

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid



جامعة أبي بكر بلقايد

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

بمدرسة مقدم لنيل شهادة الماجستير - تخصص تسيير موارد بشرية

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
دراسة حالة:

الشركة الجديدة للخزف الصحي - CERAMIG
بالغزوات تلمسان

المشرفون:

أ.د. بنديي عبد الله عبد السلام

من إحداد الطالب:

ابن أحمد عبد القادر

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	* أ.د. بن حبيب عبد الرزاق
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	* أ.د. بنديي عبد الله عبد السلام
ممتحننا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	* أ.د. شريف شقيب أنور
ممتحننا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	* أ.د. طويل أحمد
ممتحننا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	* أ.د. بن بوزيان محمد

السنة الجامعية 2004-2005

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَالْحَمْدُ لِلَّهِ
الَّذِي هدانا
لِهَذَا الْبَيْتِ
الْمَكِينِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الأمجاد

♦ إلى من كانت رجائي في بأسى، و غذائي في أحزاني، إلى من ساعدتني بدعواتها و حنانها، إلى التي تحملت عبي مراحل الدراسة وساعدتني بتوصياتها، أمي الغالية رحمها الله.

♦ إلى مرشدي و دليلي في الحياة أبي العزيز، رحمه الله.

♦ إلى من كانت هي قوتي في ضعفي، وتقاسمني طعم الحياة، زوجتي.

♦ إلى إخوتي، محمد و احمد، عائشة، كوثر، مريم، ياسر و إبراهيم.

إلى كل هؤلاء

أهدي هذا العمل المتواضع، راجيا من المولى العلي القدير، أن يوفقني ويسدد خطاي، و أن يلهم التوفيق لجميع إخوتي طلبة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة تلمسان، و الله المستعان،

و هو من وراء القصد، و الهادي إلى سواء السبيل.

الطالب: ابن أحمد عبد القادر

الصفحة	العنوان
001	المقدمة العامة
الفصل الأول	
005	تمهيد
005	1-1 ماهية التخطيط
009	1-1-1 مفهوم التخطيط
010	2-1-1 أهمية التخطيط
010	3-1-1 أنواع التخطيط
010	1-3-1-1 التخطيط الاستراتيجي
011	2-3-1-1 التخطيط التكتيكي
011	3-3-1-1 التخطيط التنفيذي
012	4-1-1 مزايا التخطيط
013	2-1 الطريقة النموذجية لإعداد الخطة
013	1-2-1 العوامل والاعتبارات الواجب مراعاتها
014	2-2-1 إعداد الخطة
014	3-2-1 محتويات مراحل إعداد الخطة
015	1-3-2-1: مرحلة الإعداد
015	2-3-2-1 مرحلة الإقرار
015	3-3-2-1 مرحلة التنفيذ
015	4-3-2-1 مرحلة المتابعة
015	4-2-1 عناصر التخطيط
015	1-4-2-1 الدوافع
016	2-4-2-1 الوقت
016	3-4-2-1 الأهداف
016	1-3-4-2-1 الخطط طويلة الأجل أو الخطط الاستراتيجية
017	2-3-4-2-1 الخطط قصيرة الأجل أو الخطة التكتيكية
017	4-4-2-1 السلطة
017	1-4-4-2-1 الطريقة الأولى: من القمة الى القاعدة
018	2-4-4-2-1 الطريقة الثانية: من القاعدة الى القمة
018	5-2-1 التخطيط من خلال مبدأ الإدارة بالأهداف

الصفحة	العنوان
018	1-5-2-1 الإعداد والتجهيز
018	2-5-2-1 اتخاذ القرار
019	3-5-2-1 الاتصال
019	4-5-2-1 التحكم والضبط
019	6-2-1 مقومات التخطيط
020	1-6-2-1 الأهداف
020	2-6-2-1 درجة الوضوح
020	3-6-2-1 القناعة بالهدف
020	4-6-2-1 الواقعية في الهدف
020	5-6-2-1 التناسق والانسجام
020	6-6-2-1 مشروعية الهدف
021	7-6-2-1 القابلية للقياس
021	8-6-2-1 التنبؤ
021	9-6-2-1 السياسات
022	10-6-2-1 الإجراءات
022	11-6-2-1 تدبير الوسائل و الإمكانيات
023	7-2-1 الأسئلة الثمانية لإعداد الخطة
025	3-1 التخطيط الإستراتيجي
025	1-3-1 مفهوم الاستراتيجية و أبعادها
029	2-3-1 أهداف الاستراتيجية
029	1-2-3-1 الكفاءة والفاعلية
029	2-2-3-1 المرونة
029	3-2-3-1 الارتباط باحتياجات خطط التنمية وسوق العمل
030	4-2-3-1 الاستدامة
030	5-2-3-1 التكامل مع المحيط الخارجي
030	6-2-3-1 تحقيق الأهداف
031	3-3-1 تقييم محتويات الاستراتيجية
031	1-3-3-1 المراجعة الاستراتيجية

الصفحة	العنوان
032	4-1 ماهية التخطيط الاستراتيجي
032	1-4-1 عناصر التخطيط الاستراتيجي
033	2-4-1 خصائص التخطيط الاستراتيجي
033	1-2-4-1 الشمول والتكامل
033	2-2-4-1 المرونة
034	3-4-1 مبادئ التخطيط
035	5-1 مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي
036	1-5-1 الرؤية والتصورات
036	2-5-1 تحليل الوضع الحالي للمؤسسة
036	1-2-5-1 انشغالات واهتمامات المؤسسة
037	2-2-5-1 نقاط القوة للمؤسسة
037	3-2-5-1 تحليل الفرص الخارجية
037	4-2-5-1 التهديدات الخارجية
037	3-5-1 تحديد رسالة المؤسسة
038	4-5-1 وضع الأهداف والغايات
038	5-5-1 وضع الخطة الاستراتيجية
039	6-5-1 تحديد العمليات ووضع الخطط التكتيكية
039	6-1 الأهداف العامة للتخطيط الاستراتيجي
040	7-1 عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي
041	8-1 إيجابيات التخطيط الاستراتيجي
042	9-1 معوقات التخطيط الاستراتيجي
046	10-1 خلاصة الفصل
الفصل الثاني	
047	1-2 مقدمة
048	2-2 النشأة والتطور
049	3-2 مختلف التعاريف لإدارة الموارد البشرية
052	4-2 التمييز بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد
053	1-4-2 تعريف الموارد البشرية
055	5-2 ميدان الموارد البشرية

الصفحة	العنوان
055	1-5-2 النظرة التحليلية
055	1-1-5-2 المواضيع
056	2-5-2 النشاطات
058	1-3-5-2 إدارة الموارد البشرية
058	2-3-5-2 إدارة العمل
058	3-3-5-2 التكوين
058	4-3-5-2 إدارة الموظفين
058	5-3-5-2 الشؤون الاجتماعية
060	6-2 الأهداف العامة للموارد البشرية
062	7-2 محيط الموارد البشرية
062	1-7-2 مخطط القطاع الاقتصادي
062	2-7-2 المحيط الداخلي
062	1-2-7-2 المحيط الهرمي
063	8-2 النشاطات المرتبطة بالموارد البشرية
063	1-8-2 سياسة الموارد البشرية
064	2-8-2 الموارد البشرية في الإدارة
064	3-8-2 تنمية الموارد البشرية
066	9-2 علاقة الاستراتيجية بالموارد البشرية
066	1-9-2 المنهج الاستراتيجي في الإدارة
067	2-9-2 تعريف الاستراتيجية الإدارية
067	3-9-2 أهمية الاستراتيجية الإدارية
068	4-9-2 مكونات الإدارة الاستراتيجية
069	5-9-2 الرقابة التقييمية كأداة أساسية في عمل الإدارة الاستراتيجية
069	6-9-2 اتخاذ الإجراءات التصحيحية
069	7-9-2 المستويات المختلفة للإدارة الاستراتيجية
069	1-7-9-2 الإدارة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة
070	2-7-9-2 الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية
071	3-7-9-2 الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي
072	10-2 عناصر الاستراتيجية الإدارية

الصفحة	العنوان
073	1-10-2 تطوير رؤية ومهمة المؤسسة
073	2-10-2 وضع الأهداف
074	3-10-2 ابتكار استراتيجية لتحقيق الأهداف
076	4-10-2 إنجاز وتنفيذ الإستراتيجية
078	5-10-2 تقييم أداء الإستراتيجية
078	6-10-2 علاقة الإستراتيجية الإدارية بوظائف إدارة الموارد البشرية
079	1-6-10-2 التوظيف
079	2-6-10-2 التدريب والتطوير
079	3-6-10-2 التعويض
079	4-6-10-2 التقييم
080	11-2 تحديات تسيير الموارد البشرية
080	1-11-2 تحديات إدارة وتنمية الموارد البشرية
081	2-11-2 التوقعات في مجال الموارد البشرية
085	12-2 الخاتمة
الفصل الثالث	
086	1-3 مقدمة الفصل
087	2-3 تعريف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
089	3-3 النشأة و التطور للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
091	4-3 أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
092	1-4-3 الأهمية الفردية
092	2-4-3 الأهمية على مستوى المؤسسة
092	3-4-3 الأهمية على مستوى الاقتصاد الكلي
094	5-3 مشكلات تنشأ عن غياب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
094	6-3 دوافع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
095	1-6-3 الدافع الأول: تسهيل الأداء
095	2-6-3-الدافع الثاني:مساعدة التخطيط الاستراتيجي لمواجهة التحديات
095	3-6-3 الدافع الثالث:تحقيق الأهداف
096	4-6-3 الدافع الرابع: استخدام التخطيط الاستراتيجي كأداة رقابية
096	7-3-عمليات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
098	8-3 دور التنبؤ في مجال الموارد البشرية
092	1-8-3 العوامل المؤثرة في عملية التنبؤ بالموارد البشرية

الصفحة	العنوان
098	3-1-8-1 تحديد الوظائف المطلوبة
098	3-1-8-2 التأكد من صحة و سلامة الطريقة للمقرارات الوظيفية
099	3-1-8-3 التأكد من قدرات الموظف
099	3-1-8-4 تحديد تأثير الموقع في حجم الإنتاج
099	3-1-8-5 تحديد تأثير التغيير المتوقع في تكنولوجيا الإنتاج
099	3-1-8-6 تحديد تأثير التغيير المتوقع في الهيكل الوظيفي
099	3-1-8-7 تحديد تأثير الاستثمارات الجديدة
100	3-8-2 طرق التنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة
100	3-2-8-1 طرق التقدير و الاجتهاد
100	3-1-2-8-1 تقدير المختصين
100	3-2-1-8-2 التقدير بواسطة وحدات العمل و الإنتاج
100	3-1-2-8-3 تحليل تكاليف العمل في المستقبل
101	3-1-2-8-4 طريقة دلفي أو آلية دلفي
101	3-8-3 طرق الرياضيات و الإحصاء
102	3-3-8-1 طريقة معدل دوران العمل
102	3-3-8-2 نسب تعداد القوى العاملة إلى حجم الإنتاج و المبيعات
103	3-3-8-3 طريقة مركوف
103	3-9 متطلبات ادارة الموقف الحالي للموارد البشرية
107	3-10 إشكالية التوفيق بين العرض و الطلب
107	3-10-1 التنبؤ بالطلب
108	3-10-2 التنبؤ بالعرض
108	3-11 محتويات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
109	3-11-1 التخطيط بهدف سد الفراغ
109	3-11-2 التخطيط بهدف حل مشكل الفوائض
110	3-11-3 التخطيط بهدف إنشاء مؤسسة جديدة
111	3-12 خصائص التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
111	3-12-1 اعتبار التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عملية مفتوحة
111	3-12-2 الطابع التطوري و المستمر لعملية تخطيط الموارد البشرية
111	3-12-3 اعتبار تخطيط الموارد البشرية استجابة للتطورات الجديدة
111	3-13 أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
112	3-14 مقومات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
112	3-15 أهم العوامل الواجب أخذها في الاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية

الصفحة	العنوان
113	3-16 مزايا التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية
114	3-17 شروط نجاح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
114	3-17-1 العامل الأول
114	3-17-2 العامل الثاني: انخراط والتزام كل الفريق القيادي في السيرورة
115	3-17-3 العامل الثالث: معرفة تأثير تغيرات البيئة الخارجية
115	3-17-4 العامل الرابع: إدراج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي الشامل
115	3-17-5 العامل الخامس: استغلال نقاط القوة للموارد البشرية المتاحة
115	3-17-6 العامل السادس: تحقيق المسار بالتدرج
116	3-17-7 العامل السابع: نوعية المعلومات حول الموارد البشرية
116	3-18 نموذج للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
118	3-19 مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
120	3-19-1 المرحلة الأولى: تحليل البيئة ووضع استراتيجية تطوير
120	3-19-1-1 المحتوى
120	3-19-1-2- النشاطات
123	3-19-1-3- طرق التحليل
123	3-19-1-3-1 التقنيات الكمية
123	3-19-1-3-2- التقنيات النوعية
125	3-19-2 المرحلة الثانية التنبؤ بحاجيات الموارد البشرية
125	3-19-2-1- المحتوى
125	3-19-2-2- النشاطات
127	3-19-2-3- طرق التحليل
128	3-19-3 المرحلة لثالثة: تقدير الموارد البشرية المتاحة
128	3-19-3-1- المحتوى
128	3-19-3-2- النشاطات
132	3-19-4 المرحلة الرابعة: تحليل الفوارق بين الحاجيات والموارد البشرية المتاحة
132	3-19-4-1- المحتوى
132	3-19-4-2- النشاطات الأساسية
133	3-19-4-3 طرق التحليل
134	3-19-5 المرحلة الخامسة: خطة تسيير التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية
134	3-19-5-1- المحتوى
134	3-19-5-2- النشاطات الأساسية
135	3-19-5-3 طرق التحليل

الصفحة	العنوان
136	3-19-6-المرحلة السادسة: متابعة وتقييم خطة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية
136	3-19-6-1 المحتوى
136	3-19-6-2 النشاطات
138	3-20 خاتمة الفصل
الفصل الرابع	
139	4-1 مقدمة
140	4-2-1 نشاط المؤسسة
141	4-2-2 الهيكل التنظيمي للمؤسسة
145	4-3 خطة التكوين في المؤسسة
146	4-3-1 المرحلة الأولى: انطلاق عملية حملة تقييم الكفاءات
147	4-3-2 المرحلة الثانية: مرحلة مليء بطاقة المنصب و تحديد مهام و نشاط كل فرد في المؤسسة
148	4-3-3 المرحلة الثالثة: تقييم كفاءات الأفراد
148	4-3-3-1 التقييم الخاص بالأفراد المنفذين
149	4-3-3-2 التقييم الخاص بإطارات و رؤساء المصالح
151	4-4-3 المرحلة الرابعة: حوصلة تقييم الكفاءات للأفراد
152	4-5-3 المرحلة الخامسة: صياغة خطة التكوين
154	4-6-3 المرحلة السادسة: متابعة عملية التكوين
154	4-6-3-1 المتابعة أثناء التكوين
155	4-7-3 المرحلة السابعة: تقييم التكوين
155	4-7-3-1 التقييم النظري
156	4-7-3-2 تقييم التكوين في الميدان (التطبيقي)
156	4-7-3-3 إنجاز مقارنة
158	4-4 ملاحظات حول خطة التكوين بالمؤسسة
159	4-5 الاقتراحات
161	4-6 خلاصة الفصل
162	الخلاصة العامة
163	

المقدمة

المقدمة

إن أهمية الموارد البشرية لا جدال فيها، و لا يوجد خلاف حولها، لكن كيفية تسييرها لازالت تشغل الباحثين في ميادين الإدارة. فالإدارة الحديثة على مستوى المؤسسة تركز على الموارد بصفة عامة، والموارد البشرية بصفة خاصة وتربط نجاح المؤسسة بدرجة نجاح مواردها البشرية إلا أن نجاح المؤسسة و نجاح الموارد البشرية مرهون بصياغة وإعداد سياسة تشمل على الاستراتيجيات البشرية و الإدارية.

فالاهتمام الاستراتيجي يظهر من عمليات فحص التركيبيبة للقوى العاملة المتاحة وينصب في غالب الأحيان على اجتذاب هذه الموارد البشرية بطريقة ناجحة للمحافظة عليها و الاستفادة من طاقاتها و قدراتها الأدائية في العملية الإنتاجية و الإبداعية.¹

إن العمل على تحليل مسائل و قضايا تتعلق بتوجيه الموارد البشرية نحو خدمة رؤى وطموحات الاستراتيجيات العامة، هي مسألة تتحدد بموجبها حياة المؤسسة التي تواجه التغيرات التكنولوجية و الاقتصادية و الاجتماعية المفروضة عليها نتيجة ما يسمى بالعولمة و التنافس العالمي و إعادة الهيكلة و هندسة للموارد المختلفة بما فيها الموارد البشرية و ظاهرة تنوعها. و من هنا نبرز أهمية التخطيط بنوعيه التنفيذي و الاستراتيجي المنجز على أسس قوية وواقعية لضمان الاستغلال الأمثل في عملية التسيير العقلاني للموارد البشرية.

فالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية من المفاهيم الإدارية الحديثة و التي تشكل بامتياز الخيارات العلمية و التطبيقية المتاحة للمؤسسة.

وهذا المفهوم لاق رواجاً واستحساناً خلال السنوات الأخيرة، لأنه يلعب دوراً حيوياً في صنع و نجاح المؤسسات التي تبنته، فهو يحاول أن يجيب على سؤالين أساسيين ألا وهما :

- ماهي وضعية الموارد البشرية حالياً ؟
- كيف تريد أن تصبح في المستقبل ؟

إن العلاقة القوية التي تقارب بين الوظيفة البشرية و الاستراتيجيات الأخرى على مستوى المؤسسة، تزيد من فاعلية و نجاعة عملية التسيير على جميع المستويات، وتجعل هذه المؤسسة في موقف أكثر صلابة في مواجهة التحديات المتنوعة في ظل المحيط التنافسي المفروض من المحيط الخارجي.

¹ شاندر، أشوك و كوبرا شلبي - (استراتيجية الموارد البشرية)، ترجمة د. عبدالحكم الخزامي. ص 15 دار الفجر للنشر والتوزيع. - 2002 القاهرة

إن إدارة المستقبل على مستوى تسيير الموارد البشرية، يتم قياس نجاحته بقدرته على اتخاذ القرارات اللازمة لإحداث التغيير وتحقيق التطوير قصد التكيف مع البيئة و ما تحمله من تهديدات و فرص، يتطلب على المؤسسة تحويلها لصالحها من أجل المحافظة على بقائها.

إن نجحت بعض المؤسسات في وقتنا الراهن، و حققت و كسبت الميزة التنافسية، فهذا يرجع لدور تواجد إدارة فعالة تأخذ عامل العنصر البشري ضمن اهتماماتها كأهم الموارد ومن أهم عناصر المدخلات اتجاه الاستثمار الصحيح و الفعال للمواد البشرية مع تتبع الأسلوب العلمي الحديث دون إهمال أي جانب (جانب التخطيط، وما يتعلق بالتكوين المتواصل الذي يمكن اعتباره عامل تجديد مستمر للمهارات و الكفاءات و التحفيز.) .

و بعبارة أخرى إن هذا النوع من المؤسسات حددت ما يسمي بإستراتيجيتها المتكاملة عن طريق إدراك دقيق للوضع الحالي محاولة لتسيير مسارها المستقبلي.

تقرض على المؤسسة في عالم تحكمه ديناميكيته قوى التغيير، أسلوبا يتناغم بقبولها ما يسمي بالتحديث، و تبني مناهج حياتية جديدة في جميع المجالات، و لا بد من إتباع نظام للتعامل مع عمليات التغيير التي تضرب في وجه الإدارة التقليدية.

فعملية تحديد الإستراتيجية العامة لا بد أن تكون انطلاقا من الواقع و الطموح وتوسيع قدرات العمل في ميدان التوظيف و البحث عن عقود عمل جديدة، و عدم تجاهل القوانين الجارية و معرفة حدة التنافس بصفة عامة التي تملئها ظاهرة العولمة و مبادئها المرتكزة على كسب القدرة التنافسية، و تضخيم القيمة المضافة بالاستغلال الأمثل لدور الموارد البشرية.

إشكالية البحث:

إن المؤسسة تخضع إلى عوامل متنوعة تدفعها إلى البحث عن منهج يحدد موقعها في الوقت الراهن من أجل التصرف، و ما يحمل إليها المستقبل من آثار و نتائج قوى التغيير التي تواجهها مستقبلا، و كيفية احتوائها و ذلك بالنظر إلى الغايات و الآفاق المستقبلية بصورة شاملة، لتأخذ بعين الاعتبار أطر التغيير المفروضة من البيئة الخارجية و الداخلية، و لا بد أن تكون وليدة إدارة منتظمة تمتلك الرؤية المستقبلية و القدرة على إخضاع المتناقضات بين محيطها الداخلي و الخارجي و تحويلها إلى صورة انسجام قصد توحيد الجهود للوصول إلى الغاية المرجوة في إطارها المتصف بالمرونة و الواقعية.

و عليه فعلى كل تنظيم تحديد استراتيجيته كونه يحتاج إلى وضعه الحالي و مساره المستقبلي، ومن هنا تتكون إشكالية بحثنا في الأسئلة التالية:

1- هل تتبنى المؤسسة الأسلوب الإداري العلمي و العملي الناجح من أجل تحقيق تصوراتها المستقبلية؟

2- هل هذا التصور المستقبلي للمؤسسة يأخذ الفرد كعنصر أساسي و استراتيجي؟

3- وهل تعتمد المؤسسة التخطيط الاستراتيجي كمنهج للتكيف مع المتغيرات في مجال للموارد البشرية؟

4- ألا يمكن اعتبار عملية التخطيط الاستراتيجي لبرنامج تكوين للموارد البشرية على مستوى مؤسسة CERAMIG هو بامتياز الطريق الأنجع؟
فرضيات البحث:

و للإجابة على هذه الأسئلة: نقترح صياغة الفرضيات التالية:

1- إن عملية التحديث المرتبطة بالعناصر المادية و البشرية للمؤسسة، و نظرا لتغيرات المحيط المتسارعة، تفرض عليها تبني نظام فعال يتمثل في التخطيط الاستراتيجي.

2- إن زيادة التوسع التكنولوجي للتجهيزات و الوسائل المادية تتماشى بصورة عكسية مع تعداد الموارد البشرية في المؤسسة، و لتحقيق التوازن، على المؤسسة العمل بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

3- إن وظيفة التكوين في مؤسسة CERAMIG تعتبر عنصرا استراتيجيا، على المؤسسة إدماجه ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

خطة البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع، عملنا أن نقدم هذا البحث في شكل خطة تتسم بالوضوح و البساطة، قصد تقديم أجوبة لتساؤلاتنا و الوفاء بالتحقيق من فرضياتنا، منتهجين في ذلك المنهج التحليلي في الجانب النظري و الذي اعتمدنا خلاله على مسح مكتبي متواضع، أما في الجانب التطبيقي، فانتهجنا طريقة المنهج الوصفي الذي يقوم على دراسة ميدانية لحالة مؤسسة الخزف الصحي بالجزوات، عن طريق معاينة ودراسة كل الوثائق المتعلقة بإنجاز خطة في

ميدان التكوين، إلى جانب اعتمادنا على الحوار مع مسؤول إدارة الأفراد و مدير الإدارة العامة و المالية.

و بناءا على ذلك، نقترح معالجة الموضوع من خلال الفصول التالية:

1. الفصل الأول من التخطيط إلى التخطيط الاستراتيجي.
2. الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي.
3. الفصل الثالث للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
4. الفصل الرابع دراسة حالة إنجاز خطة تكوين.

الفصل الأول

من التخطيط الك

التخطيط الاستراتيجي

كما يبين التخطيط مستوى و مدى الحاجة إلى التغيير في المستقبل ويضع الأسس الضرورية للضبط والتوجيه وتجنب نتائج العمل نحو الانحراف عن الهدف المسطر ويشجع على الإنجاز الصحيح عن طريق الشمولية في تصور المشاريع وتنفيذها، كما يضمن الاستخدام الأمثل للإمكانات والموارد.

التخطيط إحدى الوظائف الأساسية للإدارة وتعود فكرة التخطيط إلى المفكر النرويجي كريستيان Kristian في دراساته و أبحاثه في سنة 1910 وبعد الحرب العالمية الأولى لاقت هذه الفكرة رواجاً حيث اعتمدت وسيلة ناجحة لإدارة الأعمال الحربية خاصة من طرف ألمانيا و بريطانيا و انتشرت إلى دول العالم بعد الحرب العالمية الثانية نظراً لتطور النظريات و المبادئ و الأركان الخاصة به.

ونتيجة أهمية هذا العلم كانت محاولات كثيرة قصد تحديد مفهوم و في هذا المجال يقول فروين furnick بأنه:

هو عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة معينة للتفكير قبل العمل والعمل في ضوء الحقائق بدلاً من التخمين.

يقول بالدوين Baldwin

هو أسلوب لاستخدام الموارد النادرة المتاحة في المجتمع بما يحقق الحصول على أقصى إشباع ممكن¹

يقول واترسون Waterson

عبارة عن اختيار أحسن البدائل المتاحة لتحقيق أهداف محددة²

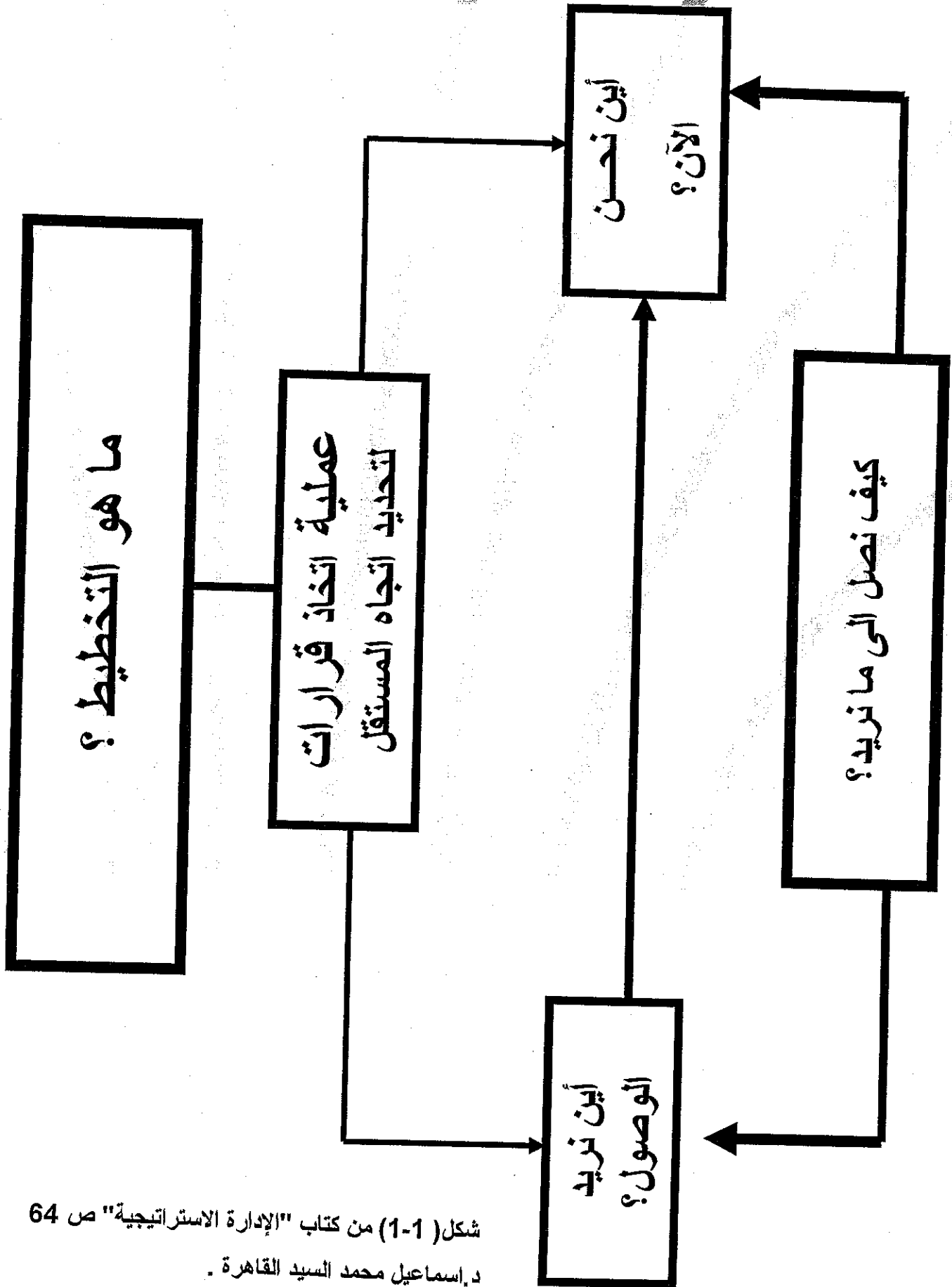
يقول د. موس اللوزي

التخطيط هو عملية مفتوحة تكفل التفاعل الحقيقيين ما هو متوفر من المعطيات و الإمكانات و كافة المدخلات من جهة و المخرجات المحيطة من جهة أخرى فهو عملية تتضمن تحديد مختلف الأهداف ومصادر التموين و معرفة المشاكل المتوقعة و طرق معالجتها.³

¹ د. فؤاد الشيخ سالم- المفاهيم الإدارية الحديثة ط1 - مركز الكتب الأردني 1995 ص78

² د. حربي عريقات - مبادئ في التنمية و التخطيط الاقتصادي - ط1 - دار الفكر للنشر و التوزيع 1992 ص55

³ د. حربي عريقات - مبادئ في التنمية و التخطيط الاقتصادي - ص56 نفس المرجع السابق.



شكل (1-1) من كتاب "الإدارة الاستراتيجية" ص 64

د. اسماعيل محمد السيد القاهرة .

التخطيط من الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة العامة والتي يقع علي عائق القيادة الإدارية وجوب النهوض به كوظيفة أساسية و لا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل عل تنفيذ الخطة.

التخطيط هو عملية إدارية تتضمن عدة وظائف هي:

1- التخطيط.

2- صنع القرار.

3- التنظيم.

4- القيادة.

5- السيطرة.

من الوظائف الإدارية الأولى، يمثل التفكير المسبق قبل التصرف أو اتخاذ قرار لتنفيذ مهمة أو مهام معينة في توقيت معين و مخطط.

و يعتبر التخطيط نقطة البداية و حجر الزاوية في الحياة الإدارية فقرارات المسؤول في وظائفه الأخرى و هي التنظيم، القيادة، السيطرة، كلها نشاطات تخاطب المستقبل. و من ثم فهي قرارات ترتكز على تصور التخطيط.

فهو عملية شاملة تتضمن تصميم الأهداف لكافة الأنشطة التي تصب في اتجاه متناسق و يتماشى مع الاستراتيجيات المختلفة: السياسات، الإجراءات، القواعد، البرامج، الجداول الزمنية.⁴

فهو يسبق كافة الوظائف الإدارية الأخرى ويشمل كافة أجزاء و مرافق المؤسسة من أعلى إلى أسفل و في جميع الاتجاهات.

إذ لا يكفي أن تهتم الإدارة العليا مثلا بوضع خطط العمل بينما يتجاهل المديرون التنفيذيون أهمية التخطيط على المستوى التنفيذي لهذا يبني التخطيط على عنصرين:

1- التقدير

2- المرونة

⁴ التنمية الإدارية ط 2000 الجامعة الأردنية كلية إدارة الأعمال ص 70

أي التقدير المستقبلي لعناصر العمل و الإنتاج و الظروف المحيطة و المرونة لمواجهة التغيرات و التكيف معها.⁵
ما نستخلصه من التعاريف السابقة:

يتسم التخطيط بأنه عملية مثالية و متداخلة، و يفقد معناه إذا ما اختل هذا التتابع أو انعكس اتجاه سير العمل و التخطيط هو عملية تجميع المعلومات و افتراض توقعات في المستقبل من أجل صيانة النشاطات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة. و هو يضمن ارتباط النشاط بالأهداف: و ذلك بتوجيه الجهود نحو الوصول إلى النتائج المرجوة.

كما يبين التخطيط مدى الحاجة إلى التغيير في المستقبل و يوضع الأسس الضرورية للضبط و التوجيه، فيجنب نتائج العمل الانحراف عن الهدف المحدد لها و يشجع على الإنجاز و يركز على الشمولية في تصور المشاريع و تنفيذها، كما يضمن الاستخدام الأمثل للإمكانات و الموارد.

2-1-1 أهمية التخطيط:

إن العمل بدون خطة يصبح ضرباً من العبث و ضياع الوقت سدى، إذ تعم الفوضى و الارتجالية و يصبح الوصول إلى الهدف بعيد التحقيق.

و تبرز أهمية التخطيط أيضاً في توقعاته في المستقبل و ما قد يحمله من مفاجآت و تقلبات حيث أن الأهداف التي يراد الوصول إليها هي الأهداف المستقبلية أي إن تحقيقها يتم خلال فترة زمنية محددة قد تطول و قد تقصر، مما يفرض على رجل الإدارة عمل الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه هذا المستقبل و تكوين فكرة عن ما سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف و خلال مراحل التنفيذ المختلفة.

تكمن أهمية لتخطيط في أنه يوفر توافق و إجماع المسؤولين في مؤسسة إزاء أولويات عملها و الموارد البشرية و المالية التي تحتاجها لتحقيق تلك الأولويات. و يساعد هذا التوافق على وضع مصلحة المؤسسة فوق كل المصالح الشخصية التي قد تبرز، كما يساعد على وضع رؤية مستقبلية مستقرة للمؤسسة.

⁵ د. أحمد سيد مصطفى. المدير و تحديات لعولمة ط 1

1-1-3 أنواع التخطيط:

يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساع تأثيره إلى ثلاث فئات مختلفة

تسمى⁶:

1- التخطيط الاستراتيجي .

2- التخطيط التكتيكي

3- التخطيط التنفيذي:

1-1-3-1 التخطيط الاستراتيجي:

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمؤسسة ككل، وهو يبدأ وبوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن مشاركة جميع المستويات الإدارية الأخرى ضرورية من أجل التوجه الصحيح. وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

- 1- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمؤسسة ككل .
- 2- إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية .
- 3- تطوير المؤسسة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

1-1-3-2 التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه . التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمؤسسة.

يتم وضع هذه الخطط لأوجه النشاط الرئيسية في المؤسسة كالإنتاج والخدمات والأفراد والبحوث والتجهيزات وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف والسياسات الإستراتيجية، التي سبق وضعها في الخطة الإستراتيجية. ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى الإدارة الوسطي لفترة متوسطة الأجل تتراوح ما بين 3-5 سنوات. ومجال الخطط هنا يكون محددًا بمجال وظيفي معين مع تركيز أكبر على التفاصيل. وتتميز هذه الخطط بالثبات نسبياً مقارنة مع الخطة الإستراتيجية.

⁶ د. أحمد عبد الله - دور التخطيط في منظمات الأعمال ص 36 الناشر العربي الحديث - سوريا - سنة الطبع 2001

1-3-3 التخطيط التنفيذي:

تتميز هذه الخطط بأنها تفصيلية وتوفر خطوطا مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير مثل خطط استخدام القوى البشرية، وموازنة المصاريف والنفقات مع الموارد، والميزانيات السنوية. وبالنسبة للمنشآت التجارية تشمل هذه الخطط عمليات المبيعات وجداول الإنتاج. ..

ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى التشغيل، وتتميز أنها قصيرة الأجل لفترات لا تزيد عن سنة واحدة. ومن خصائصها أيضا أنها محددة المجال وتقتصر على نشاط معين. كذلك تمتاز بالتفاصيل الكثيرة.

إن مفهوم التخطيط الإستراتيجي والتكتيكي يؤدي إلى أن تتصف عمليات التخطيط المختلفة بالاستمرارية:

- 1- خطة للسنة التالية مباشرة - أي خطة سنوية لتحديد النشاط في السنة التالية هي الخطة التكتيكية قصيرة الأجل.
- 2- خطة متوسطة الأجل للسنوات الثلاثة أو الخمسة التالية. ويتم سنويا تعديل هذه الخطة وذلك بإسقاط السنة التي انتهت.
- 3- خطة طويلة الأجل لفترات من 5-15 سنة أو أكثر.

1-1-4 مزايا التخطيط

والتخطيط ينطوي على الكثير من المزايا يمكن إنجازها بما يلي:

- 1- يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين، مما يسهل تنفيذها.
- 2- يساعد التخطيط على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف.
- 3- يساعد على التنسيق في جميع الأعمال على أسس من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة، و ما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال.
- 4- يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.

- 5- يحقق التخطيط الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد أخذت بعين الاعتبار.
- 6- يتناول التخطيط محاولة توقع أحداث مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتقدير ظروف في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور لباب الصدفة.
- 7- يساعد التخطيط على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف.
- 8- يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط و البرامج.

كيف يكون التخطيط ناجحا ؟

يقتضي التخطيط الناجح أن يشارك في أعداده كل شرائح الهيئة الإدارية، العاملون، وحتى الأشخاص المتعاونون مع المؤسسة من عملاء اقتصاديين وتجاربيين فمن إيجابيات هذه المشاركة الشاملة: تقليل فرص الخلاف مستقبلا، تجعل كل من شارك في إعداد الخطة معنيا بتحقيقها وملتزما بها، وتوفير الوقت والجهد.

2-1 الطريقة النموذجية لإعداد الخطة

هناك قواعد أساسية لا بد من مراعاتها لإنجاز⁷ عملية التخطيط و هي:

- من المهم أن تكون الخطة واضحة ومعرفة بشكل دقيق.
- لا بد أن تكون الأدوار والمهام واضح لدى المشاركين في إعداد الخطوة أو تنفيذها.
- يجب أن يأخذ التخطيط بعين الاعتبار آراء وأفكار كل المشاركين في عملية الإعداد.
- إن إعداد الخطط ليس عملا سهلا يمكن القيام به في أي وقت، وتحت أي ظروف، بل هو عمل ذهني شاق يتطلب بذل جهود كبيرة من الجهة المسؤولة عن وضع الخطط، والإمام بجوانب عديدة عن المشكلة التي يراد التوصل إليها، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لوضع الخطة، إن مراعاة تحري الدقة في تحديد جوانب الخطة مسألة حيوية يجب أخذها في الاعتبار عند العزم على إعداد أي خطة، واللجوء إلى الأساليب العلمية في إعداد الخطة والاستفادة قدر الإمكان مما هو متوفر لدى المخطط من المعلومات وبيانات ووسائل وإمكانيات مادية وبشرية،

⁷ د.علي السلمي و دز علي عبد المجيد " أساسيات الإدارة " -ص 67-69- الناشر العربي الحديث سنة 2001 سوريا

وذلك للوصول إلى درجة عالية من الكفاءة والفاعلية في المراحل التي تمر بها الخطة، بدءًا من الإعداد والإقرار إلى التنفيذ والمتابعة.

1-2-1 العوامل والاعتبارات الواجب مراعاتها

تتلخص في العناصر الآتية:⁸

[1] الوضوح.

[2] المرونة.

[3] المشاركة في وضع الخطة: مشاركة العاملين في المؤسسة شيء ضروري وأساسي لضمان درجة عالية من النجاح عند التنفيذ.

[4] مراعاة الجانب الإنساني: يجب على المخطط وهو يضع الخطة أن يتذكر دائمًا أنه يتعامل مع عنصر بشري، ذلك أن التنفيذ يتم بواسطة أفراد لهم مجموعة من العواطف والمشاعر، والاستعدادات ولهم دور بارز في إتمام العمل.

[5] دقة المعلومات والبيانات: إن البيانات الصحيحة والمعلومات الدقيقة هي الأساس الذي تبني عليه الخطة، وعلى أساسها يتم تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، للخطة والوقت المناسب لتنفيذها والصورة التي سيكون عليها الوضع عند التنفيذ من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية كافة.

[6] الإعلان عن الخطة: والهدف من إعلان الخطة هو وضع العاملين أو المواطنين في الصورة الحقيقية للأسس التي قامت عليها الخطة والأهداف التي تتوخى تحقيقها.

1-2-2 إعداد الخطة:

وعملية التخطيط تبني على عدد من الخطوات المنطقية هي:

(1) التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها.

(2) وضع السياسات والقواعد التي نسترشد بها في اختيارنا لأسلوب تحقيق الهدف، عن طريق تحليل وتقييم البيئة الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.

(3) وضع اختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة لتنفيذ الهدف المطلوب، وتحديد الإمكانيات اللازمة لتنفيذ البديل.

⁸ دجازية زعتر "أصول التنظيم و الإدارة" ص 36 دار العربي الحديث ط 1 سنة 1998 سوريا.

يتم تحديد البدائل بناء على قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقود المسؤول تجاه أهدافه و الوقوف على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.

(4) تحديد الإمكانيات المتاحة فعلا.

(5) تحديد كيفية توفير الإمكانيات غير متاحة.

(6) وضع البرنامج الزمنية اللازمة لتنفيذ الهدف، والتي تتناول تحديد النشاطات الأساسية لتحقيق الهدف، وكيفية القيام بهذه النشاطات، والترتيب الزمني للقيام بهذه النشاطات ثم تحديد المسؤولين عن تنفيذ هذه النشاطات.

(7) تنفيذ الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.

(8) مراقبة وتقييم النتائج: التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

3-2-1 محتويات مراحل إعداد الخطة:

تشتمل على مراحل أساسية⁹ وهي كالاتي:

1-3-2-1: مرحلة الإعداد: وتشمل

1- تحديد الأهداف.

2- جمع و تحليل البيانات والمعلومات: - وذلك بقصد تحليلها ودراستها لمعرفة الأوضاع الحالية والمتوقعة.

3- وضع الافتراضات: - والإجابة عن كل التساؤلات.

4- وضع البدائل وتقويمها.

5- اختيار البديل الأنسب.

6- تحديد الوسائل والإمكانيات اللازمة

⁹ - د. علي السلمي و دز علي عبد المجيد " أساسيات الإدارة " ص 56-59 - الناشر، العربي الحديث، سنة 2001 - سوريا.

1-2-3-2 مرحلة الإقرار،

و هي الموافقة على الخطة بعد انتهاء المرحلة السابقة تصبح الخطة جاهزة للتطبيق الفعلي، ولكن هذا لا يتم إلا بعد إقرارها من الجهات المختصة، والتي تعطي الإذن بالعمل بموجب هذه الخطة

1-2-3-3 مرحلة التنفيذ:

بعد الموافقة على الخطة يشرع في عملية التنفيذ.

1-2-3-4 مرحلة المتابعة:

تعتبر مرحلة متابعة الخطة من أهم المراحل في عملية التخطيط. إذ لا ينتهي عمل المخطط بوضع الخطة بل يجب عليه أن يتأكد من تنفيذها وملاحظة أية انحرافات في الخطة والعمل على تجنب هذه الانحرافات، التي قد تعود للأسباب الآتية:

- مراجعة الخطة نفسها

- مراجعة التنفيذ

- الظروف الخارجية

1-2-4 عناصر التخطيط:**1-4-2-1 الدوافع**

التخطيط وظيفة من وظائف القيادة على مستوى المؤسسة وهو يتعلق بالمستقبل القريب أو البعيد. ويعرف التخطيط بعدا المدى البعيد الذي يدفع المؤسسة نحوى غايتها الاسمي بالتخطيط الاستراتيجي، بينما يعرف التخطيط قصير المدى الهادف إلى تحديد مسار أعمال محددة ذات نتائج قريبة، بالتخطيط للتكتيكي أو التخطيط الحركي¹⁰.

وترسم الخطط الاستراتيجية أولوية التنظيم وتوجهاته الأساسية، وهذه الخطط هي نتيجة قرارات نظامية مستقرة، اتخذت بقدر كبير من المعرفة ودراسة نتائجها المستقبلية و الإعداد والتمحيص، أخذة بعين الاعتبار العوامل والظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية¹¹. أما

¹⁰ د. أحمد عبد الله دور التخطيط في منظمات الأعمال ص 36 الناشر العربي الحديث - سوريا - سنة الطبع 2001.

¹¹ د. علي السلمي و دز علي عبد المجيد " أساسيات الإدارة " - ص 76-77- الناشر، العربي الحديث، سنة 2001 - سوريا.

الخطط التكتيكية فتختص بنشاطات أو مشاريع محددة لا يزيد مداها عن سنة واحدة بينما يمتد مدى عمل الخطط الاستراتيجية إلى ما يزيد عن خمس إلى عشر سنوات.

