

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

بـعـنـوان

**الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع دراسة حالة نفطال  
- ولاية سعيدة -**

تحت إشراف الدكتور:

\* أرزي فتحي

من إعداد الطالبة:

\* زليط عامرة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا.

الأستاذ : بوريش لحسن

مشرفا ومقررا.

الأستاذ : أرزي فتحي

مساعد مشرف (إن وجد).

الأستاذ : /

عضوا.

الأستاذ : بلعربي عبد القادر

عضوا (إن وجد).

الأستاذ : /

السنة الجامعية: 2017-2018

# شكرات

أتوجه بالشكر أولاً إلى الذي قال على لسان داود "يا داود تريد وأريد ولا يكون إلا ما أريد"

وقال تعالى في كتابه المكنون "لأن شكرتم لا أزيدنكم"

فالحمد لله رب العالمين قبل كل شيء وقبل كل أمر وبعد كل شيء وبعد كل أمر الذي هدانا إلى هذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله.

أتوجه بالشكر إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما، واللذان كانا سبب وصولي إلى ما أنا عليه الآن.

أتوجه بالشكر أيضاً إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وجميع عمالها بما فيهم عمال المكتبة، ولا أنسى عمال مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية، فلهم فضل كبير على مساعدتي في إنجاز هذا البحث. وإلى الشخص الذي ساهم في مساعدتي وتوجيهي الدكتور "آرزي فتحي"، وإلى كل الذين غفل قلبي لكنهم في قاموس الفكر.

# إهداء

الحمد لله الذي أذهب الجهل المظلم بقدرته وجاء بالعلم نورا برحمته وكسانا ضياؤه فالحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على أشرف المخلوقات سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أما بعد:

أهدي ثمرة جهدي إلى من يعجز لساني عن شكرهما وتدمع العين عند ذكرهما ويحن القلب إليهما أُمِّي وأبي الغاليين أطال الله في عمرهما.

إلى من كانت بمثابة أم وأب لي حفظها الله وأطال في عمرها عمتي الغالية.

وإلى من كانت سندا لي في أيام دراستي الابتدائية عمتي المحبوبة أسأل لها الشفاء العاجل إن شاء الله.

إلى كل من قاسموني ظلمة الرحم إخواني الأعمام.

إلى كل من وقف بجانبني وأمدني بروح التفاؤل وزرع البسمة في وجهي وقلبي.

إلى زملائي وزميلاتي الذين سلكوا معي طريق طلب العلم وخاصة طلبة "علوم التسيير" ومن عرفت معهم معنى الفشل والنجاح.

إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وبالأخص الدكتور آرزي فتحي والأستاذة شيخي عائشة وإلى كل من ساهم في تعليمي والوقوف بجانبني أثناء مشواري الدراسي الذي أتمنى أن لا يتوقف عند هذا الحد.

## عامرة

## المخلص:

تهدف هذه المذكرة إلى إبراز دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية المرغوب فيها من خلال دراسة ميدانية أفقت أهم نتائجها إلى أن دمج إدارة الموارد البشرية مع الإدارة الإستراتيجية يشكل مفهوما جديدا يعرف بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، يسمح بتحقيق الهدف الإستراتيجي الأسمى المخطط له من قبل المؤسسة كما يمكنها من تحقيق غاياتها وأهدافها بل وحتى رؤيتها من خلال ترجمة إستراتيجيتها العامة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية.

## الكلمات المفتاحية:

إدارة الموارد البشرية، الإدارة الإستراتيجية، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

## Résumé:

L'objet de notre mémoire est de mettre en évidence le rôle de la gestion des ressources humaines dans la réalisation des objectifs stratégiques souhaités par les organisations.

C'est dans ce contexte que nous avons choisi ce sujet comme thème et à travers une étude de terrain, les résultats ont révélés que l'intégration de la gestion des ressources humaines dans la gestion stratégique permet a l'entreprise d'atteindre ses buts, ses objectifs et même sa vision en traduisant sa stratégie générale en une stratégie détaillée et spécialisée en matière de ressources humaines.

## Les mots clés:

Management des ressources humaines, le management stratégique, le management stratégique des ressources humaines.

# الفهرس

تشكرات ..... III

إهداء..... IV

ملخص..... V

VII

الفهرس.....

قائمة الجداول..... VII

قائمة الأشكال..... VII

قائمة الملاحق..... VII

مقدمة عامة..... أ

الفصل الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية..... 1

تمهيد الفصل: ..... 2

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

3.....

المطلب الأول: النشأة والتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية..... 3

المطلب الثاني: مفاهيم عامة لإدارة الموارد البشرية..... 6

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية..... 7

المبحث الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية، أهدافها، والتحديات التي

تواجهها..... 10

- 10.....المطلب الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية.
- 11.....المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية.
- 13.....المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.
- 15.....خلاصة الفصل:
- 16.....الفصل الثاني: عموميات حول الإدارة الإستراتيجية.
- 17.....تمهيد الفصل:
- 18.....المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية.
- 18.....المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية وأبعادها.
- 24.....المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الاستراتيجية، خصائصها، ومراحل تطورها.
- 28.....المطلب الثالث: مستويات والعناصر الأساسية لعمليات الإدارة الاستراتيجية.
- 34.....المبحث الثاني: أهمية الإدارة الاستراتيجية، أهدافها، والتحديات التي تواجهها.
- 34.....المطلب الأول: أهمية الإدارة الاستراتيجية.
- 36.....المطلب الثاني: أهداف الإدارة الاستراتيجية.
- 37.....المطلب الثالث: التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية.
- 42.....خلاصة الفصل:
- 43.....الفصل الثالث: عموميات حول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
- 44.....تمهيد الفصل:

- المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....45
- المطلب الأول: تطور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....45
- المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....49
- المطلب الثالث: أهمية وخصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....50
- المبحث الثاني: عناصر وإجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية.....53
- المطلب الأول: عناصر ومتطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....53
- المطلب الثاني: إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية.....55
- المطلب الثالث: أهم إستراتيجيات الموارد البشرية البديلة.....61
- خلاصة الفصل: .....64
- الفصل الرابع: دراسة حالة شركة نפטال GPL سعيدة.....65
- تمهيد الفصل:.....66
- 1/ لمحة تاريخية عن شركة نפטال بصفة عامة.....67
- أ- نشأة شركة نפטال.....67
- ب- مهام وتجسيديات شركة نפטال.....68
- ج- تنظيم شركة نפטال ووسائلها.....70
- 2/ لمحة تاريخية عن شركة نפטال سعيدة.....71
- أ\_ تاريخ نشأة وحدة نפטال للتوزيع بسعيدة.....71

- ب\_ وحدة نفضال للتوزيع L'U.N.D سعيدة.....72
- ج \_ البنية التحتية للإستغلال.....73
- د\_ موقع شركة نفضال بسعيدة.....75
- 3/ مؤسسة نفضال GPL وهيكلها.....75
- أ\_ لمحة تاريخية حول مؤسسة "نفضال":.....75
- ب\_ تعريف مركز تعميم قارورات الغاز و هيكله التنظيمي:.....76
- 1\_ تعريف مركز تعميم قارورات الغاز بسعيدة.....76
- 2\_ التنظيم الهيكلي لمركز تعميم قارورات الغاز 201 سعيدة.....77
- 3\_ الطاقة الإنتاجية السنوية لمركز تعميم قارورات الغاز بسعيدة.....78
- 4\_ تعريف مقر وحدة نفضال بسعيدة ( مقاطعة غاز البترول المميع ).....78
- 5\_ الهيكل التنظيمي لشركة نفضال:.....81
- الإطار العلمي للدراسة الميدانية (إستبيان موجه لعمال مؤسسة نفضال GPL ).....82
- 1\_ طريقة ومنهجية إجراء الدراسة.....82
- أولاً: توزيع العينة حسب المعلومات الشخصية.....83
- ثانياً: تحليل المحاور:.....88
- المحور الأول: إستراتيجية المؤسسة.....88
- المحور الثاني: مشاركة العمال في إستراتيجية المؤسسة:.....92
- المحور الثالث: البيئة المحيطة بالمؤسسة.....95

98.....	المحور الرابع: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.....
102.....	ثالثا: دراسة وتحليل اختبار الفرضيات.....
109.....	خلاصة الفصل: .....
110.....	خاتمة عامة: .....
113.....	المراجع:.....
119.....	الملاحق: .....

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
76	بطاقة تعريف المؤسسة	01
83	ملخص الإستبيانات الموزعة على أفراد العينة	02
84	توزيع العينة حسب المعلومات الشخصية.	03
89	معرفة ما نوع الإستراتيجية المتبعة من طرف مؤسسة نפטال.	04
90	عدد الإجابات والنسب المتعلقة بإستراتيجية المؤسسة.	05
92	معرفة مختلف الإجابات الخاصة باتخاذ القرارات	06
93	عدد الإجابات والنسب المتعلقة بمشاركة العمال في إستراتيجية المؤسسة	07
95	عدد الإجابات والنسب المتعلقة بالبيئة المحيطة بالمؤسسة	08
98	عدد الإجابات والنسب المتعلقة بمعرفة العمال بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	09
99	عدد الإجابات والنسب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية	10
102	نتائج اختبار كمولغروف سيمرنوف للتوزيع الطبيعي.	11
103	الإرتباط بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة.	12
103	الإرتباط بين المشاركة في الإستراتيجية وإستراتيجية المؤسسة	13
104	الإرتباط بين البيئة المحيطة بالمؤسسة وإستراتيجية المؤسسة.	14
105	الإرتباط بين إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وإستراتيجية المؤسسة.	15
106	نتائج التباين الأحادي لنموذج معاملات الإنحدار والأهمية النسبية.	16
106	نتائج التباين الأحادي لنموذج معاملات الإنحدار والأهمية النسبية.	17

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
09	وظائف إدارة الموارد البشرية	01
24	أبعاد الاستراتيجية.	02
30	مستويات الإدارة الاستراتيجية	03
33	العناصر الأساسية لعمليات الإدارة الإستراتيجية	04
41	التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية.	05
63	أهم إستراتيجيات الموارد البشرية البديلة	06
81	الهيكل التنظيمي للمقاطعة المركزية غاز البترول المميع GPL سعيدة	07
85	توزيع العينة حسب الجنس	08
85	توزيع العينة حسب العمر.	09
86	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.	10
87	توزيع العينة حسب المهنة أو الوظيفة.	11
88	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية.	12

قائمة الملاحق:

## الفهرس

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
120	الإستبيانات الموزعة على أفراد العينة	01
124	الهيكل التنظيمي للمقاطعة المركزية غاز البترول المميع GPL سعيدة.	02

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مقدمة عامة:

نحن نعيش عصر تفاعل قوي التغيير ونتحرك فيما بعد الإنهماك مع إستراتيجية العمل إلى الإنشغال بأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية ويتوقف النجاح في ذلك العمل على الفهم الواعي والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بنفس القدر الذي توليه المؤسسة إلى فهم الحقائق المالية والمادية.

وإذا كانت إستراتيجية الموارد البشرية هي آليه تعطي المنظمة اتجاها طويل الأجل وهي تتضمن إتخاذ القرارات والتي تحدد الرؤية المستقبلية للموارد البشرية وأهدافها في المؤسسة وكذا الإستخدام الفعال لمواردها وتأكيد فعالية المؤسسة داخل بيئتها التنظيمية، فإن هذه الإستراتيجية توضح من خلال خطوات متتابعة حيث تعتبر مخرجاتها من خلال كل خطوة من المدخلات قيمة للخطوات التالية والمتمثلة في بناء رؤية الموارد البشرية والمسح المتفحص للبيئة وغيرها من الخطوات، حيث تسعى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى أن تكون التحركات الرئيسية في مجال الموارد البشرية مرتبطة بالتحركات الرئيسية للمؤسسة.

وعليه نطرح الإشكال التالي:

هل يمكن إشراك كافة العمال في إتخاذ القرارات في ظل بيئة ديناميكية لبناء

إستراتيجية المؤسسة؟

الأسئلة الفرعية:

1-ماذا نقصد بإدارة الموارد البشرية وبالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ؟ وما مدى

أهميتهما؟

2- ما هي أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، وما التحديات التي تواجهها؟

3- في ماذا تتمثل أهم إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية؟

الفرضيات:

1- الفرضية الأولى: مشاركة العمال تأثر في بناء إستراتيجية المؤسسة.

2- الفرضية الثانية: البيئة المحيطة بالمؤسسة تأثر في بناء إستراتيجيتها.

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

1. إيضاح مفهوم إدارة الموارد البشرية ، أهميتها، أهدافها، وظائفها، والتحديات التي

تواجهها في القرن الحادي والعشرين.

2. إيضاح مفهوم الإستراتيجية وأبعادها.

3. إيضاح مفهوم الإدارة الإستراتيجية، خصائصها، أهميتها، أهدافها، والتحديات التي

تواجهها.

4. التعرف على مدى إدراك المؤسسة لأهمية الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها و دورها

في تحقيق البقاء و النمو و الاستمرارية للمؤسسة.

5. التعرف على أهم الجوانب القيود و المعوقات التي تقف في وجه الإدارة الإستراتيجية الفعالة والتي تعرقل عملية تسيير هذه المسيرة وتسبب بالتالي فشل المسار المؤسساتي.
6. تحديد المشاكل التي تقف في طريق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والعمل على حلها.
7. إيضاح مستويات والعناصر الأساسية لعمليات الإدارة الإستراتيجية.
8. إيضاح مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، تطورها التاريخي، وأهميتها... إلى غير ذلك.

#### أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في تبيان مدى أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من الناحية النظرية، وكيفية تطبيقها وبناءها خاصة في المؤسسات الجزائرية. إن الأهمية تكمن أيضا في أن المؤسسات التي لا تلقي شأنا للاهتمام بالإدارة الإستراتيجية ستواجه مستقبلا حالات من التكدس والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف الأمر الذي يؤدي الجمود في نظامها التسييري في كل المستويات الوظيفية التنظيمية وهذا بالطبع سينعكس أثره على دافعية الأفراد وعطائهم في العمل، كما تسمح الدراسة في إتاحة الفرص للموظفين ومساعدتهم على التنمية الوظيفية وفتح مجالات التطور التي ترفع من كفاءتهم وستحسن فرصهم الوظيفية سينعكس على سمعة المؤسسة خارجيا وسيزيد من جاذبيتها في استقطاب الكفاءات من الخارج و بالتالي لتحقيق المسيرة الفعالة للشركة و الهدف المرسوم.

## الدراسات السابقة

ممّا لاشك فيه أن هناك بعض الدراسات التي قدمت في مجال الإدارة الإستراتيجية والذي سوف نطرح البعض منها و من أهمها:

### 1-الدراسات في البيئة الوطنية (الجزائر):

مدوري نور الدين ، 2010، " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص "تسيير الموارد البشرية"، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مساهمة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تحقق التكيف والتأقلم مع التغيرات التكنولوجية ، وتحديد أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل التحديات التكنولوجية وتطورها السريع، لأنها عنصر أساسي في جعل المؤسسة تتجنب وقوع مواردها البشرية في مآهات تقادم المهارات....

بلمهدي عبد الوهاب ، يتقدم في هذه الدراسة عرضا عن " المداخل المختلفة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية " نموذج محاسبة الموارد البشرية ، نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، نموذج تنافسية الموارد البشرية ونموذج الكفاءات من الموارد البشرية. إن الفرضية الأساسية التي يمكن إعتبار فيها الأفراد موردا، ثروة أو كفاءة دفعت الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى إختبار صحتها، وذلك بتطوير مداخل متعددة.

## 2- الدراسات في البيئة العربية:

عبد العزيز هاني شمس زعتري، 2013، هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر

ممارسات إستراتيجيات الموارد البشرية من جهة نظر المديرين العاملين في المصارف الإسلامية الفلسطينية وتحققت أهداف الدراسة في أن جميع ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية لها أهمية مرتفعة، وكان المحافظة على الموارد البشرية له الأثر الأكبر يليه التنمية والتطوير.

### حدود الدراسة:

تتمثل حدود البحث في الإطار الزمني والمكاني:

1- الإطار المكاني يتمثل في دراسة ميدانية على مستوى شركة نפטال لولاية - سعيدة

- بمختلف فروعها ومصالحها.

2- الإطار الزمني: يتمثل في المدة الزمنية المفترضة لإنجاز الدراسة وهي الفترة

الممتدة من شهر فبراير إلى غاية نهاية شهر أفريل عند إستلام آخر نسخة من الإستبيان،

حيث تم دراسة جميع الإستبيانات المسلمة من قبل عمال المؤسسة، خلال الفترة سابقة

الذكر.

أسباب ودوافع اختيار الموضوع:

من بين الأسباب والدوافع لإختياري هذا الموضوع:

1. حب الإطلاع على هذه المواضيع التي لها صلة بالمؤسسات ( خاصة المتعلقة بمختلف وظائفها).
2. إرتباط الموضوع مع تخصصنا في إدارة الأعمال.
3. نقص وافتقار البحوث حول موضوع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
4. قلة المراجع المتعلقة بهذا الموضوع.

منهج البحث:

بغية تحقيق أهداف البحث فقد قسمت البحث إلى قسمين أساسين هما:

**القسم النظري:** وفيه تم الإعتماد على منهج استقرائي واستنباطي مع استخدام أسلوب وصفي لأهم ما جاء في المراجع المتعلقة بأدبيات البحث، وكذا الدراسات التي بنيت في هذا المجال، وبالتالي اعتمدت في دراستي النظرية حول انتقاء وجمع بعض الكتب منها العربية والأخرى الأجنبية وبعض المجلات وكذا معلومات حول الدوريات التي سبق وأن تكلمت في موضوع الإدارة الإستراتيجية.

**القسم التطبيقي:** وفيه اعتمدت على أسلوب الإستقصاء حيث قمت بتصميم استبيانات ووزعتها على عينة البحث ثم اعتمدت على برنامج حزمة الإحصاء SPSS20. والإعتماد

في دراستي التطبيقية بإجراء أيضا ببعض المقابلات الشخصية لإطارات المؤسسة من جهة وكذا بعض أساتذة الكليات الاقتصادية من جهة أخرى.

### هيكل البحث:

تمت معالجة الموضوع في أربع فصول ومن خلالهم خصصت الفصل الأول والثاني والثالث للجانب النظري والأخير للجانب التطبيقي.

الفصل الأول: يظهر إدارة الموارد البشرية والثاني الإدارة الاستراتيجية ، والفصل الثالث فيظهر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، أما الفصل الرابع والأخير فقد خصص للجانب التطبيقي بحيث تجري إسقاط الجانب النظري على إحدى المؤسسات الجزائرية وهي مؤسسة نפטال، المتواجدة في ولاية - سعيدة - لمحاولة اكتشاف مدى اهتمام هذه المؤسسة الجزائرية بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومقارنته مع ما توصلت إليه في الجانب النظري وأملني أن أكون قد وفقت في اختيار الموضوع ومعالجته، وفي الأخير نرجو من الله التوفيق والسداد.

# الفصل الأول:

## عمليّات حول إدارة الموارد البشريّة

تمهيد الفصل:

يعتبر موضوع تسيير الموارد البشرية من أهم المواضيع التي استحوذت على إهتمام العديد من المفكرين والمختصين في مجال إدارة الأعمال كون أن للعنصر البشري أهمية كبيرة، فقد زاد في الآونة الأخيرة إدراك المنظمات لأهمية وفعالية إدارة وتخطيط الموارد البشرية كأهم عامل مؤثر على نجاح الأعمال سواء على المستوى الفردي أو مستوى المنظمة أو على المستوى الاقتصادي ككل، وذلك أن إدارة الموارد البشرية تعد من الوظائف الأساسية لأي مؤسسة من أجل تحقيق مختلف أهدافها.

وبالتالي يجب أن تقوم به القوى العاملة في تحقيق سياسات وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية حيث أنها وسيلتها الأساسية وهي قوة الإنتاج الرئيسية من ناحية وهي هدفها الأخير من ناحية أخرى. وقد اتضح من دراسات أجريت في الدول المتقدمة أن حوالى ثلث النمو الاقتصادي يرجع إلى التأهل المهني المناسب لأفراد القوى العاملة فيها، وهذا بطبيعة الحال مع رسم استراتيجيات جيدة للموارد البشرية في المؤسسة.

ولذا فإن أهداف سياسات الموارد البشرية وتخطيطها يجب أن تكون جزءاً لا يتجزأ من الخطط الشاملة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وهذه الأهداف التي سبقت الإشارة إليها يجب أن تكون مبنية على أسس اقتصادية تأخذ في الاعتبار المقومات السياسية الاجتماعية في المجتمع، ومن مكونات هذه العملية يشمل تخطيط القوى العاملة، وتحديد حجم وهيكل العمالة المتاحة، تحديد حجم وهيكل الطلب وكذا تحديد معدل دوران العمل.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري، حيث يعتمد نجاح المنظمات على ما تمتلكه من موارد بشرية، فتحقيق الأهداف والتطور المستمر مرهون بوجود عناصر بشرية فعالة، فبدونها كل المنظمات بمختلف أحجامها ما هي إلا مجموعة من الأصول المادية وكذا الأرصدة النقدية.

المطلب الأول: النشأة والتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

إن تاريخ إدارة الموارد البشرية يرجع إلى قرنين من الزمان تقريبا، إلى عصر الثورة أو النهضة الصناعية، إذ بدأ التفكير في أهمية العنصر البشري، فبدأت الشركات والمنظمات الصناعية بإنشاء إدارات خاصة بالموظفين، تبحث في شؤونهم وتعتني بكل ما يتعلق بهم... وسميت هذه الإدارات بمسميات مختلفة؛ منها: إدارة شؤون العاملين، إدارة شؤون الموظفين، إدارة الأفراد.... إلخ.

ومع اختلاف النظرة إلى العنصر البشري باختلاف تطور النظريات والمدارس الإدارية على مر العقود الزمنية؛ إلا أن هذا الاختلاف لم يمنع التطور الموازي في الإهتمام بالعنصر البشري.. حتى ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية في بداية الستينيات من القرن العشرين، وظهر هذا المصطلح مثل نقطة البداية لظهور مدرسة الموارد البشرية....!

ومع ذلك استقر على تسمية الإدارة التي تهتم بالموظفين "إدارة الأفراد".. حتى عام 1970 تقريبا فغير مسمى "إدارة الأفراد" إلى مسمى "إدارة الموارد البشرية"، وإن هذا التغيير

لم يكن في المسمى فقط، ولكن كان في المضمون أيضا، فدور إدارة الأفراد كان محصورا في تنفيذ سياسات الموارد البشرية التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة، أما دور إدارة الموارد البشرية فقد إمتد إلى التخطيط والتنفيذ معا في آن..!

وبهذا أصبح لإدارة الموارد البشرية إستراتيجية تخطيطية وتنفيذية خاصة بها.. تعمل من خلالها على تحقيق الإستراتيجية الأم للمنظمة، وأصبح مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء - بل من الأعضاء المؤثرين - الإدارة العليا، الذين يرسمون السياسات، ويتخذون القرارات الإستراتيجية في المنظمة.. وأصبح الأفراد العاملين في إدارة الموارد البشرية من المتخصصين، فهم أخصائيون لهم دراسات خاصة، وقد احترفوا العمل في مجال إدارة الموارد البشرية، وكان لتغير الدور بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية الأثر الكبير في توجه العديد من الجامعات الكبرى - آنذاك - إلى تغيير مسمى إدارة الأفراد إلى "إدارة الموارد البشرية".

### ويمكننا تلخيص نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية في الآتي:

1- إن نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية يعود إلى بروز أهمية الدور البشري في العمل.. ومدى أهمية هذا الدور في تحقيق رؤية وغايات وأهداف المنظمة، ومن ثم بقائها واستمراريتها، فنشأة وتطور إدارة الموارد البشرية يدلان على مدى إهتمام المنظمات بدورها الكبير داخل هذه المنظمات، فضلا عن دورها في تنمية وتطوير أداء العنصر البشري المنوط به العمل داخل المنظمات.

