جامعـــــــة يحي فـــــارس بالمديـــة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية العلاقات العامة للمؤسسات العمومية

– دراسة حالة خزينة ولاية المدية –

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي

إعداد الطالب:

- خير الدين هلال

إشراف الدكتورة:

- طهراوي حياة

أعضاء لجنة المناقشة			
	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	رئيسا
د.طهراوي حياة	أستاذ محاضر ب	جامعة المدية	مقررا ومشرفا
	أستاذ محاضر ب	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2018-2019

شكر و عرفان

أولا نشكر الله عز وجل الذي خلقنا في أحسن تقويم وقدرنا على إتمام هذا العمل ويسر لنا الصعاب فالحمد لله حمدا يليق بجلال وجه وعظيم سلطانه.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الإمتنان للأستاذة المشرفة والموجهة الدكتوراه " طهراوي حياة " التي وافقت على الإشراف والمتابعة لإتمام هذا العمل بأحسن الظروف، والتي رافقتني بمودة وتشجيع وصبر وسعة صدر والتي لم تبخل بعلمها ونصائحها في سبيل توجيهي أمدها الله بالصحة والعافية، ودامت ذخرا للعلم والطلبة.

ونتقدم أيضا بالشكر الخاص لعائلة هلال وجميع الأصدقاء والأقارب

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إتمام هذا البحث.

جزى الله الجميع عنا خير الجزاء

الإهداء

إلى صاحب الخلق العظيم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من أنارت عمرها في أداء رسالتها بأوراق من الصبر

وطرزتها في ظلام الدهر على السراج الأمل

رسالة تعلم العطاء كيف يكون العطاء وتعلم الوفاء كيف يكون الوفاء

إليك أمي اهدي هذه الرسالة

إلى من كل عرق جبين هو شققت الأيام يديه إلى من علمني أن الأعمال الكبيرة

لا تتم إلا بالصبر والعزيمة والإصرار إلى والدي أطال الله بقاءه وألبسه ثوب

الصحة والعافية ومتعني ببره ورد جميله

إلى إخوتي وأخواتي

إلى الأستاذة الدكتوراه المشرفة " طهراوي حياة "

إلي من ساعدوني كثيرا في مواصلة مشواري الدراسي

في البحث العلمي هذا الميدان والذي لم يدخر أي جهد في سبيل تحقيق

ذلك وصبره معي إلى سندي

إلى كل أصدقائي من قريب ومن بعيد

خير الدين هلال

فهرس المحتويات

دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية العلاقات العامة للمؤسسات العمومية	رقم الصفحة
شكر والعرفان	
الاهداء	
فهرس المحتويات	
قائمة الاشكال	
قائمة الجداول	
ملخص	
المقدمـة	أ-ج
الفصل الأول مدخل مفاهيمي حول العلاقات العامة في المؤسسات العمومية	
المبحث الأول: طبيعة العلاقات العامة في المؤسسات العمومية	13-03
المطلب الأول: ماهية العلاقات العامة في المؤسسات العمومية	05-03
المطلب الثاني: نشأة وتطور العلاقات العامة	10-05
المطلب الثالث: أهداف وخصائص العلاقات العامة في المؤسسات العمومية	13-10
المبحث الثاني: الأسس النظرية للعلاقات العامة	23-13
المطلب الأول: وسائل اتصال العلاقات العامة في المؤسسات العمومية	16-14
المطلب الثاني: أنشطة العلاقات العامة في المؤسسات العمومية	20-17
المطلب الثالث: مبادئ ومهام العلاقات العامة في المؤسسات العمومية	23-20

فهرس المحتويات

المبحث الثالث: الأسس التطبيقية للعلاقات العامة	24
المطلب الأول: دور العلاقات العامة داخل المؤسسات العمومية	24
المطلب الثاني: فوائد وجود إدارة خاصة للعلاقات العامة في المؤسسات العمومية	25-24
المطلب الثالث: مكانة العلاقات العامة في المؤسسات العالمية	27-26
خلاصة الفصل	28
الفصل الثاني: التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ودوره في تنمية العلاقات العامة	
المبحث الأول: أساسيات حول التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية	42-31
المطلب الأول: التخطيط والإستراتيجية	34-31
المطلب الثاني: ماهية التخطيط الاستراتيجي	36-34
المطلب الثالث: طبيعة الموارد البشرية	42-36
المبحث الثاني: أساسيات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	51-42
المطلب الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	44-42
المطلب الثاني: الأسس النظرية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	47-44
المطلب الثالث: الأسس التطبيقية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	51-47
المبحث الثالث: عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	60-52

فهرس المحتويات

المطلب الأول: مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	57-52
المطلب الثاني: استراتجيات التعامل مع نتائج تخطيط الموارد البشرية	60-57
المطلب الثالث: تقييم خطة الموارد البشرية الإستراتيجية ومتابعتها	60
المبحث الرابع: تنمية العلاقات العامة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	70-61
المطلب الأول: تنمية العلاقات العامة	62-61
المطلب الثاني: المقاربات النظرية للموارد البشرية وتنمية العلاقات العامة	70-62
خلاصة الفصل	71
الفصل الثالث :واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بخزينة ولاية المدية و دوره في تنمية العلاقات العامة.	
المبحث الأول: لمحة عن خزينة الولاية بالمدية	80-73
المطلب الأول: التعريف بخزينة ولاية المدية	73
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لخزينة الولاية بالمدية	80-73
المطلب الثالث: وظائف خزينة الولاية	82-80
االمبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	87-82
المطلب الأول: ماهية المقابلة	84-82
المطلب الثاني: خطوات إجراء المقابلة	86-84
المطلب الثالث: مزايا وعيوب المقابلة	87-86

فهرس المحتويات

المبحث الثالث: واقع التخطيط الاستراتيجي والعلاقات العامة بخزينة الولاية بالمدية	65
المطلب الأول: تحليل أسئلة المحور الأول للمقابلة	88-87
المطلب الثاني: تحليل أسئلة المحور الثاني للمقابلة	90-88
المطلب الثالث: تحليل أسئلة المحور الثالث للمقابلة	91-90
خلاصة الفصل	92
الخاتمة	99-94
قائمة المراجع	100-106
الملاحق	108

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(2_1)	علاقة الإستراتيجية بتخطيط الموارد البشرية	50
(3_2)	تقاطع التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية بعرضها	57
(1_3)	نموذج عملية الإدارة بالأهداف	66
(3_1)	الهيكل التنظيمي لخزينة ولاية المدية	74

قائمة الجداول

رقم الجدول	تعيين الجدول	الصفحة
(1-1)	توزيع مهام تخطيط الموارد البشرية	49
(1-2)	دلالات الإستراتجية العامة والتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	50

ملخص:

يعتمد التسيير في المؤسسات والمنظمات بشكل عام على الاستثمار الجيد للعنصر البشري حيث تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية لما لها من تأثير مباشر على الأداء العام للمؤسسات العمومية.

ومن أهداف عمليات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو تنمية العلاقات العامة، وهو موضوع مذكرتنا هذه.

احتوى المذكرة على دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة عمومية هي خزينة ولاية المدية عن طريق المقابلة الشخصية لمدير المؤسسة ونائب مدير المؤسسة وكذا رئيس مكتب الموارد البشرية.

من خلال هذه المقابلات تم جمع بيانات وتحليلها حيث تبين لنا أن خزينة الولاية تهتم بتحسين وتطوير وتنمية علاقاتها العامة خصوصا مع المتغيرات والتحديات الموجودة داخل المؤسسة في حد ذاتها أي بيئتها الداخلية وكذا المتغيرات الخارجية اهتمت خزظينة الولاية بالعنصر البشري من خلال برنامج تخطيط استراتيجي من طرف الإدارة العليا من خلال تصميمها لبرامج تكوينية وتطويرية حتى يتحقق العمل بكفاءة وفاعلية وتنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة لتعكس صورة جيدة أمام عملاءها وكذا الإدارة العليا باعتبارها المصدر الأم لجميع برامج التخطيط والتوظيف حيث تحاول خزينة الولاية في المدية قدر الإمكان تطبيق استراتيجيات مدروسة ومعدة مسبقا من خلال اشراك العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة حيث نرى أن عمليات التخطيط الاستراتيجي داخلها موضوعة وفي مخطط موضوع من قبل الإدارة العليا حيث تم التركيز على ضرورة التسيير والتخطيط الجيدة لمواردها البشرية وتنميتها قدر الإمكان باعتمادها على أنظمة التكوين والتوظيف والتدريب وكذا أنظمة الترقية والحوافز والمكافأت وخلق

روح التضامن والعمل بين العمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتنمية العلاقات العامة بالشكل الجيد.

Résumé :

La gestion dans les institutions et les organisations dépend généralement du bon investissement en ressources humaines. La planification des ressources humaines est l'une des fonctions administratives les plus importantes car elle a un impact direct sur la performance globale des institutions publiques.

Le développement des relations publiques, objet de notre note, est l'un des objectifs des processus de planification stratégique des ressources humaines.

La note contient une étude de terrain au niveau d'une institution publique, la trésorerie de l'État de Médéa, à travers un entretien personnel avec le directeur de l'institution et le directeur adjoint de l'institution ainsi que le chef du bureau des ressources humaines.

Au cours de ces entretiens, les données ont été collectées et analysées et nous avons constaté que le Trésor public souhaitait améliorer et développer ses relations publiques, en particulier en ce qui concerne les changements et les défis au sein de l'institution dans son propre environnement, ainsi que les variables externes. Par sa conception de programmes de formation et de développement visant à réaliser un travail efficace et effectif et à développer les relations publiques au sein de l'institution afin de refléter une bonne image de ses clients ainsi que de la direction générale en tant que source de tous les programmes de planification et d'emploi où l'on essaie d'établir une trésorerie Dans la mesure du possible, la mise en œuvre de stratégies délibérées et prédéterminées en impliquant les employés dans la réalisation des objectifs de l'institution, dans laquelle nous voyons que les processus de planification stratégique qui les composent sont intégrés dans un plan mis en place par la direction, où l'accent a été mis sur la nécessité d'une bonne gestion et d'une bonne planification des ressources humaines et du développement en adoptant les systèmes de formation et de recrutement. Systèmes de formation et de promotion, incitations et récompenses et création d'un esprit de solidarité et de travail parmi les travailleurs afin d'atteindre les objectifs de l'institution et de développer des relations publiques en bon état.

مقدمة

تعتمد طبيعة عمل كافة المؤسسات والهيئات والشركات في بيئة العمل على وجود مجموعة من الموظفين والعاملين في قطاعاتها الوظيفية المختلفة؛ مما يساهم في المحافظة على سير العمل فيها والاستمرار في تحقيقها للأهداف التي أسست من أجلها، سواء أكانت لتقديم الخدمات أو الإنتاج أو التجارة أو الصناعة التكنولوجية أو الإعلام أو غيرها، لذلك يخصص لهم قسم إداري خاص بهم في هذه المنشآت لمتابعة كافة الأمور المتصلة معهم، ومتابعة القضايا والنشاطات الخاصة بهم .

تماشيا مع الدور الذي تقوم به العولمة في تطوير اتجاه المؤسسات لزيادة حجم مبيعاتها، وامتلاك الأدوات والقوى البشرية اللازمة للنفاذ إلى أسواق جديدة في الخارج، فقد أدى التطور الكبير في التكنولوجيا وتوفر الخبرات البشرية التي تستطيع استخدامها، إلى أن تتقدم العديد من المؤسسات إلى مجال المنافسة، وتحقيق نتائج مناسبة، وفي نفس الوقت فرضت التغييرات التكنولوجية الكثير من المتطلبات المعرفية والمهارية الحديثة للقوى البشرية.

فرض الأتساع في الأنشطة والفعاليات التي تمارسها المجتمعات نموا كبيرا و تنوعا في بعض مؤسساتها وزيادة حاجة بعضها عن البعض الآخر، وضرورة التنسيق فيما بينها سواء فيما يتعلق أو يتصل بحصولها على مستلزماتها أو في ترويج إنتاجها، كل ذلك جعل من العلاقات العامة نشاطا جوهريا في حياة المؤسسات وعاملا رئيسيا من عوامل كفاءتها وفاعليتها وهكذا تم استخدام حياة الجماعات البشرية إطارا لبناء العلاقات الاجتماعية، بالتالي أصبحت العلاقات العامة تعتبر ذات أهمية بارزة في المؤسسات التي تتعامل مع الأفراد والجماعات وبصفة خاصة تلك المؤسسات التي تمارس نشاطا أو صفة لها ارتباط مباشر بالجمهور.

إشكالية الدراسة

من خلال ما تقدم سابقا يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية من تنمية العلاقات العامة داخل المؤسسات العمومية؟ وما واقع ذلك في خزينة الولاية بالمدية ؟

ولإدراك حيثيات هذه الإشكالية والإلمام بالموضوع أكثر، لا بد من طرح جملة من الأسئلة الفرعية:

ما المقصود بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؟

ما ماهية العلاقات العامة بالمؤسسات العمومية؟

كيف يمكن تنمية العلاقات العامة بالمؤسسات؟ وما علاقتها بالتخطيط للموارد البشرية؟

ما واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والعلاقات العامة بخزينة ولاية المدية؟

فرضيات الدراسة

انطلاقا من التساؤلات المطروحة يمكن اقتراح الفرضيات الآتية:

-التخطيط الاستراتيجي أسلوب علمي ممنهج لتحقيق الأهداف المسطرة بخصوص الموارد البشرية.

-العلاقات العامة هي عملية اتصال بين المؤسسات وجمهورها تقوم على أساس الفهم المتبادل.

-تنمية العلاقات العامة للمؤسسة يعتمد بدرجة كبيرة على الموارد البشرية للمؤسسة

-يقوم المسؤلون بخزينة ولاية المدية بجهود معتبرة في مجال تنمية علاقاتها العامة والتخطيط الاستراتيجي لمواردها البشرية.

أهداف الدراسة

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على العلاقات العامة التي يمكن أن تقوم بين مستويات المؤسسة في ميدان صياغة الإستراتيجية وتطبيقها وتحديد الأهداف العملية، والإطلاع على واقع العلاقة القائمة داخل المؤسسة بين الإدارة العليا والعاملين بها، ووضع المفاهيم النظرية المتصلة بتسيير المؤسسات ودراسة العلاقات بين الفاعلين بها حتى نعرف مدى قدرة هذه المفاهيم على تحليل الوضع القائم، ورصد العلاقة الترابطية بين عملية التخطيط في المؤسسة والعلاقات العامة داخلها، ولتحقيق هذه الأهداف سوف نركز على تشخيص التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية للمؤسسة في مدى تنمية وتنشيط العلاقات العامة الداخلية مع الفاعلين الاجتماعيين داخل المؤسسة، والتعريف بخزينة ولاية المدية وواقع إشكالية تنمية العلاقات العامة داخلها.

الدراسات السابقة

- تنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية من خلال التخطيط الإستراتيجي مواردها البشرية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية سونلغاز—مديرية التوزيع عنابة، مذكرة ماجستير، 2009/2008.

- التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة ودوره في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة اتصالات الجزائر نموذجا دراسة ميدانية على عينة من وكالات وجمهورها لكل من عين الدفلى-البليدة –سطيف، مذكرة ماستر في وسائل الاعلام وتنمية مستدامة، 2017/2016

-محمود أحمد سالم الغوطي، دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة، مذكرة ماجستير، فلسطين، 2017

- عبد الخالق أولاد الطيب، تخطيط الموارد البشرية في الإدارة المحلية دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، مذكرة ليسانس في تنظيمات سياسية وإدارية، 2014/2013.

منهج وأدوات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة نحاول إتباع المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ومنهج دراسة حالة باستخدام أسلوب المقابلة في الجانب التطبيقي، بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الإجرائية المتعلقة بالبحث الميداني من خلال المعلومات المتحصل من المقابلة.

لتحقيق منهجية متناسقة لهذه الدراسة سنستخدم الأدوات ومصادر البيانات الآتية:

- ✓ المسح المكتبي: وذلك باستعمال الكتب التي تناولت الموضوع محل الدراسة، بالإضافة إلى الاستعانة بالرسائل والأطروحات والمؤتمرات والمواقع الالكترونية الخاصة بالموضوع.
- ✓ المقابلة: من خلال استمارة أسئلة نجريها مع ثلاث من مديري خزينة ولاية المدية بهدف جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة وتحليلها.

هيكل الدراسة

من أجل مناقشة الإشكالية المطروحة واستخراج النتائج واختبار الفرضيات المقترحة، نقسم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول تسبقهم مقدمة، وتعقبهم خاتمة تتضمن مختلف النتائج والمقترحات والتوصيات المتوصل إليها حيث: نتناول في الفصل الأول مدخل مفاهيمي حول العلاقات العامة، حيث نتطرق في المبحث الأول إلى طبيعة العلاقات العامة من خلال تعريفها، التعرض لأهميتها، ثم نشأتها وتطورها، بعد ذلك نقدم أهداف وخصائص العلاقات العامة، أما في المبحث الثاني نستعرض الأسس النظرية للعلاقات العامة بما فيها من وسائل اتصال العلاقات العامة، أنشطة العلاقات العامة، أسس ومهام العلاقات العامة، ومبادئ العلاقات

العامة، وفي المبحث الثالث نتطرق إلى دور العلاقات العامة داخل المؤسسة وإبراز فوائد وجود إدارة خاصة للعلاقات العامة في المؤسسات ومكانة العلاقات العامة في المؤسسات العالمية.

في الفصل الثاني نتطرق في المبحث الأول إلى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ودوره في تنمية العلاقات العامة، من خلال استعراض أساسيات التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية، وفي المبحث الثاني نتطرق إلى طبيعة الموارد البشرية من خلال تعريفها وإبراز أهميتها وأساسيات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومراحل عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أما في المبحث الثالث فنقدم فيه العلاقات العامة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، من خلال عرض تنمية العلاقات العامة و إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة والمقاربات النظرية للموارد البشرية وتنمية العلاقات العامة.

أما الفصل الثالث نتناول الجانب التطبيقي من خلال تحليل أجوبة المقابلة وإبراز واقع العلاقات العامة داخل المؤسسة محل الدراسة، وإبراز دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية العلاقات العامة، حيث نتناول في المبحث الأول لمحة عن خزينة الولاية بالمدية من خلال التعريف بخزينة ولاية المدية وإبراز الهيكل التنظيمي لخزينة الولاية بالمدية، ووظائف خزينة الولاية، أما في المبحث الثاني نتناول الإطار المنهجي للدراسة من خلال تعريف المقابلة وخطوات إجراء المقابلة، وإبراز مزايا وعيوب المقابلة، وفي المبحث الثالث نتطرق إلى واقع التخطيط الاستراتيجي والعلاقات العامة بخزينة الولاية بالمدية من خلال تحليل الأجوبة الخاصة بمحاور المقابلة.

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي
حول العلاقات العامة في المؤسسات العمومية

تمهيد:

تعتبر العلاقات العامة في إطارها المعاصر بمثابة ثورة في الفكر الإداري، وقفزة نوعية في تغيير مسار المؤسسات ونجاحها، وأصبحت شرطا من شروط التكيف مع مستلزمات الحياة، فهي نشاط مهني متخصص في دراسة وتحليل آراء الجماهير والوقوف على وجهات نظرها وردود فعلها، وكذا دراسة سلوكها من خلال استخدام الاتصال و الإقناع المستند على الأساليب العلمية، وبظهور العلاقات العامة كمفهوم إداري ووظيفة لقيت قبولا متزايدا، فأصبحت من أهم مكونات العملية الإدارية لأي مؤسسة مهاما كانت، فتطورت تماشيا مع التطورات السائدة عالميا في مختلف المجالات خاصة التكنولوجية، وفي عصرنا الراهن أصبح لا غنى عنها بأي مؤسسة إذ أنها تقوم بأدوار مهمة من خلال جهود منظمة، وتهيئة أسباب الانسجام والتوافق بين مصالح المؤسسة والجماهير المتعاملة معها، انطلاقا من التوجه الحديث الذي يرتكز على مبدأ تحقيق التوافق بين العلاقات العامة والجمهور الداخلي والخارجي للوصول إلى الاقتناع.

المبحث الأول: طبيعة العلاقات العامة في المؤسسات العمومية

رغم أن مصطلح العلاقات العامة الحديثة بوصفها نشاطا اتصاليا قد ولدت مع مطلع القرن العشرين، إلا أنها كانت موجودة حتى في المجتمعات البدائية، وتطورت مع تطو تلك المجتمعات، فأصبح هذا المصطلح شائع الاستعمال في حقول عديدة، وهذا لا يدل على وضوح مفهومه أو بساطة مضمونه، لذا من خلال هذا المبحث نسعى إلى إيضاح معناه.

المطلب الأول: ماهية العلاقات العامة في المؤسسات العمومية

اعتمدت المؤسسات باختلافها على العلاقات العامة كوظيفة إدارية متخصصة وفق برامج وخطط موضوعة مسبقا، من خلال هذا المطلب نتعرف على ماهية العلاقات العامة وذلك بالتطرق إلى تعريفها وأهميتمها.

أولا: تعريف العلاقات العامة

اختلف المؤلفون فيما بينهم حول تعريف العلاقات العامة، في حين اهتم بعضهم بالبعد الإداري للمفهوم وركز البعض الآخر على الجوانب الاجتماعية والاقتصادية، واتجه آخرون إلى دراسة الجوانب القانونية، كما ذهب بعض الكتاب في محاولتهم لتحديد مفهوم العلاقات العامة وتعريفها إلى تصور ما يمكن أن يكون عليه نشاط العلاقات العامة، ورسموا صورة ناجحة عن إدراكهم ورؤيتهم، كما عرف كتاب آخرون العلاقات العامة من منظار خبراتهم الشخصية، من بين التعريفات هذه نذكر.

1_تعريف العلاقات العامة من حيث البناء اللفظي: إذ كلمة تعني العلاقات: عملية الصلات والارتباطات التي تتوافر بين المؤسسة والجماهير المتعاملة معها، أما كلمة عامة: فتعني كل جماعة أو جمهور أو شريحة من المجتمع تكون المؤسسة على علاقة بها مثل جمهور العاملين، العملاء، الموردين، المستهلكين، الممولين، الطلبة، الهيئات والجهات الحكومية الأخرى[1].

2_تعريف العلاقات العامة في القواميس: عرفت العلاقات العامة في قاموس (اكسفورد) بأنها الفن القائم على أسس علمية لبحث أنسب طرق العمل الناجحة المتبادلة بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي، مع

[1]– شريف اعبيدي، أحمد سعادة، **توظيف العلاقات العامة الفلسطينية في بناء علاقات دولية**، بحث خاص بمساق مشروع التخرج، فلسطين: جامعة النجاح، 2017، ص 17.

مراعاة القيم والمعايير والسنن الاجتماعية والقوانين والأخلاق العامة بالمجتمع[1]؛ أما قاموس (وبستر) فقد عرفها بأنها مجموعة من النشاطات تقوم بها هيئة أو اتحاد أو حكومة أو أي تنظيم في البناء الاجتماعي، من أجل خلق علاقات جيدة وطيبة وسليمة مع الجماهير المختلفة، التي تتعامل معها، كجمهور المستهلكين والمستخدمين وكذلك الجمهور بوجه عام وذلك لتفسير نفسها للمجتمع حتى تكتسب رضاه[2].

3_ **تعريف العلاقات العامة عند المؤسسات الدولية:** عرفتها الجمعية الفرنسية للعلاقات العامة بأنها الجهود التي يبذلها فريق ما، لإقامة علاقات الثقة واستمرارها بين أعضائه وبين الفريق والجماهير المختلفة التي تندفع بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الخدمات الاقتصادية والاجتماعية التي تحققها المؤسسة[3]؛ أما الجمعية الدولية للعلاقات العامة عرفتها على أنها وظيفة إدارية ذات طابع مخطط ومستمر تهدف من خلالها المؤسسات والهيئات العامة والخاصة إلى كسب تعاطف وتأييد أولئك الذين تهتم بهم وتحافظ على ثقتهم، عن طريق تقييم الرأي العام المتعلق بها من أجل ربط سياستها وإجراءاتها قدر الإمكان، ومن أجل تحقيق تعاون مثمر أكثر، ومن أجل مقابلة المصالح العامة بدرجة أكثر كفاءة عن طريق تخطيط المعلومات ونشرها[4].

4_ **تعريف العلاقات العامة عند الباحثين:** عرف (Edward Robinson) العلاقات العامة بأنها علم سلوكي اجتماعي تطبيقي، تفسير لاتجاهات الجماهير المختلفة التي لها علاقة بالمؤسسة ومساعدة الإدارة في تحديد الأهداف المتعلقة بزيادة تفهم الجماهير وتقبلها لمنتجات المؤسسة وخططها وسياساتها وموظفيها؛ أما (محمود الجوهري) فعرفها بأنها علم يدرس سلوك الأفراد والجماعات دراسة علمية بغية تنظيم العلاقات الإنسانية على أساس التعاون والمحبة، ويهدف هذا العلم إلى رعاية العلاقات الإنسانية في المجتمع، وكسب ود الجماهير التي تتعامل معها من جهة أخرى، والتفاهم عملية متبادلة[5].

بالنسبة لمفهوم العلاقات العامة في المؤسسات فتعرف بأنها فلسفة اجتماعية للإدارة، ولهذه الفلسفة العامة مبادئ واضحة تحدد الإطار والاتجاهات وتتيح التوجه إلى ملايين الناس خارج المؤسسة، فضلا عن

---

[1]–رحيل غانية، **دور العلاقات العامة في تنمية أداء المؤسسة العمومية دراسة ميدانية: مؤسسة الأنابيب الصغرى بالرغاية**، مذكرة ماستر في إدارة الجماعات المحلية، الجزائر: جامعة بومرداس، 2016، ص3.

[2]– حسين عبد الحميد أمد رشوان، **العلاقات العامة من منظور علم الاجتماع**، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 1993، ص110.

[3]– قصيبي نسرين، بودور أميرة، **دور العلاقات العامة في تحفيز الموظفين في المؤسسة دراسة ميدانية بغرفة التجارة والصناعة مرمورة قالمة**، مذكرة ماستر في اتصال وعلاقات عامة، الجزائر: جامعة قالمة، 2017، ص 44.

[4]–علي عبودي، نعمة الجبوري، **إدارة العلاقات العامة بين الابتكار والتطبيق**، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2016، ص ص12-13.

[5]– وليد خلف الله، **مهام وواجبات إدارة العلاقات العامة الناجحة**، على الرابط http://3alagat.blogspot.com/2017/03/blog-post.html

الجمهور داخل المؤسسة، في ذات الوقت يتم التعامل من خلال إطار مهني أخلاقي، ووفق خطوات مدروسة يمكن تجزئتها إلى خمسة أقسام هي: البحث، التنسيق، التخطيط، الإدارة والإنتاج[1].

ثانيا: أهمية العلاقات العامة في المؤسسات العمومية

لقيت العلاقات العامة قبولا إداريا داخل المؤسسات العمومية نتيجة أهميتها البالغة والتي تتمثل في.

1_كسب رضا الجمهور وتأييده لتحقيق المصالح المشتركة؛

2_اتساع السوق وزيادة حجم الإنتاج وتعاظم النفقات مع وجود منافسة حادة هدفها جذب أكبر عدد من المستهلكين؛

3_الاهتمام المتزايد بالمجتمع ومصالح أفراده وذلك بالرقابة على أسعار الغذاء أو السلع والخدمات وصلاحيتها للاستعمال؛

4_تعاظم قوة الرأي وانتشار الديمقراطية وازدياد ثقافة الجمهور، مما تطلب اتصال الدولة ومؤسسات الأعمال بجمهورها؛

5_التواصل مع كافة شرائح المجتمع، وهذا بإطلاعه بكل الأنشطة والسياسات الموجهة لخدمته والتي تهدف إلى تأمين السعادة والرفاهية له[2]؛

6_تلبية احتياجات الجمهور الداخلي من الموظفين والعمال وربطهم بالمؤسسة وأهدافهم، ويحببهم فيما يزيد من إخلاصهم وولائهم لها؛

7_تنمية الاتصالات وتكوين الآراء حول السلع التي تنتجها المؤسسة؛

8_تحسين العلاقات بين المؤسسة وجمهورها الخارجي وتنمية الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين وبالتالي تحوليهم إلى جمهور إيجابي[3].

المطلب الثاني: نشأة وتطور العلاقات العامة

الكثير من الناس من يعتقدون أن العلاقات العامة شيء جديد، ولكنها عكس ذلك فهي قديمة قدم المجتمع البشري اعتبارا بأن الإنسان كائن اجتماعي بفطرته.

---

[1]- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 136.

[2]- علي عبودي الجبوري، مرجع سبق ذكره، ص ص22-23.

[3]- منال طلعت محمود، **العلاقات العامة بين النظري والتطبيق**، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2002، ص ص32-33.

أولا_نشأة العلاقات العامة

يمكن تقسيم التطور التاريخي للعلاقات العامة إلى المراحل الآتية[1].

1_العلاقات العامة في العصور القديمة: ظهرت العلاقات العامة في المجتمعات البدائية من خلال العلاقات التي كانت سائدة بين أفراد الأسرة الواحدة، والتي وسعت فيما بعد لتصبح عشيرة تنتسب إلى أصل واحد، حيث كان شيوخ وزعماء القبائل يحاولون إقناع الآخرين بحقوقهم، عن طريق محاولة إرساء التفاهم فيما بينهم والتعاون، عن طريق إقامة علاقات ودية متبادلة، خاصة في حالات الحروب والنزاعات فكان زعيم القبيلة يلعب دور القائم بالاتصال، أو ما ينوب عنه من أطباء وشعراء وحتى سحرة.

2_العلاقات العامة في الحضارة الفرعونية: عرفت الحضارة الفرعونية هذا المفهوم كنشاط إنساني منذ القديم، حيث كان على لسان ملوكها وكهنتها يتم نقل وتسجيل الانتصارات وشرح الإصلاحات والشعائر القديمة والطقوس الدينية، وحتى الإرشادات الدينية المختلفة، وهذا من خلال النقوش والرسومات الحجرية والكتابات على أوراق البردي. فقد اهتم المصريون بالسيطرة على أفكار الجمهور وتحريك مشاعره، واتبعوا في ذلك شتى الأساليب منها بأن ادعاء فرعون هو إله، وتقديس الكهنة والمعابد الفخمة والقبور الشاهقة على شكل أهرامات، كل ذلك من أجل إظهار هيبة الحكام وعظمتهم للتأثير على عقول الناس وأفكارهم، وما الثروة الهائلة من الآثار الفرعونية في مصر إلا شاهد على ذلك.

3_العلاقات العامة في الحضارة الرومانية واليونانية: عمدت الحضارة الرومانية واليونانية إلى كسب ثقة الشعب، وهذا ما يظهر من خلال استغلال (يوليوس) قيصر الوقائع اليومية لتسجيل أنشطة مجلس الشيوخ، وعرضها على الجمهور، كما اعترف الرومان بأهمية الرأي العام وهذا من خلال شعارهم "صوت الشعب من صوت الله"، المحفور على معابدهم وتماثيلهم، وعليه فقد كان الفضل لليونان والرومان في دفع نشاط العلاقات العامة إلى الأمام بفضل ظهور الأفكار الديمقراطية الداعية للاعتراف بحرية الرأي العامة.

4_العلاقات العامة في الحضارة الإسلامية: استطاعت الحضارة الإسلامية أن تطور نشاط العلاقات العامة بفضل حثها على النظام الشورى في الحكم واحترام الإنسان، فأثناء نشر الدعوة الإسلامية اهتم الرسول صلى الله عليه وسلم بممارسة العلاقات العامة بشكل مؤثر، لإقناع الناس بفضائل الدين الإسلامي من خلال

[1] بركات خيرة، معزوزي حياة، **التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة ودوره في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة اتصالات الجزائر نموذجا _دراسة ميدانية على عينة من وكالات وجمهورها لكل من عين الدفلى، البليدة وسطيف_**، مذكرة ماستر في وسائل الإعلام وتنمية امستدامة، الجزائر: جامعة الجيلالي بونعامة، 2017، ص ص20-25.

الاتصال بهم والتحدث إليهم بعدة أساليب، كأسلوب الخطابة والاجتماعات...، وطوال الفترات الأولى للدولة الإسلامية كان الخلفاء المسلمين ينصتون لمشاكل الناس وآراءهم، وبعد اتساع حدود الدولة أصبح ديوان الرسائل هو الواسطة بين الحكام والعامة.

استطاعت الحضارة الإسلامية أن تظهر مفهوم العلاقات العامة، من خلال اعتمادها في الدعوة للإسلام على عدة أساليب اتصالية مختلفة، خاصة تلك التي جاء بها الرسول صلى الله عليه وسلم، من لقاءات ورسائل ومبعوثين، واعتماد الصدق ومحاولة إقناع الناس بالعلاقات الطيبة، فنجد أن الفاطميين والشيعة كانوا من أكثر المسلمين اتقانا للدعوة وفنونها، ومتمرسين في أساليب التأثير في النفوس؛ فقد استخدموا الاحتفالات والأعياد والمواسم وهذا ما يدخل في صميم العلاقات العامة.

5_العلاقات العامة في العصور الوسطى: في هذه العصور عرفت المجتمعات ظلمات التعصب الديني والجهل، الذي صاحبه انحلال اقتصادي واجتماعي وانتشار للنفوذ الإقطاعي، إلا أنه كان للمسيحية في أوروبا دور مهم في ظهور العلاقات العامة وتطورها، من خلال استخدامها في شؤون الدعوة الدينية وخاصة عندما ظهر المذهب البروتستانتي الذي أعده الكاثوليك آنذاك خروجا عن المسيحية، لذلك راحوا ينشدون الخلاص منه عن طريق دعواتهم وعلاقاتهم، وعن طريق قيام الكرادلة تحت رعاية البابا بمسائل الإعلام والنشر وإعادة الثقة بالكنيسة؛ فيما بعد ظهرت نقابات حرفية أثرت في الرأي العام، ونظمت العلاقات بين العمال والصناع من جهة، والجمهور العام من جهة أخرى، ولكن فيما بعد عملت هذه النقابات على استغلال العمال عوضا عن حمايتهم، وغش المستهلكين بدلا من رعاية مصالحهم.

6_العلاقات العامة في العصور الحديثة: استعمل مصطلح العلاقات العامة بالمفهوم الحديث لأول مرة في السنوات الأخيرة من القرن التاسع عشر 19، وكان ذلك في محاضرة ألقاها (درمان أستون)، في قاعة بكلية الحقوق جامعة نيل سنة 1882؛ كان موضوعها العلاقات العامة والواجبات المهنية القانونية؛ أما المؤسس الفعلي للعلاقات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية فهو (ثيودور نفايل) وهو رئيس شركة التلفون والتلغراف الأهلية؛ حيث أسس سنة 1907، مكتب الاشتراكات والشكاوى بالاشتراك؛ ممهدا الطريق للذين جاؤوا بعده لتكملة ما بناه في العلاقات العامة، ومنهم الملقب بأب العلاقات العامة (إيفي لي ليد باتر)، وذلك بعد أن وضع العديد من مبادئ العلاقات العامة، منذ مطلع القرن العشرين وإلى غاية وفاته سنة 1934، وكان قد

استعمل تعبير العلاقات العامة لأول مرة سنة 1921، في النشرة التي أصدرها مع مساعديه بعنوان "العلاقات العامة".

