

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

### 1.2 الاستراتيجية

هناك عدة تعريفات تضمنها هذا المفهوم منذ استخدامه، حيث عرّف (Chandler 1962:16)، في بداية الستينات الاستراتيجية بأنها " تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة، واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف"، بينما الباحثان (Miner & Steiner 1980:15)، فقد عبرا عن الاستراتيجية بكونها مفهوم يتعلق بما يقوم به المديرين، لمواجهة التحركات الفعلية أو المتوقعة من جانب المنافسين، وأنها تشير إلى فكر وطرق وإجراءات عديدة ضرورية للنجاح في الأعمال، وقد أشارا إلى عدم وجود إجماع واسع وكبير حول معنى الاستراتيجية في مجال الأعمال، لذلك اشار إلى مجموعة من التعاريف لمفهوم الاستراتيجية منها :

- \_ الاستراتيجية ما تقوم به الإدارة العليا من أعمال ذات أهمية كبيرة للمنظمة.
  - \_ الاستراتيجية تشير إلى القرارات التوجيهية الأساسية، أي بمعنى الأغراض والرسالة والمقاصد الأساسية.
  - \_ الاستراتيجية تشير إلى الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وكيف يتسنى له ذلك.
- بينما عرّف السالم (2000:77)، الاستراتيجية بأنها "تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة، و تبني مجموعة من الأفعال وتخصيص للموارد الضرورية، في سبيل تحقيق تلك الاهداف وأنها خطط وأنشطة المنظمة، التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق، بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين هذه الرسالة، والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية " كما يرى

ابوحقف(2000: 52) تعريف الاستراتيجية أنها " خطة موحدة ومتكاملة وشاملة، تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة، والتحديات البيئية التي يتم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة".

بينما عرفا (Johnson& Sholes, 2002:10) الاستراتيجية على أنها " توجه المنظمة في المدى الطويل، لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال إدارة مواردها، ضمن بيئة متغيرة من أجل تحقيق توقعات أصحاب المصالح، أما (خطاب 2003: 4) فقد عرفها بأنها " مجموعة الخطط الموجهة التي تساعد الإدارة، على المسار الذي اختارته والاستفادة من الفرص المحيطة بها، ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة" بينما يرى بني حمدان وإدريس(2009: 166) بأن "المفاهيم المتعلقة بمصطلح الاستراتيجية لا تعتبر جديدة، بل هي مفاهيم متطورة مع مرور الزمن، مع الاختلاف في استخدامات هذا المصطلح وتباين معانيه، غير أن الاستراتيجية كحقل دراسة تعتبر حديثة، وهي سريعة التطور لهذا كان السبب في اختلاف وجهات نظر الكتاب والمهتمين حولها، وقد يكون هذا الاختلاف ميزة وليس عيب، في كونه يشكل عاملاً رئيسياً في تحفيز الكتاب والمهتمين، في هذا المجال للتعلم أكثر في دراسة الاستراتيجية، ومهما كانت الاختلافات دائماً ما نجد أن المضامين التي تحملها هذه التعريفات تكون واحدة. أما ياسين(2010: 19) فقد عرف الاستراتيجية بأنها " تعبير عن مهارة الإدارة و التخطيط، وهي الوسائل العلمية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

### 1.1.2 المفاهيم المرتبطة بالاستراتيجية

هناك عدة مفاهيم مرتبطة بالاستراتيجية يمكن إيجازها في الأتي كما تناولها الصيرفي(2009: 23):

**1- الغرض:** هو الدور الأساسي للمنظمة، والذي يتم تعريفه بواسطة كل الأطراف صاحبة المصلحة،

والتي تتحمل المخاطرة بالتعامل معها، والغرض كما يتم رؤيته بواسطة:

- المستهلكين: أن تمدنا الشركة بالمنتجات ذات الجودة المرتفعة وبالسعر المعقول.
- العاملين: أن تمدنا الشركة بظروف عمل ملائمة وبأجور عادلة ومقابلة لمجهوداتنا.
- حملة الأسهم: أن تحقق الشركة أقصى معدل عائد على الأموال التي تستثمرها.

**2- الرسالة:** هي تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، أي

أما الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة، في إسقاطها على أذهان الأفراد.

الرسالة كما يتم رؤيتها بواسطة الإدارة: العملاء هم محور أعمالنا و اهتمامنا.

**3- الأهداف:** هي تلك الأهداف المتوسطة والتي تحتاج إليها المنظمة لكي تترجم رسالتها الفلسفية، إلى

مصطلحات محددة وملموسة ويمكن قياسها، وهي تختلف عن الرسالة في أن الأخيرة فلسفية وغير محددة،

ولا يمكن قياسها قياساً مباشراً، أما الأهداف فهي محددة وملموسة، ويمكن التأكد من تحققها وقياس

مدى نجاح المنظمة في الوصول إليها.

والأهداف كما يتم رؤيتها بواسطة الإدارة العليا: بأنها التوسع في المراكز الانتاجية، زيادة أنواع العلب التي

يتم انتاجها.

أما مديري الإدارات فيرون الأهداف: الإنتهاء من إنشاء مراكز جديدة للانتاج، ويمكن القول

أن الهدف هو غاية أو مقصد يتم حشد الموارد لتحقيقه، أما الاستراتيجية فهي الأداة التي تستخدم لبلوغ

الغاية أو المقصد.

## 2.2 الإدارة الاستراتيجية

### 1.2.2 المفاهيم المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية تعتبر نتاج تطور مراحل الإدارة التقليدية التي كانت سائدة في العصور الماضية، وقد حمل هذا المفهوم المعاصر عدة تعريفات، بسبب عدم توافق علماء الإدارة حول تعريف محدد لمفهوم الإدارة الاستراتيجية، حيث تعددت التعريفات التي تناولت هذا المفهوم ، حيث عرفها ( Glueck, 1980: 6) بأنها " مجموعة التصرفات و القرارات التي تعمل على إيجاد استراتيجيات فعالة ، لتحقيق أهداف المنشأة " .

بينما عرفها (David, 1987: 4) بأنها " صياغة وتطبيق وتقويم التصرفات والأعمال التي من شأنها تمكّن المنشأة من وضع أهدافها موضع التنفيذ " ، أما الحملاوي وآخرون(1991: 11) فقد عرفوا الإدارة الاستراتيجية بأنها " عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد إتجاه مستقبل المنظمة، ووضع هذه القرارات موضع التنفيذ " .

بينما عرفها (Strickland & Thompson, 1996: 25) بأنها "وضع الاستراتيجيات الملائمة للمنظمة واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذها" ، بينما عرف ياسين(1998: 15) الاستراتيجية بأنها "منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة استراتيجيات مناسبة وتطبيقها وتقويمها، وذلك بما يضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة، وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة" .

