جامعـة المديــة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

مذكرة التخرج

مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال و التسويق

أثر توافق التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية على أداء المنظمات
حالة فرع المضادات الحيوية أنتيبيوتيكال -المدية-

من إعداد الطالبة: **إشراف الأستاذ:**

العيداني حبيبة **أ. د/ مكيد علي**

لجنة المناقشة:

الأستاذ: علي عبد الله.....رئيسا

الأستاذ: مكيد علي.....مقررا

الأستاذ: رميدي عبد الوهاب.....عضوا ممتحنا

الأستاذ: بوفاسة اسليمان.....عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2010/2009

كلمة شكر

في بادئ الأمر نحمد الله تعالى الذي وفقنا
و أعاننا على إنجاز هذا العمل المتواضع.
نتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع الأساتذة الذين أشرفوا
على تدريسنا و أناروا درب حياتنا.
و نخص بالذكر الأستاذ المشرف " **مكيد علي**" الذي
أفادنا بتوجيهاته القيمة و نصائحه و لم يبخل
بتقديم أدنى جهد لمساعدتنا.
أتوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة مسبقا
على قبولهم مناقشة هذه المذكرة.
و نقدم تشكراتنا إلى كل من قدم لنا يد المساعدة
من قريب أو من بعيد سواء من عمال فرع
أنتيبيوتيكال بالمدية، أو من الأساتذة،أو الزميلات،
وكل عمال مكتبة كلية العلوم الاقتصادية
و العلوم التجارية و علوم التسيير
بجامعة المدية.

اهـداء

إلى الأب الغالي الذي قادتني نصائحه إلى هذه المحطة من دربي.

إلى الأم الحانية رمز العطاء و فيض الدعوات و الحّب.

إلى الشقيقات و الأشقاء، بلا تعليق أو استثناء.

إلى صبايا البيت الأشقياء.

إلى كل الأوفياء الذين جمعتني بهم مسيرة الألف باء.

إلى كل هؤلاء.

أهدي هذه المذكرة، ثمرة سنوات من الأخذ و العطاء.

مستخلص

بغض النّظر عن التّسمية التي تطلق على العصر الذي نعيشه، فإن ملامحه و آلياته تختلف إلى حد كبير عن كل ما سبقه، و تفرض على كل من يعاصره ضرورة التكيّف مع بيئته و مختلف تغيراتها عن طريق إتباع مناهج إدارية تواكب هذه التّحولات؛ و تمثلت أساسا في التّخطيط الاستراتيجي الذي يضمن للمنظمات الإحاطة بكل من بيئتها الداخلية و الخارجية. و من جهة أخرى العمل على استغلال الجيّد للموارد المتاحة و يأتي في مقدمتها العنصر البشري الذي يُعدّ العامل الأهم لتحقيق الميزة التنافسية، و ذلك بتوفير إدارة تُعنى بالتّخطيط الجيّد للموارد البشرية التي تضمن توفير العمالة بالحجم والنوع اللازمين و في الوقت المناسب.

و في ظل المنافسة الحادة و الشرسة، فإن نقطة البداية لبلوغ الأهداف المسطرة من قبل المنظمات تنطلق من تحقيق الارتباط بين التّخطيط الاستراتيجي و وظيفة تخطيط الموارد البشرية، فهذا الإرتباط يساعد على خلق بيئة تنظيمية قادرة على الرفع من مستوى الأداء في المنظمة.

المصطلحات

***البيئة:** هي كل القوى والمتغيرات التي تقع داخل وخارج حدود المنظمة، بحيث يمكن التحكم في المتغيرات الداخلية و مراقبتها، على عكس المتغيرات الخارجية التي لا يمكن التحكم فيها، بحيث تؤثر بالسلب أو بالإيجاب على أداء المنظمة.

***التّخطيط:** عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بتحديد الحالة المرغوب فيها مستقبلا و كيفية الوصول إلى هذه الحالة.

***الفرص:** موقف أو ظرف يتلاءم و يتناسب ايجابيا مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة الحالية و المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها، مما يمكنها من زيادة قدرتها التكيفية مع بيئتها لتحقيق أهدافها.

* **التهديدات:** تشمل على كل المواقف أوالحالات أوالأحداث التي يمكن أن تؤثر سلبيا على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها، أو تعيق تحرّك المنظمة و تقلل من قدرتها على توظيف ما لديها من إمكانيات.

* **نقاط القوة:** تتمثل في النواحي الداعمة للمنظمة و تميّزها عن غيرها، و يمكن للمنظمة عند حسن استغلالها أن تحقق مكاسب معينة.

* **نقاط الضعف:** تتمثل في النّواحي السلبية التي تقلل قدرة المنظمة للإستجابة إلى احتياجات العملاء من جودة و سعر و خدمة و غيرها من الجوانب التي يتطلب الأمر معالجتها لدعم القدرة التنافسية للمنظمة.

***الميزة التنافسية:**هي الأعمال التي يمكن أن تقوم بها المنظمة بشكل أفضل من المنافسين (كن مختلفاً عن المنافسين).

***التّكيف:** درجة قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل، و إيجاد السبل الكفيلة للسيطرة عليها قدر الإمكان.

فهرس المحتويات

كلمة شكر
إهداء
مستخلص
قائمة الجداول
قائمة الأشكال
المصطلحات
مقدمة عامة.....أ

الفصل الأول: المقاربة النظرية للتخطيط الإستراتيجي

تمهيد.....2
المبحث الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي.....**3**
المطلب الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي.....3
المطلب الثاني: أهمية و أهداف التخطيط الإستراتيجي.....9
المطلب الثالث: مميزات التخطيط الإستراتيجي.....14
المبحث الثاني: مقومات وعوائق التخطيط الإستراتيجي.....**17**
المطلب الأول: متطلبات التخطيط الإستراتيجي.....17
المطلب الثاني: أساليب التخطيط الاستراتيجي.....20
المطلب الثالث: عوائق التخطيط الإستراتيجي.....28
المبحث الثالث: أسس التخطيط الإستراتيجي.....**30**
المطلب الأول: تشخيص الوضع الراهن.....30
المطلب الثاني: تحديد رسالة المنظمة و أهدافها.....41
المبحث الرابع: أبعاد التخطيط الإستراتيجي.....**50**
المطلب الأول: تحديد الخيارات الإستراتيجية.....50
المطلب الثاني: تنفيذ الإستراتيجية.....62
خلاصة الفصل.....69

الفصل الثاني:أساسيات عملية تخطيط الموارد البشرية

تمهيد.....71
المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لتخطيط الموارد البشرية.....72
المطلب الأول: مفهوم تخطيط الموارد البشرية.....72
المطلب الثاني: أهداف و أهمية تخطيط الموارد البشرية.....76
المطلب الثالث: مشاكل تخطيط الموارد البشرية.....84
المطلب الرابع: البعد الزمني لتخطيط الموارد البشرية.....87
المبحث الثاني: خطوات تخطيط الموارد البشرية و العوامل المؤثرة فيه.....90
المطلب الأول: متطلبات تخطيط الموارد البشرية.....90
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية.....93
المطلب الثالث: خطوات تخطيط الموارد البشرية.....98
المبحث الثالث: أساليب تخطيط الموارد البشرية.....108
المطلب الأول: طرق تقدير الطلب على الموارد البشرية.....109
المطلب الثاني: طرق تقدير العرض من الموارد البشرية.....114
المطلب الثالث: تحديد الفائض أو العجز من العمالة و كيفية التصرف فيه.....120
خاتمة الفصل.....132

الفصل الثالث: مساهمة التخطيط الإستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية في تحسين مستوى أداء المنظمة

مقدمة الفصل:.....134
المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء.....135
المطلب الأول: مفهوم الأداء في المنظمة.....*135*
المطلب الثاني: المصطلحات القريبة من الأداء.....*140*
المطلب الثالث: الأداء و طرق قياسه.....*147*
المبحث الثاني: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية.....156
المطلب الأول: : تنسيق تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي.....156
المطلب الثاني: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.....162

المطلب الثالث: بعض عناصر التخطيط الاستراتيجي و الآثار المحتملة على تخطيط الموارد البشرية.....167

المبحث الثالث: : دور التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشري في تحسين مستوى أداء المنظمة.....173

المطلب الأول: : الأداء و علاقته بعناصر التخطيط الاستراتيجي.....173

المطلب الثاني: ماهية الفجوة الإستراتيجية.....180

المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين كعملية مهمة في المنظمة.....186

خلاصة الفصل:.....196

الفصل الرابع: واقع التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية بفرعAntibiotical

تمهيد:.....198

المبحث الأول: نبذة عن مجمع صيدال و فرع أنتيبيوتيكال.....199

المطلب الأول: تقديم مجمع صيدال.....199

المطلب الثاني: تقديم فرع أنتيبيوتيكال.....203

المبحث الثاني:الدراسة التحليلية لفرع أنتيبوتيكال.....208

المطلب الأول: دراسة البيئة الداخلية و الخارجية للفرع.....208

المطلب الثاني: عناصر التخطيط الاستراتيجي لفرع أنتيبيوتيكال.....216

المطلب الثالث:تخطيط الموارد البشرية على مستوى الفرع.....220

المبحث الثالث: بيان و تحليل نتائج الدراسة الميدانية.....223

المطلب الأول: الإطار النظري للدراسة.....223

المطلب الثاني:عرض نتائج الدراسة.....226

المطلب الثالث: نتائج الدراسة.....247

خلاصة الفصل:.....248

خاتمة عامة:.....250

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	العناصر الأساسية لشبكة Pert	27
02	القوى التنافسية الخمس لـ Porter	35
03	تحليل سلسلة القيمة	38
04	التفاعل بين الرسالة و التقييم الداخلي و الخارجي	45
05	التفاعل بين الأهداف و العناصر المؤثرة فيها	46
06	علاقة الأهداف بعنصر الزمن	49
07	مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية PCG	58
08	مصفوفة QSPM	59
09	العلاقة بين صياغة و تنفيذ الإستراتيجية	63
10	ترابط عملية تخطيط الموارد البشرية مع وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى	75
11	نموذج لخطة الموارد البشرية على مستوى المنظمة	82
12	مخطط الانتقال	118
13	إطار تخطيط الموارد البشرية في بيئة متغيرة	121
14	الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية	145
15	عناصر قياس الأداء المتوازن كما حددها D. Kaplan, S. Norton	153
16	مستويات الارتباط بين إدارة الموارد البشرية و التخطيط الاستراتيجي	157
17	العلاقة التبادلية بين تخطيط الموارد البشرية و التخطيط الاستراتيجي	159
18	جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية و هدفه	166
19	تحليل نقاط القوة و الفرص و التهديدات لأغراض تخطيط الموارد البشرية	169
20	أسلوب تحليل الفجوة الإستراتيجية	182
21	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	201

22	الهيكل التنظيمي لفرع *Antibiotical*	**205**
23	منحنى تطور كمية الإنتاج و مبيعات الفرع	**214**
24	مخطط سير الأعمال Fiche plan d'action	**219**
25	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في الفرع *Antlbiotical*	**220**
26	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	**227**
27	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	**228**
28	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	**228**
29	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	**229**

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الاختلاف بين كل من السيناريو و التنبؤ و الرؤية	21
02	نتائج تحليل SWOT	40
03	الفروق الكائنة بين الرسالة و الرؤية	43
04	نموذج لخريطة الإحلال	116
05	الفرق بين الكفاءة و الفعالية	143
06	العلاقة بين الكفاءة و الفعالية	144
07	مؤشرات قياس الأداء ببعدي الكفاءة و الفعالية	149
08	مجاميع أصحاب المصالح و تأثيرهم على أداء المنظمة	151
09	تعداد الموارد البشرية على مستوى فرع *Antibiotical*	211
10	تقسيم الموارد البشرية في الفرع	212
11	منتجات الفرع الجديدة من 2009/2004	214
12	تطور كمية الإنتاج للفرع 2009/2005	214
13	عدد الوحدات المباعة خلال 209/2005	214
14	تطور رقم الأعمال على مستوى الفرع	215
15	توقعات عدد العاملين لسنة 2010	222
16	معاملات الثبات لكل مجال	226
17	الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة	227
18	رأي مفردات عينة الدراسة حول مدى توفر عملية التخطيط الإستراتيجي في فرع *Antibiotical*	230
19	رأي مفردات عينة الدراسة حول مدى توفر عملية تخطيط الموارد البشرية في فرع *Antibitical*	232
20	رأي مفردات عينة الدراسة حول مدى اهتمام الفرع بعملية تقييم الأداء	234
21	نتائج العلاقة بين مدى توفر التخطيط الاستراتيجي و مدى توفر تخطيط الموارد البشرية في الفرع	236
22	القيمة الفعلية($F_{réel}$) و القيمة الجدولية (F_{tab})	238
23	القيمة الفعلية ($T_{réel}$) والقيمة الجدولية (T_{tab}) بالنسبة للمعامل (a)	239

24	القيمة الفعلية ($T_{réel}$) والقيمة الجدولية (T_{tab}) بالنسبة للمتغير الثابت (b)	240
25	القيمة الفعلية($F_{réel}$) و القيمة الجدولية (F_{tab})	242
26	القيمة الفعلية ($T_{réel}$) والقيمة الجدولية (T_{tab}) بالنسبة للمتغير الثابت (a)	243
27	القيمة الفعلية ($T_{réel}$) والقيمة الجدولية (T_{tab}) بالنسبة للمتغير الثابت(b)	244
28	القيمة الفعلية($F_{réel}$) و القيمة الجدولية (F_{tab})	245
29	القيمة الفعلية ($T_{réel}$) والقيمة الجدولية (T_{tab}) بالنسبة لمعاملات النموذج.	246

مقدمة عامة

تواجه المنظمات الاقتصادية في عصرنا الحالي العديد من التّحديات، فرضتها التّحولات الاقتصادية و الاجتماعية والسياسية و القانونية وحتى الثقافية التي تتطلب التغيير السريع لمواكبتها، و نتيجة لذلك انهارت الأساليب التقليدية في التفكير و الإدارة، و فرضت على المنظمات ضرورة التغيير للتكيف معها، ضمانا لتحقيق الأهداف المبتغاة، فإذا كان البقاء و الاستمرار والربحية تمثل أهدافا رئيسية، فمواجهة التغيير الحاصل للتكيّف مع البيئة الجديدة أضحت ضرورة ملّحة بل حتمية لتحقيق التميّز التنافسي.

و المنظمة مهما كانت إمكانياتها المادية و البشرية، لا يمكنها مواجهة التغير بالأداء العادي من اجل الحفاظ على موقعها التنافسي، و من ثم أصبح السعي إلى إحداث تغييرات متتالية بشكل مخطط، مدروس و متوازن أمرا لا مفرّ منه، و غدا استخدام أساليب و مناهج جديدة حاجة ماسة، تساعد المنظمات على الارتقاء إلى مستويات الأداء العالمية، لأن قدرة المنظمة على البقاء و حتى التفوق تمر حتما بقدرتها و قابليتها التنافسية.

و هكذا أصبحت مسؤولية المنظمة و كل من يعمل فيها كبيرة جدا، و المتمثلة أساسا في تهيئة و ممارسة نشاطاتها بالتكيّف مع المتغيرات والتحديات البيئية الداخلية و الخارجية التي تؤثّر في إستراتيجية المنظمة العامة، و هذا من خلال إتّباع منهج إداري يواكب و يتفاعل مع التحولات الذي تفرضها قوانين المنافسة، وهو ما لا يتم إلاّ بالتخطيط الاستراتيجي باعتباره الطريقة المثلى التي تمكن المنظمة من معرفة ما يجب عمله من أجل بلوغ الأهداف المسطرة وتحقيق النتائج المرجوة، فمراحل هذا المنهج تساعد على إحداث نوع من المطابقة و الملاءمة بين الموارد و الإمكانات المتاحة للمنظمة و الظروف المحيطة بها، و التي تشكل بيئة ديناميكية، أو ربّما عدائية في بعض الأحيان.

إن المنظمة تعتمد على مجموعة من الموارد لتحسين أدائها و من ثم تحقيق أهدافها، و يُعدّ العنصر البشري أكثر الموارد أهمية و تأثيرا، يؤدي استثماره بفعالية ونجاعة إلى خلق قيمة للمنظمة و الارتقاء بأدائها، إذ لا يمكن بل يستحيل تعظيم منفعة العوامل المادية و المالية من مواد أولية و رأس مال... واستخدامها الاستخدام الأمثل، إذا كانت المنظمة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات و الخبرة التي تؤهلهم لأداء الوظائف المنوطة بهم.

و المنظمة، في ظل العولمة، لا تعاني من فقر المعلومات، بل من صعوبة تحليلها ثم تشغيلها بسبب سرعة تغيّر البيئة التنافسية، لذلك يجب أن يُنظر إلى المورد البشري على أنّه أصل

استراتيجي يجب تسييره بعناية فائقة، و أنّه المفتاح لتحقيق أعلى مستويات الفعالية و الكفاءة. وتحقيق ذلك يتطلب توفير إدارة تُعنى بالتخطيط الجيد للموارد البشرية و تجعله من أهم وظائفها الحالية و المستقبلية، لأنّه سيسمح للمنظمة، حتما، بتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم الكافي و المواصفات اللازمة و في الوقت المناسب. لذا فعلى كل مدير أن ينظر إلى التخطيط كوحدة أساسية، تستوجب تقييما دوريا و مستمرا للوقوف على إمكانية مسايرتها لكل الظروف مهما تغيرت. لكن الواقع غير ذلك في الغالب، فالعديد من المديرين يجعلون تخطيط الموارد البشرية آخر شيء يمكن القيام به، لاعتقادهم أن أقصى ما يحتاجونه لتخطيط هذه الموارد هو إعداد الميزانية السنوية، ويستند هذا الاعتقاد حسب رأيهم على سهولة الحصول على الموارد البشرية من سوق العمل في أي وقت و بالحجم المطلوب.

مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير توافق التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية على أداء المنظمة؟

و يمكن بلورة هذه الإشكالية من خلال طرح الأسئلة الفرعية التالية:

* هل التخطيط الاستراتيجي ضرورة حتمية للمنظمات؟
* فيما يتمثل دور تخطيط الموارد البشرية في أداء المنظمات؟
* ما هي العوامل المساعدة في استمرار فعالية أداء المنظمات؟
* هل تعتمد المؤسسات الجزائرية على مبدأ التّخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء؟ أم هل يمكن إعادة النظر في مكانة و أهمية التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية فيها؟

فرضيات البحث:

للإجابة على الأسئلة المطروحة، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

* يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية في ظل الظروف البيئية الراهنة.
* يعتبر تخطيط الموارد البشرية من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المنظمات الحديثة و ذلك لدوره الرئيسي في إنجاح المنظمة و زيادة فعاليتها.
* احتياجات و متطلبات الموارد البشرية تنبع من التخطيط الاستراتيجي.
* إن الربط بين خطط الموارد البشرية والتّخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى خلق بيئة تنظيمية أكثر مرونة و قادرة على تحقيق الأداء العالي للمنظمات.

أهمية الدراسة:

* تكمن أهمية هذا الموضوع في لفت الانتباه إلى أهمية العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية في حياة المنظمات و في بقائها و نموها، و هذا بإبراز مدى ضرورة سير تخطيط الموارد البشرية جنبا إلى جنب مع التخطيط الإستراتيجي للتكيّف مع الظروف البيئية الحالية و الارتقاء إلى مستوى عال من الأداء.

* قد يُسفر هذا البحث إلى توجيه أنظار المهتمين في حقل إدارة الأعمال إلى ضرورة إجراء دراسات و بحوث ميدانية أخرى متعلقة بهذا الموضوع داخل المنظمات.

أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

* توضيح ماهية التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية.
* تبيان أن التخطيط الاستراتيجي هو السبيل الوحيد الذي يساعد المنظمات على التأقلم مع محيطها الخارجي و من بين الأدوات المساعدة في الوصول إلى هذه الغاية هي تفعيل عملية تخطيط الموارد البشرية.
* التعرّف على أهم العوامل المساعدة على استمرارية الأداء الاستراتيجي للمنظمات.
* معرفة واقع تبني التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية في فرع *Antibiotical* بالمدية و مدى مساهمته في تحسين مستوى الأداء فيه.

أسباب اختيار الموضوع:

في عصرنا الحالي لم يعُد بإمكان المنظمات الصمود في وجه المنافسة التي تشتدّ يوما بعد يوم بنفس الطريقة و الأفكار التقليدية، فالخطأ الشائع الذي تقع فيه المنظمات هو تركيزها على احتياجات الإحلال من الموارد البشرية في المدى القصير، و هذا ما يؤدي إلى عدم تناسق تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي، و هذا المدخل غير المتكامل يؤدي إلى حدوث مفاجآت تجبر المنظمات على التركيز على الأزمات قصيرة الأجل.

صعوبات الدراسة:

من بين أهم الصعوبات التي واجهتني في عملية البحث أذكر مايلي:

* بالرغم من وفرة المراجع في محاور التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية و الأداء، إلا أنّنا وجدنا صعوبة في إيجاد المراجع التي تتناول العلاقة بين التّخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية و بينها و بين الأداء، أي التّي لها علاقة مباشرة بالموضوع.

* صعوبة الحصول على بعض المعطيات و البيانات.

* عدم التّجاوب الفعال في ملء استبيان الدراسة و التّأخر في إعادته.

الدراسات السابقة:

– **قديد فوزية،** المورد البشري و تحسين أداء المنظمة، دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر،2006/2005.حيث تم التأكيد في هذه الدراسة على الدور المتنامي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية كأحد أهم العوامل المؤثرة في أداء المنظمة، و ذلك من خلال المهارات و المعارف التي تكتسبها و تحليل المنافع المحتملة من خلال اعتمادها على عملية تفعيل مواردها البشرية بالاعتماد على تفعيل الاتصال و التمكين و إدارة المعرفة.

– **عبد القادر شلابي،** دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي، دراسة حالة مؤسسةpoval، وحدة المضخات فرع البرواقية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبليدة، 2007.حيث تم التطرق في هذه المذكرة إلى دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي في المنظمة، من خلال التأكيد على أهمية الارتباط الكلي لإدارة الموارد البشرية بالإدارة الإستراتيجية للمنظمة.

منهج و أدوات الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث، و تحليل أبعاده، واختبار فرضياته، تم الإعتماد في الفصول الثلاثة الأولى (الجزء النظري) على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع المعلومات و دراستها و تحليلها ، هذا بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع و فهم عناصره و تحليل أبعاده، كما تم الإعتماد في الفصل الرابع (الجزء التطبيقي) على المنهج الوصفي التّحليلي من أجل إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة محل الدراسة.

أما فيما يتعلق بأدوات الدراسة و مصادر البيانات فتتمثل فيما يلي:

الدراسة النظرية: (المسح المكتبي): و الغرض منه الوقوف على ما تناولته المراجع الأكاديمية، و كذا الملتقيات و المقالات و الدراسات السابقة بالإضافة إلى مواقع الانترنيت ذات العلاقة بموضوع الدراسة و ذلك بغية توضيح المفاهيم الأساسية.

الدراسة الميدانية: الخاصة بفرع المضادات الحيوية، و استخدمنا فيها:

الاستبيان: استكمالا لاختبار الفرضيات، قمنا بتقديم استبيان و هذا بغية الإحاطة ببعض الجوانب الرئيسية في الموضوع و الملحق رقم (08) يبين نموذج الاستبيان، و قد تم استخدام أسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات.

هيكل الدراسة:

لتغطية موضوع الدراسة قمنا بتقسيم هذا البحث إلى جانب نظري و آخر ميداني. و قمنا بتقسيم الجانب النظري إلى ثلاث فصول نبرز فيها الجوانب المختلفة للموضوع محل الدراسة.

فيما يخص **الفصل الأول**، بعنوان:" المقاربة النظرية للتخطيط الإستراتيجي"، و يحتوي على أربعة مباحث؛ ركزنا في المبحث الأول على تعريف التخطيط الاستراتيجي، أهميته و أهدافه و كذا أهم مميزاته، أما المبحث الثّاني فتعرضنا فيه لتحديد متطلبات التخطيط الاستراتيجي و أساليبه إضافة إلى أهم معوقاته . في المبحث الثالث تناول أسس التخطيط الاستراتيجي و تتمثل أساسا في تشخيص الوضع الراهن و تحديد رسالة المنظمة و أهدافها، و تم تخصيص المبحث الأخير لدراسة الخيارات الإستراتيجية و تنفيذ الإستراتيجية.

أما **الفصل الثّاني** بعنوان " أساسيات عملية تخطيط الموارد البشرية" ، فتناول هذا الفصل ثلاث مباحث: المبحث الأول تعرضنا فيه للمفاهيم الأساسية لتخطيط الموارد البشرية من خلال تحديد مفهومه و إبراز أهم أهدافه، و كذا أهميته بالنسبة للمنظمة و الفرد، إضافة إلى أهم المشاكل التي تعترضه، و في الأخير تطرقنا إلى البعد الزمني لتخطيط الموارد البشرية، أما المبحث الثاني جاء تحت عنوان خطوات تخطيط الموارد البشرية و العوامل المؤثرة فيه. و قد تطرق إلى: متطلبات تخطيط الموارد البشرية، خطواته و العوامل المؤثرة فيه. و في المبحث الثالث تم التركيز على أساليب تخطيط الموارد البشرية حيث تطرقنا فيه إلى طرق تقدير الطلب و العرض على الموارد البشرية ، إضافة إلى تحديد الفائض أو العجز و كيفية التصرف فيه.

و **الفصل الثالث** بعنوان "مساهمة التخطيط الإستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية في تحسين مستوى أداء المنظمة "، و تناول هذا الفصل ثلاث مباحث: المبحث الأول جاء كتمهيد حول الأداء من خلال التطرق إلى تعريف الأداء و المفاهيم المتعلقة به وكذا طرق قياسه، أما المبحث الثّاني فخصص لدراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية من خلال ضرورة التنسيق بينهما ، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، و بعض عناصر التخطيط الاستراتيجي والآثار المحتملة على تخطيط الموارد البشرية. و المبحث الثالث جاء تحت عنوان " دور التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشري في تحسين مستوى أداء المنظمة"، و هذا بالتطرق إلى الأداء و علاقته بعناصر التخطيط الاستراتيجي، ماهية الفجوة الإستراتيجية، و أخيرا تقييم أداء العاملين كعملية مهمة في المنظمة.

أما في **الفصل الرابع** و الأخير فقد حاولنا إسقاط ما جاء في الجانب النّظري على إحدى المؤسسات الاقتصادية، و التي تنتمي إلى قطاع الصناعة الصيدلانية و هي فرع المضادات

الحيويةAntibiotical بالمدية، و اشتمل الفصل على ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول تقديما عاما عن مجمع صيدال و الفرع، أما المبحث الثّاني فخصصناه لدراسة البيئة الداخلية و الخارجية للفرع، فيما تطرقنا في المبحث الثالث و الأخير إلى تحليل نتائج الدراسة الميدانية

و في نهاية البحث تم تلخيص أهم ما جاء في المذكرة في خاتمة تضمنت جملة من النتائج المتوصل إليها و كذا أهم التّوصيات.

تمهيد

مع تزايد درجة التّعقيد في بيئة الأعمال نتيجة لتعدّد مكونات البيئة وتداخلها، فضلا عن سرعة تغيّرها و عدم ثباتها أو استقرارها، يصبح تحديد التّوجهات الإستراتيجية للمنظمة و وضع الخطط العملية لتنفيذها أكثر أهميّة، و تحتاج إلى قدر أكبر من الوقت و الجهد. في هذا الوضع، يجب أن تعمل المنظمة باستمرار على فهم مكونات بيئتها الخارجيّة، و تطورها، و التّكيف معها بتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيّرات السّريعة و استغلالها باتجاه تحقيق أداء أفضل، وضمان البقاء و الاستمرار. والطّريقة الوحيدة لرصد هذه التغيّرات، ومسايرة النّمو المضطرد في أعداد المنظمات و أحجامها، و ارتفاع حدة المنافسة فيما بينها هي تبني قواعد و أسس التّخطيط الاستراتيجي لاستثمار الفرص المتاحة أمام المنظمة، من أجل تعظيم المنافع من الموارد المتاحة و الممكنة في ظلّ القيود و التّهديدات المفروضة؛ ضف إلى هذا، تحديد مسار المنظمة و وضع الإطار العام لردود أفعالها عند مواجهة هذه التّغيرات.

بناء على ما سبق، سيتضّمن الفصل الأول المباحث التّالية:

المبحث الأول: ماهية التّخطيط الاستراتيجي:

المبحث الثّاني: مقومات التّخطيط الاستراتيجي.

المبحث الثّالث: أسس التّخطيط الاستراتيجي.

المبحث الرابع: أبعاد التّخطيط الاستراتيجي.

المبحث الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي

تفرز البيئة المحيطة بالمنظمة متغيرات عديدة ومتوالية بعضها فرص والآخر تهديدات، و للتّكيف مع هذه المتغيرات تبنت المنظمات التخطيط الإستراتيجي بهدف اقتناص ما تهيئه البيئة من فرص و تخفيض ما تفرضه من تهديدات، ومن ثم يمكن بلوغ الأهداف.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي

قبل أن نبدأ بتعريف التخطيط الإستراتيجي، سنتعرّض أوّلا إلى تحديد مفهوم مصطلح التّخطيط. يُعرّف *Russel Ackoff* التّخطيط على أنّه" وضع تصور للمستقبل المرغوب، و تصميم الوسائل الفعالة لتحقيقه"[1]، ويُقصد بذلك أن تحاول المنظمة أن تواجه التّغير المتوقّع و تتحكم فيه ومن ثم تتكيّف معه وتستفيد منه.وهناك من يرى التخطيط على أنّه التّقديرسلفا لما يجب عمله؟وكيف يتمّ ومتى؟ ومن الذي يقوم به؟. وعليه يمكن القول أن التّخطيط هو عملية تحديد للأهداف المرجوّة على ضوء الإمكانات المتيسّرة الحالية والمستقبلية وأساليب وخيارات لتحقيق هذه الأهداف.

أما بالنّسبة للتّخطيط الإستراتيجي فقد تعددت تعريفاته، فهناك من ينظر إليه على أنّه عملية إدارية تهدف إلى تغيير وتحويل نظام العمل في المنظمات بطريقة تحقق الكفاءة والفاعليّة؛ وهناك من يعتبره مجرّد فلسفة، تحدد طريقة ومنهاج حل المشكلات الإدارية في النّظم المختلفة.

يعرّف التخطيط الاستراتيجي على أنّه ذلك النظام المتكامل الذي يتم من خلاله" تحديد رسالة المنظمة في المستقبل وأهدافها والتّصرفات اللازمة لتحقيق ذلك،والجهود الموجهة نحوتخصيص الموارد"[2]. إنّه يُعتبر عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل، وتوقُّع ما سيحدث، وتخصيص الموارد في نطاق الزّمن الذي تحدده الخطة من أجل بلوغ الأهداف المرسومة. ومن جهته يرى *P.Drucker* أن التّخطيط الاستراتيجي هوعبارة عن"عملية مستمرة لتنظيم تنفيذ القرارات وقياس نتائج تنفيذها من خلال نظام جيّد ومستمر للمعلومات"[3]. أمّا *G. Steiner* فيعرف التّخطيط االاستراتيجي من خلال أربع مرتكزات، تمثل الإطار العام الذي يتحرك داخله ذلك المصطلح، و هي:[4]

---

[1]. نصر الدين عشوي، التخطيط طويل الأمد للقوى العاملة على مستوى المؤسسة كنظام، أطروحة دكتورة، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص 16.

[2]. سملالي يحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة)، أطروحة دكتورة دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص10.

[3].عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر ، القاهرة،2002، ص 260.

[4]. زياد محمد ثابت، تنظيم و تنفيذ و تقويم ورشة عمل لعشرين مديرا حول التخطيط الإستراتيجي، الخطة الثنائية رقم13، نشاط 1.8.18.6، وكالة الغوث الدولية، دائرة التربية والتعليم، مركز التطوير التربوي، أكتوبر، 2006، ص 4.

* **مستقبلية القرارات:** حيث يتجه التخطيط الإستراتيجي إلى تحديد مواطن القوة والضعف التي ينطوي عليها المستقبل، والإستفادة من الفرص المتاحة وتحاشي المخاطر، وبالتالي فإن التخطيط الإستراتيجي يعني تصميما أو نموذجا للمستقبل المرغوب فيه، وتحديدا للوسائل المؤدية إليه.

***التّخطيط كعملية:** التّخطيط الإستراتيجي هو عبارة عن عملية تبدأ بصياغة الأهداف فالاستراتيجيات والخطط، لاسيّما التفصيلية أو الإجرائية المؤدية إلى تنفيذ الإستراتيجية، و بصورة يتحقق من خلالها الأهداف المرسومة. وبالتّالي فإنّه يمثّل عملية يتبلور من خلالها، وبتحديد مسبق لنوع الجهد التخطيطي المطلوب، وزمنه وآلية تنفيذه، والجهة المنفذة وكيفية معالجة النتائج، مما يعني أنّها عملية تسير على أسس واضحة، وفي نفس الوقت تتصف بالاستمرارية، للسيطرة على التغيرات التي تطرأ في البيئة.

* **التخطيط كفلسفة:** يمثل التخطيط الإستراتيجي اتجاها وأسلوبا للحياة من خلال التركيز على الأداء المستند إلى الدراسة والتنبؤ بالمستقبل، وكذلك على استمرارية عملية التخطيط، وعدم استنادها فقط إلى مجموعة من الإجراءات والأساليب الظرفية.

* **التخطيط كبناء :**يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى محاولة الربط بين أربعة أنواع من المكونات هي:الخطط الإستراتيجية، البرامج متوسطة المدى، الميزانيات قصيرة المدى والخطط الإجرائية، بغية انصهار التكامل فيما بينها في صورة قرارات آنية.

هناك من يعرّف التخطيط الاستراتيجي على أنّه" عملية ذهنية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعا، للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، ومدى تكيّف المنظمة معها. فهو عملية لا تبدأ من فراغ، بل تبدأ بعملية تحليل البيئة، و تحديد رسالة المنظمة وتحديد الأهداف، ووضع وتطوير الإستراتيجيات، ثم تقييمها واختيار الأنسب منها للمنظمة".[1] من جهته يضع "عبد الفتّاح المغربي" تصورا للتخطيط الاستراتيجي على أنّه:" عملية صياغة رسالة المنظمة في ضوء رؤيتها الجوهريّة، وبناء غايتها و أهدافها المستقبلية، وإعدادها لعمليات التّحليل البيئي الخارجي و الداخلي بما يمكنها من الوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة، وكذلك نقاط القوة والضعف التي تتميز بها المنظمة ويساعدها في الاختيار الإستراتيجي". [2]

. من التعريفين السابقين يمكن استنتاج العناصر الأساسية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي:

+ تحديد فلسفة و رؤية و رسالة المنظمة.

[1]. فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية ،دار حامد للنشر و التوزيع عمان 2005 ، ص 262.

[2].عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، بحث رقم66، كلية التجارة، جامعة منصورة،جدة،1425هـ، ص 234.

+ إرساء الغايات و الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال الفترة القادمة.
+ تحديد وتحليل العوامل البيئية الخارجية للوقوف على نقاط التّهديد، والفرص المطروحة أمام المنظمّة.
+ تحديد و تحليل العوامل البيئية الداخلية للوقوف على نقاط القوة و الضعف المتاحة بالمنظمة.
+ دراسة البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمة، واختيار الإستراتيجيات لتحقيق غايات وأهداف المنظمة .

ويعرّف التّخطيط الإستراتيجي أيضا على أنّه "عملية قوامها الملاءمة بين نتائج تقييم البيئة الخارجية للمنظمة، و بين موارد بيئتها الداخلية ، بحيث تساعد هذه العملية على الاستفادة من نقاط القوة والسيطرة على نقاط الضعف، والإفادة من الفرص المتاحة والحدّ من المخاطر"[1].

أما *Mankin* فيرى أن التّخطيط الإستراتيجي يهتم بحلّ المشكلات التي تعاني منها المنظمة في مجالات الرّقابة والتوجيه وتنفيذ استراتيجيات المنظمة، ويضيف أيضا أن التّخطيط الاستراتيجي يقدّم مجموعة من الإجابات الخاصة بتساؤل مؤداه ماذا يجب عمله لتحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة؟، كما أنّه يساعد إدارة المنظمة في تحديد الميكانيزمات و الأساليب الخاصة بتنفيذ استراتيجياتها و سياساتها المختلفة. ويساعد التّخطيط الاستراتيجي أيضا في تخصيص الموارد النّادرة على استخداماتها المختلفة، وتوجيه الجهود داخل المنظمة، واستراتيجيات المنتج والسوق، و حل مشكلات التمويل....،إلخ. [2]

و يشير *Mankin* في هذا المقام إلى ضرورة عدم الخلط بين التّخطيط الإستراتيجي والتّنبؤ، فالتخطيط الإستراتيجي يحدد القيود أو المشكلات الخاصة بتنفيذ قرارات حالية، أو بمعنى آخر، لا يقدّم الإجابة على التّساؤل الخاص ب: ماذا يجب عمله في الغد؟ ولكنّه يحدد ما يجب عمله اليوم للوصول إلى نقطة معينة أو لتحقيق غرض ما في الغد. و لقد لوحظ من خلال حوار مع خمسين مديرا تنفيذيا لشركات كبيرة ومختلفة، وذلك للتعرف على مفهومهم للتّخطيط الإستراتيجي وجود مفاهيم مختلفة نذكر منها على سبيل المثال: [3]

* التخطيط الاستراتيجي هو الطريقة النظامية لإدارة فاعلة و كفؤة لعملية التغيير.
* التخطيط الاستراتيجي يحدد ويحلل الفرص البديلة وتحديد الأولويات، وجوانب القوة والضعف والمشاكل والتهديدات، لمعالجتها أوالتغلب عليها، بالشكل الذي يحقق أفضل استغلال للموارد. *

[1].زياد محمد ثابت، مرجع سبق ذكره، ص5.
[2]عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية و إدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 161.
[3].محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق، مدخل كمي و تحليلي، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004.، ص30.

أنّه عملية إدارية للتطوير والملاحظة على المواءمة الجيدة بين أهداف وموارد المنظمة وبين تغيّر فرصها التسويقية.

وهكذا نجد أن التخطيط الإستراتيجي هو جهد منظم يهدف إلى اتخاذ قرارات أساسية و إجراءات تحدد ماهية المنظمة، ماذا تفعل؟ و لماذا تفعل ذلك؟ من خلال التركيز نحو المستقبل. فالتّخطيط الإستراتيجي هوعملية إستراتيجية، لأنّه يتضمن التّهيؤلأفضل الطرق استجابة للتغيرات المحتملة للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، بغضّ النّظر عن معرفة أوعدم معرفة هذه الظروف مسبقا؛ وأن تكون أهداف المنظمة واضحة، وكذلك مصادرها؛ وأن تكون واعية بالبيئة الديناميكية التي تمارس نشاطها في إطارها.

كما يعّد التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة، لأنّه يتضمن ترتيب محدد لنمط سلوكي يتّم التركيز عليه وعلى فاعليته؛ فهذه العملية تثير مجموعة من الأسئلة المتتابعة، تساعد المخططين على اختيار الفرضيات، وجمع ودمج المعلومات حول المستقبل، والتنبؤ بالبيئة المستقبلية التي تعمل فيها المنظمة. و بالتالي فهذه العملية هي عبارة عن مجموعة من القرارات حول ماذا ستفعل؟ و لماذا نفعل ذلك؟ و كيف نفعل ذلك؟

بعد التّعرض لأهم جوانب مفهوم التخطيط الاستراتيجي، يمكن إعطاء تعريف عام له بأنّه عملية مستمرة لتصميم و تطوير خطط، ووضع مجموعة من الأهداف ممكنة التنفيذ، على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بهدف تحديد نقاط القوة لاقتناص ما تهيئه البيئة من فرص، و تخفيض ما تفرضه من تهديدات.

يستخدم الكثير من المديرين مصطلح التّخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية على أنهما مصطلح واحد، مع العلم أن التّخطيط الاستراتيجي هو أحد وظائف الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الحديثة. و من هنا، لا بد من توضيح مفاهيم الإستراتيجية و الإدارة الإستراتيجية.

أ.مفهوم الإستراتيجية:

بالرغم من استعمال مفهوم الإستراتيجية في المجال العسكري الذي يعني " فن توظيف القوة العسكرية لتحقيق الأهداف مسبقا"[1]، فقد تطور استعمال هذا المصطلح من الجانب العسكري الحربي إلى مجال إدارة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية. و فيما يلي، أهم التعريفات الخاصة بالإستراتيجية المقدمة من طرف أهم المفكرين: ف *Alfred Chandler* ، الذي يُعتبر من أوائل المهتمين بالتنظيم والإستراتيجية، ويعرّف الإستراتيجية على أنّها " تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات". ومن جهته يعرّف

[1] EDOPM ,Alger, 1990, p 143.

P.Drucker الإستراتيجية بأنها:" تحليل الموقف الحاضر وتغييره إذا تطلب الأمر، ويدخل في ذلك تحديد ماهية و مقدار الموارد"[1]. كما أن الإستراتيجية تعني" مجموعة من القرارات والإجراءات المتصلة باختيار وسائل و موارد مشتركة لتحقيق هدف"[2]. أو أنّها تشير إلى الإجابة على الأسئلة التالية: ماذا تستطيع أن تفعل؟ ماذا تجب أن تفعل؟ ماذا ستفعل؟ [3]

و بناء على ما تقدّم، يمكن القول أن الإستراتيجية تعبر عن مسار يتم اختياره من بين عدة مسارات، تعمل على تخصيص الموارد اللازمة لمواجهة التّهديدات والقضاء على مواطن الضعف، إضافة إلى تحيّن الفرص واستغلال نقاط القوة لتحقيق الميزة التنافسية. إن هذا سوف يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها وتأدية رسالتها، ومن ثمّ تحقيق الإتجاه الذي ارتضته لنفسها في المستقبل. إنّ مفهوم الإستراتيجية يعني أيضا مجموعة تصورات لمركز المنظمة في المستقبل، أي أنها توضح طبيعة واتجاه المنظمة وأهدافها الأساسية، في إطار يرشد الاختيارات بعيدة الأمد. وعليه لا بدّ أن نفرق بين **ماذا؟** (الإستراتيجية) و **كيف؟** (التخطيط الإستراتيجي) في سياق الممارسات الإستراتيجية.

ب. مفهوم الإدارة الإستراتيجية

أما الإدارة الإستراتيجية فهي تشير إلى" الطريقة التي تقوم بها الإدارة العليا (بمعاونة جميع أعضاء المنظمة) بصياغة و تنفيذ إستراتيجية معينة للوصول إلى الاتجاه الذي اختارته المنظمة لنفسها في المستقبل"[4]. ومن جهته، عرّف *P.kotler* الإدارة الإستراتيجية بأنّها " العملية التي من خلالها يتم تحديد و صياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، من أجل بلورة أهداف واستراتيجيات النّمو، وتحديد محفظة كل العمليات والأنشطة التي تمارسها المنظمة". [5] و تتضمن أيضا " مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأهداف طويلة المدى لمنظمة ما، و يتضمن ذلك وضع الإستراتيجية و تطبيقها و التّقويم و المراقبة"[6]. أما *A.Thompson* فيعرّف الإدارة الإستراتيجية بأنّها " رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة و بيان غاياتها على المدى البعيد، و

---

[1].يرقي حسين، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة دكتورة،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر،2008/2007، ص48.

[2] .Raymond Alain, La Stratégie d'Entreprise, Edition Ediscience International ,Paris,1990,p 2.

[3] .Yves Enregle, Le Management Revisité, Diriger En Economie Tendue, Edition d'Organisation, Paris, 1997, p 286.

[4]. عبد الرحمن توفيق، الإدارة الإستراتيجية، المبادئ و الأدوات، سلسلة التنمية الإدارية الذاتية، منهج الإدارة العليا، مركز الخيارات المهنية للإدارة (بيمك)، الجزء الأول، القاهرة، 2004، ص 6.

[5]. فايز جمعة صالح النجار، مرجع سبق ذكره، ص 263.

[6]. محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

اختيار البدائل الملائمة لتحقيق ذلك في ضوء العوامل و المتغيرات البيئية داخليا و خارجيا، ثم تنفيذ هذه الإستراتيجية و تقويمها" [1]. ومن جهته يصف كل من *Wrighl Pringle et Krall* بأن الإدارة الإستراتيجية هي"تلك العملية التي تتألف من مجموعة من الخطوات، تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحليل الفرص والقيود الموجودة في البيئة الخارجية وأوجه القوة والضعف في المنظمة، وتحديد الرسالة والأهداف.بعد ذلك، يتم وضع الاستراتيجيات على مستوى المنظمة ووحدات العمل والمستوى الوظيفي، والتي تتطابق مع أوجه القوة والضعف في المنظمة وفرص وتهديدات البيئة الخارجية ثم تطبيق تلك الاستراتيجيات و ممارسة الرقابة الإستراتيجية".[2]

من خلال التعاريف المقدمة، يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية هي تصور الرؤية المستقبلية للمنظمة، ورسم سياستها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة و الضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها. وعليه، فالإدارة الإستراتيجية هي أكثر شمولا من التّخطيط الإستراتيجي الذي هو أحد أجزائها، إذ أن الخطط في أي مستوى لن تكتمل بدون تقييم حتى تتمكن من التّأكد من أن الإستراتيجيات دخلت حيز التنفيذ بدقة، و ستحقق النتائج المرغوبة فيها، لذا يعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد الوظائف الأساسية للإدارة الإستراتيجية في عالم المنظمات الحديثة.

من جهة أخرى، لا يمكن الخلط بين التخطيط الاستراتيجي و التخطيط التكتيكي أو التشغيلي. في البداية، يمكن تعريف التخطيط التكتيكي على أنّه "عملية صناعة قرارات تفصيلية قصيرة الأمد، تتعلق بنوع العمل والشخص المنفذ وكيفية التنفيذ"[3]، حيث يتضمن التخطيط التكتيكي عموما المهام التالية:

* إعداد الموازنات السنوية للأقسام و الوحدات و الفروع.
* اختيار بعض الوسائل المتخصصة لتنفيذ استراتيجيات المنظمة.
* إقرار النشاط أو الأعمال المساعدة على تطوير و تحسين العمليات.

و بناء على ما تقدم يمكن إبراز أهّم النّقاط التي تميز التّخطيط الإستراتيجي عن التّخطيط التكتيكي:

1.التخطيط الإستراتيجي:

يهتم و يركّز على القرارات التي تهدف إلى إحداث تغييرات جوهرية، سواء التغيرات التي تتعلق

[1].عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، بحث رقم 66، مرجع سبق ذكره، ص 220.

[2]. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولمة و المنافسة، دار وائل، عمان، 2004، ص 59.

[3]. شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال، منظور كلي، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص 189.

بالنّمو أو الانكماش، أو الاتجاه إلى التغيير ،**أما التخطيط التّكتيكي،** فيتعامل مع النّمو الطبيعي و التّغيرات الروتينية للعمليات الحالية، أو مع المشاكل العادية، سواء الداخلية أو الخارجية التي قد تعترض المسار الطبيعي للنمو.[1] **2.التخطيط الإستراتيجي** يحث على الإبداع وطرح أفكار جديدة، فهولا يدفع العاملين إلى إنجاز مهامهم الموكلة إليهم فحسب، بل ينبّههم لطرح أفكارجديدة. أما **التخطيط التكتيكي،** فلا يحظى بالعناية ذاتها، بسبب تعامله مع مواقف ذات نمطية تكرارية تكيفيّة، دون تعامله مع التجددية.[2] 3.إن محتوى **التخطيط التكتيكي** يتضمن تحديد المشكلات الآنية، وموازنة المواقف الناشئة، والتعامل مع الأهداف القصيرة الأمد، إلاّ أن **التخطيط الإستراتيجي** يدفع إلى تبني المرونة ذلك أن مثل هذا التخطيط يعزز إيجاد البدائل للقواعد و الإجراءات العملياتية.[3] 4.ينطوي **التّخطيط الإستراتيجي** على عمل افتراضات عن مستقبل غير متوقّع، والذي قد يؤدي إلى خسارة في الموارد التي تمّ تحديدها و الالتزام بها ، و بذلك فهو ينطوي على درجة عالية من عدم التّأكد، وكنتيجة لذلك فإن التّخطيط الإستراتيجي ينطوي على درجة أكبر من التّعقيد ودرجة أكبر من الأطر المفاهيمية. أيضا **التّخطيط الإستراتيجي** يأخذ في اعتباره أكثر من سيناريو محتمل للبيئة المستقبلية للعمل، و أثر كل بديل للتصرفات المتاحة أمام المنظمة. أما **التّخطيط التّكتيكي،** فهو يفترض وجود بيئة مستقرة وثابتة للعمل، كما أنّه يأخذ في اعتباره فقط تلك التّغيرات المتعلقة بعوامل مثل: كفاءة الإنتاج، تحسين الأنظمة والممارسات المتعلقة بالعمل، تعديل مستويات أنشطة العمل والاستجابة لطلبات و رغبات العملاء....[4]

المطلب الثاني: أهمية و أهداف التخطيط الإستراتيجي

يعدّ التّخطيط الإستراتيجي ضرورة وأمر حتمي، لأنّه يؤدي إلى تحقيق الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجمع عليه كل المنظمات التي تبنت منهج التخطيط الإستراتيجي.

الفرع الأول: أهمية التخطيط الإستراتيجي

يمكن إبراز أهمية التخطيط الإستراتيجي في النقاط التالية:

1. يُعدّ التخطيط الإستراتيجي ضروريا لتحديد و استثمار الفرص المتاحة أمام المنظمة، لتعظيم المنافع من الموارد المتاحة والممكنة في ظل القيود والتهديدات الحقيقية والمفروضة، إضافة إلى ذلك، يعّد نظام التخطيط الإستراتيجي الوسيلة المنهجية لتقليل درجة عدم التأكّد و تقليل المخاطر المرتبطة بالمتغيرات التي قد تكون خارجة عن سيطرة المنظمة.

---

[1]. راوية حسن،مدخل استراتيجي و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2005، ص 141.

[2]. شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص 191.

[3].نفس المرجع السابق، ص191.

[4]. راوية حسن، مدخل استراتيجي و تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 142.

[1] 2. من خلال التخطيط الإستراتيجي يتم تحديد بعض المتغيرات في بيئة المنظّمة وتحديد أدوات ومتطلبات تقليل أثرها السلبي على أداء وأهداف المنظمة، كما يمكنها من التعرف على حقيقة إمكانياتها الداخلية و ما لها من نقاط قوة و أساليب و أدوات الاستفادة منها، وما عندها من أوجه ضعف و سبل و متطلبات علاجها. [2]

3. بدون التّخطيط الإستراتيجي يصعب على المنظمة باعتبارها نظام مفتوح تكوين علاقات و تأثيرات ايجابية مع بيئتها الخارجية.

. إضافة إلى ذلك يساعد التخطيط الإستراتيجي المنظمة على: [3]

4.توقع بعض القضايا الإستراتيجية: فالتخطيط الإستراتيجي يساعد المنظمة على توقع أي تغيير محتمل في البيئة التي تعمل فيها المنظمة، و وضع الإستراتيجيات اللازمة للتّعامل مع هذا التغيير.

5. توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية: فالعلاقة بين الإنتاجية والعائد يتم توضيحها من خلال التخطيط الإستراتيجي، ومن خلال توجيه الأفراد داخل المنظمة إلى الأساليب المثلى للوصول إلى النتائج المرغوبة. كذلك يؤدي التخطيط الإستراتيجي إلى تكامل الأهداف والعمل على تقليل التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمنظمة في ما بينها و كذلك بينها و بين الأهداف العامة للمنظمة. 6.

يساعد على التخصيص الأمثل للموارد: فالتخطيط الإستراتيجي يساعد على تقدير التّكلفة و العائد المتوقعان من البدائل الاستثمارية المتاحة للمنظمة، بالإضافة إلى أنّه يساعد على تحديد أولويات الأهداف المتعددة و المتداخلة ، و من ثم توجيه الموارد إلى تلك الأهداف ذات الأهمية الأكبر للمنظمة. 7.

إعداد كوادر الإدارة العليا: فالتخطيط الإستراتيجي يعرّف مديري الإدارات الوظيفية بنمط التّفكير و المشاكل التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب الإدارة العليا بالمنظمة. كذلك فإن مشاركة هؤلاء المديرين في التخطيط الإستراتيجي سوف يساعدهم على تنمية الفكر الشامل لديهم من خلال تمرّسهم على كيفية خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية وأهداف المنظمة. 8. اكتشاف

---

[1]. مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية و جودة التفكير و القرارات في المؤسسات المعاصرة،الدار الجامعية، القاهرة، 2008/2007، ص79

[2]. جمال الدين محمد المرسي،مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، القاهرة، 2002، ص31.

[3]. إسماعيل محمد السيد،الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم و حالات تطبيقية، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، القاهرة،2000، ص38.

الأخطاء في عمل المنظمة:[1] تتمثّل هذه الأخطاء في الإخفاق في الوصول إلى نتائج متطابقة مع الأهداف المتوقعة، و تبلور فجوة ملفتة للنظر في أداء المنظمة، وذلك عندما تصبح نتائج الأداء تبتعد كثيرا عن التّوقعات، أو عن تلك العائدة للمنظمات المنافسة. يحدث ذلك عندما تتدهور المبيعات أو صافي الأرباح، بحيث تتكوّن فجوة واسعة بينها في العام الحالي قياسا بالأعوام الماضية، أو عندما تختلف المؤشّرات الأدائية بصورة ملفتة للنظر عن مثيلاتها عند المنظمات المنافسة. ففي حال حدوث ذلك، تُطرح كل الأمور في المنظمة على طاولة النّقاش لتحليل ومعرفة الأسباب من خلال طرح مجموعة من التساؤلات:

+ هل كانت أهدافنا تعكس طموحات أكبر من إمكانيات المنظمة؟

+ هل كانت الخطط و السياسات غير مناسبة؟

+ هل ارتكبت أخطاء في عملية التنفيذ؟

وبطرح هذه التساؤلات، يتم تهيئة المنظمة من جديد للشروع في عملية تخطيط استراتيجي جديدة.

.9

يساعد على إحداث التوازن الفعّال بين حركة القوى البيئية الخارجية التي لا تستطيع المنظمة السيطرة عليها و عناصر البيئة الداخلية التي يمكنها السيطرة عليها .

الفرع الثاني:أهداف التخطيط الإستراتيجي

يعمل التّخطيط الإستراتيجي على تحقيق مجموعة من الأهداف، و التي يمكن تصنيفها إلى مجالات مختلفة في المنظمة.[2]

1.مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة:

في هذا المجال تهدف عملية التخطيط الإستراتيجي إلى: *

التوصيف و التقدير المنهجي لبيئة عمل المنظمة، و وضع استراتيجيات التعامل الفعال معها. *

إرساء و تطوير نظام للمعلومات يسمح للمنظمة بالتفاعل الإيجابي مع محيطها. *

تطوير إمكانيات المنظمة للتعرف وتحليل الفرص و القيود والتهديدات وتقويمها ووضع سبل التعامل معها.

* تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التّعامل الفعّال معها.

[1].أحمد القطامين، التخطيط الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية،مفاهيم و نظريات و حالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، 1997، ص 92.

[2]. جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشيدي جبة، مرجع سبق ذكره، ص 33-36.

* توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع المتغيرات غير المتوقعة. *

توفير أدوات التنبؤ وتقدير اتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة. 2.**تحديد**

وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمنظمة: تهدف

عملية التخطيط الإستراتيجي في هذا المجال إلى: * صياغة

و تطوير رسالة المنظمة و أهدافها الإستراتيجية. * تحديد و

توجيه مسار العمل في المنظمة. * تحديد و

توفير متطلبات تحسين الأداء و تحقيق نمو و تقدم المنظمة. * التّأكد

من ربط الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بأهداف العملاء والإدارة العليا ومصلحة أعضاء المنظمة.

* توجيه الموارد و الإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية.

* توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة و تدعيم موقعها التنافسي.

* التّأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد أنظمة العمل.

3.تحديد و توجيه قرارات الإستثمار في المنظمة: تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي إلى:

* التعرف على فرص الاستثمار الجديدة المتاحة أمام المنظمة وتحديد سبل ومتطلبات الاستفادة منها.

* تحديد أفضل بدائل توفير موارد المنظمة وفق اعتبارات التكلفة و العائد. *

تطوير أدوات و أساليب إعداد الموازنات الاستثمارية و البرامج المالية للمنظمة. *

وضع الإطار العام لأسس تحديد و تنويع مجالات أعمال المنظمة سواء فيما يتعلق بأنواع الأنشطة أو الأسواق أو العملاء ..... 4. **تطوير**

و تحسين أداء المنظمة : تهدف عملية التخطيط الإستراتيجي في هذا المجال إلى: * تحديد الخصائص الرئيسية لبيئة العمل الداخلية للمنظمة بما يساعدها في تحقيق أهدافها و رسالتها.

* تدعيم الأداء

المرتفع لأفراد و جماعات العمل في المنظمة. * تقويم الأداء

المنخفض و توفير متطلبات تحسينه. * التأكد من

المتابعة المستمرة لعناصر بيئة العمل في المنظمة وتحديد مجالات وسبل تطويرها وتحسينها.

* توفير متطلبات دعم العلاقة الإيجابية والتواصل المستمر بين المنظمة والأطراف الخارجية ذوي العلاقة بها.

* تدعيم مقومات بقاء و استمرار المنظمة و نموها.

* 5. **تطوير التنظيم الإداري للمنظمة:** تهدف عملية التخطيط الإستراتيجي في هذا المجال إلى:

* توفير المناخ التنظيمي الملائم لتوليد الأفكار الابتكارية.

توفير فرص التعليم و التحسين التنظيمي و الإداري.

*تدعيم مرونة الإجراءات و حرية التصرف بما يوفر مقومات الإنجازات و الأهداف المخططة.

*تيسير الاتصالات الإدارية بين أعضاء و جماعات العمل و الوحدات التنظيمية داخل المنظمة.

* تحديد ملامح القواعد والسياسات والأنظمة الإدارية التي تيسّر تحقيق أهداف المنظمة و رسالتها.

*

توفير الإطار العام الملائم لأعمال المتابعة والّرقابة والتقويم وفق أسس سليمة، للمحافظة على موارد وإمكانات المنظمة والتأكد من استخدامها لتحقيق الانجازات والأهداف المخططة.

* 6.**تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية في المنظمة:** يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى:

* تعظيم الإحساس بالأمان لدى أعضاء المنظمة.

تدعيم الاستقرار في المسار الوظيفي لمستقبل أعضاء المنظمة وتعزيز شعورهم بالفخر والاعتزاز بالانتماء إليها و تحفيزهم على العمل على تحقيق أهدافها. * تدعيم

الممارسات الإدارية الصحيحة لدى المديرين في المنظمة.

* تعليم و تدريب أعضاء المنظمة على أعمال التنبؤ و التّقدير، وتحديد البدائل، واتخاذ القرارات على ضوء معلومات و بيانات دقيقة كافية عن موضوع القرار.

*

تعميق أهمية وضرورة معرفة أعضاء المنظمة لظروف و خصائص بيئة أعمال المنظمة و التّعرف على تأثيرها في إعداد و تنفيذ خطط و برامج الأعمال.

* **7.التعامل مع المشكلات وإدارة الأزمات :** يهدف التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى:

* تدعيم قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات والأزمات.

توفير البيانات والمعلومات الدقيقة الكافية أمام الإدارة لمواجهة المشكلات والتّعامل مع الأزمات و التقليل من آثارها.

* تأكيد أهمية توفر المتطلبات الفنية و المالية و الإدارية لتجنّب حدوث الأزمات و المشكلات.

*وجود نظام إنذار يساعد المنظمة على الاستشعارالمبكر لأي مؤشرات أو دلالات عن مشكلات ما أو حدوث أزمات متوقعة.

*

توفير مجموعة من سياسات ومتطلبات الأمن والأمان لدى المنظمة لمواجهة أي تغيرات غير مرغوبة مستقبلا. *

توفير آليات معروفة لدى المنظمة تستطيع من خلالها استرداد قوتها عند التّعرض لتأثيرات سلبية من مشكلات أو أزمات معينة. * توفير

بدائل لدى المنظمة، ووجود سيناريوهات جاهزة تحقق للمنظمة قدرا ملائما من الاطمئنان والثّقة للتعامل مع عدم التأكد في بيئة أعمالها 3.**المطلب**

الثالث: مميزات التخطيط الإستراتيجي ينصرف

مضمون التخطيط الاستراتيجي إلى تلك الأنشطة التي تتضمن تحديد رسالة المنظمة ووضع أهدافها، و تطوير استراتيجيات تمكنها من العمل بنجاح في بيئتها. من خلال هذا تبدو ملامح التخطيط الاستراتيجي غامضة في البداية و لكن عموما يمكن القول أنه يتضمن السّمات أو الخصائص التالية: [1]

1.يدور نظام التخطيط الإستراتيجي حول الأهداف و النتائج: و يترتب على ذلك:

* أنّ التّحديد والتوصيف الدقيق للرسالة والأهداف والغايات هو المنطلق الأساسي لعملية التخطيط الإستراتيجي.

*أن التّخطيط الإستراتيجي هو في جوهره تقييم ومفاضلة واختيار بين البدائل الإستراتيجية لتحقيق الأهداف. *إنّ أخطر

ما يعرض الخطط الإستراتيجية إلى عدم الفعالية هو عدم الوضوح الكامل للغايات وعدم التحديد الدقيق للأهداف، ومن ثم عدم وضوح أولويات الأعمال والبرامج والمهام و غياب مؤشّرات قياس الأداء و تقييم النتائج. 2. **تأثُّر فعالية**

نظام التخطيط الإستراتيجي بمدى التكامل و الترابط الداخلي لمكونات الخطة: و يترتّب عن ذلك:

* أنّ التّخطيط الإستراتيجي هو نظام مركب من العديد من المكونات تتمثل في الأهداف و السياسات والقواعد والبرامج والمعايير،وأن فعالية التخطيط الإستراتيجي تتحدد بقدر كبير لمدى التّكامل والترابط بين هذه المكونات * أنّ

النتائج النهائية التي يحققها نظام التخطيط الإستراتيجي هي محصلة نهائية للنتائج الجزئية التي يحققها كل عنصر من عناصر نظام التخطيط في المنظمة. * أنّ

[1]. مصطفى محمود أبو بكر، مرجع في التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص59-70.

فعالية الخطة الإستراتيجية تتطلب قدرا مقبولا من التوازن بين عناصر الجودة والتّكلفة والمرونة.

3. **ضرورة المنهج العلمي و الموضوعية لفعالية التخطيط الإستراتيجي**، و يترتب عن ذلك: *إنّ نظام التّخطيط الإستراتيجي لا يمكن أن يقوم على المداخل الوصفية والاعتبارات الشخصية.

* تجدر الإشارة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين كل من مشاركة الأفراد و رضاهم عن ممارسة عملية التّخطيط ومدى الالتزام بالمنهج الموضوعي والعلمي من ناحية، وفعالية العملية التخطيطية من ناحية أخرى. و من ثم تقتضي الموضوعية والمنهج العلمي أن يكون نظام التخطيط الإستراتيجي ملائما في خصائصه مع الخصائص العامة والأساسية كخصائص البيئة والنشاط وغيرها.

4. **نظام التخطيط الإستراتيجي هو نظام متكامل له مدخلاته و مخرجاته وعملياته**، ويترتب عن ذلك:

* تتمثل مخرجات نظام التّخطيط الإستراتيجي فيما يتم تحديده وصياغته من أهداف و سياسات و خطط وبرامج و معايير، بينما تشمل المدخلات على متطلبات نظام التخطيط الإستراتيجي سواء أكانت مادية أو بشرية أو معلوماتية، بينما تتضمن عمليات التخطيط الإستراتيجي كافة أنشطة التجميع و التحليل والتفسير وتحديد العلاقات والاتجاهات للمتغيرات والأطراف المرتبطة بأهداف المنظمة.

* كما أن مكونات التخطيط الإستراتيجي، شأنه شأن أي نظام آخر لا تعمل بشكل منفصل، وإنما يتوقف الناتج النهائي من نظام التخطيط الإستراتيجي على شكل و عمق التأثير التبادلي بين هذه المكونات.

5. **التأثير التبادلي بين نظام التخطيط الإستراتيجي و الخصائص البيئية:**

إن نظام التخطيط الإستراتيجي لا يمكن ممارسته بمعزل عن الظروف البيئية التي تعمل فيها المنظمة، و ذلك على افتراض أن من الأهداف الأساسية لعملية التخطيط الإستراتيجي تحقيق أكبر قدر من الانسجام والملاءمة البيئية لأهداف واتجاهات المنظمة وأهداف مصالح الأطراف المختلفة في بيئة المنظمة، و يترتب على ذلك:

* وجود تأثير متبادل بين كل من الاتجاهات والتّوقعات البيئية وخصائص ومكونات التّخطيط الإستراتيجي في المنظمة.

* يقوم نظام التخطيط الإستراتيجي أساسا على كل من الإمكانات والفرص المتاحة والمشكلات والقيود المتاحة التي تعترض المنظمة في علاقتها ببيئتها المختلفة . *

بدون التخطيط الإستراتيجي الفعال، تكون المنظمة أمام خلق العداء تجاه عدم التأكد البيئي. * من خلال التخطيط الإستراتيجي الفعال يتجه كل من السلوك الإداري و السلوك التنظيمي نحو التأثير الإيجابي على الاتجاهات المختلفة لتغيرات البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة، و تأثيرها على مستوى أدائها.

6. اعتمادية التخطيط الإستراتيجي بشكل مرن على نظام المعلومات:

توجد علاقة ارتباطيه قوية بين كل من مستوى التعقيد وعدم التأكد البيئي وخصائص نظام التخطيط الإستراتيجي و مكونات نظام المعلومات، و يرتبط بذلك مايلي:

* مع تزايد درجة التعقيد وعدم التأكد البيئي، يصبح تحديد خصائص واتجاهات العوامل الحرجة من أهم أدوار الإدارة في عملية التخطيط الإستراتيجي، و لا يمكن أن يتيسر ذلك دون نظام معلومات متكامل و فعال.

* تزداد أهمية خاصية المرونة والقدرة على التّكيف في أسلوب ممارسة نظام التخطيط الإستراتيجي مع تزايد الاضطراب البيئي، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال البيانات و المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات. *

يستطيع المدير المعاصر، الذي يتعامل مع ظاهرة عدم التّأكد البيئي من خلال تخطيط استراتيجي قائم على أنظمة معلومات متكاملة و فعالة، أن يحقق مستويات أداء مرتفعة و نتائج مرضية، و ذلك بالمقارنة بالمدير الذي يفترض استقرار البيئة أو يضع الإستراتيجيات الدفاعية ضد ظاهرة التأكد البيئي.

7. نظام لتحديد مسار المنظمة في المستقبل، و يتضمن: * تحديد رسالة المنظمة و أهدافها و الجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد لتحقيق ذلك.. * تحديد مجالات تميز المنظمة في المستقبل و تحديد مجال أعمالها و أنشطتها مستقبلا. * ردّ فعل لكل من نقاط القوة و الضعف في أداء المنظمة والتهديدات والفرص الموجودة في البيئة، وذلك لتطوير و تنمية مجالات التميز و التنافس المتاحة أمام المنظمة في المستقبل.

* أسلوب لتحديد الفوائد والمزايا التي ستعود على جماعات أصحاب المصالح في المنظمة، سواء أكانت مزايا اقتصادية أو غير اقتصادية.

المبحث الثاني: مقومات التخطيط الإستراتيجي

يُعتبرالتّخطيط الإستراتيجي الخطوة الأولى للوصول إلى إستراتيجية جيدة، فكلّما كانت الخطط المعدّة منسجمة مع رسالة المنظمة وأهدافها وسياستها العامة، كلما كانت الإستراتيجية النّاتجة تعمل في مناخ ملائم ومدعم من الإدارة،و كلما أدى ذلك إلى فعالية الأداء في المنظمة.

المطلب الأول: متطلبات التخطيط الإستراتيجي

هناك عناصر رئيسية يجب التّفكير فيها قبل البدء بوضع الإستراتيجيات، هذه العناصر تُعتبر كمدخلات مهمة تؤثر في فعالية التخطيط الإستراتيجي، نذكرها فيما يلي:[1]

1.تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي:

تعتمد تهيئة المنظمة للتّخطيط الإستراتيجي أحد أهّم متطلبات فعالية ونجاح التخطيط الإستراتيجي، و تتم هذه التهيئة من خلال مايلي:

* تعميق اقتناع أعضاء المنظمة بصفة عامة، وقيادتها بصفة خاصة، بأهمية إعداد الخطة الإستراتيجية من خلال نظام متكامل لعملية التخطيط.

* التّأكد من انتماء أعضاء المنظمة لها وقوة استعدادهم للعمل الجماعي بروح الفريق، واقتناعهم بالارتباط القوي بين تحقيق مصلحة المنظمة وما يحصلون عليه من منافع أو مزايا مادية ومعنوية، عاجلة أو آجلة.

* تنمية إحساس أعضاء المنظمة بأهمية المركز المتميّز في بيئة أعمال المنظمة بصفة عامة و في مجتمع المنظمة بصفة خاصة، وتقوية الدّافع لديهم للحرص على تخطيط استمرار المنظمة و بذل الجهود المطلوبة لبقائها و نموها.

*التّأكد من توفر مستوى ملائم من رضا أعضاء المنظمة عن المناخ التنظيمي لها و الممارسات الإدارية في المنظمة.

*التّعرف على الأساليب والأدوات اللازمة لتوفير المعلومات التي يتطلبها تطبيق عملية التّخطيط الإستراتيجي.

*التّعرف على حقيقة الموقف الحالي للمنظمة وإدراك ضعفها الحقيقي، على ضوء تطورها التاريخي و طبيعة عمق علاقتها، و ما يتوفر لديها من إمكانيات و موارد.

* توصيف مستوى الإستغلال الحقيقي لإمكانات المنظمة ومواردها المادية والفنّية، و تحديد مدى إمكانية تحسينها و تطويرها و تعظيم الاستفادة منها.

[1].مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 21-28

*التّعرف على المهارات والقدرات الإدارية والفنية الحقيقية لدى أعضاء المنظمة، وتحديد مدى ملاءمتها وكفايتها للقيام بأعباء عملية التخطيط و إعداد الخطة الإستراتيجية.

*التأكد من استعداد أعضاء المنظمة بصفة عامة، وأعضاء الإدارة العليا بصفة خاصة لبدء تنفيذ نظام التخطيط و إعداد الخطة الإستراتيجية.

*التّأكد من تفاعل أعضاء المنظمة وتعميق اتجاهاتهم تجاه فريق التخطيط وتدعيم ثقتهم في الخطة الإستراتيجية للمنظمة.

* وضع آلية تطبيق نظام التخطيط ،وإعداد الخطة الإستراتيجية، وتحديد أعضاء فريق التّخطيط و المنسقين من الوحدات التنظيمية و تحديد اختصاصاتهم وتوزيع الأدوار عليهم.

2. توفير المعلومات التي يتطلبها نظام التخطيط الإستراتيجي:

يتطلب تنفيذ نظام التخطيط الإستراتيجي أن تكون المنظمة على دراية بعدة أمور أساسية هي: * ما هي العناصر الخارجية و الداخلية المطلوب توفير المعلومات عنها لغرض إعداد الخطة الإستراتيجية؟ *

ما هي المعلومات المطلوبة عن هذه العناصر لتنفيذ نظام التخطيط الإستراتيجي؟ *

ما هي العناصر غير المتوفرة و التي يجب توفيرها لإعداد الخطة الإستراتيجية؟ * ما

هي مصادر الحصول على هذه المعلومات سواء المتوفرة أو غير المتوفرة؟ * ما

هي أدوات و وسائل الحصول على هذه المعلومات لغرض إعداد الخطة الإستراتيجية؟ * ما هي

الإجراءات التنفيذية و البرامج الزمنية للحصول على هذه المعلومات؟ * ما هي

الأطراف المعنية المسؤولة عن توفير هذه المعلومات؟ * ما هي

أساليب و أدوات تحليل و تفسير هذه المعلومات و تجهيزها للاستفادة منها في إعداد الخطة الإستراتيجية؟

* كيف يتم الاستفادة من هذه المعلومات و من المسؤول عن تداولها و حفظها. 3.**استمرارية التفكير الإستراتيجي:** نعني

باستمرارية التفكير الإستراتيجي أن لا تقتصر تصورات ومفاهيم واهتمامات أعضاء المنظمة على مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية، وإنّما تمتدّ وتتعمق لتصبح مفاهيم أساسية مستقرة، و منهج للتّفكير و الالتزام مستمر بنظام التخطيط الإستراتيجي، ومراعاة الخطة الإستراتيجية في كافة الاجتماعات وعند مواجهة المشكلات وإدارة الأزمات و اتخاذ القرارات الإستراتيجية بشأنها. ويتطلب تحقيق استمرارية التفكير الإستراتيجي العديد من المقومات منها مايلي:

* تصميم و ربط نظام الحوافز بإنجاز الخطط الإستراتيجية و تحقيق أهداف المنظمة و رسالتها.
* إنشاء نظام متكامل للمعلومات يساعد أعضاء المنظمة على متابعة المتغيرات في بيئة المنظمة الخارجية و الداخلية، و يوجههم للتكيف معها بما يحقق أهداف المنظمة و رسالتها. * بناء و تنمية مهارات التفكير المنهجي و الرؤية العلمية لدى أعضاء المنظمة بما يمكنّهم من التعامل مع متغيرات البيئة بموضوعية.

4. أولوية التخطيط الإستراتيجي لدى الإدارة العليا:

يتوقف نجاح المنظمة و فعالية التّخطيط الإستراتيجي على درجة الأهمية و الاهتمام التي تعطيها الإدارة العليا لعملية التخطيط، و يتضح ذلك بالنظر إلى عديد من المؤشرات منها: * الوقت الذي تخصّصه الإدارة العليا لعملية التخطيط، مقارنة بالوقت الذي تصرفه في الإجراءات التنفيذية، ومناقشة الأمور الشّكلية، و الإطلاع على البيانات التفصيلية غير المؤثّرة جوهريا في اتخاذ القرارات. * إدراك أعضاء المنظمة لرغبة الإدارة في تحمّل أعباء وتكلفة و مخاطر عملية التخطيط و قدرتها على مواجهة المواقف الحرجة و التعامل الفعال معها. * مدى حرص الإدارة العليا على تلقّي مقترحات أعضاء المنظمة، والتّعامل والاستجابة و الاستماع لآرائهم و تصوراتهم و مناقشتها و التعامل معهم. * إدراك أعضاء المنظمة لمدى حرص الإدارة العليا على تحقيق التوازن الصادق بين أهداف المنظمة و رسالتها من جهة و ما تتضمنه من منافع و مزايا لأعضاء المنظمة من جهة أخرى. *مدى وضوح حرص الإدارة العليا على دفع أعضاء المنظمة لإتّباع الأسلوب المنهجي والتفكير الإستراتيجي و التأكد من استمراريته و تطبيقه في كل مراحل إعداد الخطة الإستراتيجية. * ما تبذله الإدارة العليا لتوفير مناخ إداري يشجع أعضاء المنظمة للمشاركة الفعالة في عملية التخطيط، من خلال تقييم البيانات و المعلومات وتحليلها، وعرض الآراء والمقترحات و التفكير في البدائل والبحث عن الإمكانيات والموارد اللازمة لتنفيذ الخطة، وغيرها من مجالات مشاركة أعضاء المنظمة في إعداد الخطة الإستراتيجية.

5. التعريف بعملية التخطيط و منهج إعداد الخطة الإستراتيجية:[1]

يتطلب تحقيق فعالية نظام التخطيط وإعداد الخطة الإستراتيجية للمنظمة أن يكون أعضاء المنظمة على دراية بمكونات وهدف عملية التخطيط و مراحلها و النّتائج المستهدفة منها و متطلبات تحقيقها، و يتم ذلك من خلال: * التعريف

[1]. أحمد ماهر، الدليل العلمي للمديرين في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة، 2007، ص 47.

بأهمية التخطيط بصفة عامة، والخطة الإستراتيجية بصفة خاصة، وتوضيح ضرورتها وجدواها لتحقيق أهداف المنظمة وأعضائها و الأطراف ذوي العلاقات، ويتطلب ذلك تناول واقع المنظمة والأحداث الرئيسية التي مرّت بها وما نتج عنها، وتحليل الغرض من وجودها والموقف الحالي والإمكانات المتّوفرة لديها. * تحديد وتوفير المتطلبات الأساسية للتخطيط وتشمل البيانات الرئيسية عن المنظمة و تاريخها و تطورها.

* التّأكد من ملاءمة عدد ومهارات أعضاء فريق التخطيط، ووضوح الإطار العام لعملهم وسبل التنسيق فيما بينهم، كما يمكن أن تعتمد على خبراء و مستشارين متخصصين في التخطيط الإستراتيجي، إجراء البحوث و جمع المعلومات في أي مجال ترغبه المنظمة. * التّعريف بمنهج عملية التخطيط ومتطلبات فعاليته، و توضيح الفروق بينهما وطبيعة الارتباط فيما بينها.

* تحديد الاحتياجات المادية والفنية والبشرية والنظامية الأخرى المطلوبة لبدء تطبيق نظام التّخطيط، و إعداد الخطة الإستراتيجية للمنظمة.

المطلب الثاني: أساليب التخطيط الاستراتيجي :

تتعدّد أساليب و أدوات التخطيط الإستراتيجي التي يعتمد عليها المدراء في مجال الأعمال، و سنتناول في مايلي ثلاث أدوات، تساهم بشكل ايجابي عند إعداد الخطة الإستراتيجية، و تتمثل هذه الأدوات في:

1. طريقة السيناريو: لا يوجد تعريف موحد للسيناريو، حيث تختلف التعاريف باختلاف الخبراء و المفكرين، و لقد عرّف على أنّه "تلك النظرة الدّاخلية لما يمكن أن تكون عليه صورة المستقبل"[1]. فالسيناريو ليس بالتنبؤ، بل يوفر الإجابة على تساؤلات متعددة لها علاقة بالمستقبل، مثل ما هية البيئة المستقبلية للمنظمة؟ كيف يمكن التعامل مع المواقف المستقبلية للمنظمة؟ ما هي الاستراتيجيات البيئية المستقبلية للمنظمة؟. إن مفهوم السيناريو يختلف عن كونه تنبؤا أو رؤية معينة، والجدول التّالي يوضح الاختلاف بين كل من السيناريو و التنبؤ و الرؤية.

الجدول رقم(01): الاختلاف بين كل من السيناريو و التنبؤ و الرؤية

[1]. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس،الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 188.

السيناريو	التنبؤ	الرؤية
– أمور مستقبلية ممكنة. – تستند على أساس عدم التأكد – توضح المخاطر. – ذات طابع نوعي أو كمي. – تحتاجها المنظمة لمعرفة ما تقرره. – ندرة استخدامها. – قوية في المنظور المتوسط إلى البعيد المدى، و متوسطة لعدم التأكد العالي	– أمور مستقبلية محتملة. – تستند على أساس العلاقات. – تخفي المخاطر. – ذات طابع كمي. – تحتاجها المنظمة لبناء الجرأة على إتخاذ القرار. – تستخدم يوميا. –قوية في المنظور القصير و منخفضة الدرجة في التأكد	– تعبّر عن مستقبل مرغوب. –تستند على أساس القيم. – تخفي المخاطر. – عادة ما تكون نوعية. – تحتاجها المنظمة لزيادة الطاقة. – تستخدم بشكل واسع نسبيا. – تستخدم للتحفيز على التغيير النوعي.

المصدر:خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 188.

و عليه، فالسيناريو أداة مفيدة لممتهني التخطيط وإعداد الخطط بما يمكّنهم من تقييم و مقارنة الخطط الأولية مع الإمكانات والاحتمالات المستقبلية، وتتجلى أهميته في العديد من الأمورمنها:[1]

*إنّ طريقة السيناريو تمثّل الطريقة التي يعمل بها العقل البشري،وأنّ الصيغة الروائية للسيناريو تجعل منها سهلة الحفظ و التذّكر.

* أن السيناريو يمثل جوانب مستقبلية مختلفة من النّاحية النوعية من خلال إجبار العقل البشري على التفكير بإتجاهات مختلفة، وهذا ما يحسن القدرة على التنبؤ بالأحداث غير الإعتيادية.

* أنّ السيناريو يمكّن من الوصول إلى حالة من عدم التأكد يمكن التعامل معها بسهولة.

* أنّ السيناريو سهل الإيصال و المناقشة و يُبسّط عملية اتخاذ القرار.

2. الطريقة الدلفية:

و قد اعتُمد هذا الأسلوب في بادئ الأمر في إحدى المنظمات الصناعية العالمية التي كانت تعنى بدراسة حجم الدّمار الممكن حدوثه إذا ما قام الإتحاد السوفياتي (سابقا) بإلقاء قنبلة ذرية على أمريكا. و في الوقت الحاضر، يُعدّ هذا الأسلوب من الأساليب المهمة لأعمال التخطيط الإستراتيجي في جل منظمات الأعمال. و تستند الطريقة الدلفية إلى ثلاث خطوات أساسية: أ.

[1] . خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 189.

توجيه استبيان إلى مجموعة من الخبراء، يتضمن عددا من الآراء والأفكار على صيغة جمل تعبيرية بشأن إمكانات السوق و التكنولوجيا المستقبلية مثلا، ثم يُطلب من الخبراء تحديد إجابات و بشكل كمي وعددي لها مع تأشير مواعيد محتملة لحدوث تلك الإمكانات. **ب.**

بعد استلام الإجابات، يتم إعداد تقريرأولي يتضمن خلاصة بالآراء والاستنتاجات الإحصائية (مثل حساب المتوسط و أي معالجة إحصائية أخرى). ثم يرسل هذا التّقرير مع نسخة منقّحة من الاستبيان الأول إلى الخبراء السابقين أنفسهم، و يطلب منهم تنقيح تقديراتهم الأولى. **ج.**

عند هذه الخطوة، يتم إعداد التقرير الثّاني الذي يعكس التّقدم الحاصل في الاستنتاجات، ويّرسل التقرير مرة ثالثة إلى الخبراء لتأكيد تأييدهم للآراء النهائية. وتجنّبا للمواقف الارتجالية ينبغي على هؤلاء الخبراء تقديم التبريرات العقلانية حول الحالات المختلف عنها. **3. طريقة المحاكاة:** توفِّر

طريقة المحاكاة أو ما يعرف بأسلوب دراسة احتمالية بالكم و النّوع لسلوك العناصر والمتغيرات ذات العلاقة بالمواقف المستقبلية للمنظمة، وتُظهِر طريقة المحاكاة كيف أن عدد المتغيرات الرئيسية مثل (الربح، سوق السلعة، نوعية المنتج) تتغير اعتمادا على التغيير الذي يحصل في متغيرات أخرى مثل (معدل التضخم، أسعار المنافسين، معدلات العمالة) ، و ذلك من خلال وضع معادلات رياضية والاستعانة بالحاسوب. وتُستخدم طريقة المحاكاة للتنبؤ بآثار التّغيرات البيئية المحتملة وعلاقاتها بالقرارات التي قد تصدر عن إدارة المنظمة أو أحد أقسامها. و الهدف من هذا استيعاب المواقف قبل الشروع بالخطوة الأولى. . و تمكن

طريقة المحاكاة المخططين من التعامل مع ثلاثة أسئلة جوهرية:[1] **أ.** ما هي المؤثرات العامة التي تغير التوليفة الاقتصادية وتنعكس على المنظمة إن لم تَسعَ هذه المنظمة إلى تغيير أو تعديل استراتيجياتها. **ب.** ما هي

الآثار الأساسية على المنظمة إذا ما تم اعتماد إستراتيجية معينة لمواجهة التغيير. **ج.** هل هناك توليفة معيّنة من الاستراتيجيات تساند المنظمة في الاستفادة من التّطورات الحاصلة في البيئة.

و يجدر بالذّكر أن هذه

أساليب و أدوات التخطيط الاستراتيجي لها محددات و نواقص. وأحدها أن الخطط لا يمكن أن تكون أفضل من الافتراضات التي تنشأ عليها. لذلك وجب علينا اختبار هذه الافتراضات بالاعتماد على مجموعة من الأساليب وأفضلها هو أسلوب **الحوار الإستفهامي** و **الدفاع الجدلي**. وهذان الأسلوبان يمّكنان من الكشف قدر الإمكان عن أي عنصر غير ظاهر، و يسمحان بالتّعامل مع

[1].شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص 218.

المخرجات بما يحقق المردود المناسب للقيام بأعمال التخطيط الإستراتيجي.

** **طريقة الحوار الإستفهامي:** هي إحدى الطرق لاختبار الخطة الإستراتيجية وما يتمخض عنها، إذا ما وُضعت موضع التنفيذ، لسببين رئيسيين هما: * **الأول:** أنها طريقة مفيدة عند التعامل مع مشكلات تحتاج إلى قرارات و حلول تجديدية. * و**الثاني** أنها مفيدة عند مواجهة مواقف تتميز بواحدة أو أكثر من الخواص التالية: أ. عندما لا يتمكن المعنيون من الإتفاق على طريقة إعداد الخطة الإستراتيجية. ب.عندما يعجز المعنيون عن الإتفاق على إعداد تصور واضح للأهداف أو العوامل التي تقع تحت سيطرتهم أو تلك التي تقع خارج سيطرتهم. ج. عندما يواجه المعنيون ضرورة التعامل مع ذوي المصالح الذين لهم وجهات نظر متعارضة د. عندما يواجه المعنيون مواقف تنطوي على حالات عالية من المخاطرة و عدم التأكد. و تشتمل طريقة الحوار الإستفهامي على أربعة مراحل رئيسية: [1] ***مرحلة التشخيص:*** و تسمح هذه المرحلة بدفع المشارك للإفصاح عما يدور في ذهنه سواء كان ذلك على شكل افتراضات* أو معلومات مفيدة.و يعتمد الفريق المشارك السياق التّالي عند طرح آرائه و افتراضاته و معلوماته:

أ. تحديد الخطة أو الإستراتيجية المطلوبة لمقابلة المشكلة المعنية ب. تحديد المعلومات التعزيزية لأعمال إعداد الخطة و تعريف المشكلة بشكل واضح. ج. تحديد الافتراضات المساندة للخطة أو الإستراتيجية المنوى إعدادها.

مرحلة الحوارو المجادلة: إنّ هدف هذه المرحلة هو تشخيص أي استراتيجيات أو حلول ممكنة أخرى، حيث يستدعي الحال عند هذه المرحلة مثلا إعادة صياغة المشكلة؛ وفي مايلي سياق الواجبات التي تقع على فريق العمل:

أ. يجب أن يشارك أعضاء الفريق في الحوار والجدال، و لو كانت بتحدي الإفتراضات المعارضة.

ب. إسقاط أي افتراض معارض غير مرغوب فيه.

ج. البحث عن معلومات و بيانات تساند الافتراضات التي ستعتمد لبناء الإستراتيجية المطلوبة.

د. و تعد مرحلة الحوار منتهية حين لا يجد المشاركون أي افتراض آخر مفيد.

مرحلة التوحيد والدمج: تركّزهذه المرحلة على دمج وتوحيد جميع الإفتراضات التي تم توليدها

[1] شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص220- 222.

خلال المرحلتين السابقتين، و لكن هذا لا يعني التوصل إلى افتراضات مقبولة نهائيا عند هذه المرحلة. و مع ذلك فإن السياق التالي للواجبات يمكن أن يقود إلى اتفاق: **أ.** لو كان المشاركون ذوي مصالح متباينة ينبغي تكوين فرق للنقاش تمثل أهم المصالح قدر الإمكان. **ب.** على الجماعة ذات المصالح المشتركة ترتيب الافتراضات وفق أولوية تنازلية أو تصاعدية بالاعتبار إلى الأهمية النسبية للافتراض قياسا بمجموعته أو درجة التأكد التي تواجهه. **ج.** شروع فريق العمل في مناقشة الافتراضات التي تعد مهمة و لكن غير مؤكدة.

د. ثم يطلب من كل مجموعة تشخيص أهمية افتراضاتها بقصد بلوغ حالة اتفاق.

مرحلة صياغة الإستراتيجية:عندما تتوصل فرق العمل إلى حالة الاتفاق بخصوص الافتراضات النهائية تبرز أهمية صياغة و إعداد الإستراتيجية أو الخطة المطلوب اعتمادها .

****طريقة الدفاع الجدلي:**[1]

لتطبيق طريقة الدفاع الجدلي بقصد اختبارالافتراضات أوإعداد الإستراتيجية، فإن الأمر يستدعي تكليف أفراد فريق العمل المشارك في عملية اتخاذ القرار، ليلعب دور المناقش والمنتقد الموضوعي.وتعدّ هذه الطريقة أسهل من السابقة، ويبقى الهدف منها، الحث على المناقشة البناءة كوسيلة لاستظهار الافتراضات الفاعلة لأعمال إعداد وبناء الخطط ووضع الاستراتيجيات. ويقوم المدافع الجدلي بدور المحامي الذي يقدّم الأدلة المقنعة، و يبرز رفض الأمور الأخرى من خلال إحداث الفجوات ببعض أو كل الافتراضات الخاصة بالخطة، حتى يحث الآخرين على الإفصاح عمّا بداخلهم من بدائل و معلومات مفيدة و ايجابية للخطة المراد إعدادها. ويمكن أحيانا تكليف فريق عمل ليلعب دور المدافع الجدلي بدلا من تكليف شخص واحد.

. هناك عدة مناهج إدارية تساهم في إعداد و تحليل الخطط التي تضعها المنظمات من أجل تحقيق استراتيجياتها و نذكر منها بالأخص الإدارة بالأهداف و طريقة تقييم و مراجعة البرنامج (*PERT*) .

1. الإدارة بالأهداف:

يشير *P.Drucker* إلى أنّ الإدارة بالأهداف هي " مجهودات الأفراد في أي تنظيم و التي ينبغي

[1].شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص 222.