ليأتي بعده (إدوارد بيرنايز) الذي لعب دورا كبيرا في دفع العلاقات العامة إلى مرحلة التقنين العلمي، حيث اصدر سنة 1923م كتاب بعنوان "بلورة الرأي العام"، وكان أول من درس العلاقات العامة في جامعة نيويورك؛ كما يعود إليه الفضل في إنشاء أول مجلة متخصصة في حقل العلاقات العامة، والتي تعتبر مرجعا أساسيا وبعد أن نضجت ممارسة العلاقات العامة في أمريكا، بدأت بالانتقال إلى أروبا في الدول الانجلوسكسونية أولا ثم الدول الفرونكفونية أهمها فرنسا.

ثانيا: عوامل الاهتمام بالعلاقات العامة في المؤسسات العمومية

لقد ظهرت العلاقات العامة كمهنة وذلك نتيجة للعديد من العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بها كنشاط إداري متخصص يحظى باهتمام الإدارة العليا في معظم المؤسسات، وما يلاحظ على هذه العوامل أنها متداخلة في طبيعتها وتأثيرها على تزايد أهمية هذا النشاط ويمكن أن نوجز هذه العوامل في الآتي:

1_الثورة الصناعية والإنتاج الكبير: مهدت الثورة الصناعية في أوائل القرن التاسع الفرصة لتطبيق مبادئ الإدارة العلمية، وذلك لما نتج عنها من تطور هائل في أدوات الإنتاج وأساليبه[1]. وأجريت دراسات مختلفة للوقت والحركة، ساعدت على التغلب على مشكلة ندرة الإنتاج وظهور الصناعات الضخمة التي استعملت آلاف العمال والملايين من المستهلكين[2]، فظهرت مشاكل في العلاقات بين صاحب العمل _مجلس الإدارة_ والعمال داخل المصانع؛ وصاحب هذا التطور تكوين نقابات للعمال للدفاع عن مصالحهم اتجاه الإدارة العليا، وقامت الإضرابات كاحتجاج على سوء المعاملة والمطالبة بتوفير ظروف عمل أفضل أو نظم للدفع تتناسب مع الجهد المبذول، ومن ثم زاد ضغط الرأي العام لإنصاف العمال وتلبية مطالبهم، ولهذا أظهرت أهمية وجود حلقة اتصال بين الإدارة والعمال _الجمهور الداخلي_ لشرح وجهة نظر المؤسسة فيما يتعلق بإجراءاتها[3].

كما أن ضخامة حجم الإنتاج أدت إلى توسيع الفجوة بين المنتج والمستهلك، لتسهيل عملية الاتصال وبالتالي تضييق هذه الهوة، وظهر أفراد ومنظمات بمثابة وسطاء بين المؤسسة وجمهورها، كما سهل للمستهلكين

---

[1]- _____، **مقدمة الفصل**، على الرابط staff.uob.edu.bh/files/570172357_files/TOUR220Notes.doc

[2]- هناء حافظ بدوي، **الاتصال بين النظرية والتطبيق**، بدون بلد: المكتب الجامعي، 2003، ص264.

[3]- عبد المحي محمود صالح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص36-37.

حيازة مختلف السلع وهذا وطد الصلة وطيب العلاقات بين الطرفين، أدى ذلك إلى تحقيق أهداف المؤسسة وإرضاء الجمهور بتوفير احتياجاته، قصد زيادة عدد الجماهير التي تتعامل مع المؤسسة[1].

2_زيادة حدة التنافس: نتج عن التطور في الإنتاج زيادة حدة التنافس بين المؤسسات في محاولة لإرضاء المستهلك وإشباع رغباته، ولم تقتصر المنافسة على المؤسسات فقط بل امتدت أيضا إلى الصناعات المختلفة، كالمنافسة بين الصناعات الكيميائية وصناعة المنسوجات من الألياف الصناعية، وبين صناعات الورق والزجاج والبلاستيك بالنسبة لعدد كبير من المنتجات[2].

وقد أدت هذه المنافسة إلى الاهتمام بإرضاء حاجات ورغبات المستهلكين كأحد المجالات الأساسية لأي مؤسسة وجعلها في المقام الأول عند وضع وإعداد خطط المشروع، حيث بدأت المؤسسات المختلفة بالاهتمام بإقامة علاقات طيبة مع الجماهير المتصلة بها، وجماهير الرأي العام لمحاولة كسب ثقته وتأييده، والعمل على خلق صورة ذهنية جيدة للمؤسسة في أذهان وأعين الجماهير مقارنة بالمؤسسات الأخرى، ولاشك أن هذه الأسباب جميعها قد أدت إلى الاهتمام بالعلاقات العامة كأحد وظائف الإدارة المتخصصة والتي تسعى لتحقيق هذه الأهداف.

3_تزايد الوعي من جانب جماهير الرأي العام: أدى تزايد الوعي وانتشار التعليم والثقافة بين فئات المجتمع المختلفة إلى تزايد الحاجة للمعلومات الصحيحة والإيضاحات المتعلقة بالقرارات السياسية، التي تتبعها المؤسسة على مستوى الوحدة الاقتصادية وانتشار التعليم إلى زيادة الحاجة للمعلومات الكاملة الخاصة بالمنتج، ولذا فقد ظهرت العديد من الجمعيات التي تدعوا للمحافظة على مصالح المستهلكين وحماية حقوقهم ورفض التعامل مع المؤسسات التي لا تعمل على إشباع رغبات واحتياجات المستهلكين، إذ تقوم بإمدادهم بمعلومات خاطئة عن منتجاتها سواء من خلال الإعلان أو من خلال البيانات المدونة على غلاف السلعة، ومن هنا ظهرت أهمية دور العلاقات العامة في بناء جسر من الثقة والتفاهم بين المؤسسة وجماهيرها، وشرح أبعاد أي قرار تتخذه فيما يخص المنتجات التي تقدمها، وهو ما أكده (هارولد تشايلدر) أستاذ العلوم السياسية الأمريكية سنة 1940م حيث قال: "إن مسؤولية العلاقات العامة أن تحدد لإدارة الأعمال والسياسات التي تؤثر على المجتمع، وعليها أن تستبعد من هذه الأعمال والسياسات ما يتعارض مع مصلحة الجمهور أو تعديلها بما يحقق التوافق بين

[1]- ياسين مسيلي، **العلاقات العامة في المؤسسة الصحية الجزائرية دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي ابن باديس قسنطينة**، مذكرة ماجستير في الاتصال والعلاقات العامة، الجزائر: جامعة قسنطينة، 2009، ص 94.

[2]- عبد المحي محمود صالح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص37.

مصلحة الفرد أو المؤسسة ومصلحة الجماهير"، ولكي يتحقق ذلك لابد أن يفهم رجال العلاقات العامة المبادئ الأساسية للعوامل الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية والثقافية التي تحرك المجتمع في الوقت الحاضر[1].

4_تطور وسائل الاتصال: فقد ساهم التقدم الهائل في وسائل الاتصال في تقريب المسافات بين بقاع العالم المختلفة، حتى أصبح العالم من الناحية الإعلامية أصغر مما هو عليه نتيجة لسرعة تناول الأنباء وانتقال المعلومات والآراء، وكان ذلك سبب من أسباب الاهتمام بالعلاقات العامة في المجال الدولي، والحرص على كسب تأييد الرأي العام العالمي، وفي نفس الوقت انعكس هذا الاهتمام مرة ثانية على المجال الداخلي سواء على مستوى المؤسسات أو على مستوى المجتمع ككل[2].

5_تزايد علاقات الاعتمادية: يتميز عصرنا اليوم بالاعتمادية والتبعية المتبادلة بين مختلف الأفراد والمؤسسات، فالأفراد في سعيهم المتواصل لإشباع مختلف احتياجاتهم الاقتصادية، الاجتماعية والروحية، أصبحوا يعتمدون إلى حد بعيد على تعاون الآخرين سواء أفراد أو منظمات، وبالمقابل فإن التنظيمات المختلفة سواء كانت اجتماعية أو إعلامية أو سياسية أو دينية تعتمد في نشاطها وبقائها على المشاعر الطيبة للأفراد، ولاشك أن هذه العلاقات الاعتمادية المتبادلة بين الأفراد والتنظيمات المختلفة أدت إلى خلق وزيادة الاهتمام بالعلاقات العامة كفلسفة ووظيفة تحكم نشاط أي مؤسسة.

المطلب الثالث: أهداف وخصائص العلاقات العامة في المؤسسات العمومية

إن العلاقات العامة باعتبارها وظيفة متخصصة في المؤسسات العمومية لديها مجموعة من الأهداف والخصائص نستعرضها في هذا المطلب.

أولا: أهداف العلاقات العامة في المؤسسات العمومية

تعمل العلاقات العامة على تحقيق عدد من الأهداف، فكل حملة من حملات الإعلام ينبغي أن تركز على سلسلة متكاملة من الأهداف والأغراض توضح سلفا، فيتحقق هدف وراء هدف في سلسلة مرتبة، والنتيجة العامة هي تحقيق الأهداف جميعها وفي النهاية بلوغ الهدف الأسمى الشامل المراد تحقيقه، وإذا لم يتم تحديد هذه السلسلة من الأهداف سلفا، فإن النتيجة تؤدي إلى ضياع الجهد والمال والوقت وبالتالي الفشل الذريع؛ تتلخص أهداف العلاقات العامة إلى إقامة العلاقات الطيبة والثقة المتبادلة بين المؤسسة وبين العاملين

[1]- ياسين مسيلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 95-96.

[2]- عبد المحي محمود صالح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص38.

فيها، وبينها وين الجمهور المتعامل أو من المحتمل أن يتعامل مع هذه المؤسسة؛ ويبقى الهدف الأسمى للعلاقات العامة هو تحقيق الانسجام والتوافق بين المؤسسة وجماهيرها، وهذا ما يتحقق عن طريق ثلاث محاور رئيسية أو أساسية هي :

- ✓ جهود ايجابية لتحقيق الثقة بالمؤسسة؛
- ✓ العمل على حماية سمعة المؤسسة؛
- ✓ العلاقات الداخلية.

وحدد عدد من العلماء أهداف العلاقات العامة بالنقاط التالية:

1_ تكوين صورة ذهنية لائقة عن المؤسسة؛

2_التوافق بين مصالح المؤسسة والجمهور؛

3_تحقيق علاقات طيبة بين العاملين بالمؤسسة والإدارة العليا؛

4_إعداد برامج وقائية لاتخاذ الاحتياطات بما يجنب المؤسسة التعرض للمشكلات؛

5_الدفاع الموضوعي الصادق عن المؤسسة ضد كل ما يقال أو يشاع أو ينشر عنها؛

6_العمل على جذب أفضل المهارات والكفاءات للعمل بالمؤسسة؛

7_الاهتمام بدراسة الرأي العام الداخلي والخارجي والوقوف على احدث طرق قياسه؛

8_التعرف على مكانة المؤسسة في المجتمع عن طريق رصد المسول والاتجاهات تجاهها وتحليلها؛

9_تقديم المشورة للإدارة العليا عند اتخاذ القرارات ورسم السياسات؛

10_مساعدة الجماهير على التكيف والتغيير الذي تحدثه برامج العلاقات العامة؛

11_معرفة اتجاهات الرأي العام الحقيقية تجاه نشاط المؤسسة، وعرضها على قيادة المؤسسة لكي تبحثها، وتبحث مدى أهميتها وفائدتها بالنسبة لأهداف المؤسسة وأسلوب تحقيق تلك الأهداف؛

12_إعلام الرأي العام بنشاط المؤسسة وبرامجها، وأهدافها للوصول إلى إقناع الرأي العام بذلك وكسب ثقته وتعاونه؛

13_تشجيع روح الانتماء لدى العاملين في المؤسسة وزيادة ولائهم نتيجة النظر في شكواهم ومشاكلهم ومعاناتهم في تحقيق تطلعاتهم، الأمر الذي ينعكس ايجابيا على أدائهم في المؤسسة؛

14_تثقيف العاملين وتدريبهم واطلاعهم على كل ما هو جديد في متغيرات الصناعة والخدمات والأجهزة والعلاقات والمعلومات الخاصة بتطوير الإنتاج؛

15_تهدف العلاقات العامة إلى رفع الكفاية الإنتاجية بتوفير العامل المادي والمعنوي، وزيادة الفوائد التي تعود على أصحاب المؤسسات وعمالها ومستهلكيها ومنتجاتها والجماعات التي تعمل فيها.

كما تجدر بنا هنا الإشارة أن هناك من الباحثين أوجز أهداف العلاقات العامة السالفة الذكر في شكل أكثر شمولا وتفصيلا، وهذه الأهداف هي:

- ✓ تحقيق السمعة الحسنة للمؤسسة ودعم الانطباعات الجيدة عنها : وتقوم العلاقات العامة في كافة المؤسسات بتوجيه انطباعات شعورية ولا شعورية تجاه المؤسسة لتكوين صورة حسنة وانطباعا جيدا عن شخصية هذه المؤسسة وسمعتها، في ضوء ما ترغب أن تكون لدى جمهورها من أجل تخطيط أعمالها بناءا على ما رسمته في أذهان جماهيرها؛
- ✓ الترويج لمنتجات المؤسسة أو خدماتها وتنشيط المبيعات: تقوم العلاقات العامة بدور مساعد في النشاط التسويق في الترويج عن منتجات المؤسسة الحالية أو التي ستنتج فيما بعد، وتقوم العلاقات العامة بالترويج للمنتجات التي تزيد تكاليف إعلانها عن الإيراد المتحصل من مبيعاتها عن طريق النشر غير المدفوع أو برامج توطيد السمعة أو تنظيم زيارات جماهيرية للمؤسسة أو تنظيم المعارض المختلفة، التي تؤدي إلى زيادة المبيعات من هذه المنتجات عن طريق ترويج اسم المؤسسة وشهرتها ؛
- ✓ تنمية شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة وكسب تأييدهم وولائهم: من الأهداف المهمة التي تسعى إليها العلاقات العامة، هو خلق الشعور لدى العاملين في المؤسسة ويتم عن طريق العمل على إيجاد تفاهم متبادل بين المؤسسة وجمهورها الداخلي، وتقدير المؤسسة لعمل جمهورها مع إبلاغهم بالمعلومات الضرورية واطلاعهم على سياسة المؤسسة وتشجيع الأنشطة الثقافية والرياضية فيها، مع الوقوف على مشاكل جمهورها وتوفير جو يساعد على الاستقرار مع أجور عمل مناسبة؛
- ✓ كسب ثقة وتأييد الجمهور الخارجي المتعامل مع المؤسسة: ينحصر عمل العلاقات العامة في هذا الهدف عن طريق السعي أولا لتحديد جماهير المؤسسة والعمل على إقامة العلاقات الطيبة معها، فضلا عن تحقيق التوافق والتناسب بين أهداف الأطراف المختلفة مع المساهمة في أنشطة المجتمع المحلي وتمويلها لتؤكد فعاليتها في المجتمع.

ثانيا: خصائص العلاقات العامة في المؤسسات العمومية

تتمثل خصائص العلاقات العامة في[1]:

1_العلاقات العامة تعتبر فلسفة للإدارة ينبغي أن تلعب دورا اجتماعيا لصالح الجمهور في المقام الأول؛

2_العلاقات العامة تشكل عنصرا أساسيا في أنشطة المؤسسات؛

3_العلاقات العامة وظيفة إدارية؛

4_عملية اتصال دائم تقوم على الاستمرارية والحيوية؛

5_خدمة الصالح العام؛

6_القصدية فهي نشاط مخطط مرسوم؛

7_همزة الوصل بين فلسفة المشروع والجمهور؛

8_تحقيق الرضا العام؛

9_الإنسان اجتماعي بطبيعته؛

10_التخطيط القائم على الملاحظة العلمية، وطرق البحث العلمي؛

11_عمليات تطبيقية للعلوم الاجتماعية والسلوكية تتعامل مع كائنات إنسانية حية؛

12_الشمولية؛

13_السمعة الحسنة عبر مرور الزمن؛

14_العلاقات العامة جوهرها الاتصال بالمفهوم العلمي؛

15_الارتكاز على مبادئ أخلاقية؛

16_نشاط علمي قائم على التخطيط؛

17_نشاط موقوت فيه اختيار الوقت المناسب معتمدا على حسن الإدراك وكثرة المرونة.

المبحث الثاني: الأسس النظرية للعلاقات العامة

تعتمد العلاقات العامة على مجموعة من الأسس والوسائل وطرق الاتصال المختلفة من مقروءة، مسموعة أو مكتوبة.

[1]– الموسوعة المدرسية، **خصائص مميزات العلاقات العامة**، على الرابط –https://bohoot.blogspot.com/2015/01/blog post_30.html

المطلب الأول: وسائل اتصال العلاقات العامة في المؤسسات العمومية

تستخدم المؤسسة وسائل اتصال مختلفة تم تصنيفها إلى مقروءة ومكتوبة، مسموعة ومرئية.

أولا: الوسائل المقروءة والمكتوبة

تعتبر الوسائل المقروءة والمكتوبة من الطرق الشائعة والتقليدية في الاتصال، حيث يعتبرها البعض الأكثر مصداقية و شفافية في نقل وتحليل المعلومات.

1_الجرائد: لقد كانت الصحافة لفترة طويلة من الزمن هي الوسيلة الوحيدة الواسعة الانتشار والتي يمكن أن تستخدمها إدارة العلاقات العامة في نقل الأخبار والرسائل الإعلامية إلى جمهور المتعاملين معها، في مختلف المستويات والأنواع مع ضرورة اجتذاب انتباههم وتحريك اهتمامهم، مع خلق الرغبة لديهم للتعاون وإقامة الثقة فيما تقدمه المؤسسة، وأخيرا مراقبة أثر هذه الوسيلة في تحقيق النتائج المطلوبة.

2_ المجلات: مجلة المؤسسة دورية تصدرها الإدارة في مؤسسة الأعمال سواء كانت هذه حكومية أو خاصة، وهي أكثر أدوات العلاقات العامة شيوعا وانتشارا، وتصنف المجلات بحسب معايير مختلفة إلى عدة أنواع كما يأتي بيانه:

- ✓ أنواع مجلات المؤسسة: يمكن أن نميز ثلاثة أنواع من مجلات المؤسسات:
  - ❖ مجلة المؤسسة الداخلية: تقوم بعض منظمات الأعمال بإصدار مجلات تخص أساسا العاملين فيها، ويطلق عليها مجلات المؤسسة الداخلية، إلا أن توزيع هذه المجلات يمتد ليصل إلى الجماهير الخارجية ذات العلاقة بالمؤسسة والجماعات والأفراد المختلفين الذين يرتبطون بعلاقات المؤسسة؛
  - ❖ مجلة المؤسسة الخارجية: تقوم بعض المؤسسات الكبيرة بإصدار مخصص للجمهور الخارجي، تطبع باستخدام أفضل أنواع الورق وبأفضل المطابع، وتحتوي على موضوعات تثير اهتمام الجمهور وتلبي رغباتهم، وتستعين بأفضل الكتاب والمحررين، كما تستخدم الصور والرسوم البيانية وغيرها، وتوزع المجلات توزيعا واسعا لدعم سمعة المؤسسة وصورتها الذهنية؛
  - ❖ مجلة موجهة للجمهورين معا: هذا النوع من المجلات موجه أساسا للجمهور الداخلي إلا أنه تحول إلى مجلة موجهة لكل من الجمهورين الداخلي والخارجي، فاقدا بذلك صفته الداخلية[1].

[1]- مُحَّد ناجي الجوهر، **وسائل الاتصال في العلاقات العامة**، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2000، ص ص68-69.

- ✓ مطبوعات المؤسسة: هي مطبوعات خاصة يعدها متخصصون في العلاقات العامة لهم مستوى راق في الإخراج الفني، ومثل هذه المطبوعات قد تأخذ عدة أشكال:
  - ❖ النشرات: عادة ما تكون هذه النشرات الإعلامية تحتوي على بعض البيانات عن المؤسسة ومواقع عملها، والخدمات والسلع التي تقدمها؛
  - ❖ الموجز المصور المطبوع: وهو الموجز المصور المطبوع بعد إعداد جيد، باعتباره يوضع في أماكن معينة كالمعارض مثلا، يحوي صورا ملونة أو مختارة بدقة كبيرة، والبعض يتضمن رسوما توضيحية أو صور مأخوذة من عدة زوايا للسلعة؛
  - ❖ الكتيبات: ومن الوسائل المقروءة تلك الكتيبات التي تصدرها المؤسسة على فترات متباعدة وتحوي بيانات أكثر استفاضة، وتوسعا عن المؤسسة وخدماتها ومنتجاتها وأسواقها، وتعرض هذه الكتيبات أو تقدم لزوار الموقع.

ثانيا: الوسائل المسموعة

تشكل الوسائل المسموعة وسائل اتصال جد فعالة خصوصا لكبار السن ومخاطبة الجماهير بشكل أسرع، تتمثل في[1]:

1_الإذاعة: تعتبر الإذاعة من الوسائل الحديثة والهامة في الوقت الحاضر، يمكن لرجال العلاقات العامة الاستفادة منها للاتصال بجمهور المؤسسة عن طريق إذاعة الأخبار والمعلومات الخاصة والندوات الإذاعية.

2_الهاتف: له أهمية خاصة في عقد الاجتماعات، وتحديد المواعيد وإبلاغ الرسائل والأخبار والبيانات اللازمة لأداء العمل.

ثالثا: الوسائل المرئية

يتمثل هذا النوع من الوسائل في[2].

1_التلفزيون: له نفس خصائص الإذاعة، إضافة إلى قدرته على استخدام الصور المتحركة والألوان، ويعتبر التلفزيون من أهم وسائل النشر، بحيث يستطيع الدخول إلى جميع المنازل ومخاطبة جميع الفئات، إلا أن التلفزيون يبقى باهظ الثمن، ولا يمكن استخدامه في العلاقات العامة، إلا بالنسبة للمنظمات الكبيرة التي بإمكانها إنفاق المال الكثير على برامج العلاقات العامة.

---

[1]- جميل أحمد خضر، **العلاقات العامة**، بدون بلد: الميسرة للنشر والتوزيع، 1998، ص ص144-152.

[2]- أحمد محمد المصري، **العلاقات العامة**، مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 2000، ص 58.

2_السينما: تعد هي الأخيرة باهظة التكاليف في مجال العلاقات العامة، خاصة إذا كانت في شكل أفلام سينمائية كاملة، ويتوقف استخدامها على الإمكانيات المتوفرة لإدارة العلاقات العامة، بالإضافة إلى أهداف الاتصال وخصائص الجمهور المستهدف وطبيعة الموضوع والفكرة.

3_أجهزة الفيديو: لقد اتسع استخدام أجهزة الفيديو من ضمن وسائل الاتصال المرئية والمسموعة بإمداد إدارة العلاقات العامة بأجهزة الفيديو، لتصوير الحفلات والمناسبات واجتماعات مجالس الإدارة وكبار المديرين، وإعادة إذاعتها أو عرضها لاستخلاص النتائج والآراء التي عرضت فيها.

وهناك وسائل أخرى نذكر منها:

- ✓ تنظيم الحفلات والدعوات الخاصة: إن تنظيم الحفلات يدخل ضمن اختصاص العلاقات العامة، ويمثل نوع من الاتصال المباشر مع الجماهير، سواء كانت هذه الحفلات للعاملين داخل المؤسسة والجمهور المتعامل معها، أو عملاء المؤسسة في الحفلات ليتم التعارف بين كبار المسؤولين في المؤسسة والمدعوين إلى الحفل ويتبادلون الآراء والاتجاهات مع بعضهم البعض؛
- ✓ الخطب: تعتبر الخطبة من وسائل الاتصال المباشر التي قد توجه رسائل في شكل خطاب معين، يلقيه أحد كبار المسؤولين ويوضح فيها وجهة النظر التي ترغب المؤسسة في تعريفها لهذا الجمهور؛
- ✓ المقابلات الشخصية: وهي مهمة جدا ولها أصول يجب أن يتقنها المقابل، ومن المبادئ الأساسية في المقابلة أن تكون شخصية المسؤول بالاستقبال قوية، لأنه قد يتوقف عن هذه المقابلة تكوين رأي من الطرفين أي في إقامة علاقة طيبة، أو في الانصراف تماما عن وجود علاقة؛
- ✓ الزيارات: تعتبر من المجالات الهامة التي تعمل فيها إدارة العلاقات العامة، إذ تعمل على تنظيم زيارات الجمهور لمواقع المؤسسة، كما تشجعه على التعامل مع المؤسسة.

كما لا ننسى وسائل الاتصال الحديثة التي تعدى وسائط الاتصال المتعددة التي تقوم بدمج عدة معطيات كانت حتى الماضي القريب تستثمر منفصلة مثل: النص، الصوت، الصورة، الرسم،...، وفي مقدمة هذه الوسائل الانترنيت، والذي يعد أهم الوسائل الحديثة التي أدخلت إلى المؤسسات، فهو يساعد خبراء العلاقات العامة على معرفة المستجدات على مستوى السلع والخدمات، إذ تزودهم بكل ما هو عصري وحديث الساعة[1].

[1]- أحمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص ص 58-59.

المطلب الثاني: أنشطة العلاقات العامة في المؤسسات العمومية

من أهم أنشطة العلاقات العامة الحديثة ما يأتي[1].

أولا: التخطيط، الإدارة و توطيد العلاقة مع وسائل الإعلام

1_التخطيط والإدارة: يتمثل هذا الدور في التنظيم، التنسيق، المراقبة والتقييم، كما يتمثل في التعريف بمهام العلاقات العامة وتحديد أهدافها وجمهورها المستهدف ودورها في مزيج الاتصال، وكيفية الإعداد لحملاتها وتقييم مدى فعاليتها.

2_توطيد العلاقة مع وسائل الإعلام: هو جانب هام من جوانب العلاقات العامة المرتبطة بأعمال النشر والتغطية الإعلامية، وتنمية العلاقة مع وسائل الإعلام المختلفة، كالصحف، التلفزيون، الإذاعة وغيرها، والتي يمكن من خلالها القيام بالآتي:

- ✓ نشر المعلومات؛
- ✓ بناء اتجاهات إيجابية لدى جماهير المؤسسة المختلفة؛
- ✓ خلق صورة ذهنية طيبة عن المؤسسات وما تقدمه من منتجات؛
- ✓ الترويج لسياسات المؤسسة وكسب التأييد لها؛
- ✓ ترويج المنتجات وعلاماتها التجارية وتقديم المنتجات الجديدة؛
- ✓ التغطية الإعلامية لأحداث المؤسسة المختلفة وبرامج الرعاية التي تشترك فيها؛
- ✓ توطيد العلاقة مع الكتاب والصحفيين ورجال الأعمال.

ثانيا: النشر، إصدار المطبوعات والإعلان

1_النشر: هي مهمة غالبا ما ترتبط بالصحافة ووسائل الإعلام المذاعة والمرئية الأخرى، وتعتمد على نشر المعلومات الإيجابية عن المؤسسة ومنتجاتها والحد من تأثير الدعاية المضادة، ويمكن للنشر أن يكون أداة مؤثرة وفعالة للغاية في الاتصالات عندما يتمتع بالمصداقية ووفرة المعلومات وتنوعها وتحري الدقة في التقديم والتحليل.

وبذلك تستطيع أنشطة النشر خلق انطباعات إيجابية عن المؤسسة أو المنتج أو الحدث المراد الترويج له، كما تخلق قدرا من التصديق لدى الجمهور المستهدف؛ ولكن لا يجب الخلط بين النشر والإعلان، فالنشر أداة اتصالية مختلفة لها أساليبها الخاصة، فالتغطية الإعلامية لا يمكن إدارتها والتحكم فيها بنفس أسلوب إدارة

[1]- فؤادة البكري، **العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال**، مصر: دار النهضة للطبع والتوزيع، 2001، ص233.

وتقديم الإعلان، كما أنه يحتاج إلى إدارة وتخطيط مثله مثل باقي عناصر المزيج التسويقي الأخرى، كما يجب تقديمه بعناية ومراقبته أيضا.

2_المطبوعات: إنتاج المطبوعات يعتبر من أهم أنشطة العلاقات العامة وتقدم من خلال الموظفين، محلل الأخبار والمحللين الماليين، تصدر المطبوعات في شكل كتيبات، نشرات، خطابات، تقارير مالية، دعوات وغيرها، كما يمكن أن تصدر المطبوعات بالصوت والصورة.

3_الرعاية: تهتم الكثير من المؤسسات بأسلوب الرعاية حيث ترعى بعض الأحداث الهامة في المجتمع، كالأحداث الرياضية، الفنية، الثقافية، السياحية أو رعاية بعض البرامج التلفزيونية والإذاعية، بهدف الترويج لاسم وصورة المؤسسة ولمنتجاتها من سلع وخدمات، كما يندرج تحت أنشطة العلاقات العامة اشتراك المؤسسات في بعض الأعمال الخيرية والإنسانية كجزء من المسؤولية الاجتماعية لها نحو المجتمع والجمهور، وذلك من خلال تقديم منح أو هبات في صورة نقدية أو عينية للمؤسسات الخيرية أو المؤسسات العلاجية أو التعليمية أو رعاية بعض المشروعات الوطنية الهامة.

ثالثا: اتصالات المؤسسة وتنمية العلاقات بالمجتمع

1_اتصالات المؤسسة: لها فروع ومجالات عديدة ليست جميعها تندرج تحت أنشطة العلاقات العامة، فالعلاقات العامة تختص ببرامج التعريف بالمؤسسة ورسم صورتها الذهنية، بالإضافة للاتصالات الداخلية وبعض الاتصالات مع أصحاب المعاملات التجارية[1].

2_بناء وتنمية العلاقة مع بالمجتمع: المحلي والجهات الحكومية والخاصة والجمعيات الأهلية جزء منها يندرج تحت أنشطة العلاقات العامة، حيث تهدف هذه الأنشطة إلى دراسة اتجاه العلاقة مع الحكومة وصناع القرار، وكذلك اتجاهات الرأي العام، كما تهدف إلى كسب تأييد الجمهور العام والمجتمع المحلي.

رابعا: جماعات الضغط وإدارة الأحداث الخاصة

1_جامعة الضغط: هذا المدخل يرتبط بالعلاقة مع وسائل الإعلام والمجتمع، وذلك لبناء وتأكيد العلاقات الإيجابية مع مختلف فئات المجتمع، مثل: قادة الرأي، رجال الدين، الإعلاميين وصناع القرار باعتبارهم جماهير غير مباشرة للمؤسسة وهذه العلاقات تعتمد على المتبادل والإقناع لكسب تأييد هذه الفئات[2].

---

[1]- فؤادة البكري، **مرجع سبق ذكره، ص**233.

[2]- محمود محمد الجوهري، **العلاقات العامة بين الإدارة و الإعلام**، مصر: مكبة انغلو المصرية، 1986، ص58.

2_إدارة الأحداث الخاصة: أنشطة العلاقات العامة غالبا ما تهتم بإدارة وتنظيم الأحداث الخاصة، فهناك أحداث داخلية خاصة بالمؤسسة، مثل: المؤتمرات والاجتماعات أو الاحتفال بإنتاج منتج جديد، وهناك أحداث خارجية تشترك فيها المؤسسة لجذب انتباه وسائل الإعلام والاستفادة من التغطية الإعلامية لهذه الأحداث مثل البطولات الرياضية أو الأحداث الفنية والثقافية أو السياحية.

خامسا: تنمية العلاقة مع الجمهور الداخلي ومع الجمهور المالي للمؤسسة

1_ تنمية العلاقة مع الجمهور الداخلي: تقوم العلاقات العامة بتوطيد علاقة المؤسسة فتعمل على الآتي:

- ✓ إعلام موظفي المؤسسة بسياساتها واستراتيجياتها ودورهم في تنفيذ هذه السياسات؛
- ✓ الاهتمام بتدريب الموظفين والاعتناء بهم وبعائلاتهم من الناحية الصحية والترفيهية؛
- ✓ إعلامهم بالتغيرات التسويقية وما يترتب عليها من تغيير في سياسات وقرارات المؤسسة ومساعدتهم على فهم واستيعاب هذه التغيرات وقبولها وتنفيذها.

2_تنمية العلاقة مع الجمهور المالي للمؤسسة: تهتم العلاقات العامة بتنمية العلاقة مع المجتمع المالي للمؤسسة، وهم عادة الشركاء، المستثمرون الحاليون والمحتملون، البنوك، شركات التأمين، المستشارون والمحللون الماليون، وتقوم بالآتي:

- ✓ بناء وترسيخ العلاقة مع الجمهور لكسب ثقته وتقديره وتأييده؛
- ✓ إمداده بالمعلومات اللازمة عن أنشطة المؤسسة وموقعها المالي؛
- ✓ تحسين صورة المؤسسة لديه من خلال التزامها بمسؤوليتها ومصداقيتها داخل هذا المجتمع المالي.

سادسا: إدارة الأزمة، البحث والتحليل

1_إدارة الأزمة: للعلاقات العامة دورا هاما وحيويا في كيفية مواجهة المؤسسات للأزمات أو الأحداث الطارئة التي تواجهها، والأزمة قد تكون حدثا واحدا أو مجموعة من الأحداث، وإستراتيجية العلاقات العامة الجديدة هي التي تضع احتمال حدوث الأزمة في اعتبارها وتستعد للتعامل معها ومواجهتها، وأهم عامل في إدارة الأزمة هو أسلوب التعامل معها منذ الساعات الأولى، فلا يجب التقليل من خطورة الموقف أو التظاهر بأن المشكلة لم يعد لها وجودا أو الاستخفاف بها، بل لابد من التعامل معها بجدية من البداية وإعطاء معلومات حقيقية وصادقة عنها للجماهير المختلفة، كما لابد من أن تهيئ المؤسسة نفسها لحدوث أشياء غير

متوقعة والاستعداد لها، وتوقع حدوث تأثير سلبي على صورتها وسمعتها عند الجماهير إذا تم التعامل مع الأزمة بشكل خاطئ.

2_البحث والتحليل: يعد البحث والتحليل من أهم أنشطة الاتصال بما فيها العلاقات العامة، والتي تهتم بجمع وتحليل المعلومات لاستخدامها في عملية الإدارة، التخطيط، التنفيذ، الرقابة والتقييم[1].

المطلب الثالث: مبادئ ومهام العلاقات العامة في المؤسسات العمومية

من خلال التعاريف السابقة للعلاقات العامة، نجد أن لهذه الأخيرة عدد من الأسس تستند إليها في وظيفتها، وهذه الأسس تشكل قاعدة أساسية لتحقيق مهام العلاقات العامة.

أولا: مبادئ العلاقات العامة في المؤسسات العمومية

تتعدد العلاقات العامة بتعدد أوجه النشاط الإنساني وتعدد الجماهير أو الجماعات الصغيرة في المجتمع الإنساني، فهناك العلاقات العامة الحكومية، التجارية، الصناعية، العسكرية والسياسية، ولكن كل هذه الأنواع والأقسام تجمعها فلسفة ومبادئ عامة واحدة، وتستند إلى أصول فنية واحدة فالوسائل التي تتبع في العلاقات العامة واحدة والأدوات واحدة، كوسائل الاتصال بالجماهير مثل وكالات الأنباء والصحافة والإذاعة والتلفزيون والسينما، أو غير ذلك من الوسائل الأخرى كالاتصالات الشخصية، وهي جميعا تعمل على بلورة الأفكار وتقريب الأذهان؛ والعلاقات العامة بجميع أقسامها تقف على اتجاهات الجمهور وتدرس نفسية وطرق التأثير فيه، وقيادة الرأي العام وطرق التعامل معه، وكسب ثقته، أما ما يثير الاختلاف فهو الجمهور الذي تتجه إليه العلاقات العامة؛ إذ وضح (Ivy Lee) العديد من المبادئ المهمة التي أكدت مفهوم العلاقات العامة خلال رحلته مع المهنة التي بدأت مع بداية القرن الماضي حتى وفاته عام 1934 وتتمثل فيما يلي[2]:

- ✓ النشر وحده لا يكفي لكسب تأييد وثقة الجماهير، والقول الجميل لابد أن يسانده الفعل الجميل مما يؤكد ضرورة وأهمية ربط الأقوال بالأفعال مما يزيد الثقة والمصداقية بين المؤسسة وجماهيرها؛
- ✓ التأكيد على أهمية وضرورة العنصر الإنساني، وقد نصح رجال الأعمال بضرورة إعلان أهدافهم وتحديد سياساتهم وعدم المبالغة في النشر والمخاطبة وعدم إخفاء قراراتهم وسياساتهم؛
- ✓ أكد (Ivy Lee) على مبدأ مهم وهو(أعرف جمهورك) وقد انتقد السياسة التي كان يتبعها بعض رجال الأعمال، وللتأكيد على أهمية دراسة ومعرفة الخصائص النفسية والاجتماعية لكل فئات الجماهير

[1]- إبراهيم إمام، **العلاقات العامة والمجتمع**، مصر: مكتبة الانغلو المصرية، 1975، ص34.