2-4-2-1 الوقت

التخطيط مرتبط بالوقت ودالة فيه لأنه يترتب على قرارات للتحرك الذي يؤدي إلى نتائج محددة في المستقبل. ويمكن للمرء أن يخطط على مدى شهر أو سنة أو عقد كامل من الزمن، فكلما طالت مدة الخطة كان الجهد المطلوب للتخطيط أكبر. وتتطلب خطة أي عمل سلسلة من النشاطات الواجب القيام بها لتحقيق هدف معين، ويمكن تصنيف الخطط حسب الفترة الزمنية كما يلي:

- خطط قصيرة الأجل.

- خطط متوسطة الأجل.

- خطط طويلة الأجل.

وينبغي أن تتكامل الخطط القصيرة الأجل مع الخطط الطويلة و المتوسطة الأجل. ويعد التوفيق بين هذه الخطط من العوامل الضرورية لتحقيق الفائدة المثلى من الموارد البشرية والمادية المخصصة لتنفيذ الخطط.

3-4-2-1 الأهداف:

تعرف الخطط طويلة الأجل أيضا بالتخطيط الاستراتيجي وهي تغطي فترة ما بين خمس إلى عشر سنوات. ومن العناصر الهامة في التخطيط الطويل الأجل وضع أهداف وتحديد ما وستعرض هنا بإيجاز إلى ماهية الأهداف التنظيمية.

الهدف التنظيمي هو الذي تصبو إليه المؤسسة وأهداف المجتمع وطموحاته .

1-3-4-2-1 الخطط طويلة الأجل أو الخطط الاستراتيجية

على الإدارة عند وضع الخطط الاستراتيجية دراسة نوعين من الافتراضات:

- افتراضات تتعلق بالعوامل التي يمكن التحكم بها أو السيطرة عليها، مثل التوجهات النقابية والقضايا السياسية، وما إلى ذلك.

- افتراضات تتعلق بالعوامل التي يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها، مثل مخصصات

الميزانية وأوليات التنفيذ.

ويتلخص أسلوب صيانة الخطط الاستراتيجية في تجميع المعلومات التي تشكل الخلفية العامة وتحليلها وتقويم عوامل البيئة التي لها علاقة بأهداف المؤسسة، ثم استعراض الموارد المتاحة ووضع البدائل الاستراتيجية وتحديد الخيار أو الخيارات الأساسية البديلة التي تحقق الأهداف المنشودة.

بمجرد الانتهاء من صياغة الخطط الاستراتيجية، يتجه العمل إلى وضع خطط متوسطة الأجل تغطي فترة تتراوح بين سنة و سنتين. و من المهم هنا أن تتبثق الخطط المتوسطة الأجل انبثاقاً منطقياً من الخطط الطويلة الأجل، لتوفير الشروط اللازمة لتأسيس الفكرة الرئيسية، وهي خطوة منطقية وضرورية في برنامج تنفيذ الخطة طويلة الأجل.

1-2-3-4-2 الخطط قصيرة الأجل أو الخطة التكتيكية

ترتكز الخطط التكتيكية أو قصيرة الأجل على التوجيهات اللازمة لبرامج العمل خلال فترة سنة، كما ترسم المنهج التدريجي المطلوب إتباعه في التنفيذ. ويقدم التخطيط التكتيكي في دعمه التخطيط الاستراتيجي كافة التفاصيل والخطوات المستقبلية. فالمؤسسة التي تسعى لتأسيس مركز تجاري كخطة طويلة الأجل تصاحبها خطة متوسطة الأجل لتوفير الأموال اللازمة، وقد يلجأ إلى وضع خطة قصيرة الأجل لإعداد تصميم معماري للمركز وعمل الميزانية التقديرية، وتوفير الإمكانيات المطلوبة لجمع الأموال.

كما يمكن تقسيم الخطط القصيرة الأجل نفسها بناء على أهداف محددة جداً أو إلى مجموعة خطط عاجلة تتراوح مدتها في المدة ما بين يوم إلى ثلاثين يوماً. وعليه يكون العمل فوري المطلوب في المثال السابق هو إيجاد المهندس المعماري المناسب والاتصال به والاتفاق مع على تكاليف إعداد التصميم...

1-2-3-4-2-1 السلطة

التخطيط مظهر من مظاهر السلطة، على الإدارة أن تضع الخطط للمؤسسة كلها ولكل قسم من أقسامها على حدا مع تحقيق التنسيق الكامل بينها. وتتم مهمة التخطيط في المؤسسات بطريقة:

1-2-3-4-2-1 الطريقة الأولى: من القمة الى القاعدة: إذا يحدد الفهم الجيد لرسالة

المؤسسة إطار أولويات التخطيط ويتم توصيل هذه المعلومات لجميع الوحدات للاستعانة بها على تحديد مسار العمل.

1-2-4-2-1 الطريقة الثانية: من القاعدة إلى القمة: حيث يحدد الفهم الواضح لاحتياجات الأعضاء وأدوارهم لأنواع النشاطات والمهام المناسب على مستوى القاعدة وتتم بلورة ذلك في خطة.

1-2-1 التخطيط من خلال مبدأ الإدارة بالأهداف:

و يشتمل التخطيط بالأهداف¹² على أربع خطوات أساسية وهي:

• الإعداد و التجهيز

• اتخاذ القرار

• إيلاغ من يعنيه القرار

• التحكم والضبط.

1-5-2-1 الإعداد والتجهيز

على المؤسسة القيام بخطوات التالية أثناء مرحلة الإعداد والتجهيز للخطة:

1- تبيين الأهداف بأقصى قدر ممكن من الوضوح والتحديد وتجنب العموميات.

2- جمع الحقائق بأقصى قدر ممكن من الموضوع.

3- التشاور مع كل من له علاقة بوضع خطة أو بتنفيذها بشكل مباشر أو غير مباشر

والتشاور و العودة إلى أهل الاختصاص في هذا المجال.

1-2-5-2 اتخاذ القرار

على المؤسسة في هذه المرحلة اتخاذ الخطوات التالية:

1- تحليل جميع المعلومات ووضع التصورات المحتملة بكافة نتائجها الممكنة دون النقيذ

بمعطيات الحالة الراهنة.

2- تطوير مسارات بديلة للعمل يؤدي إلى مساعدة تحقيق الأهداف المنشودة.

3- تقويم البدائل المطروحة واختيار أفضلها، ودراسة مدى توافر الموارد (الحالية

الممكنة)، والفوائد التي ستعود على المؤسسة، مع مراعاة الإطار الزمني المتوقع على

المستجدات المحيطة).

4- وضع معايير وقياسات واقعية ومجدية وقابلة للتطبيق.

¹² د. أحمد عبد الله دور التخطيط في منظمات الأعمال ص 48-49. الناشر العربي الحديث - سوريا - سنة الطبع 2001.

3-5-2-1 الاتصال

تتم عملية الاتصال في إطار عملية التخطيط بعد إقرار خطة محددة نهائية: وذلك وفق الخطوات التالية:

-اختيار وتنفيذ أفضل الطرق لتبليغ المعنيين بالخطة.

-التأكد من فهم من له علاقة بالموضوع للخطة وقبوله لها مع السماح بشيء من المرونة في التنفيذ أثناء المهام.

4-5-2-1 التحكم والضبط

تضم هذه المرحلة من عملية التخطيط الخطوات التالية:

- 1- تحديد نقاط ومعالم عمل الطريق تساعد على تقويم برامج العمل من حين لآخر و ضمان سلامة سير العمل في اتجاه مؤدي إلى الأهداف المنشودة.
- 2- المقارنة الفعلية بالنتائج المتوقعة، مع التميز بالأخطاء المترتبة على العوامل الطبيعية التي لا يمكن التحكم فيها، وتلك الناتجة عن التنفيذ الغير السليم.
- 3- اتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما دعت الضرورة، بما في ذلك إعادة تحديد الأهداف إذا ثبتت عدم جدواها، وتغييرها إذ أصبحت ممكنة التحقيق، أو تغيير الخطة بكاملها إذ كانت هناك دوافع لذلك.

إن التصحيحات أفضل من العواقب والنتائج التي يمكن أن ينتهي إليها العمل.

6-2-1 مقومات التخطيط:

تتضمن عملية التخطيط الإداري¹³ مقومات أساسية تتمثل في:

- تحديد الأهداف،
- التنبؤ،
- السياسات والبرامج،
- الإجراءات،
- بلورة طرق العمل - الوسائل و الإمكانيات.

¹³ الدكتور : محمد مرعي، "أسس إدارة الموارد البشرية"، ص 33-35 دار الرضا للنشر ، دمشق، الطبعة الأولى 1999.

1-6-2-1 الأهداف:

الأهداف هي الأشياء المطلوب تحقيقها في المستقبل¹⁴، وإذا كان المطلوب هو تحقيق هذه النتائج في المستقبل البعيد، فإنها تسمى غايات، وأهدافا استراتيجية، أما إذا كان تحقيقها في الأجل القصير فانعها تسمى أهدافا تكتيكية.

العوامل الواجب توافرها في الأهداف:

2-6-2-1 درجة الوضوح:

وضوح الهدف يحقق مجموعة من المزايا:

- المساعدة على توحيد جهود الجماعة لتنفيذ الأهداف.
- مساعدة إدارة المؤسسة في القيام بوظائفها الأخرى.
- المساعدة على تنسيق العمل بين الأفراد والمصالح بشكل واضح ومحدد.

3-6-2-1 القناعة بالهدف:

كلما زادت قناعة الموظفين بالهدف كلما كانت درجة حماس الأفراد المعنيين نحو تحقيق هذا الهدف عالية.

4-6-2-1 الواقعية في الهدف:

الواقعية في الهدف تقوم على الأسس التالية:

- أن يكون الهدف ممكن التحقيق وليس شيئا مستحيلا.
- أن تتوفر الإمكانيات المادية والبشرية بدرجة تساعد على تحقيق الهدف.
- أن يكون الهدف معبرا عن حاجات العمل وموجها إلى تحقيقها كما هو الحال بالنسبة لرغبات وحاجات العاملين، ويعمل على إشباعها.

5-6-2-1 التناسق والانسجام:

يجب أن تكون الأهداف الموضوع متناسقة مع بعضها البعض بحيث يسهل تنفيذها.

6-6-2-1 مشروعية الهدف:

يقصد به مدى ملاءمته للقيم والمثل والتقاليد المعروفة و المقبولة في المجتمع، وكذلك مراعاته للأنظمة واللوائح والسياسات الحكومية المعمول بها.

¹⁴ الدكتور : محمد مرعي، "أسس إدارة الموارد البشرية"، ص 43- نفس المصدر السابق

7-6-2-1 القابلية للقياس:

إن وجود مقاييس للأهداف يتيح للإدارة التأكد من مدى تحقيق أهدافها، وهل يتم التنفيذ وفقاً لما هو مخطط أم هناك انحرافات في الأداء؟

وقد تخضع الأهداف للمقاييس التالية:

- أ- مقياس زمني: أي تحديد فترة زمنية محددة لإنهاء العمل المطلوب.
- ب- مقياس كمي: أي تحديد الكمية التي يراد تنفيذها خلال فترة معينة.
- ج- مقياس نوعي: وهو تحديد النوعية التي يجب أن يظهر عليها الأداء خلال فترة التنفيذ.

8-6-2-1 التنبؤ:

التنبؤ نشاط ذهني مرتبط بوجود النشاط الإنساني، وهو نتيجة لارتباط النشاط و الإنسان بعنصر الوقت، ويعرف التنبؤ بأنه توقع للتغيرات التي قد تحدث مستقبلاً، تؤثر بأسلوب مباشر أو غير مباشر على النشاط.

الأمور التي يجب مراعاتها في التنبؤ:

- 1- أن يكون التنبؤ دقيقاً قدر الإمكان.
 - 2- أن تكون البيانات والمعلومات التي تعتمد عليها التنبؤ حديثة.
 - 3- أن يكون التنبؤ مفيداً، أي يمكن استخدامه في حل المشكلات.
 - 4- غير مكلف: - فلا تفوق التكاليف الفائدة الاقتصادية المرجوة منها.
 - 5- أن يكون واضحاً.
- ومهما كان التنبؤ دقيقاً فلن يصل إلى حد الصحة الكاملة في جميع الأمور.

9-6-2-1 السياسات:

هي مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل، والمحددة، سلفاً، بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها الموظفون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف. وهناك فرق بين السياسة والهدف، فالهدف هو ما نريد تحقيقه، أما السياسة فهي المنهج لاختيار الطريق الذي يوصل للهدف.

وتعتبر السياسات بمثابة مرشد للأفراد في تصرفاتهم وقراراتهم داخل المؤسسة، فهي تعبر عن اتجاهات الإدارة في تحديد السلوك المطلوب من جانب الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم.

ويرتبط التخطيط بالسياسة، ذلك أن التخطيط غالبا ما يكون نتيجة التعبير في السياسات أو نظم العمل أو الإجراءات، وذلك بقصد الوصول إلى الهدف المنشود بأحسن الوسائل وبأقل تكلفة.

1-2-6-10 الإجراءات:

هي بمثابة الخطوات المسجلة والمراحل التفصيلية التي توضح أسلوب إتمام الأعمال وكيفية تنفيذها، والمسؤولية عن هذا التنفيذ والفترة الزمنية اللازمة لإتمام هذه الأعمال. فهي إذن خط سير لجميع الأعمال التي تتم داخل المؤسسة لإتمام هذه الأعمال، فمثلا إجراءات التعيين في الوظيفة تتطلب مجموعة من الخطوات والمراحل التي يجب على طالب الوظيفة أن يمر بها ابتداء من تعيينه لنموذج الوظيفة وأجراء الامتحانات والمقابلات الوظيفية إلى مرحلة صدور قرار التعيين من الجهة المعنية.

1-2-6-11 تدبير الوسائل و الإمكانيات:

إن الأهداف الموضوعية والسياسات و الإجراءات المحددة لتنفيذ هذه الأهداف لا يمكن أن تعمل دون وجود مجموعة من الوسائل و الإمكانيات الضرورية لترجمة هذه الأهداف إلى شيء ملموس، فهي ضرورية لإكمال وتحقيق الأهداف. المعايير التي يجب مراعاتها عند تحديد وسائل الخطة والإمكانيات.

- 1- الدقة في تحديد الاحتياجات
 - 2- الواقعية: يجب أن تراعي الخطة الإمكانيات الفعلية والمتوفرة في حينها.
 - 3- تحديد المصدر: يجب على المخطط معرفة المصدر الذي سوف يستعان به في توفير الاحتياجات للخطة سواء كانت احتياجات مادية أو بشرية.
 - 4- الفترة الزمنية.
 - 5- التكلفة المالية التقديرية.
- يجب أن يكون لدى جميع المساهمين في التخطيط قدر من الفهم المشترك للوضع المحيطة والنظر إلى المستقبل.
- 6- إن مستوى الأداء لدى المخططين يكون أفضل إذا ما كان الاهتمام بالقضايا أكثر من اهتمامهم بالوسائل، و التركيز على جواهر الأمور (ماذا) أكثر من تركيزهم على شكلياتها (كيف).

- 7- للخطة طابع إلزامي ينبغي الوفاء به، ولهذا فعلى مسؤول التخطيط أن يؤجل تحديد مهام تحقيق الأهداف المستقبلية حتى يضمن الظروف المواتية للتنفيذ.
- 3- تحديد الأهداف الأساسية وإعداد القدر المناسب من الاستراتيجيات لتحقيقها وعدم الذهاب بصفة شمولية للوصول إلى مجموع الأهداف في فترة واحدة.
- 4- رغم فوائده الكثيرة، كثيراً ما يعرض التخطيط إلى إهمال، بسبب ما يتطلبه من جهد ذهني وعمل وتفكير أصيل.
- 5- للاستفادة من التخطيط نذكر دائماً الترتيب التالي: التخطيط، التنفيذ، المراجعة.
- 6- يجب وضع الخطط في إطارها الزمني ومحيطه البشري و غلافها المالي مع الوضع الاجتماعي.

7-2-1 الأسئلة الثمانية لإعداد الخطة :

مفاهيم التخطيط وأساليبه قابلة للتطبيق¹⁵ على مجموعة متنوعة من الحالات، ويقدر ما يكون التخطيط منطقياً يتواءم مع المعطيات والإمكانات الموجودة بقدر ما يكون وسيلة من وسائل تحقيق أهدافه في الوقت المناسب.

هناك ثمانية أسئلة مهمة لا بد من الإجابة عليها بواقعية حتى تتم عملية التخطيط بطريقة سليمة:

- س1: ما هدف مهمة التخطيط ؟
- س2: لماذا كان هذا الهدف ذا قيمة ؟
- س3: من سيقوم بالتنفيذ ومن الذين تستهدفهم الخطة ؟
- س4: كيف سيتم تحقيق هذا الهدف وتقويم النتائج ؟
- س5: متى يكون التنفيذ أكثر فعالية ؟
- س6: أين يكون الحدث أكثر نشاطاً وفعالية ؟
- س7: ما هي التكاليف البشرية والزمنية والمالية اللازمة لإنجاح الخطة ؟
- س8: ما الفائدة التي تهدف الخطة إلى تحقيقها بشكل عام ؟

¹⁵ د. أحمد عبد الله - دور التخطيط في منظمات الأعمال ص 83-85 مصدر سابق

التخطيط هو القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. هو عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة الآتية:

ماذا يجب أن نفعّل؟، ومن يقوم به؟، وأين؟، ومتى؟، وكيف؟.

يمكننا التخطيط من الوصول إلى تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف.

و تعتبر هذه الأهداف عملية أساسية للتخطيط، فلا بد أن تكون واضحة ومعبرة عن انشغالات لها أهميتها على مستوى تسيير الأفراد و المؤسسة التي تتبناه، فهذا الوضوح يسهل من عملية تجسيده على أرض الواقع.

التخطيط فن إداري، وهو بقدر ما يكون منطقيا يتواكب مع المعطيات و الإمكانيات الموجودة بقدر ما يكون الطريق إلى تحقيقه سهل وحتى يكون تخطيطا سليما منطقيا لابد من مراعاة الجوانب البقية الأخرى، كون أن التخطيط يعتمد على المنطق و الترتيب واستخدام التفكير العقلاني الرشيد لتحديد الأهداف وهذا ما نلتزمه من خلال خطوات عملية هي ترجمة التخطيط إستراتيجي وهو الموضوع الموالي.

3-1 التخطيط الإستراتيجي

1-3-1 مفهوم الاستراتيجية و أبعادها¹⁶:

إن أية مؤسسة مهما كان حجمها تحتاج إلى أن تدرك تماما وضعها الحالي

• أين هي الآن ؟

• وكيف تريد أن تكون في المستقبل؟

بمعنى آخر تسعى كل مؤسسة إلى تدارك و معرفة بوضوح تام ما يلي:

- ماهي غاياتها؟

- ما هي مجالات نشاطاتها الخارجية؟

- من هم المستفيدون في منتجاتها أو الخدمات التي تقدمها؟

- بنيتها و هيكلها.

- بيئة العمل في داخلها.

- السياسات التي تتبعها.

- الأطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرار.

- احتياجاتها البشرية و المادية.

- المتطلبات الشمولية للتطوير.

وباختصار إن أي مؤسسة تحتاج إلى تحديد استراتيجية خاصة بها، والى وضع خطط

استراتيجية لنفسها.

و السؤال الذي يمكن أن يتبادر إلى الذهن هو: ما المقصود بالإستراتيجية؟

وما معنى التخطيط الاستراتيجي؟

ليس من السهل وضع تعريف للاستراتيجية-*stratégie* - في كلمات قليلة. و لعل

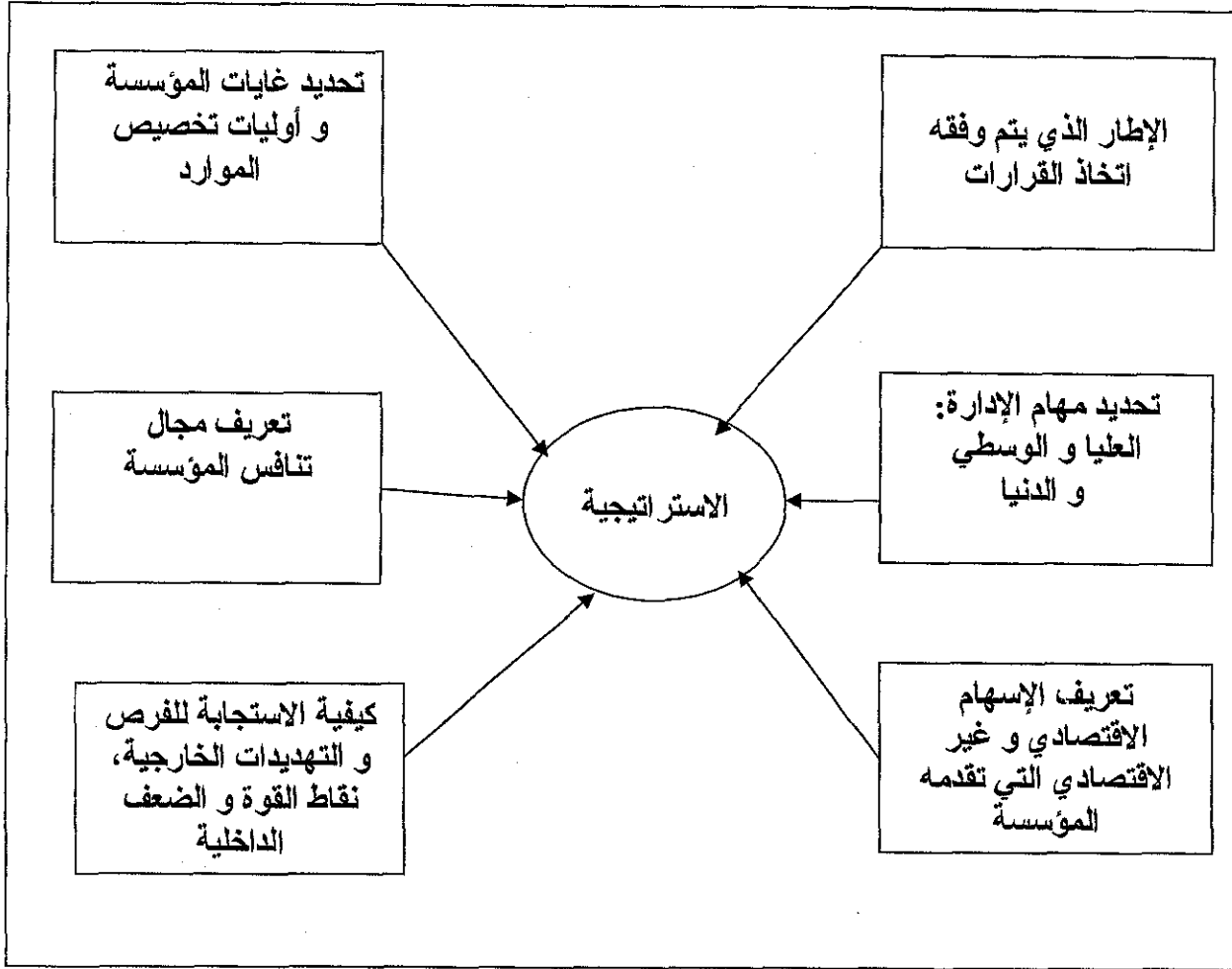
أفضل طريقة لفهم المقصود من مصطلح الاستراتيجية هو معرفة الأبعاد الرئيسية التي تتكون

منها أية استراتيجية لأية مؤسسة.

16.1 الدكتور: د محمد محمود مندورة و أ.د. محمد جمال الدين درويش "التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات" ص -11-

10- سنة الطبع 1994. جامعة الملك سعود.

لو أننا سلمنا إن الاستراتيجية ينبغي لها أن تحيط بجميع أنشطة المؤسسة، فإن أي تعريف لمصطلح الاستراتيجية لا يخلو من الأبعاد الرئيسية المسطرة و الموضحة في الشكل الموالي :



الشكل 2-1

الأبعاد التي تتشكل منها الاستراتيجية¹⁷

2. ¹⁷ د محمد محمود مندورة و أ.د. محمد جمال الدين درويش "التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات" ص 12 نفس الرجوع السابق..

وفيما يلي شرح مختصر لهذه الأبعاد.¹⁸

1- تعطي الاستراتيجية إطارا موحدًا عامًا يتم وفقه اتخاذ القرارات بحيث تكون هذه القرارات منسجمة ومتكاملة. وهذا المحور في التعريف ينطلق من القناعة بأن الاستراتيجية هي القوة الدافعة في المؤسسة لوضع الخطط، ومن ثم تنفيذ هذه الخطط حتى تحقق المؤسسة أهدافها وغاياتها.

2- الاستراتيجية هي أداة تسهم في تحديد مقاصد المؤسسة من حيث الغايات بعيدة المدى، خطط العمل وأوليات تخصيص الموارد. وفي هذه النظرة التقليدية تعتبر الاستراتيجية وسيلة لتشكيل الأهداف والغايات بعيدة المدى للمؤسسة تعرف الأنشطة المطلوبة لتحقيق هذه الغايات، وتحدد الموارد المطلوبة وتوفيرها.

3- تعطي الاستراتيجية تعريفًا للمجال الذي تتنافس فيه المؤسسة. ويتطلب تحديد مجال عمل المؤسسة التعرض لقضية توسيع وتووع النشاط، وكذلك مجالات العمل المطلوب التخلي عنها.

4- وهنا تسعى الاستراتيجية للإجابة على سؤالين أساسيين:

• ماهي مجالات عمل المؤسسة حالياً؟

• وماهي مجالات العمل التي يجب أن تكون فيها المؤسسة؟

5- الاستراتيجية هي وسيلة لتحديد كيفية الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية من حيث تحديد نقاط القوة والضعف على المستوى الداخلي بهدف تحقيق تفوق مستمر على المؤسسات الأخرى المنافسة. ومن هذا المنظور تهدف الاستراتيجية إلى تحقيق تفوق مستمر على منافسي المؤسسة في جميع مجالات نشاطاتها، هذا التفوق هو حصيلة تفهم شامل وعميق للقوى الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة.

6- فالاستراتيجية تساعد المؤسسة على تحقيق التوافق بين الإمكانيات الداخلية والواقع الخارجي، وهي كذلك تساعد على طريقة التكيف مع المتغيرات الخارجية.

7- تشكل الاستراتيجية نظاماً منطقياً يميز بين مهام كل مستوى من مستويات الإدارة في المؤسسة وأخذ البعد الواسع لضرورة مراعاة مصلحة تتعدى الإدارة بمستوياتها المختلفة من

¹⁸3. د محمد محمود مندورة و أ.د محمد جمال الدين درويش "التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات" ص 14-15 نفس الرجوع السابق..

الإطار إلى العامل البسيط، وكذلك مهام الإدارة المركزية والفروع و الأقسام و الوحدات. وتضمن الاستراتيجية الناجحة توزيع المسؤوليات وتكاملها بما يحقق أقصى درجات الانسجام. وبغض النظر عن هيكل المؤسسة، تتشكل الاستراتيجية من تكامل ثلاث استراتيجيات مختلفة هي: استراتيجية المؤسسة لستراتيجية العمل ، استراتيجية التشغيل

8- عدم حصر وتوجيه الاستراتيجية نحو التركيز على تحقيق الربح السريع كحافز للعمل، وإنما ينبغي مراعاة تحقيق المصلحة لكافة المستفيدين على مدى البعيد.

فيما سبق تم استعراض الأبعاد المختلفة التي تتشكل منها الاستراتيجية. هذه الأبعاد تعطي في مجملها تعريفا متكاملًا للاستراتيجية يجعلها إطارًا مهمًا للعمل، ومن خلال هذا الإطار تثبت المؤسسة نفسها في المجتمع وفي نفس الوقت تتكيف مع التغيرات البيئية بما يضمن لها القدرة على التنافس والبقاء.

يمكن هذا التخطيط من زيادة قدرة المؤسسة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المؤسسة ويساعد على وضوح صورة العقبات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة أمام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة التي تحيط بها.

1-3-2 أهداف الاستراتيجية:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى إيجاد نظام تكوين وتدريب تقني ومهني كفاء ومرن يلبي احتياجات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وسوق العمل ويحقق الاستدامة والتكامل مع متطلبات المحيط الخارجي¹⁹.

1-2-3-1 الكفاءة والفاعلية:

يقصد بالفاعلية مدى ملاءمة مخرجات نظام التكوين التدريب للأهداف المهنية، وتقاس فاعلية و مردودية هذا النظام في مدى قدرته على زيادة المردودية في المجال الإنتاجي ومساهمته في توفير موارد جديدة للمؤسسة.

1-2-3-1 المرونة:

وتتحقق مرونة النظام الاستراتيجي في انسجامه و تكيفه السريع مع المتغيرات التكنولوجية وما ينجم عنها من تجدد وتقادم للمهارات، وكذا قدرته على التكيف السريع مع التحولات الاقتصادية الجارية وما ينتج عنها من تغيرات في البيئة الاقتصادية وتزايد مساهمة بعض قطاعاتها على حساب قطاعات أخرى وانعكاس ذلك على عالم الشغل وبالتالي على نظم وطرق التدريب على مستوى المؤسسة.

و يمكن تحقيق هذه المرونة من خلال الاعتماد على نمط تدريب ذو قاعدة عريضة ينسجم مع نظام الوحدات المنهجية التدريبية المتكاملة Modular system التي تستجيب للتطورات السريعة والمتجددة.

1-3-2-3 الارتباط باحتياجات خطط التنمية وسوق العمل:

لا يمكن الفصل بين نظام تسيير القوى العاملة وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وسوق العمل ولا بد من العمل على تحقيق المواءمة بينهما نظراً للدور الذي يلعبه تخطيط التدريب و التوظيف المتعلق بالموارد البشرية التي يحتاجها المجتمع ولمواكبة للتطورات التكنولوجية ذلك أن طبيعة المهن تتغير بصورة تفرص على نظام التكوين التجاوب مع متطلبات سوق العمل واحتياجاته المتجددة إلى المهارات المختلفة.

¹⁹ صلاح الدين عبد الباقي " التنمية الحديثة في إدارة الموارد البشرية" ص 56-67 دار الجامعة الجديدة للنشر الطبعة 2002. مصر

4-2-3-1 الاستدامة:

و يقصد بها قدرة النظام الاستراتيجي على الاستمرارية والتطوير بمصادره الذاتية وتحقق الاستدامة من خلال ارتباط هذا النظام باحتياجات التنمية وسوق العمل و تمتعه بالكفاءة والمرونة والفعالية وتوفر الموارد المالية الكافية من خلال مصادر متنوعة تضمن الاستمرارية كما يقتضي مفهوم الاستدامة أيضا التركيز على التدريب المستمر كوسيلة لضمان توفير الإطارات المؤهلة بصورة مستمرة.

5-2-3-1 التكامل مع المحيط الخارجي:

لا تقتصر أهدافه على مجرد تحقيق الأغراض الخاصة للمؤسسة بل أن عليه أن يتطلع نحو فهم واستيعاب الأهداف العامة التي يتبناها المجتمع و السياسة المهنية بما في ذلك الدقة و الأمانة والحرص على جودة الإنتاج.

6-2-3-1 تحقيق الأهداف:

إن تحقيق الهدف العام للاستراتيجية يعتمد على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة:

- إعداد الطاقات البشرية في شتى الميادين المهنية وبمختلف المستويات لتلبية حاجات قطاعات النشاطات المختلفة بما فيها الاجتماعية من خلال ربط خطط والتدريب التقني بخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية بصورة عامة.

- مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة ومواجهه التغيرات الحاصلة في سوق العمل والناجمة عن التقلبات الاقتصادية من خلال تنويع برامج التدريب والعناية ببرامج التدريب الخاصة وبرامج التدريب المستمر في قطاعات العمل والإنتاج المختلفة بما يسهم في تحفيز الاستثمار وزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.

- تدعيم التكامل بين التكوين النظري التكويني الوظيفي وإكساب الموظف مواهب التفكير العلمي العملي قصد تنمية قدراته وتهيئة الطريق نحو الاستمرار في التجربة والابتكار ومواجهه متغيرات الحياة المتجددة وتنمية الخبرات للوصول به إلى مستويات فنية عالية تفي بحاجات العمل وميادينه المختلفة.

3-3-1 تقييم محتويات الاستراتيجية.

- تقييم النتائج التي تحققت المؤسسة²⁰ نتيجة استخدام اختياراتها الاستراتيجية.
- تقييم درجة جودة نظام التحليل الذي تستخدمه المؤسسة في الوصول إلى الاستراتيجيات التي تستخدمها.

• تتطلب نجاح عملية الرقابة أن يكون النظام الرقابي المعتمد من الجودة بحيث يكون قادراً على اكتشاف الانحرافات الهامة بسرعة حتى تتمكن المؤسسة من اعتماد إجراءات التصحيح وأن يكون اقتصادياً وقادراً على تزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة لتصحيح الأداء. و إن يكون شاملاً بحيث يغطي كافة جوانب الأنشطة الحيوية الهامة وأن يتصف بالتوازن .

1-3-3-1 المراجعة الاستراتيجية:

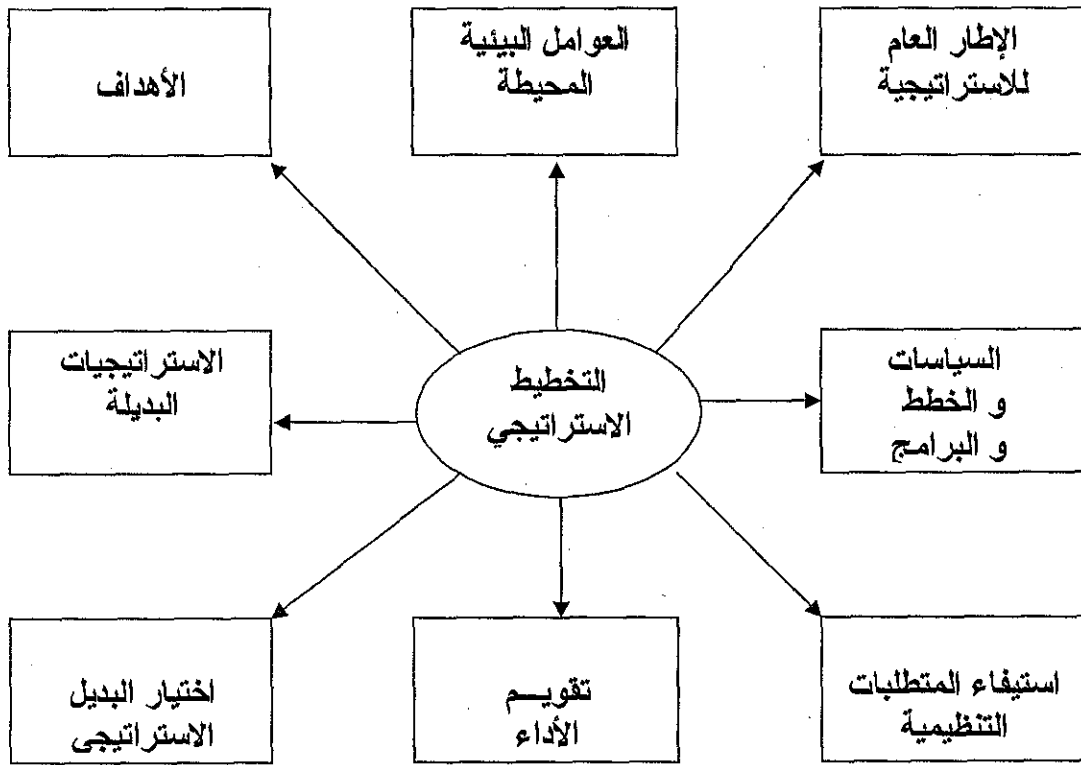
إحدى وسائل قياس أداء المؤسسة ككل أو أداء بعض وحداتها وتمارسها الإدارة العليا بالاستعانة بأهل الاختصاص في هذا المجال.
تستهدف المراجعة الاستراتيجية تدقيق:

- درجة فعالية المؤسسة في علاقاتها بالمجتمع من حيث استجابتها لحاجات المستهلكين والانطباع السائد لدى المتعاملين معها.
- فعاليات العلاقات بين الوحدات الوظيفية على مستوى المؤسسة.
- درجة مساهمة الأنشطة الوظيفية المختلفة في تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها.
- تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف لدى المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى
- تحديد الاستراتيجيات اللازمة للاستفادة من هذه الجوانب.

4. ²⁰ موسى اللوزي " التنمية الإدارية (المفاهيم، الأسس، التطبيقات). الجامعة الأردنية. الطبعة 2000م.

4-1 ماهية التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة وعن مستقبلية هذه القرارات وأثارها فيما بعد، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة، يتكون التخطيط الاستراتيجي من العناصر التالية الموضحة في الشكل الموالي.



الشكل 1-3

من كتاب "التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات" ص 22 م. محمود وم. جمال الدين د

1-4-1 عناصر التخطيط الاستراتيجي²¹

وفيما يلي شرح مختصر لهذه العناصر:

وضع الإطار العام للاستراتيجية. وقد سبق شرح الأبعاد التي تتكون منها الاستراتيجية

في الفصل السابق.

²¹ د محمد محمود مندورة و أ.د. محمد جمال الدين درويش "التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات" ص 22 مرجع سابق.

- 1- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود والمفروضة.
- 2- تحديد الأهداف والغايات.
- 3- وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.
- 4- اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.
- 5- وضع السياسات و الخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية.
- 6- تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعية مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
- 7- استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المؤسسة للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية.

2-4-1 خصائص التخطيط الاستراتيجي:

وبصفة عامة يتسم التخطيط الإستراتيجي بالخصائص²² التالية:

1-2-4-1 الشمول والتكامل

. وذلك يتطلب دراسة العوامل البيئية المحيطة سواء كانت داخلية أو خارجية، والنظر إليها بصورة شاملة. هذه العوامل تتضمن العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية.. الخ. ونظرا لأن هذه العوامل ذات طبيعة متغيرة فإن ذلك يتطلب أن يتسم التخطيط الإستراتيجي بالديناميكية لكي يتحقق التوافق والتكيف المستمر مع البيئة المحيطة.

2-2-4-1 المرونة

يجب أن يتسم التخطيط الاستراتيجي بالمرونة من حيث التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في العوامل البيئية المحيطة، وأن تؤخذ المعلومات الخاصة بهذه التنبؤات في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

²² اسماعيل محمد السيد، "الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)"، ص 78 79- المكتب العربي الحديث 1993. دمشق.

1-4-3 مبادئ التخطيط

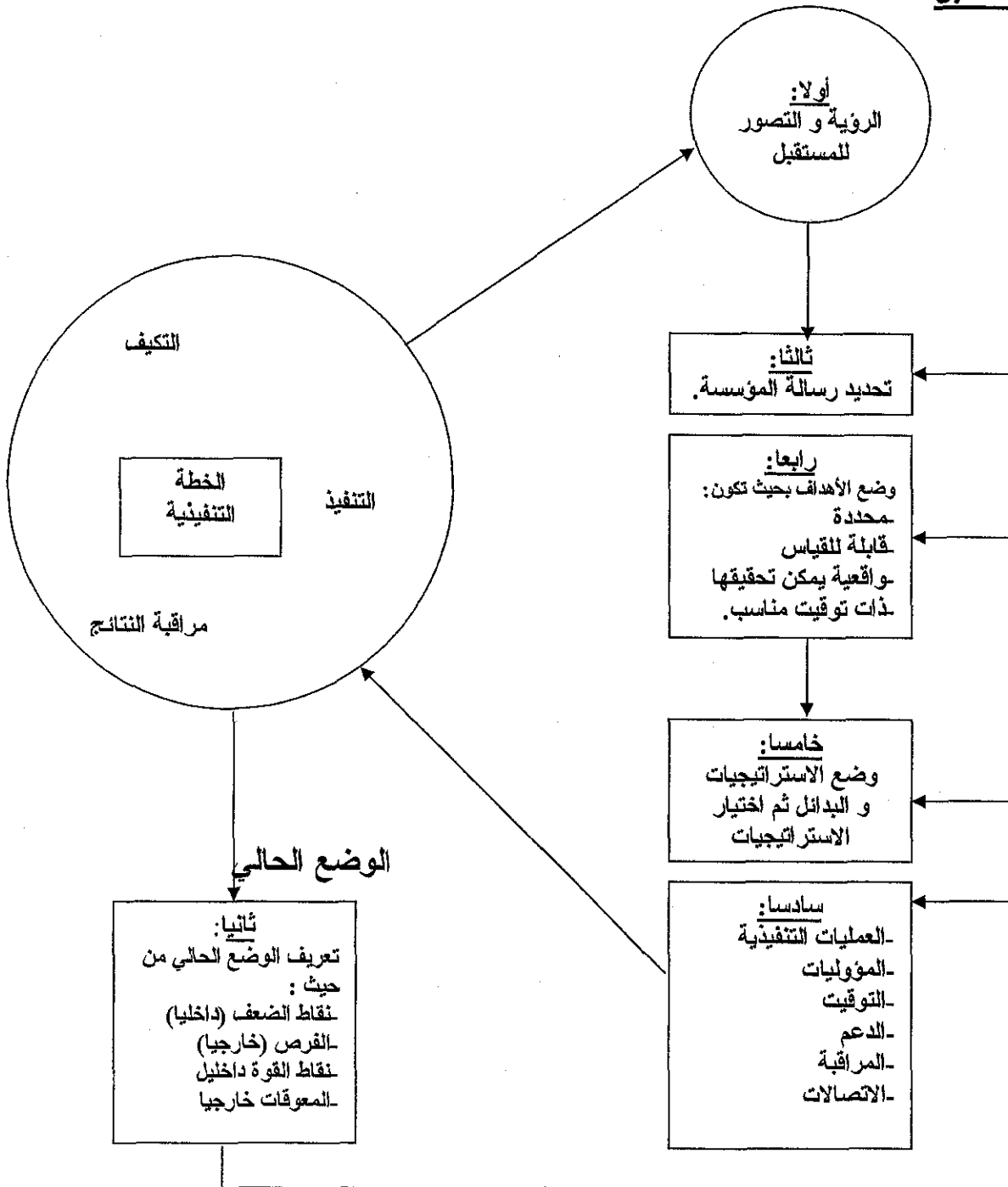
يتميز بعشرة مبادئ و هي :

- ⊕ المبدأ الأول : التمييز بين التخطيط التقليدي و الاستراتيجي.
- ⊕ المبدأ الثاني : التغير العقلاني.
- ⊕ المبدأ الثالث : تجنب فكرة الخبرة.
- ⊕ المبدأ الرابع : البحث عن الابتكار في المؤسسة.
- ⊕ المبدأ الخامس : المشاركة شرط النجاح.
- ⊕ المبدأ السادس : التخطيط الاستراتيجي تخطيط ديمقراطي.
- ⊕ المبدأ السابع : عدم حصر الابتكار على مستوى القمة.
- ⊕ المبدأ الثامن : تغير التصور شرط أساسي للتخطيط الاستراتيجي.
- ⊕ المبدأ التاسع : للتخطيط الاستراتيجي أكثر من اتجاهين.
- ⊕ المبدأ العاشر : الالتزام بالأهداف و العمل على التجسيد.

5-1 مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي

يبين الشكل 23 نموذجا لمراحل وخطوات وضع الخطط الاستراتيجية.

المستقبل



الشكل 1 - 4

خطوات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.

5. "التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات" ص 22 نفس المرجع السابق.

والمضمون الرئيسي لهذا النموذج أنه يسعى للانتقال بالمؤسسة من وضعها الحالي إلى الوضع المثالي الذي تريد هذه المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل. وكما يتضح من الشكل فإن نقطة البداية هي واقع الوضع الحالي للمؤسسة (الركن السفلي الأيسر من الشكل)، ثم تنفيذ خطط تكتيكية قصيرة المدى واحدة تلو الأخرى حتى تصل المؤسسة إلى الوضع المثالي الذي يمثل ما ترغب أن تكون عليه في المستقبل (الدائرة في أعلى الشكل).

وفيما يلي شرح لمراحل وخطوات تطوير الخطط الاستراتيجية و التكتيكية المبينة في

الشكل:

1-5-1 الرؤية والتصورات:

في هذه المرحلة يتم وضع رؤية وتصورات لما تريد المؤسسة تحقيقه في المستقبل (أو تكون عليه في المستقبل). ويمكن النظر لهذه التصورات بأنها الطموحات و الأهداف التي يرجى تحقيقه، والتي ينبغي تركيز الجهود من أجل الوصول إليه.

