

التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء الموارد البشرية Strategic planning and its relationship to human resources

بلكرم قطر الندي¹ * عبد الباسط هويدي²

¹ مخبر التنمية الاجتماعية وخدمة المجتمع، جامعة الوادي (الجزائر) Belkramnada0@gmail.com

² مخبر التنمية الاجتماعية وخدمة المجتمع، جامعة الوادي (الجزائر) associa39@gmail.com

تاريخ الاستقبال: 2022/05/28؛ تاريخ القبول: 2022/08/30؛ تاريخ النشر: 2022/10/02

ملخص: تسعى المؤسسات بكل أنواعها لتحقيق أهدافها، وذلك بتطبيق استراتيجيات معينة وجملة من القواعد المسطرة، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي عمود فقري لأي مؤسسة تسعى إلى تحديد إطار عمل استراتيجي، فهو يحدد الوجهة الهادفة للمؤسسة و يمنح لها التوازن، فركيزته الأساسية هي تحديد الأهداف بعيدة المدى، ورسم طريقة الوصول لها بفعالية عالية وناجحة، فالمورد البشري الذي يعتبر من اهم مقومات الإنتاج في المؤسسة، وعليه لا حضا في السنوات الأخيرة زيادة الاهتمام من قبل المؤسسات والمنظمات حيث تقوم بتوفير جميع الظروف المساعدة لهم من أجل بذل مجهودات للوصول إلى أداء جيد يحقق أهداف المؤسسة ، ويعتبر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية جزءا من الإستراتيجية العامة للمؤسسة التي تسعى لكسب كفاءات عالية تقوم بعملها على أكمل وجه، ولبعض مخلفات عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية تأثير على بعض من ممارسات الموارد البشرية ما يؤثر بدوره على كفاءة العاملين في أداء عملهم .

وستتطرق في هذا المقال إلى التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء الموارد البشرية من خلال تناول مفهوم التخطيط الإستراتيجي واهم أساليبه وعناصره و كما تطرقنا الى مفهوم أداء الموارد البشرية واهم وظائفها و تحدثنا كذلك عن العلاقة بينهما و بعد ذلك حاولنا التطرق الى اهم الدراسات السابقة التي درست موضوع التخطيط و أداء الموارد البشرية .

الكلمات المفتاحية : التخطيط الاستراتيجي، أداء الموارد البشرية، المؤسسة .

Abstract:

Institutions of all kinds strive to achieve their objectives by applying certain strategies and a set of rules. Strategic planning is a pole for any institution that is the pillar of any institution seeking to define a strategic framework. It defines the organization's purpose and gives it a balance. Its main focus is to set long-term goals, and to map out how to reach them with high effectiveness and success The human resource that is considered one of the most important ingredients of production in the enterprise and its top has in recent years seen us increase the interest of institutions and organizations in providing all conditions to help them to make efforts to achieve good and satisfactory performance. Strategic human resources planning is part of the organization's overall strategy, which seeks to gain high-quality and fully functional skills. strategic planning process has an impact on some human resources practices, which in turn has an impact on workers' efficiency in the performance of their work. In this article we will address strategic planning and its relationship with human resources initiation by addressing the concept of strategic planning and its most important methods and elements. We also touched on the concept of human resources performance and its important functions. We also talked about the relationship between them and then we tried to address the most important studies that studied the subject of planning and human resources performance.

Keywords . strategic planning, human resources performance, enterprise

تمهيد:

في ظل ظروف عدم التاكيد التي تميز محيط المؤسسة في وقتنا الحالي فإنه أصبح لزاما عليها تقدير احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ذات المهارات والكفاءات و التخصصات المختلفة وكذا اختيار احسن السبل لتوفير هذه الاحتياجات وهو ما ينتج ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و تركز عملية التخطيط اساسا على التنبؤ باستخدام الاساليب العلمية كمية كانت ام كيفية وان الهدف الرئيسي لتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة هو الحصول على المورد البشري المناسب في المكان المناسب بالاعداد المناسبة وفي الوقت المناسب و ذلك بغرض تحقيق الكفاءة في الأداء، ومن هنا يمكن أن نستنتج العلاقة بين الموارد البشرية و التخطيط الاستراتيجي .

وقد حاولنا في هذه الورقة البحثية ان نجيب على التساؤلات التالية :

ما المقصود بالتخطيط الاستراتيجي؟

ما المقصود باداء الموارد البشرية؟

في ما تتمثل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي واداء الموارد البشرية؟

I. التخطيط الاستراتيجي**اولا: مفهوم التخطيط الاستراتيجي**

لقد أضحى مفهوم التخطيط الاستراتيجي سمة من سمات المؤسسات المتميزة و الرائدة في مجال نشاطها لذا نجد الوصول الى تجسيده يعد اكبر تحديا و رهانا كون المفهوم مركب قد يؤخذ على أساس أسلوب تنتهجه مؤسسة أو هيئة محددة بقدر ما يؤخذ كعمل مبتكر مبدع تقوم به الادارة الاستراتيجية.

نجد التخطيط الاستراتيجي مفهوم متشعب الأبعاد و المرامي، تنسجه جملة من العوامل الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الثقافية، الممتدة من الحاضر إلى المستقبل. يبرز الجانب التنفيذي و التنظيمي للقرارات الصادرة عن الإدارة. و كذا الترابط و التسلسل و الاستمرار. و هناك من يعتبر التخطيط الاستراتيجي بكونه عملية التخطيط التي تتم بشكل رسمي و على مدى طويل، يستخدم في تحديد الغايات.(ثابت ادريس، 2002، ص195)

يعد التخطيط الاستراتيجي منهج تفكير و أسلوب عمل لتطوير المنظمة و تحقيق الأهداف، و فرض الهيمنة و الاستمرار أمام المنافسين في السوق الدولية، و هذا ما يؤكد تعريف (بيتر دارك) فيقول أنه "العملية المستمرة لصنع قرارات تنظيم العمل في الوقت الحاضر بطريقة منهجية مع معرفة كبيرة بمستقبل هذه القرارات، و تنظيم الجهود المطلوبة لتنفيذ هذه القرارات بطريقة منهجية و قياس نتائج هذه القرارات بالتوقعات عن طريق توافر نظام للتغذية المرتدة للمعلومات. (بيتر دارك، 1996، ص17).