التوحيد بينها في مجهود عام موحد من خلال عمل الفريق مع أفراد ملتزمين بالصالح العام" [1].
كما يمكن تعريف الإدارة بالأهداف على أنّها:" نمط سلوكي للمدير، يقوم بمقتضاه، دراسة المستقبل المتوقع، والفرص المحتملة للتطوير، و قيادة أفراد المنظمة لتحقيق النتائج المطلوبة، وفي نفس الوقت لتحقيق أهدافهم الشخصية".[2] وعليه، فالإدارة بالأهداف هي الطريقة التي يقوم من خلالها الرئيس والمرؤوسين معا بتحديد الأهداف العامة لنشاط المنظمة، واستخدام تلك الأهداف في توجيه الأداء. إن فلسفة الإدارة بالأهداف تؤكد على أهمية خلق الشروط المساعدة على الاستعمال الإقتصادي الفعال للأفراد والأموال و الآلات و الوقت من أجل تحقيق أهداف محددة سلفا. كما أنّ حجر الزاوية في فلسفة الإدارة بالأهداف هو تنمية الأفراد، و ليست تسيير أو إدارة الأشياء. ويمكن
توضيح الفلسفة التي تقوم عليها الإدارة بالأهداف في النقاط التالية:[3]

* إنّ للعنصر البشري أهمية كبيرة في العمل بالمنظمات، و هو يتميز بالإيجابية ، كما أنّه قابل للتقدم والتطوير و ذو قدرة عالية على الإبتكار والتجديد، و هو الذي يخلق القيمة.
* تنطلق الإدارة من النتائج وليس الأنشطة، ذلك لأن النتيجة هي الرباط الذي يجمع الأفراد و يوحّد جهودهم و يوجه أفكارهم نحو بلوغه.
* تزيد مساهمة الرؤساء و المرؤوسين في تحقيق أهداف المنظمة إذا فهموا تلك الأهداف، و أدركوا أنّها لا تتعارض مع مصالحهم الشخصية.
* إنّ الطريقة المثلى للأداء هي تلك التي تسمح بتحقيق الأهداف في أسرع وقت و بأقل تكلفة.
*أنّ هناك نظاما جيّدا للإتصالات بما يساعد على توضيح المفاهيم، ويزيل الغموض و سوء الفهم، و بالتالي توجيه طاقات الأفراد جميعا نحو خدمة الهدف المطلوب.
* أن يتم النّظر إلى المنظمة على أنّها نظام متكامل تسعى جميع وحداته نحو تحقيق الهدف المشترك الرئيسي للمنظمة.
* أن الإدارة عملية ديناميكية تستدعي تحديد الأهداف لكل فترة زمنية بالطريقة التي تتناسب مع الظروف المتغيرة.

. و يهدف نظام الإدارة بالأهداف إلى :

* تحقيق الترابط والتّكامل بين الأهداف السنوية و متوسطة المدى، و بين الأهداف المستقبلية ذات

[1]. محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع و دار الثقافة النشر و التوزيع، ، الطبعة الأولى، الإصدار الأول، عمان، 2003، ص7.

[2].نفس المرجع السابق، ص 8.

[3].نفس المرجع السابق، ص 11.

المدى البعيد.

* ربط أشكال الأداء اليومي الروتيني بأهداف ممكنة قابلة للقياس خلال فترة زمنية محددة.

* دفع المنظمة بأكملها للتأهب والحركة السريعة و الإيجابية، وذلك من خلال تعبئة جهود وطاقات كافة العاملين على مختلف المستويات الإدارية.

* مساعدة المنظمة على سد الفجوة بين مستوى أدائها الحالي و بين مستوى أداء المنظمات المنافسة.

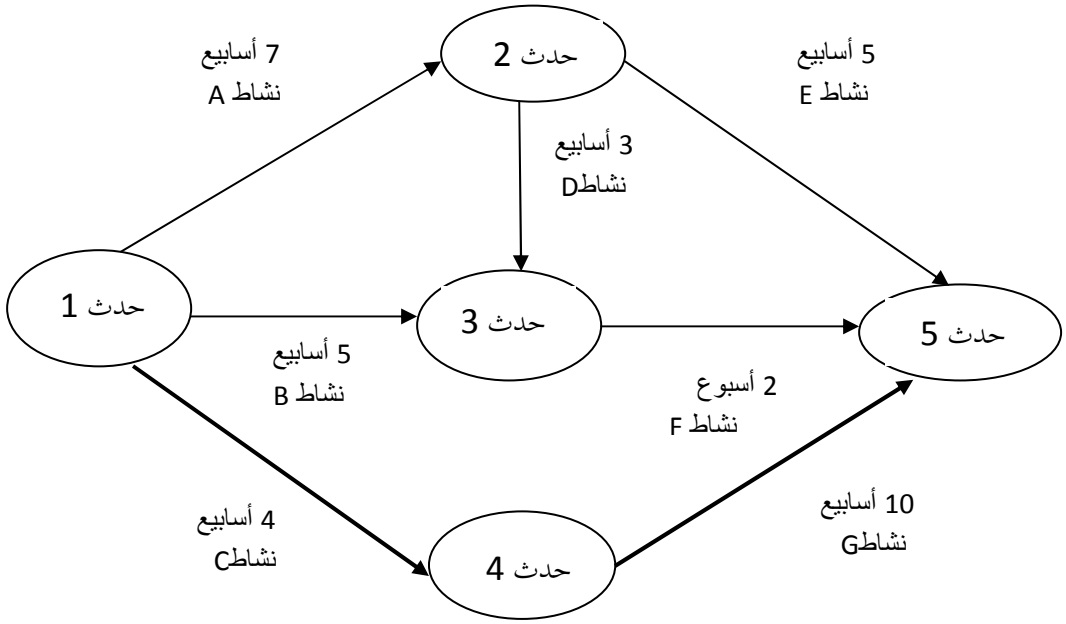
* وضع مجموعة من المعايير الرئيسية التي تمكّن من متابعة و تقييم أداء العاملين بشكل موضوعي يدفع العمالة الماهرة إلى التقدم إلى الأمام.

2. طريقة تقييم و مراجعة البرنامج: (PERT)

تعتبر هذه الطريقة أداة لتخطيط ومراقبة وتقييم تنفيذ المشاريع والمهام المعقدة، وتستخدم لمعرفة تسلسل الأحداث التي يجب المرور بها لبلوغ هدف ما. يتم بيان شكل أعمال تقييم أداء المشروع من خلال شبكة أعمال ترسم أبعادها و مكوناتها مقدما. ويتم الاعتماد على هذه الطريقة لتحليل و تحديد ماذا يجب القيام به و بشكل تفصيلي، و متى يجب؟ و ما إلى ذلك بكل دقة حتى بلوغ غايات و أهداف المشروع المطلوب في وقت محدد له أو قبله. وتتضمن طريقة *PERT* أربعة عناصر أساسية:

1. شبكة العمل: و هي مخطط يوضح تسلسل العمليات و النشاطات أو المهام التي يجب القيام بها لإنجاز هدف معين. وعند ملاحظة الشكل الموالي (الشكل رقم:01) نجد أنّه يتألف من أحداث تظهر على شكل دوائر التي هي مراكز اتخاذ القرار أو مراكز انتهاء مهام أو نشاطات معينة. كما يتألف من مهام تظهر على شكل أسهم تنجز بقصد الانتقال من حدث لآخر. و فوق هذه الأسهم يشار إلى المدة الزمنية المتوقعة لإنجاز المهمة المعينة.

الشكل رقم (01): العناصر الأساسية لشبكة(PERT)



Source :Poggioli P,Pratique de la Methode PERT, les éditions d'organisation,paris,1998,p3

و لتكوين شبكة أعمال وفق هذه الطريقة، علينا تحديد الأنشطة بدقة، وبيان تسلسلها، وتعيين الأفراد الذين سيؤدون هذه الأنشطة، وحساب الزّمن المطلوب لإنجازها. وتعكس الشبكة عدد العلاقات بين الأحداث و النشاطات. فمثلا يعكس لنا الشكل رقم (1) بأن النّشاط (F)لا يمكن أن ينطلق في إنجازه إلا بعدما ينتهي النشاطان (D)و(B) السابقان له مباشرة.

2. المسار الحرج: هذا المسار يهدف إلى مراقبة تنفيذ مشروع أو خطة ما، والذي يتكون من عدّة مراحل.ولا بدّ من تحديد المسار الحرج والذي يعبر عن المسار ذو مدة الإنجاز الأطول في شبكة العمل، و يجب البدء بإنجاز الأنشطة التي تقع ضمن هذا المسار أولا بأول، حيث أن أي تأخير في انجاز أنشطة هذا المسار يؤدي إلى تأخير فعاليات المشروع بأكمله. و تعبّر الأسهم المزدوجة في الشكل السابق عن المسار الحرج والتي تبلغ مدتها 14 أسبوعا. لذا يجب التركيز على هذا المسار قصد تقليص المدة الزمنية للإنجاز.

3. الكلفة والوقت: من العناصر ذات القيمة في هذه الطريقة عنصر الوقت والتكلفة اللذان يجب دراستهما بإمعان شديد، ذلك أن هذه الطريقة تسعى لتخفيض الوقت والتّكلفة. لذا على الجهة المعنية دراسة الكلف المتوقعة لتنفيذ كل نشاط و تحديد المدة الزمنية لإنجازه في كل مرحلة.

*** فوائد تطبيق أسلوب تقييم و مراجعة البرنامج:**

إن تطبيق أسلوب تقييم و مراقبة تنفيذ البرنامج يفيد الإدارة في الميادين التالية:[1] *

تحديد زمن تنفيذ المشروع أو البرامج. * زمن

البداية لتنفيذ المشروع و زمن انتهائه، إضافة إلى زمن بداية و نهاية كل نشاط من أنشطة المشروع المختلفة. * تحديد الأنشطة

التي يمكن أن تتسبب في حدوث تأخيرات في تنفيذ المشروع (الأنشطة التي تعتبر حرجة)

* تحديد إمكانية

تخصيص الموارد الفائضة من الأنشطة غير الحرجة(الأنشطة التي يمكن تأخيرها) إلى الأنشطة الحرجة (التي يجب أن تنتهي في موعدها المحدد، دون أن يؤثر تحويل تلك الموارد على وقت الانتهاء الكلي للمشروع) * بيان الأنشطة التي

تستوجب تركيز مضاعف من قبل الإدارة. * تحديد الإمكانيات

المختلفة لتسريع تنفيذ المشروع و ما هي قيمة الزيادة في التكلفة المترتبة على ذلك.

* توفير إمكانية مراقبة

وتقييم تنفيذ البرنامج أو المشروع خلال كل مراحل إنجازه وذلك باستعمال شبكة تنفيذ المشروع و الجدول الزمني الخاص بإنجازه. **المطلب الثالث: عوائق التخطيط الإستراتيجي** على الّرغم من وجود العديد من

المزايا التي تجنيها المنظمات من خلال استخدام مفهوم التخطيط الإستراتيجي، إلا أنّه هناك عددا من المنظمات لا تستطيع الإعتماد على هذا الأسلوب نظرا للعوائق والعقبات التي يمكن أن تصادفها في حال استخدامه، مما يوجب على القائمين على المنظمة ضرورة مراعاتها و الاهتمام بدراستها و تحليلها. و من بين هذه العقبات نذكر:

1.البيئة الخارجية المضطربة التي قد يجعل التّخطيط متقادما قبل أن يبدأ، و ذلك للأسباب التالية:[2]

* التّغير السريع في البيئة الخارجية (القانونية، السياسية، الإقتصادية): فالتّغيير السريع و المفاجئ لعناصرالبيئة الخارجية يُفرغ كل العمليات الناتجة عن التخطيط من محتواها و يؤدي في النهاية إلى عدم قدرة المنظمة على إجراء مختلف أنواع التقديرات و التّوقعات للمؤشرات الخاصة بنشاطها. *ارتفاع تكلفة

[1].أحمد عبد اسماعيل الصفار، ماجدة عبد اللطيف مُحَمَّد، الأساليب الكمية في الإدارة، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، 1999، ص 272.

[2]. نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي و العولمة، الدار الجامعية، القاهرة، 2003/2002، ص12.

المتابعة عن قرب و بصورة مستمرة، فالمدير الذي يتجاهل هذه الحقيقة يصبح تخطيطه غير واقعي و يؤدي إلى فشله. *ظهور عوامل لا يمكن التحكم فيها أو الرقابة عليها في البيئة الخارجية وتعدّد آثارها السلبية على الخطط الموضوعية .

2.عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب، وقد يرجع ذلك للأسباب التالية:[1] * اعتقاد المديرين بعدم توفّر الوقت الكافي للتخطيط الإستراتيجي، فمن وجهة نظرهم أنّ الوقت اللازم لإدارة العمليات اليومية وحل المشاكل الروتينية يستغرق كل وقت عملهم، ففي هذه الحالة على المديرين أن يفوضوا بعض الأعمال اليومية والروتينية إلى بعض المرؤوسين حتى يتفرغوا للقيام بمهام التخطيط. *عدم فهم خطوات التخطيط الإستراتيجي من جانب بعض المديرين، وعدم مشاركة جميع المستويات الإدارية في التخطيط بنفس القدر والجهد و الاهتمام بسبب ضعف رؤية و توقعات البعض، و مبالغة و طموح البعض الآخر، و بالتالي ظهور التفاؤل والتشاؤم عند وضع الأهداف والغايات مما يؤثر سلبا على نجاح عمليات التخطيط الإستراتيجي.

3.مشاكل التخطيط الإستراتيجي تترك انطباعا سيئا في أذهان المديرين، وذلك للأسباب التالية:[2] * مشاكل وضع نظام للتخطيط الإستراتيجي و غموض أهدافه لا تجعل المدير متقبلا للفكرة، بسبب عدم اعتناقه لفلسفة وفكر التخطيط الإستراتيجي لطول مدته وعمق أفكاره والعمليات التحليلية التّي يحتاجها.

*المجهود الكبيرالذي يتطلبه جمع البيانات وتحليلها ووضع الخطط الإستراتيجية لا تجعل المدير مقدرا لأهمية الفكرة ومتحمسا لإنجازها، نتيجة لضعف عمليات التنسيق بين المجالات الوظيفية المتعددة بالمنظمة.

* ارتكاب أخطاء في إدارة الخطط الإستراتيجية، وعدم التّكامل بين التّخطيط الإستراتيجي وأساليب الإدارة والتّنظيم الأخرى بالمنظمة.

4. ضعف الموارد المتاحة، مثل: + الموارد المالية.

+ صعوبة جلب التكنولوجيا و الأساليب الفنية.

+ نقص في القدرات الإدارية.

+ نقص في الخبرات و المهارات لدى العاملين بالمنظمة.

[1].إسماعيل محمّد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 41.

[2].نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص 12.

* **5. التخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى وقت و تكلفة كبيرة**، وذلك للأسباب التالية:[1]

تستغرق المناقشات حول رسالة وأهداف المنظمة وقتا طويلا من الإدارة العليا، و قد يرى بعض المديرين في هذا مضيعة للوقت، حيث لا توجد خلال هذه الفترة من المناقشات أي نتائج مادية ملموسة. *

الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات و الإحصائيات المكلفة، والتي قد لا تكون متوافرة لدى المنظمة، و من ثم يكون لزاما عليها أن تقوم بجمعها و إعدادها ، و يستغرق هذا عادة زمنا طويلا كما يتطلب إنفاقا كبيرا، و قد تكون تكلفة الحصول على هذه المعلومات كبيرة بحيث لا تستطيع بعض المنظمات صغيرة الحجم تحمّلها، وحتى في المنظمات كبيرة الحجم فقد يتردد الإداري في تخصيص هذا القدر من الإنفاق على جمع المعلومات، لأنّه لا يستطيع أن يثبت – بصورة مؤكدة– أن توفير هذه المعلومات و الإحصاءات سوف يؤدي إلى زيادة العائد على المنظمة.

المبحث الثالث: أسس التخطيط الإستراتيجي

المطلب الأول : تشخيص الوضع الراهن

تعّد بيئة المنظمة من العوامل الهامة التي تحدد نجاح أي نشاط في المنظمة، و تواجه المنظمات اليوم بيئة أعمال على درجة عالية من التركيز والتغيير والتعقيد، لما يحدث فيها من تغيرات وتعديلات في الوضعيات والسياسات والأساليب. و تعرّف بيئة المنظمة بأنّها " مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف أوالظروف التي يمكن أن تكون خاضعة أوغير خاضعة لسيطرة و رقابة المنظمة"[2]. وعليه فبيئة المنظمة هي مصدر جميع مدخلاتها ومخرجاتها حيث يتم الحصول منها على الموارد المختلفة والقوى العاملة و غيرها من المستلزمات اللازمة لممارسة أنشطتها، و إلى البيئة يتم تقديم المنتجات من سلع و خدمات.

الفرع الأول:تحليل البيئة الخارجية للمنظمة

إن دراسة و تحليل العوامل البيئية الخارجية يعتبر مفتاح التخطيط الإستراتيجي للوقوف على الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجه المنظمة مستقبلا، والتّعرف على الموقف التنافسي والحصة السوقية مقارنة مع باقي المنظمات. يعني تحليل البيئة الخارجية رصد ما يحدث فيها من تغيرات إيجابية أي فرصا يمكن استغلالها لصالح المنظمة، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدا للمنظمة. والتّغير في البيئة هو الذي يوجد الفرص والتهديدات [3]. وعلى المدير الإستراتيجي

[1]. اسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 41.

[2].مصطفى محمود أبو بكر، مدخل استراتيجي في تطبيق إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة، الدار الجامعية، القاهرة، 2005، ص95.

[3]. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر و الطباعة و التوزيع، القاهرة، 2000، ص 95.

أن يركّز اهتمامه في جمع المعلومات عن التغيرات التي تحدث في البيئة المحلية والعالمية التي تؤثر على المنظمة بما تتيحه من فرص و ما تفرضه من تهديدات. ويتوقف نجاح المنظمة على مدى تأقلمها مع البيئة الخارجية بطريقة تزيد من درجة استفادتها من الفرص، و من قدرتها على مقاومة التهديدات. وبصفة عامة تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية الخارجية علي تمكين المنظمة من التّعرف على الأبعاد التالية و دلالتها الإستراتيجية:[1] * تحديد سمات المجتمع و الجماهير التي تتعامل معها المنظمة، و ذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم و العادات والتقاليد السائدة، والأولويات التي تعطى لها. * بيان علاقات التأثير والتأثر بالمنظمات المختلفة، سواء كانت تلك المنظمات تمثل امتداد لها أو تستقبل منتجاتها أو تعاونها في عملياتها وأنشطتها. * تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها ونطاق هذه الأهداف سواء على مستوى الأهداف الإستراتيجية أو التشغيلية.

* بيان الموارد المتاحة و كيفية الاستفادة منها، و كيف يمكن للمنظمة أن تحقق تلك الاستفادة. * تحديد نطاق السّوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع وخصائص المنتجات، والقيود المفروضة على المنظمة سواء التشريعية ،القانونية أو الأخلاقية. * تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمنظمات، والذين يمثلون قطاعات عملائها، الأمر الذي يفيد في تحديد خصائص منتجاتها و أسعارها و توقيت إنتاجها و تسويقها..

1. و يمكن إبراز أهمية دراسة التغيرات البيئية في العناصر التالية:[2] أي منظمة هي بمثابة نظام مفتوح في البيئة التي تعمل فيها، و من ثم يفترض وجود تفاعل وتأثير متبادل بينهما، ويمثّل الوضع القائم لأية منظمة، عند نقطة زمنية معينة الناتج النهائي للتفاعلات بين إمكانات و خصائص المنظمة و خصائص المتغيرات البيئية. 2.إن وجود أيّة منظمة فضلا عن نجاحها وبقائها ونموّها يتحدّد بمدى قدرتها على التّفاعل والتّكيف مع البيئة التي تعمل فيها و على تحقيق أهداف الأطراف في هذه البيئة. 3. إن أيّة منظمة تواجه العديد من الفرص، و كذلك العديد من القيود التي تؤثر على سلوك المنظمة.

4. إذا كانت أهداف المنظمة تتأثر بأسلوب وخصائص ممارسة الأنشطة داخل المنظمة، كذلك تتأثر هذه الأهداف بالمتغيرات البيئية التي تعمل فيها المنظمة، ومن ثم عادة ما تضطر إلى تغيير أو تعديل أهدافها، أو أهمية

[1] جمال الدين محمد المرسي ، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة، مرجع سبق ذكره، ص 152-153.

[2] .مصطفى محمود أبو بكر،مدخل استراتيجي في تطبيق إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 293.

هذه الأهداف والوزن النسبي لها استجابة لما يكون في المتغيرات البيئية من فرص أو قيود و تهديدات. 5. إنّ دراسة البيئة توفر للمنظمة المعلومات الواضحة التي تعمل على أساسها وتمكنها من مجابهة حالة عدم التأكد، و محاولة التكيف من اجل إقامة علاقات عادية مع عناصر البيئة.

إنّ كون البيئة الخارجية لمنظمات الأعمال شاملة ومعقدة، فقد طُوّرت منهجيات مختلفة لعرضها و تبسيطها و التعامل معها. و نجد من بين أهمّ هذه المنهجيات تلك التي أشارت إلى وجود مستويين أساسين لهذه البيئة، تتمثل الأولى منها بالبيئة الخارجية العامة، فيما تتمثل الثانية بالبيئة الخارجية الخاصة.

1- تحليل البيئة الخارجية العامة (تحليل *PESTLE*):

إنّ المقصود بتحليل *PESTLE* هو تحليل الظروف والعوامل السياسية و الإقتصادية و الإجتماعية والتكنولوجية والقانونية. و يُمكّن هذا التّحليل من صياغة الاستراتيجيات و الخطط الإستراتيجية من خلال المساعدة على فهم البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمات الآن و في المستقبل. و لكون هذه الظروف تقع خارج سيطرة أي منظمة من المنظمات فإن الدّراية والإحاطة بهذه العوامل تمكّن المنظمة من التخطيط و الاستعداد لها.[1] وفيما يلي تعريف مختصر لعناصر تحليل *PESTLE* :

* **العوامل السياسية** *Policy* : و تعني التأثيرات الحالية و المستقبلية الناجمة عن الظروف السياسية التي تؤثر على عمليات المنظمة. و تؤثر هذه المتغيرات على الخيارات الإستراتيجية للمنظمات بطرق و أساليب مختلفة تتمثل بسياسة الضرائب، التدخل الحكومي.....

* **العوامل الاقتصادية** *Economic* : و تعني التأثيرات المحلية و الوطنية و تأثيرات الاقتصاد العالمي على عمليات المنظمة. كما ينطوي تحت إطار هذه العوامل مجمل المؤشرات المتصلة بخطط التنمية الاقتصادية و المرتكزات المرتبطة بها متمثلة بالنّاتج القومي الإجمالي، معدل الدخل القومي، معدل نمو الاقتصاد، متوسط دخل الفرد، معدل التضخم و البطالة.....إلخ من العوامل المرتبطة بالجانب الاقتصادي.

* **العوامل الإجتماعية** *Social* : و توضح الطرق التي تؤثر فيها التغيرات الحاصلة في المجتمع على المنظمة. و تضم العديد من العوامل والتي ترتبط بالقيم الإجتماعية السائدة والأعراف والتقاليد و الأطر الأخلاقية للمجتمع و الأفراد، بالإضافة إلى ديموغرافيا السكان، و الحركة الاستهلاكية.

[1] .خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص94.

***العوامل التكنولوجية** *Technology* : وتبين تأثير التكنولوجيا الجديدة والناشئة على عمليات المنظمات. و تعتبر التكنولوجيا من العوامل الرئيسية في ميدان المنافسة و يعطي للمنظمة موقعا رياديا في تطوير و تحسين خدماتها و منتجاتها باستمرار.

* **العوامل القانونية***Legal* : و توضح تأثيرات التشريعات الوطنية والعالمية على عمليات المنظمة من ناحية القوانين الصادرة من قبل الدول والتي تؤثر عليها مثل قوانين العمل، قوانين المنافسة و قانون الصحة و السلامة.

* **العوامل البيئية** *Environment*: وتعني قضايا البيئة المحلية و الوطنية والعالمية المؤثّرة على عمليات المنظمة.

2. **تحليل البيئة الخارجية الخاصة:** و تشمل على:

* **تحليل بيئة المهمة(المتعاملين):** المقصود بتحليل المتعاملين التّحديد الرسمي للمتعاملين• الذين يستخدمون بشكل مباشر أو غير مباشر خدمات/ منتجات المنظمة، أو أولئك الذين يتأثرون بشكل مباشر أو غير مباشر بإجراءاتها و نشاطاتها، ولأن استراتيجيات المنظمة تتجه أصلا لتلبية احتياجات المجموعات المكونة لفئات المتعاملين المؤثّرين و المتأثرين بما تقوم به هذه المنظمة. و لأن المنظمة لا يمكنها وضع أهداف بصورة واقعية و صحيحة دون التعرف على المطالب الحقيقية لتلك المجموعات والتوقعات الفعلية لتلك الفئات، فإنّه لا بدّ من إجراء مسح عميق و شامل لكل فئات المتعاملين بهدف تمييز كل مجموعة بصورة دقيقة و سليمة، تسمح للمنظمة بناء علاقة عمل مفيدة معها. هذا وتقسّم فئات المتعاملين الرئيسيين إلى:[1]

-***العملاء*** : يحتل العملاء بين كافة القوى التي تشكل بيئة المهمة موقع الصدارة من حيث الأهمية والتأثيرالمحتمل على الإستراتيجية و نتائج الأعمال. فالعميل في نهاية الأمرهو الذي يقرر شراء أو عدم شراء منتجات و خدمات المنظمة، و هو ما يؤثّر بشكل مباشر على مستويات المبيعات و الأرباح، و بالتالي قدرة المنظمة على الاستمرار و النمو.

-**العاملون:** باعتبار نجاح المنظمة مرهونا بتحقيق أرباحها، فإن أفراد القوى العاملة هم الوسيلة لتحقيق هذه الأهداف. فعلى المنظمات تبني مدخلا بناء و فعالا لإدارة عامليها يقوم على أساس تكوين فريق متكامل من العاملين لديهم الخبرة و المهارة و لديهم الرغبة في العمل بكفاءة، و يشعرون بالرغبة في البقاء في المنظمة والولاء لها. ومن جهة أخرى، عليها التّعرف و بشكل دوري

• تشتمل كلمة المتعاملين على الأشخاص أو المجموعات من الأفراد الذين يؤثرون و يتأثرون بما تقوم به المنظمة من أعمال و نشاطات و ما تتبناه من برامج و سياسات.

[1]. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 97-99.

ومنتظم على آراء وتطلعات مواردها البشرية من خلال مجموعة من القنوات والأساليب، فتفهّم المنظمة لحقيقة احتياجات أعضاء فرقها ستظل الوسيلة الأمثل في سعي المنظمة لردم الفجوة بين ما هي عليه الآن و ما تريد أن تكون عليه، ذلك أنه لا يمكن للمنظمة، في ظل غياب عملية الاتصال و التّواصل الدوري و المنتظم على ما يدور في أذهان العاملين معها، من تحقيق احتياجاتهم و طموحاتهم.

– **المستثمرون أوالممولون:** يندرج المستثمرون في قائمة أصحاب الشأن من المتعاملين المؤثّرين والمتأثرين بنتائج نشاطات المنظمة. وتعني كلمة المستثمرين حملة الأسهم الذين استثمروا أموالهم في المنظمة.

– **الشركاء الاستراتجيون:** من خلال اتصال المنظمة بشركائها الاستراتجيين يجب أن تفهم احتياجاتهم و تفعل كل ما بوسعها لسدّ هذه الاحتياجات، ويجب عليها أيضا أن تُفهِم الشركاء بحقيقة توقعاتها، وأبعاد رؤيتها، وبمنظومة قيمها و مبادئ العمل لديها، سعيا لتمكينهم من معرفة السبل التي يمكنهم من خلالها مساعدة المنظمة والوقوف بجانبها في رفع مستويات رضا وولاء عملاء المنظمة.

– **الموردين:** من المهم أن تدرك المنظمة أن نجاحها في تقديم الخدمات يعتمد كثيرا على أداء هؤلاء الموردين و استعدادهم لمعاونة المنظمة على تأدية واجبها على أكمل وجه.

–**المجتمع:** كون المنظمة جهة محورية في تشكيلة المجتمع، فإن هذا يزيد من عظم مسؤولية المنظمة في الالتزام بجميع القوانين والتشريعات السّائدة، ويستوجب على المنظمة وعلى العاملين معها دور القدوة في ترسيخ ممارسات الالتزام المجتمعي.

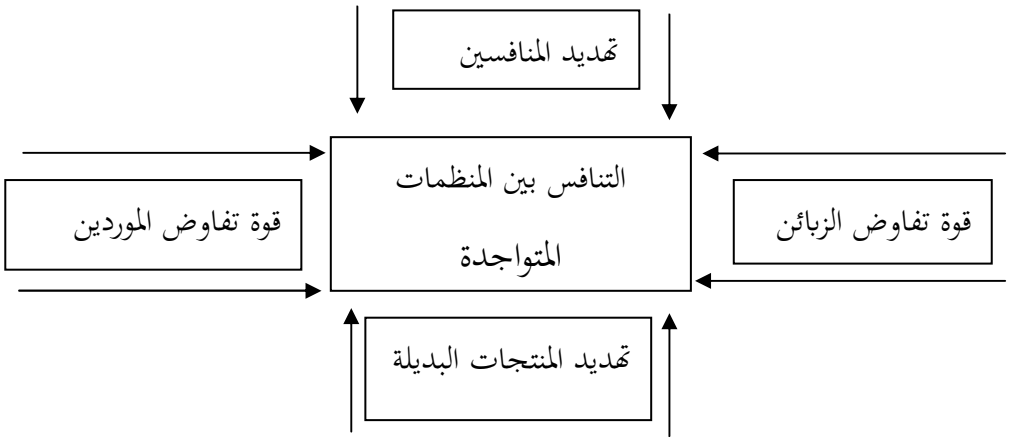
* **تحليل البيئة التنافسية** :لا يمكن عزل تأثير متغيرات البيئة الخارجية العامة عن متغيرات البيئة التنافسية، فالتّفاعل قائم و دائم بينهما. حيث أن تأثير البيئة الخارجية العامة على المنظمات يكون بدرجات متساوية في بعض الأحيان، غيرأن تأثير البيئة التنافسية قد يكون غير متساو، أي يختلف تأثير متغيرات هذه البيئة من منظمة لأخرى. ففي هذه الحالة تنبع الحاجة إلى وجود إستراتيجية شاملة لنشاط المنظمة . كما لا يمكن لأحد تجاهل حقيقة أن هذه البيئة هي حقل الممارسة و تحقيق الأهداف و الغايات التي تسعى لبلوغها.

يرى *M.Porter* أنّ أهم ما يشغل المنظمة هو التّعرف على درجة المنافسة القائمة داخل بيئتها الصناعية و تحديد أطرافها، و يقصد بالبيئة الصناعية[1] مجموعة المنظمات التي تنتج و تقدّم مجموعة من السلع أو الخدمات المتشابهة، ويتوقف مستوى قوة المنافسة على مجموعة عوامل أو

[1]. مؤيد السعيد سالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص 95.

قوى تنافسية أساسية يوضحها الشكل رقم (02)، و لذا ينبغي أن تقوم المنظمة بمراجعة و تقييم الأهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر و درجة تأثيرها على نجاح المنظمة.

الشكل رقم (02): القوى التنافسية الخمس لبورتر



☒⑥❶⑨ ⑦⑥⑨❶ ⑨ ③ ⑥⑤❶⑨⑤ ⑩ ③
⑥⑤ ⑦⑥⑨❶ ⑨ ⑤ ❷⓪③③ ④⑥⑤⓪③ ⑨ ⑦
⑦ ⑨⓪⑩

⑦

1.تهديد المنافسين المحتملين: لا يقتصر تحليل الصناعة على المنافسين الحاليين، بل الأهمّ من ذلك توجيه الاهتمام نحو المنافسين الجدد والمحتملين و الذين لا يمكن تجاهلهم[1]. حيث يكون لدى المنافسين الجدد قدرات جديدة في الإنتاج، و رغبة في إخضاع حصة من السوق لصالحهم، و لذلك فهم يشكلون مخاطر أو تهديدات للمنظمة القائمة.

2.تهديد المنتجات البديلة: المنتجات البديلة هي التي تبدو ظاهريا مختلفة لكنها تستطيع أن تشبع نفس الحاجة. ووفقا لـ*Porter*[2] فإن وجود المنتجات البديلة يحدّ من العائدات المحتملة للمنظمة، فإذا كان المنتج البديل فاعلا في إشباع حاجة أو رغبة قائمة بالسوق، وكان سعر المنتج القائم أو الحالي مرتفعا أو سيرتفع، فإن المنتج الجديد البديل يمثل تهديدا خطيرا للمنتج القائم و سيكون بديلا عمليا له.

3.قوة تفاوض المورّدين: إنّ تزايد القوة التفاوضية للموردين قد يؤثر على ربحية المنظمة التي تتعامل مع المورّد، وكذا على قدرة منظمة جديدة على دخول السوق. فمثلا في مجال نشاط معين

[2]. شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة، رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2005/20004،ص 17.

[2]. مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 98.

يتمتع فيه المنافسون بمركز تفاوضي قوي، قد يصعب على داخل جديد للسوق أن يحصل على مستلزماته الضرورية بسعر يناسبه بحيث يقوى على منافسة منظمات قائمة بالسوق.

4. قوة التفاوض للزبائن: يستطيع الزبائن التأثير على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، والمساومة على جودة أعلى، أو المزيد من الخدمات والتنافس مع بعضهم البعض.

5. التّنافس بين المنافسين الحاليين: ويمثّل هذا العنصر مرتكز نموذج *M.Porter*، لأنّه يشير إلى التقاء العناصرالأربعة السابقة، حيث يُحدث هذا التّنافس وضعية متميزة وهذا بالاعتماد على خطة مبنية على المنافسة عن طريق الأسعار، الإشهار، تحسين الخدمات والتخفيضات الممنوحة للزبائن...و من المهم أن يأخذ المخطط باعتباره عدد و أحجام المنافسين.

فالبرغم من أنّ *M.Porter* لم يذكر سوى خمسة قوى، إلا أنّ *R.Freeman* أضاف قوة سادسة إلى قائمة *Porter* سمّاها " **القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرين**"[1]، حيث تتضمن العناصر الآتية: الحكومات، حاملي الأسهم، النقابات..... و تختلف أهمية هذه المجموعة من صناعة لأخرى، لكننا لا يمكن تجاهلها كقوة مؤثرة .

الفرع الثاني.تحليل البيئة الداخلية للمنظمة

لا يمكن أن تنجح استراتيجيات المنظمة في النّمو والتطور إلا إذا كانت متناسبة مع الإمكانات الداخلية للمنظمة. ولذلك ينبغي أن يتم تقييم تلك الإمكانيات بطريقة واقعية و دقيقة من خلال تجميع بيانات عن الأداء الداخلي للمنظمة وتحليلها للكشف عن نقاط القوة و الضعف. فالتحليل لإمكانيات الداخلية للمنظمة هو خطوة إستراتيجية ينبغي النظر إليها على أنها عملية مرتبطة بما يجري في بيئة المنظمة الداخلية؛ بمعنى أن عملية تحليل البيئة الخارجية يمكن أن تُسفر عن النتائج الآتية:[2]

- نقاط قوة تمكّن المنظمة من استغلال الفرص الموجودة في البيئة الخارجية.
- نقاط قوة يمكن استخدامها في مواجهة تهديدات تفرضها البيئة الخارجية.
- نقاط ضعف تحول دون الاستفادة من فرص موجودة في البيئة الخارجية.
- نقاط ضعف تجعل المنظمة معرّضة بسببها لمزيد من التهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية

فالهدف الرئيسي لدراسة البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة المنظمة، و يقصد بها الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانات جيدة تعزز عناصر القوة لديها، و تساهم في انجاز المهام بمهارة و خيرة عالية؛ بالإضافة إلى تشخيص

[1]. مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 99.

[2].محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص 136.

العوامل التي يستوجب استبعادها أومعالجتها باعتبارها تمثل نقاط الضعف في المنظمة، و يقصد بها المؤشرات التي تدل على نقص في إمكانيات المنظمة.

و تشمل عناصر البيئة الداخلية للمنظمة التي يتعين تحليلها مايلي:

1. التحليل المالي: و يهتم بالنقاط التالية: [1]

+ الإطار المالي للتحليل و التقييم لإمكانات النمو و الربحية.

+ دراسة الوضعية المالية من أجل تقدير الأضرار التّي قد تنجم عن أزمة في السيولة المالية ومن ثم التوقف عن دفع مستحقات العاملين. +

دراسة التكاليف و الهيكلة المالية التي تقدم عرضا عن قوة المركز المالي على المدى البعيد. +

إعادة النظر في مستوى المديونية و التي أصبحت عاملا حساسا لدى مجموعة المحللين الماليين.

2.

التحليل التسويقي: انطلاقا من العناصر المقدمة من المصالح التجارية، فإننا نهتم بالنّقاط التالية: [2]

+ الموازنة

بين أصناف المنتجات و أماكن توزيع المنتجات، إضافة إلى التجزئة السوقية. + الملاءمة

بين تشكيلة المنتج، وضعية المنتجات و تجزئة السوق. إضافة إلى تحليل مختلف أبعاد المزيج التسويقي.

3.تحليل وظيفة الإنتاج: و يشمل العناصر التالية:[3]

+ قدرة الإنتاج و تسييره.

+العمر الإنتاجي و حاجات تجديد وسائل الإنتاج.

4. *البحث و التطوير*: يتمثل في تقييم إمكانية المنظمة على الابتكار ، ويهتم بتحليل:[4]

+ جهود البحث و التطوير.

+ مدى توفر الموارد المالية للمنتجات الجديدة .

+ قدرة الفرد و المنظمة على التجديد و الابتكار.

5. *الموارد البشرية:* من أهم العناصر التي يجب تحليلها و تتمثل ذلك فيما يلي:[5]

+ تعداد الموظفين و تطوريهم الممكن و هيكلتهم.

+ تأهيل العاملين و تكييفهم مع التغيرات التكنولوجية و الإدارية.

[1] Nobert Guedj, finance d'entreprise, les règles du jeu, Edition d'organisation,2eme edition, paris, 2000, p 32.
[2] Yves Evrard et autres, Market, Etude et recherches en marketing, Edition Dunod, paris,2000,p 40.
[3] Jean Benassy, la gestion de production,Edition Hermes, paris,1998, p 86
[4] Atamer Tugrul et Roland Calori, Diagnostic et décisions stratégiques, Edition Dunod, Paris, 1998, p 72.
[5] Jacque igalens ,Audit des ressources humains, Edition Laison, paris, 2000, p 23.

+ العلاقات الإنسانية و الاجتماعية .

6. *الهيكل التنظيمي*: و يشمل العناصر التالية:[1]

+ باعتبار المنظمة نظام مفتوح يجب عليها معرفة رسالتها بدقة.

+ هيكل المنظمة و كذا أعمالها.

+ الثقافة التنظيمية و أشكال الاتصال و المراقبة.

ويعدّ نموذج سلسلة القيمة، الذي قدمه *Porter* عام 1985 في كتابه الشّهير "الميزة التنافسية"، أحد الأساليب الحديثة لتحليل عوامل البيئة الداخلية للمنظمة. يعتبر تحليل سلسلة القيمة الوسيلة التي من خلالها تستطيع المنظمة من التّعرف على الأوضاع السائدة في المنظمة، وتحديد نقاط القوة و الضعف فيها، من خلال سلسلة قيمة الأنشطة التي تؤديها المنظمة، وإمكانيات تحسين و تطوير قيمة الأنشطة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية.

الشكل رقم (3): تحليل سلسلة القيمة

الأنشطة المساعدة	البنية الأساسية للمنظمة إدارة الموارد البشرية التطور التكنولوجي المشتريات					هامش الربح
الأنشطة الرئيسية	الإمدادات الداخلية	العمليات	الإمدادات الخارجية	التسويق و المبيعات	الخدمات	

المصدر : مؤيد السعيد السالم مرجع سبق ذكره، ص 137.

و لقد قسم*Porter* أنشطة المنظمة، كما هو موضح في الشكل، إلى:

1.الأنشطة الرئيسية: و تتمثل في العناصر التالية: [2]

أ.الإمدادات الداخلية: و تتعلق باستلام و تنظيم المواد وكافة عناصر المدخلات للنّظام الإنتاجي، و يتمّ تقويم هذه الأنشطة الفرعية لتحديد نواحي القوة و الضعف فيها.

[1] . Atamer Tugrul et Roland Calori, op-cit p 146.

[2] مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 137.

ب. العمليات: تشمل كافة العمليات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وتتضمن أيضا أنشطة التصميم، التعبئة و التغليف و الرقابة على الجودة.

ج.الإمدادات الخارجية: و تتضمن أنشطة نقل السلع بمختلف أنواعها إلى مراكز التوزيع.

د.التسويق و المبيعات: و تشمل كافة أنشطة التسويق التي تساعد على نقل السلع من أماكن إنتاجها إلى مواطن استهلاكها، متمثلة في الإعلان و الترويج، طرق التوزيع و سياسة الأسعار.

هـ. الخدمة: و هي تلك الأنشطة المتعلقة بالمنتج كالصيانة و الإصلاح، التدريب...

2.الأنشطة المساعدة: و تشمل العناصر التالية:

أ.المشتريات: وتشمل الأنشطة الخاصة التي تهتم بتوفير المدخلات، وضمان تدفقها بالكميات والأوقات الملائمة، وأنها تخدم جميع الأنشطة الرئيسية والمساعدة لاقتناء ما يحتاجونه من البيئة الخارجية.

ب.التطور التكنولوجي: يتعلق بكافة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين طرق الإنتاج الحالية، بما يتلاءم و مقاييس الجودة الشاملة للوصول إلى أعلى جودة و أقل تكلفة.

ج. إدارة الموارد البشرية: و تتضمن كافة الأنشطة الفرعية لإدارة الموارد البشرية المتمثلة في الاختيار، التوظيف، التّدريب و الترقية....علما أن مثل هذه الأنشطة تخدم جميع أجزاء المنظمة و تعتبر عاملا مهما في تحديد نواحي القوة و الضعف في المنظمة.

د. البنية الأساسية و الخدمات المساعدة: و تتكون من كافة المستويات التنظيمية المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة المختلفة في المنظمة، الإدارة العامة، التخطيط، الإدارة المالية،...

من خلال ما تمّ عرضه ، فإن التّحليل الدوري لنقاط القوة والضعف والفرص والتّهديدات ضروري، وهو يشكل أساس التّخطيط الاستراتيجي بشكل عام. فالمتغيرات البيئية تتوالى بسرعة، فما هو الآن فرصة أو كان فرصة بالأمس قد يزول غدا، وما كان نقطة قوة قد يتحول إلى نقطة ضعف. وبالرغم من أن عملية تحليل بيئة المنظمة ليست سهلة، وتستهلك قدرا لا بأس به من المال و الجهد و الوقت، إلا أنها أساسية لاستمرار و نجاح المنظمة. ولكي تستطيع المنظمة أن تعمل بكفاءة عالية، فإنّه ينبغي عليها تحقيق التّرابط بين التّحليل الداخلي والتّحليل الخارجي، بمعنى أن يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بدمج كل من التّحليل الداخلي مع التّحليل البيئي الخارجي بالاعتماد على مجموعة من الأدوات نذكر منها مصفوفة (SWOT)• والجدول التّالي يوضح هذا التحليل.

•كلمةSWOT مكوتة من Strengths و تعني القوة،Weaknesses و تعني الضعف،Oppotdnities و تعني الفرص،Threats و تعني التهديدات.

جدول رقم (02): نتائج تحليلSWOT

العوامل الداخلية / العوامل الخارجية	نقاط القوة(S) قوة في التمويل، الأفراد، التسويق...	نقاط الضعف(w) ضعف في التمويل، الأفراد، التسويق.
الفرص(o) نقاط تمثل مزايا للمنظمة نتيجة للظروف الاقتصادية والسياسية. الاجتماعية و السياسية و غيرها	إستراتيجية(so) Max- max الاعتماد على نقاط القوة في الاستفادة من الفرص المتاحة في السوق	إستراتيجية(wo)Min-max الاعتماد على الاستراتيجيات التنموية لتغطية نقاط الضعف و علاجها حتى يمكن الاستفادة من الفرص المتاحة
التهديدات(t) نقاط تمثل مخاطر أمام المنظمة نتيجة الظروف الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية.....	إستراتيجية(st)Max-mim الاعتماد على نقاط القوة لتكون على مستوى التهديدات و تتكيف معها و تحاول تخفيف أثارها.	إستراتيجية(wt)Min-min الاعتماد على تخفيض حجم العمليات أو المشاركة حتى يمكن علاج نقاط الضعف و مواجهة التهديدات.

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 235.

الغرض من هذا التحليل يتمثل في تحديد الاستراتيجيات التي تلائم موارد وقدرات المنظمة، وذلك بالنظر إلى متطلبات البيئة التي تعمل المنظمة من خلالها؛ ويمكن القول، إنّ الغرض من وضع البدائل الإستراتيجية باستخدام هذا التحليل هو تدعيم قوة المنظمة بغرض التأهب لاغتنام الفرص، ومواجهة التهديدات، وتصحيح نقاط الضعف التي تواجه المنظمة.

إنّ هذه المصفوفة تعتبر أداة هامة تساعد المديرين في وضع الإستراتجية الملائمة وفق ما هو متاح، ويتمثل أصعب جزء في إعداد هذه المصفوفة في المطابقة بين العناصر الخارجية والعناصر الداخلية، ويتطلب ذلك التّحكم الجيّد. مع العلم أنّه لا توجد حالة مثلى تستغل استراتيجيات نقاط القوة / الفرص أي نقاط القوة الداخلية في المنظمة للاستفادة من الفرص الخارجية.

المطلب الثاني: تحديد رسالة المنظمة و أهدافها

1.رسالة المنظمة: من الأهمية أن تأخذ المنظمة موضوع تحديد رسالتها مأخذ الجدّ، وتأثيرها

على فكر و تصرّف أعضائها من جهة، و انعكاسها على إدراك الأطراف الخارجية ذوي العلاقة لإمكانيات وتوجهات المنظمة من جهة أخرى. فعلى ضوء صياغة الرسالة تتحدد هوية المنظمة وثقافتها وتوجهاتها الإستراتيجية وقواعد العمل،ومن ثم تتحدد مقومات ومتطلبات تحقيق استمرار و بقاء المنظمة و نموها.

و تعبّر رسالة المنظمة عن الاتجاهات العامة للإدارة العليا في المنظمة، و فلسفتها في تحريك موارد المنظمة البشرية و المادية للمنافسة في السوق، على النحو الذي يزيد من قوتها التنافسية و يعظم من قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمتعاملين و المجتمع بصفة عامة.[1] و عليه، فالرسالة هي بمثابة دستور المنظمة، يتضمن عبارات يتم الاسترشاد بها لتحديد التوجهات العامة للمنظمة، و توضيح سبب وجودها؛ و يمكن اعتبارها إذن"مجموعة من المبادئ و القواعد الكبرى أو المقاييس التي توجه التصرفات بصفة دائمة داخل المنظمة" [2]. كما تعبّر الرسالة عن الاختيارات الأساسية للمنظمة وتحديد أفضل الطرق لاستغلال الإمكانيات المتاحة، وكذا الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها في الأجل الطويل، والوسائل التي تستخدمها للوصول إلى هذه الأهداف. و لتحقيق رسالة المنظمة فإنّها يجب أن تركّز على السّوق الذي تعمل فيه، و على المستهلكين أو المتعاملين معها، وأن تتحدد مجالات عملها بدقة. و هناك بعض المنظمات التي تعلن في أهدافها الرئيسية مواصفات المنظمة مثل قيمة المنظمة، مواصفات المنتج وكذلك فأنّها توضح فلسفة المنظمة والغرض من إنشاءها. و من خلال محتوى الرسالة، فإن الجمهور الدّاخلي (العاملين) و الخارجي(المستهلكين، المستثمرين...)، تنشأ لديه الثّقة في العمل بالمنظمة أو في التّعامل معها، و بذلك تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها الرئيسية.[3] لذلك يمكن القول أن لكل منظمة رسالة خاصة بها وتختلف باختلاف المنظمات (سواء أكانت تهدف إلى الربح، أو التي لا تهدف إلى تحقيق الربح)، وكذلك ترتبط رسالة المنظمة مع المستويات التنظيمية، فالمنظمات الصغيرة التي لا تتضمن مستويات تنظيمية كثيرة ،رسالتها تشمل المنظمة ككل؛ أما المنظمات المتوسطة و الكبيرة و التي تتطلب وجود عدة مستويات تنظيمية، فإن عملية تحديد الرسالة تتطلب جهودا كبيرة لصياغتها و لتوافقها مع المستوى التنظيمي التابع للمنظمة، وهنا يمكننا القول بأن هناك رسالة على مستوى المنظمة ككل، و كذلك رسالة على مستوى وحدة الأعمال الإستراتيجية.

بالرغم أنّ رسالة المنظمة تتميز بالثبات النسبي مقارنة بالأهداف و

---

[1]. محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص 43.

[2] بوزيدي دارين، مساهمة لإعداد الاستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء، حالة مؤسسة الانجاز بسكرة رسالة الماجستير، فرع تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة حاج لخضر، باتنة، 2004، ص 23.

[3] محمد حافظ الزهران، التخطيط لمواجهة الأزمات و الكوارث، بدوت دار نشر، القاهرة، 2004، ص 41.

الإستراتيجيات التي تتصف بالتعديل والتطوير والتغيير من فترة لأخرى، فمن الممكن أيضا أن تتغير رسالة المنظمة لأسباب عديدة قد تعود إلى التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمة، و ظهور تهديدات خطيرة تواجه استمرار المنظمة و نموها، أو بسبب التغيرات في البيئة الداخلية التي تستوجب تغييرا في رسالة المنظمة. وفي هذا الصدد، فقد أكّدت جماعة مصفوفة بوسطن الاستشارية بأن التّغيير في الرسالة قد يكون ضروريا [1] تبعا لمقتضات البيئة الخارجية والداخلية، و ينبغي في تلك الحالة أن لا يكون التغيير شخصيا بل يشترك فيه جميع المتعاملين مع المنظمة، وبالتالي يمكن اتخاذ قرار بتغيير رسالة المنظمة لكي يكون مدعوما من جميع الأطراف بغية تحقيق النجاح. وتختلف الرسالة عن الرؤية، فالرؤية هي الأساس العام الذي تبنى عليه الرسالة و يقصد بها " الصورة التي تريد المنظمة أن تحققها لنفسها في المستقبل"[2]. و وفقا لهذا المعنى، فإن الرسالة أبعد منالا من الرؤية، وبمعنى آخر فإن الرؤية أقرب في التحقيق.وعليه فإن الرؤية هي أقرب من الرسالة عند تحديد الأهداف العامة للمنظمة. و يقدّم الجدول التّالي الفروق الكائنة بين الرسالة و الرؤية.

جدول رقم(03): الفروق الكائنة بين الرسالة و الرؤية

وجه المقارنة	الرسالة	الرؤية
المعنى	غرض المنظمة و أنشطتها	صورة تود المنظمة تحقيقها
درجة العمومية/التحديد	أكثر عمومية	أكثر تحديدا
التغطية الزمنية	تغطي عمر المنظمة	تغطي فترة من عمر المنظمة

[1].زكريا مطلك الدوري، الادارة الاستراتيجية، مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، ص 54.

[2].هاني عبد الرحمن العمري، مذكرة مادة دراسات إدارية،أدر438، كلية الاقتصاد و الإدارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الملك بن عبد العزيز، جدة، الطبعة الرابعة، 2008، ص 31.

قربها من الأهداف	بعيدة نسبيا	قريبة نسبيا
درجة الثبات/ المرونة	أكثر ثباتا	أكثر مرونة

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 87.

و تمثّل الرؤية عنصرا مهما، فهي بمثابة الضوء المرشد الذي تتجه إليه المنظمة على أمل الوصول إلى النتائج المستهدفة، فهي تعكس المواقف والظروف الحالية، وتعطي انطباعا أو صورة عن الحالة المستقبلية المرغوبة بحيث تكون هذه الرؤية شاملة و متكاملة لجميع أنشطة وأعمال المنظمة، محقّقة بذلك التنسيق و الترابط و التفاعل بين هذه الأنشطة و الأعمال، وهكذا تستطيع أن تحكم و تضبط الوضع الّراهن وأن تضمن المستقبل. إن امتلاك المنظمة لرؤية واضحة يعتبر أمرا ذا أهمية بالغة للمنافسة في الوقت الحاضر، و تبرز أهمية الرؤية المستقبلية للمنظمة في النقاط التالية:[1]

* ضرورة أن تراقب المنظمة و تسيطر على مستقبلها في بيئة أصبحت تنافسية بشكل كبير في الوقت الحاضر، و هذا الأمر يعطي معنى حقيقيا لاتجاهات تطورها المستقبلي.
* تُبرز الرؤية الحاجة إلى استراتيجيات إبداعية، مستندة إلى مزايا تفوق حقيقة امتلاك المنظمة لاستراتيجيات طويلة الأمد، خاصة وأن هذه الاستراتيجيات تلبي التّطلعات الحقيقية للعملاء و تعزز منظورهم الإيجابي تجاه المنظمة.
* تُبعد المنظمة عن حالات الفشل المصاحبة لعدم إمتلاك منظور واضح و محدد للأعمال.
* تحثّ على إحداث تغيرات جوهرية مطلوبة في ثقافة المنظمة و في نماذج السّلوك الأساسية، و تعطي تبريرا مقبولا لتبني نماذج سلوكية جديدة خاصة إذا تطلبت ظروف العمل ذلك.
* تبني حالة التفاعل الإيجابي بين جميع العاملين في منظمة الأعمال.

إنّ كون الرؤية تعطي منظورا مستقبليا للمنظمة، فهي تشكل مع الرسالة أساس المفاضلة و الاختيار بين الأهداف و مجالات النشاط و بدائل المنتجات و الأسواق و غيرها، و لا يتحقق هذا إلا إذا تضمنت الرؤية العناصر التالية:[2]

+ يجب أن تكون الرؤية بسيطة و واضحة و سهلة الفهم من قبل معظم الأفراد في المنظمة. +
يجب أن تتصف بالطموح و الواقعية ،وأن تكون قادرة على خلق معان جديدة للمنظمة. +
توفر الفرصة للتركيز على أنشطة الأعمال المحورية والوقت المطلوب لإنجازها، أي التركيز على

[1].خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 123.

[1].هاني عبد الرحمن العمري، مذكرة مادة الإدارة الإستراتيجية في البيئة العالمي، 475،(مسار إدارة الأعمال الدولية)، كلية الاقتصاد و الإدارة، قسم إدارة الاعمال، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2007، ص 50.

+ الأشياء الصحيحة التي تنفّذ و أفضل النتائج المتحققة عن ذلك.

تحقيق الإتفاق القوي و الكامل في المنظمة و توفير القناعة الكافية بأن الرؤية للإدارة العليا مرغوبة و ممكنة التحقيق و ذات قدرة على الإنجاز أيضا. .

* إن الصياغة الجيدة للرسالة و الرؤية تساعد المنظمة في:[1]

* توحيد آراء المديرين حول الإتجاهات المستقبلية.

* تقليل المخاطر الناتجة عن فقدان الرؤية الإدارية و ضعف عملية اتخاذ القرارات.

* توليد الإقتناع بأغراض التنظيم و تنمية الولاء و الإنتماء له.

* حث العاملين على التعاون و المشاركة في تحويل الرؤية إلى واقع عملي.

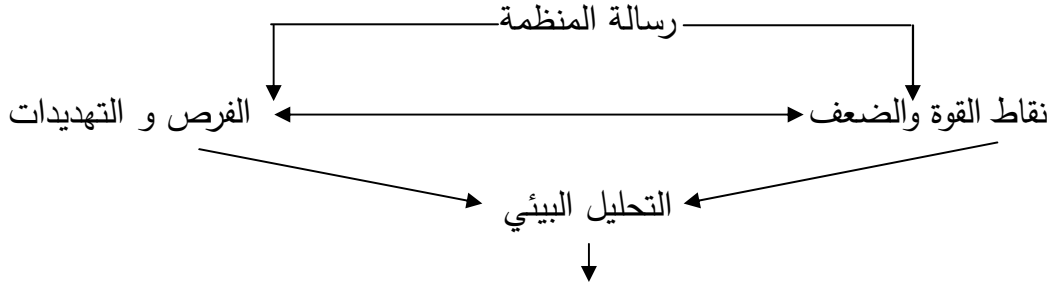
* توفر أساس لصياغة رسالة الإدارات ، وتحديد الأهداف وتصميم إستراتيجيات التوظيف.

مساعدة التنظيم في تحقيق التهيئة للتعامل مع متغيرات و تحديات المستقبل.

***التفاعل بين الرسالة و تحليل البيئة الداخلية و الخارجية:**

توجد علاقة دائمة بين الرسالة و بين نتائج تقييم البيئة الخارجية و كذا الإمكانيات الداخلية. فعند بداية المشروع تقوم الإدارة العليا بتقييم البيئة الخارجية للتعرف على الفرص و التهديدات الموجودة فيها، ثم تقييم الإمكانات المتاحة لتحديد نوعية الفرص التي سوف تركز عليها المنظمة والتي تتناسب منطقيا مع إمكانياتها. فإذا كانت الرسالة تحدد مثلا، أنّ نشاط المنظمة يقتصر على السوق المحلي، فإن عمليات التحليل تركز على تجميع المعلومات عن المحلي. والتفاعل بين الرسالة و عمليات التحليل هو عملية مستمرة، فقد تُظهر نتائج التحليل نتائج معينة مثل أن هناك أسواق جديدة يمكن دخولها بتكلفة معقولة، فيتم، بناء على تلك المعلومات الجديدة، تعديل الرسالة بحيث لا يقتصر السّوق المستهدف على السوق المحلي بل يعدل ليشمل أسواق جديدة. و يتضح من خلال هذا، أنّ هناك تفاعلا مستمرا بين الرسالة و تقييم البيئة الخارجية و تقييم الإمكانات الداخلية كما هو موضح في الشكل التّالي:

الشكل رقم (04) : التفاعل بين الرسالة و التقييم الداخلي و الخارجي



[2]. ثابت عبد الرحمن، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و نماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، القاهرة، 2003/2002، ص 113.

الإستراتيجيات

المصدر: محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص 139.

2/أهداف المنظمة:

من الطبيعي أن تصمّم الإدارة العليا أهدافا تهيئ للمنظمة البقاء والنّمو والربحية، وتتضمن أهداف المنظمة في الأمد الطويل أهدافا وظيفية (التسويق، الإدارة المالية، الموارد البشرية)، وأهدافا متعلقة بدورة حياة المنظمة،و أهداف النموأهداف الاستقرارأو الانكماش إذا اضطرت الإدارة لذلك استجابة لمتغيرات بيئية غير مواتية . فالهدف عبارة عن حالة مستقبلية مرغوبة تحاول المنظمة تحقيقها،وفي هذا السياق نستطيع القول أن الغرض من وضع الأهداف هو التحديد الدقيق لما يجب عمله إذا رغبت المنظمة في تحقيق رسالتها.[1] وتشيرالأهداف إلى النّتائج التي ترغب المنظمات في تحقيقها عبرالأنشطة والمهام التي تؤديها. كما تشمل الأهداف الغايات الجوهرية المرجوة و النهايات المستهدفة، والتي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد و القدرات التنظيمية، المادية وغير المادية المتاحة أو التّي يمكن خلقها حاليا و في المستقبل القريب والبعيد.[2] و من ناحية أخرى، يشير مصطلح الغايات [3]،إلى أن النتائج النهائية للمنظمة ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، وعادة ما تستند الغايات إلى رسالة المنظمة وصورتها المميزة وتعكس منتجاتها الرئيسية و أسواقها التي تقوم بخدمتها.....وتتميز الغايات بالبعد عن التفصيل و الشمول لكافة المجموعات التي تخدمها المنظمة، والمدى الزمني الطويل، وتساعد الغايات الواضحة على تحقيق التخصيص الجيد للموارد و الاستخدام الفعال لها، كما تساعد أيضا على تحديد الأهداف الفرعية و فهم العاملين لأدوارهم و مسؤولياتهم.

و بما أن الأهداف تشير إلى النّتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها من خلال التّخطيط الإستراتيجي، فإن صياغتها و تحديدها بشكل سليم يمثل مقياسا يساعد المنفذين على تحديد مدى ما وصلوا إليه من انجاز، فبقدر ما تكون الأهداف ممتزجة بصورة واقعية مع متغيرات و قوى البيئة، وفي نفس الوقت طموحة و شفافة في التعبير عن رؤية و رسالة المنظمة– باعتبار أن الأهداف تنبع من الرسالة– و بنفس القدر، تستطيع الإدارة توفير فرص النّجاح في ميدان

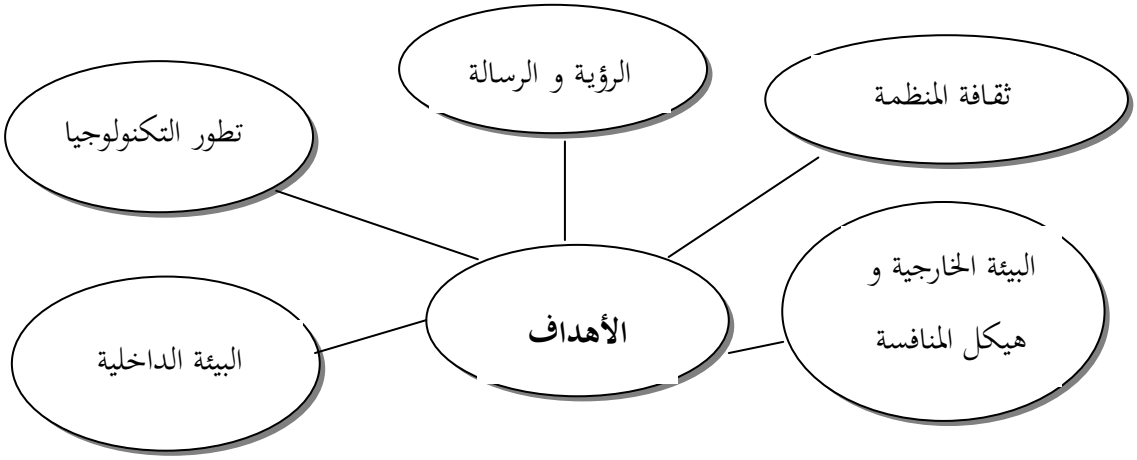
[1] شارلز و جاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، " مدخل متكامل"، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص 95.

[2] هاني عبد الرحمن العمري، الإدارة الإستراتيجية في البيئة العالمية، مرجع سبق ذكره، ص 53.

[3]. ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 122.

المنافسة. إذ لا يكفي أن تكون الأهداف مترابطة بنيويا مع رؤية و رسالة المنظمة، و إنما تكون مرتبطة بعلاقة تفاعلية مع عناصر مؤثّرة نوردها في الشّكل التالي:

الشكل رقم(05) :التفاعل بين الأهداف و العناصر المؤثرة فيها



المصدر: هاني عبد الرحمن العمري، الإدارة الإستراتيجية في البيئة العالمية، مرجع سبق ذكره، ص 53.

فالتّغيير الذي يحصل في التكنولوجيا أو في هيكل المنافسة أو في البيئة الداخلية، سواء ما كان له صلة بإعداد التنظيم أو إعادة تصميم الأنظمة الإدارية، سيؤثر بصورة مباشرة في طبيعة و نوع و اتجاه الأهداف، إلى جانب تأثير رؤية و رسالة المنظمة، حيث أن المتغيّرات التكنولوجية و المنافسة والعوامل الخارجية الأخرى تفرض تحولات مفاجئة و سريعة في بعض الأحيان، على عكس تأثير الرؤية والرسالة التي تتصف في معظم الأحيان بالثّبات النسبي وعدم التّغير إلا في حالات استثنائية. في نفس السّياق ، لا يمكن اعتبار الأهداف حقائق ثابتة بل يمكن اعتبارها مرامي أساسية تسعى المنظمة إلى تحقيقها و يمكن تعديلها أو تغييرها إذا ما تغيرت الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة أو طرأ تعديل علي رسالة المنظمة، وبالتّالي يتطلب تغيير بعض الإستراتيجيات بما يتلاءم و طبيعة و حجم تلك التغيرات.

*** أهمية تحديد الأهداف:** ينبغي على الإدارة أن تتأكد من إمكانية تحقيق الأهداف الموضوعة و تحديد المعايير لقياس النتائج المتحققة، و الإطار الزمني لذلك. و تكمن أهمية وضع الأهداف بما تحققه من وظائف مهمة للمنظمة في الجوانب التالية:[1]

+ تعّد الأهداف من أهمّ عناصر التّخطيط: لا يمكن قيام المدير بوظيفته التخطيطية دون وجود أغراض و أهداف واضحة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فتبنى عمليات التنبؤ و تصاغ السياسات و الإجراءات و

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، بحث رقم66، مرجع سبق ذكره، ص 245.

القواعد و تعد الموازنات و البرامج لتحقيق أهداف معينة. + **تعّد الأهداف مرشدا لاتخاذ القرارات:** إن الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها تعتبر العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة للمواقف التي يواجهها، كما أنها تفسر سبب تأثر المنظمة بالظروف البيئية المحيطة، و بالتالي فالقرارات مرتبطة بالأهداف و مستمدة منها. + **تساهم الأهداف في تحديد مراكز المسؤولية:** فالأهداف تتحقق من خلال إدارات وأقسام و أفراد محددين، لكل منهم دور معين حسب مهامه و وظيفته، و بالتّالي تحديد مسؤولية كل قسم أو إدارة أو فرد بناء على الأهداف التي أنيط به تحقيقها. + **تساهم الأهداف في بيان العلاقات السائدة بالمنظمة وعلاقتها ببيئتها:** فالأهداف تسهم في بيان العلاقة بين المنتجات و الأسواق و ما يجب التركيز عليه، كما تساهم في بيان العلاقات بين الإدارات المعتمدة بالمنظمة، سواء كانت بشكل رئيسي أو أفقي أو علاقات تعاون... + **تساهم الأهداف في وضع المعايير و المقاييس** التي تستخدم في الرقابة و تقييم الأداء، فغالبا ما يتّم الاعتماد على أهداف كفاءة الإدارة.

+ **تساعد الأهداف في تقييم أداء الأفراد:** بحيث يتم الاستفادة من نتائج هذا التّقييم في وضع سياسات الأفراد كالترقية و النّقل و التّدريب والحوافز وغيرها +

تساهم الأهداف في تفويض السلطة: إنّ وجود الأهداف السليمة والواقعية يساعد في التّفويض السّليم للسّلطة، كما يساعد في التنسيق بين الأنشطة و المهام المختلفة. وبالرغم ما تكتسبه الأهداف من أهمية بالنسبة للمنظمة، إلا أنّها في بعض الأحيان تبقى كمؤشرات يصعب الوصول إلى تحقيقها و يعود ذلك إلى عدة أسباب، نذكر منها على الخصوص:[1]

1. السعي أحيانا إلى وضع أهداف أقرب إلى المثالية، الشيء الذي يجعلها مثل السّراب عند محاولة الوصول إليها.

2. عدم معرفة المنظمة لكل مواردها وطاقتها،لأنها في الواقع تتجدد وتتفاعل فيما بينها باستمرار، و قد تتناقص و تزداد في وقت قصير متأثرة بالظروف المحيطة بالمنظمة و بالنتائج المحصلة، و بقدر متفاوت بما لم يكن في الحسبان عند تحديد الأهداف. 3. لا تستطيع أن تحصر بشكل جيّد كل طاقاتها و توزيعها توزيعا أمثل، كما يمكن أن تضعه بسهولة على الأوراق في خططها. ** **أنواع**

[1] ناصر دادي عدون ، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 51-52.

الأهداف: هناك عدة تصنيفات و أنواع للأهداف، يمكن إجمالها في الآتي:[1] **+ منظمات ذات هدف واحد و أهداف متعددة::** تقتصر بعض المنظمات من خلال نشاطها إلى تحقيق هدف عام واحد، و هذه المنظمات قد تتصف بصغر حجمها، أو تعتمد في فلسفتها على النظرية التقليدية بافتراضها وجود هدف واحد للمنظمة. في حين أن أغلب المنظمات اليوم تعتمد في فلسفتها على النظريات الإدارية الحديثة التي تفترض وجود أهداف متعددة للمنظمة ومعظمها متوسطة أو كبيرة الحجم. **+ أهداف رسمية و أهداف فعلية:** تتمثل الأهداف الرسمية بما تنشره المنظمة للجمهور عبر التّقارير و وسائل الإعلام و قوى التأثير الخارجية لمدى مساهمتها في المسؤولية الاجتماعية و الحفاظ على البيئة، أما الأهداف الفعلية، فهي قدرة المنظمة عي تخصيص الموارد و إدارة الأنشطة و المهام لكافة وحدات العمل، بما يكفل تحقيق الغايات غير المعلنة التي تسعى إليها المنظمة.

+ أهداف قصيرة الأمد و أهداف طويلة الأمد: تقسّم المنظمات غالبا أهدافها حسب الزمن، فبعض الأهداف تستلزم أوقاتا طويلة الأمد، في حين أن البعض الآخر من الأهداف يتطلب فترة قصيرة أو متوسطة الأمد لإنجازها. **+**

أهداف كلية و أهداف وظيفية: تعمل المنظمة لتحقيق أهدافها إما على المستوى الكلّي للمنظمة، أو على المستوى الوظيفي، فالأهداف الكلية تتمثل في حجم و نمو المنظمة (المبيعات، الأصول ، عدد الأفراد العاملين...)، و هدف الربحية يعدّ من الأهداف الكلية للمنظمة. وهناك أهداف وظيفية ينبغي على المنظمة تحديدها وانجازها، والتي تتمثل في: الإنتاج،الموارد المالية، الموارد البشرية، البحث و التطوير..

. ولكي تكون الأهداف جزءا مهما من التخطيط الإستراتيجي للمنظمة، يجب أن تتحلى بعدة صفات هي كالآتي:

**** أن تكون متوافقة مع عناصر التخطيط الإستراتيجي***[2] : أي أن تكون ترجمة سليمة للرؤية و الرسالة والإستراتيجية، هذا بالإضافة إلى تماشيها مع نقاط القّوة والضعف والفرص و التهديدات التي تظهر في تحليل البيئة. **** القابلية للقياس الكمي***[3]: يجب أن تخضع الأهداف إلى القابلية للقياس الكمي قدر الإمكان حتى يمكن التّحقق من الوصول إليها، وإذا كانت هناك بعض الأهداف صعبة التحقيق كميّا، كتحقيق الرضا

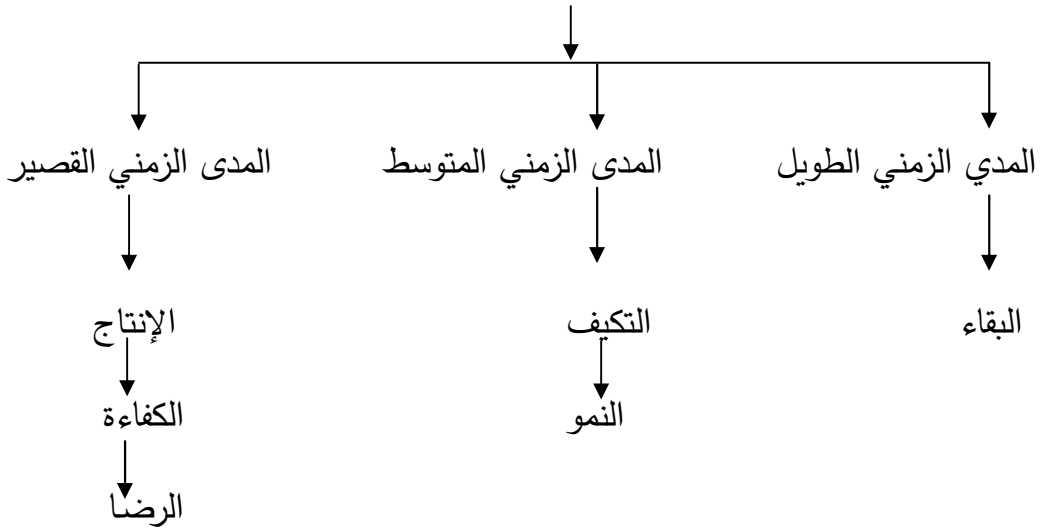
[1] زكريا مطلك الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 59.

[2] .أحمد ماهر ،مرجع سبق ذكره، ص 115.

[3] .ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 49.

الوظيفي.....، إلا أنّ ذلك يجب أن لا يثني من عزم المنظمة على محاولة وضع بعض المقاييس و الطرق و الأساليب الكمية و الوصفية مع الاستعانة باستمارات الاستقصاء التي يمكن أن تساعد في الوصول إلى بعض الدلائل و المؤشرات لمدى تحقيق مثل هذه الأهداف. ***الارتباط بعنصر الزمن:*** [1] إذ لا يكون هناك معنى حقيقي للأهداف دون ارتباطه بزمن تحقيقه، فهناك أهداف طويلة الأجل و أخرى متوسطة و قصيرة الأجل، و الشكل التالي يوضع علاقة الأهداف بعنصر الزمن.

الشكل رقم (06): علاقة الأهداف بعنصر الزمن



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية، بحث رقم066، مرجع سبق ذكره، ص 24

* **أن تكون الأهداف منطقية ومحفزة للعاملين:**[2] يجب أن تكون الأهداف منطقية، حتى تكون واقعية وقابلة للتحقيق، كما يجب أن تكون محفزة للعاملين، وإلا فإنها تؤدي إلى فشلهم وانخفاض معنوياتهم

* **أن تكون الأهداف مرنة:**[3] فإذا تغيرت الظروف مثلا قد يتطلب الأمرأن تغير المنظمة أهدافها بشكل يتسق و يتوافق مع هذه الظروف. ففي ظل ظروف ثابتة أو ظروف مأخوذة في الحسبان يمكن تحقيق الأهداف المحددة، و لكن إذا تغيرت قد يحتاج الأمر إلى مناقشتها مع المديرين المعنيين بغرض تعديل الأهداف.

[1].محمّد حافظ الزهوان، مرجع سبق ذكره، ص 47

[2].محمد حافظ الزهوان، مرجع سبق ذكره، ص 47

[3].أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 117.

* **أن تكون مقبولة و مفهومة:**[1] أي أن تكون ذات شرعية ، ولا تخالف القوانين والتّوقعات و الموارد المتاحة، إضافة إلى هذا يجب أن تصاغ بصياغة سهلة و واضحة و لا تستخدم ألفاظا غامضة أو عامة إلى درجة يختلط فيها الفهم.

المبحث الرابع: أبعاد التخطيط الإستراتيجي

يعتبر التّخطيط الاستراتيجي حجر الأساس لتكوين وتنفيذ الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها تحقيق رسالة المنظمة و أهدافها. والعملية ليست مجرد دراسة للبدائل واختيار البديل الملائم. بل أن التأكد من مدى ملاءمة الإستراتيجية المختارة يتطلب توجيه قدركبير من الاهتمام إلى كافة الجوانب و الأوضاع الخاصة بالمنظمة. **المطلب**

الأول: تحديد الخيارات الإستراتيجية تبدأ

مرحلة تحديد الإستراتيجية بتحليل الأوضاع الداخلية والخارجية في المنظمة، وتحديد موقفها الذي يساعد في وضع مجموعة متكاملة من التحركات والمداخل لتحقيق النتائج المرغوبة على المدى القصير و البعيد. وبالتالي، فالإستراتيجية هي " خطة لكل التحركات التنظيمية الهامة و المداخل الإدارية التي تُستخدم لانجاز الأهداف و تحقيق رسالة المنظمة ".[2] من منظور الخيار الاستراتيجي، فإن اختيار الإستراتيجية يمثل عملية تراكمية عبر الزّمن، وليست مهمة يتم أداؤها في نقطة زمنية واحدة. فعلى الرّغم من أن رسالة المنظمة أو أهدافها قد تستمر بدون تغيير لعدّة سنوات، إلا أن الإستراتيجية قد تتغير عبر الزمن استجابة للتغيرات البيئية. تعدّ الإستراتيجية وسيلة لانجاز أهداف المنظمة، و تنقسم هذه الأخيرة إلى ثلاث مستويات:

1.***الإستراتيجية الكلية للمنظمة***:[3]هي خطة عمل شاملة طويلة المدى، تحدد تنفيذ أنشطة المنظمة لبلوغ هدف طويل الأجل أو أكثر، في سوق آو أسواق معينة باستخدام موارد معينة، في بيئة متغيرة، وعلى ذلك تشكل هذه الخطة الإستراتيجية منهاجا تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية بشأن مجال التركيز (نوع الأسواق و المنتجات ..). و تصمّم هذه الإستراتيجية على ضوء تحليل مستمر للبيئة الداخلية (الموارد و نقاط القوة والضعف) وبيئتها الخارجية (الفرص و التهديدات). والتحدّي الذي يواجه المنظمة في هذه الحالة هو كيفية تحقيق أداء مرتفع و مستقر من خلال محفظة الأنشطة المتنوعة للمنظمة.

2.***إستراتيجية وحدة الأعمال الإستراتيجية***: تشير هذه الإستراتيجية إلى الخطة الموضوعة لتوجيه

[1].نفس المرجع السابق، ص 116.

[4].نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص 182.

[1].شيقارة هجيرة، مرجع سبق ذكره، ص 11.

و إدارة أعمال معينة،و تتعامل هذه الإستراتيجية مع العناصر التالية :[1] + كيفية التنافس بشكل ناجح و تحديد أي نوع من المزايا التنافسية يمكن ضمانه. + ما هي المداخل الرئيسية التي يجب إتباعها في كل مجال وظيفي (إنتاج، تسويق، تمويل، موارد بشرية، بحوث و تطوير) بغرض تنفيذ الخطة الكلية لمستوى النشاط. + كيفية الاستجابة إلى التغيرات في الصناعة والاقتصاد و الجوانب السياسية والتشريعية وفي أي مجالات أخرى.

+ ما هي التصرفات التي يجب اتخاذها فيما يتعلق بأية قضايا إستراتيجية أخرى ، أو أي مشاكل تشغيلية تواجه المنظمة.

3. الإستراتيجية الوظيفية: تشير هذه الإستراتيجية إلى المداخل والتحركات التي تنتهجها الإدارة بغرض دعم الإستراتيجية الكلية لوحدة الأعمال. وتظهر الحاجة إلى الاستراتيجيات المساعدة في المجال الوظيفي بالنسبة لوظائف الإنتاج والتسويق و المبيعات و التوزيع و التمويل و الموارد البشرية و نظم المعلومات.بعد الانتهاء من تحديد موقف وحدة الأعمال الإستراتيجية وفق مجموعة المتغيرات، التي يعتقد المحلل الاستراتيجي أنّها ذات تأثير واضح على المركز الحالي والمستقبلي لوحدة الأعمال الإستراتيجية، فإنّه يجري توليد مجموعة من البدائل الممكنة في ضوء المتغيرات القائمة و ذلك حتى تجري عملية تقييمها ثم اختيار أفضلها.

**** مفهوم و أهمية البديل الإستراتيجي**

لقد حظي موضوع دراسة البدائل الإستراتيجية باهتمام خاص من قبل الدارسين والباحثين في مجال الإدارة العامة و إدارة الأعمال، و قبل أن نتعّرض إلى دراسة هذه البدائل، لا بدّ من القول أن المنظمة يمكنها استخدام خليط من هذه الاستراتيجيات، كما يمكنها أن تقوم بدمج هذا النّوع مع النّوع الآخر، لاختيار بديل مناسب. والبديل الاستراتيجي هو نتيجة التّفاعل بين عوامل خارجية متمثلة في الفرص والتهديدات من ناحية، و مجموعة العوامل الداخلية متمثلة في بنقاط القوة و الضعف من ناحية أخرى، ووفقا لهذا المفهوم تسعى الإدارة العليا إلى خلق حالة الملاءمة بين البدائل وإمكانيات المنظمة الداخلية والخارجية بما يوفر لها القدرة على اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة.[2] لا توجد مجموعة واحدة من الإستراتيجيات التي يمكن استخدامها في جميع مستويات المنظمة، و ينبغي هنا التفرقة بين الاستراتيجيات الكلية و الاستراتيجيات الوظيفية؛ إذ تقوم الإدارة العليا بالإجابة على الأسئلة

[2].نادية العارف، مرجع سبق ذكره،ص 188.

[1].زكريا مطلك الدوري،مرجع سبق ذكره، ص 211.

التالية بعد تحديد ميزتها الإستراتيجية تمهيدا لوضع البدائل الإستراتيجية على ضوء السؤال الأشمل: ما هوالشكل الذي ينبغي أن تكون عليه المنظمة في المستقبل؟ والذي تتفرع منه الأسئلة التالية:

+ هل ينبغي أن نبقى في مجال أو مجالات الأعمال الحالية ؟

+ هل ينبغي ترك مجال عمل معين كليا أو جزئيا عن طريق الاندماج أو التصفية أو بيع جزء من المنظمة؟ +

هل ينبغي أن تصبح أكثر كفاءة و فعالية في مجال أو مجالات الأعمال الحالية؟ +

هل ينبغي أن تحاول النمو عن طريق التوسع في مجالات أخرى؟ +

هل ينبغي استخدام استراتيجيات مختلفة في أجزاء مختلفة للمنظمة؟ 1−

البدائل الإستراتيجية على مستوى المنظمة:

هناك العديد من البدائل الإستراتيجية التي ينبغي على الإدارة العليا أن تختار من بينها ، وهذا يتوقف على الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه المنظمة في المستقبل. و من بين هذه البدائل نذكر مايلي:

أ. إستراتيجية الاستقرار: تتناسب هذه الإستراتيجية مع منظمة ناجحة تعمل في بيئة يمكن التنبؤ بها. لا تتطلب هذه الإستراتيجية تغيرات كبيرة استنادا على فلسفة الثّبات في الحركة، و تركّز المنظمة على كل مواردها في مجال الأعمال الحالية بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا إستراتيجية، بحيث تحافظ على نفس الرسالة والأهداف، وهي ببساطة تنمو سنويا بنفس النسبة تقريبا. وتهدف القرارات الإستراتيجية إلى تحسين أداء المجالات الوظيفية حيث يقاس مستوى الأداء عادة بمعدل المبيعات.

و من استراتيجيات الاستقرار نذكر:[1] أ.**1**

إستراتيجية عدم التغيير،وهي تعني استمرارالمنظمة على نفس المسار دون أي تغيير يُذكر. أ.**2**

إستراتيجية التّوقف / التّريث: و هي تنطوي على خفض أهداف المنظمة إلى مستوى يسمح لها بدعم و تعزيز مواردها في حالة استنزاف مواردها و طاقاتها.

أ.**3استراتيجية الربح:** وهي تنطلق من فكرة التضحية بالنّمو مستقبلا في سبيل زيادة الأرباح الحالية،وتؤدي هذه الإستراتيجية إلى نجاح في الأجل القريب مصحوب، بركود في الأجل البعيد.

[1].خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، 220.

أ.4:إستراتيجية الحركة مع الحيطة و الحذر: تتبع في حالة شعور الإدارة بعدم القدرة على الاستمرار في إستراتيجية النمو بسبب عوامل بيئة خارجية. **ب.**

إستراتيجية النمو: يستخدم هذا النوع من الاستراتيجيات عندما تحاول المنظمة تحقيق العديد من المزايا، مثل زيادة الأرباح والحصة السوقية، تدعيم مكانة المنظمة بالاستفادة من منحى الخبرة في تخفيض تكلفة الإنتاج... ويمكن للمنظمة تحقيق النمو من خلال بعض الاستراتيجيات الفرعية نذكر منها:

ب1.إستراتيجية التّركيز: و تتمثل في تركيز إمكانات المنظمة في مجال محدد نتخصص فيه، ويساعد هذا التّركيز في تحقيق الاستفادة من مزايا التخصص و تنمية القدرة على التّجديد. واكتساب مزايا تنافسية عالية. كما تسمح هذه الإستراتيجية للمنظمة بالتّمتع بجوارية قويّة مع زبائنها و أن تكون أكثر إحاطة بتغيرات عادات الاستهلاك[1]. لكنّها بالمقابل تجبر المنظمة على النّمو البطيء، بالنظر إلى أن كل الموارد تكون موجهة و مركزة على نوع واحد من النشاطات، مما يحيل باقي المجالات على الركود.

ب2. إستراتيجية التّنويع: وتستخدم بهدف تنمية و توسيع فرص المنظمة عن طريق إضافة أسواق جديدة أو منتجات جديدة أو مراحل إنتاجية جديدة، وهذا التّنويع يمكن أن يؤدي إلى الابتعاد عن نشاطها القاعدي. ونميّز ثلاث أصناف من إستراتيجية التّنويع:[2] التّنويع الأفقي و التّنويع المركزي، و أخيرا التنويع المتجمع (المتراص) . و يشير *Thompson* إلى أن أسباب اعتماد استراتيجية التّنويع هي :

- تنويع المخاطر.
- مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضج أو الإشباع.
- تحقيق تدفقات نقدية تزيد على احتياجات الاستثمار في وحدة الأعمال الإستراتيجية.
- زيادة المعدل الإجمالي لنمو المنظمة.

ب3. إستراتيجية التّكامل: تعدّ استراتيجيات التكامل من استراتيجيات النمو المحبذة للمنظمات، خاصة أنها تُدرعليها أرباحا إذا ما وُضعت موضع تنفيذ فعّال، وأتت في إطار دراسات متكاملة. و هناك نوعان من التّكامل: التّكامل العمودي و التكامل الأفقي . و فيما يلي توضيح موجز لهذه الأنواع من استراتيجيات التكامل:

[2].A.Boyer, G.Hirigoyen, J.Thépot,N.Tournois, J.P.Védrine. panorama de la gestion, marketing, production , finance, ressources humaines stetégie, Edition d'organisation ; 2eme édition, 2001, p 271.
[3].A.Boyer et autres, opcit, p 272.

ب1.3: إستراتيجية التكامل العمودي : و يشمل :[1]

** إستراتيجية التكامل العمودي- الأمامي*: تهدف إلى الدخول في مجال توزيع منتجات المنظمة عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة إلى المستهلك النهائي.

** إستراتيجية التكامل العمودي- الخلفي*: عندما تتجه المنظمة نحو السيطرة على المواد الأولية فإنّها تحقّق التّكامل العمودي الخلفي، فقد يكون من خلال السيطرة على التسهيلات الإنتاجية خاصة ما يتعلق بالمواد الخام المستعملة في العمليات. و التّكامل الخلفي يمكن المنظمة من السيطرة بصورة أكبر على جودة المواد الأولية التي تحصل عليها.

ب2.3: إستراتيجية التّكامل الأفقي: و هنا يتم التكامل عند دخول المنظمة لميادين عمل جديدة، فيأخذ شكل طرح منتجات جديدة للأسواق نفسها أو بيع المنتج نفسه إلى أسواق جديدة. كما قد يكون عن طريق شراء المنظمة لمنظمة أخرى تقوم بإنتاج المنتج نفسه وبالعملية الإنتاجية نفسها.

ج.استراتيجية الانكماش: تعدّ هذه الإستراتيجية غير شائعة لأنها تقترن بالفشل، ومع ذلك فهي بديل من البدائل الإستراتيجية المتاحة، فالمنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجية تقلل من حجم تعاملها بطريقة معينة، (الاندماج في مؤسسات أخرى، التحول كليا إلى نشاط آخر....). وتهدف المرحلة الأولى من هذه الإستراتيجية إلى خفض الحجم و التّكلفة، تمثل المرحلة الثانية دعم الاستقرار الذي ينطوي على وضع برنامج تثبيت المنظمة بوضعها الجديد. وهذه الإستراتيجية تمثل مرحلة حرجة في حياة المنظمة، فإمّا أن تنجح في العودة من جديد إلى نشاطها بعد استيعاب عوامل الفشل والأخذ بواحدة من الاستراتيجيات السّابقة أو تفشل أكثر و تخرج من دائرة التّنافس. و من استراتيجيات الانكماش نجد :

ج1.إستراتيجية التّموقع:[2] هذه الإستراتيجية تقوم على تحديد جزء من المجال الذي يشهد انكماشا، حيث أن الطلب على هذا الجزء ما زال يحافظ على نسبة من الاستقرار أو أنّه يعرف قدرا أقل من الانكماش مقارنة مع الأجزاء الأخرى. هذه الإستراتيجية تتوافق إذا مع إستراتيجية التخصص، طورت هنا وفق توقعات دفاعية.

ج2.إستراتيجية الفرز والاختيار: تحضّرهذه الإستراتيجية لسحب مجال ما سحبا نهائيا، وتترجم بما يلي:[3] +

[1]. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، 224.

[2]. ☐🖷⑦.🗋⑥⓪🗎 ⑥⑦▣ꕥ⓪⓪🗎 ⑩↠⑨❶⓪ꕥ↠ ⓪ ↠⑨❺⓪↠⑥🗐☜☛ 🗐

[3] ☐🖷⑦.🗋⑥⓪🗎 ⑥⑦▣ꕥ⓪⓪🗎 ⑩↠⑨❶⓪ꕥ↠ ⓪ ↠⑨❺⓪↠⑥🗐☜☛ 🗐

المحافظة على الأسعار أو رفعها. +

توقيف الاستثمارات. +

تقليص التكاليف: تكاليف الصيانة، تكاليف البحث و التطوير.

ج3.إستراتيجية التّصفية: عندما تجد المنظمة نفسها في موضع تنافسي سيئ (عملاء قليلون، منافسون أقوياء، هوامش ربح ضعيفة، مستقبل غير واضح) ، فان الإدارة لا يبقى أمامها سوى بدائل محدودة و جميعها بدائل غير محبذة، فهي مجبرة على إتباع إحدى الإستراتيجيتين: **الأولى** متمثلة في الإفلاس الذي يتضمن التّوقف عن إدارة المنظمة والتّنازل في ذلك إلى المحاكم لتسديد المستحقات والوفاء بالتزامات الغير، و**الثّانية:** التّصفية، التي تعني على إنهاء فعليا للمنظمة. **د. الإستراتيجية المركبة** : تعمل المنظمات على تكوين خليط من الاستراتيجيات التي تتماشى مع رسالتها، و قد تستخدم المنظمة أكثر من إستراتيجية واحدة في نفس الوقت، وهذا يحدث عادة بالنسبة للمنظمات ذات الحجم الكبير التي تتعدد أغراضها، أوقد تعني استخدام المنظمة لأكثر من إستراتيجية في صور متتابعة، فمثلا قد تستخدم المنظمة إستراتيجية التركيز لتحسين فعالية الأداء في بعض وحداتها حتى تحقق درجة أعلى من الربحية، فإذا تمكنت من تحقيق ذلك، فإنّها تبدأ في استخدام واحدة من استراتيجيات التنويع.

2- البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

هناك العديد من البدائل الإستراتيجية التي تستعين بها المنظمات على مستوى وحدات أعمالها، وهذا يتوقف على ما ترغب المنظمة في تحقيقه.. و من بين هذه البدائل نذكر مايلي:

أ. إستراتيجية قيادة التكلفة: تركز هذه الإستراتيجية على خفض التّكلفة والزّيادة في إتباعها مما يجعل المنظمة قادرة على تغيير أسعار منتجاتها لتكون دائما أقل من أسعار منتجات المنافسين. إن تطبيق هذه الإستراتيجية يستدعي من المنظمة أن تكون الوحيدة الرائدة في التكاليف، لأنّها تصبح غير قابلة للاستمرار في حال وجود منافسين يقلّدون المنظمة في استراتيجياتها. إن أهمّ ما تحققه المنظمة من تطبيق هذه الإستراتيجية مايلي: *

وجود خط دفاعي ضد المنافسين الجدد. *

وجود قوة مساومة عالية مع المورّدين. *

تعتبر كحاجز لدخول الآخرين نفس الصناعة.