أيضاً عاد (David, 1999: 5) ليعرّف الإدارة الاستراتيجية بأنها "الفن والعلم في تكوين وتطبيق وتقييم القرارات، التي تتخذ عبر الوظائف المختلفة والتي تساعد المنشأة في تحقيق أهدافها" ، كذلك عرّف المغربي(1999:33) الإدارة الاستراتيجية بأنها "تصور للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم رسالتها وتحديد

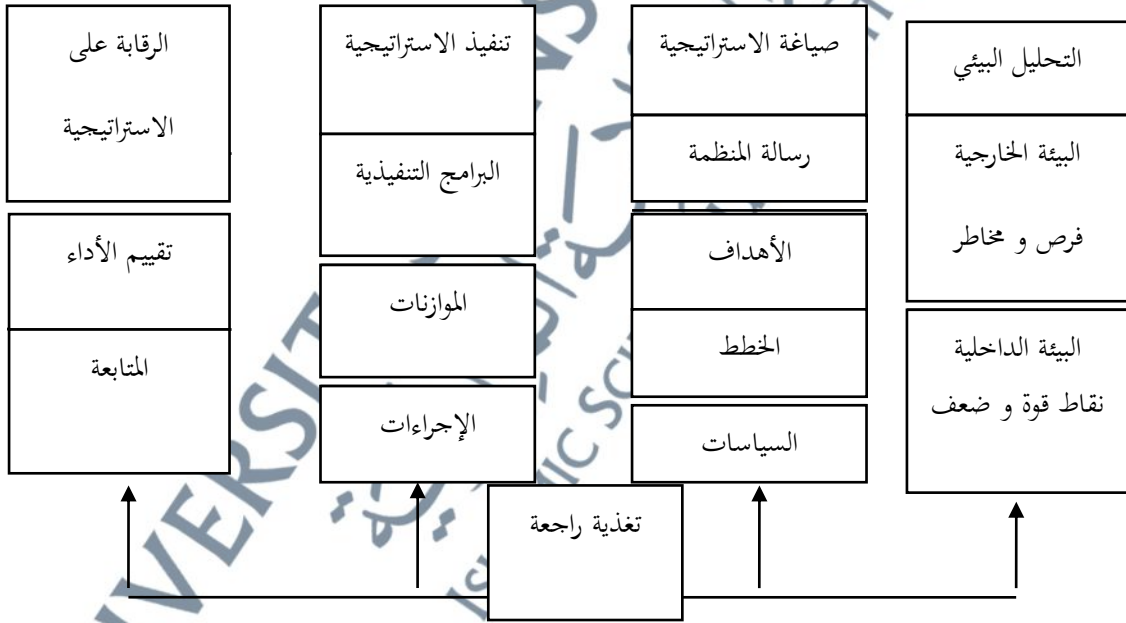
غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها، بما يسهم في بيان الغرض والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها و تقويمها".

بينما عرفا (Seloh& Johnson, 2002: 16) الإدارة الاستراتيجية بأنها "تفهم للمركز الاستراتيجي للمؤسسة وكذلك خياراتها المستقبلية، وإمكانية تحويل الاستراتيجية إلى واقع ملموس"، كما عاد ياسين(2010: 19) ليجيز تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها "عملية إبداعية عقلانية التحليل حدسية التصور الإنساني، وهي أيضاً عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة، من خلال إدارة وتوجيه مواردها المتاحة، بطريقة كفؤة وفعالة والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة، من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر أخرى مختلفة، من أجل تحقيق مستقبل أفضل إنطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر".

من هنا يستنتج الباحث أنه بالرغم من تعدد التعريفات التي تناولت هذا المفهوم، إلا أن جميعها تحمل نفس المضامين، فجميعها يتركز حول جملة القرارات والسلوكيات والتصرفات، التي تقوم بها الإدارة العليا بهدف الوصول إلى تحقيق المبتغى، الذي تريد المنظمة الوصول إليه، بالتالي يمكن القول بأن الإدارة الاستراتيجية، هي عملية إبداعية وعقلانية التحليل وحدسية التصور الإنساني، تأخذ في عين الاعتبار البيئة المحيطة بالمنظمة الداخلية والمتمثلة في نقاط القوة والضعف والخارجية والمتمثلة في الفرص والتهديدات، بهدف اتخاذ جملة من القرارات الاستراتيجية التي تحقق على المدى البعيد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة، ووضع الخطط والسياسات التي تمكن المنظمة من الوصول إلى تلك الغايات، مع وجود تقييم ورقابة على تنفيذ هذه السياسات والخطط بالشكل المطلوب وفق المخطط.

## 2.2.2 المكونات الأساسية للإدارة الاستراتيجية

هناك عدة نماذج وضعها علماء الإدارة لمكونات الإدارة الاستراتيجية، تتضمن هذه النماذج المراحل الأساسية التي يجب المرور بها، وسبب تعدد وجود هذه النماذج عدم وجود توافق بين علماء الإدارة في تحديد أو وضع نموذج معين يوضح ذلك، غير أن معظم النماذج التي ظهرت تحتوي على عناصر أو مراحل أساسية، يجب المرور عبرها وهي تبدأ بمرحلة إجراء المسح البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة، والتي من خلالها يتم معرفة نقاط القوة والضعف التي تتميز بها المنظمة، والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، ومرحلة صياغة الاستراتيجية التي من خلالها يتم تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الرئيسية، بالإضافة إلى وضع الخطط والسياسات ومرحلة التنفيذ ويتم فيها وضع البرامج والموازنات والإجراءات ومرحلة التقييم والرقابة، ويمكن إيجاز وتوضيح ما تم ذكره من مراحل ضمن النموذج الأساسي للإدارة



الاستراتيجية كما أتفق علماء الإدارة على تسميته ومن هؤلاء (القطامين، 11:1996).

الشكل (2-1) يوضح المراحل الأساسية للإدارة الاستراتيجية.

ومن خلال التمعن في الشكل رقم (1-3)، نجد أن الإدارة الاستراتيجية تتضمن مجموعة مكونات أساسية تتمثل في الآتي:

#### 1- تحليل البيئة الداخلية والخارجية:

وهي يراها (Hunger & Whelen, 2000: 9) بأنها تتمثل في عملية حصر وجمع وتقييم المعلومات، الخاصة بمنظمة الأعمال سواء الداخلية أو الخارجية، ووضعها أمام متخذي القرار داخل المنظمة بهدف تحديد العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة، ومن هذا يمكن استنتاج أن هذه المرحلة يمكن تقسيمها إلى جزئين هما:

أ- تحليل البيئة الخارجية: والذي يهتم برصد ما يحدث في البيئة الخارجية من تغيرات إيجابية، أي فرص يمكن استغلالها لصالح المنظمة، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديداً للمنظمة. (عوض، 1999: 95).

ب- تحليل البيئة الداخلية: من أجل الحصول على تحليل استراتيجي معمق يضمن تحقيق فعالية تصميم الاستراتيجية يجب إجراء الآتي:

- تحديد جوانب القوة والضعف في المنظمة: حيث إن عناصر البيئة الداخلية للمنظمة تتكون من عوامل القوة والضعف في ثلاثة محاور هي: الهيكل التنظيمي للمنظمة والثقافة التنظيمية السائدة فيها والموارد المتاحة لديها. (القطامين، 2002 : 64).

