

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد بالطارف  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



جامعة الشاذلي بن جديد  
UNIVERSITÉ CHADLI BENDJEDID



جامعة الشاذلي بن جديد  
UNIVERSITÉ CHADLI BENDJEDID

## دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة النجارة الكبرى للشرق بالطارف  
(GME)

مذكرة لنيل شهادة ماستير أكاديمي  
تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الدكتور:  
عماد بن تروش ◆

من إعداد الطالبة:  
رزق الله أمينة ◆

لجنة المناقشة :

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الصفة	المؤسسة التي يعمل بها
- د. تريكي حسان	محاضر أ-	رئيس	جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
- د. عماد بن تروش	محاضر أ-	مشرف	جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
- أ. بوحنيكة نذير	مساعد أ-	عضو	جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

السنة الجامعية: 2016/2015



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلما أدبني الدهر أراني نقص عقلي

و إذا ما ازددت علما زادني علما بجهلي

-

الإمام الشافعي -

إنني رأيت أنه لا يكتب أحدا كتابا في يومه  
إلا قال في غده، لو غير هذا لكان أحسن، لو زيد هذا  
لكان يستحسن، لو قدم هذا لكان أفضل، لو ترك هذا  
لكان أجمل،  
وهذا من أعظم العبر، و هو دليل على استيلاء النقص  
في جملة البشر.

- عماد الدين الأصفهاني -

## الإهداء

أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائله  
وبرحابته سماحة العارفين

إلي كل من أضاء بعلمه عقل غيره  
فأظهر بسماحته تواضع العلماء

فالحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لو لا فضل الله علينا أما بعد  
قال الله تعالى

(قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون) صدق الله العظيم  
إلهي لا يطيب الليل إلا بشركك و لا يطيب النهار إلا بطاعتك و لا تطيب الجنة إلا برويتك

أهدي هذا العمل المتواضع إلى  
من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين..  
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم  
إلى من ربنتي وأنارت دربي وأعانتي بالصلوات والدعوات، إلى أعلى إنسان في هذا الوجود إلى  
من أرضعتني الحب والحنان إلى رمز الحب وبُلمس الشفاء  
إلى القلب الناصع بالبياض (والدتي الحبيبة **مليكة**)  
إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب إلى من كَلَّتْ أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة  
إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير (والدي العزيز **حسين**)  
إلى إخوتي و أخواتي محسن، كريم و زوجته إيمان، و أختي شيماء  
إلى كل أقاربي خالاتي و خالي، عماتي و أعمامي و كل أهلي  
و أخص بالإهداء زوجي **رمزي** الذي أعانني في ذلك بالتفاؤل الكبير وساعدني على إنجاز هذا  
البحث

و الذي أحق فيه قول الشاعر  
يا نعمة الله الذي لو لست أملك غيرك قسما بربي ما طلبت سواك  
ملكنت قلبي فأنت مليكي تسعى و أسعى كي أنال رضاك  
و إلى كل عائلة زوجي **بوعزيز**  
أبي حسين و أمي شرقية و كل أخوة زوجي و أزواجهم و أولادهم  
و إلى كتابتي و عصفير الجنة  
خولة.. هيثم.. عبد الخالق.. عبد الباسط.. حمزة.. مريم.. آدم.. شروق  
إلى كل طلبة ماستير علم الاجتماع

## شكر و تقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووقفنا إلى  
إنجاز هذا العمل

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع أساتذتنا الأفاضل  
"كن عالما .. فإن لم تستطع فكن متعلما ، فإن لم تستطع فأحب العلماء ،فإن لم تستطع  
فلا تبغضهم"

وأخص بالتقدير والشكر و الامتنان كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز  
هذا العمل، وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر الدكتور المشرف **عماد**  
**بن تروش** الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام  
هذا البحث...

الذي نقول له بشراك قول رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"إن الحوت في البحر ، والطير في السماء ، ليصلون على معلم الناس الخير"

إلى الذين كانوا عوناً لنا في بحثنا هذا ونورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحيانا في طريقنا...

إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات والأفكار والمعلومات، و ربما دون أن يشعروا بدورهم بذلك فلهم منا كل الشكر...  
و لا يمكن أن ننسى الشكر لقسم علم الاجتماع وخاصة جميع الأساتذة الذين قاموا بتدريسنا منذ خمسة سنوات، ونهلنا منهم من العلم ما نهلنا...

إلى جميع عمال GME الذين قدموا لنا المساعدات الكبيرة خلال بحثنا الميداني...

إلى كل من حمل بيده شمعة ليضيء الآخرين

إلى العلم و العلماء أقدم شكري الكبير.....



## ملخص البحث باللغة العربية:

إن إدارة الموارد البشرية بعد كبير ومهم في المؤسسة، لما لها من تدخل في عدة مجالات مهنية و مشاركتها بوظائفها في تحقيق أهداف المؤسسة القريبة و المتوسطة و كذلك البعيدة منها، فكل هذه الأهداف الإستراتيجية تبنى بطرق و إمكانيات و حتى وسائل متعددة لتكون محكمة و قابلة للتنفيذ و التطبيق بشكل يسمح لها بأن تكون ناجحة، لأن الإستراتيجية هي الخطة التي تحدد مسار المؤسسة و تبنى من خلالها توقعات نجاحها أو فشلها، فعملية تطبيق هذه الأخيرة يتطلب منها بناء تصور و توقع مستقبلي، وذلك تنبؤًا بما يمكن أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل و هذا يعتمد على تحليل البيئة الداخلية و كذلك البيئة الخارجية، و هنا تتدخل إدارة الموارد البشرية في خلق ثروة بشرية قادرة على العمل في تحقيق ذلك من خلال عدة عمليات و نشاطات تساهم في جعل هذه الثروة البشرية تستطيع أن تعامل مع مختلف الظروف و مختلف التغييرات التي قد تطرأ على الأهداف الإستراتيجية، و هذا ما سنحاول توضيحه في بحثنا من خلال دراستنا التي استطعنا من خلالها الإجابة على الإشكال الذي حددنا فيه دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، و نوضح ذلك من خلال أهداف دراستنا المتمثلة في تسليط الضوء على كيفية إسهام إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية باعتبارها هدف استراتيجي للمؤسسة، كذلك نحاول في هذا البحث تحديد كيفية إسهام إدارة الموارد البشرية في تطوير العمليات الإنتاجية التي تستهدفها المؤسسة باعتبار ذلك هدف استراتيجي، و يتمثل هدفنا الأخير في تحديد كيفية إسهام إدارة الموارد البشرية في تحقيق التوسع و الانتشار الاقتصادي على المستوى الوطني، باعتبار ذلك هدف استراتيجي مهم للمؤسسة، فكل هذه الأهداف تشكل أهم و أبرز الجوانب المهمة في موضوع بحثنا، و حتى نتمكن من تحقيقها و دراستها كان لزاما علينا دراسة عدة نقاط مهمة تخدم بعضها البعض من أجل الوصول إلى نتائج منطقية و دقيقة، و هذا ما وضعناه في خطة

بحثنا التي تم تقسيمها إلى أربعة فصول متكاملة، حيث أن الفصل الأول خاص بماهية المؤسسة الاقتصادية لأنها هي بوتقة موضوعنا الذي تجتمع فيها إدارة الموارد البشرية و الأهداف الإستراتيجية معا، أما الفصل الثاني الخاص بإدارة الموارد البشرية كمصلحة هامة في المؤسسة، حيث نبرز في هذا الفصل أهميتها و كذا وظائفها بالإضافة إلى موضعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و خدمتها لمختلف المصالح الأخرى، أما فيما يخص الفصل الثالث المتعلق بالبناء الاستراتيجي كسبيل لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فهذا الفصل مخصص للأهداف الإستراتيجية من خلال فهم أولا التخطيط الاستراتيجي وكذلك الأهداف الإستراتيجية أنواعها خصائصها و كذلك مختلف السبل اللازمة لتحقيقها، أما فيما يخص الفصل الرابع الذي يتعلق بالجانب الميداني للدراسة الذي حددنا فيه المنهج المتبع، أدوات جمع البيانات، مجالات الدراسة و العينة، حيث أننا اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي لأنه يساعدنا على تحليل البيانات و المعطيات التي تم جمعها مما يساعدنا على فهمها و تفسيرها بشكل يمكننا من الوصول إلى مختلف النتائج.

من خلال هذه المراحل المتبعة توصلنا إلى عدة نتائج لدراستنا أثبتت من خلال أرقام إحصائية ساعدتنا على إعطاء نتائج دقيقة و منطقية، ومن أبرز هذه النتائج هي التأكيد على الدور الكبير و البالغ الذي يساهم فيه المورد البشري في خدمة إستراتيجية المؤسسة و أهدافها المختلفة، و نرى أيضا تأكيد النتائج على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق و خلق ميزة تنافسية للمؤسسة مثل " الجودة " ، فكلما حظيت المؤسسة بميزة تنافسية كلما كان ذلك دعما و عوناً لها من أجل تحقيق أهدافها، كذلك من أبرز النتائج المتوصل إليها أن المؤسسة تسعى إلى تطوير عملياتها الإنتاجية استجابة لاحتياجات المؤسسة، فهذه العملية تمثل أحد أهم أهداف المؤسسة الإستراتيجية من خلال تدخل إدارة الموارد البشرية في ذلك و هذا ما أكدته النتائج التي توصلنا إليها، و يمكن توضيح

أيضاً أن إدارة الموارد البشرية تسعى بشكل كبير في تحقيق عملية التوسع و الانتشار و ذلك باعتبارها هدف استراتيجي مميز لأنه يحقق للمؤسسة أرباح طائلة و شهرة كبيرة.

إن كل هذه النتائج المتوصل إليها مكنتنا من الإجابة على الإشكال الذي نثبت فيه الدور الفعال و البارز لإدارة الموارد البشرية في تحقيق و خدمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.



## الفهرس

الصفحة	المحتويات
أ ب ج	- المقدمة
4	- الإشكالية
8	- أسباب اختيار الموضوع
9	- أهداف موضوع الدراسة
9	- أهمية موضوع الدراسة
<b>الفصل الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية</b>	
12	- تمهيد
14	أولاً: الإطار المفهمي للمؤسسة الاقتصادية
14	1. تعريف المؤسسة اصطلاحاً
15	2. تعريف المؤسسة إجرائياً
16	ثانياً: وظائف و أهداف المؤسسة الاقتصادية و أهميتها في المجتمع
16	1. وظائف المؤسسة الاقتصادية
19	2. أهداف المؤسسة الاقتصادية
22	3. أهمية المؤسسة الاقتصادية
24	ثالثاً: تصنيف المؤسسة الاقتصادية و مواردها و محيطها
24	1. تصنيفات المؤسسة الاقتصادية
26	2. موارد المؤسسة الاقتصادية
27	3. محيط المؤسسة الاقتصادية
32	خلاصة
<b>الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية كمصلحة هامة في المؤسسة</b>	
34	- تمهيد
35	أولاً: الإطار المفهمي لإدارة الموارد البشرية
35	1. تعريف الإدارة
35	أ. لغة

35	ب . اصطلاحا
38	ج . إجرائيا
39	<b>2. تعريف المورد</b>
39	أ . لغة
39	ب . اصطلاحا
40	ج . إجرائيا
41	<b>3. تعريف إدارة الموارد البشرية</b>
41	أ . اصطلاحا
43	ب . إجرائيا
45	<b>ثانيا: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية و أهميتها و أهدافها</b>
45	1. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
51	2. أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
52	3. أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
54	<b>ثالثا: وظائف و موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي و علاقتها بالإدارات الأخرى</b>
54	1. وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
61	2. موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي في المؤسسة
62	3. علاقة إدارة الموارد البشرية بباقي الإدارات في المؤسسة
65	<b>رابعا: العوامل و العراقل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية</b>
65	1. دور مدير إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
67	2. العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية
69	3. التحديات و العراقل التي تواجه وظيفة و إدارة الموارد البشرية
72	<b>خامسا: المقاربات النظرية المفسرة لإدارة الموارد البشرية</b>
72	<b>1. النظريات الكلاسيكية</b>
72	أ . نظرية الإدارة العالمية
75	ب . نظرية البيروقراطية
78	<b>2. النظريات الحديثة</b>
78	أ . نظرية العلاقات الإنسانية
80	ب . نظرية العلوم السلوكية
85	ج . نظرية X و نظرية Y و نظرية Z

86	د . نظرية اتخاذ القرار
88	هـ . مدخل الموارد البشرية
91	خلاصة
	<b>الفصل الثالث: البناء الاستراتيجي كسبيل لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة</b>
93	تمهيد
94	أولاً: الإطار المفاهيمي للإستراتيجية
94	1 . تعريف الإستراتيجية
94	أ . لغة
94	ب . اصطلاحا
97	ج . إجرائيا
97	2 . تعريف الأهداف الإستراتيجية
97	أ . اصطلاحا
99	ب . إجرائيا
100	ثانياً: التخطيط الإستراتيجي كوسيلة لبناء إستراتيجية متكاملة
100	1. ماهية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة
102	2. أنواع و أهداف التخطيط الإستراتيجي
115	3. أنواع إستراتيجية المؤسسة
109	4. أثر البيئة الداخلية و الخارجية في تصميم الإستراتيجية
112	5. مراحل بناء و تصميم إستراتيجية المؤسسة
118	ثالثاً: الأهداف الإستراتيجية أهميتها أنواعها و خصائصها
118	1. تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة
124	2. أهمية الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة
125	3. أنواع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و سماتها
127	4. خصائص الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة
129	5. تصنيفات و محتويات الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة
131	رابعاً: الأهداف الإستراتيجية و السبل اللازمة لتحقيقها
131	1. الشروط اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
133	2. الاعتبارات الواجب مراعاتها في تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة

135	3. أساليب بناء و تحديد الأهداف الإستراتيجية
136	4. مهارات و خصائص مديري الإستراتيجية
139	5. معوقات تحقيق الأهداف الإستراتيجية
142	خامسا: المقاربات النظرية المفسرة للإستراتيجية
142	1. نظرية الإدارة بالأهداف
145	2. نظرية التحليل الإستراتيجي
149	خلاصة
	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية و إجراءاتها المنهجية و معطياتها الميدانية
151	- تمهيد
152	أولا: الإجراءات المنهجية
152	1. المنهج المتبع في الدراسة
153	2. الفرضيات
154	3. أدوات جمع البيانات
157	4. مجالات الدراسة
158	5. العينة
160	ثانيا: المعطيات الميدانية
160	1. عرض و تحليل البيانات الميدانية
187	2. عرض النتائج العامة للبحث
192	- خلاصة
194	- خاتمة
197	- قائمة المراجع
212	. الملاحق

## فهرس الجداول

صفحة	عنوان الجدول	جدول رقم
160	يبين جنس و سن المبحوثين	01
162	يبين رتبة و وظيفة المبحوثين	02
165	يبين أهم المؤشرات التي توضح عملية إسهام المورد البشري في تحقيق الأهداف الإستراتيجية	03
169	يبين أبرز الحلول التي تم اقتراحها و تنفيذها في مشكلة التنافسية	04
173	يبين دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسيه عالية	05
175	يبين العملية التي تتم من خلالها تطوير العمليات الإنتاجية باعتبارها هدف استراتيجي	06
176	يبين عوامل النجاح الاقتصادي التي تعتمد عليها المؤسسة	07
177	يبين دور المورد البشري في تطوير العمليات الإنتاجية	08
179	يبين مساهمة المورد البشري في تطوير العمليات الإنتاجية	09
185	يبين دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التوسع و الانتشار للمؤسسة	10

## فهرس الأشكال

صفحة	عنوان الأشكال	شكل رقم
60	يبين الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات متوسطة و كبيرة الحجم	01
83	يبين التسلسل الهرمي لحاجات ماسلو	02
104	يمثل أهم العناصر التي يجب توفرها لتحقيق الإستراتيجية	03
117	يبين المراحل المهمة التي تمر بها الإستراتيجية للوصول إلى السيطرة و النجاح و بالتالي تحقيق الأهداف	04
123	يبين أهم العناصر الواجب توفرها في الإستراتيجية	05
161	يبين المستوى التعليمي للمبجوثين	06
164	يبين المدى الذي توضع فيه الأهداف الإستراتيجية	07
167	يبين الوسائل و الطرق المنتهجة للوصول إلى مكانة عالية في السوق	08
170	يبين نوع الميزة التنافسية للمؤسسة	09
171	يبين كيفية تدخل إدارة الموارد البشرية في جمع المعلومات عن المنافسين	10
172	يبين كيفية إسهام إدارة الوارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية	11
181	يبين المجال الذي تسعى المؤسسة الانتشار و التوسع فيه	12
183	يبين الطريقة التي يساهم بها المورد البشري في تحقيق التوسع و الانتشار	13
186	يبين فائدة التوسع و الانتشار بالنسبة للمؤسسة	14

## ملخص:

إن إدارة الموارد البشرية بعد كبير ومهم في المؤسسة، لما لها من تدخل في عدة مجالات مهنية و مشاركتها بوظائفها في تحقيق أهداف المؤسسة القريبة و المتوسطة و كذلك البعيدة منها، فكل هذه الأهداف الإستراتيجية تبنى بطرق و إمكانيات و حتى وسائل متعددة لتكون محكمة و قابلة للتنفيذ و التطبيق بشكل يسمح لها بأن تكون ناجحة، لأن الإستراتيجية هي الخطة التي تحدد مسار المؤسسة و تبنى من خلالها توقعات نجاحها أو فشلها، فعملية تطبيق هذه الأخيرة يتطلب منها بناء تصور و توقع مستقبلي، وذلك تنبؤاً بما يمكن أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل و هذا يعتمد على تحليل البيئة الداخلية و كذلك البيئة الخارجية، و هنا تتدخل إدارة الموارد البشرية في خلق ثروة بشرية قادرة على العمل في تحقيق ذلك من خلال عدة عمليات و نشاطات تساهم في جعل هذه الثروة البشرية تستطيع أن تعامل مع مختلف الظروف و مختلف التغييرات التي قد تطرأ على الأهداف الإستراتيجية، و هذا ما سنحاول توضيحه في بحثنا من خلال دراستنا التي استطعنا من خلالها الإجابة على الإشكال الذي حددنا فيه دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، و نوضح ذلك من خلال أهداف دراستنا المتمثلة في تسليط الضوء على كيفية إسهام إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية باعتبارها هدف استراتيجي للمؤسسة، كذلك نحاول في هذا البحث تحديد كيفية إسهام إدارة الموارد البشرية في تطوير العمليات الإنتاجية التي تستهدفها المؤسسة باعتبار ذلك هدف استراتيجي، و يتمثل هدفنا الأخير في تحديد كيفية إسهام إدارة الموارد البشرية في تحقيق التوسع و الانتشار الاقتصادي على المستوى الوطني، باعتبار ذلك هدف استراتيجي مهم للمؤسسة، فكل هذه الأهداف تشكل أهم و أبرز الجوانب المهمة في موضوع بحثنا، و حتى نتمكن من تحقيقها و دراستها كان لزاماً علينا دراسة عدة نقاط مهمة تخدم بعضها البعض من أجل الوصول إلى نتائج منطقية و دقيقة، و هذا ما وضعناه في خطة

بحثنا التي تم تقسيمها إلى أربعة فصول متكاملة، حيث أن الفصل الأول خاص بماهية المؤسسة الاقتصادية لأنها هي بوتقة موضوعنا الذي تجتمع فيها إدارة الموارد البشرية و الأهداف الإستراتيجية معا، أما الفصل الثاني الخاص بإدارة الموارد البشرية كمصلحة هامة في المؤسسة، حيث نبرز في هذا الفصل أهميتها و كذا وظائفها بالإضافة إلى موضعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و خدمتها لمختلف المصالح الأخرى، أما فيما يخص الفصل الثالث المتعلق بالبناء الاستراتيجي كسبيل لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فهذا الفصل مخصص للأهداف الإستراتيجية من خلال فهم أولا التخطيط الاستراتيجي وكذلك الأهداف الإستراتيجية أنواعها خصائصها و كذلك مختلف السبل اللازمة لتحقيقها، أما فيما يخص الفصل الرابع الذي يتعلق بالجانب الميداني للدراسة الذي حددنا فيه المنهج المتبع، أدوات جمع البيانات، مجالات الدراسة والعينة، حيث أننا اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي لأنه يساعدنا على تحليل البيانات و المعطيات التي تم جمعها مما يساعدنا على فهمها و تفسيرها بشكل يمكننا من الوصول إلى مختلف النتائج.

من خلال هذه المراحل المتبعة توصلنا إلى عدة نتائج لدراستنا أثبتت من خلال أرقام إحصائية ساعدتنا على إعطاء نتائج دقيقة و منطقية، ومن أبرز هذه النتائج هي التأكيد على الدور الكبير والبالغ الذي يساهم فيه المورد البشري في خدمة إستراتيجية المؤسسة و أهدافها المختلفة، و نرى أيضا تأكيد النتائج على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق و خلق ميزة تنافسية للمؤسسة مثل " الجودة " ، فكلمنا حظيت المؤسسة بميزة تنافسية كلما كان ذلك دعما و عوناً لها من أجل تحقيق أهدافها، كذلك من أبرز النتائج المتوصل إليها أن المؤسسة تسعى إلى تطوير عملياتها الإنتاجية استجابة لاحتياجات المؤسسة، فهذه العملية تمثل أحد أهم أهداف المؤسسة الإستراتيجية من خلال تدخل إدارة الموارد البشرية في ذلك و هذا ما أكدته النتائج التي توصلنا إليها، و يمكن توضيح

أيضاً أن إدارة الموارد البشرية تسعى بشكل كبير في تحقيق عملية التوسع و الانتشار و ذلك باعتبارها هدف استراتيجي مميز لأنه يحقق للمؤسسة أرباح طائلة و شهرة كبيرة.

إن كل هذه النتائج المتوصل إليها مكنتنا من الإجابة على الإشكال الذي نشبت فيه الدور الفعال و البارز لإدارة الموارد البشرية في تحقيق و خدمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

## **Résumé :**

La gestion des ressources humaines relève d'une dimension capitale au sein de l'entreprise, du fait qu'elle intervient dans divers secteurs professionnels, et participe par ses fonctions à la réalisation des objectifs de l'entreprise, à court terme, à moyen terme et à long terme. Tous ces objectifs stratégiques sont bâtis sur des procédés et des aptitudes et même sur des moyens diversifiés, pour qu'ils soient réalisables et efficaces. Car ce sont les stratégies qui définissent le parcours de l'entreprise, et sur elles se construisent les prévisions de succès ou d'échec.

La mise en pratique de ces stratégies exige de nous une conception et une vision futuriste pour pouvoir anticiper sur la situation de l'entreprise dans le futur, ce qui exige également l'analyse de l'environnement interne et externe de l'entreprise. C'est à ce niveau qu'intervient la gestion des ressources humaines dans la création d'une ressource humaine capable d'œuvrer à ces objectifs à travers plusieurs opérations et actions, pour s'adapter aux diverses conditions et divers changements qui surviennent sur les objectifs stratégiques.

C'est à cela que nous allons essayer de répondre à travers notre étude au cours de laquelle nous avons résolu la problématique du rôle de la gestion des ressources humaines dans la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise. Nous précisons cela à travers la fixation de nos objectifs par la mise en évidence de la manière dont la gestion des ressources humaines est capable de faire réaliser un aspect compétitif considéré comme un objectif stratégique de l'entreprise. Nous allons également montrer au cours de cette étude comment la gestion des ressources humaines participe à améliorer les opérations de production visées par l'entreprise comme étant un objectif stratégique. Notre dernier but est de montrer comment la gestion des ressources humaines participe à l'expansion économique à l'échelle nationale, comme objectif stratégique de l'entreprise.

Toutes ces cibles représentent les facettes les plus importantes de notre sujet de recherche. A l'effet de parvenir à les étudier, il nous a fallu étudier plusieurs points importants et interdépendants pour aboutir à des résultats objectifs et précis. Nous avons conçu un plan dans lequel nous avons divisé notre étude en quatre chapitres complémentaires :

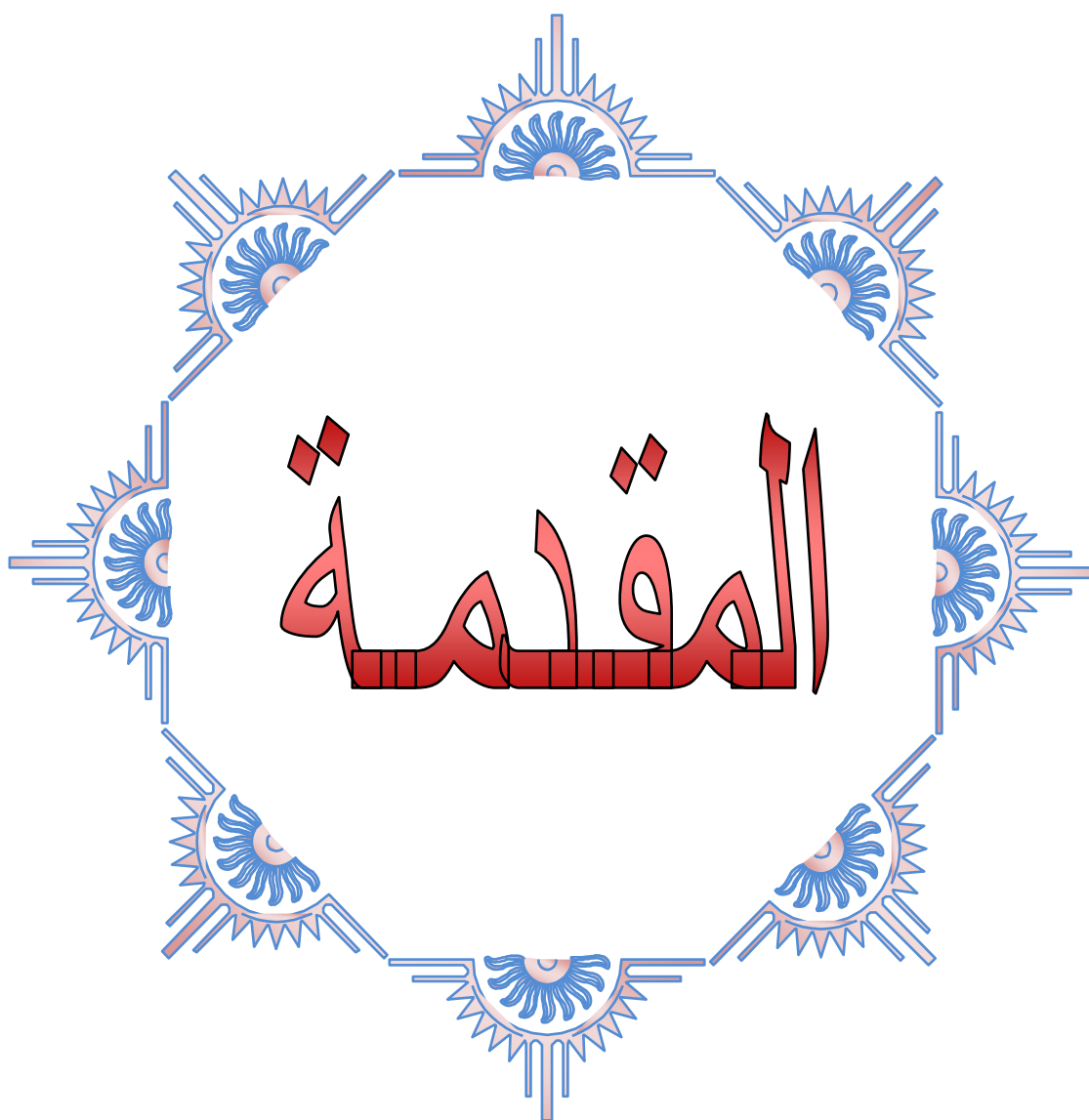
Le premier chapitre a été consacré à l'identité de l'entreprise elle-même, du fait qu'elle représente le centre d'intérêt où se rencontrent la gestion des ressources humaines et les

objectifs stratégiques. Le second chapitre a été réservé à la gestion des ressources humaines en tant que service important au sein de l'entreprise, en montrant bien son importance et ses fonctions, en montrant également la position de ce service par rapport à la structure organisationnelle de l'entreprise, et les prestations qu'il fournit aux autres services. Le troisième chapitre a été consacré à l'édification stratégique comme moyen majeur à la réalisation des objectifs, ce chapitre est consacré donc aux objectifs stratégiques à travers la compréhension d'abord des planifications stratégiques ainsi que les objectifs stratégiques, leurs variantes, leurs caractéristiques, et également les divers moyens d'y parvenir. Le quatrième chapitre a été réservé au côté pratique de l'étude et au cours duquel nous avons montré le procédé suivi, les outils de collecte des indications, le domaine d'étude, et l'échantillon. Nous avons en effet suivi la méthode descriptive analytique qui aide à analyser les données et indications collectées, et aboutir à divers résultats.

A travers toutes ces étapes suivies, nous sommes parvenus à des divers résultats d'étude logiques, notamment par des statistiques précises :

- Confirmer le rôle essentiel de la ressource humaine au service de la stratégie de l'entreprise et ses divers objectifs.
- Insister sur le rôle de la gestion des ressources humaines à donner à l'entreprise un aspect compétitif en matière de « qualité », en effet, tant que l'entreprise est compétitive, elle est en mesure de réaliser ses objectifs.
- Un autre résultat concerne la volonté de l'entreprise à améliorer ses opérations de production pour répondre aux besoins de l'entreprise, en se référant justement à la bonne gestion des ressources humaines, ce qui a été confirmé par les résultats de l'étude.
- Enfin nous avons constaté avec certitude que la gestion des ressources humaines vise en grande partie à concrétiser l'expansion qui est un garant de grands bénéfices et d'une grande réputation.

Les résultats de l'étude ont conclu à répondre à la problématique du rôle efficace de la gestion des ressources humaines dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.



## المقدمة

لقد ساد التطور العلمي و المعرفي الحياة اليوم بمختلف أشكالها و لم يقتصر ذلك على الحياة بصفة عامة، بل تعلق الأمر أيضا بالمؤسسات و الشركات لأنها هي القلب النابض في المجتمع، فهذه المؤسسات في العالم طورت من طريقة عملها و تسييرها من أجل مواكبة الحاضر و معايشة المستقبل و لكي يتحقق ذلك لا بد من تهيئة كافة وظائفها و مواردها و خاصة خططها وأهدافها لتحقيق ذلك، فالأهداف المتعلقة بالمؤسسة و بمسارها المهني و العملي هي التي تبنى عليها عوامل النجاح، فالهدف هو في حد ذاته طريقة هامة لمعرفة مسار المؤسسة و إلى أين ستصل، و يتحقق هذا الهدف من خلال التعاون الكلي بين كل الوظائف في المؤسسة و التنسيق بينها و هذا ما تحققه أهم وظيفة أو ما تعرف بإدارة الموارد البشرية فهي المسؤولة على المورد البشري الذي يتوقف مصير المؤسسة و نجاحها على مهارته و حسن أدائه الجيد فهذه الإدارة تهتم بالمسار المهني للعامل منذ دخوله إلى المؤسسة إلى إحالته للقاعد ، و في هذا الوقت بين الدخول و الخروج تتكفل به إدارة الموارد البشرية في تهيئته نفسيا و جسديا للعمل بكفاءة و مهارة في العمل من خلال عدة برامج سواء كانت تدريبية أو تكوينية إما داخليا أو خارجيا من أجل معالجة مواطن الضعف فيه حتى يستطيع العمل بطريقة تمكنه من تحقيق أهداف و غايات المؤسسة، كما أن هذه الإدارة مكلفة أيضا بالتنسيق بين الوظائف عموديا أو أفقيا حتى تكون المؤسسة مثل خلية النحل في تناغم وظيفي، فكل هذه العمليات تساهم في خدمة أهداف المؤسسة الإستراتيجية لأن الأهداف تتحقق بوجود هذا المورد البشري الكفاء الذي يساهم في تحقيق مجمل أهدافها المتنوعة سواء كانت الحصول على ميزة تنافسية، وتطوير العمليات الإنتاجية أو تحقيق هدف التوسع والانتشار، فكل هذه الأهداف الإستراتيجية تتطلب إدارة للموارد البشرية قادرة على تهيئة المورد البشري حتى تكون له القدرة الفكرية و الجسدية للعمل و تحقيق هذه الأهداف، و كذلك تشجيعه و تدعيمه للعمل

خاصة في المواقف الصعبة و مساعدة الإدارات الأخرى في قراءة نفسية و شخصية هذه الموارد حتى تكون لهم القدرة الكافية للعمل.

و من هنا يتحدد موضوع الدراسة المتعلق بإثبات أو نفي دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و هذا الموضوع تطلب منا تقسيمه إلى أربعة (04) فصول من أجل فك هذا الإشكال، و ذلك من خلال عملية التحليل و التفسير العلمي بالاستناد إلى المراجع العلمية و النظريات البحثية، و كذا إجابات و آراء المبحوثين، و هذا ما يتحقق من خلال الجمع و الدمج المنطقي بين الجانب النظري و الجانب التطبيقي حتى يحصل التكامل المنهجي بينهما.

. حيث أن الجانب النظري ينقسم إلى ثلاثة (03) فصول مترابطة و متكاملة من أجل الوصول إلى فكرة عامة و شاملة، فالفصل الأول يتعلق بماهية المؤسسة حيث يتناول هذا الفصل التعريف بالمؤسسة و محيطها و مواردها و كذا أهميتها و أهدافها لأن المؤسسة هي بؤرة و موطن الدراسة حيث تجتمع فيها إدارة الموارد البشرية إلى جانب باقي الإدارات و كذلك توجد فيها الإدارة العليا المسؤولة عن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة لذا كان لزاما علينا إدراجها ضمن خطة بحثنا لتتعرف على الهيئة التي تتمحور ضمنها موضوع دراستنا.

أما فيما يخص الفصل الثاني و المتعلق بإدارة الموارد البشرية كوسيلة لتحقيق تكامل وظيفي، حيث يتضمن هذا الفصل عدة نقاط تبين لنا ماهية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة و أهميتها و دورها في خلق تكامل وظيفي، إضافة لأهمية موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و علاقتها بباقي الإدارات، فهذا العمل الذي تقوم به هذه الإدارة بالغ الأهمية و ذلك لمسؤولياتها الكبيرة و تدخلها في مختلف الأمور و العمليات و كذا في صياغة أهداف المؤسسة و تحقيق الخطط و المشاركة في ذلك، و في توعية المورد البشري و ترقية مستوى أداءه.

ما في ما يتعلق بالفصل الثالث الخاص بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الذي يمثل محور هام، و ذلك لتوسع آفاقها و مسؤولياتها و كذا تعاملاتها الداخلية والخارجية، فالهدف هو الطريق الذي يحدد المسار البعيد و المتوسط و القريب للمؤسسة ، فهذه الأهداف الإستراتيجية التي تساعد المؤسسة بالتنبؤ بالمستقبل و استشرافه تتطلب دراسات علمية من طرف المسؤولين و مهارات فكرية وجسدية و خبرة و حنكة عملية من أجل القدرة أولا على صياغة هذه الأهداف و دراسة البيئة الداخلية و الخارجية و كذلك تحديد نقاط القوة و الضعف، فكل هذه العوامل تساعد على تحقيقها بنجاح و هذا ما سنوضحه في هذا الفصل ، و كذلك في هذا الجانب النظري الذي يجمع بين المتغيرين المستقل و التابع لتحقيق تكامل منهجي و ترابطي يحقق تناسق للوصول إلى مفهوم شامل و فكرة عامة ، إلا أن هذا الجانب لا يمكن إثباته و قياسه بعيدا عن أرض الواقع ، لذلك لا بد من تبيان الجانب الميداني الذي يخص مكان الدراسة لإثبات صحة الفرضيات من عدمها من خلال طرح العديد من الأسئلة المتناسقة التي تجمع بين المتغيرين حتى تكون الإجابات صحيحة و منطقية وتخدم موضوعنا و في هذا الجانب نحاول العمل بالتحليل و التفسير و بناءا على أدوات منهجية مساعدة في ذلك.

من هنا و من خلال الربط بين الجانب النظري و الجانب التطبيقي تكتمل محاور الدراسة ونستخلص من خلالها العديد من المفاهيم و المعلومات و الأفكار و هذا ما سنعرضه في بحثنا هذا بالتفصيل و التحليل و الشرح و البيان.

إن للتطور العلمي و الفكري و خاصة التكنولوجي تأثيرات كبيرة في عالم المؤسسات حيث شهدت هذه الأخيرة العديد من التغيرات و خاصة بعد الثورة الصناعية و دخول الآلات و استخدام التكنولوجيات المتطورة، فهذا التقدم جعلها تعمل جاهدة على أن توسع من نشاطها و وظائفها من أجل إثبات نفسها في عالم السوق و خاصة في ظل المنافسة الكبيرة و تفتح المؤسسات بفضل العولمة، و هذا ما يلزم المؤسسة مواكبة هذا التغيير و التطور و تتأقلم مع الوضع الجديد و في هذا السياق يقول " دراكر": "إذا لم تتوفر لدى المؤسسة الشجاعة اللازمة لتجربة أشياء و أساليب جديدة فإنها ستعرض نفسها لمجازفة أكبر ألا وهي المفاجأة التي ستعرض لها بما سيحدث مستقبلاً<sup>(1)</sup>"، لذا اندفعت المؤسسات إلى الاعتماد على النسق المفتوح مع البيئة الخارجية من حيث الاعتماد عليها من خلال المدخلات من موارد مالية وبشرية و كذلك المخرجات سواء كانت تكنولوجيات أو معلومات أو أفكار و خدمات، و حتى تستطيع أن تتكيف مع هذا الوضع عليها أن تقوم بتخطيط لنشاطها و توسع أهدافها كما يتواءم مع احتياجاتها إلا أن هذا كله لا تستطيع أن تحققه المؤسسة إلا من خلال عملية التنسيق و التكامل بين جميع وظائفها المختلفة بما أن كل وظيفة لها أعمال تخدم و تكمل الأعمال الأخرى و خاصة وظيفة إدارة الموارد البشرية لأنها تركز على عملية تحسين درجة الملائمة بين الوظائف و الأفراد و خلق الإبداع و المناخ الملائم لانطلاق إبداعاتهم الفردية و الجماعية<sup>(2)</sup>"، فإدارة الموارد البشرية هي الأكثر مسؤولية عن نجاح أو فشل المؤسسة، حيث مرت هذه الأخيرة بعدة تطورات و تسميات من إدارة الأفراد، ثم إدارة العلاقات الصناعية و تسيير المستخدمين إلى تسمية إدارة الموارد البشرية، و هذا بعد التأكد من الدور الفعال الذي يلعبه

(1)- روبرت رود زكي: إدارة تجنب انهيار الشركات، ترجمة قسم الترجمة، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، مصر، ط1، 2010، ص 58.

(2)- عماري عمار، الهاشمي بن واضح و آخرون: أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم المؤسسة ، الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة، ص4.

العامل أو الموظف داخل المؤسسة باعتباره ثروة كبيرة و الرأسمال الحقيقي للمؤسسة باعتباره المسؤول الأول على ترجيح كفة النجاح أو كفة الفشل، كذلك أصبح الاهتمام به أمر حتمي خصصت إدارة بأكملها تعتلي الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتهتم به، لها العديد من الأدوار و الوظائف، فهي " تستخدم مختلف الخبرات و المهارات، كما تستثمر الموارد المادية من أموال و معدات و تجهيزات و خامات طبيعية و متنوعة و تضم إلى تلك الموارد المعلومات و أساليب التكنولوجيا و المبادئ العلمية<sup>(1)</sup>، وتهتم إدارة الموارد البشرية أيضا بالمسار المهني للعامل قبل دخوله للمؤسسة و أثناء عمله إلى إحالته للتقاعد لأن كافة الإدارات تتأثر بشكل مباشر بنشاط إدارة الموارد البشرية فهي القلب النابض والضمير الحي، حيث تهتم هذه الإدارة باستقطاب و توظيف الموارد ذات الكفاءات و الخبرات بعد القيام بعملية التخطيط لهم من حيث تعداد المناصب الشاغرة و البحث عن موارد كفوة لتوظيفهم فيها بشرط أن تتلاءم هذه الموارد مع استراتيجيات المؤسسة و أهدافها و تساهم في تطويرها بالشكل الذي يخدم مكانتها في السوق، و هذا ما تتدخل فيه وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال عمليات التدريب و التكوين للموظفين و تحديد نقاط القوة التي يكتسبونها و محاولة تدعيمها بالشكل الأمثل و اكتشاف نقاط الضعف و محاولة معالجتها و تحسينها، فكل هذه الوظائف و غيرها تساهم بشكل كبير و ملحوظ في خدمة إستراتيجية المؤسسة و الإدارة العليا عندما تعتبر إدارة الموارد البشرية أن هذه الموارد البشرية هم عبارة عن موارد مهمة لا بد من تطوير الاستثمار فيها باعتبارهم المعنيين بتحديد المكانة التنافسية و حصولهم أيضا على ميز تنافسية تساعدهم على تحقيق التقدم إضافة على ذلك فالموارد البشرية في المؤسسة هم المسؤولين عن عملية تطوير العمليات الإنتاجية و ذلك باعتبارها هدفا مهما للمؤسسة لأن هذا الهدف يساعد على تحقيق هدف آخر و هو تحقيق المؤسسة التوسع و الانتشار الجغرافي لها مما يمكنها من تحقيق أرباح و ميز كبيرة، وهو وسيلة لتحقيق الريادة و البقاء في البيئة، لذلك فالبناء الجيد للمورد

(1)- علي السلمي: الإدارة بالأهداف، طريق المدير المتفوق، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1999، ص13.

البشري فكريا جسديا مهاريا يحدد بناء و عمر المؤسسة، حيث يتدخل هذا المورد البشري الكفاء و الفعال الذي هيأته هذه الإدارة تدريبييا و تكوينيا و تحفيزيا في رسم إستراتيجية للمؤسسة على المستوى القصير والمتوسط و حتى البعيد، لأن الوقت الحالي يفرض على المؤسسة أن تأخذ جميع الاحتياطات كما يخدم أهدافها و يساعد في تحديد نقاط القوة التي تساعد على مواجهة أي عقبات و مشكلات متوقعة أو غير متوقعة، و كذلك تحديد نقاط الضعف التي قد تؤثر في مكانة و مركز المؤسسة و تحدث لها عراقيل وعقبات تؤثر في تقدمها لأنه لا يمكن لأي مؤسسة أن تتطور دون أن ترسم لها أهداف تمثل لها مسار توجيهيا يعطي لها صورة على الواقع الذي تعيش فيه و كيف ستصل به إلى المستقبل لأن الهدف الاستراتيجي هو الهدف المبدئي الذي لا يمكن التخلي عنه و لكنه يتسم بقدر كبير من المرونة و يمثل النتيجة النهائية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال عملية تحديد الأهداف و صياغتها بشكل واقعي و منطقي و قابلة للتطبيق و التحقيق من الواقع و ذلك بعد استقراء البيئة الداخلية و الخارجية وما تحمله من فرص و تهديدات و نقاط قوة و ضعف و هو ما يسمى بـ SOWT ، فعملية تنفيذ هذه الأهداف و تقييمها تتطلب موارد بشرية كفؤة قادرة أولا على صياغة هذه الأهداف من خلال المهارات والقدرات الفكرية المكتسبة لديها و ثانيا قادرة على تنفيذ هذه الأهداف و قراءة المستقبل و استشرافه، فمن هنا نستشهد أن هناك ارتباط و دور كبير بين إدارة الموارد البشرية و الأهداف الإستراتيجية التي تضعها المؤسسة و هذا ما سنحاول توضيحه و فهمه من خلال بحثنا هذا.

و هذا ما سيدفعنا أن نطرح السؤال المركزي التالي:

- ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؟

من خلال هذا السؤال نستشف عدة أسئلة فرعية و المتمثلة في:

- كيف تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة باعتبارها هدف استراتيجي؟

- هل تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق تطوير العمليات الإنتاجية التي تستهدفها المؤسسة

كهدف اقتصادي استراتيجي؟

- هل تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق التوسع و الانتشار الاقتصادي للمؤسسة على المستوى

الوطني كهدف استراتيجي للمؤسسة؟

**\*أسباب اختيار موضوع البحث:**

إن عملية اختيارنا لهذا الموضوع البحثي و جعله محل للدراسة و التحليل ليس من قبل الصدفة وإنما يرجع لأسباب أكاديمية و علمية، ذاتية و موضوعية دفعتنا إلى محاولة إبراز جانب مهم و فعال في المؤسسة يمثل إحدى الدعائم و المقومات التي تستند إليها في جميع مستويات الهيكل التنظيمي لتحقيق أهداف المؤسسة، ألا و هي إدارة الموارد البشرية و كيفية خدمتها لأهداف المؤسسة و خاصة الإستراتيجية منها، و من أهم هذه الأسباب نذكر أهمها:

**- الأسباب الذاتية:**

- 1- الميل الشخصي نحو دراسة هذا الموضوع لما له من أهمية بالغة في المؤسسة.
- 2- حاجة المؤسسة إلى التعرف على دور هذا الجهاز الفعال و تأثيره في باقي الأجهزة الأخرى.

**- الأسباب الموضوعية:**

- 1- الأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية باعتبارها مصلحة تهتم بأحد الموارد المهمة في المؤسسة والذي يتوقف نجاحها على كفاءتهم.
- 2- قيمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و دورها في بناء تصور مستقبلي يحدد مصير المؤسسة على المستوى البعيد.
- 3- خدمة إدارة الموارد البشرية و مجمل وظائفها الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

و لا يخلو بحثنا هذا من أهداف مهمة دفعتنا إلى اختياره أهمها:

**\* أهداف دراسة الموضوع:**

1- تسليط الضوء على كيفية إسهام إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة باعتبارها هدف استراتيجي.

2- التعرف على كيفية إسهام إدارة الموارد البشرية في تطوير العمليات الإنتاجية التي تستهدفها المؤسسة كهدف اقتصادي استراتيجي.

3- تحديد كيفية إسهام إدارة الموارد البشرية في تحقيق التوسع و الانتشار الاقتصادي للمؤسسة على المستوى الوطني كهدف استراتيجي للمؤسسة.

و لهذا الموضوع أهمية بالغة في خدمة المؤسسة عامة و إثراء المكتبة الجامعية خاصة حيث تتمثل هذه الأهمية في:

**\* أهمية الدراسة في هذا الموضوع:**

في ظل التكنولوجيا و العولمة و الدقة و التحديات المعاصرة التي تحيط بالمؤسسة من كل النواحي و الجهات، تسعى المؤسسة بصفة عامة و مصالحها بصفة خاصة إلى محاولة التأقلم و التعايش مع الوضع الحالي و بما أن المؤسسة في الوقت الحاضر أغلبها تتبنى النسق المفتوح على البيئة الخارجية من مدخلات و مخرجات سواء كانت بشرية، مادية، مالية أو معلوماتية فهي في محور ضغط يجبرها على أن تكون كل مصالحها في حالة يقظة و تأهب، و وضع دراسات و خطط و أهداف إستراتيجية تدرس بها وضعها الحالي و خاصة المستقبلي تتبؤا بما يمكن أن يكون، و من بين هذه المصالح التي لا يمكن إهمال دورها الفعال ألا و هي إدارة الموارد البشرية التي تعنى بالعديد من الوظائف من استقطاب، تكوين، تدريب، و تحفيز و غيرها، و التي لها علاقة مباشرة بالموارد البشري الذي

بناء على كفاءته و مهارته و حسن اختياره في الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتحدد مدى نجاح هذه المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية لأن هذه الأخيرة تمثل بوصلة المؤسسة التي تحدد لها اتجاهاتها. و من هذا المنطلق تتضح لنا أهمية اختيارنا لهذا الموضوع و الذي سنحاول فيه إبراز -من خلال التحليل- الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في المساعدة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

# الفصل الأول:

## ماهية المؤسسة الاقتصادية

- ▶ تمهيد
- ▶ أولاً: الإطار المفاهيمي للمؤسسة الاقتصادية
- ▶ ثانياً: وظائف و أهداف المؤسسة الاقتصادية  
و أهميتها في المجتمع
- ▶ ثالثاً: تصنيف المؤسسة الاقتصادية و مواردها  
و محيطها
- ▶ خلاصة

### تمهيد

تأخذ المؤسسة الاقتصادية حيزا كبيرا في كتابات و أعمال الكثير من الاقتصاديين، و ذلك بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية سواء من الشرق أو الغرب باعتبارها الكيان الأساس في مواكبة سريان عجلة اقتصاد المجتمع.

فالمؤسسة بما أنها تلك الهيئة التي تتنوع وظائفها سواء كانت وظائف خدماتية اقتصادية، تجارية... فهي تعمل في شكل متكامل من أجل تلبية احتياجات الدولة، كما أنها تعمل في إطار قانوني، و في محيط تستقطب منه مختلف الموارد المالية، المادية و البشرية و تكييفها في محيطها الداخلي لتستفيد منها فتتشكل منها مخرجات إما سلع أو خدمات.

كما تستمد المؤسسة من محيطها الخارجي مختلف الفرص التي تساعدها على بلوغ مبتغاهها مثل: النمو الاقتصادي الكبير للبلاد و تحسن وضع السوق و نقص المنافسين للمؤسسة و هذا ما يزيد من نجاعة أعمالها، إضافة إلى جانب آخر يتمثل في التهديدات التي تؤثر سلبا على استقرار المؤسسة و هذا ناتج عن زيادة الأسواق المنافسة و عدم تهيئة أرضية مشجعة للمؤسسة لممارسة نشاطها بشكل فعال، فهذا ما يؤثر في الوضع التنظيمي للمؤسسة.

إضافة إلى محيط المؤسسة الداخلي الذي قد يزخر بنقاط القوة المتمثلة في تحسن الوضع المالي و تطوير الموارد البشرية باعتبارها موارد تساعد على زيادة الارتقاء بالمؤسسة، و كذلك نقاط الضعف التي قد تكون سبب لفشل أهداف المؤسسة الإستراتيجية خاصة مثل نمط المدير الذي يتبعه في التسيير و عدم الاهتمام بالتشجيع على تطوير الكفاءات و اللامبالاة بقيمة الثروة البشرية و غيرها.

## الفصل الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

فكل هذه الظروف المتمثلة في الفرص و التهديدات و كذا نقاط القوة والضعف التي تحيط بالمؤسسة داخليا و خارجيا تلزم و بشكل أساسي توفر موارد بشرية ذات مستوى مهني يكفيها للتميز، فلا نجاح للمؤسسة بفشل مواردها البشرية و العكس. و هذا ما سنوضحه في هذا الفصل من خلال تحديد ماهية المؤسسة.

## أولاً: الإطار المفهمي للمؤسسة الاقتصادية:

### 1- تعريف المؤسسة اصطلاحاً:

لقد تعددت التعريفات حول المؤسسة في الأدبيات العالمية الخاصة بها و هذا لأهميتها في المجتمع و ظهورها بعد عدة تطورات و مراحل، و يمكن أن تعرف المؤسسة حسب " هكس" على أنها " كيان يضم داخله عناصر متفاعلة لتحقيق أغراض معينة تستهدف في النهاية تحقيق أهداف المجتمع"، أما " تلكوت بارسونز" يرى أنها " كيانات أو وحدات اجتماعية تبنى و يعاد بناؤها لتحقيق أهداف معينة في الصالح العام للمجتمع و لأفراد المنظمة<sup>(1)</sup>".

و هناك تعريف آخر في نفس السياق يترابط مع تعريف كل من " هكس" و "بارسونز" و يرى أن المؤسسة " هي عبارة عن هيئات أنشأت من أجل تحقيق مجموعة محددة من الأهداف العامة والتي قد تكون ذات أبعاد متعددة، و تعمل في مجالات ذات طبيعة تجارية<sup>(2)</sup>، و هي مستقلة نوعاً ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية و المادية و الإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في إطار نطاق زمني<sup>(3)</sup>".

و في ضوء هذين التعريفين نرى أن المؤسسة تمثل كيان و هيئة لها إطار عام تتكون من مجموعة من العناصر و الموارد مالية، مادية، بشرية تعمل معا في شكل متجانس لتحقيق أهدافها وخدمة المجتمع بصفة عامة.

كما تعرف المؤسسة أيضا على اعتبارها " كيان يضم أفراد و جماعات و إمكانات مادية و مالية.....الخ، تسعى لتحقيق أهداف محددة و تمارس نشاطها ضمن هيكل تنظيمي

---

(1)- رشاد أحمد عبد اللطيف: إدارة المؤسسات الاجتماعية في مهنة الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2008، ص25.

(2)- نائل عبد الحافظ العوالمية: إدارة المؤسسات العامة، زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص20.

(3)- عبد الرزاق حبيب: اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، دن، ط5، 2013، ص28.

واضح و في إطار حدود معروفة و محددة و لها أيضا حدود واضحة تميزها عن غيرها وعلاقات قوية بالبيئة المحيطة<sup>(1)</sup>."

كما يتقاطع هذا التعريف دلاليا مع تعريف آخر يرى بأن المؤسسة هي " كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا، في إطار قانوني و اجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معا ( إنتاج + تبادل) بغرض تحقيق نتيجة ملائمة و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه و تبعا لحجم و نوع نشاطهم<sup>(2)</sup>".

من خلال التعريفين السالفين يتسابق إلى أذهاننا أن المؤسسة هي تلك الهيئة التي تتكون من هيكل تنظيمي تتوزع فيه مختلف الوظائف، هدفها تحقيق التكامل الوظيفي من أجل إنتاج السلع أو تقديم الخدمات، كما توجد في حيز و بيئة تتعامل معها باعتبار المؤسسات اليوم تعتمد على النسق المفتوح.