ب. إستراتيجية التّميز: تركّز هذه الإستراتيجية على تمييز المنتج أو الخدمة المقدمة من طرف المنظمة، بحيث تسعى إلى الإنفراد ببعض المقاييس التي يقدّرها الزبائن بكثرة، حيث تختار مجموعة من الخصائص التي يدرك العديد من المتعاملين في القطاع بأنها ذات أهمية، ثم تجد

لنفسها وضعية تصبح من خلالها المشبّع الوحيد لهذه الحاجات، مما يجعلها في مأمن من اعتداءات المنافسين بسبب وفاء الزبائن لها. وحتى تضمن المنظمة إستراتيجية تمييز تكون ناجحة و دائمة، عليها أن تسعى لتكثيف مجهودات البحث و التطوير تجاه المنتج من خلال تقديم تصميمات و تشكيلات مختلفة في زمن أقل، و كذا خدمة المستهلك من خلال تقديم المساعدة الفنية، و تسليم المنتج في زمن قصير.

ج1. ج. الاستراتيجيات التعاونية: و تشمل ثلاث استراتيجيات و هي:

التّعاقد والاتفاق: قد تواجه المنظمة تذبذبا في كميات الخامات المتاحة من وقت لآخر، مما يؤدي إلى عدم انتظام العمل؛ ولتجنب هذه التّقلبات تقوم المنظمة بإجراء تعاقدات واتفاقات طويلة الأجل مع بعض المورّدين، محاولة منها لضمان الاحتياجات من مستلزمات الإنتاج.

ج2.الاستقطاب: تمارس المنظمة إستراتيجية الاستقطاب عندما تسعى المنظمة إلى أن يشمل هيكلها الإداري القيادات والعناصرالتّي ترى في أنّها تهدد وجوده أو استقرارها، أوتعوق نشاطها و تحقيق أهدافها.

ج3.التحالفات الإستراتيجية: و يقصد بها الشّراكة بين اثنين أو أكثر من المنظمات لتحقيق أهداف ذات دلالة كبيرة و ذات منافع متبادلة. **

مفهوم و أهمية الاختيار الإستراتيجي: الاختيار الاستراتيجي هو قرار اختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية الذي يمثل رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية أفضل تمثيل، ويتضمن القرار التركيز على بعض البدائل المنتجة، و القيام بتقويم تلك البدائل وفقا لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الاستراتيجي الأكثر ملاءمة. ومن الجدير بالذّكر،أن عملية الاختيار الاستراتيجي ليست بالعملية السهلة، بل تتطلب نوعا من التفكيرو التّحليل الاستراتيجي، و تستلزم العملية كذلك عددا من الأدوات التي تستخدم في تقويم البدائل الإستراتيجية المتاحة. كما لا يوجد اختيار استراتيجي أمثل يصلح لجميع المنظمات، أو بنفس المنظمة في مواقف مختلفة. إن أهمّ الأسباب التي تلعب دورا هاما في تحقيق النّجاح الاستراتيجي تتمثل في اعتماد الخيارات الإستراتيجية في جميع المستويات، مع ضرورة التّقويم الاستراتيجي والرّقابة الإستراتيجية[1] المستمرة لتعديل الخيارات أوتكييفها وفقا للمتغيرات الداخلية أوالخارجية، وهذا التقييم يكون على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى وحدات الأعمال. إنّ

عملية التقييم على مستوى المنظمة ككل يهتم أساسا بعملية الحصول على الموارد أو تخصيصها

[1].التقيم و الرقابة الإستراتيجية: تحديد مدى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف و الغايات بنجاح، و إذا كانت هذه الأهداف ممكنة التحقيق كما خطط لها. و مهام الرقابة تتمثل في إعادة تكييف المنظمة لتحسين قدرتها على تحقيق أهدافها.

على مستوى المنظمة ككل، كما يتضمن عملية وضع استراتيجيات مختلفة لوحدات الأعمال الإستراتيجية التي تمتلكها المنظمة، و هذا النموذج يحتوي على ثلاث خطوات أساسية:

أ- الوضع الحالي للمنظمة في ميدان النشاط الذي تعمل فيه.

ب- درجة جاذبية كل وحدة من وحدات الأعمال الإستراتيجية التابعة للمنظمة.

ج. البدائل الإستراتيجية التي تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة على المدى البعيد.

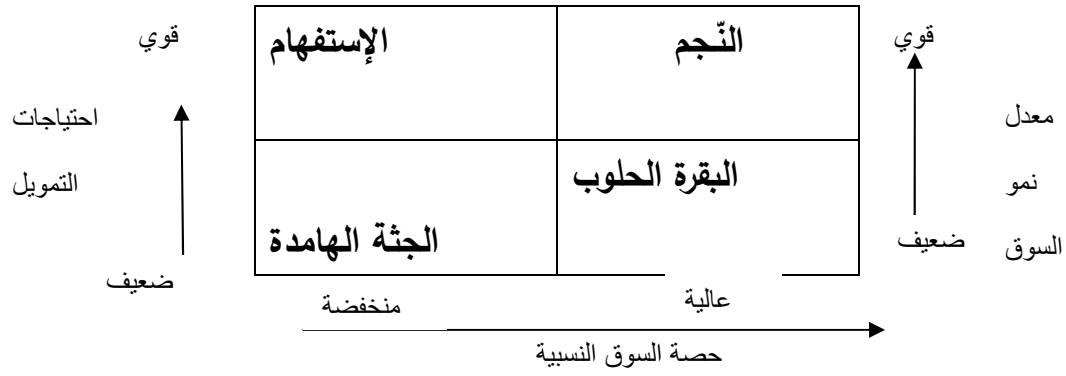
أما عملية التقييم على مستوى أنشطة الأعمال فهو يهتم أساسا بتحسين الأداء الحالي لبعض المنتجات أو الخدمات والتي توجد في قطاع سوقي محدد، فالاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال يتمّ استقاؤها من الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة ككل، فمثل هذه الإستراتيجية لا بدّ أن تقسم بالتجانس مع توجهات المنظمة طويلة الأجل، ومع الموارد المتاحة لها في الأجل الطويل..

*** أساليب و أدوات التحليل المتاحة لتقييم البدائل الإستراتيجية:**

1- أساليب التحليل على مستوى المنظمة: تستخدم المنظمة أساليب عديدة يتم في ضوئها التأكد من أن الاستراتيجيات المصاغة والمختارة على مستوى المنظمة تقع في إطار منطقي، ولا تتعارض مع المبادئ الأساسية للخيارات الصحيحة، وفيما يلي شرح موجز لأسلوبين على سبيل المثال لا على سبيل الحصر:[1]

أ. طريقة جماعة بوسطن الاستشارية[2]: قدّمت مجموعة بوسطن الاستشارية نموذجا يفيد في تحليل كل الأنشطة مرة واحدة، أو في تحليل كل منها منفرد، و يعتمد هذا التّحليل على مصفوفة ذات بعدين رئيسيين: البعد الأول هو حصة السّوق النسبية، و يعبر عنه بالمحور الأفقي في المصفوفة، أما البعد الثّاني فهو معدل نمّو السّوق، و يعبر عنه بالمحور الرأسي، وتنقسم هذه المصفوفة إلى أربعة خلايا كما هو موضح في الشكل التّالي:

الشكل رقم (07): مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية**(BCG)**



[2]. هناك العديد من الأساليب : نموذج مصفوفة جنرال الكتريك،نموذج الساعة الإستراتيجية،مصفوفة السياسة الاتجاهية (شل)، مصفوفة هوفر تطور المنتج/السوق ، و للتفاصيل أكثر إرجع إلى خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، الفصل السادس.

[2] . شيقارة هجيرة،مرجع سبق ذكره، ص 33.

المصدر: شيقارة هجيرة، مرجع سبق ذكره، ص 34.

و يتم شرح هذه المصفوفة كما يلي:

* **أنشطة " النّجم"**: تتميز هذه الأنشطة بحصة سوق كبيرة و معدل نمو قوي، و بالتالي بموقع قوي مقارنة مع أنشطة المنافسين، وهي تمثل مستقبل المنظمة إذا تمّ المحافظة عليها؛ و الإستراتيجية المناسبة هنا هي التّوسع والنّمو، و بالتّالي فهي تتطلب وتحتاج إلى موارد كبيرة. * **أنشطة " البقرة الحلوب"**: هي تلك الأنشطة التي تتميز بحصة سوقية عالية و معدل نمّو منخفض، وهي أنشطة تُدّر دخلا وربحا كبيرين لوجود حصة سوقية عالية و مركزها في السوق ثابت ومستقر، فهي تشكل مصدرا أساسيا للتمويل الذاتي، و عليه يمكن إتباع إستراتيجية تعظيم التّدفق النّقدي عبر أطول فترة زمنية من خلال تنمية المنتج ....، و عندما تصبح أنشطة البقرة الحلوب ضعيفة يفضل إتباع إستراتيجية الانكماش.

* **أنشطة " الاستفهام"**: هذه الأنشطة تتميّز بنمو قوي و بحصة سوقية ضعيفة، وتعتبر أنشطة المستقبل، و لكن موقعها في السوق لا يسمح لها بأن تُدر موارد كافية، والإستراتيجية الملائمة غير محددة و تعتمد على الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة.

* **أنشطة " الجثّة الهامدة"** هذه الأنشطة ذات حصة سوقية ضعيفة ومعدل نمو بطيء أو منعدم، ولا فائدة ترجى من الاحتفاظ بهذا الاستثمار، لذا وجب التّخلي عنه عن طريق إعادة توزيع موارده على الأنشطة الأخرى.

ب.مصفوفة التّخطيط الاستراتيجي الكمي (*QSPM*)•

تشير هذه المصفوفة إلى أي الاستراتيجيات البديلة الأفضل. إن مصفوفة التّخطيط الاستراتيجي الكمي هي " أداة تسمح للمدراء الاستراتيجيين بتقييم الاستراتيجيات البديلة تقييما موضوعيا، أي على أساس عوامل النّجاح الداخلية و الخارجية المحددة مسبقا" ؛ [1] و الشكل التّالي يوضح مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي.

الشكل رقم (08): مصفوفة *QSPM*

		البدائل الإستراتيجية المحتملة

• The **Q**uantitative **S**trategic **P**lanning **M**atrix

[1]. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 267.

العامل الأساسي	المعدل	البديل الأول	البديل الثاني	البديل الثالث
العوامل الخارجية				
الاقتصادية				
السياسية/الثقافية				
الاجتماعية/الثقافية				
التكنولوجية				
التنافسية				
العوامل الداخلية				
الأدارة				
التسويق				
المالية				
الانتاج/العمليات				
أنظمة المعلومات				

المصدر: خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 268.

حيث أن قيم العوامل الداخلية تتمثل:

1= ضعف رئيسي *2*= ضعف ثانوي *3*= قوة ثانوية *4*= قوة رئيسية

أما قيم العوامل الخارجية تتمثل بـ:

1= استجابة ضعيفة *2*= استجابة ثانوية *3*= استجابة فوق المعدل *4*= استجابة عالية

من النّاحية المفاهيمية، فإن مصفوفة التّخطيط الاستراتيجي الكمي تحدد الجاذبية النسبية لمختلف الاستراتيجيات على أساس المدى الذي تتحسن فيه عوامل النجاح الأساسية الداخلية والخارجية. وإن الجاذبية النسبية لكل إستراتيجية، ضمن مجموعة معينة من البدائل، يتّم احتسابها من خلال تحديد الأثر التّراكمي لكل عامل نجاح داخلي و خارجي، و يمكن تضمين أي عدد من مجاميع الاستراتيجيات البديلة في مصفوفة التّخطيط الاستراتيجي الكمي، وإنّ أي عدد من الاستراتيجيات يمكن أن يُؤلف مجموعة معينة. لكن فقط الاستراتيجيات التي تقع ضمن مجموعة معينة يتم تقييمها نسبة الواحدة للأخرى. و في مايلي خطوات تطوير مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي:[1]

[1].خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 269.

1. إدراج الفرص/التهديدات الخارجية الأساسية ونقاط القوة والضعف الداخلية في عمود العامل الأساسي من المصفوفة.

2. وضع تقدير لكل عامل من العوامل المحددة الداخلية و الخارجية في عمود المعدل في المصفوفة.

3.تحديد الاستراتيجيات البديلة التي يجب على المنظمة أن تأخذها بعين الاعتبار، و وضع هذه الاستراتيجيات في حقل البدائل.

4. تحديد درجات الجذب، والتّي تشير إلى قيم رقمية لكل إستراتيجية في مجموعة معينة من البدائل، ويتم تحديد درجات الجذب من خلال إختبار كل عامل من عوامل النّجاح الداخلية و الخارجية، واحدا في كل مرة و طرح السؤال التّالي" هل أن هذا العامل يؤثر على إختيار الاستراتيجيات التي تم صياغتها". فإذا كانت الإجابة على هذا السؤال بـ" **نعم**"، يجب مقارنة الاستراتيجيات نسبة إلى ذلك العامل الأساسي. وتحديدا فإن درجات الجذب يجب تعيينها لكل الاستراتيجيات لغرض الإشارة إلى الجذب النّسبي لإحدى الاستراتيجيات على الاستراتيجيات الأخرى، مع الأخذ بعين الاعتبار العامل المحدد. و يتم تحديد درجات الجذب بالصيغة التالية:

1 = غير جذابة 2= جذابة نوعا ما 3= جذابة على نحو معقول 4= جذابة جدا.

أما إذا كانت الإجابة بـ"لا"على السّؤال أعلاه، فلا ينبغي تعيين درجات الجذب .

5. احتساب مجموع درجات الجذب، حيث أن درجة الجذب الكليّة تشير إلى ناتج ضرب التّقديرات (الخطوة الثّانية) بدرجات الجذب(الخطوة الرابعة) في كل سطر، و يشير مجموع درجات الجذب النّسبي لكل إستراتيجية بديلة، مع الأخذ بعين الاعتبار عامل النجاح الداخلي و الخارجي، فكلما كان مجموع درجة الجذب أعلى، كلما كان البديل الاستراتيجي أكثر جذبا.

6. احتساب حاصل مجموع درجات الجذب، و يتم إضافة مجموعة درجات الجذب في كل بديل استراتيجي، و إن حاصل مجموع درجات الجذب يكشف عن الإستراتيجية الأكثر جذبا في كل مجموعة من البدائل، و الدرجات العالية تشير إلى الاستراتيجيات الأكثر جذبا، مع الأخذ بعين الاعتبار كلّ العوامل الداخلية و الخارجية الملائمة، و التّي يمكن أن تؤثر على القرارات الإستراتيجية. هذا، و إنّ مقدار الفرق ما بين حاصل مجموع درجات الجذب في مجموعة معينة من البدائل الإستراتيجية يشير إلى مستوى الرّغبة النسبية لإحدى الاستراتيجيات على الأخرى.

2- أدوات التقييم على مستوى النشاط: توجد العديد من الأدوات التي تساعد فريق التخطيط الاستراتيجي على تقييم البدائل الإستراتيجية على مستوى النشاط الواحد، أو المنطقة الجغرافية، أو

المنتج. و أدوات التحليل على مستوى النشاط تتمثل في النقاط التالية:[1] **أ. منحنى الخبرة:** تتكون الخبرة لدى المنظمة عند استمرارها في الإنتاج لننفس السلع أو تقديم نفس الخدمات لفترة زمنية طويلة نسبيا، و يلاحظ على هذه الخبرة أنها تؤدي إلى انخفاض في التكاليف من خلال: وفرات الحجم الكبيرة و زيادة فعالية العمّال وتحسين العملية الإنتاجية و تنميط المنتج و الوصول إلى تصميم للمنتج، و بالتّالي فان التركيز على النشاط أو الأنشطة التي اكتسبت فيها المنظمة الخبرة يعتبر من بين الاستراتيجيات الناجحة. **ب. حصة السوق:**

إذا كان المنتج أو النشاط يتمتع بحصة سوقية كبيرة، فإن المنظمة تستطيع أن تحقق تدفقا نقديا جيدا، ثم تستخدم ذلك التّدفق في تعزيز و تدعيم أنشطة جديدة تنطوي على احتمالات نمو جديدة. و الإستراتيجية المناسبة هنا هي أنها في حالة حصة السوق الكبيرة، لا بد من محاولة تعظيم التّدفق النّقدي الداخل لأطول فترة ممكنة، و في نفس الوقت يتم البحث عن نشاط جديد لتدعيمه بهذا التدفق.

ج. معدل النّمو: إذا كان النشاط أو المنتج ذو معدل مرتفع، فعلى المنظمة أن تحاول الحصول على أكبر حصة في السوق على حساب المنافسين، ومثل هذه الإستراتيجية تتطلب قدرا كبيرا من الموارد المتاحة و إلى الحملات الإعلانية و غيرها من الأنشطة الترويجية...

المطلب الثاني: تنفيذ الإستراتيجية

يعرّف التنفيذ الاستراتيجي على أنه " العملية التي يتم فيها ترجمة الاستراتيجيات الموضوعة إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط والرقابة، وتخصيص الموارد المادية و البشرية، نظم الأفراد و الحوافز و التركيب التنظيمي، و نظم المعلومات الإدارية و القيادة و نظام التقويم للأداء الاستراتيجي" [2]. ويُعرّف أيضا على أنّه " تهيئة المنظمة من كافة الجوانب الإدارية والوظيفية، بحيث تساعد على وضع الخطة موضع التنفيذ من خلال التركيزعلى بنية التنظيمات، الإطار العام لتنفيذ الإستراتيجية، الهياكل التنظيمية الداعمة للإستراتيجية، وتحديد درجة المركزية أو اللامركزية في المنظمة، بالإضافة إلى التّنسيق والتّكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية" [3]

[1] .أحمد ماهر ،مرجع سبق ذكره، ص 295-297.

[2] .فلاح الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار النشر، عمان، 2000، ص 197.

[2] .عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الثانية،2007، ص 324. [2]

****العلاقة بين صياغة و تنفيذ الإستراتيجية:**

يشير العديد من الباحثين إلى أن هناك مدخلين لدراسة هذه العلاقة:[1]

المدخل الأول: يقوم على أساس أن عملية التنفيذ منفصلة عن عمليات الصياغة و لها حدودها و أبعادها المستقلة.

المدخل الثّاني: هو المدخل التّكاملي، إذ لا توجد حدود فاصلة بين العمليتين، بحيث تتكامل أنشطتها. و يقول سعد غالب" إذا كانت عملية صياغة الإستراتيجية تعتبرعملية ديناميكية صعبة، فان عملية تنفيذ الإستراتيجية بصورة ناجحة تمثل في الواقع تحديا أكثر صعوبة وتعقيدا، لأن طريقة معالجة هذا التّحدي و ترجمته إلى سلسلة من الانجازات يحدّد مباشرة الجهد المبذول مسبقا"[2]. والشكل التّالي يوضح أهمية كل من صياغة و تنفيذ الإستراتيجية في مصفوفة تعبّر عن أربع نتائج لعلاقة صياغة الإستراتيجية و تنفيذها، و النتائج المحتملة هي: [3]

الشكل رقم (09): العلاقة بين صياغة و تنفيذ الإستراتيجية

صياغة الإستراتيجية

جيد	النجاح	المغامرة
سيئ	الإشكالية	الفشل
	جيّد	**سيئ**

تنفيذ الإستراتيجية

المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، 151.

[3]. ثابت عبد الرحمن، جمال الدين المرسي،مرجع يبق ذكره، ص 364 .

[2] .سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 1998، ص 151.

[3] .نفس المرجع السابق، ص 152/151.

فالنّجاح: هو أكثر النتائج احتمالا عندما يكون لدى المنظمة صياغة جيدة وتطبيق جيد، لكن لا بد من القيام بتحليل بيئي مستمر حتى يتم التكيف مع المتغيرات البيئية وفقا للاستقرار البيئي.

المغامرة: تشير إلى الأوضاع التي تكون فيها عملية صياغة الإستراتيجية ضعيفة ولكن يجري تطبيقها بصفة جيدة

إزاء هذا الوضع يمكن توقع نتيجتين:

* الأداء الجيد للإستراتيجية قد يتجاوز عناصر الضعف الموجودة في الخطة.

* يحذر الإدارة من فشل وشيك.

الإشكاليـة: تشير إلى تطبيق ضعيف في الإستراتيجية التي سبق صياغتها بصورة جيدة، إما بسبب تركيز الإدارة على عملية صياغة الإستراتيجية أو عدم الاهتمام الكافي بالتنفيذ.

الفشل: يحدث على الأغلب عندما تكون صياغة الإستراتيجية ضعيفة وإجراءات التنفيذ ضعيفة، و هي من أصعب الحالات، خاصة أثناء العودة من بداية صحيحة.

إن صياغة الإستراتيجية و تنفيذها عمليتان مستمرتان و متكاملتان؛ فالنجاح في الصياغة لا يعني بالضرورة النجاح في تنفيذها[1]، إذ غالبا ما يكون التّنفيذ أكثر صعوبة لاحتوائه على عمليات و أنشطة فعلية .

وبشكل عام، لا بد من التأكيد على العلاقة التبادلية القائمة بين صياغة الإستراتيجية و تنفيذها، و نجاح العملية الإستراتيجية يعتمد على نجاح كلتا العمليتين، لهذا يجب صياغة الإستراتيجية على نحو يسهِّل تنفيذها باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة.

**** الإعداد لتنفيذ الإستراتيجية:**

بمجرد الانتهاء من إعداد الإستراتيجية لا بد أن توضع موضع التنفيذ. هذه العملية هي مرحلة حرجة في مسيرة المنظمة، وهامة بالنسبة لمستقبل المنظمة وسمعتها ومركزها، لذا يجب على المنظمة تحديد الإجابة على الأسئلة التّالية: من يقوم بعملية التنفيذ؟ و ماذا يجب فعله؟. بعد أن يتم الإجابة على الأسئلة سالفة الذّكر، على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار، قبل بدء التنفيذ، الأمور التالية:

***أهمية عنصر الزمن:** فهو يمثل سلاحا بالنسبة للمنظمة[2]، كما أن الإستراتيجية المعتمِدة على الزمن يمكن أن تحقق للمنظمة ميزة تنافسية من خلال زيادة حصتها السوقية و ولاء الزبائن لمنتجاتها.

[1] .عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 326.

[2] عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره ، ص 315.

***حجم التغيير**: إن بعض المنظمات تحتاج إلى تغييرات طفيفة فقط في الطريقة التي تنفذ بها عملها الحالي، في حين أن بعض المنظمات الأخرى تحتاج إلى تغيير شامل؛ ومن خلال تقدير حجم التّغيير، تتوقع المنظمة المشاكل التي تميل إلى الظهور عند تنفيذ الإستراتيجية. و يصبح التنفيذ أكثر تعقيدا عندما تتحول المنظمة من الإستراتيجية المستقرة إلى إستراتيجية التّوجيه التنظيمي نظرا، لزيادة عدد الوحدات المستحدثة والأفراد و المهارات التنفيذية المطلوبة.

* **تعريف الآخرين بالخطة الإستراتيجية**، ووضعهم في الصورة الحقيقية للخطوات التي سوف تتخذ وهذا بتفعيل الاتصال، بحيث يجب أن يبدأ من المستويات العليا في التنظيم ثم يتدفق بحرية في جميع الاتجاهات و المستويات، و على المنظمة أن تشجع عملية الاتصال .

* **إن الإدارة ملزمة بالتأكد** من أن المنظمة قد جرى تنظيمها بالصورة المناسبة، وأن الخطط قد هُيّئت من خلال الإجابة التفصيلية على الأسئلة التالية:[1]

– هل تتوافر جميع الآليات الهيكلية و تترابط مع بعضها البعض بشكل يتناسب مع الإستراتيجية الموضوعة.

– هل تم التوصل إلى حل لجميع التّعارضات القائمة بين الأنشطة الوظيفية بشكل يتناسب مع متطلبات تنفيذ الإستراتيجية.

– هل هناك التزام من قبل قيادة المنظمة وتأييدها للإستراتيجية، وهل يتلاءم نمط الإدارة والقيادة مع متطلبات تنفيذ الإستراتيجية.

– هل يتوفر نظام للرقابة يوفر المعلومات المرتدة المناسبة و المطلوبة.

– هل تم تحديد المعالجات لجميع المشكلات الخاصة بالمجالات الوظيفية الأخرى.

– ما هو النظام الملائم لتنفيذ الإستراتيجية و تحفيز الأفراد بشكل جيد.

** **متطلبات تنفيذ الإستراتيجية:** يعتمد تنفيذ الإستراتيجية على مجموعة من المحددات الهامة و التي تقع جميعها ضمن البيئة الداخلية، وقد أشار بعض الباحثين بأنها تتضمن:

1.الهيكل التنظيمي:إن فكرة الملاءمة بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية هي إحدى أهم الأفكار الواردة في الدراسات الإدارية، بحيث تشير إلى ضرورة تحقيق تكامل بنيوي بين الهيكل و الإستراتيجية، لذا على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار العناصر الآتية :[2]

* **اتخاذ قرار بخصوص نوع وطبيعة الهيكل التنظيمي المناسب:** فقبل تطبيق الإستراتيجية، لا بدّ من أن تعرف الإدارة فيما إذا كان من الضروري إجراء تعديلات ثانوية على الهيكل التنظيمي

[1] . نفس المرجع السابق، ص 340.

[2] عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره ، ص 340.

الحالي بهدف تحقيق تكامل بنيوي مع الإستراتيجية، أو أن تتخذ قرار اختيار نمط آخر من أنماط الهيكل التنظيمي (الهرمي، المصفوفة، فريق التنظيمي، التحالف).

***اتخاذ قرار بخصوص الاختيار بين مركزية و لامركزية التنظيم**' أو اختيار النموذج المزدوج الذي يجمع بين المركزية و اللامركزية في آن واحد.ولكل الاتجاهين مزايا وعيوب، تتباين على صعيد التطبيق العملي مع تباين أنشطة الأعمال و تنوع البيئات و الثقافات التنظيمية.

***اتخاذ القرار بخصوص أولوية الإستراتيجية أو الهيكل التنظيمي**، بتعبير آخر، هل الهيكل التنظيمي يتبع الإستراتيجية أم الإستراتيجية تتبع الهيكل التنظيمي. لقد أورد *Alfred Chandle* [1] في كتابه" **الإستراتيجية والهيكل**"، أنّه من الضروري أن يتبع الهيكل التنظيمي الإستراتيجية التي تبنّتها الإدارة العليا، فالهيكل الذي يناسب منظمات صغيرة الحجم وتركز في استراتجياتها على سوق جغرافي واحد، من المحتمل ألا يناسب منظمة كبيرة و متكاملة رأسيا و تخدم مناطق متعددة.

2. الثقافة التنظيمية: لكل منظمة ثقافة خاصة بها، و يشترك فيها أعضاؤها و تشمل سلوكهم التنظيمي، و يمكن النّظر إلى الثّقافة التنظيمية على أنها" نظام من القيم المشتركة و المعتقدات و التي ينتج عنها قواعد للسلوك، حيث أن القيم تعني ما هو الأهّم، بينما الاعتقادات تعني كيف تعمل الأشياء"[2]. و تؤدي الثّقافة التّنظيمية عدة وظائف أساسية في المنظمات يمكن تحديدها في النقاط التّالية:

* تعتبر من أساليب التعزيز الذاتية لتلك المنظمات، فمع وجود ثقافة المنظمة و انتشارها يحقق الاستقرار لأعضاء المنظمة، فالأفراد في المنظمة يعرفون ما يتوقع منهم،وما هو أهم، وماذا يتم * تلعب دورا جوهريا في إيجاد الالتزام و الولاء ما بين العاملين، و بالتالي تغليب هذا الالتزام الفرعي على الالتزامات الشخصية و المصالح الذاتية. * تعمل

الثّقافة كإطار مرجعي للعاملين للإستعانة به، و استخدامه كمرشد أو دليل للسّلوك الملائم.

وحتى تساهم

الثّقافة التّنظيمية في فاعلية الأداء، فإن المديرين يجب أن يقوموا بالتّخطيط و الرقابة والتنظيم والقيادة بطريقة تتفق وتنسجم مع الاعتقادات والقيم التي تعكس الثقافة. وعليه

فإن الثقافة التنظيمية يجب أن تتفق مع الإستراتيجية بل و تدعمها، فعندما يكون هناك توافق بين هذه الثنائية، فإن أي تغيير يحدث في الإستراتيجية يجب أن يتبعه تغيير في الثقافة.

---

[1].نبيل محمد مرسي،الإدارة الإستراتيجية، تكوين و تنفيذ إستراتيجية التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة، 2003، ص 356.

[1]. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره ، ص 398.

3: الموارد المالية لتنفيذ الإستراتيجية: من أهّم الجوانب التي تساهم في نجاح أو فشل التّنفيذ الخاص بإستراتيجية معينة تتخذها المنظمة هو الجانب المالي، فتوفّر الأموال لإحداث التغيير النّاتج عن تنفيذ الإستراتيجية يعتبر من المحددات الرئيسية لهذه الأخيرة؛ ونظرا للتّغيرات المحيطة بالمنظمة، فمن الضروري أن تقوم بإعداد التقديرات المسبقة عن حجم و توقيت الحاجة لهذه الأموال، أو تبحث عن مصادر التمويل لتنفيذ الإستراتيجية في الوقت المناسب. فالمنظمة مجبرة على تحديد مصدر التمويل سواء أكان داخليا أوخارجيا أو معا وما هي كمية التمويل لكل مصدر، فهيكل التمويل يعتبر محددا أساسيا لعملية نجاح أو فشل التنفيذ. **4.**

المتغيّرات الخاصة بتطبيق الإستراتيجية: إن تطبيق أية إستراتيجية يؤثرعلى جميع أجزاء التنظيم من القاعدة إلى القمة ، و يشمل ذلك جميع النّواحي الأساسية في التنظيم فيما فيها إدارة التسويق والأفراد والسياسات..... **4-1المتغيرات**

الإدارية: نذكر منها: **- توفير المناخ**

التنظيمي الذي يسمح بتحقيق أغراضها ، و يرى شاربلين أن القيادة الفعالة هي التي تضمن خلق مناخ مناسب لوضع الخيارات الإستراتيجية موضع التّنفيذ بطريقة صحيحة، و هذا لتقليص احتمال مقاومة التغيير و التي يمكن اعتبارها تهديدا حقيقيا يمكن أن يؤثر على إنجاح عملية التنفيذ، ذلك لأن تنفيذ الإستراتيجية هو بحدّ ذاته مجموعة من عمليات التغيير. **- تحديد السياسات**

الخاصة بتنفيذ الإستراتيجية: فالدور الرئيسي للسياسات هو أن تكون مرشدا

لتنفيذ الإستراتيجية، لأن السّياسة تعني طرق و إجراءات و قواعد لتدعيم و تشجيع العمل اتجاه الأهداف المحددة، بمعنى آخر توضح ما الذي يجب أداؤه، و ما الذي لا يجب عمله خلال مسار المنظمة، وتعتبر الأساس اللازم للرقابة الإدارية و التنسيق بين الوحدات التنظيمية، و تحديد الوقت الخاص بانجاز القرارات الإدارية. هذا، و بإمكان المنظمة أن تقوم بصياغة العديد من السياسات التي تمكّنها من تغطية مختلف المجالات الهامة من أنشطة المنظمة. **- توفير**

نظام معلومات يسمح بتدفق البيانات والمعلومات في مختلف المستويات التنظيمية؛ فالمعلومة بمختلف أنواعها و بذات الإستراتيجية تعتبر موردا ثمينا بالنسبة للمنظمة يجب إدارته و استثماره .و لأغراض التخطيط الاستراتيجي، فإن نظم المعلومات[1] تمكّن المنظمة من التعرف

على بيئتها، و تحديد اتجاهات العوامل البيئية مستقبلا وإمداد الإدارة العليا بالمعلومات من خلال التغذية العكسية في حالة المشاكل الحرجة و غير المتوقعة.

2.المتغيرات التسويقية: في أي منظمة إنتاجية، نلمس هناك علاقة وطيدة بين مخططي

[1]. نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص 276.

الإستراتيجية و مديري التسويق، وذلك راجع في الأساس إلى أن تفهم حاجات ورغبات المستهلك يعتبرمفتاح النجاح. وعلى الرغم من وجود العديد من المتغيرات التسويقية ذات التأثير المباشرعلى نجاح أو فشل الإستراتيجية، إلا أنّ هناك نوعين من المتغيرات متفق على أنّهما ذاوا تأثير بالغ على نجاح المجهودات الخاصة بتطبيق الإستراتيجية، و يتمثلان في مايلي:

1. تقسيم السوق:

يمكن تعريف تقسيم السوق على أنّه " عملية تجزئة السوق إلى مجموعات منفصلة و متميزة من المستهلكين طبقا لاحتياجاتهم و طبقا لأسلوب شرائهم و استخدامهم للسلعة أو الخدمة"[1] و يعتبر تقسيم السّوق كأحد المتغيرات الهامة في تطبيق الإستراتيجية، وهناك ثلاث أسباب رئيسية تدعمه و تركز عليه: * إنّ

أغلب الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات كثيرا ما تتطلب تطوير الأسواق، واختراق أسواق، و زيادة المبيعات من خلال خلق أسواق جديدة... * إنّ تقسيم

السوق يعتبر أحد المفاهيم الأساسية المرتبطة بتطبيق الإستراتيجية ، و يرجع ذلك لأن هذا المفهوم يمكّن المنظمة من تبني استراتيجياتها في ظل مواردها المتاحة. * إنّ تقسيم السّوق

من الموضوعات الرئيسية في مجال تنفيذ الإستراتيجية، و يرجع ذلك إلى كون القرارات الخاصة بتحديد متغيرات المزيج التسويقي تعتمد بشكل أساسي على الكيفية التي تمّ بها تقسيم السوق.

2. إدخال المنتج إلى السوق: لضمان بقاء المنظمة،عليها تلبية حاجات فئة معينة من المستهلكين و إشباع رغباتهم، ولتحقيق ذلك تقوم بإدخال المنتج إلى السّوق، إذ يُعتبر من أحد الأساليب الرئيسية لتطبيق الإستراتيجية، والسبب في ذلك هو أن هذا الأسلوب يركز على تحليل السلع والخدمات المتنافسة على أساس كيفية استقبالها، والنظر إليها من قبل الأسواق المستهدفة. ويلي ذلك تطوير البرنامج التسويقي المناسب لإدخال المنتج الخاص بالمنظمة إلى السوق المستهدف .

[1]. خيري علي الجزيري، الإدارة الإستراتيجية، التطبيق و التقييم، الدار الجامعية، القاهرة، 1994، ص 51.

خلاصة الفصل

إنّ جوهر التخطيط الاستراتيجي يكمن في وضع استراتيجيات فاعلة مع تحقيق التكيف الجيّد و الفعال لهذه الاستراتيجيات. فالتخطيط الاستراتيجي أصبح أمرا حتميا و منهجا للتفكير و أسلوب عمل، فهو الحجر الأساس أو العمود الفقري و المركز العصبي لمنظمات الأعمال، خصوصا في عصر العولمة و المتغيرات المتلاحقة و المنافسة الحالية المتأتية من البيئة الخارجية. لذا وجب على المنظمات أن تنظر إلى التّخطيط الاستراتيجي على أنّه المدخل الذي يساعد على توقع بعض القضايا التي يمكن أن تحدث داخل بيئتها الداخلية أو في البيئة الخارجية و وضع الإستراتيجيات اللازمة للتعامل مع مثل هذه القضايا و ما يصاحبها من تغيرات.

يتطلب التّخطيط الاستراتيجي الأخذ بعين الاعتبار رسالة المنظمة و اتجاهاتها الحالية و المستقبلية، فهي تمثل دستورا لترجمة و تخطيط و تنفيذ جهود المنظمة، كما تقود إلى تحديد الأهداف الإستراتيجية و التي عادة ما تكون مرشدا للنّتائج الواجب تحقيقها. إن هذه الأخيرة تتطلب تحليل الأوضاع السائدة محليا ودوليا، و تدرس الاحتياجات المتغيرة وتبعاتها على أعمال المنظمة وما يعنيه كل ذلك من فرص أوتهديدات، كما تقوم المنظمة بتشخيص قدراتها وإمكاناتها الداخلية و ما يرتبط بها من نقاط قوة و أو ضعف من جهة أخرى، و هنا يجدر بنا الإشارة إلى أن الغرض من التّحليل ليس فقط تحديد ما تحتويه هذه التغيرات من فرص و تهديدات، و إنّما يمتد الانتفاع من نتائجه إلى تحديد التوجهات الإستراتيجية للتعامل مع تلك الفرص و التهديدات بما يخدم رسالتها و تحقيق أهدافها. و بعد عملية التّحليل تقوم المنظمات بوضع الاستراتجيات وكذا البدائل الإستراتيجية الملائمة للتّكيف مع هذه المعطيات، كاستغلال الفرص المتاحة والتّغلب على التهديدات والعقبات للحفاظ على استمرار بقائها وصولا بها لتبوُء الموقع الريادي في جميع مجالات نشاطها.

تمهيد

تملك المنظمة الكثير من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء، و من ثمّ تحقيق أهدافها. ولكنّ المورد الأكثر تأثيرا هو الموارد البشرية حيث تسمح للمنظمة بالبقاء و الاستمرار ضمن بيئة غير مستقرة. و كل هذا مبني أساسا على تخطيط الموارد البشرية في المنظمة، و الذي يعني أساسا تحديد المنظمة لاحتياجاتها من الموارد البشرية، وكذا تحديد المعروض لديها و من ثم المقارنة بينها. وبتغير حجم المنظمات و تنوع نشاطها و تعقّد مهامها من جهة، و زيادة التغيرات البيئية من جهة أخرى، فُرض على المنظمات أن تُولي التّخطيط الوظيفي نفس الدرجة من الأهمية التي توليها للتّخطيط العام، و انعكس ذلك بزيادة الاهتمام بنشاط تخطيط الموارد البشرية والذي يُعدّ من أكثر الّنشاطات أهمية في إدارة المنظمات الحديثة فهو حجر الزاوية و النشاط الحاسم في زيادة فعالية إدارة الموارد البشرية، و رفع مساهمتها في أداء و فعالية المنظمة،وعليه تعتبر وظيفة تخطيط الموارد البشرية من الإنشغالات الأساسية لأي منظمة هدفها مسايرة متطلبات التسيير الفعال. تأسيسا على ما تقّدم، و

لتوضيح تخطيط الموارد البشرية باعتباره وظيفة جوهرية في قائمة وظائف الموارد البشرية ، ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية لتخطيط الموارد البشرية

المبحث الثاني: خطوات تخطيط الموارد البشرية و العوامل المؤثرة فيه

المبحث الثالث: أساليب تخطيط الموارد البشرية

الفصل الثاني:

أساسيات عملية تخطيط الموارد البشرية

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لتخطيط الموارد البشرية

تحتاج المنظمات إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النّشاط الذي تقوم به، وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من أعداد و نوعيات مختلفة من الموارد البشرية. في هذا الصدد تواجه المنظمة خيارات إستراتيجية عديدة بخصوص تخطيط الموارد البشرية لا بدّ من إعطائها اهتماما استثنائيا، و من بين هذه الخيارات مايلي:[1]

– هل تفضّل المنظمة الموقف الايجابي أم السلبي في تخطيط الموارد البشرية؟أي هل تحاول أن تتنبأ وبشكل علمي بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية أم تحدد دورها في سد حاجاتها من الأفراد كلما دعت الحاجة إلى ذلك؟

– ما مدى سعة اهتمام المنظمة بتخطيط وظائف إدارة الموارد البشرية؟ هل تركز على تخطيط وظيفة واحدة أم اثنتان أم جميع الوظائف؟

– هل تفضّل المنظمة أن تكون لديها خطة رسمية موثقة و معدّة بشكل جيّد بخصوص الموارد البشرية، أم خطة غير رسمية موجودة في عقول المديرين والعاملين في إدارة الموارد البشرية؟

– ما هي درجة و مستوى ارتباط خطة إدارة الموارد البشرية مع الخطة الإستراتيجية للمنظمة؟

المطلب الأول: مفهوم تخطيط الموارد البشرية

تتعدد وجهات نظر الباحثين في ميدان إدارة الموارد البشرية في تحديد مفهوم تخطيط الموارد البشرية ، و يرجع سبب ذلك إلى الزّاوية التي ينظر منها الباحث إلى هذا النّشاط وأهميته ضمن أنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمة. وللإحاطة بهذا التّعدد في المفاهيم، إرتأينا عرض وجهات نظر بعض الباحثين في هذا المجال.

يستخدم بعض الباحثين مصطلح تخطيط القوى العاملة للإشارة إلى تخطيط الموارد البشرية، ويعرّفونه بـ " تنظيم و توجيه الموارد منها الموارد البشرية و المستخدمات الداخلية في العملية الإنتاجية بشكل متناسق و فعّال وبموجب برمجة متكاملة و محددة مسبقا، تستهدف الوصول إلى أفضل النتائج و بأقل الجهود والتّكاليف".[2] ويلاحظ على هذا التّعريف أنّه عدّ القوى العاملة كأحد عوامل الإنتاج، لذلك اعتبر تخطيط الموارد البشرية جزءا من تخطيط عناصر الإنتاج. و يستخدم باحثون آخرون مصطلح تخطيط الموارد البشرية و يعرفونه بـ: " عملية تحدي وضمان حصول المنظمة على احتياجاتها من العمالة المؤهّلة في الوقت المناسب للقيام بالوظائف

[1]. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2002، ص 57.

[2]. خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص 69

التي تقابل احتياجاتها و تحقق الرضا لهؤلاء الأفراد"[1] .

كما يمكن تحديد مفهوم تخطيط الموارد البشرية من خلال تحديد الهدف من عملية التّخطيط و الذّي يتحدد كالآتي:" تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ذات المهارات و التّخصصات، و المحددة من خلال فترة زمنية مقبلة، واختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات"[2]. كما يقصد بتخطيط الموارد البشرية " التنبؤات النّظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية، و عرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية"[3].

إن هذا المفهوم يوضّح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية و العرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كمّا و نوعا للإيفاء بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها ، أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلا.

و يذهب آخرون إلى اعتبار تخطيط الموارد البشرية نشاطا داعما لأنشطة المنظمة الأخرى، و يعرّفونه بأنّه النشاط الذي لا يستهدف قياس و تغيير الأفراد أو الوظائف في المنظمة، وإنّما تطوير النشاطات و تنفيذها بأسلوب يتناسب مع التّطورات المتوقعة في الأعمال والإتجاهات البيئية العامة. فالتّخطيط للموارد البشرية يعتمد بشكل كبير على التّحليل الذي يستخدمه لجمع المعلومات عن الظروف المستقبلية والأحداث التي يمكن أن تؤثّر على إدارة الموارد البشرية، ومن ثمّ استخدام هذه المعلومات في تزويد المنظمة بالكمّ والنّوع المطلوبين من الموارد البشرية لتحقيق أهدافها المستقبلية.

ويستخدم باحثون آخرون العلاقة بين قرارات إدارة الموارد البشرية وقرارات المنظمة كمدخل لتحديد مفهوم تخطيط الموارد البشرية، فيعرّفونه على أنّه" العملية التي يتم من خلالها تحديد حاجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا، ومقارنة هذه الحاجة مع القوى العاملة الحالية، و تحديد عدد و نوع الأفراد المراد استقطابهم، اعتمادا على استراتيجيات و أهداف المنظمة"[4].

يلاحظ مما تقّدم، بأن التّعدد في وجهات النّظر بالنسبة لمفهوم تخطيط الموارد البشرية لا يصل إلى حد التّناقض فيما بينها، و إنما تتحدد وجهة نظر الباحث للمدى الزّمني الذي يغطيه تخطيط الموارد البشرية، ذلك المدى الذي يجعل من مضمون عملية التخطيط أكثر أو أقل شمولا. فعندما

---

[1]. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل الإستراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين،الدار الجامعية، القاهرة، 2006، ص 184

[2]. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 2002، ص 69.

[3]. سهيلة محمد عباس، إدارة المولرد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان،2003، ص 56.

[4]. خالد عبد الرحيم الهيثي، مرجع سبق ذكره، ص 70.

يتعلق الأمر بالمدى البعيد فعلى المنظمة أن تتنبأ بالتغيرات البيئية المحتملة وتأخذها بعين الإعتبار عند وضع خطة الموارد البشرية، أي أن التّركيز على البيئة الداخلية للمنظمة و بيئة نشاطها الخارجي يمكن أن يلعب دورا أساسيا في تحديد مضمون عملية تخطيط الموارد البشرية.

من التعاريف السابقة يمكن القول أنّ تخطيط الموارد البشرية هو: تلك العملية التي تتمكن من خلالها المنظمة من تحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن وفي المستقبل، وفقا لطبيعة النشاط الذي تمارسه، والأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك، وبما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة و كفوءة تساهم بشكل فعّال في تحسين أداء المنظمة.

- و من ثمّ، فإن عملية تخطيط الموارد البشرية هي:
  - عملية منظمة و موضوعية.
  - عملية مستقبلية، تنظر إلى المستقبل.
  - عملية شاملة تغطي احتياجات المنظمة كلها.
  - عملية متكررة.
  - عملية تغطي البعدين الأساسيين للموارد البشرية و هما: الأعداد و النّوعيات.
  - عملية تراعي ظروف واحتياجات المنظمة، وكذلك ظروف وأوضاع السوق والمجتمع.
- و تتصف عملية تخطيط الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص أهمها: [1]

* عملية تقوم على تحليل احتياجات المنظمة الحالية و المستقبلية من الموارد البشرية.
* عملية تعتمد على المعلومات المتوفرة والتّي يمكن توفيرها عن نقاط قوة و ضعف المنظمة في مجال الموارد البشرية و الفرص و التهديدات البيئية في سوق العمل.
* تستهدف هذه العملية توجيه المنظمة إلى أفضل الطرق للتّعامل مع الأهداف بعيدة وقصيرة المدى، لهذا تتسم العملية بكونها إستراتيجية و مستمرة، أي أنّها تحمل رسالة محددة تتمثل بالحصول على الكمّ و النّوع المطلوبين من الموارد البشرية في الزمان والمكان المناسبين كما أنها تتحدد بأهداف تتمثل في الحصول على قوة عمل فاعلة.
* عملية تخطيط الموارد البشرية لا تتم بمعزل عن التّخطيط الاستراتيجي للمنظمة، [2] ولذلك يجب على مديري الموارد البشرية في منظمات الأعمال أن يشاركوا في عملية التّخطيط الاستراتيجي للمنظمة، و أن لا يكونوا منعزلين، بحيث ينحصر تفكيرهم في تحديد أنواع و أعداد العمالة

[1]. خالد عبد الرحيم الهيثي، مرجع سبق ذكره، ص 71.

[2]. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي للمنظمة، دليل علمي، ايتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2005، ص 63.

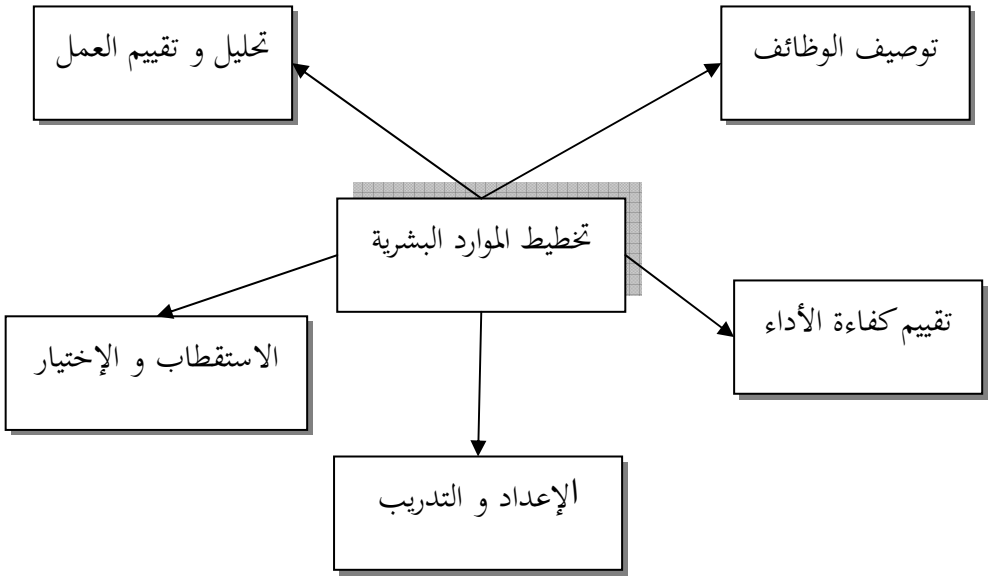
المطلوبة و توظيفهم في الوظائف المناسبة لهم فقط، بل يجب أن يكونوا على دراية كاملة بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة التي ينتمون إليها.فمثلا، إذا كان من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها والحصول على الشهادة الدولية للجودة ، فإنّ دور إدارة الموارد البشرية يجب أن يركز على نشر ثقافة الإهتمام بالعملاء بين الموظفين. وعلى ذلك، فإن عملية تخطيط الموارد البشرية هي عملية متكاملة ومرتبطة ارتباطا وثيقا بعملية التّخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

* هذا وإن تخطيط الموارد البشرية لا تتم بمعزل عن التّخطيط في المجالات المختلفة، إذ أن خطة الموارد البشرية يجب أن تنبثق من الخطط على مستوى المنظمة، و الهدف منها هو تنمية قنوات اتصال فعالة بين مخططي المنظمة و مخططي الموارد البشرية.

* تركّز عملية التّخطيط للموارد البشرية على التغيّر في الإتجاهات البيئية العامة و بيئة الأعمال وأخذها بعين الاعتبار في تحديد الطلب على الموارد البشرية.

* ترتبط عملية تخطيط الموارد البشرية بوظائف إدارة الموارد البشرية كما هو موضح في الشّكل التّالي:

الشكل رقم(10): ترابط عملية تخطيط الموارد البشرية
مع وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى



المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، بدون سنة نشر،ص 151

فمثلا: تعتبر نتائج تخطيط الموارد البشرية بمثابة مدخلات لنشاط الاستقطاب التي على أساسها يباشر ممارسة مهمته، فالتّخطيط يوضح له حجم الموارد البشرية المراد استقطابها و نوعيتها، و موعد الحاجة إليها؛ مما يساعده على تحديد مصادر استقطابها، ووضع البرنامج الاستقطابي المناسب لها، لترغيب أكبر عدد منها في سوق العمل للتّقدم و طلب التّوظف في المنظمة.

كما تساعد نتائج تخطيط الموارد البشرية في نشاط التدريب، حيث يوضّح حجم الموارد البشرية المطلوبة لإنجاز إستراتيجية المنظمة، وهذا بحدّ ذاته يمكّنه من تحديد احتياجات هذه الموارد التدريبية التي على أساسها توضع برامج التّدريب، والتّنمية المناسبة التي تمكّن الموارد البشرية من أداء أعمالها و تحمل مسؤولياتها بشكل جيد.

المطلب الثاني: أهداف و أهمية تخطيط الموارد البشرية:

الفرع الأول: أهمية تخطيط الموارد البشرية

إنّ السبب الرئيسي للحاجة إلى تخطيط الموارد البشرية هوأنّه يمدّ بالبيانات الأساسية لكثير من وظائف إدارة الموارد البشرية و مثال ذلك الاستقطاب و الإختيار و التّدريب. فالتخطيط الدّقيق للموارد البشرية يؤدي إلى التقليل من تكاليف التوظيف الكثيف و التّدريب والتّنمية التي أصبحت نشاطا ضروريا، نتيجة التغيرات الهامة في التكنولوجيا وحجم و تعقّد التنظيمات الحديثة. فالغاية الأساسية من تخطيط الموارد البشرية هي التّأكد من تغطية احتياجات المنظمة من الموظفين، و يتم عمل ذلك بتحليل خطط المنظمة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين. وعليه، يجب أن يتم هذا التخطيط قبل أيّة وظيفة من الوظائف العادية لإدارة الموارد البشرية،أي أن ننظر إلى المستقبل حتى نتمكّن من الحكم و السيطّرة على مقدار التّغير فيه و اتجاه ذلك التغير، إذ تعتبر عملية التخطيط للموارد البشرية حجر الأساس الذي تقوم عليه بقية الأنشطة الأخرى. ويمكن النّظر إلى أهمية تخطيط الموارد البشرية من ثلاث مستويات:

I- على مستوى المنظمة:

تستفيد المنظمات من عملية تخطيط الموارد البشرية لتحسين الكفاءة الإنتاجية، و هذه العملية تضمن للمنظمة:[1]

* تحقيق التّوازن كمّا ونوعا بين جانبي العرض والطلب على الموارد البشرية، مما يساعد على تحقيق الإنتفاع الأمثل بهذا المورد الهّام داخل المنظمة حيث أنها ستكون عند المستوى الملائم لاحتياجات العمل.

[1]. محمد اسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية،دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2004، ص 42

* القدرة على التّكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة، سواء التي تنتج بسبب تغيرات في القوانين والتّشريعات، أو بسبب دخول منافسين جدد، أوالاعتماد على التكنولوجيا الجديدة.

* الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الموارد البشرية الحالية، مما يساعد على تخفيض معدل دوران العاملين خلال توفير فرص للتطور الوظيفي للأفراد من داخل منظمتهم.

* القدرة على تدبير و إعداد النّوعيات النادرة من العمالة الماهرة، إضافة إلى إعداد الكوادر الإدارية والقيادية التي تحتاج إليها المنظمة نتيجة عملية الإحلال، أوحدوث توسعات، أو دخول مجالات جديدة، حيث تحتاج هذه العملية وقتا طويلا؛ فضلا عن أن محاولة جذب مثل هذه النّوعيات من منظمات أخرى ليست عملية ميسّرة.

* كما يساهم تخطيط الموارد البشرية في تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية، عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من وظائف المنظمة،[1] وهذا يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بشكل كفء، وتقليل الفائض في بعض الوظائف والعجز في وظائف أخرى، لاسيما تلك التي تتطلب مهارات عالية.

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

* يشكل تخطيط الموارد البشرية جزءاً أساسيا من التّخطيط الاستراتيجي العام للمنظمة، ومن ثمّ فإن غياب مثل هذا التخطيط يؤدي إلى ضعف التّخطيط الاستراتيجي، وتقليل قيمته لمستقبل المنظمة.

II- على مستوى الفرد:

يعتبر تخطيط الموارد البشرية هاما بالنسبة لكل فرد من المنظمة، لأنه يساعد في: [2]

* تحسين المهارات واستخدام القدرات في الوقت المناسب، ممّا يؤدي إلى نجاح برامج تخطيط و تطوير المسار الوظيفي للعاملين.

* يؤدي توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات و متطلبات المنظمة إلى رفع مستوى رضا العاملين عن أعمالهم و منظمتهم.

* يساعد على إظهار نقاط القوة و الضعف في نوعية أداء المورد البشري، و بالتّالي في تحديد نوعية برامج التدريب و التطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين.

[1]. سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 57.

[2]. نفس المرجع السابق، ص 56.

* يساعد على توسيع قاعدة المعلومات الإدارية الخاصة بالفرد، و هو أمر له أهمية في خدمة أنشطة الأفراد و من ثمّ باقي الوحدات التنظيمية في المنظمة.

III- على المستوى القومي:

تتلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية على المستوى القومي في النقاط التالية:[1] *

يساهم وضع خطط الموارد البشرية على مستوى المنظمات في تسهيل مهمة التّنسيق بين مخرجات النّظام التعليمي و احتياجات مختلف قطاعات الدولة من العمالة كمّا و نوعا، وكذلك ترشيد السياسات و البرامج التعليمية بمختلف مستوياتها و تخصصاتها على المستوى القومي.

* إنّ خطة الموارد البشرية على مستوى قطاع معين هي محصلة و تنسيق خطط جميع المنظمات التي تتبع هذا القطاع، وبالمثل فإن خطة الموارد البشرية على المستوى القومي هي محصلة الخطط الخاصة بالقطاعات المختلفة داخل المنظمة، ومن ثمّ فإنّ الإعداد الجيّد والتطوير و التحسين في خطة الموارد البشرية بكل منظمة أو قطاع معين سوف يترتب عليه خطة قومية شاملة و فاعلة.

* وضع نظم متكاملة للأجور والمرتبات والحوافز في ضوء هيكل القيّم والدّوافع لدى نوعيات العمالة المختلفة على نحو يساهم في رفع معدلات الإنتاجية والمحافظة عليهاعند مستوى مرتفع.

* التعامل الفعّال مع مشاكل العمالة في الأجل القصير و الأجل الطويل مثل : مشاكل البطالة والهجرة الداخلية والخارجية.

* وإنّ مما يزيد في أهمية تخطيط الموارد البشرية كذلك هو المتغيرات التي تصيب المجتمع بالزيادة في نمو حجم فئاته المختلفة والتغير السريع الذي يصيب القطاعات والمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية بسبب النّمو السريع والتطور في الفنون الإنتاجية والتكنولوجية ومظاهر التغير في المجتمع ككل، وتشمل هذه المظاهر ما يأتي: [2]

– الخصائص الديموغرافية للسّكان وقوة العمل مثل السن والجنس ومستوى المهارة والسياسة التعليمية... الخ.

– التّغيرات الاقتصادية العامة والتغيرات الفنية والتكنولوجية. مما يفرض على المنظمات اليوم استخدام الطرق الحديثة في تخطيط و إدارة الموارد البشرية و بما يتلاءم مع هذا التّغيرات.

– التّغير في قيم المجتمع تجاه العمل وقيمته والخدمات الاجتماعية والتأمينات والمعاشات .....

[1]. محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره،ص 44

[2]. عشوي نصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص65

– التغير في القوانين وفي مستوى النشاط الحكومي.

. انتشار التعليم و تنوّعه وما ينتج عن ذلك من إغراق سوق العمل بأعداد كبيرة من الموارد البشرية في تخصصات و مهن مختلفة و بمهارات مختلفة كذلك.

. إعادة هيكلة المنظمات و ما يتبعه من تغيرات جوهرية في تشكيلة هرم الموارد البشرية في المنظمة.

. ميل المنظمات إلى العولمة مما يتطلب انتقاء موارد بشرية قادرة على فهم ثقافة و خصائص المجتمعات التي تعمل فيها.

استنادا إلى ما سبق، فإنّ تخطيط الموارد البشرية أصبح حقلا متخصصا داخل نشاطات إدارة الموارد البشرية، و ضمن الأنشطة التخطيطية في المنظمة ثانيا، مما يتطلب التّأني والدّقة في وضع الخطة الرئيسية للموارد البشرية.

الفرع الثاني: أهداف تخطيط الموارد البشرية

إن التّخطيط الجيّد للموارد البشرية لا بدّ أن ينطوي على تنمية المهارات والقدرات و الكفاءات في المدى البعيد كمدخل لاستخدام الفعّال للموارد البشرية في التنظيم، و هذا يعني ضرورة وجود إستراتيجية متعلقة بالموارد البشرية بالمنظمة، فمع توسّع نشاط المنظمة تزداد الحاجة إلى التخطيط المستمر للموارد البشرية، فقد يرجع فشل هذه المنظمة في تحقيق أهدافها إلى نقص المهارات و الكفاءات.و بصفة عامة يمكن تلخيص أهداف تخطيط الموارد البشرية في النقاط التالية:[1]

* الحصول على العدد اللازم والنّوع المناسب من الموظفين لأداء العمل في الوقت والمكان المناسبين.

* مساعدة إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها " إنتاجية أكبر وبتكلفة أقل"، و ذلك بالحرص على تخفيض تكاليف العمل،ومن خلال تأكيد التّوازن بين العرض والطلب من وعلى الموارد البشرية الكافية لاحتياجات المنظمة.

* المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التّي تضمن تقدّمهم و نموّهم الوظيفي و انتماءهم للمنظمة.

* إعداد ميزانية الموارد البشرية، سواء في مجال التوظيف أو التّدريب أو الخدمات.

[1]. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 61.

* تحقيق التّكامل بين الخطط الإستراتيجية للمنظمة و بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و أنشطتها المختلفة.

* محاولة وضع مجموعة من الحلول الممكنة لبعض المشاكل التي تحدّ من الاستخدام الرشيد لقوة العمل المتاحة الحالية و الممكنة، في الحاضر و المستقبل، و ضمان عدم تكرارها.

* كما تهدف عملية تخطيط الموارد البشرية أيضا إلى: [1]

+ تكوين قوة عاملة ذات كفاءة و فعالية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية.

+ تحقيق الانسجام بين نظام الموارد البشرية والتّغيرات في الجانب التّكنولوجي والإنتاجي و التسويقي والمالي.

+ تدعيم المزايا التنافسية و عوامل النجاح الخاصة بالمنظمة.

+ التّأكيد على أن المنظمة قادرة على ضمان تلقّي الموظفين كل التّدريب والتّطوير اللازمين لرفع كفاءة الأداء في المهام الخاصة بمواقعهم الحالية، علاوة على تطوير بعض المرونة حتى يتمكن هؤلاء من القيام بأي مهام خاصة بأي مواقع أخرى إذا ما اقتضت الحاجة.

* و يمكّن تخطيط الموارد البشرية أيضا من توفير الأساس الجيّد للاستخدام الأفضل للموارد البشرية، عن طريق التأثير في قدرة ورغبة العاملين، و توفير وسائل الإشباع الأفضل لحاجاتهم المختلفة.

* التمكّن من رسم و تخطيط و تنفيذ سياسات الأفراد و تكوين قوة عمالة راضية و منتجة.

* تمكّن عملية التخطيط للموارد البشرية المنظمة من التكّيف مع المتغيرات التّكنولوجية التي يترتب عنها إلغاء وظائف حالية و استحداث وظائف جديدة.

. و لكي تحقق وظيفة تخطيط الموارد البشرية الأهداف سالفة الذكر، على القائمين بهذه العملية مراعاة بعض الإعتبارات نذكر منها: [2]

* أنّ تخطيط الموارد البشرية ليس مجرد جداول بالأهداف و الأرقام المستقبلية أو المتوقّع حدوثها، و إنّما هو تصور كمّي و وصفي لما ستكون عليه قوة العمل، في المستقبل من حيث الكمّ و النّوع و السّلوك.

---

[1]. عصام الدين أمين أبو علقة، اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية، النظرية و التطبيق، شركة الجمهورية الحديثة لتحويل و طباعة الورق، 2002، ص 67.

[2]. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية،(إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر و التوزيع، الطبعة العربية الثالثة، الإصدار الثالث، عمان، 2005، ص 135.

* إن تخطيط الموارد البشرية جزء أساسي من نظام تنمية الموارد البشرية على مستوى المنظمة، وهو يمثّل العملية الأولى في هذا النّظام، وغالبا ما تتوقف عليه بقية العمليات الأخرى، كالإختيار و التّدريب و رعاية الموارد البشرية؛ كما أنّه يدخل في علاقات تبادلية بين النّشاط الخاص بإدارة معلومات الأفراد و المتمثل في سجلات الأفراد مثلا.

* يُعتبر التحديد الدّقيق والمسبق لوظيفة كل فرد داخل المنظمة، و كذلك تحديد أهداف كل إدارة أو قسم بها متطلبا حتميا لضمان تخطيط سليم و متكامل للموارد البشرية بالمنظمة.

* لا بدّ أن يأخذ تخطيط الموارد البشرية في عين الإعتبار التّغيرات التي تحدث في درجات ونوعيات الوظائف والأعمال، والتي تتعلق بمدى تأثر المنظمة بعوامل البيئة الداخلية والخارجية وما سينتج عن ذلك من انعكاس على مستوى الأداء..

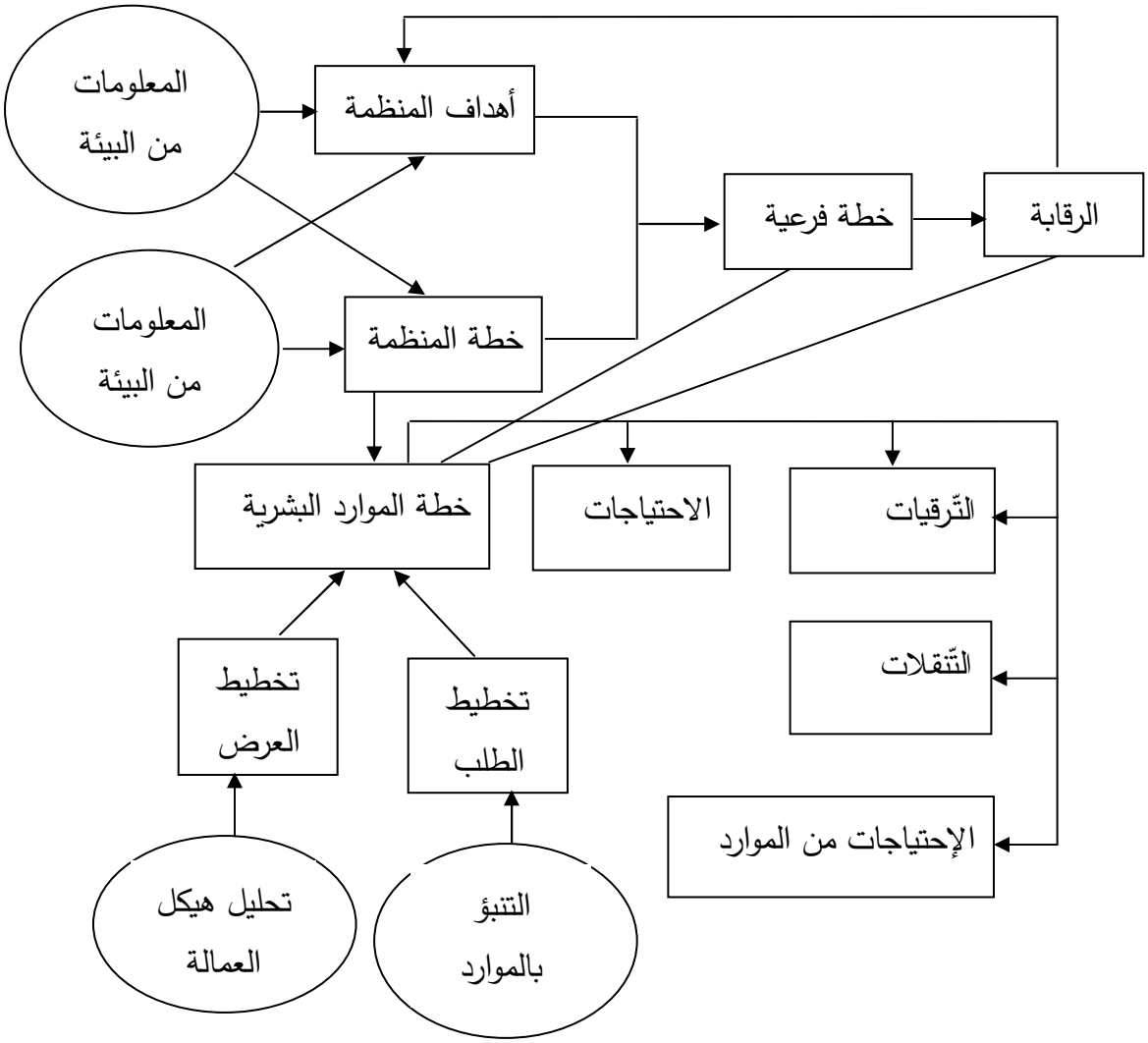
*خلق التنسيق ما بين إدارات ووظائف إدارة الموارد البشرية من جهة والإدارات الأخرى من جهة ثانية، لأنّه لا يجب النّظر إلى تخطيط الموارد البشرية على أنّه وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة فقط بل هو محصلة التنسيق بين الإدارات التشغيلية وإدارة هذه الموارد.

*إقتناع الإدارة العليا بأهمية تخطيط الموارد البشرية كأساس لتكوين قوة عمل متوازنة، ذات انتماء قوي لموقع الوظيفة والمنظمة بصفة عامة.

* تنمية الإحساس برسالة المنظمة لدى مخططي الموارد البشرية حتى يكون الهدف من تخطيط الموارد البشرية واضحا لدى هؤلاء المخططين.

وعليه، يمكن القول أن عملية تخطيط الموارد البشرية تستهدف إحداث التوازن بين العرض و الطلب من العمالة، و هذه الخطة لا تعني فقط مجرد تحديد النّوع و العدد من الموارد البشرية خلال فترة معينة، و لكنها تتضمن أيضا العديد من الجوانب الأخرى. و يوضح الشكل التّالي (الشكل رقم:11) نموذجا لخطة الموارد البشرية على مستوى المنظمة، و كيف أنها تمثل معالجة متكاملة لتطوير الموارد البشرية في المنظمة خلال فترة زمنية مقبلة.

الشكل رقم(11) : نموذج لخطة الموارد البشرية على مستوى المنظمة



المصدر: عصام الدين أبو عقلة، مرجع سبق ذكره ،ص 53

من خلال ما تمّ عرضه، يمكن القول أنّ غياب أو سوء تخطيط الموارد البشرية سوف ينجم عنه العديد من الآثار السلبية يمكن إيجازها في النقاط التالية :[1]

* عدم التوازن بين نظم العمل و سياسات التّعليم و برامج التدريب، حيث يمثّل تخطيط الموارد البشرية همزة وصل بين طبيعة العمل و نوعية التعليم و التدريب المطلوب.

* استنزاف و هدر المهارات و العقول البشرية المميزة بسبب سوء التوظيف، النّاتج عن عدم وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتفق ومستواه التعليمي والتدريبي، ومع خبراته و تطلعاته وآماله.

[1]. محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 45-47.

* عدم توفير البيانات و المعلومات التي تساعد على وضع الخطط الإستراتيجية في مجالات الأنشطة المختلفة، وكذلك عدم وجود دليل مصنف على أساس توضيح العمالة المتاحة و كيفية توظيفها أو الاستعانة بها و تطويرها.

* غموض الدّور: ويعني ذلك عدم معرفة الفرد لما هو مطلوب منه على وجه التحديد، وهذه المشكلة لا تتعلق بعدم معرفة الفرد لما هو مطلوب منه أصلا، ولكن المشكلة عادة ما تتعلق بعدم معرفة الفرد لحدود هذا العمل (متى يبدأ؟ و متى ينتهي؟ و ما هي حدود اختصاصه؟ و ما هو مستوى الإنجاز المطلوب منه؟ و ما هي نسبة الخطأ المسموح بها في هذا العمل؟)، وقد تكون تلك الحدود واضحة في ذهن المدير، ولكن هناك فرق بين ما يستشعره المدير بأنّه مسؤولية شخص معين، و بين ما يعتقده هذا الفرد في الواقع.

*ميل العاملين إلى تفضيل تطبيق أساليبهم وطرقهم على الطريقة المحددة من قبل الإدارة: و في هذه الحالة، فإن العاملين يرون أنّه بالرّغم من أن الأسلوب المحدد من قبل الإدارة ليس به عيب و قابل للتطبيق عمليا، لكنّهم يفضلون استخدام طريقتهم و أسلوبهم في العمل، و يمكن إرجاع ذلك بشكل رئيسي إلى افتقارهم إلى المعلومات الكافية بمزايا الطريقة المحددة من قبل المنظمة بالمقارنة مع طريقتهم، وهذا القصور في المعلومات قد يخلق لديهم الشعور بالخوف من الفشل.

* اعتقاد العاملين بأنهم يقصرون في انجاز ما هو مطلوب منهم: فمن الأسباب العملية لانخفاض مستوى الأداء، هو عدم حرص الإدارة على وجود تيار مستمر من المعلومات المرتدة عن تقييم الأداء، يمكن من خلاله أن يُطمئن الموظف أنّه يسير في الطريق الصحيح، أو يعدّل في سلوكه إذا كان الأمر غير ذلك. إذن، فالمشكلة هنا لا ترجع إلى العاملين أنفسهم بقدر ما ترجع إلى القصور في نظام تقييم الأداء و طرق الإستفادة منه.

* محاربة التّميز: إن مناخ العمل في المنظمة قد لا يوفر التّحفيز الإيجابي المناسب للأداء، بل قد يتضمن بعض نواحي العقاب على التّفوق و الأداء المتميز، فمناخ العمل في المنظمة قد لا يتضمن حوافز ايجابية مناسبة(مادية ومعنوية) لإثابة من يحرص على تحسين الأداء، فالموظف قد يقّدم اقتراحا جيّدا ولكن رئيسه في العمل يهمله و يحدث هذا غالبا بسبب عدم فهم الكثير من الرؤساء لمعنى الحافز من وجهة نظر العاملين أنفسهم، و اعتقاد البعض أن الموظف ينبغي أن يقوم بما هو مطلوب منه مقابل ما يحصل عليه من أجر ومكافأة ، وقد لا يقتصر الأمر في مناخ المنظمة على مجرد إثابة المجدّ، بل قد يتضمن بعض الظروف التي تساعد على تعرضه

لبعض نواحي العقاب، فالموظف الذي يحاول ابتكار أسلوب جديد في العمل قد يوبّخه الرئيس لعدم التزامه بالطرق المألوفة كغيره من العاملين.

المطلب الثالث:مشاكل تخطيط الموارد البشرية

تواجه عملية تخطيط الموارد البشرية الكثير من المشاكل والتي تظهر بشكل جلي في المنظمات التي يعتقد مديروها أن تخطيط الموارد البشرية يمارس فقط على مستوى إدارة الموارد البشرية، أو هو عمل يتم القيام به بعد الانتهاء من المهام الأخرى، و تتمثل أهمها في مايلي:[1]

* غياب وعي التخطيط لدى الكثير من العاملين في الأجهزة الإدارية، حيث تضعف القناعة بجدوى هذا النوع من التخطيط، وبديهي أن هذه الحالة تؤدي إلى محدودية التعاون مع عمليات وضع خطة الموارد البشرية و تنفيذها، بل قد يؤدي الأمر إلى مقاومتها. وللحدّ من هذه المشكلة، يستلزم خلق القناعة لدى إدارة المنظمات بأهمية الموارد البشرية أولا، وأهمية التخطيط لهذا المورد ثانيا، إذ أنّ دقة التخطيط للموارد البشرية يمكن أن تنعكس إيجابا على قدرة المنظمة في بناء مزايا تنافسية.

* ضعف الإمكانية الثّقافية التخطيطية المطلوبة نتيجة لقلة عدد الخبراء وقلّة خبراتهم العلمية والثّقافية،مما يزيد من احتمالات ارتكاب الأخطاء في تحديد الهدف المستقبلي والوسيلة المستقبلية لخطة الموارد البشرية، و هذا بدوره ينعكس سلبا بضعف التّرابط بين التخطيط و نشاطات إدارة الموارد البشرية الأخرى.

* قلة المعلومات المطلوبة للعملية التخطيطية كما و نوعا، وتقادمها، وافتقار أغلب المنظمات لنظم المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، أو تقادم هذه الأنظمة بحيث تصبح عاجزة عن مواكبة التطورات الحديثة بنظم المعلومات عموما، أو عجزها عن استقبال المعلومات الحديثة الخاصة بالموارد البشرية على وجه الخصوص.

* صعوبة التّوصل إلى معايير محددة و دقيقة لمعرفة المهام الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية، أونشاط تحليل الوظائف فيها، فتعاني الكثير من المنظمات من الوظائف الهامشية تارة، و من الألقاب الوظيفية التي لا تعبرعن المحتوى الحقيقي للعمل المراد انجازه تارة أخرى، ومثل هذه الحالة تنعكس إما بفائض تخطيطي أو عجز في غالب الأحيان؛ ومعالجتها تستلزم إعادة النظر في هيكل الوظائف في المنظمة و تصميمه بما يتناسب و طبيعة الأعمال التي تستهدف المنظمة انجازها.

[1].خالد عبد الرحيم الهيثي، مرجع سبق ذكره، ص 88.

* الفصل بين مسؤوليتي وضع الخطة و تنفيذها، حيث يتهرب المخططون في أغلب الأحيان من مسؤولية التنفيذ بإدعاء كون ذلك من مسؤولية الأجهزة الإدارية ذات العلاقة، و لكون وضع الخطة وتنفيذها مرحلتان في عملية تخطيط الموارد البشرية تستلزمان المتابعة المستمرة و الدورية، فإن الفصل بينهما يعّرض المنظمة إلى أخطاء التنفيذ التّي قد تنعكس بكلف عالية.

* إضافة إلى ذلك هناك بعض المشاكل التي تتعلق بالمورد البشري ذاته: [1]

+ هناك اختلاف بين كل فرد وآخر، و من ثم فإنّه من الصعب وضع سياسات و مناهج تتناسب مع جميع الأفراد بشكل متساو . +

إنّه من الصعب توقّع ما يقوم به الأفراد، فمن الممكن أن يعطلوا سير الخطط بسهولة عن طريق الاستقالة أو الإصابة بمرض أو رفض القيام ببعض الأمور.

. زيادة على ذلك: [2] *

وجود مجموعة من المصطلحات المتداخلة مثل الأداء، الإنتاجية، القدرات، المعارف، المهارات، المستوى الوظيفي، ... الخ، والتي يصعب تحديد العلاقة فيما بينها في الواقع العملي تحديدًا شاملاً. * في

كثير من الأحيان يصعب وجود معايير دقيقة ومحددة لتعريف مهام بعض الوظائف، أو طرق محددة لقياس أدائها، كما يمكن أن تختلف طرق العلاج لبعض المشاكل في المنظمة من مسؤول إلى آخر.

* صعوبة التوفيق بين مصالح المنظمة والقوانين الحكومية في حال وجود تعارض بينهما، مع التغير الكثير في بعض الأحيان في القوانين والأنظمة الحكومية المنظمة للعمل.

* غالبا ما تكون مستويات الإنتاجية منخفضة في فترة التكيف بالنسبة للعاملين الجدد، ويصعب التنبؤ مسبقا بهذه الفترة وحدود الانخفاض في الأداء ومستوياتهم المتوقعة بعدها.

* صعوبة التغطية السريعة لبعض الأنشطة التي تعاني من مشاكل انخفاض الأداء نتيجة سرعة دوران العمل وضرورة الإحلال المؤقت لها.

* صعوبة التنسيق بين تخطيط القوى العاملة وبين الأنشطة الأخرى لتنمية القوى العاملة كالاختيار والتعيين والتدريب والنقل.

---

[1]. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الثانية، القاهرة،2006، ص 27.

[2]. عشوي نصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص 61.

الحلول المقترحة لمواجهة مشاكل تخطيط الموارد البشرية.

إنّ المنظمة، وهي تواجه المشاكل سالف،ة الذكر في تخطيطها للموارد البشرية، يتوجب عليها إيجاد حلول ناجحة لهذه المشاكل، وقد تختلف مشاكل المنظمات وكذا الحلول التي تستعملها.وبناءا على ما قدمناه من مشاكل سوف نحاول إعطاء حلول يمكن للمنظمة إتباعها لمواجهة هذه المشاكل، وتتمثل فيما يلي:

* *ترشيد عملية تخطيط الموارد البشرية :* إذ يجب التّخلي عن النظرة القائلة بأن التخطيط مجرد تحديد للعدد المطلوب من الموارد البشرية الذي يحقق لها الإنتاج المتوقع، كما يجب النّظر إلى هذا التخطيط على أنّه يشمل عدة اعتبارات كالفعالية في الإنجاز وتحقيق الأهداف، وهذا يعتمد على الكيفية التي يتّم من خلالها إعداد الموارد البشرية للمهام المتوقع منها أداؤها.

* *تطوير نظام المعلومات:* إذ تحتاج الإدارة في تعاملها مع الموارد البشرية إلى أنواع جديدة من المعلومات اللازمة لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة؛ وقد كانت وسائل التّعامل مع تلك المعلومات في السابق تتم بالبساطة و عدم الفعالية، إذ كانت تنحصر في تجميع البيانات في سجلات، لكن مع تطور تكنولوجيا المعلومات المعتمدة على وسائل الاتصال الإلكترونية، فقد أصبح من الميّسر تشغيل وتصميم نظم فعالية للمعلومات في مختلف مجالات النشاط ومنها إدارة الموارد البشرية.

* *تحديد المسؤوليات*: يجب أن يتم التخطيط كوظيفة إدارية هامة بطريقة منتظمة، ومن أولى الخطوات التي يجب تحديدها عند وضع الخطة هي تحديد المسؤوليات، والتي تتوقف على مفهومين:

- المركز الذي يشغله الفرد.
- الدور الذي يقوم به، أي السلوك المتوقع من شاغل المركز.

ومن هذا يتبين أنه يجب تحديد المسؤولية، حتى تتمكن المنظمة من التخطيط الجيد للموارد البشرية، وهذه المسؤولية تقع على عاتق المديرين، لأنّهم مسؤولون عن تحقيق الأهداف، كما أن تحديد المسؤولية بدقّة سوف يُمكّن المنظمة من جمع المعلومات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية على المستوى الكلي.

* *اعتماد أسلوب التّحليل*: إنّ تخطيط الموارد البشرية المتمثل في تحديد المطلوب والمعروض من الموارد البشرية وكذا الموازنة بينهما قد يضع المنظمة أمام أمر هام في ظل البيئة الحالية

المتميزة بالتّغير المستمر وهو كيفية تحقيقها للتوازن بين المتغيرين، وعلى هذا الأساس أصبح من الواجب على المنظمة فضلا عن سدها للعجز من الفائض، البحث عن الأسباب الكامنة وراء ذلك. و هذا ما يتطلب منها التّحليل الكافي لهذه الأسباب حتى يمكنها تدارك هذا الاختلال لأجل تحقيق أهدافها بكفاءة.

المطلب الرابع: البعد الزمني لتخطيط الموارد البشرية

لإجراء تخطيط للموارد البشرية على مستوى أي منظمة، فإن الأمر يتطلب، أولا وقبل كل شيء، تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ثم معرفة طبيعة وعدد الأعمال أو الأنشطة المراد تنفيذها أثناء فترة الخطة، والتي قد تكون لفترة قصيرة الأمد، مثل زيادة أو تقليص حجم الإنتاج أو المبيعات، وقد تكون تلك الأعمال على المدى المتوسط أو الطويل مثل إدخال تكنولوجيا جديدة على بعض الأعمال التي كانت تؤدى يدويا، زيادة إنتاجية العمل، حاجات إعادة التنظيم كدمج بعض الإدارات أوالأقسام لتبسيط إجراءات العمل واختصارها، تغييرالمنتج القديم، تقديم منتج جديد ، التملك أو التخلي عن وحدات قائمة...الخ.

إن المدى الزمني لتخطيط الموارد البشرية يتوقف على نوع الأعمال أو الأنشطة التي تنوي المنظمة تنفيذها مستقبلا. و نميز هنا بين ثلاث مستويات:

المستوى الأول: التخطيط قصير المدى

هذا التخطيط يغطي فترة تتراوح ما بين **سنة** إلى **سنتين**. و يمكن معرفة التغيرات التي تطرأ على الموارد البشرية، وكذا التّقديرات المتوقعة من جانب المنظمة عن حجم منتجاتها أو مبيعاتها مثلا. حيث يمكن لمسؤولي قسم أو مصلحة شؤون الموارد البشرية تقدير حجم القوة العاملة المطلوبة في الأمد القصير، وذلك بالاعتماد أساساً على بعض المتغيرات أو العوامل كالزّيادة أو النقصان في حجم الإنتاج والمبيعات،التّغييرات التي تحدث داخل المنظمة،معدل دوران العمل... ومن خلال تلك العناصر يتم تحديد المواصفات والمؤهلات الواجب توافرها في العاملين الجدد، مثل: السّن، الجنس، الخبرة العملية، التّحصيل العلمي أو مستوى التّأهيل، الإتقان...الخ.

ومن خلال عملية تقييم قدرات ومهارات الأفراد، يمكن معرفة فيما إذا كان المرشح يتوافر على القدرات والمهارات التي تؤهله لشغل وظيفة ذات رتبة أعلى من تلك التي يشغلها حاليا. كذلك وفي نفس الإطار يمكن إجراء حصر أو جرد شامل للموارد البشرية الموجودة في المنظمة مع الأخذ في الحسبان حالات الفقدان أو الضياع الناجمة عن قرارات الفصل من العمل، الترك

الطوعي للخدمة، التّقاعد والترقيات داخل المؤسسة. وبمجرد تقدير العرض الداخلي وجانب الطلب من الموارد البشرية لفترة زمنية قصيرة المدى، يمكن تحديد ومعرفة كم ونوع الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ حجم عبء العمل المخطط.

المستوى الثاني: التخطيط متوسط المدى

هذا التخطيط يغطي فترة تتراوح ما بين **سنتين** و **خمس** سنوات. خلال هذه المدة الزمنية، يمكن التنبؤ بحجم الطلب من الموارد البشرية اللازمة لاستمرار نشاط المنظمة، ثم مقارنة هذا الحجم مع ما سيكون متاحا وموجودا فعلا داخل المنظمة من الموارد البشرية خلال تلك الفترة. ونقوم بفحص الهيكل التنظيمي القائم في المؤسسة والهيكل التنظيمي المتوقع وذلك في العناصر الأربعة التالية:

أ. الوظائف الشاغرة،

ب. المهام والواجبات المقررة لها،

ج. المؤهلات اللازمة لشغلها،

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

المستوى الثالث: التخطيط طويل المدى

لا يمكن أن تتميز عملية تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة بالفاعلية إلا إذا ما تمّت لفترة طويلة الأمد، أي لمدة خمسة سنوات أو أكثر.إنّ ذلك يقتضي الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالمنظمة كنظام يؤثر و يتأثر بالأنظمة التي تنتمي إلى هذه البيئة، والمتمثلة في النظام السياسي، الاقتصادي، العلمي، التقني و الديموغرافي...الخ وكذا إحاطة تامة من جانب المنظمة بتفاعلات السوق ومعرفة حاجات ورغبات زبائنها، وبالتّالي ابتكار سلع وخدمات جديدة لتلبية تلك الرغبات. حيث يقع على عائق الإدارة العليا مسؤولية كبيرة تتمثل في توقعاتها لكل ما سيحدث من تغير وتطور في البيئة المحيطة؛ و لكي تضمن استمرارها و نموها عليها التخطيط لاحتياجاتها من الموارد البشرية و استغلال أفرادها أحسن استغلال.

- وبصفة عامة يمكن تحقيق الأهداف والفوائد الآتية من التخطيط طويل الأمد للموارد البشرية:[1]

* يؤدي إلى تفهم أهمية العنصر البشري في بناء إستراتيجية المنظمة.

* تحسين عملية تخطيط وتوزيع الأعباء وتنمية الكفاءات.

[1]. عشوي نصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص 67.

* تحسين التخطيط للمسار الوظيفي وأوجه التنمية الأخرى للفرد مثل النّمو المتتالي لتحقيق القدرة على توسيع أبعاد مدارك القوى العاملة لفترات قادمة طويلة.
* تحليل ومتابعة العلاقة بين تكلفة استخدام القوى العاملة والمزايا الناتجة عن استخدامها، من خلال وضع مجموعة من المعايير الإرشادية، كالأجوروغيرها من المزايا، معدل دوران العمالة، التّدريب والنّقل وغيرها من النفقات.

إن قيام المنظمة بعملية التخطيط للموارد البشرية – مهما كان مداها الزمني – لا شك أنّها سوف تتحمّل تكاليف من جراء تخطيطها لهذه الموارد من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من هذا التخطيط، و تتمثل هذه التكاليف فيما يلي:

– **الأجور والمرتبات:** وتعتبر إحدى أنواع التّكاليف التي تتحملها المنظمة في سبيل تخطيطها للموارد البشرية وتتمثل هذه الأجور والمرتّبات في تلك المبالغ التي يتقاضاها المسؤولون القائمون بهذا التخطيط على مستوى إدارة الموارد البشرية، كأولئك القائمين بدارسة وتحليل سوق العمل وكذا القائمين على عمليات التدريب للموارد البشرية.

– **أتعاب المستشارين:** وهم الذين تقوم المنظمة بالاعتماد عليهم في مساعدتها على التّنبؤ بالموارد البشرية سواء كان ذلك بالمطلوب أو المعروض، وذلك من خلال أخذ وجهة نظر هؤلاء المستشارين لتحديد رؤية واضحة تجاه التطورات المستقبلية، وبالتّالي فإن المنظمة سوف تكون مجبرة على دفع مقابل للأتعاب التي بذلوها في سبيل مساعدة المنظمة في تخطيطها للموارد البشرية.

– **تكاليف الاتصال:** عند قيام المؤسسة بتخطيط للموارد البشرية سوف يحتّم عليها تكوين شبكة الاتصال بين الإدارات، فقيام مسؤولي الموارد البشرية بالاتصال بمديري الإدارات لأجل تحديد تقديراتهم للموارد البشرية المطلوبة يحمل المنظمة تكاليف جراء هذا الاتصال، كتكاليف الهاتف، الفاكس، التنقل الشخصي ...الخ

– **تكاليف التقارير:** وتتمثل في كل ما تتحمله المنظمة جراء إنجازها لهذه التقارير من طرف المسؤولين المشرفين على إدارة الموارد البشرية، هذه التقارير تشتمل على كل المعلومات الخاصة بحركة الموارد البشرية داخل الإدارات وكذا الخاصة بمؤهلات الأفراد الذين يعملون فيها، وقد يتجاوز ذلك إلى إعداد تقارير خاصة بالمطلوب لديها في العمالة التي تحتاج إليها.

إن هذه التكاليف التي تتحملها المنظمة سواء أكانت داخلية كالأجور والمرتبات للمسؤولين، أو خارجية كأتعاب المستشارين المكلفين بمساعدة المنظمة على التنبؤ بالطلب والعرض من الموارد

البشرية، يجب أن لا يُنظر إليها على أنها أعباء إضافية، بل بالعكس ستدّر على المنظمة عوائد مختلفة و التي تبدو واضحة و جليّة من خلال وصولها إلى تحقيق الكفاءة في أداء الوظيفة و الذي يكون عن طريق توظيف الأفراد ذوي المهارة و الخبرة العالية في شغل الوظيفة، خصوصا إذا ما نظرت المنظمة إلى المورد البشري على أنّه أحد المكومات الأساسية لرأسمالها. و في هذا الصدد يرى *Theodors schultz* أن العاملين" قد تحولوا إلى رأسماليين ليس عن طريق امتلاك أسهم المنظمات كما هو معروف في الأقوال المأثورة، و لكن عن طريق ملكيتهم و اكتسابهم الخبرات، والمهارات، والمعلومات ذات القيمة الإقتصادية ".[1]

المبحث الثاني: خطوات تخطيط الموارد البشرية و العوامل المؤثرة فيه

المطلب الأول: متطلبات تخطيط الموارد البشرية

إن تخطيط الموارد البشرية كأي نوع آخر من التخطيط يوضع في ضوء البيانات التي تصل إلى إدارة الموارد البشرية، و تتوقف فعالية التخطيط على كفاية هذه البيانات ودقتها، و واضح أنّه إذا لم تتوافر البيانات الأساسية و المفهومة اللازمة للتخطيط ، أو كانت هذه البيانات غير دقيقة فإنه لا يرجي الوصول إلى خطة ذات فعالية، وبناء عليه فإن المقومات الأساسية لتخطيط الموارد البشرية يمكن تلخيصها فيما يلي: [2]

1. **دقّة أهداف المنظمة:** إن نجاح تخطيط الموارد البشرية يرتبط بأهداف المنظمة التي تسعى لتحقيقها، والقدرة على ربط هذه الأهداف بأنظمة الموارد البشرية وأعمالها (مثل : زيادة حصة المنظمة في السوق).