[2]- صفوت محمد العالم، **فنون العلاقات العامة**، مصر: دار الهاني للطباعة والنشر، 2002، ص12.

النوعية، مما يزيد من فعالية التفاعل والاتصال الإقناعي الإيجابي مع تلك الجماهير أكد (Ivy Lee) لي أهمية الصورة الإنسانية للمسئولين والقادة السياسيين والتي تبرز من خلال المشاركة الاجتماعية لكل من حوله.

كما أوضح (مُحَمَّد منير حجاب و سحر مُحَمَّد) في كتابهما "المداخل الأساسية للعلاقات العامة" أن هنالك أسس ومبادئ يسترشد المشتغلون بالعلاقات العامة في المجال العملي بها وهي[1]:

1_كسب ثقة الجماهير: ويعني هذا المبدأ أن أنشطة الهيئة لا يمكن أن تنجح إلا إذا رضيت جماهيرها عليها وعلي هذا يجب أن تدرب جماهير الهيئة نفسها، حتى يتمكن من القيام بواجبهم لكسب الثقة على الوجه الأكمل ويتحسن أدائهم لعملهم واحترامهم لجماهيرهم، ومما يساعد على هذا اتسام أعمال الهيئة بالصدق والأمانة والعدل والإنصاف وأن تتفق أعمالها مع أقوالها وإلا فقدت الثقة بين جمهورها الداخلي والخارجي فالحقيقة خير إعلان عن المؤسسة، وعامل أساسي في بناء شخصيتها ولهذا ينبغي أن يراعي المشتغلون بالعلاقات العامة المبادئ والقيم الأخلاقية العالية في جميع تصرفاتهم وأن تصطبغ أعمالهم بالصبغة المهنية؛

2_نشر الوعي بين الجماهير: أصبح على عاتق العلاقات العامة شرح سياسة الدولة وخطط تنميتها وتوجيه الرأي العام إلى أحسن السبل للتعاون مع السياسة العامة للمجتمع، خاصة بالنسبة للجوانب المتعلقة بالنظام الاقتصادي والسياسة التي تسير عليها الدولة في هذا المجال؛

3_مساهمة الهيئة أو المؤسسة في رفاهية المجتمع: لما كان المجتمع يعطي المشروع موطنا لنشاطه كان لزاما على الإدارة أن تعمل على أن يكون المشروع عضوا نافعا في المجتمع يعمل على تقدم أفراده ورفاهيتهم، وكان الرأي السائد في الماضي أن هدف أي مشروع هو تحقيق أكبر كسب مادي لصاحبه، ولكن تغيرت هذه الفكرة الآن وحل محلها أن هدف أي مشروع فردي أو جماعي هو رفاهية المجتمع، ولا يتعارض هذا المبدأ مع تحقيق أرباح لصاحب المشروع، فالمشروع الناجح هو الذي يعتمد علي تأييد الجمهور داخل المؤسسة وخارجها؛

4_إتباع سياسة عدم إخفاء الحقائق: إن الأساس السليم في العلاقات العامة هو الإفضاء والمصارحة وليس إخفاء الحقائق التي تهم الجماهير فليس ثمة أسرار فيما عدا الأسرار الخاصة بعمليات الإنتاج، وهذه السياسة ضرورية للقضاء على الشائعات الضارة التي تولد عدم الثقة وتؤثر علي الإنتاج بصورة عامة؛

5_إتباع الأسلوب العلمي: من المبادئ الأساسية للعلاقات العامة إتباع طريقة البحث العلمي في مواجهة مشكلاتها، وذلك لاعتمادها علي المنطق واهتمامها بالوصول إلى الحلول المناسبة عن طريق التحليل الدقيق

[1]- صفوت مُحَمَّد العالم، مرجع سبق ذكره، ص12.

للأمور والبعد عن كل تحيز، إذ تبدأ هذه الطريقة بتعريف المشكلة وتحديدها وتحديد الأهداف الأساسية ومنهج الدراسة ومحاور البحث من حيث الزمان والمكان والقدرات المالية والبشرية، ثم جمع المعلومات ودراستها وتحليلها للخروج بالنتائج والتوصيات، وإذا اتبعت هذه الطريقة العلمية في مواجهة المشكلات يمكن الوصول إلى قرار سليم مبني على الواقع؛

6_العلاقات العامة تبدأ من داخل المؤسسة: بمعنى أنه يجب أن يكون هنالك تفاهم متبادل بين المؤسسة وجميع الأفراد الذين يعملون في خدمتها، فمن غير الممكن أن تبدأ المؤسسة بتحسين علاقاتها مع الجمهور الخارجي وعلاقتها مع الجمهور الداخلي على غير ما يرام، فيجب أولا خلق روح الجماعة والتعاون بين أفراد المؤسسة مع اختلاف مستوياتهم الإدارية، ثم بعد ذلك تبدأ تنمية وتوطيد العلاقات الحسنة بين المؤسسة وجمهورها الخارجي؛

7_تعاون المؤسسة مع المؤسسات الأخرى: لا يمكن لأي مؤسسة أن تنجح في تأدية رسالتها ما لم تتعاون مع غيرها، فمن المسلم به أن التعاون هو أحد أسس النجاح، فلا يكفي مثلا أن تمارس هيئة نشاطها وتوطد علاقتها بجماهيرها وتهمل تعاونها مع الهيئات الأخرى، ومن هنا نشأت الحاجة إلى تنظيم الاتصال بين الهيئات وبعضها للاتفاق على أسس التعاون بينهما لا سيما في برامج العلاقات العامة؛

8_إتباع الأسلوب الديمقراطي في العلاقات العامة: يعد هذا المبدأ أساسا لممارسة نشاط العلاقات العامة، فتسود المؤسسة روح عالية و تتاح الفرص للابتكار وعرض المقترحات، ولا يستطيع المديرون أن يفرضوا سياستهم الذاتية دون إشراك هيئة الإدارة والعاملين في تحمل المسئولية، مما يجعل سياسة المؤسسة لا ترسم إلا نتيجة لأفكار العملاء كصدى لما يبديه الأخصائيون من مشورة ومقترحات، وفي هذا تشجيع للديمقراطية ودعم للمبادئ الإنسانية السليمة، ويتبع هذا تدريب الجماهير على تحمل المسئولية الاجتماعية، بتبصيرهم بإمكانيات المؤسسات ومجهودها وبالعقبات والصعاب التي تواجهها، وما يجب على الجماهير أن تقوم به من تأييد وتحمل لمسؤولياتها في مجال معاونة المؤسسة في تحقيق رسالتها، ويتحقق بذلك عنصر التضامن والتماسك بين الطرفين وبهذا تكون للعلاقات العامة أهداف اجتماعية تتحقق عن طريق برامج العلاقات العامة.

ثانيا: مهام العلاقات العامة في المؤسسات العمومية

تتلخص مهام العلاقات العامة فيما يأتي[1].

1_البحث: وهو الدراسة الخاصة بقياس اتجاهات الرأي العام بين جماهير المؤسسة الداخلية والخارجية، فهذه الوظيفة تهتم بدراسة الآراء والأذواق، ومختلف المتطلبات، ونوعية الخدمات المتنوعة التي تقدمها المؤسسة، وخبراء العلاقات العامة يحاولون باستمرار تطوير كفاءاتهم العلمية والمهنية بالإطلاع على أحدث الأساليب الفنية في مجال العلاقات العامة؛

2_التخطيط: وهو رسم السياسة بالنسبة للمؤسسة، وذلك بتحديد الأهداف وتعميم برامج الدراسة، والإعلام من حيث التوقيت وتوزيع الاختصاصات، وتحديد الميزانية، إضافة إلى أن مختصي العلاقات العامة يقومون برسم البرامج الإعلامية التي تهدف إلى الترويج والتسويق للمنتجات التي تنتجها المؤسسة؛

3_التنسيق: الاتصال مع المسئولين في الداخل والاتصال بالمؤسسات والجماهير في الخارج، وتزويدهم بالأخبار والمعلومات والبيانات والإحصاءات المتعلقة بالعلاقات العامة، ما يؤثر على سمعة المؤسسة وشهرتها ويساعدها على تحقيق أهدافها وسياستها العامة من جهة ، وإشباع حاجات جمهورها من جهة أخرى؛

4_الإدارة: وتعني تقديم الخدمات لبقية الإدارات الأخرى ومساعدتها على إدارة وظائفها المتصلة بالجماهير، وتتلخص هذه الوظيفة في مساعدة الوحدات والإدارات والأقسام التنظيمية داخل المؤسسة على أداء وظائفها تجاه جمهورها ونحو المؤسسة ذاتها، من خلال تقديم المعلومات والخدمات اللازمة والكافية؛

5_الإنتاج: وهي إنتاج الأفلام السينمائية الموجهة إلى الجمهور حول نوعية إنتاجها، أو الموجهة للعاملين بغية توعيتهم وزيادة معلوماتهم، كما تقوم العلاقات العامة _كقسم متخصص_ بتنظيم الحملات الإعلامية، والاتصال بوسائل الاتصال المختلفة، والمساهمة في إعداد النشرات المتعلقة بعمليات الإنتاج وأهداف المؤسسة، تنظيم الزيارات والأبواب المفتوحة والندوات والمؤتمرات...

ويرى خبراء العلاقات العامة أن المهمة الكبرى للعلاقات العامة في الوقت الحاضر، تتم من خلال عمليات التنسيق بين المؤسسة وجمهورها، عن طريق وضع برامج تتصف بالديناميكية والمرونة، حتى يمكنها من التلاؤم مع الأوضاع والظروف المحيطة.

المبحث الثالث: الأسس التطبيقية للعلاقات العامة

[1]- يوسف برمجة، **أهداف ووظائف العلاقات العامة**، على الرابط http://yosifbrmga.blogspot.com/p/blog-page_12.html

تعتمد المؤسسات على مجموعة من البرامج والمخططات الخاصة بالعلاقات العامة، ونجد من المؤسسات من وضعت إدارة خاصة بالعلاقات العامة، لذا من خلال هذا المبحث نتطرق إلى الأسس التطبيقية للعلاقات العامة والمتمثلة في تبيان دور العلاقات العامة داخل المؤسسات، فوائد وجودها، مكانتها في المؤسسات العالمية.

المطلب الأول: دور العلاقات العامة داخل المؤسسات العمومية

يرتبط دور العلاقات العامة داخل المؤسسة بالسؤال عن ماهية المؤسسة، وتساعد الإجابة هنا عن الكشف عن الطبيعة المحورية للاتصال ودوره الحقيقي في ربط عناصر وهياكل المؤسسة، ومن ثم الدور الأساسي والاستراتيجي الذي يمكن أن تلعبه العلاقات العامة، على هذا الأساس يشير الكثير من أكاديمي العلاقات العامة إلى نظرية النظام لشرح هيكل وعمليات المؤسسة وتفاعلاتها مع البيئة؛

يصف (Cultip) النظام على أنه مجموعة من الوحدات المتداخلة التي تتسم بالثبات مع مرور الوقت داخل حدود مستقرة والتكيف مع التغيرات التي تحصل على مستوى البيئة بغرض تحقيق الأهداف المرجوة، كما يتوقف نجاح واستمرارية المؤسسة على إنشاء العلاقات والمحافظة عليها سواء في الداخل أو مع البيئة المحيطة بها، وبالتالي لابد لها أن تتكيف وتعدل وتغير من سلوكياتها عند إحداث التغيير لها ولبيئتها، فالمؤسسة تعتبر جزءا من نظام اجتماعي يتكون من أفراد وجماعات، مثل العاملين، الموردين، الموزعين والذين يندمجون جميعهم في مجتمع واحد، وهناك يظهر دور العلاقات العامة التي تقوم على تنمية وصيانة العلاقات مع هذه المجموعات وذلك بغرض تحقيق المؤسسة لأهدافها.

المطلب الثاني: فوائد وجود إدارة خاصة للعلاقات العامة في المؤسسات العمومية

أخذت العديد من المؤسسات تستعين بخدمات شركات العلاقات العامة في مجالات كثيرة ومتعددة، ليس فقط لأنها تعطي انطباعا جيدا للمؤسسة بل أصبحت تستعين بها في معالجة الأزمات، فعندما تتعرض مؤسسة ما إلى أزمة معينة فإن أساليب مواجهة تلك الأزمات قد يتخذ أحد الاتجاهين؛ وهما: الصحافة والمؤسسات الاستشارية في العلاقات العامة، ففي الاتجاه الأول تقوم المؤسسات الكبرى ببذل قصارى جهدها في حل القضايا التي تحظى باهتمام الصحافة، وهي في ذلك تعمل على كسب بعض الصحافيين والكتاب والإعلاميين، حتى إذا ما وقعت أزمة ما عرفوا كيف يعالجونها وكيف يجيبون على الأسئلة التي توجه إليهم دون ارتباك، أما بالنسبة للاتجاه الثاني فتلجأ الكثير من المؤسسات الاستشارية في العلاقات العامة لمعالجة الأزمات الشديدة، فمثلا في الو.م.أ أخذت معظم الشركات الصناعية الكبيرة أعقاب حادثة تسرب بعض الغازات

السامة من مصنع شركة (Union Carbide)_لصنع مبيدات الحشرات في الهند، وراح ضحيته الآلاف من الهنود سنة 1948_ تتساءل عن مدى قدرتها على مواجهة الدعاية السيئة التي يمكن أن تحدث نتيجة لوقوع أزمة مشابهة لأزمة هذه الشركة الهندية، فراحت هذه المؤسسات تستعين بخبراء العلاقات العامة وطلب المساعدة منهم في تنظيم برامج "إدارة الأزمات" الخاص بكل مؤسسة، وبالرغم من الظروف التي مرت بها مؤسسة (Union Carbide) إلا أنها استطاعت أن تخفف من حدة وقع الحادثة وذلك في أسلوبها في التعامل مع وسائل الإعلام ما مكنها من استرجاع مكانها وصورتها[1].

كما تمثل الجوانب التنظيمية للعلاقات العامة ركنا أساسيا تبنى عليه بقية الجهود والنشاطات التي تقوم بها أجهزة العلاقات العامة، وذلك لأن إدارة العلاقات العامة لا تختص فقط بالعلاقات بين المؤسسة والجماهير الخارجية فقط وإنما تهتم أيضا بالعلاقات الداخلية التي هي أساس نجاح المؤسسة ،ومن المعروف أنه لا يمكن أن تطور أي مؤسسة إنتاجها بالشكل الذي يرضي عملاءها وتتغلب على منافسيها، إلا إذا رضا عمالها عنها؛ هنالك مجموعة من الخطوات التي يجب إتباعها لتنظيم إدارة العلاقات العامة وهي[2]:

- ✓ حصر وتحديد كافة الأنشطة والأعمال التي يتوجب على جهاز العلاقات العامة القيام بها، وذلك من منطلق الفهم الواعي لدور العلاقات العامة ومسئولياتها الاجتماعية؛
- ✓ تحديد وتسمية الوحدات الإدارية الفرعية التي يشتمل عليها كل قسم بما يتفق مع طبيعة مهام وواجبات القسم، مع مراعاة عدم التكرار والازدواجية في تنفيذ الأعمال ولابد أن تكون مسؤولية كل وحدة إدارية واضحة ولا تتضارب مع الوحدات الأخرى؛
- ✓ تجميع الأنشطة والأعمال ذات الطبيعة المتجانسة في مجموعة واحدة ومتخصصة ضمن إطار النشاط العام للعلاقات العامة بما يصلح أن يكون أساسا لإنشاء الأقسام الوظيفية المتخصصة؛
- ✓ تحديد المؤهلات العلمية والخبرات والمهارات التي يجب توافرها في الأفراد الذين سيتم اختيارهم لشغل الوظائف الإدارية في كل وحدة إدارية؛
- ✓ تحديد السلطات الوظيفية وتوزيعها على الأقسام والوحدات الأدنى؛
- ✓ تحديد العلاقات الوظيفية وخطوط الاتصال الرأسية والأفقية بين إدارة العلاقات العامة والإدارات داخل المؤسسة، وكذلك بين الأقسام والوحدات المختلفة لإدارة العلاقات العامة.

---

[1]- فوزي إسماعيل عيسى، **الملوثات البيئية وتاثيراتها الجانبية**،مصر: دار الكتب العلمية ، 1971، ص31.

[2]- سمر محمد حسين، **دراسات في العلاقات العامة**، مصر: دار عالم الكتب للنشر، 1996، ص67.

المطلب الثالث: مكانة العلاقات العامة في المؤسسات العالمية

أخذ قطاع العلاقات العامة يحظى بمكانة جديدة ودقيقة في إدارة عدة مؤسسات ناجحة في العالم بعد أن أخذ كبار رؤساء ومسؤولي المؤسسات يدركون أن نجاح أو فشل استراتيجيات مؤسساتهم يتوقف على كيفية نظرة العالم الخارجي لتلك المؤسسات، ولما كانت هذه المؤسسات تعمل على تجنب الإعلام والصحافة في أوقات مضت، فقد تغيرت مواقفهم وأصبحوا أكثر انفتاحا على الصحافة التي أصبحت تدعى إلى جانب مسؤولي العلاقات العامة في المؤسسات للاشتراك في اجتماعاتها ولكي تكون على دراية كاملة بأهداف المؤسسة، ومن ثم العمل على الدفاع عنها والترويج لها عبر وسائل الإعلام المختلفة.

ولقد بلغ إدراك المؤسسات لحيوية وأهمية العلاقات العامة، ما جعل معظم المؤسسات المتعددة الجنسيات تأخذ بعين الاعتبار ردود الفعل التي يمكن أن تحدثها القرارات التي تستخدمها في تخطيطها الاستراتيجي على نظرة العالم الخارجي لها، مما دعا الكثير من المؤسسات إلى إشراك مسؤولي العلاقات العامة في عضوية مجالس إدارتها[1].

ونظرا لأهمية العلاقات العامة في تقدم وتطور المؤسسة، فمتى ستقوم تلك المؤسسات التي لم تدرك بعد أهمية العلاقات العامة باعتبارها وظيفة يتوقف عليها تحسين نظرة الناس إلى المؤسسة وبالتالي إقبالهم على التعامل معها مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها.

وتعتبر وظيفة العلاقات العامة داخل المؤسسات عن إحدى الوظائف المستحدثة للإدارة، فبينما يمكن القول أنه يمكن أن ترجع نشأة هذه الوظيفة إلى بداية هذا القرن إلا أنها لم تأخذ الشكل المتكامل كوظيفة إدارية _لها انتشارها الكافي_ إلا بعد الحرب العالمية الثانية، فأغلب المؤسسات الآن تمارس هذه الوظيفة بشكل أو بآخر، ومن جانب آخر نجد أن العديد من المهتمين والمشتغلين بمجال العلاقات العامة يرون أن التطور الحقيقي لوظيفة العلاقات العامة لم يبدأ إلا من سنين قليلة، فالأساليب والفنون التي تستخدمها العلاقات العامة تتطور بشكل سريع بحيث أنها أصبحت على درجة عالية من الكفاءة، وكذلك نجد أن مدراء وخبراء العلاقات العامة تزداد أعدادهم يوم بعد آخر، ومن هنا ينشأ إحساس الإدارة بمدى أهمية وفائدة العلاقات العامة من الوجهة التنظيمية، الأمر الذي يؤدي إلى إدخال هذا الوجه الحديث من النشاط إلى جانب أوجه النشاطات الأخرى بالمؤسسة، أو تطوير عملها وتدعيمه بالأدوات والإحصائيين اللازمين ، ولعل انتشار

[1]- جميل أحمد خضر، مرجع سبق ذكره، ص16.

وكالات العلاقات العامة المتخصصة في الدول المتقدمة وزيادة أعدادها والمهارات التي تستخدمها لدليل آخر على تطور العلاقات العامة وازدياد أهميتها في العصر الحديث، بحيث أصبحت العلاقات العامة بعد الحرب العالمية الثانية مهنة حديثة ووظيفة إدارية، يقوم بها متخصصون في مجالها، ومما يزيد من دور وأهمية العلاقات العامة تعقد الحياة الإنسانية بحيث لا يستطيع الإنسان في المجتمع الحديث أن يجد وقتا للإطلاع والإحاطة بالمعلومات التي تخرج عن مجال تخصصه، وحياة مجتمعه إلا القليل، مع أنه يعيش في مجتمع يحتم عليه المشاركة في صنع الحياة العامة[1].

خلاصة الفصل:

1- هشام مُحَّد علي حسين، **العلاقات العامة بين القناعة والتهميش في الوطن العربي**، أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2012، ص28.

يمكن القول أن جهاز العلاقات العامة لا يمكن الاستغناء عنه بالنسبة لأي مؤسسة فهي تعتبر وظيفة إدارية تعمل على تقريب الجماهير منها وبناء علاقات ودية، حيث تسعى إلى تدعيم علاقاتها بالجماهير سواء كانت داخلية أو خارجية، ومن ثم فإن العلاقات العامة تتسم بالديناميكية والاستمرارية وقوة الفعالية بين الطرفين، لذا فالعلاقات العامة عملية طويلة المدى ودائمة ومستمرة تستهدف مد جمهور أي مؤسسة بأكبر قدر من المعلومات الصحيحة حول موضوع معين أو قضية معينة، تستهدف إقناع الجماهير بتغيير أو تعديل آرائهم وسلوكياتهم تجاه موضوع معين أو قضية معينة، وبالتالي إحداث قدر من التكيف أو التوافق بين مواقف واتجاهات وسياسات المؤسسة ومواقف واتجاهات آراء جمهورها التي ترتبط مصالحها العامة بهم.

إن العلاقات العامة وظيفة إدارية أساسية من وظائف الإدارة وهي وظيفة مستمرة ومخططة، لا يمكن اعتبارها وظيفة عرضية كردود أفعال آنية لمواجهة المشكلات والأزمات التي تواجه المؤسسة، فهي تقدم للإدارة العليا مشورتها في كيفية التعامل مع الجماهير فتمارس هنا وظيفة استشارية، كما تقوم بتنفيذ خطط العلاقات العامة وبرامجها وحملاتها وهنا تمارس وظيفة تنفيذية، كما أن لها وظيفة ثالثة تتمثل في الوظيفة الاتصالية ذات التأثير المتبادل حيث تعكس وجهة نظر الجماهير للإدارة العليا وتعكس وجهة نظر الإدارة لكافة الجماهير المعنية من خلال استخدام كافة الوسائل والأشكال والقنوات والأساليب الاتصالية المتاحة للمؤسسة.

الفصل الثاني: التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ودوره في تنمية العلاقات العامة للمؤسسات العمومية

تمهيد:

تعتبر ظاهرة التخطيط من الظواهر العالمية في الوقت الحاضر وبصفة خاصة في مجال الموارد البشرية، حيث تشير بعض وجهات النظر أن التخطيط والإستراتيجية متلازمتان لتحقيق أهداف المؤسسات، حيث تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية وظيفة في حد ذاتها والتي تؤديها الموارد البشرية في كل أنواع المؤسسات، فمن خلالها يتم تقدير وحساب احتياجات المؤسسات الحالية والمستقبلية؛ حيث أن جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يهدف إلى خلق التوازن بين حاجة إستراتيجية المؤسسة ووأداءها المستقبلي ،حيث يخدم نشاط التخطيط الاستراتيجي أهدافا متعددة خاصة بالفرد والمجتمع والمؤسسة على حد سواء، ويمر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بمراحل متعددة ومتسلسلة ومتكاملة مع بعضها لتشكل أخيرا خطة إستراتيجية تخدم المؤسسة لتحقيق أهدافها.

إذ تعتبر العلاقات العامة من أوائل العلوم الإدارية التي أخذت بمبدأ التخطيط العلمي بشكل صحيح وفعال بناءا على دراسة أهداف المؤسسة الوظيفية والسياسية والاجتماعية، ولتحقيق ذلك شدد خبراء العلاقات العامة على أهمية دراسة الجماهير المحيطة بالمؤسسة، والتعرف على الخصائص النوعية لتلك الجماهير وكذا اتجاهاتهم نحو المؤسسة سواء كانت مؤيدة أو معارضة، تعد مطلبا ضروريا لنجاح خطط وبرامج العلاقات العامة. إذ فعمل المؤسسات يحتاج إلى تفكير مسبق يحدد لها ما يجب عمله، ويحدد الوسائل التي تقوم بها لتنفيذه ويحدد الأهداف المرجوة من تنفيذه ويحدد كيفية وخطوات ومراحل التنفيذ وتوقيتاته. – وفي مجال العلاقات العامة كما في غيره من المجالات يقع عبء التخطيط على الإدارة، ويشتمل على جوانب متعددة منها تحديد الأهداف التي تسعي الإدارة لتحقيقها وتحديد الإمكانيات المتاحة(المادية والبشرية والفنية) الواجب توفرها، وتحديد الأساليب المراد اتخاذها لتحقيق الأهداف(تصميم البرامج وتنفيذها وتقويمها).

المبحث الأول: أساسيات حول التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية

يعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أحد أهم العناصر في إدارة الموارد البشرية، إذ يضمن للمؤسسة من خلالها الحصول على العدد والنوعية المناسبة من الأفراد وفي الأماكن المناسبة والأوقات المناسبة.

المطلب الأول: التخطيط والإستراتيجية

يرتبط التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مباشرة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة لتأمين وتوفير الأفراد اللازمين لتنفيذ إستراتيجيتها، لذا من خلال هذا المطلب نستعرض ماهية التخطيط والإستراتيجية.

أولا: التخطيط

لا يعتبر التخطيط أسلوب فنيا فقط، وإنما يمكن اعتباره شكلا من أشكال التعبير الاجتماعي ونوعا من أنواع الإدارة الاقتصادية والاجتماعية، لذلك فقد قدم لمصطلح التخطيط معاني كثيرة للأسباب الآتية[1].

- ✓ اختلاف التعريف باختلاف الفترة التاريخية؛
- ✓ اختلاف الأهداف باختلاف المجتمعات؛
- ✓ اختلاف الأساس الإيديولوجي في الدول المتخلفة؛
- ✓ اختلاف المعني باختلاف نوع وميدان التخطيط وميدانه وعمليات النشاط؛
- ✓ اختلاف تخصص الباحثين والمدربين وخلفياتهم الإيديولوجية والفكرية؛
- ✓ تعدد وتداخل العمليات والإجراءات التي يتطلبها التخطيط؛
- ✓ تنوع مداخل التخطيط واستراتيجيات تنفيذه.

1_تعريف التخطيط: يعني التخطيط في اللغة يعني التخطيط في اللغة عملية إعداد الخطط الخاصة بشيء معين وصياغة الفرضيات حول وضع معين[2]؛ أما اصطلاحا فعرف على أنه العملية التي يمكن تنظيم جميع مجالات التنمية الحركية، وتستلزم ترابطا وتنسيقا بين جميع الأعضاء، مما يعني شمله على نطاق عام وشامل من التأكد من المجتمع سوف ينمو بصورة مؤسسة ومسبقة وبأقصى سرعة ممكنة، وذلك بالتبصر بالمواد الموجودة وبالأحوال والظروف

[1]-أحمد عبد العزيز الشرقاوي، **التخطيط المالي في إطار التخطيط الشامل**، مذكرة ماجستير في التخطيط، مصر:جامعة القاهرة، 1995-1996، ص51.

[2]- محمد محمود موسى، **التخطيط التعليمي أسسه وأساليبه ومشكلاته**، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية، 1985، ص104.

السائدة، بحيث يمكن السيطرة عليها، وذلك إتماما للنتائج المستهدفة من الخطة[1]، أو هو نوع من السلوك الذي يخضع إلى تقدير واع للتوقعات المستقبلية[2].

أو هو التنبؤ إلى أبعد مدى بجميع ردود الأفعال وأخذها في الاعتبار سلفا بطريقة منسقة وبالاختيار بين مناهج بديلة قابلة للتنفيذ[3]، ومن وجهة نظرة الإداريين يعتبر التخطيط تحديد الأعمال أو الأنشطة وتقدير الموارد واختيار السبل الأفضل لاستخدامها من أجل تحقيق أهداف معينة[4].

2_أهمية التخطيط: يقوم التخطيط برسم صورة مستقبلية في شتى المجالات ويحدد مساره، وبدون التخطيط تصبح الأمور متروكة للعمل العشوائي غير الهادف، ومن أهمية التخطيط نذكر[5].

2_1_يوضح الطريق الذي يجب أن يسلكه جميع الأفراد عند تنفيذ الأعمال، وكذلك يوضح الأهداف لكي يسهل تحقيقها؛

2_2_يبين مقدما جميع الموارد اللازمة استخدامها كما ونوعا وبذلك يمكن الاستعداد لكل الظروف والاحتمالات؛

2_3_يساعد على التخلص من المشاكل والعمل على تفادي حدوثها مما يزيد الشعور بالأمان والاستقرار؛

2_4_يمكن بواسطته التنبؤ بالاحتياجات البعيدة من حيث العمال والأموال والموارد.

3_مبادئ التخطيط: لكي يكون التخطيط مجديا يجب الالتزام بالمبادئ الآتية.

3_1_أن يعتمد الطريقة العلمية في طريقة وفي جمع المعلومات وتحليلها والاستفادة منها في استشراف المستقبل؛

3_2_التركيز على الهدف المراد تحقيقه، وهذا يعني عند التخطيط لشيء يجب توجيه كافة الطاقة المتاحة في التنبؤ على ذلك الشيء، بهدف تحقيقه وعدم الانشغال بالأمور الجانبية التي لا تؤثر، وليس لها صلة بالهدف الذي المخطط له؛

3_3_شمولية التخطيط: وتعني أنه يجب أن يشمل التخطيط كافة الأنشطة والوسائل والأساليب المتعلقة بالهدف المخطط له وتوفير كافة الإمكانيات الضرورية لتحقيق الغاية أو الهدف؛

---

[1]- خالد مريشيش، أهمية **التخطيط ودوره كطريقة تدريبية حديثة للوصول إلى الأداء الجيد لدى ممارسي كرة اليد للمراهقين**، مجلة الإبداع الرياضي، العدد07، نوفمبر 2012، الجزائر: جامعة المسيلة، ص80.

[2]- محمود موسى، مرجع سبق ذكره، ص107.

[3]- علي سلمي، **التخطيط والمتابعة**، مصر: المعهد القومي للتخطيط، 1978، ص15.

[4]- مفتي ابراهيم حماد، **التطبيقات الإدارية الرياضية**، مصر: مركز الكتب للنشر، ط1، 1999، ص ص 27-33.

[5]- أحمد الشافعي وأحمد فكري سليمان، **التخطيط للتربية الاجتماعية**، مجلة البحوث والدراسات، مصر: جامعة حلوان، 1979، ص13.

3_4_فاعلية وكفاية التخطيط: وهذا يعني أن يكون التخطيط قابلا للتطبيق، ويخدم الهدف بشكل فعال، ويغطي كافة الأنشطة والوسائل والأساليب والإمكانيات الضرورية للتحقيق الغاية أو الهدف؛

3_5_فاعلية وكفاية التخطيط وهذا يعني أن يكون التخطيط قابلا للتطبيق ويخدم الهدف بشكل فعال، ويغطي كافة الأنشطة والوسائل والأساليب والإمكانيات الضرورية لتحقيق الغاية والهدف؛

2_6_مرونة التخطيط وهذا يعني أن يكون التصور المستقبلي ذا أطياف واسعة يمكن التحرك خلالها بسهولة في مواجهة التغيرات المستقبلية، من خلال بدائل محتملة وليس حصر في إطار لا يستوعب إمكانية التغير المستقبلي.

ثانيا: الإستراتيجية

تعددت التعاريف المقدمة لمفهوم الإستراتيجية حيث أنها اختلفت في الصياغة لكنها اتفقت على نفس المعنى.

اشتقت كلمة إستراتيجية (Strategy) من الكلمة اليونانية ستراتيجوس(Stratégos)، والتي تعني قيادة الجيش، وهي جزء من العلوم العسكرية تهتم بالقيادة العامة للحرب وتنظيم الدفاع عن البلد[1]، أو هي فن الحرب، خاصة فيها يتعلق بالتخطيط لتحركات القوات العسكرية والسفن الحربية وغيرها، وهي تعني أيضا التخطيط للنشاطات التجارية والسياسية وما إلى ذلك، لمفاجأة العدو وخداعه[2].

أما من الناحية الإدارية فقد أوردت لها العديد من التعريفات نذكر منها:

عرفها (Hanse) بأنها المسار الذي يقود المؤسسة لاختيار الأنشطة التي تقوم بها (سوق/منتوجات)، التي يجب أن تكون واقعية[3]، أما (Ansoff)فعرفها على أنها تلك العملية التي تخص الأهداف طويلة المدى، وطرق تحقيقها التي تؤثر في النظام ككل[4].

في حين عرفها (chandler) على أنها تحديد للأهداف والأغراض طويلة المدى للمؤسسة، واختيار الأنشطة والوظائف لتحقيق تلك الأهداف[1].

---

[1]-Gil Fievet, **la stratégie l'expérience militaire au service de l'entreprise**, France: éditions, , 1993, p38.

[2]- ختيم محمد العيد، **إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة**، مذكرة ماجستير في إستراتيجية، الجزائر: جامعة المسيلة، 2009، ص17.

[3]- لهواري سعيد، آيت عكاش سمير، **دراسة العلاقة بين المؤسسة الإستراتيجية والمحيط الذي تعمل فيه المؤسسة**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر: جامعة الشلف، يومي 08 و09 نوفمبر 2010.

[4]- نزار كاظم الركابي، **الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة**، الأردن: دار وائل، 2004، ص34.

من خلال التعريفات السابقة فإن الإستراتيجية تتعلق أساسا بتحديد الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة، واتخاذ كل التدابير والإجراءات الكفيلة بتحقيقها مع مراعاة خصوصيات البيئة التي تتواجد بها المؤسسة.

المطلب الثاني: ماهية التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي امتدادا للتخطيط العلمي الذي ظهر في عشرينيات القرن الماضي، حيث استخدم (التخطيط الاستراتيجي) كمفهوم بديل لمصطلح التخطيط بعيد المدى، وذلك عندما تزايدت عيوب التخطيط الذي كان سائدا آنذاك _أو ما اصطلح عليه بالتخطيط الاستاتيكي_ الذي كان يغلب عليه وصف الأوضاع الراهنة والإجراءات الروتينية، لينتقل إلى التخطيط الديناميكي الذي يؤثر بفاعلية في توجيه مسيرة النظام التعليمي، لينتقل بعد ذلك من التخطيط التكتيكي إلى التخطيط الاستراتيجي الذي أخذ يتشكل بنهج جديد يركز على التفكير الاستراتيجي، على اعتبار أن _التفكير الاستراتيجي_ يمكن من قراءة المستقبل واستشراف احتمالات تغيره، بحيث يمكن اختيار خط السير أو البديل الاستراتيجي الأمثل[2].