نستخلص من التعاريف السابقة: أن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن وضع الأهداف والسياسات و الاجراءات والبرامج لصالح المؤسسة لتنتقل إلى وضع أفضل بالمستقبل بما يضمن لها النمو والتطور ومواكبة التغيرات بما يحقق الأهداف المرجوة بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية.

ثانيا: أهمية التخطيط الاستراتيجي

تبرز أهمية التخطيط فيما يلي :

يساعد على توفير قدرة أكبر للمؤسسة في التأقلم أو التكيف، و ذلك من خلال التحديد المسبق لأفضل الأساليب، و طرائق العمل

في ضوء ما يحتمل حدوثه؛

يهدف إلى ضمان عدم حدوث التناقض بين الوسائل أو الأهداف؛ المؤسسة.

يعمل على إيجاد ترابط منطقي بين القرارات مع بعضها البعض من جهة، و مع الأهداف العامة و التفصيلية من جهة أخرى، و هذا بدوره يؤدي إلى تحديد خطوات العمل بشكل منطقي متسلسل و متكامل لجميع العاملين في المؤسسة يدعم التخطيط المركز التنافسي للمؤسسة، من خلال المرونة التي يوفرها فيما يتعلق بتطوير و تعديل أساليب العمل و زيادة الإنتاج أو تخفيضه، أو بالأحرى ما يوفره من وسائل لمواجهة تقلبات المحيط كذلك التخطيط الجيد يقلل الأخطاء التي قد تنتج في خضم تفاعل الأنشطة على مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، لأنه أسلوب يقوم على التروي و الموضوعية في صنع القرارات، لذلك فالتخطيط يعمل على رفع الكفاءة الإنتاجية و زيادة الإنتاج، عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد و الإمكانيات المتاحة؛ كما يساعد التخطيط على تحقيق مبدأ الرقابة في جميع مراحل التنفيذ و بشكل يضمن تحقيق الغايات المطلوبة، من خلال تسهيل عملية الرقابة و كذا التركيز على الأهداف.

ثالثاً: أهداف التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط عملية ضرورية و مهمة لأي تنظيم، لأن العمل دون خطة يكون عملاً ارتجالياً قد ينجح وقد يتعثر تحت رحمة الصدفة، ويمكن ذكر عدة أهداف لعملية التخطيط أهمها: (محمد قاسم القوي، 2002، ص 168) يساعد على تنسيق الجهود بين مختلف الدوائر والأقسام والعاملين فيها، ويتأتى ذلك لكونه يوفر التوجيه اللازم للمعنيين من خلال معرفتهم بالأهداف المسطرة، بحيث يعرف كل شخص وعلى مختلف المستويات دوره في تحقيق تلك الأهداف. يوفر التكاليف و يحول دون هدر الموارد لأنه يحدد الغايات وآليات التنفيذ سلفاً، وبطريقة عملية و عقلانية مما يساهم في زيادة الكفاءة والفعالية.

يساعد المديرين على التعامل مع المواقف الغامضة، ذلك لأنه يوجب عليهم التفكير مقدماً بالمستقبل و توقع التغيير، ومن ثم تهيئة البدائل المختلفة للتعامل مع تلك الأوضاع. يوفر مقاييس موضوعية للرقابة على الأداء، ويتم ذلك من خلال كون الخطة تحدد ما يراد إنجازه من أهداف مما يساعد على الرقابة لتحقيق تلك الأهداف وتحديد مستويات التقدم أو التطور في الأداء، بدل أن تكون الرقابة شكلية وعلى أمور لا ترتبط بإنجاز الأهداف (بوشنافة أحمد، 1992، ص 31).

رابعاً: عناصر وأساليب التخطيط الاستراتيجي

أولاً- عناصر التخطيط: تتكون عملية التخطيط من العناصر التالية: (ثامر مطلق محمد عياصرة، ص 31).

الدراسات الأولية: تمثل الدراسات الأولية التحضير المسبق لما سوف يتم تنفيذه في زمن محدد و متفق عليه من أجل تحسين كفاءة العمل في القطاعات الإنتاجية و الخدمية

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

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

الأهداف: هي النهايات أو الأماني التي يسعى المدير إلى تحقيقها من خلال توجيه الجهد الجماعي للعاملين لأنها تحدد الأوجه المختلفة للنشاط، وتبين الواجبات والمسؤوليات اللازمة لبلوغها، وتنوع الأهداف بتنوع إمكانياته ومعطياته، ويمكن التمييز بين نوعين من الأهداف هما: (خميس موسى يوسف، مرجع سابق، ص 37)

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

الأهداف التفصيلية: تتعلق بقطاعات أو مناطق معينة ويعبر عن مثل هذه الأهداف دائما بصورة كمية . كما تقسم الأهداف من حيث الفترة إلى أهداف إستراتيجية فهي طويلة الأمد وأكثر شمولا وعمقا والأهداف التكتيكية أو الجزئية ويمكن تسميتها بالأهداف المستعجلة، إذ تأتي لمعالجة مشكلات معينة وغالبا ما تكون محددة أو طارئة إضافة إلى أنها قد تكون جزءا من الأهداف الإستراتيجية

السياسات والإجراءات: تعتبر السياسة خطط دائمة و مرشدة للعمل، لأنها ا تحرص على سير العمل في اتجاه واحد، من خلال توجيه أنشطة المؤسسة ومراقبتها، أي تعمل على السير وفقا للأهداف الرئيسية، و من أجل أن كون السياسات فعالة يتوجب أن تتميز بالثبات و المرونة، بالإضافة إلى ضرورة وضوحها، من أجل الاستفادة منها في معالجة التغيرات المستقبلية. (كليفورد د.م بومبارك، ص51).

أما الإجراءات فهي الخطوات التفصيلية التي تتم بتتابع ونظام وفق السياسات المرسومة مع تعيين الأجهزة والمؤسسات الإدارية والأشخاص الذين يقومون بتنفيذ هذه الإجراءات، وهي قواعد تحكم التنفيذ يتم استنباطها من الأهداف والسياسات، وتكون واضحة ومحددة وغير متناقضة مع بعضها ويسهل فهمها وتطبيقها (ثامر مطلق محمد عياصرة، مرجع سابق، ص34) .