2. **ارتباط تخطيط الموارد البشرية بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى:** بالإضافة إلى تنفيذ الخطة و تطبيقها، نحتاج إلى التّنسيق مع الأقسام و الوظائف الأخرى في إدارة الموارد البشرية، و قد يتطلب الأمر التّغيير في سياسات الأجور أو في سياسات التدريب أو في الهيكل التنظيمي.

3. **توفّر صفة الإستمرارية في الخطط و مستلزماتها**[3]: نظرا لكون التخطيط يتصّف الإستمرارية،لا بدّ من تهيئة كافة الظروف التي من شأنها تحقيق هذه بالإستمرارية، وذلك بوضع منهج علمي يتعدى وضع الخطط و تنفيذها إلى متابعة نتائج التنفيذ و سدّ الثّغرات التي تظهر في مراحل التنفيذ من حين لآخر.

---

[1]. اريك ملا مهولز، المحاسبة عن الموارد البشرية، تعريب : محمد عصام الدين زايد، مراجعة : أحمد حامد حجاج، دار المريخ، الرياض، 1992، ص 12.

[2]. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 55.

[3]. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجمع العربي للنشر، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان،2003، ص 71.

4.**توفر المصادر الإحصائية:** حيث تشكل هذه المصادرالحجر الأساسي في كل عملية تخطيطية، ولذا فإن قلّة أوعدم وجود المعلومات الإحصائية يمثل عائقا بالنسبة لتحديد ميزانية عملية تخطيط الموارد البشرية.

5. **وضع الأهداف العامة لسياسات التنمية الوطنية**[1] : يعتبر تخطيط الموارد البشرية جزءا مكملا للتخطيط الإقتصادي، لذا فهو يتطلب فهما للأهداف العامة لسياسات التنمية الوطنية، وهذا يعني عدم فصله عن تخطيط الإستثمار والإنتاج خصوصا، وهو يهدف إلى التأثير على المصادر البشرية النّوعية و الكمية المتوفرة للإنتاج، إلى جانب إمداده لخطط التنمية الوطنية بالموارد البشرية التي تحتاجها.

6. **وجود نظام متميز لتنظيم عمل إدارة الموارد البشرية:** تحتاج إدارة الموارد البشرية في أي منظمة إلى نظام متميز للقيام بالمهام الرئيسية المطلوبة منها، و يساعد هذا النظام على: [2]

* *تحديد الوظائف المطلوبة*: على المديرين التنفيذيين أن يسألوا أنفسهم ما إذا كانت الوظائف المقررة مثلا في الخطة الحالية مطلوب القيام بها؟ وهل يمكن الاستغناء عن بعض الوظائف؟ وهل يمكن دمج بعض الوظائف؟ و هل يمكن الاستغناء عن بعض الإجراءات؟.....

* التّأكد من أن تحديد المقررات الوظيفية تم بطريقة سليمة و ذلك من خلال بعض الدراسات و الأساليب في هذا المجال ، و من أمثلتها :

- دراسة مدى التطور في إنتاجية العاملين و أثرها في عددهم المطلوب.
- دراسة مدى كفاءة الآلات و الأساليب الفنية على عدد العاملين .
- المقارنة مع أقسام أو إدارات أخرى مشابهة.

* التّأكد أنّ من يشغل الوظائف قادر على أداءها من خلال وجود وصف تفصيلي للمهام و الواجبات المطلوبة لكل وظيفة.

* تحديد تأثير التّغيير المتوقّع في الهيكل الوظيفي للمنظمة، كأن يتم دمج أقسام، أو تصفية أقسام بكاملها وإضافة وظائف جديدة و الإستغناء عن وظائف أخرى.

7. **دعم الإدارة العليا لعملية التخطيط:** لا يمكن وضع خطة و تنفيذها بنجاح دون دعم الإدارة

[1]. مهدي حسن زويلف ،مرجع سبق ذكر، ص 70.

[2]. فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 56.

العليا، خاصة عندما تتطلب خطط الموارد البشرية إحداث تغييرات جذرية في وظائف و أعمال المنظمة، ويضمن الدعم على مستوى الإدارة العليا الحصول على الموارد الضرورية، وعلى الرؤية الواضحة، و على التعاون الضروري لنجاح برامج تخطيط الموارد البشرية.

8. **توافر نظام معلومات للموارد البشرية:** يشير مفهوم نظام المعلومات للموارد البشرية إلى " الجهاز الذي يعمل على استقبال و تخزين واسترجاع و معالجة وتحليل وبث المعلومات المفيدة والمتعلقة أساسا بتسيير الموارد البشرية"، لذلك فنظم معلومات الموارد البشرية هي التي تعمل على إدامة سجلات الموظفين و الإشراف على مهاراتهم والأداء الوظيفي و تدريب ودعم تعويضات الموظفين و تطوير المسار الوظيفي؛ و تحدد على المستوى الإستراتيجي متطلبات الموارد البشرية من مهارات و تعلم، بما يتفق و خطط المنظمة طويلة الأجل.[1]

و تتمثل مخرجات نظام الموارد البشرية على مستوى المنظمة[2] في تركيبة وخصائص الموارد البشرية بها،حيث تتمثل هذه التركيبة وتلك الخصائص في إمكانات وقدرات ومهارات واتجاهات معينة، والتّي عادة ما تحدد مستوى الأداء أو الإنتاجية التي يحققها الأفراد ومن ثم ما تحققه المنظمة.

وعليه فنظام معلومات الموارد البشرية هو نظام يختص بمعالجة وتوفير المعلومات المتعلقة بالأفراد العاملين داخل التنظيم، مما يساعد على ضمان فعالية التخطيط وجودة القرارات المتخذة فيما يخصّ الموارد البشرية. فدور هذا النظام إذن، جاء استجابة لحاجة الإدارة لمعلومات تسمح لها بحل المشاكل التي تمس الموارد البشرية؛ فالهدف الأول والأخير لهذا النّظام هو مساعدة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة الطويلة منها والقصيرة.

9. تضافر الجهود بين إدارة الموارد البشرية و المديرين التشغيليين: يتطلب نجاح تخطيط الموارد البشرية جهودًا مشتركة بين إدارة الموارد البشرية والمديرين التشغيليين للمنظمة، ولكن لسوء الحظ فإنّه غالبا مالا يحدث هذا، حيث ينظر العديد من المديرين إلى تخطيط الموارد البشرية على أنّه شيء يتمّ عمله بعد الانتهاء من كل مهام العمل الأخرى، وأكثر من هذا فإن كثيرا من المديرين يعتقدون بأن تخطيط الموارد البشرية يجب أن يمارس فقط على مستوى إدارة الموارد البشرية، ولكن على العكس من هذا، فإن تخطيط الموارد البشرية ليس وظيفة تخص إدارة الموارد البشرية ، حيث يساهم دور هذه الإدارة في مساندة المديرين التشغيليين في تنمية خططهم الفردية، و في تكامل هذه الخطط المختلفة مع الخطة الكلية على مستوى المنظمة. فالمديرون يقدّمون البيانات الأساسية و

[1]. فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص 91.

[2]. معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة، 2002، ص 383.

التّي تبنى عليها الخطة الكلية لذا فإن الجهود المشتركة لكل من المديرين التنفيذيين و إدارة الموارد البشرية مطلوبة في كل خطوة من خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:

تتأثر عملية تحديد أنواع الوظائف و نوعيات العاملين المطلوبين بمجموعة من العوامل، و لا بدّ للقائمين بعملية التخطيط من دراستها، للحصول على المعلومات التي تمكنهم من التحديد الجيّد للاحتياجات من الموارد البشرية. ومن العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية و هما:

1. المؤثرات الداخلية.
2. المؤثرات الخارجية.

الفرع الأول: المؤثرات الداخلية.

هي عبارة عن مجموعة من العوامل المتصلة بالبيئة الداخلية المؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة مستقبلا ، و من أهم هذه العوامل:

+ **أهداف المنظمة**[1]: حيث تشكّل أهداف المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدّد حاجة المنظمة من الموارد البشرية و نوعيتها، و من الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمعزل عن فهم وإدراك الأهداف العامة، و قدرة المنظمة على تحقيقها.

+**الوضع المالي**[2]: و الذي يتمثل في مدى قدرة المنظمة على تخطيط و تحديد الموارد البشرية، فالوضع المالي يؤثّر أيضا على أنشطة أخرى مثل: استقطاب الكفاءات المؤهلة و إبقائها و كذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز...

+ **نوع النشاط الرئيسي للمنظمة:** و يشمل: [3]

–حجم و قيمة الإنتاج الحالي و الماضي.

– توقعات الانتاج في المستقبل.

– الطاقة الإنتاجية المتاحة و المستعملة.

– معدلات الإنتاج في الساعة و اليوم.

+ **حجم الإنتاج**[1]: يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل و نوعيته، فقد تؤدي التجديدات و التحسينات الفنية التي ينتظر إدخالها خلال الفترة التي تعدّ فيها

[1]. فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 52.

[2]. نفس المرجع السابق، ص 52.

[3]. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر ، القاهرة، 2003، ص 69.

الخطة إلى تغيير بالزيادة أو بالنّقص في أنواع و عدد وظائف المنظمة، و لا بدّ أن يُحسب أثر هذا التّغير في العمالة عند دراسة هذه التجديدات قبل إدخالها.

+ **التّغييرات التنظيمية**[2]: تعتبر التّغييرات التنظيمية كإحداث تغيير في الهيكل التنظيمي مثلا، من المؤثرات الداخلية في تحديد الطلب على الموارد البشرية، فالهيكل التنظيمي الحالي يمدّنا ببيان عن الوظائف الموجودة حاليا في المنظمة، ومن المنطقي أن يتم تطوير التّنظيم من فترة إلى أخرى، و قد تتّم عليه عدة تعديلات بإضافة أو إلغاء بعض الوحدات التنظيمية تماشيا مع ظروف المنظمة و تطورها. لذا يجب على المسؤولين عن تخطيط الموارد البشرية أن يتعرّفوا على أيّة تعديلات قد تنوي الإدارة إدخالها على التنظيم الحالي. فالتعديلات التي تُدخلها المنظمة سيترتب عنها إمّا الحاجة إلى موارد بشرية إضافية سواء من حيث العدد أو النّوع، وإما سيكون لدى المنظمة فائض في مواردها البشرية عليها مواجهته بشكل موضوعي و رشيد.

+ **مبادئ التّنظيم التي تتبعها المنظمة:**

إنّ لبعض مبادئ التنظيم تأثيرا في حاجة المنظمة للموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد و النّوع، و سنوضّح تأثير مبدأين على سبيل المثال:[3]

أ.المركزية و اللاّمركزية الإدارية: حيث ينصّ مبدأ المركزية على تركيز الأعمال و السلطة في أجهزة مركزية، أو في وحدات إدارية معينة.أما اللامركزية فتنصّ على توزيع الأعمال والسلطة على أكثر من مركز، ولا شكّ أنّ استخدام اللامركزية سيؤثّر في عدد الوظائف المطلوبة بالزيادة، و كذلك في حجم ونوعية الموارد البشرية التي ستُناط بها مهام وأعباء هذه الوظائف أو العمال.

ب.التّنسيق: إنّ التنسيق بين الأنشطة داخل المنظمة له تأثير كذلك على عدد و نوع الأعمال و الأفراد، فالتنسيق يحتاج إلى جهود كبيرة، و قد يحتاج في بعض الأحيان إحداث وظائف متخصصة، مهّمتها التنسيق بين الأعمال. ضف إلى ذلك، فالتنسيق أنواع، وطبيعة كل نوع من الأعمال تتطلب تنسيقا معينا، و هذا كله يستدعي توظيف عناصرجديدة يناط بها القيام بعمليات التنسيق هذه، أو إضافة مهام لبعض الوظائف، مما يزيد من حجم و عبء العمل بها.

+ **معدل دوران العمل:**يعدّ التنبؤ بمعدل دوران العمل في المنظمة ركنا أساسيا في مجال تخطيط الموارد البشرية، و يعّد مؤشرا جيّدا لتوضيح العدد المرتقب من الموارد البشرية الذي ستحتاجه المنظمة مستقبلا لتغطية الخسارة البشرية المتوقعة، نتيجة لعدة عوامل أهمها الاستقالات، الوفاة، و

---

[1]. محمد سعيد أنور، مرجع سبق ذكره، ص 69.

[2]. صلاح محمد عبد الباقي،إدارة الموارد البشرية، مدخل نطبيقي معاصر، الدار الجامعية، القاهرة، 2005، ص 147.

[3]. عمرو وصفي عقيلي،إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص 242.

حالات الفصل.و يمكن أن نضيف إليها عدد أيام و ساعات الغياب عن العمل باعتبارها تمثل جهدا بشريا ضائعا يجب تعويضه، وهذه التغيرات يمكن التنبؤ باتجاهاتها من واقع سجلات إدارة الموارد البشرية.

+ **حركة الترقيات الوظيفية المتوقعة**[1]: على تخطيط الموارد البشرية أن يُتابع حركة الترقيات المستقبلية بين المستويات الإدارية داخل المنظمة على مدى الفترة الزمنية التي يُخطط لها، وذلك لمعرفة ما هي الوظائف التي ستكون شاغرة في كل مستوى بسبب التّرقية للمستوى الأعلى، ومن هم المرشحون لشغلها من المستويات الدنيا. وتفيد هذه المتابعة في معرفة الوظائف التي لا يوجد شاغل لها من داخل المنظمة للعمل على معرفته و توفيره من خارجه.

الفرع الثاني: المؤثرات الخارجية:

يتأثر كذلك حجم الموارد البشرية المطلوبة لأي منظمة بمجموعة من المتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة الخارجية ، و من أهم تلك العوامل:

+ **عوامل اقتصادية:** تتأثر المنظمة بالأوضاع الاقتصادية الخارجية المحيطة بها (حالة الرواج أوالكساد الاقتصادي)، فإذا كانت الحالة الاقتصادية رواجا ، يتوقع المخطط زيادة الطلب على منتجات المنظمة، ومعنى هذا أنّه من المتوقع زيادة حجم أعمالها مستقبلا و احتمال حاجاتها لموارد إضافية. أما في حالة العكس (الكساد الاقتصادي)، ستتوقع المنظمة احتمال وجود فائض في الموارد البشرية لديها، بسبب تقليص حجم أعمالها.

+ **عوامل إجتماعية – ثقافية** :إنّ العلاقات التي تنشأ بين أفراد المجموعة الواحدة أو عدّة مجموعات مختلفة، حضرية أو ريفية، وكذا أسلوب معيشة الأفراد، قيمهم واتجاهاتهم، كلها عوامل متداخلة ذات تأثير كبير على سوق العمل. إن التّفرقة بين الأفراد سواء على أساس الجنس من حيث تفضيل الرّجل على المرأة، أوعلى أساس القيم والاتجاهات، إضافة إلى تعصب الرّأي وضيق التّفكير وانعدام التّفاهم ذلك قد يخلق نوعا من التّمييز والمحسوبية في توظيف الباحثين عن عمل.

إنّ تدني أو تقليص ساعات العمل اليومية وتمديد العطل وتوطئة سن التّقاعد قد يجبر المنظمات على زيادة عدد عمالها، بهدف المحافظة على مستوى نشاطها واستمراريته، وهذا ينتج عنه زيادة الطلب على الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل. ومع زيادة التّقدم الاجتماعي وتغيّر الذّهنيات، تزداد نسبة النّساء العاملات في المؤسسات وينخفض عدد العاملين المتقدمين في السّن، الفعل الذي يترتب عنه تغيير جذري في هيكل القوى العاملة المتاحة في سوق العمل.

[1]. عمرو وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 243.

+ **سياسة العمالة في الدولة:** و يقصد بسياسة العمالة " مجموعة التشريعات والقوانين التّي تسنّها الدولة لتنظيم استخدام أو تشغيل الأيدي العاملة"[1]. وهي تمتد لتشمل عدد ساعات العمل، ظروف العمل، الأجور التي تدفع للعاملين، طرق الإختيار والتعيين وتقييم كفاءة العاملين، و كذلك القوانين التي تحمي العامل وتحلّ النزاعات، بالإضافة إلى التأمينات والخدمات الأخرى. و لكل من هذه التشريعات تأثيره على خطة الموارد البشرية على مستوى المنظمة، فتحديد الحدّ الأقصى لعدد ساعات العمل مثلا يؤثّر على حجم الموارد البشرية بالزيادة أو النقص.

إن أسلوب وطبيعة العمل في إدارة الموارد البشرية في المنظمة الحديثة يجب أن يتوافق و ينسجم مع القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة في مجال الأعمال بشكل عام، و الموارد البشرية بشكل خاص، فتخفيض عدد أيام العمل الأسبوعية مثلا أو إنقاص عدد ساعات العمل اليومية بموجب قانون العمل، سيؤدي إلى إنقاص زمن العمل المتاح وتخفيض قوة العمل داخل المنظمة.

+**أوضاع سوق العمل:** يمثل سوق العمل:" المصدر الذي تحصل منه المنظمة على احتياجاتها من القوى البشرية" [2] ، حيث تؤثّر ظروف العرض و الطلب في سوق العمل على قدرة المنظمة في الحصول على احتياجاتها من الأيدي العاملة اللازمة. و من البيانات الواجب معرفتها، التخصصات و الأعداد المتاحة من الأيدي العاملة و الأجور وتكاليف تشغيل العمالة المتاحة، العجز أوالفائض الحالي في الاختصاصات المختلفة و التوقعات المستقبلية لهيكل العمالة على مستوى الدولة. وعليه، فسوق العمل يمثّل الفضاء الذي تتفاعل فيه قوى العرض والطلب على العمل، وهو يُعتبر عنصرا من العناصر التي تنتمي إلى البيئة المحيطة بالمنظمة، بحيث يعرض الأفراد قوة عملهم، و تختار المنظمة منهم ما تحتاج إليه و يناسب وظائفها. في هذا الإطار، يجب على المنظمة توفير نظام معلومات خاص بسوق العمل يساعدها في توفيرالبيانات الضرورية عن مستوى ونوع تأهيل الموارد البشرية المتوفرة، أي عدد و نوع المهارات المتاحة حاليا و مستقبلا من الموارد البشرية، بالإضافة إلى تقدير أعداد العاملين المتاحين في السوق خلال الفترة الزّمنية التي يغطيها التخطيط، ومن كل نوعية من المهارات التي تحتاجها المنظمة.

+ **عوامل التنافسية:** تمارس المنافسة بشقيها المحلي والعالمي تأثيرا قويا في تحديد حجم أعمال المنظمات عموما، فعندما تتوقع المنظمة منافسة قوية في المستقبل، معنى ذلك وجود احتمالية

[1]. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات،الدار الجامعية للنشر و التوزيع و الطباعة، القاهرة، 2001، ص 105.

[2].نفس المرجع السابق، ص 104.

انخفاض حجم مبيعاتها الذي يقابله عادة تقليص حجم أعمالها، ومن ثم إمكانية تقليص حجم مواردها البشرية. أمّا إذا كانت المنافسة ضعيفة فالتّوقع عندئذ سيكون زيادة في رقم المبيعات، بسبب زيادة الطلب على المنتجات مما يدفع المنظمات إلى توسيع حجم إنتاجها وأعمالها المستقبلي، و بالتّالي احتمال زيادة الحاجة إلى الموارد البشرية.

+ **سياسة التّعليم و التدريب على مستوى المنظمة وخارجها**[1]: إن السياسات التعليمية والتكوينية التي تتبعها الدولة و تنفذها الهيئات و المؤسسات العلمية و التكوينية المختلفة لها تأثير قوي على المعروض من العمالة من حيث التّخصص و العدد المتاح في كل تخصص، هذا بالإضافة إلى أن التخصصات و المهارات التي تحتاجها الإدارات المختلفة في المنظمة يتم تكوين جزء منها داخل المنظمة نفسها، من خلال البرامج التدريبية التي تعدّها، أمّا الجزء الآخر فيتم إعداده في الجامعات ومعاهد التعليم والتكوين المختلفة و مراكز التدريب المتخصصة.

+ **العوامل التّقنية:** و يقصد بذلك نوع و حجم التكنولوجيا المستخدمة في مختلف جوانب نشاط المنظمة، مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة و كذلك نوعيتها. فينبغي دراسة أثر التّطوير و التغيير المحتمل في أساليب الأداء و الإنتاج على نوعية وحجم العمالة المطلوبة، فهذا التّغيير قد يتطلب أفرادا ومهارات وخبرات قد لا تكون متاحة في المنظمة وقد يفرض القيام بمجهودات الاستقطاب والتّدريب لتوفير الخبرات والمهارات المطلوبة. و من حيث أثر التّغيير التكنولوجي على أعداد الأفراد المطلوبين فهناك علاقة أساسية في هذا الصّدد[2]: زيادة مستوى التطورالتكنولوجي عن طريق زيادة درجة الآلية يؤدي إلى تقليل حجم العمالة المباشرة (العمالة المتصلة مباشرة بالإنتاج)، و زيادة حجم العمالة غير المباشرة (العمالة غير المتصلة بالإنتاج مثل أعمال الصّيانة و تخطيط و مراقبة الإنتاج..).

و بالتّالي، فإن التقدير السليم لأعداد و نوعيات العاملين المطلوبين في فترة زمنية قادمة، لا بدّ و أن يعتمد على تحليل للمستوى التكنولوجي المستخدم في تلك الفترة و الفترات المقبلة.

المطلب الثالث: خطوات تخطيط الموارد البشرية

تتعدد و تتنوع خطوات تخطيط الموارد البشرية وفقا لشمولية العملية و أهميتها في المنظمة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي العام في المنظمة، و بالرغم من اختلاف الكتاب والباحثين في تحديد عدد هذه الخطوات، إلا أنّهم يتفقون على أن خطة الموارد البشرية يجب أن ترتبط

[1]. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 150.

[2]. محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 103.

بإستراتيجية المنظمة، وكلاهما يعتمد على الحقائق المستمدة من تاريخ المنظمة وحاضرها و التّوقعات المستقبلية لحجم ونوع التأثيرات البيئية في مسارها الإستراتيجي.

و عليه تتطلب عملية تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة المرور بالمراحل التالية:

أولا: دراسة للوضع الحالي للموارد البشرية داخل المنظمة

إنّ الخطوة الأولى في تخطيط الموارد البشرية هي دراسة الحالة الراهنة للموارد البشرية بالمنظمة، هذا يتطلب أن تكون لدى إدارة الموارد البشرية سجل متكامل للمعلومات عن العاملين بالمنظمة، وبالرغم من أنّه من الأفضل أن يكون هذا السّجل شاملا لكل العاملين في مختلف أنواع الوظائف، إلا أنّ بعض المنظمات، وخاصة كبيرة الحجم، تكتفي بإعداد هذا السّجل لبعض المجموعات الوظيفية الهامة كالوظائف التّخصصية و الإشرافية. و يتضمن هذا السجل جميع المعلومات الخاصة بالفرد منذ التحاقه بالمنظمة. و تتمثل هذه المعلومات في العناصر التالية :[1]

أ. بيانات شخصية: الإسم ، تاريخ الميلاد، الجنس، الحالة الإجتماعية.

ب.الحالة التعليمية: – الشهادات التعليمية والدرجات العلمية ، تاريخ و مكان الحصول عليها.

– البرامج التدريبية التي التحق بها من حيث مدتها و أغراضها.

ج. التاريخ الوظيفي: – في المنظمة الحالية من حيث: + عمله الحالي.

+ الأعمال التي تدرّج فيها.

+ الدرجة الوظيفية.

– في الجهات السابقة من حيث: + الوظائف التي عمل بها.

+ تواريخها.

+الأجور التي حصل عليها.

+أسباب تركه للعمل في تلك الجهات.

د.مستوى الأداء: – مستويات الأداء من واقع تقارير الكفاءة.

– رأي مركز التقويم إن وجد.

و. الطموحات الوظيفية: – لوظائف معينة.

– لمستويات معينة من الدخل.

ويتّم الحصول على هذه المعلومات باستخدام نموذج معّد لهذا الغرض يُطلب من الموظف نفسه استفاءه، ويتم مراجعته عادة بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية، ويجب أن يحظى بالسّرية

[1]. صلاح الدين محمد عبد الباقي،إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 156.

التّامة، فوجود مثل هذا السّجل المتكامل للمعلومات عن الحالة الراهنة للموارد البشرية يمكن الاستفادة منه بالنسبة لتخطيط الموارد البشرية في المجالات الآتية: [1]

* الكشف عن حقيقة الكفاءات المتوافرة لدى المنظمة، مما يتيح إمكانية سدّ بعض الاحتياجات المستقبلية من قوة العمل في بعض التخصصات، من خلال إعداد و تنمية الكفاءات الحالية؛ وما هي برامج التدريب والتّعليم المطلوبين لتحقيق هذا الهدف، وذلك بدلا من الاعتماد كلّية على سوق العمل الخارجي في تدبير تلك الاحتياجات.

* أنّ وجود مثل هذا الدليل يساعد في الكشف عما قد يوجد لدى المنظمة من كفاءات متميزة يمكن الاستفادة منها في بعض المجالات الخاصة، أو يساعد على وضع أهداف و استراتيجيات أكثر طموحا.

* تحديد الاحتياجات التّعليمية والتّدريبية لقوة العمل الحالية بالمنظمة، لتصبح أكثر قوة على التّكيف مع المتغيرات المستمرة في طرق و أساليب العمل لنفس وظائفها الحالية، في ضوء ما يسفر عنه تحليل الحالة الراهنة لمستوى مهارة و مؤهلات الموارد البشرية، و مستويات المهارة المطلوبة للقيام بنفس الأعمال مستقبلا.

تنطوي الخطوة الأولى من عملية تخطيط الموارد البشرية على عمليتين أساسيتين، تتمثل الأولى في تحديد أنواع الوظائف المطلوبة خلال الفترة التي تعّد فيها خطة الموارد البشرية،أمّا الثّانية فتتمثل في تحديد عدد الأفراد اللازمين لكل نوع من أنواع الوظائف.

يستلزم تحديد أنواع الوظائف المطلوبة، وبالتّالي أعداد الأفراد المطلوبين خلال الفترة التي تعّد فيها خطة الموارد البشرية القيام بتحليل و توصيف الوظائف اللازم وجودها لتأدية الأعمال و الأنشطة الخاصة بالمنظمة، و يُعتمد في ذلك على تحليل أنشطة الإنتاج و التّسويق و باقي الأنشطة الأخرى، و دراسة الهيكل التنظيمي للمنظمة. و يعرّف تحليل الوظائف بأنّه الوسيلة التّي من خلالها يمكن تحديد:[2]

أ- مجموعة الأنشطة التي تحتويها الوظيفة.

ب- نوعية الموظفين الواجب تعيينهم لشغل الوظيفة.

وهناك مجموعة من الشروط يجب مراعاتها لضمان سلامة تحليل الوظائف وتتمثل في مايلي:[3]

---

[1]. صلاح الدين محمد عبد الباقي،إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، مرجع سبق ذكره، ص .156

[1]. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة عبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض،2007 ص 139.

[3]. محمد الصيرفي،إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، القاهرة، 2006، ص 57.

* أن يكون الهدف من تحليل الوظائف واضحا بالنسبة لمجموع العاملين و الإدارة و ذلك عن طريق عقد الاجتماعات التي تشرح المقصود من عملية التحليل و ما هي المعلومات المطلوب جمعها .

* أن يحدد مسبقا الطريقة التي تستخدم فيها نتائج التّحليل حيث أن ذلك يحدد نوع وكمية المعلومات المطلوب جمعها عن كل وظيفة.

* أن يحدد بوضوح نوع الأفراد الذين سيقومون بالتّحليل وكذا عدد هؤلاء الأفراد، مع مراعاة أن يتناسب ذلك العدد مع المقابلات الشخصية المطلوب عملها، والوقت المحدد للانتهاء من التحليل، و عدد و طبيعة الوظائف المطلوب تحليلها.

* أن يتّم الإتفاق مسبقا على الأفراد الذين سيسمح لهم بإعطاء البيانات والمعلومات المطلوبة سواء كانوا من العاملين مباشرة (على أساس أن لديهم بيانات تفصيلية عن أعمالهم) أو من المشرفين(على أساس أن درايتهم باختصاص كل وظيفة في الأقسام التي يشرفون عليها يكون أدق من العاملين أنفسهم)، وإن كنّا نفضّل أن يسهم كل من العاملين و المشرفين في إعطاء البيانات التي يُقدمها كل منهم لتكمّل بعضها البعض الآخر.

**** خطوات تحليل الوظائف:**

يلاحظ بداية أنّه بالنسبة للمنظمات الجديدة فإنّه لا توجد خطوات عملية التحليل، و إنما يتّم الإعتماد على خبرة الغير. أما بالنسبة للمنظمات القائمة يتم تحليل الوظائف وفقا لمجموعة من الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: مناقشة مشروع الوصف مع كل من:

أ. الإدارة: بهدف تحديد:

- الوظائف التي سيتم تحليلها.
- المدة الزمنية اللازمة للإنتهاء من التحليل.
- أسلوب جمع البيانات عن كل وظيفة.
- عدد المساعدين المعاونين في عملية التوصيف سواء كانوا من العاملين بالمنظمة أو في المكتب الإستشاري.
- مدى الإلتزام بالنتائج التي سيسفر عنها التحليل.
- نوعية التسهيلات التي ستقدمها المنظمة للقائمين بالتّحليل.

ب.العاملين:

و هنا يتم عقد لقاءات مع العاملين على كافة المستويات (مديرين، رؤساء الأقسام، عاملين) بهدف التّأكد من تعاونهم عند جمع البيانات واستكشاف الصعوبات التي يمكن أن تنشأ أثناء التطبيق، و يُفضّل إعداد منشور يُوزّع على العاملين يوضح: طبيعة البرنامج و أغراضه، اللجنة المشرفة عليه و أسلوب جمع البيانات.

الخطوة الثانية: تحديد مجالات جمع البيانات و المعلومات عن الوظائف التي سيتم تحليلها: و يتم ذلك في ضوء متغيرين أساسيين هما:

أ. قدرة الجهة القائمة بالتحليل على اكتساب الخبرة بطبيعة الوظائف موضع التحليل.

ب. قدرة جامعي البيانات على اكتساب خبرة و مقدرة على تنفيذ برامج التحليل.

إن عملية تحليل الوظائف هي تجميع البيانات و المعلومات اللاّزمة لتحليل الوظيفة ، و تختلف أساليب تجميع هذه البيانات، و لكن يمكن على الأقل تمييز ثلاث طرق أساسية:

1.طريقة المقابلة:

يتم الحصول على معلومات من هذه الطريقة بناء على مقابلة محلل الوظائف للشخص المراد جمع معلومات منه، وتسمح هذه الطريقة بإمكانية جمع معلومات كافية عن واجبات و مسؤوليات و ظروف أداء الوظيفة. كما أنّها تصلح في حالة جمع معلومات من أشخاص لا يستطيعون ملء قوائم الاستقصاء بأنفسهم بسبب قلّة خبرتهم أو ثقافتهم. ويُفضّل أن تتم المقابلة في مكان العمل حيث يستطيع القائم بالتوصيف أن يلاحظ العمل و يتحدث مع القائم به. ويُعاب على هذه الطريقة أنّها تحتاج إلى توافر إمكانات من حيث الجهد و المال و الوقت.

وهناك بعض القواعد الأساسية التي يجب أن يراعيها القائم بعملية التوصيف عند قيامه بإجراء المقابلة لأهميتها في تسهيل عمله:[1]

* ضرورة شرح فكرة التّوصيف و الهدف منها للموظف أو العامل و كسب ثقته.

* ضرورة إبداء الاهتمام للعامل و نوع العمل الذي يقوم به.

* الهدف من المقابلة هو معرفة كيف يُؤدّى العمل الآن و ليس تنبيه العامل إلى كيف يجب أن يُؤدى العمل.

* ضرورة التّخاطب مع العاملين و المشرفين بطريقة تسهّل التفاهم و تزيد من فرص التعاون.

[1]. علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 158

* لا يجب أن لا يخلط القائم بعملية التوصيف بين العمل والعامل، فموضع التوصيف هو العمل أو الوظيفة و ليس العامل.

* ضرورة مراجعة البيانات التي تم الحصول عليها إما بسؤال أشخاص آخرين يؤدون نفس الوظيفة أو بالرجوع إلى المشرف.

2. طريقة الاستبيان:[1]

تعتمد هذه الطريقة في جمع المعلومات على إعداد نموذج معّد بدقة من قبل إدارة الموارد البشرية، و يحتوي على مجموعة من الأسئلة تغطي جميع البيانات المطلوبة لتحليل و توصيف الوظائف، و يوزع هذا الاستبيان على العاملين لملئه عن طريق الإجابة عن الأسئلة المطروحة، ثم يُرّد الاستبيان مرة ثانية إلى إدارة الموارد البشرية لتحليلها و استخلاص البيانات الضرورية. هناك بعض قوائم الاستقصاء التي تتسم بالنّمطية بحيث يُقدّم لكل العامل مخزون كبير من الواجبات و المهام، ثمّ يُسأل عمّا إذا كان يؤدي كل مهمة من تلك المهام أم لا و إذا كان يؤديها فما هو الوقت المستغرق في كل منها. و من ناحية أخرى، قد تكون قائمة الاستقصاء مفتوحة ويُطلب من العامل أن يصف الواجبات الأساسية لوظيفته. و في الواقع العملي نجد أنّ أفضل القوائم هو ذلك الذي يجمع بين النوعين السابقين، و سواء كانت قائمة الاستقصاء نمطية أو غير نمطية فإن لها مجموعة من المزايا و العيوب. فهي وإن كانت تتميز بالسرعة في الحصول على البيانات إلا أنّه يُؤخذ: صعوبة فهم الأسئلة في بعض الأحيان، احتمال الحصول على بيانات غير كافية أو غير دقيقة ....و غيرها من العيوب الأخرى.

3. طريقة الملاحظة:

تصلح طريقة الملاحظة في تحليل الوظائف أو الأعمال البسيطة التي تتصف بالتّكرار، وتقوم الملاحظة أساسا على أن القائم بالتّوصيف يعمد إلى مراقبة الشّخص القائم بالعمل المطلوب توصيفه، و يسجّل كافة الأعمال التي يقوم بها و يتولىّ جمع كافة البيانات مباشرة. و من عيوب هذه الطريقة أنها تستغرق وقتا طويلا من المحلل، ولا تُصلح للاستخدام في تحليل الوظائف الإدارية.

ويمكن استخدام كل من الملاحظة والمقابلة في آن واحد[1]، فبعد أن يدوّن القائم بالملاحظة جميع ملاحظاته عن أنشطة الوظيفة، وبعد تجميع أكبر قدر من المعلومات يقوم بمقابلة الموظف و

[1]. محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 70.

يُطلب منه توضيح بعض النقاط التي لم تكن مفهومة بالإضافة إلى شرح مجموعة الأنشطة الأخرى التّي أدّاها و لم تُلاحظ.

بعد أن يقوم أخصّائي التّحليل الوظيفي بالدراسة التّحليلية للبيانات والمعلومات المجمّعة عن الوظائف و استبعاد ما هو غير ضروري منها، يقوم بالتّنسيق بينها و ترتيبها في شكل يعطي دلالة و معنى واضحا لطبيعة و مستوى الوظائف، أي يتم إعداد وصف للوظيفة و كذا توصيف لها، واللّذان يعتبران بمثابة منتجين منفصلين لنشاط تحليل الوظيفة. وعادة ما يشار إلى وصف الوظيفة على أنها " قائمة بالواجبات الوظيفية و المسؤوليات و العلاقات و ظروف العمل و المسؤوليات الإشرافية"[2] .

و عليه، فوصف الوظيفة يعكس مجموعة الأنشطة الخاصة بها بشكل جيّد و الواجبات بشكل واضح، دون الرجوع إلى وصف وظيفة أخرى، من خلال الإجابة على التساؤل التّالي : هل سيفهم الموظف الجديد وظيفته إذا ما قام بقراءة الوصف الخاص بها؟ كذلك، فإن وصف الوظيفة هو تحديد العلاقات المتتابعة بين وظيفة وأخرى بحيث تتضح إمكانيات واحتمالات تبادل في الوظائف بين الأفراد المختلفين، سواء على نفس المستوى أو على مستويات مختلفة.أما توصيف الوظيفة فيقصد به " تحديد موضوعي للمهارات و القدرات والسّمات التي يجب أن يتميّز بها الشخص الذي سيسند إليه القيام بالوظيفة حتى يأتي أداءه على الوجه المطلوب من حيث الكفاءة والفعالية"[3]، فتوصيف الوظائف ينبع من وصفها، وعادة ما يأتي من خلال الإجابة على التساؤل التّالي: ما هي السّمات الشخصية و مستويات الخبرة الواجب توافرها لدى الفرد لأداء واجبات الوظيفة بشكل جيّد؟ ولذلك فهي تحدد نوعية الأفراد الواجب استقطابهم، ومجموعة المهارات الواجب البحث عنها في المتقدمين لشغل الوظيفة. ومن ثمّ فإن وصف الوظيفة في شكله الأمثل لا بدّ أن يتضمن البيانات و المعلومات التالية:[4]

- اسم الوظيفة الدالة على نوع و مستوى الأعمال التي تُؤدّى.
- موقع أداء الوظيفة ، أي الإدارة أو القسم الذي تتبعه الوظيفة إداريا و موقعها من الهيكل التنظيمي.
- وصف عام للوظيفة بشكل متكامل(الأعمال، أسلوب الإدارة.....و غيرها).

---

[1] .جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص 117.

[2]. نفس المرجع السابق ، ص 107.

[3]. على السلمي،مرجع سبق ذكره، ص 155.

[4]. محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 88.

– واجبات و مسؤوليات الوظيفة ،أي المهام التفصيلية التي يؤديها العامل.
– الشّروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة سواء التأهيل العلمي، الخبرة، القدرات الذهنية و الجسمية، و نوعية الاختبارات الواجب أداؤها و محتواها.
– مدة الخبرة عند الترقية و الوظائف التي يُرقّى إليها شاغل الوظيفة و شروط الترقية.
– العناصر التي تتضمنها تقارير الكفاءة التي تُعّد عن الوظيفة والدرجات التقديرية لكل عنصر.

و فيما يلي مجموعة من الإرشادات الواجب مراعاتها عند كتابة وصف لوظيفة معينة:[1]

1. يجب أن تتسم بالوضوح، فوصف الوظيفة يجب أن يعرض طبيعة عملها والواجبات و المسؤوليات المسندة إليها بحيث تكون واضحة دون الرجوع إلى وصف وظائف أخرى.
2. التّحديد الدقيق لنطاق السلطة، بحيث يتم تحديد مجال و طبيعة العمل الذي سوف تُمارس فيه السلطات.
3. التحديد الدقيق للألفاظ، بحيث تستخدم الكلمات الأكثر تحديدا لبيان:
   * نوع العمل.
   * المهارات المطلوبة.
   * درجة التعقيد.
   * مسؤولية العامل عن كل مرحلة من مراحل العمل....
4. أن تكون موجزة، من خلال استخدام عبارات قصيرة و دقيقة.
5. إعادة الفحص من حين لآخر، و للتّحقق من ذلك يجب أن يسأل محلل الوظيفة نفسه قائلا: هل سوف يفهم العامل الجديد وظيفته بمجرد قراءته لوصفها.

ثانيا: التّنبؤ بموقف الموارد البشرية خلال فترة الخطة:

نظرا لكون الموارد البشرية في المنظمة ليس هدفا في ذاته، بل وسيلة لتحقيق أهداف و استراتيجياتها موضع التنفيذ، فإنّ التنبؤ بوضع الموارد البشرية خلال فترة الخطة يحتاج إلى تحليل أهداف واستراتيجيات المنظمة في المستقبل، و دراسة التّغيرات المحتملة فيها،لأن تلك التغيرات تؤثّر بشكل مباشرعلى الموارد البشرية. إنّ مثل هذه التّغيرات تكون في الغالب متغيرا مستقل مؤثرا في الموارد البشرية، إلا أن الموارد البشرية في بعض الأحيان تتحول من متغيّر تابع إلى متغيّر مستقل بالنسبة لأهداف المنظمة واستراتيجياتها المستقبلية[2]. ففي صناعة الحاسبات الآلية مثلا

[1]. جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص 131.
[2]. صلاح محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 158.

نجد أن النّدرة في بعض الوظائف الفنيّة المتخصصة تجعل المنظمات العاملة في هذا المجال عاجزة عن تلبية الاحتياجات الفعلية في السوق، ومن ثم فإن بعض عناصر الموارد البشرية في مثل هذه الحالة تكون هي المؤثرة في صياغة أهداف المنظمة و استراتيجياتها و ليس العكس.

و بالنسبة للمدّة التي ينبغي أن يشملها التنبؤ فليس هناك مدة محدودة، لأن الأمر يتعلق بطبيعة نشاط كل منظمة. ففي المنظمات التي يكون نشاطها حسّاسا للتغيرات الفنية والتكنولوجية السّريعة، نجد أن وضع تقديرات دقيقة عن حالة العمالة خلال فترة قادمة يتطلب عدم التّوغل في المستقبل البعيد، وقد يكتفي بأن تغطي الخطة سنة واحدة أو سنتين على الأكثر،أمّا إذا كان نشاط المنظمة غير حسّاس لمثل هذه التغيرات فيمكن وضع تقديرات أكثر دقة لثلاث أو خمس سنوات أو حتى لفترات أطول من ذلك. والتنبؤ بوضع

الموارد البشرية خلال فترة الخطة يحتاج إلى دراسة جانبين :

جانب الطلب: الذي يمثل احتياجات المنظمة من العمالة كما و نوعا خلال فترة الخطة.

جانب العرض: ويمثل قوة العمل التي ستكون متاحة خلال فترة الخطة سواء من داخل المنظمة أو يمكن الحصول عليها من سوق العمل الخارجي.

ويلعب التنبؤ[1] دورا بارزا في إيجاد التقارب المطلوب بين هذين الجانبين، فالطلب يتحدد بناءا على أهداف المنظمة كونه يهدف إلى استنساب الأفراد القادرين على تحقيق أهداف المنظمة. أما العرض فيتأثر بالبرامج المختارة و المتفق عليها كونه يركّز على تزويد الأفراد الذين وقع عليهم الإختيار بالبرامج التي يحتاجون إليها في سبيل تحقيق جملة من الأهداف المسطرة[2]. من هنا فإن المخطط يتنبأ من خلال العرض بمدى تناسب البرامج مع الطلب، ففي حال أثبت التنبؤ أن التناسب غير ملائم فما على المخطط سوى التّحول إلى اعتبار برامج بديلة وإعداد العدة اللازمة للتنبؤ بجداولها و فاعليتها.

الجانب الأول: تقدير الطلب

يعبّر تقدير الطلب عن الاحتياجات المتوقعة للمنظمة من الموارد البشرية كمّا و نوعا من مختلف التّخصصات خلال فترة الخطة، و يتم تقدير تلك الاحتياجات على ضوء الأهداف التي تسعى

[2]. **التنبؤ**:يعتبر التنبؤ جزءا أساسيا لتخطيط الموارد البشرية، إذ يلجأ المخطط مباشرة بعد تجميع المعلومات و البيانات من مصادر الموارد البشرية إلى التنبؤ بكمّ و نوعية الموارد البشرية التي سوف يسند إليها مستقبلا مهم تتعلق بمتابعة و وضع و تنفيذ خطط المنظمة.

[2]. حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجيي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 135.

المنظمة إلى تحقيقها. ولا بدّ أن يبحث موضوع تحديد الاحتياجات المستقبلية في ضوء ثلاث نقاط مترابطة هي: [1]

+ عدد العاملين الذين تحتاجهم المنظمة.

+ مواصفاتهم الشخصية و المهنية.

+ الوقت المناسب لتعيينهم في المنظمة.

إنّ عملية تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية خلال فترة زمنية لاحقة تبنى في ضوء حجم نشاطها المتوقع خلال هذه الفترة ، وهذا يستدعي بالضرورة دراسة حجم العمل المستقبلي في كل إدارة و قسم داخل المنظمة – ذلك لأن حجم الأعمال في كل منها، و كذا قوة العمل المتاحة تختلف من واحدة لأخرى – لتقدير حاجاتها من الموارد البشرية لتغطية هذا الحجم. كذلك يستدعي الأمر دراسة قوة العمل المتاحة في كل منها لمعرفة كمية العمل التي بإمكانها تغطيته من حجم عملها الكلي. و بعد المقارنة بين الحاجة من الموارد البشرية لإنجاز العمل المطلوب مع ما هو متاح منها، يمكن تقدير حاجة كل قسم و إدارة المنظمة ككل من الموارد البشرية كمّا و نوعا.

الجانب الثاني: تقديرات العرض من الموارد البشرية

لا يكتفي المسؤول عن تخطيط الموارد البشرية أن يهتم بتقديرات الطلب من الموارد البشرية بل لا بدّ له أن يدرس أيضا ظروف العرض، و في هذا المجال لا بد من الإهتمام بنوعين من التّحليل:

أ. تحليل الزّيادة المتّوقعة في العرض: فهناك العديد من الأسباب التّي تؤدي إلى زيادة المعروض من الموارد البشرية خلال فترة الخطة، فهناك تحويلات داخلية بين الوحدات مثل: إجازات للدراسة و العودة من الإعارة و التكوين و العطلات الطويلة وما شابه ذلك.

وبالرغم من أنّ بعض العناصر السابقة يسهل تقديرها كما في حالة الإجازات الطويلة لأنّها عادة ما تكون لفترات معلومة، إلا أن بعض العناصر الأخرى لا يمكن للمخطط تقديرها كما في حالة التحويلات الداخلية لأن بعضها قد يتم استجابة لظروف وقتية يصعب حسابها مقدّما.

ب. تحليل النّقص المتّوقع في العرض: هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى نقص المعروض من الموارد البشرية مثل: حالة الوفاة والفصل والاستقالة وبلوغ سن التّقاعد و العجز الكلي أو الجزئي عن العمل. فبالنسبة للإحالة على التّقاعد ليس هناك أية صعوبة في تقدير هذا العنصر، لأن الإحالة على التّقاعد تكون عادة في سنّ معينة. و لكن بعض العناصر الأخرى

[1]. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 64.

كالوفاة أو الإستقالة يجد المخطط بعض الصّعوبات في تقديرها.

و تقسم برامج تنبؤ عرض الموارد البشرية إلى نوعين:

– **البرامج الداخلية:** تكشف مدى مطابقة طلب المنظمة للموارد البشرية مع الموارد البشرية الداخلية.

– **البرامج الخارجية:** تبين طلب المنظمة للموارد البشرية الممكن استقطابها من خارج المنظمة.

إذن يمكّن التنبؤ الداخلي والخارجي للعرض في تبيان نتائج التنبؤ للبرامج الدّاخلية والخارجية على التّوالي، فالبرامج الداخلية تعمل من خلال سوق المنظمة الداخلي للموارد البشرية و تركّز على : التّرقية، نقل الموظفين، تدريب وتنمية الموظفين وتخطيط الوظائف.أما البرامج الخارجية فتركز على سوق المنظمة الخارجي من خلال الاستقطاب من خارج المنظمة....

ثالثا: التّوفيق بين ظروف العرض و الطلب

في ضوء التّقديرات لاحتياجات الطلب المتوقع من الموارد البشرية خلال فترة الخطة، وكذا تقديرات العرض الدّاخلي لنفس الفترة فإن المقارنة قد تسفر عن عجز في الموارد البشرية ينبغي اتخاذ التدابير لسدّ هذا العجز. في هذه الحالة تعتمد المنظمة غالبا على سوق العمل الخارجي، و يجب على إدارة الموارد البشرية دراسة هذا السّوق من زوايا متعددة كالنّوعية و الخبرة المتّوفرة و مدى ثبات العرض من الموارد البشرية المطلوبة على مدار السّنة، وحجم و توزيع الموارد البشرية والمتغيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية، وكذا السياسية التي تتفاعل مع هذه الموارد و تؤثر في حركيتها. ونظرا لأن المنظمة تعتمد عادة على سوق العمل الخارجي

في تدبير جزء كبير من تلك الاحتياجات الإضافية، فإن الأمر يتطلب من المسؤول عن تخطيط الموارد البشرية أن لا يقل اهتمامه بدراسة الظروف الداخلية، فلا بدّ له أن يهتم مثلا بدراسة ظروف النّظام التّعليمي و التّدريبي في الدولة، و مدى قدرته على تلبية احتياجات المنظمة من مختلف التخصصات، و ما هو نصيب المنظمات الأخرى من المعروض من تلك التّخصصات. فإذا اتضح أن سوق العمل الخارجي قد لا يستطيع الوفاء باحتياجات المنظمة من تخصصات معينة فقد يتطلب الأمر وضع خطة محكمة لإعداد تلك الكوادر داخليا من خلال برامج التّدريب والتنمية، وإذا تعذّر ذلك فلا بدّ من إعادة النّظر في تقديرات الطلب، ومن ثمّ في أهداف المنظمة واستراتيجياتها.

تجدر الإشارة أن القرار النّهائي الذي يحدّد أي المصدرين سيتم اللّجوء إليه يتوقف على عاملين أساسيين:

الأول: القدرة على الإيفاء بإحتياجات المنظمة.

الثّاني: التكلفة المالية في ضوء أوضاع المنظمة الحالية.

أما في حالة وجود فائض في العرض المتاح، فهنا ينبغي على القائم بعملية التّخطيط أن يتخذ بعض التّدابير للتخلص من ذلك الفائض، إما من خلال بعض البرامج التّدريبية للقيام بوظائف أخرى، أو التسريح الطوعي أو القسري.

وعليه يمكن القول أن الموازنة بين ما هو متاح و ما هو مطلوب من العاملين تشكل محور العملية التخطيطية، حيث يتم في هذه المرحلة تحديد مشكلة العمالة من خلال إجراء مقابلة بين العمالة المتاحة والعمالة المطلوبة، و على ضوء ذلك يتم تحديد مقدار الخلل و نوعه والأساليب الواجب إتباعها لعلاجه و الوصول إلى حالة التوازن المطلوبة.

المبحث الثالث: أساليب تخطيط الموارد البشرية

تتنوع الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية، وتتنوع أيضا المحاور و الأبعاد التي يتم تقديرها أو قياسها كمرشد يساعد في الوصول إلى أفضل تقدير لهذه الاحتياجات. و في ضوء ذلك، توجد مجموعة من المعايير والعوامل التي يجب الاسترشاد بها عند اختيار الأسلوب المناسب لعملية تخطيط الموارد البشرية و ذلك على النحو التّالي:[1]

أ. طبيعة المهام والأنشطة التي توجد في المنظمة، حيث تختلف هذه المهام باختلاف طبيعة المدخلات والمخرجات. على سبيل المثال، نجد أن المنظمة التي تنتج سلعا ملموسة تختلف في أسلوب قياس الإنتاجية عنها في المنظمة التي تقدّم خدمات غير ملموسة.

ب. نوعية البيانات المتوفرة و المتاحة داخل الوحدة و التي تسمح بالتّخطيط للموارد البشرية كمّا و نوعا. الأمرالذي يتطلب بيانات و معلومات تفصيلية عن كل المتغيرات التي تلعب دورا بارزا في التخطيط للموارد البشرية. فالتّكامل بين هذه البيانات والمعلومات المطلوبة تمثّل الإستراتيجية الحاكمة في العملية التخطيطية.

ج. الفترة الزمنية التي تتوفر عليها هذه البيانات(فترات ماضية، فترات مستقبلية).

د. تحديد نوع الموارد البشرية داخل المستويات الإدارية المختلفة المستهدف تخطيطها.

المطلب الأول: طرق تقدير الطلب على الموارد البشرية

يمكن تقدير الطلب على الموارد البشرية بطرق عديدة و مختلفة، بعضها يكون سهل و بسيط والبعض الآخر يتميز بالتعقيد. وبغض النّظر عن الطريقة المستخدمة ، فإن التنبؤ ليس إلا عملية

[1].محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 50.

تقريبية، و لا يجب النّظر إليه على أنه تحديد مطلق و نهائي للعدد والنوع المطلوب من الموارد البشرية. ويمكن أن تكون طرق تقدير الطلب على الموارد البشرية إمّا شخصية تقوم على أساس الحكم الشخصي، أورياضية، تعتمد على الأسس الرياضية. وتشمل طرق التّقدير كل من: الحكم الشّخصي للإدارة، طريقة دلفي، طريقة المقارنة مع منظمة مشابهة ومع المنافسين، طرق النماذج الإحصائية والقياسية و طرق السلاسل الزمنية.

1. الحكم الشخصي للإدارة:[1] وفقا لهذه الطريقة ، يقوم المديرون بعمل تقديرات للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بناءا على خبرتهم وتجربتهم الشّخصية، وقد يتم عمل هذه التقديرات على مستوى مديري الإدارة العليا ثم تمّرر إلى الأسفل، أو يقوم بها المديرون في المستويات الأدنى ثمّ تُمرر إلى أعلى لمراجعتها، أو قد تتم معا على كل المستويات. 2. **أسلوب دلفي:** هو عبارة عن أسئلة موجهة للخبراء (عن طريق سلسلة من الاستبيانات) بشأن موضوع أساسي يُعاد توزيعه عليهم مع نظام التّغذية العكسية. ولنفرض أن أحد المنظمات تريد معرفة عدد الأفراد اللازمين لتسيير عملية الإنتاج للعام المقبل، فإن الإجراء يتم كما يلي:[2]

* اختيار لجنة من الخبراء من حوالي 5-7 أفراد من مديرية الإنتاج.

* توزيع الاستبيان رقم (1) عليهم، و يشتمل على عرض للمشكلة و يطلب منهم تحديد عدد الأفراد اللازمين للعام القادم بدقة. *

توزيع الاستبيان رقم (2) مشتملا على المعلومات التي طلبها كل منهم، و يطلب منهم إعداد تقديرات أولية للموارد البشرية، بالإضافة إلى وصف عن الكيفية التي تم التّوصل إليها و المعلومات التي ترغب المنظمة في الحصول عليها لبلوغ التقدير. *

تكرار الخطوة السّابقة ثلاث مرات بفاصل فترة أسبوع فيما بين الاستبيان والذي يليه، و في كل مرة توجّه أسئلة بغرض بلورة التّقدير السابق، مع إعطاء موجز للمعلومات التي طلبها أعضاء اللجنة كتقديرات أخيرة لعدد الموارد البشرية المطلوبة للعام القادم. **3.المقارنة مع منظمة مشابهة أو مع المنافسين:** يقوم هذا الأسلوب على أساس تحديد حجم الموارد البشرية في المنظمة طبقا لحجم الموارد البشرية بالمنظمات المماثلة أو المنافسة، و يشترط نجاح هذا الأسلوب تشابه ظروف العمل في المنظمات المماثلة أو المنافسة، وكذلك التّقارب في حجم النّشاط و ظروف العمل المختلفة وحجم التكنولوجيا المستخدمة. وإذا أظهرت النتيجة أن عدد الموارد البشرية في المنظمة المماثلة أو المنافسة أقل فإن الفارق يمثل فائض من الموارد البشرية بالمنظمة.

[1]. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، القاهرة، 1999- 2000. ص 83.

[2]. عشوي نصر الدين، مرجع سبق ذكرهن ص 115.

أمّا بالنسبة للطرق الرياضية فتتضمن طرق إحصائية مختلفة، و تعتمد عليها المنظمات كبيرة الحجم لأنها تبتعد قدر الإمكان عن الأحكام و التّقديرات الشخصية. فهذه المنظمات تعتمد في تحديد احتياجاتها من العاملين على واحدة أو أكثر من الطرق التالية:

أ. تحليل عبء العمل:

يقدّر هذا الأسلوب حجم أو كمية العمل المطلوب من كل وظيفة في الفترة الزمنية الحالية والمستقبلية، والتي يتم التخطيط لها في تحديد الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية. و يمكن أن يتّم التوصل إلى كمية العمل في الفترة المقبلة عن طريق التنبؤ بحجم المبيعات أو الخدمات المراد تقديمها للفترة المقبلة. وعليه كلما كان تقدير المبيعات دقيقا تمكّنّا من التوصل إلى تحديد حجم الموارد البشرية المستقبلية بشكل أدق، و يتم ذلك من خلال ترجمة رقم المبيعات المتوقع إلى برنامج عمل يحدد سير الأعمال في أقسام المنظمة. حيث يتحول رقم المبيعات إلى برنامج عمل إنتاجي في قسم الإنتاج و برنامج مشتريات في قسم المشتريات، و هكذا ...أما الأقسام التي تضم أعمالا وظيفية لا ترتبط بالإنتاج الفعلي أو المبيعات بشكل مباشر، فإن حجم عملها يُقدر من خلال تحديد مجموعة من المؤشرات التي ترتبط بترجمة الأهداف و قياس نتائج الأداء.

إنّ النتيجة المباشرة لتحليل عبء العمل [1] هي تحديد الأفراد اللازمين لتأدية الأعمال المستقبلية، و يمكن معرفة العدد اللازم لتنفيذ حجم عبء العمل من خلال العلاقة التالية:

حجم عبء العمل = (معدل الأداء * كمية العمل) / عدد ساعات العمل الشهرية للموظف.

و الفكرة الرئيسية وراء هذه الطريقة هي الإجابة على سؤالين:[2]

+ ماهي كمية العمل الإجمالي المطلوب تنفيذه؟

+ ما هو العمل الذي يستطيع أن يقوم به الفرد؟

وهذا النّوع من الأسلوب يجب أن يأخذ بعين الاعتبار مجموعة من التغيّرات التي يتوقع حدوثها، و ذلك سواء في أساليب وخطط الإنتاج أو في الأسس التّنظيمية المعتمدة في تحديد الهيكل التنظيمي، أو في حجم و نوع التّكنولوجيا المستخدمة في المنظمة، وذلك لأن التغيرات في هذه المجالات تكون ذات أثر واضح على حجم قوة العمل المطلوب لإنجاز المهام.

ب. تحليل قوة العمل:

يعتمد هذا الأسلوب على النّتائج التي تم التّوصل إليها من خلال تحليل عبء العمل ، و من ثمّ

[1]. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 127.

[2]. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 68.

مقارنتها مع ما هو متوفر فعلا لدى المنظمة من العاملين، وطرحها من العدد الإجمالي الذي تمّ التّوصل إليه بواسطة تحليل عبء العمل. لكن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: هل يوجد ما يضمن تواجد قوة العمل بالقدر المتوقّع السّنة القادمة؟ بمعنى أنّ حجم العمل الذي تحصلنا عليه في الأسلوب الأول – تحليل عبء العمل– سوف يكون بنفس العدد في كل يوم و شهر من السّنة القادمة، فهناك على الأقل مشكلتان أساسيتان يجب أخذهما في الحسبان و ذلك لأن كلتيهما قد تتسبّبان في خفض عدد الأفراد المتاحين في المنظمة و هما:

** ***التغيّب***[1]***:*** هو اصطلاح يطلق على الحالة التي تنشأ عن عدم حضور الفرد إلى العمل رغم جدولة العمل على أساس وجوده، أي تخفيض طوعي من جانب الفرد لوقت عمله دون توقع مسبق من جانب الإدارة لهذا الغياب. و يحسب التّغيب في المنظمات بعدة طرق نذكر أكثرها استعمالا :

معدل الغياب=عدد الأيام المفقودة/العدد الكلي من أيام العمل المفروض أن يحضر فيها جميع العاملين و يترتب على تزايد هذا المعدل خسارة للمنظمة حتى و لو لم يتقاضى العامل المتغيب أجره، فجداول العمل قد يتأخر تنفيذها، ومن ثم يحدث إجراء تنقلات بين العاملين أو تقرير العمل في غير أوقات العمل الرسمية، و قد ينجرّ عنه تأخير في مواعيد التسليم.

** ***دوران العمل***: عند تقدير الاحتياجات اللازمة من الموارد البشرية لتنفيذ عبء العمل المخطط، يجب أن تؤخذ في الحسبان إمكانية خسارة المنظمة للأفراد نتيجة الإحالة على التّقاعد، الوفاة، الاستقالة، الفصل..... هنا يتطلب الأمر دراسة دوران العمل في المنظمة . ودوران العمل [2] يشير إلى النسبة الصافية للأفراد الذين يتركون المنظمة لسبب أو لآخر خلال فترة معينة. وبالتّالي فارتفاع أو انخفاض هذا المعدل يعكس قوة أو ضعف النّظم والسياسات و طبيعة المناخ التنظيمي السائد، لذا على إدارة الموارد البشرية تحليل الأسباب التي تؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل، واتخاذ القرارات الكفيلة بتطوير سياسات إدارة الأفراد حتى تتمكن من صيانة الموارد البشرية و بالتّالي على فعالية الأداء التنظيم.

معدل دوران العمل= متوسط عدد العاملين الملتحقين و تاركي الخدمة خلال مدة معينة / متوسط عدد العاملين خلال المدة المعينة.

حيث : **متوسط عدد العاملين= (عدد العاملين في أول فترة + عددهم في آخر الفترة) / 2**

ج . <u>السلاسل الزّمنيـة</u>:

[1]. عشوي نصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص 127.

[2]. كامل بربر، مرجع سبق، ص 76.

إنّ الفكرة الرئيسية في طريقة السّلاسل الزمنية تنصبّ على توقّع المستقبل على أساس أنّه استمرار للماضي في أغلب الأحيان، و هذا يعني أنّه يُمكن تحديد الإتجاه العام لتطور ظاهرة معينة تمّ إخضاعها للرّصد(مثل حجم القوى العاملة في منظمة الأعمال)، وذلك من خلال احتساب معدّلات الزيادة أو النّقص المتوقّع في المستقبل، استنادا إلى مستوى الأداء في الفترة الماضية. وتُعرّف السلسلة الزّمنية على أنّها مجموعة من المشاهدات الإحصائية التي تصف ظاهرة معينة خلال فترات زمنية متتابعة و في الغالب تكون متساوية. وتهدف هذه الطريقة إلى تحديد احتياجات الموارد البشرية من المنظور الذي تشهده المنظمة في زيادة طاقتها الإنتاجية، و تسويقها لمنتجاتها وخدماتها وفق معيار الزمن، والحاجة لتوفير العاملين لمواصلة استمرار العمليات الإنتاجية والتشغيلية والتسويقية، وهكذا ينبغي أن تتوافر لدى المنظمة البيانات التاريخية عن واقع وآفاق تطوراتها مستقبلا، ولذا فإن السلسلة الزمنية تتأثر عادة بأربعة عوامل رئيسية: [1]

أ. الإتجاه العام: ويمثّل الإتجاه طويل المدى الذي يأخذه منحى البيانات والمعلومات التاريخية المتوفرة لدى المنظمة بشأن حاجتها للموارد البشرية، وفقا لطبيعة أداءها الإنتاجي أو الخدمي.

ب.التّغيرات الموسمية: ويمثل هذا التّغير طبيعة الثغرات المصاحبة لأداء المنظمة خلال المواسم المختلفة بشأن حاجتها للموارد البشرية وفقا للظروف الموسمية المصاحبة لأدائها.

ج.التّغيرات الدورية: و تمثل التّغيرات التي تصاحب دورات التّغيير الدوري لحملات الرواج و الكساد التي ترتبط بعوامل منتظمة أو دورية ، و لفترات طويلة نسبيا.

د. التّغيرات الفجائية: وتتمثل في التّغيرات الطارئة أو التي تحصل بصورة مفاجئة بحكم الآثار الخارجية، و غالبا ما تكون هذه المتغيرات بفعل الظروف السياسية العامة، والكوارث الطبيعية أو غيرها.

هذا الأسلوب في التّحليل يستند على الافتراض الذي يعتمد على الآفاق المستقبلية التي تقوم على البيانات والمعلومات التاريخية من الماضي. و في الأغلب، هذا الافتراض لا يحقق هدفه بدقة نتيجة التّباين الحاد في طبيعة المتغيرات الظرفية على الصعيد التاريخي للبيانات والمعلومات المتاحة للمنظمة

د. <u>أسلوب المعادلات المتوازنة</u>:

يهدف هذا الأسلوب أساسا إلى تقييم ومقارنة النتائج المترتبة على عدة افتراضات، تتعلق جميعها

[1]. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 53.

بالتنبؤ بحجم الموارد البشرية المطلوبة. وقد قامت إحدى الشركات الأمريكية باستخدام المعادلة الآتية و التي تعتبر من أحسن المعادلات التي تم و ضعها لتقدير حجم الموارد البشرية و ذلك لتضمنها لعدد من العوامل التي افترض أنها تؤثر على حجم العمالة:

$$Xt = dG_t (1-p_t) / (1+R) N H_t W$$

حيث: X_t : حجم العمالة الكلية في سنة t

P_t :نسبة الإنتاج الكلي المتمثلة في المشتريات من المواد و الخدمات الوسيطة.

G_t: الإنتاج الكلي.

H_t : عدد ساعات العمل السنوية للعامل الواحد.

N: عدد السنوات من سنة الأساس إلى سنة التنبؤ.

d: نسبة دوران العمل. w: حجم العمل مقاس بالأجور.

وتعني هذه المعادلة أن الشركة قامت بوضع عدة افتراضات فيما يتعلق بالكفاية الإنتاجية، حجم الإنتاج، مشتريات المواد الوسيطة،...وبالتّالي فإن استخدام هذه المعادلة يمكن من تقييم هذه العوامل مجتمعة، و معرفة مدى تأثيرها على حجم الموارد البشرية، و ذلك دون محاولة القيام بالتحليل الإحصائي للعلاقة بين عدد العمال من ناحية، و بين كل عامل على حدى من ناحية أخرى. إضافة إلى الأساليب الأربعة السابقة، هناك أساليب أخرى مثل[1]: أسلوب حجم الإنتاج، أسلوب معدل الاستثمارات، و أسلوب تحليل الانحدار.

المطلب الثاني: طرق تقدير العرض من الموارد البشرية

إن التحديد الدقيق للعرض من القوى البشرية العاملة غالبا ما تتحكم فيه مجموعة من العوامل منها: [2]

أ.التّعيين الجديد للعاملين: إن التّعيينات الجديدة للموظفين والعاملين في المنظمة ليس من السهولة التنبؤ به، سيّما وأنّ طبيعة الحاجة المستمرة والآنية في المدى القصير يمكن أن تشير إلى عدد وحجم الأفراد المراد تعيينهم حديثا في المنظمة.

ب.عودة العاملين لعملهم: إن هذه الحالة تشير لعودة بعض العاملين بعد انتهاء إجازاتهم الطويلة كعودة الموظف بعد انقضاء فترة إجازته الدراسية أوالتكوينية أوالمهنية وغيرها من تلك الحالات التي يمكن التنبؤ بها بسهولة أيضا.

[1]. لمزيد من التفاصيل أنظر إلى المرجع عشوي نصر الدين، مرجع سبق ذكره، الفصل الثالث من الباب الثاني.

[2]. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 54.

ج. الإنتقال من خارج المنظمة: وتعتبر هذه من أكثر الحالات التي يصعب التنبؤ بها سيما إذا حصلت حالات انتقال بعض الموظفين من خارج المنظمة لأسباب تتعلق بتغيير هيكلة المنظمة أو إنشاء وحدات إدارية أو تنظيمية جديدة...

أما طبيعة نقص عرض الموارد البشرية في المنظمة غالبا ما يحصل نتيجة التقاعد أو الفصل أو الإقالة أو النّقل إلى خارج المنظمة أو إنهاء الخدمات أو بسبب الوفاة و غيرها من الظواهر التي غالبا ما يتعذر التنبؤ بها بدقة واضحة.

و من بين الطرق العديدة لتقدير المعروض المستقبلي من الموارد البشرية نذكر:

1. تحليل مخزون المهارات: ويتمثل هدف مخزون المهارات في تقوية وتدعيم المعلومات عن الموارد البشرية، فهو يمدّ بالمعلومات الأساسية عن كل العاملين ، و التي تشمل في صورتها البسيطة قائمة لأسماء و خصائص معينة ولمهارات الأفراد. و لأن معلومات مخزون المهارات تستخدم كمدخلات لقرارات الترقية والنقل، فإنها لا بدّ أن تشمل على معلومات عن كل جوانب مهارات الأفراد و ليس فقط المهارات المرتبطة بعمله الحالي.

تتضمن المعلومات التي يجب استقاؤها عن مخزون المهارات مايلي:[1]

+ معلومات شخصية مثل: السن، الجنس،الحالة الاجتماعية.

+ مواصفات مثل: التعليم و الخبرة و التدريب.

+ مواصفات خاصة مثل: العضوية في جمعيات مهنية، أو إنجازات متميزة، أو جوائز حصل عليها.

+ مهارات إجادة لغات أجنبية أو برامج الحاسب.

+ التاريخ الوظيفي مثل الوظائف السابقة التي تم شغلها و الأجر الحالي والسّابق و تواريخ العلاوات.

+ معلومات عن إمكانات الفرد الفنية و العقلية و الجسمية مثل: درجاته في اختبارات الأداء أو الذكاء وحالته الصحية.

+ التفضيلات الخاصة للفرد مثل: نوع العمل و مكانه أو موقعه.

و من أهمّ مزايا مخزون المهارات [2] أنه يوفر أساسا واسعا و دقيقا لتقييم المهارات المتاحة للمنظمة، إلى جانب مساعدته في إتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات والنّقل، فإن هذه المعلومات

[1]. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، المهارات المعاصرة في إدارة البشر، القاهرة، 2006، ص 84.

[2]. راوية محمد حسن،إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 88.

غالبا ما تكون ضرورية لإتخاذ قرارات أخرى مثل: تقديم منتج جديد..... إضافة إلى ذلك ، تُعتبر بيانات مخزون المهارات ذات قيمة في تحديد المهارات المتاحة حاليا في التّنظيم، وما يمكن الإستناد إليه كمرشد في دعم التوجهات الإستراتيجية الجديدة للمنظمة، أو تغيير الإستراتيجيات الحالية. كذلك، فإن هذه البيانات تعدّ هامة و ضرورية لتحقيق الممارسة الفعالة لبعض أنشطة الموارد الأخرى، مثل إختيار الأفراد، التدريب، التنمية، الترقيات والنقل.

للتّعرف على مخزون الموارد البشرية من حيث الأعداد أو المهارات، قامت العديد من المنظمات باستخدام ما يسمى بأنظمة الموارد البشرية. و يتمثل الغرض من تكوين هذه الأنظمة في إمكانية الحصول على معلومات شاملة ودقيقة وسريعة عن الموقف الحالي لقاعدة العمل بالمنظمة و المهارات المرتبطة بها.و هذا النظام هو[1] قاعدة للمعلومات التي تتضمن بيانات هامة عن العاملين، و تتواجد في مكان يسهل الوصول إليه عند بروز الحاجة لهذه المعلومات، لاستخدامها في تدعيم قرارات تخطيط الموارد البشرية. كذلك، فإن هذه الأنظمة تسدّ الثغرة في التّخطيط الإستراتيجي، فمن خلال توافر المعلومات فإن المنظمات تكون في موقف أفضل للتحرك نحو تحقيق أهدافها التنظيمية.

2. خرائط الإحلال:

بالنسبة لتقدير الوضع القائم لبعض الوظائف المهمة كوظائف الإدارة العليا مثلا، تستخدم طريقة خرائط الإحلال لتحديد الموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند انتهاء فترة القائمين عليها حاليا، و هذه الخرائط تشمل معلومات عن الوظيفة و شاغلها وتاريخ الترقية المتوقعة، بالإضافة إلى معلومات عن الشّخص البديل وإمكانياته.

إنّ وجود خرائط لإحلال القيادات الداخلية مقرونة بجدول زمني يمكن أن يساعد في إزالة كثير من الغموض. و إلى جانب قائمة الأفراد المرشحين للإحلال، يتم كتابة مخزون مهارات هذا المرشح لتحديد مدى كفاية مؤهلاته الإدارية لشغل الوظائف المستقبلية، كما هو ممثل في الجدول التّالي:

جدول رقم (04): نموذج لخريطة الإحلال:

الوظيفة الحالية:.....

[1].جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 206.

إسم شاغل للوظيفة.....العمر:.....
الأقدمية في شغل الوظيفة: .....مهارات و تقديرات شاغل الوظيفة:.....
الوظيفة التي يمكن ترقيته إليها:.....تاريخ الترقية:.....
اسم الشخص البديل:.....العمر:.....
الأقدمية في شغل الوظيفة:.....مهارات و قدرات شاغل الوظيفة:.....
المركز الحالي للشخص البديل.....تاريخ الترقية المتوقع.....

المصدر: عشوي نصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص167

مثل هذه الخريطة الجاهزة تعطي للإدارة مؤشرا عن المدى الزمني للإحلال، و كذلك اكتشاف نواحي النّقص، والتّي يترتب عنها إمّا البحث عن مديرين من خارج المنظمة أو تكثيف برامج التّدريب والتّنمية لديها. إن حسن إعداد هذه الخرائط و تحديثها تتيح لمدير إدارة الموارد البشرية ومديري الإدارات الأخرى مراجعة دورية للموارد البشرية بالمنظمة،بما يساعد على تحديد المشكلات المتوقعة أو الكامنة و الإعداد لتوقيفها أو مقابلتها.

من أهم عيوب هذه الطريقة، اعتمادها على الاعتبارات الشخصية أكثر من الموضوعية، لذلك فإن تشكيل الفريق المعني بإعدادها من المديرين المحايدين و الموضوعيين يعد أمرا لازما و حيويا في هذا الصدد.

3. أسلوب مصفوفة الانتقال:[1]

نبين فيما يلي كيفية استخدام مصفوفة الانتقال في تحليل حركة الأفراد من و إلى الوظائف المختلفة خلال فترات زمنية متتالية و التنبؤ بتركيبها المستقبلي. يقوم تكوين المصفوفة على عدة افتراضات هي:

أ. ضرورة وجود بيانات دقيقة و مفصلة لدى المنظمة عن حركة الأفراد من و إلى الوظائف المختلفة فيها، وأن تكون تلك البيانات عن سلسلة زمنية طويلة نسبيا، ويمكن تحويلها إلى صورة نسب و احتمالات.

ب. الثّبات النّسبي لحركة العاملين- الالتحاق و التّرك للوظائف- من أجل تطبيق الأسس أو الفرضيات السابقة، يفترض استخراج البيانات من سجلات قسم الموارد البشرية عن فترة مدتها

[1]. عشوي نصر الدين،مرجع سبق ذكره ، ص157.

خمسة سنوات و أن حركة الأفراد هي بين ثلاثة وظائف.

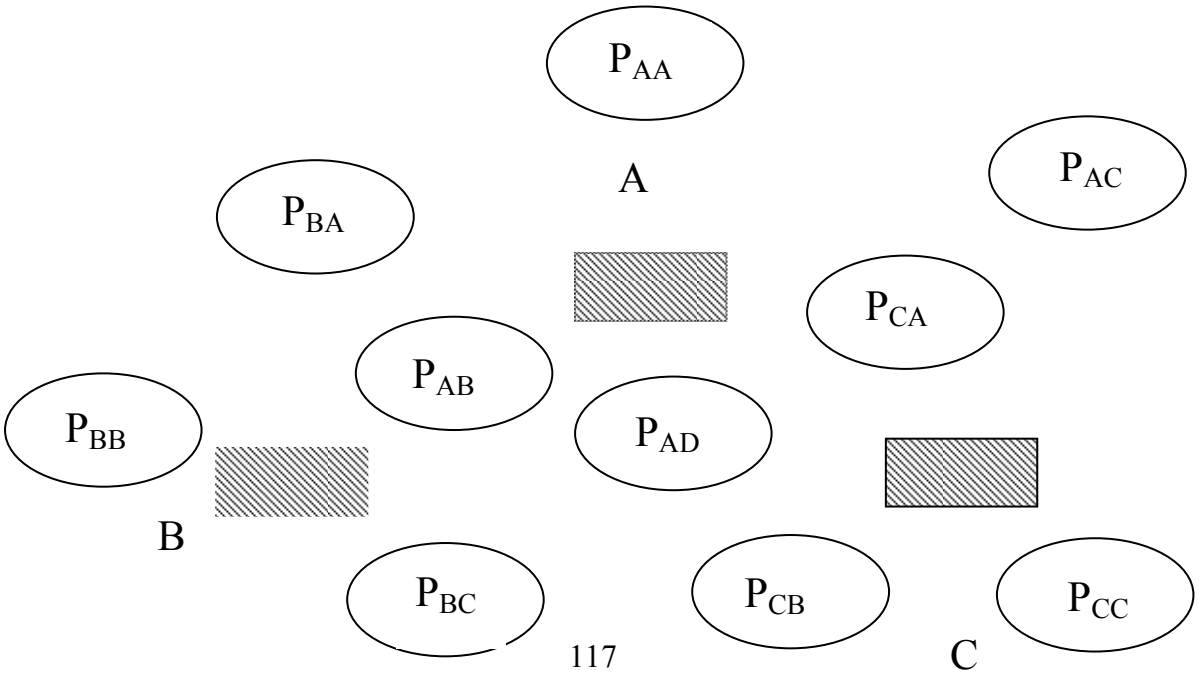
- نرمز للوظيفة الأولى بالحرف (A) ؛
- نرمز للوظيفة الثانية بالحرف (B)؛
- نرمز للوظيفة الثالثة بالحرف C) ؛
- و أيضا حالات ترك الخدمة في كل من هذه الوظائف و التي نرمز لها بالحرف(D) .

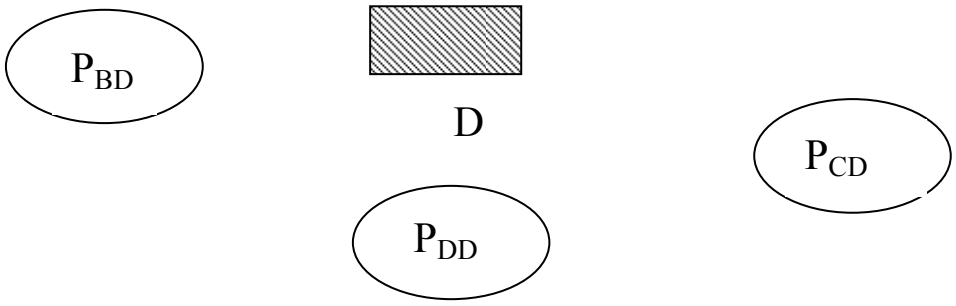
و لحساب النسب أو الاحتمالات المقابلة لهذه الحركة، يجب إتباع الخطوات التالية:

1. حصر عدد الأفراد في كل وظيفة من الوظائف الثلاثة، في بداية كل سنة من السنوات.
2. حصر عدد الأفراد الذين بقوا في كل وظيفة في نهاية كل سنة ممن كانوا فيها في بداية السنة، و عدد الذين تركوا الخدمة بالنسبة لكل وظيفة. 3. ثم مجموع الأفراد في كل وظيفة في بداية السنوات الخمس.

4.تحديد نسب الأفراد الذين بقوا في كل وظيفة ، ونسب الذين انتقلوا منها إلى كل من الوظيفتين الأخيرتين، و نسب الذين تركوا الخدمة في كل وظيفة . و بافتراض تطبيق الخطوات السّابقة على البيانات المأخوذة من السّجلات يمكن حساب احتمالات الحركة و بناء مصفوفة الانتقال و التي يعبر عنها بالمخطط التّالي:

الشكل رقم (12): مخطط الانتقال





المصدر: عشوي نصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص

و إذا أمعنا النظر في المخطط السابق، نلاحظ أن هناك أربع حالات و كل حالة ممثلة بمستطيل و الاحتمالات في التنقل بين الحالات ممثلة بالحرف (P_{IJ}) المحاط بالدوائر الصغيرة واتجاه الانتقال مشار إليه بالأسهم.

(P_{AA}) هو احتمال البقاء في الوظيفة (A)خلال السنة.

(P_{AB}): هو احتمال الانتقال من الوظيفة (A) الى الوظيفة(B) خلال السنة.

(P_{AC}): هو احتمال الانتقال من الوظيفة (A) الى الوظيفة(C) خلال السنة.

(P_{AD}) هو احتمال ترك الخدمة من الوظيفة (A) .

و هكذا بالنسبة لبقية الحالات. و يمكن وضع هذه البيانات في مصفوفة تسمى مصفوفة احتمالات التنقل أو المرور و ذلك على النحو التّالي:

	ترك الخدمة (D)	الوظيفة (C)	الوظيفة (B)	الوظيفة (A)
(A)	P_{AD}	P_{AC}	P_{AB}	P_{AA}
(B)	P_{BD}	P_{BC}	P_{BB}	P_{BA}
(C)	P_{CD}	P_{CC}	P_{CB}	P_{CA}
(D)	P_{DD}	P_{DC}	P_{DB}	P_{DA}

$$\left[P_{IJ}\right] =$$

و نظرا لأن عدد من يعودون إلى أي من الوظائف الثلاث السابقة خلال السّنة بعد تركهم الخدمة يساوي صفر فإن:

- احتمال الانتقال من (D) إلى (A) فإن خلال السنة = صفر.
- احتمال الانتقال من (D) إلى (B) فإن خلال السنة = صفر.
- احتمال الانتقال من (D) إلى (C) فإن خلال السنة = صفر.

أي أن : $P_{Dj}= 0$ ،بحيث ($j =1,2,3$)

وبذلك يكون احتمال البقاء في(D) ممن انتقلوا إليها خلال السنة مساويا للواحد الصحيح؛ أي$P_{DD} =1.00$ ، و من جملة خصائص هذه المصفوفة نذكر:

- أن كل عناصرها غير سالبة لأنها تمثل احتمالات.
- مجموع قيم عناصر كل سطر فيها يساوي الوحدة.

$P_{ij} >0 \quad i,j =1,r$ أي أن: (أ)

$\sum P_{ij} = 1 \quad i =1,r$ (ب)

حيث أنه في مثالنا: $R=4$

و كل مصفوفة تتوفر فيها خاصيتان (أ) و (ب) تدعى مصفوفة عشوائية.

ويلاحظ بأن (ب) تدل على أن$0 < P_{ij} < 1$ مهما كانتi و مهما كانتj وهذا منطقي لأن كلا من P_{IJ} هو احتمال. و نرمز للقوة n للمصفوفة P بـ: $P^n = \left(P^n_{ij} \right)$

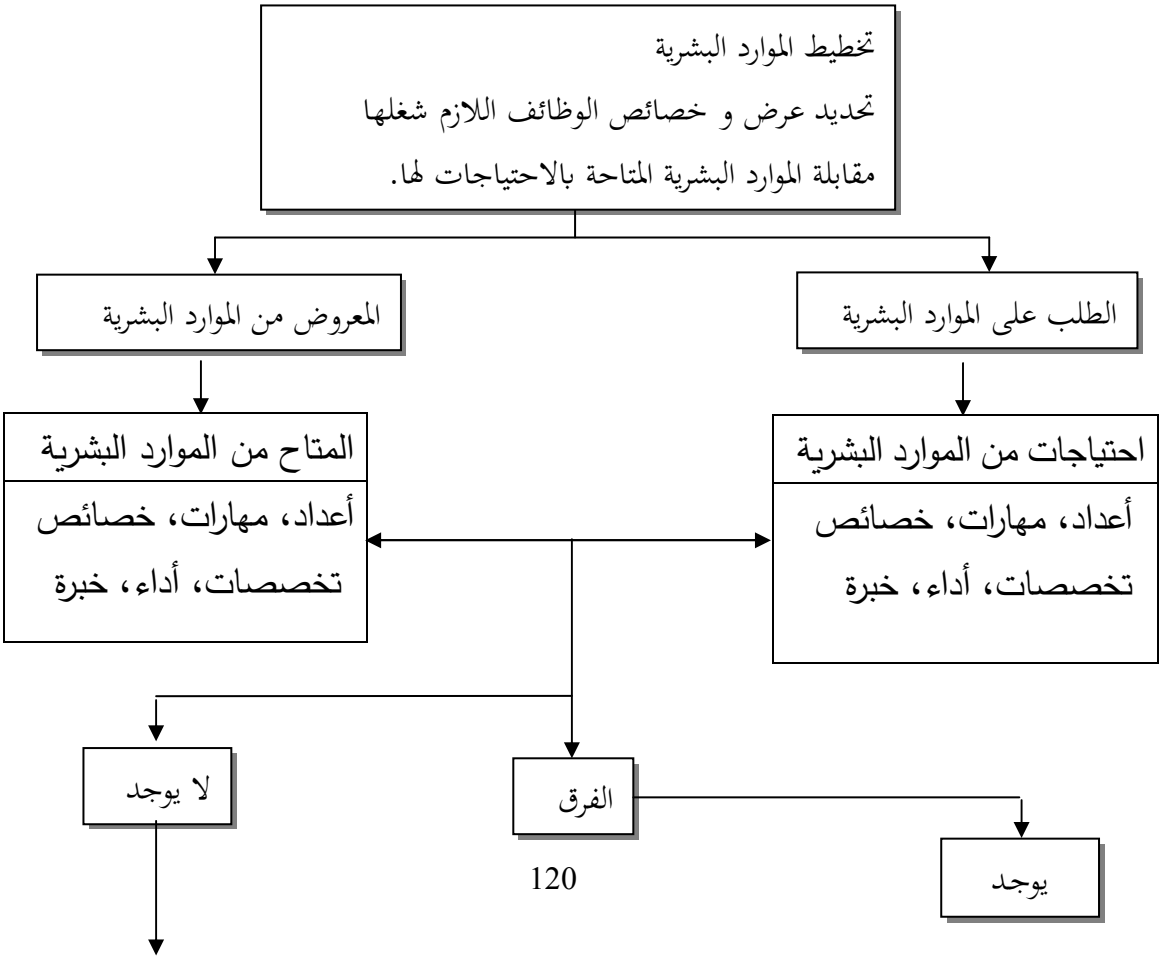
إذا كانت P مصفوفة عشوائية، فإن P_{ij} يمثل احتمال أن تتحرك المجموعة من الحالة (I) إلى الحالة (J) في فترات زمنية عددها n و يتبع ذلك أن P^n تكون مصفوفة عشوائية. إذن و من واقع المعلومات، إذا أردنا التّنبؤ بمصير من يشغلون الآن الوظيفة (A) أو (B) أو (C) يقتضي ذلك رفع مصفوفة التنقل إلى قوة n، حيث هذا الأخير يمثل عدد السنوات المطلوب التنبؤ بها.

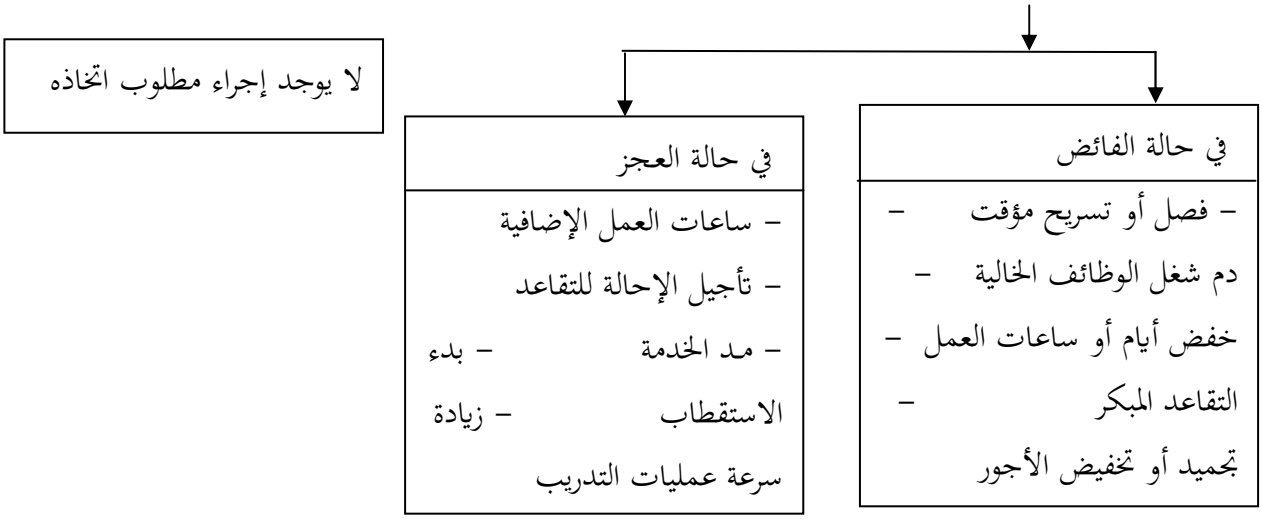
المطلب الثالث: تحديد الفائض أو العجز من العمالة و كيفية التصرف فيه

تشكل الموازنة بين ما هو متاح و ما هو مطلوب من العاملين أساس العملية التخطيطية، حيث يتم في هذه المرحلة تحديد مشكلة العمالة من خلال إجراء مقابلة بين العمالة المتاحة و العمالة المطلوبة للعمل،وعلى ضوء ذلك يتم تحديد مقدار الخلل ومن ثم تحديد الأساليب الواجب إتباعها لعلاجه و الوصول إلى حالة التوازن المطلوب. و قد تكون نتيجة المقارنة هي إما زيادة الطلب على العرض او العكس أو تساويها.

و يعرض النموذج التّالي إطارا متكاملا لمقابلة الطلب بالعرض و سبل معالجة الفائض أو العجز.

الشكل رقم (13): إطار تخطيط الموارد البشرية في بيئة متغيرة.





المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية ، مهارات المعاصرة في إدارة البشر، مرجع سبق ذكره، ص 89

وبناءا عليه، سنعرض بعض الإستراتيجيات التي يمكن إتّباعها في معالجة نتائج هذا التّخطيط لتحقيق التوازن المطلوب.

الفرع الأول: التخطيط لمعالجة النقص

يشمل التخطيط لمعالجة النقص عدة حلول أو استراتيجيات يمكن أن تلجأ المنظمة إلى إحداها أو أكثر حسب الظروف التي تعيشها والمحيطة بها،وفيما يلي عرض لعدد من هذه الإستراتيجيات.

1- استراتيجيات الاعتماد على المصدر الخارجي في سد النقص:

أ- تعيين موارد بشرية جديدة و دائمة[1]: يتطلب هذا الحل قيام إدارة الموارد البشرية بالبحث عن حاجتها من الموارد البشرية في سوق العمل، و أن تضع برامج مستقبلية لترغيب الموارد المتاحة لطلب العمل في المنظمة. وبعد الاستقطاب، تقوم بعملية انتقاء دقيقة وموضوعية لأفضل المستقطبين و تعيينهم بشكل دائم لديها.ينصح باستخدام هذه الإستراتيجية في حال إقدام المنظمة على توسيع أعمالها في الفترة القادمة، و توقع حالة من الرواج الاقتصادي و زيادة الطلب على منتجاتها في السوق.

[1]. عمرو وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 252.

ب-تعيين موارد بشرية مؤقتة: يعتمد توجه هذه الإستراتيجية في سدّ النّقص من الموارد البشرية على التوظيف المؤقت، الذي يعين بموجبه موارد بشرية في إطار عقود عمل لفترة زمنية محددة، وبأجر أو راتب معيّن. والمشكلة التي تعاني منها هذه لإستراتيجية هو أنّ الموارد البشرية المؤقتة لا يكون لديها في العادة ولاء و انتماء مثل الدائمة، و تكون إنتاجيتها أقل، بسبب ضعف الدافعية لديها لعلمها المسبق بأن فترة عملها في المنظمة ستكون قصيرة، فلا داعي لبذل الكثير من الجهد. وينصح باستخدام هذه الإستراتيجية في إحدى الحالتين التاليتين:

الأولى: عندما تكون طبيعة عمل المنظمة موسمية.