أولا: مفهوم التخطيط الإستراتيجي

التخطيط الاستراتيجيي يتضمن القدرة على التنبؤ والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية والداخلية.

1_تعريف التخطيط الإستراتيجي

عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: التفكير المتعمق والشامل للوضع المثالي الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل البعيد ورسم سيناريوهات مختلفة لهذا المستقبل، ثم التخطيط للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو تقليل مخاطر هذا المستقبل[3]، أو هو مجموعة من العمليات تبدأ برسم الصورة التي تريد المؤسسة أن تكون عليها في المستقبل، ثم تحديد الأهداف الإستراتيجية التي تساعد على تحقيق هذه الصورة، ثم تحديد الوسائل والإستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف بعد معرفة التحديات في البيئة الداخلية الخارجية[4].

---

[1]- Mansour Benamara, **les strategies d'innovation**, le quatrieme séminaire international de la concurece et les strategies concurrentielles des entreprises industrielles hors le sectuer de hydrocarbure dans les pays arabes,organiséa l'universite de chlef le 08 et 09 novembre 2010,p02.

[2]- محمد أحمد علي، **التخطيط الاستراتيجي**، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011، ص45.

[3]- المغربي عبد الحميد وغريبة، **التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن**، مصر:دار الامل للنشر والتوزيع، 2008، ص111.

[4]- حافظ محمد البجيري، **تخطيط المؤسسات التعليمية**، مصر: عالم الكتب، 2006، ص88.

في حين عرف أيضا بأنه: عملية تحديد أين نحن الآن؟ وأين نريد الذهاب؟ وكيف يمكن الوصول إلى هناك؟ بمعنى فحص الإستراتيجيات التي ستمكن المؤسسة من النجاح في المستقبل[1].

2_أهمية التخطيط الاستراتيجي: تعود أهمية التخطيط الاستراتيجي إلى[2]:

2_1_يمكن التخطيط الإستراتيجي من تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل في المؤسسة الداخلية منها والخارجية، ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها لإحداث التغيرات الإيجابية؛

2_2_يساعد على الاستثمار الأمثل لموارد المؤسسة البشرية والمادية، وبالتالي تخفيض التكاليف وتقليل الهدر بشقيه البشري والمادي؛

2_3_يمكن من رسم التوجه العام للمؤسسة، والتأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المؤسسة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل؛

2_4_يعمل على تنمية مهارات ومعارف وخبرات العاملين في المؤسسة، وحثهم على التفكير في المشاكل التي يواجهونها أو تواجه المؤسسة؛

2_5_يوجد حالة من الرضا الوظيفي بين العاملين والاستقرار النفسي، نتيجة لما يوجده من بيئة عمل متعاونة، وإحساس بأن الأمور تسير كما رسم لها.

3_عناصر البناء الاستراتيجي: يتطلب تطبيق منهجية الإدارة الإستراتيجية* وجود بناء استراتيجي متكامل يضم العناصر الرئيسية الآتية[3]:

3_1_آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية؛

3_2_آلية مرنة لإعداد وتفعيل مجموعة السياسات التي ترشد وتوجه العمل في مختلف المجالات، وتوفر قواعد للاحتكام واتخاذ القرارات، وتضمن حالة من التناسق بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المؤسسة؛

3_3_هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المؤسسة، يوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها؛

---

[1]- Katsioloudesmarios, **global stratigicol planing**, united kingdom 2004, p5-6.

*- الإدارة الإستراتيجية: هي العملية الإدارية التي يتمّ بموجبها إدارة كافة الموارد المتاحة في المؤسسة بصورة تضمن تحقيق كافة أهدافها وغاياتها، بحيث يتمّ ذلك وفقاً للعديد من الخطوات، والتي بدورها تبدأ في تحديد هذه الأهداف، ثم العمل على تحليل البيئة التنافسية المحيطة بالمؤسسة، وتحليل نظامها الداخلي، ثم وضع نظام لتقييم الاستراتيجيات، مع ضرورة تحديد الفرص المتاحة، والتهديدات التي قد تواجهها المؤسسة، بحيث يمكن أنّ تكون هذه التهديدات داخل المؤسسة نفسها، أو من الجهات المنافسة لها.

[3]- علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص69.

3_4_نظم وإجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات تتسم بالمرونة والفعالية، وتستهدف تحقيق النتائج؛

3_5_أفراد تم اختيارهم بعناية يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل وعلى استعداد لقبول التغيير، من أهم هذه الصفات المرونة وصلاحيات محددة جيدا، وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسؤولياتهم مع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة وتقييم الأداء والثواب والعقاب؛

3_6_نظم وإجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهمية المشاكل وتتطور مع تغير الأوضاع؛

3_7_نظم الاستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية تتناسب مع نوعية المورد البشري ومستواه الفكري ومدى الندرة فيه، كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية وتتسم بالمرونة؛

3_8_نظم معلومات وقنوات للاتصال فعالة تحقق التواصل بين أجزاء المؤسسة وفيما بينها وبين العالم الخارجي وتحقق المعرفة الآتية لمجريات الأداء والظروف المحيطة؛

3_9_تجهيزات ومعدات وموارد مادية يتم اختيارها وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة والمتوقعة؛

3_10_تقنيات مناسبة في مجالات النشاط المختلفة.

وكل هذه العناصر يجب أن يتم تنفيذها في إطار من الفهم والإحاطة بظروف ومعطيات المناخ المحيط، ومن ثم التفاعل والالتحام والتعامل مع عناصره، والرؤية المستقبلية الواضحة والتصور الشامل لوضع المؤسسة في حركة التطور المستقبلي.

المطلب الثالث: طبيعة الموارد البشرية

يعتبر مصطلح الموارد البشرية مصطلحا حديثا، حيث حل محل مصطلحي الأفراد والقوى العاملة، فكانت سنة 1970 نقطة التحول التدريجي، عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد إلى اعتبار الأفراد كأصول من أصول المؤسسة، وبالتالي اعتبارهم موارد كباقي الموارد التنظيمية الأخرى، وهذا ما أكدته البحوث والدراسات في مجال العلوم السوسيولوجية والسلوكية على اعتبار الأفراد موارد وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساسا مشاعرهم وعواطفهم.

أولا: مفهوم الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية من أهم مقومات النجاح والتنمية لكل المؤسسات فهي عنصر لا غنى عنه وله التأثير الكبير على فرص النجاح والتفوق.

1_تعريف الموارد البشرية: من أهم التعريفات المقدمة للموارد البشرية نذكر:

هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة.

هي جموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع.

هي أهم عناصر العمل والإنتاج، فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية ذات أهمية بالغة في بناء المؤسسات إلا أن المورد البشري يعتبر أهمها، لأنه هو الذي يقوم بعملية الابتكار والإبداع وهو الذي يصمم العمل ويشرف على تأديته ومراقبة جودته، وهو المسؤول عن وضع الأهداف والاستراتيجيات التي تتناسب وطبيعة نشاط المؤسسة فبدون موارد بشرية فعالة لا يمكن اكتمال أهداف المؤسسة ورسالتها[1].

2_أهمية الموارد البشرية في المؤسسة: تتجلى أهميتها من خلال ما يأتي[2]:

2_1_لا يمكن أن يتحقق الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة الأخرى إذا كانت المؤسسة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم؛

2_2_أهمية الموارد البشرية وكيفية إدارتها تزداد يوما بعد يوم، لأن المنطلقات الأخرى للتنافس بدأت تفقد ميزتها من يوم لآخر، فأسس النجاح كالتكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، وحصة المؤسسة من السوق، ودرجة الحماية التي قد توفرها الدولة أو الاعتماد على مصادر التمويل المحلية الأقل تكلفة، لم يعد لها نفس التأثير الذي كانت تتمتع به في الماضي.

وعلى هذا الأساس فإن الموارد البشرية لها أهمية بالغة داخل المؤسسة من خلال اعتبارها:

- ✓ أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي؛
- ✓ أداة تنافسية عالمية؛
- ✓ سبب تخفيض فاتورة التكنولوجيا المستوردة؛
- ✓ تعظم القيمة المضافة كونها العقول المبادأة؛
- ✓ أداة لزيادة الصادرات؛

[1]- مدحت محمد أبو النصر، **إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة**، مصر: مجموعة النيل العربية، 2007، ص ص31-32.

[2]- المرجع نفسه، ص 33-34.

- ✓ المساهمة في زيادة الثروة الوطنية؛
- ✓ استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي.

ثانيا: ماهية إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من أحدث الأنظمة الفرعية لإدارة المؤسسة، فهي تهتم بالمورد البشري باعتباره أحد أهم الأطر الإستراتيجية للمؤسسة، وتوفر للمؤسسة العمالة المستقرة والمنتجة.

1_تعريف إدارة الموارد البشرية

إن تحديد مفهوم دقيق لإدارة الموارد البشرية يتطلب التمييز بين الاتجاهين الآتيين ثم تناول مجموعة تعاريف مقدمة لها.

- ✓ النظرة التقليدية الكلاسيكية: والتي يرى أصحابها أن إدارة الموارد البشرية هي نشاط روتيني ومجرد وهي وحدة إدارية منفذة لا تتعدى القيام مثلا بحفظ ملفات وسجلات العاملين وضبط أوقات حضورهم وانجازاتهم، وتعتبر هذه النظرة ضيقة لعدم ادراكها لأهمية الدور الحيوي الذي تقوم به هذه الوظيفة على مستوى المؤسسة؛
- ✓ النظرة الحديثة: والتي تنظر إلى إدارة الموارد البشرية كإحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى (كالإنتاج، التسويق، التمويل الخ) نظرا لأهمية العنصر البشري في التأثير على إنتاجية المؤسسية، هذه النظرة تركز على أهمية إدارة الموارد البشرية كموارد وليس كعوامل إنتاجية، بمعنى النظر للعنصر البشري كاستثمار يحقق عوائد طويلة الأجل للمؤسسة[1].

وفيما يلي بعض التعريفات لإدارة الموارد البشرية كما أوردها عدد من المؤلفين البارزين في أدبيات علم الإدارة:

– عرف معهد إدارة الأفراد في بريطانيا إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد في العمل وبعلاقاتهم داخل المؤسسة؛ أو يقصد بإدارة الموارد البشرية هي ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعاله وإيجابية بما يحقق مصلحة المؤسسة، ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع.

كما عرفت بأنها تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة عمليات اختيار وتعيين، وتنمية، ومكافأة، وتكامل وصيانة الموارد البشرية بغرض الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة.

---

[1]– سراج وهيبة، **إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، الجزائر: جامعة سطيف، 2012، ص 15.

عرفت أيضا بأنها الإدارة المسؤولة عن اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف، وإعداد العاملين وتنميتهم، وإعداد كادر الأجور وتوفير الطمأنينة لهم، وتوفير أماكن العمل المناسبة وإعداد سجلات كاملة لجميع العاملين، بالإضافة إلى دورها الهام للعمل على تحقيق روح التعاون بين العاملين[1].

2_وظائف إدارة الموارد البشرية: تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات التي يعتمد عليها في إدارة شؤون الموظفين، والتي تعطي في محصلتها الهدف المنشود من هذه الإدارة للوصول إلى الأهداف التي وضعت من أجل تحقيقها في اختبار نوع القوى العاملة اللازمة لملء الشواغر الوظيفية ثم تدريبها وإيجاد المناخ الملائم لزيادة إنتاجها.[2]

وفي ضوء وظائف الإدارة حدد (Gary Deshler) وظائف إدارة الموارد البشرية في قيامها بمسؤولية تكوين وتنمية الكفاءات، حيث تقوم هذه الإدارة بتحديد نوعية الأفراد المطلوب تعيينهم بالمؤسسة وكيفية استقطاب ما يلزمها من كفاءات، وكيفية المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف لاختيار أكفئهم، ووضع معايير للأداء يلتزم بها كل فرد بالمؤسسة، وتحديد أفضل الطرق التي يمكن الاعتماد عليها في مكافأة أفراد قوة العمل وتقييم أدائهم، وتقديم ما يلزم من أنشطة النصح والمشورة، بالإضافة إلى الاهتمام بأنشطة التدريب والتنمية.

أما (Dale Hord) فيرى بأن وظائف إدارة الموارد البشرية تتضمن الآتي:

- ✓ العلاقات الصناعية؛
- ✓ القوى العاملة؛
- ✓ الاختيار والتعيين؛
- ✓ التدريب والتنمية للموارد البشرية؛
- ✓ الحوافز؛
- ✓ التقييم والتقويم للموارد البشرية[3].

وهناك من يرى بأن وظائف إدارة الموارد البشرية تتمثل في[4]:

- ✓ استقطاب وتوظيف الموارد البشرية؛
- ✓ تطوير وتنمية الموارد البشرية؛
- ✓ رعاية الموارد البشرية؛

[1]- محمد بن دليم القحطاني، **مفهوم إدارة الموارد البشرية**، على الرابطhttps://sst5.com/Article

[2]- طاهر محمود الكلالدة، **تنمية وإدارة الموارد البشرية**، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2008، ص 14.

[3]- محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 66-68.

[4]- المرجع نفسه، ص 69.

- ✓ صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها.

3_دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

تعنى إدارة الموارد البشرية بأهم مورد في المؤسسة وحتى تحقق هذه الإدارة أهدافها لابد عليها من ممارسة الأدوار الآتية[1]:

- ✓ الدور الاستشاري: ويتمثل في تقديم النصح والمشورة والبيانات والمعلومات للمديرين على طول خط السلطة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية؛
- ✓ الدور التنفيذي: ويتعلق بالجانب التشغيلي في ممارسة مهام شؤون العاملين، من خلال ما تقوم به من وظائف، كتخطيط القوى العاملة، الاختيار، التدريب والتحفيز؛
- ✓ الدور الوظيفي: يتمثل في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية؛
- ✓ الدور المشارك: هذا الدور يتوقف على عدة عوامل منها:
  - تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، واعتبارها شريكا وعضوا هاما في هذا المجال؛
  - المهارات والمعلومات المتوفرة لدى مديري إدارات الموارد البشرية والتي تساعدهم على القيام بهذا الدور؛
  - إعادة النظر في الأولويات، وذلك باهتمام مديري إدارات الموارد البشرية بالمشاكل الإستراتيجية الهامة بدلا من الاهتمام والتركيز على المشاكل التشغيلية؛
  - إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بتفويض السلطات وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات؛
  - تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.
- ✓ الدور الاستراتيجي: من خلال الإسهام بمنظور متكامل ورؤية مستقبلية للموارد البشرية، لذلك فإن الموارد البشرية من أهم المكونات لوضع وتنفيذ أي إستراتيجية تخص المؤسسة.

4_إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة: تبينت للإدارة المعاصرة أهمية وحتمية وجود التطوير المستمر، لأن هذا الأخير يعتبر سبيل بقاء واستمرارية المؤسسة في عالم التقنيات الجديدة المعاصر، وما تتيحه من إمكانيات وتفرضه من تحديات، حيث يشمل التطوير المستمر كل مجالات النشاط، وأهمها مجال نشاط الموارد البشرية، فهذه الأخيرة تتطور وتتغير مع التغيرات والتحولات التي يشهدها العالم، حيث أدت هذه التحولات إلى مزيد من التغيير

[1]-سراج وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص ص 18-19.

في الاهتمامات ومناطق التركيز في عمل الإدارة المعاصرة، إذ يتحول اهتمام هذه الأخيرة من التركيز على قضايا الحاضر واستثمار إنجازات الماضي إلى الانطلاق للمستقبل وابتكار الجديد في كل مجال، فمجال إدارة الموارد البشرية كذلك تغير في طريقة التعامل وكيفية تسيير الأفراد.

لذا فإن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة تقوم على دراسة مختلف المفاهيم ومن أهمها:

- ✓ العولمة: التي تعتبر الاندماج والتفاعل في الأنشطة الإنسانية يتعدى الحدود التقليدية بين الدول والأقطار، لاغيا بذلك حدود المكان وقيود الحركة والاتصال عما يحقق أيضا التخفف من قيود الوقت والزمان[1]، الأمر الذي يوجب على الإدارة المعاصرة البحث في ابتكار وتنمية منظومات جديدة من المفاهيم والنظم والآليات المتوافقة مع متطلبات العولمة؛
- ✓ التحدي: حيث تركز الإدارة المعاصرة على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تهدد احتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها؛
- ✓ الرؤية الشاملة: تتعدد الزوايا التي تنظر منها الإدارة المعاصرة إلى واقع المحيط، وذلك من أجل تكوين صورة واضحة وشاملة لما يجري حولها وذلك في مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية، والتنافسية التي تواجهها، وذلك من أجل إقامة توجهات إستراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة؛
- ✓ دورة الحياة: أي أن دورة حياة كل من السلعة، المؤسسة أو نظام تمر بالمراحل التالية: الانطلاق، النمو، التطور والتدهور في إستراتيجية الموارد البشرية تمر بتلك الدورة وتختلف فعاليتها من مرحلة إلى أخرى؛
- ✓ المحركات: تعتمد الإدارة المعاصرة للموارد البشرية الإستراتيجية على عدد من المحركات من أجل تحقيق أهدافها ومن أهم المحركات الإستراتيجية نجد:
  - ❖ التكلفة: فيكون تخطيط التكلفة هو أساسا تحقيق الأهداف كما في حالة إعداد إستراتيجية للتدريب؛
  - ❖ السوق: إن المحركات السوقية هي أهم الاعتبارات التي تتأثر بها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مسائل الاستقطاب والاختيار والتعيين وتحديد هياكل الرواتب والمكافآت أو قرارات تخفيض حجم العمالة وغيرها من القرارات ذات الأثر المالي أو التقني؛
- ✓ المنافسة: حيث أن التنافس على الموارد البشرية المتميزة من المعرفة هو أخطر وأهم أشكال الحروب التنافسية بين المؤسسات سواء المحلية أو العالمية، وبالتالي تبنى برامج وخطط تكوين وتنمية الموارد البشرية والاحتفاظ بها وحمايتها من التسرب إلى المنافسين على أساسا المعلومات والاتجاهات التي توفرها المحركات؛

[1]-علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص11.

- ✓ قرارات وتوجهات الدولة: إن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مطالبة بالالتزام بالقواعد الذي تنظم محيطها، والتي تصدر من التشريعات والنظم القانونية والقرارات وتوجهات الدولة في كل المجالات.

كما تتركز تأثيرات أهم التغيرات في أسلوب عمل الموارد البشرية الإستراتيجية في ضرورة القيام بما يلي:

- ✓ رصد المتغيرات وتوقع أثارها المحتملة؛
- ✓ الكشف عن الفرص في المناخ والإعداد لاستثمارها بمصادر القوى الذاتية للإدارة؛
- ✓ الكشف عن المعوقات في المناخ لتفاديها أو تحديد آثارها؛
- ✓ الكشف عن نقاط القوة في المؤسسة وتنميتها وتطويرها؛
- ✓ الكشف عن نقاط الضعف في المؤسسة والإعداد لعلاجها[1].

المبحث الثاني: أساسيات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

تحتاج الموارد البشرية في جميع المؤسسات إلى برامج تخطيط استراتيجي واسعة النطاق لزيادة فاعلية أداءها وتحقيق أهدافها الآنية والمستقبلية.

المطلب الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

بغرض توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية سوف نعرض فيما يلي مجموعة من التعاريف التي تناولت هذا الموضوع لنستنتج في الأخير تعريف شامل وكامل للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية نبرز من خلاله العلاقة الموجودة بين كل من خطة المؤسسة وخطة الموارد البشرية فيها.

أولا: تعريف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

بالرغم من تعدد تعاريف ومدلولات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلا أن الهدف من ورائه يبقى واحدا ألا وهو الاستخدام الفعال والأمثل للموارد البشرية بما يخدم مصالحهم ومصالح مؤسساتهم، وفيما يلي مجموعة من التعاريف:

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو العملية التي تستخدمها المؤسسة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن وفي المستقبل، وفقا لنوع الأعمال التي تمارسها والأحداث البيئة التي تؤثر عليها وبما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة وذات كفاءة عالية.

أما (BOUDREAU jOHN &George MILKOVICH) فعرفاها على أنها عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار الأمثل في نشاطات الموارد البشرية المختلفة.

[1]- علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص80.

يمكن النظر إلى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أنه مقابلة بين العرض والطلب، فالعرض يمثل المتاح من الموارد البشرية حاليا واتجاهه وسلوكه في الفترة التي تتضمنها فترة التخطيط، أما الطلب فيمثل احتياجات المؤسسة من الأفراد خلال فترة التخطيط، ويعتمد هذا على ظروف المؤسسة من حيث تغير أو ثبات كميات الإنتاج والتغير في عبء العمل والتغير في تكنولوجيا الإنتاج والتغير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة[1].

بالتالي التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يتضمن أربعة عناصر متداخلة ومترابطة: الموارد البشرية المتواجدة حاليا في المؤسسة (قدرات، كفاءات، مهارات)، التنبؤ بالموارد البشرية بهدف تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية المستقبلة كما ونوعا، خطط العمل والتي تصب في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية المستقبلية كما ونوعا، والرقابة التي تساعد الجهاز البشري في تحقيق أهدافه وخططه من خلال مده بالمعلومات اللازمة للمتابعة وتصحيح الأخطاء للوصول إلى أحسن مستويات الأداء.

ثانيا: أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يعتبر تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسات بمثابة حجر الأساس للتخطيط على المستويات الأخرى، يتم قبل أية وظيفة من الوظائف العادية لإدارة أو قسم الموارد البشرية بالمؤسسة، ويرتبط بالنظر إلى المستقبل حتى يمكن الاستعداد وبأحسن طريقة ممكنة لذلك المستقبل المجهول، إذ يعتبر التخطيط الاستراتيجي حجر أساس تقوم عليه بقية الأنشطة الأخرى، فالخطط الكلية للمؤسسة يجب أن تكون متكاملة مع تخطيط الموارد البشرية، مثل خطط المبيعات، الإنتاج، المشتريات، خطط التوسع في التسهيلات في المشاريع الاستثمارية، وفي التحديث والعصرنة أو إضافة منتج جديد وتغيير المنتج القديم أو التغير في مستوى المهارة...، وتظهر أهمية قيام المؤسسة بتخطيط الموارد البشرية من خلال ما يتحقق عن ذلك من فوائد ومن تلك الفوائد نذكر بشكل عام الآتي[2]:

1_يوفر أسس جيدة للاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وبما يضمن التخلص أو الحد من ظاهرتي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين وبالتالي فإنه يؤدي إلى تقليل الكلف غير المبررة في أجور الأفراد غير المنتجين بسبب فيضهم عن الحاجة أو تدني مستويات كفاءتهم؛

[1]- بن حمودة يوسف، **التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين أداء الأفراد دراسة نظرية وتطبيقية مجمع تربية الدواجن للغرب**، مذكرة ماجستير الكمية للتسيير، الجزائر: مستغانم، 2010، ص ص 49-50.

[2]- سالم سيد أحمد، عيساوي يوسف، **التخطيط الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة اقتصادية مركب الذرة تافنة مغنية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة أعمال الموارد البشرية، الجزائر: جامعة تلمسان، 2015، ص ص 37-38.

2_يمكن المؤسسة من الاستعداد لمواجهة التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة المحيطة بها (التطور التكنولوجي، المنتجات المنافسة وتعليمات وقوانين الدولة...)؛

3_إتاحة الفرصة أمام المؤسسة للتأكد من مدى الاستفادة من المصادر البشرية المتاحة وخاصة هؤلاء الذين يؤدون أعمالا لا تتوافق مع قدراتهم ومهارتهم؛

4_المحافظة على الموارد البشرية وتخفيض معدل دوران العمل، مما يؤدي إلى ضمان احتفاظ المؤسسة بالإطارات الفنية الجيدة وعدم إفساح المجال أمام تسرب هذا النوع من القوى العاملة إلى مؤسسات منافسة؛

5_يساهم مساهمة فاعلة في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب بما يضمن تحسين مستويات كفاءة الأداء، وزيادة العناية بالعنصر البشري.

ثالثا: العناصر الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

تتمثل العناصر الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في العناصر الآتية[1]:

1_رسالة المؤسسة: هي الإطار الرئيسي المميز للمؤسسة دون غيرها من المؤسسات وتهدف إلى تبيان سبب وجود المؤسسة وممارستها ومجال نشاطها؛

2_المحيط الخارجي: يجب تحديد الفرص والمخاطر التي يوفرها المحيط الخارجي المتعلقة بالمنافسة، وبالتطورات التكنولوجية ووضعية السوق، كما يجب تحليلها وبناء عليه يقوم مدير الموارد البشرية باختيار الأهداف وتبني الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية، بما فيها العملية التدريبية؛

3_المحيط الداخلي: يرتكز التخطيط الاستراتيجي على تحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة حيث يركز على كمية ونوعية الموارد المتاحة سواء المالية أو المادية أو البشرية أو التكنولوجية؛

4_الأهداف التنفيذية: وهي النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في الأجلين القصير والمتوسط، والتي لها أثر كبير على الموارد البشرية اللازمة لتجسيد إستراتيجية المؤسسة؛

5_الخيارات الإستراتيجية: إن أهم عنصر في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو تحديد البدائل الإستراتيجية للمؤسسة واختيار أفضل بديل والذي سيحدد التوجه العام ويحقق الأهداف طويلة الأجل.

المطلب الثاني: الأسس النظرية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

أولا: أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

للتخطيط الاستراتيجي مجموعة كبيرة من الأهداف لعل من أهمها:

[1]- سالم سيد أحمد، عيساوي يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص 34-35.

1_الحصول على الأنواع المناسبة من الموارد البشرية وبالأعداد المناسبة لأداء العمل في الوقت المناسب وفي المكان المناسب؛

2_يساعد على تخفيض التكلفة الناتجة عن العجز أو الفائض من الموارد البشرية، وكذلك التخلص من الانعكاسات الإدارية السلبية في هذه الحالات؛

3_يحسن من استخدام الموارد البشرية بالطريقة التي تحقق سياسة " إنتاج أكثر بتكاليف أقل"؛

4_يمكن من إبراز نقاط القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية، وهو ما يمكن من تحديد نوعية برامج التدريب التي يحتاجها الأفراد بدقة وذلك بغرض رفع مستويات الأداء؛

5_يساعد التخطيط على توسيع قاعدة المعلومات الخاصة بالأفراد، وهو ما يعود بالفائدة على جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية ومختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة[1]؛

6_التعرف على مصادر الموارد البشرية وتقييمها بهدف إيجاد الأسلوب المناسب للاستفادة منها في تنفيذ خطة الموارد البشرية؛

7_وضع مجموعة من الحلول العملية لمعظم المشاكل؛

8_التعرف وبدقة على الوضعية الحالية للموارد البشرية داخل المؤسسة وتحديد المعالم الواقعية لقوة العمل المتاحة[2].

ثانيا: أسباب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

توجد أسباب كثيرة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية سنورد أهمها فيما يلي[3]:

1_ علاقة التخطيط بالأداء: حيث أن التخطيط يعتبر في أغلب الأحيان سبب نجاح الموارد البشرية، وهو ما أثبته بعض الدراسات[4] التي اهتمت بمقارنة أداء المؤسسات المخططة مع أداء المؤسسات غير المخططة، والتي خلصت إلى أن تلك التي تركز على تخطيط مواردها البشرية تتفوق على سواها من المؤسسات التي لا تعطي أهمية لعملية تخطيط الموارد البشرية؛

2_الحد من حالات المخاطرة وعدم التأكد: بحيث يتمحور هدف التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تقدير الاحتياجات من هذه الموارد بالمهارات والتخصصات اللازمة، وذلك لتوفيرها في الوقت المناسب بما يجنب

[1]– مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي**، الأردن: دار الكتاب العالمي، 2006، ص 61.

[2]– مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية**، الأردن، دار شروق، 2007، ص 132.

[3]– بن حمودة يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 57-58.

[4]– من أهم هذه الدراسات نجد ما قام به كل من (Simon Lam)وزميله (John SchaubrOeck) والتي استنتجت في الأخير أن وضوح أهداف التخطيط والتركيز على آلياته يدل على نجاح التخطيط، وبالتالي يؤدي إلى نجاح إستراتيجية التخطيط والأداء الإداري.

المؤسسة التعرض لحالات العجز في العدد أو في المهارات، وكذلك حالات الفائض الأمر الذي يعرقل تحقيق أهداف المؤسسة ويحد من حسن أدائها؛

3_التكيف مع التغير ومواجهته: بحيث تواجه المؤسسة عدة تغيرات في مختلف المجالات كالتكنولوجيا، الأسواق، المنافسة، التشريعات الحكومية وغيرها، هذه التغيرات تؤدي بدورها إلى حدوث تعديلات في متطلبات المهارة ومحتويات الوظائف الذي يمكن الاستجابة له عن طريق التخطيط؛

4_حث التخطيط المديرين على تحديد الأهداف: وهو بذلك يفرض على الموارد البشرية الالتزام بمضامينه ومساراته وبرامجه، ويظهر ذلك من خلال دور تحديد الأهداف في تحفيز الأفراد، فنجد أن الفرد الذي يدرك الأهداف المرجوة يعمل بجد لتحقيقها، أما الآخر الذي يعمل دون أهداف فإنه يشكو من نقص الحافز لتحقيق الأداء الجيد؛

5_تصميم برامج التدريب: تمكن معرفة المهارات والتخصصات المطلوبة مستقبلا جهاز التدريب داخل المؤسسة من وضع برامج التدريب وفق خطة محددة بغرض توفير الكفاءات المطلوبة، لأن خطة الموارد البشرية تبين احتياجات المؤسسة من التخصصات الجديدة غير المتوفرة حاليا داخل المؤسسة، وهو ما يسهل المهمة على جهاز التدريب للحصول على هذه الكفاءات عن طريق إيجاد الأفراد الذين لهم استعدادات لاكتساب المهارات المطلوبة، فعلى سبيل المثال إذا خططت المؤسسة لإدخال تكنولوجيا جديدة تعمل وحدة التدريب على تطوير وتنمية مهارات الأفراد بالعدد الكافي، حتى تتم الاستفادة من هذه التكنولوجيا الجديدة في الوقت المناسب بدلا من الانتظار مدة طويلة يتم فيها تدريب الأفراد عليها؛

6_يوفر تخطيط الموارد البشرية جميع المعلومات اللازمة للقيام بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية من نقل، ترقية، اختيار، تعيين، تدريب وتقاعد.

ثالثا: مقومات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يوضع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ضوء البيانات والمعلومات التي تصل إلى إدارة الموارد البشرية، بحيث تتوقف صحة التخطيط وفعاليته على دقة تلك البيانات وكفايتها، ففي حالة عدم وجود الدقة في البيانات أو عدم توفرها بالشكل اللازم فإنه لا يمكن الوصول إلى خطة دقيقة؛ وبناءا على ما سبق فإن مقومات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هي:

1_وضوح جميع الأهداف بما فيها الحالية والمستقبلية؛

2_أن يكون التنظيم الإداري واضح؛

3_وجود معلومات كافية عن معدلات الأداء المستهدفة لكل من الفرد والجماعة؛

4_وجود سياسات إنتاجية وتسويقية محددة وواضحة؛

5_أن يكون هناك وصف تحليلي لجميع الوظائف الموجودة في المؤسسة؛

6_أن يكون هناك إجراءات عمل محددة[1]؛

7_استقلالية المؤسسة وحريتها في اختيار وتعيين الموارد البشرية لأنه يكون من الصعب على المؤسسة أن تخطط مواردها البشرية إذا تدخلت الهيئات المركزية في عملها؛

8_التكامل والانسجام بين التخطيط الشامل للمؤسسة والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بمعنى آخر لابد أن تكون خطط الموارد البشرية جزءا من عملية التخطيط الشامل للمؤسسة؛

9_اقتناع الإدارة العليا بالدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الاستخدام الأمثل للعنصر البشري؛

10_توفر نظم معلومات إدارية للتخطيط مع تحديث البيانات الموجودة فيها باستمرار؛

11_أن يكون هناك تزامن بين التخطيط القصير الأجل والتخطيط الطويل الأجل وذلك بغرض تكوين رؤية مستقبلية[2].

المطلب الثالث: الأسس التطبيقية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

أولا: مداخل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يقصد بالمدخل الاتجاه الذي تسير فيه عملية التخطيط بحيث نميز مدخلين: التخطيط من الأسفل إلى الأعلى والتخطيط من الأعلى إلى الأسفل[3].

1_التخطيط من الأسفل إلى الأعلى: حسب هذا المدخل تطلب إدارة الموارد البشرية من باقي الإدارات في المؤسسة أن تقوم بتقدير كل من قوة العمل لديها وحجم الأعمال المطلوبة منها والمحددة في إستراتيجية المؤسسة بدءا من قاعدة الهرم التنظيمي وصولا إلى المستويات العليا للإدارة.

2_التخطيط من الأعلى إلى الأسفل: على عكس المدخل السابق، تقوم الإدارة العليا وفق هذا المدخل بوضع الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية عن طريق تحديد الأعمال المطلوبة من كل وحدة إدارة عليا، ثم تقوم بنقلها إلى

[1]- صلاح الدين عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص 132.

[2]- سمير محمد عبد الوهاب وآخرون، **إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة**، مصر: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2006، ص ص 51-52.

[3]- بن حمودة يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 51.

المستويات الأدنى والتي تقوم بتدقيقها وتفصيلها وبعد الانتهاء من الخطة يتم مراجعتها وتقييمها من قبل الإدارة العليا.

حسب مدخل التخطيط المعمول به فإن كل مستوى إداري بما يحتويه من وحدات يناقش حجم الأعمال المطلوبة منه والأخرى المتوفرة لديه مع المستوى الأدنى أو الأعلى منه، كما أنه وفي كثير من الأحيان يفضل التخطيط من الأعلى إلى الأسفل وذلك نظرا لخبرة ونضج المستوى الأعلى فيما يخص توقعات إستراتيجية المؤسسة واحتياجاته،ا وعليه تكون البداية من الأعلى أكثر دقة وصحة من البداية من الأسفل إلى الأعلى.

ثانيا: مسؤولية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

إن مسؤولية تخطيط الموارد البشرية لا تقع على إدارتها فقط وإنما هي مسؤولة مشتركة تقع على كل من إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات في المؤسسة: بحيث يمكن تقسيمها إلى مسؤولية مباشرة وأخرى غير مباشرة[1].

1_المسؤولية المباشرة: وتقع هذه المسؤولة على عاتق إدارة الموارد البشرية والتي من واجبها أن تقوم بجمع مختلف المعلومات حول حجم العمل المتوقع مستقبلا لجميع أنشطة وإدارات المؤسسة وكذا الموارد البشرية التي ستكون متواجدة لديها مستقبلا، ثم إيجاد الفائض أو النقص عن طريق المقارنة بين ما هو مطلوب وما سيكون متوفرا من هذه الموارد، وذلك بغرض الوصول إلى التوازن عن طريق وضع خطة إستراتيجية تحدد احتياجات المؤسسة من المهارات والتخصصات المختلفة وبالأعداد المناسبة بالشكل الذي يحقق السير الحسن لجميع أنشطة المؤسسة، كما تمتد مسؤولية إدارة الموارد البشرية إلى تقييم الخطة وتحديد ثغراتها وقياس مدى فعاليتها ونجاحها.

2_المسؤولية غير المباشرة: وتقع هذه المسؤولية على عاتق كل المديرين ورؤساء الوحدات الإدارية في المؤسسة، والذين من واجبهم أن يوفروا جميع المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية، حتى تتمكن من القيام بعملية التخطيط، فهم المطلعون على الخطط الإنتاجية للمؤسسة بحكم مراكزهم لذا فإنهم أكثر الناس قدرة على تحديد ما تحتاجه إدارتهم من الموارد البشرية كما ونوعا ومهارة وذلك حسب كل حالة.

