

جامعة محمد بوضياف - المسيلة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: DC/06/09

أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم التجارية

تخصص : علوم تجارية

العنوان

التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية

دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

إعداد الطالبة

نبيلة جعيجع

تاريخ المناقشة : 2015/11/08

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

أ.د/ بلقاسم ماضي	أستاذ التعليم العالي	جامعة باجي مختار عنابة	رئيسا
أ. د/ راجح بوقرة	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	مشرفا ومقررا
أ. د/ صالح مفتاح	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد خيضر ببسكرة	ممتحنا
د/ كمال قاسمي	أستاذ محاضر - أ -	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	ممتحنا
د/ عباس فرحات	أستاذ محاضر - أ -	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	ممتحنا
د/ عبد المالك بضياف	أستاذ محاضر - أ -	جامعة 08 ماي 1945 بقالمة	ممتحنا

السنة الجامعية 2015/ 2016



شكر وتقدير

الحمد لله الذي باسمه بدأت وعليه توكلت، الذي أعانني بعلم متواضع لإتمام أطروحتي

هذه، وأصلي وأسلم على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ الدكتور بوقرة رابح الذي بفضل دعمه المتواصل ما

كنت لأتأطر وحتى فشكرا جزيل لاله

وأقدم تشكرا تي للدكتور بلعباس رابح، بوبعاية حسان، حرايز رابح، بلعجوز حسين،

وفرحات عباس على دعمهم لي وتقديمهم النصائح كلما احتجتها

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في إنجازه هذا العمل من قريب أو من بعيد .

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى :
والدي الكريمين حفظهما الله وبارك
فيهما

إلى زوجي حفظه الله
إلى ولدي محمد المختار
إلى إخوتي وأخواتي
إلى كل من عرفتهم وأحببتهم طوال
مساري العلمي

فهرس المحتويات

1

9	المطلب الخامس: عناصر وأساليب التخطيط
10	أولا - عناصر التخطيط
10	ثانيا - أساليب التخطيط
11	المبحث الثاني: ماهية الإدارة الإستراتيجية
11	المطلب الأول: جذور الإستراتيجية
13	المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإستراتيجية
13	أولا: مفهوم الإستراتيجية
14	ثانيا: مفهوم الإدارة الإستراتيجية
16	المطلب الثالث: مكونات عملية الإدارة الإستراتيجية
15	أولا : مرحلة إعداد الإستراتيجية
16	ثانيا - مرحلة تنفيذ الإستراتيجية
16	ثالثا - مرحلة تقييم الإستراتيجية (الرقابة الإستراتيجية)
16	المطلب الرابع: مستويات الإدارة الإستراتيجية
16	أولا: مستوى الإستراتيجية العليا
16	ثانيا: مستوى إستراتيجية وحدة النشاط
16	ثالثا: مستوى الإستراتيجية الوظيفية
17	رابعا: مستوى الإستراتيجية التشغيلية
17	المطلب الخامس: أنواع الخيارات الإستراتيجية
18	أولا - استراتيجيات النمو والتوسع
18	ثانيا - إستراتيجية الاستقرار والثبات
20	ثالثا - إستراتيجية الانكماش
20	المبحث الثالث: ماهية التخطيط الاستراتيجي
22	أولا: مفهوم التخطيط الاستراتيجي
23	ثانيا: أهمية التخطيط الاستراتيجي وأهدافه
25	ثالثا: خصائص التخطيط الاستراتيجي وعوائقه
27	المطلب الرابع: مداخل ونماذج التخطيط الاستراتيجي

26	أولاً: مداخل التخطيط الاستراتيجي
27	ثانياً : نماذج التخطيط الاستراتيجي
31	المبحث الرابع: الإطار العام لعملية التخطيط الاستراتيجي
31	المطلب الأول: مسؤولية إعداد الخطة الإستراتيجية
31	أولاً: مسؤولية مجلس الإدارة ورئيسه عن التخطيط الاستراتيجي
32	ثانياً: مسؤولية المدير التنفيذي
34	المطلب الثاني : تحديد وتعريف الاتجاه الاستراتيجي
34	أولاً : الرؤية المستقبلية للمنظمة
35	ثانياً: تحديد رسالة المنظمة
38	ثالثاً: تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية
40	المطلب الثالث: التحليل والتشخيص البيئي
40	أولاً - دورة تحليل البيئة
41	ثانياً: التحليل البيئي
47	المطلب الرابع: التحليل الشئاني -تحليل الموقف - (SWOT Analysis) -
50	المطلب الخامس: مرحلة تطبيق الإستراتيجية
52	المطلب السادس: الرقابة الإستراتيجية
56	خلاصة الفصل الأول
108-57	الفصل الثاني: مدخل لإدارة الموارد البشرية المعاصرة
58	تمهيد
59	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
59	المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية
59	أولاً: تعريف الموارد البشرية
60	ثانياً: تعريف إدارة الموارد البشرية
62	المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية
62	أولاً - أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المؤسسة
62	ثانياً - أهداف إدارة الموارد البشرية نحو العاملين

63	ثالثا - أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المجتمع
63	المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية
64	المطلب الرابع: مهنية العمل في إدارة الموارد البشرية المعاصرة
65	المبحث الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية، تحدياتها، فلسفتها ومقومات نجاحها
65	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية وتأثيره على أدوارها وممارساتها
65	أولا: مراحل التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
69	ثانيا: مضامين فلسفة التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية
70	ثالثا - العوامل التي ساهمت في تطور إدارة الموارد البشرية
71	المطلب الثاني: التغيرات البيئية وأثرها على إدارة الموارد البشرية
71	أولا: الخصائص المميزة لبيئة إدارة الموارد البشرية
72	ثانيا: تحديات إدارة الموارد البشرية المعاصرة
77	المطلب الثالث: فلسفات إدارة الموارد البشرية المعاصرة
79	المطلب الرابع: مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية
81	المطلب الخامس: الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية والمهارات المطلوبة للعاملين فيها
81	أولا: العوامل المؤثرة على الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية
82	ثانيا - الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:
83	ثالثا: المهارات والصفات المطلوبة للعاملين في إدارة الموارد البشرية
84	المبحث الثالث: وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية والتوجهات المستقبلية لها
84	المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية
84	أولا - وظيفة تكوين الموارد البشرية
85	ثانيا: تعويض ومكافأة الموارد البشرية
86	ثالثا - تدريب وتنمية الموارد البشرية
86	رابعا: صيانة الموارد البشرية (الصحة والسلامة المهنية)
86	خامسا - العلاقات الصناعية والنقابات
87	المطلب الثاني: دور ومسؤولية إدارة الموارد البشرية
87	أولا - دور مدير إدارة الموارد البشرية المعاصر

87	ثانيا - مسؤولية إدارة الموارد البشرية
88	المطلب الثالث: التوجهات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية
90	المبحث الرابع : نحو إدارة إستراتيجية للموارد البشرية
90	المطلب الأول : مفهوم وأهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
90	أولا: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها
93	ثانيا - أهمية ومتطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
95	المطلب الثاني: المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية وأبعادها الإستراتيجية
95	أولا: المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية
96	ثانيا: الأبعاد الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
97	المطلب الثالث: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
97	أولا: دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة
97	ثانيا - عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
99	ثالثا - أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
99	رابعا - التحديات التي يواجهها التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
100	المطلب الرابع: تكامل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة
100	أولا: تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
101	ثانيا - كيفية تحويل الموارد البشرية إلى أصل استراتيجي
103	ثالثا - دور إدارة الموارد البشرية في إعداد الإستراتيجية
105	المطلب الخامس: ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ونماذجها الإستراتيجية
105	أولا - ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
106	ثانيا - النماذج الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
108	خلاصة الفصل
158-109	الفصل الثالث: تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر إستراتيجية
110	تمهيد:
111	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية
111	المطلب الأول: ماهية التنمية

111	أولا - مفهوم التنمية
112	ثانيا - أبعاد التنمية
112	ثالثا - أشكال التنمية
114	المطلب الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية
114	أولا : مفهوم التنمية البشرية
115	ثانيا: مفهوم التنمية البشرية المستدامة
115	ثالثا: مفهوم تنمية الموارد البشرية
117	رابعا: الفرق بين التنمية البشرية وتنمية الموارد البشرية
117	خامسا - مفهوم تنمية الموارد البشرية المعاصرة
119	سادسا: أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية
121	المطلب الثالث: الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية
122	المطلب الرابع: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية
123	المطلب الخامس: علاقة تنمية الموارد البشرية بباقي وظائف إدارة الموارد البشرية
124	المطلب السادس: تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية
124	أولا : المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية
126	ثانيا: التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية ومتطلبات التغيير
126	ثالثا - متطلبات التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية
128	المبحث الثاني: الاتجاهات الحديثة والمعاصرة في تنمية الموارد البشرية
128	المطلب الأول: الاتجاهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية
128	أولا: الإشباع المناسب لاحتياجات الإنسان المشروعة
128	ثانيا: الانتقال من مرحلة نمو إلى مرحلة نمو أخرى دون أزمات (أزمات الحياة)
129	ثالثا: التعامل السليم والفعال مع المشكلات
129	رابعا: تقليل ضغوط الحياة والعمل
129	خامسا: ممارسة الرياضة لتخفيف حدة ضغوط الحياة والعمل
129	المطلب الثاني: اتجاهات تنمية الموارد البشرية المعاصرة
130	أولا: تنمية الموارد البشرية نظام للتعليم الاستراتيجي المستمر

130	ثانيا: تحول تنمية الموارد البشرية من سياسة إلى إستراتيجية
130	ثالثا: التوافق مع التغيير واحتياجاته
131	رابعا - المنظمة المتعلمة
132	خامسا: التنبؤ مسألة حتمية في تنمية الموارد البشرية
132	سادسا: تنمية فرق العمل
133	سابعا - تدريب وتنمية المديرين
133	المطلب الثالث: أساليب تنمية الموارد البشرية لتطبيق الأعمال الالكترونية
134	أولا : الأساليب التقليدية في تنمية الموارد البشرية في المنظمات العربية
134	ثانيا - الأساليب الحديثة في تنمية الموارد البشرية في المنظمات العربية
136	المبحث الثالث: استراتيجيات تنمية الموارد البشرية
136	المطلب الأول: المنهج الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية
137	المطلب الثاني: مراحل بناء إستراتيجية تنمية الموارد البشرية
137	المطلب الثالث: عوامل دعم تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية
137	أولا: نماذج تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية
141	ثانيا: عوامل دعم تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية
141	المطلب الرابع: التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية و استراتيجياتها
142	أولا: لماذا التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية
143	ثانيا: استراتيجيات تنمية الموارد البشرية
147	المبحث الرابع: الاستثمار في رأس المال البشري
147	المطلب الأول :نظرية رأس المال البشري
149	المطلب الثاني: مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري
149	المطلب الثالث: اعتبارات الاستثمار في الموارد البشرية وأبعاده
150	أولا: اعتبارات الاستثمار في الموارد البشرية
151	ثانيا: أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري
152	المطلب الرابع: أهداف التخطيط الاستراتيجي للاستثمار في رأس المال البشري وسياساته
152	أولا: الأهداف الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي للاستثمار في رأس المال البشري:

152	ثانيا: سياسات التخطيط الاستراتيجي للاستثمار في رأس المال البشري
155	المطلب الرابع: الأساليب المستخدمة في الاستثمار في تنمية الموارد البشرية
155	أولا - الاستثمار في زيادة احتمالات التوظيف
155	ثانيا - التدريب داخل مجال العمل
156	ثالثا - الاستثمار في التنمية الإدارية
156	رابعا - منع تقادم المهارات
157	خامسا - تخفيض الرسوب أو الجمود الوظيفي
158	خلاصة الفصل الثالث
214- 159	الفصل الرابع: سياسات تنمية الموارد البشرية
160	تمهيد
161	المبحث الأول: تخطيط التدريب
161	المطلب الأول: ماهية التدريب
161	أولا - مفهوم التدريب
164	ثانيا - أهمية التدريب
165	ثالثا: أهداف التدريب
166	رابعا: خصائص ومبادئ التدريب
168	خامسا - التدريب كنظام
169	المطلب الثاني: التوجهات الإستراتيجية للتدريب وأهميتها
170	أولا - مفهوم إستراتيجية التدريب
170	ثانيا - الأهداف الإستراتيجية للتدريب
170	ثالثا - أثر التوجه الاستراتيجي على كافة عمليات التدريب
171	رابعا - نماذج لأهم التوجهات الإستراتيجية
173	خامسا - خطوات إعداد إستراتيجية التدريب
173	سادسا - معوقات تطبيق إستراتيجية التدريب في المنظمات
174	المطلب الثالث: مراحل العملية التدريبية
175	أولا - مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

176	ثانيا - تصميم البرامج التدريبية
177	ثالثا - تنفيذ البرنامج التدريبي
177	رابعا - تقييم البرامج التدريبية
178	خامسا - أنواع التدريب
179	سادسا - علاقة تنمية الموارد البشرية بالتدريب
181	المطلب الرابع: الخيارات الإستراتيجية للتدريب ومقومات نجاح الخطة الإستراتيجية
181	أولا: الخيارات الإستراتيجية للتدريب
183	ثانيا - مقومات نجاح تطبيق الخطة الإستراتيجية للتدريب
183	المبحث الثاني: سياسة تقييم الأداء
183	المطلب الأول: ماهية الأداء الفردي
184	أولا - مفهوم الأداء
184	ثانيا - إدارة الأداء
184	ثالثا - أهمية الأداء
185	رابعا - العوامل المؤثرة في الأداء
187	المطلب الثاني: ماهية تقييم الأداء
187	أولا - مفهوم تقييم الأداء
188	ثانيا - أهمية تقييم الأداء
189	ثالثا - أهداف تقييم الأداء
189	رابعا - البعد الاستراتيجي في تقييم أداء الموارد البشرية
190	خامسا - المبادئ الإستراتيجية في تقييم أداء الموارد البشرية
190	المطلب الثالث: الخطوات الإستراتيجية لعملية تقييم الأداء
190	أولا: تحديد متطلبات التقييم وأهدافه
191	ثانيا - قياس الأداء الفعلي
191	ثالثا - تقييم الأداء بالطرق المناسبة
195	رابعا - مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري
195	خامسا - مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين

195	سادسا- الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلافي أي خروج عن المعايير المحددة
195	المطلب الرابع: متطلبات رفع كفاءة عملية تقييم الأداء
196	أولا - تحفيز العاملين
196	ثانيا - تدريب المقيمين
196	ثالثا- التغذية العكسية
197	رابعا - مقابلات تقييم الأداء
197	خامسا - حق التظلم
197	المطلب الخامس: مسؤولية تقييم الأداء
200	المطلب السادس: مشاكل عملية تقييم الأداء وطرق معالجتها
200	المبحث الثالث: سياسة تنمية المسار الوظيفي
201	المطلب الأول: تعريف المسار الوظيفي وتطور الاهتمام به
201	أولا: تعريف المسار الوظيفي
202	ثانيا: تطور الاهتمام بالمسار الوظيفي
203	المطلب الثاني: ماهية تنمية وتطوير المسار الوظيفي
203	أولا: مفهوم تنمية وتطوير المسار الوظيفي
205	ثانيا - أهمية تنمية المسار الوظيفي
206	المطلب الثالث: ماهية تخطيط المسار الوظيفي:
206	أولا: مفهوم تخطيط المسار الوظيفي
206	ثانيا: مفهوم إدارة المسار الوظيفي
207	ثالثا - أهداف تخطيط وتنمية المسار الوظيفي
208	رابعا - أهمية تخطيط المسار الوظيفي
208	المطلب الرابع: نماذج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي
211	المطلب الخامس: خطوات تنمية وتطوير المسار الوظيفي
211	أولا: تقييم الذات
211	ثانيا: التعرف على القدرات ، المهارات الحالية(فحص ودراسة الواقع)
211	ثالثا - تحديد الأهداف

211	رابعاً: تنفيذ الخطة
212	المطلب السادس: ربط المسار الوظيفي بالتدريب
214	خلاصة الفصل الرابع
287-215	الفصل الخامس :دراسة ميدانية للتخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة
216	تمهيد
217	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للجامعة
217	المطلب الأول : ماهية الجامعة
217	أولاً: تعريف الجامعة
218	ثانياً: أهداف الجامعة
218	ثالثاً- أهمية الجامعة
220	المطلب الثاني: مفهوم الجامعة الجزائرية
221	المطلب الثالث: مميزات الجامعة الجزائرية اليوم
221	المبحث الثاني:التعريف بميدان الدراسة
221	المطلب الأول: التعريف بجامعة المسيلة
222	المطلب الثاني: شرح الهيكل التنظيمي
222	أولاً: مهام قيادات الجامعة
223	ثانياً- الأمانة العامة
225	ثالثاً - الكليات والأقسام
226	رابعاً - المكتبة المركزية
226	المطلب الثالث: واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في الجامعة
226	أولاً: واقع سياسة التدريب
226	ثانياً: التعيين والتوظيف
227	ثالثاً: الترقيات
228	رابعاً: تقييم الأداء
228	-المبحث الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

228	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
228	أولاً: منهج الدراسة
228	ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها
229	المطلب الثاني: أدوات الدراسة و طرق جمع البيانات
229	أولاً: طرق جمع البيانات
230	ثانياً: أدوات الدراسة
231	المطلب الثالث: دراسة العينة الاستطلاعية
231	أولاً: تقنين الأداة
240	المبحث الثالث: المعالجات الإحصائية للاستبانة
240	المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
240	المطلب الثاني: مقياس التحليل
241	المبحث الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
241	المطلب الأول : تحليل البيانات الشخصية
245	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي: (اختبار كوخروف - سمرنوف (I-Sample K-S))
245	المطلب الثالث: تحليل فقرات الاستبيان واختبار الفرضيات
245	أولاً - تحليل فقرات المحور الأول: واقع ممارسة قيادات الجامعة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
250	ثانياً - تحليل فقرات المحور الثاني واقع سياسات تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية:
262	ثالثاً - تحليل فقرات المحور الثالث: معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة المسيلة
267	رابعاً: تحليل فقرات المحور الرابع: مساهمة وجود خطة إستراتيجية في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر القيادات
271	خامساً: اختبار الفرضية الخامسة
272	سادساً: اختبار الفرضية السادسة
287	خلاصة الفصل
293-288	الخاتمة

307-294	قائمة المراجع
325-308	الملاحق

فهرس الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	أنواع التخطيط	7
2-1	أشكال استراتيجيات النمو والتوسع	18
3-1	أشكال استراتيجيات الاستقرار	20
4-1	أشكال استراتيجيات الانكماش	21
5-1	نماذج التخطيط الاستراتيجي	28
6-1	المسؤولية عن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة	31
7-1	مصفوفة سوت swot	49
1-2	نقاط الاختلاف بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية	70
2-2	العناصر الأساسية في إدارة الجودة الشاملة	75
3-2	خصائص العمالة المحلية والعمالة الوافدة	76
4-2	بعض أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية	91
1-3	مقارنة بين التوجه التقليدي والتوجه المعاصر لتنمية الموارد البشرية	119
1-4	الفرق بين التدريب والتعليم	162
2-4	الفرق بين التدريب والتنمية	163
3-4	مقارنة بن طريقة الإدارة بالأهداف والطرق الأخرى المستخدمة	194
1-5	توزيع الأساتذة حسب الدرجة العلمية سنة 2013	225
2-5	مجتمع الدراسة في الجامعة	229
3-5	عدد فقرات الاستبانة حسب كل محور من محاورها	232
4-5	معاملات الارتباط بين فقرات محور واقع ممارسة قيادات الجامعة للتخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بالجامعة والمجموع الكلي له	233
5-5	معاملات الارتباط بين فقرات محور سياسة تخطيط التدريب والمجموع الكلي للبعد	234
6-5	معاملات الارتباط بين فقرات بعد سياسة تقييم الأداء والمجموع الكلي للبعد	235
7-5	معاملات الارتباط بين فقرات بعد سياسة تخطيط المسار الوظيفي والمجموع الكلي	235

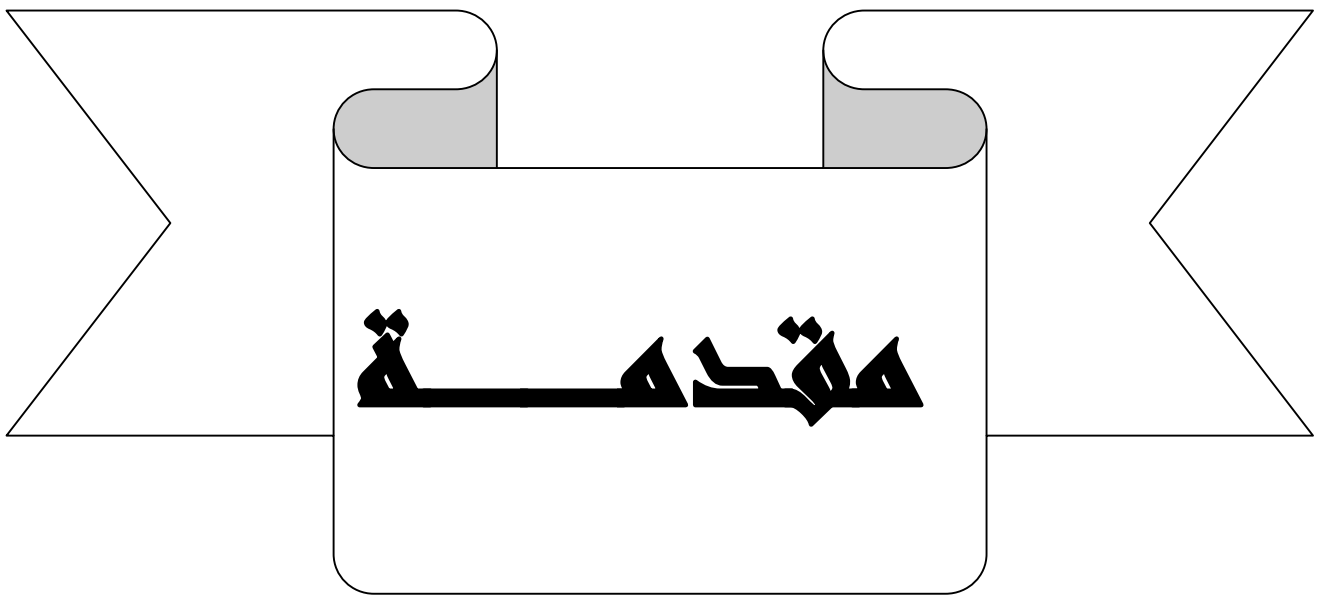
	للبعد	
236	معاملات الارتباط بين المحور والمجموع الكلي لمحاور مقياس واقع تنمية الموارد البشرية	8-5
237	معاملات الارتباط بين فقرات محور معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية والمجموع الكلي للمحور	9-5
238	معاملات الارتباط بين فقرات محور مساهمة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تنمية وتطوير أداء العاملين والمجموع الكلي للمحور	10-5
239	معاملات الارتباط بين كل محور والمجموع الكلي لفقرات الاستبانة	11-5
239	معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة	12-5
241	مجالات الإجابة على الاستبيان و أوزانها (سلم ليكرت)	13-5
241	تحديد معايير الاتجاه باستخدام الوسط المرجح	14-5
242	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	15-5
242	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن	16-5
243	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى العلمي	17-5
243	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب نوع الوظيفة	18-5
244	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي	19-5
244	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة	20-5
244	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الدورات التدريبية	21-5
245	اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)	22-5
246	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t لكل فقرة من فقرات المحور الأول ممارسة التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية	23-5
250	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و قيمة t لكل فقرة من فقرات البعد الأول تخطيط التدريب	24-5
253	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و قيمة t لكل فقرة من فقرات البعد الثاني سياسة تقييم الأداء من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية	25-5
256	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و قيمة t لكل فقرة من فقرات البعد الثالث سياسة تخطيط المسار الوظيفي	26-5
258	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "t" لعينة واحدة لمحور واقع سياسات	27-5

	تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية	
261	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بال محور الثالث	28-5
262	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t لكل فقرة من فقرات اchor الثالث معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية	29-5
265	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بال محور الثالث	30-5
268	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و t لعينة واحدة لكل فقرة من فقرات اchor الرابع	31-5
269	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بال محور الرابع	32-5
270	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وقيمة t لعينة واحدة للمحاور الأساسية للاستبيان	33-5
271	معامل الارتباط بيرسون بين محور ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومحور واقع سياسات تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر القيادات	34-5
273	نتائج تحليل اختبار T للمقارنة بين عينتين مستقلتين لإيجاد الفروقات في إجابات المبحوثين حول كل محور من محاور الاستبانة تعزى لمتغير الجنس(ذكر، أنثى)	35-5
275	نتائج تحليل التباين الاحادي one way Anova بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير السن	36-5
277	نتائج تحليل التباين الأحادي one way Anova بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي	37-5
279	نتائج تحليل اختبار T للمقارنة بين عينتين مستقلتين لإيجاد الفروقات في إجابات المبحوثين حول كل محور من محاور الاستبانة تعزى لمتغير نوع الوظيفة(القيادات الأكاديمية والإدارية)	38-5
281	نتائج تحليل التباين الأحادي one way Anova بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي	39-5
283	نتائج تحليل التباين الأحادي one way Anova بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة	40-5
285	نتائج تحليل التباين الأحادي one way Anova بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية	41-5

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
32	الجهاز التنفيذي المسؤول عن تنفيذ الخطة	1-1
37	خطوات صياغة الرسالة	2-1
39	خطوات تحديد الأهداف الإستراتيجية	3-1
41	دورة تحليل بيئة المنظمة	4-1
42	مكونات البيئة الخارجية العامة	5-1
44	نموذج القوى الخمس لبورتر	6-1
47	سلسلة القيمة	7-1
50	متطلبات تنفيذ الخطة الإستراتيجية ومقومات تطبيقها	8-1
51	أنواع الأهداف الفرعية	9-1
55	خطوات تقييم الرقابة الإستراتيجية	10-1
61	إدارة الموارد البشرية كعملية	1-2
82	موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي المركزي	2-2
82	التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية	3-2
98	عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وهدفها	4-2
101	الموارد البشرية وتطبيق الإستراتيجية	5-2
103	كيفية تحويل الموارد البشرية إلى أصل استراتيجي	6-2
105	مستويات الترابط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية	7-2
127	دورة النجاح السيكلولوجية	1-3
128	سلم الحاجات لماسلو	2-3
139	نموذج الدائرة المستمرة	3-3
140	النموذج التشخيصي في تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية	4-3
154	منهج وأسلوب التخطيط الاستراتيجي للاستثمار البشري	5-3
169	التدريب كنظام	1-4
174	خطوات التدريب	2-4

178	المستويات التي يجب أن يشملها التقييم	3-4
179	أنواع التدريب	4-4
193	أسلوب التوزيع الإجباري في مقارنة أداء العاملين	5-4
198	نموذج يبين مداخل تقييم أداء الموظف بإشراك أكثر من طرف	6-4
209	تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد	7-4
209	نموذج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على مستوى الفرد	8-4
211	عملية تخطيط المسار الوظيفي	9-4



تمهيد:

لقد شهدت معظم الدول في العالم اهتماما مكثفا بالتنمية، بما تضمنته من عمليات وأساليب تخطط لها وأهداف تسعى لتحقيقها، تعتمد في نجاحها بالدرجة الأولى على توفر الجهود الإدارية الرشيدة، ولذلك لم تعد هذه الدول تتنافس بمواردها الطبيعية أو بثرواتها الاقتصادية بقدر ما تتنافس بما تملكه من ثروة بشرية مدربة قادرة على تحقيق التنمية في جميع المجالات، وذلك لأن نجاح الخطط الاقتصادية والاجتماعية لأي دولة يتوقف على مدى إعداد القوى البشرية وتنميتها، فلا مجال لتنمية أي قطاع إذا لم تكن تنمية الأفراد العاملين في ذلك القطاع هي البداية، فبالرغم من أهمية رأس المال المادي والموارد الطبيعية وضرورتها إلا أنهما بدون العنصر البشري الكفؤ والمدرّب والمعد إعداداً جيداً لن يكون لها قيمة، كون البشر هم القادرون على استخدام هذه الموارد وتسخيرها في العمليات الإنتاجية، للحصول على أقصى إشباع ممكن وصولاً إلى تحقيق الرفاهية، ولهذا زاد اهتمام الدول بتنمية وتدريب وإعداد الأفراد في جميع المستويات الإدارية والفنية، كما زاد حرص الدول على تزويد أفرادها بالمفاهيم والاتجاهات العلمية، بقصد رفع مستواهم وتنمية قدراتهم على حسن إدارة مشروعات التنمية.

وبما أن منظمات اليوم تعيش في بيئة متغيرة تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد شملت جميع المجالات الاقتصادية، و السياسية و الاجتماعية و الثقافية، وتزداد تعقيدا يوما بعد يوم وتتغير فيها الفرص المتاحة، مما يجعل مهمة الإدارة أصعب في تحقيق أهداف المنظمة، فيستوجب عليها التكيف و التأقلم مع بيئتها الخارجية حتى تستطيع الاستمرار و النمو و البقاء، لذلك لم يعد التسيير التقليدي للمؤسسة ككل ولمواردها البشرية بالخصوص مقبولا أو كافياً لتحقيق النجاح والتطور في ظل سرعة التغيرات وكثرة التحديات التي تواجه المؤسسة، بل أصبح لزاماً على المؤسسة أن تسيّر مواردها البشرية وفق منظورٍ استراتيجي، ومن بين الوسائل المتاحة أمامها لرسم إستراتيجيتها وتنفيذها ومتابعتها هي قيامها بعملية التخطيط الاستراتيجي، الذي يساهم في تحديد الفرص المتاحة أمامها وكذلك الكيفية التي تمكنها من الاستفادة من تلك الفرص بكفاءة، ونجاح هذه العملية يتمثل في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي لسياسات تنمية الموارد البشرية، والذي يقوم على تقديرات علمية ودقيقة للاحتياجات التدريبية ولقياس الأداء وتقييمه وتنمية المسار الوظيفي، والتي على ضوءها يتم وضع استراتيجيات وبرامج وأساليب لتحديد مستلزمات التنفيذ، ومن ثم المتابعة والتقييم مما يحقق أهداف الفرد والمنظمة معا.

I - إشكالية البحث:

لقد أصبح واضحاً بكل المعايير أن أي منظمة وهي تسعى لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها لا بد أن توفر مجموعة من الموارد تساعد على تحقيق هذه الأهداف، أهمها الموارد البشرية التي تمثل أصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها، والتي يجب عليها أن تسعى جاهدة للاهتمام بها والاستثمار في تنمية مهاراتها وكفاءتها لتكون قادرة على تحقيق أهدافها بفعالية وتساعد في مواجهة التغيرات والتحديات، و من بين الأساليب التي تساعد في ذلك التخطيط الاستراتيجي، الذي يعد مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، كونه يمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، لاختيار أفضل البدائل ملائمة مع

الإمكانات المتاحة من ناحية، وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، في ظل بيئة تتميز بعدم الاستقرار وعدم الثبات وتسارع وتيرة التغيرات على كافة الأصعدة، وإذا كانت المؤسسات في الدول المتقدمة استطاعت تحقيق مستويات إنجاز عالية بفضل إدراكها وممارستها لوظائف تنمية الموارد البشرية، فإن الأمر يحتاج إلى ضرورة إعطاء هذا الموضوع أهمية بالغة في دول العالم الثالث وخاصة في الجزائر، حيث تشهد المؤسسات المحلية بالجزائر اهتماما واضحا ومتزايدا بتطوير قدراتها الإدارية في مجالات متعددة، ونظرا لأهمية الفهم المعمق والممارسة الجدية للتخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية ولضرورة البدء باستخدامه وتطبيقه كأداة من أدوات الإدارة الحديثة التي تساعد المؤسسات المحلية بالتأقلم والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، وانطلاقا من حرص هذه المنظمات على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء الأمثل، فإننا نرغب في دراسة أهمية التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية، والمتمثلة في السؤال التالي:

ما أهمية التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

وتندرج تحته عدة أسئلة فرعية:

- 1- هل توجد ممارسة حقيقية لعمليات التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بجميع مراحلها ومكوناته في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟
- 2- ما واقع قيام إدارة جامعة محمد بوضياف بدورها في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية؟
- 3- هل توجد معوقات تحول دون تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية الإدارية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟
- 4- كيف يمكن أن يساهم وجود خطة إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في تنمية هذه الموارد بجامعة المسيلة من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟
- 5- هل توجد علاقة بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية وواقع تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر القيادات بالجامعة؟
- 6- هل توجد فروق في إجابات الباحثين حول التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة تعزى للمتغيرات الشخصية؟

II- الفرضيات: كإجابات احتمالية للأسئلة السابقة، يتم صياغة الفرضيات التالية:

- 1- تمارس القيادات الجامعية التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بجميع مراحلها ومكوناته في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- 2- تقوم إدارة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بدورها في تنمية الموارد البشرية من خلال إتباعها سياسات التدريب وتقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي.
- 3- توجد معوقات تحول دون تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر قيادات الجامعة الأكاديمية والإدارية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

- 4- يساهم وجود خطة إستراتيجية في تنمية الموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- 5- توجد علاقة بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية وواقع تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر القيادات بالجامعة.
- 6- توجد فروق في إجابات الباحثين حول التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة تعزى للمتغيرات الشخصية.

III- أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من الموضوع الذي يتناوله وهو التخطيط الاستراتيجي لأهم مورد من موارد المنظمة ألا وهو المورد البشري، الذي يعتبر من المفاهيم الإدارية التي لاقت رواجاً في السنوات الأخيرة في عالم المؤسسات الربحية وغير الربحية، ونظراً للاهتمام الكبير الذي أولته وتوليه المؤسسات الرائدة في العالم لتنمية مواردها البشرية والتي تهدف إلى جعلها قوة عمل ذات كفاءة وأداء عالٍ ومتميز لتحقيق استراتيجياتها وأهدافها، تبرز أهمية هذه الدراسة من كونها ستكون محاولة لسد النقص الواضح في البحث في هذا المجال، كما أنها من الممكن أن تكون مرجعاً للمسؤولين وأصحاب القرار في التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته في تنمية الموارد البشرية.

IV - أهداف البحث:

جاء هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع ممارسة قيادات الجامعة للتخطيط الاستراتيجي كمفهوم حديث من مفاهيم الإدارة الحديثة؛
- التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية بالجامعة من خلال التعرف على سياساتها والتي تتمثل في:
- سياسة تخطيط التدريب، سياسة تقييم الأداء وسياسة تنمية المسار الوظيفي؛
- التعرف على معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر قيادات الجامعة؛
- التعرف على كيفية مساهمة وجود خطة إستراتيجية في تنمية وتطوير الموارد البشرية؛
- التعرف على نوع العلاقة التي تربط التخطيط الاستراتيجي بتنمية الموارد البشرية.

V- أسباب اختيار البحث: من بين أسباب اختيارنا لهذا الموضوع ما يلي:

- الرغبة في التخصص الأكاديمي في الإستراتيجية وخاصة مجال التخطيط الاستراتيجي
- حداثة الموضوع من حيث التطرق للتخطيط الاستراتيجي وأهميته في تنمية الموارد البشرية في الكتب والمراجع وخاصة العربية منها وندرة الدراسات والأبحاث في هذا المجال.

- اعتقادنا بأن ضعف أداء المؤسسة الجزائرية يعود بدرجة كبيرة إلى ضعف تسيير الموارد البشرية وتنميتها.

VI- حدود البحث:

تتمثل حدود ونطاق البحث في التالي:

- 1- الحد الموضوعي: اقتصر على معرفة أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية المحلية.
- 2- الحد المكاني: مؤسسة محلية وهي جامعة محمد بوضياف -المسيلة- بالجزائر.

3- الحد الزمني: طبقت الدراسة الميدانية في عام 2014.

4- الحد البشري: من تتصف وظائفهم بالقيادات من أصحاب المناصب الإدارية والأكاديمية الإدارية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

VII - المنهج المستخدم وأدوات البحث:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث، وتحليل أبعادها، ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة وتحقيق أهداف الدراسة، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي و هو في نظرنا الأنسب لتحليل و وصف معطيات البحث، وقد استخدمنا مجموعة من الأدوات والمصادر لجمع المعلومات تتمثل فيما يلي:

- الدراسة النظرية (المسح المكتبي) والغرض منها الوقوف على ما تناولته المراجع والمصادر العربية والأجنبية القديم منها والجديد في هذا الموضوع، وكذا المجالات والمقالات والدراسات السابقة بالإضافة إلى مواقع الأنترنت.
- الدراسة الميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث استخدمنا فيها أداة من أدوات المنهج الوصفي وهي الاستبانة، وذلك بتصميم استبانة تضمنت أربعة محاور لقياس أهمية التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، إضافة إلى الملاحظة والمقابلة.

VIII - الدراسات السابقة:

أولا : دراسات تناولت التخطيط الاستراتيجي

1- دراسة مؤيد السالم وفايز النجار (2002) بعنوان: العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة¹: وقد استهدفت هذه الدراسة استكشاف واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة من حيث مدى وضوحه ومستوى ممارسته والتعرف على طبيعة العلاقة وفقا لبعض الخصائص الشخصية والتنظيمية، وقد قام الباحثان بتصميم استبانة وتوزيعها على 96 مديرا يمثلون 96 منظمة في محافظة اربد، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن 37.5% فقط من المديرين في المنظمات الصناعية الصغيرة لديهم فهم واضح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي.

- أن هذه المنظمات لا تمارس فعليا التخطيط الاستراتيجي بصيغته المتكاملة وان هناك درجات متفاوتة من التركيز على خطواته.

- هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين المستوى العلمي للمدير ودرجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

- أن الخصائص التنظيمية (نوع الصناعة، الشكل القانوني للمنظمة) لها علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 مع درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي عند المدير.

¹ مؤيد السالم وفايز النجار، العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة، مقالة في مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد 2، المجلد 29، 2002.

-توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 في أغلب خطوات ممارسة التخطيط الاستراتيجي لصالح المنظمات التي تملك المفهوم الواضح للتخطيط الاستراتيجي.

2-دراسة ماجد الفرا (2003) بعنوان آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني¹، وقد تناولت هذه الدراسة سمات السلوك الإداري الاستراتيجي من وجهة نظر المدير الفلسطيني في منشآت الصناعات البلاستيكية في قطاع غزة، وقد خلصت الدراسة إلى تغلب السلوك التكتيكي على السلوك الاستراتيجي، وإلى وجود علاقة طردية بين السلوك الاستراتيجي والمستوى العلمي للمدير وخبرته وعلاقة إيجابية بين حجم المنشأة والسلوك الإداري الاستراتيجي، كما أظهرت الدراسة أن غالبية الإدارة العليا لا يشركون المستويات الدنيا في عملية التخطيط أو اتخاذ القرار.

3-دراسة سوزان ستيفن (2005) بعنوان: "معوقات تطبيق الإستراتيجيات في مؤسسات التعليم العالي"²، هدفت الدراسة التعرف على المعوقات التي تعيق تطبيق الإستراتيجيات في مؤسسات التعليم العالي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال طرح مجموعة من الأسئلة، والتي تدور حول محاور محددة تم معالجتها إحصائياً. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك معوقات تتمثل في:

- معوقات بشرية تتمثل في تقادم معارف، ومهارات، واتجاهات الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي؛ مما يزيد من مقاومة التغيير.
- معوقات مؤسسية تتمثل في غياب ثقافة التفويض الإداري.
- معوقات ثقافية تتمثل في غياب الثقافة التنظيمية الإستراتيجية.
- معوقات مالية تتمثل في شح الموارد المالية لدعم التوجه الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي.
- معوقات أو تحديات تقنية والمتمثلة في الانفجار التكنولوجي العالمي المتسارع

4- دراسة إياد الدجني (2006) بعنوان: واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة³، وقد تعرضت الدراسة لمدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومدى ممارسته ومدى توافر معايير الجودة المعتمدة التي تضمنها نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين في الخطة الإستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة ومعايير مكونات الخطة الإستراتيجية الجيدة، ومدى توافرها في الخطة الإستراتيجية للجامعة ثم الصيغ والتوصيات المقترحة التي تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي في الجامعة في ضوء معايير الجودة.

ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج تحليل المحتوى، وقام بتصميم استبانة مكونة من 58 فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

¹ ماجد الفرا، آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 12، العدد رقم 02، غزة، فلسطين، 2003.

² Susan Stefan, **Barriers and Strategies for Successful HER Implementation**, Sayers Healthcare, 2005.

³ إياد الدجني، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.

- وضوح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي لدى إدارة الجامعة بدرجة مرتفعة بلغت (79.98%)، وقد ارتفعت درجة الميل بدرجة مرتفعة جدا للمفهوم الذي يربط التخطيط الاستراتيجي بالجودة بنسبة (88.08%).

أن نسبة (75.89%) من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الاستراتيجي ويعتبرون أن جودة التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة ومهمة لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات الجامعة وأدائها.

- وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف من حيث عمومية الرؤية وضعف استشرافها للمستقبل، شمولية بعض الأهداف، عدم دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة.

5- دراسة رشدي عبد اللطيف وادي أ، وإبراهيم الأشقر (2002) بعنوان: دراسة واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة¹: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى مديري هذه المنظمات، ومدى الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم، والتعرف على المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي كما يراها المديرون، والتعرف على أثر بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية في وضوح المفهوم، وكذلك معرفة ما إذا كانت هناك فروق إحصائية بين المديرين في ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي تعزى لوضوح المفهوم لديهم.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية حيث تم توزيع استبانة على 133 منظمة وزعت على مديري هذه المنظمات للإجابة عليها، وقد تم استرجاع 109 استبانة حيث خضعت للتحليل باستخدام spss الإحصائي وقد أظهرت النتائج أن 66.7% من مديري المنظمات لديهم وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي وأهمهم يميلون لممارسة هذا النوع من التخطيط بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات الممارسة 63، كما أظهرت الدراسة أن المديرين لا ينظرون للمعوقات المحددة التي تم عرضها عليهم في الاستبانة بشكل عام كمعوقات تقف أمام عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي، بينما أشار بعضهم إلى وجود معوقات أخرى كتغير طاقم العاملين بين فترة وأخرى، ونقص الإمكانيات المادية وعدم تلقي المساندة الكافية من السلطة.

ثانياً: دراسات تناولت التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

1- دراسة قامت بها أماني درويش عثمان (1993) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: أنماطه وتأثيره على كفاءة وفاعلية صناعة الغزل والنسيج²: تناولت الدراسة مفهوم التخطيط الاستراتيجي كمدخل لرفع كفاءة وفاعلية المؤسسات، ثم منهج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، مع تحليل لبيئة الموارد البشرية يؤدي إلى صياغة وتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية مع إسقاط تلك المفاهيم على صناعة الغزل والنسيج.

¹ رشدي عبد اللطيف وادي أ، وإبراهيم الأشقر، دراسة واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة، مقالة في مجلة الجامعة الإسلامية، 2002.

² أماني درويش عثمان، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أنماطه وتأثيره على كفاءة وفاعلية صناعة الغزل والنسيج، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 1993.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي لا يتم على مستوى الإدارة العليا بل أيضا على المستوى الوظيفي، وخاصة ضمن إستراتيجية الموارد البشرية.

2- دراسة قام بها ناصر دادي عدون (1998) بعنوان: دور الموارد البشرية والاتصال في التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة العمومية- حالة الجزائر¹: تناولت الدراسة مفهوم الموارد البشرية والاتصال مع تحليل دورهما ضمن نظام التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة العمومية، وقد توصل الباحث إلى نتائج عديدة منها أنه لم يتم الاستفادة من التخطيط متوسط الأجل بالمؤسسة العمومية في مجال مساهمة الأفراد، كما أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والاتصال لا يوجد له معنى محدد لدى مسؤولي المؤسسات العمومية وأن أغلبهم ليس لهم معرفة جيدة بالتقنيات ونظريات تسيير الموارد البشرية ولا يطبقوا قواعدها إن وجدت.

3- دراسة أبو دولة والصالحية (2004)، بعنوان "تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردني²": هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات مديري إدارات الموارد البشرية نحو تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردني من خلال بعدين هما مدى وجود خطط إستراتيجية رسمية على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية، ومدى تحقيق عملية الربط والتكامل قام الباحثان بتوزيع 96 استبانة تمثل المجتمع الكلي للدراسة تكونت عينة الدراسة من 82 منظمة منها 42 تعمل في القطاع العام الأردني، و 40 منظمة تعمل في القطاع الخاص الأردني.

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: عدم وجود خطط إستراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في أغلب المنظمات المبحوثة، كما أظهرت الدراسة العديد من المعوقات التي تحول دون تبني خطة إستراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية

4- دراسة قام بها محمد موفق الضمور (2008) بعنوان واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن³: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني والتعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات الموارد البشرية في الوزارات الأردنية والبالغ عددها 23 وزارة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في إدارات الموارد البشرية، حيث بلغ عدد أفراد العينة 166 عاملا وعاملة وهو يشكل ما نسبته 50 % من مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

¹ ناصر دادي عدون، دور الموارد البشرية والاتصال في التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة العمومية-حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، بحث لم ينشر، جامعة الجزائر، الجزائر، 1998.

² أبو دولة والصالحية، تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، المجلة العربية للإدارة، مج 25، ع1، الأردن، 2004.

³ محمد موفق الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه الفلسفة، بحث لم ينشر، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008.

- يوجد هناك علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، التدريب، التحفيز) وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تغزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفي والخبرة العملية)

ثالثاً: دراسات خاصة بتنمية الموارد البشرية

1- دراسة قام بها محمد المختار أحمد الرفاعي (2004) بعنوان: إسهام القطاع الخاص في تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية¹ ، تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة واقع إسهام القطاع الخاص في تنمية الموارد البشرية من خلال برامج التدريب وما التصور المستقبلي لهذا الإسهام؟ وقد سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- دراسة واقع إسهام القطاع الخاص في تنمية الموارد البشرية من خلال برامج التدريب التعرف على الخطط المستقبلية للقطاع الخاص التي يمكن أن تسهم في تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب.
- تحديد البرامج التدريبية التي يمكن للقطاع الخاص أن يسهم بها في تنمية الموارد البشرية
- اقتراح تصور عملي لتوجيه السياسات التي يمكن للقطاع الخاص أن يسلكها للإسهام في تنمية الموارد البشرية من خلال برامج التدريب .

2- دراسة الحديدي (2008) بعنوان " أساليب تدريب القيادات التربوية في الجامعات وكليات المعلمين، المملكة العربية السعودية، "، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع أساليب تدريب القيادات التربوية في الجامعات وكليات المعلمين وكذلك التعرف على الاختلاف بين أساليب تدريب القيادات التربوية في الجامعات وكليات المعلمين، والتعرف على مدى تحقيق أساليب تدريب القيادات التربوية لأهداف الدورات التدريبية. ولتحقيق تلك الأهداف تم استخدام أداة استقصاء لجمع المعلومات من عينة الدراسة، والبالغ عددهم 267 متدرجاً موزعين ما بين مشرف تربوي ومدير ووكيل مدرسة، وقد طبقت الدراسة على المتدربين في كليتي التربية بجامعة أم القرى وجامعة الملك سعود وكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وكليتي المعلمين في الرياض والطائف، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- إن أكثر الأساليب الممارسة في تدريب القيادات التربوية في الجامعات وكليات المعلمين هي أساليب نظرية، وكان من أكثر الأساليب الممارسة أسلوباً الأسئلة والمحاضرة.

¹ محمد المختار أحمد الرفاعي، إسهام القطاع الخاص في تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، بحث لم ينشر، المملكة العربية السعودية، 2004 .

- وجود اختلاف بين كليات الجامعات و كليات المعلمين في استخدام الأساليب التدريسية حيث كانت درجة الانتماء بين كليات الجامعات وكليات المعلمين (صفر).

= وجود اختلاف بين الكليات الجامعية في استخدام الأساليب التدريسية، ولكن بدرجة أقل من الاختلاف مع كليات المعلمين، بصفة عامة في تحقيق أهداف الدورات التدريسية وتعتبر كلية التربية بجامعة أم القرى وكلية المعلمين بالطائف من أكثر الكليات تحقيقاً للأهداف التدريسية.

3- دراسة بن صوشة (2008) بعنوان تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، ماجستير الجزائر¹، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التوضيح كيف يمكن للمنظمات تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاستثمار في تنمية مواردها البشرية، وقد توصلت الدراسة إلى : يمكن تحسين القدرة التنافسية للموارد البشرية في المنظمة من خلال تطبيق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، ويرى الباحث أن هناك اختلاف بين مفهوم التدريب ومفهوم التنمية وأنه لا يجب الخلط بينهما، وقد أوصى الدراسة بضرورة التميز للمؤسسة بين استثمارها في التدريب العام والتدريب المتخصص بهدف تعظيم الميزة التنافسية للموارد البشرية ويرى الباحث ضرورة النظر للإنفاق على تنمية الموارد البشرية على أنه استثمار وليس تكلفة وإدراجه ضمن الموازنة كبند استثماري وليس تكلفة يجب على المنظمات قياس الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية وتقييم الموارد البشرية وفقاً لقيمتها من أجل قياس العائد على رأس المال البشري ورفع قيمته.

4- دراسة كاظم وعلي (2008) بعنوان: تقويم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية²، وقد هدفت الدراسة إلى تحليل واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية، من حيث ممارسة الموارد البشرية لأدوارها الإستراتيجية والتشغيلية في رئاسة الجامعة، وكيفية يتم تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق رضا المدراء التنفيذيين والعاملين عن أداء إدارة الموارد البشرية، وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في رئاسة الجامعة حيث تم توزيع (90) استمارة تم إعدادها لهذا الغرض على عينة عشوائية. وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- خلو الهيكل الخاص بالجامعة من وحدة مستقلة خاصة بقسم الموارد البشرية وإلحاقها بقسم مستقل تابع للدائرة الإدارية والقانونية وهذا بطبيعة الحال يؤدي إلى تشتت وظائفها وتبعثر جهودها وصعوبة تطويرها. وإن هناك ضعف في نظام الحوافز المعمول به في الجامعة مما ينعكس سلباً على مستوى المعيشة للعاملين، فضلاً عن ضعف الحافز في إنجاز الواجبات المناطة بهم، وأن فاعلية ممارسة الدور التشغيلي لإدارة الموارد البشرية هو أعلى من فاعلية ممارسة الدور الاستراتيجي لها، أي أنها تنهض بدرجة أعلى في تحقيق الأهداف التشغيلية دون الاهتمام بشكل متوازن في تحقيق الجانب الاستراتيجي لها،

¹ رياض بن صوشة، تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التنسيب، جامعة الجزائر، بحث لم ينشر، الجزائر، 2008

² عبد الله كاظم، علي عبد الرسول، تقويم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية، مقالة في مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 02، العراق، 2009

وقد أوصت الدراسة بإعادة النظر جزئياً بالهيكل التنظيمي لرئاسة الجامعة وذلك باستحداث وحدة مستقلة خاصة بإدارة الموارد البشرية.

5- دراسة فؤاد العاجز (2009) بعنوان تدريب القيادات الجامعية الفلسطينية كأحد مجالات تطوير الإدارة

الجامعية في فلسطين¹: هدفت الدراسة إلى التعرف على مجالات تطوير الإدارة الجامعية ، بالإضافة إلى الكشف عن أهمية التدريب الإداري للقيادات الجامعية في فلسطين، وتفعيل دورها لتكون قادرة على مساهمة التقدم العلمي التكنولوجي للنهوض بالجامعات وتطويرها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها هذه الدراسات وأجابت الدراسة على التساؤلات التي وضعت وهي :

- ما أهم مجالات التطوير لإدارة الجامعة؟

- ما أهمية التدريب الإداري؟

- ما البرنامج التدريبي المقترح لتدريب القيادات الجامعية؟

وخلص الباحث إلى اقتراح برنامج لتدريب القيادات الجامعية الفلسطينية بعد أن بين مجالات التطوير وأهمية التدريب الإداري.

6- دراسة قام بها عبد المنعم رمضان الطهراوي (2010) بعنوان: دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في

تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في محافظات غزة²، هدف الباحث في هذه الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في محافظات غزة، من خلال دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ومدى تطوير تلك الاستراتيجيات بشكل مهني، والتعرف على المستوى المهني للقائمين على صياغة ومتابعة وتقييم تلك الاستراتيجيات، وأيضاً توجه المنظمات غير الحكومية اتجاه الاستثمار في العنصر البشري ومدى قدرة تلك المنظمات على الاستفادة من تلك الاستراتيجيات في تطوير أدائها، بما يحقق أهدافها في الاستمرار والمنافسة وتقديم الخدمات للفئات المستهدفة.

وأظهرت النتائج التي كشفت عنها الدراسة أن 80 % من المنظمات غير الحكومية لديها استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية، وأن تلك الاستراتيجيات ساهمت في زيادة ميزتها التنافسية، أيضاً مستوى تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تلك المؤسسات مستوى عالي نسبياً يقدر بـ (78 %) وأظهرت الدراسة أن التمويل الخارجي يساهم بشكل أساسي في تطوير تلك الاستراتيجيات، وأن 75 % من القائمين على صياغة وإعداد الاستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية لديهم مستوى مهني مناسب وملائم لتلك المهمة.

¹ فؤاد العاجز، تدريب القيادات الجامعية الفلسطينية كأحد مجالات تطوير الإدارة الجامعية في فلسطين، مقالة في مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 17، العدد 02، غزة، فلسطين، 2009.

² عبد المنعم رمضان الطهراوي، دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في محافظات غزة، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، بحث لم ينشر، غزة، 2010.

وفيما يخص الاستثمار في العنصر البشري في المنظمات غير الحكومية خلصت الدراسة إلى أن هذا الاستثمار مرتبط بشكل أساسي في التمويل من قبل الجهات المانحة، وأن هناك قصور في تلك المنظمات في تخصيص موازنات لاستقطاب العمالة الماهرة.

- ساهمت استراتيجيات تنمية الموارد البشرية بشكل إيجابي في تطوير الأداء المؤسسي بشكل عام.

7- دراسة عرفة جبريل أبو نصيب، محمد مصطفى محمد يوسف أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية¹، مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية، 2013، تناولت الدراسة مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأثره في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية. كما تم إجراء دراسة الحالة في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. تدور مشكلة الدراسة حول كيفية استخدام آليات تطبيق التخطيط الاستراتيجي والمشاكل الناجمة عن التطبيق غير السليم للتخطيط الاستراتيجي، على الرغم من إدراك العديد من المدراء والعاملين بالمؤسسات التعليمية والإدارية بأهمية التخطيط الاستراتيجي.

حققت الدراسة عدة نتائج، منها ما يلي:

- إن العاملين بالجامعة لديهم وعي وإدراك بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي .
- عدم وجود ربط بين الخطة الإستراتيجية واحتياجات العاملين .
- الجامعة لا تشرك العاملين في إعداد الخطة الإستراتيجية فضلاً عن التدريب غير الفعال كما توصلت إلى توصيات أهمها:

أنه ينبغي على الجامعة أن تشرك العاملين في الخطة الإستراتيجية، كما عليها أن تُفعل التدريب في هذا المجال، مع ضرورة إدخال البرامج الجديدة من أجل تحسين الأداء.

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال عرضنا للدراسات السابقة والتي تناولت جوانب متعددة ومختلفة من الدراسة قيد البحث والمتمثلة في ثلاث مجالات الأول: خاص بالتخطيط الاستراتيجي والثاني خاص بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أما الثالث فيخص تنمية الموارد البشرية، فإنه وبعد مراجعة أهم ما جاء فيها من نتائج وتوصيات فإننا نخلص إلى أن بعض هذه الدراسات تناول موضوع تنمية الموارد البشرية وعلاقته ببعض المتغيرات مثل الأداء المؤسسي، والمناخ التنظيمي، وبعضها تناول تخطيط المسار الوظيفي وبعضها تناول تقييم الأداء والتدريب وهي تلتقي مع دراستنا في معرفة درجة قيام الإدارة بدورها في تحديد سياسات تنمية الموارد البشرية، أما من ناحية التخطيط الاستراتيجي فقد تم دراسة وضوح المفهوم لدى القيادات ومدى ممارسته وعلاقة هذه الممارسة ببعض العوامل التنظيمية والشخصية وهي تلتقي مع دراستنا في معرفة درجة ممارسة القيادات للتخطيط الاستراتيجي، أما الدراسات التي شملت التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فقد تمحورت حول ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومعرفة تكامل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي، أما المنهج المستخدم فقد اتفقت

¹ عرفة جبريل أبو نصيب، محمد مصطفى محمد يوسف، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية، مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية، العدد الأول، جامعة السودان، 2013

جميع هذه الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي، ومن ناحية أداة الدراسة فمعظم هذه الدراسات استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، أما من ناحية مجتمع الدراسة فقد تباينت المجتمعات التي خضعت للدراسة فمنها من اختار الأكاديميين والإداريين بالجامعات، ومنها من اختار العاملين بالوزارات ومنها من اختار المديرين. وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو أنها جاءت مكاملة لهذه الدراسات كونها تجمع بين متغيرين مهمين هما التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية وتحاول معرفة أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية.

XI - تقسيمات البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع سنقوم بتقسيم البحث إلى خمسة فصول أربعة منها نظرية والخامس عبارة عن دراسة ميدانية، حيث سنتناول في الفصل الأول الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي والذي بدوره ينقسم إلى أربعة مباحث، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى مفاهيم حول التخطيط، بينما في المبحث الثاني فسنتناول ماهية الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية، في حين سيخصص المبحث الثالث لماهية التخطيط الاستراتيجي أهميته ومبرراته، وفي المبحث الرابع سنناقش الإطار العام لعملية التخطيط الاستراتيجي.

أما الفصل الثاني فسيكون بعنوان مدخل إلى إدارة الموارد البشرية المعاصرة، وسندرس في مبحثه الأول ماهية إدارة الموارد البشرية وأهم وظائفها، ثم سنتناول في المبحث الثاني تطور إدارة الموارد البشرية، تحدياتها ومقومات نجاحها، بينما المبحث الثالث سنخصصه إلى وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية والتوجهات المستقبلية لها في حين سيكون المبحث الرابع معنون بـ نحو إدارة إستراتيجية للموارد البشرية.

وأما الفصل الثالث فسيكون بعنوان تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر إستراتيجية، وسنتناول في المبحث الأول الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية، بينما سيخصص المبحث الثاني لدراسة الاتجاهات الحديثة والمعاصرة في تنمية الموارد البشرية أما المبحث الثالث فيخصص لدراسة استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في حين سيخصص المبحث الرابع لدراسة الاستثمار في رأس المال البشري.

كما سيكون الفصل الرابع تحت عنوان سياسات تنمية الموارد البشرية وهو مكون من ثلاثة مباحث الأول سنناقش فيه سياسة تخطيط التدريب، والمبحث الثاني سيخصص لدراسة سياسة تقييم الأداء، أما المبحث الثالث فسيكون بعنوان سياسة تنمية وتخطيط المسار الوظيفي.

وأما الجانب الميداني فسيخصص للدراسة الميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، والذي سيتكون من الفصل الخامس وسنتناول فيه التعريف بميدان الدراسة، وإجراءات الدراسة الميدانية واختبار الفروض، وسنختتم هذه الدراسة بخاتمة نستعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها وتقديم بعض الاقتراحات.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للتخطيط

الاستراتيجي

تمهيد:

تتمثل أهمية التخطيط في كونه أمراً ضروريا وهاماً لمواجهة احتياجات ومتطلبات المجتمع المستقبلية والتغلب على الظواهر الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المتوقعة حدوثها، فالتخطيط بوجه عام عنصر أساسي في العملية الإدارية، وأحد ركائز العمل المنظم والرشيد الذي يجب أن يتصف به كل جهد جماعي أو فردي، فمن خلاله تتحدد الغايات والأهداف في المجتمع.

وبعد التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت في منتصف القرن التاسع عشر وارتبط مفهومه بالمفاهيم العسكرية ثم الصناعية، حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي خطوة هامة وحاسمة في عمليات الإدارة الإستراتيجية والتي تشغل اهتمام الكثير من المسؤولين، وذلك لكونه أصبح ضرورة حتمية في المؤسسات للنجاح في عملياتها وأنشطتها، وبناء مركز تنافسي متميز في ظل متغيرات المحيط الذي تعمل فيه، وهذا ما يعني أن التخطيط الاستراتيجي كأسلوب عملي لإدارة المؤسسات يعتبر كأداة لتحسين الأداء وضمان التعامل الفعال مع المكونات الأساسية لبيئة العمل في عصرنا الراهن.

وهذا ما سنحاول التعرف عليه في هذا الفصل من خلال المباحث التالية :

- ✓ مفاهيم أساسية حول التخطيط؛
- ✓ مدخل إلى الإدارة الإستراتيجية؛
- ✓ ماهية التخطيط الاستراتيجي وأهميته ومبرراته؛
- ✓ الإطار العام للخطة الإستراتيجية.

المبحث الأول : مفاهيم أساسية للتخطيط

حتى تستطيع المؤسسة الوصول إلى نسبة عالية من الفعالية، وتضمن بذلك نموها واستمرارها، تقوم بتطبيق منهجية ومسعى منطقي منذ تحديد السياسات والغايات وكذلك الأهداف إلى كيفية توزيع الموارد بعد حصرها وتوزيع عملية التنفيذ في إطار زمني محدد، وحسب المراحل من المدى القصير إلى المدى المتوسط والطويل، وهذا ما يسمى بعملية التخطيط، ومن أجل فهم أكثر لعملية التخطيط سيتم التطرق إلى نشأته وتطوره، مفهومه، وأنواعه وخصائصه ومزاياه.

المطلب الأول : نشأة وتطور التخطيط

بالنظر لعلم التخطيط على أنه من أحدث العلوم في العصر الحالي لا يعني بالضرورة عدم وجود ممارسات تخطيطية كان يؤديها الإنسان قديماً، فلا يمكن أن يصدق عاقل أن كل ما أنجزه الإنسان على الأرض كان عفويا أو بمجرد الصدفة، فالإنسان بعقله الذي ميزه الله به عن سائر المخلوقات مارس كثيرا من عمليات التخطيط طوال حياته على الأرض بحسب مقتضيات الواقع والظروف، لمواجهة الكوارث والتحديات تحت مسميات متعددة مثل التدبير والتوقع والحيلة.

جاءت الإشارة إلى التخطيط واضحة في القرآن الكريم في سورة يوسف عليه السلام، حيث فسر سيدنا يوسف عليه السلام رؤية ملك مصر بمشيئة الله تعالى بأن البلاد سوف تمر بسنوات قحط وجفاف ينعدم فيها الإنتاج، وحدد الهدف بالاحتياط لهذه السنوات وضمان مؤونة الناس واختيار الوسيلة التي تحقق هذا الهدف، وهي بناء احتياطي من الغلال عن طريق التحكم في الاستهلاك وادخار الفائض لسنوات القحط، فهي باختصار مجموعة من الإجراءات والوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف .

ظهر الاهتمام بالتخطيط بصورة متزايدة بعد الحرب العالمية الثانية، وبدأ يأخذ اتجاهات جديدة في فترة الخمسينيات من القرن العشرين، وهذا يعزى للتغير الذي طرأ على أغراض هذا العلم والتي كانت محدودة في بداية الأمر، كما رافق ذلك تغير في طريقة تتبع الظاهرة المدروسة¹.

كما ظهرت في بداية الستينيات من القرن العشرين مناهج جديدة في التخطيط يمكن وصفها بأنها مركب تخطيطي اجتماعي، سياسي، اقتصادي، إضافة إلى التخطيط البيئي، وهذا النوع من التخطيط يركز على المشكلات البيئية، كالتلوث وتنظيم استغلال الطاقة، ومن الاتجاهات الحديثة أيضا في الدراسات التخطيطية الربط بين التخطيط والسياسة، بمعنى آخر هل القرار النهائي في الخطة سياسي؟ أم قرار إداري؟ أم فني؟ كوسيلة لمعرفة مناهج الخطط المستخدمة في العالم.

منذ سبعينيات القرن الماضي حتى وقتنا الراهن يمثل الربط بين الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والأوضاع البيئية واستخدام الأرض أحدث استخدام الاتجاهات الحديثة في التخطيط، أي أن عملية التخطيط أصبحت

¹ - فريد بشير طاهر، التخطيط الاقتصادي، دار النهضة العربية، ط 1، بيروت، لبنان، 1998، ص ص 76، 77.

مشتركة بين ذوي التخصصات الهندسية والمعمارية والبيئية، وذوي التخصصات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية على اختلافها¹.

المطلب الثاني: ماهية التخطيط

أولاً - مفهوم التخطيط

يأخذ مفهوم التخطيط أشكالاً عديدة وذلك كنتيجة طبيعية لتعدد الباحثين والمهتمين، ويمكن القول أن مفهوم التخطيط يتفاوت في شكله ومكوناته بتفاوت عوامل وظروف الزمان والمكان من جهة وتفاوت الأهداف المنشودة من جهة أخرى، وقد وردت تعريفات كثيرة للتخطيط أهمها ما يلي:

- **تعريف Fried man:** "هو طريقة تفكير وأسلوب عمل منظم لتطبيق أفضل الوسائل المعرفية، من أجل توجيه وضبط عملية التغيير الراهنة بقصد تحقيق أهداف واضحة ومحددة ومتفق عليها"².

- **ويعرفه Terry:** "هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة، التي تعتمد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة"³.

التخطيط هو العملية التي من خلالها يقرر المسير الأهداف التي يجب بلوغها، ويختار الأشخاص الذين سيشاركون في تحقيق الأهداف⁴.

ويعرف البعض التخطيط: "أنه عملية جمع المعلومات والحقائق التي تساعد على تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوبة فيها"⁵.

كما أنه عرف بأنه "هو عملية رسم الأهداف التي يراد التوصل إليها خلال فترة زمنية معينة، ثم حشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفق أساليب تختصر الكلف وتعظم النتائج"⁶.

أما ميشال جير في Michel Gervais فعرف التخطيط بأنه عملية منهجية ومستمرة تحتوي على⁷:

- تحديد الغايات والأهداف؛
- تحديد الأعمال والأنشطة والوسائل والأساليب؛
- تحديد الموارد والإمكانيات المطلوبة؛
- تحديد السياسات والخطط والبرامج؛
- وضع أسس لقياس كفاءة الأداء بما يحقق الأهداف.

¹ ثامر مطلق محمد عياصرة، **التخطيط الإقليمي دراسة نظرية تطبيقية**، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 27-28.

² عثمان محمد غنيم، **التخطيط أسس ومبادئ عامة**، ط1، دار صفاء، عمان، 1999، ص25.

³ عبد الفتاح دباب حسين، **الإدارة والتخطيط الاستراتيجي**، دون ذكر دار النشر، الإسكندرية، مصر، 1996، ص13.

⁴ يحيوي نعيمة، **مساهمة للتحكم في التكاليف كمرحلة لتحسين تسيير المؤسسات من خلال وضع نظام محاسبي**، رسالة ماجستير، معهد علوم التسيير والاقتصاد، جامعة باتنة، بحث غير منشور، الجزائر، 1993، ص17.

⁵ عمر سعيد إبراهيم، علي عبد الله، **مبادئ الإدارة الحديثة**، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص55.

⁶ مجيد الكرخي، **التخطيط الاستراتيجي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص21.

⁷ Michel Gervais, **Contrôle de gestion**, Economica, 7 éme édition, Paris, France, 2000, P20.

- من خلال المفاهيم السابقة، نلاحظ أنه من الصعب إيجاد تعريف دقيق للتخطيط بسبب اختلاف مجالات الباحثين، باختلاف بيئاتهم، ولكن يمكن القول أن التخطيط يجب على الأسئلة التالية :
- ماذا نريد أن نفعل؟ أي ما هو هدفنا؟
 - أين نقف الآن من ذلك الهدف؟ وما هو وضعنا الحالي؟
 - ما هي العوامل التي تساعد على تحقيق الهدف وتلك التي تقف عائق أمامنا؟
 - ما هي البدائل المتاحة التي يمكن الاستعانة بها لتحقيق الهدف؟
 - ما هو البديل الأفضل من بين تلك البدائل؟
- من هنا تبرز عدة نقاط لا بد من التوقف عندها¹ :
- إن عملية التخطيط عملية ذهنية تتطلب قدرا من الخبرة والذكاء، بالإضافة إلى مختلف العوامل المكونة للحاضر والمستقبل، كيفية ودرجة تفاعل هذه العوامل مع بعضها البعض، والنتائج الناجمة عن ذلك التفاعل وكيفية استغلالها لصالح المؤسسة؛
 - إن التخطيط عملية سابقة لكافة الأعمال الإدارية وهو العنصر الأول من حيث الترتيب المنطقي والأهمية بين بنود العملية الإدارية؛
 - على المخطط أن يربط عملية التخطيط ونتائجها بجدول زمني محدد وذلك بوضع سياسات وإجراءات وقواعد منطقية يمكن تحقيقها؛
 - توفير المعلومات الكافية والدقيقة قبل البدء في عملية التخطيط .
- ثانيا - أهمية التخطيط:** تبرز أهمية التخطيط فيما يلي²:
- يساعد التخطيط على توفير قدرة أكبر للمؤسسة في التأقلم أو التكيف، و ذلك من خلال التحديد المسبق لأفضل الأساليب، و طرائق العمل في ضوء ما يحتمل حدوثه؛
 - يهدف إلى ضمان عدم حدوث التناقض بين الوسائل أو الأهداف؛
 - يعمل على إيجاد ترابط منطقي بين القرارات مع بعضها البعض من جهة، و مع الأهداف العامة و التفصيلية من جهة أخرى، و هذا بدوره يؤدي إلى تحديد خطوات العمل بشكل منطقي متسلسل و متكامل لجميع العاملين في المؤسسة؛
 - يدعم التخطيط المركز التنافسي للمؤسسة، من خلال المرونة التي يوفرها فيما يتعلق بتطوير و تعديل أساليب العمل و زيادة الإنتاج أو تخفيضه، أو بالأحرى ما يوفره من وسائل لمواجهة تقلبات المحيط؛

¹ - علي الشراوي، العملية الإدارية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 172.

² عثمان محمد غنيم، مرجع سابق، ص 35.

- كذلك التخطيط الجيد يقلل الأخطاء التي قد تنتج في خضم تفاعل الأنشطة على مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، لأنه أسلوب يقوم على التروي والموضوعية في صنع القرارات، لذلك فالتخطيط يعمل على رفع الكفاءة الإنتاجية و زيادة الإنتاج، عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد و الإمكانيات المتاحة؛ كما يساعد التخطيط على تحقيق مبدأ الرقابة في جميع مراحل التنفيذ و بشكل يضمن تحقيق الغايات المطلوبة، من خلال تسهيل عملية الرقابة و كذا التركيز على الأهداف.

ثالثا- أهداف التخطيط: يعتبر التخطيط عملية ضرورية ومهمة لأي تنظيم، لأن العمل دون خطة يكون عملا ارتجاليا قد ينجح وقد يتعثر تحت رحمة الصدف، ويمكن ذكر عدة أهداف لعملية التخطيط أهمها¹:

- يساعد على تنسيق الجهود بين مختلف الدوائر والأقسام والعاملين فيها، ويتأتى ذلك لكونه يوفر التوجيه اللازم للمعنيين من خلال معرفتهم بالأهداف المسطرة، بحيث يعرف كل شخص وعلى مختلف المستويات دوره في تحقيق تلك الأهداف؛

- يوفر التكاليف ويحول دون هدر الموارد لأنه يحدد الغايات وآليات التنفيذ سلفا، وبطريقة عملية وعقلانية مما يساهم في زيادة الكفاءة والفعالية؛

- يساعد المديرين على التعامل مع المواقف الغامضة، ذلك لأنه يوجب عليهم التفكير مقدما بالمستقبل وتوقع التغيير، ومن ثم هئية البدائل المختلفة للتعامل مع تلك الأوضاع؛

- يوفر مقاييس موضوعية للرقابة على الأداء، ويتم ذلك من خلال كون الخطط تحدد ما يراد انجازه من أهداف مما يساعد على الرقابة لتحقيق تلك الأهداف وتحديد مستويات التقدم أو التطور في الأداء، بدل أن تكون الرقابة شكلية وعلى أمور لا ترتبط بإنجاز الأهداف².

المطلب الثالث: مزايا وعيوب التخطيط

أولا- مزايا التخطيط: يقدم التخطيط مجموعة من المزايا تلخص فيما يلي³:

- يقدم حزمة من الأهداف التي يستطيع العاملون فهمها وتنفيذها؛

- يدفع الإدارة إلى الإحاطة بمواردها المادية والبشرية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف؛

- يدفع الإدارة وفروعها المختلفة إلى تنسيق أعمالها وبهذا يمنع ظاهرة التضارب والتقاطع بين أنشطتها المختلفة؛

- يساعد على إجراء عمليات الرقابة الخارجية والداخلية؛

- يساعد على تجنب الهدر في الموارد والإمكانيات المتاحة وذلك من خلال توظيفها بالأسلوب الأمثل؛

- يساعد الإدارة على استشراف المستقبل والتنبؤ بأية متغيرات تحدث في الفترة القادمة؛

- يجعل الأفراد العاملين أكثر استقرارا من خلال معرفتهم مستقبلا مؤسستهم والأهداف التي تسعى لتحقيقها؛

¹ - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص 168.

² - بوشنافة أحمد، **تخطيط القوى العاملة في الجزائر**، رسالة ماجستير، معهد علم الاجتماع، جامعة باتنة، بحث غير منشور، الجزائر، 1992، ص 31.

³ - مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 21.

- يختصر الزمن اللازم لإنجاز الأعمال؛

ثانياً - عيوب التخطيط

بالرغم من المزايا العديدة التي يقدمها التخطيط إلا أنه لا يخلو من العيوب والتي يتعين على الإدارة العمل على تجنبها ومن هذه العيوب ما يلي¹:

- **عدم وضوح المستقبل:** بما أن مجال التخطيط يقع في المستقبل وإن الظروف غير معروفة وغير مؤكدة في هذا المجال، مما يقلل من صواب ما يحدث عنه من قدرات وإمكانات وأهداف ووسائل وغيرها، وكثيراً ما يؤدي ذلك إلى عدم وضوح المستقبل وإخفاق خطط بذلت فيها جهود وأموال واهتمامات .

- **التظليل المعلوماتي:** إن التخطيط يرسم المستقبل في ضوء تحليل الماضي والحاضر استناداً على بيانات ومعلومات كثيراً منها يفقد إلى الدرجة المطلوبة من المصداقية، ولا يمكن الركون إليها فتقدم لنا هذه المعلومات والبيانات صورة غير واضحة عن الحاضر وصورة مشوشة عن المستقبل فتأخذ المخططين نحو اتجاهات مظلمة .

- **التكاليف الباهظة لوضع الخطط:** يعتقد البعض أن وضع وتصميم الخطط يستنزف أموالاً طائلة كان من الممكن إنفاقها على تطوير المنظمة وتحسين أدائها مباشرة.

- **تقييد الإبداع والابتكار:** حيث يضع التخطيط مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحد من حرية الإبداع والابتكار والمبادرة لدى العاملين، وذلك لأن الخطة موضوعة مسبقاً ويصعب تغييرها.

- **البطء في اتخاذ القرارات:** بما أن الخطة تحتوي على نظام متكامل من العمل فإن هذا النظام لا يسمح أحياناً باتخاذ الإجراءات السريعة والفورية لمعالجة المشكلات الناشئة.

المطلب الرابع: أنواع التخطيط

تختار المنظمة عادة نمطاً من التخطيط الذي يتلاءم مع طبيعة عملها ويخدم أغراضها ويحقق لها أهدافها، لهذا فقد تنوعت أنماط التخطيط كي تغطي الحاجات المتباينة للمنظمات والهيئات والدول والقطاعات، ومن أنماط التخطيط ما يبينه الجدول التالي²:

جدول رقم (1-1): أنواع التخطيط

التصنيف	النوع	التعريف
التخطيط حسب حجم التأثير:	1- التخطيط الاستراتيجي:	يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل، ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجه من قبل الإدارة العليا مع مشاركة جميع المستويات الإدارية
	2- التخطيط التكتيكي	يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية، هذه الخطة تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً

¹ - المرجع نفسه، ص 22، 23

² - بتصرف: ديفيد هاريسون، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، تعريب علاء الدين ناطورية، دار زهران، عمان، الأردن، 2009، ص 199، مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 37، 38

		عن إنجازها والمدة الزمنية لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الإستراتيجية.
	3- التخطيط التنفيذي	يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله مثل خطة الموازنة، خطط السياسات والإجراءات.
التخطيط حسب المدى الزمني	1- التخطيط بعيد المدى	وهو التخطيط الذي تمتد فترته الزمنية من خمسة سنوات فأكثر
	2- التخطيط متوسط المدى	وتمتد فترة هذا النوع من التخطيط على مدى فترة زمنية تزيد عن سنة واحدة وتقل عن خمسة سنوات.
	3- التخطيط قصير المدى	يختص هذا النوع بتلك الخطط التي تغطي فترات زمنية لا تزيد عن سنة
التخطيط حسب الوظيفة:	1- التخطيط السياسي	وهو التخطيط الذي يتناول الاختصاصات العامة للدولة كالسياسة الخارجية والداخلية والتشريعية وتوزيع المسؤوليات وقضايا السيادة
	2- التخطيط الاقتصادي	هو التخطيط الذي يعنى بالشؤون الاقتصادية كتنمية الدخل القومي والقطاعات الاقتصادية المختلفة وغيرها.
	3- التخطيط الاجتماعي	يهتم بتنمية الأسرة وأفرادها وتمكينها اقتصاديا وسياسيا واجتماعيا، وذلك بتوسع التعليم والعناية الصحية والرعاية الاجتماعية والارتقاء بالخدمات العامة لأجل تحقيق الرفاه الاجتماعي.
	4- تخطيط القوى العاملة	هو التخطيط الذي ينصرف إلى قضايا القوى العاملة ابتداء من تحديد الاحتياجات والتشديد في الإعداد والتدريب والتأهيل والاستقرار وغيرها
	5- التخطيط السكاني	ويهتم بالسكان ومعدلات نموهم المرغوبة وتوزيعهم الجغرافي والاقتصادي والعمري وحسب الجنس وغير ذلك.
	6- التخطيط المالي:	هو التخطيط الذي يرسم السياسات المالية والائتمانية للمؤسسة، ويؤمن لها سبل الحصول على الأموال اللازمة، كما يؤمن لها سبل استثمار أموالها في المجالات المختلفة
	7- تخطيط الإنتاج:	ويختص هذا النمط بقضايا الإنتاج كالمواد الأولية ومصادرها ونوعياتها وتدفقاتها، ونوع الإنتاج وكميته وجودته، وعدد ومؤهلات العاملين حسب الخطوط الإنتاجية، وكفاية خطوط الإنتاج وخطط تطويرها .

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: ديفيد هاريسون، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط

الاستراتيجي، تعريب علاء الدين ناطورية، دار زهران، عمان، الأردن، 2009، ص 199

من خلال الجدول رقم (1-1) تبين أن التخطيط له عدة تصنيفات تتمثل في: التخطيط حسب حجم التأثير وله عدة أنواع تتمثل في التخطيط الاستراتيجي، والتخطيط التكتيكي، والتخطيط التنفيذي، أما التصنيف الثاني حسب المدى الزمني فيقسم إلى تخطيط بعيد المدى، متوسط المدى، وقصير المدى، وأما التصنيف الثالث فحسب الوظيفة

ويقسم إلى: تخطيط سياسي، اقتصادي، اجتماعي، تخطيط القوى العاملة، التخطيط السكاني، التخطيط المالي، وتخطيط الإنتاج.

المطلب الخامس: عناصر وأساليب التخطيط

أولاً - عناصر التخطيط: تتكون عملية التخطيط من العناصر التالية¹:

1- الدراسات الأولية: تمثل الدراسات الأولية التحضير المسبق لما سوف يتم تنفيذه في زمن محدد ومتفق عليه من أجل تحسين كفاءة العمل في القطاعات الإنتاجية والخدماتية.

2- الخصائص: يتم التعرف على خصائص المجتمع أو المؤسسة، وتكمن أهمية الخصائص في كونها تكشف الإمكانيات والقدرات التي يمكن الاستفادة منها، إما في إيجاد حلول للمشكلات والصعوبات التي تواجه المجتمع أو المؤسسة، أو في خلق بعض المشاريع التي قد تساعد في تحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية، وتصنف الخصائص إلى مجموعات عدة حسب أهميتها أو طبيعتها لتسهيل التعامل معها أولاً، ولتوظيفها في خدمة عملية التخطيط ثانياً.

3- المشكلات: يتم تحديد المشكلات المراد التصدي لها من خلال التحليل الذي تتوصل إليه الدراسة، ويعتبر تحديد المشكلة الدافع الأول لإعداد الخطة فهو بحد ذاته اختزال بليغ للمجالات التي تتطلب تحسيناً وتطويراً، لذلك يتم إدراج المشكلات في فصل خاص بالخطة نظراً للأهمية الخاصة التي تحتلها.

4- الأهداف: هي النهايات أو الأماني التي يسعى المدير إلى تحقيقها من خلال توجيه الجهد الجماعي للعاملين لأنها تحدد الأوجه المختلفة للنشاط، وتبين الواجبات والمسؤوليات اللازمة لبلوغها، وتتنوع الأهداف بتنوع إمكانياته ومعطياته، ويمكن التمييز بين نوعين من الأهداف هما²:

- الأهداف العامة: وتعرف أحياناً باسم الغايات وهي مترجمة بصورة رقمية، ويتم تحديدها في حالة الخطط الشاملة، فإذا كانت الغايات مثلاً تحقيق معدلات نمو مرتفعة من أجل رفع مستوى رفاهية السكان فإن الهدف هو تحقيق زيادة سنوية بمعدل 2% على الأقل.

- الأهداف التفصيلية: تتعلق بقطاعات أو مناطق معينة ويعبر عن مثل هذه الأهداف دائماً بصورة كمية .

كما تقسم الأهداف من حيث الفترة إلى أهداف إستراتيجية فهي طويلة الأمد وأكثر شمولاً وعمقاً والأهداف التكتيكية أو الجزئية ويمكن تسميتها بالأهداف المستعجلة، إذ تأتي لمعالجة مشكلات معينة وغالباً ما تكون محددة أو طارئة إضافة إلى أنها قد تكون جزءاً من الأهداف الإستراتيجية.

5- السياسات والإجراءات: تعتبر السياسة خطط دائمة و مرشدة للعمل، لأنها تحرص على سير العمل في اتجاه واحد، من خلال توجيه أنشطة المؤسسة و مراقبتها، أي تعمل على السير وفقاً للأهداف الرئيسية، و من أجل أن

¹- ثامر مطلق محمد عياصرة، مرجع سابق، ص 31.

²- خميس موسى يوسف، مرجع سابق، ص 37.

تكون السياسات فعالة يتوجب أن تتميز بالثبات و المرونة، بالإضافة إلى ضرورة وضوحها، من أجل الاستفادة منها في معالجة التغيرات المستقبلية¹.

أما الإجراءات فهي الخطوات التفصيلية التي تتم بتتابع ونظام وفق السياسات المرسومة مع تعيين الأجهزة والمؤسسات الإدارية والأشخاص الذين يقومون بتنفيذ هذه الإجراءات، وهي قواعد تحكم التنفيذ يتم استنباطها من الأهداف والسياسات، وتكون واضحة ومحددة وغير متناقضة مع بعضها ويسهل فهمها وتطبيقها².

6- الموازنات : الموازنة التخطيطية هي خطة للعمل في فترة تهدف إلى تنسيق وتنظيم وتوجيه الأنشطة الاقتصادية لوحدة اقتصادية معينة في حدود مواردها البشرية، المادية والمالية المتاحة بحيث يمكن تحقيق أفضل النتائج المترتبة عن تحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة مسبقاً، وذلك باستعمال أفضل الوسائل والأساليب والطرق التي توصل إلى هذه الأهداف³، وهي تتمثل فيما يلي⁴:

أ- الموازنات العينية أو المادية: وهي الترجمة الرقمية المعبر عنها بوحدات مادية من المدخلات (معدات، تجهيزات... الخ) ووحدات مادية من المخرجات (كأنواع السلع والخدمات)

ب- الموازنات المالية: وهي الترجمة المالية (وحدات نقدية) للموازنات العينية والبشرية، وتأخذ شكل موازنات جارية تمثلها (الإيرادات والنفقات الجارية) والموازنة الاستثمارية وتتضمن الاستثمار متوسط وطويل الأجل.

7- البرامج والمشاريع: وهي المكون الأخير من عناصر التخطيط، وتمثل الترجمة الحقيقية لأهداف الخطة التي تعكس بدورها تطلعات واحتياجات المجتمع، ويبين البرنامج حدود العمل الزمني اللازم لتحقيق الهدف، وهي عبارة عن مركب من الأهداف والسياسات والإجراءات والموازنات، لذلك لا بد من أن تخطط هذه البرامج والمشاريع بشكل دقيق وسليم حتى لا تؤثر سلباً على المشاريع الأخرى⁵.

ثانياً- أساليب التخطيط: تستخدم عملية التخطيط أساليب مختلفة نذكر منها ما يلي⁶:

1- أساليب التنبؤ: يساعد التنبؤ على التوقع بالأحداث المستقبلية باعتماد الأساليب الرياضية والإحصائية لهذا قيل أنه الفن المساعد والداعم للعملية التخطيطية وهناك أنواع للتنبؤ :

أ- الأساليب النوعية: وهي الطرق التي تعتمد على التخمين والحس الذاتي والخبرة المتراكمة لدى الإداريين ومنها تقديرات المديرين وطريقة دلفي وغيرها.

1 كليفورد دم بومبارك، أسس إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، ترجمة رائد السمرة، مركز الكتاب الاردني، جامعة إيو، بدون سنة نشر، ص51.

2- ثامر مطلق محمد عياصرة، مرجع سابق، ص 34، ص 34.

3 عبد الحي مرعي، إسماعيل إبراهيم جمعة، نماذج المحاسبة الإدارية و بحوث العمليات في اتخاذ القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1992، ص 63.

4- غنيم محمد غنيم، مرجع سابق، ص 67-68.

5- ثامر مطلق محمد عياصرة، مرجع سابق، ص 35.

6- مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 39-40.

ب- الأساليب الكمية: هي الطرق التي تعتمد على الأساليب الإحصائية والرياضية، وهي أكثر دقة من الطرق النوعية ومنها الطرق البيانية والمتوسطات المتحركة والانحدار .

2- أسلوب البرمجة الخطية: وهو أسلوب رياضي يحتوي على دالة الهدف واحدة أو عدة أهداف يسعى الإداري لتحقيقها في ظل مجموعة من القيود والمحددات كالموارد والقوى البشرية وغيرها.

3- أسلوب التخطيط الشبكي: ويقوم هذا الأسلوب على نماذج شبكية توضح طريقة اتخاذ القرارات للوصول إلى أهداف معينة وحيث أن تحقيق الأهداف يقع في صلب العملية التخطيطية فإن الأسلوب الشبكي يساعد في بلوغ ذلك.

4- أسلوب الإدارة بالأهداف: ويركز هذا الأسلوب على المشاركة الواسعة للعاملين في وضع الأهداف وسبل تحقيقها .

5- أسلوب شجرة القرارات: هي أداة لاتخاذ القرارات الإدارية والمالية والاقتصادية، وتتطلب الكثير من المعلومات وإنما تقدم تصورا فعالا عن القرار الأفضل والقرارات البديلة والآثار المترتبة على هذه القرارات، إضافة إلى مخاطر وفوائد كل قرار .

6- أسلوب مصفوفة القرارات: وهو أسلوب يستخدم لتحديد أفضل البدائل وتقليل الأخطار المترتبة على الأخطاء الناشئة عن القرارات غير الصحيحة.

وتبدأ المصفوفة عادة بتحديد الأهداف ثم إعطاء كل هدف وزنا يعكس مدى أهميته وحقوق عمودية أخرى تعكس خصائصه وتكاليفه، وتعطي درجات تقييمية لكل هدف ومن خلال إجمالي التقدير يمكن تحديد الخيار (الهدف) الأفضل.

المبحث الثاني: ماهية الإدارة الاستراتيجية

تعد الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية من المصطلحات التي كثر استعمالها وتداولها في العديد من مجالات الحياة، بالرغم من ظهورها لأول مرة في المجال العسكري إلا أنها في الخمسينيات انتقلت إلى مجال إدارة الأعمال وأصبحت علما يدرس في الجامعات، ونظرا لأهمية هذا المبحث في توضيح مفهوم الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية تم تقسيمه إلى خمسة مطالب حيث سنتناول جذور الاستراتيجية، مفهوم الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية، مكونات عملية الإدارة الاستراتيجية ومستوياتها، ثم أنواع الخيارات الاستراتيجية .

المطلب الأول: جذور الاستراتيجية

استخدم مصطلح الاستراتيجية قديما في التراث الفكري للبشرية، ففي الحضارة اليونانية القديمة 76 ق.م اشتقت كلمة الاستراتيجية من الكلمة اليونانية STRRAT EGOE التي تعني علم الجنرال، وتفيد الاستخدامات المحددة لهذه الكلمة في تلك الفترة التاريخية إلى أن كلمة جنرال تصف شخصية مكونة من ثلاثة أبعاد¹:

البعد الأول: الجنرال هو ذلك الذي يتصرف بصورة حازمة حيث أن الوصف الوظيفي لدوره هو اختيار الطريق الأنسب الواعد بتحقيق ميزة تنافسية، حيث يقوم الجنرال بمجموعة من الأفعال الموجهة ذات الطبيعة الهامة (الاستراتيجية) التي تعتمد أساسا على قدرته على توظيف عقله الاستراتيجي الشامل في إدارة مساحة المعركة، في نفس الوقت الذي يحتفظ فيه باليقظة الاستراتيجية المطلوبة التي تساعد على اكتشاف الفرص السانحة المفاجئة واقتناصها.

البعد الثاني: الجنرال هو ذلك الشخص الذي يتصرف وهو يعلم أنه ليس في فراغ، وأن قوى أخرى حوله تؤثر وتتأثر بطريقته في التصرف واتخاذ القرارات، وبالتالي تمارس ضغوطا على النتائج التي تسعى إلى تحقيقها، وعليه (الجنرال) أن ينجز أدوارا هامة لتحقيق أهدافه، وذلك بالقيام بما يلي:

- كيف يمارس أدواره في تحفيز قواته في ساحة المعركة بحيث يشكل منهم نسيجاً يقاتل بإصرار؟
- كيف يفاوض قيادته لتزويده بما يحتاج من قوات؟
- كيف يمارس المناورة العسكرية وفقا لأجواء البيئة؟
- كيف يناور لجذب الآخرين لعقد التحالفات للتأثير في مجرى المعركة لصالحه؟

البعد الثالث: الجنرال هو ذلك الشخص الذي يمتلك حسا عميقا بالزمن، يدرس خططه وتحركاته الاستراتيجية بعمق وينفذها في أوقاتها المناسبة .

لذلك فإن نقل هذا المصطلح إلى الإدارة سيعني بصورة أولية على الأقل "فن الإدارة أو القيادة"، وقد انتقل هذا المفهوم إلى مجال الأعمال والمؤسسات، وكانت أول التطبيقات لنظام التخطيط الاستراتيجي خلال الفترة 1961-

¹ - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، ط 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص39.

1965 بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث احتل العمل الرائد لـ Kenneth R-Andrews مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الاستراتيجية. من خلال كتابه "The concept of corporate strategy".

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الاستراتيجية

قبل التطرق إلى مفهوم الإدارة الاستراتيجية يجب أولاً معرفة مفهوم الاستراتيجية، وهذا ما سنتناوله فيما يلي:

أولاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية

لقد تطرق بعض الكتاب المعاصرين إلى هذا المفهوم، ومن أهم تلك التعريفات التي قدمت للإستراتيجية ما يلي:

عرفها **Chandler**: بأنها: "هي تحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف¹."

- هي تحديد أهداف المؤسسة بعيدة المدى وتبني طرق ووسائل عمل معينة وملائمة وتخصيص الموارد الضرورية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف².

- هي تحديد الأهداف طويلة الأجل لمشروع معين وتحديد الإجراءات والأنشطة أو الوحدات الإنتاجية وتنويع

أو إنشاء خطوط جديدة للإنتاج لتحقيق مجموعة محددة من الأهداف³.

- عرف Andrews الإستراتيجية على أنها مماثلة بين ما تستطيع المؤسسة عمله أي تحديد عناصر القوة والضعف و ما يجب أن تفعله (الفرص و التهديدات البيئية)⁴. أما Thietart فيعرف الإستراتيجية على أنها: مجموع القرارات المنسوبة إلى خيارات الوسائل وإلى حركية الموارد بقصد إصابة هدف معين⁵.

من هذا التعريف نجد أن Thietart عرف الإستراتيجية على أنها مجموع القرارات والأفعال المتعلقة بخيارات الوسائل وحركة الموارد بغية الوصول إلى الأهداف .

و تتصل الإستراتيجية بعملية وضع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والأهداف طويلة المدى على وجه التحديد، وكذلك تحديد الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف وتخصيص الموارد اللازمة لذلك، واتخاذ القرارات حول حجم النشاطات ومجالات التوسع فيها، مع تحديد نمط التعامل مع الظروف المستجدة فيما يتصل بمدخلات الإنتاج والظروف الاقتصادية المتغيرة، ونمط التعامل مع المنافسين.

ويمكننا من خلال هذه التعاريف استنتاج الخصائص التي تتميز بها الإستراتيجية والمحصورة في العناصر التالية:

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1995، ص 15

² يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات، مركز الرضا للكمبيوتر، دمشق، 1999، ص 189.

³ موسى سويدان، نظام العبادي، التسويق الصناعي مفاهيم وإستراتيجيات، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 1999، ص 142.

⁴ Jean claude Tarandean, **Strategie industrielle**, 2^{eme} edition, Vuibert, Paris, 1998, p39.

⁵ Raymond -A-Thietart, **La strategie d'entreprise**, 2^{eme} edition, Editience, Paris, 1996, p 02.

- هي وسيلة لتحقيق غرض المؤسسة من خلال وضع أهداف طويلة الأجل وإعداد برامج التصرف وتخصيص الموارد وترتيب الأولويات؛
 - تعبير عن مدى التناسق في قرارات وتصرفات المؤسسة عبر ماضيها؛
 - تعريف بميادين أو مجالات التنافس في الأسواق؛
 - استجابة للفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة في البيئة الخارجية وجوانب القوة والضعف لتحقيق ميزة تنافسية؛
 - أداة للفرقة بين المهام الإدارية المختلفة في ظل كل المستويات الإدارية؛
 - تحديد مدى إسهام المؤسسة في خلق القيمة من خلال تحقيق أرباح أكبر من تكلفة رأس المال المستخدم، وتحديد العوامل المحركة لخلق القيمة .
- كما أن مفهوم صياغة الإستراتيجية ينصرف غالباً إلى التخطيط الاستراتيجي، ويتعلق بتنمية مهمة المؤسسة وأهدافها، وتبدأ عملية صياغة الإستراتيجية بتحليل الموقف المتمثل في إيجاد المواءمة بين الفرص الخارجية ومجالات الضعف الداخلية¹، وحسب تعريف الإستراتيجية تبدأ عملية الصياغة بتحديد الأهداف ثم تحديد الوسائل وتخصيص الموارد وتنتهي بمرحلة التنفيذ، وعند وضع الإستراتيجية يتطلب مراعاة المحاور التالية²:
- مدى العلانية والإفصاح عن الإستراتيجية لأطراف ما داخل وخارج المؤسسة؛
 - درجة الرسمية في تشكيل الإستراتيجية من خلال نظم التخطيط الرسمية؛
 - درجة الاعتماد على الماضي أو المستقبل عند صنع الإستراتيجية؛
 - مدى التعمد في وضع استراتيجيات مسبقة (إستراتيجية متعمدة أو مقصودة، إستراتيجية ناشئة كنتيجة طبيعية ومنطقية للأحداث).

ثانياً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

إن البذرة الأولى لتطور الإدارة الإستراتيجية كانت في حقل أطلق عليه سياسات الأعمال (Business Policies) الذي بدأ في مدرسة هارفرد للأعمال من خلال تدريس طلبتها هذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة (الإنتاجية، التسويقية، الموارد البشرية، والمالية). ونظراً لأهمية هذا الحقل فقد أصبح يدرس في معظم كليات الإدارة في الدول المتقدمة في نهاية الستينات، وفي نهاية السبعينيات من القرن الماضي أخذ الاهتمام يتزايد في الدول العربية بمفهوم الإدارة الإستراتيجية بهدف تزويد الباحثين والمعينين والخبراء بالمعرفة بالمشاكل الحقيقية لمنظمات الأعمال والمؤسسات، وماهية الحلول لمعالجتها في ضوء المتغيرات

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 246.
² نبيل مرسى خليل، هل يمكن لشركتك النجاح بدون إعداد خطة إستراتيجية ؟ دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص 24.

البيئية، إذ أن التوسع في دراسة البيئة الداخلية والخارجية يتيح صياغة إستراتيجية قادرة على مواجهة التحديات التي تقف في طريقها بغية تحقيق أهدافها.

وقد ظهر مصطلح الإدارة الإستراتيجية من خلال التركيز على المنظمة ككل إضافة إلى التركيز على مفهوم البيئة وتأثيراتها على المنظمات، مما أدى إلى استبدال سياسة الأعمال بمصطلح الإدارة الإستراتيجية، ومن التعريفات الشائعة للإدارة الإستراتيجية ما يلي:

- أنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعدها على تحقيق رسالتها والوصول إلى غايتها وأهدافها المنشودة¹.
- أما دراكر Drucker فقد أكد على الجانب المعلوماتي من خلال قوله: أنها عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات وتوفير المعلومات اللازمة، وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج من خلال نظام معلوماتي متكامل وفعال².

ومن أبسط التعريفات وأكثرها دلالة ذلك التعريف الذي يقدمه كل من (Pearce , Robinson): أنها مجموعة القرارات والتصرفات التي ترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة . ويرى الكاتبان أن الإدارة الإستراتيجية تنطوي على تسع مهام رئيسية هي³:

- تقييم البيئة الخارجية بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها التنافسية؛
- تنمية صورة المؤسسة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية؛
- صياغة مهمة أو رسالة المؤسسة والتي تتضمن عبارات محددة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها؛
- اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد المنظمة في تحقيق أكثر الفرص جاذبية؛

- تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تنسق مع الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة؛

- تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها وظروفها البيئية؛
- تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام، الأفراد، الهياكل التكنولوجية، وأنظمة التحفيز؛

- تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية والاستفادة بالمعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية.

المطلب الثالث: مكونات عملية الإدارة الإستراتيجية

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، 2006، ص91.

² حفيد هاريسون، مرجع سابق، ص 142.

³ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 20.

تتكون عملية الإدارة الاستراتيجية من ثلاث مراحل متميزة ومتراصة في ذات الوقت مع بعضها البعض وهي¹:

أولاً: مرحلة إعداد الاستراتيجية: في هذه المرحلة يحاول فريق التخطيط الاستراتيجي الوصول إلى قرارات محددة بشأن التوجهات الاستراتيجية المستقبلية، ويستلزم ذلك منه المرور بمجموعة من المراحل الفرعية المتتابعة، والتي تشمل: تحديد رسالة المنظمة وأهدافها الرئيسية، التحليل البيئي الخارجي والداخلي بهدف الوقوف على الفرص والتهديدات ونواحي القوة والضعف، تنمية البدائل الاستراتيجية ثم تقييمها في ضوء قدراتها على تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية وتنتهي هذه المرحلة بالاختيار الاستراتيجي.

ثانياً- مرحلة تنفيذ الاستراتيجية: تعمل المنظمة على تطبيق الاستراتيجية التي تم اختيارها، ويتطلب ذلك إعداد الهيكل التنظيمي، تخصيص الموارد، التأكد من توافر الأعداد والمهارات البشرية المطلوبة، تطوير نظام المكافأة الذي يحفز العاملين على بذل الجهود الكافية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ثالثاً- مرحلة تقييم الاستراتيجية (الرقابة الاستراتيجية):

الخطوة الأخيرة التي تخطوها إدارة المنظمة بعد الانتهاء من أعمال صياغة واختيار وتنفيذ الاستراتيجية هي توظيف آلية مناسبة للرقابة أو بلورة آليات جديدة لضمان نتائج إيجابية تتلاءم وطموحات الخيار الاستراتيجي الرقابة الاستراتيجية هي عملية متابعة تنفيذ الاستراتيجية وذلك من أجل التأكد بأن الأهداف قد تم تحقيقها بفعالية وكفاءة، وتحديد الانحرافات من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية من أجل توجيه المؤسسة نحو الوضعية المرغوب فيها.

المطلب الرابع: مستويات الإدارة الاستراتيجية

تتوزع الإستراتيجية في المؤسسة من حيث علاقتها باختيار البدائل الاستراتيجية إلى أربع مستويات:

أولاً - مستوى الإستراتيجية العليا: يتركز النشاط على هذا المستوى من الاستراتيجيات على التعامل مع القضايا ذات الأهمية الكبرى، بتحديد مجالات الأعمال التي يجب أن تدخل فيها المؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ثانياً- مستوى إستراتيجية وحدة النشاط: هي المسؤولة عن ترجمة مهمة المؤسسة ككل وأهدافها العامة إلى إستراتيجيات تنافسية لكل وحدة من وحدات النشاط².

ثالثاً- مستوى الإستراتيجية الوظيفية: حيث يكون لكل وظيفة إستراتيجيتها ولكل إستراتيجية محاورها أو إستراتيجياتها الفرعية، فمثلاً تتضمن إستراتيجية التسويق كل من إستراتيجيات للمنتج والتسعير والتوزيع والترويج³.

¹ - المرجع نفسه، ص 96

² - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 35 .

³ أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، دار الكتب، القاهرة، 2000، ص 103.

رابعاً - مستوى الإستراتيجية التشغيلية: ينصب التركيز في هذا المستوى على إيجاد الطرق الكفيلة التي تساعد الدوائر المختلفة في المؤسسة على رفع إنتاجيتها في ظل الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة والاستراتيجيات الأخرى على مستوى الإدارة الوسطى، وتصاغ هذه الاستراتيجيات من طرف رؤساء الإدارة التشغيلية ورؤساء وحدات المناطق الجغرافية.

المطلب الخامس: أنواع الخيارات الإستراتيجية

عموما هناك اختلاف نسبي في تسميات وتحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة، وهذا يعود إلى اختلاف معيار التقسيم المعتمد، ولكن بشكل عام هناك ثلاث مجموعات كبرى للاستراتيجيات المتفق عليها من طرف العديد من الكتاب، وتندرج تحت كل مجموعة جملة من البدائل، وفيما يلي عرض مختصر لأبرز هذه الاستراتيجيات:

أولاً - استراتيجيات النمو والتوسع:

استراتيجيات النمو التوسعية تعني وجود زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المؤسسة، والتي عادة ما تكون معدل نمو المبيعات أو الحصة السوقية، ويكون ذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت تحدث لهذه الأهداف في الماضي، وهذا عن طريق النمو بالمبيعات والأرباح والحصة السوقية، ومن خلال تقديم الخدمة نفسها، أو المنتج نفسه بتقسيمات سوقية جديدة، أو اقتحام الأسواق الجديدة أو تقديم منتجات أو خدمات جديدة لنفس زبائنهم الأصليين وأسواقها الحالية¹.

1- مبررات وأسباب اعتماد استراتيجيات النمو والتوسع: إن أحد الأسباب التي تؤدي أو تدعو المؤسسة إلى الأخذ بهذه الاستراتيجيات، هو الإيمان بأن الأكبر هو الأفضل *the bigger is better*، ومن مبررات هذا التوجه ما يلي²:

- تحقيق ديمومة وبقاء المؤسسة التي تعمل في صناعة ذات تقلبات حادة؛
- يربط العديد من المديرين إستراتيجية التوسع بالفعالية، أي التوسع يرتبط بفعالية نشاط المؤسسة، حيث أن انتهاء هذه الإستراتيجية مؤثر على مدى نشاط المؤسسة وحيويتها، فالمؤسسات كبيرة الحجم والتي تعمل في أسواق كبيرة يكون لها عدد من المزايا إذا ما قورنت بتلك المؤسسات صغيرة الحجم، والتي تعمل في سوق محدود. وقد ذكر بورتر عددا من الطرق التي تمكن المؤسسات أن تخفض من تكاليف الأداء بها، وأهم هذه الطرق ما يلي³:

- أن حجم المؤسسة الكبير التي تعمل في سوق يتسم بالكبر، قد يؤدي إلى الاستفادة من الوفرة الاقتصادية للإنتاج بحجم كبير، وذلك للبيع بأحجام كبيرة؛

¹ - إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999 ص214.

² عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص164

³ Mechael porter, *l'avantage concurrentiel*, Dunod, Paris, 1998, p245.

- إن المؤسسات الكبيرة الحجم يمكنها الاستفادة من الوفرة المترتبة عن التعلم والخبرة، فالمؤسسة تجني ثمار الخبرة من خلال الإنتاج أو البيع بحجم كبير؛
 - اعتقاد المؤسسة بأن النمو سوف يكسبها قوة احتكارية؛
 - تحسين طبيعة العلاقة والربط بين العمليات الأخرى للإنتاج، فمثلا الحجم الكبير قد يؤدي إلى تحسين العلاقة بين المؤسسة والمديرين، ويمكنها من الحصول على شروط أفضل عند حصولها على مستلزمات الإنتاج؛
 - إشباع حاجات أسرة المؤسسة، من خلال النمو وزيادة المبيعات والأرباح وبالتالي زيادة أجورهم وحوافزهم؛
 - الاستفادة من الفروقات الجغرافية: وتتضح هذه الميزة بصفة خاصة للشركات المتعددة الجنسيات، فمثل هذه الشركات تستطيع أن تستفيد من الفروق بين الدول، والتي قد توجد في معدلات الأجور، أو الضرائب، حيث تعمل على توزيع وحداتها الإنتاجية في أكثر من دولة وذلك بهدف تخفيض تكلفة الإنتاج إلى أدنى حد ممكن.
- 2- أهم استراتيجيات النمو:** أهم استراتيجيات النمو والتوسع نوجزها في الجدول التالي¹:

جدول رقم (2-1): أشكال استراتيجيات النمو والتوسع

التعريفات	الأنواع
تشير إلى تركيز إمكانيات المؤسسة في مجال محدد تخصص فيه، فتننتج نوعا واحدا من المنتجات، أو تخصص في خدمة نوع معين من العملاء	- إستراتيجية التركيز
تعني أن تختار إدارة المؤسسة الدخول في ميدان جديد من الأعمال مختلف تماما أو مرتبط بالأعمال التي تقوم بها المؤسسة في الوقت الحاضر،	- إستراتيجية التنويع
تشير هذه الإستراتيجية إلى النمو والتوسع عن طريق الاندماج المؤقت بين مؤسستين أو أكثر، وذلك لتحقيق أهداف معينة	- إستراتيجية المشاريع المشتركة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: أحمد سيد مصطفى، إدارة فن التسويق: منهج عملي معاصر، دار

الكتب، القاهرة، 1997، ص 104

ثانيا - إستراتيجية الاستقرار والثبات: هي لا تعني أن نعمل لاشيء do - nothing بل على العكس تعني عمل نفس الأشياء do - the same things، أي تقوم المؤسسة بإجراء تغييرات طفيفة على منتجاتها وخدماتها وطرق الإنتاج، وهي تعني الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من أجل السيطرة على العوامل البيئية الداخلية والخارجية، والتي تسبب حالة من التذبذب وعدم الاستقرار في العمليات، وتهدف المؤسسة من جراء اعتماد إستراتيجية الاستقرار إلى مواجهة ظروف الكساد والتقلبات الاقتصادية .

¹بصرف: عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص164. ¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة فن التسويق : منهج عملي معاصر، دار الكتب، القاهرة، 1997، ص 104

كما أنها لا تعني الجمود المطلق، أو عدم القيام بأي تغيير، أو اتخاذ أي قرار يرتبط بالسلع أو الخدمات المقدمة أو الأنشطة أو الأسواق، بل تركيز كل مواردها في مجالات الأعمال الحالية بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا تنافسية¹.

1- أهداف إستراتيجية الاستقرار: تهدف إستراتيجية الاستقرار إلى ما يلي:

- تحسين أداء المجالات الوظيفية؛
- مواجهة ظروف الكساد والتقلبات الاقتصادية؛
- من خلالها تستمر المؤسسة في خدمة عملائها بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً في الماضي، فيما يخص مزيج المنتجات، قنوات التوزيع، الأسواق والعملاء، هذا إلى جانب الأهداف التسويقية، التي تبقى نسبياً بلا تغيير.
- 2- أسباب اللجوء إلى إستراتيجية الاستقرار: تلجأ المؤسسة إلى إتباع هذه الإستراتيجية للأسباب التالية²:
 - استمرار المؤسسة في خدمة نفس السوق / المستهلك بنفس المنتج (سلعة/خدمة)؛
 - تركيز القرارات الإستراتيجية على إجراء التحسينات الإضافية أو تطوير أساليب الوظائف؛
 - وصول المنتج الذي تقدمه المؤسسة إلى مرحلة النضج؛
 - إنتاج السلعة أو تقديم خدمة غير قابلة للتطوير والمنافسة من قبل السلع البديلة لمدة طويلة أو على الأقل لأجل قصير؛
 - إدراك المؤسسة واقتناعها بمستوى النجاح أو الأداء المحقق؛
 - إستراتيجية الاستقرار أقل خطورة من غيرها، فالتغيير غالباً ما يحمل في طياته الكثير من الأخطار.

¹فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000، ص171.

²عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص282.

3- أهم أشكال إستراتيجية الاستقرار: يمكن إيجاز أهم وأبرز استراتيجيات الاستقرار فيما يلي¹:

جدول رقم (1-3): أشكال استراتيجيات الاستقرار

النوع	التعريف
- إستراتيجية التوحيد والتمركز	وتعني تجميع الأنشطة المبعثرة تحت إدارة واحدة قوية حتى يمكن زيادة قوة المؤسسة ومواجهة المنافسة، باستخدام ما يتوفر من تقدم فني جديد والتقدم في أساليب الاتصالات ونقل المعلومات
- إستراتيجية التجديد والانتعاش	تعني إعادة تحديد حجم الموارد المستخدمة بالمؤسسة، وإعادة توزيعها على الاستخدامات المختلفة بطريقة جديدة
- إستراتيجية إعادة التكوين	تعني ممارسة نشاط المؤسسة وإعادة تكوينه بشكل جديد، وهي تهدف للتغلب على صعوبات حالية بإيجاد طرق بديلة لممارسة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص32

ثالثاً - إستراتيجية الانكماش: تعني اتجاه المؤسسة نحو تخفيض عدد من الأنشطة أو الأعمال أو المنتجات التي تقدمها للسوق، وربما تعني أيضاً تخفيض عدد الأسواق التي تخدمها أو عدد قنوات التوزيع التي تستخدمها، وهي ليست شائعة لأنها تدل على الفشل، أي هناك خطأ في الاستراتيجيات السابقة يؤدي تبنيها إلى ضغوط مكثفة لتحسين الأداء².

1- أسباب اللجوء إلى إستراتيجية الانكماش: من أهم الأسباب التي تجعل المؤسسة تتبنى هذه الإستراتيجية هي³:

- تعرض المؤسسة إلى مشاكل مالية ناتجة عن ضعف أداء كل أو بعض أجزائها؛
- تنبؤ المؤسسة بمرورها بأوقات صعبة بسبب بعض العوامل كدخول منافسين جدد في السوق؛
- ظهور منتجات جديدة وحصول تغيرات في التشريعات الحكومية؛
- رغبة المالكين في الحصول على فرص بديلة للربح عن طريق البيع، بسبب تحملهم للمتاعب من البقاء بهذه الأعمال؛
- الضغوط التنافسية التي تواجهها المؤسسة والظروف الاقتصادية وضعف الكفاءة التشغيلية والإنتاجية.

وهذا النوع من الاستراتيجيات يهتم بالبيئة الداخلية للمؤسسة، حيث تستهدف إما علاج جوانب ضعف أو تهديدات داخلية، سواء كان هذا من خلال تخفيض عدد السلع المنتجة أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي أو تدريب

¹ بتصرف: أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص32، إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص 212.

² نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص191.

³ محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، ط1، دار حامد للنشر، الأردن، 2000، ص111.

أولاً - مفهوم التخطيط الاستراتيجي: لعب التخطيط الاستراتيجي دوراً مهماً في بناء المنظمات، وقد نال مفهومه اهتمام الكتاب والباحثين، فقد وصفه جونز: "بأنه تطوير نظامي لبرامج الأفعال، الغاية منه تحقيق الأهداف من خلال عملية جمع المعلومات والبيانات وتحليلها وتقييمها واختيار الفرص الملائمة"¹.