والثانية: عندما يكون لدى المنظمة نقص في الموارد المالية فتلجأ إلى الموارد البشرية المؤقتة لأن تكلفة توظيفها تكون أقل من الدائمة.

ج. تكليف جهة عمل خارجية لأداء بعض المهام[1]: تلجأ بعض المنظمات إلى منظمات أخرى متخصصة في أداء بعض الأعمال لتنفيذ أعمال لديها، حيث يكون لدى الأخيرة إمكانات بشرية و فنيّة كافية، تمكّنها من أداء هذه الأعمال بشكل اقتصادي أكثر من المنظمة المحتاجة لها (خدمات الصيانة و النّظافة...). قبل تبنيها، يتوجب على المنظمة: المقارنة بين التّكلفة التي ستدفع للجهات الخارجية لأداء هذه الأعمال، مع تكلفة أدائها من قبل عمالة دائمة أو مؤقتة، و الاختيار يقع على أيهما أقل تكلفة.

د.استخدام تكنولوجيا حديثة: تلجأ بعض المنظمات لسد النقص من الموارد البشرية لديها و تغطية عبء العمل الإضافي المستقبلي فيها، إلى استخدام آلات و تجهيزات ذات تقنية عالية، بحيث يكون إنتاجها من حيث كميته و جودته كبيرا يغطيان هذا العبء الإضافي. و تتميز هذه الإستراتيجية بأنها تجنب المنظمة مشاكل و تكاليف كبيرة، تتعلق بتوظيف موارد بشرية لأداء حجم العمل الإضافي، وتعطيها مرونة أكبر في تنفيذ الأعمال، و تكون في غنى عن عمليات استقطاب واختيار و تدريب و رواتب وأجور.

2. استراتيجيات الاعتماد على المصدر الداخلي في سد النقص.

توجد عدة استراتيجيات تلجأ إليها المنظمات عادة في سد النقص في الموارد البشرية بالاعتماد على مواردها البشرية الذاتية و أهمها مايلي:

أ- العمل الإضافي[2]: العمل الإضافي هو إطالة العمل الرسمي في المنظمة لعدد محدد من الساعات لمواجهة ضغط عمل موسمي أو دائم، كبديل لتوظيف موارد بشرية دائمة أو مؤقتة.

[1] .نفس المرجع السابق، ص 253.

[2] عمرو وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 254.

تتميز هذه الإستراتيجية بأنها قليلة التكلفة، مقارنة بإستراتيجية توظيف موارد بشرية جديدة و دائمة، والتي تحتاج إلى التّدريب و التأهيل. كما تتميز بأنها تؤدي إلى تنفيذ عبء العمل الإضافي بموارد المنظمة البشرية الحالية المدربة و المؤهلة و المعتادة على طبيعة العمل في المنظمة، فيكون إنتاجها أعلى.

ب. إعادة تشكيل قوة العمل الداخلية: هي حركة تنقلات وظيفية، عمودية أو أفقية، مخططة عبر المستويات الإدارية، تجريها إدارة الموارد البشرية. و تتكون عملية التشكيل من عمليتين هما: التّرقية لسدّ النّقص في الوظائف الرئيسية، و النّقل الأفقي من وحدة إدارية لديها فائض إلى وحدة أخرى تشكو من وجود نقص في الموارد البشرية. و قبل إجراء حركة التنقلات، هناك مجموعة من الأسئلة تجب الإجابة عنها :

* ما هي أسباب حركة الإنتقال من وظيفة لأخرى؟
* ما هو اتجاه حركة الإنتقال: أفقي أم عمودي؟
* ما هي معايير حركة الإنتقال؟
* كيف يتّم التنسيق مع إستراتيجية الإعتماد على المصدر الخارجي لتزويد الوظائف بالموارد البشرية التي لا توجد من يشغلها من المصدر الداخلي؟

و نود الإشارة هنا، إلى أن عملية إعادة تشكيل قوة العمل، تحتاج أن يتوفر لدى إدارة الموارد البشرية نظام معلومات خاص بكل من يعمل في المنظمة لتعرف ما هي الموارد البشرية التي يمكن الاعتماد عليها من داخل المنظمة في تغطية حاجتها من هذه الموارد.

ج. رفع كفاءة الموارد البشرية: تلجأ بعض المنظمات من أجل سد النقص في الموارد البشرية لديها، إلى تنظيم و تنفيذ برامج تدريبية الغاية منها رفع كفاءة و إنتاجية مواردها البشرية التي تعمل لديها حاليا، بحيث يكون بإمكانها إنجاز الأعمال المطلوبة في زمن أداء أقل، مما يجعل زمن العمل المتاح الكلي أكبر.

د. إطالة سن التقاعد: معروف أن جميع المنظمات تحدد سنّا معينا عندما يبلغه العاملون لديها يحالون على التّقاعد بسبب كبر سنّهم. لكن بعض المنظمات و رغبة منها في سدّ النّقص في مواردها البشرية بكفاءات ذات خبرة طويلة، تعمد إلى إطالة سنّ الإحالة على التّقاعد فيها لفترة زمنية محددة. هذه الإستراتيجية جيدة و ممكنة، لكن ماذا لو كان سنّ التّقاعد في المنظمة هذه هو في الأصل مرتفع، لا شك أنّه في هذه الحالة لا يكون بالإمكان الاعتماد على هذه الإستراتيجية.

الفرع الثاني: التخطيط لمعالجة الفائض:

تشتمل معالجة الفائض في الموارد البشرية لدى المنظمة على عدة استراتيجيات يمكن استخدام أحدهما أو أكثر، حسب الظروف المحيطة بها. و فيما يلي عرض لعدد منها:

أ- تخفيض حجم الموارد البشرية عن طريق التسريح الدائم: بموجب هذه الإستراتيجية يتّم الاستغناء عن الموارد البشرية الفائضة عن حاجة المنظمة استغناء نهائيا. وتلجأ المنظمات إليها عندما توّد استبدال مواردها البشرية غير الماهرة أو نصف ماهرة بموارد بشرية ذات كفاءة و مهارة عالية أقل حجما. مشكلة هذه الإستراتيجية أنها تضعف من ثقة الموارد البشرية التي لم تستغن عنها ومن روحها المعنوية، ذلك لأنّها تجعلها تعيش في حالة قلق وخوف دائم من الاستغناء عنها مثل من سبقها، هذه الموارد، بالتّأكيد، ستترك العمل لدى المنظمة عند أول فرصة تسنح لها، مما يرفع من معدل دوران العمل في المنظمة، وينخفض مستوى الانتماء لدى العاملين لديها.

ب- التسريح المؤقت: و يقصد به استغناء المنظمة عن الفائض لديها من الموارد البشرية لفترة زمنية معينة ثم إعادتها للعمل ثانية، و تلجأ المنظمة إلى هذه الإستراتيجية في حالة مرورها بفترة ينخفض فيها الطلب على منتجاتها، فبدلا من أن تخسر مواردها البشرية المسرحة من قِبلها بشكل نهائي و تعيين موارد عوضا عنها تحتاج إلى استقطاب و تدريب...، تقوم بعملية الاستغناء عنها بشكل مؤقت. مشكلة هذه الإستراتيجية هي: ما هو ضمان عودة من تمّ تسريحه من المنظمة للعمل لديها ثانية؟

ج. التخفيض الجزئي من حجم العمل الفردي: يمكن للمنظمة أن تتجنب قرار التّسريح، بحيث تبقي على أعداد مواردها البشرية كما هو بدون تغيير،من خلال تخفيض حجم العمل الذي يقدّمه كل فرد، و ذلك:

- إما بتخفيض عدد ساعات العمل.
- أو تقليص عدد أيام العمل الأسبوعية.
- أو التخفيف من سرعة إيقاع العمل.

د. حث الموارد البشرية على التّقاعد: تلجأ بعض المنظمات من أجل التّخلص من الفائض من الموارد البشرية لديها، إلى حثّ و تشجيع العاملين فيها، من قارب بلوغ سنّ التّقاعد،على طلب الإحالة على التّقاعد عن رغبته، و هي في سبيل ذلك تقدم لهم محفزات متعددة منها على سبيل المثال:[1]

[1]. عمرو وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 258.

+ دفع مكافأة مالية إضافية.

+ استمرارالمُحال على التقاعد في حصوله على المزايا الوظيفية كالتأمين الصحي والتأمين على الحياة إلى أن يبلغ السّن التّقاعد القانوني للإحالة على التقاعد.

د. تجميد الوظائف: تعّد هذه الإستراتيجية في التخلص من الموارد البشرية إستراتيجية طويلة الأجل عادة، إذ لا يُعيّن بدل عن العاملين الذين يحالون على التّقاعد، أو الذين يموتون أو يصابون بإصابات عجز دائم، أو من يفصلون أو يسرحون من العمل، فعدم التّعويض التّدريجي ومع مرور الزمن يُمكن المنظمة من امتصاص الفائض لديها من الموارد البشرية.

الفرع الثالث: التخطيط لمعالجة الاستقرار:

لا تواجه المنظمات التي يُظهر تخطيط الموارد البشرية الإستراتيجي فيها توازنا بين حجم العمل المتوقع مع إمكانات مواردها البشرية أو قوة العمل لديها مستقبلا أيّة مشاكل، لكن ينصح أن تستخدم الإستراتيجيات التّالية للمحافظة على هذا التّوازن فيما يخص قوة العمل:

1/ تدريب الموارد البشرية الحالية للمحافظة على مستوى إنتاجيتها:

يحتل التّدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية في المنظمة الهادفة إلى تزويد الأفراد بالمعلومات و المعارف الوظيفية المتخصصة و المتعلقة بأعمالهم، و كذا صقل المهارات و القدرات التي يتمتعون بها بما يمكّنهم من استثمار الطاقات التي يختزنونها، و لم تجد طريقة للاستخدام الفعلي. وفي هذا السيّاق، يمكن تعريف التّدريب على أنّه " نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات و المهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين، لتمكينهم من أداء فعال و مستمر لبلوغ أهدافهم الشخصية و أهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة".[1]

تتعدد و تتنوع أهداف التّدريب بحسب طبيعة كل منظمة و أوضاعها و ظروفها، إلاّ أن أهمّ هذه الأهداف على الإطلاق تتمثل فيما يلي:[2]

أ. تنمية الثقة بين المنظمة والعاملين فيها: لأن العناية بتدريبهم من قبل المنظمات يخلق لديهم الإحساس بإهتمام المنظمة بهم، و بضروريات تطويرهم، مما يعمّق إحساسهم بالاستقرار الوظيفي،

[1]. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الواحد و العشرين، القاهرة ، بدون دار نشر، 2000، ص 250.

[2].عبد المعطي محمد عساف، التدريب و تنمية الموارد البشرية، الأسس و العمليات، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان/ 2008، ص 47.

و بالانتماء للمنظمة، والثّقة في إدارتها، وهذا ما ينعكس بالنتيجة على درجات انتمائهم و إخلاصهم و تفانيهم، من أجل مصلحة المنظمة، والارتقاء بها.

ب. تدعيم سياسات التّرقية الداخلية: ومساعدة العاملين على رسم وتخطيط مساراتهم الوظيفية، فالتّدريب كعملية تأهيلية تمكّن المنظمة من تنمية المعارف و المهارات اللازمة لترقية بعض العاملين إلى مواقع أعلى، مما يساند حالات الاستقرار الوظيفي من ناحية، و يعمق التّرابط بين العاملين ومنظمتهم من ناحية أخرى، و ينعكس كل ذلك على مزيد من الانتماء و التّفاني لمضاعفة فعالية المنظمة.

ج. مضاعفة المرونة في عمليات النّقل الداخلي، والاستفادة من العاملين في بعض المواقع التّي قد تؤدي التّطورات التكنولوجية أو التغيرات الإستراتيجية إلى إلغائها، أو تضييق عملياتها، و ذلك بتدريبهم على العمل في مواقع أخرى ازدادت أهميتها، أو أدخلت فيها وظائف جديدة، أو تمّ استخدامها نتيجة تلك التّطورات أو التّغيرات و من ثم نقلهم إليها.

د. تكييف العاملين الجدد مع مناخ العمل وإداراته و نظمه و علاقاته و أساليبه....، و تلك مهمة أساسية لا يستشعر أهميتها أحد قدر المعنيين الجدد، و يُمثّل تكييفهم السريع أساسا لانخراطهم في العملية الإنتاجية، و مساهمتهم السريعة في تحقيق الفعاليات المنشودة.

وعليه على المنظمات أن تهتم بالتّدريب، لأن ما ينفق فيه يمثّل استثمارا في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية. أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية الفرد في زيادة المعارف و المهارات، الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية و قدرة الفرد على العمل.

2. تحفيز مواردها البشرية : من المهام الأساسية للإدارة العمل على جعل المنظمة تستمر في أعمالها بأعلى كفاءة، و لكي تتمكن من تحقيق ذلك فان عليها أن تدفع المرؤوسين للعمل بكفاءة من خلال ما توفره لهم من حوافز، هذه الأخيرة تعتبر بمثابة المقابل للأداء المتميز[1].

يُعرف التّحفيز على أنّه" تشجيع الأفراد و استنهاض هممهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، و تبدأ العملية بالتّأثير الخارجي على الأفراد، كأن يُعرض عليهم أجر أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية"[2].و يعرّف التّحفيز كذلك بـ" مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل

[1]. محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشرنالقاهرة، 2007، ص 203.

[2].الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 06 / 2008. [على الخط] متاح على:www.rcweb.luedld.net ، اطلع عليه بتاريخ: 25 مارس 2010.

أكبرالجهود في عمله و الابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته و إشباع حاجاته المتعددة، وتحقيق مشروعه وتطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله".[1]

ينقسم التّحفيز إلى نوعين، تحفيز ذاتي(داخلي) و تحفيز خارجي. ويُعتبر التّحفيز داخليا عندما يشعر الفرد برغبة أو بدافع يدفعه لعمل شيء ما، ومن ثم يقوم بسلوك معين لانجاز ذلك؛ بينما يُعتبر التّحفيز خارجيا، إذا كان التّحفيز للعمل يتأثر بعوامل خارجية كالمكافآت والعلاوات والتّرقيات الإدارية....هذه العوامل الخارجية تؤثر بدورها على العوامل الذاتية للتحفيز، وغالبا ما يُطلق على العوامل الخارجية مصطلح " القوى المؤثّرة" بشرط ارتباطها بالاهتمامات الذاتية.[2]

تنبع أهمية الحوافز من أهمية المورد البشري في المنظمة و دوره الفعّال في نموها و استمرارها، و يمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية:

* تساهم الحوافز في تفجير قدرات العاملين و طاقاتهم و استخدامها أفضل استخدام، و يؤدي هذا إلى تقليص حجم قوة العمل المطلوب بالمنظمة مما يؤدي إلى تقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة.

* تساهم في خلق مناخ من الثّقة بين العاملين و المنظمة، لأن الفرد يصبح قادرا على إعطاء الأفضل لعِمله بما أن المنظمة على دراية بقدراته وأنّه محل اهتمام و تشجيع من قبل رؤسائه في العمل مما يعني تقليص الفجوة بين العامل والمنظمة، و بالتالي العمل تحت مبدأ " وحدة الهدف".

* الحوافز تؤدي إلى قتل الروتين داخل المنظمة، فهي تجعل العامل دائما في حالة من الحيوية، و ترفع من طموحاته خاصة إذا كانت تمس دوافعه.

* تساهم الحوافز في تحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين لِما يحصلون عليه من حوافز، وهذا بدوره يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كانخفاض قدرات الإنتاج و ارتفاع معدلات دوران العمل.....

مما سبق، يمكن القول انه ينبغي منح التحفيز المكانة التي يستحق في عالم الممارسة الإدارية، و فهم دوره الفعال في تحقيق النتائج و بالتالي الأهداف المحددة للمنظمة.

3.تمكين العاملين:على المنظمة أن تشرك العاملين في العمل لتحقيق الأهداف، من خلال الاتجاه نحو التّمكين الذي يؤدي إلى إحراز مكاسب عظيمة إن أدير بشكل صحيح. وقد تعددت تعريفاته واختلفت، و من أهمها :

---

[3]. محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي و كيفية تفعيله في القطاع الحكومي و العربي، المعهد العالي للتنمية الادارية، سوريا،[على الخط] ، ،اطلع متاح على: UNPAN 009675…/www.unpan1.un.org/intradoc/groups/puplicعليه بتاريخ: 25 مارس 2010.

[2]. الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره.

يُعرّف التّمكين بأنه" إستراتيجية إدارية تمنح الموظفين قوة التصرف واتخاذ القرارات و تحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة التي يعملون بها، بالشّكل الذي يساعد على خلق التّفكير الإبداعي و تحمل المسؤولية و خلق الرقابة الذاتية"[1]. فالتّمكين يقوم على فكرة توسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار و حل المشكلات التي تواجه المنظمة لتشمل الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة من خلال تفويض الصلاحيات لهم ومنحهم التّدريب المناسب وتوفير المعلومات اللازمة. من جهته، يرى *K.Blanchard* أن التّمكين هو" الاستغناء عن التنظيمات الهرمية في المنظمات من خلال إتاحة الفرص للموظفين في المستوى التنفيذي لحل مشكلات العمل التي تواجههم من خلال تفويض الصلاحيات ومنح السلطات الواسعة لهم"[2].وعليه، فالتّمكين كمفهوم إداري حديث يهدف إلى استغلال الطاقة البشرية المتوفرة، و الابتعاد عن التّعقيد و تسهيل مهمة الموظفين في أداء أعمالهم و خلق الإبداع الوظيفي.

**** الفوائد المحققة من التمكين:**

بالنسبة للمنظمة، يحقق التمكين الفوائد التالية:

- رفع مستوى الإنتاجية.
- المحافظة على الكفاءات البشرية والتّقليل من نسبة انخفاض دوران العمل.
- تحسين جودة السلع أو الخدمات.
- تحقيق الميزة التنافسية.

بالنسبة للفرد، يحقق الفوائد التّالية:

- زيادة ولاء الفرد للمنظمة و تعزيز الثقة المتبادلة بين المنظمة و العاملين.
- تنمية الشعور بالمسؤولية.
- زيادة الشعور بالرضى الوظيفي.

4. تخطيط و تنمية المسار الوظيفي:

إن برامج تنمية المسار الوظيفي تساعد العاملين لمواجهة احتياجاتهم و متطلباتهم المتعلقة بالنمو و التدرج الوظيفي، و بما يواكب الاحتياجات و المتطلبات التنظيمية كذلك.

ينظر البعض إلى المسار الوظيفي على أنه" سلسلة من المراكز الوظيفية التي يشغلها الفرد بشكل متوالٍ في مهنة معينة".[3]

---

[1]. هلا جهاد العتيبي، العلاقة بين الأنماط القيادية و التمكين الإداري، دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة الماجستير في الإدارة العليا، كلية الدراسات الجامعية، الجامعة الأردنية، ماي 2008، ص 45.

[2]. هلا جهاد العتيبي،مرجع سبق ذكره،ص 44.

[2]. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية،المكتبة العصرية، 2007، ص 238 .

إنّ نظم تخطيط المسار الوظيفي تخدم كلا من العاملين و المنظمة، فتخطيط المسار الوظيفي ينمي اهتمامات و قدرات العاملين و مهاراتهم، كما يمكن أن يُؤتي ثماره في رفع مستوى رضاء العاملين، حيث يساعدهم في تحديد الوظائف التي تتوافق مع خططهم وأهدافهم ويدفعهم و يحفزهم لتحقيق ذلك.

هذا، و تفيد خطط تنمية المسار المنظمات في تعيين الأفراد في الوقت المناسب، وتخفيض الوقت الضائع نتيجة إعداد البرامج الخاصة بدراسة معدلات الدوران و حالات التّقاعد، كما تقوم المنظمة في هذا الصدد بتحديد العاملين و احتياجاتهم و مهاراتهم الإدارية، و تمد العاملين بكل ما يمكن أن يساعدهم في تنمية خططهم و بناء أهدافهم المتعلقة بمسارهم الوظيفي.

*** دور المنظمة في تخطيط و تنمية المسار الوظيفي:**

تُعدّ المنظمة مسؤولة عن توفير التجهيزات، إمداد العاملين بمختلف الموارد المطلوبة لتنمية مسارهم الوظيفي؛ و من بين هذه التجهيزات و الموارد:[1]

1. عقد اللقاءات وورشات العمل لمناقشة مسائل و قضايا تخطيط المسار الوظيفي، وبحث كيفية وضع الأهداف و القيام بالتقييم الذاتي و غيرها.

2. إعداد مراكز أو نظم معلومات تخطيط و تنمية المسار الوظيفي، إذ تقوم المنظمة بتوفير المكان أو قاعدة البيانات التي توفر للعاملين ما يهمهم من بيانات عن الوظائف المتاحة و البرامج التدريبية و التنموية.

3.إعداد النشرات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي و حيث تقوم المنظمة بطبعها و نشرها، و التي تحتوي على سلسلة من التّمارين و الإختبارات و المناقشات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين.

4. إنشاء وحدة لتقديم الإرشادات المتعلقة بتخطيط المسار، و يعمل من خلال هذه الوحدة مستشارون يهتمون بقضايا العمل و تقديم المشورة للعاملين.

**** الفوائد المترتبة عن عملية تخطيط و تنمية المسار الوظيفي:**

أ. الفوائد التي تعود على المديرين و المشرفين:

1. زيادة مهاراتهم في إدارة مسارهم الوظيفي.
2. تحسين عملية الإتصال فيما بين المديرين و مرؤوسيهم.
3. تنمية القدرات التخطيطية لدى المديرين و مراعاة الظروف الواقعية للعاملين.

[1]. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص 254.

4. زيادة الوعي بالأمور التنظيمية.
5. القدرة على الإحتفاظ بمخزون المهارات المناسب للمشروعات المستقبلية.
6. القدرة على تحقيق التكيّف و المواءمة بين الأهداف التنظيمية و الأهداف الفردية.

ب. الفوائد التي تتحقق للعاملين:

1.زيادة و فهم العاملين بقضايا الإثراء الوظيفي، و زيادة مستوى الرضا الوظيفي.
2. تحسين عملية الإتصال بين العاملين و مديريهم.
3. زيادة القدرة على التنبؤ الدقيق بالمستقبل الوظيفي و بناء الأهداف.
4. حصول الأفراد على التغذية المرتدة الصادقة عن أدائهم.؟
5. تنمية معارف الأفراد و تزويدهم بالمعلومات المتكاملة عن المنظمة و الإتجاهات المستقبلية لأنشطتها.

ج. الفوائد التي تعود على المنظمة:

1.الأستخدام الأمثل لمهارات و قدرات العاملين.
2. زيادة الولاء و الإخلاص للمنظمة.
3. نشر المعلومات الدقيقة عن التدرج الوظيفي في كل المستويات التنظيمية.
4. تحسين مستوى الإتصالات على مستوى المنظمة بشكل متكامل.
5. احتفاظ المنظمة بالكفاءات العالية و تنميتها.
6. بناء الصورة الذهنية الصحيحة عن المنظمة لدى الجماهير.
7. زيادة الفعالية في نظم الموارد البشرية و تبسيط الإجراءات.

خلاصة الفصل الثاني

يعّد تخطيط الموارد البشرية من العوامل الضرورية و الأساسية لتطوير و تنمية العنصر البشري في منظمة الأعمال، وهو أحد الوظائف الهامة التي تتعلق بإمداد المنظمة بالعاملين الملائمين للعمل بالأعداد اللازمة و المهارات المطلوبة في الوقت المناسب، و كلما كان هذا التّحديد دقيقا، كلما تمكنت إدارة الموارد البشرية من إحكام السيطرة على نشاطاتها الأخرى كالتوظيف و التّدريب و صيانة المورد البشري. وعن طريق هذه السيطرة، تتمكن المنظمة من تقليل تكاليف نشاطاتها واستخدام مواردها البشرية كمصدر لمزاياها التنافسية، كما يمكّن المنظمة من الاستعداد لمواجهة التّغير والتّطور الذي يحدث في البيئة المحيطة بها، و من ثم اتخاذ إجراءات تضمن استمرارها في الاتجاه الصحيح المحقق لأهدافها. إن نجاعة هذا التّخطيط وفعاليته تعتمد أساسا على تحليل وفحص المهارات والمعارف المتوفرة داخل المنظمة، وأصناف الوظائف وخصائصها، لتحديد نقاط القوة والضعف في الموارد، وكذلك تحليل العرض الخارجي من الموارد البشرية بالاعتماد على مجموعة من الأساليب التي تختلف من منظمة لأخرى. ومن جهة أخرى، يجب أن لا تنظر المنظمة إلى تكاليف التّخطيط على أنها مشاكل إضافية، بل تعتبرها استثمارا له عوائد على المدى البعيد، و التي تبدو واضحة و جليّة من خلال وصولها إلى تحقيق الكفاءة في أداء الوظيفة، و الذي يكون عن طريق توظيف الأفراد ذوي المهارة و الخبرة العالية في شغل الوظيفة. وفي الأخير إذا ما أريد أن يكون

تخطيط الموارد البشرية دقيقا و يضمن أن يكون المعروض من الموارد البشرية مستقبلا كافيا لسدّ الاحتياجات المستقبلية على المستويين الكمي والنّوعي يجب أن يُربط دائما بالحاجات البيئية والمنظمية من أجل الحصول على معلومات دقيقة وحديثة من خلال نظام معلومات شامل و متكامل.

تمهيد

يعّد الأداء مفهوما شاملا و هاما بالنسبة لجميع منظمات الأعمال بشكل عام، و يكاد يكون الظاهرة الشاملة لجميع فروع و حقول المعرفة الإدارية. و لمصطلح الأداء أبعاد مختلفة، تتعدد باختلاف آراء و اتجاهات المفكرين، حيث تناولته مختلف الكتابات في مجال إدارة الأعمال على اعتباره يمثل المرآة التي تعكس مستوى وكيفية تحقيق المنظمة لأهدافها الإستراتيجية. من منطلق كونه يعكس مستوى النّجاح الذي حققته المنظمة أو تسعى إلى تحقيقه، من خلال تبنيها لعمليات التّخطيط الاستراتيجي بدءا بتحديد الرسالة إلى تنفيذ الإستراتيجية التي تم تبنيها انطلاقا من تحليل البيئة التي تعمل فيها المنظمة و الإمكانيات التي تمتلكها سواء المالية منها أو البشرية التي تمّ التخطيط لها لتنفيذ هذه الإستراتيجية. ومن، ثم فإن ضبط مفهومه، ومحاولة حصر العوامل المؤثرة فيه و كذا تحديد معايير قياسه هي إحدى الإشكاليات التي تتردد بشكل كبير في التسيير، كونه يرتبط بعناصر كثيرة في المنظمة بدءا من الموارد البشرية، إلى الوظائف والأنظمة والمنظمة ككل، إضافة إلى العوامل الداخلية و الخارجية التي تؤثر على المنظمة.... و من هذا المنطلق تم تخصيص هذا الفصل من أجل دراسة الأداء بكل أبعاده و مدى تعبيره على نجاح المنظمة. و سيتم التطرق إلى كل ذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء.

المبحث الثاني: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية.

المبحث الثالث: دور التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية في تفعيل أداء المنظمة.

المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، ورغم ذلك يبقى من الصعب إعطاء تعريف محدد و بسيط، لأنّه ينتمي إلى عائلة المصطلحات متعددة المعاني، أو كما يسمّيها *Annick Bourguignon* بالكلمات الحقائبية *Les Mots Valises*، ويقصد بذلك أنّها تتوافق مع مفاهيم كثيرة، كما أنّها تحمل تفسيرات واسعة، هذا ما يبين أن فكرة الأداء تبقى غير محددة بدقة بفعل استخدامها في عدة ميادين.

المطلب الأول: مفهوم الأداء في المنظمة

يُعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النّصيب الأوفر من الاهتمام والتّحليل في البحوث و الدراسات الإدارية، و ذلك نظرا لأهمية الموضوع بالنسبة للمنظمة من جهة و تداخله مع الاتجاهات الفكرية من جهة أخرى.....ومنها ارتكاز علم الاجتماع على تصميم المنظمة و هيكلها بالإضافة إلى دور الأداء في مقابلة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع، أمّا المهتمون بإدارة العمليات فقد درسوا طرق تحسين أداء العمليات. لكن الاقتصاديين ينظرون إلى الأداء من وجهة نظر إقتصادية، مضمونها هو تعظيم العائد من خلال الاستخدام الاقتصادي لموارد المنظمة. و يمكن تلخيص النّظرة إلى الأداء باختلاف المدارس والنّظريات التي كانت سائدة في كل مرحلة من المراحل التاريخية لتّطور الفكر التّنظيمي، التي تختزن كل منها الكثير من الأفكار المتعلقة بالأداء؛ فالمدرسة العلمية نظرت إلى الأداء من خلال تنميط الأداء الفردي و تخصيص المناقشات لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية من خلال دراسة الوقت. و بظهور مدرسة العلاقات الإنسانية تغيرت النظرة إلى الأداء، حيث ركزت على أثر العوامل الإجتماعية والإنسانية و ظروف العمل المادية على الأداء. ومع ظهور المفاهيم الجديدة مثل توسيع العمل، إثراء العمل تغيرت النّظرة إلى الأداء من "الأداء ستتّم مكافأته" إلى " الأداء هو المكافأة"، وأصبح العاملون قادرين على النّظر إلى الرضا و الإشباع لحاجاتهم ليس فقط من خلال العمل وإنّما من خلال الأداء العالي فيه، حيث برز مفهوم جديد يسمّى بالمدخل الاستراتيجي للأداء، والذي يعتبر الموارد البشرية إحدى الموارد الإستراتيجية التي تحتاجها المنظمة في عملية التّخطيط الاستراتيجي.[1]

1/ **مفهوم الاداء :**

[1]. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الاداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلى، يومي 9/8 مارس 2005، ص 35

إنّ أصل مصطلح الأداء لاتيني« *performance* » ، و لكن اللّغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضح « *to perform* » بمعنى تأدية أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.[1]

يشير *Daft* إلى أنّ الأداء هو التعبير عن المسؤولية الكلية للمسيرين أمام منظماتهم، وكذلك فإنّه يشيرإلى السلوك الذي يُقام في إطار مدى إسهاماتهم في تحقيق أهداف المنظمة[2]. أما مدرسة النّظم، فتنظر إلى الأداء على أنّه " القدرة على التكيف مع البيئة و الاستقرار وتحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين، و حسن استغلال الموارد المتاحة"[3]. هذا التعريف يضع الأداء ضمن مدخل متكامل يسمح بإعطاء صورة واضحة لإدارة المنظمة، وذلك بأخذ العوامل التي تؤثرعلى الأداء والمتمثلة في علاقة المنظمة بالبيئة والروح المعنوية للعاملين، استقرار المنظمة و قدرتها على التّكيف مع بيئتها، وأخيرا حسن استغلال الموارد المتاحة. لذلك، فهذا التّعريف يعطي نظرة شاملة للأداء تماشيا مع مبادئ مدرسة النظم، حيث يُأخذ بعين الاعتبار البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة التي تؤثّر عليه.

أما الأداء على مستوى المنظمة فيمكن تعريفه على أنّه" انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية و البشرية المتاحة لها، واستغلالها بكفاءة و فعالية، بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"[4]، و حسب *G.Donnadieu* فأداء المنظمة يمكن الحكم عليه من خلال ثلاث معايير مختلفة و لكنها مكمّلة لبعضها البعض، هذه المعايير هي: أهمية الهدف، القدرة على بلوغ الهدف والطريقة الاقتصادية لبلوغ الهدف. وهذه المعايير الثلاثة تكوّن مفهوم الأداء الشّامل للمنظمة"[5]. كذلك، يمكن أن نعبّر عن أداء المنظمة بالعبارة التالية: " الفعل الجيّد للأشياء الجيّدة" حيث يشير " الفعل" إلى تحقيق الأهداف المرسومة، أما " الجيّد" فتعني الاستخدام الاقتصادي للموارد، و" الأشياء الجيّدة" تشير إلى الإختيار الجيّد للأهداف. كما يعرف أداء المنظمة على أنّه" البحث عن تعظيم العلاقة بين النّتائج و الموارد، و ذلك وفق أهداف محددة تعكس توجهات

---

[1].علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الإقتصادية، حالة الجزائر، أطروحة دكتورة، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999، ص 5.

[2]. بومدين يوسف، دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الإقتصادية، دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على شهادة الجودة العالمية، أطروحة دكتورة في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 117.

[3]. الصالح جليح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2004، ص 127.

[4]. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره 2000، ص 231.

[5].

المنظمة"[1]، و هناك من ينظر إليه على أنّه " عملية يُعتمد عليها لتقويم نشاط المنظمة من جهة التكاليف و التي تعبّر عن الكفاءة عن طريق النسبة بين النتائج والموارد المستخدمة، و من جهة أخرى القيمة المضافة والتي تعبر عن الفعاليّة، وذلك وفق درجة تحقيق النتائج المتوقعة".[2]

ويمكن الإشارة هنا، أن بعض الباحثين يرون أنّ مفهوم الكفاءة يتساوى مع مفهوم الأداء، وعلى هذا الأساس عُرّف الأداء على أنه" علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة"، أو بعبارة أخرى " الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والمالية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة"، وعلى خلاف هؤلاء الذين ركزوا على الكفاءة فقط، فقد ذهب آخرون إلى التّركيز على الفعالية لوحدها، حيث عُرّف على أنّه " الأهداف أو المخرجات التي يسعى النّظام إلى تحقيقها"[3]

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن أداء المنظمة يعبر عن قدرتها على تحقيق أهدافها من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة في ظل الظروف البيئية المحيطة بها.

2/ مصادر الأداء في المنظمة و العوامل المحددة له:

أ. مصادر الأداء في المنظمة:

تتكون المنظمة من عدة مكونات: بشرية، مالية ومادية و تنظيمية، وكلها تساهم في الأداء بدرجات متفاوتة دون أن ننسى ما للبيئة الخارجية من تأثير على أداء المنظمة، لذلك تشكل العناصر السابقة مصدرا للأداء وفق التقسيم التالي[4]:

أ.1- الأداء الظاهري:

يتمثل الأداء الظاهري في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمنظمة، والتي من خلال إدراكها واستغلالها تحقق المنظمة أداء جيّدا. من هذه الفرص نذكر: فتح أسواق جديدة ، براءات اختراع يتم استثمارها، أزمات تعاني منها منظمات منافسة، ظهور قوانين حكومية محفزة...الخ، هذه الفرص مع أنه لا يمكن إسنادها أساسا لأداء المنظمة (أداء داخلي) لأنه ليس للمنظمة دور في خلقها، ولهذا يطلق عليها أداء ظاهري أي غير حقيقي، ورغم ذلك فإن مبادرة المنظمة باكتشاف هذه الفرص واستغلالها يدل على أداء داخلي(ذاتي)، أما قدرة المنظمة على تجنب التهديدات التي

1

. ☛ ⑨⑤⑤❻ ③⑩ ⑤⑥❶❷❹❶ ⓪③❶ ⑥⑨ ⑩ ⓪⓪⑥⑤ ⑦⑨⑩ , p 40.

2. مداح لخضر، تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة المركز الجامعي بالمدية، رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال و تسويق، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي بالمدية، 2008/20007، ص 48.

3. توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم و التميز في الأداء، دار الفكر العربي، مصر، 2006/2005، ص 3.

4. الصالح جليح، مرجع سبق ذكره، ص 135.

تظهر في البيئة الخارجية فيدل على أداء داخلي أيضا بفعل العمل الذي تقوم به المنظمة لمواجهتها.

أ.2- الأداء الذاتي :

يتمثل الأداء الذاتي في أداء المنظمة في مجموعها، بفعل الجهود التي يبذلها القادة الإداريون والمرؤوسون في العمل، واستغلال موارد المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، وهو ما ينتج من توليفة من الأداءات التالية:

* **الأداء المالي** : يصف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المنظمة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي، ومؤشر التوازنات المالية من أبرز مؤشرات الأداء المالي.

* **الأداء التجاري:** يصف الأداء التجاري فعالية وكفاءة الوظيفة التجارية أو التسويقية في تحقيق أهداف المبيعات ورضا الزبائن، ويعتبر رقم الأعمال، المردودية، عدد الزبائن و معدل شراء منتجات وخدمات المنظمة من أبرز مؤشرات الأداء التجاري للمنظمة.

* **الأداء التقني:** يتمثل الأداء التقني في قدرة المنظمة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج (الاستثمارات) في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها حيث تعتبر كمية الإنتاج و نسبة استخدام الطاقة الإنتاجية، من أبرز مؤشرات الأداء التقني للمنظمة.

***الأداء التمويني:**يتمثل الأداء التمويني في فعالية وكفاءة وظائف الشراء، النقل والتخزين لتزويد المنظمة بالمواد الأولية والمعدات والتجهيزات الإنتاجية بالنوعية والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب،ويعتبر معدل تالف المخزون وزمن وصول الطلبية من أبرز مؤشرات الأداء التمويني.

* **الأداء البشري:** يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمنظمة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي(قيادات عليا، إدارة وسطى،مشرفون، منفذون)، وهو من أهم مصادر الأداء، حيث يحدد بدرجة رئيسية مستويات الأداء السابقة كلها، إذ لا يمكننا أن نتصور أي أداء بدون أفراد.

ب. العوامل المحددة للأداء

إنّ أداء المنظمة يتعلق بمجموعة من العناصر قد تؤثر فيه سلبا أوإيجابا، منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمنظمة التحكم فيها لتعظيم آثارها الإيجابية و تقليص آثارها السلبية، و منها ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيها و بالتّالي تقتضي التكيف أكثر، هذه العوامل

تختلف من مفكر لآخر، حيث يرى *Jean Pierre Mercier* أن العوامل التي يرتكز عليها الأداء

في المنظمة تتمثل في[1] :

القيم، الرؤية، الرسالة، الموارد البشرية، هيكلة المنظمة، العمليات والأنشطة،الإستراتيجية.

أما *Tom Peters, Robert Waterman* فيحدد ثماني عوامل للأداء وهي[2]: التميز في العمل، الاستماع للزبون، تشجيع الإبداع، القيم الاجتماعية، ترسيخ الإنتاجية بتحفيز الأفراد، الاحتفاظ بهيكلة بسيطة، المزج بين الليونة و الصرامة و الاهتمام و الارتباط بما نعرف القيام به.

و حين يرى *Paul Pinto* أن هناك ثلاثة عوامل محددة للأداء و هي: [3]

+ القيم التي تمثل قاعدة للنظام في مجمله.

+ الأسواق(المنافسة) أين يتم قياس الأداء.

+ الأفراد(الإنتاجية) الذين هم ركيزة أساسية.

وهناك من يصنف هذه العوامل إلى عوامل داخلية و أخرى خارجية. فالعوامل الداخلية تتمثل في العنصر البشري، الإدارة، طبيعة العمل والعوامل الفنية؛ أما العوامل الخارجية تتمثل في : البيئة القانونية، البيئة الإقتصادية ، البيئة الإجتماعية.

3/ المشاكل التي تؤثر على الأداء:

بالأداء الجيّد تحيا المنظمة، ومن خلاله تتلمس (تستنبط) طريقها نحو التميز والاستمرار، كما بانخفاض مستواه قد تخفق وتفشل، لذلك تسعى المنظمة إلى وضع الأداء نصب عينها كهدف يقود إلى أهداف أخرى اقتصادية و اجتماعية، و إعطائه المقام الأول من حيث الأهمية لعدة أسباب منها:[4]

* تتطلب المرحلة الأولى من مراحل حياة المنظمة أن تتوافر لديها القدرة على البقاء على قيد الحياة أو مواجهة التحديات المختلفة بنجاح.

* إن مرحلة البقاء على قيد الحياة ليست كافية بل يجب أن تتبعها مرحلة النمو، فالتّنظيم كالطفل تماما يُولد عاجزا معتمدا على أبويه حتى يتمكن من العيش، إلا أنّه ينمو و يصلب عوده و يصبح

---

1 .

2 .

3 .

4. أكرم سالم، الأداء و مدلولاته في المنظمة المعاصرة، [على الخط]، متاح على www. Ahewar. Org ، أطلع عليه بتاريخ: 15 جانفي 2010.

أكثر استقلالا بذاته وأقل اعتمادا على غيره بمرور الوقت، لذا فمشكلة التّنظيم لن تستمر في صورة صراع من أجل البقاء بل ستأخذ شكل الصراع من أجل النمو.

* بعد ذلك تأتي مرحلة الاستقرار التي تتطلب قدرات تنظيمية معينة للإحتفاظ بمستوى من النّمو بما يكفل الاستقرار في مواجهة أية هزات و تقلبات اقتصادية محلية أو دولية. و هناك من يقول ليس هناك أفضل من النجاح سوى النجاح. *

أمّا المرحلة الأخيرة من دورة حياة التنظيم فهي مرحلة القيادة الرائدة، أين يأخذ التنظيم دورا قياديا رائدا في مجال نشاطه و يصبح عاملا مؤثرا يملك زمام المبادرة في مجتمعه و بيئته، و كل ذلك يعتمد بشكل كبير على مستوى الأداء كما و نوعا في التنظيم.

هناك بعض المشاكل التي يمكن أن تؤثر على مستوى الأداء و يمكن إيجازها في النقاط التالية:

* *مشكلة تخطيط الموارد البشرية*: باعتبار العنصر البشري أهم عنصر في العملية الإنتاجية، و أن تخطيطها و توصيفها و تحليلها وتدريبها و حشد طاقاتها بشكل هادف هو من أبرز عوامل الارتقاء بالأداء والإنتاجية.

**مشكلة تقييم الأداء الفردي*: يتطلب التّقييم السليم لأداء الفرد، في أي موقع عمل، مقاييس بعضها للأداء النّمطي و الأخرى للأداء الفعلي، إذ أنّ قياس و تقييم الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنّما وسيلة نحو اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بالنّقل والترقية والعلاوات وتخطيط احتياجات التدريب.

* *مشكلة تحديد المسؤولية*:هناك الكثير من الأخطاء والانحرافات التي تحصل خلال العمل سواء عن عمد أو جهل، لذا لا بدّ من وجود نظام للمساءلة و المحاسبة. إلاّ أنّ هذا النّظام لا يمكن وضعه إلا إذا تحدد مقدما ما يجب و ما يتوقع انجازه، أي إذا كان الأداء نمطيا فيجب تحديد إجراءاته العملية بوضوح لتصبح المسؤولية واضحة التحديد.

المطلب الثاني: المصطلحات القريبة من الأداء

إنّ الحديث عن ما تنجزه المنظمة كثيرا ما يُعبَّر عنه بالفعالية و الكفاءة، كونهما يعكسان إما قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها و إما القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة. فمفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع هذه المفاهيم (الكفاءة و الفعالية) والتي تعتبر قريبة منه، إلا أنّه رغم ذلك يوجد بينها و بين الأداء اختلاف، و يمكن إيضاحه في النقاط التالية:

أولا : الفعالية:

تشير الفعالية من الناحية اللغوية إلى القوة والقدرة على التأثير[1]؛ واصطلاحا؛ يركز مفهوم الفعالية على مخرجات أو نتائج الأداء، فالفعالية تشير إلى مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها. وعليه فالفعالية هي " قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف من خلال حجم المبيعات، وتحقيق رضا العاملين والعملاء داخل المنظمة، و تنمية الموارد البشرية و نمو الربحية"[2]. و يشير البعض إلى أنّ الفعالية هي "محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحتويه من أنشطة إدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية و خارجية"[3]. و من جهته يقول *Malo*: الفعالية هي" تحقيق الأهداف، والمنظمة الفعالة هي المنظمة التي تعمل في ذلك الإتجاه"[4]. كما تعرف الفعالية ببساطة على أنها" القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وذلك مهما كانت الإمكانات المستخدمة في ذلك"[5]

إلا أن *Peter Drucker* حاول التّعميق من مفهوم الفعالية وذلك بإضافة جانب مهم لها وهو " الإختيار الجيّد للأهداف"، إذ يقول:" أن الفعالية لا تعني فقط تحقيق الأهداف المسطرة، و إنّما تعكس كذلك الإختيار الجيّد لهذه الأهداف"[6]. ويقصد هنا بالاختيار الجيّد للأهداف أن تكون هذه الأخيرة موضوعة من قبل المنظمة بصفة تتلاءم و قدراتها وإمكانياتها، فلا تكون من الأهداف السهلة التي يسهل بلوغها ما يكسبها صورة خاطئة عن وضعيتها الحقيقية، أو تكون من الأهداف الصعبة التي يستحيل بلوغها، وهو الأمر الذي يُؤثرعلى معنويات العنصر البشري في المنظمة.

و من جهته يقول *J.Lochard* أن الفعالية الحقيقية هي" التي ينظر إليها من زاوية تحقيق الأهداف في آجالها المرسومة"[7]. و عليه فتحديد الآجال لتحقيق الأهداف يعتبر شرطا أساسيا، إذ ليس كل الأهداف المحققة تكون بالضرورة احترمت آجالها المسطرة. وعليه يمكن القول أن الفعالية هي تحقيق الأهداف المختارة بصفة جيّدة في الآجال المحددة لها. و الفعالية كمّيا تعرّف كما يلي:

---

[1].عثمان حسن عثمان، الفعالية في منظمات الأعمال، المفهوم، الأهمية، العوامل المؤثرة و معايير القياس، الملتقى الدولي حول التسير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 4/3 ماي 2005، ص 2.

[2]. عبد الحميد برحومة، قياس الفعالية و الكفاءة في مجالات الانتاج و التصنيع، الملتقى الدولي حول التسير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 4/3ماي 2005، ص 2.

[3]. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، دار المعرفة، عمان، الطبعة الثالثة، الجزء الأول،2001، ص 25.

[4]. شوقي قبطان، دراسة العلاقة بين سياسات تسيير الموارد البشرية و أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية، رسالة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة سعد دحلب ن البليدة، جوان 2006، ص 23.

[5]. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 26.

[6]. P. Drucker, L' éfficacité Objectif n° 1 Des Cadres, Edition D'organisation, 2eme édition, Paris, 1974, p 14.

[7]. 🖐🗐
🖐⑥🗐👓⑨🗎 🖐👓 ☞⑥⑤⓿⑨⑦③👓 ☚👓 ⑦👓⑩⓿⓪⓪⑥⑤🗎 ☚🗐⓿⓪⓪⑥⑤ ☚⑦⑥⑨👓🗐⑤⓪⓪⑩ 🗐⓿⓪⓪⑥⑤🗎 🗐👓⑨☚🗐⓿⓪⓪⑥⑤🗎 ✓🗐⑨⓪⓪⑩🗎 🗐🖭☉🖷🗎⑦ 🗐🗐.

" النسبة بين النتائج المحققة أو المخرجات الفعلية و الأهداف المسطرة أو المخرجات المتوقعة، و لهذا فكلما كانت النتائج قريبة من الأهداف كانت المنظمة فعالة"[1]. و يمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية:

الفعالية = (قيمة أو كمية المخرجات الفعلية/ قيمة او كمية المخرجات المتوقعة)× *100*.

تشير مدرسة النّظم أن هذه العلاقة هي علاقة كلاسيكية، لذا لا بدّ من تعريف الفعالية وفهمها من خلال عدة أبعاد، فقد تشير إلى قدرة المنظمة على البقاء والتكيف مع تغيرات البيئة بالإضافة إلى تحقيق النمو، كما تعرف بمدى تحقيقها للأهداف التي قامت من أجلها، و بالتالي فهي تتعلق بالأهداف طويلة الأجل(الإستراتيجية)، متوسطة الأجل(التكتيكية)، وقصيرة الأجل (العملية).

ثانيا: الكفاءة:

يشير مفهوم الكفاءة إلى" الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النّتائج أوالمخرجات"[2]، أي أنها" فعل الأشياء بالطريقة الصحيحة"[3] كما عبّر عنها *P. Drucker* ، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز الأعمال والنشاطات من خلال حسن استخدام الموارد وعدم إهدارها مما يعني الحصول على الكثير نظيرما هو قليل،أي إبقاء التكلفة في حدودها الدّنيا والعوائد في حدودها القصوى. لذلك، فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات و المدخلات، فكلّما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تمّ الحكم على المنظمة بأنّها ذات كفاءة. و تعرّف الكفاءة أيضا على أنها" الاستخدام السليم للموارد المتاحة بصفة تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة"[4]. و من جهته يقول*G.Lebotere* أن الكفاءة هي نتيجة توافق بين الموارد. كما

يجب معرفة كيفية تعبئة والتنسيق بين الموارد مما يدفعنا إلى البحث عن الشخص المالك لهذه القدرة، و المعروف عند الاقتصاديين بالاحترافي، فالكفاءة تتجسد من خلال:[5]

* *معرفة كيفية التعبئة*: فامتلاك المعارف غير كاف حتى يمكن القول بأن هذا الموظف كفء وإنما يجب أن يكون قادرا على تشغيلها بالطريقة المناسبة و في الظروف الملائمة.

* *معرفة كيفية ّالتنسيق*: فعلى الاحترافي أن يعرف كيفية انتقاء المعارف الأساسية في دفتر المواد، وكيفية تنظيمها و استعمالها لتحقيق النشاط.

---

[1]. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم و تطبيقات، دار وائل، عمان، 2006، ص 228.

[2]. عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 6.

[3]. أحمد ماهر، الادارة، المبادئ و المهارات، الدار الجامعية، القاهرة، 2002، ص 117.

[4]. شوقي قبطان، مرجع سبق ذكره، ص 22.

[5]. بومدين يوسف، مرجع يبق ذكرهن 122.

* *معرفة كيفية التحول*: على أساس أن كل الكفاءات قابلة للتحول أو التكيف مع متطلبات المهمة ضمن حالات مختلفة قصد الأداء الجيد للنشاط.

* *دراية فنية معترف بها و مجربة*: يفترض في الكفاءة أن يكون مصادقا عليها من طرف المحيط، و قابلة للتجربة في الواقع، خاصة أنّه لا يمكن ملاحظتها إلا عند تشغيلها من طرف الموظف.

و يمكن التعبير عن الكفاءة بالعلاقة التّالية: **الكفاءة = النتائج المحققة/ الموارد المستخدمة.**

*** العلاقة بين الكفاءة و الفعالية:**

هناك ارتباط بين الكفاءة والفعالية، و لكن هذا لا يعني أنهما مترادفان، حيث قد تتميز المنظمة بالفعالية في تحقيق الأهداف، و لكن لا تتسم بالكفاءة في استخدام الموارد، كما قد تتميز بالكفاءة و لكن لا تتميز بالفعالية– حينما يتم استغلال الموارد استغلالا جيدا لكن في غير الغرض أو المجال المفيد– إلا أن هذا لا يعني وجود تناقض بين الكفاءة والفعالية، خاصة إذا حددت الإجابة على التساؤل التالي: هل يتم الحكم على نجاح أو فشل المنظمة على ضوء الأداء قصير أو طويل المدى؟ بناءا على ذلك فإذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف التّالي الإستراتيجية، فإن الكفاءة تعتبر أحد المدخلات الهامة في تحقيق هذه الفعالية، و الجدول يعطي مقارنة بين الكفاءة والفعالية.

الجدول رقم (*05*): الفرق بين الكفاءة و الفعالية.

	تهتم	تعالج	تحلل	معايير القياس
الكفاءة	بالوسيلة	الموارد	كيفية الوصول	المدخلات مثل: العمل، المعلومات، المواد...
الفعالية	بالهدف	النتائج	نقطة الوصول	المخرجات مثل: الأرباح، العئد، رقم الأعمال.....

المصدر: نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة الإقتصادية العمومية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز، أطروحة دكتورة في العلوم الإقتصادية، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، *2004/205*، ص*171*.

من الجدول السابق نستنتج أن الكفاءة لا تعادل الفعالية، ولكنها أحد عناصرها، كما أن الكفاءة ليست شرطا كافيا للفعالية و لكنها متطلبا ضروريا لها، حيث لا يمكن بلوغ الأهداف المسطرة إلاّ

بالإهتمام بالوسائل المستعملة لتحقيقها، كما أن تحقيق نقطة الوصول(تحقيق الأهداف) يتطلب بالضرورة تحليل طريق الوصول إليها(كيفية استخدام الموارد). وإذا كان تحديد مستوى الكفاءة يعتمد على المدخلات كمعايير لقياسها، فإن تحديد مستوى الفعالية يعتمد على النّتائج أو المخرجات كمعايير لقياسها، مع العلم أن المدخلات هي المكون الهام في المخرجات.

. بناء على ما سبق، فمن الممكن أن تكون المنظمة لديها كفاءة عالية باستخدام الموارد و في نفس الوقت فهي غير فعالة، و ذلك لأن الفعالية تتعلق بالمخرجات و النتائج. بمعنى أن المنظمة تحقق أفضل النتائج من استعمالها للموارد المتاحة ، لكن هذه النّتائج لا ترقى إلى مستوى الأهداف العامة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. و كذلك من الممكن أن تكون المنظمة قد حققت الأهداف و النتائج المرغوبة فيها أي أنها فعالة و في نفس الوقت كان هناك هدرٌ في استخدام الموارد المتاحة ،أي أنه لم يكن لدى المنظمة الكفاءة اللازمة لبلوغ الأهداف المحققة. و الجدول التّالي يوضح الحالات الأربع التي يمكن أن تقع فيها المنظمة:

الجدول رقم(*06*) : العلاقة بين الكفاءة و الفعالية.

	غير فعال	فعال
كفء	(*1*)	(*3*)
غير كفء	(*2*)	(*4*)

المصدر: عبد الحميد برحومة، قياس الفعالية و الكفاءة في مجالات الإنتاج و التصنيع، ، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 4/3 ماي 2005، ص 3.

من خلال هذا الجدول يمكن تفسير الحالات التالية:[1]

الحالة الأولى: يوجد رشد في استخدام الموارد المتاحة، إلا أن المنظمة لم تصل إلى تحقيق الأهداف المسطرة بنجاح، و بالتالي توجد كفاءة و عدم وجود فعالية.

الحالة الثانية: تعتبر المنظمة في هذه الحالة غير راشدة و غير فعالة اقتصاديا، لأنها لم تحسن استخدام مواردها و لم تحقق الأهداف المسطرة بنجاح.

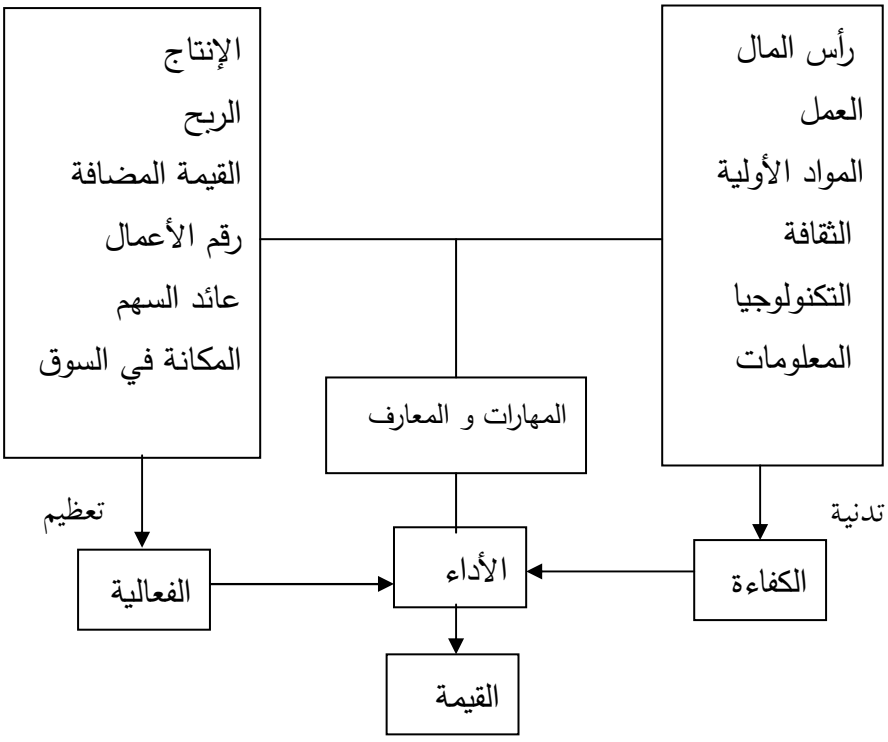
[1]. عبد الحميد برحومة، قياس الفعالية و الكفاءة في مجالات الإنتاج و التصنيع، ، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 4/3 ماي 2005، ص 3.

الحالة الثالثة: تتمتع المنظمة في هذه الحالة بالكفاءة و الفعالية معا لأنها تمكنت من استخدام مواردها المتاحة بشكل جيّد، و انعكست على تحقيق الأهداف المسطرة في الوقت المناسب و بأقل التكاليف.

الحالة الرابعة: تمكنت المنظمة في هذه الحالة من تحقيق أهدافها و لكن بتكاليف باهظة، وتعتبر المنظمة في هذه الحالة فعالة إلا أنه عليها تحسين و ترشيد استخدام عوامل الإنتاج المتاحة لها.

من خلال التعاريف المقدمة للكفاءة والفعالية والأداء، يمكن القول أن الأداء لن يكون فعالا حتى يكون كفؤا، لذا يجب على المنظمة أن تقوم بتحديد الأعمال المطلوبة، وأن تنجزها بدقة تضمن تحسين الأداء وصولا إلى الأداء المتميّز، و في هذا الصدد يشير *Barillot* إلى أن الأداء يتجسد بمستويات الكفاءة و الفعالية التي تحققها المنظمة معا لأنهما في الأصل وجهان متلازمان، بحيث لا يمكن الحكم على المنظمة التي بلغت أهدافها بارتفاع الأداء إذا كان ذلك قد كلّفها الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها، ولا على المنظمة التي تمكنت من توظيف كامل مواردها دون بلوغ الأهداف المتوخاة أو الاقتراب منها بنسب مرضية، و يمكن تلخيص هذا الطرح في الشّكل التّالي:

الشكل رقم (*14*): الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة، المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما و قياسا، مرجع سبق ذكره.

ثالثا: الإنتاجية

يعرّف كل من *Ruchman et Famer* الإنتاجية على أنها: "الإستغلال الكفء للموارد من قوى بشرية، ومعدات و مواد خام ورأس مال، وهي تتضمن الحصول على أعظم وأفضل المخرجات من هذه المدخلات"[1]. كما يعرفها *Paul Mali* بأنها" قياس مدى جودة تجميع الموارد في المنظمة واستغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج، وهي تسعى للوصول إلى أعلى مستوى للأداء بأقل قدر من إنفاق الموارد"[2].

من خلال هذين التعريفين نستنتج أنّ تعريف الإنتاجية المتضمّن أعظم قدر من المخرجات مقابل أدنى حدّ من المدخلات يتقارب كثيراً من مفهوم الكفاءة المذكور سابقاً، والمتمثّل في أنّ الكفاءة تعني الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقلّ. إذن، فبهذا المفهوم الإنتاجية تعني الكفاءة.

و يرى *David Bain* أن الإنتاجية تشمل الكفاءة و الفعالية و يعبّر عنها كما يلي:[3]

الإنتاجية =(المخرجات/المدخلات)=(إجمالي النتائج المحققة / إجمالي الموارد المستخدمة)

و بالتالي **الإنتاجية = (الفعالية / الكفاءة).**

رابعا: المردودية:

يقصد بالمردودية قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج، و تعتبر من القيود الأساسية لكل منظمة تحتاج إلى الإستمرار، والتكيّف، والنمو في إطار محيط تنافسي في تغيّر دائم. إضافة إلى أنّ المساهمين الحاليين أو المحتملين يهتمون خصوصا بمردودية المنظمة التي استثمروا أو ينوون الإستثمار فيها، فأرباحهم تتوقّف على مستوى المردودية التي تحقّقها المنظمة.

خامسا:التنافسية:

و يقصد بها " القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق، و التي تقلل من نصيب المنظمة من السوق المحلي أو السوق العالمي" [4]. بمعنى أن التنافسية تعبّر عن قدرة المنظمة على دخول المنافسة في الأسواق، أو قوة تتميز بها المنظمة نتيجة عدة عوامل تسمح لها بالإحتفاظ بمكانتها سواء على الصعيد المحلي أو الدولي، و تحقيق الأرباح و بالتالي ضمان البقاء و الإستمرار.

إن مفهوم الأداء هو مفهوم شامل يتضمّن التفوّق و التميّز على كلّ المستويات، بينما المصطلحات الأخرى القريبة منه فهي تخصّ جزءا من الأداء، فالمردودية تتضمّن تحقيق التفوق في المجال المالي، والتنافسية تسعى إلى التفوّق في المجال التجاري، بينما الإنتاجية تتضمّن

[1]. علي عبد الله، مرجع سبق ذكره ص 09.

[2]. نفس المرجع السابق، ص09.

[3]. نفس المرجع السابق ، ص 13.

[4]. شوقي قبطان، مرجع سبق ذكره، 58.

التفوق في النّشاط الإنتاجي؛ لذلك كانت المصطلحات التالية: الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، المردودية، والتنافسية بمثابة أبعاد للأداء، يجب توفرها حتى تحظى المؤسسة بمستوى أداء متميّز و شامل لكل وظائفها.

وبذلك، يمكن الحديث عن الأداء حيثما توجد موارد مسخرة و أهداف مسطرة، قد يكون جزئيا على مستوى نظام فرعي في المنظمة، والذي غالبا ما يكون إحدى وظائفها أو هيئاتها التنظيمية، كما قد يكون شاملا للمنظمة بمختلف أبعادها، و يتجسد في الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، وهو ما يضفي عليه الطابع الاستراتيجي، أي " قدرة المنظمة على الاستمرار بالشّكل المراد في سوق تنافسية متطورة" [1] بمعنى تحقيق الكفاءة والفعالية معا في نفس الوقت؛ وبالتالي قدرة المنظمة على تجسيد إستراتيجيتها ومواجهة القوى التنافسية.

المطلب الثالث: الأداء و طرق قياسه

الفرع الأول: قياس الأداء

1/ مفهوم قياس الأداء: يعني القياس " تحديد قيمة الشيء بمقارنته بمعيار متفق عليه"[2]، أما محمود غانم فيقدّم أمثل تعريف لمصطلح القياس حيث يقول" هو العملية التي نحدد بواسطتها كمية ما يوجد في شيء من الخاصية أو السمة، و هو علم يبحث في إيجاد دليل عددي أو كمي للصفة أو الشّيء الذي نحاول فحصه و معرفته، ويتم تعيين الدليل العلمي المشار إليه بوحدة القياس"[3].

و يعرف قياس الأداء على أنّه" المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة و تسجيلها، و لا سيما مراقبة و تسجيل سير التّقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا"[4]. بمعنى تقييم انجازات المنظمة مقارنة بالمستويات المطلوبة بلوغها، أو الممكن الوصول إليها لتكون صورة حية كما حدث ويحدث فعلا، أي الوقوف على مدى النّجاح في تحقيق الأهداف، وتنفيذ الخطط المرسومة، و تجسيد الإستراتيجيات المعتمدة.

وقياس الأداء الفعلي عموما لا بدّ أن يشمل الجانبين الكمي والنّوعي، وعملية جمع المعلومات الكمية قد تكون أسهل و أيسر من جمع المعلومات النوعية وأقل تكلفة.إذًا يعتمد قياس الأداء على

---

[1]. يوسف بومدين، مرجع سبق ذكره، ص 124.

[2]. قديد فوزية، مرجع سبق ذكره، ص 42.

[3]. ابراهيم ليري أمين، بين مقياس الاختبار (الدرجات) و تقدير الفئات، برنامج الدبلوم العالي في تدريس اللغة العربية، جامعة الملك السعود، معهد اللغة العربية، الرياض، 1425هـ/ 1426 هـ، [على الخط]،متاح على: .faculty.ksu.edu.sa

[4]. خالد مُحَمَّد بني حمدان، وائل مُحَمَّد صبحي إدريس،مرجع سبق ذكره ، ص 389.

جمع المعلومات حول الأداء الفعلي للإستراتيجية، أي يقوم على التّغذية العكسية، بمعنى نقل المعلومات حول تنفيذ الإستراتيجية من المستوى الإداري الأدنى، المسؤول عن التّنفيذ، إلى المستوى الإداري الأعلى، المسؤول عن وضع الإستراتيجية، وقد يكون ذلك على شكل تقارير حول المجالات المختلفة للأداء، والمتعلقة بتقييم الإستراتيجية، والتي تستخدمها الإدارة العليا لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، أي تكوين ما يسمى بنظام المعلومات الإدارية.

2/مقاييس الأداء: قبل تحديد مقاييس الأداء، على المنظمة تحديد التوقيت المناسب لإجراء، القياس خصوصا في حالة التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل. مثلا، في حالة وضع خطة إستراتيجية لخمس سنوات، هل يتم القياس في نهاية الخمس سنوات أم يتم القياس خلال الفترة لأكثرمن مرة ؟ إذا تمّ القياس في نهاية الخمس سنوات فإن تصحيح الانحرافات سيكون متأخرا جدا، و قد لا يمكن التّصحيح أبدا، ومن جهة أخرى إذا تم القياس قبل ذلك فقد لا تظهر نتائج التنفيذ كما هو متوقع. و على كل حال، عند وضع مقاييس الأداء يجب مراعاة التّوقيت الذي سيتم فيه القياس، هل هوفي نهاية الخطة أم خلالها؟ وتحديد النتائج المرغوبة. إذًا التّوقيت المناسب لإجراء القياس يتوقف على الهدف من قياس الأداء فهل هو القيام بالرقابة التوجيهية، أي اكتشاف الإنحرافات عن المؤشرات الموضوعة في كل مرحلة لكي تقوم الإدارة بالتصحيح اللازم و الإنتقال إلى المرحلة الآتية حتى الإنتهاء من العمل موضع الرقابة، أم الهدف هو تقييم العمل بشكله النهائي بمراحله المختلفة .

و تعرّف مقاييس الأداء على أنها " أدوات لقياس درجة تحقيق الأهداف"، و تتم عملية قياس الأداء باستخدام أساليب متنوعة منها مالية و أخرى غير مالية، ويمكن أن نميّز المقاييس التالية:

1. مقاييس المتابعة: هي مقاييس تهتم بالإجابة على السؤال التّالي: ما هي النجاحات الحالية منسوبة إلى القياسات التي قمنا بها في الماضي؟

2. مقاييس البحث: هي مقاييس تهتم بالإجابة على السؤال التالي: ما هي النجاحات التي نستطيع بلوغها في المستقبل بالنسبة للنتائج التي توصلنا إليها اليوم؟

3.مقاييس الفعالية: هي مقاييس تُعنى بمنجزات المنظمة مقارنة بالأهداف المرسومة، أو مقدار الأداء بالنسبة للهدف المرسوم، و تركّز على نوعية المنجزات بالإضافة إلى كميتها، و تقيس الأثر النّهائي للعمليات بالإضافة لجودة و كمية الأداء منسوبة إلى ما هو مطلوب أو متوقع.

4. مقاييس الإنتاجية: إن مقاييس الإنتاجية تشمل الكفاءة و الفعالية معا، و هي أدق و أصعب مقاييس الأداء، و تتطلب معلومات حقيقية و دقيقة على مدى أوقات زمنية طويلة، حتى تعطى الفائدة المرجوة .

وبصفة، أكثر عملية يقترح *Barillot* المؤشرات التالية لقياس الأداء ببعدي الكفاءة و الفعالية:

الجدول رقم (*07*): مؤشرات قياس الأداء ببعدي الكفاءة و الفعالية

مجال القياس	الكفاءة و الفعالية	المقاييس
الأداء المالي	الفعالية	الأرصدة الوسيطية للتسيير، القدرة على التمويل الذاتي، رأس المال العامل، الخزينة، الهيكلة المالية.
	الكفاءة	المردودية المالية، المردودية الإقتصادية
قياس الأداء مع الزبائن	الفعالية	– إرضاء الزبائن من حيث النوعية، السعر، قيمة الإستعمال – إرضاء الزبائن من حيث العلاقات (احترام الآجال.....، – وفاء الزبائن(جذب الزبائن، المحافظة عليهم، مغادرة الزبائن....)
	الكفاءة	– مردودية أجزاء الزبائن.
أداء عمليات الإبداع في مجال المنتجات	الفعالية	– التنافسية: عدد المنتجات الجديدة المقدمة للسوق. – عدد المنتجات الجديدة المقدمة من قبل المنافسين. – نسبة المنتجات الجديدة إلى التوقعات. – نسبة رقم الأعمال الناتج عن منتجات يقل عمرها سنتين. – دورة تطوير المنتجات الجديدة.
	الكفاءة	– التكاليف: مصاريف البحث و التطوير. – مصاريف البحث في المنتجات النهائية و المنتجات الجديدة.
أداء في مجال الطرق الجديدة	الفعالية	– التنافسية: تحديد غايات جديدة و تقنيات جديدة.
	الكفاءة	– التكاليف:الموارد المستخدمة. – مصاريف العمال المسخرين لضبط التقنيات الجديدة.
	الفعالية	– الفعالية الإنتاجية: احترام آجال تنفيذ الطلبيات، دورة الإنتاج، الكميات المستخدمة.

أداء عمليات الإنتاج		– الليونة: زمن تغير خطوط الإنتاج. – رد فعل تجاه طلبية ما، نوعية الإنتاج. – ثمن البيع مقارنة مع المنافسين، نوعية المنتج.
	الكفاءة	– الكفاءة الإنتاجية: نسب استغلال الآلات، مردودية المواد، التكاليف، هيكلة التكاليف. – الإنتاجية: إنتاجية اليد العاملة، المردودية. – الهامش الصافي.
التنظيم	الفعالية	– إرضاء الأجراء. – الوفاء و التحفيز (معدلات الغيابات). – استقرار عدد الأفراد المؤقتين.
	الكفاءة	– الكفاءة الإنتاجية، إنتاجية اليد العاملة، المردودية، ميزانية التكوين، زمن التكوين/ زمن العمل.

المصدر: قديد فوزية، مرجع سبق ذكره، ص*44*.

الفرع الثاني: طرق ووسائل قياس الأداء:

هناك العديد من المداخل المستخدمة لقياس الأداء، سيتم تناول الأهم منها من حيث الاستخدام من قبل العديد من منظمات الأعمال، و هي:

1. مدخل أصحاب المصالح

يقترح *R.F.Freeman* على الإدارة العليا لمنظمات الأعمال أن تضع واحدا أوأكثر من مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المنظمة، والتّي يجب أن تقابل أهدافهم فيها. فالطبيعة المتشابكة لأهداف منظمات الأعمال و حاجات الأطراف المرتبطة بها تؤثّر على طبيعة مجالات الأداء التي تغطي تلك الأهداف المتشابكة، و تفرض على منظمات الأعمال تحقيق الحّد الأدنى من التّنسيق والتّلاؤم بين تلك الأهداف، بحيث تكون نتائج قياس الأداء في مختلف المجالات متناغمة بالشّكل الذّي يدعم الأداء الكلي لمنظمة الأعمال. فأهداف أصحاب المصالح تعتبر من أهّم مجالات الأداء التي ينبغي على المنظمة قياس الأداء المنظمي من خلالها، وفق مقاييس و معايير تلائم كل مجال بما يمثّله من أطراف مرتبطة به، و الجدول التّالي يُظهر أهّم مجاميع أصحاب المصالح و مقاييس الأداء التي تؤشّر أهدافهم و مصالحهم.

الجدول رقم (*08*): مجاميع أصحاب المصالح و تأثيرهم على أداء المنظمة

فئة أصحاب المصالح	قياسات الأداء على المدى القريب	قياسات الأداء على المدى البعيد
المستهلكون	* المبيعات(القيمة و الحجم) * المستهلكون الجدد. * عدد احتياجات المستهلكين الجدد التي تم توفيرها	* النمو في المبيعات. * معدل دوران المستهلكين. * المقدرة على السيطرة على الأسعار.
المجهزون (الموردون)	* كلفة وتوفير الموارد الأولية. * زمن التسليم. * المخزون.	* معدلات النمو في كل من: – كلفة المواد الأولية. – زمن التسليم،المخزون
المساهمون	* العائد على السهم. * القيمة السوقية للسهم. * العائد على حق الملكية.	* عدد الترقيات من الداخل. * معدل الدورات.
الجهات التشريعية	* عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر في المنظمة. * العلاقات مع الأعضاء و الطاقم.	* عدد مرات التّغيير في السياسات نتيجة ضغوط الجمعيات. * عدد مرات المطالبة بالمساعدة من قبل الجمعيات.
جمعيات حماية المستهلك	* عدد الإجتماعات. * عدد المواجهات غير الودية. * عدد القضايا المرفوعة.	* عدد الطلبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة.

المصدر: خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، *395*.

2.مدخل بطاقة النتائج المتوازنة:

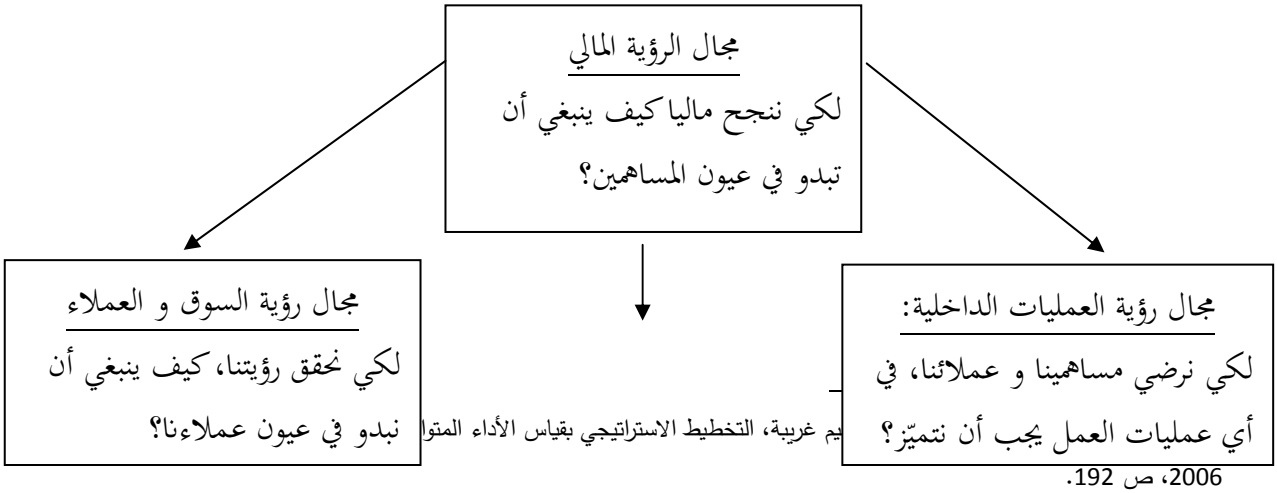
تعدّ بطاقة النّتائج المتوازنة واحدة من الوسائل الحديثة ذات النّظرة الشمولية في قياس نشاطات و مستوى أداء المنظمة. فقد تقدّم كل من *D.Norton ,S.Kaplan* بفكرة بطاقة النّتائج المتوازنة كطريقة لتقييم أداء المنظمة بناء على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، إذ أصبح من المعروف بأن المقاييس التقليدية، التي تركز على المنظور المالي، غير كافية لبيئة الأعمال المعاصرة، وإنّ الاهتمام بمجموعة أوسع من المقاييس، التي ترتبط بالجودة، حجم السّوق، رضا

الزبون و العاملين يمكن أن يؤدي إلى تبصّر أكبر بالعوامل التي قد تؤثّر على الأداء، كما أن نظم تقييم الأداء التقليدية أصبحت لا تساعد في تقييم الأداء بشكل فعال في بيئة عصر المعلومات و فشل نظام تقارير المحاسبة الإدارية التّقليدية في توفير المعلومات الضرورية لتحسين الأداء المستقبلي للمنظمة،إذ أنّها لا توفر إلا القليل من المعلومات حول كيفية تحقيق النّمو في الحصة السوقية و زيادة ولاء الزبائن و العاملين.

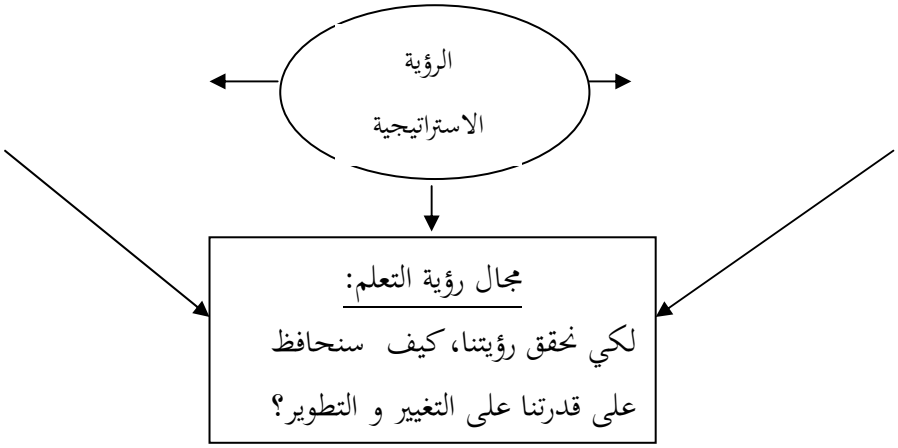
ويمكن تعريف بطاقة النتائج المتوازنة على أنها "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات منظماتهم إلى مجموعة من الأهداف و القياسات الإستراتيجية المترابطة"[1]. فبطاقة الأداء المتوازن تقدّم مجموعة من الأفكار والمبادئ، تمثّل خارطة مسار للمنظمات لتتبع مدى ترجمة رؤيتها الإستراتيجية،وذلك ضمن مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء. تساهم هذه المقاييس في وضع إستراتيجية المنظمة، وإيصالها بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولا إلى أهداف المنظمة. وعليه، فبطاقة الأداء المتوازن تمثّل نظاما إداريا متكاملا يسعى إلى زيادة الفلسفة المنظماتية لدى العاملين و بناء معارف تنظيمية تساعدهم في تحسين قدراتهم في إختراق عوامل النّجاح في مختلف مجالات نشاط المنظمة الإنتاجي و التسويقي و الإداري ....

و تستند بطاقة النتائج المتوازنة في فلسفتها على أربعة مجالات أساسية، والممثلة في الشكل التّالي:

الشكل رقم (*15*): عناصر قياس الأداء المتوازن كما حددها *D.Kaplan, S.Norton*



يم غريبة، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوا
2006، ص 192.



المصدر، عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غريبة، مرجع سبق ذكره، ص 195.

و فيما يلي شرح موجز لهذه المجالات:

أ.الجانب المالي: يقيس هذا الجانب ربحية الإستراتيجية، لأن تخفيض التّكلفة المتعلقة بالمنافسين و الغير هي المبادرات الإستراتيجية الأساسية للمنظمة، ويعتمد الجانب المالي على كمّ من الدخل التشغيلي و العائد من رأس المال سيتم توظيفه نتيجة لتقليل التكاليف و بيع وحدات أكثر من منتجات المنظمة. وكنتيجة نهائية، من المهم جدا أن تعي إدارات منظمات الأعمال إلى أن كل هدف من أهداف المجالات الثلاثة الأخرى في بطاقة الأداء المتوازن يجب أن يتم ربطه بتحقيق هدف أو أكثر ضمن المنظور المالي.

ب. جانب العملاء: تعتمد معظم المنظمات في الوقت الحاضر على وضع متطلبات و حاجات العملاء في قلب استراتيجياتها، و ذلك لما يشكله هذا الجانب من أهمية كبيرة تنعكس في نجاح المنظمة في المنافسة، و هذا النّجاح يتحدد أساسا من خلال قدرة المنظمة على تقديم منتجات (سلع و خدمات) بنوعية عالية و أسعار معقولة. وانطلاقا من هذا فإن بطاقة النتائج المتوازنة أخذت بعين الإعتبار تلك الخصائص، من خلال تركيزها على ضرورة رؤية المنظمة لأدائها من خلال أعين عملائها، وذلك لمعرفة مدى قدرتها على تحقيق تطلعاتهم ورُؤاهم. ووفقا لكل من *D.Norton ,S.Kaplan* فإنّ مقاييس منظور العملاء تتضمن : نسبة رضا العملاء، المحافظة على العملاء، ربحية العملاء الجدد والحصة السّوقية في كل قطاع من القطاعات التي تخدمها المنظمة. و من المهم لمدراء المنظمة أن يعملوا على تحديد الصفات و الخصائص التي تضيف قيمة للعملاء، و إختيار القيمة التي يريدون توصيلها إلى العملاء المستهدفين.

ج. جانب العمليات الداخلية:يقصد به جميع الأنشطة و الفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات، و التي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء و غايات وأهداف المساهمين والمالكين. و من المفترض أن تحاول المنظمات تحديد و قياس كفاءتها و

تقنياتها الداخلية المطلوبة، وذلك بشكل يضمن معه الاستمرار والبقاء في السّوق. و من هنا، يتطلب منها أن تقرر ما هي العمليات والكفاءات التي ينبغي أن تتفوق فيها و تحدد مقاييس كل منها. كما أن البيئة الحالية تفرض إدخال الإبداع في العمليات الداخلية للمنظمة، فالنظرة التّقليدية تكمن في تقديم المنتجات في الزمان و المكان المناسبين، و هذا يعني أنها تركز على العمليات الموجودة ،أما النظرة الحديثة فتفرض على المنظمة الإبداع و الإبتكار في المنتجات و الخدمات التي تلبي حاجات ورغبات العملاء بأكثر مما يتوقعون و يرغبون.

د. جانب التعلّم و النّمو:إن هذا الجانب يعدّ من أهم الإضافات في بطاقة الأداء المتوازن، و ذلك لكونه يركّز على تحديد و تشخيص البنية التحتية للمنظمة، و التي من خلالها تتمكن المنظمة من التطوير و النّمو و التحسين المستمر، حيث يرتبط ارتباطا وثيقا بالجوانب السابقة، ذلك أن المنظمة لا تكون قادرة على تنفيذ و تحقيق الأهداف طويلة الأجل باستخدام التقنيات الحالية فقط، و إنما يتطلب الأمر في ظل المنافسة التحسين المستمر، و الذي لا يتأتى إلا من خلال الاستثمار في العنصر البشري والأنظمة و الهيكل التنظيمي الأكثر ملاءمة [1].

من خلال هذا التحليل، يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن تستمد أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية و غير المالية لتقييم كل من الأداء قصير الأجل و طويل الأجل في تقرير موحّد. فالفكرة الأساسية هي التركيز على جميع المجالات التي تهمّ المنظمة لتجنّب التركيز على الناحية المالية فقط، ففي العديد من المنظمات الرائدة، وُجدت أنّ التحسينات في العوامل غير المالية أدت إلى تحسينات في العوامل المالية، لأنها اهتمت بدراسة الأصول غير الملموسة التي تعمل على: [2]

*إيجاد علاقات طويلة مع العملاء.

* تقديم منتجات حديثة و متطورة و بجودة عالية.

* تقديم منتجات تواكب الحاجات و الرغبات و بخدمات قليلة التكلفة و بفترات إنتاج قصيرة.

* إدارة مهارات العاملين و تحفيزهم للتطوير و التعلم الدائم.

* التمكن من استخدام تكنولوجيا و نظم المعلومات أفضل استخدام.

والخطوة التّالية هي الوصول إلى مقاييس مناسبة، يمكن استخدامها للقياس في حال وصول المنظمة إلى الأهداف المرجو تحقيقها. فإذا قمنا باستثمار جيّد لهذه الجوانب (المالي، العمليات الداخلية، العملاء، التّعلم والنّمو)، فإن النّجاح على المدى البعيد يكون مضمونا و لكن دعم

[1] .خالد مُحَّد بني حمدان، وائل مُحَّد صبحي إدريس، ص 400.

[1].عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غريبة، مرجع سبق ذكره،ص 203.

المديرين لمرؤوسيهم ضروري جدا، حيث بدون هذا الالتزام و الموافقة من قبل المدير،لا يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل ناجح . بالإضافة إلى ذلك، يمكن تحقيق فائدة كبيرة من وراء إقحام كل أفراد الفريق والمنظمة في حوار يهدف إلى فهم كل النّقاط موضع النقاش، كما أن جميع أفراد المنظمة لا بدّ أن يدعموا بشكل كامل و شخصي الأهداف الإستراتيجية.

و تكمن أهمية بطاقة الأداء المتوازن في النقاط التالية:

* تعمل بطاقة الأداء المتوازن بمثابة حجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة.

* تمكّن البطاقة من تشخيص وتحديد، بصورة عملية، مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف الزبائن و المنظمة.

* المساعدة في التّركيز على ما الذي يجب عمله لزيادة تقدم الأداء و تعمل كمظلة للتّنويع المفضل لبرامج المنظمة مثل الجودة و خدمة الزبون.

* توضح الرؤية وتحسن الأداء، و تضع تسلسلا للأهداف، وتوفر التّغذية العكسية للإستراتيجية، و تربط المكافآت بمعايير الأداء.

* تبقي بطاقة الأداء المتوازن المعاييرالمالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة، وبنفس الوقت، تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية و تفاعلا و ترابطا بين الزبائن و العمليات الداخلية و العاملين و أداء النظام ، لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.

المبحث الثاني: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية

المطلب الأول: تنسيق تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي

تعتبر الموارد البشرية، ممثلة في العاملين من مختلف الفئات و المستويات دعامة حقيقة تستند عليها المنظمات الحديثة، إذ أصبح العاملون أداة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية. و لتأمين توفر هؤلاء العاملين، يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بإعلام إدارة الموارد البشرية بمختلف الاستراتيجيات، و من ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بدراستها و تحليل مضامين الموارد البشرية لمختلف الاستراتيجيات؛ و تقوم بعد ذلك بتقديم نتائج هذا التحليل لفريق التخطيط الاستراتيجي؛ و

أخيرا، وبعد اتخاذ القرار الاستراتيجي، يتم تمرير الخطة الإستراتيجية إلى مسؤول إدارة الموارد البشرية الذي يقوم بتطوير و وضع برامج العمل التنفيذية. وهو ما يعني أن وظيفة الموارد البشرية يجب أن تكون متواجدة في كل من المكونات الأساسية في التخطيط الاستراتيجي. و توجد أربعة مستويات من الترابط بين وظيفية الموارد البشرية وعملية التخطيط الاستراتيجي هي:[1]

1. الارتباط الإداري: يرتكز إهتمام وظيفة الموارد البشرية في هذا المستوى على الأنشطة اليومية، كذلك فإن وظيفة التّخطيط ألاستراتيجيي في المنظمة تتم بعيدا عن أعين أو مساهمة إدارة الموارد البشرية. وعليه، ينفصل قسم الموارد البشرية تماما عن مكونات عملية التخطيط الاستراتيجي.

2. الارتباط ذو الإتجاه الواحد: في ظل هذا المستوى من الارتباط تقوم الإدارة العليا بإعداد الخطة الإستراتيجية ثم إبلاغها للجهة المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية. و يعترف هذا المستوى من الارتباط بأهمية الموارد البشرية في تنفيذ الخطة الإستراتيجية، إلا أنّه يحول دون أخذ قضايا الموارد البشرية في الإعتبار في مرحلة إعداد الخطة. و يؤدّي هذا المستوى من الارتباط إلى وجود خطط إستراتيجية لا تتسم بالفعالية المطلوبة نتيجة لذلك.

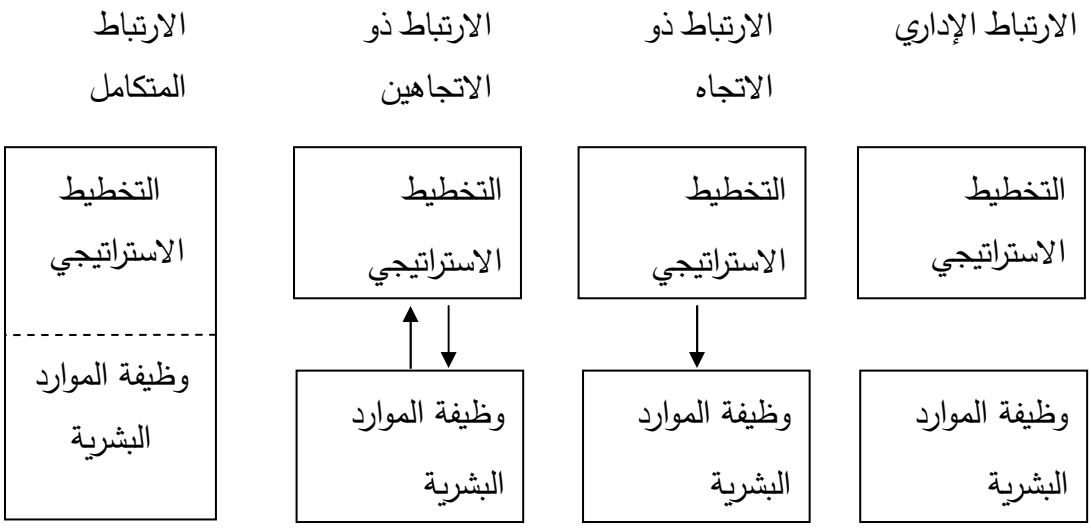
3.الارتباط ذو الاتجاهين: في هذه الحالة يقوم فريق إعداد الخطة الإستراتيجية بإعلام مسؤولي الموارد البشرية بالبدائل الإستراتيجية ، ثم تتولى إدارة الموارد البشرية تحديد احتياجاتها من العمالة لتنفيذ هذه البدائل، و بعد إقرار الإستراتيجية المقترحة يتم إعادتها لمسؤولي الموارد البشرية و ذلك لتصميم البرامج المطلوبة للتنفيذ. و في ضوء ذلك، يمكن القول بأنّه يوجد اعتماد متبادل، أو ذو اتجاهين، بين وظيفة التخطيط الاستراتيجي و وظيفة الموارد البشرية.

4. الإرتباط المتكامل: و هو ارتباط ديناميكي و متعدد الأوجه يستند إلى التفاعل المستمر بدلا من التّفاعل المرحلي أو المتتابع. وفي أغلب الأحيان، فإن مسؤول الموارد البشرية يعتبر عضوا فعالا في فريق التخطيط الاستراتيجي، و بدلا من تكرار تبادل المعلومات فإن المنظمات التي تعتمد على الارتباط المتكامل تدمج أنشطة الموارد البشرية بشكل مباشر في عمليتي إعداد و تنفيذ الإستراتيجية.

و يعرض الشكل التالي مستويات الارتباط بين إدارة الموارد البشرية و عملية التخطيط الاستراتيجي.

الشكل رقم(16): مستويات الإرتباط بين إدارة الموارد البشرية و التخطيط الاستراتيجي

[1]



المصدر : جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 103.

و تجدر الإشارة إلى أن غالبية المنظمات توجد في المستويين الثّاني و الثالث من مستويات الارتباط، في حين يوجد عدد محدود منها في المستويين الأول و الرابع. و لكن في ظل المنافسة الحادة و عولمة الأسواق و التغيرات البيئية، أصبحت المنظمات تولي اهتماما كبيرا بالعنصر البشري باعتباره أحد المصادر الحيوية لتحقيق الميزة التنافسية، وعليه فانّه من المتوقع أن يزداد الاتجاه نحو تحقيق الارتباط المتكامل بين وظيفة الموارد البشرية و عملية التخطيط الاستراتيجي.