ويوضح الجدول الآتي توزيع مهام تخطيط الموارد البشرية بين كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين. إلا أنه يجب الإشارة إلى أن ظروف المؤسسة قد تفرض إجراء تعديلات على هذا الجدول:

[1]- عمر وصفي عقلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي**، الأردن: دار وائل للنشر،2005، ص 236.

الجدول (2_2): توزيع مهام تخطيط الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية	المديرون التنفيذيون
– تحديد أهداف المشروع من تخطيط الموارد البشرية. – تصميم نظم المعلومات والإجراءات والنماذج الخاصة بتخطيط الموارد البشرية. – البدء في ومتابعة إجراءات تخطيط الموارد البشرية. – جمع المعلومات من المديرين التنفيذيين بصدد احتياجات الأقسام. – التنبؤ باحتياجات المشروع كله وتجميع الاحتياجات الجزئية في خطة كلية. – ترجمة الاحتياجات إلى خطة عمل في التعيين، النقل، الترقية والتدريب.	– تحديد الأعمال والوظائف اللازمة للأداء وتحديد مهارات ومواصفات شاغليها. – تحديد احتياجات الأقسام من العاملين استنادا على حجم العمل. – التخطيط للترقيات والتنقلات وتحديد احتياجات الأفراد من التدريب. – استيفاء المعلومات المرسلة من إدارة الموارد البشرية بصدد التخطيط. – مراجعة ومناقشة خطة الموارد البشرية ومدى مناسبتها.

المصدر: كمال تيميراز، **دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع باتنة**، مذكرة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، الجزائر، جامعة بسكرة، 2014، ص55.

نلاحظ من خلال الجدول (2_2) أنه حتى يتم الاضطلاع بمختلف المسؤوليات لابد من وجود تنسيق بين أدوار إدارة الموارد البشرية وأدوار المديرين التنفيذيين، وحتى يتحقق هذا التنسيق لابد من تحديد مختلف الأدوار والمسؤوليات بدقة وخلق التعاون بين مختلف المديرين من خلال اللجان والمناقشات والاجتماعات.

ثالثا: علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي للمؤسسة ككل

إن تحركات إدارة الموارد البشرية تكون في ضوء تحركات المؤسسة ككل كما أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يعتمد أساسا على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، حيث أنه في ظل رسالة المؤسسة وأهدافها يتم وضع خطة الموارد البشرية، والتي من خلالها يتم توفير احتياجات المؤسسة من هذه الموارد بالأعداد والمهارات والكفاءات المطلوبة[1]، وهو ما يوضحه الشكل الآتي.

[1]– كمال تيميراز، **دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع باتنة**، مذكرة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، الجزائر، جامعة بسكرة، 2014، ص ص 53-54.

الشكل رقم (1_2): علاقة الإستراتيجية بتخطيط الموارد البشرية



المصدر: كمال تيميراز، **دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع باتنة**، مذكرة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، الجزائر، جامعة بسكرة، 2014، ص 53.

نلاحظ من الشكل (1_2) أنه من خلال التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة يتم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث أنه على أساس الأهداف والغايات التي تحددها المؤسسة وأسلوب تحقيقها يتم تحديد كم ونوع الموارد البشرية اللازمة والتي يجب توفيرها مستقبلا.

إن التكامل بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو شرط أساسي لتحقيق الأهداف، حيث أن الاستراتيجيات المختلفة تمتلك دلالات مختلفة بالنسبة للمسؤولين على الموارد البشرية، وهو ما يوضحه الجدول الآتي.

الجدول رقم (1_2): دلالات الإستراتجية العامة والتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

الخطة الإستراتيجية	خطة الموارد البشرية
تحديد طبيعة النشاطات	تحديد المهارات البشرية المطلوبة لكل نشاط
تحديد عوامل السوق الخارجية (اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية) المؤثرة على نشاطات المؤسسة	تحديد خصائص ومواصفات الأفراد الحاليين وضمان مساهمتهم في تنفيذ الإستراتيجية
تحديد النقص في الموارد المطلوبة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة	تحديد النقص في الموارد البشرية لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة
تحديد أية تغيرات في البيئة	تحديد أي تغييرات في الزيادة أو الاستغناء عن الموارد البشرية

المصدر: كمال تيميراز، **دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع باتنة**، مذكرة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، الجزائر، جامعة بسكرة، 2014، ص54.

رابعا: مشاكل غياب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يترتب عن سوء أو غياب تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة إلى بروز مشاكل عديدة بها، من بينها نذكر[1].

1_إن ظاهرة العجز أو الفائض في الموارد البشرية تعتبر أكبر مشكلة تواجه المؤسسات، لأنه يترتب عن سوء أو غياب تخطيط الموارد البشرية مشاكل عديدة؛

2_إن ظاهرة العجز أو الفائض في الموارد البشرية تعتبر أكبر مشكلة تواجه المؤسسات وخاصة تلك التي تعمل في بيئة سريعة التغير مع بطء أداء إدارة الموارد البشرية، وقد تزيد حدة هذه المشكلات عندما تصاغ القرارات الخاصة بالموارد البشرية بعد حدوث المشكلة، وبالتالي فإنه في هذه الحالة لا تخدم البرامج المعتمدة تحقيق أهداف المؤسسة؛

3_عدم ملائمة الأفراد الذين يتم اختيارهم مع الاحتياجات من حيث العدد والنوع؛

4_وجود اضطرابات في عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين؛

5_اضطراب الأداء نتيجة للظروف المفاجئة لتغيرات الموارد البشرية، هذه التغيرات متعلقة بالإحلال والتركيبة الإنتاجية للموارد البشرية.

وبالتأكيد فإن الآثار السلبية لمشكلات سوء أو غياب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تترك بصماتها واضحة على مستويات الأداء المنتظرة من مختلف الهياكل التنظيمية هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن تفاقم هذه المشاكل من دون وجود حلول لها يهدد كيان المؤسسة، إلا أنه عمليا لا توجد هذه المشكلات بحدة في المؤسسات الصغيرة أو تلك التي تتمتع بتنظيم جيد وذلك لوجود عنصر المرونة والذي يمكن من معالجة هذه المشاكل والسيطرة عليها بسهولة إضافة إلى تجنبها مستقبلا. لذلك فإن سلامة تخطيط الموارد البشرية تتوقف على:

- ✓ سلامة وصحة المعلومات والبيانات المتوفرة عن الماضي والمستقبل، وكذلك على خبرة القائمين على عملية التخطيط، حيث تعتبر البيانات والمعلومات أساس عملية التخطيط بحيث لا يمكن الوصول إلى تنبؤ صحيحة إلا في المعلومات بالكم والنوعية اللازمة وفي الوقت المناسب، إضافة إلى وجود مخططين ذو خبرة عالية تمكنهم من أداء مهامهم على أحسن وجه؛
- ✓ مستوى الدقة في حصر وتحديد أنواع التخصصات والمهارات المطلوبة كما وكيفا إضافة إلى وجود تغذية عكسية مستمرة، عن طريق المقارنة بين الأعداء الفعلية والأخرى المقدرة أثناء عملية التخطيط، بحيث تمكن التغذية العكسية من اكتشاف الأخطاء التي تم ارتكابها وتصحيحها وتجنبها مستقبلا.

[1]- بن حمودة يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص 61-62.

المبحث الثالث: عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

تعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عملية ديناميكية ومستمرة.

المطلب الأول: مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

تمر عملة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بعدة مراحل متكاملة ومتسلسلة تبدأ بدراسة إستراتيجية المؤسسة وأهدافها، ثم يتم الانتقال إلى تحديد أثر المتغيرات الخارجية والداخلية على تقدير حاجة المؤسسة من خلال القيام بعملية تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، وصولا إلى التنبؤ باحتياجات المؤسسة من هذه الموارد ومقارنتها بما هو معروض منها وبالقيام بالمقارنة لاستنتاج العجز أو الفائض، ومن ثم يتم اختيار الاستراتيجيات المناسبة لمعالجة هذا الفائض أو العجز بغرض تحقيق التوازن بين حجم العمل المطلوب وقوة العمل، وسنعمد إلى شرح مختلف هذه المراحل فيما يأتي.

أولا: تحليل الطلب على الموارد البشرية

تتضمن هذه المرحلة تحديد الموارد البشرية المطلوبة من قبل المؤسسة وذلك بدءا بتحديد والتنبؤ باتجاهات المتغيرات البيئية ثم حصر عدد وأنواع الوظائف المطلوبة مستقبلا ثم تقدير احتياجات هذه الوظائف من الموارد البشرية كما ونوعا وهذا الأمر ليس سهلا بحيث يجب أن تؤخذ عوامل كثيرة في الحسبان ولذلك تعددت الطرق المستخدمة في التنبؤ وكثرت العوامل المؤثرة على هذه العملية[1].

1_تحديد المتغيرات البيئية والتنبؤ باتجاهاتها: إن الخطوة الأولى التي تبدأ بها عملية التخطيط تتمثل في معرفة المتغيرات البيئية التي تتحكم في تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا، ويمكن تقسيم هذه المتغيرات إلى نوعين متغيرات بيئية خارجية ومتغيرات بيئية داخلية[2].

1_1_المتغيرات البيئة الخارجية: هذه العوامل مرتبطة بشكل أساسي بسوق المنتج والتغيرات في الطلب على منتجات المؤسسة، ومن أهم هذه المتغيرات نجد المتغير القانوني حيث أن القوانين والتشريعات الحكومية لها تأثير كبير على نشاط المؤسسة وحجم أعمالها المستقبلية وهو ما يؤثر على تخطيط الموارد البشرية فيها، كما نجد المتغير الاقتصادي الذي يحتوي على أوضاع الاقتصاد من كساد أو رواج وكذا مستوى الدخل الفردي، فإذا كانت الحالة الاقتصادية رواجا على سبيل المثال فإنه يتوقع أن يرتفع الطلب على منتجات المؤسسة وهو ما ينعكس على زيادة الطلب على الموارد البشرية لتلبية هذه الزيادة، وإضافة إلى المتغيرات السابقة نجد أيضا المنافسة حيث تقوم هذه

[1]- أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، مصر: الدار الجامعية، 2007، ص 169.

[2]- بن حمودة يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص 64-65.

الأخيرة بدور مهم وجوهري في تحديد حجم أعمال المؤسسة ومبيعاتها وما يقابلها من زيادة أو نقصان في حجم الموارد البشرية.

1_2_المتغيرات البيئية الداخلية: تؤثر المتغيرات الداخلية بشكل كبير على تخطيط الموارد البشرية ولعل من أهم هذه المتغيرات نذكر:

1_2_1_التغيرات في تكنولوجيا العمل: كثيرا ما يؤثر التغير في نظام وطرق أداء الأعمال داخل المؤسسة على عدد الأفراد، كما يؤدي العمل آليا عوض العمل يدويا إلى تغيير الاحتياجات من الموارد البشرية ذات المهارات الموافقة لتلك التغيرات التكنولوجية؛

1_2_2_التغيرات التنظيمية: إن استبعاد بعض الأنشطة أو إضافة أنشطة جديدة أو إعادة توزيع المسؤوليات أو تغير إستراتيجية الإدارة في تفويض الصلاحيات يؤدي بطبيعة الحال إلى نقص أو زيادة في عدد الأفراد بما يقتضيه هذا التغير في التركيب التنظيمي؛

1_2_3_مبادئ التنظيم التي تتبعها المؤسسة: حيث تؤثر مبادئ التنظيم كالمركزية أو اللامركزية وتصميم العمل والتنسيق على حاجة المؤسسة من الموارد البشرية.

1_2_حصر عدد وأنواع الوظائف المطلوبة مستقبلا: المقصود بالحصر هنا النشاط وليس الأفراد وذلك انطلاقا من خطط وأهداف المؤسسة، بحيث تسعى عملية التخطيط إلى إيجاد الأنشطة والأعمال الفرعية التي يتكون منها كل نشاط رئيسي، وبعد تحديد أنواع الأنشطة الفرعية تعمد عملية التخطيط إلى تحديد عدد ونوعية الوظائف التي يحتاج إليها كل نشاط فرعي. وتنقسم هذه العملية إلى قسمين هما:

- ✓ حصر الوظائف الإدارية: يقصد بالوظائف الإدارية الوظائف الرئاسية التي ستتوفر مستقبلا عبر مختلف مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة من إدارة عليا، متوسطة ودنيا، وتتميز هذه الوظائف بأنها ذات طبيعة فكرية أي أن إنتاجها غير ملموس؛
- ✓ حصر الوظائف غير الإدارية: وهي الوظائف غير الرئاسية والتي يتم بواسطتها تنفيذ مختلف الأعمال وتتمركز في قاعدة الهرم التنظيمي، وكمثال لهذه الوظائف نجد: وظيفة محاسب، وظيفة مبرمج وكل وظيفة يعمل ضمن نطاقها العديد من الأفراد وذلك وفق كمية العمل المطلوب إنجازه من كل وظيفة.

1_3_التنبؤ وتقدير احتياجات الوظائف من الموارد البشرية: إن الهدف الرئيسي من عملية التخطيط هو قدرة المؤسسة على تحديد الموارد البشرية اللازمة بالأعداد والأنواع المناسبة وفي الوقت المناسب، وللوصول إلى ذلك يجب القيام بالتنبؤ، فبعد الانتهاء من تحديد احتياجات مختلف الأنشطة من الموارد البشرية يقوم المخطط بتقدير حاجة

كل وظيفة من الوظائف المختلفة من حيث العدد والنوع، ويتم ذلك من خلال التنبؤ _بحيث يعتبر التنبؤ جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية_، إذ يلجأ المخطط إلى تجميع المعلومات والبيانات اللازمة والتي سبق لإدارة الموارد البشرية أن جمعتها سواء من الماضي أو في الحاضر، ويقوم ببلورة وربما اكتشاف المستقبل من خلال فرضيات أو معطيات توفرت لديه ومكنته من وضع تقديرات لاحتياجات المؤسسة المستقبلية سواء على المدى الطويل أو المتوسط أو القصير.

هناك طرق كثيرة تستخدم للتنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة مستقبلا بحيث يقوم البعض منها على تقديرات الإدارة العليا، والبعض الآخر على تقدير المديرين في الوحدات الدنيا، وبصفة عامة تنقسم الأساليب العلمية المستخدمة في التخطيط إلى نوعين: أساليب كمية وأساليب كيفية، حيث تعتمد الأساليب الكيفية على تنبؤات يضعها الخبراء بحيث يتم الاعتماد على مجموعة خبراء للوصول إلى أفضل إجماع في الرأي من قبلهم، أما الأساليب الكمية في تحديد احتياجات الموارد البشرية فهي كثيرة وتعتمد على مؤشرات تنبؤية تؤثر على الطلب على الموارد البشرية، ومعظم هذه المؤشرات ترتبط بنشاطات المؤسسة ومن أهم هذه المؤشرات نجد مستويات المبيعات، معدلات الإنتاج، مستويات الأرباح[1].

ثانيا: تحليل العرض من الموارد البشرية

يكمن الهدف من هذه المرحلة في حصر الموارد البشرية الموجودة حاليا في المؤسسة وتحليلها من حيث القابليات والمهارات والمستوى التدريبي ودرجة الاستعداد للعمل وكذلك تحديد التغيرات المحتملة في هذه الجوانب مستقبلا (فترة الخطة،) إضافة إلى دراسة سوق العمل وما تتوفر من مهارات وكفاءات وذلك في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في مرحلة تحليل الطلب. يتناول تحليل العرض بعدين رئيسين هما تحليل العرض الداخلي للموارد البشرية وتحليل العرض الخارجي للموارد البشرية[2].

1_تحليل العرض الداخلي للموارد البشرية: بعد أن تقوم المؤسسة بتقدير احتياجاتها من الموارد البشرية (الطلب) فإنها تكون بحاجة إلى الحصول على مؤشر عن عرض العمل لديها، إن تحديد العرض الداخلي من الموارد البشرية يحتاج إلى تحليل مفصل ودقيق عن عدد الأفراد الذين يشغلون مختلف الفئات الوظيفية في المؤسسة أو نوعية المهارات المتواجدة بها حاليا، وبعد ذلك لابد من تعديل هذا الناحية بغرض الكشف عن التغيرات التي ستحدث

[1]- بن حمودة يوسف، مرجع سبق ذكره، ص66..

2 - المرجع نفسه، ص ص67-69.

مستقبلا والتي تشمل كلا من الإحالة على التقاعد، الترقيات، النقل، دوران العمل أو التسريح حيث يطلق على هذا الجانب اسم تقييم الموارد البشرية المتواجدة حاليا في المؤسسة.

إن أبرز وسيلة مستخدمة في تحديد عرض الموارد البشرية الحالية هي قائمة جرد المهارات، والتي يتم وضعها باستخدام أنظمة حاسب آلي متقدمة، ويتم الحصول على معلومات ومدخلات هذا الجانب من خلال استيفاء الأفراد لنماذج أعدت لهذا الغرض ثم يقوم المشرفون بعد ذلك من التأكد من دقتها وشموليتها، وهذه التقارير لابد أن تحوي قائمة كاملة وشاملة لجميع الأفراد وفقا للاسم، المستوى التعليمي، التدريب، الخبرة السابقة، الوظيفة الحالية، مستويات الأجور، تقييم الأداء، المهارات والقدرات؛ وتوجد في بعض المؤسسات قائمة خاصة بالمديرين تحمل اسم قائمة الجرد الإدارية وتخدم كلتا القائمتين هدفا واحدا يتمثل في تحديد الخصائص والقابليات والمهارات التي يتمتع بها الأفراد داخل المؤسسة.

إضافة إلى قوائم جرد المهارات توجد قوائم أخرى تسمى بقوائم الإحلال[1] أو خرائط الإحلال، وتستخدم بعض المؤسسات ما يسمى بخرائط تخطيط التعاقب والتي بموجبها يتم تخفيض الإمكانيات والاستعداد للترقية من خلال مجموعة من الإجراءات، ومن بينها تقويم الأداء وما تفرزه نتائج التقويم لكل مرشح لشغل الوظائف الشاغرة مع توفير ومختلف برامج التطوير المهني والتي بواسطتها يتم تحديد الحاجات التطويرية.

كل من قائمة المهارات وقائمة الإحلال وكذلك قائمة التعاقب تساعد في تحديد حالات الترقية والتطوير والنقل المؤثرة على عرض الموارد البشرية، إلا أن هناك حالات أخرى تؤثر هي كذلك على العرض الداخلي للموارد البشرية ولعل من أهمها حالات التقاعد ومعدلات الدوران والتسريح من العمل وإنهاء الخدمة، إذ تواجه الكثير من المؤسسات حالات كثيرة من دخول وخروج الموارد البشرية ويرجع السبب في ذلك إلى أسباب عادية وأخرى غير عادية حيث أن الترك العادي يعتبر أمر طبيعي يعود أساسا لعدة أسباب أهمها: التقاعد، النقل، الترقية، الإجازة، الغياب والوفاة أما خروج الأفراد غير العادي فيعود إلى حدة المنافسة بين المؤسسات في استقطاب الموارد البشرية وفي هذه الحالة للأجر والمزايا الوظيفية دور هام في ترك الأفراد للمؤسسة.

ومهما كانت طبيعة الخروج أو ترك العمل فإن دوران العمل يقصد به حركة الموارد البشرية من وإلى المؤسسات، كما يشير إلى مدى استقرار الأفراد وانعكاساته على توازن الهيكل التنظيمي وتحسين مستويات الأداء، ولهذا يعتبر التنبؤ بمعدل دوران العمل في المؤسسة ركنا أساسيا في مجال تخطيط الموارد لأسباب متعددة أهمها

[1] – قوائم الإحلال: هي قوائم لتشخيص المرشحين للترقية من وظيفة إلى وظيفة أعلى ضمن الوحدة الوظيفية أو المجال الوظيفي وتوضح الشواغر المحتملة مستقبلا .

الاستقالات، إصابات العجز، الوفاة، حالات الفصل والتسريح من العمل ويمكن إضافة ساعات وعدد أيام الغياب التي تعتبر جهدا بشريا ضائعا لابد من تعويضه، وباستخدام سجلات إدارة الموارد البشرية فإنه يمكن التنبؤ باتجاهات كل هذه المتغيرات، وبالتالي فإن التنبؤ بمعدل دوران العمل يعتبر أحد المؤشرات التي توضح العرض الداخلي المتوقع مستقبلا من الموارد البشرية.

2_تحليل العرض الخارجي للموارد البشرية: مثلما تسعى المؤسسة إلى تقدير العرض الداخلي لابد من تقدير العرض الخارجي من الموارد البشرية، هذا الأخير يتطلب دراسة وتحليل المتغيرات البيئة الخارجية ولعل من أهمها الظروف الاقتصادية (ظروف سوق العمل)، وكالات التشغيل، الظروف الاجتماعية، المؤسسات المنافسة بالإضافة إلى الظروف الثقافية ودرجة توفر المهارات ممثلة في خريجي التخصصات المختلفة.

تعتبر سوق العمل الخارجية من أبرز العوامل المؤثرة على إشباع احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، ولذلك فإنه يصبح لزاما على القائمين على تخطيط الموارد البشرية أن يأخذوا في الحسبان العناصر التالية عند دراستهم لتلك الأسواق:

- ✓ القدرات والخبرة المتوفرة في الأسواق؛
- ✓ اتجاهات وسياسات التدريب والتعليم في الدولة؛
- ✓ معدلات البطالة؛
- ✓ حجم وتوزيع الموارد البشرية على مختلف الأنشطة؛
- ✓ الوضع الاقتصادي القائم.

وفي ضوء نتائج تحليل ودراسة وتقييم العناصر السابقة يتمكن القائمون على تخطيط الموارد البشرية من اتخاذ القرارات الخاصة بالاعتماد على المصادر الداخلية للموارد البشرية أو تلك الخارجية والمتمثلة في أسواق العمل، ويعود القرار النهائي باللجوء إلى أي من المصدرين الداخلي أو الخارجي إلى نقطتين أساسيتين هما:

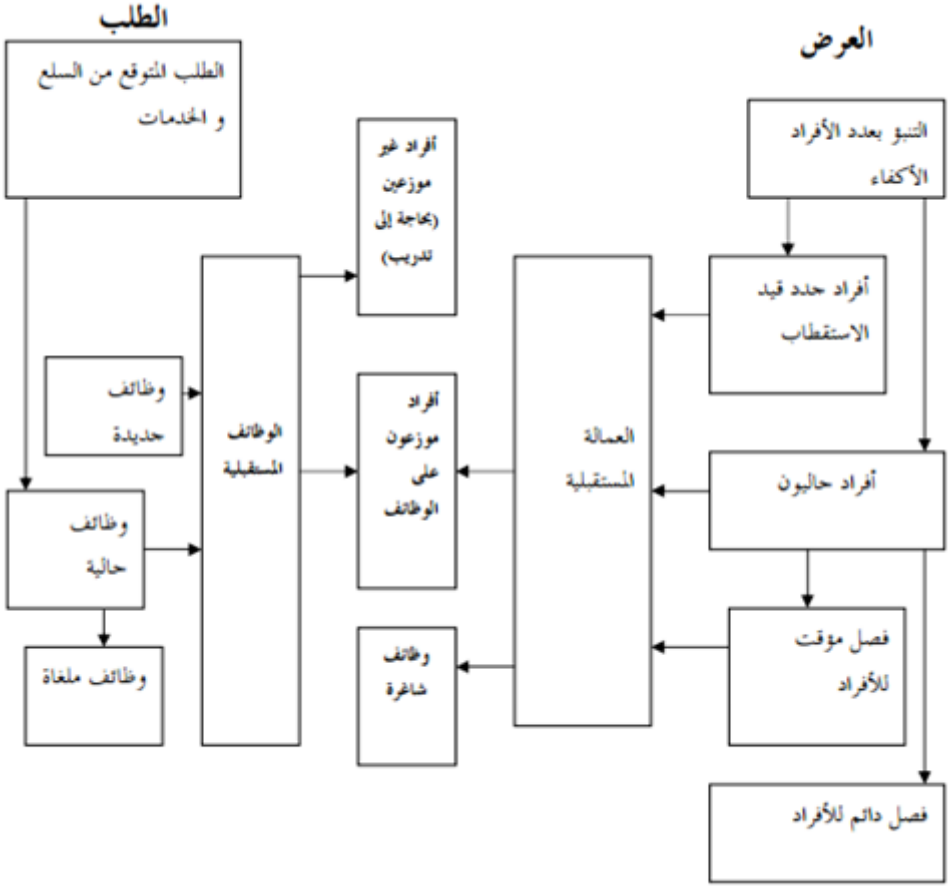
- ✓ التكلفة المالية وذلك في ظل الأوضاع المالية للمؤسسة؛
- ✓ القدرة على الإيفاء باحتياجات المؤسسة.

وبالتالي فإن برامج التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية تنقسم إلى قسمين: برامج داخلية تركز على ثوابت الترقية، نقل الموظفين، تدريب وتنمية الأفراد، تخطيط المهن والوظائف، وقضايا ترك العمل؛ وبرامج خارجية تركز على سوق العمل الخارجي من خلال استقطاب وتعيين الموارد البشرية، واختيار الموارد البشرية من خارج المؤسسة.

ثالثا: تحديد الفائض أو العجز من الموارد البشرية

بعد التوصل إلى تقديرات كل من العرض والطلب فإن القائمين على التخطيط يقومون بمقارنة هذه الأرقام للتعرف إذا ما سيكون هناك فائض أو عجز في مختلف الوظائف خلال الفترة موضع التخطيط، ويوضح الشكل الموالي تقاطع التنبؤ بالعرض والطلب وما ينجر عنه من نتائج[1].

الشكل (2_3): تقاطع التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية بعرضها



المصدر: بن حمودة يوسف، **التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين أداء الأفراد دراسة نظرية وتطبيقية مجمع تربية الدواجن للغرب**، مذكرة ماجستير الكمية للتسيير، الجزائر: مستغانم، 2010، ص 71.

المطلب الثاني: استراتجيات التعامل مع نتائج تخطيط الموارد البشرية

يهدف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى تحقيق التوازن في المواد البشرية داخل المؤسسة، ولتحقيق هذا هناك مجموعة من الاستراتيجيات تتبعها المؤسسة لتحقيق عملية التوازن.

أولا: التخطيط بهدف سد النقص في الموارد البشرية

[1]- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 191.

إن أكثر ما يشغل المسؤولين عن التخطيط هو البحث عن مصادر الموارد البشرية، بحيث كلما زادت أعداد الوظائف الشاغرة كلما بذلت المؤسسة جهودا أكبر من أجل ابتكار طرق استقطاب جديدة، كما يؤدي هذا النقص بالمؤسسات إلى البحث عن استراتيجيات مختلفة لسد هذا الفراغ والحصول على الموارد البشرية الكفيلة بإنجاز المهام المتعلقة بهذه الوظائف الشاغرة، وتوجد عدة حلول واستراتيجيات تلجأ لها المؤسسة لمعالجة العجز في الموارد البشرية ومن أهم هذه الاستراتيجيات نذكر ما يلي[1]:

- ✓ تعيين موارد بشرية جديدة ودائمة: حسب هذه الإستراتيجية تقوم إدارة الموارد البشرية بالبحث عن حاجاتها من الموارد البشرية من المصادر الخارجية، بحيث تقوم بوضع برامج استقطاب تتبعها عملية انتقاء دقيقة وموضعية لاختيار أفضل المترشحين وتعينهم بشكل دائم، وتستخدم هذه الإستراتيجية في حالة إقدام المؤسسة على توسيع أعمالها في الفترة المستقبلية؛
- ✓ تعيين موارد بشرية مؤقتة: بموجبه تقوم المؤسسة بتعيين موارد بشرية بعقود عمل لمدة زمنية محددة وبأجور محددة، وتتميز هذه الإستراتيجية بإمكانية الاستغناء عن هذه الموارد بسهولة ودون الدخول في مشاكل مع النقابة إلا أن الجانب السلبي لهذه الإستراتيجية يتركز في أن هذه الموارد البشرية المؤقتة لا يكون لديها ولاء وانتماء للمؤسسة وهو ما يجعل إنتاجيها ودافعيتها للعمل أقل، وتستخدم هذه الإستراتيجية بكثرة من قبل المؤسسات التي يكون بها طبيعة العمل موسمية؛
- ✓ إحلال التكنولوجيا محل الموارد البشرية: من خلال هذه الإستراتيجية تبحث المؤسسة عن التطور التكنولوجي في مجال نشاطها، والذي يؤدي إلى زيادة الآلية وإحلالها محل العنصر البشري وبلوغ نفس مستوى الإنتاجية بنفس عدد الأفراد أو بأقل منه؛
- ✓ رفع أداء الأفراد: ويتم ذلك من خلال زيادة نواتج الأداء دون أن يصاحبها زيادة في عدد الأفراد، ومن أبرز وأحسن الأساليب التي تؤدي إلى رفع إنتاجية الأفراد التدريب المكثف والمستمر ورفع مستوى المهارة؛
- ✓ تمديد سن التقاعد: من المعروف أن كل مؤسسة تحدد سنا معينا عندما يبلغه الأفراد يحالون إلى التقاعد، إلا أن بعض المؤسسات وكطريقة لسد العجز في مواردها البشرية تقوم بإطالة سن الإحالة على التقاعد حتى تستفيد من الكفاءات ذات الخبرة الطويلة والإلمام الكبير بمختلف نواحي العمل؛

[1]- بن حمودة يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 72-73.

- ✓ الاستعانة بجهات خارجية لأداء بعض المهام: تقوم بعض المؤسسات إلى اللجوء لخدمات مؤسسات أخرى متخصصة وذلك لامتلاك هذه الأخيرة إمكانيات بشرية وفنية كافية تمكنها من أداء هذه الأعمال بشكل اقتصادي أكثر من المؤسسة نفسها وللقيام بهذه الخطوة لابد على المؤسسة أن تدرس التكاليف بدقة.

ثانيا: التخطيط بهدف معالجة الفائض من الموارد البشرية

عندما يبين التنبؤ بأن عرض الموارد البشرية داخليا أكبر من الطلب عليها تجد إدارة الموارد البشرية نفسها ملزمة على حل مشكلة الفوائض، وتشمل معالجة الفائض من الموارد البشرية لدى المؤسسة على عدة استراتيجيات يمكن استخدام واحدة منها أو أكثر وذلك بحسب ظروف المؤسسة ومن أهم هذه الاستراتيجيات نجد[1]:

- ✓ تشجيع التقاعد المبكر: وهي إحدى الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة من أجل التخلص من الفائض عن طريق إحالة الأفراد الذين اقتربوا من سن التقاعد، وفي بعض الأحيان تقوم المؤسسة بوضع حوافز معينة للتقاعد المبكر، وذلك بغرض تشجيع أولئك الأفراد الذين يرغبون بالتقاعد أو الذين اقتربوا من السن القانونية له بأن يتخذوا قرارا المغادرة بأنفسهم لأسباب قد يجدون نفعا فيها؛
- ✓ التسريح الدائم: حسب هذه الإستراتيجية يتم الاستغناء عن الفائض من الموارد البشرية نهائيا وتستخدم هذه الإستراتيجية عادة في حالة المؤسسات التي تريد تقليص أعمالها، كما قد تلجأ المؤسسة إلى استخدام هذه الإستراتيجية في حالة رغبتها بتغيير الموارد البشرية التي لا تتمتع بمهارات عالية بأخرى تمتلك كفاءات عالية ومستوى تعليمي أحسن؛
- ✓ التسريح المؤقت: وفق هذه الإستراتيجية تستغني المؤسسة عن الفائض من الموارد البشرية لفترة زمنية محددة ثم تعيدها من جديد إلى العمل، تستخدم هذه الإستراتيجية في حالة مرور المؤسسة بفترة انخفاض حاد في الطلب على منتجاتها، فبدلا من أن تخسر هذه الموارد نهائيا فإنها تقوم بالاستغناء عنها لفترة محددة فقط ثم تعيدها من جديد؛
- ✓ إيجاد فرص بديلة: يمكن استخدام هذا الحل بين المؤسسات التي تعمل في نفس النشاط بحيث تحويل الموارد البشرية من المؤسسات التي تعاني فائضا منها إلى تلك التي تواجه عجزا منها، مع توفير بعض المزايا للأفراد نتيجة انتقالهم لمؤسسة أخرى؛
- ✓ التدريب وإعادة التدريب: يقوم هذا الأسلوب على حصر أعداد ونوعيات الفائض من الموارد البشرية من جهة وحصر الوظائف والمهام التي لها معدلات ترك عالية من جهة أخرى، مع تخصيص التدريب لذلك النوع من

[1]- بن حمودة يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص 73-74.

الوظائف بحيث يتم تدريب فائض العمالة على القيام بتلك المهام من خلال التدريب التحويلي ويفضل هذا الأسلوب على أسلوب الاستغناء عن الأفراد، لأنه يمكن من الحفاظ على الموارد البشرية ويفضل هذا الأسلوب على أسلوب الاستغناء عن الأفراد، لأنه يمكن من الحفاظ على الموارد البشرية ويفضل هذا الأسلوب على أسلوب الاستغناء عن الأفراد لأنه يمكن من الحفاظ على الموارد البشرية للمؤسسة وفي نفس الوقت استغلالها.

المطلب الثالث: تقييم خطة الموارد البشرية الإستراتيجية ومتابعتها

بعد أن تقوم المؤسسة بدراسة العرض والطلب على الموارد البشرية وفي ضوء الأهداف المستقبلية تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع خطة عمل تفصيلية لما يجب القيام به مستقبلا، وتعتمد هذه الخطة على نتائج التحليل والمقارنة المشار إليها سابقا من جهة وعلى اجتهادات المسؤولين على عملية التخطيط من جهة أخرى، كما يجب أن تعكس أهداف الموارد البشرية واستراتيجياتها البعيدة المدى، كل ذلك في ظل بيئة داخلية وخارجية شديدة التغير، ومن بين القرارات التي يمكن وضعها في الخطة: خطة الترقية والنقل والتقاعد،- خطة الانتقاء والتوظيف، خطة للتدريب والتطوير، وخطة لبحث كيفية تطوير المسار الوظيفي.

وبعد إعداد الخطة يتم نقلها إلى حيز التنفيذ من قبل إدارة الموارد البشرية وترجمتها إلى أعمال وأفراد يؤدون تلك المهام وفق جدول زمني محدد ودقيق، وذلك من خلال تصميم برامج الاستقطاب والتعيين والتدريب وكذا تنفيذ برامج التدريب والتطوير وسياسات الأجور والمكافآت وغيرها من البرامج، أما التقييم فهو يمثل آخر خطوة في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وبطبيعة الحال فإن مؤشر التقييم الواضح يكمن في قدرة المؤسسة على مواجهة احتمالات العجز والفائض، وعلى الرغم من أهمية هذه النتيجة إلا أنه قد يكون من الضروري أيضا التعرف على الأجزاء أو المراحل التي ساهمت بشكل واضح في تحقيق النجاح أو الفشل، وتستخدم المؤسسة لذلك عدم معايير للتقييم ولعل من أهمها: حجم التوظيف الحقيقي إزاء متطلبات التوظيف المحددة، مستويات الإنتاجية المحققة إزاء المخطط منها والمعدلات الحقيقية لتدفق الموارد البشرية إزاء المعدلات المرغوب فيها.