- تقييم جوانب القوة والضعف: بعد اكتشاف جوانب القوة والضعف في المنظمة، يتوجب على المديرين الاستراتيجيين أن يضعوا نظام أولويات محدد، للتعرف على مدى أهمية كل منها والتي تؤثر بالتبعية على الاستراتيجيات التي ستتبعها المنظمة. (ماهر، 1996 : 117).

من هنا يمكن القول أن عملية التحليل البيئي (الداخلية والخارجية)، تعتبر عملية مترابطة مع بعضها البعض حيث من نتائج هذه العملية يمكن معرفة نقاط القوة والضعف لدى المنظمة، وبإمكان المنظمة

استغلال نقاط القوة والضعف والاستفادة منها في تعزيز موقعها التنافسي، ولمواجهة التحديات الخارجية وزيادة أرباح المنظمة وضمان نجاحها وإمكانية دعمها مستقبلاً، كذلك بالإمكان تفادي نقاط الضعف وتقليل مخاطره ومحاولة تقوية هذا الضعف، لأن وجودها قد يشكل عائق للاستثمار الأمثل للفرص الاستثمارية المتاحة التي تكون نقاط القوة سبب تكوينها، أو قد تكون سبب في نشوء تهديدات خارجية للمنظمة، بالتالي فإن تحديد نقاط القوة و الضعف والفرص والتهديدات، تساعد الإدارة الاستراتيجية على تبني الاستراتيجية المناسبة، وفق الظروف المحيطة بهدف الوصول إلى الغايات والأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها.

## 2- صياغة الاستراتيجية

وهي المرحلة التي تلي مرحلة التحليل البيئي ويرى (Hunger & Whelen, 2000: 10) أن هذه المرحلة من مراحل تكوين الاستراتيجية، بأنها عبارة عن إعداد أو رسم خطط طويلة الأجل، تأخذ في عين الاعتبار الفرص والتهديدات الخارجية في ضوء نقاط القوة والضعف للمنظمة، والتي تم رصدها من خلال عملية التحليل البيئي للمنظمة، وتتضمن هذه المرحلة تعريف رسالة المنظمة أو الغرض من إنشائها، وتحديد الأهداف المراد تحقيقها أو المبتغى المراد الوصول إليه ووضع النقاط الرئيسية لسياسة المنظمة. ويرى الباحث أنه يمكن إجمال مكونات صياغة الاستراتيجية، كما يراها الصيرفي (2009: 23) في تعريفه للاستراتيجية، على أنها "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق، بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة، التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية".

ومما تقدم ذكره يمكن أن نستنتج هنا أن هذه المرحلة يتم فيها تحديد رسالة المنظمة، والمتمثلة في الغرض الذي أنشئت من أجله، وما يميزها عن غيرها من المنظمات الأعمال المماثلة لها، وتشمل أيضاً الرؤية أو المبتغى الذي يود أصحاب المصلحة الوصول إليه في المستقبل القريب والبعيد، أي كيف يكون شكل

المنظمة في المستقبل والمركز التنافسي الذي ترغب المنظمة أن تتبوأه، وتحديد نوع المنتجات أو الخدمات التي ترغب المنظمة تقديمها، ومن هم العملاء الذين تريد المنظمة أن تقدم الخدمة لهم، وبعد وضع الغايات والأهداف التي ترغب المنظمة بلوغها، يتم وضع الخطط والبرامج التنفيذية ورصد الموازنات المالية اللازمة للتنفيذ، وفق برنامج زمني محدد وهو ما سوف يوجز شرحه في المرحلة التي تلي هذه المرحلة وهي مرحلة تنفيذ الاستراتيجية.

### 3- تنفيذ الاستراتيجية:

تأتي هذه المرحلة بعد تحديد الرسالة أو الغرض الذي أنشئت من أجله المنظمة، وتحديد الرؤية أو المبتغى الذي ترغب المنظمة بلوغه، ورسم الخطط والأهداف الكفيلة بتحقيق تلك الغايات، وتعرف هذه المرحلة تنفيذ الاستراتيجية، وقد عرفها ياسين (1989: 209) بأنها "مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق، من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات، ويعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجيات التي اختارها المنظمة، على توفر مجموعة من المستلزمات وتمثل أهمها بالأتي:

أ- وجود توافق بين الاستراتيجية و الهيكل التنظيمي.

ب- أن تكون الثقافة التنظيمية مناسبة للاستراتيجية.

ج- أن تكون السياسات جيدة وداعمة للاستراتيجية.

د- توفر المهارات اللازمة لدى المديرين من أجل تنفيذ الاستراتيجية بفاعلية.

و- توفر نظم إدارية مساندة لتطبيق الاستراتيجية.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن تنفيذ الاستراتيجية من المراحل التي لا تقل أهمية عن سابقتها من المراحل،  
بالتالي يجب على مشرفي هذه الاستراتيجية الأخذ بعين الاعتبار، أن مرحلة التنفيذ أو التطبيق تعتبر  
مرحلة عملية

تتعامل مع رؤى مستقبلية، وقد تواجه منفي هذه الاستراتيجية أشياء لم تؤخذ في الحسبان، بالتالي يجب  
توزيع العمل بشكل منظم وتحديد معايير للأداء، لإمكانية مقارنتها أثناء الأداء الفعلي عند تنفيذ  
الاستراتيجية،

وأن تتسم عملية التنفيذ بالمرونة التي تمكنها من التعامل مع العراقيل والصعاب، التي قد تحدث أثناء  
التطبيق الفعلي للاستراتيجية، كما يجب التنبه إلى أن التنفيذ السيء قد يؤدي إلى فشل استراتيجية  
مناسبة، بالتالي

فإن التنفيذ الجيد سوف يؤدي ليس فقط إلى نجاح استراتيجية مناسبة، بل قد يؤدي إلى إنقاذ استراتيجية  
غير مناسبة كما هو بالشكل (2-2) الذي يبين مصفوفة العلاقة بين تصميم الاستراتيجية وتنفيذها.

		تصميم أو تخطيط الاستراتيجية	
		مناسب	غير مناسب
تنفيذ الاستراتيجية	جيد	1 نجاح	3 إمكانية إنقاذ استراتيجية غير مناسبة
	ضعيف	2 فشل	4 فشل

## الشكل (2-2) يوضح مصفوفة العلاقة بين تصميم الاستراتيجية وتنفيذها

[المصدر: القطامين، أحمد عطا الله . التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي. المكتبة الإدارية ، عمان، 1999: 133].

يتضح من الشكل (2-2) وبالنظر إلى الخلية الأولى رقم (2) أن التنفيذ الجيد قد يعوض التخطيط الضعيف، ومن الخلية رقم (3) أن التخطيط الجيد لا يعوض عن التخطيط غير الفعال.