كما أشرنا في التعاريف السابقة بخصوص التخطيط الاستراتيجي، وجدنا أنّ هذا التخطيط يتجسد في رسالة محددة، و اتجاه معين، و أسلوب واضح للتنفيذ، و لا شك أن كل نقطة من النقاط الثلاثة تحتاج إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية عديدة نذكر منها:[1]

* ما هو النشاط الذي سنركّز عليه و يميّزنا عن المنظمات المنافسة؟
* ما هو حجم المبيعات المطلوب تحقيقه خلال السنوات الخمس القادمة؟
* ما هي نسبة المبيعات المطلوب تحقيقها خلال نفس السنوات؟
* هل نتبع إستراتيجية النمو أم الاستقرار أم الانكماش، أم نجمع بين أكثر من إستراتيجية في آن واحد.

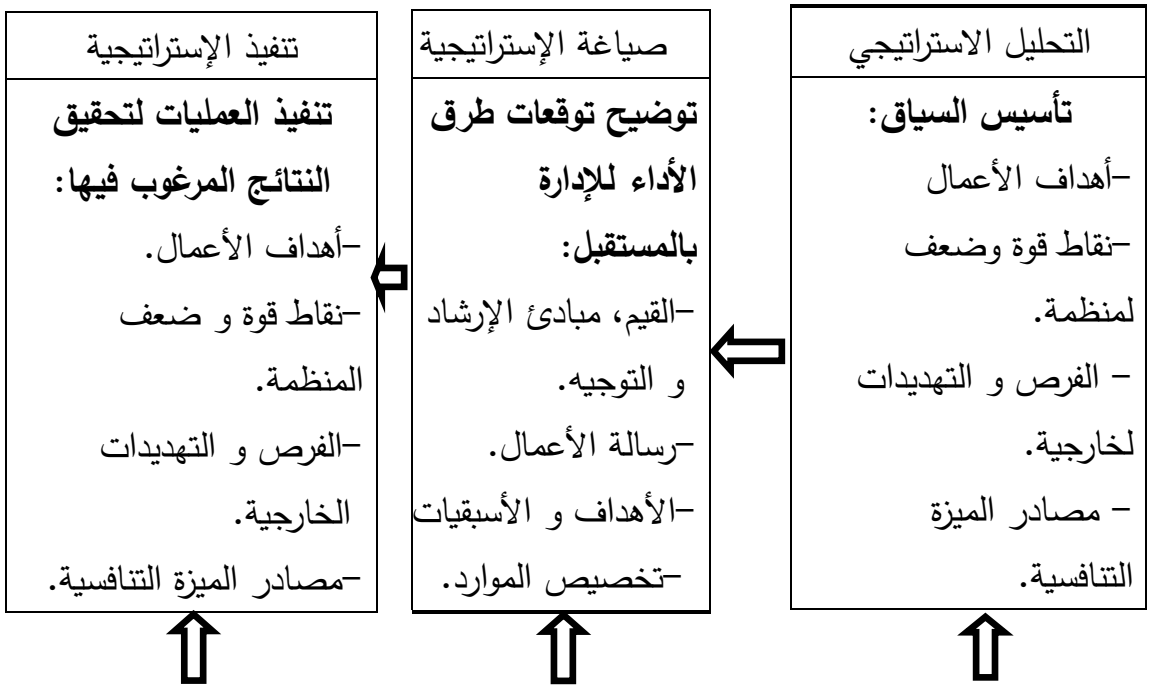
إن الإجابة على هذه الأسئلة لا تتم دون المرور على إدارة الموارد البشرية،ذلك أن العنصر البشري يمتلك حضورا فعّالا في جميع زوايا المنظمة. فاتخاذ قرار بزيادة حجم المبيعات في السنوات المقبلة يعني بالمقابل زيادة في حجم عدد العاملين في مجالات التسويق و الإنتاج.....

[1]. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 62.

فمن خلال التخطيط الاستراتيجي، تضع المنظمات أهدافا رئيسية و تطور خططا شاملة لتحقيق هذه الأهداف. و يرتبط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي في النهاية الأمامية و الخلفية للعملية، ففي النهاية الأمامية، يعطي تخطيط الموارد البشرية مجموعة من المدخلات في عملية صياغة الإستراتيجية بالمصطلحات الاحتمالية و هذا يعني فيما إذا كان نوع و عدد الأفراد المتوفرين كاف لإنجاز هذه الإستراتيجية؛ أما في النهاية الخلفية، فيرتبط التخطيط الاستراتيجي مع تخطيط الموارد البشرية في مصطلحات اهتمامات التنفيذ، فحالما يتم وضع الإستراتيجية، يجب أن تتخذ الإدارات التنفيذية عدة قرارات، بما فيها كيفية تجميع

الموارد البشرية و كيفية تركيبها[1]. و يوضح الشكل رقم (17) المنطلق الأساسي لكيفية بدأ المنظمات في تنسيق تخطيط الموارد البشرية و التّخطيط الإستراتيجي. و يميل اندماج تخطيط الموارد البشرية و التخطيط الإستراتيجي إلى كونه أكثر فعالية عندما توجد هناك علاقة تبادلية بين العمليتين. وفي هذه العلاقة يدرك فريق الإدارة العليا تأثير قرارات الإستراتيجية على اهتمامات الموارد البشرية.

الشكل رقم(17) : العلاقة التبادلية بين تخطيط الموارد البشرية و التخطيط الاستراتيجي



[2].يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل/ هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 176.



المصدر: يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 177.

ويفهم من ذلك أن هناك علاقة قوية بين التّخطيط الاستراتيجي للمنظمة و بين تخطيط مواردها البشرية ، حيث أن نوع الأهداف و الغايات التي تحددّها المنظمة وأسلوب تحقيقها يحدد نوع الوظائف المطلوبة، والتي تحددّ بدورها نوع و كم الموارد البشرية التي يجب على المنظمة الحصول عليها. فيجب على مسؤولي إدارة الموارد البشرية الأخذ بعين الإعتبار إستراتيجية المنظمة، و تحديد المهارات و القدرات الفردية لتحقيق تلك الإستراتيجية، و إعداد نظم و برامج الموارد البشرية فيما يتعلق بتخطيط الموارد البشرية و تدريبهم و تقييم أدائهم .....إذ لا يمكن أن توضع الخطط الإستراتيجية للمنظمة موضع التنفيذ قبل أن يكون هناك تقويم شامل لأوضاع الموارد البشرية في المنظمة باعتبارها شريكا أساسيا في تحقيق الأهداف، و متى تمت عملية التقويم هذه، أمكننا إعداد خطة الموارد البشرية، و إدراجها ضمن الخطة الإستراتيجية الشاملة
للمنظمة، بمعنى إذا أرادت المنظمة لخطط الموارد البشرية أن تكون فعالة فإنها يجب أن تنبثق من الخطط طويلة الأجل، لأنّه، لسوء الحظ، عادة ما تنفصل خطط الموارد البشرية عن التخطيط، و يرجع ذلك إلى مدى الخطأ الشائع الذي يقع فيه مخططو الموارد البشرية ألا و هو التركيز على حاجات الإحلال قصيرة الأجل و ليس على خطط المنظمة طويلة الأجل.

وعليه يمكن تبيان العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية و الإستراتيجية العامة للمنظمة كالآتي:
تمتلك الإستراتيجية العامة للمنظمة دلالات بالنسبة لسياسات تخطيط الموارد البشرية، فمن المتفق عليه أن الأنشطة الخاصة بتقييم الأداء و تنمية العاملين.....تتأثر بالإستراتيجية العامة للمنظمة، و تؤثّر في تخطيط الموارد البشرية. هذا الأخير، يرتبط بتطبيق الخطة الرئيسية لاحتياجات المنظمة من المورد البشري، ولكي تكون مؤثّرة و فعّالة، فإنه يجب أن يتم التخطيط للموارد البشرية على المدى البعيد من خلال تخطيط عمليات المنظمة، و يتحقق ذلك ب:
*التحديد الواضح و الدقيق لرسالة المنظمة.

* التزام العاملين برسالة المنظمة.

*وضع خطة عمل واضحة لكل الموارد الممكنة والمطلوبة و تشمل الأفراد المؤهلين.

كما أنّ استراتيجيات الأعمال التنافسية التي تتبناها المنظمة تمتلك دلالات مختلفة بالنسبة للمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية. على سبيل المثال ، يعتبر تطوير المنتجات الجديدة أحد الأبعاد الجوهرية لإستراتيجية التنويع. بمعنى أنّ بعض المنظمات تحاول أن تكون أكثر ابتكارية من غيرها، وتأمل أن يؤدي ذلك إلى تحقيق النجاح على المدى البعيد. في المقابل، تحاول بعض المنظمات الأخرى أن تنافس ليس من خلال الابتكار و لكن من خلال تخفيض التكلفة ، ولا شك أن المفاضلة بين الإستراتيجية الأولى، القائمة على الابتكار، والإستراتيجية الثانية، القائمة على تخفيض التكلفة، لديها دلالات بالنسبة لمديري الموارد البشرية، فالمنظمات المتوجهة نحو الابتكار تحتاج إلى عمالة ماهرة ذات ولاء قوي للمنظمة.من ناحية أخرى، فإن المنظمات التي تركز على إستراتيجية انخفاض التكلفة قد نحتاج إلى أعداد كبيرة من العمالة ذات المهارة والأجور المنخفضة، والذين يتوافر لديهم استعداد لشغل وظائف تتسم بالنمطية والتكرارية و محدودية فرص الترقية.

وحتى يتحقّق التّرابط بين تخطيط الموارد البشرية والخطة الإستراتيجية للمنظمة من خلال التّكامل بين مجموعة من الإقتراحات العملية نذكر منها:[1]

* يجب على مخطّطي الموارد البشرية معرفة إستراتيجية العمل و ضمان توافق بين خطة الموارد البشرية مع إستراتيجية العمل.

* يجب الربط بين دورة تخطيط العمل و تخطيط الموارد البشرية، مما يشجع المديرين التنفيذيين على التفكير في الموارد البشرية عند تفكيرهم في خطة العمل.

* يجب أن يكون تخطيط الموارد البشرية هدفا للمنظمة، فنظام تخطيط الموارد البشرية يعطي فرصة للإدارة العليا لإدراك حقيقة هامة، ألا و هي أن النّمو المستمر للمنظمة قد تواجهه قيود مختلفة في النقص و العجز في الموارد البشرية، و إن هذه المشكلة تحتاج إلى التركيز عليها و الاهتمام بها في المستويات العليا من المنظمة.

* تحديد مضامين الموارد البشرية بالنسبة لخطة عمل المنظمة.

* تحديد قضايا و عوائق الموارد البشرية التي تؤثر في أهداف العمل و إعلام المديرين بها.

* تحويل أهداف العمل إلى أهداف الموارد البشرية التي تمثّل الأساس في الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية.

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

[1]. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 81.

إن العلاقة التّكاملية بين تخطيط الموارد البشرية و إستراتيجية المنظمة تتأثر بمجموعة من العوامل نذكر منها:[1]

1.تأثير العوامل البيئية: بمجرد أن تحدّد المنظمة أهدافها الإستراتيجية، يقوم المدراء المعنيون بتحديد الموارد البشرية كمّا و نوعا، حيث توجّه كل احتياجات الموارد البشرية على مستوى المنظمة إلى إدارة الموارد البشرية، التي تعمل على تحديد الطلب الكلي من الموارد البشرية ومقارنته مع العرض الداخلي منها، ونتيجة هذه المقارنة تسمح لها بإعداد الخطط التنفيذية اللازمة لتغطية هذه الاحتياجات؛ فإذا كان صافي الطلب من الموارد البشرية موجبا، فالمنظمة تحتاج لمزيد من الموارد البشرية، أمّا إذا كان صافي الطلب من الموارد البشرية سالبا، وجب عليها القيام بالتعديلات المناسبة على هيكل مواردها البشرية. لذا وجب تقييم تخطيط الموارد البشرية بصفة مستمرة، للوقوف على مدى تماشيها مع الظروف البيئية المتغيرة، التي تؤثر على العلاقة التكاملية بين تخطيط الموارد البشرية و إستراتيجية المنظمة.

2. التنويع في أعمال المنظمة: نأخذ على سبيل المثال قيام المنظمة بعملية الإندماج مع منظمة أخرى، هنا يتطلب أن يكون هناك ارتباط وثيق بين تخطيط الموارد البشرية والإستراتيجية المستقبلية للمنظمة، حيث يجب التخطيط للقضايا المتعلقة بالموارد البشرية قبل أن تصبح عائقا في وجه عملية الإندماج، خاصة و أن تقرير مدير الموارد البشرية حول قضايا الموارد البشرية في المنظمة، التي تريد الإندماج، يكون من أولى المعايير التي تؤخذ بعين الاعتبار قبل حدوث عملية الإندماج.

3. طبيعة التركيبة البشرية للمنظمة: إن تغيّر التركيبة البشرية يتطلب من المنظمة إحداث التكامل بين استراتيجياتها وتخطيط الموارد البشرية، فهذا التكامل يساعد على تحقيق ميزة تنافسية لصالح المنظمة، خاصة في ظل العولمة التي تفرض على المنظمة تركيبة بشرية معينة، تتيح لها التكيف مع التّغيرات السريعة والمعقدة في بيئة العمل، لذلك فمن الضروري تغيير التّنظيم الداخلي، وتحقيق التّكامل الداخلي والخارجي؛ فالمنظمة، في ظل العولمة، تتطور من مجرد هياكل تنظيمية بسيطة على المستوى المحلي، إلى هياكل أكثر تعقيدا، على المستوى العالمي.

المطلب الثاني: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

[2]. عبد القادر شلالي، دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي، دراسة حالة مؤسسة poval وحدة المضخات فرع البرواقية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبليدة، 2007، ص 147.

بما أن تخطيط الموارد البشرية يوضع تحت مظلة و خدمة إستراتيجية المنظمة، فهو يعمل في ظل ظروف متغيرة يسودها درجة من عدم التأكد، التي تستدعي إدراكا و فهما جيّدا لجميع المسائل المؤثّرة في إستراتيجية المنظمة و أدائها الكلي، و لا شك أن هذا الفهم يتطلب وفرة من المعلومات الموضوعية و الدقيقة عن المتغيرات البيئية المؤثّرة. لذا فمن الضروري أن يكون تخطيط الموارد البشرية وفق منظور استراتيجي، حتى تتمكن من التعامل مع ظروف من عدم التأكد و سرعة التغيّر فيها، و هذا ما أدى إلى ظهور مفهوم جديد يعرف بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، الذي يُعرّف على أنّه" العملية التي من خلالها تتمكن إدارة الموارد البشرية من ترجمة خطط المنظمة العامة وأهدافها إلى كم و نوع من الموارد البشرية، يحقق هذه الخطط و الأهداف"[1]. كما يمكن النّظر إليه على أنّه " مجموعة من الأفعال و التصرفات المنسّقة، و التي تهدف إلى تكامل كل من البيئة التنظيمية و المنظمة و الأفراد و الأنظمة"[2]. فالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، إذن، يهدف إلى تحقيق التوازن بين ما تتطلبه إستراتيجية المنظمة و أدائها الكلي المستقبلي من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها، و بين ما هو متاح من هذه الموارد في المنظمة مستقبلا. كما يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المنظمة في تطوير أهدافها الإستراتيجية، التي ترفع من قدراتها و معارفها ضمن البيئة التنافسية، كما يساهم في إعادة فحص الاستراتيجيات وتعديلها، ويشجع على التفكير الإبداعي، ويعمل أيضا على تقليل الفجوة بين موقع المنظمة الحالي و بين نظرتها المستقبلية. إن ذلك التخطيط يشجع الإدارة العليا على التفكير المستقبلي، وإحداث التغيّر، واستخدام موارد المنظمة بكفاءة و فعالية في سبيل تعزيز مركزها التنافسي.

وعليه، فإن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يقوم على ثلاث أركان رئيسية، و هي: [3]

* تقدير الطلب المستقبلي من الموارد البشرية ، و يتم ذلك في ظل و ضوء حجم العمل الذي حدّدته إستراتيجية المنظمة و أدائها الكلي.

* التنبؤ بمدى قدرة المنظمة على تزويد أو تلبية مطالب العمل المستقبلي من مواردها البشرية المتاحة لديها، و يتم ذلك من خلال ما يسمى بتحليل قوة العمل الذي يشمل على معرفة و تحديد

[1]. خالد عبد الرحيم الهيثي، مرجع سبق ذكره، ص 70.

[1]. سالم إلياس، هبال عبد المالك، خبابة عبد الله، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 3-4 ماي 2005. .

[2]. عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 230.

عدد الموارد البشرية المتاحة في كل قسم و وحدة إدارية، وتخصصاتها، فيما إذا سيكون لديها مستقبلا فائض أو نقص في هذه الموارد.

* مقارنة ما يحتاجه العمل المستقبلي من موارد بشرية مع ما هو متاح منها في المنظمة لتعرف فيما إذا سيكون لديها مستقبلا فائض أو نقص في هذه الموارد.

مما سبق، يتضح أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يتطّلع إلى الإجابة على التساؤلات التالية في إطار التخطيط الشامل للمنظمة:

* ما هي الموارد البشرية المتوفرة، وكيفية الاستفادة منها، و من أين تأتي الموارد البشرية غير المتوفرة لسدّ حاجة المنظمة؟

* ما هي السياسات التوظيفية و التطويرية، و ما هي البرامج الحالية و المستقبلية المرافقة لإنجاح إستراتيجية الموارد البشرية؟

* ما هي الخطط الثابتة و الديناميكية التي تفي حاجات و مستلزمات نجاح السياسات التوظيفية و التطويرية المتفق عليها؟

* ما هي النشاطات و الخطوات الواجب القيام بها أو إتباعها للحصول على الموارد المطلوبة، و من هم الأفراد المخططون لها أو القائمون بها أو المشرفون على وضعها موضع التنفيذ؟

* ما هي الوسائل و التقنيات التخطيطية المتبعة لضمان نجاح إنتاجية الموارد البشرية؟

* ما هي إستراتيجية و نماذج التنبؤ المتعلقة بتحصيل الموارد البشرية بما يناسب و رصد التأثيرات أو التّهديدات المحيطة بالمنظمة، والعمل بالتّالي على الاستفادة من ايجابيات تلك التأثيرات و تحويلها إلى فرص يمكن أن تصّب في خدمة مصالح المنظمة؟

* ما هي التكنولوجيات الإبداعية و الجديدة أو المستخدمة التي يمكن أن تستخدمها مواردنا البشرية و تتمكن بواسطتها من اكتساب ميزات قيادية على كافة الأصعدة و التفوق التنافسي؟

* كيف نواجه من خلال استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية القوانين والتشريعات الجديدة و التحولات الاجتماعية و الديمغرافية و غيرها محليا و عالميا؟

و يمكن استخلاص عدد من المزايا و المنافع التي تستطيع المنظمة تحقيقها من تطبيق التّخطيط الاستراتيجي لمواردها البشرية، منها:[1]

1.استخدام الخطط الإستراتيجية كمرشد و دليل للمنظمة، لتحديد التغيرات الهامة و التكيّف معها بفعالية، وخلق منظمة قادرة على التعلّم و التّكيّف مع المتطلبات الحالية و المستقبلية. في هذا

[1]. راوية محمد حسن، ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 346.

المجال يرى *Dave Ulrich* بأنّه على" المدراء أن يفكروا عالميا و ينتجوا محليا"[1] ، و هذا بالطبع يفرض عليهم أن يحركوا مواردهم ، خاصة البشرية منها، نحو الفرص العالمية بما يخدم الحاجات الداخلية لهم و لمنظماتهم، أي بصورة أشمل، عليهم أن يخططوا بما يُؤمّن لهم قدرة مواجهة التنوع و التّعقيد و الغموض المرافق لمؤثّرات العولمة.

2. زيادة قدرة المنظمة على تحديد أهدافها المتعددة، والتعرف على نقاط الضعف والقوة و الفرص و التهديدات في المنظمة، و تحديد البرامج التنفيذية للتّعامل معها. حيث تشير الدراسات التي قام بها الباحثان *John Schaubroeck* و *Simon Lam* إلى أنّ المنظمات التي تولي وظيفة تخطيط مواردها البشرية الأهمية المستحقة تتفوق على غيرها من المنظمات التي لا تولي هذه الوظيفة عناية كبيرة، وتوصلا في استنتاجاتهم إلى أن وضوح أهداف التّخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يدّل على أهمية التخطيط و نجاحه، و يؤدي بالتّالي إلى نجاح إستراتيجية التخطيط و الأداء في المنظمة ككل[2].

3. زيادة قدرة المنظمة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كما ونوعا و تنميتها بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها

4. زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية و تحسين إنتاجيتها، و خفض معدل الحوادث و معدل دوران العمل.

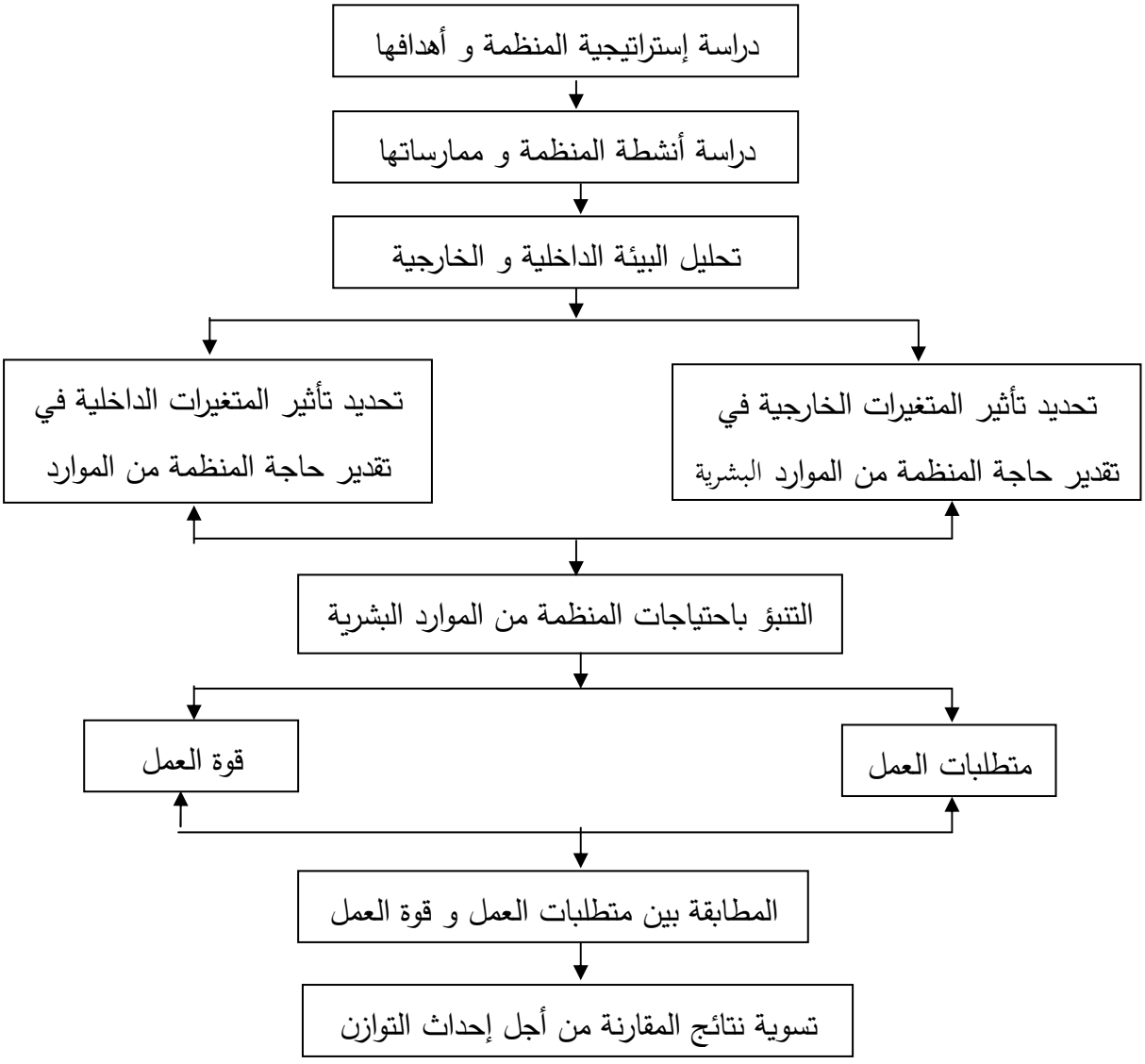
5. خلق وسيلة للربط بين سياسات و أنظمة الموارد البشرية متضمنة سياسات تدريب و تنمية الأفراد بإستراتيجية العمل ككل.

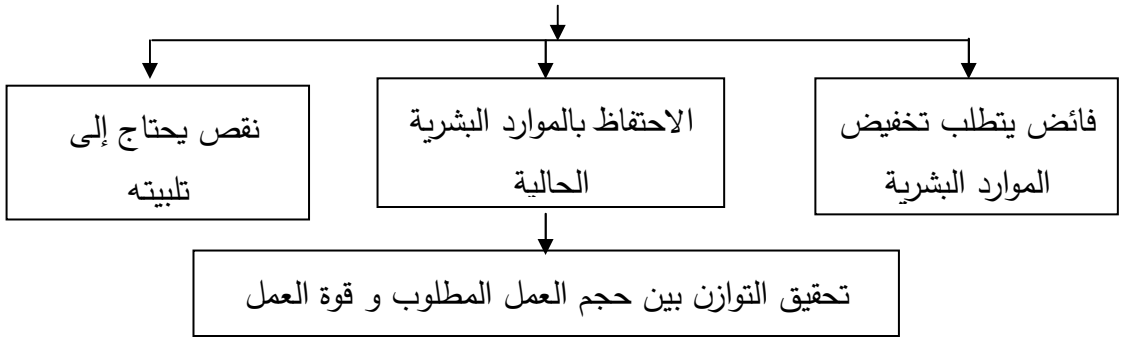
و فيما يلي شكل يوضّح عملية التخطيط الاستراتجي للموارد البشرية، و الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، وهو: توفير الاحتياجات الإستراتيجية المنظمة من الموارد البشرية بشكل يتوازن فيه حجم العمل المطلوب مع قوة العمل، بحيث لا يكون معه لدى المنظمة نقص في الموارد البشرية ولا فائض.

[2]. سالم إلياس و آخرون، مرجع سبق ذكره.

[1]. سالم الياس و آخرون، مرجع سبق ذكره.

الشكل رقم(18): جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي الموارد البشرية و الهدف منه





المصدر: عمرو وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 231.

يتضح مما تقدّم بأن تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي يلعب دور حلقة الوصل بين إستراتيجية المنظمة و إستراتيجية إدارة هذه الموارد ، ذلك لأنه في ضوء معطيات و متطلبات إستراتيجية المنظمة وما تريد انجازه من أعمال في المدى المستقبلي الطويل، يقوم تخطيط الموارد البشرية بالتنبؤ، و من ثمّ تقدير و تحديد احتياجات إستراتيجية المنظمة من الموارد البشرية، التي على أساسها تباشر إدارة هذه الموارد بوضع إستراتيجية عملها بشكل يخدم و يسهم في تنفيذ إستراتيجية المنظمة. فتخطيط الموارد البشرية عمل متواصل ومستمرطالما أن المنظمة قائمة، و تعمل في ظل متغيرات بيئية متنوعة، تؤثّر في حجم أعمالها فتجعله غير مستقر.

يتضح من ذلك أن تخطيط الموارد البشرية عمل استراتيجي لاغنى عنه، فنتائجه هي التي ترسم الإطار العام لإستراتيجية إدارة هذه الموارد، الذي ستعمل ضمنه بشكل يتكامل ويتوافق مع متطلبات تنفيذ إستراتيجية المنظمة، من المهارات والكفاءات البشرية الصالحة والمؤهلة للعمل بمستوى عال من الإنتاجية و الفعالية، و التي بدورها تدعم قوة العمل في المنظمة التي تسعى إلى التميّز والتنافس في مجال نشاطها.

المطلب الثالث: بعض عناصر التخطيط الاستراتيجي و الآثار المحتملة على تخطيط الموارد البشرية

يتضمن التخطيط الاستراتيجي عدة مراحل، وتتطلب كل مرحلة توفّر مجموعة من المعلومات و التحليلات والفحص من قبل الإدارة. كما أنّ إشراك إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي يضمن للمنظمة التّأكد من قدرتها على تحقيق الأهداف. ويمكن إبراز عناصر التخطيط الاستراتيجي والآثار المحتملة على تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

1. دراسة و فحص الظروف البيئية:

لا بدّ للمنظمة من التعرف على بيئتها الداخلية والخارجية قبل أن تقوم باختيار أي إستراتيجية، حتى تضمن الفعالية في تحقيق أهدافها. لذا يعتبر الفحص البيئي مطلبا أساسيا، فمن خلاله تتمّكن المنظمة من معرفة أثر التغيرات المحتملة في الظروف السياسية و الإقتصادية والإجتماعية على المنظمة، و ما هي التّهديدات المتوقعة أو الفرص السانحة للنّمو. فقد تكون هذه التغيرات في شكل تشريعات و قوانين جديدة لضبط النّشاط، يمكن أن تؤثّر على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية،لأن إتخاذ أي قرار يتعلق بالأفراد قد تكون له عواقب قانونية؛ أو تتعلق بما هومعروض

من الموارد البشرية، فمع تقلص عدد العاملين المهرة الذين يدخلون سوق العمل،بدأت المنظمات تتنافس للحصول عليهم بنفس أهمية المنافسة للحصول على العملاء. لذا وجب على مسؤولي إدارة الموارد البشرية متابعة ما يجري في سوق العمل لمعرفة ما يجري في البيئة بخصوص العنصرالبشري ونوعية الفرص والتهديدات ذات العلاقة، خاصة فيما يتعلق منها بوظيفة الموارد البشرية مثل احتمالات العجز في نوعيات معينة من العاملين، التّغير في مستويات أجور المنافسين، التشريعات الحكومية بشأن العمالة، والإحتفاظ بما لديها من كفاءات في حالة ما إذا كان هناك تغيير في الإستراتيجية. من ناحية أخرى، إذا توقعت المنظمة زيادة كبيرة في الطلب على منتجاتها وخدماتها، فهي تأخذ عندئذ بإستراتيجية التّوسع، أي تعمل على زيادة إنتاجها لمواجهة زيادة الطلب هذه، وإذا توقعت أن منافسيها قد زادوا من جودة منتجاتهم وخدماتهم، فتأخذ المنظمة بإستراتيجية التّميز في الجودة، أي تعمل على رفع مستوى جودة منتجاتها وخدماتها. فالمنظمة في هذه الحالة تتبنى إستراتيجية تهدف إلى توفير أعلى درجات المرونة في كيفية التأمين والحصول على مواردها لكي تتمكن من مواكبة ما يحدث من تغيرات في البيئة المحيطة بها، والتكيّف معها في أقل وقت ممكن. ولكي تنجح المنظمة في تحقيق هذا التّكيف، عليها أن تتفاعل وتراقب التغيرات التي تحدث في البيئة بشكل مستمر.كما يضمن التحليل البيئي معرفة نقاط القوة و الضعف الداخلية لتمكين المنظمة من معرفة العوامل الداخلية التي تتيح لها اختيار البديل الإستراتيجي الذي يتماشى مع إمكانياتها، خاصة تلك العوامل المتعلقة بالموارد البشرية، باعتباره أحد الأصول البارزة للمنظمة. وعليه، فإن الفشل في الأخذ بعين الإعتبار نقاط القوة و الضعف المصاحبة لقوة العمل في المنظمة قد يترتب عليه اختيار استراتيجيات غير ملائمة أو يصعب تنفيذها؛ فعلى سبيل المثال، اختارت إحدى المنظمات إستراتيجية تستند إلى المنافسة السعرية عن طريق تخفيض التكاليف باستخدام تكنولوجيا متقدمة، و من ثم فقد صمّمت مصانعها و عملياتها حول نظم متكاملة للتصنيع باستخدام الحاسب الآلي، و على الرغم من أن هذا الإختيار يبدو جيّدا

للغاية إلا أنه لم يحقق الأهداف المرجوة لسبب بسيط، وهو أن المنظمة اكتشفت أن ما يزيد عن 52% من قوة العمل بها يتسم بالأمية أو الجهل من الناحية الوظيفية. و من العوامل المرتبطة بالموارد البشرية والتي تحدّ أو تقيّد و تؤثر في التخطيط الإستراتيجي:

* وجود أفراد على وشك الإحالة على التّقاعد.

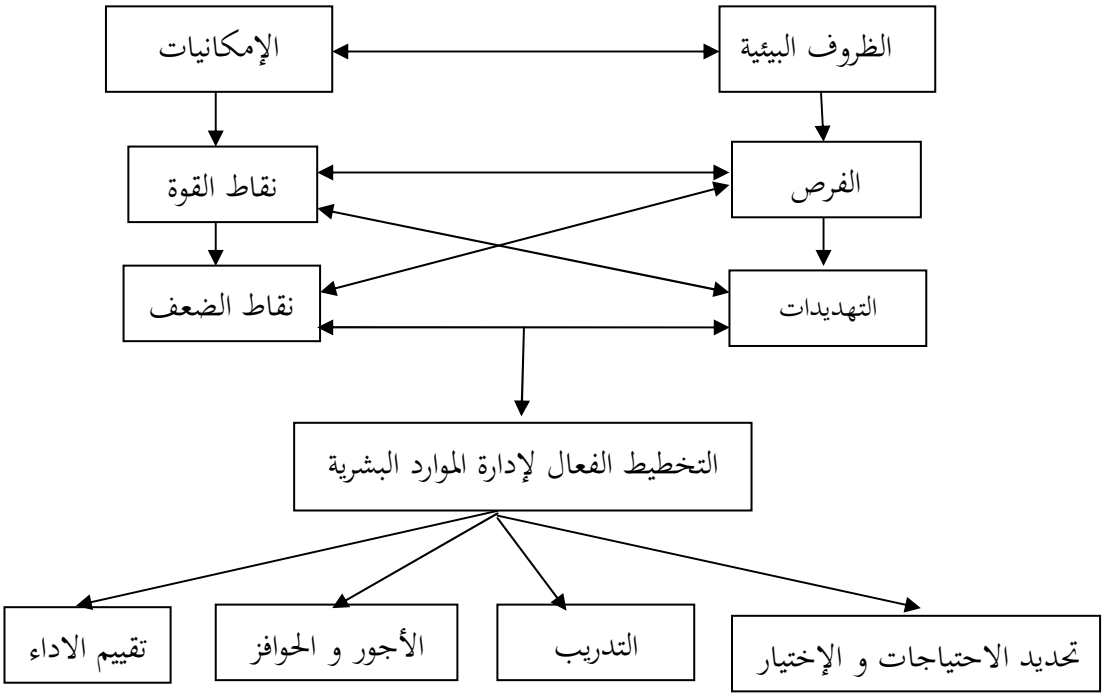
* وجود مستوى عالي من التخصص الوظيفي، الأمر الذي يعيق قدرة المديرين على التأقلم السريع مع كل تغيير طارئ.

* نقص تأهيل الأفراد المحتمل ترقيتهم.

* الفشل في تنمية قدرات الأفراد المعوّل على مهاراتهم مستقبلا.

وعليه يمكن القول أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية يجب أن تعمل على غلق الفجوة بين الوضع الحالي و الوضع المرغوب فيه في إطار التحليل البيئي. و الشكل التالي يوضح أهمية معرفة نقاط القوة و الفرص و التهديدات لأغراض تخطيط الموارد البشرية.

الشكل رقم (19): تحليل نقاط القوة و الفرص و التهديدات لأغراض تخطيط الموارد البشرية



المرجع : مصطفى محمود أبو بكر،الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 22.

2. تنمية الاستراتيجيات:

في هذا الإطار، تقوم المنظمة بتحديد مجموعة من إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها لتحقيق الأهداف، و في نفس الوقت تحديد التّغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي و العمليات الإدارية والأفراد المطلوبين. عند هذه النقطة يحدث الإرتباط بين التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، فالعنصر البشري أصبح اليوم مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية بدلا من الإعتماد على التكاليف المنخفضة فقط، وهذا ما يزيد من مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية و توفيرها وإسناد العمل إليها وتنميتها لرفع كفاءتها.

وعليه فإن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة و متطلباتها و متغيراتها الأساسية و المؤثرة من حيث رسالتها ، وغاياتها، وأهدافها، وأساليبها الإدارية، و ثقافتها التنظيمية ومتطلبات العمل فيها...و غيرها، فضلا عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة بالإحاطة بجميع متغيراتها، وقوانينها، واتجاهاتها المؤثّرة أو التي قد تؤثّر في أعمال المنظمة و نشاطاتها. وهذا الفهم للبيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة يمكّن إدارة الموارد البشرية من وضع استراتيجياتها بنجاح، و بشكل يحتوي على مواءمة كبيرة بين ممارسات و نشاطات إدارة الموارد البشرية و المتغيرات والتحديات التي تحتويها البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة.

إنّ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الفعالة تتوقف عليها الآن إستراتيجية المنظمة المستقبلية، حيث توفّر و تلبي حاجة الإدارات الأخرى المكونة للمنظمة من الموارد البشرية المناسبة والمدربة و المؤهلة و المحفزة بشكل جيّد، من خلال برامج تدريبية وسياسات تعليمية، تضعها إدارة الموارد البشرية لرفع و تنمية قدرات هذه الموارد البشرية، و التي عن طريقها ستحقق كل إدارة – أو وظيفة – داخل المنظمة أهدافها الإستراتيجية، و من ثم تحقق المنظمة أهدافها الإستراتيجية.

وسنستعرض فيما يلي بعض الإستراتيجيات التي قد تلجأ إليها المنظمة، و نعرض من خلالها الإستراتيجيات التوافقية لإدارة الموارد البشرية، والتي ترافق عملية التخطيط للموارد البشرية، لتحقيق التوافق بين العرض المتاح و الطلب من خلال معالجة النقص أو الفائض.[1]

أولا: في حال ما إذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية توسع

تقوم إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة على استقطاب أعداد كبيرة من الموارد البشرية لمواجهة أعباء ومتطلبات الحجم الكبير للعمل في المستقبل وفقا لنتائج التخطيط، ومن ثم توسيع عملية الاختيار والتوظيف، وإعداد الكثير من برامج التّعلم والتّدريب والتّنمية، وزيادة نشاط حماية العاملين

[1] محمود حسين عيسى، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و دورها في انجاز إستراتيجية المنظمة، [على الخط]، متاح على www .alukah.net/culture/1085/10007/ ، تاريخ التحميل: 2010/02/17،

من مخاطر العمل والمحافظة على سلامتهم، والقيام بإعداد وتصميم برامج للتعويضات والحوافز لترغيب العاملين في البقاء والاستمرار في المنظمة.

ثانيا: في حال ما إذا كانت إستراتيجية المنظمة هي إستراتيجية اندماج مع منظمة أخرى:

تكون إدارة الموارد البشرية مجبرة على الاستغناء عن جزء من مواردها البشرية الحالية، ويقع على عاتقها مسؤولية تحديد العناصر التي سيتم الاستغناء عنها، وكيفية تعويضهم مالياً، وكيفية دمج الموارد البشرية في المنظمتين، وتحقيق التعاون الكامل والتّوافق فيما بينهما، وذلك لضمان سير العمل طبقاً للخطط الموضوعة، دون حدوث هزات مالية أو معنوية، تؤثر تأثيراً مباشرا أو غير مباشر على المنظمة بعد الاندماج، وتحديد ماهية البرامج الثّقافية والتعليمية والتدريبية والتنموية التي تتناسب مع الموارد البشرية بعد اندماجها.

ثالثا: في حال ما إذا كانت إستراتيجية المنظمة هي إستراتيجية تنوع المنتجات:

تبني إدارة الموارد البشرية إستراتيجيتها، في هذه الحالة، على أساس تخطيط حاجة المنظمة لموارد بشرية متنوعة، وهذا يتطلب منها القيام بإعداد وتصميم برامج استقطاب متنوعة، وبرامج اختيار وتوظيف وتعلّم وتدريب وتنمية متنوعة أيضا، فضلا عن برامج حماية وسلامة العاملين من مخاطر وإصابات العمل متنوعة كذلك.

رابعا: في حال ما إذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية استقرار:

هنا ستقوم إدارة الموارد البشرية بوضع إستراتيجيتها على أساس استقطاب أعداد قليلة من الموارد البشرية الجديدة وفقا لبرامج تخطيط الموارد البشرية، وإبقاء على برامج التّعليم والتدريب والتنمية على حالها أو تحديثها قليلاً، و المحافظة على برامج حماية وسلامة العاملين. ولكن يجب على إدارة الموارد البشرية أن تحدث وتزيد برامج التعويضات والحوافر المالية، بهدف تحفيز العاملين، ودفعهم إلى المحافظة على بقاء حالة الاستقرار التي تنتهجها المنظمة كإستراتيجية.

خامسا: في حال ما إذا كانت إستراتيجية المنظمة هي تحقيق التّميز في الجودة:

هذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية أن تسعى،عند بناء إستراتيجيتها الاستقطابية، إلى استقطاب العمالة الماهرة والمميزة، وفي المقابل الاستغناء عن العمالة نصف الماهرة، بهدف تحقيق إستراتيجية المنظمة التي تهدف إلى تميز منتجاتها و خدماتها، وتقوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية فيما يخص التّعلم والتّدريب والتّنمية على أحدث ما توصل إليه العلم، وأحدث البرامج التّدريبية التي تساعد العمالة، الحالية والجديدة، على الوقوف دائماً على كل جديد يتعلق بمجال عملهم، وتمكينهم منه بهدف الوصول من خلالهم إلى منتج أو خدمة خاصة بالمنظمة ذات جودة عالية، وميزة نسبية، تمكنها من التّفرد، والحفاظ على حصتها السوقية إن لم تتمكن من زيادتها، في

ظل منافسة شديدة وقوية،فضلا عن قيام إدارة الموارد البشرية بإعداد وتصميم برامج خاصة بالتعويضات، والحوافز المادية، والمعنوية التي تحفز العاملين دوماً على الإنتاجية والإبداع والابتكار، فيشعرون بالعائد المباشر وغير المباشر على جهدهم في المنظمة.

سادسا:في حال ما إذا كانت إستراتيجية المنظمة قيادة التكلفة

إذ تقوم هذه الإستراتيجية على تحقيق أعلى معدل كفاءة إنتاجية من خلال العلاقة بين المخرجات و المدخلات (العناصر الداخلة في العملية الإنتاجية)، أي تسعى هذه الإستراتيجية إلى إنجاز أكبر قد من المنتجات بأقل قدر من التكاليف، وذلك بهدف طرح المنتج بسعر تنافسي في السوق، فتبني إدارة الموارد البشرية إستراتيجيتها في هذه الحالة على استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات العالية والمتميزة والقادرة على الإنتاجية بأعلى معدلات من الكفاءة وبأقل تكلفة ممكنة وكيفية المحافظة على هذه العمالة، إذ تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم البرامج التعليمة والتدريبية والتنموية التي تهدف إلى تنمية وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية، وتمكينها من الأداء بكفاءة عالية، وفي الوقت نفسه تمكنها من تقليل الفاقد من الموارد، فضلا عن استغلال كل الطاقات، وفي كل الأوقات، بحيث يتم الاستغلال الأفضل للوقت. وفي ظلّ إستراتيجية قيادة التكلفة أيضا تسعى إدارة الموارد البشرية إلى وضع نظام للتعويضات والتحفيز المالي يعتمد على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقليل تكلفة الإنتاج إلى أقل المعدلات الممكنة.

سابعا: في حال ما إذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية انكماش:

بالنسبة لإستراتيجية الانكماش، فإنّ إدارة الموارد البشرية تمارس دورا متميزا وإن كان مختلفا عن أدوارها في ظل الاستراتيجيات السابقة. فالانكماش يتطلب تصغير المنظمة، وهو ما يستلزم غالبا تقليص حجم القوى العاملة، مثل هذا الموقف يفرز العديد من التّحديات والفرص كذلك لإدارة الموارد البشرية، فمن جهة التحديات، يجب على إدارة الموارد البشرية تقليل حجم قوة العمل عن طريق الاستغناء عن العمالة محدودة القيمة أو الأداء.أما التّحدي الآخر فيكمن في ضرورة معالجة قضية انخفاض الروح المعنوية لأولئك الذين لم تشملهم برامج التّسريح، و نجحوا في الاحتفاظ بوظائفهم في المنظمة. فالقلق نتيجة ترك الزملاء و احتمالات التّعرض المستقبلي لنفس المصير يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا، وزعزعة الولاء للتنظيم، وهو ما قد يؤثّر في النهاية على مستويات الأداء، لذا فإن من واجب إدارة الموارد البشرية تشجيع الاتصالات المفتوحة مع العاملين لتقوية الثّقة و الالتزام.

و على الرغم من هذه التّحديات، فإنّ إتباع إستراتيجية الانكماش قد يتولد عنه فرص جيّدة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، و من أمثلة ذلك أن تخفيض حجم القوى العاملة قد يساعد على

التخلص من أصحاب الأفكار التقليدية، و من ثمّ يمهد الطريق لوجود أفكار جديدة و هو ما يعني أن تحقيق الفعالية في برامج تقليص العمالة قد يساعد على تحقيق المرونة و التّماسك الداخلي.

3. تنمية الغايات و الأهداف:

من أهم جوانب التخطيط الاستراتيجي هي القدرة على تحديد الأهداف والالتزام بتحقيقها وفقا للجداول الزمنية المحددة. و من أمثلة الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحديدها: تحقيق نسبة معينة من المبيعات، الأرباح، العائد على الاستثمار أو الحصة السوقية. وأيضا فإن التحديد والتّعريف الكيفي الجيّد للأهداف يساعد على تحديد الأهداف الكمية التي يمكن قياسها في صورة كميّة، حتى وإن كانت الأهداف الإستراتيجية تتضمن إحداث تغيرات في جودة الخدمة، و جودة الإدارة و جودة البحوث و التنمية.

المبحث الثالث: دور التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشري في تحسين مستوى أداء المنظمة

المطلب الأول: الأداء و علاقته بعناصر التخطيط الاستراتيجي

إن المنظمة هي قبل كل شيء مجموعة من الأفراد يمارسون نشاطات مختلفة و يجسّدون من خلالها الهدف الذي أنشأت من أجله هذه المنظمة. و هي ليست بمعزل عن البيئة المتواجدة فيها، فمكوناتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية و التي تتميز بالديناميكية والتّغير السريع، لها تأثير سلبي أو ايجابي على أداء المنظمة، لذلك نحاول دراسة أثر بعض هذه العوامل على الأداء الكلّي للمنظمة.

1. الإستراتيجية و الأداء:

تختلف طرق وصول المنظمة إلى النجاح بإختلاف الطريقة أو المسلك المتبع في إدارتها، فيذهب البعض إلى التركيز على الثّنائية (القيمة/ التكلفة)، و من رواد هذا الإتجاه *Philippe Lorrino*، الذي يرى أن الأداء هو قدرة المنظمة على التوفيق بين هذه الثنائية حين قال: " الأداء هو الوحيد في المنظمة الذي يمكّن من تحسين الثنائية (القيمة/ التكلفة)[1]، أما *P.Drucker* فيرى أن الأداء هو " قدرة المنظمة على الاستمرارية و البقاء محققة التّوازن بين رضا المساهمين والعمال"[2]، حيث أخذ بعين الإعتبار كل من مصالح الأطراف المتعاملة مع المنظمة وأيضا العميل الداخلي، مما يجعل المنظمة تعتمد على إستراتيجية معينة، وهو ما أشار إليه *J.Castelman* حيث

[1]. العيداني إلياس، دور التقييم الاستراتيجي في زيادة فعالية أداء المنظمة، حالة فرع المضدات الحيوية انتيبيوتيكال المدية، رسالة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال و تسويق، معهد العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي بالمدية،2008/2007، ص 44.

[2]. ✓❧❶❧⑨ ☚⑨❶ᘯ②❧⑨🗎 ☗□ᘯ❷❧⑤⓪⑨ ᘯ❶ ¶ᘯ⑤ᘯ❧④❧⑤❶ ☒❧③⑥⑤ ☚⑨❶ᘯ②❧⑨🗎 ☛ᘯ⓪❶⓪⑥⑤ ⊗⓪③③ᘯ❧ ¶⑥⑤ᘯ⓪ᘯ③🗎 ✓ᘯ⑨⓪⑩🗎 ⑦ 🖷🗑.

قرن الأداء بإستراتيجية المنظمة، حيث يعتبر أنّه من أجل أن تحقق المنظمة أداء متميّزا، عليها أن تحتل مكانة متميزة في سوق المنافسة، وأن تمتلك بدائل إستراتيجية تمكّنها من تحقيق الميزة التنافسية، أي أنّ الأداء هو" التّفوق الاستراتيجي و المتمثل في عرض المنظمة لمنتجات و خدمات موافقة لرغبات الزبائن دون إهمال وجود منافسين أساسيين في السوق"[1]، أي العلاقة موجودة بين كل من مستويات الأداء و قدرة المنظمة على تبني الإستراتيجية المناسبة.

و لكن قبل التّطرق إلى تبيان العلاقة بين الإستراتيجية والأداء، لا بدّ من ذكر أعمال *A. Chandler* ، التي بيّنت العلاقة بين الإستراتيجية و الإقتصاد الصناعي، فأبحاثه سعت إلى إيجاد تفسير لنجاح بعض المنظمات في تحقيق ميزة تنافسية بمنتجاتها و فشل البعض الآخر، حيث يمكن معرفة موقع المنظمة في البيئة التنافسية من خلال مقارنة أداء المنظمة في السوق بأداء منافسيها. و نقول أن المنظمة ذات أداء فعّال، إذا تمكنت من تحقيق الأهداف المرغوبة والمعلنة مسبقا في استراتيجياتها. ومن بين الباحثين الذين اهتموا بايجاد العلاقة بين الإستراتيجية و الأداء، نجد *Rumelt* الذي وجد أن الإختلاف في قدرة المنظمات في اكتساب حصة سوقية و مكانة في السّوق، هو قدرة كل منها على دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية من جهة، والقدرة على اختيار أفضل البدائل الإستراتيجية الممكنة من جهة أخرى، وبالتّالي الوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

أما على مستوى عمليات التّخطيط الاستراتيجي، فإن الأداء والإستراتيجية يمثلان العمود الفقري الذي من خلاله تبني المنظمة نجاحها، وتفوقها، و استمرارها في بيئة شديدة التّنافس، حيث أنّ الأداء و الإستراتيجية يعكسان مدى صحة كافة عمليات التخطيط الاستراتيجي من تحديد الرؤية و الرسالة والأهداف، و من ثم تحديد الإستراتيجية المتبعة وتنفيذها مرورا بالتّحليل البيئي، بمعنى أنّ الأداء هو نتيجة لدالة العمليات أو المراحل الإستراتيجية، فحدوث أي خلل قد ينعكس سلبيا على الأداء الكلي للمنظمة. وعليه يمكن اعتبار الأداء دالة لكافة الأنشطة التّي تقوم بها المنظمة وفقا للإستراتيجية المتبعة، كما أنه يمثل مستوى النجاح و التّفوق الذي وصلت إليه المنظمة مقارنة مع منافسيها؛ ضف إلى ذلك، فهو معيار يقيس درجة صحة الإستراتيجية المتبعة و اختبار لمدى نجاحها في تحقيق أهدافها المسطرة.

وأخيرا، يمكن القول أن هناك علاقة قوية بين الأداء و الإستراتيجية، حيث أنّ بقاء المنظمة واستمرارها يعتمد بالدرجة الأولى على تحقيق الغايات والأهداف الإستراتيجية، والذي يتحقق من خلال نظام يُجاري التّغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال.فالمنظمة خلال حياتها تواجه مواقف

[3]. العيداني إلياس ، مرجع سبق ذكره، ص 45.

تتطلب منها اتخاذ القرارات المناسبة، أو اختيار البديل الاستراتيجي المناسب لخلق التّوازن والمحافظة على الاستقرار النسبي، وبالتّالي ضمان البقاء بالرغم من المنافسة الشديدة وحالة عدم التأكد. إلاّ أن مجرد البقاء لا يكفي، حيث أن بقاء المنظمة لا يعني بدرجة كبيرة تحقيق الأهداف والطموحات، لكنه يبقى الأساس لانطلاق المنظمة في بحثهاعن المكانة المناسبة، وذلك ما يعكس حالة التكيف مع البيئة ، هذا الأخير لا يكفي على المدى البعيد إذا لم يرافقه نمو و تطور في المنظمة.

2. ثقافة المنظمة والأداء:

لكل منظمة ثقافة خاصة بها ، تؤثر في تشكيل الرسالة و الاستراتيجيات المستقبلية للمنظمة، و إنّ تلك الثّقافة يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية في تحقيق فاعلية الأداء. فالمنظمات ذات الثّقافة القوية تستمد ميزة تنافسية إلى درجة لا يصبح معها من السهل تقليد ثقافتها من طرف المنافسين في نفس الصناعة.

إن نتائج الدراسات حول ثقافة المنظمة تفترض وجود علاقة بين هذه الثقافة و نجاح المنظمة و الذي يتجسد من خلال أدائها المرتفع. و هناك ثلاث فرضيات حول الثقافة و الأداء[1].

<u>الفرضية الأولى</u>: يرجع نجاح المنظمة إلى قوة الثقافة السائدة في المنظمة

تعتبرهذه الفرضية الأكثر قبولا، وتجمع بين قوة الثقافة وامتياز الأداء، حيث أن أفراد المنظمة ذات الثقافة القوية يتقاسمون مجموعة من القيم والسلوكيات المتشابهة ويعملون على زرعها و ترسيخها في الأعضاء الجدد بمجرد انضمامهم إليها، فكل فرد يخالف تلك القيم يكون محّل عدم رضى من قبل رؤسائه و مرؤوسيه.

إن أنصار هذه النظرية يؤكدون على الأثر الإيجابي للثّقافة القوية على أداء المنظمة، لأنها تسمح بتحفيز الأفراد على العمل بالإحتكام إلى مجموعة من القيم المشتركة، وهذا يخلق نوعا من الإنسجام و الإعتراف المتبادل و تقوية الشعور بالإنتماء والمساواة، و انتهاءا بتحقيق مستوى من الرضا النّفسي المرتفع، الذي يسمح للأفراد بالاستغلال الكامل لطاقاتهم، و قدراتهم والعمل على تحسينها. فالدراسة التي قام بها كل من *J.Heskett* و *J.Kotter* في 207 منظمة من أكبر المنظمات الأمريكية كانت نتائجها معاكسة للتوقعات. إذ قادت هذه الدراسة إلى و جود علاقة طردية بين قوة الثّقافة وامتياز الأداء، لكن تلك العلاقة وُصفت بكونها ضعيفة نسبيا.

[1]. بلعجوز حسين، غزي محمد العربي، ثقافة المنظمة و أثرها على الأداء العام للمؤسسة، دراسة في ضوء مؤشري الكفاءة و الفعالية، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال للمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 3-4 ماي 2005.

إن فرضية ارتباط امتياز الأداء بقوة ثقافة المنظمة لم تُؤكَّد بصفة نهائية مما كان دافعا لدراسات موالية دعمت فكرة نسبية العلاقة بين الثقافة القوية و امتياز الأداء. لقد تبين أن بعض المنظمات ذات الثقافات القوية حققت نتائج متوسطة، و أنّه من خلال قراءة تاريخ تلك المنظمات، اتضح أنّه لم تكن أيّة سلطة للثقافة القوية على الأداء. إن هاته المنظمات عرفت نجاحا في مرحلة معينة من تاريخها و اكتسبت شهرتها من خلال ثقافة معينة، لكن تلك الثقافة أصبحت فيما بعد محل تساؤلات لأنها أصبحت معيقة لتقدّمها.

فالثّقافة القويّة يمكن أن تمارس أثرا سلبيا على الأداء من خلال خلق وظيفة سلبية داخل المنظمة، نظرا لقدرتها على حث الأفراد على اعتماد سلوكيات غير معقولة رغم تميّزهم بالتّفكيرالسوي. كما يمكن أن تمارس أثرا إيجابيا على الأداء من خلال إحداث مختلف التحسينات في المخرجات، الّرفع من الجودة، تطوير الإبداع وإثرائه وتنمية روح الإنتماء والولاء للمنظمة.

نشير أيضا إلى أن الدراسة التي قام بها *J. Heskett* و *J. Kotter* ، سلطت الضوء على المنظمات التّي حققت أداء مرتفعا رغم ضعف ثقافتها . كما توصل الباحثان إلى أن فرضية (الثقافة القوية / الأداء القوي) ليست خاطئة تماما و تبقى صحيحة في المستقبل القريب، لكن الأخذ بها دون تحفظ يعتبر من قبيل المبالغة، ففكرة " التزام مجموعة من الأفراد بمجموعة من القيم التي تشكل قوة محتملة يمكن أن تساهم في رفع الأداء" لا يمكن نفيها بصفة مطلقة فهي مجسدة في الكثير من المنظمات اليوم، لكن وجود ثقافة قوية يمكن أن تعرقل تطور المنظمة أيضا وذلك حين تصبح تلك الثقافة صارمة و كابحة في محيط يتميز بالتّقلب والمنافسة الشديدة.

<u>الفرضية الثانية</u>: يرجع نجاح المنظمة إلى التكيف بين الثقافة و الإستراتيجية

وفق هذه الفرضية، فإن الغرض الأساسي من وجود ثقافة هو تحفيز الأفراد وتوجيه نشاطاتهم. ففي إطار العلاقة بين الثقافة و الأداء فإن هذه الفرضية لا تهتم بقوة الثقافة بل بمدى تكيّفها مع المحيط، أو بصورة أخرى مع أهداف المنظمة ومع الإستراتيجية المتّبعة. لقد تبيّن أنّ امتياز الأداء هو ناتج عن توافق الثقافة السائدة مع الإستراتيجية المتبعة، فتحقيق التوافق بين الإستراتيجية المتبعة أو الجديدة وثقافة المنظمة من أهم الجوانب التّي يجب على المنظمة أن تراعيها. و يجب عليها البحث عن إجابات مناسبة لجملة من التساؤلات: [1]

* هل الإستراتيجية المخطط لها تتوافق مع ثقافة المنظمة الحالية؟

* و في حالة عدم التوافق، هل يمكن تعديل ثقافة المنظمة لجعلها أكثر توافقا مع الإستراتيجية الجديدة؟

[1]. بلعجوز حسين، غزي محمد العربي، مرجع سبق ذكره

* و في حالة توفر إمكانية التعديل أو التّغيير في ثقافة المنظمة، فما مدى قدرة المنظمة على إجراء تغييرات تنظيمية أساسية و قبول التأخير و التكلفة الإضافية؟

* في حالة عدم إمكانية إجراء التعديل السابق، هل بإمكان المنظمة صياغة إستراتيجية جديدة تتوافق مع ثقافتها و تحقق نجاحها و تميزها؟

إنّ كثيرا من المنظمات نجحت في المحافظة على قدرتها التنافسية في قطاعات تتميز بالمنافسة الشديدة، وذلك من خلال اعتمادها على استراتيجيات تخدم توجهات المنظمة، كالإنتاج بجودة عالية، التميّز من خلال السعر أو الخدمة، اعتماد سياسات مالية حذرة، الاعتماد على مراقبة التسيير، خدمة الزّبون، السرعة في التنفيذ تثمين الإبداع ومرونة وشفافية أنظمة الإتصال.....إنّ ذلك النّجاح ما كان ليتحقق من دون وجود انسجام و توافق كبير بين ثقافة تلك المنظمات و استراتيجياتها.

لقد اختار *j. Heskett* و *j.Kotter* 22 منظمة (من 207 منظمة موضوع دراستهما) ، تنتمي إلى 10 قطاعات مختلفة، وتملك كلها ثقافات قوية، حيث لاحظا أن نتائج تلك المنظمات كانت مختلفة، فقد حصلت الـ 12 منظمة على نتائج أفضل من الـ10 المتبقية. و لمعرفة مصدر هذا التّفاوت بين المجموعتين، قاما باستجواب 75 متخصصا و طلب منه تحديد أثر ثقافة المنظمة على تلك المنظمات و كان جواب أغلب المتخصصين أن لثقافة المؤسسة أثرا إيجابيا على المجموعة الأولى (12)، بينما كان أثرها على المجموعة الثانية (10) سلبيا. فإذا كان هناك تماثل في قوة ثقافة المنظمات السابقة فما سبب اختلاف نتائجها؟ ومحاولة الإجابة على هذا السؤال يقودنا إلى التّفكير في أن الاختلاف بين المجموعتين يكمن في محتوى هذه الثقافات، الذي يعّد مصدرا للنجاح و الأداء المتميز أو العكس. إنّه في الحالة السابقة يجب معرفة مدى تكيّف ثقافة المنظمة مع الاستراتيجيات المتبعة و مع البيئة بمختلف أبعادها (المنافسة، التكنولوجيا، المنافسة...)، لقد أكّد المختصون المستجوبون أنّ ثقافة المجموعة الأولى هي جدّ متكيفة مع استراتيجياتها، بعكس ثقافة المجموعة الثّانية التي لم تكن على نفس المستوى من التكيّف والتّوافق.

وكما انتقدت فرضية "وجود علاقة قوية بين تميّز الأداء وقوة الثقافة فقد انتقدت كذلك فرضية" تكيف الثّقافة مع الإستراتيجية " من طرف البعض، و الذين يرون أن تكيّف الثّقافة مع البيئة سيكون محل تساؤل عند تغيير ظروف البيئة، مما يؤدي بالنتيجة إلى انخفاض الأداء على المدى البعيد. وفي الحالة المعروضة سابقا، كان النّقد مبررا لكون مؤسسات المجموعة الثانية قد عرفت هي أيضا في مرحلة من مراحل حياتها توافقا مرتفعا مع استراتيجياتها و رغم ذلك فقد انخفض أداؤها نظرا لعدم مواكبتها للتغيرات التي حدثت في بيئتها.

الفرضية الثالثة: يرجع نجاح المنظمة إلى تطور الثّقافة

إشكالية تكيف المنظمة و ثقافتها مع بيئتها كانت نقطة البدء بالنسبة لأنصار هذه الفرضية الذين راحوا يبحثون على شكل للثّقافة التي تتكيف مع البيئة والتي تسمح للمنظمة بالتنبؤ بالمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية. إنّ تلك الثقافة هي التي تضمن النجاح والأداء المستمر والمتميز. فدراستهم للثقافات المستقرة أو غير المرنة التي أكدوا أنّها تتميز بالبيروقراطية ، سوء أنظمة الاتصال، صرامة الرقابة و إنخفاض روح الإبداع والمخاطرة، قادهم إلى تمييز نوع آخر من الثّقافات سمّوه بالثّقافات المتطورة، وهي التي تؤسس لصياغة ذهنيات متفتحة على المخاطرة و الثّقة و حبّ التّصرف. فالأفراد يتقاسمون نفس الطموح والشّعور بالواجب، وهم متكيّفون و مبدعون. إن هذا النّوع من الثّقافة يُثمّن روح المنظمة و دور القائد، حيث يتكاملان لإحداث التغيير في المنظمة وما يتطلبه من فلسفة تتبنى المشاركة وروح المخاطرة والإبداع..، و قد سمح هذا النوع من الثّقافة للعديد من المنظمات بالتكيّف مع متقلبات البيئة السريعة خاصة في ظل المنافسة الشديدة.

و قد انتقدت هذه الفرضية أيضا لتجاهلها توضيح الهدف من الإبداع و اعتماد المخاطرة، وكذا المقصود بالتكيّف، و انتقدت أيضا لأنّها لم تأت بتفسير لما حققته بعض المنظمات من نجاح، نتيجة لتكيف ثقافتها مع بيئة مستقرة ورغم امتلاكها لثقافة لا تعتمد على المخاطرة. و يرى منتقدوها أيضا أن الثّقافة المرنة، و التي تعتمد كثيرا على التغيير، قد تصبح مناقضة لما اصطلح على تسميته بالثقافة المتطورة، و ذلك في حالة ما إذا كان مضمون التغيير هو تغيير ما لا يحتمل التغيير، أو فهم المبادرة بشكل لا يخدم أهداف المنظمة.

ومن خلال ما تم استعراضه فإن الثّقافة قد تؤثّر على الأداء سلبا أو إيجابا من خلال مؤشر الكفاءة، و أن الإستراتيجية تؤثر على الأداء من خلال مؤشر الفعالية. وتظل إشكالية التّوافق بين الثّقافة والإستراتيجية المدخل الأهم لتحقيق التّميز في الأداء،لأنّه إذا كانت الإستراتيجية تعني فيما تعني وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، من خلال التّغيير كضرورة، ووصولا لبناء الميزات التنافسية و إمادتها بهدف البقاء و التميّز كنهاية و مبتغى لكل تغيير، فإن الثّقافة هي اللُّحمة التي تجمع كل أفراد المنظمة حول تبني هذه الإستراتيجية أو تلك، وتنفيذها بدرجة عالية من التجاوب و الدقّة.

3. الرؤيـة و الأداء

تعتبر الرؤيـة بمثابة الوجهة التي تقود المنظمة إلى بلوغ طموحاتها و بناء المستقبل الذي ترغب فيه، ودونها يتعذر عليها تحقيق الكفاءة في استخدام مواردها وإمكانياتها، و يصعب عليها أن تحقق غاياتها وأهدافها. فصياغة الرؤية يجب أن تستند على ما تَوفّر لدى المنظمة من بنية تحتية تكونت من خلال تحليل بيئي دقيق ومتكامل. وبقدر جودة عملية التحليل البيئي ومخرجاتها بقدر ما تتحدد الرؤية، ومن ثم فإن أي غياب أو ضعف في الرؤية يعّد إهدارا لمخرجات التّحليل البيئي، و تضليلا لجهود صياغة الغايات والأهداف و وضع الإستراتيجيات و الخطط، كما أن صياغة الرؤية يشارك فيها كافة الأطراف ذوي العلاقة. فإذا تم الاتفاق بين أفراد المنظمة حول المستقبل المراد الوصول إليه، أصبحت الرؤيـة عبارة عن المنهاج الذي تسير عليه المنظمة، و دستورا تعمل به و يعرفها جميع الأفراد، و إذا ما أصبحت مرجعا للاختبارات الإستراتيجية و قاعدة للعمل اليومي داخل المنظمة، فإنّه عندئذ يمكن للمنظمة أن تتجاوز كل العقبات التّي تفرضها البيئة، كون أن الأفراد والإدارة يكونون على وعي بما هو مطلوب منهم، و يعرفون كيف يتخذون القرارات، وكيف يوفرون و يستخدمون الإمكانيات، وإذا أصبح المسيّر أيضا يملك كل الخصائص التي تتطلبها الرؤية أصبح بإمكان المنظمة أن تضمن أداء متميّزا على المدى البعيد، لأنّه بالرؤية وحدها يمكن بعث الإرادة و خلق روح الإبتكار في الأفراد، لحثّهم على بلوغ أهداف المنظمة.

4.تحليل البيئـة و الأداء:

تظهر أهمية العوامل البيئية في التأثير على المنظمات في عدة اتجاهات، فالمنظمة تستمد مدخلاتها من البيئة باعتبارها المصدر الأساسي الذي يمدّ المنظمة بالموارد والإمكانيات المختلفة في شكل طاقة، مواد، عناصر بشرية، معلومات، بيانات.....كما تتحكم البيئة في سلوك المنظمة وإدارتها من خلال قدرتها على قبول أو رفض ما تنتجه، باعتبارها المتلقي النهائي لنتائج عملياتها، ومن هنا تتضح صعوبة تأمين بقاء ونجاح المنظمة في غياب فهم خصائص ومكونات العوامل البيئية وظروفها المختلفة المحيطة بها. كما يوضح مفهوم البيئة أنها ذات بعدين: الأول داخلي والثّاني خارجي، حيث يشير البعد الخارجي إلى كل المؤثرات التي تأتي من خارج المنظمة (أفراد ، منظمات ، وجماعات)، أما البعد الداخلي فإنّه ينحصر في أداء المنظمة وعملياتها وأنظمتها وهياكلها.

تهدف دراسة وتحليل البيئة الخارجية إلى تأكيد قدرة المنظمة على بناء مركزها التنافسي، و تنمية حصتها السوقية من خلال إيجاد و استثمار الفرص، بجانب التّعامل الفعّال مع القيود أو

التهديدات التي يمكن أن توجد في البيئة الخارجية. و من خلال مخرجات تحليل و تشخيص البيئة الداخلية، يمكن التّعرف على القدرة الذاتية، وإمكانية بناء وتنمية المزايا التنافسية للمنظمة، و التي تتطلب كفاءة في استخدام الموارد و الإمكانيات، مع الالتزام بالمواصفات الفنية للجودة المستهدفة التي تفوق توقعات الزبائن، مع قدرة المنظمة للقيام بأعمال التّطوير و التجديد والتحديث، استجابة لحاجات العملاء و توقعاتهم.

توجد العديد من الأسباب التي تؤدي إلى إخفاق المنظمات في بناء وتنمية المزايا التنافسية، ومن أهم هذه الأسباب عدم التّركيز المتوازن على عناصر بناء المزايا التنافسية، كأن يتم التّركيز على المواصفات الفنية للمنتج دون المواصفات التسويقية، أو يتم التركيز على تخفيض التكلفة والسعر دون متابعة ردود أفعال العملاء وتحديد توقعاتهم. و من أسباب الإخفاق أيضا انقطاع أو عدم استمرارية و تواصل جهود البحث و التعلّم والتطويرو التحسين والإستجابة والتفاعل مع ما يحدث من تغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة، ضف إلى هذا عدم الإستفادة من دروس حالات التميّز و الفشل لدى الآخرين، وعادة ما يرتبط هذا السبب بسبب آخر، يتمثل فيما يمكن تسميته بالقصور أو العجز الذاتي في البناء التنظيمي و الإداري للمنظمة، بصورة يجعلها غير مؤّهلة للإستفادة حتى من الفرص الميسرة و الانتفاع منها.

لكي تحافظ المنظمة على المزايا التنافسية، يجب أن تأخذ في اعتبارها عوامل أساسية منها مدى إمكانية أو صعوبة أن يقلّدها المنافسون، و ما إذا كان ذلك ميسر أم مقيدا بقيود قانونية و نظامية و فنيّة، ومن جانب آخر يجب على المنظمة أن تأخذ بعين الإعتبار طبيعة نشاطها و ما إذا كانت على درجة عالية من الديناميكية و التّغيير أم لا. ففي حالة تجاهل المنظمة لتلك الإعتبارات تكون عرضة لظاهرة القصور الذاتي و فقدان المزايا التنافسية و تعرضها للفشل.

المطلب الثاني: ماهية الفجوة الإستراتيجية

أولا: مفهوم الفجوة الإستراتيجية

اختلف العديد من المفكرين حول مفهوم الفجوة الإستراتيجية، حيث وردت العديد من التعاريف بشأنها، إذ عرّفها *Hicks* على أنها " الفرق بين وضع المنظمة الذي ترغب في تحقيقه و بين وضعها الحالي"[1]. ومن جهة أخرى يعرّف *D. Hussy* الفجوة الاستراتيجية على أنها " الفرق بين ما هو مطلوب و ما هو متوقع".[2]

[1]. عداي الحسيتي فلاح الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2006، ص 253.

[2]. نفس المرجع السابق، ص 253.

من خلال المقارنة بين هذين التعريفين نجد أن التعريف الأول يركز على الفرق بين المخطط و الفعلي، أي الانحراف الحاصل بين الخطة الإستراتيجية المستقبلية للمنظمة و بين ما تحقق من أداء فعلي، فهو بذلك يَنظر إليها على أساس المقارنة التّاريخية بين المخطط و المحقق. أما التّعريف الثّاني فيرى الفجوة الإستراتيجية على أنها الفرق بين الهدف المستقبلي المطلوب انجازه و بين الحالة المستقبلية المتوقعة، أي أنّه يتعامل مع المستقبل وهذا ما يتفق مع التّفكير الاستراتيجي للمنظمة.

وتنشأ الفجوة الإستراتيجية بمجرد حصول المنظمة على كافة المعلومات المتعلقة بنتائج التنفيذ للإستراتيجية الحالية، حيث يتم مقارنة النتائج مع الأهداف المسطرة من جهة، و كذا مع أعمال و نتائج المنظمات المنافسة من جهة أخرى، مع استظهار الفرق والمشاكل المترتبة عن الفرق بينها التي يمكن أن تؤثرعلى طموحات المنظمة وبقائها، إذ بمجرد تحديد هذه الفجوة لابدّ من البحث عن الأسباب الحقيقية التي أدت إلى ظهورها، تمهيدا لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، فلقد حدد *Bosemen* مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى ظهور هذه الفجوة ، نوردها في النقاط التالية:[1]

1. حدوث تغيرات في إستراتيجية المنافسين ، المستثمرين، المجهزين .....
2. حدوث تغيرات في طبيعة الصناعات و سلوك المستهلكين و اتجاهاتهم.
3. نشوء فرص أو تهديدات جديدة كنتائج لعملية التغيير في البيئة الخارجية أو في إستراتيجية المنافس.
4. العوامل البيئية التي ساهمت في إحداث بعض التغيرات في القيم و المواقف في المجتمع...
5. مدى تطابق الإستراتيجية الحالية مع التغيرات التي طرأت في البيئة الخارجية و استراتيجيات المنافسين.
6. وجود مشاكل في الجوانب التنظيمية كالإنتاج والتسويق والمالية والأفراد والبحث و التطوير.
7. وجود بعض الممارسات الإدارية الخاطئة في مجال التخطيط والتّنظيم أو نظام الحوافز والمكافآت، أو نظم المعلومات والاتصالات.

ومن أجل تضييق الفجوة الإستراتيجية، يجب على المنظمة أن تعمل على فحص كافة البدائل الإستراتيجية الممكنة، و مراقبة وتحليل التّطور المتوقع لإمكانياتها، وذلك من أجل إيجاد البديل الاستراتيجي الكفيل بإغلاق هذه الفجوة، لكن بشرط أن يتم رصد و تحديد هذه الفجوة بدقة بالغة، حيث يرى *Hicks* أن تحليل الفجوة الإستراتيجية هو أحد الأساليب المتبعة لتقييم الاستراتيجيات و

[1]. عداي الحسيني فلاح الحسيني، مرجع سبق ذكره ، ص256.

مقارنة الوضع الحالي مع الحالة المتوقعة، من خلال ما تسعى أن تكون عليه المنظمة وما ترغب في تحقيقه ضمن مرحلة مستقبلية معينة، أي أن عملية تحليل الفجوة تمكّن المنظمة من اتخاذ القرار المناسب و تحديد البديل الاستراتيجي الذي يمكن من تقليص هذه الفجوة و لما لا العمل على غلقها. و يتطلب توفّر مجموعة من الشّروط حتى يكون هذا الأسلوب واضحا للفريق الاستراتيجي، و تتمثل فيما يلي:

1.أن تكون الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها قد حددت بوضوح.

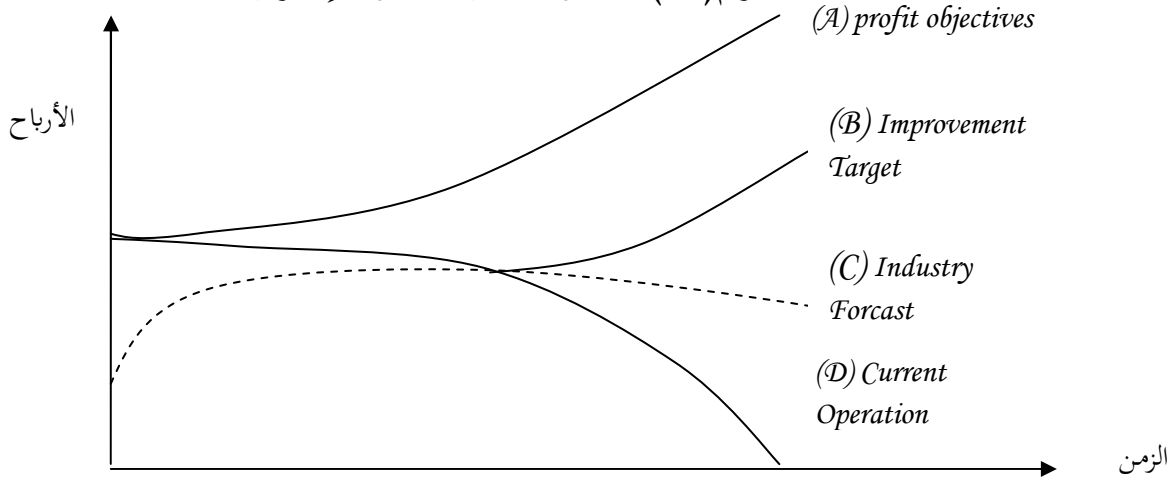
2. التعرف على الإمكانات الحالية للمنظمة و عملياتها و ما تتوقع أن تقوم به.

3.أن تكون الفجوة بين المتوقع و المطلوب تحقيقه قد تم رصدها و تحديدها بدقة بالغة.

4. أن يكون سعي الإدارة بإتجاه البدائل وانتقاء الإستراتيجية الكفيلة في تطبيق البديل الأكثراتفاقا وانسجاما (كخيار استراتيجي)للوصول إلى الهدف المطلوب.

وعليه، فإنّ إتباع هذا الأسلوب يفترض أن يتم كل هدف استراتيجي على حدى من أجل إتمام التحديد الأولي للاستراتيجيات الجديدة الممكنة أو الصيغ الممكنة لتطوير الاستراتيجيات القائمة، وأن الغاية الأساسية من ذلك هي العمل قدر المستطاع على إغلاق الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى حدّ ممكن. و يوضح الشّكل التالي أسلوب تحليل الفجوة الإستراتيجية:

الشكل رقم(20) : أسلوب تحليل الفجوة الإستراتيجية



المصدر:عداي الحسيني فلاح الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 260.

و تمثل المنحنيات الواردة فيه ما يأتي:

* **المنحنى $\mathcal{A}$**:يمثل المقياس الذي يقيس الأهداف المراد تحقيقها من قبل المنظمة.

* **المنحنى $\mathcal{D}$**: يمثل المقياس لما تتوقع المنظمة أن تحققه من خلال عملياتها الجارية على افتراض عدم قياسها بأية تغيرات إستراتيجية أساسية.

و مما تجدر ملاحظته في ضوء هذه الحالة (أي التوقع الذي تصل إليه في الحالة ($\mathcal{D}$))، فإن المنظمة ستقوم بإجراء تقييم لوضعها، و ما سيفرز التقييم من معطيات، ستمثل قاعدة من المعلومات التي يمكن من خلالها إعداد المنحنيات (Cو B).

***المنحنى $\mathcal{B}$:** يمثّل أثر التحسينات على الأرباح، وكذلك يوضح المدى الذي يتحرك به المنحنى $\mathcal{D}$ باتجاه المنحنى $\mathcal{A}$، و هنا تحدث عملية الغلق الجزئي للفجوة. و هناك طريقة واحدة تجعل المنحنى $\mathcal{B}$ واقعيا و هي عندما يؤخذ المنحنى C بعين الاعتبار، أي عندما ندخل تجاه الصناعة أو القطاع الذي يعبّر عنه مقدار عوائد المنظمة المتمثلة هنا (بأرباحها) والتي يكون أساس احتسابها هو معدلات العوائد الصناعية بدلا من تنبؤاتها الفردية.

إنّ الفجوة بين ($\mathcal{A}$ و $\mathcal{B}$) هي الفجوة الإستراتيجية، و هذه المساحة التي يجب على الفريق الاستراتيجي أن يوليها الاهتمام الكافي، و قد يتم غلقها عند اعتماد المنظمة لإستراتيجية جديدة، و بذلك فإنّه في هذه المرحلة يتم العمل على مواءمة الإمكانات مع مستوى الطموح، وذلك باختيار البديل الأنسب من مجموعة البدائل، و الذي سيتم إقراره بتحديد إستراتيجية أو مجموعة استراتيجيات اعتمادا على حسن تعبئة و توجيه الموارد، بحيث تحقق أقصى مدى في الهدف المرغوب. و لا بدّ من الإشارة إلى أنّ هذه العملية يفترض أن تكون مستمرة ، وعلى إدارة المنظمة أن تكون متحفزة لتقليص الفجوة أوردمها بشكل نهائي، وقد يكون من الصعب أن تحقق المنظمة أهدافها دون توجيه الاهتمام نحو هذا الموضوع، وعليه فإن تقليص الفجوة يجب أن يكون بمثابة هدف على درجة من الأهمية يتوجب على الإدارة العليا للمنظمة أن تحققه.

وعليه، يمكن القول أن تحليل الفجوة الإستراتيجية مهم جدا للمنظمة، ذلك أنها تمكّن المنظمة من معرفة مصدر الخلل والانحراف، فمن الممكن أن يكون الخلل في الإستراتيجية المتبعة والتي تتأثر بمجموعة من التغيرات الخارجية و التي تتطلب عندئذ دراسة التغيرات و درجة تأثيرها و العمل على إختيار البديل الاستراتيجي المناسب، أو يمكن أن تكون داخلية راجعة للمستويات المنخفضة في القيام بالأعمال، وهنا يستوجب على المنظمة تحسين مستويات الأداء.

ثانيا : قواعد جسر الهوة بين الإستراتيجية و الأداء

لا يقل إدراك الفجوة بين الإستراتيجية والأداء أهمية عن قدرة غالبية المنظمات على جسرها. فقد وجدت منظمات عديدة ذات أداء متميز طرقا أفضل للاستفادة من استراتيجياتها. فبدلا من أن تركزعلى تحسين تخطيطها وتنفيذ عملياتها كل على حدى، من أجل جسر هذه الهوة، فإنّها تعمل

من ناحيتي المعادلة، وترفع معايير كل من التخطيط والتنفيذ في آن واحد، وتؤسّس روابط واضحة بين الاثنين.

هناك قواعد تمكّن المنظمات من التقييم الايجابي في مجال أوجه النقص في الأداء ، وتحدد ما إذا كان هذا الضعف نابعا من الإستراتيجية أو الخطة أو التنفيذ أوعدم قدرة العاملين. قد تبدو هذه القواعد بسيطة وواضحة ولكنها عند التمعن فيها بصوره شاملة، يمكن أن تحوّل إستراتيجية المنظمة وقدراتها إلى نتائج ايجابية[1].

القاعدة الأولى : حافظ على بساطة الإستراتيجية ووضوحها

في بعض المنظمات يتم الخلط بين الإستراتيجية والرؤية، لذا يصعب توصيلها أو ترجمتها إلى أعمال، ومن ثم يحدث عجز المستويات الدنيا من الموظفين عن وضع خطط قابله للتنفيذ. إذ أنّه لا يمكن تحديد حلقة الاتصال بين الأداء والإستراتيجية، لأنّ الإستراتيجية بحد ذاتها ليست بدرجة كافية من الوضوح، و لحل المشكلة يجب على هذه المنظمات صياغة الإستراتيجية بلغة واضحة و التي تحدد خطوط سيرها.

القاعدة الثانية : ناقش توزيع الموارد في وقت مبكر

بإمكان المنظمات أن تعّد توقعات أكثر واقعية وخططا أكثر قابلية للتنفيذ، إذا ناقشت بصراحة ووضوح مستوى وتوقيت استخدام الموارد الأساسية. إذ ينبغي أن تركّز هذه المناقشة على الإجراءات الواجب على المنظمة اتخاذها من أجل تنفيذ إستراتيجية كل وحدة عمل فيها. هنا تطفو على السطح بعض الأسئلة بالغة الأهمية، مثل : كم من الوقت يستغرقه تغييرأنماط الشراء من قبل العملاء ؟ ما هو مدى سرعة استخدام المنظمة لقوة مبيعاتها الجديدة ؟ وما هي سرعة استجابة المنظمات للمنافسة ؟ هذه أسئلة صعبة، ولكن الإجابة عليها تجعل التّوقعات والخطط المواكبة لها أكثر جدوى، إذ أنّ التّقييم المبكّر للاحتياجات من الموارد يثري المناقشات حول اتجاهات السوق والقوى المحركة لها، ويرتقى بجودة الخطة الإستراتيجية ويجعلها أكثر قابلية للتنفيذ.

القاعدة الثالثة: عرف الأوليات تعريفا واضحا

ينبغي على المدراء أن يتخذوا وينفّذوا الآلاف من القرارات التشغيلية من أجل الوصول إلى إستراتيجية ناجحة. ولكن ليست كل هذه القرارات هي بنفس القدر من الأهمية. وفى غالبية الأحوال يجب اتخاذ عدد من الخطوات الرئيسية في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة، من أجل تلبية

[1]. تحويل إستراتيجية عظيمة إلى أداء عظيم، [على الخط]، متاح على ❹⓺❽❾❸❸❸،تاريخ التحميل 2010/01/15.

متطلبات الأداء التي تقتضيها الخطة . فالمنظمات القائدة تحدد أولوياتها بوضوح لكي يكون كل مدير تنفيذي واعيا جدا بالاتجاه الذي ينبغي أن يوجه إليه جهوده.

القاعدة الرابعة : راقب الأداء باستمرار:

يدرك التنفيذيون الذين يتابعون المستجدات ما إذا كان المشروع يتطلب موارد كثيرة أو قليلة، فهم يكتسبون هذه القدرة تدريجيا مع مرور الزمن، وذلك عن طريق التجربة والخطأ. فهم يراقبون باستمرار كيفية استخدام مواردهم، كما يراقبون النتائج في ضوء الخطة، ويستخدمون المعلومات المرتدة من اجل إعادة تحديد افتراضات التخطيط وإعادة توزيع الموارد . إذ تسمح المعلومات في وقتها الحقيقي للإدارة بأن تحدد وتصحح الأخطاء في الخطة، وتزيل نواحي العجز في تنفيذها. وتتسم الرّقابة المستمرة على الأداء بأهمية خاصة في البيئة سريعة التّقلب، حيث يمكن للأحداث الخارجة عن السيطرة أن تجعل الخطة غير ملائمة. لذا يجب على إدارة المنظمة عقد اجتماعات دورية لاستعراض أداء المنظمة، ومتابعة نتائج العمل مقارنة بخططها متعددة السنوات فضلا عن متابعة استخدام الموارد كمؤشر رئيسي لمدة تنفيذ الخطة.وبذلك يمكن للفريق أن يجرى تصحيحا للمسار دوريا عوضا عن الانتظار إلى حين صدور النتائج الفعلية.

القاعدة الخامسة : كافئ القدرة على التنفيذ واعمل على تنميتها:

لا تكون هذه القواعد السابقة كاملة بدون أن تأخذ المنظمات في الاعتبار تحفيز موظفيها وتنمية قدراتهم، فلا توجد أيّة عملية في نهاية الأمر أكثر أهمية من الأفراد الذين يعملون على تنفيذها. ومع أنّ الارتقاء بقدرات القوى العاملة بالمنظمة ليس بالمهمة السهلة، ويستغرق تحقيقه في كثير من الأحيان سنوات طويلة.

يقول أحد مدراء البنك باركليز:" لا شيء أكثر أهمية من ضمان استخدام البنك لعاملين ممتازين، فالتكاليف الخفيّة لسوء قرارات الاستخدام تكاليف باهظة، لذلك يوجّه بنكنا كل اهتمامه لاستخدام أفضل للعناصر الموجودة عوضا عن مضاعفة عدد العاملين . ولدى باركليز برامج مبتكرة للمرتبات ولا يُعاقب المسئولون إذا دخلت منظمته سوقا ذي عوائد أقل. وهو حريص على الوفاء بوعوده وتقديم مكافأة عادلة ومناسبة حرصا على بقاء موظفيه الممتازين في خدمته."

حيث تركّز المنظمات عالية الأداء اهتمامها على تنمية قدرات العاملين وتؤكد على مكافأة العاملين الموهوبين على أدائهم المتفوق، وتعزيز القيم الجوهرية للعميل، وتسليم عجلة القيادة للأكثر خبرة وكفاءة وتشجيع عمل الفريق والنّزاهة؛ إن هذه السمات ضرورية لكي تكتسب المنظمة مهارة في التنفيذ.

إنّ لجسر الهوة بين الإستراتيجية والأداء ثمار وفيرة، تتمثل في زيادة أداء غالبية المنظمات

ما بين 60% و 100%. فالمنظمات التي توجد روابط وثيقة بين استراتيجياتها وخططها غالبا ما تتحول إستراتيجيتها إلى أداء عظيم، يعزّز ثقة قادتها بقدراتهم ورغبتهم في توسيع نطاق الالتزامات، الذي يولِّد روحا جديدة في المنظمات الكبيرة. وتتم مكافأة المدراء الذين يوفون بالتزاماتهم إما ماليا أو بترقيتهم، ممّا يعزز السلوك المطلوب لتقدّم أيّة منظمة، ويترتب على ذلك ظهورثقافة الارتقاء في الأداء الذي يمنح المنظمة ثقة المستثمرين، ويرفع بالتّالي أسعار أسهمها، ويعزز مكانتها وشهرتها وقدرتها على منافسة المنظمات الأخرى.

المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين كعملية مهمة في المنظمة

إن النّظرة المعاصرة لأداء المنظمات، أيّا كانت طبيعتها وحجمها، تقوم على فكرة بسيطة مفادها أنّ هذا الأداء يحركه و يشكّله العنصر البشري، و بعد أن تعرضنا في المبحث الثّالث لمصادر الأداء في المنظمة، وجدنا أنّ العنصر البشري هو أهّم مصادر الأداء في المنظمة، باعتبار الفرد هو أهم مواردها على الإطلاق، إذ لا معنى للموارد الأخرى سواء كانت مالية، تكنولوجية أو تنظيمية إذا غاب عنها أداء العنصر البشري، سواء في المستوى الإداري أو التنفيذي.

تزداد قدرة المنظمة على الاستمرار و البقاء و التطور لتحقيق رسالتها و أهدافها العامة، من خلال حسن استغلال لمواردها خاصة منها المورد البشري، وتعتبر عملية تقييم الأداء من الوسائل الهامة التي من خلالها يتم الحصول على المعلومات المرتدة، التي تعكس مستوى استخدام الموارد البشرية في المنظمة، والتي تمّ الحصول عليها من خلال عملية الاستقطاب التي تقوم بها المنظمة استنادا إلى وظيفة التخطيط للموارد البشرية، و بحكم أن هذه الأخيرة ترتبط بوظائف إدارة الموارد البشرية، و التي منها تقييم أداء العاملين ارتأينا التطرق إلى هذه النقطة، لأن المنظمات الهادفة إلى اضطراد زيادة إنتاجيتها و دعم موقفها التنافسي، يجب عليها تصميم و إنشاء نظام فعّال، لتقييم أداء الأفراد العاملين بما يضمن التدفق المستمر للمعلومات المرتّدة قصد التّدقيق في استيعاب العاملين للأهداف المسطرة و تصويب أدائهم تجاهها.