ولأنه لا يمكن الفصل بين التخطيط والرقابة تظهر أهمية مراقبة تنفيذ خطة الموارد البشرية والتأكد من تحقيق الأهداف بدقة وكفاءة، وحتى تتمكن المؤسسة من متابعة تنفيذ الخطة لابد عليها من الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما مدى كفاءة الخطة حتى الآن في تحقيق أهداف المؤسسة؟ وما الذي يجب تغيره فيها؟

وتعتبر عملية التقييم أحد أهم المراحل في عملية تخطيط الموارد البشرية ذلك لأنها تسعى لتحديد نقاط القوة والضعف فيها كما تمتد لتشمل تحديد فعالية خطط الموارد البشرية[1].

[1]- بن حمودة يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 76.

المبحث الرابع: تنمية العلاقات العامة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

من خلال هذا المبحث سنتناول كيف يمكن للمؤسسة تنمية علاقاتها العامة، ثم نستعرض المقاربات النظرية بين هذه الأخيرة والموارد البشرية.

المطلب الأول: تنمية العلاقات العامة

تقوم المؤسسات بتنمية العلاقات العامة باعتمادها على نظريتا التنسيق والامتياز.

أولا: نظرية التنسيق

تقوم هذه النظرية على مبدأ مؤداه أن المؤسسة والجماهير يتصلان ببعضهم بطريقة فعالة تصل إلى حد التنسيق الكامل بينهما على مستوى التفكير ومستوى انطباع كل منهما على الآخر؛ وفي هذا الإطار تسعى الإدارة العليا المسؤولة على تنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة إلى تدعيم فاعلية البرامج الاتصالية على المدى الطويل من خلال التركيز على مجموعة من الأفكار الإستراتيجية منها[1]:

- ✓ تأكيد الثقة من الطرفين (الإدارة العليا، العمال)؛
- ✓ الرقابة المتبادلة وتعود إلى الدرجة التي يؤمن بها كل الطرفين (الإدارة العليا، العاملين) أن السيطرة على أهداف وأنشطة الطرف الآخر؛
- ✓ الالتزام ويعني الرغبة في الحفاظ على العلاقة وتنميتها وتقبل أهداف المؤسسة من طرف كلا الطرفين؛
- ✓ الرضا وهو الدرجة التي تبدو فيها منسجمة ومتكاملة.

ثانيا: نظرية الامتياز

تعتبر هذه النظرية أن الجماهير سواء كانت داخلية أو خارجية هي جماهير إستراتيجية، وبالتالي فمجموع العاملين يمثل جمهورا استراتيجيا وبناء علاقة متبادلة معه ينعكس في توفير موارد مالية، هذا التوفير يأتي من خلال منع مشكلات تهدد سمعة المؤسسة وعلى مدى استمراريتها، فالعمل على منع المشكلات والاضطرابات التي قد تحدث نتيجة عدم رضا العاملين عن سياسات المؤسسة يعزز من القدرة الإنتاجية لها وجودة منتجاتها، ولن يكون هذا التوفير إلا من خلال تنمية العلاقات بين الإدارة العليا والعاملين.

من خلال كل هذه التوجهات المختلفة الخاصة بالعلاقات العامة صار من الضروري أن تشمل هذه العلاقات في اهتماماتها دراسة الجماعات والتنظيمات والمجتمعات، معتمدة في ذلك أحدث ما توصلت إليه العلوم الإنسانية والاتصالية فضلا عن أهمية دور العلاقات العامة في ظل المسؤولية الاجتماعية بما يحقق الهدف الأساسي

[1] – عبد الرحمان توفيق، **الإدارة صنعت فكر القادة ورجال الأعمال ج1 التطوير التنظيمي**، مركز الخبرات المعنية للإدارة بميل، 1999، ص65.

لأي تنظيم؛ وتبقى أهمية العلاقات العامة ضرورية من خلال كونها وسيطا اتصاليا ويعمل على تنسيق بين مصالح المؤسسة ممثلة في الإدارة العليا ومصالح الجمهور الداخلي والخارجي.

المطلب الثاني: المقاربات النظرية للموارد البشرية وتنمية العلاقات العامة

أولا: المدخل الإداري

يركز هذا المدخل على دراسة العمليات الإدارية باعتبار أن الإدارة إحدى أوجه التعاون الإنساني، فتعتبر أقدم الممارسات الإنسانية على الإطلاق، ويكفي للدلالة على ذلك القول بأن الفرد في حياته اليومية العادية يمارس عملا إداريا حتى دون أن يشعر.

إن ارتباط الإدارة بالسلوك الإنساني باعتبارها عملا يؤديه الفرد مع ومن خلال أفراد آخرين، هذه الحقيقة جعلت من العملية الإدارية ميدانا رحبا لإسهامات علوم سلوكية هدفها ومحور اهتمامها الإنسان[1]؛ فبعد أن خطت المؤسسات ودور الإنسان فيها خطوات كبيرة منذ نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، أصبح من الضروري أن تقوم هيئة فيها تهتم بالعمال وظروفهم وأجورهم وكل ما يرتبط بوجودهم في المؤسسة بالإضافة إلى اتحاد السياسات، فالاستراتيجيات الخاصة بتسييرهم على المدى القصير المتوسط ورسم خط لتطويرهم على المدى الطويل ضمن الإستراتيجية العامة في المؤسسة.

يهتم هذا المدخل بالتعرض إلى الأهداف التنظيمية وخطة الموارد البشرية من عمليات التوظيف والتكوين والاهتمام بالمسارات المهنية الخاصة بالعمال، وعليه جاء هذا المدخل لدراسة والتنظيم المهني بالإدارة للموارد البشرية وعلاقة بالأجهزة الأخرى في المؤسسة، بالإضافة إلى تناول أنشطة تنمية الموارد البشرية وتحديد المسار الوظيفي وتحفيز العاملين وتحسين بيئة العمل[2].

1_الاتجاه الاقتصادي التايلوري: يميل الاتجاه الاقتصادي إلى نظرية الإدارة العلمية للعمل ورائدها (فريديريك تايلور) الذي ركز على تنظيم العلاقات بين الإدارة والعمال[3]؛ أعطى هذا الاتجاه تصورا محددا بين العاملين والإدارة من خلال استخدامه للمنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال والعاملين، فيرى (تايلور) أن الإدارة العلمية في جوهرها تشمل على ثورة فكرية شاملة لها جانبان: الجانب العمالي يتعلق بالعمال وعلاقاتهم بزملائهم وبالإدارة، وجانب إداري يتعلق بمن يعملون في مجال الإدارة وواجباتهم وعلاقاتهم بزملائهم الإداريين وأيضا علاقاتهم بالعمال[4].

---

[1]- علي الشريف، **الإدارة المعاصرة**، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2003، ص15-16.

[2]- ناصر دادي عدون، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، الجزائر: دار المحمدية، 2003، ص05.

[3]- حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد**، الجزائر: مديرية النشر، 2004، ص19.

[4]- صبحي جابر العتيبي، **تطور الفكر والأساليب في الإدارة**، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2005، ص220.

إن هذا الاتجاه الاقتصادي يحمل العديد من الأفكار المشجعة على تنمية العلاقات العامة الداخلية ولكن بتحفظ وبحدود، ويرجع ذلك إلى أن أقدم بعض الخدمات للعاملين كالإجازات ولكنها بقيت دائما على مستوى الخدمات التطوعية، حيث لم ترتقي أعمال الإدارة إلى مستوى التخطيط ووضع السياسات الخاصة بالعاملين من أجل تنمية العلاقات، وبذل الجهود الإدارية بصفة مستمرة بهدف إقامة ودعم التفاهم بين المؤسسة وجماهيرها الداخلية والخارجية[1]؛ إن هذا الاتجاه ساعد على خلق روح التعاون والصداقة بين الإدارة والعمال وهذا جانب ضروري في تطوير وتحسين العلاقات العامة داخل المؤسسات.

2_الاتجاه الاجتماعي (المدرسة السلوكية): على الرغم من أن الاتجاه الاقتصادي في الإدارة كان يسعى إلى إيجاد صيغة توافقية بين العمال وأصحاب العمال، إلا أنه حمل في طياته النظرة إلى القوة العاملة بوصفها سلطة في سوق العمل مما جعل المناخ مهيئا لاستقبال اتجاهات جديدة في الإدارة، فقد كان فكر (R.Owen) قد توصل إلى أن العامل الحاسم في عملية الإنتاج هو العنصر البشري، واعتبر أن الحفاظ على الثروة البشرية أهم من الحفاظ على عناصر الإنتاج[2]؛ فكانت هذه الأفكار كتمهيد لتبني تفكير جديد، وهذا من خلال مدرسة العلاقات الإنسانية حيث انصبت اهتماماتها حول ضرورة إشعار العامل بأهميته وبدوره الإيجابي لرفع روحه المعنوية، وإن ردود فعل هذا العامل على الإدارة العليا وما يصادفه من صعوبات في العمل لا تأتي بشكل فردي بل من خلال المجموعات التي ينتمي إليها.

ظهر هذا الاتجاه كنتيجة لتجارب هاوثورن التي أشرف عليها (إلتون مايو) في الولايات المتحدة الأمريكية حيث ركزت الاهتمام على ضرورة زيادة الرضا عن العمل كونه السبيل إلى زيادة الإنتاجية، ويعتبر أنصار المدرسة السلوكية أن سلوك العامل هو جوهر العمل الإداري، كما يرون أن التأهيل الإداري يجب أن يركز على التأكيد من أن أداء العامين هو الذي يؤدي إلى بقاء ونمو المؤسسة وأيضا إلى زيادة في تنمية العلاقات من أجل تحقيق أهدافها؛ لقد أشرك بعض الباحثين الذين أسهموا في الدراسة الحديثة للتنظيمات في تركيز اهتماماتهم على تحليل العمليات السيكولوجية وبكيفية انعكاسها على سلوك الأفراد داخل والمرؤوسين داخل التنظيم، واعتقد بأنه بناءا على هذه العلاقة يشبع الطرفين كثيرا من حاجاتهم[3].

كما أنه من خلال افتراضات (دوجلاس ماكجريجور) لنظرية x وy يقترح أن يوجه المسؤولين والمسيرين في بناء المؤسسات، وتصميمها وتحفيز مرؤوسهم من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتطوير علاقات جيدة بين

[1]– عادل حسن، **إدارة الأفراد والعمليات الإنسانية**، مصر: مؤسسة باب الجامعة، 1998، ص94.

[2]– أحمد مصطفى خاطر، **الإدارة ومنظمات الرعاية الاجتماعية**، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2003، ص42.

[3]– علي عبد الرزاق جالبي، **علم الاجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات الموضوع والمنهج**، مصر: دار المعرفة الجامعية، 1999، ص59.

الطرفين (المدير والعامل)، إن نظرية (دوجلاس ماكجريجور) تحمل في طياتها ملامح لتنشيط العلاقات العامة داخل المؤسسات.

إن من بين الباحثين الذين اهتموا أيضا بعملية التنسيق بين الطرفين، نجد (chester bernard) الذي ينتمي إلى المدرسة السلوكية، فالمؤسسة في نظره هي نظام تعاوني يعتمد على فعالية التعاون بين أعضائه، تتوقف استمراريته على السبل الكفيلة بتحقيق أهدافها، ويمثل العنصر الإنساني من وجهة نظر أهمية حيوية في بناء العلاقات التعاونية السائدة في المؤسسة[1].

وعليه يعتبر الاتجاه الإداري باختلاف اتجاهاته اقتصادية كانت أم سلوكية، نقطة الانطلاق في بداية الاهتمام بتحسين وتطوير المؤسسات الاختلاف نوعيها فالمدرسة التايلورية أبرزت الجانب الاقتصادي والمادي في اهتماماتها، فالعلاقة بين الرئيس والمرؤوس وأن هذه العلاقة هي مبرمجة ومحدودة ومقننة بشروط علمية دقيقة واضحة على الطرفين الالتزام بها، حيث يشكل هذا الالتزام قيدا متينا يحول دون التطوير والتحسين في العلاقات أما الحديث عن المدرسة السلوكية فيتخذ منعرجا آخر، قد يكون مكملا لمبادئ المدرسة السلوكية ولكنه مختلف عنه، حيث يمكن لمس الاختلاف والتفاوت في درجة اهتمام إدارة المؤسسة بتنمية العلاقات بين مسؤولي هذه المؤسسة والأطراف الأخرى باختلاف درجاتها المهنية من خلال ضرورة إدارة الموارد البشرية باعتباره إنسانا أولا وفردا ثانيا، وبهذه الطريقة تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها والوصول إلى تطبيق إستراتيجية ناجحة وفي هذا السياق قدمت المدرسة السلوكية إسهامات جد معتبرة خاصة من خلال (mary porter follet) والتي وجدت أن تنظيم وقيادة المؤسسة ليس مبني على القوة، ولكن على التأثير المتبادل بين المسؤول ومن يتبعه لذلك لابد من تعامل الأهداف بين العاملين والإدارة العليا.

إن أفكار (follet) عملت على ترقية وتنمية العلاقات، فأصبح الحديث عنها لا ينتهي عند حدود مسؤول المؤسسة بل أيضا يتعدى إلى أعلى السلم الهرمي ليصل إلى جهاز الإدارة العليا، وضرورة اهتمامه بوضع مخططا استراتيجيا خاصا بتنظيم الموارد البشرية داخل منظماته والسهر على أن تكون هذه المخططات الإستراتيجية بما فيها من خطط فرعية خاصة بكل مؤسسة تابعة إلى هذا الجهاز تعمل على تطوير وتحسين العلاقات العامة الداخلية، والحديث عن علاقة المدرسة السلوكية بعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات يحتم الحديث عن رسالة

[1]- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم، **نظرية المؤسسة**، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005، ص90.

المؤسسة وأهدافها، فمن خلال المدرسة السلوكية يسعى الفرد لتحقيق تقابل وتماثل بين أهدافه وأهدافه المؤسسة التي يعمل فيها[1].

واعتبارا أن التخطيط الاستراتيجي عامة هو أسلوب عمل على مستوى الإدارة العليا والإدارة التنفيذية بشكل يحدد ويميز مساهمة كل مستوى ووظيفة داخل المؤسسة، نجد أن المدرسة السلوكية تشجع المسؤولين على الاهتمام بتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي في مجال الموارد البشرية، وهذا من خلال تنمية وتطوير إسهامات وقدرات العاملين في جميع المجلات ولقد تأثرت الكثير من استراتيجيات المؤسسات بمبادئ هذه المدرسة في تكوينها للسياسات التي تتعامل بها مع العاملين، ومثالا على ذلك أنظمة المشاركة في اتخاذ القرارات وأنظمة الشكاوي ووضع أسس وأنظمة خاصة للاقتراحات.

3_الاتجاه الخاص بمبادئ نظرية الإدارة بالأهداف: يعرف أسلوب الإدارة بالأهداف بأنه عملية المشاركة بين الرئيس ومساعديه في تحديد الأهداف، هذا يعني أن الهدف الذي يلتزم به المرؤوس يكون نتيجة المشاركة بينه وبين الرئيس في عملية تحديده، في نفس الوقت يكون معلوما للمرؤوس أن العوائد التي سوف يحصل عليها تربط بمستوى أدائه في إنجاز الهدف أو الأهداف المتفق عليها.

كما تعرف بأنها أسلوب للتقييم يتفق بموجبه الرؤساء والمرؤوسين على الأهداف العامة، ويعرفون المجالات الرئيسية للنتائج التي تدخل في مسؤوليتهم ويستخدمون هذه المعايير لقياس تقدمهم نحو الهدف ومساهمة كل منهم في تحقيقه[2].

إن الإدارة بالأهداف في مضمونها العام هي مدخل وأسلوب تمارس من خلاله مختلف الوظائف الإدارية بطريقة تحقق المشاركة الإيجابية من الرؤساء والمرؤوسين، ما يحقق نجاح المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المرجوة وذلك من خلال اقتناع جميع الأطراف بالنتائج المطلوبة وبخطوات التنفيذ وبالنظام ككل.[3]

يقوم أسلوب الإدارة بالأهداف على فريضيتين أساسيتين[4]:

- ✓ يجب أن تبدأ الأهداف من المستوى الأعلى في المؤسسة وتمر هبوطا في جميع المستويات حتى تصل إلى المستوى الأدنى؛

---

[1]- أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات**، مصر: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، ط6، 1998، ص37.

[2]- سنان الموسوي، **الإدارة المعاصرة، الأصول والتطبيقات**، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، 2004، ص113.

[3]- سيد مُحَّد جاد الرب، **تنظيم وإدارة منظمات الأعمال، منهج متعامل في إطار الفكر الإداري التقليدي والمعاصر**، مصر: مطبعة العشري، 2005، ص109.

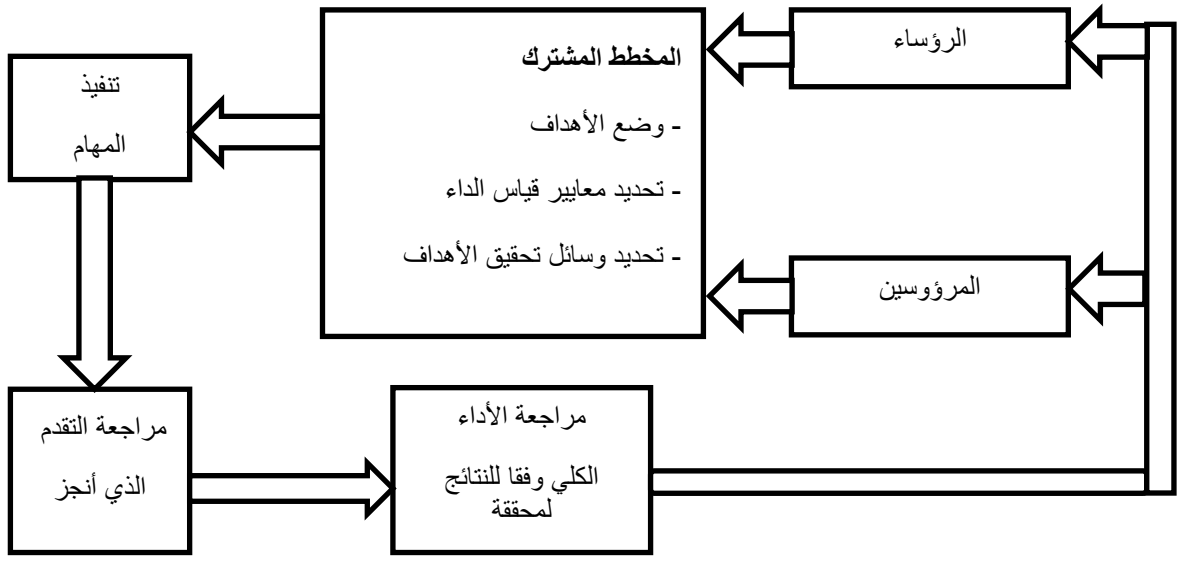
[4]- علي الشريف، مرجع سبق ذكره، ص153.

- ✓ من خلال عملية المشاركة يصبح المرؤوس أكثر ارتباطا وتمسكا بالأهداف ويتحقق ذلك من خلال إعطائهم دورا في تحديد الأهداف من الناحية وارتباطا بالعوائد والمكافآت التي يحصلون عليها بمدى التقدم وتحقيق تلك الأهداف.

يعتبر نموذج الإدارة بالأهداف عملية يتم من خلالها التقاء الرئيس بالمرؤوس من أجل تقييم النتائج المحققة في فترة زمنية محدودة، حيث أن هذه النتائج تسجل مباشرة ضمن الأهداف الداخلية للمؤسسة، وتأخذ هذه العملية بعين الاعتبار نمط التخطيط والمشاركة[1].

وعموما فإن أسلوب الإدارة بالأهداف إذا أحسن استخدامه فإنه يزيد الدافعية وينشط وسائل الاتصال، وباعتبار أن الاتصال هو جزء هام وأساسي ويعتبر أسلوب من الأساليب القوية المدعمة للعلاقات فهو حتما سوف يطور من العلاقات العامة الداخلية وهو ما يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم 06: نموذج عملية الإدارة بالأهداف



المصدر: سنان الموسوي، **الإدارة المعاصرة، الأصول والتطبيقات**، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، 2004، ص113.

من خلال هذا النموذج يستطيع القول أن هناك مشارك في صياغة الخطط وهذا ما خلال وضع الأهداف المختلفة سواء كانت ميدانية تشغيلية وحتى إستراتيجية من أجل تحديد معايير قياس الأداء، وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف؛ إن هذا النموذج يحفز على ضرورة الاهتمام بمدى مساهمة عملية المخطط الاستراتيجي الخاص بالموارد البشرية في تحسين وتنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة، حيث لن تتم الإجابة على هذا الإشكال إلا من خلال تتبع أفكار المدخل الاستراتيجي كيفية اهتمامه بالموارد البشرية.

[1]- Marcel la flamme, **dix Approches pour Humaniser et Développer les Organisations**, Edition d'organisation, Paris, 2e édition, 1979,P53.

4_نظرية رأس المال البشري: يمثل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية امتدادا لمفاهيم ومبادئ رأس المال البشري، حيث أن المحور الرئيسي الذي يقوم عليه مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل في اعتبار الفرد أصل من أصول المؤسسة يمكن تحديد قيمته وإدارته، لقد اقترنت نظرية رأس المال البشري بأعمال (شولتز) لما له من الفضل في تحويل الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى الاهتمام بتلك المكونات الأقل مادية وهي رأس المال البشري[1].

إن الأبحاث الخاصة بالموارد البشري لم تتوقف عند حدود (شولتز) فحسب بل تعدت إلى إسهامات (بيكر) حيث يعد واحدا من أهم الباحثين الذين أدوا بإسهاماتم وأبحاثهم إلى تطوير نظرية رأس المال البشري، حيث اهتم بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم وهجرة ورعاية صحية مع تركيز محور أبحاثه على التدريب باعتبارها أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات والعمالة وعلى المتغيرات الاقتصادية الأخرى.

ثانيا: المدخل الاستراتيجي

يركز هذا المدخل على دراسة وتحليل العمليات الخاصة بالموارد البشرية وربطها بأهداف واستراتيجيات المؤسسة، تساعد الموارد البشرية في تنمية وصياغة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة على تحديد اتجاهاتها، فالاستراتيجيات التنظيمية الفعالة مطلوبة من قبل المؤسسات لمساعدتها في تحقيق رسالتها.

إن من الواضح أن تخطيط الموارد البشرية يمثل أحد المكونات أو المدخلات في بناء الإستراتيجية[2]، فمن خلال هذه الفكرة يمكن القول أن المدخل الاستراتيجي جعل من وظيفة تخطيط الموارد البشرية وظيفة إستراتيجية تعمل على الموازنة بين البنيتين الداخلية والخارجية، حيث لن تحقق هذه الموازنة إلا بالعمل على إنجاح ما موجود داخليا، فالاستقرار الداخلي يتولد عنه بالضرورة استقرارا خارجيا.

2_اتجاه مدرسة هارفارد: إن كل الكتاب والمؤلفين يعترفون بالإجماع بأن مدرسة هارفارد للأعمال كانت نقطة البداية التصورية للتحليل الاستراتيجي المتطور حيث بقيت هذه المدرسة وفية للمقاربة الإستراتيجية[3].

إن مدرسة هارفارد تدعو مدراء المؤسسات إلى التحديد الدقيق والموضوعي لما لدى منظماتهم من موارد وإمكانيات وموازنتها مع ما في بيئة المؤسسة الخارجية من فرص ومخاطر، بما يتيح لهم الوصول إلى نقطة من التوازن الاستراتيجي[1].

---

[1]- راوية حسن، **مدخل استراتيجي لتخطيط وقيمة الموارد البشرية**، مصر: الدار الجامعية الإبراهيمية، 2002، ، ص65.

[2]- المرجع نفسه ، ص155.

[3]- أحمد القطامين، **الإدارة الإستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية**، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ط1، 2002، ص19.

إن هذا الاتجاه الخاص بمدرسة هارفارد عمل على تنمية العلاقات العامة الداخلية ولو جزئيا من خلال ما قدمته أعمال (learned, christensen, Andrews, geuth) في نموذج يسمى نموذج (lcag)، حيث قام هؤلاء الباحثون بمعالجة السياسة العامة للمؤسسة وذلك من خلال الاهتمام بفرضية التحليل الاستراتيجي انطلاقا من ربط التشخيص الداخلي بالتشخيص الخارجي، والأخذ بعين الاعتبار نظام القيم الإنسانية للموارد البشرية وضرورة التكفل بهم باعتبار أن العامل البشري إنسانا وليس آلة، حيث أن تطور نظام القيم الإنسانية مرهون بتطوير وتنمية المسار المهني للمورد البشري والتحسين المستمر في ترقية برامجه داخل المؤسسة التي ينتمي إليها؛ والتوازن الاستراتيجي الذي تحدثت عنه مدرسة هارفارد يرتبط ارتباطا وثيقا بالتوازن التنافسي الذي لن يتحقق إلا من خلال الاهتمام بالبناء التنظيمي.

لقد ركز (chabdler) في نشاطه العملي على تحديد علاقة البناء التنظيمي بالأداء الاستراتيجي للمنظمات، فاندرج نموذجه ضمن المنظور الاستراتيجي الكلاسيكي الذي يفترض تطوير الإستراتيجية على المدى البعيد قبل الاهتمام بالبناء التنظيمي[2]؛ كما أن التحليل الاستراتيجي لمدرسة هارفارد لم يهمل فكرة المكانة التنافسية للمؤسسة، فحسب نموذج (porter) فإن هذه المكانة لا يمكن أن تكون إلا من خلال العنصر البشري المتواجد بها[3]، وهناك خمسة قوى تتمثل في: شدة المنافسة، التحديدات من طرف العاملين الجدد، التهديدات من السلع البديلة، قوة المفاوضة من طرف الزبائن، وقوة المفاوضة من طرف الممونين تشكل تهديدا على مستويات المنافسة وحتى على نوعية العلاقات العامة الداخلية والخارجية.

تستند هذه النماذج الثلاث لمدرسة هارفارد في تحليلها الاستراتيجي للمؤسسات بالدرجة الأولى إلى القيم الإنسانية والسلوكات الخاصة بالموارد البشرية والهدف من ذلك هو تعزيز مكانتها ضمن محيط مليء بالتهديدات والتحديات.

2_اتجاه مدرسة التخطيط الاستراتيجي: لقد استطاعت هذه أن تتجاوز النموذج التقليدي في اعتبار أن أصحاب رؤوس الأموال هم مصدر الشرعية، حيث يمارس هؤلاء سلطة عليا واسعة السيطرة على المؤسسة إلى تبني نموذجا أخر يسمى بنموذج المشاركة، يتمثل هذا النموذج في تسيير المؤسسة من قبل أصحاب رؤوس الأموال وأصحاب الجهود فيها، فالمساهمين إضافة إلى العاملين في المؤسسة يشاركون في عملية تسييرها حيث يستمد هذا

---

[1]- Jean Charles Marhé, **Politique géneral de l'entreprise**, Paris: Edition Economica, 1987, p2.

[2]- Cyril le wecki, **stratégie en action**, paris: edition les echos, 2000, p5.

[3]- عبد الرزاق بن حبيب، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر: بن عكنون، ط3، 2006، ص163.

النموذج شرعيته من مصدرين؛ حقوق الملكية الخاصة لأصحاب رؤوس الأموال الذين يستثمرون أموالهم في المؤسسة والعاملين في المؤسسة والتي تعتمد عليهم في إنجاز رسالتها وأهدافها وأعمالها المختلفة.

إن المنطق من إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار على أعلى المستويات ينبع من الفلسفة التي ترتكز على ما يسمى بالديمقراطية الصناعية، حيث تقوم هذه الفلسفة على أن أصحاب رؤوس الأموال وأصحاب الجهود (العاملين) هما طرفا العملية الصناعية ولا يمكن الاستغناء عن أي منهما، فالمخاطر التي تواجه أصحاب رؤوس الأموال لا تزيد عن المخاطر التي تواجه أصحاب الجهود[1].

لقد بينت هذه المدرسة أن الاتصالات والحوار والمشاركة هي مفتاح الإدارة الإستراتيجية الناجحة من خلال المشاركة في عملية وضع الإستراتيجية الناجحة، إذ أصبح المديرون والعاملون ملتزمين بقرارات المؤسسة[2].

3_نظرية (Igor ansoff): في أوج مرحلة تطور التخطيط الاستراتيجي، بادر (Igor ansoff) إلى التفكير في التسيير الاستراتيجي كتيار يحوي التخطيط الاستراتيجي وينقذ الإستراتيجية من العلاقنية المغرضة، منح (Igor ansoff) للشركات الصناعية الحديثة فرصة طرح وبوضح وصراحة مشاكل إستراتيجية المؤسسة، أي كيف تنمو، وأين يتم التنسيق، وأي القوى ذات فعالية في الارتقاء بالمؤسسة[3]، وهكذا وسع (Igor ansoff) مجال الفكر والمناورة الإستراتيجية وصاغ كمفهوم التسيير الاستراتيجي إطارا جديدا للفكر والممارسة الإستراتيجية بالمؤسسة[4]؛ ووضح (Igor ansoff) مراحل تخطيط وتطور المؤسسة في أربع: نظام الأهداف، تكييف المؤسسة والبحث عن التكامل والتنسيق، اختيار خط النمو، واختيار هيكل تنظيمي.

وقد أخذ (Igor ansoff) بعين الاعتبار متغيرات المحيط والعوامل الداخلية حيث عمل على توسيع الإستراتيجية إلى مجالات جزئية من المؤسسة، كالتكنولوجيا والموارد البشرية والموارد المالية والعمل على التنسيق والتكامل فيما بينها.

4_نظرية التحليل الاستراتيجي لـ(crozier & katz): عملا (crozier & katz) على تحليل المؤسسة باعتبارها نظام مفتوحا ديناميكيا، حيث أعطا أهمية كبيرة إلى العامل باعتباره هو المنبع الرئيسي لصياغة الإستراتيجية وشرط أساسي لتطبيقها، وأن هذا العامل هو فاعل متعامل داخل المؤسسة من خلال مجموعة من

[1]- أحمد القطامين، مرجع سب ذكره، ص45.

[2]- عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص163.

[3]- عبد الرحمان توفيق، **50 كتاب في الإدارة صنعت فكر القادة ورجال الأعمال، ج1 التطوير التنظيمي**، مصر: مركز الخبرات المنهجية للإدارة بميك، 1999، ص83.

[4]- عبد المليك مزهودة، **الفكر الاستراتيجي التسييري من نموذج swot إلى نظرية الإستراتيجية**، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 04، ماي 2003، ص114.

الاستراتيجيات الخاصة به، وبخصوص الموارد البشرية داخل التنظيمات، فإن التحليل السوسيولوجي الخاص باستراتيجيات هؤلاء الفاعلين يطرح العديد من التساؤلات حول كيفية بناء الأفعال الجماعية، انطلاقا من السلوكيات الفردية وأيضا حول مسألة التنسيق في العمل الذي يستلزم مجموعة من الأفعال الفردية[1].

إن عملية التخطيط الاستراتيجي عليها الأخذ بعين الاعتبار الموارد البشرية باعتبارها كتلة من الفاعلين الحاملين لمجموعة من الاستراتيجيات، وعلى المؤسسة التنسيق بين هاته الاستراتيجيات وبين الإستراتيجية العامة للمؤسسة من أجل ضمان نجاح أهدافها.

5_نظرية (c.kprahalad &garyhamel): لقد اعتبر كتابهما "التنافس من أجل المستقبل" كبرنامج عمل جديد من التفكير الاستراتيجي، إذ أكدا على ضرورة وجود إستراتيجية فعالة داخل المؤسسات حيث بين أن العمال المتواجدين داخل هذه المؤسسات قد يؤثر دورهم حتما على الإستراتيجية المتبعة، وكلهم يشتركون في تواجد نظرة ديناميكية عن الإستراتيجية، هذا ويرا الكاتبان أن صياغة الإستراتيجية مرحلة هامة وحساسة، ويؤكد على ضرورة التحليل المعمق للبيئة عند صياغة الإستراتيجية[2].

خلاصة الفصل:

يمثل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عملية مهمة وفاعلة في التنمية الاقتصادية للمؤسسات بشتى أنواعها، وهذا راجع للعلاقة الترابطية والتكاملية بين تخطيط الموارد البشرية باستخدام استراتيجيات محددة ومجال العلاقات العامة في المؤسسات، حيث أن التخطيط الاستراتيجيي يتضمن القدرة على التنبؤ والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية، وبالتالي يكون الاستنتاج أن الخطط الإستراتيجية هي عبارة عن مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالمركز التنظيمي، لتحقيق نتائج إيجابية تجعل من إدارة المؤسسة إدارة فعالة، وتمثل فوائد التخطيط الاستراتيجي في أنه يوضح الإطار والاتجاه الذي يقود ويدعم إدارة المؤسسة ويحدد رؤية وغاية مشتركة لجميع العاملين بالمؤسسة، وأيضا يزيد مستوى الالتزام نحو المؤسسة وأهدافها، وكذا يحسن نوعية الخدمات المقدمة للعملاء وطرق قياس هذه الخدمات ويزيد من احتمال توفير الدعم وتطوير الأفراد.

[1]- J.L.Mafa et autres, fiches pour aborder la gestion stratégique des ressources humaines, Breal,2003,p82.

[2]- راسم محمد الجمال، مرجع سبق ذكره، ص64.

الإدارات الحكومية مؤخرا تهتم بدرجة كبيرة وملحوظة بمجال العلاقات العامة، حيث تسعى إلى تطوير هذا المرفق، والارتقاء بأداء العاملين فيها لتحقيق الأهداف والغايات التي تسعى لها هذه الإدارات في المدى القريب والبعيد، ومما لا شك فيه إن إستراتيجية الموارد البشرية لها مقدرة تأثيرية على أداء المؤسسة وعلى تحسين العلاقات العامة داخلها، حيث أنها هي التي توجهها الوجهة الأمثل، وترسم لها الطريق السليم الذي يوصلها إلى غاياتها وأهدافها.

الفصل الثالث: واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بخزينة ولاية المدية ودوره في تنمية العلاقات العامة

المبحث الأول: لمحة عن خزينة الولاية بالمدية

تعتبر الخزينة العمومية لولاية المدية إحدى المؤسسات العمومية التابعة لوزارة المالية، لها دور بالغ الأهمية في تنفيذ الميزانية، فهي تقوم بدفع النفقات وتحصيل الإيرادات.

المطلب الأول: التعريف بخزينة ولاية المدية

تعتبر خزينة الولاية بالمدية مؤسسة عمومية ذات طابع إداري محض دورها المراقبة المالية و تنفيذ الميزانية ومراقبة حركة الأموال.

أولا: نشأة خزينة الولاية بالمدية

ظهرت خزينة ولاية المدية بموجب الأمر رقم: 94-69 الصادر في 02 جويلية 1974، المتعلق بالتنظيم الإقليمي للولايات وخزينة ولاية المدية وتقع تحت سلطة المديرية العامة للمحاسبة، وهي هيئة عمومية تابعة لوزارة المالية، مهمتها تحصيل الإيرادات ودفع النفقات، فهي تقوم بدور المحاسب العمومي أثناء تنفيذ الميزانية العامة.

