



جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية



## دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

- دراسة حالة مؤسسة سونغاز مديرية التوزيع باتنة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

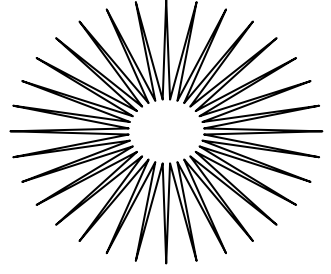
إشراف الأستاذ:  
د. صالح زباني

إعداد الطالب:  
كمال تيميزار

### لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيساً	جامعة محمد خيضر - بسكرة -	أستاذ التعليم العالي	د. عمر فرحاتي
مشرفاً مقررًا	جامعة الحاج لخضر - باتنة -	أستاذ التعليم العالي	أ.د. صالح زباني
عضواً مناقشاً	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -	أستاذة التعليم العالي	د. قوي بوحنية
عضواً مناقشاً	جامعة محمد خيضر - بسكرة -	أستاذ محاضر (أ)	د. عبد العظيم بن الصغير

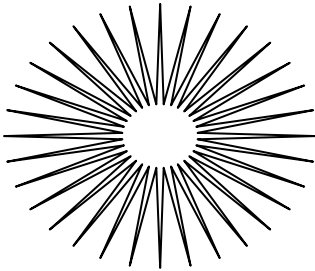
السنة الجامعية  
2014/2013



بسم الله الرحمن الرحيم

"ولقد كرّمنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلنا  
هم على كثير ممن خلقنا تفصيلا "

صدق الله العظيم



# إهداء

أهدي ثمرة جمودي إلى أعز ما أملك في هذه الدنيا، إلى من كان سببا في وجودي أولا، ودعموا وجودي ثانيا .

■ إلى أبي النموذج الذي أنار لي الدرب وسهل لي سبل العلم و المعرفة

وحرص علي منذ صغري واجتهد في تربيتي وتوجيهي حفظه الله ورعاه.

■ إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها، والتي لن أستطيع أن أوفي حقها مهما

قدمت لها أمني الرؤوم، التي سمرت الليلي من أجلي وحثتني على الصبر و

المثابرة جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين .

■ إلى شركاء الرحم ورفقاء المنزل وسند الليالي العالقات أخواتي

الحبيبات كل واحدة باسمها، وإلى أخي الوحيد الصغير الكبير في قلبي .

■ إلى جميع الأهل والأحبة

■ إلى أفراد الدفعة كل واحد باسمه

■ إلى جميع رفاق الدرب ومسار النجاح

■ إلى زملائي بدائرة ثنية العابد على رأسهم موظفي مصلحة التنظيم

■ إلى و كل من ارتبطت بيني و بينهم مودة...

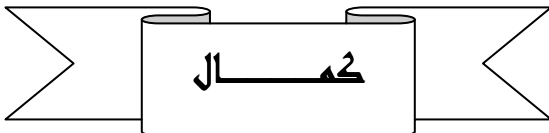
■ وإلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا و في أنفسنا

قبل أن تكون في أشياء أخرى ...

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع وأرجو من الله سبحانه وتعالى أن

يتقبل منا ثمرة هذا الاجتهاد

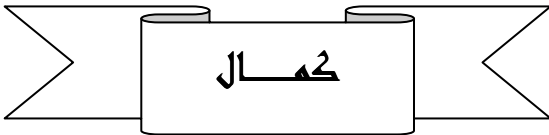
" اللهم أنفعنا بما علمتنا وأنفع خيرنا بعملنا"



## الشكر والتقدير

أول شكري هو لله رب العالمين الذي رزقني العقل وحسن التوكل عليه سبحانه وتعالى.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الدكتور صالح زياني الذي تكرم بقبول الإشراف علي هذه المذكرة، والذي لم يبخل علي بنصائحه القيمة أشكر كل من أمانني علي إنجاز هذا الموضوع من عمال وإدارات مؤسسة سونغاز باتنة وعلى رأسهم مدير دائرة الموارد البشرية، ولا أنسى أن أشكر الأستاذ الفاضل "مومني فؤاد" الذي لم يبخل علي بنصائحه وتوجيهاته القيمة، كما لا أنسى كل من، سامي، حكيم، عبد الرحمن عمال بالمكتبة لمساعدتهم لي في إنجاز هذا الموضوع كما أشكر الأستاذ خالي محمد وكل الأساتذة والأصدقاء اللذين أمانوني ولم يبخلوا علي بأرائهم ومساعدتهم. وإلى كل من لم يسعفني الحظ في ذكر أسمائهم أتقدم إليهم بالشكر الجزيل راجيا من المولى عز وجل أن يكون هذا البحث نافذة لبحوث أخرى في جوانب التغيير في المؤسسة الجزائرية





### مقدمة

تعتبر الموارد البشرية الجزء الأهم في بنية التنظيم الإداري ومفتاح النجاح الرئيسي لجميع المؤسسات الحكومية منها والخاصة هو الاهتمام بالموارد البشري وتنميته بما يتلاءم مع التطورات المستقبلية العالمية في جميع المجالات العلمية ، حيث يمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة ورسم معالم مستقبلها ، ذلك أن المنظمات والمؤسسات الإدارية الناجحة تطبق النهج العلمي وتبحث عن الكفاءة والمهارة اللازمة لنجاحها وتفوقها ، وذلك بعد أن دخل مفهوم التخطيط للموارد البشرية حيز التنفيذ ولعب دورا كبيرا في تحديد الاحتياجات التدريبية والوظيفية ، وكذلك مفهوم التخطيط الاستراتيجي للإدارة الذي بات يستند على أسس علمية تأخذ بعين الاعتبار التوافق بين القدرات البشرية ، ولقد ساهمت المراحل التاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية في بلورة الرؤية حول العنصر البشري بصفة خاصة ، فالفلسفة التي تتبناها إدارة الموارد البشرية تكون ذات فعالية إذا ترجمت بوضوح وتفصيل لما يتمتع به العنصر البشري من أهمية كبيرة ، ولم يعد مجرد أدوات وعناصر جامدة من عناصر الإنتاج أو أرقاما يعيشون على الهامش كما كان سابقا، بل أصبح الرأسمال الاستراتيجي والفكري للمنظمة .

وقد زادت قناعة المنظمات بأن الموارد البشرية تعتبر أحد الأسلحة الاستراتيجية في صراعها من أجل البقاء والنمو، هذا ما أصبح يفرض عليها ضرورة اعتبار هذه الموارد بمثابة شريك إستراتيجي له دوره الحيوي ضمن استراتيجية المنظمة، وهذا من خلال ربط غايات وأهداف واستراتيجيات المنظمة مع أنشطة الموارد البشرية، وبالتالي فنجاح الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المحددة يكمن في ضرورة توافر الأعداد والأنواع المناسبة من الموارد البشرية ذات المهارات الضرورية لأداء المهام التي تتطوي عليها الإستراتيجية، حيث تؤثر استراتيجية المنظمة على معالم العديد من الوظائف ومتطلباتها المهارية، ومن ثم على مزيج الموارد البشرية المناسبة لشغل هذه الوظائف بما يخدم متطلبات تنفيذها .

### 1- أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تبحث في إحدى المواضيع الإدارية الحديثة نسبيا وهو التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيه، إذ يعتبر هذا المفهوم حديث العهد في الدول النامية والتي من ضمنها الجزائر، لذلك فإن إخضاعه للدراسة الميدانية يعطيه مزيدا من الأهمية خاصة في ظل الظروف والمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية المتعددة التي يشهدها القطاع العام الجزائري، والتي تستوجب تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي من منظور تطبيقي لمواكبة المتغيرات البيئية المتسارعة.

### 2- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى جملة من الأهداف وهي :

- الكشف عن مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية وتأثير ذلك على درجة ممارستهم للأنشطة المتعلقة بالتخطيط للموارد البشرية .
- التعرف على واقع عملية التخطيط السليم لتنمية الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العمومية الاقتصادية .
- إمكانية إظهار كيفية التفاعل الاستراتيجي بين تخطيط الموارد البشرية وباقي أنشطة الموارد البشرية.
- إبراز المعوقات التي تحد وتعيق تحقيق التخطيط لتنمية الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العمومية الاقتصادية.

### 3- إشكالية الدراسة :

لقد أصبح مفروضا على المنظمات الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية وخططها وتوجهاتها الاستراتيجية، وذلك لضمان توفير حاجة استراتيجية المنظمة 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، وذلك من خلال المقارنة بين حجم العمل المطلوب في استراتيجية المنظمة وبين قوة العمل التي تمثل إمكانات الموارد البشرية المتاحة مستقبلا، وهذا من أجل تمكين المنظمة من تنفيذ خطتها الاستراتيجية، وكذا إيجاد أمثل البدائل للتعامل مع العجز أو الفائض المحتمل من هذه الموارد وفي الوقت المناسب، بالإضافة إلى ذلك فإن تخطيط الموارد البشرية له دور

## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية التي تعمل على تحقيق التكيف مع الظروف البيئية المحيطة وعلى تدعيم استراتيجية المؤسسات، ومنها العمومية الاقتصادية كمؤسسة "سونلغاز" 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 .

وعليه نصل إلى طرح الإشكالية التالية :

إلى أي مدى يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة محل الدراسة ؟

وتنتفع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هي أهمية إدارة الموارد البشرية ومختلف وظائفها في المؤسسة محل الدراسة ؟
- ما هو دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة ؟
- ما هي أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمة محل الدراسة؟
- ما طبيعة العلاقة بين مختلف سياسات الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؟

### 4- فرضيات الدراسة:

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

ب- الفرضيات الجزئية :

- يتمثل دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في توفير الموارد البشرية الضرورية للمنظمة لضمان استمرارية نشاطها.
- تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تجنب المؤسسة عدم التوازن الناتج عن النقص أو الزيادة في القوى العاملة.
- تساهم عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في التنسيق بين سياسات الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ضمن نظام كلي .
- تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة أنشطتها بما يضمن تنفيذ استراتيجية المنظمة .

### 5- مبررات اختيار الموضوع

أ- الأسباب الذاتية :



- ملاحظتي لواقع تخطيط الموارد البشرية في مختلف المؤسسات العمومية الوطنية والرغبة الشخصية للنظر في مدى مطابقة عملية التخطيط لاستقطاب الموارد البشرية لمعايير علمية أم انه مجرد نشاط روتيني عشوائي .

- موضوع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يندرج ضمن محوره العام هو إدارة الموارد البشرية وبالتالي فهو ضمن الاختصاص .

### ب- الأسباب الموضوعية :

- نظرا للقيمة المتميزة والأهمية الاستراتيجية التي تكتسبها الموارد البشرية والكفاءات الفردية والجماعية ضمن موارد المؤسسة، بالإضافة إلى أنها مصدر الأداء المتميز والجودة العالية والشاملة بسبب ما تحوزه من مهارات وقدرات وفيرة نادرة يصعب تقليدها، كما أن ما تمتلكه تلك الموارد البشرية والكفاءات من معرفة متجددة وكامنة في عقولها يعد مصدر ديمومة واستدامة الميزة التنافسية للمنظمات العامة أو الخاصة، الأمر الذي شجعنا على الاهتمام بالبحث في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية .

- تنامي اتجاه فكري عالمي حديث يرجع سبب تميز المؤسسات والمنظمات المختلفة إلى أسلوب إدارة الموارد البشرية وطبيعة العوامل المؤثرة في أدائها، الأمر الذي مازال يشجع الباحثين على دراسة مختلف الاستراتيجيات والوظائف والأنشطة ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية ، مع تأكيد هذا الاتجاه على أهمية المدخل الاستراتيجي في معالجة ودراسة إشكاليات تسيير تلك الموارد والكفاءات .

- ضعف الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات في المؤسسات العمومية في الدول النامية ومنها الجزائر ، وتقديم أولوية توفير الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الاستثمار في الرأسمال البشري والفكري ، مما أدى إلى فشل تلك المنظمات في تحقيق أهدافها وضعف مردودية مواردها وعجزها عن الاندماج في عالم الشغل القائم على الكفاءات والمعرفة والجودة .

- قلة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت بعمق إشكالية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات والمنظمات العمومية خاصة الجزائرية ، فالأمر يعود في نظرنا إلى الصعوبة الملازمة لهذا النوع من الدراسات المرتبطة بالعنصر البشري من جهة مقارنة بالدراسات الأخرى ولصعوبة تناول النظري العلمي ضمن حقل المعرفة الخاصة بالموارد البشرية من جهة أخرى ، وهو ما جعلنا نتعمد القيام بهذا البحث بغية تشجيع هذا النوع من

البحوث وإتاحة مقاربات نظرية يمكن لباحثين آخرين اختبار مدى صحتها وخصوصية نجاحها ضمن حقل تسيير الموارد البشرية بالمنظمات الوطنية العامة أو الخاصة .

### 6- أدبيات الدراسة :

أ- الدراسات السابقة: بالإضافة إلى العديد من الدراسات الموثقة في المجالات العلمية و الدوريات و الكتب تم الاطلاع على عدد من الدراسات الجامعية التي تمت ضمن حقل إدارة الموارد البشرية منها :

- تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير من إعداد الباحثة: خان أحلام، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة 2004 ، تناولت الدراسة مفهوم وتطور وظيفة الموارد البشرية و استراتيجية الموارد البشرية مع تحليل تسيير المهارات ومساهمة تسيير الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة بالتطبيق على مؤسستين اقتصاديتين . وقد توصلت الدراسة إلى وجود نقص كبير في أسلوب تسيير الموارد البشرية في المؤسستين محل الدراسة، وأن نظرة الأفراد مازالت إدارية في تسيير الموارد البشرية.

- تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة باتنة ، أطروحة ماجستير في علوم التسيير من إعداد الباحثة بوراس فائزة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة باتنة ، تناولت الدراسة بعض النواحي الأساسية لوظيفة التخطيط التي يجب التعرف عليها ، ثم الإطار العام للمسار الوظيفي ، وكذلك تقييم أهمية و مكانة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الدراسة الميدانية ، أما نتائج الدراسة جاءت كما يلي :

- صعوبة وضع مقاييس موضوعية دقيقة لقياس الكفاءة بالنسبة لكل الأعمال، فتقييم العامل على أساس المواظبة و الإنتاج و السلوك لا تحل المشكلة لأن كل هذه العوامل تخضع للتقدير الذاتي لمن يقوم بهذا التقييم وقد يشوبه التحيز أو الخطأ.
- تعتمد الوحدة على مصدرين للحصول على الموارد البشرية و هي وضع مذكرات في لوحة الإعلانات في الوحدة واختيار العاملين من داخل الوحدة.
- المستوى العام للموارد البشرية ، حتى الأطارات العليا للوحدة في مجملها بعيدة عن أسلوب تخطيط المسار الوظيفي ربما لاعتبارها غير مجدية عمليا .

- دور الموارد البشرية والاتصال في التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة العمومية-حالة الجزائر، دكتوراه دولة غير منشورة من إعداد الباحث ناصر دادي عدون ، معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر 1998، تناولت الدراسة مفهوم الموارد البشرية والاتصال مع

تحليل دورهما ضمن نظام التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة العمومية ، وقد توصل الباحث إلى نتائج عديدة منها : لم يتم الاستفادة من التخطيط متوسط الأجل بالمؤسسة العمومية في مجال مساهمة الأفراد ، وأن مسؤولي المؤسسات العمومية أغلبهم ليس لهم معرفة جيدة بالتقنيات ونظريات تسيير الموارد البشرية ولا يطبقونها إن وجدت .

- فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي ، أطروحة ماجستير في العلوم التجارية للباحث عمري سامي، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2007 . تناول أهمية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن تخطيط الموارد البشرية يمكن للمنظمة أن تقوم بتحديد واستثمار الفرص المتاحة أمامها لتعظيم المنافع من الموارد المتاحة والممكنة في ظل القيود والتهديدات الحقيقية أو المفروضة ، نتيجة للتغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة المنظمة المعاصرة، فإن إدارة الموارد البشرية أصبح ينظر إليها باعتبارها أحد المداخل الاستراتيجية لزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية، وأصبحت تمثل أحد الركائز الأساسية في تحقيق التميز والريادة لمنظمة القرن الحادي والعشرين، بالإضافة إلى أهمية تخطيط الموارد البشرية في توفير العمالة ذات المهارة العالية، فالمنظمات الحديثة الآن أصبحت تحتاج إلى عمالة ذات مهارة عالية، أي إلى أفراد متخصصين فنيا وإداريا، ويساعد تخطيط الموارد البشرية في التعرف عليها وتوفيرها في الوقت المناسب.

- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أنماطه و تأثيره على كفاءة و فاعلية صناعة الغزل والنسيج، دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، من إعداد الباحثة أماني درويش عثمان، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر 1993. تناولت الدراسة مفهوم التخطيط الاستراتيجي كمدخل لرفع فاعلية المؤسسات، ثم منهج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مع التحليل لبيئة الموارد البشرية الذي يؤدي إلى صياغة و تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية مع إسقاط تلك المفاهيم على صناعة الغزل والنسيج، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي لا يتم على مستوى الإدارة العليا فقط ، بل أيضا على المستوى الوظيفي و خاصة ضمن استراتيجية الموارد البشرية .

- واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن أطروحة دكتوراه مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال ، كلية العلوم المالية والمصرفية، 2008. جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية، وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود علاقة ايجابية بين أنشطة إدارة المواد البشرية وممارسة التخطيط

الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية، بالإضافة إلى عدم وجود فروقات في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية بالمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، و الخبرة العملية) .

- واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال ، للباحث علي بن راشد بن سالم اليعقوبي، 2011، تناولت هذه الدراسة واقع فاعلية تخطيط الموارد البشرية في النظام التربوي بسلطنة عمان وقد تكونت عينة الدراسة من 420 إداريا وتربويا، وخلصت الدراسة إلى أن هناك وعيا تاما ووضوحا لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، كما أظهرت عينة الدراسة أهمية فاعلية تخطيط الموارد البشرية و ارتفاعا في الممارسات الفعلية للتخطيط بين دوائر تنمية الموارد البشرية في النظام التربوي لسلطنة عمان، بالإضافة إلى وجود مجموعة من العوائق التي تحد من فاعلية تخطيط الموارد البشرية جاء في مقدمتها ضعف مستوى المشاركة عند موظفي الوزارة في صياغة أهداف و خطط الموارد البشرية .

- أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة ، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السابع جامعة الزرقاء الخاصة، من إعداد الباحث نجم العزاوي، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، 2009 جاءت هذه الدراسة للتعرف على ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمة وأثره في مواجهة الأزمات التي تعترض نموه وتقدمه، ثم بين المنهج الحديث للتخطيط الاستراتيجي للمنظمات وهو المدخل الوقائي "**Proactive Approach**" أي محاولة التنبؤ بما سيحدث، وجاء هذا البحث في ظل الأزمة المالية العالمية. والنتائج التي خلصت إليها الدراسة هي أن التخطيط الاستراتيجي لا يمكن أن نعمل به - تنفيذه في المنظمة - إذا لم يكن هناك تحليل بيئي للبيئة الداخلية و الخارجية و معرفة ما هي جوانب القوة و الضعف للمنظمة في البيئة الداخلية، وما هي الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وهذا ما يعرف بـ Swot.

ب- **الموضوع المعالج:** أما الموضوع محل الدراسة فيحاول الباحث من خلاله إبراز مدى مطابقة عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمة موضع الدراسة للمعايير العلمية في تنفيذها. وكذا أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمة محل الدراسة، بالإضافة إلى الكشف عن العوامل المؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمة، ثم العلاقة بين مختلف سياسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة .

ج - حدود الدراسة :

- البعد الزمني :

يتوافق سياق التحليل في بحثنا هذا في مجاله الزمني مع المتغيرات التي يشهدها مجال سوق الشغل في الجزائر، في ظل التحولات المتسارعة التي تدفع المؤسسات بغض النظر عن طبيعتها نحو السعي إلى استقطاب الموارد البشرية المتميزة بالمؤهلات اللازمة لتحقيق أهدافها في ظل المناخ الاجتماعي والاقتصادي، الذي يتميز بالتركيز على الجودة والمعرفة و التنافسية وهذا خلال العام الدراسي 2012/2013.

- البعد المكاني :

ستقتصر الدراسة الحالية على عينة من إدارات الموارد البشرية في مؤسسة عمومية اقتصادية وهي "سونلغاز"، رغم أن الإجابة عن الإشكالية المطروحة تقتضي عدم ربط أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأي مؤسسة كانت عامة أو خاصة، وبغض النظر عن أهدافها سواء في الدول النامية و بشكل خاص في الجزائر ، وهذا لاعتبارات البحث الذي يسعى لبلورة مقارنة معرفية نموذجية يمكن تطبيقها والاستفادة منها حسب طبيعة البيئة الداخلية لهذه المنظمات .

7- منهج الدراسة :

من اجل الوصول إلى هدف البحث والإجابة عن الإشكالية التي طرحت سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي من أجل معرفة كل حيثيات وجوانب ظاهرة التخطيط الاستراتيجي والمعايير التي تخضع لها من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وذلك بإتباع أسلوب الدراسة الميدانية من خلال إعداد وتطوير استمارة الدراسة كأداة رئيسية لجمع البيانات ، بالإضافة إلى الاعتماد على منهج دراسة حالة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث والقيام بتحليلها والتعرف على جوهرها باعتبار البحث يخص دراسة حالة مؤسسة "سونلغاز" التي هي من إحدى المؤسسات العمومية الاقتصادية، كما تم استخدام المنهج الإحصائي عند التعرض لأساليب تخطيط الموارد البشرية وعند القيام بعملية تقدير احتياجات العمالة على مستوى هذه المؤسسة مع الاستعانة ببعض الجداول، ولتدعيم الموضوع سيتم الاعتماد على المراجع المتاحة سواء كانت باللغة العربية، أو باللغات الأجنبية التي تناولت موضوع البحث متمثلة في الكتب والرسائل الجامعية، الملتقيات، المجلات، الدوريات العلمية بغية إثراء الموضوع وإضفاء مصداقية أكبر .

ولدراسة موضوع الإشكالية والتحقق من الفروض سيتم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول حيث يمثل الفصل الأول مدخل لإدارة الموارد البشرية باعتبارها الجهاز الإداري الذي يعنى بشؤون القوى العاملة داخل المنظمة ، وبالتالي فمن الضروري التطرق إلى ماهية هذا الجهاز الإداري الذي يهتم بمختلف شؤون الموظفين، ويتضمن المبحث الأول الجانب المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثاني فيناقش التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري ومختلف المدارس التي ساهمت في إيجاد هذه الإدارة، ثم المبحث الثالث الذي يتطرق للمهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، أما المبحث الرابع فيناقش دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة من خلال ثلاث متغيرات رئيسية وهي الأداء المالي والبشري، وكذا المسؤولية الاجتماعية.

الفصل الثاني والذي يتناول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره ضمن استراتيجية المنظمة، ويتضمن هذا الفصل أربعة مباحث، الأول يتناول ماهية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أما المبحث الثاني فيتضمن التخطيط الاستراتيجي كأحد الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، ثم المبحث الثالث الذي يتناول الأهمية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة .

أما الفصل الثالث فيخص دراسة المؤسسة محل الدراسة، حيث يتضمن المبحث الأول التعريف بالمؤسسة ونشأتها، 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 الاستبيان وتحليل نتائج الدراسة ككل .

### 8- مصطلحات الدراسة:

**المنظمة :** كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم ،ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف.

**التخطيط الاستراتيجي:** العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المنظمة ووضع الأهداف والاستراتيجيات لتأمين الموارد وتقييمها من أجل تحقيق الأهداف .

**إدارة الموارد البشرية:** الإدارة المعنية بتخطيط وتصميم وتنفيذ وتطوير وتنمية الأنشطة، التي تكفل الحصول على أفضل الموارد البشرية لتلبية احتياجات عمليات المنظمة حاضرا ومستقبلا، وحسن استخدامها وحفظها وصيانتها وتنميتها وتقويم أدائها وتعظيم القدرة والرغبة في العمل لتحقيق أهداف المنظمة بأعلى إنتاجية للأداء من حيث الفعالية والكفاءة .

**تحليل العمل :** عملية جمع المعلومات التفصيلية عن الوظائف وتحليلها .

**تصميم العمل:** عملية تحديد الطريقة التي يجب أن يؤدي بها العمل والمهام المطلوبة للقيام به.

**تخطيط الموارد البشرية:** عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار في وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة .

**الكفاية الإنتاجية:** السلسلة الكلية من الإجراءات والأنشطة التي تمارسها الإدارة لمضاعفة تحقيق الهدف الوظيفي الموضوع للتنظيم .

**الفعالية التنظيمية:** المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسير بخطى متقدمة دائمة في وجه الضغوط الداخلية والخارجية .

### 9- صعوبات البحث:

نظرا لطبيعة البحث الذي يكتسي طابع الدراسة الميدانية، فقد واجهتني عدة صعوبات

في جانبين وهما :

أ- الجانب العملي :

- رفض طلب قبول إجراء الدراسة الميدانية في البداية بسبب عدم توفر اتفاقية بين المؤسسة محل الدراسة والجامعة .

- صعوبة إجراء الدراسة الميدانية خاصة فيما يتعلق بجمع البيانات والمعلومات من مختلف مصالح المؤسسة محل الدراسة، وإجراء مقابلات مع إطاراتها بحيث أن عينة الدراسة تخص هذه الفئة بالخصوص.

## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

---

- صعوبة توزيع استمارة البحث على أفراد عينة البحث نظرا لتواجد البعض منهم في الوكالات الفرعية التابعة للمديرية .

ب - الجانب العلمي :

- صعوبة جمع المراجع ذات الصلة بموضوع التخطيط الاستراتيجي خاصة الحديثة منها لاعتبار حداثة الموضوع ، بالإضافة إلى الترجمة الضرورية للكثير منها .

- قلة المراجع والدراسات التي تناولت هذا الموضوع خاصة الوطنية منها.

- نظرا لطبيعة الموضوع والدراسة الميدانية التي تقتضي معالجة إحصائية رقمية، فقد واجهنا صعوبات في الدراسة الرياضية للبيانات.



# الفصل الأول:

## مدخل لإدارة الموارد البشرية

### الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية إحدى أهم الوظائف في المؤسسات العصرية، وذلك راجع إلى الدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف هذه المؤسسات وفي تجسيد استراتيجيتها وهذا مرهون 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 التغير الحاصل في الفلسفة الإدارية، ولكن كتخصص 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.

وسنحاول في هذا الفصل التعرض إلى الجانب المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية، من خلال المبحث الأول، ثم المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المبحث الثاني، أما المبحث الثالث فيتعرض إلى دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة بصفة عامة.

### 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 فرعاً من فروع الإدارة الشاملة التي تهتم بالعاملين وتحفيزهم ورفع روحهم المعنوية، وتسعى دائماً لتحقيق أهداف تخدم المؤسسة ومصالح المجتمع، ومن خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية في المطلب الأول، أهمية إدارة الموارد البشرية في المطلب الثاني، أما المطلب الثالث فيتناول أهداف إدارة الموارد البشرية .

### 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 وتوجهاتها، والانفصال بين مفهوم إدارة الموارد البشرية نظرياً 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 فتقصرها 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).

وقد يجد الباحث أن بعض المراجع ذات توجه قانوني هيكلية فتتحدث عن الإطار القانوني وحقوق وواجبات الموظف العام وتنظيم إدارة شؤون الموظفين وموقعه في المنظمة أو الدولة، كما أن بعض الكتب ذات توجه سلوكي فتتحدث عن سلوك الموظفين حاجاتهم ودوافعهم وحوافزهم، وتكامل أهدافهم وأهداف المنظمة، والجانب الأخلاقي للوظيفة، ويزيد من صعوبات الباحث كذلك أن يلاحظ أن إدارة الموارد البشرية قد خطت خطوات واسعة كحقل من حقول الدراسة حتى أصبحت فرعاً متميزاً من فروع الإدارة وتحظى باهتمام الدارسين والباحثين في الكليات والمعاهد، فظهرت فيها نظريات ومداخل وأساليب لكنه يوجد

1- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين -منحى نظمي (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008)، ص.17.

## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

انفصالا كبيرا بينما يدرس في الكليات والمعاهد وبين الممارسة والتطبيق في المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة، لاسيما في الدول النامية ومنها العربية. (1)

إذن من المفيد في هذا المقام أن نستعرض بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها، وذلك للوصول إلى مفهوم أكثر وضوحا للموارد البشرية، وقبل ذلك نجد من الأهمية بمكان أن نعرف ونوضح معنى مصطلح المورد البشري "HUMANRESOURCE"، ذلك لأن هذا المورد البشري يمثل محور عمل واهتمام هذه الإدارة، لذلك سنسعى في البداية إلى تعريف المورد البشري، ومن ثم ننتقل إلى تعريف هذه الإدارة.

### أولاً: تعريف الموارد البشرية :

الموارد البشرية هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى 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 و تنفيذهم 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 و خدمات 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. (2)

<sup>1</sup> عبد البارى إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ المرجع السابق، ص 18.

<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية : بعد استراتيجي (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، 200)، ص.11.

ثانيا: 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"<sup>1</sup>

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"<sup>2</sup>

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"<sup>3</sup>

4- **تعريف محمد عثمان إسماعيل:** "تختص إدارة الموارد البشرية بشؤون الاستخدام الفعال للموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بالمنظمة وذلك للمساعدة على تحقيق أهدافها"<sup>4</sup>

5- **تعريف علي غريبي وآخرون:** "تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من البرامج، والوظائف، والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة"<sup>5</sup>

6- كما تعرف " J, MARTIN " إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقاتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل على الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعبئة الموارد البشرية وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالموارد البشرية.<sup>(6)</sup>

1- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004)، ص.21.

2- عبد القادر مدني علاقي، إدارة الموارد البشرية (الرياض: دار المريخ للنشر، 1993)، ص.20.

3- إبراهيم الغمري، الأفراد والسلوك التنظيمي (القاهرة: دار الجامعات المصرية، 1999)، ص.43.

4- محمد عثمان إسماعيل، إدارة الموارد البشرية (القاهرة: دار النهضة العربية، 1993)، ص.22.

5- علي غريبي وآخرون، تنمية الموارد البشرية (الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2002)، ص.17.

6 martin,j.,personnel management ,(london : \_ macdonald k. Evansltd,1977) ,p.1.

### ثالثا: التعريف الإجرائي لإدارة الموارد البشرية :

من خلال استعراضنا لهذه التعاريف السابقة الذكر نصل إلى وضع تعريف إجرائي لإدارة الموارد البشرية والذي نصيغه كالتالي :

إدارة الموارد البشرية هي إحدى الإدارات الأساسية والرئيسية في كافة المنظمات، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ تعيينها في المنظمة حتى انتهاء خدمتها فيها، وتؤدي هذه الإدارة "Humain resource management"، والتي يرمز لها بالحروف (HRM) مجموعة من الأنشطة (وظائف، مهام) والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية، وذلك في ظل استراتيجية خاصة بها نابعة وتخدم استراتيجية المنظمة، وتشتمل هذه الممارسات والأنشطة مجموعة واسعة من الوظائف والمهام تختص جميعا بجوانب هامة تشتمل على أبعاد تتعلق باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالموصفات المطلوبة وفق احتياجات تنفيذ استراتيجيتها المستقبلية وأهدافها، ثم العمل على تدريب وتنمية الموارد البشرية للمنظمة، وتوفير شروط توظيف عادلة لها من عمل تنظيمي مادي واجتماعي مناسب يساعدها على أداء المطلوب منها بكفاءة عالية، وتشتمل نشاطات إدارة الموارد البشرية على أبعاد هامة هي تحفيز هذه الموارد ومساعدتها على تحقيق أهدافها وأهداف المنظمة، وزرع حب العمل في نفوسها والولاء والانتماء لديها تجاه المنظمة، كما تشتمل إدارة الموارد البشرية على مسألة توفير السلامة والصحة في مكان العمل الذي تمارس فيه الموارد البشرية أعمالها، وكذلك توفير الأمان والاستقرار الوظيفيين لهما، ولعل من أهم ما تقوم به هذه الإدارة هو جعل قوة العمل في المنظمة فريقا واحدا متعاوننا يعمل بفاعلية تنظيمية عالية المستوى وبشكل منسق مع استراتيجيتها من أجل إنجازها وفق المطلوب وتحقيق رسالة المنظمة وغايتها المستقبلية التي تطمح إليها .

### 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 :

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

### ثانياً: مدرسة النظم

يرى أتباع مدرسة النظم بأن المورد البشري هو أحد الموارد الأساسية لإقامة وعمل أية منظومة اجتماعية حية مفتوحة open social system ومفتعلة contrived، كما هو الأمر 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.(2)

### ثالثاً: المدرسة السلوكية

يعتمد أتباع المدرسة السلوكية في الإدارة افتراضات مدرسة النظم في خصائصها الأساسية، ويضيفون إلى ذلك اعتبار سلوك العاملين عموماً 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

<sup>1</sup> سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2007)، ص.20.

<sup>2</sup> سعاد نائف البرنوطي، ص.20.

العاملين لعملهم واتخاذهم للقرارات التي تؤدي 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<sup>(1)</sup>.

هذا فيما يخص الأهمية من الناحية النظرية، أما من الناحية العملية فيمكن القول أنه مع التغير المعاصر في مجال الاهتمام بالموارد البشرية أصبح لإدارة الموارد البشرية أهمية كبرى في المنظمات المعاصرة في الدول المتقدمة،<sup>(2)</sup> فقد باتت هي الجهة الرئيسية المسؤولة عن تنظيم علاقة المورد البشري في العمل مع المنظمة، وأصبح ينظر إلى أهمية وجود إدارة فعالة للموارد البشرية ومساهمتها في نجاح المنظمة من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية، والتي تتمثل أساساً في: <sup>(3)</sup>

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

- إن المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكل محتملة في مجالات الاختيار والتعيين وتقييم الأداء، والتدريب، والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، وتدني معدلات الأداء، أو انخفاض الإنتاجية.

- إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنظمات تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها العاملون لا سيما في حالات الفصل أو عدم منح العلاوة أو التجاوز في الترقيات.

كما أن العائد على الاستثمار في الموارد البشرية أكبر من العائد على الاستثمار في الآلات والمباني، وكنتيجة للفعالية المحتملة للتكاليف فإن إدارة الموارد البشرية المتطورة يمكن أن تلعب دوراً رئيسياً في الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، وفي تنمية قدرات متميزة، كذلك فإن المشاكل الاقتصادية والعولمة والتكنولوجيا، والتغيرات الكبيرة في الخصائص الديموغرافية والاختلافات في قيم القوى العاملة، كل هذا أدى إلى خلق بيئة تتميز بعدم التأكد وانخفاض القدرة على التنبؤ. لذلك فإنه أصبح ينظر إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص.21.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص.38-39.

<sup>3</sup>سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها(عمان : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004)، ص.22.



وسيلة لتقليل اثر عدم التأكد البيئي، لذلك أصبح مألوفاً الآن اعتبار أن إدارة الموارد البشرية جزء متكامل وضروري في تكوين وتنمية الاستراتيجية وفي عملية التخطيط، وكنتيجة لتزايد أهمية إدارة الموارد البشرية كجزء مهم في الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، فإن المدراء العموميين أصبح لديهم دافعا أكبر الآن لضمان تحقيق تلاؤم واتساق الاستراتيجية مع ممارسات وسياسات الموارد البشرية (1).

وتجدر الإشارة إلى صعوبة وحساسية عمل إدارة الموارد البشرية انطلاقاً من كونها تتعامل مع الإنسان الكائن الحي المعقد، الذي يؤثر في دافعيته واتجاهاته وسلوكه عوامل متعددة متشابكة نابعة من ذاته وشخصيته ومن الظروف البيئية المحيطة به فإدارة الموارد البشرية تتعامل مع العنصر البشري من خلال المتغيرات التالية(2): قدراته، وإمكاناته، واتجاهاته، ودافعيته، وأدائه وسلوكه، ومدى إدراكه للدور المنوط به في عمله، والظروف المحيطة به وبعمله. هذه المتغيرات متباينة من شخص لآخر، وهي في حالة تغير مستمر، فهي لا تتصف بطابع الاستقرار، وهذا ما يزيد من صعوبة عمل إدارة الموارد البشرية، التي لا تتعامل مع أشياء جامدة كالآلات التي يمكن التحكم بها، بل تتعامل مع بشر، لهم انفعالات متنوعة، وسلوكات متباينة، تتأثر بالعوامل البيئية داخل المنظمة وخارجها .

### 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 عنصراً هاماً وحيوياً، 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:

أولاً: الأهداف العامة: وتتلخص في هدفين

#### 1- تحقيق الكفاية الإنتاجية EFFICIENCY:

هذا الهدف لا يعتبر جديداً 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 أيضاً شاغلاً رئيسياً للعاملين في حقل إدارة

<sup>1</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية (الإسكندرية: دار الجامعة، 2002)، ص.107.

<sup>2</sup> محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: دار الجامعة، 1993)، ص. 31.

الموارد البشرية<sup>(1)</sup>، ويتم تحقيق الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة، والتي تسمى بالمدخلات (INPUTS) على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد، آلات، تكنولوجيا... الخ)، وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات (OUTPUTS) (سلع، خدمات) بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة، فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاءة 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.<sup>(2)</sup>

### 2- تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي EFFEECTIVINESS :

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 اصطلاح "الوقاية التنظيمية" .<sup>(3)</sup>

الكفاية الإنتاجية لوحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمنظمة، فتحقيق مخرجات بكفاية عالية (كمية + مواصفات + أقل تكلفة) من خلال استخدام كفو للموارد (المدخلات)، يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة، لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة، أي أن يلبي المنتج (المخرجات) والخدمات المقدمة للزبائن احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة، فالمنتج والخدمة الجيدان ليسا من وجهة نظر المنظمة، بل من وجهة نظر الزبون. وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات تدريب وتوعية للموارد البشرية حول أن مسألة الجودة ورضا الزبائن في غاية الأهمية، وأن خدمة العملاء وتحقيق الرضا والسعادة لديهم هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة، فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا، فالجميع يجب أن يكون في خدمة عملاء المنظمة.<sup>(4)</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية : المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003)، ص.47.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق ص 29 .

<sup>3</sup> جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص 38 .

<sup>4</sup> عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 30 .

## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

ومن خلال جميع ما تقدم نصل إلى نتيجة مفادها أن الكفاية الإنتاجية وفاعلية الأداء التنظيمي يكملان بعضهما بعضاً، فمن خلالهما تتمكن أية منظمة من تحقيق الرضا والسعادة لدى عملائها، مما يزيد من قوتها التنافسية في السوق وقدرتها على البقاء والاستمرار.

### ثالثاً: الأهداف الفرعية:

بالإضافة إلى الأهداف العامة السابقة يمكن تلخيص أهم الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي: (1)

- 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 الترقية والأجور والتدريب...الخ.
- 4- إيجاد مناخ عمل صحي آمن .
- 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<sup>(2)</sup> هي: مدخل الإدارة العلمية، ومدخل العقلانية الاجتماعية، والمدخل الحديث ويسمى بالمدخل الاستراتيجي .

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (عمان: دار الفكر، 2011)، ص.33.

<sup>2</sup> Jean Pierre citeau, peritti , Gestion du ressources humaines(Vuibert, 3<sup>eme</sup> édition, edarmond colin, Dalloz, 2000) ,p.25.

### المطلب الأول: مدخل الإدارة العلمية

يضم هذا المدخل ثلاثة مدارس هي مدرسة الإدارة العلمية ومدرسة العملية الإدارية والمدرسة البيروقراطية. (1)

أولاً: 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: (2)

**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 .

**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،<sup>(3)</sup> ويتمثل هذا الحافز في الزيادة في الأجر، أما دراسات الحركة والزمن فنقتضي بالضرورة استبعاد وتقادي الأنشطة والحركات غير الضرورية أثناء إنجاز الأعمال .

وعلى الرغم من تأكيده على التنظيم الميكانيكي للعمل والذي كان محل انتقادات الكثيرين، إلا أن الفضل يعود إليه في إدخال بعض الممارسات في إدارة الموارد البشرية كتعريف

<sup>1</sup> - 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)، ص.13.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002)، ص.22.

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002)، ص.41.

المنصب ونظام الأجور وغيرها من الممارسات التي يعمل بها وحتى وقتنا الحالي، ولقد شكلت أبحاثه لبنة أساسية انطلق منها الباحثون في مجال إدارة الأفراد والمؤسسات .

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 .

ويمكن تقسيم أبحاث وملاحظات "فايول" إلى ملاحظات خاصة بالأصول والمبادئ العامة للإدارة وأخرى خاصة بعناصر الإدارة ووظائف المؤسسة .

فيما يخص الأصول والمبادئ العامة للإدارة قدم "فايول" 14 مبدأ يرى أنها مرنة وليست مقيدة بنظام معين وهي كما يلي : (1)

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

- التكافؤ بين السلطة والمسؤولية: أي أن السلطة والمسؤولية يجب أن تسير جنبا إلى جنب لان 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.

<sup>1</sup> احمد ماهر، التنظيم : الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية ( الإسكندرية : الدار الجامعية، 2006)، ص.26.

- الاستقرار في العمل: بحسن اختيار العاملين وحسن تدريبهم والعمل على صيانتهم.
- تنمية روح المبادرة: وذلك بإفراح 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<sup>(1)</sup> : 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.

### ثالثاً: المدرسة البيروقراطية :

يعتبر "ماكس فيبر" رائد هذه المدرسة، وكان معاصراً 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 تتسم بقواعد وإجراءات وأنظمة صارمة ورشيطة وبعيدة عن الاعتبارات الشخصية الشيء الذي أكسبها كفاءة عالية وتنظيماً محكماً. ولهذا بنى "فيبر" المدرسة البيروقراطية على المبادئ التالية :<sup>(2)</sup>

- 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.

<sup>1</sup> سعاد نائف البرنوطي، المرجع السابق، ص.20.

<sup>2</sup> احمد ماهر، المرجع السابق، ص.29.

وبالرغم من المزايا التي تقدمها المبادئ الستة السابقة إلا انه يمكن القول أنها لا تصلح في وقتنا الحالي إلا في وظائف محدودة كتلك التي تستعمل وسائل إنتاج بسيطة أو تلك التي لا يشكل فيها الإبداع والمبادرة أهمية، أما بالنسبة للمؤسسات التي تتميز بعمليات الإنتاج المعقدة فان البناء الرسمي والعلاقات الرسمية يؤدي إلى خلق نوع من الروتين وكبت روح المبادرة والإبداع مما يؤثر على أدائهم وإنتاجيتهم .

### المطلب الثاني: مدخل العقلانية الاجتماعية

يضم هذا المدخل كل من مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة النظامية.(1)

#### أولاً: مدرسة العلاقات الإنسانية:

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 مايو" في الفترة الممتدة بين سنوات (1924-1939) في مصنع "الهاوثورن" إحدى أكبر الوحدات الإنتاجية التي تملكها شركة "جنرال إلكتريك" 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.(2)

<sup>1</sup>شكري مدلس، المرجع السابق، ص.16.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، المرجع السابق، ص.24.

- 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.

وعليه يمكن القول أن مدرسة العلاقات الإنسانية استطاعت من خلال مختلف الدراسات والبحوث التي قامت بها أن تؤكد إنسانية العامل، وتعديل الكثير من الاعتقادات التي كانت سائدة قبل ظهورها، ولقد استفادت هذه المدرسة من نتائج البحوث التي قامت بها المدرسة السلوكية في نفس الفترة، والتي شكلت تطورات وإضافات أكثر واقعية حيث ركزت على دراسة دوافع وموجهات سلوك الأفراد .

### 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 "سlezنيك" (Sleznich) سنة 1949 و "بلون" (Blan) سنة 1955 و "بارسونز" (Parsons) سنة 1949، (2) 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

<sup>1</sup> شكري مدلس، المرجع السابق، ص.17.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة (الجزائر : دار المحمدية، ط2، 1998)، ص.38.