### 2- تعريف المؤسسة إجرائيا:

من خلال مجمل التعريفات الإصلاحية السالفة و التي حاولنا التعرف فيها على عدة جوانب من المؤسسة ليتضح لنا المعنى الكلي لها.

و المؤسسة من الناحية الإجرائية يمكن استخلاصها في أنها : " ذلك الكيان المادي و المعنوي الذي أنشأ بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف اقتصادية أو اجتماعية أو خدماتية...، حيث تقع في محيط يمثل حيزها الجغرافي، فيمثل هذا المحيط الخارجي مصدرا لمختلف المدخلات من الموارد المادية، الموارد المالية، الموارد البشرية و المعلوماتية...الخ، فنترجمها هذه المؤسسة إلى مخرجات

(1)- منصور محمد إسماعيل أعرقي: السلوك التنظيمي، جامعة العلوم و التكنولوجيا، صنعاء، اليمن، 2013، ص 26.

(2)- ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، 1998، ص 11.

نحو المحيط الخارجي في شكل سلع أو خدمات...الخ، و المؤسسة هي هيئة تتمثل في هيكل تنظيمي يضم مختلف المستويات من الإدارة العليا إلى الإدارة السفلى التي تتوزع فيهم مختلف النشاطات والوظائف الموزعة طبقا لقواعد و قوانين و لوائح محددة من طرف الإدارة المعنية بالأمر.

### ثانيا: وظائف و أهداف المؤسسة الاقتصادية و أهميتها في المجتمع:

إذا كانت المؤسسات الاقتصادية تمثل عصب المجتمع و الوسيلة التي تدعم الاستثمار والنمو الاقتصادي للدولة، فهذا ما يخول لها أن تكون ذات قدرة عالية على تحقيق أهدافها وأهداف الدولة ككل، و لا يتحقق هذا إلا من خلال وظائفها المتعددة الداخلية و من ثمة الخارجية، و من هنا نستبصر بأن للمؤسسة أهمية تثبت دورها الفعال و هذا ما سنقدمه من خلال توضيح وظائف المؤسسة الاقتصادية و أهدافها و أهميتها الاجتماعية و الاقتصادية.

### 1- وظائف المؤسسة الاقتصادية: للمؤسسة عدة وظائف تمكنها من أداء دورها

الاقتصادي و الاجتماعي منها:

#### أ- الوظيفة المالية:

تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف في المؤسسة فالمؤسسة لا تقوم بنشاطها من إنتاج وتسويق..... دون توافر الأموال اللازمة لتمويل أوجه النشاطات المختلفة وأوجه الإنفاق، و تعرف الوظيفة المالية على أنها مجموعة المهام و العمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من أموال من خلال برامجها و خططها الاستثمارية<sup>(1)</sup>.

(1)- ناصر دادي عدون: مرجع سبق ذكره، ص 263.

ب- **وظيفة الإنتاج:** يعتبر الإنتاج الوظيفة الأساسية للمؤسسات الإنتاجية، فهو المبرر لوجودها و الحاضر على استمرارها و بقائها كون الإنتاج يرتبط بإشباع الحاجات الإنسانية وبالتالي فإنه يستمر ما دامت الحاجة الإنسانية قائمة.

ج- **وظيفة التمويين:** حيث يمثل التمويين كمجموعة من المهام و العمليات يعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليه من خارج المؤسسة، بكميات و تكاليف و نوعيات مناسبة طبقا لبرامج و خطط المؤسسة<sup>(1)</sup>.

د- **وظيفة التسويق:** يعد التسويق من المفاهيم التي استقطبت انتباه و اهتمام العديد من الاقتصاديين و الباحثين، و يعرف التسويق على أنه مجموعة العمليات و المجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل معرفة أكثر لمتطلبات السوق، و ما يجب إنجازه في مجال مواصفات المنتج الشكالية و التقنية، حتى تستجيب أكثر لهذه المتطلبات من جهة، و كل ما يبذل من جهود في عملية ترويج و توفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب و بالطريقة الملائمة حتى تبيع أكبر كمية ممكنة منه و بأسعار ملائمة تحقق أكثر أرباحا لها<sup>(2)</sup>.

هـ- **وظيفة الموارد البشرية:** تحتل وظيفة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسة فهذه الأخيرة لها أموال، زبائن، تكنولوجيا، أسواق،... إلخ و لتشغيل كل هذا فهي بحاجة إلى محرك أساسي وهم الأفراد.

(1)- سعاد نائف برنوطي: إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 226.

(2)- ناصر دادي عدون: مرجع سبق ذكره، ص 327.

و تعرف وظيفة الموارد البشرية على أنها مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية و تطويرها و تحفيزها و الحفاظ عليها بما تمكن من تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية<sup>(1)</sup>.

من خلال عملية توضيح أهم الوظائف التي تزخر بها المؤسسة و تعددها و تنوعها خدمة للمجتمع ككل و احتياجاته و مستلزماته، ترى أن هذه الوظائف مثل الوظيفة المالية، الإنتاج، التموين، التسويق وإدارة الموارد البشرية هي عبارة عن وظائف متلازمة و متناسقة تخدم بعضها البعض في شكل محوري ودائري، فكل وظيفة تحتاج إلى الوظيفة الأخرى ليكتمل دورها و عملها بشكل متناغم، وهذه الوظائف ليست موضوعة عبثاً إنما بطريقة علمية و من طرف مسؤولين ومتخصصين يهيكلونها في شكل بناء تنظيمي متناسق الأجزاء يخدم بصفة خاصة الأفراد وتخصصاتهم ومهامهم و المسؤوليات الموزعة لهم و يخدم بصفة عامة أهداف المؤسسة على كل المستويات سواء القريبة أو المتوسطة و حتى بعيدة الآجال، و هذا عند تدخل المورد البشري الكفاء و الفعال الذي يملك رؤية بعيدة و استشرافية من خلال ربطه بيم ووظائف المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية و هذا بعد تهيئته من طرف إدارة الموارد البشرية.

---

(1)- جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 36.

إن المؤسسة اليوم تطورت في عدة مجالات من حيث حجمها و مجال نشاطها و هذا نابع من التطور في مجال أهدافها لأن هذا يرجع لأسباب عدة مرتبطة بالمؤسسة داخليا أو خارجيا ولهذا الأهداف خاصة مميزة ترمي بالمؤسسة إلى النجاح لذا سنلخص هذه الأهداف في النقاط التالية:

### 2- أهداف المؤسسة الاقتصادية: نوضح أهداف المؤسسة الاقتصادية من خلال ثلاثة

أنواع من الأهداف " الأهداف الاجتماعية - الأهداف الاقتصادية - الأهداف التكنولوجية ".

#### أ- الأهداف الاقتصادية: نتضح في النقاط التالية:

■ **تحقيق الربح**: يعتبر تحقيق الربح هو المنبر الأساسي لوجود المؤسسة لأنه يسمح لها بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستعملها في توسيع قدراتها الإنتاجية و تطويرها أو على الأقل الحفاظ عليها وبالتالي الصمود أمام منافسة المؤسسات الأخرى و الاستمرار في الوجود<sup>(1)</sup>، فإن عملية تحقيق الربح تمكن من تغطية مختلف احتياجات المؤسسة المالية و تساهم في عقلنة الإنتاج بالاستخدام الرشيد لعوامل الإنتاج<sup>(2)</sup>.

■ **عقلنة الإنتاج**: أي الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج و رفع إنتاجيتها من خلال التخطيط المحكم والدقيق للإنتاج و التوزيع، ثم مراقبة تنفيذ الخطط و البرامج و ذلك بهدف تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية و المالية و كذلك الإفلاس في آخر المطاف و ذلك نتيجة لسوء استعمال عوامل الإنتاج.

(1)- ناصر دادي عدون: مرجع سبق ذكره، ص ص 17، 18، 19.

(2)- رجم خالد، سلاوني حنان و آخرون: الآثار البيئية لأنشطة المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، بسكرة، ص1.

ب- الأهداف الاجتماعية: من بين الأهداف الاجتماعية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية تحقيقها ما يلي:

▪ **ضمان مستوى مقبول من الأجور**: يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها حيث يتقاضون أجور مقابل عملهم لها، و يعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونيا و شرعا و عرقا.

▪ **تحسين مستوى معيشة العمال**: إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتوجات جديدة بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم.

▪ **توفير تأمينات و مرافق للعمال**: تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل و كذلك التقاعد بالإضافة إلى المرافق العامة<sup>(1)</sup>.

▪ **تأهيل العمال**: حيث يتم تدريب و تطوير العاملين و رفع مستويات مهاراتهم المهنية و هذا عن طريق إخضاع العمال إلى دورات تكوين و تدريب من أجل رفع المستوى المهني و التخصص حسب القدرة المهنية للعمال.

ج- الأهداف التكنولوجية: من بين هذه الأهداف ما يلي:

▪ **البحث و التنمية**: حيث مع تطور المؤسسات عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل و الطرق الإنتاجية علميا، و ترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهميته لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح، كما أن المؤسسة الاقتصادية تؤدي دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد

(1)- إبراهيم بختي: دور الانترنت و تطبيقاتها في مجال التسويق، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، 2003، ص 5.

في مجال البحث والتطوير التكنولوجي و التي يتم من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من مؤسسات البحث العلمي و الجامعات و المؤسسات<sup>(1)</sup>.

فبشكل عام و على المدى البعيد تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق الاستعمال العقلاني للموارد الاقتصادية ( المادية، البشرية، المالية و التقنية) خلال ممارستها للنشاط الذي تخصص به في محاولة إلى تحقيق التراكم و خلق الثروات، أما على المدى المتوسط و القصير فإن المؤسسة تحاول أن تنتج منتجاتها بالكمية و النوعية التي تشبع رغبات المستهلك و تدفعها لزيادة الطلب على منتجاتها أو خدماتها.

بمعنى آخر إن غاية المؤسسة الاقتصادية هو " تحقيق أعلى معدل ممكن من الربحية و تطوير وتحسين هذا المعدل سنة بعد أخرى<sup>(2)</sup>".

إن هذا الطرح الخاص بأهداف المؤسسة يظهر لنا أولا و قبل كل شيء أنه لا يمكن لأي مؤسسة أن تنشأ دون أن تكون لها أهداف واضحة ترسمها و تتمثل في رؤية المؤسسة لأن الأهداف تمثل الموجه و المسار الذي يتبع المديرون خطواته لبلوغ الأهداف و تنتوع أهداف المؤسسة خاصة حسب طبيعة النشاط أو حسب المعيار القانوني فهناك من المؤسسات من لها أهداف اقتصادية من أجل الحصول على الربح و زيادة الإنتاج، و هناك من المؤسسات من لها أهداف اجتماعية من خلال تقديم خدمات اجتماعية للأشخاص، و هناك أهداف تكنولوجية كالبحث و التنمية و غير ذلك، فكل هذه الأهداف تسعى المؤسسة أن تحققها ضمانا منها إلى العمل الجيد و لا يمكن أن تتجح مجمل هذه الأهداف إلا بوجود تلك الثروة البشرية المتمكنة علميا و عمليا

(1)- ناصر دادي عدون: مرجع سبق ذكره، ص 21.

(2)- خالص صافي صالح: رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 20.

في رسم أهداف المؤسسة في مختلف الأبعاد لتضع بناء على ذلك نظرة عامة و شاملة عن أهداف المؤسسة.

إذا كان للمؤسسة أهداف عدة و في مجالات كثيرة هذا ما يبين بأن لها أهمية بالغة التقدير في المجتمع و هذا نابع من وظائفها و خدماتها المتعددة التي تشمل عدة جوانب، و تتضح أهمية المؤسسة من خلال هذه العناصر التالية:

### 3- أهمية المؤسسة الاقتصادية:

إن وجود المؤسسة الاقتصادية داخل مجتمع، أي في حيز مكاني يجعلها تؤثر و تتأثر به فمن خلال هذا التأثير تظهر لنا أهمية المؤسسة الاقتصادية و المصنفة في نوعين أساسيين:

#### أ- الأهمية الاجتماعية: و يمكن حصرها فيما يلي:

■ **توفير الشغل:** إن إنشاء مؤسسات اقتصادية يعمل على توفير مناصب الشغل و هذا يسمح بامتصاص البطالة من المجتمع المعني و تختلف نسبة توفير الشغل حسب حجم المؤسسة و نوع النشاط الذي تنشط فيه و كذا التكنولوجيا المتبعة في المؤسسة.

■ **التأثير على الأجور:** للمؤسسة دور هام في تحديد الأجور و بقوة استقطابها لليد العاملة إلى المناطق النائية أو قصد تحويل العمال نحو قطاع معين قصد تنميته و تطويره.

■ **دفع عجلة التغيير:** إن ظهور مؤسسات اقتصادية في جهات ريفية أو مناطق تتأثر بتخلف عمراني تعمل على التغيير و ذلك بإنشاء مساكن للعمال و إعداد الطرق و المرافق العامة كما تقوم ببناء المدارس و المستشفيات و قد يؤدي ذلك إلى ظهور تجمعات سكانية أو مدن جديدة وهذا ما يمكن ملاحظته غالباً<sup>(1)</sup>.

ب- الأهمية الاقتصادية: بالإضافة إلى الآثار الاجتماعية التي سبق ذكرها للمؤسسة أهمية اقتصادية تمكنها من تغيير وجهة الاقتصاد الوطني و التي تكمن فيما يلي:

### ■ ظهور منشآت تجارية جديدة:

بحيث أن زيادة عدد السكان في منطقة أو مدينة مما يؤدي إلى ظهور مؤسسة أو مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجديدة و بالتالي ضرورة القيام بإعداد منشأة تجارية جديدة لتلبية حاجات العمال الجدد و تلبية مختلف مرافق الحياة الضرورية و لهذا تظهر الأهمية المتمثلة في ظهور و دفع حركة تنمية في المؤسسات.

### ■ التأثير على الاستهلاك:

إن سياسات البيع التي تتبعها المؤسسة تؤثر على استهلاك المجتمع فزيادة المبيعات وتنوعها تؤدي إلى المنافسة و بالتالي انخفاض الأسعار مع التنوع في السلع المعروضة، وهذا ما يفيد الطبقة العاملة، من خلال هذه العناصر تظهر لنا أهمية المؤسسات الاقتصادية، كما أن هذه الأخيرة سواء كانت عمومية أو خاصة تسعى من خلال القيام بنشاطها إلى تحقيق الأهداف<sup>(1)</sup>.

تعد عملية تحديد أهمية المؤسسة من مختلف الجوانب و الجهات تبين لنا أن للمؤسسة أهمية بالغة في الواقع الجديد لأنها تشمل عدة جوانب اجتماعية أو اقتصادية من خلال توفير العديد من المتطلبات و الخدمات التي يحتاجها المجتمع مثل فرص التشغيل و بالتالي تحسين مستوى الأجور و دفع عجلة التغيير إلى التقدم و التطور من خلال توسيع نشاط المؤسسة و فتح مشاريع جديدة، فالأهمية البالغة للمؤسسة تظهر من خلال الخدمات و النشاطات التي تقدمها سواء كانت

(1)- الاقتصاد و الأعمال: مرجع سبق ذكره.

سلع أو منتجات أو حتى خدمات أو موارد بشرية، فلا يمكن أن تثبت أهمية المؤسسة إلا من خلال إثبات قدرة مواردها البشرية على النجاح، فالمورد البشري هو المسؤول عن تدعيم أهميتها وتطورها.

### ثالثاً: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية و مواردها و محيطها:

تعيش المؤسسة الاقتصادية في محيط واسع تتمركز فيه لتقديم خدماتها و إنجاز مشاريعها، و هذا ما يتطلب منها توفر عدة موارد مالية، مادية و بشرية تدمجها معا لتكوين تفاعل و تكامل بين هذه العناصر لخدمة أهدافها، كما للمؤسسة عدة تصنيفات نحددها فيما يلي:

#### 1- تصنيفات المؤسسة الاقتصادية:

يمكن تصنيف المؤسسة حسب ثلاث معايير كالآتي:

##### أ- تصنيف المؤسسة الاقتصادية تبعاً لمعيار الحجم:

يتم تقسيم المؤسسات الاقتصادية و وضع الحدود الفاصلة بينها استناداً لحجم المؤسسة حيث تأخذ المؤسسة الاقتصادية وفق هذا المعيار الأشكال التالية: مؤسسات مصغرة - مؤسسات صغيرة - مؤسسات كبيرة. (1).

##### ب- تصنيف المؤسسات تبعاً للمعيار القانوني: و فيها ثلاث مستويات:

##### ▪ المؤسسات العمومية:

و هي المؤسسات التي يعود رأسمالها للقطاع العام، فهي تعتبر مؤسسات الدولة بإنشاء أو التأميم و يكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية.

---

(1) - بريس نورة: مذكرة بعنوان " المشروعات الصغيرة و المتوسطة و إشكالية تمويلها"، دراسة ميدانية حالة مؤسسة FERTIAL عنابة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، عنابة، 2005، 2006، ص 6.

■ **المؤسسات المختلطة:**

و هي تلك المؤسسات التي تترك الدولة أو إحدى هيئاتها مع الأفراد أو المؤسسات الأخرى في ملكيتها مع العلم أن تنظيم هذا النوع من المؤسسات يخضع كذلك لعدة ضوابط تحددها تشريعات و أحكام خاصة.

■ **المؤسسات الخاصة:** و هي تلك المؤسسات التي تؤول ملكيتها إلى شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص كالمؤسسات الفردية و مؤسسات الشركات على أن كل نوع من هذه المؤسسات يحكمه نمط قانوني معين يحدد طرق و إجراءات تسييرها<sup>(1)</sup>.

**ج- تصنيف المؤسسات اقتصاديا:** توزع المؤسسات الاقتصادية استنادا لهذا المعيار إلى ثلاث

قطاعات رئيسية:

■ **قطاع الفلاحة:**

و تجمع المؤسسات المتخصصة في كل من الزراعة بمختلف أنواعها ومنتجاتها، وتربية المواشي و بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري و غيره من النشاطات المرتبطة بالأرض والموارد.

■ **قطاع الصناعة:**

و تجمع مختلف المؤسسات التي تعمل في تحويل المواد الطبيعية إلى منتجات وتشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية في تحويل المواد الطبيعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة و كذلك صناعات تحويل و تكرير المواد الطبيعية.

---

(1)- ناصر دادي عدون: مرجع سبق ذكره، ص ص 59، 60.

■ قطاع الخدمات:

هذه المؤسسة تشمل مختلف الأنشطة التي لا توجد في المجموعتين السابقتين وهي ذات أنشطة جد مختلفة و واسعة انطلاقا من المؤسسات الحرفية، النقل، البنوك، المؤسسات المالية، التجارة و الصحة و غيرها(1).

إن هذه التصنيفات التي شملتها المؤسسة المبنية على عدة معايير كالمعيار الخاص بالحجم المرتبط بصغر أو كبر المؤسسة سواء في هيكلها أو في حجم عمالها و عددهم أو حسب المعيار القانوني سواء كانت مؤسسات عامة أو خاصة أو مختلطة و كذلك حسب المعيار و النشاط الاقتصادي أي حسب القطاع الذي تعمل فيه إما فلاحى أو صناعى أو خدماتى، فهذه التطبيقات هي التي تحدد نوع المؤسسات و نوع الخدمات التي تقدمها، فمن هنا تتدخل إدارة الموارد البشرية بتهيئة و تكوين موارد بشرية تساهم في محاولة التنسيق بين الوظائف حسب حجم المؤسسة فكلما كبر حجمها تعقدت المهام والمسؤوليات و كلما صغر حجمها تقلص دور إدارة الموارد البشرية في ذلك.

فمن خلال هذه التصنيفات الخاصة بالمؤسسة لا بد أن تكون لها عدة موارد تساهم أولا في بناء المؤسسة و كذلك تساعد في تحقيق مجمل أهدافها، و تتضح هذه الموارد كما يلي:

**2- موارد المؤسسة الاقتصادية:**

لا يمكن أن تنشأ المؤسسة مهما كان نوعها و تنوع نشاطها دون توفر عوامل الإنتاج التي تسمح لها بالقيام بوظائفها المتنوعة على أكمل وجه.

و قد قسم الاقتصاديون العوامل إلى ثلاثة عناصر أساسية هي التكنولوجيا، العمل، رأس المال، إلا أن هذا التقسيم الأولي اعتبر غير كاف نظرا لتطور الأدوات المستعملة في الإنتاج

(1)- ناصر دادي عدون: مرجع سبق ذكره ، ص ص 70 ، 71.

وتوسع نشاط المؤسسة مما أدى إلى إدماج عامل آخر لا يقل أهميته عن العوامل الأخرى ألا وهي التنظيم والإدارة.

أ- رأس مال:

و هو مجموعة الأدوات و الآلات و المباني التي تساهم في عملية الإنتاج أو عملية تقديم الخدمات، و هو أيضا مجموعة السلع الاستثمارية أو خدمات أخرى أي أنها تمثل تلك السلع وخدمات أخرى تستخدم في عملية الإنتاج كآلات و المعدات و وسائل النقل.

ب- العمل:

حيث يحتل العمل أهمية بالغة ضمن عوامل الإنتاج، فالعملية الإنتاجية دون جهد بشري، عضليا كان أم ذهنيا لن تستقيم لما يتميز به عن العوامل الأخرى بكونه لصيق بالعامل، فلا يمكن فصله عنه أو تخزينه و تتوقف مساهمته في العملية الإنتاجية على عوامل متعددة ومتشعبة.

فالعمل هو نشاط واعي هادف ناتج عن بذل مجهود فكري أو جسدي من أجل تكوين منتجات لإشباع حاجات و رغبات أفراد المجتمع<sup>(1)</sup>.

و يمثل العمل أيضا مجموعة السياسات و القواعد و الأساليب و الإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة.

---

(1)- بكوش لطيفة، خلف منى و آخرون: المؤسسة الاقتصادية و دور الدولة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2007، 2008، ص من 18 إلى 22.

### ج- التكنولوجيا:

و هي الطرق الخاصة المتبعة في إنتاج منتج معين انطلاقاً من استخدام مادة عمل معينة أي أنها نتيجة للنشاط الواعي للناس و تعبر عن خبرتهم المتضافرة و عن كفاءتهم وما تنطوي عليه من إمكانيات بغية تطبيق هذه الخبرة و الكفاءة بشكل مبدع.

فالتكنولوجيا المعاصرة تستخدم في عملية الإنتاجية داخل المؤسسة بطرق عقلانية تؤدي إلى نتائج و مردودات إيجابية تنعكس آثارها على كل نواحي العملية الإنتاجية.

### د- التنظيم و الإدارة:

فالتنظيم هو استخدام الإنسان في مقدرته و مواهبه الفكرية من أجل جمع وتنسيق عناصر الإنتاج مع بعضها، و كذا وضع طريقة عمل منهجية لمجمل عملية إعادة إنتاج برامجها الكاملة (الإنتاج، التوزيع، التبادل، الاستهلاك) من خلال التقسيم العقلاني للعمل من حيث الهدف المطلوب عن طريق تقسيم إنجازهِ إلى مراحل و أزمنة يتم فيها<sup>(1)</sup>.

من خلال هذه النقاط يتضح لنا أن للمؤسسة عدة موارد تنشأ بها و تتطور بها و لا يمكن الاستغناء عنها في نفس الوقت لأن المؤسسة ليست هي ذلك البناء الخارجي إنما تلك الموارد المتفاعلة فيما بينها مشكلة تناسق و ارتباط شرطي و منطقي فكل مورد يخدم المورد الآخر و يكمله، فالرأسمال و العمل والتكنولوجيا كلها مستلزمات المؤسسة لتحقيق النمو و التطور و التقدم و تحقيق بصفة خاصة أهدافها المتنوعة، و من أهم هذه الموارد نجد المورد البشري فهو الأساس لنجاح المؤسسة باعتباره هو المسير لترابط مختلف هذه الموارد و تناسقها.

(1)- بكوش لطيفة، خلف منى و آخرون: مرجع سبق ذكره، ص 22.

من هنا نقول أنه لا يمكن أن تعيش كل هذه الموارد و تتفاعل مع بعضها البعض خارج محيط عام و شامل يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها و التنبؤ بالمستقبل بناء على مختلف الظروف و المتغيرات والفرص و التهديدات التي تأتي للمؤسسة من المحيط الخارجي و كذلك نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة في المحيط الداخلي.

### 3- محيط المؤسسة الاقتصادية:

يمكن تعريف محيط المؤسسة من حيث اعتبار البيئة ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يلاءم عملية وضع و تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، و هو يتكون من المتعاملين و هم الزبائن والموردين و العاملين بالمؤسسات المنافسة إضافة إلى الجماعات الضاغطة أو التأثير كالحكومات واتحادات العمال و غيرها.

و هذا ما يبين أن محيط المؤسسة يشمل المتفاعلين الأساسيين من جهات و أشخاص دون أن يشمل كل المتعاملين مثل الأسواق المالية و النقدية العامة.

و محيط المؤسسة حسب P. FILHO هو " المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة و ينطوي على ثلاثة مجموعات متغيرة و هي:

أ- المجموعة الأولى: تضع متغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية<sup>(1)</sup>.

ب- المجموعة الثانية: و هي تضع متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة من المتعاملين مثل: هيئات و تنظيمات حكومية و إدارية و مؤسسات التوزيع.

(1)- بكوش لطيفة، خلف منى و آخرون: مرجع سبق ذكره، ص 11.

ج- المجموعة الثالثة: و تشمل متغيرات المحيط الداخلي للمؤسسة من عمال و مديرين و غيرهم.

### ◀ أهمية اهتمام المؤسسة بالمحيط:

تتجسد أهمية اهتمام المؤسسة بالمحيط من خلال النقاط التالية:

أ- المؤسسة غير معزولة: أي أنها لا تنشط في فراغ بل مرتبطة بشبكات من المتعاملين من أسواق وهيئات و أفراد مما يتحتم عليها مسايرة التطورات الخارجية الحاصلة من خلال التأقلم في عملية التعامل معها.

ب- أثر الأفراد و الهيئات عليها: تفرض الأفراد و الهيئات و المؤسسات الأخرى قيودا و ترسم المؤسسة حدودا لها طابع مختلف.

ج- المؤسسة مكونة من شبكة و تشمل الأفراد و الجماعات لكل منها أهدافها و اتجاهاتها.

### د- استعمال المؤسسة لموارد المحيط:

تستخدم المؤسسة موارد المحيط و تقدم له مخرجات فهي إذن تهتم بمكان وجودها و أسعارها و نوعيتها، و تهتم في نفس الوقت بمتطلبات المحيط من كمية مطلوبة و نوعية مرغوبة.

### هـ- تطورات السوق العنيفة:

يشهد السوق تطور عنيف في مختلف العناصر المحددة للعرض والطلب كتغير الأذواق الناتجة عن التحسن الثقافي و الحضاري للأفراد للتفاعل و الاحتكاك بمجتمعات و ثقافات أخرى أو التغيير المستمر في التكنولوجيا التي تعمل على تلبية رغبات و حاجات الأفراد في المجتمع<sup>(1)</sup>.

من خلال تبيان و شرح ماهية محيط المؤسسة يتضح لنا أن محيط المؤسسة هو ذلك المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة و تقدم من خلاله خدماتها و مهامها، و يتكون هذا المحيط من

(1)- بكوش لطيفة، خلف منى و آخرون: مرجع سبق ذكره، ص ص 12، 13.

## الفصل الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

المتعاملين والزبائن و الموردين و العاملين و هذا المحيط يتأثر بعدة متغيرات إما داخلية أو خارجية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو حتى سياسية، فالمؤسسة لا يمكن أن تعيش خارج أو بعيد أو في عزلة عن محيطها خاصة أننا في عصر التوسع و إتباع المؤسسات النسق المفتوح، و من هنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال الربط و التنسيق و قراءة المحيط الخارجي و الداخلي تحسبا لكل فرصة أو تهديد.

## خلاصة

من خلال ما تم عرضه و تحليله حول المؤسسة الاقتصادية و ماهيتها، وترجمانا لمختلف الأفكار الهامة المتناولة بالتحليل دراسة المؤسسة، نستخلص أن للمؤسسة دور هام في الاقتصاد الوطني على العموم أو حتى الاقتصاد العالمي على الخصوص خاصة مع التطورات الأخيرة مثل دخول اقتصاد السوق و ظاهرة العولمة و انتشار مختلف أشكال التكنولوجيا...، فقد زادت أهميتها و مكانتها في المجتمع، و هذا ما جعلها تتطلب اهتماما كبيرا من طرف الباحثين و العلماء المنشغلين بقضايا المجتمع وقضايا التطور و التقدم، كما لهذه الظروف المتعددة أصبح على المسيرين التصرف بعقلانية و رشاد مع الأوضاع الجديدة لأن الاهتمام بجميع الوظائف الموجودة في المؤسسة و كذلك عملية التسيير الجيد و التوزيع الأمثل للوظائف و المسؤوليات بناء على طرق علمية و موضوعية و ليست ذاتية إضافة إلى حسن التخطيط الاستراتيجي يؤدي بشكل عملي و مباشر إلى نجاح أهداف المؤسسة و تزيد أهميتها و مكانتها وتستطيع تقديم دورها بشكل فعال.

# الفصل الثاني:

## إدارة الموارد البشرية كوسيلة هامة في المؤسسة

- ▶ تمهيد
- ▶ أولاً: الإطار المفهمي لإدارة الموارد البشرية
- ▶ ثانياً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية و أهميتها و أهدافها
- ▶ ثالثاً: وظائف و موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي و علاقتها بالإدارات الأخرى
- ▶ رابعاً: العوامل و العراقيل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية
- ▶ خامساً: المقاربات النظرية المفسرة لإدارة الموارد البشرية
- ▶ خلاصة

خلاصة

### تمهيد

إن المؤسسة اليوم تسعى إلى تكثيف و تعزيز جهودها من خلال كافة إدارتها ومصالحها المختلفة، لخلق الانسجام و التعاون بين هذه الإدارات و خلق قوة فكرية وبشرية قادرة على التعايش مع الواقع في ظل التطورات و المنافسة الشديدة والتكنولوجيات المتطورة، و هذا يستدعي بالأخص اعتمادها على كفاءاتها و كوادرها البشرية لتحقيق الأهداف و خاصة الأهداف الإستراتيجية المبنية على النظرة البعيدة المدى، و هذا يرجع للمورد البشري الكفاء الذي اختارته إدارة الموارد البشرية و هيئته فكريا، جسديا و مهاريا من خلال أسلوب التدريب و التكوين و توفير المناخ العملي المناسب فيزيقيا، نفسيا و ماديا لتخلق المورد البشري الذي يمكن أن تعتمد عليه في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، لأن الإستراتيجية أو التخطيط الإستراتيجي المبني على أفكار بعيدة المدى تتطلب قراءة أو تنبؤا للواقع المعيشي للمؤسسة أنيا لبناء واقع مستقبلي جديد معتمدة في ذلك على تحليل بيئة المؤسسة الداخلية و الخارجية و كذلك الفرص التي يمكن أن تستفيد منها و التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها و هذا ما يلزمها إدارة للموارد البشرية ذات كفاءة لتساعد المؤسسة في ضمان استمرارها ونجاحها في السوق و إثبات مكانتها في البيئة الخارجية، و هذا ما سنتناوله في هذا الفصل.

أولاً: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية:

1- تعريف الإدارة:

أ- لغة: تعرف الإدارة من الناحية اللغوية على أنها مأخوذة من المصدر " أدار " وهو يعني الجهاز الذي يدير شؤون شركة أو مؤسسة<sup>(1)</sup>.

كما تعرف الإدارة حسب لسان العرب على أنها " مأخوذة من المصدر ( دور ) و أداره عن الأمر وعليه و داوره: لاوصه و يقال: أدت فلانا عن الأمر إذا حاولت إلزامه إياه و أدته عن الأمر إذا طلب منه<sup>(2)</sup>.

و يتقاسم هذا التعريف في نفس المعنى مع تعريف آخر مفاده " أنها مأخوذة من مصدر ( أدار): أدار الوزير العمل: أشرف عليه، و علم الإدارة: علم يتعلق بكيفية إدارة الأعمال<sup>(3)</sup>.

من خلال هذه التعاريف نكتشف أن الإدارة هي ذلك الجهاز الذي وكلت له مهمة التسيير و إدارة الأمور في المؤسسات و التحكم في شؤونها و شؤون المصالح الأخرى.

ب- تعريف الإدارة اصطلاحاً:

الإدارة كعلم: يرى المفكرين أن الإدارة علم تحكمه قوانين ثابتة نسبياً لو طبقت في ظروف معينة بالقدر الملائم لأدت إلى نتائج يمكن التنبؤ بها سلفاً.

(1)- محمد محمدي: مرشد الطلاب، قاموس عربي عربي، دار المرشد، الجزائر، 2005، ص19.

(2)- ابن منظور: لسان العرب، دار إحياء التراث العربي، مؤسسة التاريخ العربي، بيروت، لبنان، ط1، 1995، ص448.

(3)- محمد إسماعيل الصيني، جيمور حسن يوسف: معجم الطلاب، مكتبة لبنان، بيروت، 1991، ص50.

و **الإدارة كفن**: تدخل فيها مهارة المدير في استخدام هذا العلم في مختلف المواقف العملية للحصول على أفضل النتائج و المهارة هي من الممارسات الإدارية التي تتوقف على كفاءة المدير و خبرته و ممارسته<sup>(1)</sup>.

و يتقاطع هذا التعريف دلاليا مع تعريف آخر له نفس المغزى مفاده: " أن الإدارة عبارة عن فن له القواعد و الأساليب و المهارات الفكرية و المادية و الإنسانية اللازمة للتطبيق الفعال للنظريات الإدارية في واقع المنظمات الإنساني، و هي علم من خلال الممارسة العملية و العلمية لها فإن علم الإدارة وقتها بمثابة وجهين لعملة واحدة من حيث الترابط و التأثير المتبادل و الأهداف المشتركة كما أن الإدارة مهنة متميزة بأخلاقها و رسالتها المجتمعية و كيانها و هويتها<sup>(2)</sup> .

من خلال هذين التعريفين نكتشف أن الإدارة هي علم و فن لهما ارتباط وثيق لا يمكن أن يستغني أحدهما عن الآخر فهي كعلم من خلال القوانين و الممارسات العلمية و التجارب و هي كفن من خلال الإبداع و المواهب و المهارات و قدرة التصرف في المواقف و الأزمان فالممارسة الفعلية للإدارة تتطلب من الإداري الدمج بين العلم و الفن ليحقق النجاح الأمثل.

كما أن هناك تعريف آخر للإدارة على أنها " عملية تخطيط و تنظيم و تنسيق و توجيه عوامل الإنتاج في مشروع اقتصادي و يطبق هذا المصطلح في نفس الوقت على المنظمين في التسلسل الهرمي و المنفذين لعملية الإدارة ذاتها، أي الذين يقومون بأداء هذه المهام أو الوظائف<sup>(3)</sup> .

**فهذا التعريف يتفق في معناه مع تعريف آخر مفاده: أن الإدارة هي مجموعة الأنشطة (الوظائف) المتمثلة في التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة و صناعة القرار الموجه نحو موارد**

(1)- عباس علي: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط5، 2010، ص 21.

(2)- نائل علي حافظ العوالمية: إدارة التنمية، الأسس، النظريات، التطبيقات العملية، دار زهران، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص25.

(3)- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 277.

المنظمة و التي تشمل الموارد البشرية، المالية، المادية و المعلوماتية و الوقت، تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية و كفاءة في ظل ظروف البيئة<sup>(1)</sup>.

من خلال التعريفين السابقين يتضح لنا أن الإدارة هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة المختلفة تركز أساسا على عملية التخطيط و التنظيم و التنسيق و التوجيه و كل هذه العناصر موجّهة مباشرة إلى مختلف الموارد الموجودة في أي مؤسسة منها البشرية و المادية و المالية وغيرها. تمس هذه العملية الإدارية كل من المنفذين و المنظمين و كل من يقوم بالوظائف السالفة الذكر و هذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

و هناك من العلماء و الباحثين من تطرق إلى الإدارة من جانب آخر يتضح من خلال تعريف فريدريك تايلر " الذي عرف الإدارة على أنها المعرفة الحقيقية كما تريد من العاملين أن ينجزوه من الواجبات و المهام ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم المطلوب بأفضل الطرق و أقلها تكلفة"<sup>(2)</sup>. و هذا التعريف ينحى نفس منحى تعريف " ستانلي فانس" في تعريفه للإدارة و ذلك لاعتباره "أن الإدارة هي: عبارة عن مراحل اتخاذ القرارات و الرقابة على أعمال القوى البشرية يقصد تحقيق الأهداف"<sup>(3)</sup>.

فالإدارة هي العمليات أو الوظائف و الطرق التي تستغل بواسطة جهاز إداري بغية تحقيق الأغراض التي أنشأت من أجلها المنظمة و هي تترجم السياسات إلى خدمات أو برامج<sup>(4)</sup>.

- 
- (1)- عبد الله السنقي، منصور محمد إسماعيل العريقي: الإدارة، جامعة العلوم و التكنولوجيا، 2012، ص 16.
  - (2)- أنس عبد الباسط عباس: إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 19
  - (3)- أحمد يوسف عريقات، توفيق صالح عبد الهادي و آخرون: المفاهيم الإدارية الأساسية ( النظرية و التطبيق)، دار الحامد، ط1، 2011، ص69.
  - (4)- بلال خلف السكارنة: التخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 20.

من خلال هذه التعريفات يتبين لنا أن الإدارة هي عنصر فعال في المؤسسة كقاعدة أنشطة متكاملة منها اتخاذ القرارات و الرقابة و توزيع المهام و متابعة العاملين عند إنجازهم للأعمال المكلفين بها و التأكد من صحتها و جودتها بعد الإنجاز و هذا كله يساعد المؤسسة في تحقيق الأهداف التي أنشأت بسببها المنظمة.

### ج- التعريف الإجرائي للإدارة:

بناء على جملة التعريفات السابقة للإدارة التي تناولت كل منها جانب معين من الإدارة إلا أنها تتفق في الأخير على أنها تشمل ثلاثة عناصر أساسية و هي أن الإدارة هي عبارة عن فن وعلم ومهنة تتساند كل منها بالأخرى وظيفيا لتحقيق هدف واحد، كما أن الإدارة تجمع جملة من الأنشطة أو الوظائف كصناعة القرار و التخطيط و التنظيم و التنسيق و القيادة و الرقابة على أداء الموارد البشرية للتأكد من مدى إنجازهم للمهام الموكلة إليهم، فالإدارة هي السلطة الأولى في المؤسسة حيث تمنح الشخصية المعنوية للوحدات الإدارية بعض المصالح و تنظيم المجالس التي تمثل هذه الوحدات وتعبّر عن إرادتها.

## 2- تعريف المورد:

أ- لغة: يعرف المورد لغة على أنه " أي جزء من بيئة الإنسان الفيزيائية الحية أو غير الحية أو أي مهارة أو معرفة إنسانية يمكن استخدامها في إنتاج السلع أو الخدمات<sup>(1)</sup>.  
و يعرف أيضا حسب كتاب الرائد أنه "موضع ورود الماء أو طريق الماء وهو أيضا يعني مورد الرزق<sup>(2)</sup>"

من خلال التعريفين السالفين نكتشف أن المورد يعني المنبع أو المنهل و هو يمثل جزء من طبيعة الشيء سواء كان بشريا أو ماديا و المورد مصدر لفعل ما.

## ب- تعريف المورد البشري اصطلاحا:

يمكن تعريف المورد البشري على أنها" يشمل كل من يعمل في منظمة ما، أي الأفراد الذين يعملون في المنشأة" و من أولى الواجبات المديرين فهم طبيعة القوى و الموارد البشرية، من حيث قدراتها و إمكانياتها و مواهبها و معارفها و اتجاهاتها و قيمها و خاصة ( السن و الجنس ) و مستوى تعليمها، لأن هذا يساعد في إرادتها و من ثم تحقيق أهداف المنظمة<sup>(3)</sup>.  
و هناك تعريف آخر للمورد البشري يتفق في نفس السياق، مغزاه أن المورد البشري" هو ثروة أساسية في أي منظمة إنتاجية أو خدمائية، و هو عنصر الإنتاج الرئيسي و الأهم و الذي تغطي أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج<sup>(4)</sup>.

يتضح لنا من خلال التعريفين السابقين أن المورد البشري في المؤسسة هو كل عامل أو موظف في المؤسسة، كما أنه هو ثروة بشرية و الرأسمال الفكري لها الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي

(1)- محمد عاطف غيث: مرجع سبق ذكره، ص 386

(2)- جبران مسعود : الرائد، دار العلم للملايين للنشر و التوزيع ،بيروت . لبنان، ط1، 2003، ص 865.

(3)- عبد الله السنقي، منصور محمد إسماعيل العريقي: مرجع سبق ذكره، ص18.

(4)- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، ط2، 1997، ص 47.

عنصر من عناصر المؤسسة لأنه يتدخل في ذلك من خلال الفكر و الجهد ليحقق الأهداف المراد إنجازها.

كما يمكن أن تعرف الموارد البشرية أيضا " بأنهم الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة حيث يمثلون أهم مواردها، و تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي يمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها و مصلحتهم و ذلك عن طريق إدارة الموارد البشرية التي تعمل أيضا على مراقبتهم لضمان نجاح المؤسسة و نجاحهم و نجاح المصلحة العامة<sup>(1)</sup>.

و هذا التعريف يتقاطع دلاليا مع تعريف آخر في نفس السياق مفاده " أن الموارد البشرية الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم اتجاهاتهم، سلوكهم و طموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية في مساراتهم الوظيفية<sup>(2)</sup>.

من خلال التعريفين نستقرأ أن المورد البشري يمثل عصب المؤسسة و هو يمثل مختلف الأفراد العاملين في المؤسسة في مختلف المستويات الهيكل التنظيمي تهتم بهم إدارة الموارد البشرية من حيث استقطابهم و توزيعهم في مناصبهم و الحفاظ عليهم و غيرها من الأعمال و تعديل سلوكهم واتجاهاتهم و تنمية مهاراتهم لخدمة أهداف المؤسسة.

### ج- تعريف المورد البشري إجرائيا:

من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نستنبط بأن المورد البشري في المؤسسة هم عبارة عن مختلف الأفراد العاملين في المؤسسة في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي يمارسون نشاطهم و وظائف موزعة عليهم لتأدية المهام الموكلة إليهم و يتم توزيعهم بناء على طرق

---

(1)- رويمل نوال: القيادة و تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للنشر و التوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2009، ص21.

(2)- الداوي الشيخ: تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، عدد6، 2008، ص10

وأساليب مختلفة تحدها إدارة الموارد البشرية المكلفة لهذه العملية، فالمورد البشري هي تلك الثروة التي تستقطبها المؤسسة للاستفادة منها في تحقيق أهداف المؤسسة.

### 3- تعريف إدارة الموارد البشرية:

أ- اصطلاحاً: تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها " الإدارة المعنية بالاهتمام بالعنصر البشري وتسير كل معاملاته بداية من مرحلة الاستقطاب و التوظيف مروراً بالتدريب و التأهيل و إدارة حقوقه و واجباته مع المؤسسة و متابعته و تقييمه بشفافية و عدالة و حتى خروجه من المؤسسة للأسباب المختلفة<sup>(1)</sup> ".

و هذا التعريف يتقاطع دلالياً مع تعريف آخر مفاده، " أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة الأنشطة المتعلقة باختيار و تعيين و تدريب و تنمية و مكافأة ورعاية الأفراد و الحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية<sup>(2)</sup> ".

يتضح من خلال هذين التعريفين أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تشمل على عدة وظائف مختلفة لها علاقة بالمورد البشري من خلال عملية الاستقطاب و التوظيف و المتابعة المهنية له أي الاهتمام بالمسار المهني للعامل من مختلف الجوانب لأن الاهتمام به يضمن الأداء الجيد و المردودية الجيدة كما أو نوعاً، كما تعمل هذه الإدارة أيضاً على الحفاظ على الموارد البشرية الكفوة ذات المهارة لأنها قادرة على تحقيق أهداف المنظمة.

(1)- إبراهيم رمضان الديب: دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة و النشر و التوزيع، د ب، 2006، ص 149.

(2)- فيصل محمود الشواورة: مبادئ إدارة الأعمال من أ إلى ي، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 243.

و هناك مفهوم آخر لإدارة الموارد البشرية مفاده أنها هي " المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة و العاملين، و تقوم بعدة نشاطات خاصة باستقطاب الأفراد و الاحتفاظ بهم و تطويرهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة و أهداف الأفراد(1).

و يتشابه هذا التعريف من حيث المعنى الدلالي مع تعريف آخر مفاده: "أن إدارة الموارد البشرية هي مجموعة الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الأفراد القادرين على العمل، و تطويرها و تحفيزها و الحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية(2)".

من خلال التعريفين يمكن استخلاص أن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية من خلال تحديد الكم و النوع المطلوب أو الذي تحتاجه المؤسسة من الطاقة البشرية من خلال تحديد الكم و النوع المطلوب أو الذي تحتاجه المؤسسة من الطاقة البشرية القادرة على خدمة أهداف المؤسسة، تتدخل هنا إدارة الموارد البشرية من خلال الاستقطاب و التعيين و التوظيف و كذلك التأكيد على دور الاحتفاظ بالموارد البشرية و تطويرها من خلال التدريب و التكوين زيادة و ارتقاء بالقدرة البشرية من أجل زيادة الربح بأقل جهد و أقل التكاليف.

و هناك من يعرف إدارة الموارد البشرية على أنها "سلسلة من الأنشطة التي من شأنها أن تقوم بالآتي، تمكين الأشخاص العاملين و المؤسسات التي يعملون بها من الاتفاق على الأهداف و طبيعة علاقة العمل التي تربطهم و ثانياً تضمن تنفيذ الاتفاق، و هي تتضمن مجموعة من

(1)- منصور محمد إسماعيل العريفي: إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم و التكنولوجيا، صنعاء، اليمن، 2012، ص 14.

(2)- أنس عبد الباسط عباس: مرجع سبق ذكره، ص 212.

الاستراتيجيات والعمليات و الأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة و الأفراد الذين يعملون فيها"<sup>(1)</sup>.

كما أن هذا التعريف يتقاطع دلاليا مع تعريف آخر مفاده: "أن إدارة الموارد البشرية من أحدث الأنظمة الفرعية لتسيير المؤسسة فهي تهتم بالموارد البشري باعتباره أحد أهم أصول المؤسسة الإستراتيجية، بحيث يؤدي ذلك التسيير إلى استقطاب و تنمية و صيانة الموارد البشرية و بالتالي يوفر للمؤسسة العمالة المستقرة و المنتجة"<sup>(2)</sup>.

يمكن أن نستخلص من هذين التعريفين أن إدارة الموارد البشرية لها عدة مهام و تعد نظام جيد يستغل للتسيير الجيد للمؤسسات لأنها تهتم بعنصر مهم و فعال في المؤسسة ألا و هو المورد البشري، حيث تقوم هذه الإدارة بالاتفاق على جملة الأهداف الخاصة و العامة الإستراتيجية منها و غير الإستراتيجية و تحديدها و متابعة تطبيقها في كل المراحل و ضمان نجاحها، فإدارة الموارد البشرية هي من أهم أصول المؤسسة الإستراتيجية التي يتم تصميمها من أجل خدمة أهداف المنظمة.

### ب - تعريف إدارة الموارد البشرية إجرائيا:

من خلال التعريفات السابقة الذكر يمكن دمجها ضمن تعريف واحد و شامل يمكن أن نستخلص منه المفهوم العام لإدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر هي الإدارة الموجودة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة بجانب الإدارات الأخرى التي ترتقي السلم الهرمي للتنظيم، و ذلك راجع إلى الدور البالغ الأهمية لنشاطاتها باعتبارها تسلط الضوء على المورد البشري الذي يعتبر أكبر ثروة للمؤسسة لأنه يجمع بين الجانب الفكري و الفسيولوجي الذي إذا اندمج معا تحقق كل الطموحات.

(1)- باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، ط2، 2006، ص 12.

(2)- يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2013، ص 302.

## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية كوسيلة هامة في المؤسسة

فإدارة الموارد البشرية تجمع مجموعة من الأنشطة تبدأ أولاً بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث الكم " أي عدد الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة لشغل المناصب الشاغرة" و النوع "من حيث الكفاءة و المهارة و غيرها".

و هنا تدخل ضمن هذه المرحلة عملية تحليل و توصيف للوظائف لمعرفة المزايا الواجب توفرها في الموارد البشرية لشغل المناصب حتى يكون توافق بين الوظيفة و شاغل الوظيفة، و بعد ذلك تأتي عملية الاستقطاب و التوظيف من خلال طرق قانونية، و بعد ذلك تأتي عملية التدريب والتكوين وتحديد الأهداف العامة و الإستراتيجية للمنظمة، و كذلك أهداف العاملين لخلق التوائم بين الأهداف، مع المراقبة الفعلية لهذه الموارد البشرية أثناء أداءها للأعمال لضمان السير الحسن للأعمال لتستطيع المؤسسة ضمان وجودها في السوق و في بيئة عمل منافسة.

## ثانياً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية و أهميتها و أهدافها:

### 1- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

سنقوم بعرض نشأة إدارة الموارد البشرية و تطورها على شكل مراحل أو حقبات زمنية متتالية منذ قيام الثورة الصناعية و حتى مطلع الألفية الثالثة على اعتبار أن الفترة قبل الثورة الصناعية لم يكن هناك شيء يدعى بالمصنع أو الإدارة.

#### أ- الثورة الصناعية:

عند قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن 19 و عقود الزمن الستة التي تليها لم يكن آنذاك شيء في المنظمات الصناعية يدعى بإدارة الموارد البشرية لكن كانت هناك صيحات تظهر بين الحين و الآخر في البلدان الصناعية في أوروبا و الولايات المتحدة الأمريكية تنادي بضرورة الاهتمام بشؤون العمال في المصانع و تحسين أمورهم المعيشية و الصحية، فهم أولاً و أخيراً بشر و ليسوا بآلات صماء تداو و تعمل وفق رغبات أصحاب الأعمال، و في عام (1980) ظهر في الدول الصناعية، ألمانيا و بريطانيا، فرنسا، و الولايات المتحدة الأمريكية مفهوم يدعى "تحقيق الرفاهية الصناعية" و هي عبارة عن برامج صممتها المنظمات الصناعية آنذاك من أجل تحسين ظروف و مناخ العمل المادي و الصحي داخل المصانع، و تصميم الأبنية التي يتوفر فيها الشروط الصحية لممارسة الأعمال.<sup>(1)</sup>

#### ب- إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية:

أول ظهور لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية كان في شركة (فورد Ford) لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1914 و سماها هنري فورد "إدارة الاستخدام"

(1)- عمر وصفي عقيلي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص 42.

فمع توسع حجم أعمال هذه الشركة و استخدام أعداد كبيرة من العمال الذين يحتاجون لعملية اختيار و تعيين وتأهيل و تحديد رواتبهم و أجورهم... الخ، وجد " فورد" بأن هناك ضرورة ملحة لإحداث هذه الإدارة لرعاية شؤون الاستخدام و التوظيف بدلا من المشرفين على العمال الذين كانوا يقومون بهذه المهمة، فعلى سبيل المثال بلغ معدل دوران العمل في شركة " فورد" 40% عام (1913) هذا المعدل المرتفع جعل من عملية اختيار و تعيين العمال و تأهيلهم عملية مستمرة طوال السنة فحالات ترك العمل عالية جدا بسبب انخفاض معدلات الأجور.

إلى جانب ذلك أدركت شركة " فورد" بضرورة وجود هذه الإدارة لتقوم بالتفاوض مع النقابات العمالية و إبرام الاتفاقيات حول مسائل العمل و التوظيف، فقد قامت العديد من الشركات الأمريكية و الأوروبية، بعد أن وجدت بأن تجربة شركة فورد كانت ناجحة، قامت بإحداث إدارات لاستخدام فيها ( إدارة موارد بشرية) و خاصة من أجل التفاوض مع النقابات العمالية<sup>(1)</sup>.

### ج- فترة إدارة موارد بشرية في الحرب العالمية I (1914 - 1917):

لقد أضافت ظروف هذه الحرب مدخلات جديدة على أهمية العنصر البشري في العمل وانتشار وجود إدارة الاستخدام ( المسمى القديم لإدارة الموارد البشرية) في المنظمات الصناعية فقد اقتنع أصحاب الأعمال و الحكومات آنذاك بأن القوى العاملة في الأداة الفاعلة التي يمكن من خلالها تغطية احتياجات الحرب الكبيرة من السلع و الخدمات المختلفة و المنوعة، فقد سبب نقص العمال في المصانع بسبب توجه الشبان إلى جبهات القتال، إلى تزايد الاهتمام ببرامج تحسين ظروف العمل في المصانع لتوفير مكان عمل صحي و مناسب و مريح و أجور جيدة تساعد على رفع إنتاجية القوى العاملة، فكل هذه الظروف تطلبت من أصحاب الأعمال التأكيد على برامج

(1)- عمر وصفي عقيلي : مرجع سبق ذكره، ص 42.

رعاية العمال و تحسين ظروف عملهم في المصانع و حياتهم المعيشية، و هذا ما أدى إلى وجود قناعة كاملة بضرورة وجود إدارة الاستخدام في مصانعهم لتتحمل هذه المسؤولية، و تصميم و تنفيذ هذه البرامج.