ثانيا: الموقع الجغرافي لخزينة ولاية المدية

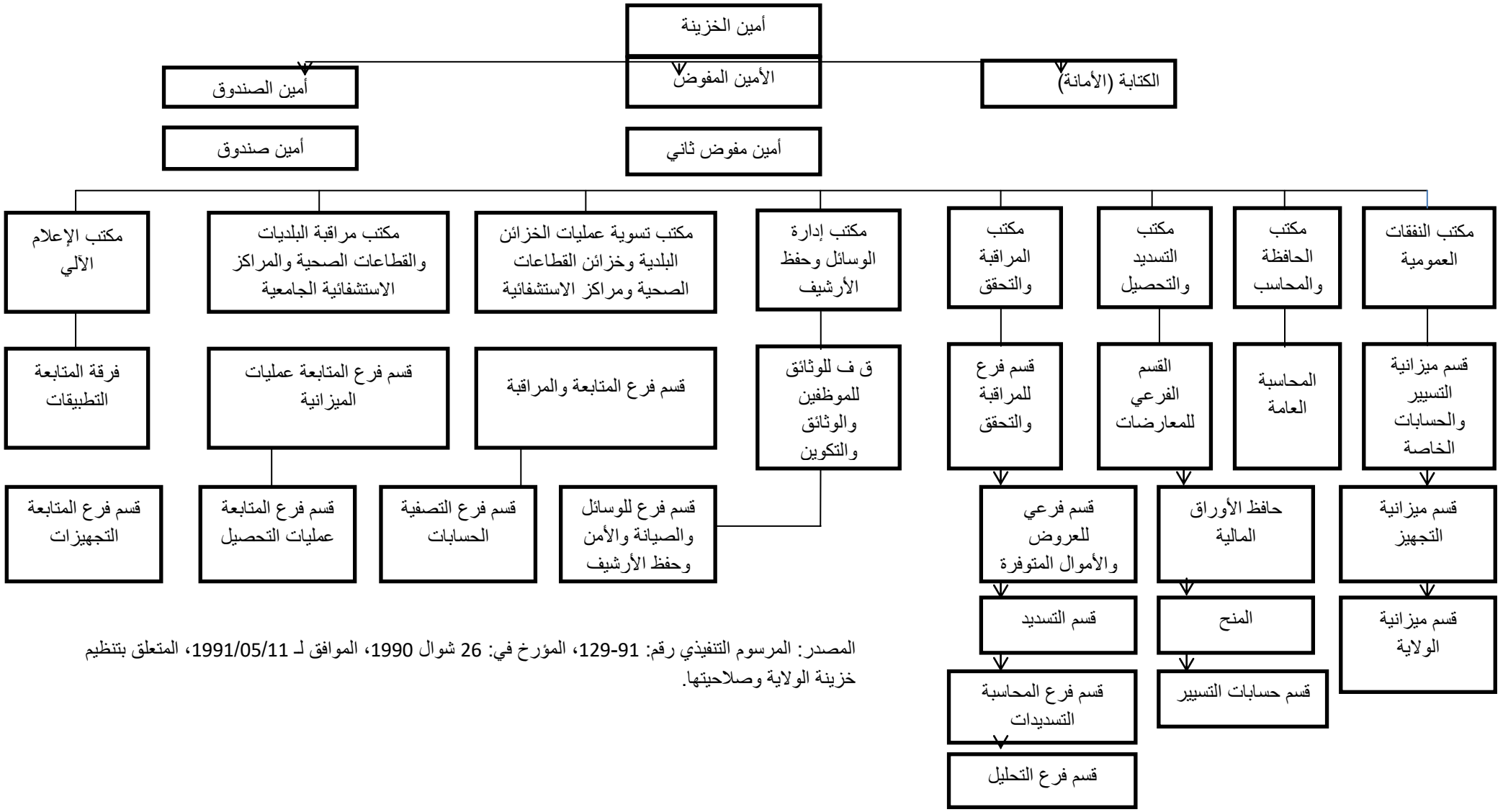
يقع مقر خزينة ولاية المدية بحي الشهيد فراح أحمد على الطريق الوطني رقم 18، حيث تتربع على مساحة قدرها، 2160 متر مربع، تتكون من طابقين بما فيها الطابق الأرضي، خاص بالأرشيف، ويوجد بالخزينة 48 مكتب طابقين، وقد قدر عدد الموظفين بالخزينة حسب إحصاء 2018 بـ: 65 موظف من مختلف الأصناف[1].

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لخزينة الولاية بالمدية

خزينة الولاية بالمدية عبارة عن تنظيم يضم العديد من المكاتب وكل مكتب يتكون من مجموعة أقسام، كما هو موضح في شكل الهيكل التنظيمي الآتي.

[1]- المرسوم التنفيذي رقم: 91-129، المؤرخ في: 26 شوال 1990، الموافق لـ 1991/05/11، المتعلق بتنظيم خزينة الولاية وصلاحيتها.

الشكل رقم (01_03): الهيكل التنظيمي لخزينة ولاية المدية



المصدر: المرسوم التنفيذي رقم: 91-129، المؤرخ في: 26 شوال 1990، الموافق لـ 1991/05/11، المتعلق بتنظيم خزينة الولاية وصلاحيتها.

من خلال الشكل رقم (01_03) نلاحظ أن الهيكل التنظيمي للخزينة يتكون من[1]:

أولا: أمين الخزينة

هو الممثل للمديرية العامة للخزينة التابعة لوزارة المالية على مستوى الولاية، وبصفته محاسبا رئيسيا للدولة فهو مكلف بتنفيذ العمليات المالية، ويوجد على مستوى كل ولاية أمين الخزينة، وهو المكلف بتنفيذ عمليات الحسابات الخاصة للخزينة، عمليات الدين العمومية، ومن جهة أخرى يشرف أساسا على تنفيذ النفقات العمومية (تسيير وتجهيز) التي يأمر بها الوزراء بصفتهم آمرين بالصرف .

ثانيا: الأمين المفوض

تتمثل مهمته الرئيسية في مساعدة أمين الخزينة والقيام مقامه في حالة غيابه، بالتالي فهو يقوم بـ:

- ✓ المحافظة على السير الحسن للعمل عن طريق رؤساء المكاتب؛
- ✓ المحافظة على الوسائل والأمن والموظفين؛
- ✓ وضع الوثائق والنصوص القانونية في متناول الموظفين لتحسين مستوى الأداء؛
- ✓ تقديم عرض حال يوميا لأمين الخزينة عن سير العمل في المصلحة.

ثالثا: المكاتب

1_مكتب النفقات العمومية: يكلف هذا المكتب بـ:

- ✓ استلام حوالات الدفع المصدرة من حساب ميزانيات الدولة وميزانيات الولاية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري لأجل التكفل بها وقبولها كنفقات؛
- ✓ القيام بالتحقيقات المنصوص عليها في المادة 36 من القانون رقم 90-21 المؤرخ في 15 أوت سنة 1990 والمتعلق بالمحاسبة العمومية؛
- ✓ القيام بتنفيذ عمليات الدفع المؤقت المأمور بدفعها في إطار التنفيذ المعمول به والسهر على تسويتها؛
- ✓ إعداد الإحصائيات الخاصة ورفض حوالات الدفع؛
- ✓ السهر على تطبيق التنظيم الذي يسير نفقات التجهيز المتعلقة بالعقود المبرمة في إطار الصفقات العمومية؛
- ✓ السهر على مسك بطاقية الصفقات العمومية؛
- ✓ السهر على مسك الملفات الخاصة بعمليات التجهيز العمومي.

[1]- المرسوم التنفيذي رقم: 91-129، مرجع سبق ذكره.

ولهذا الغرض يتكون مكتب النفقات العمومية من ثلاثة أقسام فرعية:

- ❖ القسم الفرعي لميزانية التسيير والحسابات الخاصة؛
- ❖ القسم الفرعي لميزانية الولاية والمؤسسات العمومية؛
- ❖ القسم الفرعي لميزانية التجهيز.

2_مكتب الحافظة والمحاسبة: يكلف مكتب الحافظة والمحاسبة بما يأتي:

- ✓ ضمان مسك حسابات الأموال الخاصة وحسابات أموال الهيئات العمومية، والموثقون وكتاب الضبط وتسييرها؛
- ✓ ضمان مسك المحاسبة الخاصة بالصكوك والقيم والسندات؛
- ✓ ضمان تسيير القروض (اكتتاب سندات التجهيز وتسوية الفوائد والسندات المستهلكة)؛
- ✓ تنفيذ عمليات الإبداع الإدارية والقضائية؛
- ✓ ضمان تسديد ملفات المنح؛
- ✓ ضمان عمليات الإيداع والصرف والحفاظ على الأموال ومسك محاسبة بذلك؛
- ✓ ضمان مسك الدفاتر اللازمة المفتوحة لتقييد العمليات المذكورة أعلاه؛
- ✓ متابعة برنامج تطبيق الإعلام الآلي وتقييم تنفيذه؛
- ✓ ضمان مسك المحاسبة العامة، وبهذه الصفة يقوم بما يأتي:

- ❖ مركزية العمليات المحاسبية للخزينة، وكذا القيود المحاسبية المتعلقة بالإيرادات والنفقات التي ينجزها قابضو الإدارات المالية؛
- ❖ محاسبة ومتابعة عمليات الحسابات المتاحة للتحويل والحسابات المتعلقة بالعمليات الواجب تصنيفها وترتيبها؛
- ❖ إعداد وإرسال الوثائق والكشوف المحاسبية الدورية في الآجال المحددة إلى العون المحاسب المركزي، وإلى المصالح المعنية قانونا، وكذا حسابات التسيير السنوية إلى مجلس المحاسبة.

ولهذا الغرض يتكون مكتب الحافظة والمحاسبة من أربعة أقسام فرعية.

- ❖ القسم الفرعي للمحاسبة العامة؛
- ❖ القسم الفرعي للحافظة؛

- ❖ القسم الفرعي لحسابات التسيير والأرشيف؛
- ❖ القسم الفرعي للمنح.

3_مكتب التسديد والتحصيل: يكلف هذا المكتب بما يأتي:

- ✓ ضمان مركزية جميع أوامر حوالات الدفع، المصدرة والمقبولة كنفقات من ميزانية الدولة والولايات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التي يكون أمين خزينتها عونا محاسبا وكذا الحسابات الخاصة للخزينة من أجل تسويتها؛
- ✓ ضمان مسك محاسبة الاعتمادات لميزانية الدولة والحسابات الخاصة للخزينة؛
- ✓ ضمان التكفل بالمعارضات الإدارية والقضائية وتنفيذها وتصفيتها؛
- ✓ ضمان مسك محاسبة قروض ميزانية الولاية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التي يكون المكتب محاسبها المؤهل ومتابعة وضعية الخزائن؛
- ✓ التحقق قبل تسديد أية حوالة من توفر الاعتمادات والأموال وكذا المبالغ القصوى للتخصيصات المرخص بها؛
- ✓ تحرير صكوك التحويل وتأشير سندات الدفع المباشرة؛
- ✓ ضمان تقييد سندات الدفع المؤشر عليها ضمن الحسابات وتسويتها وتصفيتها؛
- ✓ ضمان تقييد المبالغ المعاد تخصيصها ضمن الحسابات وتسويتها وتصفيتها؛
- ✓ إعداد كشوف وحالات تصور أرصدة الحسابات التي تشمل العمليات المذكورة أعلاه؛
- ✓ ضمان تحصيل اعتمادات الدولة والجمعيات العمومية التي يكون أمين خزينتها محاسبها المؤهل؛
- ✓ ضمان التكفل بأوامر وقرارات أقفال الحسابات الدائنة وتصفيتها؛
- ✓ مباشرة المتابعة القضائية في إطار التنظيم الساري المفعول؛
- ✓ ضمان متابعة ومحاسبة الأموال والقيم الخاصة بالولاية والمؤسسات العمومية؛
- ✓ إعداد كشوف وحالات المبالغ المتبقية الواجب تحصيلها؛
- ✓ ضمان مسك الدفاتر لأجل تقييد عمليات التكفل وتحصيل المبالغ المتبقية الواجب تحصيلها وتصفية أوامر الإيرادات.

ولهذا الغرض يتكون مكتب التسديد والتحصيل من خمسة أقسام فرعية:

- ❖ القسم الفرعي للمعارضات؛
- ❖ القسم الفرعي للاعتمادات والأموال المتوفرة؛
- ❖ القسم الفرعي لمحاسبة التسديدات؛
- ❖ القسم الفرعي للتحصيل؛
- ❖ القسم الفرعي للتسديد.

4_مكتب المراقبة والتحقق: يكلف هذا المكتب بما يأتي:

- ✓ إعداد وتنفيذ البرنامج السنوي للتحقيق؛
- ✓ ضمان مراقبة وفحص التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ومؤسسات التعليم الوطنية المتواجدة على مستوى الولاية؛
- ✓ ضمان مسك محاسبة خاصة بقسائم الإيرادات؛
- ✓ ضمان مسك محاسبة خاصة بقسائم الإيرادات؛
- ✓ ضمان مسك محاسبة خاصة بالاوراق النقدية؛
- ✓ متابعة تنفيذ عمليات تسوية تسيير المحاسبين والمراقبة؛
- ✓ إعداد تقارير التحقق ومذكرات تشخيصية وكذا تقرير سنوي لتحليل شروط تنفيذ برنامج التحقق.

ولهذا الغرض يتكون مكتب المراقبة والتحقق من خمسة أقسام فرعية:

- ❖ القسم الفرعي للمراقبة والتدقيق؛
- ❖ من 04 إلى 06 فرق تفتيش توضع كل فرقة منها تحت سلطة رئيس فرقة واحد.

5_مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشيف: يكلف مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشيف بالاتصال مع الهياكل المختصة المعنية بما يأتي:

- ✓ دراسة واقتراح كل تدبير يتعلق بأمن المركز المحاسبي؛
- ✓ ضمان تسيير وصيانة الأملاك المنقولة والعقارية للخزينة؛
- ✓ السهر على حفظ الأرشيف؛
- ✓ مسك المحاسبة وجرد المركز المحاسبية؛
- ✓ متابعة التسيير الإداري لموظفي المركز المحاسبي؛

- ✓ متابعة أنظمة الإعلام الآلي واستغلالها؛
- ✓ القيام بتنظيم سير العمل على مستوى الخزينة. ولهذا الغرض يتكون مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشيف من قسمين فرعيين:
- ❖ القسم الفرعي للموظفين والوثائق والتكوين؛
- ❖ القسم الفرعي للوسائل والصيانة والأمن وحفظ الأرشيف.

6_مكتب تصفية عمليات خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الاستشفائية الجامعية: يكلف هذا المكتب بما يأتي:

- ✓ مراقبة التكفل بأوامر الإيرادات وبالحقوق غير الضريبية وحقوق الأملاك الوطنية، والتي يوكل تحصيلها قانونا إلى خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الاستشفائية الجامعية؛
- ✓ مراقبة المخاطر والوضعيات المالية والمحاسبية التي يعدها أمناء خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الاستشفائية الجامعية، خلال قرارات إقبال الحسابات الظرفية أو النهائية لنهاية التسيير؛
- ✓ مراقبة الحسابات وتأشيرها عند تغيير المحاسبين والسهر على إنجاز العمليات المرتبطة بها؛
- ✓ مراقبة تحصيل الإيرادات البلدية والقطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية وتحديد النقائص والتأخيرات الممكنة، وتحديد الإجراءات الكفيلة بتداركها وإزالتها؛
- ✓ السهر على حماية مصالح الخزينة خلال الصفقات التي تسجلها مكاتب التوثيق والسهر على التنفيذ السريع للإشعارات غير المبلغة للأشخاص الحائزين المعنيين بهذه الصفة؛
- ✓ السهر على تصفية حسابات المالية والمحاسبية للبلديات والقطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية والمؤسسات العمومية المحلية التي يتقدمها أمناء الخزائن المسيرون.

ويتكون مكتب تصفية عمليات خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الاستشفائية الجامعية من قسمين فرعيين:

- ❖ القسم الفرعي لمتابعة المراقبة؛
- ❖ القيم الفرعي لتصفية الحسابات.

7_مكتب مراقبة ميزانيات البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية: يكلف هذا المكتب بما يأتي:

- ✓ مراقبة الميزانيات الابتدائية والإضافية ورخص فتح الاعتمادات للبلديات والمؤسسات العمومية المحلية التي تضمن تسييرها المالي الخزائن الموزعة عبر الولايات؛
- ✓ مراقبة تنفيذ الإيرادات المتوقعة ضمن ميزانيات هذه البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية والمؤسسات العمومية المحلية؛
- ✓ التقييم الدوري لوضعية التحصيل لكل إيراد قابل لذلك على مستوى كل خزينة، وتحليل النقائص في التصفية والتأخيرات الملاحظة في تنفيذ الإجراءات التي تهدف إلى تقويم الوضعية. ولهذا الغرض يتكون مكتب مراقبة ميزانيات البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية من:

❖ القسم الفرعي لمتابعة عمليات الخزينة؛

❖ القسم الفرعي لمتابعة عمليات التحصيل؛

❖ فرقة إلى فرقتين توضع كل واحدة منها تحت سلطة رئيس فرقة.

8_مكتب الإعلام الآلي: يكلف هذا المكتب بما يأتي:

- ✓ تجسيد العمليات التي تبادر بها المصالح المركزية؛
- ✓ وضع التطبيقات واستغلالها؛
- ✓ ضمان أمن المعطيات والتجهيزات؛
- ✓ تبليغ المعطيات المحاسبية؛
- ✓ السهر على حسن سير النظام؛
- ✓ توفير المعلومات الخاصة بتشغيل النظام.

ولهذا الغرض يتكون مكتب الإعلام الآلي من قسمين فرعيين:

❖ القسم الفرعي لمتابعة التطبيقات؛

❖ القسم الفرعي لمتابعة التجهيزات.

المطلب الثالث: وظائف خزينة الولاية

للخزينة عدة وظائف من أهمها[1]:

[1] وثائق من خزينة الولاية بالمدية.

أولا: أمين صندوق الدولة

تحقق الخزينة عملية رصد الإيرادات ودفع النفقات ويكون ذلك عن طريق المدراء والمسيرين وهم الأمرون بالصرف ونائبه للإدارة العمومية بنسبة للقانون العام ولا سيما المحاسبة العمومية، هذه العمليات هي مجمل القواعد القانونية والمحاسبة التي تسير المالية العامة تتمثل هذه العمليات في استرجاع ما يخص الإيرادات ودفع النفقات، وتنبثق من الخزينة عمليات أخرى تتمثل في حركات مالية تقوم بها في أي وقت وعبر التراب الوطني يمكن تلخيصها أساسا في تسيير الأموال الجاهزة حتى يمكنها تلبية حاجيات السيولة لدفع النفقات والتخلص من فائض الأموال في حالة فائض لدى المحاسبين.

لكن في فترة تنفيذ قانون المالية للسنة وتغطية مصاريف الدولة مع دفع النفقات قد يتم الدفع في الأشهر الأولى أو الأخيرة للسنة فالموارد المحققة لا يمكن تحملها، هذا الفارق يفسر من خلال إرادة الإدارة في استهلاك القروض غير المؤجلة من سنة لأخرى خلال الأشهر الثلاث الأولى من العمل الجديد حين ذلك النفقات المؤجلة ستعجل بشكل محسوس تنفيذ النفقات بداية السنة مع اختلاف مواعيد تفصيل إيرادات الدولة عن تنفيذ نفقاتها، ومن جهة أخرى على الدولة أن تحضي بدائرة مالية خاصة تمكنها من العمل بمبدأ العلاج المؤقت لمشاكل لخزينة وممارسة عندئذ وظيفة أمين صندوق الدولة.

ثانيا: مصرفي الدولة

تقوم الخزينة بتحقيق نشاط بنكي بأتم معنى الكلمة وتتمتع بمحفظة مكونة من إيداعات من الممولين، يتمثلون في هيئات ومصالح وخواص عليهم بإيداع أموالهم بموجب القانون عند المحاسبين العموميين للخزينة[1].

ثالثا: وظيفة الوصايا التقنية

تقوم الخزينة بنوع من الوصايا على المؤسسات المالية مثل البنوك، شركات التأمين، صناديق الضمان الاجتماعي، كما تعمل هذه الوظيفة على المشاريع العمومية الاقتصادية الموجودة منذ زمن أو حديث النشأة التي جاءت نتيجة الإصلاحيات الاقتصادية الجدية حين تتغير هذه الوظيفة بالمراقبة، وفي هذا الصدد فالخزينة تشرف وتنظم وتجرى عمليات تقييمه وتحليله كما تقترح التصريحات والتعديلات الضرورية لمشاريعها ومؤسساتها.

[1]- المادة 48، القانون 17/84، المتعلق بقوانين المالية.

رابعا: تسيير توازن صندوقها

في حالة ما إذا وقع عجز في الخزينة أي عدم توازن بين الايرادات والنفقات في الميزانية تتكلف الخزينة بتغطية هذا الاختلال ولهذا يجب أن يكون لها موارد خاصة بها وتتمثل في:

- ✓ الأموال المودعة في الخزينة: وهي الأموال التي تتلقاها من مرفق البريد والمواصلات أي النقود المكتتب بها في الحساب الجاري البريدي(ccp)، ومن الهيئات ذات الميزانيات الملحقة الأخرى والجماعات المحلية بصفة عامة، ضف إلى هذا فإن قانون المحاسبة العمومية الجزائري لسنة 1973 ألزم كل المؤسسات الوطنية وكل الهيئات العمومية بوضع رصيدها في الخزينة؛
- ✓ أذونات الخزينة: سندات تصدرها الخزينة لضمان سيولة عالية، لأن البنوك تستطيع أن تخصصها أو تفترضها لضمانها من البنك المركزي وتكون مختلف سندات الخزينة العامة بالذمم العائمة التي يستوجب استخلاصها في أجل قصير[1]؛
- ✓ طلب سلفيات من البنك المركزي: بنك الإيداع في الجزائر هو "بنك الجزائر" أي البنك المركزي الجزائري سابقا، وهو إذن البنك الأول في الدولة حيث ينفرد بمهمة طبع النقود بتفويض من الدولة، وتتمثل عملية منح سلف إلى الخزينة في أن البنك الجزائر يقوم بطبع نقود جديدة لصالح الخزينة؛ هذه العملية لا تلجأ إليها الدولة إلا في حالة لم تجد العمليات السابقة نفعا، باعتبار أن طبع النقود بدون زيادة في الدخل الوطني يؤدي للتضخم النقدي، وهذا الأخير إن لم يتحكم فيه يؤدي حتما إلى أزمة اقتصادية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

تقوم البحوث العلمية على مجموعة من الخطوات والقواعد العامة التي تتلاءم مع طبيعة البحث المراد إجراؤه، والتي تمنح الباحث إمكانية القيام بالتحليل العلمي والموضوعي للمعطيات التي تم جمعها من ميدان البحث. وبغية تسهيل عملية جمع المعلومات الميدانية إعدادا وتحصيلا وترتيبا، مع تفريغها في معطيات تركيبية استنتاجيه استخدمنا المقابلة.

المطلب الأول: ماهية المقابلة

يعود تسمية المقابلة إلى تقابل الباحث مع المبحوث معه استجوابا واستكشافا وللتعرف أكثر على ماهية المقابلة نستعرض تعريفها، أهميتها ثم أنواعها.

[1]- المادة 48 من القانون 17/84 المتعلق بقوانين المالية.

أولا: تعريف المقابلة

هي عبارة عن استجواب يراد به الوصول إلى معلومات مهمة بغاية تثبيت فرضية معينة، ومن ثم، فالمقابلة هي المحادثة التي تتم فيها المواجهة المباشرة وجها لوجه بين الباحث والمبحوث، لما في حضورهما من أهمية لاستكمال التعبير اللغوي بتعابير الصوت وخصائصه، وتعابير الوجه، ونظرة العينين والإيماءات والسلوك العام خلال الاستجابة للأسئلة؛ وهناك من يرى بأن المقابلة هي بمثابة حديث أو حوار مع شخص أو مجموعة أشخاص، يرمي إلى الحصول إلى معلومات، بهدف التوصل إلى حل مشكل، أو فحص فرضية، أو تحقيق هدف معين[1].

ففي دراستنا هذه سنجري مقابلات مع مدير الخزينة الولائية للمدية، نائبه ومدير الموارد البشرية؛ بهدف الكشف عن بعض المعلومات والمعطيات _حول موضوع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ودوره في تنمية العلاقات العامة_ من خلال طرح أسئلة عليهم، ومن ثم الحصول على إجابات تشكل المحتوى والمقصود من المقابلة.

ثانيا: أهمية المقابلة

تبرز أهمية المقابلة من خلال ما يأتي[2]:

- ✓ تعتبر عملية تتيح الفرصة للمستجيب للتعبير الحر عن الآراء والأفكار والمعلومات؛
- ✓ تتحول من أداة اتصال ووسيلة التقاء إلى تجربة عملية، خاصة ما يتعلق منها بميدان الإرشاد بين الأخصائيين النفسيين والآباء بحيث تتيح للآباء أن يتعلموا شيئا عن أنفسهم واتجاهاتهم وعن العالم الذي يعيشون فيه وبالتالي تتكون لديهم أساليب جديدة في التفكير والعادات السلوكية المرغوبة وبذلك تكون المقابلة ميدانا ومجالا للتعبير عن المشاعر والانفعالات والاتجاهات؛
- ✓ تعتبر المقابلة مصدرا كبيرا للبيانات والمعلومات فضلا عن كونها أداة للتعبير والتوعية والتفاعل الديناميكي.

ثالثا: أنواع المقابلة

تصنف المقابلات على العموم حسب درجة الحرية الممنوحة للمبحوث ومن هذا المنطلق يمكن عرض خمسة أنواع من المقابلات الأكثر تداولا في مجال البحث العلمي، وهي[3].

---

[1]- جميل حمداوي، **تقنية المقابلة في مجال البحث التربوي**، على الرابط https://www.maghress.com/arrifinu/103899.

[2]- منتديات ستار تايمز، **التعليم التقني والجامعي**، على الرابطhttp://www.startimes.com/?t=26672922

[3]- نبيل حميدشة، **المقابلة في البحث الاجتماعي**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 8، جوان 2012، ص 102.

1_المقابلة غير الموجهة: وتسمى أحيانا بالمقابلة الحرة أو غير القياسية، فيقترح الباحث موضوعا على المبحوث ويقوم بطرح أسئلة حرة غير محددة، ولا يتدخل الباحث إلا لاستثارة المبحوث وتشجيعه، وهذا بشرح بعض معاني الكلمات وكذا الهدف من السؤال، وبصيغة أخرى لا يقوم الباحث بصياغة أسئلة محددة من قبل، ولكي لا يخرج الباحث عن موضوع المقابلة يقوم بوضع خطوط عريضة توجه مقابلته.

2_المقابلة نصف الموجهة: في هذا النوع من المقابلة يقوم الباحث بتحديد مجموعة من الأسئلة بغرض طرحها على المبحوث، مع احتفاظ الباحث بحقه في طرح أسئلة من حين لآخر دون خروجه عن الموضوع.

3_مقابلة ذات استمارة أسئلة مغلقة: وتسمى أيضا بالمقابلة القياسية، حيث تحدد فيها مجموعة من الأسئلة صياغة وترتيبا، إعطاء المبحوث بعض البدائل في بعض الأحيان، وكل هذا دون الخروج عن موضوع المقابلة، وهذا النوع الذي اعتمدناه في إجراء المقابلة الخاصة بدراستنا.

4_مقابلة ذات استمارة أسئلة مفتوحة: وهي المقابلة التي يقوم فيها الباحث بتحديد الأسئلة صياغة وترتيبا، ولكن تعطى للمبحوث الحرية في التوسع في الإجابة، وقد يكون هذا بدفع من الباحث دون الخروج عن الموضوع .

5_المقابلة المركزة: في هذا النوع من المقابلة يكون الباحث مزود بمجموعة من المواضيع محددة سلفا، وكل الظواهر التي لها علاقة بالبحث. حيث تكون للباحث الحرية الكاملة في طرح الأسئلة المتعلقة بالبحث، وهو غير مقيد بأسلوب طرح الأسئلة على المبحوثين.

المطلب الثاني: خطوات إجراء المقابلة

تتمثل خطوات إجراء المقابلة في النقاط الآتية.

أولا: تحديد الهدف أو الغرض من إجراء المقابلة

من خلال اعتمادنا على المقابلة نريد التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تنمية العلاقات العامة بالخزينة الولاية بالمدية، من خلال استقصاء آراء مدير الخزينة، نائبه ومدير الموارد البشرية حول ذلك. لذلك نريد من خلال إجراء المقابلة تحقيق الأهداف الآتية[1]:

- ✓ التعرف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالخزينة؛
- ✓ مدى إدراك ووعي مسؤولي الخزينة بميدان العلاقات العامة؛

[1] جميل حمداوي، مرجع سبق ذكره.

✓ التعرف على نوعية العلاقات العامة الداخلية في خزينة ولاية المدية.

ثانيا: الإعداد المسبق لإجراء المقابلة

قبل إعداد استمارة المقابلة بما تحتويه من أسئلة قمنا بالخطوات الآتية.

1_تحديد الأشخاص المعنيين بالمقابلة أو الجهات المشمولة بالمقابلة: والمتمثلين في: مدير خزينة ولاية المدية، نائبه ورئيس مكتب الموارد البشرية بالخزينة كونهم الأشخاص والجهات التي لديها معلومات كافية ووافية حول التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والعلاقات العامة.

2_إعداد دليل المقابلة: تتركب المقابلة مثل الاستمارة من بعض العناصر المتشابهة، كأن تتكون من بداية استهلالية أو فقرة تمهيدية، يحدد الباحث الهدف من المقابلة، الجهة الوصية، العينة المستهدفة، المعلومات الشخصية، تبيان المعطى والمطلوب، وتثبيت تحية الشكر؛ وبعد ذلك، ينتقل الباحث إلى تسطير مجموعة من الأسئلة المقننة بدقة ودراية. ويذيلها بخاتمة في شكل ملاحظات أو شكر للمستجوب[1].

إذ جاء دليل المقابلة الخاص بدراستنا (أنظر الملحق رقم 01) في شكل ثلاثة محاور أساسية هي.

المحور الأول للمقابلة الخلفية المهنية للمبحوثين: ويتضمن 5 أسئلة.

المحور الثاني للمقابلة واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بخزينة الولاية: ويتضمن سؤالين.

المحور الثالث للمقابلة واقع العلاقات العامة بخزينة الولاية: ويتضمن سؤالين.

3_تحديد مكان ووقت المقابلة: بعد أخذ موافقة مسؤولي الخزينة على إجراء تربص ميداني بمصلحتهم، تم الاتفاق على إجراء في مكتب الموارد البشرية بخزينة ولاية المدية يوم09جوان2019، في الفترة الممتدةبين09 إلى 12 جوان2019 بما يتناسب مع ظروف المبحوثين والتزاماتهم.

ثالثا: تنفيذ وإجراء المقابلة

بغية إثارة اهتمام وتعاون المبحوثين حرصنا على الالتزام بشروط المقابلة والمتمثلة في:

1_إيجاد الجو المناسب للحوار من حيث إيجاد المظهر اللائق للباحث واختيار العبارات المناسبة للمقابلة؛

2_أخذ رأي المبحوثين من أجل دراسة الوقت المحدد والمناسب لهم تفاديا للحرج، القلق، وتوفير الراحة للمبحوثين، من أجل جمع المعلومات بشكل لبق؛

3_التحدث بشكل مسموع وعبارات واضحة؛

[1] جميل حمداوي، مرجع سبق ذكره.

4_نظرا إلى أن المقابلة كانت تخص ثلاثة أشخاص مستقلين وظيفيا ومكتبيا فقد تمت على إنفراد بمعزل عن بقية العاملين معهم كل في مكتبه؛

5_تجنبنا مقاطعة المبحوثين أثناء تحدثهم أو إعطاءهم الانطباع بأن أجوبتهم غير صحيح أو لومهم وعتابهم، بل تركنا لهم الوقت الكافي لإكمال إجاباتهم.

رابعا: تسجيل وتدوين المعلومات

1_قمنا بتسجيل المعلومات بنفس الكلمات المستخدمة من الشخص المعني بالمقابلة؛

2_إجراء التوازن بين الحوار والتعقيب وبين تسجيل وكتابة الإجابات و بمساعدة عاملين آخرين في قسم الموارد البشرية.

المطلب الثالث: مزايا وعيوب المقابلة

للمقابلة مزايا وعيوب نوجزها في النقاط الآتية[1].

أولا: مزايا المقابلة

- ✓ يمكن استخدامها في الحالات التي يصعب فيها الاستبانه كأن تكون العينة من الأميين أو من صغار السن؛
- ✓ التعمق بحيث يستطيع الباحث أن يتعمق بسؤاله تدريجيا حتى يصل للحقيقة؛
- ✓ تستدعي معلومات من المستجيب من الصعب الحصول عليها بأي طريقة أخرى؛
- ✓ توفر إمكانية الحصول على إجابات من معظم من تتم مقابلتهم 95% وربما يزيد إذا ما قورنت بالاستبانه؛
- ✓ توفر مؤشرات غير لفظية تعزز الاستجابات وتوضح المشاعر كنغمة الصوت وملامح الوجه؛
- ✓ المرونة وقابلية الشرح وتوضيح الأسئلة للمستجوب في حالة صعوبتها أو عدم فهمه لها؛
- ✓ وسيلة مناسبة لجمع المعلومات عن القضايا الشخصية والانفعالية والنفسية الخاصة بالمبحوث؛
- ✓ التلقائية وتعني قدرة الباحث على تسجيل الإجابة والعفوية للمبحوث؛
- ✓ مراقبة السلوك حيث يستطيع الباحث مراقبة سلوك وردود أفعال المستجيب وتخمين أقواله؛
- ✓ ضمان عدم تأثير أي مؤثرات خارجية على إجابات المقابل؛
- ✓ يضمن الباحث مجاوبا أكثر من استخدام أداة أخرى؛

[1]- نصرت الله جوكاني، **المقابلة مفهومها أهميتها أنواعها تقيمها**، على الرابط -http://aeuwbi.blogspot.com/2013/06/blog post_2.html

- ✓ بالمقابلة يستطيع الباحث أن يتجنب بعض الأمور التي تؤثر على الإجابة، كتقديم الأسئلة دفعة واحدة أو ترك الإجابة على بعض الأسئلة كما في الاستبانه.

ثانيا: عيوب المقابلة

- ✓ احتمال التحيز من قبل الباحث ليحصل على معلومة يريدها، أو ما يمارسه من إيحاء يؤثر في الإجابة أو ما يقوم به من تغيرات متحيزة للإجابات؛
- ✓ مكلفة ويتطلب إجراء المقابلة حتى تصبح أداة يعتمد عليها في البحث العلمي أن يتوفر في الباحث المهارة اللازمة لإجرائها وهذا يحتاج إلى تدريب ميداني دقيق؛
- ✓ عامل الوقت مهم في المقابلة حيث لا يستطيع وحدة أن يقرر الوقت الذي يحتاجه لإجراء المقابلة، وإنما يشترك المقابل معه في تقرير الوقت؛
- ✓ تأثرها بالعوامل مثل: شعور المقابل بالخوف والخجل، أو المجاملة مما يؤدي إلى الإدلاء بمعلومات لا تشمل الحقيقة؛
- ✓ إن نجاحها يعتمد إلى حد كبير على رغبة المستجيب في التعاون وإعطاء، معلومات موثوقة ودقيقة؛
- ✓ صعوبة تسجيل الإجابات أو في تجهيز الأدوات في مكان المقابلة الذي يحدده المستجيب على الأغلب؛
- ✓ صعوبة الوصول إلى بعض الأشخاص.

المبحث الثالث: واقع التخطيط الاستراتيجي والعلاقات العامة بخزينة الولاية بالمدية

يتم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتسيير العلاقات العامة في خزينة ولاية المدية وفقا لمخطط مسطر من طرف السلطات العليا على مستوى وزارة المالية.

المطلب الأول: تحليل أسئلة المحور الأول للمقابلة الخلفية المهنية للمبحوثين

للتعرف أكثر على بيئة عمل خزينة الولاية بالمدية أدرجنا محورا خاص ببعض الأسئلة التي تتعلق بالخلفية المهنية لمدراء الخزينة والتعرف على إستراتيجية الخزينة.