- 3- مخرجات النظام : وتتمثل في نتائج عمليات النظام والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها
- 4- التغذية العكسية : هي عبارة عن معلومات مرتدة تعبر عن درجة تحقيق النظام لأهدافه
- 5- التوزيع : هي عملية تحديد قنوات توزيع مخرجات النظام .
- وقد قام البيولوجي النمساوي " فون برتلانفي" (Von bertalanffy)<sup>(1)</sup> بإسقاط مفهوم النظام في مجال العلوم الطبيعية على المنظمات بصفة عامة والمنظمات الاقتصادية بصفة خاصة، لأن هذه الأخيرة تؤثر في محيطها وتتأثر به فقد صنفها "برتلانفي" ضمن الأنظمة المفتوحة. إن الجديد الذي جاءت به نظرية الأنظمة فيما يخص إدارة الموارد البشرية هو أنها سمحت تطبيق المنهج النظري في مجال الإدارة والتنظيم، ومن ثم فقد اعتبرت العنصر البشري ضمن مدخلات المؤسسة كنظام مفتوح إلى جانب باقي الموارد المادية والمالية والتكنولوجية. وحسب "بيلاجر" يمكن تطبيق مفهوم النظام وعناصره على وظيفة الموارد البشرية كما يلي: (2)
- أ- مدخلات نظام إدارة الموارد البشرية : تتمثل في مختلف شرائح اليد العاملة التي تسخرها المؤسسة لتحقيق أهدافها، وتتضمن الموارد البشرية الحالية والموارد البشرية المتوقع إدخالها إلى المؤسسة والتي تتواجد في سوق العمل، كما يندرج أيضا ضمن مدخلات نظام إدارة الموارد البشرية العناصر الآتية:
- الموارد المالية التي تتطلبها عملية تنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية
  - الموارد المعلوماتية التي يتحصل عليها نظام إدارة الموارد البشرية عن طريق المحيط الذي يعمل فيه أو التي ينتجها النظام بنفسه.
  - الموارد المادية ومختلف الأدوات التي تسهل عمل نظام إدارة الموارد البشرية مثل تقنيات الإعلام الآلي ونماذج إدارة الموارد البشرية.
- ب- عمليات نظام إدارة الموارد البشرية : تتمثل في مختلف الأنشطة والممارسات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتدريبها وتميئتها، كما تشمل العمليات المتعلقة بتوفير المناخ التنظيمي الملائم والمحفز للموارد البشرية .

<sup>1</sup> lucBoyer ,NoélEquilibey ,Organisation–théorie et application(édition d'organisation,2<sup>ème</sup> édition ,paris ,2000),p.129.

<sup>2</sup> Laurent Belanger,Gestion des ressources humaines–approche systémique,2<sup>ème</sup> édition, (Québec : edGatan Morin,1979),pp.14–21.

ج- مخرجات نظام إدارة الموارد البشرية: تتمثل في توفير الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.

وعموما يمكن القول أن ما يميز نظرية الأنظمة عن سابقتها من النظريات في مجال الإدارة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة هو أنها أعطت مفهوما واضحا ودقيقا لإدارة الموارد البشرية كنظام مفتوح واعتبرت بذلك العنصر البشري ضمن مدخلات هذا النظام، حيث يوفر له المعارف والطاقات العقلية والعضلية الضرورية لإقامته، ولأنها نظام اجتماعي مفتعل- أي من صنع الإنسان - فإن المؤسسة لا تقوم ولا تستمر من دونه، إذ أن خصائصه وقدراته هي التي تحدد خصائص المؤسسة وفرصها في البقاء والاستمرارية.

### 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. ويقتزن هذا المفهوم حسب "وصفي عقيلي"<sup>(1)</sup> 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 التسيير التقديري للوظائف والكفاءات كأداة محورية وأساسية لتنفيذ استراتيجية وظيفة الموارد البشرية.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص.59.

<sup>2</sup> شكري مدلس، المرجع السابق، ص.20.

### أولاً: 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 مرتبطاً بالسلطة واتخاذ القرار أصبح وجوده شكلياً، 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 "سيتو" فقد أثبتت الإدارة بالمشاركة فعاليتها في العديد من المؤسسات وذلك بفضل عاملين هامين هما حلقات الجودة ومشروع المؤسسة.

وتعتبر حلقات الجودة إحدى الأدوات الحديثة في الإدارة، حيث ظهرت في نهاية السبعينات من القرن الماضي بسبب تزايد أهمية الجودة والتحسيس المستمر كرهان استراتيجي من أجل تنافسية المؤسسات، وكذلك نتيجة لزيادة الوعي بأهمية إشراك العمال في اتخاذ القرارات، أما مشروع المؤسسة فيتم إعداده وتحضيره من طرف الإدارة العليا، وهو كما تدل عليه تسميته يتعلق بالمؤسسة ككل، وبالتالي فإنه يختلف عن حلقة الجودة من حيث طبيعة وعدد الأعضاء المكونة له، ويهدف حسب "سيمون" إلى إيجاد وصياغة هدف رئيسي قابل للتجزئة إلى أهداف فرعية، ويعتبر بمثابة نظام استراتيجي لتعبئة الموارد البشرية. وفي الوقت الذي يشكل أداة من أدوات الإدارة بالمشاركة، تعتبر المشاركة شرطاً ضرورياً لنجاحه.<sup>(1)</sup>

### ثانياً: 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. وفيما يلي عرض موجز لهذه النظرية.

<sup>1</sup> Jean RonéeSimon, Le management d'une équipe, (paris : edition d'organisation ,1987),p.120.

1- دراسات وأعمال "شولتز" (schultz): ركز "شولتز" جهوده من أجل الوصول إلى نظرية للاستثمار في الثروة البشرية تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية، وقد بنى "شولتز" مفهومه لرأس المال البشري انطلاقاً من فكرة أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، وإنما إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري، وعليه رأى "شولتز" أن الاختلافات في الإيرادات يمكن تفسيرها في الاختلافات في مقدار الاستثمار في رأس المال البشري.

واعتبر "شولتز" عملية التعليم بمثابة الوسيلة الوحيدة للاستثمار في الأفراد، وطالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية، يعد شكلاً من أشكال رأس المال، وفي هذا المجال حدد "شولتز" نوعين من الموارد التي يجب أخذها بعين الاعتبار أثناء العملية التعليمية وهي: (1) - الإيرادات التي يمكن للفرد الحصول عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم، فالطالب لو لم يكن ملتحقاً بالعملية التعليمية لكان بإمكانه المشاركة في القوى العاملة المنتجة، وبالتالي تقديم خدمات ذات قيمة اقتصادية يحصل نظيرها على أجر، وعلى هذا يجب الاعتراف بوجود تكلفة فرصة بديلة تشكل العملية التعليمية موجهاً لها.

- تكلفة التعليم التي تظهر في شكل مقابل مالي يدفع للمؤسسات المستخدمة في العملية التعليمية، إلى جانب المصاريف الجارية للمرتبات والأجور ومختلف المعدات في عملية التعليم.

إن نظرية "شولتز" قد أحدثت انقلاباً في المفاهيم وصححت الاعتقادات السائدة من قبل، والتي ترى أن الغرض الأساسي للتعليم هو الغرض الثقافي وليس الاقتصادي، فإلى جانب تحقيق الأهداف الثقافية يرى "شولتز" أن للتعليم دوراً في تحسين طاقات وقدرات الفرد اللازمة لأداء أعماله بالشكل الذي يسمح له بزيادة إيراداته ومن ثم زيادة الدخل الوطني. وعلى الرغم من تركيز دراسات "شولتز" في مجال الاستثمار في الرأسمال البشري على التعليم إلا أن الكثير من المفاهيم المطبقة فيه يمكن تطبيقها على المجالات الأخرى من الاستثمار البشري وخاصة في مجال التدريب، هذا الأخير الذي كان محل تركيز إسهامات "بيكر".

2- إسهامات "بيكر" (Baker): بدأ "بيكر" اهتمامه بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم وهجرة ورعاية صحية مع التركيز بصفة خاصة على التدريب. ولتحليل الجانب الاقتصادي للتدريب ميز "بيكر" بين نوعين من التدريب عام ومتخصص، والفرق بينهما يكمن

<sup>1</sup>راوية حسن، المرجع السابق، ص ص.63-64.

في أن الإنتاجية الحدية للفرد المتدرب تدريباً عاماً هي نفسها بالنسبة للمؤسسة التي تلقى فيها التدريب أو بالنسبة لباقي المؤسسات التي قد يحدث وينتقل للعمل فيها، وعليه فتكلفة معدل دوران العمل لا ترتبط ارتباطاً قوياً بتكلفة هذا النوع من التدريب، حيث أن المؤسسة ووعياً منها بسهولة ترك الفرد المتدرب تدريباً عاماً للخدمة فإنها تحمله التدريب من جهة، ومن جهة أخرى تعمل على المحافظة عليه والاستفادة من مهاراته المكتسبة بعد التدريب، أما التدريب المتخصص فيتميز بكون إنتاجية الفرد الحدية في المؤسسة التي تلقى فيها تدريباً متخصصاً أكبر من إنتاجيته الحدية إذا ما انتقل للعمل بمؤسسة أخرى، ومثال على ذلك توجيه العامل الجديد أو تدريب العامل على نوع متخصص من الآلات الخاصة بالمؤسسة والتي لا توجد في مؤسسات أخرى. كما أن تكلفة معدل دوران العمل ترتبط ارتباطاً كبيراً بتكلفة التدريب المتخصص، إذ أن ترك الفرد المتدرب تدريباً متخصصاً للعمل يشكل خسارة بالنسبة للمؤسسة، وبالتالي ينبغي عليها أن تعمل على الحيلولة دون ترك المتدربين تدريباً متخصصاً للعمل.<sup>(1)</sup>

**3- إسهامات "مينسر" (Mensr):** استخدم "مينسر" مفهوم رأس المال البشري لتفسير الفروق بين الإيرادات من مختلف الوظائف، وتمثل الاختلافات في الوظائف وفق نموذج "مينسر" انعكاساً للاختلافات في طول المدة التدريبية وكذلك الاختلافات في توزيع الدخل بين الوظائف، والذي يعود إلى مقدار إنتاجية الوظيفة، ويضيف "مينسر" عاملاً آخر وهو عامل الخبرة و الأقدمية إذ أن إنتاجية العامل تكون أكبر كلما زادت خبرته المهنية.

وقد حدد "مينسر" ثلاثة أهداف للاستثمار في الرأسمال البشري وهي:<sup>(2)</sup>

- تحديد تكلفة التدريب: حيث قسمها "مينسر" إلى تكلفة مباشرة وهي تكلفة المعدات المستخدمة في التدريب، وأجور المدربين والمتدربين، وتكلفة غير مباشرة وهي تكلفة الفرص الضائعة سواء من طرف المدرب أو المتدرب.

- تحديد معدل العائد من التدريب: وتتمثل في إيرادات الفرد بعد التدريب.

- إبراز أهمية تحديد التكلفة والعائد من التدريب في تفسير بعض سلوك القوى العاملة.

وقد توصل "مينسر" إلى عدد من الاستنتاجات فيما يتعلق بدراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد منها:

<sup>1</sup>شكري مدلس، المرجع السابق، ص. 22.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص. 23 .

- أن أجر الفرد واحتمالات حصوله على مزيد من التدريب في مجال عمله مرتبطان بالمستوى التعليمي الذي تلقاه.
- كلما زاد معدل دوران العمل والبطالة، كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب.
- كلما زاد الاستثمار في التدريب خاصة التدريب المتخصص كلما زادت احتمالات بقاء الفرد في المؤسسة التي قامت بتدريبه وكلما زادت احتمالات استقرار العمالة.

### ثالثاً: 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<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup>Jean Pierre Citeau ,op ,cit ,p.18.

**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 و التنظيم يزداد كلما ارتفعنا في السلم الوظيفي، وأياً 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 وتمييزهم، 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 ارتباطاً وتداخلاً 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 :

### **أولاً: تحليل و توصيف الوظائف:**

هي عملية تحديد المعلومات ذات العلاقة بطبيعة وظيفة من الوظائف، ويقوم المحلل بواسطة الملاحظة أو الدراسة بتحديد المهام (TASKS) التي تؤلف وظيفة من الوظائف و كذلك تحديد

<sup>1</sup>Jean Pierre Citeau ,op ,cit ,p.25.

المهارات و المعلومات و القدرات و المسؤوليات المطلوبة توفرها في شخص ما ليقوم بأداء ناجح لوظيفته. (1)

أو بعبارة أخرى هو التعرف على واجبات و مسؤوليات كل وظيفة و تحديد مواصفات من يشغلها. (2)

### ثانياً: تخطيط الموارد البشرية:

هو إحدى الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية و يهدف إلى تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث: (3)

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 ونوعاً، 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 (4)

### ثالثاً: 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: (5)

- عدد أفراد المتقدمين لشغل الوظائف.

- نوعيات الأفراد المتقدمين لشغل تلك الوظائف.

- احتمالات قبول الأفراد الملائمين للوظيفة لعروض المنظمة لشغلها .

ومن أجل سد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية تلجأ المؤسسة إما إلى العاملين بها، أو تستعين بالأفراد الموجودين في سوق العمل.

<sup>1</sup> عبد الباري درة، زهير نعيم الصباغ، المرجع السابق، ص.71.

<sup>2</sup> نادر احمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية (عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010)، ص.33.

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي، المرجع السابق، ص.129.

<sup>4</sup> نادرا حمد أبو شيخة، المرجع السابق، ص.32.

<sup>5</sup> جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص.231.



### 1- المصادر الداخلية للاستقطاب :

تتمثل في العاملين داخل المؤسسة، وتلجأ إليهم لتغطية الاحتياجات عن طريق مجموعة من الإجراءات الآتية :

أ- **الترقية:** وسيلة مهمة لشغل بعض الوظائف حيث غالباً ما تكون مؤهلات الشخص معروفة للمؤسسة، بل قد تكون الوظيفة التي يتركها قد دربته للوظيفة الجديدة، (1) فبدلاً من تعيين شخص من خارج المنظمة فيها يرقى إليها من داخلها، كما تلجأ إليه في تلبية حاجتها من الموارد البشرية في حالة وجود عدم توازن في توزيع مواردها البشرية على قطاعات العمل فيها، حيث يتم تحويل بعض الموارد البشرية من الوحدات الإدارية التي فيها فائض منها إلى وحدات أخرى لديها نقص في الموارد البشرية. (2)

ب- **النقل الوظيفي:** تلجأ المؤسسات إلى النقل لنفس الأسباب الخاصة بالترقية، ويتميز النقل بأنه يضمن توفير الموظف المؤهل وبسرعة، ويصلح النقل للوظائف التي يتميز شاغلوها بتعدد المهارات. (3)

ج- **مخزون المهارات:** تلجأ إليه المؤسسة عندما يكون لديها تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوافرة لدى العاملين بها، حيث يتم الرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن الخبرات والمهارات التي تحتاجها الوظيفة الشاغرة، وعند التوافق يتم شغل الوظيفة إما بالترقية أو بإعادة التعيين. (4)

### 2- المصادر الخارجية للاستقطاب :

الخطوة الأولى في استقطاب موظفين جدد هي تحديد الفئة التي ستقوم المؤسسة بالبحث عنها، فأمام إدارة الموارد البشرية ثلاثة مجاميع يمكن التوجه إليها: عاطلون عن العمل، أفراد يعملون في منظمات أخرى، وطلبة موجودون في المعاهد والجامعات سيتخرجون قريباً، لكل فئة خصائصها ومتطلبات استقطابها، فعند تحديد المؤسسة الفئة التي ترغب التوجه إليها، عليها تحديد وسيلة الاستقطاب وهذا يتطلب الاختيار بين مجموعة وسائل متاحة وهي: (5)

1- سعاد نائف البرنوطي، المرجع السابق، ص.221.

2- عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص.284.

3- سعاد نائف البرنوطي، المرجع السابق، ص.220.

4- احمد ماهر، المرجع السابق، ص.141.

5- سعاد نائف البرنوطي، المرجع السابق، ص.225.

أ-التقدم المباشر للمؤسسة: يفضل العديد من طالبي العمل الاتصال مباشرة بالمؤسسات وتقوم هذه الأخيرة بالاحتفاظ بطلباتهم التي تتضمن مختلف البيانات عن قدراتهم وإمكانياتهم على أن تتصل بهم عند الحاجة .

ب-الإعلان: بالنسبة للإعلان التقليدي يمثل المصدر الشائع للبحث عن عاملين خاصة العاطلين عن العمل أو الذين يعملون ويرغبون بترك وظائفهم الحالية، ويتميز بكونه يسمح بالوصول إلى أعداد كبيرة من المؤهلين بسرعة وكلفة محدودة.

أما الإعلان على شبكة الانترنت فيتميز بكونه وسيلة محدودة التكاليف للوصول إلى أعداد كبيرة جدا في كل أنحاء العالم، فالعديد من الشركات المحلية والعالمية تنشر حاجتها إلى عاملين، وإعلان الباحثين عن عمل عند حاجتهم إليه، كما بدأت تظهر مواقع متخصصة للإعلان عن وظائف .

ج- وكالات الاستخدام: المصدر الآخر للحصول على عاملين هو أن تلجأ إلى وكالات الاستخدام employment agencies، عمل هذه المنظمات هو التوسط بين الباحثين عن العمل والراغبين به وهي تصلح للبحث عن عاملين من بين العاطلين عن العمل وهناك وكالات متخصصة للبحث عن ذوي المؤهلات النادرة، كما قد تكون هذه الوكالات حكومية أو خاصة.

د- النقابات والجمعيات المهنية: تمثل النقابات والجمعيات المهنية مصدرا آخر للتعيين، بل إن النقابات العمالية تمثل مصدرا مهما لترشيح أعضاء بتصنيف معين تحتاجه المنظمة، وهي تقوم بذلك كخدمة لأعضائها وكذلك للاحتفاظ بقوتها، لذلك تسعى النقابات القوية أن تفرض على المنظمة عدم تعيين من هم غير نقابيين وعدم التعيين بدون موافقة النقابة حتى تحرم الإدارة من فرصة التمكّن من الإضعاف التدريجي للنقابة عن طريق تعيين غير نقابيين أو معارضين للنقابات .

ه- المعاهد والجامعات: تعد الجامعات والمعاهد والمدارس المهنية مصدرا أساسيا تعتمد عليه المؤسسات اليوم في تمويل حاجتها من هذه النوعية من الموارد البشرية لهذا السبب يتوجب على نشاط الاستقطاب تحقيق الاتصال المستمر بهذه المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات للحصول على المعلومات المتعلقة بطلابها، وعلى الأخص الخريجين منهم أو من هم على وشك التخرج .

و- الاستعانة بالخبراء: تميل بعض المؤسسات إلى الأخذ بآراء الخبراء من عاملين قدامى وأساتذة و مختصين لاستقطاب الموارد البشرية الضرورية نظرا للخبرة والمصداقية التي يتمتعون بها .

### 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 اختيار 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 .(2)

### 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 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: (3)

<sup>1</sup>Bardwell,Ian and Holden Len,HumanRessource Management, (N.Y: Prentice-Hall co,2001),p.226.

<sup>2</sup> نادر احمد أبو شيخة، المرجع السابق،ص.114.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص.18.

### 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. (1)

### 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 و تمكينها من التكيف مع المتغيرات التي تدخل على المؤسسة. (2)

ترتبط وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة بمجموعة من الجهود التي يقوم بها العامل بمساعدة وتوجيه من المؤسسة من أجل توجيه ومتابعة مساره المهني الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال حياته المهنية في المؤسسة، وذلك إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته، وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقياً وتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي، فالتوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، ولم يعد مفضلاً لدى الشخص حصر نفسه في مجال تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى، فالمطلوب الآن شغل الفرد لوظائف متعددة ومتنوعة رأسياً وأفقياً، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة، فتتوسع

<sup>1</sup> انس عبد الباسط عباس، تخطيط وتنمية القوى العاملة (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011)، ص.165.

<sup>2</sup> نبيلة جعيجع، وفاق جعيجع، " دور التدريب في تنمية الموارد البشرية" (ورقة بحث قدمت في الملتقى الوطني حول: سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية"، جامعة بسكرة، الجزائر، 13-14 أفريل 2011)، ص.96.

الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر،<sup>(1)</sup> فعملية تنمية المسار المهني هي عملية مشتركة بين العامل والمؤسسة وتتم عن طريق الخطوات التالية: (2)

**1- تقييم الفرد لقدراته وأهدافه الوظيفية:** إن دور الفرد في تنمية المسار المهني يكمن في الموازنة بين أهدافه المهنية وبين قدراته وإمكانياته لبلوغها، فإذا كانت إمكانياته مثلاً لا تكفي لبلوغ هدف ما فإن العامل يدرس إما البحث عن سبل مضاعفتها للحد المرغوب وإما صرف اهتمامه عن هذه الأهداف أو تعديلها، وفي كلتا الحالتين تلعب المؤسسة دوراً هاماً في تحقيق العامل للنمو المهني .

**2- تقييم الفرد من طرف المؤسسة:** تقوم المؤسسة بتقييم دوري للعاملين كخطوة ثانية في تنمية المسار المهني، وذلك عن طريق الاستثمارات والمقابلات، أو الاستعانة بالرؤساء المباشرين الذين تتوفر لديهم معلومات عن رغبات الأفراد وطموحاتهم المهنية، وفي النهاية تخلص المؤسسة إلى تصنيف العاملين قابليتهم للتنمية إلى أربعة فئات رئيسية قدمتها راوية حسن على النحو التالي : فئة المتعلمين، فئة النجوم، فئة الأفراد الراسخين أو المستقرين، فئة الأفراد عديمي الفائدة .

**3- تحديد الاختيارات الوظيفية:** يرى عبد الباقي أن المؤسسة تقوم بتصميم مسارات التنمية لكل وظيفة أو مجموعة وظيفية وإعداد دليل للمسارات الوظيفية يتضمن معلومات عن فرص التنمية في مختلف الوظائف والمعايير التي تتطلبها كل فرصة، وذلك لكي يتسنى للفرد تحديد أهدافه الوظيفية، ومن أجل التنسيق بين تنمية المسار المهني وبين أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى وخاصة منها عملية تخطيط الموارد البشرية يتعين على المؤسسة كما يرى "مارتوري" و "كروزي" وضع الاختيارات الوظيفية بناء على مخطط التسيير التقديري للوظائف والكفاءات من جهة وعلى نتائج تقييم الأفراد من جهة أخرى .

**4- الإرشاد والتوجيه الوظيفي:** من أجل نجاح عملية تنمية المسار المهني ينبغي على المؤسسة أن تحرص على إرشاد العاملين وتقديم النصح لهم في تخطيط مسارهم المهني، ويمكن أن يتم ذلك من خلال الرؤساء المباشرين أو من خلال مصلحة الموارد البشرية أو الاستعانة بجهة استشارية متخصصة من خارج المؤسسة، وتتوقف فعالية الإرشاد والتوجيه الوظيفي على توافر الخبرة اللازمة لدى القائمين على هذه العملية، لذا ينبغي على المؤسسة

<sup>1</sup>فائزة بوراس، "تخطيط المسار الوظيفي" (رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة باتنة، 2008)، ص.50.

<sup>2</sup> شكري مدلس، المرجع السابق، ص.34-35.

تدريبهم وتأهيلهم بالطريقة التي تسمح لهم بمعرفة الاهتمامات الوظيفية للعاملين وكيفية الوصول إليها مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات التي تطرأ على وظائف المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى الحرص على تلبية احتياجات المؤسسة من الكفاءات .

### المطلب الثالث : تحفيز الموارد البشرية .

التحفيز كما يعرفه " ماهر" هو العملية التي بمقتضاها تقوم المؤسسة باستثارة 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،<sup>(1)</sup> 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 : 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، كمرعاية 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:<sup>(2)</sup>

- 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.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، ص.238.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص.521.

## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

- 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<sup>(1)</sup> :

الأول هو الرغبة في العمل ويتجلى دور الإدارة هنا في تنمية رغبات الفرد في العمل، والآخر هو القدرة على العمل التي يمكن تحقيقها من خلال:

- القيام بتحليل الوظيفة (تحديد واجبات ومسؤوليات ونطاق الوظيفة) .
- بيان معلومات وقدرات ومهارات وخبرات الأفراد (تحليل شخصية الفرد).
- 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 هي: (2)

- 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:

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، وتتمر العملية التحفيزية بمرحلتين أساسيتين هما: (3)

<sup>1</sup> نادر احمد أبو شيخة، المرجع السابق، ص.205.

<sup>2</sup> شكري مدلس، المرجع السابق، ص.38.

<sup>3</sup> Marie Dominique pujol ,Ressourcees humaines ,la boite a outil de l'entrepreneur (paris :edition d'organisation ,2000),p.177.

1- البحث عن حاجات الأفراد وإثارها: 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 .

وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الدافعية والحوافز نذكر على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

النظرية التقليدية أو الكلاسيكية، نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية سلم الحاجات لـ"ابراهيم مازلو"، نظرية الحاجات لـ "الدرفر"، نظرية العدالة لـ"آد مز"..." الخ.

**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 للحفاظ على التزامهم والإبقاء على ولائهم لها،<sup>(1)</sup> 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 وتوفير له دوافع البقاء في المنظمة وعدم تركها.

<sup>1</sup> - محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص.34.



أولاً: السلامة والصحة المهنية :

يعرفها "أبو شيخة"<sup>(1)</sup> 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"<sup>(2)</sup> فتعرف السلامة المهنية بكونها حماية العاملين من إصابات ناجمة عن حوادث ذات صلة بالعمل .

أما الصحة المهنية فتعرفها بـ خلو 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 نظراً 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 .
- تؤثر الحوادث في إنتاجية وأداء المنظمة بشكل عام، إذ تشكل الخسائر الناجمة عن الحوادث والإصابات مصدراً مهماً لتقليل الإنتاجية والأداء، بسبب ما تحدثه من خسائر مادية وإيقاف للعمل.

- تؤثر الخسائر على المجتمع والاقتصاد عموماً، خاصة في الدول التي تكثر فيها حوادث وإصابات العمل، فهي تسبب إهداراً للموارد البشرية والمادية وتولد أعباء على الأنظمة الصحية، ويرى "حنفي" أن الوقاية من حوادث العمل تأتي كضرورة تستوجبها اعتبارات إنسانية واقتصادية، وتشمل الاعتبارات الإنسانية حماية العامل من أخطار العمل وصيانته من الإصابات التي قد تمتد خطورتها لدرجة العجز الكلي للعامل أو حتى الوفاة، أما الاعتبارات الاقتصادية فتتمثل في تخفيض تكاليف التشغيل بمقدار التكاليف المباشرة وغير المباشرة للحوادث، ثم أن الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية تؤدي إلى رفع معنويات

<sup>1</sup>نادر احمد أبو شيخة، المرجع السابق، ص.484.

<sup>2</sup>سعاد نائف البرنوطي، المرجع السابق، ص.466.

<sup>3</sup>المرجع نفسه، ص.469.

العاملين بالشكل الذي يؤثر بالإيجاب على سمعة المؤسسة من جهة وعلى كمية الإنتاج ونوعيته من جهة أخرى.<sup>(1)</sup>

### ثانياً: 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 .

هذه القضايا ليست من المسؤوليات المباشرة لإدارة الموارد البشرية، بل من مسؤولية الإدارة العليا والتي تنعكس فلسفتها ونظرتها للإدارة وللإنسان على سياسات تؤثر في نوع الثقافة التي تسود المؤسسة ونوع التصميم التنظيمي الذي تقيمه، إلا أن إدارة الموارد البشرية مسؤولة في مساعدة الإدارة في تحديد الثقافة والتصميم المناسب .

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<sup>(2)</sup>، 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 أداة تستخدمها لأغراض تحقيق الربح فهي تؤكد ذلك بممارساتها وأنظمتها مما ينعكس على ولاء العاملين لها واستعدادهم للبقاء فيها.

كما تنمي بعض الثقافات التنظيمية قيم الكفاءة واحترام السلطة والطاعة وغيرها من القيم التقليدية، في حين تنمي ثقافات أخرى قيم الإبداع والمعرفة وغيرها من القيم التي تدفع العاملين للتميز، وهناك ثقافات تغرس في الأفراد قيم إهمال التعليمات ومخالفة القوانين والاستهانة بمتطلبات الأمن والسلامة وأخرى مناقضة تجعل الأفراد يتمسكون بها.<sup>(3)</sup>

في ختام هذا العنصر يمكن القول أن صيانة القوى العاملة نشاط مهم لإدارة الموارد البشرية، ويمكن للمؤسسة أن تحقق ذلك من خلال برامج السلامة والصحة المهنية التي

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد (الإسكندرية : المكتب العربي الحديث، 1994)، ص.486.

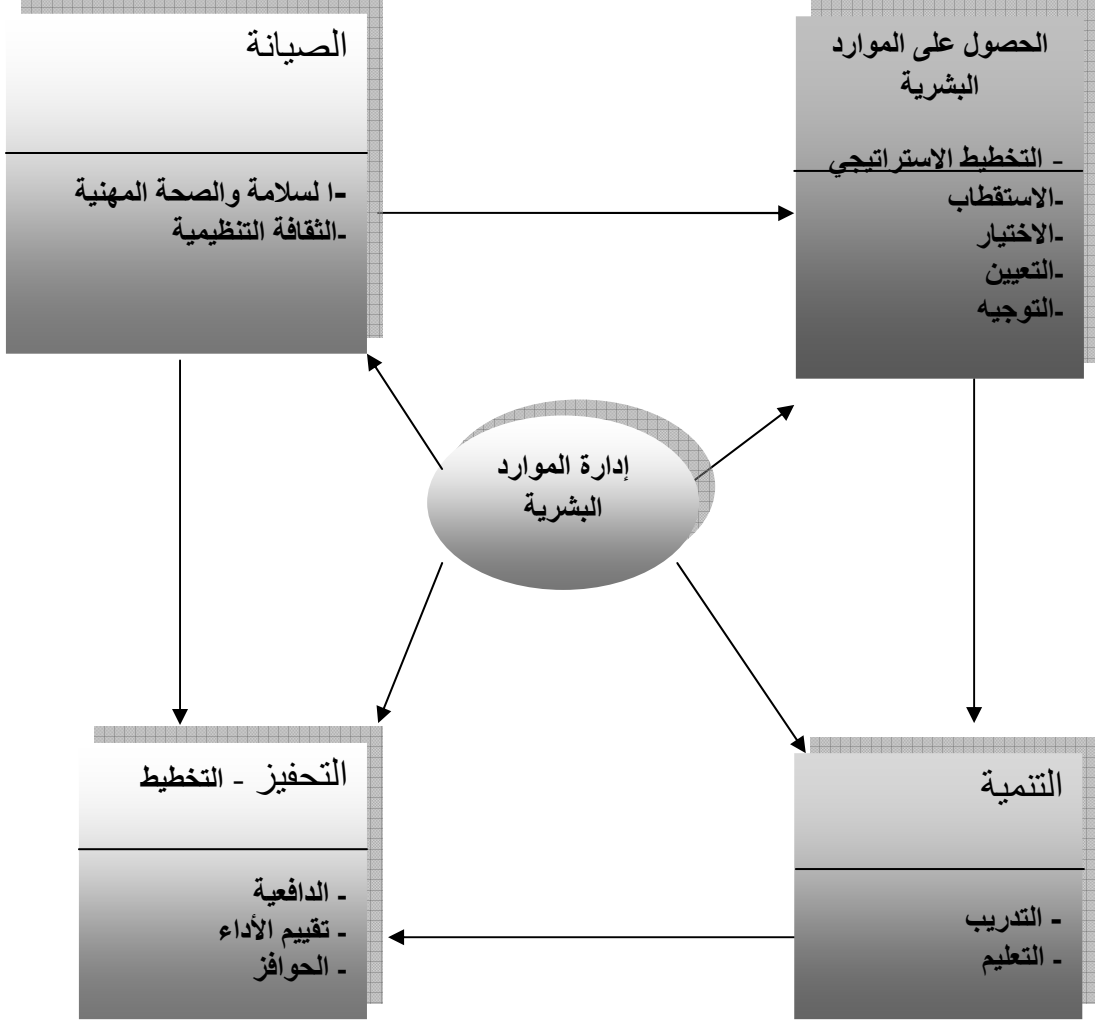
<sup>2</sup> سعاد نائف البرنوطي، المرجع السابق، ص.479.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص.481.

## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

تضمن حمايتهم من المخاطر، وكذلك من خلال امتلاك ثقافة تنظيمية تعطي الأولوية للإنسان وتوفر له حياة مهنية ثرية .

الشكل (01) يبين وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص.35، بتصريف .

المبحث الرابع: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة .

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أئمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، وعليه فإن إدارة الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المؤسسات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح للمنظمة، وكذا تحقيق أهدافها وذلك بالاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع والذي يجب أن يتميز بالكفاءات، والقدرات، والخبرات والحماس اللازم للعمل، لذا تعمل كل مؤسسة على تحسين أدائها بمختلف أبعاده، والتي سنحاول في هذا المبحث التطرق إليها من خلال الأداء المالي في المطلب الأول، الأداء البشري في المطلب الثاني، المسؤولية الاجتماعية في المطلب الثالث.

### المطلب الأول : الأداء المالي

أولاً: تعريف الأداء المالي:

يعبر عن الأداء المالي بأنه القدرة على إنتاج مرد ودية مستقبلية كافية لرؤوس الأموال الموجودة حالياً أي مرد ودية تساوي على الأقل ما تتوقع المؤسسة تحقيقه في حالة استثمارها في مشاريع أخرى بمخاطر مشابهة (تكلفة الفرصة البديلة )، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق الربح، مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة للأفراد في المؤسسة بحجم الربح الذي ساهموا في تحقيقه، أي يكون متناسباً طردياً معها وهذا من شأنه أن يرسخ لدى الموارد البشرية فكرة أنهم مستثمرين في المؤسسة، أي مساهمين فيها وليسوا عمالاً فقط وبالتالي سيعملون على تعظيم مرد وديتها أكثر فأكثر.<sup>(1)</sup>

وتسعى كل مؤسسة لزيادة أرباحها أو على الأقل المحافظة عليها في مستواها الحالي وتقليص تكاليفها، مما يستوجب تطوير إجراءات الرقابة والتخطيط في المؤسسة لتحقيق هذا الهدف، لذا تبحث المؤسسة عن موارد بشرية ذات تكلفة أقل ومتميزة بفعالية أكبر في أداء المهام ومهارات معينة في كل مجالات النشاط<sup>(2)</sup>، وهذا في إطار التنافسية التي تشهدها المؤسسات،

<sup>1</sup>أحلام خان، "تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" (رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات

الصناعية، قسم علوم التسيير، جامعة باتنة، 2004)، ص.63.

<sup>2</sup>سهيل زغود، "العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية" (رسالة ماجستير في تنظيم الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة باتنة، 2008)، ص.32.

حيث تعرف لجنة الرئاسة الأمريكية المؤسسة التنافسية بأنها المؤسسة التي يمكنها أن تقدم المنتجات النوعية والمميزة وبكفاءة منخفضة بالمقارنة مع منافسيها المحليين والدوليين، وبما يضمن تحقيق المؤسسة للربح الطويل المدى وقدرتها على تعويض المشتغلين بها وتوفير العائد لمالكها. (1)

وتختلف التنافسية باختلاف مستويات الإدارة إذ ترتبط التنافسية في المستوى العملي بالعلاقة بين الجودة والسعر حيث تتضمن هذه العلاقة مختلف متطلبات الجودة والآجال والتكاليف، في حين ترتبط التنافسية في المستوى الاستراتيجي بالاختيارات الاستراتيجية للمؤسسة وبنوعية مواردها البشرية، حيث تفسر قدرة المؤسسة على سبق وتحديد آجال ظهور الاحتياجات المستقبلية للزبائن.

### ثانياً: مميزات نجاح المؤسسة:

إن المصادر التقليدية التي ساهمت في نجاح المؤسسات كالتيكنولوجيا والسوق المحمي والمخطط وسهولة الحصول على رأس المال، وأصبحت أقل فعالية مما كانت عليه في السابق في حصول المؤسسات على الميزة التنافسية الدائمة ومساهمة إدارة الموارد البشرية في ذلك فإن (Barney) اقترح تقييم هذه الموارد خلال النقاط التالية: (2)

1- مسألة القيمة: والمقصود هنا أن تساهم إدارة الموارد البشرية في خلق القيمة للمؤسسة من خلال الأفراد العاملين فإذا كان المتعارف عليه أن القيمة تختلف إما من خلال تخفيض تكاليف إنتاج السلع والخدمات، أو من خلال تمييز هذه السلع والخدمات بحيث يمكن بيعها في السوق بأسعار أقل من أسعار المنافسين، فإنه يتعين على إدارة الموارد البشرية التعامل مع كيفية تخفيض تكاليف الإنتاج أو زيادة عائدات المؤسسة من خلال تمييز منتجاتها .

2- مسألة القدرة: إن توفر موارد بشرية ذات كفاءة عالية قادرة ومحفزة في المؤسسة هو عامل أساسي للنجاح، ولكنه غير كاف لتحقيق ميزة تنافسية إذا كانت المؤسسات الأخرى قادرة على أن تحصل على أفراد بنفس الخصائص من سوق العمل وحتى تساهم إدارة الموارد البشرية في ذلك فإنه يتعين على مسؤوليها البحث وتطوير خصائص نادرة في مواردها البشرية .

<sup>1</sup>AchoucheMohamed , "contribution à l'analyse de la compétitivité d'une entreprise publique" (mémoire de magistere ,université de setif 1996 -1997),p.47.

<sup>2</sup>أحلام خان، المرجع السابق، ص.62.

**3- مسألة التقليد:** إن الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية القادرة والمحفزة التي تمتلكها المؤسسة يمكن أن تحقق أرباحاً غير عادية بالنسبة لهذه المؤسسة، وحتى تساهم إدارة الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية مستمرة، فإنه يتعين عليها إكساب مواردها خصائص ومميزات نادرة لا يمكن تقليدها بسهولة، وقد يكون ذلك من خلال بناء علاقات اجتماعية وثقافية تنظيمية يصعب تقليدها .

**4- مسألة التنظيم :** وحتى تحقق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال مواردها البشرية فإنه يتعين أن يكون لها تنظيم معين يسمح باستغلال الخصائص القادرة على هذه الموارد، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية لمهامها التي يتعين أن تكون مترابطة ومتناسقة وأن تمارس كنظام متكامل .

### المطلب الثاني: الأداء البشري

#### أولاً : أهمية الأداء البشري

العنصر البشري له دوره الهام والرئيسي في التأثير على الكفاءة الإنتاجية، فالأداء المرضي للأفراد في أي مستوى إداري بالمشروع، وأي كانت الإدارة العليا أو المديرين التنفيذيين، أو رؤساء الأقسام أو أي هيئة مهنية أخرى، لهم دور حيوي في الكفاءة الإنتاجية الكلية في المشروع، وبالطبع يزداد هذا الدور في المشاريع التي تعتمد على العنصر البشري أكثر من الآلة في عملياتها، فالإنتاجية هنا تعتمد بدرجة كبيرة على مستوى أداء الفرد للعمل، أكثر من أداء الآلات والمعدات، ويظهر ذلك بوضوح في المشاريع التجارية، وإذا كان أداء الفرد هو محصلة استخدام التسهيلات البشرية لذلك فإن هذا الأداء إنما يتوقف على عاملين أساسيين وهما :

**1- القدرة على العمل:** مصدر القدرة على العمل هو المعرفة والمهارة هذه الأخيرة تتأثر بالتعلم، الخبرة، التدريب أما المهارة فتتأثر بالقدرات والصفات الذاتية للفرد وهي صفات وقدرات موروثية وطبيعية مما يكون له أثر على أداء الفرد عن طريق التعليم، الخبرة، التعليم<sup>(1)</sup>.

**2- التحفيز على العمل:** يعتبر التحفيز على العمل من الأمور الهامة في إدارة الموارد البشرية لما يتضمنه من تأثير يؤثر على سلوك الفرد يدفعه إلى تصرف وسلوك معين قد ينعكس بالتالي على الكفاءة الإنتاجية، والهدف من الدافعية والتحفيز هو أن سلوك الفرد

<sup>1</sup>سامح عبد المطلب عامر، المرجع السابق، ص.243.

وتصرفه يكون عادة استجابة لبعض المؤثرات بعضها يكون داخليا والآخر خارجيا تتمثل في البيئة المحيطة، والتي تقترن بحالة من عدم التوازن الداخلي في الفرد، وهذا السلوك موجهها نحو هدف أو حافز معين، وبتحقيق الهدف يكون الفرد قد استعاد حالة التوازن والتي تؤثر بالتالي في سلوك وتصرف الفرد. وتهتم إدارة الموارد البشرية أكثر بتلبية مختلف مستويات التطلعات لمختلف أصحاب المصلحة المعنيين مثل الموظفين، المساهمين وأعضاء مجالس العمل ونشطاء النقابيين، فالأداء هو أساس القيمة المضافة وتوليد الأرباح إلا أن جانبا من جوانب إدارة الموارد البشرية خاصة علاقة العمل فإن المشكلة تكمن في تحقيق نظام العدالة في التوزيع فيما يتعلق بالعمل والوقت والمكافآت والمعلومات وفرص التدريب (التطوير) ثم المشاركة. (1)

### ثانيا: أنواع الأداء البشري

ويمكن تقسيم الأداء إلى ثلاثة أنواع الأول قياس معدلات الإنتاج وكمية المبيعات خلال فترة معينة من الزمن، الثاني يشمل تقييم الأفراد من قبل شخص آخر غير الشخص الذي ينظر في موضوع الأداء، أما النوع الثالث هو التقييم الذاتي وكنتيجة لذلك وجد أن تبني تقنيات التقييم الذاتي مفيدة في تشجيع العاملين على القيام بدور نشط في إعداد أهداف العامل الخاصة في ظل المنافسة المحتدمة في الأسواق والشركات، فإن ذلك بدوره له تأثير سلبي على صحة وراحة العاملين وعليه فإن التكاليف سترتفع على المؤسسة كما أن القوى البشرية العاملة كسلاح تنافسي أصبح الآن ضرورة لكل مؤسسة، فالعمل المرتبط بالعاملين دالة لعدد من ممارسات إدارة الموارد البشرية، وعلاوة على ذلك فإن لممارسات إدارة الموارد البشرية القدرة على الحصول على أداء عال لكل من العامل ورب العامل، كذلك أن المدراء الذين ساعدوا العاملين في تطوير حياتهم المهنية وتشجيعها من خلال توفير التغذية الراجعة حول الأداء المحتمل قد زاد من أداء العاملين، بالإضافة إلى أن الاستثمار في تنمية رأس المال البشري يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية وفعالة على أداء المؤسسة، وعليه يجب على كل مؤسسة فهم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والعاملين. (2)

<sup>1</sup> أبو بكر الحاج أكبر ادم احمد، مترجما، "إدارة الموارد البشرية والأداء : تحقيق الاستمرارية لفترة طويلة" (رسالة ماجستير، جامعة أكسفورد، 2009)، ص.83.

<sup>2</sup> زياد مفيد القاضي، "علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين" (رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012)، ص.40.

إن من شأن إدارة الموارد البشرية الفعالة أن تعزز من قدرة المنظمة على اجتذاب والإبقاء على العاملين ذوي الجودة العالية والذين يمكن تحفيزهم لزيادة أدائهم وبالتالي يؤدي إلى ربح مرتفع وانخفاض نسبة الدوران الوظيفي (شغور المناصب)، وارتفاع جودة المنتجات وانخفاض تكاليف الإنتاج والسرعة في تنفيذ استراتيجية المؤسسة، فنسبة الدوران الوظيفي تكون منخفضة في المنظمات ذات الصيغة النقابية لعمالها ومرتفعة في المنظمة التي ليس لعمالها صيغة نقابية حتى في ظل وجود مجموعة واسعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية، ويجب سماع صوت العامل، كما أن القوى البشرية تبحث عن وظائف في المنظمات التي تتطابق مع شخصياتهم، وتوفر المحفزات التي تلبي احتياجاتهم . (1)

### المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية .

#### أولاً: تعريف المسؤولية الاجتماعية

هناك عدة تعاريف للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وتختلف باختلاف وجهات النظر في تحديد شكل هذه المسؤولية، فبعض المهتمين يرى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات بمثابة تذكير للمنظمات بمسؤولياتها وواجباتها إزاء مجتمعاتها التي تنتسب إليها، بينما يرى آخرون أن مقتضى هذه المسؤولية لا يتجاوز مجرد المبادرات الاختيارية التي تقوم بها المنظمات بإرادتها المنفردة تجاه المجتمع، ويشير أحد هذه التعاريف إلى أنها ذلك السلوك الأخلاقي الذي يرتبط بقضايا التلوث البيئي، البطالة، التضخم، وزيادة الفقر لدى بعض الأقليات الاجتماعية، وتنشأ المسؤولية الاجتماعية في هذا الجانب من عدم قيام منظمات الأعمال بتنفيذ واجباتها تجاه المجتمع.(2)

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مفهوم يعني في جوهره جميع القرارات والإجراءات الموجهة نحو التقليل من الآثار الخارجية السلبية. وأظهرت "كارول" أن مفاهيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لا تزال متباينة وتتأرجح بين طرفين: الأول يقلل من هذه المسؤولية للحصول على الأرباح للمساهمين، والآخر يمدد المسؤولية لجميع الجهات التي لها مصلحة

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص.41.