### د- التاييلورية:

مصطلح أطلق على حركة (مدرسة) الإدارة العلمية التي كان يتزعمها المهندس "فريدريك ونسلو تاييلور" حيث تزامن ظهور هذه الحركة مع قيام الحرب العالمية الأولى، لقد قدمت هذه المدرسة دراسات حول إنتاجية العمال و سبل زيادتها، كدراسة الحركة و الزمن، و تحسين ظروف و مناخ العمل المادي كالتهووية و الإضاءة و الأجور... الخ، هذه الأفكار كانت بمثابة صحيحة لضرورة وجود استخدام لتعنى بها، و مما عزز من وجود هذه الإدارة، قيام إضرابات في المصانع الأمريكية تنادي بإلقاء أفكار التاييلورية التي تعامل العمال و كأنهم آلات هذا الوضع عجل من إحداث إدارة الاستخدام لتخفف من حدة الصراع بين المنظمات التي تطبق أفكار التاييلورية والنقابات و الوصول إلى اتفاقات حولها و حول ظروف العمل و الاستخدام فيها<sup>(1)</sup>.

### هـ- مدرسة العلاقات الإنسانية (1927 - 1932):

قدمت هذه الحركة العلمية للعالم الصناعي دراسات سميت آنذاك "بالهوثورن" و هي دراسات ميدانية نفذت في شركة الكهرباء الغربية الأمريكية بجانب مدينة "شيكاغو"، لقد ركزت هذه الدراسة على ارتباط الروح المعنوية للعمال بإنتاجيتهم و أهمية الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية وتأثيرها في هذه الإنتاجية، كما أشارت إلى أهمية العنصر البشري في العمل و ضرورة إحداث التكامل بين أهدافه و أهداف المنظمة التي يعمل فيها، فالعلاقات الإنسانية غيرت نظرة أصحاب

(1)- عمر وصفي عقيلي : مرجع سبق ذكره، ص 43.

الأعمال إلى العنصر البشري في منظماتهم و جعلها أكثر عقلانية و إنسانية عما سبق، و عززت صناعتهم بضرورة تفعيل دور إدارات الاستخدام و إيجاد أناس مختصين في شؤون الموارد البشرية.

### و- فترة إدارة الموارد البشرية في الحرب العالمية II (1939 - 1945):

إن مطالب الحرب أظهرت الحاجة إلى اختصاصيين في مجال الموارد البشرية و العلاقات الإنسانية، من أجل رفع إنتاجية العنصر البشري في العمل و تلبية احتياجات الحرب مع السلع والخدمات، لقد وجدت المنظمات الصناعية الأوروبية و الأمريكية نفسها بحاجة لدعم جهود إدارات الاستخدام و تفعيل دورها.

ففي بريطانيا سنة 1943 بلغ عدد أخصائي شؤون الموارد البشرية الذين يعملون في المصانع (5500) مختص و كانوا يسمون بضابط ( موظف الأفراد) و كان دورهم ينحصر في الإشراف على إدارة شؤون الاستخدام.

### ز- نشأة إدارة الأفراد 1950 - 1980:

بعد الحرب العالمية الثانية زادت القناعة بدور إدارة الاستخدام في المصانع و أصبح العمال فيها له طابع التخصص و الاحتراف، و ظهر تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال هو تخصص الأفراد، و تغيرت هذه التسمية إلى " إدارة الأفراد و العلاقات الصناعية"، و حيث تدخلت الحكومات في الدول الصناعية في مجالات العمل و التوظيف، حيث راحت تسن القوانين و التشريعات لحماية الموارد البشرية في المنظمات، و تلتزم أصحاب الأعمال بتقديم مزايا وظيفية أكثر لهذه الموارد (تأمين صحي، تعويض بطالة...) (1).

(1)- عمر وصفي عقيلي : مرجع سبق ذكره، ص44.

و ما بين 1960 - 1980 نشطت الدراسات في مجال السلوك الإنساني في العمل و الدافعية الإنسانية و قدمت نتائج تشير إلى مدى أهمية العنصر البشري في العمل و أهمية إدارة الأفراد التي تعنى بشؤونهم.

و لقد أصبحت إدارة الأفراد تنفذ سياسات الإدارة العليا في مجالات تخطيط الموارد البشرية الاستقطاب، الاختيار و التعيين و التدريب، التنمية ، فوظائف إدارة الأفراد تشمل جميع العاملين في المنظمة و في مختلف المستويات.

### ح - إدارة الموارد البشرية من 1980 - و حتى الآن:

بعد عام (1980) تقريبا تغير مسمى إدارة الأفراد إلى مسمى جديد هو إدارة الموارد البشرية والتي يرمز لها (HRM) و هذا التغير ليس في المسمى فقط بل في المضمون أيضا، فقد أصبح يقوم بدور المخطط و المنفذ بأن واحد، و تعمل على خدمة و تحقيق إستراتيجية المنظمة العامة و أصبح مدير الإدارة الموارد البشرية أحد أعضاء الإدارة العليا الذين يتخذون القرارات الإستراتيجية في المنظمة (1).

و قد زادت أهميتها من خلال تطور المخطط التنظيمي و لم تعد إدارة الموارد البشرية تشغل مكانة ثانوية إذا أصبحت اليوم إدارة كاملة تحتل نفس مكانة الإدارات الكبرى مثل الإدارات التجارية و المالية.

و تغيرت المصطلحات فمثلا للإشارة إلى مسؤول العاملين تستخدم مصطلحات مثل "مدير الموارد البشرية ، مدير التطوير البشري و الاجتماعي" بدلا من مدير المستخدمين أو مدير إدارة الأفراد أو القوى العاملة.

(1) - عمر وصفي عقيلي : مرجع سبق ذكره، ص44.

كذلك تغيرت الوظائف فمسؤول العاملين لم يعد بمجرد تقني مكلف بالتوظيف، الرواتب التسريح، و الانضباط في المؤسسة بل أصبح مصحوب بوجه توعوي سياسي و يمثل نشاط إداري بالمعنى الأوسع و لم تعد هذه الوظيفة كوظيفة مدمجة في الإدارة فقط بل هي إحدى عناصرها الأساسية<sup>(1)</sup>.

في ضوء الاستعراض السابق لمراحل نشأة و تطور إدارة الموارد البشرية يمكننا أن نستنتج بأن نشأتها ارتبطت بعدة عوامل منها اكتشاف مدى أهمية العنصر البشري في العمل و دوره الفعال في تحقيق أهداف المنظمة و بقاءها و استمراريتها، و هذا يعني أن هذه النشأة و التطور تعكسان نظرة واهتمام أصحاب الأعمال به و بدور إدارة الموارد البشرية في تنمية و تطوير الأداء الإنساني في العمل و التأثير فيه إيجابا، كذلك الحاجة للتعامل مع القوانين الحكومية الصادرة بشأن تنظيم خدمة الموارد البشرية في المنظمات و ضمان حقوقها لكي لا تتعرض لمخالفات و محاكمات قضائية وغرامات مالية، و بالتالي تغيرت خصائصها من مجرد تنظيم آلي يقع ضمن بيئة مستقرة إلى تنظيم عضوي في ظل بيئة غير مستقرة و غير مؤكدة.

بناء على التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية تتجلى لنا الأهمية البالغة لها في المؤسسة وهذا ما سنعرضه في العنصر التالي.

---

(1)- دومنيك رو: المائة كلمة في الإدارة، ترجمة وردية واشد، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، بيروت، لبنان، ط1، 2008، ص ص 95، 96.

## 2- أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة:

تعد العناصر البشرية ذات أهمية بالغة لأي مؤسسة لأن هذه العناصر هي التي سوف تحقق أهداف المؤسسة و تستطيع من خلال القوى العاملة المدربة و المحفزة لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات التي وضعناها، كما أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يعود في الأساس إلى القوى البشرية<sup>(1)</sup>، لأن تحقيق النجاح الهادف يستدعي تكريس الاهتمام و العناية اللازمة بالأفراد بدءاً من عملية الاختيار و التعيين و تقييم الأداء و برامج التدريب و التطوير و أساليب التحفيز و السعي لإثبات الفرق الذاتية في العمل و المشاركة و التعاون و إظهار صورة العمل لغرض تحقيق التحسن المستمر في الأداء<sup>(2)</sup>. و في هذا السياق يذكر الدكتور مازن فارس رشيد أن المنظمات لا تستطيع تحقيق أهدافها إلا من خلال العنصر البشري لديها، فأهمية الموارد البشرية تتبع من دورها المؤثر في كفاءة المنظمة، و من هنا فإن نجاح المنظمات يعتمد بصورة رئيسية على نوعية القوى العاملة و كفاءتها<sup>(3)</sup>.

من هنا لا يمكن إنكار الأهمية البالغة التي تحتلها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة و ذلك راجع للوظائف التي تقوم بها لأنها تمثل محورا هاما و عصب الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فلا يمكن للمؤسسة أن تقوم و تسير شؤونها و ترسم أهدافها و استراتيجياتها دون وجود تنظيم فعال و اختيار كفاء للموارد البشرية المكلفة لتحقيق ذلك و هذا بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

(1)- يوسف مسعداوي: مرجع سبق ذكره، ص 304.

(2)- خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 100.

(3)- يوسف مسعداوي: مرجع سبق ذكره، ص 304

و يمكن أن نوضح أكثر هذه الأهمية عند تحديد الأهداف الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

### 3- أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة:

تقوم إدارة الموارد على مجموعة من الأهداف التي توضح لها مسارها المهني الحالي والمستقبلي و الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو تحسين أداء الأفراد بالمؤسسة و ينطوي تحت هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتعلق بكيفية حصول المؤسسة على اليد العاملة و استعمالها و استقلالها و تقييمها و المحافظة عليها و صيانتها و تطويرها بالشكل الذي يمكنها من تحقيق الفعالية الإستراتيجية و التنظيمية.

و يمكن تصنيف أهداف إدارة الموارد البشرية في ثلاث مجموعات أساسية هي:

أ- الأهداف الاجتماعية: تتطوي هذه الأهداف على الاستجابة لمتطلبات و تحديات المجتمع وتخفيض آثارها السلبية على المؤسسة و المحافظة على توازن الفرص المتاحة للعمل و الطاقات البشرية القادرة على الأداء<sup>(1)</sup>. فهذه الأهداف الاجتماعية تساعد الأفراد في إيجاد أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية و ربحية مما يجعلهم سعداء، يشعرون بحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم و إقبالهم على العمل برضا و شغف و كل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع<sup>(2)</sup>.

ب- الأهداف التنظيمية: تتمثل في تحقيق الفعالية عن طريق جلب العمال الأكفاء و الاستفادة القصوى من جهودهم.

(1)- يوسف مسعداوي: مرجع سبق ذكره، ص 311

(2)- ناصر دادي عدون: مرجع سبق ذكره، ص 275.

ج- **الأهداف الوظيفية:** تتمحور هذه الأهداف في الاستقلال الأمثل لطاقت و قدرات الموارد

البشرية و عدم تذبذبها<sup>(1)</sup>. و يمكن تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:

◀ تحقيق أعلى فعالية و كفاية إنتاجية ممكنة، و ذلك من خلال تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما و نوعا، و ذلك باستخدام الأساليب الوصفية بصفة عامة و الأساليب الكمية بصفة خاصة.

◀ الاهتمام بزيادة مقدرة الأفراد على العمل و زيادة رغبتهم و إقبالهم على الأداء، و ذلك من خلال العمل على تنمية قدراتهم العلمية بالتأهيل و التدريب و توفير جو و مناخ مادي و معنوي ملائم و مناسب للعمل و الإنجاز.

◀ تعميق و تجذير معاني الولاء و الانتماء للمؤسسة أو المنظمة الاقتصادية و تنمية روح المحبة و الاحترام المتبادل بين أعضاء التنظيم.

◀ إعداد و تشغيل نظام موضوعي لقياس و تقييم أداء العاملين في التنظيم بعيدا عن المزاجية و الهوى الشخصي، و ذلك لضمان إعطاء كل ذي حق حقه سواء في الترفيه أو المكافأة أو الحوافز المادية و المعنوية<sup>(2)</sup>. و من بين الأهداف العامة:

▪ الالتزام اتجاه العملاء و الأفراد.

▪ بناء و تطوير القدرات و الكفاءات البشرية.

▪ تنمية المنظمة و تطويرها.

▪ تطوير جودة أداء الأفراد و مقارنتها بالمناقشة.

▪ تحسين مستوى أداء الأفراد و الجماعات.

(1)- يوسف مسعداوي: مرجع سبق ذكره، ص 311.

(2)- فيصل محمود الشواورة: مرجع سبق ذكره، ص 243.

▪ الحرص على إرضاء العملاء و العمال<sup>(1)</sup>.

من خلال جملة الأهداف التي تم عرضها لإدارة الموارد البشرية نستقرئ منها أن هذه الإدارة تزخر بمجموعة مهمة من الأهداف التي لا يمكن غض البصر عنها أو تجاهلها في المؤسسة لأنها تختص و بشكل مباشر الموارد البشرية كونها أحد العناصر البالغة الأهمية في المؤسسة والتي يتوقف كفاءتهم و نجاحهم وبالتالي نجاح المؤسسة على مدى تحقيق إدارة الموارد البشرية هذه الأهداف كلها لأنها تمثل بناء شامل يختص بكافة ما يحتاج إليه المورد البشري في المؤسسة لأداء مهامه.

إن لهذا الاستعراض لأهداف إدارة الموارد البشرية يلزمنا توضيح وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة و هذا ما سنعرضه في ما يلي:

### ثالثا- وظائف و موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي و علاقتها

#### بالإدارات الأخرى:

#### 1- وظائف إدارة الموارد البشرية:

تتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المنظمة إذ أنها لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتهيئة و التنظيم و التحفيز و الرقابة، فإدارة الموارد البشرية يتركز اهتمامها في الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة و التي تتضمن ما يلي<sup>(2)</sup>:

(1)- حمداوي وسيلة: الجودة ميزة تنافسية، مديرية النشر لجامعة قالم، الجزائر، 2009، ص 72.

(2)- خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة: مرجع سابق ذكره، ص 31.

**أ- تخطيط الموارد البشرية:**

و تعني تحديد احتياجات المنظمة من أنواع و أعداد العاملين و يتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين و تحديدها ما هو معروف و متاح منها و المقارنة بينها لتحديد صافي العجز و الزيادة في القوى العاملة للمؤسسة<sup>(1)</sup>. و بشكل عام " هي أسلوب علمي منظم يتضمن التنبؤ بعدد و نوعية الأفراد العاملين اللازمين للعمل في المنظمة و الرقابة على تلبية هذه الحاجة في المكان و التوقيت الزمني المناسب لضمان أداء المنظمة لواجباتها و مهامها المناطة بها بكفاءة و فاعلية و تأديتها لدورها الاجتماعي و الاقتصادي ضمن البيئة التي تشكل هي نظاما فرعيا منها و بما يؤدي إلى خلق حالة توازن بين عرض القوى العاملة و الطلب عليها<sup>(2)</sup>، و يعتبر هذا التخطيط هو محاولة من طرف المؤسسة للتعرف على الوضع الحالي و المستقبلي للقوة العاملة<sup>(3)</sup>.

**ب- تحليل و تصنيف و توصيف الوظائف:**

و يرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف و تصنيفها و توصيفها و تحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مستوى وظيفي معين في المؤسسة<sup>(4)</sup>.

(1)- جون ثان سمبلا نسكي: إدارة الموارد البشرية، ترجمة هند رشدي، دار كنوز للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2012، ص 22.

(2)- أنس عبد الباسط عباس: تخطيط و تنمية القوى العاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2011، ص 18.

(3)- عبد الله السنقي: تخطيط و رقابة الإنتاج و العمليات، جامعة العلوم و التكنولوجيا، صنعاء ، اليمن، 2011، ص 85.

(4)- خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة: مرجع سبق ذكره، ص 31.

ج- نظام الاختيار و التعيين:

و ترتبط هذه الوظيفة باختيار المديرين و العاملين في هذه الحالة بناء على تقارير تقييم الأداء أو بناء على الخبرة الفنية أو لأن العمل يعتبر مطلباً ضرورياً للترقية للوظائف العليا<sup>(1)</sup>.

و تتضمن عملية الاختيار المهني الجيد الخطوات التالية:

- وضع معايير محددة في العمل المطلوب الاختيار إليه.
- تحليل العمل للوقوف على القدرات و المهارات المطلوبة للنجاح و من ثم وضع الاختبارات اللازمة.
- جمع المعلومات المطلوبة حول العاملين المتقدمين للعمل و وضع كل عامل في المكان المناسب<sup>(2)</sup>.

د- تصميم نظام الأجور و الحوافز:

و هي نظام تتبعه الإدارة العليا و الرؤساء بشكل عام في تقديم المكافآت و التشجيع للعاملين يهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم و الوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة و ذلك من أجل الحصول على النتائج الإيجابية<sup>(3)</sup>، و يتم في هذه العملية تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، إضافة إلى تحديد الحوافز المادية و المعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي<sup>(4)</sup>.

---

(1)- سامح عبد اللطيف عامر، علاء سيد قنديل: التطور التنظيمي، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 297.

(2)- عبد الرحمن العيسوي: سيكولوجية العمل و العمال، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، ص 13.

(3)- فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص 301.

(4)- خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة: مرجع سبق ذكره، ص 31.

#### هـ - إعداد خطة التدريب:

و يجب أن تتبثق عملية وضع خطة التدريب من احتياجات فعلية تملئها الضرورة بالنسبة لظروف العاملين و مستوياتهم و من وحي مشكلاتهم الواقعية، مع اطلاعهم على مصادر حل هذه المشكلات و تناول مشكلاتهم الشخصية بحيث يشبع البرنامج حاجاتهم المختلفة<sup>(1)</sup>. كما يجب تشجيع الموظفين على تقوية تعليمهم أو الحصول على درجات عليا، كما أنهم يقدمون كل فرصة متاحة للتدريب كي يساعدوا وظيفتهم على تعلم و تطبيق المهارات و المفاهيم و الأفكار الجديدة من أجل أداء مهامهم اليومية<sup>(2)</sup>.

فعند تقسيم التدريب على وحدات يمكن توزيعها طوال وقت التدريب سيجد المشاركون الفرصة للرجوع إلى عملهم و تطبيق المهارات التي تعلموها ثم الرجوع لزيادة خبرتهم و تعلم مهارات أخرى<sup>(3)</sup>.

كما أنه على إدارة الموارد البشرية أن تشمل في عملية التدريب العاملين الجدد و المبتدئين الذين تنقصهم الخبرات الأساسية لأداء العمل، و لا يختص هذا فقط على العاملين الجدد، إنما تقوم هذه الإدارة أيضا بتدريب القدامى و ذوي الخبرة بما يكفل رفع مستواهم الثقافي و المهني و تعريفهم بما جد على مهنتهم من تطورات و تزويدهم بمعلومات و مهارات فنية خاصة تفسح أمامهم مجالا للترقية<sup>(4)</sup>، كما أنه من الضروري أن تشترط هذه الإدارة أن تكون الصفات الشخصية للمرشح

(1) - بديع محمد مبارك القاسم: علم النفس بين النظرية و التطبيق، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2001، ص 55.

(2) - ريك كونلو، د و ج وتساويو: القيادة المتميزة، مكتبة جرير للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية، ط1، 2014، ص 128.

(3) - ساي تشارني، كاثي كونواي: مختارات من كتاب وسائل المدرب الناجح، المفكرة الدعوية، مكتبة جرير، ط1، 2014، ص 128.

(4) - عويد سلطان المشعان: علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، بيروت، لبنان، ط1، 1994، ص 287.

للتدريب في المقام الأول من الاعتبار و أن يراعى في اختيار المرشحين الذين لديهم الدراية الواسعة بالحياة العملية و القدرة على الاتصال و التعامل مع الناس<sup>(1)</sup>.

### و- تصميم نظام تقويم الأداء:

و هو عبارة عن عملية قياس سلوكيات الموظفين في محيط العمل و خصائصهم ذات الصلة بوظائفهم و نتائج أعمالهم بشكل منظم و دوري، و ذلك عن طريق شخص أو مجموعة من الأشخاص يكونون على دراية مناسبة بأدائهم<sup>(2)</sup>. و يتم هذا التقويم وفق ضوابط إدارية و تنظيمية من أجل تقويم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد و ثوابت تنظم من خلالها أسلوب العدالة و المساواة في التقويم العام للأداء الفردي أو الجماعي للعاملين لديها.

### ز- وضع نظام الترقيات و النقل:

و تقوم هذه المهمة بوضع ضوابط للترقيات و النقل للعاملين في المنظمة<sup>(3)</sup>، و الترقية هي عبارة عن تحرك عامل من عمل إلى عمل أفضل أو وظائف ذات مستويات و مراكز اجتماعية أكبر و يصحبها زيادة في الأجر و ملحقاته، بمعنى تغيير الفرد لوظيفته أو عمله الحالي ليؤدي وظيفة أو عمل آخر ذات مسؤوليات و اختصاصات و سلطات تختلف إلى حد كبير عما كان متوافر في الوظيفة أو العمل الأصلي، أما عملية النقل فهي تعني تحرك العامل من عمل أو وظيفة إلى عمل أو وظيفة أخرى على نفس المستوى التنظيمي و بأجر مشابه إلى حد كبير دون أن يصاحب ذلك زيادة أو نقص في الواجبات أو المسؤوليات<sup>(4)</sup>.

(1)- كمال دسوقي: سيكولوجيا إدارة الأعمال و سيكولوجيا كفاية الإنتاج، دون دار نشر، ط1، 1960، ص 352.

(2)- توفيق عبد الرحمن: مبادئ تقييم الأداء، مركز الخبرات المهنية، 2004، ص5.

(3)- خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة: مرجع سبق ذكره، ص32.

(4)- مصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1994، ص ص 358،359.

### ح- صيانة و رعاية العاملين:

و تهتم هذه الوظيفة بالقيام بوضع نظم السلامة المهنية و الصناعية و الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في المنظمة.

### ط- تقديم الخدمات للعاملين:

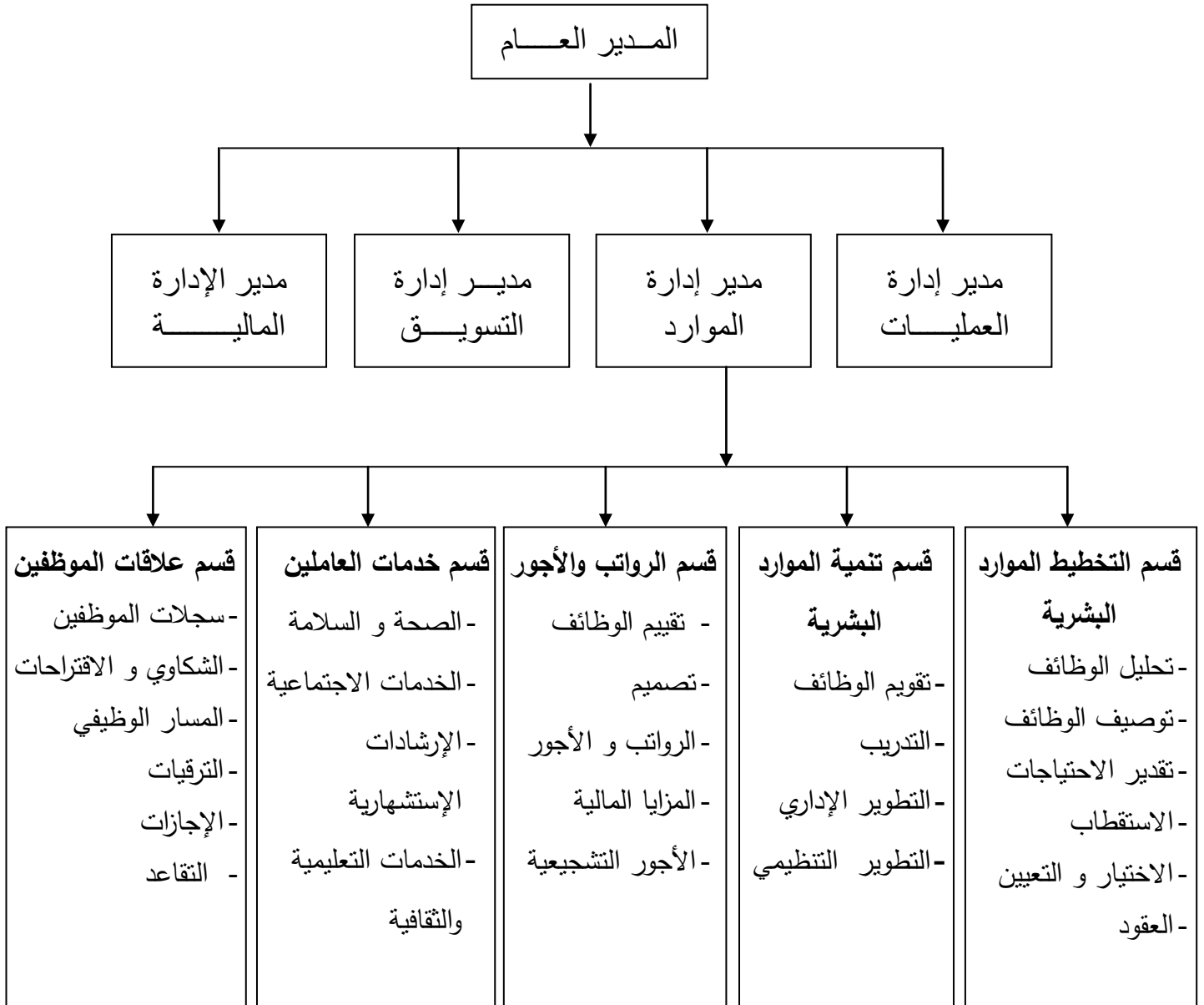
تقوم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية و الثقافية و الترفيهية و كافة التسهيلات التي تسهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة و المودة و الإخاء وغيرها من الضوابط ذات الأهمية في خلق الولاء و الانتماء للمنظمة<sup>(1)</sup>.

و تعتبر هذه الوظائف مكملة لبعضها البعض مشكلة منظومة واحدة متجانسة تؤدي إلى تطوير عمل المنظمة و تحسين أدائها وصولاً إلى الأهداف و الغايات المنشودة<sup>(2)</sup>.

من خلال هذه الوظائف المتعددة لإدارة الموارد البشرية يتضح لنا أنها تعنى بجميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين ابتداء من عمليات الاختيار و التعيين وفقاً للاحتياجات التخطيطية للمؤسسة مروراً بتقديم التسهيلات الفاعلة يخلف الولاء و الانتماء للمؤسسة و انتهاء بالتقاعد أو إنهاء الخدمة من المؤسسة أي أنها تهتم بالمسار المهني العامل و كلما امتلكت المؤسسة القدرة على تحقيق هذه الأهداف بكفاءة و فاعلية كلما أدى ذلك لتحقيق المؤسسة المعنية للاستراتيجيات الفاعلة في إنجاز أهدافها بجدارة أكبر و هذا يعود للتكامل و التناغم بين هذه الوظائف في خدمة اليد العاملة البشرية أو ما يسمى بالموارد البشري لأنه ثروة لا بد من تخصيص إدارة بأكملها تهتم بشؤونه المختلفة.

(1)- خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة: مرجع سبق ذكره، ص 32.

(2)- هایل عبد المولى طشطوش: أساسيات في القيادة الإدارية، دار الكندي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص99.



شكل رقم (01): يوضح الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في منظمات متوسطة و كبيرة

الحجم (\*)

(\*) - نقلا عن خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة: مرجع سبق ذكره، ص 30.

و لإدارة الموارد البشرية موقع مهم في المؤسسة يفند دورها الهام و إلزاميتها في احتلالها مكانة بارزة لتقوم بدورها بشكل فعال و هذا ما سنوضحه في النقاط التالية مبرزين موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

### 2- موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يعتبر الهيكل التنظيمي بناءً أو إطار يتحدد من خلاله التركيب الداخلي للمنظمة بمعنى أنه يوضح تقسيم العمل أفقياً و رأسياً، و الوحدات الإدارية الأساسية و الفرعية المكلفة بإنجاز هذه الأعمال، كما يوضح الهيكل التنظيمي طبيعة العلاقات بين هذه الوحدات الإدارية و خطوط ممارسة السلطة، و الهيكل التنظيمي ليس هدف في حد ذاته و إنما هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، و لا يوجد هيكل تنظيمي مثالي يصلح التطبيق في جميع الحالات و جميع الظروف.

فعندما يتجاوز حجم المنظمة مستوى معين تنشأ بها إدارة الموارد البشرية و الحجم الذي يفرض ظهور هذه الحركة في المنظمة يرتبط بطبيعة مشاكل الأفراد فكما تميز الأفراد بعدم التجانس تزداد الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية و عندما يزداد عدد الأفراد و يزداد حجم المنظمة يصبح منصب مدير الموارد البشرية أحد المناصب الأساسية، فمن المؤسسات التي تضع مدير الموارد البشرية تابع للمدير العام مباشرة و هذا التنظيم أصبح هو الشائع في أغلب المنظمات اليوم و بالتالي فمدير الموارد البشرية يشارك في رسم السياسة العامة الشيء الذي يؤكد أهمية هذه الإدارات في المؤسسة، و هناك من المؤسسات من تضع إدارة الموارد البشرية في مستوى إدارة (1) الشؤون الإدارية و المالية، و هي بذلك تتموقع في مستوى تنظيمي مهم، و تضع كل من وظيفة

---

(1) - هشام بوكفوس: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة الأخوة منتوري، قسنطينة، 2005-2006، ص ص 64، 65.

"التوظيف، التكوين و المكافآت و تصنيف الوظائف"، و قد نجد إدارة الموارد البشرية تحتل مستوى مع عدة إدارات مهمة في المنظمة شأنها في ذلك شأن إدارة الإنتاج و التسويق<sup>(1)</sup>.

إن إدارة الموارد البشرية حسب هذا العرض يتبين أهمية موقعها في المؤسسة و يتم تحديدها في الهيكل التنظيمي بناء على عدة معايير منها حجم المؤسسة كبيرة أو صغيرة، كذلك حجم الأفراد العاملين و مشاكلهم و متطلباتهم و أهداف المؤسسة، فبناء على هذه المعايير يتحدد موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، فهناك من يضعها في أعلى الهرم التنظيمي إلى جانب الإدارات العليا و خاصة في المؤسسات الكبيرة لما لها من عمل هام في تسيير العمال و المحافظة عليهم وهناك من يضعها إلى جانب الإدارات الأخرى كإدارة الإنتاج - التسويق - أو في مستوى إدارة الشؤون المالية و الإدارية، و هذا كل حسب وظائفها في المؤسسة.

إن إدارة الموارد البشرية باعتبارها عصب المؤسسة و خاصة في الوقت الراهن و هذا نظرا لما تقدمه من دور بارز في المؤسسات و في مختلف المستويات الهيكل التنظيمي عموديا أو أفقيا و هذا ما يجعلها ترتبط بمختلف الإدارات الأخرى، سعيا منها لتحقيق أهداف هذه الإدارات بصفة خاصة وأهداف المؤسسة بصفة عامة.

### **3- علاقة إدارة الموارد البشرية بباقي الإدارات في المؤسسة:**

هناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى في المؤسسة، حيث تزود إدارة الإنتاج و التسويق و المالية بكل احتياجاتها من الأفراد بالأعداد و التخصصات المناسبة لخصائص الأعمال المؤداة، و بذلك فإن أي قصور من إدارة الموارد البشرية في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية أو في عملية الاختيار، التعيين، التدريب، أو التحفيز، يؤدي لإعاقة سير أعمال الإدارات التي تتلقى خدماتها المتعلقة بالعنصر البشري من إدارة الموارد البشرية، و بالتالي يتعذر

(1)- هشام بوكفوس: مرجع سبق ذكره، ص ص 66، 67.

تحقيق أهداف هذه الإدارات و من ثمة الأهداف العامة للمؤسسة، لأن هذه الأخيرة تحقيقها مرهون بتحقيق الأهداف كل الإدارات باعتبارها أهداف فرعية منبثقة منها، و في هذه الفترة سيظهر أثر إدارة الموارد البشرية على السير الحسن لأهم إدارات المؤسسة، و هي على النحو التالي:

### أ- علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة الإنتاج :

لا شك أن العملية الإنتاجية تتم داخل المؤسسة التي تعتبر كنظام تقني يضع وسائل الإنتاج المادية، و نظام اجتماعي لا يخلو من الخصائص النفسية و الاجتماعية، كذا تعد العملية الإنتاجية عملية معقدة، باعتبار أنه تمزج بين العوامل المادية و الاجتماعية و النفسية، فمنها كانت وسائل الإنتاج المادية متطورة لا بد من مساهمة العامل البشري حتى تضمن المؤسسة نجاح العملية الإنتاجية، و تكون هذه المساهمة عادة ممثلة في إدارة الموارد البشرية و يبدأ دور هذه الأخيرة في ضبط العمالة كما و نوعا، حتى يتوافق مع هذه التغيرات الحاصلة في الأسلوب الإنتاجي<sup>(1)</sup>.

### ب- علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة التسويق :

تقوم هذه الإدارة على المفهوم التسويقي الذي يهتم بدراسة حاجات المستهلكين، ثم توفير السلع والخدمات التي تتناسب مع أذواقهم و إمكانياتهم على ضوء الموارد المتاحة للمؤسسة. و في سبيل ذلك لا بد من تنسيق أنشطة إدارة التسويق مع أنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث تزداد مسؤولية إدارة الموارد البشرية كلما زادت المؤسسة من مستوى نشاطها الأجنبي، و من هنا تتسع مهام و مسؤوليات إدارة الموارد البشرية، و تصبح أكثر تعقيدا، نظرا لوجود موارد بشرية جديدة لها متطلبات أخرى، مما سيؤثر في سياسات و ممارسات و قرارات تنمية الموارد البشرية.

---

(1) - عبد القادر شلالي: مداخلة بعنوان "دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية"، جامعة بوضياف محمد، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، 2009، ص 3.

ج- علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارة المالية :

واجهت العديد من نشاطات إدارة الموارد البشرية الرفض في تخصيص الموارد البشرية بنشاطاتها تلك، تحمل المؤسسة تكاليف غير مبررة و من الصعب متابعتها، كتكاليف نشاط التدريب الذي نتفق عليه مبالغ مالية طائلة الآن على أمل أن تظهر نتائجه في المستقبل، و لكن زيادة أهمية الموارد البشرية في المؤسسة مع الوقت و اعتبارها كأصل من أصولها، دفع إلى ظهور فرع من المحاسبة يدعى بمحاسبة الموارد البشرية هدفه حساب تكلفة وعائد الموارد البشرية، ووضع الموازنات الخاصة بها، حيث يعرف مجتمع المحاسبة الأمريكية محاسبة الموارد البشرية بأنها عملية قياس، و تحديد البيانات المتعلقة بالموارد البشرية و توصيل تلك المعلومات إلى الأطراف المستفيدة منها، و نستنتج الأدوار المنوطة بمحاسبة الموارد البشرية و التي يمكن حصرها فيما يلي:

- توفير الإطار الذي يساعد على اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية.
- تقديم المعلومات الكمية لتكلفة و قيمة الموارد البشرية في شكل بيانات.
- وضع نماذج قياس للتكاليف المحاسبية في مجال الموارد البشرية.
- تحسين الإدارة العليا للمؤسسة بضرورة الاهتمام برأس المال البشري عند اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية.

■ تحديد أثر محاسبة الموارد البشرية على سلوك الأفراد في المؤسسة<sup>(1)</sup>.

يتضح لنا من خلال تبيان علاقة إدارة الموارد البشرية بباقي الإدارات الموجودة في المؤسسة أن إدارة الموارد البشرية تتدخل بشكل مباشر و حتمي في هذه الوظائف و ذلك أن هذه الإدارة تقوم بعدة وظائف مثل التوظيف التدريب و التكوين و التحفيز و غيرها، فكل هذه العناصر تؤثر على الإدارات من خلال توفيركم المورد البشري المناسب الذي يتلاءم مع هذه الوظائف و احتياجاتها

(1) - عبد القادر شلاحي: مرجع سبق ذكره، ص ص 4,3.

والكفاءات الملائمة لذلك من خلال الانطلاق من مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب و كذلك عمليات التدريب من أجل زيادة قدرة العاملين و تمكينهم.

من هنا يتبين لنا ذلك الدور الهام الذي يربط إدارة المورد البشرية بباقي الإدارات.

### رابعاً- العوامل و العراقيل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية :

و عند الحديث عن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة و وظائفها و مكانتها لا يمكن تغيب عنصر مهم في هذه الإدارة و المسير الرئيسي ألا و هو المدير الخاص بإدارة الموارد البشرية، فهو المسؤول عن نجاحها أو فشلها و يقوم بالتوجيهات و الدراسات من أجل تحقيق أهداف الإدارة، وهذا ما سنوضحه.

#### 1- دور مدير إدارة الموارد البشرية:

إن القدرة على القيادة في كل الأمور الخاصة بالمؤسسة هي دائماً سقف الفعالية الشخصية والمؤسسية فإذا كانت قدرة الشخص (القائد، المسير) على القيادة قوية فإن سقف المؤسسة يكون مرتفعاً، و لكن إذا كانت قدرته ضعيفة فإن المؤسسة تكون مفيدة و محدودة<sup>(1)</sup>، لذلك لا بد أن تكون شخصية قائد إدارة الموارد البشرية قوية حتى يستطيع تحقيق الأهداف.

و من بين هذه الأدوار ما يلي:

أ- اختصاص: درس علم و معرفة الإدارة أكاديمياً في الجامعة بوجه عام و إدارة الموارد البشرية بشكل خاص و يحمل مؤهلاً تعليمياً جامعياً.

ب- استشاري: ذو مهارات متعددة تمكنه من ممارسة معظم وظائف إدارة الموارد البشرية في كافة مجالات العمل داخل المنظمة ( تخطيط الموارد البشرية، التدريب، تقييم الوظائف...).

---

(1)- جون سي ماكسويل: أساسيات القيادة، مكتبة جرير للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية، ط1، 2009، ص 9.

ج- **تنفيذي**: هو عنصر في الإدارة التنفيذية العليا شأنه كباقي مديري الإدارات الأخرى و يعمل تحت الإشراف المباشر للمدير التنفيذي العام و المسؤول عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية و تنفيذها.

د- **منسق**: هو دائم الاتصال مع مديري الإدارات في المؤسسة، فيمدّهم بسياسات و برامج الموارد البشرية التي سيطبقونها في إداراتهم و متابعة تطبيقها للتأكد من أن التطبيق يتم بشكل موحد في جميع الإدارات.

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

و- **نائب الرئيس**: أصبح مدير إدارة الموارد البشرية في العديد من الشركات الأمريكية الأوروبية و اليابانية أحد نواب مدير عام الشركة نظرا لدوره الهام في المؤسسة و احتياج رئيسها في معظم الأوقات<sup>(1)</sup>.

يتبين لنا من خلال دور مدير إدارة الموارد البشرية أنه يحوز على عدة أدوار من منسق وشريك و منفذ و حتى نائب رئيس و يجب أن يكون ملم بعدة امتيازات و مهارات و فنون و دراسات حتى يستطيع أن يقوم بعمله و واجباته المختلفة، فالمدير الجيد هو الذي يزخر بعدة مهارات تمكنه من تحقيق وظائف هذه الإدارة بكفاءة و فعالية و جودة لأن هذه الوظائف ذات أهمية بالغة لأنها تختص بالموارد البشري و هو ثروة يجب أن يكون هنا لحسن استغلالها و الاستفادة منها و هذا يبدأ من الاختيار الجيد و التدريب و المحافظة عليها و حسن تسييرها و تحفيزها، بمعنى الاهتمام بالجانبين المادي و المعنوي لها، و هذا ما يجب أن يتميز به مدير إدارة الموارد البشرية.

(1)- عمر وصفي عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص ص 50، 51.

و يمكن أن تتعرض الإدارة الموارد البشرية إلى عدة عوامل قد تؤثر في وضعها التنظيمي وهذا راجع لعدة عوامل سنوضحها في العناصر التالية.

## 2- العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:

يمكن أن نلخص أهم العوامل التي قد تؤثر في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في

النقاط التالية :

أ- **حجم المؤسسة و عدد العاملين بها:** كلما كانت المنظمة كبيرة و كان عدد العاملين كبيرا كلما استدعى ذلك وجود إدارة الموارد البشرية متخصصة يقوم على إدارتها متخصصون أكفاء يقودهم مدير يكون ممثلا في مجلس الإدارة العليا و ذلك لوضع استراتيجيات الموارد البشرية وفقا لإستراتيجية المنظمة.

أما المنظمات الصغيرة فيكون دور الموارد البشرية فيها محدودا و يكون في موقع الإدارة الوسطى و تتمثل أنشطتها في استقطاب و اختيار و تعيين العاملين، و مساعدة المديرين في تدريبهم و تنميتهم و حفظ سجلاتهم.

ب- **تنوع التخصصات و الفئات العمالية :** يؤدي بالتالي إلى تنوع الخدمات و تنوع طرق تدريبها و تنميتها و كيفية الحفاظ على هذه الموارد من التسرب.

ج- **نظرة الإدارة و مدى اقتناعها بدور إدارة الموارد البشرية:** فإذا كانت هذه النظرة إيجابية فإن هذا يرجع في مستوى هذا الجهاز حجما و تنظيما و يحتل مكانة تنظيمية عالية في الهيكل التنظيمي في المنظمة (1).

(1)- طارق علي جمار: إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك، كلية الاقتصاد، ص 9.

د- **نمط الملكية و الشكل القانوني:** إذ أن المؤسسات في القطاع الخاص - خاصة الصغيرة منها- غالبا ما تدار فيها الموارد البشرية بواسطة المالكين، أما المنظمات القطاع العام فتدار فيها الموارد البشرية بواسطة الإدارة العليا أو عن طريق مؤسسات متخصصة في إدارة الموارد البشرية<sup>(1)</sup>.

هـ- **مركزية و لا مركزية المؤسسة:** حيث تكون المركزية عندما تركز السلطة في فرد واحد أو في مستويات الإدارة العليا فقط فتتخذ القرارات بعيدا عن التنفيذ الإداري أما اللامركزية تكون عندما تفوض السلطة إلى مستويات إدارية منخفضة أقرب ما يمكن إلى التنفيذ<sup>(2)</sup>.

و المركزية تقوم على حصر الوظائف الإدارية بيد شخص معنوي عام واحد و اتخاذ القرارات من مصدر وحيد، و هذا ما يحمل المرؤوسين منفذين للأوامر و التعليمات و الرجوع للسلطة المركزية قبل أي تصرف و هذا ما يؤثر في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية<sup>(3)</sup>.

و- **خصائص سوق العمل:** تتعكس التغيرات التي تحدث في سوق العمل على وضع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، فمثلا في أسواق العمل التي تتميز بالاستقرار في عرض و طلب الموارد البشرية فيها، تميل المؤسسة إلى تقليص دور إدارة الموارد البشرية على الدور التنفيذي كتتفيذ سياسات الاختيار، التعيين التدريب، و تقويم الأداء بين أسواق العمل التي تتميز بعدم الاستقرار في الاتجاه العام لعرض و طلب الموارد البشرية تميل المؤسسات هنا إلى توسيع دور إدارة الموارد البشرية مما يضعها في قمة البناء التنظيمي<sup>(4)</sup>.

(1)- طارق علي جمار: مرجع سبق ذكره، ص 9.

(2)- لمعاني احمد: الإدارة المحلية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 65.

(3)- أبو منصف: مدخل للتتظيم الإداري و المالية العامة، دار المحمدية العامة للنشر و التوزيع، الجزائر، ص 21.

(4)- خالد عبد الرحمن الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 48.

يتضح لنا أن إدارة الموارد البشرية كغيرها من الإدارات الأخرى التي تتعرض لعدة مسببات تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في وضعها التنظيمي سواء كان هذا مرتبطاً بحجم المنظمة أو كبر عدد العاملين لأنه كلما زاد حجم المؤسسة أو عدد العاملين كلما أثر في وظائف إدارة فيزيد من نشاطها و عدم قدرتها على تحقيق النتائج المطلوبة بشكل جيد، كذلك من التحديات التي ترجع إلى نمط الملكية و الشكل القانوني فإن المؤسسات الخاصة و الصغيرة تدار إدارة الموارد البشرية بفضل مالكيها و من هنا يقل الاهتمام بها و بدورها إضافة إلى العولمة التنافسية التي أوسعت من نشاط المؤسسات بشكل عالمي و هنا نجد إدارة الموارد نفسها في موقف صعب للتحكم في الوضع و القيام بنشاطات تخدم المؤسسة و أهدافها الإستراتيجية.

إن إدارة الموارد البشرية و بالرغم من الامتيازات و الأهمية البالغة لها في المؤسسة وتأثيرها في ذلك العنصر المهم و الثروة البشرية التي لا تنضب إلا أنها تتعرض إلى عراقيل و تحديات تواجه هذه الوظيفة و الإدارة المتميزة و هذا ما سنطرحه في هذه النقاط.

### 3- التحديات و العراقيل التي تواجه وظيفة و إدارة الموارد البشرية:

لقد حدثت كثيراً من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في الوقت الحاضر صاحبها الكثير من التحديات و العقبات أمام وظيفة إدارة الموارد البشرية و فيما يلي عرض لهذه التحديات:

#### أ- زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة:

تشكل التطورات التكنولوجية قيدا على إدارة الموارد البشرية لأن التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الالكترونية تؤدي إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال و المهارات، و هنا تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل: التدريب و التنمية و التخطيط للمستقبل الوظيفي<sup>(1)</sup>.

---

(1)- عبد الله ع: العولمة و إدارة الموارد البشرية، مجلة علوم الاقتصاد و التسير و التجارة، المجلد 3، العدد 17، 2008، ص 48.

ب- التغيرات في تركيب القوى العاملة:

و من هذه التغيرات زيادة في نسبة النساء العاملات، و قد يلقي هذا عبء جديد على إدارة الموارد البشرية فتزداد النساء العاملات و المشاركات في قوة العمل سوف يخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع و فرص الترقى الوظيفي إضافة إلى إعداد سياسات خاصة بالنساء.

ج- نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية:

لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة أفضل فإنها تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشمل على كل البيانات و الخطط لإدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة، و التحدي الذي يواجه معظم المنظمات في الوقت الحاضر هو قدرتها على تقديم المعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة اتجاه الموارد البشرية.

د- تغير القيم و الاتجاهات:

تؤدي القيم و الاتجاهات و المعتقدات دورا مهما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية مثل التهرب من المسؤولية، النظرة المضادة للتغير و التجديد، تفشي ظاهرة اللامبالاة... الخ.

كل هذه التغيرات في قيم العمل تعتبر تحديا لإدارة الموارد البشرية، حيث يقع على عاتق الإدارة مسؤولية مواجهة هذه المعوقات و التخلص منها أو على الأقل التقليل من حدتها<sup>(1)</sup>.

و من بين التحديات و الأزمات التي نتعرض لها أيضا:

- تعيين أشخاص غير مناسبين / ارتفاع معدل دوران العمل بين الموظفين.
- تجرد و تقادم مستوى الإنتاج بالمؤسسة و غياب قدرتها على المنافسة.

(1)- عبد الله ع: مرجع سبق ذكره، ص 48.

▪ تغافل الإدارة عن الاهتمام بوضع سياسات للتحفيز تساعد على تعزيز انتماء العاملين للمؤسسة و تنمي قدرتهم للبدل و العطاء.

▪ اتساع الفجوة في مستوى و كفاءة أداء العنصر البشري<sup>(1)</sup>.

#### هـ - العولمة التنافسية:

لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح العالم قرية صغيرة، مما سهل التبادل السلعي في جميع الدول، و كذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية و إقراراتها القيمة المتباينة بحيث أن سبل الحصول على الموارد البشرية و اختيارهم، خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقيات و المعايير الدولية و معايير العمل السائدة، كما أن التنافسية المستخدمة بين المؤسسات المتعددة الجنسيات جعلت من سبل اختيار العاملين العديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة<sup>(2)</sup>.

نستقرأ من هذه التحديات و العراقيل التي تواجه إدارة الموارد البشرية كزيادة الاعتماد على التكنولوجيا و التغيرات في تركيب العاملين و القيم و الاتجاهات كل هذه التحديات تؤثر على إدارة الموارد البشرية و تجعلها في موقف صعب قد يؤثر في تحقيق أهدافها من خدمة الموارد البشرية باعتبارها ثروة كبيرة.

(1) - إبراهيم رمضان الديب: مرجع سبق ذكره، ص 13.

(2) - الزغودي محمد السايح: مراجعة إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012، ص 9.

## خامسا- النظريات المفسرة لإدارة الموارد البشرية

### 1- النظريات الكلاسيكية:

#### أ- نظرية الإدارة العلمية:

يكون المهندس الأمريكي " فريدريك تايلور 1856 - 1915 " هو المنظم الأساسي لهذه النظرية، فبحكم عمله كان قريبا من المشكلات الخاصة بالإدارة، و قد جعله ذلك يفكر في حلول لتلك المشاكل، لذلك قام بمجهودات شاركه فيها بعض زملائه المهندسين لوضع حد لتلك المشاكل<sup>(1)</sup>.

فكانت لفلسفة تايلور معنى أن الطرق العلمية تستطيع أن تحل كل المشكلات التي تواجه الإدارة و أن الطرق الجديدة هي التي تتم من خلال الاستقصاء العلمي و حدد أربعة واجبات للإدارة لخصها في ما يلي:

- التطوير العلمي لطرق أداء أي وظيفة بدلا من الطريقة القديمة للإدارة.
  - الاختيار العلمي و تدريب العاملين و تنمية قدراتهم بدلا من تراكم بقدراتهم المحدودة.
  - تطوير روح التعاون بين العاملين و الإدارة حتى يتم العمل بالطرق العلمية التي تحددها الإدارة.
  - تقسيم العمل بين العمال و الإدارة بحيث تقوم كل مجموعة وفق ما خطط و جهز لما بدل من تحكم المشرف بحسب أهوائه<sup>(2)</sup>، و يرى تايلور أن هناك مشكلتين في مجال الأعمال و الإدارة هما:
- ◆ **المشكلة الأولى:** و هي مشكلة التقسيم العادل للفائض الناتج عن الجهد المشترك بين الإدارة من ناحية و العاملين من ناحية أخرى.

(1)- طارق كمال: أساسيات في علم الاجتماع الصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 85.

(2)- سوار الذهب أحمد عيسى، زكي مكي إسماعيل: إدارة الإنتاج و العمليات، جامعة العلوم و التكنولوجيا، صنعاء، اليمن، 2009، ص14.

◆ **المشكلة الثانية:** هي ظاهرة الإبطاء في العمل و نجد سببها في اعتقاد العامل بأن من واجبه الحد من الإنتاج بدلا من زيادته.

و أوصى تايلور لعلاج المشكلتين برفع القدرة الإنتاجية للعمال و لتحقيق ذلك اقترح ما يلي:

- ضرورة أن تتحل الدراسة العلمية محل الأسلوب العشوائي القديم في كل نواحي العمل.
- ضرورة أن يختار العامل اختيارا علميا، ثم يجب تعهده بالتدريب و التعليم.
- توزيع المسؤولية في العمل بين الإدارة و العمال توزيعا منصفا.
- ضرورة أن يسود جو من التعاون و التفاهم الودي بين العمال و الإدارة<sup>(1)</sup>.

★ **مبادئ النظرية التاييلورية:** تقوم هذه النظرية على عدة مبادئ أساسية تمثل الإجراءات التي

يجب أن تتبعها الإدارة لتحقيق الكفاءة التنظيمية:

- ضرورة التوصل إلى أعلى درجة من تقسيم العمل، يمكن استخدام دراسات الزمن و الحركة بهدف التوصل إلى الطريقة المثلى و الوحيدة لأداء العمل.

- التأكد من سلامة أداء العمل على نحو مناسب عن طريق الإشراف الدقيق على العمال مع استخدام أنواع مختلفة من الإشراف للتأكد من صلاحية وسائل العمل، و سرعة العمل و نوعيته وطريقة الأداء و عملية الإشراف.

- يجب وضع نظام للحوافز على أساس الأجر بالقطعة فكلما زاد عدد الوحدات التي ينتجها العامل ارتفع أجره، إذ أن الأجر هو الحافز الرئيسي الذي يحفز الإنسان على العمل<sup>(2)</sup>.

- يجب أن يختار الفرد بطريقة تناسب العمل و يجب أن يدرب عليها بالطريقة المصممة والسليمة.

---

(1)- محمود شحات: المدخل إلى العلوم الإدارية - أسس و مبادئ علم الإدارة العامة -، دار العلوم للنشر و التوزيع، عنابة، الجزائر، 2010، ص 38.

(2)- طلعت إبراهيم لطفى: علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 45، 46.