كما هو واضح فهذه المرحلة هي الخطوة الأولى التي تبدأ بها عمليات وضع الخطط

الاستراتيجية و التكتيكية. وهذه الرؤية و التصورات هي حصيلا الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو وضع المؤسسة بعد 5-10 سنة؟
- ما هي المنتجات أو الخدمات التي تنتجها وتقدمها المؤسسة؟
- من هم موظفو المؤسسة؟ ما هي مؤهلاتهم؟
- ما هي ميول الموظفين وطبائعهم؟
- ما هي القيم المشتركة للمؤسسة و موظفيها؟
- ما هي بيئة العمل في المؤسسة؟
- كيف يشعر الموظفون تجاه مؤسستهم؟ وكيف هي معاملتهم مع الشركاء؟
- ما هو تأثير الخدمات التي تقدمها المؤسسة على المجتمع؟

1-5-2 تحليل الوضع الحالي للمؤسسة:

يشمل هذا النشاط عمل دراسات تحليلية تغطي المحاور التالية:

1-2-5-1 انشغالات و اهتمامات المؤسسة:

ويتضمن ذلك تحليل نقاط الضعف لدى المؤسسة والتي يمكن أن تؤثر سلبا على

مقدرتها على القيام بمسؤولياتها تجاه المستفيدين من منتجاتها و خدماتها. و أن تعمل على تحديد

مسببات الضعف و و ليس الأعراض وتتم هذه العملية عن التحليل بترتيب النقاط حسب الأهمية و العمل بما ينبغي فعله من أجل التغلب على مواطن الضعف على المستوى الداخلي و المستوى الخارجي.

2-2-5-1 نقاط القوة للمؤسسة:

ترتكز هذه العملية على حصر جميع نقاط القوة و ترتيبها حسب انفراد هذه المؤسسة بها مقارنة مع المنافسين من أجل دراستها و استغلالها و توجيهها لتحقيق الاستفادة من الفرص المتاحة.

3-2-5-1 تحليل الفرص الخارجية:

و يتم هنا حصر جميع الفرص الخارجية التي يمكن للمؤسسة تحويلها إلى صالحها و اعتبارها مصدر دعم لها باللجوء إلى ترتيبها حسب أهميتها مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية:

- وجود الموارد المادية و البشرية للاستفادة من هذه الوضعية
- المقابل و قيمة الهدف الذي سوف يعود لفائدة المؤسسة اثر ما سوف تستثمره في هذا المجال.

• هل الفائدة المرجوة آجلة أم عاجلة؟

4-2-5-1 التهديدات الخارجية:

هنا يتم عملية تسجيل جميع ما يمكن أن يشكل مصدر تهديد للمؤسسة و الذي يسببه يصعب تحقيق الأهداف و كمثال لذلك نذكر

- تردي الأوضاع الاقتصادية
- احتكار و تغلغل المنافسين في السوق
- تقلص مصادر الدعم

3-5-1 تحديد رسالة المؤسسة:

هنا لا بد من تشخيص دقيق لغرض تواجد هذه المؤسسة، من أجل سياق الجهود و التوجهات في مسار واحد.

توضح المؤسسة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها و تعمل من أجل تطويرها و الغرض من هذه المرحلة هو:

- ضمان الاتفاق نحو وحدة الأهداف.
- تشكيل الأسس الذي يتم على ضوءها يتم استغلال الموارد.
- تسهيل عملية تحويل وترجمة الأهداف إلى خطط و عمليات تكتيكية.

1-5-4 وضع الأهداف و الغايات:

يتم وضع الأهداف و الغايات التي تعمل على تحقيق محتوى رسالة المؤسسة و من المهم أن تتصف هذه الأهداف بالخصائص التالية:

- عنصر الوضوح
- قابلة للقياس
- إمكانية تجسيدها و تحقيقها
- وضعها في الفترة الزمنية المحددة.

1-5-5 وضع الخطة الاستراتيجية:

هنا ينبغي محاولة الخروج بأكبر قدر ممكن من بدائل الخطط الاستراتيجية و ترتيبها مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية:

- درجة الاستفادة كل منها بشكل أفضل
- مدى تلبية كل منها لاحتياجات السوق الحالية و المستقبلية
- نسبة تحقيقها لأكبر مردود.
- مدى تطابقها مع رسالة المؤسسة.

وبصفة عامة تحتوي الخطة الاستراتيجية على عدة خطط يتعلق كل واحدة منها بمجال واسع من مجالات النشاط. و يمكن أن تكون:

- خطة لتطوير الموارد المادية كملية تتعلق بالأجهزة و المعدات و المباني.
- خطة لتطوير الموارد المالية كاللجوء إلى عملية الاستدانة مثلا
- خطة للتسويق عن طريق تحديد الأسواق الحالية و المحتملة في المستقبل و متطلباته
- خطة لتطوير الموارد البشرية في تبني برامج خاصة بالتكوين و التدريب.

6-5-1 تحديد العمليات ووضع الخطط التكتيكية:

هنا تأتي مرحلة تجسيد الخطة الاستراتيجية إلى خطوات عملية ينتج عنها تحقيق الأهداف التي وضعت في المراحل السابقة و لضمان نسبة عالية من النجاح لابد من مراعاة كإيلي:

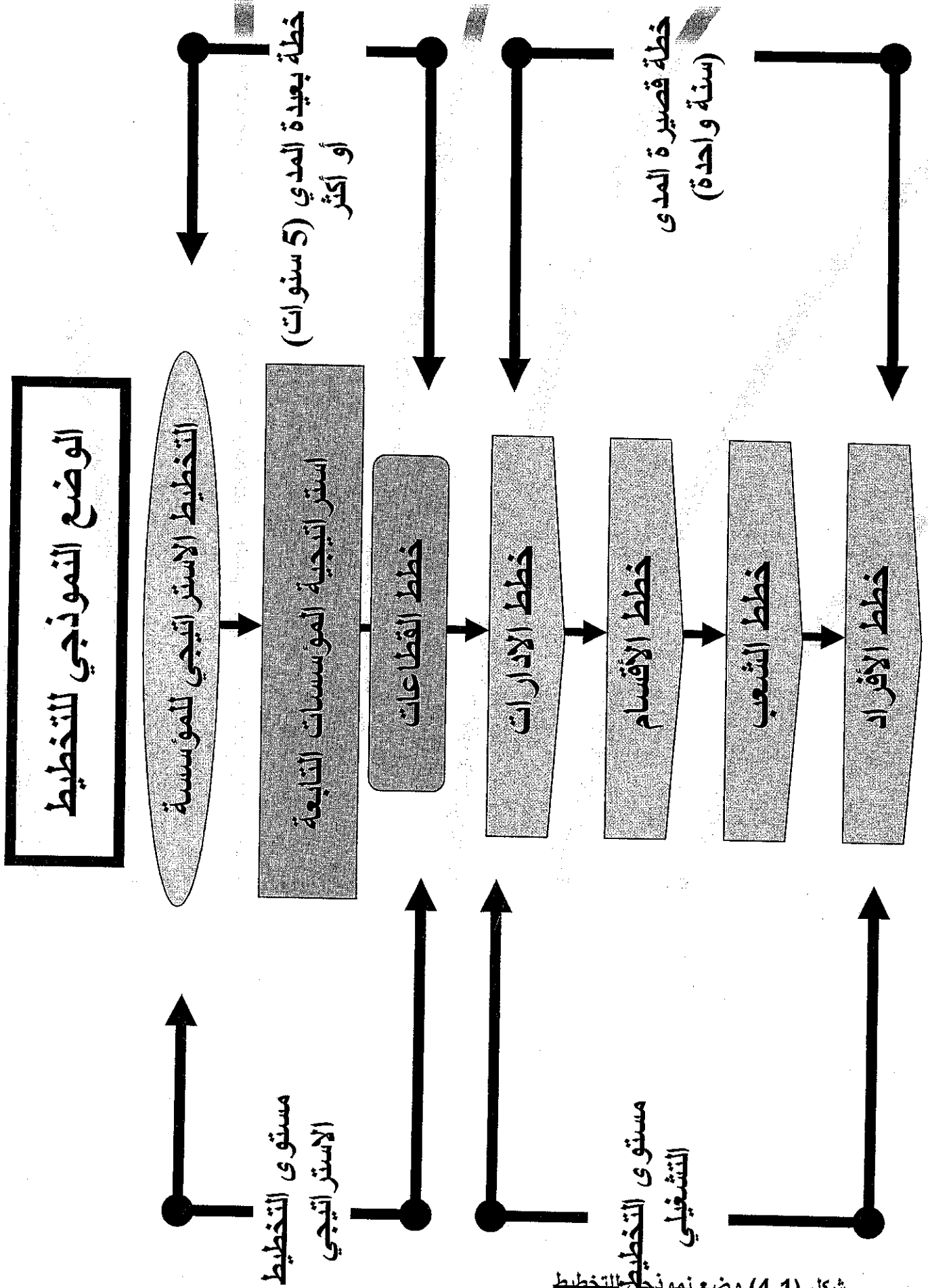
- وصف دقيق للعملية بحيث يمكن قياس مدى تنفيذ العملية
- تحديد الأفراد المسؤولين عن التنفيذ
- تحديد الدعم المطلوب لهذه العملية و مصدره
- تحديد أسلوب المراقبة و متابعة التنفيذ
- تحديد وسائل الاتصال و تبادل المعلومات و هنا ينبغي وجود قنوات اتصال مستمرة بين الإدارة و المستويات الأخرى، لتقييم ما تم تنفيذه و معرفة المشكلات و العمل على تذليلها. و اللجوء عند الضرورة إلى عمليات التعديل²⁴.

6-1 وضع نموذجي للتخطيط :

يتعلق وضع نموذج للتخطيط عادة بالفترة الخاصة به و نوع النشاط التابع لمستويات الإدارة المختلفة و يمكن أن يكون على الشكل²⁵ الموالي .

²⁴ من كتاب : التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات ص 24-28 تأليف: د م محمود و أ.د. م جمال الدي

²⁵ من كتاب " الإدارة الاستراتيجية " ص 68 للد. إسماعيل م. السيد. المكتب العربي مصر



شكل (4-1) وضع نموذجي للتخطيط

7-1 الأهداف العامة للتخطيط الاستراتيجي:

يهدف التخطيط الاستراتيجي بصفة عامة إلى تحقيق قاعدة التنمية و التطوير وبناء هيكل إنتاجي شامل ومتطور، ونستطيع إن نجمال الأهداف الأساسية للتخطيط الاستراتيجي بما يلي:

- 1- تحقيق مبدأ التوازن التنموي والتجانس في التركيبيبة للقوى العاملة.
- 2- التفاعل الايجابي مع الثقافة والفكر للفرد داخل و خارج المؤسسة.
- 3- توجيه الأفراد من الناحية الاجتماعية و الفكرية نحو مواكبة متطلبات التنمية الشاملة.
- 4- التركيز على التنمية النوعية للإنتاج وإيراز دور المؤسسة داخل المجتمع.
- 5- العمل على رفع القدرة المعيشية للفرد داخل المجتمع.
- 6- المحافظة على التنمية البيئية أثناء تنفيذ الخطط العامة.
- 7- العمل على إيجاد قاعدة عامة للبحوث العلمية والتقنية والطبيعية يعمل في ظلها جميع الأفراد داخل المؤسسة.

- 8- تطوير وتحديث الأنظمة والقوانين بما يخدم القوى العاملة.
- 9- التوزيع العادل والمتكافئ للقوى العاملة بما يحقق التوازن في تنفيذ الأعمال
- 10- دعم المبادرات الفردية لتطوير العمل والارتقاء به وتوفير الدعم المادي لذلك وتعزيز الأعمال الايجابية.

- 11- تنويع الإنتاج في المجالات الصناعية والتجارية وغيرها مما يخدم المجتمع.
- 12- تحقيق الاستخدام الصحيح و الأمثل للموارد البشرية والمادية.

8-1 عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي:

إذا أردنا أن نجعل التخطيط ناجحا مفيدا يخدم التطور الشامل²⁶ ويحقق النماء للمؤسسة فإن ذلك يتطلب تهيئة بعض العوامل الهامة منها:

- 1- يجب أن يقوم التخطيط الاستراتيجي على نظام واقعي متكامل بعيد عن التخمين والحدس.

2- أن تكون القرارات واقعية يمكن تطبيقها وقريبة التناول.

3- أن تكون الخطة نابعة من واقع بيئة العمل التي تتفاعل معها.

²⁶ مذكرة الطالب أونان " التخطيط الاستراتيجي للمعلومات" ص 112 السنة الجامعية 2003/2004-

4- أن يشترك في وضع الخطة جميع العاملين الذين يهمهم ذلك حتى نضمن تفاعل الجميع وحماسهم لتطبيقها.

5- أن تحقق الأهداف العامة للتخطيط حاجة الأفراد والمؤسسة في مجال التنمية

6- أن تكون الخطة الموضوعة قابلة للتغيير والتطوير أما بزيادة أو نقصان.

7- أن تكون الخطة منسجمة مع الأهداف الموضوعة لتحقيق النمو للمؤسسة.

8- أن تركز الخطة على الأولويات في العمل بالمؤسسة

9-- أن تكون الخطة قابلة للتقييم والمتابعة والرقابة.

10- أن تعمل الإدارة العليا والتنفيذية على تذليل العقبات التي تعترض تنفيذ الخطة.

11- أن تعمل الخطة على طرح الأفكار وتلقي الاقتراحات من جميع المستويات.

9-1 إيجابيات التخطيط الاستراتيجي:

و بصورة عامة فإن إيجابيات اعتماد التخطيط الاستراتيجي في الإدارة تتمحور في:

- تزويد المؤسسات بتصوير حيوي من أجل تقييم الأهداف و الخطط والسياسات.

- يساعد على توقع بعض القضايا الاستراتيجية أي التغييرات المحتملة في البيئة التي

تعمل فيها المؤسسة ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معها.

- يساعد على تخصيص الفائض من الموارد

- يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية حيث يؤدي التخطيط

الاستراتيجي إلى تكامل الأهداف ومنه ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية

للمؤسسة والتركيز على التقريب بينها.

- يفيد في إعداد الإطارات من خلال تبصير موظفي الإدارة لنوع من التفكير في

المشاكل التي يمكن أن تواجههم في حالة الترقية في المؤسسة ويساعد في مشاركتهم في

التخطيط على تنمية الفكر الشمولي لديهم من خلال رؤيتهم لكيفية خلق التكامل بين

وحداتهم الفرعية مع أهداف المؤسسة.

10-1 معوقات التخطيط الاستراتيجي: ²⁷

لكل عمل من الأعمال الهامة معوقات وصعوبات تواجه القائمين عليه خاصة في العمل الإداري، ومن تلك المهام وضع الخطة حيث يواجه صياغتها وتنفيذها عادة مجموعة من المعوقات منها ما يعود للمختصين في التخطيط والتنفيذ ومنها ما يعود لطبيعة الخطة نفسها، ويمكن لنا أن نلخص بعض تلك المعوقات والصعوبات بما يلي:

- 1- عجز الإدارة عن إعداد السياسات الإجرائية الخاصة بالتخطيط والبرمجة والتنفيذ والمراقبة والمتابعة والتقويم لما يخدم العمل الإداري في المؤسسة.
- 2- ابتعاد و انعزال الإدارة عن إعداد الخطط وابتعادهم عن مباشرة التنفيذ مما يجعل التقييم بعيداً عن الواقع.
- 3- تقادم الأساليب المتبعة في التخطيط وعدم متابعتها للمستجدات الحضارية والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والعلمية.
- 4- جمود التفكير لدى القيادات الإدارية والعمل على وتيرة واحدة قديمة وجامدة بعيدة عن التطوير والابتكار.
- 5- غياب أسلوب التخطيط الفعال الذي يهدف إلى تحقيق التقدم والرقى للمؤسسة والعاملين فيها.
- 6- جهل المسؤولين للمتغيرات التي تحدث في أساليب العمل الإداري وعدم الأخذ بها.
- 7- النظرة السلبية عند القيادات للتخطيط بأنه غير مجد ولا يفيد العمل بشيء.
- 8- حصر الآراء على مستوى الإدارة وعدم الاستفادة من آراء الموظفين التنفيذيين
- 9- قلة الموارد المالية والبشرية التي يتم اعتمادها لإعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها أو انعدامها.
- 10- عدم الاهتمام بتدريب القائمين على إعداد الخطط الاستراتيجية التي تخدم العمل الإداري.
- 11- جمود الأساليب المتبعة في التخطيط وعدم تطويرها.
- 12- عدم توفير الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها.

²⁷ اسماعيل محمد السيد، "الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم و حالات تطبيقية" ص 133، المكتب العربي الحديث 1993. دمشق.

- 13- غياب التنسيق بين الإدارات العليا والتنفيذية.
- 14- الازدواجية في تنفيذ الأعمال الإدارية وعدم تحديد الصلاحيات وغياب وحدة القيادة مما يؤدي إلى ضياع المسؤولية.
- 15- غياب الرؤية الواضحة لأهمية التخطيط في العمل الإداري حتى في الأعمال الصغيرة.
- 16- عدم الاهتمام بإعادة التأهيل للعاملين ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- 17- الطابع السري في صياغة بعض القوانين وعدم إطلاع العاملين المختصين عليها.
- 18- المركزية في الصلاحيات لدى بعض القيادات العليا وعدم تفويض العاملين المختصين في بعض الأعمال.
- 19- عدم وضوح رسالة المؤسسة للقيادات العليا التي تقوم بالتخطيط وللعاملين القائمين على تنفيذ الخطط.
- 20- القيم والمعتقدات السائدة والتي تسيطر على عقول بعض القيادات الإدارية والعاملين التنفيذيين.
- 21- الاتجاهات الشخصية: وهي النظرة المحدودة للقيادات وللعاملين تجاه التخطيط والإحساس بالفشل يجعلهم يبتعدون عن وضع الخطط ومحاكمتها.
- 22- قصور المعلومات اللازمة لإعداد الخطط عند الإدارة وعند العاملين القائمين بالتنفيذ.
- 23- تراكم الأعمال الروتينية على مستوى الإدارة، وعدم وجود الوقت الكافي للقيام بإعداد الخطة.
- 24- عدم توفير البحوث اللازمة والمعلومات الكاملة للمخططين وتحديد البدائل وتسهيل الطرق و النماذج.
- 25- قلة الكفاءة للقوى العاملة في العمل الإداري.
- 26- قدم الهياكل الإدارية لدى بعض المؤسسات مر عليها وقت طويل من دون تطوير.
- 27- عدم ملاءمة الأنظمة و القوانين، وغياب نور الإصلاح الإداري في تطويرها.
- 28- صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة لإعداد الخطط إما لتحفظ القيادات العليا عليها وإما لعدم السماح بذلك في بعض الحالات.

- 29- تدني مستوى المشاركة من جميع العاملين بالمؤسسة بداية من أعلى الهرم الوظيفي حتى أصغر وظيفة في السلم.
- 30- غياب الواقعية والعقلانية في بعض الخطط وصعوبة تنفيذها.
- 31- عدم تفعيل خطة على المستوى الداخلي للمؤسسة و اللجوء الى البحث عن قوى خارجية مع إمكانية قيام الأيدي العاملة الداخلية بالعمل
- 32- غياب المساءلة للقيادات الإدارية العليا.
- 33- مشاكل القوى العاملة، كالتجميد الوظيفي، قلة الحوافز، رفض التغيير، انعدام التدريب، اللامبالاة في أداء العمل، أهدار وقت العمل بما لا يفيد، ...
- 34- غياب معايير تقويم الأداء الكلي وقياسه للمؤسسات، أو عدم موضوعية تلك المعايير.
- 35- سلبية اتخاذ القرارات، والخوف من الوقوع في الخطأ.
- 36- سرعة انفتاح قنوات الاتصال العالمية، وعدم القدرة على التفاعل معها وعدم الاستفادة منها.
- 37- طرح الأنظمة الجديدة أو تجديدها قبل تهيئة ميدان العمل المراد التطبيق فيه.
- 38- عدم توفير الإمكانيات المادية والجو النفسي وتدريب العاملين قبل تطبيق الخطة الموضوعية.
- 39- عدم وجود الانسجام التام بين الخطط الموضوعية والبيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- 40- عدم وجود الاتفاق بين الخطط الموضوعية للعمل والهدف العام للمؤسسة.
- 41- عدم اشتمال الخطط الاستراتيجية على قواعد لكيفية قيادة العاملين ومراقبتهم ومتابعة العمل وتقييمه.
- 42- عدم الأخذ بفكرة أن التخطيط الاستراتيجي الفعال يحتاج إلى وقت وتكلفة.

1- 11 خلاصة الفصل:

ويعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت استحساناً وانتشاراً في السنوات الأخيرة. فهذا المفهوم يسعى للإجابة على سؤالين أساسيين:

ما هو وضع المؤسسة الحالي؟

وكيف تريد أن تصبح في المستقبل؟

ويعبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي على عمل الدراسات الشاملة ليس للواقع القريب المحيط بالمؤسسة فحسب، بل لمستويات وبيئات أبعد من ذلك. كذلك يدعو لوضع خطط بعيدة المدى، بالإضافة إلى الخطط التنفيذية والتشغيلية القصيرة والمتوسطة المدى.

التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تتضمن مراجعة أحوال و ظروف السوق و احتياجات المستهلك و نقاط القوة و الضعف لدى المنافسين و الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و القانونية و التطورات التكنولوجية و مدى توافر الموارد التي تعود على المؤسسة أو التي تؤدي إلي توافر الفرص أو التهديدات التي تواجهها و تشكل هذه العناصر في مجموعها عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة و لا بد أن تقوم المؤسسات بجمع المعلومات الكافية عن هذه العناصر حتى نتأكد من أنها تتناسق و تتكامل مع التخطيط الاستراتيجي.

إلا أن هدف وإستراتيجية المؤسسة تبنى على أساس إدارة الموارد البشرية كونها ترتبط بشكل كبير وهذا ما يصبو إليه جميع المديرين من خلال تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة ذلك ما سوف نتعرض له في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

إدارة الموارد البشرية

من منظور استراتيجي

1-2 مقدمة:

في هذا الفصل سنتطرق إلى دراسة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. وقد خصصنا في المرحلة الأولى مختلف تعاريف إدارة الموارد البشرية كما يراها كل من French A.Sekula و J.Martin و G.Luecku و Mine... ثم نتطرق إلى أوجه الاختلافات و التشابه الموجودة بين إدارة الأفراد و الموارد البشرية و كذا بعدها و ميدانها و الأهداف العامة لها بالإضافة إلى محيطها و النشاطات المرتبطة بها.

كما سنحاول إظهار العلاقة الموجودة بين الإستراتيجية و الموارد البشرية و نبرز من خلال ذلك الأهمية الاستراتيجية الإدارية و كذا مكونات الإدارة الاستراتيجية و الرقابة كأداة تقويمية عمل الإدارة الاستراتيجية، ثم نتطرق إلى المستويات المختلفة للإدارة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة و وحدات الأعمال و المستوى الوظيفي و كذلك العناصر الاستراتيجية الإدارية و تقييم أدائها مع تبيان العلاقة الإستراتيجية الإدارية بوظائف إدارة الموارد و كذا تحديات الموارد البشرية و إدارتها و تتميتها المستقبلية و التوقعات في مجال الموارد البشرية.

2-2 النشأة و التطور

إن الموارد البشرية هي العمود الأساسي الذي تتبناه أي مؤسسة في تحقيق أهدافها و خير دليل هو لجوء هذه المؤسسة إلى خلق إدارة خاصة بها سميت بإدارة الأفراد وتطورت هذه الإدارة مع مرور الزمن وأعطيت حديثاً اسم إدارة الموارد البشرية، حيث اعتمدت المؤسسة على العنصر البشري و اعتبرته مورد أساسي، و استفادت بالتالي من مساهمته في تحقيق جملة من الأهداف. و إن كنا نؤمن ونخصص كل جهود الإدارة في خدمة الموارد البشرية لتلبية الطموحات و الغايات،

فما هو تعريف إدارة الموارد البشرية ؟

و فما هي الموارد البشرية إذا؟

إدارة الموارد البشرية برزت في الولايات المتحدة الأمريكية. فمنذ بداية السبعينيات برز مفهوم إدارة الموارد البشرية كبديل لإدارة الأفراد. وتحول الاهتمام بمحتوى إدارة الأفراد بمفهومها التقليدي والذي يركز الاهتمام على الاستقطاب، التدريب، المكافآت وإدارة القوى العاملة لمفهوم حديث يهتم بموضوعات تتعلق:

- بإدارة ثقافة المؤسسة،
- تصميم هياكل المؤسسة،
- تحليل العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية في المستقبل
- تزويد المؤسسة بمجموعة من الكفاءات المناسبة.

لقد ساد اعتقاد بأن إدارة الأفراد تفنقر للدور الاستراتيجي لأدائها أدوار ذات طابع إداري (Legge، 1978). وتحول الاهتمام التقليدي بإدارة الأفراد والتي تهتم بالأمور الإجرائية في تسيير شئون العاملين لمفهوم أكثر حداثة وشمولا يهتم بالعنصر البشري. ولتقادي تلك المشكلة كان لابد أن تشارك إدارة الموارد البشرية بفاعلية أكبر في الأمور ذات الطابع الاستراتيجي.

¹ د. موسى اللوزي " التنمية الإدارية (المفاهيم، الأسس، التطبيقات). ص 69--81 الجامعة الأردنية. الطبعة 2000م.

2-3 مختلف التعاريف لإدارة الموارد البشرية

يكون من المفيد في هذا المقام أن نستعرض بعض التعريفات بهدف الوصول إلى مفهوم موحد و أكثر وضوحا.

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها:

• يعرف فرنش french

إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار و استخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة-

• و عند A.Sekula

بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة و يشمل عمليات التخطيط، الاختيار، التعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية الإدارية، مكافأة وتعويض العاملين، و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية.

• تعرف Martin.J2

إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي تهتم بالناس كأفراد أو مجموعات و علاقتهم داخل التنظيم و كذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم.

و ترى نفس المفكرة بأن هذه الإدارة تشمل على الوظائف لتالية:

- تحليل التنظيم.
- تخطيط القوى العاملة.
- التكوين والتنمية الإدارية.
- العلاقات الصناعية.
- مكافأة و تعويض العاملين.
- تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية.
- تقديم المعلومات و السجلات الخاصة بالعاملين.

1. صلاح الدين عبد الباقي " الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية": ص16-17-18 دار الجامعة الجديدة للنشر الطبعة 2002. مصر

• ويرى Glueck W.:

بأن إدارة الموارد البشرية هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداده بالموارد البشرية اللازمة و يشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها ثم تشغيلها و تدريبها و تعويضها و أخيرا الاستغناء عنها.

• وحسب Miner.M و Miner.J :

أن الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية تشمل مايلي :

-التخطيط التنظيمي

-تحليل الوظائف

-تخطيط القوى العاملة

-تقييم الأداء العاملين

-الاختيار و التعيين

-التدريب و التنمية الإدارية

-إدارة المرتبات و لأجور

-الخدمات الصحية و الاجتماعية

-العلاقات الصناعية و الاتصالات

• ويرى PRGROS.P و Myres.C أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن

القانون أو النظام الذي يحدد طرق و تنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم و أيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم و إمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية.

• كما يرى³ Cherman.A. Chruden.H إن إدارة الموارد البشرية تشتمل

على عمليات أساسية ينبغي أدائها و مجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها، و كذلك مجموعة أدوات و أساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم، و المهمة الرئيسية لمدير إدارة الموارد البشرية هي مساعدة المدین في المؤسسة و تزويدهم بما يحتاجون إليه من رؤى و مشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بطريق أكثر فاعلية.

3. صلاح الدين عبد الباقي " الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية": 20-21 نفس الرجوع الايق

• ويعرف "Storey" إدارة الموارد البشرية بأنها:

" نموذج متميز لإدارة العنصر البشري والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع استراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة والولاء.

ويتضح من التعاريف السابقة بأن مفهوم إدارة الموارد البشرية يركز على مبادئ

أساسية، وهي:

• يشكل العنصر البشري أهم الأصول التي يمكن أن تمتلكها أي مؤسسة.

• يمكن أن تحقق المؤسسة النجاح عندما يتم ربط سياسات وإجراءات الأفراد مع

أهدافها واستراتيجياتها.

يمكن أن تلعب الثقافة التنظيمية للمؤسسة دوراً مؤثراً في تحقيق التميز وذلك من

خلال التركيبيّة الإدارية.

إن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة و التي تختص

باستخدام العنصر البشري بكفاءة على مستواها و لكي يتحقق ذلك هناك عدد من الأنشطة

الرئيسية التي تؤديها و أهمها:

1- تكوين قوى عاملة مستقرة و ذات كفاءة، و تشمل ذلك على عدة أنشطة فرعية

مثال ذلك:

- تحليل التنظيم.

- توصيف الوظائف.

- إعداد خطة القوى العاملة و تحديد الاحتياجات المؤسسة من الأيدي العاملة

من حيث النوع و العدد.

- دراسة المصادر التي يمكن الحصول منها على الأيدي العاملة المناسبة.

- البحث و الاستقطاب.

- الاختيار و التعيين.

2- صيانة و تدريب القوى العاملة

3- مكافأة الأفراد و تعويضهم

4- تحقيق التكامل بين مصالح الفرد و المؤسسة

5- توفير الرعاية الصحية و الاجتماعية للعاملين

4-2 التمييز بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد:

لقد استطاعت (Legge-1989⁴) من خلال مراجعتها للمفاهيم الخاصة بهذا التصور من التعرف على ثلاث اختلافات جوهرية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد.

• إدارة الموارد البشرية تركز بصفة أساسية على كل طبقة المديرين، بينما تركز إدارة الأفراد على العاملين.

• يشكل المديرين في الصفوف الأمامية محور اهتمام إدارة الموارد البشرية من خلال قيامهم بمسؤولياتهم فيما يتعلق بربط استراتيجية المؤسسة بإدارة الموارد البشرية، بينما تركز إدارة الأفراد في ممارستها على الأفراد والفنيين المختصين بشئون الأفراد.

• بخلاف إدارة الأفراد، تشكل إدارة ثقافة المؤسسة أحد الأنشطة الرئيسية التي يقوم بها المدبرون الفنيون.

كما حاول (Guest (1989-1987) ، التمييز و إظهار الاختلافات الجوهر الموجودة تحديد أوجه الاختلاف بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها:

• استراتيجية التكامل أي تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة.

• الولاء. إتباع الموظفين لأهداف المؤسسة

• المرونة. وتهتم بعملية التكيف والقدرة على إدارة التغيير.

• الجودة. ويقصد بها جودة أداء العاملين و الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

وتشكل تبني تلك الأهداف ضرورة أساسية للمؤسسة لتحقيق الأداء الوظيفي، حل المشاكل، التغيير، خفض معدلات دوران العمل، وتقليل معدلات الغياب عن العمل والشكاوى. ويمكن تحقيق تلك الأهداف عن طريق استخدام نظام فعلي داخل المؤسسة لتقييم العمل لإدارة التغيير، الاستقطاب، نظام المكافآت، التطبيع الاجتماعي التنظيمي، التدريب والتطوير والاتصال.

4.2 بلوط حسن إبراهيم "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي" ص-49 48. دار النهضة العربية. الطبعة 1 سنة 2002 بيروت.

التطور الذي حصل بالانتقال من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية⁵

إدارة الأفراد سابقا	إدارة الموارد البشرية حاليا
إدارة توجيه	إدارة موارد
تلقي مشاكل الأفراد	تطوير برامج الموارد البشرية
لا حماية للأفراد	حماية الأفراد و حقوقهم
محدودية السلطة و الصلاحيات	واسعة السلطة و الصلاحيات
لا تدخل يذكر للسلطة	تأثير واضح للقوانين المستحدثة
عمليات في الداخل	عمليات في الداخل و الخارج
الاحتفاض بالوثائق	إدارة الموارد المعلوماتية

و خلاصة القول لقد تحولت إدارة الموارد البشرية من إدارة حافظة للملفات إلى إدارة تخطيطية فاعلة لها إستراتيجيتها الموجهة لكامل المؤسسة خصوصا كونها تتداخل و تتناسق مع باقي الإدارات التشغيلية الأخرى كالإنتاج و التسويق و البحث و التطوير وغيرها من الإدارات العاملة ميدانيا.

2-4-1 تعريف الموارد البشرية:

إن ظاهرة التخصص في النشاط هو التحدي الكبير الذي واجه المؤسسة في الأونة الأخيرة حيث نتج عن ذلك اهتمام كبير بإيجاد السبل الكفيلة بتوظيف الأفراد الأكثر قدرة على منح مردود أحسن، عن طريق إدراك و فهم الدور المنوط به، ولمواجهة ذلك عمدت المؤسسة أسلوب التكوين و التوجيه مسلكا إجباريا، يهدف إلى تحسين الأداء و زيادة الإنتاج، كما راجعت المؤسسات ظروف العمل من جميع الجوانب و عملت على ظاهرة تجميع القوى و الجهود بصيغة جماعية ، سميت بالموارد البشرية.

ولقد حاول الكثير من الباحثين تعريفها يمكن حصرها في النقاط الآتية:

⁵3. بلوط حسن إبراهيم " إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي " ص 50. دار النهضة العربية. الطبعة 1 سنة 2002 بيروت.

- تعرف على أنها مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات و نشاطات و إنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات وتقسّم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات.

1. الموارد الاحترافية
2. الموارد القيادية
3. الموارد الإشرافية
4. باقي الموارد المشاركة
5. التكتلات العمالية-الاتحادات-

لتسهيل فهم المصطلحات في هذا الميدان نشرح بصفة وجيزة، المفاهيم المستعملة وذلك لتحديد نشاطات التسيير وتطوير الموارد البشرية.

إن عملية تسيير مؤسسة ينتج عنه بصفة تلقائية ظهور ثلاثة أنظمة:

1- التسيير التقني (الاستغلال).

2- التسيير المالي والاقتصادي.

3- تسيير الموارد البشرية.

تهدف أي مؤسسة إلى العمل لضمان نجاح فاعلية أكثر، عن طريق النظر في نوعية هذه الأنظمة، و العمل على دفعها إلى طريق استراتيجي شامل و متلائم و موجه نحو بلوغ الأهداف المسطرة، وفي هذا الصدد، نشاط كل نظام يجب أن يحدد في بيئة تسهل العلاقات بين الأنظمة الثلاثة و منه توجيهه السليم نحو اتجاه واحد وهو الهدف المسطر للمؤسسة.

إن نظام تسيير الموارد البشرية يحتوي على كل نشاطات المؤسسة وعلى جميع المستويات قصد عملية جرد القوى العاملة.

تسيير الموارد البشرية لا يتطلب إدارة هذه الموارد فحسب بل تطويرها، في هذا الإطار يعتبر التكوين الجانب الأساسي في تطوير الموارد البشرية مع مراعاة التخطيط المهني وكذا التداول علي المهن عن طريق عملية إعادة توزيع هذه القوى وفق معطيات و توجهات تستخلص من واقع ووضعية المؤسسة و العالم الخارجي.

2-5 ميدان الموارد البشرية

يمكن تحديد ميدان الموارد البشرية بطريقتين اثنتين:

- الطريقة التحليلية و ذلك بإعطاء قائمة من المواضيع و الأنشطة
- الطريقة الهيكلية و ذلك بتقديم المؤسسة و الأهداف.

2-5-1 النظرة التحليلية

أصحاب هذه النظرة يعتمدون على تقسيم و حصر نشاطات و مواضيع نذكرها بإيجاز

في الجدول الآتى:

2-5-1-1 المواضيع⁶

الإستراتيجية	الحاجيات
السياسة	الإعلام
القوانين	التقارير
المسيرة المهنية	السجلات
المنقابات	التوثيق
الكوادر	مراكز التكوين
الانتداب	التكوين
الانتقاء	طرق التكوين
التقييم	وسائل التكوين
الأجور	التجهيزات التكوينية
التقاعد	المدرّبون
التأمين	المنح
العمل/ الشغل/ الوظيفة	الشؤون الاجتماعية
السلامة- حفظ الصحة	ظروف العمل
سبر الآراء	

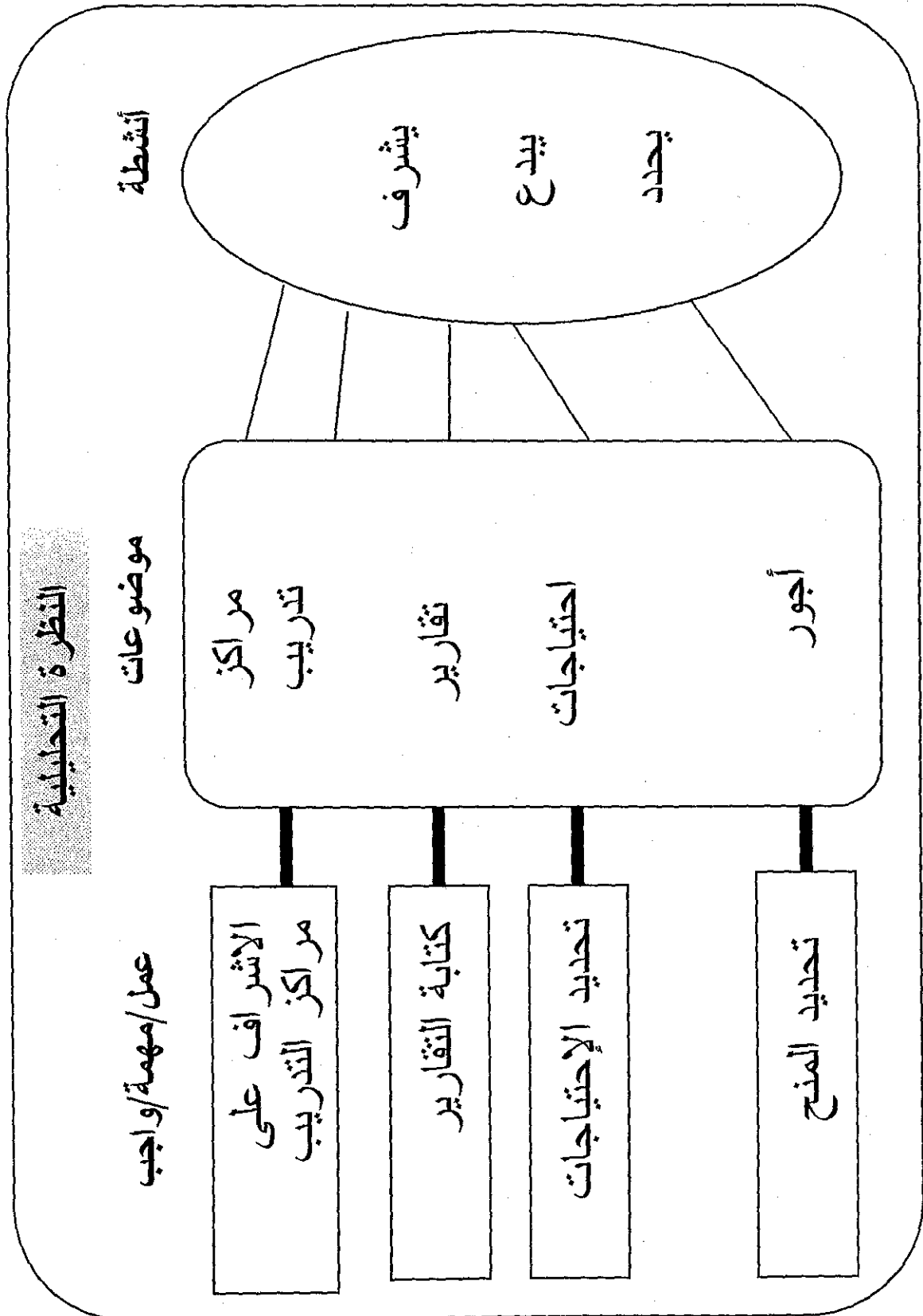
⁶ د. عاشور، أحمد وصقر، "إدارة القوى العاملة"، ص 132. دار المعرفة الجامعية. 1987. مصر

2-5-2 النشاطات⁷

يمكن أن تكون نشاطات الموارد البشرية محصورة في المجال الآتي:

الميزانية	التفاوض	التواصل
تحليل التكاليف/ الأرباح	التطوير	التوزيع
المقارنة	التصميم	المراقبة / التفقد
التقدير	المصادقة	التكوين-التدريس-التعليم
البحث	التقييم	الضبط
الاستقصاء	التكليف	الحفظ
الاقتراح	المداخلة	الوصف
التشخيص	التصرف	التفسير
التثبيت	الإشراف	إبداع
المخططات/البرامج	الإدارة	التصور
الإعداد	التنظيم	الإنتاج
التخصيص	التممين	التحسين
التجديد	التغيير	أخذ القرارات
العمل	التوزيع	التحديد/التعريف
الإنجاز	المحافظة	الحساب
الاختبار	الاستعمال	التشخيص
التقدير	التحفيظ	الإعلام
القياس	المراجعة	

⁷ نفس المصدر السابق ص 134.



شكل (1-2) النظرة التحليلية للموارد البشرية من كتاب "إدارة الموارد البشرية" ص 123

للد. نصرالله حنا- دار زهران للنشر والتوزيع. الطبع 2001-عمان

2-5-3 النظرية الهيكلية

تأسس هذه النظرية على تقديم المؤسسة من جانبها الإداري الخاص بنظرتها لمواردها البشرية و العمل على توجيه جهودها نحو مجموعة أهداف تحدها المؤسسة و هي تتلخص حسب الشكل في الصفحة 59:

2-3-5-2 إدارة الموارد البشرية⁸

- وضع الاستراتيجيات و متابعة تنفيذها
- الإشراف على سن قوانين الشغل و العمل على احترامها
- تنسيق نشاطات إدارة العمل و التدريب و إدارة الموظفين و الشؤون الاجتماعية
- التفاوض بشأن السياسة العامة للموظفين.

2-3-5-2 إدارة العمل

- تحديد التطور الأكثر احتمالاً للموظفين على المدى القصير و المتوسط
- اقتراح سيناريوهات عديدة لحركة الموظفين أي عملية تخطيط القوى البشرية
- بلورة و تركيز تصنيفات الوظائف / المناصب / المهام.

2-3-5-2 التكوين

- بلورة و تنفيذ الجانب المتعلق بالجانب المعرفي و المهارات و السلوك
- إدارة و تسيير مراكز للتكوين.

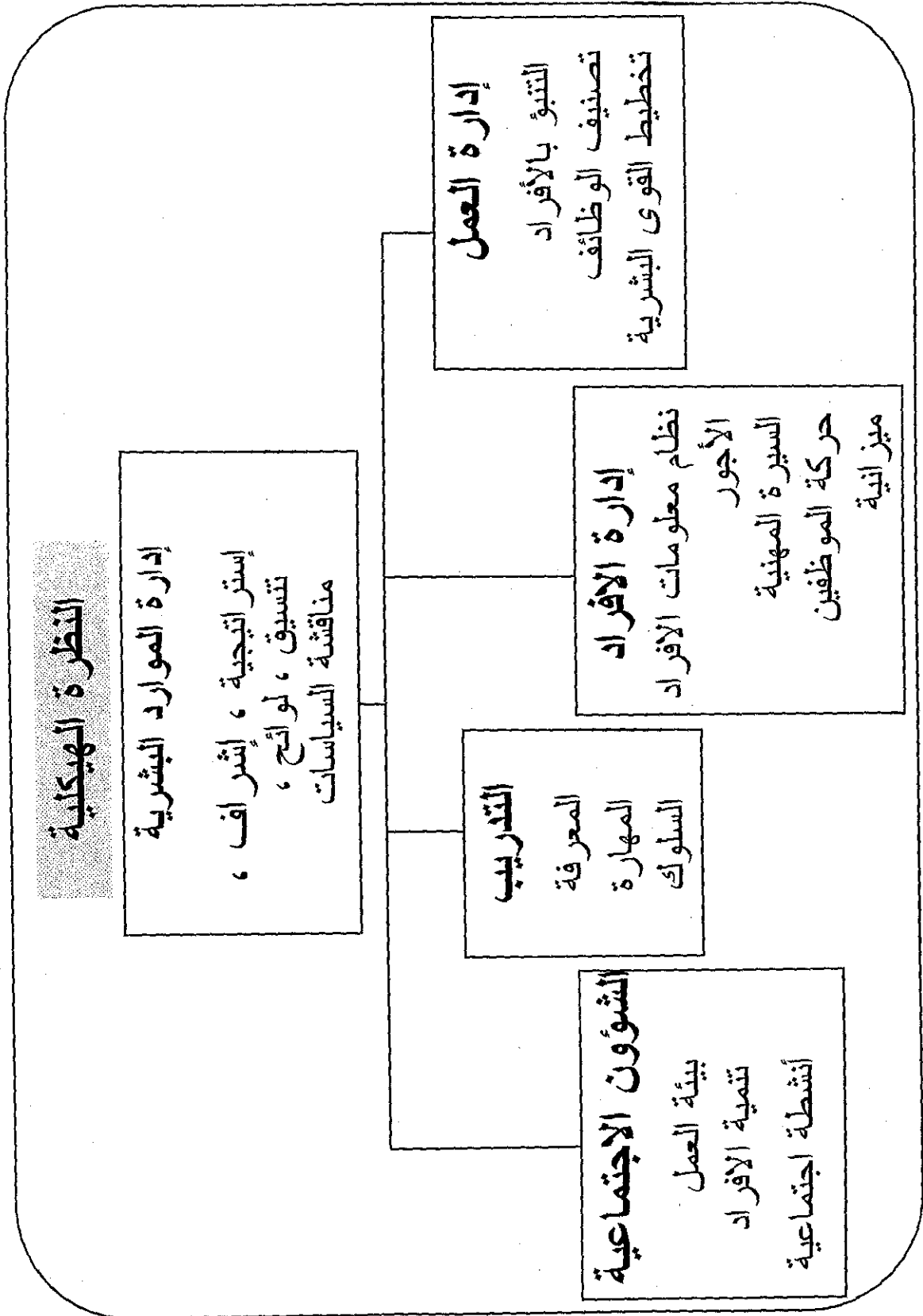
2-3-5-4 إدارة الموظفين

- إنشاء بنك للمعلومات تتعلق بتسيير الموظفين
- وضع نظام لإدارة الموظفين و ضمان فعالية نظام المعلومات.
- متابعة مراحل حركية الموظفين
- تخصيص الميزانية و متابعة تنفيذها الخاصة بهذه القوى.
- تخصيص برنامج خاص بالتكوين و بالتدريب.