الموازنات: الموازنة التخطيطية هي خطة للعمل في فترة بهدف إلى تنسيق وتنظيم وتوجيه الأنشطة الاقتصادية لوحدة اقتصادية معينة في حدود مواردها البشرية، المادية والمالية المتاحة بحيث يمكن تحقيق أفضل النتائج المترتبة عن تحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة مسبقا، وذلك باستعمال أفضل الوسائل والأساليب والطرق التي توصل إلى هذه الأهداف ، وهي تتمثل فيما يلي: (عبد المحي مرعي، 1992، ص63)

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

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

البرامج والمشاريع: وهي المكون الأخير من عناصر التخطيط، وتمثل الترجمة الحقيقية لأهداف الخطة التي تعكس بدورها تطلعات واحتياجات، ويبين البرنامج حدود العمل الزمني اللازم لتحقيق الهدف، وهي عبارة عن مركب من الأهداف والسياسات والإجراءات والموازنات، لذلك لا بد من أن تخطط هذه البرامج 5 والمشاريع بشكل دقيق وسليم حتى لا تؤثر سلبا على المشاريع الأخرى. (ثامر مطلق محمد عياصرة، ص 35)

خامسا: أساليب التخطيط الاستراتيجي: تستخدم عملية التخطيط أساليب مختلفة نذكر منها ما يلي: (محمد الكرخي، 2009، ص 39-40)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

التقييم والرقابة للخطة الإستراتيجية : في هذه المرحلة تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية و ، لتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، و يتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية و اكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الإستراتيجية و أ في مرحلة تطبيق الإستراتيجية و تحتاج المنظمة إلى تجميع بيانات من البيئة الداخلية والخارجية حتى تتمكن من الحكم على مدى نجاح الاستراتيجيات في تحقيق أهدافها، و يتبع ذلك اتخاذ الخطوات التصحيحية في الاستراتيجيات أ و تغيير بعض الأنظمة و هياكل العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف التي استهدفها الاستراتيجيات. (مُجد موفق ضمور ، 2008، ص31).

تعريف الرقابة الإستراتيجية: الرقابة الإستراتيجية هي ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها، و في تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية و اهتمام أكبر، و بذلك فأنها تتطلب متابعة جانبين أساسيين هما الأداء و التنفيذ داخل المنظمة، لمعرفة اتجاهات التغيير المحتملة التي تؤثر على عمليات المنظمة و مستقبلها (ماجد عبد المهدي مساعدة ، 2013، ص 344).

هي نظام للتأكد من قدرة المؤسسة وامكانياتها لتحقيق الأهداف المرسومة لها بنجاح، و يتطلب ذلك و وجود تقنية معلومات متطورة و قاعدة بيانات حديثة تسهم في التطوير المستمر لأنظمة الرقابة لتصبح قادرة لتزودها بالتقارير الموضوعية في الوقت المناسب لأنها مطلب أساسي لنجاح المؤسسات. (حسين مُجد جواد الجبوري، 2014، ص 345).

أنواع الرقابة الإستراتيجية : هناك أنواع كثيرة من الرقابة الإستراتيجية وسنختصرها في ما يلي: **مراقبة تنفيذ التوجيهات المختارة :** و التي قد تكون قبلية، بالتأكد من أن الأهداف الإستراتيجية و الخطط العملية قد أخذت حقيقة في الموازنات وقد تكون بعدية بالتأكد من أن النتائج المحققة قد غطت، أم لا الأهداف الإستراتيجية المسطرة، و تتم من خلال نظام الموازنات

مراقبة صحة جودة التقديرات : هذا النوع من المراقبة ديناميكي، وه و يعني التأكد بشكل دوري، أو عند حدوث تغير معتبر في المحيط، هل إن فرضيات التفكير الاستراتيجي او لتقديرات الموضوعة عن تطور و توجه المؤسسة و زالت جيدة و مقبولة، وهذا النوع من المراقبة المستمرة يشمل نظام متابعة المحيط من خلال نظام المعلومات الذي يسهر على التقاط المعلومات المفيدة في ذلك

مراقبة تكييف طرق التخطيط مع الوضعية و ثقافة المؤسسة : هذا النوع من المراقبة يسمح بالتأكد ما إذا كانت طرق التقدير للمستويات المختلفة من التخطيط الاستراتيجي تسمح بالوصول إلى الإطار الاستراتيجي المختار، و هذا من خلال الاختيار و الاستعمال الجيد بأدوات التقدير و التخطيط، كما انه يجب السهر على تمكين التناسق بين الروح الموجودة في المؤسسة بين المتعاملين و نظام التخطيط المستعمل، و هذا من خلال السهر على عرض هذا النظام على سياسة و ثقافة المؤسسة حتى تستفيد أكثر من طريقة التخطيط بمختلف جوانبها (ناصر دادى عدون، 2001، ص 180)

مراحل عملية الرقابة الإستراتيجية : تختلف أساليب الرقابة الإستراتيجية من منظمة إلى أخرى ذلوك وفقا لطبيعة البيئة التي تعمل فيها كل منظمة، لذلك فأن عملية التقييم و الرقابة يمكن أن تتضمن المراحل التالية:

مراجعة الأسس التي بنيت عليها الإستراتيجية : وذلك فيما يتعلق بالعوامل الداخلية، و الخارجية، و عند مراجعة العوامل الداخلية يتم التركيز على التغيرات التي حدثت في إدارة المنظمة، و التسويق و المحاسبة، و الإدارة المالية، و نشاط البحوث و التطوير للوقوف على نقاط الضعف و القوة، و عند دراسة العوامل الخارجية نسعى للتعرف إلى وضع المنظمة في السوق التنافسي، و يمكن إنجاز ذلك من خلال طرح عدة أسئلة يلزم الإجابة عنها بموضوعية عالية:

كيف أثرت أ و تؤثر استراتيجيات المنافسين على إستراتيجيتنا ؟

هل تغيرت نقاط القوة و الضعف الخاصة بالمنافسين؟

ما هي الأسباب التي دفعت استراتيجيات المنافسين إلى النجاح ؟

كيف يمكننا التعاون مع المنافسين؟

قياس الأداء التنظيمي : يجسد الأداء مدى قدرة المنظمة و قابليتها على تحقيق أهدافها طويلة الأمد، و تتلخص هذه الأهداف بالبقاء و النمو، و التكيف، أن فشل الأنشطة في تحقيق بعض الأهداف السنوية يتطلب سرعة في اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب، فقد يتضح أن هناك بعض السلبيات في السياسات، أ و وقوع دورات اقتصادية غير متوقعة، أ و قصور في عمليات الإمداد و التوريد للمنظمة.