- يجب تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة و يجب معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.
- يجب أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة و العمال و تضطلع الإدارة بمهام تصميم الوظائف و الأجور و التعيين و يضطلع العمال بأداء و تنفيذ المهام الموكلة إليهم<sup>(1)</sup>.
- و تؤكد حركة الإدارة العلمية على ثلاثة مبادئ أساسية و هي:
  - استخدام الزمن و الحركة بهدف الوصول إلى الطريقة المثلى و الوحيدة لأداء العمل و هي الطريقة التي تسمح بتحقيق على مستوى إنتاج قومي.
  - منح العمال الحوافز التشجيعية التي تدفعهم إلى أداء العمل وفق الطريقة العلمية.
  - استخدام خبراء مختصين للإشراف على الظروف المختلفة المحيطة بالعامل.
- فالحركة العلمية اهتمت بالعقلانية وحدها و استندت إلى فكرة تقسيم العمل و أكدت على أهمية المكافأة الاقتصادية أو الحوافز المادية على اعتبار أنها الحوافز المثالية و الوحيدة للعمل<sup>(2)</sup>.
- إلا أن هذه النظرية و كغيرها من النظريات التي قد تغفل بعض الجوانب و من بين هذه الانتقادات ما يلي:

#### \* الانتقادات التي تعرضت لها مدرسة الإدارة العلمية:

- تركزت حول التنظيم الرسمي و العلاقات الرسمية بين العمال و المشرفين، و تجاهلت السلوك الإنساني و تعاملت مع العمال على اعتبار أنهم آلات، الأمر الذي يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل<sup>(3)</sup>.
- ترى هذه النظرية أن التنظيم نسق مغلق، لذا فالإطار التصوري فيه الكثير من نقاط الضعف.

---

(1)- زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 33.

(2)- رتيمة الفضيل، رتيمة أسماء: عقلنة المنظمة و نظريات التنظيم، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة سعد دحلب، البلدية، العدد 10، 2013، ص14.

(3)- طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع الصناعي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

- حلت العمل تحليلاً ميكانيكياً و اعتبرت الإنسان خاضعاً للآلة، و بهذا فقد اهتمت بالعوامل الفسيولوجية المؤثرة في أداء العمل.
- تجاهل العوامل الخارجية المؤثرة عند الحديث عن الكفاية و الإنتاجية مثل العمالة التنظيمية ومدى توافرها في البيئة الخارجية و القيود المفروضة من قبل تشريعات العمل و النقابات العمالية<sup>(1)</sup>.

يتضح أن نظرية الإدارة العلمية اهتمت بعدة جوانب في التنظيم و في المؤسسة من خلال عمليات تقسيم العمل و الاهتمام بنظام الحوافز على أساس الأجر و الاهتمام بالتنظيم الرسمي والعلاقات الرسمية بين العمال و المشرفين و أن التنظيم في اعتبارها هو نسق مغلق إضافة إلى الاهتمام بالإنتاجية، كل هذه العناصر التي أولت لها هذه النظرية الاهتمام البالغ تعتبر جزء من عمل التنظيم الذي لا يمكن الاستغناء عنه، و بناءً على ذلك نرى أن لهذه النظرية جانب مهم في إتمامها بالتنظيم الرسمي لأن الرسمية تضيف على المؤسسة جانب من الجدية في العمل و التنظيم الذي يساهم في تحديد الأدوار و المسؤوليات مما يساعد العمال على تحقيق جودة العمل و بالتالي الوصول إلى نتائج تمكنهم من تحقيق الأهداف و المشاريع المختلفة.

### ب- نظرية البيروقراطية عند فيبر:

قدم العالم الألماني ماكس فيبر "Max Veber" مفهوم للبيروقراطية و التي تعتبر أحد أنماط التنظيم التي يتزايد انتشارها في المجتمع الحديث و خاصة في المجتمعات الصناعية<sup>(2)</sup>. فالبيروقراطية هي بناء من الموظفين الرسميين و الإجراءات و المهام المرتبطة بنسق معين للإدارة مثل الدولة أو التنظيمات الرسمية على سبيل المثال.

(1)- رتيمة الفضيل، رتيمة أسماء: مرجع سبق ذكره، ص 14.

(2)- طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع الصناعي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

و تتسم البيروقراطية بعدد من الخصائص من بينها تدرج الوظائف و قنوات الاتصال ذات المستويات المتدرجة، و استخدام الملفات السرية، و التحديد الواضح لمجالات ممارسة السلطة التي تحددها القواعد العامة و تحكمها التعليمات و الفصل الإداري بين الأنشطة الرسمية و الشؤون الخاصة، و في رأي فيبر أن الموظفين يعينون من قبل سلطة أعلى، كما أنهم يتمتعون باستمرارية وظائفهم طيلة حياتهم و بارتفاع مكانتهم، و هم فضلا عن ذلك يتلقون الرواتب ثابتة، و معاشات تقاعد و هم أصحاب رسالة و يتسمون بالولاء لحياتهم العملية و وظائفهم، و تتسم بالبيروقراطية من الناحية الفنية الخالصة بأنها أعلى كعبا من الأشكال الأخرى من الهيمنة و إن كان هذا لا يعني بالضرورة أنها أكثر من فاعلية من حيث تحقيق الأهداف، ذلك أن الرشد و الفعالية يجب أن يقاسا دائما في علاقتهما بأهداف محددة.

### ◀ النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي:

هو عبارة عن بناء عقلي يتم تكوينه على أساس ملاحظة عدة سمات أو خصائص معينة في الواقع و هو نموذج مثالي لأنه عبارة عن فكرة قد شيدت بطريقة عقلية خالصة. و الواقع أنه لا توجد نقطة محددة يستطيع التنظيم البسيط أن يتحول عندها إلى تنظيم بيروقراطي معقد، إذ أن ذلك شيء نسبي إلا أن فيبر قد حدد عدة صفات أو خصائص جوهرية للبيروقراطية، على النحو التالي:

- تقسم و توزع نشاطات التنظيم على الأوضاع المختلفة فيه في ضوء القواعد أو القوانين أو التنظيمات الإدارية، بحيث يكون لكل موظف مجال محدد من الاختصاصات الرسمية<sup>(1)</sup>.

(1) - طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع الصناعي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

• لا بد من وجود قانون ينظم إصدار الأوامر إلى الموظفين كي يقوموا بواجباتهم الرسمية بحيث ينظم العمل بصورة عامة.

• تقوم السلطة العليا بتعيين الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات و الخبرة المناسبة عن طريق إجراء اختبارات خاصة.

• و بالتالي نجد أن صياغة فيبر لنموذجه المثالي تهتم بجانب واحد فقط من الواقع التنظيمي ذلك هو التنظيم الرسمي، و الطابع العقلي للسلوك الإداري<sup>(1)</sup>.

من خلال نظرية فيبر في التنظيم نجد أنها تركز على تدرج الوظائف و قنوات الاتصال والسرية في العمل و كذلك تقسيم الوظائف و العمليات، فالنموذج الفيبري لفيبر يعد بناء عقلي مبني على تشييد فكرة بطريقة علمية واقعية، فيعتبر كغيره من العلماء قام بدراسة التنظيم من عدة جوانب و زوايا قد تختلف قليلا عن سابقتها لأنها أكثر مثالية و بعيدة عن الواقع، إلا أن هذه المثالية في العمل يمكن تطبيق منها ما يفيد المؤسسة و يخدم أهدافها و أهداف العاملين.

و من واقع النظرية الإدارية العلمية و مبادئها و كذا الانتقادات التي تعرضت لها، و ظهور العديد من المشكلات الإنسانية و العوائق التنظيمية، إنجاز التوجه بالعلماء إلى محاولة تغطية جوانب النقص في النظريات السابقة خدمة للإدارة ككل و للعامل بالخصوص و من هنا جاء التوجه إلى دراسة السلوك الإنساني من قبل العديد من النظريات، و هذا ما يوضحه النظريات الحديثة.

(1) - طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع الصناعي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

## 2- النظريات الحديثة:

### أ- نظرية العلاقات الإنسانية:

حيث ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية قبل الحرب العالمية الثانية ثم انتشر تأثيرها إلى بريطانيا لفترة قصيرة فيما بعد الحرب، و لقد استمدت أفكار هذه النظرية سندها من تجارب أو دراسات " هاوتورن " التي أجريت في شيكاغو منذ منتصف العشرينات و حتى أوائل الأربعينات من القرن 20، تحت رعاية شركة " ويسترن إلكتروك " و بالاتصال بمدرسة هارفارد لإدارة الأعمال<sup>(1)</sup>.

و من خلال التجارب الميدانية التي قام بها " ألتن مايو " توصل إلى النتائج التالية:

- إن العمل الذي ينجزه العامل لا يمكن تحديده وفقا لقدرته الفيزيائية فقط و لكن لا يدمن الأخذ بعين الاعتبار الأوضاع الاجتماعية التي تحيط بمجال العمل.
- كما للمكافآت الغير الاقتصادية تأثيراتها الهامة في تحديد الدافعية و تحقيق المزيد من الإشباع النفسي للعامل.
- كذلك لا يتحقق التخصص المميز عن طريق الكفاءة في تقسيم العمل فقط.

و من هنا لا يصبح الحافز الاقتصادي هو العامل الوحيد الذي يستجيب له العمال، حيث ترى هذه الحركة أن العامل لا يستجيب للمواقف المختلفة كفرد منعزل لأن العمال في المصنع بصفة دائمة باعتبارهم أعضاء في جماعة تنظيمية تربطهم علاقات متواصلة يؤدي إلى نشوء تنظيمات اجتماعية غير رسمية تمارس تأثيرا بارزا في السلوك التنظيمي، و يؤكد التنظيم غير الرسمي على العلاقات الاجتماعية الأولية التي تنشأ عن التفاعل التلقائي بين الأفراد.

و جاءت هذه المدرسة خلفا لحركة الإدارة العلمية حيث تؤكد هذه المدرسة على أن العمال لا يؤدون أعمالهم بدافع الرغبة الملحة في الحصول على المزيد من الحوافز المادية فقط و إنما

(1)- طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع الصناعي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

تتحدد اتجاهاتهم و سلوكهم و إنتاجيتهم عن طريق العلاقات الاجتماعية المتبادلة بينهم، و في الحقيقة أن ما يميز حركة العلاقات الإنسانية هو محاولتها الاستفادة من العامل باعتباره يخضع لموجه سيكولوجي ولا يخضع مباشرة لموجه اقتصادي<sup>(1)</sup>، و كذلك يجب أن يتأقلم مع الظروف الجديدة و المتغيرة و يتطلب ذلك قدرات متباينة و مهارات لتنسيق المعاملة و العلاقات بين الأفراد أو بعبارة أخرى المقدره على إقامة العلاقات الإنسانية بينهم<sup>(2)</sup>.

و من بين الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية:

- توجهت بعض الانتقادات على أساس التركيز على دراسة جماعات العمل الصغيرة و يضطر الباحث إلى الأخذ بوجهة نظر ضيقة النطاق تهتم بتحليل الوحدات الصغرى، دون تحليل الوحدات الكبرى.

- لقد نظر أصحاب هذا المدخل إلى التنظيم على اعتبار أنه نسق مغلق، و اتهم بالتحيز ضد الفردية، و ضد المعقولية و أنه قدم صورة الفرد يسيطر عليها الإحساسات و المشاعر و بالغ هذا المدخل في الاهتمام بحياة الجماعة غير الرسمية في مكان العمل و تجاهل بعض العوامل مثل اهتمام العمال بأسرهم و أصدقائهم خارج مكان العمل و الشعور بالملل الذي قد يلازم العمل في بعض المهن<sup>(3)</sup>.

- اتهم بعض النقاد مايو بأنه أبدى بعض الأحكام القبلية التي تخدم مصلحة أصحاب الأعمال.  
- قبول فكرة أن العامل كأداة يمكن التصرف فيها و تكييفها لأغراض شخصية أي أنهم أرادوا إدخال العامل ككيان اجتماعي في نسق التصور التaylorي.

(1)- رابح كعياش: علم الاجتماع و التنظيم، مخبر علم الاجتماع و الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 126.

(2)- علي عبد الرزاق: دراسات في علم اجتماع الصيانة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 36.

(3)- طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع الصناعي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

- تهرب مايو من ظواهر الصراع الاجتماعي عن طريق التحليل السيكولوجي لسلوك العمال<sup>(1)</sup>.  
إن نظرية العلاقات الإنسانية تبين لنا تلك التوجهات التي تنتهجها هذه المدرسة بتركيزها على نقائص المدرسة العلمية حيث تركز نظرية العلاقات الإنسانية على العلاقات الإنسانية بين العمال والأفراد و الاعتماد على التنظيم الغير الرسمي لأنه يؤكد على العلاقات الاجتماعية الأولية التي تنشأ عن التفاعل التلقائي، فمدرسة العلاقات الإنسانية تهتم بالجانب السلوكي و الاجتماعي والتفاعلي وأغفلت العديد من الجوانب الأخرى، إضافة على ما سبق نوضح وبشكل مختصر أن هذه النظرية إذا ما تم الاعتماد على مبادئها بشكل علمي و سليم سيساهم هذا حتما في ترقية اليد العاملة و ذلك بسبب اهتمام المؤسسة بالعلاقات الإنسانية للعاملين ما يشجعهم على العمل بكفاءة و من ثم يساهمون في خدمة و تحقيق مجمل أهداف المؤسسة.

كما جاءت النظريات السلوكية على أنقاض الحركة الإنسانية التي ساهم العلماء في تطويرها بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للناس لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال، و من بين هذه النظريات نجد نظرية العلوم السلوكية.

### ب- نظرية العلوم السلوكية:

حيث تركز على الجانب الاجتماعي للطاقات الإنسانية و بالتالي فإن الحافز المعنوي كفيلاً بإتباعها و أن إنتاجية الفرد مرتبطة بمدى إشباع الفرد لهذا الجانب<sup>(2)</sup>.

و من بين المنظرين في هذا المجال نجد عالم الإدارة العامة و الخاصة على السواء، و هو عالم من أصل يهودي أمريكي اسمه " أبراهام ماسلو"، الذي اهتم في تحليله للدافعية على مفهوم الحاجات الإنسانية حيث قسم الحاجات الإنسانية إلى خمسة مجموعات رتبها في شكل هرم من

(1)- محمد محمود جوهري: علم الاجتماع الصناعي و التنظيم، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص ص 73، 74.

(2)- سنان غالب المرهضي: نظرية المنظمة، جامعة العلوم و التكنولوجيا، صنعاء، اليمن، 2013، ص101.

القاعدة إلى القمة و تدرجت من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم و هي الحاجات الأكثر

إلحاحا وصولا إلى تحقيق الذات و هي الحاجات الأقل إلحاحا، و تدرج كآلاتي:

■ **حاجات فيزيولوجية:** و هي رغبات الإنسان الأساسية التي يحرص على إشباعها و التي لا

يمكن أن يعيش بدونها و هي تمثل: الأكل، الشرب، الجنس و المأوى و ما شابه ذلك.

■ **حاجات الأمن:** و هي تحقيق أكبر قدر ممكن من الأمان و الاطمئنان حاضرا و مستقبلا

على النفس و المال فيما يتعلق بالتأمين على الممتلكات و ضد البطالة و المرض.

■ **الحاجات الاجتماعية:** و هي تحقيق الشعور بالانتماء إلى الجماعة التي يعمل معها و غيرها

من الجماعات الأخرى التي تحيط به فينشئ مع أفرادها علاقات ودية و صدقات، فكلما كانت

جماعة العمل محببة إلى نفسه شعر بارتياح أكبر.

■ **حاجات احترام الذات:** و هي رغبته في كسب تقدير و اهتمام الآخرين به و شعورهم بأنه يؤدي

عملا مهما بالنسبة لهم و بجدارة ملحوظة و أداء متميز.

■ **حاجات تحقيق الذات:** و هي رغبته في أن يكون ما يطمح إليه أن يكون إذ أن لكل فرد هدف

رئيسيا في حياته، يسعى بكل تفكيره و جهده و كفاحه من أجل الوصول إليه<sup>(1)</sup>.

إن للإنسان حاجات جسمية و حاجات نفسية تختلف من حيث قوتها و من حيث أهميتها النسبية له

وتختلف من شخص لآخر، و قد تتبدل حتى عند الإنسان نفسه حين و آخر و هي حاجات لا بد

من إرضائها بقدر معقول لا إفراط فيه و لا تفريط فبعضها ضروري للمحافظة على بقائه كالحاجة

إلى الطعام و الشراب.

(1)- أحمد بن داود المزجاجي الأشعري: مقدمة في الإدارة الإسلامية، د د نشر، جدة، السعودية، ط1، 2015،

ص ص 616، 617.

## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية كوسيلة هامة في المؤسسة

و بعضها ضروري لتحقيق الشعور بالسعادة و حسن توافقه و انسجامه مع المجتمع، فغالبا ما يؤدي إحباطها إلى اضطرابات نفسية و مظاهر أخرى من سوء التوافق المهني أو الاجتماعي<sup>(1)</sup>.

و من خلال هذا التسلسل الهرمي للحاجات الإنسانية يتبين لنا أن هذه النظرية تركز على

مبدأين هما:

- ✓ أن حاجات الفرد مرتبطة تصاعديا على شكل سلم أو هرم حسب أولويتها للفرد.
- ✓ أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد و تدفعه للعمل أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد<sup>(2)</sup>.

---

(1)- فتحي محمد موسى: العلاقات الإنسانية في المؤسسات الصناعية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 44.

(2)- محمد حسن: السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 132.

و هذا شكل يوضح التسلسل الهرمي للحاجات حسب ماسلو:



شكل رقم (02): يبين التسلسل الهرمي لحاجات ماسلو(\*)

(\*)- نقلا عن عويد سلطان المشعان: مرجع سبق ذكره، ص 186.

من خلال هذا الشكل و بعد الشرح المفصل له نتبين لنا جوانب القصور في هذا التسلسل

الهرمي، و من بين الانتقادات التي تعرضت لأفكار ماسلو ما يلي:

- افتقار نظرية ماسلو في النموذج الهرمي إلى الحاجات الروحية - الدين - حيث أنه لم يعرفها أي اهتمام فالإنسان هو جسم و روح، فكما أن للجسم غذاء و إشباعات مادية مختلفة، فإن للروح غذاء أيضا يلائمها و يجيئها.
- احتلت الحاجات الفسيولوجية - المادية - مساحة أكبر من غيرها في النموذج دون أي تفسير أو تبرير لذلك.
- ربط ماسلو الانتقال إلى الحاجات الأخرى بتحقيق الإشباع للحاجات التي تسبقها و هذه بصورة غير واقعية و بعيدة عن التطبيق في حياة الإنسان<sup>(1)</sup>.

على الرغم من الانتقادات و التحفظات فإن نظرية ماسلو تعتبر من أهم النظريات التي يمكن للمدير أن يستفيد منها في توجيه الأفراد و تحفيزهم بغية الوصول إلى إشباع حاجاتهم و تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار الاستفادة من هذه الانتقادات في عملية تحفيز العاملين، فهذه النظرية تخدم موضوع بحثنا هذا و ذلك لاهتمامها بجانب مهم في المؤسسة و في وظائف إدارة الموارد البشرية أيضا و هو عملية التحفيز النفسي و الماد للعامل و هذا ما يساعد العاملين للعمل أكثر مما يساهم ذلك في تحقيق أهداف المؤسسة.

فلم يقتصر البحث العلمي للعلماء السلوكيين على هذه النظريات فقط بل تعدى ذلك إلى نظريات أخرى تحاول أن تدرس العنصر البشري و مكوناته و محاولة دمجها في الوظيفة التنظيمية، و التعرف على شخصيته و دراستها من أجل توفير أفضل و أسهل السبل لتحسين أدائه و دفعه للعمل و من بين النظريات أيضا نجد:

(1)- أحمد بن داود المزجاجي الأشعري: مرجع سبق ذكره، ص 620.

ج- نظرية (x) ، نظرية (y) و نظرية (z):

في عام 1960 أعاد " دوجلاس ماكريجور " و هو أستاذ بمعهد "ماساتشوستس" للتكنولوجيا تسمية طريقة " تايلور " الإدارية باسم نظرية (x) و أطلق على طريقة مايو السلوكية اسم نظرية (y) فاحتل لنفسه مكانا في تاريخ التشغيل من خلال إعادة تقديم هاتين النظريتين في ثوب جديد تماما. حيث يرى أن أنصار نظرية (x) من أمثال " تايلور" السلوك الإنساني من منظور أكثر تشاؤما ويعتقدون أن الناس بطبعهم كسالى و يحتاجون لدفعهم إلى الإنتاج بواسطة المكافآت والعقوبات وأن العمال يفتقرون إلى الإبداع و الطموح و ليس لديهم الكثير ليقدموه للإدارة بخلاف جهدهم البدني. و يعتقد أنصار نظرية (y) من أمثال مايو أن العمال يتسمون بالتحفيز الذاتي في حالة توفير بيئة عمل داعمة و محفزة لهم، و أن العمال مبدعون و ينبغي استشارتهم للتعرف على أفكارهم لتحسين الإنتاجية و أنهم قادرون كذلك على تولي مزيد من المسؤولية عن أعمالهم ومهامهم. و في ثمانينات القرن 20 خطت نظرية (y) خطوة إلى الأمام، حيث أطلق وليام أوشي اسم نظرية (z) على النظرية الخيرية التي كانت تستخدمها الإدارة اليابانية، و في منتصف ثمانينات القرن 20 كان بعض الخبراء يعتقدون أن نظرية (z) هي السر في الميزة التنافسية اليابانية، حيث يؤلف اليابانيون باستخدام نظرية (z) بين الإدارة و العمال في مجموعات عمل في مجموعات عمل متماسكة بحيث يكون كل واحد جزءا من عملية لصنع القرارات بالإجماع و يتعاون كل من الإدارة و العمال على هيئة دوائر جودة بغرض تحسين الجودة، بحيث يشارك كل موظف في عملية التحسين المستمر يطلق عليها اسم " كايزن" و التي تشير إلى أنه عند شعور العمال بأنهم شركاء في الشركة يصبحون أكثر إنتاجية و التزاما اتجاه وظائفهم<sup>(1)</sup>.

(1)- ستيفن سيلبجر: ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام، مكتبة جرير للترجمة و النشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط 1، 2011، ص 258.

د- نظرية اتخاذ القرار:

أراد أصحاب هذا الاتجاه تقديم نظرية متكاملة في التنظيم حيث تغطي هذه النظرية كل الجوانب التي أغفلتها الاتجاهات السابقة، مثلا علماء العلاقات الإنسانية الذين اهتموا بدراسة الجوانب الغير الرسمية للبناء التنظيمي و بالتحديد نماذج السلوك و المعايير التي تنشأ بطريقة تلقائية و بالتالي قد تجاهلوا النشاطات الرشيدة في التنظيم، و الأهم من ذلك فقد مثلت دراسة فيبر نقطة انطلاق جوهرية لبروز التحليلات التنظيمية، فقد أعجب سيمون بتحليلات فيبر و تركيزه على البيروقراطية و اعتبارها السلوك الإداري الأمثل و الخصائص التي تتسم بها كأسلوب عقلائي، فتفسير سيمون يتعارض مع التفسيرات التي قدمتها النظريات الكلاسيكية في التنظيم.

يرجع الفضل في تطوير نظرية صنع القرار إلى "هربرت سيمون" الذي انطلق من نقطة أساسية تمثلت في أن التنظيمات هي أبنية لصنع القرار و أن السلوك في التنظيم ينبغي أن يكون سلوكا هادفا لأن الأفراد ينتظمون في تنظيمات من أجل تحقيق أهداف مشتركة، و يتطلب تحقيق هذه الأهداف التنسيق الواعي و الدقيق للنشاطات التي يقومون بها، و هكذا يصبح تنسيق العلاقات هو الذي يميز التنظيمات الرسمية عن غيرها من أنماط التجمع الاجتماعي، و بالتالي يصبح مفهوم اتخاذ القرار مفهوما جوهريا و محوريا و رئيسيا في النظرية الإدارية، نفى أن أعضاء التنظيمات لا يمكن اعتبارهم مجرد أدوات بسيطة خالية من الدوافع و المحفزات، بل أنهم أفراد يساهمون في حل المشاكل من خلال ممارستهم لاتخاذ القرارات<sup>(1)</sup>.

فإن نظرية صنع القرار تنتظر إلى الأفراد باعتبارهم قادرين على صنع القرار و حل المشكلات التنظيمية و بذلك فإن أصحاب هذا الاتجاه يركزون على الجوانب الفكرية و العقلانية في السلوك التنظيمي كما ربطوا الجوانب الرشيدة بالجوانب غير الرشيدة في التنظيم، و هذا ما دفع

(1)- رابح كعباش: مرجع سبق ذكره، ص 141.

سيمون إلى القول: "أن التنظيمات هي أبنية لاتخاذ القرارات، و من ثم فإن علينا عند صياغة النظرية الإدارية أن تجيب على عدد من التساؤلات الهامة من بينها: ما هو الوصف العلمي المناسب للتنظيم<sup>(1)</sup>".

فسيمون يرى أن التنظيم عليه أن يتخذ كافة الخطوات التي تمكنه من صياغة قرارات رشيدة ويمكن تحقيق ذلك بوسيلتين:

**أولها:** تحديد نطاق المسؤولية، أي تحديد مسؤولية الفرد حتى يكون له أهداف محددة توجهه أثناء اتخاذ القرارات.

**و ثانيها:** تكتب القواعد و الإجراءات الرسمية، و وضع بعض الميكانيزمات تمثل الأوامر والتعليمات الرسمية و برامج التدريب و وسائل الاتصال التي تساعد على تقليل عدد الحلول البديلة التي يجب أن يأخذها الفرد في اعتباره، مما يؤدي إلى توفير الزمن الذي يستغرقه الفرد قبل اتخاذ القرار<sup>(2)</sup>.

فنظرية اتخاذ القرار نرى أن الأشخاص يحسبون التكاليف و القواعد لمختلف أفعالهم و يختارون البديل الذي يحقق لهم أكبر الفوائد و بأقل التكاليف و ذلك بطريقة موضوعية و منطقية و مبررة عقليا<sup>(3)</sup>.

#### ◀ النقد الموجه لنظرية صنع القرار:

وجه هذا النقد لمدخل نظرية صنع القرار لما زعمه من حيث أنه يتخذ طابعا تكامليا يسعى إلى تقديم إطار يتناول الجوانب الرشيدة و غير الرشيدة للسلوك في آن واحد، و يحاول التلاؤم قدر

(1)- رابح كعباش: مرجع سبق ذكره، ص 142.

(2)- طلعت إبراهيم لطفى: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 116.

(3)- معتز سيد عبد الله، عبد اللطيف محمد خليفة: علم النفس الاجتماعي، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 54.

استطاعته مع النتائج في مجال التنظيم فإذا كان ملائماً على مستوى الفرد فهو قد لا يكون ملائماً على مستوى الجماعة أو التنظيم.

هي نظرية غير تنظيمية تتناول عادة القرارات التي يتخذها الأفراد أي أن الأفراد هم عادة وحدة التحليل السوسيولوجي في الدراسات التي تنتمي إلى مدخل نظرية صنع القرار<sup>(1)</sup>.

على الرغم من هذا النقد الموجه لنظرية اتخاذ القرار إلا أنها تمس جوانب بالغة الأهمية من خلال تركيز "سيمون" على نطاق المسؤولية و بالتالي تكون للفرد أهداف محددة توجه مساره في العمل إضافة على القواعد و الإجراءات الرسمية من خلال عمليات التدريب و وسائل الاتصال، فهذه النظرية هي بناء متكامل في التنظيم من خلال تركيزها على مختلف الجوانب التي أغفلتها النظريات الأخرى، فكلما اعتمدتها المؤسسة كلما ساهمت في خدمة أهدافها و أهداف العاملين، وهذا بناء على قدرة إدارة الموارد البشرية في معرفة تطبيقها.

### هـ - مدخل الموارد البشرية:

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديث نسبياً في إدارة الأفراد، و لقد بدأ استعماله مع مطلع السبعينات من القرن 20، حيث أكدت البحوث في العلوم السلوكية على اعتبار الأفراد كموارد وليسوا مجرد أناس يتحركون و يتصرفون فقط على أساس مشاعرهم و عواطفهم، و يمكن أن يحقق فوائد ومزايا كثيرة لكل من المؤسسة هذا المدخل يمكن أن تستفيد بطريقتين:

◀ **أولها:** زيادة الفعالية التنظيمية.

◀ **ثانيها:** إشباع حاجات الأفراد، حيث أنه بدلاً من اعتبار كل من الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد منفصلان عن بعضهما البعض و أن تحقيق أي منهما يكون على حساب الآخر، و يقوم هذا المدخل على ما يلي:

(1) - طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 117.

- أن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته و تنميته، يمكن أن يحقق (الاستثمار) مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة تبدي في أحسن صورها من خلال زيادة الإنتاجية.
- لا بد أن توجه السياسات و البرامج و الممارسات لإشباع الحاجات النفسية (العاطفية) والاقتصادية للأفراد.
- لا بد أن تهيأ بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية و استغلال مهاراتهم لأقصى حد<sup>(1)</sup>.
- برامج و ممارسات الموارد البشرية بحيث أن توضع و تنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد و أهداف المنظمة و تتحقق هذه المهمة من خلال عملية دائرية و التي يساعد فيها كل من المنظمة و الأفراد بعضها البعض على مقابلة أهدافهم.
- إن المحور الأساسي في فكرة هذا المدخل هو العمل على خلق القدرة التنافسية و اعتبار الموارد البشرية الفعالة هي الركيزة الأساسية لهذه القدرة.
- إن العمليات البشرية هي بمثابة الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه المؤسسة من موارد إلى قدرات تنافسية، و ثمة حقيقة واضحة مؤداها أن الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تلك النتائج الباهرة إلا إذا تم تخطيطه و إعداده و إدارته لمفهوم حديث في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية.

و تركز الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية على الدعائم التالية:

- ✓ الإنسان طاقة ذهنية في الأساس.
- ✓ الإنسان يعمل ببراعة في الإنجاز و يحتاج إلى نمط متحرر من القيادة.
- ✓ الإنسان يبذل حين يعمل ضمن فريق متجانس.

---

(1) - علي غربي، بلقاسم سلاطينية و آخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2007، ص ص 42، 43.

و بالتالي يصبح إطلاق الطاقات البشرية هو المدخل الذي تتبعه إدارة الموارد البشرية الجديدة لتعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري لتكلفته، و يتم ذلك من خلال:

✓ تحليل هيكل الموارد البشرية المتاح للمؤسسة و تقييم طاقاته و مهاراته قياسا إلى متطلبات الأداء و ظروفه.

✓ تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدف (مهارات، اتجاهات، طاقات، طاقات ذهنية...) و بين الهيكل المتاح و البحث عن محل لسد الفجوة.

✓ تخطيط الأداء البشري و توجيه هيكل المهارات و القدرات بالتوافق مع متطلبات العمل حاليا و مستقبليا.

✓ تخطيط الأداء البشري و توجيه هيكل المهارات و القدرات بالتوافق مع متطلبات العمل حاليا و مستقبليا.

✓ تخطيط أساليب و آليات و محفزات تعظيم العائد من الاستثمار البشري.

✓ توفير العمل الجماعي و المشاركة الإيجابية لعناصر الموارد البشرية في حل مشاكل المؤسسة و تطوير أوضاعها<sup>(1)</sup>.

إن من خلال مدخل الموارد البشرية يتبين لنا أنه مدخل حديث نسبيا إذا ما اعتمدت عليه المؤسسات تمكنت من تحقيق و زيادة الفعالية و كذلك إشباع حاجات الأفراد لأن هذا المدخل يركز على الاستثمار في الأفراد باعتبارهم موارد بشرية و ثروة، كذلك يجب الالتزام بتلبية الاحتياجات النفسية فالإنسان جسد و نفس إضافة إلى جانب مهم جدا و هو القدرة على خلق الميزة التنافسية باعتبار أن المورد البشري هو الأساس لتحقيق ذلك، فتعمل كل هذه العناصر معا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

(1) - علي غربي، بلقاسم سلاطينية و آخرون: مرجع سبق ذكره، ص ص 44، 45.

## خلاصة

بعد القيام بعملية تحليل العديد من المعطيات حول هذا الفصل المتعلق بالأهداف الإستراتيجية و كيفية و طرق بناءها و ما هي أهم العراقيل التي تؤثر فيها و في نجاحها بالخصوص، نلاحظ أن الأهداف الإستراتيجية ما هي إلا وسيلة رسم مسار العمل و تنظيمه لتحسين قدرة العاملين على العمل و فهم الطريق الذي تسير فيه المؤسسة، لأنه عندما يكون هدف المؤسسة محدد و واضح و قابل للفهم و الواقعية للعاملين و المنفذين، تكون هنا عملية تنفيذ الأهداف الإستراتيجية بطريقة سهلة وبسيطة و محققة للأهداف المرجوة و تؤدي إلى نجاح المؤسسة في البيئة المنافسة، فالمؤسسة التي تولي اهتمام إلى عملية التخطيط هي تلك المؤسسة القادرة على زيادة عمرها الزمني و المحافظة على الموارد البشرية العاملة لديها إضافة إلى أنها تصبح مصدر لاستقطاب العديد من الموارد بفضل نجاحاتها المبنية على التخطيط الإستراتيجي الجيد.

# الفصل الثالث:

## البناء الاستراتيجي كسبيل لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة

- ▶ تمهيد
- ▶ أولاً: الإطار المفاهيمي للإستراتيجية
- ▶ ثانياً: التخطيط الإستراتيجي كوسيلة لبناء إستراتيجية متكاملة
- ▶ ثالثاً: الأهداف الإستراتيجية أهميتها و أنواعها و خصائصها
- ▶ رابعاً: الأهداف الإستراتيجية و السبل اللازمة لتحقيقها
- ▶ خامساً: المقاربات النظرية المفسرة للإستراتيجية
- ▶ خلاصة

### تمهيد

إذا كانت المؤسسة ذلك المحيط الذي يشمل عدة وظائف و مسؤوليات لخدمة هدف واحد و هو أهداف المؤسسة و أهداف العاملين، فإن هذا النجاح لا يمكن أن يتحقق في غياب وضع عملية تخطيط ممنهجة و منظمة بأساليب و طرق علمية و من طرف مسؤولين مختصين في عملية التخطيط الإستراتيجي، لأن المؤسسات اليوم أصبحت لها رؤى بعيدة المدى و لا يتحقق ذلك إلا من خلال الأهداف الإستراتيجية التي تحتاج إلى رؤية معمقة و قدرة فكرية عالية و متخصصة في طبيعة الإستراتيجية نفسها، لأن صياغة الأهداف الإستراتيجية ليست بالعملية الهينة إطلاقاً و تعد من الأمور التي هي في غاية الصعوبة و ذلك ليس كونها ترتبط بمصير المؤسسة و مستقبلها فقط، لأن عملية تحديد الأهداف الإستراتيجية و صياغتها يلزم على الإدارة الإستراتيجية قراءة الحاضر و استبصار المستقبل من خلال تحليل و دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة من مكونات و موارد مادية تكنولوجية و خاصة البشرية و التي تعتنى بهم إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة لأن المؤسسات اليوم ذات اطلاع واسع و كبير بالمحيط الخارجي في ظل المنافسة و اقتصاد السوق و هذا ما سنوضحه في محتوى هذا الفصل.

أولاً: الإطار المفاهيمي للاستراتيجية:

1- تعريف الاستراتيجية:

أ- لغة:

حسب كتاب المنجد تعرف على أنها " فن من الفنون العسكرية يتناول الوسائل التي يجب الأخذ بها في قيادة الجيوش"<sup>(1)</sup>.

و تعرف أيضا حسب قاموس الرائد أنها" هي فن تنسيق القوى العسكرية و السياسية والاقتصادية و المعنوية في زمن الحرب بغية إحراز النصر و هي أيضا فن الخطط و الحركات العسكرية في المعركة"<sup>(2)</sup>

من خلال هذين التعريفين نستشف أن الإستراتيجية لها معنى مشترك في كلا التعريفين و هو أنها فن من الفنون العملية في الحرب، و يمكن استخدامها و إسقاطها أيضا في المؤسسات من خلال ذلك الفن المستخدم في العمل المهني.

ب- تعريف الإستراتيجية اصطلاحا:

لقد تعددت التعريفات الخاصة بالإستراتيجية في المؤسسة إلا أن أغلبها يتفق على أنها "تعني المسار أو الخط العام الذي يمثل مرحلة مستقبلية طويلة الأجل...، و هي تعني وضع خطة شاملة وكاملة في الحاضر من شأنها أن تؤدي إلى حدوث تغييرات أساسية في المستقبل من أجل تحقيق الأهداف الرئيسية للدولة أو المنظمة، و تقوم الإستراتيجية على تعبئة جميع الموارد والجهود

(1)- المنجد في العلوم و الإعلام: دار المشرق للنشر و التوزيع ، بيروت - لبنان، ط42، 2007، ص10

(2)- جبران مسعود: مرجع سبق ذكره، ص 71.

البشرية والمادية و المالية و المعلومات، و العمل المستمر من أجل إكمال الاستعداد و التمکن لإجراء ذلك التغيير لتحقيق الهدف المطلوب"<sup>(1)</sup>.

و هذا التعريف يتماشى من حيث المعنى مع تعريف آخر مفاده: " أن الإستراتيجية هي تلك الفعاليات و الخطط التي تضعها المؤسسة على المدى البعيد بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها و بين البيئة بشكل فاعل و كفؤ، كما أنها عملية مستمرة لتنظيم و تنفيذ القرارات و توفير المعلومات اللازمة و تنظيم الموارد و الجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات و تقييم النتائج"<sup>(2)</sup>.

يتضح لنا من خلال هذين التعريفين أن الإستراتيجية هي عبارة عن خطة بعيدة المدى يتم وضعها من قبل المؤسسة من خلال المشاركة و الاتفاق من قبل المسؤولين لتحديد عدة أهداف تشمل جوانب مختلفة تخص المؤسسة، كما يجب مراعاة عدة جوانب عند وضع الإستراتيجية من حيث رسالة المؤسسة حتى لا يكون هناك تعارض بينهما كذلك دراسة البيئة الخارجية و الداخلية من حيث التغيرات و التطورات العلمية أو التكنولوجية و غيرها، و يجب أن تكون هذه الإستراتيجية قابلة للتغير و الزيادة والنقصان بناء على الظروف المختلفة.

و يمكن أن تعرف الإستراتيجية أيضا على أنها " العملية التي تتضمن وضع و تصميم ومن ثم تنفيذ الأهداف ذات الأمد البعيد و التي تؤدي إلى بلوغ المنظمة أهدافها الأساسية"<sup>(3)</sup> و هذا التعريف يتقاطع دلاليا من حيث المعنى مع تعريف آخر مفاده " أن للإستراتيجية هي عبارة عن

---

(1)- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 4، 2009، ص418.

(2)- ديفيد هاريسون: الإدارة الإستراتيجية، ترجمة علاء الدين ناطورية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ، 2010.

(3)- مجيد الكرخي: التخطيط الإستراتيجي، عرض نظري و تطبيقي، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص45، 100.

خطط و أنشطة المنظمة التي توضع بطريقة تتضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها و بين هذه الرسالة و البيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة و ذات كفاءة عالية<sup>(1)</sup>.

من خلال التعريفين يتبين لنا أن الإستراتيجية هي عبارة عن خطة مدروسة على المدى البعيد مع الأخذ بعين الاعتبار عدة نقاط أساسية قبل تنفيذها من رسالة المنظمة و البيئة سواء كانت داخلية أو خارجية بغية تحقيق أهداف المؤسسة.

و هناك تعريف آخر للإستراتيجية حسب الأدبيات الإدارية كونها تمثل " خطة عمل يتم تصميمها لتحقيق هدف معين أو هي الخطط و الطرق التي يتم إتباعها لتحقيق الأهداف عادة على المدى البعيد، كما تمثل الأهداف و الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها و وسائل تحقيق تلك الأهداف على المدى الطويل على ضوء معطيات البيئة التي تعمل فيها"<sup>(2)</sup>.

حيث يرتبط هذا التعريف بتعريف آخر مفاده " أن إستراتيجية المنظمة تختص بتحديد قواعد إدارة محفظة الأعمال للمنظمة أي أنها تختص بتحديد اتجاه المنظمة ككل سواء كانت هذه المنظمة ككل سواء كانت هذه المنظمة صغيرة ذات منتج واحد أو كبيرة الحجم"<sup>(3)</sup>.

من خلال التعريفين السابقين نستخلص بأن الإستراتيجية هي عبارة عن تصميم و تنظيم لقواعد العمل في المؤسسة من خلال رسم لمسارها المستقبلي و توجيهها دون مراعاة حجم المنظمة لأنها تختص بأهدافها و سبل تحقيقها.

---

(1) - فلاح حسين الحسيني: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2000، ص13.

(2) - عبد الله محمد الفقيه: إدارة الأزمات، جامعة العلوم و التكنولوجيا، صنعاء، اليمن، 2011، ص145.

(3) - مجيد الكرخي: مرجع سبق ذكره، ص 278.

### ج- تعريف الإستراتيجية إجرائيا:

من خلال جملة التعاريف السالفة الذكر و الجامعة للمعنى العام و الشامل للإستراتيجية في المؤسسة يتضح لنا بأنها عبارة عن عملية تخطيطية تخص الأهداف العامة و الخاصة بالمؤسسة في شتى المجالات و في كل المستويات لتحديد الوجهة و الطرق و وضع القواعد لبناء منظومة إستراتيجية متوازنة و تهدف لخدمة رسالة المؤسسة، إلا أنه عند وضع إستراتيجية و قبل صياغتها و تنفيذها لا بد من مراعاة عدة جوانب هامة كاليئة الخاصة بالمؤسسة الداخلية و كذلك المؤسسة الخارجية، و رسالة المؤسسة و غاياتها لتنتهي بعد ذلك إلى صياغة شاملة تتحدد فيها الوسائل والأساليب المتبعة في تحقيقها، وتحديد البدائل و دراسة الفرص و التهديدات و نقاط القوة والضعف التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة، فالإستراتيجية بمعناها المختصر هي تخطيط شامل للمؤسسة على المدى البعيد يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال اختيار أفضل بديل، و لا يمكن بلوغ الإستراتيجية مراميها إلا بتوفر موارد بشرية قادرة على تحديد هذه الإستراتيجية و دراستها من مختلف الجوانب حتى تكون قابلة للتنفيذ وهذا مرتبط بكفاءة هذه الموارد البشرية.

### 2- تعريف الأهداف الإستراتيجية:

أ- اصطلاحا: تعرف الأهداف الإستراتيجية حسب **Goals** على أنها "كلمة مقتضية و متجزئة من الرسالة، جرى توسيعها لكي تعبر عما تريد الرسالة تحقيقه و بها تصبح الرسالة واقعية وملموسة" (1).

(1)- خالد الراجحي: مرجعس بق ذكره، ص 242.

و هناك تعريف آخر يكمل هذا التعريف مفاده "أن الأهداف الإستراتيجية هي تلك الغابات التي تريد المنظمة الوصول إليها موظفة كل الجهود و الطاقات من أجل تحقيق مرحلة من المراحل التي تقع على الطريق الذي يوصلها إلى الرؤية"<sup>(1)</sup>.

من خلال التعريفين نستشف أن الأهداف الإستراتيجية تمثل الغابات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عبر مراحل زمنية وصولاً إلى الهدف الأسمى حيث تستعمل في ذلك مختلف الوسائل و الأساليب لتحقيقها دون خروجها عن رسالة المؤسسة.

و تعرف الأهداف الإستراتيجية أيضا على أنها " ترتبط مباشرة برسالة المنظمة و يتم صياغتها من قبل الإدارة العليا للمنظمة، و عادة ما ترتبط بالمركز الذي ترغب المنظمة الوصول إليه في القطاع الذي تعمل فيه، و غالبا ما تتمثل هذه الأهداف بالنتائج التي يتطلب تحقيقها إطارا زمنيا يتجاوز السنة الواحدة أو يتطلب إنجازها اشتراك أكثر من وظيفة واحدة من وظائف المنظمة، بمعنى أنها تتطلب جهودا منسقة و مشتركة و متناغمة بين جميع أجزاء المنظمة و العاملين فيها دون استثناء"<sup>(2)</sup>.

و يرتبط هذا التعريف دلاليا مع تعريف آخر مفاده " أن الأهداف الإستراتيجية هي الغايات و النهايات التي تسعى الإدارة الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية و المادية المتاحة حاليا و في المستقبل، و هي دليل لعمل الإدارة، و بقدر ما تكون الأهداف واقعية و بصورة صحيحة تكون الإدارة أمام فرصة نجاح في تطبيق الإستراتيجية الكفؤة و الفعالة"<sup>(3)</sup>.

- 
- (1)- خالد الراجحي: بيئة عمل ممتعة، دار وجوه للنشر و التوزيع، الرياض، السعودية، ط1، 2015، ص 242.
  - (2)- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش حلاب: الإدارة الإستراتيجية - مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 221.
  - (3)- سعد غالب ياسين: ملخص كتاب الإدارة الإستراتيجية، تلخيص " ريجي عبد القادر الجدلي"، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، ط1، 1998، ص8.

من خلال التعريفين السابقين نستقرأ أن الأهداف الإستراتيجية هي غايات ونهايات تضعها المنظمة للوصول إلى مراميها و خاصة طويلة الأجل على المدى الطويل و هي مرتبطة بشكل مباشر برسالة المنظمة و رؤيتها إضافة إلى ضرورة توفر عدة عناصر منها الواقعية الوضوح ليسهل على العاملين فهمها و تطبيقها لأنها تمثل عمل تشاركي بين العاملين في مختلف المستويات.

### ب- تعريف الأهداف الاستراتيجية إجرائيا:

إن من خلال عملية الفهم المعمق للأهداف الإستراتيجية نستطيع أن نستخلص أن الأهداف الإستراتيجية هي عبارة عن هدف مبدئي لا يمكن التخلي عنه و لكنه يتسم بقدر كبير من المرونة و تمثل النتيجة النهائية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في المدى الطويل، فالأهداف الإستراتيجية منبثقة بصفة خاصة و جوهرية من رسالة و رؤية المؤسسة، لأنه لا يمكن تحديد الأهداف الإستراتيجية دون خدمتها لرؤية المؤسسة حتى يكون هناك تناسق و تكامل بين الأهداف، إضافة إلى ضرورة التشارك الكلي أولا لتحديد الأهداف الإستراتيجية و صياغتها و من هناك ثانيا المشاركة في تنفيذها انتظارا للتغذية العكسية أو ما يسمى برجع الصدى بشكل دوري هذا ضمانا لنجاح الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

## ثانيا: التخطيط الاستراتيجي كوسيلة لبناء إستراتيجية متكاملة:

لا يمكن الحديث عن الأهداف الإستراتيجية إلا من خلال التطرق إلى التخطيط الإستراتيجي كونه وسيلة لرسم و تحديد أهداف المؤسسة لأنه يمكن المؤسسة من التنبؤ بما سيحدث في المستقبل و يسهل لها عملية استعدادها للمستقبل مما يسهل عملية تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

### 1- ماهية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة:

#### أ- التخطيط كمفهوم شامل:

لقد عرفه "هنري فايول" على أنه " في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل".

أما "جورج تيري" فيرى أنه "الاختيار المرتبط بالحقائق و استخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عن تصور و تكوين الأنشطة المقترحة التي تسعى إلى تحقيقها بصورة يمكن لكل فرد في التنظيم من التعرف على معالم تلك الأهداف" (1).

كما هناك من يرى أن التخطيط هو " عبارة عن تعبئة و تنسيق و توجيه الموارد و الطاقات المتاحة و التي تمكن توفيرها مستقبلا لتحقيق الأهداف المطلوبة على أحسن وجه و أقل وقت ممكن" (2).

و في ضوء ذلك فإنه يمكن القول أن التخطيط عملية ذهنية يسعى من خلالها المديرون على التنبؤ بأحداث المستقبل أو بيان ما سوف تكون عليه الأحوال في المستقبل تم إعداد الترتيبات اللازمة لمواجهة تلك الأحداث.

---

(1)- فتحي أحمد ذياب عواد: إدارة الأعمال الحديثة (بين النظرية و التطبيق)، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص56.

(2)- عبد الخالق محمد عفيفي: الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع، مواجهة نظرية، تطبيقات عملية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص245.

**ب- التخطيط الإستراتيجي:**

هو عبارة عن عملية تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل و رسم الخطط و تخصص الموارد المتاحة للمنظمة بالشكل الذي يمكن من تحقيق هذه الأهداف في إطار الفرص المتاحة والقيود المفروضة من بيئة المنظمة، فهو التخطيط الذي يحدث تغيير نوعي في المنظمة و ممارسة الإدارة العليا و تأثيره البعيد<sup>(1)</sup>.

و يعرف أيضا على أنه "عملية التخطيط الرسمي طويل الأجل و الذي يستخدم في تحديد وإنجاز غايات و أهداف عامة لأي مؤسسة، و يقوم على تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية بشكل دقيق مع التحليل الشامل للمؤسسة من الناحية التقنية و الاجتماعية والاقتصادية و السياسية وتحليل العوامل التنظيمية و البيئية و الثقافية داخل المؤسسة<sup>(2)</sup>.

و لا يمكن إغفال أن التخطيط الإستراتيجي يتناول رسالة المنظمة و أهدافها والإستراتيجيات التي تتبناها لتحقيق هذه الأهداف اعتمادا على تحليلات البيئة الخارجية و البيئة الداخلية بالإضافة إلى تحويل الأهداف و الإستراتيجيات إلى خطط عمل<sup>(3)</sup>.

من خلال هذه التعريفات السابقة يتضح لنا أن التخطيط الإستراتيجي هو عبارة عن عملية متكاملة متعلقة بتحديد مصالح المنظمة في المحيط الخارجي من أجل معرفة الإطار العام الذي تضع فيه إستراتيجيتها، فالتخطيط الاستراتيجي له نظرة بعيدة المدى تجمع أهداف المؤسسة ككل من أجل تحقيقها بكفاءة و فعالية لأنه مرتبط أولا و أخيرا برسالة و رؤية المؤسسة.

(1)- محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن: الإدارة العامة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الجزائر، 1996، ص249.

(2)- عصام محمد عبيد: التخطيط الإستراتيجي في مؤسسة المعلومات، دراسة تخطيطية في الأسس و المعايير للرؤية و الرسالة في مجتمع المعرفة، نقلا يوم 20/12/2015 ص7، عن 14/12/2008  
stratégie lanning. wikipédia.the free encyclopédie

(3)- عبد اللطيف مصلح، محمد عايض: إدارة الجودة، جامعة العلوم و التكنولوجيا، صنعاء، اليمن، 2012، ص213.

من خلال التطرق لتعريف التخطيط الإستراتيجي لا بد من تحديد مراحل و أهدافه للتعرف

على كيفية صياغة إستراتيجية المؤسسة.

## 2- أنواع و أهداف التخطيط الإستراتيجي:

### أ- أنواع التخطيط الإستراتيجي:

للتخطيط الإستراتيجي عدة أنواع منها:

▪ خطة طويلة الأجل: و عادة ما تكون مداها الزمني (10 سنوات فأكثر) و غالبا ما تكون على

شكل تنبؤات عامة بما يجب أن تكون عليه الاتجاهات الرئيسية في الاقتصاد القومي كمستوى

العمالة، رصد ميزان المدفوعات و ما إلى ذلك و تقل درجة التفضيل في هذا اللون من الخطط

وتستخدم عادة كمرشد في إعداد الخطط الأقل مدى<sup>(1)</sup>.

▪ خطة متوسطة المدى: و تمتد فترة هذا النوع من التخطيط على مدى فترة زمنية تزيد عن سنة

واحدة و تقل عن 5 سنوات و يلاحظ أنها فترة لا هي بالقصيرة و لا هي بالطويلة و في ضوء

نتائجه يمكن إجراء التعديلات اللازمة على الخطة البعيدة المدى.

▪ الخطة القصيرة المدى: و يختص هذا النوع بتلك الخطط التي تغطي فترات زمنية لا تزيد عن

سنة و هي شرائح من الخطة المتوسطة المدى و من أمثلتها الخطط المالية المتمثلة بالموازنات

والبرامج السنوية و غير السنوية<sup>(2)</sup>.

(1)- أحمد رأفت عبد الجواد: مبادئ علم الاجتماع، مكتبة نهضة الشروق، جامعة القاهرة، مصر، 1982، ص153.

(2)- مجيد الكرخي: مرجع سبق ذكره، ص 36.

## ب- أهداف التخطيط الإستراتيجي:

تتبلور أهداف التخطيط الإستراتيجي في النقاط التالية:

- يساعد على تسهيل الاتصالات و المشاركات.
- توجيه الإدارة العليا للموضوعات ذات الأولوية.
- تحديد الرؤية و الأهداف بوضوح.
- توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل.
- تحديد و توجيه مسار العمل في المؤسسة.
- صياغة و تطوير رسالة المؤسسة و أهدافها الإستراتيجية المختلفة.
- يساهم في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل و التوقع لاتخاذ أفضل القرارات و أكثرها قابلية للتنفيذ.
- يهدف إلى إحداث تغييرات جوهرية و هامة في المؤسسة في فترة طويلة الأجل و تكاليف كبيرة وجهود مهمة<sup>(1)</sup>.
- توجيه الجهود البحثية لتطور أداء المنظمة و تدعيم موقفها التنافسي.
- توجيه الموارد و الإمكانيات إلى الاستخدامات الاقتصادية.
- تحديد و توفير متطلبات تحسين الأداء و تحقيق نمو و تقدم المنظمة.
- تحديد توجيه مسار العمل في المنظمة<sup>(2)</sup>.