وأشار إليه هوشي فعرفه: "بأنه جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها، لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وهيئة مستلزمات التعامل معه، فهو يجسد الأفق الفكرية والفلسفية للإدارة ويواكب مراحل تطورها"².

لكن ستينر Steiner يرى بأنه: "عملية تحديد الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال، وكذلك تحديد السياسات والاستراتيجيات التي تحكم العمليات واستخدام الموارد بشكل دقيق لتحديد تلك الأهداف، ويقوم على أربعة عناصر أساسية" وهي³:

- المستقبلية في اتخاذ القرارات: أي ضرورة تحديد بدائل يمكن إتباع أي منها مستقبلاً، وعندما يتم الاختيار يصبح ذلك البديل الأساس في جميع القرارات التي من خلالها تتكامل المعلومات ذات العلاقة، وتعطي الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باستكشاف التهديدات وتجنبها.

- العملية: أي أن التخطيط الاستراتيجي عملية تبدأ بتحديد الأهداف ثم السياسات وطرائق الوصول إلى الاستراتيجيات، وتطوير الخطة التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف.

- الفلسفة: التخطيط الاستراتيجي هو اتجاه وطريقة في الحياة وجزء مهم من العملية الإدارية، وهو لا يمثل فقط سلسلة من القواعد والإجراءات والمسائل، وإنما يمثل اعتماد نوعي يعتمد على الدراسة والمعرفة التي تقوم عليه المنظمة.

د- الهيكلية: عبارة عن عملية منظمة تسعى لتحديد الغايات والأهداف والسياسة والاستراتيجيات التشغيلية. وهي تعمل على وضع الخطط التفصيلية المبنية على المعلومات والمعطيات لتصبح سهلة المفهوم والإدراك عند التطبيق وصولاً إلى تحقيق أهداف المنظمة.

وحسب Steiner: التخطيط الاستراتيجي هو عملية ذهنية للتبصر بما ترغب فيه المؤسسة ومحاولة الوصول إليه⁴.

- يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية اتخاذ القرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها⁵.

- يعرفه جون بيير Jean Pierre بأنه: هو مجموعة العمليات التي تحدد التوجهات الكبرى للمنظمة ساعمة لها بتعديل وتحسين وتقوية وضعها التنافسي⁶.

¹ - Jones Harry, " Preparing Company Plans: A Work Book for Effective Corporate Planning", New York, Wiley, 1974, P.3 .

² - Hussy, David, " Co- operate Plannig: Theory and Practice", Pergamen Press Oxford, 1982, P3 .

³ - Steiner, G., " Strategic Planning: What Every Manager Must Know?", The Free Press, N.Y 1979. P71 .

⁴ - Ahmed Hamadouche, Méthodes et outils d'analyses stratégiques, édition chihab , Alger, 1997, p 31

⁵ - عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار ضياء للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 174

⁶ - Jean Pierre, Stratégor, Dunod, 3ème édition, Paris, France, 1997, P:381

-عرفه دركر (Druker, 1974) بأنه عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناءً على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات، وآثارها في المستقبل، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات، مع قياس النتائج في ضوء التوقعات.

-ويعرفه روبنسون (Robinson, 1986): بأنه جزء أساسي من الإدارة الاستراتيجية ويعني تطوير أهداف طويلة الأمد ووضع برامج معينة من أجل تحقيق تلك الأهداف في ضوء التغيرات في الأسواق والقدرات المتوفرة للمنظمة¹ و عليه فالتخطيط الاستراتيجي هو التفكير المتعمق و الشامل للموضع المثالي الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل البعيد، و رسم سيناريوهات مختلفة لهذا المستقبل، ثم التخطيط للاستفادة من الفرص المتاحة أو تقليل مخاطر هذا المستقبل .

أو هو التبصر بالحالة التي يجب أن تكون عليها المنظمة مستقبلاً، وذلك بالقيام بتحليل البيئة الداخلية والخارجية واستخراج نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ثم محاولة التوفيق بينها للخروج بإستراتيجية تحدد مسار المنظمة تتناسب مع إمكانياتها وقدراتها .

ثانياً- أهمية التخطيط الاستراتيجي وأهدافه: فيما يلي سنحاول معرفة الأهمية التي يكتسبها التخطيط الاستراتيجي وأهم الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها:

1- أهمية التخطيط الاستراتيجي: للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبرى في حل الميادين والتي يمكن حصرها في النقاط التالية²:

- يقوي التنسيق بين مختلف أنشطة المنظمة التسويقية والإنتاجية والتمويلية، والذي يؤدي إلى تحقيق تفكير مشترك والاستغلال الأحسن للموارد؛
- يساعد المنظمة على وصف النمو المتوقع من خلال تقويم الأهداف الهامة لمستقبلها؛
- التخطيط الاستراتيجي يزيل حالة التعصب، حيث أن الأهداف غير المتوقعة تسبب الكثير من المشاكل للمنظمة، كما يحقق أجواء فاعلة لإدارة عملية التغيير، وذلك من خلال دفع متخذ القرار للتفكير بما سيفعل إذا ما حصلت حادثة أو حوادث معينة؛
- يدفع المديرين إلى السؤال والإجابة عن الأمور ذات الأهمية الكبيرة للمنظمة، وبالتالي يطور من مهارة المديرين، كما أنه يوضح الأهداف والاتجاهات المستقبلية للمنظمة؛
- كما توضح "خطاب" أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن فيما يلي³:
- سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة وضبط عملية تخصيصها وتعظيم العائد من استخدامها وتوظيفها.
- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط والالتزام بالأهداف التي تضعها الإدارة.

¹ - المرجع نفسه، ص 244.

² - محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص 30-31.

³ عائدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1994، ص 8

كما تؤدي ممارسة التخطيط الاستراتيجي إلى حصول المنظمة على العديد من الفوائد منها¹:

- يزود المنظمة بمرشد حول ما الذي تسعى إلى تحقيقه؛
- يزود المسؤولين بأسلوب و ملامح التفكير في المنظمة ككل؛
- يساعد المنظمة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها و كيفية التأقلم معها؛
- يساعد على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها؛
- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة؛
- يجعل المدير خلاقاً ومبتكراً ويبادر بصنع الأهداف وليس متقبلاً لها؛
- يوضح صورة المنظمة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.
- من خلال ما سبق نرى بأن أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في:
- وضوح الرؤية والأهداف؛
- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات؛
- يساعد المنظمة على توقع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية وبالتالي معرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات؛
- إيجاد مشاركة متعددة الأطراف والمستويات في العملية التخطيطية.

2- أهداف التخطيط الاستراتيجي: يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق العديد من الأهداف وفقاً لاتجاهات المنظمة وخصائص الموقف الذي تتم فيه عملية التخطيط، وفيما يلي عرض لأهم الأهداف التي يسعى التخطيط الإستراتيجي لتحقيقها²:

- تهيئة المنظمة داخليا بإجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
- اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وزيادة رضا المتعاملين معها، وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة من وجودها سواء كانوا من المساهمين أم كان المجتمع كله أو قطاع منه.
- تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.
- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة. فالإدارة التي تفشل في زيادة قيمة المنظمة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات وتطوير داخل المنظمة.

¹ عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، رمضان فهم غربية، **التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص-ص: 110-112.

² أحمد عوض، **الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص-ص: 7-8.

- زيادة فعالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق و الرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.
- التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال فرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.
- وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة .
- التنسيق بين مختلف القرارات وتوحيد اتجاهاتها.

ثالثا - خصائص التخطيط الاستراتيجي وعوائقه:

سنحاول التعرف على المجالات التي يركز عليها التخطيط الاستراتيجي وأهم العوائق التي تواجهه:

- 1- خصائص التخطيط الاستراتيجي:** ترى الحريري أن التخطيط الاستراتيجي يتسم بما يلي¹:
 - الشمول والتكامل: أي يتعدى حدود الأشياء التي يمكن التحكم فيها ليتعرف على المتغيرات البيئية المحيطة كالسياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية كي تؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرارات؛
 - التفاعل بين مستويات التخطيط، وتقديم التغذية العكسية والتفاعل المستمر بين كل المعنيين، سواء مخططين أو منفذين أو مقومين؛
 - المرونة: وهي سمة أساسية بسبب الطابع المتغير للبيئة التعليمية لوجود تطورات عملية وتقنية وصناعية واتصالية متسارعة؛
 - التفاعل بين التخطيط والتنفيذ: فالتخطيط يعتمد على سلامة التنفيذ؛
 - يستند التخطيط الاستراتيجي إلى رؤية شاملة ورسالة تعمل تلك الرؤية على تحقيقها على المدى البعيد؛
 - يوظف أسلوب المسح البيئي لتوفير المعلومات؛
 - البساطة والوضوح رغم وجود التعقيدات والتناقضات؛
 - إعطاء المؤسسة قدرا من استقلالية الإدارة والتخطيط حرصا على التمييز .
- كما يلخص حافظ والبحيري خصائص التخطيط الاستراتيجي الفعال فيما يأتي²:
 - اقتصادية التخطيط وتوفيره للجهد والمال والوقت؛
 - وضوح الأهداف والسياسات والإجراءات؛
 - المرونة؛
 - تدرج الخطة في السير بالوسائل والإجراءات؛
 - واقعية الخطة في وسائلها وإجراءاتها؛
 - شمول التخطيط في مختلف مستويات المؤسسة ؛

¹ رافدة الحريري، التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، دار الفكر، عمان، 2007، ص 113.

² حافظ محمد صبري، السيد البحيري، تخطيط المؤسسات التعليمية، عالم الكتب، القاهرة، 2006، ص 89

- صدق ودقة المعلومات؛

- شعور كل فرد بالانتماء للخطة والعمل على تحقيقها؛

- محاسبة المؤسسة على الأداء والإنجاز.

2- مشكلات وعوائق التخطيط الاستراتيجي: إن استخدام التخطيط الاستراتيجي ليس أمراً هيناً فهناك عقبات

تجعل التخطيط الاستراتيجي أمراً صعباً، وفيما يلي بعض العقبات التي قد تعوق عملية التخطيط الاستراتيجي¹:

أ- عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب، وقد يرجع ذلك للأسباب التالية:

- اعتقاد المدير بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي؛

- اعتقاد المدير بأنها ليست مسؤوليته؛

- اعتقاد المدير بأنه لن يكافأ على عملية التخطيط الاستراتيجي.

ب- البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يبدأ، وذلك للأسباب التالية:

- تغير سريع في عناصر البيئة (القانونية والسياسية والاقتصادية... الخ)؛

- ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغير عن قرب وبصورة مستمرة.

ج- مشاكل التخطيط الاستراتيجي تترك انطباعاً سيئاً في ذهن المدير، وذلك للأسباب التالية:

- مشاكل وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي وغموضه لا تجعل المدير متقبلاً للفكرة؛

- مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الإستراتيجية لا تجعل المدير مقدراً لأهمية الفكرة؛

- وجود خطأ في إدارة الخطط الإستراتيجية يجعل المدير يعتقد بأن الفكرة غير مجدية.

د- ضعف الموارد المتاحة، مثل:

- صعوبة الحصول على مواد أولية؛

- صعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية؛

- نقص في القدرات الإدارية.

هـ- التخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة، وذلك للأسباب التالية:

- تستغرق المناقشات حول رسالة وأهداف المنظمة وقتاً طويلاً من الإدارة العليا؛

- الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة.

و قسم (حسين) مشكلات تطبيق التخطيط الاستراتيجي إلى خمسة أنواع هي²:

- **مشكلات تتعلق بالأهداف:** أي عدم قدرة المخطط على التحديد الواضح للأهداف المرجوة من وراء جهودهم التخطيطية.

¹ - نادية العارف، مرجع سابق، ص ص 22-23.

² حسن مختار حسين، تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة كلية التربية، عدد (6)، القاهرة، 2002، ص 159.

- مشكلات تتعلق بالمشاركة: حيث يجب مشاركة جميع أعضاء المؤسسة، وهذا يأتي من خلال اقتناعهم بعملية التخطيط في جميع مراحلها وتعريفهم بأدوارهم حتى يمكن تجنب الارتباك والصراعات.
- مشكلات تتعلق بالبيانات : أي توافر هذه البيانات والقدرة على استخدامها وربطها بعملية التخطيط لأنها قد تسبب توقعات غير واقعية أو إعطاء وصف غير دقيق للقائمين على التنفيذ.
- مشكلات تتعلق بالاعتماد المتبادل: أي أن قدرة المؤسسة التعليمية على التخطيط تتأثر بدرجة كبيرة بالاعتماد المتبادل بين الأقسام الفرعية في المؤسسة.
- مشكلات تتعلق بالموارد: وتتمثل في عدم تناسب المصادر المخصصة لجهود التخطيط وعدم دقة قياس تكاليف التنفيذ مما يؤدي إلى البحث عن سبل أخرى لتنفيذ أهدافها.

المطلب الرابع: مداخل ونماذج التخطيط الاستراتيجي

أولاً - مداخل التخطيط الاستراتيجي: تتمثل مداخل التخطيط الاستراتيجي فيما يلي¹:

1- مدخل الطير: وفقاً لهذا المدخل فإن بداية استخدام عمليات التخطيط الاستراتيجي يتم من خلال رؤية ودراسة وتحليل البيئة الخارجية للمنظمة، وهذه تشتمل على البيئة العامة والتنافسية لها، وفيها يتم البحث عن الفرص المتاحة في البيئة ليتم استثمارها، وتحاول الإدارة أن تحصل على أفضل الفرص المتوفرة أمامها. وشبه هذا المدخل بالطير الذي يبحث في شجرة كبيرة وذات أغصان متعددة على غصن معين ليقف عليه، وبالرغم من ذلك فإنه ستكون هناك محددات كثيرة للاختيار، وعلى المنظمة أن تختار أحد البدائل المتاحة أمامها، وكذلك الحال على الطير حيث لا يمكن أن يبقى مخلوقاً في الجو لفترة طويلة وإنما عليه أن يختار أحد الأغصان، وهكذا على منظمات الأعمال أن تختار اتجاهها استراتيجياً معيناً، ومن المحتمل أن يكون هذا الاختيار عشوائياً وعندها سيكون محفوفاً بالمخاطر، أي عليها أن تدرس وتحلل البيئة الخارجية ومتغيراتها المؤثرة، وعلى ضوء ذلك تحدد الخيار الاستراتيجي الملائم.

2- مدخل السنجاب: هذا المدخل يستند إلى فكرة مفادها أنه على المنظمة أن تحلل وتدرس بيئتها الداخلية لتكون نقطة الانطلاق في التفكير الاستراتيجي حيث يتم الاعتماد على المهارات والخبرة والموارد التي تمتلكها الإدارة وكذلك الاعتماد على أفضل ما يمكن عمله ولتحديد نقاط قوتها وضعفها، وسمي بالسنجاب لكونه ينطلق داخل الشجرة من الأسفل إلى الأعلى، إلا أنه يبدأ من الجذع وهذا يعني أن تنطلق الإدارة أولاً من واقع منظمته وتختار أحد البدائل لاختيار أحدها في هذا الوقت، وقد يكون القرار أسهل لمحدودية الخيارات والقدرة على معرفة منافعه المتوقعة والمخاطرة ربما ستكون أقل.

ثانياً - نماذج التخطيط الاستراتيجي: يحمل التخطيط الاستراتيجي مجالا واسعا للاجتهاد الفكري للباحثين والمخططين وعليه ظهرت نماذج عديدة نشير فيما يلي إلى بعضها وهي ملخصة في الجدول التالي:

¹ - محمد الصيرفي، التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2008، ص 100-

جدول رقم (1-5): نماذج التخطيط الاستراتيجي

النموذج	التعريف	المراحل
نموذج أوبراين	طبق أوبراين هذا النموذج عام 1991 في كلية التربية " جريفون" بالولايات المتحدة الأمريكية،	ويتكون من ست مراحل هي: - التقييم البيئي: وهذا التحليل يكشف عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ووفق هذا التحليل توضع الاستراتيجيات المناسبة لعلاج نقاط الضعف والتغلب على المشكلات والتهديدات وتعزيز نقاط القوة وترسيخها واستغلال الفرص المتاحة. - تحليل أصحاب المصالح الرئيسية: مراعاة مطالب جماعات الضغط من ممولين ومستثمرين وتحديد درجة تفاعل جميع الفئات مع المنظمة . - توضيح الرسالة : تحديد الهدف من وجود المنظمة - تحليل المهمة: تمثل المهام المطلوبة من المؤسسة ضغوطا وعبئا عليها بسبب تنوعها - صياغة الإستراتيجية: يجب أن تكون قابلة التطبيق العملي ومقبولة من طرف أصحاب المصالح الرئيسية، ومتفقة تماما مع المنظمة ويجب أن تكون أخلاقية وذات مبادئ قانونية . - تنفيذ الإستراتيجية، ثم تليه تقييم الإستراتيجية
- نموذج برايسون	يقدم برايسون نموذجا للتخطيط الاستراتيجي يتكون من ثماني خطوات هي:	- الاتفاق المبدئي على استخدام التخطيط الاستراتيجي: حيث يتم الاتفاق على عدة عناصر منها: الهدف من التخطيط، خطواته وفريق التخطيط ومهامه. - تحديد وتوضيح القيود: وتتضمن تحديد و توضيح التعليمات الرسمية وغير الرسمية المفروضة على المؤسسة من الداخل والخارج - توضيح رسالة المنظمة وقيمتها: وتعطي الرسالة التبرير والهدف من وجود المنظمة - تقييم البيئة الخارجية : اكتشاف البيئة الخارجية للمنظمة يهدف إلى تحديد الفرص والمخاطر التي تواجههم هـ- تقييم البيئة الداخلية: وهذا التقييم يهدف إلى تحديد جوانب القوة والضعف. و- تحديد القضية الإستراتيجية: وهذه الخطوة تمهد لها الخطوات السابقة، فهذه القضايا تجسد الصراعات التي تكون حول الغايات النهائية ماذا؟ والوسائل كيف؟ والفلسفة لماذا؟ والمكان أين؟ والتوقيت متى؟ ومن الذي تقدم له المساعدة؟ ز- مراجعة الإستراتيجية وتطويرها: يتم مراجعة الاستراتيجيات وتطويرها للتعامل مع القضايا التي تم تحديدها في الخطوة السابقة.

	ح- وصف لصورة المنظمة في المستقبل: تحدد المنظمة الصورة التي يجب أن تكون عليها عند تنفيذ الإستراتيجية بإتقان وتحقيق الأهداف بنجاح وهو ما يطلق عليه برايسون رؤية النجاح.
= نموذج التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الهادفة إلى الربح تتباين المنظمات غير الهادفة للربح ما بين المؤسسات حكومية وأخرى خاصة أو تعاونية، محلية أو تابعة لتشكيلات أو منظمات أجنبية أو لهيئات دولية، وبالتالي لكل منظمة فلسفتها وثقافتها ومن ثم رسالتها، وهذا ما يقتضي تحديد الرؤية وإعادة تعريفها حسب ظروف المنظمة المعنية وبما يتوافق مع تحليل المعلومات المتوفرة لدى المخططين:	وهنا لابد من الاعتماد على تحليل SWOT بغرض تشخيص الفجوات القيمة الحرجة بين واقع التنظيم المعني ومستقبله، خاصة وأن هذه الفجوات تتسع مع تفاقم مشكلات التمويل، وذلك لأن مثل هذه المنظمات تعاني غالبا من قصور في الموارد المالية كنقطة ضعف أساسية، وهذا فضلا عن حالات عدم التأكد التي تخلق صعوبات من البيئة الخارجية كمخاطر تهدد خطط التنظيم وهكذا يفترض لإعادة الرؤية القيام بالإجراءات التالية : - دمج أطراف المصلحة الأولى بالخطوة الإستراتيجية وهذا ما يتحقق من خلال المشاركة الجماعية لأعضاء المنظمة غير الهادفة للربح والعاملين فيها كتقليد أساسي لأي منظمة طوعية . - تنظيم مسح بيئي شامل لظروف المجتمع وموارده وخصائصه المؤسسية وهنا يجري التركيز على الإمكانيات المالية وكيفية ضمان موارد كافية . - دعم خطة التمويل الذاتي بترتيب الأولويات الخاصة بمشروعات التنظيم المعني وذلك بما يحفظ الموارد المتاحة من الاستنزاف وهذا ما يستلزم تكريس القيم غير المادية لهذه المنظمة
نموذج التخطيط الاستراتيجي بأسلوب هوشن Hoshin إن كلمة هوشن يابانية تدل على توجيه direction، واستخدم هذا الأسلوب لأول مرة في العام 1976 من قبل Hewlett-Packard تقوم خطة هوشن على مبدأ رئيسي هو أن أفضل أسلوب لبلوغ النتيجة المرغوبة هو فهم كافة العاملين للاتجاه طويل الأجل وربط جهودهم لتحقيق الرؤية بخطة محددة تخضع لرقابة مستمرة	وتتضمن خطة هوشن ما يلي: - تشخيص القضايا الحرجة التي تواجه التنظيم المسؤول عن الخطة وكيفية مواجهة هذه القضايا بخطط إستراتيجية أو مساندة أو تكتيكية، حيث يحدد لكل خطة هدف بغرض معالجة قضية معينة . - وضع الإجراءات الكفيلة بانجاز العمليات والنشاطات الموجهتين نحو تحقيق الهدف الاستراتيجي العام فتندرج الخطط نحو هذا الهدف وتراقب بشكل يومي وذلك كلما تعززت الثقافة التنظيمية . ولهذا الغرض يعد جدول أساسيات الأعمال الموجه نحو نشاطات تتسم بإنتاجية أكثر للقيمة المضافة أي بأعلى معدلات التصنيع، فتم جدول المعلومات بالأوقات والمعدلات وشروط الجودة.
نموذج هارفارد: يعتبر هذا النموذج من أولى النماذج التي طرحت موضوع الإدارة الإستراتيجية وقد استفادت من مكوناته معظم النماذج المبكرة	ويدعو النموذج الى تحديد الموارد المتاحة للمنظمة وتحديد أهدافها وسياساتها ومن ثم إحداث موازنة بين عوامل القوة والضعف في البيئة الخارجية وعوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية ووفق هذا النموذج تبني الإستراتيجية على مرحلتين : الأولى مرحلة التوجه الاستراتيجي للمنظمة والثانية : مرحلة التنفيذ
نموذج ستينر ويعتبر هذا النموذج فإن عملية	الأطراف الخارجية، الإدارة الداخلية، قاعدة البيانات، التقويم والتحليل.

Steiner: التخطيط الاستراتيجي تبدأ من مرحلة التخطيط التي تركز على الجوانب الأربعة الأساسية التالية	ثم تبدأ مرحلة بناء الخطة التي تتضمن تحديد الأهداف والسياسات والبرامج، وتليها مرحلة خطة البرامج التنفيذية حيث تنقسم إلى نوعين من البرامج: متوسطة المدى وقصيرة المدى يلي ذلك مرحلة التنفيذ ومن ثم المتابعة والتقييم.
نموذج كوفمان kaufman يقوم هذا النموذج على الإجابة على التساؤل التالي: أين نريد أن نذهب؟ ولماذا؟ وما هي مستلزمات ذلك؟	يتم تلمس مستقبل المنظمة جيداً قبل وضع الأهداف وعلى هذا يجري تحديد الأسس والقيود التي تحيط بالمنظمة ومن ثم تشخيص الواقع والمشاركة الميدانية والمجتمعية وبعدها تحدد المنطلقات الاستراتيجية، ومن ثم توضع الرؤية والرسالة والأهداف العامة والإستراتيجية وتتبعها الخطة التنفيذية وخطة المتابعة والتقييم
نموذج فيفر Pfeiffer: التخطيط الاستراتيجي مفتاح لتطور المنظمة ونجاحها ويدعو إلى اعتماد الأسلوب العملي سبيلاً في ذلك ويتضمن صفتين هما: التدقيق والفحص البيئي والاعتبارات التطبيقية وتحتوي هاتين الصفتين على تسعة خطوات لانجاز الخطة الإستراتيجية هي	التخطيط للتخطيط؛ - فحص وتشخيص القيم؛ صياغة الرسالة؛ وضع النموذج الاستراتيجي للمنظمة؛ تحليل الواقع؛ تحليل الفجوات؛ وضع خطة تنفيذية متكاملة؛ - وضع خطة بديلة (أي خطة لمواجهة الطوارئ)؛ - المتابعة والتحقق من النتائج.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على : محمد متولي غنيمه، التخطيط التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005، ص 452-461، محمد حسنين العجمي، الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 441، مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 64-66.

من خلال استعراضنا لهذه النماذج لاحظنا أنها تشترك في عدة نقاط أساسية تتمثل في :

- وضع الرؤية والرسالة للمنظمة؛
- التركيز على أهمية تحليل البيئة الداخلية والخارجية واستخراج نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات؛
- ضرورة وضع الأهداف الإستراتيجية مجزأة إلى أهداف فرعية؛
- وضع الخطة قيد التنفيذ لنقل الخطة من نصوص إلى واقع عملي؛
- أهمية متابعة وتقييم خطوات تنفيذ الإستراتيجية والوقوف على تقدم العمل فيها وتصحيح الانحرافات الحاصلة ومعرفة مستوى الأداء المتحقق.

المبحث الرابع: الإطار العام لعملية التخطيط الاستراتيجي

بعدما تطرقنا إلى ماهية التخطيط الاستراتيجي وتعرفنا على أهدافه وأهم نماذجه، سنحاول في هذا المبحث معرفة الإطار العام لعملية التخطيط الاستراتيجي وذلك بمعرفة الجهات المسؤولة عن القيام بالتخطيط الاستراتيجي ومعرفة الاتجاه والموقف الاستراتيجي ووضع الخطة الإستراتيجية موضع التنفيذ ثم عملية الرقابة الإستراتيجية.

المطلب الأول: مسؤولية إعداد الخطة الإستراتيجية:

يشارك العديد من المديرين في تصميم الاستراتيجيات وتنفيذها ومن ثم متابعتها وتقييمها، ويوضح الجدول التالي ملخص المهام وتحديد الجهة المسؤولة عنها:

جدول رقم (1-6): المسؤولية عن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة

النشاط	الجهة المسؤولة
التصميم، المتابعة، والرقابة	مجلس الإدارة ورئيسه
التنفيذ والمتابعة	العضو المنتدب ثم المديرين التنفيذيين
المساعدة المعنوية (جمع وتحليل البيانات)	فريق التخطيط أو إدارة التخطيط (إن وجدت)

المصدر: نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، دار الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص 40.

أولاً - مسؤولية مجلس الإدارة ورئيسه عن التخطيط الاستراتيجي

تنطلق عملية التخطيط الاستراتيجي من مجلس الإدارة، كما أن تعزيز الإدارة العليا للجهود المبذولة في هذا الموضوع يؤدي إلى زيادة اهتمام المديرين في كل مستويات المنظمة بموضوع التخطيط الاستراتيجي والالتزام به، وتؤثر في التصريحات التي تصدر عن مجلس الإدارة بشكل بالغ في استجابة الأفراد في المؤسسة لأي تغييرات مطلوبة في المناخ العام بالمؤسسة، أو في الوسائل الخاصة بوضع أو تنفيذ الإستراتيجية، كما يقع على عاتق مجلس الإدارة خلق ما يمكن أن يطلق عليه ثقافة ومناخ التخطيط الاستراتيجي ويتمثل دور مجلس الإدارة فيما يلي:

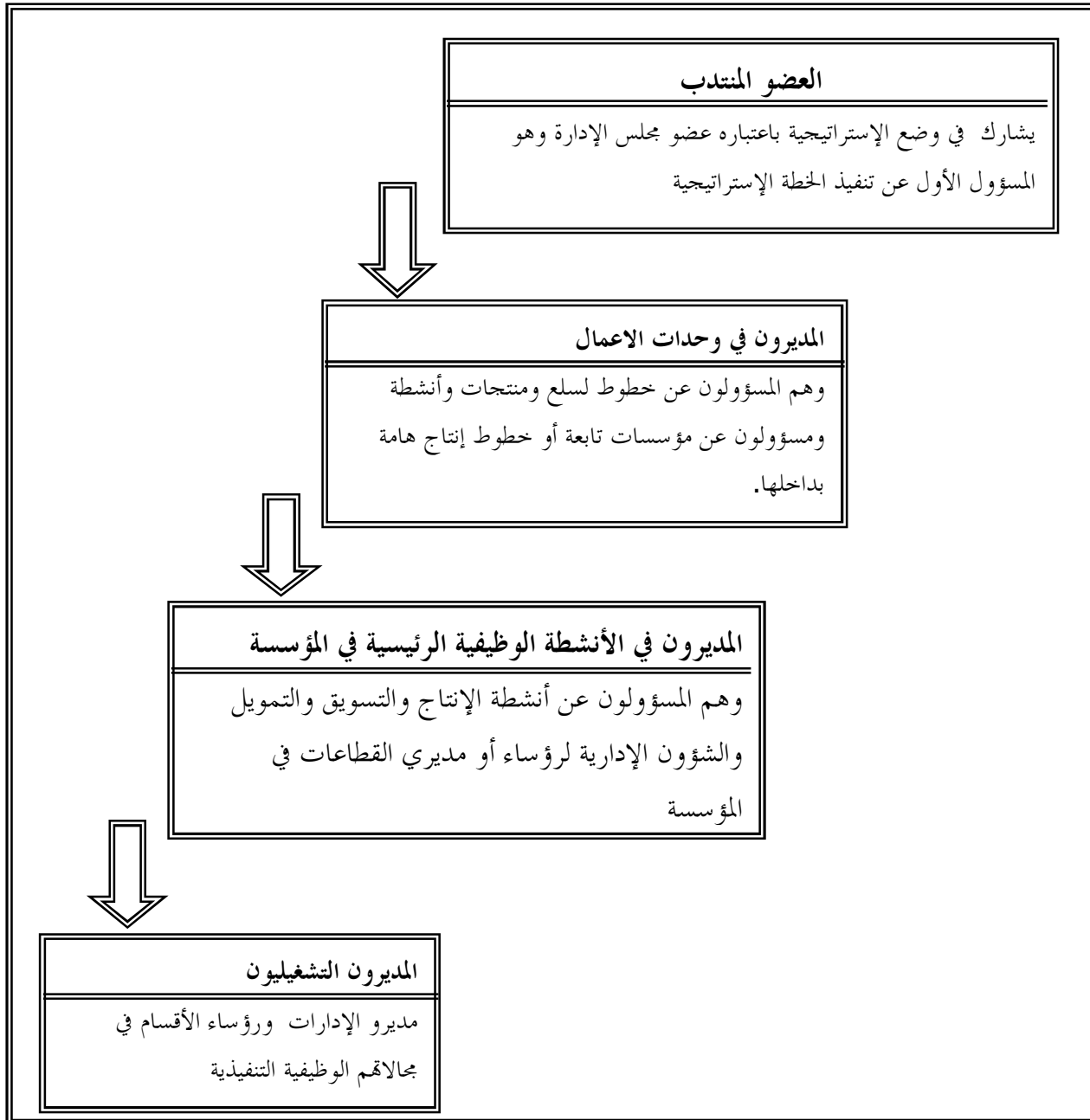
1- دور رئيس مجلس الإدارة في التخطيط الاستراتيجي (القائد الأعلى): وهو الذي يقوم بتوفير القيادة العامة والدليل أو الإرشاد العام للمنظمة فيما يتعلق بالخطة الإستراتيجية، إضافة إلى تعريف وتوضيح رسالة ورؤية المنظمة وقيمها، وقد يكون الشخص المدير العام للمنظمة¹.

2- فريق القيادة العليا: وهذا الفريق يلعب دوراً مهماً في عمليات التخطيط من خلال المساعدة في توضيح رسالة المنظمة وقيمها، بالإضافة إلى التزويد بالتغذية العكسية خلال عملية التخطيط.

¹ - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص 55

ثانيا - مسؤولية المدير التنفيذي: تتعدد المسؤوليات التنفيذية للمديرين وكل مدير تنفيذي مسؤول بطريقة أو بأخرى عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية، وهو المسؤول عن جعل قراراته تتماشى مع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة ككل¹. ويظهر الشكل الموالي الجهاز التنفيذي المسؤول عن تنفيذ الإستراتيجية:

شكل رقم (1-1): الجهاز التنفيذي المسؤول عن تنفيذ الخطط الإستراتيجية:



المصدر: نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، دار الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص 43.

¹ - نادية العارف، مرجع سابق، ص 42.

1- دور العضو المنتدب: يوجد اختلاف ملموس بين مسؤوليات كل من رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب كما يلي¹:

- اتخاذ القرارات التنفيذية لجعل الخطط سهلة التنفيذ؛
- تتبع الظروف المحيطة بالمؤسسة وقياس أثرها على وضع الإستراتيجية وتنفيذها؛
- الاجتماع بالمديرين التنفيذيين وقيادة عملية تطوير الأفكار الإستراتيجية من خلالها وتسهيلها إلى أعلى؛
- قيادة عملية التنفيذ من خلال الإعلام بالخطة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل وتزويدها إليهم عبر المستويات التنفيذية المختلفة؛
- استخدام الموارد المتاحة بكفاءة سواء موارد مالية أو بشرية أو فنية أو طبيعية؛
- محاولة تحقيق المصالح المختلفة للأطراف المستفيدة وإجراء التوازن الأمثل بين هذه المصالح في ظل الظروف السائدة؛

- مساءلة ومتابعة المسؤولين عن التنفيذ اليومي للخطط الإستراتيجية؛
- دراسة ومتابعة المتغيرات السياسية والقانونية من خلال متابعة ومراجعة مراكز المسؤولية في الدولة وفي كافة الجهات المختصة والمؤثرة على نشاط المنظمة؛
- تقييم التهديدات الخارجية والتعامل معها سياسيا أو اقتصاديا وتقييم الفرص المتاحة ومحاولة اقتناصها بسرعة وكفاءة.

2- دور المديرين في وحدات الأعمال الإستراتيجية: من خلال الشكل يتجلى دور المديرين في وحدات الأعمال الإستراتيجية فيما يلي :

- القيام بدعم الخطة الإستراتيجية؛
- القيام بإشراك العاملين بمشروع الخطة؛
- القيام بعمل جلسات عمل حول الخطة؛
- العمل على ترجمة الاستراتيجيات والغايات إلى مضامين عمل للعاملين؛
- تنسيق أنشطة العمل الحالية مع الخطة الإستراتيجية؛
- توفير التغذية العكسية إلى فريق الإدارة العليا.

3- دور المديرين في الأنشطة الوظيفية الرئيسية في المؤسسة

أ- المدير المالي: يقوم بالعديد من الأدوار منها² :

- التخطيط لتوحيد متطلبات موارد الخطة الإستراتيجية في عملية إعداد الموازنة؛
- التعرف على قضايا الموارد ذات العلاقة بالتنفيذ الفاعل؛

¹ - نادية العارف، مرجع سابق، ص 44.

² - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 56.

- توزيع الموارد المخصصة ومراقبة استخدامها؛
- التأكد من كون الميزانية تعكس احتياجات تمويل تنفيذ الخطة الإستراتيجية؛
- تحديد كيفية انعكاس أداء الرسالة مع الميزانية.
- ب- دور مدير الموارد البشرية:** ويعتبر مدير الموارد البشرية من المسؤولين المهمين في عمليات التخطيط لكونه يلعب أدوارا مهمة منها¹:
- تحليل مدى تأثير الاستراتيجيات المحتمل تنفيذها على الموارد البشرية؛
- إعداد برامج التدريب والتطوير للموارد البشرية؛
- إعداد السياسات الخاصة بالموارد البشرية؛
- تحديد وتقديم متطلبات تنفيذ الخطة من الموارد البشرية .
- ج- مدير نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات:** وهذا يقوم بتحليل أثر تنفيذ الاستراتيجيات المحتملة على أنظمة إدارة تكنولوجيا المعلومات.

المطلب الثاني : تحديد وتعريف الاتجاه الاستراتيجي

- أولا - الرؤية المستقبلية للمنظمة:** يعتبر وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة، فالرؤية ليست مجرد سباق في انتقاء الألفاظ والشعارات والعبارات الجذابة، ولكنها منهج في الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل المنظمة ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها السوقية المتوقعة.
- 1- تعريف الرؤية:** تعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها: المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها².
- 2- خصائص الرؤية الجيدة:** تتميز الرؤية الجيدة بعدة خصائص هي³:
- هادفة للنمو: فإذا كان وعي الإنسان قاصرا على اللحظة التي يعيشها، فإنه حتما يفتقر للرؤية، لأن الرؤية تستشرف المستقبل وتستوجب النمو في حياة الإنسان، ولهذا يجب أن يتحين فرص النمو ليعيش حياته ويزيد من إمكانياته.
 - واقعية ومرنة: تقوم على أوضاع وقدرات المنظمة الحالية وكل الخيارات الإستراتيجية لتقليل حواجز وعوائق التقدم التنافسي.
 - قابلة للقياس: بحيث يمكن قياس مقدار التقدم الذي تحرزه المنظمة في سبيل تحقيق غاياتها.

¹ - المرجع نفسه، ص 56

² - جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 87.

³ - www.qualityconf.com/Presentations/day1/session1/3.ppt يوم 2014-05-16 هاني العمري، المؤتمر الدولي الأول للجودة والنوعية،

- محددة بتاريخ: فإذا كانت الرسالة ثابتة نسبيا مقارنة مع الغايات والأهداف فإن الرؤية ينبغي أن تكون محددة بالتحقيق خلال فترة ما، ويفضل أن تكون طويلة الأمد.
- يجب أن تتكامل مع الرسالة: وتعطي صورة واضحة عن طرق الوصول لتحقيق هذه الرسالة.
- قيادة التغيير الإداري: تحويل المنظمة من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب فيه.
- لا بد أن توضح الرؤية الاختلافات والفروقات في النشاطات المختلفة للعمليات الداخلية والخارجية للمنظمة.
- كما يرى Sylvia أن الرؤية الاستراتيجية لها أربع خصائص تتمثل فيما يلي¹:
- تنشيط الأفراد وتزويدهم بالطاقة والدافعية.
- لها أثر أو مدلول في بيئة العمل.
- تحديد مقياس أو معيار التفوق أو التميز.
- النظرة المستقبلية.

ثانيا- تحديد رسالة المنظمة

- 1- تعريف الرسالة:** تعرف الرسالة على أنها الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، من حيث مجال نشاطها، ومنتجاتها، وعملياتها وأسواقها، والتي تعكس السبب الجوهرى لوجود المنظمة وهويتها، ونوعيات عملياتها وأشكال ممارستها².
- وتعرف أيضا على أنها الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، ومن هنا كانت رسالة المنظمة تعكس بوضوح دقة الفلسفة الأساسية للمنظمة، وتعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها على أذهان الأفراد، وهي تعبر عن مفهوم الذات للمنظمة وما تقدمه المنظمة (منتج أو خدمة) أو السوق الذي تتعامل معه، كما أنها تعمل على تحديد الحاجات التي تعمل المنظمة على إشباعها من خلال النشاط الذي تقوم به³.
- ويرى دراكر في توضيحه لمفهوم الرسالة بأنه لا بد أن تسأل المنظمة نفسها: ما هو عملنا؟ وما هو الذي سيميز المنظمة عن غيرها من المنظمات؟ وسبب تفردنا وأوجه نشاطها؟⁴
- 2- مداخل تحديد الرسالة:** تتعدد المداخل التي تعتمد عليها المنظمات في صياغة رسالتها، ويتوقف ذلك على بعض المعايير والأسس، ومن بينها⁵:

¹ David Gary Sylvia, *Analysis of School District Strategic Planning Relationships with School Action Planning*. Ph. D. University of Washington , USA, 1993, p 33.

² جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 86.

³ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 86.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999، ص 69.

⁵ - المرجع نفسه، ص 77.

- نوع المنظمة كأساس لتحديد الرسالة سواء من حيث حجم المنظمة أو ملكيتها، ودور المنظمة (جوهري، قانوني) حيث إن فهم هذه المعايير يوضح طبيعة أهدافها واستراتيجياتها وتحدد في ضوء ذلك رسالتها.
 - المنافع التي تقدمها للمنظمة سواء كانت هذه المنافع اقتصادية تركز على الأرباح، أو جمعيات مصالح متبادلة تعمل على تحقيق منافع اجتماعية ونفسية، أو منظمات خدمية، أو منظمات مصالح عامة.
 - فئات المستفيدين والأطراف المرتبطة بالمنظمة: إن سبب تواجد المنظمة في المجتمع يرجع إلى حاجة المجتمع إليها وحاجتها إلى دعم قوى هذا المجتمع، فمن خلال تحديد فئات المستفيدين تتحدد الرسالة التي تثبت وتدعم روابط الثقة بين جمهور المستفيدين والمنظمة من ناحية، وبين العاملين أنفسهم داخل المنظمة.
 - نطاق نشاط المنظمة الجغرافي إذا كان محليا أو عالميا يؤثر حتما في رسالة المنظمة المحددة والمعلنة، فأى تطور أو تحول في المعاملات التي تجريها المنظمة وظهور فرص أو مخاطر بيئية ينعكس على رسالتها.
- 3- خصائص الرسالة الفعالة:** تتسم الرسالة الفعالة بعدة سمات يمكن بيانها بإيجاز على النحو التالي¹:
- أن تحدد وتعرف حالة المنظمة ووضعها الراهن والحالة التي تأمل أن تكون عليها مستقبلا؛
 - أن تكون محددة بدرجة تكفي لتمييزها عن غيرها من المؤسسات المتشابهة، وفي نفس الوقت تسمح بالمزيد من الابتكار والإبداع؛
 - أن تخدم في عمل إطار تقويم لكل من الأنشطة الحالية والمرتقبة؛
 - أن يتم وضعها وصياغتها بوضوح يجعلها مفهومة في كافة أنحاء المنظمة؛
 - أن تتضمن الرسالة تحديدا واضحا لمجال عمل المنظمة، ويتضمن ذلك (الأسواق المستهدفة، التكنولوجيا المستخدمة، الغرض الأساسي لوجود المنظمة، وأهدافها الفرعية)²؛
 - الواقعية والموضوعية: من سمات الرسالة الفعالة أن تكون ممكنة التطبيق. بمراعاة عناصر التحدي والمواجهة والإصرار على تحقيق أقصى الاستفادة من الإمكانيات والموارد المتاحة³؛
 - تحقق الرؤية المتكاملة وتعمق النظرة طويلة الأجل لدى أعضاء المنظمة⁴؛
 - المرونة والتكيف، حيث يجب أن تكون الرسالة محددة بالشكل الذي يؤدي إلى التركيز بقوة على الخصائص التي تميز المنظمة عن المنظمات المنافسة لها، وعامة إلى الحد الذي يوفر للمنظمة إمكانية توسيع أنشطتها دون الحاجة إلى إعادة صياغتها⁵؛

¹ محمد المحمدي الماضي، الإدارة الاستراتيجية، ط6، جامعة القاهرة، القاهرة، 2006، ص 138.

² احمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية: الدليل العملي للمديرين، ط4، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون ذكر سنة النشر، ص 82.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 80.

⁴ جمال محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 91.

⁵ رفعت رستم، التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي، مجلة الجودة في التعليم العالي، العدد 1 " ، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004، ص 70

- الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج من خلال الأنشطة والعمليات التي تمارسها، والمنتجات التي تقدمها والمنافع التي تحققها.

4- خطوات صياغة الرسالة: إن صياغة رسالة المنظمة تتطلب الإجابة على أربعة أسئلة هي¹:

- ما هي الوظيفة التي تقوم بها المنظمة؟

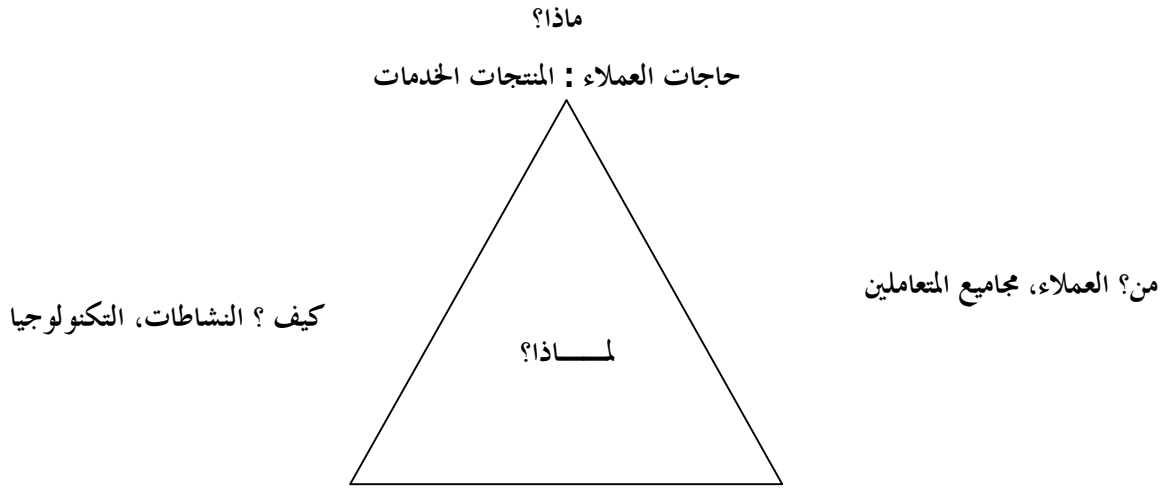
- إلى أي جهة تقوم المنظمة بهذه الوظيفة؟

- كيف تنفذ المنظمة هذه الوظيفة؟

- ما هو سبب وجود المنظمة؟

والشكل الموالي يوضح هذه المتطلبات:

شكل رقم (1-2): خطوات صياغة رسالة المنظمة



المصدر: خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج

معاصر، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص 133

وفيما يلي شرح لما جاء في الشكل رقم (1-2):

- ماذا؟ أي القيام بتحديد وتعريف الاحتياجات التي سوف تحاول المنظمة تلبيتها.

- من؟ أي التعرف على الأسواق التي ستحاول المنظمة تلبية طلباتها واحتياجاتها؟

- كيف؟ وتعني معرفة ما هي التقنيات التي سيتم استخدامها من طرف المنظمة في تلبية احتياجاتها التي يتم التعرف عليها في سوقها؟

لماذا؟ إن معرفة سبب أداء المنظمة للوظائف التي تقوم بها مهم بالنسبة لكل من المنظمات الهادفة للربح والمنظمات غير الهادفة للربح، وتشعر كل منظمة بأنها بحاجة إلى رسالة لتضمن السبب من وجودها.

¹ - لمزيد من التفصيل انظر : خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص ص 133-137.

ثالثا - تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية: تمثل الأهداف و الغايات إحدى حلقات التخطيط الاستراتيجي وهمزة الوصل بالمستوى الثاني من التخطيط، وهو مستوى التخطيط الإجرائي أو العملياتي.

1- تعريف الغايات والأهداف الإستراتيجية: تشير الغايات إلى النتائج النهائية للمنظمة، والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، إذ تبني على ضوء رسالة المنظمة التي تمثل الخصائص الفريدة والصورة المميزة التي تحاول المنظمة أن تكون عليها، حيث تعكس المفهوم الذاتي لها، وتدلل على منتجها الأساسي والأسواق التي تخدمها والحاجات الأساسية التي تحاول إشباعها¹.

أما الأهداف فهي تعني النهايات التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة حاليا وفي المستقبل، وهي في نفس الوقت دليل لعمل الإدارة وأساس موضوعي لعملية تحليل وتصميم وتطبيق الإستراتيجية².

وتتميز الأهداف بكونها تعكس:

- حالة أو وضع مرغوب فيه؛

- وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب فيه؛

- نتيجة يمكن تحقيقها؛

- إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المنشودة.

إن أحد الأدوار الرئيسية لوجود الأهداف والغايات هي كونها تمثل معيار لاتخاذ القرارات وكذلك للمفاضلة بين الاستراتيجيات البديلة³.

من خلال تعريف الأهداف والغايات نجد أن هناك اختلاف بين هذين المفهومين يتمثل فيما يلي:

- أن الأهداف تمثل النهاية العامة المرغوبة والتي توجه الجهود نحوها.

- أما الغايات فهي حالة محددة وقابلة للقياس والفحص وغالبا ما تكون تعبير كمي للأهداف.

وعليه فإن الأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس والتحديد والبساطة والوضوح في صياغتها، ويمكن تصنيفها حسب الفترة الزمنية (طويلة، متوسطة، قصيرة) كما يمكن تقسيمها من حيث تأثيرها إلى أهداف عامة وأهداف إدارات.

2- أهمية وضع الأهداف الإستراتيجية: أوضح "الماضي" أن أهمية الأهداف الجيدة الواضحة تتمثل فيما يلي:

تحدد الاتجاه الذي يرشد كافة العاملين بالمنظمة، تسمح بتحقيق نوع من التعاون والتناسق، تساعد في عملية التقويم، تحدد الأولويات، تقلل درجة عدم التأكد، تقلل من الصراعات، تحفز الجهد، تساعد في تخصيص الموارد وتصميم الوظائف⁴.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 89.

² - بشير العلاق وآخرون، استراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 25

³ - جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 123.

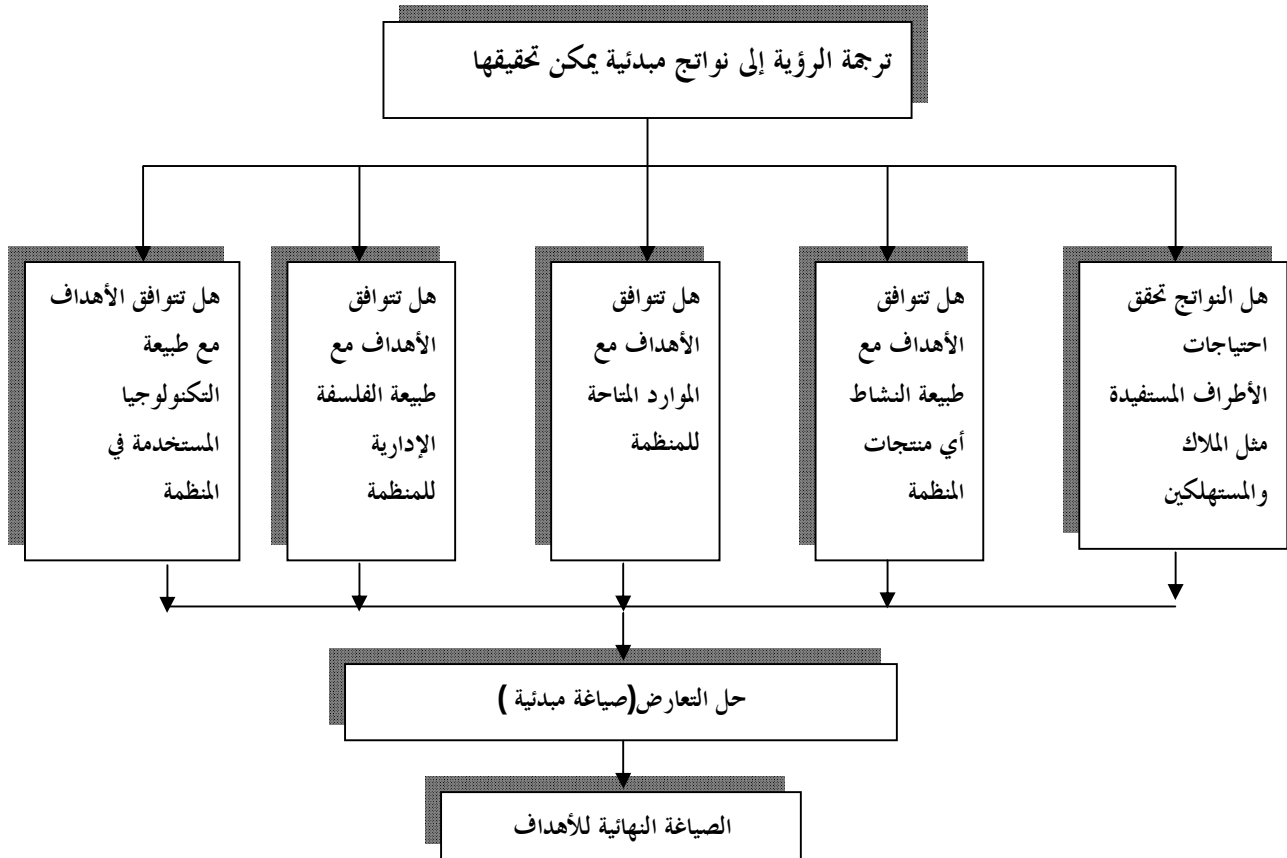
⁴ محمد المحمدي الماضي، مرجع سابق، ص 315.

أما الدوري فأوضح أن أهمية وضع الأهداف بما تحققه من وظائف مهمة للمنظمة تكمن في الجوانب التالية: تساعد الأهداف على تعريف المنظمة للبيئة التي تعمل لها، تعد مرشداً لاتخاذ القرارات، تساعد الأهداف المديرين في تحديد السلطات والمسؤوليات للأفراد، تزود المديرين بمعايير لتقييم الأداء التنظيمي، الأهداف هي مرامي ملموسة أكثر من الغاية أو الرسالة، تساهم في تحديد طبيعة العلاقات السائدة في المنظمة¹.

3- خطوات صياغة الأهداف الإستراتيجية:

لتحديد الأهداف العامة هناك عناصر يجب على المنظمة أخذها بعين الاعتبار وذلك بصورة متتابعة ومنطقية كما هو موضح في الشكل التالي²:

شكل رقم (3-1): خطوات تحديد الأهداف الإستراتيجية



المصدر: أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، الدليل العملي للمديرين، ط4، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون ذكر سنة النشر، ص 118.

من خلال الشكل (3-1) تتضح الخطوات التي يتم من خلالها تحديد الأهداف الإستراتيجية كما يلي:

¹ زكريا الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2005 ص 58.

² أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص ص 118 - 120

أ- ترجمة الرؤية إلى نواتج مبدئية يمكن تحقيقها: يجب على المديرين في الإدارة العليا العمل على ترجمة الرؤية إلى نواتج محددة وتفصيلية وعملية وكمية ومنطقية.

ب- التأكد من أن الأهداف تحقق احتياجات الأطراف ذات المصلحة: وذلك بربط الأهداف المبدئية للمنظمة مع قدرتها على تحقيق احتياجات الأطراف ذات المصلحة، وهنا يطرح السؤال التالي: هل يتم إشباع احتياجات أصحاب المصالح في المنظمة؟ (المستهلكين، الموردين، العاملين، الحكومة، المجتمع)

ج- التأكد من أن الأهداف تتوافق مع طبيعة النشاط: يجب أن تتوافق الأهداف مع طبيعة السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة وطبيعة العمليات الإنتاجية، والتسويقية للمنظمة.

هـ- التأكد من أن الأهداف تتوافق مع الفلسفة الإدارية للمنظمة: يجب أن يكون هناك تجانس بين الفلسفة الإدارية وطبيعة الأهداف.

و- التأكد من أن الأهداف تتوافق مع التكنولوجيا المستخدمة: على المنظمة أحيانا أن تقوم ببعض التعديلات في عناصر التكنولوجيا حتى تتناسب مع طبيعة الأهداف العامة الجديدة.

ز- حل التعارض: قد تتوافق الأهداف مع التكنولوجيا ولكنها تتعارض مع فلسفة الإدارة لذا على المنظمة أن تحل التعارض المحتمل وأن تجري توازنات ملائمة: إما التعديل في الأهداف أو في العناصر المؤثرة في صياغة الأهداف.

ح- الصياغة النهائية للأهداف العامة: تقوم الإدارة العليا بعد المراحل السابقة بصياغة الأهداف العامة بشكل نهائي مع الالتزام بقواعد الصياغة (الوضوح، التحديد، البساطة، الدقة، المرونة، القبول)

المطلب الثالث: التحليل والتشخيص البيئي

يتم تحليل وتشخيص البيئة من خلال المراحل التالية:

أولاً - دورة تحليل البيئة: تمر عمليات تحليل البيئة بعدة مراحل لتستكمل دورتها وتصبح مهياً لأن توظف في البناء الاستراتيجي، تتمثل في الآتي¹:

1- المسح البيئي: يعتبر أولى الأفكار التي تتشكل لدى المنظمة عن قضاياها الإستراتيجية، والتي يجب أخذها بعين الاعتبار عند صياغة الخطة.

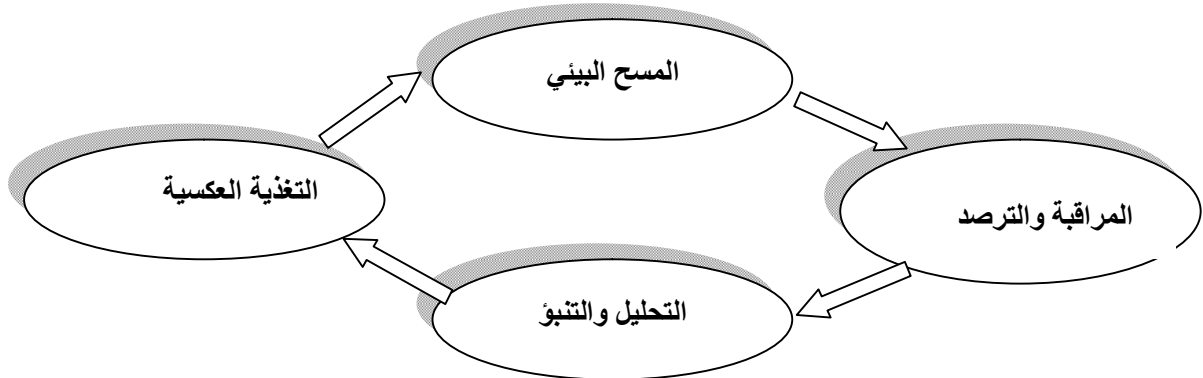
2- المراقبة والرصد: في هذه المرحلة تبدأ المنظمة بمراقبة التصورات الأولية التي اتخذت مواقف حدسية منها، وجمع البيانات الكافية عن الأمور الغامضة أو المشوشة وتبدأ بتصنيف البيانات والمعلومات ذات الاهتمام بالقضايا الرئيسية التي تتعلق بتوجهاتها الإستراتيجية.

3- التحليل والتنبؤ: تقوم المنظمة بتوظيف البيانات والمعلومات التي جمعت وصنفت في دراسة المتغيرات التي حصلت عليها من خلال المراقبة والرصد، والعمل على رسم اتجاهات هذه المتغيرات في المستقبل وتحديد آثارها ودرجة وفترة استمرارها.

¹ - مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 151

4- التغذية العكسية: حيث تقوم المنظمة بتغذية جميع العمليات الإستراتيجية بالنتائج التي حصلت عليها لتعديل ما وضعته سابقا بما في ذلك تعديل الرؤية والرسالة والأهداف وغير ذلك، وهذا ما يتضح من الشكل الموالي:

شكل رقم (1-4): دورة تحليل بيئة المنظمة



المصدر: مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 151

ثانياً: التحليل البيئي: إن فعالية التخطيط الاستراتيجي تكمن في التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمنظمة لاستقراء الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، وتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف، وبالتالي توليد البدائل وإحداث التنسيق والتعاون بين جميع الأنشطة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة وتحقيق لأهدافها ورسالتها، ويجب على المؤسسات في ذات الوقت عدم الاعتماد على الماضي كأفضل مرشد للتخطيط، لأن ذلك سوف يوقع المؤسسة في مصيدة الخبرة وتبقى تحت تأثير التفكير السابق، وتفقد المرونة اللازمة لتحول التغير إلى فرصة¹.

1- تحليل البيئة الخارجية

أ- تعريف البيئة الخارجية: هي الخصائص والعناصر والمتغيرات التي تعمل في ظلها منظمات الأعمال وتتأثر بها وتنبع من البيئة المحيطة، ويتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها، حيث تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية الخارجية في تحديد العديد من النقاط²:

- الأهداف التي يجب تحقيقها، الموارد المتاحة، النطاق أو المجال المتاح أمام المنظمة، أنماط القيم والعادات والتقاليد وإشكال السلوك سواء الإنتاجي أو الاستهلاكي أو التنافسي.

ويبين الاهتمام بدراسة البيئة الخارجية الفرص التي يمكن للمنظمة اقتناصها والمخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها أو تحجيمها أو علاجها.

وعندما تقوم المنظمة بتقييم بيئتها الخارجية فإنه يجب عليها الإجابة على الأسئلة التالية³:

- ما هي متغيرات البيئة الخارجية العامة التي تؤثر على استراتيجيات المنظمة؟

¹ محمد متولي غنيمه، التخطيط التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005، ص 428.

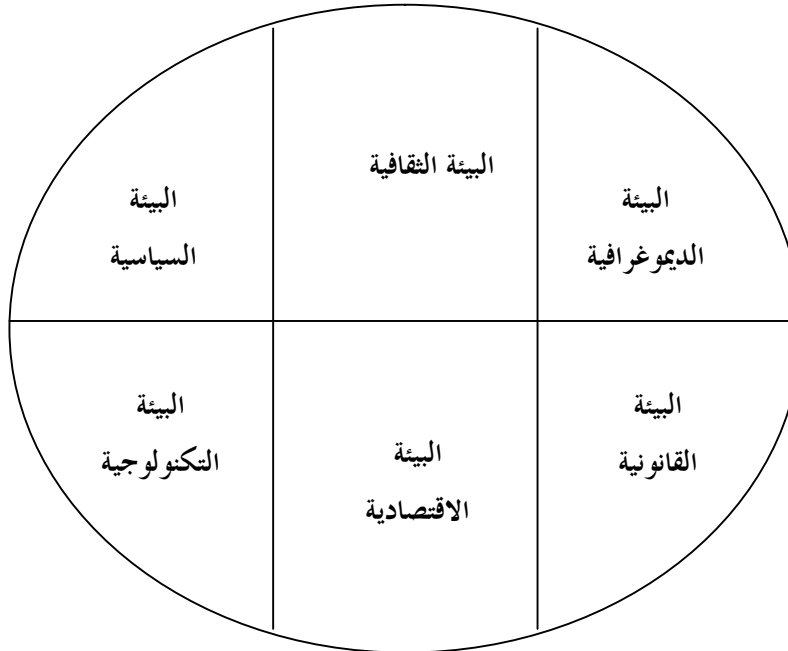
² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص ص 109-110.

³ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 183.

- ما هي متغيرات البيئة الخاصة التي تؤثر على عمليات وأنشطة المنظمة؟
 - ما هي الأساليب التي يمكن استخدامها في تجميع المعلومات عن المتغيرات البيئية؟
 - كيف تتم عملية تقييم البيئة باستخدام المعلومات البيئية التي تم الحصول عليها؟
 - كيف يمكن تحديد أولويات للمتغيرات البيئية التي يمكن أن تؤثر على المنظمة؟
- ب- مجالات تقييم البيئة الخارجية: يشير الباحثون في مجال التخطيط الاستراتيجي أن هناك مجالين لتقييم البيئة الخارجية هي¹:

- تقييم البيئة الخارجية العامة، وما تتضمنه من بيئة سياسية، اقتصادية، واجتماعية، وثقافية وتكنولوجية، وقانونية وحكومية وغيرها، والشكل الموالي يبين أهم العوامل التي تتكون منها البيئة الخارجية العامة.

شكل رقم (5-1): مكونات البيئة الخارجية العامة



المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، ط 2، دار المسيرة للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 16.

- **القوى الثقافية:** وهي المتغيرات من التقاليد ونمط المعيشة للأفراد ومستوى هذه المعيشة والقيم، والأطر الأخلاقية للأفراد في مجتمع المنظمة².

- **القوى الاقتصادية:** وهي مجموعة من العوامل الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته، ومن المتغيرات الاقتصادية التي تلعب حالياً دوراً ملموساً في الخيارات الاستراتيجية للمنظمة العصرية، هو الاتجاه نحو العولمة وتحرير الاقتصاد، وذلك بما ينعكس على الإداريين وسياساتهم الداخلية نحو توزيع الأدوار وتفويض السلطات³.

¹ - نبيل مرسي، أحمد سليم، مرجع سابق، ص 33.

² - فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص 63

³ - نادية العارف، مرجع سابق، ص 8

-القوى الديموغرافية: وهي مجموعة العوامل الخاصة بطبيعة السكان.

-القوى السياسية والقانونية: فالقوى السياسية تعني تأثير الجو السياسي العام، أما القوى القانونية فتعني تأثير القوانين التي تسنها السلطة التشريعية على أعمال المؤسسة، من حيث وضع قوانين قد تعرقل عملها، أو تضع قيوداً على نشاطاتها، أو تساعد المؤسسة، وتخصص بعض الخدمات التي تعد لها الدولة.

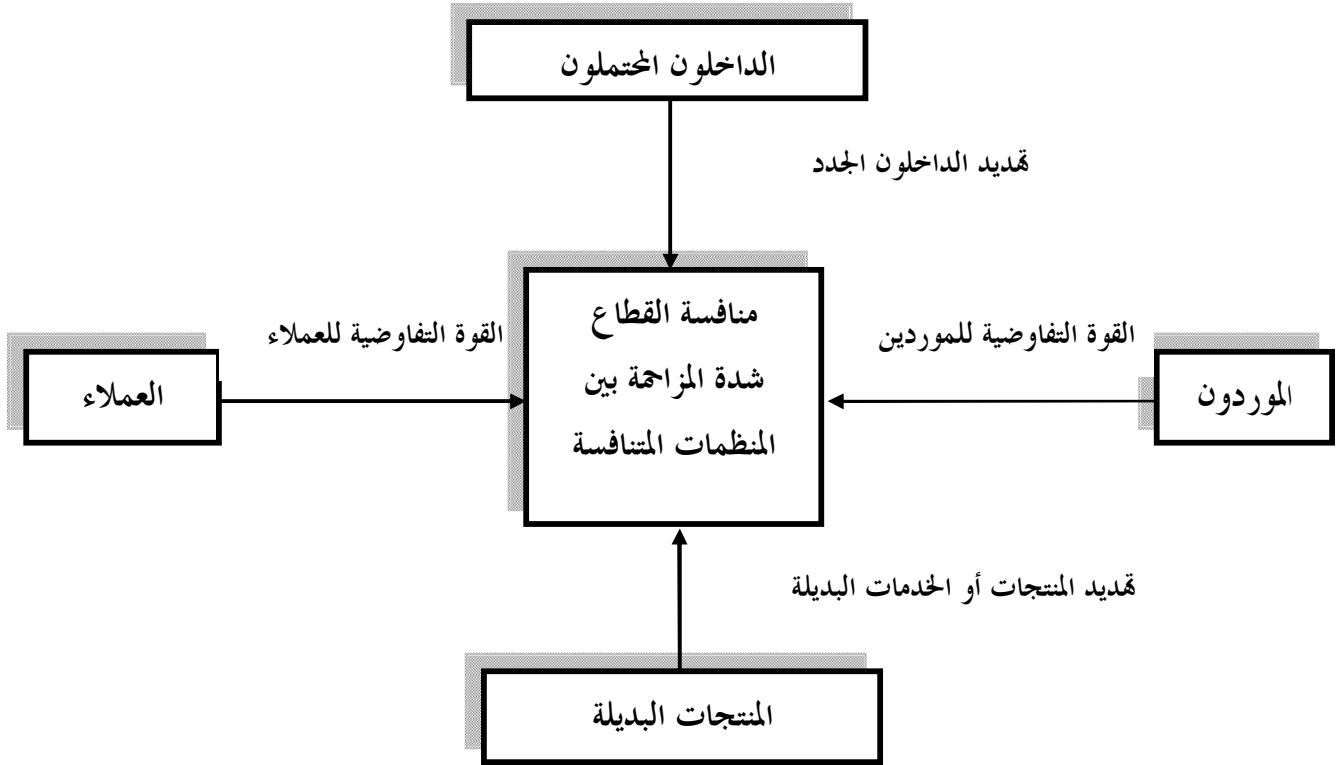
-القوى التكنولوجية: إن التغير السريع في التكنولوجيا يؤدي إلى ضرورة أن تبقى المؤسسة على المستوى المطلوب، من حيث الحصول على التكنولوجيا الجديدة لتستطيع الإبقاء على وضعها الحالي. وتتلقي التكنولوجيا بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتعتبر التغيرات التكنولوجية أحد القوى الأساسية في البيئة الكلية للمؤسسة، حيث تؤثر في إيجاد التهديدات والفرص¹.

-تقييم البيئة الخارجية الخاصة: إن محيط العمل الخاص بالمؤسسة - كما عبر عنه بورتر - هو ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يلاءم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، ويتكون هذا المحيط من خمسة مجموعات من المتعاملين: هي الزبائن، الموردين، شدة المنافسة الحالية، والمنافسون المحتملون، بالإضافة إلى المنتجات البديلة². وتبين هذه القوى قدرة المؤسسة في القطاع للحصول على معدل عائد على الاستثمار أكثر على الأقل من تكلفة رأس المال، وهي تؤثر على السعر، على التكاليف وعلى استثمارات المؤسسة في القطاع، بمعنى على عوامل مردودية الاستثمار، والشكل الموالى يوضح هذه العوامل كما يراها بورتر:

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 17

² Michael porter, op, cit, p15.

شكل رقم (1-6): نموذج القوى الخمس لبورتر



Source : Michael Porter, l'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 1999, p 15

ج- خطوات تحليل البيئة الخارجية: تلخص خطوات تحليل البيئة الخارجية بما يلي¹:

- تحديد العوامل التي تؤثر على المنظمة وذلك بهدف رصد حركتها وتعيين اتجاهاتها؛
- جمع البيانات والمعلومات: تتطلب دراسة العوامل السابقة الذكر وجمع واستيفاء بيانات ومعلومات كافية وشاملة عنها من مختلف المصادر؛
- التنبؤ: حيث يستلزم ذلك إجراء مجموعة من التوقعات المستقبلية للعوامل الخارجية التي تحيط بالمنظمة وذلك باستخدام وسائل التنبؤ المختلفة ومنها: العصف الذهني واستقراء الاتجاهات والسيناريوهات والأساليب الرياضية والتنبؤ باستخدام السلاسل الزمنية وأسلوب دلفي؛
- البحث عن الآثار المباشرة وغير المباشرة لهذه العوامل من خلال تحليل اتجاهاتها والتنبؤ بهذه الاتجاهات؛
- تحليل الفرص والتهديدات: من أجل تحديد الفرص والتهديدات عن طريق وصف الآثار المباشرة وغير المباشرة التي يتوقع أن تواجهها المنظمة، وفي هذا المجال يمكن للمنظمة إعداد جدول تحليلي لهذه الفرص والتهديدات لكي تسترشد به في علاقتها مع بناء الإستراتيجية

2- تحليل البيئة الداخلية: لا يعد تحليل البيئة الخارجية للمنظمة كافيا من وجهة نظر الإدارة الإستراتيجية، لذلك تهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية وذلك لغرض رئيسي يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي

¹ - مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 161

يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية، مما يساعد على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية واختيار البدائل المناسبة لها بوجه عام فإن تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة هامة وضرورية في اختيار الإستراتيجية المناسبة للمنظمة. تعرف البيئة الداخلية بأنها إلقاء نظرة تفصيلية داخل المنظمة لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة ومجالات الضعف¹.

وتتمثل أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية فيما يلي²:

- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.
- إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في القطاع.
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً وذلك بما يساعد على القضاء على المعوقات البيئية أو اغتنام الفرص الموجودة بالبيئة
- بيان وتحديد نقاط الضعف وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة.
- ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (مجالات الفرص والمخاطر) لاستغلال الفرص وتجنب المخاطر ومحاولة تحجيمها.

و تتكون عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة من عوامل قوة وعوامل ضعف، وهي مقسمة إلى ثلاثة محاور هي:

أ- **الموارد المتاحة:** وهي ذلك المزيج من الإمكانيات العلمية والمادية والمالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية³.

ب- **ثقافة المنظمة:** هي مجموعة القيم والعادات والتقاليد والأعراف والشعارات وأنماط السلوك المقبولة والرموز والأساطير السائدة في المؤسسة، والتي تؤثر على سلوك وتصرفات والاتجاهات الذهنية للعاملين، والتي تؤثر بدورها على طريقة تعامل المؤسسة مع الأطراف الخارجية⁴. ويمكن أن تمثل هذه المكونات نقاط قوة يمكن الاعتماد عليها واستغلالها، كما يمكن أن تمثل نقاط ضعف تحول دون تحقيق الأهداف والأهداف الإستراتيجية. وتكمن أهمية ثقافة المنظمة فيما يلي⁵:

- يؤدي وجود ثقافة واضحة إلى تنمية الشعور بالذاتية وتحديد الهوية الخاصة بالعاملين؛
- تلعب دوراً جوهرياً في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين، وبالتالي تغلبه على الالتزامات الشخصية ومصالحهم الذاتية؛

¹- ثابت إدريس، جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2002 ص 70.

²- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 132.

³أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 60.

⁴ أحمد عوض، مرجع سابق، ص 146

⁵ فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص 94

- تساهم في تحقيق عملية الاستقرار داخل المؤسسة، بحيث يؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل؛
- تمثل إطارا مرجعيا للعاملين لاستخدامه أو الاستعانة به لإعطاء معنى واضح وفاعل لنشاط المؤسسة، كما يمكن اعتباره كدليل أو مرشد للسلوك الملائم؛

وبهذا فإن ثقافة المنظمة تؤثر وبصورة ملحوظة على قراراتها، لذا لابد من تقييمها خلال عملية المراجعة الإستراتيجية، كما أنه من المهم استغلال نقاط القوة في الثقافة، مثل الالتزام القوي نحو العمل أو المعتقدات والأخلاق السامية، وعموما يجب أن ينظر للمنظمة على أنها نظام اجتماعي- ثقافي، وكثيرا ما يتوقف النجاح على الربط بينها وبين الاستراتيجيات.

د- الهيكل التنظيمي: الهيكل التنظيمي هو شكل رمزي يصور الطريقة النظامية للعلاقات بين مختلف الوظائف في المؤسسة، وهو يتكون من مراكز سلطة ومراكز مساعدة¹.

وحسب (مصطفى كامل): الهيكل التنظيمي هو الوسيلة الرئيسية المستخدمة لتوجيه التنظيم نحو تحقيق الأهداف وهو يساعد على تحديد المسؤوليات والسلطة، مع وجود توصيف دقيق للأعمال والتوقعات المطلوبة من كل فرد².

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد هيكل تنظيمي يتصف بالثبات الدائم وطيلة العمر التنظيمي للمؤسسة، بل هو يتغير تبعا للمواقف وحسب درجات التأثير وهذا بهدف تحقيق التنفيذ الفعال للإستراتيجية، وهناك عدة تقسيمات له منها: الهيكل التنظيمي البسيط، الهيكل الوظيفي، الهيكل المصفوفي، الهيكل المختلط، الهيكل القطاعي.
إن التوافق بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية سيؤدي إلى خلق نقطة قوة لها والعكس، فتحديد عوامل البيئة الداخلية ذو أهمية كبيرة في تحديد الوضع الحالي للمنظمة، وموقف وحدات النشاط الاستراتيجي المكونة للمنظمة والتعرف على مؤثرات النجاح المطلوبة ومن بين الوسائل المساعدة في التعرف على جوانب القوة والضعف تحليل سلسلة القيمة، ويتمثل فيما يلي:

- أسلوب تحليل القيمة: طور هذا النموذج من طرف Micheal porter، وهو أسلوب يستخدم لتحليل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لمعرفة الميزة التنافسية التي يمكن أن تحققها المؤسسة، وحسب (Porter) فإن المؤسسة تحقق مزايا تنافسية من خلال تحديدها للأبعاد والأسبقيات التنافسية، وتركز عليها من خلال تقديم السلع والخدمات التي ترضي حاجات الزبون³.

يقوم هذا النموذج بتقسيم أنشطة المؤسسة إلى نوعين هما⁴:

- الأنشطة الرئيسية: وهي الأنشطة التي لا تخلو منها أية مؤسسة، وتتمثل أساسا في أنشطة إنتاج وتسويق المنتجات.

¹ - محمد محسن، التدبير الاقتصادي للمؤسسات: تقنيات واستراتيجيات، الساحل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2001، ص 101

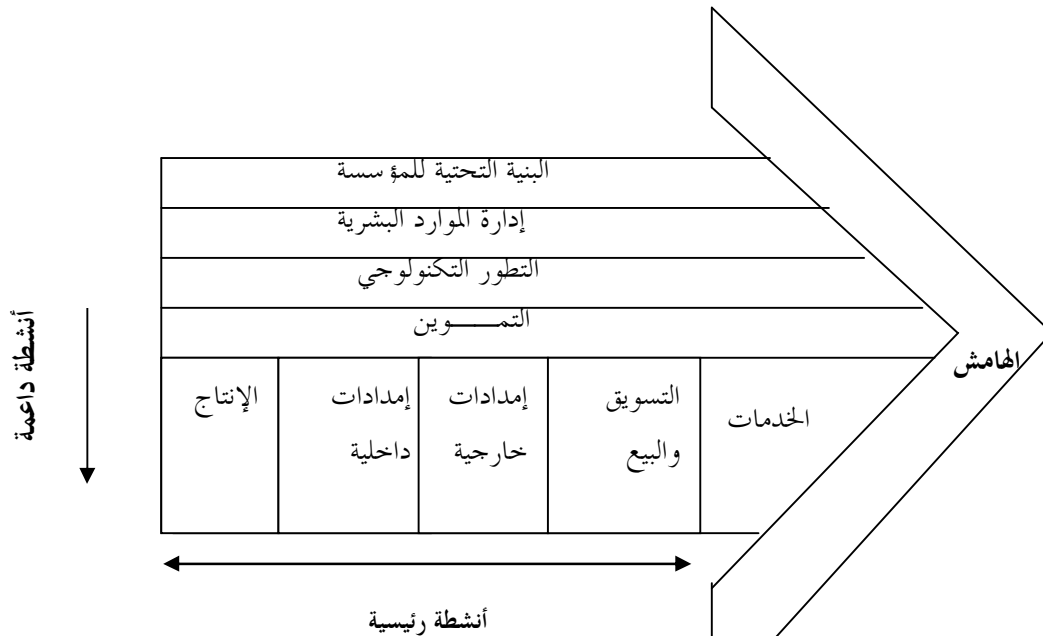
² - مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص 59

³ - سناء عبد الكريم الخناق، "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية"، المؤتمر الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005/09/08.

⁴ Micheal porter, op.cit, p 85

- الأنشطة الداعمة: وتمثل في الوظائف الإدارية المساعدة للأنشطة الرئيسية، وهي متعلقة بتأمين وسائل الإنتاج والإمدادات التكنولوجية، والموارد البشرية، الشكل التالي يوضح هذا النموذج:

شكل (1-7): سلسلة القيمة



Source: Micheal porter, avantage concurrentiel, op.cit, p 85

- المزايا التنافسية التي يمكن تحقيقها من خلال تحليل سلسلة القيمة: يمكن للمؤسسة أن تحقق المزايا التنافسية التالية من خلال تحليل سلسلة القيمة¹:

- **التكلفة الأقل:** تخفيض التكاليف من خلال أداء وظائفها بكفاءة أكبر من منافسيها، ويتحقق ذلك بتملك المؤسسة لتكنولوجيا أفضل، مواد أولية منخفضة الأسعار، الاستغلال الأفضل لطاقتها الإنتاجية كفاءة العمليات الإنتاجية، فعالية نظم الإنتاج والصيانة وكفاءة عمليات النقل والتخزين.

- **تميز المنتج:** أي تميز منتج المؤسسة عن منتجات المنافسين سواء من حيث الجودة أو الإبداع التكنولوجي، أو خدمات ما بعد البيع، وتحقق المؤسسة هذه الميزة من خلال التميز في نوعية وجودة المواد الأولية وأساليب البيع وإمكانية حصول الزبون على المنتج في أي وقت، إضافة إلى التميز في طريقة صنع المنتج.

المطلب الرابع: التحليل الشئائي - تحليل الموقف - (SWOT Analysis)

قد تلجأ المنظمات إلى تحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات التي تحدد بها، وإلى تحليل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف لديها، لكن بنقصها هنا التعرف على كيفية التوصل إلى استراتيجيات التحرك المستقبلية، لذلك ظهر نموذج لتحليل الموقف الاستراتيجي يسمى نموذج سوت SWOT والذي يقوم على دمج هذين التحليلين في تحليل واحد.

¹Micheal porter, avantage concurrentiel, op.cit, p 85

لقد عرف سووت SWOT بأنه: تحليل يهدف إلى مقارنة القوة والضعف في المنظمة بالفرص والتهديدات التي تعرضها البيئة¹.

إن الهدف من تحليل SWOT هو تحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمنظمة، ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها، كما أنه يفيد في تحديد نوع الإستراتيجية أو الدافع الاستراتيجي الذي يجب على المنظمة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية .

ويتكون التحليل الاستراتيجي سوات SWOT من أربعة عوامل ممثلة فيما يلي:

- الفرص والتهديدات الخارجية : تمثل نتائج العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتنافسية التي يمكن أن تؤثر بشكل واضح على المنظمة بصورة ايجابية أو سلبية في المستقبل فإذا كانت ايجابية فهي تمثل فرصا يجدر بالمنظمة السعي نحو اقتناصها، وإذا كانت سلبية فهي تمثل تهديدات يجب على المنظمة تجنبها أو تحجيم أثرها عليها.

- القوة والضعف الداخلية: تمثل نتائج العوامل والمتغيرات التي يمكن السيطرة عليها داخل المنظمة والتي تؤدي على نحو جيد أو سيئ، فإذا كانت النتائج جيدة، فإن ذلك يدل على قوة أحد مجالات المنظمة، أما إذا كانت عكس ذلك فإنها تعني وجود عنصر ضعف في أحد أنشطة المنظمة.

ويتمثل تحليل سوات SWOT في الموازنة بين الفرص الخارجية ومجالات القوة الداخلية في المنظمة، والتهديدات الخارجية ومجالات الضعف الداخلية، ويعتمد تحليل الموقف اللازم لصياغة الإستراتيجية على آلية محددة تستند إلى ما سبق الإشارة إليه، وسميت هذه الآلية بـ SWOT حيث يشير الحرف الأول "S" إلى مجالات القوة في المنظمة Strengths، ويشير الحرف الثاني "W" إلى مجالات الضعف Weaknesses، ويشير الحرف الثالث "O" إلى الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمنظمة Opportunities، وأخيرا يشير الحرف الرابع "T" إلى التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة Threats

ويمكن أن ينتج عن ذلك أربع مجموعات من البدائل الإستراتيجية الممكنة كما هي موضحة في الجدول التالي:

¹ - خالد محمد بني حمدان، وائل إدريس، مرجع سابق، ص 110

جدول رقم (1-7): مصفوفة سوت SWOT

العوامل الإستراتيجية الداخلية/الخارجية	مجالات القوة	مجالات الضعف
الفرص	إستراتيجية ق/ ف حاول تنمية مجموعة استراتيجيات بديلة هنا، والتي تستخدم مجالات القوة بالمؤسسة والاستفادة من الفرص الخارجية	إستراتيجية ض/ ف حاول تنمية مجموعة بديلة هنا وبالتالي تمكن المؤسسة من الاستفادة من الفرص الخارجية وفي نفس الوقت تتغلب على مجالات الضعف الداخلية
التحديات	إستراتيجية ق/ ت حاول تنمية مجموعة استراتيجيات بديلة هنا، وبالتالي تستخدم مجالات القوة بالمنظمة وفي نفس الوقت تتجنب التهديدات الخارجية	إستراتيجية ض/ ت حاول تنمية مجموعة إستراتيجية بديلة هنا وبالتالي تقلل مجالات الضعف وفي نفس الوقت تتجنب التهديدات الخارجية

المصدر: جمال الدين محمد المرسى وآخرون، مرجع سابق ص 269.

يقدم التحليل المزدوج المعروض في الجدول أربعة تفاعلات بين كل من الفرص والتهديدات وبين كل من نقاط القوة والضعف وهذه التفاعلات هي كالآتي¹:

- **الفرص*نقاط القوة**: إذا كانت منظمتك تقع في هذا المربع فهي منظمة محظوظة لأن أمامها فرصا سانحة ولديها نقاط قوة ولهذا فان توجه المنظمة يجب أن يكون في اتجاه تعظيم استغلال الفرص السانحة وتعظيم استخدام نقاط القوة التي تتمتع بها داخليا .

- **الفرص*نقاط الضعف**: إذا صنفتم منظمتكم في هذا المربع، أن يكون توجهها مركزا على تقليل نقاط الضعف الداخلية مع استغلال الفرص السانحة بالبيئة، والمشكلة هنا أن نقاط الضعف قد تمنع المنظمة من اقتناص الفرص السانحة، فعليها علاج المشكلة حتى تستطيع اقتناص الفرصة.

- **نقاط القوة * التهديدات**: إن عن التوجه الأساسي للمنظمة إذا كانت تقع في هذا المربع هو كيف يمكن استغلال نقاط القوة، الداخلية للمنظمة إلى أقصى حد وذلك لمواجهة التهديدات الخارجية المحيطة بها؟

- **نقاط الضعف* التهديدات**: إذا كانت المنظمة تقع في هذا المربع، فهي في وضع سيئ وتوجه المنظمة يجب أن يكون في تقليل كل من نقاط الضعف والتهديدات وعليها أن تحارب من أجل البقاء ومن الاستراتيجيات المناسبة هي تخفيض العمليات التي تدر ربحا كافيا أو ذات التكلفة العالية أو تصفية بعض الوحدات أو الاندماج مع منظمات أخرى أكثر حظا.

¹ - أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 223.

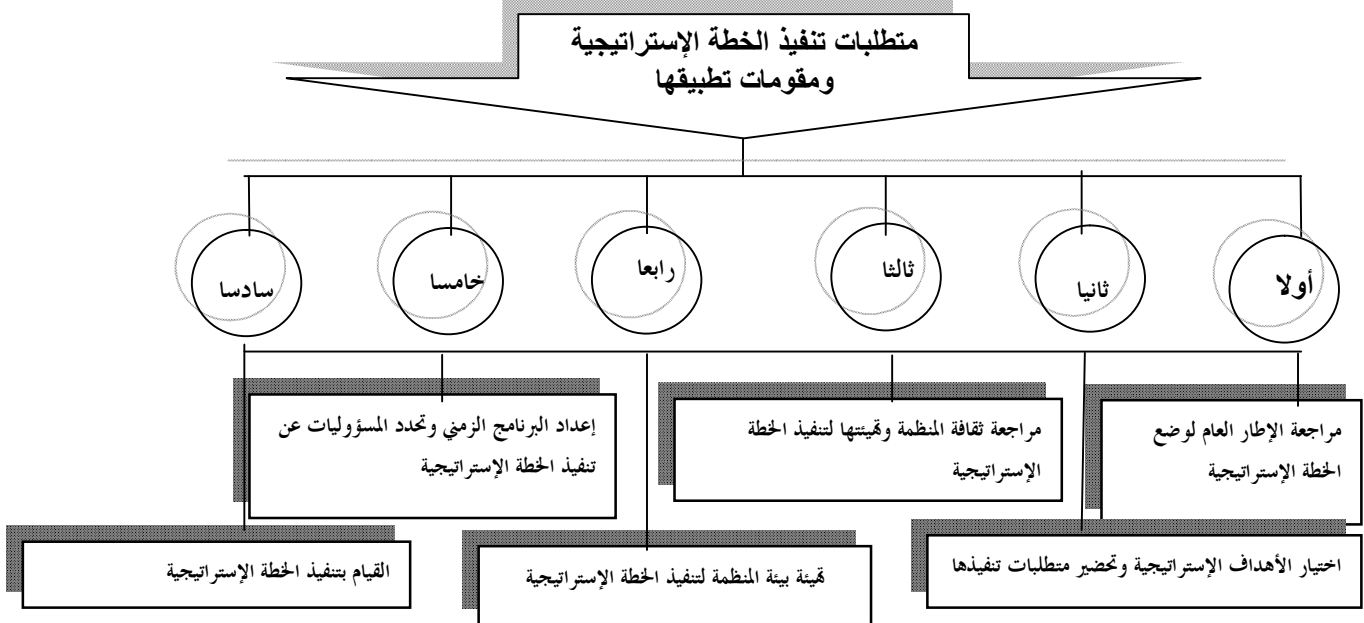
المطلب الخامس: مرحلة تطبيق الاستراتيجية

تعد عملية تطبيق الاستراتيجية من المراحل المهمة في ترجمة الرؤى والأهداف العامة إلى واقع عملي، ويعرف تنفيذ الاستراتيجية بأنه: "وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ من خلال وضع السياسات والبرامج والميزانيات والإجراءات وتعد مرحلة التنفيذ من أكثر المراحل صعوبة إذ تشتمل على تهيئة المناخ التنظيمي، تخصيص الموارد بناء الهيكل التنظيمي المناسب، إعداد القوى البشرية وتنمية القيادات الإدارية"¹.

وتتطلب عملية تطبيق الاستراتيجية خطوات خمس هي:

- مراجعة الإطار العام لوضع الخطة الاستراتيجية؛
 - اختيار الأهداف الاستراتيجية وتحضير متطلبات تنفيذها؛
 - مراجعة ثقافة المنظمة؛
 - تهيئة بيئة المنظمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية؛
 - إعداد البرنامج الزمني وتحديد المسؤوليات عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- والشكل التالي يوضح متطلبات تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومقومات تطبيقها:

شكل رقم (1-8): متطلبات تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومقومات تطبيقها



المصدر: جمال الدين محمد المرسى وآخرون، مرجع سابق، ص 336.

ويتم تطبيق الاستراتيجية من خلال وضع الإطار العملي المتمثل بالخطط التنفيذية والتي تشمل ما يلي:

¹ - توماس ويهلين، ودافيد هنجر، مرجع سابق، ص 38.

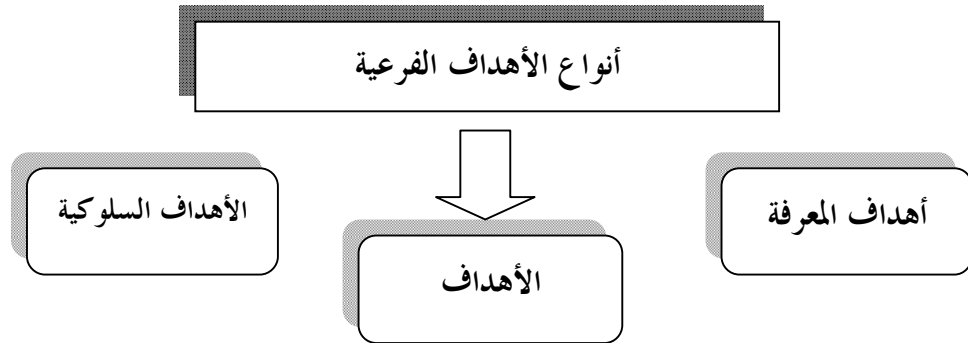
1- الأهداف قصيرة الأجل:

بعد مرحلة وضع الغايات العامة والأهداف الإستراتيجية من قبل الإدارة العليا يتم نشر هذه الأهداف وإعلام الإدارة الوسطى والإدارة التشغيلية بها لوضع خططهم التشغيلية، الأمر الذي يستلزم اشتقاق الأهداف قصيرة الأجل لتحويل الأهداف العامة إلى واقع عملي، وتعرف الأهداف قصيرة الأجل بأنها : جزء من الهدف الاستراتيجي ويكتب بصيغة أكثر تحديدا منه، حيث يمثل كل هدف فرعي نشاطا ذو ناتج نهائي قابل للقياس، وتساهم الأهداف الفرعية مجتمعة في انجاز الهدف الاستراتيجي¹ وتنقسم الأهداف الفرعية (قصيرة الأجل) إلى ثلاثة أنواع هي²:

- أهداف المعرفة: والتي تعنى بتنمية المدارك والمعارف والمهارات.
- الأهداف التوجيهية: إنها الأهداف التي تعكس التوجيهات التي تريد الإستراتيجية إبلاغها من أجل تنفيذ نشاط معين.

- الأهداف السلوكية: وهي تعكس ما يتوقع عمله في ظل الخطة الإستراتيجية من تغييرات في المواقف والأبعاد الاجتماعية والسلوكيات الشخصية. وهي موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (1-9): أنواع الأهداف الفرعية



المصدر: مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 263

وعند صياغة هذه الأهداف يجب إتباع القواعد التالية³:

- وضع أولويات التغيير بتحديد المجالات التي سيتم فيها التحسين من خلال مقارنة الأوضاع القائمة حالياً بالأوضاع المثالية لاكتشاف الثغرات؛
- وضع قائمة بالتحسينات المطلوبة لكي يتحقق النجاح للإستراتيجية؛
- تحديد مواطن القصور في أداء المنظمة بحسب أهميتها؛
- إعداد الأولويات لكل مجال يتطلب التطوير والتحسين ومقارنتها بهدف التحكم في نجاح الإستراتيجية.

¹ - محمد غنيم، التخطيط التربوي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 454

² - مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 263.

³ - إياد علي يحيى الدجني، مرجع سابق، ص 65

2- وضع الخطة التنفيذية: تنفيذ الإستراتيجية احد الموضوعات المكونة لنموذج التخطيط الاستراتيجي، فالحكم على أفضلية وفعالية أية إستراتيجية يتم من خلال وضعها موضع التنفيذ وممارستها داخل المنظمة. بمعنى آخر ينبغي اختبار الإستراتيجية في ميادين العملية المختلفة للمنظمة ثم يقاس ما ينتج عن هذا الاختبار. بما كان متوقعا جراء تنفيذ الإستراتيجية وقد صرح كل من Thompson and Strichland بأن وضع الآراء والأفكار الإستراتيجية يتطلب مجموعة خيارات وفعاليات وأنشطة إدارة أخرى مثل¹:

- بناء هيكلية تنظيمية لتنظيم الأعمال اليومية؛
 - تخوير سياسات وإجراءات الأعمال وتوجيهها نحو كيفية الحفاظ على إنسانيتها؛
 - التعامل مع مجموعة متنوعة من الأفراد والمواقف والقضايا؛
 - المبادرة بالقيام بالأعمال التصحيحية عند ملاحظة عدم توافق الأداء الفعلي مع ما هو متوقع.
- ونقصد بالخطة التنفيذية هي²: وصف للأنشطة التي يجب أن تنجز بكل عناية من قبل الجهات ذات الاختصاص في المنظمة لكي تتحقق الأهداف الإستراتيجية بنجاح وإلا تبقى الخطة وثيقة دون تنفيذ. وهي تشكل مرحلة مهمة من مراحل التخطيط الاستراتيجي وذلك للفوائد الكثيرة التي تقدمها للمنظمة وتمثل في ما يلي³:
- تساعد على تخصيص الموارد سواء كانت المالية أو القوى العاملة أو الوقت أو التقنية المساندة لها؛
 - تساعد على رسم الخطة العامة لتنفيذ الأنشطة الرئيسية للمنظمة لان الخطة التنفيذية تتطلب تحديد الأنشطة المؤدية لتحقيق القضايا الرئيسية للمنظمة والأهداف المرافقة لها وكذلك الأنشطة اللازمة لتحقيقها؛
 - تساعد على تحديد مسؤوليات التنفيذ وذلك لكون الخطة التنفيذية تحتوي على خطط لكل هدف ونشاط؛
 - تساعد على استكمال متطلبات المنظمة حيث تعتمد هذه الخطة على طبيعة حاجات المنظمة .

المطلب السادس: الرقابة الإستراتيجية

بعدما تقوم المنظمة بالتحليل البيئي تأتي عملية الرقابة الإستراتيجية ويمكن تعريفها وأهميتها كما يلي:

1- تعريف الرقابة الإستراتيجية:

يعرف "هيل وجونز" الرقابة الإستراتيجية بأنها: العملية التي يراقب من خلالها المديرون أنشطة المنظمة وأعضائها لتقييم مدى كفاءة وفعالية الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء إذا ما كان يفتقر للفاعلية والكفاءة⁴.

¹ - عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 225.

² - مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 279

³ - المرجع نفسه، ص 280.

⁴ - هل. شارلز، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل - الجزء الأول - دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 628.

ويعبر عن الرقابة الإستراتيجية بعمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيق استراتيجيات المنظمة بصورة كفؤة وفعالة وبما يضمن تحقيق رسالة المنظمة والأهداف الإستراتيجية لها من دون هدر في الموارد والقدرات المادية والمالية والتنظيمية¹.

2- أهمية الرقابة الإستراتيجية: لكي نتبين كفاءة المديرين في استغلال موارد المنظمة يتعين على المديرين أن يكونوا قادرين على دقة قياس وحدات المدخلات وقياس عدد الوحدات من المخرجات، ويحتوي نظام الرقابة على مقاييس معتمدة تساعد المديرين على تقييم مدى كفاءتهم في تقديم الخدمات من خلال²:

- يقوم المديرون الإستراتيجيون باستحداث نظام للرقابة يعمل بصفة مستمرة في قياس جودة الخدمات كي يتمكنوا من إدخال تحسينات مستمرة على الجودة على مدار الوقت، الأمر الذي يمنحهم المزايا التنافسية.

- تساعد الرقابة الإستراتيجية في رفع مستوى عملية التحديث داخل المنظمة.

ويأخذ التحديث الناجح مكانه عندما يخلق المديرون بيئة تنظيمية حيث يشعر الموظفون بأن لديهم السلطات التي تمكنهم أن يكونوا مبدعين في ظل نظام غير مركزي يهيئ الحافز للموظف على تحمل المخاطر.

- يمكن للمديرين الإستراتيجيين أن يساعدوا منظماتهم كي تكون أكثر كفاءة في الاستجابة للعملاء إذا ما قاموا بتطوير نظام للرقابة يسمح لهم بتقييم مدى إيجابية الاتصال.

- إن عملية التقييم والرقابة الإستراتيجية تبدو ذات أهمية بالغة لأن العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية ليست ثابتة على المدى البعيد، فال تغيير سمة رئيسية لهذه العوامل مما يؤثر بالتالي على نقاط القوة والضعف، وكذلك الفرص والمخاطر، وليس التغيير فقط ولكن أيضاً متى سيكون هذا التغيير؟ وبأي الطرق سيتم؟

تأتي عملية الرقابة والتقييم للإستراتيجية في إطار كونها جزءاً ومكوناً رئيساً من عملية الإدارة الإستراتيجية، والرقابة لا تستهدف بالدرجة الأولى التعرف أو رصد الأخطاء، أو التجاوزات أو الانحرافات، وإنما تهدف أساساً إلى التأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ، وإن عملية الرقابة على تطبيق الخطة الإستراتيجية تمتد من التأكد من جودة التفكير الاستراتيجي، والتأكد من جودة الخطة الإستراتيجية، حتى التأكد من جودة الأداء الفعلي ومطابقته للمخطط المستهدف³، وقد يترتب على عملية التقييم العديد من هذه الإجراءات التي من أهمها⁴:

- إعادة تقرير الأهداف وتنقيحها.

- ابتكار سياسات جديدة مع التغيير.

- زيادة الميزانية المخصصة للمؤسسة.

- إجراء تعديلات في بعض العمليات التعليمية كتنمية قدرات أو مهارات العاملين.

¹ - سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للتوزيع والنشر، الأردن، 1998، ص 189.

² - هل. شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 629-630.

³ جمال الدين المرسى وآخرون، مرجع سابق، ص 405.

⁴ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 19.

وتصنف الرقابة إلى ثلاثة مستويات هي¹:

- الرقابة على المستوى الاستراتيجي، التي تهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للمنظمة نحو المستقبل وعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه.
- الرقابة على المستوى التكتيكي، التي تهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتأكد من مطابقة الأداء مع الأهداف الموضوعة.
- الرقابة على المستوى التشغيلي، التي تهدف إلى إحكام الرقابة على النشاطات والخطط قصيرة الأمد.

3- خطوات العملية الرقابية:

تتضمن خطوات عملية الرقابة الإستراتيجية خمس خطوات متسلسلة²:

الخطوة الأولى: تحديد ما يجب قياسه، وتتضمن الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- إن العناصر التي يجب إحكام الرقابة عليها يجب أن تتصف بالقدرة والقابلية للقياس بموضوعية وبدرجة عالية من الثبات.

- أن يتم التركيز على العناصر ذات الأهمية الكبرى أو العناصر التي تعبر عن مفاصل أساسية في عمليات التنفيذ والتي يطلق عليها عناصر النجاح الحرجة والتي تعني تلك الأجزاء من النشاطات التنفيذية المسؤولة عن نجاح المؤسسة أو فشلها، لذلك يجب أن تخضع دائماً وعلى مدار الوقت إلى رقابة مشددة؛ وذلك للحيلولة دون وقوع أخطاء أثناء تنفيذها، كما أن رقابة واهتماماً مشددين يجب أن يوجها إلى ما يطلق عليه المكونات الإستراتيجية للنتائج، وهي تلك الجوانب من الأنشطة التنفيذية التي من المتوقع أن تواجه أكبر قدر من المصاعب عند تنفيذها.

الخطوة الثانية: تحديد معايير لقياس الأداء: إن هذه الخطوة تعتبر خطوة بالغة الأهمية وذلك لأن معايير الأداء التي تستخدم في مقياس النتائج تمثل تعبيراً مفصلاً للأهداف الإستراتيجية، وهي بهذه الصفة تشكل مقاييس نتائج الأداء المقبولة والتي يتوقع منها أن تحقق الأهداف كما يجب.

الخطوة الثالثة: قياس الأداء الفعلي الحالي عند نقطة زمنية محددة.

الخطوة الرابعة: مقارنة نتائج الأداء الحالي مع المعايير، أي التأكد من صحة المعادلة (الأهداف = النتائج

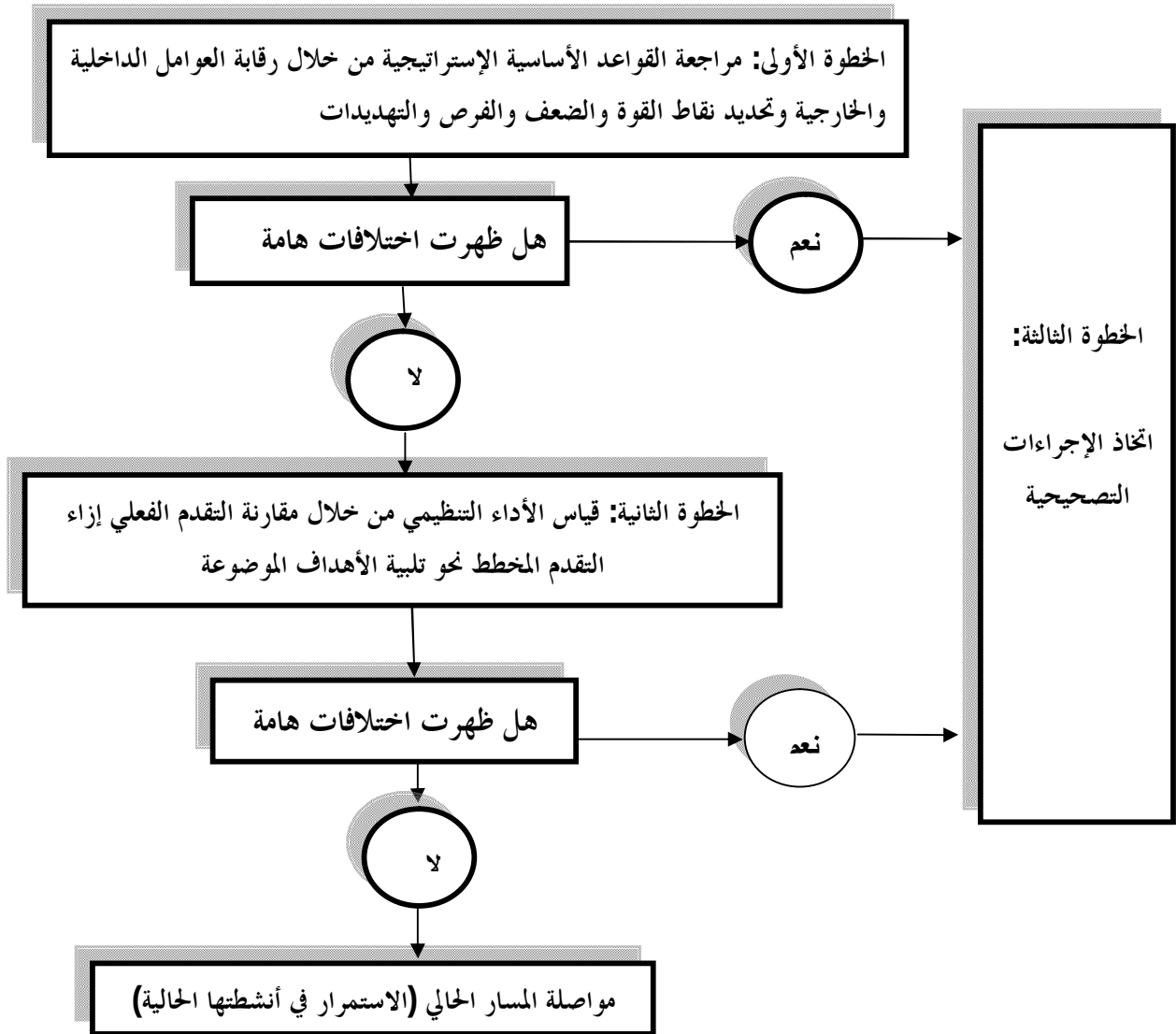
الخطوة الخامسة: اتخاذ الإجراءات التصحيحية: إذا كانت نتائج الأداء لا تتطابق مع الأهداف، فإنه لا بد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجة الموقف باستخدام التغذية العكسية.

ويقترح "بني حمدان" الشكل الموالي الذي يبين خطوات تقييم الرقابة الإستراتيجية:

¹ زكريا الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر الأردن، 2005 ص322

² - مازن سليم محمود نور الدين، مرجع سابق، ص 100.

شكل رقم (10-1): خطوات تقييم الرقابة الإستراتيجية



المصدر: خالد محمد بني همدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري،

عمان، الأردن، 2009، ص 372.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي الذي يعد أسلوباً جديداً في التخطيط والإدارة، والهدف منه يتمثل في تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المنظمة والبيئة، التي يغلب عليها طابع التغيير وهو عملية تتصف بالمشاركة و المسح المستقبلي الواسع، ينتج عنها ممارسات من قبل المنظمة تعمل على التوفيق بين نقاط القوة والفرص المتاحة من أجل استغلالها ونقاط الضعف والتهديدات ومحاولة تحجيمها أو التقليل منها . وتم التطرق إلى أهم العناصر التي تتكون منها عملية التخطيط الاستراتيجي وأهم نماذجها وكيف يتم تنفيذ الخطة الإستراتيجية، حيث تبين أن التخطيط الاستراتيجي يقوم على أساس وجود عدة مستويات للخطة الإستراتيجية الكلية وهي تعتبر ضرورية لإنجاز الأهداف على مستوى المنظمة ككل، حيث تعتبر إستراتيجية المؤسسة هي المحصلة النهائية لكل الاستراتيجيات والمظلة الشاملة التي تنبثق منها كل هذه الاستراتيجيات الفرعية وتتركز مسؤولية وضع الاستراتيجيات في قمة التنظيم بدرجة أكبر من القاعدة كما توجد العديد من الخيارات الإستراتيجية التي يواجهها فريق التخطيط الاستراتيجي وتختلف باختلاف نشاط المنظمة. ويشمل التخطيط الاستراتيجي جميع الوظائف التي تقوم بها المؤسسة حيث سيتم التركيز على أهم وظيفة وهي إدارة الموارد البشرية والتي سيتم تناولها في الفصل الموالي.

الفصل الثاني:
مدخل لإدارة الموارد
البشرية المعاصرة

تمهيد:

يعتمد نجاح منظمات الأعمال بالدرجة الأولى على الموارد البشرية، فهي تمثل مورد من أهم مواردها وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها، فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون الموارد البشرية التي يجب على المؤسسة أن تسعى دائماً جاهدة للاهتمام بها والاستثمار في تنمية مهاراتها وكفاءاتها، لتكون قادرة على تحقيق أهدافها بفعالية وتساعدتها في مواجهة التغيرات والتحديات.

من هنا أصبحت النظرة لإدارة الموارد البشرية كنظام يعمل وفق منظومة متكاملة تواجه العديد من المتغيرات الداخلية والخارجية، لذلك لابد من وجود إستراتيجيات خاصة بهذا النظام تساعد على التكيف ومواجهة هذه التحديات بشكل منهجي ومدرّس، هذا ما جعل تلك المنظمات تسعى لإدارة مواردها البشرية بشكل يساعد على تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي تحقيق أهدافها، وقد مرت الموارد البشرية بعدة مراحل وواجهتها مجموعة من التحديات البيئية، والتي سنحاول التعرف عليها في هذا الفصل من خلال العناصر التالية:

- ✓ ماهية إدارة الموارد البشرية وأهم وظائفها؛
- ✓ تطور إدارة الموارد البشرية، تحدياتها ومقومات نجاحها؛
- ✓ وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية والتوجهات المستقبلية لها؛
- ✓ نحو إدارة إستراتيجية للموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

لقد تغيرت النظرة إلى مصطلح الموارد البشرية في المنظمات من كون الأفراد عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد لها، إلى كونها أصل من أصول المؤسسة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمنظمة، وقد أدى هذا التحول في النظرة إلى الأفراد إلى اعتبارهم مورد من موارد المؤسسة، فال مورد البشري يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته، وهذا ما سيتم التعرف عليه من خلال المبحث التالي:

المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية

اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، حيث ينظر التقليديون إلى إدارة الموارد البشرية على أنها نشاط روتيني يختص بأمور لا تؤثر على إنتاجية المؤسسة، واعتبارها مجرد جهاز تنفيذي محدود الأهمية لا يرقى إلى مستوى الإدارات الرئيسية في المؤسسة مثل إدارات المصانع أو الإدارة التجارية وغيرها¹، أما أصحاب النظرة الحديثة في مجال علوم إدارة الأعمال فقد أعطوا لهذا المفهوم أهمية كبيرة، وأصبحت إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الرئيسية في المؤسسة ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى نظرا للدور الاستراتيجي الذي يؤديه العنصر البشري في التأثير على تحقيق أهداف المؤسسة. وفيما يلي تعريف كل من الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية:

أولاً: تعريف الموارد البشرية

الموارد البشرية هي جميع الأفراد الذين يعملون في المؤسسة (رؤساء ومرؤوسين) والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها وتحقيق رسالتها و أهدافها الإستراتيجية والمستقبلية، مقابل ذلك أن تتقاضى الموارد البشرية من المؤسسة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينهما.

لقد أدى تزايد عدد الوظائف والحاجة إلى المهارات المختلفة إلى زيادة في عدد الأدوار، ومن ثم في كيفية توزيعها على الأفراد، ونتج عن ذلك اهتمام كبير بإيجاد السبل الكفيلة بتوظيف الأفراد الأكثر قدرة على فهم الأدوار بهدف تلبية مستلزمات وحاجات الأنشطة والأعمال، ويمكن تعريف الموارد البشرية على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات وتقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات وهي كالتالي²:

¹ محمد بوهزة، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-10 مارس 2004، ص 3

² حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002 ص17.

- الموارد البشرية الاحترافية، الموارد البشرية القيادية، الموارد البشرية الإشرافية، باقي الموارد البشرية المشتركة الاتحادات العمالية.

ثانياً: تعريف إدارة الموارد البشرية

حسب (باري كشواي) فإن إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها¹.

كما عرفت بأنها سلسلة من القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المؤسسة والعاملين فيها²، وبالتالي تعبر عن مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم وتطويرهم وحفزهم وتنظيمهم والحفاظة عليهم.

وقد عرفت أيضاً بأنها العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والحفاظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق أهدافهم³.

كما يرى (Sherman & Churdun) أن إدارة الموارد البشرية تشمل على عمليات أساسية ينبغي أداؤها ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها، كذلك أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة الأفراد في المنظمة، والمهمة الرئيسية لمدير إدارة الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المؤسسة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بطريقة أكثر فعالية⁴.

أما بن عنتر عبد الرحمن فيرى أن إدارة الموارد البشرية الفاعلة هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وان تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة⁵.

بصفة عامة اتفق معظم الباحثين على وجود خمسة وظائف رئيسية يقوم بها المديرون وتمثل هذه الوظائف في التخطيط، التنظيم، التشكيل، القيادة، والرقابة .

من خلال ما سبق يمكن استنتاج أن إدارة الموارد البشرية هي العملية التي من خلالها يتم الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وفقاً للوظائف الإستراتيجية التي تقوم بها، من تقدير احتياجات الموارد البشرية إلى تدريبها

¹ - باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ترجمة قسم الترجمة، القاهرة، ط 3، 2008 ص12

² - مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش سالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، جدارا للكتاب العالمي، عمان الأردن، 2006، ص5.

³ - المرجع نفسه، ص5.

⁴ - Churdun .H & Sherman .A, Personnel Management, South Western Publishing , U.S.A, 1972, p125.