2- نتيجة للقوانين الحكومية الخاصة بالحفاظ على الموارد البشرية، والقوانين الخاصة بالنقابات والإتحادات العمالية وغيرها، وانطلاقاً من إلزامية هذه القوانين للمنظمات، اتجهت هذه المنظمات إلى تكوين إدارة متخصصة باسم "إدارة الموارد البشرية" للتعامل مع هذه القوانين كي لا تقع تحت طائلتها وتتعرض لمخالفات وغرامات أو تهديد بالإغلاق.

3- أدت المنافسة الشديدة بين المنظمات (الصناعية والتجارية... إلخ) كأحد إفرازات العولمة إلى توجيه جل اهتمام هذه المنظمة إلى إرضاء العملاء، ويقين هذه المنظمات أن هذا الإرضاء، لن يكون إلا من خلال جودة وتميز السلع والخدمات التي تنتجها وتقدمها.. ولن تتم هذه الجودة إلا من خلال جودة أداء العنصر البشري، فكان لزاماً على هذه المنظمات أن تلجأ إلى إدارة الموارد البشرية، التي تضع ضمن مهامها الرئيسية تطوير مفاهيم الجودة لدى العاملين، فضلاً عن تنمية مهاراتهم من خلال المناهج العلمية، والوسائل التدريبية الحديثة.

4- إن التطور الاقتصادي العالمي الهائل، وكبير حجم الشركات، ومن ثم كبر حجم العمالة وما تجره من مشاكل متنوعة، فرض الحاجة لإدارة متخصصة \_ وهي إدارة الموارد البشرية \_ للتعامل مع هذه المشكلات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> د. محمد عبد العليم صابر، د. خالد عبد المجيد تعيلب "إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر)"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط (1) 2010 ص 7-9.

المطلب الثاني: مفاهيم عامة لإدارة الموارد البشرية.

لقد تعددت التعاريف حول مصطلح إدارة الموارد البشرية من بينها ما يلي:

"تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على

احتياجات من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق

الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية"<sup>1</sup>.

"هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات

المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من

القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان

نجاحهم ونجاح العامة"<sup>2</sup>.

إدارة الموارد البشرية هي "إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات تعمل على تحقيق

الإستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة

من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الإستخدام مع إستراتيجية المنظمة

ورسالتها ويسهم في تحقيقها"<sup>3</sup>.

إدارة الموارد البشرية "هي عملية الإهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها

أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها،

<sup>1</sup>د. أنس عبد الباسط عباس "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط (1) 2011 ص 22.

<sup>2</sup>د. محمد عبد العليم صابر، د. خالد عبد المجيد تعيلب، مرجع سبق ذكره، ص 12

<sup>3</sup>د. عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد إستراتيجي -"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط

(2) 2009 ص 14

وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة، وتطويرها"<sup>1</sup>.

عرفت من وجهة نظر ( **Denisi & Griffin, 2001** ) بأنها مجموعة شاملة من

المهام والنشاطات الإدارية التي تهتم بالتوظيف والتطوير والتحفيز والمحافظة على قوى

العمل المؤهلة بطرائق تسعى إلى تحقيق الكفاءة والفعالية<sup>2</sup>.

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها " الإدارة الإستراتيجية التي تعنى بصياغة

استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية وإستراتيجيات الأعمال

والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري"<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.

تتمثل أهم وظائف إدارة الموارد البشرية والموضحة في الشكل رقم ( 01 ) فيما يلي:

1- تحليل العمل: ويقصد به التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة،

وتوصيف هذه الوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل

مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها.

2- تخطيط القوى العاملة: وتهتم بتحديد احتياج المنظمة من أنواع وأعداد العاملين،

وهذا يتطلب تحديد طلب المنظمة من العاملين، وتحديد ما هو معروض ومتاح منها،

<sup>1</sup>د. سعاد نانف برنوطي "إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط (3) 2004، ص17.

<sup>2</sup>د. حسين وليد حسين عباس "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية)"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط (1) 2015 ص22

<sup>3</sup>د. منير نوري، د. فريد كورتل " إدارة الموارد البشرية"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط (1) 2011 ص49

والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة بالمنظمة.

3- الاختيار والتعيين: وهذه الوظيفة تهتم بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف، والإختبارات، والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب، وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

4- تصميم أنظمة الحوافز: وتهتم هذه الوظيفة بمنح مقابل وعادل لأداء المتميز، ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي، أو أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية أو الجماعية، وأيضا الحوافز على أساس أداء المنظمة ككل.

5- تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة، مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية وقانونية، وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.

6- تقييم الأداء: كل المنظمات تقريبا تهتم بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، وغالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين، وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.

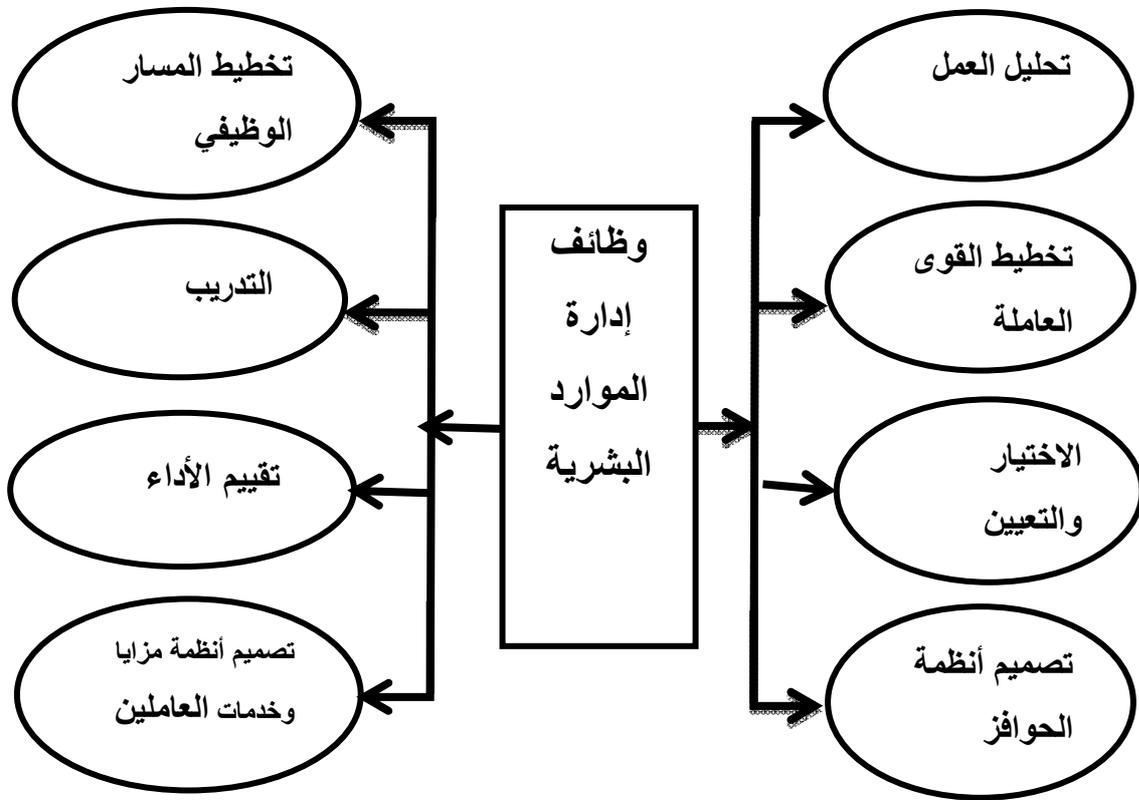
7- التدريب: إذ تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، ويتعين على الشركة أن تحدد إحتياج المرؤوسين للتدريب، وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة، وأن تقييم فعالية هذا

التدريب.

8- تخطيط المسار الوظيفي: ويقصد بهذه الوظيفة التخطيط للتحركات الوظيفية

المختلفة للعاملين بالمنظمة وعلى الأخص فيما يمس النقل والترقية، التدريب ويحتاج إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد، ونقاط الضعف لديه.<sup>1</sup>

شكل رقم (01): وظائف إدارة الموارد البشرية.



المصدر: من إعداد الطالبة. حسب المعلومات سابقة الذكر.

<sup>1</sup> د. ظاهر محمود الكلاله " الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، عمان - الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط (1) 2011 ص 23-25.

المبحث الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية، أهدافها، والتحديات التي تواجهها.

تعتبر إدارة الموارد البشرية العمود الفقري للمؤسسة، وإن لم نقل الوظيفة الرئيسية التي لا تستطيع هذه المؤسسة ممارسة عملها بدونها، وبالتالي لن تستطيع تحقيق أهدافها والمهمة التي وجدت من أجلها، وعلى هذا الأساس نقول ما هي الأهمية التي تكتسبها هذه الوظيفة المؤسساتية؟

المطلب الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية.

تعد القوى البشرية ذات أهمية بالغة لأي منظمة، لأنه بواسطتها يمكن تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وبفعالية أكثر.

إن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يعود في الأساس إلى "القوى البشرية"، وفي هذا السياق يذكر الدكتور/مازن فارس رشيد أن المنظمات لا تستطيع تحقيق أهدافها إلا من خلال العنصر البشري لديها، فأهمية الموارد البشرية تنبع من دورها المؤثر في كفاءة المنظمة وكفايتها؛ لأن الأفراد هم الذين يصممون المنتجات والخدمات ويقدمونها، هم الذين يتحكمون في نوعيتها، وهم الذين يوزعون الموارد، ويضعون الإستراتيجيات الشاملة للمنظمة، ومن هنا فإن نجاح المنظمات يعتمد بصورة رئيسية على نوعية القوى العاملة، وعلى كفاءتها. ومن الممكن أن نجمل أهمية الموارد البشرية في العبارة التالية: إن الموارد البشرية تضيف لقيمة وأهمية المنظمة، في حين تضيف كل الموارد الأخرى للتكاليف<sup>1</sup>.

د. محمد زويد العتيبي "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط 2010 ص19. <sup>1</sup>(1)

وتتجلى أيضا أهمية إدارة الموارد البشرية في الآتي:

1- إن الأفراد هم استثمار بل أعلى استثمار إذا أحسن إدارته وتنميته يمكن أن يحقق أهداف المنظمة ويزيد إنتاجيتها بكفاءة وفعالية.

2- إن سياسات وإستراتيجيات الموارد البشرية لا بد أن تعمل على إشباع حاجات الأفراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية باعتبارهم عملاء داخليين.

3- إن بيئة العمل لا بد أن تهيئ وتشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم<sup>1</sup>...

### المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية.

يجب على إدارة الموارد البشرية السعي إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- تنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري، وكذا في العلاقات الإنسانية لدى المديرين وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين.

2- السعي نحو تحقيق الإنسجام والترابط بين جموع العاملين بالمنظمة وذلك من

خلال الرحلات والبرامج الترفيهية، والخدمات الصحية والاجتماعية.

3- تحقيق الإنسجام والترابط والتكامل بين سياسات الأفراد من إختيار وتعيين ووصف

الوظائف والأجور والمرتببات... الخ، وذلك بالشكل الذي يمكن من تحقيق الاستخدام الأمثل

للموارد البشرية.

<sup>1</sup> د. عبد العزيز علي حسن "الإدارة المتميزة للموارد البشرية- تميز بلا حدود-"، جمهورية مصر العربية، المنصورة، ط (1) 2009 ص22.

4- الإرتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية

والعقلية في العمل والإنتاج<sup>1</sup>.

5- أداء مهماتها والنشاطات التي منحت صلاحية مباشرة لتنفيذها بكفاءة وفعالية.

6- مشاركة الإدارة العليا فيما يلي.

أ . ضمان أن يتوفر للمؤسسة موظفون أكفاء من الناحية الاقتصادية والعملية

والتنافسية.

ب . إتباع المقاييس والأساليب الأخلاقية في العمل والعلاقات الاجتماعية مما يعطي

المؤسسة سمعة طيبة بين المؤسسات الأخرى...

7- التنسيق الكامل مع الإدارات الأخرى في المؤسسة لتحقيق ما يلي:

أ . المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية.

ب . حث مدراء الإدارات على إتباع نظم السلامة اللازمة لحماية العاملين

وممتلكاتهم...<sup>2</sup>

8- المساهمة في تحقيق أهداف الشركة.

9- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.

10- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.

<sup>1</sup> د. محمد الصيرفي "المرجع المتكامل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط (1) 2009 ص94.

<sup>2</sup> د. محمد فالح صالح "إدارة الموارد البشرية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط (1) 2004 ص 28.

11- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.

12- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة تحديات جسيمة، نذكر أهم التحديات التي يراها علماء الإدارة والتي تعد بمثابة حجر عثرة يواجه إدارة الموارد البشرية والتي يجب عليها أن تسعى جاهدة لمواجهتها.

1- التقدم التكنولوجي والإداري وما يتطلبه ذلك من موارد بشرية متميزة.

2- التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتعلم عن بعد الناتج عن ثورة

المعلومات والاتصال التي يشهدها العالم هذه الأيام.

3- العولمة والاتفاقيات الدولية والتكتلات الاقتصادية في عالم متغير.

4- ظهور كيانات كبرى واندماجات اقتصادية وإدارية عملاقة.

5- الإتجاه نحو الاستعانة بـموارد بشرية من خارج الجامعات ومؤسسات التعليم

العالي OUTSOURCING.

6- جذب الكوادر المتميزة والكفاءات العالية من الداخل والخارج (حرب اصطياد

الرؤوس).

7- الإتجاه نحو الخصخصة للمؤسسات الحكومية.

<sup>1</sup> د. مصطفى يوسف كافي "إدارة الموارد البشرية (من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي)"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط (1) 2014 ص 38

- 8- المنافسة على الصعيدين المحلي والعالمي.
- 9- الإتجاهات الحديثة في الإدارة وتطبيقاتها المختلفة.
- 10- التحولات الإستراتيجية لدور إدارات الموارد البشرية.
- 11- تداخل الدول والشعوب وتعاونها ما يتبع ذلك من الحاجة إلى مهارات جديدة في إدارة الثقافات المختلفة والتعامل معها.
- 12- عالم القدرات الفائقة والتفوق والإبتكار والإبداع وما يتبع ذلك من الحاجة إلى توافر مهارات بشرية خاصة في هذه المجالات.
- 13- عالم التطوير والتحسين المستمر والدائم والجودة الشاملة.
- 14- عالم الفضائيات وتبادل المعلومات بصورة مذهلة.
- 15- تكنولوجيا التعليم عن بعد Distance learning وما يتطلبه ذلك من دور متطور لإدارة الموارد البشرية.
- 16- إنتهاء الحدود التسويقية وانفتاح الأسواق حيث أصبح العالم قرية صغيرة.
- 17- إقتصاد المعرفة ونقل التكنولوجيا وتطورها السريع، وما يتبعها من موارد بشرية متميزة.
- 18- أجيال جديدة من الموارد البشرية سريعة الحركة، أكثر ثقافة ونمو، وذات رؤية أكثر تحديدا وما يتطلبه ذلك من حاجات جديدة ومنتطورة لإدارات موارد بشرية متميزة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> د. عبد العزيز علي حسن، مرجع سبق ذكره، ص 31 - 33.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تعرضنا له نرى بأن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا وظيفة أساسية وضرورية للمؤسسة مثل باقي الوظائف الأخرى التي لا تقل أهمية مثلها مثل ادارة الإنتاج، الإدارة المالية وأخيرا إدارة التسويق وهذا من أجل تحقيق ما تسعى إليه هذه المؤسسة.

كما أن لإدارة الموارد البشرية كباقي الوظائف الأخرى للمؤسسة تحوي على وظائف عديدة منها الإستقطاب والإختيار والتوظيف والتدريب وتخطيط الموارد البشرية والمسار الوظيفي الذي يشمل مسيرة ومستقبل الموظف منذ إلتحاقه بالمؤسسة إلى مرحلة الخروج منها أو التقاعد .

وكلّ هذا لا يكون فعال ومواظب وجيد إلا بإعداد إستراتيجية مرسومة لهذا العنصر الذي سوف نحللها في ما بعد.



# الفصل الثاني:

## عموميات حول الإدارة الإستراتيجية

تمهيد الفصل:

إن التطور الهائل والمستمر والمتسارع الذي يحدث في العالم وفي جميع المجالات أدى إلى ضرورة وجود نظام إداري متميز يواكب هذا التطور، وذلك نتيجة عجز الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها وإجراءاتها عن مواجهة متطلبات ذلك التطور، لذلك أصبحت الإدارة الإستراتيجية ضرورة حتمية، وملحة للمنظمات على اختلاف أنشطتها كونها تمثل منهجا فكريا يتميز بالحدثة والريادة، ويتسم من خلال عملياته بالقدرة على مواجهة التحديات التي تعيشها المنظمة وكذا التعامل مع التغيير ومع المستقبل بصفة عامة.

هذا وتعد الإدارة الإستراتيجية من المجالات التي نالت إهتماماً واسعاً في العقود الأخيرة من القرن العشرين، وذلك إستجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة.

## المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية

لقد برزت خلال العقود الأخيرة أساليب وأدوات جديدة في ميدان الإدارة للتعامل مع القضايا التي تواجه المؤسسات، خاصة في عصر التطورات والعولمة وظهور تقنيات وتكنولوجيات جديدة لا ترحم، وتعد الإدارة الإستراتيجية واحدة من أكثر الأدوات أهمية في التعامل مع التغيير ومع المستقبل بصفة عامة، كما تعتبر من الموضوعات الحيوية في الفكر الإداري المعاصر ويشير مصطلح الإدارة الإستراتيجية إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الإستراتيجي في إدارة المؤسسة كنظام شامل ومتكامل، يمكن الإعتماد عليه من أجل المنافسة والبقاء والإستمرارية.

**المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية، أبعادها.**

**أولاً: مفهوم الإستراتيجية.**

ترجع كلمة الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية "إستراتيجوس" (Stratégos) والتي تعني فنون الحرب وإدارة المعارك؛ حيث كان ينظر إلى الإستراتيجية على أنها تخطيط وتوجيه للعمليات العسكرية ولذلك عرفها قاموس "أكسفورد" (OXFORD) على أنها الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية، بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> د. محمد رشدي سلطاني "الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة"، دار جليس الزمان، عمان، 2013 ص18.

ويعرف Chandler الإستراتيجية بأنها (تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات. وإن عملية تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا)<sup>1</sup>.

وتعرف الإستراتيجية على أنها (الإطار المرشد للاختيارات التي تحدد طبيعة منظمة ما واتجاهها. وتتصل هذه الاختيارات بمجال المنتجات أو الخدمات والأسواق والقدرات الهامة والنمو والعائد وتخصيص الموارد في المنظمة)<sup>2</sup>...

ويعرف (Chandler) الإستراتيجية بأنها تحديد الأهداف والأغراض الرئيسية بعيدة المدى للمنظمة، وتبني الأنشطة وتوزيع الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف<sup>3</sup>.

### ثانياً: أبعاد الإستراتيجية :

لقد أسهم العديد من الباحثين في تحديد أبعاد الإستراتيجية لغرض توضيح مضامينها، ومن ثم تقديم مفهوم يتلاءم مع المنظمة والبيئة التي تتعامل معها. وعليه يحدد الباحث Tilles أبعاد الإستراتيجية بالآتي:

1. الانسجام والتوافق مع متطلبات البيئة.

2. الملائمة وفق الموارد والإمكانات المتاحة للمنظمة.

<sup>1</sup> - د. محمد حسين العيساوي، د. جليل كاظم العارضي، د. هاشم فوزي العبادي "الإدارة الإستراتيجية المستدامة - مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011 ص 37.

<sup>2</sup> - د. عبد السلام أبو قحف "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، جامعة الإسكندرية، ط (1) 1997 ص 55.

<sup>3</sup> - د. حسين حريم "إدارة المنظمات - منظور كلي" - دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط (1) 2003 ص 86

3.. درجة القبول بالمخاطر.

4. توافق الإستراتيجية مع الأفق الزمني المختار.

أما الباحث HAX فقد حدد أبعاد الإستراتيجية بالآتي:

1. بعد تنسيق وتكامل للقرارات ونمط صناعتها في المنظمة.

2. الوسائل الأساسية لتكوين الغرض أو الغاية الرئيسية للمنظمة، والأهداف بعيدة

الأمد والشاملة.

3. تحديد المجال أو القطاع الأساسي للمنافسة.

4. مدى الإستجابة للفرص والتهديدات الخارجية والقوة والضعف الداخلية لتحقيق ميزة

تنافسية.

5. إيجاد صيغ مختلفة ضمن نظام منطقي للمهام في المستويات الثلاث للإستراتيجية

(الشامل، والأعمال، والوظائف).

6. تحديد المساهمة الاقتصادية وغير الاقتصادية التي تروم المنظمة تحقيقها لمختلف

أصحاب المصالح.

فيما يرى الباحث Porter أن أبعاد الإستراتيجية تتضمن:

1. مجموعة مختلفة من الأنشطة التي تتباين عن أنشطة المنافسين.

2. تحديد المركز التنافسي للمنظمة.

3. المفاضلة والاختيار من بين البدائل وطرائق وأسس المنافسة.

4. تحديد واختيار ما لم يقدمه الآخرون.

5. الموائمة بين الأنشطة، فالتناسق بين الأنشطة يضمن بقاء الميزة التنافسية

وديمومتها.

6. أهمية الفاعلية التشغيلية للمنظمة.

أما الباحث Minitzberg وزملاؤه، فقد ذكروا أن أبعاد الإستراتيجية تتعلق بطبيعتها

وتصميمها، ويمكن تلخيصها بالآتي:

"إن الإستراتيجية الفاعلة تحتوي على ثلاث عناصر أساسية تتضمن الغايات والأهداف

المطلوب تحقيقها، والقوى التي توجه النشاط أو تحد منه، وسياقات النشاطات الرئيسية"<sup>1</sup>.

ويمكن أن تحدد أبعاد الإستراتيجية كما يلي:

1. من الضروري أن تعمل الإستراتيجية على خلق تكيف بين الغايات والأهداف

المراد الوصول إليها والوسائل الممكنة والمتاحة لبلوغ تلك الغايات أو الأهداف.

2. من الضروري أن تعمل الإستراتيجية على عدم إهمال أو تجاوز الإتجاهات

الخاصة بالعمل والتي تبدو أقل إحتمالية من الحدث.

3. من الضروري أن تعمل الإستراتيجية على إستثمار الاتجاهات الخاصة بالعمل

التي تكون فيها نسبة المقاومة قليلة وضئيلة ومحددة.

<sup>1</sup> د. طاهر محسن منصور الغالبي؛ وائل محمد صبحي إدريس "الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل -"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط (1) 2009 ص 39 - 40

4. من الضروري أن تعمل الإستراتيجية على استثمار الإتجاهات التي تؤدي إلى خلق

وإيجاد المزيد من البدائل التي تساهم في تحقيق أكبر عدد من الأهداف الموضوعة.

5. من الضروري أن تعمل الإستراتيجية على التأكد من أن الخطط والمواقع غير

المستهدفة تتميز بدرجة عالية من المرونة.

6. من الضروري أن تعمل الإستراتيجية على استخدام الموارد المتاحة للمنظمة

استخداما إيجابيا وفعالاً وعدم وضع الموارد المتاحة في المنظمة لغرض حماية موقع فريد

فيها.

7. من الضروري أن تعمل الإستراتيجية على تحديد الأساليب والوسائل وتعزيز الموارد

المتاحة للمنظمة بالشكل الذي يمكنها من إستخدام هذه الموارد وبشكل خاص الموارد البشرية

باتجاه فعال إيجابي<sup>1</sup>.