نستقرأ من خلال تحليل أنواع و أهداف التخطيط أن له أهمية بالغة في المؤسسة بما له من دور كبير في تحديد المسار العام و التوجه الذي يجب أن لا تحيد عنه المؤسسة لأنه يضع تصور

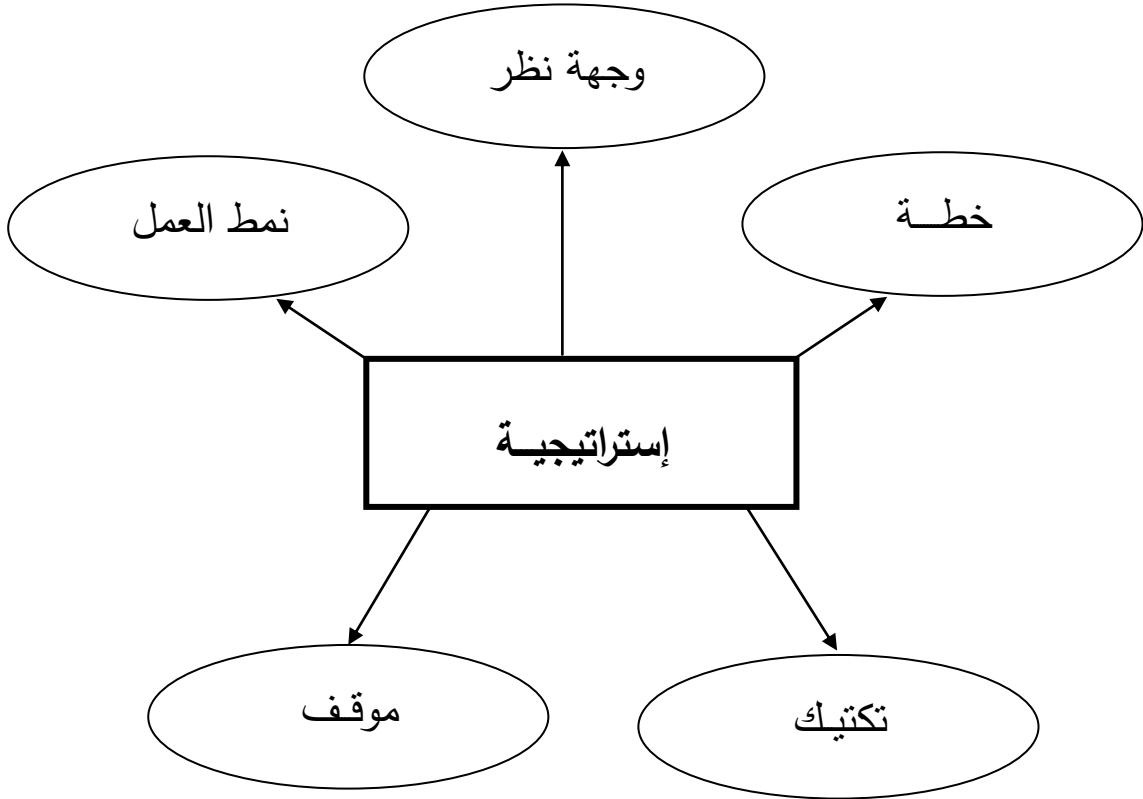
---

(1)- رحمة زعيبي: أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، رسالة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، 2014، ص 36، 37.

(2)- بلال خلف السكارنة: مرجع سبق ذكره، ص 95.

## الفصل الثالث: البناء الاستراتيجي كسبيل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية

شامل لإمكانيات المؤسسة الداخلية و ما يحتويه المحيط الخارجي من فرص و تهديدات يمكن أن تستفيد منها المؤسسة عند قيامها بعملية التخطيط سواء كان هذا التخطيط طويل الأجل أو متوسط أو قصير الأجل لابد للمؤسسة أن تولي له أهمية بالغة لأن أهدافه تخدم بشكل كبير نجاح المؤسسة.



شكل رقم 03: يمثل أهم العناصر التي يجب توفرها لتحقيق الإستراتيجية(\*)

(\*) نقلا عن :

John Thompson, Frank Martin : strategic management awareness and change, british library cataloguing, 2005, p17

كما أن التخطيط الإستراتيجي مرتبط بإستراتيجية المؤسسة لا بد لنا من التعرف على أنواع الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات لإنجاح منظومتها العملية و تقلد الصدارة في المجتمع.

### 3- أنواع إستراتيجية للمؤسسة: هناك عدة أنواع للإستراتيجيات المتبعة في المؤسسة تتحدد

فيما يلي:

#### أ- إستراتيجية النمو:

هي تلك الإستراتيجيات البديلة التي تختار الإدارة إحداها (أو بعضها) عندما تكون في بداية حياتها أو تكون في مرحلة تتميز بارتفاع الربحية و زيادة الفوائض المالية و هذا عرض موجز لأهم استراتيجيات النمو:

■ **النمو الذاتي:** أي توسعات و إضافات دورية في أصول المنظمة اعتمادا على الموارد الذاتية للمنظمة أساسا.

■ **التوسع المرحلي:** في شكل إضافات جديدة مرحلية لأصول المنظمة.

■ **الشراء أو الدمج** لشركات أخرى تعمل في نفس النشاط أو في نشاط أو أنشطة أخرى.

■ **التكامل الرأسي:** بإضافة مرحلة (أو مراحل) سابقة أو لاحقة أو كليهما على النشاط الحالي للمنظمة.

■ **التكامل الأفقي:** أو التنويع بهدف توظيف موارد مالية متاحة أو فائضة بإضافة أنشطة جديدة.

■ **تكوين مشروع مشترك:** بالدخول مع شريك أو أكثر حيث يقدم كل شريك حصته نقدا أو عينا<sup>(1)</sup>.

---

(1)- مدحت محمد أبو النصر: مقومات التخطيط و التفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2009، ص 132.

**ب- إستراتيجية الاستقرار:**

هي تلك التي تختار الإدارة إحداهما أو بعضها عندما تنتهي مرحلة النمو أو تحتاج المنظمة للحفاظ على استمراريتها في السوق دون استهداف نمو، و تتطلب المحافظة على استمرارية المنظمة معالجة ما قد يحدث من تقلبات في معدلات الطلب و في الحصة السوقية للمنظمة ومن ثم ربحيتها، و تتنوع الإستراتيجيات الاستقرار فتشمل:

■ **إستراتيجية التنوع:** بهدف تقليل آثار انخفاض الطلب على منتج حالي أو أكثر.

■ **إستراتيجية التركيز:** و ذلك بسحب موارد رئيسية من نشاط أو أكثر أو منتج أو أكثر وتوحيدها.

■ **إستراتيجية التمركز:** و ذلك بالإبقاء على الأنشطة و المنتجات الحالية كما هي لكن مع تركيزها في إطار جغرافي أكثر تحديدا بتقليل عدد المصانع أو منافذ البيع الفرعية، لتوفير تكلفة تلك الأنشطة.

■ **إستراتيجية الإنعاش:** و ذلك لمعالجة تقلبات حادة في حجم عمليات المنظمة أو انخفاض مستمر في الحصة السوقية.

**ج- إستراتيجية الانكماش:**

هي تلك الإستراتيجيات التي تختار الإدارة إحداهما عندما تفشل إستراتيجية الاستقرار في معالجة ظروف الركود أو الفشل المالي و الحفاظ على استقرار حجم نشاط المؤسسة وحصتها السوقية أو إيراداتها و ربحيتها، و تشمل إستراتيجية الانكماش ما يلي: (1)

■ **إستراتيجية الانقباض:** حيث تستمر المنظمة في ممارسة نفس نشاطها و تقديم نفس منتجاتها لكن مع تخفيض حجم الإنتاج، و ذلك بخفض أو التخلص من موارد غير اقتصادية أو غير منتجة مثل موارد بشرية أو تجهيزات أو استثمارات.

(1)- مدحت محمد أبو النصر: مرجع سبق ذكره، ص 133.

▪ **إستراتيجية الخلع:** حيث تحذف المنظمة أحد أنشطتها نهائيا و بالتالي تتخلص من أصوله وموارد غير اقتصادية أو غير منتجة.

▪ **إستراتيجية التصفية:** حيث تتجه الإدارة لتصفية موارد المنظمة تدريجيا للحصول على أكبر عائد صافي منها على مدى فترة التصفية.

▪ **إستراتيجية البيع:** حيث تتجه الإدارة لبيع أصول المنظمة و إنهاء أنشطتها كوحدة تشغيلية متكاملة في صفقة واحدة<sup>(1)</sup>.

**د- إستراتيجية القيادة بالتكلفة:** و تعرف على أنها قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف بالنسبة للمنافسين الآخرين دون أن يكون ذلك على حساب مستوى الجودة و الخدمات المرافقة للمنتج، فتسعى إلى التقليل من تكاليف الإنتاج و التوزيع قصد تخفيض الأسعار عن المنافسين، فهي تعتمد على التكلفة المنخفضة و تكون موجهة إلى أسواق مستهدفة واسعة دون تخصيص.

**هـ- إستراتيجية التركيز:** تهدف إلى التحديد الدقيق للسوق المستهدف بواسطة تقديم منتجات ذات أسعار و تكلفة أقل من المنافسين أو منتجات متميزة من حيث الجودة، المواصفات أو خدمة الزبائن، و هناك نوعين من إستراتيجية التركيز هما:

▪ **إستراتيجية التركيز مع خفض التكلفة:** و هي إستراتيجية تعتمد على خفض تكلفة المنتج بالتركيز على قطاع معين من السوق أو على مجموعة من الزبائن الذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير و ليس السوق ككل.

▪ **إستراتيجية التركيز مع التميز:** هي إستراتيجية تعتمد على التميز في المنتج و الموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق و ليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من الزبائن دون غيرهم.

(1)- مدحت محمد أبو النصر: مرجع سبق ذكره، ص134.

و- إستراتيجية التميز عن المنافسين: تركز المؤسسات المنتهجة لهذه الإستراتيجية على خط منتج وبرنامج تسويقي متميز، بحيث تكون بذلك فائدة في الصناعة و معظم الزبائن يفضلون هذه العلامة التجارية، إذا لم يكن سعرها مرتفع جدا و هي موجهة لسوق كبير الحجم، تعتمد على تحقيق منتجات متميزة و ذات مكانة خاصة مقارنة بمنافسيها<sup>(1)</sup>.

و تؤكد هذه الإستراتيجية على تقديم السلع أو الخدمات المتميزة عن تلك المتوفرة في السوق المنافس لكونها تحمل معطيات التفردية<sup>(2)</sup>.

من خلال كل هذه الأنواع المتعددة الإستراتيجية التي تختلف حسب الهدف و المهام و نوع المؤسسة و أيضا حسب الظروف، فقد تجتمع بعض الإستراتيجيات مع في مؤسسة واحدة بناء على الظروف التي تمر بها المؤسسة و الوضع سواء كان الوضع اقتصاديا أو اجتماعيا أو تكنولوجيا كما أنه من الضروري معرفة المهتمين بتصميم الإستراتيجيات في المؤسسة بكل هذه الأنواع حتى يتم استغلالها حسب الغرض و الحاجة، و هذا التنوع ليس في التسميات إنما في المضمون العملي للإستراتيجيات.

إن في عملية بناء و تصميم الإستراتيجية تعد مرحلة ذات أهمية بالغة للمؤسسة لأنها تلزمها العديد من الدراسات و البحوث و القراءات و كذلك التنبؤات لاستشراف المستقبل، و هذا ما يجعلها تقوم بقراءات للبيئة الداخلية و هياكلها و مكوناتها و كذلك نقاط القوة التي تملكها و نقاط الضعف التي قد تؤثر فيها ثم تتجه إلى البيئة الخارجية لاستقراء الفرص و التهديدات التي قد تتعرض لها.

(1)- قوراية بلبشير: نماذج التشخيص التنظيمي و دورها في إعادة إستراتيجية المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة أكلي محند أو لحاج، البويرة، 2013 - 2014، ص ص 17، 18.

(2)- شوقي ناجي جواد: المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 223.

#### 4- أثر البيئة الداخلية و الخارجية في بناء الإستراتيجية:

لا يمكن لأي مؤسسة أن تبني و تصمم إستراتيجيتها إلا عند تقدير و تحليل بيئتها الداخلية و هذا ما سنذكره في النقاط التالية:

##### أ- كيف تؤثر العوامل الداخلية في صياغة الإستراتيجية:

إن الهدف من تحليل البيئة الداخلية هو تحديد أوجه القوة و أوجه الضعف الخاصة بالمؤسسة، و كلما كان التحليل يوجه إلى عدد محدد من عوامل الأنشطة على ضوء الفرص المتاحة أمام المؤسسة كلما ساهم بشكل أفضل في صياغة الإستراتيجية، و في العموم توجد أربعة مداخل لقياس نقاط القوة و نقاط الضعف أمام المؤسسة و هي:

◀ المقارنة مع إمكانيات و أداء المؤسسة في الماضي و المقارنة مع المنافسين<sup>(1)</sup>.

◀ المقارنة بعوامل النجاح الأساسية في الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة.

◀ المقارنة بعوامل النجاح طبقا لمرحلة التطور الذي يمر به المنتج (السوق).

فعملية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة يساعدنا هذا التحليل في التعرف على بعض النقاط أهمها:

▪ يساهم في تقييم القدرات و الإمكانيات المادية و البشرية حيث تتعرف على نفسها وبالتالي

يمكن تسييرها علميا و التحكم في عوامل الإنتاج.

▪ يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها و بالتالي تصحيحها و تقويمها بسهولة.

▪ الاستفادة من نقاط القوة لديها و السير بها قدما من القوي إلى الأقوى للقضاء على العوائق.

---

(1)- الطيب داودي: أثر تحليل البيئة الداخلية و الخارجية في صياغة الإستراتيجية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، مجلة الباحث، عدد7، 2007، ص48.

▪ معرفة نقاط القوة و الضعف و ربطها بالتحليل الخارجي، تمكن المؤسسة من اغتنام أكبر عدد من الفرص.

▪ معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها<sup>(1)</sup>.

#### ب- كيفية تأثير العوامل الخارجية في صياغة الإستراتيجية:

تمر عملية تصميم الإستراتيجية بعدة مراحل من بينها دراسة البيئة و خصوصا البيئة الخارجية لصعوبة و تكلفة تحليلها و التأثير و التحكم فيها و تظهر أهمية تحليل البيئة الخارجية إلى النقاط التالية:

▪ **توفير المعلومات:** و هي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى توفيرها و ذلك بتحليلها و تمحيصها و على ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في عدة أنشطة و توجيهها حسب تلك المعلومات، كذلك لا بد من التأكد من صحة و خطأ هذه المعلومات.

▪ **صياغة الأهداف:** تخضع هذه الأهداف لدراسة البيئة الخارجية و التي تساعد على وضعها أو تعديلها حسب نتائج الدراسات.

▪ **صياغة إستراتيجية الموارد:** و يساعد فهم المتغيرات البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأسمال، تكنولوجيا الأفراد...الخ)، و كيفية الاستفادة منها.

▪ **النطاق و المجال المتاح أمام المؤسسة:** تسهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب و مجال المعاملات المتاحة أمامها سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات و طرق التوزيع و منافذه و أساليب شروط الدفع و تحديد أسعار و خصائص المنتجات المسموح بها و القيود المفروضة من قبل الجهات القانونية.

(1)- الطيب داودي: مرجع سبق ذكره، ص48 ، 41.

و من هنا توضع إستراتيجية المنظمة التي توضح خط سيرها في المستقبل من أجل تحقيق

أهدافها و طموحاتها و هنا يحتاج الأمر إلى اتخاذ قرارات في اتجاهين:

✓ **الأول:** يتضمن قرارات يجب اتخاذها من أجل اغتنام الفرص.

✓ **الثاني:** قرارات من أجل التصدي للتهديدات و المخاطر.

و تشمل عملية تكوين الإستراتيجية على الخطوات التالية:

■ **تحديد الخيارات الإستراتيجية:** و هي البدائل أو الاستراتيجيات التي يمكنها جميعا أن تحقق

أهداف المنظمة المستقبلية التي تطمح إلى إنجازها لكن بإمكانات و مسارات متنوعة و مختلفة وفي

ظل ظروف محددة و خاصة بكل خيار.

■ **تقييم الخيارات الإستراتيجية و اختيار الأنسب:** تتطلب عملية التقييم و الاختيار وضع معايير

للمفاضلة و الانتقاء، فمن خلال هذه المعايير يتحدد الخيار الإستراتيجي (الإستراتيجية، أو البديل

الأفضل الذي يتوافق مع ظروف المنظمة، و من هنا تتحدد الوظائف و النشاطات التي سوف

تمارس على الصعيد الداخلي في المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة من وراء الخيار الإستراتيجي).

■ **صياغة الإستراتيجية:** و في ضوء الخيار الإستراتيجي الذي جرى انتقاءه، تتم عملية صياغة

الإستراتيجية المنظمة العامة، التي توضح مجالات الأعمال التي تستعمل فيها و تحقق أهدافها.

■ **تحديد الأفعال و اتخاذ القرارات:** يقصد بالأفعال هنا النشاطات الخاصة بكل وحدة أعمال على

حدى التي يتوجب عليها القيام بها أو التي من خلالها تتمكن من تحقيق الأهداف المحددة لها

ومنافسة الآخرين في السوق و التفوق عليهم<sup>(1)</sup>.

يتضح لنا من خلال استقراء واقع عملية تأثير البيئة الداخلية و الخارجية على بناء و تكوين

إستراتيجية المؤسسة أن لهذين البيئتين أثر فعال على نجاح أو فشل المؤسسة في ظل المنافسة

(1)- عمر وصفي عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص 59، 60.

والتطور، لأنه لا يمكن وضع تصور إستراتيجي أو تنبؤ للمستقبل دون أن تكون هناك معلومات حول البيئة الداخلية للمؤسسة من حيث إمكانياتها المادية، المالية و البشرية و خاصة الكفاءات، و التعرف على نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة و نقاط الضعف التي قد تكون عائقا في بناءها لإستراتيجيتها لأنها تمثل مصدرا للفرص التي تساهم في نجاح المؤسسة أو قد تكون مصدرا للتهديدات المتعددة، لذا لا بد للإدارة الإستراتيجية أن تأخذ في عين الاعتبار كل هذه الجوانب لبناء إستراتيجية متكاملة و متوازنة.

تمر إستراتيجية المؤسسة بعدة مراحل انطلاقا من الصياغة ثم التنفيذ و بعدها التقييم لتخرج في حلة إستراتيجية تساعد المؤسسة في تحديد مسارها و منهجها.

### 5- مراحل بناء و تصميم إستراتيجية المؤسسة: من بين المراحل ما يلي:

أ- صياغة الإستراتيجية: و قبل صياغة الإستراتيجية لا بد من دراسة عدة جوانب منها:

■ **الرسالة و الرؤية:** بعد تحليل البيئة الداخلية و الخارجية و الوقوف على الفرص و التهديدات و التعرف على مصادر القوة و الضعف، فالرسالة تعبر عن علاقة المنظمة بالمجتمع و البيئة المحيطة بها كما تعكس الغرض من وجود المنظمة و الأنشطة التي تقوم بها و الخدمات التي تقدمها للمجتمع<sup>(1)</sup>.

■ **الرؤية الإستراتيجية:** تتبع الرؤية الإستراتيجية من استيعاب رسالة المنظمة و الأهداف المنبثقة عنها و انسجام ذلك مع معطيات البيئة الداخلية و البيئة الخارجية، و تشمل الرؤية في التخطيط الإستراتيجي صورة المستقبل المرغوب فيه للمنظمة، و يجب أن لا تتعارض الرؤية مع بيان المهمة و هدف المنظمة، فهي تركز على صورة المنظمة و ما تريد أن تحققه و ما هو شكل المنظمة عند تحقيق أهدافها.

(1)- محمد عبد الغني حسن هلال: مرجع سبق ذكره ص 103.

▪ **تحديد الأهداف الإستراتيجية:** يمثل الهدف الإستراتيجي التوجه الرئيسي الذي لا يمكن التخلي عنه ويمثل النتيجة النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في المدى الطويل، و من الضروري أن يتصف بالقدر المناسب من المرونة<sup>(1)</sup>.

▪ **التغيرات (الفجوات):** من الممكن أن تحتوي الأهداف الإستراتيجية التي تم تحديدها على بعض الثغرات، يهدد بعدم الانحياز، و يجب على المنظمة وضع عدد من الخيارات و البدائل الإستراتيجية المتاحة لها للتعامل مع هذه الفجوات مثل: تحسين المنتج، تطوير السوق، الابتكار....الخ.

فبعد أن يتم تحديد و صياغة الرسالة و الرؤية الإستراتيجية و تحديد صياغة الأهداف الإستراتيجية و تحديد الفجوة تبدو الأمور أكثر وضوحا لتنفيذ الإستراتيجية و يتطلب ذلك الآتي:

▪ التعرف على التوجهات العامة للمنظمة وتحديد آليات العمل المناسبة.

▪ التخطيط بالمشاركة و التنبؤ و التخطيط الإستراتيجي<sup>(2)</sup>.

و عند صياغة الإستراتيجية لا بد من أخذ الاعتبارات من بينها:

- الربط بينها و بين الرؤية و الرسالة

- محددة بوقت

- تعبيرها عن النتائج النهائية

- ذات محتويات مالية

- تعاملها مع القضايا الحيوية للمؤسسة

- ذات دلالات إستراتيجية

(1)- محمد عبد الغني حسن هلال: مرجع سبق ذكره ص 103.

(2)- محمد عبد الغني حسن هلال: مهارات التفكير و التخطيط الإستراتيجي، مركز تطوير الأداء و التنمية، السويس، مصر، 2008، ص 103 ، 104.

- قدرتها على التحدي لكن بواقعية

- تعكس نوايا مؤكدة و ليس نوايا احتمالية<sup>(1)</sup>.

بعد هذه المرحلة الخاصة بصياغة الإستراتيجية تأتي المرحلة الثانية.

#### ب- مرحلة تنفيذ الإستراتيجية:

بعد اكتمال صيانة الإستراتيجية يتجه الاهتمام بعملية التنفيذ و إمكانية تفاعلها و اتساقها مع الإستراتيجية الموضوعية، فالتنفيذ غير الفعال للخطط و السياسات يؤدي إلى الفشل بينما التنفيذ الصحيح و العقل يؤدي إلى التعويض عند التخطيط غير المناسب، فمن خلال هذه المرحلة يجب أن تتحول إستراتيجية المنظمة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها، و إلا انتهت جميع الأنشطة المكونة للإستراتيجية دون جدوى<sup>(2)</sup>.

لذلك لا بد أن تمر هذه المرحلة بعدة خطوات هي:

- **الإعلام و المعرفة بالخطة الإستراتيجية:** إن التزام رؤساء المنظمات و مساعديهم بعملية التخطيط الإستراتيجي ذلك يعني أنهم على درجة عالية من الوعي و المعرفة بأهمية التخطيط، فأرسال دوريات عن التطورات في عملية التخطيط كفيل بنشر المعرفة وسك أفراد المنظمة<sup>(3)</sup>.
- **تحديد الأهداف السنوية:** تحدد بطريقة لا مركزية إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري قطاعات و إدارات و أقسام المنظمة، و بناء على هذه الأهداف يتم توزيع و تخصيص الموارد، حيث أنها تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد و الإدارات و الأقسام، و هذا يتطلب التنسيق بين الأهداف السنوية و الأهداف الإستراتيجية.

(1)- مجيد الكرخي: مرجع سبق ذكره، ص 242 - 243.

(2)- محمد عبد الفتاح رضوان: مهارات استشراف المستقبل، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، ط1، 2012، ص 22.

(3)- علي عبد الله: التنفيذ الإستراتيجي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2004-2005، ص 4.

- **وضع البرامج الزمنية:** في هذه المرحلة يتحدد الزمن الذي يجب البدء و الانتهاء فيه من مختلف الأنشطة الواجب القيام بها و كذلك المسؤولين عن تنفيذها.
- **تخصيص الموارد اللازمة:** من المهم التأكد على أن التنفيذ الإستراتيجية لا يقتصر على استغلال الموارد المنظمة فحسب بل على حمايتها و تنظيمها و توجيه استخدامها و كيفية توزيعها على البرامج و المشاريع باعتبارها نظاما جزئيا تعمل على المساهمة في تنفيذ الإستراتيجية لذلك لا بد من توفير الموارد و القدرات المتاحة الفعلية و الاحتمالية للمنظمة.
- **تحديد الإجراءات التنفيذية:** و هي عبارة عن نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة و تتصف بتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أدائها لإنجاز برامج المؤسسة.

### ج- مرحلة تقييم الإستراتيجية:

- في هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقا في مرحلة الصيانة الإستراتيجية، و يتم تقويم الإستراتيجية من خلال إتباع الخطوات التالية:
- **وضع معايير للأداء:** أي تحديد نقاط أساسية يتم من خلالها تقييم موقف الإستراتيجية و تعد هذه المعايير المقياس الذي يتم الحكم على مستوى الأداء من خلالها.
  - **مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية:** في هذه المرحلة يتم تحديد مدى الانحراف عن المعايير الواردة في المرحلة الأولى فإذا اتضح أن مستوى الأداء عالي فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أدنى مما ينبغي، هذا يتطلب الرفع في مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية، أما إذا كانت مستويات الأداء منخفضة، فإنه يتعين على المديرين<sup>(1)</sup>

(1)- محمد عبد الفتاح رضوان: مرجع سبق ذكره، ص 23 - 24.

تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود انحراف، و من ثم يتخذون قرارا يتعلق بالإجراءات التصحيحية.

- **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** و تأتي هذه الخطوة بهدف تصحيح الأخطاء و معالجة أسباب القصور و الانحراف في الأداء الفعلي مع معايير الأداء<sup>(1)</sup>.

فعند بناء الإستراتيجية لا بد من المرور بالخطوات التالية:

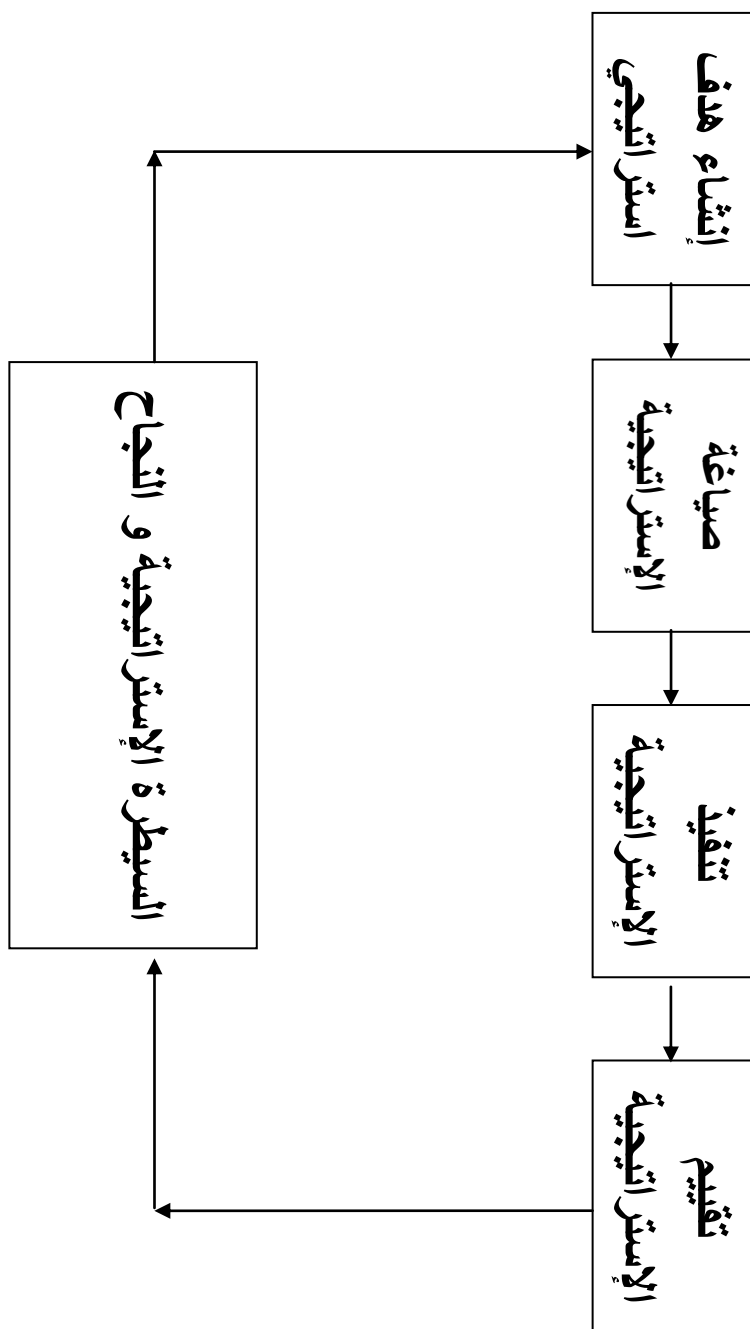
- وضع صيغة مهمة تقوم على الاعتراف باحتياجات جميع الجهات التنظيمية و الزبائن والموظفين و المساهمين و المجتمع، و ذلك بتحديد العوامل الحاسمة لنجاح المنظمة في تحقيق مهامها المقررة.

- تحديد مقاييس الأداء لكل من عوامل النجاح الحاسمة و يقصد مخرجات الأداء الرئيسية.
- وضع أهداف لكل واحد من مخرجات الأداء الرئيسية، إذا كانت مخرجات الأداء الرئيسية جديدة بحيث أن تقوم على احتياجات المستهلك و المنافسة أو معايير أداء تنظيمية معروفة.
- تحديد المسؤولية على المستوى التنظيمي المطلوب لتحقيق أهداف الأداء لكل مخرج مستهدف أن المسؤولية تقع على عاتق المديرين و كبار المسؤولين<sup>(2)</sup>.

يتضح لنا أن عملية تصميم إستراتيجية و تنفيذ ما يتطلب المرور بثلاثة مراحل أساسية وتبدأ بصياغة الإستراتيجية من خلال الأخذ بعين الاعتبار عدة جوانب كرسالة المؤسسة إمكاناتها المادية و المالية و البشرية و كذلك الثغرات و الفجوات التي يمكن أن تعرقل الإستراتيجية ثم تأتي مرحلة تنفيذ الإستراتيجية و يجب أن يكون هذا التنفيذ مبني على جملة من البرامج و المخططات إلى أن تأتي مرحلة تقييم الإستراتيجية بعد تنفيذها من خلال مقارنة النتائج الإيجابية بالسلبية ومقارنة مستويات الأداء ثم وضع الإجراءات التصحيحية، لتتجح في الأخير الإستراتيجية، لذلك حتى تم هذه المراحل الثلاث بشكل جيد لا بد أن تكون إدارة الموارد البشرية مهياً بشكل كبير.

(1)- محمد عبد الفتاح رضوان: مرجع سبق ذكره، ص 23 - 24.

(2)- إسماعيل إبراهيم القزاز، رامي حكمت الحديثي و آخرون: six sigma و أساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 186.



شكل رقم 04: يبين المراحل المهمة التي تمر بها الإستراتيجية للوصول إلى السيطرة و النجاح و بالتالي تحقيق الأهداف<sup>(\*)</sup>.

---

(\*) نقلا عن

AZHAR KAZMI: Business Policy and Stratégique Management, Tata MC Graw ,Hill publishing company limited ,New Delhi, p 40 .

من خلال التعرف على إستراتيجية المؤسسة لا بد هنا من التعمق أكثر في موضوع بحثنا وذلك بمحاولة التطرق بالتفصيل عن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و كيفية تحديدها و أهميتها و كذا أنواعها، و غير ذلك.

### ثالثا- أهمية الأهداف الإستراتيجية أنواعها و خصائصها:

لا بد للإدارة الإستراتيجية من تحديد أهدافها الإستراتيجية لترسم مسار واضح لخطتها و تتبين لها الرؤية العامة في المؤسسة.

#### 1- تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة:

أ- إن الهدف هو الحالة أو الوضع الذي ترغب به المؤسسة في تحقيقه و يتحدد عادة قبل البدء بالعمل<sup>(1)</sup>.

فالهدف من إعداد الخطة هو تحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة لأن الأهداف هي نتائج أو حالات تسعى المنظمة لتحقيقها، و غالبا ما تكون للمنشأة أكثر من هدف تسعى إلى تحقيقه<sup>(2)</sup>. كما تمثل أيضا مزيد من الغايات الواقعية التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها، و الأهداف تعكس مدى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المحيط و يعتبر عملية تحديد الأهداف الأساس في العملية التخطيطية، لأنه يمكن من:

- وضع خطة متكاملة و متناسقة خاصة إذا كانت الأهداف دقيقة.
- تحديد رسالة المؤسسة في المجتمع و توحيد جهود الإدراك و الأقسام و الأفراد.
- توليد الدافع لدى كل فرد على العمل و هذا عن طريق ربط أهدافه بأهداف المؤسسة.
- المساعدة على تقييم القرارات المتخذة.

(1)- عبد العظيم سليمان المهل: الاقتصاد الإداري، جامعة العلوم و التكنولوجيا، صنعاء، اليمن، ط2، 2011، ص129.

(2)- فتحي أحمد نياض عواد: مرجع سبق ذكره، ص63.

- المساعدة على التنبؤ بالسلوك و الأحداث المستقبلية<sup>(1)</sup>.

لأن عملية تحديد الأهداف تتعلق بالمستقبل و الآمال التي يراد تحقيقها، و تعتبر الأهداف نقطة الانطلاق للتخطيط حيث منها تتبع كافة عناصره فلا يمكن أن يكون هناك جهد جماعي دون أن يكون هناك هدف أو أهداف يسعى هذا الجهد إلى الوصول إليه لتحقيقه.

فبعد عملية التعرف على الوضع الحالي في المؤسسة و نقاط القوة و الضعف تأتي هنا هذه المرحلة بالقيام بتحديد الأهداف و من ثم وضع الفروض التخطيطية، و ذلك من خلال:

. وضع الفروض و الاحتمالات لمحاولة التعرف على ما سيحدث من تغييرات في البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة و دورها في إنجاح أو عرقلة تنفيذ الأهداف و ذلك من عدة جوانب اقتصادية و اجتماعية و تكنولوجية أي بعبارة أخرى البيئة المستقبلية التي تستعمل فيها الخطط.

و تستلزم هذه الخطوة القيام بتنبؤات مثل نوع و طبيعة الأسواق في المستقبل، حجم المبيعات، نوعية العملاء، المنافسين... الخ

و يمكن تقسيم الفروض التخطيطية إلى ثلاثة أنواع:

- فروض خارجية لا يمكن للمنظمة السيطرة عليها، مثل النمو السكاني، مستويات

الأسعار، البيئة السياسية ...

- فروض لا يمكن السيطرة عليها، و لكن يمكن التأثير عليها، مثل افتراضات الشركة

بخصوص حصتها في السوق.

- فروض داخلية يمكن للمنظمة السيطرة عليها، مثل سياسات و برامج الإنتاج<sup>(2)</sup>.

---

(1) - عبد الغفار حنفي، عبد السلام قحف: التنظيم و إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 350

(2) - فتحي أحمد نياي عواد: مرجع سبق ذكره، ص 64 ، 65.

فإن عملية تحديد الأهداف تبدأ بتحليل الأهداف الرئيسية للمنظمة إلى أهداف و نشاطات فرعية ثم إنشاء وحدات إدارية رئيسية وفقاً لطبيعة النشاط، ثم تقسم كل وحدة رئيسية إلى وحدات إدارية فرعية كل وحدة فرعية إلى وحدات أصغر منها<sup>(1)</sup>، فهذه الطريقة تساعد على سهولة تحليل الأهداف ومعرفتها بسهولة من خلال هذا التقسيم، و في النهاية يصاغ الإطار الإجمالي و التفصيلي النهائي الذي قد يتماشى مع المراحل السابقة أو يختلف عنها، و لكن بشرط المحافظة على الأهداف السياسية التي يتم وضعها و بشرط تحقق التوازن و الاتساق في الخطة<sup>(2)</sup>.

**\* فوائد تحديد الأهداف الاستراتيجية:** تساعد على التنسيق و التخطيط الداخلي للمؤسسة حيث ينظم و ينسق النشاطات المتعددة للمؤسسة، كذلك يساعد الإدارة العليا على اختيار الوسائل المناسبة لتقييم عملية كفاءة أداء المؤسسة و إدارتها نسبة إلى الأهداف الموضوعية، و يعتبر الهدف حافز للإدارة و العاملين فيها حيث يمثل تحدياً يحفز الأكثرية لتحقيقه<sup>(3)</sup>.

بعد القيام بعملية تحديد الأهداف تأتي مرحلة أخرى و هي:

### **ب. تحديد البدائل:**

فبعد وضع الأهداف الاستراتيجية و تحديدها تقوم الإدارة العليا بوضع قائمة البدائل المتاحة من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة سلفاً عند تحديد البدائل يجب على المخطط أن يأخذ في الاعتبار إمكانيات المنظمة من النواحي المادية و البشرية و المواد الأولية، في الغالب نجد أي خطة لتحقيق هدف ما لها عدة بدائل لتحقيق هذا الهدف.

(1)- محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم و الأساليب، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2011، ص 142.

(2)- أحمد عارف عساف، محمود حسين الوادي: التخطيط و التنمية الاقتصادية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 247.

(3)- عبد العظيم سليمان المهل: مرجع سبق ذكره، ص 129.

يجب على الإدارة العليا تقليل هذه البدائل و الاقتصاد على ما يمكن تحليله و الاستفادة منه و بعد تخفيض عدد البدائل يقوم المخطط باختيار هذه البدائل و هذا الاختيار قد يكون على جانب كبير من التعقيد، فسيلزم إعداد تنبؤات مفصلة عن التكاليف و الإيرادات لكل بديل<sup>(1)</sup>. لذلك لا بد من حصر أهم الطرق المتاحة للوصول إلى الأهداف و ذلك تمهيدا لتقويمها و اختيار أنسبها و تتطلب العملية إيجاد معايير التقويم و من ثم المفاضلة على أساسها<sup>(2)</sup>.

### ج . تقييم البدائل:

و يتم تقييم البدائل المطروحة لتحقيق الهدف، على ضوء معايير متعددة منها البديل الذي يحقق الهدف كاملا بأقل تكلفة مادية و أقل جهد و في الوقت المناسب. أحيانا تجد الإدارة في بعض المؤسسات أن بعض الاقتراحات التي وضعت على أساس بعض البدائل، غير معقولة و يمكن استبدالها، و هذه الخطوة تساعد على تقرير أي البدائل أفضل في تحقيق أهداف المؤسسة.

### د . اختيار البديل الأفضل:

يتم اختيار البديل الأفضل على أساس معايير و مؤشرات مستمدة من الاستراتيجيات<sup>(3)</sup>.

### هـ . التغذية العكسية:

إن عملية التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة، فبمجرد اختيار البدائل و تنفيذ الأهداف الإستراتيجية، فيجب مراقبة العمليات المرتبطة بتنفيذها لتحديد إلى أي مدى تم إنجاز الأهداف الإستراتيجية، و ترتد تلك المعلومات إلى الدورة التالية لصياغة الإستراتيجية و تنفيذها على مستوى

(1) - محمد أحمد نيا ب عواد: مرجع سبق ذكره، ص 65.

(2) - محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير: أساسيات، و وظائف، تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ج2، ط2، 2012، ص 34.

(3) - فتحي أحمد نيا ب عواد: مرجع سبق ذكره، ص 66.

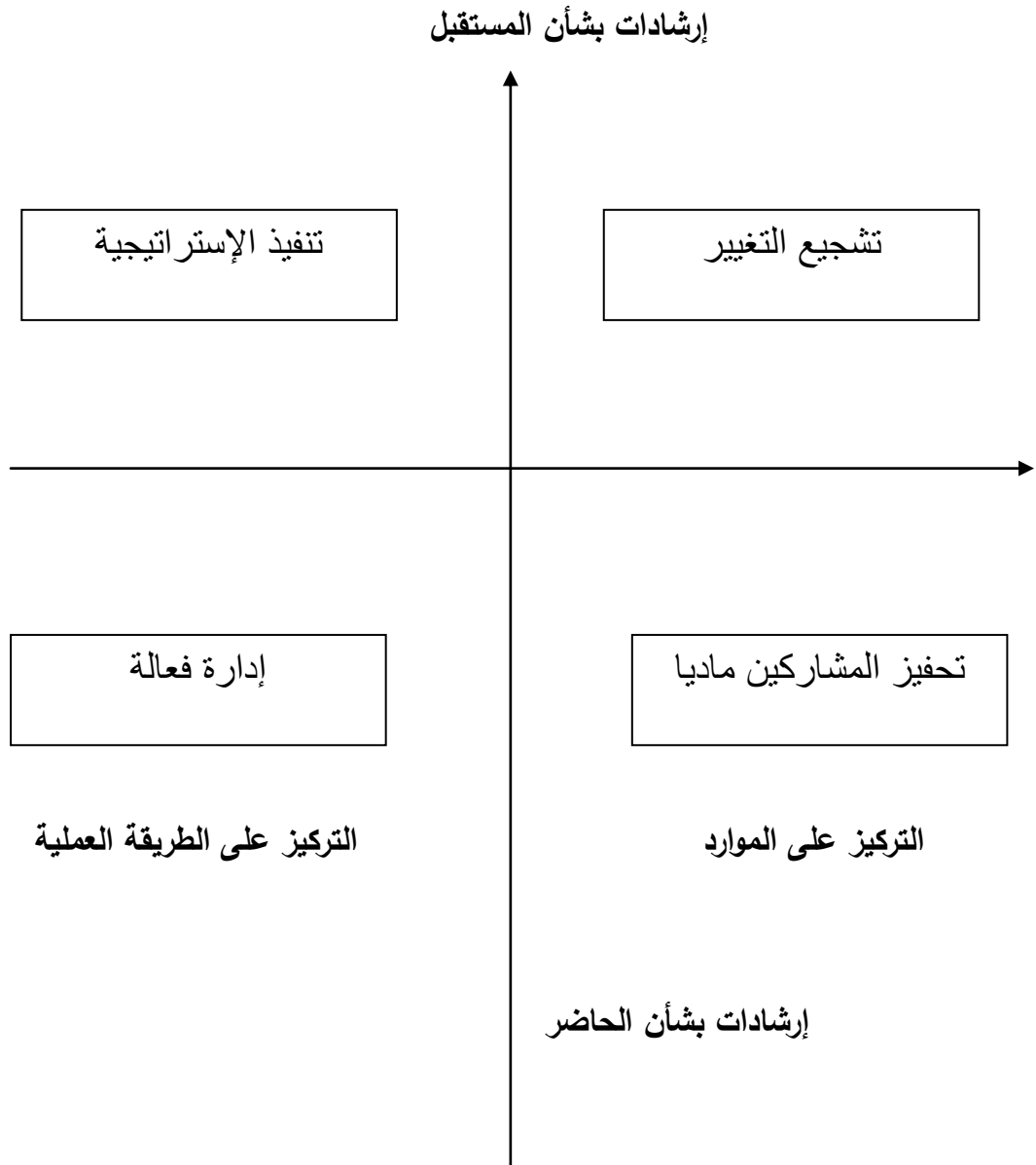
## الفصل الثالث: البناء الاستراتيجي كسبيل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية

المؤسسة، و هذا الأمر يدعم أيضا إعادة التأكيد على أهداف المؤسسة الحالية و على الاستراتيجيات و الاقتراحات المرتبطة بالتغيير، و على سبيل المثال، و عند وضع الإستراتيجية موضع التطبيق فإنه من الممكن أن يثبت أن الهدف الاستراتيجي أتمم بالتفاؤل الكبير و بناءا عليه يتم في المستقبل وضع أهداف أكثر تحفظا، و قد تظهر الأهداف الإستراتيجية قابلية للتحقيق ولكن عمليات التنفيذ فقيرة، و في هذه الحالة فإنه يجب على الدورة التالية التركيز بشكل أكبر على فاعلية التنفيذ<sup>(1)</sup>.

يمكن أن نستخلص من هنا أنه لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة دون القيام بعملية تحديد الأهداف أي تحديد الوضع و الحالة التي تريد المؤسسة الوصول إليها و بلوغها لأن عملية تحديد الأهداف تتعلق بالمستقبل و مصير المؤسسة، و يجب أن تتميز بالتعددية حتى يمكن اقتراح البدائل و من ثم اختيار البديل الأمثل، و المناسب لنجاح المؤسسة حاليا و مستقبليا، فالأهداف الإستراتيجية مرتبطة بالرؤية بعيدة المدى ذات المجال المستقبلي لذا عند تحديد الأهداف و اختيار البدائل لا بد أن تراعي في ذلك عدة جوانب و اتجاهات.

---

(1)- شارلز هل، جارت جونز: الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2001، ص 36.



شكل رقم 05: يبين أهم العناصر الواجب توفرها في الإستراتيجية (١٠)

(\*) نقلا عن

Maxime Moreno: Sou . Modèle de base "GESTION DES RESSOURCE HUMAINES"Unité D'enseignement ، 2008،p 10

## 2- أهمية الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة:

هناك عدة نواح تبرز لنا ضرورة وضع الأهداف من أهمها:

- أ- تعد الأهداف من أهم عناصر التخطيط: إذ لا يمكن قيام المدير بوظيفته التخطيطية دون وجود أغراض و أهداف واضحة تسعى المنظمة إلى تحقيقها فتبنى عمليات التنبؤ، و تؤسس سياسات الإجراء و القواعد، و تعد الموازنات و البرامج لتحقيق أهداف معينة.
- ب- تعد الأهداف مرشدا لاتخاذ القرارات: إن الأغراض و الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها تمثل العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها.
- ج- تساهم الأهداف في تفويض السلطة: إن وجود الأهداف السليمة و الواقعية يساعد في التفويض السليم للسلطة كما يساعد في التنسيق بين الأنشطة و المهام المختلفة.
- د - تساهم الأهداف في تقييم أداء الفرد: بحيث يتم الاستفادة من نتائج هذا التقييم في وضع بعض سياسات الأفراد كالترقية و النقد و التدريب و الحوافز و غيرها.
- هـ- تساهم الأهداف في وضع المعايير و المقاييس: التي تستخدم في الرقابة و تقييم الأداء فغالبا ما يتم الاعتماد على الأهداف لتقييم كفاءة الإدارة.
- و- تساعد الأهداف في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمنظمة و علاقتها ببيئتها: فالأهداف تساهم في بيان العلاقات بين الداعية و المدعو و ما يجب التركيز عليه، كما تساهم في بيان العلاقات بين الإدارات المتعددة بالمنظمة، سواء بشكل رأسي أو أفقي، علاقات تعاون أو علاقات سلطة<sup>(1)</sup>.

(1)- أبو مروان: الأهداف و أهميتها و تصنيفاتها في الإدارة الاستراتيجية، 2009/02/18، نقلت يوم 2016/01/09، ص 1، [http:// ikhwan wa yonline.wordpress.com](http://ikhwan.wa.yonline.wordpress.com)

ز- تساهم الأهداف في تحديد مراكز المسؤولية: و الأهداف تتحقق من خلال الإدارات و الأقسام و أفراد محددين لكل منهم دور معين حسب مهام وظيفته، و بالتالي يمكن تحديد مسؤولية كل إدارة أو قسم أو فرد بناء على الأهداف التي انطلقت في تحقيقها<sup>(1)</sup>.

من هنا نتأكد أنه لا يمكن الاستغناء عن الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال هذه العناصر التي تثبت الأهمية البالغة للأهداف لأنها تمس عدة جوانب و مجالات كاتخاذ القرارات و تحديد المراكز و المسؤوليات إضافة إلى تقييم أداء الأفراد العاملين، فإن أهمية الأهداف الإستراتيجية تصبح كذلك عندما تقدم عملها بشكل فعال و واقعي و مرتبط بخدمة رسالة المؤسسة و لا يحدد عن ذلك، فالهدف الأول للأهداف الإستراتيجية هو خدمة رسالة المؤسسة إضافة إلى أنه مستمد منها.

### 3- أنواع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و سماتها:

#### أ- تقسم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى عدة أنواع منها:

فعند تحليل عناصر القوة و الضعف في البيئة الداخلية و الفرص و التهديدات في البيئة الخارجية<sup>(2)</sup> تستطيع المؤسسة هنا تحديد أنواع الأهداف و تتمثل في:

- **أهداف موجهة نحو المخرجات:** و هي أهداف تسعى المنظمة من وراء بلوغها تحقيق مخرجات ملموسة محددة بالكميات و على مختلف أصعدة نشاطاتها الرئيسية.
- **أهداف موجهة نحو العمليات:** و يراد بها الأهداف التي تدخل في مجال الخطة التشغيلية والتي تؤثر بصورة غير مباشرة على الأهداف الموجهة نحو المخرجات.

(1)- أبو مروان: مرجع سبق ذكره ، ص 1.

(2)- إسماعيل محمد الصرايرة: التحليل الإستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص 115.

▪ **أهداف موجهة نحو الآثار:** و يراد بها الأهداف التي تتحدث عن التغييرات في نطاق معين مثل المجتمع أو مدينة معينة أو فئة محددة، أي المواقف التي يراد تغييرها و المعارف و السلوك المراد توجيهه خلال فترة زمنية معينة مع وصف لدرجة التغيير<sup>(1)</sup>.

### ب- سمات الأهداف الاستراتيجية:

- **الواقعية:** أي يمكن تحقيقها داخل الإطار الزمني للخطة الإستراتيجية.
- **القابلية للصياغة:** يمكن شرحها للموظفين و العاملين.
- **القابلية للقياس:** ليس بمعنى وضعها في صورة كمية و إنما بمعنى قياس مدى التقدم التي تم إحرازه عند أي نقطة زمنية.
- **الهادفية:** أن تكون الأهداف مترابطة و تصب في غاية عليا واحدة<sup>(2)</sup>.
- فلكي تكون الأهداف ذات معنى يجب أن تتسم بأربعة خصائص رئيسية:

- يجب أن تكون الأهداف الإستراتيجية دقيقة و قابلة للقياس، لأنها تتيح للمديرين معيارا يستطيعون الحكم على أدائهم من خلاله.
- يجب أن تكون موجهة للأمور الأساسية لتحقيق التركيز و يجب أن تكون هامة و حيوية تكون متسمة بالتحدي و الواقعية في نفس الوقت، لأنها تعطي للمديرين حافزا للبحث عن طرق تحسين العمليات الخاصة بالمنظمة، فإذا كان الهدف غير واقعي فقد يجعل الموظفين يستسلمون.
- يجب أن تكون هناك فترة زمنية محددة لإنجاز الهدف لأن تحديد تواريخ بعض الأهداف إلى الشعور بالاستقرار و الطمأنينة<sup>(3)</sup>.

(1)- مجيد الكرخي: مرجع سبق ذكره، ص 244 ، 245.

(2)- محمد عبد الغني، حسن هلال: مرجع سبق ذكره، ص 18.

(3)- تشارلز هل، جاريت جونز: مرجع سبق ذكره، ص 97.

نستخلص أن للأهداف الإستراتيجية عدة أنواع و سمات من تلك الأهداف الموجهة نحو المخرجات من سلع و خدمات أو للمدخلات من أفراد و موارد مادية أو تكنولوجية لأن الأهداف الإستراتيجية يجب أن تشمل كل الأجزاء و العناصر داخلية خارجية الأفراد و مواد لأنها تخدم بعضها البعض بشكل ترايطي فلا يمكن أن تخص الأهداف الإستراتيجية جزء معين و إغفال جزء آخر، لذلك يشترط على الأهداف الإستراتيجية أن تتسم بالواقعية و القابلية للصياغة و القياس كما يشترط أن تكون هادفة اتجاه عمل معين.

### 4- خصائص الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة:

و للأهداف الإستراتيجية عدة خصائص تتمثل فيما يلي:

تتميز الأهداف الإستراتيجية كونها تصاغ وفق إطار ما يسمى بالبراعة و الذكاء SMART، فيشير كل حرف من هذه الكلمة إلى خاصية هامة من خصائص الهدف الجيد و الموضحة كالتالي:

- أن يكون الهدف محددًا **Spécifique**: أي واضح المعالم و المحتويات لا غموض أو التباس فيه أي يفهم من عنوانه بحيث يمكن التعرف عليه، من أين يبدأ و إلى أين ينتهي لإنجاز المهمة.
- قابلية الهدف للقياس **Mesurable**: و هذا يعني أن الهدف لا بد أن يوضع لتحقيق شيء و عليه يمكن التعرف ببساطة و دقة و وضوح على هذا الشيء، و بذلك نستطيع قياس مدى تحقيق الهدف. (1)

(1)- مجيد الكرخي: مرجع سبق ذكره، ص 243.

- **قابلية الهدف للتحقيق achievable:** فليس للهدف معنى إذا تعذر تحقيقه و عليه لا بد من ملاحظة كل الظروف المحيطة بالمنظمة و مدى ملاءمتها و كفايتها على تحقيق الهدف.
- **أن يكون الهدف ملائما relevant:** و بقدر ما تكون الظروف ملائمة لوضع الهدف فإن الهدف نفسه لا بد أن يتلاءم مع واقع المنظمة و حاجاتها و اهتماماتها و الفئات المستفيدة منها.
- **أن يكون للهدف فترة زمنية للتنفيذ time related:** أن يكون هناك وقت محدد لإنجاز الهدف<sup>(1)</sup>:

هذه الخصائص حسب smart و هناك من يحدد أنواع أخرى من الخصائص منها:

- تكون أهداف شاملة
- تكون أهداف قابلة للقياس
- ترتبط مباشرة برسالة المنظمة
- تركز على قضية مفردة أو على نتيجة مرغوبة مفردة
- تكون متوافقة مع المبادئ المرشدة للمنظمة
- تبين بوضوح ما ترغب المنظمة بتحقيقه<sup>(2)</sup>.