⁵ - بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 20

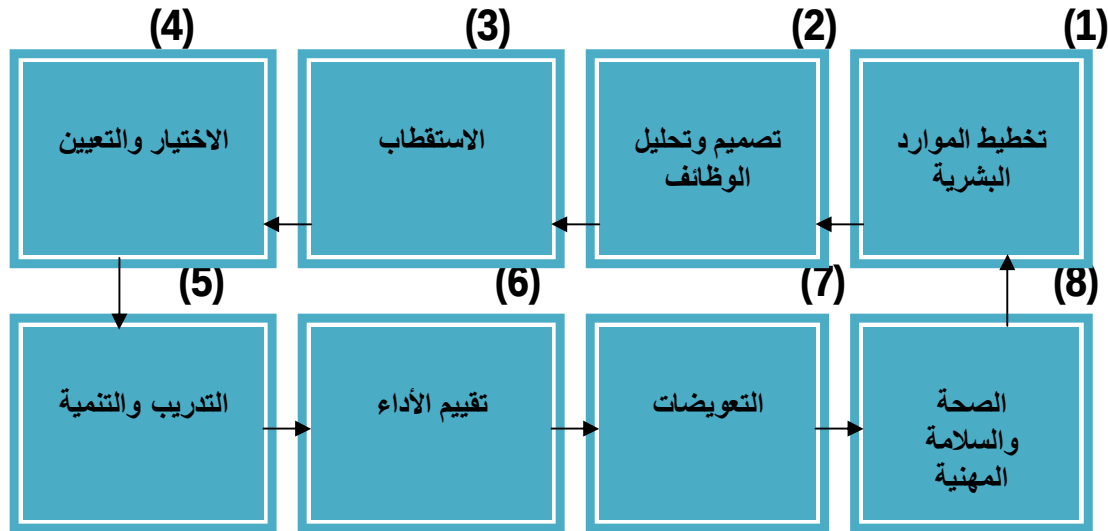
وتنميتها ثم تقييم أدائها إضافة إلى وظائف التحفيز والتعويضات، مما يساعدها على أداء المطلوب منها بمستوى عالي من الفاعلية وبشكل يتوافق مع إستراتيجية المؤسسة.

إن التعريفات السابقة تقودنا إلى المفهوم الحديث بأن إدارة الموارد البشرية لم تعد مقتصرة على الوظائف المعتادة كالتعيين وصرف الرواتب وتحديد الإجازات، وإنما باتت نشاطا استراتيجيا يعمل على تحقيق أهداف المنظمات، فهي باختصار تمثل عنصرا حيويا من عناصر الإنتاج. حيث يرى كل من (الخشروم ومرسي) أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن النشاط الخاص بالقوى العاملة وإدارتها بفاعلية. ويشمل هذا النشاط الرئيسي مجموعة من الأنشطة الفرعية أهمها¹:

- تخطيط القوى العاملة؛ تصميم وتحليل الوظائف؛ الاستقطاب؛ الاختيار والتعيين؛ التدريب والتنمية؛ تقييم الأداء؛ التعويضات؛ الصحة والسلامة المهنية.

ويبين الشكل التالي إدارة الموارد البشرية كعملية:

شكل رقم (1-2): إدارة الموارد البشرية كعملية



المصدر : محمد الخشروم، نبيل مرسي، إدارة الأعمال: البيئة والمهارات والوظائف، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود الرياض، 1999، ص 379

¹ - محمد الخشروم ونبيل مرسي، إدارة الأعمال : البيئة والمهارات والوظائف، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود الرياض، 1999، ص 379.

المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى نوعين هما المشاركة والفاعلية، فالمشاركة هي أولى أنواع الأهداف، ومعناها الحقيقي يكمن في اختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسات، أما الفاعلية فهي ثاني أنواع الأهداف والغاية منها جعل الموارد البشرية تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة، والفاعلية مرتبطة إلى حد كبير بعناصر عدة، أبرزها تحفيز وتطوير قدراتهم ومدهم بالمهارات والموارد الكفيلة بمساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب فيه، والمشاركة والفاعلية شرطان متلازمان، ويتوافرهما تحصل المؤسسات على أفضل النتائج التي تسعى إلى جذب أفضل المشاركين من سوق العمل¹.

ويمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة أقسام:

أولاً - أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المؤسسة: وتهدف إدارة الموارد البشرية في هذا الصدد إلى ما يلي²:

- الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات الأعمال، والبحث عن مصادر القوى العاملة وتحديد عملها وفقاً لمتطلبات العمل لتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية، والقيام بإجراءات الاختيار والتعيين السليمة.

- الاستفادة من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها وإتاحة الفرصة لتمكينها من الحصول على المعرفة والخبرة³، إلى جانب تقييم العاملين تقييماً موضوعياً في فترات دورية لتشجيع الاستقرار في العمل والعدالة في الحكم على منجزات العاملين، ليتعرف الفرد على مدى بلوغه المعايير المطلوبة في الأداء، وكذلك تشجيع العمل الإداري الفعال وحفز الأفراد ليتسنى للمنظمة الاستفادة من جهود العاملين.

- الحفاظ على استمرار الرغبة في العمل واندماج أهداف العاملين وأهداف الإدارة، وذلك لخلق التعاون الفعال والمشارك عن طريق العمل على إشباع رغبات العمال من خلال العمل.

ثانياً - أهداف إدارة الموارد البشرية نحو العاملين: تهدف إدارة الموارد البشرية إلى⁴:

- إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك، وتوفير شروط أو ظروف عمل ملائمة تمكنهم من العمل الفعال.

- توفير سياسات موضوعية تمنع الإسراف والتبذير في الطاقات البشرية، وتتحاشى الاستخدام غير الإنساني الذي يعرض الأفراد للمخاطر غير الضرورية، إلى جانب توفير سياسات تنمي حرية الحركة الاستقلالية والمعاملة التي تتفق وحرية الإنسان.

¹- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص 11-14
²صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-10 مارس 2004، ص 2.

³- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط 1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 21.

⁴صالح مفتاح، مرجع سابق، ص 3.

ثالثاً- أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المجتمع

تهدف إدارة الموارد البشرية نحو المجتمع إلى ما يلي¹:

- مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم يشعرون بحماس نحو العمل.
- توفير الإمكانيات الحديثة والمتقدمة لتكون في متناول العاملين وتمكنهم من بذل أقصى طاقتهم للحصول على مقابل لهذا الجهد المبذول .
- توفير الحماية للعاملين والحفاظ على قوة العمل وتجنب الاستخدام غير السليم للأفراد .
- توفير جو من العمل تسوده حرية الحركة والتعبير، وتخلو منه السخرية والإكراه مما يساعد على تحقيق الرفاهية العامة للأفراد والمجتمع .

المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية

تكتسي إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة العصرية أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين، فهي إدارة لأهم وأعلى أصول المؤسسة، إذ اعتبر مدخل إدارة الموارد البشرية أن كلا من أهداف المؤسسة وحاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض ولا يكونا على حساب أحدهما، لذلك أظهرت الأبحاث السلوكية في مجال الإدارة الحاجة إلى معاملة الأفراد كموارد بدلاً من اعتبارهم عامل إنتاج، وكذلك أكدت الدراسات الحديثة على ضرورة معاملة الموظف كعميل داخلي يجب إشباع حاجاته ورغباته حتى يتمكن من إشباع حاجات ورغبات العميل الخارجي، لذلك تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية في ما يلي²:

- إن الأفراد هم أحسن استثمار إذا تمت إدارته وتنميته بشكل جيد يمكن أن يحقق أهداف المؤسسة ويزيد إنتاجيتها بكفاءة وفعالية.

- إن سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية تهدف إلى العمل على إشباع حاجات الأفراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية باعتبارهم عملاء داخليين .

- إن بيئة العمل لا بد أن تهيء وتشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم .

- إن برامج وسياسات الموارد البشرية لا بد أن تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة، من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام.

- إن التغيرات العالمية في أغلب دول العالم بعد ظهور ميثاق حقوق الإنسان والذي ساعد العاملين في المنظمات على معرفة حقوقهم وواجباتهم، بل وتبني جمعيات واتحادات مثل اتحاد العمال لقضايا ومشاكل العمال والذي يساعد العمال على الاحتجاج ضد أي تعسف.

كما بين سنان الموسوي أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال³:

¹ - صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص ص 11-14

² - عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط 1، مصر، 2009، ص 22.

³ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004 ص 22.

- إن قدرة المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال تبني برامج للموارد البشرية يساهم في تحفيز العاملين ويدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي وهذا ما يزيد من إنتاجيتهم ومن ثم زيادة فعالية المؤسسة ككل .

-إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنظمات تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها العاملون لاسيما في حالات الفصل من العمل أو عدم الحصول على العلاوة أو التجاوز في الترقيات.

المطلب الرابع: مهنية العمل في إدارة الموارد البشرية المعاصرة

في البداية يجب طرح التساؤل التالي: هل ممارسة العمل في مجال إدارة الموارد البشرية مهنة كباقي المهن الأخرى كهندسة الإنتاج، أنظمة المعلومات والحاسب الآلي ؟

وللإجابة على هذا التساؤل هناك عدة معايير تجعل من العمل في إدارة الموارد البشرية مهنة كسائر المهن¹:

- **المعيار الأول:** المهنة وظيفة تعمل على خدمة الآخرين، ومنه نجد أن العمل في مجال الموارد البشرية يسعى إلى خدمة الآخرين، وهم العاملون في المؤسسة رؤساء ومرووسين، أفراد المجتمع، وذلك من خلال رفع إنتاجية وجودة الموارد البشرية .

- **المعيار الثاني:** وجود نظام معرفي يمكن دراسة التخصص فيه والحصول على شهادة علمية فيه، ومن خلال هذا النظام يتعلم المتخصص أصول وقواعد وأسس مزاولة المهنة وهي تكون ذات طابع عمومي وشمولي وهي تدرس في الجامعات.

- **المعيار الثالث:** وجود جمعيات علمية تنظم ممارسة المهنة وتطورها، وتضع قواعد لممارستها، ومن بين هذه الجمعيات العلمية المتخصصة:

- الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية American society for training and développement

- جمعية إدارة الأفراد الدولية International personnel management association

- **المعيار الرابع:** وجود دستور أخلاقي يفرض المسؤولية الاجتماعية على من يمارس هذه المهنة، وهذا المعيار مهم جدا لأنه يعتبر موضوع الساعة في الدول المتقدمة فأى مدير يمارس الإدارة في أي مجال كالموارد البشرية مثلاً، عليه أن يتحلى بالجوانب الأخلاقية في ممارساته مع الآخرين داخل وخارج المؤسسة.

¹ - عمر وصفي عقيلي، الإدارة مفاهيم وأسس، دار زهران، عمان، الأردن، 1996، ص 21.

المبحث الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية، تحدياتها، فلسفتها ومقومات نجاحها

سيتم في هذا المبحث التعرف على المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية لتصل إلى ما وصلت إليه اليوم، فقد مرت بعدة مراحل مهمة غيرت مفهومها من مرحلة إلى أخرى، وأثناء تطورها واجهتها عدة تحديات، واتخذت عدة عوامل للتغلب على هذه التحديات ومواجهتها من أجل النجاح في عملها، وجاء هذا المبحث ليساعدنا على التعرف على أهم المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية وأهم التحديات التي تواجهها ومقومات نجاحها.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية وتأثيره على أدوارها وممارساتها: سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على التطورات والمراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية وأهم العوامل التي ساهمت في تطورها.

أولاً: مراحل التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية ليست وليدة الساعة فقد مرت بتطورات عديدة ومتداخلة عبر الزمن، وهي نتيجة لعوامل اقتصادية واجتماعية وثقافية وإدارية عديدة ومتشابكة، وهناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة ومن هذه الأسباب ما يلي¹:

- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العمالية للمنظمة وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والعاملين.
- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة العامة أمام العاملين أدى ذلك إلى زيادة وعي الموارد البشرية نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي وتطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.
- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المؤسسة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين.
- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن العاملين وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العمالية، ومن ثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العمالية وإعداد سياسات جديدة للعلاقات الصناعية.

إن إدارة الموارد البشرية هي نتاج حركات وتطورات متعددة من أهمها :

1- مرحلة الثورة الصناعية: تشمل هذه المرحلة فترة ما قبل الثورة الصناعية وفترة الثورة الصناعية، ففي فترة ما قبل الثورة الصناعية تركز الإنتاج باستخدام الطرق البدائية اليدوية، وظهر الإقطاع، وكانت تتمركز وظيفة

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2001 ص 20.

إدارة الأفراد في توضيح شروط الدخول للمهنة وأجور العمال، وإيقاع العقوبات على من يخالف النظم، فيما تميزت فترة الثورة الصناعية بظهور الآلات والمصانع الكبيرة، وزيادة ساعات العمل، والتركيز على الإنتاج مما أدى إلى ظهور المشرفين والملاحظين، الذين في كثير من الأحيان أساءوا إلى العاملين تحت إمرتهم، مما أدى إلى ظهور النقابات في منتصف القرن التاسع عشر للدفاع عن مصالح العمال مستخدمة أسلوب الإضراب مما اضطر أرباب العمل إلى مفاوضتهم جميعاً، وأخذت النقابات تطور تنظيمها¹.

كما أن تزايد عدد المؤسسات الإنتاجية قد نتج عنه توظيف الأطفال واستغلالهم بصورة بشعة ولذلك بدأت الحكومات تطالب المؤسسات بتخفيف ساعات العمل وتدخلت عن طريق سن قوانين تحمي الأطفال والعمال من الاستغلال الفاحش لهم في العمل².

2- مرحلة ظهور حركة الإدارة العلمية :

من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي هو حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فريدريك تايلور Frdérick Taylor (1856-1915) فقد أعطت حركة الإدارة العلمية تصوراً محدداً بين العاملين والإدارة من خلال استخدامها للمنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال واختيار الإنسان الأفضل للعمل من خلال دراسة الوقت وحركية العامل، وتشجيعهم على أداء الأعمال وفقاً للطرق المحددة وبالسريعة أو المعدل المطلوب، وكان العمال يخضعون لرقابة لصيقة ودقيقة من أجل تحقيق هذه المعايير المحددة سلفاً من الإدارة، مما ترتب عليها ردود أفعال سلبية، وكنيجة لذلك انحصرت وظيفة إدارة الأفراد في المنظمات على نشاطات التوظيف والتدريب والصحة والسلامة، من أجل تحقيق أفضل إنتاجية ممكنة، ومع ذلك حاولت إدارة المؤسسة أن تقدم بعض الخدمات الإضافية للعاملين كالإجازات والقروض والتأمين، ولكنها خدمات تطوعية من قبل الإدارة وليست نتيجة ضغوط عمالية أو حكومية³.

3- حركة العلاقات الإنسانية:

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية كرد فعل لمدرسة الإدارة العلمية لتؤكد على العنصر البشري في الفترة ما بين الحربين العالميتين الأولى والثانية وذلك انطلاقاً من تجارب هاوثورن Howthorn التي أجراها "إلتون مايو" Elton Mayo وزملاؤه، حيث قدمت نشرات جديدة للأسلوب الذي يجب أن تمارسه الإدارة مع العاملين، ذلك أن إنتاجية العامل وكفاءة أدائه لا تقرر فقط في ضوء الطريقة التي يقيم بها العملية، أو على أسلوب الأجر الذي تقررته الإدارة وأخذت في اعتبارها ضرورة الاهتمام بالعوامل النفسية والإنسانية والاجتماعية للعامل الأمر الذي يرفع من كفاءة الإنتاج وأن المصلحة متبادلة بين العامل ورب العمل، وأنه لا بد

¹ يتصرف: صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 24، نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 48

² Wendell Frencls, **The Personnel Management Process**, Boston: Houghton Mifflin Company, 1970, P 15.

³ انظر:

Willliam P . Anthony , Pamela L Perrewe, and K ..Michele, **Human Resource Management : A strategic Approach**, The Dryden Press, New york, 1999, pp.11-13.

و سعيد مؤيد السالم، مرجع سابق، ص 6.

من التكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها. وكنتيجة لذلك خلق حالة من الرضا الوظيفي بين العاملين يتجلى في احترام مشاعرهم وتقدير ظروفهم وتلبية حاجاتهم إذ أن ذلك من أهم العوامل التي تزيد الإنتاجية وتنمي روح الولاء للمنظمة¹، وتلح جل كتابات هذه المدرسة على ضرورة لجوء المسير إلى أحسن الممارسات فيما يخص العلاقات الإنسانية، فالحاور التي ركزت أكثر على العلاقات الإنسانية تمثلت في التحفيز، القيادة التكوين المهني والاتصال².

4- مدرسة إدارة الأفراد: ازدادت قناعة الإدارة بعد الحرب العالمية الثانية بأهمية الوظائف التي تؤديها إدارة الاستخدام في المصانع، وقد بدا الاهتمام بإنشاء إدارات متخصصة في إدارة الأفراد أو إدارة شؤون الأفراد أو إدارة القوى العاملة كنتيجة لقصور مناهج الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية في الاهتمام بقضايا الأفراد وتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة، وتركزت أهداف هذه الإدارة كجهاز متخصص في توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة، وتنميتها والحفاظة عليها بما يحقق أهداف المؤسسة في الإنتاجية والربح والنمو وكذلك مساعدة المؤسسة في حل مشاكل الأفراد كوسيط بينهم وبين الإدارة، كما أن تزايد اهتمام الحكومات في الدول الصناعية بمجالات العمل والتوظيف حيث سنت العديد من التشريعات والقوانين التي تنظم عمل الأفراد في المنظمات وتلزمها بتقديم مزايا وظيفية أكثر للعاملين كالتأمينات الصحية، إجازات العمل والتعويضات... الخ.

لكن الملاحظ أن دور إدارة الأفراد اقتصر في تلك الفترة على تنفيذ سياسات الإدارة العليا في مجالات تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب، التنمية والتعويضات، واستخدام القواعد والأصول العلمية في هذه المجالات، كما اتسع نطاق عمل إدارة الأفراد ليشمل جميع العاملين في المؤسسة بعد أن كان مقتصرًا على العمال فقط³.

5- مدرسة إدارة الموارد البشرية: بناء على الانتقادات التي وجهت لنظرية العلاقات الإنسانية ظهرت مقاربة جديدة لتسيير الأفراد تتمثل في إدارة الموارد البشرية وهي تقوم على أربع مبادئ تتمثل فيما يلي⁴:

- لتطبيق مبادئ الإدارة يجب الأخذ في الاعتبار التوازن بين حاجات المؤسسة وحاجات الفرد؛
- الأفراد العاملون في المؤسسة هم استثمار يمكن أن يكون مربحا عن طريق التنمية وتسيير الحياة الوظيفية لهم؛
- الهدف من تسيير الموارد البشرية في المؤسسة هو إشباع الحاجات الاقتصادية بما في ذلك الحاجات العاطفية للعاملين؛

¹-انظر: مؤيد سعيد السالم وآخرون، مرجع سابق، ص 7، محفوظ أحمد جودة، ص 28، خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 22.

² George. R, et autre, **les principes du management**, 8ème édition, édition économique, Paris, 1985, p 26.

³- مؤيد السالم، مرجع سابق، ص 37

⁴-Sid Ahmed Benraouane , **Le Management des ressources humaines : Etude des concepts , approches et outils développés par les entreprises américaines**, o p u, Algérie, p 21

- يجب على صاحب المؤسسة إنشاء إطار عمل الذي يشجع العاملين على تطوير كفاءاتهم وقابليتهم للتحسين وتحسين إجراءات التسيير.
- يلاحظ من خلال هذه المبادئ التي تقوم عليها هذه النظرية إنها تنظر إلى الفرد على أنه مدخل من مداخل العملية الإنتاجية ومورد داعم للمدخلات الأخرى، فتعتبر المورد البشري مركز الجذب داخل المؤسسة ومن خلال زيادة فاعليته يمكن أن يساهم في زيادة فاعلية الأنشطة الأخرى.
- 6- مدرسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:** يعتبر هذا المصطلح جديد ظهر مع بداية هذا القرن وهي مكمل لما أتت به مدرسة إدارة الموارد البشرية، فهي لم تلغ الأفكار السابقة إنما حاولت أن تضيف إليها ما يمكن أن يعزز عملها في الوقت الراهن، وقد حل مصطلح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في أغلب الجامعات الأجنبية والعربية والكثير من الشركات العالمية وهذا التحول حمل في مضامينه ما يلي¹:
- الأفراد أهم عنصر استراتيجي في المؤسسة باعتبارهم بشر كرمهم الله تعالى على سائر مخلوقاته؛
- إدارة الموارد البشرية شريك أساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة؛
- لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة إلا بواسطة أفراد مؤهلين ويتمتعون بروح معنوية عالية وولاء عالي للمنظمة مع تفهم لاحتياجاتهم ومطالبهم؛
- أهداف المؤسسة وأهداف العاملين يكمل بعضها البعض وهي ليست متناقضة وان باستطاعة إدارة المؤسسة أن تحقق هذه الأهداف من خلال المواءمة بين احتياجات العمل واحتياجات العاملين.
- من خلال ما سبق نخلص إن إدارة الموارد البشرية لم تصل إلى مفهومها الحالي إلا بعد مرورها بسلسلة من الأحداث والتطورات البارزة وتأثرها بمجموعة من العوامل يمكن حصرها بعاملين رئيسيين هما: العامل البيئي والتنظيمي، والعامل الفردي، فالأول يتمثل في انتشار المصانع وتزايد حجم الأعمال وقيام التكنولوجيات المختلفة واشتداد المنافسة المحلية والدولية، في شتى ميادين العمل، والثاني يتمثل في الخصائص التي تتكون منها شخصية الفرد وسلوكه ومدى تفاعله مع محيطه، وبالتالي تغيرت خصائص إدارة الموارد البشرية من مجرد تنظيم آلي يقع ضمن بيئة مستقرة إلى تنظيم عضوي في ظل بيئة غير مستقرة وتتميز بعدم التأكد، وتغيرت وظائفها وتطورت لتشمل تصميم الوظائف وتحليلها بحيث تتوافق مع قدرات ومؤهلات العاملين، واختيار العاملين وفقاً لمتطلبات واحتياجات الوظائف المتاحة، وتدريب وتنمية العاملين وتحفيزهم، وبالتالي تفاعل إستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة.

¹- انظر: طارق علي جماز، إدارة الموارد البشرية، الموقع الإلكتروني www.ao-academy.org بتاريخ: 2012/05/15، ص 8، مؤيد السالم، عادل حرحوش، مرجع سابق، ص 12.

ثانياً: مضامين فلسفة التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية

لقد حل مصطلح إدارة الموارد البشرية محل مصطلح إدارة الأفراد أو إدارة شؤون العاملين، في أغلب الجامعات الأجنبية والعربية، والشركات والمؤسسات في مختلف الدول، وظهرت الكثير من المؤلفات والبحوث التي تحمل هذه التسمية، وقد كان لتغلغل فلسفة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية أن ظهرت اهتمامات جديدة لهذه الإدارات مثل الإدارة بالمعرفة، التطوير التنظيمي، تقييم الوظائف، تخطيط مسارات التطور الوظيفي وكذلك التوسع في الخدمات من أجل استقرار العمالة وعدم تسربها.

. وبالإمكان تحقيق ذلك بإحدى الطريقتين التاليتين¹:

- تصميم الوظائف بحيث تتوافق مع قدرات ومؤهلات العاملين.
 - اختيار العاملين وفقاً لمتطلبات واحتياجات الوظائف المتاحة .
- كما يمكن تبيان نقاط الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد والممثلة في الجدول التالي²:

¹ مؤيد السالم، عادل حرجوش، مرجع سابق، ص 6.

² - خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2005، ص- ص 28-29

جدول (2-1): نقاط الاختلاف بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية

المناظير	إدارة الأفراد	إدارة الموارد البشرية
منظور الوقت والتخطيط	تخطيط قصير الأجل، يعتمد على الاستجابة لحاجة منتظمة وعلى المستوى الحدي	تخطيط طويل الأجل، قائم على أساس التوقعات المستقبلية متكامل وذو طابع استراتيجي
أنظمة الرقابة	رقابة داخلية ورسمية	رقابة ذاتية
العلاقات بين الأفراد	منفعة وجمعية قائمة على أساس الثقة الضعيفة بالعاملين	تبادلية قائمة على أساس الاحترام والثقة المتبادلة بين الإدارة والموارد البشرية
الهيكل والأنظمة المفضلة	بيروقراطية ومركزية وميكانيكية	عضوية ومرنة
الأدوار	أدوار تخصصية ومهنية دور تنفيذي فقط	التنوع والتكامل في الأدوار، يغلب عليها الطابع الاستشاري
الوظائف	ضيقة وذات طابع اقتصادي يركز على النتائج الداخلية للمنظمة	واسعة وتتكيف مع المتغيرات البيئية وتتضمن الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية
العقد النفسي	الإذعان في العقد مع الفرد	الولاء والإنشاد للعمل

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على: خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر،

ط2، عمان، الأردن، 2005، ص ص 28-29.

ثالثاً-العوامل التي ساهمت في تطور إدارة الموارد البشرية: تتمثل العوامل التي ساهمت في تطور إدارة الموارد البشرية في عاملين رئيسيين بحيث يتفرع كل عامل رئيسي إلى عوامل فرعية وأقسام مرتبطة به، هذين العاملين هما¹:

1-مدلولات وإفرازات محيطات العمل: من خلال العوامل الفرعية التالية :

- قيام المصانع وتزايد حجم الإنتاج؛
- الأفكار والتكنولوجيات المستخدمة؛
- تطور دور الدولة في شتى ميادين العمل .
- قوة الرأي العام وتزايد ضغوطاته في توجيه وتصويب سياسات العمل؛
- التنافس المحلي والدولي .

2-مكونات ومكونات الأفراد: من خلال التعرف على مزاياهم الشخصية وواقع تفاعلهم وتعاملهم مع محيطهم، وأهم العوامل الفرعية التي تعبر عن مكونات ومكونات الأفراد ما يلي:

¹ - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص ص 37، 38

- حاجات وتوقعات الأفراد وسلوكهم أثناء ممارستهم العمل؛

- ارتفاع المستوى الثقافي للموارد البشرية؛

- تنظيم الأفراد من خلال قيام النقابات العمالية المختلفة.

كما يمكن تصنيف العوامل التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية إلى مجموعتين رئيسيتين هما :

أ- مجموعة العوامل الداخلية: وهذه العوامل تنبع من البيئة الداخلية للمؤسسة، ومثال ذلك السياسات الإدارية العامة للمؤسسة، نظرة الإدارة العليا إلى العاملين بالمؤسسة وإلى إدارة الأفراد، حجم المؤسسة وإمكاناتها المادية وتنعكس هذه البيئة التنظيمية على سياسات إدارة الموارد البشرية وعلى الوضع البشري، وأيضاً على الوضع التنظيمي للجهاز القائم بوضعية الموارد البشرية¹.

ب- مجموعة العوامل الخارجية: تمثل الإطار الذي تتحرك فيه المؤسسة ومن ثم إدارة الموارد البشرية بها، لأن المؤسسة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه ولا تتخذ قراراتها بعيداً عن البيئة التي تعيش فيها، ولا بد لها من التكيف والتعايش مع هذه العوامل الداخلية والخارجية ويقع على عاتقها تحقيق التوازن بينها بما يحقق مصلحة كافة الأطراف.

المطلب الثاني: التغيرات البيئية وأثرها على إدارة الموارد البشرية

تمثل إدارة الموارد البشرية نظاماً لإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المؤسسة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة، لذا يتعين علينا معرفة الخصائص المميزة لهذه البيئة وأهم العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية:

أولاً: الخصائص المميزة لبيئة إدارة الموارد البشرية

تتميز البيئة التي يعيش فيها مدير إدارة الموارد البشرية في أوائل هذه الألفية بالخصائص التالية²:

1- التعقيد: فيها تشابك العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والحضارية والثقافية تشابكاً هائلاً وتدخل فيها عوامل محلية وإقليمية ودولية بالغة التعقيد.

2- الديناميكية والتغير: إن هذه البيئة تتغير تغيراً سريعاً وتتسارع لا يستطيع العقل البشري اللحاق به في أحيان كثيرة.

3- العدائية والغموض: إن هذه البيئة مشحونة بالتراعات والصراعات كما أن التنافس الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والحضاري على أشده، كذلك فإن درجة عدم التأكد والغموض عالية مما يجعل اتخاذ القرار أمراً بالغ الصعوبة.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العملية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص ص 33-38.

² - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، ط2، دار وائل للنشر عمان، الأردن، 2010، ص 46.

4- وجود قوى وحركات تأثير بالغة.

ثانياً: تحديات إدارة الموارد البشرية المعاصرة

توجد العديد من المتغيرات المعاصرة التي تملك تأثيراً قوياً على ممارسات إدارة الموارد البشرية سنتناول أهمها بنوع من الإيجاز فيما يلي:

1- العولمة وأثرها على إدارة الموارد البشرية: يعني اصطلاح العولمة في مجال الأعمال عدم وجود حواجز إقليمية ودولية بين دول العالم المختلفة، مما يسمح بحرية التبادل التجاري والثقافي وحرية الاستيراد والتصدير لتسويق المنتجات على مستوى أنحاء العالم المختلفة ويزيد هذا من حدة المنافسة¹. ويتضمن مفهوم العولمة اتجاهات ومناحي وقيم على الدول والشعوب أن تتبناها وتتكيف معها وان تعي نتائجها وعواقبها ومشكلاتها وانعكاساتها².. ولكي تكون إدارة الموارد البشرية قادرة على تحقيق هذا الهدف فيجب عليها تدريب الأفراد لمقابلة ومواجهة تحديات العولمة مع توافر الوسائل لاكتساب المعرفة بلغة الدولة لذلك فقد فرضت العولمة على مدير إدارة الموارد البشرية كفايات يمكن أن تسمى كفايات العولمة وهي³:

أ- كفاية إدارة التعقيد: تعني القدرة على التعلم لإيجاد توازنات بين المصالح المتضاربة والتناقضات والتعقيدات المختلفة التي تعج بها البيئة الخارجية للمنظمة.

ب- كفاية إدارة التنافس: تعني القدرة على دراسة البيئة المحيطة بالمؤسسة ومعرفة سوق العمل والتخصصات المطلوبة وحاجات الزبائن المتغيرة وإجراء التعديل في الخطط بالمؤسسة والموارد لمواجهة الأطراف المتنافسة.

ج- كفاية التخطيط الاستراتيجي: تعني القدرة على تحديد اتجاه المؤسسة في المستقبل، ذلك الاتجاه الذي يتضمن تحديد كل من رسالة المؤسسة وأهدافها، بناء على تحليل الوضع الحالي والمستقبلي لكل من البيئة المحلية والقدرات الذاتية، وترجمة تلك الأهداف إلى برامج وخطط على المستويات المختلفة أي برامج وخطط طويلة وقصيرة الأجل.

د- كفاية إدارة التغيير: تعني القدرة على فهم البيئة المتغيرة للمنظمة والمهنة والتحولات الهائلة التي تعثرها كما تعني القدرة على وضع الاستراتيجيات لإحداث التغيير في الهياكل التنظيمية، وأساليب العمل والتكنولوجيا والموارد البشرية في منظمته.

هـ- كفاية الإدارة في فرق عمل: تعني القدرة على أن يعمل المدير مع فرق عمل متجانسة والعمل مع فرق عمل يتكون أعضاؤها من خلفيات متنوعة، والقدرة على التغلب على المشكلات والتناقضات التي تنشأ بين أعضاء فرق عمل.

و- كفاية التعلم المستمر: تعني القدرة على اكتساب معارف ومهارات واتجاهات جديدة في عمله، فيجب عليه أن يتخذ من الوسائل والأساليب، ما يجعله دائماً على رأس كل التطورات الجديدة في ميدانه، ولا يكون ذلك على

¹ - رابوية حسن، مدخل استراتيجي لتنمية وتخطيط الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، ص 14.

² - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 47.

³ - عبد الباري إبراهيم، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، دار الفرقان، عمان، الأردن، 1982، ص 27.

مستوى فردي بل عليه أن يزاوج بين التعلم المستمر الفردي والتعلم التنظيمي المستمر وأن يساهم إسهاما جادا في تكوين منظمات ساعية للتعلم .

ز - كفاية التعلم مع التكنولوجيا الحديثة: تعني القدرة على استيعاب التكنولوجيا الحديثة من أجهزة ومعدات وبرامج واستخدامها ووضع الخطط لعمله للاستفادة من إمكانياتها في إطار الكلفة والمنفعة .

ح - كفاية فهم حضارة المجتمع والحضارات الأخرى والتعامل معها: تعني القدرة على فهم حضارة المجتمع لعناصره المختلفة من لغة وقيم وعادات وتقاليد وأساليب معيشية وإيجائياتها وسلبياتها، وكذلك فهم الحضارات الأخرى والتعامل معها بما فيها جوانب مضيئة وأخرى معتمة.

2- مجتمع المعرفة (الاقتصاد المعرفي والثورة المعرفية): منذ نهاية الحرب العالمية الثانية بدأت تتضح معالم اقتصاد المعرفة فقد أصبح هذا الاقتصاد قائما على المعرفة أكثر من الصناعة، حيث بدأ الأفراد بالتوجه إلى إنتاج وتبادل قدر كبير من المعرفة المتعلقة ببعضها البعض، وقدرًا قليلا من الموارد المادية بعد أن كانوا في ظل المجتمع الصناعي ينتجون ويتبادلون موارد مادية كثيرة متلاصقة مع بعضها البعض¹.

تشير المعرفة إلى قدرة الأفراد والمنظمات على الفهم والتعرف واتخاذ القرارات بفاعلية استنادا على المعرفة والخبرة المهنية عالية المستوى، وتقوم المعرفة بوظيفتين في المنظمات فهي تشكل الموارد الأساسية اللازمة لأداء الوظائف بفاعلية كما تعد بمثابة الأصول الإستراتيجية الحرجة في عمليات المؤسسة، أما إدارة المعرفة فتشير إلى مجموعة العمليات والأنشطة التي تستخدمها المؤسسة للاستحواذ على المعرفة وتخليقها ونقلها وتوثيقها وبثها واستخدامها في المؤسسة، وهي تعد جزءا من استراتيجيات المؤسسة التي تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية².

يقصد بإدارة المعرفة بأنها المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المؤسسة لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد³.

وتلعب إدارة الموارد البشرية دورا محوريا في خلق المعرفة عن طريق إدماج مصادر المعرفة الضمنية والمعلنة في نسيج متكامل ومتميز، وتحقق هذه العملية من خلال تصميم نظم مشاركة الأفراد واستقطاب تعاونهم وانفتاحهم على أمور المؤسسة ومشكلاتها وحفزهم على المشاركة الجادة والفاعلة وإبداء الآراء والمقترحات، ومن ثم إطلاق المعرفة في أرجاء المؤسسة لتكوين القدرات الحورية ومن ثم تثبيت مزاياها التنافسية.

¹ - مؤيد سعيد السالم، إدارة موظفي المعرفة، المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 26، 27 أبريل 2006.

- نبيل مرسي خليل، أحمد سليم، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 107.²

³ مروان جمعة درويش، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري، المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية حول: الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 26-27 أبريل 2006، ص 06.

3- العمالة الاحتياطية (المؤقتة) contingent workforce: ماذا يحدث إذا ما احتاج تدفق العمل في المؤسسة إلى قوى عاملة إضافية للعمل ؟

اتجهت بعض المنظمات إلى مواجهة هذا الموقف بتعيين نوعين من العمالة: المجموعة الأولى تتمثل في الأفراد الأساسيين وهم هؤلاء الأفراد الذين يشغلون وظائف دائمة، وهي أيضا وظائف رئيسية ومحورية للمنظمة والتي تتطلب التزام وتواجد دائم بالمؤسسة، ويتمتع هؤلاء الأفراد بكل المزايا التي تقدمها المؤسسة، والمجموعة الثانية من العاملين تسمى العمالة المؤقتة وتتضمن الأفراد الذين يقدمون خدماتهم للمنظمة لفترات قصيرة من الوقت رغم ذلك يؤدون وظائف ومهام خاصة تتطلب مهارات خاصة في ظل ظروف معينة للعمل وفي وقت معين، وعندما تنتهي هذه الظروف يترك هؤلاء الأفراد المؤسسة. وهذه العمالة المؤقتة ليس لها حقوق العاملين في الوقت الكامل وغالبا ما ينتهي التزامهم وانتماءهم للمنظمة بمجرد الانتهاء المشروع أو العمل المطلوب¹.

أو عندما تتخذ المؤسسة قرارا استراتيجيا بتعيين عدد كبير من العمالة المؤقتة فإن كثيرا من النقاط والقضايا المتعلقة بإدارة الموارد البشرية تظهر في الأفق تتمثل في الآتي :

- إمكانية الحصول على هذا النوع من العاملين في الوقت المناسب؛
- التخطيط الجيد لهؤلاء العاملين فهي المسؤولة عن تحديد مواقعهم الوظيفية وإعداد البرامج التدريبية الخاصة بهم والعمل على متابعة تنفيذها؛
- اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد المزايا والمكافآت التي ستمنح لهم؛
- إعداد برامج توجيهية تعرفهم بثقافة المؤسسة؛
- التعرف على حاجاتهم والعمل على إشباعها ضمانا لبقائهم فاعلين في المؤسسة واستمرار مساهماتهم الإيجابية؛
- أن تكون على استعداد للتعامل مع الصراعات المحتملة بين هؤلاء العاملين وزملائهم الدائمين².

4- إدارة الجودة الشاملة: تعتبر إدارة الجودة الشاملة تغيرا كبيرا في التفكير والممارسة الإدارية في المؤسسات الصناعية وممارسة الأعمال الإنتاجية والخدمية في القطاعين العام والخاص وهي مجموعة أدوات إحصائية وأدوات لقياس الجودة بعضها معقد وبعضها بسيط وسهل³.

إن هذه الفلسفة الإدارية الجديدة تعتمد على مجموعة من الممارسات أو العناصر المتكاملة مع بعضها والتي يوضحها الجدول التالي:

¹- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 31.

²- مؤيد السالم، مرجع سابق، ص 65.

³- إبراهيم درة، مرجع سابق، ص 55.

جدول رقم (2-2): العناصر الأساسية في إدارة الجودة الشاملة

العناصر	البيان
التركيز على المستهلك	والمستهلك نوعان: خارجي وهو الذي يشتري منتجات المؤسسة والداخلي الذي يأخذ خدمات من الأقسام الأخرى في المؤسسة
التحسين المتواصل للجودة	الالتزام بالتطوير المستمر للجودة وعدم الاقتناع بالوضع الراهن
تحسين وتطوير كل شيء	كل أنشطة ووظائف المؤسسة تخضع للتحسين المتواصل ولا يقتصر الأمر على جودة السلعة أو الخدمة فقط
المقاييس الدقيقة والتغذية العكسية	إيجاد المقاييس الدقيقة واستخدام الأساليب الإحصائية لقياس مختلف العمليات في المؤسسة والعمل على مقارنتها مع معايير أو Benchmarks لتحديد المشاكل وتبويبها والعمل على استبعاد أسبابها.
دعم وتشجيع العاملين على تكوين فرق العمل	كما يشمل التحسين المتواصل الأفراد أيضا والعمل على استخدام فرق العمل لتحقيق عملية التحسين المتواصل كوسيلة الدعم والإسناد والتعزيز في عمليات التعرف على المشاكل والأسباب والمعالجة.

المصدر: مؤيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، جدارا للكتاب العالمي، عمان

الأردن، 2006، ص 67.

والمطلوب من إدارة الموارد البشرية إلى جانب جهودها المتواصلة في تحسين الجودة أن تهيب العاملين لتقبل التغيير في مختلف المجالات ذات العلاقة بالعمل والمستهلك، وبهذا تكون داعمة لبرامج التحسين.

5- المؤسسة الساعية للتعليم: التعلم التنظيمي هو العملية التي تؤدي إلى تطوير المعرفة عن العلاقات بين الأعمال وبين النتائج وتأثير البيئة الخارجية على تلك العلاقات، وهذا يتطلب أن تضيف تلك المعرفة بطبيعة تشاركية بين الأفراد العاملين في المؤسسة وأنها تقيم من قبلها باستمرار، مما ينتج عن ذلك كله تكامل في المعرفة والنظرة بينهم¹. وللتعليم التنظيمي خصائص من أهمها²:

- أنه عملية مستمرة تحدث تلقائيا كجزء من نشاط وثقافة المؤسسة ولا يعتبرها الأفراد شيئا مضافا إلى أعمالهم اليومية؛

- يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المؤسسة حول هدف ومستقبل المؤسسة عنصرا أساسيا في عملية التعلم؛

- التعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة؛

- أنه ينصب على ذاكرة المؤسسة التي تضم مفاهيم ومرجعيات مشتركة منها ذكريات الأفراد والوثائق الرسمية والسجلات وهيكل المؤسسة وثقافتها.

¹ - إبراهيم درة، مرجع سابق، ص 54.

² - مؤيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، مرجع سابق، ص 69.

المؤسسة الساعية للتعليم المستمر تفتح لنفسها آفاقاً وأسواقاً وفرصاً جديدة بأن تتعلم من تجاربها مع الزبائن والموردين والمنافسين، ومن ثم فإنها تحرص على اختيار وتدريب العاملين فيها وإطلاق طاقاتهم الكامنة والقائمة كما تعمل على إتاحة الفرصة للعمل الجاد والتميز والمشاركة، أي أنها تمكنهم من التأثير على حياة المؤسسة ومستقبلها في اتجاه إيجابي بناء.

ومع اتساع ظاهرة العولمة وسيطرة الفضائيات على ثقافة العالم، وانتشار الشركات متعددة الجنسيات وفروعها في الدول النامية، وغزو أسواقها بالسلع العالمية، ونشر التعليم الأجنبي، وسيطرة العمالة الأجنبية على أسواق العمل الوطني، كل هذا أدى إلى انتشار البطالة المباشرة وغير المباشرة في الدول النامية، بسبب القوى القادمة من الخارج من جهة، وبسبب تخلف التعليم عن احتياجات سوق العمل، واتساع الفجوة السلوكية والمعرفية بين العمالة المحلية والعمالة الوافدة من جهة أخرى، كما يظهر ذلك من الجدول التالي¹:

جدول رقم (2-3): خصائص العمالة المحلية والعمالة الوافدة

المؤشرات	العمالة المحلية	العمالة الوافدة
الثقافة	↘	↗
جودة التعليم	↘	↗
المهارات المعرفية	↘	↗
سلوكيات العمل	↘	↗
القدرات التسييرية	↘	↗
الأجور	↘	↗
البطالة	↗	↘
التضخم	↗	↘

الرمز ↗ يعني أن هناك علاقة طردية، والرمز ↘ يعني أن هناك علاقة عكسية.

المصدر: فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006 ، ص21

انطلاقاً من الجدول السابق، فإنه من الضروري على المؤسسات إعادة هندسة الموارد البشرية المحلية لتحسين قدراتها على المنافسة، والحصول على حصة سوقية أعلى من فرص التوظيف والمشاركة في التنمية.

¹فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006 ، ص21 .

المطلب الثالث: فلسفات إدارة الموارد البشرية المعاصرة

تختلف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات من حيث فلسفة إدارتها، ونطرح هنا بعض الفلسفات البديلة في تسيير رأس المال البشري، وهي¹:

1- الفلسفة الآلية للمورد البشري: ترى المؤسسات التي تطبق هذه الفلسفة بأن المورد البشري أقل أهمية من قيمة الطاقة الآلية، وأن الحافز المادي ودراسة الزمن والحركة أهم عناصر فلسفة الموارد البشرية.

2- الفلسفة الإنسانية لتسيير الموارد البشرية: حيث تؤكد تلك الفلسفة على أهمية العنصر البشري في تسيير المؤسسات، وبالتحديد دور العلاقات الإنسانية بين العاملين وأصحاب رأس المال في تحقيق أهداف المؤسسات، من منطلق ما يلي:

- للإنسان حاجات تفوق مجرد الحاجات المادية في العمل يبحث عن تحقيقها من المؤسسة التي يعمل بها.

- سلوك الإنسان في المؤسسات تجاه الإدارة عبارة عن سلوك جماعي، وليس سلوكاً فردياً.

- يجب تهيئة ظروف العمل ليس فقط مادياً، ولكن أيضاً إنسانياً لتحقيق أهداف التشغيل.

- للنقابات دور أساسي في العلاقات الإنسانية؛ حيث تحافظ على حقوق العاملين، وتنفيذ قوانين العمل.

3- الفلسفة الهيكلية لتسيير الموارد البشرية: تهتم الفلسفة الهيكلية لتسيير الموارد البشرية بالتوزيع النسبي للسلطات والصلاحيات لكل من العمال والعاملين مع أصحاب العمل والمديرين، وعلاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى بالمؤسسة.

4- فلسفة القوى المتحركة لتسيير الموارد البشرية: ويقصد بذلك العلاقات والقوى المتغيرة بين كل من أطراف منظومة العمل في أي مؤسسة، وهي بين كل من الحكومة، النقابة، أصحاب رأس المال، تشمل القوى المتحركة العمال، المجتمع، الرأي العام، الإدارة؛ حيث تؤدي المفاوضات بين تلك القوى إلى تحريك القوة الرئيسية من مركز قوي لآخر؛ فأحياناً يكون العاملون في مركز أقوى من أصحاب العمل أو غيرهم.

5- فلسفة المصالح المشتركة لتسيير الموارد البشرية: وتضم هذه الفلسفة رؤية التفاعل والتكامل، وتحقيق الأهداف المشتركة لجميع القوى المشاركة في منظومة الموارد البشرية سابقة الذكر في الفلسفة السابقة. فبدلاً من الصراع والاستغلال لأحد القوى (أصحاب رأس المال) مثلاً لبقية مراكز القوى في منظومة الموارد البشرية، تقوم جميع القوى بالتعاون لإرضاء جميع الأطراف، من خلال المفاوضات، والاتفاق، والتكامل، والتعاون، وروح الفريق.

6- فلسفة التفرقة العنصرية في تسيير الموارد البشرية: تقوم الشركات متعددة الجنسيات، وبعض المؤسسات بالتفرقة في تسيير الموارد البشرية، حتى بالنسبة لنفس الأفراد ذوي نفس المهارات والتخصصات، وتتم التفرقة حسب

¹ المرجع نفسه، ص 66-68.

الجنسية، كما هو الحال في وظائف الفنادق، والبنوك، ومؤسسات البترول، والمقاولات، والمؤسسات الصناعية والبتروكيماوية، والجامعات، ومراكز التدريب، وغيرها من المؤسسات. وبالتحديد تتم التفرقة في الحالات التالية:

- التفرقة في الأجور، التفرقة في المزايا العينية الأخرى، كالسكن والعلاج، التفرقة في الترقية والمسار الوظيفي
- التفرقة في الحوافز، التفرقة في الاختيار، التفرقة في فرص التدريب.

7- فلسفة استغلال أصحاب العمل: حيث تهتم إدارة الموارد البشرية بتحقيق أقصى مكاسب من توظيف العمالة، وخاصة الوافدة، مع سداد أقل معدلات للأجور من منطلق حاجة المتقدمين للوظائف. ومن أهم مظاهر هذه الفلسفة أداء الأفراد في وظائف أقل من قدراتهم ومؤهلاتهم) قطاع البترول ويستغل القطاع الخاص عادة ظروف العمالة الزائدة بفرض الشروط القاسية، ودفع أقل للأجور والمرتبات.

8- فلسفة استغلال العاملين لتسيير الموارد البشرية: يظهر في بعض المؤسسات نموذج استغلال العاملين للوظائف - وخاصة الحكومية والعامة - حيث لا يعمل الفرد ساعات العمل المطلوبة وفق القوانين، وفي نفس الوقت يطالب بالأجور والحوافز دون عمل، مع التبرير بأن ظروف الغلاء وارتفاع نفقات المعيشة والتضخم تبرر الحصول على جميع الحقوق ولو بدون تقديم إنتاج.

9- فلسفة مكاتب التوظيف في تسيير الموارد البشرية: بدأت تنتشر شركات إلحاق العمالة للعمل، هذا بجانب انتشار نفس الشركات الأجنبية، حيث تقوم تلك الشركات بالوظائف التالية:

- الإعلان عن الوظائف الشاغرة.

- القيام بوظائف الاختيار والتعيين والمقابلة، نيابة عن المؤسسات، مقابل عمولة معينة يتفق عليها.
- دراسة أحوال أسواق العمل، ونشر إحصاءات ومؤشرات عن مستويات الأجور لكل وظيفة.
- دراسة الاحتياجات من الوظائف المختلفة، واقتراح أساليب لتقييم الوظائف وقياس الأداء وتحديد المسار الوظيفي.

10- فلسفة الإنتاجية والتميز لتسيير الموارد البشرية: وتؤمن تلك الفلسفة بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية من منطلق تحقيق سلسلة من الأهداف المتوازنة لكل من:

- الحكومة: تستفيد من دفع الرسوم والضرائب؛
 - النقابة: ضمان التدريب والتنمية وحقوق العاملين؛
 - المستثمر: ضمان معدل مناسب على رأس المال؛
 - العمال: تحقيق معدلات مناسبة من الأجور، والحوافز، والروح المعنوية، والسلامة المهنية، والرعاية الصحية؛
 - الإدارة: التشغيل الأمثل للموارد بإصلاحات الإنتاجية الكلية والتنوعية والقضاء على الفاقد والمضيعات.
- أي أن هذه الفلسفة (تحسين الإنتاجية) سوف تحقق أهداف جميع الأطراف.

ويتجه عالم الأعمال اليوم نحو العالمية بسرعة متزايدة، وتلعب الشركات متعددة الجنسيات دوراً بارزاً في هذا الاتجاه؛ حيث أهما بالإضافة إلى عولة التبادل التجاري من خلال عولة المنتجات والأسواق، فقد عمقت مفهوم عولة الثقافات؛ حيث أوجدت اتصالاً بين الممارسات الإدارية في مختلف الثقافات، ولذلك فإن أحد الاهتمامات الحديثة لإدارة الموارد البشرية هو التكيف مع التغيرات العصرية، وأن تصنع البرامج والسياسات التي تعمل على إعداد وتهيئة البشر ذوي المهارات والقدرات والمعارف التي توافق متطلبات العولة. كما أن إدارة الموارد البشرية مطالبة بإيجاد الصيغ التي تمكن هذه الثقافات المتباينة من العمل معاً، بحيث تتكامل أفكارهم وممارستهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

المطلب الرابع: مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية

إن وصول إدارة الموارد البشرية وتحقيقها للنجاح في الأداء وبالتالي نجاح المؤسسة ككل يتوقف على مجموعة من المقومات تتمثل في المعادلات المبسطة التالية¹:

$$\text{النجاح} = \text{أهداف واضحة} + \text{تخطيط سليم} + \text{فريق عمل منظم ومحفز}$$

أي أنه لتحقيق النجاح في إدارة الموارد البشرية يجب تحديد أهداف واضحة ووضع تخطيط سليم باستخدام فريق عمل منظم ومحفز. العنصر الأول هو الأهداف الواضحة التي تؤدي إلى اكتشاف الفرص المتاحة وتفسير البدائل المطروحة أمام الفرد أو المؤسسة، وتوضح التوقعات المرغوب بها، وبمقدار ما تكون الأهداف واضحة بقدر ما تكون فرص النجاح أكبر، أما العنصر الثاني هو التخطيط السليم، فبمقدار ما يكون التخطيط مدروساً ومنسجماً مع الأهداف بقدر ما يوجه جهود الأفراد نحو الأداء المرغوب به، والذي بدوره يزيد من قناعة الأفراد بالثابرة على تحسين الأداء، وبالتالي بلوغ مرامي النجاح (تحقيق وتنفيذ مقاييس الأداء). وأما العنصر الثالث، فريق العمل المنظم والمحفز، هو الذي يصل إلى الأهداف من خلال متابعة تنفيذ الخطط المقررة لها، إذ أن بناء فريق العمل الكفؤ ذو القدرات والكفاءات العالية لتنفيذ الخطط والاستراتيجيات والوصول إلى الأهداف هو الذي يؤدي إلى الأداء الناجح. إضافة إلى ذلك فإن نجاح إدارة الموارد البشرية يمكن أن يحدث دون فريق عمل مؤسسي جيد، وهذا ما تثبته المعادلة التالية²:

$$\text{نجاح إدارة الموارد البشرية} = \text{مؤسسات داعمة للنجاح} + \text{مدراء ناجحون} + \text{أفراد ناجحون}.$$

فوجود مؤسسات داعمة للنجاح هو شرط أساسي لنجاح المؤسسات، وليس من السهل تحقيقه إلا بتوفر إمكانيات كبيرة للمؤسسات وقيادات متجاوبة وملتزمة وداعمة ومواكبة للنجاح، ولكي تكون القيادة متجاوبة يجب توفر عاملين هامين هما: الحاجة إلى تحسين محيطات العمل وهو مرتبط بتحسين الأداء وتحسين حياة الأفراد؛

¹ - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 63-74.

² المرجع نفسه، ص 74

تحول في نظرة الأفراد إلى العمل ومن ثم إلى علاقات العمل من أجل إيجاد التوازن بين نشاطات العمل ونشاطات أخرى لا تختص بالعمل.

إضافة إلى ذلك يستدعي عمل مدراء إدارة الموارد البشرية المعرفة الكمية والنوعية في آن واحد، فالمعرفة الكمية تختص بمعرفة العموميات التي تعبر عن الوظائف الموجودة والمراكز أو المراتب المخصصة لها وعن الشروط المتعلقة بتلبية حاجات هذه الوظائف، أما المعرفة النوعية فتركز على نوعية الوظائف والشروط المتصلة بها، وعن خصوصية هذه الوظائف وتحديد نوعية الأفراد القادرين على توليها، فمعرفة عدد العاملين في المؤسسة وعدد الوظائف الحالية وعدد شاغليها تعتبر من الأمور البديهية العامة التي يعرفها كل المديرين تقريبا، كما أن إدارة الموارد البشرية تركز على ميزتين أساسيتين تساعد الأفراد على النجاح في تحصيل النتائج المطلوبة هما المقدرة والحافز، فالمقدرة تساعد الأفراد على تقبل الأداء والعمل، وتتكون عادة من المعارف والمهارات والخبرات وغيرها التي اكتسبها الأفراد، والحافز يعبر عن استعداد الفرد للقيام بالأداء المطلوب منه، هذه الميزة تكلف المؤسسة أثمنا باهظة، وتخصص لها إدارة الموارد البشرية وظائف خاصة بها (تعويضات ومنافع الموارد البشرية، الحفاظ على الموارد البشرية) وتهدف هذه الإدارة من خلاله إلى الحصول على الأداء الجيد، إضافة إلى ذلك هناك مؤشرات هامة تعتبر بمثابة شروط لنجاح الأفراد وتساعد بدورها إدارة الموارد البشرية على النجاح منها: ذكاء ونوعية الأفراد؛ نجاحات الأفراد السابقة؛ إمكانيات الأفراد الجسدية والعقلية والنفسية التي تمكنهم من السيطرة على الأوضاع؛ حب الأفراد للعمل والالتزام الصادق به؛ حب الأفراد للإبداع لا للتقليد؛ طبيعة عادات الأفراد (وراثي، مكتسب)؛ طرق اكتساب الأفراد لوسائل العمل والإعلام والاتصال المتوفرة لديهم؛ تجاوب الأفراد مع الحوافز والمغريات.

المطلب الخامس: الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية والمهارات المطلوبة للعاملين فيها

لتحديد موقع إدارة الموارد البشرية في هيكل المؤسسة يجب الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل التي تربط بين إستراتيجية المؤسسة العامة واستراتيجيات المستويات الوظيفية، والتطرق إلى المهارات المطلوبة للعاملين فيها.

أولا: العوامل المؤثرة على الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

يرى معظم الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية أن هناك مجموعة من العوامل يمكن أن تؤثر على الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، تتمثل في الآتي:

1- الثورة العلمية والتقنية: يمثل انطلاق الثورة العلمية والتقنية العامل الحاسم في حركة أوضاع ونظم الأعمال في العالم بما حققته من توفير طاقات إنتاجية لا متناهية، وإبداعات وقدرات متسارعة على تطوير السلع والخدمات، قد أدت تلك الثورات إلى إلغاء القيود التقليدية على الإدارة والتي كانت تعمل على تحجيم القدرات الإنتاجية، وقد كان لتلك التطورات العلمية والتقنية تأثيراتها المهمة في تشكيل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، من حيث الكم والكيف، فمن ناحية أصبحت الأعداد المطلوبة من العاملين بشكل عام

أقل نتيجة إحلال التقنيات الجديدة محل الأفراد، كما أن نوعيات الخبرة ومستويات المهارة والتأهيل اللازمة في الموارد البشرية اختلفت كثيراً وفق متطلبات التعرف على التقنيات الجديدة وضرورة استيعابها والتعامل معها بكفاءة، ونتج عن ذلك تغيرات جوهرية في أنماط الأعداد والتدريب لتنمية الموارد البشرية، وكذلك يحمل النظم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، من حيث تصميم الأداء وتوجيهه، عمليات قياس وتقييم الأداء، أنماط وأسس تحديد سلم الرواتب¹.

2- تخفيض حجم المؤسسة (الاتجاه إلى التصغير): نتيجة إلى العولمة وازدياد حدة المنافسة اضطرت الكثير من المنظمات إلى التخلص من عدم الكفاءة في العديد من جوانب العمل، من خلال تبني بعض الممارسات مثل تقليل عدد المستويات الإدارية، تخفيض عدد المنتجات التي تنتجها، تقليص حجم العمالة الزائدة عن الحاجة أو إدماج بعض الوحدات أو إلغائها، وفي هذا المجال يكون مطلوباً من إدارة الموارد البشرية تدريب الأفراد الباقين في العمل سواء على اكتساب مهارات جديدة تتطلبها الطبيعة المتغيرة للأعمال أو الممارسات الجديدة التي طبقتها المؤسسة، كما قد يحتاج الأمر إلى تقديم بعض برامج التدريب الخاصة بتخفيض حدة مقاومة الأفراد ورفضهم للتغيير أو تقديم بعض البرامج لتخفيض الصراع والضغوط النفسية، التي يتعرض لها الأفراد الباقين في العمل بعد الاستغناء عن بعض زملائهم².

3- التنوع في مزيج القوى العاملة: يقصد بتنوع مزيج القوى العاملة اختلاف الخصائص الشخصية والثقافية للعاملين في المؤسسة، وتحدد الاختلافات هنا بمجالات عديدة كالجنس والعمر والوطنية والدين، وقد كانت الإدارة التقليدية لا تولي اهتماماً بالعاملين وتركز اهتمامها على الجوانب التكنولوجية في المقام الأول، هذا إلى جانب عدم وجود تنوع كبير في قوة العمل لديها³، فكلما زاد الاعتماد على عنصر العمل بشكل أكبر مقارنة بالعناصر الإنتاجية الأخرى، كلما استلزم الأمر وجود إدارة متخصصة في تخطيط العنصر البشري وتوجيهه وقيادته ومراقبة أدائه.

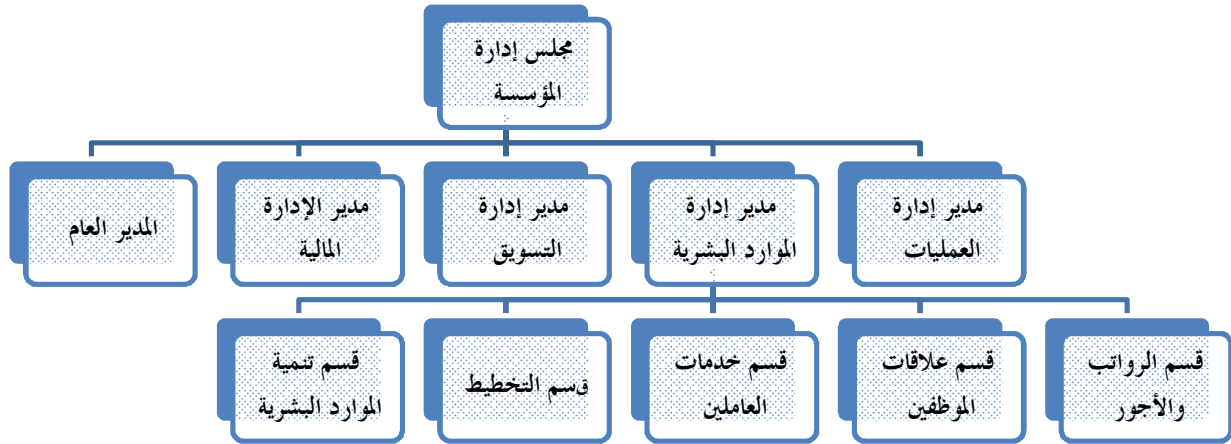
ثانياً - الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية: بالرغم من تعدد الهيكليات المتبعة في المؤسسات فإننا نجد أن المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم تعتمد إلى تجميع وتقسيم الوظائف ضمن وحدة أو وحدات متخصصة في شؤون الموارد البشرية، سواء عن طريق خلق جهاز مركزي لإدارة الأفراد له حق الإشراف الوظيفي على إدارات الفروع أو عن طريق اعتماد جهاز لا مركزي له حق التنسيق مع الفروع مع ترك الاستقلالية التامة لنشاطاتها الإنتاجية، وهو ما يتم توضيحه في الشكلين التاليين:

¹ Lipiec, Jacek, **Human Resource Management prospective at the turn off the century**, Public Personnel Management, Vol. 30, No.2, Washington, 2001, p 137.

² - راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 17.

³ - مؤيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، مرجع سابق، ص 62.

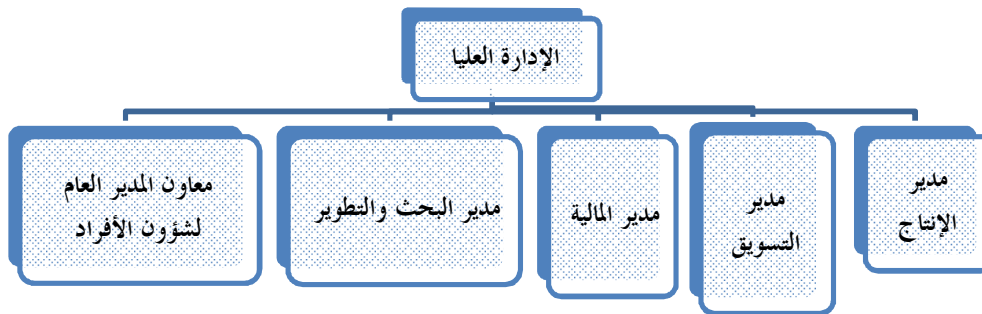
شكل رقم (2-2) : موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي المركزي:



المصدر : خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 30

من الشكل أعلاه يتبين وجود إدارة مركزية داخل المؤسسة تستمد صلاحياتها من الإدارة العليا وتتفرع منها إدارات متخصصة في كل وظيفة من الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية ويدير كل إدارة متخصص أو استشاري، كما تمتلك هذه الإدارة المركزية صلاحيات اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية لعموم المؤسسة، إذ يكون مديرها عضواً في مجلس الإدارة العليا ويقوم بالمساهمة الفاعلة في وضع الخطط الخاصة بالموارد البشرية بالتوافق مع استراتيجيات المؤسسة. أما الشكل الموالي فيمثل التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية.

شكل (2-4) التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: طارق علي جماز، مرجع سابق، ص 10

من هذا الشكل نلاحظ أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي وظيفة استشارية في شؤون الأفراد، ويملك مديرو الأقسام التنفيذية جميع الصلاحيات الخاصة بإدارتهم.

ثالثاً: المهارات والصفات المطلوبة للعاملين في إدارة الموارد البشرية: يحتاج المدراء إلى مجموعة من المهارات لكي يؤديوا عملهم بشكل جيد ويمكن تصنيف هذه المهارات إلى ثلاثة أقسام هي¹:

1 - المهارات الفنية أو التخصصية: وهي التي تختص بمعرفة المدير لطبيعة العمل المناط به وخصائصه وقدرته على حل مشاكله بكفاءة .

2- المهارات السلوكية: أو ما يسمى بفن التعامل مع الآخرين : مثل مهارة الاتصال، حل الصراعات بالتفاوض وتكوين العلاقات الاجتماعية وكسب ثقة الآخرين ومحبتهم.

3- المهارات الفكرية: هي قدرة المدير على التفكير المنطقي والحكم على الأمور بشكل سليم والقدرة على التنبؤ واتخاذ القرارات المناسبة.

غير أن المستوى اللازم من هذه المهارات يختلف باختلاف موقع المدير في الهرم الإداري للمنظمة، الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الإشرافية).

وينبغي أن يتصف مدير إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الموصفات والخصائص تتمثل في ما يلي²:
المعرفة التامة بالإستراتيجية العامة والتي تتطلب أن يكون المدير لديه خبرة وثقافة عامة والإستراتيجية الخاصة تتطلب من أن يكون لديه خبرة وثقافة في مواقع أو محطات خاصة فمثلاً تتطلب:

- إلمام شامل بطبيعة المؤسسة وأهدافها والظروف التي تعمل فيها؛
- المعرفة الكمية والنوعية الحالية للوظائف وكذلك القدرة على التنبؤ المستقبلي بعدد الوظائف المطلوبة ونوعيتها وهذا يتطلب استخدام علوم تطبيقية للتنبؤ بما هذا إضافة إلى التقييم الموضوعي للأداء من خلال معلومات كمية عن إنتاج الأفراد ومعلومات أخرى محددة عنهم؛

- التعاطي باعتدال مع كمية ونوعية العمل ونوعية وحاجات الأفراد الموكلين بإنجاز هذا العمل، والمدير الناجح يركز على نوعية الإنتاج والخدمات التي تقع ضمن مسؤولية الموارد البشرية دون إهمال سلامة وصحة ورفاهية هذه الموارد أو إغفاله لتقديم التعويضات الملائمة مقابل حصوله على هذه النوعية؛

- إدارة الموارد البشرية بشتى أساليب الخلق والإبداع وذلك من خلال البحث عن الأفكار المبدعة والخلقة لدى الأفراد والاستفادة منها؛

- وضع نظم العمل التي تعطي الفرصة للتعبير عن التزامهم به؛

- التأكد من أن الأهداف المرسومة تتحقق تدريجياً وإضافة أهداف جديدة؛

- الفهم والاطلاع على القوانين والأنظمة الحكومية ذات العلاقة؛

- القدرة على التفاوض والاستماع الجيد؛

- الاستعلام عن حاجات الأفراد والتجاوب مع الحق منها ومحاولة التحفيز قدر الاستطاعة؛

¹ مؤيد السالم، مرجع سابق، ص 34

² حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 72، مؤيد السالم وآخرون، مرجع سابق، ص 35.

- تكوين العلاقات مع الأطراف المختلفة والقدرة على الاتصال .

المبحث الثالث: وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية والتوجهات المستقبلية لها

ليس هناك اتفاق على ما تتضمنه إدارة الموارد البشرية من وظائف وأنشطة، ويرجع ذلك إلى أنه في المنظمات المختلفة من حيث حجم أنشطتها وأعمالها وحجم العاملين بها، تختلف وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات.

وتتميز إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المؤسسة، إذ أنها لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتخطيط، التحفيز، والتنظيم والرقابة، وكل من تلك الإدارات تمارس أنشطتها في إطار الأداء المتعلق بها. فإدارة العمليات يرتبط عملها الفني بإدارة النشاطات الإنتاجية والهندسية والفنية وإدارة التسويق، تقوم بالأنشطة المتعلقة بالمزيج التسويقي أما إدارة الموارد البشرية فيتركز اهتمامها في الأنشطة المتخصصة بالأفراد.

المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية

تمارس إدارة الموارد البشرية في المؤسسة إلى جانب وظائفها الإدارية العديد من الوظائف والأنشطة التخصصية التي تميزها عن الإدارات الوظيفية الأخرى، والتي تخدم كل من المؤسسة ومصالح العمال، وتتمثل هذه الوظائف في ما يلي:

أولاً - وظيفة تكوين الموارد البشرية: هي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومتراصة، يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال التي تمكن إدارة الموارد البشرية من توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها، وفيما يلي أبرز هذه الأنشطة:

1- تصميم وتحليل العمل: يرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المنوطة بكل مستوى وظيفي معين في المؤسسة¹.

2- تخطيط الموارد البشرية: يركز هذا النشاط على تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية في المستقبل من حيث إعدادها ومواصفاتها ويجري ذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل².

3- استقطاب الموارد البشرية: في ضوء نتائج النشاطين السابقين يقوم هذا النشاط بعملية ترغيب وجذب للموارد البشرية في سوق العمل للتقدم وطلب التوظيف في المؤسسة³.

¹ - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 31 .

² - مؤيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 29 .

³ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، الأردن، 2005 ص15.

4- اختيار وتعيين الموارد البشرية: هو العملية التي تقوم بموجبتها المؤسسة طالبة العمالة بالمفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف فيها بغية اختيار الأفضل منهم، والذي تتوفر فيه متطلبات شغل الوظيفة الشاغرة، وبشكل آخر الاختيار هو العمل الذي يحدد نوعية الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة¹.

5 - التأهيل: يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها وتعيينها تدريباً أولياً، من أجل تمكينها من مباشرة أعمالها بشكل جيد منذ البداية.

في ضوء ما تقدم يمكن القول بأن وظيفة تكوين الموارد البشرية هي عملية متكاملة تهدف بشكل أساسي إلى انتقاء أفضل المتقدمين للعمل وإسناد الأعمال المناسبة لهم.

ثانياً: تعويض ومكافأة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسية بتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يجري وضع تعويضات ومكافآت العاملين في المؤسسة وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وتضم هذه الأنظمة ما يلي:

1- نظام تقييم الوظائف: هي عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية لقياس الأهمية النسبية للوظائف المختلفة بها في ضوء مقوماتها الأساسية السابق تحديدها في تحليل الوظائف، والتي توضح حجم مسؤوليات وصعوبة الوظائف ومواصفات شاغليها حتى يتسنى مكافأة العاملين مكافأة عادلة².

2- نظام التعويض المالي المباشر: هو هيكل للرواتب والأجور تصممه إدارة الموارد البشرية، يشمل هذا النظام على معايير يتم على أساسها دفع رواتب وأجور الموارد البشرية، ويجري تصميم هذا الهيكل وتوضع معايير في ضوء النتائج التي يتوصل إليها تقييم الوظائف.

3- نظام المكافآت المالية: هو نظام للتحفيز المالي لإثبات من يعمل بجد ونشاط وكفاءة، ويتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية، ويعتبر هذا النظام داعماً لنظام التعويض المالي المباشر.

4- نظام المزايا الوظيفية الإضافية: هو نظام للتحفيز غير مالي على شكل خدمات متنوعة، يستفيد منها كل من يعمل في المؤسسة، ومن هذه الخدمات مثلاً: التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي ... الخ.

5- نظام تقييم الأداء: مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تستخدم من أجل تقييم أداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل، حيث في ضوء نتائج التقييم يجري تعويض ومكافأة المجددين، فالجد لا بد من تمييزه عن غيره الأقل كفاءة³.

¹ Mejd .G , Balkin. D , Cardy. R , **Managing Human Resources**, ed3 , Prentice Hall, Inc. Upper Saddle River, New Jersey, 2001, P.176.

² مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 61.

³ مؤيد السالم، **مرجع سابق**، ص 30

ثالثا - تدريب وتنمية الموارد البشرية: على الرغم من تشابه المفهومين من حيث الوسائل المستخدمة في التعلم، إلا أن المدى الزمني لكل منهما يختلف عن الآخر، فالتدريب هو عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل وهو موجه بالحاجة اليومية ويركز على وظيفة الفرد الحالية ويستهدف تنمية المهارات والقدرات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية. من ناحية أخرى فإن تنمية العاملين تركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم، ومع زيادة احتمالات تقلد الفرد لوظائف ذات مسؤوليات أعلى فإن جهود التطوير سوف تمكن الفرد من الاستعداد لتحمل هذه المسؤوليات اليوم وقبل أن يمارسها عندما تسند إليه مستقبلا¹.

رابعا: صيانة الموارد البشرية (الصحة والسلامة المهنية): يذكر (حنا نصر الله): أن مفهومي الصحة والسلامة متصلان ببعضهما البعض ويتم فهمهما أحيانا بنفس المعنى بالرغم من وجود فرق بينهما، فعبرة صحة الفرد لها مدلول أوسع وأشمل من السلامة، لذا يقصد بها خلو الفرد من الأمراض العقلية والجسدية، بينما يقصد بالسلامة سلامة الفرد من الحوادث وتجنبيه الإصابة بها، كما أن سياسة المؤسسة في توفير الصحة والسلامة للعاملين تنطوي على التعامل الآمن بين الأفراد والبيئة بتوفير بيئة آمنة للعامل، وظروف عمل خالية من مخاطر التعرض للحوادث والمشكلات الصحية².

تهدف هذه الوظيفة إلى توفير الأمن والصحة للعاملين ووقايتهم ضد كل ما من شأنه التأثير على قدراتهم العقلية والعضلية، وتأهيلهم بأساليب علاجية متنوعة، وتتكون من:

- **توفير السلامة:** من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من الحوادث وإصابات العمل التي يمكن أن يتعرض لها في موقع العمل.

- **توفير الصحة:** من خلال تصميم برامج صحية طبية تحمي العاملين من الأمراض الناجمة عن طبيعة العمل ومناخه.

خامسا - العلاقات الصناعية والنقابات: إن مفهوم العلاقات الصناعية يستخدم كمترادف لمفهوم إدارة الموارد البشرية خصوصا لدى المنظمات التي ينتمي فيها العاملون إلى نقابة أو اتحاد عمالي قوي يفرض كل أو بعض الشروط المتعلقة بالاستخدام، بحيث تتحول مسؤوليات العلاقات الصناعية إلى متابعة النقابة والتفاوض معها وتنفيذ ما تم الاتفاق بشأنه، وتكمن الأهمية التي تنطوي عليها مهام الإدارة الصناعية خصوصا في المنظمات التي تتعامل مع نقابات عمالية قوية فيما يلي³:

- إدارة العلاقة مع النقابة وهذا يتضمن المفاوضات معها، بحيث أن النقابات القوية تستطيع أن تفرض من خلال ذلك العديد من الأمور المتعلقة بالعمل، الأجور وتحديدها؛

¹ جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية لموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية، الإبراهيمية، مصر، 2006، ص 333.

² حنا نصر الله، مرجع سابق، ص 344.

³ خضير حمود، مرجع سابق، ص 204.

- تركيز الاهتمام بوضع النقابة وقوتها، بحيث أن دائرة العلاقات الصناعية تحاول احتواء النقابة واتجاهات التغيير المستمرة التي ترافق الحياة النقابية للعاملين؛
- العمل على تنفيذ الاتفاقات التي تم التعاقد من خلال المفاوضات الجماعية بين الإدارة ممثلة بإدارة العلاقات الصناعية والعاملين ممثلين بنقابتهم المهنية.

المطلب الثاني: دور ومسؤولية إدارة الموارد البشرية

تقدم إدارة الموارد البشرية إسهاماً ملحوظاً نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فهي تهتم بأهم موردٍ وهو المورد البشري، ولكي تحقق إدارة الموارد البشرية أهدافها، وبالتالي الإسهام في زيادة الفاعلية التنظيمية، ومن أجل مزايا تنافسية من الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، يجب على مدير إدارة الموارد البشرية ممارسة الأدوار التالية:

أولاً - دور مدير إدارة الموارد البشرية المعاصر: ينظر لمدير إدارة الموارد البشرية على أنه ¹:

أ- **اختصاصي:** درس علم ومعرفة الإدارة أكاديمياً في الجامعة بوجه عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص ويحمل مؤهلاً تعليمياً جامعياً في مجال الإدارة وإدارة الموارد البشرية.

ب- **استشاري:** ذو مهارات متعددة تمكنه من ممارسة معظم وظائف إدارة الموارد البشرية في كافة مجالات العمل داخل المؤسسة، كما تمكنه من تقديم النصح والمشورة والمساعدة لكافة المديرين والرؤساء حول كيفية التعامل الإيجابي مع مرؤوسيه.

ج- **تنفيذي:** هو عنصر في الإدارة التنفيذية العليا ويعمل تحت الإشراف المباشر للمدير التنفيذي العام ومسؤول عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية وتنفيذها .

د- **منسق:** هو دائم الاتصال مع مديري الإدارات في المؤسسة، فيمدهم بسياسات وبرامج الموارد البشرية التي سيطبقونها في إداراتهم، ومتابعة تطبيقها للتأكد من أن التطبيق تم بشكل موحد في جميع الإدارات.

هـ- **شريك:** يسهم مع باقي مديري الإدارات باعتباره تنفيذي مثلهم في وضع إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها.

ثانياً - **مسؤولية إدارة الموارد البشرية:** إن مسؤولية إدارة الموارد البشرية تقع كوظيفة إدارية أساساً على عاتق الهيئة الإدارية صاحبة السلطة التنفيذية في المؤسسة، لذا فإن أعضاء الهيئة الإدارية هم المسؤولون بحكم عملهم الإداري عن الممارسة الفعلية لوظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية. وفي ضوء السياسات العامة التي تضعها الإدارة العليا يترك للمديرين في المستويات الإدارية الأدنى مثل مديري الإدارات ورؤساء الأقسام مهمة وضع هذه السياسات موضع التنفيذ ².

¹- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 50 .

²- زكي هاشم، المرجع السابق،، ص 37-38

المطلب الثالث: التوجهات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية:

بالنظر إلى التحديات البيئية التي تواجهها إدارة الموارد البشرية، ينبغي أن تتجه المنظمات إلى إتباع سياسات وتوجهات جديدة في تعاملها مع مشكلات تتصل بالعاملين وبالنقابات العمالية في مواجهة التحديات التي تمثلها كآلي¹:

- 1- **إيجاد ظروف عمل أفضل:** يتعين على المنظمات العمل على تحسين ظروف العمل للعاملين وإتاحة الفرص لهم لتنمية قدراتهم وتحقيق ذاتهم من خلال التدريب وبرامج التنمية، مما يساعد المؤسسة على إبقاء واستمرار الكفاءات لديها وجذب الكفاءات من الخارج وخفض معدل الدوران الوظيفي وتسرب الخبرات وفقدانها.
- 2- **التوظيف الفاعل لقدامى الموظفين:** تسعى العديد من المنظمات لحث الموظفين من كبار السن على التقاعد المبكر، بينما يؤيد بعض الباحثين الفائدة من بقاء كبار السن في العمل نظراً للفوائد التي تجنيها المنظمات من ذلك كما يلي:

- استمرار كبار السن في العمل يؤدي إلى المساعدة في حل مشكلة النقص في العمالة.
 - يسهم كبار السن في تطوير المنظمات نظراً للخبرات التي اكتسبوها من خلال سنين عملهم أفضل من حديثي التعيين.
 - تكون استعدادات واتجاهات كبار السن أكثر ايجابية في تقبل العمل في ظروف عمل تتسم بالتحدي والتغيير دون التركيز على النواحي المادية .
 - يلتزم كبار السن بأخلاقيات العمل أكثر من العاملين في فئات الأعمار الأخرى.
- 3- **توفير المساواة للنساء بشكل أكبر في المنظمات:** تتجه غالبية المنظمات نحو توفير المساواة وفرص العمل للنساء خاصة في الدول العربية، حيث تنص أنظمة العمل بشكل صريح على ضرورة التزام المنظمات بهذه السياسة، إلا أنه لازالت بعض المنظمات تمارس سياسات مغايرة للأسباب التالية:
- يميل الرجال إلى تفضيل ترقية الرجال وليس النساء؛
 - اعتياد الرجال على التعامل مع زملاء لهم من الرجال ويرجع ذلك لأنهم لا يرتاحون في التعامل مع زميلات لهم في العمل؛
 - لا يحبذ الرجال العمل تحت إشراف مسؤولة من النساء؛
 - يعتقد بعض الرجال أن النساء يفتقرن للسمات الضرورية ليصبحن بمستوى رجال الأعمال.

- 4- **الحاجة إلى تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب:** تعتبر الحاجة إلى تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب تحدي رئيسي تواجهه إدارة الموارد البشرية ولمساعدتهم على تطوير مهاراتهم يجب توفير أنواع مختلفة من التدريب مثل التدريب التقني، والتدريب على وسائل الاتصالات وكذلك التدريب الإداري.

¹ - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص ص 399-404

ونظراً لكون برامج التدريب تتأثر باحتياجات البيئة وما يطرأ عليها من تغيرات مما يقتضي إحداث تغييرات متواصلة في أساليب العمل وتصميم برامج تدريبية لتنمية مهارات العاملين وتمكينهم من استخدام أساليب متطورة من الأعمال.

5- مواصلة التركيز على التخطيط الاستراتيجي لنشاطات إدارة الموارد البشرية: ستتجه المنظمات بشكل أكبر إلى ربط خططها في مجال الموارد البشرية بخططها الإستراتيجية، وقد تنسم الخطط بما يلي:

- جعل الخطط أكثر بساطة وأقل تعقيداً؛
- ربط سياسة التوظيف بمراحل حياة المؤسسة (التسريح أو الاستقطاب)؛
- إشراك عدد أكبر من العاملين في تصميم خطط الموارد البشرية وكسب مساعدتهم لها؛
- تحديد مواعيد لإنجاز برامج الموارد البشرية على نحو أكثر دقة وواقعية.

6- استخدام نظم المعلومات في مجال الموارد البشرية: اتجهت المؤسسة إلى استخدام الحاسوب بدرجات متسارعة في جمع وتخزين وتحديث وصيانة المعلومات يجعل مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية أفضل من السابق.

7- العلاقات مع النقابات العمالية: تتجه المنظمات إلى التعاون بإيجابية مع النقابات العمالية كما يتوقع تحقيق منافع عديدة من وراء قيام تعاون بين المنظمات والنقابات العمالية كالتالي:

- تمكين المنظمات من التكيف بشكل أفضل مع التغيرات في البيئة؛
- إيجاد صيغ أفضل لفض المنازعات وإتباع أساليب مساومة جماعية أكثر موضوعية ؛

8- التركيز على التميز: لأجل تحسين كفاءة وفاعلية المنظمات وتمكينها من النمو والبقاء ومواجهة المنافسة والتحديات في بيئة العمل تتجه سياسات المؤسسة إلى الآتي:

- تقليص مستوى الإدارة الوسطى؛
- تطوير المنتجات، وتحسين الخدمات للعملاء وتحسين مستوى الجودة وتفويض السلطات؛
- زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات؛
- تحسين مستوى الحوافز والمنافع للعاملين؛
- توفير استقرار وظيفي بشكل أكبر للعاملين؛
- تمثيل العاملين في مجالس إدارة المنظمات؛
- تقييم أداء العاملين بطرق أكثر فاعلية؛
- توفير تدريب مستمر للأفراد طيلة حياتهم الوظيفية.

المبحث الرابع : نحو إدارة إستراتيجية للموارد البشرية

يبرز دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ضمان تزويد المؤسسة بالموارد البشرية التي تملك القدرات والمهارات والمعارف اللازمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. وسنحاول في هذا المبحث التعرف على ماهية الإدارة إستراتيجية الموارد البشرية أبعادها وأدوارها، وماهية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

المطلب الأول : مفهوم وأهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تعد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخلا لصنع القرارات الإستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية، بحيث يتم توجيهها في ظل الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة واستراتيجياتها التنافسية،

أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها

تعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءاتها¹. كما تعرف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية، وعلى تدعيم إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وبالتالي فهو مجموع الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية.

كما تعرفها (سهيلة عباس) بأنها: الإدارة التي تعني بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية وإستراتيجية الأعمال والميكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري². من خلال هذه التعاريف يمكننا القول أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية صنع القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية، وذلك بدراسة وتحليل نظام الموارد البشرية، وتحديد نقاط القوة والفرص البيئية لاستثمارها ونقاط الضعف المطلوب معالجتها، والتهديدات الواجب تجنبها والقضاء عليها، والعمل على وضع استراتيجيات للموارد البشرية وفقاً للإستراتيجية العامة للمنظمة.

إن مفاهيم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تؤكد على الاختلاف في الدور التقليدي والدور الاستراتيجي وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرون، دار الكتب، القاهرة، 2000، ص 46.

² سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الاردن، 2001، ص2

جدول رقم (2-3): بعض أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي في إدارة الموارد البشرية والدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية

المجالات	الدور التقليدي في إدارة الموارد البشرية	الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
1- المدى الزمني	الاهتمام بالأجل القصير	الاهتمام بالأجل الطويل
2- مجال التركيز	العمليات التنفيذية وحفظ السجلات ودعم الجوانب التشغيلية	المؤسسة ككل مع مراعاة المشاركة في تصميم الإستراتيجية العامة للمنظمة
3- المستوى التنظيمي	تعتبر جزءا من الإدارة الإستراتيجية	تعتبر جزءا من الإدارة العليا بالمؤسسة شأن الوظائف الأخرى مثل التسويق والإنتاج والتمويل.
4- حدود التنسيق التكامل	التكامل بدرجة منخفضة أو متوسطة مع بقية الوظائف الأخرى التكامل والتنسيق بدرجة متوسطة أو منخفضة بين أجزاء نظام الموارد البشرية	التكامل والتنسيق بدرجة مرتفعة مع الوظائف التنفيذية الأخرى مثل الإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها .
5- الأنشطة محل الاهتمام	- الاهتمام بمكافآت وبرامج التعويض للعاملين. - استقطاب واختيار أفراد في ظل الظروف الراهنة - تفسير سياسات وإجراءات الموارد البشرية - إعداد تقارير عادلة عن العمالة بالمؤسسة - إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عند الحد الأدنى الآمن - حل مشكلات العاملين - تقديم الخدمات للعاملين بالمؤسسة	- الاهتمام بتقييم واتجاهات وقضايا الموارد البشرية - الانشغال بعملية تخطيط وتطوير الموارد البشرية - المساعدة في عمليات إعادة الهيكلة وتخفيض العمالة - تقديم النصح والمشورة في عمليات الاندماج والاستحواذ - وضع استراتيجيات وخطط التعويضات بالمؤسسة - تقديم الخدمات للأطراف المختلفة ذات المصلحة في التعامل مع المؤسسة

Source: Mathis, R. L. and Jackson, J. H., Human Resource Management, 2nd Edition, Canada: South- Western Thoson Learning, 2002, pp 6-7.

ولكي تقوم إدارة الموارد البشرية بالدور الاستراتيجي المنوط بها يجب أن تتوفر الجوانب التالية¹:

- تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، واعتبارها شريكا وعضوا هاما في هذا المجال.
- توفير المهارات والمعلومات لمديري إدارات الموارد البشرية والتي من شأنها أن تساعد على القيام بهذا الدور
- إعادة النظر في الأولويات التي يهتم بها مديرو الموارد البشرية بحيث يتم الاهتمام بالمشكلات الإستراتيجية الهامة بدلا من الاهتمام والتركيز على المشكلات التشغيلية اليومية .
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بتفويض السلطات وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات .

¹ - عابدة خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، ط 2، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1999، ص ص 16-17.

- تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كربط برامج المكافآت بمدى تحقق الأهداف الإستراتيجية .

لقد تغير الدور المنوط بإدارة الموارد البشرية والذي كان تقليدياً حتى السبعينيات من القرن العشرين، وكانت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية على أنها جزء من الإدارة التنفيذية تهتم بإدارة العمليات التنفيذية اليومية الخاصة بالعاملين، ثم تغيرت إلى أن لإدارة الموارد البشرية دوراً استراتيجياً يختلف عن الدور التقليدي في عديد من الجوانب نذكر منها ما يلي¹:

- تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة؛
- تحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة؛
- الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالأجل الطويل في اتخاذ القرارات؛
- الاهتمام بقضايا التغيير.

وينقسم هذا الدور الاستراتيجي إلى عدة أقسام منها²:

أ- الدور الاستراتيجي للإدارة العليا: تتواجد الإدارة العليا لتوفير القيادة الواضحة، تحديد الأهداف والقيم وتحديد الاتجاه، وتعمل الإدارة على تطوير استراتيجيات العمل ككل وتؤكد وجود استراتيجيات فعالة للتسويق، لتنمية المنتج، خدمة العملاء الخ.

ب- الدور الاستراتيجي للإدارة المباشرة: هناك سياسات وممارسات للموارد البشرية إلا أن المدير المباشر هو الذي يملك المسؤولية الرئيسية في تنفيذ هذه السياسات، أي أن الموارد البشرية تقوم بتقديم مقترحات في حين يقوم المسؤول المباشر بالتنفيذ، وهناك عوامل تؤثر في دور الإدارة المباشرة كما يراها (بورسل وآخرون) تتمثل فيما يلي³:

- لا يتم الوصول إلى المستويات العليا من أداء المؤسسة ببساطة وبمجرد امتلاك موارد بشرية جيدة، بل يكمن في الدور المهم الذي يمارسه المديرون المباشرون والذي يتمثل في كيفية تنفيذ السياسات والممارسات بصورة قيادية في التعامل مع الموظفين وفي ممارسة الرقابة في بعض القضايا الهامة، كما أشار (بورسل وآخرون) إلى أن التعامل مع الموظفين ربما يكون أحد أهم جوانب عملهم.
- هناك عامل آخر يؤثر في دور الإدارة المباشرة وهو قدرتهم على القيام بمهام الموارد البشرية المسؤولين عن تنفيذها كتحديد أدوار كل شخص، إجراء مقابلات، مراجعة الأداء، التدريب، احتياجات التعلم، وكل هذا يحتاج إلى مهارات خاصة يملكها بعض المديرين ويفتقر إليها البعض الآخر.

¹ - محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، ط 1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص 30،

² - مايكل أمسترونج، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ترجمة: إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، ط 1، القاهرة، 2008، ص 115.

³ المرجع نفسه، ص 116

- وقد حاول (فلويد وولريدج 1997)، الإشارة إلى أن المديرين المباشرين ينبغي أن يشاركوا بالفعل في التفكير كما يشاركون في تنفيذ هذه الاستراتيجية .

- ومن الضروري تدخل المديرين المباشرين في أنشطة التخطيط الاستراتيجي على اعتبار أنهم فرق المشروع التنفيذي الذين يجب إعدادهم للتدريب والتنمية التي تساعد على القيام بأداء أدوارهم.

ج- الدور الاستراتيجي لمدير الموارد البشرية: يملك مديرو الموارد البشرية الدور الرئيسي في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية خاصة إذا كانوا في مجلس الإدارة أو أعضاء فريق الإدارة العليا ويتمثل دورهم في تحديد كيف يمكن دمج استراتيجيات الموارد البشرية مع إستراتيجية العمل، وإعداد خطط إستراتيجية والاطلاع على تنفيذها إضافة إلى ذلك مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وهذا يعتمد على إدراكهم العملي ومهاراتهم بالإضافة إلى قدرتهم على لعب دور هام وكبير كأعضاء للفريق الأعلى¹.

د- الدور الاستراتيجي لمختصي الموارد البشرية: يرى بوليريتش 1998 أن منفذي الموارد البشرية لا يكونوا متدخلين بالكامل كشركاء استراتيجيين مع الإدارة الأولى ينبغي أن يتم طرح وتوجيه مناقشة جادة عن كيف يمكن تنظيم المؤسسة لتنفيذ إستراتيجيتها؟

يجب أن تأخذ الموارد البشرية من مخزون عملها وتحدد الأولويات بشكل واضح فقد يحدث في أي منظمة أن يصبح لدى فريق عمل الموارد البشرية عشرات من المهام أمامها مثل الأجور مقابل الأداء، وينبغي عليهم الإجابة على الأسئلة الستة التالية²:

- العقلية المشتركة: إلى أي مدى تملك المؤسسة الثقافة الصحيحة لتحقيق أهدافها؟
- المنافسة: إلى أي مدى تملك المؤسسة المعرفة المطلوبة، المهارات، والقدرات؟
- التسلسل: إلى أي مدى تملك المؤسسة المقاييس المناسبة، المكافآت والتشجيع؟
- الهيكل الحكومي: إلى أي مدى تملك المؤسسة الهيكل الصحيح وأنظمة الاتصالات والسياسات؟
- القدرة على التغيير: إلى أي مدى تملك المؤسسة القدرة على تحسين أداء العمل، على التغيير والتعلم؟
- القيادة: إلى أي مدى تملك المؤسسة القيادة للوصول إلى أهدافها؟

من هنا يتبين إن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تهتم بالبناء العقلي والمعرفي للموارد البشرية، وبالتالي المشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات، كما أنها تهتم بالبحث عن آليات للاستثمار في الموارد البشرية وبالتركيز على تنمية الموارد البشرية.

ثانيا- أهمية ومتطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات عموماً، بسبب ازدياد الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة، فالمؤسسات بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفّر لها ميزة تنافسية، وهو ما تملكه وتصنعه الكفاءات

¹المرجع نفسه، ص 117

²المرجع نفسه، ص 118

البشرية، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية والتكنولوجية، وبفضل زيادة الحاجة إلى كفاءات تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات، فالمؤسسات في ظل العولة لا تعاني من فقر في المعلومات، بل صعوبة تشغيلها، وتحليلها، وتوظيف الكميات الضخمة والسائلة منها، بسبب سرعة تغير البيئة التنافسية، لذلك يجب النظر إلى الأصول البشرية على أنها أصول إستراتيجية يجب تسييرها بعناية فائقة، وأن تكون جزءاً أساسياً ومكملاً للتسيير الاستراتيجي، ويعتمد نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها إلى جانب تسييرها للأصول الأخرى على حسن تسييرها للموارد البشرية¹.

وتتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات، بسبب تحديات البيئة الداخلية ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء التنافسي ومنها²:

- انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضرورية؛
- شعور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم؛
- الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي بسبب نقص المهارات نتيجة استخدام تكنولوجيا المعلومات؛
- الاعتقاد المتزايد للأفراد بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل و فعال؛
- شعور الأفراد بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم أدائهم، وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة؛
- الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات، واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم؛
- الطلب الأجنبي الكبير على العمالة المتخصصة من قبل المؤسسات دولية النشاط، وتقديمها إغراءات كبيرة لاستقطابهم نحو الخارج.

كما تتوقف قدرة المؤسسات على تبني الاتجاه الاستراتيجي في تسيير مواردها البشرية، على إمكانية تطوير بيئة داخلية تحقق ما يلي:

- أن تكون الموارد البشرية عنصراً أساسياً ضمن القرارات الإستراتيجية والتشغيلية؛
- ضرورة ارتباط القرارات المتعلقة بالموارد البشرية باحتياجات الأداء الفعلي؛
- التكامل بين الموارد البشرية وبقية الموارد المالية والتكنولوجية؛
- كما يتطلب تطبيق المفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، على مدى إدراك المؤسسة لأهمية التغيرات الضرورية في بيئة الموارد البشرية وهي:

تغيير قيم واتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل، برفع درجة ولائهم للمؤسسة وأهدافها وزيادة دافعيتهم للعمل، من خلال تنمية أسس التعامل العادل، وتحسين أخلاقيات وسلوكيات العمل، مع محاولة تفجير قدرات العاملين

¹ زهير الصباغ، عبد العزيز أبو نبعة، التدقيق الاستراتيجي لإدارة القوى الإستراتيجية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 1990، ص 285

² سملالي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بحث لم ينشر، جامعة الجزائر، 2005، ص 90.

وتحسين مهاراتهم تحقيقاً للأمان الوظيفي، وتنمية روح الالتزام والابتكار لديهم، كتنمية نظام حوافز يلي توقعاتهم واحتياجاتهم المشروعة؛

- تغيير طبيعة مهارات مديري الموارد البشرية، إذ من الضروري لإنجاح إستراتيجية المؤسسة التنافسية تطوير مهاراتهم التخطيطية، والتسويقية... الخ، لتحسين قدراتهم على التعامل مع الاختلافات الفردية؛

- تطوير دور وظيفة الموارد البشرية في الاهتمام بقضايا تسيير العاملين، وحل مشاكلهم إلى المشاركة الفاعلة في صياغة الأهداف، ووضع الاستراتيجيات دون الاقتصار على التنفيذ فقط

المطلب الثاني: المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية وأبعادها الإستراتيجية

لقد تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية خلال فترة التسعينيات من القرن الماضي بالتركيز على إتباع النهج التكاملي، فهو يركز على عدة قضايا بما في ذلك التوافق بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

أولاً: المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية

يتضمن هذا المدخل ستة ركائز أساسية لا بد من استيعابها من قبل إدارة المؤسسة هي¹:

1- الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات للمنظمة، والتي تتمثل في القوانين، والظروف الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية على المستوى المحلي أو العالمي، ولا بد لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية من الاعتراف بهذه التأثيرات محاولة استثمار الفرص والتقليل من التهديدات أو المشاكل وتجنبها قدر الإمكان، لأن نجاح المؤسسة يعتمد وإلى حد بعيد على مدى قدرة المديرين على استخدام طرق فاعلة للتعامل مع هذه المتغيرات.

2- الاعتراف بأهمية المنافسين والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: إن للقوى التنافسية في إغراء ومكافأة وتوظيف العاملين أثر مباشر على إستراتيجية الموارد البشرية، فالتغيرات في معدلات الأجور والتشريعات الخاصة بها وسمعة وشهرة المنافسين كلها تؤثر على القرارات الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية .

3- التركيز على تحقيق رسالة المؤسسة: يعمل الاستراتيجي في ضوء رسالة المؤسسة، أي لا بد أن تمتلك إستراتيجية تساهم في تحقيق ما تتمنى المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل البعيد .

4- التركيز على وضع الأهداف الإستراتيجية وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: يجب تحديد أهداف محددة والعمل على تحقيقها بغية تحقيق رسالة المؤسسة.

5- الاهتمام بجميع العاملين: تهتم إدارة الموارد البشرية بجميع العاملين في المؤسسة سواء كانوا دائمين أو مؤقتين يعملون في المستويات الإدارية العليا أم الوسطى أم الدنيا فهي تهتم بجميع الأمور الخاصة بهم.

¹ - مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش سالم، مرجع سابق، ص 13، 14.

6- التكامل مع إستراتيجية المؤسسة: لا بد لإستراتيجية الموارد البشرية التي يتم اعتمادها من طرف المؤسسة أن تتكامل مع الإستراتيجية العامة لها، فإذا كانت إستراتيجية المؤسسة هي النمو والسيطرة على الأسواق فلا بد أن تركز إستراتيجية الموارد البشرية على الاستقطاب والتوظيف السريع للعاملين .

ثانياً: الأبعاد الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

يمكننا إيجاز الأبعاد الإستراتيجية لأدوار ومهارات إدارة الموارد البشرية فيما يلي¹:

- تأمين الموارد البشرية المناسبة والمؤهلة تأهيلاً عملياً معاصراً، وذلك من خلال إستراتيجية واضحة ومحددة تتكامل وتتوافق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، بمعنى المشاركة الفعالة في تحقيق المؤسسة لرسالتها، ورؤيتها وغاياتها، وأهدافها ووسائلها، ولن تتمكن إدارة الموارد البشرية من توفير هذا المورد البشري، وجعله قوة عمل حقيقية وفعالة ومفيدة إلا من خلال خطة إستراتيجية طويلة المدى، تشمل على رؤية واضحة، ورسالة محددة وأهداف واقعية قابلة للتطبيق العملي وسياسات وبرامج وإجراءات في مجال التحفيز المعنوي والمادي لهذا المورد البشري.

- أن تتماشى إستراتيجية للموارد البشرية مع الاتجاهات الحديثة والمتغيرات العالمية.

- ينبغي للمنظمة أن توفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمحترفة للعمل في إدارة الموارد البشرية، حتى يتسنى لهذه الإدارة القيام بمهامها، والأعمال المنوطة بها.

- على إدارة الموارد البشرية القيام بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وجعلها متوافقة مع الاتجاهات الحديثة المتعمقة بالموارد البشرية، وهذه البرامج وتلك السياسات الحديثة من شأنها زيادة الإنتاجية والفعالية والجودة مما يؤدي إلى نجاح المؤسسة وازدهارها.

- على إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المؤسسة، لكي تضمن نجاح إستراتيجيتها، فمسؤولية إدارة الموارد البشرية مسؤولية تشترك فيها جميع الإدارات عن طريق مديريها، وخاصة الإدارة المباشرة، والإدارة الوسطى، وهما الإدارتان المنوط بهما وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية موضع التنفيذ.

¹محمود حسين عيسى، " إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إنجاز إستراتيجية المؤسسة" تاريخ زيارة الموقع

20 / 6 / 2013، متاح في www.aluka.net/articales/85/992.aspx ص: 6

المطلب الثالث: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

إن المورد البشري كما هو معروف هو أحد عناصر الإنتاج وهو العنصر الحاكم وبدونه لا تقوم أية عملية إنتاج وهو في هذا يختلف عن باقي عناصر الإنتاج، مما يجعله المصدر الأساسي للقيمة في المجتمعات البشرية، لذا لابد من وضع خطط إستراتيجية لتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة ككل.

يعرف بأنه أحد الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلاله تقدر وتحسب احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها ومهاراتها، بشكل يخدم متطلبات تحقيق إستراتيجيتها¹، يعتمد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الآن والى حد كبير على عملية التنبؤ باتجاهات المتغيرات البيئية وتحديد أثرها في نشاط المؤسسة و حاجتها من الموارد البشرية ومن اجل جعل عملية التنبؤ دقيقة أصبح يعتمد على الأدوات الكمية المتطورة ويركز كثيرا على عملية جمع المعلومات الوفيرة والدقيقة عن الماضي والحاضر ليتنبأ بما سيحدث في المستقبل من خلال تحليل هذه المعلومات وهذا بلا شك يحتاج إلى خبرة وممارسة في هذا المجال².

أولاً: دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة

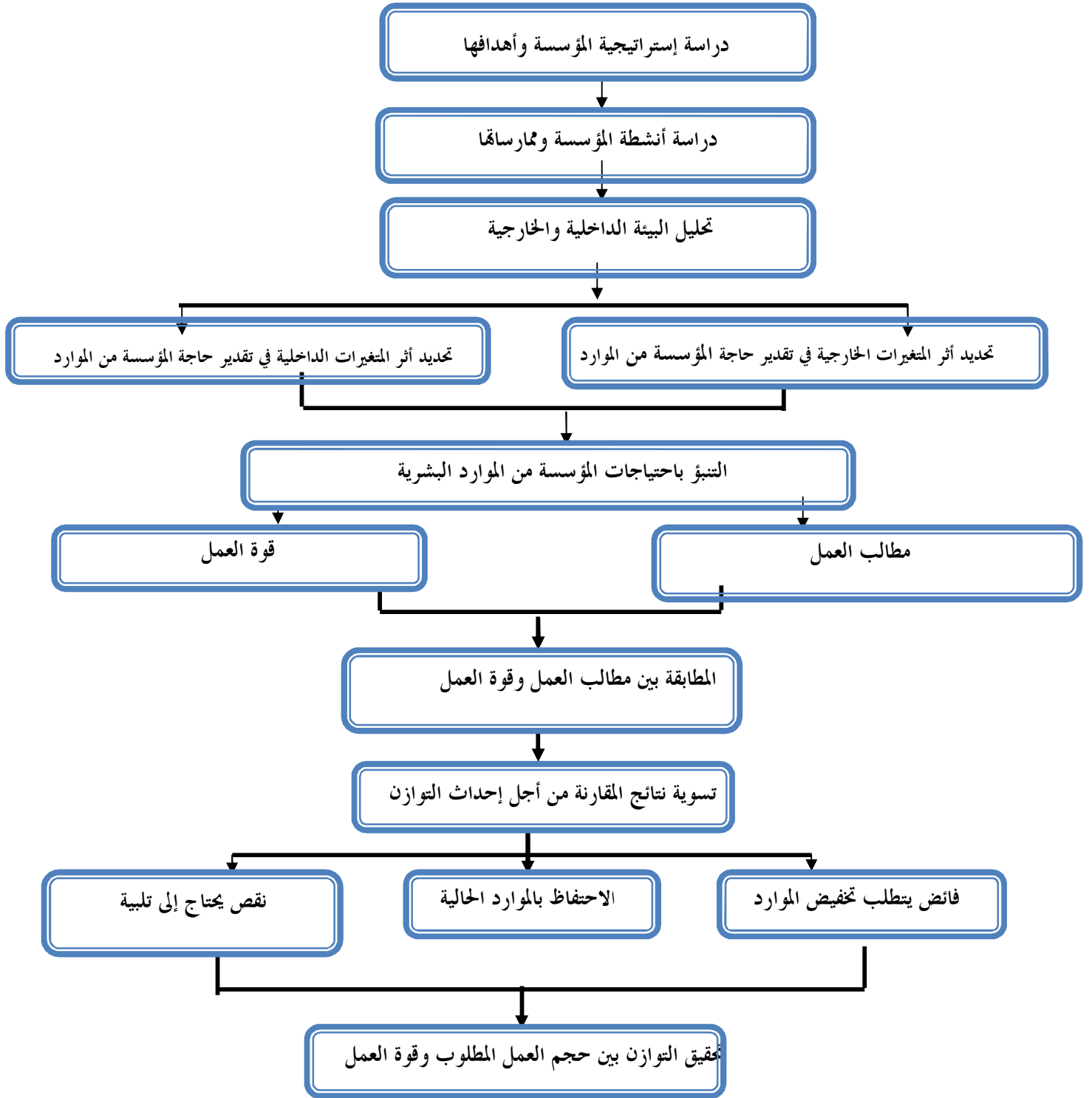
يتمثل دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تزويد المنظمات برؤية واضحة عن الاتجاه طويل الأجل، من خلال قيمها ورسالتها، وتحديد الأولويات وتحديد الأهداف والغايات، حيث يجسد تدريجياً سلسلة من التغيرات في المؤسسة وتنتهي في نهاية المطاف بالخطط التنفيذية للمديرين في مختلف الوحدات. تختار المنظمات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لأنها تعمل في بيئات غير مستقرة ومعقدة الذي يسمح باستعمال الأفراد بأكثر كفاءة وفعالية، وبالتالي تنمية رضا الموظفين، في هذا النوع من المنظمات يتم تشجيع الموظفين على المشاركة مباشرة في بناء وتطوير مسارهم الوظيفي وتبادل معارفهم وتقييم خبراتهم من خلال التفاعل مع زملاءهم.

ثانياً - عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: عموماً فإن جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجية يمكن ملاحظته من خلال الشكل التالي:

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 229.

² -المرجع نفسه، ص 232.

شكل رقم (2-4): عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وهدفها



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 23

من خلال هذا الشكل يتضح أن عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تنطوي على مجموعة من المراحل تبدأ بتحديد إستراتيجية المؤسسة وأهدافها، ثم دراسة أنشطة المؤسسة وممارساتها ثم تتبعها مرحلة تحليل البيئة الداخلية والخارجية وهي أهم مرحلة يعتمد عليها التخطيط الاستراتيجي والتي من خلالها يتم تحديد أثر

المتغيرات الداخلية والخارجية في تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية، والتي ينتج عنها التنبؤ بحاجات المؤسسة من الموارد البشرية وذلك بتقدير الطلب والعرض من هذه الموارد ومحاولة المطابقة بينهما، فينتج عنها ثلاث نتائج يجب التسوية بينها من أجل التوازن إما فائض يتطلب تخفيض الموارد أو الاحتفاظ بالموارد الحالية، أو نقص يحتاج إلى أن تلي المؤسسة هذه الاحتياجات.

ثالثاً - أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: لقد تضمن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة السعي لتحقيق عدد من الأبعاد ومنها¹:

- تحديد دور التخطيط للقوى العاملة داخل المؤسسة وخارجها بما يتماشى مع مستقبل المؤسسة المتطور والمتغير باستمرار .

- توفير المورد والعنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلاً علمياً ومهارياً معاصراً.

- تحديد الاحتياجات التدريبية وانتقاء مناهجها وتطويرها والتي من شأنها تحقيق زيادة الإنتاجية بما يتوافق مع الفاعلية والجودة في الأداء وتقليل أو الحد من المخاطر والخسائر .

- التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى بالمؤسسة ضماناً لنجاح استراتيجياتها وبالتالي الإستراتيجية العامة للمؤسسة .

- استغلال طاقات العناصر البشرية العاملة من خلال وضع العامل المناسب في المكان المناسب للاستفادة من إمكانياته وقدراته .

- رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة حماسهم وانتمائهم وولائهم مما ينعكس على قدراتهم ومهاراتهم في أدائهم لواجباتهم الوظيفية .

- مراعاة الفروق الفردية والثقافات المختلفة لدى العاملين في بيئة العمل.

رابعاً - التحديات التي يواجهها التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: تواجه المنظمات العديد من

التحديات عند تطوير إستراتيجية الموارد البشرية أهمها المحافظة على الميزات التنافسية، وإن أية ميزة تنافسية تتمتع بها المؤسسة قد تضعف لأن المنظمات الأخرى قد تقلدها، ويكمن التحدي من وجهة نظر الموارد البشرية في وضع خطط إستراتيجية تقدم ميزات تنافسية للمنظمة. إن تطوير استراتيجيات الموارد البشرية لدعم إستراتيجية الأعمال هو عمل من نوع خاص وذلك للأسباب التالية: أولاً قد لا تكون الإدارة العليا قادرة على التعبير عن إستراتيجية أعمالها بوضوح، وقد يكون هناك شيء من التردد في الإجابة عن سؤال أي إستراتيجية من استراتيجيات الموارد البشرية ينبغي استخدامها لدعم إستراتيجية الأعمال؟ وقد يكون للمنظمات الكبيرة وحدات أعمال مختلفة، لكل منها إستراتيجية أعمال مستقلة، وينبغي على كل وحدة أن تكون قادرة على تكوين إستراتيجية الموارد البشرية التي تتماشى مع إستراتيجية أعمالها بشكل أفضل.

¹ عبد العزيز الحنطي، لمحة عن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، مقالة في مجلة الابتسامة، يوم

يولي بعض المديرين معظم اهتمامهم للمشاكل اليومية المستعجلة فينشغلون بها دون النظر إلى ما قد يحدث على المدى الطويل، ومن أجل أن ينجح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فلا بد من أن تكون الرؤية بعيدة المدى واضحة ومركزة، ولهذا يكمن التحدي الأساسي في حث الأشخاص على النظر إلى الصورة العريضة واستبعاد الأحداث الماضية والآنية المؤثرة في أثناء تطوير الخطة المستقبلية، لذلك نجد المنظمات صغيرة كانت أم كبيرة، تبذل محاولات جادة لتجنب التركيز المبالغ فيه على الحاضر، وذلك من خلال وجود رسالة واضحة للمنظمة يمكن تحقيقها عبر صياغة أهداف واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس¹.

المطلب الرابع: تكامل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة

إن المؤسسة الفاعلة هي ليست تلك التي تهمل الظروف المسبقة للتنفيذ الناجح للإستراتيجية، ولكن يجب أن تكون كل نشاطاتها هي انعكاس لتلك الإستراتيجية، ويتفق معظم المدراء على أن الأفراد هم العامل الأكثر أهمية في تكوين منظمة فاعلة وفي تحديد نجاح تنفيذ الإستراتيجية المتبعة.

أولاً: تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

تركز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على حسن استخدام منظمة ما لمواردها البشرية لتساعدها في الإبقاء على قدراتها التنافسية أو تحسينها في سوق العمل. حيث عرفها (Clark) بأنها: مجموعة من سياسات الأفراد المستقلة لغرض الوصول إلى أربعة أهداف بأقصى ما يمكن وهذه الأهداف هي: - التكامل المنظمي - التزام العاملين - المرونة في العمل - الجودة². ويذكر (Ivancevich) بأن الإستراتيجية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية هي الخطة التي تحقق التكامل بين الأهداف الرئيسة والسياسات والإجراءات لتصبح في كيان كلي متماسك³.

إن التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يحتم على هذه الإدارة أن تتعامل مع العوامل البيئية الداخلية والخارجية بشكل مستمر لتحقيق ميزة تنافسية. وهذا يعني ضرورة القيام بالتحليل البيئي لتحقيق السيطرة على البيئة الداخلية للمنظمة من خلال مواردها المختلفة من ضمنها الموارد البشرية، فضلاً عن أن فهم طبيعة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية كي تتمكن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من تحقيق المواءمة بين إستراتيجيتها وإستراتيجية المؤسسة وعوامل البيئة الخارجية المؤثرة بالشكل الذي يمكنها من تحقيق أفضل أداء في مجالات عملها من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة⁴.

من خلال ما سبق يمكن تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أنها خطة عمل شاملة للموارد البشرية بالمؤسسة بوصفها أصلاً مهماً من أصول المؤسسة وشريكاً استراتيجياً في أعمال صياغة وتنفيذ الإستراتيجية وتسعى هذه الإستراتيجية إلى تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وتحسينها من خلال

¹ - رندة الوافي، التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية، مقالة في مجلة جامعة دمشق، العدد الأول، 2000، ص 276.

² Clark, J, **Human Resource Management And Technical change**, Sage publications, New Yourk, 1993, P.2

³ Ivancevich, J., M, **Human Resource Management**, 7TH ed., Richard D. Irwin, Inc., U.S.A, 1998, P.12.