2-3-5-5 الشؤون الاجتماعية

- تحسين بيئة العمل و تنمية و تطوير الأفراد عن طريق التكوين .
- تسهيل الأنشطة الاجتماعية و تنسيقها

⁸ د. عاشور، أحمد و صقر، إدارة القوى العاملة، ص 147. مصدر سابق.



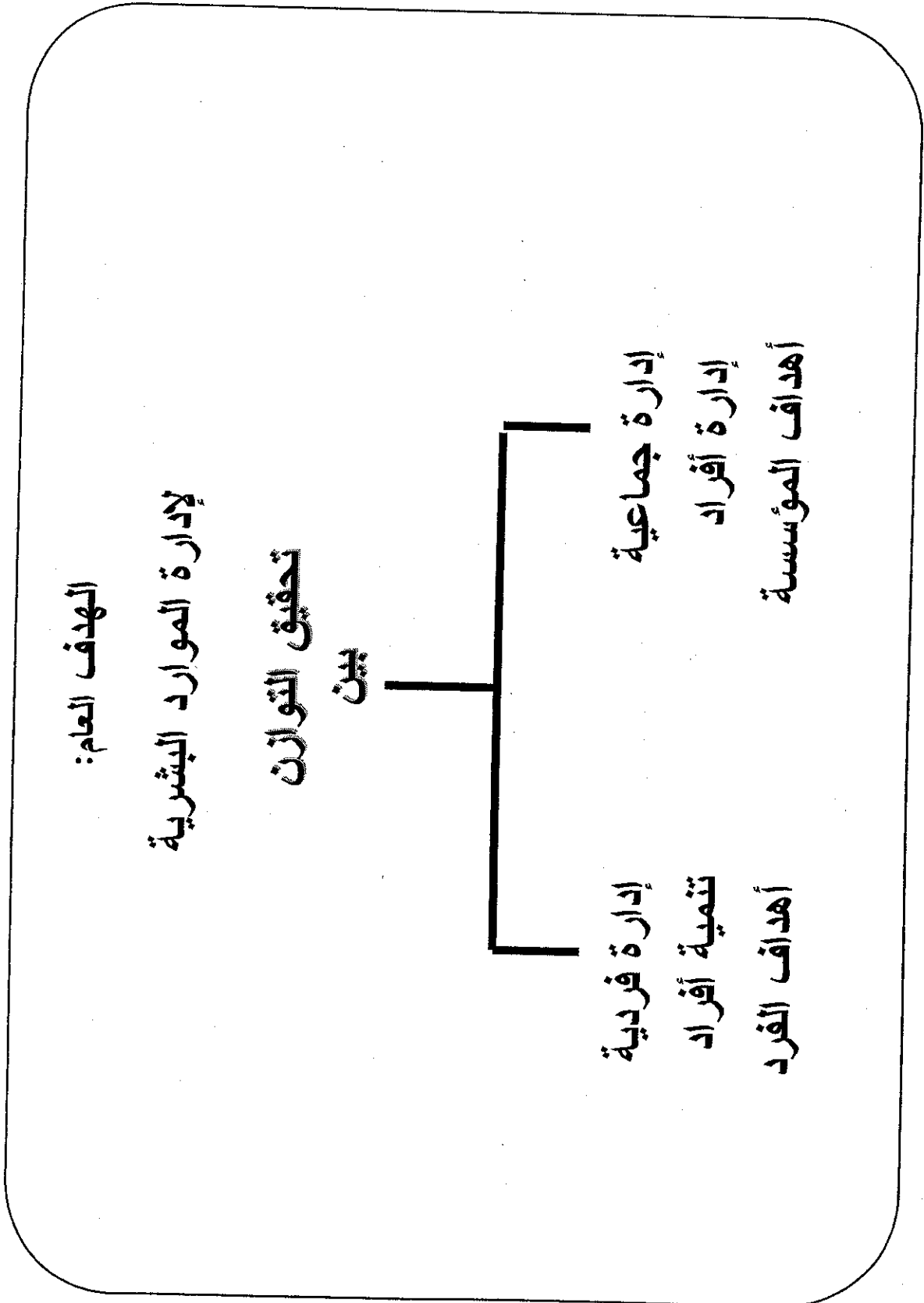
شكل (2-2) النظرة الهيكلية للموارد البشرية- المرجع السابق ص 127

6-2 الأهداف العامة للموارد البشرية⁹

يمكن اعتبار الموارد البشرية علما جديدا أو على الأقل طريقة جديدة لفهم ما كان يسمى سابقا " إدارة شؤون الموظفين " و هي تشتمل من جهة على جميع الأنشطة المتعلقة " بتنمية الموظفين " أو بصورة أدق " التنمية الفردية " و من جهة أخرى على " إدارة الموظفين " أي جميع الأنشطة التي تهدف إلى نجاح المؤسسة.

و لذلك فإن نوعية نظام الموارد البشرية في أي مؤسسة مرتبطة أشد الارتباط بتحقيق التوازن بين " التنمية الفردية " و " إدارة الموظفين " و الشكل الموالي يوضح الهدف الرئيسي لهذه الموارد..

⁹ د. حسين عادل، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ص 82 الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت، 1984



شكل (2-3) هدف تحقيق التوازن- المرجع السابق ص 132

7-2 محيط الموارد البشرية

1-7-2 مخطط القطاع الاقتصادي⁹

يجب أن تراعي النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية السياسة العامة للقطاع الاقتصادي الوطني و ذلك بهدف إبراز العلاقة المحتملة بين مختلف هذه النشاطات التي قد تكون لها انعكاسات على سياسة المؤسسة في هذا الجانب. و يجب أن نتذكر بأن إحدى أهم وظائف الموارد البشرية هي إدارة حركية الموظفين بما في ذلك الحركة الداخلية (الترقيات و إعادة توزيع...) و الحركة الخارجية (الإحالة على التقاعد, الاستقالات..)

و لإدارة الحركة الداخلية و الخارجية للموظفين، من المهم جدا أن تعرف المؤسسة:

- من أي مصدر يمكنها الحصول على موارد بشرية؟

- كيف تتم عملية توزيع الموارد البشرية داخل المؤسسة أو خارجها؟

لكن النشاطات الأخرى للموارد البشرية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار وجود قطاعات متخصصة. مثال: نشاطات التكوين المتعلقة بالقطاع الخارجي " المعاهد المتخصصة " أو الأنشطة الاجتماعية المتعلقة بقطاع " الأوضاع الاجتماعية و المالية " و بوجه عام فإن أي نشاط للموارد البشرية في أي مؤسسة له ارتباط بقطاع اقتصادي معين و بالسياسة التي يتم تنفيذها بالنسبة لخصائص أي قطاع التي تنشط في محيطه هذه المؤسسة.

2-7-2 المحيط الداخلي

1-2-7-2 المحيط الهرمي

يرتبط المحيط الهرمي¹⁰ الذي ينتمي إليه نظام الموارد البشرية و الذي يعمل له هذا النظام بهيكلية المؤسسة و حجمها يمكن تقسيم الهيكلية النموذجية إلى عدة مستويات لكل مستوى منها هدفه الخاص فيما يتعلق بالهيكلية التسلسلية.

و يمكن إن يوجد نظام الموارد البشرية في أبسط أشكاله في المستوى " الاستراتيجي "

و " التنفيذي " و ذلك حسب نشاطات الموارد البشرية المعنية.

⁹ د. حسين عادل، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ص 82 الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت، 1984
¹⁰ د. أحمد ماهر " إدارة الموارد البشرية ". ص 27 - 28 دار المصري الحديث. الطبعة (2000) الإسكندرية

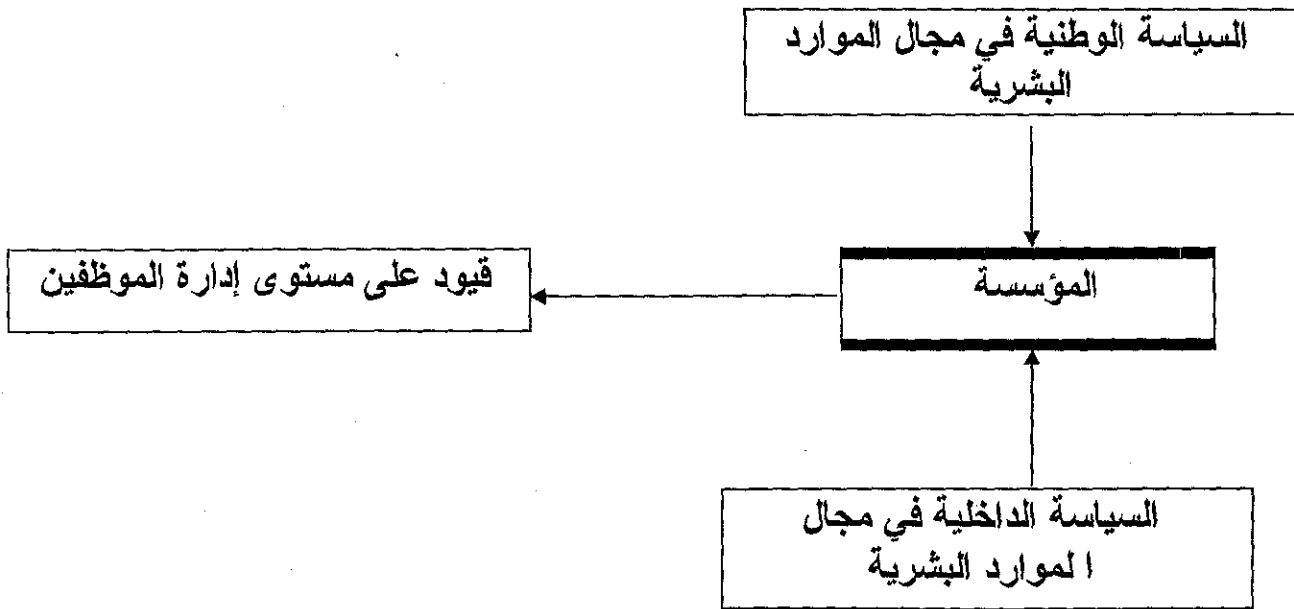
و في المؤسسات الكبرى و المعقدة، يتوزع نظام الموارد البشرية بين مستويات " الاستراتيجية " و " التنفيذ " و " الإنجاز " مع بعض " الأنشطة البعيدة المدى "

2-8 النشاطات المرتبطة بالموارد البشرية

2-8-1 سياسة الموارد البشرية

إن سياسة الموارد البشرية¹¹ هي انعكاس للوضع الاقتصادية الموجودة على المستوى الوطني و الذي ينعكس على مستوى المؤسسة. ذلك أن الوضع الاقتصادية لأي بلد هي التي تحدد التوجهات التي سيقع تبنيتها على المستوى الوطني بما في ذلك سياسة الموارد البشرية، و ذلك على ضوء الوضع المترابطة للقطاعات الاقتصادية و الأولويات المحددة على مستوى السلطنة، و إن مثل هذه الانعكاسات قد تؤدي مثلا إلى فتح فرص التكوين في الاختصاصات العلمية مع إعطاء الأولوية للمجال التكنولوجي الحديث كالإعلام الآلي مثلا. هذا النموذج من السياسات الوطنية في مجال الموارد البشرية سيؤدي إلى تسهيل (التوظيف) و تحسين مستوى الإطار الفني في هذا الاختصاص.

و من جهة ثانية ترتبط إمكانيات المؤسسة بالميزانية الداخلية و الإدارة الداخلية في الموارد البشرية. بصفة عامة تتقرر مستويات التوظيف و التكوين بحسب حسب قدرة الميزانية و الأجور.



¹¹ هاشم زكي محمود " الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية " ص 112 - 113. ذات السلاسل للطباعة و النشر. الطبعة 2001 الكويت.

2-8-2 الموارد البشرية في الإدارة

تعتبر إدارة الموارد البشرية أحد أهم ثلاث مجالات تقع تحت مسؤولية الإدارة إلى جانب الإدارة التقنية والمالية. ويمكن اعتبار أنشطة التنظيم وطرق العمل همزة الوصل بين إدارة الموارد البشرية والإدارة التقنية.

من المفروض أن تقدم سياسة الموارد البشرية إستراتيجيات كما يجب على إدارة الموارد البشرية تحديد الأهداف القصيرة و المتوسطة المدى التي يجب تحقيقها لتحسين النظام. كما يجب أن تحدد إدارة الموارد البشرية النشاطات المتعلقة بنظام المدخلات والمخرجات التي تعتبر ضرورية لإدارة الموظفين وفقا لسياسة المؤسسة.

2-8-3 تنمية الموارد البشرية

الهدف العام من النشاطات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية¹² هو وضع إستراتيجيات لتحسين إدارة الموارد البشرية. وذلك بهدف تحقيق توازن حقيقي بين " التنمية الفردية " و " إدارة الموظفين " حسب ظروف المؤسسة و الضغوطات الخارجية.

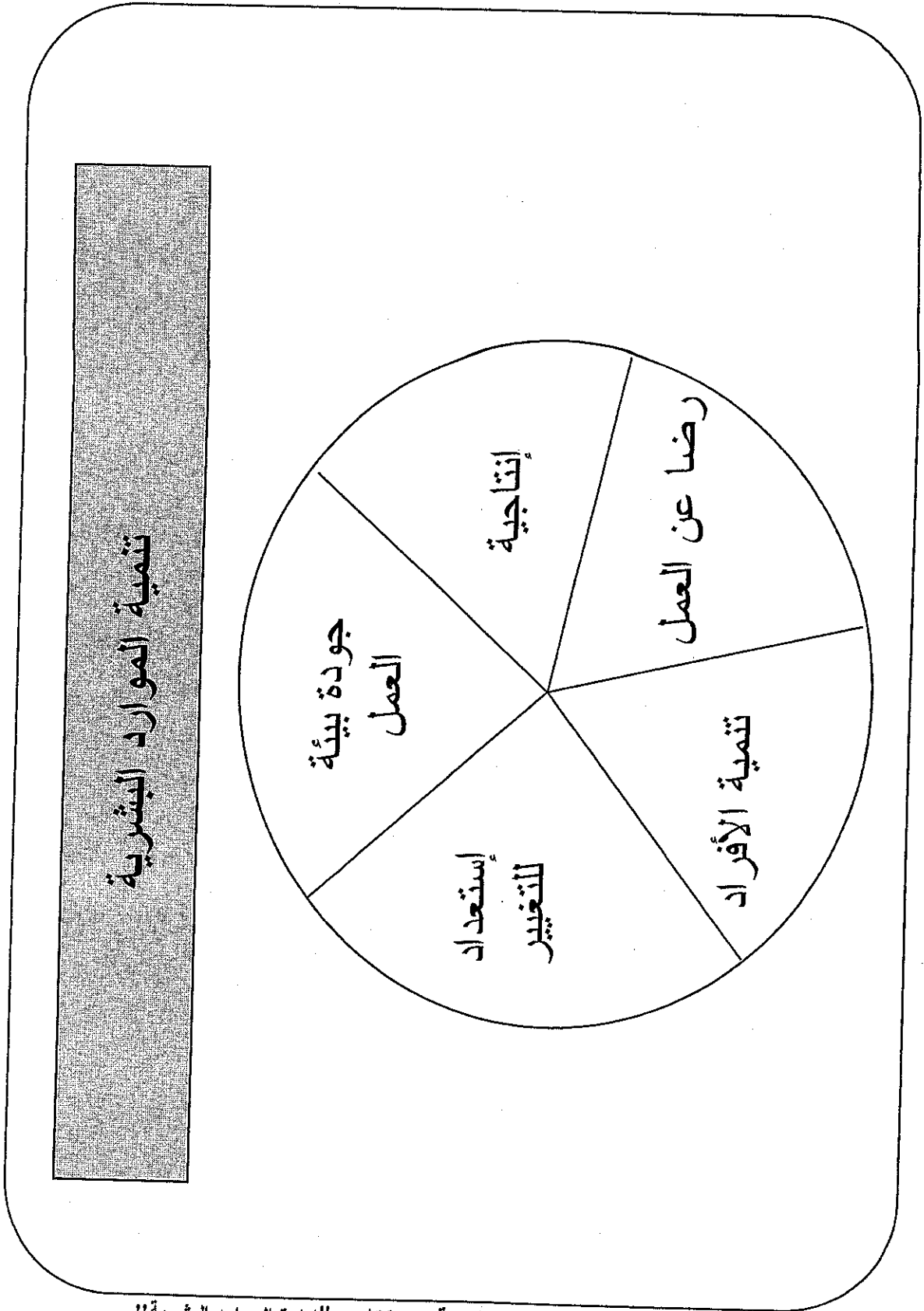
إن الفكرة الأساسية في مجال تنمية الموارد البشرية تتمثل في اعتبار جميع أفراد المؤسسة " موارد " موضوعة تحت تصرف المؤسسة وفق شروط محددة. و تنمية الموارد البشرية هو استثمار ضروري و مطلب اقتصادي أو اجتماعي.

يمكن أن تكون النتائج الحاصلة من تنمية الموارد البشرية¹³ على النحو التالي:

- جودة محيط العمل
- مستوى عال في الإنتاجية
- وجود عنصر الرضا أثناء العمل
- استفادة الموظف بالتطور فيما يتعلق بجانبه الشخصي -التنمية الفردية-
- امتلاك الفرد قدرة المواجهة و عنصر الاستعداد للتغيير.

¹² صلاح الدين عبد الباقي " الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية": ص 32 دار الجامعة الجديدة للنشر الطبعة 2002، مصر

¹³ صلاح الدين عبد الباقي " الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية": ص 44-45 مرجع سابق.



شكل (2-4) تنمية الموارد البشرية من كتاب "إدارة الموارد البشرية" ص 141. للد. نصرالله حنا- دار زهران للنشر والتوزيع. الطبع 2001-عمان

9-2 علاقة الاستراتيجية بالموارد البشرية

خلافًا لما كان عليه الوضع في السابق و الذي تميز بنظام الاحتكارات و غياب المنافسة نجد إن الفترة الحالية التي تمر بها المؤسسة تواجه اقتصادا يتصف بالعالمية ويتميز بالمنافسة الشديدة جراء تكتلات الأسواق في ظل التطورات التكنولوجية المتزايدة، هذه العوامل خلقت تحديات جديدة على تسيير الموارد البشرية و أدت إلى ظهور استراتيجيات أبرزها يتعلق بالتدريب و التوظيف من أجل رفع قدرات هذه الموارد و دفعها نحو المساهمة في تحقيق الأهداف المسطرة.

1-9-2 المنهج الاستراتيجي في الإدارة

كثيرة هي التعاريف التي أطلقت على النهج الاستراتيجي في الإدارة ولعل أهمها: ما قاله الدكتور (إبراهيم منيف) في كتابه تطور الفكر الإداري المعاصر:

- (هي أسلوب تفكير إبداعي وابتكاري يدخل فيه عامل التخطيط والتنفيذ معاً، في سبيل تحسين نوعية وجودة المنتج أو في أسلوب خدمة المستهلك).
- وحسب (معهد ستانفورد):
- (هي الطريقة التي تخصص بها الشركة مواردها وتنظم جهودها الرئيسية لتحقيق أغراضها). وحسب تعريف (كبنر): هي صورة التوجه إلى ما يجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً. وحسب (أومايا): فإن جوهر الاستراتيجية في الإتيان بالأساليب والإجراءات الهادفة بشكل مباشر إلى تغيير نقاط القوة للمنظمة مقارنة نسبياً بمنافسيها. والهدف النهائي للاستراتيجية هو المحاولة الجادة لإحداث حالة من التحكم في الظروف المحيطة لصالح متخذ القرار

إذ من خلالها نستطيع أن نحدد الوقت الملائم للتحرك أو التريث أو إلغاء القرار أو تجميد

الإجراء.

2-9-2 تعريف الإستراتيجية الإدارية

إن هذه العملية التقريبية المرافقة لإدارة موارد المؤسسة من حيث تشعب تفاعلاتها مع المحيط و عملية توجيه هذه القوي في صورة تكتل متكامل تسمى بالإستراتيجية الإدارية¹⁴.
إنها مجموعة القرارات و الخطوات المستخدمة من جهة لوضع وتنفيذ الإستراتيجية أو الاستراتيجيات التي تخلق التناسب بين المؤسسة و محيطها و الهادفة من جهة أخرى إلى تحقيق أهداف المؤسسة. أما الخطط و السياسات الإدارية الملازمة لعمل الاستراتيجية الإدارية فتعبر عن كيفية توزيع الموارد البشرية و غير البشرية، لتخدم مرامي و أهداف المؤسسة.
ويعرفها الباحث أندروز ANDREWS كونها تعبير عن النشاطات التي يطلب من موارد المؤسسة البشرية الالتزام بها، على أن تأتي نتائجها المحصلة على توافق و انسجام تام مع محيطات هذه المؤسسة.

ويمتاز هذا الخيار الاستراتيجي عند SNOW و MILES بثلاث خصائص رئيسية:

- 1- الخيار الاستراتيجي هو الجامع الرئيسي ما بين المؤسسة و المحيط الذي تعمل فيه
- 2- يركز هذا الخيار على مقدرة الإدارة في خلق و استعلام ميزات ادارة هذا المحيط يسلك هذا الخيار شتى الأساليب و الطرق التي تعتمد على المؤسسات للتجاوب مع متطلبات و شروط المحيطات المتواجدة فيها.

يعرفها JAUCH و GLUECK بأنها عملية متداخلة تركز على مجموعة من التقنيات التي تساعد المؤسسة لمواجهة التحديات و المنافسة.

2-9-3 أهمية الاستراتيجية الإدارية¹⁵

ان الإلحاح على تبني منهج الاستراتيجية الإدارية على مستوى المؤسسات له ما يبرره من نتائج ايجابية و أسباب عادت بالفوائد على مرد ودية هذه المؤسسات و منها نذكر:

- 1- هي نافذة تمكن المؤسسة بالتنبؤ بالمتغيرات و المستجدات الحاصلة في المحيط الخارجي.

- 2- هي وسيلة من الوسائل الأساسية التي تساعد الموارد البشرية لمعرفة الأهداف و التوجهات العامة.

¹⁴ د. اسماعيل محمد السيد. "الإدارة الاستراتيجية" ص 29 الناشر العربي الحديث 1993 سوريا

¹⁵ من كتاب "الإدارة الاستراتيجية" ص 37 مرجع سابق

3- هذه العملية تنشط في محيط عملي و علمي متجدد وبالتالي تمنح الإدارة جملة من التصورات والوقوف على التطورات الجديدة.

4- تجربة المؤسسات التي تبنت هذا المنهج الاستراتيجي كان النجاح أكبر وأوسع من تلك التابعة للمنهج التقليدي.

العديد من الأبحاث و الدراسات تجمع على تحقيق نمو و ازدهار على مستوى المؤسسات في مجال نشاطاتها المختلفة ومن هنا نركز على أهمية الاستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:

- انشغال إدارة الموارد البشرية بالإستراتيجية الإدارية تساعد على الوقوف على حقيقة وضع و مهمة وأهداف المؤسسة.
- متابعة التنفيذ و العمل على تطوير القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.
- التصرف نحو تحقيق التكيف بين متطلبات المحيط الداخلي للمؤسسة ومتطلبات محيطها الخارجي.
- القدرة على توجيه نشاط الموارد البشرية ضمن خطة الأهداف العامة للمؤسسة.
- كسب الموارد البشرية لتقنيات الإستراتيجية الإدارية الحديثة لخدمة مهام و أهداف المؤسسة.

2-9-4 مكونات الإدارة الاستراتيجية:

تتمثل المكونات الأساسية¹⁶ للعملية الإدارية الاستراتيجية في تحديد:

- غرض ورسالة المؤسسة
- دراسة وتقويم البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة
- القيام بتقييم البيئة التنظيمية الداخلية،
- قيام الإدارة على المستوى العالي بتحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة
- دراسة هذه البدائل واختيار أحدها أو بعضها
- تهيئة الظروف أو المناخ لوضع الاختيار الاستراتيجي موضع التنفيذ الفعلي

¹⁶ الدكتور: اسماعيل محمد السيد، "الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم و حالات تطبيقية"، المكتب العربي الحديث 1993 دمشق.

• عملية التقييم.

2-9-5 الرقابة التقييمية كأداة أساسية في عمل الإدارة الاستراتيجية

تبدأ الرقابة التقييمية قبل اختيار المؤسسة استراتيجيتها¹⁷ وأثناء الاختيار وبعد مرحلة الاختيار وتتولى هذه الرقابة التقييمية مايلي:

• إجراء المسح التقييمي لكل من البيئة الخارجية والداخلية لبيئة العمل تمهيداً لاختيار الاستراتيجية.

• استخدام الوسائل العلمية في التحليل وصولاً إلى اختيار وصياغة الاستراتيجية.

• اعتماد التقييم والمتابعة من خلال وضع معايير قياسية مسبقة وتطبيقها في إجراء قياس الأداء للتعرف فيما إذا كان الأداء الفعلي يتطابق مع التخطيطي.

2-9-6 اتخاذ الإجراءات التصحيحية

الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة هي قيام الإدارة ببعض التصرفات التي تؤدي إلى تصحيح الانحرافات المؤثرة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية بحيث يتم تغيير بعض المعايير أو تعديل الاستراتيجيات وتتم هذه العملية بمرحلتين:

تحديد أسباب الانحرافات: هل تتعلق هذه الأسباب بأخطاء في تنفيذ الاستراتيجية أم أمور طارئة وغير متوقعة في البيئة الخارجية؟ وينبغي لتحديد هذه الأسباب الإجابة عن سلسلة من الأسئلة لعل أهمها: الاستيضاح عن مدى ملائمة الاستراتيجية في ظل قيام الانحرافات.

أما تعديل الاستراتيجية التي لا تحقق المعايير المطلوبة أو تعديل المعايير بعد إجراء تقييم العلاقة بين المعايير المستخدمة والنظام الرقابي المستخدم.

2-9-7 المستويات المختلفة للإدارة الاستراتيجية:

ثمة ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية¹⁸:

2-9-7-1 الإدارة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة:

¹⁷ الدكتور: اسماعيل محمد السيد، "الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم و حالات تطبيقية"، دمشق، ص76 نفس المرجع السابق.

¹⁸ د. اسماعيل محمد السيد. "الإدارة الاستراتيجية" ص 82 الناشر العربي الحديث 1993 سوريا

وتعرف على أنها إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمؤسسة والتي تميزها عن المؤسسات الأخرى والرسالة الأساسية لهذه المؤسسة، والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه، وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعه.

و أما الأهداف الخاصة بالإدارة والاستراتيجية على مستوى المؤسسة هي:

- تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها.
 - تحديد الرسالة الأساسية للمؤسسة في المجتمع.
 - تحديد المنتج والسوق.
 - تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.
 - خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية للمؤسسة.
- و بصفة عامة تحاول أن تجيب الإدارة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة عن الأسئلة

التالية:

- ماهو الغرض الأساسي للمؤسسة؟
- ماهي الصورة التي ترغب المؤسسة في تركها بأذهان أفراد المجتمع عنها؟
- ماهي الفلسفات والمثاليات التي ترغب المؤسسة في أن يؤمن بها الأفراد الذين

يعملون لديها؟

- ماهو ميدان العمل الذي تهتم به المؤسسة؟
- كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أغراضها؟

2-7-9-2 الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية¹⁹

وهي إدارة أنشطة وحدات العمل الاستراتيجي حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المؤسسة ككل. هذا المستوى من الإدارة يحاول أن يضع إجابات عن الأسئلة التالية:

- ماهو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم (الوحدة) بتقديمها إلى الأسواق؟
- من هم المستهلكون المحتملون لهذا المنتج؟

¹⁹ نس المرجع السابق ص 87

• كيف يمكن تحديد تواجدتها على مستوى السوق؟

كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المؤسسة وتساهم في تحقيق أغراضها؟

2-9-7-3 الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي²⁰

تقسم عادة وحدة العمل الاستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعية والتي يمثل كل منها جانباً وظيفياً محدداً. ومعظم المؤسسات تميل إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من (الإنتاج، التسويق، التمويل، الأفراد) وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو المؤسسة ككل. وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الاستراتيجية الوظيفية. والمستوى الإداري يمثل عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمؤسسة والذي يعد نشاطاً هاماً وحيوياً وضرورياً لاستمرارها فعلى سبيل المثال تهتم الإدارة الاستراتيجية على مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات والنظام المحاسبي وسياسات الاستثمار وبعمليات تخصيص التدفقات النقدية.

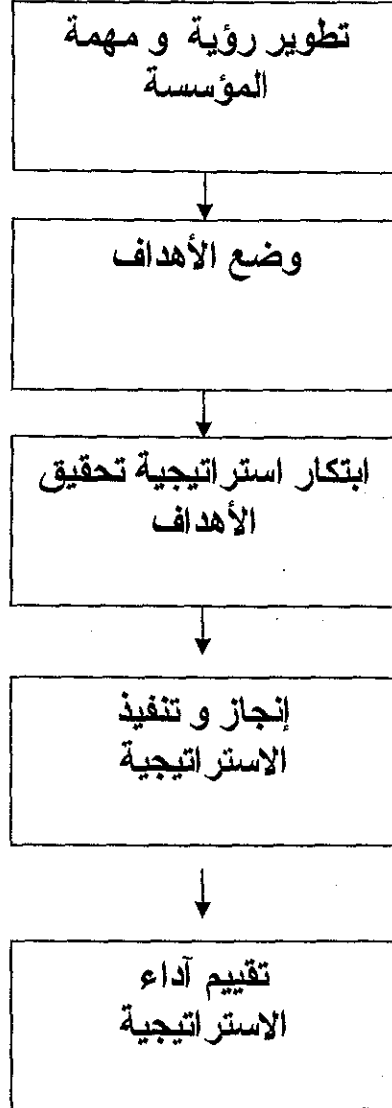
وفي مجال الإدارة الاستراتيجية المتعلقة بالأفراد نجد أن هذه الإدارة تهتم بسياسات الأجور و المكافآت وسياسات الاختيار والتعيين والفصل وإنهاء الخدمة والتدريب. إن الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المؤسسة ولكنها تضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات، كما تحدد أفكاراً أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع والتزام الإدارة بمجموعة من السياسات العامة.

²⁰ نفس الرجوع السابق ص 88

10-2 عناصر الاستراتيجية الإدارية

مكن تلخيص عناصر الاستراتيجية الإدارية في خمسة عناصر أساسية موضحة في

الشكل الآتي²¹:



الشكل (2-5) عناصر الإستراتيجية

- 1- تطوير رؤية ومهمة المؤسسة.
- 2- وضع الأهداف.
- 3- ابتكار استراتيجية لتحقيق الأهداف
- 4- إنجاز وتنفيذ الإستراتيجية
- 5- تقييم أداء الإستراتيجية

²¹د. بلوط حسن إبراهيم "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي" ص 84. دار النهضة العربية. الطبعة 1 سنة 2002 بيروت.

و سنحاول قدر الامكان تبيان محتوى هذه العناصر.

2-10-1 تطوير رؤية ومهمة المؤسسة²²

يتصدر هذا العنصر أي الرؤية ومهمة المؤسسة المركز الأول في العملية الاستراتيجية الإدارية حيث لا يمكن تبصر النور أي الاستراتيجية ويكتب لها النجاح إذا لم تتضح رؤية ومهمة المؤسسة فالرؤية الاستراتيجية كما يعرفها تومسون وستركلاندر Strichland وThompson : هي طريق المؤسسة نحو المستقبل إذ توفر ت في هذه الرؤية ثلاث مهام تحتاج إليها المؤسسة وهي التالية :

- التعريف عن أعمال المؤسسة في الحاضر.
- تحديد الاتجاهات الاستراتيجية الطويلة الأمد التي ينبغي على المؤسسة سلوكها.
- إيصال الرؤية بوضوح وحماس إلى التركيبيية البشرية للمؤسسة و دفعها إلى الإيمان بها.
- توضيح مهام المؤسسات و الاتجاهات التي يجب أن تسلكها إدارتها لتصل من خلالها إلى أهدافها وهذه المهام لا بد أن تشمل النقاط الآتية:
- المجال أو المدى الذي تريد أن تصل إليه المؤسسة في مجال الإنتاج.
- اختيار الفلسفة اعن طريق تحديد القيم والأوليات والتي تعمل المؤسسة في وسطها للحصول على شرعية وجودها وأعمالها
- الاتجاهات التي تريد أن تسلكها حاضرا ومستقبلا والتي تهدف الى إبراز القدرة على المواجهة و التكيف.

إن إدارة لموارد البشرية تلعب الدور المحوري في استيعاب هذه العناصر ومن تم انتزاع الأفراد بتنفيذ مضامين لكل عنصر منها.

2-10-2 وضع الأهداف:

من بين الأهداف المتصلة بإدارة الموارد البشرية.

- اختيار الأفراد القادرين على تحقيق أهداف المؤسسة.
- إشراك الموارد البشرية في جميع مستوياتها في دراسة أخذ القرارات وتحمل المسؤولية لتحقيق أفضل النتائج.

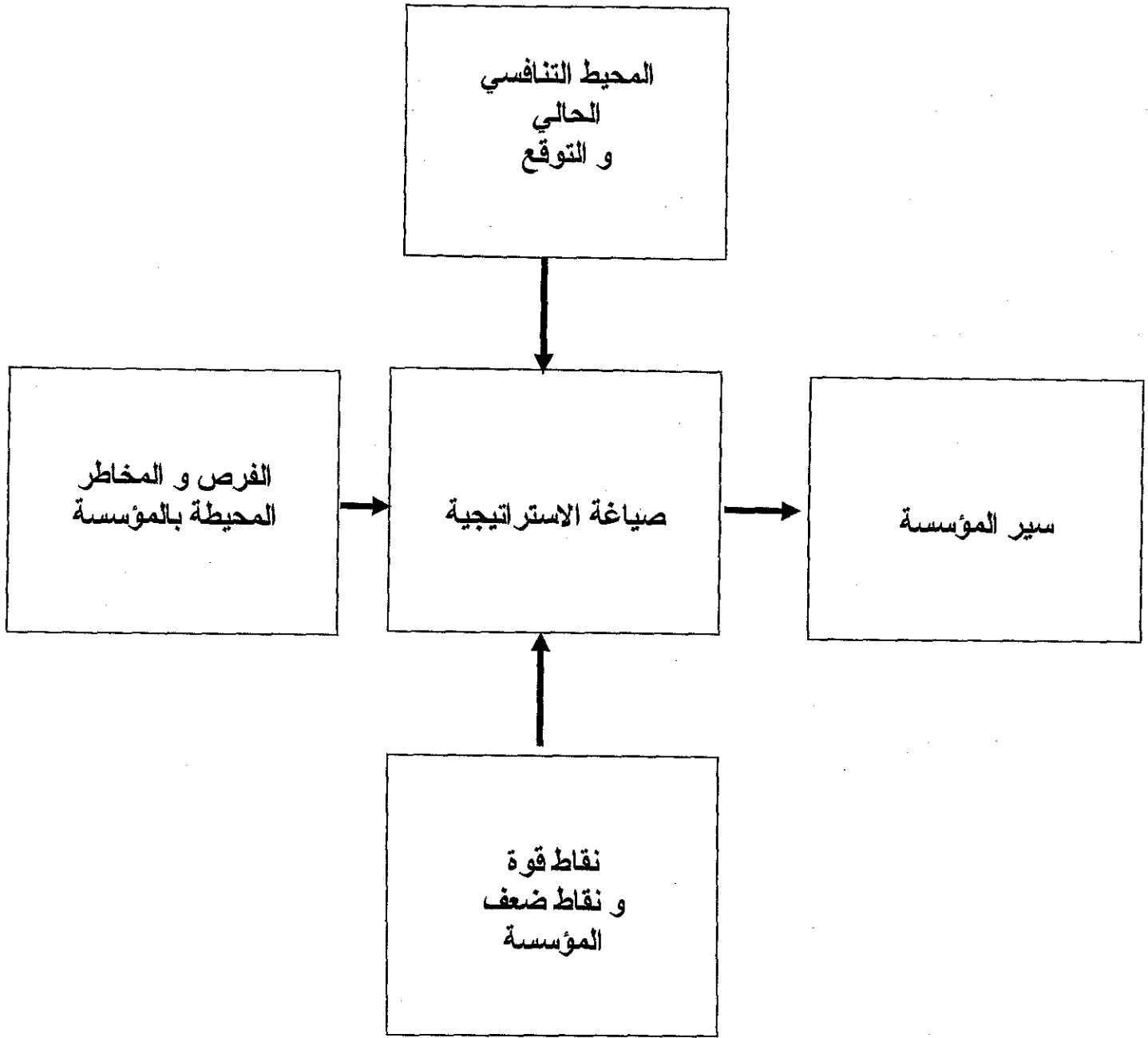
²² نفس المصدر السابق ص 85-

- توجيه جهود الموارد البشرية باتجاه الأداء الفعال.
 - المحافظة على استمرار رغبة الموارد البشرية في العمل
- كما نشير الى الرجوع قبل وضع أهداف المؤسسة إلى التأكد من احتواء الإستراتيجية الإدارية تحليل الفرص والمخاطر التي تؤثر إما إيجابيا أو سلبيا على أهداف المؤسسة.

2-10-3 ابتكار استراتيجية لتحقيق الأهداف :

الابتكار يعني بالتحديد إشراك الموارد البشرية في صياغة استراتيجية قادرة على تحقيق رؤى ومهام وأهداف المؤسسة من خلال إيجاد الأجوبة المنطقية على جملة من التساؤلات التي تبدأ بكيف وهل :

- كيف نصل إلى الأداء المرغوب؟
 - وكيف نتفوق على منافسينا ؟
 - كيف نحقق بواقعية رؤى ومهام المؤسسة ؟
 - هل نتوجه على خط إنتاجي واحد أم خطوط متنوعة في الإنتاج ؟
- لاشك ان صياغة استراتيجية رابحة تنطلق من معرفة إدارة المؤسسة للقدرات و قوى مواردها البشرية و تجهيز هذه الموارد باتجاه الفرص المتاحة أما أهم الركائز الداخلة في صياغة الاستراتيجية فيظهرها الشكل التالي:



شكل 2-6
ركائز صياغة الاستراتيجية من كتاب "إدارة الموارد البشرية" ص 84 مرجع سابق

4-10-2 إنجاز وتنفيذ الإستراتيجية: 23

بعد الابتكار تأتي خطوة تنفيذ الإستراتيجية فالتنفيذ يعني تحريك الموارد البشرية كافة، لوضع القرارات الإستراتيجية المتفق عليها موضع العمل الجاد أي تنفيذ هذه القرارات. يعتبر عنصر إنجاز وتنفيذ الإستراتيجية من أكثر العناصر التي يتطلب النظر فيها كونها تتعلق بتجسيد تلك الرغبات على أرضية الواقع و مواجهات الصعوبات و تذليلها. إن إنجاز تنفيذ الاستراتيجية الإدارية يمر عند Fred David بثلاث مراحل رئيسية:

- تحديد الأهداف

- تحديد السياسات

- تجميع الموارد

فالتنفيذ الجيد للإستراتيجية هو بحد ذاته إنجاز إداري و من أبرز شروطه ما يلي:

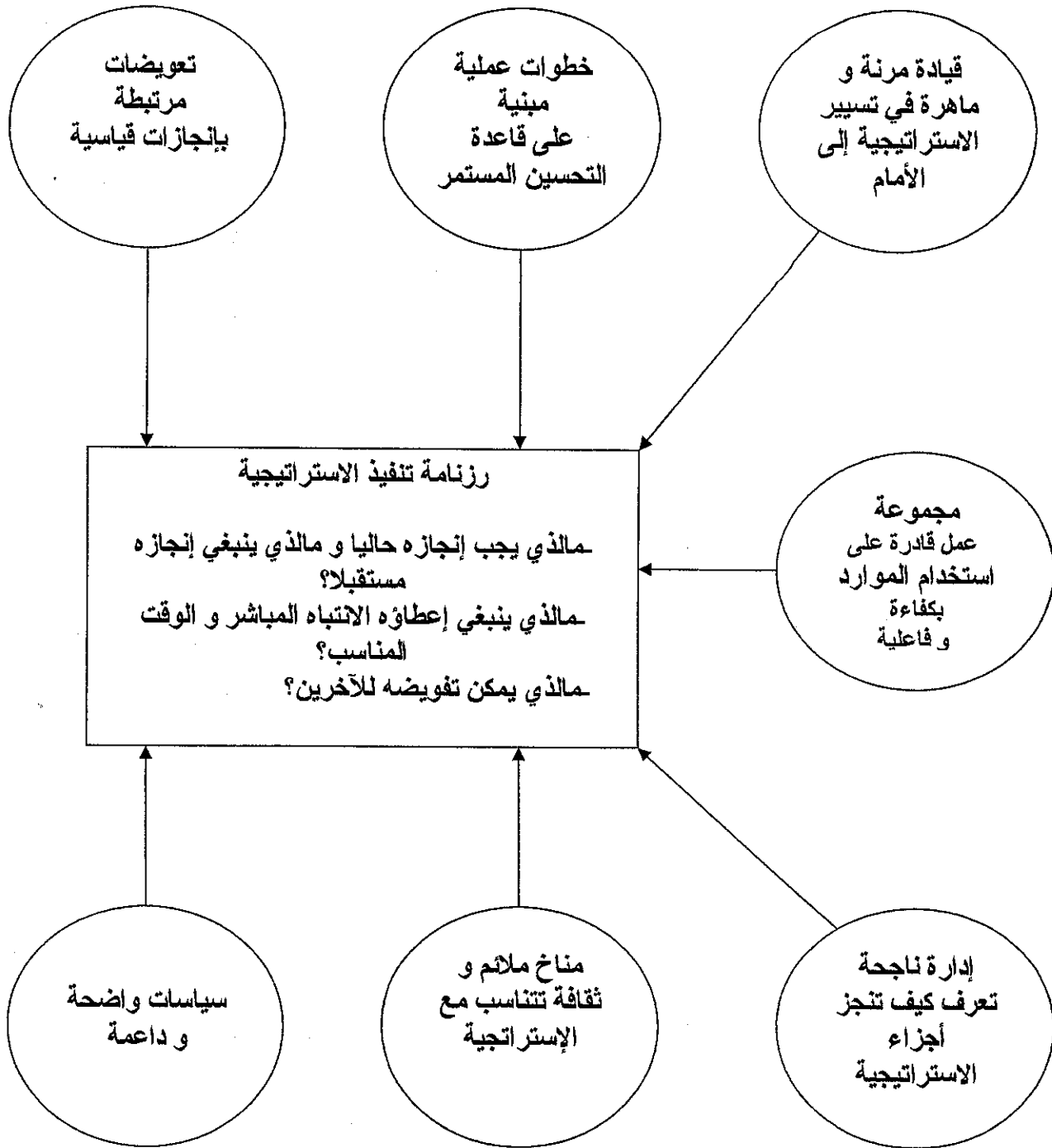
- إدارة تتميز بالمرونة و المهارة.

- نجاح المسؤولين المكلفين بتنفيذ أجزاء الخطة الإستراتيجية .

- خلق مناخ عملي و فكري استراتيجي من أجل عملية دعم الإستراتيجية.