و هناك من يرى أن هناك عدة مداخل تتميز بها الأهداف الإستراتيجية منها:

- أن تتمتع الأهداف بقوة و إستراتيجية.
- أن تكون ذات مطوعية للتفعيل و الإجرائية.
- أن تكون واضحة و مفهومة من لدن مشغليها.

(1)- مجيد الكرخي: مرجع سبق ذكره، ص 244.

(2)- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب: مرجع سبق ذكره، ص 223.

▪ أن تتوافق الأهداف و تتناغم مع المعايير الأخلاقية و الاجتماعية السائدة مجتمعيا وعالميا.

▪ أن تسود الأهداف جميعا الترابطية و العلاقة التبادلية فيما بينها<sup>(1)</sup>.

من خلال مجموعة هذه الخصائص نستنتج أن للأهداف الإستراتيجية عدة خصائص يجب أن تلتزم بها لتكون ناجحة و مبنية على قاعدة صلبة لأنه كلما كانت ملتزمة بهذه الخصائص كالأهداف المحددة و المرسومة بشكل واقعي و قابلة للقياس الفعلي و ملائمة بشكل منطقي راعية في ذلك الزمن المحدد للتنفيذ كلما تمكنت هذه الأهداف من الاستطاعة في تحقيقها بنجاح و بالتالي نجاح المؤسسة لأن كل شيء مبني على الوضوح و قوة التوجيه و الفهم.

### 5- تصنيفات و محتويات الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة:

لإستراتيجية المؤسسة و أهدافها عدة تصنيفات و محتويات نوضحها في العناصر التالية:

#### أ- تصنيف الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة:

▪ **هدف اعتيادي:** و هو هدف كمي أو نوعي يعبر عن النشاط الاجتماعي و الاقتصادي للمنظمة في الظروف الاعتيادية.

▪ **هدف هجومي:** و هو هدف تسعى المنظمة من تحقيقه، القضاء على إحدى التحديات التي تواجهها و هذا ما تواجهه المنظمات المنافسة بعضها للبعض حيث تحاول كل واحدة إزاحة الأخرى من مساحة النشاط الذي تطمح الاستيلاء عليه.

▪ **هدف وظيفي:** و هو الهدف الذي تريد المنظمة من خلاله الارتقاء إلى صنف المنظمات الأخرى و ذات شهرة و سمعة بين هذه المنظمات.

(1)- شوقي ناجي جواد: مفاهيم حديثة في سياسات الأعمال الإدارية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، ط1، 2010، ص ص 21 ، 22.

▪ **هدف تفردى:** و هو الهدف الذي تريد المنظمة فيه التفرد بسمعة بين المنظمات و تصبح الرقم واحد فتسمو عليها جميعا<sup>(1)</sup>.

و هناك تصنيفات أخرى للأهداف الإستراتيجية منها:

▪ **أهداف طويلة المدى و تسمى بالأهداف الإستراتيجية:** و هي النتائج المرغوب تحقيقها في الأجل الطويل، و عادة توضع في المستويات الإدارية العليا، و يجب أن تتسم هذه الأهداف بالتحدي و الوضوح بقدر كثير من المرونة.

▪ **أهداف متوسطة و تسمى بالأهداف التكتيكية:** و هي النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في الأجل المتوسط، و التي تسهم بدورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

▪ **أهداف قصيرة المدى و تسمى بالأهداف التشغيلية:** و هي النتائج المرغوب تحقيقها في الأجل القصير و يكون أكثر تحديد من الأهداف طويلة المدى، من حيث تنفيذها؟ ماذا يتم تنفيذه؟ متى يتم التنفيذ؟ و تعد هذه الأهداف نقاطا فرعية للأهداف متوسطة المدى<sup>(2)</sup>.

**ب- محتويات الأهداف الاستراتيجية:** تحتوي الأهداف الإستراتيجية على:

- بلوغ نتائج تريد المنظمة الوصول إليها.
- تحقيق مستوى معين من الخدمات.
- تحقيق مستوى معين من الرضا لدى المستفيدين.
- تحديد مستوى معين من الإعانات و المساعدات من الآخرين
- حشد عدد من المتطوعين يتلاءم مع أنشطة المنظمة.
- زيادة كفاءة أداء المنظمة إلى مستوى معين.

(1)- مجيد الكرخي: مرجع سبق ذكره، ص 250

(2)- مدحت محمد أبو ناصر: مرجع سبق ذكره، ص 117.

▪ تطوير المبادرات لدى المنظمة.

▪ تطوير التكنولوجيا المستخدمة في تنفيذ الأعمال لدى المنظمة.

إن الإستراتيجية المتماسكة هي التي تكون فيها الأهداف الإستراتيجية متجانسة في بناءها الهرمي أي كل هدف ينسجم و يتفاعل مع الأهداف الأخرى<sup>(1)</sup>.

من هنا يمكن القول أن للأهداف الإستراتيجية عدة تصنيفات كل حسب نوعه فهناك تصنيفات حسب الهدف الاعتيادي أو الهجومى أو الوظيفي أو التفردى، فيتم تصنيف الأهداف هنا ليسهل عملية تحديد الأهداف لأنه كلما كان الهدف واضحا و مقسما كلما سهل فهمه و من ثم تنفيذه لذلك لا بد أن تحتوي هذه الأهداف على عدة مجالات و تشمل عدة جوانب لتستطيع تحقيق كل ما تريده في مختلف المستويات و خدمة بالأساس و قبل كل شيء رسالة المؤسسة لأن ما يجب أن تحتوي الأهداف يجب أن يساير بشكل ارتباطي رسالة المؤسسة.

#### رابعاً- الأهداف الإستراتيجية و السبل اللازمة لتحقيقها:

لا يمكن أن تتحقق الأهداف الإستراتيجية دون وجود شروط محددة خاصة بالمؤسسة ككل وخاصة بالأهداف أيضا و هذا ما سنعرفه في العناصر التالية:

#### 1- الشروط اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة:

من بين هذه الشروط ما يلي:

أ- **واقعية الهدف:** يجب أن ترتبط الأهداف بالإمكانيات و الموارد المتاحة بالمنظمة و لا تكون مجرد أحلام و خيالات لا يمكن تحقيقها، حيث ينبغي أن تكون الأهداف متناسبة مع إمكانيات المنظمة.

(1)- مجيد الكرخي: مرجع سبق ذكره، ص 245 ، 246.

ب- **قابلية الهدف للقياس:** يجب أن تصاغ الأهداف في شكل رقمي يمكن معه معرفة مدى تنفيذ تلك الأهداف من خلال تحديد الفجوات بينها وبين الإنجازات الفعلية، و في هذا الصدد فلا بد من استخدام بعض المعايير المعروفة التي يصعب مع استخدامها معرفة ما تم و ما لم يتم تنفيذه.

ج- **المشاركة عند صياغة الأهداف:** لا بد أن توضع الأهداف بطريقة جماعية بحيث يشترك في إعدادها و صياغتها كل الأفراد العاملين بالمنظمة، فمثلا تحديد الإدارة العليا الخطوط العريضة للأهداف كما يطلب من الأفراد العاملين بالمستويات الأخرى ضرورة تقديم مقترحاتهم عن الأهداف التفصيلية وبيان أهم المشكلات المتوقعة حدوثها أثناء التنفيذ، حيث تدور المناقشات الجادة بين كل الأفراد لإعداد الصياغة النهائية للأهداف.

د- **وضوح الأهداف:** يجب أن تصاغ الأهداف بطريقة سهلة الفهم لكل الأفراد العاملين في المنظمة في مختلف المستويات و يفضل أن تكتب هذه الأهداف في صياغة محددة واضحة و أن توزع على هؤلاء الأفراد حتى يتسنى لهم إنجازها بكفاءة.

هـ- **عدم التعارض بين الأهداف:** ينبغي ألا تكون الأهداف متعارضة مع مصالح الأطراف التي تتعامل معها المنظمة فمثلا فإنه من الأفضل أن ترتبط الأهداف المنشودة للمنظمة بالأهداف الشخصية للأفراد العاملين فيها و ذلك ضمان لتعاون هؤلاء الأفراد و تكاتف جهودهم و سعيهم الدائب نحو تحقيق أهداف هذه المنظمة كما أنه من الأفضل ألا تتعارض أهداف المنظمة مع أهداف عملاءها و مورديها و مستثمريها، بل يجب أن تراعي تحقيق مصالح كل منهم في نفس الوقت<sup>(1)</sup>.

(1)- فتحي أحمد نياض عواد: مرجع سبق ذكره، ص ص 70، 71.

إن جملة هذه الشروط إذا ما التزمت بها الأهداف الإستراتيجية بعناية كبيرة و فائقة أعطتها الأهمية البالغة دون الإغفال عن أي شرط تستطيع أن تكون هنا إستراتيجية متكاملة و متوازنة قابلة للتنفيذ و النجاح.

## 2- الاعتبارات المتبعة في تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة:

من بين الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تحديد الأهداف الإستراتيجية ما يلي:

أ- **القابلية للقياس الكمي:** إذ يجب أن تخضع الأهداف للقياس الكمي قدر الإمكان حتى يمكن التحقق من الوصول إليها، و إن كانت هناك بعض الأهداف من الصعب قياسها كتحقيق الرضا الوظيفي مثلا أو الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.

ب- **الوضوح و البساطة و القابلية للفهم:** يجب أن تكون الأهداف واضحة و مفهومة وخاصة لكل من واضعيها و منفيها، و يفضل الكثيرون أن تكون الأهداف مكتوبة و بلغة واضحة و متعارف عليها لأعضاء التنظيم.

ج- **الموضوعية و الواقعية:** يجب أن تكون الأهداف موضوعية و قابلة للتحقيق و تمثل مصالح مختلف الأطراف بصورة عادلة و لا تميل إلى الذاتية أو تتأثر بالأشخاص و المصالح المنفردة فتراعي الأهداف التنظيمية بالتكامل مع الأهداف الفردية، و تراعي المصالح على المدى الطويل بالترابط مع المدى القصير و هكذا (1).

د- **الارتباط بعنصر الزمن:** يجب أن يتم ربط الأهداف بعنصر الزمن أي ترتبط بمواعيد زمنية محددة لها بداية و نهاية معلومة و لهذا يقال هدف إستراتيجي ذلك الذي يتم تغطيته في مجال زمني واسع، و يقال خطط طويلة الأجل (من 5 - 10 سنوات) و خطط متوسطة

(1)- أبو مروان: مرجع سبق ذكره، ص 1.

الأجل (2-5 سنوات) و خطط قصيرة الأجل ( في حدود سنة تقريبا)، و لكل نوع من هذه الخطط الأهداف التي يتم السعي إلى تحقيقها.

هـ- **مشاركة العاملين في وضع الأهداف:** يفضل اشتراك من سيتولى تحقيق الأهداف في وضعها ما أمكن ذلك، مما يسر أداء المهام و الوظائف لوضوح الأهداف و فهمها من قبل الجميع.

و- **الانسجام و الترابط بين الأهداف:** ينبغي ألا تكون الأهداف متعارضة خاصة ما بين الهدف الرئيسي و الأهداف الفرعية بحيث تمثل سلسلة مشحمة معا تقود المنظمة بمختلف جهودها لتحقيق أغراضها الرئيسية بما يؤدي لتحقيق رسالتها، إن الوسائل تصبح أهدافا فرعية للمستويات التنظيمية الأقل، كما أن المستوى التنظيمي الأعلى هو الذي يتولى وضع الأهداف العامة في حين تتولى المستويات التشغيلية و العملية وضع الأهداف بصورة أكثر تفصيلا و وضوحا مع أقل قدر من عدم التأكد و يجب تحقيق التنسيق و الترابط بين الأهداف جميعا<sup>(1)</sup>.

نستخلص من خلال هذه الاعتبارات المقارنة مبدئيا مع الشروط أن للأهداف الإستراتيجية أهمية كبيرة لذا قبل صياغتها و تنفيذها يجب أن تراعي عدة نقاط هامة و أبعاد متعددة اعتبارات مختلفة لأن بناء الأهداف الإستراتيجية لا يأتي عبثا إنما من خلال جهد و تفكير و دراسات وتحاليل علمية و بحثية تمس الجوانب الداخلية أو الخارجية.

و من خلال هذه الاعتبارات نحدد الأساليب التي يجب أن تعتمد عليها الإدارة الإستراتيجية لتحديد و بناء أهدافها.

(1)- أبو مروان: مرجع سبق ذكره، ص 1.

### 3- أساليب بناء و تحديد الأهداف الإستراتيجية:

هناك عدة أساليب يمكن تحديدها من أجل تحديد الأهداف الإستراتيجية و تتلخص فيما يلي:

أ- أسلوب المشاركة: أي مشاركة أكبر عدد من العاملين في المنظمة في صياغة الأهداف الإستراتيجية و ذلك لكونهم أكثر معرفة لها و غاياتها و أسلوب عملها و طبيعة الخدمات التي تقدمها، لذا فإن إشراككم جميعا في صياغة الأهداف الإستراتيجية يساعد على إرساء أهداف ممكنة التحقيق.

ب- دراسة الحالة: إن دراسة الحالة تعني تكليف جهة معينة داخل المنظمة أو إخراجها بإجراء تحليل شامل لوضع المنظمة و تحديد اتجاهاتها الحالية و المستقبلية في ضوء رؤيتها و رسالتها و من ثم تحديد الأهداف الإستراتيجية من خلال ذلك.

ج- فرق العمل: و ذلك بتكليف فرق عمل متخصصة لتحديد الأهداف الإستراتيجية، و قد يكون فريق واحد يأخذ على عاتقه تحديد جميع الأهداف أو قد يشكل عدة فرق كل فريق يأخذ جانبا من نشاط المنظمة و يرسم له أهدافه الإستراتيجية.

د- العصف الذهني: حيث يصار إلى وضع الأهداف الإستراتيجية من خلال تكليف مجموعة من المتخصصين تخنلي مع نفسها أو مجتمعة و تجري عسفا ذهنيا لوضع الأهداف الإستراتيجية المناسبة للمنظمة مستندة على خبرتها في هذا المجال و معرفتها لواقع المنظمة.

هـ- مجموعة التركيز: حيث يتم اختيار مجموعة من المتخصصين الذين يملكون المعرفة في شؤون المنظمة و تجري حوارات مهمة بهدف تحديد أهداف المنظمة.<sup>(1)</sup>

(1)- مجيد الكرخي: مرجع سبق ذكره، ص 254.

و- أسلوب دلفي: و الذي يقضي بأن تقوم لجنة من مجلس الإدارة أو فريق العمل المكلف بوضع الإستراتيجية بصياغة مقترح للأهداف الإستراتيجية، كل يعمل على انفراد و تجمع المقترحات بعد ذلك و توزع مجتمعة على كل الأعضاء فيقوم كل واحد بمراجعة ما كتبه في المرة السابقة و من ثم تقديمها إلى سكرتارية الفريق لتقوم بجمعها و توزيعها مرة أخرى لتتبعها مراجعة ثانية حتى يحصل التوافق على صياغة معينة للأهداف<sup>(1)</sup>.

من خلال هذه الأساليب يتبين لنا أنه لبناء إستراتيجية لا بد من الاعتماد على عدة أساليب مختلفة كالمشاركة أو دراسة الحالة أو العصف الذهني فكل هذه الأساليب تنمي لدى القائمين على صياغة الأهداف الإستراتيجية القدرة على التركيز و التحليل أكثر و تنتوع لهم الأفكار مما تزيد اتساعات و مدركاتهم الفكرية فتكون لهم أفكار تساعد على تحديد الأهداف بشكل علمي و منطقي و قابل للتطبيق و من ثم نجاح هذه الأهداف.

و حتى تكون الأهداف الإستراتيجية مطبقة بشكل فعال لا بد أن تتوفر مهارات و أساليب من طرق المسيرين و المتخصصين في وضع الأهداف و من هنا سنوضح ذلك.

### 4- مهارات و خصائص مديري الإستراتيجية:

إن الذي يميز منظمة عن أخرى هو كل ما تمتلكه من قيادات لديها الموهبة و القدرة على التفكير الإستراتيجي الخلاق و وضعه موضع التنفيذ بنجاح و فعالية، و هو هدف تتنافس عليه المنظمات الواعية، كما أن عملية تطوير هذه المهارات مستمرة و لا تتوقف، و هذه المهارات تجمع بين الموهبة و العلم، و يمكن إيجاز هذه المهارات المطلوبة في المدير الإستراتيجي فيما يلي<sup>(2)</sup>:

(1)- مجيد الكرخي: مرجع سبق ذكره، ص 254.

(2)- محمد المحمدي الماضي: الإدارة الإستراتيجية، دون د نشر، مصر، 2002، ص31.

- القدرة على التفكير الإبتكاري الخلاق و القدرة على مواجهة و حل المشكلات.
- و قد حاول الكثيرون تحديد المهارات الضرورية للمدير الإستراتيجي لنجاح الإدارة العليا ومن هؤلاء RLKAT2 التي توصل إلى أن الإدارة الإستراتيجية الفعالة تركز على ثلاثة (03) مهارات رئيسية و هي:

خاصة بالمدير الإستراتيجي تتمثل في:

أ- **مهارات إنسانية:** و هي تلك التي ترتبط بقدرة الشخص على التعامل مع الأفراد لتحقيق الأهداف.

ب- **مهارات فكرية:** تتعلق بمعرفة متعمقة تمكن صاحبها من القدرة على رؤية المنظمة كوحدة متكاملة و فهم الأمور المعقدة في المنشأة و التي تنشأ عن احتكاك بالبيئة الخارجية.

ج- **مهارات فنية:** و تتعلق بالعمل الذي يؤدي إلى التعامل مع الأشياء، فهي تتضمن مقدرة الشخص على التعامل مع التكنولوجيا لتأدية مهمة تنظيمية معينة<sup>(1)</sup>.

و من المهارات أيضا التي يجب أن يختص بها الأفراد ذوي التفكير الإستراتيجي:

- القدرة على تكوين الرؤى و صياغة الأهداف الإستراتيجية
- المهارة في استشعار البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما تعرضه من معوقات.
- المهارة في تحديد الموارد و الإمكانيات اللازمة و ترشيد استخدامها.
- القدرة على التجاوب أو التفاعل الاجتماعي مع الظروف و المتغيرات البيئية.
- القدرة و الرغبة في مواكبة عولمة الفكر الإداري.
- الدقة و البصيرة النافذة في تقييم الأمور المستقبلية<sup>(2)</sup>.

(1)- علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002 - 2003، ص63.

(2)- بلال خلف السكارنة: مرجع سبق ذكره، ص ص 96 ، 97.

• يجب أن تتوفر لديهم القدرة على التفكير في الإبداع و الابتكار في الأعمال وتطورها<sup>(1)</sup>.

• فالتفكير الإستراتيجي يعتني بعقل القائد و يرشده إلى طرق التفكير المتعددة التي تمكنه من رؤية الواقع و فهمه و استشراف المستقبل و السعي لامتلاك أدوات صناعية.

• فالتفكير الإستراتيجي عبارة عن منهجية و أسلوب تفكير يمكن القائد و المدير استخدام أدوات التخطيط بشكل جيد<sup>(2)</sup>.

لا يمكن أن تتجح الأهداف الإستراتيجية عند غياب جانب مهم و هو الأفراد الذين لديهم القدرة على صياغة الأهداف الإستراتيجية، لأنه يجب أن تتوفر فيهم عدة مميزات و خصائص كالمهارة و الذكاء و القدرة على التحليل و الفهم إضافة إلى الأساليب الجديدة في التعامل والعلاقات الإنسانية و المهارات الفنية و القدرة على التجاوب و التفاعل فكل هذه الخصائص لا بد من توفرها عند المختصين بوضع الإستراتيجيات و الأهداف حتى يستطيعوا إيصال هذه الأهداف إلى أذهان العاملين و من ثم توجيههم بشكل غير مباشر لتنفيذ هذه الأهداف.

إن عملية تحديد الأهداف و صياغتها و تنفيذها ثم تقييمها تمر بعدة مراحل تقوم بها الإدارة الإستراتيجية من أجل إنجاح هذه الأهداف و تحقيقها و هذا ما تصبوا إليه كل المؤسسات المعاصرة و خاصة في عصر العولمة و المنافسة، إلا أن هذه المراحل كلها قد تحدث فيها معوقات و عراقيل تؤثر بشكل مباشر و غير مباشر في هذه الأهداف الإستراتيجية.

(1)- إبراهيم الديب: أسس و مهارات إدارة الذات و صناعة التغيير و النهضة، مؤسسة أم القرى للترجمة و النشر و التوزيع، المنصورة، مصر، 2006، ص33.

(2)- إبراهيم الديب: مدير المستقبل ، مدير القرن 21، مؤسسة أم القرى للترجمة و النشر و التوزيع، المنصورة، مصر، 5، 2009، ص21.

## 5- معوقات تحقيق الأهداف الاستراتيجية:

يمكن أن نحدد و نصنف ثلاث أنواع من المعوقات: المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الإستراتيجية المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ الإستراتيجية و المعوقات التي تواجه مرحلة تقويم الإستراتيجية.

### أ- المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الإستراتيجية:

تواجه صياغة الأهداف الإستراتيجية في المؤسسات عدد من المعوقات و التي من أهمها:

- تعدد أهداف المنظمات، بالإضافة إلى عدم تحديدها بشكل واضح و دقيق و جمودها و عدم تطويرها من وقت لآخر للاستجابة إلى التغيرات في البيئة الخارجية.
- الاهتمام بالأهداف القصيرة الأجل أكثر من الاهتمام بالأهداف طويلة الأجل.
- نقص الكفاءات الإدارية المحترفة التي تمسك القدرة على التفكير الإستراتيجي، مما يؤثر سلبا على تحليل البيانات التي تم جمعها عن المتغيرات في كل من البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة والبيئة الداخلية<sup>(1)</sup>.

### ب- المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ الإستراتيجية:

- تواجه مرحلة تنفيذ الإستراتيجية بعض المعوقات التي تؤثر على فاعلية التنفيذ، لذا لا بد من الإشارة إلى هذه المعوقات بمحاولة تجنبها و التي من أهمها:
- وجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي، قد يصعب انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا.
  - قلة الموارد المتاحة للمنظمات لما يتطلبه تنفيذ الإستراتيجية، كالتقص في القدرات المالية المتاحة في المنظمة مما يؤدي إلى عدم قدرتها على تنفيذ البدائل التي تم اختيارها في مرحلة الصياغة.

(1)- محمد عبد الفتاح رضوان: مرجع سبق ذكره، ص 25.

- وجود الصراع أو التعارض في مصالح الأفراد أو الإدارات و تنافسها على الموارد المحدودة.
- ثقافة المنظمة قد تصبح عدوانية اتجاه الإستراتيجيات الجديدة لرغبتها الإبقاء على الوضع الحالي.

- شيوع النمط الإداري على النمط القيادي، مما يؤثر سلبا على تنفيذ الإستراتيجية فالإداري يركز على إنجاز العمل وفق آلية محددة، أما القائد فهو يتجه نحو التأثير على أفراد المنظمة من خلال تحفيزهم و إقناعهم بأهمية تركيز الجهود و توجيه الموارد، بما يمكن من تنفيذ الخطط التي تم إعدادها.

### ج- المعوقات التي تواجه مرحلة تقييم الإستراتيجية: يواجه تقييم الإستراتيجية في

المنظمات عدد من المعوقات و التي من أهمها:

- صعوبة وضع مقاييس كمية لقياس الأهداف في المنظمات، نظرا لطبيعة أهدافها النوعية.
- تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلا من الاهتمام بنفس الاتجاه على المخرجات لسهولة قياس المدخلات مقارنة بالمخرجات<sup>(1)</sup>.
- صعوبة الحصول على المعلومات الصحيحة و الدقيقة من مصادرها أو الأجهزة الإدارية المتوفرة لديها.
- ضعف أو عدم وجود علاقة بين المكافآت و العقوبات و بين الأداء، مما يجعل من الصعوبة تصميم نظام كفاء للتغذية العكسية يتصف بالموضوعية و بالتالي استناد التقييم إلى الحكم الشخصي.

(1)- محمد عبد الفتاح رضوان: مرجع سبق ذكره، ص ص 25، 26 ، 27.

و هناك معوقات و صعوبات قد تواجه مرحلة التخطيط باعتبار أن الأهداف هي نقطة الانطلاق للتخطيط لأن من هذه العملية تكتمل و تتبع كل العناصر الأخرى و من بين هذه المعوقات في هذه المرحلة:

- نقص الموارد الذاتية و فشل الجهود في الحصول على موارد خارجية.
  - عدم الجدية في تنفيذ الخطة و تدني حماس العاملين بها.
  - سرعة التقدم التكنولوجي قد يخلق وصفا يختلف عما وضعته الخطة من أهداف.
  - عدم كفاية الزمن اللازم لتنفيذ الخطة الإستراتيجية
  - الطموح المفرط في الخطة كما يفوق القدرات الفعلية لتنفيذها
  - مقاومة الواقع القائم للتغيرات التي يريد التخطيط إحداثها<sup>(1)</sup>.
  - و من المعوقات أيضا: عدم وضوح الأهداف لأن الأهداف مرتبطة بالرؤية بشكل كبير فإن لم تكن واضحة و هناك سهولة في قياسها يجعل العاملين غير قادرين على تحقيقها<sup>(2)</sup>.
- من هنا يتبين لنا أن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة تتعرض لعدة مشاكل و معوقات قد تعرقل عملية تحقيقها و نجاحها إما تكون هذه المعوقات تخص عملية صياغة الإستراتيجية أو تنفيذ الإستراتيجية أو في مرحلة تقييم الإستراتيجية فعلى الإدارة المتخصصة في أن تراعي مختلف هذه المعوقات التي قد تعرقل نجاح الإستراتيجية، كما يجب أن لا تؤثر هذه المعوقات على نجاحها و لا تؤثر في المسؤولين عند صياغتهم للأهداف الإستراتيجية.

(1)- فتحي أحمد نياض عواد: مرجع سبق ذكره، ص 34.

(2)- خالد الراجحي: مرجع سبق ذكره، ص 18.

### خامسا - المقاربات النظرية المفسرة للإستراتيجية:

من بين أبرز النظريات المفسرة للإستراتيجية يمكن التركيز على نظريتين هما:

✓ نظرية الإدارة بالأهداف

✓ نظرية التحليل الإستراتيجي

#### 1- نظرية الإدارة بالأهداف:

هي أحد أساليب الإدارة التي تركز على تنمية الإحساس لدى الأفراد بالمسؤولية و خلق روح الفريق بينهم، و يعرف " جورج موريس " الإدارة بالأهداف بأنها منهج فني للإدارة يحدد ما هو المطلوب عمله وكيف يتم تنفيذه من خلال تحديد التكاليف و وضع البرنامج التنفيذي، متابعة التقدم الذي تحقق و اتخاذ الإجراءات التصحيحية لذلك، و هي نظام ديناميكي متفاعل يربط بين حاجة المنظمة إلى النمو و التقدم و حاجة القائد إلى تحقيق التطور و النمو لنفسه و للمنظمة<sup>(1)</sup>. و تعرف أيضا على أنها العملية التي يقوم فيها الإداريون و العاملون داخل المنظمة بوضع أهداف محددة و قابلة للقياس على أساس موضوعي و يكون كل عامل مسؤولا عن إنجاز الأهداف المحددة له خلال فترة زمنية محددة و تقييم أدائهم بناء على النتائج التي حققوها. و هي أيضا أسلوب شامل للتطوير و طريق جديد للتفكير و منهج عضوي متحرك بجميع وظائف الإدارة.

---

(1)- جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود: إدارة المنظمات الاجتماعية " رؤى للإصلاح و التطوير"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005، ص 95.

أ- نشأة الإدارة بالأهداف: تقود نشأتها إلى ثلاث مراحل أساسية و هي:

- مرحلة تقييم الأداء من منتصف الخمسينات أوائل الستينات
  - مرحلة التحديد المشترك للأهداف و المعايير من منتصف الستينات حتى أوائل السبعينات
  - مرحلة التخطيط طويل الأجل و التخطيط الإستراتيجي من بداية السبعينات حتى الآن.
- فهذا كله بناءا على مجموعة متراكمة لحصيلة من التجارب في السنوات السابقة في منظمات متنوعة أصبحت أسلوبيا شاملا للإدارة و ترتبط بالتطوير التنظيمي للمنظمة ككل و تنصب على المدى البعيد.

ب- عناصر الإدارة بالأهداف: تشمل هذه الإدارة مجموعة من العناصر:

- الأهداف: و هي عبارة عن النتائج أو الإنجازات المخطط الوصول إليها خلال الفترة الزمنية المحددة.
- إستراتيجية الوقت: يقصد بها إعداد برنامج زمني يتم بموجبه تنسيق الأنشطة المختلفة لجميع العمليات التي تقوم بأدائها.
- المجهودات الكلية للإدارة: تعني جميع المجهودات المبذولة من قبل المديرين و الأفراد من أجل تحقيق النتائج المطلوبة منهم، و يتطلب منهم إتقان بعض المهارات التي يحتاجونها.
- دافعية الفرد: فالإدارة بالأهداف تعتمد على نظرية الدافعية التي تفترض أن العاملين يكونون أكثر إنتاجا إذا شاركوا في وضع أهداف عملهم.<sup>(1)</sup>

---

(1)- محمد حسين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، ط2، 2010، ص ص 334 ، 335 ، 336.

▪ **الحوافز:** تشمل الحوافز المادية مثل المكافآت و العلاوات و الحوافز المعنوية كالتشجيع والتقدير و الاحترام و الإثراء الوظيفي.

### ج- الأسس و المبادئ التي تقوم عليها الإدارة بالأهداف:

▪ التمييز بين الأهداف و الوسائل حيث يتم تحديد هدف قابل للتحقيق و النجاح مع توفير كافة الوسائل و الإمكانيات اللازمة لتحقيق هذا الهدف.

▪ اعتبار الهدف مقياس يقاس على أساسه التنفيذ الفعلي

▪ متابعة تنفيذ الهدف بحيث يكون هناك تكيف مستمر مع ما يستجد من ظروف إذا لم يتمكن

المسؤول من التخلص من الظروف التي ظهرت مؤخرًا أو حدثت قفلاً في التنفيذ.

▪ أن يكون برنامج الإدارة بالأهداف مكتوبًا و محدد المعالم و له توقيت زمني محدد.

▪ أن يعطي الرئيس كل وقته و جهده و مروضيه من أجل إنجاز البرنامج بالكيفية وبال جودة

و في الوقت المحدد في البرنامج.

▪ اشتراك المروضين في وضع الهدف و خطة التنفيذ

▪ توفير الأساليب المناسبة لتقييم أداء البرنامج<sup>(1)</sup>.

نرى أن هذه النظرية تتميز بعدة جوانب و خصائص هامة لأنها تركز على الأهداف

وخاصة الأهداف القابلة للتطبيق و النجاح، فالإدارة بالأهداف طريقة تتبعها المؤسسات المتطورة

من أجل تنمية الإحساس لدى الأفراد بالمسؤولية و خلق روح الفريق بينهم، فالإدارة بالأهداف هي

طريق للتفكير الجيد و المنطقي و هي عبارة عن منهج يساعد المؤسسة على السير الجيد والمنطقي

للعمل، و هذه النظرية تخدم موضوعنا بشكل كبير و ذلك لتركيزها على أهداف المؤسسة و تبيان

عملية تحقيق ذلك.

(1) - جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود: مرجع سبق ذكره، ص 96.

## 2- مقارنة التحليل الإستراتيجي لميشال كروزيه:

ميشال كروزيه هو عالم اجتماع التنظيمات ولد في فرنسا سنة 1922 و يعتبر مؤسس المدرسة الفرنسية للتنظيمات<sup>(1)</sup>.

يهتم التحليل الإستراتيجي بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية انطلاقاً من السلوكيات الفردية و التنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية، و يكون التحليل استراتيجياً عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة و الواعية التي يضعونها و ضغوط المحيط و الموارد المتاحة لهم، حيث يبتعد التحليل الإستراتيجي عن موازنة النقص الموجودة في التسيير و الإدارة ليركز على توضيح الاختيارات الأساسية للإدارة العامة و تفادي الأخطاء التي قد تهدد حياة المؤسسة، مما يجعل التحليل الإستراتيجي بمنزلة فحص داخلي و جوهر للفحص الخارجي الذي يتناول متغيرات البيئة و متقلباتها.

### أ- مسلمات التحليل الإستراتيجي:

ينطلق التحليل الإستراتيجي من مسلمة بديهية مردها أن الفرد في حالة عمل لا يمكن تحديد سلوكه كلية و لا أن نتحكم فيه أو نتنبأ به، و نظراً لهذا التعقيد و التشابك الواقع في مجال تدبير المؤسسة فإن الملجأ من ذلك هو المسلمات الأساسية التي تعبر عن الركائز القاعدية للتحليل الإستراتيجي و منها:

■ **اختيار الأهداف:** لا يتقبل الأفراد أن يعاملوا كوسائل في خدمة الأهداف التي يحددها المنظمون في التنظيم، فكل أهدافه و أغراضه الخاصة التي تتعارض مع أهداف التنظيم.

(1) - موسى خويلد: السلطة المركزية للفاعلين في المجال الاجتماعي و علاقتها بإنتاج السلطة الغير الرسمية في الإدارة المحلية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع و الاتصال في المنظمات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، 2012، ص58.

- **الحرية النسبية للفاعلين:** يحتفظ كل فاعل في التنظيم بإمكانية تدخل مستقلة و يستعملها بصفة متباينة، و لا يمكن فهم صيرورة التنظيم دون التركيز على الحقيقة النسبية لحرية الفاعل.
- **العقلانية المحدودة:** و حتى يتمتع بها الفاعل عليه أن يتوفر على جميع المعلومات في البداية وهذا لا يكون في جميع الحالات، فالاختيار العقلاني يمارس في شكل رسم مبسط و مقرب من الوضعية الواقعية، لذلك تتسم الإستراتيجية دوما بالعقلانية المحدودة في مناورات السلطة.
- **البناء:** كان تدبير المؤسسة فيما سبق يعتمد على إيجاد حلول لمشاكل تقع فيها و هو بناء إنساني أو جماعة إنسانية مهيكلة نظم أعضاء يطورون استراتيجيات خاصة و تهيكّل في نظم علاقات متأثرة بضغوطات التغيير للمحيط الدائم التغيير<sup>(1)</sup>.

### ب- مبادئ التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزيه:

يرتكز التحليل الإستراتيجي من خلال ثلاثة مبادئ:

- **مبدأ السلطة:** حيث تعد السلطة المشكل المركزي للتنظيم متجاوزة المشاكل الناجمة عن الحاجات و التحفيزات، نظرا لأن التحليل الإستراتيجي لا يتضمن أحكاما أخلاقية و يؤكد أن الفرد أو الجماعة يختلف من حيث التكوين و الوظائف و الأهداف فكل رؤيته الخاصة للوسائل التي تضمن سير الكل، و لتتباين الرؤى كانت الإستراتيجيات متنافرة تدل صراحة على وجود صراع السلطة الذي يستدعي سلطة ضابطة و من ثم وجود ضرورة مزدوجة للسلطة الممارسة لها و التي تضبطها.

- **منطقة الشك:** إن منطقة الشك هي أداة إستراتيجية يستغلها الفاعل حتى يضمّر سلوكه فلا يتوقعونه بقصد توسيع مجال حرية التحرك و مراقبة الآخرين.

(1)- عبد القادر خريش: التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزيه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 1 و2، 2011، ص ص 576، 578، 580.

▪ **نسق الفعل الملموس:** و هو ظاهرة ملموسة قابلة للتحقيق الإمبريقي و ليس نسقا مجردا طبيعيا بل نسقا مبنيا أي احتملا، و هو جملة من العلاقات التي تنمي أعضاء تنظيم معين و التي تساعد على حل المشاكل الملموسة اليومية (1).

**ج- خلاصة الدراسات التي قام بها ميشال كروزيه:**

▪ مع التسليم بمقولة أن للعضو التنظيمي غايات خاصة يسعى لتحقيقها من خلال مشاركته في العمل، فإن الوضع القائم للعمل و العلاقات يتخذ تفسيرات شخصية من قبل المشارك يبني عليها استراتيجيات تكفل حماية مصالحه و تحقيق غاياته دون المساس الظاهر بالقواعد و اللوائح الرسمية.

▪ التحكم غير المباشر في المعلومات من واقع الخبرة الفنية المتركرة في حوزة جماعة تنظيمية معينة مما يزيد من قوة أفرادها.

▪ أما داخل التنظيم الرسمي للوكالة الحكومية، فتعطي الدراسة مؤشرات تدل على حدوث توترات يتجمع حولها الصراع بين رئيس القسم و رئيس الوحدة التابع له و المشرفين على الأفراد في المستوى التنظيمي الأدنى (2).

**د- نقد التحليل الإستراتيجي:**

▪ اهتمت أعمال و بحوث " ميشال " بضمان استمرار المؤسسة و تسيير الصراع، و يؤكد أن المدير - الفاعل، يتميز بحرية نسبية و القدرة على إعطاء أحكام تديرية، و لذلك يقوم بتحديد مساره وفقا لمنافعه بالنسبة لما تقدمه المؤسسة له.

▪ كذلك يمتلك التنظيم استقلالية بشكل دائم فلكل فاعل إستراتيجية خاصة.

(1)- عبد القادر خريش: مرجع سبق ذكره، ص 587.

(2)- اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، ط1، 1994، ص 214.

▪ لا يمكن إبداع الحلول للمشاكل التنظيمية إلا بواسطة المديرين الفاعلين<sup>(1)</sup>.

من خلال شرح نظرية التحليل الإستراتيجي لميشال كروزيه نرى أنها تهتم بالتنظيم و العمل الإستراتيجي من خلال تركيزه على الأهداف و يجب توفير المورد البشري الملائم لتحقيق هذه الأهداف إضافة إلى العقلانية المحدودة من خلال توفر المعلومات و الاعتماد على التفكير والاختيار العقلاني، فهذه النظرية مكملة للنظريات الأخرى من خلال مبادئ و جملة مسلماتها، ورغم النقد الموجه لها إلا أنها تبقى بشكل عام مدخل تحتاجه مختلف المؤسسات و الشركات الكبرى عند وضعها للأهداف الإستراتيجية و تحليلها، و تم اختيار هذه النظرية و ذلك لخدمتها موضوعنا بشكل مباشر و ذلك عند تطبيق مبادئها بشكل فعلي في المؤسسات.

---

(1) - عبد القادر خريش: مرجع سبق ذكره، ص 592.

### خلاصة

بعد القيام بعملية تحليل العديد من المعطيات حول هذا الفصل المتعلق بالأهداف الاستراتيجية و طرق بناءها و ما هي أهم العراقيل التي تؤثر فيها و في نجاحها بالخصوص، نلاحظ أن الأهداف الاستراتيجية ما هي إلا وسيلة رسم مسار العمل و تنظيمه لتحسين قدرة العاملين على العمل و فهم الطريق الذي تسير فيه المؤسسة، لأنه عندما يكون هدف المؤسسة محدد و واضح و قابل للفهم و الواقعية للعاملين و المنقذين، تكون هنا عملية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية بطريقة سهلة و بسيطة و محققة للأهداف المرجوة و تؤدي إلى نجاح المؤسسة في البيئة المنافسة، فالمؤسسة التي تولي اهتمام إلى عملية التخطيط هي تلك المؤسسة القادرة على زيادة عمرها الزمني و المحافظة على الموارد البشرية العاملة لديها إضافة إلى أنها تصبح مصدر لاستقطاب العديد من الموارد بفضل نجاحاتها المبنية على التخطيط الاستراتيجي الجيد.

# الفصل الرابع:

## الدراسة الميدانية

### إجراءاتها المنهجية و معطياتها الميدانية

- ▶ تمهيد
- ▶ أولاً: الإجراءات المنهجية
  - 1- المنهج المتبع في الدراسة
  - 2- الفرضيات
  - 3- أدوات جمع البيانات
  - 4- مجالات الدراسة
  - 5- العينة
- ▶ ثانياً: المعطيات الميدانية
  - 1- عرض و تحليل البيانات الميدانية
  - 2- عرض النتائج العامة للبحث
- ▶ خلاصة

## تمهيد

إن لأي بحث علمي مهما كان نوعه جانبيين مترابطين لتحقيق التكامل المنهجي و العلمي و الوصول إلى نتائج أكثر دقة و مصداقية تمكننا من استخلاص فكرة شاملة يمكن تعميمها في الأخير، و الاستفادة منها بشكل ثابت، و هذا كله لا يتحقق إلا من خلال الجمع بين الجانب النظري و كذلك الجانب التطبيقي الميداني، حيث أن الجانب التطبيقي يتعلق بالكتب ومختلف المراجع العلمية الأكاديمية حيث تم إنجاءه بجدارة و كفاءة، و ها نحن الآن بصدد الشروع في الجانب الثاني المكمل و هو الجانب التطبيقي الذي يحتوي على عدة عمليات و أنواع منها: العينة، المنهج، و أدوات جمع البيانات، و غيرها من المكملات و الأساسيات المنهجية، حيث أن للإجابة على السؤال المركزي و الأسئلة الفرعية و بالتالي إثبات صحة الفرضيات أو نفيها اتبعنا خطوات متناسقة تنطلق أولاً بالمنهج المتبع و الذي تم اختياره لخدمة بحثنا هذا، و كذلك العينة التي تم تحديدها بالتوافق مع موضوع الدراسة و احتياجاته، إضافة إلى تحديد المجال الزمكاني للدراسة من أجل إعطاء صورة شاملة عن المؤسسة مما يفضي على الموضوع متانة علمية أكثر، و كذلك استخدام الاستمارة من أجل جمع المعلومات عن المبحوثين محل الدراسة لإعطائنا نتائج واقعية و عملية أكثر، و هذا ما يجعل بحثنا أكثر مصداقية علمية مما يسمح لنتائج الدراسة بالتعميم و يمكن إتباعها أو استخدامها في أغراض سواء علمية أو عملية.

## أولاً: الإجراءات المنهجية:

بما أنه لا يمكن خوض غمار بحث علمي دون أن يكون هناك منهج يحدد و يرسم معالمه ليتمكن الباحث من تخطي كل مراحل البحث بسلاسة و سهولة تمكنه من الوصول لمختلف النتائج المرجوة، ومن هنا سنتعرف أولاً على المنهج و ما يعنيه و نحدد أيضاً نوع المنهج المستخدم في دراستنا.

### 1- تعريف المنهج المستخدم في الدراسة:

أ- المنهج: هو طريقة البحث التي يعتمد عليها الباحث في جمع المعلومات و البيانات المكتتبية أو العقلية وتصنيفها و تحليلها و تنظيرها<sup>(1)</sup>.

حيث أن هذه الدراسة فرضت علينا اختيار المنهج الوصفي التحليلي من أجل وصف الظاهرة محل الدراسة و تحليلها و من هنا يمكن أن نُعرف هذا المنهج على أنه:

### ب- تعريف المنهج الوصفي التحليلي:

يهدف البحث في المنهج الوصفي إلى وصف واقع المشكلات و الظواهر كما هي، أو تحديد الصورة التي يجب أن تكون عليها الظواهر في ظل معايير محددة، مع تقديم توصيات أو اقتراحات من شأنها تعديل الواقع للوصول إلى ما يجب أن تكون عليه هذه الظواهر، و يقول "بست BEST" إن البحوث الوصفية تهتم بالظروف و العلاقات القائمة، و الممارسات الشائعة، و المعتقدات و وجهات النظر، و القيم و الاتجاهات عند الناس و العمليات الجارية و التأثيرات التي يستشعرها الأفراد و التيارات والاتجاهات الآخذة في النمو و الظروف، و يهتم البحث الوصفي

---

(1)- إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان . الأردن، ط1، 2005، ص11.

أحيانا بدراسة العلاقة بين ما هو كائن و بين الأحداث السابقة و التي تكون أثرت في تلك الأحداث و الظروف الراهنة<sup>(1)</sup>.

و هذا المنهج تم اختياره بناء على امتيازاته التي تساعدنا على القدرة في جمع المعلومات ووصفها و عملية تحليلها لأن هذا يخدم موضوع بحثنا لأننا نبحث عن تحليل لبيانات الدراسة التي جمعها.

### 2- فرضيات الدراسة:

❖ تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية عالية باعتبارها هدف استراتيجي.

❖ إن إدارة الموارد البشرية تسعى من خلال مختلف و وظائفها و كذلك مواردها البشرية إلى تحقيق جودة عالية و بالتالي تكسبها ميزة تنافسية كبيرة و هذا ما جعلها تتخذ كهدف استراتيجي لها.

❖ تساهم إدارة الموارد البشرية في تنمية و تطوير العمليات الإنتاجية التي تستهدفها المؤسسة وذلك باعتبارها هدف استراتيجي.

❖ إن من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية هو تكوين و تدريب العاملين، فكلما كان هذا المورد العامل بالمؤسسة على مقدرة كافية للعمل ستساعده بشكل كبير في تطوير العمليات الإنتاجية وذلك من خلال التحالف الوظيفي و المهني لإدارة الموارد البشرية حتى تكسب ذلك طابعا من الأهمية وجعله أهم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

---

(1)- محمد عبد العال النعيمي، عبد الجبار توفيق البياتي: طرق و مناهج البحث العلمي: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص238.

❖ تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق التوسع و الانتشار الاقتصادي للمؤسسة و طنيا كهدف اقتصادي استراتيجي.

❖ إن لإدارة الموارد البشرية دورا بالغا في تنمية روح التوسع و الانتشار المكاني للمؤسسة من خلال تحفيز العاملين على ذلك و خاصة أصحاب القرار و هم أصحاب الإدارة العليا لما لهم من دخل في ذلك و توعيتهم بأهمية ذلك و خاصة في المجال الوطني و هذا ما يجعلها تضع هذا العمل هدف استراتيجي هاما لها.

❖ حتى يكون لموضوعنا لمسة فيها مصداقية هذا العمل المنجز لا بد من دراسته ميدانيا أي ضمن مؤسسة أو شركة ليساعدنا ذلك في التأكيد على المعلومات التي تم جمعها في الجانب النظري، و ليتم ذلك لا بد من أخذ عينة من المؤسسة لتزودنا بالمعلومات.

### 3- أدوات جمع البيانات:

إن استخدامنا لها المنهج و حده لا يكفي للوصول إلى نتائج دقيقة و سليمة إنما لا بد من الاستعانة بوسائل مكملة لذلك، و قد تم في هذه الدراسة الاعتماد على الأدوات المنهجية التالية:

الاستمارة: أو ما تعرف أيضا "الإستبانة" و هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة و الاستفسارات المتنوعة، و المرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى الباحث إليها لخدمة موضوعه و المشكلة التي اختارها لبحثه و ترسل الاستفسارات المكتوبة هذه عادة عبر البريد أو أي طريقة أخرى، إلى مجموعة من الأفراد أو المؤسسات التي اختارها الباحث كعينة لبحثه، و من المفروض الإجابة عن مثل تلك الاستفسارات، و تعبئة الاستبيان بالبيانات و المعلومات المطلوبة فيها و إعادتها إلى الباحث.

و يكون عدد الأسئلة التي يشتمل عليها الاستبيان كثيرة أو قليلة، تبعاً لطبيعة الموضوع، وحجم المعلومات التي يطلب جمعها و تحليلها، و لكن المهم أن تكون الأسئلة كافية و وافية لتحقيق هدف أو أهداف البحث و معالجة الجوانب المطلوب معالجتها من قبل الباحث<sup>(1)</sup>.

و بناءً على ذلك تم القيام بوضع استمارة للبحث تضم العديد من الأسئلة المختلفة منها أسئلة مفتوحة و أخرى مغلقة و أخرى أسئلة اقتراحات، و لقد قسمنا الاستمارة إلى أربعة (04) محاور أساسية طبقاً للفروض التي تمت صياغتها في البحث، حيث تتكون الاستمارة من 46 سؤال مقسمة كالتالي:

### ◀ الجزء الأول من الاستمارة:

يتضمن المحور الأول بيانات خاصة بالمبحوثين تتمثل في مجموعة من الأسئلة عددها 07 أسئلة، منها: السن، الجنس، المستوى التعليمي، الرتبة، الوظيفة و الأقدمية في العمل والمناصب التي تم شغلها مسبقاً و هي عبارة عن معلومات تحدد لنا مواصفات عامة لمجتمع الدراسة.

### ◀ الجزء الثاني من الاستمارة:

يتكون هذا الجزء من ثلاثة (03) محاور مترابطة و متعلقة بإشكالية الدراسة حيث نجد:

■ **المحور الثاني** : حيث يتعلق هذا المحور بـ "كيفية إسهام إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسي باعتبارها هدف استراتيجي" و يتضمن مجموعة من الأسئلة تتكون من 15 سؤال متنوع يخص السؤال الأول من الإشكالية حيث قسمت هذه الأسئلة إلى أسئلة مغلقة و أسئلة خيارات وأسئلة مفتوحة و ذلك لتسهيل لنا عملية الحصول على المعلومات من المبحوثين.

---

(1)- عمار قنديلجي: البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص201.

■ **المحور الثالث:** يتعلق هذا المحور " بكيفية إسهام إدارة الموارد البشرية في تنمية و تطوير العمليات الإنتاجية التي تستهدفها المؤسسة كهدف اقتصادي استراتيجي"، حيث يتضمن هذا المحور العديد من الأسئلة من أجل الإجابة على هذا الطرح، و تكون هذا المحور من 08 أسئلة متفرعة عنها أسئلة مفتوحة و أخرى مغلقة و أسئلة خيارات و كلها تصب في هذا القالب من أجل الوصول إلى نتيجة واضحة.

■ **المحور الرابع:** يتعلق هذا المحور ب " كيفية إسهام إدارة الموارد البشرية في تحقيق التوسع والانتشار الاقتصادي للمؤسسة و طنيا كهدف استراتيجي للمؤسسة" و هذا المحور يتكون من 16 سؤال يحتوي أيضا على أسئلة مغلقة و أسئلة مفتوحة و أسئلة خيارات تعمل كلها معا من أجل الوصول إلى إجابة مرضية عن التساؤل.

و كل هذه المحاور الأربعة هي مترابطة بشكل يسمح لنا الحصول على معلومات تساعد بشكل علمي على الإجابة على السؤال الرئيسي.

### **إجراءات تطبيق الاستمارة:**

بعد الاكتمال من صياغة أسئلة الاستمارة بناء على أسئلة الإشكالية و مراقبتها من طرف الأستاذ المشرف، تم العمل بناء على ذلك و توزيعها على عينة الدراسة، و ذلك من خلال الانطلاق الفعلي في عملية التوزيع من يوم: 2016/04/17 إلى يوم 2016/04/20.

#### 4- مجالات الدراسة:

◀ **المجال المكاني للدراسة:** لقد تم اختيار مكان الدراسة بناء على توفر هذه المؤسسة أو الشركة بالموصفات المطلوبة التي تخدم بحثنا من قريب أو من بعيد حيث تم إجراء هذه الدراسة بمؤسسة النجارة الكبرى للشرق GME بالطارف، و هي مؤسسة ذات طابع اقتصادي تجاري متعلقة بنجارة الخشب.

◀ **المجال البشري للدراسة:** يمثل المجال البشري مجموع الموظفين العاملين بالمؤسسة في كل المستويات و المجالات ومجالنا البشري في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق GME بالطارف. حيث لا يتجاوز عدد العمال 72 في المؤسسة، و كانت العينة عبارة عن 10 عمال و متخصصة للإطارات، حيث تتنوع وظائفهم و مناصبهم لأنهم يمثلون ركيزة المؤسسة في خدمة وظائفها و أهدافها.

◀ **المجال الزمني للدراسة:** يمكن تلخيص مراحل إعداد و انجاز هذه الدراسة وفقا لهذا المجال الزمني على النحو التالي:

في البداية كان الأمر يتعلق باختيار موضوع الدراسة و بعد ذلك تمت الموافقة من طرف الإدارة و الأستاذ المشرف و ذلك في شهر أكتوبر و بعد ذلك تم جمع العديد من المراجع والمصادر بمختلف أنواعا سواء كانت كتب، مجلات، مواقع الكترونية، مذكرات ماجستير و دكتوراه و غيرها.

و بعد ذلك تم الانطلاق في الجانب النظري منذ نوفمبر إلى شهر فيفري، حيث تم في هذا الوقت استيفاء جميع متطلباته و تصحيحه من طرف المشرف، أما في شهر مارس تم العمل على الجانب التطبيقي في مجال الاستمارة التي تم السهر على إتقانها و سلامة أسئلتها حتى تكون أكثر دقة في الموضوع و تم تصحيحها من طرف المشرف.

## 5- العينة:

تعتبر عملية اختيار عينة الدراسة عملية أساسية في أي بحث علمي، لأنها هي التي تحدد وتؤثر على جميع خطوات البحث من أوله إلى آخره، لذلك عند اختيار العينة يجب أن يتم هذا بناء على شروط علمية تؤكد لنا النتائج التي سنتوصل لها.

و العينة: حسب الباحثين هي "جزء من المجتمع يتم اختيارها وفق قواعد خاصة بحيث تكون العينة المسحوبة ممثلة قدر الإمكان لمجتمع الدراسة".

و تعرف أيضا على أنها "مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من المجتمع الأصلي"<sup>(1)</sup>

و بناء على ذلك فإن دراستنا فرضت علينا اختيار:

العينة القصدية أو العمدية و ذلك لأننا قمنا باستهداف الإطارات فقط و هم عمال الإدارة.