⁴ سعدي مجيد عاشور الكبيسي، العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في عينة من المصارف الأهلية في العراق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2001، ص 41.

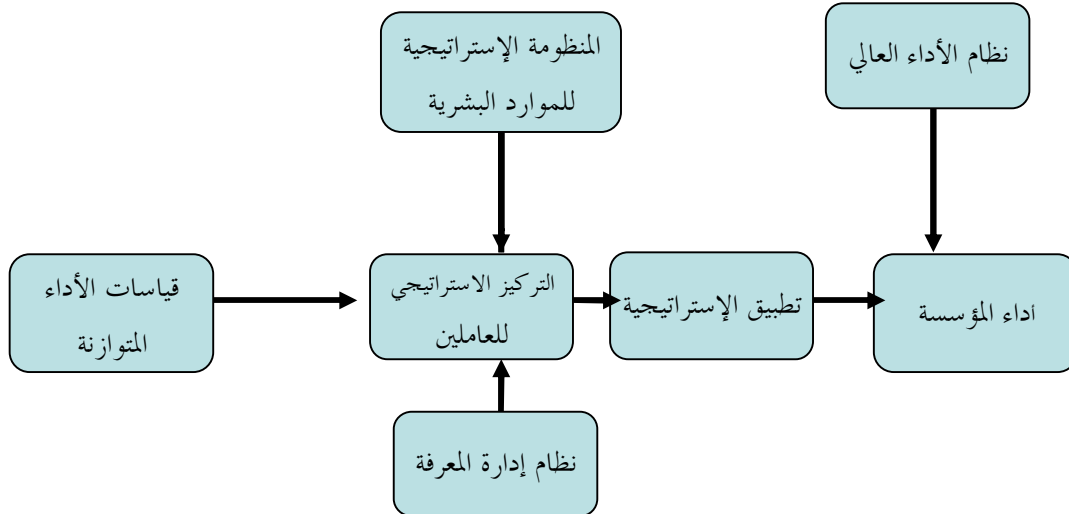
فهمها وتحليلها لطبيعة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق المواءمة بينها وبين إستراتيجية المؤسسة ككل.

ثانيا - كيفية تحويل الموارد البشرية إلى أصل استراتيجي: تتضمن عملية تحويل الموارد البشرية إلى أصل استراتيجي عدة خطوات أو مراحل تتمثل فيما يلي¹:

الخطوة الأولى - تحديد وتوضيح إستراتيجية العمل: تتطلب هذه الخطوة من قادة الموارد البشرية وضع أساليب لتوضيح كيفية توصيل مضمون إستراتيجية المؤسسة وأهدافها للعاملين بطريقة تجعلهم يدركون منها أدوارهم، إلا أن هذا يتطلب من قادة الموارد البشرية أن يكون لهم منظور خاص في كيفية تطبيق إستراتيجية المؤسسة وعدم الاكتفاء بالتركيز على مكوناتها.

الخطوة الثانية - بناء حالة عملية للموارد البشرية كأصل استراتيجي: يقع على مديري الموارد البشرية في هذه الخطوة مسؤولية التوضيح بالدليل العلمي لكيفية قيامهم بتدعيم إستراتيجية المؤسسة، وإن بعض التغيرات في سياسات وطرق تنفيذ أنشطة الموارد البشرية يأتي بنتائج عالية ولكن يتطلب بعض الوقت والكثير من الجهد والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل (2-5): الموارد البشرية وتطبيق الإستراتيجية



المصدر: علاء الدين يوسف وآخرون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري: قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، ابتراك

للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004، ص 104

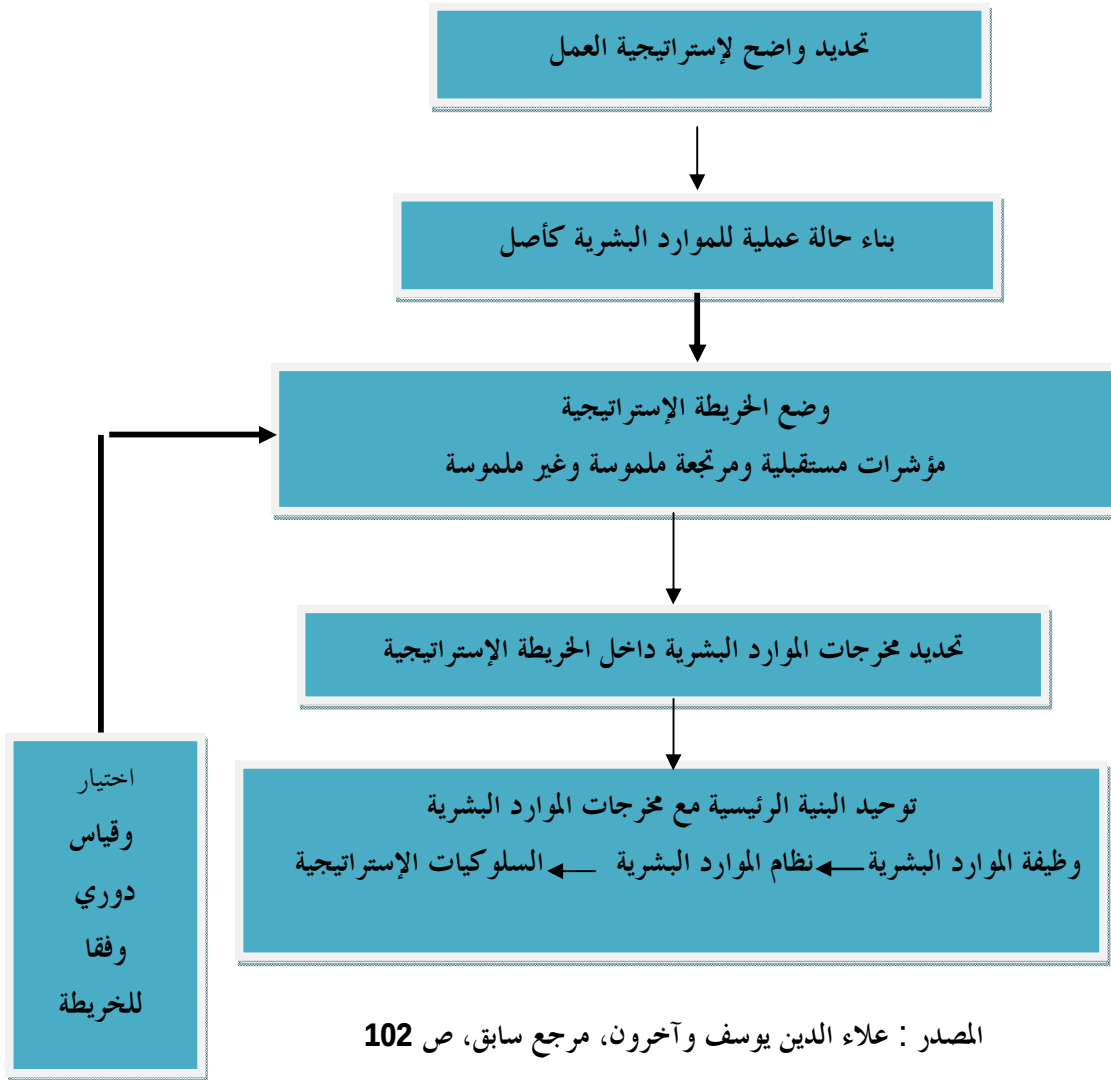
تتضمن الخريطة الإستراتيجية سلسلة بالمؤسسة والتي يتم وضع القياسات بناء عليها، ويشترك رجال الإدارة العليا والوسطى في وضع تلك الخريطة، ولوضع الخريطة الإستراتيجية يجب الإجابة على الأسئلة التالية :

- ما هي الأهداف الإستراتيجية التنفيذية الحاسمة للمنظمة ؟

¹ - علاء الدين يوسف وآخرون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري: قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، ابتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004، ص 103-108

- ما هي محركات أداء كل أهداف منها ؟
 - كيف يتم إحراز تلك الأهداف ؟
 - ما هي العوائق التي تقف عقبة أمام انجاز كل هدف ؟
 - كيف تقوم إدارة الموارد البشرية بتوفير العاملين ذوي الجدارات والسلوكيات الضرورية لإنجاز تلك الأهداف ؟
 - إذا عجزت إدارة الموارد البشرية عن أداء تلك المهمة فما هي البدائل ؟
- ولا تكفي هذه الأسئلة فقط بل ينبغي جمع الكثير من المعلومات من خلال الاستقصاءات لاختبار مدى فهم العاملين لأهداف المؤسسة ومدى توافر القدرات التنظيمية .
- الخطوة الثالثة - تحديد مخرجات الموارد البشرية داخل الخريطة الإستراتيجية:** تتحدد القيمة الإستراتيجية للموارد البشرية عند نقاط التقاطع بين نظام الموارد البشرية ونظام تنفيذ الإستراتيجية الكلية، وتعظيم هذه القيمة يتطلب فهم كلا من الجانبين لهذه النقاط وغالبا ما يحدث تعارض عند هذه النقطة بالذات وذلك لافتقار معظم مديري الموارد البشرية للجانب الاستراتيجي لهذا التقاطع وعدم تقدير الإدارة العليا لدور الموارد البشرية، ولهذا فإن العبء الأكبر يقع على مديري الموارد البشرية في رسم محركات وممكنات الموارد البشرية في الخريطة ومعرفة وضعها السليم.
- **الخطوة الرابعة - توحيد البنية الرئيسية للموارد البشرية مع مخرجاتها:** يتم في هذه الخطوة التركيز على مدى نجاح الموارد البشرية في تحقيق المخرجات المطلوبة.
 - **الخطوة الخامسة - تصميم نظام القياس الاستراتيجي للموارد البشرية:** يتم وضع قياس تقييم دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء الكلي للمنظمة بالتركيز على ما يلي:
 - الاختيار السليم لمحركات وممكنات الأداء السليم للموارد البشرية؛
 - اختيار المقاييس الدقيقة لمخرجات الموارد البشرية.
 - **الخطوة السادسة - تطبيق الإدارة بالمقاييس:** يمكن وضع سجل أداء متوازن للموارد البشرية والذي يعتبر أحد الأدوات القوية لإظهار تأثير الموارد البشرية على الأداء الكلي، وفيما يلي شكل يوضح مختلف مراحل تحويل الموارد البشرية إلى أصل استراتيجي .

شكل رقم (2-6): كيفية تحويل الموارد البشرية إلى أصل استراتيجي



المصدر : علاء الدين يوسف وآخرون، مرجع سابق، ص 102

ثالثا- دور إدارة الموارد البشرية في إعداد الإستراتيجية: عادة ما تتم عملية إعداد الإستراتيجية على مستوى الإدارة العليا في المؤسسة أو من خلال فريق متخصص لهذا الغرض تحت إشراف الإدارة العليا ومع مشاركة الأطراف ذات العلاقة بكل مرحلة من المراحل¹.

تحدد حسب مستوى الترابط الموجود بين وظيفة الموارد البشرية وعملية التخطيط الاستراتيجي، حيث توجد أربعة مستويات من الترابط ووظيفة الموارد البشرية وعملية التخطيط الاستراتيجي هي²: الترابط الإداري، الارتباط ذو الاتجاه الواحد، الارتباط ذو الاتجاهين والارتباط المتكامل، وفي ما يلي عرض لهذه المستويات من الارتباط ودور إدارة الموارد البشرية في إعداد الإستراتيجية وكل مستوى من مستويات الترابط:

¹- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص، 21.

²- جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص ص 99-104.

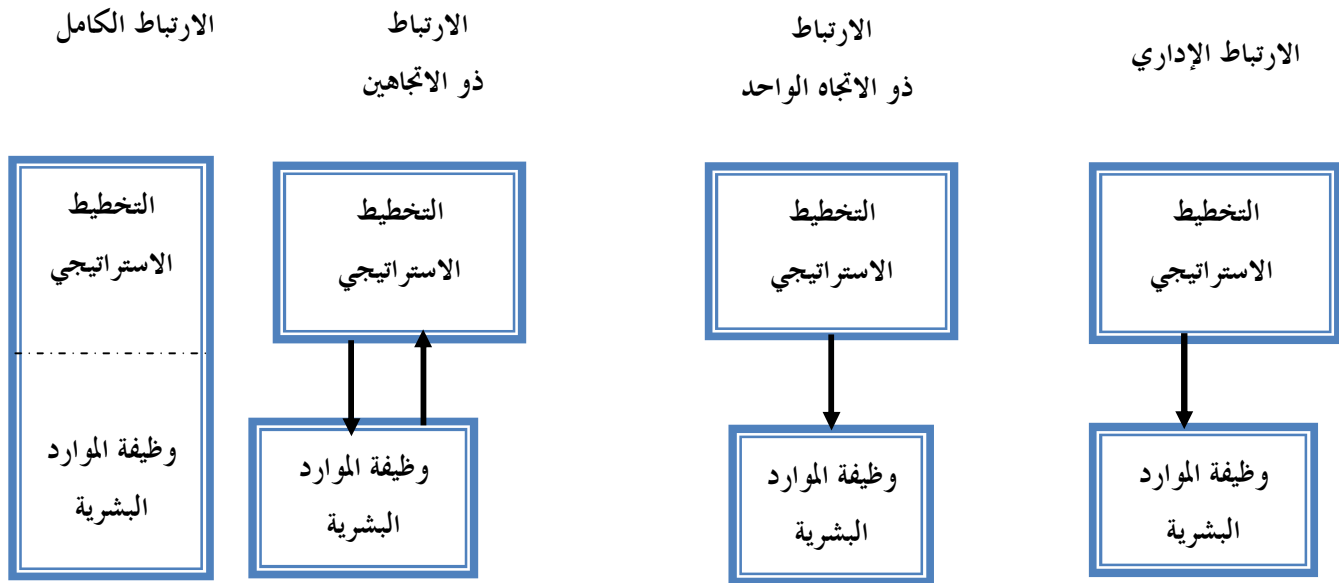
1- الارتباط الإداري: يمثل هذا المستوى أقل مستويات الارتباط بين وظيفة إدارة الموارد البشرية وعملية تخطيط الإستراتيجية، حيث يتركز اهتمام وظيفة الموارد البشرية على الأنشطة اليومية فمستوى الموارد البشرية لا يمتلك الوقت أو الفرصة للنظر في القضايا الإستراتيجية للموارد البشرية. إضافة إلى ذلك فإن وظيفة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة تتم بعيدا عن أعين أو مساهمة إدارة الموارد البشرية.

2- الارتباط ذو الاتجاه الواحد: في ظل هذا المستوى من الارتباط تقوم وحدة إعداد الخطة الإستراتيجية بتطوير أو إعداد الخطة ثم إبلاغها للجهة المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية، ويرى البعض أن هذا المستوى من الارتباط يعكس دورا استراتيجيا لإدارة الموارد البشرية، حيث يتمثل دور هذه الأخيرة في تصميم الأنظمة والبرامج التي تمكن من تطبيق الخطة الإستراتيجية، وعلى الرغم من أن هذا المستوى يعترف بأهمية إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الخطة الإستراتيجية إلا أنه يحول دون أخذ قضايا الموارد البشرية في الاعتبار في مرحلة إعداد الخطة، وبالتالي وجود خطط إستراتيجية لا تتسم بالفعالية المطلوبة نتيجة لذلك.

3- الارتباط ذو الاتجاهين: يسمح هذا المستوى من الارتباط بالنظر في قضايا الموارد البشرية خلال عملية إعداد الخطة الإستراتيجية، ويحدث هذا الارتباط خلال ثلاث مراحل متتالية، الأولى يقوم فريق إعداد الخطة الإستراتيجية بإعلام مسؤولي الموارد البشرية بالبدائل الإستراتيجية المختلفة التي يتم دراستها أو النظر فيها، ثانيا يدرس ويحلل مسؤولو الموارد البشرية دلالات الاستراتيجيات المختلفة ثم يقومون بعرض النتائج على فريق إعداد الخطة الإستراتيجية، ثالثا بعد إقرار الإستراتيجية المقترحة يتم إحالتها لمسؤولي الموارد البشرية وذلك لتصميم البرامج المطلوبة للتنفيذ، وفي ضوء ذلك يمكن القول بأنه يوجد اعتماد متبادل أو ذو اتجاهين بين وظيفة التخطيط الاستراتيجي ووظيفة الموارد البشرية .

4- الارتباط المتكامل: هو ارتباط ديناميكي ومتعدد الأوجه يستند إلى التفاعل المستمر بدلا من التفاعل المرحلي أو المتتابع، وفي غالبية الأحوال فإن مسؤول الموارد البشرية يعتبر عضوا فعالا في فريق الإدارة العليا، وبدلا من تكرار تبادل المعلومات، فإن المنظمات التي تعتمد على الارتباط المتكامل تدمج أنشطة الموارد البشرية بشكل مباشر في عمليتي إعداد وتنفيذ الإستراتيجية، ويعرض الشكل الموالي مختلف مستويات الارتباط بين الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي. والشكل الموالي يوضح مستويات الترابط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية:

شكل رقم (2-7): مستويات الترابط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية



المصدر: جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 103.

من ناحية أخرى تشير نتائج بعض الدراسات إلى أن غالبية المنظمات توجد في المستويين الثاني والثالث من مستويات الارتباط، في حين يوجد عدد محدود منها في المستويين الأول والرابع، وفي ظل المنافسة الحادة وعولمة الأسواق والتغيرات البيئية التنافسية فإن المنظمات بدأت تدرك أهمية المورد البشري باعتباره أحد المصادر الحيوية لتحقيق الميزة التنافسية، الأمر الذي يؤدي إلى تزايد الاتجاه نحو تحقيق الارتباط المتكامل.

ويقول (Buyens & De Vos, 1999) لكي تكون إدارة الموارد البشرية شريكا استراتيجيا، فإنه ينبغي إشراك مديري الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية جنبا إلى جنب مع غيرهم من كبار المديرين، وتوفير فرصة أكبر لمواءمة أهداف الموارد البشرية، والاستراتيجيات والممارسات مع أهداف المنظمات وتنفيذ إستراتيجية العمل، هذه المشاركة تشمل عضوية مديري الموارد البشرية في الإدارات العليا للمنظمة، وهذا من شأنه إتاحة الفرصة لإدارة الموارد البشرية لتمثيل اهتمامها ومتابعة إستراتيجية العمل من بداية عملية صنع القرار¹.

المطلب الخامس: ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ونماذجها الإستراتيجية

أولا- ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

إن المفاهيم الحديثة للموارد البشرية تشكل تحولا مهما في وقتنا الحاضر لما لها دور مهم باهتمام المسؤولين في المنظمات، ويشير Guest إلى وجود ثلاث نظريات تفسر ممارسات إدارة الموارد البشرية²:

¹ Cheddie, M, **How to Become a Strategic Partner**. HR Focus, 2001, p 14.

² Guest, D. E, **Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda**. International Journal of Human Resource Management, 1997, p 263.

1- النظريات الإستراتيجية: وهي العلاقة بين عدد محتمل من التأثيرات الخارجية وممارسات إدارة الموارد البشرية، والهدف الأساسي لهذه النظرية هو تأثير العوامل الخارجية على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

2- النظريات الوصفية: وهي النظريات التي تحاول وصف ممارسات الموارد البشرية بشمولية أكثر، وتكمن الفكرة في الحصول على علاقات مختلفة.

3- النظرية المعيارية: تصف وتعكس المعرفة الكافية الموجودة لمجموعة من ممارسات هذه النظرية، وتشير أيضا إلى أنه عند اتحاد ممارسات الموارد البشرية لتحقيق الأهداف فإن النتيجة ستكون أداء عاليا للعاملين، وبالتالي أثرا إيجابيا على أداء المنظمات. ونستنتج مما ذكر أن النظريتين الإستراتيجية والوصفية لا تقدم الكثير من التوضيح حول قدرة ممارسات إدارة الموارد البشرية للوصول إلى الأداء العالي، فقد أشارت النظريتان إلى أن إدارة الموارد البشرية تعد جزءا من النظام مقارنة مع الأنظمة المتعددة، بينما تفترض النظرية المعيارية أن الممارسات المناسبة لإدارة الموارد البشرية تسهم في التحفيز والالتزام لدى العاملين، كما أن المفهوم الأساسي للنظرية المعيارية هو أن إدارة الموارد البشرية تقدم التكامل بين النظريات السلوكية وتشرح العلاقة بين الممارسات والأداء. ويمكن تصنيفها على أساس ثلاث ممارسات رئيسية، هي¹:

4- الممارسات الاختصاصية: وهي الممارسات التي تزاو لها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويختلف عدد هذه الممارسات من منظمة إلى أخرى تبعا لفلسفة الإدارة العليا، وحجم المنظمة ونوع التكنولوجيا المستخدمة، وخصائص سوق العمل وكفاءة ومهارة العاملين فيها وتتمثل أهم هذه الممارسات بالآتي: تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف.

5- الممارسات الإدارية: وهي الممارسات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية لإنجاز أعمالها ووظائفها الاختصاصية.

6- الممارسات الاستشارية: والمتمثلة بتقديم المشورة عن العاملين ولكافة الإدارات العامة في المنظمة سواء من الناحية القانونية أو الفنية بالإضافة إلى اقتراح التحسينات وتطوير التعليمات والأنظمة المتعلقة بالعاملين من أجور وحوافز وخدمات وظروف عمل وغيرها، ويستلزم هذا أن تكون إدارة الموارد البشرية أكثر اتصالا والتصاقا بالإدارات الأخرى في المنظمة، وأكثر اطلاعا على مشاكلها وأعمق تعاونا وتفهما لشؤونها المتنوعة حتى تتمكن من أداء دورها الاستشاري بالشكل المطلوب.

ثانيا - النماذج الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية: هناك ثلاث نماذج إستراتيجية بخصوص الكيفية التي يجب أن تدار فيها الأنشطة التخصصية لإدارة الموارد البشرية، وهذه النماذج هي²:

1- نموذج التطابق: هذا النموذج يؤكد ضرورة الانسجام والتكامل بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة، وهذا في ظل تأثير البيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة، حيث توضع فيه إستراتيجية الموارد

¹ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010، ص 23

² مؤيد السالم، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي تكاملي، مرجع سابق، ص ص 92-97

البشرية بما ينسجم مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة ويحقق أهدافها، وهذا التوجه يستدعي ضرورة تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع متطلبات إستراتيجية المؤسسة ووحدات الأعمال فيها، لأن عدم التطابق سينعكس سلباً على أداء الموارد البشرية في العمل والفاعلية التنظيمية. ومن أجل تحقيق هذا التطابق يجب أن تمتلك إدارة الموارد البشرية القدرة على التعامل مع نوعين من التطابقات هما: التطابق الخارجي ويتمثل في التوافق بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة والمتغيرات البيئية ويتطلب القدرة على التكيف والمرونة العالية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتطابق الداخلي فيما بين استراتيجيات الموارد البشرية ذاتها كإستراتيجية الاستقطاب والاختيار، التدريب وتطوير العاملين، ومن بين الانتقادات التي وجهت إلى هذا النموذج هو عدم قدرة الإدارة على إيجاد التطابق السليم بين حاجات ومصالح الفرد ومتطلبات إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة.

2- نموذج الممارسات الأفضل: يعد فيفر من أبرز الداعين لهذا النموذج، حيث قدم سبعة ممارسات أساسية تغطي أنشطة إدارة الموارد البشرية هي ضمان الأمان الوظيفي فهو شيء أساسي للفرد كي يبدع في عمله ويرتفع إلى مستوى الأداء العالي المستهدف، واختيار أفضل الأفراد للعمل بما ينسجم مع الموصفات المطلوبة في ذلك العمل، واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، حيث تتحمل مسؤوليات كاملة عن جميع العمليات ويساهم ذلك في تكامل المسؤولية وتجمع الخبرات بين أفراد الفريق الواحد. إضافة إلى ذلك ربط الرواتب والمكافآت بنتائج أداء المنظمة وبما ينسجم مع الأهمية النسبية للأعمال التي يقوم بها الأفراد في المؤسسة. وتوفير التدريب الكثيف للعاملين في ضوء احتياجاتهم التي يشعرون بها والعمل على إقناعهم بأهمية التدريب والتطوير، وعموماً لازال أنصار هذا النموذج يبحثون عن أي الممارسات أو الأنشطة الأفضل التي يجب التركيز عليها.

3- نموذج قاعدة الموارد: ويهتم بالقيمة الإستراتيجية للموارد البشرية وأهمية تعليمها وتدريبها باعتبارها الأساس والأداة الفاعلة في تحقيق الإستراتيجية المختارة، ووفقاً (لبارني Barney) يعتبر المورد أساسياً في المنظمة ويمتلك ميزة تنافسية إذا اتصف بالخصائص التالية: إذا كان ذا قيمة، نادراً، صعب تقليده، ومن الصعوبة تعويضه بمورد آخر. يعتبر هذا النموذج أي إنفاق على الموارد البشرية يعتبر استثماراً له عائد كبير، أي أن حسن تعليم العاملين من قبل الإدارة وإكسابهم الخبرات والمهارات لا سيما تعليمهم كيفية التنسيق بين معارفهم ومهاراتهم المتنوعة وتكاملها مع نظم المعلومات هو بمثابة موجود إستراتيجي يصعب تقليده من قبل المنافسين. ويخلص هذا النموذج إلى ما يلي: أن المكونات الأساسية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية (من توظيف وتعليم وتدريب وتحفيز للعاملين) هي بمثابة ركائز أساسية تقوم عليها إستراتيجية المنظمة وتساهم في تحقيق أهدافها من خلال اغتنام الفرص البيئية ومواجهة مخاطرها. وأن أهم موارد تملكها المؤسسة هو الموارد البشرية التي يتحدد بأدائها الأداء الكلي للمؤسسة ونجاحها على المدى البعيد.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق إلى ماهية إدارة الموارد البشرية وأهم المراحل التي مرت بها، والتعرف على التحديات التي تواجهها، وأهم وظائفها، ثم تم التطرق إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والدور الاستراتيجي الذي تلعبه في إستراتيجية المؤسسة، ثم محاولة معرفة التحولات التي حدثت لوظائف إدارة الموارد البشرية، حيث خلصنا إلى أن إدارة الموارد البشرية تعتبر هي العمود الفقري لأي مؤسسة سواء كانت خدمية أو إنتاجية، فالمؤسسة لا تستطيع أن تقوم بأنشطتها الخدمية أو الإنتاجية دون استخدام هذا المورد المهم وهو الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية، فبعدما كان ينظر إليها على أنها تكلفة على شكل المبالغ التي تنفق في مجالات شؤون العاملين وأن تقييم نشاطها كان يتم وفق مقارنة الإنفاق الفعلي المالي مع ما هو مقدر لنشاطها أصبح اليوم ووفق المدخل الاستراتيجي ينظر إلى تكلفة نشاط هذه الإدارة على أنه استثمار له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر.

وباعتبار العنصر البشري من أهم الوسائل لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع المؤسسة ونتائج أعمالها، فإن ذلك يتطلب دراسة وتحليل أنشطة الموارد البشرية وربطها بغايات وأهداف واستراتيجيات المؤسسة وهذا لا يتحقق إلا من خلال الربط بين تنمية الموارد البشرية والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة وهذا ما سنحاول معرفته في الفصل الموالي.

الفصل الثالث:

تنمية الموارد البشرية من

وجهة نظر إستراتيجية

تمهيد:

يعد العنصر البشري المحرك الأساسي لجميع الأنشطة في منظمات الأعمال وأساس فاعليتها، وخاصة إذا تميز هذا المورد بمهارته ومعرفته وقدرته وقابليته للتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها، ونظرا للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال انعكست بآثارها على المنظمات وعلى الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فباتجاه الوظائف في منظمات اليوم لأن تكون أكثر تعقيدا ومع الميل إلى إعادة تصميم الوظائف بحيث تكون أكثر إنتاجية ومع الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا العمل والإنتاج، لم تصبح وظيفة تنمية الموارد البشرية عملية اختيارية بل أصبحت حتمية إستراتيجية لبناء كفاءة الأفراد عند الالتحاق بالعمل، ومعالجة مشاكلهم أثناء الأداء وتطوير قدراتهم من ناحية، وتطوير المنظمة من ناحية أخرى.

فلما كانت الوظائف تتسم بالبساطة وسهولة التعلم وتعتمد على تكنولوجيا محدودة، لم تكن هناك حاجة كبيرة لحث الأفراد العاملين بالمنظمة على تنمية وتغيير مهاراتهم، لكن نظرا للتطور السريع وللتحديات الراهنة والمستقبلية التي تواجه المنظمات والأفراد على حد سواء، أصبح من الضروري والحتمي استخدام أساليب لتنمية الموارد البشرية والتي تخص جميع أنواع الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، لتمكينها من مواجهة هذه التحديات، ومع تزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية بين المؤسسات على اختلاف أنواعها، وتسابقها لتقديم الجديد والأجود في منتجاتها وخدماتها وبالتالي تحقيق أهدافها، زاد الاهتمام والتأكيد من قبلها على الدور الاستراتيجي الذي يمكن أن تلعبه وظيفة تنمية الموارد البشرية، من أجل رفع مستوى أداء مواردها البشرية إلى أعلى المستويات، لذلك أردنا من خلال هذا الفصل التعرف على ماهية تنمية الموارد البشرية وأهم الاتجاهات الحديثة والمعاصرة التي ظهرت في مجال تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال التطرق إلى النقاط التالية:

- ✓ الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية؛
- ✓ الاتجاهات الحديثة والمعاصرة في تنمية الموارد البشرية؛
- ✓ استراتيجيات تنمية الموارد البشرية؛
- ✓ الاستثمار في رأس المال البشري.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية

لقد تزايد الاهتمام بمفهوم التنمية في جميع المجالات، وأصبحت حاجة ملحة وضرورية لبناء وتطور المجتمعات والدول، ويعتبر موضوع تنمية الموارد البشرية من المسائل الهامة في ميادين الأعمال المختلفة، فهي وسيلة فعالة بإمكان المؤسسات استخدامها من أجل تحديد حيويتها باستمرار، وجعلها قادرة على مواجهة التحديات.

المطلب الأول: ماهية التنمية

لقد برز مفهوم التنمية بصورة أساسية منذ الحرب العالمية الثانية، ولم يُستعمل هذا المفهوم منذ ظهوره في عصر الاقتصادي البريطاني البارز "آدم سميث" في الربع الأخير من القرن الثامن عشر وحتى الحرب العالمية الثانية إلا على سبيل الاستثناء، فالمصطلحان اللذان استُخدما للدلالة على حدوث التطور المشار إليه في المجتمع كانا التقدم المادي Material Progress أو التقدم الاقتصادي Economic Progress، وحتى عندما ثارت مسألة تطوير بعض اقتصاديات أوروبا الشرقية في القرن التاسع عشر كانت المفاهيم المستخدمة هي التحديث Modernization أو التصنيع Industrialization.

تعد التنمية من أكثر المفاهيم السياسية والاجتماعية والاقتصادية والبشرية اتساعاً في العصر الحالي ولاسيما في دول العالم الثالث، التي اتخذت منها منهجاً للتقدم والرفق والتخلص من حدة التخلف، واللاحق بركب حضارة العصر، فالتنمية يمكن أن ينظر إليها على أنها عكس التخلف الذي يعرفه العلماء بأنه: "تأخر وبطء الحركة في تحقيق النمو والتقدم إلى الأمام، بمعنى تخلف الأساليب الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية في مجتمع معين عن المستوى الذي كان بوسع ذلك المجتمع أن يبلغه في وقت معين"، بينما التنمية فهي: "عملية اجتماعية وثقافية وسياسية وإدارية وليست مجرد إنجازات اقتصادية، وهي شيء ضروري وهام لكل مجتمع إنساني، وذلك لتحقيق أهداف الناس والمجتمع وعلى رأسها تحقيق مستوى معيشة أو حياة أفضل"¹

لقد برز مفهوم التنمية بداية في علم الاقتصاد، حيث استُخدم للدلالة على عملية إحداث مجموعة من التغيرات الجذرية في مجتمع معين، وفيما يلي عرض لأهم التعريفات التي تتناول موضوع التنمية:

أولاً - مفهوم التنمية:

تعرف هيئة الأمم المتحدة التنمية على أنها العملية التي بمقتضاها توجه الجهود لكل من الأهالي والحكومة لتحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية في المجتمعات المحلية، لمساعدتها على الاندماج في حياة الأمم والإسهام في تقدمها بأفضل ما يمكن.²

كما تم تعريف التنمية من طرف هيئة الأمم المتحدة 1955: بأنها " العملية المرسومة لتقدم المجتمع جميعه اجتماعياً واقتصادياً، وتعتمد بقدر الإمكان على مبادرة المجتمع المحلي وإشراكه"³.

¹ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 188.

² نصر عارف، "الاتجاهات الحديثة في مفهوم التنمية من منظور اقتصادي" مقالة في الانترنت، يوم 2012/05/20 الموقع الإلكتروني: http://www.amanjordan.org/aman_terms/faq.php?num=4&f_id=3&s_id=30&q_id=164

³ المرجع نفسه

وعرفت هيئة التنمية الدولية للولايات المتحدة الأمريكية بأنها: "عملية العمل الاجتماعي ينظم فيها أهل المجتمع أنفسهم للقيام بعمليات التخطيط والتنفيذ، فيحددون حاجاتهم الجماعية والفردية ويتعرفون على مشاكل حياتهم كما يقومون بوضع الخطط الكفيلة بسد هذه الاحتياجات وعلاج تلك المشكلات، ثم يقومون بتنفيذ هذه الخطط معتمدين في أغلب الأحوال على موارد البيئة، وإذا اقتضى الأمر فإنهم يستكملون هذه الموارد بموارد وخدمات من الهيئات الحكومية خارج نطاق المجتمع المحلي"¹.

ويرى "ريتشارد وارد" أن تنمية المجتمع هي منهج علمي وواقعي لدراسة وتوجيه المجتمع من النواحي المختلفة مع التركيز على الجانب الإنساني منه، وذلك بهدف إحداث التكامل والترابط بين مكونات المجتمع، وتعني التنمية من الناحية الحضارية تغييراً أساسياً في كل أنماط الحياة السائدة، ويتبع هذا تغيير نوعي وكمي في صور العلاقات الاجتماعية في كافة مجالات النشاط البشري في المجتمع (الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية والإدارية ... الخ)².

من خلال هذه التعاريف نرى بأن التنمية عملية ضرورية لبناء وتطوير المجتمعات والمنظمات والأفراد في جميع المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وذلك بتضافر جهود الأفراد والمنظمات للنهوض بمجتمعاتهم والوصول إلى مستوى التقدم المطلوب.

ثانياً - أبعاد التنمية: يرى (مدحت أبو النصر) أنه يمكن تحديد أربعة أبعاد متكاملة لا بد من مراعاتها عند ممارسة التنمية هي كالتالي³:

- التنمية كعملية: حيث يكون التركيز على التغيرات المتتالية التي من خلالها ينتقل المجتمع من النمط البسيط إلى النمط الأكثر تعقيداً، فهي بذلك تؤكد الآثار الاجتماعية والنفسية على الأفراد.
- التنمية كمنهج: حيث تعتبر اتجاهها نحو الفعل وهي بهذا تتضمن معنى العملية مع التركيز على المرحلة النهائية وليس على عملية التتابع، فهي إذن وسيلة لتحقيق غاية.
- التنمية كبرنامج: حيث يكون التركيز على مجموعة من الأنشطة تمثل مضمون البرنامج الذي يصبح هادفاً في حد ذاته.

- التنمية كحركة: حيث تحمل معنى الالتزام وتكون موجهة نحو التقدم وتصبح نوعاً من التنظيم.

ثالثاً - أشكال التنمية: مع التطور الذي عرفه مفهوم التنمية أصبح الإنسان يعتبر شكلاً من الأشكال المتعددة للتنمية، و فيما يلي عرض مختصر لأهم هذه الأشكال:

1- التنمية الاقتصادية: تعني التنمية الاقتصادية تحقيق زيادة سريعة تراكمية ومستمرة في متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي الحقيقي خلال فترة معينة من الزمن، وبهذا المعنى تختلف عن مفهوم النمو الاقتصادي الذي يطلق

¹ محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، ج3، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 835.

² المرجع نفسه، ص 836

³ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 191

عليه مجرد الزيادة في متوسط نصيب الفرد من الدخل الوطني الحقيقي، وعلى ذلك فإن التنمية الاقتصادية إنما تمثل دخول الاقتصاد الوطني في مرحلة النمو الاقتصادي السريع، وقيام الدولة بدفع المتغيرات الاقتصادية اتجاها النمو بأسرع من معدل نموها الطبيعي، فهي بذلك عملية إرادية من جانب المجتمع¹.

2- التنمية الاجتماعية: يعرف بعض المفكرين الاجتماعيين التنمية الاجتماعية بأنها عملية توافق اجتماعي، ويعرفها آخرون بأنها تنمية طاقات الفرد إلى أقصى حد مستطاع أو بأنها إشباع الحاجات الاجتماعية للإنسان، أو الوصول بالفرد لمستوى معين من المعيشة، ويعرفها آخرون بأنها عملية تغيير موجه يتحقق عن طريقها إشباع احتياجات الأفراد، ويختلف تعريف التنمية الاجتماعية بحسب المجال الذي توجه إليه التنمية.

3- التنمية الثقافية: هي جهد واع مخطط له من أجل إحداث تغير ثقافي مما يعني — على سبيل المثال — تغيراً في الفكر وأساليب السلوك، والقدرة على التمييز بين العناصر الثقافية التقليدية والعناصر الجديدة المستحدثة، واستبعاد العناصر التي يثبت عجزها عن التناغم مع الجديد والمستحدث الذي لا يمكن التكرار له أو تجاهله. فالتنمية الثقافية تهتم بالثقافة عموماً، من إيجاد نوادي أدبية ومراكز ثقافية وجمعيات علمية والاهتمام بالحركة الإنتاجية للفكر من مطبوعات وكتب وصحافة وقصص وأشعار وحركة الطبع والنشر، والتنمية الثقافية تهدف أيضاً إلى غرس مبادئ الثقافة السياسية إلى جانب الثقافة الأدبية والعلمية والدينية².

4- التنمية البشرية: هناك عدة تعريفات للتنمية البشرية، منها ما ورد في مقدمة الإعلان العالمي عن حق التنمية الذي أُوتمد ونشر في 4 ديسمبر 1986 م، والذي يعتبر أن التنمية هي: "عملية اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية شاملة تستهدف التحسين المستمر لرفاهية السكان بأسرهم والأفراد جميعهم، على أساس مشاركتهم النشطة والحرّة والهادفة في التنمية وفي التوزيع العادل للفوائد الناجمة عنها"³، ووفق هذا التعريف فإن الإنسان هو الموضوع الأساسي في التنمية البشرية، لذلك فقد كثرت الدراسات والمؤتمرات التي حاولت تحديد مفهوم التنمية البشرية ودراسة أبعادها ومكوناتها وأنواعها وغاياتها، كإشباع الحاجات المختلفة ورفع مستوى المعيشة، ورفع مستوى التعليم، وتحسين نوعية حياة الإنسان السياسية والاقتصادية والاجتماعية.... إلخ⁴.

باختصار فإن مفهوم التنمية البشرية يستند إلى الإنسان وتكون غايتها هي الإنسان، فهدف التنمية البشرية هو تنمية الإنسان في مجتمع ما من كل النواحي: السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعلمية والفكرية فالإنسان هو الموضوع الرئيسي للتنمية وينبغي أن يكون المشارك النشط في الحق في التنمية والمستفيد منها.

¹ العشري حسن درويش، **التنمية الاقتصادية**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1979، ص 61.

² يوسف بن إبراهيم، " **تنفيذ خطة التنمية الثقافية والتنمية السياسية**" مقالة في الانترنت من الموقع الالكتروني

<http://www.shura.gov.sa/arabicsite/majalah60/> بتاريخ: 2012/12/10

³ إعلان الحق في التنمية اعتمد ونشر بموجب قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة 128/41 المؤرخ في 4 ديسمبر 1986.

⁴ المرجع نفسه.

المطلب الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية مورداً من أهم موارد المنظمة وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها، فلا يمكن تحقيق الأهداف بدون هذه الموارد، لأن المنظمة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من المباني والمعدات والآلات، فالأفراد هم القادرون على صنع وخلق المنظمات لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والتخطيط لتنميتها والسعي إلى تميزها، من خلال تنمية مهاراتها ومعارفها وقدراتها وقابليتها للتكيف مع طبيعة الأعمال التي تمارسها، وبالرغم من قدم ممارسات تنمية الموارد البشرية، إلا أن اهتمام المنظرين الاقتصاديين والإداريين بدأ يتجه إليها كحقل علمي في سنة 1958، حيث أصبح مصطلح تنمية الموارد البشرية أكثر تداولاً في كتاباتهم، ويشير أدب التسيير والإدارة إلى أن مفهوم تنمية الموارد البشرية بمضمونه المعاصر انطلق مع الكاتب والمفكر الأمريكي ليونارد نادلر (Leonard Nadler) بعد عشر سنواتٍ من التاريخ السابق أي سنة 1969، وكانت تعني عند نادلر Nadler بأنها: "كل الأنشطة المنظمة التي تقود إلى إمكانية الحصول على تحسين الأداء ونمو الأفراد"¹.

أولاً : مفهوم التنمية البشرية

لقد اكتسب مفهوم التنمية الإنسانية و البشرية انتشاراً وديعاً واسعاً منذ عام 1990 بتبني برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP، ويرى البرنامج أن هذا المفهوم يقوم على أن البشر هم الثروة الحقيقية للأمم وأن التنمية الإنسانية هي عملية توسيع خيارات البشر، وهذا يعني إعطاء حرية الاختيار بين بدائل متاحة، والتي تشمل الحرية السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وتوافر فرص الإنتاج والإبداع والاستمتاع باحترام الذات وضمان حقوق الإنسان².

ويرى تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2003 أن عملية التنمية البشرية تقوم على محورين أساسيين هما³: الأول: بناء القدرات البشرية الممكنة من التوصل إلى مستوى رفاه إنساني راقى، وعلى رأسها العيش حياة طويلة وصحية، واكتساب المعرفة والتمتع بالحرية لجميع البشر دون تمييز، والثاني: التوظيف الكفؤ للقدرات البشرية في جميع مجالات النشاط الإنساني.

أما بالنسبة للتنمية البشرية في الوطن العربي يخلص التقرير إلى ضرورة إعادة تأسيس المجتمعات العربية على: - الاحترام القاطع للحقوق والحريات الإنسانية باعتباره حجر الزاوية في بناء الحكم الصالح المحقق للتنمية الإنسانية. - تمكين المرأة العربية، عبر إتاحة جميع الفرص خاصة تلك الممكنة من بناء القدرات البشرية للبنات والنساء على أساس المساواة مع أشقائهن من الذكور.

* - يعتبر البروفيسور ليونارد نادلر (Leonard Nadler) من الأوائل الذين حددوا معالم حقل تنمية الموارد البشرية و يطلق عليه في الغرب ، المهندس المعماري لفرع تنمية الموارد البشرية.

¹ نقلاً عن: حسين يريقي، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، بحث لم ينشر، 2007، ص 89.

² مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 194-195.

³ تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2003.

- تكريس اكتساب المعرفة، توظيفها بفعالية في بناء القدرات البشرية وتوظيفها بكفاءة في جميع أصناف النشاط المجتمعي وصولاً إلى تعظيم الرفاه الإنساني في المنطقة.

ثانياً: مفهوم التنمية البشرية المستدامة

تعرف التنمية البشرية المستدامة بأنها توسيع الخيارات المتاحة لكافة البشر في المجتمع، وهذا يعني أن عملية التنمية تتركز على الرجال والنساء وبخاصة الفقراء والفئات الضعيفة¹، كما أنها تعني حماية فرص الحياة للأجيال المقبلة والنظم الطبيعية التي تعتمد عليها الحياة، وذلك يجعل الهدف المحوري للتنمية يتمثل في خلق بيئة يمكن أن يتمتع فيها المجتمع بحياة طويلة وصحية ومبدعة.

أما النمو الاقتصادي فهو ليس غاية في حد ذاته — بل إنه وسيلة لتحقيق التنمية البشرية المستدامة، حيث أوضح تقرير التنمية البشرية لعام 1996م أن النمو الاقتصادي لا يؤدي بصورة آلية إلى التنمية البشرية المستدامة والقضاء على الفقر، إذ نجد على سبيل المثال: أن البلدان التي تحتل موقعاً متقدماً من حيث نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي كثيراً ما يتراجع ترتيبها عند تصنيفها حسب دليل التنمية البشرية، وهناك علاوة على ذلك تباينات ملحوظة داخل البلدان الغنية والفقيرة على حد سواء، وهي تبدو أشد وضوحاً عند تقييم التنمية البشرية للشعوب الأصلية والأقليات العرقية بصورة منفصلة.

وهناك خمسة جوانب للتنمية البشرية المستدامة التي تؤثر على حياة الفقراء والفئات الضعيفة، وهي كالتالي:

- التمكين: إن توسيع القدرات والخيارات المتاحة للموارد البشرية يزيد من القدرة على ممارسة تلك الخيارات.
- التعاون: وذلك لأهمية الشعور بالانتماء ورفع الروح المعنوية والإحساس بوجود هدف حقيقي يتم السعي إليه لتحقيقه.

- الإنصاف: وهو ما يعني تكافؤ الفرص وتحقيق العدالة.

- الاستدامة: الاستمرارية عن طريق عدم إهدار الموارد لتحقيق التنمية البشرية المستدامة للأجيال المقبلة.

- الأمن: أي التحرر من الظواهر التي تهدد الأمن والاستقرار

ثالثاً: مفهوم تنمية الموارد البشرية

بدأ مفهوم الموارد البشرية في الأدبيات كمفهوم ضيق يمكن اعتباره مفهوماً اقتصادياً، يعني بإعداد البشر أو بتخصصات معينة لمقابلة الإنتاج الاقتصادي، كما أنه يعتبر مفهوماً قابلاً للحسابات الاقتصادية بحيث يمكن مقارنة عائد الاستثمار في العنصر البشري بعائد الاستثمار في مجالات السلع والإنتاج، وعلى العموم، بغض النظر عن اختلاف المفاهيم والتعريفات بين الباحثين والمنظمات الدولية، إلا أن هناك اتجاهاً واضحاً لتوسيع المفهوم دون التركيز المحل على جوانب دون أخرى، كالتركيز على الجانب الاقتصادي لوحده أو جانب التنمية البشرية فقط ومع ذلك، أصبح الاتجاه الغالب في السنوات الأخيرة، هو استخدام مفهوم التنمية البشرية بدلا من مفهوم تنمية

¹ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة، 1997.

الموارد البشرية، على أن يتضمن المفهوم الأول مدخلا متوازنا للتنمية متضمنا الأبعاد المختلفة لعملية التنمية بحثاً عن جذورها الداخلية بدلا من الاعتماد على مداخله التقليدية¹.

لقد عرف (علي السلمي) تنمية الموارد البشرية بأنها تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا و القائمة على معلومات صحيحة و الهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في المنظمات المحدودة والمتفهمة لظروف وقواعد و أساليب الأداء المطلوب و القدرة على تطبيق تلك القواعد و الأساليب و الرغبة في أداء الأعمال، باستخدام ما لديهم من قدرات و مهارات².

أما (سهير الشريف) فترى بأن تنمية الموارد البشرية بمعناها العام تستهدف مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلقها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل، وتستهدف أيضا معاونتهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء والحفاظ على القدرة التنافسية³.

ينطلق المفهوم الإسلامي لتنمية الموارد البشرية من قضية مسلمة مفادها: أن عمارة الأرض والقيام بمهام الاستخلاف فيها لا يتم إلا بإعداد الإنسان القادر على أداء هذه الواجبات بكفاية واقتدار، وبتأهيله والنهوض بقدراته، وإطلاق طاقاته وإمكاناته من مختلف الجوانب الجسمية والعقلية والنفسية والروحية لتنمية العنصر البشري من أجل تحقيق أهداف التنمية الشاملة في المفهوم الإسلامي لا تتم إلا عن طريق التربية والتعليم والتأهيل⁴، كما جاء في الآية الكريمة في قوله تعالى: "من عمل صالحا من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنحيينه حياة طيبة ولنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون" (النحل: 97)

وتعرف كذلك بأنها عملية المعرفة و المهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع الحالات، والتي يتم انتقاؤها و اختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن⁵، كما تعرف كذلك بأنها التنمية الشاملة للموارد البشرية و التي تعمل على تحسين مستوى الجماعة صحيا وتعليميا و اجتماعيا ونفسيا بهدف تحقيق النمو الكامل للفرد، من خلال تفجير الطاقات الكامنة وتوظيفها لكي يكون عضوا نافعا منتجا ساهم في خطط التنمية في الدول، و عون قادرا على مواجهة التحديات والتعامل مع مفردات العصر⁶، ويمكن أن تكون تنمية الموارد البشرية رسمية مثل التدريب في الفصول الدراسية

¹ إبراهيم الدوي، الاتجاهات الحديثة في التنمية البشرية من منظور اقتصادي مقالة في الموقع: <http://www.hrdiscussion.com> يوم 2012/05/25

² - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 1998، ص 216

³ عبد الرحمن توفيق، إستراتيجية الاستثمار البشري بالمؤسسات العربية، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 1996، ص 40

⁴ مجمع الفقه الإسلامي (منظمة المؤتمر الإسلامي) www.islamtoday.net يوم 2012/06/30

⁵ - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 136

⁶ محمد حسن العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008، ص 218

ودورة كلية، أو تنظيم جهود التغيير المخطط له، أو يمكن أن تكون تنمية الموارد البشرية غير رسمية كما هو الحال في تدريب الموظفين من قبل مدير منظمات صحية تؤمن تنمية الموارد البشرية، وتغطي كل من هذه القواعد.

أما "ماك لاجن 1989 McLagan" فيعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: "هي عملية تنظيم أنشطة التعلم داخل المنظمة من أجل تحسين أداء الفرد والمنظمة، وتشمل تنمية الموارد البشرية مجالات التدريب والتنمية، التطوير الوظيفي والتطوير التنظيمي، ويرتبط هذا بإدارة الموارد البشرية وهي المجال الذي يتضمن البحث عن الموارد البشرية ونظم المعلومات، والاتحادات أو علاقات العمل المساعدة للموظفين، والتعويض الحوافز والاختيار والتوظيف وتخطيط الموارد البشرية¹، في حين تعرف "روزماري هاريسون Rosemary harrisson" التنمية الإستراتيجية للفرد بأنها هي التنمية التي تنشأ من رؤية مستقبلية قوية عن قدرات الأفراد وطاقاتهم الكامنة، ولها هدف واضح مرتبط بهذه الرؤية وإستراتيجية ملائمة لإنجاز هذا الهدف².

من خلال ما سبق يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية بأنها تلك الجهود المخططة والمنظمة والمنفذة لمساعدة العاملين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم الشخصية والمعرفية وترشيد سلوكياتهم في وظائفهم الحالية، وإعدادهم للقيام بوظائف مستقبلية وتمكينهم من التكيف مع الظروف والتحديات الجديدة والمتسارعة من أجل تحقيق أداء أفضل للفرد وللمنظمة.

رابعاً: الفرق بين التنمية البشرية وتنمية الموارد البشرية

حاول بعض الباحثين التمييز بين مفهومَي تنمية الموارد البشرية ومفهوم التنمية البشرية، فيرى (إسماعيل صبري عبد الله): أن الإنسان هو صانع التنمية، ويتعين أن يكون المستفيد الأول منها، فالشق الأول صانع التنمية يضع الموضوع تحت عنوان "تنمية الموارد البشرية"، أما الشق الثاني استفادة الإنسان من التنمية فيضع الموضوع تحت عنوان "التنمية البشرية"، والذين يستخدمون مفهوم "التنمية البشرية" بهذا المعنى الأخير، غالباً ما يركزون على مناهج الرفاهية البشرية التي تنظر إلى الناس منتفعين في عملية التنمية أكثر من كونهم مشاركين فيها، كما أن هذه المناهج تهتم بسياسات التوزيع أكثر مما تهتم بمياكل الإنتاج، وحينما يتم التركيز على منهج الاحتياجات الأساسية غالباً ما يتم التركيز على مجموعة من السلع والخدمات التي تحتاجها الفئات السكانية الأكثر حرماناً من الغذاء والكساء والمأوى³.

خامساً - مفهوم تنمية الموارد البشرية المعاصرة: يتكون مفهوم تنمية الموارد البشرية المعاصرة من شقين اثنين أساسيين هما كما يلي:

¹ McLagan, Patricia A., «Modèles pour la pratique de développement des ressources humaines», De formation et de développement Journal, Septembre 1989, p 49.

² Rosemary Harrison, **Employee development :management studies**, 2 edition, published, Hyperion Books, 2000, p126

³ إبراهيم الدوي، مرجع سابق

1- تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية: يمكن القول بأن تنمية الموارد البشرية كإستراتيجية تسعى إلى بناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المنظمة وتطوير مهاراتها الحالية وإكسابها مهارات أخرى جديدة ومتنوعة، وتعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل بهدف الاستيعاب والتأقلم مع التغيرات التي تحدث في البيئة وتفرض على المنظمة تبنيها والتكيف معها وتكون إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، التي تهدف وتسعى إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المنظمة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، وفي الوقت نفسه تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل، لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار، لتحقيق الرضا لدى زبائنهم، الذي يتوقف وجودها على هذا الرضا، وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة، وينعكس أثرها على نشاط المنظمة في المدى القصير والبعيد، حيث تحتاج هذه التغيرات إلى تعليم وإكساب مواردها البشرية المهارات الجديدة والمتنوعة لاحتوائها والتعايش معها، فهذه المهارات الجديدة التي تخلقها التنمية تساعد إلى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية¹، فلقد أنفقت المنظمات الأمريكية التي عدد العاملين فيها أكثر من مائة فرد سنة 1994 ، مبلغ 45 مليار دولار على برامج التدريب، حيث تنظر هذه المنظمات إلى مسألة تنمية مواردها البشرية على أنها مسألة إستراتيجية تخدم مصالحها البعيدة الأجل².

2- تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة: إن تنمية الموارد البشرية كإستراتيجية وعملية منتظمة يعتمد على التعلم، وتهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية، من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي، والتكيف مع تغيرات البيئة الدراماتيكية، وهي مساعي حثيثة وجادة لإحداث المطابقة والمواءمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة، وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية، وجعل أدائها في حالة تحسن دائم ومستمر³.

والجدول الموالي يوضح مقارنة بين التوجه المعاصر والتوجه التقليدي في مجال التدريب وتنمية الموارد البشرية كما يلي:

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص ص 437-438.

² George T. Milkovich, John W. Boudreau, **Human Resources Management**, Irwin, INC, Illinois, 7th ed, 1994, p321.

³ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 438

جدول رقم (3-1): مقارنة بين التوجه التقليدي والتوجه المعاصر لتنمية الموارد البشرية

التوجه المعاصر	التوجه التقليدي
- تنمية الموارد البشرية إستراتيجية من استراتيجيات المؤسسة	- التدريب سياسة من سياسات المؤسسة
- تنمية الموارد البشرية عملية مستمرة	- التدريب عند الحاجة
- تنمية الموارد البشرية للحاضر واحتياجات المستقبل	- التدريب لتغطية حاجات الحاضر
- إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تعتمد على التنبؤ	- سياسة التدريب لا تعتمد على التنبؤ
- تنمية الموارد البشرية تركز على كل من يعمل في المنظمة	- التركيز على تدريب الخط الأول والإدارة المباشرة
- تنمية الموارد البشرية مسؤولية مشتركة بين الجميع	- مسؤولية التدريب محدودة
- تنمية الموارد البشرية استثمار بشري	- التدريب تكلفة
- شمولية الهدف لمعالجة نقاط الضعف وتقوية نقاط القوة	- الهدف الأساسي معالجة نقاط الضعف في الأداء
- تعلم الأشياء الجديدة هو أساس تنمية الموارد البشرية	- التركيز على الأداء الحالي ومستلزماته
- تقنيات تدريب وتعليم عالية المستوى	- أدوات ومساعدات تدريبية بسيطة
- التركيز على الجانب التطبيقي وكيف تفعل الأشياء بشكلها الصحيح وخاصة الجديدة	- التركيز على الجانب النظري والتدريسي
- التركيز على التنمية الذاتية بشكل كبير	- لا تأخذ التنمية الذاتية حيزا كبيرا

المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان،

2005، ص 446.

سادسا: أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية

1- أهمية تنمية الموارد البشرية: تكتسب تنمية الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة العصرية أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين، فهي تنمية لأهم وأعلى أصول المؤسسة، إذ أن ما يميزها عن باقي الأصول أنها أصول مفكرة تعتمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية فتشجعهم وتدفعهم للاجتهد والابتكار وتهيئ مناخا ينمي ذلك وينشطه. وتنبع أهميتها في كونها:

- تمثل استثمارا للمؤسسة يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية وتحسينها و من ثم الوصول إلى معايير الجودة ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف التنافسية.

- تنمية الموارد البشرية تساعد على خلق رأسمال بشري مؤهل و من ثم فهي تزود المنظمة بقدرات مميزة تساعد على التكيف مع التغيرات البيئية المعقدة.
- تنمية الموارد البشرية تمكن المؤسسة من الفوز بمركز تنافسي متقدم في ظل النظام العالمي الجديد.
- توظيف الطاقة الكامنة لدى العاملين و إطلاق دوافعهم نحو الإنجاز والتفوق وجعل التكنولوجيا الجديدة ركيزتهم الأساسية.
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعد على القيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل إليهم، أضف إلى ذلك أن المهارات الجيدة والجديدة تعزز من أهمية ومكانة العمل لدى الأفراد وتؤهلهم بذلك للترقية واستلام وظائف أعلى.
- استقرار في دوران العمل بما يؤمن متابعة إنتاج المنظمة لمشاريعها المختلفة وبما يوفر الاستقرار الوظيفي للأفراد المدربين على تلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المنظمة¹.
- يقول (ستيفن سترالسر) من المهم أن تكون قادرا على تعيين موظفين جيدين، لكن استشارة قدراتهم ومساعدتهم على بلوغ أقصى إمكاناتهم أمر لا يقل أهمية بل قد يكون أكثر أهمية ف تدريب وتطوير الموظفين جانب أساسي في كل المؤسسات اليوم، وفيما يلي المكاسب الرئيسية لتنمية الموظفين وتدريبهم وتطويرهم²:
- زيادة قيمة وقدرة الأصول البشرية بالمؤسسة؛
- توفير بديل للتعيين عن طريق تأهيل الموظفين الحاليين لشغل المناصب الشاغرة؛
- صنع قادة محتملين لمستقبل المؤسسة؛
- المساعدة في التقليل من دوران العمالة عن طريق الاحتفاظ بأفراد متحفزين ومهتمين بمناصبهم ووظائفهم مع إمكانية التقدم و التطور.
- 2- أهداف تنمية الموارد البشرية المعاصرة:** يمكن القول بأن تنمية الموارد البشرية كإستراتيجية وعملية تعلم تهدف إلى ما يلي³:
- تعليم الموارد البشرية كيف تتلافى جوانب الضعف في أدائها الحالي وتؤدي المطلوب منها بشكل صحيح وذلك من خلال سد الثغرات الموجودة في مهاراتها وسلوكياتها الحالية؛
- تعليم الموارد البشرية كيف تنمي جوانب القوة في أدائها الحالي للاستفادة منها بشكل أكثر مستقبلا، وذلك في مهاراتها أو معارفها وسلوكياتها الحالية؛
- إكساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة، لتمكينها من أداء أعمال جديدة في المستقبل تحتاجها المؤسسة؛

¹ حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 239.

² - ستيفن سترالسر، ماجستير إدارة الأعمال في يوم واحد، الرياض، مكتبة جرير، 2005، ص 16.

³ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 394.

- تكييف الموارد البشرية مع تغيرات البيئة التي تضطر المنظمة إلى إدخالها على مجالات العمل فيها ؛
- كما يضيف محمد حسنين العجمي بعض الأهداف والمتمثلة فيما يلي¹:
- تفعيل المشاركة الإيجابية من خلال اكتساب المبدأ و الشعور بالثقة بالنفس بدلا من السلبية و الاعتمادية؛
- تنمية القدرة على حل المشكلات المختلفة و ذلك بتدريب مساعدي قادة على كيفية التعرف على الأسس المشكلة و أسبابها الحقيقية و ذلك يخلق جيلا من القادة الفعالين؛
- اكتشاف و تنمية مختلف المواهب و القدرات الطاقات و اعتبارها مجالات لتحقيق الذات؛
- الارتقاء بإنتاجية العامل من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل؛
- تنمية الولاء و الانتماء لدى الجماعة لوطنهم و هذا يتطلب تضافر كل الجهود لحسن استغلال واستثمار القدرات؛
- تدريب أفراد الجماعة على التعامل مع الموارد المختلفة سواء أن كانت موارد مادية أو بشرية؛

المطلب الثالث: الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية

- تحتاج المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها، إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها، ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية، مع ظهور وظائف جديدة، ومع اتساع استخدام المنظمات لتكنولوجيات حديثة ومعقدة، ومع تزايد التنافس بين المؤسسات.
- إن أبرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية ما يلي²:
- مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات: فالإحصائيات التي أوردتها مجلة Business Week في عددها الصادر في 20 سبتمبر 1993، بينت أن 84 % من الأمريكيين العاملين أصبحوا يعملون في وظائف ذات الطابع الخدماتي.
 - توجيه الأفراد الجدد أو تعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم، وإرشادهم أو تعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.
 - تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحدد لهم.
 - تهيئة الأفراد لشغل وظائف مستقبلية أو تحضيرهم كما ونوعا، لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية التي تؤثر على إنتاجهم وأدائهم.
 - تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي تفرضها المحيطات الخارجية على المؤسسات في مجالات عدة، منها عولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة.

¹ محمد حسنين العجمي ، مرجع سبق ذكره، ص21.

² حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 236

ولقد أظهرت دراسة استكشافية سنة 1995 في الولايات المتحدة الأمريكية، نفذتها جمعية التدريب والتنمية الأمريكية في عدد من المؤسسات الأمريكية، الفوائد التالية التي حققتها تنمية الموارد البشرية، منها¹:

- زيادة الكفاءة الإنتاجية بمقدار 77% ؛
- تحسين جودة المنتج بنسبة 72%؛
- زيادة رضا الزبائن بمقدار 63%؛
- تحسين خدمة الزبائن بنسبة 75% ؛
- انخفاض الفاقد والهدر بنسبة 55% .

المطلب الرابع: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية

تعتمد مسؤوليات تنمية الموارد البشرية في معظم المنظمات على أربعة مستويات رئيسية²:

1- الإدارة العليا: تتحمل مسؤولية تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم التنمية البشرية في المنظمة، وعليه إن كل تصرف تأخذه ينتج عنه نمو أو تقدم لقوة العمل، فعليها مراجعة هيكل المنظمة سياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة التي يمكن أن ينجح ويزدهر فيها الأفراد وتوفير الموارد المالية اللازمة والالتزام بتطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة ومتابعة القيام بالإجراءات.

2- الإدارة الإشرافية: فهي تتحمل المسؤوليات الأساسية لضمان أن الأفراد يمكنهم تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية ويتمتعوا بفرص تعلم مستمرة لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة هذه المسؤولية سواء منفردة أو بمساعدة جهة متخصصة تعني الآتي:

- توفير العمل لتشجيع وتدعيم اكتساب المهارات، المعرفة، الاتجاهات التي يحتاجها الأفراد لكي يمكنهم أداء أعمالهم بشكل جيد؛
- مراجعة أهداف العمل بشكل قياس وتقييم الأداء لمساعدة الأفراد في تنمية مهاراته، ومراجعة وتقييم النتائج؛
- والمدير المباشر هو في الحقيقة أهم عناصر عملية تنمية الأفراد، فهو الأقرب إلى ملاحظة السلوك الفعلي والأقدر على كشف إمكانات الفرد ومشكلاته، وبالتالي فهو أقدر على تحديد احتياجاته التدريبية وتحدد المسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المدير المباشر لعملية التنمية على النحو التالي:
- المشاركة في اختيار الفرد وإسناد العمل له (الخطوة الأولى الصحيحة في تنمية الفرد) ؛
- متابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه وبالتالي إعطاء التوجيه والمساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء؛
- الكشف عن الاحتياجات التدريبية للفرد؛
- التدريب أثناء العمل واستخدام نظم الثواب والعقاب لتوجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة؛

¹ Lyle M. Spencer, **Reengineering human resource**, John Wiely, New York, 1995, P 237.

² Rosemary Harrison, op cit, p 26.

3- الفرد: الفرد كعضو في فريق المنظمة فعليه تقع مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي تغييرات وطموحات المستقبل الوظيفي، التنمية الذاتية.

4- الجهة المتخصصة: المنظمة ربما يكون لديها وظيفة متخصصة مسؤولة عن تنمية الفرد وأحيانا تكون إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة، وأحيانا أقسام التدريب سواء داخل قسم الأفراد أو بشكل مستقل عنها، وأحيانا يكون التدريب والتنمية جزء من مجال آخر للنشاط.

المطلب الخامس: علاقة تنمية الموارد البشرية بباقي وظائف إدارة الموارد البشرية

تهتم العديد من المنظمات بتنمية الموارد البشرية، وتولي وظيفة تدريب الموارد البشرية عناية مميزة، نظرا للفوائد العديدة التي تتأتى من نتائجها، ونظرا لارتباط وظيفة تنمية الموارد البشرية ارتباطا وثيقا بباقي وظائف إدارة الموارد البشرية.

والملاحظ أن بعض المنظمات تربط مثلا بين وظيفة الاختيار والتعيين، وبين وظيفة تنمية الموارد البشرية، ويعتبر بأن التدريب يكون أحيانا بديلا لاختيار وتعيين موارد بشرية إضافية كما يرى بعض المدراء أن تكاليف الاستقطاب والتعيين من الأفضل استخدامها لأغراض تدريبية، كون تنمية الموارد البشرية تحقق النتائج المرجوة سلفا من عمليات الاستقطاب والتعيين، وبأقل مخاطرة ممكنة قد تنتج عن سوء اختيار بعض الأفراد، حين وضعهم في شواغر أو وظائف معينة، عكس ذلك، يرى البعض الآخر من المدراء بأن اختيار النخبة والنوعية من الأفراد المدربين يقلل من حجم وتكاليف التدريب، ويزيد أحيانا من فرص استفادة المؤسسات من معلومات ومهارات وخبرات جديدة يحملها معهم الأفراد، وقد توظف لاحقا لأغراض عدة ومن ضمنها انخراط ومشاركة هؤلاء الأفراد الجدد في برامج تدريبية مختلفة.

وتبرز العلاقة التي تجمع بين وظيفتي تنمية الموارد البشرية والاختيار أو التعيين فيما يتعلق بارتباط حجم التكاليف والبرامج لهاتين الوظيفتين، إما تقليصا أو اتساعا بالاستناد إلى مدخلات الوظيفة الواحدة، منها على حساب مخرجات الوظيفة الأخرى، فالاختيار المبني على اختبارات دقيقة وموثوقة لاكتشاف ثقافات وخبرات الأفراد المراد توظيفهم، يقلل في نجاحه من حاجة المؤسسة إلى تدريب هؤلاء لاحقا، ويخفف بالتالي من فاتورة التدريب¹. وبالمقابل فإن التدريب النوعي داخل المؤسسة للأفراد بهدف ترقيةهم وسد شواغر معينة يقلص من الحاجة إلى اختيار مرشحين ذوي مهارات معينة، إذ بمقدار ما تقلص المؤسسة من برامجها التدريبية ولفترات زمنية متواصلة، بمقدار ما تتدنى تكاليف التدريب، وبمقدار ما تكبر الحاجة إلى اختيار وتعيين أفراد جدد مما يرتب تكاليف استقطاب وتوظيف أعلى على المؤسسة، أما إذا قررت المؤسسة الاستغناء عن الاستقطاب، واستبدلته بالتدريب النوعي واكتفت باختيار وتعيين القلة القليلة من الأفراد الجدد، وبالتالي تكون قد اعتمدت على التدريب

¹ حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص241

النوعي، بغض النظر عن فاتورته، وأضافت إلى بيئتها نوعية قليلة من الأفراد القادرين على الانفتاح مع باقي أفرادها المدربين والمدربين على كافة مستجدات وتحديات محيطها¹.

إلى جانب ارتباط وظيفة الاختيار والتعيين بتنمية الموارد البشرية، فإن وظيفة تقييم الأداء مرتبطة بدورها بوظيفة تنمية الموارد البشرية، فمن المتوقع أن التدريب يدفع الأداء أشواطاً إلى الأمام، بعد انتهاء الفترة الزمنية المحددة له، وأن يعطي نتائج طيبة ما بعد مرحلة تطبيقه وتقييمه، أضف إلى ذلك أن تقييم أداء الأفراد هو بحد ذاته وسيلة للتنبؤ بمعرفة الأداء، كون التقييم يكشف عن حجم التدريب اللازم للوصول بالفرد إلى الأداء المحدد والمطلوب، إذ يكشف التدريب عن الفوارق والنواقص التي قد تصيب أداء بعض الأفراد، والتي قد لا تتطابق مع معايير ومقاييس الأداء الفعلي المطلوب منهم، يرتبط تقييم الأداء أيضاً بالتدريب من خلال استخدام الأداء كمعيار هام لتقييم فاعلية التدريب.

كما ترتبط تنمية الموارد البشرية أيضاً بوظيفة التعويض، إذ أن الوظائف التي تعمل بموجب نظام يستخدم التدريب كأداة لتحديد مستوى تعويضات الأفراد، التعويض المهاراتي (Pay for skills system) فالأفراد الذين تحدد رواتبهم وتعويضاتهم بمقياس تعدد المهارات التي يتقنون، والذين أنفوا برامج تدريبية متنوعة زادت من مستوى مهاراتهم يتوقعون مقابل هذا التدريب زيادة ملحوظة في أساس رواتبهم وتعويضاتهم².

المطلب السادس: تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية

يعتبر موضوع تنمية الموارد البشرية من المسائل الهامة في ميادين الأعمال المختلفة، حيث جلب اهتمام الكثير من المختصين في هذا المجال، سواء الأكاديميين في الجامعات، أو معاهد التدريب والتنمية، أو الممارسين لعملية التسيير والإدارة ومتخذي القرارات في المؤسسات وعلى اختلاف أنواعها، لذا زاد الاهتمام والتأكيد من قبلها على الدور الاستراتيجي الذي يمكن أن تلعبه وظيفة تنمية الموارد البشرية من أجل رفع مستوى أداء موارد ها البشرية إلى أعلى المستويات.

أولاً - المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية: يرى السلمي أن النموذج الأساسي لإدارة تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية يقوم على عدة مفاهيم رئيسية أهمها ما يلي³:

1- مفهوم التحدي Challenge: التحدي هو ما يهدد احتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الإدارة وتركز إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تواجه المنظمة، والتقدير الصحيح والواقعي لغرض التعامل مع تلك التحديات، ومن أهم تلك التحديات التي تواجه المنظمات هو قدرتها على تكوين وتنمية هيكل بشري مميز وفعال يتناسب واحتياجات المنظمة وأهدافها، مع مراعاة تحمل تكلفة هذا المورد والاحتفاظ به.

¹ المرجع نفسه، ص 241.

² المرجع نفسه، ص 243.

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 7.

2- مفهوم الرؤية الشاملة Vision: حتى تستطيع المنظمة بناء رؤية شاملة وواضحة لما يدور حولها، لابد وأن تتعدد الزوايا التي تنظر منها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية للبيئة، حتى تكون قادرة على صياغة توجهات إستراتيجية صحيحة قابلة للتحقق، هذا يساعد أيضاً مع قراءة الفرص والتهديدات المحيطة بها ومعرفة آليات التعامل معها.

3- مفهوم المحركات: ويقصد به أن إدارة الموارد البشرية في المنظمة تستخدم محركات مختلفة لتحقيق غايتها، حيث تتعدد تلك المحركات حسب رؤية إدارة الموارد البشرية ومن أهم تلك المحركات:

- التكلفة: حيث يكون تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف.

- السوق: حيث يلعب العرض والطلب، وقدرات المنافسين في السوق دوراً في عملية التخطيط في إدارة الموارد البشرية.

- المنافسة: تلعب دوراً هاماً في توجيه استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية، إذ أن التنافس على الموارد البشرية المميزة يشكل عنصر مهم بين المنظمات، وبالتالي تبني خطط تنمية وتطوير للموارد البشرية والاحتفاظ بها.
- القوانين والتشريعات: تمثل سياسات وقرارات وقوانين الدولة محرك هام تحاول إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التعامل معه.

4- مفهوم إدارة التغير: تعمل المنظمات في مناخ متغير، سواء كانت عوامل التغير نابعة من داخل المنظمة أو خارجها فإن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية عليها واجب التعامل مع تلك العوامل وأخذها في الاعتبار، ويتم ذلك من خلال:

- رصد المتغيرات وتوقع أثارها المحتملة.

- الكشف عن الفرص والإعداد لاستثمارها.

- الكشف عن التهديدات لتفاديها وتحييد أثارها.

- الكشف عن نقاط القوة والضعف داخل المنظمة، وتمثل استراتيجيات مواجهة التغير فيما يلي¹:

أ- إستراتيجية هجومية: لمواجهة المعوقات أو القيود ومقاومتها والتخلص منها مثال الامتثال لسد العجز في الموارد البشرية إلى السوق العالمي واستقطاب أفضل العناصر.

ب- إستراتيجية دفاعية: من خلال الحفاظ على مكتسبات المنظمة من الموارد البشرية، باعتماد الإدارة على تطبيق نظم جديدة وسخية للحوافز لإغراء العاملين المميزين بالبقاء وحثهم على مقاومة الانتقال للمنظمات المنافسة.

ج- إستراتيجية هزيمية: ويقصد بها الاستسلام للقيود والتأثر بنقاط الضعف، وتضطر المنظمة لاعتماد تلك الإستراتيجية في الحالات الطارئة، التي تكون فيها الخسائر فادحة.

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص 82.

د- إستراتيجية الحل الوسط: ويقصد بها المساومة على المكاسب والتنازل مقابل الحصول على مقابل.

ثانياً: التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية ومتطلبات التغيير: تمثل التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية الاتجاه طويل المدى لوظيفة تنمية الموارد البشرية في المنظمة، إذ يتم ضمنها إيجاد أنسب خيارات المنظمة في تنمية مواردها البشرية أخذاً بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والنظم والعمليات و الموارد المتاحة، كذا وضع متغيرات البيئة التنافسية.

إنّ التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية تهدف إلى الحفاظ على كفاءة العاملين و تنمية و توظيف قدراتهم ومهاراتهم في ضوء التغيرات البيئية السريعة، و بالتالي فهي مدخل يرتبط بجوانب جوهرية في البيئة التنافسية مثل إدارة التغيير، بناء الجدارة، تغيير الثقافة، وبالنظر لكون حقل الموارد و الكفاءات البشرية دائم التغيير و التوسع فإنّ الموارد البشرية ليست معنية فقط بإدارة التغيير التنظيمي، بل التنبؤ بحدوثه و البحث عن الفرص ذات الصلة بالموارد البشرية واقتراح الحلول الملائمة في إطار استراتيجي إنّ تحقيق كفاءة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تتوقف على مدى إدراك أهمية التغيير، و حدوثه و الحاجة إلى توجيهه بطريقة منظمة، فالتغيرات الكبيرة تحتاج إلى خبراء للموارد البشرية و قادة مؤسسات يحسنون التعامل مع تلك التغيرات المستقبلية، و بالتالي فإنّ المنظمة معنية بتحديد الطرق المناسبة للتعامل مع التغيرات المحيطة بما يحافظ على الموقف التنافسي الحالي و المستقبلي ، إنّ إدراك المنظمات لأهمية التحولات و متطلبات التكيف معها زاد من التركيز الاستراتيجي على نظم تنمية و تسيير الموارد البشرية¹.

ثالثاً - متطلبات التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية: تتوقف قدرة المؤسسات على تبني الاتجاه الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية على إمكانية تطوير بيئة داخلية تحقق ما يلي²:

- أن تكون الموارد البشرية عنصراً أساسياً ضمن القرارات الإستراتيجية و التشغيلية.
- ضرورة ارتباط القرارات المتعلقة بالموارد البشرية باحتياجات الأداء الفعلي.
- التكامل بين الموارد البشرية و بقية الموارد المالية و التكنولوجية.
- تكامل سياسات الموارد البشرية (الاستقطاب ، التدريب ، التجهيز... الخ)، و تدعيم بعضها كما يتطلب تطبيق المفهوم الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية على مدى إدراك المؤسسة لأهمية التغيرات الضرورية في بيئة الموارد البشرية و هي:

- تغيير قيم و اتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل ، برفع درجة ولائهم للمؤسسة و أهدافها و زيادة دافعيتهم للعمل من خلال تنمية أسس التعامل العادل ، و تحسين أخلاقيات و سلوكيات العمل ، مع محاولة تفجير قدرات العاملين

¹ عبد المجيد قدي، " إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 10 - 09 مارس 2004 ،

و تحسين مهاراتهم و تنميتها تحقيقا للأمان الوظيفي و تنمية لروح الالتزام و الابتكار لديهم كتنمية نظام حوافز يلبي توقعاتهم و احتياجاتهم المشروعة.

- تغيير طبيعة مهارات مديري الموارد البشرية، إذ من الضروري لإنجاح إستراتيجية المنظمة التنافسية تطوير مهاراتهم التخطيطية، و التسويقية و التمويلية لتحسين قدراتهم على التعامل مع الاختلافات الفردية، كذا تباين الإستراتيجيات المستهدفة.

- تطوير دور وظيفة الموارد البشرية في الاهتمام بقضايا تسيير العاملين و حل مشاكلهم إلى المشاركة الفاعلة في صياغة الأهداف و وضع الاستراتيجيات دون الاقتصار على التنفيذ فقط.

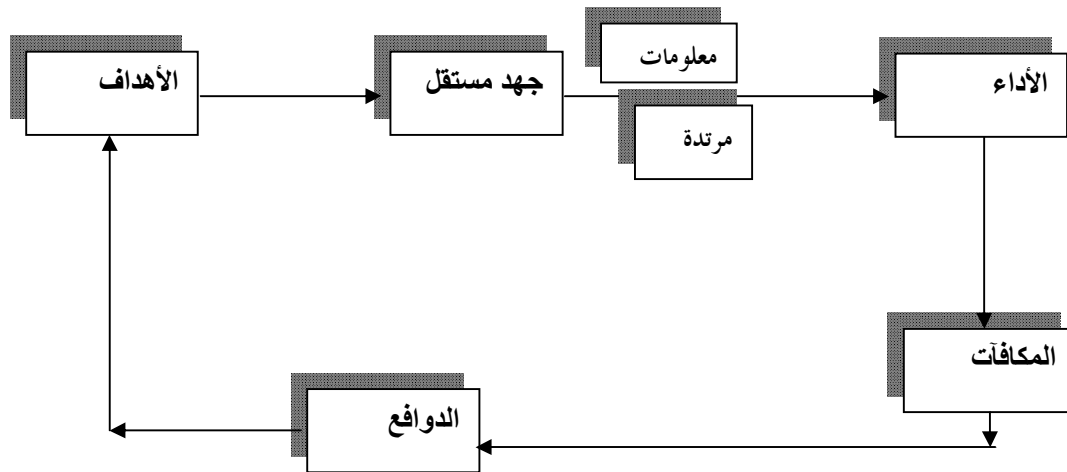
- وضع خطط واستراتيجيات التنمية وتوجد ثلاث استراتيجيات لتحقيق أهداف التنمية¹:

- الإستراتيجية الأولى: (معرفية): تتضمن تعديل الأفكار والمعتقدات وطريقة التفكير مثل (الكتب، الأفلام، برامج التدريب) وكلها أشكال أساسية لتوصيل المعلومة أما في اتجاه واحد أو في اتجاهين.

- الإستراتيجية الثانية (سلوكية): تحاول تغيير السلوك مباشرة داخل بيئة معينة مثل نموذج السلوك، أو تمثيل الأدوار، حيث يتغير السلوك ولا تتغير البيئة.

- الإستراتيجية الثالثة (بيئية): تهدف إلى تعديل بيئة العمل الحالية للفرد، مثل التدوير الوظيفي أو بناء الفريق والعملية الأساسية التي بواسطتها تتم تنمية مهارات واتجاهات جديدة، يمكن توضيحها بما يسمى دورة النجاح السيكلوجية وهي موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (3-1): دورة النجاح السيكلوجية



المصدر: محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 83.

¹ Kenneth N, Wexley, Gary p. Latham, **Developing and training Human Resource in organization U.S.A Scott, Foresman Co, 1985, p 201.**

المبحث الثاني: الاتجاهات الحديثة والمعاصرة في تنمية الموارد البشرية:

تعتبر الاتجاهات الحديثة والمعاصرة في تنمية الموارد البشرية عنصرا مهما واستراتيجيا في تحديد الاتجاهات التي تتبناها المؤسسات في رسم استراتيجياتها لتنمية مواردها البشرية وفيما يلي سنعرض أهم هذه الاتجاهات:

المطلب الأول: الاتجاهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية

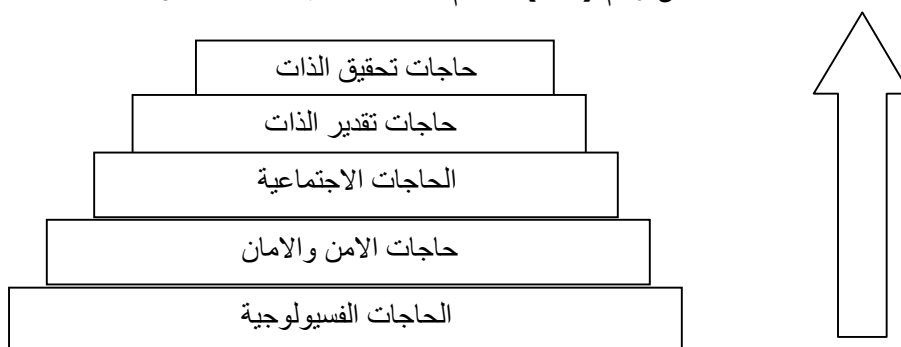
هناك اتجاهات حديثة وعديدة في تنمية الموارد البشرية نذكر منها على سبيل المثال:

أولا: الإشباع المناسب لاحتياجات الإنسان المشروعة

يعرف "ميشال مان" Michael mann الحاجة بأنها رغبة أو مطلب أساسي لدى الفرد يريد أن يحققه لكي يحافظ على بقاءه وتفاعله مع المجتمع وقيامه بأدواره الاجتماعية¹

بلا شك فإن إشباع الحاجات لدى الإنسان سيؤدي إلى الحفاظ على النفس البشرية وبقائها ووقايتها من الأمراض والمشكلات لذا يرى ماسلو Maslow أن عدم إشباع الحاجات الفسيولوجية سيؤدي إلى اضطرابات أو أمراض عضوية، وعدم إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية يؤدي إلى ظهور اضطرابات روحية وقد قسم ماسلو Maslow الحاجات الإنسانية في شكل هرمي إلى خمسة أنواع كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (2-3): سلم الحاجات الإنسانية لماسلو



Source : Zorlu senyucel, managing the human resource in the 21st century, Ventus Publishing, 2009, p 27

بالإضافة إلى الحاجة إلى المعرفة والفهم حيث وضعها من حيث الأهمية بعد الحاجة إلى التقدير والاحترام وقبل الحاجة إلى تحقيق الذات مبررا ذلك بان الإنسان إذا فشل في إشباع حاجاته من المعرفة والفهم فانه يتوقع أن تكون له شخصية فقيرة في معارفها، فتصبح الحياة ليس لها معنى في نظر هذا الإنسان أو قد يكون من المستحيل أن يحقق ذاتها أو يرتقي لإشباع حاجة أخرى.

ثانيا: الانتقال من مرحلة نمو إلى مرحلة نمو أخرى دون أزمات (أزمات الحياة)

في البداية يجب معرفة المراحل التي يمر بها الإنسان في حياته، وذلك بهدف التعرف على خصائص كل مرحلة وجوانب النمو المختلفة لدى الإنسان واحتياجاته ومشكلاته في كل مرحلة، وقد حاول العديد من العلماء

¹ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 204.

تحديدها من بينهم اريكسون Erikson والذي وضع نظريته عن الأعمار الثمانية للإنسان محددًا لكل مرحلة من مراحل النمو نوعًا من الحاجات والأزمة والمهام والغاية ومجال العلاقات الخاصة بكل مرحلة، ومحاولات كل من كارول ماير Carol Meyer وجوزيف أندرسون Joseph Anderson في تحديد مراحل الحياة لدى الإنسان واحتياجاته الأساسية والمشكلات المصاحبة وبرامج الرعاية الاجتماعية المناسبة لكل مرحلة¹.

ثالثًا: التعامل السليم والفعال مع المشكلات

المشكلة ظاهرة حتمية في هذه الحياة الإنسانية فلا يوجد إنسان ولا منظمة ولا جماعة أو مجتمع بدون مشاكل لذا وجب التفكير في كيفية التعامل مع تلك المشكلات، فقد تسبب المشكلات الضرر والقلق والتوتر والخوف والخسائر ولأنها تحتاج إلى الموارد والوقت والجهد لحلها أو علاجها، إلا أنها من جانب آخر قد تكون سببًا في التطوير وفرصة للنجاح وتظهر العيوب وتساهم في تدعيم مناطق القوة وتقوي العلاقات وكما يؤكد كثير من رجال الأعمال فإن كل مشكلة تمثل فرصة يمكن اقتناصها².

رابعًا: تقليل ضغوط الحياة والعمل

استخدم موراي Murray مصطلح الضغط للتعبير عن المحددات البيئية المؤثرة في السلوك ويرى أن موضوع الضغط الذي قد يكون شخصًا آخر أو موضوعًا في البيئة يلعب دورًا ميسرًا أو معوقًا في وجه تحقيق الحاجة . ويرى رابكن وستروننج Rabkin Streuning أن الإنسان يستجيب للضغوط على شكل ردود فعل نفسية وجسدية قصيرة المدى وطويلة المدى وهذه الاستجابات قد تكون صحية أو غير صحية. وتتجلى فكرتهما في أن إدراك الضغوط النفسية عموماً والاستجابة لها يتأثر بالمستوى الاقتصادي والاجتماعي والذكاء والمهارات اللفظية والمعنويات والسمات الشخصية، واقترح أن الناس الذين يتمتعون بدفاعات قوية وبخبرة أكبر بأحد مصادر الضغوط أكثر قدرة على التعايش معها³.

خامسًا: ممارسة الرياضة لتخفيف حدة ضغوط الحياة والعمل

لقد اتفق علماء الرياضة على أن ممارسة الرياضة المناسبة له دور في الشعور بالسعادة والاستمتاع بالحياة وتحديد النشاط، والحد من الغضب وتخفيف حدة التوتر والتنفيس عن المشاعر السلبية نتيجة الإرهاق في العمل وصعوبات التعامل مع الآخرين.

المطلب الثاني: اتجاهات تنمية الموارد البشرية المعاصرة

توضح الاتجاهات المعاصرة لتنمية الموارد البشرية للمنظمات على اختلاف أنواعها ما يجب تبنيه عند رسم استراتيجياتها في هذا الحقل من المعرفة الإدارية، وفيما يلي عرض لأهم هذه الاتجاهات:

¹ عبد القادر محمد عبد القادر، أساسيات الإدارة، دار المريخ، الرياض، 1992، ص 497

² مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 204.

³ المرجع نفسه، ص 205

أولاً: تنمية الموارد البشرية نظام للتعليم الاستراتيجي المستمر

تؤكد معظم الأدبيات الحديثة والمعاصرة في مجال الإدارة بوجه عام وإدارة الموارد البشرية بوجه خاص على النظر إلى المنظمة على أنها مكان للتعليم والعمل في آن واحد واعتبار تنمية الموارد البشرية جزءاً من إستراتيجية المنظمة ولذلك أصبحت إستراتيجية تنمية الموارد البشرية نظاماً استراتيجياً للتعليم المستمر يتكون من أربعة عناصر رئيسية هي¹:

- 1- المدخلات:** وتشتمل على متدربين من فئات ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية، لديها حاجات تدريبية متنوعة يتطلبها أداء أعمال المؤسسة الحالية، وحاجات تنموية يحتاجها إنجاز استراتيجياتها المستقبلية، كما تشتمل المدخلات على برامج تنمية الموارد البشرية وما تحتويه من مدربين ومدراء ومستلزمات تدريبية وموارد مالية.
- 2- الأنشطة:** وتمثل ما يقوم به المدربون والمتدربون في البرامج التدريبية من فعاليات وأنشطة تعلم لتحقيق أهداف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، حيث يتعلمون كيف تؤدي الأعمال بشكلها الصحيح، وتعلم الأشياء الجديدة.
- 3- المخرجات:** وتمثل تطور وتحسين أداء الموارد البشرية الحالية وهيئتها لأداء مهام وأعمال مستقبلية جديدة تلبية لاحتياجات إنجاز إستراتيجية المنظمة.
- 4- التغذية العكسية:** وتمثل تقييم مدى الاستفادة من برامج التنمية وتحديد الثغرات التي حدثت في تنفيذ الفعاليات والأنشطة التنموية للاستفادة منها في البرامج القادمة.

ثانياً: تحول تنمية الموارد البشرية من سياسة إلى إستراتيجية

تعد تنمية الموارد البشرية في الوقت المعاصر إستراتيجية تعمل ضمن إستراتيجية المنظمة الكلية، حيث توضع في ضوء متطلبات إنجازها من الكفاءات البشرية الحالية والمستقبلية فقد أصبحت جزءاً مكملاً لها ضمن إطار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لذلك استلزم الأمر التحول من سياسة للتنمية إلى إستراتيجية متكاملة وتتوافق مع احتياجات إنجاز إستراتيجية المنظمة الكلية².

ثالثاً: التوافق مع التغيير واحتياجاته

شهدت ساحات العمل في المنظمة بوجه عام تغيراً واسعاً وكبيراً في مجال تصميم الأعمال وإدارتها، ففي إطار التوجه الحديث في هذا المجال، أصبحت الموارد البشرية فيها بحاجة إلى تنوع وتعدد وتحديث مستمر في مهاراتها، من أجل تمكينها من ممارسة عدة أعمال سواء على صعيد المنظمة، أو صعيد فرق العمل، لقد استلزم هذا التوجه الاستغناء عن مواد التدريب القديمة وأساليبه، والاستعاضة عنها بمواد وأساليب حديثة ومتطورة تركز على مهارات العمل الجماعي، فتعلم الفرد كيف يعمل مع الآخرين من أجل إنجاز مهمة محددة مشتركة، وكيف يتبادل

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 441.

² المرجع نفسه، ص 441

العمل مع زملائه أعضاء الفريق، وكيف يندمج في العمل الجماعي التعاوني¹.

رابعاً- **المنظمة المتعلمة**: يدخل العالم في الوقت الراهن مرحلة جديدة تتميز ببروز ثروة أكثر أهمية من الموارد الطبيعية وهي الموارد البشرية المتعلمة وهذا ما أدى إلى ظهور المنظمات المتعلمة أو التعليمية. يعرفها J.Brillman بأنها تلك التي تسهر على تحسين معارف وكفاءات أعضائها وتشكل أيضاً كنظام تعلم جماعي يتعلم باستمرار ويتحول لبلوغ أهدافه². ويذكر J.Brillman مجموعة مواصفات تميز المنظمة التعليمية تتمثل فيما يلي³:

- الرغبة في التحول إلى منظمة ذكية أي قادرة على التعلم وتنمية قدراتها المستقبلية أحسن من منافسيها؛
- ممارسة اليقظة التكنولوجية والإستراتيجية؛

- يمارس المديرون فيها التفكير بطريقة نظامية من خلال ملاحظة المنظمة كنظام؛

- تحسين تراكم معارفها وخبراتها بالوسائل التقنية الملائمة وتضعها في متناول أعضائها؛

- تضع إستراتيجية تنمية مواردها البشرية في قلب سياستها العامة؛

- تخلق مناخاً مشجعاً للأفراد على التعلم وتنمية إمكانياتهم (يتخذون المبادرات ، ينمون ذكاءهم، ... الخ؛

- تعرف كيف تتحالف مع منظمات أخرى للاستفادة من خبراتها وسد نقائصها؛

ولقد حدد المختصون في هذا المجال مجموعة من الخصائص تتصف بها المنظمة المتعلمة، هي ما يلي⁴:

- التعلم وسيلة للتكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة وبشكل مستمر؛

- يجب أن يكون التعلم مستمراً ومتسارعاً وذلك لتعليم الموارد البشرية في المنظمة الأشياء الجديدة قبل المنظمات

الأخرى، فتجديد وتحسين المهارات البشرية المستمر والسريع مطلب أساسي فيها، وذلك من أجل ألا تصبح هذه

المهارات متقادمة لا تتماشى ولا تتواءم مع التطورات الحديثة والمعاصرة التي تحدث في البيئة من جهة، ولكي لا

تسبقها مؤسسة أخرى في تقديم الجديد المبتكر للسوق من جهة ثانية؛

- المنظمة المتعلمة تستخدم وسائل تعليمية حديثة؛

- يركز التعلم في المنظمة المتعلمة على جانب الابتكار والإبداع؛

- المنظمة المتعلمة هي التي تعتبر التعلم وسيلة للتحرك إلى المستقبل؛

- منظمة التعلم هي التي تنظر إلى كل من يعمل فيها على أنه موظف معرفة وتعلم؛

¹ المرجع نفسه، ص 443

² Jean Brillman , L'entreprise réinventée, ed. d'organisation, Paris 1995, p 196.

³ Ibid, p 197.

⁴ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 443

- منظمة التعلم هي التي تعتبر مسألة التعلم مسؤولية مشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية، فالرؤساء عليهم تعليم مرؤوسيهـم، والرؤساء إلى جانب ما تقدمه منظمتهـم لهم من تدريب، وعليهـم تنمية ذاتهم؛

- المنظمة المتعلمة هي التي تنظر إلى التعلم على أنه استثمار بشري له عائد كبير، يتمثل بتحقيق المهارة العالية وبشكل مستمر لدى مواردها البشرية، بحيث يمكنها تقديم منتج يحقق الرضا لدى زبائنـها؛

- تنظر المنظمة المتعلمة إلى مسألة التعلم على أهما إستراتيجية مكونة من شقين، الأول تدريب رسمي والثاني تدريب غير رسمي؛

- تعتبر المنظمة المتعلمة على ضرورة شمولية التدريب لجميع الموارد البشرية أي لكل من يعمل فيها مديرون ورؤساء ومرؤوسين، وعلى كافة المستويات الإدارية، وهذا يعد تحولاً عن الاتجاه القديم الذي كان يرى أن الخط الأول (قاعدة الهرم التنظيمي) والإدارة المباشرة هما فقط بحاجة لتدريب وتنمية، فمنظمة التعلم وانطلاقاً من مفهوم البيئة المتغيرة التي تطالع المؤسسات في فترات متقاربة بأشياء جديدة، ترى أن الجميع بحاجة لتنمية مستمرة، وأن الإدارة العليا متخذة القرارات هي بحاجة لذلك أكثر من أي مستوى آخر.

خامساً: التنبؤ مسألة حتمية في تنمية الموارد البشرية

كما تمت الإشارة إليه سابقاً أن تنمية الموارد البشرية إستراتيجية طويلة الأجل، وتخطيط للتعلم المستمر ضمن إطار المنظمة المتعلمة، فلا بد من تبني التنبؤ عند رسم هذه الإستراتيجية، لأن العمل الاستراتيجي إنما هو تخطيط طويل الأجل، والتخطيط الناجح لا بد من قيامه على أساس من التنبؤ لما سوف يحدث في المستقبل، للاستعداد له ومواجهته والتعايش معه.

من هذا المنطلق نجد أن على إدارة الموارد البشرية التي هي المسؤولة عن رسم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تولي زمام المبادرة والتنبؤ باحتياجات المؤسسة المستقبلية من المعارف والمهارات ضمن إطار إستراتيجية المؤسسة الكلية، التي رسمت أصلاً في ضوء نتائج التنبؤ بمتغيرات البيئة المتوقعة.

إن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لم تعد تنتظر حدوث التغيرات لتقوم بتكييف الموارد البشرية معها، كما كان عليه الحال في السابق عندما كان التدريب سياسة تتعامل مع المستجدات الحالية فقط، بل أصبحت إستراتيجية التعلم المعاصرة تعتمد على التنبؤ والتوقع لما سيحدث من تغييرات في العمل والاستعداد لها قبل وقوعها¹.

سادساً: تنمية فرق العمل

يؤكد التوجه المعاصر في مجال تنمية الموارد البشرية على تبني موضوع تدريب وتنمية فرق العمل، وذلك بعد أن تحول أسلوب تنفيذ الأعمال في المنظمات إلى فرق عمل مسيرة ذاتياً، بموجب ذلك، يقوم هذا التدريب والتنمية بتعليم أعضاء الفريق مهارات وأشياء تمكنهم من العمل بشكل جماعي، وأهم هذه المهارات²:

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 445.

² المرجع نفسه، ص 445.

- مهارة الاتصال مع الآخرين بشكل يدعم الرغبة في العمل الجماعي؛
- مهارة التفاعل والتعاون مع الآخرين؛
- مهارة المشاركة في وضع الأهداف وتخطيط العمل؛
- مهارة اتخاذ القرار الجماعي وتبني روح المسؤولية؛
- إثارة روح التحدي وقبول التغيير والتفاعل معه؛
- مهارة التصدي للمواقف غير المتوقعة؛
- تعليم سلوكيات تؤدي إلى تماسك الفريق؛
- مهارة التفكير مع الآخرين؛
- مهارة تنسيق العمل مع الآخرين؛
- مهارة التوصل إلى أشياء جديدة ومبتكرة مع الآخرين؛

سابعاً - تدريب وتنمية المديرين: يؤكد التوجه المعاصر في مجال تنمية الموارد البشرية وإلى حد كبير على مسألة رفع مستوى مهارة المديرين التنفيذيين الذين يتخذون القرارات التنفيذية لوضع إستراتيجية المنظمة موضع التنفيذ الصحيح، فمهارة هؤلاء يتوقف عليها نجاح العمل في المؤسسة باعتبارهم يمثلون الإدارة العليا فيها، وهم خط التماس الأول مع ما يحدث في البيئة، فإذا لم يكونوا على مستوى عالي من المهارة، ستكون المنظمة التي يقودونها في موقف حرج بل خطير، فعلى سبيل المثال، خصصت شركة "موتورولا Motorola" وفديرال أكسبريس (Federal Express) الأمريكيتين سنة 1999 نسبة 3% قائمة الرواتب والأجور السنوية فيها من أجل (الاستثمار في تدريب وتنمية رجال الإدارة العليا التنفيذيين¹).

المطلب الثالث: أساليب تنمية الموارد البشرية لتطبيق الأعمال الالكترونية

- ينبغي على الإدارة في منظمات الأعمال تطوير ممارستها وأساليبها في تنمية الموارد البشرية لتطبيق الأعمال الالكترونية في إطار التوجهات التالية²:
- إعادة هندسة إدارات شؤون الموظفين وتطويرها جذرياً من حيث الوضع التنظيمي والمهام والتوجهات والأساليب، بحيث تعكس المداخل الحديثة في إدارة وتنمية الموارد البشرية؛
 - النظر إلى البعد الاجتماعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية والعناية بالبشر باعتبارهم ركيزة رأس المال الاجتماعي؛
 - إعداد خطط الموارد البشرية التي تحدد الخبرات والمهام المطلوبة والأعداد اللازمة لشغل وظائف تم توصيفها وتحديد معايير الأداء لها؛

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 446

² بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 463 .

- تخطيط عمليات اختيار أفضل العناصر التي تتوفر لها المواصفات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة وإنهاء إجراءات التعيين للوظائف؛

- تخطيط المسار الوظيفي وتحديد متطلبات التدرج عبر المسار ومعايير التنقل والترقية للوظائف المختلفة؛

- تخطيط نظم وبرامج الحوافز وربطها بالأداء المستهدف ونتائج قياس الأداء الفعلي وتطبيق نظم الثواب والعقاب؛

- تصميم وتنفيذ نظام قياس كفاءة الأداء وتحليل نتائج القياس واقتراح سبل تطوير الأداء؛

- تحديد الاحتياجات التدريبية وفق أساليب فعالة وتصميم أنشطة تدريب وتنمية الأفراد وتوفير الشروط الكفيلة لضمان فعالية التدريب وتحقيقه للأهداف المرجوة؛

- تنمية أساليب وبرامج تفعيل مشاركات الأفراد في بحث مشاكل العمل وحفزهم على المبادرة بالابتكار والتطوير؛

من خلال ما سبق يمكن القول بأن أساليب تنمية الموارد البشرية لتطبيق الأعمال الالكترونية متعددة ويمكن حصرها فيما يلي:

أ- الأساليب التقليدية في تنمية الموارد البشرية

ب- الأساليب الحديثة في تنمية الموارد البشرية

أولاً : الأساليب التقليدية في تنمية الموارد البشرية في المنظمات العربية: تتمثل فيما يلي¹:

- التعليم في مراحله المختلفة؛

- التدريب بأنواعه المختلفة الفنية والإدارية والسلوكية؛

- الخبرة العملية المتراكمة من خلال التجارب والمواقف والمشكلات والدروس المستفادة منها؛

- جلسات الأفكار التي يعقدها المدير لمؤوسيه، أو يعقدها له رؤساؤه أو تقررها الإدارة للرؤساء والمؤوسين؛

- اللقاءات الدورية على مستوى الإدارة أو المؤسسة أو الفروع وما يتم في هذه اللقاءات من استعراض للمشكلات التي تواجهها؛

- المؤتمرات والندوات التي تعقد محليا وعالميا حيث الاستماع للآخرين واحتكاك العقول ورؤية الجديد؛

- استضافة الآخرين من ذوي الخبرة كالمديرين من جهات أخرى وذوي الاختصاص كالأساتذة والباحثين من الجامعات والمراكز المهنية المتخصصة؛

- التطوير التنظيمي الذي يتناول الأفراد والجماعات والإدارات والأقسام لتقويم أهدافها وسياساتها وإنجازاتها وتطوير ذلك من خلال الهيكل والأساليب والعلاقات.

ثانياً - الأساليب الحديثة في تنمية الموارد البشرية لتطبيق الأعمال الالكترونية في المنظمات العربية: إن أساليب تنمية الموارد البشرية المستندة إلى الحاسب الآلي وأساليب التدريب الفعالة والتدريب عبر الشبكة العالمية الالكترونية

¹ المرجع نفسه، ص 464.

هي التي تركز على التوجهات الجديدة في تنمية الموارد البشرية، حيث أهمية الطاقات الذهنية والقدرات الإبداعية وإمكانية العمل في فرق ذاتية الإدارة لمواكبة متطلبات التقنية الحديثة، ولتحقيق ذلك نرى أن تنمية الموارد البشرية لتطبيق الأعمال الالكترونية تكون عن طريق أسلوبين هما¹:

الأول: الابتكار بأساليبه المتعددة، والثاني: التدريب غير التقليدي أو التعلم الالكتروني وهو التدريب عبر الشبكات.

1 - الابتكار وأساليبه: مفهوم الابتكار هو تفكير غير عادي وغير مقيد يقوم على الخيال والمبادأة والمرونة يهدف إلى تطوير شيء قائم مثل سلعة أو تطوير نظام عمل في مجال معين، ويأخذ الابتكار أيضا شكل إعادة ترتيب أو تجميع أو تنسيق وتكامل عناصر أو أفكار متفرقة لتكوين شيء مفيد أو أعلى كفاءة، فهو نجاح يتحقق في ظل قيود قائمة.

وينبغي الاهتمام بالابتكار في التعليم بمراحله المختلفة وأهمها التعليم الجامعي حيث الاهتمام بتهيئة الخريج المسلح ليس فقط بمعارف متقدمة في مجالات الإدارة المتكاملة وفي مجال تخصصه، بل أيضا بقدرات عملية تتضمن مهارات استخدام الحاسب الآلي والانترنت، وأن يكون أسلوب الفهم والتحليل والتخيل والابتكار هو السائد بدلا من أسلوب حشو المعلومات والتلقين بالحفظ مما يعطل العقول.

ومنظمات الغد تحتاج إلى خريجين قادرين على الأداء والقدرة على هي محصلة المعرفة ومهارة تطبيقها بالإضافة إلى المبادأة في ظل سيادة التنظيم الشبكي وفرق العمل ذاتية الإدارة ولا يكفي بإنجاز ما حدد له من أهداف بل يسعى لتجاوزها وأن يكون قادرا على العمل الجماعي المنسجم ضمن فرق عمل منتجة.

انتشرت نظم الاقتراحات في الكثير من المنظمات الحكومية والشركات الصناعية في العديد من البلدان الساعية للتغيير مثل الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وأوروبا الغربية واليابان وسنغافورة.

وتستهدف هذه النظم تشجيع العاملين فرادى وجماعات على إفراز أفكار مبتكرة لتحسين الجودة بهدف خفض التكلفة وزيادة رضا العملاء المستخدمين وتجمع نظم الاقتراحات هذه سمة مشتركة هي قيام لجان محايدة بتقديم الأفكار المبتكرة وفق معايير موضوعية مثل مدى عملية الفكرة وقابليتها للتنفيذ ومدى إسهامها في تحسين الجودة أو خفض التكلفة ومدى اقتصادياتها وترصد مخصصات مالية لمكافأة المبتكرين.

وتستعمل الإدارة المتطورة المعاصرة طريقة العصف الذهني كمدخل من مداخل الابتكار حيث يجتمع عدد معين من العاملين لتدارس مشكلة أو مجال يحتاج إلى تحسين و يعتمد قائد الفريق لتشجيع الأعضاء على توليد أكبر قدر من الأفكار البديلة للمعالجة أو التطوير .

2- التعليم الالكتروني: وهو التعليم باستخدام الحاسبات الآلية وبرمجياتها المختلفة سواء على شبكة مغلقة أو شبكات مشتركة أو الشبكة الالكترونية وهو تعلم مرن مفتوح وليس مجرد للتدريب الالكتروني، وإنما يستخدم

¹ المرجع نفسه، ص ص465-466.

لأغراض أخرى كثيرة مثل إدارة الأداء وإقامة المكاتب الافتراضية وغيرها من الأنشطة وهو لا يعتمد على التكنولوجيا فقط بل على ثقافة المنظمة والقيادة وإدارة التغيير أيضاً، وتوجد العديد من الوسائط التي تستخدم في التعليم الإلكتروني منها اسطوانات الليزر المدججة CDS، والوسائط المتعددة التي تستخدم الصوت وأفلام الفيديو من خلال الحاسب وغيرها من البرمجيات المختلفة، وكذلك البريد الإلكتروني والاجتماعات عن بعد إلى جانب استخدام المواقع التعليمية المختلفة على الشبكة الإلكترونية¹.

ومن سماته أنه يتم بصورة متزامنة فتتواصل الأطراف المختلفة من مدرب ومتدربين مباشرة مما يجعل جو التعليم أقرب إلى الطريقة التقليدية أو يتم بصورة غير متزامنة، حيث تكون المادة العلمية متاحة على الشبكة لكل شخص كي يتعامل معها وفقاً لوقته وسرعته الشخصية ويوفر الوقت والتكلفة ويساعد على التفاعل بين الثقافات المختلفة وهو يعتمد على التعلم بالممارسة والتغذية المرتدة ورغبة المتعلم في التعلم وتصميم البرنامج الذي يساعد المتعلم على السير وفقاً لخطاه الشخصية وفي المكان الذي يناسبه.

المبحث الثالث: استراتيجيات تنمية الموارد البشرية

يؤدي تطبيق منهج الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية إلى ضرورة عناية الإدارة باستيفاء المقومات الرئيسية المكونة للبناء الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمة، وبالتالي سنحاول من خلال هذا المبحث وقبل التطرق إلى استراتيجيات تنمية الموارد البشرية يجب التعرف على المنهج الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية.

المطلب الأول: المنهج الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية

يقوم المنهج الاستراتيجي في الإدارة على الأسس التالية²:

- الإدارة عملية متكاملة تضم مجموعة من الأنشطة والفعاليات تهدف إلى تحقيق نتائج وإنجازات مستهدفة توفر عوائد ومنافع لأصحاب المصلحة؛
- تترابط المنظمات مع المناخ المحيط بها ترابطاً وثيقاً، ومن ثم تستثمر الإدارة الإستراتيجية تلك العلاقة الوثيقة لثمين الفرص المتاحة في المناخ وتجنب المهددات الناشئة عن عناصر المناخ غير المواتية؛
- الإدارة عملية حركية تتعامل بإيجابية مع المتغيرات، وتوظف تلك المتغيرات لتعزيز فرص المنظمة في تحقيق إنجازات أعلى وتميز وتفوق على المنافسين؛
- يمثل الهيكل التنظيمي في منهج الإدارة الإستراتيجية إطاراً مرناً لتنسيق علاقات الأطراف الفاعلة في المنظمة والذين يتمتع كل منهم بحرية واستقلالية نسبية مسترشدين بعناصر البناء الاستراتيجي، والمتراطين والمتفاعلين بحسب ما تتطلبه ظروف الأداء وما يطرأ في المناخ من متغيرات؛

¹ المرجع نفسه، ص 466
² علي السلمي، مرجع سابق، ص 236

- الغاية الأساسية من أي نشاط تمارسه الإدارة هي إنتاج القيمة، فالنشاط ليس غاية في حد ذاته، ولكن ما ينتج عنه من قيم ومنافع هو سبب القيام به، ومن ثم يكون تحليل القيمة أحد أهم معايير وأدوات الإدارة الإستراتيجية في المفاضلة بين البدائل؛

- تعتبر المنافسة بمعناها الشامل عنصراً جوهرياً في إطار الفكر الاستراتيجي؛

- تنطلق الإدارة الإستراتيجية من بناء استراتيجي متكامل يوجه فعاليتها، ويوفر أسس ومعايير المفاضلة واتخاذ القرارات في مواقف الاختيار .

ويضم البناء الاستراتيجي ما يلي:

- الرؤية: والتي تعبر عن إدراك الإدارة للمناخ المحيط بها وتوجهاته المستقبلية؛
- الرسالة: والتي تصف المهمة الرئيسية للمنظمة وغاية وجودها ونشاطها في المناخ المحيط؛
- الأهداف الإستراتيجية: وهي النتائج الأساسية التي تسعى المنظمة لتحقيقها لأصحاب المصالح فيها؛
- الإستراتيجية: وهي مزيج الآليات والأساليب المختارة لتعزيز استخدام الموارد في استثمار الفرص المتاحة والمتوقعة ومواجهة التهديدات والمعوقات القائمة والمحتملة.

المطلب الثاني: مراحل بناء إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

تمر عملية البناء الاستراتيجي لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية بعدة مراحل مهمة يمكن إيجازها فيما يلي¹:

- دراسة وتحليل المناخ المحيط بالمنظمة وطبيعة المتغيرات الفاعلة فيه وما تتيحه للمنظمة من فرص وما تهدده بها من معوقات وأخطار؛

- تحليل المناخ الداخلي للمنظمة والتعرف على مواطن القوة بها، وتحديد مصادر الضعف التي تعاني منها؛
- دراسة وتحليل الإستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية في مختلف مجالات النشاط؛
- تحديد هيكل الموارد البشرية المناسب لمتطلبات تنفيذ وتحقيق استراتيجيات المنظمة وإنتاج القيم المستهدفة؛
- مراجعة هيكل الموارد البشرية المتاح وتحديد الفجوات التي يعاني منها؛
- رسم الاستراتيجيات وتصميم البرامج الهادفة إلى سد الفجوات؛
- بناء نظم واستراتيجيات التدريب وتصميم فعالياته بما يتناسب مع متطلبات إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية؛
- المطلب الثالث: نماذج و عوامل دعم تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على أهم نماذج تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية والعوامل

الداعمة لها.

أولاً: نماذج تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

تصمم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بموجب أحد النموذجين التاليين:

1 فايز خاطر، استراتيجيات التدريب الفعال، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 176.

1- نموذج الدائرة المستمرة: يطلق على هذا النموذج مصطلح (Cyrcl model) ويقوم على مبدأ استمرارية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة التي ينظر إليها على أنها مركز يسوده مناخ دائم للتعلم. وينظر هذا المدخل إلى أن المنظمة تعمل وتعيش في ظل متغيرات بيئية غير مستقرة، وبالتالي فاحتياجات تنمية الموارد البشرية فيها في حالة تغير وتنوع دائم ومستمر في آن واحد، مما يدعو بالضرورة إلى جعل عملية التعلم عملية مستمرة، من أجل تلبية هذه الاحتياجات المتغيرة، وتحقيق التكيف المستمر للموارد البشرية مع متغيرات البيئة، بناء على ذلك تصمم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من خلال مراحل متعددة متسلسلة ومتلاحقة هي ما يلي¹:

- تحديد احتياجات المؤسسة المستقبلية من الكفاءات البشرية والمهارات المطلوبة لأداء أعمالها في المستقبل، وذلك في ضوء التغيرات المستقبلية المراد إدخالها لمجالات العمل فيها والتي تخدم عادة رسالتها واستراتيجياتها وثقافتها التنظيمية.