1. مفهوم تقييم أداء العاملين:

قبل التّطرق إلى مفهوم تقييم أداء العاملين ، يجدر بنا الإشارة أولا إلى مفهوم أداء العاملين، إذ يشير هذا الأخير إلى " درجة إتمام و انجاز المهام المكونة لوظيفته، و هو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة"[1]

[1]. راوية حسن ، مرجع سبق ذكره، ص 215.

أما فيما يخص تقييم أداء العاملين فيقصد به: "دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم،وملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل، و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النّمو والتّقدّم للفرد في المستقبل، وتحمّله لمسؤوليات أكثر، أوترقيته لوظيفة أخرى"[1]، كما يشير أيضا إلى الإجراء الذي يستهدف تقييم نتائج الأفراد بغرض معرفة مدى صلاحيتهم للقيام بمهام الوظائف التي يشغلونها، و مستوى أدائهم لواجباتهم، و مدى الإستفادة من برامج التدريب و تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد، و درجة تعاونهم مع زملائهم ورؤسائهم و سلوكهم نحو المتعاملين معهم، و كذلك التّعرف على توافر القدرات لديهم لشغل وظائف أعلى في المنظمة. كما يمكن النّظر إليه على أنه عبارة عن " تقييم دوري بين مستوى أداء الفرد و نوع سلوكه، مقارنة مع مهمّات وواجبات الوظيفة المناطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب القوّة و تدعيمها و تحديد جوانب الضعف و معالجتها لدى الفرد"[2]

و لعملية تقييم الأداء مجموعة من الخصائص و المميزات، تتمثل في العمليات التالية:[3]

* **عملية إدارية منتظمة:** يقصد بالانتظام كونه نشاطا منّظما، لا يتم بصورة عشوائية بل ينتظر من عملية التقييم لأداء العاملين إعطاء نتائج حقيقية، لها دلالات على مستوى أداء العامل، وهذا لا يتم إلا بتوافر معايير محددة للأداء، تتجسد في نماذج تقييم تتلاءم مع طبيعة المنظمة، و يجب توافر أيضا إجراءات و قواعد قانونية محددة و متفق عليها لفترة زمنية معينة.

***عملية دورية و مستمرة:** إنّ عملية تقييم الأداء تبدأ مع بداية النّشاط وتستمر باستمرارها، وغالبا ما يتم تنفيذها بصورة دورية حسب طبيعة العمل في المنظمة، لتمكّن من مدّ الإدارة و العمال بتغذية مرتدة للمعلومات التي ترشدهم حول سير العمل والنتائج المحققة خلال فترة محددة، كما توجههم لأسباب الضعف و القوة التي تمر بها عملية الأداء.

* **عملية تطويرية و هادفة:** تعّد عملية تقييم الأداء وسيلة لتحسين النّوعية في تنمية العنصر البشري، من خلال تحسين البرامج التي تقدمها إدارة الموارد البشرية للمنظمة. فعملية التّقييم تكشف عن مدى كفاءة و فعالية أداء العاملين لمعرفة نتائج الأداء الفعلية، المترجمة بصدق لمدى إنجاز العاملين للأعمال الحالية الموكلة إليهم، و كذا سلوكهم و تصرفاتهم، إلى جانب قدراتهم وإمكانياتهم الشخصية. إذ يترتب على نتائج التقييم قرارات إدارية هامة تعود بالنّفع على المنظمة كونها تدعم

---

[1]. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الداء الجامعية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2004، ص 285.

[3]. محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الاولى، 2007، ص 229.

[4]. نور الدين شتوفي، مرجع سبق ذكره، ص 20-21.

الخطط الإستراتيجية الهادفة إلى تنمية العنصر البشري تنمية مبدعة، تضمن مستوى من الرّضا الوظيفي يجعله يفجّر طاقاته الكامنة.

* **عملية مراقبة إدارية:** كثيرا ما ترتبط عملية تقييم الأداء بالمراقبة، لكنها ليست بالمراقبة ذاتها بل هي جزء مهم من المراقبة الكلية للمنظمة، فالغاية من عملية التقييم هي تحديد المشكلة التي قد تعترض أداء المنظمة، و في هذا الإطار يشير بعض الباحثين لعملية تقييم الأداء على أنها شكل من أشكال الرقابة الإدارية، بقولهم عند تعريف الرقابة الإدارية على أنّها "عملية التأكد من انجاز ما كان يجب انجازه و اكتشاف الانحرافات في حالة عدم انجازه" [1]

* **عملية قياس و مقارنة:** إنّ عملية تقييم الأداء تعَدّ بمثابة التّأكد من مدى قيام العاملين بالوظائف و المهام المسندة إليهم ومدى تحقيقهم للأهداف المحددة لهم، فالوقوف على مستوى الأداء يتطلب أداة للقياس، متمثلة في معايير تكون صالحة للتعبير عن كل الجوانب المتداخلة في إنجاز الأعمال وتمكّن من الحكم على درجة انجاز العاملين في مرحلة زمنية معينة مقارنة بالأهداف المحددة. هذه المقاييس تتسم بالوضوح والدقة والبساطة.

2. أهمية تقييم أداء العاملين بالنسبة للمنظمة

إنّ وجود نظام لتقييم أداء العاملين في المنظمة يعدّ بالنسبة لها ضرورة ملحّة، لما يحققه لها من فوائد تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية لها. و تتجلى هذه الأهمية كذلك بالنسبة للمنظمة في الجوانب التالية:

* **توجيه سياسات وبرامج تسيير العاملين:** يمكن تقييم الأداء من اكتشاف الخلل في السياسات والبرامج الجاري بها العمل في إدارة الموارد البشرية، كبرامج التدريب والتّرقية أو أنظمة الأجوروالحوافز، كما يفيد في تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة، وبالتالي يساهم في تصميم التخطيط الاستراتيجي لها كونه مصدرا و نظاما معلوماتيا، يكشف عن مدى مساهمة العنصر البشري في عملية التخطيط و تنفيذ السياسات و البرامج المتعلقة بالعاملين.

***الكشف عن فجوة الأداء:** تتضح أهمية تقييم الأداء في كونها تكشف عن مدى مساهمة العاملين في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة كونها مطابقة للأهداف الخاصة بالعاملين، لذا فان تقييم الأداء يعكس درجة الكفاءة الإنتاجية للعاملين، ومقدار التناقض أو التطابق بين الأهداف العامة للمنظمة و الخاصة بالعاملين، و درجة انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف (فجوة الأداء).

* **قياس كفاءة العنصر البشري:** تزداد قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار والتّطور بتحقيق أهدافها من خلال حسن استغلالها للإمكانيات المادية منها و البشرية. و يعتبر تقييم الأداء وسيلة

[1]. نور الدين شتوفي، مرجع سبق ذكره، ص 21..

هامة في قياس كفاءة و فعالية الاستخدام للعنصر البشري في المنظمة، من خلال الحصول على المعلومات المرتدة من التغذية العكسية التي تعكس مستوى استخدام العنصر البشري بالمنظمة وتوضيح جوانب القوة في أدائه والجوانب القابلة للتحسن مستقبلا .

* **تحقيق الموضوعية في إدارة الموارد البشرية:**تعدّ عملية تقييم أداء العاملين كمرشد لإجراء تغييرات في وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل منطقي وسليم وذلك لضمان الموضوعية و العدالة بين جميع العاملين في المنظمة، لأنّ كل عامل ينال ما يستحق من ترقية أوعلاوة على أساس جهده وكفاءته في العمل تطبيقا لمبدأ أن كل العاملين في المنظمة أمام القانون الداخلي سواء، وهذا ما يكفل للمنظمة الموضوعية في تنفيذ البرامج الخاصة بتنمية شؤون العاملين.

***الكشف عن مشاكل التسيير:** تلعب عملية تقييم الأداء دورا فعّالا في الكشف عن بعض المشاكل والعيوب الإدارية والتنظيمية، الناتجة عن وجود تناقضات وصراعات بين المستويات الإدارية، التي تقف عقبة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ولا يكون للعاملين دخل فيها. فقد تكون أسباب انخفاض كفاءة و فعالية أداء العمل نتيجة عيوب تنظيمية تعيق عملية الاستفادة من طاقات العاملين وإمكانياتهم الإبداعية، مثل عدم تحديد الاختصاصات بوضوح و دقة لكل عامل عند كل منصب عمل يشغله وعدم توزيع الأعباء والمسؤوليات توزيعا متناسبا بين العاملين، مما ينعكس على مستوى أدائهم. إن كشف مثل هذه العيوب والنقائص،الإدارية منها والتنظيمية، تتيح الفرصة للمنظمة أن توجّه جهودها إلى إصلاح و تطوير تلك النواحي، مما ينعكس على أداء العاملين، كما يمكن من خلال نتائج التقييم معرفة أسباب هذه المشاكل، هل تعود للعمال أنفسهم أم إلى عوامل أخرى داخل المنظمة أم خارجها ؟

* **ملاءمة أداء العامل لمحيط العمل:** تساهم عملية تقييم الأداء في تحسين مستوى أداء العاملين استجابة لمتطلبات إنتاجية العمل التي تستدعي توافر سلوكيات معينة في العاملين خاصة منهم الذين يؤدون الخدمات العامة و باتصال مباشر بالجمهور، الذين يطلب منهم سلوك في الأداء أثناء معاملتهم الجمهور، يحقّق السرعة في أداء الخدمة و اللياقة في المعاملة لتدعيم أواصر التعاون بين العاملين و الجمهور، لكي يعكس ذلك علاقة المنظمة بالجمهور.

ويعمل التقييم على تطوير العلاقة مع المحيط من خلال العمل على كسب العاملين صفات جيدة، مثل الجدارة، والكفاءة، والفعالية في الأداء، والمرونة عند التعامل مع متلقّي الخدمة، بتحديد الاحتياجات التدريبية، و الكشف عن العاملين الذين يحتاجون قدرا أكبر من الإشراف و التوجيه و التدريب، حتى يؤدّوا أعمالهم في نطاق السياسات والبرامج المنتهجة بهدف تحسين كفاءتهم و فعاليتهم وبالتّالي كسب رضاهم.

من خلال تطرقنا لمفهوم وأهمية عملية تقييم أداء العاملين يمكن أن نخلص إلى الأسباب الحقيقية الداعية لقيام المنظمة بعملية التقييم لأداء عمالها من فترة لأخرى، و التي توجزها النقاط التالية: [1]

1. توفر مقياس عادل يجمع بين مؤشرين: فعالية وكفاءة الأداء، والذي يكشف للمنظمة عن مدى نجاحها في إنجاز مهامها .
2. توفير المعلومات لمختلف المستويات الإدارية، مستمدة من حقائق علمية موضوعية تخص المنظمة والتي تغذي عملية التخطيط و الرقابة و اتخاذ القرارات الإدارية.
3. تشخيص وضعية الأداء البشري في المنظمة بتحديد النتائج التي حققها العامل زمنيا من مدة لأخرى، ومكانيا بالنسبة لمؤسسة أخرى.
4. تشجيع المنافسة داخل وخارج المنظمة، بين الأفراد والأقسام والإدارات، وبين المنظمات المنافسة لتحسين مستوى أداء العاملين و أداء المنظمة.
5. الكشف عن تطور المسار المهني والوظيفي للعاملين، وتحديد العاملين الأكفاء وغير الأكفاء، و من ثم اتخاذ القرارات المتعلقة بالتحفيز والتدريب والتوجيه ثم العقاب.
6. ضمان تحقيق الأهداف العامة للمنظمة سواء أكانت:
   أ.متعلقة بالمنظمة من خلال تحسين أداء المشرفين و إنتاجية العمل.
   ب. متعلقة بالعاملين من خلال زيادة مستوى الرضا الوظيفي.
   ج. متعلقة بالمجتمع من خلال تلبية حاجاته من السلع و الخدمات المطلوبة .

3. فوائد تقييم أداء العامل

تكمن فوائد عملية تحديد نتائج تقييم الأداء كونها مصدرا أساسيا لانتقاء المعلومات ذات القيمة في العمل و التي تخدم كلا من العمال و المنظمة والمجتمع، نتيجة قدرتها على كشف مدى التقدم الذي يحدث في محيط العمل والمشاكل التي تواجه عملية أداء العاملين، وبالتالي تدفع بعملية اتخاذ القرار إلى أعلى مستوى من النضج الذي تمكّن من إصدار قرارات مناسبة ترتاح إليها كافة الأطراف المعنية، وتحقق لديهم حالة من الرضا خاصة لدى العمال والمنظمة. مما يسمح لهذه الأخيرة بالحفاظ على الموارد البشرية و العمل على تنميتها باعتبار ذلك أمرًا هاما في إستراتجية

[1]. نور الدين شنوفي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

المنظمة تجاه مواردها البشرية . و يتم تلخيص أهم الفوائد التي يجنيها العمال و المؤسسة من عملية تقييم الأداء فيما يلي:

أ.الفوائد ذات الصلة بالعمال :

تتمثل هذه الفوائد في النقاط التالية:

* توفّر للعامل، عبر التغذية العكسية، المعلومات التي توضح له كيف يمكن أن يمارس عمله في الاتجاه الصحيح الذي يسمح له بتحسين عمله والتراجع عن طريقة أدائه غير المجدية .
* تشعر العامل بروح المسؤولية
* تمكّن من المزج بين مصالح و حاجات و أهداف المؤسسة
* تعطي جرد لنقاط القوة ونقاط الضعف للعاملين فيما يخص ما هو مطلوب منهم أداؤه
* تمكن من وجود أداة علاجية في يد العاملين تدفعهم للتأقلم مع ذواتهم.
* توفر الفرص لوجود اتصالات بين العمال والمستويات الإدارية العليا والرؤساء المشرفين و المساعدين..
* تسمح بالكشف عن عناصر التقييم التي يستعملها العامل و يتميز بها في تحقيق المردودية المرضية .

ب.الفوائد ذات الصلة بالمؤسسة

إنّ نتائج تقييم أداء العاملين تنعكس على المنظمة من عدة جوانب، نذكر منها:

* تُعدّ بمثابة قاعدة تمكّن المنظمة من البحث و التحليل و الدراسة من أجل استثمار العنصر البشري ليكون أكثر فاعلية، إذا ما استغلت في تصميم الخطط والبرامج لإدارة الموارد البشرية.
* تعتبر وسيلة فعالة للمنظمة لتبرير قراراتها المتعلقة بالنقل الإقصاء والتسريح و تخفيض الرتبة، والتعديل في نظام العمل وغيرها.
* تساعد في اتخاذ قرارات الترقية و زيادة الأجور/الرواتب و التعرف على العاملين المجدين لتعويضهم بعوائد عادلة .
* مساعدة الإدارة العامة للمنظمة في تزويدها بالمعلومات عن الكفاءات البشرية المتاحة لديها والتي تسمح لها بمواجهة المنافسة في مجال نشاطها.
* الحكم على مدى صحة إجراءات الانتقاء والتعيين كي تمكّن المنظمة من ضمان الحصول على توليفة من العاملين مؤهلين مستقبلا لتطوير المنظمة.
* معرفة الجوانب الواجب تفعيلها في العنصر البشري و تحسينها من خلال وضع برامج مناسبة للتدريب و التأهيل.

* تمكّن من فحص نوعية التنمية في اختيار وتحليل وتصنيف الوظائف وتسهيل عملية تقييمها.

4. معايير تقييم الأداء

إنّ تقييم الأداء في المنظمة يتطلب وضع معايير للتّقييم، والتي تعتبر مهمة في جميع المستويات، ويتمّ وضعها انطلاقا من رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها، فالمعيار هو" معطية تحدد الكمية التي تقيس الفعالية و الكفاءة لكل أو جزء من عملية أو نظام بالنسبة للهدف المحدد و المقبول في إطار إستراتيجية المنظمة "[1] .أو هي " المستوى المحدد من قبل الإدارة كنموذج لتقييم الأداء و تخدم كنقاط يمكن أن يقارن بها الأداء الفعلي"[2] وهذه المعايير تعبّر عن تفاصيل الأهداف الإستراتيجية و عن مستويات تحقيقها بالشكل الملائم، و لا بدّ أن تحتوي على حدود للسماح بحيث تقبل الانحرافات الواقعة ضمن هذه الحدود. كما يُستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين والمعايير نوعان هما العناصر ومعدلات الأداء.

1.**العناصر**: وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في العامل، وهي تختلف طبقا للفروقات بين الوظائف وما تتحمله من أعباء ومسؤوليات وظروف أداء ، ومثال عليها العوامل التالية:

أ.العوامل المتصلة بالسلوك مثل :

* **التعاون،** حيث يقيّم هذا العنصر درجة التعاون بين العاملين والمتصلين به؛

* **درجة الاعتماد الذاتي:** حيث يقيّم هذا العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى حاجته للمتابعة، ويجب التفرقة بين العامل الجديد والعامل القديم.

* **الحرص على الآلات والأدوات والمواد** :ويقيّم هذا العنصر مدى الحرص على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد.

* **المواظبة:** ويقصد بها مدى المحافظة على مواعيد الحضور والانصراف.

***استعمال وقت الأعمال:** و يقيّم مدى تخصيص وقت العمل لأدائه، فقد يحافظ العامل على مواعيد الحضورو الانصراف، و لكن يستهلك وقته في أمور غير منتجة.

* **السلوك الشخصي:** أي السلوكات والصفات الخُلقية داخل العمل كالصدق، الأمانة، التعاون.

---

[1].قديد فوزية، المورد البشري و تحسين أداء المنظمة، دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية، رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص 40

[2]. عبد اللطيف عبد اللطيف، حنات تركمان، الرقابة الإستراتيجية و أثرها على فعالية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 27، العدد4،2005 ، متاح على:

ب.عوامل متصلة بقدرات العامل ونجد منها:

* **المبادرة:** أي القدرة على إدخال التحسينات والأفكار النافعة، وحل المشاكل التي تواجهه في حدود الإمكانيات المتاحة .

* **الإشراف و التنظيم:** ويقيّم هذا العنصر مقدرة الرئيس أو المشرف على تنظيم العمل بالوحدة.

إنّ وصف الوظائف هي نقطة البداية في تحديد العناصر التي سيتم تقييم أداء الموظف بناءا عليها. وننتهي في هذه النقطة بالقول أنّ هذه العناصر يمكن أن نطلق عليها اسم معيار الجودة، معيار الوقت، معيار التكلفة، ومعيار السلوك.

2.معدلات الأداء: تتعامل معدلات الأداء عادة مع حجم المخرجات، نوعية المخرجات، الزّمن المحدد للإنجاز. و هي عبارة عن مقاييس إما كمية، أو زمنية، أو نوعية، لعمل معين أو مزيج من هذه المقاييس، وتوضع معدلات الأداء على أساس الأداء الجيد أو فوق المتوسط، و ينبغي أن تشتمل على مدى تحقق الأهداف المحددة لهذه المهمة. والهدف عبارة عن نتيجة يراد بها الوصول إليها في زمن محدد بكمية معينة و بمواصفات محددة، و لا بدّ أن يجري تحديد الأهداف بدقة حتى تكون معدلات الأداء المبنية عليه سليمة و واقعية وممكنة التّحقيق. وتمثّل معدلات الأداء في حالة وضعها بشكل جيد أفضل الأسس للتّقييم، إذ أنها تغطّي العديد من الواجبات والمسؤوليات، كما أنها تعكس توقعات المشرف من العامل، فمن الممكن أن تصبح معدلات الأداء، إذا استخدمت مع الأهداف، أساسا كاملا ومتكاملا لتقييم الأداء.

إضافة إلى ذلك فإن معدلات الأداء تمكّن من تحقيق المزايا التالية:

1. تنفيذ العمل حسب الخطة الموضوعة.
2. تطوير الأداء القيادي.
3. الرقي بمستوى أداء الرئيس و المرؤوس و تنمية المهارات.
4. إعلام العامل بمدى تقدمه و الفرص المتاحة أمامه لزيادة التأهيل.
5. إختيار أفضل الطرق لبلوغ النتيجة المرغوبة حسب المعدلات المحددة.
6. إعطاء معنى و قيمة للمجهودات لتحقيق الهدف.
7. تسهيل مهمة الإشراف بالنسبة للقادة لمراقبة أداء مرؤوسيهم.
8. الإحساس بالإنجاز و تعميق الشعور بالتقدّم.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة استخدام العناصر والمعدلات معا قدر الإمكان في عملية تقييم الأداء، لتكون النتائج أكثر دقة، حيث هناك بعض الأعمال يصعب استخدام المعدلات في قياسها والعكس صحيح، بينما هناك أعمال يستحسن استخدام النوعين معا، أي استخدام المعايير في

مقياس مركب، كما تعطي لهذه المعايير أوزان تعبر عن أهميتها النسبية أو علاقتها بأهداف المنظمة.

إنّ وضع المعايير ليس بالأمر السهل، و خاصة عندما يتوفر أمام المنظمة العديد من البدائل و التي عليها أن تختار من بينها، و على الرغم من إختلاف الباحثين بشأن نوعية المعايير التي يجب توفرها عند تقييم الأداء، إلا أنّه يوجد إتفاق على ضرورة توفر العناصر التالية:[1]

1.الثبات:بمعنى الحصول على نتائج متماثلة و متشابهة نتيجة تكرار استخدام المعيار، أي أنّ ثبات المعيار يتضمن جانبين هما الاستقرار والتّوافق، فالاستقرار يعني أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة يتمخّض عنها نفس النتائج أو نتائج متساوية، أما التّوافق فيقصد به أن القياسات المأخوذة في أوقات مختلفة أو بطرق مختلفة تؤدي إلى نتائج متقاربة.

2. المصداقية: بمعنى أن يقيس المعيار الأشياء التي صمّم من أجلها، حيث أن الجوانب التي تحتويها تكون ذات أهمية و ارتباط حقيقي بالكفاءة و الفعالية المطلوبة للأداء.

3. العملية: بمعنى أن يكون المعيار سهل التطبيق، وأن يكون مقبولا وواضحا، وهذا ما يعكس حقيقة الأداء الفعلي للمنظمة.

4. التميّز: و يقصد به مدى قدرة المعيار على التمييز بين المستويات المختلفة للأداء، حيث تبرز أهمية وضرورة أن يتضمن المعيار قدرا مناسبا من التميّز في الحالات التي تكون كفاءات الوحدات والأقسام متقاربة.

5.التكّيف: وذلك مع ثقافة المنظمة، إذ على مقياس تقييم الأداء أن يتوافق مع محيط المنظمة، فلا يستطيع المقياس تحقيق ما يهدف إليه، إلا إذا كان يتوافق مع الحاجة الحقيقية للمنظمة.

6.الصلاحية: يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه معيار الأداء تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة، وحتى يتمتع معيار الأداء بالصلاحية، فإنّه يجب أن يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي، والذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكّن من النجاح في أداء الوظيفة.

7.التحديد : ويقصد به المدى الذي يوفر فيه المعيار المستخدم إرشادات وتوجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم، وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات. فإذا لم يتمكن المعيار من تحديد ما الذي يجب على العامل عمله لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فإنّه يصبح من الصعب عليه تحقيق مثل هذه الأهداف؛ علاوة على ذلك، إذا فشل المعيار في تشخيص المشكلات التي يواجهها العامل في أدائه للوظيفة، فإنه يصبح من غير الممكن للعامل أن يصحح أداءه.

[1].عبد اللطيف عبد اللطيف، حنان تركمان، مرجع يبق ذكره.

8.التوافق الإستراتيجي: ويقصد به المدى الذي تستطيع فيه المنظمة استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق أو الانسجام مع استراتجياتها وغاياتها وأهدافها وثقافتها. فعلى سبيل المثال، إذا كانت المنظمة تركز في ثقافتها أو إستراتيجيتها على خدمة العملاء، فإن نظام تقييم الأداء لديها يجب أن يظهر كيفية ومستوى جودة قيام العاملين بخدمة العملاء، ويؤكد التّوافق الاستراتيجي على حاجة أنظمة تقييم الأداء لتوفير الإرشاد والتوجيه حتى يستطيع العاملون المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي.

خاتمة الفصل الثالث:

يعّد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال، والذي يتمحور حوله وجود المنظمة وبقاؤها وكذا ارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية وتأثيرها المتبادل معه. و تولي المنظمات للأداء أهمية كبيرة، لاعتبارات تتعلق أهمها بكونه محورا مركزيا لتقييم نجاح أو فشل المنظمات في قراراتها وخططها الإستراتيجية.

إن ارتباط الأداء بكل من الكفاءة والفعاليّة والتّنافسية والمردودية والإنتاجية يُصعّب من مهمة المنظمة في تحديد مستوى الأداء الذي تطمح للوصول إليه، و ذلك بناءا على الموارد والإمكانات المتوفرة لها و الأهداف التي ترغب في تحقيقها.

ويتأثر الأداء في المنظمة بكل من إستراتيجية وثقافة المنظمة، ورؤيتها، والبيئة التي تعمل فيها؛ فحدوث أي خلل في هذه العناصر قد يؤثّر سلبا على الأداء الكلي للمنظمة، بمعنى أن هناك علاقة قويّة بين هذه المتغيرات والأداء، حيث أن بقاء المنظمة واستمرارها يعتمد بالدرجة الأولى على تحقيق الانسجام و التّوافق بين هذه المتغيرات.

وباعتبار الأداء دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعناصر التي تؤثّر فيه سلبا أو إيجابا، منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمنظمة التحكم فيه و تعظيم آثاره الإيجابية وتقليص آثاره السلبية، و منها ما هو خارجي لا يمكن التحكم فيه، الأمر الذي يستدعي ضرورة قياس أدائها باعتباره المفتاح الذي يوفر للمنظمة التغذية العكسية حول مجريات سير التّقدم نحو الأهداف،وإذا ما كانت النّتائج تختلف عن الأهداف يكون بمقدور المنظمات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء و إجراء التعديلات اللازمة.

و يشمل قياس الأداء أربع جوانب: الجانب المالي، الذي يُظهر مركزها ووضعيتها المالية؛ وجانب العملاء، الذي يشكل عاملا مهما يجب أخذه بعين الإعتبار لأنه يعكس نجاح المنظمة في المنافسة وبقائها، و تحقيق ذلك يعتمد على جانب العمليات أو الأنشطة الداخلية التي تتميز بها المنظمة عن منافسيها، و من أجل أن تتمّكن المنظمة من التّطور وتحسين عملياتها الداخلية و خدماتها الموجهة للعملاء يأتي جانب التعلم و النمو الذي يأخذ بعين الإعتبار العنصر البشري كعامل أساسي في التطوير و التّعلم التنظيمي، من خلال الإستثمار في الأفراد ذوي المهارات والمستويات العالية، والقدرة على الإبتكار والإبداع.

تمهيد

بعد تطرقنا في القسم النظري من هذا البحث إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالإشكالية الرئيسية، سنحاول من خلال هذا الفصل الوقوف على واقع التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية و تأثيرهما على مستوى الأداء في إحدى المؤسسات الجزائرية. و قد وقع الإختيار على فرع المضدات الحيوية *(Antibiotical)* رائد الصناعة الصيدلانية في الجزائر، و من اجل ذلك قمنا بإجراء تربص ميداني كان الغرض منه جمع المعطيات التي تخدم الموضوع و ذلك بـ:

- الرجوع إلى الوثائق الداخلية للفرع.
- برمجة لقاءات مع مسؤولي إدارة الموارد البشرية.
- إعداد استبيان من أجل معرفة مدى توفر مبدأ التخطيط الإستراتيجي و عملية تخطيط الموارد البشرية.

و بناء على ما سبق ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: نبذة عن مجمع صيدال و فرع أنتيبيوتيكال.

المبحث الثاني: الدراسة التحليلية لفرع *Antibiotical*.

المبحث الثالث: بيان و تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: نبذة عن مجمع صيدال و فرع أنتيبيوتيكال

يعدّ مجمع صيدال أحد أهّم المؤسسات العمومية التي يعتمد عليها الإقتصاد الوطني نظرا للمكانة التي يحظى بها في السّوق المحلي، و كذا اختراق منتجاته الأسواق العالمية، كما يعتبر فرع أنتيبيونيكال – محل الدراسة– أحد أهم فروعه و المتخصص أساسا في إنتاج المضادات الحيوية و الأدوية البينيسيلينية وغير البينيسيلينية. وسنتناول في هذا المبحث نشأة و تطور مجمع صيدال و كافة فروعه.

المطلب الأول: تقديم مجمع صيدال

لقد مرّ مجمع صيدال بمرحلتين حسب النّظام الإقتصادي الذي كان سائدا في الجزائر، ففي مرحلة الإقتصاد المخطط اهتم مجمع صيدال بالجانب الكمي، و لم يول العناية الكافية لنوعية ووجودة منتجاته التّي كانت بعيدة عن جودة المنتجات الأجنبية، حيث تمثلت مهمته في إنتاج منتجات تامة الصنع، أمّا في مرحلة إقتصاد السّوق فقد تبنى مجمع صيدال مجموعة من الاستراتيجيات بهدف الرفع من مستوى نوعية وجودة منتجاته والعمل على تنمية حصته السوقية و اختراق السوق العالمية.

أولا: نشأة الصيدلية المركزية و تطورها

تم إنشاء الصيدلة المركزية الجزائرية *la Pharmacie Centrale Algérienne –PCA-* في سنة *1969*و تمّ المصادقة على قانونها الأساسي بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم *77– 6* المؤرخ في *1977/01/23*.

أما في ما يخص النّشاط الانتاجي لهذه المؤسسة العمومية، فقد كان يقتصر على إنتاج بعض الأدوية بسيطة التّركيب، وهذا بعد إنشاء وحدة للإنتاج بالحراش سنة *1971* واسترجاع تدريجي، ثم تأميم وحدتي الإنتاج" بيوتيك *Biotic*" و" فارمال*pharmal*" بنسبة *51*% سنة *1971*، ثم *100*% سنة *1977* الموروثتين عن المستعمر الفرنسي.

ثانيا: التعريف بمجمع صيدال

تمّ إنشاء المؤسسة الوطنية للمنتجات الصيدلانية بمقتضى المرسوم *82/161* المؤرخ في *1982/04/27*، غير أنها قبل أن تصبح كذلك مرت بالمراحل التالية:[1]

[1] الوثائق و الأرشسف الإداري لمؤسسة صيدال.

1984/06/16: أصبحت وزارة الطاقة والصناعات الكيمياوية و البيتروكيمياوية وصية على نشاطات المؤسسة بموجب مرسوم رقم *84/151* بعدما كانت هذه الاخيرة تمارس نشاطاتها تحت وصية وزارة الصحة العمومية.

1985/04/13: سميت المؤسسة بـ " المؤسسة الوطنية الصيدلانية" برمز صيدال.

سنة *1987*: اتخذت من مدينة المدية مقرها الاجتماعي، وضمت إليها وحداتBiotic و *pharmal* و مركب المدية، حيث كانت مكلفة بإنتاج المضادات الحيوية.

فيفري *1989*: أصبحت مؤسسة عمومية ذاتية التسيير بتطبيق سياسية استقلالية المؤسسات.

سنة *1993*: تحولت إلى مؤسسة وطنية ذات أسهم.

فيفري*1996*: أصبحت المؤسسة بموجب إعادة الهيكلة الصناعية تحت وصاية الشركة القابضة العمومية كيمياء– صيدلة.

بداية *1997*: تم تقييم المؤسسة بتشخيصها داخليا و خارجيا.

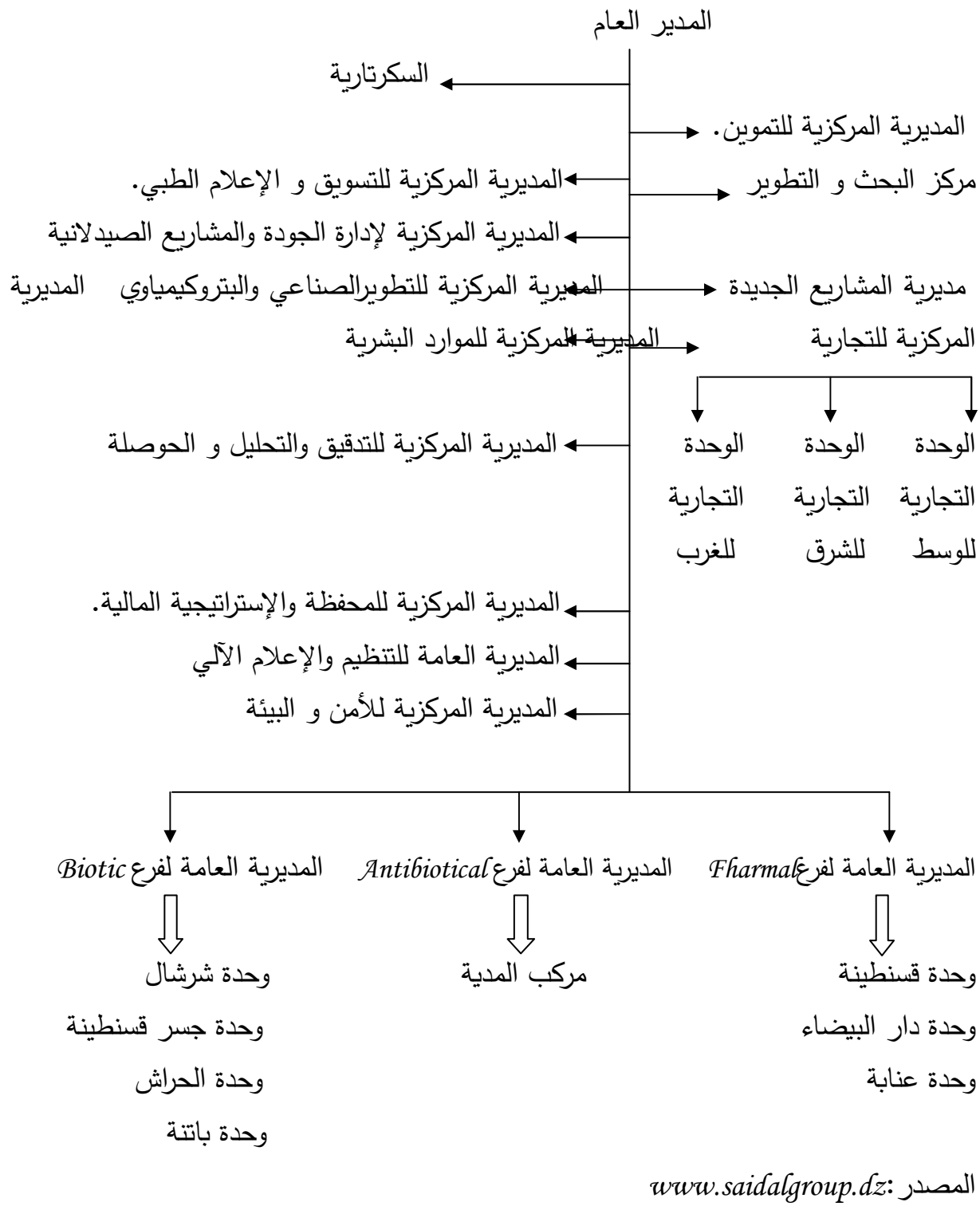
1998/02/02: ظهرت المؤسسة بحلّة جديدة و اتخذت شكلا جديدا يتمثل في مجموعة اقتصادية مكونة من فروع تتمتع بإدارة مستقلة و تخضع لقرارات المجمع الأم، أي نشأة مجمع صيدال الصناعي.

1999/07/17: تم إدراج مجمع صيدال في بورصة الجزائر بتأشيرة خاصة منحت له من طرف لجنة تنظيم عمليات البورصة و مراقبتها *(COSOB)* رقم *04 /98* و المؤرخ في *1998/12/24*.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال

يتكون مجمع صيدال من العديد من المديريات و الفروع على المستوى الوطني، والتّي تتكامل و تتناسق فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف العامة للمجمع. والشّكل التّالي يظهر الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال.

الشكل رقم (*21*): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر :*www.saidalgroup.dz*

رابعا: الفروع المكونة للمجمع: يتكون مجمع صيدال من ثلاث فروع أساسية و هي:

1. فرع انتيبيوتيكال *Antibiotical*

وهو الفرع الذي يتواجد بولاية المدية،والذي يختص بصناعة المضادات الحيوية البينيسيلينية و غير البينيسيلينية، و سنتطرق إليه بالتفصيل كونه حقل الدراسة.

2. فرع فارمال *Pharmal*

يتواجد مقره في منطقة واد السمار بالدار البيضاء – الجزائر العاصمة – و يتميز هذا الفرع بأكثر من *37* سنة في المجال الصيدلاني، و رقم أعماله مرتفع وهو مجهز بأحدث الوسائل و التجهيزات الكيمياوية، و أنشأ في *1998/02/02*، و يتكون من ثلاث وحدات للإنتاج:[1]

أ. ***وحدة قسنطينة:*** تمّ تحويلها إلى فرع *pharmal* بعد حلّ مؤسسة *Ecopham* بتاريخ *1977/12/31*، وهي تقع في المنطقة الصناعية بقسنطينة، يحتوي على ورشتين لمحاليل الشرب *(Sirop)* بطاقة إنتاجية تقدر بـ *5* ملايين وحدة ، كما يضم مصنع للأنسولين بطاقة إنتاجية تقدّر بـ *3.5* مليون وحدة و تحتوي أيضا على مخبر لمراقبة الجودة.

ب.وحدة الدار البيضاء: وهي أقدم وحدات الفرع والتي تعود نشأتها الى سنة *1958*، حيث كانت تابعة للمخبرالفرنسي *Lazab* قبل تأميمها، تقوم بإنتاج تشكيلة واسعة من الأدوية بأشكال جالينوسية مختلفة وبطاقة إنتاجية تفوق *40* مليون وحدة وتحتوي على مخبر لمراقبة الجودة و التحليل الفيزيولوجي و المكروبيولوجي.

ج.وحدة عنابة: مختصة في صناعة الصيغ الجافة (أقراص و حبيبات) بطاقة إنتاجية تفوق *7* ملايين وحدة.

***3*– فرع بيوتيك:** يتواجد مقره بالمحمدية – الجزائر العاصمة – حيث يتمتع هذا الفرع بخبرة و معرفة كبيرتين في الصناعة الصيدلانية وهو يتوفر على معدات حديثة مما سمح له بعرض تشكيلة واسعة من الأدوية، ويحتوي هذا الفرع على *4* وحدات للانتاج و هي:[2]

أ.وحدة الحراش: يضم *4* ورشات: للأشربة (*Sirop*)، المحاليل، الأقراص والكبسولات و المراهم. تقدر طاقته الإنتاجية بـ *20* مليون وحدة، ويحتوي على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحليل الفيزيولوجية والتسيير التقني.

ب.وحدة جسر قسنطينة: تقدّر طاقتها الإنتاجية بـ *18* مليون وحدة، و هي المنتج الوحيد للمحاليل الكثيفة *(Solutes Massifs)* ، وتتكون من قسمين: الأول لصناعة الصيغ الغالينية (

[1] .www.saidalgroup.dz/filial-pharmal.asP ?siège=PHARMAL.
[2]. www.saidalgroup.dz/filial-pharmal.asP ?siège=BIOTIC.

أنبولات، أقراص، حبوب)، أما الثّاني فيعتمد على تكنولوجيا حديثة لإنتاج المحاليل المكثفة. وتحتوي هذه الوحدة على مخبر لمراقبة الجودة المكلف بالتّحليل الفيزيوكيمياوي و معالجة السّموم.

ج.وحدة شرشال: يقع بمنطقة "واد بلاج" بشرشال، تقّدر طاقتها الانتاجية بـ *200700* وحدة و تتكون من *03* ورشات للانتاج و هي:

- ورشة لانتاج الأشربة(*Sirop*).
- ورشة لانتاج الصيغ الجافة(الأقراص، الحبوب،أكياس المساحيق، الكبسولات).
- مركز تنقية الدم على ثلاث أشكال (حمضي، قاعدي، أسيتاتي).

كما يحتوي على مخبر للمراقبة الفيزيوكيمياوية، الميكروبيولوجية، و السموم الصيدلانية.

د. وحدة باتنة: أنشات بغرض تغطية الجهة الشرقية للوطن، يقدر انتاجها بـ *14* مليون وحدة سنويا، وتتكون من *04* ورشات لإنتاج الأشربة، الأقراص، المراهم، التحميلات.

المطلب الثاني: تقديم فرع أنتيبيوتيكال

أولا: التعريف بفرع أنتيبيوتيكال:

يعتبر فرع أنتيبيوتيكال من أهم المشاريع في مجال الصناعة الصيدلانية على المستوى الوطني والإفريقي، وهو مؤسسة عمومية إقتصادية. يقع الفرع على بعد *150* كلم جنوب العاصمة و *15*كلم عن مقرولاية المدية، و يتربع على مساحة *25* هكتار، وبعد إعادة هيكلة المؤسسة العمومية الاقتصادية صيدال تحوّل اسمه من مركب إلى فرع المضادات الحيوية التّابع لمجمع صيدال، و قد دخل بصفة رسمية في استقلالية التسيير في *1989/02/02*.

يتوفر الفرع على:

- بنايتين لإنتاج المنتجات التامة الصنع ذات تخصص صيدلاني الأول للمنتجات البينيسيلينية، والثّانية للمنتجات غير البينيسيلينية.
- مقر آخر لإنتاج المواد الأولية بالتجزئة عن طريق التركيب الكيميائي انطلاقا من المنتجات المخمرة.
- بناية لإنتاج المنتجات المخمرة باستعمال طريقة التجزئة.
- وحدة إنتاج لوازم التهيئة و التغليف.
- مطبعة عامة لمختلف وظائف التعبئة و التغليف.

و فيما يلي عرض موجز لأهم خطوات إنشاء هذا الفرع:

جوان *1972*: تم عرض مناقصة دولية بشان مشروع انجاز مركب المضادات الحيوية،ولقد وقع الاختيار على مؤسسة *(CTIP)* الايطالية.

***05*ماي*1977*:**تم التوقيع على عقد الانجاز بين الجزائر و المؤسسة الايطالية.

***30* جوان *1977*:** تسلمت *(CTIP)* المشروع.

12 **مارس *1978*:** بداية الأعمال، ودامت مدة الانجاز *50* شهرا، وقد قامت *CTIP* بالإستعانة بالمؤسسات التالية:

* المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز *sonalgaz* .
* المؤسسة الوطنية للصناعة الكيميائية *SNIC*.
* مؤسسة تطوير الصناعات الكيمياوية *EDIC*.
* بعض المؤسسات الأجنبية مثل:*SQUIP* الامريكية و مؤسسة *Siemasud*.

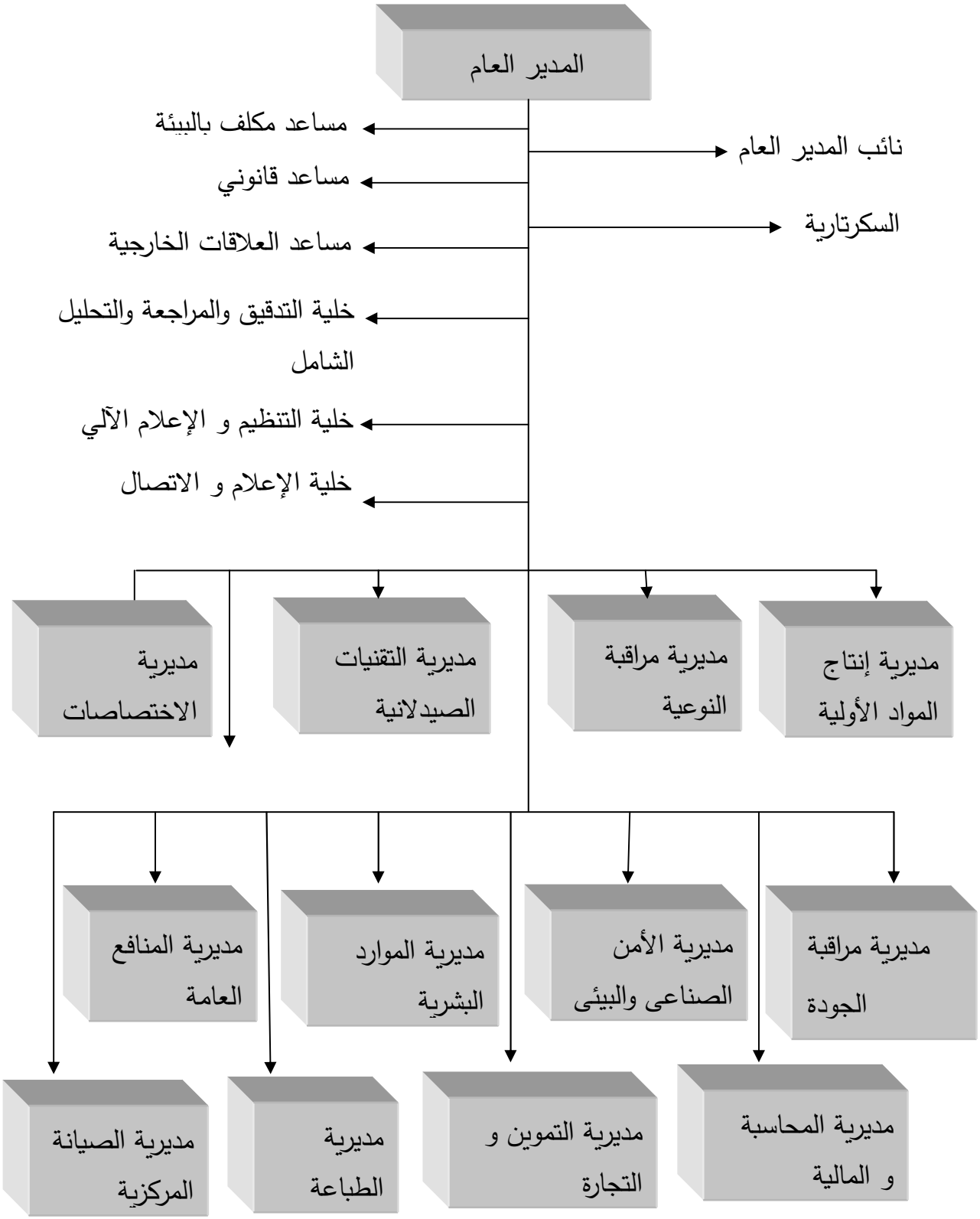
12 **مارس *1982*:** تسلمت الجزائر المشروع لتشرف عليه المؤسسة الوطنية للصناعة الكيمياوية *(EDIC)* للاستغلال، حيث كانت تنتج مختلف المواد الكيميائية كالطلاء.

سنة *1987*: بدأ تشغيله من قبل مؤسسة صيدال وباسم أنتيبيوتيكال في إنتاج المضادات الحيوية بترخيص إيطالي *Licence I.B.I Italia* .

ثانيا: تنظيم الفرع

يوضح الشكل رقم(*22*)الهياكل التنظيمية والإدارية الأساسية والمساعدة التي يتكون منها الفرع.

الشكل رقم (22) : الهيكل التنظيمي لفرع *Antibiotical*



المصدر: مديرية الموارد البشرية.

و فيما يلي عرض موجز لهذه المديريات:

***1/* الإدارة العامة للفرع** : و تتمثل في مايلي :

* المدير العام: مهمته إدارة وتنفيذ السياسات المنبثقة من الإستراتيجية العامة لمجمع صيدال سواء على المدى القصير، المتوسط والطويل من أجل ضمان نمو الفرع وتوسعه.

* المساعد القانوني: و تتمثل مهمته بشكل أساسي في الدفاع عن مصالح الفرع و متابعة القضايا القانونية و القضائية الخاصة به.

* المساعد الكلف بالبيئة: مكلّف بتطبيق السياسة البيئية المتبعة من طرف الفرع على جميع المستويات حسب القانون رقم *10/03* المؤرخ في *2003/07/19*، والقاضي بالحفاظ على البيئة من خلال التأكد من أن كافة العمليات الداخلية تتم وفق المعايير المتفق عليها للحفاظ على سلامة المحيط البيئي للفرع.

* مساعد العلاقات الخارجية: مهمته تتمثل في تقديم معلومات عن المؤسسات المنافسة وكذا المتعاقد معها، ومتابعة العلاقات مع الزبائن، الموردين والشّركاء، كما أنّه مكلف بتحضير الملفات المرتبطة بالمهام الخارجية (اتفاقيات، ملتقيات...).

*خلية التدقيق والمراجعة والتّحليل الشّامل: تتمثل مهمتها في:

- الرقابة الداخلية و متابعة سير تنفيذ الإستراتيجية المتبعة من قبل الفرع.
- وضع لوحات القيادة الخاصة بتسيير الفرع.
- تقييم سير المهام و الأهداف.

* خلية التّنظيم والإعلام الآلي: تُتابع تكيُف نظم المعلومات مع السياسة التنظيمية للفرع و المجمع ككل.

*خلية المشاريع : تتمثل مهامها في مايلي:

- القيام بدراسات الجدوى وتقييم المشاريع وذلك من أجل الاختيار الأمثل للمشاريع الاستثمارية التي تحقق عوائد مستقبلية.
- متابعة انجاز المشاريع الجديدة داخل الفرع، خاصة مشاريع الشراكة.

*خلية الاتصال والإعلام: تتمثل مهمتها في مايلي:

- تضع خطط اتصالية داخلية للفرع بالتنسيق مع السياسة الاتصالية العامة للمجمع.
- القيام بأعمال إعلامية و إقامة المعارض الدولية.

2/ **المديريات الأساسية:** و تتمثل فيمايلي:

* مديرية التقنيات الصيدلانية: مهمتها ضمان تطبيق مجموع القواعد التقنية و الإدارية بهدف حماية الصحة العمومية وذلك بتطبيق تعليمات الأمر رقم: *92/285* و المؤرخ في *1992/07/06*، و القانون رقم *34/MPS/MIN*المؤرخ في *1998/07/22*، فهي مكلفة خصوصا بضمان الجودة و النّوعية لمنتجات الفرع، و كذا دراسة الملفات التقنية للمنتجات الجديدة.

* مديرية الاختصاصات الصيدلانية: مهمتها إنتاج مختلف الأنواع من الأدوية بالجودة والكمية المحددين سابقا، و تشمل على:

الورشة*(A)*: متخصصة في إنتاج و تعبئة المنتجات الصيدلانية البينيسيلينية.

الورشة*(B)*: متخصصة في إنتاج و تعبئة المنتجات غير البينيسيلينية.

* مديرية إنتاج المواد الأولية: مهمتها إنتاج المادة النّشطة أوالفعالة عن طريق استعمال التكنولوجيا الحيوية (البيوتكنولوجيا) لتحويلها إلى مضادات حيوية بنيسيلينية أو غير بنيسيلينية نصف مصنعة، و تشمل على:

- مصنع التخمير.
- مصنع نصف التصنيع.
- مصنع الاستخراج.
- مصنع كلوروهيدرات و ستيريل(*Ateliers chlorhydrates et stériles*)
- ورشة تخزين المواد الأولية.

* **مديرية المراقبة النّوعية:** مهمتها مراقبة نوعية المواد المستعملة في إنتاج المنتجات تامة الصنع، و كذا ضمان جودة المنتجات الصيدلانية بمختلف أنواعها.

3/ **المديريات المساعدة:** و تتمثل فيما يلي:

*مديرية الموارد البشرية:مهمتها تطوير وتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية وتسيير مختلف جوانب نشاط العاملين في الفرع.

* مديرية المحاسبة و المالية: تتمثل مهمتها في:

- مراجعة الحسابات الخاصة بالفرع.
- متابعة الأنشطة المالية للفرع.
- تقييم المخزون.
- التكفل المالي لمختلف استثمارات الفرع و مشترياته.

* مديرية التموين والتجارة: تتمثل مهمتها في:

– تموين الفرع بما يحتاجه من المواد الأولية و قطع الغيار....

– تسويق المنتجات الصيدلانية للفرع.

– تسيير المخزون من المنتجات تامة الصنع، و ذلك بالتنسيق مع الوحدة التجارية للوسط.

* مديرية مراقبة الجودة: مهمتها مراقبة تنفيذ نظام تسيير الجودة في الفرع.

* مديرية المنافع العامة: تضمن إنتاج و توزيع مختلف المواد، و كذا معالجة المواد وتكييفها مع معايير الصناعة الصيدلانية.

* مديرية الطباعة: تعمل على إنتاج مواد التغليف و التعبئة الصيدلانية و كذا بعض المنشورات كالمجلات والجرائد الخاصة بمجمع صيدال ككل، بالإضافة إلى الكتيبات الترويجية والملصقات.

* مديرية الصيانة المركزية:تتمثل مهمتها في:

– مراقبة التجهيزات الالكترونية و الميكانيكية لجميع مديريات الفرع من خلال عمليات التفتيش الدورية.

– وهناك مهمة فرعية تتمثل في تقديم خدمات للزبائن (كتصليح لبعض الآلات لمؤسسات أخرى ، كراء شاحناتها عند الضرورة).

* مديرية الأمن الصناعي و البيئي:

– مسؤولة عن التجهيزات التقنية لمعالجة المياه والنفايات حسب المعاييرالمتفق عليها للمحافظة على البيئة.

– حماية العمال والحفاظ على الممتلكات المادية للفرع.

المبحث الثاني: الدراسة التحليلية لفرع *Antibiotical*

حتى يتمكن فرع *Abtibiotical* من تحقيق أهدافه الإستراتيجية من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية يمكنها من منافسة المنتجات الأجنبية، ينبغي عليه دراسة و تحليل بيئته الداخلية و الخارجية، وعليه سيتم التّطرق في هذا المبحث إلى البيئة الداخلية و الخارجية للفرع وكذا طبيعة الإستراتيجية المتبعة.

المطلب الأول: دراسة البيئة الداخلية و الخارجية للفرع

إن تحليل كل من البيئة الداخلية و الخارجية يُعتبر شرطا أساسيا للنجاح كونه يضمن لنا معرفة نقاط القوة و الضعف، و كذا الفرص و التهديدات لغرض تطوير الخيارات المناسبة.

أولا: تحليل البيئة الخارجية للفرع

تضم البيئة الخارجية مجموعة من العوامل التي يمكن أن تؤثر على الفرع وتتمثل في العناصر التالية:

1.العوامل الإجتماعية:نظرا للتطورات التي شهدها المجتمع وخاصة من جانب انخفاض معدلات الأمية، انتشار الوعي والثقافة الصحية وزيادة الحاجات الطبية مما أثر بالإيجاب على الإنتاج الصيدلاني.

2. العوامل التكنولوجية: يرجع تطور الصناعة الصيدلانية إلى التّطور التكنولوجي المحقّق في المجال الصحي، سواء في تقنيات صنع المنتج، أو في الدراسات و العلاج الطبي.

3.العوامل الإقتصادية:لا يمكن للفرع العمل بمعزل عن البيئة الإقتصادية التي تخضع لتغيرات مختلفة، و تتمثل أهم هذه العوامل في البطالة، معدل التضخم، الشراكة.

4.العوامل البيئية:وتتمثل في القضايا البيئية الوطنية والدولية، وعليه فالفرع وفي إطار مسؤوليته الإجتماعية يسعى للحصول على شهادة *ISO 14000* والتي يحاول الفرع من خلالها إثبات أهمية الحفاظ على البيئة من أجل ذلك بدأ بإتباع التّعليمات الصادرة من المخبر الفرنسي *AFAQ* سنة *2007*.

5.المنافسين: بالنسبة للفرع محل الدراسة، تنحصر المنافسة الحالية والمرتقبة في الخواص، و كانت حماية الدولة للإنتاج الوطني تحُدّ من خطر المنافسة، غير أن الوضع تغيّر لا سيما بانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة.....و يتمثل المنافسين الحاليين في *46* وحدة انتاجية نذكر أهمها:

* المخبر الصيدلاني الجزائري *LPA* .
* مخابر لادفارما *Ladpharma* .
* المخبر الجزائري للادوية *LAM* .
* مخابر بيوفارما *Biopharma* .

و الملحق رقم(*07*) يوضح قائمة المنافسين لفرع *Antibiotical*، و ما يُؤخذ عن هؤلاء المنافسين أن سعر منتجاتهم مرتفع مقارنة مع منتجات الفرع.

6. المنتجات البديلة: تتمثل المنتجات البديلة في تشكيلة منتجات الجيل الثّالث التي تمّ برمجتها لسنة *2005*، وميزة هذه المنتجات أن مفعولها أسرع وهي بذلك تهدّد منتجات الجيل الأول والثّاني.

7.المتعاملون: و يشمل على:

أ. العملاء : يحظى الفرع بعلاقات جيدة مع العملاء، و هم غير قادرين على ممارسة قوتهم عليه حيث لا يوجد عندهم خيار في الشراء، و ضغطهم الوحيد يتمثل في تنفيذ الاتفاقية المبرمة مع المنتج(الفرع) بخصوص المخزون الذي يتم إرجاعه للفرع عندما يبلغ المدة المتبقية لصلاحيته سنة بالنسبة للحقن و ستة أشهر لباقي المنتجات.

. قبل جوان *2004* كان يتمثل عملاء الفرع في:

أ.*1* الوحدات التوزيعية الخاصة: الوحدة التجارية للوسط، مركز توزيع للشرق – باتنة– .

أ.*2* المؤسسات العسكرية.

أ.*3* الصيدلة المركزية.

أ.*4* تجار الجملة.

. ولكن بعد جوان *2004* أصبح عملاء الفرع كما يلي:

أ.*1* الصيدلة المركزية.

أ.*2* الوحدة التجارية للوسط *U.C.C* .

أ.*3* مركز توزيع للشرق – باتنة– *CDB*.

أ.*4* مركز توزيع غرب – وهران– *CDO* .

أ.*5* معهد باستور.

ب. الموردون: يتعامل الفرع مع عدد معتبر من الموردين و من مختلف الدول(شركات فرنسية، ألمانية، اسبانية....) و تربطه بهم علاقات جيدة، ويمتلك الفرع الخيار في ما يخص شراء المواد الأولية من أي شركة دون أخرى ، و يقوم أساس الاختيار على عدة معايير أهمها: النّوعية، مدة التّسليم، التّكاليف، الخدمات.....إلخ

بعد دراسة البيئة الخارجية للفرع يمكن تحديد بعض الفرص التي يمكن للفرع الاستفادة منها، و كذا التهديدات التي ينبغي عليه التخفيف من أثارها.

1. **الفرص:**

* تخصّص الفرع في إنتاج المضادات الحيوية ،وكذا إمكانية إنتاج مواد أخرى كمواد التجميل.
* غياب المنافسين في إنتاج المضادات الحيوية بالسوق المحلي.
* إمكانية توسيع الشراكة مع مؤسسات و مخابر أجنبية.
* علاقات تعاون وطيدة مع الجهات المتخصصة في البحث والتطوير.

* النمو الديمغرافي المتزايد وبالتالي زيادة الطلب.

* زيادة الوعي والثقافة الصحية لدى المستهلك.

2. التّـهديدات:

* دخول الجزائر في اتفاقيات مع المنظمة العالمية للتجارة و الإتحاد الأوروبي.

* ظهور تشكيلات من المنتجات الجديدة من الجيل الثالث.

* ردود فعل سلبية للزبائن من أي منتج جديد في السوق، فنظرتهم للمنتوج الأجنبي أفضل من المنتوج المحلي.

ثانيا: تحليل البيئة الداخلية

1- التركيبة البشرية:

يملك فرع *Antibiotical* قدرات و كفاءات هائلة ، و يقدّر عدد العاملين على مستوى الفرع إلى غاية أفريل *2010* بـ *1246*، و الجدول التّالي يوضح تطور عدد العاملين للفرع من سنة *2005* إلى *2010*.

الجدول رقم: (*09*) تعداد الموارد البشرية على مستوى فرع *Antibiotical*

السنوات	*2005*	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*	*2010*
عدد العاملين بالفرع	*1374*	*1355*	*1343*	*1283*	*1273*	*1246*

المصدر: مديرية الموارد البشرية.

وينقسم عمال الفرع إلى ثلاث فئات أساسية متمثلة في: الإطارات، أعوان التّحكم، وأعوان التّنفيذ، و الجدول التالي يوضح هذا التّقسيم.

جدول رقم: (*10*) تقسيم الموارد البشرية للفرع

	عدد العاملين الدائمين						عدد العاملين المؤقتين						المجموع الكلي
	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		
	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	
الإدارة	*55*	*18*	*36*	*11*	*4*	*0*	*3*	*3*	*3*	*0*	*0*	*0*	*133*
الإنتاج	*80*	*3*	*230*	*61*	*4*	*1*	*0*	*0*	*10*	*5*	*1*	*1*	*486*
الدعم التقني	*176*	*19*	*215*	*12*	*38*	*19*	*11*	*9*	*128*	*0*	*0*	*0*	*627*
المجموع	*311*	*40*	*571*	*84*	*46*	*20*	*14*	*12*	*141*	*5*	*1*	*1*	*1246*
المجموع	*351*		*655*		*66*		*26*		*146*		*2*		*1246*
المجموع	*1072*						*174*						*1246*

المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من الملحق رقم(*01*)

بعد قراءة هذا الجدول، نلاحظ أن التركيبة البشرية للفرع متنوعة، حيث تمثل نسبة الإطارات *28.65* %، أما أعوان التّحكم و التّنفيذ فهي على التّوالي: *64.28*% و *5.45* % ، فارتفاع نسبة كل من الإطارات و أعوان التّحكم يعكس مدى حرص الفرع على استقطاب العمال ذوي المؤهلات و الكفاءات، و من جهة أخرى يمثل عدد العاملين في إطار عقود عمل دائمة نسبة *86.03* %، أما عدد العمال في إطار عقود مؤقتة فتمثل النسبة حوالي *13.96* %.

أما فيما يخص العنصر النّسوي فقد قُدر العدد بـ *162* سنة *2010*، أي بنسبة *13* % من المجموع الكلي للعاملين، و هي نسبة قليلة جد،و تتمثل تخصصاتهم في: الصيدلة، البيولوجيا، مهندس كيمياوي، مهندس في الإعلام الآلي.

2- الإنتاج الكلي للفرع:

يعتبر فرع *Atibiotical* فرعا متكاملا حيث تشمل وحداته الإنتاجية على كل مراحل الإنتاج، ابتداء من إنتاج المواد الأولية إلى غاية تعبئة المنتجات النهائية، تخزينها و تسويقها، وتشمل منتجات الفرع في مايلي:[1]

- إنتاج الأشكال الجنيسة *(Les Générique)* التالية:

* الحقن *Injectable* * مراهم*Pommades* * أقراص*Comprimés*

[1]. مديرية الاختصاصات الصيدلانية.

* كبسولات *Gélules* * مشروبات *Sirop* * مساحيق*Poudre Pour Suspension*

– استخلاص المادة النشطة أوالفعالة بواسطة التكنولوجيا الحيوية، وتحويلها إلى مضادات حيوية بنيسيلينية و غير بينيسيلينية نصف مصنعة على شكل مساحيق، و ذلك على مستوى وحدة إنتاج المواد الأولية *V.R.A.C*

و تتمثل المواد الأولية نصف المصنعة البنيسيلينية في:

- *Péniciline Potassiqué* - , *Péniciline Vacide*

أما المواد الأولية المصنعة البينيسيلينية فتتمثل فيما يلي:

- *Tetracyline* - *Oxytetracyline Hel*

– انتاج الطبعات الأصلية الناجعة *(Principals Actifs)* البينيسيلينية وغيرالبينيسيلينية من قبل وحدة البيوتكنولوجيا المتطورة.

كما يحتوي الفرع على: + وحدة المستحضرات الطبية.

+ مخبر مراقبة الجودة.

+ مركز لصيانة المعدات، ووحدة للمصالح المساعدة .

و تبلغ الطاقة الإنتاجية النظرية للفرع ب *80* مليون وحدة سنويا، لكن الفرع يُنتج *30* مليون وحدة سنويا فقط، وهي نسبة قليلة مقارنة ما يملكه الفرع من إمكانات بشرية و تقنية من جهة و كذا السوق الذي يعمل فيه من جهة أخرى، حيث تمثل حصة صيدال بين *80*% و *90*% من الحصة الإجمالية للإنتاج الوطني و التي تُقدر ب *20*% فقط من حجم السوق.

و في إطار الإستراتيجية المتبعة من قبل الفرع ، فأن هذا الأخير يعمل على توسيع وتطوير منتجاته لذا قام بعقد عدة اتفاقيات مع مؤسسات و مخابر أجنبية بغرض إنتاج منتجات جديدة، ففي سنة *2004* تمّ عقد اتفاقية مع المركب الروسي *ABOLMED* لإنتاج *Antibiotique de 1er,2eme, 3eme génération* لـ*Céphalosporines*. و في سنة *2006/2005* بدأ الفرع بإنتاج الجيل الأول من *Céphalosporines* و ذلك على مستوى وحداته الإنتاجية. و الجدول التالي يبيّن كمية المنتجات الجديدة للفرع، و تجدر الإشارة هنا أن إدارة الفرع و ضمن إستراتيجية النّمو و التّوسع حددت إنتاج *10* تشكيلات جديدة سنويا من مختلف الأنواع.

جدول رقم(*11*) منتجات الفرع الجديدة من *2004/2009*.

السنوات	2004	2005	2006	2007	2008	2009
المنتجات الجديدة	منتجين	5 منتجات	3 منتجات	12 منتج	14 منتج	8 منتجات

المصدر: مديرية الاختصاصات الصيدلانية.

أما الجدول الموالي فيمثل تطور كمية الإنتاج من 2005/2009

الجدول رقم: (12) تطور كمية الإنتاج للفرع (2005/2009)

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009
كمية الإنتاج(وحدة)	32707593	34547580	37734649	39965746	46629942

المصدر : خلية التدقيق والمراجعة والتحليل الشامل.

و الجدول الآتي يوضح عدد الوحدات المباعة من قبل الفرع خلال نفس السنوات

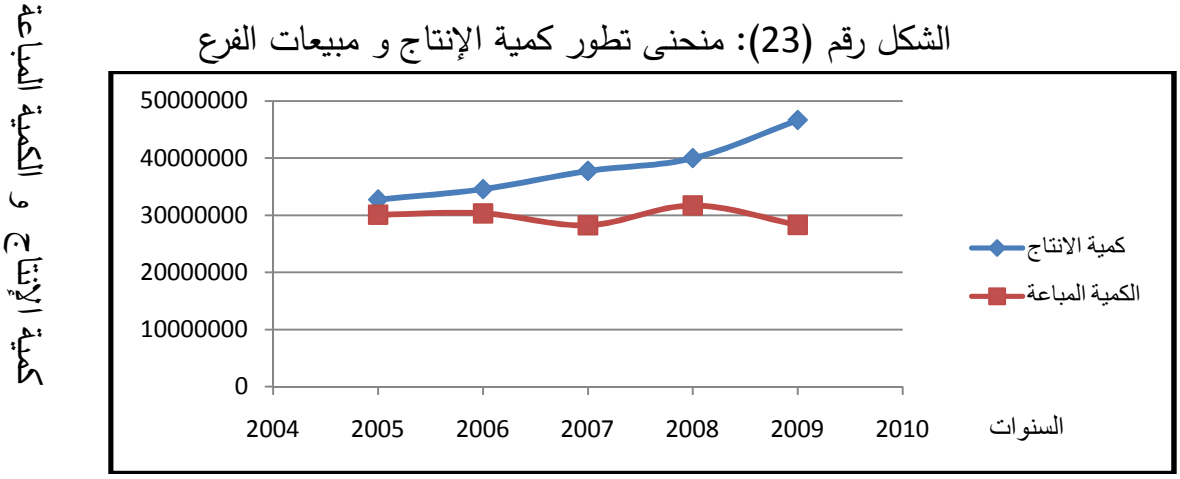
جدول رقم: (13) عدد الوحدات المباعة خلال السنوات: 2005-2009 .

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009
الكمية المباعة(وحدة)	30065480	30320950	28222537	31714007	28278797

المصدر : خلية التدقيق والمراجعة والتحليل الشامل.

من خلال المقارنة بين الجدولين (رقم 12 و رقم13)، نلاحظ تباعدا تدريجيا بين كميات الإنتاج و المبيعات، مما يعكس تناقص الحصة السوقية للفرع و صعوبات تسويق منتجاته و هذا يرجع ربما لشدة المنافسة من طرف المخابر الأجنبية العاملة في السوق الوطنية.

الشكل رقم (23): منحنى تطور كمية الإنتاج و مبيعات الفرع



من إعداد الطالبة استنادا إلى الجدولين رقم(12) و (13).

كما يملك الفرع مديرية الطباعة التي تقوم بتلبية حاجات الفرع بنسبة 100%، حيث تقوم بطباعة أزيد من 80 مليون علبة دواء بمختلف الأشكال و 140 مليون وصفة طبية سنويا.

3. رقم الأعمال: يُعبر رقم الأعمال عن مدى قدرة الفرع على تصريف منتجاته، و الجدول التالي يبيُن تطور الحاصل في رقم الاعتمال ابتداء من 2005 إلى غاية 2009.

جدول رقم: (*14*) تطور رقم الأعمال على مستوى الفرع.

السنوات	*2005*	*2006*	*2007*
رقم الأعمال	*1.912.388.137*	*1.849.155.139*	*2.054.229.471*
السنوات	*2008*	*2009*	
رقم الأعمال	*2.279.020.793*	*2.412.176.654*	

المصدر : خلية التدقيق والمراجعة والتحليل الشامل.

من خلال الجدول نلاحظ أن رقم الأعمال للفرع يشهد ارتفاعا من سنة لأخرى، ماعدا سنة *2006* التي شهدت انخفاضا في رقم الأعمال و هذا راجع إلى ظهور منافسين جدد بالنسبة للفرع و كذلك إلى حذف بعض قنوات التوزيع و المتمثلة في تجار التجزئة سنة *2004*.

بعد دراسة البيئة الداخلية للفرع يمكن تحديد بعض نقاط القوة التي يمكن للفرع استغلالها، و كذا نقاط الضعف التي ينبغي عليه معالجتها.

***1*. نقاط القوة:**

* سلسلة منتجات رائدة في السوق.
* إنتاج المواد الأولية.
* توفر الخبرة لدى مواردها البشرية.
* المعرفة الجيدة بالسوق.
* منتجات ذات إبداع مستمر متوافق مع الطرق العلاجية الحديثة.

***2*. نقاط الضعف:**

* الضعف في مجال البحث على أعلى المستويات.
* النقص في التغطية في مختلف المجالات الصيدلانية و العلاجية خاصة في الجهة الجنوبية.
* ضعف في انتقال المعلومات مما يسبب بعض الانحرافات.
* ضعف تحفيز الموظفين ذوي الخبرة و إغرائهم من طرف المنافسين.

*ضعف المجهود الترويجي و الإعلان الهادف إلى تحسين الصورة الذهنية للفرع ومنتجاته لدى المستهلكين و كسب المزيد من المصداقية لمنتجاته لدى هؤلاء المستهلكين.

المطلب الثاني: عناصر التّخطيط الاستراتيجي لفرع *Antibiotical*

بعد تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للفرع و التّعرف على العوامل الداخلية و الخارجية التي تسمح له بتقوية و تعزيز نقاط القوة و استخدامها في استغلال الفرص المتاحة و تجنّب التهديدات المحتملة وكذا محاولة التخلص من نقاط الضعف أو التقليل من آثارها، سنتعرّف في ما يلي على رسالة و رؤية الفرع و أهدافه، و كيفية تنفيذ الإستراتيجية المتبعة من قبل الفرع.

أولا: رسالة و رؤية الفرع و أهدافه الإستراتيجية

تقوم إستراتيجية الفرع على الاستغلال الأمثل للموارد المتوفرة (البشرية، المالية، المادية) قصد تحقيق أفضل النتائج مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص والتهديدات وكذا نقاط قوته و ضعفه، و نظرا لطبيعة الهيكل التنظيمي للفرع الذي يتميز بالمركزية في اتخاذ القرار يتبع نفس الرسالة والرؤية والإستراتيجية المتبعة من قبل مجمع صيدال، هذا الأخير اتخذ من إستراتيجية " النّمو و التّوسع" كإستراتيجية عامة لكافة فروعه و كان ذلك بتاريخ جوان *2003*، بهدف البقاء و الاستمرار خصوصا وأن البيئة التي ينتمي إليها المجمع و فروعه المختلفة تتسم بحدة المنافسة في مجال صنع الأدوية الناتجة عن الخبرة الطويلة المكتسبة لدى مخابر الدواء الأجنبية سواء ما تعلق بجوانب التنظيم و الإدارة أو جوانب التكنولوجية للإنتاج، و من إمكانيات البيع و قدرات الترويج.

و عليه يمكن تحديد رسالة الفرع و رؤيته كما يلي:[1]

* تتمثل رسالة الفرع في: **تطوير الإنتاج، تسويق المنتجات الصيدلانية ذات الاستعمال الإنساني و البيطري.**

* أما الرؤية فتتمثل في: **تحقيق وضعية تنافسية و قيادية على المستوى الوطني و الجهوي، مع اختراق السوق العالمية.**

* بالنسبة للأهداف العامة فهناك *16* هدف[2] وتشمل أربع جوانب أساسية والمتمثلة في النقاط التالية:

1. **الجانب المالي:** و يشمل الأهداف التالية:

[1]. أنظر ملحق رقم : 02

[2]. نفس المرجع السابق.

- مؤسسة ذات مردودية.
- مؤسسة تضمن تنمية مستدامة.
- تطوير سوقها المحلي، الوطني، والعالمي.

*2.***جانب الزبائن** (العملاء): و يضم الأهداف التالية:

- مؤسسة تطور شراكتها.
- مؤسسة ذات تنافسية عالية.
- مؤسسة مبدعة.
- تطوير صورة المؤسسة و علامتها التجارية.

*3.***جانب العمليات الداخلية:** و تشمل الأهداف التالية:

- تحسين أساليب التنظيم و الإدارة.
- تطوير أنظمة المعلومات، الاتصال، و التسويق.
- تحسين التّحكم في الصناعة.
- تطوير اليقظة الإستراتيجية و البحث.
- ترقية البحث و التطوير.

4. **جانب التّعلم و النّمو:** و يضم الأهداف التالية:

- تطوير كفاءات التسيير و التنظيم.
- تطوير الكفاءات في مجال البحث و التطوير و الإبداع الصيدلاني.
- تطوير الكفاءات في مجال تكنولوجيا الإعلام و الإتصال.
- تحديد السياسات الهادفة إلى إرضاء العاملين.

ثانيا: الأهداف الإستراتيجية لفرع *Antibiotical*

انطلاقا من الإستراتيجية العامة لمجمع صيدال (إستراتيجية النمو والتوسع)، يسعى الفرع إلى تحقيق الاستراتيجيات الفرعية التالية و التي يمكن تقسيمها إلى :

1. **إستراتيجية الفرع على المدى القصير:** و تتمثل في العناصر التالية:

* إعادة النّظر في الهياكل التنظيمية لمختلف المديريات والوحدات، وبالتالي تصميم هيكل جديد للفرع يتماشى مع الأهداف والقدرات الإنتاجية له من جهة، ومواجهة التأثيرات التي تلعبها البيئة الخارجية من جهة أخرى.

* وضع قانون داخلي جديد للفرع.

* توقيع اتفاقية جماعية جديدة بين إدارة الفرع و الشريك الاجتماعي، و التي تضم بنود و لوائح جديدة تخص شؤون العاملين بالفرع.

* تخفيض إنتاج الكبسولات و المراهم و هذا راجع لانخفاض الطلب عليها و زيادة إنتاج الحقن و ذلك للطلب المتزايد عليها.

2. **إستراتيجية الفرع على المدى المتوسط :** (الممتدة من *2005* إلى *2008*)، و تتضمن العناصر التالية:

* رفع إنتاجية وحدة إنتاج المواد الأولية *V.R.A.C*، وذلك قصد تصديرها إلى الدول الأوروبية، و بالتحديد الشريك الإيطالي *Allchim* .

* إضافة تشكيلة جديدة من المضادات الحيوية من الجيل الثّاني (*Cephalosporines*)، و إنتاج منتج جديد يُعرف بـ: *Vesillargine* في شكل حقن، إضافة إلى إنتاج أنواع جديدة من الشراب.

* التّركيز على حماية البيئة، و ذلك بتحديث تجهيزات معالجة النفايات والمياه السّامة، و جلب تجهيزات حديثة مطابقة للمواصفات الدولية.

* جلب تجهيزات حديثة لحفظ الحقن و رفع طاقتها الإنتاجية بـ: *40000* وحدة يوميا.

*3.***إستراتيجية الفرع على المدى الطويل**(الممتدة من *2008* إلى *2013*)، وتشمل العناصرالتالية:

* وصول الفرع إلى درجة عالية من المردودية.
* ضمان التطوير المستدام و توقيع عقود شراكة جديدة.
* تنمية القدرة التنافسية من خلال تحسين التّحكم في صناعة الأدوية و تكثيف المجهود الترويجي للفرع لزيادة تحسيس الجمهور المستهدف و تحسين مصداقية منتجاته لديه.
* الرفع من مستوى كفاءة المستخدمين و التّحكم الجيّد في أنظمة التسيير الحديثة.

و يضع الفرع مسؤولية تحقيق هذه الأهداف على عاتق مختلف المديريات و الخلايا و ذلك من خلال تسطير برامج لمتابعة تحقيق الأهداف و تحديد المسؤوليات بالنسبة لكل مديرية.

رابع: تنفيذ الإستراتيجية:

انطلاقا من رسالة الفرع، و لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، تقوم الإدارة العليا بإتباع مجموعة من الآليات يمكن توضيحها في النقاط التالية:

أولا: تقوم الإدارة بتحديد الأهداف العملية و التنفيذية التي يمكن الوصول إليها، فإذا أراد الفرع مثلا الوصول إلى " مؤسسة ذات ميزة تنافسية " يتطلب عليه تحقيق الأهداف الفرعية التّالية

والموضحة في الملحق رقم (*03*)

1. إنتاج و تطوير *16* نوع من المنتجات.

2. بلوغ درجة صفر بالنسبة للشكاوي ذات الانتقاد القوي.

3.توفير مخزون أمان يكفي لمدة شهر بالنسبة للمنتجات الإستراتيجية.

4.تخفيض نسبة شكاوي الزبائن ذات الانتقاد الضعيف بنسبة *50*%

ثانيا: تحديد و توزيع المهام و المسؤوليات على المديريات المشكلة للفرع ووحداتها، بحيث يتم الإلتزام بها إلى غاية تحقيق ذاك الهدف، و هذا من خلال وثيقة عمل يطلق عليها اسم *Fiche Plan d'Action* و الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (*24*) مخطط سير الأعمال*Fiche Plan d'Action*

الهدف الاستراتيجي: *C1*: مؤسسة ذات ميزة تنافسية. الوحدة المسؤولة: المجمع/الفرع *Antibiotical* الهدف التنفيذي: *C 1-1* إنتاج و تطوير *16* نوع من المنتجات:			
طبيعة النشاط	الجهة المسؤولة	المدة الزمنية	الميزانية
1.....			
2.....			
3.....			

المصدر : من إعداد الطالبة استنادا إلى الملحق رقم(*04*)

ثالثا: من أجل تحقيق أي هدف تنفيذي، يتم تحديد أهدافا فرعية له مع المدة الزمنية لكل هدف فرعي، و الأفراد المسؤولين عن عملية التنفيذ، و يتم توضيح كل هذا في وثيقة تسمى *Tableau de bord opérationnel de conduction* (ملحق رقم: (*05*)).

رابعا: يتم تجميع كافة المعلومات المتعلقة بانجاز الأهداف التنفيذية في وثيقة تسمّى *Tableau de bord opérationnel de résultat* (الملحق رقم(*06*))، و تضم هذه الوثيقة:

1. مجموع الأهداف التنفيذية.

2. النتائج المتعلقة بالتنفيذ للشهر.

3. وضعية التنفيذ للأشهر السابقة.

فاستنادا للملحق رقم(*06*) يتم التأشير باللون الأخضر لكل هدف تم انجازه في الشهرالحالي، و اللون الحمر للأهداف التي لم تنفذ بعد.

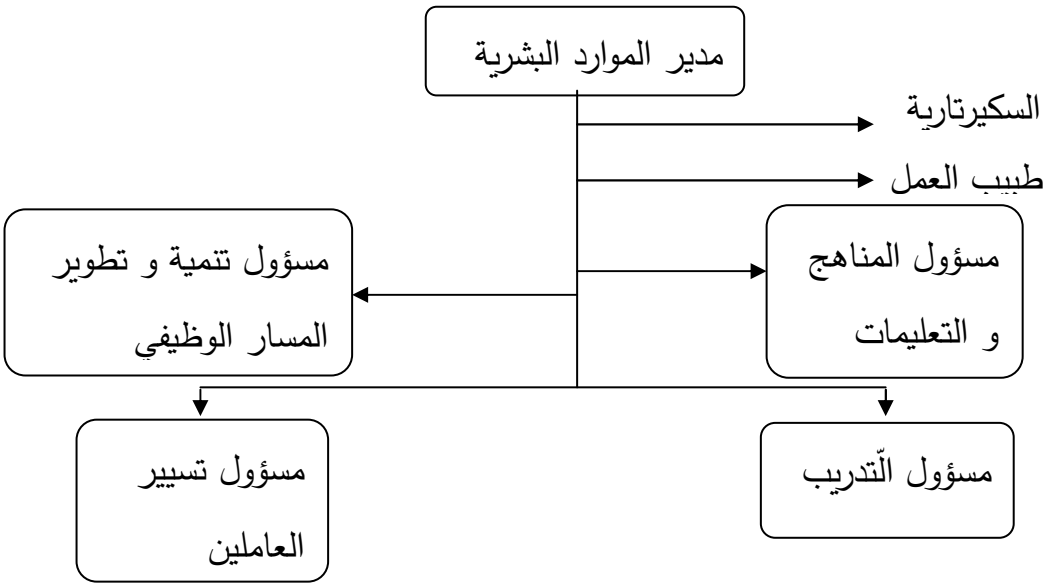
المطلب الثالث: تخطيط الموارد البشرية على مستوى الفرع

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات على مستوى الفرع، و الهدف الرئيسي لها هو الاستجابة لمطالب المديريات و فروعها فيما يخص العناصر البشرية المناسبة لشغل المناصب الشاغرة و المحددة مسبقا من قبل المديريات المكونة للفرع.

أولا: تنظيم إدارة الموارد البشرية على مستوى الفرع

يمثل الشكل التّالي الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية على مستوى فرع *Antibiotical*

الشكل رقم: (*25*): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في فرع *Antibiotical*



المصدر: مديرية الموارد البشرية.

* **مديرالموارد البشرية:**تتمثل مهمته في متابعة تنفيذ وتقييم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، و تطوير سياسات الموارد البشرية المتبعة من قبل الفرع.

* **مسؤول التدريب:** مسؤول عن وضع برامج التدريب والتنمية حسب احتياجات الفرع و إعداد الميزانية الخاصة بالتدريب.

* **مسؤول تسيير العاملين:** مهمته متابعة و تسيير النشاطات الإعتيادية للأفراد العاملين بالفرع.

* **مسؤول المناهج و التّعليمات:** مهمته ضمان تطبيق المناهج و التعليمات و النصوص القانونية في جميع المستويات التنظيمية للفرع ، ومراقبة إدارة الموارد البشرية بغرض تطبيق الجودة في الموارد البشرية *(La Qualité Des Ressourses Humaines De La Filiale)* حسب الاتفاقية المبرمة مع جمعية *A.F.A.Q* ، وهذا بغرض الحصول على شهادة *ISSO 9001*.

* **مسؤول تنمية وتطوير الموارد البشرية:** تتمثل مهمته في متابعة وتطوير الدراسات التنظيمية

بهدف ضمان تنشيط التّعليمات الخاصة بالموازنة الاجتماعية، و وضع الأدوات و الأنظمة التسييرية الهادفة إلى تنمية وتطوير الموارد البشرية (التحفيز، الترقية، المكافئات) بهدف تنمية الرضا الوظيفي للعاملين و زيادة ولائهم لمؤسستهم.

يُعتبر فرع *Antibiotical* من أهم فروع المجمع، حيث يمثل *30%* من الطاقة الإنتاجية الإجمالية، لذا يعتبر مخزنا هاما لليد العاملة المؤهلة، وفي هذه الوضعية تحاول إدارة الموارد البشرية على مستوى الفرع اغتنام الفرص المتاحة التي تمنحها البيئة ، فقد عملت على إبرام عقود شراكة مع مختلف المخابر الأجنبية بغرض تطوير المهارات المعرفية لعناصره البشرية في ميدان صناعة المضادات الحيوية. و من جهة أخرى ينتهج الفرع و إدارة الموارد البشرية إستراتيجية الحصول على الموارد البشرية التي لديها القدرة على تحقيق إستراتيجية الفرع و المتمثلة في عملية التّخطيط للموارد البشرية بهدف الحصول على الكم و النّوع المناسبين
و المحافظة عليها.

ثانيا: خطوات التّخطيط للموارد البشرية على مستوى الفرع

يعتمد الفرع إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية لسنتين متتاليتين(*Biennal*) حيث يتم تحديد المناصب الشاغرة و المستحدثة خلال تلك السنتين ، بحيث تقوم المديريات المشكلة للفرع بتحليل الوظيفة وخصائصها حسب الأهمية، و ذلك من حيث المهام المطلوبة تنفيذها، و المؤهلات و المسؤوليات لشغل المنصب، و شروط العمل و الحوادث التي يمكن أن تقع، وبعد تحديد خصائص المنصب تُرسل هذه التّقديرات إلى إدارة الموارد البشرية حيث يتم الإطلاع على مخزون المهارات لمعرفة قدرات و إمكانات العناصر البشرية بهدف تحديد العناصر التي يُمكن ترقيتها أو تدريبها؛و إذا كان الطلب على الموارد البشرية أكبر مما هو متاح لدى الفرع، تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى سوق العمل، حيث يتمّ دراسة ملفات المرشحين ثم استدعائهم لإجراء مقابلة معهم بغية معرفة قدراتهم و إمكانياتهم، و بعد ذلك يتم اختيار الأفراد الذين تتوفر فيهم شروط الوظيفة الشاغرة أو المستحدثة لمدة تتراوح ما بين ستة أشهر إلى تسعة أشهر ثم يتم تعيينهم في المناصب المحددة لهم، والوضع المالي للفرع هو الذي يحدد عدد العاملين الجدد.

و الجدول التّالي يوضح عدد العاملين الذي كان متوقعا في سنة *2010*، حيث أن الدراسة تمت في سنة *2008*، و تم توقّع *1340* عامل.

الجدول رقم (*15*): توقعات عدد العاملين لسنة *2010*

	سنة 2010						
	عدد العاملين						
	الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ		الإطارات	أعوان التّحكم	أعوان التنفيذ
الإنتاج	*102*	*391*	*15*	التسويق	*07*	*11*	*07*
الصيانة	*84*	*73*	*06*	الموارد البشرية	*21*	*12*	*00*
الدعم التقني	*37*	*58*	*00*	المالية، الإدارة التسيير	*37*	*14*	*31*
المخبر	*57*	*23*	*06*	الوسائل العامة	*04*	*41*	*07*
الشراء،التموين التسيير	*29*	*21*	*03*	الأمن	*30*	*205*	*8*
المجموع	*309*	*566*	*30*	المجموع	*99*	*283*	*53*
المجموع الكلي	***1340***						

المصدر : *(Etat Global des Ressources Humaines) : Biennal 2009/2010*

لكن إدارة الفرع اصطدمت بأمر لم تكن تتوقع حدوثه، ففي بداية *2010*، قرر بعض العاملون بالفرع التّقاعد قبل أن يتم المصادقة على مشروع أو القانون الجديد الخاص بالتّقاعد الذي اقترحته الحكومة الجزائرية، و الذي مفاده أن سن التّقاعد هو *60* سنة حتى و إن كان لدى العامل خبرة تفوق *30* سنة.- مع العلم أن هذا القانون لم يتم المصادقة عليه من قبل المجلس الشعبي الوطني بعد-

المبحث الثالث: بيان و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

يقوم أي بحث علمي على أساس مجموعة من الخطوات و القواعد العامة التي تتلاءم مع طبيعة هذا البحث، والتي تمنح الباحث إمكانية القيام بالتحليل العلمي والموضوعي للمعطيات التي تم جمعها من ميدان البحث. إن نوعية البيانات المراد جمعها و طبيعة الدراسة نفسها هي التي ألزمتنا استعمال أداة الدراسة التطبيقية المعتمدة و المتمثلة في الاستبيان.

و الاستبيان هو وسيلة من وسائل جمع البيانات، و يأتي ذلك عن طريق استمارة تضم مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع البحث، و التي تُوجه للأفراد بغية الحصول على بيانات موضوعية كمية و كيفية.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1. فرضيات الدراسة:

تنبثق فرضيات الدراسة من الفرضية الرئيسية التي مفادها إن الربط بين خطط الموارد البشرية و التّخطيط الاستراتيجي يعمل على خلق بيئة تنظيمية أكثر مرونة و قادرة على تحقيق الأداء العالي للمنظمات، و تتلخص في مايلي:

* هل توجد علاقة بين مدى توافر عملية التخطيط الاستراتيجي و توفر عملية تخطيط الموارد البشرية في الفرع؟

* يؤدي تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي إلى تحسين الأداء في الفرع.

* تؤدي عملية تخطيط الموارد البشرية إلى تحسين الأداء في الفرع.

2. مجال الدراسة:

المجال المكاني: اقتصرت حدود الدراسة على مجموعة المديريات والتي يبلغ عددها *12* مديرية، وكذا الخلايا التي يتكون منها فرع*Antibiotical* بالمدية.

المجال الموضوعي: تناولت هذه الدراسة البحث في مدى تبني الفرع (*Antibiotical*) لعمليتي التّخطيط الاستراتيجي و كذا تخطيط الموارد البشرية،و ذلك من خلال البحث في ثلاث أبعاد أساسية وهي:

- مدى توفر عملية التخطيط الاستراتيجي في الفرع.
- مدى توفر عملية تخطيط الموارد البشرية في الفرع.
- مدى اهتمام الفرع بعملية تقييم الأداء و دورالتخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية في ذلك.

3. عينة الدراسة:

العينة هي جزء من مجتمع الدراسة تتضمن خصائص المجتمع الأصلي الذي نرغب في التعرّف عليه، و يجب أن تكون ممثلة لجميع أفراد المجتمع تمثيلا صحيحا. إن الإختيار الدقيق للعينة يُعتبر بالفعل منطلقا رئيسيا لدراسة ميدانية موفقة، ويتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من المديريات و عددها *12* مديرية، و كذا الخلايا التي يتكون منها الفرع، و قد تمّ اختيار عينة عشوائية ممثلة من مجتمع الدراسة الأصلي وتمثلت في المديرين وبعض الإطارات و رؤساء المصالح من ذوي المؤهلات العلمية و خاصة الذين لهم علاقة بإستراتيجية الفرع و تخطيط الموارد البشرية.

4.أدوات وأساليب الدراسة الميدانية:

أ. أدوات الدراسة:

بالإعتماد على بعض الدراسات و المراجع ، تم تصميم استبيان(الملحق رقم *08*) لغرض جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وتمّ عرضها على المشرف، وبعد إجراء التّعديلات المقترحة تم توزيعها على عينة الدراسة من المديرين و بعض الإطارات و رؤساء المصالح، و قد تم توزيع *80* استبانة من قبل الطالبة على أفراد عينة الدراسة، و بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة *70* استبانة، أي بنسبة *87.5%*، و تم استبعاد *15* استبانة لعدم استكمالها، حيث جرى فعليا تحليل *55* استبيان.