<sup>2</sup> - شجاع الدين عبد المؤمن، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة"، جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، (2001)145: ص. 185.



مع المؤسسة.<sup>(1)</sup> حيث ترى "كارول" أن "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تتماشى مع التوقعات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية من طرف المجتمع في وقت معين". انطلاقاً من التعاريف السابقة فإن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تشمل أربعة أبعاد رئيسية هي:

- المسؤوليات الاقتصادية تتعلق بشرط وجود الشركة على أن تكون منتجة ومربحة.
- المسؤوليات القانونية تعني أن الشركات تقوم بواجباتها وفقاً للقوانين الاقتصادية.
- المسؤوليات الأخلاقية تتطلب التقيد بقوانين سلوك الشركات المعمول بها.
- المسؤوليات الخيرية تعكس الرغبة في رؤية الشركات تعمل في مجال تحسين رفاهية المجتمع.

وفي هذا الصدد فإن هناك العديد من النظريات التي تطرقت إلى مفهوم المسؤولية الاجتماعية وهي :

1- **النظرية النيوكلاسيكية للمؤسسة:** تتبنى رؤية ذلك الحد الأدنى من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتحدد هذه النظرة وظيفتها في تحقيق أقصى قدر من الأرباح للمساهمين، وخلق فرص العمل والمساهمات في مجال الضرائب (المسؤولية الاقتصادية). فالوظيفة الوحيدة للشركة هي "استخدام مواردها والمشاركة في الأنشطة الرامية إلى زيادة الأرباح، ما دامت هذه الممارسة في ظل المنافسة المشروعة.<sup>(2)</sup>

2- **نظرية المصلحة:** المؤيدون لمقاربة أصحاب المصلحة يخولون المؤسسات الرأسمالية مسؤوليات واسعة النطاق، فهم يوسعون مسؤوليات الشركة لجميع المتعاملين الذين يرون أن صحة وتنمية الشركة مسألة هامة. هذا الرأي يؤكد على أهمية الأخذ في الاعتبار مجموعة واسعة من الفئات الاجتماعية، وهكذا فإن الشركة التي تحمل مسؤولياتها الاجتماعية من جهة وتعترف بالاحتياجات وأولويات أصحاب المصلحة في المجتمع من ناحية أخرى، تقيم عواقب لتصرفاتها على الصعيد الاجتماعي لتحسين الرعاية الاجتماعية للسكان عموماً، وفي الوقت

<sup>1</sup>Carroll A.B., "Corporate social responsibility", Business and Society, vol. 38, n° 3, (1999): pp.268-295.

<sup>2</sup>Friedman M, "The social responsibility of business is to increase its profits", New York Time magazine, (1970): p. 33.

نفسه حماية مصالح المنظمة ومساهمتها، فتتحقق العدالة إذن وتتجاوز الأحكام التعاقدية أو القانونية في نقطة توازن لتلبية جميع أصحاب المصلحة هؤلاء.<sup>(1)</sup>

**3- نظرية الآثار الخارجية (externalities):** وفي ظل نظرية حقوق الملكية، فإنه خلال الثلاثين أو الأربعين سنة الأخيرة أصبحت آثار المؤسسة على المحيط مهمة جدا، بمعنى ما تؤثر به المؤسسة على المحيط بالسلب أو بالإيجاب، فمن جهة نجد مثلا مؤسسة إسمنت تلوث الجو وقد تتسبب بأمراض خطيرة، وكذلك الأمر بالنسبة للمؤسسة التي تلوث المياه فهي تضر بالفلاحة. ومن جهة أخرى، هناك آثار إيجابية للمؤسسة على المحيط مثل: المستشفيات التي تحسن مستوى الصحة، الجامعات التي تعمل على تحسين مستوى التعليم، والفرق بين المنتج والآثار هو أن للمنتج سوقا، أما الآثار الخارجية فليس لها سوق، سواء كانت سلبية أم إيجابية، فإن كانت الآثار سلبية مضرّة بالمجتمع والمحيط، فإن المحيط لا يستطيع الحصول على تعويض إلا في حالات نادرة، أما إذا كانت الآثار إيجابية فإن المؤسسة لا يمكنها الحصول على مقابل.<sup>(2)</sup>

إن الإشكال المطروح هو أن الآثار الخارجية هي كل ما يصدر عن إنتاج المؤسسة في محيطها دون أن يتم بينهما تعاقد (تبادل، شراء...)، وفي هذه الحالة فلا يوجد مقابل أو تعويض. وقد ازدادت القضية حدة مع تطور التكنولوجيا، حيث أصبحت المؤسسات تنتج بكميات كبيرة، وبقدر زيادة هذه الكميات تتزايد الآثار السلبية. وحسب نظرية حقوق الملكية فإنه في حالة عدم تحديد الحقوق، أي عدم وضوح فيما إذا كان للمؤسسة الحق في إنتاج المنتج الذي تنتج عنه آثار سلبية أم لا؟ فهنا تتدخل الدولة لتحديد الحقوق، وهذا لا يتفق مع ما كان الكلاسيك ينادون به، إذ أن المشكل مطروح منذ "آدم سميث"، فالدولة لا يحق لها أن تضايق الملكية الخاصة، والتي تعتبر حسب نظرهم المحرك الفعلي أو الفعال للاقتصاد (أو النشاط الاقتصادي)، مما يعني أن تدخل الدولة يعتبر مساسا بمحدودية الملكية ومساسا بالنشاط الاقتصادي، ولكن التطورات التي حدثت بينت أنه من الضروري أن تتدخل الدولة.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> - سليمان محمد مصطفى، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007، ص ص. 249-250.

<sup>2</sup> - نجم نجم عبود، البعد الأخضر للأعمال-المسؤولية البيئية لرجال الأعمال (عمان: مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، 2008)، ص ص. 119-125.

<sup>3</sup> نجم نجم عبود، المرجع السابق، ص. 126.

أما في حالة تحديد الحقوق من قبل التشريعات، فإن الدولة تتدخل هنا بطريقة غير مباشرة، غير أنه تطرح مشكلة أخرى وهي تحديد حقوق الملكية، فمن يمنح التعويض؟ لأنه إذا تم تحديد الحقوق بعدم السماح للمؤسسة المنتجة للآثار السلبية بالإنتاج، فإن ذلك يلزمها بدفع التعويض. أما إذا سمح لها بالإنتاج، فإن الآخرين ملزمين بدفع التعويض مقابل تنازلها على جزء من حقوقها. إن قضية الحقوق أصبحت من أكبر اهتمامات الدول حالياً وتشكل أهم محاور الانتخابات الرئاسية في العالم. لقد أصبحت الدول تبحث عن كيفية تجنب الآثار السلبية، ففي إطار الحكم الراشد للدول أصبح الملاك الفعليين (المواطنين) يؤخذون المسيرين (الحكومات) على عدم التزامهم بمصالحهم (الملاك). ونفس الشيء بالنسبة للمؤسسة، إن اهتمام المسيرين بالآثار السلبية أصبح مفروضاً من قبل الأفراد وذلك من أجل الحد منها.<sup>(1)</sup>

### ثانياً : المساعي الدولية لتأسيس ميثاق عالمي للمسؤولية الاجتماعية

وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى العديد من المساعي الدولية الرسمية الرامية لتأسيس ميثاق عالمي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، والتي منها :<sup>(2)</sup>

- الإعلان العالمي لحقوق الإنسان<sup>(3)</sup>

- المؤتمر العالمي للبيئة والتنمية<sup>(4)</sup>

- إعلان "كوبنهاغن"<sup>(5)</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص. 127 .

<sup>2</sup> الموسوعة العربية للمسؤولية الاجتماعية للشركات تم تصفح الموقع يوم : 2013/08/25.

<<http://WWW.ARABCSR.ORG/shaw.art.asp?aid=94198>>

<sup>(3)</sup> حيث أنه في ديسمبر من عام 1948، اعتمدت الجمعية العامة للأمم المتحدة الإعلان العالمي لحقوق الإنسان وأصدرته. وبعد هذا الحدث التاريخي، طلبت الجمعية العامة من البلدان الأعضاء كافة أن تدعو لنص الإعلان وأن تعمل على نشره وتوزيعه وقراءته وشرحه، ولاسيما في المدارس والمعاهد التعليمية الأخرى، دون أي تمييز بسبب المركز السياسي للبلدان أو الأقاليم.

<sup>4</sup> في 1992، انعقد مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة والتنمية في "ريو دي جانيرو"، وتمخض عن المؤتمر الذي أُطلق عليه اسم "قمة الأرض"، إعلان ريو بشأن البيئة والتنمية. ووضع إعلان ريو، المعروف باسم "جدول أعمال القرن 21"، مفهوم التنمية المستدامة على الخارطة العالمية، جاعلاً منه محور جميع الأنشطة الإنمائية لمنظومة الأمم المتحدة.

<sup>5</sup> تمخض إعلان كوبنهاغن عن مؤتمر القمة العالمي للتنمية الاجتماعية الذي عقدته الأمم المتحدة في مارس 1995 نقطة هامة في تعزيز التزامات الحكومات بالتنمية الاجتماعية وبعتماد استراتيجيات لتحسين الحالة الإنسانية. وكان اختيار مواضيعه الأساسية القضاء على الفقر وتحقيق العمالة الكاملة والسعي إلى إقامة مجتمعات يسودها الأمن والاستقرار والعدل دليلاً على اعتراف الدول بأهمية جعل تحسين الظروف الاجتماعية جزءاً لا يتجزأ من الإستراتيجية الإنمائية على الصعيدين الوطني والدولي، وجعل الناس محور الجهود الإنمائية.

وتأكيداً للمبادئ الأساسية لحقوق الإنسان في العمل التي وردت في الاتفاقيات الدولية، أصدرت منظمة العمل الدولية في عام 1998 إعلان المبادئ والحقوق الأساسية في العمل ليكون أداة ترويجية لمبادئ المنظمة الغاية منها ضمان احترام الحقوق والمبادئ الرئيسية في العمل كشكل من أشكال العدالة الاجتماعية، حيث جاء في البند الثاني من الإعلان: أن جميع الدول الأعضاء وإن لم تكن قد صادقت على الاتفاقيات موضوع البحث ملزمة بمجرد انتمائها للمنظمة بأن تحترم المبادئ المتعلقة بالحقوق الأساسية التي تشكل موضوع هذه الاتفاقيات وأن تعززها وتحققها بنية حسنة ووفقاً لما ينص عليه الدستور وهي: (1)

أ- الحرية النقابية والإقرار الفعلي بحق المفاوضة الجماعية.

ب- القضاء على جميع أشكال العمل الجبري أو الإلزامي.

ج- القضاء الفعلي على عمل الأطفال.

د- القضاء على التمييز في الاستخدام والمهنة.

وكانت اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد هي واحدة من أفضل الوسائل التي وُضعت تحت تصرف المجتمع الدولي لكي تسترشد بها الدول في جهودها الرامية إلى منع الفساد ومكافحته. وفي شهر جانفي 1999، أطلق الأمين العام للأمم المتحدة مبادرة الاتفاق العالمي، وهي نقطة مرجعية رئيسية تعتبر أكبر مبادرة عالمية للمسؤولية الاجتماعية، وتهدف إلى زيادة مشاركة القطاع الخاص في التنمية الاجتماعية، وقد أيدتها أطراف مختلفة في قطاع الأعمال التجارية وتقوم هذه المبادرة على ثمانية مبادئ تستند إلى إعلانات أقرّ بها على صعيد دولي واسع وفي مؤتمرات رئيسية للأمم المتحدة، (2) وهي تشمل الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الذي صدر عام 1948، وإعلان منظمة العمل الدولية بشأن المبادئ والحقوق الأساسية في مجال العمل الذي صدر عام 1998، وإعلان برنامج عمل "كوبنهاغن" اللذين اعتمدهما مؤتمر القمة الدولي للتنمية الاجتماعية، وإعلان "ريو" الذي اعتمده مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة والتنمية. وفي ميدان حقوق الإنسان، يطلب الاتفاق العالمي من القطاع الخاص أن يدعم ويحترم حماية حقوق الإنسان المعلنة دولياً في مجال تأثيره وأن يؤكد أنه لا يسمح ضمناً بانتهاك حقوق الإنسان. وفي ميدان العمل، يطلب الاتفاق من الشركات التجارية أن تساند الحق في إنشاء الجمعيات والاعتراف الفعال بالحق في التفاوض الجماعي، وأن

1- زكية مقري، عبد الحليم بليزاك، "اثر تبني المسؤولية الاجتماعية على تنمية الموارد البشرية" (ورقة بحث حول: "اثر تبني وتطبيق المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الجزائرية وأثرها على تنمية الموارد البشرية"، جامعة باتنة، د ت)، ص 18. <sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 20.

## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

تسهم في الإلغاء الفعال لعمل الأطفال، وأن تساعد في القضاء على التمييز في التوظيف و بمبادرات لتعزيز مسؤولية بيئية أكبر، وأن تشجع تطوير ونشر التكنولوجيا غير المضرة بالبيئة. ومسلما بأن وضع المعايير وتطبيقها هو امتياز يقتصر على الحكومات، طلب الأمين العام إلى قطاع الشركات التجارية الالتزام بالمبادئ وتنفيذها في مجال تأثيرها.

وبشكل عام، تركز المسؤولية الاجتماعية على الاتفاق العالمي (UNglobal Compact) المكوّن لإطار يسمح للمؤسسات التجارية الملزمة بملاءمة عملياتها واستراتيجياتها مع عشرة مبادئ مقبولة عالميا في مجالات حقوق الإنسان والعمل والبيئة ومكافحة الفساد. وباعتبار الاتفاق أكبر مبادرة عالمية لخلق حس المواطنة لدى الشركات، إذ يشارك فيه آلاف الأشخاص من مختلف بلدان العالم، فإنه يعنى أولا وقبل كل شيء بإظهار واكتساب المشروعية الاجتماعية للمؤسسات التجارية.

### خلاصة الفصل الأول

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، كما قمنا بتبني المنحى النظري كإطار فكري ينظم معالجة موضوع إدارة الموارد البشرية باعتبارها نظاماً يتكون من مدخلات تتمثل في رسالة وفلسفة المؤسسة وأهدافها والسياسات والتشريعات، ومختلف الإمكانيات وطرق وأساليب العمل والمعلومات والتكنولوجيا، ومن عمليات تتمثل في وظائف إدارة الموارد البشرية، ومخرجات تتمثل في السياسات والقرارات والاستراتيجيات والأداء الفعال للأفراد، ورضا الأفراد الوظيفي والإنتاجية التنظيمية، ويتفاعل هذا النظام مع البيئة الخارجية ببعديها القريب والبعيد.

إن النظرة للمستقبل كمعيار من معايير الفعالية التنظيمية لم يكن ليؤخذ في الحسبان لولا القناعة بأهمية التوقع لما يحمله المستقبل من مخاطر وفرص من أجل التحكم فيه، ومن ثم تحقيق النمو والاستمرارية، وبالنسبة لوظيفة الموارد البشرية تعد النظرة للمستقبل أحد العناصر الأساسية لنجاحها في تحقيق أهدافها خاصة وأن التحول من منطق العامل إلى منطق الكفاءة يقتضي تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية والاحتياجات التكوينية بصورة مسبقة ثم اتخاذ القرارات المناسبة لتوفيرها وهذا في إطار التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والذي سنتعرض له في الفصل الموالي .

## الفصل الثاني

# التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ودوره ضمن استراتيجية المنظمة





### الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره ضمن استراتيجية

#### المنظمة

إن عملية التخطيط لا تقتصر على تخطيط الموارد المادية والمالية فحسب، بل تشمل الموارد البشرية التي تمثل القوة المنتجة الأساسية في المنظمة، خاصة ومع التغيرات الراهنة التي تحدث في المحيط واشتداد المنافسة التي تستدعي توفير قوى بشرية ذات مهارات 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 يساعد على تحقيق التوازن بين الموارد المتاحة وبين الاحتياجات لتلك الموارد لما يضمن فعالية استعمالها والوصول إلى مستويات عالية في إنتاجية العمل. ومن البديهي القول بأن تخطيط الموارد البشرية لا يتم بمعزل عن التخطيط في المجالات الأخرى، إذ يجب التنسيق بين خطط الإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها من ناحية وبين خطة العمالة من ناحية أخرى لتحقيق الفعالية والنجاح لعملية التخطيط على مستوى المؤسسة بوجه عام، وعليه فإن تخطيط الموارد البشرية يتطلب تطوير الاستراتيجية لمقابلة المتطلبات التي تتضمن تحديد الأفعال التي يجب أن تتخذ لجذب والمحافظة على عدد ونوع العاملين الذين تحتاجهم المنظمة .

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، ويتناول المبحث الثالث الأهمية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وهذا بالتطرق إلى الدلالات والأنماط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة .

### المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو أحد الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المؤسسات، فمن خلاله تقدر احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية بشكل يخدم متطلبات تحقيق أهدافها، وفي سبيل ذلك يقوم تخطيط الموارد البشرية بوضع استراتيجيات مستقبلية تقوم أساسا على دراسة حجم العمل المحدد في استراتيجية المؤسسة، ومقارنته مع قوة وإمكانيات الموارد البشرية المستقبلية فيها لتحديد فيما إذا كانت بحاجة إلى قوة عمل إضافية وما هو نوعها ومهاراتها المطلوبة لإنجاز العمل المطلوب مستقبلا، أم أن لديها فائضا عن حاجتها من الموارد البشرية، أم لا يوجد نقص أو فائض بحيث تكفي (الموارد الحالية لإنجاز ما هو مخطط له من حجم العمل في استراتيجيتها العامة).

أما أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة فيتمثل في معرفة وتقدير إمكانية سد احتياجاتها من الموارد البشرية كلما تغيرت ظروفها الداخلية والخارجية وتغيرت مشاريعها أو استراتيجياتها، ويؤثر التغيير على عرض وطلب العمالة مما يتطلب إعادة النظر من طرف المؤسسة لتجديد احتياجاتها.

ومن خلال هذا المبحث نحاول التطرق إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المطلب الأول، ثم أهميته وأهدافه في المطلب الثاني، أما المطلب الثالث فيتناول العوامل المؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية .

### المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

يعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية النموذج الأكثر ثراء 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).

لقد تطور نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وفق مرحلتين إذ في البداية تركزت جهود الباحثين على مقارنة تخطيط الموارد البشرية التي غالبا ما عرفت بالتسيير التقديري للموارد البشرية، ولقد أثار ظهور هذه المقاربة خلال سنوات 1960-1970 الكثير

<sup>1</sup> 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)، ص.100.

من الإشكاليات المفاهيمية والتطبيقية بهدف الاندماج الاستراتيجي للموارد البشرية ضمن استراتيجية المؤسسة، الأمر الذي أدى منذ سنوات 1980 إلى ظهور مقاربة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.<sup>(1)</sup>

### أولاً: وضعيات الموارد البشرية في المنظمة

يسمح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للمؤسسة بالحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب بهدف تحقيق أهدافها الاستراتيجية. إن اندماج الموارد البشرية ضمن استراتيجية المؤسسة يمر تلقائياً عبر تخطيط الموارد البشرية من خلال المقارنة الدقيقة للاحتياجات المستقبلية (كما ونوعاً) من المتاح من الموارد البشرية، ذلك أن المقارنة بين الاحتياجات المستقبلية والموارد البشرية المتاحة تمكن من تحديد الاستراتيجية الملائمة للموارد البشرية بحيث تأخذ حالات هي:<sup>(2)</sup>

1- **الحالة المثلى:** حيث يتوازن العرض من الموارد البشرية مع الاحتياجات المستقبلية وهي حالة نادرة، ويمكن هنا لمؤسسة اعتماد استراتيجية الاحتفاظ بالموارد البشرية والكفاءات البشرية من خلال تبني سياسات تحفيز فعالة.

2- **حالة العجز في الموارد البشرية:** حيث أن حجم الاحتياجات يفوق العرض من الموارد، الأمر الذي يتطلب تبني استراتيجية تسمح بالحصول على الموارد البشرية بالكم والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب.

3- **حالة الفائض:** حيث يفوق المتاح من الموارد البشرية الاحتياجات المستقبلية، وبالتالي تعتمد المؤسسة استراتيجية تخفيض العمالة ما لم يكن هناك نقص في تلك الموارد وفي سوق العمل، وهنا تفضل المؤسسة الاحتفاظ بتلك العمالة لأن تكلفة بقائها ستكون أقل من تكلفة البحث عنها في سوق عمل يتميز بالندرة .

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 نظرتها المستقبلية . إن ذلك التخطيط يشجع الإدارة العليا على التفكير

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص. 101 .

<sup>2</sup>Armand. Dayan, Manuel De Gestion( Paris : ELLIPSES/ AUF ,1998), P.337.

المستقبلي وإحداث التغيير واستخدام موارد المؤسسة بكفاءة وفعالية في سبيل تعزيز مركزها التنافسي. (1)

إلا أنه وضمن مسار الاندماج الاستراتيجي للموارد البشرية وتموقعها بشكل قوي، تطورت مقاربة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بدعم من مدرسة "هارفارد" المبنية على التسيير ومدرسة "ميتشيغان" المركزة على العلاقات الإنسانية، حيث تلقت تلك المدرستان أولاً في تحديد المسؤوليات والمهام التسييرية، وثانياً في التأكيد على ضرورة خلق ملاءمة بين استراتيجية المؤسسة الداخلية والخارجية ضمن مسار التخطيط الاستراتيجي (2)، وبالتالي يتطلب الأمر من المؤسسة الاقتصادية ضرورة إدماج الموارد البشرية ضمن التخطيط الاستراتيجي بهدف تحقيق النجاعة المطلوبة، ضمن هذا الإطار ينظر إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه الآلية الشاملة التي يمكن بواسطتها دمج تسيير الموارد ضمن باقي العمليات التسييرية بما يحقق الأهداف الاستراتيجية، ويحقق اندماج وتوافق استراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجية المؤسسة، وعلى المستوى التشغيلي على طريق برمجة الاحتياجات من الموارد البشرية لتحقيق الاستراتيجيات الوظيفية.

إن هذا الاندماج المزدوج يفتح المجال لتجانس خارجي بين استراتيجيات الموارد البشرية ونشاطات التسيير الاستراتيجي للموارد، فهو مرتبط بالوصول إلى أحسن الممارسات والتطبيقات لتسيير الموارد البشرية. (3)

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط أو استراتيجيات تغطي مختلف مراحل دورة حياة المنظمة (4)

وحسب "عقيلي" فإن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو أحد الأنشطة (الوظائف) والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع

<sup>1</sup> رندة البافي الزهري، "التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 01، المجلد 16 (2000): ص. 277، بتصرف.

<sup>2</sup> Wills T., LeLouarn J.Y, Guerin G., "Planification Stratégique Des Ressources Humaines", Presses Universitaires De Montréal, 1991, P.125.

<sup>3</sup> سملاي يحضيه، المرجع السابق، ص. 101.

<sup>4</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000)، ص. 48.

المنظمات، فمن خلاله تقدر وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها ومهاراتها بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجيتها.<sup>(1)</sup> 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 .

ويتضمن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المشاركة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تكوين وإعداد وتطبيق استراتيجية العمل ككل من خلال تنمية مفاهيم وأدوات للمشاركة في وضع الخطط طويلة الأجل على مستوى المنظمة، وبهذا تقوم إدارة الموارد البشرية بتحقيق التكامل بين كل من أنظمة التفويضات وأنظمة المعلومات الخاصة بالأفراد، ويرتكز التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على خمس عناصر أساسية لها تأثير كبير على نوع وكم الموارد البشرية اللازمة لتجسيد الاستراتيجية هذه العناصر هي: <sup>(2)</sup>

### ثانيا: 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 ووضع السوق، كما يجب تحليلها وبناء عليه يقوم مدير الموارد البشرية باختيار الأهداف وتبني الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية، بما فيها العملية التدريبية .

**3- المحيط الداخلي:** يركز التخطيط الاستراتيجي على تحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة حيث يركز على كمية ونوعية الموارد المتاحة سواء المالية أو المادية أو البشرية أو التكنولوجية.

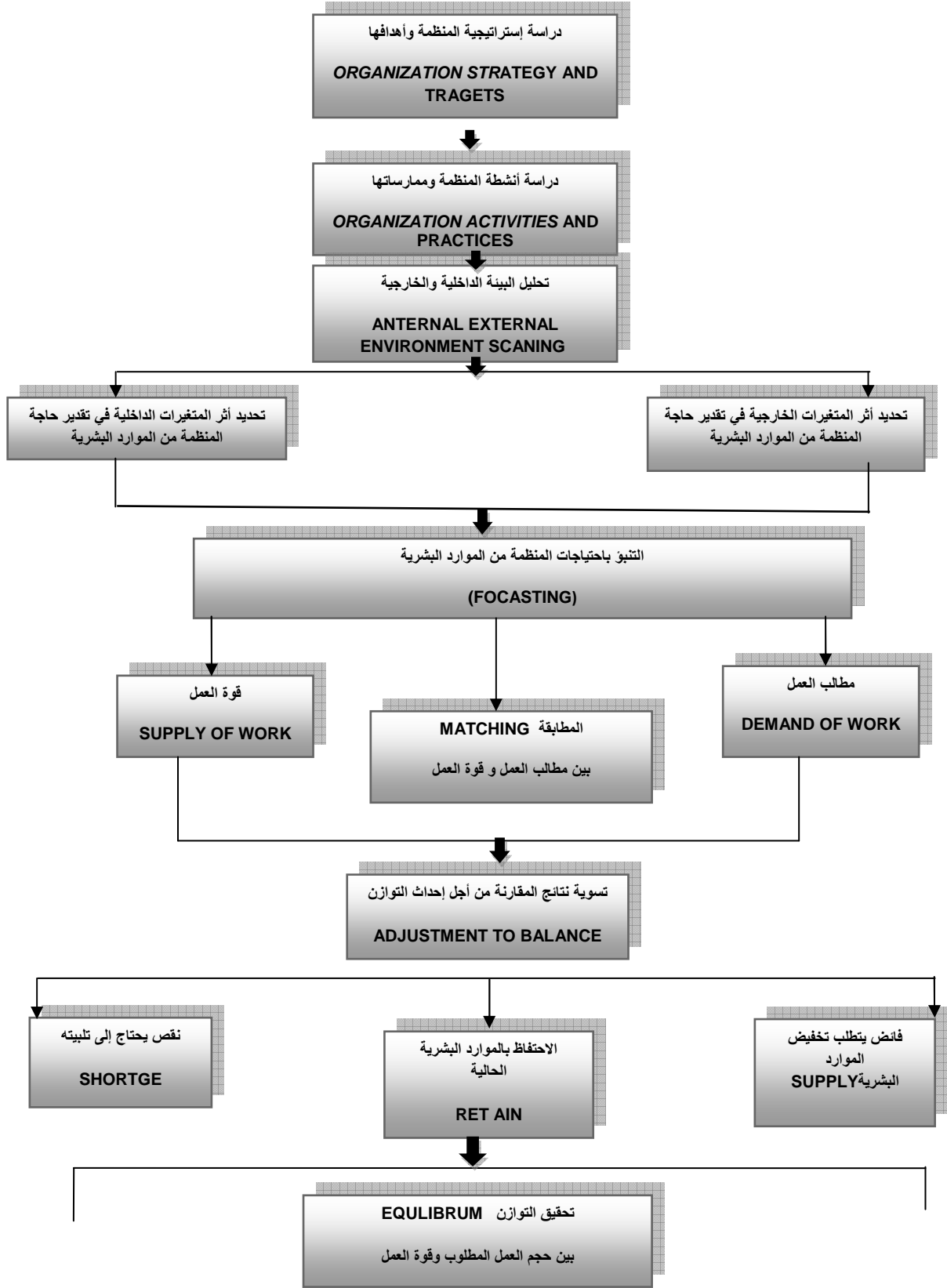
<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص.229.

<sup>2</sup> سهيل زغود، "العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية" (رسالة ماجستير في التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة باتنة، 2008)، ص.27.

4- الأهداف التنفيذية: 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.

شكل (02) يبين جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجية وهدفها



المصدر: عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص.231.

**المطلب الثاني: الفرق بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة**

سنقوم في هذا المطلب باستعراض الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط العادي بصفة عامة، ثم النظر في الفروقات التي تميز نوعي التخطيط في مجال إدارة الموارد البشرية.

### أولاً: الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط العادي

وبصفة عامة يختلف التخطيط العادي عن التخطيط الاستراتيجي اختلافاً كبيراً، 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، أو التراكمي (INCREMENTAL PLANNING) ويضمن هنا دراسة وتحليل ما تقوم به حالياً 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.<sup>(1)</sup>

التخطيط الاستراتيجي هو التخطيط الطويل الأمد أي أن التخطيط الاستراتيجي (STRATEGIC PLANNING) هو الذي يمتد لخمس سنوات وأكثر ويحقق أهداف طويلة الأجل أما التخطيط المرحلي (TACTICAL PLANNING)، فهو تخطيط قصير الأجل مركز على العمليات الجارية في مختلف أجزاء المنظمة كما يهتم بتفاصيل محددة وقصيرة الأجل، ويمكن تعريف الأجل القصير (SHORT RANGE)، بأنه الفترة التي تمتد للمستقبل لمدة سنة واحدة أو أقل، ويستعمل المدراء التخطيط المرحلي ليحددوا ماذا يجب أن تفعل الأجزاء

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



## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

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 . (1)

وفيما يلي نورد عددا من الاختلافات الأساسية بين التخطيط المرحلي (العادي) والتخطيط الاستراتيجي: (2)

**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 .

الاختلافات المذكورة يمكن توضيحها أكثر ملخصة في الجدول التالي: (3)

### جدول (01) يبين الاختلافات بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط المرحلي .

التخطيط المرحلي	التخطيط الاستراتيجي	مجال الاختلاف
يتم تطويرها بشكل رئيسي من قبل مستوى الإدارة الدنيا	يتم تطويرها بشكل رئيسي من قبل مستوى الإدارة العليا	الأفراد القائمون بالتخطيط
حقائق يسهل نسبيا	حقائق يصعب نسبيا	الحقائق التي يقوم عليها

(1) Lesilew. Rue ,and Phyllis G.Holland ,Strategic of management ,second Edition.(N.Y.McGraw Hill book company, 1989),p.14.

(2) مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص.69.

(3) المرجع نفسه، ص.70.

## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

التخطيط	جمعها	جمعها
مقدار التفصيل في الخطط	خطط تحتوي تفصيلا قليلا نسبيا	خطط تحتوي بشكل أساسي على تفصيل بمقدار اكبر
طول الوقت الذي تغطيه الخطط	خطط تغطي فترات طويلة من الوقت	خطط تغطي فترات قصيرة من الوقت

بالرغم من هذه الاختلافات فان هناك علاقة تكاملية بين التخطيط المرحلي، والتخطيط الاستراتيجي حيث يذكر "Russel L.Ackoff" أن التخطيط المرحلي يهتم بأقصر فترة تستحق الاعتبار، كلا النوعين من التخطيط ضروري ويكملان بعضهما ويشبهان وجهي عملة واحدة، يمكن أن ينظر إليها بشكل منفصل، حتى يمكن مناقشتها بشكل منفصل، لكن لا نستطيع أن نفصلها حقيقة إذن يختلفان عن بعضهما لكنهما لا يمكن أن ينفصلا أبدا.

### ثانيا : الفروقات في مجال إدارة الموارد البشرية

أما مجال إدارة الموارد البشرية فهناك تساؤل يطرح نفسه وهو هل أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو مرادف لتخطيط القوى العاملة ؟

في الواقع ومع مطلع الثمانينات وعلى امتداد التسعينات وما رافق هذين العقدين من الزمن من تطورات وتغييرات في مجال عمل المنظمات لا يمكننا القول بأن المصطلح الثاني هو مرادف للأول فمع أن المضمون العام لكليهما هو واحد، إلا أن أبعاد كل منهما وعمق المرتكزات التي يقوم عليها الاثنان وشمولية عملهما أصبحت مختلفة، ذلك لأن معطيات البيئة التي كان يعمل في ظلها تخطيط القوى العاملة قبل الثمانينات تغيرت واختلفت عن معطيات البيئة التي يعمل في كنفها التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ولا مجال هنا لإجراء المقارنة بين البيئتين نظرا للمعطيات البيئية التي يعمل في ظلها التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوقت الراهن والتي منها: المنافسة العالمية والمحلية في أسواق تصريف المنتجات، تغير النظرة إلى المورد البشري... الخ (1)

(1) عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص.232.

فالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يعتمد على تحديد الفرص والتهديدات المتعلقة بوفرة ونقص الموارد البشرية في المستقبل، ونقاط قوة وضعف الموارد البشرية المتاحة للمنظمة . ويتم تحديد الفرص والتهديدات في ضوء التحليل العام لمتغيرات البيئة العامة، حيث إن تغيير الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة من استقرار إلى توسع، على سبيل المثال، يتطلب من إدارة الموارد البشرية عند وضع خطتها أن تبحث عن الفرص الخاصة بالموارد البشرية التي يمكن من خلالها الإيفاء بالمتطلبات الخاصة لتحقيق أهداف المنظمة، فقصور خطة الموارد البشرية عن الإيفاء بهذه المتطلبات قد يضع المنظمة في موقف لا يمكن معه استغلال الفرص البيئية المتاحة لها (1) .

كما أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يهتم ويركز على القرارات التي تهدف إلى إحداث تغييرات جوهرية سواء التغيرات التي تتعلق بالنمو أو الانكماش، أو الاتجاه إلى التصغير، أما تخطيط القوى العاملة فيتعامل مع النمو الطبيعي والتغيرات الروتينية للعمليات الحالية أو مع المشاكل العادية، سواء الداخلية أو الخارجية التي قد تعترض المسار الطبيعي للنمو، وتتضمن القرارات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي التزام وتخصيص كم كبير من الموارد والذي قد يسبب قفزة هائلة في مسار الأعمال التي تؤديها المنظمة، أو إلى تغيير في الاتجاه الرئيسي ذاته، وحيث أن التخطيط الاستراتيجي ينطوي على عمل افتراضات عن مستقبل غير متوقع، والذي قد يؤدي إلى خسارة في الموارد التي تم تحديدها والالتزام بها، فإنه ينطوي على درجة عالية من عدم التأكد، وكنتيجة لذلك فإن التخطيط الاستراتيجي ينطوي على درجة أكبر من التعقيد، ودرجة أكبر من الأطر المفاهيمية، ودرجة أقل من الدقة، وهذا ما يميزه عن تخطيط القوى العاملة القصير الأجل، أيضا فإن التخطيط الاستراتيجي يأخذ في اعتبارها أكثر من سيناريو محتمل للبيئة المستقبلية للعمل، وأكثر من بديل للتصرفات المتاحة أمام المنظمة (2) .

أما تخطيط القوى العاملة من الناحية الأخرى، فهو يفترض وجود بيئة مستقرة وثابتة للعمل، كما أنه يأخذ في اعتباره فقط تلك التغيرات المتعلقة بعوامل مثل: التكتيكات الحالية، كفاءة الإنتاج، تحسين الأنظمة والممارسات المتعلقة بالعمل، وتعديل مستويات أنشطة العمل، والاستجابة لطلبات ورغبات العملاء، وتعديل وتكييف المنتجات، والإعلان والخدمات أو أي

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي (عمان: دار وائل، ط2، 2003)، ص.88.

<sup>2</sup> رابوية حسن، المرجع السابق، ص. 141.

عمليات تتعلق بالعمل، ويتضح من ذلك أن الاختلاف الجوهر ي هو درجة التغيير التي يحدثها التخطيط، ومن ثم درجة التأثير على تخطيط الموارد البشرية، لكن إحداث تغييرات في اتجاهات الإدارة لا يتحقق بسهولة، لذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يتضمن مجموعة من الخطوات المتتابعة تتطوي كل خطوة من هذه الخطوات على جمع البيانات وتحليلها. (1)

---

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص.142.

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

#### أولاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

لقد أصبح تخطيط الموارد البشرية سمة هذا العصر الذي يتميز بالتطور التكنولوجي المعقد والإنتاج الكبير والمتنوع، وهذا التطور الهائل للوسائل والمعدات يستدعي قوة عاملة مؤهلة ومدربة وذات كفاءة عالية، أي قوة عاملة بالكَم والكيف المطلوب في المكان والزمان المناسبين، وعلى ذلك لم يصبح للدول الخيار من أجل القيام بخطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية عن العنصر البشري واستعماله استعمالاً عقلانياً، وتجنب الضياع أو الهدر لهذه الطاقة التي هي العنصر الحاسم في عملية التنمية الاقتصادية إلى جانب العناصر المادية والمالية، إذ لا يمكن للتنمية الاقتصادية أن تتجح بدون قوى عاملة ذات مؤهلات فنية عالية وتدريب كافٍ، حيث أن تكوين حجم خصائص القوى العاملة في مجتمع ما لها دور أساسي في تحديد كمّ ونوع الإنتاج وبالتالي تحديد مستوى رفاهية البشر في المجتمع.<sup>(1)</sup>

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 نتمكن 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 التغيير 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:<sup>(2)</sup>

- يساعد تخطيط القوى العاملة على تحديد حاجات المؤسسة من الأفراد ولفترات زمنية

قادمة،

(1) دارم البصام، "التخطيط للموارد البشرية لماذا وكيف؟"، مجلة الاقتصاد، 209(1981): ص 29.

<sup>2</sup> محسن عبد الله مخامرة، "تخطيط القوى العاملة على المستويين الكلي والجزئي"، مجلة العربية للإدارة، 307(1986): ص 42-43.

## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

- 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)، لأن هذه التغيرات قد تخلق عادة تغييراً في محتوى العمل والمهارات المطلوبة وأنواعها وعددها... الخ، مما يستدعي الإعداد والتخطيط لمواجهة مثل هذه التغيرات.
- إتاحة الفرصة أمام المؤسسة للتأكد من مدى الاستفادة من المصادر البشرية المتاحة وخاصة هؤلاء الذين يؤدون أعمالاً لا تتوافق مع قدراتهم ومهاراتهم.
- 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.
- يشكل تخطيط الموارد البشرية جزءاً أساسياً من التخطيط الاستراتيجي العام للمؤسسة، ومن ثم فإن غياب مثل هذا التخطيط يؤدي إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي وتقليل قيمته لمستقبل المؤسسة.
- وعلى الرغم من أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يتوجب ممارسته من قبل المنظمات إلا أن أهميته تظهر بشكل واضح في المنظمات الكبيرة والمتوسطة، نظراً لما يحققه لها من فوائد عديدة تتمثل في: (1)
- يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز وبالتالي ترشيد استخدام الموارد البشرية، وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد.
- يساهم في عمليات الاختيار والتعيين، إذ ما لم يكن معروفا عدد العاملين المطلوبين في المنظمة لا يمكن البدء بعمليات التعيين والاختيار.

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية : مدخل كمي (عمان : دار الفكر للطباعة والنشر، 2001)، ص ص 46-47.

- يساعد على إظهار نقاط الضعف والقوة في نوعية أداء الموارد البشرية وبالتالي في تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين.
- يساعد على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية، ذلك أن تخطيط الاحتياجات لا يعمل بمعزل عن تخطيط التدريب مثلا، أو تخطيط الأجور والاستقطاب والاختيار.

### ثانيا: 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:<sup>(1)</sup>
- 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 يلي:<sup>(2)</sup>

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

<sup>1</sup> علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003)، ص.41.

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 1996)، ص ص 132-133.

## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

- التعرف على مصادر القوى العاملة (سوق العمل) ودراستها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطة القوى العاملة من حيث العدد والنوع.
  - التعرف من واقع هذه البيانات والمعلومات المشار إليها على المشاكل التي تحدّ من الاستخدام الرشيد لقوة العمل الحالية والمتاحة والممكنة في الحاضر والمستقبل.
  - محاولة وضع مجموعة من الحلول العملية لكل أو معظم هذه المشاكل في الوقت الحاضر مع ضرورة الحل التدريجي لما تبقى منها في المستقبل وعدم تكرارها، مع ضرورة التركيز بصفة خاصة على إيجاد الحلول المناسبة لمشكلتي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين.
  - التنبؤ بأعداد ونوعيات القوى العاملة اللازمة خلال فترة زمنية مناسبة في المستقبل، بحيث يغطي هذا التنبؤ القوى العاملة اللازمة للإحلال والتوسعات في الأنشطة المختلفة خلال الفترة المحددة، كأن تكون خمس سنوات مثلاً.
  - تحديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المؤسسة.
- كما أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يمكن من تحقيق الأهداف التالية:<sup>(1)</sup>
- 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.

<sup>1</sup>عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص.93.



وبصفة عامة، فإن التخطيط الشامل للقوى العاملة على مستوى المؤسسة، يجب أن يشمل على الجوانب الأساسية التالية:<sup>(1)</sup>

-دراسة تحليلية لمستوى الأداء الحالي ومستويات استغلال القوى العاملة حتى يمكن تحديد المستوى الفعلي للأداء في مختلف مستويات التنظيم، ومن ذلك يمكن تقدير المستوى المتوقع إحداثه للأداء مستقبلا وتطور هذا المستوى خلال السنوات القادمة.

-النتيـؤ بتـحركات المخزون من القوى العاملة، لمعرفة نمط هذه التـحركات وأثرها على المعروض من الأفراد في المستقبل البعيد.

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

أضحت المنظمات تعمل في أجواء مفتوحة بل أكثر انفتاحا من ذي قبل، فهي بالتأكد 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 :

#### أولاً: العامل الاقتصادي

ويتمثل في إنتاج وتوزيع واستعمال الموارد والنتائج 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 جدّ قوية إذ توجه النظام الاقتصادي وتخضعه لعدة تأثيرات.<sup>(2)</sup>

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

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

<sup>2</sup> نصر الدين عشوي، "التخطيط طويل الأمد للقوى العاملة على مستوى المؤسسة كنظام" (رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، 2005، 2006)، ص.82.

المسؤول عن تقدير احتياجات تنفيذ هذه الاستراتيجية من الموارد البشرية فإن توجه هذا التخطيط سيكون وفق توجه استراتيجية المنظمة، فإذا كانت هذه الاستراتيجية توسعا، معنى ذلك أنه من المتوقع زيادة حجم أعمالها مستقبلا 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 .

### ثانيا: 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 تقدم للعاملين وحدودها ودرجة شموليتها، فكل من هذه التشريعات تأثيره على سياسة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة. (1)

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. (2)

<sup>1</sup> انس عبد الباسط عباس، المرجع السابق، ص.44.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص.240.

### ثالثاً: العامل السياسي

نقصد به الوضع السياسي الذي يسود الدولة ويشمل النظام السياسي السائد، الاستقرار السياسي، الوعي والنضج السياسي، ويؤثر العامل السياسي بأكثر من طريقة على عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية انطلاقاً من العناصر التالية: (1)

1- **طبيعة النظام السياسي:** يحدد النظام السياسي الدور الذي يلعبه القطاع الخاص في الاقتصاد، وبالتالي أهميته وقوته السياسية، فالنظام الحر الرأسمالي يعطي للقطاع الخاص الدور الرئيسي في النشاط الاقتصادي فيكون القطاع كبيراً. أما النظام الشيوعي فيمنع قيام أي قطاع خاص يذكر، ويسمح النظام الاشتراكي بقيام قطاع خاص، ولكنه يبقيه صغير وفي أنشطة غير أساسية وهذا ما يؤثر على المؤسسة سواء بتدعيم الفرص المتاحة للاستثمار أو بتدعيم القيود والتهديدات التي تواجه المؤسسة وهو ما ينعكس على توفر الموارد البشرية في سوق العمل وكيفية التخطيط لاستقطابها .