اتخاذ القرارات و الإجراءات التصحيحية : يتم اتخاذ القرارات التصحيحية إذا وجدت اختلافات جوهرية عند مراجعة الخطوط الرئيسية للإستراتيجية فيما يتعلق بجوانب البيئة الداخلية أ و الخارجية إضافة إلى الانحرافات في الإستراتيجية ذاتها و أ احد جوانبها الخاصة بالاختيار الاستراتيجي (ماجد عبد المهدي مساعدة، ص 349).

تعريف التقييم : وهو مهمة دورية زمنية معينة، هي إما نهاية تنفيذ العمل أو في مرحلة متقدمة منه تستهدف إجراء مسح لمستوى الأداء في تنفيذ فعالية أ و نشاط أ و برنامج أ و هدف في الخطة الإستراتيجية وأ الخطة برمتها من خلال معايير معينة منها: الكفاءة، الفعالية، الأثر، الاستمرارية و الملائمة، سواء كان ذلك خلال فترة قصيرة أ و طويلة من اجل تقرير ما إذا كانت الأهداف قد أنجزت كلياً أ و جزئياً أو لم تنجز بتاتا، مع بيان ما أنجزته المنظمة و ما أنجزته منظمة أخرى من العمل نفسه في الظروف نفسها، كل ذلك من اجل تحسين نوعية الأداء و أخذ الدروس المستنبطة للاستفادة منها في الأعمال اللاحقة عند بناء الخطط القادمة (مجيد الكرخي، ص 306).

مراحل المتابعة و التقييم : تنقسم المراحل التي تمر بها التقييم إلى ما يلي :

تحديد المعايير المناسبة لعملية المتابعة و التقييم في المجالات التي وقع الاختبار عليها .

جمع المعلومات الأساسية و الضرورية لعملية المتابعة و التقييم و التي يمكن الحصول عليها بالوسائل المختلفة

تدقيق و تحليل المعلومات و من ثم استخدامها في قياس المعايير التي وقع الاختبار عليها .

تحديد أوجه الخلاف و التطابق مع المعايير القياسية .

وضع الاستنتاجات و التوصيات مع توضيح الاتجاهات و الانحرافات مع التوضيحات الكافية عنها .

إجراءات عملية التصحيح للانحرافات التي شخصت و تعزيز نقاط القوة التي أثبتتها عملية القياس و الرصد.

تغذية نظام المتابعة بالمعلومات التي تجمعت لا مكان مراجعة كل من الأهداف و الرؤية و الرسالة و بعض الافتراضات التي استندت عليها الخطة الإستراتيجي .

إعداد تقارير دورية و نهائية عن نتائج عمليتي المتابعة و التقييم و الدروس و العبر المستنبطة.

تغذية ملف الإستراتيجية القادمة بمحتويات التقارير المذكورة بعد إجراء عملية تصنيفها و تبويبها و تحليلها . (المرجع نفسه، ص 322)

II. الموارد البشرية

أولاً: تعريف الموارد البشرية

يعرف أداء الموارد البشرية بأنه: درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. (ابراهيم الخلوف الملكاوي ، 2009 ، ص 29)

كما يعرف أداء الموارد البشرية بأنه: القدرة على إنجاز المهام و تنعكس هذه القدرة في إنجاز المهام ما تم تحقيقه من طرف الموارد البشرية في المؤسسة ومستويات ودرجات الإنجاز لديهم، الناتجة أساساً عن الانضباط والجدية في القيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بهم . (Yvon Mouglin , 1996 , p 18)

كما يعرف أداء الموارد البشرية بأنه: الأثر الصافي لجهود المورد البشري التي تبدأ بالقدرات و ادراك الدور و المهام، معنى هذا ان الاداء في موقف معين يمكن النظر اليه على انه الناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد و القدرات و ادراك الدور.

نرى من خلال التعريفات المقدمة لمفهوم أداء الموارد البشرية بأنه عبارة عن تحمل الموارد البشرية العاملة في المؤسسة لواجباتهم ومسؤولياتهم من خلال القيام بالأعمال والمهام الموكلة إليهم خلال فترة زمنية معينة وبالطريقة المناسبة.

إجرائياً:

هو العمل والجهد المبذول من قبل المورد البشري في أداء عمله من حيث الوقت وكمية العمل المنجزة و جودة العمل المنجز.

ثانياً: وظائف ادارة الموارد البشرية

يمكن ان نوضح وظائف ادارة الموارد البشرية في العناصر التالية:

*تخطيط القوى العاملة:

هنا تريد المؤسسة ان تعرف كم تحتاج من القوى العاملة، وهو مايعتمد على وجود المقررات الوظيفية التي تعتمد على قياس الاداء لمعرفة الزمن الذي سيحتاجه القيام بهذه الوظيفة، و يمتد تخطيط الايدي العاملة للمستقبل القريب و البعيد في محاولة للتعرف على ما ستحتاج اليه المنظمة من الايدي العاملة في كل في كل تخصص خلال سنة و بعد خمسة سنوات مثلاً، بل يجب ان يمتد التخطيط لمحاولة التعرف على المصادر التي يمكن ان نحصل منها على انواع الاحتياج من الموارد البشرية سواء كانت معاهد تعليمية او تدريبية او حتي دراسة لسوق العمل

و مدى تذبذب الطلب و العرض على بعض المهن الحاكمة النادرة مثل العلماء و المهندسين و الفنيين، واخيرا يمتد التخطيط الى الاتصال بهذه الجهات و محاولة التنسيق بين انواع احتياج المنظمة من الموارد البشرية و بين سياسات التدريب و التعليم التي تتبعها. (وزارة التربية و التعليم السعودية ، 2006-2007 ، ص 15)
*الاستقطاب:

تعتبر عملية الاستقطاب بمثابة ترجمة للخطة الاستراتيجية للقولى العاملة في المنظمة، و الاستقطاب هو ذلك النشاط الذي يسمح بتحديد مصادر العمالة و من ثم العمل على جذبها، على طلب التعيين في المنظمة، وقد تلجأ بعض المنظمات الى التمييز في معاملة الافراد اثناء الاستقطاب وذلك من خلال الممارسات التالية:

- الاعلان الشفوي
- توفير معلومات غير صحيحة
- الاعلانات الموجهة لفئة بعينها
- تفضيل و محابة الاقارب
- اشتراط بعض الخصائص الجسمية
- اختبارات التوظيف

و عملية الاستقطاب قد تكون داخلية أي تتم داخل المنظمة مثل الترقية و التقل، كما قد تكون عملية الاستقطاب خارجية أي تتم من خارج المؤسسة بالاعتماد على عدة مصادر كالجامعات والمعاهد و النقابات العمالية و الجمعيات المتخصصة و الحرفية و مكاتب التوظيف و وسائل الاعلام المختلفة.