و تشتمل أداة الدراسة على الأجزاء التالية:

الجزء الأول: يتعلق بالخصائص العامة لأفراد العينة من حيث: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة.

الجزء الثاني: يتعلق هذا الجزء بقياس اتجاه الفرع نحو مدى تبنيه لعمليتي التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية، حيث تضمنت أداة الدراسة ***30*** فقرة على مقياس ليكرت الرباعي وهي موافق بشدة، موافق، غير موافق، محايد. و تمثل تلك الفقرات ثلاث أبعاد و هي:

* البعد الأول: مدى توفر عملية التّخطيط الاستراتيجي في الفرع،(الفقرات من *1*إلى *11*)،

و تقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: (موافق بشدة، موافق، غير موافق، محايد).

* البعد الثاني: مدى توفر عملية تخطيط الموارد البشرية في الفرع، (الفقرات من *12*إلى *21*)، و تقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: (موافق بشدة، موافق، غير موافق، محايد).

*البعد الثالث: مدى اهتمام الفرع بتقييم الأداء الكلي و درجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية في هذا الأداء ،(الفقرات من *22* إلى *30*)، و تقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: (موافق بشدة، موافق، غير موافق، محايد).

حيث اشتمل الاستبيان على *04* نقاط بمقياس ليكرت و التي تدرجت حسب المعايير كما يلي:

- **محايد** بدرجة: *1* .
- **غير موافق** بدرجة: *2*.
- **موافق** بدرجة: *3*.
- **موافق بشدة** بدرجة: *4*.

وتمّ حساب المتوسط الحسابي(المتوسط المرجح) و تحديد الاتجاه كما في الجدول التّالي:

المتوسط المرجح	المستوى
من *1* إلى *1.75*	محايد
من *1.75* إلى *2.50*	غير موافق
من *2.50* إلى *3.25*	موافق
من *3.25* إلى *4*	موافق بشدة

و تم الحصول هذا الجدول كما يلي:

- حساب طول المدى : *4 – 1 = 3*.
- نقسم طول المدى على عدد الفئات فنحصل على: ¾ = *0.75*.
- نضيف العدد *0.75* بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى.

مع العلم انه تم أخذ طبيعة كل سؤال عند التحليل من حيث كونه سلبيا أو ايجابيا، بحيث اعتمدنا على الوسط الفرضي (*2.5*)، بحيث تكون درجة توفر الخاصية التي تفوق *2.5* متوسطة عندما تقع بين [*2.5 – 3*[وجيدة عندما تقع بين [*3 – 4*] و منخفضة عندما تقع بين [*1 – 2.5*[.

ب. الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام برامج التحليل المسمى بالحزمة الإحصائية للدراسات الإجتماعية ***SPSS***، و ذلك من أجل حساب:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على البيانات العامة، و بيان مدى تأثيرها على استخدامات أفراد العينة.

- المتوسط الحسابي و ذلك لمعرفة مدى ارتفاع و انخفاض إجابات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الدراسة الأساسية.

– الإنحراف المعياري للتّعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات الدراسة، و لكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي.

– استعمال اختبار فيشر (test fisher) بمستوى معنوية تساوي 0,05 = (α) .

استعمال اختبار ستيودنت (test student) بمستوى معنوية تساوي 0,05 = (α) لاختبار فرضية الدراسة.

و للتّأكد من ثبات أداة الدراسة، تم إجراء تحليل درجة الثبات باستخدام معامل **كرونباخ ألفا** للأداة ككل، و يظهر الجدول رقم: (*16*) قيم معامل كرونباخ ألفا لأداة الدراسة حيث كان*93.50* وتراوحت الموثوقية بين83.5% و *88.10*% مما يدل على موثوقية عالية في جميع المجالات. أي أنّه نتحصل على نفس النتائج لو تم تكرار الاختبار لنفس المقياس وفي ظروف متشابهة.

الجدول رقم(*16*) : معاملات الثبات لكل مجال

المجال	كرونباخ ألف
مدى توفر عملية التخطيط الاستراتيجي في الفرع	*84.20*%
مدى توفر عملية الموارد البشرية في الفرع	*88.10*%
مدى اهتمام الفرع بتقييم الأداء الكلي	*83.35*%

المطلب الثاني :عرض نتائج الدراسة:

1. **بيان و تحليل النتائج المتعلقة بالجزء الأول:**

يتم في هذا الجزء عرض البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة و تشمل: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة.

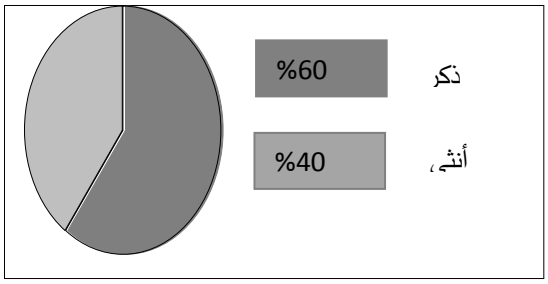
جدول رقم (17) : الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	*33*	*60*

	أنثى	22	40
العمر	أقل من 25 سنة.	3	5.5
	بين 25 سنة –35 سنة	21	38.2
	بين 36 سنة – 46 سنة	16	29.1
	أكثر من 46 سنة	15	27.3
المستوى التعليمي	ثانوي	9	14.4
	جامعي	39	70.9
	دراسات عليا	7	12.7
الخبرة	أقل من 05 سنوات	2	3.6
	من 05 إلى 10 سنوات	23	41.8
	من 11 إلى 21 سنة	11	20
	من 22 إلى 32 سنة	19	34.5

1. الجنس:

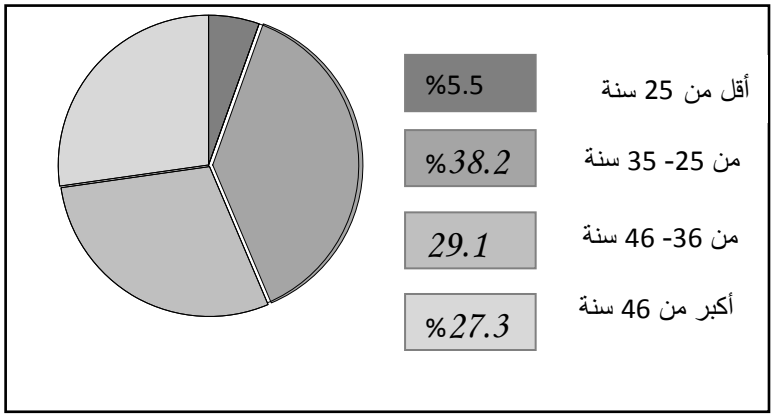
الشكل رقم: (26) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



نلاحظ من الجدول رقم (17) والشكل رقم (26) أعلاه، أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث بـ 20%، حيث أن 33 من أفراد العينة الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 55 فرد هم ذكور بنسبة تقدر بـ (60%) وهي الفئة الأكبر، في حين أن 22 منهم هن إناث يمثلن نسبة تقدر بـ (40%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة.

2. العمر:

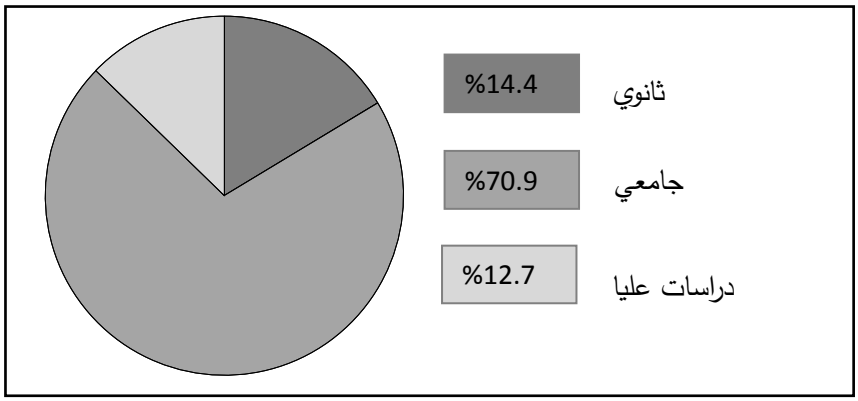
الشكل رقم(27): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



من الجدول رقم (17) والشكل رقم (27) فيما يتعلق بفئة العمر، نلاحظ أن الفئة العمرية [25– 35 سنة] قد تحصلت على المرتبة الأولى بتكرار (21) وبنسبة (38.2%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، ثم تليها الفئة العمرية [36– 46 سنة] و بنسبة مئوية تقدر بـ 29.1%. أما البقية فقد بلغت النسبة 27.3% و 5.5% لكل من الفئات العمرية التالية على التوالي أكبر من 46 سنة و أقل من 25 سنة.

3. المستوى التعليمي:

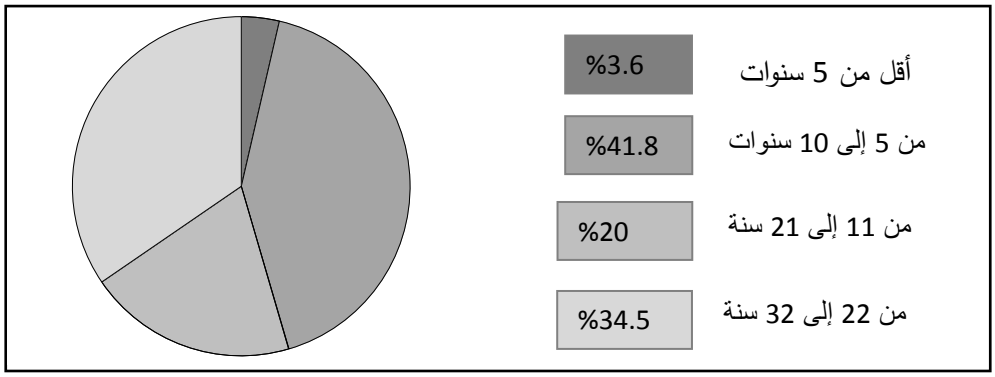
الشكل رقم(28) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



يتضح من الجدول رقم (17) و الشكل رقم(28) أعلاه، أن أكثر المؤهلات المتوفرة في عينة الدراسة هو المستوى الجامعي بنسبة تقدر بـ 70.9% من إجمالي مفردات عينة الدراسة ، ثم يليها المستوى الثانوي بنسبة 14.4%، في حين تحصل مستوى الدراسات العليا نسبة 12.7% من إجمالي مفردات عينة الدراسة و نلاحظ أن أكبر نسبة (83.6%) لكافة شرائح الجامعيين مما يدل على ان الفرع يلجأ إلى توظيف يد عاملة ذات مستوى تعليمي جيد.

4. الخبرة:

الشكل رقم(*29*): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة



يتضح من خلال الجدول رقم (17) و الشكل رقم (29) أعلاه، أن 23 مفردة من الذين أجريت عليهم الدراسة من إجمالي مفردات العينة عدد سنوات خبرتهم في العمل تتراوح ما بين 05 سنة . 10 سنوات بسنية تقدر بـ (41.8%) ، في حين أن 19 مفردة من إجمالي العينة لديهم خبرة تتراوح ما بين 22 سنة – 32 سنة بنسبة تقدر بـ 34.5%. بينما النسبتين 20% و 3.6% تمثلان سنوات الخبرة من(11 سنة إلى 21 سنة) وأقل من 05 سنوات على التوالي.

2. تحليل نتائج الدراسة الميدانية

1.2: النتائج المتعلقة بأي مفردات عينة الدراسة حول مدى توفر عملية التخطيط الاستراتيجي في فرع *Antibiotical*

من اجل معرفة رأي مفردات عينة الدراسة حول مدى توفر عملية التخطيط الاستراتيجي، تمّ تخصيص البعد الأول من الاستبيان [11 عبارة " من 1 إلى 11"]، و من اجل حوصلة النتائج تمّ حساب التكرارات النسبية والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، و الجدول رقم (18) يوضح النتائج التي تم التّوصل إليها.

جدول رقم (18) : رأي مفردات عينة الدراسة حول مدى توفر عملية التخطيط الاستراتيجي في فرع *Antibitical*

الرقم	الفقرات	درجات الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
		موافق جدا	موافق	غير موافق	محايد				
		العدد	العدد	العدد	العدد				

		النسبة %	النسبة %	النسبة %				
01	تشاركون في صياغة رسالة الفرع و أهدافه.	6 **10.9**	19 **34.5**	16 **29.1**	13 **23.6**	2.33	0.971	غير موافق	7
02	المعلومات التي يتضمنها الرسالة تعكس وجود فكر استراتيجي.	**4** **7.3**	**32** **58.2**	**14** **25.5**	**5** **9.1**	**2.64**	**0.754**	موافق	**4**
03	رسالة الفرع بمثابة مرشد وإطارعام للمديرين يتم من خلاله اتخاذ استراتيجيات المختلفة.	**7** **12.7**	**43** **78.2**	**3** **5.5**	**2** **3.6**	**3.00**	**0.577**	موافق	**1**
04	أهداف الفرع و غاياته تحقق التكامل والترابط بين مصالح الأطراف المعنية وتدعم الموقف التنافسي للفرع	**8** **14.5**	**39** **70.9**	**5** **9.1**	**3** **5.5**	**2.95**	**0.678**	موافق	**2**
05	عملية التحليل البيئي للفرع مستمرة.	**5** **9.1**	**37** **67.3**	**8** **14.5**	**5** **9.1**	**2.76**	**0.744**	موافق	**3**
06	يستخدم الفرع أساليب وصفية/كمية من أجل التنبؤ بتغيرات البيئة الخارجية.	**3** **5.5**	**27** **49.1**	**18** **32.7**	**7** **12.7**	**2.47**	**0.790**	غير موافق	**6**
07	تشاركون في عملية اختيار الإستراتيجية على مستوى الفرع.	**3** **5.5**	**17** **30.9**	**18** **32.7**	**17** **30.9**	**2.11**	**0.916**	غير موافق	**8**
08	يضع الفرع إستراتيجيات بديلة على المستويات المختلفة.	**2** **3.6**	**32** **58.2**	**15** **27.3**	**6** **10.9**	**2.55**	**0.741**	موافق	**5**
09	يستخدم الفرع أدوات مساعدة في عملية توليد البدائل الإستراتيجية على مستوى المنظمة.	**3** **5.5**	**27** **49.1**	**18** **32.7**	**7** **12.7**	**2.47**	**0.790**	غير موافق	**6**
10	تتسم أنظمة التخطيط الاستراتيجي الحالية بأنها أكثر اتساقا مع ثقافة الفرع.	**4** **7.3**	**30** **54.5**	**13** **23.6**	**8** **14.5**	**2.55**	**0.835**	موافق	**5**

11	**الفرع :** يقيم و يدرس خطط منافسيه يدرك نقاط قوته و ضعفه يتعامل جيدا مع البيئة المحيطة.	**4**	**29**	**15**	**7**	**2.55**	**0.812**	موافق	**5**
		7.3	**52.7**	**27.3**	**12.7**				
/	المتوسط الكلي لمدى توفر عملية التخطيط الاستراتيجي في الفرع					**2.58**	**0.397**	**موافق**	

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و برنامج SPSS.

من الجدول رقم (18)، نلاحظ أن أفراد العينة يُجمعون على توفر عملية التخطيط الاستراتيجي بالفرع، حيث بلغ المتوسط الكلي لمدى رأي مفردات العينة في توفر عملية التخطيط الاستراتيجي(2.58 من 4)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الرباعي (من 2.50إلى3.25)، و هي الفئة التي تشير إلى خيار موافق و الدال على مستوى متوسط لتوفر عملية التخطيط الاستراتيجي، وهذا ما يدل عليه وقوع المتوسط الحسابي العام في المجال [2.5– 3[، و لكن بتشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد.

و يتضح من خلال النتائج أنه ليس هناك تفاوت في آراء مفردات عينة الدراسة حول مدى توفر عملية التخطيط الاستراتيجي في فرع *Antibiotical*، إذ كانت إجاباتهم ب " موافق" و بصفة مطلقة، و هذا ما وضحته الدراسة بحصول الفقرات(*2– 3– 4– 5– 8– 10– 11*) على متوسطات متقاربة(*2.64– 3.00– 2.95– 2.76– 2.55– 2.55– 2.55*) على الترتيب، مع الملاحظة أن العبارة رقم *3* " رسالة الفرع بمثابة مرشد وإطار عام للمديرين يتم من خلاله اتخاذ استراتيجيات المختلفة " حظيت بدرجة موافقة عالية (*78.2*% من أفراد العينة وافقوا على العبارة) ، حيث بلغ المتوسط الحسابي*3.00* (موافق) و انحراف معياري *0.577*.

2.2.النتائج المتعلقة برأي مفردات عينة الدراسة حول مدى توفرعملية تخطيط الموارد البشرية في فرع *Antibiotical*

تم تخصيص الفقرات من (12–20) من الاستبيان لقياس مدى توفر عملية تخطيط الموارد البشرية في فرع *Antibiotical*، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على هذا المجال، والجدول رقم (19) يوضح إجابات المبحوثين حول هذا البعد.

جدول رقم (19) : رأي مفردات عينة الدراسة حول مدى توفر عملية تخطيط الموارد البشرية في فرع *Antibiotical*

الرقم	الفقرات	درجات الموافقة				المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
		موافق جدا	موافق	غير موافق	محايد				
		العدد	العدد	العدد	العدد				
		النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %				
12	هناك نظام معلومات متكامل عن الموارد البشرية في الفرع	**4**	**24**	**23**	**4**	**2.51**	**0.742**	موافق	**5**
		7.3	**43.6**	**41.8**	**7.3**				
13	هناك خطة واضحة و معتمدة لاحتياجات الفرع من الموارد البشرية.	**3**	**32**	**18**	**2**	**2.65**	**0.645**	موافق	**2**
		5.5	**58.2**	**32.7**	**3.6**				
14	تشارك إدارات الفرع المختلفة في عملية التخطيط للموارد البشرية.	**5**	**33**	**9**	**8**	**2.64**	**0.877**	موافق	**3**
		9.1	**60**	**16.4**	**14.5**				
15	يتم تعديل خطة الموارد البشرية في ضوء ظروف الفرع و أوضاع السوق.	**8**	**26**	**16**	**5**	**2.67**	**0.840**	موافق	**1**
		14.5	**47.3**	**29.1**	**9.1**				
16	تُجرى عمليات دراسة لأحوال سوق العمل في المنظمات المنافسة.	**4**	**21**	**18**	**21**	**2.31**	**0.900**	غير موافق	**8**
		7.3	**38.2**	**32.7**	**21.8**				
17	الثقافة التنظيمية الحالية منسجمة مع التنويع في العمالة من حيث خصائصهم و خبراتهم.	**4**	**22**	**21**	**8**	**2.40**	**0.830**	غير موافق	**6**
		7.3	**40**	**38.2**	**14.5**				
18	هناك دعم من قبل الإدارة العليا لضمان نجاح برامج تخطيط الموارد البشرية.	**6**	**32**	**9**	**8**	**2.65**	**0.868**	موافق	**2**
		10.9	**58.2**	**16.4**	**15.4**				

19	يأخذالفرع العوامل المتصلة بالبيئة الداخلية و الخارجية المؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية بعين الإعتبار.	**2**	**23**	**21**	**9**	**2.33**	**0.795**	غير موافق	**7**
		3.6	**41.8**	**38.2**	**16.4**				
20	يستخدم الفرع أدوات أو أساليب مساعدة في تقدير احتياجات من الموارد البشرية.	**6**	**23**	**22**	**4**	**2.56**	**0.788**	موافق	**4**
		10.9	**41.8**	**40**	**7.3**				
/	المتوسط الكلي لمدى توفر عملية تخطيط الموارد البشرية في الفرع					**2.53**	**0.552**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و برنامج SPSS

يتضح لنا من نتائج التحليل المبينة في الجدول أعلاه، أن أفراد العينة يقيمون عملية تخطيط الموارد البشرية تقييما إيجابيا، ويمكن تصنيف هذا التقييم في درجة متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 2.53 و الذي يقع بين [2.5 – 3]. كما أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الرباعي (من 2.50– 3.25)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق، والتي تؤكد على توفر عملية تخطيط الموارد البشرية على مستوى الفرع ولكن بتشتت إجابات أفراد العينة(الانحراف المعياري 0.552).

ومن خلال هذه النتائج ، نجد أنه ليس هناك تفاوت في آراء مفردات عينة الدراسة حول مدى توفر عملية تخطيط الموارد البشرية في فرع *Antibiotical*، حيث كانت إجاباتهم ب " موافق" و بصفة مطلقة، و هذا ما وضحته الدراسة بحصول الفقرات(*12–13–14–15–18–20*) على متوسطات متقاربة(*2.51–2.65–2.64–2.67–2.65–2.56*) على الترتيب، مع الملاحظة أن العبارة رقم *14* " تشارك إدارات الفرع المختلفة في عملية التخطيط للموارد البشرية" حظيت بدرجة موافقة عالية (*60*% من أفراد العينة وافقواعلى العبارة) ، إذ بلغ المتوسط الحسابي*2.64* (موافق) و انحراف معياري *0.847*،و تلتها العبارة رقم *18*" هناك دعم من قبل الإدارة العليا لضمان نجاح برامج تخطيط الموارد البشرية" التي حظيت بدرجة موافقة بنسبة 58.2 % من أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي2.65 و بتشتت بسيط (انحراف معياري 0.865).

3.3. رأي مفردات عينة الدراسة حول مدى اهتمام فرع *Antibiotical* بعملية تقييم الأداء ودرجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية في هذا الأداء.

من أجل معرفة رأي مفردات عينة الدراسة حول مدى اهتمام الفرع بعملية تقييم الأداء و أثر التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية عليه، تمّ تخصيص البعد الثالث من الاستبيان

[09 عبارات " من 21 إلى 29"]، و من اجل حوصلة النتائج تمّ حساب التكرارات النسبية والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول رقم (20) يوضح النتائج التي تم التّوصل إليها.

جدول رقم (20) : رأي مفردات عينة الدراسة حول مدى اهتمام الفرع بعملية تقييم الأداء.

الرقم	الفقرات	درجات الموافقة				المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
		موافق جدا	موافق	غير موافق	محايد				
		العدد	العدد	العدد	العدد				
		النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %				
21	يوجد في الفرع توافق بين الاستراتيجيات المتبعة وسياسات التخطيط للموارد البشرية.	**4**	**23**	**20**	**8**	**2.42**	**0.832**	موافق	**9**
		7.3	**41.8**	**36.4**	**14.5**				
22	يؤدي ضعف ممارسات التخطيط الاستراتيجي إلى تدني الأداء المستقبلي للفرع.	**22**	**25**	**5**	**3**	**3.20**	**0.826**	موافق	**1**
		14	**23**	**12**	**6**				
23	يتمخض عن عملية التخطيط للموارد البشرية ارتفاع معدلات الأداء في الفرع وتدعيم المزايا التنافسية لديها.	**14**	**23**	**12**	**6**	**2.82**	**0.945**	موافق	**3**
		25.4	**41.8**	**21.8**	**10.9**				
24	يقوم الفرع بتقييم الأداء الكلي للفرع.	**6**	**30**	**15**	**4**	**2.69**	**0.767**	موافق	**4**
		10.9	**54.5**	**27.3**	**7.3**				
25	توجد بالفرع مؤشرات و مقاييس الموضوعية لقياس الأداء من حيث الكفاءة و الفعالية.	**6**	**23**	**18**	**8**	**2.49**	**0.879**	غير موافق	**8**
		10.9	**41.8**	**32.7**	**14.5**				
26	تحلل الإدارة نتائج قياس أداء أعمالها الرئيسية و تستخدم في تحسين العمل	**6**	**24**	**17**	**8**	**2.51**	**0.879**	موافق	**7**
		10.9	**43.6**	**30.9**	**14.5**				

27	يستخدم الفرع طرق وأساليب لقياس أداءها.	6	26	17	6	2.58	0.832	موافق	6
		10.9	47.3	30.9	10.9				
28	يقوم الفرع بتقييم أداء العاملين لديها.	7	25	18	5	2.62	0.828	موافق	5
		12.7	45.5	32.7	9.1				
29	يساهم تقييم أداء العاملين في تحسين كفاءة وفعالية الفرع	21	21	9	4	3.07	0.920	موافق	2
		38.2	38.2	16.4	7.3				
/	المتوسط الكلي لمدى اهتمام الفرع بتقييم الأداء و مساهمة التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية فيه.					2.71	0.571	موافق	

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن أفراد العينة يُجمعون على اهتمام الفرع بعملية تقييم الأداء و على التأثير الإيجابي لتوافق التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية على مستوى الأداء، حيث بلغ المتوسط الكلي لمدى رأي مفردات العينة في عملية تقييم الأداء و تأثير العوامل المشار إليها في الدراسة على مستوى هذا الأداء 2.71، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الرباعي(من 2.50– 3.25) و التي تشير إلى خيار " موافق". كما أن المتوسط الحسابي يقع بين [2.5– 3[، و هذا يعني أن أفراد العينة يقيمون تقييما إيجابيا إلى حد ما اهتمام الفرع بعملية التقييم و دور التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية فيه، وهذا التقييم يمكن تصنيفه في خانة موافق بدرجة متوسطة، لكن بتشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.571).

و يتضح من خلال النتائج انّه ليس هناك تفاوت في آراء مفردات عينة الدراسة حول مدى اهتمام الفرع بعملية تقييم الأداء، حيث كانت إجاباتهم بـ "موافق" بصفة مطلقة، و هكذا تحصلت الفقرات (21– 22– 23– 22– 26– 27– 28–29) على متوسطات متقاربة (2.42– 3.20–2.83–2.69–2.51–2.58–2.62–3.07) على التوالي. وقد حظيت الفقرة رقم 24 " يقوم الفرع بتقييم الأداء الكلي للفرع" بالمرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بحصولها على نسبة 54.5% من مجموع أفرد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.69 و بانحراف معياري قدر بـ:0.767.

4.3. نتائج العلاقة بين مدى توافق التّخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية

يمكن توضيح نتائج هذه العلاقة في الجدول الموالي:

جدول رقم(21) نتائج العلاقة بين مدى توافق التخطيط الاستراتيجي و توفر تخطيط الموارد البشرية في الفرع

المحور	قيمة الارتباط	قيمة الدلالة الإحصائية	تفسير الدلالة
مدى توفر عملية التّخطيط الاستراتيجي في الفرع.	0.552**	0.000	وجود علاقة طردية و ذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى .0.01
مدى توفر عملية تخطيط الموارد البشرية في الفرع			

** ارتباط قوي عند مستوى 0.01.

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، وجود علاقة طردية و ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى معنوية(0.05)، و هي علاقة طردية جيدة بين مدى توفر عملية التخطيط الاستراتيجي و مدى توفر عملية تخطيط الموارد البشرية، حيث أنه لا يمكن وضع خطط التي تتبناها المنظمة موضع التنفيذ قبل أن يكون هناك تقييم شامل لأوضاع الموارد البشرية باعتبارها المتغير المحوري في كل المنظمات و الذي بدونه تفقد الأصول المادية قيمتها تماما، و بالتّالي فإن وضع خطة الموارد البشرية و إدراجها ضمن الخطة الإستراتيجية العامة للمنظمة يعتبر أمرا ضروريا لكي تحقق المنظمة أهدافها وغاياتها.

3. اختبار فرضيات الدراسة :

* **الفرضية الأولى:** يؤدي تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي إلى تحسين الأداء في الفرع.

* **الفرضية الثانية:** تؤدي عملية تخطيط الموارد البشرية إلى تحسين الأداء في الفرع.

قبل القيام باختبار هاتين الفرضيتين، نقوم أولا بتكوين نموذج الدراسة المعبر عن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل، و نرمز له بـ:(x_1) والأداء كمتغير تابع و نرمز له بـ(y_i)، و كذا العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية كمتغير مستقل و نرمز له بـ(x_2) و الأداء، كمتغير

تابع (yi)، ثم نقوم بتقدير معاملات كل نموذج دراسي، وفي الأخير نقوم بتقييمه واختبار فرضية الدراسة لكل نموذج .

1.3. تكوين نموذج الدراسة بالنسبة للفرضية الأولى:

من خلال المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة المشار إليها في الاستبيانات باستعمال برنامج (spss)، اتضح أن الاتجاه العام لنموذج الدراسة يمثل علاقة خطية مستقيمة، لذلك تم الاعتماد في تمثيله على المعادلة العامة لمستقيم: ($Y_i = aX_i + b$) .

1.3.أ: تقدير نموذج الدراسة :

أيضا من خلال المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة المشار إليها في الاستبيانات باستعمال برنامج (spss) تم تقدير نموذج الدراسة والممثل في الأتي :

$$Y = 0,854x_1+0,510$$

1.3.ب: تقييم نموذج الدراسة :

من أجل دراسة جودة وفعالية تمثيل نموذج الدراسة للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و الأداء، نجري ما يسمى باختبار المعنوية الإحصائية. ووظيفة هذا الاختبار هي التأكد من أن نموذج الدراسة المقترح يعبر بصفة جيدة وفعالة عن نوعية العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء، ويتكون هذا الاختبار من عدة مقاييس أهمها : معامل الارتباط، معامل التحديد، اختبار فيشر، واختبار ستيودنت .

*** معامل الارتباط (r) :**

بحساب معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والأداء نجد أن $r_{yx1}= 0.593$، وهذا ما يدل على أن هناك علاقة خطية طردية حسنة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء .

*** معامل التحديد (R^2) :**

يستخدم معامل التحديد لمعرفة مقدار تأثير المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) على المتغير التابع(الأداء)، وذلك من خلال النموذج الرياضي المختار للتعبير عن علاقة Y بـ X ، وكلما كانت قيمة معامل التحديد قريبة من الواحد، كلما كانت العلاقة بينYوX متينة و قوية و النموذج الرياضي المقترح واقعيا وصحيحا.[1]

[1]. مكيد علي، الاقتصاد القياسي ، دروس ومسائل محلولة ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007 ، ص 49

وبحساب معامل التحديد نجد أن $R^2_{yx1} = 0,351$ ، أي أن نسبة تفسير التخطيط الاستراتيجي للتغيرات الحادثة في الأداء تقدر بـ 35,1 %، أي أن التخطيط الاستراتيجي يساهم لوحده بـ 35.1% في تحديد مستوى الأداء.

***اختبار فيشر (F) :**

يتمثل اختبار فيشر في اختبار الفرضية (H_0) حول المعنوية الإحصائية لمعادلة النموذج المقترح، ومدى موضوعية قيمة معامل التحديد المحصل عليه. من أجل ذلك نقوم بمقارنة القيمة الفعلية ($F_{réel}$) والقيمة الحرجة أو الجدولية (F_{tab}) المستخرجة من جدول مقياس فيشر.

إذا كانت قيمة ($F_{réel}$) المحسوبة أكبر من قيمة (F_{tab}) المستخرجة من الجدول، فسيتم رفض الفرضية (H_0) المفترضة للطبيعة العشوائية لمعادلة التمثيل المقترحة، أي أن النموذج المقترح جيد، وقيمة معامل التحديد **(R^2)** التي حصلنا عليها هي قيمة موضوعية وتصلح لاستخدامها كمقياس لتقدير فعالية وجودة التمثيل .

وإذا كانت قيمة ($F_{réel} < F_{tab}$) فإنه سيتم قبول الفرضية (H_0) المفترضة للطبيعة العشوائية لمعادلة التمثيل المقترحة، أي أن معادلة الانحدار المقترحة غير معنوية إحصائيا، ولا تصلح لتفسير سلوك المتغير التابع .[1]

والجدول التالي يوضح القيمة الفعلية ($F_{réel}$) والقيمة الحرجة أو الجدولية (F_{tab}) المستخرجة من جدول مقياس فيشر :

الجدول رقم (22): القيمة الفعلية (F réel) والقيمة الجدولية (F tab)

مستوى المعنوية (α)	درجة حرية البسط (V_1)	درجة حرية المقام (V_2)	القيمة الجدولية (F_{tab})	القيمة الفعلية ($F_{réel}$)
0,05	01	53	4.03	28.716

المصدر : من إعداد الطالبة إعتمادا على برنامج spss

بناءا على معطيات الجدول رقم(22)، نجد أن القيمة الفعلية أو المحسوبة (F réel) أكبر من القيمة الجدولية (F tab) ، وعليه فإن نتيجة هذا الاختبار هي رفض الفرضية (H0) المفترضة للطبيعة العشوائية لمعادلة التمثيل المقترحة، أي أن معادلة التمثيل قريبة من الجيد وقيمة معامل التحديد **(R^2)** التي حصلنا عليها هي قيمة موضوعية وتصلح لاستخدامها كمقياس لتقدير فعالية وجودة التمثيل، وبصفة عامة نموذج الدراسة ككل مقبول .

[1] مكيد علي ، مرجع سابق، ص ص 51 – 52

*** اختبار ستيودنت (T) :**

-اختبار ستيودنت (T) بالنسبة للمعامل (a) :

تم استخدام اختبار ستيودنت لاختبار فرضية الدراسة والمتمثلة في الأتي :

H_0: لا يؤثر التّخطيط الاستراتيجي على الأداء ، أي أن $a = 0$.

H_1: تؤثر التّخطيط الاستراتيجي على الأداء ،أي أن $a \neq 0$.

ويتم إجراء هذا الاختبار بمقارنة القيمة الفعلية أو المحسوبة ($T_{réel}$) لستيودنت والقيمة الجدولية له (T_{tab}) .

إذا كانت قيمة ($T_{réel}$) المحسوبة أكبر من قيمة (T_{tab}) المستخرجة من الجدول، فسيتم رفض الفرضية(H_0) المفترضة لعدم وجود تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء، أي $a \neq 0$.

وإذا كانت قيمة ($T_{réel} < T_{tab}$) فإنه سيتم قبول الفرضية (H_0)، أي أنه لا يوجد تأثير لتخطيط الاستراتيجي على الأداء.

والجدول التالي يوضح القيمة الفعلية ($T_{réel}$) والقيمة الحرجة أو الجدولية (T_{tab}) المستخرجة من جدول التوزيع الإحصائي لستيودنت عند درجة حرية $V = 53$ ومستوى معنوية تساوي $(\alpha) = 0,05$

الجدول رقم23 : القيمة الفعلية ($T_{réel}$) والقيمة الجدولية (T_{tab})

بالنسبة للمعامل (a)

مستوى المعنوية (α)	درجة الحرية (V)	القيمة الجدولية (T_{tab})	القيمة الفعلية ($T_{réel}$)
0,05	53	2.021	5.359

المصدر : من إعداد الطالبة إعتمادا على برنامج spss

بناءا على معطيات الجدول رقم (23)، نجد أن القيمة الفعلية أو المحسوبة ($T_{réel}$) أكبر من القيمة الجدولية (T_{tab}) ، وعليه فإن نتيجة هذا الاختبار هي رفض لفرضية (H_0) المفترضة لعدم وجود تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء.

- اختبار ستيودنت (T) بالنسبة للمتغير الثابت (b) :

تم استخدام اختبار ستيودنت لاختبار المتغير الثابت b حسب الفرضية التالية :

H_0: المتغير الثابت يساوي الصفر أي $b = 0$.

H_1: المتغير الثابت لا يساوي الصفر أي $b \neq 0$.

ويتم إجراء هذا الاختبار بمقارنة القيمة الفعلية أو المحسوبة ($T_{réel}$) لستيودنت والقيمة الجدولية له (T_{tab}).

إذا كانت قيمة ($T_{réel}$) المحسوبة أكبر من قيمة (T_{tab}) المستخرجة من الجدول، فسيتم رفض الفرضية (H_0) المفترضة لعدم وجود المتغير الثابت، أي أن المتغير الثابت لا يساوي الصفر أي $b \neq 0$.

وإذا كانت قيمة ($T_{réel} < T_{tab}$) فإنه سيتم قبول الفرضية (H_0)، أي أنه لا يوجد متغير ثابت .

والجدول التالي يوضح القيمة الفعلية ($T_{réel}$) والقيمة الحرجة أو الجدولية (T_{tab}) المستخرجة من جدول التوزيع الإحصائي لستيودنت عند درجة حرية $V = 53$ ومستوى معنوية تساوي $(\alpha) = 0,05$:

الجدول رقم(24) : القيمة الفعلية ($T_{réel}$) والقيمة الجدولية (T_{tab})
بالنسبة للمتغير الثابت (b)

مستوى المعنوية (α)	درجة الحرية (V)	القيمة الجدولية (T_{tab})	القيمة الفعلية ($T_{réel}$)
0,05	53	2.021	1.228

المصدر : من إعداد الطالبة إعتمادا على برنامج spss

بناءا على معطيات الجدول رقم (24)، نجد أن القيمة الفعلية أو المحسوبة ($T_{réel}$) أقل من القيمة الجدولية (T_{tab}) ، وعليه فإن نتيجة هذا الاختبار هي قبول الفرضية (H_0) المفترضة لعدم وجود متغير ثابت، أي أن $b = 0$. وعليه يصبح نموذج الدراسة المقدر الجديد كالتالي :

$$Y = 0,854x_1$$

2.3. تكوين نموذج الدراسة بالنسبة للفرضية الثانية:

من خلال المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة المشار إليها في الاستبيانات باستعمال برنامج (spss)، اتضح أن الاتجاه العام لنموذج الدراسة يمثل علاقة خطية مستقيمة،

لذلك تم الاعتماد في تمثيله على المعادلة العامة للمستقيم: ($Yi = aX_i + b$)، حيث يمثل (x) مؤشر تخطيط الموارد البشرية كمتغير مستقل و (y_i) يمثل مستوى الأداء كمتغير تابع.

2.3.أ: تقدير نموذج الدراسة :

أيضا من خلال المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة المشار إليها في الاستبيانات باستعمال برنامج (spss)، تم تقدير نموذج الدراسة والممثل في الأتي :

$$Y = 0.772x_2 + 0.761$$

2.3.ب: تقييم نموذج الدراسة :

من أجل دراسة جودة وفعالية تمثيل نموذج الدراسة للعلاقة بين تخطيط الموارد البشرية و الأداء نجري ما يسمى باختبار المعنوية الإحصائية . ووظيفة هذا الاختبار هي التأكد من أن نموذج الدراسة المقترح يعبّر بصفة جيدة وفعالة عن نوعية العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والأداء، ويتكون هذا الاختبار من عدة مقاييس أهمها : معامل الارتباط، معامل التحديد، اختبار فيشر، واختبار ستيودنت .

*** معامل الارتباط (r) :**

بحساب معامل الارتباط بين تخطيط الموارد البشرية والأداء نجد أن $r_{yx2} = 0.747$، وهذا ما يدل على أن هناك علاقة خطية طردية قوية بين تخطيط الموارد البشرية و الأداء .

*** معامل التحديد (R^2) :**

وبحساب معامل التحديد نجد أن $R^2yx_2 = 0.558$، أي أن نسبة تفسير تخطيط الموارد البشرية للتغيرات الحادثة في الأداء تقدر بـ 55.8 % ، و هذا يعني أن تخطيط الموارد البشرية يساهم بـ 55.8% في التأثير على مستوى الأداء، إذا لم نأخذ تأثير العوامل الأخرى بعين الإعتبار، وهو مؤشر قوي.

***اختبار فيشر (F) :**

يتمثل اختبار فيشر في اختبار الفرضية (H_0) حول المعنوية الإحصائية لمعادلة النموذج المقترح، ومدى موضوعية قيمة معامل التحديد المحصل عليه. من أجل ذلك نقوم بمقارنة القيمة الفعلية ($F_{réel}$) والقيمة الحرجة أو الجدولية (F_{tab}) المستخرجة من جدول مقياس فيشر.

إذا كانت قيمة ($F_{réel}$) المحسوبة أكبر من قيمة (F_{tab}) المستخرجة من الجدول، فسيتم رفض الفرضية (H_0) المفترضة للطبيعة العشوائية لمعادلة التمثيل المقترحة، أي أن معادلة التمثيل جيدة وقيمة معامل التحديد **(R^2)** التي حصلنا عليها هي قيمة موضوعية وتصلح لاستخدامها كمقياس لتقدير فعالية وجودة التمثيل .

وإذا كانت قيمة ($F_{réel} < F_{tab}$) فإنه سيتم قبول الفرضية (H_0) المفترضة للطبيعة العشوائية لمعادلة التمثيل المقترحة، أي أن معادلة الانحدار المقترحة غير معنوية إحصائيا، ولا تصلح لتفسير سلوك المتغير التابع .

والجدول التالي يوضح القيمة الفعلية ($F_{réel}$) والقيمة الحرجة أو الجدولية (F_{tab}) المستخرجة من جدول مقياس فيشر :

الجدول رقم (25): القيمة الفعلية ($F_{réel}$) والقيمة الجدولية (F_{tab})

مستوى المعنوية (α)	درجة حرية البسط (V_1)	درجة حرية المقام (V_2)	القيمة الجدولية (F_{tab})	القيمة الفعلية ($F_{réel}$)
0,05	01	53	4.03	66.891

المصدر : : من إعداد الطالبة إعتمادا على برنامج spss

بناءا على معطيات الجدول رقم (25)، نجد أن القيمة الفعلية أو المحسوبة ($F_{réel}$) أكبر من القيمة الجدولية (F_{tab}) ، وعليه فإن نتيجة هذا الاختبار هي رفض الفرضية (H_0) المفترضة للطبيعة العشوائية لمعادلة التمثيل المقترحة، أي أن معادلة التمثيل جيدة وقيمة معامل التحديد **(R^2)** التي حصلنا عليها هي قيمة موضوعية وتصلح لاستخدامها كمقياس لتقدير فعالية وجودة التمثيل، وبصفة عامة نموذج الدراسة ككل مقبول .

*** اختبار ستيودنت (T) :**

-اختبار ستيودنت (T) بالنسبة للمعامل (a) :

تم استخدام اختبار ستيودنت لاختبار فرضية الدراسة والمتمثلة في الأتي :

H_0: لا يؤثر التّخطيط الاستراتيجي على الأداء ، أي أن $a = 0$.

H_1: تؤثر التّخطيط الاستراتيجي على الأداء ،أي أن $a \neq 0$.

ويتم إجراء هذا الاختبار بمقارنة القيمة الفعلية أو المحسوبة ($T_{réel}$) لستيودنت والقيمة الجدولية له (T_{tab}) .

إذا كانت قيمة ($T_{réel}$) المحسوبة أكبر من قيمة (T_{tab}) المستخرجة من الجدول، فسيتم رفض الفرضية(H_0) المفترضة لعدم وجود تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء، أي $a \neq 0$.

وإذا كانت قيمة ($T_{réel} < T_{tab}$) فإنه سيتم قبول الفرضية (H_0)، أي أنه لا يوجد تأثير لتخطيط الاستراتيجي على الأداء.

والجدول التالي يوضح القيمة الفعلية ($T_{réel}$) والقيمة الحرجة أو الجدولية (T_{tab}) المستخرجة من جدول التوزيع الإحصائي لستيودنت عند درجة حرية V = 53 ومستوى معنوية تساوي (α) = 0,05 :

الجدول رقم (26) : القيمة الفعلية ($T_{réel}$) والقيمة الجدولية (T_{tab})

بالنسبة للمعامل (a)

مستوى المعنوية (α)	درجة الحرية (V)	القيمة الجدولية (T_{tab})	القيمة الفعلية ($T_{réel}$)
0,05	53	2.021	3.118

المصدر : من إعداد الطالبة إعتمادا على برنامج spss

بناءا على معطيات الجدول رقم(26)، نجد أن القيمة الفعلية أو المحسوبة ($T_{réel}$) أكبر من القيمة الجدولية (T_{tab}) ، وعليه فإن نتيجة هذا الاختبار هي رفض لفرضية (H_0) المفترضة لعدم وجود تأثير لتخطيط الموارد البشرية على الأداء.

- اختبار ستيودنت (T) بالنسبة للمتغير الثابت (b) :

تم استخدام اختبار ستيودنت لاختبار المتغير الثابت b حسب الفرضية التالية :

H_0: المتغير الثابت يساوي الصفر أي $b = 0$.

H_1: المتغير الثابت لا يساوي الصفر أي $b \neq 0$.

ويتم إجراء هذا الاختبار بمقارنة القيمة الفعلية أو المحسوبة ($T_{réel}$) لستيودنت والقيمة الجدولية له (T_{tab}).

إذا كانت قيمة ($T_{réel}$) المحسوبة أكبر من قيمة (T_{tab}) المستخرجة من الجدول، فسيتم رفض الفرضية (H_0) المفترضة لعدم وجود المتغير الثابت، أي أن المتغير الثابت لا يساوي الصفر أي $b \neq 0$.

وإذا كانت قيمة ($T_{réel} < T_{tab}$) فإنه سيتم قبول الفرضية (H_0)، أي أنه لا يوجد متغير ثابت .

والجدول التالي يوضح القيمة الفعلية ($T_{réel}$) والقيمة الحرجة أو الجدولية (T_{tab}) المستخرجة من جدول التوزيع الإحصائي لستيودنت عند درجة حرية V = 53 ومستوى معنوية تساوي (α) = 0,05

الجدول رقم(27) : القيمة الفعلية (T réel) والقيمة الجدولية (T tab)

بالنسبة للمتغير الثابت (b)

مستوى المعنوية (α)	درجة الحرية (V)	القيمة الجدولية (T_{tab})	القيمة الفعلية ($T_{réel}$)
0,05	53	2.021	8.179

المصدر : من إعداد الطالبة إعتمادا على برنامج spss

بناءا على معطيات الجدول رقم(27) نجد أن القيمة الفعلية أو المحسوبة ($T_{réel}$) أكبر من القيمة الجدولية (T_{tab}) ، وعليه فإن نتيجة هذا الاختبار هي رفض الفرض(H_0) المفترضة لعدم وجود متغير ثابت أي أن $b = 0$.

3.3 نمذجة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية و الأداء

يتمثل الهدف هنا في التعبير الكمي عن العلاقة المدروسة و العوامل التي تتحكم فيها و تقديمها في شكل علاقة رياضية (نموذج). إن بناء هذا النموذج يستند إلى الفرضية الرابعة ، و يهدف إلى تأكيدها أو رفضها.

من أجل تحديد نوع العلاقة التي تربط بين المؤشرات المدروسة و الصيغة الرياضية العامة التي تمثلها، نقترح الإتجاه العام للعلاقة بين الأداء و التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية بنموذج خطي متعدد من الشكل:($y= a+b_1x_1+ b_2x_2$) ، لأن الظاهرة المدروسة كمتغير تابع(y) تتكون من متغيرين مستقلين هما: التّخطيط الاستراتيجي (x_1) و تخطيط الموارد البشرية (x_2).

3.3.أ: تقدير النموذج المقترح:

يتمثل هذا التقدير في حساب المعاملات للنموذج المقترح(a ,b_1,b_2)، و التي تعطينا معادلة تمثيل للعلاقة المدروسة. و لحساب هذه المعاملات نستعمل طريقة المربعات الصغرى بالإعتماد على سلسلة معطيات متغيرات النموذج.

و بعد الحساب نحصل على قيمة معاملات النموذج كالتالي:

$A= 0.171,\ b_1 0.374\ ,\ b_2=0.624$

و تكون معادلة النموذج المقترح كما يلي: $y= 0.171 +0.374x_1+ 0.624x_2$

3.3.ب: تقييم نموذج الدراسة:

* حساب معامل الارتباط المتعدد($R_{yx1,x2}$):

في هذه المرحلة نقوم بدراسة شكل و متانة العلاقة الإرتباطية بين متغيرات النموذج المستقلة (التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية) والمتغير التّابع (الأداء). ومن أجل الكشف عن هذه العلاقة الإرتباطية و قياس درجة متانتها، نقوم بحساب معامل الإرتباط المتعدد (R_{yx1x2})،

وبالإعتماد على قيم المعطيات الأولية للمتغيرات المدروسة، نجد أن قيمة معامل الارتباط تقدر بـ ($R_{yx1x2} = 0.778$) ، أي هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية و الأداء، بمعنى أنّه كلما زاد مستوى التّخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية كلما زاد مستوى الأداء في المنظمة.

1.3: معامل التحديد المتعدد:

بعد الحساب نحصل على قيمة معامل التحديد المتعدد و المقدرة بـ:($R^2 = 0.605$). هذه القيمة لمعامل التحديد تدّل على أن تمثيل العلاقة بين(y_i) و (x_1, x_2) بواسطة النموذج المقترح يعتبر ذو فعالية. كما يعني أيضا أن 60.5% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع تتسبب فيها العوامل المستقلة المذكورة آنفا. أي أن هناك تأثير إيجابي لزيادة مستوى التّخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية على الأداء ، و أن 39.5% من التّغيرات في(y_i) تحدثها عوامل أخرى لم تُؤخذ في النموذج.

2.3: حساب مقياس فيشر(F):

حتى نتأكد من أن قيمة معامل التحديد المتعدد (R^2) المتحصل عليها هي قيمة موضوعية، نستخدم مقياس فيشر(F_{reel}) لاختبار فرضية (H_0) حول الطبيعة العشوائية للنموذج القياسي المحصل عليه ومعامل التحديد المحسوب.نقوم بحساب قيمة (F_{reel}) ثم نقارنها بالقيمة الحرجة(F_{tab}) المستخرجة من جدول القيم الحرجة لفيشر. و الجدول التالي يبين النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (28): القيمة الفعلية (F réel) والقيمة الجدولية (F tab)

مستوى المعنوية (α)	درجة حرية البسط (V_1)	درجة حرية المقام (V_2)	القيمة الجدولية (F_{tab})	القيمة الفعلية ($F_{réel}$)
0,05	02	52	3.15	39.790

من الجدول نلاحظ أن قيمة (F_{reel}) المحسوبة أكبر من قيمة (F_{tab}) المستخرجة من الجدول، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية(H_0) المفترضة للطبيعة العشوائية لمعادلة التمثيل المقترحة، وأن المعادلة لها دلالة إحصائية و نستطيع الإعتماد عليها في التحليل و إجراء التقديرات. و بعبارة أخرى فإن معادلة التمثيل المتحصل عليها جيدة، و قيمة معامل التحديد هي قيمة موضوعية و تصلح لاستخدامها كمقياس لتقدير فعالية و جودة تمثيل العلاقة المدروسة.

3.3: اختبار ستودنت (T):

من اجل تقييم المعنوية الاحصائية لتكوين معاملات النموذج المقترح، يتم حساب قيم مقياس(t) لستودنت لهذه المعاملات و مجال ثقة كل واحد منهم. يسمح حساب مقياس(t) من اختبار فرضية (H_0) حول الطبيعة العشوائية لتكوين معاملات النموذج.

إن إجراء هذا الإختبار يتم بمقارنة القيم الفعلية أو المحسوبة (t_{reel}) والقيم الحرجة (t_{tab}) المستخرجة من جدول القيم الحرجة لستودنت. إذا كانت ($t_{tab}< t_{reel}$) يتم رفض الفرضية الصفرية و التي تعني أن طبيعة تكوين المعاملات (b_1,b_2) غير عشوائي. و الجدول التالي يبين النتائج المتحصل عليها.

جدول رقم: (29) القيمة الفعلية ($T_{réel}$) والقيمة الجدولية (T_{tab})

بالنسبة للمعاملات النموذج

	القيمة الفعلية ($t_{réel}$)	القيمة الجدولية (t_{tab})	درجة حرية المقام V_2	مستوى المعنوية (α)	النتيجة المتحصل عليها
a	0.514	2.0003	52	0.05	$T_{reel} < t_{tab}$
b_1	2.483	2.0003	52	0.05	$T_{tab} < t_{reel}$
b_2	5.774	2.0003	52	0.05	$T_{tab} < t_{reel}$

بناءا على معطيات الجدول رقم (29)، نجد أن القيمة الفعلية أوالمحسوبة ($T_{réel}$) بالنسبة للمعامل (a) أقل من القيمة الجدولية (T_{tab}). وعليه يصبح نموذج الدراسة المقدر الجديد كالتالي :

$$Y= \mathbf{0.374x_1+0.624x_2}$$

وعليه يمكن القول أن المؤشرين المستقلين و المتمثلين في التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية لهما دور هام في تفسير سلوك مؤشر الأداء؛ ولهما تأثير محسوس في التغيرات التي يمكن أن تحدث على مستوى الأداء بالنّظر إلى العوامل الأخرى(العوامل التنظيمية، التكنولوجية.....)، و التي لها تأثير كذلك على مستوى الأداء.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة

من خلال تحليل إجابات الاستبيانات واختبار فرضيات الدراسة تمكن التوصل إلى النتائج التالية:

* أغلب أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم مابين 25 إلى 35 سنة، حيث يمثلون ما نسبته 38.2%

* النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة ذوو مستوى جامعي بنسبة 70.9 % .

* النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة من أصحاب الخبرة المتوسطة، أي الذين تتراوح خبرتهم بين 5 إلى 10 سنة حيث يمثلون ما نسبة 41.8% .

* كل اتجاهات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية نحو تبني الفرع لمؤشر"التخطيط الاستراتيجي"، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المتغير(2.58) أكبر من المتوسط الحسابي لأداة القياس(2.5).

*كل اتجاهات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية نحو تبني الفرع لمؤشر" تخطيط الموارد البشرية"، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المتغير(2.53) أكبر من المتوسط الحسابي لأداة القياس(2.5).

* كل اتجاهات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية نحو تبني الفرع لمفهوم تقييم الأداء و تأثر هذا الأخير بالمؤشرات المستقلة المشار إليها " الأداء " حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المتغير (2.71) أكبر من المتوسط الحسابي لأداة القياس(2.5) .

* وجود علاقة طردية هامة ما بين تخطيط الموارد البشرية و التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية $r = 0.552$.

* أثبتت الاختبارات الإحصائية التي أجريناها على النموذج صحة وفعالية النموذج المقترح في تفسير الظاهرة المدروسة و قدرة هذا النموذج على إجراء التقديرات و التوقعات المختلفة.

* باستخدام اختبار فيشر تم التوصل إلى أن نموذج الدراسة ككل مقبول .

* للتخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية أثر كبير على الأداء على مستوى فرع أنتيبيوتيكال من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، بحيث أن تبنّي الفرع لهذين الأسلوبين يمكّن من تحقيق أعلى مستويات الأداء، وتم التّوصل إلى هذه النتيجة من خلال اختبار ستيودنت .

خاتمة الفصل

حاولنا من خلال هذه الدراسة الميدانية أن نتعرف على واقع عمليتي التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية في فرع المضادات الحيوية(*Antibiotical*)، وذلك من خلال اسقاط الجوانب النظرية في الموضوع على هذا الفرع، و قد أوضحت الدراسة على النتائج التالية:

– بالرغم من أن الفرع يعتبر من أهم فروع صيدال، و يحتاج إلى يد عاملة مؤهلة و قادرة على مواكبة التطور التكنولوجي في ميدان الصيدلة، إلا أنّه لا يملك مصلحة خاصة تُعنى بوظيفة تخطيط الموارد البشرية، فهي مندمجة ضمن وظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية.

– طبيعة الهيكل التنظيمي للمجمع ككل لا تشجع عملية البحث والتّطوير ، ولا على اتخاذ أي قرار يخص الفرع ذو طبيعة إستراتيجية بسبب المركزية في اتخاذ القرار.

– لا يتم معالجة مشاكل الفرع على مستوى وحداته، و إنما يتم الاستنجاد بمجمع صيدال (المنظمة الأم).

– بالرغم من أهمية دراسة المنظمات المنافسة والتعرف على ملامح البيئة الخارجية ، إلا أنّنا لاحظنا غياب مسؤول عن " العلاقات الخارجية" رغم إدراجها ضمن الهيكل التنظيمي للفرع.

– رسالة الفرع و أهدافه غير واضحة بالنسبة للأفراد العاملين، على الرغم من وجود وثيقة (الملحق رقم 02)، و التي تعبر عن الرسالة و الأهداف الإستراتيجية.

– إستراتيجية الفرع منبثقة من الإستراتيجية العامة لمجمع صيدال.

– الفرع لا يقوم بعملية التّحليل البيئي بمختلف جوانبها.

– تراجع كبير في اليد العاملة المؤهلة في الفرع ابتداءا من 2005، فعملية الاستقطاب متوقفة، و هذا ما يؤدي إلى خسارة الفرع لكفاءاته، مما يطرح إشكالية كيفية تجديد هذه الكفاءات ونقل خبرات الأفراد العاملين أكثر من 20 سنة إلى الأفراد الشابة.

خاتمة عامة

تواجه العديد من المنظمات اليوم مجموعة من التحديات و المتغيرات المتسارعة التي شكلت معالم البيئة التي تنتمي إليها، والتي أصبحت اليوم عدائية لا يمكن التّعامل معها بالأساليب التقليدية.

هذه البيئة أجبرت المنظمات على إتباع مناهج إدارية جديدة، والمتمثلة أساسا في التخطيط الاستراتيجي، والهدف منه، الإحاطة بجميع اتجاهاتها المؤثّرة أوالتي قد تؤثّرفي أعمال المنظمة، و من زاوية أخرى العمل على الاستغلال الأمثل لكل الإمكانات و الموارد المتاحة والتي يأتي في مقدمتها العنصر البشري، الذي يُعتبر العامل الأهم في تحقيق التميز في الأداء، وكسب مزايا تنافسية تتفوق بها على غيرها. و من هنا جاءت إشكالية بحثنا " **ما مدى تأثير توافق التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية على أداء المنظمة؟**".

في سعينا لمعالجة هذه الإشكاليةا، تناولنا بحثنا من جانبين:

1/ جانب نظري حيث تطرقنا فيه إلى أهم الأفكار و النظريات المتعلقة بالموضوع و قسّم إلى ثلاث فصول كما يلي:

الفصل الأول: تناولنا فيه: المقاربة النظرية للتخطيط الاستراتيجي.

الفصل الثاني: تعرضنا فيه إلى: أساسيات تخطيط الموارد البشرية.

الفصل الثالث تناول: مساهمة التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية في تحسين مستوى أداء المنظمة.

2/ جانب تطبيقي: فمن أجل تدعيم الدراسة النظرية قمنا إسقاطها على منظمة من المنظمات الجزائرية، ووقع اختيارنا على فرع المضادات الحيوية(*Antibiotical*) بالمدية، التّابع لمجمع صيدال، باعتباره رائد الصناعة الصيدلانية في الجزائر، حيث تناولنا في البدء نبذة تاريخية عن مجمع صيدال و الفرع، ثم أجرينا دراسة تحليلية للبيئة الداخلية و الخارجية و التعرف على الإستراتيجية المتبعة من قبله. و في الأخير، قمنا بتحليل الاستبيان المقدم لأفراد عينة الدراسة لمعرفة واقع التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية في الفرع و تأثيرهما على مستوى الأداء.

من خلال ما تمّ استعراضه في ثنايا البحث، سوف نقوم بتقديم نتائج اختبار الفرضيات، و أهم النتائج النظرية و التطبيقية بالإضافة إلى مجموعة من التوصيات و الاقتراحات.

أولا: نتائج اختبار الفرضيات

من اجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية و كذا التساؤلات الفرعية التي نتجت عنها، قمنا في بداية الدراسة بصياغة عدد من الفرضيات، و فيما يلي سنقوم باختبار صحتها أو خطئها وفقا للنتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة.

-**الفرضية الأولى:** والمتعلقة بـ" **يُعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية لإدارة المنظمات في ظل الظروف البيئـية الراهنة**"، فقد تمّ إثبات صحة هذه الفرضية من خلال الفصل الأول، حيث يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي له دور كبير في الفهم والإحاطة بجميع متغيرات البيئة الخارجية و قوانينها، واتجاهاتها المؤثرة أو التي قد تؤثّر في أعمال المنظمة و نشاطاتها. ومن جانب آخر، يسمح للمنظمة بتحديد نقاط قوتها وضعفها، وهذا الفهم للبيئة الداخلية والخارجية يمكّنها من وضع الاستراتيجيات بنجاح وبشكل يحتوي على المواءمة ما بين الموارد و الإمكانات المتاحة والظروف البيئية المحيطة بها.

- **الفرضية الثانية:** و التي تنصّ على" **يُعتبر تخطيط الموارد البشرية من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المنظمات الحديثة و ذلك لدوره الرئيسي في إنجاح المنظمة و زيادة فعاليتها**" فقد تمّ التأكد منها في الفصل الثّاني، حيث تبين أن تخطيط الموارد البشرية يسمح بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، بالحجم و النوعية المطلوبة و في الوقت المناسب، بهدف تحقيق أهدافها الإستراتيجية و زيادة فعاليتها. كما اتضح إن تخطيط الموارد البشرية عمل استراتيجي يهدف إلى تحقيق متطلبات إستراتيجية المنظمة من الأعداد و المهارات و الكفاءات المؤهلة للعمل و التي تسعى إلى تحقيق التميّز و التفوق في مجال نشاط المنظمة.

- **الفرضية الثالثة:** والمتعلقة بـ" **احتياجات و متطلبات تخطيط الموارد البشرية تنبع من التخطيط الاستراتيجي**"، فقد تم إثبات هذه الفرضية، إذ اتضح أن هناك علاقة ارتباط قوية بين وظيفة التخطيط الإستراتيجي و وظيفة تخطيط الموارد البشرية، فإذا ما أُريد لخطط الموارد البشرية أن تحقق أهدافها، فإنها يجب أن تنبثق من الخطط طويلة الأجل، و تصبح جزءا متكاملا و مشاركا في بناء و تطبيق استراتيجيات المنظمة كي تضمن نجاح عملياتها.

- **الفرضية الرابعة:** والمتعلقة بالجانب التطبيقي والتي تنص على" **إن الربط بين خطط الموارد البشرية و التّخطيط الاستراتيجي يعمل على خلق بيئة تنظيمية أكثر مرونة وقادرة على تحقيق الأداء العالي للمنظمات**"، فقد تم إثباتها من خلال وجود علاقة طردية قوية بين التّخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية،كما أن هناك تأثيرا موجبا لكل من التّخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية على أداء المنظمات.

ثانيا : النتائج المتوصل إليها

بعد قيامنا بدراسة و تحليل مجموع عناصر البحث سواء ما تعلق بجانبه النظري و التطبيقي أمكننا التوصل إلى النتائج التالية:

1. أدت التغيرات في بيئة الأعمال الحديثة إلى إعادة النظر في كيفية إدارة المنظمات، حيث انتقلت من المناهج التقليدية إلى مناهج ذات طبيعة فكرية جديدة تحاكي هذه التغيرات.

2. أدركت إدارة الموارد البشرية أنّه يجب استشراف المستقبل والتنبؤ بالتغيرات الداخلية و الخارجية المحتملة، و السعي للتكيف معها أو مواجهتها، أو محاولة إحداث التغيير بالنظر إلى سمة العصر الذي نعيشه و هو التغيّر، وفي هذا الإطار يُعتبر التخطيط الإستراتيجي أداة أساسية لتحقيق ذلك، حيث يأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية:

أ/ تحليل البيئة الخارجية: و يقصد بالبيئة الخارجية، تلك العناصر التي تقع خارج البيئة الداخلية و ذات علاقة بالمنظمة و تكون مصدرا للفرص أو التهديدات،و الهدف من تحليل هذه البيئة هو أن تتأكد المنظمة على أنها لديها القدرة الذاتية من أجل إكتشاف الفرص، وكذا التّعامل المناسب مع القيود و التهديدات بما يحقق أهداف المنظمة ورسالتها.ولتحقيق ذلك لا يكفي أن يتم تحديد الفرص والتهديدات، و إنّما يتطلب أن تكون المنظمة على دراية كافية بجوهر تلك الفرص و القيود ومعرفة دقيقة بحقيقتها.

ب/ تحليل البيئة الداخلية: و ترجع أهمية عملية التشخيص والتحليل للبيئة الداخلية إلى كونها تحدد حقيقة الإمكانات الذاتية للمنظمة، و مدى قدرتها على التّعامل الفعّال مع مخرجات التّحليل للبيئة الخارجية، فالتّحليل الداخلي يهدف بدرجة أساسية للتوصل إلى إجابة واضحة محددة ودقيقة للتساؤل الإستراتيجي التالي: هل المنظمة مؤهلة ويمكنها أن تبني قدرتها الذاتية و تنميتها من أجل تمكينها من استثمار ما تريد من فرص، و من أجل تمكينها لأن تتعامل وفق ما تريد مع القيود و التهديدات أم لا؟ و إلى إي درجة؟

ج/ الرؤية ← الرسالة ← الغايات ← الأهداف

هي: الوجهة أو التّوجه الذي اختارته المنظمة	هي: توضيح مبرر أو سبب وجود المنظمة وهي ما تجعل المنظمة مميزة عن غيرها	هي: ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه من مركز أو مكانة أو مستوى ريادي معين	هي: المنافع أو المكاسب لها مواصفات محددة

إن الرؤية و الرسالة هما حلقة وصل بين تحليل البيئة و الاستفادة من مخرجاتها و بين مراحل و عمليات التخطيط الإستراتيجي، ومن ثمّ فإن غيابهما أو ضعفهما يُعد إهدارا لمخرجات التحليل البيئي و تضليلا لجهود صياغة الغايات والأهداف ووضع الاستراتيجيات.

د/ تنفيذ الإستراتيجية: عملية التنفيذ تمثل اختبارا لمصداقية التوجه الإستراتيجي و صياغة الأهداف، و من أبرز ما تتضمنه هذه المرحلة توفير نظام إداري قادر على خلق الحالة التكاملية لجميع الموارد و الإمكانيات.

3. أصبح المورد البشري المتغيّر الرئيسي الذي يُؤخذ بعين الإعتبار عند إعداد جميع الاستراتيجيات من قبل المنظمات، وأصبح من أهم عناصر التّفوق من خلال الأداء الجيّد للأفراد العاملين المعتمد على خبرتهم و تجاربهم و مستوى معارفهم المهنية و درجة ولائهم و رضاهم على المنظمة.

4. لا تتمكن المنظمات من ممارسة أنشطتها بطريقة صحيحة دون التخطيط لتلك الأنشطة للتعرف على سبل و كيفية تطبيقها، و يأتي في قمة ذلك التخطيط للموارد البشرية لما لها من تأثير على فعالية استخدام باقي الموارد.

5. إن تخطيط الموارد البشرية على المدى البعيد يُمكّن المنظمة من تجاوز مشاكل كبيرة، كما يُجنّبها ارتكاب الأخطاء في التسيير، فيساعدها على تحقيق التّوازن بين ما هو موجود فعلا، وما هو مطلوب من الأفراد من حيث الكفاءات و العدد.

6. هناك طرق مختلفة للتنبؤ بالطلب على العمالة، يعتمد معظما على الربط بين الاتجاهات و العلاقات المختلفة للمتغيرات المؤثّرة و المتوقع تأثيرها مستقبلا، و تنقسم إلى قسمين: أساليب كمية و أساليب غير كمية.

7.إن وظيفة التخطيط للموارد البشرية تحقّق للمنظمة عائدا كبيرا في مقابل التّكاليف التي تتحملها و إن كان هذا العائد لا يظهر في الأجل القصير، لذا وجب النّظر إلى هذه العملية على أنها متطلب تنافسي، يستدعي عملا شاقّا أساسه التدبير الفعال لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية.

8. هناك مجموعة من الإستراتيجيات للتعامل مع حالة الفائض أو العجزعن الموارد البشرية في المنظمات، و طبيعة الإستراتيجية المتبعة تكون بحسب البديل الإستراتيجي المختار.

9. إن عملية التخطيط للموارد البشرية تعتمد على مجموعة من العوامل، أهمها الأخذ بعين الإعتبار المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية، و كذلك العوامل الأخرى المتعلقة بالبيئة الخارجية، و هذا ما أدى إلى ظهور مصطلح جديد " التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية".

10. يساعد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية المنظمة في تطوير أهدافها الإستراتيجية التي ترفع من قدرتها ومعارفها ضمن البيئة التنافسية، كما يعمل على تقليل الفجوة بين موقع المنظمة الحالي و بين نظرتها المستقبلية.

11. إن تخطيط الموارد البشرية يتم جنبا إلى جنب مع التخطيط الإستراتيجي في المنظمة، حيث أن الأهداف و الغايات التي تحددها المنظمة، و أسلوب تحقيقها، يحدّد نوع الوظائف المطلوبة التي تحدد بدورها نوع و كم الموارد البشرية التي يجب على المنظمة الحصول عليها.

12. الأداء يعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة في ظل الظروف البيئية المحيطة بها، و هذه القدرة لها علاقة مباشرة بالتخطيط الإستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية.

13. يعتبر الأداء دالة تابعة لمجموعة من المتغيرات أهمها: الإستراتيجية، ثقافة المنظمة، رؤيتها، و البيئة التي تعمل فيها و كمية و نوعية الموارد المختلفة المتاحة لها.

14. من اجل تحقيق الأهداف، على المنظمة الاعتماد على مجموعة من الطرق والمناهج لتقييم الأداء، ولعل أحدث هذه الطرق" بطاقة الأداء المتوازن"، التي تضمن من خلالها تقييما شاملا للأداء في معظم المجالات(المجال المالي، العمليات الداخلية، العملاء، التعلم و النّمو)، فهي تمثل الحجر الأساس للنجاح الحالي و المستقبلي على عكس المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بما حدث في الماضي من دون الإشارة إلى كيفية الإستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا.

15. يمكن القول أن هناك ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية على المستوى النظري، فالتخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية يساعدان على خلق بيئة تنظيمية قادرة على الرفع من مستوى الأداء في المنظمة.

16. يوجد ارتباط قوي على المجال التطبيقي بين تبني عمليتي التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية و بين الأداء ،و هذا ما عبّر عنه معامل الارتباط الذي بلغ (0.778)، و الذي يبيّن درجة تأثير التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية على الأداء.

ثالثا: الإقتراحات و التوصيات

تقدّم هذه الفقرة مجموعة من التوصيات والتي تمثل توجيهات واقتراحات لفرع *Antibiotical* لانتهاج مناهج إدارية حديثة لتحسين مستوى أدائه.

1. على الفرع تبني أسلوب التّخطيط الإستراتيجي كمدخل متكامل حتى يحقق أهدافه الإستراتيجية، وحتى يستطيع اقتناص الفرص وتفادي التهديدات التي تتميز بها بيئة الأعمال التنافسية في المجال الصيدلاني.

2. نشر رسالة الفرع وأهدافه حتى يفهمها جميع العاملين، وتمكينهم من توجيه كفاءاتهم وطاقاتهم نحو تجسيد هذه الرسالة و تحقيق أهداف الفرع.

3. السعي لتعديل وتطوير ثقافة الفرع بما يتوافق مع متطلبات تطبيق منهج التّخطيط الإستراتيجي.

4. العمل على تغيير هيكله التنظيمي و جعله يتلاءم مع إستراتيجية المتبعة والأهداف المراد تحقيقها.

5.إن الفرع وبالنظر إلى التحديات التي تواجهه، بات من الواجب عليه أن يولي لموارده البشرية الأهمية اللازمة، وأن يجعل وظيفة تخطيط الموارد البشرية به تحتل مكانة إستراتيجية، و هذا من خلال استحداث وحدة خاصة لتخطيط الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.

6. تشجيع الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية لتطبيق هذه العملية بتوفير ظروف العمل المناسبة و الوسائل اللازمة لضمان نجاح العملية.

7.إعطاء عناية خاصة لدور الحوافز المادية و المعنوية و تحسين مستوى الظروف الإجتماعية للعاملين، و ذلك بهدف محاربة اختراق المنافسين للموارد البشرية للفرع و العمل على زيادة رضاهم و ولائهم له.

8. تكوين شبكة اتصال داخل الفرع تربط بين مختلف المديريات المكونة له و مديرية الموارد البشرية، حتى يتمّ تبادل المعلومات الخاصة بالعمل من جهة، ومعرفة حاجات كل مديرية من الأفراد لاتخاذ التدابير اللازمة من جهة أخرى.

9.استخدام أكثرمن أسلوب عند تحديد احتياجات الفرع من الموارد البشرية حتى يتسنى للمديرين المقارنة بينها لتحديد أفضلها.

10. يجب على الفرع النّظر إلى عملية التخطيط للموارد البشرية على أنها استثمار له عوائد مستقبلية، لذا يجب أن يُحاط بكل المقومات لتحقيق العائد منه، و أن تكون متوافقة مع التخطيط العام للفرع.

11 استحداث مديرية خاصة بالتسويق حتى تتمكن من تصريف جميع منتجاتها، إضافة إلى إنشاء منافذ التوزيع الخاصة بالمنطقة الجنوبية.

12.إعطاء أهمية خاصة لدور الترويج و الإعلام في نشاط الفرع و ذلك بهدف التحسين المستمر للصورة الذهنية للفرع و منتجاته لدى الجمهور المستهدف.

13. يجب على الفرع اختيار العناصر المناسبة في المناصب الإستراتيجية، و العمل على تدريب عمالة على استخدام أحدث التكنولوجيات المستخدمة في الصناعة الصيدلانية.

14. تجديد و تحسين المعارف لدى العاملين من خلال تنمية المسار الوظيفي لكل عامل خاصة تلك التي تتوافق طموحاتهم مع احتياجات الفرع.

15. استحداث وحدة خاصة تهتم بدراسة و تحليل البيئة الداخلية و الخارجية.

16. فتح المجال للبحث و تشجيعه بتقديم جميع التسهيلات خاصة بالنسبة للطلبة الجامعيين الذين يمكنهم البحث في مشاكل الفرع و اقتراح بعض الحلول و التي يتم التفاضل بينها .

رابعا: آفاق الدراسة

لقد حاولنا في دراستنا معالجة جوانب الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة حسب المعلومات التي أمكن الحصول عليها، و قد استوقفتنا بعض المحاور التي يمكن أن تشكّل مواضيع بحث مستقبلية، و التي يمكن طرحها كالآتي:

* بطاقة الأداء المتوازنة كآلية لتفعيل أداء المنظمة.
* دور القيادة الإدارية في تفعيل عملية التسيير للموارد البشرية.
* إستراتيجية الإستثمار في الموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية.

المراجع باللغة العربية:

1. الكتب

1.أحمد القطامين، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، 1997.

2.أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الواحد والعشرين، القاهرة ، بدون دار نشر، 2000.

3.أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، المهارات المعاصرة في إدارة البشر، القاهرة، 2006.

4.أحمد عبد اسماعيل الصفار، ماجدة عبد اللطيف محمد، الأساليب الكمية في الإدارة، دار مجدلاوي للنشرو التوزيع، عمان، 1999.

5.أحمد ماهر، الإدارة، المبادئ و المهارات، الدار الجامعية، القاهرة، 2002.

6.أحمد ماهر، الدليل العلمي للمديرين في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة، 2007.

7.اريك ملا مهولز، المحاسبة عن الموارد البشرية، تعريب : محمد عصام الدين زايد، مراجعة أحمد حامد حجاج، دار المريخ، الرياض، 1992.

8.إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم و حالات تطبيقية، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، القاهرة،2000.

9.باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الثانية، القاهرة،2005.

10.بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي للمنظمة، دليل علمي، ايتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2005.

11.توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتمييز في الأداء، دار الفكر العربي، مصر، 2006/2005.

12.ثابت عبد الرحمن، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، القاهرة، 2003/2002.

13.جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة عبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض،2007.

14.جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل الإستراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين،الدار الجامعية، القاهرة، 2006.

15. جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، القاهرة، 2002،

16. حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجيي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.

17.خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2002.

18.خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.

19.خيري علي الجزيري، الإدارة الإستراتيجية،التطبيق والتقييم، الدارالجامعية،القاهرة، 1994،

20. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، القاهرة، 1999–2000.

21. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2005.

22. زكريا مطلك الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، ص 54.

23. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 1998.

24.نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، تكوين و تنفيذ إستراتيجية التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة، 2003.

25. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،2003.

26.شارلز وجاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، " مدخل متكامل"، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001.

27. شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال، منظور كلي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان،200 .

28. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدارالجامعية للنشر والتوزيع و الطباعة، القاهرة، 2001.

29. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعّال في المنظمات، الداء الجامعية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2004.

30. صلاح محمد عبد الباقي،إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، القاهرة، 2005.

31.عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2002.

32. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، 2007.

33.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غريبة، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية االنشر و التوزيع، الرياض، 2006 .

34. عبد الرحمن توفيق، الإدارة الإستراتيجية، المبادئ و الأدوات، سلسلة التنمية الإدارية الذاتية، منهج الإدارة العليا، مركز الخيارات المهنية للإدارة (بيمك)، الجزء الأول، القاهرة، 2004.

35. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.

36. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، دار المعرفة، عمان، الطبعة الثالثة، الجزء الأول،2001.

37. عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة،2002.

38. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الثانية،2007.

39. عداي الحسيني فلاح الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2006.

40.عصام الدين أمين أبوعلقة، اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية،النظرية و التطبيق، شركة الجمهورية الحديثة لتحويل و طباعة الورق، 2002.

41. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، بدون سنة نشر.

42.عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005.

43. فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، دارحامد للنشروالتوزيع،عمان، 2005.

44. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2008.

45. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولمة و المنافسة، دار وائل، عمان، 2004.

46. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 2002.

47. مؤيد السعيد سالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشروالتوزيع،عمان، 2005.
48. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم و تطبيقات، دار وائل، عمان، 2006.
49. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر و الطباعة و التوزيع، القاهرة، 2000.
50. محمد اسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية،دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2004.
51. محمد الصيرفي،إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، القاهرة، 2006.
52. محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنّشر، القاهرة، 2007.
53. محمد حافظ الزهران، التخطيط لمواجهة الأزمات و الكوارث، بدوت دار نشر، القاهرة، 2004.
54.محمد سعيد أنورسلطان، إدارة الموارد البشرية، دارالجامعية الجديدة للنشر،القاهرة، 2003.
55. محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع و دار الثقافة النشر و التوزيع، ، الطبعة الأولى، الإصدار الأول، عمان، 2007.
56. محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق، مدخل كمي و تحليلي، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
57. مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية و جودة التفكير و القرارات في المؤسسات المعاصرة،الدار الجامعية، القاهرة، 2008/2007.
58.مصطفى محمود أبو بكر، مدخل استراتيجي في تطبيق إدارة التّسويق في المنشآت المعاصرة، الدار الجامعية، القاهرة، 2005.
59. مصطفى محمود أبو بكر، مرجع في التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة، 2004.
60. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية،(إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر و التوزيع، الطبعة العربية الثالثة، الإصدار الثالث، عمان، 2000.
61. مكيد علي، الاقتصاد القياسي ، دروس ومسائل محلولة ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
62. معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدارالجامعية، القاهرة، 2002.
63. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجمع العربي للنشر، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان،2003.
64. نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي و العولمة، الدار الجامعية، القاهرة، 2003/2002.

65. ناصر دادي عدون ، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

66.هلا جهاد العتيبي، العلاقة بين الأنماط القيادية و التّمكين الإداري، دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة الماجستير في الإدارة العليا، كلية الدراسات الجامعية، الجامعة الأردنية، ماي 2008.

67. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2006.

2. رسائل و أطروحات جامعية

68. بوزيدي دارين، مساهمة لإعداد الاستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء، حالة مؤسسة الانجاز بسكرة رسالة الماجستير، فرع تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة حاج لخضر، باتنة، 2004.

69.بومدين يوسف، دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الإقتصادية، دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على شهادة الجودة العالمية، أطروحة دكتورة في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

70. سملالي يحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة)، أطروحة دكتورة دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.

71.شوقي قبطان، دراسة العلاقة بين سياسات تسيير الموارد البشرية وأداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية، رسالة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة سعد دحلب ، البليدة، جوان 2006.

72. شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة، رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2005/20004.

73.الصالح جليح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2004.

74.عشوي نصر الدين ، التخطيط طويل الأمد للقوى العاملة على مستوى المؤسسة كنظام ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية،جامعة الجزائر، 2005.

75.علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الإقتصادية، حالة الجزائر، أطروحة دكتورة، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999.
76.العيداني إلياس، دور التّقييم الاستراتيجي في زيادة فعالية أداء المنظمة، حالة فرع المضادات الحيوية انتيبيوتيكال المدية، رسالة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال وتسويق، معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بالمدية،2008/2007.
77. قديد فوزية، المورد البشري وتحسين أداء المنظمة، دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية، رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005.
78. مداح لخضر، تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة المركز الجامعي بالمدية، رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال و تسويق، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي بالمدية، 2008/20007.
79. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة الإقتصادية العمومية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز، أطروحة دكتورة في العلوم الإقتصادية، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، *2004/2005*.
80. عبد القادر شلابي، دور إدارة الموارد البشرية في التّخطيط الإستراتيجي، دراسة حالة مؤسسة*Poval*، وحدة المضخات فرع البرواقية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبليدة، 2007.
81. يرقي حسين، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة دكتورة،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007

<u>3.الملتقيات و المؤتمرات</u>

82. بلعجوز حسين، غزي محمد العربي، ثقافة المنظمة و أثرها على الأداء العام للمؤسسة، دراسة في ضوء مؤشري الكفاءة و الفعالية، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال للمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 3-4 ماي 2005.
83. سالم إلياس، هبال عبد المالك، خبابة عبد الله، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 3-4 ماي 2005.

84. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الاداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، يومي 9/8 مارس 2005.

85.عبد الحميد برحومة، قياس الفعالية و الكفاءة في مجالات الانتاج و التصنيع، الملتقى الدولي حول التسير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 4/3ماي 2005.

86.عثمان حسن عثمان، الفعالية في منظمات الأعمال، المفهوم، الأهمية، العوامل المؤثرة و معايير القياس، الملتقى الدولي حول التسير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 4/3 ماي 2005.

4.مواقع الأنترنيت:

87. أكرم سالم، الأداء و مدلولاته في المنظمة المعاصرة[على الخط]**www.ahewar.org** ، تاريخ الإطلاع: 2010/01/15.

88. ابراهيم ليري أمين، بين مقياس الاختبار (الدرجات) و تقدير الفئات، برنامج الدبلوم العالي في تدريس اللغة العربية، جامعة الملك السعود، معهد اللغة العربية، الرياض، 1425هـ/1426 ، [على الخط]

repository.ksu.edu.sa/jspui/bitstream/123456789/.../liri.doc

تاريخ الاطلاع:2010/02/02.

89. الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 06 / 2008. [على الخط] .www.rcweb.luedld.net ، اطلع عليه بتاريخ: 25 مارس 2010.

90. محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي و كيفية تفعيله في القطاع الحكومي و العربي، المعهد العالي للتنمية الإدارية، سوريا،[على الخط]،

www.unpan1.un.org/intradoc/groups/puplic/...UNPAN 009675،تاريخ الإطلاع: 25 مارس 2010.

91. محمود حسين عيس، استراتيجية إدارة الموارد البشرية و دورها في انجاز استراتيجية المنظمة،[على الخط]،/www.alukah.net/culture/1085/10007، اطلع عليه بتاريخ 2010/02/17.

92. عبد اللطيف عبد اللطيف، حنان تركمان، الرقابة الإستراتيجية و أثرها على فعالية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية،

المجلد 27، العدد4،2005 ، [على الخط]

www. tishreen.shern.net/new%20site/univmagazine/.../8.doc، تاريخ الاطلاع: 2009/12/01.

93. *www.saidalgroup.dz.*

94 *www.groupsaidal.dz/filial-pharmal.asp?siége= pharmal.*

95 *www.groupsaidal.dz/filial-pharmal.asp?siége= biotic.*

5. مواضيع أخرى

96. زياد محمد ثابت، تنظيم و تنفيذ و تقويم ورشة عمل لعشرين مديرا حول التخطيط الإستراتيجي، الخطة الثنائية رقم13، نشاط 1.8.18.6، وكالة الغوث الدولية، دائرة التربية والتّعليم، مركز التطوير التربوي، أكتوبر ،2006.

97. هاني عبد الرحمن العمري، مذكرة مادة الإدارة الإستراتيجية في البيئة العالمية، 475، (مسار إدارة الأعمال الدولية)، كلية الاقتصاد و الإدارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2007.

98. هاني عبد الرحمن العمري، مذكرة مادة دراسات إدارية،أدر438، كلية الاقتصاد و الإدارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الملك بن عبد العزيز، جدة، الطبعة الرابعة، 2008.

99. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، بحث رقم66، كلية التجارة، جامعة منصورة،جدة،1425هـ

المراجع باللغة الأجنبية:

100.

جامعة المدية

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال و التسويق

الموضوع: استبيان

أخي العامل، أختي العاملة في جميع مراكز ومسؤوليات العمل بالمنظمة:

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان (*le questionnaire*) لإنجاز بحث علمي، بغرض الحصول على **شهادة ماجستير** في علوم التسيير **تخصص إدارة أعمال و تسويق**، موضوعه العنوان التالي:

أثر توافق التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية على أداء المنظمة.

من إعداد الطالبة: العيداني حبيبة **تحت إشراف الدكتور: مكيد علي**

لذا نرجو منكم التفضّل بالإجابة على أسئلة هذه الاستبانة متوخين في ذلك الموضوعية و الصراحة، حتى يتسنى لنا اقتراح الحلول الملائمة لإشكالية بحثنا. علما أن كافة البيانات التي سنتحصّل عليها سوف تحاط بالسّرية التّامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

و لكم منّا خالص التقدير و الامتنان لحسن تعاونكم.

الجزء الأول: بيانات عامة

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر
☐ أقل من 25 سنة. ☐ بين 25- 35 سنة.
☐ بين 36 – 46 سنة. ☐ أكثر من 46 سنة

المستوى التعليمي:
☐ ثانوي
☐ جامعي
☐ دراسات عليا

الخبرة :
☐ أقل من 05 سنوات ☐ من 11 إلى 21 سنة
☐ من 05 إلى 10 سنوات ☐ من 22 إلى 32 سنة.

الجزء الثاني: العبارات المكونة للإستبيان

بالنسبة للأبعاد الآتية ضع العلامة (x) في المكان المناسب:

البعد الأول: مدى توفر عملية التخطيط الاستراتيجي في الفرع(Antibiotical):

الرقم	محتوى العبارة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	محايد
1	تشاركون في صياغة رسالة الفرع و أهدافه.				
2	المعلومات التي يتضمنها الرسالة تعكس وجود فكر استراتيجي				
3	رسالة الفرع بمثابة مرشد و إطار عام للمديرين يتم من خلاله اتخاذ استراتيجيات المختلفة.				
4	أهداف الفرع و غاياته تحقق التكامل و الترابط بين مصالح الأطراف المعنية وتدعم الموقف التنافسي للفرع				
5	عملية التحليل البيئي للفرع مستمرة؟				
6	يستخدم الفرع أساليب وصفية / كمية من أجل التنبؤ بتغيرات البيئة الخارجية.				
7	تشاركون في عملية اختيار الإستراتيجية على مستوى الفرع.				
8	يضع الفرع إستراتيجيات بديلة على المستويات المختلفة.				
9	يستخدم الفرع أدوات مساعدة في عملية توليد البدائل الإستراتيجية على مستوى المنظمة.				
10	تتسم أنظمة التخطيط الاستراتيجي الحالية بأنها أكثر اتساقا مع ثقافة الفرع.				
11	الفرع : + يُقيّم و يدرس خطط منافسيها. + يُدرك نقاط قوته و ضعفه. + يتعامل جيّدا مع البيئة المحيطة بها.				

***البعد الثاني:مدى توفرعملية تخطيط الموارد البشرية*:**

الرقم	محتوى العبارة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	محايد
12	هناك نظام معلومات متكامل عن الموارد البشرية في الفرع				
13	هناك خطة واضحة و معتمدة لاحتياجات الفرع من الموارد البشرية.				
14	تشارك إدارات الفرع المختلفة في عملية التخطيط للموارد البشرية؟				
15	يتم تعديل خطة الموارد البشرية في ضوء ظروف الفرع و أوضاع السوق.				
16	تُجرى عمليات دراسة لأحوال سوق العمل في المنظمات (المؤسسات) المنافسة.				
17	الثقافة التنظيمية الحالية منسجمة مع التنويع في العمالة من حيث خصائصهم و خبراتهم.				
18	هناك دعم من قبل الإدارة العليا لضمان نجاح برامج تخطيط الموارد البشرية.				
19	يأخذ الفرع العوامل المتصلة بالبيئة الداخلية و الخارجية المؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية بعين الإعتبار.				
20	يستخدم الفرع أدوات أو أساليب مساعدة في تقدير احتياجات من الموارد البشرية.				

البعد الثالث:مدى اهتمام الفرع بعملية تقييم الأداء ودرجة مساهمة التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية في هذا الأداء.

الرقم	محتوى العبارة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	محايد
21	يوجد في الفرع توافق بين الاستراتيجيات المتبعة و سياسات التخطيط للموارد البشرية.				
22	يؤدي ضعف ممارسات التخطيط الاستراتيجي إلى تدني الأداء المستقبلي للفرع.				
23	يتمخض عن عملية التخطيط للموارد البشرية ارتفاع معدلات الأداء في الفرع و تدعيم المزايا التنافسية لديها.				
24	يقوم الفرع بتقييم الأداء الكلي لديها.				
25	توجد بالفرع المؤشرات و المقاييس الموضوعية لقياس الأداء من حيث الكفاءة و الفعالية				
26	تحلل الإدارة نتائج قياس أداء أعمالها الرئيسية و تستخدمها في تحسين العمل				
27	يستخدم الفرع طرق و أساليب لقياس أداءها.				
28	يقوم الفرع بتقييم أداء العاملين لديها.				
29	يساهم تقييم أداء العاملين في تحسين كفاءة و فعالية الفرع				

و في الاخير، الرجاء عدم إغفال أي سؤال، و إعادة الاستبيان، و شكرا جزيلا لكم.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
total1	55	2	3	2,58	,397
Valid N (listwise)	55				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
total2	55	1	4	2,53	,552
Valid N (listwise)	55				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
total3	55	1	4	2,71	,571
Valid N (listwise)	55				

Correlations

		total2	total1
total2	Pearson Correlation	1	,552**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	55	55
total1	Pearson Correlation	,552**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	55	55

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,593[a]	,351	,339	,464

a. Predictors: (Constant), total1

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,192	1	6,192	28,716	,000[a]
	Residual	11,428	53	,216		
	Total	17,620	54			

a. Predictors: (Constant), total1

b. Dependent Variable: total3

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,510	,415		1,228	,225
	total1	,854	,159	,593	5,359	,000

a. Dependent Variable: total3

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,747[a]	,558	,550	,383

a. Predictors: (Constant), total2

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,831	1	9,831	66,891	,000[a]
	Residual	7,789	53	,147		
	Total	17,620	54			

a. Predictors: (Constant), total2

b. Dependent Variable: total3

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,761	,244		3,118	,003
	total2	,772	,094	,747	8,179	,000

a. Dependent Variable: total3

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,778[a]	,605	,590	,366

a. Predictors: (Constant), total2, total1

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,656	2	5,328	39,790	,000[a]
	Residual	6,963	52	,134		
	Total	17,620	54			

a. Predictors: (Constant), total2, total1

b. Dependent Variable: total3

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,171	,333		,514	,609
	total1	,374	,151	,260	2,483	,016
	total2	,624	,108	,604	5,774	,000

a. Dependent Variable: total3