ويمكن إستعراض أبعاد الإستراتيجية بصورة شمولية من خلال تبيان أن هذه الأبعاد

تغطي مختلف مكونات الإستراتيجية وكما صنفها Feurer & chaharbaghi

والموضحة في الشكل رقم (02):

المجال SCOPE ؛ بمعنى النشاطات والموارد والتكنولوجيا، وإختيار الأسواق والبيئات

التي تعمل فيها المنظمة.

<sup>1</sup> - د. عبد العزيز بدر النداوي "عولمة إدارة الموارد البشرية - نظرة إستراتيجية -"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط (1) 2009 ص 147.

العمليات Process، وتعني تحديد درجة المركزية واللامركزية في العمل، وإنشاء الهيكل والإجراءات وديناميكية العمل.

الطرق Methods: والأساليب والوسائل المتضمنة أساليب التحليل الاستنباطي والاستقرائي، والريادية، والتفكير النظامي والمنهجي.

الملكية أو الجهة المسؤولة عن وضع الإستراتيجية ownership، وهذه تحدد الجهات المسؤولة، وفيما إذا كانت جهات متخصصة أو الإدارة العليا. أو جميع العاملين في المنظمة.

الإطار الزمني، والذي يوضح المدى الذي تغطيه الإستراتيجية.

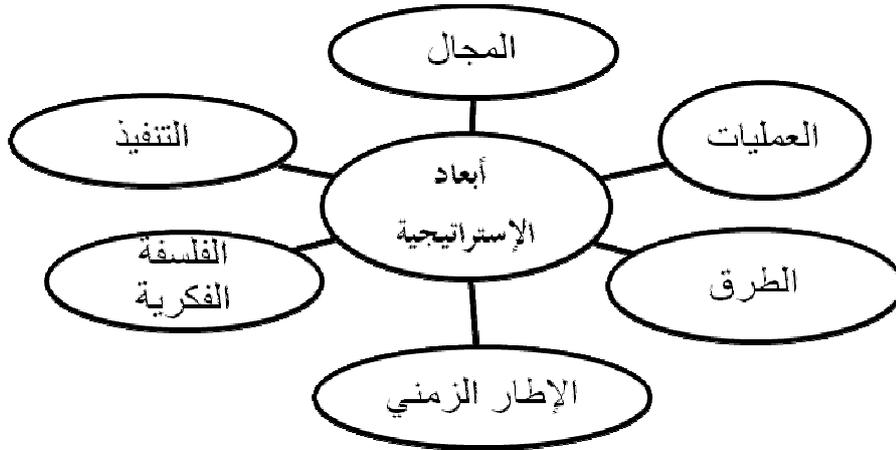
الفلسفة الفكرية، بمعنى هل توجد خطة ذات مضمون شمولي أو تقارير متنوعة، وهل تجري ضمن إطار فكري لدى المديرين أم في ضوء نموذج محدد.

المحتوى إن محتوى الإستراتيجية قد يقع في إطار إستراتيجية تنويع أو تركيز على حقل النشاط أم نمو بطرق متعددة أو مختارة.

التنفيذ، هل تنفذ الإستراتيجية والخيارات الواردة فيها من خلال الإستحواذ أم التطوير الداخلي أم الإثنين معا<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - د. محمد حسين العيساوي، د. جليل كاظم العارضي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

شكل رقم (02): أبعاد الإستراتيجية.



المصدر: من إعداد الطالبة حسب المعلومات السابقة.

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإستراتيجية، خصائصها، ومراحل تطورها.

أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية.

هناك العديد من التعاريف المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية والتي من بينها ما يلي:

تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها "عملية إتخاذ القرارات التي تتعلق بنمو المنظمة

وربحيتها في الأجل الطويل وتحقيق تكيف المنظمة مع البيئة المحيطة"<sup>1</sup>.

كما نجد أن RUE & HOLLAND يعرفان الإدارة الإستراتيجية على أنها: "العملية

التي تقوم بواسطتها الإدارة العليا بتحديد إتجاه المنظمة للأجل الطويل وتحديد أداء المنظمة

الذي يضمن الصياغة الجيدة والتنفيذ الجيد والتقييم المتواصل لإستراتيجية المنظمة والتي

<sup>1</sup> - د. مصطفى كامل؛ عبد الغني حامد "إدارة الأعمال الدولية"، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006 ص30.

تصب في ذلك الاتجاه<sup>1</sup>.

كما تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها "مجموعة القرارات التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء المؤسسة في المستقبل. وتتضمن هذه القرارات صياغة أهداف محددة يتم إنجازها على مستويات زمنية متباينة تبدأ بالمدى الزمني القصير مروراً بالمدى الزمني المتوسط وانتهاءً بالمدى البعيد"<sup>2</sup>.

وتعرف أيضاً على أنها "مجموعة القرارات أو الممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة بكفاءة وفعالية ويتضمن ذلك وضع أو صياغة الإستراتيجية وتطبيقها وتقييمها باعتبارها منهجية أو أسلوب عمل"<sup>3</sup>.

ويرى Kotler أن الإدارة الإستراتيجية هي "عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المنظمة والبيئة أو تحديد غايات وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحافظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة"<sup>4</sup>.

تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها "عملية بواسطتها تستطيع الإدارة العليا تحديد التوجهات

<sup>1</sup> - د. حسن محمد أحمد مختار "الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم والنماذج)"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، جمهورية مصر العربية 2008 ص 6.

<sup>2</sup> - د. أحمد القطامين "الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية"، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، عمان ط (1) 2002 ص 13.

<sup>3</sup> - د. حسين مصطفى هلاي؛ د. محمد عبد الفتاح العشماوي؛ د. ريم محمد صالح؛ د. صابر حسن الغنام؛ د. إيمان صالح عبد الفتاح؛ د. غريب جبر، د. محمد الألفي "التخطيط الإستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات - التنظيم والإدارة، الإرتقاء بالكفاءات القيادية"، دار الحساب للنشر والتوزيع، القاهرة 2009 ص 75.

<sup>4</sup> - د. عبد السلام أبو قحف "الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2002 ص 64.

طويلة الأجل للمنظمة وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعة<sup>1</sup> ...

### ثانيا: خصائص الإدارة الإستراتيجية :

للإدارة الإستراتيجية مجموعة من السمات أو الخصائص أوجزه Dess et al بما يلي:

1- ينصب اهتمام الإدارة الإستراتيجية نحو الأهداف العامة والشاملة للمنظمة وليس

على أي جزء من أجزاءها. بمعنى أن جهودها تنصب على تحقيق الأداء المتميز على مستوى المنظمة لا على مستوى الميادين الوظيفية منفردة.

فما هو مناسب لميدان وظيفي معين قد لا يكون كذلك على مستوى المنظمة ككل.

فقسم البحث والتطوير :على سبيل المثال، يسعى إلى تصميم منتج ذو مواصفات متطورة قد

تتمكن من خلاله المنظمة من تلبية رغبات مجموعة محددة من الزبائن، غير أن هذا

التصميم يمكن أن تترتب عليه تكاليف إضافية تنعكس في سعر بيع المنتج وبالتالي تحول

مجموعة كبيرة من الزبائن إلى منتجات بديلة بسبب ارتفاع السعر، وهنا يبرز دور الإدارة

الإستراتيجية باعتبارها إدارة تنسيقية تعمل على تحقيق التوافق والانسجام بين أهداف

الوظائف المختلفة للمنظمة لضمان نجاحها واستمرارها في السوق.

2- تحرص الإدارة الإستراتيجية على إشراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصالح

في عملية اتخاذ القرارات. ويشمل مفهوم أصحاب المصالح الأفراد والجماعات والمنظمات

<sup>1</sup> - د. عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 65.

الذين لهم مصلحة في نجاح المنظمة كالمالكين، العاملين، الزبائن، الموردين، والمجتمع بشكل عام، وتجدر الإشارة إلى أن النجاح الذي تريده المنظمة لنفسها لا يتحقق عندما تركز اهتمامها على تحقيق مصلحة طرف واحد فقط دون الأطراف الأخرى. فإذا ركزت الإدارة جهودها على تحقيق أقصى قدر ممكن من الأرباح لإرضاء المالكين، فإن ذلك يكون على حساب راحة العاملين، أو إلى انخفاض في جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة إلى الزبائن وبالتالي فقدانها لجزء من حصتها السوقية. وبدلاً من ذلك قد تستطيع المنظمة المحافظة على علاقتها مع أصحاب المصالح بدرجة متوازنة من خلال اعتمادها على وسيلة أخرى لزيادة الأرباح، فالأداء المالي للمنظمة يمكن أن يتحسن في حالة زيادة اهتمامها بالعاملين لتحقيق رضاهم، وهذا يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهود لتحقيق رضا الزبائن وزيادة الحصة السوقية للمنظمة وبالتالي زيادة الأرباح.

3- تمتلك الإدارة الإستراتيجية تصوراً متكاملاً وشمولياً عن مستقبل المنظمة على

المدينين القريب والبعيد، ففي الوقت الذي ينصب فيه اهتمام إدارة المنظمة على الرؤية المستقبلية لها، فإنها يجب أن لا تفقد تركيزها على العمليات التشغيلية. فالمدراء على مختلف مستوياتهم التنظيمية يجب أن يضعوا في اعتبارهم تأثير القرارات والنشاطات المختلفة التي يؤديونها في أهداف المنظمة ككل.

4- تعمل الإدارة الإستراتيجية على تحقيق الموازنة بين الفاعلية والكفاءة أي بين

عمل الأشياء الصحيحة وبين عمل الأشياء بطريقة صحيحة. ففي الوقت الذي تتعامل فيه

الإدارة العليا للمنظمة مع القرارات الإستراتيجية التي تختص بالتغييرات الجوهرية في علاقة المنظمة مع البيئة الخارجية، فإن عليها أن تتعامل أيضا مع القرارات التشغيلية التي تتعلق بعمليات الشراء والإنتاج والبيع والتوزيع والتمويل بما يضمن الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة

Taylor :<sup>1</sup>

ثالثا: مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية :

1 . التخطيط المالي الأساسي.

2 . التخطيط بناء على التوقعات.

3 . التخطيط الاستراتيجي (في ضوء العوامل الخارجية).

4 . الإدارة الإستراتيجية<sup>2</sup>.

المطلب الثالث: مستويات والعناصر الأساسية لعملياتها الإدارة الإستراتيجية.

أولا: مستويات الإدارة الإستراتيجية.

توجد ثلاث مستويات للإدارة الإستراتيجية. بحسب أكثر التقسيمات شيوعا . لكل منها

مكانتها وسماتها والدور المخطط لكل منها، والمختصين بوضعها، وتتمثل هذه المستويات

فيما يلي:

<sup>1</sup> - د. صالح عبد الرضا رشيد؛ د. إحسان دهب جلاب "الإدارة الإستراتيجية، مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2007 ص66\_67.

<sup>2</sup> - د. غسان مدحت خير الدين " مدخل إلى الفكر الإستراتيجي"، دار الرأية للنشر والتوزيع، عمان، ط (1) 2013 ص21.

• إستراتيجية المنظمة :

تمثل الإستراتيجية الرئيسية على مستوى المنظمة ككل، إذ تهتم بمجموعة منتجات المنظمة بشكل عام، وبالصورة العامة للمنظمة في البيئة إضافة إلى اهتمامها بالمركز التنافسي للمنظمة وتحديد حصتها السوقية بجانب دورها في تنقية الاستراتيجيات الفرعية ومحاولة التنسيق فيما بينها، وبمعنى أدق فهي تهتم بتحليل وتعريف الفجوة الإستراتيجية وتحديد الغايات الجوهرية التي تسعى المنظمة نحو تحقيقها، وبيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال داخل المنظمة .

• إستراتيجية وحدات الأعمال :

تركز إستراتيجيات الأعمال على بيان سبل المنظمة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في أحد مجالات الأعمال المحددة، وقطاع معين، أو سوق معين، أو منتجات معينة، وهنا نجد أن نطاق الإستراتيجية أكثر تركيزاً وأقل مدى من إستراتيجية المنظمة ككل، ومن أهم الإستراتيجيات في هذا الصدد ما يتعلق بتنمية السوق، وإستراتيجيات خطط المنتجات والترويج، والتمويل، والبحوث والتطوير، وتصميم نظم العمل، وتحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر المحتمل أن تواجهها المنظمة<sup>1</sup>.

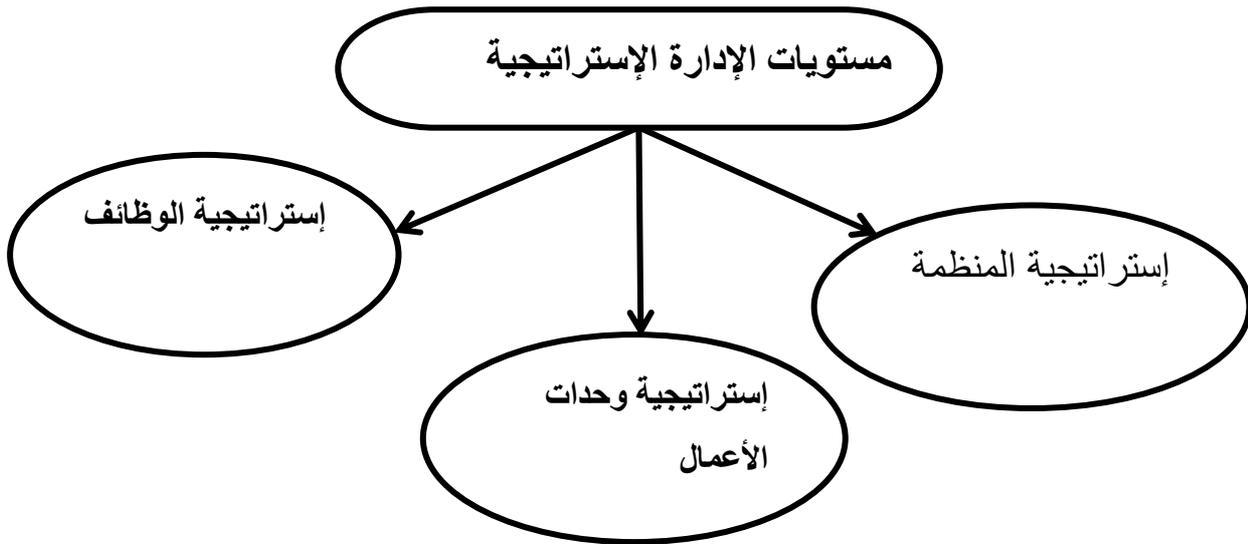
<sup>1</sup>- د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، مجموعة النيل العربية، مدينة نصر، القاهرة ط (1) 1999 ص 57-58

• إستراتيجية الوظائف :

تهتم إستراتيجيات الوظائف بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم إستغلال مورد معين بالمنظمة مادي كان أو بشري، ويقبل نطاقها إلى ما بعد إستراتيجية الأعمال فنجد الإهتمام بتحليل أحد عناصر البيئة الداخلية لتحديد مجالات ونقاط القوى والضعف، ويزداد التنسيق والتكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة<sup>1</sup>.

ويوضح الشكل رقم (03) هذه المستويات الثلاث.

الشكل رقم (03): مستويات الإدارة الإستراتيجية.



المصدر: من إعداد الطالبة حسب المعلومات السابقة.

<sup>1</sup>- د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي "بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)", المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، المنصورة، ط (1) 2009 ص 27.

ثانياً: العناصر الأساسية لعمليات الإدارة الإستراتيجية.

نلاحظ بأن الشكل رقم (04) يوضح أهم العناصر الأساسية لعمليات الإدارة

الإستراتيجية والتي سنتطرق إليها فيما يلي:

✓ المسح البيئي:

أولاً: تحليل البيئة الخارجية:

حيث تحتوي البيئة الخارجية على متغيرات (الفرص والتهديدات)، وهي تقع خارج حدود

التنظيم وليست تحت سيطرة ورقابة الإدارة العليا في الأجل القصير، وتحتوي البيئة الخارجية

على عنصرين أو مجموعتين وهي:

1. البيئة العامة :

حيث تتضمن البيئة العامة كل القوى الخارجية المؤثرة على القرارات التنظيمية

القصيرة والطويلة منها وتشمل القوى الاقتصادية، التكنولوجية، الثقافية، الاجتماعية، والقوى

السياسية والتشريعية.

2. البيئة الخاصة أو بيئة العمل:

تشمل كل العناصر أو المجموعات ذات التأثير المباشر على عمليات التنظيم

الأساسية، ومن بعض عناصرها المساهمين، الحكومة، جماعات المصلحة، الاتحادات

التجارية.

ثانيا: تحليل البيئة الداخلية:

والتي تتكون البيئة الداخلية من متغيرات (عوامل القوى والضعف) داخل المنظمة نفسها وتخضع لرقابة الإدارة العليا في الأجل القصير، وتشمل البيئة الداخلية كل من:  
الهيكل التنظيمي: ويتضمن الاتصالات، السلطة، وسلطة القيادة، والذي يتم وصفه في الخريطة التنظيمية.

الثقافة: تشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة، فيما بين أعضاء المنظمة.

الموارد: تشمل أصول الشركة من أصول مادية ومهارات وقدرات بشرية ومواهب إدارية.

تكوين الإستراتيجية: وهي تتعلق بوضع الخطط طويلة الأجل لمقابلة الفرص والتهديدات البيئية في مقابل القوى والضعف التنظيمي، ولذا فهي تتضمن تعريف رسالة المنظمة وتحديد الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الإستراتيجيات والسياسات المرشدة للأعمال<sup>1</sup>.

✓ تنفيذ الإستراتيجية:

تتعلق بتحويل وترجمة الإستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات من خلال البرامج والموازنات والإجراءات، وهذه العمليات تتطلب تغييرات داخل الثقافة التنظيمية، والهيكل، ونظم الإدارة داخلا لتنظيم ككل.

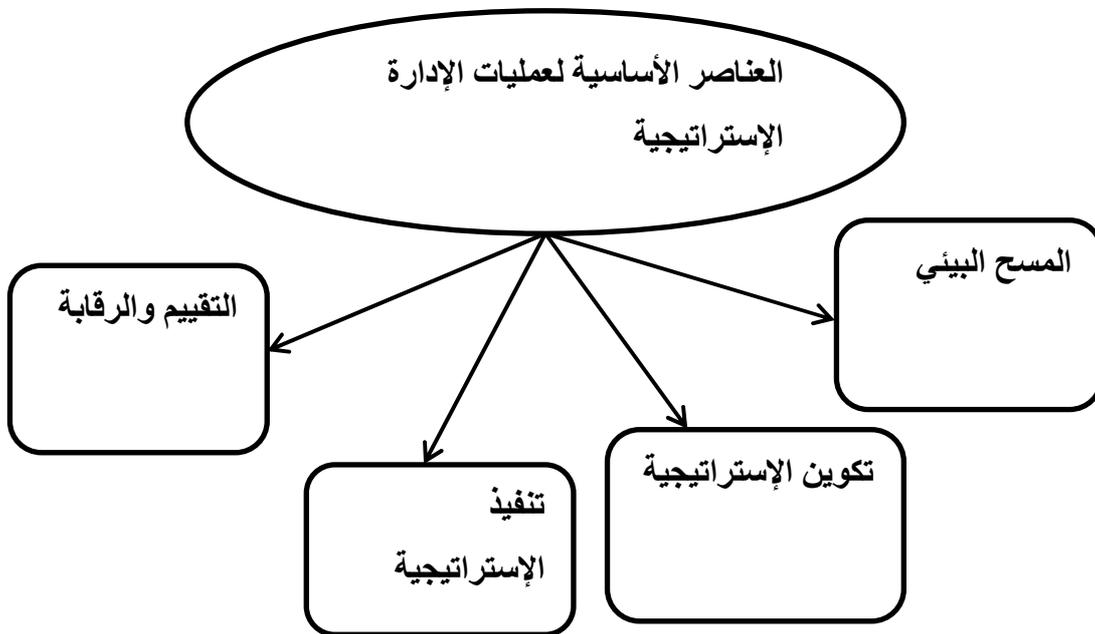
✓ التقييم والرقابة:

وهي عمليات تتم لتتبع ورقابة أنشطة المنظمة ونتائج أدائها الفعلي في مقابل الأداء

<sup>1</sup>- د. أسامة خيرى "الإدارة العامة"، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، ط (1) 2013 ص 169.

المرغوب أو المخطط، ويقوم المديرين في كل المستويات الإدارية بالاعتماد على المعلومات المرتدة لإتخاذ التصرفات العلاجية وحل المشكلات، وبرغم أن التقييم والرقابة آخر عنصر من عناصر الإدارة الإستراتيجية؛ فإنها قد تظهر نواحي ضعف في تنفيذ الإستراتيجية، ومن ثم تحت العمليات في المنظمة كلها على البدء من جديد مرة ثانية<sup>1</sup>.

الشكل رقم (04): العناصر الأساسية لعمليات الإدارة الإستراتيجية.



المصدر: من إعداد الطالبة حسب المعلومات السابقة.

<sup>1</sup> د. غسان مدحت خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 23.

المبحث الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية، أهدافها، والتحديات التي تواجهها.

نرى بأن جل المؤسسات تهتم بدرجة كبيرة في مسيرتها التتموية والعملية بإدارة الإستراتيجية خلال نظامها وبالأخص عملياتها وأنشطتها العديد من المزايا والمنافع، و هذا ما تهدف عليه كل مؤسسة.

المطلب الأول: أهمية الإدارة الإستراتيجية.

تحقق المنظمات التي تهتم بإدارة عملياتها وجميع أنشطتها المتعددة والتي تتمثل فيما يلي:

1. وضوح الرؤية المستقبلية وإتخاذ القرارات الإستراتيجية: إن الإستراتيجية

تتطلب قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث مستقبلا والتنبؤ بمجريات الأحوال مما يمكن من نجاح تطبيقها وبالتالي نمو المنظمة وبقائها، ويقدم << ليونتياد >> في دراسته عن سياسة التنويع نتائج مقارنة أجراها لإتحاد الأعمال الأمريكية دليلا على أهمية إتخاذ القرارات الإستراتيجية، حيث قارن بين بعض المنظمات العاملة في مجالات الكمبيوتر ومتاجر التجزئة، وأوضح أنه على مدى عشر سنوات أو عشرين سنة نجحت إحدى المنظمين كانتا متساويتين في السوق في بداية الفترة، وفشلت المنظمة الأخرى نتيجة تبني المنظمة الأولى قرارات إستراتيجية أفضل...

2. التفاعل البيئي على المدى البعيد: لا تستطيع التأثير في ظروف ومتغيرات

بيئتها في المدى القصير فلا يمكنها التحكم أو السيطرة على الظروف الاقتصادية

والاجتماعية السائدة، في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد، بناء على قراراتها الإستراتيجية التي تمكنها من التأثير في بيئتها، وليس مجرد الإستجابة السلبية لما يحدث في هذه البيئة، ومن ثم يمكن للمنظمة أن تحظى باستغلال الفرص المتاحة وتقلل من أثر المخاطر البيئية بما يخدم عناصر القوى الداخلية ويحسن من عوامل الضعف الداخلية.

### 3. تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية: أثبتت بعض الدراسات البحتة

أن هناك علاقة إحصائية إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمنظمة ومدى إهتمامها بإدارة إستراتيجياتها طويلة المدى وتحريها دقة إتخاذ القرار الإستراتيجي

### 4. تدعيم المركز التنافسي: إن الإدارة الإستراتيجية تقوى مركز المنظمات في

ظل الظروف التنافسية المحلية أو الدولية، وتدعم مركز الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة، وتساعد المنظمات على الإستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية نظرا لإتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.

### 5. القدرة على إحداث التغيير: إذ تعتمد الإدارة الإستراتيجية على كوادرات ذات

وقدرات كبيرة تحديات ونظريات ثابتة للمستقبل تحمل معها الرغبة في إحداث التغيير والتصحيح والإكتشاف، فالقائمون على وضع وصياغة الإستراتيجية يرون أن التغيير أكثر منه تحدي ومعوق.