2- **نضج النظام السياسي:** الأهم من نوع النظام السياسي لإدارة الموارد البشرية هو نضجه أي عدد الأطراف التي تملك القوة في المجتمع وتمارس الضغط السياسي، ففي الأنظمة غير الناضجة تكون القوة مركزة بجهة واحدة ، هذا التركيز غالباً ما يسمح باستغلال الفرد العامل وبالتالي إبقاء أنظمة العمل بدائية .

ويمكن أن نعتبر الاستقرار السياسي مؤشراً لمدى النضج السياسي، فعندما يكون النظام غير ناضج وتكون هناك جهة واحدة تملك كل عناصر القوة ستسعى الأطراف الأخرى لمقاومتها وانتزاع هذه القوة، أما إذا تعددت القوى السياسية كأحزاب ونقابات وجمعيات مهنية وصحافة وغيرها، وكان لكل منها دوره وقوته، فهذا التوزيع المتوازن للقوى السياسية يساعد في توفير وسائل حماية العاملين وإرغام أرباب العمل على حماية حقوقهم .

3- **الوعي السياسي وآليات الضغط الخارجي:** حيث أنه في الأنظمة السياسية الناضجة تتعدد الجهات الخارجية التي تمارس الضغط والرقابة وهذه الجهات تشمل الأجهزة القانونية والرقابية الرسمية، والمنظمات المهنية، التنظيمات الحزبية والسياسية ووسائل الإعلام العامة.

<sup>1</sup> سعاد نائف البرنو طي، المرجع السابق، ص ص.110-111، بتصرف.

ففي المجتمعات ذات الأنظمة الناجمة تلعب النقابات والجمعيات العلمية والمهنية وغرف التجارة وغيرها دورا رقابيا وضاعطا مهما فهي تتدخل لصالح الموارد البشرية التي تعاني من البطالة وسوء المعاملة، كما تنشط لمنع أية تغييرات في الأنظمة والقوانين التي قد تنعكس سلبا على مصالحهم مثل إجراء تسريح العمال .

كذلك فإن الأحزاب السياسية تلعب دور التطوير والضغط، فعندما تحدد أهدافها وبرامج عملها تسعى لجعلها جذابة لشرائح واسعة، ويشكل القوى العاملة وكذا البطالون شريحة مهمة تتنافس الأحزاب السياسية على كسب ودها من خلال التعهد بخدمة مصالحها، وهكذا يصبح التنافس السياسي وسيلة لإنضاج الوعي والضغط لإنضاج الممارسات .

أما وسائل الإعلام العامة فتلعب أيضا دورا رقابيا وضاعطا حقيقيا على المؤسسات المختلفة من خلال إجراء التحقيقات حول آليات التوظيف في مختلف المؤسسات والقطاعات، فهي تتحول من مجرد وسائل للإخبار السياسية والعامة إلى أدوات لتأشير أوجه الخلل والضغط لتصحيحها، كما تصبح منبرا للمفكرين والمتقنين الذين يعرفون القارئ بما يمكن أن يتوفر له وبالتالي زيادة وعيه.

### رابعا: 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 على 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)

ومع تحديث الاقتصاد وظهور مشاريع صناعية كبرى تكثر فرص العمل فيفضل الأفراد العمل في هذه المنظمات ويتركون الأعمال الخاصة الصغيرة والأسرية، بل تسود قيم تفضيل العمل في مؤسسات كبيرة فيصبح طموح المورد البشري هو الحصول على

<sup>1</sup>انس عبد الباسط عباس، المرجع السابق، ص.36.

وظيفة في مؤسسة أو شركة كبيرة، كذلك فإن شخصية الفرد ودرجة وعيه الاجتماعي له دور في عملية التخطيط للموارد البشرية خاصة مع التقدم الاجتماعي وازدياد ثقة الفرد بنفسه وشعوره بأن عليه المطالبة بحقوقه عوضا عن الاستعانة بالوسيط إضافة إلى ذلك فإن الاعتماد على الذات في تحديد المستقبل الوظيفي يساعد على اختيار مهنة تعطيه مكانة اجتماعية نظرا لأن المؤسسة تعتمد على مزايا ونظام ترقية أفضل وأكثر إنصافا، تختلف عن الوضعية في مؤسسة أخرى قد لا توفر ذلك. (1)

### خامسا: العامل التكنولوجي

تعمل المؤسسات حاليا في بيئة تتصف بدرجة عالية من التغيير 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، وعليه 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، (2) فإذا كان توجه المؤسسة إلى استخدام الآلية الكاملة في تنفيذ أعمالها وإتمام الإجراءات فيها، 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. (3)

<sup>1</sup>سعاد نانف البرنوطي، المرجع السابق، ص ص.98-104.

<sup>2</sup>مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004)، ص.211.

<sup>3</sup>عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص.240.

### سادسا: 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.<sup>(1)</sup>

---

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 240.

**المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي كأحد الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية**  
تتطوي الإدارة الاستراتيجية على عملية التخطيط طويلة الأجل والتي تهدف إلى تحديد الأهداف التنظيمية وتقرير البرامج الشاملة للتصرفات والأفعال اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، كما تتطوي الإدارة الاستراتيجية على التعرف على الفرص والتهديدات الموجودة بالبيئة الخارجية وإعداد التصرفات لمواجهتها مسبقاً، وقد زاد في الآونة الأخيرة إدراك المنظمات لأهمية وفعالية تخطيط الموارد البشرية كأهم عامل مؤثر على نجاح الأعمال سواء على المستوى الفردي أو مستوى المنظمة أو على المستوى الاقتصادي ككل، وقد ساهمت العديد من العوامل في زيادة شعور المدراء بالأهمية المتزايدة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتي سبق ذكرها آنفاً .

وسنحاول 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: (1)**

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، التغييرات 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، الإتقان... الخ.

<sup>1</sup> نصر الدين عشوي، المرجع السابق، ص 65.

ومن خلال عملية تقييم قدرات ومهارات الأفراد، يمكن معرفة فيما إذا كان المرشح يتوافر على القدرات والمهارات التي تؤهله لشغل وظيفة ذات رتبة أعلى من تلك التي يشغلها حالياً. كذلك وفي نفس الإطار يمكن إجراء حصر أو جرد شامل للقوة العاملة الموجودة في المؤسسة مع الأخذ في الحسبان حالات فقدان أو الضياع الناجمة عن قرارات الفصل من العمل أو الترك الطوعي للخدمة، والتقاعد، والترقيات داخل المؤسسة. وبمجرد تقدير العرض الداخلي وجانب الطلب من القوى العاملة لفترة زمنية قصيرة المدى، يمكن تحديد ومعرفة كم ونوع الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ حجم عبء العمل المخطط.

### 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. ونقوم بفحص الهيكل التنظيمي القائم في المؤسسة والهيكل التنظيمي المتوقع وذلك في العناصر الأربعة التالية:

أ- الوظائف الشاغرة،

ب- المسؤوليات والواجبات المقررة لها،

ج- المؤهلات اللازمة لشغلها،

د- حالات التقاعد والفصل، والاستقالة... الخ.

### ثالثاً: الأفق الثالث: (2)

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

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص.65.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص.66.



المشاريع الاستثمارية وفي التحديث والعصرنة، أو إضافة منتجات جديدة، أو حتى تقلص النشاط أو تغير 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) خمسة 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. حيث يقع على عائق الإدارة العليا مسؤولية كبيرة تتمثل في توقعاتها لكل ما يحدث من تغير وتطور في البيئة المحيطة، لكي تضمن استمرارية ونمو النظام (المؤسسة)، إنه وفي ضمن هذا الإطار أين يمكن للمؤسسة بناء وتخطيط المستقبل الوظيفي للعنصر البشري ولاحتياجاتها من الموارد البشرية المستقبلية واستغلال قدرات عمالها أحسن استغلال.

إن حجر الأساس لموضوع التخطيط طويل الأمد للقوى العاملة هو عنصر العمل معبراً عنه كما ونوعاً، أما العنصر الإنساني أو البشري فما هو إلا مصدر طاقة ومقدم خدمات عمل لا غير. ويمكن اعتبار العمل على أنه سلعة خاضعة "للطلب" و "العرض".

- يتمثل الطلب في حاجة أنشطة المؤسسات من القوى العاملة - الحاجة إلى مجهود إنساني - اللازمة للقيام بمهامها وأعبائها وبالتالي تحقيق أهدافها الطويلة الأمد التي تسعى إليها. ولأجل التعرف على التغيرات والتطورات التي تطرأ على احتياجات المؤسسات من القوى العاملة، فإنه لا بد من إعداد ولكل مؤسسة خطة عامة طويلة المدى،
- أما جانب العرض فهو يتمثل في قوة العمل التي ستكون متاحة مستقبلاً في داخل المؤسسات وسوق العمل الخارجي.

وعلى العموم، فإن العوامل التي تحدث التغير في احتياجات المؤسسة من القوى العاملة هي تختلف تماماً عن تلك التي تؤثر على ما سيكون متاحاً منها مستقبلاً في داخل المؤسسة (العرض المتوقع)؛ هذا وتجدر الإشارة هنا، أن عدم التوازن قد يكون دائماً قائماً فيما بين احتياجات المؤسسة من القوى العاملة والعرض الداخلي المتاح منها. وللقضاء على حالة عدم التوازن هذه واستعادة التوازن المنشود، فإنه لا بد للمسؤولين عن تخطيط القوى العاملة في المؤسسة، أن لا يعتمدوا فقط على سوق العمل وعلى آلية الضبط الذاتي القائمة أساساً على تغيير مستوى الأجور.

- تحديد وتنظيم آلية عمل السوق ؛ وبالفعل إن عدم مرونة السوق تجعل هذا الأخير لا يوفر دائماً الأعداد والنوعيات المطلوبة من العاملين، في الوقت المناسب وبأقل التكاليف. إذاً ولأجل بلوغ الهدف المنشود ضمن إطار التخطيط طويل الأمد للقوى العاملة، والمتمثل في تحقيق التوازن (التوازن) بين ما سيكون متاحاً من قوى عاملة واحتياجات المؤسسة منها خلال السنوات القادمة، فإن الأمر يستدعي من الإدارة العليا أو المسؤولين على مستوى المؤسسة، اتخاذ سلسلة من الإجراءات الكفيلة بتحقيق هذا التوازن وتمثل هذه الإجراءات في الآتي: (1)

- إما أن يقوموا بتعديل أهداف المؤسسة وخطتها العامة ومن ثم احتياجاتها من القوى العاملة،

- أو تصحيح اتجاهات التغيير في العرض الداخلي المتوقع مستقبلاً وكذا استخدام سوق العمل بالشكل المناسب.

إن المدى الزمني الذي ينطبق على كلمة أو اصطلاح "الأمد الطويل" في تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة، يتوقف على عدة عوامل، نذكر منها ما يلي:

- مدى استعداد وقدرة الإدارة العليا على التنبؤ بالتطور والتغير في حجم - الطلب - احتياجات المؤسسة من القوى العاملة والعرض الذي سيكون متاحاً منها مستقبلاً ،
- وكذا الفترة الزمنية اللازمة لإنجاز الأعمال المخططة، فعلى سبيل المثال يستدعي الأمر عدة سنوات لإجراء عملية التوظيف، فهي تبدأ اليوم لتتم على عدة مراحل،
- تحسين صورة وسمعة المؤسسة اتجاه الجمهور (سوق العمل)، الإعلان عن وجود فرص عمل بالمؤسسة ، الاختيار، التعيين، والاختبار أثناء العمل - ثم تدريب العامل الجديد وتهيئته لأداء مهماته وواجباته بكفاءة وفاعلية، ومن ثم المساهمة في إعادة التوازن المفقود .

### المطلب الثاني: مراحل وإجراءات عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

ينصب الاهتمام في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مجموعة من العوامل الأساسية والتي تنبثق منها استراتيجية المؤسسة واتجاهاتها الحالية والمستقبلية ، والتي تحدد النشاطات التي ترمع القيام بها وتنفيذها وكذا تحديد الأهداف من خلال التحليل البيئي، حيث أن الأهداف الاستراتيجية تتطلب تحليل البيئة الخارجية من حيث الفرص والتهديدات

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص.66.

وكذلك البيئة الداخلية من حيث نقاط القوة والضعف فيها، وفي مجال خطة الموارد البشرية لابد من تتبع خطوات محددة لتحليل وفحص المهارات والمعارف المتوفرة داخل المنظمة وأصناف الوظائف وخصائصها لتحديد نقاط القوة والضعف في هذه الموارد لتقدير نسبة الطلب على أساس تحليل العرض من الموارد البشرية مستقبلاً<sup>(1)</sup>، وتعتمد في ذلك على مجموعة من الأساليب المختلفة.

وفي هذا الصدد سوف نتعرض فيما يلي لأهم الخطوات والأساليب التي تعتبر أساسية بالنسبة لتخطيط الموارد البشرية وكذا لإهمال المشاكل التي يمكن أن تعيق هذه العملية. 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<sup>(2)</sup>، 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، 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، أيضاً دراسة مدى تأثير القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة في مجال الأعمال بشكل عام والموارد البشرية بشكل خاص.<sup>(3)</sup>

ويعتبر الفحص البيئي مطلباً أساسياً 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

<sup>1</sup> Yues Emery, F. Gonim, "Dynamiser les ressources humaines", presses polytechniques, France, 1999, p. 87.

<sup>2</sup> فائزة بوراس، المرجع السابق، ص. 32.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص. 33.

الثلاث أو الخمس سنوات القادمة والتي تغطي التطورات في الخصائص السكانية، والتقنية الفنية والقضايا الاجتماعية والاقتصادية والقانونية والتشريعية، وكأمثلة للاتجاهات التي تهم أخصائي الموارد البشرية القائم بالفحص البيئي وهي ردود أفعال المنافسين تجاه اتفاقيات تحرير التجارة وتأثيرها على مدى توفير العمالة .

ويمكن لوظيفة إدارة الموارد البشرية أن تقوم بإسهامات إضافية للاستراتيجية من خلال قيامها بالاستخبارات التنافسية Competitive intelligence والتي تزيد من قيمة وظيفة إدارة الموارد البشرية كمصدر هام للمعلومات، فمديري الموارد البشرية يتلقون سير ذاتية للعاملين في الشركات المنافسة داخل نفس الصناعة فإنهم يستطيعون التعرف الأفراد الذين يسعون للحراك، وكذا نوعية المهارات التي يحاول المنافسون استقطابها، بالإضافة إلى اتجاه المنافسين .

وبغض النظر عن شكل الارتباط والعلاقة بين الموارد البشرية وعملية التخطيط الاستراتيجي فان مديري الموارد البشرية لا بد وأن يتنبؤوا بنوعية الأفراد الذين تحتاج إليهم المنظمة لدعم الاستراتيجية<sup>(1)</sup>. إن كل هذه المعلومات وغيرها الخاصة بالموقف الفعلي للموارد البشرية تعطي صورة واضحة وحقيقية حول ما تواجهه المؤسسة من عوامل وقوى مؤثرة في خطة الموارد البشرية .

### ثانيا: 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 حاجاتهما من الموارد البشرية لتغطية هذا الحجم، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب النوعية والكمية لتقدير الاحتياجات وهي: (2)

✓ **حصر عدد ونوعية الوظائف المطلوبة في المنظمة مستقبلا**

<sup>1</sup> راوية حسن، المرجع السابق، ص 171.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 245.

وتنقسم عملية الحصر إلى قسمين :

**1- حصر الوظائف الإدارية:** أي الوظائف الرئاسية التي ستكون موجودة مستقبلا في كافة المستويات الإدارية التي يشتمل عليها هيكل المنظمة التنظيمي سواء في الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى أو الإدارة المباشرة، وهذه الوظائف ذات طبيعة ذهنية فكرية أي إنتاجيتها غير ملموسة، وتتصف عملية الحصر هذه بالبساطة، فبمجرد الاطلاع على الخريطة التنظيمية يمكن حصر عدد الوظائف ونوعياتها في كل مستوى إداري .

**2- حصر الوظائف غير الإدارية :** يقصد بها الوظائف غير الرئاسية التي يتم بواسطتها تنفيذ الأعمال والإجراءات أي العمل التشغيلي، حيث يتجمع معظمها في قاعدة الهرم التنظيمي، ويتحدد عدد الأفراد اللازم وفق كمية العمل المطلوب انجازه في هذه الوظائف .

### ✓ تقدير حاجة الوظائف من الموارد البشرية كما ونوعا

وتتم هذه العملية كذلك بتقدير الوظائف الإدارية من المدراء والرؤساء بالإضافة إلى تقدير حاجة الوظائف غير الإدارية من الموارد البشرية والتي تتم باتباع الخطوات التالية:<sup>(1)</sup>

**1- تقدير حجم أو عبء العمل المطلوب انجازه:** ويتم التقدير بالنسبة لكل وظيفة على حدة ، حيث يتم تقدير وحدات العمل، ثم تحديد المعيار الزمني اللازم لإنجاز وحدة عمل واحدة .

**2- تقدير قوة العمل:** ويكون ذلك لكل وظيفة على حده باتباع ما يلي :

➤ تحديد عدد الأفراد الذين يعملون حاليا في الوظيفة

➤ تحديد زمن العمل الفعلي المتاح للأفراد الذين يعملون في الوظيفة عن طريق زمن العمل الرسمي مطروح منه الوقت الضائع، ويقصد بالوقت الضائع الاستراحات، الغياب والتأخير عن العمل، الإجازات المرضية المتوقعة... الخ.

**3- المطابقة:** عندما نقارن الزمن المطلوب لإنجاز كمية العمل المقدر للوظيفة في خطوة (أ) مع الزمن المتاح فيها وفق الخطوة (ب) نحصل على النتائج الثلاثة التالية :

➤ يوجد نقص في الموارد البشرية وذلك في حالة كون الزمن المطلوب أكبر من الزمن المتاح .

➤ يوجد فائض في الموارد البشرية وذلك في حالة كون الزمن المطلوب أقل من الزمن المتاح .

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص.246.

➤ يوجد توازن وذلك في حالة كون الزمن المطلوب يعادل الزمن المتاح .

### ثالثاً: 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 مستقبلاً 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، ومن الجدير بالذكر أن هناك مشكلات أساسية تؤثر على العرض الداخلي للموارد البشرية، فيتم احتساب وتقدير هذه الحالات وفقاً لإدارة وتجربتها السابقة مع أخذها بعين الاعتبار أية تغييرات بيئية مؤثرة، ومن هذه المشكلات مثلاً: (1)

• **الغياب:** والذي يؤدي إلى ارتباك وتأخير في جداول العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تنقلات فورية غير مدروسة بين العاملين، والعمل في غير أوقات العمل لمواجهة نقص العمالة، أضف إلى ذلك ما يترتب على الغياب من نقص الإنتاج ومن ثم التأخير في تسليم الطلبات في المواعيد المحددة الأمر الذي يضر بسمعة ومركز المؤسسة في السوق.

• **دوران العمل:** مؤشر هام يشير إلى حركة قوة العمل دخولا إلى المؤسسة وخروجاً منها نظراً للعديد من الأسباب مثل عدم الرضا عن سياسة الأجور والحوافز، أو عدم وجود برنامج للأمن الصناعي أو غير ذلك من الأسباب التي تؤدي إلى عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي الاستقالة وترك العمل.

إن تحليل هذه المشاكل التي تؤثر على العرض الداخلي للموارد البشرية يساعد الإدارة في مراجعة ظروف العمل المادية والمعنوية وظروف الإشراف وسياسات الموارد البشرية المختلفة المطبقة سواء من ناحية سياسات التدريب، الأجور، الحوافز والترقية... الخ، والعمل

<sup>1</sup>مصطفى محمود أبوبكر، المرجع السابق، ص. 277 .

على تلافي أوجه النقص في هذه النواحي بما يكفل القضاء على أسباب استياء العاملين ورفع روحهم المعنوية، وتحقيق نوع من الاستقرار الوظيفي.<sup>(1)</sup>

ومثلما تسعى المؤسسة إلى تقدير العرض الداخلي لأبد من تقدير العرض الخارجي من الموارد البشرية وهذا يتطلب دراسة وتحليل المتغيرات البيئية الخارجية كالظروف الاقتصادية، ظروف سوق العمالة، المؤسسات المنافسة، وكالات الاستخدام والتشغيل والظروف الاجتماعية مثل هجرة السكان إضافة إلى الظروف الثقافية ودرجة توفر المهارات المتمثلة في خريجي التخصصات المتنوعة والمطلوبة من حقل العمل.<sup>(2)</sup>

### رابعاً: إعداد خطة العمل

بعد تقدير الاحتياجات والعرض من الموارد البشرية تقوم الإدارة بتحليل المعلومات والتوفيق بين كل من جانبي العرض والطلب ونادراً ما يكون الطلب المتنبأ به مساوياً للعرض، فعندما يكون العرض الداخلي للموارد البشرية أكبر من الاحتياجات نقول بأن هناك فائضاً في الموارد البشرية، وفي حالة العكس أي أن العرض الداخلي لا يمكن من تلبية احتياجاتها نقول أن هناك نقصاً في الموارد البشرية، وتمثل كلا الوضعيتين عدم التوازن بين العرض والطلب وهو مشكل يجب معالجته، ومن بين السياسات التي تعتمد عليها المؤسسات في معالجة الفائض الآتي:<sup>(3)</sup>

1- **التوقف عن التوظيف الجديد:** حيث لا يعين بدلاً عن العاملين الذين يحالون على التقاعد أو الذين يموتون أو يصابون بإصابات عجز دائم، أو من يفصلون أو يسرحون من العمل، فعدم التوظيف مع مرور الزمن يمكن المنظمة من امتصاص الفائض لديها من الموارد البشرية.<sup>(4)</sup>

ويبقى هذا مجرد رأي لأن الكفاءات التي تفقدها المؤسسة قد يصعب أحياناً أو يستحيل تعويضها إذا ما تراكت لديها خبرات ومهارات عالية جداً ويشكل فقدانها خسارة كبيرة.

2- **التشجيع على التقاعد المسبق:** تلجأ المؤسسات للتخلص من الفائض في الموارد البشرية إلى تشجيع العاملين فيها ممن قارب بلوغ سن التقاعد إلى تقديم طلب الإحالة إليه وعن رغبته، وهي في سبيل ذلك تقدم لهم محفزات متعددة منه على سبيل المثال دفع مكافآت

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص. 281 .

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية (الأردن: دار وائل للنشر والطباعة، 1999)، ص. 63.

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص. 80.

<sup>4</sup> عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص. 258 .

مالية إضافية، ولاشك أن تكلفة هذه المحفزات يجب أن تكون أقل من تكلفة بقاء الفر لحين بلوغه سن التقاعد.

3- استبدال الموارد البشرية الدائمة بموارد مؤقتة: تقوم بعض المؤسسات كبديل لمعالجة فائضها من الموارد البشرية بتسريح جزء كبير منها بشكل نهائي واستبدالها بموارد بشرية مؤقتة، وذلك لتوفير الفرق بين تكلفة استخدام الجزء الدائم المسرح وبين توظيف البديل عنه من الموارد في حالات الكساد التجاري القصير والطويل الأجل على حد سواء (1).

أما السياسات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية لسد العجز في الموارد البشرية فهي مثلًا: (2)

أ- إجراء التعيينات الجديدة: يتطلب هذا الحل قيام إدارة الموارد البشرية بالبحث عن حاجتها من الموارد البشرية من المصادر الخارجية أي في سوق العمل، وأن تضع برامج استقطابية لترغيب الموارد المتاحة في هذه المصادر للتقدم وطلب العمل في المنظمة، وبعد الاستقطاب يتم وضع برامج لانتقاء المستقطبين وتعيينهم بشكل دائم لديها.

ب- استخدام عاملين بموجب عقود ووقتية: حيث يعين بموجبه موارد بشرية للعمل لفترة زمنية محددة وبأجر أو راتب معين، تتميز هذه السياسة بإمكانية الاستغناء عن هذه الموارد وقت ما تشاء المؤسسة دون الدخول في نزاعات العمل مع النقابة أو وزارة العمل والهيئات القضائية، كما أن رواتبها وأجورها أقل من الموارد البشرية الدائمة، أما مشكلة هذه السياسة فهو أن الموارد البشرية المؤقتة تكون إنتاجيتها أقل، بسبب ضعف الدافعية لديها لعلمها المسبق بأن فترة عملها في المنظمة ستكون قصيرة فلا داعي لبذل الكثير من الجهد<sup>(3)</sup>.

ج- العمل الإضافي: تعمل المنظمة على إطالة زمن العمل الرسمي لعدد محدد من الساعات لمواجهة ضغط عمل موسمي أو دائم كبديل لتوظيف موارد بشرية دائمة أو مؤقتة، وتتميز هذه السياسة في أنها قليلة التكلفة مقارنة بسياسة توظيف موارد بشرية جديدة أو مؤقتة. (4)

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص.257.

<sup>2</sup> Jean Marie peretti, Gestion des ressources humaines, (Paris : librariesvuibert, 1998), p.237.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص.252.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص.254.



بعد إعداد خطة الموارد البشرية وتنفيذها لأبد من تقييم النتائج، وبشكل واضح إذ يمكن التعرف عما إذا كانت المؤسسة نجحت بالفعل في مواجهة احتمالات الفائض أو العجز، وأي من الأجزاء أو مراحل التخطيط ساهمت بشكل ملموس في تحقيق النجاح أو الفشل، وعليه فإننا قد نقارن تنبؤات الطلب والعرض بالنتائج الفعلية للتعرف على مدى سلامة ودقة الأساليب التي تم استخدامها، لهذا الغرض وهو ما سنحاول التطرق إليه من خلال دراسة أساليب تخطيط الموارد البشرية. (1)

كما أن هناك حالة الاستقرار التي يظهر فيها تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي توازنا بين حجم العمل المتوقع مع إمكانات مواردها البشرية أو قوة العمل لديها مستقبلا ففي هذه الحالة لا تواجه المؤسسة أية مشاكل، لكن ينصح أن تستخدم الاستراتيجيات التالية للمحافظة على هذا التوازن فيما يخص قوة العمل :

- تفعيل وتنويع الحوافز للمحافظة على الموارد البشرية الحالية وعدم تسربها لمنظمة

أخرى

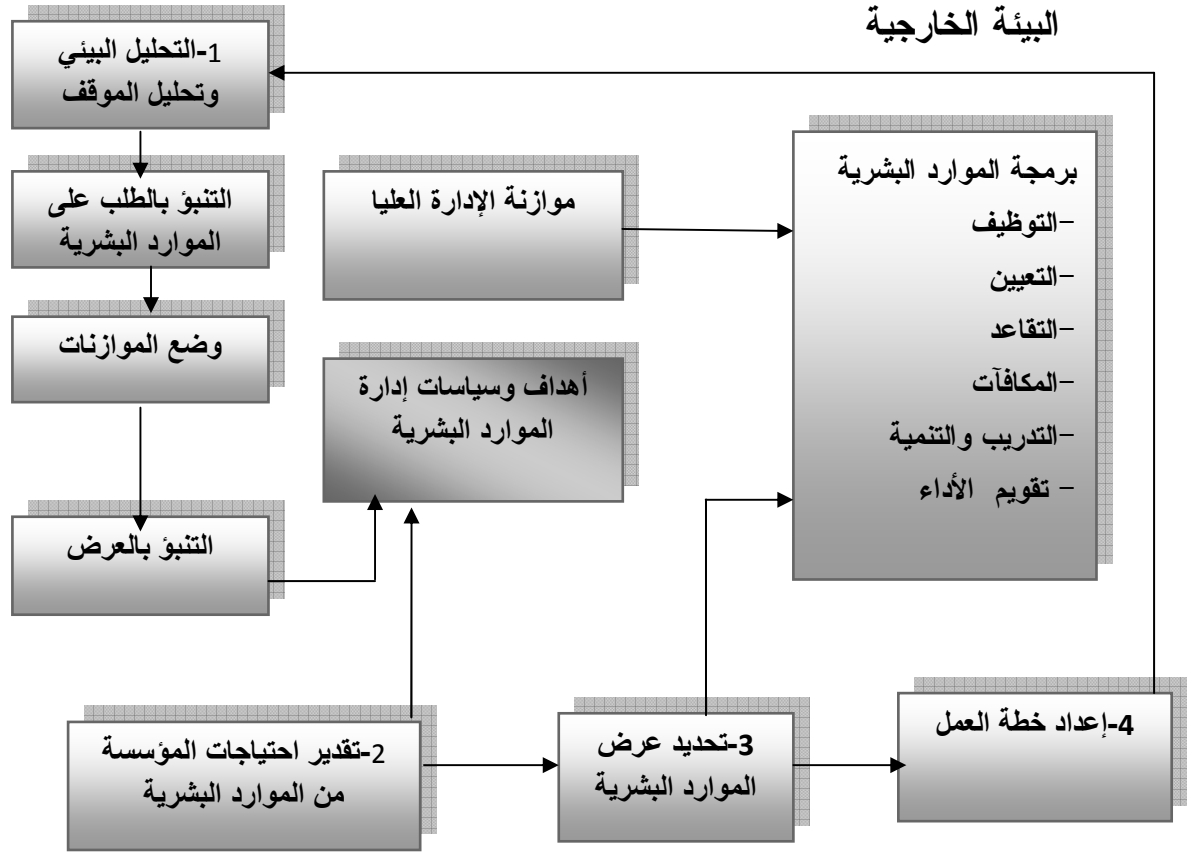
- تدريب وتعليم وتنمية الموارد البشرية الحالية للمحافظة على مستوى إنتاجيتها وتحسينه باستمرار.

- توفير فرص ترقية للجميع قدر الإمكان .

- استبدال الموارد البشرية الضعيفة والمتوسطة الكفاءة بكفاءات عالية المستوى.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص.224.

الشكل (3) يبين خطوات تخطيط الموارد البشرية



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل، ط2، 2003، ص76، بتصرف.

### 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 (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): 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 أدائه 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. (1)

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.

وبناء على ما سبق فالأقسام المرتبطة أعمالها بالإنتاج والبيع بشكل مباشر وواضح يتم تحديد حجم وعبء أعمالها بالاستناد إلى حجم المبيعات أما الأقسام التي تضم أعمالها وظيفية لا ترتبط بالإنتاج الفعلي أو المبيعات بشكل مباشر (كالأقسام الإدارية والمحاسبية وغيرها) فإن حجم عملها يقدر من خلال تحديد مجموعة من المؤشرات التي ترتبط بترجمة الأهداف وقياس نتائج الأداء، فزيادة إنتاج سلعة معينة أو إضافة خطوة إنتاجية جديدة سيؤدي بلا شك إلى زيادة في حجم عمل قسم الحسابات، ومن ثم تترجم المؤشرات إلى تقديرات للقوى العاملة قائمة على أساس معياري للعمل المطلوب أدائه وإنجازه، فإذا تم تحديد حجم العمل الممكن أدائه من قبل كل شخص وازداد حجم العمل الكلي للمنظمة فإن حجم الزيادة في الأعمال يترجم إلى عدد العاملين الإضافيين المطلوبين لمواجهة الزيادة في حجم الأعمال.

**ثانياً: الأسلوب الإحصائي:** يعتمد استخدام هذا الأسلوب على مدى توفر معلومات دقيقة عن الظواهر الاجتماعية والاقتصادية التي يمكن أن تنعكس بفرص أو تهديدات على عرض الموارد البشرية الخارجي، علاوة على المعلومات الدقيقة عن حركة الموارد البشرية داخل المؤسسة، (2) فاستخدام أي أسلوب إحصائي يعتمد على عملية المفاضلة ما بين كلفة ومنفعة أي من الأساليب المتاحة أمام المنظمة والتي يمكن أن تتضمن:

**1- تحليل السلاسل الزمنية:** تستطيع المؤسسات التي تستخدم أعداداً كبيرة من العاملين توظيف هذا الأسلوب، ومن أشهر السلاسل الزمنية في هذا المجال ما يطلق عليه

<sup>1</sup> أنس عبد البسط عباس، المرجع السابق، ص. 62.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، المرجع السابق، ص. 83.

سلاسل "ماركوف" "Markov Chain" وهي تعتمد على تحديد نسب تحرك العمالة داخل الإدارات (بين الإدارات، أو الترقيّة، أو النقل لإدارات أخرى بالمؤسسة، أو ترك الخدمة بالمؤسسة).<sup>(1)</sup>

**2- الانحدار المستقيم:** وهذه الطريقة يتم استعمالها إذا كان هناك علاقة بين متغيرين أحدهما تابع وآخر مستقل وتهدف طريقة الانحدار المستقيم إلى تقدير العلاقة بينهما، فالعلاقة بين المناهج التربوية وميول الأفراد واضحة فالأول هو المتغير المستقل بينما ميول الأفراد متغير تابع.<sup>(2)</sup>

ونظرا للتطورات المتسارعة في البيئة وتطور وسائل الثقافة ونظم المعلومات فقد أضيفت الكثير من الأساليب الحديثة في تخطيط الموارد البشرية والتي ارتأينا عرضها بدلا من التركيز على الوسائل التقليدية المشار لها أعلاه فقد قدم مجموعة من الكتاب ما يعرف بالمدخل الموقفي في تخطيط الموارد البشرية "Contingency Approach" ويقوم هذا المدخل على الربط الموضوعي بين عملية التخطيط والموقف لهذا فقد ميز بين نوعين من التخطيط هما:<sup>(3)</sup>

**أ- التخطيط العقلاني:** يعتمد هذا النوع من التخطيط على الرؤية المستقبلية بعيدة المدى لحاجة المؤسسة من الموارد البشرية، فعندما تتميز بيئة المنظمة بالاستقرار النسبي وتصبح أهدافها المستقبلية ومساراتها الاستراتيجية أكثر وضوحا فان على المؤسسة وضع خطة للموارد البشرية تستثمر حالة الاستقرار التي قد تنعكس بفرص الحصول على موارد بشرية أفضل .

**ب- التخطيط الحدسي:** يستخدم عندما تكون البيئة متغيرة، الأمر الذي يتطلب إجراء تحليل مستمر لحاجات المؤسسة من الموارد البشرية في ضوء الفرص والتهديدات التي تفرزها التغيرات البيئية ونقاط القوة والضعف التي تتميز بها مواردها البشرية ، وفي مثل هذه الحالات يتطلب الأمر إضافة إلى الخطة طويلة الأمد ما يعرف بالتخطيط الظرفي "Contingency planning" يعتمد هذا التخطيط على الحركة المتناسقة بين التخطيط

<sup>1</sup> احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية(الإسكندرية:الدار الجامعية، ط5، 2001)، ص.111.

<sup>2</sup> محمد فالح صالح، المرجع السابق، ص.82.

<sup>3</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، المرجع السابق، ص.84.

الاستراتيجي للأعمال والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتخطيط التشغيلي للموارد البشرية .

يستخلص مما تقدم بأن أساليب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تتعدد بتعدد المؤسسات وخصائص البيئات التي تعمل فيها وأهمية دور الموارد البشرية ، فليس هنالك من أسلوب مثالي (Unique) 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:<sup>(1)</sup>

- 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، وعليه فقد اعتمدت المؤسسات في وقتنا الحاضر بين هذا النوع من التخطيط والتخطيط الاستراتيجي العام في المؤسسة.

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص.85.

### المبحث الثالث: الأهمية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة

تعمل استراتيجية إدارة الموارد البشرية على فهم البيئة الداخلية للمنظمة، ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة من حيث: رسالتها، وغاياتها، وأهدافها، وأساليبها الإدارية، وثقافتها التنظيمية، ومتطلبات العمل فيها... وغيرها، فضلاً عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والإحاطة بجميع متغيراتها، وقوانينها، واتجاهاتها المؤثرة أو التي قد تؤثر في أعمال المنظمة ونشاطاتها، وهذا الفهم للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، يُمكن إدارة الموارد البشرية من وضع استراتيجيتها بنجاح وبشكل يحتوي على مواءمة كبيرة بين ممارسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية، والمتغيرات والتحديات التي تحتويها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى العناصر التالية:

**المطلب الأول: الدلالات والأنماط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، المطلب الثاني دور إدارة الموارد البشرية في إعداد وتنفيذ استراتيجية المنظمة، المطلب الثالث علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مع الوظائف الأخرى، ثم المطلب الرابع علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي ومتطلبات تحقيق التكامل.**

**المطلب الأول: الدلالات والأنماط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية .**

#### أولاً: الدلالات الاستراتيجية

تختلف الدلالات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية باختلاف طبيعة التوجه الاستراتيجي للمنظمة، حيث تمتلك كل استراتيجية دلالات مختلفة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، وفيما يلي عرض لمختلف الدلالات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية حسب التوجه الاستراتيجي للمنظمة

**1- استراتيجيات التركيز<sup>(1)</sup>:** تتطلب من المنظمة الحفاظ على المهارات الحالية المتاحة بالتنظيم وهو ما يتطلب استخدام نوعية من البرامج التدريبية التي تصقل وتنمي هذه المهارات، وكذلك برامج للمكافأة تركز على الحفاظ على هذه المهارات من ناحية أخرى فإن أنظمة الأداء في ظل اتباع استراتيجية التركيز يجب أن تكون موجهة بالسلوك المطلوب لتحقيق الأداء الفعال يكون معروفاً من خلال التجارب السابقة، أما استراتيجيات النمو الداخلي فيبدو أنها تفرز تحديات أكثر بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنمو يتطلب انهماك المنظمة

<sup>1</sup> سامي عمري، المرجع السابق، ص.97.

في عمليات مستمرة للاستقطاب والاختيار والنقل والترقية، كما أن التوسع في أسواق مختلفة قد يتطلب تغيير تركيبة المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر في العنصر البشري علاوة على ذلك فإن أنظمة تقييم الأداء يجب أن تتضمن مزجا متوازنا من التوجه بالسلوك والتوجه بالنتائج، وبينما يستمد التوجه السلوكي من المعرفة المتوافرة بأنماط السلوك الفعال في أسواق المنتج، فإن التوجه بالنتائج يستمد من الحاجة للتركيز على تحقيق أهداف النمو والتوسع، كذلك فإن أنظمة المكافأة سوف تميل إلى التركيز على تحفيز تحقيق أهداف النمو. وبالنسبة للاحتياجات التدريبية فسوف تختلف وفقا للطريقة التي تختارها المنظمة لتحقيق النمو على سبيل المثال إذا أرادت المنظمة تحقيق النمو عن طريق التوسع في الأسواق، فإن التدريب سوف يركز على تكثيف المعرفة بالأسواق، خاصة إذا كانت الأسواق أجنبية؛ أما إذا كانت استراتيجية النمو تستند إلى الابتكار أو التطوير في المنتج، فإن المنظمة تحتاج إلى عمالة ماهرة ذات ولاء قوي للمنظمة، علاوة على ذلك وحيث أن الابتكار ينطوي على مواجهة المخاطر، فإن هؤلاء الأفراد يجب الحفاظ عليهم لفترات طويلة، خاصة في مراحل التقديم والنمو للمنتجات الجديدة، كذلك فإن التدريب سوف يركز على النواحي الفنية وتنمية العلاقات الشخصية والعمل الجماعي مثل برامج فرق العمل من ناحية أخرى، إذا كانت استراتيجيات النمو تستند إلى النمو الخارجي عن طريق المشاريع المشتركة أو الامتلاك، فإن التدريب يجب أن يركز على برامج التعامل مع الصراعات أو تعدد الثقافات وإحداث التكامل والتنميط في الممارسات في كل مجالات ومناطق النشاط بالمنظمة.

### 2- الدلالات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في ظل استراتيجية الانكماش<sup>1</sup>

بالنسبة لاستراتيجيات الانكماش والتي قد تترتب على المنافسة الحادة وحالات الكساد وتغيير الاحتياجات، فإن دور إدارة الموارد البشرية يتمثل أساسا في تقليص حجم العمالة سواء عن طريق الاستغناء عن العمالة محدودة القيمة أو الأداء، أو استراتيجيات ترك العمل الاختياري، أو المعاش المبكر؛ غير أنه وفي أغلب الحالات فإن العاملين المهرة وذوي الخبرة هم الذين يغادرون وذلك لمقدرتهم على إيجاد فرص عمل بديلة، وهذا يقود غالبا إلى عمليات استقطاب جديدة للعمالة المميزة التي فقدتها، وهو ما يؤدي إلى ارتفاع التكلفة وليس العكس، ويوجد أمام إدارة الموارد البشرية عدة خيارات تخفف من الانعكاسات السلبية الوظيفية لاستراتيجيات الانكماش وهي:

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص.98.

- تقليص أو إعادة توزيع تكاليف الاستخدام وتوسيع قواعد مرونة العمل،
- إعادة هيكلة التوظيف بهدف تفعيل العمل وتخفيض تكاليف التوظيف والاستخدام ذات الأجل الطويل،
- مساعدة العمال والموظفين الذين أصابهم الوهن واهتزت معنوياتهم نتيجة لجوء المنظمة إلى استراتيجية الانكماش .

### 3- الدلالات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في ظل استراتيجية الاستقرار<sup>(1)</sup>

من بين الأمور الهامة التي تشغل إدارة الموارد البشرية في المنظمات التي اعتمدت على استراتيجية الاستقرار، تلك المتعلقة بالمحافظة على نخبة الأفراد الطموحين والناجحين في أدوارهم ونشاطاتهم، إذ أن فرص الترقية أمام هؤلاء تبقى جد محدودة، وليس من السهل بالتالي تحفيز أو الاحتفاظ بهذه النخبة.

#### ثانيا : الأنماط الاستراتيجية واحتياجات الموارد البشرية<sup>(2)</sup>

تتطلب الاستراتيجية وجود عناصر بشرية تتسم بالكفاءة بوجه عام، إلا أن كل استراتيجية تتطلب نوعيات مختلفة من العاملين والذين يمتلكون أنماطاً مختلفة من المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوك، فالاستراتيجيات المختلفة تتطلب من العاملين مهارات محددة، وإظهار أدوار سلوكية مختلفة كذلك، ويشير مفهوم سلوكيات الدور (Role Behaviore) إلى نوعيات السلوك المطلوبة من فرد ما للقيام بدوره كشاعر وظيفية في ظل بيئة عمل اجتماعية معينة، هذه السلوكيات تختلف وفقاً للعديد من الأبعاد، إضافة إلى ذلك فإن هناك حاجة لممارسة سلوكيات مختلفة للدور وفقاً لمتطلبات كل استراتيجية بصفة منفردة، فالمنظمات التي تتبنى الاستراتيجية المتعلقة بالتكلفة تتطلب عاملين من ذوي الاهتمام بكمية الناتج والتوجه قصير الأمد، والميل إلى الاستقرار وعدم الرغبة في تحمل المخاطر، هؤلاء العاملين من المتوقع أن يظهروا سلوكيات وظيفية تحبذ الروتينية والتكرار في أداء المهام والعمل بصفة منفردة وليست جماعية .

وفي ضوء ذلك فإن المنظمات ذات التوجه الاستراتيجي القائم على التكلفة، ونظراً لتركيزها على كفاءة العمليات الإنتاجية وتخفيض التكلفة سوف تميل إلى تحديد نوعيات

<sup>1</sup>Smaïl ARBADJI, "Ressources humaines: Rôle et perspectives d'une Dynamique Stratégique", (les publications du séminaire international sur: "le rôle des ressources humaines dans le développement économique et social", Alger, Algérie, 17 au 18 juillet 2004) , P P. 235 - 237

<sup>2</sup> نقلا عن: جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص ص. 117-119.