ومن هنا يمكن إدراك أن سبب إهتمام الكثير من مديري المنظمات، بتوجيه كل جهدهم وانتباههم لعملية التنفيذ. (الماضي، 2003 : 303، 302)

### 4- الرقابة على الاستراتيجية

تعد الرقابة والتقييم لسير تنفيذ الاستراتيجية من الأعمال المهمة، فهذه الخطوة أو المرحلة لا بد من وجودها ضمن مراحل الإدارة الاستراتيجية، باعتبارها تصحح الأخطاء وتعرف المسؤولين على تنفيذ الاستراتيجية، إلى أي مدى هم سائرون في الطريق الصحيح، وحول هذه المرحلة تعددت وجهات النظر حول مفهوم الرقابة على الاستراتيجية، فهناك وجهات نظر رأت بأن الرقابة تتم من خلال وضع معايير ومقاييس عند صياغة الاستراتيجية، يتم بواسطتها مقارنة المخطط بالمنجز الفعلي بعد التطبيق أو تنفيذ الاستراتيجية، ثم إجراء العمليات التصحيحية للانحرافات إن وجدت، وباعتبار أن عملية تنفيذ الاستراتيجية قد تستغرق سنوات، فإنه لا يعقل الانتظار لسنوات في ظل وجود انحرافات في التنفيذ، وهذا قد يكلف منظمة الأعمال التكاليف الباهضة وهدر الكثير من الزمن، مما يهدد نجاح المنظمة وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، لذلك يجب احلال الرقابة الاستراتيجية محل الرقابة التقليدية،

وعلى ذلك فإن المديرين الاستراتيجيين في المنظمة كما يراها أبونا عم (1993: 380) مسؤولون عن الإجابة عن التساءلات التالية:

- أ- هل الافتراضات الخاصة بالإتجاهات الأساسية للمنظمة صحيحة؟ وهل المنظمة سائرة في الإتجاه السليم؟ وهل هناك حاجة إلى إتخاذ إجراءات تصحيحية؟
- ب- كيف يمكن وصف الأداء: هل تم تحقيق الأهداف الموضوعية؟ هل هناك حاجة لإتخاذ إجراءات تصحيحية؟

### 3.2.2 أهمية الإدارة الاستراتيجية

يعتبر استخدام الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال، مطلباً ملحاً لها من فوائد عديدة تعود بالنفع على المنظمة فتبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية كما يراها ميا وآخرون (2007)، يساعد المنظمة على تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها:

- 1- تحديد خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافيا الأعمال في المستقبل.
- 2- يساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.
- 3- يمنح المنظمة إمكانية إمتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
- 4- يمكن المنظمة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً.
- 5- يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي تحدث عند القيام بالتغيير، بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر و الممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة.

6- ينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء، ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسو متلقين لها.

7- كما يرى (Peter & Certo, 1990) أن الإدارة الاستراتيجية تمنح إمكانية زيادة الربحية، والدراسات الحديثة أثبتت أن نظام الإدارة الاستراتيجية الفاعل والكفء يمكن أن يزيد الربحية.

8- كذلك تعمل الإدارة الاستراتيجية على تقليل فرص تعرض المنظمة للمفاجآت، الناجمة عن التغيرات في سوق العمل وتحركات المساهمين وذلك من خلال التركيز على تقييم بيئة المنظمة بشكل مستمر.

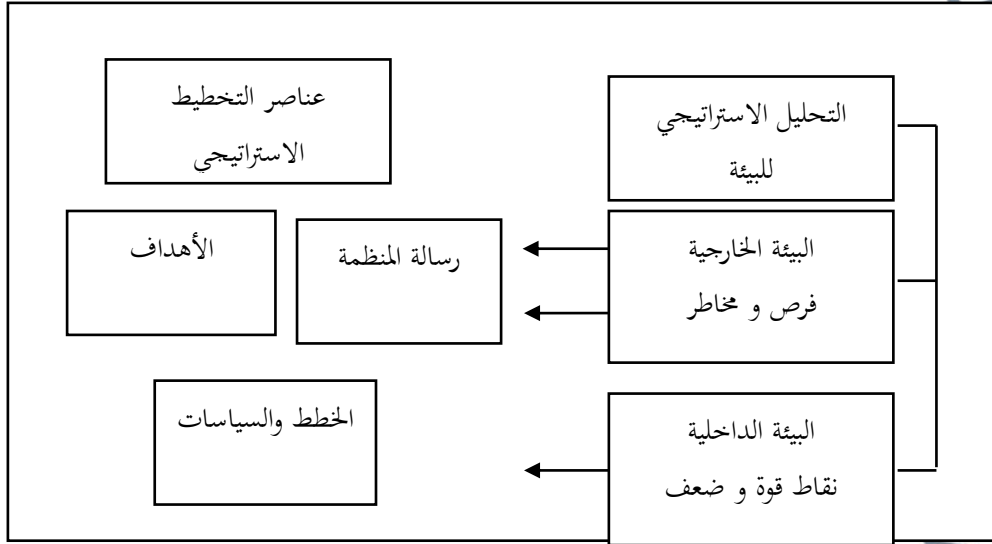
### 3.2 التخطيط الاستراتيجي

#### 1.3.2 تعريف التخطيط الاستراتيجي و المفاهيم ذات العلاقة

لقد تعددت التعريفات والمفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وتطورت مع مرور الزمن، غير أن هذه الاختلافات لم تغير في المضمون الذي تحمله هذه المفاهيم، حيث عرّف منذ زمن الستينات ( Anthony, 1965: 25) التخطيط الاستراتيجي بأنه "الصياغات بعيدة المدى والخطط الاستراتيجية والسياسات التي تحدد أو تغير خصائص المنظمة"، بعدها وبسنوات قليلة عرّفه (Steiner, 1969: 34) بأنه " عملية تحديد الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال، وكذلك تديبر واستخدام الموارد لتحقيق تلك الأهداف" بينما عرّفه الحملاوي (1991: 33) على أنه "اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة أو تكوين السياسات وتحديد الأهداف، وتقرير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المنظمة، والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها من المؤسسات" أما القطامين (1996: 25) فقد عرّف التخطيط الاستراتيجي بأنه

"عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة"، وقد وضع شكلاً يوضح

مفهوم التخطيط الاستراتيجي متمثلاً في الشكل (2-3).



الشكل (2-3) مفهوم التخطيط الاستراتيجي

[المصدر: القطامين (1996:93)، التخطيط الاستراتيجي]

في حين عرفته خطاب (2003: 4) بأنه "الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة، وإدارتها وصولاً إلى الأهداف المنشودة" ويرى (Hunger & Wheelen, 1997: 10) أن التخطيط الاستراتيجي هو تنمية وتكوين الخطط طويلة الأجل، للتعامل بفاعلية مع الفرص والتهديدات التي تحتويها البيئة الخارجية للمنظمة، في ضوء ما تحتويه البيئة الداخلية من نقاط قوة و ضعف، بالإضافة إلى تعريف مهمة المنظمة ورسالتها وصياغة الأهداف التي بالإمكان تحقيقها، وتطوير الاستراتيجيات ووضع توجهات السياسة العامة للمنظمة .