6. تخصيص الموارد وإمكانات بطريقة فعالة: تساعد الإدارة الإستراتيجية على

توجيه جهود المنظمة التوجيه الصحيح في المدى البعيد، كما تسهم في استخدام مواردها وإمكاناتها بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف بطريقة فعالة.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: أهداف الإدارة الإستراتيجية.

من أهداف الادارة الاستراتيجية ما يلي :

➤ تهيئة المنظمة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات

والقواعد والأنظمة والقوى العامة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.

➤ تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل

والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالإسترشاد بهذه الأولويات.

➤ إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة.

➤ زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف

وتصحيح الإنحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.

➤ التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن إستغلال الفرص ومقاومة

التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.

<sup>1</sup> - د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره ص 37\_38.

➤. تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات بحيث يمكن للمدير إكتشاف المشاكل مبكرا وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلا من أن تكون القرارات هي رد فعل لقرارات وإستراتيجيات المنافسين.

➤. وجود نظام للإدارة الإستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معينة يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.

➤. تسهيل عملية الإتصال داخل المنظمة حيث يوجد المعيار الذي يوضع الرسائل الغامضة.

➤. وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.

➤. تساعد على إتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية

بالرغم من كل الفوائد والمزايا التي تقدمها الإدارة الإستراتيجية، إلا أنها تواجه تحديات عديدة تشكل عائقا أمام التطبيق الصحيح لها وتحول دون تحقيقها للأهداف والنتائج المسطرة ومن بين تلك التحديات نذكر ما يلي :

1. زيادة معدلات التغيير: إن دخول منظمات الأعمال القرن الحادي والعشرين يأتي

محملا بالعديد من نتائج الإبتكارات والأنشطة والتفاعلات الدولية، فانهيار الإتحاد السوفيتي والنظرية الإشتراكية في أواخر القرن العشرين، واتحاد ألمانيا الشرقية والغربية. وهيمنة

<sup>1</sup> - د. عادل خليل ثابت "سيكولوجيا الإدارة المعاصرة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، ط (1) 2007 ص203.

اليابانيون على التقنية المتعلقة بالآلة والإنسان، وثورة المعلومات والاتصالات، وتحديات الهندسة الوراثية في النبات والحيوان والإنسان، وقضايا الاستنساخ، ونتائج حرب الخليج، والتحرشات الدولية وسيطرة طرف واحد سياسيا وأطراف معينة اقتصاديا، وعولمة الفكر الإداري والاقتصادي، والانفتاح الإعلامي، كل هذه الأمور ماهي إلا أمثلة لتحديات التغيير المائلة أمام الإستراتيجيون في منظمات الأعمال.

2. شدة المنافسة: يحمل عقد التسعينيات في أواخر هذا القرن منافسة شديدة، فما بالنا بالقرن القادم لاشك سيشهد منافسة أكثر وأكثر وأشد نتيجة زيادة المعاملات الدولية والعولمة الاقتصادية، لذا يجب أن يراعي الإستراتيجيون عند صياغة إستراتيجيتهم المناسبة بالأسواق العالمية حتى يمكنهم النجاح في التعامل مع الأسواق والحصول على حصة من السوق ولن يتأتى ذلك إلا من خلال عمليات الإبداع في المنتجات والعمليات والتسويق... وغيرها.

3. عولمة الإدارة فكرا وتطبيقا: في عام 1992 تم التكامل الاقتصادي الأوروبي وزادت التحالفات الاقتصادية العالمية ومن المتوقع في القرن القادم تفشي هذه التحالفات وزيادة مستويات المنافسة العالمية وذلك يدعو إلى ضرورة الإهتمام بتتمية الفكر الإستراتيجي لمواجهة هذه الإتجاهات الدولية في مجالات التطبيق الاقتصادي والإداري.

4. التغيرات التكنولوجية: تعتمد العديد من المنظمات على بعض الأساليب التكنولوجية للحصول على ميزة تنافسية تسهم في سيطرتها على أحد المواقف زمنيا أو مكانيا ولكن هذا

لا يستمر طويلا فسرعان ما يحدث التغيير، وتجد تلك المنظمات نفسها مطالبة بالبحث عن ميزة تنافسية تكنولوجية جديدة وهكذا.

5. تغير طبيعة قوى العمل: لاشك أن طبيعة قوى العمل قد تغير دورها وأصبحت تمثل تحديا حقيقيا للإدارة الإستراتيجية يزداد أثره وضوحا في الأعمال الدولية والأزمة المستقبلية، فهناك الخصائص الديمغرافية لقوى العمل، وتوقعات العمالة وآمالها، ومن الإستعداد للعمل، وتغير المدى العمري، هذا إضافة إلى التغيرات الثقافية والاجتماعية، تمثل هذه الأمثلة للتحديات الناتجة عن قوى العمل أمام الإدارة الإستراتيجية.

6. عجز الموارد المتاحة وندرتها: أصبح من الواقع أن نجد ندرة في بعض الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو فنية أو بشرية، ويتضح ذلك في بعض الدول، حتى في الولايات المتحدة الأمريكية، فالموارد المائية، والطاقة وعجز بعض المواد الغذائية يمثل تحديات من الضروري مواجهتها حتى يتسنى إعداد الإستراتيجية للدخول في القرن القادم.

7. التحول من الفكر الصناعي إتجاه الفكر المجتمعي: أصبحت المعرفة أكثر قوة إستراتيجيا ويمكن أن تساعد المعرفة في تحقيق ميزة إستراتيجية بل يرى البعض أنه على المدى البعيد فإن المعرفة والفكر هما سبب التفوق التنافسي، فالمعرفة والفكر الإبتكاري هما اللذان يساعدان على معرفة المنتجات والعمليات والعملاء وعوامل وقوى المجتمع وبالتالي تحديد مواقع الفرص والمخاطر، ويقرر البعض أن المعرفة الإدارية، ويمكن أن تقود المنظمات باستمرار نحو النجاح الاستراتيجي في المواقف الحرجة بشرط أن تراعي

الإتجاهات المجتمعية والنضوج الاجتماعي السائد، وتساير وعي وإدراك الجماهير وليس فقط الإتجاهات الاقتصادية والصناعية المحددة.

8. عدم استقرار السوق والأوضاع الاقتصادية: يمثل عدم استقرار السوق تحدياً واضحاً في الفترات الأخيرة فكم العملاء والمنتجات والمنظمات والابتكارات أصبح من غير الممكن السيطرة عليه في وقت واحد، حتى إذا تمكنت المنظمة من السيطرة على بعض الأبعاد، ظهرت أمامها أبعاد أخرى جديدة وهكذا...، كذلك فالأوضاع الاقتصادية السائدة والمتوقع سيادتها في القرن القادم تحمل معها تغيرات واسعة الأثر من انتعاش وانكماش أسواق ومنتجات متعددة، هذا إضافة إلى رواج وكساد متوقع لصناعات ومنظمات متعددة.

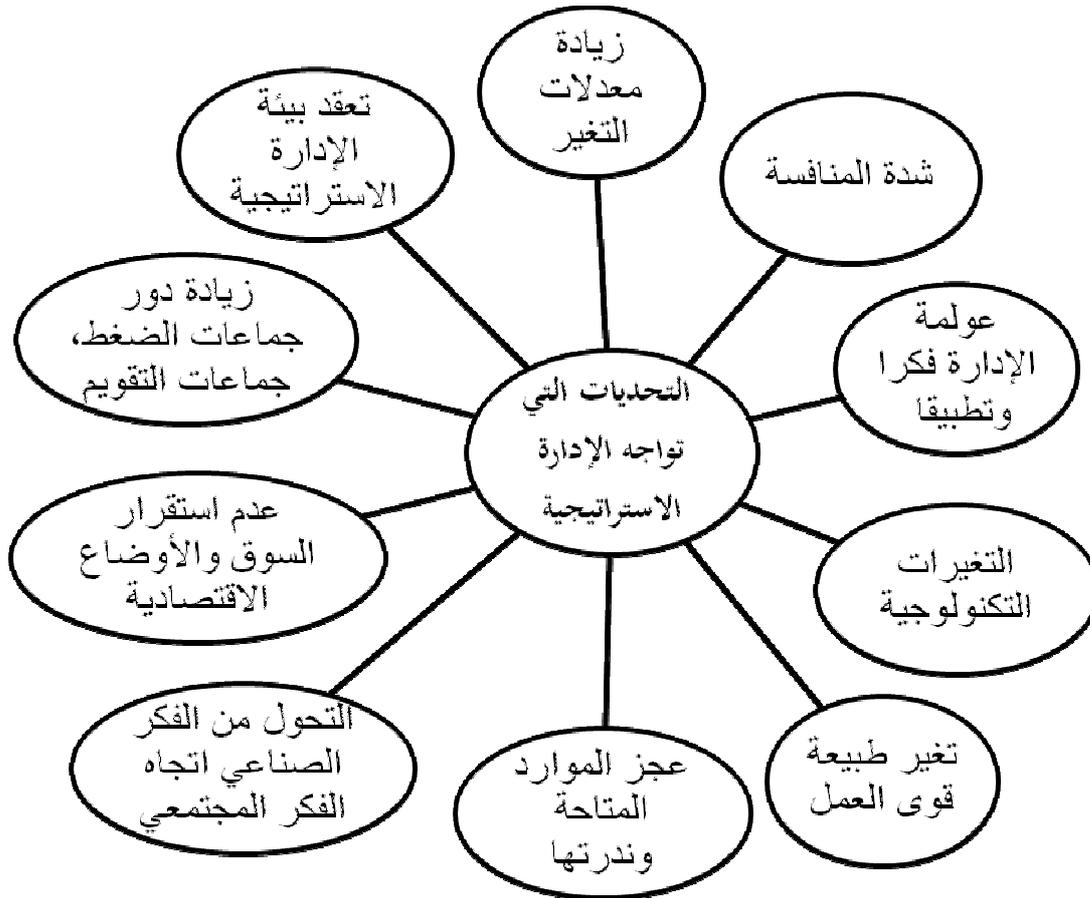
9. زيادة دور جماعات الضغط، جماعات التقييم: زاد دور جماعات الضغط وتعددت طلباتها وخاصة فيما يتعلق بالبيئة وصحة وسلامة وأمان العمال وزيادة قيم المساهمين والاهتمام بالجودة وخدمة العملاء وزيادة فرص العمالة وزيادة المناداة بتحقيق الدور الاجتماعي والالتزام بالسلوك الأخلاقي للمنظمات في المجتمع مما يوجب على الاستراتيجيين ضرورة مراعاة هذه الضغوط وغيرها عند صياغة الاستراتيجيات استعداداً لمواجهة تحديات القرن القادم.

10. تعقد بيئة الإدارة الإستراتيجية: تحدث تغيرات سريعة في مجال بيئة الأعمال وبناء الاستراتيجيات كما هو مشاهد في النقاط السابقة، فالبيئة البسيطة نادرة الوجود

ولصناعات قليلة في مجتمع اليوم والغد<sup>1</sup>.

ويوضح الشكل رقم (05) هذه التحديات.

الشكل رقم (05): التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية.



المصدر: من إعداد الطالبة حسب المعلومات السابقة.

<sup>1</sup>- د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 54-57.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تعرضنا له في هذا الفصل وجدنا أن الإدارة الإستراتيجية تمثل عملية إبداعية عقلانية التحليل وهي عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفأة وفعالة، والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر لتحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة إرتكاز أساسية في الحاضر، فقد وجد الباحثون ضالتهم في أسلوب الإدارة الإستراتيجية كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة من خلال عملياته ووسائله القادرة على زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها. هذا الأسلوب الذي تبنته معظم منظمات الأعمال في البلدان المتقدمة وبعض البلدان السائرة في طريق النمو وكان له الأثر الكبير في تفوقها وتميزها. صحيح أن بعض المنظمات قد تتجح نتيجة الصدفة في الأجل القصير دون ممارسة جادة للإدارة الإستراتيجية ولكن في الأجل الطويل لا يمكن أن تبقى إلا المنظمات التي تمارسها ممارسة جادة.

## الفصل الثالث:

عموميات حول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

## تمهيد الفصل:

في ظل التغيرات والتحويلات التي يشهدها العالم، في مختلف جوانب الحياة المعاصرة، أصبحت تعاني الكثير من المنظمات من مشاكل الفائض أو العجز من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة، فبينما تشكو إدارات أو أقسام معينة في هذه المنظمات من زيادة عدد الأفراد عن حاجتها الفعلية، نجد إدارات أو أقسام أخرى تعاني، من ضغط العمل وعدم إمكانها تحقيق أهدافها لقلة مواردها البشرية.

مما أدى إلى الإهتمام المتزايد بالموارد البشرية وإدماجه إلى الإدارة الإستراتيجية بعدما أن كان هذا الإهتمام منحصرًا على عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في تقسيم تنظيمي متخصص يطلق عليه " قسم إدارة الأفراد".

وبالتالي إدماج إدارة الموارد البشرية للإدارة الإستراتيجية أصبحت من مهام الإدارة العامة، حيث هذه الأخيرة تحاول إدماج المورد البشري في القرارات الإستراتيجية عن طريق التخطيط ووضع برامج خاصة القابلة للتغيير من أجل توفير المورد البشري الملائم والضروري لتحقيق الأهداف التنظيمية.

### المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

لتحقيق أهدافها وتسيير مهامها في أحسن الظروف لابد على المؤسسة بناء

إستراتيجية فعالة وبناءة، لأن كل شيء مبني على هذه العملية التي تعبر عن الشيء

الأساسي للمؤسسة، وخاصة فيما يخص إستراتيجية الموارد البشرية، والتساؤل المطروح هو

كيف ظهر هذا المصطلح؟ وما هي أهميته؟

### المطلب الأول: تطور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

أشار Chang & huang إلى أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، قد تطورت

بصورة كبيرة خلال الخمس عشرة الأخيرة الماضية. ولقد وصف أيضا Schuler et al حالة

تطور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وتحولها من إدارة الأفراد، ثم إلى إدارة الموارد

البشرية التقليدية ومن إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

بأنه جاء لأجل تحسين أداء المنظمة وخلق الميزة التنافسية لها. لقد ترتب على ذلك

تركيز إدارة الموارد البشرية في المنظمات على مجموعة جديدة من الأولويات ذات التوجه

الأكثر نحو الأعمال الإستراتيجية، والتوجه الأقل نحو وظائف الموارد البشرية التقليدية

مثل (التوظيف، التدريب، والتقييم، والتعويض). وعادة ما تشمل الأولويات الإستراتيجية الجديدة

على تصميم العمل وإعادة تصميمه، وجعله يستند إلى الفرق والعمالة المرنة، والتطبيقات أو

الممارسات التي تحسن الجودة وتمكن العاملين وتحفزهم بشكل مختلف ومتنوع.

ولعل من الجدير بالذكر، أن الموارد البشرية لا بد أن تصمم من أجل تشخيص الإحتياجات الإستراتيجية للمنظمة والتخطيط لتطوير المواهب المطلوبة في تنفيذ الخطة الإستراتيجية، وتحقيق الأهداف التشغيلية، وكما وضحها Ivansvish بتوكيده بأن مثل ذلك يعد من أبرز الخصائص لتبني المدخل الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، ويصفها Bamberger & Meshoulam على أنها العملية التي من خلالها تسعى المنظمات للربط ما بين رأس المال البشري والاجتماعي والفكري لأفرادها، مع الإحتياجات الإستراتيجية للمنظمة .

أما Chang & Huang فقد عزا التطور هنا على أنه يمثل درجة الإسهام في عملية إتخاذ القرارات الجوهرية، والمشاركة التي تلعبها أقسام إدارة الموارد البشرية في المنظمة والخصوصية والرسمية التي تطلبها في التخطيط والتنفيذ، والتي ينبغي جميعها أن تكون مصممة لضمان مشاركة رأس المال البشري في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. بشكل عام، فقد مرت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمراحل عدة إلى أن وصلت بالشكل الذي هي عليه في الوقت الحاضر، وهي:

### 1. نظام الرجل الحرفي:

أشار Antony et al إلى أن الأفراد الذين عملوا في المدة ما بين (1600-1700) كانوا ينفقون بنظام حرفي. فقد كان الإنتاج بهذا النظام بدفعات قليلة تنتجها مجموعات من العاملين في أماكن صغيرة عادة ما تكون بيوتهم. ولكن بعد زيادة الطلبات على المنتجات

والخدمات، لم يتمكن هذا النظام من الإستمرار والمواكبة في توافر طلبات الزبائن وبذلك إزداد تدريجيا عدد العاملين، وكبر حجم مكان العمل ليصبح مصانع. وفي الوقت ذاته كانت الآلات قد إخترعت مؤخرا ولذلك ظهرت مرحلة جديدة وهي مرحلة الثورة الصناعية.

## 2. مرحلة المكائن والآلات:

تميزت هذه المرحلة (1940.1950) التي تعرف بالثورة الصناعية بثلاثة خصائص، وهي تطوير الآلات، وربط العمالة، والآلات وإنشاء المصانع التي توظف أعدادا هائلة من الأفراد، مما ينتج عن ذلك زيادة التخصص في الوظائف، وذلك في كمية السلع التي أصبح في مقدور العاملين إنتاجها. كما أن للثورة الصناعية تأثيرا كبيرا في تنمية الأعمال والتجارة وازدهارها (نصر الله، 1999:4). ولم تكن الإدارة جزءا من الإدارة العليا (أي ليست إستراتيجية)، وكان ينظر للموارد البشرية أو العمالة كسلعة يجري تداولها (بيع وشراء) وفي جو سياسي تطبق مفاهيم حرية السوق وعدم تدخل الدولة لحماية العاملين من أصحاب الأعمال.

## 3. مرحلة النظام القانوني:

برزت في هذه المرحلة (1970.1960) تشريعات وقوانين وأنظمة لم يسبق لها مثيل نحو تنظيم مكان العمل خارج حدود تعليمات أو أوامر النقابات، فقد تغير هنا دور الموارد البشرية ليصبح أكثر تعقيدا وتأثيرا، وقد ركزت هذه التشريعات على العلاقات الإنسانية وأصبح التركيز الأكبر من قبل الإدارة على التفاوض، كما أن ممارسات إدارة الموارد البشرية

أثرت بشكل كبير على الأرباح. وظهرت أيضا في هذه المرحلة أحكام مناسبة لحقوق الأفراد أو الحقوق المدنية وتطوير الموظف والادارة. وفي هذا الصدد أشار (نصر الله، إلى أن الإختيار يتم هنا أيضا على أساس المنافسة الحرة، دون إعتبار العرق أو الجنس والإنتماء الاجتماعي، ويخضع المعنيون لفترات تجرية قبل تثبيتهم في الوظائف.

وقد كان لهذه التطورات تأثيرا في الممارسات والنشاطات وأساليب العمل في إدارة الأفراد سواء في الأجهزة الحكومية أو في القطاع الخاص وقد تم نقل هذه الأساليب والمفاهيم إلى الدول الأوربية النامية في فترات متباعدة.

#### 4.مرحلة الاستراتيجية:

وهي مرحلة امتدت من نهاية سبعينات القرن العشرين، وحتى بداية الألفية الثالثة بعد أن عد التخطيط الإستراتيجي مدخلا أكثر تنظيما للتغيير والنمو التنظيمي، وأصبح التغيير طريقة في حياة المنظمات حين شاعت مصطلحات إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وإعادة الهندسة (Re-engineering)، وأصبحت الموارد البشرية وظيفة إستراتيجية حقا، وأن التوريد الخارجي والداخلي للأفراد ساعد الموارد البشرية لتصبح أكثر مرونة فضلا عن إتصافها بالبساطة وتفويض أكثر للسلطات.

## 5.مرحلة العالمية:

إن السؤال الذي يطرح هنا، هو ما التطور الذي طرأ على دور الموارد البشرية؟ ويمكن القول بأنه أصبح هناك الكثير من الاندماج و الاكتساب، بحيث صارت الموارد البشرية تلعب دورها بوصفها وكيلا للتغيير، ونتيجة لزيادة الضغوط والغرض الدولي إحتاجت أن تكون العمالة مرنة في التعامل مع الثقافات المختلفة. ويرمز في هذه المرحلة إلى العاملين الموقفين أي العمال الذين يستطيعون أن يزاولوا في الوقت<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

يوجد عدة تعاريف للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية منها ما يلي:

هي عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف المحيطة وعلى تدعيم إستراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

وهي مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية شأن العاملين بالمنظمة على المستويات التنظيمية كافة وتتوجه هذه الإدارة الإستراتيجية تحت مظلة الإستراتيجية العامة للمؤسسة لتهيئة ميزة تنافسية للمنظمة، والمحافظة عليها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - د. سعد علي حمود العنزي؛ إيمان عامر الدهان؛ نور خليل العبيدي "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (منظور عالمي)"، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، ط (1) 2014 ص 90 - 92.

<sup>2</sup> - د. سامح عبد المطلب عامر " استراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ط (1) 2011 ص 45.

وكذلك هي " ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية بهدف تحسين

مستويات الأداء وتطوير الثقافة التنظيمية ، بما يجعل من نواحي الإبداع.

كما تعرف على أنها " الإستخدام التنظيمي للأفراد للحصول أو إدامة الميزة التنافسية

على الضد من المنافسين.<sup>1</sup>

وتعرف أيضا على أنها " تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من

خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا

الموارد البشرية"<sup>2</sup>

كما تعرف أيضا بأنها " الإتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال

مواردها البشرية والتي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة.<sup>3</sup>

**المطلب الثالث: أهمية وخصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.**

**أولا: أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**

تتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي:

1.مساعدة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> - د. سعيد على حمود العنزي، ايمان عامر الدهان، نور خليل، مرجع سبق ذكره، ص 88.

<sup>2</sup> - د. علي السلمي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001، ص 76\_77.

<sup>3</sup> - محمد سمير أحمد "الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط (1) 2009 ص25.

2. ضمان التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا للمنظمة.

3. ضمان توجيه موارد المنظمة على تحقيق أهدافها.

4. ضمان مراعاة نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية عند تحديد وتنفيذ

إستراتيجيات المنظمة.

5. ضمان توجيه أنشطة إدارة الموارد البشرية في إتجاه أنشطة المنظمة<sup>1</sup>.

6. إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نظام يهدف إلى تحقيق الإستثمار الفعال

للقدرات والمهارات البشرية، من خلال إعتماد إستراتيجيات ملائمة وسياسات وبرامج مناسبة

تعمل على إستغلال كل الطاقات والإمكانات التي تتوفر لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة.

7. إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة من

النشاطات على شكل برامج وسياسات تتعلق بالعنصر البشري داخل المؤسسة حيث تتسجم

مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، وهي تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة وقادرة على

تحقيق متطلبات النشاط الاستراتيجي داخل المؤسسة.

8. إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بهذا المعنى تشير إلى مجموعة

الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، والتي تعمل على

تدعيم إستراتيجية المؤسسة الهادفة إلى مواجهة التغيرات البيئية.

<sup>1</sup> د. منير نوري؛ د. فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص 349.

9 . حتى تحقق إدارة الموارد البشرية الفعالية المطلوبة في مختلف الجهود

المبذولة لإعداد وتطبيق البرامج والسياسات المتعلقة بالأفراد، وجب عليها الإنخراط في

عمليات الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة وهذا يعني أن مديري الموارد البشرية يجب عليهم أن:

أ . يساهموا في صياغة إستراتيجية المؤسسة خاصة المتعلقة بالقضايا ذات

العلاقة بالموارد البشري، أو المتعلقة بتوجيه المورد البشري نحو بديل إستراتيجي محدد.