المهارات التي تتوافق مع هذا التوجه وأن تستثمر في أنشطة التدريب التي تدور حول هذه المهارات، كذلك فإنها سوف تركز على أنظمة الأداء السلوكية ذات مكون يربط بين الأداء وهيكل الحوافز مثل هذه المنظمات تميل إلى الترقية الداخلية وتنمية أنظمة المكافأة ذات اتساق داخلي مع وجود تمييز واضح في هيكل المكافأة بين الرؤساء والمرؤوسين، إذن فإن المنظمات ذات التوجه الاستراتيجي القائم على التكلفة سوف تسعى إلى تحقيق الكفاءة من خلال تشجيع ومشاركة العاملين والاعتماد على آرائهم ومقترحاتهم بشأن رفع الكفاية الإنتاجية .

ومن ناحية أخرى فإن العاملين في المنظمة ذات التوجه الاستراتيجي القائم على التنوع والريادة يجب أن يتسموا بالقدرة على الابتكار والعمل الجماعي، النظرة طويلة الأمد، التركيز على الجودة، الميل إلى المخاطرة، وعليه فإنه من المتوقع من العاملين في هذه المنظمات أن يظهروا سلوكيات وظيفية تعكس التعاون مع الآخرين وكذا المبادرة وتحمل المخاطرة، تطوير الأفكار، تحقيق التوازن بين العمليات والنتائج، ومن ثم فإن المنظمات سوف تميل إلى استقطاب غالبية العاملين لشغل الوظائف المتاحة لديها من الخارج مع بذل جهود محدودة لتحقيق تكيفهم التنظيمي بالإضافة إلى استخدام مسارات وظيفية عامة، علاوة على ذلك فإن جهود التدريب والتنمية سوف تركز على تحقيق التعاون بينما ستميل أنظمة المكافأة إلى تحقيق المساواة الخارجية في حين سوف تركز جهود تقييم الأداء على استخدام أنظمة موجهة بالنتائج لتشجيع المدراء على قبول المخاطرة في قراراتهم .

أما إتباع استراتيجيات التركيز فيتطلب تحقيق اللامركزية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، هذه المنظمات سوف تقوم دائماً بتغيير أنشطة وبرامج إدارة الموارد البشرية بها لتحقيق الاستجابة مع متطلبات أسواق المنتجات الخاصة، فقد تسعى إلى تنمية أسواق جديدة مثل المنظمات التي تستخدم استراتيجية الريادة والتنوع ثم بعد ذلك تتنافس وفق ذات القواعد التي تستخدمها المنظمات ذات التوجه القائم على التكلفة ، حيث يتم تكثيف الاتفاق على التدريب وأنظمة المكافأة والترقيات مع وجود فوارق واضحة بين طبقات التنظيم المختلفة بالإضافة إلى استخدام أنظمة تقييم أداء موجهة بالسلوك وليس الأداء.

المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في إعداد وتنفيذ استراتيجية المنظمة.

أولاً: إعداد الاستراتيجية للموارد البشرية

إن استراتيجية الموارد البشرية تنبثق عن استراتيجية المنظمة، أي يجب أولاً صياغة استراتيجية المنظمة ومن ثم صياغة أو وضع الاستراتيجيات الوظيفية (Functional Strategies) الأخرى مثل: استراتيجية التسويق والإنتاج والاستراتيجية المالية وبالطبع استراتيجياتهما إدارة الموارد البشرية وذلك لتحقيق استراتيجية المنظمة، ومن الواضح أن كل هذه الاستراتيجيات يجب أن تتكامل مع بعضها بعضاً، وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية الدائمة (advantage Sustainable competitive) عادة ما تتم عملية إعداد الاستراتيجية على مستوى الإدارة العليا في المنظمة، أو من خلال فريق متخصص لهذا الغرض تحت إشراف الإدارة العليا، ومع مشاركة الأطراف ذات العلاقة بكل مرحلة من المراحل، وهو ما يعني أن وظيفة الموارد البشرية يجب أن تكون متواجدة في كل مكونات إعداد الاستراتيجية، وتوجد أربعة مستويات من الترابط بين وظيفة الموارد البشرية وعملية الإدارة الاستراتيجية هي: (1)

### 1- الارتباط الإداري (ADMINISTRATIVE LENKAGE): يمثل هذا المستوى أقل

مستويات الارتباط بين وظيفة الموارد البشرية على الأنشطة اليومية، فمسؤول الموارد البشرية لا يمتلك الوقت أو الفرصة للنظر في القضايا الاستراتيجية للموارد البشرية، كذلك فإن وظيفة التخطيط الاستراتيجي في المنظمة تتم بعيداً عن مساهمة إدارة الموارد البشرية، وعليه فإنه في ظل هذا المستوى من الترابط يفصل قسم الموارد البشرية تماماً عن مكونات عملية الإدارة الاستراتيجية، سواء في مرحلة الإعداد أو مرحلة التنفيذ، بينما تتركز اهتماماته حول الأنشطة الإدارية غير ذات الصلة باحتياجات المنظمة الرئيسية.

### 2- الارتباط ذو الاتجاه الواحد (ONE -WAY LENKAGE): في ظل هذا المستوى من

الارتباط تقوم وحدة إعداد الخطة الاستراتيجية بتطوير أو إعداد الخطة ثم إبلاغها للجهة المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية. ويرى البعض أن هذا المستوى من الارتباط يعكس دوراً استراتيجياً لإدارة الموارد البشرية، حيث تمثل دور الأخيرة في تصميم النظم والبرامج

<sup>1</sup> سامي عمري، "فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي" (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2007)، ص ص. 91-92.

التي تمكن من تطبيق الخطة الاستراتيجية، إلا أنه يحول دون أخذ قضايا الموارد البشرية في الاعتبار في مرحلة إعداد الخطة ويؤدي هذا المستوى من الارتباط إلى وجود خطط استراتيجية لا تتسم بالفعالية المطلوبة نتيجة لذلك.

**3- الارتباط ذو الاتجاهين (TWO WAYS LINKAGE):** يسمح هذا المستوى من الارتباط بالنظر في قضايا الموارد البشرية خلال عملية إعداد الاستراتيجية، ويحدث هذا الارتباط خلال عدة مراحل، وفي ضوء ذلك يمكن القول بأنه يوجد اعتماد متبادل أو ذو اتجاهين بين وظيفة التخطيط الاستراتيجي ووظيفة الموارد البشرية وانطلاقاً من هذه المستويات تتضح لنا نوعية المدخلات التي يمكن أن تساهم بها إدارة الموارد البشرية في ظل هذا المستوى من الارتباط<sup>1</sup>:

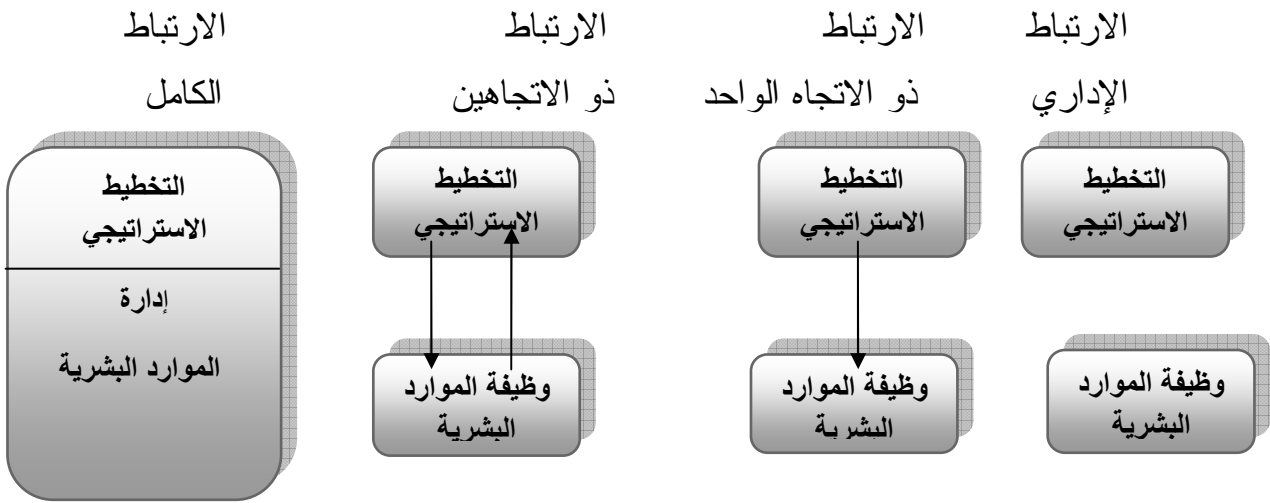
**أ- المساعدة في تحديد رسالة المنظمة وغاياتها الرئيسية:** حيث يحتاج مسؤول الموارد البشرية إلى أن يتأكد من أن صياغة الرسالة وتحديد الأهداف يمكن استخدامها لتحقيق الدعم والتأييد الكاملين للمنظمة .

**ب- المساعدة على تحديد الفرص والتهديدات التي تفرزها بيئة المنظمة:** والتي تتعلق بالعنصر البشري، خاصة مع تقلص المهارات لدى العاملين الذين يدخلون سوق العمل.

**ج- أما المدخل الأخير فيتعلق بالتحليل الداخلي للمنظمة ودور إدارة الموارد البشرية فيه** باعتبارها تعنى بأحد الأصول البارزة للمنظمة وعليه فأن الفشل بالأخذ في الاعتبار نقاط القوة والضعف المصاحبة لقوة العمل بالمنظمة، قد يترتب عليه اختيار استراتيجيات غير ملائمة أو يصعب تنفيذها .

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص 101.

الشكل (04) يبين مستويات الترابط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق الذكر، ص. 103.

#### ثانيا: تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية

أما فيما يخص تنفيذ الاستراتيجية<sup>(1)</sup>، فبمجرد الانتهاء من عملية إعداد و صياغة الاستراتيجية وتحديد الاستراتيجية الواجبة الإتباع، فإنه يجب البدء في تنفيذ الاستراتيجية المختارة في شكل راجح و أنشطة عمل يومية، تتطوي الاستراتيجية التي تنوي المنظمة إتباعها على العديد من الاحتياجات ذات العلاقة بالعنصر البشري، فالمتطلب الرئيسي لنجاح أية استراتيجية وبالتالي تحقيق أهدافها المحددة إنما يكمن في ضرورة توافر المهارات الضرورية لأداء المهام التي تتطوي عليها، وإن هؤلاء الأفراد يجب أن يكونوا محفزين بالدرجة التي تحثهم على تحقيق الإنجاز الفعال .

وتوجد خمسة متغيرات هامة تؤثر في مدى النجاح في تنفيذ الاستراتيجية وهي الهيكل التنظيمي، تصميم المهام، اختيار وتدريب وتنمية الأفراد، نظام المكافأة، نوعيات ونظم المعلومات، إذن فإدارة الموارد البشرية تتحمل المسؤولية عن ثلاثة من المتغيرات الخمسة المؤثرة في نجاح عملية تنفيذ الاستراتيجية وهي المهام، الأفراد، أنظمة المكافأة من ناحية

أخرى فإن إدارة الموارد البشرية يمكنها أيضا أن تؤثر بشكل مباشر في المتغيرين الآخرين وهما الهيكل وأنظمة المعلومات واتخاذ القرارات وذلك كما يلي:<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص. 108.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 112.

1- يتطلب التنفيذ الناجح للاستراتيجية تصميم وتجميع المهام في و وظائف بطريقة يحقق لها الكفاءة والفعالية وهو ما تستطيع أن تقوم به إدارة الموارد البشرية من خلال عملية تحليل وتصميم الوظائف .

2- يجب أن تسعى إدارة الموارد البشرية لضمان حصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية التي تتوافر لها المعرفة، والمهارات والقدرة على أداء المهام التي تضمنها الاستراتيجية ، ويتم تحقيق هذا الجانب جزئياً من خلال عملية الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب والتنمية، وإدارة المسار المهني .

3- إضافة إلى ذلك فإن إدارة الموارد البشرية، يجب عليها تصميم أنظمة إدارة الأداء والمكافأة التي تحث العاملين على دعم وتنفيذ الخطة الاستراتيجية على النحو المرغوب، أي بصيغة أخرى يتلخص دور ووظيفة الموارد البشرية في جانبين:

- ضمان أن المنظمة تتوافر لديها الأعداد الكافية من العاملين ذوي المواصفات والمهارات المطلوبة بواسطة الخطة الاستراتيجية .

- تنمية أنظمة رقابية والتي تضمن قيام العاملين بأداء مهامهم بالطريقة التي تساعد على إنجاز الأهداف المحددة في الخطة الاستراتيجية .

4- ضمان أن المنظمة تتوافر لديها الأعداد الكافية من العاملين ذوي المواصفات والمهارات المطلوبة بواسطة الخطة الاستراتيجية .

5- تنمية أنظمة رقابية والتي تضمن قيام العاملين بأداء مهامهم بالطريقة التي تساعد على إنجاز الأهداف المحددة في الخطة الاستراتيجية.

### المطلب الثالث : علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مع الوظائف الأخرى

تمتلك الاستراتيجية العامة للمنظمة دلالات قوية بالنسبة لسياسات تخطيط الموارد البشرية وبالتالي فإن الأخيرة تمتلك دلالات قوية بالنسبة للأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، فالأنشطة الخاصة بتقييم الأداء، الاستقطاب، تنمية العاملين، مكافأة العاملين تتأثر بالاستراتيجية العامة للمنظمة وتؤثر في تخطيط الموارد البشرية بالتالي على سبيل المثال، من منظور تقييم الأداء فإن المنظمات التي تركز على الابتكار تحتاج إلى توفير المرونة فيما

يتعلق بكيفية أداء العمل من أجل تنمية القدرات الابتكارية وتعظيم نتائجها، وبالتالي نجد أن المنظمات التي تتبنى استراتيجيات موجهة بالابتكار تقوم بتقييم أداء العاملين بها وفقاً لنتائج العمل وليس العمليات أو الطريقة التي يتم بها أداء العمل ويعني ذلك، أنه عند ممارسة أنشطة الاستقطاب وتنمية الموارد البشرية، فإن المنظمات التي تؤكد على الابتكار سوف تميل في الغالب إلى إتباع سياسة الترقية من الداخل وان توفر أنظمة تدريب للترقيات المستقبلية، قياساً على المنظمات التي تحاول تقليل التكلفة. أما من منظور أنظمة المكافأة فإن المنظمات الموجهة بالابتكار تحتاج إلى تشجيع التجربة ومن ثم العائد في الأجل الطويل وهو ما يحتاج إلى أنظمة لتأمين دخول العاملين لاستند إلى الحوافز قصيرة الأجل، أما بالنسبة للمنظمات ذات التوجه بالتكلفة من خلال الإنتاج الكبير، فإن أنظمة المكافأة بها سوف تميل إلى التركيز على خطط التحفيز المرتبطة بالإنتاج من أجل تشجيع الإنتاجية المرتفعة. (1)

وعليه إذا لم تكن إدارة الموارد البشرية على علم وفهم كاملين لاستراتيجية الأعمال العامة التي تتبعها المنظمة ودلالاتها بالنسبة للموارد البشرية فإنه من الصعب التنبؤ بنوعية التحديات التي سوف تواجه إدارة الموارد البشرية، وهو ما يؤدي إلى الفشل في التخطيط للموارد البشرية والذي يترتب عنه فقدان الرؤية المستقبلية وضعف الاستجابة لتحديات سوق العمل. (2)

وفي ضوء التوازن الذي يحققه تخطيط الموارد البشرية بين حاجة المنظمة من الموارد ومع ما هو متاح منها لديها، يتحدد تفاعل هذا التخطيط وعلاقاته المباشرة وغير المباشرة مع باقي وظائف إدارة الموارد البشرية التي سنعمد فيما يلي إلى عرض نماذج هذا التفاعل وهذه العلاقة: (3)

**1- التفاعل مع وظيفة الاستقطاب:** تعتبر نتائج تخطيط الموارد البشرية بمثابة مدخلات لنشاط الاستقطاب التي على أساسها يباشر ممارسة مهمته، فالتخطيط يوضح له حجم الموارد البشرية المراد استقطابها ونوعياتها، وموعد الحاجة إليها، مما يساعده على تحديد مصادر استقطابها ووضع البرنامج الاستقطابي المناسب لها لترغيب أكبر عدد منها في سوق العمل للتقدم وطلب التوظيف في المؤسسة .

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 190-191.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 191.

<sup>3</sup> نقلاً عن: عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 233-234.

**2- التفاعل مع وظيفة الاختيار والتعيين:** تمثل نتائج تخطيط الموارد البشرية وما تظهره من تقدير لحجم الموارد البشرية المطلوبة ونوعيتها، مدخلات أيضا لوظيفة الاختيار والتعيين فهي توضح العدد المطلوب اختياره من الموارد البشرية التي جرى استقطابها، ونوعية هذا المطلوب، ومن ثم السعي لاختياره وتعيينه في الأعمال المناسبة وفي الوقت المحدد.

**3- التفاعل مع وظيفة التدريب والتنمية:** تساعد نتائج تخطيط الموارد البشرية في أنها توضح له حجم الموارد البشرية المطلوبة لإنجاز استراتيجية المنظمة وهذا بحد ذاته يمكنه من تحديد احتياجات هذه الموارد التدريبية التي على أساسها توضع برامج التدريب والتنمية التي تمكن الموارد البشرية من أداء أعمالها وتحمل مسؤولياتها بشكل جيد .

**4- التفاعل مع وظيفة إدارة التعويضات:** في ضوء حاجة المنظمة من الموارد البشرية من حيث أعدادها ونوعياتها وتخصصاتها التي يظهرها التخطيط مباشر وظيفة إدارة التعويضات بتحديد الرواتب والأجور وطرق دفعها، وكذلك تحديد الحوافز والمزايا الوظيفية التي ستقدم للعنصر البشري في العمل، من أجل تحقيق الدافعية والحافز لديه للعمل بجد ونشاط وبالتالي فنتائج التخطيط تحدد نطاق عمل وممارسة إدارة التعويضات .

**5- التفاعل مع وظيفة السلامة والصحة المهنية:** وظيفة الصحة والسلامة المهنية تسعى إلى وضع البرامج المناسبة الكفيلة بتوفير عنصر الحماية للعاملين في المنظمة من مخاطر العمل ولتمكين هذه الوظيفة من وضع هذه البرامج وتحديد سبل الحماية الملائمة لآبد لها من معرفة حجم الموارد البشرية التي ستعمل فيها مستقبلا، ونوعية الأعمال التي ستمارسها وهذا بالإمكان الحصول عليه من نتائج تخطيط الموارد البشرية .

**6- التفاعل مع وظيفة تخطيط المسارات الوظيفية:** يقصد بالمسارات الوظيفية إن إدارة الموارد البشرية في المنظمات تعمل على رسم حركة تنقلات العاملين التي تعمل في هذه المنظمات سواء عن طريق الترقيّة أو النقل الأفقي وذلك منذ بداية تعيينهم وحتى نهاية خدمتهم فيها، وعليه يمكن القول أن برامج المسارات الوظيفية في المؤسسة تعمل على رسم التدرج الوظيفي للأعمال فيها بحيث يكون لكل عمل أو وظيفة مسار (إما متخصص أو غير متخصص) خاص بها، يتدرج من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى، وبالتالي تعمل هذه البرامج المشار إليها على تحديد احتياجات كل مسار وظيفي من الأفراد وتخصصاتهم،

والزمن الذي يجب خلاله توفير هذه الاحتياجات التي إما أن يتم توفيرها من داخل المؤسسة أو من خارجها وأيا كان مصدر توفير الحاجة، فالنتائج التي يتم التوصل إليها تعد جزءا أساسيا من خطة الموارد البشرية في المؤسسة، ذلك لأنها تبين احتياجات وظائفها من الموارد البشرية مستقبلا من حيث النوعية والكمية التي سيجري العمل على توفيرها في الوقت المطلوب بموجب هذه الخطة .

**المطلب الرابع: علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي ومتطلبات تحقيق التكامل بينهما .**

ويتم التعرض إلى علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة ومتطلبات تحقيق التكامل بينهما على الترتيب .

**أولا: علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة**

تعتبر نوعية وكمية الموارد البشرية المتاحة في موقف معين لإدارة عمل ما في غاية الأهمية، فالموارد البشرية هي التي تتم من خلالها مختلف الأعمال والأنشطة ولذلك فهي تعتبر المحور الأساسي في استراتيجيات المنظمة .<sup>(1)</sup>

وفي هذا الإطار فان تخطيط الموارد البشرية مسالة ذات بعد استراتيجي بالنسبة لجميع المنظمات، وذي علاقة وارتباط مباشر بخططها الاستراتيجية لأنه يبني في ضوء متطلبات احتياجات تنفيذها، فمن خلاله يتم تقدير وتحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ خططها الاستراتيجية بشكل يضمن لها استمرارية التشغيل وتحقيق الأهداف المطلوبة وفي سبيل ذلك يسعى تخطيط الموارد البشرية إلى تحقيق التوازن بين حاجة الخطة الاستراتيجية للمنظمة وأدائها الكلي المستقبلي من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها، وبين ما هو متاح من هذه الموارد مستقبلا، وذلك من خلال المقارنة بين حجم العمل المطلوب في خطة المنظمة الاستراتيجية، وبين قوة العمل التي تمثل إمكانات الموارد البشرية المتاحة مستقبلا، فإذا كان متاح لا يكفي حجم العمل المطلوب، فهذا يعني وجود نقص متوقع في قوة العمل يجب تحديده ومن ثم توفيره، أما إذا كان متاح من هذه الموارد أكبر من حجم العمل المطلوب فهذا يعني وجود فائض من مواردها مستقبلا يجب العمل على التخلص منه،

<sup>1</sup>سامي عمري، المرجع السابق، ص 106 .



لأنه يمثل تكلفة عمل تؤثر في أرباح المنظمة سلبا، وهذا كله من أجل تحقيق التوازن المستقبلي بين حجم عمل المنظمة الذي حددته خططها الاستراتيجية مع قوة العمل التي تمثل إمكانات مواردها البشرية. (1)

فتخطيط الموارد البشرية عمل متواصل ومستمر طالما أن المنظمة قائمة وتعمل في ظل متغيرات بيئية متنوعة تؤثر في حجم أعمالها فتجعله غير مستقر، مما يجعل حاجة المنظمة للموارد البشرية متغيرة بين الحين والآخر، ويتضح من ذلك أن تخطيط الموارد البشرية عمل استراتيجي لا غنى عنه طالما هناك في المنظمات حالات تعيين وترك للعمل بسبب هذه الحالات، وبالتالي لا يكون بإمكان أي منها جعل هذا المعدل منعدما لأن المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة لا تمكنها من السيطرة عليها وخاصة بالنسبة للخارجية، وبما أن تخطيط الموارد البشرية هو المسؤول عن تقدير وتحديد حاجة أعمال المؤسسات من الموارد البشرية، إذا فهو عمل استراتيجي مستمر يلزم تنفيذ استراتيجيات المؤسسات طالما أنها قائمة وتعمل في ظل ظروف بيئية دائمة التغيير، ويلعب دور حلقة الوصل بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة هذه الموارد ذلك لأنه في ضوء معطيات ومتطلبات استراتيجية المؤسسة وما تريد انجازه من أعمال في المدى المستقبلي الطويل، يقوم تخطيط الموارد البشرية بالتنبؤ ومن ثم تقدير وتحديد احتياجات استراتيجية المنظمة من الموارد البشرية التي على أساسها تباشر إدارة هذه الموارد بوضع استراتيجية عملها بشكل يخدم ويسهم في تنفيذ استراتيجية المنظمة، ففي ضوء احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية من حيث أعدادها ونوعياتها وتخصصاتها تقوم إدارة الموارد البشرية برسم سياسات وبرامج نشاطاتها وممارساتها في مجالات الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب والتنمية، الصحة والسلامة المهنية في مكان العمل... الخ، وتحديد نطاق ممارسة هذه السياسات والبرامج داخل المؤسسة، وهذا يقودنا للقول بأن نتائج تخطيط الموارد البشرية هي التي ترسم الإطار العام لاستراتيجية إدارة هذه الموارد الذي ستعمل ضمنه بشكل متكامل ويتوافق مع متطلبات تنفيذ استراتيجية المنظمة من المهارات والكفاءات البشرية الصالحة والمؤهلة للعمل، بمستوى عال من الإنتاجية والفاعلية. (2)

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 106.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 107.

ثانيا: متطلبات تحقيق التكامل بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي

حتى يتحقق التكامل الفعال بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة، فإن ذلك يتطلب توافر عدة متطلبات أهمها: (1)

1- يجب على مخططي الموارد البشرية معرفة استراتيجية العمل وضمان توافق خطة الموارد البشرية مع استراتيجية العمل،

2- يجب الربط بين دور تخطيط العمل، وتخطيط العمل، وتخطيط الموارد البشرية، مما يشجع المدراء التنفيذيين على التفكير في الموارد البشرية، عند تفكيرهم في خطة العمل.

3- يجب أن يكون تخطيط الموارد البشرية هدفا للمنظمة، فنظام تخطيط الموارد البشرية يعطي فرصة للإدارة العليا لإدراك حقيقة هامة، ألا وهي أن النمو المستمر للمنظمة قد يواجه قيود متمثلة في النقص والعجز في الموارد البشرية، وان هذه المشكلة تحتاج إلى التركيز عليها، والاهتمام بها في المستويات العليا من المنظمة،

4- ضمان قدرة برامج الموارد البشرية التقليدية على إشباع حاجات الإدارة العليا والإدارات الفرعية الأخرى،

5- تحديد قضايا وأمور الموارد البشرية التي تؤثر في أهداف العمل وإعلام المدراء بها.

6- تحويل أهداف العمل إلى أهداف للموارد البشرية التي تمثل الأساس في خطة استراتيجية للموارد البشرية.

7- مراجعة عملية التخطيط الاستراتيجي لتحديد الفرص الجديدة لتقنين إدارة الموارد البشرية فيها.

1 راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004)، ص.82.

### خلاصة الفصل الثاني

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 (قوة العمل)، لتحديد فيما إذا كان لدى كل منها فائض أو عجز، للعمل على معالجته لتحقيق التوازن بين حجم أعمالها وقوة العمل فيها، ومن ثم الخروج بخطة 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 الاستراتيجي 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 لاستقراء 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:**  
**الإجراءات المنهجية**  
**الخاصة بالدراسة الميدانية**

### تمهيد :

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 للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، وقد وقع الاختيار على مؤسسة "سونلغاز" - مديرية التوزيع باتنة - وهذا الاختيار لم يكن نتيجة للصدفة، بل لعلمنا بالموقع الهام الذي تحتله هذه المؤسسة في مجال نشاطها من خلال احتكاكها المباشر مع المجتمع، وسنحاول من خلال هذا الفصل إبراز واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وما هو دوره في تحقيق استراتيجية 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 الاستبيان وتحليل نتائج الدراسة ككل .

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة التطبيقية

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة.

تعتبر مؤسسة "سونلغاز" من أكبر المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، وقد لعبت دورا تاريخيا في ميدان إنتاج الطاقة إذ تمتد سنوات عطائها لأكثر من 65 سنة خدمة عمومية، إذ مرت بعدة مراحل تاريخية ساهمت في إيجادها سواء قبل أو بعد الاستقلال .

فقبل الاستقلال وفي سنة 1947 تم إنشاء المؤسسة العمومية كهرباء وغاز الجزائر "E.G.A" والتي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها، وكذلك توزيع الغاز، وتضم المؤسسة العمومية "E.G.A"، المؤسسات القديمة ذات الإنتاج والتوزيع، وكانت هذه المؤسسة تخضع للقانون الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

وبعد الاستقلال تكفلت الدولة الجزائرية المستقلة بتسييرها، وما إن انقضت بضعة سنوات وبفضل مجهود معتبر بذل في سبيل التكوين سمح التأطير للجزائريين من تولي تسيير المؤسسة، وفي سنة 1969 تحولت E.G.A (كهرباء وغاز الجزائر) إلى سونلغاز" الشركة الوطنية للكهرباء والغاز" بموجب المرسوم رقم 6959 المؤرخ في جويلية 1969، والمعلن في الجريدة الرسمية بتاريخ 01 أوت 1969.

وقد كان الهدف من تحويل الشركة هو إعطاءها تنظيم وتسيير يمكنها من موافقة ومساندة التنمية الاقتصادية للبلاد وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية (الإنارة الريفية) وهو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية. في 1983 تمت إعادة هيكلة "سونلغاز" وتفرعها إلى شركات فرعية للأشغال المتخصصة وهي: (1)

- كهريف (KAHRIF) للإنارة وإيصال الكهرباء
- كهركيب (KAHRAKIB) للتركيب والمنشآت الكهربائية
- قانغاز (KANAGAZ) لإنجاز شبكات نقل الغاز
- انرقا (INERGA) للهندسة الصناعية
- التركيب (ETTERKIB) للتركيب الصناعي
- أ.م.س (AMC) مؤسسة صنع العدادات وأجهزة القياس والمراقبة .

<sup>1</sup> وثائق شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق (ش.ت.ش) - المديرية المركزية قسنطينة -

وفي سنة 1991 تحولت "سونلغاز" إلى مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري بموجب المرسوم التنفيذي رقم 495/91 الصادر في ديسمبر 1991، ثم حصلت سونلغاز على الاستقلالية المالية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 280/95 الصادر في سبتمبر 1995، وأكد هذا الإجراء طبيعة مؤسسة سونلغاز كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وصنفت تحت وصاية وزير الطاقة .

وفي سنة 2002 أصبحت المؤسسة شركة ذات أسهم (SPA) بموجب المرسوم الرئاسي رقم 195/02 المؤرخ في جوان 2002 وتتكون هذه الشركة من ثلاث مديريات هي مديرية الإنتاج، النقل، التوزيع .

وقد تم سنة 2006 هيكلية وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية وهي: (1)

- سونلغاز للتوزيع الجزائر العاصمة تشمل 06 مديريات فرعية
- سونلغاز للتوزيع وسط وتشمل 13 مديرية فرعية
- سونلغاز للتوزيع غرب وتشمل 19 مديرية فرعية
- سونلغاز للتوزيع للشرق وتشمل 19 مديرية فرعية والتي منها مديرية توزيع الكهرباء والغاز للشرق - باتنة - وهي المؤسسة محل دراستنا الميدانية، والتي انبثقت على اثر إعادة هيكلية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز سونلغاز بموجب القانون 02/01 الصادر بتاريخ: 2002/04/05 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات وجاءت المراسيم التنفيذية الملحقة والقرارات التنظيمية لإعطاء مزيد من المسؤولية والبحث عن الفعالية وآخرها تخصيص رمز جديد لشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق (SDE) المدون على الوكالات التجارية، وسيارات الشركة والوثائق المختلفة وهذا على غرار كل شركات وفروع مجمع "سونلغاز"، وذلك لتأكيد الطبيعة القانونية والاجتماعية للمؤسسة الجديدة .

**المطلب الثاني: التعرف على حصيلة نشاط الشركة**

**أولاً: طبيعة نشاط المؤسسة .**

تضطلع مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع باتنة - بعدة وظائف أساسية منها توزيع الطاقة و صيانة شبكات الكهرباء و الغاز هذه المهام الرئيسية تمنحها صلاحية السهر على الطاقة على مستوى الولاية .

<sup>1</sup> وثنائق توزيع الكهرباء والغاز للشرق (ش.ت.ش) - المديرية المركزية قسنطينة -

فعملية ربط السكنات بشبكات الكهرباء والغاز تتم بإيداع الزبون لطلب لدى الشركة مع مخطط السكن لتقوم الشركة بتسجيل الطلب ثم إرسال تقنيين إلى عين المكان لدراسته من كل الجوانب وتحديد التكاليف التي تقدم للزبون ليقوم بالدفع، وتوكل الأشغال إلى مقاول للقيام بالعمل تحت رقابة مؤسسة "سونلغاز" ثم تقوم بعملية الوصل ونفس الشيء بالنسبة للغاز إلا أن العملية بالنسبة للغاز تكون مدققة لخطورة هذه المادة حيث تقوم بفحص الأنابيب للتأكد من صحتها قبل التمويل، هذه الأعمال يقوم بها مقاولون في شكل مناقصة حيث تختار الشركة أفضل عرض بالإضافة إلى ذلك السهر على سير هاتين المادتين الحيويتين وذلك بأعمال الصيانة لشبكاتهما وعملية تجديدها.

إضافة إلى عملية التوزيع وتزويد التجمعات السكنية بالكهرباء والغاز هناك وظائف أخرى تقوم بها مثل: (1)

- تحصيل مبالغ فواتير الكهرباء و الغاز .
- التكفل بالنزاعات الحاصلة سواء مع العاملين أو الزبائن فهناك مكتب خاص لهذا الغرض .
- توفير أحسن الخدمات لزبائنهم من خلال مصالحها التجارية المنتشرة عبر الولاية من رصد وتحصيل والتكفل بانشغالاتهم عن طريق أعوانها التجاريين.
- ضمان استمرارية التزويد بالطاقة الكهربائية والغازية على الدوام، وبنوعية جيدة والتدخل لإصلاح الأعطاب في حينها مراعية في ذلك الحفاظ على أمن الأفراد .
- والمنشآت وذلك بإنشاء توصيلات رئيسية جديدة وخلق مراكز تحويل، وتأهيل وصيانة الشبكات من أجل تدعيم وتقوية هذه الشبكات لمواجهة الطلب المتزايد .

### ثانيا: حصيلة نشاط شركة سونلغاز - مديرية التوزيع باتنة - (2)

شرع مجمع "سونلغاز" في إنجاز الكثير من المشاريع المرتبطة بقطاع الكهرباء والغاز، وهذا لكي تكون في مستوى طموحات ولاية كبيرة كولاية باتنة، وكذا لتقديم خدمات ذات نوعية للزبائن، وفي هذا الصدد نود تقديم حوصلة المشاريع الكبرى الخاصة بتوزيع الكهرباء والغاز التي تم إنجازها وأخرى في طور الإنجاز .

<sup>1</sup> وثائق مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع - باتنة .

<sup>2</sup> وثائق مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع - باتنة



### • بالنسبة لقطاع الكهرباء :

- بداية الخدمة للوحدة الرئيسية لإنتاج الكهرباء الموجودة بعين جاسر وهذا لتدعيم منظومة الإنتاج الوطنية للكهرباء .
  - وحدة تحويل التيار الكهربائي الموجودة بمركونة والتي ستمون ولاية باتنة .
  - مركز التوزيع الكهربائي بكدية المدور وهذا لتموين السد المائي بتيققاد، وكذا تموين كل من بلديات :تيمقاد، الشمرة، دوفانة، تازولت، سيدي معنصر ....الخ.
  - مشروع مركز التوزيع الكهربائي للقطب السكني حملة (استلام المحول الكهربائي المتنقل HT /MT) .
  - إعادة هيكلة الشبكة الكهربائية داخل مدينة بريقة وهذا من اجل تحسين نوعية وخدمات توزيع التيار الكهربائي داخل هذه المدينة الكبيرة .
  - مركز التحكم عن بعد في الشبكة الكهربائية متوسطة التوتر والتي تهدف لتحسين نوعية الخدمات المقدمة للزبائن وأهمها تخفيض مدة انقطاع التيار الكهربائي، ونسبة المشروع وصلت إلى 80%.
- هذه الإنجازات جعلت نسبة التغطية بالكهرباء تصل إلى :93.7%.

### • بالنسبة لقطاع الغاز :

- تقوية شبكة الغاز الطبيعي في حي " بارك افوراج"، وهذا لتحسين نوعية خدمة الزبائن بهذا الحي، وهذا في انتظار استلام مشروع مركز التوزيع العمومي للغاز الطبيعي رقم 04 وكذا بعض المشاريع التي تخص التجمعات السكنية في المناطق الريفية والتي تشرف عليها مراكز التوزيع التالية: (1)
- مركز التوزيع العمومي للغاز الطبيعي للقطب السكني حملة.
  - مركز التوزيع العمومي للغاز الطبيعي "بوزينية"
  - مركز التوزيع العمومي للغاز الطبيعي "إيشمول"
  - مركز التوزيع العمومي للغاز الطبيعي "إينوغيسن"
  - المشروع الكبير لولاية باتنة بتزويد 14 تجمع سكني بالغاز الطبيعي، في إطار الاتفاقية (S.D.E - ولاية باتنة).
- وبهذا وصلت نسبة التغطية بمادة الغاز الطبيعي إلى % 63

<sup>1</sup>وثائق مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع -باتنة .

- تطور عدد البلديات المستفيدة من الغاز الطبيعي لولاية باتنة من سنة 2000 إلى 2012

سجلنا في هذا الجدول المنحى التصاعدي لعدد البلديات المستفيدة من مادة الغاز الطبيعي منذ سنة 2000 إلى سنة 2012، فمن مجموع 61 بلدية تم ربط 54 بلدية بهذه المادة الحيوية، والأشغال جارية لربط بلديات وتجمعات سكانية أخرى في إطار مشاريع وبرامج الدولة المختلفة، كما أشرنا في الجدول لعدد الزبائن الممولين بمادة الغاز الطبيعي والذي وصل إلى 155 000 زبون .

جدول (1) يبين عدد البلديات المستفيدة من الغاز الطبيعي لولاية باتنة

ولاية باتنة	مجموع البلديات	2000	2012
عدد البلديات المستفيدة من الغاز الطبيعي	61	11 بلدية	54 بلدية
عدد الزبائن		54 630	155 000

المصدر: وثائق مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع باتنة -

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع للشرق - باتنة:

يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة مختلف الوظائف التي تمارسها المديرية وهو عبارة عن جدول للوحدات المحددة التي تشكل المنظمة وشبكة العلاقات الرسمية، وكذا الأساليب التي من خلالها تتخذ القرارات والأوامر نحو المنفذين، بالإضافة إلى قنوات الاتصال داخل المؤسسة والتي تزود الهيئات القيادية بمعلومات حول العمل والصعوبات والاحتياجات لمختلف الوظائف .

ويضم الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز - مديرية التوزيع للشرق باتنة - كلا من الإدارة العامة وأقسام مديرية التوزيع وهي كما يلي: <sup>1</sup>

1- الإدارة العامة: وتتكون مما يلي:

- مدير التوزيع.
- أمانة المدير
- المكلف بالشؤون القانونية.
- المكلف بالاتصال.

<sup>1</sup> الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع - باتنة .

- المكلف بالأمن الصناعي.

- المكلف بالأمن الداخلي.

## 2- أقسام المديرية :

1- قسم أشغال شبكات الكهرباء: ويحتوي على خمسة مصالح وهي:

- مصلحة الصيانة: وهي تقوم بالقياس وصيانة التجهيزات، وتوفير الكوابل، وكل ما يتعلق بالمخبر.

- مصلحة مراقبة استغلال الكهرباء: وهي تقوم بمهام تسيير الأشغال واستغلال الكهرباء، وكل ما يتعلق بالمحولات.

- مصلحة التحكم عن بعد: ومهمتها مراقبة أجهزة التحكم عن بعد وصيانتها.

- مصلحة تطوير الشبكة: وهي تقوم بالدراسة العامة لحالة الشبكة من الصلاحية وعدم الصلاحية، ويشرف على ذلك مهندس دراسات وتقني.

- شبكة الأشغال تحت الضغط: وتعمل بها فرقة تتكون من تقنيين وأربعة أعوان عمليات، كلهم مختصون في أشغال تحت الضغط.

2- قسم استغلال الغاز: ينفرع إلى ثلاث مصالح:

- مصلحة صيانة الغاز: ومن مهامها ما يلي:

الحماية ووضع مخططات الضغط والمخبر.

- مصلحة مراقبة استغلال الغاز: وهي تقوم مباشرة بتسيير دراسات أشغال الغاز واستغلال الغاز.

- مصلحة تطوير الشبكة: ومهمتها الوحيدة الدراسات العامة للشبكة.

3- قسم تنفيذ دراسات الغاز والكهرباء: تنفرع إلى مصلحتين وشعبتين:

- مصلحة دراسات أشغال الغاز:

ويقوم بالمهام في هذه المصلحة مهندس الطرق وتقني دراسات الغاز ومراقبة الأشغال، وتقني دراسات ومراقبة، وتقني في الدراسات والخدمات.

- مصلحة دراسة أشغال الكهرباء:

ويعمل بها مهندس الطرق وتقني دراسات الكهرباء وتقني لدراسة الأشغال وتقني لمراقبة الأشغال.

- شعبة تسيير الاستثمارات:

- شعبة الصفقات:

ويقوم عليها عون رئيسي بالبرمجة وأربعة عمال لإدارة البرمجة وعون رئيسي بالصفقات.

### 4- قسم العلاقات التجارية: ويحتوي على ما يلي:

- مصلحة الزبائن: يتولى العمل فيها مهندس مكلف بالدراسات للفواتير والتحصيل وعونين لتسيير التحصيل، وعامل إضافي لفوترة الضغط والتوتر المنخفض ومهندس مكلف بتسجيل وفوترة الضغط والتوتر المتوسط، ثم عون تسيير القياسات الخارجية مكلف بصيانة أجهزة القياس.

- لجنة المراقبة والتفتيش: ويقوم بمهامها مهندسين (02) للدراسات.

- مصلحة التقنية التجارية: وهذه المصلحة يقوم فيها مهندس أو مكلف بدراسات بتسوية الكهرباء والغاز ومهندس أو مكلف بدراسات العمليات التجارية وعون رئيسي وعون التسيير وعامل إضافي ومسوق تجاري وتقني تجاري.

### 5- قسم أنظمة المعلوماتية: يحتوي على ما يلي:

- نظام التسيير: ويعمل على ذلك مهندس الدراسات.

- تسيير نظام المكر ومعلوماتية: ويشرف عليه متخصص في الإعلام الآلي ومحلل للأنظمة الميكرومعلوماتية.

### 6- قسم المالية والمحاسبة:

ويحتوي على ثلاثة مصالح:

- مصلحة الاعتماد وتنظيم التسيير: وتحتوي على مكلف بالدراسات.

- مصلحة الاستغلال المحاسبي: وتقوم باستغلال الموصولات والتحصيل ويعمل على ذلك مكلف بالدراسات وثلاث محاسبين.

- مصلحة المالية: وتشمل الخزينة ويعمل على ذلك مكلف بالدراسات و محاسب.

### 7 ) قسم الموارد البشرية: ومن المهام الموكلة إليه ما يلي:

- تطوير الموارد البشرية.

- مصلحة التكوين.

- مصلحة الإدارة.

### 8) شعبة الشؤون العامة: وتتمثل اهتماماتها فيما يلي:

- ملفات وأرشيف.

- حظيرة السيارات.

- التموين.

- العقارات.

(9) مصلحة تقنيات الكهرباء:

- استغلال الكهرباء.

- مهندس الطرق.

(10) مصلحة تقنيات الغاز:

- استغلال الغاز ومحطات البر وبان. مهندس الطرق.

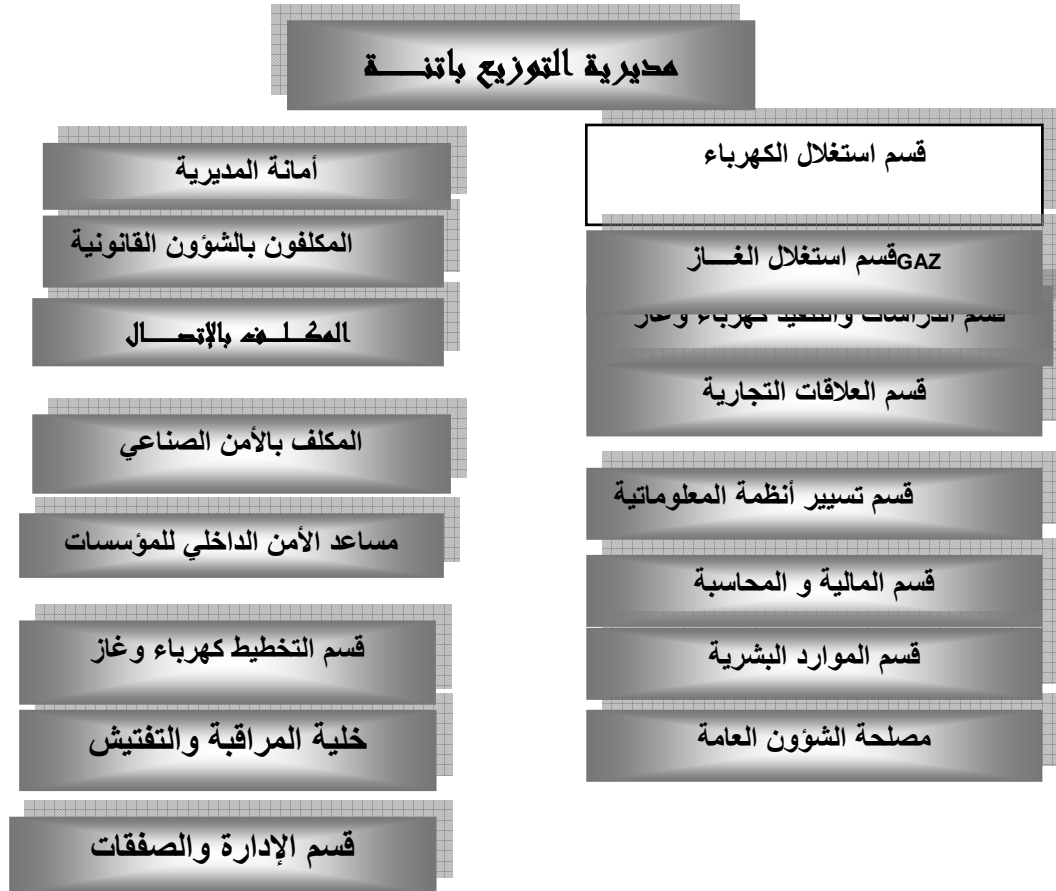
(11) المصالح التجارية (الوكالات): وتقوم بالمهام التالية:

- البيع (أي بيع الغاز والكهرباء). الزبائن.