أما العارف (2002: 8) فقد عرّف التخطيط الاستراتيجي بشكل موجز على أنه "التبصر بالشكل المثالي للمؤسسة في المستقبل، وتحقيق هذا الشكل"، أما أبو معمر (2002: 29) فقد عرّف التخطيط الاستراتيجي

على أنه "الإطار الفكري العام والمتكامل، الذي تشارك فيه جميع المستويات الإدارية لتحليل البيئة الحالية والمستقبلية، وتقييم القدرات الذاتية وصياغة رسالة المنظمة وأهدافها العامة، في ضوء ذوي المصلحة ونتائج التحليل والتقييم واختيار الاستراتيجية العامة والاستراتيجيات الفرعية، ووضع السياسات والبرامج والخطط القادرة، على تحقيق أهداف ورسالة المنظمة في ظل افتراضات تخطيطية محددة.

بينما عرّف (Bryson, 2003: 20) التخطيط الاستراتيجي بأنه "مجموعة المفاهيم و الإجراءات و الأدوات المصممة، لجعل القادة والمديرين والمخططين يفكرون ويقررون بطريقة استراتيجية".

### 2.3.2 مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي:

مما لاشك فيه هناك أسباب ومبررات حتمت على منظمات الأعمال، استخدام التخطيط الاستراتيجي في إدارة شؤونها بهدف تحقيق عدة أغراض، حيث يرى أبوبكر (2000: 55) أن التخطيط الاستراتيجي ينتج عنه:

- 1- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
- 2- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.
- 3- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- 4- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق تقدم ونمو المنظمة.
- 5- التأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا بمصلحة أعضاء المنظمة (فعالية الإدارة الاستراتيجية).

6- توجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية.

7- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.

8- التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة للعمل.

بينما أوجز (ياسين، 2010: 18-25) الأسباب والمبررات لاستخدام التخطيط الاستراتيجي، بسبب مجموعة تحديات أصبحت تواجه كل منظمات الأعمال، في ظل البيئة التنافسية التي صارت تعيشها كل منظمات الأعمال، بسبب العولمة والتطور الذي شهده ويشهده العالم، نتيجة التقنية التي جعلت من العالم الشاسع والمترامي الأطراف قرية صغيرة، ضاقت بينها المسافات ورفعت الحواجز وقد أوجز تلك التحديات في النقاط الآتية:

- تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال.
- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات.
- عدم الاستقرار في أوضاع السوق.
- التغير التكنولوجي.
- كونية الأعمال.
- التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة.

### 3.3.2 مميزات التخطيط الاستراتيجي :

كما تم التنويه سلفاً بأن هناك ضرورة ملحة جعلت من التخطيط الاستراتيجي يحل محل التخطيط التقليدي، خاصة في هذا العصر الذي شهد إنفجار رهيب في المعلوماتية، وما نتج عنه من تطورات تقنية

وابتكرات متتالية و متسارعة، خاصة في مجالات الإتصالات التي تسببت في تقريب المسافات، و رفع الحواجز بين الدول واصبح العالم قرية صغيرة، الأمر الذي جعل من المختصين والخبراء في منظمات الأعمال، يتبنون استخدام التخطيط الاستراتيجي كمطلب ملّح لاستخدامه في منظمات الأعمال، بسبب المزايا التي يمتلكها ولا تتوفر في غيره و المتمثلة في الأتي:

#### 1- المستقبلية في اتخاذ القرار

ممن ميزات هذا الأسلوب الإداري الحديث أنه يضع رؤية مستقبلية لشكل المنظمة، آخذاً في الاعتبار الإمكانيات المتاحة والظروف المحيطة، حيث يرى النجار (2001: 25) أن التخطيط الاستراتيجي يهتم بتحديد الأهداف طويلة الأجل، والذي فيه يضع تصور لشكل المنظمة والوسائل المستخدمة للوصول إلى تحقيق هذه الأهداف، بينما يرى (Higgins & Vinze, 1993: 7) أن التخطيط الاستراتيجي ينظر إلى الأحداث التي يمكن أن تحدث وتؤثر في المنظمة مستقبلاً، والمتمثل في الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجه المنظمة مستقبلاً، من خلال الاعتماد على قاعدة بيانات حتى تصبح قرارات المنظمة أكثر فاعلية.

#### 2- عدم التأكد

حيث أن المستقبل مجهول والتوقعات المستقبلية يشوبها عنصر عدم التأكد، ولمواجهة ذلك يستلزم استخدام التخطيط الاستراتيجي حيث يرى (Higgins & Vinze, 1993: 7) أنه يُبنى التخطيط الاستراتيجي على عنصر عدم التأكد، باعتبار أن المتغيرات المستقبلية يكتنفها الغموض وعدم معرفة القادم من الأحداث، وباعتبارها تحتوي على الكثير من المخاطر، الأمر الذي يستوجب من الجميع في منظمة الأعمال، وبمختلف مستوياتهم المشاركة لمواجهة الأخطار والمشاكل التي قد تواجه سير العمل في المنظمة في المستقبل، من خلال تحديد وتحليل نقاط القوة والضعف في المنظمة، والفرص والتهديدات التي تحملها البيئة الخارجية للمنظمة، وهذا ما يمكن انجازه بواسطة تبني التخطيط الاستراتيجي الذي يتميز به.

## 3- الشمولية

يرى ماهر (1999: 24) أن التخطيط الاستراتيجي نشاط يشمل المنظمة بأكملها ولا يقتصر على جزء منها، وهو نظام متكامل يتم وفق خطوات متعارف عليها من خلاله يتم تحديد شكل المنظمة المستقبلية، ونوع نشاطها والعملاء المستهدفين من تقديم هذه الخدمة، وتميزها عن غيرها من منظمات الأعمال.

## 4- المرونة

وهي ميزة تميز التخطيط الاستراتيجي حيث يرى (Hunger&Wheelen, 1997: 8) أن تكون المنظمة قادرة على التحول من استراتيجية لأخرى ، أي إلى استراتيجية بديلة في حالة تغير الظروف البيئية المحيطة. بينما يرى (Higgins&Vinze, 1993: 7) أن التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة قد تجعل المنظمة تعيد النظر في الأهداف المستقبلية، التي وضعتها سابقاً واستبدالها بأهداف مستقبلية جديدة ، مع التأكيد على ضرورة توفير الإمكانيات اللازمة لبلوغ تلك الأهداف المستقبلية البديلة.

## 5- العملية

يرى المجمع العربي للمحاسبين القانونيين (2001: 6) أن ما يميز التخطيط الاستراتيجي، أنه يعتبر عملية واسعة متعددة الأوجه ومتنوعة الأنشطة تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، فهو أوسع شمولاً وأغنى أبعاداً وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، فهو يتميز بالتفكير الإبداعي والموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة شاملة لكافة المتغيرات الداخلية والخارجية، بالتالي فهو يختلف عن التخطيط التقليدي الذي يعتبر نشاط وظيفي ديناميكي لا يتميز بالخصائص المذكورة سلفاً.