- تحديد الخطوات العملية الواجب إتباعها لبلوغ أهداف الإستراتيجية تتحقق وفق شروط

يمكن تلخيصها في الشكل التالي:



شكل (2-7) خاص بشروط تنفيذ الاستراتيجية الإدارية²⁴

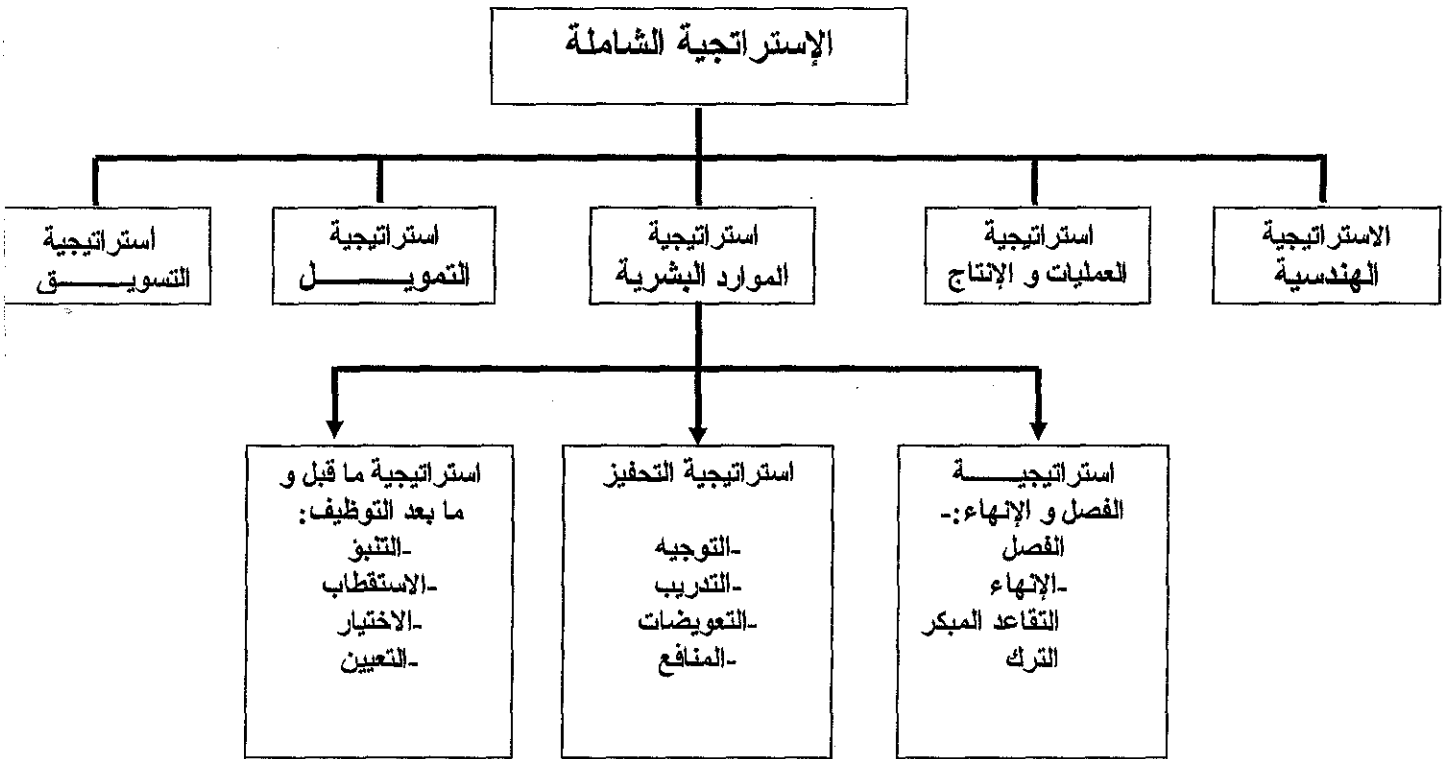
²⁴ بلوط حسن إبراهيم "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي" ص 91. دار النهضة العربية. الطبعة 1 سنة 2002 بيروت.

2-10-5 تقييم أداء الإستراتيجية

يوفر عنصر تقييم أداء الإستراتيجية معرفة أحوال المؤسسة ويعتبر الكاشف الحقيقي لمكامن قوى و مواطن ضعف موقع المؤسسة التنافسي فالمؤسسة التي تريد معرفة موقعها الإستراتيجي بالمقارنة مع منافسيها تلجأ إلى تقييم أداء إستراتيجيتها بهدف معرفة الأمور مثل مستوى المنافسة و تأثيرها على حصتها في السوق .

2-10-6 علاقة الإستراتيجية الإدارية بوظائف إدارة الموارد البشرية

لقد فرضت الإستراتيجيات الوقت الراهن تحديات جديدة على إدارة الموارد البشرية أبرزها ما يتعلق بطرق التوظيف ونوعية المشاركة للأفراد أو للمجموعات. وكذلك التركيز في سياسات التأهيل والتدريب ولهذا كان من الضروري بمكان توضيح و تبين علاقة الإستراتيجية الإدارية²⁵ بوظائف إدارة الموارد البشرية:



الشكل (2-8) إستراتيجية الموارد البشرية و الإستراتيجيات المتفرعة الداعمة لها من كتاب "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي" ص 103 مصدر سابق

2-10-6-1 التوظيف:

إن نجاح عملية التوظيف يبقى رهن الإستراتيجية المتبعة بالمصلحة التي أوكلت إليه أعداد وتنفيذ هذه الإستراتيجية فالتوظيف انتقل من التصور القديم الذي كان يركز على التناسب بين مهارات الأشخاص و شروط شغل المناصب إلى استراتيجيات اندماج بين الموارد البشرية و خصائص المؤسسة.

2-10-6-2 التدريب والتطوير:

إن قرارات التدريب والتطوير تؤثر بصف مباشرة على أداء وفاعلية الموارد البشرية العاملة فمهمة وأهداف وصياغة استراتيجيات المؤسسة جميعها تحتاج إلى التزام الأفراد بها وهذا الالتزام يتطلب بدوره تدريب وتطوير الأفراد فالمؤسسات التي لا توفر لمواردها البشرية الداخلية برامج تدريبية وتطويرية بهدف تحسين الأداء ليس أمامها سوى الاستعانة بالموارد البشرية الخارجية المعدة خصيصا لتقييم الإستراتيجية المطلوبة .

2-10-6-3 التعويض:

استراتيجية التعويضات أصبحت من أهم الإستراتيجيات المستعملة في دفع سلوك الإدارة على زيادة الإنتاج وشملت أيضا اشراكهم في الأرباح و الأسهم والسندات والتركيز على هذه الإستراتيجية يبقى من أهم السياسات التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية سواء بهدف تصويب واحتواء سلوكيات وتصرفات الأفراد أو بهدف دفعهم للدفاع و حماية فلسفة و أهداف المؤسسة.

2-10-6-4 التقييم :

إن القاعدة المتبعة لتقييم أداء الموارد البشرية تركز على توجيه الأفراد نحو الأهداف الإستراتيجية، من حيث التدقيق في استيعاب الأفراد لتلك الأهداف أو من حيث تصويب و تقييم إنجازات الأفراد لتأتي مطابقة للمعايير أو مقياس الأهداف وأن بدون تقييم الأداء لا يمكن ضبط سلوكيات و نشاطات الأفراد.

11-2 تحديات تسيير الوارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية أحد أهم عناصر عملية لتطوير المؤسسة من جانبها الاقتصادي والاجتماعي، وتركز الدراسات والبحوث المتخصصة في هذا المجال الحيوي على تفعيل الطاقات البشرية من خلال التخطيط السليم واستيعاب المتغيرات، ومواءمة النظم الإدارية وبرامج التأهيل مع متطلبات المحيط التنافسي. وتواجه إدارة الموارد البشرية تحديات كثيرة مع دخول الألفية الثالثة والاتجاه السريع نحو آفاق العولمة. ولنتعرف على طبيعة هذه التحديات، والتوقعات التي ينتظرها خبراء إدارة وتسيير الموارد البشرية تعرض لأبرز التوقعات المبنية على الدراسات والكتب الصادرة حديثاً كما نستعرض أهم الاستشرافات المستقبلية لواقع إدارة الموارد البشرية.

1-11-2 تحديات إدارة وتنمية الموارد البشرية القادمة:

تبين دراسة أجراها فريق) اختصاصي في مجال إدارة الموارد البشرية نشرت في أواخر التسعينيات، أن العاملين في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية سوف يواجهون عدداً من التحديات في الألفية الثالثة عن:

1- عولمة الأسواق المحلية والوطنية.

2- عولمة تقنيات الاتصالات.

3- عولمة المعلومات.

بروز اتجاهات تنظيمية جديدة في منظمات الأعمال والخدمات مغايرة للأنماط التنظيمية التقليدية شكلاً ومضموناً ووظيفياً، وتداخل الثقافات والنظم الاجتماعية، مما يعني تغييراً كبيراً في مفهوم الموارد البشرية كل ما يتعلق بمحيط العاملين والفرص الوظيفية والقيادية المتاحة، وأخلاقيات العمل. التغيرات في نظرة الاختصاصيين نحو العوامل المؤثرة

في تحقيق الفاعلية بحيث أصبح الاتجاه الواضح والسائد يرجح أهمية العنصر البشري من بين العناصر الأخرى

بروز بيئات إدارية وتنظيمية تتسم بسرعة التغير والتحول، وعدم الاعتماد على

شكل واحد من التنظيم، وتعتمد على العمل بذكاء أكبر لا بجهد أكثر.

توجيه التدريب وإدارة الموارد البشرية بالعمل على إيجاد نظام يوفر تعايشاً وتكاملاً بين

التقنية والعنصر البشري في المؤسسة الحديثة.

التركيز على الإبداع والسرعة والكفاءة والفاعلية الفردية في المؤسسة التي تدار عن

طريق مجموعات وفرق العمل الطابع الجماعي.-

اتساع الفجوة والتباين بين المهارات الوظيفية الملائمة لفترة ما بعد التسعينيات والمهارات

التي تركز عليها النظم التعليمية والتدريبية.

تعاظم الفجوة بين زيادة الطلب على الموارد الاقتصادية وزيادة مستوى الاحتياج و نقص

في توفرها، وتزايد التنافس عليها على المستوى الداخلي و الخارجي، مما يعني احتمال تزايد

حدة التنافسات والتركيز على تحقيق الأكثر بالأقل.

تزايد الاتجاه نحو تخلي المؤسسة عن دورها التقليدي في تحمل مسؤولية تدريب وتنمية

العاملين، والتركيز على التدريب لتغيير الاتجاهات والاستعدادات، بدلاً من التركيز على

المعارف والمهارات التي أصبحت المؤسسات تتجه لتحميل العاملين مسؤولية اكتسابها.

2-11-2 التوقعات في مجال الموارد البشرية

على ضوء هذه التحديات المتعددة يكلف الخبراء والمختصون في مجال إدارة

وتنمية الموارد البشرية وضع تصور للمتغيرات المحتملة والتوقعات المترتبة على مختلف

أنماط التحديات المشار إليها آنفاً سواء أكانت تنظيمية أو تدريبية. ويمكن في هذا المقام إيراد

أهم التوقعات التي يستشر فيها خبراء الموارد البشرية على النحو التالي:

1- لعل أكبر توقع من العاملين في مجال إدارة الموارد البشرية هو أن يتحولوا في تركيزهم

التقليدي من إدارة الواقع إلى إدارة المتوقع، والتعامل مع المستقبل من منظور استراتيجي،

ويتطلب ذلك أن يتقبلوا بأن يتخلوا عن دورهم الواضح والمتخصص والمستقل بدور أكثر

غموضاً وتداخلاً وتغيراً مع بقية العاملين في الإدارات والقطاعات، والعمل من مبدأ يقوم على الشراكة وليس المشاركة، والتكامل وليس التعاون، والتعلم من الآخرين قبل تعليمهم.

2- استبدال الصورة التقليدية لإدارة الموارد البشرية القائمة على التركيز على المنظور الجزئي والتفصيلي بصورة قائمة على التفكير الاستراتيجي المتفاعل مع المستجدات والتحديات التي تواجهها المنظمة وقطاعاتها والعاملون بها، بحيث تكون الصورة الجديدة لإدارة التكوين

مستمدة من:

- أ- الثقافة التنظيمية للجهة ومناخها التنظيمي، وخططها واستراتيجياتها وسياساتها.
- ب- التركيز على الجودة والنوعية بدلاً من الشكل والكمية.
- ج- التركيز على سمعة تقوم على الأداء والإنجازات والنجاح في تحقيق الأهداف، بدلاً من التركيز على المعالجات والإجراءات الإدارية.
- د- تمتع العاملين بمستوى عال من الكفاءة والمعرفة في مجال التخصص الوظيفي للمنظمة وقطاعاتها، وإجادة مهارات الاتصال السلوكي والتعامل الإنساني.
- هـ- الوضوح في الأهداف والاتجاهات، والقيم الوظيفية التي يجب أن تكون معلنة للجميع.
- ز- التركيز على أن رسالة إدارة الموارد البشرية والعاملين فيها هي المساعدة على إحداث التغيير الإيجابي وتهيئة المنظمة للتعامل والتطور والنمو والاستعداد لمواجهة تحديات المستقبل عن طريق استشرف الأحداث والتخطيط للأفعال، بدلاً من القيام بممارسة ردود الأفعال.
- 3- اكتساب احترام وتقدير قيادة المنظمة وأعضاء إدارتها.
- 4- الاندماج الاستراتيجي بين خطط الموارد البشرية وخطط الإدارات الأخرى في المنظمة.
- 5- التركيز على إدارة التغيير والتعامل الإيجابي معه.
- 6- تكوين العاملين وتطويرهم بأساليب مؤسسة ومصممة لتحقيق التوافق بين الفرد والتقنية.
- 7- ممارسة دور قيادي يتميز بالريادة والمبادرة والتجديد، والتواجد المرئي الفعال.
- 8- أن تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً واضحاً وملموساً في تعديل السلوك الإيجابي في المنظمة وتحسين العلاقات الإنسانية القائمة على فاعلية الاتصال.
- 9- أن يركز التكوين على استخدام التقنية في التدريب وابتداع أساليب تدريبية ذات كفاءة

وفاعلية عالية تركز على التعلم الذاتي السريع باستخدام التقنيات الحديثة وبأقل التكاليف.
 10- أن تركز إدارة التكوين على دورها كوسيط لإحداث التغيير، وأن تلعب دوراً استشارياً وليس توجيهياً، وأنها إدارة لديها خدمات ومنتجات واضحة ومحددة،

11- التركيز على برامج التنمية الإدارية المعتمدة على مبدأ التطوير الذاتي، باستخدام خطط مسارات وظيفية فعالة مرتبطة بالمنظور الاستراتيجي للمؤسسة وحسن استغلال الاستعدادات والاتجاهات الشخصية والوظيفية للعاملين.
 من أهم الخطوات والإجراءات المطلوبة لتنفيذ إدارة الموارد البشرية وضمان نجاحها في تحقيق الطموحات المستهدفة. لا بد من مراعاة العوامل التالية:
 أولاً تكوين صورة قائمة على أساس التوجه نحو الإنجازات وتحقيق الأهداف وذلك عن طريق:

- أن تتحول إلى شريك كامل في وضع الخطط والاستراتيجية للمنظمة.
 - أن تحدد لنفسها أهدافاً ذكية تتميز بالتحديد والقياس، والواقعية، وأن تكون مقبولة لدى الآخرين باعتبارها تعكس اختصاصاتها الأساسية وأن يحدد لها مواعيد إنجاز واضحة.
 - أن تركز على إدارة النتائج وخدمة العملاء ولا تكتفي بما يخص العمليات والإجراءات.
 - أن تتصرف كإدارة قيادية.
 - أن يستغل العاملون بها مهاراتهم الإدارية والسلوكية لترك انطباع مثالي وقوة حسنة لدى الآخرين.

- أن تتصرف كإدارة تسعى للتعلم وذلك عن طريق الاستماع لآراء الآخرين وتقبل النقد والعمل على تطور الذات، واستمرار التعلم، والانفتاح على التغيير واعتباره فرصة للوصول إلى الأفضل، والتعامل مع الآخرين بصدق ووضوح وصراحة، وتقدير واحترام متبادل.
 - أن تبادر بتقديم برامج وخدمات وأنشطة تؤدي إلى تغيير إيجابي في السلوك والاتجاهات والأداء بما يعود بالنفع المحسوس على الموظف والمؤسسة.
 - تحديد المعوقات والمشكلات التي تحول دون الإنجازات والسعي لإيجاد حلول جماعية لها مع الآخرين.

ثانياً: أن تكون قادرة على المساعدة في إدارة التغيير من خلال ما يلي:

- أن يهيئ العاملون في إدارة الموارد البشرية التغيير وإدارة التدريب أنفسهم لتقبل التغيير كنتيجة طبيعية ومتوقعة.
- أن يتدرب العاملون في إدارة الموارد البشرية وإدارة التدريب على مهارات إدارة التغيير.
- أن تقوم إدارة التدريب بتدريب مديري الإدارات ورؤساء وأعضاء فرق العمل على إدارة التغيير.
- أن تبادر إدارة الموارد البشرية بتقديم تصور استراتيجي للتغيرات المتوقعة وعرضها ومناقشتها مع الإدارات الأخرى، والعمل على تسويقها لهم.
- أن تتعود إدارة التكوين دائماً على التخطيط للفعل بدلاً من ممارسة الاستجابة للفعل.
- المساعدة في بناء مناخ تنظيمي يقوم على ثقافة تقبل التغيير في المؤسسة..
- الاستناد إلى الأساليب التفاوضية والاستشارية بدلاً من الأساليب الإدارية التقليدية في حل المشكلات.
- مشاركة الآخرين في النجاح والفوائد الناتجة عن التغيرات الإيجابية.
- التأكد من إدخال التغيير المخطط والموجه وتنفيذه من منظور مؤسسي مؤثر.
- التركيز على مهارات الاتصال الفعال للمستويات الإدارية كافة.
- ثالثاً: دعم التوجه نحو مسؤولية التعلم والتطوير الذاتي عن طريق:
 - التدريب على مهارة وضع الأهداف النكية.
 - التدريب على المهارات الإبداعية في تحليل المشكلات وحلها.
 - التدريب على العمل في مجموعات وفرق العمل.
 - التركيز على التدريب باستخدام نظم الوسائط المتعددة.
- رابعاً: تعلم قيم الأداء المؤسسي واحترام الوقت وتقديم الخدمة للآخرين من خلال:
 - الإحاطة الجيدة بمفاهيم وبرامج وقياس وتطوير الأداء المؤسسي والأداء الوظيفي وربطها ببرامج إدارة الجودة الشاملة والخدمة المتميزة وإدارة التغيير الشامل.
 - التقليل من أساليب الإشراف الإداري المباشر وتشجيع أساليب المساندة والتوجيه بدلاً من أساليب التحكم والتدبير المركزي.
 - تشجيع مركزية العمليات والإجراءات واللامركزية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
 - التركيز على مفهوم التكيف والمرونة المؤسسية.

12-2 الخاتمة:

إن الموارد البشرية هي العمود الأساسي الذي تتبناه المؤسسة في تحقيق أهدافها في المنافسة الشرسية من خلال التغيرات البيئية المتسارعة، و لذلك تم خلق إدارة الأفراد ثم تطورت إلى إدارة الموارد البشرية و أعطيت لها نفس الأهمية التي أعطيت لباقي الوظائف الأخرى في المؤسسة.

و لقد توصلنا إلى تعريف شامل لهذه الوظيفة الحساسة من منظور استراتيجي و بعد ما عرجنا على مختلف التعاريف الذي قدمها French و Seckula .
و وجدنا تشابه و اتفاق حول وصف هذه الوظيفة حيث حددت مهامها و نشاطها في التكوين و تحليل القيم... و قام المفكر Legge بالتمييز بين إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد بالنظر إلى المهام الملقاة على عاتق كل واحدة.

و بعد ان قدمنا هذه الوظيفة و تحديد ميادينها و أهدافها داخل المؤسسة، عرجنا على محيطها و كذا النشاطات المرتبطة بالموارد البشرية و تطرقنا للإدارة الاستراتيجية و أهم التعارف المعطاة لها و تم تحديد أهدافها و مكوناتها و مستوياتها المختلفة و عناصرها و علاقتها بوظائف إدارة الموارد البشرية.

وفي الأخير تعرضنا إلى مختلف التحديات لهذه الوظيفة و التوقعات المستقبلية لها و من اجل تجسيد هذه التوقعات في مجال الموارد البشرية على أرض الواقع يعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من اهم الطرق العلمية الحديثة التي تساعد للوصول الى ذلك و هو موضوعنا في الفصل الموالي .

الفصل الثالث

التخطيط الاستراتيجي

للموارد البشرية

3-1 مقدمة الفصل:

تحتاج المؤسسة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، وعليه يجب أن تقوم هذه المؤسسة بتجديد احتياجاتها من إعداد نوعيات مختلفة من الموارد البشرية.

و حسن تحديد النوعيات والتعداد المناسب من الموظفين يضمن القيام بالأنشطة على أحسن وجه، وبأقل تكلفة. أما سوء هذا التحديد فيعني وجود توظيف غير مناسب في الأعمال والمناصب، ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضاً، مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل، وزيادة تكلفة العمالة عما يجب أن تكون.

و يعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من التوظيف وبين ما هو معروض منها داخل المؤسسة.

فإذا كانت نتيجة المقارنة هو وجود فائض في عدد العمال على مستوى المؤسسة وجب التصرف فيهم بطريقة الفصل أو إعادة توزيع عن طريق إعادة تأهيلهم بضمان تكوين وتدريب بصيغة ناجعة، و العكس أما إذا كانت النتيجة هي وجود عجز، فإنه يجب توفيره عن طريق اللجوء إلى عملية الاستقطاب

والتخطيط الاستراتيجي يعد من الطرق العلمية التي تحقق ذلك التوازن الذي يتطلبه التسيير الاستراتيجي للمؤسسة بصفة عامة، و ذلك ما سوف نعرضه في هذا الفصل ..

2-3 تعريف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

كما أشرنا في السابق يعتبر التخطيط إحدى الوظائف الإدارية الأساسية ويتمركز حول تحديد الأهداف و دراسة البدائل المتاحة و المفاضلة بينها مع تحديد البرامج وتعيين المسؤولين عن التنفيذ.

و يتعلق تخطيط الموارد البشرية بعملية تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية خلال فترة زمنية تحددتها مدة الخطة¹.

ويحصرها د. صلاح الدين عبد الباقي²:

- أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة

- إعداد و تحضير الأفراد اللازمين لكل نوع من الوظائف وعلى جميع المستويات

- الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية.

ويعرف الدكتور موسى خميس³ -

بأنه إعداد للعنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق و احتياجات المجتمع اعتمادا على

أنه بزيادة معرفة و قدرة الإنسان، يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية فضلا عن زيادة طاقاته و جهوده.

أما عند د. علي حسين علي و د. سهيلة محمد عباس⁴:

يقصد بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية التنبؤات النظامية للطلب على الموارد

البشرية و عرضها على المؤسسة خلال فترة مستقبلية، ولقد تعرض أغلب الباحثين حديثا الى دراسة ذلك:⁵

¹ بلوط حسن إبراهيم "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي" ص 16. دار النهضة العربية. الطبعة 1 سنة 2002 بيروت.

² الدكتور: موسى اللوزي " التنمية الإدارية (المفاهيم، الأسس، التطبيقات). الجامعة الأردنية. الطبعة 2000م.

³ نفس المرجع السابق ص 17

⁴ د. سهيلة محمد عباس، د. علي حسين علي "إدارة الموارد البشرية" ص 23 دار وائل للنشر 1999 الأردن

⁵ Guy Arcand .Michel Arcand Gestion stratégique des ressources humaines M fondement et modèles pages 87-89 université otawa - 2004.

و يعرفه Miller (1989):

هي العملية التي تشمل كل القرارات و النشاطات المرتبطة بمناجنت الأفراد، على مختلف مستويات المؤسسة، و موجهة نحو خلق امتياز تنافسي دائم.

ويرى Walker (1992):

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يخص وسائل التعديل المتعلقة بتسيير الموارد البشرية ضمن استراتيجيات المؤسسة.

أما عند Boxall (1994):

فان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية انشغاله الرئيسي يتمثل في إدماج تسيير الموارد البشرية ضمن المناجنت الاستراتيجية.

وعند Schuler (1992):

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يركز على ثلاث عناصر أساسية:

- إدماج نشاطات تسيير الموارد البشرية ضمن الأهداف الرئيسية الاستراتيجية للمؤسسة.
- التجانس بين السياسات للموارد البشرية و السياسات الأخرى التنظيمية
- تواجد هذه النشاطات الخاصة بتسيير الموارد البشرية في التنفيذ اليومي لنشاطات الإنتاج.

ويعرف Hendry Et Pettygrew (1990):

التخطيط الاستراتيجي يضم أربعة عناصر أساسية:

- استعمال التخطيط
- تصور و مناجنت أنظمة الموارد البشرية اعتمادا على أساس مجموعة من سياسات لأفراد المتجانسة و الموجهة في إطار فلسفة معينة.
- تكافؤ السياسات و النشاطات مع الإستراتيجية المفسرة للسوق.
- النظر إلى الأفراد كمورد استراتيجي ضروري لتحقيق الامتياز التنافسي.

أما عند Wright Et Mc Mahan (1992)

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هي مجموعة النشاطات المخططة للموارد البشرية بهدف تمكين المؤسسة تحقيق أهدافها.

ويرى Sisson (1990):

بأن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يتميز بأربعة انشغالات:

- درجة إدماج سياسات الموارد البشرية ضمن التخطيط الاستراتيجي عموماً.
- تحويل مسؤولية الموارد البشرية إلى المختصين لهذه الوظيفة.

• انتقال من علاقة مسيرين-نقابات إلى علاقة مسير - موظف و من الطابع الجماعي إلى

الفرد.

- التزام و مبادرة الأفراد تمنح للمسيرين دور منشط و مسهل.

وعند Guest (1987) ⁶:

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تفضل لأربعة أولويات:

- إدماج نشاطات الموارد البشرية ضمن استراتيجيات المؤسسة.
- هيكل تنظيمي مرن.

• أفراد و تطبيقات داخلية ذات جودة عالية من أجل منتجات جيدة.

- إدماج قوي للأفراد نحو أهداف و نشاطات المؤسسة.

يمكن تلخيص مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه محاولة لتحديد احتياجات

المؤسسة من العالمين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، و باختصار

فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساساً تحديد أعداد و أنواعيات العمالة المطلوبة خلال فترة

الخطّة من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة و يتطلب ذلك إدماج كل أفراد المؤسسة في

إطار تصور استراتيجي شامل.

3-3-3 الناشئة و التطور للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية⁷:

ظهر مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية P S R H في بداية الستينات

1960 بأمريكا الشمالية، حينما كانت بعض المؤسسات تواجه نقصاً ملحوظاً في ميدان الموارد

البشرية، وخاصة فيممل يتعلق ببعض أنواع الكفاءات. بقي الوضع على حاله حتى بداية السبعينات

5-Guy Arcand .Michel Arcand Gestion Stratégique Des Ressources Humaines M Fondement Et Modèles Pages 91 Université Ottawa - 2004.

7- Géraldine Reau La Planification Stratégique Des Ressources Humaines Page 17- 18 Québec juin 2002

1970، أين استوعب المسؤولون لمصالح الموارد البشرية المفهوم و التصور المتمثل في تطوير الوسائل الضرورية للحصول على هذه الكفاءات. Bell 1989.

عاش التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مرحلة عدم اهتمام خلال السنوات الثمانينات 1980 و ذلك لتراجع النمو الاقتصادي العالمي خلال هذه الفترة التي صاحبها التسريح المكثف للعمال، وبالتالي لوحظ تجاهل للموارد البشرية من قبل إدارات المؤسسات.

و في بداية التسعينات 1990، ظهرت من جديد الدراسات التي تتناول تسيير الموارد البشرية بمنظور يختلف عن سابقاتها. وهذا راجع إلى متطلبات الإنتاجية، و الجودة و خدمة الزبون، و التغيرات الديموغرافية التي تتشكل مستقبلا. (Bell 1989) ، و أيضا البحث عن مزايا تنافسية Lengnick-Hall 1988 ، و حسبه يعتبر P S R H هو عنصر له نفس القيمة كباقي العناصر فيما يخص التخطيط الشامل للمؤسسة.

أصبح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية شيئا فشيئا يمثل مكسبا عظيما في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، كونه أصبح أداة لمواجهة المشاكل العالقة لدى المؤسسة. وهو يضمن للموارد البشرية و المالية و التكنولوجية مكانة في تحضير الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

و في نفس السياق يذهب Bell 1989 إلى أن تقدير احتياجات الموارد البشرية و تحضير الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية هي ركيزة أساسية لتسيير الموارد البشرية.

ان الميزة التي تخص P S R H و المعمول بها خلال السنوات الأخيرة تتلخص في

ثلاثة مواصفات: 1- المرونة

2- التدرج

3- البراغمية.

ان التغيرات المستمرة في المحيط تفرض على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على البحث عن دراسة التكاليف و الفوائد الخاصة بالموارد البشرية و تحديد آثارها على مزايا التنافس للمؤسسة. Walker 1990.

أصبح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وسيلة فعالة في عملية التسيير، بهدف إدماج بصفة متزايدة الموارد في التسيير الاستراتيجي للمؤسسة. Wills 1991.

و حاليا يعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تحديا في وجه الإدارة الحديثة و
مطلبا لتحسين قدرات التخطيط و توجيه التغيير التنظيمي. Bell 1989

لا شك إن الموارد البشرية -الكفاءات الفردية و الجماعية -الموجودة في المؤسسة تمثل
امتياز تنافسي قوي و كبير و تعتبر موردا إستراتيجيا.

هذه النظرة أكدتها عدة دراسات في الفترة الأخيرة، والتي قام بها Lado Et Wilson
1994 و كذلك Snell Et Youndt 1996 و أيضا Galunuc Et Anderson 2000.

3-4 أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية⁸:

لهذه العملية أهمية قصوى على مستوى المؤسسة فيما يتعلق للقوى البشرية العاملة
و تتمثل هذه الأهمية في النقاط الآتية:

- 1- زيادة مستوى الاستفادة في الموارد البشرية المتاحة.
- 2- تحقيق التوازن الايجابي بين النشاطات و الوظائف لإدارة الأفراد و أهداف المؤسسة
بحيث يضمن كفاءة أداء الأفراد و الأداء الإداري.
- 3 - يساعد تخطيط الموارد البشرية على تجنب ارتباكات و صعوبات فجائية في خط
الإنتاج و التنفيذ الخاص بمشروع معين.
- 4 - يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض و سد العجز.
- 5- توفير الكفاءات البشرية بشكل متناسق مع حاجات و متطلبات المؤسسة.
- 6- اعتبار عملية تخطيط الموارد البشرية الأساس في نجاح خطط و سياسات هذه
الموارد في مجال الترقية، الاختيار، التعيين، التدريب و التكوين.
- 7- يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد.
- 8- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن
ذلك تحديد أنشطة التكوين و النقل و الترقية.
- 9- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تطور الأداء أو تراجعها و مستوى
عنصر الرضا الخاص بالموظفين اتجاه متطلبات مناصبهم.

⁸ شاندر، أشوك و كوبرا شلبا - (استراتيجية الموارد البشرية)، ترجمة د. عبدالحكم الخزامي. ص 66 دار الفجر للنشر
والتوزيع، -2002 القاهرة

وبناء على هذه العناصر فإن السبب الرئيسي للحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أنه يوجه بالبيانات الأساسية الكثيرة وظائف إدارة الموارد البشرية ك:
الاستقطاب والاختيار والتكوين، فكثير من نواحي الكفاية والفعالية لوظائف إدارة الأفراد تعتمد على الدقة، فالتخطيط الدقيق للموارد البشرية يؤدي إلى التقليل من تكاليف التوظيف الكثيف من جهة، و من جهة أخرى فالتدريب والتنمية أصبح نشاطا ضروريا هذه الأيام نتيجة للتغيرات الهامة جراء التجديد التكنولوجي و اتساع حجم المؤسسة الحديثة و تعقدها.

ويمكن حصر أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ا من ثلاثة مستويات:

- المستوى الفردي، المستوى التنظيمي - المؤسسة-، المستوى الاقتصادي الكلي.

3-4-1 الأهمية الفردية Individual Importance:

يعتبر تخطيط الموارد البشرية عملية هامة بالنسبة لكل فرد في المؤسسة، لأنه يساعد في تطوير وتحسين المهارات والبحث عن الأسلوب الأمثل لاستخدام القدرات، والعمل على تحقيق الكفاءة الفردية. و يمكن القول أن الشخص ذو الأهداف الوظيفية المسطرة و المحددة، والخطط الوظيفية، يكون شعوره بالفشل أقل، وخوفه من المستقبل وغموضه أقل كذلك.

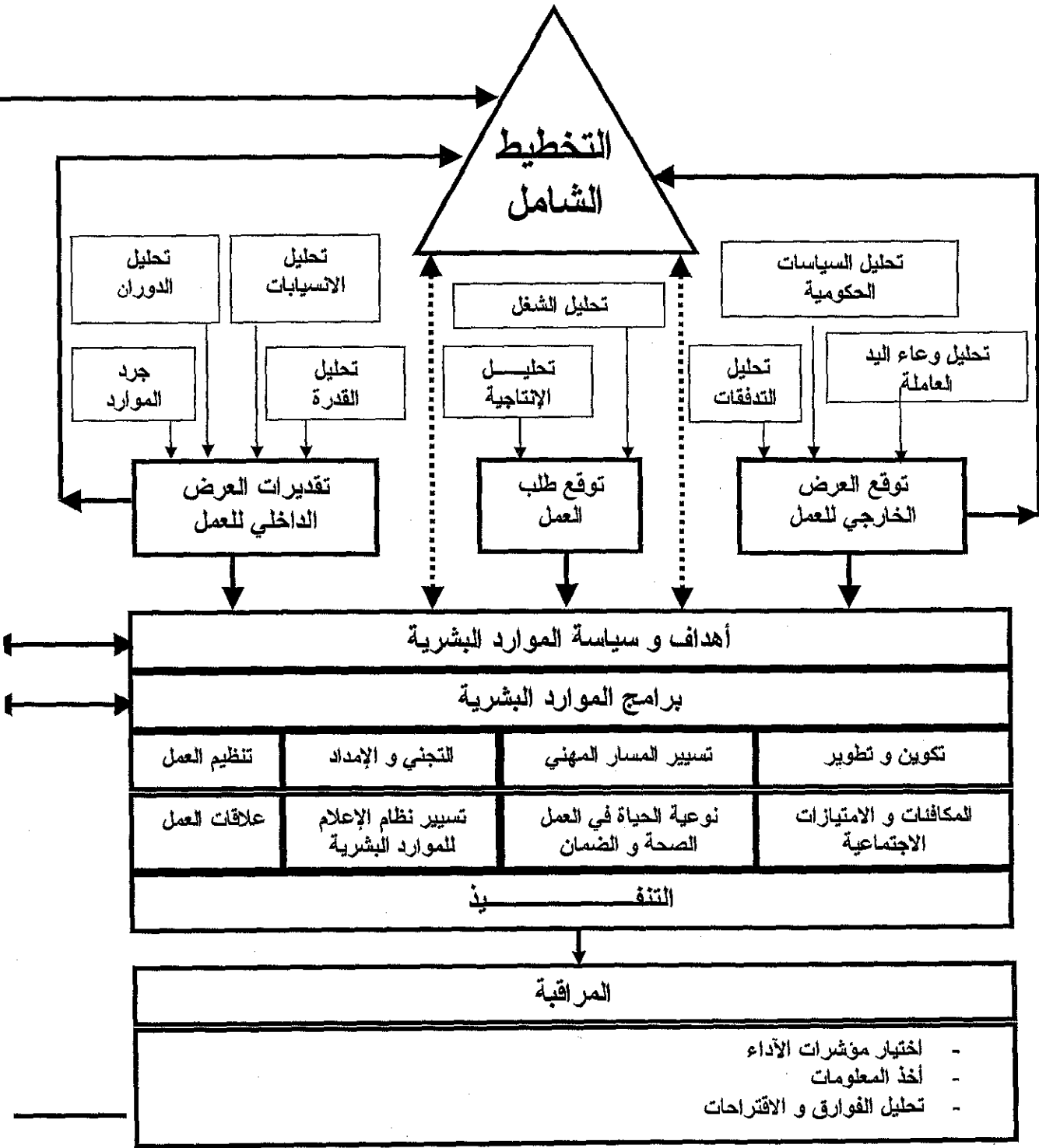
3-4-2 الأهمية على مستوى المؤسسة: Organizational Importance:

تلجأ المؤسسة إلى عملية تخطيط القوى العاملة قصد تحسين وزيادة الكفاءة الإنتاجية وذلك من أجل:

- 1- الحصول والاحتفاظ بجودة وكمية من الموارد البشرية حسب الاحتياجات.
- 2- الاستخدام الأفضل لمصادرهما من الموارد البشرية.
- 3- إمكانية توقع المشاكل التي قد تنشأ نتيجة عن زيادة أو نقص هذه الموارد.

3-4-3 الأهمية على مستوى الاقتصاد الكلي National Importance:

ان هذه العملية هي أحد الأسباب الرئيسية للتقدم الاقتصادي هو الخيار المنظم للتطوير و التنمية عن طريق التدريب للقوى العاملة المطلوبة للعمل في مختلف المؤسسات ومن الواضح أن الاقتصاد الوطني يعاني من نقص الأفراد المدربين المتطورين اللازمين للأنشطة المصاحبة للتوسع السريع والتقدم التكنولوجي.



الشكل (1-3) : نظام تخطيط الموارد البشرية - معدل من طرف Guerin، 1981

1. Claude. Drapeau. Normande Guérin .Suzie Melançon " La Planification Stratégique Des Ressources Humaines " page 74 Québec 1992

3-5 مشكلات تنشأ عن غياب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية⁹:

ينجم عدة مشاكل في حلة ابتعاد إدارة التسيير عن أسلوب التخطيط للاستراتيجي يمكن حصر أهم هذه المشاكل في النقاط التالية:

● وجود فائض في القوى العاملة في بعض الوظائف، ووجود عجز في بعض الوظائف الأخرى.

● تعطيل الطاقات الإنتاجية المرتبطة بمتطلبات اليد العاملة.

● عدم تناسب القوى العاملة المختارة مع الاحتياجات من حيث النوع والعدد.

● اضطراب عمليات الاستقطاب و الاختيار والتدريب.

● اضطراب الأداء نتيجة الظروف المفاجئة لتغيرات ظروف هذه القوى (الاستقالة –

الترقية – النقل – التقاعد- الوفاة..).

3-6 دوافع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية¹⁰:

ولتقادي هذه الاضطرابات عن تغييب عنصر التخطيط الاستراتيجي على مستوى تسيير الموارد البشرية التي تعتبر كما أشرنا في السابق الوظيفة الأساسية وهي تؤثر في كل من الوظائف الأخرى، إذ أن رجل التخطيط هو الذي يدل المنظم و الموجه و الرقابي و القيادي على كيفية الأداء البشري و مكانه و زمانه...

و لمواجهة الحاجات المستقبلية من الأفراد ذوي الكفاءة، و قصد مواجهة آثار التقلبات و التغيرات المفروضة من الخارج و التي لها تأثير مباشر على أداء إدارة الموارد البشرية. وفي هذا المجال سوف نتطرق و نوضح الدوافع الأساسية و الأسباب التي تدفعنا إلى اللجوء إلى عملية التخطيط الاستراتيجي قصد التقليل من مخاطر حصول المؤسسة على الموارد و المعلومات في المستقبل القريب و البعيد. هناك على الأقل أربعة دوافع أساسية:

● تسهيل الأداء

● مساعدته على مواجهة التحديات

● تحقيق الأهداف

⁹ الدكتور. نصر الله حنا "إدارة الموارد البشرية". ص 66 دار زهران للنشر و التوزيع، الطبع 2001-عمان

1.1 بلوط حسن إبراهيم "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي". ص 130 دار النهضة العربية. الطبعة 1

سنة 2002 بيروت.

• استخدامه كآلية للرقابة

3-6-1 الدافع الأول: تسهيل الأداء

هناك علاقة مباشرة بين عملية التخطيط و الأداء، و هو الذي يحقق النجاح للموارد البشرية ولقد أثبتت الدراسات في مقارنتها بين تلك المؤسسات التي تبنت التخطيط الاستراتيجي قاعدة عمل لها و الأخرى التي لم تعط أي اهتمام لهذه العملية التفوق الواضح في هذا الميدان وذلك ما توصل إليه الباحثان Simon Lam و زميله John Schaubroeck في الاستنتاج التالي: وضوح أهداف التخطيط الاستراتيجي و التركيز على آلياته يدل على أهمية التخطيط و نجاحه و يؤدي بالتالي إلى نجاح التخطيط الاستراتيجي.

3-6-2 الدافع الثاني: مساعدة التخطيط الاستراتيجي لمواجهة التحديات

التخطيط الاستراتيجي يوجه الإدارة من السيطرة على قدرة توجيه مسار المؤسسة و يبعد عامل الصدفة يرى Dave Ulrich أن وقت و أيام توجه المؤسسات نحو كثرة الإنتاج و تصديره إلى الخارج قد انتهى في ظل نظام العولمة التي فرضت تبني استراتيجيات جديدة تجعل من مسؤولي المؤسسات أن يفكروا عالميا و ينتجوا محليا وذلك يبنى على العنصر البشري على وجه الخصوص لمعرفة الفرص الخارجية للمؤسسة و تقدير مستوى التعقيد و الغموض المرافق لتغيرات العولمة.

3-6-3 الدافع الثالث: تحقيق الأهداف

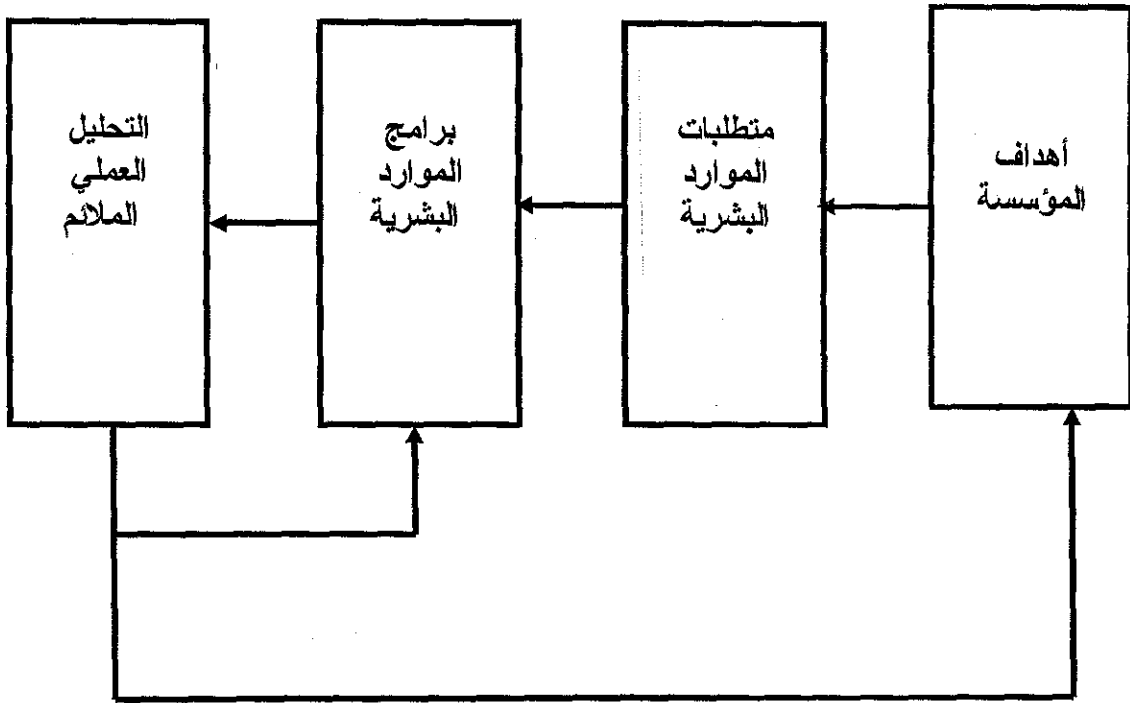
يعتبر التخطيط عمل إداري محض إذ أنه يوجه المسؤولين إلى التعريف بأهداف المؤسسة و هو بالتالي يلزم بمضامينه ومعانيه ومساراته، و دفع الموارد البشرية إلى التقيد بما هو مسطر في برامجهم ومشروعاتهم. وصحة ذلك تبدو واضحة من خلال قدرة الأهداف على تحفيز الأفراد. فالأفراد الذين يطلب منهم تحقيق أهداف معينة يعملون بنشاط ومثابرة للوصول إلى ذلك، بينما الأفراد الذين يعملون ضمن أهداف غير معلنة وبسيطة، فإنه ينقصهم الحافز في تحقيق الأداء الجيد. و يكفي هنا أن نذكر بالدراسات العديدة التي ركزت على الأهداف، وخاصة على فوائدها وانعكاساتها الإيجابية، فيما يعود لتحسين كفاية وفعالية الإدارة و بالتالي المؤسسة ككل.