*الاختيار:

الاختيار هو تلك العملية التي تقوم بها المنظمة لتصفية و انتقاء افضل المرشحين للوظائف، وهم الافراد الذين تتوفر فيهم مقومات و متطلبات شغل الوظائف، ويتم هذا الاختيار وفقا لمعايير الاختيار التي تضعها المنظمة.
و هناك خطوات لعملية الاختيار وهي مرتبة كمايلي:

- استقبال طلبات العمل
 - المقابلة الاولى
 - الاختبار
 - الفحص الطبي
 - المقابلة النهائية
- *التعيين :

تستهدف هذه الخطوة تحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، ويتم التعيين بعد اجتياز المتقدم لكافة مراحل الاختبار بنجاح ، ليتسلم عمله في المنظمة.
*التدريب و التنمية:

بعد ان قامت المنظمة باختيار احسن العناصر من الموارد البشرية المتاحة لها، فان عليها ان تتأكد من انهم سيظلون دائما على احسن مستوى، ولذلك لا بد من وظيفة التدريب و التنمية والتي تحقق للمنظمة و الموارد البشرية الاهداف التالية:

- الموازنة بين المعلومات العامة التي تلقاها خريج الجامعة او المعهد و بين المتطلبات الخاصة بوظيفة معينة في المنظمة التي سيعمل بها.

- متابعة ما يحدث من تطور في مجال العلم و التطبيق العملي و تجديد معلومات العاملين القدامى، لكي تظل كفاءتهم مرتفعة دائما.
- اعداد العاملين لتقلد المناصب العليا و خلق ما يسمى بالصف الثاني للقيادات الادارية، وهو ما يقتضي تنسيقا مع اشكال نشاط الترقية.

- رفع كفاءة الاداء في المنظمة و تطوير المنظمة ككل خاصة اذا استقرت انواع الاجراء و الروتين فيها لمدة طويلة من الزمن و احتاج الى تطوير و تغيير.

*التحفيز و الاشراف:

بعد ان حصلت المنظمة على اكفاً الموارد البشرية وقامت باعدادها اعداد مناسب لتحمل مسؤولياتها في العمل، بقى ان يبدأ العمل فعلا بنشاط و مهمة، وهو ما يمكن ان يتوفر عن طريق عمليات الاشراف و التحفيز التي تضمن اخراج طاقات الانسان الكامنة باستمرار. وان دور ادارة الموارد البشرية هو ان تضع سياسات للحوافز و الاشراف، وتدريب المشرفين على تطبيق هذه السياسات على اساس نوع من العلاقات الانسانية الطيبة داخل المنظمة.

*تقويم الاداء

بعد ان يبدأ العاملين بالعمل باجتهاد لا بد من متابعة ادائهم و تقويمه بطريقة موضوعية لاستخدام هذا التقويم في غرضين رئيسيين أولهما: معرفة العامل المجتهد من الكسول مما يمكننا من مكافأة المجتهد او ترقية لوظائف ذات مسؤوليات اكبر، و ثانيهما لاكتشاف نقاط الضعف في الموظف الكسول من اجل علاجها بالتدريب او نقله الى وظيفة مناسبة تتأقلم مع قدراته الخاصة. فتقوم الاداء اذن ليس هدفا في حد ذاته، و انما هو وسيلة تحم العمليات الاخرى في ادارة الموارد البشرية.

*الترقية و التدرج:

ان حياة العامل في المنظمة سوف تكون بلا معنى اذا استمر طول حياته في اداء العمل نفسه، فأفاهه تتسع و تجاربه تزيد و ادراكه يصقل و انجازه يتراكم ولا بد من اثابته على اخلاصه في المنظمة من خلال ترقيته الى المنصب الاعلى، كما انه من غير المعقول ان نبحت دائما عن كفاءات لقيادة المنظمة من خارجها فان هذا سيصيب العاملين بما يحاطب شديد لشعورهم بان الادارة العليا لاتعترف بكفاءتهم، وهناك اسلوبين شهيران للترقية: الترقية بالاقدمية، او الترقية على اساس الاختبار، هذا و قد تلجأ المنظمة الى المزج بين الاسلوبين معا لأن لكل منهما مزاياه و عيوبه، هذه الاخيرة قد نقلت منها من خلال المزج بين الاسلوبين. (وزارة التربية و التعليم السعودية ، 2006-2007 ، ص 15-

17)

ثالثا: أهمية الموارد البشرية

ثالثا: أهمية ادارة الموارد البشرية

- محور فاعلية كل نشاط
- تقوم بتطوير مهارات الافراد العاملين في المؤسسة
- تضع الخطط المناسبة للتدريب.
- تقوم بدراسة مشاكل الافراد ومعالجتها
- اختيار الافراد المناسبين لشغل الوظيفة
- تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.
- تحفيز الافراد للعمل
- ضمان و الانضباط داخل المنظمة

- زيادة الفعالية التنظيمية
- اشباع حاجات الافراد.
- بلوغ اهداف المنظمة
- بلوغ اهدافها أي اهداف الموارد البشرية
- اساس للاستقلال و النفوذ الاقتصادي
- اداة تنافسية عالمية
- العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.
- تجنب العديد من المشكلات مثل: تعيين الشخص الغير مناسب للوظيفة، عدم الالتزام بقوانين العمل، تدني فعالية العاملين نتيجة عدم التدريب
- تؤدي الى تحسين الانتاجية
- توفير الكفاءات الجيدة
- تدريب و تكوين الافراد العاملين على احدث تكنولوجيايات العمل .
- تحقيق التكامل بين استراتيجيات المنظمة و استراتيجيات الموارد البشرية
- اعطاء اهمية قصوى للكسب التزام العاملين بغاية المنظمة و قيمها
- الاعتقاد في المصلحة المشتركة لكل من العاملين و اصحاب العمل
- تحقيق المعاملة العادلة بين الموظفين
- تنمية الموارد البشرية تقنيا و فنيا ومهاريا. (باري كشواي ، 2006 ، ص 28)

III. التخطيط الاستراتيجي و أداء الموارد البشرية

في المؤسسة يتمثل دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تزويد المنظمات برؤية واضحة عن الاتجاه طويل الأجل، من خلال قيمها ورسالتها، وتحديد الأولويات وتحديد الأهداف والغايات، حيث يجسد تدريجيا سلسلة من التغيرات في المؤسسة وتنتهي في نهاية المطاف بالخطة التنفيذية للمديرين في مختلف الوحدات. تختار المنظمات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لأنها تعمل في بيئات غير مستقرة ومعقدة الذي يسمح باستعمال الأفراد بأكثر كفاءة وفعالية، وبالتالي تنمية رضا الموظفين، في هذا النوع من المنظمات يتم تشجيع الموظفين على المشاركة مباشرة في بناء وتطوير مساهمهم الوظيفي وتبادل معارفهم وتقييم خبراتهم م من خلال التفاعل مع زملاءهم .