أولا: تحليل السؤال الأول

قمنا بصياغة السؤال الأول على النحو الآتي: ما هو سنك، مستوى تعليمك وتخصصك التعليمي؟ هل لديك خبرة سابقة خارج الخزينة؟

1_جواب مدير خزينة الولاية بالمدية: 54سنة، جامعي، محاسب عمومي، ولا توجد لي خبيرة سابقة.

2_جواب نائب مدير خزينة الولاية بالمدية: 45سنة، جامعي، تسيير الخزينة، ولا توجد لي خبيرة سابقة.

3_جواب مدير الموارد البشرية: 57سنة، ثانوي، ولا توجد لي خبيرة سابقة.

الملاحظ من إجابات المبحوثين ملائمة تخصص المبحوث مع المركز الوظيفي الذي يشغله وهذا راجع إلى قانون الوظيفي العمومي في شغل المناصب العليا في الإدارات الحكومية هذا من جهة وطبيعة نشاط وعمل الخزينة التي تتطلب بكثرة تخصصي المحاسبة العمومية وتسيير الخزينة، أما بالنسبة لمنصب مدير الموارد البشرية ونظرا لقدم عمل الخزينة والعاملين بها فيحيل شغل هذا المنصب للأقدمية والخبرة في ممارسة العمل، أما بالنسبة لخبرتهم خارج الخزينة فالملاحظ عدم انتقالهم الوظيفي سابقا مما يدل على تحقيق الخزينة لرضا عملائها الداخلين مما كون عندهم ولاء وانتماء لها بالتالي تحقيق علاقات عامة داخلية جيدة هذا من جهة، ومن جهة ثانية الفترة الطويلة التي قضوها داخل المؤسسة بالإضافة إلى تقلدهم مراكز وظيفية عالية تجعلهم على دراية كبيرة ومباشرة بموضوع بحثنا هذا.

ثانيا: تحليل السؤال الثاني

قمنا بصياغة السؤال الثاني على النحو الآتي: هل لدى الخزينة إستراتيجية عامة؟ من قام بإعداد هذه الإستراتيجية؟ هل تساهم في تنفيذ هذه الإستراتيجية؟

أجمع المبحوثين الثلاث على توفر خزينة ولاية المدية على إستراتيجية عامة وضعت وفقا لتحقيق أهدافها على المستوى المحلي (ولاية المدية)، قامت الإدارة العليا على مستوى العاصمة بإعدادها بالتعاون مع مجلس المحاسبة وقد اطلعوا عليها مسبقا، أما فيما يخص تنفيذها فنجد أن المدير ورئيس مكتب الموارد البشرية يساهمان في تنفيذ هذه الإستراتيجية بحكم موضعها في الهيكل التنظيمي للخزينة، أما نائب المدير فهو لا يساهم في تنفيذ الإستراتيجية العامة بحكم عمله الإداري البحث.

المطلب الثاني: تحليل أسئلة المحور الثاني للمقابلة

للتعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بخزينة الولاية أدرجنا محورا خاصا به يتضمن الأسئلة الآتية.

أولا: تحليل السؤال الثالث

قمنا بصياغة السؤال الثالث على النحو الآتي: هل هناك تخطيط استراتيجي للموارد البشرية على مستوى خزينة الولاية؟

أجمع المبحوثين على وجود مخطط خاص بالموارد البشرية، إذ يوجد بالخزينة بيانات خاصة ومعتمدة لتخطيط الموارد البشرية على المديين المتوسط والطويل، فالمشرفين على الموارد البشرية مسؤولون عن تحديد الاحتياجات البشرية المستقبلية للخزينة وتعيين الأفراد المناسبين لسداد هذه الاحتياجات، إلا أنه بالخزينة هناك افتقار للتخطيط فيما يخص بتكوين وتدريب للعاملين، إذ استفاد المدير ونائبه من فترات تدريبية متوسطة المدى لعدة مرات أما رئيس مكتب الموارد البشرية، وهذا عائد لأنها مؤسسة عمومية غير ربحية، وأيضا تم إعدادها اشتقاقا من الإستراتجية العامة للخزينة.

ثانيا: تحليل السؤال الرابع

قمنا بصياغة السؤال الرابع على النحو الآتي: كيف يتم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى خزينة الولاية؟

يعتمد تخطيط الموارد البشرية بخزينة ولاية المدية على تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية _من قبل المشرفين على الموارد البشرية على مستوى خزينة ولاية المدية_ عن طريق مراسلة الوظيف العمومي ووزارة المالية، وتعتمد قرارات الانتقاء والتعيين والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي والترقية والتحويل من خلال التحويل الداخلي أو تعيين مناصب جديدة حسب الحاجة.

على مستوى خزينة ولاية المدية نلاحظ بعض التقاعس في الاهتمام بالموارد البشرية، وبكيفية إدارتها وتخطيط أنشطتها، وعدم الاهتمام الكافي بالتخطيط الاستراتيجي، وإعادة الهيكلة، حيث يجب عليها الاستثمار في مواردها البشرية لتصبح أكثر قدرة على تحقيق فعالية أكبر.

تقوم خزينة ولاية المدية بمجموعة من النشاطات وفق استراتيجيات محددة لرفع كفاءة وفاعلية الموارد البشرية بها نذكر منها:

- ✓ يقوم مكتب الموارد البشرية بدراسة مناصب العمل ومن يشغلها، سلم الترقية، والأجور بالإضافة إلى تحديد الاحتياجات الوظيفية؛
- ✓ تقوم خزينة ولاية المدية بتطبيق برامج تدريب وتطوير اليد العاملة عن طريق إجراء تربصات داخل الولاية وخارجها.

ومن خلال ما لمسناها من خلال المقابلة والملاحظة المجردة نجد بأن إدارة خزينة ولاية المدية تتميز بالنضج التام والخبرة الكبيرة، غير أننا لم نلاحظ وجود مرونة وديناميكية في التخطيط الاستراتيجي لمواردها

البشرية حيث أوصى بعض العاملون على ضرورة إدارة الموارد البشرية بكفاءة وعدل وإقامة تنظيمات تركز على المرونة، مع الأخذ بعين الاعتبار التطورات الحاصلة في البيئة، وزيادة التكوين والتدريب كوسائل للتنمية الجماعية وتقوية العلاقات الاجتماعية وتطوير الاتصال الداخلي، بالإضافة إلى الحرص على الإعلام الشفاف حول وضعية الموارد البشرية، وتطوير القدرات والكفاءات كوسيلة لضمان تحقيق ومراقبة الاختيارات الإستراتيجية.

المطلب الثالث: تحليل أسئلة المحور الثالث للمقابلة

للتعرف على واقع العلاقات العامة بخزينة الولاية أدرجنا محورا خاصا بها يتضمن الأسئلة الآتية.

أولا: تحليل السؤال الخامس

قمنا بصياغة السؤال الخامس على النحو الآتي: ما واقع العلاقات العامة بالخزينة؟

أجمع المبحوثين على أن العلاقات العامة داخل خزينة ولاية المدية تتسم بنوع من الايجابية في معظم الأحيان، مع تسجيل بعض الاختلالات في بعض الحالات بسبب ضغوط العمل وكذا الصراع التنظيمي بين بعض العاملين، حيث أن هناك إستراتيجية موضوعة تؤثر في نظام الأفراد والموارد البشرية بالمؤسسة، كما تؤثر الموارد البشرية في الإستراتيجية، لذلك يجب أن يكون هناك توافق بين كل من الإستراتيجية ونظام الموارد البشرية، لأن هذه الأخيرة هي التي تنفذ الإستراتيجية، وعليه فإذا أخذت الخطة الإستراتيجية بعين الاعتبار جميع النظم الخاصة بالموارد البشرية من اختيار وتعيين وأيضا تنمية وتدريب الأفراد، إضافة إلى الاهتمام بنظم الاتصال والمعلومات داخل المؤسسة، فسوف تنجح بدون شك في تحقيق تنمية العلاقات الداخلية، حيث يحاول المسؤلون في الخزينة إرساء ثقافة تنظيمية مشجعة للعمل مع وجود أنظمة فعالة للمعلومات الإدارية بالإضافة إلى وجود أنظمة إدارية مساندة لتنفيذ الإستراتيجية العامة كالبرامج والموازنة والإجراءات؛ لذلك ودعما لما لدى الخزينة من مقومات إدارة العلاقات العامة يجب إدراج العلاقات العامة كوظيفة إدارية في خزينة ولاية المدية التي لا توجد للأسف، حيث يحاول المسؤلون تقديم المساعدات الإيجابية لتحسين علاقة المنظمة مع جميع الجماهير التي تتعامل معها خاصة تلك الموارد البشرية والمتمثلة في مجموع العاملين بها بحيث لا يمكن أن تعود هناك علاقات عامة خارجية حسنة ما لم يكن هناك تطوير علاقات عامة في محيط عمل الخزينة وعليها تجاوز العراقيل الخاصة بالمحيط، وتحسين العلاقات العامة الداخلية.

ثانيا: تحليل السؤال السادس

قمنا بصياغة السؤال السادس على النحو الآتي: ما مدى إدراك مسؤولين إدارة موارد بشرية لميدان العلاقات العامة؟

يدرك المسؤلون على مستوى إدارة موارد بشرية بخزينة ولاية المدية على وجوب تحسين العلاقات العامة داخل المؤسسة باستخدام إستراتيجية مشاركة العاملين على المساهمة الفعالة في كل ما يخص المسؤولية، من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف وضمان استمرارية هذه المؤسسة وحتى تحقق هذه الأهداف يتحتم على المسؤولين الاهتمام بتقدير واحترام العنصر البشري.

فحسب تصريحات مدير الموارد البشرية لخزينة ولاية المدية فمن الواضح بأن مسار العلاقات الداخلية التي يجب أن تكون قائمة على أساس إدراك مدى أهميتها ومدى تفهم العلاقات الداخلية كمفهوم وفكرة ممارسة داخل المؤسسة.

فالنجاح بالنسبة لهذه المؤسسة يتطلب أن يكون لمسؤولي هذه المؤسسة القناعة الشاملة بأن هناك مصلحة تربط العاملين لخزينة الولاية لمدى طويل، وبالتالي عليهم أن يغرسوا في نفسية العاملين ما يساعدهم على إدراكهم وتوعيتهم وتحسيسهم بأن نجاح المؤسسة هو نجاح للجميع، فالمؤسسة التي لديها علاقات طيبة مع العاملين واتصالات مستمرة، وتوفر لهم المعلومات بالإضافة إلى مشاركتهم في اتخاذ القرارات على مختلف المستويات الإدارية هي تؤدي حتما للنجاح داخل المؤسسة من خلال وجود نظام اتصالات كفء بين أعضاء التنظيم، ورغبة أعضاء الخزينة الصادقة للعمل والمساهمة.

بحيث أن التخطيط للموارد البشرية خزينة الولاية يأخذ بعين الاعتبار الحاجات المتزايدة والمتغيرة التي تفرضها بيئة ومحيط المؤسسة، حيث أن هناك ضرورة للتغيير والتجديد المستمر بطريقة عمل إدارة الموارد البشرية في خزينة ولاية المدية حتى تستطيع الاستجابة للتغيرات البيئية.

خلاصة الفصل:

يقوم المسؤلون بخزينة ولاية المدية بجهود معتبرة في مجال تنمية العلاقات العامة داخلها من خلال أنشطة متعددة كبرامج التكوين والتطوير والأنشطة الاجتماعية ووسائل التواصل والإشهار والإعلان، حيث أن صورة وسمعة خزينة ولاية المدية تتأثران حتما بالعنصر البشري فيها ومدى التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة بها و تقوم العلاقات العامة بعملية الاتصال بين الخزينة والجمهور وتشرح وتفسر كل منهما للآخر حتى يمكن لها النجاح في كسب ثقة الجمهور وفهمه وتأييده، حيث تعمل على إيجاد صلات ودية تقوم على أساس الفهم المتبادل ويوجد بالخزينة بيانات خاصة ومعتمدة لتخطيط الموارد البشرية على المديين المتوسط والطويل لتنمية العلاقات العامة وتطويرها.

خاتمة:

تناولت هذه الدراسة البحث والتحليل بشكل موضوعي حول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره ودوره الكبير في تنمية العلاقات العامة.

حيث استهدفت الدراسة مؤسسة عمومية هي خزينة الولاية بالمدية حيث تم جمع البيانات والمعلومات عن طريق المقابلة الشخصية التي تعتبر أداة أكثر مصداقية وشفافية في البحث العلمي.

حيث تبين من الدراسة أن المؤسسة محل الدراسة تحاول دوما ودائما تنمية المورد البشري لديها من خلال عمليات تخطيط استراتيجي مصممة مسبقا من طرف الإدارة العليا حيث بناءا على نتائج بحثنا هذا تبين لنا أن تخطيط الموارد البشرية عملية مهمة وضرورية لتحسين وتنمية العلاقات العامة في خزينة ولاية المدية حيث تبذل المؤسسة مجهودات معتبرة في توفير التنسيق بين أعمال الإدارة العليا المسؤوةلة عن التخطيط الاستراتيجي وبين مخطط الموارد البشرية وذلك من أجل تنمية العلاقات العامة.

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المؤسسة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسيرون في اتجاه نفس الأهداف، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المؤسسة استجابة للتغيرات البيئية. حيث يشير هذا المفهوم إلى العمليات التي تضمن المنظمة من خلالها الحصول على العدد والنوعية المناسبة من الأفراد وفي الأماكن المناسبة والأوقات المناسبة حيث إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يرتبط مباشرة بالإستراتيجية العامة للمنظمة لتامين وتوفير الأفراد اللازمين لتنفيذ إستراتيجية المنظمة وتحقيق الاهداف المسطرة حيث تعتبر عملية تنمية و تفعيل و تنشيط العلاقات العامة من اهم اهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية حيث تحتل العلاقات العامة أهمية بالغة في النظم الإدارية الحديثة ، وتسند إليها ادوراً حيوية تتعلق بإبراز الصورة

المشرقة للمؤسسة وما تقدمه من خدمات لمجتمعها وهي بذلك تشكل حلقة اتصال وتواصل وأداة تفاعل نشطة داخل المؤسسة وخارجها

يمكن ان يكون التخطيط الاستراتيجي الفعال باسلوب علمي ممنهج مهما جدا في مجال تنمية العلاقات العامة و تطويرها لتحقيق الاهداف المسطرة

حيث تقوم عمليات العلاقات العامة بعملية الاتصال بين المنظمات و الجمهور و تشرح و تفسر كل منهما للآخر حتى يمكن لهذه المنظمات النجاح في كسب ثقة الجمهور و فهمه و تأييده ، أي العلاقات العامة تعمل على إيجادصلات ودية تقوم على أساس الفهم المتبادل حيث وجدنا ان صورة و سمعة خزينة ولاية المدية تتاثر حتما بالعنصر البشري فيها و مدى التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة بها

و يقوم المسؤلون بخزينة ولاية المدية بجهود معتبرة في مجال تنمية العلاقات العامة داخلها من خلال انشطة متعددة كبرامج التكوين والتطوير و الانشطة الاجتماعية ووسائل التواصل والإشهار و الاعلان حيث إن التغير السريع الذي تعرفه خزينة ولاية المدية في مختلف المجالات على كل المستويين الكلي والجزئي يؤثر على نشاطها من جهة وعلى كيفية تصميم وإنشاء إستراتيجيتها من جهة أخرى، يستدعي ضرورة تغيير النظرة للعنصر البشري كمتغير تابع سابقا إلى متغير إستراتيجي حاليا، فإن أرادت الخزينة إستمرارية نشاطها وبقاءها عليها الاهتمام اكثر بالموارد البشرية وخلق استراتيجية فعالة بحيث تساعدها على خلق الدافعية لدى الأفراد والتي تكون مكملة للإستراتيجية العامة التي تتبعها وعلى مستوى خزينة ولاية المدية نلاحظ بعض التقاعس في الاهتمام بالعنصر البشري وفي تسيير إدارة الموارد البشرية و كيفية إدارتها وتخطيط أنشطتها، وعدم الاهتمام الكافي بالتخطيط الاستراتيجي، وإعادة الهيكلة، حيث يجب عليها

الاستثمار في مواردها البشرية وتحقيق مرونة و ديناميكية اكثر لتصبح لها القدرة على تحقيق الأهداف وإنجاز الاعمال بالصورة الافضل

ولأن الموضوع المعالج مرتبط بإشكالية التخطيط الإستراتيجي، حاولنا ومن خلال

العديد من المؤشرات وأيضا تصريحات المبحوثين معرفة ما إذا كانت خزينة ولاية المدية تتوفر فيها علاقة عامة مشتركة تجمع بين الإدارة العليا باعتبارها المسؤول الأول عن إعداد وصياغة الإستراتيجية العامة لهذه المنظمة وأيضا مديرخزينة ولاية المدية وعلاقتها بالعمال والموظفين ، فمن خلال ما توصلنا إليه من معلومات وبيانات، استخلصنا أنه وبالرغم من وجود بعض السلبيات في سلوكيات المسؤولين إلا أن هذه المؤسسة تحاول تطبيق إستراتيجية ممنهجة آخذة بعين الاعتبار العديد من الأبعاد كالمشاركة في الاجتماعات والمساهمة في تحقيق الأهداف وأيضا إمكانية الإدلاء بالرأي بالنسبة للعامل في الخزينة. إن كل هذه المؤشرات دالة على وجود محاولات من قبل مسؤولي خزينة ولاية المدية في نجاح العلاقات العامة

اختبار فرضيات الدراسة

من خلال هذه الدراسة تبين لي ان فرضيات البحث يمكن تحليلها كالاتي

– ان التخطيط الاستراتيجي أسلوب علمي ممنهج لتحقيق الأهداف المسطرة بخصوص الموارد البشرية و هذا صحيح تماما لانه على جميع المؤسسات و المنظمات اتباع تخطيط استراتيجي للنهوض بالمورد البشري بها لتحقيق الأهداف بفاعلية

–تمثل العلاقات العامة عملية اتصال بين المؤسسات وجمهورها وتقوم على أساس الفهم المتبادل واتباع أساليب اتصال فعالة باستخدام وسائل الاعلام و الاشهار

-ان تنمية العلاقات العامة للمؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على الموارد البشرية للمؤسسة وهذا بالفعل لان العنصر البشري هو أساس التنمية في كل نجاحات المؤسسات وهو عنصر مهم للنهوض بميدان العلاقات العامة

-من خلال هذا البحث تبين لنا ان المسؤلين بخزينة ولاية المدية يقومون بجهود معتبرة في مجال تنمية علاقاتها العامة والتخطيط الاستراتيجي لمواردها البشرية من خلال العديد من برامج التكوين والتدريب والأيام الدراسية

النتائج

-يعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية احد أهم العناصر الاساسية في ادارة وتسيير المؤسسات والمنظمات باختلاف انواعها من اجل تنمية العلاقات العامة فيها بالصورة التي تخدم وتحقق أهدافها

- يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المؤسسة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسيرون في اتجاه نفس الأهداف

- إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يرتبط مباشرة بالإستراتيجية العامة للمنظمة لتامين وتوفير الأفراد اللازمين لتنفيذ إستراتيجية المنظمة وتحقيق الاهداف المسطرة

- تعتبر العلاقات عاملا هاما في نجاح أي مشروع سواء كان سياسيا أو اقتصاديا أو اجتماعيا او ثقافيا والتي من شأنها أن ترفع سمعة المؤسسة أو المنشأة أو تحسن من صورتها لدى جمهورها الخارجي .حيث تعتبر خزينة الولاية بالمدية مؤسسة حكومية اهدافها مسطرة ومخططة من طرف السلطات العليا تسعى لرفع كفاءتها وترقيتها وتنمية العلاقات العامة بها

توصيات و اقتراحات

1-ضرورة تأكيد وترسيخ المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وأهميته في بيئة العمل لجميع العاملين في خزينة ولاية المدية في جميع المستويات الإدارية، من خلال برامج تدريبية مخصصة لذلك، لتصبح تلك المفاهيم مفاهيم تنظيمية أساسية ، وبالشكل الذي يضمن قدرة الخزينة على تبنى النظرة الاستراتجيية لإدارة المورد البشرية ووظائفها المتعددة

2-ضرورة خلق ثقافة تنظيمية داعمة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، واعتبار الموراد البشرية استثمار حقيقي وقوة داعمة قادرة على تحقيق وتنمية العلاقات العامة داخل الخزينة و خارجها

3-ضرورة التأكيد على أهمية التخيطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كجزء من التخطيط الاستراتيجي الشامل طويل الأمد للمؤسسات العمومية

4-الاهتمام بتأهيل المدراء للتخطيط الاستراتجيي حتى تتوفر لهم قدرات ومهارات إدارية عالية في التحليل والتخطيط ورسم السياسات، إضافة إلى القدرة على فهم النواحي الانسانية المرتبطة بالموظف، والقدرة على الموافقة بين التخطيط الاستراتيجي وقيادة الفريق بشكل ابداعي، حتى يمكن الاستفادة من الموارد البشرية بشكل يحقق المصلحة العامة

5-العمل على تطوير استراتيجيات تتعلق بنظام الحوافز والتعويضات في المؤسسات العمومية بشكل عام و على مستوى خزينة ولاية المدية بشكل خاص ، وذلك على أسس موضوعية، بما يضمن تحقيق العدالة

ورضا الموظفين لأنه يؤثر بشكل مباشر على أداء الموظف الفعلي ومدى انتمائه للمؤسسة التي يعمل بها ومدى مساهمة العاملين في تنمية العلاقات العامة لتحسين صورة هاته المؤسسة العمومية

6-تعزيزو تمكين العاملين من خلال تصميم استراتيجيات للبرامج التدريبية لتطويرهم، تشمل احتياجات الموظفين الحالية والمستقبلية مع الأخذ بعين الاعتبار تصورات ورغبات الموظفين، لتكون أكثر جدوى وفاعلية والعمل على تنويع واستخدام الأساليب الحديثة وصولا إلى موظف ممكن مواكب للتطورات و التحديدات الخارجية، وقادر على اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تواجهه بكل كفاءة

7-حث المسؤلين بخزينة ولاية المدية على تقديم الدعم المعنوي للعاملين باظهار الثقة في قدراتهم وتقديرهم لما يبذلونه من جهد، وتقديم المساندة لهم وتوجيههم بما يساعدهم في تحقيق الاهداف بطريقة أفضل، مما يدعم شعورهم بفاعليتهم الذاتية بما ينعكس على انجاز الاعمال بالصورة المثالية

8-انشاء إدارة خاصة داخل الخزينة بولاية المدية تهتم بالعلاقات العامة لانها تمثل صورتها مع جمهورها الخارجي وأيضا جمهورها الداخلي.

بحوث مستقبلية مقترحة

1-دراسة مقارنة العلاقات العامة بين المؤسسات العمومية والمؤسسات الاقتصادية

2-أثر الثقافة التنظيمية للمؤسسات على كفاءة ممارسات التخطيط الاسترتيجي للموارد البشرية

3-دور التسيير الاستراتيجي في تنمية العلاقات العامة و الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسات الحكومية

4-دور استراتيجيات العلاقات العامة في تطوير الأداء المؤسساتي في المنظمات الحكومية

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب

1. إبراهيم إمام، **العلاقات العامة والمجتمع**، مصر: مكتبة الانغلو المصرية، 1975.
2. أحمد الشافعي وأحمد فكري سليمان، **التخطيط للتربية الاجتماعية**، مجلة البحوث والدراسات، مصر: جامعة حلوان، 1979
3. أحمد القطامين، **الإدارة الإستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية**، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ط1، 2002.
4. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، مصر: الدار الجامعية، 2007.
5. أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات**، مصر: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، ط6، 1998.
6. أحمد مُحَمَّد المصري، **العلاقات العامة**، مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 2000.
7. أحمد مصطفى خاطر، **الإدارة ومنظمات الرعاية الاجتماعية**، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2003.
8. المغربي عبد الحميد وغريبة، **التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن**، مصر:دار الامل للنشر والتوزيع، 2008.
9. جميل أحمد خضر، **العلاقات العامة**، بدون بلد: الميسرة للنشر والتوزيع، 1998.
10. حافظ مُحَمَّد البجيري، **تخطيط المؤسسات التعليمية**، مصر: عالم الكتب، 2006.
11. حسين عبد الحميد أمد رشوان، **العلاقات العامة من منظور علم الاجتماع**، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 1993.
12. خليل مُحَمَّد حسن الشماع، خضير كاظم، **نظرية المؤسسة**، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005.
13. راوية حسن، **مدخل استراتيجي لتخطيط وقيمة الموارد البشرية**، مصر: الدار الجامعية الإبراهيمية، 2002.
14. سمر مُحَمَّد حسين، **دراسات في العلاقات العامة**، مصر: دار عالم الكتب للنشر، 1996.
15. سنان الموسوي، **الإدارة المعاصرة، الأصول والتطبيقات**، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، 2004.
16. سيد مُحَمَّد جاد الرب، **تنظيم وإدارة منظمات الأعمال، منهج متعامل في إطار الفكر الإداري التقليدي والمعاصر**، مصر: مطبعة العشري، 2005.

17. سمير مُحَمَّد عبد الوهاب وآخرون، **إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة**، مصر: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2006.
18. صبحي جابر العتيبي، **تطور الفكر والأساليب في الإدارة**، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2005.
19. صفوت مُحَمَّد العالم، **فنون العلاقات العامة**، مصر: دار الهاني للطباعة والنشر، 2002.
20. صلاح الدين عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
21. طاهر محمود الكلالدة، **تنمية وإدارة الموارد البشرية**، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2008.
22. عادل حسن، **إدارة الأفراد والعمليات الإنسانية**، مصر: مؤسسة باب الجامعة، 1998.
23. عبد الرحمان توفيق، **50 كتاب في الإدارة صنعت فكر القادة ورجال الأعمال، ج1 التطوير التنظيمي**، مصر: مركز الخبرات المنهجية للإدارة بميك، 1999.
24. عبد الرحمان توفيق، **الإدارة صنعت فكر القادة ورجال الأعمال ج1 التطوير التنظيمي**، مركز الخبرات المعنية للإدارة بميل، 1999.
25. عبد الرزاق بن حبيب، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر: بن عكنون، ط3، 2006.
26. علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
27. علي الشريف، **الإدارة المعاصرة**، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2003.
28. علي سلمي، **التخطيط والمتابعة**، مصر: المعهد القومي للتخطيط، 1978.
29. علي عبد الرزاق جالبي، **علم الاجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات الموضوع والمنهج**، مصر: دار المعرفة الجامعية، 1999.
30. عمر وصفي عقلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي**، الأردن: دار وائل للنشر،2005.
31. فؤادة البكري، **العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال**، مصر: دار النهضة للطبع والتوزيع، 2001.
32. فوزي إسماعيل عيسى، **الملوثات البيئية وتاثيراتها الجانبية**،مصر: دار الكتب العلمية ، 1971.
33. مُحَمَّد أحمد علي، **التخطيط الاستراتيجي**، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011.
34. مُحَمَّد محمود موسى، **التخطيط التعليمي أسسه وأساليبه ومشكلاته**، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية، 1985.
35. مُحَمَّد ناجي الجوهر، **وسائل الاتصال في العلاقات العامة**، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2000.

36. محمود مُحَّد الجوهري، **العلاقات العامة بين الإدارة و الإعلام**، مصر: مكبة انغلو المصرية، 1986.
37. مدحت مُحَّد أبو النصر، **إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة**، مصر: مجموعة النيل العربية، 2007.
38. مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية**، الأردن، دار شروق، 2007.
39. مفتي ابراهيم حماد، **التطبيقات الإدارية الرياضية**، مصر: مركز الكتب للنشر، ط1، 1999.
40. منال طلعت محمود، **العلاقات العامة بين النظري والتطبيق**، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2002.
41. مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي**، الأردن: دار الكتاب العالمي، 2006.
42. ناصر دادي عدون، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، الجزائر: دار المحمدية، 2003.
43. نزار كاظم الركابي، **الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة**، الأردن: دار وائل، 2004.
44. هناء حافظ بدوي، **الاتصال بين النظرية والتطبيق**، بدون بلد: المكتب الجامعي، 2003.
45. علي عبودي، نعمة الجبوري، **إدارة العلاقات العامة بين الابتكار والتطبيق**، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2016.

ب. أطروحات الدكتوراه ومذكرات الماجستير:

46. قصيبي نسرين، بودور أميرة، **دور العلاقات العامة في تحفيز الموظفين في المؤسسة دراسة ميدانية بغرفة التجارة والصناعة مرمورة قالمة**، مذكرة ماستر في اتصال وعلاقات عامة، الجزائر: جامعة قالمة، 2017.
47. هشام مُحَّد علي حسين، **العلاقات العامة بين القناعة والتهميش في الوطن العربي**، أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2012.
48. بن حمودة يوسف، **التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين أداء الأفراد دراسة نظرية وتطبيقية مجمع تربية الدواجن للغرب**، مذكرة ماجستير الكمية للتسيير، الجزائر: مستغانم، 2010.
49. ختيم مُحَّد العيد، **إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة**، مذكرة ماجستير في إستراتيجية، الجزائر: جامعة المسيلة، 2009.
50. سراج وهيبة، **إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، الجزائر: جامعة سطيف، 2012.

51. كمال تيميراز، **دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع باتنة**، مذكرة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، الجزائر، جامعة بسكرة، 2014.

52. ياسين مسيلي، **العلاقات العامة في المؤسسة الصحية الجزائرية دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي ابن باديس قسنطينة**، مذكرة ماجستير في الاتصال والعلاقات العامة، الجزائر: جامعة قسنطينة، 2009.

53. أحمد عبد العزيز الشرقاوي، **التخطيط المالي في إطار التخطيط الشامل**، مذكرة ماجستير في التخطيط، مصر:جامعة القاهرة، 1995-1996.

ت. مذكرات الماسر:

54. سالم سيد أحمد، عيساوي يوسف، **التخطيط الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة اقتصادية مركب الذرة تافنة مغنية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة أعمال الموارد البشرية، الجزائر: جامعة تلمسان، 2015.

55. شريف اعبيدي، أحمد سعادة، **توظيف العلاقات العامة الفلسطينية في بناء علاقات دولية**، بحث خاص بمساق مشروع التخرج، فلسطين: جامعة النجاح، 2017.

56. بركات خيرة، معزوزي حياة، **التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة ودوره في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة اتصالات الجزائر نموذجا _دراسة ميدانية على عينة من وكالات وجمهورها لكل من عين الدفلى، البليدة وسطيف_**، مذكرة ماستر في وسائل الإعلام وتنمية امستدامة، الجزائر: جامعة الجيلالي بونعامة، 2017.

ث. الملتقيات:

57. لهواري سعيد، آيت عكاش سمير، **دراسة العلاقة بين المؤسسة الإستراتيجية والمحيط الذي تعمل فيه المؤسسة**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر: جامعة الشلف، يومي 08 و09 نوفمبر 2010.

58. رحيل غانية، **دور العلاقات العامة في تنمية أداء المؤسسة العمومية دراسة ميدانية: مؤسسة الأنابيب الصغرى بالرغاية**، مذكرة ماستر في إدارة الجماعات المحلية، الجزائر: جامعة بومرداس، 2016.

ج. المجلات:

59. خالد مريشيش، أهمية **التخطيط ودوره كطريقة تدريبية حديثة للوصول إلى الأداء الجيد لدى ممارسي كرة اليد للمراهقين**، مجلة الإبداع الرياضي، العدد07، نوفمبر 2012، الجزائر: جامعة المسيلة.

60. نبيل حميدشة، **المقابلة في البحث الاجتماعي**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 8، جوان 2012.

61. عبد المليك مزهودة، **الفكر الاستراتيجي التسييري من نموذج swot إلى نظرية الإستراتيجية**، مجلة العلوم الإنسانية جامعة مُحَمَّد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 04، ماي 2003، ص114.

62. عبد المليك مزهودة، **الفكر الاستراتيجي التسييري من نموذج swot إلى نظرية الإستراتيجية**، مجلة العلوم الإنسانية جامعة مُحَمَّد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 04، ماي 2003، ص114.

ح. مواقع الانترنت:

63. ـــــــــــــــــ ، **مقدمـــــــــــــة الفصـــــــــــــل**، علـــــــــى الـــــــــــرابط staff.uob.edu.bh/files/570172357_files/TOUR220Notes.doc

64. جميـــل حمـــداوي، **تقنيـــة المقابلـــة في مجـــال البحـــث التربـــوي**، علـــى الـــرابط .https://www.maghress.com/arrifinu/103899

65. مُحَمَّد بن دليم القحطاني، **مفهوم إدارة الموارد البشرية**، على الرابطhttps://sst5.com/Article

66. ا منتـــديات ســـتار تايمـــز، **التعلـــيم التقـــني والجـــامعي**، علـــى الـــرابط http://www.startimes.com/?t=26672922

67. نصـــرت الله جوكـــاني، **المقابلـــة مفهومهـــا أهميتهـــا أنواعهـــا تقيمهـــا**، علـــى الـــرابط http://aeuwbi.blogspot.com/2013/06/blog-post_2.html

68. وليـــد خلـــف الله، **مهـــام وواجبـــات إدارة العلاقـــات العامـــة الناجحـــة**، علـــى الـــرابط blog-post.html http://3alagat.blogspot.com/2017/03/

69. يوســـف برمجـــة، **أهـــداف ووظـــائف العلاقـــات العامـــة**، علـــى الـــرابط .html http://yosifbrmga.blogspot.com/p/blog-page_

70. الموســـوعة المدرســـية، **خصـــائص مميـــزات العلاقـــات العامـــة**، علـــى الـــرابط https://bohoot.blogspot.com/2015/01/blog-post_30.html

خ. القوانين:

المرسوم التنفيذي رقم: 91-129، المؤرخ في: 26 شوال 1990، الموافق لـ 1991/05/11، المتعلق بتنظيم خزينة الولاية وصلاحيتها.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

71. Cyril le wecki, **stratégie en action**, paris: edition les echos, 2000.
72. J.L.Mafa et autres, fiches pour aborder la gestion stratégique des ressources humaines, Breal,2003.
73. Jean Charles Marhé, **Politique géneral de l'entreprise**, Paris: Edition Economica, 1987.
74. Katsioloudesmarios, **global stratigicol planing**, united kingdom 2004.
75. Mansour Benamara, **les strategies d'innovation**, le quatrieme séminaire international de la concurece et les strategies concurrentielles des entreprises industrielles hors le sectuer de hydrocarbure dans les pays arabes,organiséa l'universite de chlef le 08 et 09 novembre 2010.
76. Marcel la flamme, **dix Approches pour Humaniser et Développer les Organisations**, Edition d'organisation, Paris, 2e édition, 1979.
77. Gil Fievet, **la stratégie l'expérience militaire au service de l'entreprise**, France: éditions, 1993.

الملاحق

المحور الأول للمقابلة الخلفية المهنية للمبحوثين

ما هو سنك، مستوى تعليمك وتخصصك التعليمي؟

هل لديك خبرة سابقة خارج الخزينة؟

هل لدى الخزينة إستراتيجية عامة؟

من قام بإعداد هذه الإستراتيجية؟

هل تساهم في تنفيذ هذه الإستراتيجية؟

المحور الثاني للمقابلة: واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بخزينة الولاية

هل هناك تخطيط استراتيجي للموارد البشرية على مستوى خزينة الولاية؟

كيف يتم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى خزينة الولاية؟

المحور الثالث للمقابلة: واقع العلاقات العامة بخزينة الولاية

ما واقع العلاقات العامة بالخزينة؟

ما مدى إدراك مسؤولين إدارة موارد بشرية لميدان العلاقات العامة؟