بينما يرى النجار (2001: 25) أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية إدارية منظمة تقوم بها الإدارة العليا، ومن صفاتها الاستمرارية نتيجة البيئة المحيطة المتغيرة سواءً الداخلية أو الخارجية لمنظمة الأعمال، تقوم بإجراء التغيرات المناسبة وفق الظروف التي تواجه سير عمل المنظمة، ووفق الاستراتيجية المرسومة التي تبدأ بتحديد الأهداف ثم الاستراتيجيات التنفيذية، وتحديد السياسات والبرامج التنفيذية وتطوير الخطط المستقبلية، للتأكد من التطبيق الذي يقود لتحقيق تلك الأهداف الموضوعية، وتشمل هذه العملية الجهود التخطيطية التي يجب أن تؤخذ في الحسبان، كما يرى (Hunger&Wheelen, 1997: 10) أن التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة تسعى لتحديد الأهداف الرئيسية، واختيار الاستراتيجيات ومن ثم السياسات والبرامج التنفيذية لتنفيذ تلك الاستراتيجيات، وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة وأغراضها الرئيسية.

6- الفلسفة:

يرى النجار (2001: 25) أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر فلسفة وطريقة حياة أيضاً، وهو تفكير وتأمل في المستقبل ولا بد للإدارة العليا وكذلك كافة العاملين بالمنظمة الإيمان والإقتناع به، باعتبار أن المنظمة نجاحتها وقوة استمراريتها تتم من خلال تبني هذا الأسلوب الإداري الحديث كفلسفة و منهاج تتبناه المنظمة.

7- الهيكلية:

يرى السالم (2000) أن التخطيط الاستراتيجي لا يأتي دفعة واحدة، وإنما يتضمن مراحل تخطيطية عديدة حتى يصل شكله النهائي، لذلك لا بد من ربط كل مرحلة من هذه المراحل، ضمن هيكلية معينة حتى تصل إلى الشكل النهائي للتخطيط الاستراتيجي. أما النجار (2001: 27) فهو يرى أن التخطيط الاستراتيجي يعمل على مستوى الإدارة العليا والإدارات الوظيفية، وبشكل يحدد ويميز مساهمة كل مستوى ووظيفة داخل المنظمة.

### 4.3.2 فوائد التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي من أهم الوسائل الإدارية في رسم الطريق وتحديد معالمها، بهدف الوصول إلى ما تصبو منظمة الأعمال لبلوغه، فبدون وجود تخطيط عموماً وتخطيط استراتيجي خصوصاً، يصعب على الإدارة ممارسة نشاطها بشكل يضمن رغبات ذوي المصالح ونجاح العاملين فيها، وقد عدّد الباحثون والخبراء والكتاب في هذا المجال فوائد التخطيط الاستراتيجي، نوجز منها ما تناوله في دراسته الدحني. (2006: 43)، حيث يرى أن الفوائد تكمن في النقاط الآتية:

- 1- التخطيط الاستراتيجي يعتبر الوجه الرئيسي لما تريد المنظمة الوصول إليه.
- 2- يأخذ التخطيط الاستراتيجي في عين الاعتبار التوقعات المستقبلية ويعمل على تحليلها.
- 3- يجعل جميع المستويات الإدارية تشارك في وضع الاستراتيجية، وتنفيذها وتقييم أدائها أي يعتمد على المشاركة الجماعية لمختلف المستويات الإدارية.
- 4- يعمل على تزويد المنظمة بالفكر الاستراتيجي، الذي يفيد في تكوين الأهداف والخطط والسياسات والبرامج التنفيذية.
- 5- يقلل الآثار السلبية للظروف المحيطة بنشاط المنظمة، ويعمل على زيادة فاعليتها و كفاءتها وكفاءة أفضل للمنتوج أو الخدمة.
- 6- له قدرة التوقع مما يساعد المنظمة على قيادة التغيير لبعض القضايا الاستراتيجية.
- 7- يعمل التخطيط الاستراتيجي على زيادة وعي المدراء تجاه التهديدات المحيطة والفرص المتاحة.
- 8- له قدرة تنظيمية تسلسلية للجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.

9- يخلق قدرة للمنظمة لتوجيه وتنسيق وتكامل كافة الأنشطة الإدارية والتنفيذية.

10- يقدم الأساس الموضوعي لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد، وذلك من حيث التكلفة والعائد للفرص الاستثمارية البديلة المتاحة للمنظمة.

11- يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد، لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تضمن للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية أمام نظيراتها من منظمات الأعمال.

12- له إمكانية جعل المنظمة صانعة للأحداث من خلال الإبداع والإبتكار وليست متلقية له.

### 5.3.2 معوقات التخطيط الاستراتيجي

ليس من السهولة استخدام التخطيط الاستراتيجي في أي منظمة أعمال، بدون ما تواجهه المسيرين والمنفذين له أية مشاكل وعراقيل قد تحد من فاعلية استخدامه، أو قد تكون عثرة في إمكانية استخدامه في منظمة الأعمال، ويرى المرسي (2002: 405) أن هناك معوقات عامة يمكن تلخيصها في جملة من النقاط وفق الآتي:

- 1- عدم صحة ودقة المعلومات والبيانات المتحصل عليها بهدف دراستها وتحليلها.
- 2- سلبية العاملين في تنفيذ الخطة بسبب عدم قناعتهم بها لاسباب إنسانية أو غيرها.
- 3- عدم صحة التنبؤات والإفتراضات بسبب شح المعلومات والبيانات وعدم دقتها.
- 4- عدم اعتماد المنظمة على كوادرها في وضع الخطة واعتمادها على كوادرها خارجية.
- 5- عدم مراعاة الظروف البيئية المحيطة الداخلية والخارجية مثل تغير نوع الاقتصاد والمركز المالي للمنظمة.

6- أسباب متعلقة بعدم السير وفق الخطوات الرئيسية لعملية التخطيط الاستراتيجي.

في حين يرى الفراء (2003: 9) أن من بين المعوقات أيضاً:

- عدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، والتي تقع على عاتق الجميع في منظمة الأعمال والاعتقاد الخاطي بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية الإدارة العليا فقط.
- عدم توفر الوقت الكافي للإدارة بسبب إنشغالها بالأعمال الروتينية.
- و يضيف الدهدار (2006: 86) جملة من المعوقات التنظيمية والتي يراها متمثلة في الآتي:

1- نمط الإدارة:

- عدم وضوح الأهداف الموضوعة.
- الدكتاتورية التي تمارسها الإدارة العليا.
- وجود قيود زمنية غير منطقية للقيام بالتخطيط الاستراتيجي.
- التعطيل في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، في الوقت الذي قد يحتاج الموقف اتخاذ قرارات سريعة.

2- نمط العمل:

- التمسك بالإجراءات الرسمية والروتينية المعقدة.
- البيروقراطية.
- إحباط الأفكار الجديدة وعرقلة تنفيذها.