IV. عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تنطوي على مجموعة من المراحل تبدأ بتحديد إستراتيجية المؤسسة وأهدافها، ثم دراسة أنشطة المؤسسة وممارساتها ثم تتبعها مرحلة تحليل البيئة الداخلية والخارجية وهي أهم مرحلة يعتمد عليها التخطيط الاستراتيجي والتي من خلالها يتم تحديد أثر المتغيرات الداخلية والخارجية في تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية، والتي ينتج عنها التنبؤ بحاجات المؤسسة من الموارد البشرية وذلك بتقدير الطلب والعرض من هذه الموارد ومحاولة المطابقة بينهما، فينتج عنها ثلاث نتائج يجب التسوية بينها من أجل التوازن إما فائض يتطلب تخفيض الموارد أو الاحتفاظ بالموارد الحالية، أو نقص يحتاج إلى أن تلبى المؤسسة هذه الاحتياجات.

أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: لقد تضمن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة السعي لتحقيق عدد من الأبعاد ومنها (عبد العزيز الخطي، 2012)

-تحديد دور التخطيط للقوى العاملة داخل المؤسسة وخارجها بما يتماشى مع مستقبل المؤسسة المتطور والمتغير باستمرار.

- توفير المورد والعنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلاً علمياً ومهارياً معاصراً
- تحديد الاحتياجات التدريبية وانتقاء مناهجها وتطويرها والتي من شأنها تحقيق زيادة الإنتاجية بما يتوافق مع الفاعلية والجودة في الأداء وتقليل أو الحد من المخاطر والخسائر
- التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى بالمؤسسة ضماناً لنجاح استراتيجياتها وبالتالي الإستراتيجية العامة للمؤسسة
- استغلال طاقات العناصر البشرية العاملة من خلال وضع العامل المناسب في المكان المناسب للاستفادة من إمكانياته وقدراته
- رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة حماسهم وانتمائهم وولائهم مما ينعكس على قدراتهم ومهاراتهم في أدائهم لواجباتهم الوظيفية.
- مراعاة الفروق الفردية والثقافات المختلفة لدى العاملين في بيئة العمل.

V. التحديات التي يواجهها التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

تواجه المنظمات العديد من التحديات عند تطوير إستراتيجية الموارد البشرية أهمها المحافظة على الميزات التنافسية، وإن أية ميزة تنافسية تتمتع بها المؤسسة قد تضعف لأن المنظمات الأخرى قد تقلدها، ويكمن التحدي من وجهة نظر الموارد البشرية في وضع خطط إستراتيجية تقدم ميزات تنافسية للمنظمة. إن تطوير استراتيجيات الموارد البشرية لدعم إستراتيجية الأعمال هو عمل من نوع خاص وذلك للأسباب التالية: أولاً قد لا تكون الإدارة العليا قادرة على التعبير عن إستراتيجية أعمالها بوضوح، وقد يكون هناك شيء من التردد في الإجابة عن سؤال أي إستراتيجية من استراتيجيات الموارد البشرية ينبغي استخدامها لدعم إستراتيجية الأعمال؟ وقد يكون للمنظمات الكبيرة وحدات أعمال مختلفة، لكل منها إستراتيجية أعمال مستقلة، وينبغي على كل وحدة أن تكون قادرة على تكوين إستراتيجية الموارد البشرية التي تتماشى مع إستراتيجية أعمالها بشكل أفضل. يولي بعض المديرين معظم اهتمامهم للمشاكل اليومية المستعجلة فينشغلون بها دون النظر إلى ما قد يحدث على المدى الطويل، ومن أجل أن ينجح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فلا بد من أن تكون الرؤية بعيدة المدى واضحة ومركزة، ولهذا يكمن التحدي الأساسي في حث الأشخاص على النظر إلى الصورة العريضة واستبعاد الأحداث الماضية والآنية المؤثرة في أثناء تطوير الخطة المستقبلية، لذلك نجد المنظمات صغيرة كانت أم كبيرة، تبذل محاولات جادة لتجنب التركيز المبالغ فيه على الحاضر، وذلك من خلال وجود رسالة واضحة للمنظمة يمكن تحقيقها عبر صياغة أهداف واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس. (رندة الوافي، 2000، ص 276).

VI. كيفية تحويل الموارد البشرية إلى أصل استراتيجي: تتضمن عملية تحويل الموارد البشرية إلى أصل استراتيجي عدة

خطوات أو مراحل تتمثل فيما يلي (علاء الدين يوسف وآخرون، 2004، ص 103-108)

الخطوة الأولى: تحديد وتوضيح إستراتيجية العمل: تتطلب هذه الخطوة من قادة الموارد البشرية وضع أساليب لتوضيح كيفية توصيل مضمون إستراتيجية المؤسسة وأهدافها للعاملين بطريقة تجعلهم يدركون منها أدوارهم، إلا أن هذا يتطلب من قادة الموارد البشرية أن يكون لهم منظور خاص في كيفية تطبيق إستراتيجية المؤسسة وعدم الاكتفاء بالتركيز على مكوناتها.

الخطوة الثانية: بناء حالة عملية للموارد البشرية كأصل استراتيجي: يقع على مديري الموارد البشرية في هذه الخطوة مسؤولية التوضيح بالدليل العلمي لكيفية قيامهم بتدعيم إستراتيجية المؤسسة، وإن بعض التغييرات في سياسات وطرق تنفيذ أنشطة الموارد البشرية يأتي بنتائج عالية ولكن يتطلب بعض الوقت والكثير من الجهد .