3-6-4 الدافع الرابع: استخدام التخطيط الاستراتيجي كألية رقابة

لا بد أن يتصف مضمون و محتوى التخطيط بالواقعية و القابلية لعملية المراقبة. فالتخطيط لا يكون سليماً أو ناجحاً إذا فرغ من مضمونه أو محتواه. و بنفس المعادلة، لا يمكن للتخطيط أن ينجح إذا ترك مضمونه أو محتواه بين أيدي الأفراد دونما وضع معايير رقابية ملزمة.

3-7-7- عمليات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية¹¹:

تختلف عمليات تخطيط الموارد البشرية بين مؤسسة وأخرى باختلاف نشاط المؤسسة و باختلاف حاجاتها إلى الموارد البشرية. إلا أن العمليات في جميع المؤسسات تقريبا يجب أن تأتي منسجمة و مطابقة للإستراتيجية التخطيطية إلى جانب الإستراتيجية التشغيلية. من هنا فإننا نستعرض في هذه الفقرة من الفصل أهم خطوات عمليات تخطيط الموارد البشرية موضحين علاقة هذه العمليات بكل من الإستراتيجية التخطيطية و الإستراتيجية التشغيلية



الشكل (2-3) عمليات تخطيط الموارد البشرية من كتاب إدارة الموارد البشرية"ص 134 نفس المصدر في السفلى.

¹¹ الدكتور حسن إبراهيم بلوط "إدارة الموارد البشرية" ص 133 مطبعة دار النهضة العربية بيروت، سنة 2002

إن هذا الشكل يوضح تسلسل الخطوات التي شكلت بمجموعها ما يمكن تسميته بعملية تخطيط الموارد البشرية.

إن عملية تخطيط الموارد البشرية تبدأ واقعيًا بتحديد أنواع الأهداف و الوظائف و نوعية الموارد البشرية المستقطبة لتبنيها.

إلا أن تخطيط و إعداد نوعية الأفراد مرتبط بشكل كامل بالخطوات التخطيطية الإستراتيجية التالية:

- 1- تحديد متطلبات الموارد البشرية الكفيلة بإنجاز أهداف المؤسسة.
 - 2- اختيار برامج الموارد البشرية.
 - 3- تحليل فاعلية البرامج المستخدمة لتسهيل عمل و أداء الأفراد.
 - 4- تخطيط برامج بديلة في حال عدم إثبات البرامج للجدوى و الفائدة المتوقعة منها.
 - 5- تغيير الأهداف في حال فشل البرامج في تلبية متطلبات الموارد البشرية.
- لا يمكن للموارد البشرية أن تنجز ما هو مطلوب منها، إلا بعد أن تزودها القمة الإدارية بالخطة الإستراتيجية التي تعني بالدرجة الأولى بمتابعة و إنجاز أهداف المؤسسة، كون الأهداف تتحقق تدريجياً من خلال متابعة و تنفيذ نتائج خطوات العملية الإستراتيجية التخطيطية. أضف إلى ذلك أنه على ضوء الأهداف تتحدد الإحتياجات. فإذا رأت المؤسسة إن زيادة خط جديد للإنتاج يحقق لها أرباحاً إضافية، فما عليها سوى تخطيط مصادر و إعداد مهارات الموارد البشرية التي يجب استقطابها و توظيفها لتحقيق هذا الهدف.

أما التخطيط التشغيلي للموارد البشرية **Operational Human Resource Planning** فيبدأ مع الخطوة الثانية لعمليات تخطيط الموارد البشرية و المتعلقة باختيار البرامج المناسبة **Adéquate Programs** لتسهيل عمل و أداء الموارد البشرية. من بين البرامج التي تنمي قدرات و مهارات و فاعلية الموارد البشرية تلك البرامج المتعلقة باستقدام و استقطاب و تعيين و تنمية الموارد البشرية ذات الكفاءة. أما إعداد و تطبيق تلك البرامج فيجب أن يتم بعناية و موضوعية، إذ إن التسرع في ذلك يؤدي إلى فشل تلك البرامج و من ثم إلى تخطيط برامج بديلة لها. وهذا بالتحديد يظهر في الخطوات الثالثة و الرابعة على التوالي. فاختيار البرامج و التخطيط المستمر المتعلق في تجميع و تحصيل المعلومات المستحدثة يوفر بالتالي للمؤسسة، الاستغناء عن الخطوة الأخيرة بما قد يتبع هذه الخطوة من أثمان و تكاليف تترتب من جراء تبديل

أو تغيير المؤسسة في أهداف أساسية أو فرعية كانت قد اعتمدها بالسابق و لنم تعد تلبية طموحاتها المستجدة.

3-8 دور التنبؤ في مجال الموارد البشرية:

تتضمن هذه الخطوة تحديد القوى العاملة المطلوبة عن طريق التنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد والنوعية و الكفاءة.

3-8-1 العوامل المؤثرة في عملية التنبؤ بالموارد البشرية¹²:

3-8-1-1 تحديد الوظائف المطلوبة:

على الإدارة أن تلعب دورها باحاطتها الدقيقة على ماهو مسطر و مطلوب أثناء تنفيذ الخطة، و عليها ان تطرح بعض التساؤلات.

• هل الوظائف المقررة مثلاً في الخطة الحالية مطلوب القيام بها؟

• وهل يمكن الاستغناء عن بعض الوظائف؟

• هل يمكن دمج بعض الوظائف معاً؟

• هل يمكن توزيع اختصاصات وظيفية معينة على أكثر من وظيفة أخرى؟

• وهل يمكن اختصار العمل؟

• هل يمكن الاستغناء عن بعض الإجراءات والنماذج؟

• هل تم مراعاة الجانب الاقتصادي في الجهد والتكاليف التي يمكن تحقيقها جراء ذلك؟

3-8-1-2 التأكد من أن تحديد المقررات الوظيفية تم بطريقة سليمة و صحيحة

و ذلك من خلال بعض الدراسات والأساليب في هذا المجال، ومن أمثلتها ما يلي:

- دراسات طرق العمل و الأساليب.

- المقارنة مع أقسام أو مصالح أو إدارات أخرى متشابهة.

- دراسة مدى التطور في إنتاجية العاملين..

- دراسة مدى ملاءمة الوسائل والأساليب الفنية على عدد العاملين المطلوب.

¹² للدم خميس " دراسات في التخطيط و التنمية" ص 112 ط1 . دار حسنين للنشر ، عمان 1995

3-1-8-3 التأكيد من قدرات الموظف:

يؤدي عدم امتلاك العاملين للمهارات والقدرات اللازمة لأداء وظائفهم إلى انخفاض الإنتاجية، الأمر الذي يلزم تعويضه من خلال تعيين مزيد من العاملين في نفس الوظيفة، ويؤدي الأمر إلى تكس أعداد من العاملين لإلزامهم لأداء عمل معين. وتؤدي عمليات الترقية إلى الوظيفة أو النقل لها إلى نفس الأثر أحيانًا إذا لم يكن الموظف الذي تم ترقيته أو نقله غير مكتسب للمهارات والقدرات المطلوبة عن طريق الاستفادة من تكوين خاص.

4-1-8-3 تحديد تأثير الموقع في حجم الإنتاج:

يجب أن تدرس خطة العمل أو خطة الإنتاج أو مشروعات التنفيذ المدرجة في الخطة، أو الميزانية، لمعرفة مدى التطور الواجب مراعاته في هيكل القوى العاملة من حيث النوعية و العدد.

5-1-8-3 تحديد تأثير التغيير المتوقع في تكنولوجيا الإنتاج:

يدرس عامل تكنولوجيا التي يمكنها أن تحل محل الفرد، وعلى المؤسسة أن تأخذ قرارها بناء على العائد والتكلفة وسياستها العامة.

6-1-8-3 تحديد تأثير التغيير المتوقع في الهيكل الوظيفي:

يأتي بناء على سياسة التنوع أو عملية إعادة هيكلة على المستوى الإداري، كأن يتم دمج أقسام، أو تصفية أقسام بكاملها، أو إذابة عمل قسم في قسم آخر، أو تفرع قسم جديد من قسم قديم وظهور وظائف جديدة، والاستغناء عن وظائف أخرى.

7-1-8-3 تحديد تأثير الاستثمارات الجديدة:

تهدف عادة المؤسسات الناجحة إلى تصميم خطط استراتيجية طويلة الأجل لمستقبلها تشرح الاتجاهات والأسباب الدافعة لاختيار المشروع، وترسم صورته في المستقبل، وتحديد نوع المنتجات، وجودتها، وطبيعتها علاقتها بالسوق و علاقتها بالمنافسين، والمستهلكين، وتهتم بمتطلبات الاستثمارات والتحويلات التكنولوجية.

3-8-2 طرق التنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة¹³:

هناك طرق عديدة للتنبؤ بعملية تحديد و تقدير الاحتياجات للموارد البشرية على مستوى

المؤسسة:

- طرق التقدير و الاجتهاد.

- طرق الرياضيات و الإحصاء.

و رغم اختلاف متغيرات و أساليب هذه الطرق في تحديد حجم الطلب من الموظفين

لسير عمليات المؤسسة خلال فترة تخطيطها، فان معظم المؤسسات في الواقع تلجأ الى عملية

مزج و جمع بين هذين النوعين .

3-8-2-1 طرق التقدير و الاجتهاد:

3-8-2-1-1 تقدير المختصين:

هي من أبسط الطرق، حيث يطلب من رؤساء المصالح أو المديرين أن يلجؤوا إلى

الماضي، وينقصوا حركية الموارد البشرية عبر السنوات الماضية، ثم ينظروا إلى المستقبل في

محاولة للتعرف على شكل كيفية بناء الأهداف المستهدفة. وبناءً على ذلك يستخدمون جانبهم

التقديري في تحديد حجم اليد العاملة في المؤسسة ككل، وفي كل قسم أو قطاع على انفراد.

3-8-2-1-2 التقدير بواسطة وحدات العمل والإنتاج:

يقوم رؤساء الأقسام أو وحدات العمل، بداية من أدنى المستويات التنظيمية بتقدير

احتياجاتهم من القوى العاملة خلال الخطة المقبلة وتكون عملية الدراسة بصورة عميقة تركز على

التطورات الاقتصادية، و مدى تأثيرها على محيط المؤسسة و الاتفاق على أسس تحديد نوعيات

الأفراد المطلوبين لجميع المناصب.

3-8-2-1-3 تحليل تكاليف العمل في المستقبل:

تقوم الإدارة على أعلى مستوى، بإجراء هذا التحليل لكل وظيفة على حدة. و يتحدد

ذلك بمعرفة كل من أعباء و تكاليف العمل الإجمالي في كل وظيفة، وعبء العمل الذي يستطيع

أن يقوم به الفرد العادي داخل الوظيفة، وفق المعادلة التالية:

¹³ د.سهيلة محمد عباس، د.علي حسين علي "إدارة الموارد البشرية" ص 60 دار وائل للنشر 1999 الأردن

عدد العاملين بالوظيفة = عبء العمل الإجمالي في الوظيفة ÷ عبء العمل الذي يقوم به

الفرد.

3-8-2-1-4- طريقة دلفي أو آلية دلفي:

هي بدورها طريقة تعتمد على آراء و أفكار هيئة من الخبراء في مجال التنبؤ بتطلب هذه الآلية وجود منسق محترف يجمع و يحلل مختلف الخبراء الآخرون الذين يبدون توقعاتهم و آراؤهم و المتواجدين في مناطق جغرافية مختلفة لا يمكن لبعضهم البعض معرفة ما يطرحه الآخر، وذلك قصد الوصول إلى إجماع في الآراء و تعتمد هذه الطريقة على الخطوات التالية¹⁴:

• تحديد الموضوع، كعدد المكلفين بالتسويق المطلوب توظيفهم خلال السنتين المقبلتين.

• التأكد من وضوح المسألة المطروحة

• تحديد واختيار الخبراء الذين يتم اللجوء إليهم

• توزيع استمارة الطلب من طرف هؤلاء الخبراء قصد تحديد الحاجة التقديرية لكل قسم

أو وحدة.

• تحليل و تلخيص أجوبة أسئلة الاستمارات المستلمة.

• الوقوف على نقاط الاتفاق و الاختلاف فيما بين آراء هؤلاء الخبراء.

• إعادة توزيع الطلبات مع أسئلة محددة بهدف الوصول إلى إجماع حول الآراء.

• إعادة توزيع للمرة الثالثة هذه النماذج و الاجتماع أعضاء هيئة الخبراء قصد التقليل

محطات الخلاف و تجاوزها.

من أبرز ايجابيات هذه الآلية أنها تأخذ بآراء عدد من الخبراء المختصين مع مراعاة

الآراء الفردية و العمل على الخروج بإجماع حول القرارات.

لكن من أهم الناقص و العيوب كونها يتم بناؤها في فترة طويلة قد لا تتجاوب مع

متطلبات التنبؤ العاجل.

3-8-3 طرق الرياضيات و الإحصاء:

ترتكز هذه الطريقة على المعادلات الرياضية و الإحصائية من أجل التنبؤ بالطلب من

القوى العاملة ضمن نسب من الاحتمالات مقدرة على معطيات قد تكون سابقة أو معروفة و.

¹⁴الد.حسن إبراهيم " إدارة الموارد البشرية في المنظمة " ص 139 طبعة 2- 1999- دار المصري الحديث الإسكندرية.

تتشرط هذه الطريقة معلومات و بيانات مفصلة و دقيقة عن حركة الأفراد بين المناصب بعد عملية حصر جميع المناصب في المؤسسة.

ومن تلك الطرق نذكر ما يلي:

3-8-3-1 طريقة معدل دوران العمل:

ترتكز هذه الطريقة علي حركة الموظفين في جميع الوحدات و الأقسام من جهة و تبين من جهة أخرى عدد الموظفين الذين سيغادرون المؤسسة خلال فترة قادمة و هكذا يحدد معدل دوران العمل عن طريق عدة معادلات تتعلق بمعدل حركة معينة للأفراد كمعدل تعيين الأفراد أو معدل الفصل. فالمؤسسة التي استخدمت على سبيل المثال 400 موظف خلال هذا الشهر، 16 فردا تم تعيينهم خلال نفس الفترة 24 منهم تركوا مناصب عملهم، و 48 فردا استبدلوا بآخرين يكون لهذه المؤسسة المعدلات التالية:

● معدل التعيين يساوي 4 %

أي = عدد الأفراد المعينين / عدد الأفراد العاملين $100 \times$

وبنفس الطريق المحاسبية نستنتج:

● معدل ترك العمل 3%

● معدل الاستبدال 6%.

3-8-3-2 نسب تعداد القوى العاملة إلى حجم الإنتاج والمبيعات:

هنا تقوم الإدارة العليا بعملية حساب معدل الإنتاج أي بربط عدد القوى العاملة بأحد العناصر ذات العلاقة المرتبطة بحجم المبيعات أو حجم الإنتاج خلال فترة معينة شهريا مثلا. فالمؤسسة التي تحدد عدد الوحدات المنتجة لكل عامل يمكن لها التنبؤ بعدد العمال المطلوب توظيفهم و ذلك يبنى على أساس المعدل ، فالمؤسسة السابقة الذكر في المثال تحتاج إلى 400 موظف أي بمعدل محدد ب50 وحدة للفرد اذا كانت تهدف الى توفير 20 ألف وحدة منتجة على مستوى السوق.

هذه الطريقة إن أعطت نتائج إيجابية في بعض الحالات فإنها تعجز عن ذلك في بعض الحالات الأخرى كحالة ركود أو ازدهار.

3-3-8-3 طريقة مركوف: MAKOV Chain:

تستخدم لأغراض التنبؤ في عدد القوى العاملة المطلوبة بالجوء و العودة إلى وجود نسب رياضية و احتمالات معينة تنحصر في الاتجاهات الممكنة التالية:

• التحيين و الاستقطاب

• الترقية

• الاستبدال

• المغادرة

و تركز هذه العملية على معطيات سابقة من أجل حساب الاحتمال الخاص بالأفراد و انتقالهم مبين مختلف الوظائف و من أبرز الفرضيات التي تبني عليها:

• الاستعانة بسجلات الموظفين لأخذ جميع المعلومات و المتعلقة بالترقية و النقل و المغادرة (التقاعد مثلاً، مرض..).

• دراسة المعلومات للوقوف على المناصب التي بها استقرار

• تحليل كافة المعطيات لحساب احتمال البقاء أو الانتقال

• استخدام هذه الاحتمالات لتوزيع الأفراد على المناصب.

9-3 متطلبات ادارة الموقف الحالي للموارد البشرية:15

أن الخطوة الأولى في تخطيط الموارد البشرية هي دراسة الحالة الراهنة للقوى العاملة بالمؤسسة، وهذا يتطلب أن يكون لدى إدارة الموارد البشرية مصلحة خاصة تمتلك جميع المعلومات عن موظفي المؤسسة، في مختلف أنواع الوظائف و المناصب مع العمل على تحديث مثل ذلك، خاصة في المؤسسات كبيرة الحجم و لا تقتصر هذه العملية على عينة من الموظفين.

و وجود بنك من المعلومات عن الحالة الراهنة للقوى العاملة بالمؤسسة يمكن الاستفادة منه بالنسبة لتخطيط الموارد البشرية في المجالات الآتية:

الكشف عن حقيقة الكفاءات المتوفرة لدى المؤسسة وبالتالي تحدد إلى أي مدى يمكن سد بعض الاحتياجات المستقبلية من قوة العمل في بعض التخصصات من خلال إعداد وتنمية الكفاءات الحالية،

¹⁵ الدكتور: شاويش مصطفى نجيب " إدارة الموارد البشرية" ص 37 دار الشروق، الطبعة 2000 عمان،

معرفة أنواع التكوين و التدريب المطلوبين لتحقيق هذا الهدف وذلك بدلا من الاعتماد كلية على سوق العمل الخارجي في تدبير تلك الاحتياجات.

وهذا يعني أن وجود مثل هذا الدليل يساعد في الكشف عما قد يوجد لدى المؤسسة من كفاءات متميزة يمكن الاستفادة منها في بعض المجالات الخاصة أو يساعد على وضع أهداف واستراتيجيات أكثر طموحا.

تحديد الاحتياجات التكوينية لقوة العمل الحالية بالمؤسسة لتصبح أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في طرق وأساليب العمل لنفس وظائفها الحالية في ضوء ما يسفر عنه تحليل الحالة الراهنة لمستوى مهارة ومؤهلات اليد العاملة ومستويات المهارة المطلوبة للقيام بنفس الأعمال مستقبلا.

يقسم برامج تنبؤ عرض الموارد البشرية إلى نوعين:

- برامج داخلية تكشف مدى مطابقة طلب المؤسسة للموارد البشرية انطلاقا من الموارد البشرية الموجودة على مستوى المؤسسة نفسها.

- برامج خارجية يبين مدى طلب المؤسسة للموارد البشرية التي يمكن استقطابها بهدف

سد فراغ معين.

فالبرامج الداخلية تعمل من خلال سوق المؤسسة الداخلي و تتركز على الثوابت التالية:

• الترقية

• نقل الموظفين

• تكوين وتنمية الموظفين

• تخطيط النشاطات و المناصب.

أما البرامج الخارجية فتركز على السوق الخارجي للموارد البشرية من خلال ما يلي:

• استقطاب الموارد البشرية من خارج المؤسسة

• اختيار الموارد البشرية

• استبدال المسؤولين.

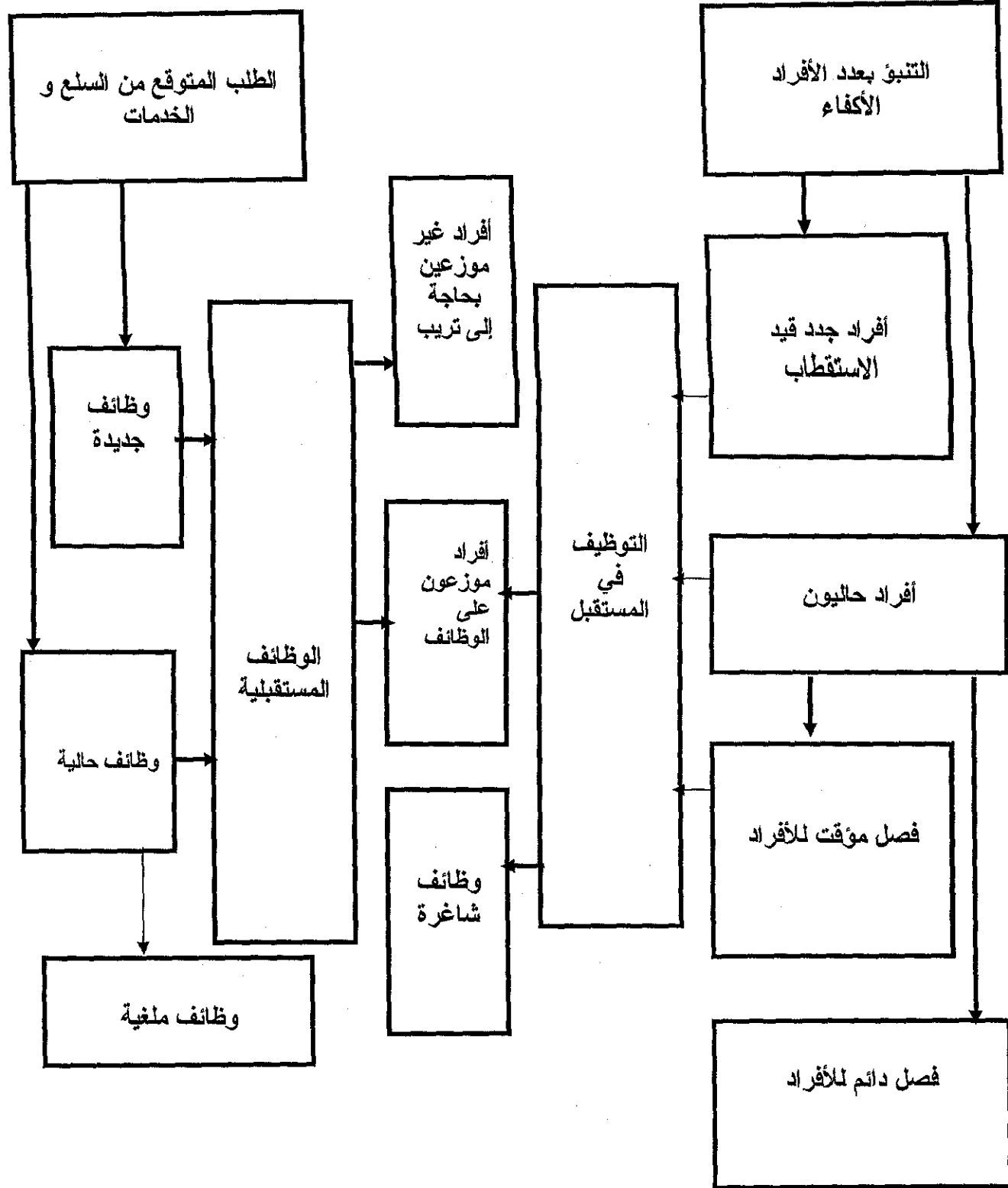
يتضح من هذا أن التنبؤ بعرض العمل الداخلي يساعد الإدارة على تقدير عدد الأفراد المتاحين داخل المؤسسة خلال الفترة التي تشملها الخطة، أما التنبؤ بعرض العمل الخارجي، يساعد الإدارة على معرفة تقدير الأفراد في سوق العمل الخارجي.

أما الشكل فيبين التقاطع الحاصل بين العرض و الطلب، فالنتنبؤ بالعرض يعتمد بالدرجة الأولى إلى الموارد البشرية المتوفرة بالاستناد إلى المعطيات الداخلية و الخارجية التي تتزود بها الإدارة.

• أما التنبؤ بالطلب فينطلق من مؤشرات حجم طلب السوق إلى سلع و خدمات المؤسسة إذ على ضوء هذا الطلب السوقي تحدد المؤسسة عدد و نوع الوظائف المطلوبة.

الطلب

العرض



شكل (3-3) تقاطع التنبؤ بالعرض و الطلب: ص 137 كتاب إدارة الموارد البشرية للدكتور حسن

إبراهيم بلوط مطبعة دار النهضة العربية بيروت، سنة 2002

10-3 إشكالية التوفيق بين العرض و الطلب¹⁶

إن العوامل المعقدة التي تربط عملية تنبؤ الموارد البشرية فيما يخص الطلب و العرض تبقى بعيد التحقيق نظرا للملاحظات التي نذكرها في النقاط التالية:

-3-10-1 التنبؤ بالطلب

1- هل تم تحديد الأنشطة والوظائف التي من أجلها التنبؤ بالطلب ؟

2- هل تم تحديد المدة التي تغطيها التنبؤات ؟

3- هل تتضمن الخطط المساعدة والوظيفة بتنبؤات عن مستويات الأنشطة وعن

الاحتياجات من القوى العاملة ؟

4- هل التنبؤات تأخذ في الحسبان؟

(أ) التغييرات المخططة للمؤسسة.

(ب) التغييرات في الأساليب والإجراءات متضمنا خطط التجديد للتجهيز و الوسائل

والتي ستؤثر على الإنتاجية؟

5- هل تم تحضير التنبؤات بالموارد البشرية على أساس:

(أ) الحكم الإداري (الخبرات السابقة).

(ب) الأساليب الإحصائية ؟

6- إذا تم التنبؤ بناء على الحكم الإداري (الخبرات السابقة) فهل:

(أ) هل تم إرشاد الإدارة إلى افتراضات التخطيط التي يجب استخدامها ؟

(ب) هل تمت أي محاولات لاختبار صلاحية التنبؤات و خاصة في مجال العلاقة بين

الأفراد الموجودين وأعباء العمل المستقبلية ؟

7- إذا تم التنبؤ على أساس الأساليب الإحصائية فهل:

(أ) هل تم إعداد قائمة تحتوي على تقارير دقيقة عن العلاقة بين مستويات الأنشطة

وعدد العاملين، أو بين متغيرات مختلفة مثل عدد المشرفين على عمليات تتعلق بالبيع أو التموين؟

(ب) هل تستند إلى تقديرات واقعية عن مستويات الأنشطة وتغيير أساليب العمل ؟

(ج) هل تبرر قيمة النتائج تكاليف عملية التنبؤ ؟

¹⁶الدكتور: صلاح الدين عبد الباقي الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في المنظمات" ص 58 للدكتور: صلاح الدين عبد الباقي

8- إذا تم التنبؤ بناء على أسلوب دراسة العمل فهل:

(أ) هي موضوعة على قياسات دقيقة ؟

(ب) هل تم إدخال الاحتمالات و الافتراضات الواقعية المؤثرة في الإنتاجية، في

الغياب، وعن أثر التغيير في أساليب العمل في عملية التنبؤ ؟

9- ما مدى دقة التنبؤات السابقة وماذا يحدث إذا كانت خاطئة ؟

3-10-2 التنبؤ بالعرض:

هل توجد سجلات كافية و تحتوي على المعلومات المباشرة و الدالة على: وظائف،

مناصب، مؤهلات، سن، جنس، طول فترة الخدمة، عدد المتربصين. ؟

هل تم عمل تحليل لتوزيع الأعمار للتعرف على المشاكل المستقبلية التي قد تنشأ نتيجة

الابتعاد المفاجيء و التقاعد المسبق ؟

هل توجد معلومات دقيقة تخص ؟

(أ) عدد المغادرين لأسباب مختلفة كالتنقلات، عامل السن، فترة الخدمة الطويلة... ؟

(ب) ما هو معدل الابتعاد ؟

(ج) ما معدل البقاء أو الثبات ؟

- هل تم التعرف عن حقيقة الأسباب للتنقل ؟

(أ) الخروج للحصول على دخل أكبر

(ب) الخروج لمستقبل أفضل

(ج) بسبب وجود فرص عمل أخرى

3-11 محتويات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية¹⁷:

تهدف برامج تخطيط الموارد البشرية إلى تخطي شتى أنواع المشكلات والثغرات التي قد

تخلفها وراءها عمليات وطرق التنبؤ بالطلب أو بالعرض من الموارد البشرية. فالبرامج

التخطيطية تعد إما بهدف مواجهة النقص الحاصل في القوى العاملة الملائمة، نظراً لصعوبة

الحصول عليها أو لحل المشاكل المترتبة عن الفائض من الأفراد أو بهدف مواجهة التحديات التي

17 د. بلوط حسن إبراهيم "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي". ص 145 146 دار النهضة العربية. الطبعة 1 سنة 2002 بيروت.

قد تفرض نفسها على المؤسسة نتيجة انتشارها الجغرافي أو دخولها لأسواق جديدة تستدعي منها فتح عمليات أو ربما مراكز ومؤسسات جديدة.

3-11-1 التخطيط بهدف سد الفراغ

أكثر ما يشغل بال المخططين الإداريين البحث عن مصادر التوظيف، كلما ازدادت أعداد الوظائف الشاغرة، وكلما قلت نوعية العروض من الموارد البشرية. إذ إن شعور الوظائف بحسب رانيز Rynes ونوعية الأفراد كما يرى مورفي Murphy تدفع المؤسسات إلى بذل مجهود أكبر وابتكار وسائل اجتذاب جديدة. فالشعور ونوعية الأفراد أديا بدورها إلى خلق المؤسسات للبرامج التخطيطية الهادفة إلى سد الفراغ و ملء العجز، واختيار الموارد البشرية الكفيلة ووضعها في الوظائف الشاغرة. يأتي في مقدمة هذه لبرامج، التكوين والتدريب، وتهدف هذه العملية إلى رفع مستوى مهارات وقدرات الموارد البشرية. ففي هذا المجال بالذات نجد بعض المؤسسات تعد وتنفذ برامج تدريبية / تطويرية تلبي حاجاتها الخاصة و بغض النظر عن التكاليف التي يمكن أن تصرفها خاصة في الحالات التي يفتقر فيها سوق العمل إلى توفير الأفراد الأكفاء. أضف إلى ذلك أن بعض المؤسسات تبتعد في اللجوء إلى ظاهرة التبدل بل تعمل و تفضل التركيز على موظفيها.

3-11-2 التخطيط بهدف حل مشكل الفوائض

عندما يبين التنبؤ بأن عرض الموارد البشرية أكثر من الطلب عليها، لابد عندئذ من أن تلجأ إدارتها إلى وضع الخطط و البرامج الكفيلة بحل مشكلة الفوائض، كعملية اللجوء إلى التقاعد المسبق، والتي تبين عدد الأفراد الذين لهم الرغبة في الاستفادة منها و بذلك تساعد ولو جزئيا على حل مشكلة الفائض. إذ أن هذه البرامج البديلة، تعتبر برامج جيدة و غير مكلفة، كونها تساعد المؤسسة على الاحتفاظ بسمعة مقبولة لدى الرأي العام، وكونها لا ترتب عليها أية تكاليف مالية يمكن أن تحصل نتيجة استخدام وتنفيذ إدارة المؤسسة لبرامج أخرى كالطرد و ما ينتج عنه من عواقب.

يعزز من متانة هذه البرامج وضع حوافز معينة للتقاعد المبكر، كونه يشجع أولئك الأفراد الذين يرغبون به، أولئك الذين اقتربوا منه أن يتخذوا قرار المغادرة بأنفسهم ولأسباب قد يجدون نفعاً فيها.

كما يمكن للمؤسسات أن تلجأ إلى إعداد برامج تبديل و إعادة نشر و توزيع الموارد البشرية الفائضة على أماكن جغرافية عدة إذ يستحيل أن نجد جميع فروع أو وحدات أو أقسام المؤسسات الكبيرة الحجم تعاني من مشكلة الفوائض كون الانتشار الجغرافي، المحلي أو العالمي، يزيد من فرص الاحتياجات إلى تنوع القوى العاملة من حيث المهارات والتقنيات..

3-11-3 التخطيط بهدف إنشاء مؤسسة جديدة

يتطلب التخطيط بهدف إنشاء مؤسسة جديدة برنامجا استثنائيا يركز على عناصر ودعائم عدة أبرزها ما يلي:

- جمع إدارة الموارد البشرية لكافة المعلومات الناتجة عن التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والقانونية والتنافسية وغيرها، والعمل على دراستها وتحليلها.
- التنبؤ بحجم مستوى تواجد الموارد البشرية والتأكد من توفرها بالشروط المطلوبة.
- قراءة الصعوبات والتحديات والبدائل التي قد تفرضها المحيطات الخارجية، ووضع الخطط التكتيكية لمواجهتها (الاستعانة بكفاءات الأفراد، نوعية البرامج، نوعية المعلومات) .
- مقارنة الإمكانيات المتوفرة مع واقع الموارد المتوقعة والمطلوبة حتى تأتي عناصر المؤسسة مكتملة

- التأكد من تطابق برنامج إنشاء المؤسسة الجديدة بأهدافه وطموحاته مع رؤى وتطلعات وطموحات المؤسسة الأم وإدارتها، بهدف الحفاظ على تكامل وتناغم البرامج مع الخطط الإستراتيجية الأساسية.

باختصار نقول أن التخطيط بهدف إنشاء مؤسسة جديدة، يتطلب جهدا مميزا، نظرا لارتباط البرنامج بعوامل ومتغيرات، وربما أخطار ليست واضحة، ومن الصعب التنبؤ مسبقا بها. وإذا كانت المشاركة الفعالة للموارد البشرية الركيزة الأساسية، لتأسيس وتدعيم البناء أمرا مفروغا منه، فإن مشروع البناء لا يكتمل ما لم تدرس بدقة متناهية جميع الخطوات المتصلة بمصادر وجدولة و توزيع ورقابة باقي الموارد في ظل العمل ضمن ما تمليه الاستراتيجية الشاملة.

12-3 خصائص التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية¹⁸:

إن عملية التخطيط الجيد و العلمي للموارد البشرية يحق مجموعة من الخصائص تتمثل

فيما يلي:

1-12-3 اعتبار التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عملية مفتوحة:

إنها عملية مفتوحة على المحيط الخارجي و تتفاعل مع العناصر البيئية المختلفة كالتوجهات السياسية و الظروف الاقتصادية و الاجتماعية التي لها تأثير مباشر يتفاوت حسب درجة الاهتمام بالعنصر البشري و الذي يتأرجح بين القوة و الضعف نتيجة لمستوى المعرفة بأهمية هذا العنصر.

أما فيما يتعلق بالظروف الاقتصادية فيظهر التأثير من حيث درجة القدرة على توفير فرص العمل، و مستوى حجم الاستثمارات التي لها علاقة مباشرة بمعدل البطالة...
إما فيما يخص الجانب الاجتماعي فتتلخص في تلك المعوقات الناتجة عن بعض الممارسات الاجتماعية الخاطئة من عادات و تقاليد.

2-12-3 الطابع التطوري و المستمر لعملية تخطيط الموارد البشرية:

من أجل ضمان التكيف مع المتغيرات الجديدة و المستترة التي تفرض جلاء التطور التكنولوجي و خاصة في العمليات الإدارية يتطلب تنمية مستمرة للموارد البشرية عن طريق المراجعة المستمرة و التقييم المتواصل للخطط و البرامج.

3-12-3 اعتبار تخطيط الموارد البشرية استجابة للتطورات الجديدة:

بحكم الرغبات غير محدودة و متنوعة فإن مطابقة تخطيط الموارد البشرية للواقع المتجدد يعتبر من مقومات نجاح هذه العملية.

13-3 أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية¹⁹:

تهدف هذه العملية الى مجموعة من الأهداف يمكن تحقيقها إذا أنجزت هذه العملية على أساس التقدير الصحيح للاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء معرفة الموارد المتاحة فعلا:
● دراسة الاحتياجات من الموارد البشرية في التوقيت المناسب.

¹⁸ د. أحمد دباس . "كتاب التنمية الإدارية" ص 67 ط 1 عمان 1999

¹⁹ Besseyre Des Horts .Charles Henri " Vers Une Gestion Stratégique Des Ressources Humaines" 3 Paris Page 144 1988

• تخطيط الترقيات والتغييرات الوظيفية.

• الإعداد لملء الفراغات التي تنشأ نتيجة التقاعد، أو الاستقالة أو أسباب ترك الخدمة

لأسباب مختلفة.

• الإعداد لبرامج التدريب وتهيئة الأفراد لتولى مهام وظائفهم.

• تقدير تكاليف الموارد البشرية و إعداد ميزانيات الرواتب و المكافآت و تحديد ميزانية

التدريب.

• الإعداد الجيد و الأمتل لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين.

3-14 مقومات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية²⁰:

• وضوح الأهداف

• وجود خطة الإنتاج و المبيعات.

• وضوح خطة الإنتاجية و التسويقية و المالية و الموارد البشرية.

• وجود توصيف تحليلي للوظائف.

• وجود معلومات كافية عن معدلات الأداء المستهدفة للفرد / و المجموعة.

• وجود تنظيم إداري واضح.

• وجود إجراءات عمل و دورات مستندة و واضحة.

• وجود مناخ استراتيجي خاصة على المستوى الإداري

3-15 أهم العوامل الواجب أخذها في الاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية:

• طبيعة المؤسسة و نوع النشاط الذي تعمل فيه.

• حالة المنافسة في السوق و مستوى المكانة التنافسي للمؤسسة

• المستوى التكنولوجي المستخدم في العمليات الإنتاجية بالمؤسسة مقارنة مع المحيط

الخارجي.

• برامج و خطط الإنتاج و المبيعات و التوقعات للمنتوج على مستوى السوق.

• المركز المالي للمؤسسة.

²⁰ Besseyre Des Horts .Charles Henri " Vers Une Gestion Stratégique Des Ressources Humaines" 3 Paris Page 151(1988).

• حجم المؤسسة وعمرها الإنتاجي و موقعها الجغرافي.

3-16 مزايا التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:²¹

يعتبر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية أداة للمؤسسة لمعرفة مجموعة من الأمور الحساسة و المصيرية، نذكر منها:

- كأداة تنبئية للموارد البشرية، وفعاليتها تكمن بالنسبة للمؤسسة التي ترغب في إعادة التمويع الإستراتيجي،
- رفع مساهمة الموارد البشرية في نجاح التنظيم،
- توسيع قاعدة المعلومات على الموارد البشرية وأيضا
- أفضل تنسيق لمختلف البرامج تمس سير الموارد البشرية خاصة العمليات الإيجابية لتطوير الموارد البشرية،
- تحسين الإنتاجية،
- السماح لاستعمال أقصى للطاقات البشرية
- جلب اليد العاملة المطلوبة
- تحسين سير الموارد البشرية في مجملها.
- يسمح التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بالتأثير مسبقا على القرارات الحساسة للتنظيم بتوفير معلومات أفضل حول تكوين الموارد البشرية
- وضع تنبؤات تهدف إلى احتمال النتائج المترتبة عن مختلف التغيرات للمحيط والتحرك في الوقت المناسب.

²¹ Allard .Elizabeth ".Tendances Et Prises De Recherche En Gestion Des Ressources Humaines " page 78 .Rapport De Recherche 1999 -Québec-

3-17 شروط نجاح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: 22

من العوامل الرئيسية للنجاح خلال وضع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية نكر خمسة عوامل تبدو لنا أكثر تأثيرا على مسار هذه العملية و هي كالاتي:

3-17-1 العامل الأول:

التكفل بسياسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من طرف الإدارة العليا.

على ممثلي الإدارة العليا على مستوى المؤسسة، الاقتناع بأن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يلعب دورا ايجابيا و بناءا في المساهمة نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للتنظيم. كما هو الأمر بالنسبة لمواجهة وضع تغيير حيث من الضروري اللجوء إلى إشراك موظفي جميع المستويات ومعرفة مستوى قناعة الأفراد و الإطارات.

فلا بد أن تحتضن الإدارة هذا التصور وتكون صاحبة المبادرة و ذلك من خلال تخطيطها لمختلف النشاطات و التي يجب أن تكون متجانسة مع الأهداف المسطرة و رسالة المؤسسة وذلك ما يؤدي إلى تحقيق وحدة التصور بين الإدارة و إدارة الموارد البشرية و العمال في مختلف مستوياتهم.

في الأخير يبقى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وسيلة للتسيير الاستراتيجي، يجب التكفل به من طرف الإدارة العليا و هو شرط ضروري لإتجاح كل السيرورة .

3-17-2 العامل الثاني: انخراط و التزام كل الفريق القيادي في السيرورة :

إن عملية إدخال التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية تكتسي أهمية كبيرة على مستوى المؤسسة، و لكن عادة ما يكون الرفض هو الرد العكسي من طرف الكثير، انطلاقا من الخوف من التغيير و ما ينجر عنه من نتائج و عناصر محبط جديد.

ان عنصر الاقتناع بالبرنامج المقترح هو شرط ضروري من أجل تجسيد و تنفيذ النشاطات على أحسن مما يكون، فعملية إدخال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لا بد من مسانيرتها بعنصر الاقتناع على جميع المستويات و خاصة العليا منها.

3-17-3 العامل الثالث: معرفة تأثير تغيرات البيئة الخارجية

إن عملية تحليل التغيرات الخارجية من طرف المؤسسة لها الأهمية الكبيرة، حيث لا يمكن للمؤسسة أن تكتفي بتحليل وضعها الداخلي، فقد تفقد الفرص الخارجية الناتجة عن المحيط التنافسي الخارجي.

3-17-4 العامل الرابع:

إدراج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية مع التخطيط الإستراتيجي الشامل.

إن العمل بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كمنهج، لا بد أن يأخذ بعين الاعتبار توجه التخطيط الإستراتيجي الشامل للمؤسسة. حيث يجب اعتباره كغاية، و كوسيلة للوصول إلى الأهداف تماشياً مع استراتيجيات التغيير للمؤسسة.

يمثل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية أداة للتغيير، في هذا الإطار على الإدارة الاستعداد على مساءلة التنظيم وإعادة النظر في البرامج التي تعتبر أساسية و التي قد لا تتماشى مع اتجاه الهدف الرئيسي.

3-17-5 العامل الخامس: استغلال نقاط القوة للموارد البشرية المتاحة:

- على المؤسسة الاستغلال الأمثل لقدرات مواردها البشرية من أجل تعظيم و توسيع فرص النجاح.

- رفع مستوى احتمال تحقيق الأهداف الإستراتيجية بأسهل وأسرع طريقة من الناحية المالية و البشرية.

- وعلى العكس إذا تم إهمال الكفاءات المتاحة قد يؤدي هذا إلى فقدان فرص تحقيق الأهداف نتيجة الضغوطات المتعددة.

3-17-6 العامل السادس : تحقيق المسار بالتدرج

من تقنيات الشروع في وضع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية هو التدرج في وضع الخطوات وليس من الضروري توفير نوعية عالية من الاختصاصيين و البحث عن الكفاءات لوضع هذا المسار، لأن ذلك قد يؤدي بطريقة أو أخرى إلى التأخير و يكون من الأفضل وضع خطوة بخطوة وتعديله حسب الحاجة. إذ أن إنجاز نشاط كدفع الكفاءات و المؤهلات الحالية و الكامنة للموارد البشرية المتاحة يمثل تنمية مضافة للمؤسسة.