ب . أن يمتلكوا معرفة تامة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

ج . معرفة نوعية المهارات وأنماط السلوك والاتجاهات المطلوبة لتحقيق الدعم

وتوفير سبل النجاح للخطة الإستراتيجية المختارة.<sup>1</sup>

### ثانيا: خصائص الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

هناك العديد من السمات والخصائص التي تتعلق بالإدارة الإستراتيجية للموارد

البشرية من بينها ما يلي:

– الإهتمام بالجانب الإستراتيجي، إضافة للجانب التنفيذي الإجرائي قصير الأجل عند

إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

– النظر للموارد البشرية باعتبارها موردا إستراتيجيا.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21"،  
الدار الجامعية للنشر، مصر، د ط 2003 ص 91.

– ضرورة الربط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق التكامل بينهما.

– ضرورة الأخذ في الحسبان البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة بما تضمنه من فرص وتهديدات، وكذلك البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة أو نواحي ضعف.

– النظر للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: عناصر وإجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية.

بعدما رأينا أهمية و تطور إستراتيجية الموارد البشرية، لا بد من معرفة كل العناصر التي تتركز عليها هذه الوظيفة، و ماهي الإجراءات الرئيسية التي تبنى عليها هذه الاستراتيجية للوصول إلى الهدف المنشود.

### المطلب الأول: عناصر ومتطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

#### أولاً: عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

ترتبط الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمجالات عديدة كثافة المؤسسة وتلبية إحتياجاتها من الموارد البشرية وتنميتها وتحفيزها وتسهيل عملية التغيير، فهي نظام يهدف إلى تحقيق الإستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية من خلال إعتداد إستراتيجيات

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 25.

ملائمة وتطبيق أنظمة وتنفيذ خطط وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل، وتتمثل عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي:

1. دراسة وتحليل نظام الموارد البشرية، وتحديد نقاط القوة لإستثمارها ونقاط الضعف

المطلوب معالجتها.

2. صياغة البدائل الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة

التنافسية.

3. وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الخاصة بالموارد البشرية.

4. مراقبة إستراتيجيات الموارد البشرية، وتقييم مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

تركز الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على عدم إعتبار إستراتيجية المؤسسة

مخرجات معدة مسبقا، بل يتعين تكيف إستراتيجية الموارد البشرية معها، وعلى إمكانية

تغيير الهيكل والثقافة التنظيمية قبل إعداد الإستراتيجية، وعلى أن لا تكون إستراتيجية الموارد

البشرية كرد فعل تابع، بل تسهم في إعداد إستراتيجية المؤسسة<sup>1</sup>.

ثانيا: متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

تتلخص المتطلبات الأساسية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في التالي:

1. تحليل هيكل الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة، وتقييم قدراتها ومهاراتها قياسا

<sup>1</sup> د. صالح علي عودة الهللات "الإدارة الفعالة للموارد البشرية"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط (1) 2016 ص 93 - 94 .

مع متطلبات الأداء.

2. تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدف (مهارات، قدرات،

اتجاهات...إلخ) وبين الهيكل المتاح والبحث عن المداخل المناسبة لسد الفجوة بينهما.

3. تخطيط الأداء البشري وتوجيه هيكل المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات

الأداء الحالي والمستقبلي.

4. التخطيط لأساليب وحوافز تعظيم العائد من الاستثمار البشري.

5. توفير بيئة العمل الجماعي والمشاركة الإيجابية للعناصر البشرية في حل

مشاكل المؤسسة وتطوير أدائها<sup>1</sup>.

**المطلب الثاني: إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية.**

تتمثل أهم إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية فيما يلي:

\***تكوين وتحديد فلسفة الشركة:** وتعد هذه المرحلة مرحلة تمهيدية قبل القيام

بالإجراءات اللازمة لإقامة إستراتيجية الموارد البشرية، والتي تتعلق بتحديد ثقافة المؤسسة

(سبب وجودها) من خلال القيم الأساسية التي تبني عليها المنظمة ، فثقافة المؤسسة تعرف

حسب Maurice thevonet كعنصر من عناصر ذمة المؤسسة، فهي معرفة أداء المؤسسة

<sup>1</sup> د. صالح علي عودة الهلالات، مرجع سبق ذكره، ص95.

وطريقة نشاطها وتفكيرها "1، تأتي إقامة أهم العناصر والإجراءات المبنية عليها إستراتيجية الموارد البشرية والمتمثلة في:

1- تحليل المناخ الخارجي: يقصد به التعرف الدقيق والمتابعة النشيطة لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، وهو يضم كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر، فهي تسبب عدة تأثيرات قد تؤثر على المنظمة كونها تسبب الفرص أو التهديدات لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية<sup>2</sup> فكل هذه التغيرات المذكورة سابقا تؤثر على الإتجاهات المستقبلية للعمل مثل القدرة على جذب والحفاظ على أفضل المهارات البشرية المتاحة.

2 - تحليل المناخ الداخلي: ونقصد بالمناخ الداخلي مجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة والتي قد تقوي أو تضعف وتحد من إختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة وهذه العوامل تتمثل في :

- الأفراد كونهم أهم مورد في المنظمة

- مختلف الوظائف الموجودة في المنظمة

- المعدات والتجهيزات والأموال.

<sup>1</sup> J.M Perettei, M.Gherari, M.Z yanat, « Management stratégique des R.H « EEPAD télé enseignement, télé Formation management es R.H 1998 p 3.

<sup>2</sup> د. راوية محمد حسن " إدارة الموارد البشرية " المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية سنة 1999 ص 343.

- الأساليب المتبعة في أداء الأعمال داخل وخارج المنظمة.

- المعلومات والتقنيات المتوفرة في المؤسسة.

- العلاقات الإنسانية والتنظيمية القائمة عليها المنظمة.

ويجمع المناخ الداخلي بصفة عامة ما تتمتع به المنظمة من قدرات وإمكانيات توظفها في تحقيق أهدافها ، كما يضم القيود والمحددات التي توضح القدرة الحقيقية أو الفعلية التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها فعلا"

إن تحليل عناصر المناخ الداخلي يمثل من أهم العناصر الذي تهتم به إدارة الموارد

البشرية الإستراتيجية<sup>1</sup>.

- أهداف وغايات المنظمة ومدى النجاح في تحقيقها.. إستراتيجيات المنظمة العامة

والإستراتيجيات القطاعية والوظيفية لمختلف تقسيمات المنظمة (الإنتاج، التسويق، التمويل،

التطوير التقني، تطوير المنتجات...).

- البناء التنظيمي وأسس توزيع المهام فهذا الأخير يعد من أساسيات فعالية إدارة الموارد

البشرية الإستراتيجية في بلورة وتفعيل إستراتيجيات الموارد البشرية.

- تحليل الهيكل الفعلي للموارد البشرية من حيث الأعداد والمؤهلات والخبرات ومستويات

المهارة والكفاءة.

- تحليل التقنيات ونظم وتدفقات المعلومات.

<sup>1</sup>د. علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص

وتتبلور نتائج تحليل المناخ الداخلي في التعرف على نقاط القوة ومصادر التمييز في المنظمة ونقاط الضعف ومصادر التخلف التي تعاني منها، وبالتالي "تحديد ماهية العوامل التي قد تقوى أو تضعف وتحد من إختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة"<sup>1</sup> وفي أغلب الأحوال تكون نتائج تحليل المناخ الداخلي مصدرا مهما للمعلومات في بناء إستراتيجيات الموارد البشرية وغيرها من الإستراتيجيات الوظيفية بالمنظمة.

3 - تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية: إن الخطوة الثالثة في بناء

إستراتيجية الموارد البشرية هي تحديد التوجهات التي تسعى إليها المنظمة والإدارة العليا بها في مجالات الموارد البشرية والتي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالإستقطاب والإختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة...إلخ.

4 - تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية: أي تحديد ماهي أهداف

المنظمة، وما هي مجموعة النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الإستراتيجية التي سوف تطبقها وخطط الموارد البشرية، فبالطبع يتطلب الأمر معرفة الأهداف الخاصة بالمبيعات والربح والعائد على الإستثمار أي نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشدا للعمل، وربط هذه الأهداف بعنصر الزمن للتحقق من مدى إنجازها، كما لأنسى أنه يجب أن

<sup>1</sup> د.راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 34.

تكون هناك أهداف لكل من مجالات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي"<sup>1</sup>.

5 - صياغة وتكوين الإستراتيجيات: أخيرا يتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة: ماهي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها؟ وما هي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية؟ وما هي التغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية والأفراد المطلوبين؟ وبالتالي فالإجابة تكون على شكل خطة عامة للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة، والإختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة، وبالتالي تحدد إستراتيجية الموارد البشرية من أجل إستخدام ما لديها من إمكانيات وبأي أسلوب، وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن وفي هذا المجال أي) يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية، وكيفية الحصول عليها، وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم، وتنميتها وإستخدامها الإستخدام الأمثل، وإنهاء خدماتها، ويمثل هذا بغرض تشكيل المنظمة بطريقة سليمة، ويمثل هذا نقطة إلتقاء إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

<sup>1</sup> د. علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 87.

6- تنفيذ الإستراتيجية: يتم تنفيذ الإستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول، كذلك فإن التنفيذ السليم للإستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك، كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة وسهولة التدفق للأنشطة والعمليات تحقيقا للإستراتيجية، أما بالنسبة للإستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطا بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ذاتها، فحيث تكون المركزية هي النمط السائد تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الإستراتيجية الموضوعة والإشراف على إلتزام القطاعات المختلفة في المنطقة بمراعاة ما تفرضه الإستراتيجية ، أما في المنظمات التي تتبع النمط اللامركزي في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسؤولة عن تنفيذ ما يخصها في إستراتيجية الموارد البشرية<sup>1</sup>.

7 - متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الإستراتيجية: إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عما يلي من عملية تنفيذ الإستراتيجية:

<sup>1</sup> د.علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 87 .

الأداء الفعلي في مجالات الإستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدة القياس المناسبة والمتفق عليها مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء وبيان الإنحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في أسبابه ومصادرها. وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.

وتتم الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الرقابة الإستراتيجية للتأكد من سلامة التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية، للتأكد من تطبيق الخطة الإستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى، وأخيرا تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أهم استراتيجيات الموارد البشرية البديلة.

تتمثل أهم إستراتيجيات الموارد البشرية البديلة فيما يلي:

#### 1. الإستراتيجية الهجومية: هذا النوع من الإستراتيجية يساهم في مواجهة المعوقات

والقيود من أجل مقاومتها والتخلص منها حيث أن الإدارة المعاصرة للمواد البشرية الإستراتيجية تقوم بصياغتها عند تواجد المنظمة في رحلة إنطلاق "إستراتيجية إنطلاق"<sup>2</sup> في بداية نشاطها، فتعتمد على سياسات الإستقطاب من أجل إختيار وتعيين أفراد ذوي مهارات وكفاءات عالية مع التركيز على الفعالية الجمالية وإجراءات توظيف خالية من القيود والتعقيد

<sup>1</sup> د. علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 87.

<sup>2</sup> د. علي عبد الله "محاضرات مقياس إدارة الموارد البشرية" سنة 1998.

البيروقراطي كما أن بعض المنظمات تعتمد على هذا النوع من الإستراتيجيات عند تواجدها في مرحلة النمو " إستراتيجية النمو" من أجل تدعيم وتحسين مركزها وموقعها التنافسي فهي بحاجة إلى أفراد ذوي روح الإبتكار والإبداع مع وضع حزمة برامج للحوافز والمكافأة.

## 2 . الإستراتيجية الدفاعية: " والتي تساعد في المحافظة على مكتسبات الإدارة، أي

الفرص التي تستثمرها فعلا وتصد عنها هجوما عوامل التغيير، مثال ذلك أن تعتمد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى تطبيق نظم جديدة وسخية للحوافز لإغراء العاملين المتميزين بالبقاء وحثهم على مقاومة مغريات الإنتقال إلى المنظمات المنافسة.<sup>1</sup>

إن هذا النوع من الإستراتيجيات يطبق في مرحلة النمو " للمؤسسة حيث أنها تحاول الحفاظ على الإطار الكفاءة في منشأتها من أجل تعزيز موقعها التنافسي.

## 3 . الإستراتيجية الإنهزامية: نستطيع القول أنها ستسلم للقيود بتأثير نقاط الضعف

الذاتية والمتغيرات المحيطة الذي تأثر سلبا على نشاط المنظمة مما يؤدي بها إلى الإنحطاط والتوقف عن العمل لفترات قد تطور مما يؤدي إلى تسريح العمال.

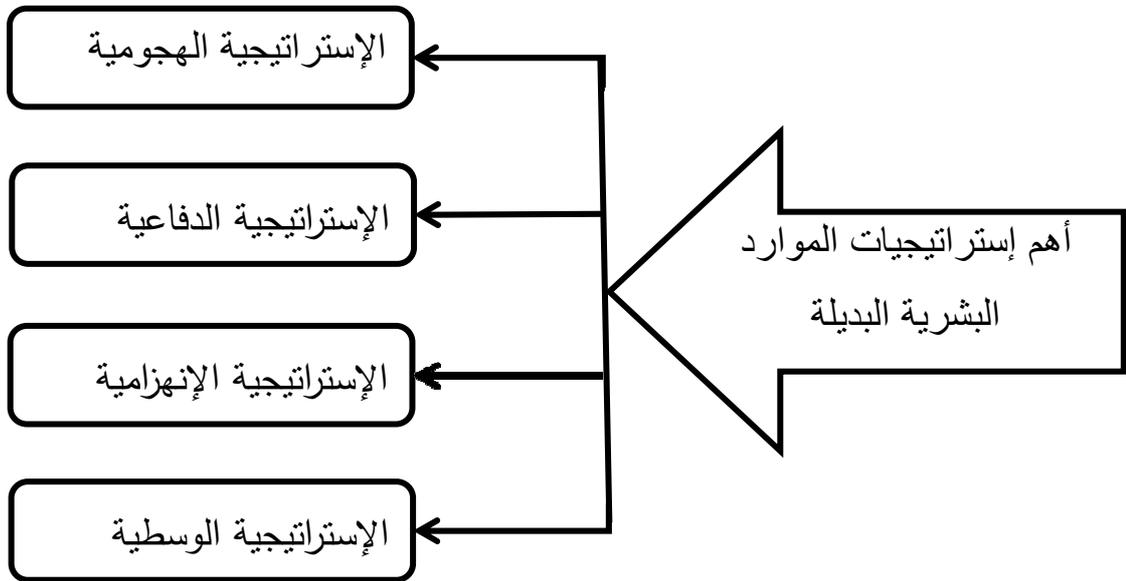
## 4 . الإستراتيجية الوسطية: وهي عبارة عن الحل الوسط بالمساومة إلى هذا النوع من

الإستراتيجيات في مواقف التفاوض خاصة مع نقابات العمال على شروط وعلاقات العمل، إذ يطالب كل من الطرفين بميزات و ضمانات ويكون الحل عادة هو في التنازل الجزئي عن بعض الشروط في مقابل الحصول على بعض المنافع.

<sup>1</sup> - د. علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 82.

كما نستطيع القول أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة، تتبع الإستراتيجية البديلة للموارد البشرية المناسبة لقوتها النسبية وذلك في مواجهة عناصر التغيير المتوقعة من كل إستراتيجية أم القوة النسبية فهي مقياس لمدى سيطرة الإدارة على الموقف وتحكمها في سلوك المتغيرات المتفاعلة فيه، والمبدأ أنه كلما زادت القوة النسبية إتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى إختيار إستراتيجية هجومية، وبالعكس كلما قلت القوة النسبية إتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى إختيار إستراتيجيات دفاعية وحين تتعادل القوة النسبية لأطراف الموقف تميل الإدارة إلى الإستراتيجيات التوفيقية أو الوسطية. ويوضح الشكل رقم (06) أهم إستراتيجيات الموارد البشرية البديلة.

الشكل رقم (06): أهم إستراتيجيات الموارد البشرية البديلة.



المصدر: من إعداد الطالبة حسب المعلومات السابقة.

خلاصة الفصل:

نستخلص من خلال ما سبق ذكره أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ماهي إلا عملية لصياغة وتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تقدم السلوكيات والمقدرات الوظيفية التي تحتاج إليها المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ولذلك يجب أن تتضمن خطط الموارد البشرية للمنظمات إرشادات تفصيلية حول المعارف والمهارات التي يجب أن يمتلكها العاملين، فضلا عن الكيفية التي يمكن من خلالها بالضبط استقطاب وتدريب مثل هؤلاء العاملين، وبذلك تتحقق أهمية الموائمة أو التناسق بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة، والذي يؤدي بالتالي إلى تحقيق إدارة أفضل وفاعلية تنظيمية عالية إذ لم تعد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بديلاً ولكن أصبحت حالة ملازمة لنجاح منظمات الأعمال إذ من المهم جدا أن تعكس إستراتيجية الموارد البشرية بصورة صحيحة إستراتيجية الأعمال الرئيسية للمنظمة وذلك لضمان التطابق المناسب.



الفصل الرابع:  
دراسة حالة شركة نפטال GPL سعيّة

## تمهيد:

بعد الدراسة النظرية لهذا البحث، والمتمثلة في الفصول السابقة، نقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع، وذلك بإجراء دراسة ميدانية على مؤسسة نفضال والذي يمكن إعتبره كعمل أولي وتمهيدي يساهم في الوصول إلى أهداف البحث.

إن هذا البحث المتعلق بواقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة مثل أي بحث علمي، يتطلب تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، طالما أن هذا الإطار يعتبر أساس تنظيم الأفكار والمعلومات من أجل البحث عن الحقائق، والوصول إلى نتائج، كما أنه يسمح بدراسة الموضوع بطريقة مبسطة وواضحة.

فعندما حددت المنهج المتبع لدراسة هذا البحث، قمت في هذا الفصل بعد تقسيمه إلى قسمين، الأول يتعلق بتقديم الوحدة محل الدراسة بولاية سعيدة، أما القسم الثاني فيتعلق في دراسة ميدانية حول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لمؤسسة نفضال بالإعتماد على تقديم إستبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة لمجموعة من عمال المؤسسة، ثم القيام بتحليل البيانات المتحصل عليها لتحديد مدى أهمية وفعالية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف التي تمتلكها هذه المؤسسة (محل الدراسة).

## 1/ لمحة تاريخية عن شركة نפטال بصفة عامة.

## أ- نشأة شركة نפטال وتسميتها.

لقد نشأت مؤسسة نפטال بموجب المرسوم 80 - 101 الصادر بتاريخ 06 أبريل 1980 من خلال التحويلات التي أخذتها مرسوم 08 - 106 الصادر بنفس التاريخ السابق ( 06 أبريل 1980 )، هاته التحويلات التي لحقت المؤسسة سوناطراك من تقسيم وتغيير فيها والتي كانت مؤسسة نפטال إحدى فروعها، هاته الأخيرة نجدها قد تلقت بتكرير وتوزيع المواد البترولية، ومن تم فقد كانت بداية شروع مؤسسة نפטال في عملها بتاريخ 01 جانفي 1982، وقد أعيدت هيكلة هذه المؤسسة بدون تكوين بموجب المرسوم 87 - 189 الصادر بتاريخ 28 أوت 1987 تحت تسمية المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية.

**تسمية نפטال :** هذه التسمية هي مختارة في إطار مسابقة داخلية تعطي للنفت

مقطعين هما:

➤ نفت (NAFT): هي كلمة جامعة ومشهورة تعني البترول.

➤ ال (AL) : إشارة إلى الجزائر (Algérie).

إذن نפטال تعني نفت الجزائر.

ب\_ مهام وتجسيديات شركة نפטال:

1\_ مهامها:

كما سلف الذكر أن مؤسسة نפטال قد تنازلت عن مهمة التكرير لصالح مؤسسة نفتاك منذ 27 أوت 1987، وإبتداءا من هذا التاريخ أصبحت مؤسسة نפטال مكلفة بمهمة تسويق وتوزيع المواد البترولية عبر كامل التراب الوطني والتمثلة في :

- جمع أنواع الوقود وزيوت التشحيم بما فيها المستعملة للطيران والبحرية.
- غاز البترول المميع ( بوتان، بروبان).
- الزفت بجميع أنواعه والمواد الخاصة ك: (Wite spirite(Produit).
- الإطارات المطاطية.
- غاز البترول كوقود سير غاز.
- الغاز الطبيعي كالوقود.

2\_ تجسيدياتها:

هناك نشاطات جديدة شرعت فيها مؤسسة نפטال، فاستعمال غاز البترول المميع كوقود « سير غاز » يعتبر أحد الأهداف التي تصبوا إليها مؤسسة نפטال وتسعى جاهدة بغية تحقيقها، أضف إلى ذلك العمل الجاد من أجل تحديد نموذج استهلاك طاقي وطني، وفعلا لقد تم هذا الهدف ميدانيا وتحقيقه على أرضية الواقع وذلك بإنجاز:

- 44 مركز للتحويل.

➤ 3 محطات لإستغلال هذا الوقود.

➤ 22 محطة في طريق الإنجاز.

➤ 20 محطة مبرمجة.

22000 سيارة حولت إلى إستعمال فاستهلاك غاز البترول المميع « سير غاز » هو

مهم جدا لأنه اقتصادي للغاية وغير ملوث للطبيعة.

هذا فيما يخص إستعمال سير غاز، أما بالنسبة للغاز الطبيعي كوقود فقد شنتت نفضال

عليه تجربة لاستبدال غازات بالغاز الطبيعي المكثف، و قد تجسدت هذه التجربة في المرحلة

الحالية بإنجاز مرفق لتوزيع الغاز الطبيعي كوقود بمقر الوحدة 14 التابعة لمؤسسة النقل

البري بالروبية و كذا عن طريق إنجاز محطة تشغيل حاليا، هذا الوقود نقطة بيع البنزين

« سيسان » الموجودة بالطريق المزدوج الشرقي الريبة و تحقق هذا في مؤسسة (EPTYC)

و جرارين تابعين لمؤسسة (SNTR) و كذا سيارة NIVA التابعة لمؤسسة نفضال.

فيما سبق نستنتج بأن الهدف من كل هذا السعي الجاد و العمل المتواصل بغية

استغلال الغاز الطبيعي أفضل استغلال و محاولة جعله بمثابة وقود ضمن الشاحنات و

السيارات ذات المحرك ديزال.

ج\_ تنظيم شركة نפטال ووسائلها.

1\_تنظيمها:

من خلال التقسيم الإداري الأخير لمؤسسة سوناطراك نجد أن المؤسسة قد بلغت عدد وحداتها 56 وحدة منها 4 وحدات صيانة و4 وحدات أخرى مبنائية، في حين أن باقي الوحدات مختصة بتوزيع المواد البترولية أي بمجموع 48 وحدة على أنه توجد في كل ولاية وحدة للتوزيع.

والمتبع لنشاطات مؤسسة نפטال نجدها تخضع للامركزية عبر وحدات توزيع متعددة المواد و الخدمات كما أسلفنا من ذي قبل، هاته الوحدات لها جميع الإصلاحات في أخذ القرار.

تعد 48 وحدة توزيع منطقة نفوذ المؤسسة حسب أهمية المنطقة داخل ولاية أو مجموعة ولايتين أو ثلاثة، و تحصل هذه الوحدات على المساعدة العادية بمختلف أنواعها وأشكالها بفضل كل من :

- 04 وحدات صيانة.

- 04 وحدات مبنائية.

في حين أنه على مستوى المقر المركزي، أي المديرية العامة بمؤسسة نפטال بالترقية

نجد أن المدير العام تساعده كل من :

- 04 مديريات مركزية.

- 08 مديريات عملية.

- 01 وحدة الإعلام الآلي.

## 2\_ وسائلها:

تمول البلاد بما يقارب 7.6 مليون طن بما يساوي البترول منها 51 % استهلاك

وطني للطاقة النهائية. و تحتوي بصفة عامة على:

- 67 مركز و مخزن لتوزيع وتخزين: الوقود Carburant، الزيوت Lubrifiant،

المطاط Pneumatique.