الخطوة الثالثة: تحديد مخرجات الموارد البشرية داخل الخريطة الإستراتيجية: تتحدد القيمة الإستراتيجية للموارد البشرية عند نقاط التقاطع بين نظام الموارد البشرية ونظام تنفيذ الإستراتيجية الكلية، وتعظيم هذه القيمة يتطلب فهم كلا من الجانبين لهذه النقاط وغالباً ما يحدث تعارض عند هذه النقطة بالذات وذلك لافتقار معظم مديري الموارد البشرية للجانب الاستراتيجي لهذا التقاطع وعدم تقدير الإدارة العليا

لدور الموارد البشرية، ولهذا فإن العبء الأكبر يقع على مديري الموارد البشرية في رسم محركات وممكنات الموارد البشرية في الخريطة ومعرفة وضعها السليم

الخطوة الرابعة: توحيد البنية الرئيسية للموارد البشرية مع مخرجاتها: يتم في هذه الخطوة التركيز على مدى نجاح الموارد البشرية في تحقيق المخرجات المطلوبة

الخطوة الخامسة: تصميم نظام القياس الاستراتيجي للموارد البشرية: يتم وضع قياس تقييم دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء الكلي للمنظمة بالتركيز على ما يلي:

الاختيار السليم لمحركات وممكنات الأداء السليم للموارد البشرية.

اختيار المقاييس الدقيقة لمخرجات الموارد البشرية .

الخطوة السادسة: تطبيق الإدارة بالمقاييس: يمكن وضع سجل أداء متوازن للموارد البشرية والذي يعتبر أحد الأدوات القوية لإظهار تأثير الموارد البشرية على الأداء الكلي.

VII. دور إدارة الموارد البشرية في إعداد الإستراتيجية

عادة ما تتم عملية إعداد الإستراتيجية على مستوى الإدارة العليا في المؤسسة أو من خلال فريق متخصص لهذا الغرض تحت إشراف الإدارة العليا ومع مشاركة الأطراف ذات العلاقة بكل مرحلة من المراحل (مصطفى محمود أبو بكر، 2008، ص 21).

تحدد حسب مستوى الترابط الموجود بين وظيفة الموارد البشرية وعملية التخطيط الاستراتيجي، حيث توجد أربعة مستويات من

الترابط ووظيفة الموارد البشرية وعملية التخطيط الاستراتيجي هي (لمسي جمال الدين محمد، 2006، ص 99 104).

الترابط الإداري، الارتباط ذو الاتجاه الواحد، الارتباط ذو الاتجاهين والارتباط المتكامل، وفي ما يلي عرض لهذه المستويات من الارتباط ودور إدارة الموارد البشرية في إعداد الإستراتيجية وكل مستوى من مستويات الترابط:

1. **الارتباط الإداري:** يمثل هذا المستوى أقل مستويات الارتباط بين وظيفة إدارة الموارد البشرية وعملية تخطيط الإستراتيجية، حيث يتركز اهتمام وظيفة الموارد البشرية على الأنشطة اليومية لمستوى الموارد البشرية لا يمتلك الوقت أو الفرصة للنظر في القضايا الإستراتيجية للموارد البشرية. إضافة إلى ذلك فإن وظيفة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة تتم بعيدا عن أعين أو مساهمة إدارة الموارد البشرية .

2. **الارتباط ذو الاتجاه الواحد:** في ظل هذا المستوى من الارتباط تقوم وحدة إعداد الخطة الإستراتيجية بتطوير أو إعداد الخطة ثم إبلاغها للجهة المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية، ويرى البعض أن هذا المستوى من الارتباط يعكس دورا استراتيجيا لإدارة الموارد البشرية، حيث يتمثل دور هذه الأخيرة في تصميم الأنظمة والبرامج التي تمكن من تطبيق الخطة الإستراتيجية، وعلى الرغم من أن هذا المستوى يعترف بأهمية إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الخطة الإستراتيجية إلا أنه يحول دون أخذ قضايا الموارد البشرية في الاعتبار في مرحلة إعداد الخطة، وبالتالي وجود خطط إستراتيجية لا تتسم بالفعالية المطلوبة نتيجة لذلك .

3. **الارتباط ذو الاتجاهين:** يسمح هذا المستوى من الارتباط بالنظر في قضايا الموارد البشرية خلال عملية إعداد الخطة الإستراتيجية، ويحدث هذا الارتباط خلال ثلاث مراحل متتالية، الأولى يقوم فريق إعداد الخطة الإستراتيجية بإعلام مسؤولي الموارد البشرية بالبدائل الإستراتيجية المختلفة التي يتم دراستها أو النظر فيها، ثانيا يدرس ويحلل مسؤولو الموارد البشرية دلالات الإستراتيجيات المختلفة ثم يقومون بعرض النتائج على فريق إعداد الخطة الإستراتيجية، ثالثا بعد إقرار الإستراتيجية المقترحة يتم إحالتها لمسؤولي الموارد البشرية وذلك لتصميم البرامج المطلوبة للتنفيذ، وفي ضوء ذلك يمكن القول بأنه يوجد اعتماد متبادل أو ذو اتجاهين بين وظيفة التخطيط الاستراتيجي ووظيفة الموارد البشرية

4. **لاارتباط المتكامل:** هو ارتباط ديناميكي ومتعدد الأوجه يستند إلى التفاعل المستمر بدلا من التفاعل المرحلي أو المتتابع، وفي غالبية الأحوال فإن مسؤول الموارد البشرية يعتبر عضوا فعالا في فريق الإدارة العليا، وبدلا من تكرار تبادل المعلومات، فإن المنظمات التي تعتمد على الارتباط المتكامل تدمج أنشطة الموارد البشرية بشكل مباشر في عمليتي إعداد وتنفيذ الإستراتيجية.

VIII. دراسات تناولت التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

(1) دراسة قامت بها أماني درويش عثمان (1993) (بعنوان: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: أنماطه وتأثيره على كفاءة وفاعلية صناعة الغزل والنسيج (اماني درويش عثمان، 1993)

:تناولت الدراسة مفهوم التخطيط الاستراتيجي كمدخل لرفع كفاءة وفاعلية المؤسسات، ثم منهج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، مع تحليل لبيئة الموارد البشرية يؤدي إلى صياغة وتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية مع إسقاط تلك المفاهيم على صناعة الغزل و النسيج. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي لا يتم على مستوى الإدارة العليا بل أيضا على المستوى الوظيفي، وخاصة ضمن إستراتيجية الموارد البشرية

(2) دراسة قام بها ناصر دادي عدون (1998) (بعنوان: دور الموارد البشرية والاتصال في التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة العمومية حالة الجزائر (ناصر دادي عدون، 1998).