7-17-3 العامل السابع: نوعية المعلومات حول الموارد البشرية:

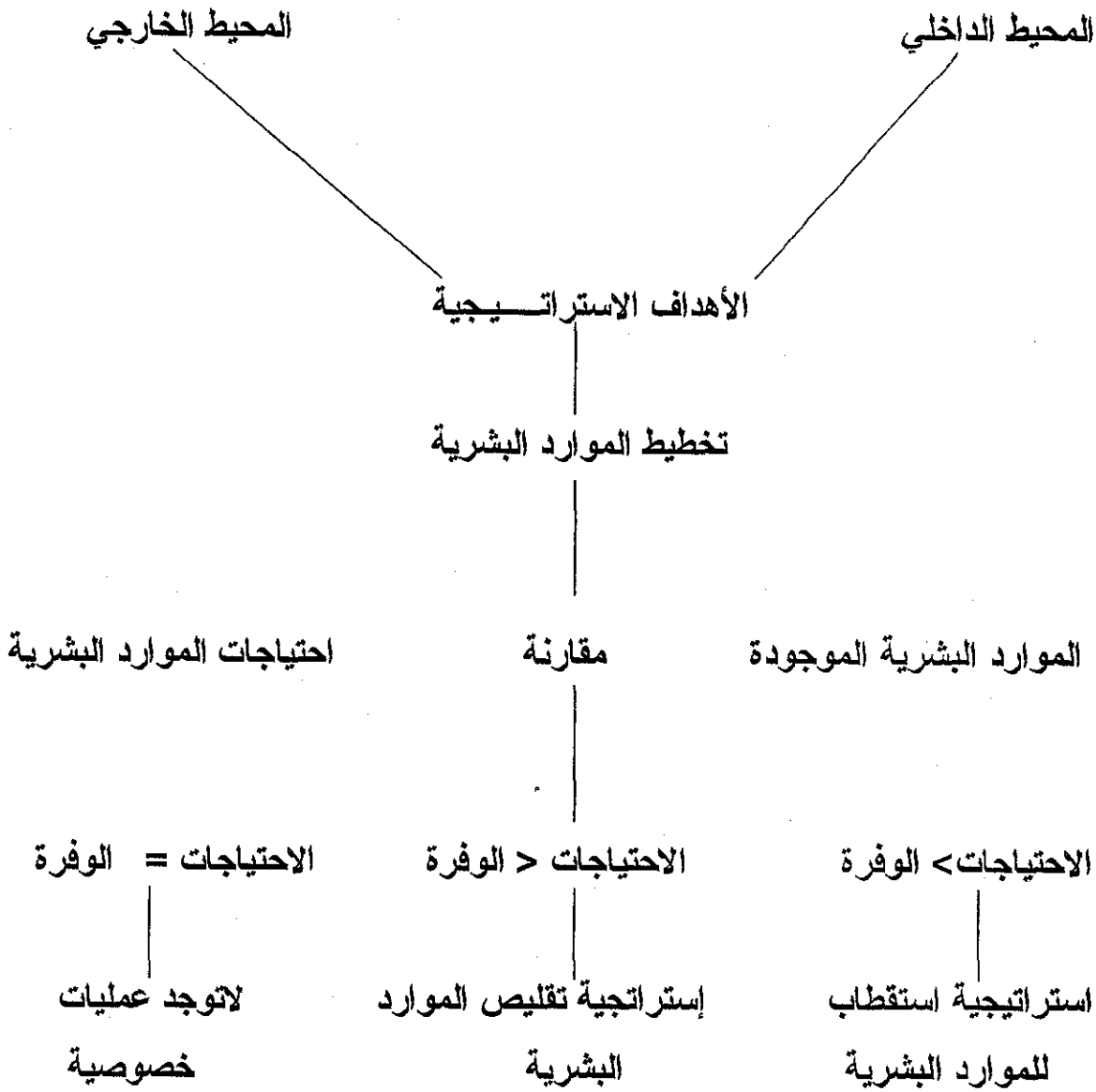
إن وجود المعلومات ذات الجودة على الموارد البشرية ضروري لوضع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، إذ ينبغي تكفل الإدارة بالموارد البشرية عن طريق تحديد خصوصية المهام لمختلف المتدخلين في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

3-18 نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:²³

لقد أتضح بأن دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أصبح عنصراً مهماً في تصور التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، حيث اعتمد في البحث و التطبيق Becker Et Gerhart 1996 في ميدان التسيير الاستراتيجي الشامل. لقد تطور هذا النموذج على مستوى مرحلتين:

- 1- مجهودات الباحثين و المختصين الذين اهتموا بدراسة تخطيط الموارد البشرية و خاصة في مجال طرق التنبؤ في مجال الموارد البشرية Martory 1990
- 2- ظهور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية خصوصاً من خلال أبحاث مدرسة Harvard Et Michigan خلال السنوات 1983-1984.
- 3- كما اعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية نموذجاً أساسياً في عملية التسيير خلال فترة ما بين 1960-1970 حيث كان هدف هذا النموذج هو تحقيق التوازن بين عرض و طلب العمل كما هو مبين في الشكل التالي:

²³ Arcand Et Nada Allani "Gestion Stratégique Des Ressources Humaines : Fondements Et Modèles" P 81 Québec 2004.



الشكل (3-4) نموذج تخطيط الموارد البشرية 1978 Glueck

arcand et nada allani "gestion stratégique des ressources humaines : fondements et modeles" p 155 quebec 2004.

وحسب Glueck 1978 إن هذا النموذج يحتوي على إيجابيات أهمها:

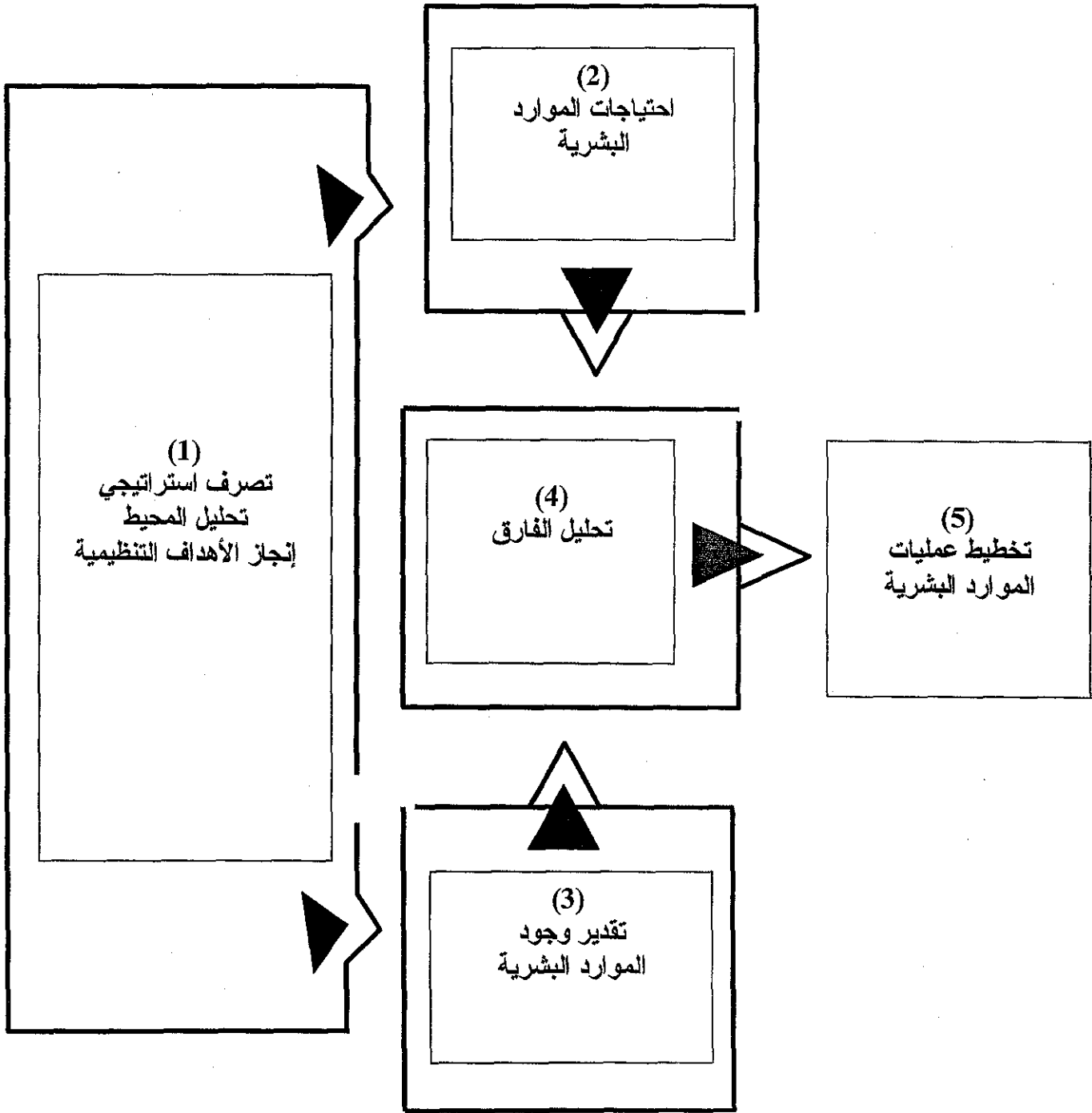
- استعمال ناجع و فعال للأفراد.
- تنمية و تطوير الأفراد
- مشاركة الأفراد في إنجاز الخطة و الأخذ بأرائهم.
- من أهم الانتقادات التي وجهت له نذكر:
- تخطيط الموارد البشرية يفضل التقديرات على حساب التنفيذ
- لا يمكن تعميم هذا النموذج في جميع الحالات المتخلفة.
- التخطيط الاستراتيجي الخاص بوظيفة الموارد البشرية يعتبر أقل أهمية مقارنة مع الوظائف الأخرى
- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يهتم بالاستراتيجية الخارجية و يتجاهل العناصر الداخلية.

3-19 مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية²⁴:

تتطلب عملية التخطيط المرور بخطوات عملية واضحة تلتزم المؤسسة بإتباعها في تنفيذ خطتها الاستراتيجية للموارد البشرية. ويمكن اقتراح نموذج في هذا المجال يتمحور في ستة مراحل كما هو مبين في الشكل التالي²⁵:

²⁴ arcand et nada allani "gestion stratégique des ressources humaines : fondements et modeles" page 158-171 quebec 2004.

²⁵ PETIT, BELANGER, Foucher , Bergeron ".La Gestion Stratégique Et Opérationnelle Des Ressources Humaines" p 167 ,Montreal , Editions Gaetan Morin, 1993



الشكل (3-5) مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

3-19-1 المرحلة الأولى: تحليل البيئة و وضع استراتيجية تطوير:

3-19-1-1 المحتوى :

إن عملية تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة يهدف إلى معرفة بصفة دقيقة وممكنة معرفة المجال الذي على المؤسسة التعايش معه في فترة قصيرة (سنة 1) متوسطة (3 سنوات)، طويلة (5 سنوات). من جهة أخرى وضع الإستراتيجية التطويرية للمؤسسة هدفها تحديد واختيار طرق العمل (الغاية، الأهداف، الإستراتيجيات...) الأكثر نجاعة للمرحلة المختارة.

3-19-1-2- النشاطات:

تتمحور النشاطات الأساسية في ثلاث عمليات:

• تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة:

ويتعلق المر هنا بتحديد التغييرات السياسية و الاقتصادية المؤثرة في المحيط الخارجي ايجابيا أو سلبيا على مختلف المؤسسات و التي لم تتأثر بنفس المستوى أو الشكل نتيجة ذلك، و لا بد على المؤسسة أن تحدد بدقة آثار التغييرات إلي تخص طبيعتها، و خاصة على مستوى الموارد البشرية كعدم وفرة الكفاءات المؤهلة على مستوى عرض العمل الذي يمتاز بمنافسة شديدة.

جدول تحليل المحيط الخارجي و تحديد آثاره على الموارد البشرية:

المؤسسة: الفترة:

التأثيرات على الموارد البشرية	التغييرات الأساسية المؤثرة في المؤسسة	مركبات المحيط
		الاقتصادية
		التكنولوجية
		سوق العمل
		الخ..

• تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة:

من الضروري معرفة و تحليل عناصر المحيط الداخلي للمؤسسة كذلك التي تخص المهمة، قيم التسيير، الخصائص العامة (مستوى المردود للموارد البشرية) و الوقوف على نقاط القوة و الضعف، كالتنظيم ساري المفعول للعمل، المناخ التنظيمي، تصور التسيير. إن هذه العناصر تتطلب فحصا و تحليلا متجددا آخذة بعين الاعتبار آثار المحيط الداخلي بغية تحديد ما يجب تغييره و ما يجب الحفاظ عليه.

جدول تحليل المحيط الداخلي و تحديد آثاره على الموارد البشرية:

المؤسسة: الفترة:

التأثيرات على الموارد البشرية	العناصر الأساسية المؤثرة في المؤسسة	مركبات المحيط الحالي
		مهمة المؤسسة
		قيم تسيير المؤسسة
		الخصائص للموارد البشرية الموجودة (نقاط القوة و الضعف)
		تنظيم العمل
		المناخ التنظيمي
		فلسفة تسيير المؤسسة

• تشكيل استراتيجية التطور للمؤسسة:

هذا النشاط يخص تقييم الكيفية التي تتكيف بها المؤسسة في مواجهتها للضغوطات ومتطلبات التغييرات المفروضة عليها، من خلال التعديلات التي يتطلبها المحيط الداخلي قصد محافظتها على الأهداف الاستراتيجية التي تتبناها كمشاريع ونشاطات .

جدول تشكيل الاستراتيجية لتطوير المؤسسة و آثارها على الموارد البشرية

المؤسسة: الفترة:

أثارها على الموارد البشرية	أولويات النشاطات	استراتيجيات التطور
		مهمة المؤسسة
		قيم تسيير المؤسسة الجديدة
		الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية: <input type="radio"/> فلسفة التسيير <input type="radio"/> تنظيم العمل <input type="radio"/> الخ...

3-1-19-3- طرق التحليل:

إن استعمال طرق التنبؤ²⁶ نحو المستقبل في هذا المجال، قصد ترجمة المحيط و صياغة نموذج استراتيجي لتطوير المؤسسة، لا يخرج من نطاق نوعين من التقنيات:

- كمي

- و نوعي.

1-3-1-19-3 التقنيات الكمية: Techniques Quantitatives**• تحليل الاتجاه:**

هذه التقنية تركز على تبني مسارات و اتجاهات معينة حدثت في السابق و ترجمت ظاهرة معينة، على ظاهرة مستقبلية بنفس الأسلوب و هي تسلم بثبات و تكرار نفس العوامل التي تؤدي إلى نفس النتيجة بالرغم من بعدها على الواقع بحكم التغيرات المتجددة التي تحيط بالمؤسسة.

• طرق كمية أخرى:

تعتمد على معادلات رياضية و إحصائية معقدة كالدوال الأسية أو حساب المتوسطات و المربعات. وذلك باللجوء إلى أهل الاختصاص في هذا المجال.

2-3-1-19-3 -التقنيات النوعية: Techniques Qualitatives**• آراء المختصين:**

هذه التقنية تتلخص في لجوء المؤسسة إلى الاستعانة بذوي الخبرة سواء من الداخل أو الخارج، أثناء صياغتها لتنبؤات مواضيع تخصصها، و عادة ما تكون هذه الطريقة الأكثر استعمالا من طرف إدارات المؤسسات، و تختصر في متغيرين:

- الاستعانة بخبير محايد و يكلف بإشراك كل الأفراد و يحتم آراءهم.

- التنبؤات تنجز بطريقة سرية على مستوى الإدارة و تعرض على جميع الأفراد

المشاركة في هذه العملية.

²⁶ Louarn Jean-Yves(1995), L'analyse Des Disponibilités En Ressources Humaines , Gestion ,Vol 10,No1,pp.47-51.

• تقنية دالفي: Techniques Delphi

هذه الطريقة تلجأ الى أشخاص معينين و تكلفهم بدراسة و تحليل مشكلة هي محل انشغال المؤسسة. و ذلك عن طريق تقديم تقريراً مكتوباً للإدارة، و تتكرر هذه العملية مع مجموعة أفراد آخرين ، و في الأخير تتم تصفيتها و تتبنى تقرير بالإجماع .

• تقنية السيناريوهات: TECHNIQUES DES SCENARIOS

تعتمد على كفاءة المسير و قدرته على قراءة الأحداث التي قد تخلق من آثار التغيرات المختلفة للمحيط. هذه التقنية تشجع المؤسسات على اكتساب نظام لمراقبة المحيط.

• تقنيات نوعية أخرى: AUTRES TECHNIQUES QUALITATIVES

يوجد طرق أخرى يلجأ إليها المختصين لتحليل سلسلة الأحداث كطريقة المصفوفة ذات التأثير المعاكس.

2-19-3 المرحلة الثانية التنبؤ بحاجيات الموارد البشرية:

2-19-3-1-المحتوى:

التنبؤ بالحاجيات المستعملة للموارد البشرية المسماة أيضا بالتنبؤ بالطلب الداخلي للعمل أو التنبؤ بالتوظيف يتمثل أساسا في تحديد عدد المناصب و أيضا هيكله العمل من أجل ضمان تحقيق الغاية و الأهداف الأساسية في المواعيد المحددة.

بعبارة أخرى التنبؤ بحاجيات الموارد البشرية يهدف أساسا على الإجابة على 3 أسئلة:

أ- ما هي بنية التشغيل ؟ (الأصناف) التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة ؟

ب- ما هو عدد المناصب الضرورية لهذا الغرض ؟

ج- ما هو محتوى متطلبات هذه المناصب ؟

2-19-3-2- النشاطات:

تشتمل هذه المرحلة ضمن تنفيذ مسار التخطيط الاستراتيجي على أربعة نشاطات أساسية:

- تحليل النشاطات المنبثقة من أهداف و استراتيجيات المؤسسة:

Analyser Les Activités Découlant Des Objectifs Et Des Stratégies D'action

D'organisation

في أول مرحلة، لابد للمؤسسة أن تحدد أنواع و حجم النشاطات التي تتبعها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية في فترة الخطة، ومن هذه الفكرة فالمطلوب من كل مجموعة عمل أن تحدد قائمة النشاطات اللازمة على مستواها، أي معرفة حجم العمل الذي يجب توفيره لكل النشاطات المحددة، وبالتالي معرفة الحجم الإجمالي للعمل المطلوب.

- تحليل الهيكل التنظيمي المطلوب لتحقيق النشاطات:

Analyser la structure organisationnelle requise pour la réalisation de ces activités

إن النشاطات المطلوب عملها تحدد نوعية الوظائف و أصناف المناصب و بالتالي تمس مباشرة في الهيكل التنظيمي الذي يجب أن يكون عليه بصيغة ملائمة و استراتيجية التطوير. في هذا المجال فانه من المفروض أن تطرح صيغ جديد للعمل، و ظهور جديد للمسؤوليات و نمط مغاير في مجال التسيير ، كلها عناصر تؤثر مباشرة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

• تنبؤ عدد الوظائف المطلوبة: Prévoir le nombre d'emploi requis

requis

إن هذه العملية الخاصة بتقدير عدد المناصب و أصنافها يتحكم فيها عاملان أساسيين:

- حجم النشاطات المحددة من قبل المؤسسة- كالاتعداد عن بعضها و ظهور أنشطة جديدة
- مسار عملية الإنتاج و ما يتعلق بتنظيم العمل، و إدخال وسائل تكنولوجية، و مستوى الإنتاجية المستهدف.

جدول تقدير الاحتياجات الكمية للموارد البشرية

المؤسسة: الفترة:

نمط و حجم النشاطات السارية المفعول	إطار الوظائف المطلوبة	أصناف ا الوظائف المطلوبة	الاحتياجات الكمية لكل صنف وظيفي

جدول تقدير الاحتياجات النوعية للموارد البشرية

المؤسسة: الفترة:

صنف الوظيفة	الاختصاصات الرئيسية	المستوى العلمي المطلوب	التجربة المطلوبة	التدريب على النشاط

جدول تقدير الاحتياجات النوعية للموارد البشرية (تابع للجدول السابق).

المؤسسة: الفترة:

صنف الوظيفة	الاختصاصات الرئيسية	الجانب المعرفي المطلوب	المهارات المطلوبة	الهيئة والسلوك المطلوبان

• توقع تطور المحتويات و متطلبات الوظائف:

Prévoir l'évolution du contenu et des exigences des emplois

يؤخذ بعين الاعتبار التغيرات المستقبلية في المحيط و علاقتها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، و معرفة خصوصيات كل صنف من الوظائف و متطلباته: كمستوى الدراسة، الأقدمية، الجانب المعرفي، و نوعية الشخصيات و الهيئة و السيرة...

3-2-19-3- طرق التحليل: méthodes d'analyses

هي نفس الطرق المذكورة في المرحلة السابقة،

3-19-3 المرحلة الثالثة: تقدير الموارد البشرية المتاحة:

3-19-3-1-المحتوى:

غالبا ما تسمى بالتنبؤ للعرض الداخلي للعمل أو تحليل القوى العاملة المتاحة والغاية منه هو تكوين فكرة واضحة عن عدد و نوعية الموارد البشرية التي تعمل حاليا في المؤسسة و التي سوف تكون متوفرة في مرحلة مستقبلية محددة.

3-19-3-2-النشاطات:

عملية التقدير للموارد البشرية تأخذ شكلين:

التقدير الكمي: من حيث إنجاز عملية جرد للموارد البشرية و تحليل لدوران الأفراد و تحليل الحركات الداخلية.

التقدير النوعي: من حيث تحليل المردود و معرفة مستوى المجهودات المبذولة.

• -القيام بجرد للموارد البشرية:

إنجاز جرد للموارد البشرية على مستوى المؤسسة يهدف إلى جمع المعلومات الأساسية

للأفراد على شكل جداول مصممة تحتوي:

- صنف الوظيفة
- الأقدمية
- السن
- الجنس
- المستوى العلمي
- المهارات الحالية
- الاهتمامات المهنية

و عملية إنجاز هذه الجداول التي تشمل هذه المعلومات يمكن العودة إليها باختلاف نوع

العملية المراد إنجازها، كمعرفة هرم السن على مستوى المؤسسة، فهذه العملية التحليلية تركز على العمود الخاص بسن الأفراد في هذا الجدول، أو عملية الترقية تركز على المهارات و الاهتمامات...

• إنجاز معدل الدوران:

يهتم بعدد العمال المغادرين من المؤسسة في فترة محددة عادة ما تكون سنة واحدة. و الطريقة الحديثة الأكثر استعمالا هي العملية التالية:

معدل الدوران = عدد الموظفين المغادرين في الفترة / متوسط التعداد في الفترة x 100

أما متوسط التعداد فيمكن حسابه على الأقل بطريقتين:

• متوسط التعداد = (التعداد في البداية + التعداد في آخر الفترة) / 2

أو بطريقة أكثر دقة:

• متوسط التعداد = مجموع تعداد الأشهر / 12

و للتوضيح أكثر يمكن أن يرتبط حساب هذا المعدل باحدى العناصر كالأقدمية أو السن

أو سبب المغادرة سواء كان إراديا- كالانتقال إلى مؤسسة أخرى أو الإحالة على التقاعد، الاستقالة - أو كان إجباري - كالوفاة أو الفصل.

• -إعداد معدل التنقل الداخلي:

التنقل الداخلي يقصد به حركة الموظفين من صنف وظيفي معين إلى صنف آخر أو

عملية تبديل من مصلحة إلى مصلحة أخرى.

في هذه العملية يتم إحصاء كل الموظفين المتنقلين التابعين لجناح إداري معين إلى

منصب شاغر تابع لجناح إداري آخر قد يكون بسبب تعيين، ترقية إعادة توزيع.

جدول الحركة الداخلية لكل صنف وظيفي:

المؤسسة: الفترة:

التعداد في نهاية الفترة	الوصول الى الصنف	الذهاب من الصنف الوظيفي	التعداد في بداية الفترة	أصناف الوظائف
-----	-----	-----	-----	أفراد التاطير: - العليا - الوسيطة.
				الاحترافية
				التقنية
				أفراد المكاتب
				أفراد الأمانات
				العمال
				المجموع

- -التقدير المسبق للموارد البشرية:

هنا عملية توقع الموارد البشرية في الفترة المحددة للخطة، فيجب الأخذ بعين الاعتبار كل الموظفين الذين يمسه عملية النقل، حيث يتم خصمهم من عدد الأفراد.

- القيام بالتحاليل و التوقعات الكمية:

إن المؤسسة التي تريد أن تستبق المستقبل في عملية تسيير الاحتياجات القادمة، لابد أن تتبنى تقنيات التنبؤ التي تعتبر متنوعة، وقد تكون بسيطة أو معقدة و لتوضيح هذه الفكرة نأخذ كمثال حساب معدل المغادرة، فيمكن ربطه بمجموعة من العوامل المتغيرة، مدة التجربة المهنية، الصنف الوظيفي الأكثر تعرضاً لظاهرة المغادرة مقارنة مع الأصناف الأخرى، نوع سبب المغادرة الإرادي أو الإجباري.

بالرغم من كون هذه الظاهرة تعتبر معقدة وخاصة فيما يتعلق بالمغادرات الإرادية كالاستقالات فان عملية حساب الاحتمال الخاص بها تبقى دائما تقريبية.

• تحليل المردود:

إن عملية تحليل المردود تهدف إلى الوقوف على نقاط القوة و نقاط الضعف للموارد البشرية على مستوى المؤسسة و بالتالي تحديد نوعية هذه الموارد ومستواها. حيث تحدد العوامل التي تدفع بالموظف بالقيام بمجهود معين، التحفيز، التأيير، النصوص التنظيمية. بالإضافة إلى الكفاءات الفردية التي يمتلكها.

• تقييم المجهود:

إن المؤسسة تسعى إلى استعمال كامل المجهودات التي تمتلكها موارد البشرية قصد تحقيق أهدافها، و يقتضي هذا الاستعمال الأمثل للموارد البشرية توزيع ملائم للأفراد على المناصب من أجل إعطاء أقصى مجهود.

عملية تقييم المجهود ينجز عن طريق مقارنة الكفاءات بين مجموعة من الأفراد الموجودين في نفس التصنيف و الذين استفادوا من عملية تكوين أو تدريب مع الأفراد الآخرين الذين لم يستفيدوا بعد من هذا الامتياز.

هناك عدة طرق يمكن اللجوء إليها في هذه العملية، و التي تؤكد النجاح المسبق لأي وظيفة نذكر منها مثلا الكفاءة، المستوى العلمي، خصوصيات الفرد المستتجة من التحليل البيكولوجي، أو الرجوع إلى تصفح الملف المهني و تحليل الوثائق كتقييم المردود، و الذي من خلاله يمكن توجيهه إلى منصب جديد أكثر تناسب و ملاءمة.

فعملية تقييم المردود تحدد من نتائج العمل و عملية تقييم المجهود تفتح إمكانيات الترقية للفرد.

و أخيرا عندما تستطيع المؤسسة معرفة الاحتياجات المستقبلية و المتاحة حاليا على مستوى الموارد البشرية، فعندئذ يكون في وسع المؤسسة تجاوز الاختلالات التي قد تحدث مستقبلا.

3-19-4 المرحلة الرابعة: تحليل الفوارق بين الحاجيات والموارد البشرية المتاحة:

3-19-4-1-المحتوى:

يهدف إلى توضيح مختلف الوضعيات التي تمثل أخطارا حرجة بالنسبة للتطور المثالي للمؤسسة.

فالتقييم المناسب للفوارق الناتجة يسمح بالتعرف على التحديات العملية التي تواجه تسيير الموارد البشرية و أيضا تغذية محتوى خطة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية. هذه الاختلالات يمكن أن تكون في أربعة أصناف:

المحيط، الهيكل التنظيمي، على المستوى الكمي أو النوعي.

3-19-4-2-النشاطات الأساسية:

• تحليل الاختلالات الخاصة بالمحيط:

هنا لابد من تعريف بأكبر قدر ممكن على عوامل المحيط الخارجية، و التي تعتبر تحدي يواجه المؤسسة في الوصول إلى الأهداف المسطرة، هذه العوامل قد تكون مثلا ظهور أو تغيير لقوانين، وجود منافس قوي يمكن اجتذاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية.

• تحليل الاختلالات الهيكلية للتنظيم:

قد تنتج هذه الاختلالات جراء إعادة توزيع المسؤوليات كحذف إدارة من الهرم التنظيمي أو إدخال نمط لامركزية التسيير على مستويات معينة، أو صدور قوانين جديدة لشروط العمل.

• تحليل الاختلالات النوعية:

من الضروري تقدير الفوارق الموجودة بين الكفاءات الموجودة و تلك التي يجب أن تكون عليها الموارد البشرية، وعمليات التحليل في هذا المجال تبين الأسباب كتلك المتعلقة بنقص في التكوين و إعادة التأهيل، أو محدودية القدرات أو إهمال معارف تقنية في قطاعات النشاط.

• تحليل الاختلالات الكمية:

من المفيد أن تعرف المؤسسة مسبقا الفائض أو الندرة في مجال الموارد البشرية، التي تؤثر مباشرة على طريقة تحقيق أهدافها. وذلك يسهل لها التصرف على مستوى وجهتين:

• معرفة الطريق التي تتبعها في مجال الأهداف التنظيمية و التنفيذية الخاصة بالموارد البشرية.

• اتباع أنواع الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية.

جدول تحديد الاختلالات بين الاحتياجات ووفرة الموارد البشرية:

المؤسسة: الفترة:

التحديات المطلوبة من الموارد البشرية	تأثيرها على المؤسسة	طبيعة الاختلالات	أنواع الاختلالات
			المحيطة
			الهيكليّة
			النوعية
			الكمية

3-4-19-3 طرق التحليل:

التحليل المطلوب تنفيذها هي تلك المتعلقة بهذه المرحلة من التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و هي تشمل على معرفة العلاقة المستقبلية للمؤسسة -الأهداف، مشاريع، نشاطات. بالوضع الحالية في ميدان الموارد البشرية، وفي حالة وجود تباعد يؤثر ذلك سلبيا في هدف المؤسسة الاستراتيجي .

3-19-5 المرحلة الخامسة: خطة تسيير التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

3-19-5-1-المحتوى

تحتوي هذه الخطة على الأهداف الدقيقة واستراتيجية التنفيذ والتي تهدف إلى التحمل للموسم للمؤسسة من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة و القضاء على الفوارق الحرجة بين الحاجيات من الموارد البشرية و الموارد البشرية المتاحة المتتبا بها في مرحلة معينة.

تعكس الخطة مميزات استراتيجية الموارد البشرية ونتائج التحاليل المختلفة المنجزة لدراسة المتغيرات المحيطة و نوعية استراتيجية التطوير المختارة من طرف المؤسسة تهدف الخطة إلى تصور سيناريو بموجبه تتحدد الأهداف الدقيقة التي يمكن قياسها، و استراتيجيات العمل التي تدعو الخطة الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

3-19-5-2 - النشاطات الأساسية:

تكون الخطة مفصلة و يجب أن تشمل على الأقل ثلاثة نشاطات أساسية:

تحديد أهداف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

تحديد الاستراتيجيات العملية

إنجاز رزنامة و جدول للتحقيق.

• تحديد أهداف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

هذه الأهداف تتطلب من المؤسسة حصولها على الموارد البشرية لتطبيق استراتيجية

التطور. وتكون على مستويين:

• الاستراتيجية: و تتكون من فلسفة و نمط الإدارة و المتمثلة في إشراك العمال في

التسيير و استراتيجية إدارة الموارد البشرية بصفة عامة.

• التنفيذية: وتهتم بمواجهة التحدي المفروض الذي ينتج من عدم توازن العرض و

الطلب كظاهرة الندرة أو فائض للموارد البشرية.

• تحديد الاستراتيجيات العملية

هي الوسائل المتبعة من قبل المؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة، وتتأطبق مع الوظائف

الأساسية لتسيير الموارد البشرية، كالتكوين، تقييم المرودود، علاقات العمل. فمثلا إذ وجد نقص في

الكفاءات فيجب تبني إستراتيجية تكوين أو إعادة رسكلة أو تحسين أداء هذه الموارد.

• إنجاز رزنامة و جدول للتحقيق:

يساعد هذا الجدول في تنفيذ الأولويات أثناء الخطة و من أجل تحقيق الأهداف المصممة في فترة زمنية محددة.

كما يتم التعرف على الضغوطات و الصعوبات، للموارد المالية المتاحة، و السير المنطقي للاستراتيجيات، و دور الموارد البشرية في تحديد الأدوار و تفويض السلطات على ضوء وضوح الأهداف.

3-5-19-3 طرق التحليل

إن طرق اختيار الأهداف و الاستراتيجيات تركز على آراء المسيرين، و ترتبط بمستوى التقنيات النوعية و الكمية التي ذكرناها في المرحلة الأولى.

و للتأكد من أن خطة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تسير بصورة ملائمة، و أن المؤسسة أحسنت اختيار الاستراتيجيات و الأهداف، من الضروري القيام بالمتابعة الدورية و إنجاز تقييم سنوي لهذه الخطة.

3-19-6- المرحلة السادسة: متابعة وتقييم خطة التسيير الإستراتيجي للموارد

البشرية:

3-19-6-1 المحتوى:

يهدف إلى ضمان السير المناسب للنشاطات المتوقعة و أيضا ملاحظة الفوارق المحتملة التوقع بين النتائج المنتظرة ونسبة التقدم في وضع العمليات التصحيحية للخطة. ومن جهة أخرى التقييم السنوي للخطة يهدف إلى إعادة تقييم نجاعة وفعالية الأهداف والإستراتيجيات المسطرة، هذا التقييم كونه يعتمد على متغيرات مستمرة فان عملية تعديل ومراقبة الطرق المتبعة يجب أن تكون حاضرة في جميع خطوات التنفيذ.

3-19-6-2 النشاطات:

هذه المرحلة تشتمل على نشاطين أساسيين:

-المتابعة الدورية لخطة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
-التقييم السنوي لهذه الخطة.

• المتابعة الدورية للخطة:

بصفة عامة تكون المتابعة خلال فترة زمنية من ثلاثة أشهر إلى ستة أشهر، و تمكن المسيرين من معرفة مستوى و كفاءة سير الخطة، و مدى التزام الأفراد بمحتواها و بالتالي الوقوف على المعوقات و التصرف من أجل التصحيح كما يمكن التنبؤ بالنتائج المنتظرة و مدى تطابقها مع الأهداف العامة للمؤسسة.

• التقييم السنوي للخطة:

يتم التقييم وفق مرحلتين:

-تقييم جدية و صلاحية الخطة
-فعالية الخطة

• تحليل جدية و صلاحية خطة الموارد البشرية:

للتساؤل الذي يطرح في هذه النقطة:هل تتلاءم خطة التسيير الاستراتيجي للموارد

البشرية مع الأهداف ؟ هل للاختلالات الموجودة بين العرض و الطلب للموارد البشرية

تأثير على هذه الأهداف؟

الإجابة عن هذا التساؤل يكون في عمليتين:

- جرد لكل الأهداف في شكل قائمة وذلك يتم أثناء عملية تحليل الاختلافات.
- مدى تطابق محتوى هذه القائمة مع الأهداف المسطرة، و القيام بهذه العملية تتطلب اللجوء إلى آراء المستعملين و قياس مدى استفادة المؤسسة من هذه الخطة مقارنة على ما كانت عليه من قبل.

• تحليل فعالية الخطة:

هذا التحليل يؤكد لجوء المؤسسة إلى الوسائل الأكثر تناسب في طريقة وصولها إلى الأهداف، حيث يتم تحليل النتائج المحصل عليها مقارنة مع هذه الوسائل و تقييم الفوارق ومنها إعادة النظر في اختيار تلك الوسائل في حال وجود خلل.

3-20 خاتمة الفصل:

تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية عملية تقنية بحتة، فهي تبحث في مجال يصعب قياسه، ولقد تطرقنا إلى أهم النظريات الحديثة التي حاولت إن تعطي مجموعة من الطرق و التي يمكن لأي مسير الرجوع إليها في عمليات تحديد مستوى الطلب للموارد البشرية.

ففي بداية هذا الفصل تم التطرق إلى المفهوم الديناميكي للتخطيط الاستراتيجي في ميدان الموارد البشرية و مراحل تطوره، ثم بيننا الأهمية الخاصة لهذه العملية على مستويات مختلفة، (المؤسسة و الفرد) و الدوافع المختلفة التي تجعله ضروري التبنّي من قبل المؤسسات، و عرضنا أهم الطرق المنتهجة في عملية التخطيط الاستراتيجي بنوعيتها:

-التقدير التابع للخبراء الإداريين

- الطرق التقنية الخاصة بالإحصاء و الرياضيات.

و في الأخير تعرضنا لنموذج تخطيط استراتيجي في جميع مرحلته و الذي يضم ستة مراحل أساسية تبدأ من عملية تحليل البيئة و ما تحويه من نشاطات تنبثق من أهداف استراتيجيات المؤسسة إلى عمليات التحليل للهياكل التنظيمية للوصول إلى عملية تتبؤ صحيحة فيما يخص تقدير الاحتياجات النوعية و الكمية للموارد البشرية، كما عرضنا طرق تحليل الفوارق و الاختلالات الموجودة بين العرض و الطلب، قصد الوصول الى خطة علمية و عملية دقيقة يسهل متابعتها و تقييمها في جميع مراحلها.

الفصل الرابع

دراسة ميدانية

لخطة تكوين

4-1 مقدمة:

إن سمة التغيير السريع في هذا العصر حقيقة واقعة، و ضرورة لا بد منها، لأن كل شيء في تغير مستمر، وفي مختلف المجالات.

فالمجتمع العصري مجتمع متغير، متطور متجدد، و ما دام التكوين موضوعا يعالج تكيف الأفراد مع البيئة المحيطة، أو تفاعلهم مع المجتمع المحلي، فلا بد للتكوين من أن يتجدد ويتطور في أهدافه و أساليبه وتطلعاته، وأن يكون في حالة تطور مستمر، يعيش الحاضر، ويمهد للمستقبل فالعملية التكوينية نظام له عناصره الرئيسية من: مدخلات وعمليات ومخرجات والتي تتأثر بعوامل البيئة الداخلية و العوامل الخارجية السياسية منها والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

ويسعى أي برنامج تكويني إلى تطوير مستوى أداء العاملين وتحقيق الأهداف المرجوة منه، وهذا يفرض على جميع العاملين امتلاك الكفاءات والمهارات اللازمة لإنجاح العمل، ويتطلب منهم أيضا ضرورة امتلاك المهارات الأدائية الكافية والفهم الواعي الدقيق والتصور الواضح لتحقيق أهداف المؤسسة.

و التكوين يساعد العاملين في ميدان التخطيط ويكسبهم الكفاءات والمهارات اللازمة لإنجاز أعمالهم بالشكل المطلوب، داخل المؤسسة فالعامل يحتاج إلى من يرشده و يوجهه، ليحقق أهدافه المرجوة وليكون متفاعلا مع صعوبات أداء مهامه، وقادرا على أن يتماشى مع متطلبات المستقبل وتطلعاته حتى يتسنى له تحقيق أهداف المؤسسة.

ومهما كانت النظرة إلى دور التكوين، فإن الجميع متفق على أن الهدف الرئيسي له هو تحسين مستوى أداء العامل، وتطوير سلوكه في ميادين العمل، وهذا يتطلب ضرورة امتلاك المشرفين لأساليب الإشراف الحديثة ولطرق التكوين المختلفة ولمهارات الاتصال والتواصل مع الآخرين حي يتحقق الهدف المنشود من دور جميع العاملين بالمؤسسة.

وتكمن أهمية التكوين في إنجاح العاملين لأداء وظائفهم بالشكل المرغوب فيه داخل المؤسسات وبخاصة في المجالات المرتبطة بالعمليات الفنية التي يحتاج إليها العامل لأداء مهامه، لذلك ذهب بعض الباحثين إلى تعريف التكوين بأنه تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد

البشرية الذي يهتم بتحديد وتطوير الكفاءات الرئيسة للقوى البشرية، بالمعارف والمهارات والاتجاهات من خلال التكوين المخطط، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية. ونظرا لهذه المهام والمسؤولية الملقاة على عاتق وظيفة التكوين في المؤسسة، والدور الإستراتيجي الرائد الذي تقوم به ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة، إرتأينا أن نقوم بمتابعة عملية سير خطة تكوينية حتى نقف على المراحل المتبعة، والمجهودات المبذولة لدى مؤسسة الخزف الصحي بالجزوات Ceramig في إطار برنامج شامل يهدف إلى رفع كفاءات أفرادها.

2-4 تقديم المؤسسة والتعريف بها.

المؤسسة الجديدة للخزف الصحي الكائنة بالجزوات والمسماة

" سيرامغ " Ceramig أنشأت بموجب عقد موثق رقم: 59 بتاريخ:

1998/03/02.

تقع على بعد 5 كلم عن مدينة الجزوات غربا، وتستحوذ على مساحة تقدر ب: 18 هكتار و 40 آر، حيث 29500 م² تشكل المساحة المبنية.

2-4-1 نشاط المؤسسة:

يتمثل نشاطها الأساسي في تصنيع تشكيلات متنوعة للخزف الصحي بصيغة استعمال تقنيات حديثة. (Voix humide).

يتكون رأسمالها من مبلغ: 230.000.000.00 دج

ووصلت قدرة الإنتاج لسنة 2004 حوالي 500.000 وحدة متنوعة تتمثل في الأنواع

الآتية:

- LAVABOS •
- COLONNES •
- TABLETTES •
- RECEVEURS DOUCHES •
- W.C ANGLAIS.W.C TURCK •
- RESERVOIRS •
- PORTE SAVON G.M ET P.M •
- DOUBLES BANCS AVEC EGOUTOIR •

BAC AVEC EGOUTTOIR •

EVIERS DE CUISINE •

و تعتمد في نشاطاتها على السوق الداخلية للحصول على المواد الأولية أهمها:

LES ARGILES •

LES KAOLIAS •

LES FELDS PATHS •

LES SABLES •

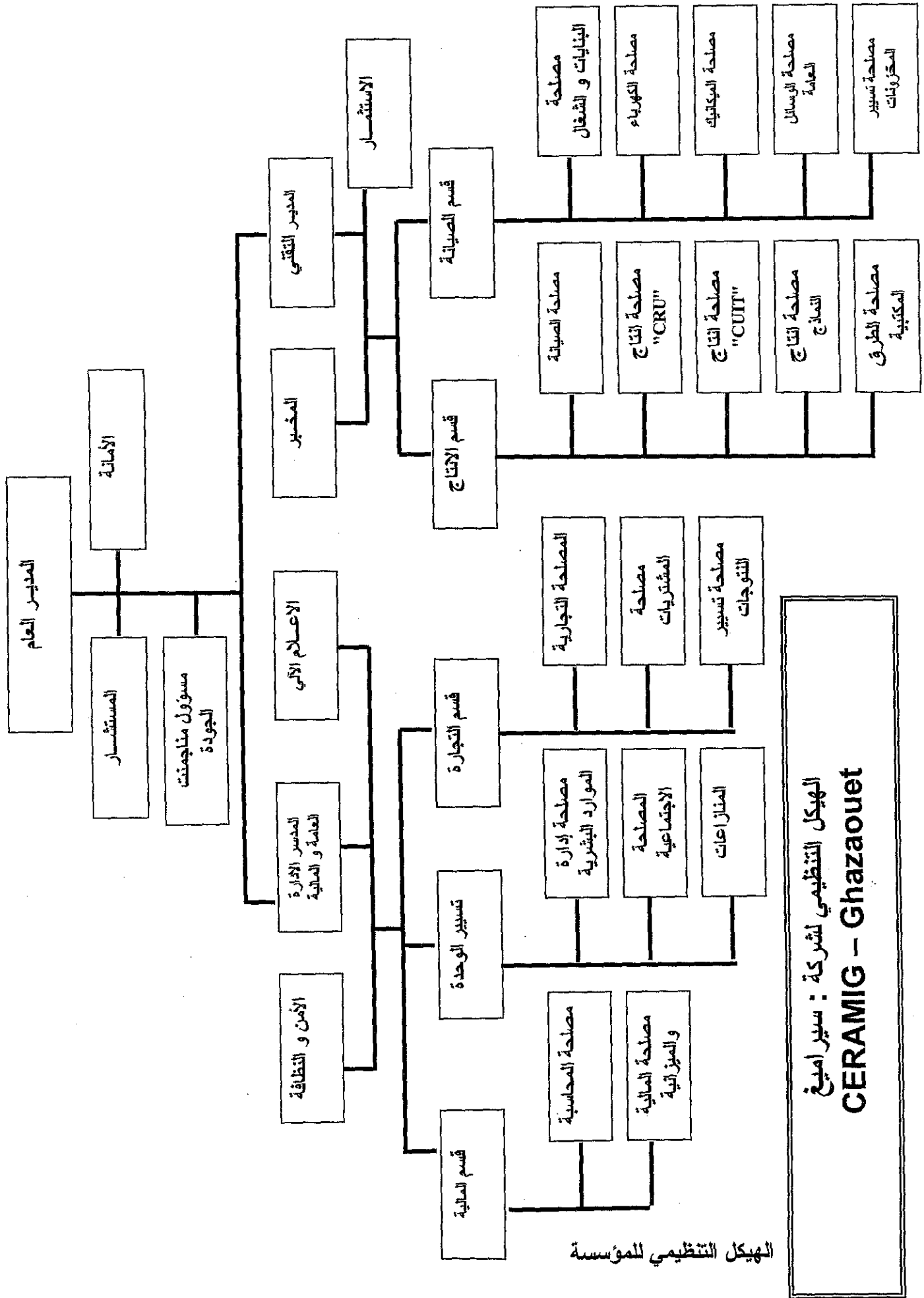
LES PLATRES POUR FABRICATION DES MOULES •

EAUX TRAITEE •

يسهر على تسييرها مدير عام و مساعدين له، يمثلون إدارة المؤسسة وينظمها

شكل الهيكل الموالي.