- 44 مصنع للتعبئة (GPL غاز بترولي مميع).

- 16 وحدة لاستخراج الزيت.

2/ لمحة تاريخية عن شركة نפטال سعيدة.

أ- تاريخ وحدة نפטال للتوزيع بسعيدة.

تم بناء نפטال من طرف شركات أجنبية سنة 1973 (Kosan - Crisplant )،

و لقد أنشأت وحدة نפטال بسعيدة في 01 جانفي 1981 في إطار السياسة اللامركزية من

طرف مديريةية CLP، و هو يغطي احتياجات الولاية التي تضم 06 دوائر و 23 بلدية.

ارتفاع نسبة استهلاك الوقود و هذا ما يقتصر أهميته في الحياة الاقتصادية.

تضم منطقة سعيدة 16 نقاط و مراكز بيع:

- 03 (GD تسيير مباشر).

- 04 (GL تسيير حر).

- 04 (RO بائع عادي)

ومؤخرا في سنة 1984 لما أعيدت الهيكلة لآلة الاقتصادية خصص فرع المحروقات عند إعادة هيكلة الأنشطة، أما فيما يخص إنشاء وحدات تدعى UND في إطار المخطط لتوزيع المواد الطاقوية الذي أنشأ في مارس 1985.

### ب\_ وحدة نפטال للتوزيع L'U.N.D سعيده:

هي وحدة توزيع المواد الطاقوية المستخلصة من المحروقات، محملة لتمويل ولاية سعيده، البيض و النعامة بمواد GPL و الوقود، أما فيما يخص المناطق التي تعرف شتاءا قاسيا فهي تحتوي على مراكز تخزين الوقود (Carburant) ، الزيوت (Lubrifiant)، الزفت (Bitume)، المطاط [CLPB](Pneumatique) لمراكز التميع قدرة إنتاجه 16000 قارورة يوميا.

- مركز CDS للتخزين والتوزيع له القدرة على التخزين.

- مركز متعدد الإنتاج بالبيض والمشرية له قدرة التخزين و كذلك عين الصفراء.

شركة نפטال للتوزيع بسعيده تغطي ثلاث ولايات : سعيده، البيض و النعامة و هذا

بعض ضم شركات نפטال السابقة البيض و النعامة في أبريل 1992.

- المساحة الإجمالية للشركة تقدر بـ 100.000 كلم<sup>2</sup>.

- سعيده: 6612 كلم<sup>2</sup>.

- البيض (الأبيض سيد الشيخ): 66420 كلم<sup>2</sup>.
- النعامة (مشرية، عين الصفراء) : 27137 كلم<sup>2</sup>.
- وإجمالي عدد السكان يقدر بـ: 609921 نسمة يتوزعون كالتالي:
- سعيدة: 29375 نسمة.
- البيض: 192540 نسمة.
- النعامة: 140.000 نسمة.

شركة نפטال سعيدة تحتوي على ستة (06) مراكز للتخزين والتوزيع وشبكة تضم 16

محطة :

- 01 محطة (GDتسيير مباشر).
  - 02 محطتان (GLتسيير حر).
  - 13 محطة (محطة بيع خاصة) عبر ثلاث ولايات.
- ولاية سعيدة مركز لتمبيع الغاز البترولي (GPL) منذ 1975 بقدرة التخزين 1000 طن بوتان سائل والبروبان 150 طن سائل و50000 قارورة بوتان و800 قارورة بروبان، وإنتاج يقدر بـ 14000 قارورة من B13 و 600 قارورة من P35 يوميا.

ج- البنية التحتية للاستغلال :

- 01 مدخل للملأ.
- 24 موازين للبوتان.

➤ 04 موازين للبروبان.

و تتم عملية التخزين والتوزيع على مستوى فريقين:

➤ مركز التخزين والتوزيع CLPB : 17000 م<sup>3</sup> وقود.

➤ 05 مراكز تسيير مباشر.

➤ 01 مركز تسيير حر.

➤ 07 مراكز بيع خاص.

➤ 02 مركزين لبائع عادي.

1. ولاية النعامة: مركزان متعددان الإنتاج، 01 يضم وحدة الزفت في عين الصفراء.

04 تسيير مباشر، 01 تسيير حر، 02 مراكز خاصة، 03 مراكز بيع عادي.

2. ولاية البيض: 01 مركز متعدد الإنتاج ب 13000 م<sup>3</sup> من الوقود و 50000 من

B13، 01 مخزن الوقود ببوقطب ب 300 م<sup>3</sup> [ لاستقبال الوقود عن طريق السكك الحديدية]

مخزن رابط GPL، 04 تسيير مباشر، 04 مراكز بيع خاص، 02 مركزين لبائع عادي.

➤ 40000 GPL قارورة كافية لمدة 10 أيام.

➤ مركز GPL : يقع بالأبيض سيدي الشيخ يضم 15000 قارورة بوتان كافية لمدة

15 يوم.

➤ وحدة الإنتاج بعين الصفراء GPL : 16000 قارورة كافية لمدة 10 أيام.

ملاحظة: بالإضافة لهاته البنية التحتية التي تغطي التخزين ومراكز التوزيع، نפטال

تحتوي على شبكة توزيع عبر المناطق الحساسة التي تضم محطات تقديم الخدمة للتسيير

المباشر والمحطات المسيرة من طرف بائعي GPL.

### د\_ موقع شركة نפטال بسعيدة.

شركة نפטال بسعيدة مركز مديريتها يقع في المنطقة الصناعية رقم 01، ويغطي كل

الإحتياجات الطاقوية للولايات: سعيدة، البيض والنعامه مهمتها تتمثل في التمويل وتوزيع

المواد البترولية، يحدها من الشمال الطريق الوطني رقم 06 (طريق الريحانية) وجنوبا السكة

الحديدية الرابطة بين محمديّة وبيشار وغربا مؤسسة المواد الكاشطة وشرقا شركة المياه

المعدنية، تتربع على مساحة تقدر بـ 4 هكتارات منها:

➤ المساحة المغطاة لعملية الإنتاج CE : 3200 م<sup>2</sup>.

➤ المساحة المغطاة للإدارة : 800 م<sup>2</sup>.

### 3/مؤسسة نפטال GPL وهيكلها :

أ- لمحة تاريخية حول مؤسسة "نפטال":

مؤسسة نפטال هي شركة وطنية تجارية وتوزيعية للمواد البترولية وتعتبر شركة ذات

أسهم حيث يبلغ رأسمالها "156.500000.00دج" أنشأت بقرار رقم 101-80 بتاريخ 06

أفريل من سنة 1980، والذي تم تصحيحه بقرار رقم 189-87، بتاريخ 25 أوت 1987.

وفي سنة 1982 أصبحت فرع 100% من مجمع سوناطراك، بحيث مؤسسة "نפטال

NAFTAL" تهتم بضمان تسويق المواد البترولية وجميع مشتقاتها في السوق الوطنية تعني

في مفهومها العام :

NAFT : النفط.

AL : الجزائر.

والجدول التالي رقم(01) يوضح بطاقة تعريف المؤسسة:

الجدول رقم(01): بطاقة تعريف المؤسسة.

المؤسسة	نفطال
تاريخ الإنشاء	06 أفريل 1980
رأس المال الاجتماعي	156.500000.00 دج
مجال النشاط	تسويق المواد البترولية وجميع مشتقاتها

المصدر: من إعداد الطالبة.

ب- تعريف مركز تعميم قارورات الغاز و هيكله التنظيمي :

1 \_ تعريف مركز تعميم قارورات الغاز بسعيدة :

تأسس المركز سنة 1973 من طرف الشركة الدانماركية كوزان كريسبلان (Kosan

Crisplants) على مساحة قدرها أربعة 04 هكتارات بطاقة تخزين تبلغ حوالي 1200 طن

أي ما يعادل 2061 متر مكعب بالنسبة لغاز البيتان ، وحوالي 150 طن أي ما يعادل

306 متر مكعب بالنسبة لغاز البروبان، ويبد عاملة تقدر حوالي 152 عاملا ، مقسمين

على خمسة فروع منها:

➤ فرع الاستغلال حوالي 45 عاملا.

➤ فرع الصيانة حوالي 35 عاملا.

➤ فرع النقل حوالي 40 عاملا.

➤ فرع الأمن الصناعي حوالي 17 عاملا.

➤ فرع الإدارة حوالي 15 عاملا.

وبدأ في عملية الإنتاج سنة 1975 كما للمركز مناطق للنشاط فبالنسبة لغاز البوتان

لديه منطقتين: ولاية سعيدة وولاية النعامة، أما بالنسبة لغاز البروبان فله ثلاث مناطق هي:

سعيدة، البيض، النعامة.

كما أن مؤسسة نפטال تقع في المنطقة الصناعية بسعيدة الطريق الوطني رقم 06 -

طريق معسكر الرباحية ولاية سعيدة، ويهدف المركز إلى إنتاج وتسويق المواد البترولية

المتتمثلة في غاز البوتان وغاز البروبان ووقود سيارات سيرغاز.

## 2 \_ التنظيم الهيكلي لمركز تعميم قارورات الغاز 201 سعيدة :

مركز تعميم القارورات « CE201 » سعيدة يمارس نشاطا تجاريا وصناعيا

والمتمثل في تعميم قارورات الغاز المتمثلة في:

البروبان {	قارورة: P11	البوتان {	قارورة: B13
	قارورة: P35		قارورة: B03

كذلك تحويل غاز البوتان والبروبان إلى سيرغاز، حيث أن عملية الإنتاج تتم حسب

البرنامج الذي تم إعداده من طرف إدارة الوحدة « GPL » سعيدة.

إلا إذا كانت هناك حالات استثنائية ففي فصل الشتاء تتم زيادة الإنتاج ومن ثم فإن عملية

البيع تسير وفق الشروط المتفق عليها.

### 3\_ الطاقة الإنتاجية السنوية لمركز تعميم قارورات الغاز سعيدة:

إن المهمة الأساسية للمركز تتمثل في تخزين وتوزيع غاز البترول المميع (بوتان،

بروبان)، مروراً بالإنتاج حيث يبلغ الإنتاج السنوي للقارورات البوتان صنف 13 كغ حوالي

29645 طن أي ما يعادل 2280385 قارورة ، يتم توزيع وتسويق حوالي 17200

طن/سنويا أي ما يعادل 1323077 قارورة على مستوى ولاية سعيدة، فيما يتم تزويد ولاية

النعامة بـ 12455 طن/سنويا أي ما يعادل 957308 قارورة ويتم توزيع وتسويق 11376

طن/سنويا أي ما يعادل 22305882 لتر من البروبان المستعمل كوقود للسيارات سيرغاز

على مستوى الولايات الثلاث البيض ، سعيدة ، النعامة موزعة على 13 محطة للبنزين

موزعة على الولايات الثلاث .

### 4\_ تعريف مقر وحدة نفضال سعيدة ( مقاطعة غاز البترول المميع ) :

هي عبارة عن مقاطعة لغاز البترول المميع تتحكم في جميع مراكز تعميم قارورات

الغاز التابعة لها إقليمياً وتحتوي على أربع دوائر متناسقة ومتكاملة فيما بينها

أ / الدائرة التجارية: تعتبر الوظيفة الإستراتيجية إذ لا يمكن الاستغناء عنها كونها تقوم بتسطير البرامج والأهداف المتعلقة بالمبيعات وكذا الإنتاج بالإضافة إلى وظائف أخرى، ولها علاقتين: خارجية وداخلية، كما يوجد في الدائرة التجارية مصلحتين أخرتين هما:

➤ مصلحة البيع ( SERVICE VENTE ) وتختص بمتابعة الزبائن من حيث مطابقة محلاتهم للمعايير الأمنية، (توفر المطافئ ، عدم البناءات المغلقة غير مكشوفة السطح كما تقوم بمتابعة الديون عن طريق حساب الزبون للديون المقسطة التي تبلغ مدتها شهر حيث تقوم الشركة بمراسلة الزبائن قصد إبلاغهم بتسديد المبلغ الدائن والزبائن المعنيون هم الإداريون، العسكريون، أما بالنسبة لنقاط البيع الأخرى يكون التسديد نقدا إلا المسيرين المباشرين التابعين لمؤسسة نפטال.

➤ مصلحة الاستغلال (service Exploitation) وتختص بمعدات النقل (مدخلات، مخرجات، الصيانة، ...الخ). وأيضا تقييم المخزون.

ب / دائرة المستخدمين: تتكون هذه الدائرة من ثلاث مصالح تقوم كل واحدة منها بوظائفها حيث تقوم مصلحة المستخدمين بمراقبة تغيب أو حضور العمال، تأمين المستخدمين وتحضير أجور العمال وتعمل على مراعاة الحالة الاجتماعية للعمال رغم أن هذه الأخيرة غائبة في المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن ، كما أنها تقوم بتسليم جميع الوثائق التي يطلبها العامل من إدارته لاحتياجاته الشخصية كشهادة العمل وكشوف الراتب السنوي ... الخ، مصلحة الموارد البشرية والتكوين تقدم كل الإهتمام فيما يخص تكوين

العمال وكذا تقديرات المخصصة للتكوين والتسيير، وأخيرا مصلحة الوسائل العامة تسهر على تزويد المؤسسة بالوسائل المكتبية وكل مستلزماتها الأساسية .

ج / دائرة المالية: تتكون هذه الدائرة من ثلاث مصالح تقوم كل واحدة منها بوظيفتها

التي وجدت من أجلها كما تقوم على العموم بالتسيير المالي للمؤسسة ومن بين هذه المصالح نجد:

1/ مصلحة المحاسبة العامة

2 / مصلحة الخزينة

3 / مصلحة المحاسبة التحليلية وتسيير الميزانية

د / الدائرة التقنية: تنقسم الدائرة التقنية إلى ثلاث مصالح أهمها:

1 / مصلحة صيانة العتاد المتنقل

2 / مصلحة صيانة التركيبات الثابتة

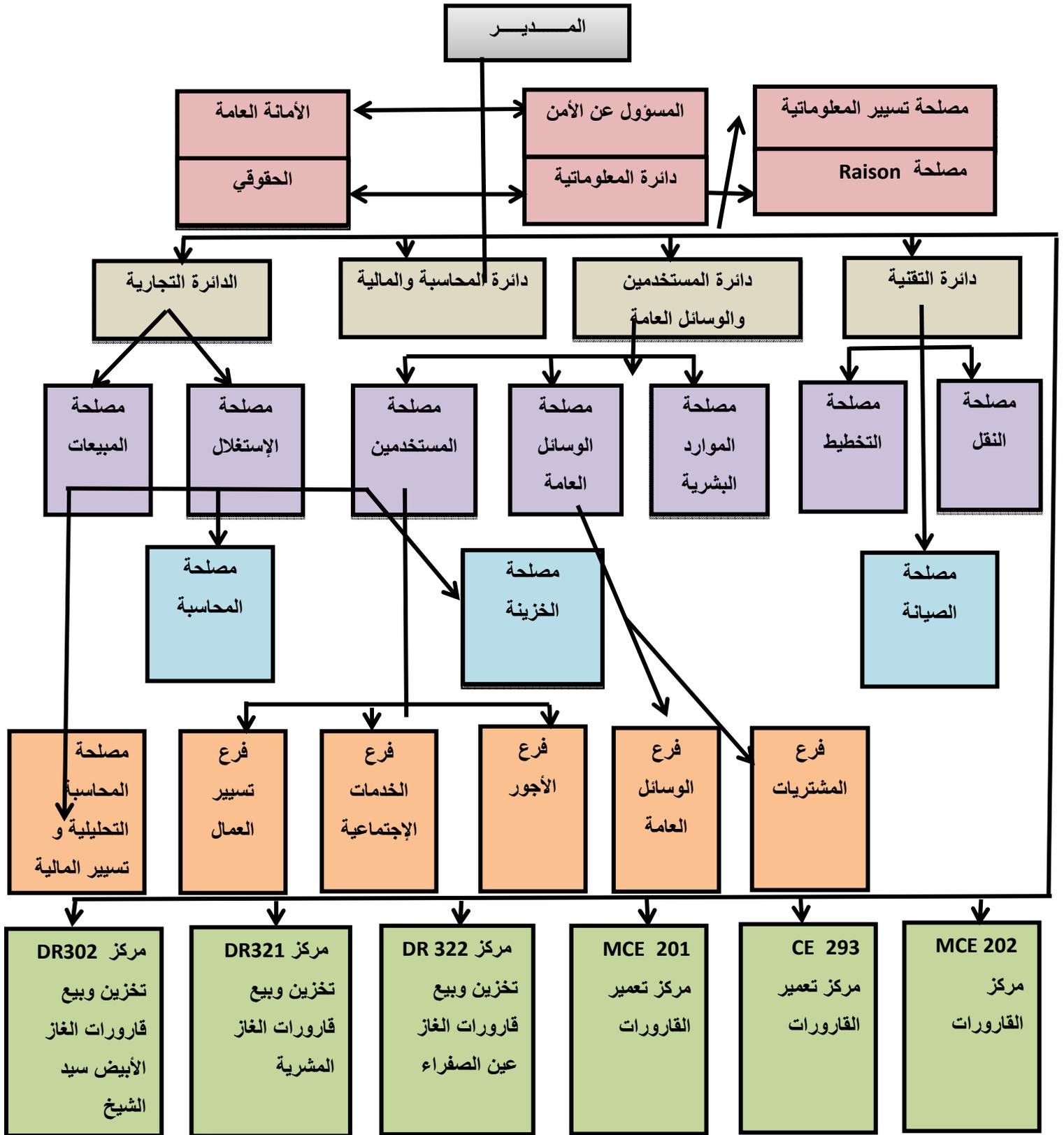
3 / مصلحة التخطيط.

5\_ الهيكل التنظيمي لشركة نفضال:

يوضح الشكل رقم (07) الهيكل التنظيمي للمقاطعة المركزية غاز البترول المميع

GPL سعيدة.

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي للمقاطعة المركزية غاز البترول المميع GPL سعيدة.



المصدر: من وثائق مؤسسة نפטال - سعيدة -

الإطار العلمي للدراسة الميدانية (إستبيان موجه لعمال مؤسسة نפטال GPL):

### 1\_ طريقة ومنهجية إجراء الدراسة:

جاءت فكرة تقديم هذا الاستبيان انطلاقاً من الرغبة في معرفة الرأي الآخر في نظرتهم، أفكارهم وتطلعاتهم اتجاه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية محل الدراسة. هذه الإرادة تمت ترجمتها من خلال النقاط التالية:

- تقديم الاستبيان وأهداف الدراسة

- تجميع البيانات وتحليلها

- الوقوف على أهم الاستنتاجات وتقييم الاستبيان

أ\_ تقديم الاستبيان: مشروع الاستبيان منجز عبارة عن مجموعة من الأسئلة المغلقة

مشكلة من أربع محاور في كل محور 04 أسئلة، حيث بلغ عدد الأسئلة 16، وكل سؤال يتوفر على عبارات موجهة لعينة الدراسة والمتكونة من مجموعة موظفين يشغلون مناصب مختلفة.

ب- أهداف الدراسة: وتتمثل في معرفة الرأي الآخر والمتعلق بالإداريين، إذ أن النقد

الداخلي قد يكون في الكثير من الأحيان غير معبر عن الدراسة ولذلك نحتاج إلى معرفة تطلعات العاملين بها وأرائهم حول فعالية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ومعرفة السلبيات التي يراها الغير.

## ج- عينة الدراسة:

تم استنساخ 40 استبيان ووزعت على الموظفين بالمؤسسة أثناء القيام بالدراسة. فقد تم استرجاع 40 استبيان ، وبعد الاطلاع عليها والتدقيق فيها تبين أن كل الاستبيانات صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، وبهذا عدد الاستبيانات التي يتم اعتمادها لغاية التحليل الإحصائي بالنسبة للموظفين 40 استبانة أي ما نسبته 100% كما هو ملخص فما يلي:

الجدول رقم (02): ملخص الإستبيانات الموزعة على أفراد العينة.

العدد	الإستبيانات الموزعة و المستلمة
40	الإستبيانات الموزعة
40	الإستبيانات المستلمة
/	الإستبيانات المستثناة
40	الإستبيانات المعتمدة للتحليل الإحصائي

المصدر: من إعداد الطالبة.

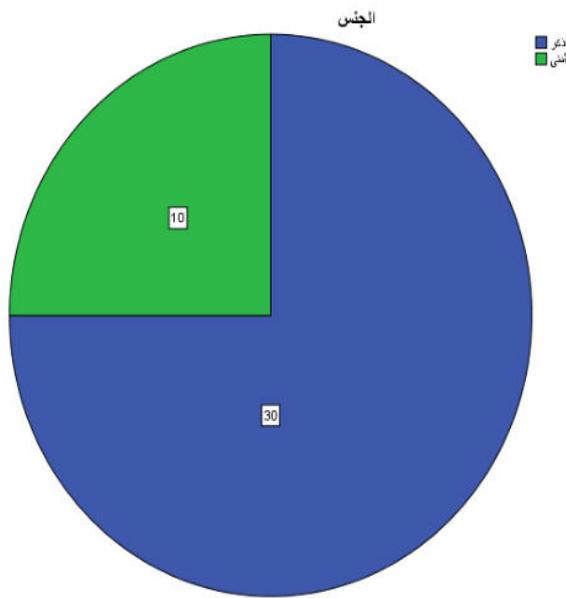
**اختبار كرونباخ ألفا:** بعد استخدام اختبار كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي بلغت قيمة ألفا بالنسبة لجميع فقرات الاستبانة 0.964، ويلاحظ أن جميع فقرات قيم ألفا أكبر من النسبة المقبولة، مما يعكس ثبات أداة القياس.

**أولاً: توزيع العينة حسب المعلومات الشخصية:** تتمثل المعلومات الشخصية في تحديد جنس كل فرد من أفراد العينة سواء إن كان ذكراً أو أنثى، وعمره ومستواه التعليمي، ووظيفته التي يشتغلها، بالإضافة إلى خبرته المهنية، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (03).

الجدول رقم (03): توزيع العينة حسب المعلومات الشخصية.

المعلومات الشخصية			
التكرار المتراكم	التكرار النسبي	التكرار المطلق	
75	75	30	ذكر
100	25	10	أنثى
2.5	2.5	1	أقل من 30 سنة
52.5	50	20	من 30 إلى 40 سنة
95	42.5	17	من 40 إلى 50 سنة
100	5	2	أكثر من 50 سنة
5	5	2	التعليم المتوسط
22.5	17.5	7	التعليم الثانوي
27.5	5	2	التكوين المهني
100	72.5	29	التعليم العالي
27.5	27.5	11	أعوان التنفيذ
35	7.5	3	أعوان التحكم
100	65	26	الإطارات
12.5	12.5	5	أقل من 5 سنوات
50	37.5	15	من 5 إلى 10 سنوات
85	35	14	من 10 إلى 20 سنة
100	15	6	أكثر من 20 سنة
	100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

1 \* حسب الجنس: تتكون العينة

المدروسة من 40 شخص، حيث بلغ

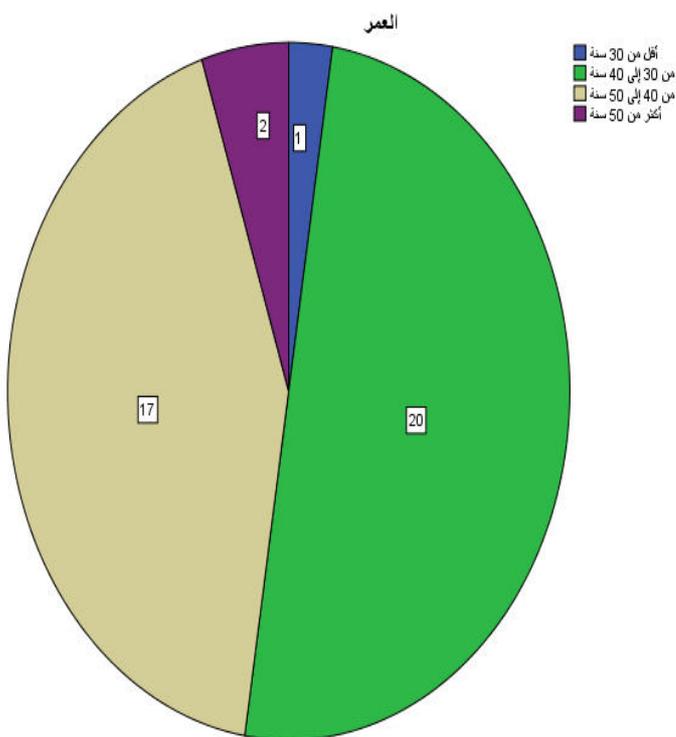
عدد الذكور 30 فرادا بنسبة 75% من

مجموع العينة، وعدد الإناث 10 أي ما

يمثل نسبة 25% من مجموع العينة.