- في ضوء احتياجات ومتطلبات إستراتيجية المؤسسة، تصاغ أهداف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، التي بمقتضى تحقيقها تكون إدارة الموارد البشرية قد لبّت وغطت احتياجات المؤسسة من المهارات والكفاءات البشرية أعلاه.

- في ضوء الأهداف التي حددت في المرحلة السابقة، تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم برامج تنمية الموارد البشرية المتنوعة بما يخدم تحقيق وتلبية أهداف الإستراتيجية أعلاه.

- وضع جدول زمني لتنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية بشكل منسق ليس فيه تضارب، وبشكل يحقق الأهداف الإستراتيجية بشكل تدريجي ومجدول زمنيا، ويشمل هذا الجدول تحديد أولويات تنفيذ هذه البرامج، وذلك وفقا لمدى إلحاح كل منها.

- المباشرة بتنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية حسب جدولها الزمني، وتوفير المتابعة المستمرة لهذا التنفيذ، ورصد أية مشكلة أو فجوة تظهر فيها للعمل على حلها وتلافيها مباشرة.

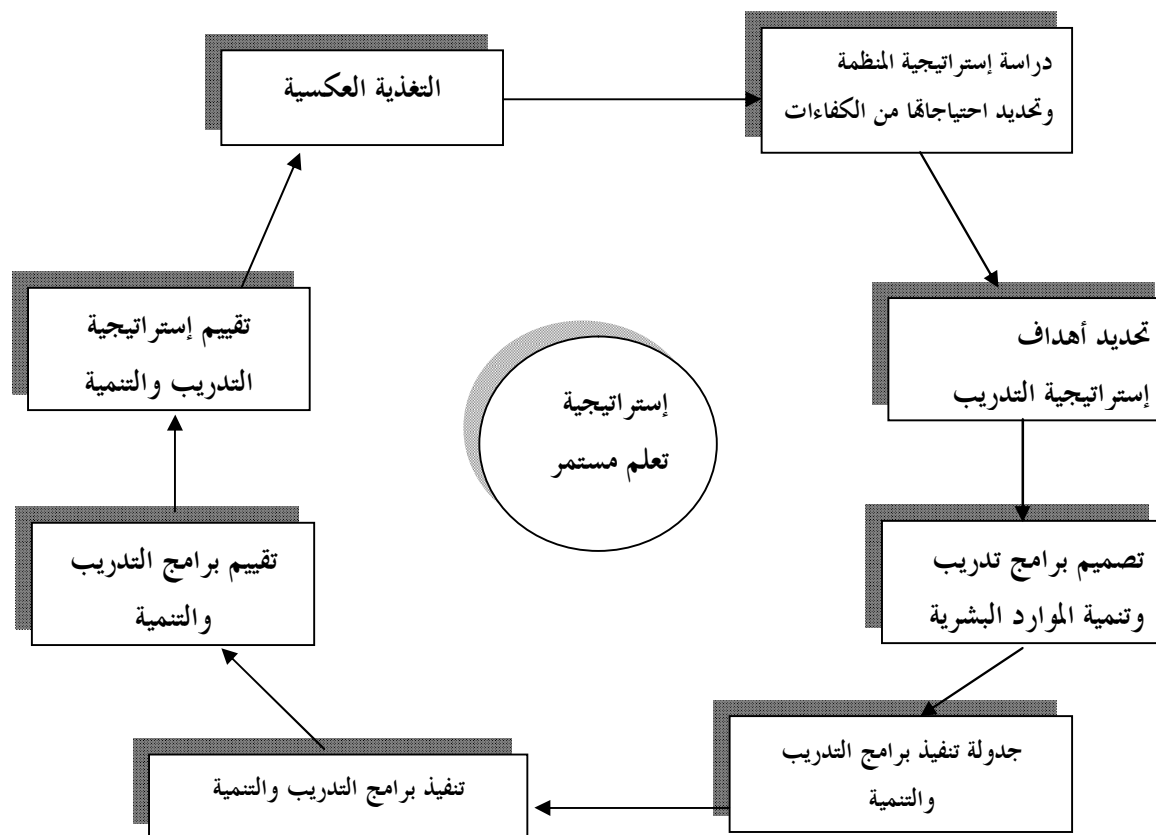
- بعد الانتهاء من كل برامج تنمية الموارد البشرية يتوجب القيام بتقييمه، لمعرفة مدى النجاح الذي حققه في تحقيق الأهداف المحددة له والمرجوة منه، وتشخيص الثغرات التي حدثت فيه ومعرفة أسبابها.

- بعد الانتهاء من تنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية على المدى الزمني المحدد للإستراتيجية، يتم تجميع نتائج تقييم هذا البرنامج وتلخيصها وتبويبها، من أجل الوصول إلى تقييم عام وشامل لتنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية، ومعرفة مدى النجاح في تحقيق أهدافها.

- نتائج تقييم الإستراتيجية يتوجب تحليلها لتشخيص جوانب الضعف و الثغرات التي ظهرت فيها، وتحديد أسبابها للعمل على تلافيها في الإستراتيجية القادمة، وكذلك تحليل جوانب القوة ومعرفة أسبابها، للاستفادة منها أيضا في إستراتيجية المستقبل التالية، وفيما يلي نعرض شكلا توضيحيا لهذا النموذج:

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 451

شكل رقم (3-3): نموذج الدائرة المستمرة



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 453

2- النموذج التشخيصي: يطلق على هذا النموذج مصطلح (Diagnostic model) وهو ينظر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها نشاط إستراتيجي مخطط ذو تأثير إيجابي، يأخذ شكل إستراتيجية توضع من أجل تلبية حاجات العمل المستقبلية في المؤسسة من الكفاءات البشرية المتنوعة.

ولتحقيق هذه الغاية يقوم هذا النشاط بتحديد هذه الحاجات وتشخيصها لمعرفة أسبابها وأثرها الإيجابي عند تلبيتها، ففي ضوء نتائج التشخيص تتحدد أهداف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية برؤية تحليلية واضحة، حيث في ظل هذه الرؤية (الأهداف) التي تمثل حاجات تنمية الموارد البشرية المستقبلية وتصميم البرامج اللازمة لتلبية هذه الحاجات وتحقيق الأهداف المطلوبة، وجعل المؤسسة ومواردها البشرية في حالة تأقلم وتكيف مستمر مع التغيرات البيئية التي تحدث في ميادين العمل، يتضح من ذلك أن هذا النموذج يقوم أساساً على تحديد ومن ثم تشخيص حاجات عمل المؤسسة المستقبلية من الكفاءات البشرية، كوسيلة لمواجهة التغيرات البيئية التي تواجه نشاط المؤسسة ومواردها البشرية¹.

إن عملية التشخيص تشتمل على ثلاثة جوانب هي ما يلي²:

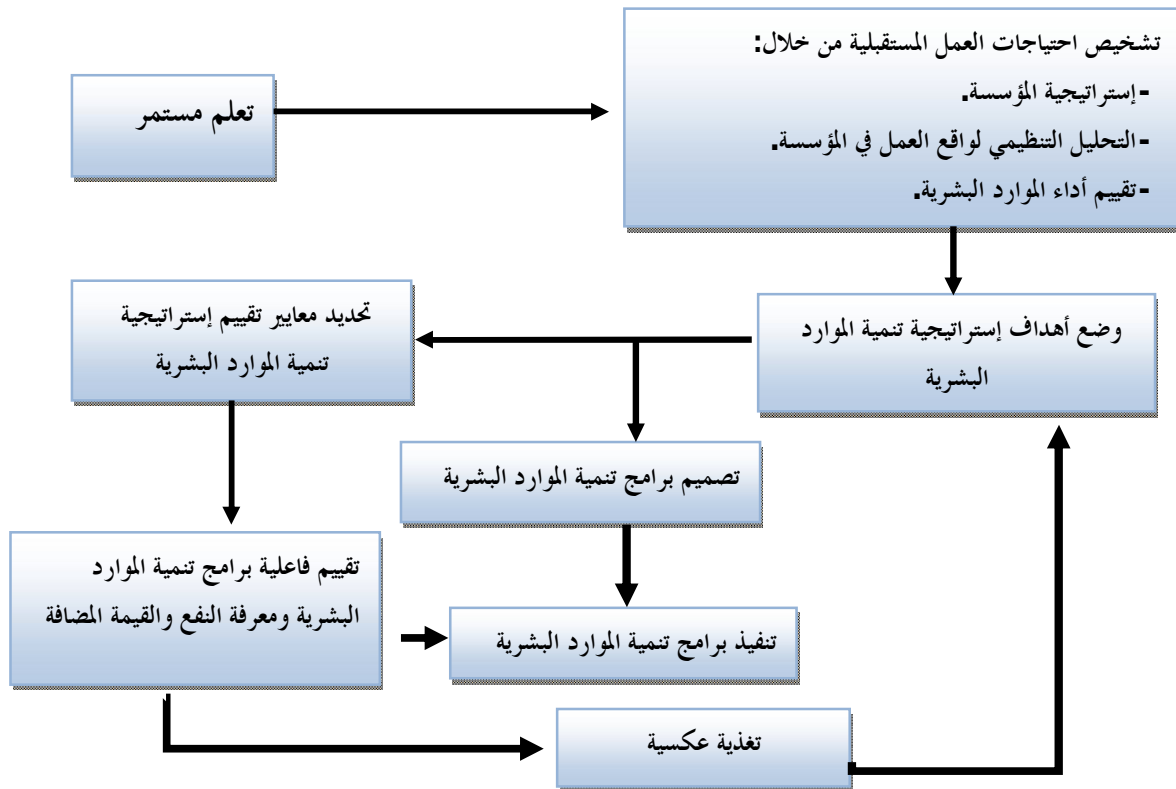
¹ المرجع نفسه، ص 454

² المرجع نفسه، ص 454

- تشخيص نقاط الضعف في أداء الموارد البشرية ومعرفة أسبابها للعمل على معالجتها وتلافيها.
- تشخيص نقاط القوة في أداء الموارد البشرية ومعرفة أسبابها للعمل على تقويتها بشكل أكثر.
- تشخيص حاجات الموارد البشرية المستقبلية في ظل التغيرات التي تنوي المؤسسة إدخالها وتحديد أثرها الإيجابي في حالة تلبيتها.

وبعد تصميم برامج تنمية الموارد البشرية اللازمة لتغطية الجوانب الثلاثة أعلاه وتنفيذها، يجري تقييم هذه البرامج بمعايير تقييم مستمدة من أهداف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، ومعرفة مدى النجاح أو الإنجاز الذي تحقق من وراء تنفيذ البرامج ، وبالتالي تحديد النفع أو القيمة المضافة المحققة من إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، ومعرفة الثغرات التي ظهرت في الإستراتيجية للعمل على تلافيها عند تحديد أهداف الإستراتيجية التالية وهكذا. وفيما يلي شكل توضيحي لهذا النموذج.

شكل رقم (3-4): النموذج التشخيصي في تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 455

ثانياً: عوامل دعم تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

نعرض فيما يلي مجموعة من عوامل دعم وتصميم وتنفيذ إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، التي تشكل عوامل مؤثرة في نجاح تصميمها وتنفيذها، وهذه العوامل هي¹:

- التعميم على جميع الموارد البشرية في المؤسسة وعلى اختلاف مستوياتها الإدارية، بأن التعلم المستمر الذي هو أساس تنمية الموارد البشرية، جزء من إستراتيجيتها وفلسفتها التي سوف تواجهها التغيرات البيئية الحالية والمتوقعة والغاية من ذلك ليكون الجميع على دراية ومعرفة مسبقة، بأن مسألة تنمية الموارد البشرية المستمرة جزء من حياتهم الوظيفية في المؤسسة ولا غنى عنها.

- توعية الموارد البشرية في المنظمة بمدى حاجتها للتنمية وتعلمها الأشياء الجديدة، وكيف أنهما وسيلة لتطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي بشكل مستمر، وكيف أن هذه الوسيلة تزودها بالمهارات التي تحتاجها في المستقبل، مما يثبت وجودها في المنظمة وحصولها على ترقيات ومزايا وظيفية مستقبلية.

- استخدام نظام المعلومات باستعمال الحاسوب خاص بتنمية الموارد البشرية، بحيث يحدد لكل فرد يعمل في المنظمة (وخاصة أعضاء مجلس الإدارة) حاجاته التدريبية الحالية والمستقبلية، وما هي الدورات والبرامج التي يجب أن يحضرها لتغطية هذه الحاجات، وما هي التي حضرها، ومدى استفادته منها، ومدى التطور والتحسين الذي حدث في أدائه، وما هو التحسن المتوقع مستقبلاً.

- توفير كافة الظروف والمستلزمات المادية والمعنوية لمساعدة المتدربين على نقل ما تعلموه لبيئة ومكان عملهم ولتكون عملية النقل صحيحة وفعالة وتحقق الغاية المرجوة منها، يجب تهئية نفس ظروف التعلم والأشياء التي تعلموها في مواقع عملهم بعد عودتهم من برامج التعلم والتدريب التي حضروها.

- المتابعة والتقييم المستمرين لتنفيذ إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، فالتقييم والمتابعة جزء من هذه الإستراتيجية ويخطئ بعضهم من يفكر بأن التقييم هو بعد الانتهاء من التنفيذ، والمتابعة والتقييم يجب أن يفكر فيهما ويخطط لهما منذ البداية وذلك عند تحديد الأهداف التي تعتبر المعايير التي على أساسها سيتم تقييم الإستراتيجية، فالتقييم يجب أن يكون مستمراً طوال مراحل إنجاز الإستراتيجية، لأنه يحقق لنا الرقابة الوقائية التي تتصيد الأخطاء أو الثغرات قبل وقوعها فنعمل على علاجها فوراً دون أن يستفحل ضررها إذا تركت دون علاج حتى انتهاء تنفيذ الإستراتيجية.

المطلب الرابع: التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية وإستراتيجياتها

لقد زاد الاهتمام في العصر الحالي بالتخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، نظراً للتغير السريع في بيئة المنظمة وديناميكيته، وبالتالي أصبحت المنظمة في موقف يحتم عليها مواجهة هذا الاضطراب البيئي وتحقيق تحسين الأداء والنمو والاستمرار، وذلك بالحاجة إلى تنمية الموارد البشرية التي لها علاقة وثيقة بين العمل اليومي لعاملها

¹ المرجع نفسه، ص 456

ووضعيتها المتميزة الحالية والمستقبلية، وهذا لا يكون إلا بتبني إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية مرتبطة أساساً بأهداف المنظمة وغاياتها، والتي تدخل أساساً في عملية التخطيط الاستراتيجي .

أولاً: لماذا التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية:

قبل أن يظهر مصطلح تنمية الموارد البشرية كانت هناك مفاهيم مثل التدريب والتعليم والتنمية تستخدم كمداخل للتعبير عن تنمية الموارد البشرية في المنظمات، فالتدريب هو: تعلم المعرفة، المهارات والسلوكيات في الوضعية الراهنة للمنظمة، والتعليم يرتبط بكسب المعرفة المميزة والخاصة، المهارات والسلوكيات في الوضعية المستقبلية للمنظمة أما التنمية فهي ترجع نسبياً إلى التغير الدائم في المعرفة، المهارات والسلوكيات التي تنشأ من التدريب والتعليم الرسمي وغير الرسمي.

ونظراً للتغير السريع في بيئة المنظمات فإن هذا النوع من تنمية الموارد البشرية يعتبر غير كاف لدعم المنظمات في التعامل مع الضغوطات والتغيرات البيئية، ولمواجهة مثل هذه التغيرات تحتاج المنظمة لأن تنمي مواردها البشرية التي ترتبط بشدة بالعمل اليومي للعاملين والموقف المميز للمنظمة الحالي والمستقبلي.

ثانياً: استراتيجيات تنمية الموارد البشرية

أصبحت إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية تشكل إحدى الركائز الأساسية لتحقيق التنمية داخل المنظمات لدورها المحوري في صقل المهارات وتحريك القدرات، وفي ظل الأوضاع العالمية الراهنة التي تتنامى فيها اتجاهات العولمة، وتسارع معدلات التطور التقني لتضفي بعداً جديداً لمفهوم الميزة التنافسية للدول زاد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتحسين نوعية الموارد البشرية للمنظمات، ورفع كفاءتها الإنتاجية ويمكن تحديد أهم الإستراتيجيات الخاصة بتنمية الموارد البشرية والتي تساهم بشكل فاعل في تطوير الأداء للمؤسسات وبالتالي تحسين قدرتها على العطاء والمتمثلة في الآتي:

1- إستراتيجية ثقافة التنوع البشري والفكري: تقوم إستراتيجية التنوع البشري والفكري على أساس القضايا الداخلية للمنظمة من منظور عالمي، ولذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية عند التخطيط لتنمية مواردها حسب هذه الإستراتيجية القيام بعدة ممارسات تقوم بها تتمثل فيما يلي¹:

- تأسيس قيم عامة لا تتعارض مع الثقافات المتعددة؛
- تبني فرق عمل متعددة الثقافات والجنسيات لتطوير مبادرات بناءة؛
- تصميم وتنفيذ برنامج تعليم وتدريب يشجع على التنوع في الموارد البشرية؛
- التأكيد على التنوع من منظور عالمي يتماشى والثقافة المحلية.

2- إستراتيجية التمكين والتعليم التنظيمي: تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في تنمية وخلق المعرفة للمنظمة من خلال تمكين العاملين لديها من تبادل المعارف والمهارات وخلقها وتجديدها وتخزينها لتشكل قاعدة معرفية

¹Wheeler, Michael, "Global diversity: A culture change perspective", diversity factor, Vol. 7, No.2, 1999, p p 31-34

تمكن المنظمة من تفعيل خدماتها بما يحقق لها النجاح والاستمرار والتنافسية، لذا يجب تطوير المعرفة والحفاظ عليها ونشرها بفاعلية من خلال المنظمة¹.

ويقصد بالتعليم التنظيمي أن يتم تغير نظم وأساليب وممارسات التنظيم في جوانب مختلفة منه، بناء على الخبرة والمعرفة المكتسبة من التجارب والممارسات الحية السابقة، ومن أهم عناصر التعلم التنظيمي²:

- عمليات التغير المخطط والمتناسق في النظم؛
 - إمكانيات تفاعل أفراد وجماعات العاملين مع النظم الجديدة؛
 - إعادة بناء واستخدام ذاكرة المنظمة، والهيكل التنظيمي، وثقافة المنظمة؛
 - تنمية قدرات تنظيمية أعلى في المدى الطويل.
- من هنا فإن بناء استراتيجيات تنمية موارد بشرية قائمة على أساس التمكين والتعليم التنظيمي، لابد وأن تستند إلى التالي³:

- المحافظة على العاملين أصحاب الخبرات الجوهرية ومنحهم الحوافز المشجعة على الاستمرار ويتم ذلك من خلال توفير واستقطاب الموارد البشرية المتنوعة معرفياً؛
- تعزيز عمليات الابتكار والإبداع وذلك بنقل القضية بما تتضمنه من معرفة كجزء من سياسة تنمية الموارد البشرية والمادية لبناء قاعدة معرفية؛
- الاستفادة من مصادر المعرفة العالمية، وتبني فكر عالمي للموارد البشرية، وتطوير فكر عالمي لدى الموارد البشرية لدى المنظمة.

3- إستراتيجية التكيف والتغير المستمر: هناك العديد من التغيرات في مفاهيم وممارسات الأعمال لإدارة الموارد البشرية، وان تلك التغيرات تمثل تحدياً كبيراً للمنظمات وإدارة الموارد البشرية في الألفية الثالثة نظراً لما يميز البيئة الراهنة من تغيرات مستمرة وجب التكيف معها ومسايرتها .

وتزداد أهمية دور إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية عندما تواجه المنظمة تغيرات إستراتيجية هامة، إذ يقع على عاتقها دفع هذا التغير بين أرجاء التنظيم ووضع السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية والتي تدعم هذا التغير ويتركز تأثير تلك التغيرات في أسلوب عمل إدارة الموارد البشرية من خلال بروز مفاهيم وسياسات ورؤى معاصرة تتمثل في ما يلي⁴:

- بروز المنظمات الافتراضية من خلال الشبكة العنكبوتية.

¹ Garvin, D, A, "Building a learning organization", Harvard Business Review, July – August 1993, p78.

² علي السلمي، مرجع سابق، ص 237.

³ إيهاب خميس المير، "متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور في وزارة الداخلية في مملكة البحرين"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،

2007، ص 99، متوفر في www.nauss.edu.sa/ar/digitallibrary

⁴ علي السلمي، مرجع سابق، ص 238.

- التحول من الهياكل الهرمية التقليدية إلى الهياكل المرنة لحدة التغيرات وتأمين السرعة للاستجابة الفورية.
- التحول من الإجراءات الروتينية في أعمال إدارة الموارد البشرية، إلى مباشرة دور فعال في تحقيق إستراتيجية وأهداف المنظمة.

- تشجيع الإبداع والابتكار وتنمية العمل الجماعي (فرق العمل)¹.

لذا وحتى تكون المنظمات قادرة على مواجهة التغيرات السريعة، ولديها القدرة على التكيف مع تلك التغيرات لابد من تبني استراتيجيات تنمية مواردها البشرية، من خلال بناء إستراتيجية تنمية موارد بشرية قائمة على أساس سرعة التغيرات في العصر الحديث ومتطلبات التكيف مع تلك المتغيرات وحتى تكون الإستراتيجية فاعلة لابد وأن تستند على عدة أسس أهمها²:

- التحول من الهياكل الجامدة إلى المرنة؛

- التدريب للتغير ويأتي ذلك من خلال تطوير برامج التدريب اللازمة لتمكين العاملين من القدرة على التعامل مع المتغيرات؛

- تمكين الموارد البشرية لقيادة التغير؛

- إعادة تصميم الوظائف لتكون أكثر تحملاً.

4- إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية: تهتم إدارة الموارد البشرية بقضية تدريب وتنمية الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعم مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية مع هذا الجانب المهم في تفعيل هيكل الموارد البشرية بالمنظمة.

5- إستراتيجيات التعلم الفردي: تهتم هذه الاستراتيجيات بالتعرف على احتياجات الأفراد من المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية اللازمة لتحسين الأداء وتطويره، ثم صياغة الأنشطة والفعاليات المناسبة لتوفير فرص التعلم لاكتساب تلك الاحتياجات، ثم تصميم الآليات التي يتم بمقتضاها ضمان نقل وتحويل الخبرات المكتسبة إلى موقع العمل.

وبذلك تضم هذه الاستراتيجيات أمرين متكاملين³:

الأول: هو الفعاليات التدريبية التي تنقل إلى الفرد المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية المرغوبة في العمل وتتيح له فرصة الفهم والاستيعاب والتدريب على التطبيق في موقع التدريب، والتغلب على مقاومته لتغيير سلوكه في العمل، أما الثاني: هو توفير التوجيه والإرشاد والمساندة من جانب القادة والمشرفين لمساعدة الفرد على تطبيق ما اكتسبه أثناء التدريب، والعمل معه لتجاوز الفجوة التي تفصل عادة بين التدريب وبين التطبيق الفعلي.

¹ سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص 41.

² أيهاب خميس المير، مرجع سابق، ص 102.

³ المرجع نفسه، ص 103.

6- إستراتيجية إدارة المعرفة: المعرفة هي ناتج التعلم ومن ثم تصبح جدوى التعلم أفضل إذا توفرت إستراتيجية تسمح بالاستفادة من المعرفة الجديدة ووضعها موضع التطبيق.

والمهم هو التأكيد أن مجرد توفر مصادر المعرفة لا يكفي، وإنما يجب أن تتم عمليات مختلفة داخل المنظمة لتشغيل تلك المدخلات المعرفية وتحويلها إلى أنماط معرفية قابلة للاستخدام، حيث تحاكي تلك العمليات ما يحدث في المخ الإنساني من تشغيل للمعلومات والمتغيرات المختلفة التي يتم إدراكها وصولاً منها إلى مفاهيم ومدرجات ومعان لها تأثير في تحديد سلوكه الظاهر والباطن¹.

وتتبلور تلك العمليات التشغيلية في:

- تحويل معرفة الأفراد الكامنة إلى معرفة معلنة بإتاحة الفرص للتفاعل فيما بينها وبين عناصر السلطة والتعبير الرسمي عن سياسات ومفاهيم المنظمة؛

- فتح قنوات الاتصال لتيسير تدفق وتبادل المعرفة بين أجزاء ومستويات المنظمة المختلفة؛

- تنظيم عملية اختزان المعرفة الناشئة والمتجمعة من عمليات التحويل والتبادل المعرفي، وتكوين رصيد معرفي يمكن استرجاعه واستخدامه فضلاً عن تحديثه؛

- تنظيم عمليات النشر والتوزيع للمعرفة الناشئة بحيث يتم إدماجها في صلب عمليات المنظمة وبذلك تحدث تأثيرها؛

- تشجيع الاستخدام الفعلي التنظيمي باتخاذها معايير في التوجيه والتقييم والحكم على كفاءة الإنجاز، والنتيجة الأساسية لتلك العمليات أن تنشأ معرفة تنظيمية جديدة تكون الأساس في تكوين قدرات المنظمة التنافسية.

7- إستراتيجية تنمية رأس المال الفكري: يمثل رأس المال الفكري الأصول غير الملموسة التي تملكها المنظمة.

ويمكن تعريف رأس المال الفكري على أنه المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح² أو هو ناتج التفاعلات بين خبرات ومعارف كل الموارد البشرية بالمؤسسة والذي يساعد على تحسين كفاءة المؤسسة³، وهو يتمثل في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية والتي تمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة، بما يمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها، وتجعلها في موقع يمكنها من اقتناص الفرص المناسبة، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى تنظيمي معين دون غيره، كما لا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به⁴.

¹ المرجع نفسه، ص 104.

² راوية حسن، تخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 361.

³ عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 66.

⁴ صالح أحمد علي، أنماط التفكير الإستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2001، ص 23.

8- إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية: إن في معظم المنظمات و المؤسسات لابد من وجود قائد يعين الإدارة على قيادتها قيادة سليمة، لذا تتجه إلى تطوير قدراتها وطاقاتها من خلال تطوير أنماط القيادات الإدارية المتاحة لها وتهتم إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية بتأكيد الأمور التالية¹:

- إدراك القادة لاستراتيجيات المنظمة وسياساتها والفلسفة الإدارية العامة التي تعتمد عليها في إدارة مواردها لتحقيق أهدافها؛
- فهم واستيعاب مجموعات الاستراتيجيات الوظيفية المختلفة وتبين أدوارهم كعناصر فاعلة في تحقيقها؛
- إدراك المنهجية الجديدة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، واستيعاب مدلولاتها بالنسبة للعمل القيادي في مختلف مواقع المنظمة؛
- متابعة وتفهم المتغيرات الحاصلة في المنظمة وفي المناخ المحيط بها، واستيعاب معانيها بالنسبة لخطط وبرامج المنظمة وفرص تحقيقها؛
- تهيئة الفرص لمشاركة القادة في عمليات التنمية الذاتية، وتشجيعهم على طرق أبواب المعرفة من داخل المنظمة وخارجها، وتيسير فرص التعليم والدراسات المتخصصة للمتميزين منهم؛
- تصميم مسارات التقدم الوظيفي للقادة الإداريين، وتعيين الشروط والمواصفات ومعايير التقييم لتحقيق هذا التقدم.

9- تنمية القدرات الإستراتيجية للمنظمة: ستكون النتيجة الأساسية لبناء وتنفيذ مجموعات الاستراتيجيات السابقة هي تنمية القدرات الإستراتيجية للمنظمة بوجه عام، بما يعني زيادة قدرة المنظمة وقيادتها والعاملين بها على إدراك ورصد حركة المتغيرات السريعة من حولها، وبناء رؤية مستقبلية واضحة ترشد خطواتها وفعاليتها، فهم واستيعاب تقنيات اتخاذ القرارات الإستراتيجية وعوامل نجاحها، إدراك عملية صنع الإستراتيجية ومراحلها، والمهارة في الربط بين الاستراتيجيات وبين ظروف التنفيذ، ثم إدارة المعرفة التنظيمية وتسيير التعلم التنظيمي. تلك القدرات الإستراتيجية تعتبر من أهم الأصول المعرفية للمنظمة المعاصرة والتي تسهم في بناء وتنمية وتفعيل قدراتها التنافسية².

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص 239.

² المرجع نفسه، ص 240.

المبحث الرابع: الاستثمار في رأس المال البشري

لم تعد الموارد البشرية وتنميتها أمراً سطحياً بالنسبة للمنظمات الربحية وغير الربحية، فاستثمار رأس المال البشري هو مفتاح التقدم والنجاح و تكوين الثروة، وهو محور التنمية والتطوير في تلك المنظمات. حيث أصبح رأس المال البشري يتجاوز الحدود، شأنه في ذلك شأن المعلومات في اقتصاد المعلومات، وتسعى المنظمات في العصر الحالي إلى تنمية القدرات والمهارات البشرية واستقطابها والحفاظ عليها، حيث أصبح رأس المال البشري هو التحدي الكبير الذي تواجهه المنظمات، وبالتالي يجب عليها بناء استراتيجيات فاعلة للاستثمار في العنصر البشري من أجل الاستفادة القصوى من ذلك المصدر بهدف تطوير أدائها لتصبح قادرة على تعزيز قدراتها التنافسية.

المطلب الأول: نظرية رأس المال البشري

مخطئ من يعتقد أن نقطة البداية للمنظمة هي رأس المال المادي، لأن رأس المال المادي يحتاج إلى رأس مال بشري يعمل على تدبيره بأحسن الطرق وحسن استخدامه بعد دراسة البدائل المختلفة، بما يعمل نحو تحقيق هدف المؤسسة، أضف إلى ذلك أن استمرار دوام المؤسسة يخلق لديها الحاجة الدائمة للموارد البشرية التي تعمل على تشغيل واستخدام الموارد المادية¹.

اعتبر كندريك Kendrick أن رأس المال البشري يتمثل في رأس المال الفكري غير المادي وغير الملموس، والذي يتراكم بالاستثمار في التعليم والبحوث بهدف زيادة كفاءة الموارد في المستقبل².

ظهرت نظرية رأس المال البشري مع نهاية الستينيات وبداية السبعينيات والمفكر الاقتصادي (مينسر جاكوب) (Mincer Jacob) هو أول من استخدم عبارة "الرأسمال البشري" في مقال نشره سنة 1958، لكن الظهور الحقيقي للنظرية الجديدة كان من خلال مقال "الاستثمار في الرأسمال البشري" الذي نشره الاقتصادي "تيودور شولتز" (Schultz Théodore) سنة 1961، وحسب هذه النظرية تعد الموارد البشرية بمثابة رأسمال لها نفس أهمية الموارد المادية الأخرى وتسير بنفس المبادئ، وإن الاستثمار في العنصر البشري هو كل إنفاق استثماري على التربية والتعليم يؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد الذي حصل على التعليم، وبالتالي إلى زيادة دخله ورفع مستوى معيشته³. وإن أصحاب هذه النظرية يرون أن تكاليف الصحة والتكوين والتعليم أصبحت مكلفة جداً، لهذا فالإنفاق فيها يعتبر استثماراً بالنسبة للفرد العقلاني الذي سيفاضل بين المزايا التي سيتحصل عليها مستقبلاً والتكاليف الحاضرة. فإذا أخذنا مثلاً عن التعليم، فالفرد هو الذي سيقدر فيما إذا سيتوقف في المرحلة الثانوية أو الجامعية، فيما سيقوم بتعليم قصير أو طويل المدة، وفي كل الحالات فهو يفاضل بين الوقت الذي يخصصه للترفيه

¹ محمد عبد الوهاب، سعيد بن عامر، محاسبة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 1984، ص13.

² إيمان محمد فؤاد محمد، تكوين رأس البشري، المؤتمر العلمي الثاني والعشرون للاقتصاديين المصريين، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، القاهرة، 2000، ص1.

³ مدحت القرشي، اقتصاديات العمل، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص171.

والوقت الذي يخصصه للعمل، إذا اختار الحالة الثانية فسوف يكلفه ذلك نفقات إضافية (استثمار)، لكن ستعود عليه بالنفع مستقبلا بمداخيل إضافية.

وقد أكد "آدم سميث" (A.Smith) على أهمية التعليم في إكساب الأفراد المهارات والقدرات اللازمة للإنتاج واستثمار الموارد الطبيعية التي تتحول إلى رأس مال يصبح سلعا وخدمات بواسطة الجهد البشري، كتب في مؤلفه ثروة الأمم يقول: "...فاكتساب مثل هذه القدرات عن طريق رعاية صاحبها في أثناء تعليمه ودراسته وتدريبه يكلف دائما نفقات حقيقية تعتبر رأس مال ثابت و متحقق في الواقع في شخصيته، وكما أن المواهب تعتبر جزءا من ثروة الشخص، فإنها تشكل جزءا من ثروة المجتمع الذي ينتمي إليه".¹

ونظرية الرأسمال البشري تقوم على تنمية فرضية مؤداها أن الفرد يقوم بالاستثمار في هذا الرأسمال وتراكمه من أجل الحصول على إيرادات في شكل أجور إضافية، وتراكم هذا الرأسمال يتم من خلال عمليات التكوين الأساسي والتكوين المستمر، وأيضا من خلال التربية الأسرية أو المهارات المكتسبة أثناء العمل أو مجموع المهارات التي تمكن من تنمية الكفاءات لدى الأفراد العاملين، ويتطلب إحداث ذلك التراكم تكاليف مباشرة متمثلة في تكاليف الدراسة ومصاريف الإيواء، والنقل... الخ، وتكاليف غير مباشرة متمثلة بالأساس في تكاليف الفرصة أو الأجر الذي كان من المفروض أن يتقاضاه الفرد لو عمل خلال تلك الفترة.

أما الرأسمال الفكري فيتكون من الرأسمال البشري (مهارات الأفراد العاملين) والرأسمال الهيكلي (التنظيم والملكية الفردية) فالرأسمال الفكري أو ما يطلق عليه بالأصول الذكية يمكن تعريفها بأنها "إجمالي المعرفة والمهارات والقدرات التي يمكن أن تمتلكها المنظمات وتوجهها نحو الإنتاج البناء" كما يعرفها توماس ستيوارت Thomas Stuart: "هي الموارد والممتلكات الذكية والمعرفة والمعلومات والخبرات التي يمكن أن تستخدم لخلق الثروة".²

وحسب تقييم أجراه البنك الدولي لـ 192 بلد تبين أن رأس المال المادي لا يمثل في المتوسط سوى 16 % من إجمالي الثروة، وأن رأس المال الطبيعي يمثل 20 %، بينما الأهم من الاثنين هو رأس المال البشري والذي يمثل 64 % من الثروة الإنتاجية.³

إن سيطرة رأس المال البشري ملحوظة بوجه خاص في البلدان ذات الدخل المرتفع، ففي ألمانيا واليابان وسويسرا مثلا، يمثل رأس المال البشري ما يصل إلى 80 % من رأس المال الإجمالي، أما في الدول مثل أفريقيا والدول الفقيرة، فما زال أكثر من نصف الثروة يكمن في الموارد الطبيعية أما من حيث تنمية الموارد البشرية فما زالت ضعيفة.⁴

¹ Adam Smith ; **An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations**, book 1, London, Random House, 1935, PP 265-266.

² الهادي بوقفلول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات، الجزائر، 2004، ص13

³ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، عمان 1997 ، ص 12 .

⁴ المرجع نفسه، ص12.

المطلب الثاني: مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري:

يعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي رأس المال البشري بأنه كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها، أي من خلال العلم والخبرة¹. وفي دراسة هامة أجراها William Johnston و Arnold Packers سنة 2000 م تحت عنوان: "قوة العمل" لفت النظر إلى أن الأفراد يمثلون بالفعل الأساس للثروة الوطنية، فرأس المال البشري المتمثل في المعرفة، والمهارات والتنظيمات، والدوافع، والتعليم والتدريب يعتبر بمثابة النظم الأولية التي بها يتم الحفاظ على رأس المال البشري وزيادة في أي دولة.

ويوصي Tom Peters في كتابه Thriving on Chaos بقوله "إن تدريب قوة العمل وإعادة تدريبها بشكل دائم، يجب أن يحتل المرتبة الأولى في جدول الأعمال سواء على مستوى الشركة أو على مستوى الدولة، إن القيمة المضافة سوف تتزايد من خلال الأفراد²."

يعرف كيند ليرجر (C.P. kindlerger) رأس المال البشري بأنه ذلك الجزء المضاف إلى العمالة الخام³.

ويمكن تعريف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه استخدام جزء من مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدرات ومهارات ومعلومات وسلوكيات الفرد بهدف رفع طاقته الإنتاجية، وبالتالي طاقة المجتمع الكلية لإنتاج مزيد من السلع والخدمات التي تحقق الرفاهية للمجتمع، كذلك لإعداده ليكون مواطناً صالحاً في مجتمعه⁴. من خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن الاستثمار في رأس المال البشري هو تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية باستخدام المعلومات والمعارف والمهارات والخبرات التي يحصل عليها الفرد ويكتسبها من أجل تحسين إنتاجيته وتنمية مهاراته، وبالتالي تطوير مؤسسته ومجتمعه.

المطلب الثالث: اعتبارات الاستثمار في الموارد البشرية وأبعاده

أصبح رأس المال البشري من أهم الأصول غير المادية التي يمكن أن تحقق زيادة هائلة في إيرادات المؤسسة، فالطاقات والإمكانات البشرية غير المستغلة في المؤسسات مازالت كثيرة عبر كل مجالات الأعمال في المؤسسة، فعلى المؤسسات الآن أن تتعلم كيف تسير وتنمي هذه الأصول للوصول بها إلى استخدام طاقاتها الفكرية والإبداعية القصوى، وفيما يلي أهم الاعتبارات التي يجب أخذها في الحسبان للاستثمار في الموارد البشرية وأهم أبعاده.

¹ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2003 ، ص 90 .
² بدو، ماري، نيوسترو، جوف، " تحويل التدريب - استراتيجيات نقل أثر التدريب إلى خير التطبيق"، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1997، ص 20.
³ عبد المنعم رمضان، مرجع سابق، ص 41

أولاً: اعتبارات الاستثمار في الموارد البشرية

هناك بعض الاعتبارات التي يجب أخذها في الحسبان عند مناقشة القرارات الإستراتيجية للاستثمار في الموارد البشرية، ومن هذه الاعتبارات ما يلي¹:

- 1- قيم الإدارة:** تنعكس القيم الأساسية للإدارة العليا على كثير من القضايا المتعلقة بالموارد البشرية، خاصة تلك المتعلقة بالمبادرات الإستراتيجية الرئيسية. فعندما تقوم الإدارة العليا بتنمية وتطبيق الاستراتيجيات، فإن قيم وفلسفة الإدارة سوف تنعكس على الموارد البشرية وتصل إليها من خلال ممارسات وسياسات الموارد البشرية.
- 2- المخاطر والعائد على الاستثمار:** ينطوي الاستثمار في الموارد البشرية على مخاطر أعلى من الاستثمار في رأس المال العادي، ويرجع هذا إلى أن المنظمة أو المستثمر لا يمتلك المورد، فالأفراد لديهم الحرية لترك العمل وهذا بالرغم من وجود بعض العقود التي قد تحد من قدرتهم على الحراك، فلن يكون يمثل الاستثمار في الموارد البشرية قوة جذب للمستثمر، يجب أن يفوق العائد المتحقق من هذا الاستثمار المخاطر المترتبة عليه بدرجة عالية.

- 3- الرشد الاقتصادي في الاستثمار في التدريب:** بما أن الاستثمار في الموارد البشرية ينطوي عادة على التدريب، فإنه يجب أن نفرق بين ما يسمى بالتدريب المتخصص والتدريب العام، فقد تناول (بيكر) وهو عالم اقتصاد حصل على جائزة نوبل على أبحاثه في مجال نظرية الاستثمار البشري، هذه التفرقة. وقد قدمت التفرقة بين التدريب المتخصص والتدريب العام معياراً يمكن على أساسه للمنظمة أن تحدد ما إذا كانت ستتحمل تكلفة الاستثمار في التنمية والتدريب أم لا، فعادة ما تقوم المنظمة بالاستثمار في التدريب أو دفع تكلفته جزئياً، إذا كان التدريب متخصصاً، لأن الفرد المتدرب لا يستطيع بسهولة نقل هذه المهارات المتخصصة إلى منظمة أخرى، وبعد التدريب تستطيع المنظمة استرداد استثمارها من خلال دفع جزء فقط من الإيرادات التي يحققها من خلال الزيادة في إنتاجيته، وبالعكس فإن نظرية رأس المال البشري تتوقع بأن التكلفة التي تتحملها المنظمة لتقدم التدريب العام لأفرادها لا تسترد منها أي جزء، بل ستحملها الفرد، ويرجع هذا إلى أنه من السهل على الفرد نقل مهاراته التي تم تنميتها على نفقة المنظمة إلى منظمة أخرى، ومن ثم فإن المنظمة عادة ما ترغب في تعيين الفرد الذي لديه مهارات عامة متراكمة من قبل التحاقه بالمنظمة، وإذا لم تجد المنظمة مثل هذا الفرد، فإنها ستضطر إلى الاستثمار في التدريب العام، دون أي ضمان بأن الفرد ذو المهارات المنخفضة والذي حسن مستوى مهاراته من خلال التدريب الذي منحت المنظمة إياه سوف يستمر ويبقى في العمل في المنظمة لفترة بعد حصوله على التدريب تكفي لاسترداد استثماره.

¹ رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 201.

4- نظرية المنفعة: عند اتخاذ قرار الاستثمار في الموارد البشرية على أساس تعيين أو تنمية الأفراد الحاليين اللازمين لتطبيق وتنفيذ الاستراتيجيات، فإنه لابد من وجود وسيلة لتقييم مدى الجاذبية المالية لمثل هذا الاستثمار، كما أنه يجب أن يكون هناك وسيلة لبيع فكرة الاستثمار للإدارة العليا. يمكن أن تتحقق هذه المهام من خلال تحديد العائد على هذا الاستثمار، ويمكن تحديد ذلك العائد من خلال تطبيق مداخل تحليل التكلفة والمنفعة والتي من أمثلتها تحليل المنفعة، وتحاول نظرية المنفعة تحديد القيمة الاقتصادية لبرامج وأنشطة وإجراءات الموارد البشرية بالإضافة إلى ذلك، الإنتاجية المتزايدة، ومساهمتها في تحقيق الربحية، والانحراف المعياري لهذا الإسهام، كلها متغيرات قد تدخل في حساب المنفعة.

ثانياً: أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري

جاءت أهمية العناية بالاستثمار في الموارد البشرية من منظور متعدد الأبعاد منها¹:

1- البعد الثقافي: حيث ينعكس تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية والتراث الثقافي واللغة والآداب، وازدياد درجة الوعي لديه بما يدور حوله.

2- البعد الاقتصادي: من خلال الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة ويوفر احتياجات سكانها من السلع والخدمات إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليماً وتدريباً لديه فرصة أكبر للعمل كمواطن منتج يحقق قيمة مضافة تسهم في تنشيط الدورة الاقتصادية.

3- البعد الاجتماعي: فمن المعروف أن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية والفكرية ويكسبه الأنماط والقيم السلوكية المتوازنة مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية، إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الإنسان بالذات.

4- البعد العلمي: حيث يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير بما يسهم في إحداث النقلات الحضارية المختلفة، وإحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة والتحسين المستمر في وسائل المعيشة.

5- البعد الأمني: حيث تؤدي العناية بتعليم وتدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقص مع ارتفاع المستوى التعليمي والتدريبي مما يسهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع، إضافة إلى قناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار.

¹ أماني خضر شلتوت، مرجع سابق، ص 24.

المطلب الرابع: أهداف التخطيط الاستراتيجي للاستثمار في رأس المال البشري وسياساته

إن الاستثمار في الموارد البشرية وتوجيهها وتسييرها وسياسات ونظم العاملين هي العنصر الحاكم في التقدم والتنمية وفي تراكم رأس المال، فالنتاج الوطني الإجمالي في مجتمع ما هو إلا محصلة أداء قوى العمل المنتجة في هذا المجتمع، ولكن مع التطور التكنولوجي والاقتصادي والتوسع فيه باستخدام نظم العمل وتغيير مفاهيم وأساليب التسيير وإدخال الحاسبات الإلكترونية في أساليب الإنتاج، ومع اتساع الأعمال وزيادة التخصصات وتعدد الخيارات وزيادة حدة المنافسة وظهور ونمو التنظيمات العمالية، تبدو الأهمية الكبرى للاستثمار الصحيح في الموارد البشرية.

أولاً: الأهداف الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي للاستثمار في رأس المال البشري:

تتمثل أهداف التخطيط الاستراتيجي لرأس المال البشري فيما يلي¹:

- تكوين الكوادر الإدارية في مستوى الإدارة العليا واللازمة والتي تساعد على التوافق مع البيئة وتحقيق الأهداف طويلة الأجل؛
- تكوين وإعداد الكفاءات الإدارية وتوزيع قوى العمل في مستوى الإدارة الوسطى والتي تساعد المنظمة في تحقيق خطط وبرامج العمل طبقاً للإستراتيجية الكلية للمنظمة؛
- إعداد وتنمية الموارد البشرية في مستوى الإدارة التنفيذية لتنفيذ برامج العمل اليومية.

ثانياً: سياسات التخطيط الاستراتيجي للاستثمار في رأس المال البشري

نستعرض فيما يلي أهم الاقتراحات في سياسات واستراتيجيات التخطيط للاستثمار البشري²:

- يجب أن يقوم التخطيط الاستراتيجي للاستثمار البشرية على الرؤيا الشاملة للظروف والبيئة بما تحويه من فرص ومعوقات ورؤية إجمالية لمكونات المنظمة، كما يقوم على الإعداد والتغيير والقياس والتقييم استناداً إلى تصورات شاملة ومحيطة لإبعاد المواقف القائمة والمحتملة.
- إن تفهم كيف يمكن إحداث التخطيط الاستراتيجي للاستثمار البشري مع تخطيط الإستراتيجية العامة للمنظمة أمر هام جداً، لأن تطوير وإعداد الموارد البشرية يتكامل ويرتبط بإستراتيجية التطوير المستمر التي تطبقها المنظمة إذا أرادت أن تحقق الإدارة كاملة التأهيل، ويظهر هذا بوضوح في حالة تدريب وتنمية مهارات العاملين، لأن فاعلية برامج التنمية البشرية والاستثمار فيها يمكن أن تصبح عنصراً حرجياً بالنسبة لتأثيراتها على إستراتيجية التحسن المستمر للمنظمة.
- في حالة الإدارة كاملة التأهيل الإدارة بالجودة الشاملة فإن الاهتمام بعنصر البيئة المحيطة وعنصر التدريب والتنمية من جهة ثانية يأخذ دوراً هاماً متكاملًا في إستراتيجية أعمال المنظمات، ويمدها أولاً بالأفكار، وبالعوامل

¹ D.T. Hall, James goodale, **Human resource management strategy Design and Implementation**. Foresman and G, 1986, P56

² عبد الرحمن توفيق، استراتيجيات الاستثمار البشري، مرجع سابق، ص 70.

البيئة المحيطة وبالفرص وبالمعوقات وثانيا بالمهارات والتخصصات المطلوبة للتوافق مع هذه الظروف والفرص والمعوقات، ومن ثم إمكان العاملين من المشاركة في تنفيذ إستراتيجية المنظمة.

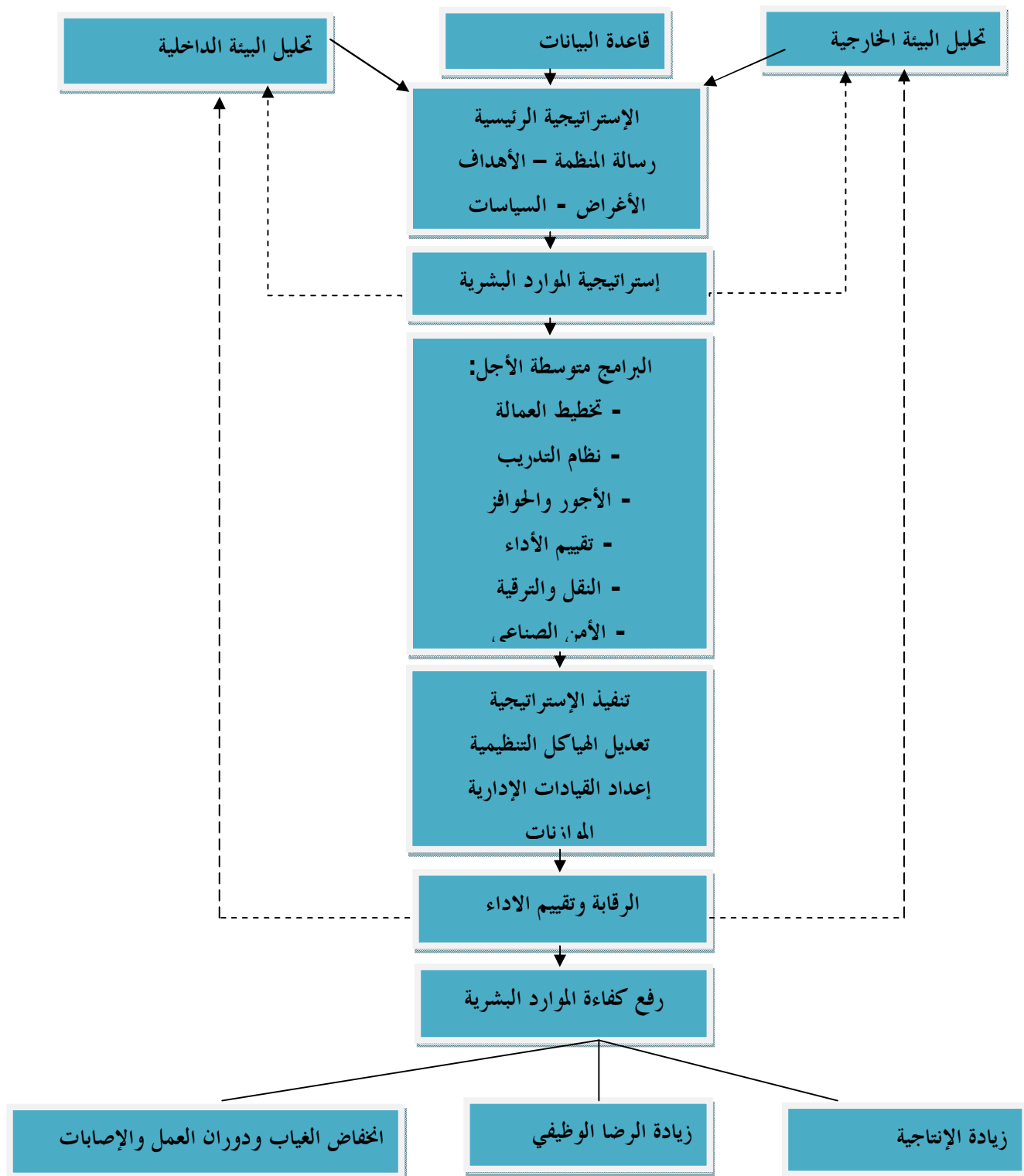
- يعتمد التخطيط الاستراتيجي للاستثمار في رأس المال البشري على تحليل ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات، وأخذ المتغيرات والتحويلات في النظم وأساليب العمل وما تحويه من عناصر معوقة وفرص متاحة والتعرف على مواطن الضعف وقدرة المنظمة، والتوصل إلى تحديد الموقف الحالي للقوى العاملة، والنظام التعليمي ومستوى التدريب والنقص أو الفائض في العمالة المدربة والمستوى التكنولوجي القائم، كما يعتمد التخطيط الاستراتيجي للاستثمار البشري على أخذ كل هذه النقاط في الحسبان، وكذلك يعتمد على قدرة هذه المنظمات على التنبؤ بالمستقبل وهو ما يظهر حاجتها إلى نظم معلومات تساعد على اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة ومن ثم تحقيقها فاعلية الأداء من خلال موارد بشرية متجاوبة مع احتياجات الإستراتيجية العامة بها.

- تتغير إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من ناحية تخصيص الموارد المالية ومن ناحية الهياكل التنظيمية، ومن ناحية تصميم الوظائف ونظم الحوافز تبعاً لتغير الإستراتيجية الكلية التي تتبعها المؤسسة، وما إذا كانت تتبع إستراتيجية النمو والتوسع، أو إستراتيجية الانكماش، ولا يقتصر الأمر على ذلك، بل يتطلب تغييراً في النماذج التسييرية وأنماط القيادة تبعاً لتغير الإستراتيجية الكلية، وبذلك تتحقق فاعلية الاستثمار في الموارد البشرية.

- يجب أن يتوافر من البداية منهج استراتيجي للاستثمار في الموارد البشرية، حتى يمكن تحقيق فاعلية التدريب وتنمية المهارات وتعديل السلوك ومواقف الأفراد ونقل كل ذلك إلى الواقع العملي بالمؤسسة¹. ويوضح الشكل التالي منهج وأسلوب التخطيط الاستراتيجي للاستثمار البشري:

¹ فؤاد القاضي، استراتيجيات تخطيط الاستثمار البشري بالمؤسسات العربية، الإشراف العلمي عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) القاهرة، 1996، ص20

شكل رقم (3-5): منهج وأسلوب التخطيط الاستراتيجي للاستثمار البشري



المصدر: أماني درويش عثمان، مرجع سابق، ص 120

المطلب الرابع: الأساليب المستخدمة في الاستثمار في تنمية الموارد البشرية:

تشير الممارسات الإدارية المعاصرة، خاصة في الدول المتقدمة إلى إدراك المؤسسات للأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية، مما دعا هذه المؤسسات إلى تبني وجهة نظر استثمارية تجاه هذه الموارد، وفيما يلي أهم المداخل المستخدمة في الاستثمار في التدريب والتنمية:

-أولا الاستثمار في زيادة احتمالات التوظيف: بينما انخفضت سياسات الأمان الوظيفي إلى حد كبير الآن، فإن بعض المؤسسات تستثمر في مواردها البشرية من خلال تقديم خبرات تنموية، ومثل هذه الخبرات تعطي فرصة للفرد بأن يكون لديه احتمالات أكبر للتوظيف إذا ما اضطر إلى إلغاء توظيفه مع المؤسسة، وقد تتضمن هذه الخبرات تقديم فرص للنمو وبيئة صالحة للتعلم والتدريب وإعادة التدريب.

ويمكن تبرير مثل هذا النوع من الاستثمارات في الموارد البشرية بأن فرص المؤسسة في البقاء يتوقف على مدى امتلاكها لموارد بشرية تتميز بقدراتها التوظيفية المحتملة، فالانتباه الآن للمؤسسات لكي تجذب موارد بشرية ذات جودة مرتفعة للعمل بها، هو تقديم فرص لتحقيق الإنجاز العالي، وهذا بدلا من سياسات الأمان الوظيفي. فالأمن الوظيفي الآن لم يعد يتمثل في تقديم عقود طويلة الأجل تضمن للفرد البقاء في الوظيفة مدى الحياة بل أصبح يتمثل في زيادة قدرات واحتمالات التوظيف، فالمعرفة التي يقدمها العمل اليوم سوف تدعم قيمة الفرد على أساس فرص التوظيف في المستقبل، وهذا ما يمكن أن تعد به المؤسسات الأفراد الآن، فالأمن الناتج من زيادة احتمالات التوظيف يأتي من الفرص المتاحة لتجميع وتراكم رأس المال البشري المتمثل في المهارات والسمعة الطيبة والذي يمكن استثماره في الفرص الجديدة للتوظيف عند ظهورها¹.

ثانيا - التدريب داخل مجال العمل: يعد التدريب داخل العمل طريقة أخرى يمكن للمؤسسة أن تستثمر بها في رأس مالها البشري اللازم لتحقيق الميزة الإستراتيجية، ويمكن تحقيق مثل هذا النوع من الاستثمار من خلال تصميم وهيكله الوظيفة بطريقة تسمح بتعلم الفرد أثناء قيامه بالعمل.

ويرى بعض الاقتصاديين مثل جيرى بيكر (Gary Beker) أن تأثير التدريب داخل مجال العمل على مستوى إنتاجية العاملين أقل من المعدلات المطلوبة من الإنتاجية، أي أن تأثيره قليلا نسبيا، بينما هناك اقتصاديون آخرون مثل (لستر ثارو) (Laster thurow) يجادل بأن التدريب داخل مجال العمل يقدم الجزء الأكبر من المهارات المستخدمة في الوظيفة، أما التعليم الرسمي من وجهة نظره، فإن دوره ينحصر فقط في إعطاء إشارة للمؤسسة لتعريفها باحتمالات وقدرة الفرد على التعلم².

ويشير الاقتصاديون الذين جذبوا الانتباه إلى أهمية التدريب داخل مجال العمل في التأثير على إنتاجية الفرد، إلى أن هذه الإنتاجية تحدد وفقا لكثافة وقوة رأس المال البشري المستثمر في الوظيفة، ونوع ومدى التدريب داخل مجال العمل، وقدرة الفرد على التعلم من التدريب، ويمكن زيادة قدرة الفرد على التعلم من خلال التعليم،

¹ رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 210

² المرجع نفسه، ص 211

والكيفية التي يهيكل بها الوظائف، واحتمالات الترقى ومستوى المسؤولية الأعلى، أيضا فقد افترض أن إسهام التدريب داخل مجال العمل في تحسين إنتاجية الفرد، تختلف تبعا للمهن والتخصصات الوظيفية، ويرجع هذا لاختلافات في عوامل مثل: السرعة في تقادم المهارة، وصعوبة مهام الوظيفة.

ثالثا - الاستثمار في التنمية الإدارية: يمثل التطور المستمر في تنمية الأفراد الإداريين قضية إستراتيجية هامة وحرحة في معظم المؤسسات، وتحدي صعب يؤثر في التغيرات الكلية في الإستراتيجية.

فالتنمية الإدارية تعني رفع قدرة الإداريين على اتخاذ قرارات فعالة في كل ما يتعلق بعناصر العملية التسييرية من تخطيط وتنظيم ورقابة لنشاطات المؤسسة كاملة، وزيادة قدرة هؤلاء الإداريين في التأثير على سلوك الآخرين وتوجيههم بالشكل المطلوب في جو من علاقات التعاون والرضا المادي والنفسي، وبالرغم من الأهمية المتزايدة للتنمية الإدارية، إلا أن هناك بعض المشاكل التي تظهر بصفة مستمرة، فعندما تواجه المؤسسات بعض المشاكل الاقتصادية، تصبح تكلفة برامج التنمية الإدارية من أول بدائل التكاليف التي يتم إسقاطها من الميزانية. فلسوء الحظ، في كثير من المؤسسات تكون التنمية الإدارية في آخر الأولويات التي تفكر فيها المؤسسة، حيث ينظر إليها كتكلفة يجب تجنبها وليس كاستثمار¹.

رابعا - منع تقادم المهارات: غالباً ما يمثل التغير التكنولوجي سببا رئيسيا لتقادم المهارات في الهندسة والعلوم والوظائف المتخصصة، خاصة في الإلكترونيات والهندسة الكهربائية وعلوم الحاسبات الآلية. فالمؤسسات يجب أن يكون لديها الدافع للاستثمار لمقاومة ومنع التقادم في المهارات والتي يمكن أن تحد من البدائل الإستراتيجية للمؤسسة. هناك بعض الاقتراحات قد تمنع تقادم المهارات، وهي²:

أ - التحديات: خاصة ذات الطابع الفني للفنيين المتخصصين في السنوات المهنية الأولى للفرد، فالأفراد الذين يواجهون التحدي غالبا ما يكونون أقل احتمالا في تقادم مهاراتهم في السنوات المهنية المتقدمة.

ب - المسؤولية والسلطة والمشاركة: وتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض ترتبط أيضا بمدى تقادم المهارات.

ج - إعادة تكليف الفرد بواجبات جديدة بصفة دورية:

لقد أصبحت مشكلة تقادم المهارات والمعرفة من أكبر المشاكل التي تواجه الأفراد والمؤسسات، كما أن معظم الأفراد الذين فقدوا وظائفهم كان تقادم مهاراتهم من أكثر الأسباب التي أدت إلى فقدهم لوظائفهم، لذلك لا بد من جذب الانتباه لإيجاد حلول واقتراحات لحلها، وهذا على المستوى الفردي والتنظيمي على حد سواء. لذلك فهي تتطلب تعلم جديد، قد يساعد في منع تقادم المهارات، وفي تسهيل التنمية، فمن الأهمية بمكان مراعاة المؤسسة وزيادة وعيها بألا تغالي في زيادة درجة تخصص الأفراد. كما يمكن للمؤسسة أن تشجع الأفراد على تنمية مهاراتهم من خلال ربط أنشطة اكتساب المهارات والمعرفة بالإنجازات في تقييم الأداء وأنظمة المكافآت.

¹ المرجع نفسه، ص 216

² المرجع نفسه، ص 217

وبالإضافة إلى هذه الاقتراحات، يمكن للمؤسسة أن تقوم بتمويل حضور المؤتمرات، وأن توفر مكثبات للأفراد بها مجالات متخصصة، وأن تتيح الوقت للأفراد للاطلاع على كل ما هو جديد في المجالات المتخصصة، مما يساعد على منع تقادم المهارات.

خامسا - تخفيض الرسوب أو الجمود الوظيفي: يحدث الرسوب أو الجمود الوظيفي عندما يشغل الفرد وظيفة ما في المؤسسة لفترة زمنية طويلة نسبيا، أو يكون ملما و متمكنا من كل الجوانب المتعلقة بالوظيفة، ومع ذلك يكون لديه فرصة محدودة إن لم تكن منعدمة للتقدم للترقي، ومن ثم فإن الحد من، أو تخفيض حدة هذا الجمود الوظيفي يمثل أهمية كبيرة للمؤسسة، لما قد يسببه هذا الجمود من آثار سلبية على نفسية الأفراد ومن ثم على إنتاجيتهم. ويعد الجمود الوظيفي ناتج طبيعي يترتب على قصور المؤسسة في تحقيق النمو والتغيير الوظيفي، أيضا فقد يحدث نتيجة للهيكل الهرمي للمؤسسة، وعدم المرونة التنظيمية، وقد يرجع الجمود الوظيفي إلى بعض الأسباب الشخصية للأفراد أو في النقص في المهارات المهنية.

خلاصة الفصل:

تعتبر تنمية الموارد البشرية الوسيلة الفعالة التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق الاستفادة الكاملة من مواردها البشرية، والتي تهدف بصورة أساسية إلى التطوير والتحسين المستمر في معارف ومهارات وقدرات الأفراد بالشكل الذي يضمن تضيق الفجوة بين معارف ومهارات وقدرات الأفراد وبين متطلبات الوظائف في المؤسسة، فهذه الأخيرة على اختلاف أنواعها وأحجامها، تحتاج إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملاتها، ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية، مع ظهور وظائف جديدة، ومع اتساع استخدام المنظمات لتكنولوجيات حديثة ومعقدة، وتزايد التنافس بين المنظمات.

فالاستثمار في تنمية الموارد البشرية أمر هام وضروري، لما للموارد البشرية من أهمية قصوى، فهي الثروة الحقيقية والرئيسية للأمم، والأمم المتقدمة أيقنت تلك الحقيقة، فأحسنّت التخطيط الاستراتيجي، ونفذت برامج محددة لتنمية هذه الثروة البشرية على مدار عقود من الزمان، ونجحت فيما خططت ونفذت باستخدامها لسياسات ونماذج مختلفة لتنمية مواردها البشرية، وهذا ما سنحاول التعرف عليه من خلال الفصل الموالي.

الفصل الرابع:
سياسات تنمية الموارد
البشرية

تمهيد:

يعتبر موضوع تنمية الموارد البشرية من أكثر الموضوعات أهمية بالنسبة للباحثين الاستراتيجيين والممارسين الإداريين على مستوى المؤسسات، وتركز الجهود في أيامنا الحاضرة على تدريب وتهيئة الموارد البشرية لكونه أصبح جزءاً لا يتجزأ من عملية التطوير والتنمية التي يقع على عاقتها إيجاد أجهزة إدارية صالحة للعمل تحت قيادة تتمتع بالكفاءة والقدرة على الإنتاجية العالية، فتنمية الأفراد العاملين في المؤسسات وتدريبهم، وتحسين قدراتهم ومهاراتهم وسلوكهم، يعتبر أمراً ضرورياً للنهوض بالمؤسسة والأفراد على السواء، ويتمثل كل من التدريب وتقييم الأداء وتخطيط وتنمية المسار الوظيفي أهم مداخل سياسات تنمية الموارد البشرية والتي سنحاول التعرف عليها من خلال النقاط التالية:

- ✓ سياسة تخطيط التدريب؛
- ✓ سياسة تقييم الأداء؛
- ✓ سياسة تخطيط المسار الوظيفي.

المبحث الأول: سياسة تخطيط التدريب

لم يعد مفهوم التدريب مجرد حلقات دراسية تقليدية، بل هو استثمار كامل للثروة البشرية التي أضحت الثروة الحقيقية لكل الدول والشعوب، فقد أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة منها والنامية على السواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري وتقني كفؤ وسد العجز والقصور في الكفايات الإنتاجية لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول. لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على ماهية التدريب وأهم التوجهات والخيارات الإستراتيجية له.

المطلب الأول: ماهية التدريب

تعد العملية التدريبية الركيزة الأساسية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات، لذا كان التدريب موضع اهتمام الباحثين والمخططين في مختلف المستويات الإدارية، وقد تعددت محاولات الكتاب والباحثين في تقديم التعريف الأمثل للتدريب لكنها وعلى تعددها تتفق على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تبرز دوره في رفع كفاءة وفعالية الفرد والمنظمة ككل، ويمكن لنا أن نستعرض بعضاً من التعريفات بقصد توضيح مفهوم التدريب وأهميته وأهدافه وخصائصه.

أولاً - مفهوم التدريب: هذه بعض التعاريف التي تناولها العديد من الكتاب في مجال التدريب :

- يعرف Dunn.J.D, Stephens Elvis التدريب: بأنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها¹.
- التدريب هو نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة².
- وعرف التدريب أيضاً بأنه: الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة³.
- ويعرف أيضاً بأنه: جهد تنظيمي يهدف لتسهيل اكتساب العاملين المعارف والمهارات المرتبطة بالعمل، أو تغيير اتجاهات أو سلوكيات العاملين بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة⁴.

¹Dunn.J.D, Stephens Elvis, **Management of Personnel: Manpower Management and Organizational Behavior**, McGraw-HILL Book Company, New York, 1972, p 181.

² أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية - الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، المؤلف، القاهرة، مصر، 2004 ، ص 225.

³ سهيلة محمود عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط 3، دار وائل للطبع والنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 107.

⁴ محمد عدنان النجار، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، 1998، ص 348.

- وكما عرفه روبنس وستيفان Robbins, Stephen على أنه عملية تعليم مبرمج لسلوكيات معينة بناء على منظومة معرفية يجري تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتدربين بقواعد وإجراءات محددة، فغايات التدريب بعكس التعليم محددة وواضحة ومبرجة، وتخضع للقياس السريع في نجاحها لما هدفت إليه¹. فمن خلال التطرق لمفاهيم التدريب نستطيع إدراك أن²:

- التدريب نشاط إنساني؛ - أن التدريب من أفضل مجالات الاستثمار في الإنسان؛
 - التدريب يهدف إلى إحداث تغييرات في جوانب مختارة لدى المتدربين؛ - التدريب نشاط مخطط له ومقصود؛
 - التدريب ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو عملية منظمة تستهدف تحسين وتنمية قدرات واستعدادات الأفراد، بما ينعكس أثره على زيادة أهداف المنظمة المحققة؛
 - أن التدريب هو الوسيلة الأهم التي تؤدي إلى تنمية وتحسين الكفاية الإنتاجية للمنظمات؛
- هناك العديد من المصطلحات التي تقترب من معنى التدريب تجدر الإشارة إليها فيما يلي:

1- التعليم: يهتم بزيادة مقدرة الفرد على التفكير المنطقي و الفهم وتفسير المعرفة من خلال تنمية القدرات العقلية القادرة على تفهم العلاقات المنطقية بين مختلف التغيرات لفهم وتفسير الظواهر، والجدول التالي يوضح الفرق بين التدريب والتعليم³: **جدول رقم (4-1): الفرق بين التدريب والتعليم**

مصادر الاختلاف	التعليم	التدريب
الأهداف	أهداف تتلاءم مع حاجة الفرد والمجتمع بصفة عامة	أهداف سلوكية محددة لتجعل العاملين أكثر فعالية في أدائهم لأعمال وظائفهم
الوقت المستغرق	عملية تستغرق وقت طویل لإتمامها	يمكن أن تكون لفترة قصيرة في بعض الأحيان خصوصاً عندما تهدف إلى الحصول على خبرات أو معارف محددة
المحتوى	عام وواسع ومتنوع	ضيق وحدد طبقاً لاحتياجات ومتطلبات العمل
الأسلوب	أسلوب التلقي للمعلومات الجديدة	أسلوب التلقي للمعلومات والمهارات الجديدة وكذلك أسلوب التطبيق العملي لها أي الأداء الفعلي للخبرات والمهارات

المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، 28

2- الإعداد: وهو عملية تسبق التوظيف بتزويد الفرد بمعلومات ومعارف جديدة وتكون بعدية للتعليم وقبلية للتدريب بمعنى الإعداد هو تهيئة الفرد.

¹Robbins, Stephen P, Personnel: **The Management of Human Resources**, Englewood Cliffs, Prentice-HALL, Inc, New Jersey, 1983, p 139.

² مخلوفي عبد السلام، روشام بن زيان، **الاتجاهات الحديثة في التدريب الإداري، التدريب الموجه، الملتقى الدولي، التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 09-10 مارس 2004.**

³ محمد عبد الفتاح الصيرفي، **التدريب الإداري، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 28.**

3- التأهيل: الاهتمام بالفئة التي تكون أدنى مستوى، ومحاولة إيصالها إلى المستوى المطلوب.

4- التنمية الإدارية: تحسين المستوى الإداري و المقدرة الإدارية في اتخاذ القرارات، القيادة و الاتصال.

ويتجلى الفرق بين التدريب والتنمية الإدارية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(4-2): الفرق بين التدريب والتنمية

التنمية الإدارية	التدريب	مصادر الاختلاف
إعداد أفراد مجهزين لمجابهة أهداف المنظمة في وظائف أو مراكز محددة	تزويد الفرد بمعلومات ومهارات ومعارف واتجاهات معينة يحتاجها لمجابهة أهداف يراود الوصول إليها	الغرض
يتعامل مع مجموعة مركبة من الواجبات ويتم تدريب الأفراد الموصول إلى نطاق المسؤولية	يتعامل مع واجبات محددة أو نطاق موضوع معين	المدى
مشاكل متعلقة بتحسين الظروف القائمة والتزويد بالمعارف الجديدة أو ظهور الحاجة أو الشعور بظهور تعديل الاتجاهات	تظهر المشاكل من ظروف جانبية أو فرعية أو نتيجة غياب ظروف مراد توافرها ويكون سببها نقص المعارف والمهارات	اتجاه المشاكل
عمالة إشرافية وإدارية	عمالة غير إدارية	المتلقون
معلومات ومفاهيم نظرية كلية وأحيانا يستخدم الأسلوب العلمي	معلومات ومهارات فنية	المحتوى
يتم اختيار الأفراد بسبب الأداء السابق الذي لا يؤهلهم للمسؤولية الجديدة	يتم اختيار الأفراد بسبب النقص في المهارة أو النقص في بعض جوانب المعارف والمعلومات أو عدم ملائمة بعض الاتجاهات للظروف الطارئة أو الحالية	الاختيار
تقييم أداء الفرد بصفة مستمرة في إطار الأهداف التنظيمية	يقارن أداء الفرد بالمسلمات التدريبية أو مستوى الأداء الأمثل بعد حضوره البرنامج التدريبي	التقييم
تحديد الاحتياجات على أساس الاحتياجات التنظيمية وخطة العمالة المطلوبة	تحديدها على أساس مستوى الأداء الحالي	تحديد الاحتياجات التدريبية

المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2009، ص 30.

أما التدريب فهو عملية تعلم تتضمن إحداث تغيير في سلوكيات المستخدمين وقابليتهم، بطريقة تيسر وتسهل بلوغ الأهداف بتزويد الأفراد بالمهارات والخبرات التي تنقصه، من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية وزيادتها في المنظمة¹، من خلال التعرف على المصطلحات والمفاهيم القريبة من معنى التدريب توصلنا إلى الحقائق التالية:

- الاختلاف الواضح بين كل من مفهوم التعليم والتدريب، من حيث الأهداف والأساليب وطرق التقييم.
- أن التدريب يتنوع من حيث المجال، ومن حيث الهدف، فهناك تدريب فني، تدريب إداري، تدريب عسكري إلى غير ذلك من الأنواع، وكل من هذه الأنواع تنقسم بدورها إلى تقسيمات خاصة.
- إضافة إلى ما سبق فإن نقل أثر التدريب وترجمته إلى تطبيق أو سلوك هو المعيار الحقيقي لقياس مدى تحقيق أهداف التدريب، فالموظف الذي يلتحق ببرنامج تدريبي يظل بعد انتهاء البرنامج بحاجة إلى الميدان العملي حتى تتمكن من معرفة جدوى التدريب، لأن أهداف التدريب السلوكية المحددة تعني أهمية وجود معايير لقياس أداء الموظف وتقييمه، قبل الحكم على الموظف أو على البرنامج بالنجاح أو الفشل.

من خلال المفاهيم السابقة يمكن تعريف التدريب على أنه عملية مخططة ومدروسة ومستمرة، تهدف إلى تزويد الموظفين بالمهارات والمعارف والاتجاهات والسلوكيات اللازمة في أداء مهامهم من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها.

ثانياً - أهمية التدريب: إن التعرف على مفاهيم التدريب يدلنا على تلك الأهمية التي أعطيت ولا تزال لهذا العنصر المهم في تنمية الموارد البشرية، فلولا أهمية التدريب كأحد أسس تنمية الموارد البشرية للمنظمة لما عملت المنظمات على إنشاء إدارات متخصصة به، ووفرت لها العناصر المادية والبشرية لتحقيق أهدافها، ويمكن توضيح أهمية التدريب من خلال العناصر التالية²:

أ- تحسين الأداء: وينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجه وتحسين جودته بأدنى تكلفة، وأقل جهد، وفي أقصر وقت.

ب- مواكبة التطورات التكنولوجية والتنظيمية: فمن نتائج التقدم التكنولوجي استعمال الآلات الحديثة والمعقدة مما يوجب على المنظمات تدريب موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة، أما التطورات التنظيمية الحديثة فقد دفعت المنظمات إلى تدريب موظفيها ليتمكنوا من مواكبة واستيعاب التنظيم الحديث.

ج- تقليل الحاجة إلى الإشراف: فالعامل المتدرب الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤسائه، وبذلك يوفر وقتهم ويجعلهم يتفرغون للقيام بنشاطات أخرى لخدمة المنظمة؛

د- تحسين خدمات المنظمة: وكذلك طريقة تقديم المنتجات التي تنتجها وتعرضها، مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المنظمة وعملائها؛

¹ - صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات، مرجع سابق، ص 17.

² محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص ص 101-102

هـ- تخفيض نسبة حوادث العمل: فكلما قلت نسبة حوادث العمل قلت الخسائر التي تتحملها المنظمة في معالجة عمالها وأدى ذلك إلى زيادة إنتاجيتها؛

و- تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة: وذلك باكتسابها صفة الثبات والسمعة الحسنة في المجتمع، فالعامل المدرب يقوم بإدارة عمله على أكمل وجه ممكن، مما يؤدي إلى زيادة رضا الإدارة على عمله فيدفعها إلى مكافأته، وبالتالي يحس العامل برضاه عن المنظمة ويشعر بأنه جزء منها فيقل احتمال تركه للعمل أو الانتقال إلى منظمة أخرى.

ثالثاً: أهداف التدريب

عند تحديد أهداف التدريب يجب أن تكون هناك رغبة حقيقية من جانب المنظمة للاستفادة من التدريب يشمل كل الأفراد من المديرين إلى العاملين، وتهدف برامج التدريب إلى إمداد العاملين بالمعرفة والمهارة في اتخاذ القرارات ومواجهة المشاكل كما أنه لا بد أن يؤدي إلى تعليم الفرد ليكون قادراً على القيام بعمل محدد¹. فلكل برنامج تدريبي أهداف محددة تصنف إلى أهداف عامة وأخرى فرعية ويمكن تلخيص الأهداف العامة للتدريب والتي تعتبر في نفس الوقت المخرجات العامة لعملية تنمية الموارد البشرية في النقاط التالية²:

أ- الأساليب: من خلال توفير الأساليب العلمية المناسبة، التي تمكن المتدرب من استخدام كل من المعارف والمهارات التي يتعرض لها في تطوير أدائه لعمله الحالي أو المستقبلي.

ب- الخبرة: تعني تزويد المتدرب بالخبرات المكثفة ذات العلاقة بتنمية أدائه الحالي والمستقبلي من خلال نقل تجارب وخبرات المشاركين، أعضاء هيئة التدريب والرؤساء في العمل لتكثيف عملية التعلم والإسراع بها.

ج- الاتجاهات: تعديل الاتجاهات والافتراضات والميول السلوكية والإنسانية للمتدرب وتدعيم الاتجاهات المطلوبة بهدف زيادة رغبة المتدرب ودرجة نضجه السيكلوجي.

د- المهارات: من خلال إكساب المتدرب مهارات عمل جديدة سواء كانت مهارات عملية أو فكرية أو فنية وكذلك تنشيط المهارات القديمة، بهدف زيادة قدرة المتدرب ودرجة نضجه الوظيفي.

هـ- المعرفة: من خلال مساعدة المتدرب على اكتساب المعارف والأسس العلمية والنظرية والفلسفية، لما يمكنه من معرفة الجديد في أداء وظيفته الحالية ويعده للقيام بأداء مناسب لوظيفته المقبلة. أما الأهداف الفرعية للتدريب فتتمثل فيما يلي³:

- المساعدة على تحفيز العاملين على استمرارهم في عمليات التعلم وتدريبهم على كيفية التعلم؛

- حماية العاملين والمنظمة من الوقوع في الأخطاء؛

- إمداد المتدرب بالأفكار والمعلومات والخبرات التي يحتاجها في عمله؛

- إكساب المتدرب المهارات التي يحتاجها في عمله؛

¹ علي غربي، وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 100.
² عبد الرحمان توفيق، التدريب الأصول و المبادئ العلمية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارية، 1994، ص 169
³ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 248

- مساعدة العاملين على تأدية المسؤوليات والواجبات المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية أكثر؛
- مساعدة العاملين على تقوية علاقتهم بالآخرين سواء داخل المنظمة أو مع العملاء أو مع القيادات الرسمية وغير الرسمية في المجتمع.

من خلال ما سبق نرى بأن التدريب بشكل عام يهدف إلى تحسين مناخ العمل، وذلك من خلال إسهامه في تخطيط الموارد البشرية وسعيه الحثيث لرفع مستوى أدائها الفعلي، عن طريق تنمية مهارات أفراد المنظمة وقدراتهم واتجاهاتهم من أجل تحقيق التنمية الشاملة، ويهدف إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمعارف والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة إليهم، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية.

رابعاً: خصائص ومبادئ التدريب

- حتى تحقق العملية التدريبية النتائج المحددة لها لا بد من توفر الخصائص الأساسية التالية:
- إن التدريب يجب أن يوجه إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة، وأن يشمل جميع من في الهرم الوظيفي؛
 - لا بد من توفر مقومات العمل الإداري الكفؤ في النشاط التدريبي (وضوح أهداف البرامج التدريبية، توفر الموارد المالية والبشرية الضرورية لتنفيذ العملية التدريبية، توفر الرقابة والمتابعة المستمرة للنشاط التدريبي)¹؛
 - إن المنظمة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عند وضعها لمختلف البرامج التدريبية و تحقيق هذه البرامج للأهداف الموضوعية لها، كافة التطورات والتغيرات سواء تلك الحاصلة في البيئة الداخلية للمنظمة أو الحاصلة في البيئة الخارجية لها؛
 - التدريب هو نشاط متكامل سواء في خطواته (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج المصممة) أو في نتائجه (النتائج الاقتصادية، السلوكية، الإنسانية)؛
 - التدريب ليس مجرد إلقاء المعلومات، بل يمتد من النظري إلى العملي باعتبارهما متكاملين كما أنه يمس مختلف المستويات الوظيفية²؛
 - التدريب لا يخلق الإنسان الذكي الواعي، بل يصقل ويحسن ويزيد من المهارات والقدرات³؛
 - التدريب الناجح هو الذي يتسم بالحياة المبدع للملل الذي قد يصيب العامل، وبالتالي فالتدريب يعمل على زرع التشويق و التحمس للعملية التدريبية.
 - فالتدريب له مقوماته الإدارية والتنظيمية، وحتى يحقق النتائج المرجوة منه لا بد أن يكون قائماً على مجموعة من المقومات الإدارية والتنظيمية يأتي في مقدمتها⁴ :

¹ جيعج نبيلة، علي صوشة مارية، دور التدريب في تحسين أداء المؤسسة " الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 10-11 نوفمبر 2009

² P. Felger R H Khwe, Bonssofara, **humaine error and system designe and management**, stringer, London, 1999, p212

³ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1991، ص 210 .

⁴ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، القاهرة، مصر، 1985، ص355-360.

- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة وذلك حتى يأتي التدريب مكتملاً لها؛
- توافر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم؛
- توافر القيادة والإشراف من الرؤساء والمشرفين للمرؤوسين الذين يعملون تحت إشرافهم، بحيث يقتصر التدريب الرسمي على الأمور التي تخرج عن طاقة الرئيس والقائد الإداري؛
- توافر الإطار التنظيمي السليم الذي يستند إليه التدريب؛
- توافر نظام سليم للاختيار والتعيين، حيث لا يجب النظر إلى التدريب على أنه وسيلة لإصلاح عيوب وأخطاء عمليات الاختيار والتعيين؛
- توافر نظام سليم لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءتهم يكون الأساس لتحديد السليم للاحتياجات التدريبية؛
- توافر نظام للحوافز المادية والمعنوية يربط بين أداء العمال وبين المزايا وأشكال التقدير المادي والمعنوي التي يمكن أن يحصلوا عليها، وبالشكل الذي يجعل من التدريب وسيلة يمكن من خلالها الحصول على تلك الحوافز الإيجابية الأمر الذي يزيد من دافعية وإقبال الأفراد عليه.
- كما توجد مجموعة من المبادئ التي تحدد الإطار العام لعملية التدريب تتمثل في¹ :
- **الشرعية:** أن يكون التدريب في إطار النظام الداخلي للمنظمة ولا يخرج عن قوانينها؛
- **المنطق:** الوضوح و الفهم الدقيق للاحتياجات التدريبية؛
- **الهدف:** أن تتميز أهدافه بالوضوح و الواقعية؛
- **الشمول:** أن يكون شامل لمختلف المستويات من خلال رفع المعارف و المهارات القيم الاتجاهات عبر مختلف مستويات المنظمة دون استثناء؛
- التدرجية و الواقعية:** معالجة القضايا البسيطة بمعنى البداية بفهم ورسم الساكن بعدها يأتي فهم ورسم الأشياء المتحركة؛
- الاستمرارية:** تنطلق عملية التدريب بنوع من المرونة وذلك بتغيره حسب التغيرات الحاصلة واستيعابها لمعرفة كيفية التصرف معها؛
- الإدارية و الفنية:** يعتمد التدريب على متخصصين إداريا وفنيا من أجل تحديد ما تحتاجه العملية التدريبية للقيام بتنفيذها؛
- الفروق الفردية:** التدريب يأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الموجودة بين الأفراد في المنظمة من أجل فعالية الاستيعاب للعملية التدريبية.
- كما يرى صلاح الدين عيد الباقي أن هناك عددا من المبادئ أو الأسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمؤسسة، و ذلك حتى تتحقق فعالية التدريب، و يحقق النتائج المستهدفة منه، و من أهم هذه المبادئ ما يلي¹:

¹ عبد المعطي عساف، يعقوب حمدان، التدريب و تنمية الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2000، ص 53 .

- التدريب نشاط ضروري و مستمر، و ليس كماليا أو لفترة معينة فقط، فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة تأتي عملية الإعداد و التهيئة؛
- التدريب نظام متكامل: ويقصد بذلك أن هناك تكامل و ترابط في العمل التدريبي، و يمكن إيضاح التكامل في نظام التدريب كالآتي:
- التكامل والتجانس والتفاعل الإيجابي بين المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب.
- التكامل في الأنشطة التدريبية.
- التكامل في نتائج التدريب، حيث ينبغي أن يتوافر قدر كاف من التكامل والتوازن بين هذه النتائج.
- التدريب نشاط متغير ومتجدد: و يقصد بذلك أن التدريب يتعامل مع متغيرات عديدة في داخل وخارج المؤسسة؛
- التدريب نشاط إداري و فني، فالتدريب باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوافر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، كذلك يعتبر التدريب عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة.
- خامسا - التدريب كنظام:**
- يمكن تمثيل التدريب على أنه نظام لتحقيق أهدافه بفاعلية حيث يشمل النظام عادة العناصر التالية²:

¹ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 217-219

² بتصرف: محمد فالصالح، مرجع سابق، ص 104

شكل رقم (1-4): التدريب كنظام

مدخلات	العمليات	مخرجات
إنسانية: وهي تمثل الأفراد سواء المتدربين أو المدربين مادية: وهي تمثل الأموال والأجهزة والمعدات اللازمة للتدريب معنوية: معلومات عن المنظمة والأفراد ومعلومات عن البيئة الخارجية	وهي تمثل الجهود الرامية إلى تنفيذ البرامج التدريبية وتوفير المستلزمات المادية والبشرية لهذه البرامج ومتابعتها لتحقيق الغرض الذي وضعت من أجله	إنسانية: وتمثل الأفراد الذين خضعوا للتدريب مادية: وهي النتائج المترتبة على زيادة إنتاجية الفرد وتحسين أدائه معنوية: وهي زيادة رضا الأفراد وارتفاع روحهم المعنوية ↓

التغذية العكسية:

وهي المعلومات التي تبين مدى فاعلية التدريب وتساعد على تقييم البرامج التدريبية ومدى الحاجة إلى تعديلها أثناء التنفيذ

المصدر: محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2004 ص 104

المطلب الثاني: التوجهات الإستراتيجية للتدريب وأهميتها

إن المدخل الاستراتيجي لإدارة التدريب يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية. فالمنظمات الناجحة في ظل العولمة والتغير المستمر تقوم بشكل مستمر بتعديل استراتيجياتها الحالية وتبنى استراتيجيات جديدة وذلك من أجل المحافظة على ميزاتها التنافسية وهذا التغير يؤثر على الاستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة أو نشاط ومنها نشاط التدريب. وتتضح الأهمية المتزايدة الممنوحة حالياً لمفهوم استراتيجيات التدريب في الأدبيات والطروحات النظرية العديدة، وفي الممارسات المختلفة نتيجة أسباب كثيرة كان أهمها الأثر المتزايد لممارسات وسياسات وظيفة التدريب على أداء الأفراد العاملين¹.

¹ Denis Leonard, Rodney McAdam, **The Strategic Impact and Application of the Business Excellence Model: Implications for Quality Training and Development**, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 1, 2001, p4

أولاً - مفهوم إستراتيجية التدريب: تعرف بأنها مجاهدة وملاحقة التغيرات المتسارعة، والتكيف مع المستجدات التي تطرأ على الساحة العالمية من خلال الاستثمار في العنصر البشري بتنمية القدرات وإعداد الكوادر الفنية والإدارية، وتطوير وتحسين طرق وأساليب الأداء عن طريق وضع خطط وبرامج ممنهجة ومرحلية.

كما يعرفها Denis بأنها عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل الرئيسي لإستراتيجية التدريب هي الإستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها¹.

ثانياً: الأهداف الإستراتيجية للتدريب: تتمثل الأهداف الإستراتيجية للتدريب فيما يلي²:

- تطوير وتسليح المتدربين بالمعرفة والمهارات اللازمة وصولاً إلى الأهداف المنشودة لأي منظمة أو مؤسسة؛
- تحقيق قفزة نوعية تسهم في إحداث نهضة تعليمية على مستوى جميع المسارات؛
- تحقيق نتائج ومردود له أثر عميق وممتد على الفرد والمنظمة؛
- مواكبة التطورات والتقنيات والمفاهيم الحديثة والتعاطي معها؛
- إحداث تغيير عميق الأثر في العملية التعليمية من خلال اكتساب - تصحيح - إضافة (معرفة، مهارة، سلوك)؛
- التركيز على النتائج والوفاء بالاحتياجات التدريبية؛
- تبني الأساليب والطرق المبتكرة في تقديم التدريب بما يضمن تحقيق الأهداف (وتجنب أسلوب التدريب كنشاط)؛
- تأهيل وإعداد كوادر مهنية جديدة قادرة على تسلم زمام القيادة في المستقبل؛
- تحقيق أهداف المسارات الوظيفية لمختلف مسمياتها في المنظمة.

ثالثاً - أثر التوجه الاستراتيجي على كافة عمليات التدريب: يبدأ التوجه الاستراتيجي في رسم ملامح العمليات التدريبية بشكل مضمون ومختلف بحسب كل مرحلة يمر بها المتدرب لجعلها منسجمة ومتسقة في نسق واحد يصب في النهاية في مسارات الأهداف المرصودة والمحددة سلفاً للتدريب، سواء كان عائدها للفرد أو للمنظمة أو للمجتمع. وقد تم تقسيم أثر هذا التوجه على ثلاثة مراحل تتمثل فيما يلي³:

أ - البعد الاستراتيجي الأول (التدخل المبكر): يعتبر إعداد الكوادر المهنية والفنية والقيادية منذ المرحلة المبكرة وتسليحها بالمهارات الشخصية والفنية لسد النقص الموجود في أي من قطاعات العمل والإنتاج تضمن جودة وتميز ونجاح المنظمة، وينعكس ذلك بالتبعية على نمو وازدهار المجتمع ككل، وهذا هو ثمرة البعد الاستراتيجي الذي يأتي إلينا بنتائج إيجابية ومؤثرة وفعالة. فقد أدركت المؤسسات التعليمية في العالم المتقدم أثر الدور الفعال لمخرجات عمليات التدريب، واستطاعت من خلال الدراسات المكثفة والبحث المتواصل أن تدرك حجم وقيمة هذه

¹Ibid, p5.

² إبراهيم رمضان الديب، استراتيجيات تحديث وتفعيل التدريب في المؤسسات التعليمية: دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات التعليمية في دولة قطر، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك، بحث لم ينشر، الدنمارك، 2009، ص 53.

³ المرجع نفسه، ص 53.

المخرجات وعمق تأثيرها في بناء فحشتها الاقتصادية والتعليمية والعلمية، فرسمت خططها التعليمية ووضعت أهدافها الإستراتيجية وفق هذه النظرة البعيدة والشاملة، بناءً على رصد دقيق لاحتياجاتها المستقبلية في كافة حقول العمل والإنتاج، سواء كان في المجال الاقتصادي أو الاجتماعي أو التعليمي أو الإعلامي .. الخ.

ب- البعد الاستراتيجي الثاني (التدريب الوظيفي): تتجه بعض المنظمات اتجاه إيجابي نحو تهيئة الموظفين الجدد للعمل، فبعضها تتجه للاستعانة بمؤسسات تعليم وتدريب خاصة وحكومية لتدريب موظفيها، لتمدها بعناصر وكفاءات جاهزة للعمل، وبعضها تكتفي بإعداد برامج تعريفية وثيقة الصلة بنشاطها تطبقها على المعينين الجدد مثل (التعريف بنشاط وسياسات وإجراءات المنظمة، أساسيات الأمن والسلامة بالمنظمة، الحقوق والواجبات التوقعات .. الخ)، حيث تعتبر هذا الإجراء بمثابة إنقاذ ما يمكن إنقاذه، فالواقع يقول بأن خريجي الجامعات ليس لديهم درجة كافية من التأهيل للانخراط في بيئة العمل، وقد يصابوا بالإحباط، والتخبط نتيجة عدم تهيئتهم ووجود فجوة كبيرة بين واقع التعليم والواقع العملي، ومنظمات أخرى تجمع بين الاثنين (التدريب الوظيفي، والتهيئة المبدئية)، وقد ذهبت الكثير من المنظمات المتطورة إدارياً إلى أبعد من ذلك بأن تخضع موظفيها الجدد إلى برنامج أكاديمي متكامل يجمع بين عدد من المهارات الأولية والفنية وقد تمتد هذه الفترة للعام والعامين، وهذا توجه رشيد يضمن ولاء الموظف واستمراره بالعمل، ومن جهة أخرى تضمن إتقانه وجودته في العمل.

ج- البعد الاستراتيجي الثالث (التدريب أثناء الخدمة): تبرز أهمية البعد الاستراتيجي للتدريب أثناء الخدمة بالنسبة للعاملين في المنظمة باعتباره السبيل للنمو المهني، وللحصول على مزيد من الخبرات الثقافية والاجتماعية وكل ما من شأنه رفع مستوي أدائهم مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم. ولقد نال التدريب المهني أهمية بالغة انعكست في المؤتمرات واللجان، التي عقدت عالمياً وعربياً، وهي تؤكد أهمية الدورات وضرورتها لرفع مستوى مهارات الأفراد.

رابعاً- نماذج لأهم التوجهات الإستراتيجية للتدريب: تختلف المنظمات في تحديد أهدافها واحتياجاتها التدريبية طبقاً لنوع العمل والأفراد، وبالرغم من هذه الاختلافات فإن النجاح في عملية التدريب في المنظمات يركز على العديد من التوجهات الإستراتيجية التي يجب أن تتبناها المنظمات في عملية التدريب، بغض النظر عن الاختلافات في نوعية الأعمال والمهام والأفراد وتمثل هذه التوجهات فيما يلي¹:

1- درجة التزام الإدارة العليا بالمنظمة بعملية التدريب: عادة ما تقوم الإدارة المختصة بالتدريب في المنظمة بتحديد الاحتياجات التدريبية وتقديم هذه الاحتياجات في شكل خطة تدريبية للإدارة العليا لاعتمادها، ولكي تنجح هذه الخطة في تحقيق الأهداف التدريبية فمن الضروري أن تشارك الإدارة العليا في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وفي عملية وضع الخطة من البداية، إن عامل المشاركة من شأنه أن يعطي الدعم الكافي لعملية التدريب فدعم الإدارة العليا مهم جداً ويجب أن يؤكد عليه قبل دراسة الاحتياجات الإدارية.

¹ مايك بدلر، دليل المدير في تطوير الذات، مكتبة جرير، الرياض، 2005، ص ص 70 - 71.

2- وضع الأسس التي تبنى عليها الخطة التدريبية: وهذا يعني تقديم الأسباب المقنعة للجوء للتدريب كاختيار. إن وضع خطة تدريبية مجرد وجوب وضع خطة فقط أو لمجرد أن الإدارة العليا تطلب خطة تدريبية ليس سببا مقنعا. إنه من الأهمية أن يتبين وجود فجوات في الأداء أو تتطلب التدريب كحل أساسي. وهذا من شأنه أن يناقش عدة قضايا قبل الوصول لقناعة بوجوب التدريب كحل أساسي. مثال ذلك هل التدريب يؤثر على مجموعة من العاملين تأثيرا إيجابيا على مستوى أدائهم؟ وما هي تلك المجموعة أو المجموعات؟ والقضية الثانية هل الخطة التدريبية والبرامج التدريبية المطروحة ستجد القبول لدى كل من مجموعة العاملين الموجه لهم البرامج التدريبية؟ وهل ستجد القبول من المشرفين على هؤلاء العاملين؟ وهل ستجد القبول من المستويات الإدارية العليا في المنظمة؟ والقضية الثالثة هو مناقشة أثر الخطة على المنظمة ككل. هذه القضايا إذا ما نوقشت تعطي أسبابا مقنعة أو غير مقنعة لوجوب التدريب ولدعم الخطة التدريبية.

3- تعريف مشاكل الأداء تعريفا صحيحا ودقيقا: من الأهمية أن تعرف مشاكل أداء العاملين تعريفا صحيحا ودقيقا ومعرفة سبب أو أسباب عدم أداء العاملين بالمستوى المطلوب أو سبب أدائهم بالمستوى المطلوب. إن معرفة الأسباب مهمة جدا ويجب أن تبنى على أساس علمي محايد.

4- التعرف على العوامل التي تؤثر على جدوى عملية التدريب: بالرغم من أهمية التدريب إلا أن هناك عوامل مؤثرة على جدوى عملية التدريب ومن أهم هذه العوامل بيئة العمل نفسه. قد تكون بيئة العمل وما تحتويه من عوامل مرتبطة بجزء العمل مثل ترتيب مواقع العمل ونظافته وما يقدمه من مزايا وعوامل مرتبطة بالأفراد والعلاقات بينهم. وعوامل أخرى تتمثل بالإضافة لبيئة العمل في مستوى مهارات وقدرات العاملين ومعرفة اتجاهاتهم نحو العمل نفسه ونحو رؤسائهم ونحو المنظمة التي يعملون بها. إن من الأهمية قبل البدء باتخاذ قرار التدريب البدء في دراسة تحليلية لاختبار هذه العوامل وتحليلها تحليلًا علميًا، بهدف الوصول إلى نتيجة تحدد في ما إذا كان التدريب هو الأسلوب الأمثل لتطوير أداء العاملين.

5- التعرف على نوع التدريب المطلوب: حتى يمكن للتدريب أن يكون مجديا فيجب أن يحدد نوع التدريب المطلوب قبل البدء في وضع خطة التدريب. فالتدريب نوعين، النوع الأول يهدف إلى تعليم الأفراد مهارات معينة ومحددة والنوع الثاني من التدريب يهدف إلى إمداد الأفراد بالمعرفة المرتبطة بالنظريات والمحتويات والمعرفة لموضوع معين يساعد الأفراد في تطبيقه مستقبلاً. إن تحديد نوع التدريب من شأنه أن يساعد على نجاح التدريب في تحقيق أهدافه وعدم تحديد نوع التدريب ومدى تناسبه من شأنه أن يعطي انطبعا للمتدربين أن التدريب نشاطا ليس له جدوى.

6- وضع مقاييس الأداء وقواعد تقييم الأداء: تضع المنظمات مقاييس الأداء وتكون هذه المقاييس القواعد التي يستند إليها في تقييم أداء العاملين. وقبل البدء في وضع خطة التدريب وتحديد الاحتياجات من الأهمية أن تعرف الأمور التالية:

- ما هي القدرة التنافسية للمجموعات وفرق العمل والإدارات في المنظمة والقدرة التنافسية للمنظمة ككل؟

- ما هي مقاييس الأداء للأعمال والمهام التي يؤديها الأفراد في المنظمة في جميع المستويات؟
- ما هي القدرة التنافسية للمجموعات وفرق العمل والإدارات في المنظمة والقدرة التنافسية للمنظمة ككل؟
- ما هي السلوكيات والاتجاهات المتواجدة في المنظمة؟
- ما هي جوانب الكفاءة التنظيمية المتوفرة في المنظمة؟
- ما هي الصفات الشخصية والسمات المهنية للعاملين في المنظمة ومدى تنوعهم؟
- ما هي ميول ومستوى مشاركات وتفاعل العاملين في الفعاليات الإدارية اليومية المختلفة، مثل التصويت على القرارات، طرح الأفكار والمبادرات الجديدة للتطوير.
- خامساً - خطوات إعداد إستراتيجية التدريب:** إن عملية إعداد إستراتيجية التدريب تمر بالمراحل التالية¹:
 - تحليل إستراتيجية المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.
 - تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي والعوامل الديموغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة.
 - تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث: الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة.
 - إعداد وصياغة إستراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يساهم في التكامل مع إستراتيجية المنظمة.
 - مراجعة الخطة الإستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
 - وتسهم إستراتيجية التدريب في صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، وكذلك المساعدة في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع وخصوصاً في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة²، حيث تلعب إستراتيجية التدريب دوراً هاماً في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم وبشكل يتناسب مع التطلعات الإستراتيجية للمنظمة.
- سادساً - معوقات تطبيق إستراتيجية التدريب في المنظمات:** هناك مجموعة من المعوقات والتي يمكن أن تؤثر في عدم وجود رؤية واضحة وبعيدة المدى لأهمية الدور الاستراتيجي للتدريب في هذه المنظمات، وبالتالي تعيق وتحث من تطبيق هذه الإستراتيجية، وأهم هذه المعوقات:
 - عدم وضوح الإستراتيجية العامة للمنظمة، وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها؛

¹ أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 23.

² Kasia Zdunczyk, John Blenkinsopp, **Do Organizational Factors Support Creativity and Innovation in Polish Firms?** European Journal of Innovation Management, Vol. 10, Issue 1, 2007, p25.

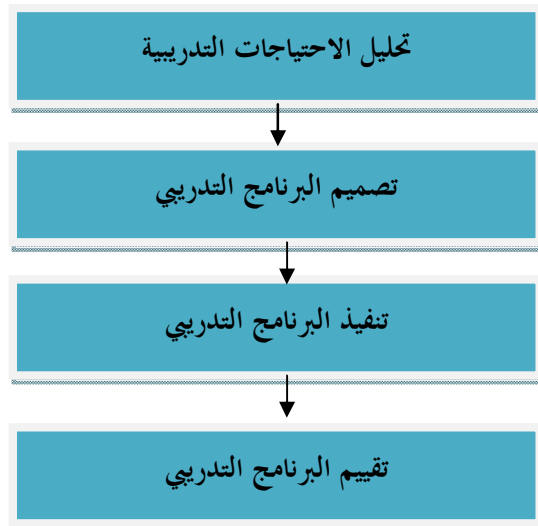
- عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا وعدم اهتمامها بصياغة الإستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى؛
 - جمود القوانين والتشريعات؛
 - عدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب؛
 - عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتدريب؛
 - ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب؛
 - ضعف نشاط تحليل الوظائف في المنظمة؛
 - ضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتدريب.
- المطلب الثالث: مراحل العملية التدريبية**

يرى العديد من الكتّاب والباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية أن خطوات التدريب تتكون من أربع خطوات أساسية ورئيسية تتمثل فيما يلي¹:

- تحليل الاحتياجات التدريبية، والتي يتم من خلالها تحديد مجموعة المهارات اللازمة لأداء وظيفة معينة؛
- تصميم البرنامج التدريبي، وفي هذه الخطوة يتم تحديد جميع متطلبات عقد البرنامج التدريبي؛
- تنفيذ البرنامج التدريبي باستخدام العديد من الأساليب؛
- تقييم البرنامج التدريبي، بغرض التأكد من أنه قد حقق الغرض منه، وذلك للحكم على مدى نجاحه أو فشله.

ويتفق Dessler مع كشواي في خطوات التدريب ويوضحها في الشكل التالي:

شكل رقم (4-2) نموذج يوضح خطوات التدريب



Source: Dessler, Gary, Personnel Human Resource Management, Prentic Hall, Fifth edition, Englewood cliffs, New Jersey, 2004, P 255.

¹ باري كشواي، مرجع سابق، ص 121

أولاً: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

قبل التطرق إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة يمكننا معرفة معنى الاحتياجات التدريبية وأنواعها ثم الإشارة إلى أهميتها.

1- مفهوم الاحتياجات التدريبية وأنواعها: الاحتياجات التدريبية تعني وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد، في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعاً¹.

في إطار تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة بإمكاننا الإشارة إلى أن الاحتياجات التدريبية لا تخرج عن ثلاث مستويات تتمثل فيما يلي²:

أ- احتياجات خاصة بالمنظمة: وهي القيام بإجراء تحليل لأهداف المنظمة ومواردها وخططها، والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف، وتحديد الدوائر والأقسام والوحدات التي تحتاج التدريب أكثر من غيرها لضعف الأداء أو التوسع أو تغيير المعدات.

ب- الاحتياجات الفردية: وتعني تحديد الفرد الذي يحتاج إلى التدريب، وذلك بدراسة قدراته الحالية والقدرات والمهارات الجديدة التي يمكن تعلمها واستيعابها وتطبيقها في عمله الحالي والمستقبلي.

ج- احتياجات خاصة بالوظيفة: وتعني تحديد المعرفة والمهارة والخبرة والسلوك اللازم لأداء الوظيفة المعينة، ويتم في هذه الخطوة مقارنة الطريقة التي يتبعها الفرد في أداء عمله مع وصف الوظيفة ومواصفاتها..

2- الأطراف المشاركة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية: إن مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية تقع في المقام الأول على إدارة ومسؤولي التدريب، فهي الجهة التي تقوم بجمع المعلومات وتحليلها وتحويلها إلى برامج تدريبية، بالرغم من ذلك فإن للإدارة العليا والرؤساء المباشرين المدربين والموظفين أنفسهم دوراً في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، يتلخص هذا الدور في:

- الإدارة العليا هي التي توجه بتحديد الاحتياجات التدريبية وتضع إدارة التدريب عند قيامها بهذا النشاط ويشمل دور الإدارة العليا أيضاً في إشراك إدارة التدريب في رسم السياسة العامة للمنظمة وصياغة الأهداف.

- مدير أو رئيس الدائرة هو الذي يحدد القصور على مستوى الدائرة والقسم وعلى مستوى الوظائف.

- الرئيس المباشر للموظف هو الذي يقوم بتحديد القصور في أداء الموظف وتحديد ما هو مطلوب لتطوير إمكانات الموظف وترقية الموظف المعني بالتدريب، و ينحصر دوره في تحديد ما يمكن أن يقوم به هو شخصياً لتطوير أدائه ومقابلة احتياجات تطوره

- المدرب ومصمم البرامج التدريبية وينحصر دوره في تحويل الاحتياجات التدريبية إلى برامج تدريبية.

¹ عبد الباري دره، زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحنى نظمي، ط1، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2008، ص 317

² بتصرف: مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص ص 136-137

3- طرق تقدير الاحتياجات التدريبية: يمكن استخدام عدة طرق في تحديد الاحتياجات التدريبية ومن أهمها¹:

أ. - الوسائل التقليدية: والتي تعتمد على أسلوب المسح الشامل أو المسح الجزئي للعاملين في المنظمة من خلال استقصاء الآراء، والاتصال المباشر، والملفات والسجلات والتقارير، وبطاقات الوصف الوظيفي، وتقارير الرؤساء المباشرين ووجهات نظرهم.

ب. - الوسائل الحديثة: تعتبر نماذج تقوم على التحليل والتشخيص لأداء العنصر البشري وتشخيص مشكلاته ومن ثم تنميته بما يتناسب مع نشاط المنظمة وكفاءتها، ومن أهم هذه النماذج:

- نموذج روبرت ميجر وبيتر بايت: والذي يقوم على تحليل الأداء للعنصر البشري من قبل خبير متخصص من خلال أسئلة محددة والإجابة عنها.

- نموذج دوجان ليرد: والذي يقوم على تحديد الفجوة بين مستويات الأداء والمعايير المحددة وعلى هذا الأساس يتم تحديد الاحتياجات التدريبية.

- نموذج ميلان كوبر وجوزيف بروكوبن كو: والذي يقوم على تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال معرفة حاجات العاملين ومتطلبات المنظمة، وبخاصة المشكلات التي تعوق الأداء والاحتياجات اللازمة كلها.

ج. - الوسيلة المتكاملة: وهي النموذج أو طريقة من الطرق الحديثة السابقة إلا أنها تختلف عنها في أن فكرة عدم جواز فصل الاحتياجات عن فلسفة المنظمة والأهداف الأساسية، كما أن هذه الطريقة لا تركز على موضوع الأداء في المنظمة مثلما فعلت المداخل التشخيصية، لأن ذلك يهمل إلى حد ما الاحتياجات الخاصة بالإبداع بجميع أشكاله ومجالاته، كما أنها تسهل الاحتياجات المتعلقة بفلسفة المنظمة ومنظومة قيمها وانعكاسات ذلك على حياة المنظمة وفعاليتها.

ثانياً - تصميم البرامج التدريبية: بعد تحديد الاحتياجات التدريبية، تأتي عملية تصميم البرامج التدريبية، التي تتضمن تحقيق الأهداف التدريبية فيما لو كان التصميم دقيقاً وجيداً. وهي ليست عملية سهلة بأي حال، بل عملية معقدة، تتكون من عدة عناصر أو مراحل فرعية وتشابك مع عدد من الموارد والعوامل داخل المنظمة وخارجها².

ولتصميم البرامج التدريبية يجب مراعاة العوامل التالية³:

- أهداف التعلم وطبيعة المواد المراد تعلمها، فينبغي أن تتضمن أهداف التدريب ومستوى المعرفة والمهارات والاتجاهات التي يتوقع أن يكتسبها المتدرب عند نهاية فترة التدريب؛

- مستوى المتدربين، أي تحديد مستويات المتدربين العلمية والعملية وعددهم وأعمارهم واتجاهاتهم، ومدى حماسهم ورغبتهم في التدريب؛

¹ إبراهيم عبد المجيد القوقا، اثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً في قطاع غزة، رسالة ماجستير في

إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، بحث لم ينشر، 2007، ص 19

² عبد الباري إبراهيم درة، وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، 2008، دار أوائل للنشر، ص 315.

³ حنا نصر الله، مرجع سابق، ص 223

- مهارات المدربين، ينبغي التأكد من توافر الاختصاصيين حسب الأعداد والاختصاصات المطلوبة للقيام بالتدريب المطلوب، وقد يتطلب الأمر البحث عنهم في خارج البلد بهدف تنويع الخبرات والإطلاع على خبرات دول أجنبية؛

- الموارد المتاحة، ينبغي العمل على توفير الأموال للإنفاق على برامج التدريب ورصدها في موازنات المنظمات لتفي بالاحتياجات من مستلزمات وأجور أتعاب للمدربين؛

- معايير مستويات الأداء، ينبغي تحديد معايير أو معدلات الأداء التي يجب أن يصل إليها الموظف بعد حضوره الدورة التدريبية، ففي ضوء هذه المعايير يمكن تقويم المدربين وحدوى التدريب الذي يتم تنفيذه.

ثالثاً - تنفيذ البرنامج التدريبي: بمجرد الانتهاء من تصميم البرامج التدريبية والإعداد لها يجب اتخاذ التدابير اللازمة لوضعها موضع التنفيذ في الزمن المخطط لتنفيذها، ومن الملاحظ أن تصميم البرامج التدريبية يرتبط بأنشطة تنفيذها بشكل وثيق، كما أن العوامل المؤثرة على التنفيذ ينبغي التنبؤ بها وأخذها في الحسبان عند مرحلة التصميم، وكما سبق لنا وأن ذكرنا تلك العوامل، فإن تنفيذ البرنامج التدريبي يحتاج إلى موارد مالية (موازنة) للصرف منها عند إعداد وتجهيز المادة العلمية ودفع أتعاب المدربين وتغطية تكاليف الإقامة والوجبات والمشروبات التي تقدم خلال البرنامج، وأيضاً تكاليف القاعات والتجهيزات المستخدمة في التدريب، كما يحتاج التنفيذ إلى موارد بشرية من مدربين وجهات معونة تقدم الدعم والمساعدة اللازمة أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي، وبالتالي لا بد من توفر كل هذه العوامل في الوقت المناسب¹.

رابعاً - تقييم البرامج التدريبية: يمثل تقييم البرنامج التدريبي أحد أهم المجالات لبحوث التدريب، والتي على أساسها يمكن تقرير مدى النفع المحقق من النشاط التدريبي، فقرارات وبرامج التدريب شأنها في ذلك شأن مجالات إدارة الموارد البشرية يجب أن تخضع للمتابعة والتقييم، ورغم أهمية هذا التقييم إلا أن القلة النادرة من المنظمات، بما في ذلك المنظمات المتخصصة في تقديم خدمات التدريب، من يمارس عملية التقييم على أساس علمي و منهجي. هناك الكثير من الأمثلة التي تشير إلى فعالية التدريب بالنسبة للمنظمات، فإحدى الدراسات التي أجريت على 300 شركة أمريكية تشير إلى أن هذه الشركات حققت بفضل التدريب مستويات أداء عالية، وتفيد الدراسة أن شركة (زيروكس) استطاعت إعادة تدريب 110.000 من موظفيها مما مكنها من زيادة حصتها السوقية، وشركة جنرال موتورز مثال آخر للشركات التي اعتمدت على التدريب في استعادة حصتها السوقية².

يمكن تعريف تقييم البرنامج التدريبي بأنه: مجموعة الأسس والمعايير التي يمكن من خلالها قياس فاعلية وكفاءة البرامج التدريبية وقدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة، ويمكن من خلالها تقييم المدربين وما تغير من معارفهم وسلوكياتهم وانعكاس ذلك على المنظمة ككل³.