(12)-الشعب التجارية:

- المبيعات (الكهرباء والغاز)، الزبائن.

الشكل (5) يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع -باتنة



المصدر: وثائق مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع -باتنة-

### المطلب الرابع: 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، لذا فالدور المنوط بشركة التوزيع يفسر إلى حد بعيد استراتيجية الشركة في إعادة هيكلتها، وعليه فشركات التوزيع تضطلع بمهامها إلى الاقتراب بصورة أكبر من زبائنها عن طريق إقامة نظام استماع وإصغاء لكل فئة منهم لكي يكون في المقدم الاطلاع على رغباتهم ومعرفة تطلعاتهم ولكي تمكن الاستجابة لانشغالاتهم والوفاء بها .

وتسهر شركة التوزيع في المقام الأول على ضمان استمرارية وجود خدماتها المنتسمة بالمساواة في تعاملها مع جميع زبائنها في جميع أنحاء الولاية، وتحرص الشركة بعد ذلك وبوجه خاص على أن تقدم النصح والمساعدة وعلى أن تقوم بحملات إعلامية حول التسعيرة والتحسيس بضرورة الاقتصاد في الطاقة وضمان الأمن والسلامة، ومن ناحية أخرى فإن مراجعات وتدقيقات طاقوية تقترحها على زبائنها الصناعيين، وهو ما يسمح لهم بقياس مدى الفعالية الطاقوية لمؤسساتهم وإمكانية خفض التكاليف وزيادة الأرباح، ولكي يتحقق نجاح أفضل لنشاط الشركة قامت هذه الأخيرة بتكوين موظفيها العاملين في القسم التجاري من ذلك أن أعوانا للاستقبال وملحقين تجاريين وإطارات قد تم تكوينهم في ميادين كبرى مثل الاستقبال والإعلام، وتقييم المقادير المستهلكة من الطاقة ومعرفة الزبائن، وتقديم النصح حول استخدام الطاقة وخدماتها.

### 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.

إن استخدام الشبكات الداخلية والخارجية للإعلام الآلي سهل عملية الاتصال بين الفروع والأقسام والوظائف حيث أن التنسيق بينها ليس بالأمر السهل لوجود تعاملات بين هذه الأقسام، الأمر الذي يتطلب إمكانيات ووقت إضافيين وهذا ما يزيد من تكاليف الشركة، أما مجال الأعمال التقنية والتنفيذية فهناك استعمال للاتصالات اللاسلكية بوحدة العمل الشيء الذي يسهل تبادل المعلومات والإبلاغ عن الأعطاب خاصة الفرق المتنقلة .

إن استثمار الشركة في المجال التكنولوجي له أهمية كبيرة في ظل المنافسة التي يشهدها المحيط الاقتصادي وسوق الشغل، وذلك بنقل التقنيات الحديثة واكتساب مهارات جديدة في مجال التسيير والأعمال التقنية التي تتطلب وسائل تكنولوجية حديثة .

### 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 والاحتفاظ بها بشكل فعال فهي من هذا المنطلق تعد إدارة هامة وشريكا حقيقيا في التخطيط الاستراتيجي الشامل أي أن عملها لم يعد محصورا فقط في إدارة شؤون الأفراد من استقطاب وتوظيف وتدريب وتقييم... الخ.

ومن خلال الدراسة الميدانية لمديرية التوزيع وتفحص وثائقها وهيكلها التنظيمي لمسنا مدى أهمية هذه الإدارة بها ووصفها بالعمود الذي تتمحور حوله مختلف الوظائف الأخرى عن طريق تخطيط وتنظيم أعمال مختلف الأفراد.

### المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة<sup>1</sup>

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 تربصات إلى مؤسسات تكوين متخصصة للرفع من مؤهلاتهم، ولغرض توضيح مهامها وأقسامها نحاول تلخيصها فيما يلي :

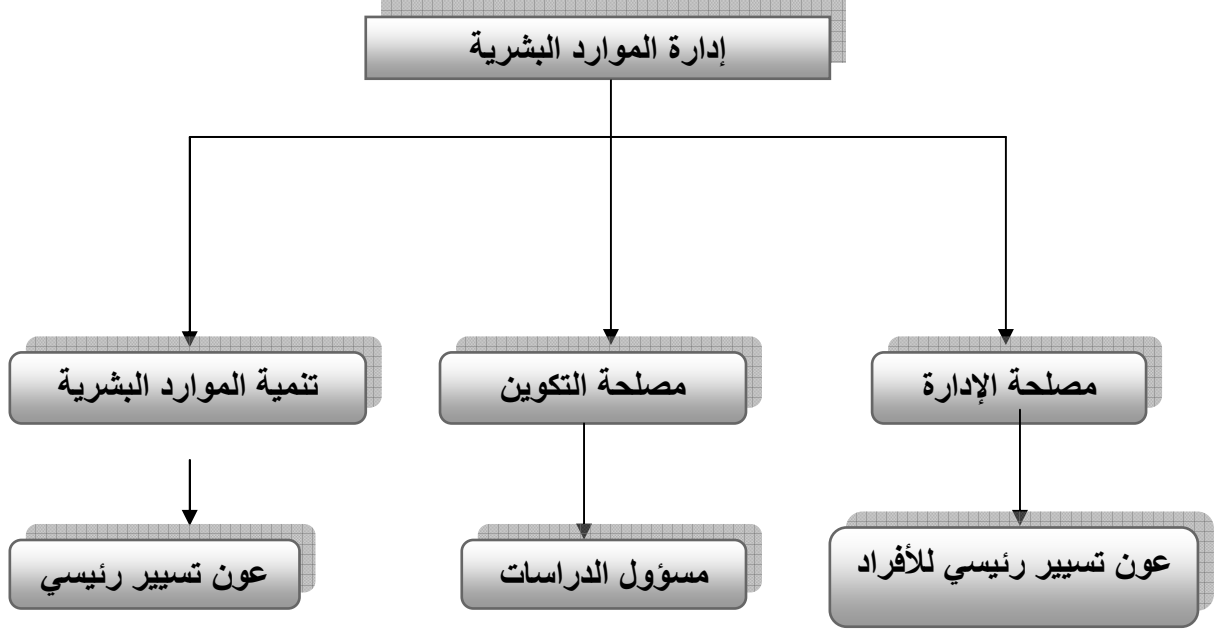
**1- مصلحة الإدارة:** يتولى القيام بوظائف هذه المصلحة عون تسيير رئيسي للأفراد، وكذا عون تسيير الأفراد، تختص هذه المصلحة بالمهام التالية :

<sup>1</sup> وثائق مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع باتنة-

- استقبال الملفات الإدارية والطبية .
  - تسيير الأجرة ( المنح والعلاوات )
  - العطل
  - العلاقة مع الضمان الاجتماعي
  - التسيير المالي للوظيفة
- 2- مصلحة التكوين:** يتولى القيام بمهام هذه المصلحة مسؤول الدراسات، وتختص هذه المصلحة بالمهام التالية :
- الترقية والنقل
  - التعيينات في المناصب ذات المسؤولية
- 3- 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 .



الشكل (6) يوضح الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: وثائق مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع باتنة-

المطلب الثاني : تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية

نود قبل التطرق إلى وضع العمالة خلال عام 2013 أن نبين تطورها من سنة 2003 إلى سنة 2013، وذلك كتمهيد للتعرف على طبيعة حركة العمال داخل المؤسسة .

جدول (2) يبين تطور العمالة داخل المؤسسة

السنة	العدد	السنة	العدد
2003	317	2009	551
2004	339	2010	591
2005	386	2011	623
2006	373	2012	718
2007	456	2013	732
2008	489		

المصدر: وثائق شركة سونلغاز - مديرية التوزيع باتنة-

## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

نلاحظ من خلال الجدول أن القوى العاملة للمؤسسة كانت البداية فيها ب317 عاملاً سنة 2003 وارتفع إلى 489 سنة 2008 أما في سنة 2013 وصل عدد العمال إلى 732 عاملاً مما يبين أن عملية التوظيف في الشركة تختلف من سنة إلى أخرى وذلك حسب الأهداف المخطط لها .

### وضع العمالة خلال العام 2013:

يبلغ عدد العمال الإجمالي وفق آخر الإحصائيات التي تمت في: 2013/05/31، (732) عاملاً ويتواجد 205 منهم في المديرية المركزية، أما الباقي فيتواجدون في المديريات المحلية التابعة لمؤسسة سونلغاز على مستوى الولاية ولغرض التعرف على أفراد مديريةية التوزيع بشكل أدق نحاول من خلال ما يلي تقسيمها حسب الفئات من حيث: أ- توزيع العمال حسب الفئات : يتم هذا التوزيع للعمال المتواجدين على مستوى المديرية إلى غاية 2013/05/31.

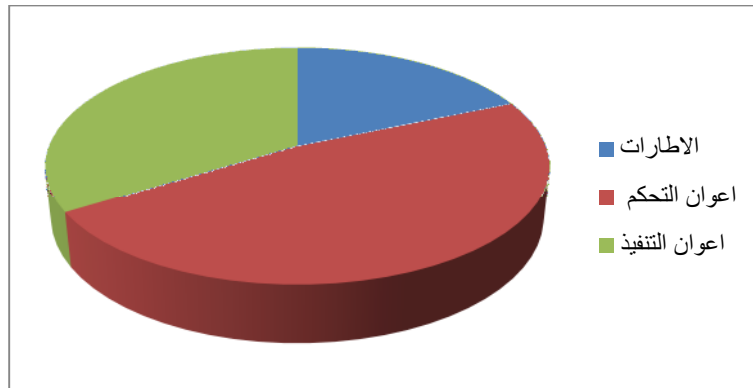
جدول (3) توزيع الأفراد حسب الفئات

الفئات	العدد	%
الإطارات	136	18.57%
أعوان التحكم	348	47.53%
أعوان التنفيذ	248	33.87%
المجموع العام	732	100%

المصدر: وثائق مؤسسة سونلغاز - مديريةية التوزيع - باتنة .

من خلال الجدول نستخرج الشكل التالي:

شكل (7) يبين توزيع العمال حسب الفئات



المصدر: من إعداد الباحث .

## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

نلاحظ من خلال الشكل أن المؤسسة محل الدراسة تحتوي على 136 اطارا بنسبة 18.57%، ثم فئة أعوان التحكم والبالغ عددهم 384 بنسبة 47.53%، بالإضافة إلى فئة أعوان التحكم الذين يبلغ عددهم 248 بنسبة 33.87% .

ب- توزيع الأفراد حسب الجنس :

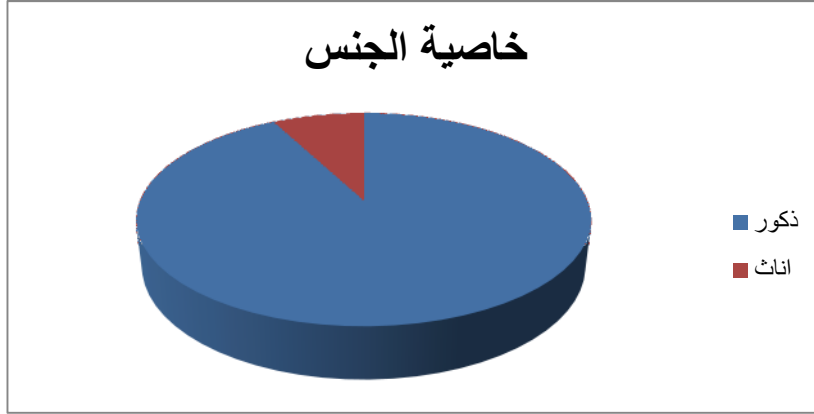
جدول (4) توزيع الأفراد حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة%
ذكور	675	92.22%
إناث	57	7.78%
المجموع	732	100%

المصدر: وثائق مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع باتنة-

من خلال الجدول أعلاه نحصل على الشكل التالي:

شكل (8) يبين توزيع الأفراد حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحث .

من خلال الشكل نلاحظ أن نسبة العاملين الذكور في المؤسسة بلغت 92.22%، أما نسبة العاملات الإناث فهي 7.78% وهذا راجع إلى طبيعة المهام والوظائف التي تختص بها المؤسسة والتي تستدعي القيام بمجهودات بدنية وتقنية لا تتناسب خصائص العنصر النسوي .

ج- توزيع الأفراد حسب المؤهلات

جدول (5) توزيع الأفراد حسب المؤهلات

المجموع	دراسات عليا	مهندس دولة	ليسانس	تقني سامي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	دون مستوى	المؤهلات
									الفئات
136	16	71	43	6					الإطارات
348		46	0	157	90	53	2		أعوان التحكم
248	0	29	44	80	57	26	12		أعوان التنفيذ
732	16	146	87	243	147	79	14	0	المجموع

المصدر: وثائق مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع - باتنة .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ارتفاع المستوى التعليمي عند فئة الإطارات حيث يتراوح بين تقني سامي ودراسات عليا، حيث نجد (06) أفراد تقنيين ساميين، (43) حاملي شهادة ليسانس، (71) مهندس دولة، (16) دراسات عليا، أما باقي الفئات فتتراوح بين المستوى الابتدائي ومهندس دولة، حيث أن فئة أعوان التحكم تتوفر على عاملين ذا مستوى ابتدائي، (53) مستوى متوسط، (90) مستوى ثانوي، (157) تقني سامي و(46) مهندس دولة، أما فئة أعوان التنفيذ فتتوفر على (12) فردا ذوا مستوى ابتدائي، (26) مستوى متوسط، (57) مستوى ثانوي، (80) تقني سامي، (44) حائز على شهادة الليسانس، (29) مهندس دولة .

## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

د- توزيع الأفراد المقترحين للتكوين لسنة 2013.

جدول(6) توزيع الأفراد المقترحين للتكوين لسنة 2013.

نوع التكوين	الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع	%
التكوين المتخصص	0	5	58	63	19.03
تحسين المستوى	71	32	56	159	48.03
الوسائل الخاصة	54	18	37	109	32.93
المجموع	125	55	151	331	100

المصدر: وثائق مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع - باتنة

من خلال الجدول نلاحظ أن التكوين على شكل تحسين المستوى يأخذ الحصة الأكبر من الأفراد المكونين بنسبة 48.03% من إجمالي عدد الأفراد المقترحين للتكوين، ثم يأتي التكوين بالوسائل الخاصة في الدرجة الثانية بنسبة 32.93% وأخيرا التكوين المتخصص بنسبة 19.03%، بينما العدد الإجمالي للأفراد المقترحين للتكوين هو 331 من أصل 732 عامل أي بنسبة 45.21%

ه- توزيع الأفراد المقترحين للترقية

جدول(7) توزيع الأفراد المقترحين للترقية

جدول الترقية لسنة 2011				الترقيات
المجموع	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	الإطارات	
467	24	326	117	عدد الأفراد المقترحين*
133	24	26	23	عدد الأفراد المقترحين**

المقترحين \*: الأعوان الذين يستوفون الشروط الضرورية خلال 03 سنوات من الأقدمية، مع نقطة مهنية أكثر من 20/13.5.

المقترحين \*\*: الأعوان المختارين من قبل المسؤولين من ضمن الأعوان المقترحين .

المصدر: وثائق مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع - باتنة .

## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الأفراد المقترحين للترقية لسنة 2011 هو 467 الذين توفر فيهم الشروط الضرورية من مجموع 623، وقد تم اختيار 133 فقط من بين الأفراد المقترحين ، حيث تم ترقية 26 عون تحكم و24 عون تنفيذ بالإضافة إلى 23 إطار وهذا حسب عدد المناصب المتوفرة .

### و- توزيع الأفراد المقترحين للنقل

جدول (8) توزيع الأفراد المقترحين للنقل

جدول النقل لسنة 2011				النقل
المجموع	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	الإطارات	
483	40	326	117	عدد الأفراد المقترحين *
274	40	186	48	عدد الأفراد المقترحين **

**المقترحين \***: الأعوان الذين يستوفون الشروط الضرورية خلال سنتين من الاقدمية، مع نقطة مهنية أكثر من 20/13.5.

**المقترحين \*\***: الأعوان المختارين من قبل المسؤولين من ضمن الأعوان المقترحين .

**المصدر :** وثائق مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع باتنة-

يتضح لنا من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الأفراد المقترحين للنقل لسنة 2011 هو 483 الذين توفر فيهم الشروط الضرورية من مجموع 623، وقد تم اختيار 274 فقط من بين الأفراد المقترحين للنقل ، حيث تم نقل 186 عون تحكم و48 إطار، بالإضافة إلى 40 إطار وهذا حسب المناصب الشاغرة والتي تتطلب شغلها .

**م- توزيع الأفراد المحالين على التقاعد في آفاق 2015.**

جدول (9) توزيع الأفراد المحالين على التقاعد في آفاق 2015.

السنة	الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع
2012		2	2	4
2013		1	7	8
2014		3	1	4
2015		5		5
المجموع	0	11	10	21

المصدر: وثائق مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع باتنة-

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مجموع الأفراد الذين سيحالون على التقاعد في آفاق 2015 هو 21 عاملا ، حيث نجد أن مجموع العاملين المحالين على التقاعد في سنة 2012 بين أعوان التحكم وأعوان التنفيذ هو 4 أفراد (2) أعوان تحكم (2) أعوان تنفيذ أما بالنسبة لسنة 2013 فالمجموع هو 8 أفراد (1) عون تحكم و(7) أعوان تنفيذ، أما الأفراد المتوقع إحالتهم على التقاعد لسنتي 2014 و2015 فبالنسبة لسنة 2014 نجد 4 افراد (3) أعوان تحكم و(1) عون تنفيذ أما لسنة 2015 فنجد 5 أعوان تحكم فقط ، وتجدر الإشارة إلى أن فئة الإطارات لا تتوفر على الأفراد المعنيين بالتقاعد نظرا لحاجة المؤسسة إليهم.

**المطلب الثالث: إجراءات التوظيف في المؤسسة**

تشهد إدارة الموارد البشرية عملا دووبا ومستمر من اجل ضمان التلبية السديدة لحاجة الوحدة من الموارد البشرية تتزايد باستمرار نتيجة لزيادة كمية الوظائف حسب التوسع الأفقي والتوسع العمودي أي أن التوسع في أنشطة ووظائف المؤسسة يستلزم توفير اليد العاملة اللازمة لذلك، وتخضع عملية التوظيف على مستوى مؤسسة سونلغاز للإجراءات التالية: (1)

<sup>1</sup>شركة توزيع الكهرباء و الغاز للشرق، الاتفاقية الجماعية رقم 04، بتاريخ 2009/07/12، الباب الثالث، ص

### 1- تحديد الاحتياجات من اليد العاملة

تحدد المديرية احتياجاتها من اليد العاملة بناء على الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وهذا من خلال التقارير الشهرية والثلاثية الصادرة من رؤساء المصالح ورؤساء المشاريع، الذين يقومون بإعداد تقارير شهرية وثلاثية للتقديرات المحتملة من الموارد البشرية حسب عدد المناصب المتوفرة والمؤهلات اللازمة لشغلها، وتعرض هذه التقارير على مجلس الإدارة أواخر جانفي بداية فيفري من كل سنة مالية للنظر في الأثر المالي الذي سترتب على عملية التوظيف الجديدة، وذلك بناء على ما يتوفر لديها من معطيات عن حجم العمل في المديرية. إن التقارير التي يعدها رؤساء المصالح تأخذ في الحسبان فقط الزيادة أو النقص المرتفعين في حجم العمل على مستوى كل مصلحة أو كل مشروع، دون أي اعتبار للعطل والإجازات لأن ذلك من صلاحية إدارة الموارد البشرية التي تقارن بين ما ستحتاجه المديرية للسنة المالية المقبلة، وبين ما سيكون متاحا لديها ثم تحدد احتياجاتها على أساس نتيجة المقارنة هاته .

2- **استقطاب المترشحين:** بعد تحديد المديرية لاحتياجاتها من اليد العاملة تقوم بإعداد قائمة الوظائف المعنية بالتوظيف وشروط كل وظيفة لتباشر بعد ذلك إجراءات البحث عن الأفراد المناسبين لشغلها .

وتختلف أساليب الاستقطاب حسب طبيعة الوظائف الشاغرة في الوحدة، فإذا تعلق الأمر بالوظائف التنفيذية فإنها تعتمد في ذلك على مكتب التشغيل لولاية باتنة، وكذا مكاتب التشغيل المحلية على مستوى الولاية، مع مراعاة الشروط المتوفرة في شاغل الوظيفة وكذا التوزيع الجغرافي لطالب العمل، أما بالنسبة لباقي الوظائف فإن عملية استقطاب المترشحين لشغلها تتم عن طريق مختلف المصادر المتاحة للمديرية مثل الإعلان في الجرائد أو في موقع المديرية على شبكة الأنترنت كما قد تستعين بالعاملين بالمديرية للقيام بمهمة الإعلام عن رغبة المديرية في التوظيف لدى العاملين السابقين أو غيرهم ممن يهيمه الأمر، هذا وتحفظ المديرية برصيد من طلبات العمل المرفقة بسير ذاتية عن أصحابها، وهم مدرجون ضمن قائمة المستقطبين وتقوم المؤسسة باستدعائهم عند حاجتها إليهم .

وينبغي الإشارة في هذا الصدد إلى أن المديرية تثق جيدا في سوق العمل، حيث أنها وانطلاقا من طبيعة الوظيفة التي تمارسها لا تجد صعوبة في الحصول على الموارد البشرية التي تحتاجها وهذا يعني أن عدد المترشحين لكل عملية توظيف يكون كبيرا ما يؤثر إيجابيا على عملية الاختيار .



### 3- الاختيار والتعيين

- تتم عملية اختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة في مؤسسة سونلغاز - فرع باتنة - عبر المراحل التالية:<sup>1</sup>
- أ- **استدعاء المترشحين**: بعد دراسة المديرية لمختلف طلبات العمل التي استقبلتها والتأكد من تطابق السير الذاتية لأصحابها مع الحد الأدنى من الشروط المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة بها تقوم باستدعاء الأفراد المقبولة طلباتهم بغرض إجراء اختبارات التوظيف وهذا حسب القانون رقم 04/19 الخاص بالامتحانات والمسابقات المتضمن الآجال القانونية للاطلاع على عروض العمل والمحددة بـ 21 يوماً من تاريخ الإعلان عن مسابقة التوظيف .
- ب- **اختبارات التوظيف** : تكون كتابية أو شفوية وقد تشملهما معا، وهذا حسب طبيعة الوظيفة المراد شغلها وحسب أهميتها وكذلك حسب عدد المترشحين
- ج- **الفحوصات الطبية**: إن اجتياز مرحلة الاختبارات الطبية يعد بمثابة الخطوة النهائية الحاسمة في الالتحاق بالمديرية أو أحد فروعها على مستوى الولاية، ويبقى فقط إجراء الفحوصات الطبية بالنسبة للذين سيعملون لأول مرة، وهذا للتأكد من السلامة الصحية للمتشرح وخلوه من الأمراض المعدية .
- د- **الاختبار والتعيين**: يعد عاملا بالوحدة من اجتاز مرحلة الفحوصات الطبية بنجاح، وبعدها مباشرة يستلم عقد العمل الذي يتضمن البنود التالية :
- طرفي العقد وهما العامل والمديرية
  - طبيعة العقد (محدود أو غير محدود )
  - تاريخ سريان علاقة العمل وتاريخ انتهائها بالنسبة للعقد محدد المدة .
  - واجبات وحقوق كل طرف من طرفي العقد
  - الحالات التي تؤدي إلى فسخ العقد
- ويخضع كل عامل جديد بالوحدة لفترة تجريبية تختلف حسب الفئة الوظيفية كما يلي :
- **الإطارات :سنة واحدة**
  - **أعوان التحكم :06 أشهر**
  - **المنفذون :03 اشهر**

<sup>1</sup>مقابلة مع العربي عبد اللاوي ،مدير دائرة الموارد البشرية ،مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع \_باتنة ،14/07/2013.

يثبت مباشرة العامل الذي يجتاز الفترة التجريبية بنجاح وإذا اخفق فإن المؤسسة تقوم بفسخ العقد الذي يربطه بها وله الحق في العودة إلى وظيفته السابقة أو وظيفة أخرى تتناسب ومستوى تأهيله السابق إذا كان العامل قد التحق بالوظيفة عن طريق التوظيف الداخلي .

**المبحث الثالث: أدوات جمع البيانات والوسائل المستعملة**

**المطلب الأول: أدوات جمع البيانات والوسائل الإحصائية المستعملة**

**أولاً: أدوات جمع البيانات**

### **1- الاستمارة:**

تعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، حيث قمنا باستعمال الاستمارة 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 أبعاداً 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 المسيررون بصفة خاصة، قمنا بإجراء مقابلات مع مدير الموارد البشرية بالمؤسسة بالإضافة إلى بعض الإطارات بمختلف مراكزهم الوظيفية، ضمت 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، وعن رؤية المسيررين الخاصة لظروف العمل بالمؤسسة، والأوضاع التي تعيشها وعلاقات أفرادها فيما بينهم، ووضعيتهم بها... الخ بغرض الاستفادة من هذه المعلومات عند تفسيرنا لنتائج البحث. كما قمنا بمقابلة بعض المرؤوسين بغرض الحصول على معلومات حول ظروف عملهم ومدى امتلاكهم للمعلومات الضرورية حول أهمية عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة

وهل أن الوظائف التي يشغلونها تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم الوظيفية، ومدى سعي الإدارة للاحتفاظ بهم من خلال مختلف سياسات إدارة الموارد البشرية التي تتبعها المنظمة .

**3- وثائق المؤسسة:** بالإضافة إلى الاستمارة والمقابلة اعتمدنا أيضا على مختلف وثائق المؤسسة من سجلات، ووثائق رسمية، ومطبوعات، والهيكل التنظيمي والإداري، والتي تعتبر من أهم المصادر التي يمكن الاعتماد 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، وقدم استخدام التكرارات والنسب المئوية لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات الاستبيان لتقديم وصف شامل لدرجة موافقة أفراد العينة على هذه الفقرات . كما تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

### المطلب الثاني: عينة البحث

نظرا لاستحالة إخضاع كل وحدات القطاع للدراسة، أولا لضيق الوقت وإمكانيات البحث، وثانيا لتعدد وتشعب وحدات الشركة من جهة، وتباين مواقع الأنشطة التي تتواجد فيها من جهة أخرى، فقد وقع اختيارنا على مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع بانتة- نظرا لما تتوفر عليه المديرية من صفات تجعلها متميزة عن كثير من وحدات القطاع نظرا لاحتكاكها المباشر بالمجتمع وما تقدمه من خدمات في المجال الطاقوي الذي يعتبر قطاعا حيويا بالنسبة للمجتمع وكذا لتطبيق مجموعة من المناهج والطرق التي تسمح بالتحكم الكلي في نوعية المنتج، وتكثيف مجهوداتها من أجل تطوير أكثر في نوعية منتجاتها والاستجابة لكل الطلبات.

تحتوي استمارة البحث على عدة أبعاد وكل بعد يحتوي على عدد من الأسئلة، حيث

شملت 38 سؤالا، وفيما يلي توضيح مختصر لهذه الأبعاد:

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، بينما يخص البعد الرابع

## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

العلاقة بين مختلف سياسات الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، وقد استخدمنا في الاستمارة أسئلة من النوع المغلق وأخرى من النوع المفتوح، كما ضمت بعض الأسئلة عددا من العناصر يتم الاختيار من بينها.

وعليه فإن مجتمع البحث في هذه الدراسة سيتمثل في الأفراد العاملين(رؤساء ومرؤوسين)في مختلف المصالح والدوائر لمؤسسة سونلغاز-مديرية التوزيع باتنة- والذين بلغ عددهم في ماي 2013(بداية إجراء الدراسة الميدانية)732عاملا وعاملة موزعين على مستوى المديرية المركزية باتنة ، والوحدات الفرعية على مستوى إقليم الولاية كما يظهر في الجدول التالي:

**جدول (10)يبين توزيع الأفراد العاملين بالمؤسسة في فئات**

الفئات	العدد	%
إطار	136	18.57%
أعوان تحكم	348	47.53%
منفذ	248	33.87%
المجموع	732	100%

**المصدر: وثائق مؤسسة سونلغاز - مديريةية التوزيع -باتنة**

يظهر من الجدول السابق أن مجتمع البحث مقسم إلى 136 إطارايعملون بالوظائف الإشرافية بنسبة 18.57%، و348 عون تحكم بنسبة 47.53%، و248 عون تنفيذ بنسبة 33.87%، وقد قمنا باختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث وهي فئة الإطارا. وفيما يلي نشير إلى خصائص عينة الدراسة حسب الجداول التالية:

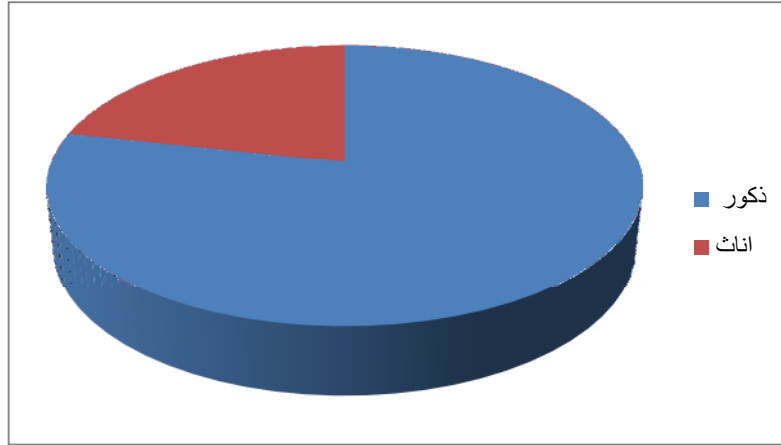
**أ- حسب الجنس**

جدول (11) يبين توزيع الأفراد العاملين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	102	%78.47
أنثى	28	%21.53
المجموع	130	%100

المصدر: تفريغ الاستمارة

من خلال الجدول نستخرج الشكل التالي :  
الشكل (9) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحث

يظهر من خلال الشكل أن أغلبية أفراد العينة من الذكور، حيث بلغ عددهم (102) إطاراً بنسبة (78.47%)، وأن عدد الإناث بلغ (28) إطاراً بنسبة (21.53%) ومن هنا فإن أكبر نسبة كانت من الذكور ويرجع ذلك إلى أن طول فترة الخدمة لا يعطي الحافز للإناث من أجل الالتحاق بالوظائف المتاحة، كما أن طبيعة العمل الذي يؤدي في المؤسسة لا تتناسب وطبيعة المرأة بصفة عامة .

ب- حسب الفئة العمرية

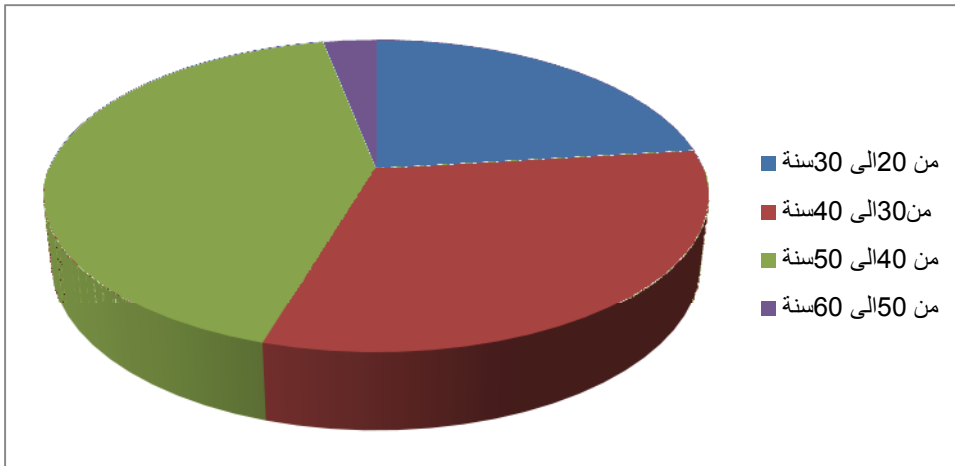
جدول (12) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

الفئة	التكرار	النسبة
من 20 الى 30 سنة	30	23.07%
من 30 الى 40 سنة	41	31.53%
من 40 الى 50 سنة	55	42.30%
من 50 الى 60 سنة	4	3.07%
المجموع	130	100%

المصدر: تفريغ الاستمارة

من خلال الجدول نستخرج الشكل التالي:

الشكل (10) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الباحث .

من الجدول والشكل نلاحظ أن الفئة من 50/40 سجل بها أكبر عدد من الإطارات وهذا بـ: 55 اطارا بنسبة (42.30%)، تليها الفئة 40/30 بـ: 41 اطارا بنسبة (31.53%)، ثم الفئة 30/20 بـ: 30 اطارا بنسبة (23.07%)، في حين الفئة 60/50 سجل بها 4 اطارات بنسبة (3.07%).

ويمكن تفسير ذلك بعدم التوظيف بصفة دائمة، وإنما تلجأ المؤسسة إلى التوظيف لمدة محددة حسب احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وهذا انسجاما مع الشروط التي

## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

تضعها المؤسسة للتعيين في الوظائف، لذلك كانت اقل نسبة من الإطارات في الفئة العمرية 60/50 وهي مرحلة التقاعد باعتبار أن معدل عمر أفراد عينة الدراسة ما يقارب 36 سنة .

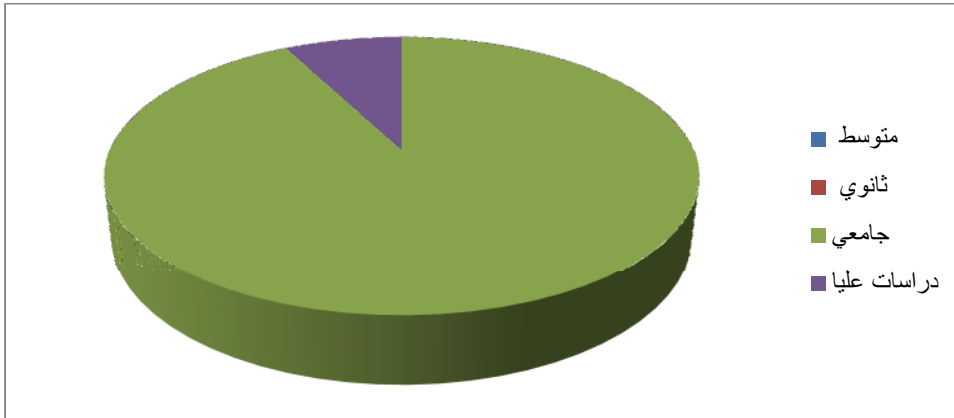
### ج- حسب المستوى التعليمي

جدول (13) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
%0	0	متوسط
%0	0	ثانوي
%92.30	120	جامعي
%7.70	10	دراسات عليا
%100	130	المجموع

المصدر: تفريغ الاستمارة

من خلال الجدول أعلاه نحصل على الشكل التالي:  
الشكل (11) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحث .

يتضح من خلال الجدول والشكل أن أكبر عدد من أفراد عينة الدراسة كان من الحاصلين على المستوى الجامعي، حيث بلغ عددهم (120) إطارا بنسبة (92.30%) بينما الحاصلين على الدراسات العليا بلغ عددهم (10) إطارات بنسبة (7.70%)

## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن فئة الإطارات تعتمد على الشهادات الجامعية والدراسات العليا كحد أدنى لتعيينها وهذا من أجل القيام بالأعمال الموكلة لهم كالوظائف الإشرافية، من أجل الانسجام مع شروط التعيين في المؤسسة، وهذا يدل على حرص المؤسسة على توظيف العاملين من حملة الدرجات العليا وذلك من أجل رفع الكفاءة وتحقيق الفعالية التنظيمية في مختلف الوحدات الإدارية للمؤسسة .

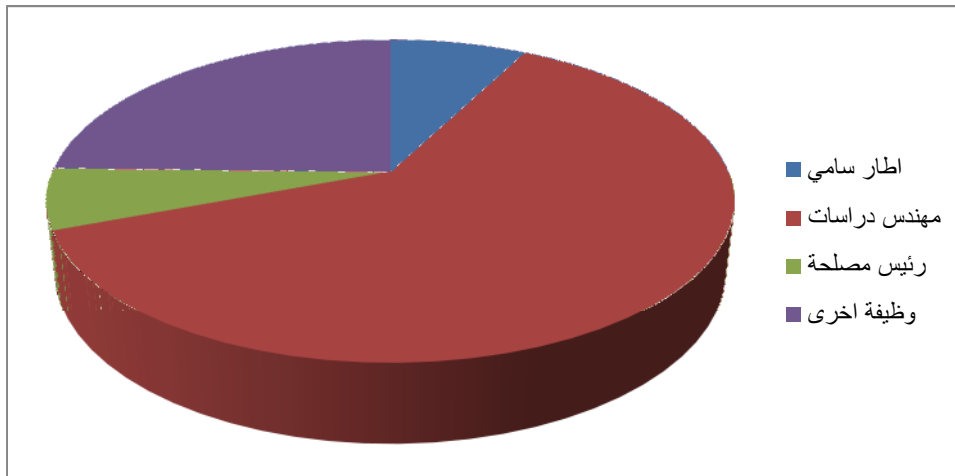
### د- حسب المستوى الوظيفي

جدول (14) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة
إطار سامي	10	7.69%
مكلف مهندس دراسات	80	61.53%
رئيس مصلحة	8	6.15%
وظيفة أخرى	32	24.61%
المجموع	130	100%

### المصدر: تفريغ الاستمارة

من خلال الجدول أعلاه نحصل على الشكل التالي:  
الشكل (12) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث



## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

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

### هـ- الخبرة العملية :

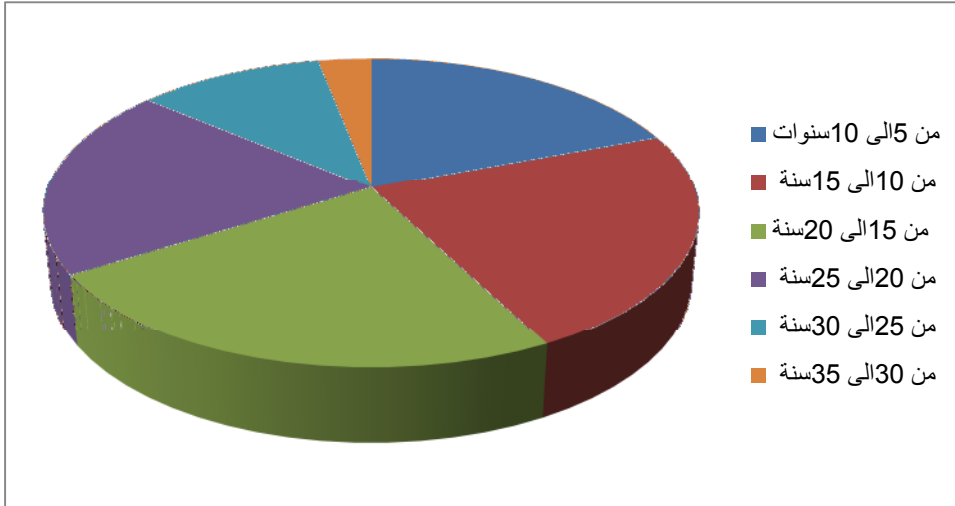
جدول (15) يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية

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

المصدر: تفريغ الاستمارة .

من الجدول أعلاه نستخرج الشكل التالي:

الشكل (13) يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية



#### المصدر: من إعداد الباحث .

من الجدول والشكل يتضح أن الفئة 20/15 سجل بها أكبر عدد من الإطارات، حيث بلغ عددهم (31) إطارا بنسبة (23.84%)، تليها الفئة 15/10 بـ(30) إطارا وبنسبة (23.07%)، ثم الفئة 25/20 بـ(26) إطارا وبنسبة (20.02%) ثم تليها الفئة 30/25 بـ(14) إطارا وبنسبة (10.76%)، وأخيرا الفئة 35/30 بـ(4) إطارات وبنسبة (3.07%) هذه الوضعية بالنسبة للمؤسسة تتيح الفرصة للقيام بتعيينات جديدة للشباب المهندسين والإطارات في مختلف المجالات مستقبلا، خاصة وأن معدل الخبرة العملية يقارب 17 عاما .

#### 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 الميدانية وهي تزامن هذه الفترة مع العطل السنوية للموظفين، وكذا استفادة البعض منهم من دورات تكوينية بالإضافة إلى بعض الغيابات الروتينية والدورية لبعض الإطارات لأسباب مختلفة، هذه العوامل كلها تقف وراء عدم التمكن من تعميم الاستبيان على جميع أفراد العينة، وعليه قام الباحث بتوزيع 136 استمارة بحث على إطارات المؤسسة بنسبة 100%، إلا أن الباحث قام باسترجاع 130 استمارة فقط بنسبة 95.58% .

ونشير هنا أنه قبل توزيعنا للاستمارات على عينة البحث فقد تم عرض الاستمارة على مجموعة من الأساتذة المحكمين من بينهم الأستاذ مومني فؤاد بقسم العلوم الاجتماعية بجامعة باتنة لاختبار وضوح الأسئلة المطروحة وإبداء الملاحظات، وقد ترتب على ذلك إحداث بعض التغييرات اللفظية على بعض الأسئلة بغرض جعلها أكثر سهولة ووضوحاً، حيث تعتبر هذه الاستمارة نتاج عدة تعديلات استقر عليها الباحث .

ويرتكز موضوع بحثنا حول دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، وحول اهتمام هذه الأخيرة بعملية التخطيط للموارد البشرية، من خلال معرفة رأي المسيرين والإطارات في ذلك، لذا كان لدينا في عينة البحث مستوى وظيفي واحد، وباعتبار أننا قد نجد في حالات كثيرة مسيرين يمثلون في نفس الوقت مرؤوسين لمسيرين آخرين، حاولنا تفادي هذا المشكل بأن اعتبرنا فئة الإطارات تمثل المسيرين. وقد استخدمنا أسلوب المسح الشامل للإطارات باعتبار أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتم على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة، وكذا نظراً لقلّة عددهم في المؤسسة، مع العلم أنّ هناك من لم نتمكن 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 (بعد ملئها ) 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 .

جدول(16) إدارة الموارد البشرية وحدة رئيسية في المؤسسة .

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	116	%89.23
لا	4	%3.08
إلى حد ما	10	%7.69
المجموع	130	%100

المصدر: تفرغ الاستمارة

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الأفراد المجيبين بنعم بلغ ( 116 ) بنسبة (%89.23)، تليها الإجابة-إلى حد ما - بـ(10) أفراد بنسبة (%7.69)، ثم تليها الإجابة بلا بـ(4)أفراد بنسبة (%3.08) .