والشكل رقم (08) يوضح توزيع العينة

حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة.

2 \* حسب العمر: تم تقسيم أفراد العينة إلى أربع

فئات عمرية، حيث أن الفئة العمرية من 30

إلى 40 سنة تحتل المرتبة الأولى بنسبة 50%

ثم تليها الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة

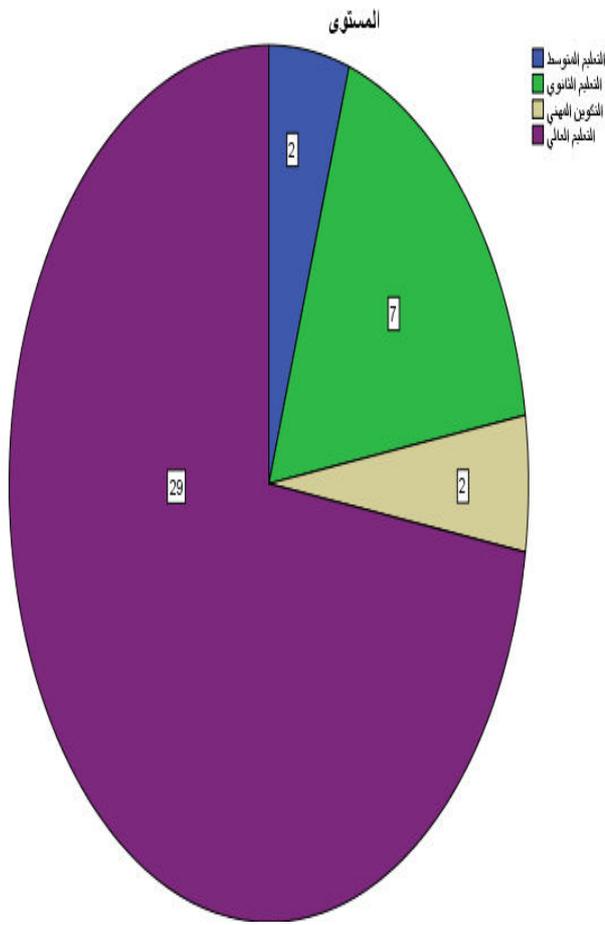
بنسبة 42.5%، بعدها الفئة العمرية أكثر من

50 سنة بنسبة 5% و أخيرا الفئة العمرية أقل

من 30 سنة بنسبة 2.5%

ويوضح الشكل رقم (09) أيضا توزيع العينة

حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطالبة

3\* حسب المستوى التعليمي: من خلال

العينة المدروسة المكونة من 40 شخص التي

تم تقسيمها إلى خمس مستويات دراسية،

وجدنا الفئة الأكبر هي التي لديها مستوى

تعليمي عالي ب 29 فرد بنسبة

بلغت 72.5%، ثم تليها الفئة ذات المستوى

الثانوي ب 7 أفراد بنسبة بلغت 17.5%،

وتليها كل من فئة التعليم المتوسط وفئة

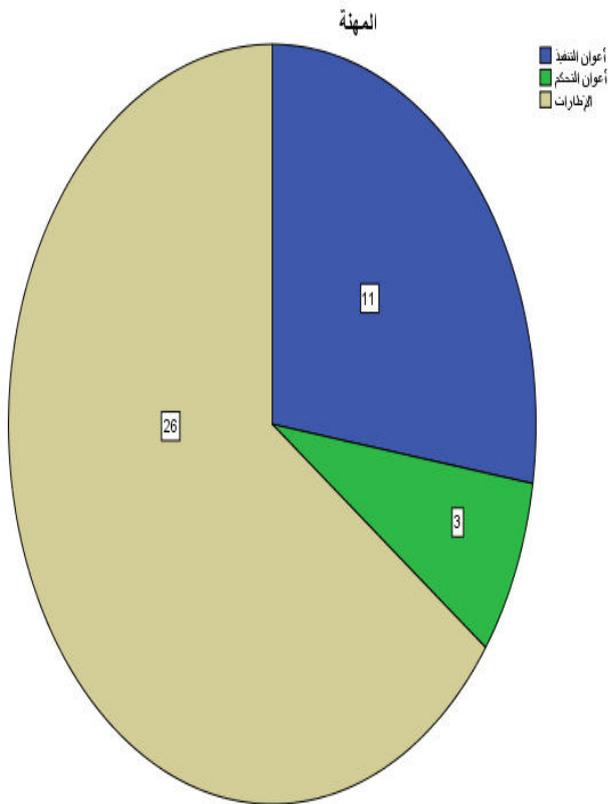
التكوين المهني ب 2 فرد بنسبة قدرها 5%،

في حين لم تشمل المجموعة على فئة بدون

مستوى أو ابتدائي.

ويوضح الشكل رقم (10) توزيع العينة حسب

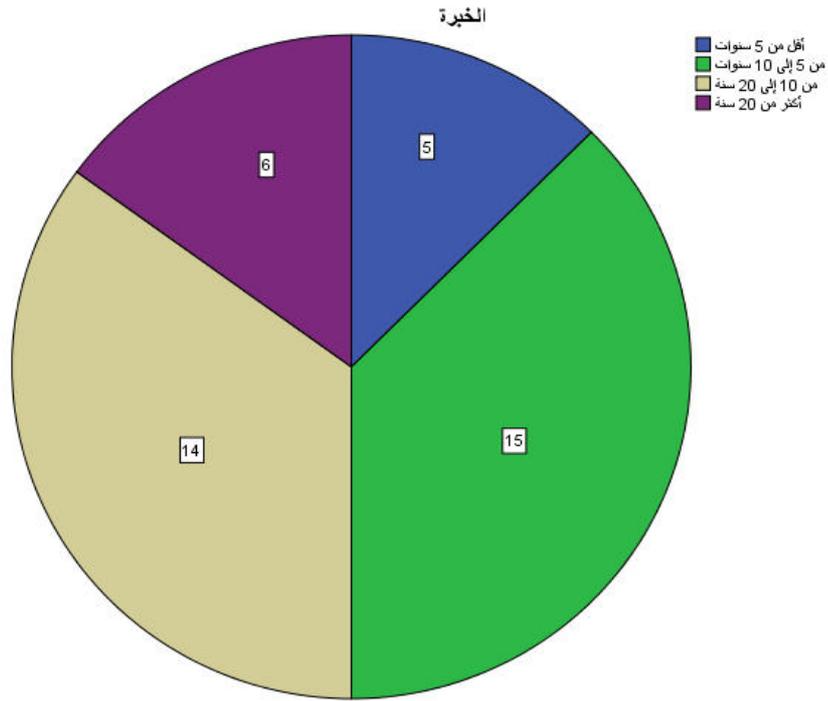
المستوى التعليمي.



4\* حسب المهنة أو الوظيفة: تم تقسيم العينة المكونة من 40 فردا إلى 3 أنواع من المهن حيث تحتل الفئة المهنية الإطارات المركز الأول بـ 26 فرد بنسبة بلغت 65% ثم تليها الفئة المهنية أعوان التنفيذ بـ 11 فردا بنسبة 30%، بعدها تأتي الفئة المهنية أعوان التحكم بـ 3 أفراد بنسبة بلغت 15%. ويوضح الشكل رقم (11) توزيع العينة حسب المهنة أو الوظيفة.

المصدر: من إعداد الطالبة

5\* حسب الخبرة المهنية: من خلال العينة المدروسة و المتكونة من 40 فرد و التي قمنا بتقسيمها إلى أربع فئات، نلاحظ أن الفئة من 5 إلى 10 سنوات بلغت نسبتها 37.5%، في حين بلغت نسبة الفئة من 10 إلى 20 سنة 35%، أما فئة أكثر من 20 سنة بلغت 15%، في حين بلغت الفئة أقل من 5 سنوات نسبة 12.5%. يوضح الشكل رقم (12) توزيع العينة حسب الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبة.

ثانيا: تحليل المحاور:

المحور الأول: إستراتيجية المؤسسة:

يتكون هذا المحور من مجموعة من الأسئلة سنقوم بتحليلها وفق الجداول التالية:

السؤال الأول: ما نوع الإستراتيجية المتبعة من طرف مؤسستكم؟

سنحاول من خلال الجدول رقم (04) معرفة ما نوع الإستراتيجية المتبعة من طرف

مؤسسة نفضال.

الإنحراف المعياري	المتوسط المرجح	هجومية	دفاعية	الإستقرار	البيان
		التكرار	التكرار	التكرار	
		النسبي	النسبي	النسبي	
0.588	1.25	3	4	33	1. ما نوع الإستراتيجية المتبعة من طرف مؤسستكم؟
		7.5	10	82.5	

المصدر: من إعداد الطالبة.

**التحليل:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي قد بلغ 1.25 وإنحراف معياري 0.588 مما يعني أن الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة هي إستراتيجية الإستقرار، حيث بلغت الإجابات نسبة 82.5% من أفراد العينة مما يؤكد ذلك، في حين أن 10% منهم يرون أن مؤسستهم تتبع إستراتيجية دفاعية ، بينما باقي الأفراد فيرون أنها هجومية.

سنحاول فيما يلي تحليل باقي الأسئلة المتعلقة بإستراتيجية المؤسسة وفق الجدول رقم

(05)التالي:

الجدول رقم (05): عدد الإجابات والنسب المتعلقة بإستراتيجية المؤسسة.

البيان	دائما	أحيانا	نادرا	لا	المتوسط المرجح	الإنحراف المعياري
2. هل هناك تخطيط استراتيجي في المؤسسة ؟	25	10	00	05	1.63	1.005
	62.5	25	00	12.5		
3 هل العمال مجندون حول أهداف و إستراتيجية المؤسسة ؟	15	10	10	5	2.13	1.067
	37.5	25	25	12.5		
4 . هل تستعين مؤسستكم بمستشارين متخصصين في تصميم الإستراتيجيات عند الحاجة؟	20	10	2	8	1.95	1.167
	50	25	5	20		

المصدر: من إعداد الطالبة.

التحليل:

فيما يتعلق بالسؤال: هل هناك تخطيط استراتيجي في المؤسسة؟ نلاحظ من خلال

الجدول أن المتوسط الحسابي قد بلغ 1.63 بإنحراف معياري 1.005 وهذا يعني أن ما

يقارب 62.5% من أفراد العينة يرون أنه دائما يوجد تخطيط استراتيجي في المؤسسة، في

حين يرى 25% أنه أحيانا يوجد تخطيط استراتيجي، أما باقي الأفراد فليست لهم دراية بوجود التخطيط الاستراتيجي.

وفيما يخص السؤال: هل العمال مجندون حول أهداف وإستراتيجية المؤسسة ؟ فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.13 بإنحراف معياري قدره 1.067، حيث تدل الإجابات الخاصة بأفراد العينة أن 37.5% يؤكدون أن العمال دائما يجندون حول أهداف وإستراتيجية المؤسسة أما 25% من الأفراد فيرون أنه أحيانا يجند العمال حول أهداف وإستراتيجية المنظمة، ويرى 25% من أفراد العينة أن العمال نادرا ما يجندون حول أهداف وإستراتيجية المؤسسة، أما باقي الأفراد فليس لهم دراية بمدى تجنيد العاملين حول أهداف وإستراتيجية المنظمة والتي بلغت نسبتهم 12.5%.

أما السؤال: هل تستعين مؤسستكم بمستشارين متخصصين في تصميم الإستراتيجيات عند الحاجة؟ فيلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي قد قدر ب 1.95 بإنحراف معياري بلغ 1.167 أي ما نسبته 50% من إجابات أفراد العينة يرى أن منظمته تستعين دائما بمستشارين متخصصين في تصميم الإستراتيجيات عند الحاجة، أما 25% من العينة فيرى أن مؤسستهم تقوم بذلك أحيانا، في حين 5% من أفراد العينة يعتقد أن المنظمة نادرا ما تفعل ذلك، غير أن الباقي فليس له دراية إن كانت المؤسسة تستعين بمستشارين عند الحاجة أو لا .

المحور الثاني: مشاركة العمال في إستراتيجية المؤسسة:

سنحاول من خلال المحور تحليل مختلف الإجابات الخاصة بأسئلة مشاركة العمال

في إستراتيجية المؤسسة:

السؤال الأول: كيف يتم إتخاذ القرارات الإستراتيجية؟

سنحاول من خلال الجدول رقم (06) معرفة مختلف الإجابات الخاصة باتخاذ القرارات؟

البيان	مركزي	غير مركزي	المتوسط المرجح	الإنحراف المعياري
		التكرار		
1. كيف يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية؟	30	10	1.25	0.439
	75	25		

المصدر: من إعداد الطالبة.

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي بلغ 1.25 وإنحراف

معياري 0.439 حيث أنّ ما نسبته 75% من أفراد العينة والمقدر عددهم 30 فردا يرون أن

مختلف القرارات داخل المؤسسة يتم إتخاذها من الإدارة العليا مركزيا، أما 25% منهم فيرون

أن القرارات يتم اتخاذها بشكل غير مركزي والبالغ عددهم 10 أفراد، وهذا يدل على أن

الإدارة العليا لا تقوم بإشراك العمال في إتخاذ القرارات.

سنحاول فيما يلي تحليل باقي الأسئلة الخاصة بهذا المحور وفق الجدول رقم(07)

التالي: الجدول رقم (07): عدد الإجابات والنسب المتعلقة بمشاركة العمال في إستراتيجية

المؤسسة.

البيان	دائما	أحيانا	نادرا	لا	المتوسط المرجح	الإنحراف المعياري
2. هل تشاركون في إتخاذ القرارات الإستراتيجية؟	7	8	5	20	2.95	1.197
	17.5	20	12.5	50		
3. هل تحضرون الإجتماعات الخاصة بأهداف وإستراتيجية المؤسسة؟	12	5	8	15	2.65	1.272
	30	12.5	20	37.5		
4. هل أنتم على دراية بالأهداف الإستراتيجية لمؤسستكم؟	17	12	2	9	2.08	1.185
	42.5	30	5	22.5		

المصدر: من إعداد الطالبة.

### التحليل:

فيما يتعلق بمشاركة العمال في إتخاذ القرارات فنلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه

بلغ المتوسط الحسابي 2.95 بإنحراف معياري 1.197 ما يعني أن 17.5% من أفراد

العينة يشاركون في إتخاذ القرارات الإستراتيجية، و 20% فأحيانا يشاركون، و 12.5% فنادرا

يفعلون ذلك، أما باقي الأفراد فلا يشاركون في إتخاذ القرارات الإستراتيجية، مما يعني أن الإدارة العليا تتخذ قراراتها الإستراتيجية بنفسها.

وفيما يتعلق بالسؤال الخاص بحضور الأفراد الإجتماعات الخاصة بأهداف وإستراتيجية المؤسسة فنلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي قدر ب 2.65 وانحراف معياري 1.272 حيث نجد أن 30% من أفراد العينة يحضرون دائما، و12.5% منهم فيحضرون هذه الإجتماعات أحيانا، و20% من الأفراد يحضرونها أحيانا، بينما ما تبقى من أفراد هذه العينة فلا يحضرون هذه الإجتماعات مطلقا، مما يعني أن العمال لا يهتمون بأهداف وإستراتيجية مؤسستهم لهذا لا يحضرون الإجتماعات التي تقيمها الإدارة العليا.

وفيما يخص السؤال المرتبط بدراية العمال بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة فنلاحظ أن المتوسط الحسابي قد بلغ 2.08 بإنحراف معياري 1.185 حيث وجدنا أن 42.5% من العمال يعلمون بأهداف المؤسسة الإستراتيجية، و30% فأحيانا يكونون على دراية بذلك، في حين 5% فنادرًا ما يكون لديهم دراية بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، أما باقي الأفراد ليس لديهم دراية بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، مما يعني ذلك أن الإدارة العليا تطلع عمالها بأهدافها الإستراتيجية التي ترغب بتحقيقها.

المحور الثالث: البيئة المحيطة بالمؤسسة

فيما يلي لدينا الجدول رقم (08) الذي يمثل مختلف الإجابات حول مشاركة المصالح والقدرات الخاصة وسعي المؤسسة إلى كسب الطاقات البشرية ذات الكفاءة ومدى مراعاة هذه المؤسسة مطالب عملائها إستجابة للبيئة المحيطة بالمؤسسة:

الجدول رقم (08): عدد الإجابات والنسب المتعلقة بالبيئة المحيطة بالمؤسسة.

البيان	دائما	أحيانا	نادرا	لا	المتوسط المرجح	الإنحراف المعياري
1- هل مصالح المؤسسة لها دور في إعداد المقترحات الخاصة بالمؤسسة؟	23	7	3	7	1.85	1.167
	57.5	17.5	7.5	17.5		
2- هل القدرات الداخلية للمؤسسة تمكن من الاستجابة لمحيط المؤسسة؟	23	8	4	5	1.78	1.074
	57.5	20	10	12.5		
3. هل تسعى مؤسستكم إلى كسب الطاقات البشرية ذات الكفاءة والفاعلة لرسم الإستراتيجيات المناسبة للإدارات و الأنشطة المختلفة؟	17	12	5	6	2.00	1.086
	42.5	30	12.5	15		

1.121	2.03	5	10	6	19	4 - هل تراعي المؤسسة مطالب عملائها؟
		12.5	25	15	47.5	

المصدر: من إعداد الطالبة.

### التحليل:

فيما يتعلق بالسؤال إن كان لمصالح المؤسسة دور في إعداد المقترحات الخاصة بالمؤسسة فنلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي قدر ب 1.85 والانحراف المعياري بلغ 1.167، حيث نجد أن 57.5% من أفراد العينة يرون أن لمصالح المؤسسة دائما دور في إعداد مقترحات المؤسسة، و 17.5% من الأفراد فيرون أنه أحيانا ما يكون لمصالح المؤسسة دور في إعداد المقترحات، و 7.5% يعتقد أن مصالح المؤسسة نادرا ما يكون لها دور في إعداد المقترحات، أما الباقي فليس له دراية إن كان لمصالح المؤسسة دور في إعداد المقترحات، و بناءا على مختلف إجابات أفراد العينة فنستنتج أن لمصالح المؤسسة دور هام جدًا في إعداد المقترحات.

وفيما يخص القدرات الداخلية للمؤسسة فنجد أن 57.5% من الأفراد يرون أن القدرات الداخلية تمكن دائما من الإستجابة للمحيط، و 20% يرى أنه أحيانا تساعد على الإستجابة للمحيط، و 10% من العمال يعتقد أن القدرات الداخلية للمؤسسة نادرا ما تمكن من الإستجابة للمحيط، في حين لا يعلم الباقي بشأن القدرات الداخلية إن كانت تمكن للاستجابة

للمحيط أو لا، حيث قدر الوسط الحسابي لمختلف الإجابات 1.78 بإنحراف معياري 1.074 ما يعني أن المؤسسة تملك قدرات داخلية تمكنها من الإستجابة للمحيط.

أما فيما يتعلق بسعي المؤسسة إلى كسب الطاقات البشرية ذات الكفاءة والفاعلة لرسم الإستراتيجيات المناسبة للإدارات والأنشطة المختلفة فنجد أن 42.5% من أفراد العينة يرون أن مؤسستهم تسعى دائما إلى كسب الطاقات البشرية ذات الكفاءة والفاعلة لرسم الإستراتيجيات المناسبة للإدارات والأنشطة المختلفة، غير أن 30% منهم فيرى أن مؤسستهم تسعى إلى ذلك أحيانا، و 12.5% يعتقد أنه نادرا ما تسعى مؤسستهم إلى ذلك، أما باقي أفراد العينة فليس لديهم أي دراية بسعي المؤسسة إلى كسب الطاقات البشرية ذات الكفاءة والفاعلة لرسم الإستراتيجيات المناسبة للإدارات والأنشطة المختلفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمختلف الإجابات 2.00 وإنحراف معياري 1.086، وهذا يعني أن المؤسسة دائما تسعى إلى كسب الطاقات البشرية ذات الكفاءة والفاعلة لرسم الإستراتيجيات المناسبة للإدارات والأنشطة المختلفة.

وفيما يتعلق بالسؤال الخاص بمراعاة المؤسسة مطالب عملائها فنلاحظ أن 47.5% من أفراد العينة يرون أن مؤسستهم تراعي مطالب عملائها دوماً ، و 15% من أفراد العينة يرى أن مؤسستهم أحيانا تراعي مطالبهم، أما 25% منهم فيرى أنه نادرا ما تراعي المؤسسة مطالب عملائها، في حين يعتقد الباقي أن المؤسسة لا تراعي مطالبهم، وذلك بمتوسط

حسابي قدر ب 2.03 وإنحراف معياري 1.121 مما يدل على أن المؤسسة تهتم بعمالها وتلبي طلباتهم دائما.

### المحور الرابع: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية:

فيما يلي سنقوم بتحليل أسئلة هذا المحور وفق الجداول التالية:

**السؤال الأول:** هل لديكم معرفة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؟

سنحاول من خلال الجدول رقم (09) معرفة إن كان لدى أفراد مؤسسة نפטال معرفة

بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

الجدول رقم(09): عدد الإجابات والنسب المتعلقة بمعرفة العمال بالإدارة الإستراتيجية

للموارد البشرية.

البيان	أكد	لا	لا أعرف		
			المتوسط	الإنحراف المعياري	
	التكرار	التكرار النسبي	التكرار النسبي	المرجح	
1- هل لديكم معرفة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؟	10	23	7	1.93	0.656
	25	57.5	17.5		

المصدر: من إعداد الطالبة.

**التحليل:** من خلال الجدول نلاحظ أن الوسط الحسابي بلغ 1.93 بإنحراف معياري 0.656، حيث نجد أن 25% من أفراد العينة لديهم معرفة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، و 57.5% ليس لديهم دراية بذلك، في حين أن الباقي لا يعرف إطلاقاً بخصوص هذه الإدارة، مما يعني أن المؤسسة لا تهتم بإطلاع عمالها بالأمر المتعلقة بالإدارة.

سنحاول أيضاً من خلال الجدول رقم (10) تحليل باقي الأسئلة المتعلقة بهذا المحور لمعرفة إن كانت قدرات الموارد البشرية تتوافق مع الخطط الإستراتيجية وهل تتضمن خطط الموارد البشرية إرشادات تفصيلية حول المعارف والمهارات، ومعرفة إن كانت المؤسسة تشجع الأفراد على تطور أفكارهم ومهاراتهم وخبراتهم.