"حيث أن هذا النوع من العينات يتم اختياره على أساس حر من قبل الباحث و حسب طبيعة بحثه، بحيث يحقق هذا الاختيار هدف الدراسة أو الأهداف المطلوبة"<sup>(2)</sup>

"و تستخدم هذه الطريقة عندما يريد الباحث دراسة مجتمع ما تم تحديده، ويقوم الباحث هنا باختيار العينة التي يرى أنها تحقق أغراض الدراسة اختيارا حرا يبني على مسلمات أو معلومات مسبقة كافية ودقيقة تمكنه من الحصول على نتائج دقيقة يمكن تعميمها"<sup>(3)</sup>.

---

(1)- محمد عبد العال النعيمي، عبد الجبار البياتي: مرجع سبق ذكره، ص 80.

(2)- عامر قنديلجي: مرجع سبق ذكره، ص 188.

(3)- وائل عبد الرحمان النل، عيسى محمد قحل: البحث العلمي في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، دار الحامد

للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ، ص 44

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية إجراءاتها المنهجية و معطياتها الميدانية

حيث أن عدد الموظفين لا يتجاوز 72 عامل أما الإطارات محل الدراسة و هم 10 عمال فقط لذلك تم استهدافهم في الدراسة، حيث يتم حساب استجابات المبحوثين لمحاور الدراسة كآتي:

$$100 \times \frac{\text{التكرارات}}{\text{مجموع التكرارات}}$$

ثانيا: المعطيات الميدانية

1- عرض و تحليل البيانات الميدانية:

المحور الأول: بيانات أولية عن المبحوثين:

الجدول رقم 01: يبين جنس و سن المبحوثين.

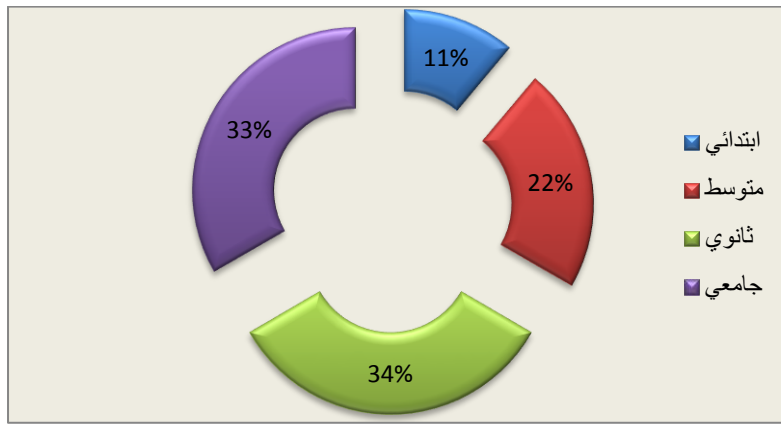
المجموع	إناث		ذكور		الجنس السن
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
20	10	1	10	1	من 25 إلى أقل من 30
10	0	0	10	1	من 30 إلى أقل من 35
0	0	0	0	0	من 35 إلى أقل من 40
20	0	0	20	2	من 40 إلى أقل من 45
0	0	0	0	0	من 45 إلى أقل من 50
40	10	1	30	3	من 50 إلى أقل من 55
10	0	0	10	1	من 55 إلى أقل من 60
100	%20	2	%80	8	المجموع

المصدر : استمارة البحث سؤال رقم 1 و 2

- تشير النتائج المتحصل عليها بعد توزيع البيانات و حساب عدد التكرارات المؤوية المتعلقة بالمبحوثين ، و ذلك من خلال ما يوضحه الجدول أعلاه الخاص بالجنس و السن ، و بما أن دراستنا و جبت علينا اختيار العينة القصدية و بالتالي التعمد إلى اختيار العينة القصدية أو العمدية، من هنا وجهناها إلى فئة الإطارات فقط من مجتمع الدراسة، حيث نستخلص حينئذ أن نسبة 80 % من الإطارات محل الدراسة هم ذكور يتولون المناصب العليا و تتراوح أعمارهم ما بين 40 و 60 سنة، و مجملهم في سن متقدمة، و هذا ما يؤشر لنا أنهم ذو خبرة عالية و مهارة

كبيرة في مجال عملهم تمكنهم من إتمام مهامهم بشكل جيد و أكثر إتقان، أما فيما يخص نسبة 20 % و المتمثلة في الإناث نستخلص أن الإناث لا يشغلون المناصب العليا إنما يتقلدون ما أقل منها درجة، أما أعمارهم تتراوح بين 25 و 55 سنة، و بناء على ما سبق ذكره و تبيانه أن الذكور يتقلدون المناصب العليا أكثر من الإناث لأن هذا العمل فيه متاعب كبيرة و في الشكل التالي سنوضح المستوى التعليمي للعاملين.

الشكل رقم 06 : يبين المستوى التعليمي للمبحوثين:



المصدر : استمارة البحث سؤال رقم 3

- من خلال هذا الشكل الخاص بالمستوى التعليمي للمبحوثين يعتبر هذا المستوى الذي توصلنا إليه مقبول لحد ما، و ذلك لأن أغلب المبحوثين ما بين المستوى الثانوي و الجامعي و ذلك بنسبة متساوية لكليهما و هي 30 % مما يوضح لنا أن المؤسسة لديها فئات قادرة على خدمة على وتحقيق أهدافها بشكل جيد، أما النسب الأخرى تتمثل في 20 % تمثل المستوى متوسط و 10 % تمثل المستوى ابتدائي، و هذا ما يبين تعددية المستويات، إلا أنه يبقى من الضروري أنه يجب أن يكون لأصحاب القرارات و المسؤوليات مستويات علمية كبيرة لتمكنهم من العمل بأكثر منطقية و رزانة، لذلك فالمستوى التعليمي له دور بالغ الأهمية في نجاح المؤسسة و ذلك لارتباطه بشكل أو بآخر بالأداء المهني للعاملين، إضافة إلى أنهم يتقلدون المناصب العليا فكل تصرفاتهم

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية إجراءاتها المنهجية و معطياتها الميدانية

ومهاراتهم لها تأثيرات على باقي العاملين سواء بالسلب و الإيجاب مما يؤثر حتما على تحقيق أهداف المؤسسة.

و من هذا الشكل سنحدد وظيفة و رتبة العاملين في الشكل التالي:

### الجدول رقم 02: يبين رتبة و وظيفة المبحوثين:

النسبة %	التكرار	رتبة و وظيفة المبحوث
10	1	رئيس الإدارة العليا
10	1	رئيس مصلحة الأمن و الوقاية
10	1	رئيس مصلحة النجارة
10	1	رئيس مصلحة الأجور
10	1	رئيس مصلحة المستخدمين
10	1	رئيس مصلحة المحاسبة
10	1	رئيس مصلحة التمويل
10	1	رئيس مصلحة البيع
10	1	رئيس مصلحة الإنتاج
100 %	10	المجموع

المصدر : استمارة البحث سؤال رقم 6

- من خلال هذا الجدول المتعلق برتب و وظائف المبحوثين يتضح لنا أننا تم التوجه إلى كل عمال الإدارة أي ما يخص الإطارات على العموم لذا نجد أن هناك 10 مصالح و كل مصلحة لها رئيس مكلف بها يساهمون بشكل تعاوني في خدمة المؤسسة و وظائفها المتعددة فكل مصلحة تتفرع عنها فروع أخرى.

أما فيما يخص السؤال السابع والمتعلق بمختلف المناصب التي تم شغلها نجد حسب إجابات العمال أن جلهم تقلدوا مناصب متعددة قبل وصولهم لهذه الوظيفة سواء كانت داخل

المؤسسة من خلال التدرج في السلم الوظيفي على مختلف المستويات عموديا، أفقيا أو في مؤسسات أخرى مختلفة قبل وصولهم إلى هذه المرتبة في العمل فكل هذا التعدد الوظيفي له أثر كبير على العامل بالمؤسسة محل الدراسة لأنها تشكل له خبرات مهنية كبيرة تسهل له العمل أما عندما يكون داخل المؤسسة هذا يكون حافزا لهم و مشجعا للعمل أكثر.

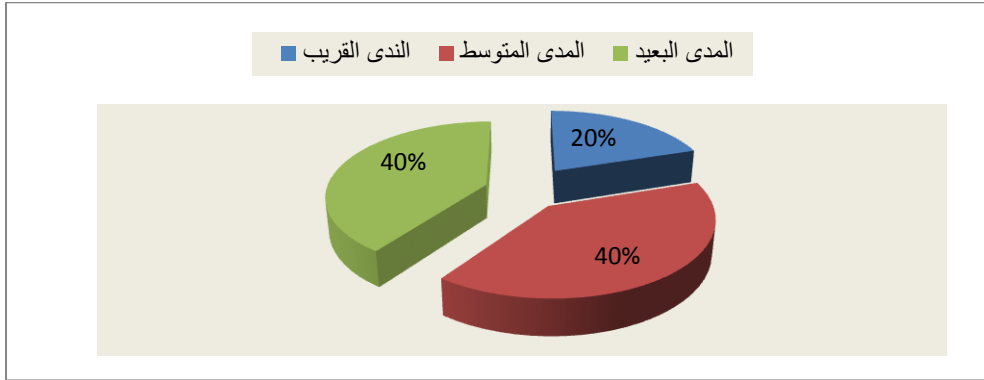
### المحور الثاني: بيانات خاصة حول كيفية إسهام إدارة الموارد البشرية في تحقيق

#### ميزة تنافسية باعتبارها هدف إستراتيجي

- من خلال السؤال الثامن المتعلق بالاستفسار عن وضع المؤسسة للأهداف الإستراتيجية نستخلص بشكل ملحوظ أن نسبة 100 % قد أجابت بالإيجاب عن هذا السؤال، وهذا ما يدل على أن المؤسسة لها بعد استشرافي و استراتيجي مستقبلي لأنها تولي الأهداف الإستراتيجية أهمية بالغة، و ذلك ما أكده و أثبته أفراد الدراسة لأنه لا يمكن لأي مؤسسة اقتصادية إنتاجية أن تعمل دون أن ترسم أهداف لأنها تمثل بوصلة للمؤسسة، و تعد مسار يساعد بشكل كبير في سير العملية الإدارية و الإنتاجية، لذلك معظم الإطارات يؤكدون بأن الأهداف الإستراتيجية لا يمكن الاستغناء عنها أبدا.

أما فيما يتعلق بالسؤال التاسع الذي يخص الاستفسار عن المؤسسة و هل تضع الميزة التنافسية كهدف استراتيجي لها، فنستخلص من إجابات العاملين أن نسبة 100% أكدت ذلك على أن الميزة التنافسية تعد من أهم الأهداف الإستراتيجية، و لأن المؤسسة خاصة بصناعة الخشب، إضافة إلى أنها هي الوحيدة في الشرق لذلك يكثر لها المنافسين في كل مكان، لذلك أدرجت عملية كسب ميزة تنافسية كأولى أهدافها الإستراتيجية و ذلك من أجل كسب مكانة عالية في السوق واحتلال منتجاتها أولى المراتب ، و سنوضح في الشكل الموالي المدى الزمني الذي توضع على أساسه الأهداف الإستراتيجية.

شكل رقم 07: يبين المدى الذي توضع فيه الأهداف الإستراتيجية



المصدر : استمارة البحث سؤال رقم 10

- من خلال هذا الشكل أعلاه يتضح لنا أن الإطارات يختلفون في رؤيتهم للمدى الذي توضع على أساسه الأهداف الإستراتيجية التي تضعها المؤسسة، حيث تبين النسب أن هناك نسبة 40 % ترى أن المؤسسة تضع الأهداف على المدى البعيد باعتبارها تضع أهداف مستقبلية ذات مدة زمنية طويلة تستطيع من خلالها أن ترى مستقبل المؤسسة ، إضافة إلى ذلك نجد نسبة 40 % من إجابات الإطارات ترى أن المؤسسة تضع أهدافها على المدى المتوسط أي أنها تضعها لمدة زمنية محددة تمكنها من رسم أهداف وخطط على المدى المتوسط، و خلافا للرأيين السابقين نجد نسبة 20 % من يرى أن المؤسسة تضع أهدافها للمدى القريب، أي أنها ترسم أهدافها لمدة زمنية قصيرة قد لا تتعدى سنة واحدة أو سنتين على الأقل، و هذا الاختلاف في آراء العاملين قد يرجع إلى اختلاف و وظائفهم و مسؤولياتهم أو عدم تفهمهم من الإدارة للإطلاع بمختلف مستجداتها، إلا أنه مع اختلاف الآراء و بناء على المعلومات التي صرح بها العمال فإن المؤسسة تضع أهدافها على المدى المتوسط أو البعيد و ذلك حسب نوع الهدف و طبيعته.

أما فيما يخص السؤال الحادي عشر المتعلق بقدرة المورد البشري على تحقيق هذا الهدف الإستراتيجي المتعلق بكسب المؤسسة لميزة تنافسية، نجد أن نسبة 90 % ترى أن المورد البشري العامل بالمؤسسة قادر حقا في تحقيق هذا الهدف الإستراتيجي باعتباره مزود بمختلف الوسائل

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية إجراءاتها المنهجية و معطياتها الميدانية

والتجهيزات التي تمكنه من القيام بعمله بكفاءة عملية، إضافة إلى مختلف المهارات و المعارف و القدرات التي يملكها أو اكتسبها، فكل هذه العوامل حسب رأي العاملين تبين لنا أن المورد البشري في المؤسسة قادرا على تحقيق هذا الهدف، إلا أننا نجد في مقابل هذا التصريح من العمال نسبة 10 % ترى أن المورد البشري غير قادر على تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي و هذا راجع إلى عدة عوامل، فمن خلال هذه النسبة المؤوية و تصريحات العمال الذين يرون أن أغلب العمال المهرة ذو الخبرة و الحنكة في مجال العمل تم إحالتهم إلى التقاعد و هذا ما جعل لمستخفيهم مهارات ضعيفة.

**جدول رقم 03: يبين أهم المؤشرات التي توضح عملية إسهام المورد البشري في تحقيق**

### الأهداف الإستراتيجية

النسبة %	التكرار	أهم المؤشرات التي توضح عملية إسهام المورد البشري في تحقيق الأهداف الإستراتيجية
35.29	6	تكثيف دورات التدريب و التكوين
47.05	8	تمكين المورد البشري من كافة التجهيزات و الإمكانيات الحديثة لتحسين الإنتاج
17.64	3	الانفتاح على كافة آراء المورد البشري فيما يخص تطوير أداء المؤسسة
0	0	أخرى تذكر
<b>100</b>	<b>17</b>	<b>المجموع</b>

المصدر : استمارة البحث سؤال رقم 12

- حيث نستقرأ من هذا الجدول المتعلق بالمؤشرات الخاصة بمدى إسهام المورد البشري في تحقيق هدف كسب المؤسسة ميزة تنافسية، أن نسبة 47.05 % ترى أن من أهم مؤشرات ذلك هو تمكين

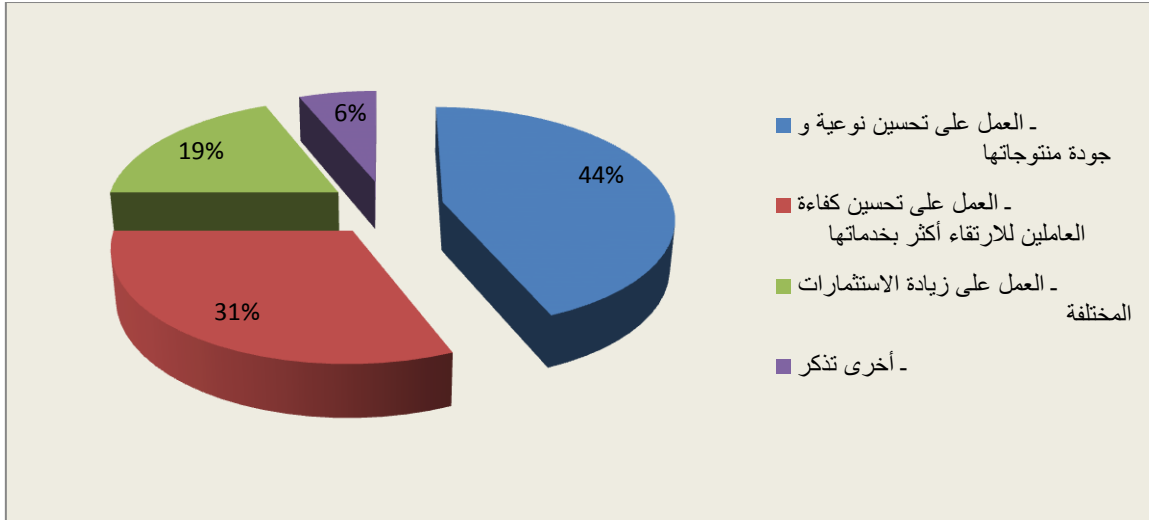
المورد البشري من كافة التجهيزات و الإمكانيات الحديثة لتحسين الإنتاج باعتبار أن المصنع لا يمكن أن تتم به العملية الإنتاجية من دون توفر جانب مهم و هو الآلات و مختلف التجهيزات اللازمة لذلك و هذا ما صرح به أغلب العمال، لأن توفر الإمكانيات الحديثة ذات السرعة و الدقة، و المساعدة على جودة المنتج تعطي للمؤسسة مكانة مرموقة مما تزيد من فرصة احتلالها الصدارة في السوق، و ذلك بتوفر الشروط التي ترضي الزبائن، كذلك نجد في المرتبة التالية نسبة 35.29 % من إجابات العمال من يرى أن لدورات التدريب و كذا التكوين دور بالغ في جعل العمال لديهم مهارات و قدرات على تحقيق هدف الحصول على ميزة تنافسية، و ذلك باعتبار أن دورات التدريب و التكوين تكسب العمال قدرة على العمل بكفاءة أكثر لأن هذه الدورات تساعد على معالجة نقاط الضعف و تعديل الخلل في الأداء و هذا ما أكده العمال، أما النسبة الأخيرة التي تمثل 17.64 % تعبر عن الانفتاح على كافة آراء المورد البشري فيما يتعلق بتطوير أداء المؤسسة، فنلاحظ أن هذا المؤشر ليس له اهتمام كبير لدى العاملين لأنه بخصوص العمليات الإنتاجية يتم الاهتمام بتدريب العاملين، وكذا توفير التجهيزات أكثر من الاهتمام بآراء المورد البشري في ذلك.

**أما فيما يخص السؤال الثالث عشر المتعلق بحقيقة وجود إرادة لدى المسؤولين لكي تتبوأ المؤسسة مكانة عالية في السوق، نجد حسب آراء عينة الدراسة أن نسبة 90 % ترى أن هناك إرادة حقيقية لدى المسؤولين حتى تكون للمؤسسة مكانة عالية في السوق، وذلك من خلال عملهم على ارتقاء المؤسسة و تكون ذات ميزة تنافسية عالية و كبيرة، لأن العامل الذي يمتحن العمل بضميره تصبح المؤسسة التي يعمل فيها جزء من حياته لذلك يسعى بكل جهده لأن تكون في المراتب الراقية، إضافة إلى أنه كلما كان المسؤول يسعى لذلك كلما زرع هذا العمل في نفوس العمال مما يزيد حماسهم للعمل أكثر، أما النسبة المتبقية و هي تمثل 10 % ترى أنه لا يملك المسؤولين إرادة إلى الوصول إلى مكانة عالية في السوق، و ذلك حسبهم راجع إلى عدم الاهتمام**

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية إجراءاتها المنهجية و معطياتها الميدانية

بالعمل و الولاء له، و هذا يعود لأسباب مهنية تشعر العاملين بعدم الاندماج في العمل، حيث سنوضح في الشكل التالي أهم الوسائل والطرق المنتهجة للوصول إلى مكانة عالية في السوق.

### شكل رقم 08: يبين الوسائل و الطرق المنتهجة للوصول إلى مكانة عالية في السوق



المصدر : استمارة البحث سؤال رقم 14

- يتبين لنا من خلال هذا الشكل أن أهم الطرق و الوسائل التي يقوم بها المسؤولين لكي تتبوأ المؤسسة مكانة عالية في السوق، هي العمل على تحسين نوعية و جودة منتجاتها و هذا ما أكدته الدراسة باعتبارها تمثل نسبة 35 % و هي أعلى نسبة، فيما تنقسم النسب الأخرى على باقي الوسائل، حيث نجد أن عملية تحقيق جودة المنتجات هي أولى اهتمامات المسؤولين والعمال، وذلك أن الجودة هي الدافع الأول لاقتناء المنتج، فكلما كان ذو جودة عالية كلما زاد عليه الطلب والعكس، لذلك لابد من جعلها هدف يتشارك فيه كل العمال، أما المرتبة الثانية فكانت بنسبة 25 % و هي خاصة بعملية تحسين كفاءة العاملين للارتقاء أكثر بخدماتها و هذا ما يبين أن كفاءة المورد البشري ذات أهمية بالغة في نجاح المؤسسة و الوصول إلى درجة عالية في السوق فكلما كان المورد البشري ذو كفاءة أعطى للمؤسسة تميز أكثر، أما النسب الأخرى فكانت متباينة حيث نجد نسبة 20 % ترى أنه لابد من العمل على تحسين سمعة المؤسسة حتى تتمكن من بلوغ درجة

عالية في السوق لأن سمعتها هي التي تعطي لها هذه الدرجة، أما من يرى هذه الطرق و الوسائل تتمثل في عملية زيادة الاستثمارات المختلفة فهذا ما عبرت عليه نسبة 15% و ذلك لأنه كلما توسع نشاط و استثمارات المؤسسة كلما عاد عليها إيجابا.

**أما فيما يخص السؤال الخامس عشر المتعلق ب هل تواجه المؤسسة مشاكل تنافسية في نفس القطاع نجد نسبة 100 % تقر بأن هناك مشاكل تنافسية في نفس القطاع، و ذلك لأنها تمثل الوحدة التجارية الوحيدة للخشب في الشرق، لذلك تواجه منافسين كثر، و حسب تصريحات العمال أن أغلب المنافسين هم من القطاع الخاص الذين يمتنون حرف حرة إلا أنهم لا يستطيعون الوصول إلى جودة المنتجات الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة (GME)، و هذا ما يعطي العاملين حافزا كبيرا للعمل أكثر و الحصول إلى ميزة تنافسية عالية، و في هذا العنصر الموالي سنوضح عملية إسهام المورد البشري في إيجاد حلول لمشكلة التنافسية.**

**أما فيما يتعلق بالسؤال السادس عشر الخاص ب هل يساهم الطاقم البشري للمؤسسة في إيجاد حل مثالي لمشكلة المنافسة، فننتوصل من خلال هذه الدراسة إلى نسبة 100 % من العمال الذين يصرحون بأن للعمال دور فعال و كبير في البحث و الحصول على حلول لمشكلات التنافس و هذا ما صرح به مجمل العمال و ذلك لأن العمال كلهم مسؤولون عن وصول المؤسسة إلى أعلى المناصب و المراتب لأن ذلك ينعكس إيجابا على أجرتهم وسمعتهم، فكلما تغلبت على المنافسين كلما احتلت الصدارة، وبالتالي يعود بالأرباح على المؤسسة عامة و العمال خاصة، وبناء على هذه المعطيات سنحاول إبراز أهم الحلول التي اقترحها المورد البشري.**

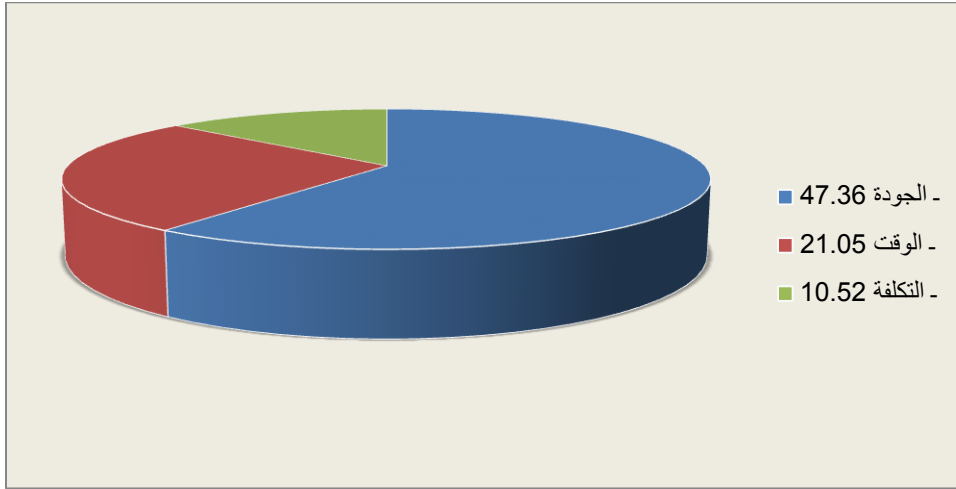
جدول رقم 04: يبين أبرز الحلول التي تم اقتراحها و تنفيذها في مشكلة التنافسية

النسبة %	التكرار	الحلول التي تم اقتراحها و تنفيذها
27.27	6	تم اقتراح تحسين جودة المنتج بأسعار تنافسية
13.63	3	الاعتماد على تجارب أجنبية ناجحة في ذات الميدان
27.27	6	قد صفقات مع مستثمرين محليين أو أجنب
27.27	6	توسيع نشاط المؤسسة لشمّل مناطق لم تكن متاحة
4.54	1	أخرى تذكر
<b>% 100</b>	<b>22</b>	<b>المجموع</b>

المصدر : استمارة البحث سؤال رقم 17

- من خلال هذا الجدول المتعلق بأهم و أبرز الحلول التي تم اقتراحها من أجل إيجاد حلول للتنافسية و تنفيذها من طرف العمال، نرى أن أغلب العمال أجمعوا على عدة اقتراحات تم تداولها و ذلك من خلال تساوي النسب، حيث نجد نسبة 27.27 % لكل من يرى تحسين جودة المنتجات و ذلك بأسعار تنافسية، كذلك نجد نفس النسبة لقيامهم بعدة صفقات مع مستثمرين محليين أو أجنب، كذلك تتعادل النسبة أيضا لقيامهم بتوسيع نشاط المؤسسة حتى تشمل مناطق أخرى، فكل هذه الاقتراحات المعمول بها تدل على أن الطاقم البشري يلم بجميع العمليات التي من شأنها إيجاد حلول للقضاء على التنافس و الوصول إلى سمعة عالية و مرتبة مرموقة للمؤسسة، كذلك نجد اقتراحات أخرى أو حلول أخرى تم الاعتماد عليها مثل الاعتماد على تجارب أجنبية ناجحة في ذات الميدان و ذلك بنسبة 13.63 % لأن هذا يساهم بشكل كبير في إيجاد حلول لهذه المشكلة، و انطلاقا من أهم الحلول المقترحة سنوضح أنواع الميزة التنافسية التي ترتقي من خلالها المؤسسة.

شكل رقم 09: يبين نوع الميزة التنافسية للمؤسسة



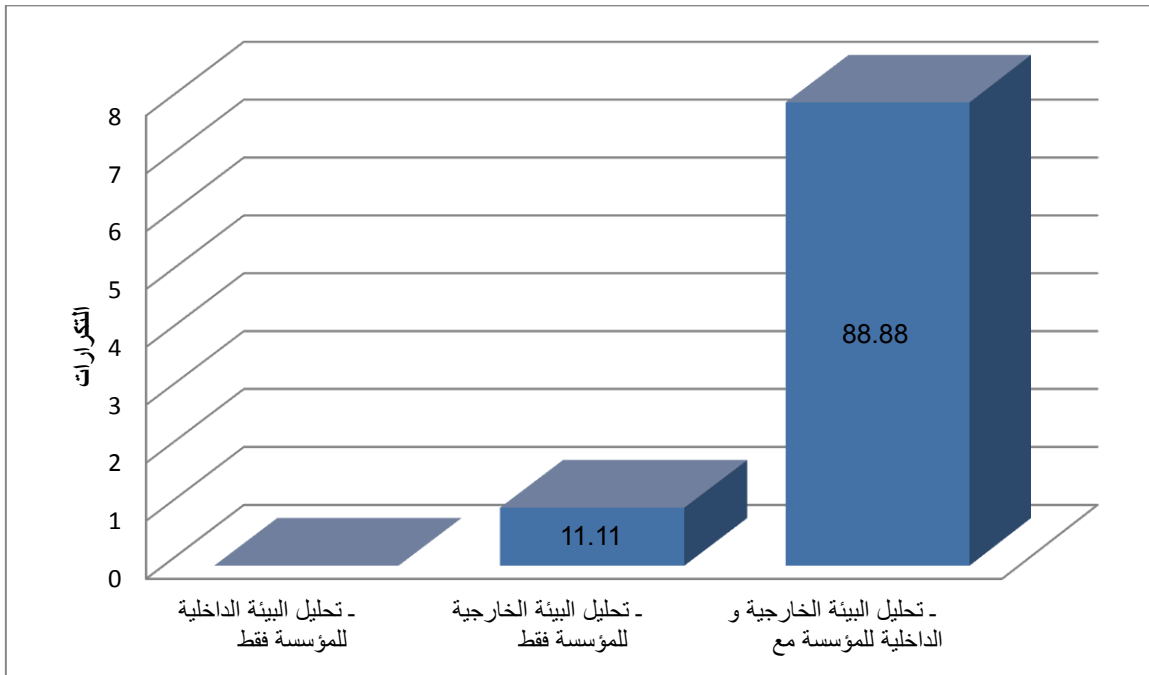
المصدر : استمارة البحث سؤال رقم 18

- من خلال هذا الشكل الذي يتبين لنا نوع الميزة التنافسية الخاصة بهذه المؤسسة، حيث نجد من خلال هذه النسب أن ميزة الجودة هي أعلى مرتبة بين المراتب الأخرى و ذلك بإجماع العمال بنسبة 47.36 % من عينة الدراسة حيث أن جودة المنتج هي التي تعطي للمؤسسة ميزة تنافسية عالية لأن الزبون لا يهتمه شيء أكثر من جودة المنتج و نوعيته، حيث نجد في المقابل بنسب متساوية من يرى أن السعر و الوقت بنسبة 21.05 % لأن سعر المنتج له أهمية بالغة لدى الزبون فكلما كان السعر معقول كلما كان ذلك دافع لاقتناء المنتج و كذلك كلما كان الوقت قصير كلما دفع الزبون للتوجه لهذا المنتج، أما بنسبة 10.52 % ترى أن التكلفة تمثل لهم ميزة تنافسية، و من خلال هذه النسب نرى أن أعلى نسبة و هي تمثل الجودة التي يرى أغلب العمال بأنها تمثل ميزة تنافسية كبيرة للمؤسسة، فالجودة و العمل المتقون و الأداء الجيد هي التي تضيف على المنتج لمسة تجذب الزبائن.

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية إجراءاتها المنهجية و معطياتها الميدانية

أما السؤال التاسع عشر المتعلق بكون المؤسسة لديها معلومات حول المنافسين، نلاحظ أن من المبحوثين من يرى أن المؤسسة تملك العديد من المعلومات حول المنافسين و هذا ما أثبتته الدراسة باعتبار أن نسبة 80 % ترى ذلك، لأنه حتى تحقق المؤسسة ميزة تنافسية و تتغلب على معظم منافسيها لا بد لها أن توفر مختلف المعلومات الخاصة و العامة حول المنافسين، و حسب آراء العمال أغلب هذه المعلومات تتعلق بالسعر و كذلك جودة المنتج و نوعيته لأنها هي التي تكسب للمؤسسة ميزة تنافسية، و في المقابل نجد نسبة 20 % ترى أن المؤسسة لا تملك معلومات عن منافسيها و هذا قد يرجع إلى عدم اهتمام المسؤولين بذلك حسب آراء العمال أو عدم تطلعهم لعمل الإدارة، و في هذا الشكل التالي سنوضح كيفية تدخل إدارة الموارد البشرية في جمع المعلومات عن المنافسين.

### شكل رقم 10: يبين كيفية تدخل إدارة الموارد البشرية في جمع المعلومات عن المنافسين

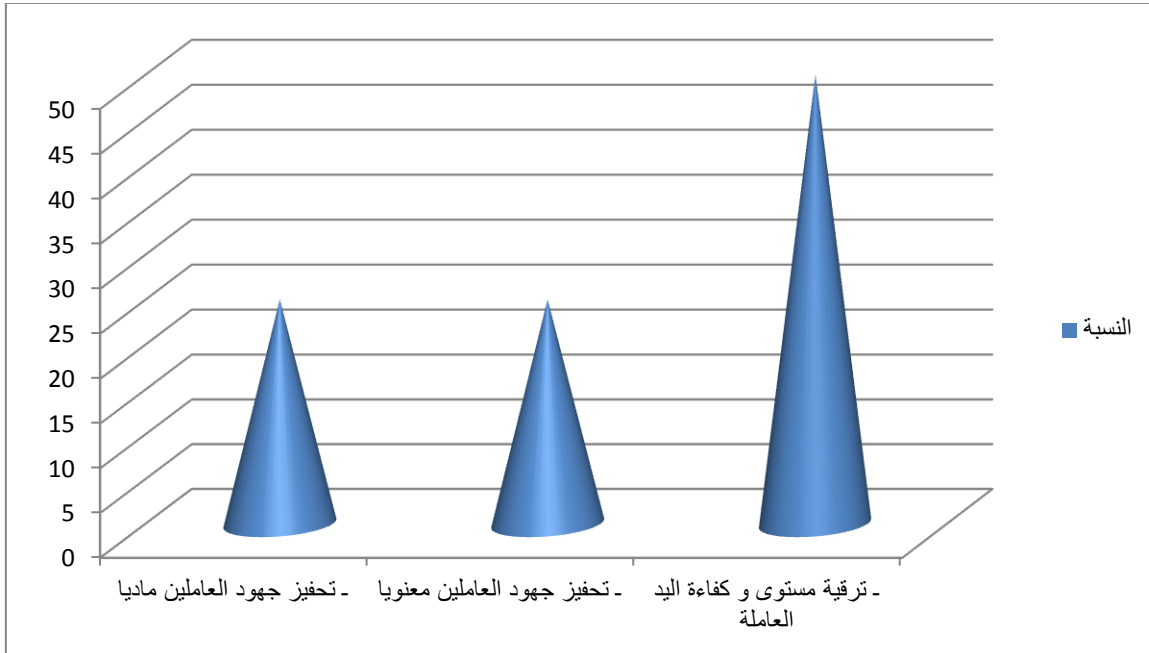


المصدر: استمارة البحث سؤال رقم 20

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية إجراءاتها المنهجية و معطياتها الميدانية

- من خلال هذا الشكل المتعلق بكيفية تدخل إدارة الموارد البشرية في عملية جمع المعلومات حول المنافسين، نرى من خلال إجابات المبحوثين أن أعلى نسبة تقدر بـ 88.88 % ترى أن إدارة الموارد البشرية تتدخل في عملية جمع المعلومات حول المنافسين من خلال طريقتين مهمتين و هما تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة فقط، حيث تحلل البيئة الداخلية من خلال معرفة احتياجات العاملين و ما يتعلق بترقية و نوعية عملهم إضافة إلى تحليل البيئة الخارجية و بالتالي تحليل الفرص و التهديدات التي قد تواجه المؤسسة و من هنا نتحصل على معلومات حول المنافسين، و هذا ما يجعلها أكثر قربا من العامل و باحتياجاته، في حين نجد نسبة 11.11 % من عينة الدراسة ترى أن إدارة الموارد البشرية تعمل على تحليل البيئة الخارجية فقط للمؤسسة للحصول على معلومات حول المنافسين حسب رأيهم أن المنافسين يقعون خارج المؤسسة و بالتالي إدارة الموارد البشرية تعمل فقط على تحليل هذه البيئة.

### شكل رقم 11: يبين كيفية إسهام إدارة الوارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية



المصدر: استمارة البحث سؤال رقم 21

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية إجراءاتها المنهجية و معطياتها الميدانية

- من خلال هذا الشكل أعلاه نلاحظ أن لإدارة الموارد البشرية تدخل كبير في تحقيق ميزة تنافسية و ذلك لأنها تهتم بشكل كبير بالعاملين أو ما يسمى بالموارد البشرية الذين لا يمكن أن تحقق المؤسسة أهدافها الإستراتيجية بعيدا عن مشاركتهم في ذلك و لهذا تتدخل هذه الإدارة في تسيير كل الشؤون الإدارية، حيث أنها تساهم من خلال ذلك في تحقيق ميزة تنافسية و ذلك بالعمل على ترقية مستوى و كفاءة اليد العاملة و ذلك بنسبة 50 % من إجابات المبحوثين لأن كفاءة اليد العاملة هي السبيل الوحيد لتحقيق ميزة تنافسية فكلما كان المورد البشري كفؤ و فعال وجدير بالعمل بمهارة كلما زاد من نسبة نجاح المؤسسة، و كذلك نجد بنسب متساوية 25 % لكل من تحفيز العاملين ماديا و كذلك 25 % لتحفيزهم معنويا حيث أن لهذا أثر كبير في تحقيق ميزة تنافسية لأنه كلما حُفز المورد البشري من طرف إدارة الموارد البشرية كلما دفعه إلى الإبداع وتحسين الإنتاج و بالتالي الجودة الشاملة و هذا ما يضيفي على المؤسسة قدرا كبيرا من التميز، وبناء على هذه الأفكار سنحدد في الجدول الموالي دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية.

### جدول رقم 05: يبين دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسيه عالية

النسبة %	التكرار	دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسيه عالية
25	4	. الحفاظ على الوضع الحالي للمؤسسة
18.75	3	. رسم استراتيجيات مستقلة بناء على الوضع الحالي
18.75	3	. تحسين الأهداف حتى تكون مواءمة للمستجدات الاقتصادية
37.50	6	. الحرص على ترقية جودة المنتج و تنويعه بشكل دائم
% 100	16	المجموع

المصدر: استمارة البحث سؤال رقم 22

- نلاحظ من خلال هذا الجدول المتعلق بالدور الذي تلجأ إليه إدارة الموارد البشرية عند تحقيقها لميزة تنافسية عالية إلى أن 37,50 % من المبحوثين يرون أن دورها ينحصر بشكل مباشر في ترقية جودة المنتج و تنويعه بشكل دائم لأن هذا يساعد على زيادة الارتقاء بالمؤسسة أكثر فكلما سارعت إلى الارتقاء أكثر بجودة المنتج كلما زادت في ميزتها التنافسية، و كذلك نجد من يرى أن إدارة الموارد البشرية تقوم بالحفاظ على الوضع الذي توصلت إليه و ذلك بنسبة 25 % و ذلك من أجل كسب أكبر لثقة الزبائن و حتى تحافظ على الاستقرار الذي توصلت إليه، كذلك نجد نسبة 18.75 % لكل من يرى أن المؤسسة أو إدارة الموارد البشرية خاصة، تعمل على رسم استراتيجيات مستقلة بناء على الوضع الذي توصلت إليه، و في نفس النسبة نجد أيضا من يرى أنها تسعى إلى تحسين الأهداف حتى تكون موائمة للمستجدات الاقتصادية، و ذلك من أجل وضع تصور للمستقبل بناء على الوضع الحالي، وكل هذه العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تساهم بشكل فعال في تحقيق ميزة تنافسية كبيرة تساعدها في الأخير على التغلب على المنافسين.

### المحور الثالث: بيانات خاصة حول كيفية إسهام إدارة الموارد البشرية في تطوير

### العمليات الإنتاجية التي تستهدفها المؤسسة كهدف اقتصادي استراتيجي.

سنجيب من خلال الأسئلة الموائية عن هذا الطرح:

\* يتضح لنا من إجابات المبحوثين على السؤال الثالث و العشرين المتعلق باعتقاد العمال حول سعي المؤسسة إلى تطوير العمليات الإنتاجية باعتبار ذلك هدف استراتيجي، أنه من خلال دراستنا نلاحظ أن جل العمال أقرروا ذلك بنسبة 100 % لأن المؤسسة تضع ذلك كهدف استراتيجي لها، لأنه لا يمكن أن تنجح دون أن تطور من مختلف عملياتها الإنتاجية و ترقيتها للحصول على جودة المنتج و بالتالي تحقيق كل أهدافها الإستراتيجية، و من هنا سنوضح العملية التي تتم من خلالها تطوير العمليات الإنتاجية باعتبارها هدف استراتيجي.

جدول رقم 06: يبين العملية التي تتم من خلالها تطوير العمليات الإنتاجية باعتبارها هدف

### استراتيجي

النسبة %	التكرار	العملية التي تتم من خلالها تطوير العمليات الإنتاجية
18.18	4	. من خلال تطوير الكفاءات من الموارد البشرية
31.81	7	. من خلال استقطاب أفراد ذوي مهارات كبيرة
9.09	2	. من خلال البحث عن مواطن الضعف و تعديلها
22.72	5	. من خلال استقطاب تكنولوجيات جديدة
18.18	4	. من خلال تشجيع العاملين على المشاركة بفاعلية في تطويرها
<b>% 100</b>	<b>22</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: استمارة البحث سؤال رقم 24

- من خلال هذا الجدول الذي يبين العملية التي يتم من خلالها تطوير العمليات الإنتاجية، نجد أن هناك من العمال من يرى أن ذلك يتحقق من خلال استقطاب أفراد ذوي مهارات كبيرة و ذلك بنسبة 31.81 % لأن العمال الذين تتوفر لهم مهارات كبيرة هم الذين يساعدون المؤسسة على زيادة عملياتها الإنتاجية و تطويرها وكذا تتميتها، إضافة إلى ذلك نجد نسبة من العمال تمثل 18.18 % ترى أن ذلك يتم من خلال تطوير الكفاءات من الموارد البشرية لأنه كلما تم تطويرهم كلما ساهم بشكل مباشر في تحسين عمليا الإنتاج، ونجد نفس النسبة أيضا ترى أن ذلك يتم من خلال تشجيع العاملين على المشاركة بفاعلية على تطوير العمليات الإنتاجية و هذا يدل على تدخل العامل في ذلك من خلال إرادته هو، و نجد نسبة 22.72 % ترى أن ذلك يتحقق من خلال استقطاب تكنولوجيات جديدة لأنه كلما تعددت الآلات و كانت أكثر حداثة كلما ساعد في تطوير هذه العمليات الإنتاجية، و هذا ما تحتاجه المؤسسات في الوقت الراهن، لذلك فكل هذه الاقتراحات

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية إجراءاتها المنهجية و معطياتها الميدانية

تعمل معا من أجل تطوير عمليات الإنتاج، و سنوضح في الجدول التالي عوامل النجاح الاقتصادي التي تعتمد عليها المؤسسة.

**جدول رقم 07 : يبين عوامل النجاح الاقتصادي التي تعتمد عليها المؤسسة**

النسبة %	التكرار	عوامل النجاح الاقتصادي التي تعتمد عليها المؤسسة
34.61	9	.تحسين العلاقات مع الزبائن و الموردين
15.34	4	.تنافسية الأسعار
23.07	6	.الحرص على جودة المنتجات
11.53	3	.تطوير القدرة على إقناع الزبائن
15.34	4	.تنمية مهارات العاملين
<b>% 100</b>	<b>26</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: استمارة البحث سؤال رقم 25

- يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن عوامل النجاح الاقتصادي التي تعتمد عليها المؤسسة تنحصر في عدة معطيات، تتمثل أولها حسب آراء المبحوثين في تحسين العلاقات مع الزبائن والموردين و ذلك بنسبة 34.61 % من مجمل الاقتراحات وذلك لأنه كلما كانت العلاقات جيدة ووظيفة مع الزبون، و هذا ما يدفعه إلى التمسك بهذه المؤسسة، و كذلك نجد من يرى أن ذلك يتم من خلال الحرص على جودة المنتجات باعتبار الجودة تمثل لهم ميزة تنافسية عالية لذلك تعتبر هذه الجودة عامل للنجاح الاقتصادي للمؤسسة و هذا ما عبرت عنه نسبة 23.07 %، أما نسبة 15.34 % تعبر عن تنافسية الأسعار و في نفس النسبة نجد تنمية مهارات العاملين، أما نسبة 11.53 % تمثل القدرة على إقناع الزبائن فكل هذه العوامل تساعد بشكل أو بآخر في تحديد

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية إجراءاتها المنهجية و معطياتها الميدانية

عوامل النجاح الاقتصادي للمؤسسة و التي تعتمد عليهم كمؤشرات لذلك هي بمثابة الركيزة الأساسية لتحقيق ذلك.

أما فيما يتعلق بالسؤال السادس و العشرين الخاص ب هل المورد البشري يساهم في تطوير العمليات الإنتاجية في المؤسسة نستخلص حسب إجابات العاملين أن جلمهم أجابوا بأن للمورد البشري تدخل كبير و ذلك بنسبة قدرت ب 100 % لأن المورد البشري هو اليد المحركة في المؤسسة و العنصر الذي يبني و يرسم و ينفذ كل مختطاتها و مشاريعها و باعتبار تطوير العمليات الإنتاجية يعد هدفا استراتيجيا فإن للمورد البشري إسهام بالغ في تحقيقه لأنه لا يمكن أن تتجح المؤسسة دون أن تكون هناك خطة واضحة و لا يمكن أن تتحقق هذه الخطة دون وجود مورد بشري يساهم في تنفيذها، و بناء على إجابات المبحوثين سنوضح الدور الذي يلعبه المورد البشري في تطوير العمليات الإنتاجية .

### جدول رقم 08: يبين دور المورد البشري في تطوير العمليات الإنتاجية

النسبة %	التكرار	دور المورد البشري في تطوير العمليات الإنتاجية
19.23	5	. من خلال توفير مورد بشري على درجة عالية من الكفاءة
19.23	5	. من خلال المساهمة في تدريب العاملين داخليا أو خارجيا و بمعايير جودة شاملة
15.38	4	. من خلال العمل على تحديد نقاط القوة و الضعف و تقويمها
11.53	3	. من خلال البحث عن أهم النقائص في كفاءة المورد البشري و تحسينها
23.07	6	. من خلال إدراك الطاقم العامل بأهمية تطوير الإنتاج و الحرص على تجسيده
11.53	3	. من خلال ربط الصلة بين العاملين في مختلف المستويات
% 100	26	المجموع

المصدر: استمارة البحث سؤال رقم 27

- من خلال هذا الجدول نستخلص أن المورد البشري له دور في تطوير العمليات الإنتاجية من خلال إدراكه بأهمية تطوير الإنتاج و الحرص على تجسيد هذا الهدف، و هذا ما عبرت عنه إجابات المبحوثين بنسبة 23.07 % لأن المورد البشري عندما يكون على دراية بأهمية هذا الهدف و شاركت إدارة الموارد البشرية في توعيته كلما كان له دافعا على العمل و خدمته و تطبيقه، كذلك نجد من يرى أن ذلك يتحقق من خلال توفير المورد البشري على درجة عالية من الكفاءة و ذلك بنسبة 19.23 % لأنه كلما كان لهذا الطاقم البشري كفاءة عالية كلما ساعده ذلك بشكل سهل في تطوير العمليات الإنتاجية، و نجد نفس النسبة لمن يرى أن المورد البشري يساهم في تطوير العمليات الإنتاجية من خلال تدريبه داخليا أو خارجيا و يكون ذلك بجودة شاملة لأن العامل عندما يتحصل على برامج تدريبية ستساعده على زيادة قدرته على تحسين و تطوير العمليات الإنتاجية لذلك نجد نسبة 11.53 % من إجابات العمال ترى أن ذلك يتحصل من خلال البحث عن أهم النقائص المتعلقة بكفاءة المورد البشري من أجل تحسينها لأن هذا يساعد أكثر في ترقية جودة اليد العاملة، وبالتالي جودة الإنتاج، و بنفس النسبة يرى العمال محل الدراسة أن ذلك يتم من خلال ربط الصلة بين العاملين في مختلف المستويات لأن ذلك يخلق نوع من التآزر و التلاحم المهني مما يساعد في تطوير مختلف عمليات الإنتاج.

جدول رقم 09: يبين مساهمة المورد البشري في تطوير العمليات الإنتاجية

النسبة %	التكرار	مساهمة المورد البشري في تطوير العمليات الإنتاجية
33.33	4	. من خلال مواكبة العاملين الأساليب الحديثة في التسيير و التسويق
50	6	. من خلال توظيف مهارات و كفاءات المورد البشري في تحسين العمليات الإنتاجية بالمؤسسة
16.66	2	. من خلال الأخذ بعين الاعتبار نتائج الدراسات التي قام بها الإطارات بالمؤسسة في سبيل تطوير العمليات الإنتاجية
<b>% 100</b>	<b>12</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: استمارة البحث سؤال رقم 28

- من خلال هذا الجدول المتعلق بكيفية مساهمة المورد البشري في تحقيق العمليات الإنتاجية نلاحظ من خلال إجابات العاملين أن نسبة 50 % ترى أنه يساهم من خلال توظيف مهاراتهم وكفاءاتهم في تحقيق ذلك لأنه كلما كان المورد البشري العامل بالمؤسسة و خاصة في مجال الإنتاج له كفاءة عالية و ساهم في توظيفها في عمله، كلما أدى ذلك في تطوير هذه العمليات الإنتاجية و الارتقاء بها، لذلك نجد نسبة 33.33 % من الإجابات ترى أن ذلك يتحقق من خلال مواكبة العاملين للأساليب الحديثة في التسيير لأن عملية التسيير هي التي تمثل بوصلة المؤسسة في انجاز أعمالها، فتحسين العمليات الإنتاجية و حدوثها تؤثر في تطوير عمليات الإنتاج، إلا أننا نجد نسبة 16.66 % من أراء العمال ترى أن المورد البشري ساهم من خلال الأخذ بعين الاعتبار نتائج الدراسات التي قام بها الإطارات بالمؤسسة في سبيل تطوير عمليات الإنتاج لأنهم أكثر دراية بالظروف و تكون لهم خبرة كبيرة في ذلك تمكن العمال من الاستفادة منها فكل هذه الاقتراحات إن تم تطبيقها كلها أو بعضها فستساهم في تطوير عمليات الإنتاج إذا ما تم العمل بها بكفاءة ومصداقية و رغبة في تحقيقها.

أما فما يخص السؤال التاسع و العشرين المتعلق برأي العمال في حقيقة مساهمة المورد البشري في تحسين و تطوير العمليات الإنتاجية نجد حسب تصريحات العمال و إجاباتهم أن نسبة 100 % أي كل عين البحث ترى أن المورد البشري العامل بالمؤسسة قد ساهم حقيقة في ذلك ودليلهم هو أن المنتج الذي يصنع يباع مباشرة، إضافة إلى تعاملهم مع المؤسسات الكبرى التي تقتني منتجاتهم و هذا حسب رأيهم يرجع إلى جودة هذا المنتج إضافة إلى دور المورد البشري في إتقانه وحسن تعاملهم مع الزبائن.

### المحور الرابع: بيانات خاصة حول إسهام إدارة الموارد البشرية في تحقيق التوسع

#### و الانتشار الاقتصادي للمؤسسة وطنيا كهدف استراتيجي للمؤسسة.

و بناء على إجابات العمال سنصل من خلال ذلك إلى معلومات تساعدنا في الإجابة على هذا الإشكال.

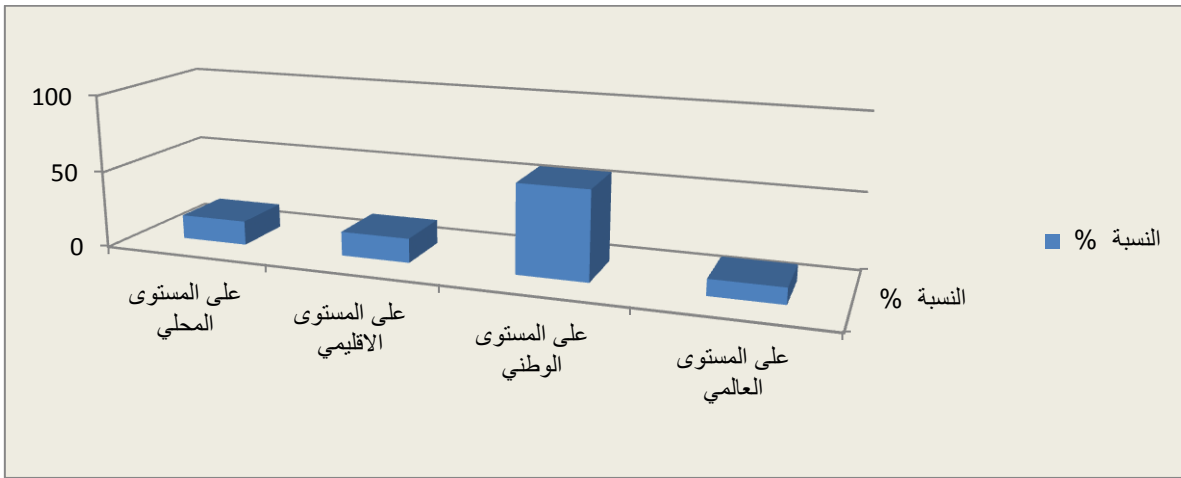
يبين لنا السؤال الواحد و الثلاثين المتعلق باستهداف المؤسسة تحقيق نشاط اقتصادي ذو طابع توسعي، حيث نستخلص من خلال إجابات المبحوثين أن نسبة موافقتهم على هذا السؤال كانت تقدر بـ 90 %، و ذلك برأيهم أن المؤسسة تتبنى ذلك من خلال العمل على توسيع نشاطها الاقتصادي لكسب أكبر استثمار و من ثم زيادة الأرباح وبالتالي تحسين مجمل عمليات المؤسسة الإنتاجية و زيادة ميزات التنافسية، وبالتالي تحقيق أهدافها بسهولة لأن التوسع و الانتشار الجغرافي يؤدي بالمؤسسة إلى كسب مكانة كبيرة و مرموقة في الاقتصاد الوطني كما يساهم ذلك أيضا في زيادة الدخل القومي، و هذا ما يمكنها من استقطاب العديد من الزبائن.