يتبين من هذه النسب 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 آفاقا ومجالات واسعة للترقية المستقبلية للعاملين وبهذا يقدم لهم حافزا ومساعدة حقيقة للتطوير المهني ؟

## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

جدول (17) آفاق إدارة الموارد البشرية في منح الترقية للعاملين

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	112	86.15%
لا	8	6.15%
أحيانا	10	7.70%
المجموع	130	100%

المصدر: تفرغ الاستمارة

من خلال الجدول يتضح أن نسبة الإجابة بنعم هي (86.15%)، تليها النسبة (7.70%) والتي تخص -إلى حد ما- ثم النسبة (6.15%) والتي تخص الإجابة بـ لا . وبناء على هذه النسب فإن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة تمنح آفاقا 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 ؟

جدول (18) أهمية تخطيط القوى العاملة في إظهار نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	100	76.93%
لا	0	0%
إلى حد ما	30	23.07%
المجموع	130	100%

المصدر: تفرغ الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الإجابة بنعم هي (76.38%)، في حين أن نسبة الإجابة بـ -إلى حد ما - هي (24.62%) بينما نسبة الإجابة بـ لا منعدمة .

## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

ويمكن تفسير ذلك بأن معظم 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 تعمل إدارة الموارد البشرية على تقديم عروض مناسبة من أجل استقطاب العاملين للعمل فيها ؟

جدول (19) مدى تقديم إدارة الموارد البشرية لعروض مناسبة لغرض استقطاب العاملين

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	115	88.46%
لا	0	0%
إلى حد ما	15	11.53%
المجموع	130	100%

المصدر: تفريغ الاستمارة .

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابة أغلبية أفراد العينة كانت بنعم بنسبة (88.46%) تليها الإجابة -إلى حد ما - بنسبة (11.53%) أما نسبة الإجابة بلا فهي منعدمة .

ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تعتمد على جملة من العروض لاستقطاب الموارد البشرية للعمل فيها كالأجور والمرتبات التي تضمن تحقيق العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف المختلفة، وكذا إمكانيات التدريب والتكوين التي من خلالها يستطيع الأفراد اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة، ثم الاهتمام بالجانب الصحي لتوفير ظروف عمل مناسبة، بالإضافة إلى الضروريات المهمة التي توفرها المؤسسة في سبيل توفير الجو الملائم للأفراد لزيادة إنتاجيتهم .

5- هل أن تحليل ووصف واجبات ومسؤوليات كل وظيفة وتحديد مواصفات من يشغلها يساعد في اختيار أفضل العناصر لشغل الوظائف ؟

## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

جدول (20) أهمية تحليل ووصف الوظائف في عملية اختيار الموارد البشرية

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	122	93.84%
لا	0	0%
إلى حد ما	8	6.15%
المجموع	130	100%

المصدر: تفرغ الاستمارة

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الإجابة بنعم هي (93.84%)، بينما نسبة الإجابة بـ إلى حد ما - هي (6.15%) أما نسبة الإجابة بـ لا فهي منعدمة . ويمكن تفسير ذلك أن المؤسسة ومن خلال إدارة الموارد البشرية تقوم بتحديد المعلومات ذات العلاقة بطبيعة وظيفة من الوظائف، وكذا تحديد المهارات والقدرات والمسؤوليات المطلوب توفرها في شخص ما لاستعمالها في عملية التقييم، وتحديد الآلات التي يحتاج إليها العامل ، ليقوم بأداء ناجح لوظيفته.

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

جدول (21) معايير اختيار الموارد البشرية

الاختيارات	التكرار	النسبة
التخصص	87	66.92%
الخبرة	8	6.15%
الكفاءة والمهارة	30	23.07%
غير ذلك	5	3.84%
المجموع	130	100%

المصدر: تفرغ الاستمارة

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة اختيار الموارد البشرية على أساس التخصص هي (66.92%)، أما نسبة الاختيار على أساس الكفاءة والمهارة هي (23.07%)، يليها معيار الخبرة بنسبة (6.15%)، ثم الخيار الأخير بنسبة (3.84%) .

## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

ويعود اهتمام المؤسسة بعامل التخصص إلى طبيعة المهام التي تؤديها المؤسسة خاصة فئات التحكم والتنفيذ والتي تتطلب التخصص الدقيق للتحكم في مختلف الآلات، يليها عامل الكفاءة والمهارة التي تساعد الفرد في تأدية مهامه بكل مهارة وهو ما يساعد على تجنب حوادث العمل خاصة الأعمال التي تتطلب جهد بدني، بالإضافة إلى عامل الخبرة الذي يعتبر أقل أهمية بالنسبة للمؤسسة والذي يعني في ظل التنافسية بين العاملين مقدار ما قدمه العامل من جهد وإضافة للمؤسسة وليس عدد سنوات العمل، كما قد تكون هناك معايير غير موضوعية في اختيار الموارد البشرية تخضع للعلاقات الاجتماعية .

7- هل تعتبر وظيفة تكوين الموارد البشرية وظيفة مهمة بالنسبة للأفراد؟  
جدول (22) أهمية تكوين الموارد البشرية

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	130	92.30%
لا	0	0%
إلى حد ما	0	0%
المجموع	130	100%

المصدر: تفريغ الاستمارة.

يتبين من خلال الجدول أن نسبة الإجابة بنعم هي (100%) أما نسبة الإجابة على الخيارين الآخرين فهي منعدمة.

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 .

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



## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

جدول (23) دور التكوين في زيادة الإنتاجية وتحسين الخدمة المقدمة .

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	130	%100
لا	0	%0
المجموع	130	%100

المصدر: تفرغ الاستمارة

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الإجابة بنعم هي (100%) بينما نسبة الإجابة بـ لا هي: (0%).

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.

9-تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة وظائفها بما يتلاءم والظروف التي تواجهها حاضرا ومستقبلا ؟

جدول (24) ممارسة إدارة الموارد البشرية لوظائفها بما يتلاءم مع الظروف المحيطة .

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	60	%46.15
لا	2	%1.53
أحيانا	3	%2.30
حسب المعطيات	65	%50
المجموع	130	%100

المصدر : تفرغ الاستمارة .

من خلال الجدول نلاحظ أن استجابة أفراد العينة جاءت كما يلي: حسب المعطيات (50%)، نعم (46.15%)، أحيانا (2.30%)، لا (1.53%).

## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

ويمكن تفسير ذلك بأن إدارة الموارد البشرية تعمل على ممارسة وظائفها حسب المعطيات والظروف التي تواجهها المنظمة وهذا من خلال وضع إستراتيجية تتلاءم مع بيئة العمل والبيئة الخارجية لمواجهة التحديات وتحقيق أهداف المستقبل وملاحمه بحيث يمكن التحكم في المستقبل بفاعلية .

10- هل أن السياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية واضحة في أذهان جميع الأفراد مما يساعد ويضمن تنفيذ أهداف المنظمة ؟

### جدول (25) وضوح سياسات إدارة الموارد البشرية

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	60	46.15%
لا	11	8.46%
إلى حد ما	59	45.38%
المجموع	130	100%

المصدر: تفريغ الاستمارة .

من خلال الجدول يتضح أن استجابة أفراد العينة للاختيارات كانت: نعم (46.15%)، إلى حد ما (45.38%)، لا (8.46%) .

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن وضوح السياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية لا يمكن أن تتم إلا إذا كان هناك تنسيق وتكامل بين مختلف المصالح والإدارات الفرعية في المؤسسة، وهذا أمر ضروري حتى لا يكون هناك ثغرات أثناء القيام بمختلف الوظائف.

11- هل أن أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة تكمن في :

الاختيارات	التكرار	النسبة
طبيعة عملها	57	43.84%
حجم نشاطها	43	33.07%
عدد العاملين فيها	30	23.07%
المجموع	130	100%

المصدر: تفرغ الاستمارة.

من خلال الجدول نلاحظ أن أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة تكمن في طبيعة عملها بنسبة (43.84%)، يليها حجم نشاطها بنسبة (33.07%)، ثم عدد العاملين فيها بنسبة (23.07%).

ويمكن تفسير ذلك بأن طبيعة عمل إدارة الموارد البشرية وما تقدمه للعاملين من توفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل، من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل، كما أن حجم النشاط الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية مرتبط بأهميتها خاصة المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكل محتملة في مجالات الاختيار والتعيين وتقييم الأداء، والتدريب، والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن شغور المناصب، وتدني معدلات الأداء، أو انخفاض الإنتاجية، أما أهمية العاملين في المنظمة فيعود إلى المردود الذي تقدمه هذه الموارد وفعاليتها في الأداء بغض النظر عن عددها في المؤسسة.

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

12- 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 ؟

## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

جدول (27) أهمية تخطيط الموارد البشرية في الحصول على الكفاءات

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	106	81.54%
لا	0	0%
أحيانا	0	0%
إلى حد ما	24	18.46%
المجموع	130	100%

المصدر: تفريغ الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الإجابة بنعم هي (81.54%) يليها الخيار - إلى حد ما - بنسبة (18.46%) أما نسبة الإجابة على الخيارين فهي (0%). ويمكن تفسير ذلك بأن المنظمة 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.

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

جدول (28) دور اليد العاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية والكفاءة الإنتاجية .

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	130	100%
لا	0	0%
أحيانا	0	0%
إلى حد ما	0	0%
المجموع	130	100%

المصدر: تفريغ الاستمارة .

## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

نلاحظ من خلال الجدول إجماع أفراد العينة على أن توفير اليد العاملة بالكمية والنوعية المناسبين وفي الوقت المناسب يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية والكفاءة الإنتاجية للمنظمة حيث كانت الإجابة بنعم بنسبة (100%) .

ويمكن تفسير ذلك بأن تحقيق الكفاية 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 للمنظمة .

14- هل أن رضا الزبون حول المنتج أو الخدمة المقدمة مرتبط بحصول المنظمة على موارد بشرية ذات كفاءة عالية ؟

### جدول (29) رضا الزبون حول المنتج أو الخدمة المقدمة

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	130	%100
لا	0	%0
إلى حد ما	0	%0
المجموع	130	%100

المصدر: تفريغ الاستمارة .

نلاحظ من خلال الجدول إجماع أفراد العينة على أن رضا الزبون حول المنتج أو الخدمة المقدمة مرتبط بحصول المنظمة على موارد بشرية ذات كفاءة عالية، حيث كانت الإجابة بنعم بنسبة (100%) .

ومن خلال هذه النسبة فإن رضا الزبون بالنسبة للمؤسسة يعتبر من بين الأهداف وبالتالي فهناك معايير معينة يتم الأخذ بها من طرف مختلف المصالح وهي في أغلبها تدور حول الزبون والمؤسسة اللذان يمثلان طرفا عملية الإنتاج، وعليه تسعى المؤسسة إلى استقطاب الكفاءات اللازمة لذلك من سوق الشغل الذي يتوفر على خريجي الجامعات، المعاهد، ومراكز التكوين .

15- هل أن تخطيط الموارد البشرية يساهم في تفعيل استراتيجية المنظمة من خلال توفير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف ؟

## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

جدول (30) أهمية تخطيط الموارد البشرية في تفعيل استراتيجية المنظمة .

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	130	%100
لا	0	%0
إلى حد ما	0	%0
المجموع	130	%100

المصدر: تفريغ الاستمارة .

نلاحظ من خلال الجدول إجماع أفراد عينة الدراسة حول مساهمة تخطيط الموارد البشرية في تفعيل إستراتيجية المنظمة من خلال توفير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف، حيث كانت الإجابة بنعم بنسبة (100%) .

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

16- هل تعتقد أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يساعد المؤسسة على التنبؤ والتصرف بناء على التغير في الطلب على الخدمات التي تقدمها المؤسسة ؟

جدول (31) أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في التنبؤ والتصرف .

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	65	%50
لا	0	%0
إلى حد ما	0	%0
حسب المعطيات	65	%50
المجموع	130	%100

المصدر: تفريغ الاستمارة .

## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الإجابة بنعم هي (50%) تليها الإجابة بـ حسب المعطيات- بنسبة (50%)، أما نسبة الإجابة على الخيارين الآخرين فهي منعدمة . ويمكن تفسير ذلك بأن عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تتضمن عملية التنبؤ والتوقع لعدد ونوعية العاملين ومدى إمكانية تلبية حاجة المنظمة من القوى العاملة، مقابل حجم العمل الذي تلتزم المؤسسة بتقديمه حسب المعطيات التي تتوفر لدى المنظمة لتلبية رغبات العملاء، وبالتالي فالتنبؤ والتوقع تقوم به المنظمة في ظل ظروف بيئية معينة يراعي فيه التغيير الذي يحدث في طلب الخدمة أو المنتج، وهو ما يساعد المنظمة على التعامل مع الموقف سواء بزيادة الإنتاج أو تحسين الخدمة .

17- هل يرغب العاملون في المنظمة في الاستمرار بها حتى لو وجدوا فرص عمل في منظمة أخرى ؟

جدول (32) رغبة العمال في الاستمرار بالمنظمة مع وجود فرص أخرى خارجها .

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	50	38.46%
لا	40	30.76%
أحيانا	40	30.76%
المجموع	130	100%

المصدر: تفريغ الاستمارة .

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الإجابة بنعم هي (38.46%)، يليها الخيارين لا، أحيانا بنسبة (30.76%).

ويعود التباين في الآراء حول رغبة العمال في الاستمرار بالمنظمة مع وجود فرص أخرى خارجها إلى درجة رضاهم عن ظروف العمل في المؤسسة وما تقدمه من محفزات تساهم من خلالها في الحفاظ على مواردها البشرية مثل الأجور، والمرتبات والترقيات، والحوافز، علاقات العاملين بالرؤساء، تفويض المسؤولية، الاهتمام بحياة العامل الشخصية، إمكانيات التدريب، تطوير المعارف، الإمكانيات المتاحة للمناقشات في سبيل اتخاذ قرارات جماعية، الاهتمام بالجانب الصحي للعمال، مدى توافق سياسة المؤسسة مع أهداف العمال .

## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

18- هل تعتقد أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يؤدي إلى دعم استعداد هذه الموارد وإعطائهم قدر كبير من الالتزام والولاء للمنظمة ؟  
جدول (33) أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في دعم استعدادها والالتزام والولاء للمنظمة.

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	130	%100
لا	0	%0
إلى حد ما	0	%0
المجموع	130	%100

المصدر: تفرغ الاستمارة .

يتبين من خلال الجدول إجماع أفراد العينة حول أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في دعم استعدادها والالتزام والولاء للمنظمة، حيث كانت نسبة الإجابة (%100) .

ويفسر ذلك بأن تخطيط الموارد البشرية يتيح الفرصة للأفراد للترقية والتدرج الوظيفي وهو ما يساهم في تحقيق طموحاتهم المادية والوظيفية، أما استقطاب موارد بشرية جديدة فتعمل المنظمة على إثارة القوى المحركة الداخلية للأفراد وتحريك قدراتهم الإنسانية بمختلف المحفزات لغرض رفع الكفاءة الإنتاجية وبالتالي تطابق أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة و زيادة ولائهم والتزامهم لها.

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



جدول (34) أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في استعمالهم بطريقة مثلى

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	108	%83.07
لا	0	%0
إلى حد ما	22	%16.93
أحيانا	0	%0
المجموع	130	%100

المصدر: تفرغ الاستمارة .

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الإجابة بنعم هي (83.07%) تليها نسبة الإجابة بـ إلى حد ما- بنسبة (16.93%) .

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.

20- هل تعتقد أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يتيح الفرصة للإدارة لوضع سياسات خاصة باجتذاب (استقطاب) الكفاءات المدربة من المراكز التعليمية لسد الحاجة المستقبلية للمنظمة ؟

جدول (35) وضع سياسات خاصة باستقطاب الموارد البشرية

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	54	%41.53
لا	2	%1.53
إلى حد ما	50	%38.46
أحيانا	24	%18.46
المجموع	130	%100

المصدر: تفرغ الاستمارة .

## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

من خلال الجدول يظهر لنا أن نسبة الإجابة بنعم هي (41.53%)، تليها الإجابة بـ -إلى حد ما- بنسبة (38.46%) ثم الإجابة بـ -أحياناً- بنسبة (18.46%)، أما نسبة الإجابة بـ لا فهي (1.53%) .

ويمكن تفسير التباين في نسب الإجابة إلى أن المؤسسة عند احتياجها لعمال في تخصصات محددة يتم إبلاغ المؤسسة المركزية بقسنطينة، أي أن الوحدة لا تقوم بنشر الإعلانات في الصحف اليومية وإن نشرت فهي من المؤسسة المركزية، إضافة إلى ذلك فنظراً لانضباط العمال في المؤسسة والقيام بالتوظيف على أساس التخصص، الخبرة والكفاءة الخاصة بكل فرد فإنها تلجأ إلى اختيار عمالها الذين يمتلكون مختلف الشهادات والتخصصات والقادمين من مختلف مراكز التكوين.

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

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

**جدول (36) وضوح عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية**

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	126	96.92%
لا	0	0%
إلى حد ما	4	3.08%
المجموع	130	100%

**المصدر: تفرغ الاستمارة .**

من خلال الجدول يتضح أن نسبة الإجابة بنعم هي (96.92%) تليها نسبة الإجابة بـ -إلى حد ما- بنسبة (3.08%) أما نسبة الإجابة بلا فهي منعدمة.

ويمكن تفسير ذلك بان وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عند مختلف الفئات الوظيفية يكون إدراكاً 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.

## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

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

جدول (37) تخطيط الموارد البشرية بطريقة علمية

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	125	96.15%
لا	0	0%
أحيانا	0	0%
إلى حد ما	5	3.85%
المجموع	130	100%

المصدر: تفريغ الاستمارة .

يتبين من خلال الجدول أن نسبة الإجابة بنعم هي (96.15%)، تليها الإجابة بـ - إلى حد ما- بنسبة (3.85%)، أما نسبة الإجابة على الخيارين الآخرين فهي منعدمة . ويمكن تفسير هذه النسب بأن المؤسسة شأنها شأن أي مؤسسة تسعى لتخطيط واختيار عمالها على أسس علمية تسمح بالاستفادة منهم إلى أبعد حد في سبيل تحسين نوعية وكمية الإنتاج وكذا الخدمة المقدمة.

23- هل أن عدم تحقيق التوازن بين العرض والطلب من الموارد البشرية يساهم في نقص الكفاءات، وهو ما يؤدي إلى خفض الإنتاج وعدم تحقيق أهداف المنظمة ؟

جدول (38) تحقيق التوازن بين العرض والطلب

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	130	100%
لا	0	0%
أحيانا	0	0%
إلى حد ما	0	0%
المجموع	130	100%

المصدر: تفريغ الاستمارة .

## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الإجابة بنعم هي (100%) بينما نسبة الإجابة على الخيارات الأخرى منعدمة.

ويمكن تفسير إجماع أفراد العينة على أن عدم تحقيق التوازن بين العرض والطلب من الموارد البشرية يساهم في نقص الكفاءات، وهو ما يؤدي إلى خفض الإنتاج وعدم تحقيق أهداف المنظمة إلى أن المؤسسة تسعى إلى تحديد أهدافها المستقبلية والتنبؤ باحتياجاتها من القوى العاملة للفترة القادمة، فالمؤسسة تحدد الكميات المراد إنتاجها والتي يجب أن تتوافق مع حجم الموارد البشرية المتوفرة خلال هذه الفترة لكي لا يكون هناك نقص في اليد العاملة بسبب التقاعد أو الوفاة أو حوادث العمل.. الخ، الشيء الذي يمكن أن يعرقل عملية الإنتاج ومنه تحقيق أهداف الوحدة، وأمام هذا الوضع تلجأ المؤسسة إلى طالبي العمل الذين يتوفر عليهم سوق الشغل لسد النقص، لأن نقص الكفاءات يمكن أن يعرقل عملية الإنتاج ومنه تحقيق أهداف الوحدة.

24- 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 وتقديم خدمات أفضل

جدول (39) مراعاة الأهداف والاحتياجات من الموارد البشرية عند القيام بعملية تخطيط الموارد البشرية

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	130	100%
لا	0	0%
أحيانا	0	0%
المجموع	130	100%

المصدر: تفرغ الاستمارة .

يتضح من خلال الجدول إجماع أفراد العينة على الإجابة بنعم بنسبة (100%) 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

## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

تحقيقها مستقبلا والخدمة المراد تقديمها، وهي في ذلك مثل أي مؤسسة تسعى إلى زيادة تحسين صورتها أكثر في السوق والمحافظة على مكانتها أمام زبائنها.

25- هل ترى أن صياغة المستقبل المرغوب فيه وأساليب تحقيقه هي عناصر جوهرية في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ؟

جدول (40) أهمية صياغة المستقبل وأساليب تحقيقه في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	80	61.53%
لا	0	0%
حسب المعطيات	50	38.47%
إلى حد ما	0	0%
المجموع	130	100%

المصدر: تفرغ الاستمارة .

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الإجابة بنعم هي (61.53%)، تليها الإجابة بـ لا بنسبة (38.47%)، أما نسبة الإجابة على الخيارات الأخرى فهي منعدمة.

ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تعمل على وضع تصور لتوجهها المستقبلي ووضع 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 .

26- هل ترى أن جهود تخطيط الموارد البشرية تعمل على تقويم نقاط القوة والضعف في أنشطة إدارة الموارد البشرية ؟

جدول (41) أهمية تخطيط القوى العاملة في تقويم نقاط القوة والضعف في أنشطة الموارد البشرية.

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	88	67.69%
لا	0	0%
إلى حد ما	42	32.31%
المجموع	130	100%

المصدر : تفريغ الاستمارة .

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الإجابة بنعم هي (67.69%) -تليها نسبة الإجابة ب - إلى حد ما- بنسبة (32.31%)، أما نسبة الإجابة ب لا فهي منعدمة . ويمكن تفسير ذلك أن الأغلبية من أفراد عينة الدراسة يدركون أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية عند القيام بعملية توظيف جديدة التي تخضع لعدة مراحل فالتخطيط لاستقطاب موارد بشرية جديدة يبين للمؤسسة أن إجراءات الاختيار والتعيين انتقت أفضل المتقدمين لطلب العمل، ثم التأكد من أن متطلبات العمل اللازمة متوفرة في الموارد التي تم اختيارها، كذلك التأكد من مدى مراعاة الدقة والعدالة في عملية الاختيار، بالإضافة إلى جانب التكلفة التي أنفقت في سبيل اختيار الموارد البشرية لم تذهب سدا، وبناء على هذه النقاط تعمل إدارة الموارد البشرية على تجنب هذه الأخطاء مستقبلا .

27- هل ترى أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يساهم في تقليل التكاليف غير المبررة ضمن أجور الأفراد غير المنتجين بسبب زيادتهم عن الحاجة ؟

## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

جدول (42) مساهمة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تقليل التكاليف

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	110	84.61%
لا	0	0%
أحيانا	20	15.39%
إلى حد ما	0	%
المجموع	130	100%

المصدر: تفريغ الاستمارة .

من خلال الجدول يتبين أن نسبة الإجابة بـ نعم هي (84.61%) تليها نسبة الإجابة بـ - أحيانا - وهي (15.39%)، أما نسبة الإجابة على الخيارات الأخرى فهي منعدمة . ويفسر ذلك بأن عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يحقق التوازن بين حجم العمل المراد إنجازه والموارد البشرية اللازمة لذلك، فالعمالة الزائدة عن حاجة المؤسسة تعتبر عبئا زائدا نظرا لتناقضي الأجر دون مقابل إنتاجي بالإضافة إلى مصاريف التكوين والتدريب وعليه تلجأ المؤسسة إلى النقل لوظائف أخرى أو إلى عملية التسريح.

28- هل ترى أن أهمية تخطيط الموارد البشرية تكمن في تخفيض معدل شغور المناصب وهذا بالاحتفاظ بالكوادر الفنية وعدم فسخ المجال للتسرب إلى مؤسسات أخرى ؟

جدول (43) أهمية تخطيط الموارد البشرية في تخفيض شغور المناصب .

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	130	100%
لا	0	0%
إلى حد ما	0	0%
المجموع	130	100%

المصدر: تفريغ الاستمارة .

## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

نلاحظ من خلال الجدول إجماع أفراد عينة الدراسة حول أهمية تخطيط الموارد البشرية في تخفيض شغور المناصب حيث كانت نسبة الإجابة بنعم بنسبة (100%)، بينما نسبة الإجابة على الخيارين الآخرين منعدمة .

ويفسر ذلك بادراك أفراد العينة أن الهدف من تخطيط الموارد البشرية هو استقطاب الأفراد الذين سيشغلون وظائف شاغرة في المؤسسة وأيضاً العمل على ترقية أفراد معينين لشغل وظائف عليا، الشيء الذي يحث المنظمة على القيام بتعيينات جديدة من الداخل وان لم تتوفر بالشروط الموضوعية 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 .

**المطلب الرابع: العلاقة بين مختلف سياسات الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة**

29- هل يملك مدير إدارة الموارد البشرية تصورا واضحا لرسالة المؤسسة ويعمل على إيصالها لجميع المعنيين ؟

**جدول (44) وضوح رسالة المؤسسة**

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	120	92.30%
لا	0	0%
إلى حد ما	10	7.70%
المجموع	130	100%

**المصدر: تفريغ الاستمارة .**

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الإجابة بنعم هي (92.30%) تليها الإجابة بـ - إلى حد ما - بنسبة (7.70%)، أما نسبة الإجابة بـ لا فهي منعدمة .

ويمكن تفسير ذلك بأن إمام المدير بالأهداف والتحديات التي تواجهها المؤسسة يجعله قادرا على اتخاذ القرارات ومؤهل لأداء رسالة المؤسسة حتى يتم تنفيذ العمل وفق الخطط الموضوعية، ومع أهمية الموارد البشرية لا يمكن أن تقوم بدورها إلا في ظل مدير إدارة



## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

يحسن الربط بين الأهداف والاستراتيجيات العامة للمؤسسة وسياسات إدارة الموارد البشرية التي تخدم تلك الاستراتيجيات والأهداف من جهة أخرى .

30- هل تقوم الإدارة بدراسة أهداف المؤسسة لعدد من السنوات القادمة ؟

جدول (45) دراسة أهداف المؤسسة

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	130	%100
لا	0	%0
أحيانا	0	%0
حسب المعطيات	0	%0
المجموع	130	%100

المصدر: تفريغ الاستمارة .

يتضح من خلال الجدول أن إجابة أفراد العينة كان بالإيجاب بنسبة (100%) . ويمكن تفسير ذلك بأن إدارة المؤسسة وفي ظل الاستراتيجية التي تتبعها تقوم بتحديد أهدافها الأساسية ووضع سياسات وخطط لتحقيق تلك الأهداف من خلال نوع التنظيم الاقتصادي والبشري الذي تنوي أن تصبح عليه وطبيعة المساهمة الاقتصادية وغير الاقتصادية التي تنوي تقديمها لمساهميها وعمالئها والعاملين فيها وهذا في أجل زمني قصير أو متوسط بالتنسيق مع الإدارة المركزية على المستوى الجهوي.

31- هل أن الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة تفرض مهارات محددة لتنفيذها ؟

جدول (46) ارتباط استراتيجية المنظمة بمهارات معينة

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	84	%64.62
لا	12	%9.23
أحيانا	34	%26.15
المجموع	130	%100

المصدر: تفريغ الاستمارة .

## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الإجابة بنعم هي (64.62%)، تليها نسبة الإجابة بـ - أحيانا - بنسبة (26.15%)، أما نسبة الإجابة بـ - لا - فهي (9.23%) . ويمكن تفسير ذلك بان الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة تتطلب استخدام الأوصاف الوظيفية كوظيفة أساسية تخدم معظم الإجراءات المتعلقة بشؤون الموظفين بتحديد واجبات ومسؤوليات موظف معين سيشغل وظيفة معينة، ويمد الإدارة بوسيلة تساعد على الاستخدام الفعال للموارد البشرية وتساعد في الحصول على المرشحين ذوي المؤهلات المطلوبة .

32- هل إدخال تكنولوجيات حديثة على مستوى المؤسسة يتطلب :  
جدول (47) إدخال تكنولوجيات حديثة على مستوى المؤسسة.

الاختيارات	التكرار	النسبة
تدريب الموارد البشرية الموجودة للتحكم في الآلات	115	88.46%
تقليص العمال الموجودين حاليا داخل المؤسسة	15	11.54%
المجموع	130	100%

المصدر: تفرغ الاستمارة.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الإجابة على خيار تدريب الموارد البشرية هي (88.46%)، أما نسبة الإجابة على الخيار الثاني فهي (11.54%). ويعود ذلك إلى استراتيجية المؤسسة في الحفاظ على مواردها عند أي عملية تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وذلك بتدريبهم وتنميتهم وإكسابهم مهارات جديدة بدل تقليصهم، أو الاستغناء عن خدماتهم .

33- هل تراعي الإدارة عند وضعها الملامح الأساسية لاستراتيجية المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية العناصر التالية :- التوجهات العامة للمؤسسة

- الأهداف العامة وكيفية تطويرها
- السياسات التي تحكم أنشطة المنظمة
- توجهات وفلسفة الإدارة

جدول (48) وضع الملامح الأساسية لاستراتيجية المؤسسة

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	71	54.61%
لا	0	0%
أحيانا	0	0%
حسب المعطيات	59	45.38%
غير ذلك	0	0%
المجموع	130	100%

المصدر: تفرغ الاستمارة .

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الإجابة بنعم هي (54.61%)، بينما نسبة الإجابة ب- حسب المعطيات هي (45.38%)، أما نسبة الإجابة على الخيارات الأخرى فهي منعدمة.

ويفسر ذلك إلى أن إدارة المؤسسة تعمل على وضع خطة حيوية أو إطار عمل يحقق التكامل بين الأهداف الرئيسية في كيان واحد متماسك وهو المؤسسة، فالملامح الرئيسية للإدارة الاستراتيجية هي تبني المؤسسة لاستراتيجيات خطط حيوية عامة تتناسب مع أهدافها الرئيسية مثل: التكلفة، التنويع، التركيز على قطاع سوق معين وهذا في ظل المعطيات والظروف البيئية التي تلعب دورا في رسم استراتيجية المؤسسة، مع تخصيص الموارد المادية والتنظيمية والبشرية لتحقيق الأهداف المحددة سلفا .

34- هل أن تنفيذ استراتيجية المؤسسة يتطلب دراسة النقاط التالية :

- عدد العمال الموجودين ودرجة ومهارة كل عامل
- التغييرات التي يشهدها سوق الشغل
- شغور المناصب الناتجة عن الترقية والنقل داخل المؤسسة
- ترك العمال للعمل بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى

جدول (49) تنفيذ استراتيجية المنظمة

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	114	87.69%
لا	0	0%
حسب المعطيات	16	12.31%
المجموع	130	100%

المصدر: تفرغ الاستمارة .

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الإجابة بنعم هي (87.69 %)، تليها نسبة الإجابة ب- حسب المعطيات -بنسبة (12.31%) أما نسبة الإجابة بلا فهي منعدمة. ويمكن تفسير ذلك أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يدركون أهمية العنصر البشري في تنفيذ استراتيجية المؤسسة وتحقيق الأهداف، وهذا بمراجعة طبيعة الإمكانيات البشرية المتوفرة لدى المنظمة والعمل على إشباع حاجاتهم من أجل الحفاظ عليهم باعتبارهم منفذي مختلف السياسات التي تحددها المؤسسة، خاصة في ظل التغيرات التي يشهدها سوق الشغل وهذا ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة، ومن هنا فإن المسؤوليات التي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية متعددة، والأهداف التي يتم صياغتها إنما تسعى الإدارة من خلالها لإنجاز المهام والعمليات المطلوبة على أفضل وجه وعليه من الضروري توفير الإمكانيات والظروف الملائمة والمناسبة وذلك حتى تتاح لهذه الإدارة عمل كل ما تستطيعه لإنجاز وتحقيق الأهداف.

35- هل أن التخطيط لموارد بشرية اقل مرتبط بنسبة شغور المناصب ؟

## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

جدول (50) ارتباط التخطيط لموارد بشرية أقل بشغور المناصب

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	50	38.46%
لا	8	6.15%
أحيانا	20	15.38%
حسب المعطيات	52	40%
المجموع	130	100%

المصدر : تفرغ الاستمارة .

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الإجابة بـ - حسب المعطيات - كانت (40%) تليها الإجابة بنعم بنسبة (38.46%)، ثم الإجابة بـ - أحيانا - بنسبة (15.38%)، وأخيرا الإجابة بـ لا بنسبة (6.15%) .

ويعود ذلك إلى أن شغور المناصب الوظيفية في المؤسسة مرتبطة بنسبة الغياب الناتج عن حوادث العمل، أو الانتقال إلى مؤسسات أخرى أو عوامل أخرى، وإذا تمكنت إدارة الموارد البشرية من تقليل نسبة الغياب في المؤسسة فإن هذا يؤدي إلى استقطاب عمالة أقل وما يمكن استخلاصه في هذه النقطة هو أنه بتقليل نسبة الغياب إلى أدنى حد ممكن، فإن نسبة تخطيط الأفراد تقل وذلك لانضباط العمال وأداء المهام بكفاءة.

36- هل التخطيط لتوظيف عدد اكبر من الموارد البشرية يؤثر في زيادة الإنتاج والخدمة المقدمة ؟

جدول (51) تأثير التخطيط لعدد اكبر من الموارد البشرية في الإنتاج والخدمة المقدمة

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	20	15.38%
لا	76	58.46%
أحيانا	24	18.46%
إلى حد ما	10	7.69%
المجموع	130	100%

المصدر: تفرغ الاستمارة .

## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الإجابة بلاهي (58.46%)، تليها الإجابة بـ - أحيانا - بنسبة (18.46%)، ثم الإجابة بنعم بنسبة (15.38%)، وأخيرا الإجابة ب- إلى حد ما - بنسبة (7.69%) .

ويمكن تفسير ذلك بأن المنظمة تسعى إلى تحديد أهدافها المستقبلية والتنبؤ باحتياجاتها من القوى العاملة للفترة القادمة فهي تحدد الكميات المراد إنتاجها والتي يجب أن تتوافق مع حجم الموارد البشرية المتوفرة خلال هذه الفترة لكي لا يكون هناك نقص في اليد العاملة، الشيء الذي يمكن أن يعرقل عملية الإنتاج ومنه تحقيق أهداف الوحدة، كما أن الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية لا تعكس بالضرورة كثرة اليد العاملة بقدر ما تتضمن فعالية الموارد البشرية المتوفرة وقدرتها على تأدية مهامها بكفاءة عالية.

37- هل يتم إشراك العاملين في صياغة الأهداف الاستراتيجية والتوجهات المستقبلية للمنظمة جدول (52) إشراك العاملين في صياغة الأهداف .

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	30	23.08%
لا	50	38.46%
أحيانا	50	38.46%
المجموع	130	100%

المصدر: تفرغ الاستمارة .

يتبين من خلال الجدول أن نسبة الإجابة بـ - أحيانا - هي (38.46%) تليها الإجابة بلا بنفس النسبة، أما الإجابة بنعم فهي (23.08%) .

ويمكن تفسير ذلك بأن عدم إجماع أفراد العينة على إشراك العاملين في صياغة أهداف المؤسسة إلى النمط القيادي والتنظيمي الذي يسود المنظمة وبالتالي يتعين عليها أن تسعى لخلق بيئة يمكن في إطارها تنفيذ مختلف الخطط المحددة من خلال الاهتمام بالروح المعنوية لفريق العمل والمناقشة الجيدة مع العاملين في إطار جو الوظيفة في سبيل اتخاذ قرارات تفيد جميع الأطراف بناء على قبول المناقشات إضافة إلى الاهتمام بعدم بسط السيطرة الكاملة على العاملين، وبناء علاقات حميمة معهم واستعمال الوسائل المناسبة في

## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

حل مشاكل العاملين إن وجدت وأخيراً وضع كامل الثقة في المرؤوسين والاهتمام بأدائهم ومراقبتهم لمعرفة العمل الجيد ومكافأته.

38- اعتماد المؤسسة على استراتيجية الزيادة في الإنتاج يستلزم التركيز على النقاط التالية

:

- البحث عن العاملين الذين يظهرون سلوك التعاون مع الآخرين.
  - استقطاب اليد العاملة من خارج المؤسسة.
  - تحقيق التعاون بين العاملين عن طريق التدريب والتنمية.
  - تحقيق المساواة في أنظمة الحوافز والأجور مع المؤسسات الأخرى.
- جدول (53) استراتيجية المؤسسة والموارد البشرية .

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	68	52.30%
لا	0	0%
أحياناً	62	47.70%
المجموع	130	100%

المصدر: تفرغ الاستمارة.

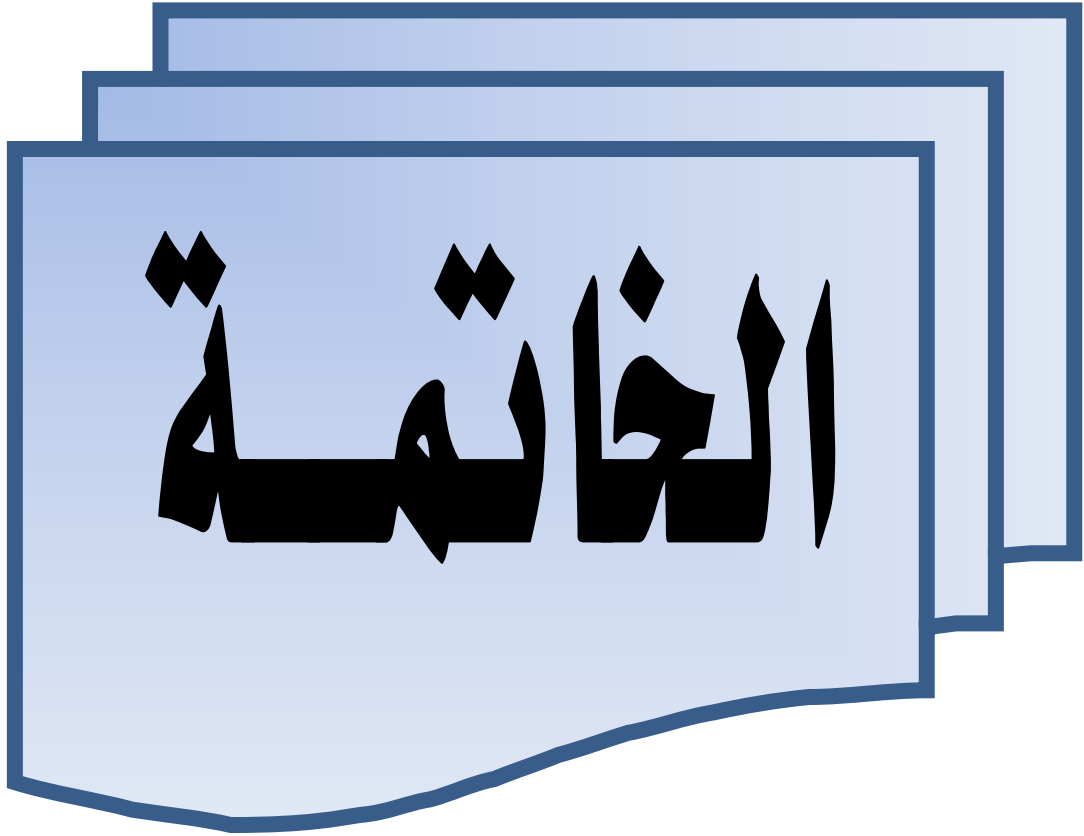
من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الإجابة بنعم هي (52.30%) تليها الإجابة بـ - أحياناً - بنسبة (47.70%)، أما نسبة الإجابة بلا فهي منعدمة . ويمكن تفسير ذلك بأن أغلبية أفراد العينة واعون بدور مختلف سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق استراتيجية المؤسسة التي تتبعها والتي تفرض نمط معين من الموارد البشرية التي إن لم تتوفر بالشروط الموضوعية فإنها تلجأ إلى خارج المؤسسة لاستقطابهم، كذلك يتجلى دور إدارة الموارد البشرية في تنظيم دورات تكوينية تسمح لهم بتحسين أدائهم والتكيف مع محيط العمل القائم على التعاون للقيام بالأعمال والوظائف على أحسن وجه وبالتالي تحقيق الأهداف.

### خلاصة الفصل الثالث

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي تمت في مؤسسة " سونلغاز " مديرية التوزيع باتنة، والتي كان الهدف منها التعرف على نظام التخطيط الاستراتيجي 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 وأراء عينة أخذت من مجتمع البحث حول عدد من هذه المجالات المذكورة، وقد أكدت الإجابات أهمية التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة، إلا أن هناك قصور في بعض جوانب النظام المطبق حاليا والذي يسود مختلف المؤسسات العمومية في الجزائر .





### الخلاصة

تخضع مختلف المنظمات 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 والاتجاه نحو لامركزية مواقع العمل وتطبيق فلسفات الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات والتطور التكنولوجي الهائل في مجالات الإنتاج والاتصالات وغيرها من التطورات البيئية خلقت للمنظمات العديد من الفرص والتحديات ذات العلاقة بالعنصر البشري، الأمر الذي أصبح يفرض عليها ضرورة إيجاد الأساليب والأدوات التي تمكنها من تحقيق الاستجابة مع هذه المتغيرات والتكيف معها، من أجل تحقيق ميزة تنافسية في سوق العمل، وحتى تستطيع المنظمات 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: -أولاً: أن تتوفر لدى المنظمة فكرة واضحة عن الموقف الحالي للموارد البشرية العاملة بها، وعلى وجه التحديد نقاط القوة والضعف في هيكل العمالة الحالي بها.

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

-ثالثاً: تصميم البرامج المناسبة لسد الفجوة -إن وجدت- بين واقع الموارد البشرية الحالية وما سوف تحتاجه منها مستقبلاً 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 الاحتياجات بما يمكن المنظمات من توفير هذه الاحتياجات في الوقت المناسب ، فلم يعد باستطاعة المنظمات استقطاب الأفراد بشكل عشوائي أو كرد فعل للمشكلات أو الأحداث التي تواجهها، وليس قبل أن تتم صياغة المهمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية وتصميم الاستراتيجيات 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 .

وعلى وجه التحديد، عندما تحدد المنظمة غاياتها وأهدافها الاستراتيجية المتمخضة عن ممارستها لنشاط التخطيط الاستراتيجي، فإن مثل هذه الغايات والأهداف عادة ما ينتج عنها تغييرات هيكلية في التنظيم، والتي يترتب عنها بالضرورة تغييرات في متطلبات الوظائف، علاقات الاتصال، أسس تجميع الأفراد، علاقات العمل، وغيرها، مثل هذه التغييرات الجديدة أو المعدلة تجلب معها احتياجات جديدة من الموارد البشرية على مستوى الوظائف سواء من حيث الأعداد أو التخصصات، والتي يتم تحديدها من خلال نشاط تخطيط الموارد البشرية من حيث الأعداد والنوعيات الملائمة من الكفاءات البشرية اللازمة لشغلها. وفي سبيل ذلك يسعى نشاط تخطيط الموارد البشرية إلى استقراء الأحداث المستقبلية ذات التأثير على العنصر البشري وربطها بغايات وأهداف واستراتيجيات المنظمة.

وعليه يعتبر تخطيط الموارد البشرية جزءا فاعلا من عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، كون عملية تخطيط الموارد البشرية تبنى في ضوء متطلبات احتياجات تنفيذ الخطة الاستراتيجية، فمن خلال عملية تخطيط الموارد البشرية يتم تقدير وتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ أعمالها المستقبلية، بشكل يضمن لها استمرارية التشغيل وتحقيق الأهداف المطلوبة، وفي مقابل ذلك تقوم عملية تخطيط الموارد البشرية بدراسة وتحليل وتقدير قوة العمل وإمكانات الموارد البشرية التي ستكون متاحة لديها في المستقبل ومن ثم إجراء المقارنات بينهما لتحديد فيما إذا كان هناك فائض أو عجز، للعمل على معالجته وتحقيق التوازن بين حجم أعمالها وقوة العمل فيها، ومن ثم الخروج بخطة استراتيجية تحدد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث أعدادها وتخصصاتها ونوعياتها، وبشكل يخدم تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية.