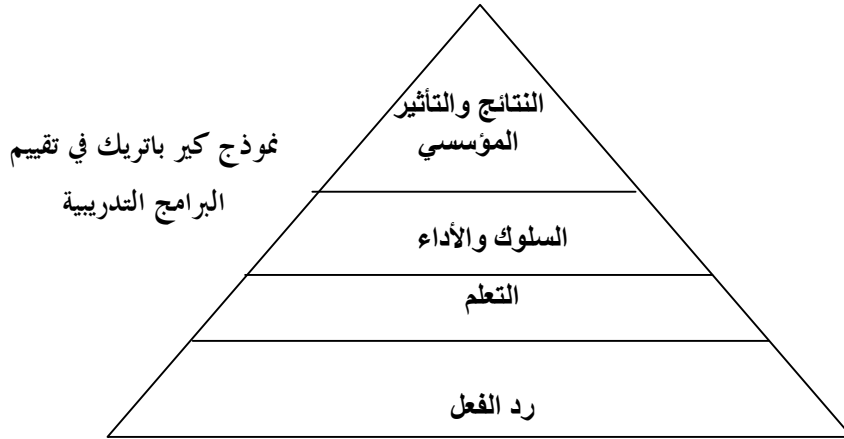
¹ صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، مرجع سابق، ص 228.

² كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008، ص 267.

³ معتز عبد القادر عساف، التميز في إدارة الموارد البشرية، اتحاد المصارف العربية، 2008، ص 120.

وهناك العديد من النماذج الفكرية التي تحاول تصنيف عملية التقييم هذه، إلا أن أشهر وأشمل النماذج أو الأطر المستخدمة لتقييم البرامج التدريبية هو نموذج (كير باتريك)، ويعتمد هذا النموذج على أربعة مستويات يجب أن يشملها التقييم، تجيب عن سؤال (ماذا نقيّم؟) ويوضحها الشكل التالي¹:

شكل رقم (4-3): المستويات التي يجب أن يشملها التقييم



المصدر: معتر عبد القادر عساف، التميز في إدارة الموارد البشرية، اتحاد المصارف العربية، 2008، ص 121
إن (كيرباتريك)، يعرض في نموذج المستويات التي يجب أن تشملها عملية التقييم وهي²:

أ- ردود الفعل: وفيه نحاول أن نجيب عن التساؤل التالي (ما مدى رضا المشاركين عن البرنامج التدريبي).

ب- التعلم: ونجيب هنا عن السؤال (ماذا تعلم المشاركون من البرنامج التدريبي؟)

ج- السلوك والأداء: ونجيب هنا عن تساؤل: (هل غير المتدربون سلوكهم نتيجة ما تعلموه؟)

د- النتائج: وفي هذا المستوى نطرح السؤال التالي: (هل التغير في سلوك المتدربين يؤثر في المنظمة تأثيراً إيجابياً؟).
ويهدف تقييم البرامج التدريبية إلى ما يلي³:

- معرفة التغيرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج من حيث إعداده، تخطيطه، وتنفيذه، وبالتالي معرفة أسبابها من أجل العمل على تلافيها مستقبلاً.

- تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب وإيصال المادة التدريبية للمتدربين.

- إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين ومدى فعالية البرنامج التدريبي بشكل عام.

خامساً - أنواع التدريب: باعتبار أن التدريب أحد أهم المجالات الضرورية لتنمية الموارد البشرية في المنظمة فإن له تصنيفات وأنواع متعددة، فهو يصنف وفقاً لعدة معايير وفيما يلي نتناول أهم هذه الأنواع باختصار⁴:

¹ المرجع نفسه، ص 121.

² عبد الباري إبراهيم درّة، وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، بدون سنة نشر، ص 331-332.

³ هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 134

⁴ محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص ص 108-109

1- التدريب من حيث عدد الأفراد المتدربين: هناك نوعان: تدريب فردي وذلك لتطوير مهارات وقدرات الفرد المتدرب الذي يمكن ترقيته إلى وظيفة جديدة و تدريب جماعي: حيث يتم تدريب مجموعة من الأفراد في آن واحد كالمجموعات التي تتدرب في مراكز تدريبية متخصصة؛

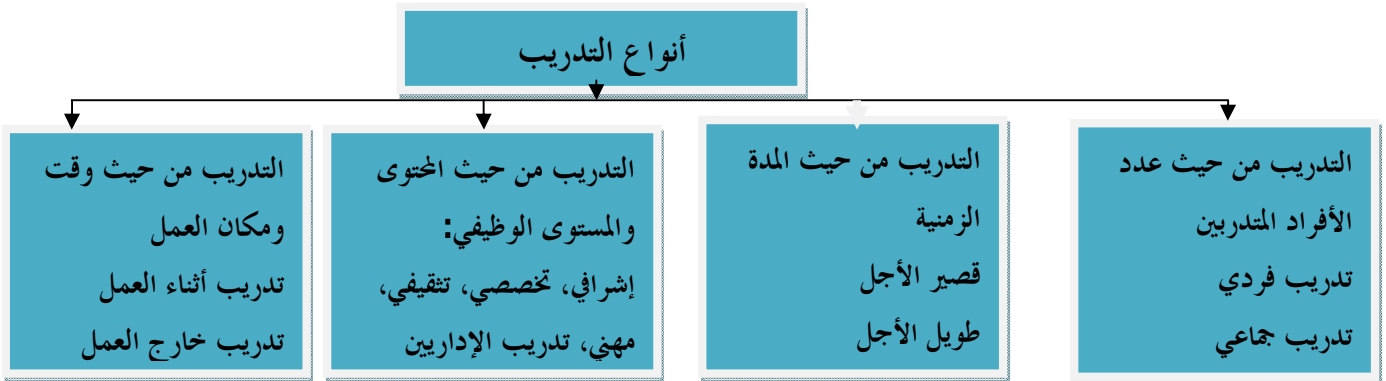
2- حسب المدة الزمنية ويقسم إلى نوعين قصير الأجل يستغرق من أسبوع إلى ستة أسابيع وطويل الأجل وفيه قد تصل الفترة إلى سنة كاملة أو أكثر؛

3- حسب المحتوى والمستوى الوظيفي: وينقسم إلى عدة أنواع:

التدريب الإشرافي بهدف زيادة قدرات الأفراد في الإشراف والتعامل مع الرؤوسين لزيادة رضاهم والتدريب التخصصي والذي يهدف إلى زيادة معلومات وقدرات الفرد المتدرب في نطاق محدود، والتدريب الإرشادي والتثقيفي موجه للموظفين الجدد أو المنقولين إلى وظائف جديدة، والتدريب المهني يخص التدريب على مهنة معينة وأخيرا تدريب الإداريين وذلك لتنمية مهاراتهم؛

4- التدريب من حيث الوقت ومكان العمل: يقسم إلى قسمين تدريب أثناء وقت العمل يكون في موقع العمل تحت إشراف مسؤول معين في الجهة التي يعمل بها المتدرب وتدريب خارج وقت العمل، يتم هذا النوع من التدريب خارج قاعات وقت لعمل ويكون في المعاهد التدريبية أو الجامعات على شكل دورات قصيرة أو الندوات¹، والشكل التالي يلخص أنواع التدريب:

شكل رقم (4-4): أنواع التدريب



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على محمد فالح صالح مرجع سابق، ص ص 108-109

سادسا - علاقة تنمية الموارد البشرية بالتدريب: إن التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال عكست آثارها على المنظمات، الأمر الذي استلزم إعادة النظر لتركيبية الموارد البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية، ويتطلب مثل هذا التطوير تركيز المنظمة - إضافة إلى أنشطتها في مجال الاختيار والتعيين والاستقبال والتوجيه والمتابعة للموارد البشرية - على تدريبها بقصد تطوير مهاراتها ومعارفها، أو إكسابها مهارات ومعارف جديدة وسلوكيات

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 174

تتناسب مع المتطلبات الوظيفية الجديدة، ويعتبر نشاط التدريب من الأنشطة الضرورية و من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونها نشاطاً يعود بالفائدة على الفرد العامل و المنظمة والمجتمع على حد سواء¹.

وعندما تستطيع المنظمة الحصول على موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة والمهارة فيمكن القول أن هذه المنظمة لديها مخزون من الموارد البشرية، وتكون المعرفة والمهارات والاتجاهات هي المكونات الحرجة والهامة لهذا المخزون، ومن ثم ينبغي على المنظمة أن تحافظ على بقاء هذا المخزون لوجود الأفراد الذين يمتلكون الاستعدادات عندما يتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب، يمكن ضمان قدراتهم على العمل بكفاءة لتحقيق الأهداف².

وهناك في الحقيقة من يريد التفرقة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية باعتبار أن التدريب هو إعداد الناس لأداء وظائفهم الحالية بشكل أفضل، بينما التنمية هي إعداد الموظفين للوظائف المستقبلية، وفي الواقع لا يرى الباحث داعي للتفرقة بين التدريب والتنمية حيث أنه لا يوجد اختلاف حقيقي بينهما في الأسلوب والوقت المستغرق أو المحتوى، وحتى الهدف في النهاية هو حل مشكلات المنظمة الحالية والمستقبلية لذلك فان كل أنواع التدريب ليست متساوية وإنما تختلف حسب نوع المستوى أو حسب نوع التدريب نفسه.

وعليه فإن للتدريب أهمية سواء على مستوى الأفراد كل فرد على حدا، أو على فرق العمل الجماعي مما يساهم في تطوير المهارات الجماعية وكل هذا ينعكس إيجابياً على المنظمة ككل، كما أن أهداف التدريب ترمي إلى تدعيم العامل لإكتساب واستيعاب كل ما هو جديد سواء من المعلومات أو المعارف من خلال تنميته على مختلف المستويات الفنية و الفكرية وحتى الجانب الإنساني وذلك بالعمل على كل من³:

أ- تنمية المعرفة و المعلومات لدى المتدرب: بإطلاعه على سياسات المنظمة و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وكذا الإجراءات و النظم المتبعة في العمل كما يسمح التدريب بمعرفة المشاكل التي تواجهها خطط المنظمة عند تنفيذها بالإضافة إلى تقديم المعرفة حول الأساليب و الأدوات و الوظائف الإدارية وحتى المناخ السائد في المنظمة، وعلى هذا المستوى يكون المحور الأول من إعداد المهارات و المتمثلة في المهارة الفنية؛

ب- تنمية المهارات و القدرات للمتدرب وتشمل:

- المهارات اللازمة للأداء و المهارات القيادية؛
- القدرة على تحليل المشاكل و من ثم اتخاذ القرار؛
- تقديم المهارة في إجراء المفاوضات و الحوارات؛
- القدرة على تنظيم العمل و الاستفادة من الوقت؛
- المهارات الإدارية في التخطيط التنظيم، التنسيق، الرقابة، وفي هذا المستوى يكون المحور الثاني و المتمثل في المهارة الفكرية.

ج- تنمية الاتجاهات للمتدرب ومن بينها:

¹ إبراهيم عبد المجيد القوقا، مرجع سابق، ص 13

² إيهاب خميس المير، مرجع سابق، ص 52

³ صلاح محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 212 .

- تنمية الرغبة في العمل داخل المنظمة؛
- بعث روح التعاون و العمل وفق الفريق؛
- بعث روح المسؤولية في العاملين؛
- تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المنظمة و العاملين؛
- العمل على التشجيع لتحقيق التفوق و التميز في العمل.

ونظرا للأهمية التي أصبحوا يحتلوها، أنشئت إدارة خاصة بهم، تعرف بإدارة الموارد البشرية، التي تعمل على السهر من أجل عمليات الاختيار والتعيين للعمال، بالإضافة إلى تنظيمهم في المناصب المناسبة لهم، كما تهتم بجانب التدريب الذي يعتبر عملية حيوية في إطار إدارة الموارد البشرية، لاسيما وأن التدريب يعمل على تضيق الفجوة بين الحياة العملية والقدرة المهنية، والعقلية والفيزيائية للعنصر البشري¹.

المطلب الرابع: الخيارات الإستراتيجية للتدريب ومقومات نجاح الخطة الإستراتيجية

أولاً - الخيارات الإستراتيجية للتدريب: على ضوء رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها بصفة عامة، وبناء على أهداف المؤسسة فيما يتعلق بالموارد البشرية بصفة خاصة، يجب على المؤسسة أن تختار مجموعة من التوجهات الإستراتيجية التي توجه الفكر التسييري في تخطيط برامج تنمية الموارد البشرية بكل أبعاده، ابتداء من تحديد الاحتياجات التدريبية حتى تقويم عملية التدريب ككل، فإن الخيارات الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية ما تزال مفتوحة أمامها وتمثل أهم هذه الخيارات فيما يلي²:

1- الخيار الأول: امتثال الأفراد أم إبداعهم ؟

تطلب المؤسسات كافة، ودون استثناء من الموارد البشرية العاملة فيها الامتثال لها، ويعني الامتثال تقييد الأفراد بقواعد وإجراءات وسياسات المؤسسة، وإذا كان الامتثال لا بد منه كي لا تقع المؤسسة في المجهول فإن معرفة حجم الامتثال قد يكون أمراً مفيداً ومرغوباً به، فالامتثال هو بحد ذاته هدف إذا ركز على أداء وسلوكيات هامة للأفراد، ومنعهم من الدخول في عالم الفوضى واللايقين أو عالم اللامبالاة والمجازفة والمخاطرة، فدور الامتثال إذا ضروري لتصحيح وتقويم سلوكيات وأداء الأفراد، ولكن قد يقابل الامتثال ثمنا باهظا يشارك في دفعه المؤسسة وأفرادها معاً.

¹ -Henri Sanall, **Enrichir le travail humain**, l'évaluation économique, édition economica , paris, 1989 p66.

² حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002 ، ص ص 250-

2- الخيار الثاني: تدريب الأفراد أم توظيف المدرب منهم ؟

الخيار الإستراتيجي الثاني الذي تواجهه المؤسسات، ينحصر بمسألتي التدريب و التوظيف، فبعض المؤسسات تبادر إلى تدريب وتطوير أفرادها وتبذل مجهودا ووقتا ومالا مقابل رفع مهارات وكفاءات الأفراد، بينما البعض الآخر من المؤسسات، يبادر إلى توظيف الأفراد المدربين أو المطورين من قبل مؤسسات منافسة لها أو متواجدة في أسواق العمل، كما أن قرارات التدريب والتوظيف تخضع بامتياز للسياسات التي تتبعها المؤسسات. فبعض المؤسسات مثل جينيرال موتورز (GM) يركز على سياسة ترقية الأفراد داخليا (Promote from within policy) ويميل بالتالي إلى توظيف الأفراد غير المدربين، ويضعهم في مراكز وظيفية إعدادية، أما مؤسسة "أبل" كمبيوتر (APPLE Computer) التوظيف من الخارج وتركز على توظيف الأفراد المدربين وتضعهم في وظائف عالية، ومن المعروف بأن هذه المؤسسة وظفت عددا كبيرا من الأفراد الذين عملوا وتدريبوا مع مؤسسة IBM والتي هي بالواقع من أكثر المؤسسات المعدة والمنفذة للبرامج التدريبية المختلفة. استفادت شركة EDS من تجربة IBM المرتدة، وانفردت ببرامج تدريبية معقدة، واشترطت على الأفراد الذين ينخرطون في برامجها، بأن يوقعوا تعهدا يلتزمون بموجبه إعادة إجمالي تكاليف التدريب للمؤسسة في حال قبلوا بوظائف لدى منافسيها.

3- الخيار الثالث: تحسين أداء الأفراد أم استبدال ضعفاء الأداء ؟

الخيار الإستراتيجي الثالث الذي يواجهه المؤسسات يتعلق بمسألتي التدريب والاستبدال، المسألة الأولى لها علاقة بحجم الاستثمار التدريبي المطلوب دفع تكاليف مقابله والمشروط بإنتاج الأداء الوظيفي المرغوب به والمسألة الثانية مرتبطة أصلا بالمسألة الأولى، كون الأداء الضعيف يحتاج إلى التدريب وربما إعادة التدريب، إذ من حق الموظف أن يحصل على الإرشاد و التوجيه والتدريب وإعادة التدريب، إذا أراد التخلص من ضعف في أدائه ولكن في حال تكرار الأداء الضعيف وأتى الأداء دون المستوى المطلوب، فمن حق هذه المؤسسة استبدال أو فصل هذا الموظف، وبرأينا فإن الأداء الجيد ينتج عن تجربة وموهبة معا.

وفي هذا المجال فإن معظم الأفراد جيدي الأداء وذوي المواهب موجودون أصلا داخل المؤسسات التي يعملون بها، إلا أن الأكفاء من الأفراد مغيبون من قبل رؤسائهم ومغيبه معهم مواهبهم، من هنا لابد للمدراء من اكتشاف مواهب الأفراد وتوظيفها لصالح المؤسسات إذا رغبوا بذلك، ومن أجل ذلك لابد من إتباع المدراء لبعض الخطوات التي تكشف عن مخائب المواهب والتي من أبرزها ما يلي:

-فتح المدراء باب النقاش مع الأفراد، فالفرد الذي لا يملك مواهب تذكر، هو الفرد الذي عادة ما يغير رأيه بسهولة ويوافق الرأي بسرعة.

-ملاحظة المدراء كيف يمضي الأفراد ساعات عملهم، فالأفراد الذين يجرون في شتى الاتجاهات داخل العمل ويحققون دوما أهدافا واضحة، أكثرهم تميزا في مواهبهم من أولئك الأفراد الذين يكافحون ويركضون دوما وراء الأهداف.

ثانياً - مقومات نجاح تطبيق الخطة الإستراتيجية للتدريب: تتمثل أهم مقومات نجاح عملية تطبيق وتنفيذ الخطة الإستراتيجية للتدريب فيما يلي¹:

- مدى اقتناع القيادات العليا في الأجهزة بجدوى الخطة وأهميتها لتحقيق الرؤية المستقبلية، وبالتالي دعم وتفعيل عملية تطبيق هذه الخطة.
- مدى توفير الدعم المالي لتغطية تكاليف تنفيذ البرامج المتضمنة في الخطة.
- الاختيار السليم لفريق العمل الذي يتولى تنفيذ الخطة ومنحه الوقت الكافي أثناء فترة انشغاله بأداء المهام الموكلة إليه ومراعاة التكامل في توزيع الأدوار بين أعضاء الفريق مع الأخذ بعين الاعتبار خبرة وكفاءة ومقدرة كل عضو في تحقيق المهام المطلوبة منه وقدرته على تنفيذ الخطط والبرامج.
- مدى التزام الأجهزة بتنفيذ البرامج وفقاً للأهداف المحددة والفترات الزمنية المقترحة.
- تحديد الجهة المختصة لمتابعة تنفيذ الخطة.
- قياس وتقييم النتائج السنوية والنهائية للخطة الإستراتيجية للتدريب.

المبحث الثاني: سياسة تقييم الأداء

تتوقف كفاءة وفعالية المؤسسة على كفاءة المورد البشري، وبالتالي تحرص إدارة أية مؤسسة على استثمار هذا المورد والاستفادة منه الاستفادة المثلى، ولكي يتم الاستفادة من هذا المورد استلزم الأمر التقييم المستمر لأدائه حتى يتم التعرف على أوجه القوة ومن ثم تطويرها وتنميتها، وأوجه الضعف ومن ثم علاجها. وحتى تحقق عملية تقييم الأداء الوظيفي الأهداف المحددة لها تركز الاهتمام على جوانب الدقة والموضوعية والعدالة في هذه العملية، باعتبارها من المرتكزات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء. وتعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الإدارية الهامة نظراً لكونها الأساس لكثير من القرارات المتعلقة بالقوى البشرية في المؤسسات، إلا أنه رغم أهمية هذه العملية فإن الكثير من المؤسسات لا توليها الاهتمام الكافي، نتيجة لضعف إدراك متخذي القرارات لأهمية هذه العملية، وانعكاساتها على سلوكيات واتجاهات العاملين.

المطلب الأول: ماهية الأداء الفردي

إن الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية والنظرة إليها كميزة تنافسية أدى إلى تطوير مفاهيم ونظريات حديثة مثل نظرية رأس المال الفكري والمنظمة التعليمية والذكاء التنظيمي والمعرفة وغيرها مما يتمحور حول الأداء، وكانت النتيجة الأساسية التي توصل إليها أصحاب هذه النظريات تتمثل في أن الأفراد هم أصل من أصول المنظمة يمكن تحديد قيمتهم وإدارتهم كما تدار محفظة الموارد المالية، وفي أن أداء الأفراد ما هو إلا متغير تابع لمقدار الاستثمارات التي توجهها المنظمة لتنمية وتطوير أفرادها².

² راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 63.

أولاً - مفهوم الأداء: المقصود بالأداء "هو النتائج العملية أو الانجازات، أو ما يقوم به الفرد من أعمال أو تنفيذ لأعمال"¹، وفي هذا الصدد فإن "توماس جلوبرت" يلقي الضوء على هذا المصطلح ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز ذي القيمة أو الأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات، وتصميم النماذج، أما الإنجاز فهو ما يتبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه المخرجات أو النتائج النهائية للعمل.

هو البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن، والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم"².

وقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية تعريف الأداء على أنه: "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفؤ المدرب، ذلك المعدل الذي يمكن معرفته من خلال تحليل الأداء، أي من خلال دراسة كمية العمل والوقت المستغرق وإنشاء علاقة عادلة بينهما"³.

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للأداء بأنه قدرة المنظمة على تنظيم واستغلال مواردها المتاحة بغرض تحقيق أهدافها على مختلف المستويات، القصيرة، المتوسطة والطويلة، ومدى كفاية وفعالية المنظمة في تحقيق أهدافها المسطرة.

ثانياً - إدارة الأداء: هي عملية إستراتيجية متكاملة تهيئ نجاحاً مستمراً من خلال تحسين أداء العاملين وتطوير فرص ونوعية إسهامهم فرادى وضمن فرق العمل⁴.

وتعني إدارة الأداء بتصميم العمل وتحديد معايير الأداء وتحديد الفجوة بين الأداء المخطط أو المستهدف والأداء الفعلي وتحديث الأهداف والتعامل مع ما يظهر من مشكلات الأداء وتبادل النصائح والمشورة مع قادة فرق العمل بشأن التعامل معها وسبل تسيير وتنمية الأداء، واتخاذ إجراءات تنفيذ عقد الأداء - بين الإدارة والعاملين - ووضع خطة تطوير الأفراد وهم يؤدون أعمالهم، ويتضمن ذلك تهيئة مستمرة لمعلومات مرتدة عن نتائج الأداء وإعداد مراجعات للمدى التقدم.

ثالثاً - أهمية الأداء: تقضي أساسيات الإدارة بوجوب التخطيط السليم والتوجيه والتقييم المستمرين لأداء العاملين وفرق العمل والمديرين والمنظمات لتحديد مدى حسن التقدم نحو تحقيق أهداف المنظمة، هل يتبعون نفس الاتجاه السليم أم يحدون عنه، وهل يلتزمون في أدائهم بالمعايير المخططة أم ينحرف أدائهم عنها ؟

¹ المرجع نفسه، ص15.

² Alian Fernandez, *Les nouveaux tableaux de bord des décideurs*, 2ème édition, édition d'Organisation, Paris, 2007, P 41.

³ أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992، ص310.

⁴ أحمد سيد مصطفى، استراتيجيات تطوير الأداء والتطوير الوظيفي، مؤتمر التطوير الوظيفي الأول، الكويت، 2-4 نوفمبر 2002، ص 4.

وتكمن أهمية تخطيط الأداء وقياسه في أنه يصمم ويؤدى ليخاطب العملاء سواء كانوا داخليين أو خارجيين. وهم — في النهاية — القضاة الأساسيون والنهائيون الذين يقيّمون هذا الأداء ويقررون ما إن كانوا سيتعاملون مع المنظمة أم ينصرفون عنها، وهل تبقى للمنظمة جاذبية وقدرة تنافسية أم لا؟

رابعاً - العوامل المؤثرة في الأداء الفردي: إن أداء الفرد يتأثر بمجموعتين أساسيتين من العوامل هما مجموعة العوامل المتعلقة بالفرد (العوامل الفردية)، ومجموعة العوامل المتعلقة بالبيئة التي يتواجد بها الفرد (البيئة الداخلية، البيئة الخارجية).

أ - العوامل الفردية: يقصد بالعوامل الفردية تلك العوامل التي تتعلق بالأفراد وتحدد سلوكهم وطريقة أدائهم للعمل، وفي الواقع فإن أداء الفرد في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من¹:

- الجهد: يشير الجهد الناتج من حصول الفرد على الدعم إلى الطاقة الجسدية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

- القدرات: القدرات تعبر عن الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، كما تعبر عن مستوى الأداء الفعلي الذي يستطيع الفرد ممارسته عند عملية القياس، وتعتبر القدرة حصيلة تفاعل مجموعة من المتغيرات هي:

● **الاستعدادات:** الاستعدادات هي عبارة عن تلك القدرات الكامنة والمستترة، التي تخرج للوجود وتتحول إلى قدرات فعلية عندما يتلقى الفرد التعليم والتدريب المناسب، هنا تتم الإشارة إلى أنه كلما كانت استعدادات الفرد إيجابية كلما زادت قدرته على اكتساب مهارات جديدة، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين أدائه الوظيفي².

● **المعرفة:** كما تم التطرق إليها سابقاً فهي تعبر عن حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد تجاه شيء معين والتي تمكنه من الإحاطة بالأصول والمبادئ الحاكمة له، وتعتبر المعرفة الأساس الأول والبدائية السليمة للممارسة.

● **المهارة:** إن المعرفة وحدها لا تجعل الفرد قادراً على أداء عمله، فالمهارة هي القدرة على استخدام وتطبيق الأصول والمبادئ التي يحصل عليها من خلال المعرفة، أي القدرة على استخدام المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعلياً وحل مشاكله وتطويره.

● **إدراك الدور أو المهمة:** يشير إدراك الدور إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراكه لمهمته أو دوره.

ب - العوامل البيئية الداخلية: المقصود بالعوامل البيئية هو كل العوامل التي تقع خارج نطاق سيطرة الفرد، والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه بالسلب أو بالإيجاب، وفيما يلي سيتم ذكر أهم العوامل البيئية المؤثرة على أداء الأفراد:

¹ عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 30.

² عبد الرحمن العيسوي، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 30.

- **تصميم الوظيفة:** المقصود بتصميم الوظيفة هو القيام بتحديد أنشطة ومهام الوظيفة الواحدة وتجميعها ويمكن إبراز العلاقة بين كل من تصميم الوظيفة وأداء الفرد من خلال القول بأن التصميم الفعال للوظيفة يؤدي إلى إنجاز العامل لمهامه بصورة جيدة، وإلى زيادة إنتاجيته ورفع روحه المعنوية و تقليل أخطائه وبالتالي تحسين نوعية عمله وتقليل تكاليفه¹.

- **مدى وجود أهداف محددة:** يمكن أن تكون الأهداف مصدرا لزيادة دافعية وحماس الفرد للقيام بعمله، خاصة إذا كانت ذات منفعة وقيمة بالنسبة للفرد فالأهداف المحددة تؤدي إلى زيادة أداء الفرد، والأهداف الصعبة عندما يقبلها الفرد تؤدي إلى زيادة وتحسين مستوى أدائه بدرجة أكبر من الأهداف السهلة، وفي هذا الصدد وجدت إحدى الدراسات التي تمت في الولايات المتحدة الأمريكية على 300 موظف كتابي وإداري في قطاعات من الصناعة الأمريكية أن 66% من العاملين يأملون بأن تكون لدى الإدارة توقعات أعلى لقدراتهم وأن تكون أكثر حزما في صياغة معايير الأداء والسلوك للأفراد².

- **أسلوب القيادة السائد:** تختلف أنماط القيادة في المنظمات باختلاف الأفراد الذين يتولون الوظائف القيادية وباختلاف الفلسفة الإدارية لكل منهم، ولا شك في أن أفضل أسلوب قيادي لتنمية قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة هو الأسلوب الذي يتم فيه إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار على فرضية مؤداها أن دافعية الأفراد تزداد بمشاركتهم في اتخاذ القرار وفي حل المشاكل، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة قدراتهم على الإبداع والابتكار وإلى زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم، وزيادة احترامهم لأنفسهم³.

- **مدى توفر الحوافز:** إن أحد الأسباب الرئيسية التي تجعل الأفراد يقدمون أداء أقل بكثير مما يتوقع منهم هو غياب الحوافز المناسبة، ولذلك فإنه يتعين على المنظمة القيام بدراسة نظام الحوافز الموجود بها، وأن تعمل على جعله مناسباً لاحتياجات العاملين بها، وذلك كأساس لأي محاولة تنمية لقدرات العاملين بها، ذلك أن الشخص الذي لا يتمكن من إشباع حاجاته داخل المنظمة التي يعمل بها لا يهتم بعمله بالقدر الكافي، فذهنه مشغول بالبحث عن طرق أخرى لإشباع حاجاته. والحوافز ليس من الضروري أن تكون مادية فهناك الكثير من الحوافز المعنوية، على أن درجة الأهمية التي تعطى لأي من هذين النوعين من الحوافز تتوقف على الظروف الحياتية التي يمر بها الفرد.

- **ظروف العمل المادية:** ويقصد بها تلك الأشياء التي تشكل جو العمل وتؤثر فيه مثل الإضاءة، التهوية، وهنا يمكن ذكر نقطتين أساسيتين هما:

- إن ظروف العمل المادية تؤثر على راحة الأفراد وبالتالي على معنوياتهم وأدائهم .

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، أكرم احمد الطويل، التنظيم الصناعي المبادئ، العمليات، المداخل والتجارب، الطبعة الثانية، دار الحامد، عمان، الأردن، 1999-2000، ص84.

² راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص137.

³ أبو بكر مصطفى بغيره، دور المناخ الإداري في تنمية القوى العاملة داخل المنظمة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد الأول، الرياض، السعودية، 1988، ص69.

- إن هناك مستوى محدد للظروف المادية كفيلا بأن يمكن الأفراد من أن يؤديوا أعمالهم بكفاءة، وإن أي تحسين للظروف المادية عن هذا المستوى لا يعني بالضرورة ارتفاع كفاءة الأفراد الإنتاجية وتحسين أدائهم.

- **ثقافة المنظمة:** المقصود بثقافة المنظمة هو " تلك المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن وأصبحت سمة خاصة بالمنظمة، تتخلق فهما عاما بين أعضائها حول المنظمة، وحول ماهية السلوك المتوقع منهم"¹، ويتضح من هذا التعريف أن العلاقة التي تربط بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين بها هي علاقة توجيه وإرشاد، فالمنظمة ومن خلال الثقافة السائدة بها تساعد موظفيها على فهم اتجاهاتها وأنشطتها وترشدهم للسلوك المناسب في المواقف المختلفة. وتتم الإشارة هنا إلى أن التأثير الإيجابي لثقافة المنظمة على أداء أفرادها يتوقف على نوع هذه الثقافة فالثقافة القوية والتي تشجع على الالتزام والابتكار والمبادرة والإبداع وحب الاطلاع وعلى التعلم هي الثقافة التي ترتبط بالمستوى العالي من الإنتاجية و الرضا الوظيفي لدى العاملين، في حين نجد أن الثقافة الضعيفة التي سمتها التواكل، الجمود، عدم الانضباط، التهرب من المسؤولية، تتسبب في انخفاض مستوى أداء العاملين وفي انخفاض رضاهم الوظيفي وروحهم المعنوية.

ج- **العوامل الفنية بالمنظمة:** إن توافر العوامل الفنية التي يحتاج إليها الفرد في عمله، هو من أهم الشروط الضرورية لتمكينه من الوفاء بمتطلبات عمله بشكل سليم، ويدخل ضمن العوامل الفنية كل من التنظيم الداخلي للمصنع، المعدات والتجهيزات الآلية، فالتصميم الجيد لمكان العمل يساهم في التقليل من معوقات العمل، كما أن سلامة وفعالية أداء الأفراد تتوقف بشكل كبير على حداثة وسلامة التجهيزات المستخدمة².

د- **البيئة الخارجية:** تشمل البيئة الخارجية على كل المؤثرات الاجتماعية والحضارية والسياسية والقانونية والثقافية المتواجدة خارج المنظمة، وتعتبر البيئة من أهم العوامل المحددة لسلوك واتجاهات الفرد، فكل بيئة وكل مجتمع له صفاته المميزة من معتقدات وآراء وعادات وتقاليد، وباعتبار الفرد جزء من هذه البيئة ومن هذا المجتمع فإن سلوكه وتصرفاته ستتحدد جزئيا بالتقاليد والأهداف السائدة في هذا المجتمع وفي هذه البيئة.

المطلب الثاني: ماهية تقييم الأداء

تتم كل منظمة بتقييم أداء موظفيها وذلك لكونه يعتبر عملية ضرورية لا غنى عنها لأي منظمة تسعى للتطور والتميز، وترتكز فكرة التقييم على مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط وفيما يلي عرض لمفهوم تقييم الأداء وأهميته.

أولا- مفهوم تقييم الأداء: يقصد بتقييم أداء العاملين تلك التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي، للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلا³.

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص286.

² نبيلة جعيجع، مارية علي صوشة، مرجع سابق، ص12

³ حنا نصر الله، مرجع سابق، ص 169

يعرف بأنه دراسات وبحوث تستهدف الوقوف على العلاقات التي تربط الموارد المتاحة وتبين كيفية استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية، وكيفية تطوير هذه العلاقة خلال مدة زمنية معينة عن طريق مقارنة ما تحقق فعلا مع معايير محددة مسبقا¹.

كما يمكن تعريفه بأنه عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيةهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم أو الاستغناء عنهم².

ويرى (مؤيد السالم وعادل حرحوش) أن تقييم الأداء عملية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقا. من خلال هذه التعاريف نجد بأن تقييم الأداء يتميز بعدة خصائص أهمها³:

- أنها عملية حيوية تهدف إلى الوقوف على أداء وسلوكيات العامل في عمله وتعريفه بمدى كفاءته أو قصوره في أداء واجباته ومسؤولياته.

- أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط، وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد إثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.

- أنها عملية مستمرة تتطلب الملاحظة والتحليل المستمر للإدلاء وفق سياسات ومعايير ومواعيد ثابتة يقاس بموجبها أداء العامل.

- أنها عملية من شأنها إتاحة الفرصة للعاملين للترقية وللحصول على تقديرات وللحصول على تقديرات ومكافآت عادلة والبروز والتميز فيما لو اتبع نظام تقييم عادل يساوي بين العاملين ويراعي الدقة الموضوعية في التقييم.

ثانيا - أهمية تقييم الأداء: لا بد من التأكيد أن هناك منهجان لتقييم الأداء يستند الأول إلى تقديم معلومات لمتخذ القرار في المنظمة، ويستند الثاني إلى فلسفة تنمية وتطوير العامل نفسه، يكون التركيز في المنهج الأول على وصف أداء الموظف من خلال تقييم أدائه في الماضي والاستفادة من تلك المعلومات لاتخاذ القرار المناسب بشأن استمراره في العمل أو ترقية، وتحديد المكافآت والعلاوات المناسبة أو إنهاء خدمته، أما المنهج الثاني فيكون التركيز على إرشاد الموظف وتحديد الأهداف المطلوبة منه من خلال الاتصال المباشر بينه وبين رئيسه بهدف إثارة الدافعية لديه لأداء العمل بشكل أفضل في المستقبل، ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في العناصر التالية⁴:

- تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم؛

¹ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 483.

² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 259.

³ انظر: حنا نصر الله، مرجع سابق، ص 169 ومؤيد السالم، عادل حرحوش، مرجع سابق، ص 102.

⁴ حنا نصر الله، مرجع سابق، ص 170.

- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم؛
- ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال؛
- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف؛
- أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية وقياسية ومحددة؛
- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.

ثالثا - أهداف تقييم الأداء: لتقييم أداء العاملين أهداف عديدة تسعى المنظمات إلى تحقيقها منها¹:

- تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين، يساعد التقييم في تحديد مواطن الضعف عند تحديد عدد العاملين من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية، كما يكشف عن مدى قدرة الموظف على التأقلم في بيئة عمله ومن هنا فهو يساعد الإدارة في وضع برامج تدريبية تعالج الاحتياجات الفعلية للعاملين وتعمل على تطوير خبراتهم ومهاراتهم؛
- وضع نظام عادل للحوافز، تبين نتائج التقييم مستوى الأداء الفعلي للموظف ومدى قدرته على تحقيق المتطلبات الفعلية لوظيفته، وعلى هذا الأساس تتم مكافأة الموظفين كل حسب الجهد الذي يقدمه والنتائج التي يحصل عليها،
- يساعد التقييم في إنجاز عملية النقل والترقية وتحديد الفائض من القوى العاملة؛
- يساهم التقييم في تخطيط القوى العاملة، ورسم سياسات الاختيار والتعيين ويبين مدى نجاح أو فشل هذه السياسات من خلال معدلات تقييم أداء العاملين الذين تم تعيينهم واختيارهم؛
- يساهم التقييم في تحسين عملية الإشراف، حيث يدفع التقييم الرئيس لمتابعة أداء وسلوك المرؤوسين باستمرار بغية الإنصاف عند وضع التقارير اللازمة ورفعها إلى الإدارة في الوقت المناسب؛
- إضافة إلى أن التقييم يساعد الإدارة على معرفة معوقات العمل مثل السياسات واللوائح والتعليمات المطبقة أو عدم توافر المعدات والأجهزة اللازمة لإنجاز العمل المطلوب.

رابعا - البعد الاستراتيجي في تقييم أداء الموارد البشرية: إن الحفاظ على العمال وتنمية أداائهم يعد أمرا هاما في استراتيجيات المؤسسة المتعلقة بالموارد البشرية القيام بعملية أداء العمال لأن نتائج التقييم تعبر عن سلوك العمال في العمل تكشف عن مواطن الضعف والقوة في أداء العمال، وتسمح بمعرفة الفرص والتهديدات المتعلقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة².

¹ محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص 137، 138

² نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلمون التسيير، بحث لم ينشر، جامعة الجزائر، 2005، ص 72.

خامسا - المبادئ الإستراتيجية في تقييم أداء الموارد البشرية: من المهم إتباع المبادئ الأساسية التالية للتقييم الفعال للأداء، علما أن تجاهل هذه المبادئ سيخلق مشاكل مثل عدم رضا العامل أو خيبة أمله، وإنه يمكن أن تقلب التقييم من أداة لتطوير موقع العمل إلى مصدر قلق للعاملين والمشرفين معا، وهذه المبادئ هي¹:

- يجب أن يكون التقييم سرياً، ويجب أن يعلم العامل مقاييس التقييم ومتى سيحدث، كما يجب أن يعرف العامل من سيقوم بالتقييم وإن كان العامل سيقوم من قبل أكثر من شخص فيجب أن يعلم بذلك؛
- يجب أن يركز التقييم على غايات مرتبطة بالعمل، ويجب أن تركز على قضايا عرضية وقليلًا على قضايا الشخصية كالمهارات، السلوك والوضع الذي يقيم يجب أن يكون ذا علاقة بالعمل؛
- يجب أن يزود العامل بتغذية عكسية بعد التقييم لتمكن العامل من معرفة أي مجالات الأداء تحتاج أن تطور؛
- من الضروري أن يكون المقيم عادلاً ولا يظهر أي نوع من المحاباة أو المحسوبية إذا لم يستطع مقيم ما يكون منصفاً لأي سبب في تقييم عامل خاص، يجب أن يستبدل ذلك المقيم في حدود الإمكان بشخص آخر؛
- يجب إعطاء الأولوية أو الوزن للعوامل الأكثر أهمية عن الأقل أهمية إذا كانت كل جوانب التقييم متساوية فالوزن يكون غير مناسب؛
- التقييم يجب أن يكون بسيطاً ومحدوداً؛
- من الأفضل أن يقيم العاملون من قبل الشخص الذي يكتبون إليه تقريرهم مباشرة ويعملون معه مباشرة.

المطلب الثالث: الخطوات الإستراتيجية لعملية تقييم الأداء

عملية تقييم الأداء ليست أمراً سهلاً وبسيطاً بل هي عملية مهمة للغاية وتشوبها بعض الصعوبات، وعلى الرغم من اختلاف خطوات تقييم الأداء إلا أننا استطعنا أن نجعلها في أربعة خطوات أساسية:

أولاً: تحديد متطلبات التقييم وأهدافه: إن تقييم الأداء يجب أن يركز على أبعاد ذات صلة بالأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها أو ذات صلة مباشرة لما يؤديه الفرد فعلاً في وظيفته، ويجب أن يتم اختيار أبعاد التقييم سواء كانت مرتبطة بأهداف المنظمة أو مرتبطة بمحتوى العمل الذي يظهره تحليل الوظائف، والتي تتوفر فيها عدة خصائص أهمها²:

- الثبات: ثبات المقياس يضم جانبين هما الاستقرار والتوافق، فالاستقرار ينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة ينبع عنها نفس النتائج أو نتائج متساوية، أما التوافق فينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين أو بطرق مختلفة ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص إلى آخر ومن طريقة إلى أخرى.

¹ زوليفة الفرطاس، أمينة عثمانى، **فعالية تقييم أداء العاملين في تنمية الموارد البشرية**، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.

² سهيلة محمد عباس، **مرجع سابق**، ص ص 244-245.

- **التميز:** المعيار الجيد لا بد وأن يميز بين الأفراد وفقاً لأدائهم في المنظمة، وذلك لفرض استخدام النتائج المترتبة عن هذا التميز في بناء وتوزيع الأجور والرواتب، وفي ترقية الأفراد وتحديد البرامج التدريبية والتطويرية.

- **القبول:** لا بد وأن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين، والمعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين.

ثانياً - قياس الأداء الفعلي: تنصب عملية قياس الأداء الفعلي للأفراد على تحديد درجة أو رتبة تعبر عن مدى جودة أداء الفرد في كل بعد من أبعاد التقييم التي تم تحديدها في الخطوة السابقة، فقد تستخدم بعض المنظمات قياس مكون من خمس درجات (1،2،3،4،5) أو تستخدم رتب وصفية (ممتاز، جيد جداً، جيد، مرضي) وقد يكون من السهل تقييم الأداء بشكل كمي كما في حالة تقييم حجم الإنتاج أو المبيعات، أو التصميمات التي أنجزها الفرد وأحياناً يكون من الصعب قياس الأداء بشكل كمي وغالباً ما يمثل ذلك تحدي لإدارة الموارد البشرية، الأمر الذي تلجأ فيه إلى معايير حكمية تعتمد على الحكم الشخصي للرئيس المباشر أو أطراف التعامل مع القدر المطلوب تقييم أدائه¹، وهذه المعايير لا تخرج عن:

- الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون، والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم ومن تلك الصفات مستوى الدافعية، والقدرة على المبادرة والحماس للعمل وغير ذلك.

- السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل، ومن البديهي أن يكون التقييم من قبل الرئيس للمرؤوسين، إلا أن هناك أكثر من رأي حول من يقيم من؟ فهناك أيضاً تقييم زملاء وتقييم المرؤوسين².

ثالثاً - تقييم الأداء بالطرق المناسبة: سواء عن طريق الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية أو التقارير الشفوية وفيما يلي أهم الطرق المستخدمة في تقييم الأداء:

تختلف المهمات التي يؤديها العاملون بالمنظمة باختلاف نشاطها، بل إن تلك المهمات تختلف داخل المنظمة ذاتها من موقع لآخر، وتبعاً لذلك فإنه يصعب وضع مقياس موحد لتقييم أداء العاملين في المنظمة أو معيار واحد يطبق على كافة المنظمات أو على كافة العاملين، وقد دلت إحدى الدراسات والأبحاث التي قامت بها الجمعية الأمريكية لـ 588 منظمة على أن الأسلوب الأكثر استخداماً هو أسلوب التعبير الحر والذي يبلغ استخدامه بمعدل 85,9 % يليه في الأهمية أسلوب التعبير الحر والذي يبلغ استخدامه مناسبه 81,5 % وأسلوب مقارنة الفئات 64,8 % وأسلوب المقارنة بمعدل 22,8%³، وفيما يلي شرح لهذه الأساليب:

1- أسلوب الإدارة بالأهداف: يستخدم مدخل وضع الأهداف في مجال تقييم الأداء أو ما يطلق عليه الإدارة بالأهداف بدرجة كبيرة بواسطة الأفراد المتخصصين والإداريين، وهناك مسميات متعددة تطلق على هذا المدخل منها: الإدارة بالنتائج، إدارة الأداء، أو تخطيط العمل وبرنامج المراجعة⁴.

¹ صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، مرجع سابق، ص 241.

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 188.

³ حنا نصر الله، مرجع سابق، ص 185.

⁴ راوية حسن، مرجع سابق، ص 214.

وتتكون عملية الإدارة بالأهداف من عدة خطوات هي¹:

- تكوين وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من أهداف العمل الذي يجب أن يؤديه الفرد؛
- تنمية خطة فعلية أو تنفيذية توضح كيفية تطبيق الأهداف الموضوعية؛
- إعطاء فرصة أو السماح للفرد بتحقيق هذه الخطة التنفيذية؛
- قياس مدى انجاز الأهداف؛
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر؛
- تحديد ووضع أهداف جديدة للمستقبل.

ويتطلب نجاح عملية تقييم الأداء من خلال هذا المدخل توفير عاملين أساسيين هما²:

- المرونة: يقصد بها عندما تحدث تغييرات معينة يمكن للطرفين أن يعدلا الأهداف والمعايير بما ينسجم ويتكيف معها.

- المتابعة المستمرة: وتكون من قبل المقيم الرئيس المباشر لأداء مرؤوسيه، الطرف الثاني في عملية التقييم وذلك في مراحل عملهم وإنجازهم للأهداف المطلوبة منهم والغاية من هذه المتابعة تحقيق الرقابة الوقائية على الأداء لاكتشاف الأخطاء قبل وقوعها للعمل على منع حدوثها وكذلك تصحيح الانحراف فور حدوثه.

2- أسلوب المقارنة: هي مقارنة الموظفين بعضهم ببعض إما باستخدام أسلوب الترتيب البسيط، أو أسلوب المقارنة المزدوجة، أو أسلوب التوزيع الإجباري، أو أسلوب التدرج البياني³.

3- أسلوب الترتيب: هذه الطريقة سهلة وقديمة في تقييم أداء الموظفين، حيث يقوم مدير القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أحسنهم كفاءة وأقلهم، وذلك بإعطاء رقم(1) مثلاً للأحسن ثم يتدرج حتى يصل إلى نهاية القائمة الذي يمثل الأسوأ، وتتم المقارنة هنا بين الأشخاص وليس استناداً إلى معايير الوظيفة، وتبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال تحيز المدير في عملية الترتيب، لذلك يفضل قيام أكثر من شخص بعملية الترتيب إلى جانب المدير شريطة إلمامهم فعلاً بأداء الموظفين الذين سيتم تقييم أعمالهم⁴.

4- أسلوب المقارنة المزدوجة: بموجب هذا الأسلوب يزود المقيم بقائمة بالعاملين المطلوب تقييمهم فيبدأ بمقارنة الأول في القائمة مع من يليه (من حيث الأداء والصفات المطلوب التمتع بها في أداء العمل) ويتم ذكر تميزه في كل مرة أو عدم تميزه ثم تتم مقارنة الأول بالعامل الثالث، فالرابع فالخامس، أي يجب مقارنة كل موظف بكل عامل في المنظمة، وتسجيل عدد المرات التي يتميز فيها كل منهم، وفي النهاية يتم وضع قائمة بأسماء العاملين حسب

¹ المرجع نفسه، ص 215.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 387

³ Pascale Bernard, « la gestion des compétences en pratique », Management and systemes, revue francais de gestion, N35, Janvier 2003, p 5.

⁴ مؤيد السالم، عادل حرحوش، مرجع سابق، ص 112

أدائهم بحيث يحتل أعلى القائمة صاحب أكبر عدد تميز من بين العاملين، وكذلك تسجيل أسفل القائمة صاحب أقل عدد تميز من العاملين¹.

5- أسلوب التوزيع الإجباري: وفيها يطلب إلى المقيم أن يقيم عددا من الموظفين وفق توزيع معد سلفا (إجباري) وبالتالي يقوم بتقسيمهم إلى مجموعات على النحو التالي²:

المجموعة الأولى: مجموعة الرديئين = 10%

المجموعة الثانية: مجموعة الأقل من المتوسط = 20%

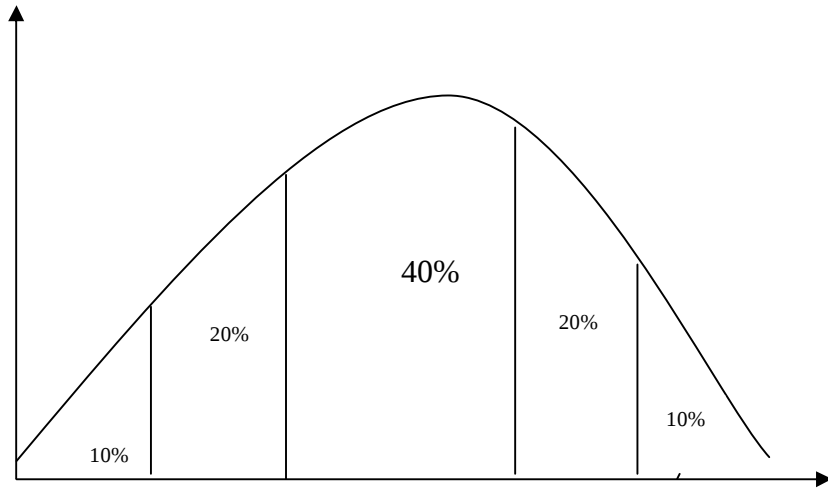
المجموعة الثالثة: مجموعة المتوسطين = 40%

المجموعة الرابعة: مجموعة الأعلى من المتوسط = 20%

المجموعة الخامسة: أسلوب الممتازين = 10%

والشكل الموالي يبين أسلوب التوزيع الإجباري في مقارنة أداء العاملين

شكل رقم (4-5): أسلوب التوزيع الإجباري في مقارنة أداء العاملين



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، مرجع سابق، ص 249

6- أسلوب التدرج البياني: تعتبر من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعا ويقاس أداء الموظف هنا وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، وتحدد الدرجات على أساس: (1-5)، أو (1-3) حيث يمثل الرقم 1 أقل درجة للتقويم و 5 أو 3 أعلى درجة³.

7- أسلوب التعبير الحر: يركز هذا الأسلوب على الإنجازات الفعلية بدلا من العموميات والصفات للعاملين، وهناك ثلاثة أنماط شائعة لهذا الأسلوب هي:

¹ حنا نصر الله، مرجع سابق، ص 186

² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 276

³ مؤيد السالم، عادل حرحوش، مرجع سابق، ص 110، 111

أ- الأسلوب الإنشائي: يقوم المقيم بسرد إنجازات وأداء العاملين بطريقة إنشائية يختارها على أن يلتزم بمواضيع معينة كمعرفة بالعمل والقدرات ونقاط القوة والضعف في الأداء ولهذا النوع سلبيات منها استغراقه مدة طويلة في الإعداد واعتماد المقيم على أسلوبه الخاص الذي قد يعتريه بعض الغموض وعدم الوضوح¹.

ب- طريقة الوقائع الحرجة: الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين حيث يدون المواقف والانجازات والمخالفات والقصور في أداء في سجل للعاملين حسب تواريخ وقوعها، ويعتبر هذا السجل قاعدة وأساس عادل لمراجعة أداء العاملين خلال الفترة (عام) التي سيقوم أداؤهم خلالها.

ج- أسلوب المراجعة الميدانية: يتطلب قيام ممثل عن إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات ميدانية لمدرء الإدارات العاملة في المنظمة للاستفسار عن أداء العاملين ومناقشتهم، وأخذ البيانات والمعلومات التفصيلية، على أن يعد قائمة بالعاملين يتم ترتيبهم حسب أدائهم ويعرضها على المدرء لمراجعتها وإدخال التعديلات عليها. والجدول التالي يوضح مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف والطرق الأخرى المستخدمة:

جدول رقم (3-4): مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف والطرق الأخرى المستخدمة

طرق تقييم أداء العاملين		
عناصر المقارنة	طريقة الإدارة بالأهداف	الطرق الأخرى
التركيز	الأداء السابق والمستقبلي	الأداء السابق فقط
الهدف	تحسين الأداء وتنمية قدرات الفرد	محاسبة الفرد
المعايير المستخدمة	خاصة بحقل او وظيفة معينة	عامة تطبق على جميع أنواع الوظائف
درجة رضا الفرد عنها	عالية	منخفضة
دور الرئيس	المساعدة والنصح والإرشاد	إصدار الحكم والتقويم
معرفة المرؤوس بنتيجة التقويم	يعرفها مسبقا	نادرا ما يعرفها فهي سرية
مساهمتها في تطوير الرئيس والمرؤوس	عالية	منخفضة
التماسك بين الرئيس والمرؤوس	قوي بسبب المناقشات المستمرة وتبادل وجهات النظر	ضعيف

المصدر: مؤيد السالم، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، جدارا للكتاب العالمي، عمان

الأردن، 2006، ص 118

رابعا - مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري: هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة

¹ حنا نصر الله، مرجع سابق، ص 191

تعكس الأداء الفعلي للفرد وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لابد وأن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة التقييمات السلبية¹.

خامسا - مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين: لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملون نتائج عملية تقييم أدائهم، بل إنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف، لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السليبي، حيث أن التقييم السابق كما أشارت إليه الدراسات يضع المدير في موقف معقد من قبل المرؤوسين حيث يشعر هؤلاء بأن أداءهم أكثر مما حدده لهم المدير أو المشرف المباشر².

سادسا - الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلافي أي خروج عن المعايير المحددة: وتكون الإجراءات التصحيحية على نوعين: الأول: مباشر وسريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل ليتطابق مع المعيار ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقي. أما النوع الثاني من التصحيح فهو الإجراء التصحيحي الأساسي يتم فيه البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، ولذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب، كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل³.

ينبغي على إدارة الموارد البشرية في المنظمة دراسة وتحليل نتائج التقييم واتخاذ الإجراءات المناسبة حتى يمكن أن يساعد ذلك على تطوير كفاءة العاملين وسياساتهم، ومن الضروري الاهتمام بنتائج التقييم لأنها تؤثر على الفرد وعلى المنظمة في نفس الوقت، فمن ناحية الفرد يؤثر التقييم على تغيير مراكز العاملين في المنظمة مثال ذلك نقلهم أو ترقيتهم أو تخفيض دخولهم، ويجب على إدارة المنظمة أن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، أما بالنسبة للعاملين الذين حصلوا على تقديرات منخفضة فيقتضي الأمر توقيع عقوبات عليهم مثال ذلك حرمانهم من الترقية أو العلاوات الدورية أو نقلهم إلى وظيفة أخرى.

المطلب الرابع: متطلبات رفع كفاءة عملية تقييم الأداء

لا توجد حلول جذرية للمشاكل وأسباب الفشل لعملية التقييم، ولكن هناك بعض الاعتبارات التي يمكن الاسترشاد بها للوصول إلى نظام سليم للتقييم، وذلك بالإضافة للبديهيات مثل المراجعة المستمرة والمتواصلة لنظام التقييم بهدف تطوير وتحديث إجراءات عملية التقييم، والمعايير المستخدمة في التقييم، بالإضافة إلى النماذج المستخدمة ... الخ، ومن هذه المتطلبات ما يلي:

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 247

² انظر : مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 105

³ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص 248

أولاً - تحفيز العاملين: تحفيز أصحاب الأداء المتميز ومعاقبة أو محاسبة أصحاب الأداء الضعيف، حيث إن ربط نتائج تقييم الأداء الوظيفي سواء الجيدة أم السيئة بمبدأ الثواب والعقاب شيء ضروري لتحفيز أصحاب الأداء المتميز للاستمرار في أدائهم، وإغراء الآخرين للعمل بجهد للوصول إلى هذه الحوافز، وفي المقابل فإنه لا بد من محاسبة أصحاب النتائج السيئة، ومعاقبتهم لتحسين أدائهم وليكونوا عبرة لغيرهم¹.

ثانياً - تدريب المقيمين: لا بد من التدريب المستمر للمقيمين على جميع الأمور المتعلقة بالتقييم، فالرئيس المباشر مطالب بالموضوعية والدقة والمهنية وعدم ربط التقييم بالعلاقات الشخصية، لذلك يعتبر التدريب المستمر مهماً للأشخاص القائمين بعملية التقييم وذلك لضمان وجود أشخاص قادرين باستمرار على أداء العملية بموضوعية وإتقان وبعيدا عن الأخطاء.

ثالثاً - التغذية العكسية: إن عملية التغذية العكسية ليست بالعملية البسيطة، نظرا لتأثيرها على مشاعر العاملين، لذلك لا بد من بعض الأساليب المناسبة للتقليل من آثارها السلبية وتحقيق الأهداف المتوخاة منها، وذلك من خلال مراعاة تمييز الأداء الفاعل إذ لا بد من التمييز بوضوح بين مستويات الأداء المتميز والضعيف، حيث إن تقييم الأداء الفاعل يوفر تعزيزاً إيجابياً للسلوك، وهذا يساهم في استمرارية السلوك الإيجابي من قبل العاملين، كذلك لا بد من التركيز على حل المشاكل لغرض تحسين الأداء، وكذلك تركيز التغذية العكسية على السلوك والنتائج وليس الأفراد أو السمات وتقليل الانتقادات الشخصية، ولقد أصبح من الثابت علمياً، من خلال بحوث الإدارة والسلوك التنظيمي أن علانية نتائج التقييم أفضل من سريتها، وتطبيق هذه النتيجة عملياً يتم من خلال إخبار العاملين، إما بواسطة إدارة المؤسسة (أي إدارة الموارد البشرية)، من خلال خطاب رسمي يوضح نتيجة التقييم، أو بواسطة الرئيس المباشر من خلال مقابلة مباشرة بين الرئيس ومروؤوسيه².

وقد ظهر اتجاه معاصر في تقييم الأداء لأغراض تطوير المديرين، هو المعلومات المرتدة لأعلى وعملية الـ 360 درجة معلومات مرتدة، الذي يستخدم في العديد من الشركات الأمريكية الكبرى مثل " آيه تي أند تي A T&T " و " داو كيميكال " وغيرها.

بمقتضى طريقة المعلومات المرتدة لأعلى، تجمع التقييمات التي يعدها الرؤوسون عن سلوكيات أو مهارات مديريهم . وتعد عملية المعلومات المرتدة 360 درجة حالة خاصة من المعلومات المرتدة لأعلى وفي هذه النظم تقيّم مهارات أو سلوكيات العاملين ليس فقط بواسطة مروؤوسيه، بل أيضاً بواسطة أقرانهم وعمالئهم ورؤسائهم وهم أنفسهم ويستكمل المقيمون استقصاء يسألون فيه عن تقييمهم للشخص من أبعاد مختلفة. وعادة ما يطلب إلى المديرين أن يرجعوا النتائج الخاصة بهم وأن يستوضحوا من المقيمين وأن يشاركوا في التخطيط للتطوير ووضع أهداف تطويرية محددة بناء على نقاط القوة والضعف التي تم تحديدها³.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 315

² سامي أبو الروس، خالد ماضي، مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد التاسع عشر، العدد الأول، يناير 2011، ص 1185.

³ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 16.

رابعاً- مقابلات تقييم الأداء: يرى كثير من الكتاب المتخصصين ضرورة وجود مقابلة للتقييم تلي إعلان النتيجة مباشرة بين الرئيس والمرؤوس، على شكل حوار صريح حول أداء المرؤوس لعمله، ومناقشة نتيجة تقديره، وهذه المقابلة ليست عملية سهلة وإنما تحتاج إلى تدريب وخبرة ومهارات عالية من قبل الرؤساء، وفي الواقع العملي نجد أن كثيراً من الرؤساء يتهربون من إجراء مثل هذه المقابلات أو يؤدونها كيفما اتفق، وقد تكون المقابلة مجرد إخبار المرؤوس بنتائج التقييم أو إخباره بالنتائج والاستماع إليه، ولكن الأفضل أن تكون للتبليغ عن النتائج ولحل المشاكل وإشعار المرؤوس بأن الهدف هو تطوير أدائه¹.

إن اشتراك الموظف في مناقشة تقييم الأداء على قدر كبير من الأهمية، إذ إنه يتصرف من خلال المناقشة على طريقة رؤية الرئيس لأدائه، كما أن هذه المناقشة تجعله يتعرف على مدى التقدم الذي أحرزه في مجال إنجاز الأهداف المتعلقة بتقدمه في العمل، على أن أهمية المناقشة لا تتوقف عند استفادة الموظف منها فحسب، بل إن الرئيس أيضاً يتعلم من المناقشة، وذلك من خلال الاستماع إلى الموظف وملاحظة ردود أفعاله ورؤيته لواجبات ومسؤوليات وظيفته وتقييمه لأدائه، وعندما يحدث توافق بين رؤية الرئيس ورؤية المرؤوس لأداء واجبات وظيفته ومسؤولياته، فإن الأخير غالباً ما يدرك ويفهم ما توقعه الرئيس منه².

خامساً- حق التظلم: من الضروري عند وضع أي نظام لتقييم الأداء والقيام بتنفيذه على أساس علمي سليم من فتح باب التظلم أمام الموظفين عن نتائج تقدير كفاءتهم أمام جهات إدارية عليا متخصصة في إعادة النظر في هذه النتائج، وحق التظلم يفيد في أنه يجعل الرؤساء المقيمين أكثر جدية وموضوعية وعدالة عند قياس الأداء باعتبارهم سيكونون مسؤولين عن صحة تقديراتهم، بالإضافة إلى أنه يخلق الثقة لدى العاملين بعدالة قياس الأداء، ولكن مما لا شك فيه أن إعطاء حق التظلم لجميع الموظفين عن نتائج تقدير كفاءتهم أمر غير منطقي، لأن هذا سيخلق مشاكل أمام الإدارة وسيصبح هناك سوء استعمال لهذا الحق، وبالتالي سيؤثر على العلاقة بين الرؤساء ومرؤوسيه، بالإضافة إلى انشغال الإدارة في البت في قرارات الطعن المقدمة من قبلهم، لذلك من الأنسب أن يعطى هذا الحق للذين كانت نتائج تقديراتهم ضعيفة³.

المطلب الخامس: مسؤولية تقييم الأداء

إن المدخل التقليدي المتبع في التقييم في منظمات القطاع العام والخاص في البلدان النامية ومنها الدول العربية هي أن يقوم الرئيس المباشر للموظف بعملية التقييم وسجل آراءه على نموذج التقييم، وقد يطلع الموظف على التقييم وفي غالب الأحيان لا يطلع، ويلجأ إلى نماذج التقييم أحياناً عندما يراد اتخاذ قرار بشأنه كالنقل إلى وظيفة أخرى، أو الترقية أو تزييل الدرجة...الخ.

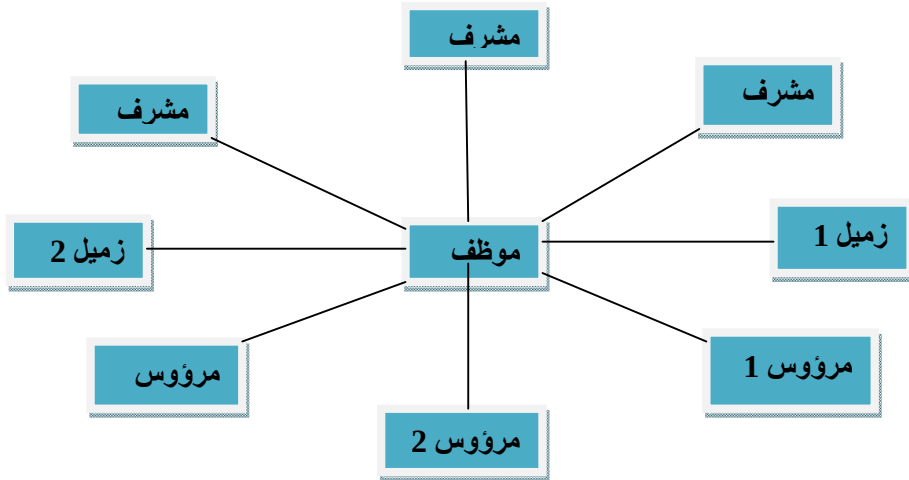
¹ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 315

² سامي أبو الروس، خالد ماضي، مرجع سابق، ص 1186

³ المرجع نفسه، ص 1186.

لكن إدارة الموارد البشرية الحديثة تشير إلى مداخل حديثة تشرك أطرافاً أخرى في عملية التقييم مثل إشراك أكثر من مشرف في التقييم أو استخدام المقيمين الخارجيين أو التقييم الذاتي أو تقييم الزملاء، والنموذج التالي يوضح تلك المداخل¹.

شكل رقم (4-6): نموذج يبين مداخل تقييم أداء موظف بإشراك أكثر من طرف



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 270

بالإضافة إلى هذه الأطراف هناك من يضيف طرفاً آخر وهو الزبائن والحواسيب، وفيما يلي شرح لكل طرف مسؤول عن تقييم الأداء:

أ - **تقييم الرئيس المباشر (المشرف):** على نشاط وأداء هذا الفرد ويعتبر هذا المصدر من أكثر المصادر استخداماً لأسباب أبرزها:

- معرفة الرئيس المباشر بعمل المرؤوسين ومتطلبات الوظيفة التي يقوم بأدائها .
- موقع الرئيس المباشر في توجيه المرؤوس باتجاه أهداف قسمه أو وحدته ومسؤوليته المباشرة عن مكافأته أو عدم مكافأته لهذا المرؤوس².

ب - **التقييم الذاتي:** يقصد به إعطاء فرصة للأفراد لتقييم أدائهم بأنفسهم، وبالرغم من تردد الأفراد في الدخول في هذا النوع من التقييم إلا أن مشاركة الأفراد به تساعد الرؤساء على التزود بمعلومات ومعطيات وظيفية / سلوكية هامة تتعلق بكيفية ممارسة الأفراد لوظائفهم، وبكيفية تحسين مستوى الاتصالات بين الأفراد ورؤسائهم .

يرى "كامبل ولي Cambelle and lee" أن التقييم الذاتي نافع لتطوير الأفراد كونه يشجع على الحوار والنقاش بين الأفراد ورؤسائهم ويقرب بين وجهتي نظر الطرفين خلال كشفه عن نقاط قوى وضعف الأفراد³.

ومن نقائص هذا المصدر أنه قد تشوبه عملية متعمدة من التشويه والتحيز الشخصي يقوم بها الموظف نفسه⁴.

¹ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 270.

² حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 390، 389.

³ المرجع نفسه، ص 390.

⁴ عبد الباري إبراهيم درة، زهير الصباغ، مرجع سابق، ص 272.

ج- تقييم زملاء العمل: يقصد بالزميل في العمل هو الذي يعمل في نفس العمل والمستوى والمجموعة حيث يعمل الفرد الذي يتم تقييمه وقياس أدائه، ويرجع السبب في إسناد مهمة التقييم للزملاء في العمل لأن لديهم معلومات كافية عن سلوك وأداء وإنجاز الفرد نتيجة احتكاكهم المستمر به، إلا أنه لا ينصح بالاعتماد بشكل كامل على الزملاء خشية أن تكون هناك صراعات داخلية بينهم تؤدي في نهاية الأمر إلى أن تكون نتائج القياس غير موضوعية، لذلك ينصح بأن يكون رأي الزملاء إرشادياً يساعد المقيم الأصلي بإعطائه صورة متكاملة مما يساعده في الوصول إلى حكم موضوعي عن كفاءة الفرد الذي يقيس أدائه¹.

د- تقييم الرؤوسين: من مزايا هذا المدخل أنه يزود الموظفين الرؤساء بمعلومات عن كيفية رؤية رؤوسهم لهم مما قد يساعدهم على تعديل سلوكهم واتجاهاتهم نحو رؤوسهم، وهو يؤكد كذلك فكرة أن التقييم عملية اتصال في اتجاهين: تقييم الرئيس لرؤوسه وتقييم الرؤوس لرئيسه، مما يؤكد فكرة التواصل الديمقراطي المفتوح في المنظمة، ومن عيوبه أن الرؤوسين قد يميلون إلى الرئيس المحبوب الذي لا يكلفهم بواجبات ثقيلة، ومن ثم يكون تقييمهم لأدائه غير دقيق، كذلك فإن الرؤوسين قد يتعدون عن الدقة والصدق إذا شعروا أن رؤساءهم قد يعرفون أسماءهم بطريقة أو بأخرى².

هـ- تقييم خبراء خارجيون: قد يكون التقييم الخارجي واحداً أو أكثر، ويتميز هذا النوع من التقييم في أن المقيم الخارجي قد يعطي صورة موضوعية ولا يكون مندمجاً في عمليات التنافس والاحتكاك اليومي مع الموظفين. ومن عيوب هذا المدخل أنه يتطلب مالا ونفقة قد لا تطيقها المنظمة كما أن المقيم الخارجي قد لا يكون لديه الوقت الكافي لمعرفة أبعاد عمل الموظف وتشابكاته وقد تخدعه المظاهر الخارجية الشكلية ويستخدم هذا النوع من التقييم على درجة كبيرة من الخطورة والحساسية³.

وفي عالم العصرية والحداثة برز مصدران جديداً لتقييم أداء الأفراد هما الزبائن والحواسيب، حيث أن المصدر الأول أصبح من المصادر الشائعة في منظمات الخدمات، والمصدر الثاني أصبح من المصادر المعلوماتية/ الرقابية الشائعة في العديد من المنظمات، كونه يوفر لإدارة الموارد البشرية مراقبة أداء الأفراد بالطرق الالكترونية، إلا أن استخدام الكمبيوتر كأداة رقابية / تقييمية لأداء الأفراد يتعارض مع بعض الخصوصيات التي هي ملك للأفراد دون سواهم، وهو إذا عرضة للاعتراضات الشديدة بما فيها اعتراضات المشرعين الذين بدأوا تحضير وسن القوانين والتشريعات التي تحد من استعماله⁴.

¹ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 104

² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 272

³ المرجع نفسه، ص 271

⁴ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 392

المطلب السادس: مشاكل عملية تقييم الأداء وطرق معالجتها

تواجه عملية تقييم الأداء عدة مشاكل تفقدها الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من أهمها¹:

- عدم وجود معايير ومستويات واضحة للأداء، في ظل عدم وجود معايير واضحة تصبح عملية التقييم عملية مزاجية وشخصية، وإلى جانب المعايير لابد من وجود مستويات مقارنة لتقييم المعايير.
- تأثير الحالة، يشير إلى تأثير من يقومون بعملية التقييم بخصائص الشخص الذي يتم تقييمه، حيث يمكن للشخص الذي يقوم بعملية التقييم أن يتأثر بانطباعاته الشخصية حول هذا الشخص وهي عملية غير دقيقة.
- الميل نحو الوسط في التقييم، يلجأ بعض من يقومون بالتقييم إلى إعطاء تقييمات تتركز حول الوسط تجنباً للمشاكل التي تتمثل باعتراضات يخشى المقيمون من آثارها من قبل الموظفين.
- التساهل أو التشدد غير المبرر في عملية التقييم، يميل بعض المقيمين إلى التشدد والمبالغة في تقييم الموظفين أو التساهل والتهاون مما يفقد التقييم قيمته وأهدافه.
- المحاباة والتحيز، حيث يلجأ من يقومون بالتقييم إلى التعامل مع عملية التقييم من منظور شخصي ووسيلة للمحاباة أو الانتقام من البعض لأسباب شخصية غير موضوعية مما يخرج عملية التقييم عن الأهداف المطلوب منها تحقيقها.

وبصفة عامة يمكن علاج هذه المشاكل السابق ذكرها، فمن الضروري تدريب المشرفين والقائمين على عملية التقييم بحيث يدركون مفهوم التقييم وأهدافه والقرارات التي ترتبت عليه، بحيث يركزون على الموضوعية والدقة في عملية التقييم، كما أنه من الضروري وضع معايير واضحة ومفهومة لتقييم الأداء تتناسب مع طبيعة الوظائف والمستويات الإدارية المختلفة، تشتمل على الجوانب السلوكية والإنتاجية بأوزان نسبية تتناسب مع الوظائف المختلفة.

المبحث الثالث: سياسة تنمية المسار الوظيفي

لقد تميزت الحياة الوظيفية للفرد في الماضي القريب بالبساطة والسهولة، حيث لم تتعد سوى اختياره لمجال وظيفي معين، يعد نفسه من أجله للحصول على التعليم المناسب، ثم يعمل في منظمة معينة يرتقي في السلم الإداري من خلالها، ثم بعد ذلك ينهي خدمته عند سن التقاعد، لكن في الحاضر ومع تغير الظروف والبيئة للمؤسسات وتضخمها وتعقيد أعمالها أصبح من المتعذر على العاملين معرفة السبل التي بالإمكان اقتفاؤها لتحقيق الارتقاء والصعود في السلم الوظيفي لشغل مناصب مرموقة فأصبح ينظر إلى تطوير المسار الوظيفي كإحدى الاتجاهات الحديثة المعاصرة في تنمية الموارد البشرية.

¹ محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص ص210، 211

المطلب الأول: تعريف المسار الوظيفي وتطور الاهتمام به

أولاً: تعريف المسار الوظيفي: هناك تعريفات متعددة للمسار الوظيفي تختلف حسب المدخل الذي تنظر من خلاله سواء كان مدخل هيكلي لتخصص وظيفي معين في منظمة معينة، أو كان مدخل فردي من خلال المراكز والخبرات التي تميز كل فرد من خلال مساره الوظيفي وفيما يلي بعض هذه التعريفات:

يعرف المسار الوظيفي بأنه تحقيق التوافق الفعال بين إمكانيات وقدرات الفرد واحتياجات المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية التي تهيء فرص العمل المناسبة والمفيدة للفرد والمنظمة على مدار حياة الفرد الوظيفية. ومن خلال هذا التعريف يتضح أن المسار الوظيفي يتضمن الخصائص التالية¹:

- يقع على عاتق الفرد أن يرسم لنفسه المسار الوظيفي الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي وعلى أن يكون ذلك مقرونا بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك .

- أن الفرد يقع عليه قدر من مسؤولية تأهيل نفسه وتوافر القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة لتوفيرها له وشغلها .

- أن المسار الوظيفي يقوم على إيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته وصفاته وتهيئة مناخ العمل لاستثمار ما لدى الفرد من قدرات ومهارات وصفات

- وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوعي للمستقبل الوظيفي للفرد مرتبطاً بخطط المنظمة في تشغيل العمالة.

- وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة حيث لا يمثل أحد الطرفين (الفرد و المنظمة) عبئاً على الآخر وذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال التخطيط الفعال للمسار الوظيفي.

- وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية والتوزيع المنطقي والعاقل للأدوار، حيث يقع على الفرد عبء المحاولة في تأهيل نفسه وتنمية قدراته وتطوير وتحديث ما لديه من معرفة، والتكيف في اتجاهاته ورغباته بصورة تساعد المنظمة على القيام بإيجاد الوظيفة المناسبة لاستثمار ما لدى الفرد من قدرات ومهارات وصفات.

- أن الهدف العام والمحصلة النهائية للتخطيط الفعال للمسارات الوظيفية هو كفاءة الفرد وبقاء ونمو المنظمة بالعمل في منطقة المصلحة المشتركة (مكسب/مكسب).

مفهوم المسار الوظيفي يقودنا إلى أحد الاتجاهين "المحتوى"، "الطبيعة" يشير إلى مجال الاختيار وإمكانية التحفيز الداخلي، أهمية وقيمة الجانب المهني المختار، أما الطبيعة فتشير إلى الشكل الداخلي للمفهوم، العوامل المحيطة مثل الاختلافات لعدد الأجزاء في المفهوم، الاندماج (طرق الاتصال بين أجزاء المفهوم) والمرونة (طرق العلاقات بين أجزاء المفهوم)².

¹ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، مرجع سابق، ص 198-199

²Barbara, White Charles, Cox and Cary, Cooper women's career developement, Oxford, black well, 1992 , p 106

كما يعرف بأنه الطريق الذي يسلكه الموظف صاعدا سلم الوظائف المختلفة أو متنقلا بينها والفرص المتاحة إمامه للترقية والتطوير والتنمية والتغيرات المختلفة التي يمكن أن تدخل على مهنته، هذا بالإضافة إلى تطلعاته المستقبلية واستعداده للتطوير ومواجهة هذه التغيرات.

يقصد بالمسار الوظيفي مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية، ويتطلب أي جهد لتنمية المسارات الوظيفية تضافر ثلاث مجموعات تتمثل في:

أ - الفرد: يعد هو المسؤول الأول والأخير عن تنمية مساره الوظيفي، حيث عليه أن يبدأ بتقييم اهتماماته ومهارته وقيمه، وأن يأخذ ذلك في اعتبار عند اختيار المسار الوظيفي الذي يشبع تلك الحاجات والاهتمامات وفي نفس الوقت ما يتفق مع ما يعتنقه من قيم وما يملكه من مهارات.

ب - الموظف: يلعب دوراً في تنمية مساره الوظيفي من خلال تزويده بالمعلومات المرتدة بشكل دوري للتعرف على مستويات أدائه في الوظيفة، كما يساهم المدير في تنمية مسار الفرد الوظيفي من خلال ما يوكله من واجبات ومهام تصقل مهارات الفرد مع تقديم يد العون والدعم له عند الضرورة.

ج - المنظمة: من خلال ما تتبعه من سياسات ونظم وإجراءات تؤثر أيضاً في تنمية مسار الفرد الوظيفي من خلال تقديم فرص التنمية والتدريب اللازمة ليكتسب الموظف المهارات التي تمكنه من أداء واجباته بنجاح. ويعرفه الدكتور عاطف نصار : بأنه عملية تحديد التسلسل الوظيفي في العمل بما يتناول الخبرات والقدرات والمؤهلات المحققة في الماضي وحافز نشاط هذه العمليات هي الحاضر وتصور التسلسل الوظيفي للعنصر العامل مستقبلاً في ضوء الهيكل الوظيفي للمنظمة¹، هذا التعريف يركز على تحديد المسار الوظيفي للفرد وفقاً للهيكل الوظيفي للمنظمة استناداً على حقائق التوظيف والتدريب.

في ضوء التعريفات السابقة لتخطيط المسار الوظيفي نخلص بأنه هو عملية تنظيمية تقوم بها إدارة الموارد البشرية خدمة لكل فرد ومستقبله الوظيفي في المنظمة بما يتضمن احتمالات حركة انتقاله عبر مراحل الوظيفة، بما يتناول خبراته ومؤهلاته وقدراته المحققة في الماضي والتي يسعى إلى تحقيقها في المستقبل.

ثانياً: تطور الاهتمام بالمسار الوظيفي

تأخر الاهتمام بالمسار الوظيفي مقارنة بالمسائل الأخرى رغم وجود المسار الوظيفي في حياة الموظفين على جميع مراحل الوظيفة التي يمر بها ولكن نظراً للتطور الحديث في دراسة إدارة الموارد البشرية أخذ المسار الوظيفي بعداً آخر وقد ساعدت العديد من العوامل في التأخر بالاهتمام بالمسار الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية ومن أهم هذه العوامل ما يلي²:

¹ عبد الرحمن توفيق، استراتيجيات الاستثمار البشري، مرجع سابق، ص 78-79
² نائل عبد الحافظ العواملة، تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، دراسة ميدانية، مؤتمراً للبحوث والدراسات، م 10، ع 6، 1995، ص 56

- غموض مفهوم المسار الوظيفي من بين المهام والمسؤوليات الأساسية للموظفين.
- اعتقاد بعض العاملين بأن تخطيط المسار الوظيفي قد يزعزع استقرار المنظمة لأنه يتضمن الترقية والحركة الوظيفية
- نقص المعلومات حول المسار الوظيفي ومشكلاته وسبل تطويره وغير ذلك من جوانب.
- عدم فعالية الربط بين تخطيط المسار الوظيفي وكل من الأداء الفردي والتنظيمي ونظام الحوافز.
- ندرة الدراسات العلمية والأبحاث في مجال المسار الوظيفي.
- ومن العوامل التي أدت إلى تنمية الاهتمام العلمي والعملية بموضوع المسار الوظيفي ما يلي:
- تطور الاهتمام بالأفراد وزيادة الاهتمام بالعنصر البشري.
- سعي المنظمات لتحقيق الاستقرار الوظيفي.
- توسع مجالات التخصصات العلمية مما أدى إلى تطور الدراسات في مجال إدارة الموارد البشرية.
- إدراك أهمية الترابط بين الأهداف الفرعية وأهداف المنظمة والسعي لتحقيق التوازن بين هذه الأهداف.
- السعي إلى الاستفادة من الجهد البشري بأفضل طريقة .
- سعي المنظمات والمؤسسات لتطوير العنصر البشري لديها والارتقاء بها.

المطلب الثاني: ماهية تنمية وتطوير المسار الوظيفي

إن المديرين في حاجة ماسة إلى معرفة العلاقة الوثيقة بين تطور المهن وإدارة الموارد البشرية، والمنظمة والأفراد كلاهما يلعب دوراً مهماً في تطوير المهنة الواحدة وكلاهما يستفيد أو يتضرر عندما تتم إدارة التطوير الوظيفي بشكل جيد أو سيء، إن موضوع المسار الوظيفي لم يحظ بالاهتمام الكافي من الدراسات وخاصة في مجتمعات دول العالم الثالث، وما زال مرتبطاً بهذا المفهوم قدر من الغموض لدى الدارسين والممارسين على حد سواء، رغم ارتباطه بكافة قرارات التوظيف أو تشغيل العمالة واستثمار الموارد البشرية. لذا لابد من التطرق إلى ماهية تنمية وتطوير المسار الوظيفي في النقاط التالية:

أولاً: مفهوم تنمية وتطوير المسار الوظيفي

تعرف تنمية المسار الوظيفي بأنها تلك العملية التي يمارسها الرؤساء المباشرون لمساعدة مرؤوسيهم على تخطيط مستقبلهم، حيث تتضمن سلسلة من المقابلات بغرض الاتفاق على الأهداف الوظيفية ثم التقييم المستمر للأداء¹.

ويرى Armstrong: أن مفهوم تنمية وتطوير المسار الوظيفي يعبر عن التصور المستقبلي المتعلق بكيفية تقدم وترقي العاملين في المنظمة، في إطار كل من حاجة ومتطلبات الأداء في المنظمة من ناحية وتطلعات هؤلاء الأفراد العاملين من ناحية أخرى².

¹ مصطفى محمود ابو بكر، مرجع سابق، ص 200

² Armstrong, M: A Handbook of Human Resource Management Practice, Published by Kogan, London, 1999, p190.

ويعرفها السالم وصالح بأنها الطريق الذي يسلكه الموظف وتساعدته الإدارة للوصول إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته الوظيفية في المؤسسة¹.

ومن هنا كانت تنمية المسار الوظيفي أحد أوجه تنمية الموارد البشرية، حيث إن عملية تخطيط المسار الوظيفي يجب أن يكون الهدف منها هو وضع الفرد في مسار وظيفي يضمن تنمية قدراته ومهاراته وخبراته من خلال انتقاله في مراحل المسار الوظيفي، ومن هنا كان لفهم ديناميكية المسار الوظيفي أهمية كبيرة تتمثل فيما يلي²:

أخذت المنظمات في الآونة الأخيرة تعطي اهتماما استثنائيا لتنمية وتخطيط المسار الوظيفي على الرغم من صعوبته وتعبده، ويرجع هذا الاهتمام إلى أن نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة تنافسية لا يضمنه فقط جودة منتجاتها أو خدماتها التي تقدمها وإنما يضمنه بقاء العاملين الأكفاء فيها وتواصل مساهماتهم الناجحة في أداء وظائفهم من خلال ما يقدموه من إبداعات ومهارات تدفع بالمنظمة نحو الأمام، وتقوي مركزها التنافسي وتساعدتها على مواكبة التغيير والتجديد.

وهناك عدة أسباب تدعو المنظمات اليوم للاهتمام بمسيرة التقدم الوظيفي ونموه للموظفين ومن بين هذه الأسباب ما يلي³:

- تزايد المستويات العلمية للعاملين في السنوات الأخيرة مما يعني في المقابل ازدياد طموحاتهم الوظيفية والحصول على مستويات وظيفية أفضل.
- تؤدي برامج التطوير الوظيفي إلى زيادة قابلية المنظمة في الحصول والاحتفاظ بالعناصر البشرية الماهرة والطموحة
- إن المنظمات التي تخطط لموظفيها مستقبليهم الوظيفي تكون أكثر جاذبية للأفراد العاملين من خلال إتاحة الفرصة للماهرين والأكفاء للتطوير والتقدم الوظيفي.
- إن الإدارة الجيدة والاهتمام المتنامي من قبل الإدارة بالتطوير الوظيفي وإتاحة الفرصة للتقدم ستقود إلى قوة بشرية سعيدة ومنتجة وكلما أدرك الموظفون قوة العلاقة بين مهاراتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم والتدرج الوظيفي كلما زاد إخلاصهم للمنظمة.
- كلما اهتمت المنظمة بالتطوير والتقدم الوظيفي بأساليب علمية وموضوعية انخفضت معدلات دوران العاملين ومعدلات التغيب، وكذلك تجنبت في المستقبل حالات التكسب والاحتناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف وهذا سينعكس في النهاية على دافعية الأفراد وعطائهم في العمل وعلى تقليل تكلفة العمالة.
- من خلال هذه المزايا والأسباب التي تدفع بالمنظمة إلى الاهتمام بشكل جيد بالمسار الوظيفي فإنها ستعمل على وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق فرص النمو والرضا عن العمل للأفراد.

¹ مؤيد السالم، عادل حرحوش، مرجع سابق ص 210

² المرجع نفسه، ص 210

³ المرجع نفسه، ص ص 201، 200

ثانيا - أهمية تنمية المسار الوظيفي

يمكن النظر إلى أهمية تنمية المسار الوظيفي باعتباره أحد أبعاد تنمية الموارد البشرية في المنظمة من منظورين هما الفرد والمنظمة¹:

- أهمية تنمية المسار الوظيفي من وجهة النظر الفردية: في ظل التغيرات السريعة وعدم التأكد فإن نجاح المسارات الوظيفية ورضا الأفراد يكون من الممكن تحقيقها للفرد عندما يفهم نفسه جيدا، ويفهم كيف يمكن ان يتوقع التغيرات في البيئة ويخلق الفرص لنفسه ويتعلم من أخطائه وهذه هي عناصر الإدارة الفعالة للمسار الوظيفي، أما السبب الثاني والملح للإدارة الفعالة للمسار الوظيفي على المستوى الفردي فيتمثل في الطبيعة الخاصة للأفراد المعاصرين والتي تتطلب درجة عالية من السيطرة على حياتهم المهنية وعلى حياتهم الشخصية فهم أفراد أكثر نشاطا وطموحا .

- أهمية تنمية المسار الوظيفي من وجهة نظر المنظمة: المنظمة مثل الفرد لديها حافز لفهم ديناميكية المسار الوظيفي ففي الواقع أن قدرة المنظمة على إدارة مواردها البشرية بفعالية تتوقف على فهم الحاجات الوظيفية للفرد ومساعدته على إدارة مساره الوظيفي بفعالية، حيث تبدأ الإدارة الفعالة للموارد البشرية بالاستقطاب والاختيار والتكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد، وتحتاج المنظمة إلى تحديد وعاء من الأفراد المؤهلين الموهوبين واختيار وتعيين أفضل فرد في العمل ولكي يتحقق ذلك لابد أن تتفهم المنظمة نوعية المهن والمسارات الوظيفية التي تقدمها والتي تتوافق مع أهدافها وتوقعاتها، وبعد اختيارها واستقطابها لمواردها علما أنها تساعد أفرادها على تخطيط وإدارة مساراتهم الوظيفية وأنظمة تقييم الأداء التدرجية، وإعادة تصميم العمل وهذا ما يسهل عليها الإدارة الفعالة للمسار الوظيفي وليس من المنطقي أن تفترض المنظمة قبول الأفراد بصورة آلية دون التفكير في الترقية أو أي واجبات وظيفية تقدم لهم فقد تعوق خطط المنظمة بعض الاهتمامات المهنية الشخصية أو اعتبارات الوظيفة للزوج أو الزوجة، أو تفضيل الفرد لنمط حياة معين، لذلك فإن المنظمة تحتاج إلى فهم الديناميكية التي تتخذ بها القرارات المهنية حتى تتجنب الخطأ في تقديراتها لاحتياجات مواردها البشرية .

كما يحقق التخطيط المهني العديد من الفوائد لكل من المنظمة والأفراد العاملين من أهم هذه الفوائد ما يلي²:

- يساعد الأفراد في تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم.
- يؤدي إلى رفع مستوى رضا العاملين عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم وخططهم.
- يساعد المنظمة على التخطيط التعاقبي أي ملء الشواغر الناجمة عن معدلات الدوران والتقاعد والاستقالات..إلخ.
- يساعد الإدارة في تشخيص العاملين من ذوي المواهب والقابليات المتعددة.

¹ راوية حسن، مرجع سابق، ص 339.

² سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002 ، ص 209

- يساعد العاملين في تحديد أهدافهم المستقبلية وتطوير الخطط للوصول إلى تلك الأهداف.

المطلب الثالث: ماهية تخطيط المسار الوظيفي

أولاً: مفهوم تخطيط المسار الوظيفي

ويقصد بتخطيط وتطوير المسار الوظيفي، التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية أو المحطات الوظيفية التي سيشغلها المدير أو الموظف أو العامل أفقياً أو رأسياً بما يتفق مع قدراته وخصائصه الشخصية وطموحاته وكذا على تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة . أما تعبير تخطيط المسار الوظيفي فيتعلق باختيار الفرد لطبيعة أو مجال العمل (مثل محام - مهندس محاسب - ضابط) والمنظمة التي سيعمل بها، وتطلعه نحو الوظيفة أو الوظائف التي سيشغلها وتخطيط الإدارة - من جانبها - لمسار الموظف . وأما تطوير المسار الوظيفي فيتعلق بمساعدة الفرد على بلوغ أهدافه الوظيفية¹.

ويتألف من تلك الأنشطة التي يكون فيها الفرد منهمكاً في تكوين خياراته مثل المهنة، المنظمة، التعيين في وظيفة، وتطوير الذات وتقييم الذات، وتقييم فرص المسار المتاحة، وإعداد إستراتيجية لمساره مع خطة للتنفيذ، كل ذلك يشكل مفتاحاً أساسياً ليتمكن الفرد من تطوير مسار شخصي له. ويتصف تخطيط المسار الوظيفي بأنه عملية استكشاف مستمرة، ينمي الفرد من خلالها مفهومه الذاتي لهويته المهنية التي تحدد بصورة واضحة ماهية مواهبه وقدراته ودوافعه واتجاهاته وقيمه، وكلما تقدم الفرد في مساره ترسخت لديه بعض الثوابت المرتبطة بهويته الوظيفية وهي محاور يدور حولها بعض أنواعها وهي مسار الفرد الوظيفي ولا يمكن التخلي عنها، وقد حدد (شايين Schein) مجال الوظائف الفنية، مجال الوظائف الإدارية، الاستقلال والحرية، الحاجة إلى الأمن والاستقرار².

ولتخطيط المسار الوظيفي أربعة أبعاد رئيسية هي: كيف تساعد المنظمات العاملين على تخطيط مساراتهم الوظيفية، وكيف ينسجم تخطيط المسار الوظيفي مع الخطط العامة للموارد البشرية بالمنظمة مثل خطط التدريب والترقية والنقل وتقييم الأداء والحفز، وكيف يطبق التخطيط في مرا حل مختلفة من المسار الوظيفي للفرد، وكيفية تنفيذ البرنامج الفاعل لتخطيط المسار الوظيفي.

ثانياً: مفهوم إدارة المسار الوظيفي

تشير إلى أنشطة موارد بشرية معينة مثل التدوير - التقلب - الوظيفي، التقييم، الاستشارة، التدريب والتعلم وهي عملية مستمرة من أجل تحقيق التكامل بين مصالح الفرد وقابليته مع الفرص التنظيمية المتاحة. يرى (كاتريج Thomas Gutteridge) أن الاتجاه المتوازن لتطوير المسار الوظيفي يتطلب استخدام كلا هذين النشاطين، وأن كلتا هاتين الحقيقتين تتكاملان وتقوي الواحدة الأخرى، فإذا أخفق الفرد في التخطيط لتطوير مساره، ربما يخفق في الاستجابة للفرص الموجودة في أنشطة إدارة المسار والعكس.

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 24

² Gary Dessler, " Human Resource Management, " Prentice- Hall, 1994, P 373.

ويرى كل من (مورين وكنيسيل Morin & Kneisel) أن لعملية إدارة المسار بُعدين أساسيين:
فهناك بُعد داخلي وهي عملية ذات بُعد سيكولوجي وعاطفي وترتبط بأهداف المسار الفردية، أما بُعد الخارج فيرتبط بقابلية الاستخدام للأفراد وذلك يتعلق بالمنظمة، وأن التوازن العاطفي مع التطبيقي هو هدف إدارة المسار الناجحة، وتبقى ناحية مهمة هي أن يدرك العاملون أن رضاهم عن مسارهم هو أمر مهم بالنسبة للمنظمة، فمن خلال ما يقوم به الفرد من تقييم ذاتي ويكتشف فيه بأنه أصبح قادراً على إدراك ذلك مما سيجعله في الموقع الصحيح¹.

ثالثاً - أهداف تخطيط وتنمية المسار الوظيفي: يهدف تخطيط المسار الوظيفي إلى ما يلي²:

- تحديد وتنمية قوى عاملة مستقبلية على درجة عالية من الكفاءة؛
- تزويد الإدارة بوسائل فعالة ومنظمة لنجاح التخطيط البشري؛
- يقوي التوافق بين اهتمامات المسار الوظيفي الفردي والفرص الوظيفية الخاصة بالمنظمة؛
- الاستجابة للضغوط الاجتماعية والتوجيهات الحكومية؛
- مضاعفة إنتاجية العاملين؛
- زيادة الاحتفاظ بالعمالة؛
- ربط فرص المسار الوظيفي بقوة العمل؛
- ضمان وتأكيد توفر القدرات المهنية والإدارية والفنية؛
- تطوير الانطباع الإيجابي لإدارة الموارد البشرية؛
- زيادة سرعة قدرة وقوة العمل على التكيف مع المتغيرات؛
- يمكن المدير من تقديم المساعدة لعملية تخطيط المسار الوظيفي؛
- توفير فرص للترقية والتقدم الوظيفي³.
- تقليل معدل دوران العمل؛
- تحديث المعارف والمهارات المهنية للأفراد؛
- رفع كفاءة وفعالية المنظمات.

ويمكن تصنيف المنافع التي يمكن أن تحقق من إعداد المسارات الوظيفية إلى ما يلي:

- تحقيق أهداف الفرد: يسعى الفرد لإيجاد عمل أو مهنة مناسبة لطموحاته وقدراته وأهدافه ولتحقيق ذلك أنه يبحث في المنظمة التي توفر له فرص العمل والنمو، والتي تتفق وتصوراته عن مساره الوظيفي خلال حياته الوظيفية.

¹ صلاح الدين الهيتي، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، مجلة جامعة دمشق، للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد الثاني، 2004، ص 40.

² محمد محمد إبراهيم، مرجع سابق، ص 403.

³ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 201.

- تحقيق أهداف المنظمة: مع سعي الفرد إلى تحقيق النمو والرضا الوظيفي فإن المنظمات تهدف في نفس الوقت إلى تحقيق أعلى إنتاجية وربحية من خلال البحث والتوظيف للكفاءة المناسبة بإتاحة فرص التوظيف الملائمة لها.

رابعاً - أهمية تخطيط المسار الوظيفي: إن وجود برنامج طويل الأجل لتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للعاملين يساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية في إدارة الموارد البشرية، على وجه التحديد، توجد العديد من النتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لبرامج تنمية المسار الوظيفي أهم هذه النواحي الإيجابية ما يلي¹:

- **تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة،** إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه، فإن المنظمات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح، وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين معاً.

- **التقليل من تقادم العمالة،** إن عدم الاهتمام بتدريب العاملين ونقلهم، أو حتى الاستغناء عنهم، يعني بقاء بعض العاملين في أماكنهم، حتى تقادم مهاراتهم، وتقل دافعيتهم للعمل، ووجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي (من خلال النقل والتدريب والاستغناء) يعني تنشيط مهارات العاملين، وتجديدها، والإبقاء على ما يمكن الاستفادة منها من مهارات وقدرات.

- **تقليل تكلفة العمالة،** المزايا السابقة تجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ذا عائد يفوق التكلفة، ففي منظمات ناجحة يمكن أن يكون المنفق على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي كبيراً، لكن إنتاجية العمالة والأرباح تفوق بمراحل هذا الإنفاق، وفي منظمات فاشلة لا يوجد ما ينفق على الأمر بينما تفوق تكلفة العمالة (مثلة في الأجور والحوافز) العائد والربح، وتحقيق بذلك خسائر فادحة.

- **تحسين سمعة المنظمة،** إذا أدرك العاملون أن منظماتهم تعتني بمستقبلهم الوظيفي، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج عن المنظمة في كافة المجتمعات والأماكن التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورة المنظمة والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل.

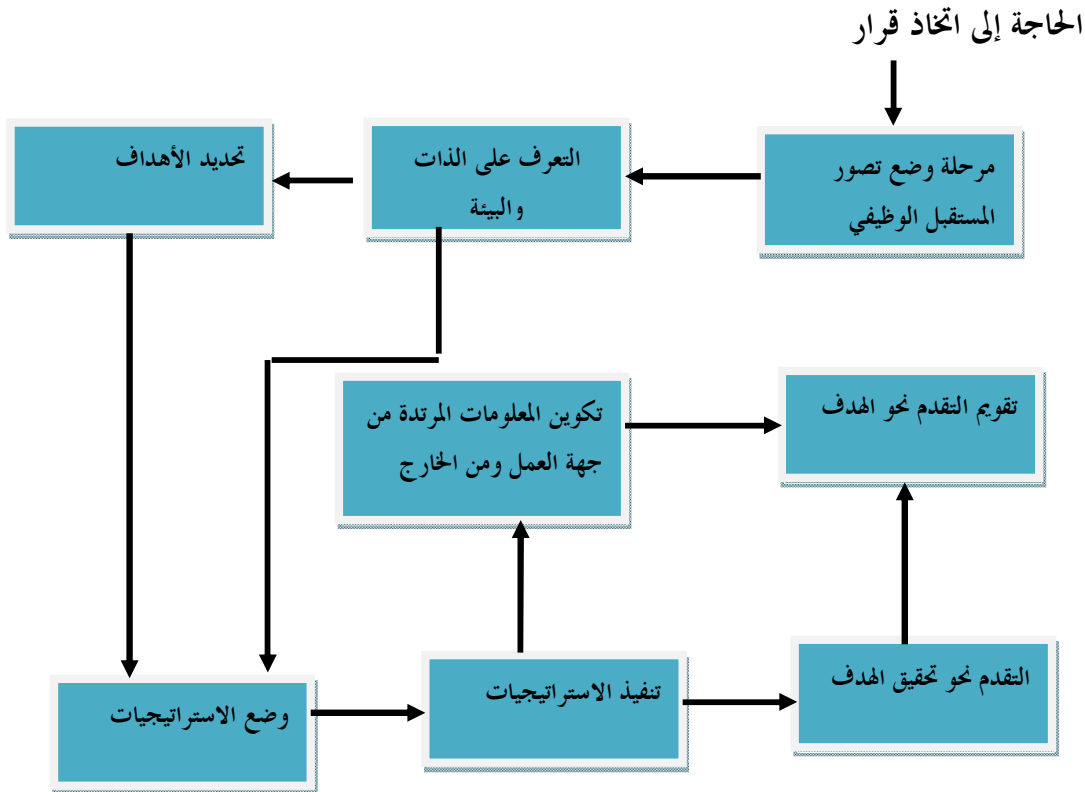
المطلب الرابع: نماذج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

توجد عدة نماذج لتخطيط المسار الوظيفي نذكر منها:

النموذج الأول: نموذج كريتر وكنكي Kretner and kinicki حيث يؤكدان على أن إدارة وتخطيط النمو الوظيفي للفرد عملية مستمرة تشمل جمع المعلومات حول تحديد تصور للمستقبل الوظيفي، والتعرف على الذات والبيئة المحيطة وتحديد الأهداف وتنفيذها والحصول على معلومات مرتدة، وأخيراً تقويم مدى تحقيق هذا الهدف ويقترحان هذا النموذج:

¹ أحمد السيد الكردي، تنمية المسار الوظيفي، بتاريخ 2013/12/10، الموقع الإلكتروني: www. Hurdiscussion.com

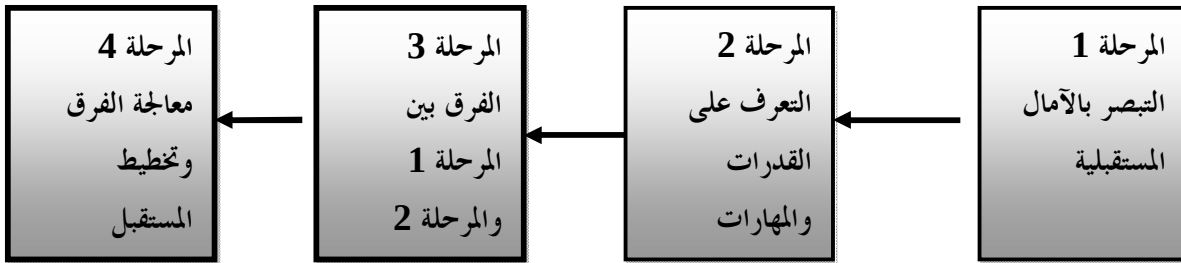
شكل رقم (4-7): نموذج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على مستوى الفرد



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العملية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 266.

2- النموذج الثاني: من جهة أخرى يقترح أحمد ماهر نموذجاً آخر لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي الفردي حيث يشمل أربعة مراحل هي: التبصر بالآمال المستقبلية، التعرف على القدرات والمهارات الحالية، الفرق بين المرحلتين السابقتين، معالجة الفرق أو تخطيط المستقبل والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (4-8): مراحل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، المكتب المصري الحديث، الإسكندرية، 1996، ص 372.

3- النموذج الثالث: يرى نعيم محمد مصطفى* إن المسار الوظيفي يمر بخمس مراحل أساسية تتمثل في ما يلي¹:

أ- **مرحلة التوافق بين الفرد والمنظمة:** هي بداية دخول الفرد المنظمة وتعريفه بها وتعلمه وتوجيهه وفي هذه المرحلة تتم السياسات والإجراءات التالية:

- تطوير برامج الاختيار والتوجيه بهدف التحديد الدقيق لمواصفات الوظائف وتحديد المهارات التي تتطلبها كل وظيفة من حيث القدرات العضلية والحسية والاجتماعية والعقلية والفكرية لشغلها.
- تحليل ودراسة طرق العمل وإجراءاته مع دراسة الوقت والحركة لكل عملية بهدف اختبار أداء العمل الحالي ومعرفة برامج العمل للفترات المستقبلية.
- تحليل الفرد لتحديد معارفه وقدراته ورغباته واستعداداته لأداء العمل والتدريب عليه طبقا لمتطلبات الوظائف المختلفة التي سوف يوجه إليها.

ب- **مرحلة التأسيس:** وتعتبر هذه المرحلة هي محور حياة الفرد في العمل ومحاولة إيجاد المجال الوظيفي المناسب وذلك من خلال:

- تحليل الهيكل التنظيمي لدراسة السلم المهني والفني والإداري، وكيفية ترتيب الوظائف وتحديد مستوياتها والتعرف على شبكة الاتصالات الأفقية والراسية
- تحديد نطاق الإشراف والتحكم لمتابعة أهداف تطوره الوظيفي وما يتطلبه من التعلم والتدريب واكتساب المهارة والخبرة.

ج- **المرحلة المتوسطة:** وفيها يتم التكامل بين الفرد والمنظمة من خلال الربط بين تخطيط الموارد البشرية المنظمة وبين المسار الوظيفي للأفراد، ويتم ذلك عن طريق:

- تصميم برامج تهدف الى التقييم المستمر للأفراد؛
- تبني سياسات واتجاهات مرنة نحو المسار الوظيفي؛
- التحديد الدقيق للمسارات الوظيفية والمراكز التي يشملها كل مسار؛
- تحديد التابع المنطقي لمهام كل وظيفة وتحديد المهارات المطلوبة والوقت اللازم لتطويرها وشغلها.

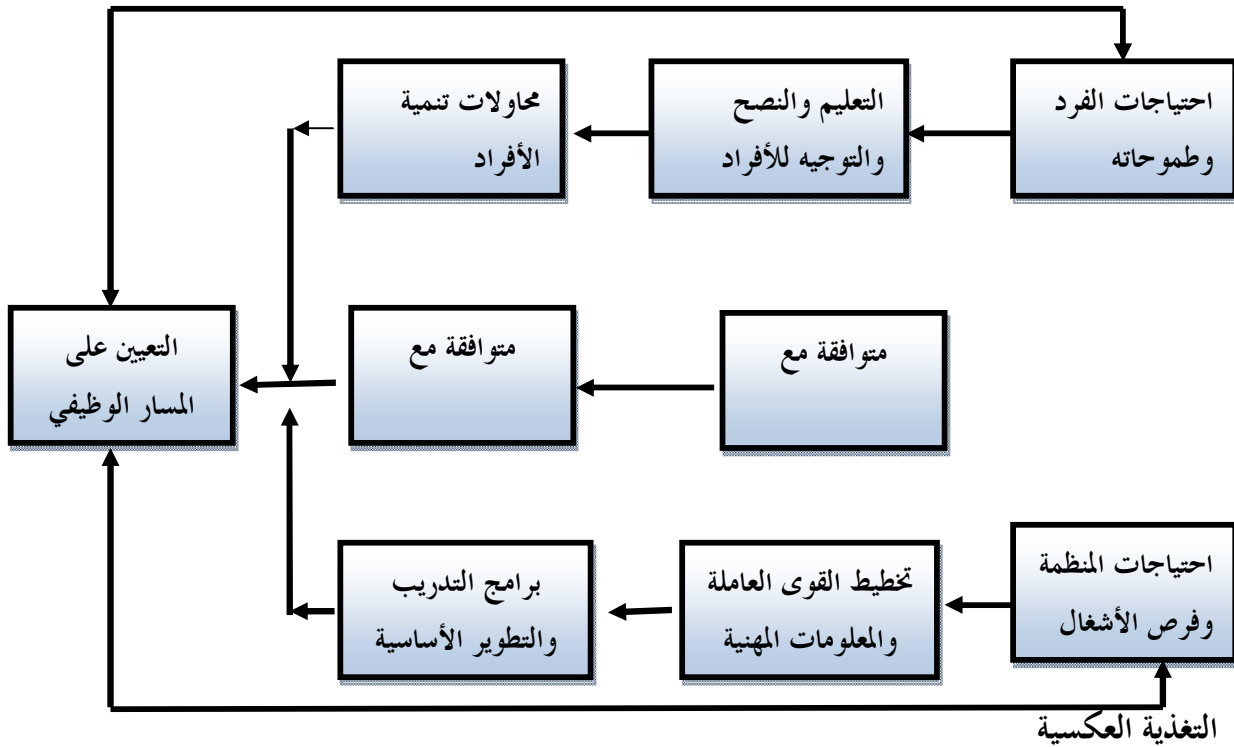
د- **مرحلة النضج والصيانة والإحلال:** وفيها يصبح الفرد معلما، يستخدم حكمته وخبرته في النصيح والإرشاد وتنمية مرؤوسيه، وإثراء عمله والتخطيط لعمليات الإحلال، وتعتبر هذه المرحلة مرحلة الأداء الإبداعي والابتكاري والقاعدة السليمة التي تركز عليها المنظمة، والتي يتم الاختيار منها لتولي مناصب الإدارة العليا.

وللدخول في هذه المراحل وتطبيقها لابد من عملية التطوير الوظيفي وذلك عن طريق تحديد أنواع الأعمال والوظائف ونوع الإشراف وطرق الاختيار والتوجيه والتعليم والتدريب والتنمية، وأسلوب التقييم والمتابعة لكل مرحلة من هذه المراحل، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:

* نعيم محمد مصطفى خبير التنمية البشرية

¹ عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص ص 145-146

شكل رقم (4-9): عملية تخطيط المسار الوظيفي



المصدر: عبد الرحمن توفيق، إستراتيجية الاستثمار البشري بالمؤسسات العربية، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ، القاهرة، 1996، ص 148.

المطلب الخامس: خطوات تنمية وتطوير المسار الوظيفي: تتمثل فيما يلي:

أولاً: تقييم الذات: التبصر بالآمال المستقبلية: يقصد بها تشخيص ومعرفة الميول والاتجاهات المهنية والسلوكية وكذلك تحديد القيم والقدرات الذاتية، وتساهم الاختبارات السلوكية واختبارات التكيف مع المواقف وغيرها من الاختبارات في تقييم وتحديد الذات¹.

ثانياً: التعرف على القدرات، المهارات الحالية (فحص ودراسة الواقع):

على الفرد أن يراجع نفسه بسؤال مهم هو: ما هي الإمكانيات والقدرات المتوافرة حالياً لديه، ووفقاً لهذا السؤال تتحدد درجات التعليم الحالية والخبرة الحالية والمهارات الشخصية الوظيفية الحالية وأي قدرات ومهارات أخرى حالية ذات صلة بتحقيق الآمال المستقبلية.

ثالثاً - تحديد الأهداف: حيث يقوم الفرد باختيار أهدافه الوظيفية المناسبة بناء على المعلومات التي تم جمعها في المرحلة السابقة وتنطوي هذه المرحلة على عمليتين:

أ - الاستكشاف

ب - التحديد أو التخصيص

¹ سهيلة محمود عباس، مرجع سابق، ص 210

وفي هذه المرحلة يكون الفرد والممارس هما العنصران الأساسيان، بالرغم من أنه من الأفضل أن يشترك معهم متخذ القرار الرئيسي، وفي هذا المجال تقوم الأطراف المعنية في هذه المرحلة بمناقشة خطط قصيرة وطويلة الأجل حتى يستطيع الفرد تنمية أهداف موضوعية، أما عملية الاستكشاف والتوضيح فهي تساعد الفرد على اختيار مجموعة من الخيارات البديلة للتحرك أو الانتقال داخل أو خارج المؤسسة¹.

رابعاً: تنفيذ الخطوة: في هذه الخطوة يحدد العاملون كيفية إنجاز أهدافهم المهنية وتتطلب هذه الخطوة انتظام الأفراد في برنامج تدريبي وحلقات دراسية، إضافة إلى ممارسة وظائف ومسؤوليات ومهام متنوعة، إن الخطوة المنفذة تساهم في تطوير الأفراد في المهن المختلفة وترتكز في دعائمها على العناصر الأربعة التالية²:

- أ- حاجات التطوير في المواقع الحالية ب - حاجات التطوير في المواقع المستقبلية
- ج - نشاطات التطوير د - أهداف التطوير

ويرى جورج ستينر George Steiner أن تخطيط المسار الوظيفي يرتكز على خطوات التخطيط الاستراتيجي وهي³:

- تقييم وتحديد الوضع الحالي للأفراد والمنظمة.
- تحليل الفرص المتاحة والبيئة المحيطة بها.
- تحديد الأهداف طويلة الأمد.
- تطوير واختيار الاستراتيجيات الملائمة لإنجاز الأهداف المرسومة.
- تحديد النشاطات والمهام والخطوات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات.
- البرمجة أي وضع جدول زمني وموضوعي يربط بين النشاطات والإمكانات والأفراد للوصول إلى الأهداف المرسومة

المطلب السادس: ربط المسار الوظيفي بالتدريب

إن رصد وتحليل للاحتياجات التدريبية وعلاقتها بالمسار الوظيفي والتدريبي للعاملين في المؤسسات هو الهدف لتحقيق رؤية وظيفية واضحة لجهات العمل والعاملين ممن يتلقون تدريباً أثناء الخدمة إضافة إلى ربط التدريب بمسارات وظيفية مستقبلية للعاملين أنه الأمر الذي يساعد على تحقيق عائد وأثر إيجابي متوقع من العملية التدريبية، مما ينعكس إيجابياً على تطوير أداء العاملين وكفاءة العمل بتلك المؤسسات وأيضاً عملية تحديد الاحتياجات التدريبية والمسارات الوظيفية والتدريبية بشكل علمي ومنهجي هو الذي له أهمية بربط العلاقة بين التدريب والمسار الوظيفي لأن التدريب يعتني بتطوير قدرات المتدربين وإكسابهم مهارات ومعارف جديدة تنعكس

¹ راوية حسن، مرجع سابق، ص 325

² سهيلة عباس، مرجع سابق، ص 211

³ راوية حسن، مرجع سابق، ص 326

- إيجابياً عليهم وعلى المنظمات التي يعملون فيها، جاءت الفكرة نحو تنظيمه في المنظمات ضمن إطار مؤسسي يعرف بالمسار التدريبي للأفراد والهدف هو:
- ترسيخ أهمية وقيمة التدريب في حياة المنظمة لدى مراكز القرار من خلال وثيقة "المسار التدريبي للأفراد"، للاستفادة من الطاقات الكامنة لدى جميع أفراد المنظمة، للنهوض والارتقاء بالمنظمة وكادرها، ولذلك فإن التدريب موجه لجميع العاملين على مختلف مستوياتهم التنظيمية وضمن الحد الأدنى المقبول.
 - ترسيخ أهمية وقيمة التدريب لدى العاملين في المنظمة بغض النظر عن تفاوت مستوى تأييد التدريب بينهم.
 - يلزم المسار التدريبي الموظفين /الأفراد المستهترين إلى المشاركة وعدم التهرب من التدريب، ويساعدهم التدريب على تغيير نمط تفكيرهم نحو الإيجابية بدلا من السلبية.
 - يساعد المسار التدريبي العام الموظف الخجول أن يشارك في التدريب لتطوير نفسه من دون أن يطلب.
 - يساعد المسار التدريبي الموظفين /الأفراد الذين ينسون أنفسهم في غمرة العمل على تجديد معلوماتهم وتنشيطها وتطوير أنفسهم.
 - ومن منافع المسار التدريبي، أنه لكونه موجه نحو كافة أفراد المنظمة ومرتبطة بالمسميات الوظيفية لا بالأشخاص، فإنه يمنع المحاباة ويعزز قيم العدالة في التدريب، ويحقق درجة من الرضا
 - العامل الوطني أو الإنساني: إن تطوير قدرات ومهارات ومعارف العامل/الموظف من خلال التدريب له انعكاسات ايجابية على:
 - البيئة المحيطة به (الزوجة، الأبناء، الإخوة، الأصدقاء، الجيران).
 - تعزيز مكانته الاجتماعية بالمهارات والمعارف والإمكانات التي استفادها من التدريب.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على أهم مداخل وأشكال تنمية الموارد البشرية، والمتمثلة في تخطيط التدريب، تقييم الأداء وتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، حيث تبين أن التدريب يعد مدخلا مهما في عملية تنمية الموارد البشرية، ويشكل التدريب بكافة أنواعه وأساليبه وسيلة أساسية لإثراء معارف الموارد البشرية وتنمية مهاراتها وقدراتها وسلوكياتها، مدعما بنظام تقييم الأداء الذي يعد من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في تنمية مواردها البشرية، وهو يعني تحديد مدى كفاءة الفرد في أدائه لمهامه الوظيفية أما تخطيط وتنمية المسار الوظيفي فقد تبين أن له أهمية بارزة في تنمية الأفراد في المؤسسة، لاسيما إذا تم تسييرها بما يتماشى مع إستراتيجية المؤسسة، وذلك من خلال دراسة كيفية تسييرها وتطويرها حتى ترقى إلى المستوى الاستراتيجي، وتساهم في تنمية القدرات الفردية وتحسين عمليات اتخاذ القرار لاسيما الاستراتيجي لتحقيق الأمثلة وبالتالي حيازة ميزات تنافسية، فهي تساهم في رفع أداء الموارد البشرية ومردوديتها من خلال برامج التكوين والتدريب المستخرة لغرض إكساب الموظف خبرة أوسع في مجال عمله.