- عدم وجود الحافز المادي المشجع على القيام بذلك.

- عدم تفويض الآخرين بسبب عدم وجود الثقة.

3- مناخ العمل:

- الخوف من الفشل وعدم وجود الثقة في النفس.

- سياسة إرضاء جميع الأطراف على حساب استخدام التخطيط الاستراتيجي.

- عدم قناعة كوادر منظمة الأعمال بالتغيير ومقاومة حدوثه.

- عدم وجود تقييم ورقابة جيدة تحد من فاعلية استخدام التخطيط الاستراتيجي.

وهنا يضيف الباحث أنه من معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي، عدم وجود إعلام تنموي فاعل في منظمات الأعمال يحيط الجميع علماً، بأهمية استخدامات التخطيط الاستراتيجي والمزايا التي يمتلكها، ودوره في رسم رسالة وأهداف المنظمة، والسياسات والبرامج التنفيذية التي يتبعها في سبيل بلوغ الأهداف،

وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة نظير مثيلاتها من منظمات الأعمال، محققاً بذلك ما يطمح له أصحاب المصالح من أرباح تعود على منظماتهم، وكذلك ما يطمح له العاملين فيها من مزايا يتحصلون عليها نظير جهدهم.

## 4.2 الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في ضوء الإسلام

### 1.4.2 المفهوم الإسلامي للإدارة

يعتقد الكثيرون أن علم الإدارة في حد ذاته علم حديث عرفه من يعرفون اليوم بالعالم الأول (الدول المتقدمة)، وأن كل النظريات العلمية التي ظهرت حول الإدارة حديثاً، لم تتركز على قواعد ومفاهيم قديمة ذكرت ومُرسّست من قبل، غير أن المتمعن في التاريخ البشري يجزم يقيناً ان ما وصلت إليه الدولة الإسلامية، من تطور وحضارة وتقدم بقيادة المعلم الأول نبي الرحمة الرسول الكريم صلى عليه وسلم، يجزم يقيناً أنه كانت هناك إدارة منظمة تخطط وتنفذ وتراقب وفق منظور استراتيجي، من نتائجها تكوين دولة الإسلام من الصين شرقاً حتى الأندلس غرباً، والمتمعن في الممارسة الفعلية لفنون الإدارة في تلك الفترة، سوف يتضح له عمق المفهوم الإسلامي للإدارة الذي يأخذ عمقاً أكبر من المفهوم الإنساني، حيث يرى أبو صالح (2009: 17) أن المفهوم الإسلامي للإدارة يأخذ مفهوماً عميقاً أكبر من المفهوم الإنساني، في كون الأول يستند على المنهج الإسلامي الذي يستمد قوته من كلام الله (القرآن) والسنة النبوية الشريفة، فالمفهوم الإنساني للإدارة يهتم بترتيب النشاط في المنظمة، بما يشمل من مبادئ وأساليب تقود جميعها إلى تحقيق الأهداف والغايات بأقل تكلفة وزمن بالجودة المطلوبة، والاستغلال الأمثل للفرص والموارد المتاحة.

بينما المفهوم الإسلامي للإدارة فهو يتضمن بالإضافة إلى ما سلف ذكره، أبعاداً أكثر عمقاً تعبر في مجملها عن المفهوم الإسلامي للجودة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1- المفهوم الإسلامي للإدارة يربط الأرض بالسماء في كافة المناحي فنجدته يتضمن الجوانب الإيمانية

المتعلقة بذلك (مثال لذلك نجد أن المفهوم الإنساني يتحدث عن الاستغلال المثالي للموارد، ورغم توصل

الغرب إلى أهمية الحفاظ على البيئة والموارد العالمية، إلا أن ذلك لم يدرج ضمن مفهوم الإدارة بصورة واضحة، بينما نجد المفهوم الإسلامي يتضمن ذلك بل ويتعداه للحصول على موارد جديدة، من خلال استيفاء العناصر الإيمانية كالحصول على موارد مائة من خلال التقوى أو الإستغفار أو صلاة الإستسقاء وربط نجاح الشركات ومنظمات الأعمال في المجتمع بتوفيق المولى سبحانه، الذي يأمر بالصدق والأمانة ليتحقق الرضا بين جميع الأطراف، سواءً العاملين أو الملاك لهذه الشركات أو منظمات الأعمال، وهي ما تقود إلى رضا المولى سبحانه وتوفيقه، ففي الحديث الذي رواه، أبوداود (باب في الشركة.ج.3.ص.256.رقم الحديث.3383) أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال ((أنا ثالث الشريكين ما لم يخن أحدهما صاحبه فإذا خان أحدهما صاحبه خرجت من بينهما)).

2- المفهوم الإسلامي للإدارة يتضمن مفهوم الجودة الإسلامية، وهو يرتكز أو يستند على مجموعة من القيم والمبادئ الأخلاقية، وهي بدورها تقود نحو تأسيس مصالح عادلة لجميع الأطراف بما فيه البيئة ويظهر ذلك في التالي.

- العاملون: وهو يشمل مراعاة مصلحة العامل من حيث المعاملة، و من حيث مراعاة ظروفه الاجتماعية، و عدم تحميله أعباء أكبر من طاقته ومنحه المقابل المادي المجرى الذي يكفيه لسد حاجته.
- تحقيق مصالح المنظمة: من خلال بلوغ الأهداف والغايات التي وضعها أصحاب المصالح، وهم الملاك بما لا يتعارض مع المفهوم الإسلامي (الإضرار بالبيئة أو العاملين أو الجمهور)، أي لا يكون على حساب هذا المفهوم.

- جمهور المنظمة: من حيث تقديم الانتاج بالسعر والجودة والصورة المناسبة بعيداً عن الغش والتلاعب.

- الحفاظ على البيئة: من خلال البعد عن العبث بها سواءً من حيث الاستغلال السيء للموارد، كقطع الأشجار أو الانبعاثات الغازية أو سوء استخدام المياه، وعدم وجود منظومة صرف صحي جيدة بهدف المحافظة على الأرض والهواء والماء.

3- المفهوم الإسلامي للإدارة مقيد بالسعي لتحقيق الصالح العام بعيداً على الأنانية وحب الذات فنجد المنهج الإسلامي يربط بين الإيمان والعمل الصالح، كما جاء في حديث النبي صلى الله عليه وسلم (رواه البيهقي في شعب الإيمان، باب في زيادة الإيمان ونقصانه. ج.1. ص.158. رقم الحديث.65)) ((الإيمان ما قر في القلب وصدقته العمل)) لذا فإن الذكر يقوم المسلم نحو الإيمان، الذي يقود بشكل تلقائي إلى العمل الصالح، وهذا يعني أن مفهوم الإدارة في الإسلام لا ينفك عن الجوانب الإيمانية.

4- المفهوم الإنساني أهدافه محددة تنتهي بالحياة الدنيا، بينما المفهوم الإسلامي فأهدافه تمتد إلى الآخرة .