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

## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

الفرضية الرئيسية: يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة 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

**الفرضية الأولى:** تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة أنشطتها بما يضمن استراتيجية المنظمة.

من خلال النسب المئوية لفقرات البند الأول من استمارة البحث نستنتج مدى أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة كوحدة إدارية فرعية تعمل ضمن نظام كلي وهي المؤسسة، حيث أن أغلبية أفراد العينة يجمعون على أهمية دورها باعتبارها الإدارة المعنية بتخطيط وتصميم وتطوير وتنمية الأنشطة التي تكفل الحصول على أفضل الموارد البشرية لتلبية احتياجات عمليات المنظمة حاضرا ومستقبلا واتخاذ الإجراءات اللازمة لتوفيرها بناء على استراتيجيتها ، بالإضافة إلى تكوينها وتدريبها وحسن استخدامها وحفظها وصيانتها وتميئتها وتقويم أدائها وتعظيم القدرة والرغبة في العمل لتحقيق أهداف المنظمة بأعلى إنتاجية من حيث الفعالية والكفاءة، إذن وبناء على نتائج هذا البند فإن الفرضية الأولى محققة .

**الفرضية الثانية:** يتمثل دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في توفير الموارد البشرية الضرورية للمنظمة لضمان استمرارية نشاطها .

كما يتضح من خلال النسب المئوية الواردة في البند الثاني من استمارة البحث إدراك أفراد العينة دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال توفير الكفاءات البشرية التي تستطيع أن تحافظ على سيرورة نشاط المنظمة ، وهذا بالحفاظ

## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

على التنظيم القائم، أو بالتجاوب الإيجابي لأي عملية تغيير قد تحدث بالمؤسسة، حيث يعمل تخطيط الموارد البشرية على استقطاب الكفاءات من خارج المؤسسة أو بالحفاظ على الطاقات الموجودة بها من خلال تحفيزهم واستغلالهم بطريقة مثلى .

**الفرضية الثالثة:** تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تجنب المؤسسة عدم التوازن الناتج عن النقص أو الزيادة في القوى العاملة .

من خلال نتائج النسب المئوية لفقرات البند الثالث من استمارة البحث نستنتج أن عملية تخطيط الموارد البشرية تراعي تحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث الأعداد والأنواع بما يتوافق مع متطلبات تحقيق خطتها الاستراتيجية، وذلك بشكل يتوازن فيه حجم العمل المطلوب مع قوة العمل بحيث لا يكون لدى المنظمة نقص أو فائض في الموارد البشرية، وهو ما يؤكد صحة هذه الفرضية .

**الفرضية الرابعة:** تساهم عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في التنسيق بين سياسات الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ضمن نظام كلي .

رغم التباين في نتائج النسب الإحصائية لهذا البند ، إلا أن أغلبية هذه النتائج تتجه نحو التأكيد على أن تخطيط الموارد البشرية بمثابة حلقة وصل بين مختلف سياسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ضمن نسق متكامل، حيث أن سياسات إدارة الموارد البشرية لا تعني فقط ما يتعلق بوضع القواعد والأسس اللازمة لإدارة الموارد البشرية، وإنما أيضا صياغة سياسات رئيسية تتعلق بوضع رؤية ورسالة وأهداف، ثم وضع السياسات الفرعية المرتبطة بمجالات إدارة الموارد البشرية كالتوظيف، التدريب، تقييم الأداء... الخ ، ففي ضوء نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية ترسم إدارة الموارد البشرية مسار نشاطاتها الأخرى كالاستقطاب، التعيين، التدريب والتنمية، نطاق ممارستها بما يخدم استراتيجية المنظمة وبالتالي فتخطيط الموارد البشرية يعمل على التنسيق بين سياسات الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وهو ما يؤكد صحة هذه الفرضية .

ورغم هذه المساهمة الأكيّدة للتخطيط الاستراتيجي للموارد 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 والتي هي واحدة من بين المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، حيث توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى أنه بالرغم من التطور النظري في المبادئ التسييرية والإدارية خاصة ما تعلق بإدارة الموارد البشرية الأمر الذي منحها دورا استراتيجيا في قيادة المؤسسات، وجعلها تتحول من إطارها الإداري إلى دورها الاستراتيجي، لأن الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد يحقق التميز التنافسي للمؤسسة إلا أن إدارة الموارد البشرية ومختلف وظائفها في المنظمة محل الدراسة 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 بمسيريهم 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 تأثر 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 .

كما أنّ أسلوب تخطيط الموارد البشرية السائد في المؤسسة يحتاج إلى تطوير وتغيير حتى يتمكن من توفير اليد العاملة في الوقت اللازم، وهذا بتطبيق نظام اللامركزية باعتبار أن المؤسسة محل الدراسة تابعة للمديرية المركزية بقسنطينة .

فالمؤسسات الاقتصادية تعيش أوضاعا غير مستقرة نتيجة لتحديات العولمة والتنافسية والانتقال إلى مرحلة جديدة في الاقتصاد مرحلة تُعنى بالمعارف باعتبارها مصدرا لقوة المؤسسة وأساس تحقيقها لميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرارية، وتمكّنها من رد الفعل

السريع في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة، ورغم هذا مازالت مؤسساتنا الاقتصادية تعاني من نقص الإمكانيات المادية والمالية، ونقص الاستثمارات وانعدام التجديدات... وتناست أهم مورد يحقق لها أهدافها، حيث يحسن أداءها من حيث إنتاجيتها ومردوديتها وتنافسيتها، 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 العمومية 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 جدية 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 منهج 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.

8- الحرص على إشراك موظفي المؤسسات العامة في صياغة أهداف وخطط الموارد البشرية.

9-زيادة الاهتمام بنشر الوعي حول التخطيط الاستراتيجي للقائمين على التخطيط للموارد البشرية من خلال ورش عمل والندوات والملتقيات والمنتديات .

ومن خلال مسار التحليل النظري والتطبيقي الذي ركز عليه بحثنا وهو موضوع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وكيف يمكنه تحقيق أهداف المؤسسة، خاصة وأنّ هذه المساهمة مازالت نسبية وضعيفة لضعف تسيير الموارد البشرية في حد ذاته، وهو ما يظهر لنا العديد من الجوانب والإشكالات الجديرة بمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية والتطبيقية ومنها: ضرورة تسيير مواردها البشرية وكفاءاتها الفردية استراتيجيا من خلال النظم والمداخل الحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، كتسيير رأس المال الفكري والكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة، والعمل على منح وظيفة الموارد البشرية دورا قياديا واستراتيجيا، ومشاركة عالية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتنفيذ الخطط، والعمليات، وهذا بالنظر إلى أن الموارد البشرية والكفاءات ذات مسؤولية وتأثير كبيرين في أداء مختلف الموارد والوظائف والأنظمة بكفاءة وفاعلية.



# قائمة الملاحق

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

استمارة بحث

موضوع البحث:

دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف  
المنظمة

دراسة حالة: - مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع باتنة

الهدف من الاستمارة:

تهدف هذه الاستمارة إلى الحصول على المعلومات الضرورية حول دور التخطيط  
الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة .

الأستاذ

إعداد الطالب :

المشرف:

أ/د صالح

كمال تيميزار

زياني

السنة الجامعية:

**2014/2013**

استمارة البحث موجهة للإطارات

السيد المحترم ،السيدة المحترمة تحية طيبة وبعد :

في إطار القيام بدراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة ،وذلك لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية ،ونظرا لأهمية مؤسستكم في القطاع الاقتصادي الوطني قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية آمليين منكم التكرم بالإجابة على فقرات الإستبيان بدقة وموضوعية لان دقة إجاباتكم على فقرات الاستبانة لها الأثر الكبير في مصداقية المعلومات التي ستقدمها هذه الرسالة ،شاكرين لكم تعاونكم ومؤكدين لكم حرصنا على سرية المعلومات التي ستقدمونها ،وأنها ستوظف لأغراض البحث العلمي فقط.

الطالب

تيميزار كمال

الجزء الاول :المعلومات الشخصية :

1/الجنس :

ذكر  أنثى

2/الفئة العمرية

من 20الى 30 سنة.  من 40الى 50 سنة.

من 30الى 40 سنة.  من 50الى 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 05الى 10 سنوات  من 15الى 20 سنة  من 30الى 35 سنة

من 10الى 15 سنة  من 20الى 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 المنظمة

1- تعتبر إدارة الموارد البشرية وحدة إدارية أساسية في المنظمة

نعم  لا  إلى 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  إلى حد ما

4- هل تعمل إدارة الموارد البشرية على تقديم عروض مناسبة من أجل استقطاب العاملين للعمل فيها .

نعم  لا  أحيانا

5- هل ان تحليل ووصف واجبات ومسؤوليات كل وظيفة وتحديد مواصفات من يشغلها يساعد في اختيار أفضل العناصر لشغل الوظائف ؟

نعم  لا  إلى حد ما

## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

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

التخصص  الخبرة  الكفاءة والمهارة  غير ذلك

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

نعم  لا  إلى حد ما

8- هل أن زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية المنتج أو الخدمة المقدمة يتعلق بتحسين أداء الفرد من خلال عملية التكوين ؟

نعم  لا

9- تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة وظائفها بما يتلاءم والظروف التي تواجهها حاضرا ومستقبلا .

نعم  لا  أحيانا  حسب المعطيات

10- هل أن السياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية واضحة في أذهان جميع الأفراد مما يساعد ويضمن تنفيذ أهداف المنظمة؟

نعم  لا  إلى حد ما

11- هل أن أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة تكمن في :

طبيعة عملها

حجم نشاطها

عدد العاملين فيها



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

12- 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 ؟

نعم  لا  أحيانا  إلى حد ما

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

نعم  لا  أحيانا  إلى حد ما

14- هل أن رضا الزبون حول المنتج أو الخدمة المقدمة مرتبط بحصول المنظمة  
على موارد بشرية ذات كفاءة عالية؟

نعم  لا  إلى حد ما  حسب المعطيات

15- هل أن تخطيط الموارد البشرية يساهم في تفعيل استراتيجية المنظمة من خلال  
توفير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف ؟

نعم  لا  إلى حد ما

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

نعم  لا  إلى حد ما

17- هل يرغب العاملون في المنظمة في الاستمرار بها حتى لو وجدوا فرص عمل  
في منظمة أخرى ؟

نعم  لا  إلى حد ما

18-هل تعتقد أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يؤدي إلى دعم استعداد هذه  
الموارد وإعطائهم قدر كبير من الالتزام والولاء للمنظمة ؟

نعم  لا  إلى حد ما

19-هل تعتقد أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يهدف الى استعمالهم بطريقة مثلى ؟

نعم  لا  إلى حد ما  أحيانا

20- هل تعتقد أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يتيح الفرصة للإدارة لوضع سياسات خاصة باجتذاب (استقطاب) الكفاءات المدربة من المراكز التعليمية لسد الحاجة المستقبلية للمنظمة

نعم  لا  إلى حد ما  أحيانا

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

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

نعم  لا  إلى حد ما

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

نعم  لا  أحيانا  إلى حد ما

23- هل أن عدم تحقيق التوازن بين العرض والطلب من الموارد البشرية يساهم في

نقص الكفاءات، وهو ما يؤدي إلى خفض الإنتاج وعدم تحقيق أهداف المنظمة؟

نعم  لا  أحيانا  إلى حد ما

24- 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

نعم  لا  أحيانا

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

في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؟

نعم  لا  إلى حد ما

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

في أنشطة إدارة الموارد البشرية

نعم  لا  إلى حد ما

27- هل ترى أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يساهم في تقليل التكاليف غير المبررة ضمن أجور الأفراد غير المنتجين بسبب زيادتهم عن الحاجة.

نعم  لا  أحيانا  الى حد ما

28- 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

رابعا: العلاقة بين مختلف سياسات الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة .

29-هل يملك مدير إدارة الموارد البشرية تصورا واضحا لرسالة المؤسسة ويعمل على إيصالها لجميع المعنيين؟

نعم  لا  إلى حد ما

30- هل تقوم الإدارة بدراسة أهداف المؤسسة لعدد من السنوات القادمة؟

نعم  لا  أحيانا  حسب المعطيات

31 - هل أن الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة تفرض مهارات محددة لتنفيذها؟

نعم  لا  أحيانا

32- هل إدخال تكنولوجيات حديثة على مستوى المؤسسة يتطلب :

تدريب الموارد البشرية الموجودة للتحكم في الآلات ،أم

تقليص العمال الموجودين حاليا داخل المؤسسة

33- هل أن تنفيذ استراتيجية المؤسسة يتطلب دراسة النقاط التالية :

- عدد العمال الموجودين ودرجة ومهارة كل عامل

- التغيرات التي يشهدها سوق الشغل

- شغور المناصب الناتجة عن الترقيّة والنقل داخل المؤسسة

- ترك العمال للعمل بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى

نعم  لا  غير ذلك

## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

- 34- هل أن التخطيط لموارد بشرية اقل مرتبط بنسبة شغور المناصب ؟  
نعم  لا  أحيانا  حسب المعطيات
- 35- هل التخطيط لتوظيف عدد اكبر من الموارد البشرية يؤثر في زيادة الإنتاج والخدمة المقدمة؟  
نعم  لا  أحيانا  إلى حد ما
- 36- هل تراعي الإدارة عند وضعها الملامح الأساسية لاستراتيجية المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية العناصر التالية : - التوجهات العامة للمؤسسة  
- الأهداف العامة وكيفية تطويرها  
- السياسات التي تحكم أنشطة المنظمة  
- توجهات وفلسفة الإدارة  
نعم  لا  أحيانا  حسب المعطيات  غير ذلك
- 37- إذا كانت المؤسسة تعتمد على استراتيجية كفاءة العمليات الإنتاجية وتخفيض التكلفة فإنها تركز على النقاط التالية : - تحديد نوعية المهارات التي تتوافق مع هذا التوجه  
- الاستثمار في أنشطة التدريب وتكوين العاملين  
- إدارة أنظمة الأداء هيكل الحوافز والأجور  
- الترقية الداخلية  
نعم  لا
- 38- إذا كانت المؤسسة تعتمد على استراتيجية الزيادة في الإنتاج فإنها تركز على النقاط التالية :  
- البحث عن العاملين الذين يظهرون سلوك التعاون مع الآخرين  
- استقطاب اليد العاملة من خارج المؤسسة  
- تحقيق التعاون بين العاملين عن طريق التدريب والتنمية  
- تحقيق المساواة في أنظمة الحوافز والأجور مع المؤسسات الأخرى  
نعم  لا  أحيانا  غير ذلك

سونلغاز لتوزيع الشرق

دائرة الموارد البشرية

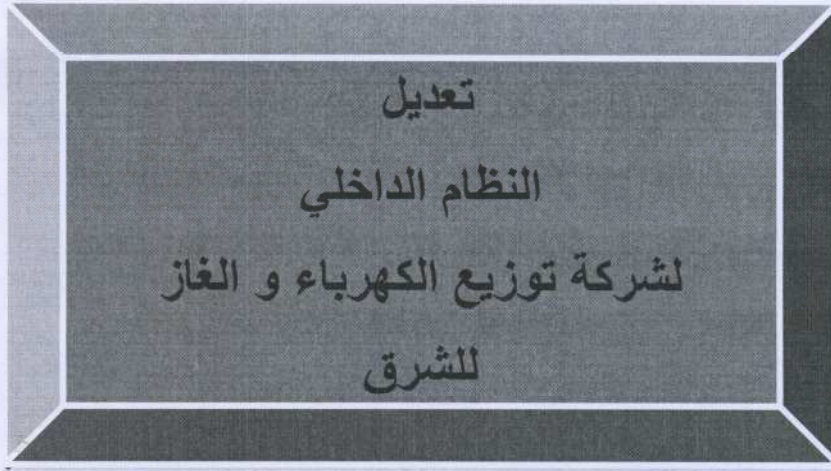
النظام الداخلي  
لسونلغاز لتوزيع الشرق

[الملحق رقم 2010/01 للنظام الداخلي لشركة توزيع الكهرباء و الغاز للشرق]

شركة توزيع الكهرباء و الغاز للشرق  
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est



## دائرة الموارد البشرية



جوان 2010

الملحق رقم 09/01 للاتفاقية الجماعية لشركة توزيع الكهرباء و الغاز للشرق.

شركة توزيع الكهرباء و الغاز للشرق  
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est



ملحق رقم 09 /01 للاتفاقية الجماعية  
لشركة توزيع الكهرباء و الغاز للشرق

يتعلق ب :

1. تعديل و تكملة فواعد المواد التالية : 211- 212- 213،  
إلغاء و استبدال فواعد المواد: 302- 303  
المتعلقة ب :

-- المساهمة الطاقوية،

2. تعديل فواعد المادة: 121، المتعلقة ب:

-- عقد تعهد الوفاء في إطار التكوين،

3. تعديل فواعد المواد التالية: 268-271-276-277-278-282-283-285-286-287  
المتعلقة ب :

-- إعادة تقويم مبالغ التعويضات الغير مدمجة في الأجر القاعدي،

نوفمبر 2009

SDE، شركة ذات أسهم، رأسمالها الإجتماعي 24 000 000 000 دج - سجل تجاري رقم 06 ب 25/00-3276600  
المقر الإجتماعي ، 02، شارع ريموند بهشار قسنطينة - العائف ، 031 91 28 09 إلى 11 - الفاكس : 031 92 20 47  
شركة مجمع سونلغاز

# قائمة المراجع



قائمة المراجع:

أ/الكتب:

- باللغة العربية:

- 1- البرنوطي، سعاد نائف. إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد. ط3. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.
- 2- إبراهيم درة، عبد الباري، والصباغ، زهير نعيم. إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين: منحنى نظمي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
- 3- أبو قحف، عبد السلام. أساسيات التنظيم والإدارة. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002.
- 4- احمد أبو شيخة، نادر. إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010.
- 5- الموسوي، سنان. إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004.
- 6- الغمري، إبراهيم. الأفراد والسلوك التنظيمي. القاهرة: دار الجامعات المصرية، 1999.
- 7- الهيتي، عبد الرحيم. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. ط2. عمان: دار وائل، 2003.
- 8- حنفي، عبد الغفار. السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1994.
- 9- حسن، راوية. إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
- 10- حسن، راوية. مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002.
- 11- حسن زويلف، مهدي. إدارة الموارد البشرية: مدخل كمي. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر، 2001.
- 12- رفعت، عثمان. إدارة وتخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع. القاهرة: دار الفكر العربي، 1981.

## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

- 13- ماهر، احمد .التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006.
- 14- ماهر، احمد .إدارة الموارد البشرية . ط5. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001.
- 15- محمد المرسي، جمال الدين. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
- 16- محمد ربابعة، علي .إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003 .
- 17- محمد مصطفى، سليمان . حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007.
- 18- محمد عباس، سهيلة، وعلي حسين، علي .إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار وائل للنشر والطباعة، 1999.
- 19- محمود أبو بكر، مصطفى. المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
- 20- محمد أبو النصر، مدحت. مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز . القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009.
- 21- مدني علاقي، عبد القادر. إدارة الموارد البشرية. الرياض: دار المريخ للنشر، 1993.
- 22- نجم عبود، نجم .البعد الأخضر للأعمال-المسؤولية البيئية لرجال الأعمال. عمان: مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، 2008.
- 23- نجيب شوايش، مصطفى .إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 1996.
- 24- عبد الباقي، صلاح الدين .الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002.
- 25- عبد المطلب عامر، سامح. استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الفكر، 2011.
- 26- عبد الباسط عباس، انس. تخطيط وتنمية القوى العاملة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011.
- 27- عثمان إسماعيل، محمد. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار النهضة العربية، 1993 .

- 28- عدون، ناصر دادبي. اقتصاد المؤسسة . ط2. الجزائر: دار المحمدية ، 1998.
- 29- غريبي، علي، وآخرون. تنمية الموارد البشرية . الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2002 .
- 30- عقيلي، عمر وصفي. إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000.
- 31- فالح صالح، محمد. إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.
- 32- سعيد سلطان، محمد. إدارة الموارد البشرية . الإسكندرية: الدار الجامعية، 1993.
- 33- سيد مصطفى، أحمد. إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000.
- باللغة الفرنسية:

- 34-Belanger,Laurent.Gestion des ressources humaines–approche systémique. 2<sup>eme</sup> édition, Québec: edGatan Morin,1979.
- 35-Boyer,luc ,NoélEquilibey.Organisation–théorie et application .édition d'organisation,2<sup>eme</sup> edition ,paris ,2000.
- 36-Dayan ,Armand. Manuel De Gestion. Paris: ELLIPSES/ AUF ,1998.
- 37-Dominique pujol ,Marie.Ressourceeshumaines ,la boite a outil de l'entrepreneur. paris: edition d'organisation ,2000.
- 38-Jean Ronée, Simon.Le management d'une équipe .paris: edition d'organisation ,1987.
- 39-Pierre citeau, Jean,peritti. Gestion du ressources humaines.Vuibert,3emeédition,edarmond colin,Dalloz,2000 .

40- Bardwell,Ian, Holden ,Len.HumanRessource

Management.N.Y:Prentice-Hall co,2001,p.226.

41-MARTIN,J.PERSONNEL MANAGEMENT.LONDON: MACDONALD K.

EVANS LTD,1977 ,P.1.

#### المذكرات:

42- أبو بكر الحاج أبكر ادم احمد، مترجما، "إدارة الموارد البشرية والأداء: تحقيق الاستمرارية لفترة طويلة" (رسالة ماجستير، جامعة أكسفورد، 2009)، ص.83.

43- بوراس، فائزة. "تخطيط المسار الوظيفي" (رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة باتنة، 2008)، ص.50.

44- خان، أحلام، "تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" (رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات الصناعية، قسم علوم التسيير، جامعة باتنة، 2004)، ص.63.

45- زغدود، سهيل. "العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية" (رسالة ماجستير في تنظيم الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة باتنة، 2008)، ص.32.

46- مدلس، شكري. "دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة" (رسالة ماجستير في تنظيم الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة باتنة، 2008)، ص.13.

47- مفيد القاضي، زياد، "علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين" (رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012)، ص.40.

48 - عمري، سامي. "فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي" (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2007)،

49- عشوي، نصر الدين . "التخطيط طويل الأمد للقوى العاملة على مستوى المؤسسة كنظام" (رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم

التجارية، 2006، 2005)، ص.82.

50- يحضيه، سملاي. "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)، ص.100.  
باللغة الفرنسية:

51-Achouche, Mohamed , "contribution à l'analyse de la compétitivité d'une entreprise publique" (mémoire de magistère ,université de setif 1996 – 1997),p.47.

#### الملتقيات :

52-نبيلة جعيج، وفاق جعيج، " دور التدريب في تنمية الموارد البشرية" (ورقة بحث قدمت في الملتقى الوطني حول: سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 13-14 افريل 2011)، ص.96.

53- زكية مقري، عبد الحليم بليزاك، "اثر تبني المسؤولية الاجتماعية على تنمية الموارد البشرية" (ورقة بحث حول: "اثر تبني وتطبيق المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الجزائرية وأثرها على تنمية الموارد البشرية"، جامعة باتنة، دت)، ص.18.  
باللغة الفرنسية:

54 –Smaïl ARBADJI. "Ressources humaines: Rôle et perspectives d'une Dynamique Stratégique" . les publications du séminaire international sur: " le rôle des ressources humaines dans le développement économique et social", Alger, Algérie, 17 au 18 juillet 2004 , P P. 235 – 237.

#### المجلات والدوريات:

55- عبد المؤمن، شجاع الدين. "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة". جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 145(2001):ص. 185.

56-البصام، دارم. "التخطيط للموارد البشرية لماذا وكيف؟". مجلة الاقتصاد، 209 (1981): ص. 29.

57-عبد الله مخامرة، محسن. "تخطيط القوى العاملة على المستويين الكلي والجزئي". المجلة العربية للإدارة، 307(1986):ص ص.42-43.

باللغة الفرنسية:

58- Emery ,Yues, Gonim.F." Dynamiser les ressources humaines". presses polytechniques, France, 1999, p. 87.

59-Wills T,LeLouarn J,Y, Guerin G. "Planification Stratégique Des Ressources Humaines " ,Presses Universitaires De Montréal, 1991, P.125.

باللغة الانجليزية:

60-A.B ,Carroll."Corporate social responsibility".Business and Society, vol. 38, n° 3, (1999): pp.268-295

61-M,Friedman. "The social responsibility of business is to increase its profits" New York Time magazine, (1970): p. 33.

المقابلات :

62- مقابلة مع العربي عبد اللاوي ،مدير دائرة الموارد البشرية ،مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع \_باتنة ،2013/07/14.

الانترنت :

63- الموسوعة العربية للمسؤولية الاجتماعية للشركات تم تصفح الموقع يوم 2013/08/25.

<[http:// WWW.ARABCSR.ORG/ shaw .art .asp? aid=94198](http://WWW.ARABCSR.ORG/shaw.art.asp?aid=94198)>

# فهرس المحتويات

## فهرس قائمة الاشكال

43	وظائف إدارة الموارد البشرية	1
64	جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية الإستراتيجي وهدفها	2
89	خطوات تخطيط الموارد البشرية	3
98	مستويات الترابط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية	4
117	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع -باتنة	5
121	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	6
123	توزيع العمال حسب الفئات	7
124	توزيع الأفراد حسب الجنس	8
135	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	9
136	توزيع أفراد العينة حسب السن	10
137	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	11
138	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	12
139	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية	13



## فهرس قائمة الجداول

67	الاختلافات بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط المرحلي	1
113	عدد البلديات المستفيدة من الغاز الطبيعي لولاية باتنة	2
122	تطور العمالة داخل المؤسسة	3
123	توزيع الأفراد حسب الفئات	4
124	توزيع الأفراد حسب الجنس	5
125	توزيع الأفراد حسب المؤهلات	6
126	توزيع الأفراد المقترحين للتكوين لسنة 2013.	7
126	توزيع الأفراد المقترحين للترقية	8
127	توزيع الأفراد المقترحين للنقل	9
128	توزيع الأفراد المحالين على التقاعد في آفاق 2015.	10
134	توزيع الأفراد العاملين المؤسسة في فئات	11
135	توزيع الأفراد العاملين حسب الجنس	12
136	توزيع أفراد العينة حسب السن	13
137	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	14
138	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	15
139	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية	16
141	إدارة الموارد البشرية وحدة رئيسية في المؤسسة	17
142	آفاق إدارة الموارد البشرية في منح الترقية للعاملين	18
142	أهمية تخطيط القوى العاملة في إظهار نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية	19
143	مدى تقديم إدارة الموارد البشرية لعروض مناسبة لغرض استقطاب العاملين	20
144	أهمية تحليل ووصف الوظائف في عملية اختيار الموارد البشرية	21
144	معايير اختيار الموارد البشرية	22
145	أهمية تكوين الموارد البشرية	23

## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

146	دور التكوين في زيادة الإنتاجية وتحسين الخدمة المقدمة	24
146	ممارسة إدارة الموارد البشرية لوظائفها بما يتلائم مع الظروف المحيطة	25
147	وضوح سياسات إدارة الموارد البشرية	26
148	أهمية إدارة الموارد البشرية	27
149	أهمية تخطيط الموارد البشرية في الحصول على الكفاءات	28
150	دور اليد العاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية والكفاءة الإنتاجية	29
151	رضا الزبون حول المنتج أو الخدمة المقدمة	30
151	أهمية تخطيط الموارد البشرية في تفعيل استراتيجيات المنظمة	31
152	اهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في التنبؤ والتصرف	32
153	رغبة العمال في الاستمرار بالمنظمة مع وجود فرص اخرى خارجها	33
154	أهمية التخطيط استراتيجي للموارد البشرية في دعم استعدادها والالتزام والولاء للمنظمة	34
155	أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في استعمالهم بطريقة مثلى	35
156	وضع سياسات خاصة باستقطاب الموارد البشرية	36
157	وضوح عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	37
158	تخطيط الموارد البشرية بطريقة علمية	38
158	تحقيق التوازن بين العرض والطلب	39
159	مراعاة الأهداف والاحتياجات من الموارد البشرية عند القيام بعملية تخطيط الموارد البشرية	40
160	أهمية صيغة المستقبل وأساليب تحقيقه في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	41
161	أهمية تخطيط القوى العاملة في تقويم نقاط القوة والضعف في أنشطة الموارد البشرية	42
162	مساهمة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تقليل التكاليف	43
162	أهمية تخطيط الموارد البشرية في تخفيض شغور المناصب	44
163	وضوح رسالة المؤسسة	45

## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

164	دراسة أهداف المؤسسة	46
165	ارتباط استراتيجية المنظمة بمهارات معينة	47
165	إخال تكنولوجيات حديثة على مستوى المؤسسة	48
166	وضوح الملامح الأساسية لاستراتيجية المؤسسة	49
167	تنفيذ استراتيجية المنظمة	50
168	ارتباط التخطيط لموارد بشرية أقل بشغور المناصب	51
169	تأثير التخطيط لعدد أكبر من الموارد البشرية في الإنتاج والخدمة المقدمة	52
169	إشراك العاملين في صياغة الأهداف	53
170	استراتيجية المؤسسة والموارد البشرية	54

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ- ل	مقدمة
2	<b>الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية</b>
2	تمهيد
3	<b>المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية</b>
3	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
7	المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية
11	المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية
14	<b>المبحث الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري</b>
14	المطلب الأول: مدخل الإدارة العلمية
18	المطلب الثاني: مدخل العقلانية الاجتماعية
22	المطلب الثالث: مدخل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
28	<b>المبحث الثالث: المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية</b>
28	المطلب الأول: الحصول على الموارد البشرية
33	المطلب الثاني: تدريب وتنمية الموارد البشرية
37	المطلب الثالث: تحفيز الموارد البشرية
40	المطلب الرابع: صيانة الموارد البشرية
44	<b>المبحث الرابع: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة</b>
43	المطلب الأول: الأداء المالي
47	المطلب الثاني: الأداء البشري
49	المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية
58	<b>الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره ضمن إستراتيجية المنظمة</b>
58	تمهيد
59	<b>المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية .</b>
59	المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

- المطلب الثاني: الفرق بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة 65
- المطلب الثالث: أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية 69
- المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية 74
- المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي كأحد الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية** 79
- المطلب الأول: المدى الزمني لتخطيط الموارد البشرية. 79
- المطلب الثاني: مراحل وإجراءات عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية 82
- المطلب الثالث: أساليب تخطيط الموارد البشرية 89
- المبحث الثالث: الأهمية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة** 93
- المطلب الأول: الدلالات والأنماط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية 93
- المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في إعداد وتنفيذ إستراتيجية المنظمة. 96
- المطلب الثالث: علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مع الوظائف الأخرى 100
- المطلب الرابع: علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي ومتطلبات تحقيق التكامل بينهما 103
- الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية الخاصة بالدراسة الميدانية** 108
- تمهيد 108
- المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة التطبيقية** 109
- المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة. 109
- المطلب الثاني: التعرف على حصيلة نشاط الشركة 111
- المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع للشرق - باتنة . 113
- المطلب الرابع: تشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة 117
- المبحث الثاني: أهمية ومكانة إدارة الموارد البشرية** 120
- المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة 120
- المطلب الثاني: تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية 122
- المطلب الثالث: إجراءات التوظيف في المؤسسة 128
- المبحث الثالث: أدوات جمع البيانات والوسائل المستعملة** 132
- المطلب الأول: أدوات جمع البيانات والوسائل الإحصائية المستعملة 132

## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

133	المطلب الثاني: عينة البحث
140	المطلب الثالث: تقديم الاستبيان والطريقة المتبعة
141	المبحث الرابع: تحليل وتفسير النتائج
141	المطلب الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية ومختلف وظائفها في المؤسسة
149	المطلب الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في توفير الموارد البشرية الضرورية لضمان استمرارية نشاط المؤسسة .
157	المطلب الثالث: أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق التوازن في القوى العاملة
163	المطلب الرابع: العلاقة بين مختلف سياسات الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة
174	الخاتمة
184	قائمة الملاحق
196	قائمة المراجع
203	فهرس المحتويات ملخص المذكرة

### المخلص :

تناولت الدراسة موضوع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي هو أحد الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المؤسسات، فمن خلاله تقدر احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية بشكل يخدم متطلبات تحقيق أهدافها، وفي سبيل ذلك يقوم تخطيط الموارد البشرية بوضع استراتيجية مستقبلية تقوم أساسا على دراسة حجم العمل المحدد في إستراتيجية المؤسسة، ومقارنته مع قوة وإمكانات الموارد البشرية المستقبلية فيها لتحديد فيما إذا كانت بحاجة إلى قوة عمل إضافية وما هو نوعها ومهاراتها المطلوبة لإتجاز العمل المطلوب مستقبلا، أم أن لديها فائضا عن حاجتها من الموارد البشرية، أم لا يوجد نقص أو فائض بحيث تكفي (الموارد الحالية لإتجاز ما هو مخطط له من حجم العمل في استراتيجيتها العامة).

أما أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة فيتمثل في معرفة وتقدير إمكانية سد احتياجاتها من الموارد البشرية كلما تغيرت ظروفها الداخلية والخارجية وتغيرت مشاريعها أو استراتيجياتها، ويؤثر التغيير على عرض وطلب العمالة مما يتطلب إعادة النظر من طرف المؤسسة لتجديد احتياجاتها.

وتهدف الدراسة إلى الكشف عن مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة من خلال إجراء دراسة ميدانية في إحدى المؤسسات العمومية الاقتصادية وهي مؤسسة "سونلغاز" والتي من خلالها يتبين واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية بصفة عامة والمؤسسة محل الدراسة الميدانية بصفة خاصة .

ورغم مساهمة للتخطيط الاستراتيجي للموارد 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، حيث توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى أنه بالرغم من التطور النظري في المبادئ التفسيرية والإدارية خاصة ما تعلق بإدارة الموارد البشرية الأمر الذي منحها دورا استراتيجيا في قيادة المؤسسات، وجعلها تتحول من إطارها الإداري إلى دورها الاستراتيجي، لأن الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد يحقق التميز التنافسي للمؤسسة، إلا أن إدارة الموارد البشرية ومختلف وظائفها في المنظمة محل الدراسة 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 بمسيريهم 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 تأثر 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.

## دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

كما أنّ أسلوب تخطيط الموارد البشرية السائد في المؤسسة يحتاج إلى تطوير وتغيير حتى يتمكن من توفير اليد العاملة في الوقت اللازم، وهذا بتطبيق نظام اللامركزية باعتبار أن المؤسسة محل الدراسة تابعة للإدارة المركزية على المستوى الجهوي.

وعلى ضوء ما سبق توصلنا إلى اقتراح التوصيات التالية:

- 1- تزويد المؤسسات العمومية 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 الإستراتيجي بصورة أكبر جديّة من حيث المفهوم وأهمية العمل.
- 3- زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي وإعطائه 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.
- 8- الحرص على إشراك موظفي المؤسسات العامة في صياغة أهداف وخطط الموارد البشرية.
- 9- زيادة الاهتمام بنشر الوعي حول التخطيط الاستراتيجي للقائمين على التخطيط للموارد البشرية من خلال ورش عمل والندوات والملتقيات والمنديات .



## Abstract:

The study examined the subject of strategic planning for human resources , which is one of the activities and main practices performed by the human resources management in all types of institutions , whereby estimated needs of the organization 's future human resources has to serve the requirements of achieving their goals , and in order to do that human resources planning, development of a future strategy based mainly on studying the size of the specified work in the strategy of the institution, and compared with the power and capabilities of future human resources to determine if they need powerful extra work and what kind and skills are required to accomplish the work required in the future , or that they have a surplus for the need of human resources , whether or not there is a shortage or so that sufficient surplus ( current resources to accomplish what is planned for the amount of work in its overall strategy) .

The importance of strategic planning for human resources for the Foundation is to know and appreciate the possibility of bridging the needs of human resources whenever their internal and external circumstances changed and their projects or strategies changed , and the impact of change on the supply and demand for labor , which requires reconsideration by the Foundation for the renewal of their needs.

The study aims to reveal the extent of the contribution of strategic planning for human resources in achieving the objectives of the organization by conducting a real study in one of the public institutions, economic an institution " SONELGAZ " through which it shows the reality of the strategic planning of human resources in the Algerian institutions in general and the institution replace the real study , in particular .

Despite the contribution of strategic planning for human resources in improving the performance of the institution and achieving its goals , but we can deduce some general findings about this job are among the activities of the Department of Human Resources , where we came up through the real study that despite the theoretical evolution in the principles of the managerial and administrative private what attaches to human resources management which awarded a strategic role in the leadership of the institution , and make it changes from the framework of administrative to strategic role , because the traditional role of the human resources function is no longer to achieve competitive differentiation of the institution , but the management of human resources and the various functions in the organization under study is still just a job Help confined to the administrative aspects of the implementation of laws and regulations , but still separate from the strategic planning of the organization in general , as we have noted that individuals complain of weakness of their relationship due to lack of involvement in decisions and in determining business objectives , especially that of individuals , whether they are presidents or subordinates still their view of the process human resource planning administrative look , and still unknown mechanisms are supposed to follow when some of the staff , what it stands , and what is supposed to be and what are the expected results of it. Here, we can not ignore all the affected activities and functions of the organization prevailing economic situation , and who made the All exercise his duties in an atmosphere of boring routine and fear of layoffs , as a result of change , which the institution may occur may affect the development of the capabilities and performance of individuals .

The method of human resources planning prevailing in the organization needs to develop and change so that it could provide manpower in the time required , and the

application of this system of decentralization , as the institution under study, belonging to the central management at the regional level .

In light of the above, we propose the following recommendations:

- 1 - provide public institutions , whether economic , or services in all modern technology necessary for strategic planning along with the human skills appropriate to deal with the all-new changes .
- 2 - Find administrative units specializing in strategic planning, public institutions , and to deal with strategic planning even more serious in terms of the concept and importance of the work .
- 3 - Increasing interest of strategic planning and give it the importance it deserves , both by removing the confusion and ambiguity around this concept or by providing skill full and conscious administrators trained to carry out this process in accordance with valid scientific platform ,and with the provision of training courses for current qualified administrators to be able to do this process properly .
- 4 - Universities and national training centers have to follow specialized courses of strategic planning in order to increase the awareness of managers about it and they ensure that they carry out this process correctly and in appropriate scientific methods.
- 5 - Necessary financial resource should be increased by strategic planning of human resources management in the public sector , and increased attention to training courses to raise the efficiency of workers in the management of human resources.
- 6 - provide the human resources departments with trained manpower capable of participating in the strategic planning of human resources in the public sector.
- 7 - Attention to be paid to the feedback system in the organizational structure in the public sector , and the creation of an effective information system wich may serve the strategic planning of human resources.
- 8 - To ensure the involvement of the staff of public institutions in the formulation of plans and objectives of human resources.
- 9 -To increase interest in spreading awareness about the strategic planning of the planners of human resources through workshops , seminars, meetings and forums.

## Le Résumé :

L'étude a examiné le sujet de la planification stratégique des ressources humaines , ce qui est l'une des activités et les pratiques de base effectuées par la gestion des ressources humaines dans tous les types d'institutions, de sorte que les besoins estimés de futures ressources humaines de l'organisation pour servir les besoins de la réalisation de leurs objectifs , et afin que la planification des ressources humaines , le développement d'une stratégie d'avenir reposent principalement pour étudier l'importance des travaux prévus dans la stratégie de l'institution , et par rapport à la puissance et les capacités des ressources humaines avenir dans lequel pour déterminer si elles ont besoin de forcer travail supplémentaire et quelle est la nature et les compétences nécessaires pour accomplir le travail nécessaire à l'avenir , ou qu'ils ont un surplus pour le besoin de ressources humaines , si oui ou non il ya une pénurie ou que excédent suffisant ( ressources actuelles pour accomplir ce qui est prévu pour la quantité de travail dans sa stratégie globale ).

L'importance de la planification stratégique des ressources humaines de la Fondation est de connaître et d'apprécier la possibilité de combler les besoins en ressources humaines à chaque changement de circonstances projets internes et externes modifiés ou stratégies, et l'impact du changement sur l'offre et la demande de main-d'œuvre, ce qui nécessite un réexamen par la Fondation pour le renouvellement de leurs besoins.

L'étude vise à révéler l'ampleur de la contribution de la planification stratégique des ressources humaines dans la réalisation des objectifs de l'organisation par la réalisation d'une étude sur le terrain dans l'un des établissements publics, économique une institution "SONELGAZ en général et de l'institution sous champ d'étude en particulier." Par qui montre la réalité de la planification stratégique des ressources humaines dans les institutions algériennes

Malgré la contribution de la planification stratégique des ressources humaines dans l'amélioration de la performance de l'institution et d'atteindre ses objectifs, mais que nous pouvons en tirer des conclusions générales à propos de ce travail sont parmi les activités du ministère des Ressources humaines, d'où nous venons à travers l'étude de terrain que, malgré l'évolution théorique dans les principes de la privée de gestion et d'administration Qu'est-ce que s'attache à la gestion des ressources humaines qui a attribué un rôle stratégique dans la direction de l'institution, et le faire tourner de Cadre des procédures administratives pour rôle stratégique, parce que le rôle traditionnel de la fonction des ressources humaines n'est plus d'atteindre la différenciation concurrentielle de l'institution, mais la gestion des ressources humaines et les différentes fonctions de l'organisation à l'étude est encore juste un emploi pour aider limiter aux aspects administratifs de la mise en œuvre des lois et règlements, mais distincte de la planification stratégique de l'organisation en tant que général, comme nous l'avons noté que les personnes se plaignent l'entretien de bonnes relations entre les individus, et leurs gérants par manque de participation aux décisions et à la détermination des objectifs d'affaires, en particulier, qu'il s'agisse de particuliers ou de chefs de subordonnés encore leur vision du processus de planification de regard de la gestion des ressources humaines

Et encore des mécanismes inconnus sont censés suivre quand une partie du personnel, c'est à dire ce qui est, et ce qui est censé être et quels sont les résultats attendus de lui. Ici, nous ne pouvons pas ignorer toutes les activités concernées et les fonctions de l'organisation situation économique actuelle, et qui a fait le tout exercice de ses fonctions dans un climat de routine ennuyeuse et la crainte de licenciements, à la suite

du changement, dont l'institution peut se produire qui peuvent influencer sur le développement des capacités et des performances des individus

La méthode de planification des ressources humaines en vigueur dans l'organisation a besoin de développer et de changement pour qu'il puisse fournir la main-d'œuvre dans le temps nécessaire, et l'application de ce système de la décentralisation, en tant qu'institution à l'étude, appartenant à la direction centrale au niveau régional.

À la lumière de ce qui précède, nous proposons les recommandations suivantes:

- 1 - Pour fournir aux institutions publiques, que ce soit économique, ou à caractère de tous les services à toute la technologie moderne nécessaire pour la planification stratégique ainsi que les compétences humaines appropriées pour faire face à la toute nouvelle.
- 2 - Trouver des unités administratives spécialisées dans la planification stratégique, les institutions publiques, et pour faire face à la planification stratégique encore plus grave en termes de concept et l'importance du travail.
- 3 - un intérêt accru en matière de planification stratégique et de lui donner l'importance qu'elle mérite , à la fois en supprimant la confusion et l'ambiguïté de cette notion ou par la mise à disposition de cadres administratifs conscient formés pour mener à bien ce processus conformément à la Plate-forme pour valide scientifique , avec la prestation de cours de formation pour les cadres de gestion actuel pour devenir un monde placé pour faire ce processus correctement.
- 4 - Les universités et les centres nationaux de formation des cours sous réserve de la planification stratégique spécialisés afin d'accroître la sensibilisation des gestionnaires à ce sujet et ils assurent ce processus corriger son image réelle et ses étapes méthodologiques scientifiques .
- 5 - accroître les ressources financières nécessaires à la planification stratégique de la gestion des ressources humaines dans le secteur public , et accorder plus d' attention accrue à des cours de formation destinés à améliorer l'efficacité des travailleurs dans la gestion des ressources humaines .
- 6 - fournir les services des ressources humaines des forces entraînées et capables de participer à la planification stratégique des ressources humaines dans le secteur public .
- 7 - Donner beaucoup d'importance à la rétroaction dans la structure organisationnelle dans le secteur public , et la création d' un système d'information qui sert efficacement la planification stratégique des ressources humaines .
- 8 - Pour assurer la participation du personnel des institutions publiques dans la formulation des plans et des objectifs de ressources humaines .
- 9 - un intérêt accru dans la sensibilisation sur la planification stratégique des planificateurs des ressources humaines à travers des ateliers , séminaires, réunions et forums.