2-2-4 الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



الهيكل التنظيمي لشركة : سيراميج
CERAMIG - Ghazaouet

الهيكل التنظيمي للمؤسسة

من القراءة الأولى: للهيكل التنظيمي للمؤسسة يتبين لنا أن المؤسسة تشمل:

- رئيس المدير العام.
- أمانة المدير والمستشار
- ثم مسؤول مناجمت الجودة.
- ثم تتفرع الإدارة إلى قسمين رئيسيين:
- مدير الوسائل العامة والمالية.
- المدير التقني.
- بالإضافة إلى أربعة رؤساء أقسام الآتية:
- قسم المالية.
- قسم التجارة.
- قسم الإنتاج
- قسم الصيانة.
- إضافة إلى 22 مصلحة متمثلة في:
- مصلحة المحاسبة
- مصلحة المالية و الميزانية
- مصلحة تسيير الأفراد
- مصلحة الخدمات الاجتماعية
- مصلحة المنازعات
- المصلحة التجارية
- مصلحة المشتريات
- مصلحة تسيير محزونات المنتج
- مصلحة التحضير
- مصلحة إنتاج CRU
- مصلحة إنتاج CUIT
- مصلحة تصنيع النماذج
- مصلحة الطرق المكتبية

مصلحة البناءات و الأشغال

مصلحة الكهرباء

- مصلحة الميكانيك

مصلحة الوسائل العامة

مصلحة تسيير مخزون المواد الأولية.

هذه المصالح تضم حوالي 481 موظف إلى غاية 2004/12/31، يوزعون حسب

الجدول التالي:

20	الإدارة
281	الصناعي
7	التموين
43	الوسائل العامة
8	المحاسبة
38	الصيانة
6	المخبر
8	الأمانة
19	التجاري
42	الأمن و النظافة
9	التمهين

تتعامل هذه المؤسسة مع مؤسسات تجارية على المستوى الوطني الخواص منها و العمومية، ولها عملاء دائمون مع بعض المؤسسات الفرعية على مستوى الغرب، كتلك الكائنة بوهران، و تيارت، و مستغانم و تنس و بجاية. كما تخوض تجربة تصدير منتجاتها نحو السوق العربية بالدرجة الأولى كليبيا و تونس.

3-4 خطة التكوين في المؤسسة:

من خلال دراسة الوثائق لمقدمة لنا من طرف مسؤولي للإدارة و كذا حوارنا مع بعض المسؤولين لدى المؤسسة، تبين لنا مبدئيا أنه توجد مكانة لدى وظيفة التكوين بهذه المؤسسة، و أن مسؤوليها مهتمين إلى حد ما بسياسة التكوين و يولونها أهمية قصوى لا تختلف عن مثيلاتها في المستويات الأخرى، و أن هذه السياسة مدمجة ضمن السياسة العامة للمؤسسة وهي السبيل لتحقيق الأهداف التالية:

1-الالتزام الشامل بمسؤولية و إدماج الأفراد و ترقية عمل الأفراد

2-التكوين المستمر للأفراد.

و بغية الوصول إلى حقيقة ذلك، قمنا بتتبع جميع مراحل عملية التكوين لخطة

2004/2003.

و هدفنا كان يتمثل في الوقوف على كل كبيرة و صغيرة تخص موضوع التكوين و

مدى احترام المؤسسة لسياق هذه العملية، التي تعتبر حساسة و تحقيقها يتطلب جهدا كبيرا من الناحية البشرية و المالية.

و انطلقت دراستنا بحوار مع رئيس مصلحة الأفراد و مدير الإدارة العامة و

المالية المكلف من طرف المدير العام بمتابعة السير و مراقبة الخطة بمعية رئيس مصلحة

الأفراد، و قمنا باستجواب عينات أفراد للمؤسسة (إطارات، مسيرين عمال...) و اعتمدنا في ذلك

على الوثائق الرسمية لدى مصلحة الأفراد و قد سجلنا للمراحل التالية.

1-3-4 المرحلة الأولى: انطلاق عملية حملة تقييم الكفاءات

تصدر المديرية العامة للمؤسسة وثيقة توجه مباشرة إلى مصلحة الأفراد تعلن بها انطلاق حملة تقييم الكفاءات للأفراد.

و تحدد هذه الوثيقة بان هذه العملية تقام مرة واحدة في العام، هدفها تحسين قدرات ومعارف الأفراد.

و الغرض من هذه الحملة حسب الوثيقة يتمثل فيما يلي:

- تقييم الموارد البشرية التي تقوم بعمل له علاقة بجودة المنتج مع التحقيق في مدى ملاءمة الاحتياجات في الكفاءات التي يتطلبها المنصب
- معرفة احتياجات للتكوين و التجنيد
- تحضير خطط التكوين و التجنيد
- إعادة توزيع الأفراد في المؤسسة.

و تلح هذه الوثيقة وتأمّر مسؤول مصلحة الأفراد أنه يقوم بهذا العمل بالاشتراك مع

الإدارة العامة بمجرد حصوله على هذه التعلّية وتتنجز هذه العملية خلال فترة زمنية معينة.

4-3-2 المرحلة الثانية: مرحلة مليء بطاقة المنصب و تحديد مهام و نشاط كل فرد

في المؤسسة

بعد إعلان مصلحة الأفراد بمباشرة الشروع في حملة تقييم الكفاءات الفردية لكل عامل أو لطار بالتنسيق مع الإدارة العامة يقوم مسؤول مصلحة الأفراد بمليء بطاقة المنصب Fiche De Poste لكل فرد في المؤسسة.

و ما يلاحظ عن هذه البطاقة أنها تختلف من العامل البسيط إلى الإطار.

و تشمل هذه الوثيقة على العناصر الأساسية التالية:

- رمز المنصب
- الوظيفة
- العائلة المهنية
- التأهيلات المكتسبة: الشهادة- التكوين التكميلي- التجربة المهنية
- الصنف
- النشاطات:

تذكر كل النشاطات بدقة و المهام التي يقوم بها الفرد صاحب الوثيقة التي تختلف من

فرد لآخر حسب خصوصيات المنصب. وتذكر بها بعض الملاحظات:

هل المنصب يحتاج لتعويض في حالة غياب صاحبه أم لا؟

ماهي مسؤولية المعوض ؟

كتابة الاسم و اللقب و الإمضاء.

ملاحظة: عند قبول الفرد هذا المنصب يخضع لاحترام النظام الداخلي للمؤسسة

كحفظ سرية المعلومات الخاصة بكيفية أداء المهمة.

3-3-4 المرحلة الثالثة: تقييم كفاءات الأفراد:

عملية التقييم تخص كل الأفراد المستفيدين من عملية التكوين:

• عمال

• إطارات: إطارات مسيرة، الإطارات العليا، إطارات، و رؤساء المصالح.

بعد الانتهاء من مليء بطاقات المنصب لكل فرد، يقوم مسؤول مصلحة الأفراد بتوزيع

وثائق خاصة بالحوار مع الأفراد في إطار تقييم الكفاءات إلى جميع المصالح الأخرى.

ونميز نوعين من الوثائق، الأولى تخص العمال المنفذين *exécution* و الأخرى تخص

الإطارات *Cadres*

1-3-3-4 التقييم الخاص بالأفراد المنفذين:

وتشمل هذه الوثيقة العناصر الأساسية التالية:

• التعريف بالمقيم: الاسم و اللقب

تاريخ التجنيد

المنصب المشغول

الهيكل

تاريخ التعيين

• خصائص الوظيفة: و تشمل:

مهمة الوظيفة

النشاطات يقابلها جدول مرقم من 1 إلى 4 خاص بالتقييم لكل نشاط.

• الكفاءات المهنية:

ما يجب القيام به

معارفه

سلوكه

يقابلها جدول مرقم من 1 إلى 4 خاص بالتقييم لكل عنصر

• نتائج التقييم: يختم بجدول مرقم من 1 إلى 4 و هو كالاتي:

1. غير متحكم
2. تحكم ناقص
3. تحكم مقبول
4. تحكم جيد

يقوم كل رئيس بتقييم الأفراد التابعين له بالاستعانة ببطاقة المنصب، حيث يقوم بمليء بطاقة تقييم الأفراد الخاصة بكل عامل منفذ، و يقوم هذا التقييم على أساس وضع علامات في جدول مرقم من 1 إلى 4 متعلق بخصائص المنصب مقابل النشاطات التي يؤديها صاحب المنصب، ثم يقوم بفس العمل الخاص بالكفاءات المهنية و تختتم هذه العملية بحوصلة تقييمية شاملة للعناصر الأربعة المذكورة أعلاه.

4-3-3-2 التقييم الخاص بإطارات ورؤساء المصالح

تشمل الوثيقة الخاصة بتقييم الإطارات على العناصر السابقة الذكر و الموجودة في الوثيقة الخاصة بالعمال المنفذين:

- التعريف بالمقيم
- خصائص الوظيفة
- الكفاءات المهنية

إضافة إلى هذه العناصر، تتميز بطاقة الإطارات بعنصر يشمل الأهداف (قياس مدى تحقيق الهدف عند الإطار بنسبة مئوية معينة).

- الأهداف:

الأهداف	%50-	%70-50	%90-70	100%-90
هدف 1				
هدف 2				
هدف 3				
هدف 4				

يقوم مدير الإدارة العامة و المالية بتقييم فئة الإطارات التابعين لسلطته حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة. و يقوم المدير التقني بتقييم نفس الفئة التابعة لسلطته، حيث يتم التقييم بنفس الطريقة المتبعة في تقييم العمال المنفذين و المتعلقة بالعناصر:

خصائص الوظيفة، الكفاءات المهنية، و ما هو جديد هنا، العنصر المتعلق بالأهداف حيث يتم تقييم الأهداف لكل إطار و نسبة تحقيقه.

4-3-4 المرحلة الرابعة: حوصلة تقييم الكفاءات للأفراد

بعد الانتهاء من عملية تقييم الكفاءات للأفراد يقوم مسؤول مصلحة الأفراد بجمع

الوثائق:

1. الوثيقة الخاصة بالحوار الفردي لعمال المنفذين
 2. الوثيقة الخاصة بالحوار الفردي الخاصة بالإطارات.
- و يقوم بمليء وثيقة أخرى معنونة تحت نموذج تخطيط حوار تقييم الكفاءات (وثيقة تخص كل مصلحة في المؤسسة. و تشتمل على العناصر التالية:

- المصلحة
- المقيم: الاسم و اللقب و الوظيفة.
- المقيم: الاسم و اللقب و الوظيفة.
- تاريخ و ساعة الحوار
- المكان
- تاريخ النتائج
- الملاحظات

و تملئ هذه الوثيقة مرة واحدة كل سنة، ويتم مليء وثيقة أخرى هي بمثابة حوصلة و

تقييم ختامي تجمع أفراد المؤسسة ككل و تحتوي على العناصر الأساسية التالية:

- الأفراد الذين تم تقييمهم
- المنصب الذي يتم شغله
- مسؤول التقييم
- نتائج التقييم

4-3-5 المرحلة الخامسة: صياغة خطة التكوين

بعد مليء البيان الختامي الخاص بحوصلة تقييم الكفاءات يقوم مسؤول الأفراد بوضع مخطط سنوي للتكوين (الخطة السنوية للتكوين) و تشمل الوثيقة العناصر التالية:

- رقم التسلسل
- عنوان العملية
- الموضوع
- الهيئة المتخصصة
- عدد الأفواج
- مدة التربص
- تاريخ بداية التربص
- تاريخ نهاية التربص
- تكاليف التكوين
- عدد الأفراد في السنة
- تكاليف التكوين السنوية

وهذه العملية يمكن أن تضم مجموعات أفراد أو فرد واحد وذلك حسب اختصاص الموظف و غالبا ما تتراوح المدة في فترة أسبوع و الجدول الموالي يمثل نموذجا لصياغة خطة تكوين خاصة بسنة 2004.

كما نشير إلى وجود نوعين من التكوين الداخلي أي على مستوى المحلي للمؤسسة و عادة ما يتعلق بالعمال البسطاء، حينما يوجهون نحو نشاط معين يتطلب التعود على بعض التقنيات و الطرق العملية على مستوى محدود.

أما النوع الثاني هو التكوين الخارجي، و الذي يتطلب تقنيات و مهارات يكتسبها الفرد من المختصين في إطار التكوين عبر مراكز على المستوى الوطني و الجدول الموالي يعطينا عينة من المراكز التي تتعامل معها المؤسسة في هذا الإطار:

المخطط السنوي للتكوين 2004

عدد المستفيدين	التكلفة	نهاية التكوين	بداية التكوين	مدة التكوين	عدد الأفواج	الهيئة المشرفة	الموضوع	نمط التكوين	الترتيب
2	70200.00 دج	04/02/26	04/02/21	06 أيام 48 ساعة	01	CIFI Oran	التسيير المالي	أيام دراسية و تكوينية	01
2	40060.00 دج	04/07/04	04/07/03	02 يوم 16 ساعة	01	CIFI Oran	وسائل التحليل المالي	أيام دراسية و تكوينية	02
6	85000.00 دج	السداسي الأول 2004		02 يوم 16 ساعة	01	CIFI Oran	تقنيات تسيير المخزون	أيام دراسية و تكوينية	03
6	85000.00 دج	السداسي الأول 2004		02 يوم 16 ساعة	01	BLMC Oran	الصيانة	أيام دراسية و تكوينية	04
1	20030.00 دج	السداسي الأول 2004		02 يوم 16 ساعة	01	CIFI Oran	اعلام آلي	أيام دراسية و تكوينية	05
2	40060.00 دج	السداسي الأول 2004		04 أيام	01	BLMC Oran	صناعة نماذج	أيام دراسية و تكوينية	06
1	20030.00 دج	2004/05/19	2004/05/18	02 يوم	01	CIFI Oran	تقنيات الجرد	أيام دراسية و تكوينية	07

4-3-6 المرحلة السادسة: متابعة عملية التكوين

بعد متابعة تحضير خطة التكوين السنوية تأتي مرحلة التنفيذ، حيث يلتحق الأفراد المعنيون بذلك إلى أماكن التكوين سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

و من الهيئات المستقبلية نذكر:

1. Cifi Oran مركز متخصص في التسيير المالي و الإداري .
2. Egic Oran Ibn Sina مركز متخصص في المحاسبة
3. Etablissement Informatique Ghazaouat مركز خاص بالتكوين في

الإعلام الآلي

4. BEAC مركز خاص بالتكوين في مناجمت الجودة و عمليات التدقيق
5. BLMC مركز متخصص في تكوين التقنيين في الصيانة.

4-3-6-1 المتابعة أثناء التكوين:

يتم متابعة المتكويين بإلزامهم بالحضور و ذلك بمراقبتهم، حيث يتم استعمال ورقة الحضور التي يجب على كل فرد إمضاؤها في بداية و نهاية الحصة التكوينية. و تشمل وثيقة الحضور و المراقبة على العناصر التالية

- نوعية التكوين
- التاريخ
- الاسم و اللقب للمتكون
- المصلحة
- الامضاء

فكل الأفراد المعنيين ملزمين إجباريا بالحضور من بداية الفترة الى نهايتها وفق المدة الزمنية في الجدول.

7-3-4 المرحلة السابعة: تقييم التكوين

بعد عملية انتهاء الأفراد من عمليات التكوين و عودتهم على مستوى المؤسسة، يخضعون لعمل إداري ثم ميداني يتمثل في التقييم و يكون على مستوى خطوتين.

-التقييم النظري و التقييم الميداني

1-7-3-4 التقييم النظري.

تتم عملية تقييم التكوين على الفور (النظري)، بعد رجوع الأفراد مباشرة من التكوين

و مدى الاهتمام الشخصي الذي يعطيه لعملية التكوين. و يتم ذلك من طرف مسؤول المصلحة المباشر، و يطلب هذا الأخير ملء وثيقة التقييم من طرف الفرد المستفيد، حيث يجيب على الأسئلة الموجودة في الوثيقة و التي تكون أداة تقييمية و تشتمل على العناصر التالية:

• معلومات خاصة بالمتكويين: اسم المشارك، المصلحة، موضوع التكوين، مدة التكوين، هيئة التكوين

• معايير التقييم: تقابلها مستويات الاستفادة من مستوى 1 إلى مستوى 4 و هي

كالتالي: 1- مستوى الاستفادة منعدم

2- مستوى الاستفادة ناقص.

3- مستوى الاستفادة مقبول.

4- مستوى الاستفادة جيد.

• الأسئلة:

1. هل تم تلبية محتوى التكوين لرغباتك؟

2. نوعية الوسائل التكوينية.

3. نوعية المشاركين.

4. نوعية المكونين.

5. علاقة الأفراد أثناء التكوين.

6. تقييم التكوين.

7. الاستقبال و الدعم.

8. درجة إشباع التكوين بصفة عامة

9. إعطاء الاقتراحات.

2-7-3-4 تقييم التكوين في الميدان (التطبيقي)

تخص هذه الخطوة تقييم التكوين في الميدان (التطبيقي)، ومعرفة مدى استفادة الأفراد من العملية التكوينية. Evaluation A Froid، وذلك بعد مباشرة الأفراد نشاطهم، وهنا يقوم المسؤول المباشر للفرد بمتابعة و معاينة طريقة العمل المقدم و مقارنته مع الصيغة القديمة، وذلك خلال فترات متتابعة، قصد تحديد مستوى تحقيق الأهداف المسطرة من كل عملية، و تستعمل خلال هذه العملية تقديم وثيقة خاصة، تشمل العناصر التالية:

الاسم واللقب، موضوع التكوين، الوظيفة، الورشة، اسم المقيم، فترة التكوين، السلوك المنتظر، فترة التقييم و المعايير المتبعة لذلك، التقييم العام.

وفي آخر الوثيقة تحدد مستويات التحكم من طرف الفرد من خلال الشكل التالي:

1. انعدام التحكم
2. التحكم بصفة جزئية
3. التحكم بصفة مقبولة
4. التحكم الكلي.

3-7-3-4 إنجاز مقارنة

تنتهي عملية التقييم بجمع كل الوثائق الخاصة بالمرحل السابقة و ينجز تقرير شامل في آخر السنة، و يحتوي على القائمة الاسمية للأفراد المستفيدين من التكوين بالترتيب في جدول يتكون من خمسة أعمدة:

رقم الترتيب، الاسم واللقب، الوظيفة، المسؤول عن التقييم، رأيه و ملاحظاته.

وانطلاقا من محتوى هذا الجدول، تنجز عملية مقارنة بين ما كان مسطرا و بين ما تم تحقيقه على مستوى الأقسام الرئيسية.

الجدول الموالي يشمل عملية تقييم 267 فردا في المؤسسة من بين 473 فردا بتاريخ 2004/11/28 و نسبة التحقيق:

نسبة التحقيق بالمئة	التعداد الإجمالي	الأقسام و عدد المقيين	
56.45%	473	267	المجموع
69.93%	286	200	الإنتاج
34.49%	87	30	الصيانة
37.00%	100	37	الإدارة
56.45%	473	267	المجموع

في هذا الجدول نلاحظ عدد الأفراد الذين مستهم عملية التقييم، كانوا في حدود 267 فردا، و مقارنة مع التعداد الإجمالي في هذه الفترة بـ 473 فردا، فعملية التقييم تمثل 56.45 بالمئة فقط.

أما في الجدول الموالي فيوضح تأثير التكوين على عامل الجودة في المؤسسة:

نسبة التحقيق بالمئة	التعداد الذي يؤثر على الجودة	الأقسام و عدد المقيين	
96%	278	267	المجموع
96%	209	200	الإنتاج
96%	31	30	الصيانة
97%	38	37	الإدارة

عدد الأفراد الذين خضعوا للتقييم بعد انتهاء عملية التكوين، هو 267 عاملا من مجموع 278 أي بنسبة تحقيق الهدف بـ 96%.

4-4 ملاحظات حول خطة التكوين بالمؤسسة:

1. لا توجد مصلحة خاصة بالتكوين لدى المؤسسة كما يبينه الهيكل التنظيمي
2. تتكفل مصلحة الأفراد بصفة انفرادية بالتكوين فقط.
3. يندم قسم إدارة الموارد البشرية نسجل هنا حسب هيكلها التنظيمي وجدود قسمين رئيسيين فقط: القسم التقني و قسم الإدارة العامة و المالية.
4. يتكلف رسميا في المؤسسة بعملية التكوين مسؤولان و هما: رئيس قسم الإدارة و المالية و رئيس مصلحة الأفراد.
5. لم يشرك باقي إطارات المؤسسة في تحضير برنامج التكوين حسب التعليمات الرسمية.
6. لم ينظر للتكوين من منظور نظامي Systemique
7. مراحل التكوين و تسييرها يغلب عليها الطابع الإداري.
8. نقص الكفاءات في ميدان إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
9. كل المراحل كانت ناقصة و تم تحضيرها بالإمكانات المحدودة و نسجل صعوبة تقييم الكفاءات و الاحتياجات التدريبية.
10. اعتماد المؤسسة على هيئة واحدة للتكوين CIFI في غالب المناسبات
11. الغلاف المالي للتكوين لم يتعد 3% من مجموع التكاليف.
12. المؤسسة تتبنى التكوين على مستوى التخطيط العادي قصد تصليح النقائص الظرفية.
13. انعدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية بما فيها عملية التكوين، حيث تعتمد المؤسسة على الخطط التي لا تتعدى سنة واحدة وتتجاهل الخطط طويلة المدى.
14. إهمال التكوين بعض الأنشطة الأساسية كالصيانة و الأمن، و العمال المهنيون و مصلحة الخدمات الاجتماعية التي لم تظهر و لو مرة واحدة في الخطة السنوية التي تتبناها المؤسسة.
15. التركيز على الأفراد الذين لهم علاقة مباشرة في قسم الإنتاج من اجل التأثير في الجودة بنظرة قصيرة المدى.

4-5 الاقتراحات:

إن الدراسة النظرية و التجريبية المتواضعة و المتمثلة عي المسح المرجعي و المكتبي لموضوع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و كذا ووقوفنا على الرؤية الميدانية لهذا الموضوع من خلال تتبعنا لبرنامج تكويني بمؤسسة ، سراميق Ceramig بالجزوات ولاية تلمسان، مكننتا و بكل تواضع وضع مجموعة من الاقتراحات المتعلقة بالموضوع، على المؤسسة العمل بها إن أرادت أن تقرر نفسها أمام المنافسة الواسعة لمنتجات أروبية في السوق الجزائرية، و نوردها في النقاط التالية:

1. على المؤسسة مراجعة هيكلها التنظيمي و خلق قسم خاص بالموارد البشرية إلى جانب القسم التقني و قسم الإدارة العامة و المالية.
2. و إذا تم خلق هذا القسم فسوف يتبع بمصلحة خاصة بالتكوين و بعض المصالح الأخرى المرتبطة بالموارد البشرية، و التي تعمل بالتنسيق مع بعضها.
3. تزويد هذا القسم بكفاءات متخصصة في الموارد البشرية، تستطيع تحديث نمط التسيير وفق منظور استراتيجي.
4. لابد من الاهتمام بجدية بمرحلتين نراهما معقدتين تتمثل في مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية و تقييم الكفاءات و ذلك بإشراك أفراد المؤسسة.
5. لابد على مسؤولي المؤسسة، التعامل مع وظيفة التكوين من منظور نظامي له ارتباط بالعناصر الأخرى في المؤسسة.
6. لا بد لمسؤولي المؤسسة النظر للتكوين كعنصر استراتيجي، كما يجب على المؤسسة تتبني هذه الاستراتيجية التي ينبغي أن:
 - تنشئ أهداف النشاط و أن تحدد كيف يتم تنفيذ الأعمال اللازمة لإنجاز أهداف التكوين.
 - يتم الموافقة عليها رسميا وأن تكون مفهومة و معلومة لجميع المسؤولين و العاملين ككل.
 - التكوين الذي هو نظام فرعي هام و معقد لنظام إدارة الموارد البشرية، يجب على الاستراتيجية الإدارية مراعاة الاحتياجات و الإمكانيات.

7. يجب على المسؤولين لبرنامج التكوين تتبع المراحل بدقة و العمل على تنسيق المراحل فيما بينها و التأكد من مستوى النجاح لكل مرحلة قبل الانتقال للمرحلة الموالية، لأن الموضوع يشكل سياق متكامل.

8. على المؤسسة الاعتماد على مؤسسات التكوين المختلفة و المختصة و ذات الكفاءة.

9. لا بد على المؤسسة من الزيادة في الاستثمار في التكوين و ذلك يرفع الاعتماد المالي في الميزانية المخصص لهذا الأخير.

10. ضرورة العمل بالتخطيط الاستراتيجي لتحقيق أهداف المؤسسة.

11. ضرورة إدماج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ضمن السياسة العامة

للمؤسسة.

6-4 خلاصة الفصل:

إن اللجوء إلى الأساليب العلمية في التنظيمات الإدارية أصبح مطلباً حتمياً التنبئ من قبل المؤسسة الجزائرية، وذلك نتيجة الوضع المعقد لطبيعة وخصائص نظام تسيير الموارد البشرية، والطريقة الناجعة لتقليص الفجوة في هذا المجال هو استخدام الوسائل الحديثة و البحث عن جديد النظريات و التصورات لأساليب التسيير الإداري و الذي يعد التخطيط الاستراتيجي النموذج الأكبر حتماً في تحقيق النجاح، إذا ما تمت عملية تهيئة المناخ الملائم بطريقة علمية و شاملة.

ذلك ما ينطبق على الحالة التي نحن بصدد دراستها، من خلال إدخال الموارد البشرية ضمن فلسفة ومهمة المؤسسة، من أجل الاستفادة العظمى من الفرص، عن طريق تكسير الطابع الروتيني، مرتكزة في ذلك على عنصر التكوين باعتباره تصوراً استراتيجياً، تعود فائدته على المستويين القريب و البعيد.

إن غياب قسم إدارة المورد البشرية كوظيفة أساسية مستقلة في الهيكل التنظيمي، وتكون متبوعة بمصلحة خاصة بالتخطيط تهتم بمتابعة تسيير هذه الموارد، يجعل هذه المؤسسة، في وضع يصعب عليها تحقيق أهدافها ومهمتها، بالرغم من وجودها لاهتمام الأكبر من قبل المديرية بالوظائف الأخرى للمؤسسة، و بذلك تفتقد إلى النظرة الشاملة التي تحقق مناخ عمل ناجح و متكامل، فلا بد من التفكير في العمل من أجل توظيف مختصين في إدارة الموارد البشرية و كيفية إعداد إستراتيجية تكوينية في محيط تنافسي كبير.

الخاتمة

الخاتمة

الخاتمة العامة

إن أهمية اختيار موضوع البحث " التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية " مع محاولة دراسة حالة تطبيقية على مستوى المؤسسة الجديدة لصناعة الخزف الصحي (Ceramik)، ناتج عن التحولات التي تشهدها الساحة الاقتصادية الجزائرية، ضمن اقتصاد سوق مفتوح على المنافسة المحلية والأجنبية في نفس الوقت.

تظهر أهمية وظيفة التخطيط كوظيفة إستراتيجية في خلق مناخ نشاط ملائم و متكامل، وعندما تنجز خطواته على أسس علمية حديثة يصبح كأداة لقياس فعالية التسيير، و يوجه المؤسسة إلى المنهج الصحيح لوصول الأهداف المحددة و المرسومة في بنائها الاستراتيجي.

فإذا نظرنا إلى الجانب النظري من حيث الإشكالية المطروحة في هذا الموضوع، نجد أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية قائم على تحليل كل المتغيرات التي يشهدها المحيط، و الذي له تأثير على إدارة الموارد البشرية بتقييم فعالية الهيكل التنظيمي الداخلي، و مستوى الأنظمة و الإجراءات التي تعمل في إطارها المؤسسة، مع تحديد إستراتيجية تبين المهمة و الهدف، على المستوى الخارجي (السوق)، والداخلي فيما يتعلق بتحليل مردودية الإنتاجية، وفعالية إدارة الموارد البشرية.

إذن إذا قمنا بتشخيص نتائج محتوى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية حسب ما تم دراسته بالتفصيل في الجانب النظري و الذي خص دراسة و فحص مراحل بناء خطة تكوين، نرى أنه عن طريق تبني هذه المؤسسة، الصورة الفعالة لوظيفة تسيير الموارد البشرية بما فيها التكوين، تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها و إستراتيجيتها، فبرجوعها إلى الاستغلال الأمثل لمردود الأفراد عن طريق التكوين والذي يجب أن يؤخذ كمتصور استراتيجي في مواجهتها لتحديات ظاهرة التجديد و

متطلباته. فهي بذلك تحافظ على هذه الموارد كخطوة أولى، و ضمان حصتها في ميدان الإنتاج على مستوى السوق كخطوة ثانية أخرى.

إذا نظرنا إلى الجانب التطبيقي على مستوى مؤسسة (Ceramiq)، نرى محدودية إدارة الموارد البشرية المعتمدة من طرف المؤسسة، فعلى هذه الأخيرة أن تقوم على دراسة تحليلية لمتغيرات المحيط و المنافسة، باعتبار أن وضعية المؤسسة، هي وضعية تبدو فيها كطرف متابع لما ينتجه المنافس دون أخذ المبادرة رغم الإمكانيات البشرية والمالية التي تتوفر عليها.

إن عدم وجود تخطيط استراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة، رغم محاولة المؤسسة اعتماد التكوين بصفة دورية و مستمرة، يؤدي بالمؤسسة إلى صعوبة مواجهة التحديات، و ذلك لافتقارها عوامل الاستجابة لمتطلبات التغيير في جميع الميادين، و يصعب عليها متابعة التطورات الحاصلة في البيئة المؤسساتية و البيئية، فهذا يتطلب الاستفادة من الأساليب العلمية الحديثة في التسيير، والتي أساسها تبني التخطيط الاستراتيجي لكي يجعل المؤسسة تسير بانتظام وفق خطة استراتيجية شاملة بما فيها مواردها البشرية.

فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
07	ماهية التخطيط	1-1
26	الأبعاد التي تتشكل منها الاستراتيجية	2-1
32	عناصر التخطيط الاستراتيجي	3-1
35	خطوات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي	4-1
40	وضع نموذجي للتخطيط	5-1
57	النظرة التحليلية للموارد البشرية	1-2
59	النظرة الهيكلية للموارد البشرية	2-2
61	هدف تحقيق التوازن	3-2
65	تنمية الموارد البشرية	4-2
72	عناصر الاستراتيجية	5-2
75	ركائز صياغة الاستراتيجية	6-2
77	شروط تنفيذ الاستراتيجية	7-2
78	استراتيجية الموارد البشرية	8-2
93	نظام تخطيط الموارد البشرية	1-3
96	عمليات تخطيط الموارد البشرية	2-3
106	تقاطع التنبؤ بالعرض و الطلب	3-3
117	نموذج تخطيط الموارد البشرية	4-3
119	مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	4-4

قائمة المراجع

I. المراجع باللغة العربية :

1. الدكتور: صلاح الدين عبد الباقي " الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"- دار الجامعة الجديدة للنشر الطبعة 2002. مصر
2. الدكتور: موسى اللوزي " التنمية الإدارية (المفاهيم، الأسس، التطبيقات). الجامعة الأردنية. الطبعة 2000.
3. الدكتور: نائل العوامة " إدارة التنمية وتطبيقاتها " الجامعة الأردنية الطبعة 2- 1997-
4. شاندرأ، أشوك و كوبرا شلبا - (استراتيجية الموارد البشرية)، ترجمة د. عبدالحكم الخزامي. دار الفجر للنشر والتوزيع. -2002 القاهرة
5. الدكتور: نصرالله حنا " إدارة الموارد البشرية". دار زهران للنشر والتوزيع. سنة الطبع 2001-عمان
6. الدكتور: أبوشيخة نادر أحمد " إدارة الموارد البشرية". دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع. الطبعة الأولى 2000 عمان.
7. الدكتور: عبد الباقي، صلاح الدين " الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات". الإسكندرية دار الجامعة 2001.
8. الدكتور : أحمد ماهر " إدارة الموارد البشرية". دار المصري الحديث. الطبعة (2000) الإسكندرية.
9. الدكتور : هاشم زكي محمود " الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية" ذات السلاسل للطباعة والنشر. الطبعة 2001 الكويت.
10. الدكتور ناصر دادي عدون " اقتصاد المؤسسة ". دار المحمدية العامة الطبعة الأولى 1998م.
11. الدكتور: بن حبيب عبد الرزاق. اقتصاد وتسيير المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر الطبعة 04- 2000.
12. الدكتور: محمد مرعي، " أسس إدارة الموارد البشرية"، دار الرضا للنشر ، دمشق، الطبعة الأولى 1999.
13. الدكتور: د. محمد نجيب صبري " انعكاسات العولمة على إدارة الموارد البشرية" المكتبة العصرية الطبعة 2002. مصر
14. الدكتور: د. عبد الحميد المغربي " إدارة الموارد البشرية " المكتبة العصرية الطبعة 2000 مصر.

15. الدكتور: شايش مصطفى نجيب " إدارة الموارد البشرية" دار الشروق، الطبعة 2000 عمان،

16. الدكتور: بلوط حسن إبراهيم " إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي". دار النهضة العربية. الطبعة 1 سنة 2002 بيروت.

17. الدكتور: زويلف مهدي حسن " إدارة الأفراد" دار مجدلاوي للنشر و التوزيع سنة الطبع 1993. لبنان.

18. الدكتور: د محمد محمود مندورة و أ.د. محمد جمال الدين درويش "التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات" سنة الطبع 1994. جامعة الملك سعود.

19. الدكتور: اسماعيل محمد السيد، "الادارة الاستراتيجية (مفاهيم و حالات تطبيقية"، المكتب العربي الحديث 1993. دمشق.

20. د. حسين عادل، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت، 1984.

21. د. عاشور، أحمد وصقر، " إدارة القوى العاملة"، دار المعرفة الجامعية. 1987. مصر

22. د. اسماعيل محمد السيد. "الادارة الاستراتيجية" الناشر العربي الحديث 1993 سوريا

23. د. سهيلة محمد عباس، د. علي حسين علي "إدارة الموارد البشرية" دار وائل للنشر 1999 الأردن.

24. د. حسن إبراهيم " ادراة الموارد البشرية في المنظمة " طبعة 2 لسنة 1999- دار المصري الحديث الإسكندرية

25. د. اسماعيل محمد السيد "الادارة الاستراتيجية" المكتب العربي طبعة 1999 مصر.

II. مذكرات التخرج لنيل شهادة ماجستير في تسيير الموارد البشرية

1. "التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات" للطالب أونان بومدين. سنة 2004/2003

III. المجالات :

2. مجلة (التدريب والتقنية) العدد (13) بتاريخ (المحرم 1421هـ -السعودية).

1. Allard .Elisabeth ".Tendances Et Prises De Recherche En Gestion Des Ressources Humaines" .Rapport De Recherche 1999 -187 Pages -Québec-
2. Besseyre Des Horts .Charles Henri " Vers Une Gestion Stratégique Des Ressources Humaines" Paris .1988.
3. Claude. Drapeau. Normande Guérin .Suzie Melançon " La Planification Stratégique Des Ressources Humaines "Québec 1992
4. Arcand Et Nada Allani "Gestion Stratégique Des Ressources Humaines : Fondements Et Modèles" Québec 2004.
5. Petit, Bélanger, Foucher, Bergeron ".La Gestion Stratégique Et Opérationnelle Des Ressources Humaines", Montréal, Editions Gaetan Morin, 1993
6. Guérin, Gilles (1980), "La Planification Du Marché Interne Du Travail- Direction Et Gestion-", Vol.5
7. Alpander, Govenc (1989), "Pour Une Stratégie Des Ressources Humaines", Paris, Chotard Et Ass. Editeurs,
8. Belanger, Laurent, André Petit Et Jean-Louis Bergeron (1983), "Gestion Des Ressourcse Humaines : Une Approche Globale Et Intégrée," Chicoutimi, Gaétan Morin Editeur, 419 Pages.
9. Jalbert, François (1989), "Les Ressources Humaines Atout Stratégique", Paris L'harmattan, 157 Pages.
10. Leclerc, Michelet Al.(Ed)(1990), Nouvelles Stratégies Des Ressources Humaines, Sillery, Les Presses De L'université Du Québec ,114 Pages .
11. Louarn Jean-Yves(1995), L'analyse Des Disponibilités En Ressources Humaines, Gestion ,Vol .10, No1, pp.47-51.
12. Alain Meignant "Déployer La Stratégie Ressources Humaines" Editions Liaisons-1999
13. Frank Bietry "La Gestion Des Ressources Humaines En Pratique "Editions Eska 1998.

14. François Pichault Et Jean Nizet "Les Pratique De Gestion Des Ressources Humaines " Edition Pont Seuil 1998.

IV المراجع باللغة الإنجليزية (قاموس)

Student's (English – Arabic). Dictionary

ماحققة ات



POLITIQUE QUALITE

Réf : PQ.G.05.01

Version : V1

Date : 03/12/2003

Page : 1/1

ORIGINAL

Le savoir faire et le professionnalisme dans la fabrication des produits céramiques ont permis au groupe ECO d'occuper une place privilégiée sur le marché national.

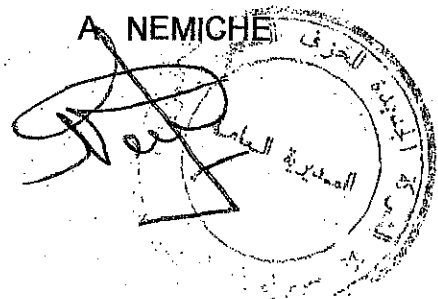
Le souci permanent de consolider sa relation avec ses clients actuels et de s'adapter aux mutations économiques, environnementales et sociales conduisent **CERAMIG** à baser sa politique qualité sur :

- La mise en place d'un processus d'écoute et de satisfaction des exigences des clients,
- La contribution à l'expression des besoins et des exigences implicites des clients et leur satisfaction,
- Un label pour sa production reconnu sur le plan national et, à terme, international,
- Une maîtrise des coûts.

Cette politique qualité se traduit par les engagements suivants :

- La mise en place et l'amélioration continue du système de management de la qualité,
- La dynamisation de la fonction Marketing avec un recours plus prononcé aux techniques modernes de vente,
- L'amélioration continue des processus de production,
- Une action continue pour la diversification du produit,
- Le management de la ressource humaine par :
 - La responsabilisation, l'implication du personnel et la promotion du travail d'équipe,
 - La formation continue de son personnel.
- L'instauration d'une politique de communication interne et externe,
- La mise à disposition des ressources nécessaires.

Le Président Directeur Général





Annexe3 : Formulaire du lancement de la campagne d'évaluation des compétences

Réf : _____

Ghazaouet le : _____

Lancement de la campagne d'évaluation des compétences

Notre filiale s'est engagée dans la mise en œuvre du processus d'évaluation des compétences de ses ressources humaines, une fois par année.

L'objectif est d'assurer de manière continue une mobilisation de son potentiel humain et une amélioration des qualifications de son personnel.

Le but recherché étant :

- L'évaluation des ressources humaines effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité du produit, avec vérification de l'adéquation des besoins en compétences exigées au niveau du poste occupé par rapport à l'existant.
- Identification des besoins en formation et recrutement
- Elaboration des plans de formation et de recrutement
- Le redéploiement des effectifs de la filiale

Ainsi et pour ne pas perturber l'activité de votre entité, nous vous demandons de procéder à l'élaboration du planning des entretiens d'évaluation des compétences en collaboration avec le DAGF dès réception de cette note et avant le

Nous vous remercions vivement de votre contribution.

Nom et Prénom :

Date :

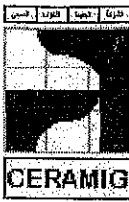
Visa:

Le DAGF



Annexe1 : Logigramme

Eléments d'entrée	Actions	Eléments de sortie	Responsabilités	Documents opératoires
Demande de formation ou décision de la direction		Liste des formations à entreprendre	DAGF	
Objectifs			- DAGF - Responsables de la structure concernée	
Lieu du personnel à former		Liste du personnel à former et thèmes de formation	DAGF	
Etat de service de l'organisme formateur			Responsable de la formation	
Projet plan de formation complète			PDG	
Liste du personnel			Organisme formateur	
Fiches d'évaluation		Résultats de la formation	- DAGF - Responsables de la structure concernée	

FICHE DE POSTE		Référence :
	Intitulé du Poste	Manœuvre Spécialisé (coulage) Version : V0
	Emploi type	Réparateur Moules Catégorie Socio-Prof.
	Famille professionnelle	Fabrication céramique sanitaire Exécution
Qualification REQUISES	- Diplôme/niveau instruction : Moyen - Formation complémentaire : - Expérience Professionnelle :	

Activités	Responsabilité autorité
Exécute les travaux de manutention Exécute tous les travaux de nettoyage de l'atelier coulage Récupère la barbotine de retour. Evacue les produits rebutés. Evacue les chariots des produits cru vers les séchoirs.	

Poste nécessitent un remplacement en cas de vacance	Responsabilité autorité de remplaçant				
<table border="1"> <tr> <td>OUI</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>NON</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </table>	OUI	<input type="checkbox"/>	NON	<input checked="" type="checkbox"/>	
OUI	<input type="checkbox"/>	NON	<input checked="" type="checkbox"/>		

Nom et Prénoms	TALA KALAA Krimo
Emargement	

En émargeant ce document, la personne concernée atteste qu'elle s'engage à respecter la confidentialité de toutes les informations qui sont portées à sa connaissance au sein de CERAMIG



Annexe6: Formulaire d'entretien individuel pour maîtrise et cadre

Identification du l'évalué

Nom : _____
Prénom : _____
Date de recrutement : _____
Emploi occupé : _____
Structure : _____
Date d'affectation : _____
Catégorie socio professionnelle : M C CS CD

Caractéristiques de l'emploi

Mission de l'emploi : _____

Activités	4	3	2	1

Compétences professionnelles

	4	3	2	1
a/ Savoir faire : -----				
b/ Connaissance : -----				
c/ Comportement : -----				

Objectifs

Objectif 1 : _____	-50%	+50% - 70%	+70% - 90%	+90% - 100%
Objectif 2: _____				
Objectif 3 : _____				
Objectif 4 : _____				



Annexe5 : Formulaire d'entretien individuel pour exécution

Identification du l'évalué				
Nom :				
Prénom :				
Date de recrutement :				
Emploi occupé :				
Structure :				
Date d'affectation :				
Caractéristiques de l'emploi				
Mission de l'emploi :				

Activités	4	3	2	1
-----		X		
-----			X	
-----		X		
-----				X

Compétences professionnelles				
	4	3	2	1
a/ Savoir faire :				

b/ Connaissance :				

c/ Comportement :				

Bilan de l'évaluateur				

4	3	2	1	



PROCESSUS : MANAGEMENT DES RESSOURCES

Réf : PR.G.06.01
Version : V0

Date : 20/05/2003
Page : 16/17

PROCEDURE D'EVALUATION DES COMPETENCES

Annexe8 : Plan annuel de formation

N°	Intitulé	Thème	Organisme	Nombre de groupe	Durée du stage	Date de début	Date de fin	Coût pédagogique TTC	Nombre de pers./an
01									
02									
03									
04									
05									
06									
07									
08									
09									
10									
								Total coût pédagogique par année	



PROCEDURE DE FORMATION

Annexe5 : Formulaire d'évaluation de la formation à chaud

Participants à la formation : _____ Structure : _____

Thème de la formation : _____

Période de la formation : _____

Organisée et animée par : _____

Critères d'évaluation	Niveau de satisfaction			
	4	3	2	1
Le contenu de la formation a-t-il répondu à votre attente				
Qualité des supports de la formation				
Qualité des participants				
Qualité du (des) formateurs				
Apport personnel et dans le travail				
Organisation de la formation				
Accueil et logistique				
Satisfaction de la formation d'une manière générale.				

Suggestions : _____

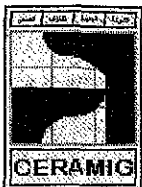
Visa du participant :

Visa du responsable hiérarchique

Date :

Date :

1 : Pas du tout satisfait	2 : Insatisfaisant	3 : Satisfait	4 : Très satisfait
---------------------------	--------------------	---------------	--------------------



**PROCESSUS : MANAGEMENT DES
RESSOURCES**

**Réf : PR.G.06.01
Version : V0**

**PROCEDURE D'EVALUATION DES
COMPETENCES**

**Date : 20/05/2003
Page : 15/17**

Annexe7 : Rapport de synthèse

Personnes évaluées	Poste occupé	Responsable de l'évaluation	Résultats d'appréciations

Emetteur :	Visa et date :
------------	----------------