أما فيما يخص السؤال الثاني و الثلاثين المتعلق بأن المؤسسة تضع عملية التوسع والانتشار ضمن أهدافها الإستراتيجية، حيث نستقرأ من آراء العمال أن 100 % منهم يرون ذلك

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية إجراءاتها المنهجية و معطياتها الميدانية

وأن المؤسسة تضع ذلك ضمن مخططاتها و أهدافها الإستراتيجية لأن المؤسسة كلما كان لها أرباح كبيرة و زبائن أكثر في كل مكان تسعى إلى تقليص المسافة بينهم و جعل المؤسسة موجودة في كل مكان و بقربهم مما تقلص تكاليف التنقل و البحث عن الزبائن، و سنوضح في الشكل التالي المجال الذي تسعى المؤسسة الانتشار فيه.

### شكل رقم 12: يبين المجال الذي تسعى المؤسسة الانتشار و التوسع فيه



المصدر: استمارة البحث سؤال رقم 33

- يتضح لنا من خلال هذا الشكل أعلاه المتعلق بالمستوى الذي تسعى المؤسسة الانتشار والتوسع فيه أن نسبة 57.89% ترى أن المؤسسة تسعى للتوسع و الانتشار على المستوى الوطني و ذلك من خلال فتح فروع جديدة، لأنها هي الوحيدة على مستوى الشرق و لذلك تسعى إلى التعريف بمنتجاتها وكذلك جودتها من خلال التوسع وطنيا، و نجد أيضا نسبة 15.78% من إجابات العمال ترى أن المؤسسة تسعى للانتشار على المستوى المحلي، وكذلك على المستوى الإقليمي، وهذا حسب رأيهم للظروف التي تمر بها المؤسسة و خاصة في هذا الوضع الاقتصادي المزري الذي أثر على إنتاجيتها بشكل كبير، فيما نجد في المقابل نسبة 10.52% من العمال من يرى أن المؤسسة تسعى للانتشار و التوسع العالمي و هذا من رأي العمال الذين لهم طموحات كبيرة

ولديهم رغبة بوصول المؤسسة إلى درجة عالية من التقدم، و هذا يمكن أن يتحقق إذا كثفت المؤسسة من مجهودها أكثر إضافة إلى موائمة الظروف لذلك.

أما فيما يتعلق بالسؤال الرابع و الثلاثين الخاص بالتعرف على أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق هذا التوسع الاقتصادي من أجل تحقيق الأرباح و كذلك التمويع الاقتصادي داخل المنظومة الاقتصادية الوطنية، نجد أن نسبة 100 % من آراء العمال ترى أن هذا هو الهدف الأساسي لذلك ، لأنه كلما زاد توسع المؤسسة كلما ساعد أكثر على زيادة الأرباح فعندما تكون هناك عدة وحدات كلما زاد الدخل الإجمالي للمؤسسة إضافة إلى ذلك فهي تسعى من خلاله إلى ضمان مكانة مرموقة داخل السوق الاقتصادي الوطني، فتزيد بذلك قوة أرباح المؤسسة.

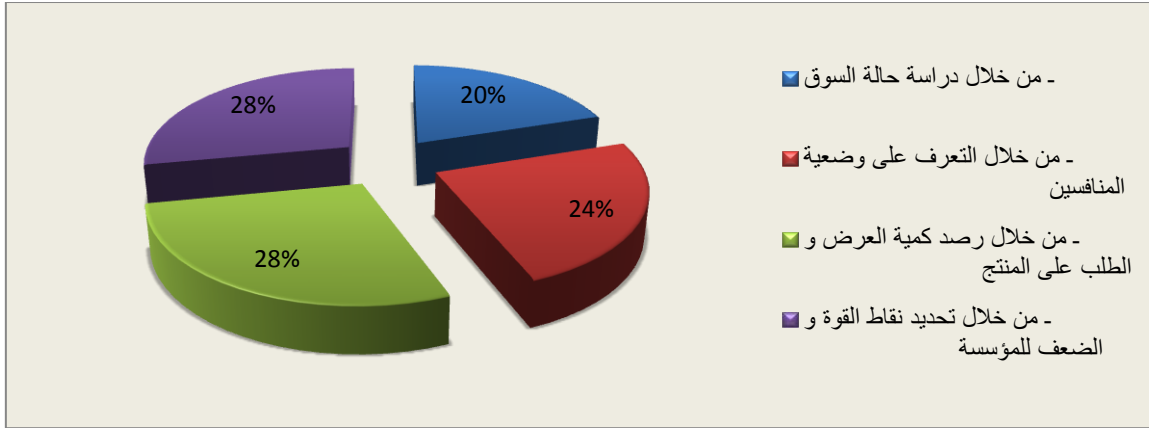
و فيما يتعلق بالسؤال الخامس و الثلاثين الخاص ب هل يعتبر المورد البشري عملية تحقيق الأرباح حافزا للتوسع و الانتشار أكثر، نجد من خلال تحليل إجابات المبحوثين أن نسبة 100% ترى أن ذلك حافزا كبيرا لهم لأنه كلما توسعت المؤسسة كلما زادت الأرباح و بالتالي تزيد الأجور والعلاوات للعمال أو كذلك تزيد من فتح مناصب أكثر للشغل أو تثبيت العمال المتعاقدين أو المدمجين، و غيرها من الفوائد التي يستفيد منها العمال و لذلك يعتبر ذلك حافزا كبيرا لهم، و يعتبر عاملا لتشجيعهم للعمل أكثر .

أما فيما يتعلق بالسؤال السابع و الثلاثين الخاص ب هل للمورد البشري دور في هذا التوسع و الانتشار نجد إجابات العمال تثبت بالدور الفعال للمورد البشري في تحقيق ذلك و هذا ما أثبتته نسبة 100 % من إجابات العمال لأنهم يرون أن المورد البشري هو العنصر الحيوي في المؤسسة و الذي يسعى من خلال أداءه و مهاراته و كذا كفاءاته في تحقيق هذا التوسع لأنه لا يمكن أن يكون ذلك دون سعيه بشتى العوامل لتحقيق ذلك و توفير مختلف الوسائل و الإمكانيات التي

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية إجراءاتها المنهجية و معطياتها الميدانية

تساعد على تحسين الإنتاج لأن الإنتاج ذو الجودة العالية يسهل للمؤسسة تحقيق هذا التوسع، وفي الشكل التالي سنبيين الطريقة التي يساهم بها المورد البشري في تحقيق التوسع و الانتشار.

**شكل رقم 13: يبين الطريقة التي يساهم بها المورد البشري في تحقيق التوسع و الانتشار**



**المصدر:** استمارة البحث سؤال رقم 38

- من خلال هذا الشكل أعلاه المتعلق بدور المورد البشري في تحقيق التوسع و الانتشار نجد حسب إجابات العاملين أن دور هذا الطاقم البشري يتمثل أكثر من خلال رصد كمية العرض والطلب على المنتج حيث يترقب المورد البشري الأسعار الموجودة في السوق، و كذلك كميات العرض و مستويات الطلب لأن هذا هو الأساس في ذلك و في نجاح المنتج و هذا ما عبرت عنه نسبة 28%، و في نفس النسبة نجد من يرى أن دور المورد البشري يقتصر في تحديد نقاط القوة وكذلك تحديد نقاط الضعف لأنه لا يمكن للمؤسسة بناء أهدافها و تطبيقها دون تحديد نقاط القوة لها و أن تعرف ما تملكه، و كذلك نقاط الضعف لتعديلها و تحسينها و هنا يتدخل المورد البشري في حساب ذلك، كما نجد النسبة المئوية التي تقدر بـ 24 % من إجابات المبحوثين ترى أن دور المورد البشري يتمثل في التعرف على وضعية المنافسين، لأن المنافسين يشكلون عرقلة كبيرة للمؤسسة و لبيع منتجاتها، أما في المرتبة الأخيرة و ذلك بنسبة 20 % ترى أن المورد البشري يتمثل دوره في التوسع و الانتشار من خلال مساهمته في دراسة حالة السوق بمختلف أشكاله

ومتغيراته، من هنا يظهر دور المورد البشري في تحقيق التوسع و الانتشار من خلال قياه بالعديد من العمليات.

أما فيما يخص السؤال التاسع و الثلاثين المتعلق ب هل الإسهام الذي قدمه المورد البشري دور في تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي، نجد أن كل العمال أجابوا بأن لهم إسهام كبير و ذلك بنسبة إجابات العمال 100 %، و هذا لأن المورد البشري لا يمكن بدونه تحقيق أي هدف لذلك عند إسهامه في تحقيق التوسع و الانتشار يساعد مباشرة في تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي.

أما فيما يتعلق بالسؤال الواحد و الأربعين الخاص بحرص إدارة الموارد البشرية على تحقيق التوسع و الانتشار نجد أن 90 % يرى أن لها إسهام كبير، و لأنها هي المسؤولة على تنمية و تدريب المورد البشري الذي يتوقف نجاح المؤسسة بناءا على مهاراته و كفاءاته فمن هنا يتضح لنا دورها الكبير في تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي و الأساسي لأن إدارة الموارد البشرية لها العديد من الوظائف و تتشارك مع الإدارة العليا في وضع أهدافها و خططها و من هنا يتبين لنا إسهامها في تحقيق هذا الهدف، إلا أننا نجد نسبة 10 % ترى أنه لا يوجد دور لإدارة الموارد البشرية في تحقيق هدف التوسع و الانتشار و هذا حسب رأيهم لاقتصار دورها على العمال فقط أو أعمال إدارية أخرى تبعتها عن العمل على تحقيق أهداف المؤسسة، من هنا سنوضح إدارة الموارد البشرية في تحقيق التوسع و الانتشار للمؤسسة .

**جدول رقم 10: يبين دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التوسع و الانتشار للمؤسسة**

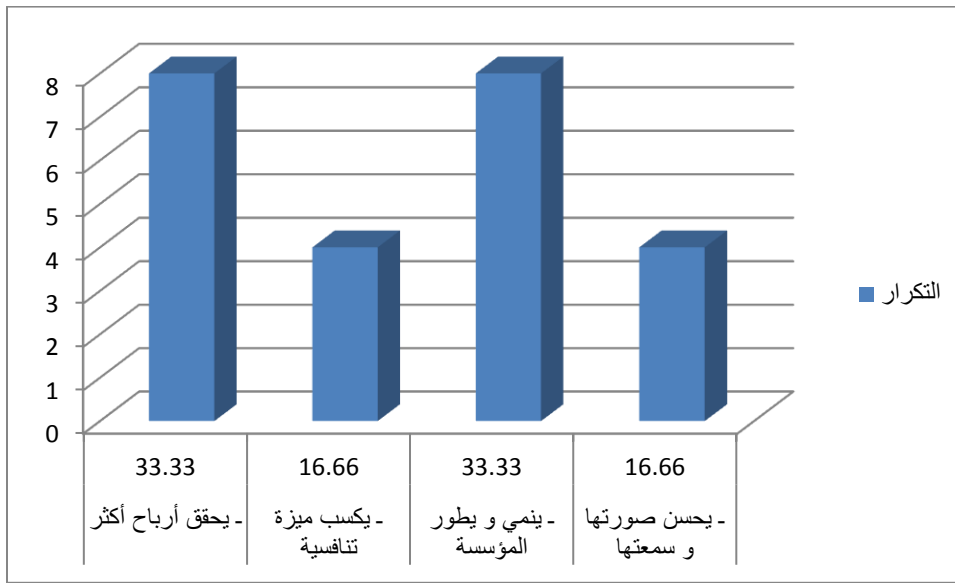
النسبة %	التكرار	دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التوسع و الانتشار للمؤسسة
26.31	5	. من خلال إدراج هذا الهدف ضمن المخططات الإستراتيجية و الأهداف الرئيسية
31.57	6	. من خلال دفع العاملين للسعي نحو تحقيق هذا الهدف
26.31	5	. من خلال العمل على رفع مستوى جودة المنتج و حتى الأداء
15.78	3	. من خلال تحسين صورة و سمعة المؤسسة مع محيطها
<b>% 100</b>	<b>19</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: استمارة البحث سؤال رقم 42

- من خلال الجدول المتعلق بدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التوسع و الانتشار للمؤسسة نجد دورها يتضح من خلال آراء العاملين حيث نشهد ذلك في دفع العاملين للسعي نحو تحقيق هذا الهدف و هذا ما صرحت به نسبة 31.57 % من العمال، أما في المرتبة الثانية نجد من يرى أن دورها يتمثل في إدراج هذا الهدف ضمن مخططاتها الإستراتيجية و في نفس النسبة هناك من يرى أن دورها هو العمل على رفع مستوى جودة المنتج و حتى أداء العاملين في المؤسسة، أما فيما يخص النسبة المتبقية و التي تقدر بـ 15.78 % و التي تمثل العمل على تحسين صورة و سمعة المؤسسة مع محيطها، فهذه مختلف آراء العمال حول دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق هدف التوسع و الانتشار باعتباره أحد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة فهذا الهدف تدرجه إلى قائمة أهدافها الأخرى.

أما السؤال الثالث و الأربعين المتعلق ب هل هذا التوسع و الانتشار يمثل هدف استراتيجي نجد أن نسبة 100 % من مختلف العمال و كلهم من الإطارات، يرون أن ذلك يعتبر هدف استراتيجي للمؤسسة لا يمكن التخلي عنه لأنه يزيد من أرباح المؤسسة و كذا مكانتها في السوق، و تزيد من كفاءة و فاعلية العمال لأنه يمد لهم قدرا كبيرا من التحفيز كالأجور و العلاوات و الترقية و غيرها لذلك يعتبر هذا التوسع و الانتشار من أولى اهتمامات المؤسسة ككل و الإدارة العليا على الخصوص، و من خلال الشكل التالي سنوضح فائدة التوسع و الانتشار بالنسبة للمؤسسة.

شكل رقم 14: يبين فائدة التوسع و الانتشار بالنسبة للمؤسسة.



المصدر: استمارة البحث سؤال رقم 44

- من خلال هذا الشكل المتعلق بفائدة التوسع و الانتشار الخاص بالمؤسسة نجد آراء العمال تتجه نحو تحقيق أرباح أكثر لأن التوسع يزيد من قدرة المؤسسة على زيادة أرباحها و توسيع استثماراتها و هذا ما تمثله نسبة 33.33 % و نجد نفس النسبة لمن يرى أن فائدة هذا التوسع هو تطوير و تنمية المؤسسة أكثر، أما النسبة المئوية فترى أن ذلك يكسبها ميزة تنافسية عالية و متعددة، و في

نفس النسبة التي قدرت بـ 16.66 % من إجابات العمال نرى أن ذلك يحسن سمعتها و صورتها في السوق، فالتوسع و الانتشار له فوائد كبيرة للمؤسسة، كما أنه يقضي على البطالة و يحسن العلاقات مع الزبائن و يعدد من الاستثمارات.

### 2- النتائج العامة للدراسة:

من خلال ما سبق تحليله و تفسيره، وبناء على الوسائل و الطرق المنهجية و التحليلية المتبعة في ذلك، نستخلص جملة من النتائج المهمة المتعلقة بموضوع دراستنا وذلك حول " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة "، فبناء على معطياتنا الميدانية التي تعطي لنا المعلومات بالدليل و البرهان نتائج إحصائية تؤكد صحة هذه المعلومات حيث أننا:

- نرى أن لإدارة الموارد البشرية دورا مهما و بالغ الأهمية في المؤسسة و ذلك لمشاركتها و تدخلها في مختلف الجوانب و المهام الإدارية، لأنها هي المسؤولة عن العديد من الوظائف و المهام مثل: التدريب، التكوين، التوظيف، الاستقطاب و المسار المهني للعامل، فكل هذه الوظائف متعلقة ببعض البعض تخدم أولا و قبل كل شيء المورد البشري العامل بالمؤسسة و من ثم خدمة المؤسسة بناء على مهارة و كفاءة هذا المورد، كما أن لها دور كبير في خدمة إستراتيجية المؤسسة و أهدافها بمختلف مستوياتها و هذا ما أكدته العمال بنسبة 90 % من الإجابات التي ترى تدخلها الكبير في ذلك، لأنها تعمل على تنمية كافة متطلبات و احتياجات العمال و كذلك احتياجات العمل من خلال تطوير قدرات العاملين و ذلك بالاعتماد على التدريب أو التكوين و كذلك توفير الوسائل اللازمة للعمل، إضافة إلى رفع احتياجات العمال للإدارة مما تساعدهم في الاهتمام بمتطلباتهم.

- إن المؤسسة حسب ما كانت طبيعتها الاقتصادية لها أهداف إستراتيجية ترسم لها طريق للمستقبل من خلال قراءات توقعية و استشرافية تنبؤا به لتحديد نقاط بدايتها و هذه الأهداف الإستراتيجية تلعب محورا مميذا في المؤسسة إلا أن هذه الأهداف تكون متغيرة حسب المؤسسات

ومن أبرز هذه الأهداف هو حصول المؤسسة على ميزة تنافسية متنوعة تكون لها وسيلة للحصول على الامتيازات في السوق، و ذلك حسب آراء العمال المبحوثين أن نسبة 100 % من إجابات العمال ترى أن المؤسسة تسطر هذا الغرض ضمن أهدافها الإستراتيجية، إضافة على ذلك أن لهذا الطاقم البشري الذي هيأته إدارة الموارد البشرية دور كبير في تحقيق هذا الهدف من خلال إجابات المبحوثين التي قدرت بـ 90 % لأنه لا يمكن ذلك دون هذا المورد، و من أبرز المؤشرات التي يرى العاملون أنها ضرورية ليتمكن هذا المورد البشري من تحقيق هذا الهدف، هو عملية تمكينه من كافة التجهيزات و الإمكانيات الحديثة، وهذا ما أقرته نسبة 47.05 % لأن الحداثة و العصرية تعطي للمورد البشري ميزات إضافية عن مهارته لأنها تكسبه السرعة و الدقة أكثر إضافة إلى جودة عالية في العمل، لأنه حسب آراء العمال حول السبيل المناسب لتحقيق مكانة عالية في السوق، هو العمل على تحسين نوعية و جودة المنتجات و ذلك بنسبة 35 % وهي أعلى نسبة في الإجابات، آخذين بعين الاعتبار أن الجودة تمثل ميزة التنافسية للعمال و للمؤسسة معبرين عن ذلك بنسبة 47.36 %، و ذلك لأن المؤسسة تستعمل أحسن و أجود أنواع الخشب و هو ( الخشب الأحمر ) الذي يتميز بالنوعية الجيدة و المميّزة، في حين نجد المنافسين و معظمهم حسب آراء العمال هم من القطاع الخاص يستعملون ( الخشب الأبيض ) و هو يتميز بالرداء، و من هنا نرى أن لإدارة الموارد البشرية تدخل كبير في تحقيق هذه الميزة التنافسية و ذلك ما أكده العمال معبرين عن ذلك من خلال دورها في ترقية مستوى و كفاءة اليد العاملة و هذا ما عبرت عنه نسبة 50 %، إضافة إلى 25 % لكل من يرى تدخلها في عملية تحفيز العاملين ماديا و في نفس النسبة تحفيز العاملين معنويا، فهذه هي العمليات التي تساهم من خلالها إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية عالية للمؤسسة، بالإضافة إلى دورها الكبير في ترقية جودة المنتج و تنويعه بنسبة 37.40 %.

- بناء على هذه المعلومات سألنا الذكور، و التحليل المعمق للنتائج المتحصل عليها من الاستمارة نتأكد لنا صدق الفرضية الأولى المتعلقة بأن إدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق ميزة تنافسية عالية، باعتبارها هدف إستراتيجي، و منه نجيب على السؤال الفرعي الأول.

- إن المؤسسات تعبر عن مكانتها في السوق من خلال عملياتها الإنتاجية و جودتها، وهذه العمليات لا بد أن تطور استجابة لاحتياجات المؤسسة و احتياجات العاملين، و هذا ما لا يقلل من أهميتها مما يجعل المؤسسة تضعها كهدف استراتيجي لها و هذا ما أكدته نسبة 100 % من العمال بأنه لا يمكن أن تتجح دون أن تطور من مختلف عملياتها الإنتاجية و حصولها على جودة عالية في منتجها حيث يرى العمال أنه لتطوير هذه العملية الإنتاجية باعتبارها هدف استراتيجي لا بد لها من استقطاب أفراد ذوي مهارات كبيرة و متنوعة و هذا ما تؤكدته نسبة 31.81 % من إجابات العمال باعتبارها أعلى نسبة، إضافة إلى توفير معدات و تكنولوجيات حديثة تسهل لهم العملية الإنتاجية، كما يرى العمال أن لهذا المورد البشري في المؤسسة دور كبير في تحقيق ذلك و هذا ما عبرت عنه نسبة 100 % التي تثبت إسهامه في ذلك و هذا يتم حسب العمال من خلال إدراك هذا الطاقم البشري بأهمية تطوير الإنتاج و الحرص على تجسيده و ذلك بأعلى نسبة و هي 23.07 %، فالمورد البشري الكفاء الذي استطاعت إدارة الموارد البشرية أن تهيؤه لكي يستطيع أن يخدم المؤسسة من خلال قدرته على تطوير و تنمية مختلف العمليات الإنتاجية، و مساهمته في ذلك برغبة منه دون إجبار و وعيه لضرورة ذلك، هو إذن ذلك المورد البشري الذي يحقق للمؤسسة هذا الهدف.

و انطلاقاً من هذه الإحصائيات الرقمية و النوعية نتأكد لنا صحة الفرضية الثانية المتمثلة في إسهام إدارة الموارد البشري في تطوير العمليات الإنتاجية التي تستهدف المؤسسة و ذلك باعتبارها هدف استراتيجي، و كذلك نجيب على السؤال الفرعي الثاني.

- إضافة على ذلك لا يمكن لأي مؤسسة ناجحة أن تغفل عن إدراج أحد أهم الأهداف الإستراتيجية ضمن مخططاتها و أهدافها المستقبلية، ألا و هو هدف التوسع و الانتشار لهذه المؤسسة، فحسب تطلعاتنا و استقراءاتنا لإجابات العمال نرى أن نسبة 90 % من إجابات العمال ترى أن المؤسسة تستهدف نشاط اقتصادي ذو طابع توسعي، و أن نسبة 100 % ترى أن هذا التوسع يوضع ضمن أهدافها الإستراتيجية، كما يرى العمال أن هذا التوسع تسعى إلى تحقيقه على المستوى الوطني، وذلك ما عبرت عنه نسبة 57.69 % لأن المؤسسة محل الدراسة " مؤسسة النجارة الكبرى للشرق GME" هي الوحيدة الموجودة في شرق الجزائر فهي لا تكفي بذلك إنما تريد أن تزيد من حدودها الجغرافية و تحقق الاكتفاء الذاتي للمستهلكين لهذه المنطقة من أجل زيادة جانب مهم و كبير للمؤسسة على العموم و للعمال على الخصوص، و هو تحقيق الأرباح و كذلك التمتع الاقتصادي داخل المنظومة الاقتصادية و هذا ما أكدته نسبة 100 % من إجابات العمال فهو الهدف الأول لتحقيق ذلك، لأن هذا يكون حافزا و دافعا للعمال أكثر و هذا كله حسب رأي العمال بنسبة 100 %، فالمورد البشري يتدخل في ذلك خدمة لمصلحته و مصلحة المؤسسة لأنه يساهم في رصد كمية العرض و الطلب على المنتج حيث عبر عن ذلك بنسبة 28 %، و كذلك تحديد نقاط القوة و الضعف للمؤسسة و عبر عنها أيضا بنسبة 28 %، إضافة على التعرف على وضعية المنافسين بنسبة 24 % و دراسة حالة السوق بنسبة 5 % و كل هذه النتائج توضح الدور الذي يقوم به هذا المورد خدمة لهذا الهدف الاستراتيجي، فإدارة الموارد البشرية على غرار الإدارات الأخرى تحرص هي أيضا على ذلك، و هذا ما يراه العمال بنسبة 90 % لأنها هي المسؤولة عن دفع العاملين للسعي نحو تحقيق هذا الهدف، و هذا ما اختاره العمال بنسبة 31.57 %، إضافة إلى إدراج هذا الهدف ضمن مخططاتها الإستراتيجية و ذلك بنسبة 26.31 %، و نجد نفس النسبة لمن يرى أنها تعمل على رفع مستوى جودة المنتج و كذلك أداء العاملين، أما النسبة المتبقية تمثل

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية إجراءاتها المنهجية و معطياتها الميدانية

15.78 % حيث يرى فيها العمال أنها تعمل على تحسين صورة وسمعة المؤسسة مع محيطها، فكل هذه العمليات تجتمع في إدارة الموارد البشرية.

- من هنا و بناءا على هذه التحليلات تتأكد لنا صحة الفرضية الثالثة التي تقرر باساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق التوسع و الانتشار الاقتصادي للمؤسسة و طنيا كههدف استراتيجي اقتصادي، ومن هنا نجيب على التساؤل الفرعي الثالث.

- يتبين لنا من خلال صحة الفرضيات الثلاث أن لإدارة الموارد البشرية دورا بالغا في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال إدراجها لأهداف المؤسسة ضمن أهدافها، و كذلك سعيها على ترقية اليد العاملة لأنها بمثابة المحرك الأساسي الذي يحدد مصير المؤسسة ومستقبلها و يتوقف نجاحها على كفاءتهم و مهارتهم.

## خلاصة

إن بعد الانتهاء من الدراسة الميدانية، و الوصول إلى نتائج تعبر عن نسب ممثلة لإجابات العمال حول موضوع دراستنا، و التطرق لذلك وفق عمليات منهجية، علمية و أكاديمية، و أدوات مكملة و مساعدة مثل الاستمارة التي كانت محور هذا الفصل و التي كانت على شكل جملة من الأسئلة المتعددة و المتنوعة حيث تتوافق مع بعضها لتشكل عمل محوري يساعد على الإجابة على فرضيات الدراسة، و هذا ما تم فعله و الوصول من خلاله إلى عدة معلومات و حقائق و بيانات تساعدنا في استنتاج خلاصة كاملة و شاملة عن الدراسة، وقد تم هذا من خلال الجمع بين الأسلوب النوعي و الكمي الإحصائي لأن لغة الأرقام أكثر مصداقية و أمانة في إيصال الأفكار والمعلومات والنتائج، وهذا ما أثبتته النسب المؤوية التي تم جمعها من خلال الاستمارة و من هنا تتضح لنا درجة التأثير بين إدارة الموارد البشرية و الأهداف الإستراتيجية لأنه هناك دور كبير تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.



### الخاتمة

بعد القيام بدراسة وصفية و تحليلية لموضوعنا المعنون بدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و القيام بدراسة نظرية و أخرى تطبيقية، نستخلص جملة من الأفكار المتمثلة في التحقق و التأكد من الدور الفعال الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في خدمة و تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال الوظائف التي تقدمها إدارة الموارد البشرية باعتبارها مصلحة ذات أهمية بالغة ضمن مختلف المصالح الأخرى لما لها من تأثير على باقي الإدارات، إضافة إلى اهتمامها بالموارد البشري الذي يتولى مختلف الأدوار في المؤسسة، فهو الذي يقوم بوضع الخطط و الأهداف الإستراتيجية و كذلك يقوم بدراسة البيئة الداخلية والخارجية واحتياجات المؤسسة ، و كذلك ما تملكه من مدخرات تساعد على تحقيق هذه الأهداف سواء كانت مادية أو مالية و كذلك يقوم هذا المورد البشري بدراسة حالة السوق الخارجي أو المحيط الخارجي للمؤسسة و ما يحتويه من فرص قد تساعد على تحقيق الأهداف أو تخدمها من قريب أو من بعيد ، و كذلك دراسة المحيط الداخلي و ما فيه من امتيازات تساعد على العمل وتسهيله، فكل هذه العمليات يقوم بها المورد البشري العامل بالمؤسسة و الذي تولت إدارة المورد البشري عملية حسن اختياره و تكوينه و تدريبه وتحفيزه ماديا و معنويا من أجل جعله قادرا على تحقيق هذه الأهداف بشكل يضفي على المؤسسة ميزة أخرى تستفيد منها.

إن دراستنا أثبتت لنا ذلك من خلال الجانب النظري و الميداني الذي اجتهدنا فيهما بكل ما اكتسبناه من معارف و خبرات طيلة السنوات الفارطة سواء كان من الجانب المعرفي و العلمي أو المنهجي التطبيقي لنتمكن من خلال ذلك إلى الوصول إلى نتائج دقيقة و متكاملة ، نستطيع من خلالها إثبات صحة المعلومات التي جمعناها و قمنا بتحليلها و تفسيرها للوصول إلى نتيجة عامة تسمح لدراستنا و لموضوعنا القابلية للتعليم، أي تعميم نتائج الدراسة على باقي المؤسسات، وذلك لأن موضوعنا يحتوي على أفكار و نتائج جديدة و هامة لتعلقه بجانبين مهمين في المؤسسة و لا يمكن أن تكمل المؤسسة مسارها بعيدا عن غياب دور أحدهما و ذلك خاصة في المؤسسات الاقتصادية التي تتميز بالنشاط و العمل و التخطيط.

فمن هنا و بناءا على كل المعلومات الواردة في مذكرتنا هذه تستخلص فكرة هامة تمثل هي محل دراستنا و هي إثبات الدور الفعال لإدارة الموارد البشرية في خدمة و تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.



## قائمة المراجع

### المراجع بالغة العربية:

#### الكتب:

- 1 . إبراهيم رمضان الديب: أسس و مهارات إدارة الذات و صناعة التغيير و النهضة، مؤسسة أم القرى للترجمة و النشر و التوزيع، المنصورة، مصر، 2006.
- 2 . إبراهيم رمضان الديب: دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة و النشر و التوزيع، 2006.
- 3 . إبراهيم رمضان الديب: مدير المستقبل . مدير القرن 21، مؤسسة أم القرى للترجمة و النشر و التوزيع، المنصورة، مصر، ط5، 2009.
- 4 . أبو منصف: مدخل للتنظيم الإداري و المالية العامة، دار المحمدية العامة للنشر و التوزيع، الجزائر .
- 5 . إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان . الأردن، ط1، 2005.
- 6 . أحمد بن داود المزجاجي الأشعري: مقدمة في الإدارة الإسلامية، دون د نشر، جدة، السعودية، ط1، 2015.
- 7 . أحمد رأفت عبد الجواد: مبادئ علم الاجتماع، مكتبة نهضة الشروق، جامعة القاهرة، مصر، 1982.
- 8 أحمد عارف عساف، محمود حسين الوادي: التخطيط و التنمية الاقتصادية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.

- 9 . أحمد يوسف عريقات، توفيق صالح عبد الهادي و آخرون: المفاهيم الإدارية الأساسية . النظرية و التطبيق . ، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، 2011.
- 10 . إسماعيل إبراهيم القزاز، رامي حكمت الحديثي و آخرون: six sigma و أساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 11 . إسماعيل محمد الصرايرة: التحليل الإستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012.
- 12 . اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، ط1، 1994.
- 13 . أنس عبد الباسط عباس: إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط1، 2011.
- 14 . أنس عبد الباسط عباس: تخطيط و تنمية القوى العاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2011.
- 15 . باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، ط2، 2006.
- 16 . بديع محمد مبارك القاسم: علم النفس بين النظرية و التطبيق، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2001.
- 17 . بلال خلف السكارنة: التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
- 18 . توفيق عبد الرحمن: مبادئ تقييم الأداء، مركز الخبرات المهنية، 2004.

- 19 . جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود: إدارة المنظمات الاجتماعية " رؤى للإصلاح والتطوير"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005.
- 20 جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 21 . جوردن مارشال: موسوعة علم الاجتماع، ترجمة محمد الجوهري، المجلس الأعلى للثقافة، د ن، المجلد 1، 2007.
- 22 . جون ثان سميلانسكي: إدارة الموارد البشرية، ترجمة هند رشدي، دار كنوز للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2012.
- 23 جون سي ماكسويل: أساسيات القيادة، مكتبة جرير للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية، ط1، 2009.
- 24 . حمداوي وسيلة: الجودة ميزة تنافسية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2009.
- 25 خالد الراجحي: بيئة عمل ممتعة، دار وجوه للنشر و التوزيع، الرياض، السعودية، ط1، 2015.
- 26 خالد عبد الرحمن الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 27 خالص صافي صالح: رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 28 . خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000.

- 29 . خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط4، 2011.
- 30 خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط4، 2009.
- 31 . دومنيك رو: المائة كلمة في الإدارة، ترجمة وردية واشد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، ط1، 2008.
- 32 ديفيد هاريسون: الإدارة الإستراتيجية، ترجمة، علاء الدين ناظورية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2010.
- 33 . رابح كعباش: علم الاجتماع و التنظيم، مخبر علم الاجتماع و الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 34 . رشاد أحمد عبد اللطيف: إدارة المؤسسات الاجتماعية في مهنة الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2008.
- 35 روبرت رود زكي: إدارة تجنب انهيار الشركات، ترجمة قسم الترجمة، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، مصر، ط1، 2010.
- 36 رويمل نوال: القيادة و تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للنشر و التوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2009.
- 37 ريك كونلو، دوج وتسايو: القيادة المتميزة، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، ط1، 2014.
- 38 زاهد محمد ديربي: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.

- 39 . سامح عبد اللطيف عامر، علاء سيد قنديل: التطور التنظيمي، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
- 40 . ساي تشارني، كاثي كونواي: مختارات من كتاب وسائل المدرب الناجح، المفكرة الدعوية، مكتبة جرير، ط1، 2014.
- 41 . ستيفن سيلبجر: ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام، مكتبة جرير للترجمة و النشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط1، 2011.
- 42 . سعاد نائف برنوطي: إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 43 . سعد غالب ياسين: ملخص كتاب الإدارة الإستراتيجية، تلخيص " ريجي عبد القادر الجديلي"، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، ط1، 1998.
- 44 . سنان غالب المرهضي: نظرية المنظمة، جامعة العلوم و التكنولوجيا، صنعاء، اليمن، 2013.
- 45 . سوار الذهب أحمد عيسى، زكي مكي إسماعيل: إدارة الإنتاج و العمليات، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن، 2009.
- 46 . شارلز هل، جارت جونز: الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2001.
- 47 . شوقي ناجي جواد: المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
- 48 . شوقي ناجي جواد: مفاهيم حديثة في سياسات الأعمال الإدارية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، ط1، 2010.

- 49 صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش حلاب: الإدارة الإستراتيجية - مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 50 . طارق علي جمار: إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمرك، كلية الاقتصاد.
- 51 . طارق كمال: أساسيات في علم الاجتماع الصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 52 طلعت إبراهيم لطفى: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- 53 طلعت إبراهيم لطفى: علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- 54 . عباس علي: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط5، 2010.
- 55 عبد الخالق محمد عفيفي: الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع، مواجهة نظرية، تطبيقات عملية، المكتبة العصرية، مصر، 2007.
- 56 عبد الرحمن العيسوي: سيكولوجية العمل و العمال، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان.
- 57 عبد الرزاق حبيب: اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، دون دار نشر، ط5، 2013.
- 58 عبد العظيم سليمان المهمل: الاقتصاد الإداري، جامعة العلوم و التكنولوجيا، صنعاء، اليمن، ط2، 2011.

- 59 عبد الغفار حنفي، عبد السلام قحف: التنظيم و إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 60 عبد اللطيف مصلح، محمد عايض: إدارة الجودة، جامعة العلوم و التكنولوجيا، صنعاء، اليمن، 2012.
- 61 عبد الله السنفي: تخطيط و رقابة الإنتاج و العمليات، جامعة العلوم و التكنولوجيا، صنعاء ، اليمن، 2011.
- 62 . عبد الله السنفي، منصور محمد إسماعيل العريقي: الإدارة، جامعة العلوم و التكنولوجيا، 2012.
- 63 . عبد الله محمد الفقيه: إدارة الأزمات، جامعة العلوم و التكنولوجيا، صنعاء، اليمن، 2011.
- 64 . علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، ط2، 1997.
- 65 . علي السلمي: الإدارة بالأهداف، طريق المدير المتفوق، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1999.
- 66 . علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، 2003.
- 67 علي عبد الرزاق: دراسات في علم اجتماع الصيانة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 68 علي غربي، بلقاسم سلاطينية و آخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2007.

- 69 . عمار قنديجلي: البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان .الأردن، 2008.
- 70 . عمر وصفي عقيلي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005.
- 71 . عويد سلطان المشعان: علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، بيروت، لبنان، ط1، 1994.
- 72 فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- 73 . فتحي أحمد نياي عواد: إدارة الأعمال الحديثة (بين النظرية و التطبيق)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
- 74 فتحي محمد موسى: العلاقات الإنسانية في المؤسسات الصناعية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
- 75 . فلاح حسين الحسيني: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2000.
- 76 . فيصل محمود الشواورة: مبادئ إدارة الأعمال من أ إلى ي، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- 77 . فيصل محمود الشواورة: مبادئ إدارة الأعمال من أ إلى ي، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- 78 كمال دسوقي: سيكولوجيا إدارة الأعمال و سيكولوجيا كفاية الإنتاج، دون دار نشر، ط1، 1960.

- 79 . لمعاني احمد: الإدارة المحلية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 80 . مجيد الكرخي: التخطيط الإستراتيجي . عرض نظري و تطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 81 محمد المحمدي الماضي: الإدارة الإستراتيجية، دون د نشر، القاهرة، مصر، 2002.
- 82 . محمد حسن: السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 83 . محمد حسين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، ط2، 2010.
- 84 . محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ج 2، ط2، 2012.
- 85 محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن: الإدارة العامة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الجزائر، 1996.
- 86 محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم و الأساليب، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2011.
- 87 . محمد عبد العالي النعيمي، عبد الجبار توفيق السباني: طرق و مناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، ط1، 2009.
- 88 محمد عبد الغني حسن هلال: مهارات التفكير و التخطيط الإستراتيجي، مركز تطوير الأداء والتنمية، السويس، مصر، 2008.
- 89 محمد عبد الفتاح رضوان: مهارات استشراف المستقبل، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، ط1، 2012.

- 90 محمد محمود جوهري: علم الاجتماع الصناعي و التنظيم، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 91 . محمود شحماط: المدخل إلى العلوم الإدارية - أسس و مبادئ علم الإدارة العامة -، دار العلوم للنشر و التوزيع، عنابة، الجزائر، 2010.
- 92 . مدحت محمد أبو النصر: مقومات التخطيط و التفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، ط1، 2009.
- 93 . مصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1994.
- 94 . معتز سيد عبد الله، عبد اللطيف محمد خليفة: علم النفس الاجتماعي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- 95 . منصور محمد إسماعيل العريقي: إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم و التكنولوجيا، صنعاء، اليمن، 2012.
- 96 . منصور محمد إسماعيل العريقي: السلوك التنظيمي، جامعة العلوم و التكنولوجيا، صنعاء، اليمن، 2013.
- 97 . ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، 1998.
- 98 نائل عبد الحافظ العوالمية: إدارة التنمية، الأسس، النظريات، التطبيقات العملية، دار زهران، عمان، الأردن، ط1 .
- 99 نائل عبد الحافظ العوالمية: إدارة المؤسسات العامة، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

100 هايل عبد المولى طشطوش: أساسيات في القيادة الإدارية، دار الكندي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.

101 . وائل عبد الرحمان النل، عيسى محمد قحل: البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان . الأردن.

102 . يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2013.

#### قائمة المذكرات:

103 . إبراهيم بختي: دور الانترنت و تطبيقاتها في مجال التسويق، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، 2003.

104 . الزغودي محمد السايح: مراجعة إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012.

105 برايس نورة: مذكرة بعنوان " المشروعات الصغيرة و المتوسطة و إشكالية تمويلها"، دراسة ميدانية حالة مؤسسة FERTIAL عنابة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، عنابة، 2005، 2006.

106 . بكوش لطيفة، خلف منى و آخرون: المؤسسة الاقتصادية و دور الدولة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2007، 2008.

- 107 . رثيمي الفضيل، رثيمي أسماء: عقلنة المنظمة و نظريات التنظيم، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، مذكرة ماجستير، جامعة سعد دحلب، البلدية، العدد 10، 2013.
- 108 رجم خالد، سلاوني حنان و آخرون: الآثار البيئية لأنشطة المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، بسكرة.
- 109 رحمة زعيبي: أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، 2014.
- 110 . عبد القادر شلالي: مداخلة بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية"، جامعة بوضياف محمد، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، 2009.
- 111 عصام محمد عبيد: التخطيط الإستراتيجي في مؤسسة المعلومات، دراسة تخطيطية في الأسس و المعايير للرؤية و الرسالة في مجتمع المعرفة، http :/12/2008 /14 stratégie :http lanning. wikipedia.the free encyclopédie
- 112 علي عبد الله: التنفيذ الإستراتيجي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدية، 2004 - 2005.
- 113 قوراية بلشير: نماذج التشخيص التنظيمي و دورها في إعادة إستراتيجية المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة أكلي محند أو لحاج، البويرة، 2013 - 2014.

- 114 . موسى خويلد: السلطة المركزية للفاعلين في المجال الاجتماعي و علاقتها بإنتاج السلطة الغير الرسمية في الإدارة المحلية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع و الاتصال في المنظمات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، 2013.
- 115 هشام بوكفوس: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة الأخوة منتوري، قسنطينة، 2005 . 2006.

قائمة المعاجم و القواميس:

- 116 ابن منظور: لسان العرب، دار إحياء التراث العربي، مؤسسة التاريخ العربي، بيروت، لبنان، ط1، 1995.
- 117 المنجد في العلوم و الإعلام: دار المشرق للنشر و التوزيع ، بيروت - لبنان، ط42، 2007.
- 118 جبران مسعود: : الرائد: دار العلم للملايين للنشر و التوزيع ،بيروت .لبنان، ط1، 2003 .
- 119 . محمد إسماعيل الصيني، جيمور حسن يوسف: معجم الطلاب، مكتبة لبنان، بيروت، 1991.
- 120 . محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 121 . محمد محمدي: مرشد الطلاب، قاموس عربي عربي، دار المرشد للنشر و التوزيع، الجزائر، 2005.

قائمة المجلات:

- 122 الداوي الشيخ: تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية، مجلة الباحث، ورقلة، عدد6، 2008.
- 123 الطيب داودي: أثر تحليل البيئة الداخلية و الخارجية في صياغة الإستراتيجية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، مجلة الباحث، عدد7، 2007.
- 124 . عبد القادر خرييش: التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزيه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 1 و 2، 2011.
- 125 عبد الله ع: العولمة و إدارة الموارد البشرية، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة، المجلد 3، العدد 17، 2008.

قائمة الملتقيات:

- 129 عماري عمار، الهاشمي بن واضح و آخرون: أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم المؤسسة ، الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة.

قائمة المواقع الالكترونية:

130. أبو مروان: الأهداف و أهميتها و تصنيفاتها في الإدارة الإستراتيجية، نشرت يوم 2009/02/18
- 131 [http:// ikhwan wa yonline.wordpress.com](http://ikhwan.wa.yonline.wordpress.com)
132. الاقتصاد و الأعمال [http:// www.startimes.com](http://www.startimes.com)

- 1 -John thompson, frank martin : strategic management awareness and charge, british brary cataloguing, 2005.
- 2 -AZHAR KAZMI: Business Policy and Stratégique Management, Tata MC Graw ,Hill piblishing company limited ,New Delhi.
- 3 -Maxime Moreno: Sou - Modèle de base "GESTION DES RESSOURCE HUMAINES Unité D'enseignement , 2008



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

المستوى: ثانية ماستر  
استمارة بحث حول موضوع:

## لور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة

- ❖ دراسة ميدانية " بالمؤسسة الاقتصادية لصنع و توزيع الخشب وحدة الشرق GME- الطارف -
- ❖ مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية.

- تحت إشراف الدكتور:

- بن تروش عماد

- من إعداد الطالبة:

✓ رزق الله أمينة

- ملاحظة: المعلومات الواردة في الاستمارة تبقى سرية و لا تستخدم إلا للغرض العلمي.
- ضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

السنة الجامعية: 2015 - 2016

**- المحور الأول: معلومات أولية عن المبحوث:**

- 1- السن: .....
- 2- الجنس: ذكر  أنثى
- 3- المستوى التعليمي:  
ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 4- الرتبة: .....
- 5- الوظيفة: .....
- 6- الأقدمية في العمل: .....
- 7- المناصب التي تم شغلها: .....

**- المحور الثاني: بيانات خاصة حول كيفية إسهام إدارة الموارد البشرية لتحقيق ميزة تنافسية**

**باعتبارها هدف استراتيجي:**

- 8- هل مؤسستك تقوم بوضع أهداف إستراتيجية؟ نعم  لا
- 9- في حالة الإجابة بنعم هل الميزة التنافسية الاقتصادية تعد هدفا استراتيجيا لمؤسستكم؟ نعم  لا
- 10- في حالة الإجابة بنعم، على أي مدى تضعها؟  
- المدى القريب   
- المدى المتوسط   
- المدى البعيد
- 11- هل تعتقد أن المورد البشري الذي تضمه المؤسسة قادرا على تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي؟  
- نعم  لا
- 12- في حالة الإجابة بنعم ما هي مؤشرات ذلك؟  
- تكثيف دورات التدريب و التكوين   
- تمكين المورد البشري من كافة التجهيزات و الإمكانيات الحديثة لتحسين الإنتاج   
- الانفتاح على كافة آراء المورد البشري فيما يخص تطوير أداء المؤسسة   
- أخرى تذكر: .....
- 13- هل تعتقد أن هناك إرادة حقيقية لدى المسؤولين لكي تتبوأ مؤسستكم مكانة عالية في السوق؟  
نعم  لا
- 14- في حالة الإجابة بنعم ما هي أهم الطرق و الوسائل لتحقيق ذلك؟  
- العمل على تحسين سمعتها لدى المتعاملين

- العمل على تحسين نوعية و جودة منتوجاتها
- العمل على تحسين كفاءة العاملين للارتقاء أكثر بخدماتها
- العمل على زيادة الاستثمارات المختلفة
- أخرى تذكر:.....

- 15- هل تواجهون مشكلة تنافسية مع مؤسسات أخرى في نفس القطاع؟ نعم  لا
- 16- في حالة الإجابة بنعم هل ساهم الطاقم البشري للمؤسسة في إيجاد حل مثالي لهذه المشكلة؟ نعم  لا

- 17- في حالة الإجابة بنعم ما هي ابرز الحلول التي تم اقتراحها و تنفيذها؟
- تم اقتراح تحسين جودة المنتج بأسعار تنافسية
  - الاعتماد على تجارب أجنبية ناجحة في ذات الميدان
  - عقد صفقات مع مستثمرين محليين أو أجانب
  - توسيع نشاط المؤسسة لشمّل مناطق لم تكن متاحة
  - أخرى تذكر:.....

18- ما هي ميزتكم التنافسية؟

- السعر
- الجودة
- الوقت
- التكلفة
- أخرى تذكر:.....

- 19- هل لديكم معلومات حول المنافسين؟ نعم  لا

20- في حالة الإجابة بنعم، كيف تتدخل إدارة الموارد البشرية في ذلك؟

- تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة فقط
- تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة فقط
- تحليل البيئة الخارجية و الداخلية للمؤسسة معا
- أخرى تذكر:.....

21- كيف تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية عالية؟

- تحفيز جهود العاملين معنويا
- تحفيز جهود العاملين ماديا
- ترقية مستوى و كفاءة اليد العاملة
- أخرى تذكر:.....

22- عند الوصول إلى ميزة تنافسية عالية هل قامت إدارة الموارد البشرية بـ :

- الحفاظ على الوضع الحالي للمؤسسة
- رسم استراتيجيات مستقلة بناء على الوضع الحالي
- تحسين الأهداف حتى تكون مواءمة للمستجدات الاقتصادية
- الحرص على ترقية جودة المنتج و تنويعه بشكل دائم
- أخرى تذكر:.....

**المحور الثالث: بيانات خاصة حول كيفية إسهام إدارة الموارد البشرية في تنمية و تطوير العمليات الإنتاجية التي تستهدفها المؤسسة كهدف اقتصادي استراتيجي:**

23- هل تعتقد أن مؤسستكم تسعى إلى تطوير عملياتها الإنتاجية باعتباره هدف استراتيجي للمؤسسة؟

نعم  لا

24- في حالة الإجابة بنعم هل يتم ذلك؟

- من خلال تطوير الكفاءات من الموارد البشرية
- من خلال استقطاب أفراد ذوي مهارات كبيرة
- من خلال البحث عن مواطن الضعف و تعديلها
- من خلال استقطاب تكنولوجيات جديدة
- من خلال تشجيع العاملين على المشاركة بفاعلية في تطويرها
- أخرى تذكر:.....

25- ما هي عوامل النجاح الاقتصادي التي تعتمد عليها المؤسسة؟

- تحسين العلاقات مع الزبائن و الموردين
- تنافسية الأسعار
- الحرص على جودة المنتجات
- تطوير القدرة على إقناع الزبائن
- تنمية مهارات العاملين
- أخرى تذكر:.....

26- هل للمورد البشري الذي تحوزه المؤسسة دورا مؤثرا في تنمية و تطوير العمليات الإنتاجية؟

نعم  لا

27- في حالة الإجابة بنعم كيف ذلك؟

- من خلال توفير مورد بشري على درجة عالية من الكفاءة
- من خلال المساهمة في تدريب العاملين داخليا أو خارجيا و بمعايير جودة شاملة
- من خلال العمل على تحديد نقاط القوة و الضعف و تقويمها
- من خلال البحث عن أهم النقائص في كفاءة المورد البشري و تحسينها
- من خلال إدراك الطاقم العامل بأهمية تطوير الإنتاج و الحرص على تجسيده
- من خلال ربط الصلة بين العاملين في مختلف المستويات

- أخرى تذكر:.....

28- كيف ساهم المورد البشري العامل بالمؤسسة في تطوير العمليات الإنتاجية و تنميتها؟

- من خلال مواكبة العاملين الأساليب الحديثة في التسيير و التسويق

- من خلال توظيف مهارات و كفاءات المورد البشري في تحسين العمليات الإنتاجية بالمؤسسة

- من خلال الأخذ بعين الاعتبار نتائج الدراسات التي قام بها الإطار بالموسسة في سبيل تطوير

العمليات الإنتاجية

- أخرى تذكر:.....

29- هل ساهم كل ذلك حقيقة في تسجيل تطوير في العملية الإنتاجية بالمؤسسة؟ نعم  لا

30- في حالة الإجابة بنعم هل لك أن تعطينا مؤشرات عن ذلك؟

.....  
.....  
.....

### المحور الرابع: بيانات خاصة حول إسهام إدارة الموارد البشرية في تحقيق التوسع و الانتشار الاقتصادي للمؤسسة و طنيا كهدف استراتيجي للمؤسسة:

31- هل تستهدف مؤسستكم تحقيق نشاط اقتصادي ذو طابع توسعي؟ نعم  لا

32- في حالة الإجابة بنعم هل الانتشار و التوسع الاقتصادي يدخل ضمن أهدافها الإستراتيجية؟

نعم  لا

33- إذا كانت المؤسسة تسعى للتوسع و الانتشار الاقتصادي هل يكون ذلك؟

- على المستوى المحلي

- على المستوى الإقليمي

- على المستوى الوطني

- على المستوى العالمي

34- هل تسعى من وراء هذا التوسع الاقتصادي إلى تحقيق الأرباح و التمتع الاقتصادي القوي داخل

المنظومة الاقتصادية الوطنية؟ نعم  لا

35- في حالة الإجابة بنعم هل يعد ذلك حافزا للتوسع و الانتشار الاقتصادي أكثر؟ نعم  لا

36- في حالة الإجابة بنعم اشرح لنا ذلك:

.....  
.....  
.....

37- هل للطاغم البشري العامل بالمؤسسة دورا في التوسع و الانتشار الاقتصادي؟ نعم  لا

38- في حالة الإجابة بنعم هل ذلك:

- من خلال دراسة حالة السوق

- من خلال التعرف على وضعية المنافسين

- من خلال رصد كمية العرض و الطلب على المنتج

- من خلال تحديد نقاط القوة و الضعف للمؤسسة

- أخرى تذكر:.....

39- هل لهذا الإسهام الذي يقدمه المورد البشري دور في تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي؟

لا

نعم

40- في كلتا الإجابتين وضح كيف ذلك؟

.....  
.....  
.....

41- هل تحرص إدارة الموارد البشرية على أن تحقق للمؤسسة توسع و انتشار اقتصادي؟

لا

نعم

42- في حالة الإجابة بنعم كيف تعمل على ذلك؟

- من خلال إدراج هذا الهدف ضمن المخططات الإستراتيجية و الأهداف الرئيسية

- من خلال دفع العاملين للسعي نحو تحقيق هذا الهدف

- من خلال العمل على رفع مستوى جودة المنتج و حتى الأداء

- من خلال تحسين صورة و سمعة المؤسسة مع محيطها

- أخرى تذكر:.....

43- هل التوسع و الانتشار الاقتصادي للمؤسسة يعتبر من الأهداف الإستراتيجية الرئيسية؟

لا

نعم

44- في حالة الإجابة بنعم هل لكونه؟

- يحقق أرباح أكثر

- يكسب ميزة تنافسية

- ينمي ويطور المؤسسة

- يحسن صورتها و سمعتها

- أخرى تذكر:.....

45- لماذا؟

.....  
.....  
.....

46- إضافة تريد أن تقدمها؟

.....

.....

.....

.....

شكرا على حسن تعاونكم

# ملاحظات المشرف