الفصل الخامس:

دراسة ميدانية بجامعة

محمد بوضياف بالمسيلة

تمهيد:

تعتبر مؤسسات التعليم العالي قادة الثورة العلمية ورائدة التغيير الاجتماعي في العالم، فنظرا للدور الفعال الذي تؤديه في تنمية المستوى العلمي والثقافي في المجتمع والذي يترتب عليه كفاءة القوى البشرية العاملة ونظرا لالتزامها بالوفاء بحاجات المجتمع وتحقيق آماله وتطلعاته، فهي تحتل مكانة خاصة في اهتمام الدول على اختلاف مذهبها وإيديولوجياتها وأنظمتها السياسية.

ومع التطورات السريعة التي شهدتها التعليم العالي خلال الربع الأخير من القرن العشرين والتحديات التي فرضت نفسها والتغيرات البيئية المتنوعة والمتسارعة، لم يستطع التخطيط طويل المدى مواجهة التعقيدات الكثيرة التي صاحبت التغيرات التي تحدث في البيئة، ومن هنا كانت الحاجة إلى نمط من التخطيط يستجيب للتغيرات التي تحدث في البيئة سواء كانت تغيرات اقتصادية واجتماعية وثقافية أو غيرها، وبالتالي فإن مؤسسات التعليم العالي في ظل البيئة المتغيرة التي تتعامل معها، وفي ظل تنوع مدخلاتها التي تفرض على هيئتها الإدارية إتباع أساليب تطوير جذرية لإنتاج مخرجات كفؤة، فقد سعت العديد من الجامعات عالميا والجامعات العربية خصوصا لإتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي، وذلك لأنها تدرك أن المؤسسات التي لا تعيد النظر والتفكير في أدوارها ومسؤولياتها وهياكلها فإنه من المتوقع أن تتعرض لأزمات حادة، وربما لا تستطيع البقاء والاستمرار.

لذلك سنحاول من خلال هذا الفصل معرفة أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة وذلك بالتطرق إلى النقاط التالية:

- ✓ الإطار المفاهيمي للجامعة؛
- ✓ التعريف بميدان الدراسة؛
- ✓ إجراءات الدراسة الميدانية؛
- ✓ وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للجامعة

المطلب الأول : ماهية الجامعة

أولاً: تعريف الجامعة: تعرف الجامعة بأنها مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين وأنظمة وأعراف وتقاليد أكاديمية معينة، وتتمثل وظائفها الرئيسية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتتألف من مجموعة من الكليات والأقسام ذات الطبيعة العلمية التخصصية وتقدم برامج دراسية متنوعة في تخصصات مختلفة منها ما هو على مستوى الليسانس ومنها ما هو على مستوى الدراسات العليا تمنح بموجبها درجات علمية للطلاب¹. وتعرف على أنها مؤسسة إنتاجية تعمل على إثراء المعارف وتطوير التقنيات وتهيئة الكفاءات مستفيدة من التراث الانساني في مختلف المجالات العلمية والادارية والتقنية².

كما يعرفها "نيومان Newman" أنها مجتمع يتألف أعضاؤه من المعلمين والطلبة، وهي مكان لتدريس المعرفة الشاملة³.

كما تعرف الجامعة على أنها تمثل مجتمعا علميا يهتم بالبحث عن الحقيقة ووظائفها الأساسية، تتمثل في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع الذي يحيط بها⁴، وفي هذا التعريف تأكيد على أهم الأدوار والوظائف الذي تقوم بها الجامعة تجاه المجتمع هي البحث العلمي والتدريس وخدمة المجتمع .

وأهم ما يميزها عن غيرها من المؤسسات التعليمية الأخرى قيامها بالبحث العلمي باعتبارها المؤسسة الوحيدة في المجتمع التي يمكن عن طريقها القيام بالنشاطات البحثية بصورة انضباطية⁵ ويمكن إجمال وظيفة الجامعة المعاصرة في الإطلاع بواجبات ثلاثة هي⁶:

- إعداد الطلاب لحياة مهنية، وهو ما اصطلح على تسميته بإعداد القوى البشرية المدربة.
- البحث العلمي.
- التنشيط الثقافي والفكري العام في المجتمع.

¹ مليجان معيض الثبيتي، الجامعات: نشأتها، مفهوما، وظائفها " دراسة وصفية تحليلية "، المجلة التربوية - الكويت - جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، ع 54، 2000، ص 214 .

² فضيل دليو وآخرون، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، ط1، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة قسنطينة، 2006، ص 79 .

³ فاروق عبده، أستاذ الجامعة الدور والممارسة بين الواقع والمأمول، دار زهراء الشروق، القاهرة، مصر، دون ذكر سنة النشر، ص 48.

⁴ أحمد أبو ملحم، أزمة التعليم العالي، وجهة نظر تتجاوز حدود الأقطار، الفكر العربي، بيروت، معهد الانتماء العربي، ع98، 1999، ص 21 .

⁵ فاروق عبده، مرجع سابق، ص 54.

⁶ سلامة السيد الخميسي، المعلم العربي، بعض قضايا التكوين ومشكلات الممارسة المهني، دار الوفاء، الإسكندرية، 2003، ص.27.

ثانياً: أهداف الجامعة

أورد "علي السلمي" أهدافاً عديدة للجامعة والتي تمثل في نظره أساساً لتوجيه عملياتها وتحديد مخرجاتها وهي¹:

- تكوين الموارد البشرية تكويناً علمياً، وتقنياً، وثقافياً متكاملًا، ومتوافقاً مع متطلبات العصر ومتغيراته، ومركزاً إلى تقنياته، وتوفير سبل التنمية المستمرة لتلك الموارد بما يهيئها للمشاركة الفاعلة المتميزة في تفعيل ثروات المجتمع وتحقيق نموه وتطوره ودعم قدراته.
 - المشاركة المنظمة والفاعلة في تنمية وتطوير الرصيد المعرفي للمجتمع ومباشرة البحث العلمي المنظم لحل مشكلات المجتمع والمساهمة في التنمية المحلية، وذلك من خلال التوظيف المخطط والتنمية المستمرة للقدرات والموارد العلمية التي تسهم في زيادة قدراته التنافسية.
 - استثمار العلم والتقنية في إدارة مؤسسات التعليم الجامعي والعالي وتنمية علاقات التعاون والتفاعل الديمقراطي بين عناصرها، ودمج مفاهيم وآليات التطوير المستمر والجودة الشاملة في نسيج المنظمة.
 - المساهمة الإيجابية في دراسة وحل مشكلات المجتمع وتوفير المعرفة والثقافة، والعمل على نشرها، والمشاركة في التوعية بالمحافظة على البيئة، والإسهام في تصحيحها، وتقديم الرأي في القضايا الوطنية.
 - تعظيم دور الجامعات ومراكز التعليم العالي كمراكز تثقيف وتنوير.
 - تطوير منظومة التعليم الجامعي والعالي للتوافق مع المعايير والنظم العالمية
- وتتمثل الأهداف العامة للجامعة في²:

- 1- أهداف معرفية: وتتناول كل ما يرتبط بالمعرفة من تعليم الأفراد مختلف المهارات وتطوير المعرفة.
- 2- أهداف اجتماعية: تعمل على خدمة المجتمع واستقراره وحل مشاكله.
- 3- أهداف اقتصادية: تعمل على تقوية اقتصاد المجتمع عن طريق البحث العلمي وتزويده بما يحتاج إليه من إدارات وكفاءات للتغلب على مختلف المشكلات الاقتصادية.

ثالثاً- أهمية الجامعة: تكمن أهمية الجامعة في كونها تتيح الفرصة للتيارات الفكرية والآراء المتباينة للالتقاء والاحتكاك، مما ينجم عنه نمو الطاقات الإبداعية والقدرات الخلاقة، ومن ثم حدوث التغير والتطور، والجامعة كمؤسسة إنما تهدف في حقيقة الأمر إلى هئية الظروف للتفاعل بين الطلاب والأساتذة من خلال الدراسة والبحث وصولاً إلى تحقيق أهداف المجتمع، وقيادة التغير فيه، حيث لا يقتصر دور الجامعات على المعارف والمهارات التي تسعى لإكسابها للطلبة، بل إن رسالة الجامعة السامية تتجاوز ذلك لتؤثر في الاتجاهات والقيم والسلوك الذي يحملة خريج الجامعة، ويعمل على نشره من خلال تمثيله واقعا وعملا، لذا تسعى كثير من الجامعات إلى توثيق

¹ علي السلمي، **خواطر الإدارة المعاصرة**، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص 271

² فاروق عبده، **مرجع سابق**، ص 56

قيمتها وتضمن رسالتها الفلسفة التي تؤمن بها، وتصوغ أهدافها بما يحقق هذه القيم التي عادة ما تكون منسجمة مع قيم المجتمع ومعبرة عنها، في خطوة لتأكيد التكامل، وتحقيق الانسجام الذي يضمن استمرارية وجودها¹.

رابعاً: دور الجامعة في خدمة المجتمع

عندما تطورت رسالة الجامعة وتشابكت مصالحها، واتسعت وظائفها، وارتبطت بمفهوم التنمية الشاملة التي يمثلها خريجوها، أدرك القائمون عليها أن من واجبهم الإسهام في تحقيق التنمية المجتمعية والبيئية لتلبية احتياجات المجتمع بكافة شرائحه، حتى أصبحت رسالة الجامعات تضع خدمة المجتمع ومشاركته في عملية التطوير مكوناً ثالثاً ووظيفة رئيسة من وظائفها، وهدفاً ثابتاً تسعى لتحقيقه بأفضل الصور، مما دعا الجامعات لتخصيص وظائف عليا ووحدات متخصصة لتقوم بهذا الدور المناط بها.

أشار المؤتمر العالمي للتعليم العالي الذي عقدته منظمة اليونسكو بباريس (1998)، إلى ضرورة الإسهام في التنمية والتطوير المستمرين للمجتمع في مختلف جوانبه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، من خلال الاضطلاع بمهمتها في تطوير البحث العلمي الذي يطور في البيئة، ويخدم مصالح المؤسسات المجتمعية، ولتحقيق هذا الأمر أوردت المادة السابعة ما يلي²:

"ينبغي لمؤسسات التعليم العالي باعتبارها مصدراً للتدريب المهني، ولاستيفاء المعارف والمهارات المهنية وتجديدها مدى الحياة، أن تراعي دائماً الاتجاهات السائدة في عالم العمل في القطاعات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية ولكي تستجيب نظم التعليم العالي لمتطلبات العمل ينبغي أن تعمل بالاشتراك مع عالم العمل على استحداث وتقييم عمليات للتعليم وبرامج تعليمية بسيطة تجمع بين الدراسة النظرية والتدريب في مواقع العمل"، كما أكد المؤتمر على "ضرورة اتخاذ كافة التدابير لتعزيز ما تقدمه مؤسسات التعليم العالي من خدمات إلى المجتمع المحلي وبخاصة أنشطتها الرامية إلى القضاء على الفقر والتعصب والعنف والأمية والجوع والمرض".

ولكي تقوم الجامعة بدور أفضل في خدمة المجتمع لا بد لها أن تضع تصور واضح المعالم حول كيفية تلبية حاجات الفرد والمجتمع والتفكير في البرامج التي تقدمها من خلال الأقسام المختلفة، وهذا يقودنا إلى متطلبات وحاجات السوق التي تشكل جزءاً أساسياً وحاسماً من متطلبات وتنمية المجتمع الذي يسعى باستمرار للتفاعل مع عالم يتغير وتبديل متطلباته وحاجاته وأدواته وأساليبه وآلياته بشكل متسارع³.

من خلال ما تقدم يمكن التأكيد على أن دور الجامعة يتكامل مع المجتمع ويؤثر فيه بشكل كبير، تماماً كما لدور المجتمع أثر في تطوير بني الجامعة ومدخلاتها، ودعم الجامعات مادياً ومعنوياً، مما يقتضي التعاون

¹ إيباد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة دمشق، بحث لم ينشر، 2010، ص 196.

² UNESCO, world conference on higher education, Higher Education in the Twenty-First Century: Vision and Action 9 October 1998

³ مجدي إبراهيم، تطوير التعليم العالي في عصر العولمة، مكتبة الإنجلو المصرية، القاهرة، 2000، ص 23.

والشراكة في تصميم البرامج، وتقييم المخرجات، وتنمية البيئة، ونشر المعرفة، وتكوين الاتجاهات، وحل المشكلات التي تواجه المجتمع، وتطوير أهداف الجامعة لتشمل الواجبات والمسؤوليات المناطة بها في خدمة المجتمع.

المطلب الثاني: مفهوم الجامعة الجزائرية:

بموجب القانون رقم 05 - 99 المؤرخ 04 أفريل 99 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي فإن مؤسسات التعليم العالي هي مؤسسات عمومية ذات طابع علمي ثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية¹.

حسب المرسوم رقم 03-579 المؤرخ في 23 أوت 2004 المتضمن القانون الأساسي النموذجي في الجامعة، تعتبر الجامعة في الجزائر مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي²، الجامعة في الجزائر مؤسسة تعليمية تتكون من ثلاث أبنية وهي:

1 - البنية البشرية: وتتكون من:

أ- العمال الإداريين: إن كل مؤسسة تحتاج إلى تنظيم إداري يقوم على أساس الهرمي الذي يضبط علاقات الرئيس بالمرؤوسين داخل إطار التنظيم لتحقيق أهداف المؤسسة، ويختص العمال الإداريون بتسيير الناحيتين الإدارية والمالية، و لا علاقة لهم بالأمر التربوية.

ب- العمال البسطاء: وهم الذين يزاولون الأعمال البسيطة الخدمية.

ج- الأساتذة: يمثلون الفئة العاملة بالتدريس، يقومون بتنفيذ العملية التربوية وهم قسمان: قسم يباشر العملية التعليمية، والآخر يشرف على حسن سيرها مثل عمداء الكليات، رؤساء الأقسام... إلخ، وتعتبر هذه الأخيرة جزء من العمال الإداريين من حيث ما يوكل إليها من أعمال لا من حيث كونها قانونيا ورسميا، أما الفئة الأولى فتقوم بالعمل التعليمي، ولها احتكاك أكبر مع الطلبة من جهة ومع العمال من جهة أخرى لأن وظيفتهم تتطلب التنسيق بين عملهم كمدرسين و بين ما تتطلبه الإدارة من التعليمات.

د- الطلبة: و تعتبر أهم فئة في البنية البشرية للجامعة إلى جانب المدرسين وتمثل أكبر فئة من حيث الكم، ولها علاقة دائمة مع العاملين الأساتذة.

2 - البنية القانونية: على اعتبار الجامعة مؤسسة رسمية تنشأ بموجب مرسوم صادر عن الحكومة كما هو مبين أعلاه، فالجامعة منظمة ومسيرة بمجموعة من القوانين والأنظمة التي تضبط أعمالها وعلاقات عمالها وأساتذتها وكذا طلبتها... إلخ.

3- البنية المادية: وتتمثل في الهياكل والأبنية والمنشآت الموجودة للقيام بعدة وظائف أهمها: الوظيفة التعليمية الإدارية، البحثية والثقافية.

¹ الجريدة الرسمية سنة 1999، عدد 24، صفحة 04.

² الجريدة الرسمية سنة 2004، ص 21

فكون الجامعة مؤسسة ذات طبيعة إدارية وتعليمية، فهي تحتاج إلى قاعات المحاضرات وأقسام ومكتبات ومخابر كما هي بحاجة إلى مكاتب ومختلف اللوازم الضرورية لإجراء العملية الإدارية.

المطلب الثالث: مميزات الجامعة الجزائرية اليوم:

بالرغم من أن إدماج الجامعة ضمن المخطط الوطني كان الهدف الرئيسي لإصلاح التعليم العالي منذ بداية الإصلاحات سنة 1971، خاصة بعد تكوين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي سنة 1970، ومحاولة جعل الجامعة عنصرا أساسيا للنمو الاقتصادي، إلا أن ما نلاحظه اليوم هو انفصال التعليم العالي في الجزائر بشكل كبير عن النشاط الاقتصادي، حيث لم يعد هذا الأخير قادرا على توفير المخرجات المؤهلة نوعا واللازمة للاقتصاد الوطني، لكنه أصبح يركز بشكل أكبر على الكم متناسيا ضرورة مراعاة النوعية، وما يمكن ملاحظته كذلك في الفترات الأخيرة بالجزائر تزايد خريجي التعليم العالي دون مؤهلات تطبيقية، والذي يعود أساسا إلى زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم¹.

ولقد أولت الدولة أهمية لهذا القطاع (التعليم العالي) من جهة وأولى القطاع بدوره اهتماما كبيرا بهذا المجال والبحث العلمي الذي يعتبر البوابة المفتوحة بين الجامعة والعالم الخارجي، وتبلور اهتمام الوزارة بهذا المجال من خلال سن تشريعات وقوانين تنظم البحث العلمي، وأيضا من خلال تحفيز الباحثين بمختلف مستوياتهم بمنح علاوات وميزانيات تتكفل بها وزارة القطاع لتحقيق الأهداف المنشودة².

المبحث الثاني: التعريف بميدان الدراسة

سنحاول من خلال هذا البحث التطرق إلى التعريف بميدان الدراسة، والمثلة بإحدى جامعات الجزائر ألا وهي جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كما يلي:

المطلب الأول: التعريف بجامعة المسيلة

أنشئت جامعة محمد بوضياف بالمسيلة سنة 1985 وأنطلق بها التعليم العالي سنة 1985، وذلك بإنشاء المعهد الوطني للهندسة الميكانيكية، ثم في سنة 1989 تم إنشاء المعهد الوطني للهندسة المدنية ومعهد تسيير التقنيات الحضرية عام 1992، وأصبحت مركز جامعي في سنة 2001، وتم ترقيته إلى جامعة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 274/01، المؤرخ في 18 سبتمبر 2001، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 264/04، بتاريخ 2004/08/29

¹ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الحولية الإحصائية رقم 28 : الجزائر، 1998-1999، ص 51. نقلا عن سميرة عبد الصمد، الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تخفيض البطالة: مدخل مواءمة التعليم الجامعي مع متطلبات سوق العمل المحلية، الملتقى الدولي حول استراتيجيات الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012

² سويسسي هوارى، دادن عبد الغني، دور الجامعة في تحقيق التنمية البشرية وتطوير المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 10-09 مارس 2004، ص 197.

وكانت تتكون من 04 كليات فقط، كما تم فتح القطب الجامعي في الموسم الجامعي 2009/2008، حيث أصبحت تحوي 07 كليات ومعهدين وطنيين. وفيما يلي سيتم شرح مكونات الهيكل التنظيمي للجامعة:

المطلب الثاني: شرح الهيكل التنظيمي

تحتوي جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ككل الجامعات على هيآت ورئاسة الجامعة، وكليات ومعاهد، يحدد التنظيم الإداري للجامعة والكلية والمعهد بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

توضع نيابات رئاسة الجامعة تحت مسؤولية نواب رئيس الجامعة المعينون بمرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد موافقة رئيس الجامعة ويختارون من الأساتذة الذين يحملون درجة أستاذ التعليم العالي والأساتذة المحاضرين صنف أ-.

أولاً: مهام قيادات الجامعة

1- رئاسة الجامعة: والمتمثلة في رئيس الجامعة وهو الشخص المسؤول عن السير العام للجامعة مع احترام صلاحيات الهيئات الأخرى، حسب المادة 26 من المرسوم التنفيذي يعين رئيس الجامعة من بين الأساتذة ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي، وفي حالة عدم وجودهم من بين الأساتذة المحاضرين، وبهذه يتولى رئيس الجامعة المهام التالية:

- يمثل أمام القضاء وفي جميع أعمال الحياة المدنية.
- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين.
- يبرم كل صفقة واتفاقية وعقد واتفاق في إطار التنظيم المعمول به.
- يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم والتدريس.
- هو الأمر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة.
- يصدر تفويض اعتمادات التسيير إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد عند الاقتضاء.
- يفوض الإمضاء إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد عند الاقتضاء.
- يعين مستخدمي الجامعة الذين لم تقرر طريقة أخرى لتعيينهم.
- يتخذ كل تدبير من شأنه أن يحسن نشاطات التكوين والبحث للجامعة مع مراعاة صلاحيات الهيئات الأخرى.
- يسهر على احترام النظام الداخلي للجامعة الذي يعد مشروعه ويقدمه إلى مجلس الإدارة ليوافق عليه.
- يكون مسؤولاً على حفظ الأمن والانضباط داخل الجامعة.
- هو الشخص الذي يمنح الشهادات بتفويض من الوزير المكلف بالتعليم العالي.
- يضمن حفظ الأرشيف وصيانه.
- يقوم بمساعدة رئيس الجامعة في تسيير المسائل المشتركة بين رئاسة الجامعة ومكونات الجامعة الأخرى، مجلس مديرية يضم نواب رئيس الجامعة وعمداء الكليات ومديري المعاهد.

تتكون رئاسة الجامعة من أربع نيابات تتمثل فيما يلي:

- أ- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية، ومن مهامها:
 - ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة.
 - المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث.
 - القيام بأعمال التنشيط والاتصال.
 - تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.
 - ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتحديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامها.
- وتتكون من المصالح التالية: مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة، مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.
- ب- نيابة الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه: وتقوم بالمهام التالية:
 - جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة؛
 - القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم لاسيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري؛
 - مسك البطاقة الإحصائية للجامعة وتحيينها؛
 - القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومنافذها المهنية؛
 - وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم؛
 - متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.
- وتشمل هذه النيابة المصالح التالية: مصلحة الإحصاء والاستشراف، مصلحة التوجيه والإعلام، مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.
- ج- نيابة مديرية الجامعة في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات والتكوين العالي في التدرج وتشمل المصالح التالية: مصلحة التكوين لما بعد التدرج والتدريب الجامعي، مصلحة التكوين المتواصل، مصلحة الشهادات والمعادلات، مصلحة التعليم والتدريب.
- د- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج: وتتكون من المصالح التالية: مصلحة التكوين فيما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص، مصلحة المعادلات الجامعية، مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمينه.
- ثانيا- **الأمانة العامة:** والمتمثلة في الأمين العام والمكلف بسير الهياكل الموضوعية تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة وتسييرها الإداري والمالي، بموجب مرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد أخذ رأي رئيس الجامعة. ويتكفل بما يلي:
- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال.

- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها؛
 - ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث؛
 - السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة؛
 - وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها؛
 - ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة؛
 - ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره؛
- تحتوي الأمانة العامة على مكتب التنظيم ومكتب الأمن الداخلي والمديريات حيث كل مديرية تنفرع إلى المصالح التالية:

1- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين: لها أهمية كبيرة بالنسبة للجامعة تتضمن مختلف العمليات الإدارية للمستخدمين، وتكمن هذه الأهمية في كونها تقوم بتسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة وكذلك الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم وتكفل المديرية بإعداد وتنفيذ مخططات التنفيذ والتكوين وتحسين المستوى وتحديد المعارف للمستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح للجامعة، وضمان تسيير تعدادي لمستخدمي الجامعة مع ضمن التوزيع المنسجم بين الكليات والمعاهد والملحقات.

وتشمل المديرية الفرعية على مصالح يرأسها المدير الفرعي للمستخدمين هي:

- مصلحة الأساتذة، مصلحة الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح، مصلحة التكوين وتحسين و تحديد المعارف.

أ- المدير الفرعي للمستخدمين: يمثل المدير الفرعي للمستخدمين السلطة العليا وهو المسؤول عن عدة مصالح، كما أنه يمارس السلطة السلمية حيث أنه يصدر القرارات والأوامر لجميع المصالح وتوزيع المهام عليهم إضافة إلى مهامه خارج المديرية كأن يقوم بدراسة ملفات المشاركين في المسابقات بجميع أسلاكهم (أساتذة، إداريين، مهنين وتقنيين) ويقوم بنشر الإعلانات مع وكالة التشغيل وله اتصال مباشر برئيس الجامعة حيث أنه يقوم بدراسة ميزانية الجامعة من توفير مناصب العمل وإبرام العقود (ما قبل التشغيل) عند الضرورة كما يتولى الإطلاع على شكاوى الموظفين وانشغالات المواطنين يومين في الأسبوع، ويقوم كذلك بالتحقيقات الإدارية على الموظفين إضافة إلى التأكد من صحة الشهادات، كما أنه يقوم بإمضاء كل الوثائق الخاصة بالموظفين (شهادات توظيف، عطل) كما يتابع سير المكاتب التابعة له.

ب- مصلحة مستخدمي الأساتذة: هذه المصلحة مسؤولة عن سلك الأساتذة كتنفيذ مخططات توظيف الأساتذة وتسيير حياتهم المهنية وتحتوي مصلحة الأساتذة على كل الملفات المتعلقة بهم وهناك ملفات الأساتذة المشاركين والمحاضرين والدائمين والمؤقتين والأساتذة المساعدين، وتقوم بإعداد التعيينات الجديدة في المناصب الجديدة وكذلك إعداد البطاقات المهنية التي يمضيها المدير الفرعي للمستخدمين.

تتم العمل في مصلحة الموارد البشرية في الجامعة بالاعتماد على التسيير التوقعي للموارد البشرية للجامعة من حيث التأطير الإداري والبيداغوجي، حيث يجب أن يساير التطور المسجل في إنجاز الهياكل مع الأخذ بعين الاعتبار توفير التأطير خاصة البيداغوجي لعدد الطلبة المتوقع استقباهم كل سنة، وذلك بناء على الأخذ بعين الاعتبار عدد الطلبة المسجلين في السنوات الأخيرة، كذلك توقع إحالة بعض الموظفين أو الأساتذة على التقاعد أو إنهاء الخدمة لمختلف الأسباب، وتوفير البديل في الوقت المناسب لتفادي الوقوع في العجز سواء إداريا أو أكاديميا. والجدول الموالي يمثل توزيع الأساتذة حسب الدرجة العلمية سنة 2013:

جدول رقم (5-1): توزيع الأساتذة حسب الدرجة العلمية سنة 2013:

الصف	المجموع
أستاذ التعليم العالي	53
أستاذ محاضر - أ -	113
أستاذ محاضر - ب -	125
أستاذ مساعد - أ -	728
أستاذ مساعد - ب -	277
معيد	5
أستاذ مهندس	0
المجموع	1301

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

ج- مصلحة الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح: تقوم هذه المصلحة بتسيير الموظفين بمختلف أسلاكهم الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح وتسيير حياتهم ومخططات تكوينهم وتحسين مستواهم، يدخل ضمن تسيير المقررات الإدارية والتي هي بالدرجة الأولى عقود تصدرها السلطة المخولة لها إصدار المقررات، وذلك من أجل تغيير حالة إدارية سواء كانت اجتماعية، أو مالية وقد تكون في حق فرد أو مجموعة من الأفراد داخل الإدارة من موظفين وعمال، وتكون للمصلحة العامة و الخاصة والإصدار النهائي للمقررات من اختصاص المدير الفرعي للمستخدمين بالاتصال المباشر مع رئيس الجامعة (يوقعها رئيس الجامعة)، ويمكن تصنيف المقررات حسب القرار الإداري ومنها: مقررة تثبيت، مقررة تعيين..... الخ.

ثالثا - الكليات والأقسام: تحتوي الجامعة على سبعة كليات ومعهدين، تشكل كل كلية من مجموعة من الأقسام حيث يمثل القسم شعبة أو مادة أو تخصصا في المادة، ويضم كل قسم لجنة علمية يديرها رئيس اللجنة بمساعدة مساعد القسم بالتدريس والتعليم في التدرج، مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي.

رابعا - المكتبة المركزية: وتتكون من المصالح التالية:

مصلحة الاقتناء، مصلحة المعالجة ومصلحة البحث البليوغرافي بالإضافة إلى مصلحة التوجيه.

المطلب الثالث: واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في الجامعة

أولاً: واقع سياسة التدريب بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

تقوم إدارة الجامعة بوضع دورات تكوينية لتحسين مستوى أداء العاملين سواء الإداريين أو الأكاديميين أما التدريب بالنسبة للإداريين فيتمثل في نوعين من الدورات: الأولى تكوين وتحسين المستوى في إطار عملية تحديد المعلومات والمعارف، والثاني التكوين الإلزامي بالمعاهد المتخصصة بيومرداس، ويكون التدريب الخاص بالتأطير أو التصميم ويخص فئة الإطارات من الصنف 11 فما فوق، أما التدريب الخاص بالتطبيق فيخص الموظفين من الصنف 9-10، وتكون الدورات التدريبية سنوياً على مستوى المعاهد المتخصصة، كما توجد دورات تدريبية قبل الترقية تطبيقاً لأحكام التعليمات 45 عن المديرية العامة للوظيفة العمومية والتي تخص بعض الرتب، وتكون مدة هذه الدورات 9 أشهر للصنف 11 فما فوق، أما الأصناف الأخرى فمدته 6 أشهر.

كما يوجد تدريب أثناء فترة التربص للمستخدمين في الوظائف التالية (عون مكتب، عون إدارة، ملحق إدارة) مدته 3 أشهر، إضافة إلى وجود دورات تدريب وتحسين المستوى بالخارج (تربصات قصيرة المدى) مخصصة للأصناف 10 فما فوق، يتم اختيارهم بناء على تقديم المعنيين لطلب تربص مرفق برسالة استقبال أصلية صادرة عن هيئة علمية معترف بها، مشروع البحث مؤشر عليه من طرف المسؤول المباشر ومدير الجامعة ويحدد الأهداف المرجوة من هذا التربص، وموافقة لجنة مديرية الجامعة.

بالنسبة للأكاديميين: يتم وضع دورات تكوينية بالخارج في إطار البحث العلمي تتمثل في التربصات قصيرة المدى وطويلة المدى، المشاركة في التظاهرات العلمية.

ثانياً: التعيين والتوظيف:

يتم تعيين القيادات في المناصب العليا بالجامعة كما يلي:

محدد بموجب قرار وزاري مشترك يحدد شروط وتصنيف المناصب العليا للجامعة والكلية والمعهد وملحقات الجامعة، لاسيما الشرط المطلوب للتعيين في المنصب المقصود، وتصنيف المنصب العالي على أساس النقاط الاستدلالية المستحقة مقابل شغل المنصب، هناك مناصب عليا وظيفية يتم تحديد شروط التعيين فيها في القوانين الخاصة لكل سلك:

الأساتذة (الهيكليّة: العميد، نائب العميد،) أما الوظيفية يحدد عددها وشروطها بموجب قرار وزاري مشترك مثل القرار الوزاري المشترك المحدد للمناصب العليا للأساتذة (مسؤول فريق ميدان التكوين، مسؤول شعبة مسؤول التخصص).

أما عن التوظيف والتعيينات الجديدة في المناصب الجديدة بالنسبة للإداريين، والذي هو عملية معقدة إداريا لما تتطلبه من إجراءات قانونية و إدارية تبدأ من الإعلان على الوظيفة في الجرائد إلى إجراء الامتحانات وإعداد محاضر التنصيب وتسمح هذه التقنية بإعطاء حيوية أفضل لكل من مراحل التوظيف (نشر الإعلانات البحث عن الموظفين الأكفاء، تقييم الموظفين وإبرام العقود عند الضرورة) ويجب على كل موظف قبل توظيفه أن يقدم ملفا يشمل مجموعة من الوثائق، ويجري التوظيف حسب كيفية واحدة أو عدة كييفيات المتمثلة فيما يلي:

-المسابقة على أساس الاختبارات.

-المسابقة على أساس الشهادات.

-الامتحانات أو الاختبارات المهنية.

ثالثا: الترقّيات: تتمثل الترقية في إلحاق العامل إلى منصب عمل أعلى في التسلسل السلمي، إضافة إلى ذلك الترقية من سلك إلى سلك وترقية من درجة إلى درجة، وتتمثل في نوعين¹:

أ- الترقية الخاصة بالمستخدمين: حيث يتم رصد المناصب للترقية الداخلية وفق نسبة تغير عدد المستخدمين في كل رتبة، ووفق عدد المناصب الممنوحة، وتتمثل في ثلاث أنواع:

- عن طريق الامتحان المهني للموظفين الذين تتوفر فيهم أقدمية 5 سنوات فأكثر في أغلب الرتب، و 7 سنوات في بعضها.

- الترقية على أساس الشهادة للمستخدمين الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة تسمح لهم بالترقية إلى رتبة أعلى مباشرة: تقني سام إلى مهندس دولة

- الترقية على أساس التأهيل المهني للمستخدمين الذين تتوفر فيهم أقدمية 10 سنوات فما فوق وتتم دراستهم حسب درجة استحقاقهم ووفق مقاييس محددة.

ب- الترقية الخاصة بالأكاديميين: فتتم على أساس ما يلي:

- بالنسبة لرتبة أستاذ مساعد -أ- فيجب الحصول على 3 تسجيلات في الدكتوراه إضافة إلى محضر اللجنة العلمية واقتراح عميد الكلية.

- الأساتذة المحاضرين قسم ب- الحاصلين على شهادة دكتوراه علوم

- الأساتذة المحاضرين أ- الحصول على شهادة دكتوراه دولة أو شهادة التأهيل الجامعي بعد التعيين.

- أستاذ التعليم العالي: بعد 05 سنوات رتبة أستاذ محاضر أ- ومحضر اللجنة الوطنية.

- أستاذ مميز: بعد مرور 20 سنة أستاذ التعليم العالي.

¹ مقابلة مع السيد رئيس مصلحة المستخدمين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة يوم 2014/02/02.

رابعاً: واقع سياسة تقييم الأداء بالجامعة:

بالنسبة لعملية تقييم الأداء فتتم كما يلي: يقوم الرئيس المباشر للموظف في القسم الذي يعمل به بتقييم أدائه حيث يقوم بتعبئة نموذج معد مسبقاً من قبل إدارة الجامعة والتي تحصل عليه من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي حيث تتم عملية تقدير للنقاط المذكورة في النموذج، وتجميع النقاط لتكون مجموعها هي المعدل لثلاثة أشهر لتقديره كنسبة مئوية، يتم رفع التقارير كل ثلاثي بشكل سري إلى نائب عميد الكلية المعني أو الذي يتبع له القسم الذي يعمل به الموظف حيث يتم رفع هذه التقارير إلى عميد الكلية للاطلاع عليها وإبداء الرأي والتوقيع عليها أو اعتماد هذه النتيجة مباشرة، كما يتم مساءلة رئيس القسم عن التقديرات المتدنية بدون توجيه إنذار أو تحذير مسبقاً سواء شفهي أو كتابي للموظف المعني، ثم يقوم عميد الكلية بإرسال هذه التقارير إلى مصلحة المستخدمين ليتم دراستها وإعطاء العلاوة المناسبة للنقطة الموجودة في التقرير، مع العلم أنه لا يتم مشاركة الزملاء في عملية التقييم كما لا يتم مشاركة الشخص في تقييم نفسه وهي إحدى الطرق التي يمكن أن تتبع، كما أنه لا يتم مشاركة الطلاب أو الأخذ بوجهة نظرهم في تقييم المدرسين أو الأكاديميين رغم أنهم مصدر قوي وفعال لتقييم الأكاديميين¹.

المبحث الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية:

نتناول في هذا المبحث وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك منهج الدراسة ووصف مجتمع الدراسة وتحديد عينته، وإعداد أدوات الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها وبيان الأساليب التي استخدمت في معالجة النتائج واختبار الفرضيات، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتبر وصف منظم للحقائق ومميزات مجموعة معينة أو ميدان من ميادين المعرفة الهامة بطريقة موضوعية وصحيحة، للتعرف على واقع ممارسة قيادات جامعة المسيلة للتخطيط الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ثم معرفة واقع سياسات تنمية الموارد البشرية بالجامعة وأهم المعوقات التي تحول دون تطويرها، ومدى مساهمة وجود إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في تطوير العاملين بالجامعة.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

تألف مجتمع الدراسة وعينتها من جميع قيادات الجامعة الإدارية والأكاديمية، المتكون من أعضاء مجلس إدارة الجامعة ونواب عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية ونوابهم، والأمناء العاميين، ومسؤولي الموارد البشرية، وتم

¹ مقابلة مع السيد رئيس قسم العلوم التجارية يوم 2014/04/25
228

اختيار القيادات الإدارية والأكاديمية لإجراء الدراسة لكونهم أصحاب القرار في رسم الاستراتيجيات والسياسات واختيار أسلوب الإدارة المتبع في الجامعة، ويتكون مجتمع الدراسة من (108) فرداً موزعين بحسب الجدول التالي:

جدول رقم (2-5) مجتمع الدراسة في الجامعة

الرقم	الصفة	العدد	عدد الردود
1-	نائب رئيس الجامعة	04	02
2-	عميد	09	07
3-	نواب العمداء	20	16
4-	رئيس قسم	25	21
5-	نواب رؤساء الأقسام	29	26
6-	أمين عام	10	08
7-	رئيس مصلحة الموارد البشرية	11	10
	المجموع	108	90

المصدر: من إعداد الباحثة

وتم تطبيق أداة الدراسة (الإستبانة) على كل مفردات مجتمع الدراسة البالغ عددهم (108) يمثلون إدارة الجامعة، تم توزيع الإستبانة على المجتمع ككل، تم استرجاع 90 استبانة، وبقيت (18) استبانة لم تتمكن الباحثة من الحصول عليها، وبهذا تكون نسبة المستجيبين لأداة الدراسة (83%) من المجتمع الأصلي، مع العلم أنه لم يتم استبعاد أية استبانة من التي جمعت.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة و طرق جمع البيانات

أولاً: طرق جمع البيانات

قامت الباحثة بجمع البيانات من المصادر التالية:

أ- **البيانات الثانوية:** حيث تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال قيام الباحثة بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة والمتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية وأية مراجع يمكن أن تساهم في إثراء الدراسة بشكل عملي، إضافة للرغبة في التعرف على الأسس والطرق العملية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال الدراسة.

ب- **المصادر الأولية:** لقد تم الحصول على البيانات و المعلومات الأولية من خلال استبانة التي تم إعدادها لهذا الغرض و التي وزعت على عينة الدراسة والمتمثلة في جميع مفردات المجتمع بجامعة المسيلة، ومن ثم تفرغها

وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ثانياً: أدوات الدراسة

أ- الاستمارة: بعد الإطلاع على العديد من الأدوات والمقاييس التي يعتمد عليها الباحثون في الحصول على المعلومات المطلوبة لفهم وحل المشكلات، فقد قامت الباحثة باستخدام الاستبانة كأداة مناسبة لمشكلة الدراسة وأهدافها، وقد تم بناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

- تحديد المحاور الرئيسية التي شملتها الاستبانة وهي: (محور واقع ممارسة قيادات الجامعة للتخطيط الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية - محور واقع سياسات تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة - محور معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية - محور مساهمة وجود خطة إستراتيجية في تنمية الموارد البشرية بالجامعة).
- صياغة الفقرات التي تدرج تحت كل محور .
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية والتي شملت (93) فقرة، والملحق رقم (1) يوضح الاستبانة في صورتها الأولية كما تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات وتعديلها حسب النقاش الذي تم مع المشرف.
- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- تم تعديل الاستبانة بناءً على ملاحظات السادة المحكمين، حيث أصبحت في صورتها النهائية وقد شملت (71) فقرة.
- إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من 30 فرداً وتعديلها التعديل المناسب.

• توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

- تكونت الاستمارة من جزأين:

الجزء الأول: يحتوي على معلومات عن الحالة الشخصية للمبحوثين وهي مكونة من سبعة فقرات وهي الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، الدورات التدريبية، والهدف من اعتماد هذا الجزء هو معرفة ما إذا كان لها تأثير على إجابات مفردات مجتمع الدراسة على مختلف الفقرات الواردة في الجزء الثاني من استمارة الاستبيان.

الجزء الثاني: يتضمن عبارات خاصة بمتغيرات الدراسة وهي مقسمة إلى أربعة محاور:

المحور الأول: واقع ممارسة قيادات الجامعة للتخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية؛

المحور الثاني: واقع سياسات تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة من وجهة نظر قياداتها؛

المحور الثالث: معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة من وجهة نظر القيادات؛

المحور الرابع: مساهمة وجود خطة إستراتيجية في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر القيادات.

ب - المقابلة: إضافة إلى الاستمارة فقد استخدمت الدراسة المقابلة مع عدد من الأشخاص المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة مثل رئيس مصلحة الموارد البشرية، بعض العمداء، وذلك قصد التعرف على آرائهم فيما يخص موضوع البحث، والحصول على بعض المعلومات التي لم يتم الحصول عليها من خلال الاستمارة.

ج - الملاحظة: بالإضافة إلى الاستمارة والمقابلة استخدمت الدراسة أسلوب الملاحظة خاصة وأنها مورد بشري من موارد الجامعة، وتعيش في بيئة الجامعة وتتأثر بالتغيرات الحاصلة فيها.

المطلب الثالث: دراسة عينة الدراسة الاستطلاعية

طبقت الدراسة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة مكونة من 30 قيادي إداري وأكاديمي، تم اختيارهم للتعرف على مدى فهم المبحوثين للفقرات والألفاظ المستخدمة ودرجة وضوحها، وقد نتج عن هذه الدراسة إدخال بعض التعديلات.

أولاً - تقنين الأداة: من المسلم به علمياً أنه لا بد لتقنين الأداة من صفتين أساسيتين هما: " الصدق والثبات، وكتلتاهما لهما أهمية خاصة في البحوث التربوية، لأن القياس غير مباشر ويحتاج لعنصر الثقة فيه والاعتماد عليه في جمع البيانات، وقد مرت أداة هذه الدراسة بطرق عدة من أجل حساب معامل الصدق والثبات تمثلت فيما يلي :

1- الصدق: وقد تم التأكد من صدق الأداة بطريقتين وهما :

أ- صدق المحكمين: ويطلق عليه الصدق الظاهري، وللتأكد من الصدق الظاهري تم عرض الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة جامعيين من المتخصصين في مجالات الإدارة والاقتصاد والإحصاء، ممن يعملون في جامعة المسيلة، وقد طلب منهم إبداء ملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الإستبانة ومدى انتماء الفقرات إلى كل مجال من المحاور الأربعة، وكذلك وضوح الصياغة، وفي ضوء التعديلات والملاحظات تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل البعض الآخر ليصبح عدد فقرات الإستبانة في صورتها النهائية (71) فقرة بدلا من (90)، موزعة بحسب جدول رقم (3-5). والملحق رقم (2) يبين الإستبانة في صورتها النهائية.

جدول رقم (3-5): يبين عدد فقرات الإستبانة حسب كل مجال من مجالاتها

المجال	عدد الفقرات
أولاً : ممارسة قيادات الجامعة للتخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية	12
ثانياً: واقع سياسات تنمية الموارد البشرية بالجامعة	12
- واقع سياسة التدريب بالجامعة	12
- واقع سياسة تقييم الأداء بالجامعة	11
- واقع سياسة تنمية وتخطيط المسار الوظيفي بالجامعة	
ثالثاً: معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية	17
رابعاً: مساهمة وجود خطة إستراتيجية في تنمية الموارد البشرية	07
مجموع فقرات الإستبانة ككل	71

المصدر: من إعداد الباحثة

ب- صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه الفقرة بالإضافة لمدى اتساق كل محور من محاور الاستبيان مع الدرجة الكلية للاستبيان، وقد تم إجراء التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة عن طريق تطبيق استمارة الاستبيان على عينة استطلاعية قوامها 30 فردا (قيادات إدارية وأكاديمية) من المجتمع الأصلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور نفسه، وحساب معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. والجداول التالية توضح ذلك:

- صدق الاتساق الداخلي لمحور واقع ممارسة قيادات الجامعة للتخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بالجامعة:

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين فقرات هذا المحور والمجموع الكلي له :

جدول رقم (4-5): معاملات الارتباط بين فقرات محور واقع ممارسة قيادات الجامعة للتخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بالجامعة والمجموع الكلي له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	لدى الجامعة خطة إستراتيجية للموارد البشرية مكتوبة ومتكاملة	0,747**	0,000
02	يشير مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى إتباع أساليب علمية لرصد وتنمية الموارد البشرية المتاحة	0,682**	0,000
03	يوجد تطبيق عملي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بجامعة المسيلة	0,607**	0,000
04	تملك قيادات الجامعة تصوراً واضحاً لرسالة الجامعة	0,758**	0,000
05	يتم وضع الرسالة بعد مناقشتها مع الهيئة الأكاديمية والإدارية	0,664**	0,000
06	تضع إدارة الجامعة أهداف مكتوبة وواضحة، ومحددة لتنمية الموارد البشرية ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة	0,628**	0,000
07	تقوم إدارة الجامعة بتحليل البيئة الخارجية بشكل مستمر للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل	0,685**	0,000
08	تقوم إدارة الجامعة بتحليل البيئة الداخلية بشكل مستمر للتعرف على نقاط القوة من أجل استغلالها و نقاط الضعف ومحاولة تصحيحها	0,720**	0,000
09	لدى إدارة الجامعة المرونة الكافية لمقاومة التغيرات التي تحدث في البيئة ومحاولة تحقيق التكيف معها	0,629**	0,000
10	تشارك إدارة الجامعة جميع العاملين في إعداد الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية	0,821**	0,000
11	تخصص إدارة الجامعة الموارد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي	0,802**	0,000
12	يوجد تكامل بين الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الخطة الإستراتيجية العامة في الجامعة	0,731**	0,000
	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد ببيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (4-5) يتضح أن معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات المحور الأول دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05 ، حيث أن القيمة الاحتمالية (sig) لكل فقرة أقل من 0,05 ، كما يمكن ملاحظته من مستوى الدلالة في الجدول وكانت معاملات الارتباط تقع ما بين (0,607 و 0,821)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

- صدق الاتساق الداخلي لمحور واقع سياسات تنمية الموارد البشرية بالجامعة والمجموع الكلي للمحور: والذي ينقسم إلى ثلاث أبعاد:

بعد سياسة تخطيط التدريب، بعد سياسة تقييم الأداء، وبعد سياسة تخطيط المسار الوظيفي

جدول رقم (5-5): معاملات الارتباط بين فقرات بعد سياسة تخطيط التدريب والمجموع الكلي للبعد:

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تضع الجامعة خطة واضحة لتدريب العاملين الأكاديميين والإداريين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية	0,663**	0,000
02	تحدد قيادات الجامعة الاحتياجات التدريبية للموظفين بناءً على دراسات دقيقة ومبسقة	0,790**	0,000
03	توضع خطة التدريب في الجامعة في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة	0,603**	0,000
04	تهدف إدارة الجامعة من خلال تخطيط التدريب إلى تطوير الكوادر ورفع مستوى إمكانياتهم ومهاراتهم في مجال عملهم	0,761**	0,000
05	توفر البرامج التدريبية التي تضعها الجامعة تشكيلة متنوعة من المعارف و المهارات الضرورية لأداء العمل	0,587**	0,001
06	يتم إرسال الكوادر في زيارة جامعات عالمية للوقوف على أحدث المستجدات في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية	0,752**	0,000
07	تتوفر بالجامعة إدارة خاصة بتخطيط التدريب وتنفيذه	0,712**	0,000
08	يخضع الموظفون بالجامعة للتدريب عند شغل وظائف جديدة في العمل	0,710**	0,000
09	تسعى الجامعة إلى تحسين البرامج التدريبية بشكل مستمر بما يتناسب مع طبيعة العمل بالجامعة	0,676**	0,000
10	يتم الاستعانة بذوي الخبرة من خارج الجامعة لتدريب موظفيها	0,696**	0,000
11	تقوم الجامعة بعقد دورات تدريبية لاستحداث أساليب جديدة في العمل	0,413*	0,023
12	تعتمد الجامعة على الدعم المالي من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والجهات المانحة لتنفيذ البرامج التدريبية.	0,425*	0,019

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد ببيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (5-5) يتضح أن معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات البعد الأول دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05 حيث أن القيمة الاحتمالية (sig) لكل فقرة أقل من 0,05 ، كما يمكن ملاحظته من مستوى الدلالة في الجدول وكانت معاملات الارتباط تقع ما بين (0,413 و 0,790) وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (5-6): معاملات الارتباط بين فقرات بعد سياسة تقييم الأداء والمجموع الكلي للبعد:

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تقوم إدارة الجامعة بعملية تقييم أداء الموظفين بشكل دوري ومنتظم	0,467**	0,009
02	يتم تقييم أداء الموظفين وفقا لأسس موضوعية	0,679**	0,000
03	تقوم إدارة الجامعة بزيارات تفتيشية مفاجئة لاكتشاف الأخطاء وتقييم العمل	0,589**	0,001
04	يساعد نظام تقييم الأداء على رفع مستوى الأداء واستثمار القدرات	0,673**	0,000
05	يتم اطلاع الموظفين بالجامعة على المعايير المستخدمة في تقييم أدائهم	0,735**	0,000
06	يسمح نظام تقييم الأداء للموظف بالمطالبة بمعرفة نتيجة تقييم أدائه بطريقة رسمية	0,679**	0,000
07	يتم إعطاء الموظفين حق الاعتراض على نتائج التقييم	0,645**	0,000
08	يتم إخضاع موظفي الدرجات العليا للتقييم كما هي مطبقة على الدرجات الدنيا	0,664**	0,000
09	نظام التقييم المتبع يعمل على دفع العامل للعمل باجتهد وجدية وإخلاص	0,727**	0,000
10	يقدم نظام التقييم المتبع معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أداءهم لأعمالهم	0,654**	0,000
11	تقوم إدارة الجامعة بتطوير معايير تقييم الأداء بما يتوافق مع متطلبات وظروف العمل	0,727**	0,000
12	يتم الاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية	0,738**	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد ببيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (5-6) يتضح أن معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات البعد الثاني دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05 حيث أن القيمة الاحتمالية (sig) لكل فقرة أقل من 0,05 ، كما يمكن ملاحظته من مستوى الدلالة في الجدول وكانت معاملات الارتباط تقع ما بين (0,467 و 0,738)، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (5-7): يبين معاملات الارتباط بين فقرات بعد سياسة تخطيط المسار الوظيفي والمجموع الكلي للبعد:

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يتوفر لدى الجامعة خطط مكتوبة لتنمية وتطوير المسار الوظيفي للموظفين	0,691**	0,000
02	لدى الموظف الحرية في اختيار مساره الوظيفي	0,512**	0,004

03	توجد صلة بين الخبرة والمؤهل العلمي للموظف وملاءمة الوظيفة التي يشغلها الموظف	0,434*	0,017
04	يتم اختيار الموظفين لشغل الوظائف بناء على العلاقة الشخصية وليس على الكفاءة	0,768**	0,000,
05	يساعد تطوير المسار الوظيفي الجامعة على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسريعة المطلوبة	0,699**	0,000
06	للحوافز المعنوية والمادية، دور فعال في رغبة الموظف في تغيير وظيفته الحالية	0,725**	0,000
07	تتوفر الموضوعية والتكافؤ في الفرص ببرامج الترقية التي تنفذها إدارة الجامعة	0,771**	0,000
08	تقوم إدارة الجامعة بتحديد خصائص الموظفين من حيث القابلية للتطوير واكتساب المهارات	0,735**	0,000
09	توفر إدارة الجامعة معلومات حول الفرص الوظيفية المتاحة	0,720**	0,000
10	تحرص الجامعة على الارتقاء بأصحاب الكفاءة وإعدادهم للمستقبل لتولي المناصب العليا	0,691**	0,000
11	يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في تنمية وتطوير المسار الوظيفي	0,724**	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد ببيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (5-7) يتضح أن معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات البعد الثالث دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05 حيث أن القيمة الاحتمالية (sig) لكل فقرة أقل من 0,05 ، كما يمكن ملاحظته من مستوى الدلالة في الجدول وكانت معاملات الارتباط تقع ما بين (0,434، 0,771) وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (5-8): يبين معاملات الارتباط بين المحور والمجموع الكلي لمخاور مقياس واقع تنمية الموارد البشرية

الرقم	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تخطيط التدريب	0,923**	0,000
02	تقييم الأداء	0,947**	0,000
03	تخطيط المسار الوظيفي	0,887**	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد ببيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

من الجدول رقم (5-8) يتضح أن معاملات الارتباط لكل بعد من الأبعاد الثلاثة من المحور الثاني دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05 حيث أن القيمة الاحتمالية (sig) لكل بعد أقل من 0,05 ، كما يمكن ملاحظته من مستوى الدلالة في الجدول وكانت معاملات الارتباط تقع ما بين (0,887 و 0,947)، وبذلك تعتبر أبعاد المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

-الصدق الداخلي لحوار معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية والمجموع الكلي للمحور
جدول رقم(5-9):معاملات الارتباط بين فقرات محور معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية والمجموع
الكلي للمحور

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تبعية إدارة التدريب إلى الإدارات الأخرى	0,504**	0,005
02	عدم فناعة الإدارة العليا بضرورة التدريب وأهميته	0,746**	0,000
03	عدم إتباع الأسلوب العلمي في تخطيط التدريب	0,685**	0,000
04	ضعف قدرات وكفاءات القائمين على التدريب	0,535**	0,002
05	عدم توفر الإمكانيات المادية والتسهيلات المساعدة لعملية التدريب.	0,469**	0,009
06	صعوبة تشخيص المشكلات وتحديد الاحتياجات التدريبية.	0,518**	0,003
07	التساهل من قبل الرؤساء وإعطاء تقييمات مرتفعة لأغلب العاملين	0,723**	0,000
08	التأثر بسلوك الأفراد في الفترة التي تسبق التقييم والتي لا تعطي معيارا دقيقا لأدائهم.	0,659**	0,000
09	التأثر بالتقييمات السابقة والاعتماد عليها لإنجاز التقييم	0,608**	0,000
10	خضوع عملية التقييم للتحيز والأهواء الشخصية من قبل المقيمين	0,624**	0,000
11	استخدام بعض الرؤساء العشوائية وعدم الجدية في التقييم	0,806**	0,000
12	التأثر بصفة معينة في الرؤوس وإهمال بقية الصفات	0,587**	0,001
13	عدم وضوح مفهوم تخطيط وتنمية المسار الوظيفي	0,691**	0,000
14	عدم وجود المناخ الملائم للاستقرار والأمان الوظيفي	0,524**	0,003
15	نقص التوعية وعدم توفير المعلومات اللازمة حول فرص العمل	0,616**	0,000
16	معوقات مادية واقتصادية تتعلق بالإمكانيات المتاحة.	0,533**	0,002
17	عدم الاستقرار العام في بيئة الجامعة	0,603**	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد ببيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم(5-9) أن يتضح أن معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات المحور الثالث دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05 حيث أن القيمة الاحتمالية (sig) لكل فقرة أقل من 0,05، كما يمكن

ملاحظته من مستوى الدلالة في الجدول وكانت معاملات الارتباط تقع ما بين (0,469 و 0,806) وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

-الصدق الداخلي لمحور مساهمة وجود خطة إستراتيجية في تنمية الموارد البشرية

جدول رقم (5-10): معاملات الارتباط بين فقرات محور مساهمة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تنمية

وتطوير أداء العاملين والمجموع الكلي للمحور

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تحقيق اختيار أفضل الكفاءات الإدارية والفنية لشغل الوظائف	0,759**	0,000
02	تحفيز العاملين على التطوير المستمر لقدراتهم ومهامهم الإدارية	0,630**	0,000
03	في الكشف عن الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير أداء العاملين.	0,824**	0,000
04	إدراك أفضل لأهداف الجامعة ورسالتها وسياساتها	0,864**	0,000
05	استقرار معدل دوران العمل في الجامعة	0,791**	0,000
06	زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة	0,894**	0,000
07	زيادة الإنتاجية لدى العاملين في الجامعة	0,806**	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد ببيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

من الجدول (5-10) يتضح أن معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات المحور الرابع دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05 حيث أن القيمة الاحتمالية (sig) لكل فقرة أقل من 0,05 ، كما يمكن ملاحظته من مستوى الدلالة في الجدول وكانت معاملات الارتباط تقع ما بين (0,630 و 0,894) ، وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

- صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة: الجدول الموالي يبين معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة والمجموع الكلي لها

جدول رقم(5-11): معاملات الارتباط بين كل محور والمجموع الكلي لفقرات الإستبانة

الرقم	المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	واقع ممارسة إدارة الجامعة للتخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية	0,869**	0,000
02	واقع سياسات تنمية الموارد البشرية	0,879**	0,000
03	معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية	0,885**	0,000
04	وجود خطة إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية	0,862**	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

من الجدول(5-11) يتضح أن معاملات الارتباط لكل محور من فقرات محاور الاستبانة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05 حيث أن القيمة الاحتمالية (sig) لكل محور أقل من 0,05 ، كما يمكن ملاحظته من مستوى الدلالة في الجدول وكانت معاملات الارتباط تقع ما بين (0,862 و 0,885)، وبذلك تعتبر محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثا- ثبات أداة الدراسة:

تم قياس عامل الثبات باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ بعد تجربة الأداة على عينة عشوائية مكونة من (30) فردا، كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (5-12): معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الإستبانة

الرقم	المحور	ألفا كرونباخ	الصدق
01	ممارسة إدارة الجامعة للتخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية	0,907	0,95
02	واقع سياسات تنمية الموارد البشرية		
	تخطيط التدريب	0,886	0,94
	تقييم الأداء	0,889	0,94
	تخطيط المسار الوظيفي	0,884	0,94
03	معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية	0,891	0,94
04	مساهمة وجود خطة إستراتيجية في تنمية الموارد البشرية	0,911	0,95
المجموع	جميع فقرات الإستبانة	0,954	0,97

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول(5-12) يتضح أن معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل بلغ 0,954 وهي قيمة مرتفعة وجيدة من الناحية الإحصائية في مثل هذه الدراسات، كذلك فإن معاملات ألفا كرونباخ مرتفعة وهي محصورة بين (0,884،0,911) وكلها أعلى من 0,7 وهي الحد الأدنى لقبول قيمة ألفا، مما يشير إلى صلاحية ثبات هذا المقياس

ثباتا عاليا وأن جميع قيم ألفا مناسبة لأغراض الدراسة الحالية، وعليه فإن نتائج الصدق المبنية في الجدول والمحصورة بين (0,94-0,97) وهي معاملات مرتفعة تشير إلى صلاحية أداة الدراسة وبدرجة عالية لجمع المعلومات المطلوبة لإتمام هذه الدراسة.

المبحث الثالث: المعالجات الإحصائية للاستبانة

المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد جمع الاستثمارات الصالحة للدراسة قمنا بترميز عباراتها بالطرق المناسبة وإدخال بياناتها إلى برنامج SPSS (البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية) إصدار 20 ولانجاز الإطار العملي للدراسة تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

- تم استخدام المتوسط الحسابي المرجح وهو من مقاييس التزعة المركزية؛
- تم استخدام الانحراف المعياري لأجل قياس التشتت بين إجابات المبحوثين؛
- اختبار ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة؛
- معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط حيث يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد استخدمته الباحثة لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبيان وكذلك لدراسة العلاقة بين المحاور؛
- اختبار كولومجروف-سمرنوف (1-Sample K-S) لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ؛
- اختبار One sample T test t لمؤسط عينة واحدة اختبار الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك؛
- اختبار (t) (Independent Sample T-test) لإيجاد دلالة الفروقات بين عينيتين مستقلتين، وذلك لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لجميع محاور الاستبانة؛
- معامل ارتباط بيرسون لإيجاد دلالة العلاقة بين درجات أفراد مجتمع الدراسة على مقياس واقع تنمية الموارد البشرية و واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي؛
- كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova(F) لبيان الفروقات بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغيرات الدراسة الديمغرافية، للوصول إلى ما تبينه الدراسة من فروق ذات دلالة إحصائية عندما يكون المتغير مكونا من ثلاث فئات فأكثر.

المطلب الثاني: مقياس التحليل

لاستطلاع آراء وتوجهات المبحوثين تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي Likert لتحديد الاتجاه العام لآراء القيادات الإدارية والأكاديمية في كل محور من محاور الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (5-13) : مجالات الإجابة على الاستبيان و أوزانها (سلم ليكرت)

الدرجة	1	2	3	4	5
الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

تم تقسيم استجابات أفراد مجتمع الدراسة وفقا للمتوسط الحسابي المرجح إلى الفئات التالية انسجاما مع مقياس ليكرت الخماسي الذي بنيت عليه الدراسة على النحو التالي :

جدول رقم (5-14) : تحديد معايير الاتجاه باستخدام الوسط المرجح

الدرجة	الأهمية
1,79-01	غير موافق بشدة
2,59 - 1,80	غير موافق
3,39 – 2,60	محايد
4,19 – 3,40	موافق
5 – 4,20	موافق بشدة

المبحث الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

بعد التأكد من صدق وثبات الإستبانة في صورتها النهائية، وكونها صالحة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية، يتم عرض وتحليل النتائج ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة، حيث تعرض الباحثة الخصائص والسمات الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة، ثم تقوم بإجراء تحليل تفصيلي للبيانات وعرض النتائج من خلال اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، ومن ثم تحليل ومناقشة النتائج.

المطلب الأول : تحليل البيانات الشخصية

الجدول الموالي يبين خصائص وسمات مجتمع الدراسة المستبانة:

1-الجنس: جدول رقم(5-15): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	80	88,9
أنثى	10	11,1
المجموع	90	100

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول رقم (5-15) توزيع الأفراد حسب الجنس، حيث تبين أن نسبة 88,9 % من الذكور و نسبة 11,1 % من الإناث، ويلاحظ هنا أن نسبة عدد القيادات من الإناث ضئيلة جدا مقارنة بالنسبة الكبيرة للموظفات في الجامعة، إلا أن مشاركتها في إدارة الجامعة ضئيلة جدا.

2- السن:

جدول رقم(5-16): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
] 30-20]	4	4,4
]40-30]	57	63,3
]50-40]	21	23,3
أكبر من 50	8	8,9
المجموع	90	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

أما بالنسبة لمتغير العمر فقد تبين أن نسبة 63.3% أعمارهم في فئة [40-30] تليها نسبة 23.3% أعمارهم في فئة [50-40]، و نسبة 8.9% للفئة أكبر من 50 وما نسبته 4.4% للفئة [30-20] وهذا يدل على اعتماد الجامعة على فئة الشباب بكثرة. وهذا ما يفسر أن غالبية المسؤولين لديهم القدرة على العمل والعطاء والإبداع والتطوير المستمر.

3- المستوى العلمي:

جدول رقم(5-17): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى العلمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ليسانس	15	16,7
مهندس	3	3,3
ماجستير	42	46,7
دكتوراه	23	25,6
أستاذ التعليم العالي	7	7,8
المجموع	90	100,0

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

بالنسبة للمؤهل العلمي فيبين الجدول رقم (5-17) توزيع قيادات الجامعة كما يلي: نسبة 16.7% لديهم شهادات ليسانس و 3.3% مهندس و 46.7% ماجستير، و 25.6% دكتوراه و 7.8% أستاذ التعليم العالي. وتعزو الباحثة ارتفاع نسبة درجة الماجستير والدكتوراه من بين القيادات نظرا لعدد المناصب القيادية التي تتطلب حصول المعنيين على شهادات عليا.

4- نوع الوظيفة:

جدول رقم(5-18): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
أكاديمي	72	80,0
إداري	18	20,0
المجموع	90	100,0

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول رقم (5-18) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة حيث هذه القيادات بين أكاديميين و إداريين فقد بلغت نسبة الأكاديميين 80% ونسبة الإداريين 20% وقد جاءت نسبة الأكاديميين أكبر نظرا لطبيعة الوظائف التي تشترط أن يكون الشخص أكاديميا حتى يمارس مهمته الإدارية.

5- المسمى الوظيفي:

جدول رقم(5-19): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
نائب رئيس الجامعة	2	2,2
عميد	7	7,8
نائب عميد	16	17,8
رئيس قسم	21	23,3
نائب رئيس قسم	26	28,9
أمين عام	8	8,9
رئيس مصلحة الموارد البشرية	10	11,1
المجموع	90	100,0

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول أعلاه تبين أن أفراد مجتمع الدراسة موزعين على الدرجات الوظيفية كالتالي: نسبة نائب رئيس الجامعة 2,2% وعميد 7,8%، نائب عميد 17,8%، رئيس قسم 23,3%، نائب رئيس قسم 28,9%، أمين عام 8,9%، رئيس مصلحة الموارد البشرية 11,1%.

6- سنوات الخبرة

جدول رقم(5-20): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
] 10-1]	39	43,3
] 20-10]	42	46,7
] 30 - 20]	8	8,9
أكثر من 30 سنة	1	1,1
المجموع	90	100,0

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يظهر من الجدول أعلاه أن 46,7% من أفراد مجتمع الدراسة تراوحت مدة خدمتهم بالجامعة من 10 إلى 20 سنة في حين 43,3% منهم تراوحت مدة خدمتهم من 1 إلى 10 سنوات أما نسبة 8,9% فمدة خدمتهم بالجامعة من 20 إلى 30 سنة وأما من تجاوزت 30 سنة فقد بلغت 1,1%، ويُعزى ذلك إلى أن غالبية المسؤولين في الجامعة يتحملون مسؤوليات كبيرة ودقيقة تتطلب خبرات عملية طويلة وذلك لتنوع القرارات في العمل.

7- الدورات التدريبية:

جدول رقم(5-21): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الدورات التدريبية

الدورات التدريبية	التكرار	% النسبة المئوية
بدون دورات	33	36,7
من 1 إلى 2	49	54,4
من 3 إلى 5	7	7,8
أكبر من 5	1	1,1
المجموع	90	100,0

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

وأما بالنسبة للدورات التدريبية ما نسبته 36,7% بدون دورات، وما نسبته 54,4% من 1 إلى 3 دورات و7,8% من 3-5 دورات و1,15% أكثر من 5 دورات، تبين هذه النتائج أن نسبة معتبرة من القيادات والتي بلغت 54,4% تلقت دورات تدريبية من دورة إلى ثلاث دورات خلال مسارها الوظيفي وهذا يدل على اهتمام الجامعة بتنمية وتطوير مواردها البشرية

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي: (اختبار كولجروف - سمرنوف (I-Sample K-S))

استخدمت الباحثة اختبار كولجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (5-22): اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عدد الفقرات	قيمة اختبار Z	مستوى المعنوية
ممارسة قيادات الجامعة للتخطيط الاستراتيجي	12	1,197	0,114
واقع الجامعة بتنمية الموارد البشرية	35	1,286	0,073
معوقات تنمية الموارد البشرية	17	1,198	0,113
مساهمة وجود خطة إستراتيجية في تنمية الموارد البشرية	7	0,832	0,493
المجموع	71	1,195	0,110

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول تبين أن قيمة Z المحسوبة أكبر من الجدولية ومستوى الدلالة لكل محور أكبر من 0,05 ($\alpha < 0,05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يجب استخدام الاختبارات المعلمية.

المطلب الثالث: تحليل فقرات الاستبيان واختبار الفرضيات

نحاول من خلال هذا المبحث عرض النتائج المتوصل إليها بناء على المعالجات الإحصائية التي أجريت على ما تم جمعه وتحليله من بيانات من خلال أداة الدراسة، وقد تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية spss، للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا المبحث .

وستقوم الدراسة بعرض النتائج التي توصلت إليها في هذه الإستبانة وتفسيرها واختبار الفرضيات كما يلي:

أولاً - تحليل فقرات المحور الأول: واقع ممارسة قيادات الجامعة للتخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية

الجدول رقم (5-23) يوضح نتائج تحليل فقرات المحور الأول لأداة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار t لعينة واحدة وهذا بهدف معرفة واقع ممارسة أفراد مجتمع الدراسة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بجامعة المسيلة.

جدول رقم (5-23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t لكل فقرة من فقرات المحور الأول ممارسة التخطيط

الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
01	لدى الجامعة خطة إستراتيجية للموارد البشرية مكتوبة ومتكاملة	1,84	0,718	-15,278	0,547	12
02	يشير مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى إتباع أساليب علمية لرصد وتنمية الموارد البشرية المتاحة	3,58	0,874	6,273	0,000	1
03	يوجد تطبيق عملي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بجامعة المسيلة	2,36	0,852	-7,175	0,243	8
04	تملك قيادات الجامعة تصوراً واضحاً لرسالة الجامعة	2,30	0,880	-7,548	0,303	10
05	يتم وضع الرسالة بعد مناقشتها مع الهيئة الأكاديمية والإدارية	2,32	0,885	-7,268	0,000	9
06	تضع إدارة الجامعة أهداف مكتوبة وواضحة، ومحددة لتنمية الموارد البشرية ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة	3,33	1,081	2,925	0,004	2
07	تقوم إدارة الجامعة بتحليل البيئة الخارجية بشكل مستمر للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل	2,49	0,877	-5,416	0,000	7
08	تقوم إدارة الجامعة بتحليل البيئة الداخلية بشكل مستمر للتعرف على نقاط القوة من أجل استغلالها و نقاط الضعف ومحاولة تصحيحها	2,56	0,849	-4,964	0,148	5
09	لدى إدارة الجامعة المرونة الكافية لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة ومحاولة تحقيق التكيف معها	2,52	0,902	-5,023	0,364	6
10	تشارك إدارة الجامعة جميع العاملين في إعداد الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية	2,26	0,842	-8,386	0,144	11
11	تخصص إدارة الجامعة الموارد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي	3,17	0,691	-2,950	0,025	3
12	يوجد تكامل بين الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الخطة الإستراتيجية العامة في الجامعة	2,73	0,897	-2,821	0,006	4
	المجموع	2,58	0,408	-9,545	0,547	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول رقم (5-23) تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات المحور الأول بلغ 2,58 والانحراف المعياري 0,457 وقيمة t المحسوبة 9,545- أقل من قيمة t الجدولية، ومستوى الدلالة 0,547 وهي أكبر من 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على فقرات محور ممارسة التخطيط الاستراتيجي، وفيما يلي تحليل آراء أفراد مجتمع الدراسة على فقرات المحور الأول مرتبة ترتيبا تنازليا حسب المتوسط الحسابي لها:

احتلت الفقرة رقم 02 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,58 وانحراف معياري 0,874، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية يشير إلى إتباع أساليب علمية لرصد وتنمية الموارد البشرية المتاحة.

وجاءت الفقرة رقم 06 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,33 وانحراف معياري 1,081، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,004 وهي أقل من 0,05، مما يدل على أن آراء أفراد مجتمع الدراسة جاءت محايدة على الفقرة التي مفادها تضع إدارة الجامعة أهداف مكتوبة وواضحة ومحددة لتنمية الموارد البشرية ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة.

وجاءت الفقرة رقم 11 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,17 وانحراف معياري 0,691، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,025 وهي أقل من 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون على الفقرة التي مفادها تخصص إدارة الجامعة الموارد اللازمة للتخطيط الاستراتيجي لتنمية مواردها البشرية.

أما الفقرة 12 فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2,73 وانحراف معياري 0,457، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,006 وهي أقل من 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون على الفقرة التي تنص على أنه يوجد تكامل بين الخطة الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية مع الخطة الإستراتيجية العامة للجامعة.

واحتلت الفقرة رقم 08 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2,56 وانحراف معياري 0,903، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,148 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على الفقرة التي مفادها تقوم إدارة الجامعة بتحليل البيئة الداخلية بشكل مستمر للتعرف على نقاط القوة من أجل استغلالها ونقاط الضعف ومحاولة تصحيحها.

وأما الفقرة رقم 09 فقد احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2,52 وانحراف معياري 0,902، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,394 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين في إجاباتهم على الفقرة التي مفادها لدى إدارة الجامعة المرونة الكافية لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة ومحاولة تحقيق التكيف معها.

أما الفقرة رقم 07 فقد احتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 2,49 وانحراف معياري 0,877، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على

الفقرة التي نص على أن إدارة الجامعة تقوم بتحليل البيئة الخارجية بشكل مستمر للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل.

وجاءت الفقرة رقم 03 في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 2,41 وانحراف معياري 0,873، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,243 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على الفقرة: يوجد تطبيق عملي للتخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في الجامعة.

واحتلت الفقرة رقم 05 المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 2,32 وانحراف معياري 0,885، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على الفقرة التي تنص على أنه يتم وضع الرسالة بعد مناقشتها مع الهيئة الأكاديمية والإدارية.

كما احتلت الفقرة رقم 04 المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 2,30 وانحراف معياري 0,880، والقيمة الاحتمالية 0,330 وهي أكبر من 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على أن قيادات الجامعة تملك تصورا واضحا لرسالة الجامعة.

وجاءت الفقرة 10 في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي 2,26 وانحراف معياري 0,842، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على محتوى الفقرة التي تنص على أن إدارة الجامعة تشارك جميع العاملين في إعداد الخطة الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية.

وفي المرتبة الثانية عشر جاءت الفقرة رقم 01 بمتوسط حسابي 1,84 وانحراف معياري 0,718، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,547 وهي أكبر من 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على أن الجامعة لديها خطة إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية واضحة ومكتوبة.

اختبار الفرضية المتعلقة بال محور الأول: تم حساب المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول الخاص بواقع ممارسة قيادات الجامعة للتخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية حيث بلغ 2,58، وهو أقل من المتوسط الحسابي 3 والانحراف المعياري 0,457 ومستوى الدلالة 0,547 وهي أكبر من 0,05، والتي تم تحديدها باستخدام اختبار One sample T-Test وقيمة t المحسوبة -9,545 وهي أقل من قيمة t الجدولية 2,63، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على هذا المحور، أي أنه لا يوجد تخطيط استراتيجي لتنمية الموارد البشرية بجميع مراحل ومكوناته، وبالتالي تمارس القيادات الجامعية التخطيط الاستراتيجي بدرجة متدنية. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ضعف تطبيق إدارة الجامعة للنظرة العلمية الصحيحة للتخطيط الاستراتيجي، وذلك بعدم قيامها بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وذلك لمعرفة نقاط القوة والضعف لديهم والفرص والتهديدات التي تواجههم، مما يؤدي مستقبلا إلى تحسين أدائهم والأداء المستقبلي للجامعة، كما أن القيادات الجامعية ليست على علم برسالة ورؤية الجامعة وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى، وتعود هذه النتيجة إلى الأسباب التالية:

- قلة حصول القيادات على دورات متخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي، وقلة متابعة القيادات لكل ما هو جديد في مجال التخطيط ومنها التخطيط الاستراتيجي.
- وجود نقص لدى القيادات في الإلمام بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي، ومنها تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
- كما أن القيادات لديهم قناعة بأن التطبيق العملي للتخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية يتطلب عملية تغيير حقيقية تتمثل في الفكر والثقافة.
- عدم حرص إدارة الجامعة على صياغة رسالتها وعدم اهتمامها بنشرها في موقعها على الانترنت.
- وترى الباحثة أنه من الضروري على إدارة الجامعة أن تبذل كل الجهود للارتفاع بدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، لكي تتمكن من التطبيق العملي له، وذلك بتوفير دورات تدريبية للقيادات الجامعية في مجال التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى ذلك يجب عليها الاطلاع على نماذج الجامعات الكبرى في إدارة وتنمية مواردها البشرية التي تستخدم أسلوب التخطيط الاستراتيجي في تنمية مواردها البشرية، و على إدارة الجامعة توفير التسهيلات اللازمة لتطبيق عملية التخطيط الإستراتيجي بجميع مراحله ومكوناته.
- و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الفراء، 2003)، والتي بينت أن غالبية المدراء في الإدارة العليا لا يشركون المستويات الدنيا في عملية التخطيط أو اتخاذ القرارات، وهذا يبين أن هناك مشكلة عامة لدى الإدارات العليا للمؤسسات بغض النظر عن نوعها وهدفها، وهي تتفق مع دراسة الأشقر التي توصلت بأنه لا توجد علاقة بين درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات غير الحكومية، حيث أبرزت الدراسة أن وضوح المفهوم يؤثر على درجة الممارسة وفعاليتها، وهي تتفق كذلك مع دراسة (Divine. 1992) التي توصلت إلى أن معظم الاتحادات العمالية غير مدركة لدور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهدافها، وتعتمد غالباً على الممارسات والخبرات الماضية وبالتالي لا يوجد ربط وتكامل ما بين التخطيط الاستراتيجي فيها والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وهذا ما يتفق مع دراسة أبو نصيب ومحمد يوسف اللذان توصلا إلى أن العاملين بالجامعة لديهم وعي وإدراك لمفاهيم التخطيط الاستراتيجي، وأنه لا يوجد ربط بين الخطة الإستراتيجية واحتياجات العاملين، كما أن الجامعة لا تشرك العاملين في إعداد الخطة الإستراتيجية، وهي تتعارض مع دراسة أبو هاشم الذي توصل إلى أن نسبة مرتفعة من المستجيبين تمارس عملية التخطيط الاستراتيجي بصورة صحيحة وجيدة بالرغم من أن نسبة منخفضة من المستجيبين لديهم فهم واضح للمفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي كما أنها تتعارض مع دراسة الدجني الذي توصل إلى ما نسبته (75.89%) من مجتمع الدراسة يوافقون على أنهم يمارسون عملية التخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفعة.

ثانيا- تحليل فقرات المحور الثاني واقع سياسات تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية:

لتحليل فقرات المحور الثاني تم تقسيمه إلى ثلاثة أبعاد سيتم تحليل فقرات كل بعد على حدى، وقد تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار "t" لعينة واحدة وسيتم تحليل النتائج كما هو مبين في الجداول الآتية: وفيما يلي تحليل فقرات البعد الأول واقع سياسة تخطيط التدريب من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة المسيلة:

1- تحليل فقرات البعد الأول واقع سياسة تخطيط التدريب من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة المسيلة

فيما يلي جدول يوضح نتائج تحليل فقرات البعد الأول من المحور الثاني من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار t لعينة واحدة وهذا لمعرفة واقع سياسة تخطيط التدريب بجامعة المسيلة:

جدول رقم (24-5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و قيمة t لكل فقرة من فقرات البعد الأول سياسة تخطيط التدريب:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
01	تضع الجامعة خطة واضحة لتدريب العاملين الأكاديميين والإداريين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية	3,34	1,051	3,109	0,003	5
02	تحدد قيادات الجامعة الاحتياجات التدريبية للموظفين بناءً على دراسات دقيقة ومبسقة	3,30	0,999	2,848	0,005	8
03	توضع خطة التدريب في الجامعة في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة	3,34	1,113	2,935	0,004	6
04	تهدف إدارة الجامعة من خلال تخطيط التدريب إلى تطوير الكوادر ورفع مستوى إمكانياتهم ومهاراتهم في مجال عملهم	3,71	1,238	5,448	0,000	2
05	توفر البرامج التدريبية التي تضعها الجامعة تشكيلة متنوعة من المعارف و المهارات الضرورية لأداء العمل	3,70	1,156	5,745	0,000	3
06	يتم إرسال الكوادر في زيارة جامعات عالمية للوقوف على أحدث المستجدات في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية	3,29	1,220	2,246	0,027	9
07	تتوفر بالجامعة إدارة خاصة بتخطيط التدريب وتنفيذه	2,71	0,997	-2,749	0,007	11
08	يخضع الموظفون بالجامعة للتدريب عند شغل وظائف جديدة في العمل	3,44	1,018	4,142	0,000	4

09	تسعى الجامعة إلى تحسين البرامج التدريبية بشكل مستمر بما يتناسب مع طبيعة العمل بالجامعة	3,33	1,112	2,844	0,006	7
10	يتم الاستعانة بذوي الخبرة من خارج الجامعة لتدريب موظفيها	3,29	0,963	2,847	0,005	10
11	تقوم الجامعة بعقد دورات تدريبية لاستحداث أساليب جديدة في العمل	2,63	0,867	-4,012	0,000	12
12	تعتمد الجامعة على الدعم المالي من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والجهات المانحة لتنفيذ البرامج التدريبية.	3,77	0,937	7,764	0,000	1
	المجموع	3,32	0,594	5,145	0,000	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول رقم (5-24) تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات البعد الأول من المحور الثاني بلغ 3,32 والانحراف المعياري 0,594 ، وقيمة t المحسوبة 5,145 ومستوى الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,05، مما يدل على أن آراء أفراد مجتمع الدراسة على فقرات بعد سياسة تخطيط التدريب جاءت محايدة، أي موافقة بدرجة متوسطة.

وفما يلي تحليل آراء أفراد مجتمع الدراسة على فقرات المحور الأول مرتبة ترتيبا تنازليا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لها:

- الفقرة رقم 12 بلغ المتوسط الحسابي 3,77 وانحراف معياري 0,973، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على الفقرة التي مفادها تعتمد الجامعة على الدعم المالي من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والجهات المانحة لتنفيذ البرامج التدريبية. كانت ايجابية تليها

- الفقرة رقم 04 احتلت المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,71 وانحراف معياري 1,238 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على الفقرة التي نصها تهدف إدارة الجامعة من تخطيط التدريب إلى تطوير الكوادر ورفع مستوى إمكانياتهم ومهاراتهم في مجال عملهم

- وجاءت الفقرة رقم 05 في المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,70 وانحراف معياري 1,156 والقيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على الفقرة التي مفادها توفر البرامج التدريبية التي تضعها الجامعة تشكيلة متنوعة من المعارف و المهارات الضرورية لأداء العمل.

- ثم جاءت الفقرة رقم 08 في المرتبة الرابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,44 وانحراف معياري 1,018 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من 0,05 حيث جاءت آراء أفراد مجتمع الدراسة موافقة على أن الموظفين بالجامعة يخضعون للتدريب عند شغل وظائف جديدة في العمل.
- احتلت الفقرة رقم 01 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,34 وانحراف معياري 1,051 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,003 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على الفقرة التي مفادها تضع الجامعة خطة واضحة لتدريب العاملين الأكاديميين والإداريين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.
- واحتلت الفقرة رقم 03 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3,34 وانحراف معياري 1,113 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,004 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون إلى حد ما على الفقرة التي تنص على أن خطة التدريب في الجامعة توضع في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة من خلال تخصيص ميزانية له.
- في حين جاءت الفقرة رقم 09 في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3,33 وانحراف معياري 1,112 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,006 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون على الفقرة التي تنص على تسعى الجامعة إلى تحسين البرامج التدريبية بشكل مستمر بما يتناسب مع طبيعة العمل بالجامعة.
- أما الفقرة رقم 02 فقد احتلت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3,30 وانحراف معياري 0,999 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,005 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في إجاباتهم على أن إدارة الجامعة تحدد الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على دراسات مسبقة.
- وأما الفقرة 06 فقد احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3,29 وانحراف معياري 1,220 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,027 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون على الفقرة التي تنص على أنه يتم إرسال الكوادر في زيارة جامعات عالمية للوقوف على أحدث المستجدات في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية.
- الفقرة رقم 10 احتلت المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدره 3,29 وانحراف معياري 0,963 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,005 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 ، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في إجاباتهم حول الفقرة التي تنص على يتم الاستعانة بذوي الخبرة من خارج الجامعة لتدريب الموظفين.
- وقد احتلت الفقرة رقم 07 المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي 2,71 وانحراف معياري 0,997 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,007 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون حول الفقرة التي تنص على أنه تتوفر بالجامعة إدارة خاصة بالتدريب وتنفيذه.
- وفي المرتبة الثانية عشر والأخيرة جاءت الفقرة رقم 11 بمتوسط حسابي 2,63 وانحراف معياري 0,867 ، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في آرائهم حول الفقرة التي تنص على تقوم إدارة الجامعة باستحداث أساليب جديدة في العمل.

2- تحليل فقرات البعد الثاني: سياسة تقييم الأداء المتبعة في جامعة المسيلة من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة المسيلة:

فيما يلي جدول يوضح نتائج تحليل فقرات البعد الثاني من المحور الثاني من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار t لعينة واحدة وهذا المعرفة واقع سياسة تقييم الأداء بجامعة المسيلة جدول رقم (5-25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و قيمة t لكل فقرة من فقرات البعد الثاني سياسة تقييم الأداء من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب في البعد
01	تقوم إدارة الجامعة بعملية تقييم أداء الموظفين بشكل دوري ومنتظم	3,57	1,181	4,553	0,000	2
02	يتم تقييم أداء الموظفين وفقا لأسس موضوعية	3,27	1,120	2,259	0,026	9
03	تقوم إدارة الجامعة بزيارات تفتيشية مفاجئة لاكتشاف الأخطاء وتقييم العمل	3,28	0,779	3,381	0,001	8
04	يساعد نظام تقييم الأداء على رفع مستوى الأداء واستثمار القدرات	3,32	1,198	2,552	0,012	6
05	يتم اطلاع الموظفين بالجامعة على المعايير المستخدمة في تقييم أدائهم	3,50	0,851	5,572	0,000	3
06	يسمح نظام تقييم الأداء للموظف بالمطالبة بمعرفة نتيجة تقييم أدائه بطريقة رسمية	3,33	0,912	3,468	0,001	5
07	يتم إعطاء الموظفين حق الاعتراض على نتائج التقييم	2,58	0,960	-4,174	0,000	10
08	يتم إخضاع موظفي الدرجات العليا للتقييم كما هي مطبقة على الدرجات الدنيا	3,71	1,008	6,690	0,000	1
09	نظام التقييم المتبع يعمل على دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص	3,30	1,231	2,312	0,023	7
10	يقدم نظام التقييم المتبع معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم	3,51	1,008	4,809	0,000	3
11	تقوم إدارة الجامعة بتطوير معايير تقييم الأداء بما يتوافق مع متطلبات وظروف العمل	2,38	0,869	-6,795	0,000	12

11	0.000	-5,213	0,809	2,56	تم الاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية	12
	0,000	3,836	0,473	3,19	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول رقم (5-25) تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات البعد الثاني من المحور الثاني بلغ 3,19 والانحراف المعياري 0,473 وقيمة t المحسوبة 3,836 ومستوى الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن آراء أفراد مجتمع الدراسة على فقرات بعد سياسة تقييم الأداء جاءت محايدة. وسنحاول معرفة الآراء وتحليلها بالترتيب التنازلي حسب المتوسط الحسابي:

- الفقرة رقم 08 احتلت المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3,71 والانحراف المعياري 1,008، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أنه يتم إخضاع موظفي الدرجات العليا للتقييم كما هي مطبقة على الدرجات الدنيا.

- واحتلت الفقرة رقم 01 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,57 وانحراف معياري 1,181 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على الفقرة التي مفادها تقوم إدارة الجامعة بعملية تقييم أداء الموظفين بشكل دوري ومنتظم.

- الفقرة رقم 10 احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,51 وانحراف معياري 1,008 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على الفقرة التي مفادها يقدم نظام التقييم المتبع معلومات للعاملين عن جودة وكفاءة أدائهم.

- وقد جاءت الفقرة رقم 05 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,50 وانحراف معياري 0,851 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على الفقرة التي تنص على أنه يتم اطلاع الموظفين بالجامعة على المعايير المستخدمة في تقييم أدائهم.

- الفقرة رقم 06 احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,33 وانحراف معياري 0,912 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في آرائهم على الفقرة التي مفادها يسمح نظام تقييم الأداء للموظف للمطالبة بمعرفة نتيجة تقييم أدائه بطريقة رسمية.

- الفقرة رقم 04 احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3,32 وانحراف معياري 1,198 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,012 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في آرائهم على أن نظام تقييم الأداء يساعد على رفع مستوى الأداء واستثمار القدرات.

كما احتلت الفقرة رقم 09 المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3,30 وانحراف معياري 1,231 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,023 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في آرائهم حول الفقرة التي مفادها نظام التقييم المتبع يعمل على دفع العامل إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص.

أما الفقرة رقم 03 فقد احتلت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3,28 وانحراف معياري 0,779 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون على الفقرة التي مفادها أن إدارة الجامعة تقوم بزيارات تفتيشية مفاجئة لاكتشاف الأخطاء وتقييم العمل.

وقد احتلت الفقرة رقم 02 المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره 3,27 وانحراف معياري 1,120، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,026 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في إجاباتهم على الفقرة التي تنص على أن تقييم الأداء يتم وفقا لأسس موضوعية.

أما الفقرة رقم 07 فقد احتلت المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 2,58 وانحراف معياري 0,960 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على أنه يتم إعطاء حق الاعتراض على نتائج تقييم الأداء.

وأما الفقرة رقم 12 فقد احتلت المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي 2,56 وانحراف معياري 0,809، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على الفقرة التي تنص على أنه يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية .

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم 11 بمتوسط حسابي قدره 2,38 وانحراف معياري 0,869، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على الفقرة التي تنص على أن إدارة الجامعة تقوم بتطوير معايير تقييم الأداء بما يتوافق مع متطلبات وظروف العمل.

3- تحليل فقرات البعد الثالث: واقع سياسة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة المسيلة:

فيما يلي جدول يوضح نتائج تحليل فقرات البعد الثالث من المحور الثاني من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار t لعينة واحدة وهذا للتعرف على واقع سياسة تخطيط المسار الوظيفي بجامعة المسيلة

جدول رقم (5-26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t لكل فقرة من فقرات البعد الثالث سياسة تخطيط المسار الوظيفي

الرقم	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
01	يتوفر لدى الجامعة خطط مكتوبة لتنمية وتطوير المسار الوظيفي للموظفين	2,56	0,949	-4,441	0.000	9
02	لدى الموظف الحرية في اختيار مساره الوظيفي	2,62	1,147	-3,124	0,002	7
03	توجد صلة بين الخبرة والمؤهل العلمي للموظف وملاءمة الوظيفة التي يشغلها الموظف	3,30	1,033	2,756	0,007	4
04	يتم اختيار الموظفين لشغل الوظائف بناء على العلاقة الشخصية وليس على الكفاءة	2,69	0,907	-3,252	0,002	6
05	يساعد تطوير المسار الوظيفي الجامعة على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسرية المطلوبة	3,56	0,876	6,020	0,000	2
06	للحوافز المعنوية والمادية، دور فعال في رغبة الموظف في تغيير وظيفته الحالية	3,67	1,017	6,221	0,000	1
07	تتوفر الموضوعية والتكافؤ في الفرص ببرامج الترقية التي تنفذها إدارة الجامعة	3,33	1,060	2,983	0,004	3
08	تقوم إدارة الجامعة بتحديد خصائص الموظفين من حيث القابلية للتطوير واكتساب المهارات	2,57	1,017	-4,041	0,000	8
09	توفر إدارة الجامعة معلومات حول الفرص الوظيفية المتاحة	2,30	0,930	-7,144	0,070	11
10	تحرص الجامعة على الارتقاء بأصحاب الكفاءة وإعدادهم للمستقبل لتولي المناصب العليا	2,70	1,033	-2,756	0,056	5
11	يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في تنمية وتطوير المسار الوظيفي	2,52	1,153	-2,834	0,084	10
	المجموع	2,48	0,500	-2,606	0.054	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول رقم (5-26) تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات البعد الثالث من المحور الثاني تخطيط المسار الوظيفي بلغ 2,86 وانحراف معياري 0,500 وبلغت القيمة الاحتمالية 0.054 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن آراء أفراد مجتمع الدراسة على هذا البعد جاءت محايدة وسنحاول معرفة الآراء وتحليلها بالترتيب التنازلي حسب المتوسط الحسابي:

- الفقرة 06 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,67 وانحراف معياري 1,017، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن آراء أفراد مجتمع الدراسة كانت موافقة بدرجة إيجابية على الفقرة التي تنص على للحوافز المعنوية والمادية دور فعال في رغبة الموظف في تغيير وظيفته الحالية.

- والفقرة رقم 05 احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,56 وانحراف معياري 0,876، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن تطوير المسار الوظيفي يساعد على ملأ الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسرية المطلوبة.

- أما الفقرة 07 فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,33 وانحراف معياري 1,06، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,004 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في إجاباتهم على الفقرة التي مفادها تتوفر الموضوعية والتكافؤ في الفرص ببرامج الترقية التي تنفذها إدارة الجامعة

- أما الفقرة رقم 03 فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3,30 وانحراف معياري 1,033، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,007 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في إجاباتهم على الفقرة توجد صلة بين الخبرة والمؤهل العلمي للموظف وملاءمة الوظيفة التي يشغلها الموظف.

أما الفقرة 10 فقد احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 2,70 وانحراف معياري 1,033، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,007 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في إجاباتهم على الفقرة تحرص الجامعة على الارتقاء بأصحاب الكفاءة وإعدادهم للمستقبل لتولي المناصب العليا.

- احتلت الفقرة رقم 04 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 2,69 وانحراف معياري 0,907 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,002 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في إجاباتهم على الفقرة يتم اختيار الموظفين لشغل الوظائف بناء على العلاقة الشخصية وليس على الكفاءة.

واحتلت الفقرة رقم 02 المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 2,62 وانحراف معياري 1,147، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,002 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في إجاباتهم على الفقرة لدى الموظف الحرية في اختيار مساره الوظيفي.

- احتلت الفقرة رقم 08 المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 2,57 وانحراف معياري 1,017، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على أن إدارة الجامعة تقوم بتحديد خصائص الموظفين من حيث القابلية للتطوير واكتساب المهارات.

- أما الفقرة رقم 01 فقد احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 2,56 وانحراف معياري 0,949، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على أنه يتوفر لدى الجامعة خطط مكتوبة لتنمية وتطوير المسار الوظيفي.

أما الفقرة رقم 11 فقد احتلت المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 2,52، وانحراف معياري 1,153، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,084 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في تنمية وتطوير المسار الوظيفي.

وأما الفقرة رقم 09 فقد جاءت في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي 2,30 وانحراف معياري 0,930، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على أن إدارة الجامعة توفر معلومات حول الفرص الوظيفية المتاحة.

وفيما يلي جدول يوضح نتائج تحليل أبعاد المحور الثاني من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار t لعينة واحدة.

جدول رقم (5-27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "t" لعينة واحدة لمحور واقع سياسات

تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية

المقياس ككل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	القيمة الاحتمالية	الترتيب
تخطيط التدريب	3,32	0,594	5,145	0,000	1
تقييم الأداء	3,19	0,473	3,836	0,000	2
تخطيط المسار الوظيفي	2,48	0,500	-2,606	0,054	3
واقع تنمية الموارد البشرية	3,12	0,433	2,683	0,009	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (5-27) الذي يبين ترتيب محاور الاستبانة الموجهة لقياس واقع سياسات تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية ترتيبا تنازليا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد المحور الثاني حيث يلاحظ التالي:

لقد حصل بعد تخطيط التدريب على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,32 وانحراف معياري 0,594 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون على هذا البعد، أي أن الجامعة تنتهج سياسة تخطيط التدريب ولكن ليس بالمستوى المطلوب والذي يرقى إلى تطلعات القيادات الإدارية والأكاديمية فبالرغم من أن إدارة الجامعة واعية بأهمية القيام بتخطيط التدريب لكون التحاقهم بالبرامج التدريبية يساهم في رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم إلا أن الجامعة لا تطبق تخطيط التدريب وفقا لمراحله الأربعة والتي أهمها تحديد الاحتياجات التدريبية والتي تتم على أساس الترقية أو عند شغل وظائف جديدة أو في حالة تغير المهام

وطبيعة العمل، وبالتالي فهي تفتقر للمداخل الحديثة في التدريب كالتدريب التحويلي، دراسة الحالة والزيارات الميدانية، واستخدام نتائج تقييم الأداء أو إجراء استقصاء لتحديد نقاط القوة والضعف أو إشراك الموظفين في تحديد الاحتياجات.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الجامعة تعتمد على الدعم المالي من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والجهات المانحة وأن البرامج التدريبية التي توفرها الجامعة تخصص لها موارد مالية لازمة تمنح من طرف هذه الوزارة، إضافة إلى ذلك ضعف توافر البيئات الحقيقية الحاضنة للتدريب والمتمثلة في أقسام خاصة بالتدريب تمتلك الخبرات البشرية المتخصصة في هذا المجال، والوسائل والأدوات التدريبية دائمة التحديث في سياق بنية مؤسسية رسمية واضحة تحظى برعاية ومتابعة ودعم الجامعة، وعدم وجود معايير وطنية تحدد كم ونوع عمليات التدريب التي يجب أن تتم بكل جامعة نظرا لمركزية القرار من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ونظرا إلى ضعف اهتمام الإدارة العليا بالتدريب وتأخيره في سلم أولويات الاهتمام والعمل بالجامعة، وهذا ما يفسره غياب المنهج الاستراتيجي لتخطيط التدريب وما يمكن أن يقدمه لخدمة وتطوير العملية التعليمية، فبالرغم من أن إدارة الجامعة تقوم بإرسال الكوادر إلى جامعات أجنبية للاطلاع على أحدث المستجدات وذلك من خلال التربصات قصيرة المدى وطويلة المدى ولكن ليس بناء على دراسات مسبقة ودقيقة لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين، مما يدل على افتقار إدارة جامعة المسيلة إلى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية وبما يواكب التغيرات البيئية المحيطة بالجامعة، حتى أن المستفيدين من هذه التربصات وبناء على الملاحظة فإنهم يتخذونها كسياحة وليس للحصول على المعلومات، وهذا راجع إلى عدم وجود معايير لقياس أثر التدريب ومتابعته، كما أن قلة الدورات التدريبية للقيادات تجعلهم يعملون بمعارف ومهارات متقدمة وحتى أن وجدت فإن محتوياتها تخلو من برامج الفكر الإداري الإستراتيجي في ظل التغيرات المتسارعة، وهذا ما يتفق مع دراسة محمد نعيم حيث توصل إلى أن سياسة التدريب المتبعة في الوزارة تعمل على رفع كفاءة الموظفين ولكن ما يقدم لا يرتقي إلى طموحات الموظفين، كما تتفق مع دراسة خامرة التي توصلت إلى أن برامج تدريب وتطوير الموارد البشرية في جامعة ورقلة لها آثار ايجابية في رفع مستوى أداء الموظفين، وتعمل على رفع الروح المعنوية لديهم وشعورهم بالرغبة في تطبيق ما تعلموه أثناء التدريب وتتفق مع دراسة المدهون في أن حسن إدارة وكفاءة التدريب وبرامج التنمية أدت إلى تنمية المهارات الإدارية لمديري المنشآت الصغيرة والمتوسطة الفلسطينية والتي نتج عنها في النهاية زيادة الربحية.

أما بعد تقييم الأداء فقد حصل على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,19 وهو أكبر من المتوسط المتوقع والذي يساوي 3، وانحراف معياري 0,473 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن الجامعة تتبع سياسة تقييم أداء الموظفين، وترى الباحثة أن القيادات الإدارية والأكاديمية يوافقون على أن إدارة الجامعة تقوم بتقييم أداء موظفيها بشكل دوري لكنها لا ترقى

إلى طموحات العاملين، فهي لا تقوم بتطوير معايير الأداء بما يتلاءم وظروف العمل، كما أنها من وجهة نظر القيادات لا تسمح لهم بحق الاعتراض على نتائج التقييم، كما أنه لا يتم الاستفادة من نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية، وبالتالي فالسياسة المتبعة من طرف الجامعة تخلو من المنهج الاستراتيجي فهي تعتمد فقط على الطريقة التقليدية في التقييم، وهي تتفق مع دراسة محمد نعيم الذي توصل إلى أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون إلى حد ما على أن نظام تقييم الأداء المتبع في الوزارة يعمل على رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور وهي تتعارض مع دراسة عواد التي توصلت إلى أن وجود ضعف عام في نظام تقييم الأداء، وعدم الجدية والالتزام من قبل الجهات الإشرافية العليا في السلطة لتطبيق نظام فعال، وكانت هذه النتيجة مناقضة كذلك لما توصلت إليه دراسة النونو أن نظام تقييم الأداء يفتقر إلى معايير علمية وموضوعية، وإلى وسائل متنوعة لجمع المعلومات اللازمة لعملية التقييم، وأن عملية التقييم تقع على عاتق الرئيس المباشر، وأن هناك ضعف في مستوى كفاءة الموظفين القائمين على عملية التقييم

وأما بعد تخطيط المسار الوظيفي فقد حصل على المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,48 وهو أقل من المتوسط المتوقع والذي يساوي 3 وانحراف معياري 0,500 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,054 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدين في آرائهم حول هذا البعد أي أن آراءهم تميل نحو عدم الموافقة، مما يدل على أن هناك ضعف في تطبيق سياسة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي فهي لا ترتقي إلى طموحات الموظفين من حيث أن الموظف ليس له الحرية في اختيار مساره الوظيفي، وأنه توجد صلة بين الخبرة والمؤهل العلمي وشغل الموظف لوظيفته، كما أنه ومن وجهة نظر المبحوثين يتم اختيار العاملين لشغل الوظائف بناء على العلاقة الشخصية وليس على الكفاءة، لذا فهي تفتقر إلى الأسلوب الاستراتيجي في التخطيط لهذه السياسة، وهي تتفق مع دراسة المدهون أن مستوى الرضا لدى موظفي الوكالة كان متدنيا عن السياسات والأنظمة والقوانين التي تعنى بتنمية وتطوير مسارهم الوظيفي، وتدنيا واضحا في رضا الموظفين عن نظام الترقية المعمول به حاليا ومدى مساهمته في تطوير المسار الوظيفي لهم، وهي تتفق مع ما توصلت إليه دراسة دانيا بيدس التي توصلت إلى أن هناك نسبة كبيرة من منشآت القطاع الخاص لا تباشر فيها إدارة الموارد البشرية لوظيفتها في مجال تخطيط المسار الوظيفي للعاملين، مما ينعكس سلباً على أدائهم وإنتاجيتهم بالمنظمة، وبالتالي إلى زيادة معدل دوران العمالة، كما تتفق مع دراسة رشدي عبد اللطيف وادي وكامل ماضي التي توصلت إلى أنه ليس للمدير الحرية في اختيار وظيفته، وأن الأنظمة واللوائح والقوانين لا تساعد على تخطيط المسار الوظيفي للمدراء، وأنه توجد صلة بين الخبرة وتلاؤم المدير لوظيفته التي يعمل بها وهي تتناقض مع دراسة فايزة بوراس التي توصلت إلى نقص التعيينات الجديدة في الوحدة لعدم وجود الأماكن الشاغرة حتى وأن تم تقاعد عدد معين من العمال فإن الوحدة لا تعين أفراد جدد في هذه المناصب الشاغرة ومحاولة لتقليص عدد العمال فيها تهيئة لها للخصخصة، وأنه

لا يتم مراعاة مبدأ اختيار الشخص المناسب لملء الوظائف التي تم إقرارها من قبل مدراء الإدارات، أي لا ينظر إلى التطابق بين متطلبات الوظيفة وصفات الفرد الذي يتم اختياره لها.

اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد سياسات واضحة لتنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية.

الفرضية البديلة H_1 : توجد سياسات واضحة لتنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية.

جدول رقم (5-28) : نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني

البيان	t المحسوبة	t الجدولية	(Sig)	نتيجة اختبار الفرضية	
				H_1	H_0
نتائج المحور الثاني	2,683	1,99	0.009	قبول	رفض

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالنسبة لمحور واقع سياسات تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية فقد بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 3,12 وهو أكبر من المتوسط المتوقع 3، وبلغت قيمة t المحسوبة 2,683 وهي أكبر من قيمة t الجدولية، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,009 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 وذلك ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي مفادها أنه توجد سياسات واضحة لتنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية. وأن الجامعة تسعى إلى تطوير وتحسين سياساتها المتمثلة في تخطيط التدريب وتقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي، لكنها لا تتبع المنهج الاستراتيجي في صياغة خطة إستراتيجية لكل سياسة من هذه السياسات، تتماشى مع الإستراتيجية العامة للجامعة، وهي تتفق مع دراسة أبو زايد حيث أظهرت النتائج أنه توجد سياسات وخطط واضحة لتنمية الموارد البشرية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وأن هذه السياسات والخطط تطبق بفاعلية في المؤسسة ميدان الدراسة، كما أظهرت وجود تطوير للسياسات المتبعة في تنمية الموارد البشرية ومواكبة الجديد في علم إدارة الموارد البشرية، كما اتضح من النتائج كفاءة الطاقم الوظيفي العامل في دوائر الموارد البشرية وكذلك وجود مخصصات مالية لتطوير الموارد البشرية في موازنات المؤسسة محل الدراسة. وتتفق مع دراسة **كاظم وعلي اللذان** توصلا إلى أن الهيكل التنظيمي للجامعة يخلو من وحدة مستقلة خاصة بالموارد البشرية وإلحاقها بالدائرة القانونية والإدارية، وأن فاعلية ممارسة الدور التشغيلي لإدارة الموارد البشرية هو أعلى من فاعلية ممارسة الدور

الاستراتيجي لها، كما تتفق مع دراسة محمد نعيم حيث توصل إلى أن الوزارة تقوم بدورها في تنمية الموارد البشرية من خلال إتباعها سياسات التدريب وتقييم الأداء وتطوير المسار الوظيفي لموظفيها وذلك بدرجة إيجابية. كما تتفق مع دراسة يوقي حيث توصل إلى أن العمل على تنمية الموارد البشرية سوف يؤدي إلى تشجيع بقاء العاملين واستقرارهم ومنع هجرتهم، وبالتالي تقديم عصارة جهدهم للمؤسسة وكسب ولائهم وزرع روح الانتماء إلى المؤسسة مما يسمح برفع معدلات أدائهم. كما تتعارض مع دراسة صيام التي توصلت إلى أن وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية تكاد أن تكون غير موجودة أو مغيبة، ومستوى الرضا عن أنظمة وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية ضعيف بالإضافة إلى غياب دور الإدارة العليا في وجود هذه اللوائح، مع عدم تركيز الإدارة العليا على تطوير الأنظمة واللوائح والإجراءات الموجودة.

ثالثا - تحليل فقرات المحور الثالث: معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة المسيلة:

فيما يلي جدول يوضح نتائج تحليل فقرات المحور الثالث معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار t لعينة واحدة وهذا للتعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية

جدول رقم (5-29): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t لكل فقرة من فقرات المحور الثالث معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
01	تعبية إدارة التدريب إلى الإدارات الأخرى	3,44	1,153	3,658	0,000	15
02	عدم قناعة الإدارة العليا بضرورة التدريب وأهميته	3,47	1,041	4,254	0,000	11
03	عدم إتباع الأسلوب العلمي في تخطيط التدريب	3,47	1,051	4,210	0,000	12
04	ضعف قدرات وكفاءات القائمين على التدريب	3,33	1,102	2,871	0,005	17
05	عدم توفر الإمكانيات المادية والتسهيلات المساعدة لعملية التدريب.	3,44	1,082	3,896	0,000	14
06	صعوبة تشخيص المشكلات وتحديد الاحتياجات التدريبية.	3,37	1,033	3,369	0,001	16
07	التساهل من قبل الرؤساء وإعطاء تقييمات مرتفعة لأغلب العاملين	3,78	1,036	7,121	0,000	1

08	التأثر بسلوك الأفراد في الفترة التي تسبق التقييم والتي لا تعطي معيارا دقيقا لأدائهم.	3,63	1,065	5,643	0,000	4
09	التأثر بالتقييمات السابقة والاعتماد عليها لإنجاز التقييم	3,49	1,052	4,409	0,000	9
10	خضوع عملية التقييم للتحيز والأهواء الشخصية من قبل المقيمين	3,62	1,077	5,483	0,000	5
11	استخدام بعض الرؤساء العشوائية وعدم الجدية في التقييم	3,69	1,077	6,067	0,000	2
12	التأثر بصفة معينة في الرؤوس وإهمال بقية الصفات	3,64	0,964	6,345	0,000	3
13	عدم وضوح مفهوم تخطيط وتنمية المسار الوظيفي	3,56	1,113	4,736	0,000	7
14	عدم وجود المناخ الملائم للاستقرار والأمان الوظيفي	3,53	0,974	5,196	0,000	8
15	نقص التوعية وعدم توفير المعلومات اللازمة حول فرص العمل	3,58	0,938	5,578	0,000	6
16	معوقات مادية واقتصادية تتعلق بالإمكانات المتاحة.	3,47	0,997	4,442	0,000	10
17	عدم الاستقرار العام في بيئة الجامعة	3,47	1,173	3,775	0,000	13
	المجموع	3,52	0,548	8,468	0,000	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول رقم (5-29) تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات المحور الثالث 3.52 وانحراف معياري 0.584 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على أن آراء أفراد مجتمع الدراسة على هذا المحور جاءت موافقة، وسنحاول معرفة الآراء وتحليلها بالترتيب التنازلي حسب المتوسط الحسابي:

- احتلت الفقرة رقم 07 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,78 وانحراف معياري 1,036 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,005 مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن التساهل من قبل الرؤساء وإعطاء تقييمات مرتفعة يعتبر من معوقات سياسة تقييم الأداء.

- واحتلت الفقرة رقم 11 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,69 وانحراف معياري 1,077 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن استخدام بعض الرؤساء العشوائية وعدم الجدية في تقييم الأداء يعتبر من معوقات سياسة تقييم الأداء.

- وجاءت الفقرة رقم 12 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,64 وانحراف معياري 0,964 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن التأثير بصفة معينة في الرؤوس وإهمال بقية الصفات من أهم معوقات تقييم الأداء.

كما جاءت الفقرة رقم 08 احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,63 وانحراف معياري 1,065 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن من أهم معوقات تقييم الأداء التأثير بسلوك الأفراد في الفترة التي تسبق التقييم، والتي لا تعطي معيارا دقيقا لأدائهم.