البيان	دائماً	أحيانا	نادرا	لا	المتوسط	
					المرجح	الإنحراف المعياري
	التكرار النسبي	التكرار النسبي	التكرار النسبي	التكرار النسبي		
2- هل تتوافق قدرات الموارد البشرية مع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة؟	22	9	3	6	1.83	1.107
	55	22.5	7.5	15		
3. هل تتضمن خطط الموارد البشرية للمنظمات إرشادات تفصيلية حول المعارف والمهارات التي يجب أن يمتلكها العاملين؟	17	10	5	8	2.10	1.172
	42.5	25	12.5	20		

1.095	2.08	7	4	14	15	4 . هل تشجع مؤسستكم الأفراد على تطوير أفكارهم ومهاراتهم وخبراتهم؟
		17.5	10	35	37.5	

المصدر: من إعداد الطالبة

### التحليل:

فيما يخص السؤال المتعلق بمدى توافق قدرات الموارد البشرية مع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة فنجد أن 55% من العمال يرون أن قدرات الموارد البشرية دائماً تتوافق مع الخطط الإستراتيجية، أما 22.5% من أفراد العينة فيرون أنه أحياناً تتوافق قدرات الموارد البشرية مع الخطط الإستراتيجية للمنظمة أما 7.5% فيعتقد أنه نادراً ما تتوافق قدرات الموارد البشرية مع الخطط الإستراتيجية لمؤسستهم، وباقي العمال فلا يعرفون إن كانت هذه القدرات تتوافق مع الخطط الإستراتيجية والمقدر ب 15%، حيث قدر الوسط الحسابي ب 1.83 وإنحراف معياري 1.107، وذلك يعني أن قدرات الموارد البشرية تتوافق مع الخطط الإستراتيجية.

ولمعرفة إن كانت خطط الموارد البشرية للمنظمات تتضمن إرشادات تفصيلية حول المعارف والمهارات التي يجب أن يمتلكها العاملين فقد بلغ الوسط الحسابي 2.10 بإنحراف معياري 1.172، حيث وجدنا أن 42.5% من أفراد العينة يرى بأن خطط الموارد البشرية للمنظمات دائماً تتضمن إرشادات تفصيلية حول المعارف والمهارات التي يجب أن يمتلكها

العاملين، وما نسبته 25% فيرى أنه أحيانا تتضمن خطط الموارد البشرية للمنظمات إرشادات تفصيلية حول المعارف والمهارات التي يجب أن يمتلكها العاملين، أما 12.5% منهم فيرون أنه نادرا ما تتضمن إرشادات تفصيلية حول المعارف والمهارات التي يجب أن يمتلكها العاملين، في حين أن باقي أفراد العينة فليس لديهم دراية بخصوص ما تتضمنه خطط الموارد البشرية، مما يعني أن الخطط الخاصة بالموارد البشرية تحو على إرشادات جد تفصيلية حول المعارف والمهارات التي من المفروض أن يمتلكها العاملين.

وفيما يخص السؤال الأخير لهذا المحور (هل تشجع مؤسستكم الأفراد على تطوير أفكارهم ومهاراتهم وخبراتهم؟): فنجد أن 37.5% من أفراد العينة يرى بأن مؤسستهم تشجع دائما الأفراد على تطوير أفكارهم ومهاراتهم وخبراتهم، و 35% يرى أن مؤسستهم أحيانا تشجع الأفراد على تطوير أفكارهم ومهاراتهم وخبراتهم، في حين 10% منهم يعتقد أن مؤسستهم نادرا ما تقوم بذلك، أما باقي الأفراد فليس لديهم علم إن كانت مؤسستهم تشجع الأفراد على تطوير أفكارهم ومهاراتهم وخبراتهم، حيث قدر المتوسط الحسابي لمختلف الإجابات المرتبطة بهذا السؤال 2.08 بإنحراف معياري بلغ 1.095، مما يدل عل أن المؤسسة تقوم دوما بتشجيع عمالها على تطوير أفكارهم ومهاراتهم وخبراتهم.

ثالثاً: دراسة وتحليل اختبار الفرضيات :

اختبار التوزيع الطبيعي:

قبل البدء في إختبار فرضيات الدراسة قمنا بإختبار كولموغروف سيمرنوف للتأكد من

أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي والجدول التالي يبين النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول رقم (11): نتائج اختبار كولموغروف سيمرنوف للتوزيع الطبيعي.

المتغير	Kolmogorov-Smirnov	مستوى الدلالة الإحصائية (sig)
إستراتيجية المؤسسة	1,105	0,174
إدارة الموارد البشرية	1,076	0,197

المصدر: من إعداد الطالبة

التحليل: نلاحظ من الجدول أن قيمة مستوى الدلالة للمتغير المستقل (إستراتيجية

المؤسسة) قدرت بـ 0,174 وللمتغير التابع قدرت بـ 0,197 وكلتا القيمتين أكبر من 0.05،

مما يدل على أن كلا المتغيرين يتبعان التوزيع الطبيعي.

إختبار الفرضية الأولى:

-اختبار معنوية الارتباط بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة:

H0: ليس هناك إرتباط بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة.

H1: هناك إرتباط بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة.

الجدول رقم (12) يوضح الإرتباط بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة

إستراتيجية المؤسسة		المتغيرات
0,959**	معامل الارتباط بيرسون	إدارة الموارد البشرية
0.000	مستوى المعنوية	
40	عدد أفراد العينة	

المصدر: من إعداد الطالبة.

**التحليل:** من الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بيرسون التي تساوي

0.959، ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05، وتقدر نسبة الخطأ ب 0.01 مما

يعني قبول الفرضية التي مفادها أنه هناك إرتباط بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية

المؤسسة أي رفض الفرضية العدمية

\_ اختبار معنوية الارتباط بين مشاركة العمال في الإستراتيجية وإستراتيجية المؤسسة:

H0: ليس هناك إرتباط بين المشاركة في الإستراتيجية وإستراتيجية المؤسسة.

H1: هناك إرتباط بين المشاركة في الإستراتيجية وإستراتيجية المؤسسة.

الجدول رقم (13) يوضح الارتباط بين المشاركة في الإستراتيجية وإستراتيجية المؤسسة

إستراتيجية المؤسسة		المتغيرات
0,938**	معامل الارتباط بيرسون	مشاركة العمال في إتخاذ القرارات
0.000	مستوى المعنوية	
40	عدد أفراد العينة	

المصدر: من إعداد الطالبة.

التحليل: من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط 0.938 ومستوى

المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05، كما تقدر نسبة الخطأ ب0.01، مما يعني أنه يوجد

إرتباط بين المشاركة في الإستراتيجية وإستراتيجية المؤسسة.

-اختبار معنوية الارتباط بين البيئة المحيطة بالمؤسسة وإستراتيجية المؤسسة:

H0 : ليس هناك إرتباط بين البيئة المحيطة بالمؤسسة وإستراتيجية المؤسسة.

H1 : هناك إرتباط بين البيئة المحيطة بالمؤسسة وإستراتيجية المؤسسة.

الجدول رقم (14) يوضح قيمة الارتباط بين البيئة المحيطة بالمؤسسة وإستراتيجية المؤسسة.

إستراتيجية المؤسسة		المتغيرات
0,973 **	معامل الارتباط بيرسون	البيئة المحيطة بالمؤسسة
0,000	مستوى المعنوية	
40	عدد أفراد العينة	

المصدر: من إعداد الطالبة.

التحليل: من الجدول أعلاه يتبين لنا أن معامل بيرسون يساوي 0.973 ونسبة الخطأ

تقدر ب0.01 ، ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية

العدمية وقبول الفرضية التي تدل على الارتباط بين البيئة المحيطة بالمؤسسة وإستراتيجية

المؤسسة.

-اختبار معنوية الارتباط بين إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وإستراتيجية المؤسسة.

H0: ليس هناك ارتباط بين إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وإستراتيجية المؤسسة.

H1 : هناك ارتباط بين إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وإستراتيجية المؤسسة.

الجدول رقم (15) يوضح إرتباط بين إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وإستراتيجية المؤسسة.

إستراتيجية المؤسسة	المستغيرات	
0,763 **	معامل الارتباط بيرسون	إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية
0,000	مستوى المعنوية	
40	عدد أفراد العينة	

المصدر: من إعداد الطالبة.

**التحليل:** من الجدول يتبين أن معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.763 ونسبة الخطأ

تقدر ب 0.05، ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 وهو مستوى الدلالة مما

التي مفادها أن هناك إرتباط بين إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية H1 وقبول H0 يعني رفض

وإستراتيجية المؤسسة.

إختبار الفرضية الثانية: تأثير إدارة الموارد البشرية على إستراتيجية المؤسسة.

الجدول رقم (16) يوضح نتائج التباين الأحادي لنموذج المعاملات الإنحدار والأهمية النسبية

المجال	A	Béta	T	Slg
الثابت	0,168		1,657	0,106
إدارة الموارد البشرية	0,949	0,959	20,728	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة.

الجدول رقم (16) يوضح نتائج التباين الأحادي لنموذج المعاملات الإنحدار والأهمية النسبية

المجال	A	Béta	T	Slg
الثابت	0.433		5.043	0,000
مشاركة العمال في إستراتيجية المؤسسة	0.191	0.213	1.366	0.180
البيئة المحيطة بالمؤسسة	0.581	0.739	1.304	0.000
إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية	0.069	0.056	0.638	0.527

المصدر: من إعداد الطالبة.

## بناء نموذج العلاقة الخطية:

من الجدول رقم (15) نلاحظ أن مستوى الدلالة الإحصائية بالنسبة لغدارة الموارد 0.000 وهي أصغر من 0.05 والتي مفادها أن لغدارة الموارد البشرية تأثير على البشرية إستراتيجية المؤسسة. وعليه تكون معادلة الإنحدار كما يلي:

$$Y=A+BX \text{ حيث}$$

Y: تمثل قيمة التابع (إستراتيجية المؤسسة).

A: ثابت.

$$\text{إستراتيجية المؤسسة} = 0.168 + 0.949 \text{ (إدارة الموارد البشرية)}.$$

ومن الجدول رقم (16) نلاحظ أن مستويات الدلالة هي 0.180 بالنسبة لمشاركة العمال في إستراتيجية المؤسسة، أما مستوى الدلالة بالنسبة للبيئة المحيطة بالمؤسسة فقد بلغت 0,000 ومستوى الدلالة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية 0.527 و التي مفادها أن معاملات الإنحدار لتأثير إدارة الموارد البشرية في إستراتيجية المؤسسة المعنوي وذو دلالة إحصائية. ومنه يمكن التعبير عن دالة الأداء بالمعادلة التالية:

$$Y=A+BX_1+B_2X_2+B_3X_3 \text{ حيث:}$$

Y: تمثل قيمة التابع (إستراتيجية المؤسسة).

A: ثابت.

BX1: قيمة المتغير المستقل (المشاركة في إستراتيجية المؤسسة).

B2X2: قيمة المتغير المستقل (البيئة المحيطة بالمؤسسة).

B3X3: قيمة المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية).

-معادلة نموذج الإنحدار تكون كما يلي:

إستراتيجية المؤسسة =  $0.433 + 0.191$  (المشاركة في إستراتيجية المؤسسة) +  $(0.581)$

البيئة المحيطة بالمؤسسة +  $(0.069)$  إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.

-بعد إستعراض أهم نتائج الإستبيان مروراً بالتحليل الوصفي وإختبار الفرضيات وتحليل كل

الجداول والأشكال البيانية الإحصائية باستخدام برمجية، ومن خلال دراسة إرتباط عوامل

تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسة وتأثير الإدارة الإستراتيجية على المؤسسة وذلك بالأخذ

بعين الإعتبار مستوى الدلالة الإحصائية نجد أنه: يجب مشاركة العمال في اتخاذ القرارات

الإستراتيجية وهذا من خلال إشراكهم في حضور الإجتماعات بمختلف أنواعها وإتخاذ

القرارات بصفة لا مركزية و ذلك بالأخذ بعين الإعتبار الآراء من مختلف المستويات مما

يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة. كما أن ملائمة البيئة الداخلية والخارجية لإستراتيجية

المؤسسة يساعد على تنفيذ جيد للإدارة الإستراتيجية مما يحقق أهداف المؤسسة. يجب أن

يكون العمال على دراية بماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و مدى أهمية الموارد البشرية في المؤسسة.

### خلاصة الفصل:

إن الوصول لتطبيق إستراتيجية المؤسسة يمر عبر عدة أسس وعوامل في وقت أصبح تطبيقها ضرورة حتمية باعتبارها من الأدوات التي تساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة والمرغوب فيها من طرف المؤسسة. حيث نجد أن الوصول إلى تطبيق الإدارة الإستراتيجية له أثر ايجابي على المنظمات بشكل عام وشركة نפטال بشكل خاص، حيث ساعد هذا التطبيق المؤسسة على مستوى التخطيط الاستراتيجي في وضع الخطط الإستراتيجية لبلوغ غايتها.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بعد كل ما تقدم من عرض موجز لما يمكن أن تقدمه إدارة الموارد البشرية في مهام وظائف جديدة تتطلبها الظروف البيئية المحلية والدولية التي تحيط بمنظمات العصر فإن تغييرا جذريا في صلاحيات وسلطات هذه الإدارة ينبغي أن يتحقق وهذا بدوره يستلزم إعادة هيكلة هذه الإدارات ولموقعها التنظيمي وللمؤهلات الفنية والتقنية والعلمية التي ينبغي توفرها في الكوادر التي تعمل فيها، وهذا ما سيحصل إن عاجلا أو آجلا إذا ما أريد لإدارات الموارد البشرية أن تسهم في عمليات التخطيط والتطوير الإستراتيجي للمنظمات المعاصرة. ولأن العنصر البشري في المنظمات العصرية يعد بمثابة رأس المال الفكري الذي يفكر ويتبأ ويخطط ويدير كل العمليات والأنشطة فإن تطبيق الإدارة الإستراتيجية ينبغي أن ينطلق من إدارة الموارد البشرية قبل غيرها من أجل كسب الطاقات البشرية ذات الكفاءة والفاعلة لرسم الإستراتيجيات للإدارات وللأنشطة المختلفة ولتحقيق ذلك لا بد أولا من تحديد رسالة المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات وأن تحدد الأهداف والغايات للمدى البعيد لكي تتفرغ منها الأهداف قريبة المدى.

وفي ضوء ذلك يتم طرح التصورات حول حجم ونوع الموارد البشرية التي يتطلبها تحقيق هذه الأهداف. ولرسم الإستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية لا بد من تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحليل الوظائف ووصفها وتقدير حجم الطلب على الطاقات البشرية وكيفية استقطاب أفضل الكفاءات المتاحة في سوق العمل وإحلالها في المواقع، كما يستلزم

## خاتمة عامة

وضع السياسات بالترقيات والتعويضات والخدمات التي تساعد على الحفاظ عليهم وتحفيزهم وتقوية ولائهم وانتمائهم ليكونوا قادرين على التنافس مع المنظمات الأخرى ومواجهة التحديات وتوظيف أحدث التقنيات بكفاءة وفاعلية.

### النتائج:

على ضوء ما سبق توصلنا إلى مجموعة من النتائج والمتمثلة فيما يلي:

\_ أن لإدارة المواد البشرية دور فاعل بالتعاون مع الإدارات الأخرى لوضع الإستراتيجيات ورسم السياسات واتخاذ الخيارات من خلال تقديم المعلومات وتوفير الطاقات البشرية القادرة على تنفيذ هذه الخطط، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية وحدة إستراتيجية بعد أن كانت ذات طابع إجرائي خدمي، وأصبحت مهامها تشمل جميع الأطراف العاملة في المنظمات والمتعاملة معها، إضافة للجهات المتنافسة والقوى الضاغطة عليها وفي البيئة الداخلية والخارجية.

\_ أن إسهام إدارة الموارد البشرية يجب أن يبدأ منذ مرحلة صياغة الإستراتيجية، بمعنى الجمع بين مختلف الإستراتيجيات ونماذج سياسات الموارد البشرية، فهي جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسة

# المرآة

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية:

1. د. محمد عبد العليم صابر، د. خالد عبد المجيد تعيلب "إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر)"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط (1) 2010.
2. د. أنس عبد الباسط "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط (1) 2011.
3. د. عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد إستراتيجي -"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط (2) 2009.
4. د. سعاد نائف برنوطي "إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد-"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط (3) 2004.
5. د. حسين وليد حسين عباس "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية)"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط (1) 2015.
6. د. منير نوري، د. فريد كورتل "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط (1) 2011.
7. د. محمد زويد العتيبي "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط (1) 2010.
8. د. عبد العزيز علي حسن "الادارة المتميزة للموارد البشرية- تميز بلا حدود-"، جمهورية

- مصر العربية، المنصورة، ط (1) 2009.
9. د. محمد الصيرفي "المرجع المتكامل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط (1) 2009.
10. د. محمد فالح صالح "إدارة الموارد البشرية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط (1) 2004.
11. د. مصطفى يوسف كافي "إدارة الموارد البشرية (من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي)"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط (1) 2014.
12. د. طاهر محمود الكلاله "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، عمان - الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط (1) 2011.
13. د. محمد رشيد سلطاني "الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة"، دار جليس الزمان، عمان 2013.
14. د. محمد حسين العيساوي، د. جليل كاظم العارضي، د. هاشم فوزي العبادي "الإدارة الاستراتيجية المستدامة - مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة-"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
15. د. عبد السلام أبو قحف "أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، جامعة الإسكندرية، ط (1) 1997.
16. د. حسين حريم "إدارة المنظمات - منظور كلي -"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،

ط (1) 2003.

17. د. طاهر محسن منصور الغالبي؛ وائل محمد صبحي إدريس "الإدارة الإستراتيجية -

منظور منهجي متكامل -"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ط (1) 2009.

18. د. عبد العزيز بدر النداوي "عولمة إدارة الموارد البشرية - نظرة إستراتيجية-"، دار

المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط (1) 2009.

19. د. مصطفى كامل؛ عبد الغني حامد "إدارة الأعمال الدولية"، مؤسسة لورد العالمية

للشؤون الجامعية، البحرين 2006.

20. د. حسن محمد أحمد مختار "الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم والنماذج)"، الشركة العربية

المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، جمهورية مصر العربية 2008.

21. د. أحمد القطامين "الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية-"، دار مجد لاوي

للنشر والتوزيع، ط (1) 2002.

22. د. حسين مصطفى هلالى؛ د. محمد عبد الفتاح العشماوي؛ د. ريم محمد صالح؛ د.

صابر حسن الغنام؛ د. إيمان صالح عبد الفتاح؛ د. غريب جبر جبر؛ محمد محمد الألفى

"التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات - التنظيم والادارة، الارتقاء بالكفاءات القيادية

-"، دار الحساب للنشر والتوزيع، القاهرة 2009.

23. د. عبد السلام أبو قحف "الادارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات"، دار الجامعة الجديدة

للنشر، الإسكندرية 2002.

24. د. صالح عبد الرضا رشيد؛ د. إحسان دهش جلاب "الإدارة الاستراتيجية - مدخل تكاملي -"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2007.
25. د. غسان مدحت خير الدين "مدخل إلى الفكر الإستراتيجي"، دار الراجة للنشر والتوزيع، عمان، ط (1) 2013.
26. د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط (1) 1999.
27. د. عادل خليل ثابت "سيكولوجيا الإدارة المعاصرة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، ط (1) 2007.
28. د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي "بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي)"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، المنصورة، ط (1) 2009.
29. د. أسامة خيرى "الإدارة العامة"، دار الراجة للنشر والتوزيع، عمان، ط (1) 2013.
30. د. سعد علي حمود العنزي؛ إيمان عامر الدهان؛ نور خليل العبيدي "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (منظور عالمي)"، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، ط (1) 2014.
31. د. سامح عبد المطلب عامر "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ط (1) 2011.

- 32 .د. علي السلمي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001.
- 33 .محمد سمير أحمد "الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط (1) 2009.
- 34 .د. جمال الدين محمد المرسي "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21 ، الدار الجامعية للنشر، مصر، ط 2003.
- 35 .د. صالح علي عودة الهلالات "الإدارة الفعالة للموارد البشرية"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط (1) 2016.
- 36 .د. راوية محمد حسن " إدارة الموارد البشرية " المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية سنة 1999.
- 37 .د. علي عبد الله "محاضرات مقياس إدارة الموارد البشرية" سنة 1998.
- الكتب باللغة الأجنبية:

38. J.M Perettei, M.Gherari, M.Z yanat, « Management stratégique des R.H » EEPAD télé enseignement, télé Formation management es R.H 1998.

الملاحق

## الملاحق .

الملحق رقم {01}: الإستبيانات الموزعة على أفراد العينة

موضوع المذكرة	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
الدرجة العلمية	السنة الثانية ماستر
الكلية	العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
التخصص	إدارة أعمال
الطالبة	زليط عامرة

الأخ الكريم، الأخت الكريمة:

تحية طيبة وبعد:

في إطار تحضير مذكرة لنيل شهادة ماستر تحت عنوان "الإدارة الإستراتيجية

للموارد البشرية - دراسة حالة شركة نפטال - سعيدة - يسرني أن أطلب من سيادتكم

المحترمة أن تفضلوا بالمساهمة في هذه الدراسة الميدانية من خلال أجوبتكم الصادقة

والصريحة على هذا الإستبيان.

كما أؤكد لكم أن الإجابات التي ستدلون بها لن تستخدم إلا لأغراض البحث

العلمي. شاكرين لكم تعاونكم مع التقدير.

الرجاء وضع علامة \*في الجواب الصحيح.

أولاً: المعلومات الشخصية:

الجنس: ذكر  أنثى

العمر: أقل من 30 سنة  من 30 الى 40 سنة  من 40 الى 50 سنة

## الملاحق .

أكثر من 50 سنة

المستوى التعليمي: بدون مستوى أو ابتدائي  التعليم المتوسط

التعليم الثانوي  التكوين المهني  التعليم العالي

المهنة أو الوظيفة: أعوان التنفيذ  أعوان التحكم  الإطارات

الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 10 إلى 20 سنة

أكثر من 20 سنة

ثانيا: أسئلة الإستبيان:

المحور الأول: إستراتيجية المؤسسة:

الإستقرار	هجومية	دفاعية	الأسئلة
			1. ما نوع الإستراتيجية المتبعة من طرف مؤسستكم؟

لا	نادرا	أحيانا	دائما	الأسئلة
				2. هل هناك تخطيط استراتيجي في المؤسسة ؟
				3 هل العمال مجندون حول أهداف وإستراتيجية المؤسسة ؟
				4 . هل تستعين منظمتكم بمستشارين متخصصين في تصميم الإستراتيجيات عند الحاجة؟

## الملاحق .

### المحور الثاني: مشاركة العمال في إستراتيجية المؤسسة:

غير مركزي	مركزي	الأسئلة
		1. كيف يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية؟

لا	نادرا	أحيانا	دائما	الأسئلة
				2. هل تشاركون في إتخاذ القرارات الإستراتيجية؟
				3. هل تحضرون الإجتماعات الخاصة بأهداف وإستراتيجية المؤسسة؟
				4. هل أنتم على دراية بالأهداف الإستراتيجية لمؤسستكم؟

### المحور الثالث: البيئة المحيطة بالمؤسسة:

لا	نادرا	أحيانا	دائما	الأسئلة
				1- هل مصالح المؤسسة لها دور في إعداد مقترحات المؤسسة؟
				2- هل القدرات الداخلية للمؤسسة تمكن من الاستجابة لمحيط المؤسسة؟
				3. هل تسعى مؤسستكم إلى كسب الطاقات البشرية ذات الكفاءة والفاعلة لرسم الإستراتيجيات المناسبة للإدارات والأنشطة المختلفة؟

الملاحق .

				4- هل تراعي المؤسسة مطالب عملائها ؟
--	--	--	--	-------------------------------------

المحور الرابع: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية:

لا أعرف	لا	أكيد	الأسئلة
			1- هل لديكم معرفة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؟

لا	نادرا	أحيانا	دائما	الأسئلة
				2- هل تتوافق قدرات الموارد البشرية مع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة؟
				3. هل تتضمن خطط الموارد البشرية للمنظمات إرشادات تفصيلية حول المعارف والمهارات التي يجب أن يمتلكها العاملين؟
				4 . هل تشجع مؤسستكم الأفراد على تطوير أفكارهم ومهاراتهم وخبراتهم؟

شكرا على حسن تعاونكم

## الملاحق .

الملحق رقم {02}: الهيكل التنظيمي للمقاطعة المركزية غاز البترول المميع GPL سعيدة.