:تناولت الدراسة مفهوم الموارد البشرية والاتصال مع تحليل دورها ضمن نظام التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة العمومية، وقد توصل الباحث إلى نتائج عديدة منها أنه لم يتم الاستفادة من التخطيط متوسط الأجل بالمؤسسة العمومية في مجال مساهمة الأفراد، كما أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والاتصال لا يوجد له معنى محدد لدى مسؤولي المؤسسات العمومية وأن أغلبهم ليس لهم معرفة جيدة بالتقنيات ونظريات تفسير الموارد البشرية ولا يطبقوا قواعدها إن وجدت .

(3) دراسة أبو دولة والصالحية (2004) (بعنوان " تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية: (أبو دولة والصالحية، 2004)

هدفت الدراسة إلى على اتجاهات مديري إدارات الموارد البشرية نحو تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردنية من خلال بعدين هما مدى وجود خطط إستراتيجية رسمية على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية، ومدى تحقيق عملية الربط والتكامل خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

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

(4) دراسة قام بها محمد موفق الضمور (2008) (بعنوان واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن (محمد موفق الضمور، 2008).

:هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني والتعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية .وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، التدريب، التحفيز) وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد يوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم العمل، البشرية في الوزارات الأردنية . لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تغزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستويلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي التعليمي، الوظيفي والخبرة العملية

خاتمة

قبل أن يظهر مصطلح تنمية الموارد البشرية كانت هناك مفاهيم مثل التدريب والتعليم والتنمية تستخدم كمداخل للتعبير عن تنمية الموارد البشرية في المنظمات، فالتدريب هو: تعلم المعرفة، المهارات والسلوكيات في الوضعية الراهنة للمنظمة، والتعليم يرتبط بكسب المعرفة المميزة والخاصة، المهارات والسلوكيات في الوضعية المستقبلية للمنظمة أما التنمية فهي ترجع نسبيا إلى التغير الدائم في المعرفة، المهارات والسلوكيات التي تنشأ من التدريب والتعليم الرسمي وغير الرسمي. ونظرا للتغير السريع في بيئة المنظمات فإن هذا النوع من تنمية الموارد البشرية يعتبر غير كاف لدعم المنظمات في التعامل مع الضغوطات والتغيرات البيئية، ولمواجهة مثل هذه التغيرات تحتاج المنظمة لان تنمي مواردها البشرية التي ترتبط بشدة بالعمل اليومي للعاملين والموقف المميز للمنظمة الحالي والمستقبلي. ومن هنا نستطيع القول:

- التخطيط الاستراتيجي لا يتم على مستوى الادارة العليا فقط بل أيضا على المستوى الوظيفي خاصة ضمن استراتيجية الموارد البشرية
- المورد البشري والذي يعتبر من اهم مقومات الانتاج في مؤسسة ومنه نظرا لتطور اهمية الموارد البشرية وزيادة الاستثمارات الموجهة لتنميتها، لجأت الادارة الى توظيف مفاهيم وأساليب جديدة في تسييرها لما تتناسب وأهميتها وحيوية الدور الذي تقوم به خاصة مع التطورات المستقبلية العالمية في جميع المجالات العلمية .
- ان الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للإدارة والذي بات يستند على اي عملية تأخذ بعين الاعتبار التوافق بين القدرات البشرية وقد زادت قناعة المؤسسات ان هذه الاخيرة تعتبر احد الاسلحة الاستراتيجية التي تصارع من اجل البقاء والنمو والذي يفرض عليها ضرورة اعتبار الموارد البشرية شريك استراتيجي له دور حيوي ضمن استراتيجية المؤسسة.

1. قائمة المصادر والمراجع

2. ثامر مطلق محمد عياصرة: التخطيط الإقليمي دراسة نظرية تطبيقية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 .
3. عبد الحى مرعي، إسماعيل إبراهيم جمعة، نماذج المحاسبة الإدارية و بحوث العمليات في اتخاذ القرارات، مؤسسة شباب الجامعة3، الإسكندرية، 1992،
4. ادريس، ثابت التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2002 .
5. حسين مجّد جواد الجبوري: التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2014 .
6. جمال الدين مجّد لمسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية الإسكندرية، 2006
7. علاء الدين يوسف وآخرون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري: قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004
8. ماجد عبد المهدي مساعدة: الإدارة الإستراتيجية مفاهيم – عمليات – حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان الأردن، 2013.
9. بيتر داركر: الإدارة: المهام، المسؤوليات، التطبيقات، ترجمة: محمد عبد الكريم، ج1، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1996
10. كليفور د.م بومبارك: أسس إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، ترجمة رائد السمرة، مركز الكتاب الاردني، جامعة إيوا، بدون سنة نشر
11. مجيد الكرخي: التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، وزارة الثقافة والفنون والتراث، قطر، محفوظ جودة، 2015
12. مجيد الكرخي: التخطيط الإستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
13. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008 .
14. ناصر دادي عدون: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون-الجزائر- 2001 .
15. _مجّد قاسم القريوبي: مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر، الأردن، 2002
16. 10\ باري كشووي (2006)، ادارة الموارد البشرية ، ط2 ، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر
17. أبو دولة والصالحية: تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، المجلة العربية للإدارة، مج 25، ع1، الأردن، 2004
18. أحمد بوشنافة، تخطيط القوى العاملة في الجزائر، رسالة ماجستير، معهد علم الاجتماع، جامعة باتنة.
19. أماني درويش عثمان: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أنماطه وتأثيره على كفاءة وفاعلية صناعة الغزل والنسيج، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 1993..
20. رندا الوائلي: التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية، مقالة في مجلة جامعة دمشق، العدد الأول، 2000.
21. عبد العزيز الحنطلي: لحة عن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، مقالة في مجلة الابتسامة، يوم (2012/12/12 www.ibtissamah.com
22. مازن فارس رشيد، 2001 .
23. مجّد موفق الضمور: واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، بحث لم ينشر، الأردن، 2008.
24. _مجّد موفق الضمور: واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه الفلسفة، بحث لم ينشر، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008.
25. _ وزارة التربية و التعليم السعودية ، 2006-2007.
26. ناصر دادي عدون: دور الموارد البشرية والاتصال في التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة العمومية، أطروحة دكتوراه، بحث لم ينشر، جامعة الجزائر، الجزائر، 1998.
27. YVON MOUGIN (1996) , processus . les outils d'optimisation de la peiformance , Edition d'organisation ,Paris