- أما الفقرة رقم 10 فقد احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,62 وانحراف معياري 1,077 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن عملية تقييم الأداء للتحيز والأهواء الشخصية من قبل المقيمين.
- والفقرة رقم 15 احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3,58 وانحراف معياري 0,983 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن نقص التوعية وعدم توفير المعلومات اللازمة حول فرص العمل يعتبر من وجهة نظر القيادات الإدارية الأكاديمية من أهم معوقات تطوير سياسة تخطيط المسار الوظيفي.
- والفقرة رقم 13 احتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3,56 وانحراف معياري 1,113 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن عدم وضوح مفهوم تخطيط المسار الوظيفي يعتبر أيضا من وجهة نظرهم من معوقات تخطيط المسار الوظيفي.
- جاءت الفقرة رقم 14 في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3,53 وانحراف معياري 0,974 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على الفقرة التي مفادها عدم وجود المناخ الملائم للاستقرار والأمان الوظيفي يعتبر من معوقات تخطيط المسار الوظيفي.
- والفقرة رقم 09 احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3,49 وانحراف معياري 1,052 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن من معوقات سياسات تنمية الموارد البشرية التأثير بالتقييمات السابقة والاعتماد عليها في التقييم
- الفقرة رقم 16 احتلت المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 3,47 وانحراف معياري 0,997 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن المعوقات المادية والاقتصادية التي تتعلق بالإمكانيات المتاحة تحول دون تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية بالجامعة.
- الفقرة رقم 02 احتلت المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي 3,47 وانحراف معياري 1,041 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن من بين معوقات سياسة تخطيط التدريب عدم قناعة الإدارة العليا بضرورة التدريب وأهميته.
- الفقرة رقم 03 احتلت المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي 3,47 وانحراف معياري 1,051 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن من بين المعوقات التي تحول دون تطوير سياسة تخطيط التدريب عدم إتباع الأسلوب العلمي في تخطيط التدريب.
- الفقرة رقم 17 احتلت المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي 3,47 وانحراف معياري 1,173 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن عدم الاستقرار في بيئة الجامعة من بين معوقات سياسة تخطيط المسار الوظيفي.

- الفقرة رقم 05 احتلت المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي 3,44 وانحراف معياري 1,082 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن عدم توفر الإمكانيات المادية والتسهيلات المساعدة لعملية التدريب.

- الفقرة رقم 01 احتلت المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي 3,44 وانحراف معياري 1,153 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن تبعية إدارة التدريب إلى الإدارات الأخرى من بين المعوقات التي تحول دون تطوير سياسة تخطيط التدريب.

- الفقرة رقم 06 احتلت المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي 3,37 وانحراف معياري 1,033 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في إجاباتهم على هذه الفقرة التي تنص على أن من بين معوقات تطوير سياسة تخطيط التدريب صعوبة تشخيص المشكلات وتحديد الاحتياجات التدريبية.

- الفقرة رقم 04 احتلت المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي 3,33 وانحراف معياري 0,983 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في إجاباتهم على الفقرة التي تنص على أن من بين معوقات تطوير سياسة تخطيط التدريب ضعف قدرات وكفاءات القائمين على التدريب.

اختبار الفرضية المتعلقة بالخور الثالث:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد معوقات تحول دون تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية.

الفرضية البديلة H_1 : توجد معوقات تحول دون تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t لعينة واحدة كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (5-30) : نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالخور الثالث

البيان	t المحسوبة	t الجدولية	(sig-t)	نتيجة اختبار الفرضية	
				H_1	H_0
نتائج الخور الثالث	8,468	1,99	0,000	قبول	رفض

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-30) أن اختبار t للمحور الثالث بلغ 8,468 وهو أكبر من قيمة t الجدولية والتي تقدر بـ 1,99، وهذا ما يدل على أن المحور دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05 حيث أن القيمة

الاحتمالية لمجموع فقرات المحور الثالث بلغت 0,000 وهي أقل من 0,05، وذلك ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي مفادها توجد معوقات تحول دون تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة بالنسبة لمعوقات تطوير سياسة تخطيط التدريب إلى أن الجامعة لا تتبع الأسلوب العلمي والاستراتيجي في تخطيط التدريب فهي لا تقوم بتخطيط التدريب وفقا لمراحله الأربعة، وبالتالي تجد صعوبة في تشخيص المشكلات وتحديد الاحتياجات، كما أنها لا توجد إدارة متخصصة للقيام بالتدريب وهذا نظرا لغياب إدارة خاصة بالموارد البشرية فكل ما نراه في الهيكل التنظيمي للجامعة هو مصلحة المستخدمين، أي أن هناك جمود في الهيكل التنظيمي وهو يفتقد للديناميكية، إضافة إلى ذلك فإن ضعف قدرات وكفاءات القائمين على التدريب يعتبر عائقا أمام تطوير سياسة التدريب وهذا نظرا لعدم اهتمام القيادات العليا بالجامعة بتدريب متخصصين في مجال التخطيط الاستراتيجي قادرين على وضع خطة إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية تتماشى مع التغيرات البيئية المتسارعة.

وتوصي الباحثة بأنه يمكن تجاوز هذه المعوقات من خلال إنشاء مركز متخصص لتنمية الموارد البشرية داخل الجامعة كما هو معمول به في بعض الجامعات الأجنبية والعربية، والذي يقدم برامج تدريبية تتماشى مع احتياجات المتدربين خاصة فيما يتعلق بالتقنيات الحديثة التي فرضتها التكنولوجيا بفعل المعلوماتية ونظرا لتغيرها السريع فإنه يجب الإسراع في تنفيذ هذا المقترح، و تتفق هذه النتيجة مع دراسة إبراهيم الديب الذي توصل إلى أن هناك معوقات تواجه القائمين على إدارة المدارس التعليمية تتمثل في عدم وجود خبراء ومتخصصين في التدريب في هذه المدارس، ضعف ثقافة التدريب بوجه عام، غياب وعي واهتمام الإدارة بعملية التدريب، عدم توافر آليات لقياس اثر التدريب بما تتضمنه من خبراء متخصصين ومعايير وأدوات، الانغلاق على الذات وضعف التواصل مع المؤسسات التعليمية العالمية والاستفادة من تجاربها في الاهتمام المتزايد بالتدريب. أما فيما يتعلق بمعوقات تطوير سياسة تقييم الأداء تبين أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة على كل الفقرات جاءت موافقة بدرجة ايجابية أي أن هناك مجموعة من المعوقات من وجهة نظر القيادات تحول دون تطوير سياسة تقييم الأداء بالجامعة تتمثل في الآتي :

- التساهل من قبل الرؤساء وإعطاء تقييمات مرتفعة لأغلب العاملين
- إعطاء تقديرات متساوية لمعظم الأفراد الذين يتم تقييم أدائهم
- التأثير بصفة معينة في الرؤوس وإهمال بقية الصفات
- التأثير بسلوك الأفراد في الفترة التي تسبق التقييم والتي لا تعطي معيارا دقيقا لأدائهم.
- خضوع عملية التقييم للتحيز والأهواء الشخصية من قبل المقيمين.
- التأثير بالتقييمات السابقة والاعتماد عليها لانحياز التقييم.

وهذا يدل على أن القائمين على عملية التقييم بالجامعة يتأثرون بالعلاقات الشخصية مع الرؤوسين وعدم استخدام أساليب حديثة في التقييم كاستخدام سجلات تدون بها البيانات الخاصة بالموظف والتي يتم تقييمه

موجبها، وبالتالي تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدم إتباع التخطيط الاستراتيجي في تقييم الأداء، ضعف عمليات التقييم التي تتم للموارد البشرية العاملة في الجامعة والتي يمكن أن تكتشف أوجه الضعف والقصور في أداء العاملين ومن ثم تحدد فجوة الضعف والخلل بين الواقع والمستهدف وترسم الاحتياجات التدريبية المطلوبة. عدم وجود معايير واضحة ومحددة للعاملين بالجامعة يمكن قياس وتقييم أداءهم عليها ومن ثم يكتشف الضعف والخلل الذي يحفز الإدارة العليا على المزيد من الاهتمام بعمليات التدريب

وتتفق هذه النتيجة مع **دراسة النونو** التي توصلت إلى أن هناك مشاكل تواجه القائمين على عملية التقييم وكانت المشاكل الأكثر وزناً تتعلق بنظام التقييم نفسه يليها مشاكل تتعلق بالأشخاص القائمين على عملية التقييم، هناك عدم اهتمام بتحليل نتائج تقييم الأداء، وعدم توفر التغذية الراجعة لنتائج التقييم، كما أن النظام لا يسمح للموظفين برفع شكوى تظلم على نتائج تقييمهم، كما أثبتت الدراسة عدم الاعتماد على نتائج التقييم في القرارات المتعلقة بالموظفين مثل التدريب، والتحفيز، كما تبين أن هناك نموذج موحد يستخدم لتقييم كافة الموظفين في كافة المستويات الإدارية، كما اتضح من الدراسة عدم اقتناع الموظفين بفعالية وقدرة نظام تقييم الأداء على تحقيق طموحاتهم ورفع مستواهم مما يؤدي إلى إحباط الروح المعنوية لديهم، كما اتضح عدم وجود علاقة بين نظرة الموظفين لعملية تقييم الأداء وبين العمر والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة لدى الموظفين.

أما بالنسبة لمعوقات تطوير سياسة تخطيط المسار الوظيفي من وجهة نظر القيادات بجامعة المسيلة من خلال هذه النتائج نرى بأن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون بدرجة ايجابية على جميع الفقرات مما يدل على أن هناك مشاكل ومعوقات من وجهة نظر القيادات تحول دون تطوير سياسة تخطيط المسار الوظيفي تتمثل فيما يلي:

عدم وضوح مفهوم تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، عدم وجود المناخ الملائم للاستقرار والأمان الوظيفي، نقص التنوع وعدم توفير المعلومات اللازمة حول فرص العمل، معوقات مادية واقتصادية تتعلق بالإمكانيات المتاحة، عدم الاستقرار العام في بيئة الجامعة، كل هذه المعوقات من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية تحول دون تطوير سياسة تخطيط المسار الوظيفي، وهذا راجع إلى عدم وجود خطة واضحة المعالم لتنمية المسار الوظيفي، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة **رشدي و كامل** التي توصلت إلى أن هذه العوامل تحول دون تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة المبحوثة كما تتفق مع دراسة المدهون التي توصلت إلى أن عدم توافر الأدوات والآليات التي تعنى بتنمية وتطوير المسار الوظيفي أدى إلى تدني في مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الوكالة عن السياسات والأنظمة والقوانين المعمول بها.

رابعاً: تحليل فقرات المحور الرابع: مساهمة وجود خطة إستراتيجية في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية:

وفيما يلي جدول يوضح نتائج تحليل فقرات المحور الرابع مساهمة وجود خطة إستراتيجية في تنمية الموارد البشرية من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار t لعينة واحدة .

جدول رقم (5-31): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و t لعينة واحدة لكل فقرة من فقرات المحور الرابع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
	وجود خطة إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية يساهم في:					
01	تحقيق اختيار أفضل الكفاءات الإدارية والفنية لشغل الوظائف	3,44	0,949	4,441	0,000	3
02	تحفيز العاملين على التطوير المستمر لقدراتهم ومهامهم الإدارية	3,50	0,927	5,116	0,000	2
03	في الكشف عن الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير أداء العاملين.	3,53	0,997	5,077	0,000	1
04	إدراك أفضل لأهداف الجامعة ورسالتها وسياساتها	3,38	1,277	2,806	0,006	4
05	استقرار معدل دوران العمل في الجامعة	3,38	1,001	3,581	0,001	5
06	زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة	3,26	0,966	2,509	0,014	7
07	زيادة الإنتاجية لدى العاملين في الجامعة	3,33	1,151	2,746	0,007	6
	المجموع	3.41	0,672	5,689	0,000	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول رقم (5-31) بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع 3,41 وانحراف معياري 0,672 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن آراء أفراد مجتمع الدراسة على هذا البعد جاءت موافقة، وسنحاول معرفة الآراء وتحليلها بالترتيب التنازلي حسب المتوسط الحسابي:

- احتلت الفقرة رقم 03 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,53 وانحراف معياري 0,997 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على الفقرة التي تنص على أن وجود خطة إستراتيجية وجود خطة إستراتيجية يساهم في إدراك أفضل لأهداف الجامعة ورسالتها وسياساتها. - واحتلت الفقرة رقم 02 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,50 وانحراف معياري 0,927 وبلغت القيمة

الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن وجود خطة إستراتيجية يساهم في تحفيز العاملين على التطوير المستمر لقدراتهم ومهامهم الإدارية - كما جاءت الفقرة رقم 01 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,44 وانحراف معياري 0,949 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن وجود خطة إستراتيجية يساهم في تحقيق اختيار أفضل الكفاءات الإدارية والفنية لشغل الوظائف.

- أما الفقرة رقم 05 فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,38 وانحراف معياري 1,001 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في إجاباتهم على الفقرة التي تنص يساهم وجود خطة إستراتيجية في استقرار معدل دوران العمل.

- وأما الفقرة رقم 04 فقد احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,38 وانحراف معياري 1,277 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,006 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في إجاباتهم على أن وجود خطة إستراتيجية يساهم في الكشف عن الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير أداء العاملين.

- وفي المرتبة السادسة جاءت الفقرة رقم 07 بمتوسط حسابي 3,33 وانحراف معياري 1,151 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,007 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في إجاباتهم على أن وجود خطة إستراتيجية يساهم في زيادة الإنتاجية لدى العاملين.

- أما في المرتبة السابعة والأخيرة فقد جاءت الفقرة رقم 06 بمتوسط حسابي 3,26 وانحراف معياري 0,966 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,014 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن آراء أفراد مجتمع الدراسة كانت محايدة على أن وجود خطة إستراتيجية يساهم في زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة.

اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الرابع:

الفرضية الصفرية H_0 : وجود خطة إستراتيجية لا يساهم في تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية.

الفرضية البديلة H_1 : وجود خطة إستراتيجية يساهم في تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t لعينة واحدة كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (5-32) : نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الرابع

البيان	t المحسوبة	t الجدولية	(sig-t)	نتيجة اختبار الفرضية	
نتائج المحور الرابع	5,689	1,99	0,000	H_1	H_0
				قبول	رفض

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-32) أن اختبار t للمحور الرابع بلغ 5,689 وهو أكبر من قيمة t الجدولية والتي تقدر بـ 1,99 وهذا ما يدل على أن المحور دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05، حيث أن

القيمة الاحتمالية لمجموع فقرات المحور الرابع بلغت 0,000 وهي أقل من 0,05، وذلك ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي مفادها وجود خطة إستراتيجية يساهم في تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية.

من خلال ما سبق يمكن ترتيب محاور الإستبانة ترتيبا تنازليا حسب المتوسط الحسابي لكل محور والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (5-33): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وقيمة t لعينة واحدة للمحاور الأساسية للاستبيان:

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
4	0,547	-9,545	0,408	2,58	المحور الأول: واقع ممارسة قيادات الجامعة للتخطيط الاستراتيجي
3	0,009	2,683	0,433	3,12	المحور الثاني: واقع سياسات تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة
1	0,000	8,468	0,58	3,52	المحور الثالث: معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر قيادات الجامعة
2	0,000	5,689	0,672	3,41	المحور الرابع: مساهمة وجود خطة إستراتيجية في تنمية الموارد البشرية
	0,000	4,985	0,396	3,19	المحاور ككل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول السابق ترتيب المحاور حسب المتوسط الحسابي لكل محور:

- المحور الثالث احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,52 وانحراف معياري 0,584، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على هذا المحور، وأما المحور الرابع فقد احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,41 وانحراف معياري 0,672 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,007 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على هذا المحور، أما المرتبة الثالثة فكانت من نصيب المحور الثاني حيث بلغ المتوسط الحسابي له 3,12 وانحراف معياري 0,443 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,009 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في آرائهم حول فقرات هذا المحور.

- وفي المرتبة الرابعة جاء المحور الأول بمتوسط حسابي 2,58 وانحراف معياري 0,408، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على فقرات هذا المحور.

مما سبق نستنتج أن سياسات تنمية الموارد البشرية المتبعة في جامعة المسيلة لم ترق إلى ما تطمح إليه القيادات، وهذا بسبب وجود عدة معوقات تحول دون تطويرها إضافة إلى التديني في ممارسة التخطيط الاستراتيجي، مع أنهم يعتقدون أن تبني إدارة الجامعة لإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية تساهم في تطوير ورفع مستوى أداء العاملين لكنها غير مطبقة بالجامعة، لذا توصي الباحثة إدارة الجامعة بأن تتبع أسلوب التخطيط الاستراتيجي لتنمية مواردها البشرية وذلك بإتباعها الكثير من الأسس والمتطلبات منها ضرورة تغيير قيم واتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل، إشراك إدارة الموارد البشرية بتكوين وإعداد الخطط الإستراتيجية للمؤسسة، حتى لا يقتصر دورها على التنفيذ فقط، تغيير طبيعة المهارات المطلوب توافرها كالمهارات التخطيطية والتمويلية وغيرها، التكامل بين الموارد البشرية وبقية موارد الجامعة، تكامل سياسات تنمية الموارد البشرية: (سياسات تخطيط التدريب، سياسات تخطيط المسار الوظيفي، سياسة تقييم الأداء الوظيفي).

خامسا: اختبار الفرضية الخامسة:

لمعرفة العلاقة بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية وواقع سياسات تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة تم صياغتها بشكل إحصائي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وواقع تنمية الموارد البشرية في الجامعة من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وواقع تنمية الموارد البشرية في الجامعة من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد دلالة العلاقة بين درجات الأفراد المشمولين في الدراسة على مقياس واقع ممارسة قيادات الجامعة للتخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ودرجاتهم على مقياس واقع سياسات تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر قيادات الجامعة وقد جاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم(5-34): معامل الارتباط بيرسون بين محور ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومحور واقع سياسات

تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر القيادات

المحور	الإحصاء	تخطيط التدريب	تقييم الأداء	تخطيط المسار الوظيفي	واقع سياسات تنمية الموارد البشرية
واقع ممارسة قيادات الجامعة للتخطيط الاستراتيجي	معامل الارتباط	0,550	0,682	0,682	0,745
	القيمة الاحتمالية	0,000	0,000	0,000	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين محور واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ومحور واقع تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة، والنتائج المبينة في جدول رقم (5-34) تبين أن العلاقة بين محور التخطيط الاستراتيجي لكل بعد من أبعاد محور واقع تنمية الموارد البشرية طردية وذات دلالة إحصائية عالية جدا حيث بلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية وواقع سياسات تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى مدى أهمية ممارسة التخطيط الاستراتيجي واستخدامه كأسلوب لتطوير سياسات تنمية الموارد البشرية من خلال وضع رؤية ورسالة وأهداف إستراتيجية واضحة ومكتوبة ومترجمة في خطة إستراتيجية لكل سياسة من سياسات تنمية الموارد البشرية (التدريب، تقييم الأداء، وتخطيط المسار الوظيفي)، وترجم في النهاية إلى خطط تفصيلية تنفيذية لتحقيق هذه الأهداف، وبالتالي سيؤدي إلى استمرار الجامعة وتحسين أدائها، كما أن التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية يشكل للجامعة أداة تعلم وتطوير القدرات والاستفادة من المهارات مما يجعلها أكثر كفاءة وأكثر قدرة على تقديم الخدمات بصورة أفضل، مما يجعل الجامعة قادرة على التكيف والتأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية والذي بدوره يساعدها على الاستمرار والبقاء وتحسين الأداء، ما يعني أن ممارسة التخطيط الاستراتيجي أداة مهمة في تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية مما يلزم إدارة الجامعة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي للتدريب ولتقييم الأداء ولتخطيط المسار الوظيفي من خلال وضع رسالة وأهداف إستراتيجية والسعي لتحقيقها من أجل تحسين أداء مواردها البشرية وبالتالي تحسين أدائها.

سادسا: اختبار الفرضية السادسة

الفرضية الصفرية: H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين إجابات المبحوثين حول جميع محاور الاستبانة تعزى لمتغير (الجنس (ذكر، أنثى) متغير السن، المستوى التعليمي نوع الوظيفة المسمى الوظيفي سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

وتنقسم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية: H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين إجابات المبحوثين حول جميع محاور الاستبانة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)

الفرضية البديل: H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين إجابات المبحوثين حول جميع محاور الاستبانة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)

تم استخدام اختبار T للمقارنة بين عينتين مستقلتين لإيجاد الفروقات في إجابات المبحوثين القيادات الإدارية والأكاديمية .

جدول رقم(5-35): نتائج تحليل اختبار T للمقارنة بين عيّنتين مستقلتين لإيجاد الفروقات في إجابات المبحوثين حول كل محور من محاور الإستبانة تعزى لمتغير الجنس(ذكر، أنثى)

المحاور	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين قيمتي المتوسطات	قيمة ت	القيمة الاحتمالية
واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي	ذكر	2,71	0,478	0,057	-0,358	0,352
	أنثى	2,75	0,380	0,085		
واقع سياسات تنمية الموارد البشرية	ذكر	3,13	0,501	0,059	-1,087	0,188
	أنثى	3,26	0,290	0,064		
معوقات تنمية الموارد البشرية	ذكر	3,51	0,653	0,078	-0,956	0,089
	أنثى	3,60	0,278	0,062		
مساهمة وجود خطة إستراتيجية	ذكر	3,37	0,699	0,083	-0,782	0,191
	أنثى	3,50	0,572	0,127		
جميع المحاور	ذكر	3,16	0,408	0,048	-1,136	0,115
	أنثى	3,27	0,239	0,053		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من النتائج المبينة في الجدول رقم (5-35) يمكن استنتاج ما يلي:

باستخدام اختبار t test لمعرفة ما إذا كان تباين المجتمعين (الذكور والإناث) متجانسين فإذا كانت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t وذلك لكل محور من محاور الدراسة والمحاور مجتمعة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 فبذلك يمكن استنتاج أن تباين المجتمعين متجانسين.

بلغت قيمة t المحسوبة بالنسبة للمحور الأول (واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بالجامعة) بلغت- 0,358 وهي أقل من قيمة t الجدولية، وأن القيمة الاحتمالية (sig) بلغت 0,352 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول المحور الأول تعزى لمتغير الجنس.

وأن قيمة t المحسوبة بالنسبة للمحور الثاني (واقع سياسات تنمية الموارد البشرية بالجامعة) بلغت- 1,087 وهي أقل من قيمة t الجدولية وأن القيمة الاحتمالية (sig) بلغت 0,188 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول المحور الثاني تعزى لمتغير الجنس.

كما أن قيمة t المحسوبة بالنسبة للمحور الثالث (معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية بالجامعة) بلغت- 0,956 وهي أقل من قيمة t الجدولية وأن القيمة الاحتمالية sig بلغت 0,089 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول المحور الثالث تعزى لمتغير الجنس.

وأن قيمة t المحسوبة بالنسبة للمحور الرابع (مساهمة وجود خطة إستراتيجية في تنمية الموارد البشرية بالجامعة) بلغت - 0,782 وهي أقل من قيمة الجدولية 1,97 وأن القيمة الاحتمالية sig بلغت 0,191 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول المحور الرابع تعزى لمتغير الجنس. وبصفة عامة فأن أن قيمة t المحسوبة بالنسبة لمجموع المحاور بلغت -1,136 وهي أقل من قيمة t الجدولية وأن القيمة الاحتمالية sig بلغت 0,115 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 ، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول جميع محاور الإستبانة تعزى لمتغير الجنس. وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة وهذا يعود إلى تكافؤ الفرص التي تتيحها الجامعة للمرأة مثلها مثل الرجل وتساوي بينهم في الحقوق والواجبات، وهذا ما يشكل حافزا لها لتطوير مهاراتها وتنمية قدراتها وأصبحت تنافس الرجل في معظم الوظائف، كما أن كلا الجنسين يخضعان لنفس القوانين والأنظمة واللوائح التي تنظم العمل وأن الموظفين يقومون بنفس المهام والمسؤوليات، إضافة إلى ذلك فإن إلمام عينة الدراسة من كلا الجنسين متقارب. بموضوع التخطيط الاستراتيجي وأهميته في تنمية الموارد البشرية ولذلك لم تظهر فروقات ذات دلالة إحصائية في استجاباتهم تعزى لمتغير الجنس. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة التي توضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس مثل دراسة شلتوت، دراسة مازن سليم، دراسة الحديدي ودراسة رمضان التي بينت عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين إجابات المبحوثين حول جميع محاور الإستبانة تعزى لمتغير السن.

الفرضية البديل H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين إجابات المبحوثين حول جميع محاور الإستبانة تعزى لمتغير السن.

تم استخدام اختبار التباين الأحادي one way Anova للمقارنة بين عينتين مستقلتين لإيجاد الفروقات في إجابات بين إجابات المبحوثين تعزى لمتغير السن.

جدول رقم (5-36): نتائج تحليل التباين الأحادي one way Anova بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير السن

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	0,661	3	0,220	1,056	0,372
	داخل المجموعات	17,940	86	0,209		
	المجموع	18,601	89			
واقع سياسات تنمية الموارد البشرية	بين المجموعات	0,534	3	0,178	0,821	0,486
	داخل المجموعات	18,646	86	0,217		
	المجموع	19,180	89			
معوقات تنمية الموارد البشرية	بين المجموعات	0,771	3	0,257	0,729	0,537
	داخل المجموعات	30,317	86	0,353		
	المجموع	31,088	89			
مساهمة وجود خطة إستراتيجية	بين المجموعات	0,592	3	0,197	0,428	0,733
	داخل المجموعات	39,635	86	0,461		
	المجموع	40,228	89			
جميع المحاور	بين المجموعات	0,346	3	0,115	0,796	0,499
	داخل المجموعات	12,456	86	0,145		
	المجموع	12,802	89			

قيمة F الجدولية عند (3-86)، 0,05، هي 2,72

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي لمعرفة فروقات في إجابات الباحثين حول التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة تعزى لمتغير السن كما هو مبين في الجدول رقم (5-36) حيث كانت قيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الأول: (واقع ممارسة قيادات الجامعة للتخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية) 1,056 وهي أصغر من قيمة F الجدولية وأن القيمة الاحتمالية لهذا المحور 0,372 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تعزى لمتغير السن مما يعني قبول الفرض الصفري بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات

تقديرات أفراد المجتمع المشمول بالدراسة للتخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة عند مستوى الدلالة 0,05 تعزى لمتغير السن.

وقيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الثاني: (واقع سياسات تنمية الموارد البشرية) بلغت 0,821 وهي أصغر من قيمة F الجدولية وأن القيمة الاحتمالية لهذا المحور 0,486 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تعزى لمتغير السن مما يعني قبول الفرض الصفري بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 تعزى لمتغير السن.

كما أن قيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الثالث: (معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية) بلغت 0,729 وهي أصغر من قيمة F الجدولية وأن القيمة الاحتمالية لهذا المحور 0,537 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تعزى لمتغير السن مما يعني قبول الفرض الصفري بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 تعزى لمتغير السن.

وأن قيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الرابع: (مساهمة وجود خطة إستراتيجية في تنمية الموارد البشرية) بلغت 0,428 وهي أصغر من قيمة F الجدولية وأن القيمة الاحتمالية لهذا المحور 0,733 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تعزى لمتغير السن، مما يعني قبول الفرض الصفري بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 تعزى لمتغير السن.

وبصفة عامة بلغت قيمة F المحسوبة بالنسبة لجميع المحاور 0,796 وهي أصغر من قيمة F الجدولية 2,67 وأن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور مجتمعة 0,499 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تعزى لمتغير السن مما يعني قبول الفرض الصفري بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 تعزى لمتغير السن .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تقارب الفئة العمرية حيث تتراوح النسبة الأكبر للمبحوثين في الفئة العمرية [30-40]، وهذا يعود إلى وجود رؤية متشابهة لأفراد عينة الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة وقد جاءت هذه الدراسة متفقة مع العديد من الدراسات منها دراسة رمضان الطهراوي، ودراسة الفراء.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين إجابات الباحثين حول جميع محاور الاستبانة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الفرضية البديل H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين إجابات الباحثين حول جميع محاور الاستبانة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

تم استخدام اختبار التباين الأحادي one way Anova للمقارنة بين عينتين مستقلتين لإيجاد الفروقات في إجابات بين إجابات المبحوثين تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

جدول رقم (5-37): نتائج تحليل التباين الأحادي one way Anova بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول

محاور الدراسة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	0,368	4	0,092	0,429	0,787
	داخل المجموعات	18,232	85	0,214		
	المجموع	18,601	89			
واقع سياسات تنمية الموارد البشرية	بين المجموعات	0,261	4	0,065	0,294	0,881
	داخل المجموعات	18,919	85	0,223		
	المجموع	19,180	89			
معوقات تنمية الموارد البشرية	بين المجموعات	0,709	4	0,177	0,496	0,739
	داخل المجموعات	30,379	85	0,357		
	المجموع	31,088	89			
مساهمة وجود خطة إستراتيجية	بين المجموعات	1,032	4	0,258	0,559	0,693
	داخل المجموعات	39,196	85	0,461		
	المجموع	40,228	89			
جميع المحاور	بين المجموعات	0,259	4	0,065	0,439	0,780
	داخل المجموعات	12,543	85	0,148		
	المجموع	12,802	89			

قيمة F الجدولية عند (4-85)، 0,05، هي 2,48

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي لمعرفة فروقات في إجابات المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة تعزى لمتغير المستوى التعليمي وهذا ما يوضحه الجدول رقم (5-37) حيث كانت قيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الأول: (واقع ممارسة قيادات الجامعة للتخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية) 0,429 وهي أصغر من قيمة F الجدولية 2,48 وأن القيمة الاحتمالية لهذا المحور 0,787 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين

تعزى لمتغير المستوى التعليمي وهذا يعني قبول الفرض الصفري بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد المجتمع المشمول بالدراسة للتخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة عند مستوى الدلالة 0,05 تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

وقيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الثاني: (واقع سياسات تنمية الموارد البشرية) بلغت 0,294 وهي أصغر من قيمة F الجدولية 2,48 ، وأن القيمة الاحتمالية لهذا المحور 0,881 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تعزى لمتغير المستوى التعليمي مما يعني قبول الفرض الصفري بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

كما أن قيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الثالث: (معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية) بلغت 0,496 وهي أصغر من قيمة F الجدولية 2,48 ، وأن القيمة الاحتمالية لهذا المحور 0,739 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تعزى لمتغير المستوى التعليمي مما يعني قبول الفرض الصفري بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

وأن قيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الرابع: (مساهمة وجود خطة إستراتيجية في تنمية الموارد البشرية) بلغت 0,559 وهي أصغر من قيمة F الجدولية وأن القيمة الاحتمالية لهذا المحور 0,693 ، وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 ، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تعزى لمتغير المستوى التعليمي وهذا يعني قبول الفرض الصفري بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

وبصفة عامة بلغت قيمة F المحسوبة بالنسبة لجميع المحاور 0,439 وهي أصغر من قيمة F الجدولية ، وأن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور مجتمعة 0,780 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 ، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تعزى لمتغير المستوى التعليمي وهذا يعني قبول الفرض الصفري بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 تعزى لمتغير المستوى التعليمي .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى التقارب العلمي والأكاديمي للقيادات بجامعة المسيلة، وأن جميع أفراد مجتمع الدراسة هم من خريجي الجامعة وأغلب أفراد مجتمع الدراسة يحملون شهادة الماجستير فما فوق ماعدا 18 من أفراد مجتمع الدراسة يحملون شهادة الليسانس والمهندس، مما يعني أن إدارة الجامعة تحدد المؤهلات العلمية اللازمة لشغل كل وظيفة، كما أن حداثة موضوع التخطيط الاستراتيجي في جامعاتنا، وعدم وجود دورات تدريبية على هذا النوع من التخطيط وربطه بتنمية الموارد البشرية وأن وضوح مفاهيم التخطيط الاستراتيجي وممارساته كلها تحتاج إلى دورات تدريبية أدى إلى وجود رؤية متشابهة لأفراد مجتمع الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة، مما جعل عدم وجود فروق في الإجابات، وقد جاءت هذه

النتيجة متفقة مع دراسة بن صوشة، والأشقر وهي لا تتفق مع دراسة شلتوت التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين إجابات الباحثين حول جميع محاور الإستبانة تعزى لمتغير نوع الوظيفة (القيادات الإدارية والأكاديمية).

الفرضية البديل H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين إجابات الباحثين حول جميع محاور الإستبانة تعزى لمتغير نوع الوظيفة (القيادات الإدارية والأكاديمية).

تم استخدام اختبار T للمقارنة بين عيتين مستقلتين لإيجاد الفروقات في إجابات الباحثين القيادات الإدارية والأكاديمية.

جدول رقم (5-38): نتائج تحليل اختبار T للمقارنة بين عيتين مستقلتين لإيجاد الفروقات في إجابات الباحثين حول كل محور من محاور الإستبانة تعزى لمتغير نوع الوظيفة (القيادات الإدارية والأكاديمية)

المحاور		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطات	قيمة t	القيمة الاحتمالية
واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي	أكاديمي	2,70	0,470	0,055	-0,873	0,893
	إداري	2,81	0,397	0,093		
واقع قيام إدارة الجامعة بدورها في تنمية الموارد البشرية	أكاديمي	3,11	0,484	0,057	-0,570	0,106
	إداري	3,17	0,217	0,051		
معوقات تنمية الموارد البشرية	أكاديمي	3,50	0,617	0,072	-0,645	0,556
	إداري	3,60	0,431	0,101		
مساهمة وجود خطة إستراتيجية	أكاديمي	3,42	0,639	0,075	0,547	0,291
	إداري	3,32	0,806	0,190		
جميع المحاور	أكاديمي	3,18	0,389	0,045	-0,447	0,357
	إداري	3,22	0,282	0,066		

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للفروق بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة تعزى لمتغير نوع الوظيفة (أكاديمي، إداري).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-38) أن قيمة t المحسوبة بالنسبة للمحور الأول (واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بالجامعة) بلغت -0,837 ، وهي أقل من قيمة t الجدولية وأن القيمة الاحتمالية sig بلغت 0,893 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول المحور الأول تعزى لمتغير نوع الوظيفة (أكاديمي، إداري)

وأن قيمة t المحسوبة بالنسبة للمحور الثاني (واقع سياسات لتنمية الموارد البشرية بالجامعة) بلغت -0,570 وهي أقل من قيمة t الجدولية، وأن القيمة الاحتمالية sig بلغت 0,106 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول المحور الثاني تعزى لمتغير نوع الوظيفة (أكاديمي، إداري). كما أن قيمة t المحسوبة بالنسبة للمحور الثالث (معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية بالجامعة) بلغت -0,645 وهي أقل من قيمة t الجدولية، وأن القيمة الاحتمالية sig بلغت 0,556 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول المحور الثالث تعزى لمتغير نوع الوظيفة (أكاديمي، إداري).

وأن قيمة t المحسوبة بالنسبة للمحور الرابع (مساهمة وجود خطة إستراتيجية في تنمية الموارد البشرية بالجامعة) بلغت 0,547 وهي أقل من قيمة t الجدولية ، وأن القيمة الاحتمالية sig بلغت 0,291 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول المحور الرابع تعزى لمتغير نوع الوظيفة (أكاديمي، إداري).

وبصفة عامة فإن أن قيمة t المحسوبة بالنسبة لمجموع المحاور بلغت -0,447 وهي أقل من قيمة t الجدولية وأن القيمة الاحتمالية sig بلغت 0,357 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول جميع محاور الاستبانة تعزى لمتغير نوع الوظيفة (أكاديمي، إداري). وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين متوسطات تقديرات أفراد مجتمع الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة تعزى لمتغير نوع الوظيفة (أكاديمي، إداري). وهذا يعني وجود رؤية متشابهة لأفراد مجتمع الدراسة حول أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة كون جميع القيادات الإدارية والأكاديمية يعيشون في نفس بيئة العمل الإدارية وأن حداثة موضوع التخطيط الاستراتيجي وربطه بمصطلح تنمية الموارد البشرية جعل من نظرة أفراد مجتمع الدراسة إلى موضوع التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية متشابهة.

الفرضية الفرعية الخامسة:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين إجابات الباحثين حول جميع محاور الاستبانة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية البديل H₁: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين إجابات المبحوثين حول جميع محاور الإستبانة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

تم استخدام اختبار التباين الأحادي one way Anova للمقارنة بين عينتين مستقلتين لإيجاد الفروقات في إجابات بين إجابات المبحوثين

جدول رقم (5-39): نتائج تحليل التباين الأحادي one way Anova بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	0,853	6	0,142	0,665	0,678
	داخل المجموعات	17,748	83	0,214		
	المجموع	18,601	89			
واقع قيام إدارة الجامعة بدورها في تنمية الموارد البشرية	بين المجموعات	1,360	6	0,227	1,056	0,396
	داخل المجموعات	17,820	83	0,215		
	المجموع	19,180	89			
معوقات تنمية الموارد البشرية	بين المجموعات	2,105	6	0,351	1,005	0,428
	داخل المجموعات	28,982	83	0,349		
	المجموع	31,088	89			
مساهمة وجود خطة إستراتيجية	بين المجموعات	2,392	6	0,399	0,875	0,517
	داخل المجموعات	37,835	83	0,456		
	المجموع	40,228	89			
جميع المحاور	بين المجموعات	0,551	6	0,092	0,622	0,712
	داخل المجموعات	12,251	83	0,148		
	المجموع	12,802	89			

قيمة F الجدولية عند (6-83)، 0,05، هي 2,21

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي لمعرفة فروقات في إجابات المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

حيث كانت قيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الأول: (واقع ممارسة قيادات الجامعة للتخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية) 0,665 وهي أصغر من قيمة F الجدولية وأن القيمة الاحتمالية لهذا المحور 0,678 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، مما يعني قبول الفرض الصفري بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد المجتمع المشمول بالدراسة للتخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة عند مستوى الدلالة 0,05 تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وقيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الثاني: (واقع سياسات تنمية الموارد البشرية) بلغت 1,056 وهي أصغر من قيمة F الجدولية، وأن القيمة الاحتمالية لهذا المحور 0,396 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، مما يعني قبول الفرض الصفري بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 تعزى لمتغير المسمى الوظيفي كما أن قيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الثالث: (معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية) بلغت 1,005 وهي أصغر من قيمة F الجدولية، وأن القيمة الاحتمالية لهذا المحور 0,428 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي مما يعني قبول الفرض الصفري بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وأن قيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الرابع: (مساهمة وجود خطة إستراتيجية في تنمية الموارد البشرية) بلغت 0,875 وهي أصغر من قيمة F الجدولية، وأن القيمة الاحتمالية لهذا المحور 0,517 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي مما يعني قبول الفرض الصفري بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وبصفة عامة بلغت قيمة F المحسوبة بالنسبة لجميع المحاور 0,622 وهي أصغر من قيمة F الجدولية وأن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور مجتمعة 0,712 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، مما يعني قبول الفرض الصفري بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية الفرعية السادسة:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين إجابات الباحثين حول جميع محاور الاستبانة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الفرضية البديلة H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين إجابات المبحوثين حول جميع محاور الإستبانة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

تم استخدام اختبار التباين الأحادي one way Anova للمقارنة بين عينتين مستقلتين لإيجاد الفروقات في إجابات بين إجابات المبحوثين كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (5-40): نتائج تحليل التباين الأحادي one way Anova بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	0,061	3	0,020	0,094	0,963
	داخل المجموعات	18,540	86	0,216		
	المجموع	18,601	89			
واقع سياسات تنمية الموارد البشرية	بين المجموعات	0,157	3	0,052	0,237	0,871
	داخل المجموعات	19,023	86	0,221		
	المجموع	19,180	89			
معوقات تنمية الموارد البشرية	بين المجموعات	0,877	3	0,292	0,832	0,480
	داخل المجموعات	30,211	86	0,351		
	المجموع	31,088	89			
مساهمة وجود خطة إستراتيجية	بين المجموعات	,6450	3	0,215	0,467	0,706
	داخل المجموعات	39,582	86	0,460		
	المجموع	40,228	89			
جميع المحاور	بين المجموعات	0,117	3	0,039	0,264	0,851
	داخل المجموعات	12,685	86	0,148		
	المجموع	12,802	89			

قيمة F الجدولية عند (3-86)، 0,05، هي 2,72

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي one way Anova للمقارنة بين عينتين مستقلتين لإيجاد الفروقات في إجابات بين إجابات المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة تعزى لمتغير سنوات الخبرة والنتائج مبينة في الجدول رقم (5-40) :

حيث كانت قيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الأول: (واقع ممارسة قيادات الجامعة للتخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية) 0,094 وهي أصغر من قيمة F الجدولية، وأن القيمة الاحتمالية لهذا المحور 0,963، وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تعزى لمتغير سنوات الخدمة مما يعني قبول الفرض الصفري بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد المجتمع المشمول بالدراسة للتخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة عند مستوى الدلالة 0,05 تعزى لمتغير سنوات الخبرة (من 1-10، من 10-20، 20-30، أكثر من 30)،

- وقيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الثاني: (واقع سياسات تنمية الموارد البشرية) بلغت 0,237 وهي أصغر من قيمة F الجدولية وأن القيمة الاحتمالية لهذا المحور 0,871 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تعزى لمتغير سنوات الخدمة مما يعني قبول الفرض الصفري بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد المجتمع المشمول بالدراسة للتخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة عند مستوى الدلالة 0,05 تعزى لمتغير سنوات الخبرة (من 1-10، من 10-20، 20-30، أكثر من 30).

- كما أن قيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الثالث: (معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية) بلغت 0,832 وهي أصغر من قيمة F الجدولية، وأن القيمة الاحتمالية لهذا المحور 0,480 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تعزى لمتغير سنوات الخدمة مما يعني قبول الفرض الصفري بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد المجتمع المشمول بالدراسة للتخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة عند مستوى الدلالة 0,05 تعزى لمتغير سنوات الخبرة (من 1-10، من 10-20، 20-30، أكثر من 30)

- وأن قيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الرابع: (مساهمة وجود خطة إستراتيجية في تنمية الموارد البشرية) بلغت 0,467 وهي أصغر من قيمة F الجدولية وأن القيمة الاحتمالية لهذا المحور 0,706 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تعزى لمتغير سنوات الخدمة مما يعني قبول الفرض الصفري بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد المجتمع المشمول بالدراسة للتخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة عند مستوى الدلالة 0,05 تعزى لمتغير سنوات الخبرة (من 1-10، من 10-20، 20-30، أكثر من 30)

وبصفة عامة بلغت قيمة F المحسوبة بالنسبة لجميع المحاور 0,264 وهي أصغر من قيمة F الجدولية، وأن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور مجتمعة 0,851 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تعزى لمتغير سنوات الخدمة مما يعني قبول الفرض الصفري بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد المجتمع المشمول بالدراسة للتخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة عند مستوى الدلالة 0,05 تعزى لمتغير سنوات الخبرة (من 1-10، من 10-20، 20-30، أكثر

من 30)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حداثة موضوع التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه في الجامعات، ونقص الدورات التدريبية في هذا المجال مما جعل حتى القيادات التي لديها سنوات كبيرة من الخبرة قليلة المعرفة بهذا الموضوع وممارسته.

الفرضية الفرعية السابعة:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين إجابات المبحوثين حول جميع محاور الإستبانة تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.

الفرضية البديل H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين إجابات المبحوثين حول جميع محاور الإستبانة تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.

جدول رقم (5-41): نتائج تحليل التباين الأحادي one way Anova بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول

محاور الدراسة تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
واقع ممارسة لتخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	1,679	3	0,560	2,844	0,042
	داخل المجموعات	16,922	86	0,197		
	المجموع	18,601	89			
واقع سياسات في تنمية الموارد البشرية	بين المجموعات	1,995	3	0,665	3,327	0,023
	داخل المجموعات	17,186	86	0,200		
	المجموع	19,180	89			
معارف تنمية الموارد البشرية	بين المجموعات	2,821	3	0,940	2,861	0,042
	داخل المجموعات	28,267	86	0,329		
	المجموع	31,088	89			
مساهمة وجود خطة إستراتيجية	بين المجموعات	1,191	3	0,397	0,875	0,457
	داخل المجموعات	39,036	86	0,454		
	المجموع	40,228	89			
جميع المحاور	بين المجموعات	1,671	3	0,557	4,304	0,007
	داخل المجموعات	11,131	86	0,129		
	المجموع	12,802	89			

قيمة F الجدولية عند (3-86)، 0,05، هي 2,72 المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي

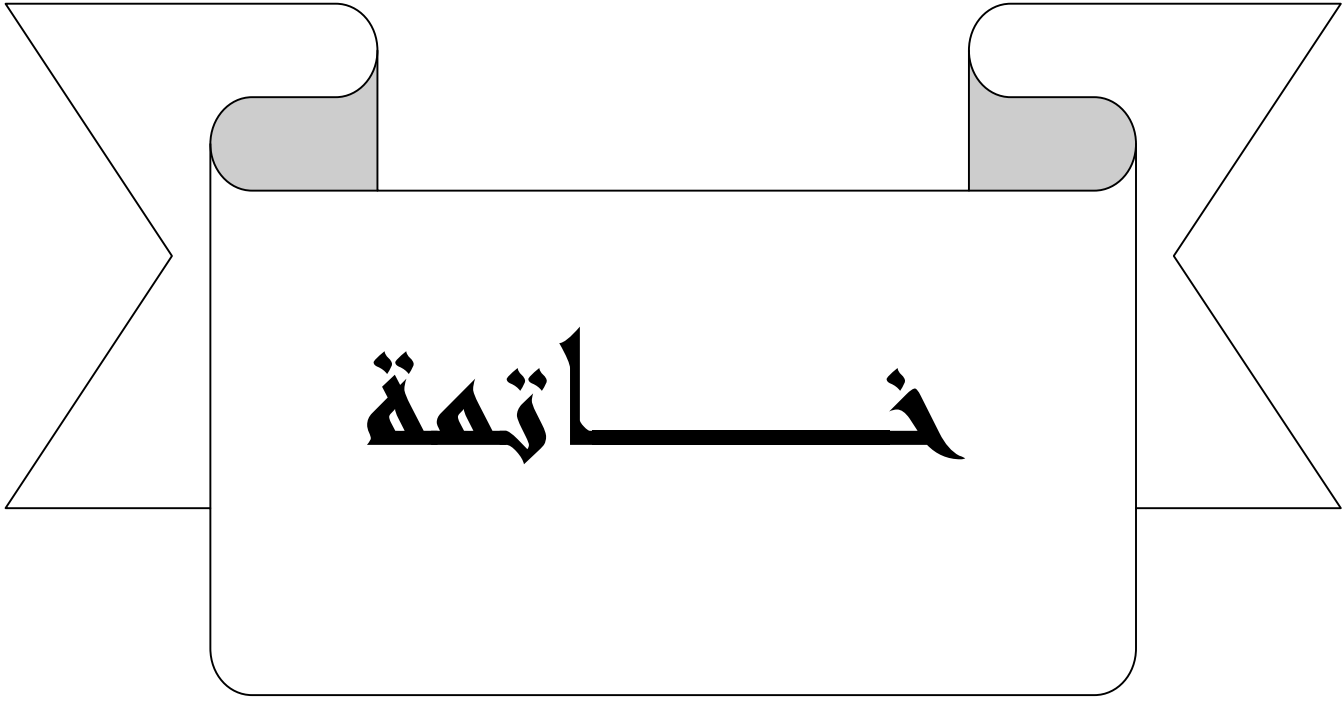
لتنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة تعزى لمتغير الدورات التدريبية والنتائج مبنية في الجدول رقم (5-41) حيث كانت قيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الأول: (واقع ممارسة قيادات الجامعة للتخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية) 2,84 وهي أكبر من قيمة F الجدولية ، وأن القيمة الاحتمالية لهذا المحور 0,042 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية مما يعني قبول الفرض البديل الذي ينص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد المجتمع المشمول بالدراسة للمحور الأول عند مستوى الدلالة 0,05 تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية وقيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الثاني: (واقع سياسات تنمية الموارد البشرية) بلغت 3,327 وهي أكبر من قيمة F الجدولية، وأن القيمة الاحتمالية لهذا المحور 0,023 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية مما يعني قبول الفرض البديل الذي ينص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد المجتمع المشمول بالدراسة للمحور الثاني عند مستوى الدلالة 0,05 تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.

وأن قيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الثالث: (معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية) بلغت 2,861 وهي أكبر من قيمة F الجدولية وأن القيمة الاحتمالية لهذا المحور 0,042 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية مما يعني قبول الفرض البديل الذي ينص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد المجتمع المشمول بالدراسة للمحور الثالث عند مستوى الدلالة 0,05 تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية

كما أن قيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الرابع: (مساهمة وجود خطة إستراتيجية في تنمية الموارد البشرية) بلغت 0,875 وهي أصغر من قيمة F الجدولية ، وأن القيمة الاحتمالية لهذا المحور 0,457 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية مما يعني قبول الفرض الصفري الذي ينص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد المجتمع المشمول بالدراسة للمحور الرابع عند مستوى الدلالة 0,05 تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية، وبصفة عامة بلغت قيمة F المحسوبة بالنسبة لجميع المحاور 4,304 وهي أصغر من قيمة F الجدولية ، وأن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور مجتمعة 0,007 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية مما يعني قبول الفرض البديل الذي ينص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد المجتمع المشمول بالدراسة لجميع محاور الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05 تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى السياسة المتبعة من طرف الجامعة في تحديد الاحتياجات التدريبية والبرامج التدريبية واختلاف الاستفادة من الدورات التدريبية من شخص إلى آخر.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل القيام بدراسة ميدانية لمعرفة أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتنمية الموارد البشرية بالتطبيق على جامعة المسيلة، حيث تناولنا في المبحث الأول من هذا الفصل الإطار المفاهيمي للجامعة والجامعة الجزائرية وأهميتها وأهدافها ثم في المبحث الثاني قمنا بتقديم المؤسسة محل الدراسة بالتطرق إلى نشأتها وهيكلها التنظيمي، وكذلك السياسات المتبعة في تنمية مواردها البشرية، أما في المبحث الثالث فقد تطرقنا إلى إجراءات الدراسة الميدانية من خلال معرفة مصادر جمع البيانات والأدوات المستخدمة في الدراسة، أما المبحث الرابع فتناولنا فيه نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفروض من خلال وصف إجابات الباحثين فيما يتعلق بصفاتهم الشخصية من حيث الجنس، السن، الوظيفة، المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية، بالإضافة إلى وصف إجابات الباحثين فيما يتعلق بآرائهم حول عبارات الاستبيان. بمتغيرات الدراسة، كما تم اختبار فرضيات البحث.



الخاتمة:

نظرا للتحديات والتغيرات البيئية التي تشهدها المؤسسات في الوقت الراهن فقد زاد الاهتمام بالموارد البشرية التي كان ينظر إليها على أنها تكلفة، أما الآن فقد تغير المنظور وأصبحت أصلا من أصول المؤسسة وموردا هاما يتقدم الموارد الأخرى التي تملكها المؤسسة، ونظرا لبروز مفهوم تنمية الموارد البشرية كمطلب أساسي لتطوير المؤسسات على اختلاف أنواعها، أصبح من اللازم وضع استراتيجيات لتنمية مواردها البشرية تواكب متطلبات التغيير والتطوير التي تفرضها التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات، وذلك بإتباعها التخطيط الاستراتيجي لتنمية مواردها البشرية للمحافظة على استمرارية المؤسسة، و هذا ما حاولنا دراسته في بحثنا هذا، حيث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وتقدم بعض الاقتراحات على ضوء النتائج المتوصل إليها نعرضها فيما يلي:.

أولا: النتائج:

1- من اختبارنا للفرضية الأولى نجد:

- أن أفراد العينة لا يوافقون على وجود ممارسة حقيقية للتخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بجميع مكوناته ومراحله في جامعة المسيلة، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور 2,58 وهي قيمة أقل من المتوسط المتوقع الذي يساوي (3) وهذا ما نتج عن:
- عدم وجود خطة إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية للجامعة مكتوبة ومتكاملة.
- قيادات الجامعة ليس لديها تصور واضح لرسالة الجامعة، وهذا ما يفسره عدم نشر الجامعة لرسالتها على الموقع الالكتروني الخاص بها كما هو معمول به في أغلب الجامعات، كما أنه وعند وضع الجامعة لرسالتها فإنه لا يتم مناقشتها مع الهيئة الأكاديمية والإدارية.
- لا تقوم إدارة الجامعة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل مستمر، للتعرف على التغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل.

- إدارة الجامعة لا تقوم بإشراك جميع العاملين في إعداد الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية
- فبالرغم من أن القيادات الإدارية والأكاديمية وبحكم مستواها التعليمي العالي لديها مفهوم واضح لما يشير إليه التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، وبالرغم من أنهم يعتقدون أن الجامعة لديها من النضج ما يكفي لتوفير المستلزمات الضرورية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بدرجة عالية إلا أنها لا تزال بعيدة عن التطبيق الفعلي للتخطيط الاستراتيجي بكل مراحله، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الأولى.

2- من اختبارنا للفرضية الثانية توصلنا إلى:

- جاءت آراء أفراد العينة تميل إلى الموافقة حول واقع سياسات تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة، بدليل أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المحور بلغ 3,12، وهو أعلى من المتوسط المتوقع والذي يساوي 3، وذلك من خلال حصول بعدي سياسة تخطيط التدريب، وسياسة تقييم الأداء على معدلات أعلى من المتوسط

المتوقع (3,32، 3,19)، أما البعد الثالث تخطيط المسار الوظيفي فقد حصل على معدل أقل من المتوسط المتوقع 2,86، وكلها متوسطات تقع في منطقة الحياد، مما يدل على أن إدارة الجامعة تقوم بتنمية الموارد البشرية بدرجة متوسطة، أي لا ترتقي إلى المستوى المطلوب ولما يطمح إليه القيادات الأكاديمية والإدارية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية. وتم التوصل إليه من خلال أن:

- إدارة الجامعة تقوم بتدريب العاملين الأكاديميين والإداريين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، وذلك بإرسالهم في زيارات لجامعات أجنبية للوقوف على أحدث المستجدات، لكنها لا تقوم بمتابعتهم وقياس أثر التدريب عليهم، فالبعض يتخذها كسياحة وليس من أجل الحصول على المعلومات.
- تعتمد الجامعة على الدعم المالي من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والجهات المانحة لتنفيذ البرامج التدريبية.

__ تسعى إدارة الجامعة إلى تحسين البرامج التدريبية بشكل مستمر بما يتناسب مع طبيعة العمل بالجامعة، لكن هناك تدني في توفر بيئة حاضنة للتدريب بالجامعة نتيجة لتبعية إدارة التدريب إلى الإدارات الأخرى.

- سياسة تخطيط التدريب المتبعة في الجامعة تفتقد للمنهج الاستراتيجي في التخطيط.
- تقوم إدارة الجامعة بتقييم أداء العاملين بشكل دوري ومنتظم، وتقوم إخضاع موظفي الدرجات العليا للتقييم كغيرهم من الموظفين، كما لا يتم إعطاء الموظفين حق الاعتراض على نتائج تقييم أدائهم، وبالتالي فالجامعة تستعمل الأسلوب التقليدي وتفتقد للمنهج الاستراتيجي في التقييم.
- ليس للجامعة خطط مكتوبة وواضحة لتنمية وتطوير المسار الوظيفي للموظفين، فهي لا توفر للموظفين معلومات حول الفرص الوظيفية المتاحة، كما أنها لا تقوم بتحديد خصائص الموظفين من حيث القابلية للتطوير واكتساب المهارات، والموظف ليس له الحرية في اختيار وظيفته

3- وعند اختبارنا للفرضية الثالثة تم التوصل إلى:

- وافق أفراد العينة على أنه توجد معوقات تحول دون تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي له 3,52، وهو أعلى من المتوسط المتوقع الذي يساوي 3، وهذا ما يؤكده:

أ- بالنسبة لمعوقات تخطيط التدريب تتمثل أهمها في ما يلي:

- عدم قناعة الإدارة العليا بضرورة التدريب وأهميته.
- عدم إتباع الأسلوب العلمي في تخطيط التدريب.
- عدم توفر الإمكانيات المادية والتسهيلات المساعدة لعملية التدريب.

ب- بالنسبة لمعوقات تقييم الأداء:

- إعطاء تقديرات متساوية لمعظم الأفراد الذين يتم تقييم أدائهم.
- التأثير بسلوك الأفراد في الفترة التي تسبق التقييم والتي لا تعطي معياراً دقيقاً لأدائهم.

ج- بالنسبة لمعوقات تخطيط المسار الوظيفي: فأهمها:

- المعوقات الثقافية والتعليمية التي تتعلق بالتوعية وتوفير المعلومات اللازمة حول فرص العمل.
- المعوقات الشخصية التي تتعلق بالأفراد وتكوينهم واتجاهاتهم. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

4- وباختبارنا للفرضية الرابعة تم التوصل إلى:

- يوافق أفراد العينة على أن وجود خطة إستراتيجية يمكن أن يساهم في تنمية الموارد البشرية حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3,41 وهو أكبر من المتوسط المتوقع والذي يساوي 3 من خلال تحقيق اختيار أفضل الكفاءات الإدارية والفنية لشغل الوظائف، تحفيز العاملين على التطوير المستمر لقدراتهم ومهامهم الإدارية، الكشف عن الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير أداء العاملين، وزيادة الرضا الوظيفي لدى عاملها.

5- أما اختبار الفرضية الخامسة: فأضفى إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية، بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وواقع سياسات تنمية الموارد البشرية

6- والنتيجة الأخيرة ناتجة عن اختبار الفرضية السادسة والتي توصلت إلى:

أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 في آراء أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية كما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 في آراء أفراد عينة الدراسة حول أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث)
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 في آراء أفراد عينة الدراسة حول أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير السن.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 في آراء أفراد عينة الدراسة حول أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى التعليمي (ليسانس، مهندس، ماجستير دكتوراه أستاذ التعليم العالي).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 في آراء أفراد عينة الدراسة حول أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير نوع الوظيفة (أكاديمي، إداري)
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 في آراء أفراد عينة الدراسة حول أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (نائب رئيس الجامعة، عميد، نائب عميد، رئيس قسم، نائب رئيس قسم، أمين عام، رئيس مصلحة الموارد البشرية).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 في آراء أفراد عينة الدراسة حول أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير سنوات الخبرة (1-10 سنة، من 10-20 سنة، 20-30 سنة، أكثر من 30 سنة).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 في آراء أفراد عينة الدراسة حول أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير الدورات التدريبية (1-2، من 3-5، أكبر من 5)

ثانياً: الاقتراحات

- في ضوء ما أسفرت عنه نتائج هذه الدراسة، ارتأينا إلى تقديم مجموعة من الاقتراحات العملية والقابلة للتنفيذ في ضوء الإمكانيات المتاحة للجامعة و المتمثلة في ما يلي:
- الانتقال من التخطيط التقليدي إلى التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه بجميع مراحله الأساسية.
- عقد دورات متخصصة والقيام بورشات عمل لتعريف الموظف بمفهوم التخطيط الاستراتيجي ومفهوم تنمية الموارد البشرية وبسياساتها وكيفية تطويرها.
- تشكيل فريق من إطارات وكوادر الجامعة المتمثلة في هيئة التدريس من ذوي الاختصاص في مجال التخطيط الاستراتيجي للقيام بصياغة رسالة ورؤية الجامعة ونشرها على الموقع الالكتروني لها، إضافة إلى القيام بتحليل البيئة الداخلية والخارجية مع توفير كل الإمكانيات اللازمة لذلك.
- زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي وإعطاءه الأهمية التي يستحق من خلال توفير الكوادر الإدارية الواعية المدربة، للقيام بهذه العملية وفق منهاج علمي صحيح.
- توعية العاملين بالجامعة بأهداف التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، وذلك بتوفير برامج تدريبية متخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي لتصبح القيادات الإدارية والأكاديمية على مستوى يؤهلها للقيام بهذه العملية بصورتها الصحيحة، وممارستها وتطبيقها بجميع مراحله العلمية والمنهجية.
- ضرورة الاعتماد على تحليل SWOT لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات، لغرض تشخيص الفجوات بين واقع الجامعة ومستقبلها.
- تشجيع الباحثين والدارسين في مجال الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وإعطائهم التسهيلات اللازمة للقيام بأبحاثهم.
- زيادة الموارد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في الجامعة، وزيادة الاهتمام بالدورات التدريبية لرفع كفاءة العاملين وتحسين أدائهم وتنميتهم وتطويرهم لتحقيق أهداف الجامعة وتحسين أدائها وزيادة إنتاجيتها.
- تعزيز مبدأ المشاركة والأخذ بوجهات نظر العاملين والمتعاملين، وإشراكهم في إعداد الخطة الاستراتيجية حتى يشعروهم بدورهم الهام في الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية بالجامعة.
- أن يتضمن الهيكل التنظيمي للجامعة إدارة متخصصة بتنمية الموارد البشرية، بحيث يكون لها دور استراتيجي مهم في تنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال متابعة الأنشطة والبرامج التنموية للموارد البشرية بالتنسيق مع الإدارات الأخرى في الجامعة.

- ضرورة إنشاء مركز متخصص في تنمية الموارد البشرية داخل الجامعة وتوفير التمويل اللازم له للقيام بالدور المنوط به على أكمل وجه، كما هو معمول به في بعض الجامعات الأجنبية والعربية.
- الاستمرار في وضع خطة إستراتيجية واضحة ودقيقة للتدريب، مع مراعاة الاحتياجات التدريبية للعاملين ورغبتهم وتصوراتهم عند وضع البرامج التدريبية، وإشراكهم في وضع هذه الخطط.
- العمل على وضع معايير محددة لقياس أثر التدريب لدى الموظفين بالجامعة بعد تلقيهم التدريب، وتوفير بيئة محفزة للمتدربين تتيح لهم تطبيق ما تعلموه في مجال عملهم.
- العمل على إتباع الأسلوب الحديث في تقييم الأداء ليكون أكثر فعالية وموضوعية وذلك باستناده إلى معايير واضحة ومحددة وعادلة.
- ضرورة الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية بهدف تحفيز الموظفين على تنمية وتطوير قدراتهم وكفاءته، وكذا تخطيط وتطوير المسار الوظيفي وبالتالي المساهمة في رسم إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية.
- استخدام سجلات خاصة تدون بها ملاحظات عن الموظف خلال السنة يستند إليها الرئيس المباشر عند عملية التقييم.
- ضرورة وضع إستراتيجية واضحة لتنمية وتطوير المسار الوظيفي، وإشراك العاملين في رسم السياسات الخاصة بها، مع ضرورة وضع دورات تدريبية للتعريف بمفهوم المسار الوظيفي وأهمية تخطيطه وتنميته.
- العمل على تطوير الأدوات والآليات المتبعة في تطوير وتنمية المسار الوظيفي، وتنمية وتوجيه الميول والمهارات المهنية للموظفين.
- نشر ثقافة المسار الوظيفي بين العاملين في الجامعة من خلال الدورات المتعددة في هذا المجال، وبما يساعد العاملين على تخطيط مسارهم الوظيفي.
- ضرورة مشاركة الموظف في تقييم زملائه في نفس مستواه الوظيفي ومشاركته في تقييم رئيسه المباشر.

ثالثاً: آفاق البحث

- إن الجامعة اليوم هي بحاجة إلى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جميع المجالات خاصة فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية لأنها هي الأكثر قدرة على ممارسته عملياً لذلك نقترح المواضيع التالية:
- تصور مقترح لرسم خطة إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي.
 - دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة القيادات بمؤسسات التعليم العالي.
 - تحليل العلاقة بين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية والإستراتيجية العامة لمؤسسات التعليم العالي.



قائمة المراجع

أولاً: المصادر

1- القرآن الكريم

ثانياً: الكتب بالعربية

- 01- إبراهيم عبد الباري، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، دار الفرقان، عمان، الأردن، 1982
- 02- إبراهيم عبد الباري، الصباغ زهير، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحى نظمي، ط1 دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2008.
- 03- إبراهيم عبد الباري، الصباغ زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010.
- 04- إبراهيم عمر سعيد، علي عبد الله، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 05- إبراهيم مجدي، تطوير التعليم العالي في عصر العولمة، مكتبة الإنجلو المصرية، القاهرة ، 2000.
- 06- أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2008.
- 07- أبو قحف عبد السلام، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 08- أبو قحف عبد السلام، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002
- 09- أحمد محمد سمير، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، ط 1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009
- 10- إدريس ثابت عبد الرحمان و مرسى جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002 .
- 11- آمسترونج مايكل، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ترجمة: إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية ط 1، القاهرة، 2008.
- 12- بدوي أحمد زكي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992.
- 13- بدلر مايك، دليل المدير في تطوير الذات، مكتبة جرير، الرياض، 2005.
- 14- بربر كامل، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، 2008 .
- 15- بوقلقول الهادي، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات، الجزائر، 2004.
- 16- بن حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، ط 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 17- بني حمدان خالد محمد، إدريس وائل محمد، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.

- 18- بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2002.
- 19- توفيق عبد الرحمان، إستراتيجية الاستثمار البشري بالمؤسسات العربية، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 1996.
- 20- الحريري رافدة، التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، دار الفكر، عمان، 2007.
- 21- الحسيني فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000.
- 22- حسين عبد الفتاح دباب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دون ذكر دار النشر، الإسكندرية، مصر، 1996.
- 23- حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، كلية التجارة، بجامعة الإسكندرية، 1995.
- 24- حيدر يونس إبراهيم، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات، مركز الرضا للكمبيوتر، دمشق، 1999.
- 25- حسن راوية، مدخل استراتيجي لتنمية وتخطيط الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية الإسكندرية، 2003.
- 26- حسن راوية، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 27- حسن عادل، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004 .
- 28- حسن عبد العزيز علي، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط 1، مصر، 2009
- 29- حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 30- حجاب محمد منير، الموسوعة الإعلامية، ج3، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- 31- الخاطر فايز، استراتيجيات التدريب الفعال، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 32- الخرشة ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .
- 33- خطاب عايدة سيد، الإدارة الإستراتيجية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1994.
- 34- خطاب عايدة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، ط 2، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1999.
- 35- خليل نبيل مرسي، هل يمكن لشركتك النجاح بدون إعداد خطة إستراتيجية ؟ دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 1995
- 36- الخشروم محمد، مرسي نبيل، إدارة الأعمال : البيئة والمهارات والوظائف، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود الرياض، 1999.

- 37- الدوري زكريا، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2005.
- 38- الرفاعي محمد المختار، إسهام القطاع الخاص في تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية دكتوراه الفلسفة في التربية، كلية التربية، بحث لم ينشر، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 39- طاهر فريد بشير، التخطيط الاقتصادي، دار النهضة العربية، ط 1، بيروت، لبنان، 1998.
- 40- السالم مؤيد سعيد، حرحوش سالم عادل، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، جدارا للكتاب العالمي، عمان الأردن، 2006.
- 41- ستيفن سترالسر، ماجستير إدارة الأعمال في يوم واحد، الرياض، مكتبة جرير، 2005.
- 42- السكارنة بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2009
- 43- السلمي علي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1985.
- 44- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1998.
- 45- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001.
- 46- السلمي علي، خواطر الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001
- 47- السيد إسماعيل محمد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث الإسكندرية، 1999
- 48- السيد الخميسي سلامة، المعلم العربي: بعض قضايا التكوين ومشكلات الممارسة المهنية، دار الوفاء الإسكندرية، 2003.
- 49- سويدان موسى، العبادي نظام، التسويق الصناعي مفاهيم وإستراتيجيات، دار الحامد للنشر و التوزيع عمان، 1999
- 50- شارلز هل، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل -الجزء الأول - دار المريخ المملكة العربية السعودية، 2001 .
- 51- الشرقاوي علي، العملية الإدارية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 52- الشنواني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999 .
- 53- صالح محمد فالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2004
- 54- الصباغ زهير، أبو نبعة عبد العزيز، التدقيق الاستراتيجي لإدارة القوى الإستراتيجية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 1990
- 55- صبري حافظ، محمد، السيد البحيري، تخطيط المؤسسات التعليمية، عالم الكتب، القاهرة، 2006

- 56- الصميدعي محمود جاسم، استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، ط1، دار حامد للنشر الأردن، 2000
- 57- الصيرفي محمد، التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية 2008
- 58- الصيرفي محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 59- صيام محمد، فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، بحث لم ينشر، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- 60- العارف نادية، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 61- العشري حسن درويش، التنمية الاقتصادية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1979
- 62- العجمي محمد حسن، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية، دار المسيرة، عمان، الأردن 2008
- 63- عياصرة ثامر مطلق محمد، التخطيط الإقليمي دراسة نظرية تطبيقية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع 2009
- 64- عوض أحمد، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2000
- 65- عبد الباقي صلاح الدين، الجوانب العملية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001
- 66- عقيلي عمر وصفي، الإدارة مفاهيم وأسس، دار زهران، عمان، الأردن، 1996
- 67- عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2005
- 68- عبد القادر محمد عبد القادر، أساسيات الإدارة، دار المريخ، الرياض، 1992
- 69- عبد الوهاب محمد، بن عامر سعيد، محاسبة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 1984
- 70- عبد الباقي صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية ، 2001
- 71- العجمي، محمد حسنين: الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، 2008
- 72- العزاوي نجم عبد الله، عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، الأردن 2010
- 73- العلاق بشير وآخرون، استراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999
- 74- عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1991
- 75- عساف عبد المعطي، يعقوب حمدان، التدريب و تنمية الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2000

- 76- عبد الباقي صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000
- 77- عساف معتز عبد القادر، التميز في إدارة الموارد البشرية، اتحاد المصارف العربية، 2008
- 78- عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002
- 79- عباس سهيلة محمود، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط 3، دار وائل للطبع والنشر، عمان الأردن، 2007
- 80- العيسوي عبد الرحمن، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997
- 81- غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007
- 82- غنيم عثمان محمد، التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار ضياء للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 83- غنيم محمد، التخطيط التربوي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005
- 84- غنيم محمد متولي، التخطيط التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005
- 85- القرشي مدحت، اقتصاديات العمل، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
- 86- القاضي فؤاد، استراتيجيات تخطيط الاستثمار البشري بالمؤسسات العربية، الإشراف العلمي عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) القاهرة، 1996
- 87- القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000
- 88- القريوتي محمد قاسم، مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر، الأردن، 2002
- 89- القريوتي محمد قاسم، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار وائل للنشر، الأردن، 2010
- 90- القطامين أحمد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002
- 91- الكرخي مجيد، التخطيط الاستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
- 92- كليفور د.م بومبارك، أسس إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، جامعة إيوا، بدون سنة نشر
- 93- كامل مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994
- 94- كشواي باري، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ترجمة قسم الترجمة، القاهرة، ط3 2008
- 95- الماضي محمد المحمدي، الإدارة الاستراتيجية، ط 6، جامعة القاهرة، القاهرة، 2006
- 96- ماهر أحمد، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 97- ماهر أحمد، الإدارة الاستراتيجية: الدليل العملي للمديرين، ط4، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون ذكر سنة النشر
- 98- محسن محمد، التدبير الاقتصادي للمؤسسات: تقنيات واستراتيجيات، الساحل للنشر والتوزيع، الجزائر 2001

- 99- مرعي عبد الحي و جمعة إسماعيل إبراهيم، نماذج المحاسبة الإدارية و بحوث العمليات في اتخاذ القرارات مؤسنة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1992
- 100- المرسي جمال الدين محمد وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002
- 101- المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية الإسكندرية، 2006
- 102- مصطفى أحمد سيد، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي دار الكتب، القاهرة، 2000.
- 103- مصطفى أحمد سيد، إدارة فن التسويق : منهج عملي معاصر، دار الكتب، القاهرة، 1997
- 104- مصطفى أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي و العشرون، دار الكتب، القاهرة 2000
- 105- مصطفى أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية -الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، المؤلف، القاهرة مصر، 2004
- 106- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ط1 مجموعة النيل العربية، مصر، 1999.
- 107- المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، غربية رمضان فهم، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006
- 108- الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004.
- 109- النجار فريد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006
- 110- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010
- 111- هاريسون ديفيد، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، تعريب علاء الدين ناطورية دار زهران، عمان، الأردن، 2009
- 112- الهيثي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2005
- 113- الهيثي خالد عبد الرحيم، أكرم احمد الطويل، التنظيم الصناعي المبادئ، العمليات، المداخل والتجارب الطبعة الثانية، دار الحامد، عمان، الأردن، 1999-2000
- 114- الوافي رندة، التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية، مقالة في مجلة جامعة دمشق، العدد الأول، 2000.
- 115- ويهلن توماس و هنجر دافيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 116- ياسين سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للتوزيع والنشر، الأردن، 1998

117- يوسف علاء الدين وآخرون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري: قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004

ثانياً: الكتب بالفرنسية

- 118- Armstrong, M: A, Handbook of Human Resource Management Practice, Published by Kogan, London, 1999
- 119- Anthony .William P . , Pamela L Perrewe, and K..Michele.Human Resource Management : Astrategic Approch, The Dryden Press, New York, 1999
- 120- Benraouane Sid Ahmed, Le Management des ressources humaines , Etude des concepts , approches et outils développés par les entreprises américaines, o p u, Algérie
- 121- Brilman . Jean, L'entreprise réinventée, ed. d'organisation, Paris, 1995
- 122- Charles Barbara, White, Cox and Cary, Cooper women's career development, Oxford, blackwell, 1992
- 123- Churdun .H & Sherman .A, Personnel Management, South Western Publishing , U.S.A, 1972
- 124- Dessler Gary, " Human Resource Management, " Prentice- Hall, 1994
- 125- Dunn.J.D, Stephens Elvis, Management of Personnel: Manpower Management and Organizational Behavior, McGraw-HILL Book Company, New York, 1972
- 126- D.T. Hall, goodale James, Human resource management strategy Design and Implementation. Forsman and Co, 1986
- 127- Felger P. R , Bonssofara, humaine error and system designe and management, stringer, London, 1999
- 128- Fernandez Alian, Les nouveaux tableaux de bord des décideurs, 2ème édition, édition d'Organisation, Paris, 2007
- 129- G. Mejd . , Balkin. D , Cardy. R , Managing Human Resources, ed3 , Prentice Hall Inc. Upper Saddle River New Jersey, 2001.
- 130- Gervais Michel, Contrôle de gestion, Economica, 7 ème édition, Paris, France, 2000
- 131- Hamadouche Ahmed, Méthodes et outils d'analyses stratégiques, édition chihab , Alger, 1971
- 132- Harrison Rosemary, employee developement :management studies, 2 edition
- 133- Hussy, David," Corperate Plannig: Theory and Practice", Pergamen Press, 2nd edition OxFord, 1982.
- 134- Ivancevich,J.,M., Human Resource Management 7TH ed.,Richard D. Irwin,Inc.,U.S.A, 1998.
- 135- Jones Harry, " Prepairing Company Plans: A Work Book for Effective Co- operate Planning", New York, Wily, 1974
- 136- Mathis Robert L and Jackson John, Human Resource Management, West Publishing Co, New York, 1991
- 137- Mathis,R .L. and Jackson, J.H, Human Resource Management, 2nd Edition, Canada: South- Western Thoson Learning, 2002
- 138- Porter Michael , l'avantage concurrentiel, Dunod, Paris,1999
- 139- PIERRE Jean, Stratégor, Dunod, 3ème édition, Paris, France, 1997
- 140- Robbins, Stephen P, Personnel:The Management of Human Resources, Englewood Cliffs, Prentice-HALL, Inc,New jerssy, 1983,
- 141- R.George, et autre, les principes du management, 8ème édition, édition economica, Paris, 1985,
- 142- Sanall Henri, Erichir le travail humain, l'évaluation économique, édition economica , paris, 1989

- 143- Smith Adam ; An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations, book 1, London, Random House,1935
- 144- Spencer Lyle M. ; Reengineering human resource, John Wiely, New York, 1995
- 145- Steiner, G., " Strategic Planning: What Every Manager Must Know?", The Free Press, New York , 1979.
- 146- Susan Stefan, Barriers and Strategies for Successful HER Implementation, Sayers Healthcare, 2005.
- 147- Sylvia David Gary, Analysis of School District Strategic Planning Relationships with School Action Planning. Ph. D. University of Washing ton , USA,1993..
- 148- Tarandeu Jean Claude, Strategie industrielle, 2^{eme} edition, Vuibert, Paris, 1998,.
- 149- Thietart Raymond -A-, La strategie d'entreprise, 2^{eme} edition, Editience, Paris, 1996
- 150- Wendel Frencls, The Personnel Management Process, Boston: Houghton Mifflin Company, 1970.
- 151- Wexley Kenneth N , , Lathman Gary p., Developing and training Human Resource in organization U.S.A Scott, Forsman Co, 1985.
- 152- Zorlu senyucel, managing the human resource in the 21st century, Ventus Publishing, 2009
- 153- George T. Milkovich, John W. Boudreaw, Human Resources Management, Irwin, INC, Illionois, 7th ed, 1994.

ثالثاً: الرسائل والأطروحات:

- 154- أبو هاشم، واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة وسبل تطويره. "ماجستير في الإدارة التربوية في كلية التربية بالجامعة الإسلامية، بحث لم ينشر، غزة، 2007.
- 155- بن صوشة رياض، تنمية الموارد البشرية : مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير بحث لم ينشر، جامعة الجزائر، 2008.
- 156- بوشنافة أحمد، تخطيط القوى العاملة في الجزائر، رسالة ماجستير، معهد علم الاجتماع، جامعة باتنة بحث غير منشور، الجزائر، 1992.
- 157- الحارثي سعاد بنت فهد، مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جامعة الأميرة نورة، السعودية، بحث لم ينشر، 2006.
- 158- الحديدي، أساليب تدريب القيادات التربوية في الجامعات وكليات المعلمين، المملكة العربية السعودية 2008.
- 159- الديب إبراهيم رمضان، استراتيجيات تحديث وتفعيل التدريب في المؤسسات التعليمية: دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات التعليمية في دولة قطر، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك، بحث لم ينشر، الدنمارك، 2009.
- 160- سملاي بحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2005.

- 161- الطهراوي عبد المنعم رمضان، دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في محافظات غزة، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، بحث لم ينشر، غزة، 2010.
- 162- الضمور محمد موفق، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، بحث لم ينشر، الأردن، 2008.
- 163- عدون ناصر دادي، دور الموارد البشرية والاتصال في التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة العمومية- حالة الجزائر، دكتوراه دولة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1998.
- 164- علي الدجني إباد، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، رسالة دكتوراه، كلية التربية جامعة دمشق، بحث لم ينشر، 2010.
- 165- علي صالح أحمد، أنماط التفكير الإستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2001.
- 166- عثمان أماني درويش، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: أنماطه، وتأثيره على كفاءة وفعالية صناعة الغزل والنسيج، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، عين شمس، بحث لم ينشر، 1993.
- 167- القوقا إبراهيم عبد المجيد، أثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جدا في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، بحث لم ينشر، 2007.
- 168- الكبيسي سعدي مجيد عاشور، العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في عينة من المصارف الأهلية في العراق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2001.
- 169- يحياوي نعيمة، مساهمة للتحكم في التكاليف كمرحلة لتحسين تسيير المؤسسات من خلال وضع نظام محاسبي، رسالة ماجستير، معهد علوم التسيير والاقتصاد، جامعة باتنة، بحث غير منشور، الجزائر، 1993.
- 170- يرقى حسين، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، بحث لم ينشر، 2007.

رابعاً: المجلات والدوريات

- 171- أبو الروس سامي، ماضي خالد، مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد التاسع عشر، العدد الأول، يناير 2011.
- 172- أبو نصيب عرفة جبريل، محمد مصطفى محمد يوسف، أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية، مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية، العدد الأول، جامعة السودان، 2013.

- 173- أبو ملحم أحمد، أزمة التعليم العالي، وجهة نظر تتجاوز حدود الأقطار، الفكر العربي، بيروت، معهد الانتماء العربي ع98، 1999.
- 174- بعيره أبو بكر مصطفى، دور المناخ الإداري في تنمية القوى العاملة داخل المنظمة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد الأول، الرياض، السعودية، 1988
- 175- الثبيتي مليحان معيض، الجامعات: نشأتها، مفهوماتها، وظائفها " دراسة وصفية تحليلية " المجلة التربوية - الكويت - جامعة الكويت_مجلس النشر العلمي ع 54، 2000 .
- 176- حسين حسن مختار، تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة كلية التربية، عدد(6)، القاهرة، 2002
- 177- رستم رفعت، التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي، مجلة الجودة في التعليم العالي، ع1، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004
- 178- السالم مؤيد، والنجار فايز، العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 29، العدد الثاني، جامعة اليرموك اربد، الأردن، 2002.
- 179- العواملة نائل عبد الحافظ، تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن دراسة ميدانية، مؤتة للبحوث والدراسات، م10، ع6، 1995 .
- 180- الفرا ماجد، آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني، مجلة الجامعة الإسلامية المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، غزة، 2003.
- 181- الهيتي صلاح الدين، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، مجلة جامعة دمشق، للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد30، العدد الثاني، 2004.
- 182- وادي رشدي عبد اللطيف، وإبراهيم الأشقر بعنوان دراسة واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة، مقالة في مجلة الجامعة الإسلامية، 2002.

183- Elkandoussi Fatima, elabbobi Manal, "Le Management des ressources humaines responsable: quelles perspectives sous l'égide de la nouvelle législation de travail au maroc," revue de l'école de gestion de l'université de liege, Belgique, Janvier 2007

184- Leonard Denis, Rodney McAdam, The Strategic Impact and Application of the Business Excellence Model: Implications for Quality Training and Development, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 1, 2001

185- McLagan, Patricia A., «Modèles pour la pratique de développement des ressources humaines». De formation et de développement Journal, Septembre 1989

186- Pascale Bernard, «la gestion des compétences en pratique», Management and systemes, revue française de gestion, N35, Janvier 2003

187- UNESCO, world conference on higher education, Higher Education in the Twenty-First Century: Vision and Action 9 October, 1998

- 188- Kasia Zdunczyk, John Blenkinsopp, Do Organizational Factors Support Creativity and Innovation in Polish Firms? European Journal of Innovation Management, Vol. 10, Issue 1, 2007.
- 189- Zippo Mary and Marcmilier,V 4 , Performance AppraisalM current and techniques, Personnel, May, June, 1984

خامسا: المؤتمرات والملتقيات:

- 190- بوهزة محمد، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-10 مارس 2004.
- 191- جميعع نبيلة، علي صوشة مارية، دور التدريب في تحسين أداء المؤسسة " الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 10-11 نوفمبر 2009.
- 192- درويش جمعة، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري، المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة الأردن، 26-27 أبريل 2006.
- 193- السالم مؤيد سعيد، إدارة موظفي المعرفة : المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، عمان، الأردن، 26-27 أبريل 2006.
- 194- سميرة عبد الصمد، الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تخفيض البطالة:مدخل مواءمة التعليم الجامعي مع متطلبات سوق العمل المحلية، الملتقى الدولي حول استراتيجيات الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012.
- 195- عبد السلام مخلوفي، روشام بن زيان، الاتجاهات الحديثة في التدريب الإداري، التدريب الموجه، الملتقى الدولي،التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10مارس 2004.
- 196- الفرطاس زوليخة، أمينة عثمان، فعالية تقييم أداء العاملين في تنمية الموارد البشرية، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.
- 197- قدي عبد المجيد، " إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 09 - 10 مارس 2004 .

- 198- لحناق سناء عبد الكريم ا، " مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية"، المؤتمر الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005/09/08.
- 199- مصطفى أحمد سيد، استراتيجيات تطوير الأداء والتطوير الوظيفي، مؤتمر التطوير الوظيفي، الأول، 2-4 أكتوبر 2002
- 200- مفتاح صالح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-10 مارس 2004
- 201- هوارى سويسى، دادن عبد الغني، دور الجامعة في تحقيق التنمية البشرية وتطوير المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09-10 مارس 2004
- سادسا: التقارير والمنشورات:**
- 202- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة، 1997
- 203- تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2003.
- 204- إعلان الحق في التنمية اعتمد ونشر بموجب قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة 128/41 المؤرخ في 4 ديسمبر 1986
- 205- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي :تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2003 .
- 206- الجريدة الرسمية سنة 1999، عدد 24، صفحة 04.
- 207- الجريدة الرسمية سنة 2004، ص 21
- سابعا: الانترنت**
- 208- أحمد السيد الكردي، تنمية المسار الوظيفي، بتاريخ 2013/12/10، الموقع الالكتروني: www.Hurdiscussion.com
- 209- إيهاب خميس المير، " متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية :دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور في وزارة الداخلية في مملكة البحرين"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص99، متوفر في www.nauss.edu.sa/ar/digitallibrary
- 210- ابراهيم الدوي، المستشار العلمي لمجموعة إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة في التنمية البشرية من منظور اقتصادي، مقالة في الموقع: <http://www.hurdiscussion.com> يوم 2012/05/25
- 211- يوسف بن إبراهيم، " تنفيذ خطة التنمية الثقافية والتنمية السياسية" مقالة في الانترنت من الموقع الالكتروني <http://www.shura.gov.sa/arabicsite/majalah60/> بتاريخ: 2012/12/10
- 212- نصر عارف، " الاتجاهات الحديثة في مفهوم التنمية من منظور اقتصادي "مقالة في الانترنت، يوم 2012/05/20 الموقع الالكتروني مجمع الفقه الإسلامي (منظمة المؤتمر الإسلامي) www.islamtoday.net

- 213- http://www.amanjordan.org/aman_terms/faq.php?num=4&f_id=3&s_id=30&q_id=164
- 214- Clark,J, Human Resource Management And Technical change, Sagepublications, New Yourk, 1993http://www.wikiberal.org/wiki/Gestion_strat%C3%A9gique_des_ressources_humaines »Catégorie
- 215- عيسى، محمود حسين، " إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إنجاز إستراتيجية المؤسسة " تاريخ زيارة الموقع 2012/06/20، متاح في www.aluka.net/articales/85/992.aspx :ص 6
- 216- طارق علي جماز، إدارة الموارد البشرية، الموقع الالكتروني www.ao-academy.org بتاريخ: 2012/05/15
- 217- هاني العمري، المؤتمر الدولي الأول للجودة والنوعية، www.qualityconf.com/Presentations/day1/session1/3.ppt، 2004/05/16
- 218- عبد العزيز الحنطي، لمحة عن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، مقالة في مجلة الابتسامة. www.Ibtissama.com

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01

الاستبيان في صورته الأولى:

في إطار انجاز أطروحة دكتوراه تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية دراسة حالة جامعة المسيلة. حيث تمحورت إشكالية البحث حول معرفة أهمية التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتنمية الموارد البشرية المحلية في ضوء التغيرات البيئية المتسارعة؟ لذلك تضع بين أيديكم هذه الإستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

1- المعلومات الشخصية

☐

أنثى

☐

الجنس: ذكر

السن:	30 - 20]	50-40]	40 - 30]	60-50]	أكثر من 60 سنة
المستوى العلمي:	ليسانس	مهندس	ماجستير	دكتوراه	أستاذ التعليم العالي
الوظيفة:	قيادي أكاديمي	قيادي إداري			
المسمى الوظيفي	نائب رئيس الجامعة	عميد	نائب عميد	رئيس قسم	أمين عام
الخبرة المهنية	10-1]	10-]	20-]	أكثر من 30 سنة	

عدد الدورات التدريبية	بدون دورات	من 1-]	من 4-]	أكثر من 6
-----------------------	------------	---------	---------	-----------

المسار الوظيفي: هو مجموع المراكز الوظيفية التي يشغلها الشخص، وتجارب العمل المترابطة خلال حياته العملية.

يقصد بتخطيط المسار الوظيفي الخيار المهني أو العملي الذي ينتهجه الموظف في سيرته الوظيفية من حيث طبيعة العمل في الجامعة

المحور الأول: ممارسة قيادات الجامعة للتخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح لدى قيادات الجامعة					
02	يشير مفهوم التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية إلى إتباع أساليب علمية لرصد وتنمية الموارد البشرية المتاحة					
03	يوجد تطبيق لعملية التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة					
04	تملك قيادات الجامعة تصوراً واضحاً لرسالة الجامعة					
05	يتم وضع الرسالة بعد مناقشتها مع الهيئة الأكاديمية والإدارية					
06	تضع قيادات الجامعة أهداف مكتوبة وواضحة، ومحددة لتنمية الموارد البشرية ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة					
07	تقوم إدارة الجامعة بتحليل البيئة الخارجية بشكل مستمر للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل					
08	لدى إدارة الجامعة المرونة الكافية لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة ومحاولة تحقيق التكيف معها					
09	تقوم إدارة الجامعة بتحليل البيئة الداخلية بشكل مستمر للتعرف على نقاط القوة من أجل استغلالها و نقاط الضعف ومحاولة تصحيحها					
10	تشارك إدارة الجامعة جميع العاملين في إعداد الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية					
11	تراعي الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية بالجامعة تطوير النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس					
12	يوجد تكامل بين الخطة الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية مع الخطة الإستراتيجية العامة في الجامعة					
13	تراعي الخطة الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية بالجامعة تطوير					

					النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس	
					السياسات التي تتبعها إدارة الجامعة في تنمية مواردها البشرية واضحة في أذهان جميع العاملين مما يساعد ويضمن تنمية مهاراتهم وزيادة كفاءتهم	14
					تضع الجامعة ميزانيات وبرامج خاصة بجميع أوجه أنشطتها بما فيها أنشطة الموارد البشرية	15
					تضع الجامعة بدائل إستراتيجية مناسبة	16
					يتم تطبيق الخطة الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية المنبثقة والمتكاملة مع الخطة الإستراتيجية العامة في الجامعة	17

المحور الثاني: واقع سياسات تنمية الموارد البشرية بالجامعة

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	سياسة تخطيط التدريب					
01	تضع الجامعة خطة واضحة لتدريب العاملين الأكاديميين والإداريين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية					
02	توضع خطة التدريب في ضوء الخطط التوسعية لإدارة الجامعة في المستقبل					
03	توضع خطة التدريب في الجامعة في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة					
04	تحدد قيادات الجامعة الاحتياجات التدريبية للموظفين بناءً على دراسات دقيقة مسبقة					
05	يخضع الموظفون بالجامعة للتدريب عند شغل وظائف جديدة في العمل					
06	تسعى الجامعة إلى تحسين التدريب بشكل مستمر لتحقيق الأداء المميز للعاملين					
07	الهدف من التدريب هو تطوير الكادر ورفع مستوى إمكانياته					

					ومهاراته في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية	
					توفر البرامج التدريبية تشكيلة واسعة و متنوعة من المعارف و المهارات الضرورية لأداء العمل	08
					يتم إرسال الكوادر في زيارة جامعات عالمية للوقوف على أحدث المستجدات في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية	09
					تطلع كل إدارة في الجامعة على خطة تدريب موظفيها وتشارك في وضعها	10
					تتوفر في الجامعة بيئة محفزة للمتدربين في تطبيق ما تعلموه في التدريب على واقع العمل	11
					الالتحاق بالتدريب يزيد من مهارة الموظفين في القدرة على اتخاذ القرارات	12
					تقوم إدارة الجامعة بتدريب الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم	13
					البرامج التدريبية لها دور في تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وتزيدك إحساسا بأهمية مسؤوليتك تجاه عملك ومؤسستك	14
					يؤدي التدريب الذي تقدمه إدارة الجامعة على المدى البعيد إلى تحسن أداء المتدربين	15
					يؤدي تطبيق موظفي إدارة الجامعة لما تعلموه من التدريب إلى خفض أخطائهم	16
					ترتفع الروح المعنوية لموظفي إدارة الجامعة بعد عودتهم من التدريب	17
					يصبح موظفي إدارة الجامعة بعد تدريبهم قادرين على استخدام إبداعهم وفكرهم في التطبيق	18
					يستطيع موظفوا إدارة الجامعة بعد تدريبهم إدخال طرق أداء جديدة لعملهم	19
					سياسة تقييم الأداء	
					تقوم إدارة الجامعة بعملية تقييم أداء الموظفين بشكل دوري	01

					و منتظم	
					يتم تقييم أداء الموظفين وفقا لأسس موضوعية	02
					تقوم إدارة الجامعة بزيارات تفتيشية مفاجئة لاكتشاف الأخطاء وتقييم العمل	03
					يساعد نظام تقييم الأداء على رفع مستوى الأداء واستثمار القدرات	04
					يتم اطلاع الموظفين بالجامعة على المعايير المستخدمة في تقييم أدائهم قبل التقييم	05
					يسمح نظام تقييم الأداء للموظف بالمطالبة بمعرفة نتيجة تقييم أدائه بطريقة رسمية	06
					يتم إعطاء الموظفين حق الاعتراض على نتائج التقييم	07
					نظام التقييم المتبع يجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية	08
					نظام التقييم المتبع يعمل على دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص	09
					يقدم نظام التقييم المتبع معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم	10
					تقوم إدارة الجامعة بتطوير معايير تقييم الأداء بما يتوافق مع متطلبات وظروف العمل	11
					يتم الاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في تخطيط إستراتيجية الجامعة للموارد البشرية	12
					تضع الجامعة معايير واضحة لتقييم الأداء المميز للموظفين في الجامعة	13
					يتم إخضاع موظفي الدرجات العليا لعملية التقييم كما هي مطبقة على موظفي الدرجات الوسطى والدنيا	14
					سياسة تخطيط المسار الوظيفي	
					يتوفر لدى الجامعة خطط مكتوبة لتنمية وتطوير المسار الوظيفي	01

					للموظفين	
					لدى الموظف الحرية في اختيار مساره الوظيفي	02
					توجد صلة بين الخبرة والمؤهل العلمي وتلاؤمك لوظيفتك التي تشغلها	03
					يتم اختيار العاملين بناء على العلاقة الشخصية أو الأقدمية وليس على الكفاءة	04
					يساعد تطوير المسار الوظيفي للعاملين الحاليين على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسرية المطلوبة	05
					للحوافز المعنوية مثل نظام الترقيات والمكانة الاجتماعية وشهادات التقدير، والامتيازات الأفضل، دور فعال في رغبتك في تغيير وظيفتك الحالية	06
					تتوفر الموضوعية والتكافؤ في الفرص ببرامج الترقية التي تنفذها إدارة الجامعة	07
					تقوم إدارة الجامعة بتحديد خصائص الموظفين من حيث القابلية للتطوير واكتساب المهارات	08
					تحافظ إدارة الجامعة على الخبرات والكفاءات وتحرص على بقائها في الجامعة	09
					تحرص الجامعة على الارتقاء بأصحاب الكفاءة وإعدادهم للمستقبل لتولي المناصب العليا	10
					يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في تنمية وتطوير المسار الوظيفي	11
					تحدد الجامعة احتمالات التطور الوظيفي لذوي الكفاءات الكامنة من خلال تقييم أدائهم	12
					أعمل دوماً على تطوير المسار الوظيفي لنفسي من خلال ما احصل عليه من معلومات ومن نصح وإرشاد	13

					للموظفين القدامى	
					الموظفون على دراية تامة بالوصف الوظيفي لهم بحيث يستطيع كل منهم تحديد المهام والواجبات الموكلة إليه بدقة	14

اخور الثالث: معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر قيادات الجامعة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	أولاً: معوقات التدريب					
01	معوقات ثقافية وتنظيمية ترجع إلى تبعية إدارة التدريب إلى الإدارات الأخرى					
02	عدم قناعة الإدارة العليا بضرورة التدريب وأهميته					
03	عدم إتباع الأسلوب العلمي في تخطيط التدريب					
04	ضعف قدرات وكفاءات القائمين على التدريب					
05	عدم توفر الإمكانيات المادية والتسهيلات المساعدة لعملية التدريب.					
06	صعوبة تشخيص المشكلات وتحديد الاحتياجات التدريبية.					
	ثانياً: معوقات تواجه عملية التقييم					
07	التساهل من قبل الرؤساء وإعطاء تقييمات مرتفعة لأغلب العاملين					
08	التأثر بسلوك الأفراد في الفترة التي تسبق التقييم والتي لا تعطي معياراً دقيقاً لأدائهم.					

					التأثر بالتقييمات السابقة والاعتماد عليها من أجل اختيار الجهد اللازم لإنجاز التقييم	09
					خضوع عملية التقييم للتحيز والأهواء الشخصية من قبل المقيمين	10
					إعطاء تقديرات متساوية لمعظم الأفراد الذين يتم تقييم أدائهم	11
					التأثر بصفة معينة في الرؤوس وإهمال بقية الصفات	12
					الاعتماد على تقديرات شخصية بعيدة عن الواقع	13
					ثالثاً: معوقات تخطيط المسار الوظيفي	
					معوقات شخصية تتعلق بالأفراد وتكوينهم واتجاهاتهم وغيرها.	14
					معوقات اجتماعية تتعلق بالبيئة المحيطة والعادات والقيم	15
					معوقات ثقافية وتعليمية تتعلق بالتنوع وفرص التعليم والتطوير	16
					معوقات مادية واقتصادية تتعلق بالإمكانيات المتاحة .	17
					معوقات تتعلق بعدم الاستقرار العام في البيئة	18

المحور الرابع: مساهمة استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تنمية وتطوير الموارد البشرية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
01	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية المتبعة تحقق اختيار أفضل الكفاءات الإدارية والفنية لشغل الوظائف					
02	إستراتيجية وتنمية الموارد البشرية المتبعة تحفز العاملين على التطوير المستمر لقدراتهم ومهامهم الإدارية					
03	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية المتبعة تساهم في الكشف عن الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير أداء العاملين					
04	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية المتبعة تساهم في رفع مستوى أداء العاملين					

					إستراتيجية تنمية الموارد البشرية المتبعة تساهم في استقرار معدل دوران العمل في الجامعة	05
					إستراتيجية تنمية الموارد البشرية المتبعة تعمل على زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة	06
					إستراتيجية تنمية الموارد البشرية المتبعة تعمل على زيادة الإنتاجية لدى العاملين في الجامعة	07

الملحق رقم 02:

قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين:

الرقم	الاسم	الجامعة
01	الدكتور قاسمي كمال	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
02	الدكتور بلعجوز حسين	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
03	الدكتور بلعباس رابح	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
04	الدكتور فرحات عباس	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
05	الدكتور بوقرة رابح	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

الملحق رقم (03):

جامعة المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الاستبيان في صورته النهائية

الأخ الكريم/ الأخت الكريمة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع : تعبئة استبانة لبحث دكتوراه حول التخطيط الاستراتيجي

لتنمية الموارد البشرية المحلية دراسة ميدانية بجامعة المسيلة.

في إطار انجاز أطروحة دكتوراه تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية دراسة ميدانية بجامعة المسيلة، وهي بصدد تطبيق استبانة للحصول على المعلومات اللازمة لانجاز البحث، وتشتمل الاستبانة على أربعة محاور (ممارسة قيادات جامعة المسيلة للتخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، واقع تنمية الموارد البشرية في الجامعة من وجهة نظر قيادات الجامعة، معوقات تنمية الموارد البشرية بالجامعة، مساهمة سياسات تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين بالجامعة) لذا يرجى من سيادتكم المحترمة التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم نحو كل عبارة من العبارات الواردة في الاستبانة، علما بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

الطالبة: جعيجع نبيلة

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

السن: [20-30] ☐ [30-40] ☐ [40-50] ☐ أكثر من 50 سنة ☐

المستوى العلمي: ليسانس ☐ مهندس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ أستاذ التعليم العالي ☐

الوظيفة: قيادي أكاديمي (أستاذ + إداري) ☐ قيادي إداري ☐

المسمى الوظيفي: نائب رئيس الجامعة ☐ عميد ☐ نائب عميد ☐ رئيس قسم ☐ أمين عام ☐

أمين عام كلية ☐ رئيس مصلحة الموارد البشرية ☐ أخرى حدد ☐

الخبرة المهنية: أقل من 10 سنوات ☐ [10-20] ☐ [20-30] ☐ أكثر من 30 سنة ☐

عدد الدورات التدريبية: بدون دورات ☐ من 1-2 ☐ من 3-5 ☐ أكثر من 5 ☐

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: ممارسة التخطيط الاستراتيجي لتنمية موارد البشرية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	لدى الجامعة خطة إستراتيجية للموارد البشرية مكتوبة ومتكاملة					
02	يشير مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى إتباع أساليب علمية لرصد وتنمية الموارد البشرية المتاحة					
03	يوجد تطبيق عملي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بجامعة المسيلة					
04	تملك قيادات الجامعة تصوراً واضحاً لرسالة الجامعة					
05	يتم وضع الرسالة بعد مناقشتها مع الهيئة الأكاديمية والإدارية					

					تضع إدارة الجامعة أهداف مكتوبة وواضحة، ومحددة لتنمية الموارد البشرية ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة	06
					تقوم إدارة الجامعة بتحليل البيئة الخارجية بشكل مستمر للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل	07
					تقوم إدارة الجامعة بتحليل البيئة الداخلية بشكل مستمر للتعرف على نقاط القوة من أجل استغلالها و نقاط الضعف ومحاولة تصحيحها	08
					لدى إدارة الجامعة المرونة الكافية لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة ومحاولة تحقيق التكيف معها	09
					تشارك إدارة الجامعة جميع العاملين في إعداد الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية	10
					تخصص إدارة الجامعة الموارد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي	11
					يوجد تكامل بين الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الخطة الإستراتيجية العامة في الجامعة	12

أخو الثاني: واقع سياسات تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	أولاً: تخطيط التدريب التدريب: عملية تعلم تتضمن إحداث تغيير في سلوكيات الأفراد وقابليتهم، بتزويدهم بالمهارات والخبرات التي تنقصهم، من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية وزيادتها في المنظمة					
01	تضع الجامعة خطة واضحة لتدريب العاملين الأكاديميين والإداريين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية					
02	تحدد قيادات الجامعة الاحتياجات التدريبية للموظفين بناءً على دراسات دقيقة ومبسقة					

					03	توضع خطة التدريب في الجامعة في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة
					04	تهدف إدارة الجامعة من خلال تخطيط التدريب إلى تطوير الكوادر ورفع مستوى إمكانياتهم ومهاراتهم في مجال عملهم
					05	توفر البرامج التدريبية التي تضعها الجامعة تشكيلة متنوعة من المعارف و المهارات الضرورية لأداء العمل
					06	يتم إرسال الكوادر في زيارة جامعات عالمية للوقوف على أحدث المستجدات في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية
					07	تتوفر بالجامعة إدارة خاصة بتخطيط التدريب وتنفيذه
					08	يخضع الموظفون بالجامعة للتدريب عند شغل وظائف جديدة في العمل
					09	تسعى الجامعة إلى تحسين البرامج التدريبية بشكل مستمر بما يتناسب مع طبيعة العمل بالجامعة
					10	يتم الاستعانة بذوي الخبرة من خارج الجامعة لتدريب موظفيها
					11	تقوم الجامعة بعقد دورات تدريبية لاستحداث أساليب جديدة في العمل
					12	تعتمد الجامعة على الدعم المالي من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والجهات المانحة لتنفيذ البرامج التدريبية.
ثانياً: تقييم الأداء: تعني تصميم العمل وتحديد معايير الأداء وتحديد الفجوة بين الأداء المخطط والأداء الفعلي						
					01	تقوم إدارة الجامعة بعملية تقييم أداء الموظفين بشكل دوري ومنتظم
					02	يتم تقييم أداء الموظفين وفقاً لأسس موضوعية
					03	تقوم إدارة الجامعة بزيارات تفتيشية مفاجئة لاكتشاف الأخطاء وتقييم العمل
					04	يساعد نظام تقييم الأداء على رفع مستوى الأداء واستثمار القدرات
					05	يتم اطلاع الموظفين بالجامعة على المعايير المستخدمة في تقييم أدائهم

06	يسمح نظام تقييم الأداء للموظف بالمطالبة بمعرفة نتيجة تقييم أدائه بطريقة رسمية				
07	يتم إعطاء الموظفين حق الاعتراض على نتائج التقييم				
08	يتم إخضاع موظفي الدرجات العليا للتقييم كما هي مطبقة على الدرجات الدنيا				
09	نظام التقييم المتبع يعمل على دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص				
10	يقدم نظام التقييم المتبع معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أداءهم لأعمالهم				
11	تقوم إدارة الجامعة بتطوير معايير تقييم الأداء بما يتوافق مع متطلبات وظروف العمل				
12	تم الاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية				
ثالثاً: تخطيط وتنمية المسار الوظيفي: هو التصور المستقبلي المتعلق بكيفية تقدم وترقي العاملين في المنظمة، في إطار كل من حاجة ومتطلبات الأداء في المنظمة من ناحية وتطلعات هؤلاء الأفراد العاملين من ناحية أخرى					
01	يتوفر لدى الجامعة خطط مكتوبة لتنمية وتطوير المسار الوظيفي للموظفين				
02	لدى الموظف الحرية في اختيار مساره الوظيفي				
03	توجد صلة بين الخبرة والمؤهل العلمي للموظف وملاءمة الوظيفة التي يشغلها الموظف				
04	يتم اختيار الموظفين لشغل الوظائف بناء على العلاقة الشخصية وليس على الكفاءة				
05	يساعد تطوير المسار الوظيفي الجامعة على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسرعة المطلوبة				
06	للحوافز المعنوية والمادية، دور فعال في رغبة الموظف في تغيير وظيفته الحالية				
07	تتوفر الموضوعية والتكافؤ في الفرص ببرامج الترقية التي تنفذها إدارة الجامعة				
08	تقوم إدارة الجامعة بتحديد خصائص الموظفين من حيث القابلية للتطوير واكتساب المهارات				

09	توفر إدارة الجامعة معلومات حول الفرص الوظيفية المتاحة				
10	تحرص الجامعة على الارتقاء بأصحاب الكفاءة وإعدادهم للمستقبل لتولي المناصب العليا				
11	يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في تنمية وتطوير المسار الوظيفي				

اخور الثالث: معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر قيادات الجامعة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	أولاً: معوقات التدريب					
01	تبعية إدارة التدريب إلى الإدارات الأخرى					
02	عدم قناعة الإدارة العليا بضرورة التدريب وأهميته					
03	عدم إتباع الأسلوب العلمي في تخطيط التدريب					
04	ضعف قدرات وكفاءات القائمين على التدريب					
05	عدم توفر الإمكانيات المادية والتسهيلات المساعدة لعملية التدريب.					
06	صعوبة تشخيص المشكلات وتحديد الاحتياجات التدريبية.					
	ثانياً: معوقات عملية تقييم الأداء					
07	التساهل من قبل الرؤساء وإعطاء تقييمات مرتفعة لأغلب العاملين					
08	التأثر بسلوك الأفراد في الفترة التي تسبق التقييم والتي لا تعطي معياراً دقيقاً لأدائهم.					
09	التأثر بالتقييمات السابقة والاعتماد عليها من أجل اختيار الجهد اللازم لإنجاز التقييم					
10	خضوع عملية التقييم للتحيز والأهواء الشخصية من قبل المقيمين					
11	استخدام بعض الرؤساء العشوائية وعدم الجدية في التقييم					
12	التأثر بصفة معينة في المرؤوس وإهمال بقية الصفات					
	ثالثاً: معوقات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي					

					13	عدم وضوح مفهوم تخطيط وتنمية المسار الوظيفي
					14	عدم وجود المناخ الملائم للاستقرار والأمان الوظيفي
					15	نقص التوعية وعدم توفير المعلومات اللازمة حول فرص العمل
					16	معوقات مادية واقتصادية تتعلق بالإمكانيات المتاحة.
					17	عدم الاستقرار العام في بيئة الجامعة

اخور الرابع: وجود خطة إستراتيجية وتنفيذية للموارد البشرية يساهم في تنمية الموارد البشرية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	وجود خطة إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية يساهم في:					
01	تحقيق اختيار أفضل الكفاءات الإدارية والفنية لشغل الوظائف					
02	تحفيز العاملين على التطوير المستمر لقدراتهم ومهامهم الإدارية					
03	في الكشف عن الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير أداء العاملين.					
04	إدراك أفضل لأهداف الجامعة ورسالتها وسياساتها					
05	استقرار معدل دوران العمل في الجامعة					
06	زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة					
07	زيادة الإنتاجية لدى العاملين في الجامعة					

شكرا على حسن تعاونكم

ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ولغرض الوصول إلى أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبيان على جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 108 قيادي إداري وأكاديمي (نائب رئيس الجامعة، عميد، نائب العميد، رئيس القسم، نائب رئيس القسم، أمين عام، رئيس مصلحة الموارد البشرية)، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- عدم وجود ممارسة حقيقية لعملية التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بجميع مراحله ومكوناته في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

- تقوم إدارة الجامعة بدورها في تنمية مواردها البشرية من خلال إتباعها لسياسة تخطيط التدريب، سياسة تقييم الأداء، وسياسة تخطيط المسار الوظيفي.

- توجد معوقات تحول دون تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية.

- وجود خطة إستراتيجية يمكن أن يساهم في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

- توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية، بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وواقع سياسات تنمية الموارد البشرية

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 في آراء أفراد عينة الدراسة حول أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية.

ومن أهم التوصيات التي أوصت بها الباحثة :

- 1- الانتقال من التخطيط التقليدي إلى التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه بجميع مراحله الأساسية.
- 2- عقد دورات متخصصة والقيام بورشات عمل لتعريف الموظف بمفهوم التخطيط الاستراتيجي ومفهوم تنمية الموارد البشرية وبسياساتها وكيفية تطويرها.
- 3- تشكيل فريق من إطارات وكوادر الجامعة المتمثلة في هيئة التدريس من ذوي الاختصاص في مجال التخطيط الاستراتيجي للقيام بصياغة رسالة ورؤية الجامعة.
- 4- ضرورة الاعتماد على تحليل SWOT لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات، لغرض تشخيص الفجوات بين واقع الجامعة ومستقبلها.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي، تنمية الموارد البشرية المحلية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

Résumé:

L'étude de la planification stratégique pour le développement des ressources humaines locales visait à déterminer l'importance de la planification stratégique pour le développement des ressources humaines à l'Université de Mohamed Boudiaf, dans le but de l'accès aux objectifs de l'étude, le chercheur a utilisé la méthode d'analyse descriptive, où le questionnaire a été distribué à tous les membres de la population d'étude totalisant 108 direction administrative et académique (vice-président de l'Université, Doyen, vice-doyen, chef de département, chef adjoint du Département, Secrétaire Général, responsable des ressources humaines), et l'étude a révélé une série de résultats, y compris:

- Le manque de pratique réelle du processus de planification stratégique pour le développement des ressources humaines à tous les niveaux et de ses composantes à l'Université de Mohamed Boudiaf.

- Le rôle de la direction de l'université dans le développement des ressources humaines grâce à la planification de la formation suivie, la politique d'évaluation des performances, et la politique de planification de carrière
- Il existe des obstacles à l'élaboration de politiques de développement des ressources humaines.

- L'existence d'un plan stratégique peut contribuer au développement des ressources humaines du point de vue des dirigeants administratives et académiques à l'Université de Mohamed Boudiaf.

Une des principales recommandations préconisées par le chercheur:

1. Le passage de la planification traditionnelle à la planification stratégique et la mise en œuvre de toutes les étapes de base.

- 2-Contrat de cours spécialisés et pour définir la notion de salarié le concept de la planification stratégique et le développement des ressources humaines et politiques et comment les développer.

3. La formation d'une équipe de cadres de l'Université de l'enseignement par des spécialistes dans le domaine de corps de la planification stratégique pour la formulation de la mission et la vision de l'université.

4. La nécessité de compter sur SWOT de connaître les forces et les faiblesses, les opportunités et les points d'analyse des menaces, dans le but de diagnostiquer les lacunes entre la réalité de l'université et de son avenir.

Mots clés: les ressources humaines, la planification stratégique, développement des ressources humaines locales, l'Université de Mohamed Boudiaf.

Abstract:

The study aimed to highlight the importance of strategic planning for the development of human resources at the University of M'sila, for the purpose of access to the objectives of the study the researcher used the descriptive analytical method, where the questionnaire was distributed to all members of the sample of 108 administrative and academic leadership (Vice President of the University, Dean, Vice Dean, head of Department, Deputy head of Department, Secretary General, responsible of the human resources), and the study concluded that the most important set of results are:

- Lack of real practice of the strategic planning process for the development of human resources at all levels and its components at the University of M'sila.
- The University management role in the development of human resources through training follows a policy planning, performance evaluation policy, and a policy of career planning.
- There existence a strategic plan that can contribute to the development of human resources from the standpoint of view of an administrative and academic leaders at the University of M'sila.
- There are impediments those affect the development of human resource development policies.
- Statistically there is a positive correlation significant between the practice of strategic planning and the reality of human resource development policies.
- Statistically there are no significant differences at the 0.05 level of significance in the study sample views about the importance of the use of strategic planning for human resources development which can be attributable to personal variables.

The main recommendations those seen most important by the researcher:

1. The transition from traditional planning to strategic planning and implementation of all basic stages.
2. Training courses and workshops for employees to define the concept of employee, the concept of strategic planning and human resources development and policies and how to develop them.
3. Formation of a team of frames and cadres from the teachers of the University specialists in the field of strategic planning body for the formulation of the mission and the vision of the university.
4. The need to rely on SWOT to know the strengths and weaknesses, opportunities and threats analysis points, for the purpose of diagnosing the gaps between the reality of the university and its future.

Key words: human resources, strategic planning, development of local human resources, university of M'sila.



بِحَمْدِ

اللَّهِ