## 2.4.2 خصائص فلسفة الإدارة الإسلامية

هناك عدة خصائص فلسفية للإدارة في الإسلام وهي كما يراها المصري (2004: 78، 107) تتمثل في

الآتي:

- 1- إن فلسفة الإدارة الإسلامية لها إرتباط وثيق مع الفلسفة الاجتماعية للمجتمع، فهي تأخذ بعين الاعتبار المبادئ والقيم والموروث الثقافي للمجتمع الإسلامي.

2- فلسفة الإدارة الإسلامية ليست جامدة فهي تهتم بالمتغير الاقتصادي، وتأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الحياتية التي تفرضها الظروف الاقتصادية، من خلال قيم الآجور والحوافز التي تسد حاجة العامل لمجابهة الظروف الحياتية.

3- إحترام العامل ومعاملته كأنسان وإشراكه في العملية الإدارية حسب إمكانياته ويقدر استطاعته.

### 3.4.2 مبادئ الإدارة في الإسلام

لقد تم تناول المفهوم الإسلامي للإدارة والذي استخلصنا من خلاله عمق المفهوم وسماحة مضمونه والنظرة الشمولية لعموم المنفعة، وهنا يجزنا الحديث حول المبادئ التي يدور حول محورها هذا التنظيم الإداري، والتي بدورها تشكل التحصين الواقعي من كل الأمراض الإدارية، التي قد تخترق جسد الإدارة فتنتهك أعضائها ولا تجعلها تؤدي وظائفها على أكمل وجه، وتمثل هذه المبادئ كما رأها الخضيرى (1990: 147) في الآتي:

الأمانة: المصدر الأساسي الحاكم للفكر الإداري في الإسلام، ويرتكز هذا المبدأ على قول المولى سبحانه ﴿وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ﴾ (القرآن المؤمنون: 8:18)، فالأمانة تعد مصدر لكل نشاط ومحور كل وظيفة وأساس كل عمل وهي تشمل كل تصرف، وهي أمانة ذات عمق متغلغل في داخل الهدف والغرض من هذا التصرف، ومنها المنظومة الإدارية الإسلامية منظومة راسخة على أرضية صلبة ثابتة البنيان، لها القدرة على إستيعاب المتغيرات البيئية المحيطة وإخضاعها لها وليس الخضوع لها، وهي منظومة إدارية صالحة لكل زمان ومكان، وفي أي كيان إداري ويعزز ذلك قول المولى سبحانه ﴿إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا﴾ (القرآن الأحزاب: 72:21)، وقوله سبحانه ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا

أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ ﴿﴾ (القرآن. الأنفال 27:9)، وقول رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم في الحديث الصحيح الذي رواه أحمد (في مسنده، مسند أنس بن مالك. ج. 21. ص. 231. رقم الحديث. 1363) عن أنس بن مالك حيث قال ((لا إيمان لمن لا أمانة له)).

وهنا يمكن الإشارة إلى أن القدرة التي تتميز بها المنظومة الإدارية الإسلامية، في تطويع كل المتغيرات البيئية لها وليس العكس، في كونها تستمد قوتها من خلال مجموعة المبادئ الحاكمة لكل سلوك إداري وهذه المبادئ هي:

#### - المبدأ الإداري الأول: الحكم بما أنزل الله

فالعمل عبادة وهو موجه إلى وجه الله تعالى فالمسلم يعمل في هذه الدنيا إتباعاً لأوامر الله تعالى، وحث رسولنا الكريم لذلك فمعلوم ان الساعي على رزقه كالمجاهد في سبيل الله وكالعابد الذي لا ينام، حيث يقول المولى عز وجل في محكم آياته ﴿إِنَّا أَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ لِتَحْكُمَ بَيْنَ النَّاسِ بِمَا أَرَاكَ اللَّهُ ۗ وَلَا تَكُنْ لِلْخَائِبِينَ خَصِيمًا﴾ (القرآن. النساء 4:105)، فالحكم بما أنزل الله هو روح جسد الإدارة في الإسلام، فأساس المعاملات الاقتصادية وإدارة الكيانات الإدارية قائم على اليقين بأن العمل موجه إلى المولى سبحانه وتعالى، بالتالي من الأجدر أن يتم الحكم بما أنزل المولى سبحانه وتعالى.

#### - المبدأ الثاني: الشورى أساس المشاركة في الإدارة الإسلامية

الإدارة في الإسلام مبنية على الإحترام بين الرئيس ومروسيه، فهي ليست مبنية على التسلط أو سخرة أو تسخير للبشر، وإنما مبنية على المشاركة في الرأي بين القائد وأعضاء فريقه، وأساس هذه المشاركة هي الشورى، وحث القرآن الكريم على الشورى حيث قال المولى سبحانه وتعالى في كتابه العزيز مخاطباً رسوله

الكريم صلى الله عليه وسلم في سورة من الآية ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ (القرآن. آل عمران 3:159)، من هنا أصبحت الشورى ركناً أساسياً من أركان الإدارة الإسلامية، وفي هذا السياق فقد حث أهل العلم على مبدأ الشورى، وجعلوها أمراً لازماً بالنسبة لولي الأمر.

ومما يؤكد ذلك ما رواه أحمد (في المسند، مسند ابن غنم الأشعري. ج. 29. ص. 518. رقم الحديث 17995) أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال لأبي بكر الصديق وعمر الفاروق رضى الله عنهما ((لو اجتمعتما في مشورة ما خالفتكما))، فالمشورة تبين للقائد الحقيقة و ترشده للرأي السديد، وتضمن تعاون جميع الأفراد وتبين قدرات وامكانيات الفريق التابع له، وتمكنه من اسناد المهام لكل فرد حسب طاقاته وامكانياته، وهي عامل يساعد المنظمة أو المؤسسة على ضمان تضامن الجميع لتحقيق الأهداف والغايات والرضا النفسي، ويزداد الإهتمام والانتماء للمؤسسة أو المنظمة ويلتفون حول قائدهم أو رئيسهم.

وهنا يضيف الباحث بأن هذا ما نسمع عنه في علم الإدارة الحديث الآن بالإدارة الاستراتيجية، والتي من ضمن فروعها التخطيط الاستراتيجي، حيث يشارك الجميع في وضع البرامج التنفيذية لبلوغ الأهداف، ورسم مسار الطريق الذي يمكن منظمة الأعمال أو المؤسسة من بلوغ تلك الرؤية الواضحة، التي يضعها أصحاب المصالح، فالإدارة الإسلامية تؤكد مبدأ الشورى التي بدورها تصقل الآراء وترشدها للسداد وتقوي العزيمة، وتجعل الجميع متحمس إلى تنفيذ البرامج للوصول إلى الأهداف وبلوغ الغايات.

### - المبدأ الثالث: العدالة

وهو أحد أهم المبادئ التي تركز عليها الإدارة الإسلامية، وهو يوصف بأنه عمود الإدارة الإسلامية وراس مالها، والداعم القوي لها فالإدارة بدونه لا تقوم ولا تستقيم، فالعدالة في القول والعمل والحكم والأمر، وجميع المناخ السلوكية للرئيس ومروسيه يجب تلازمهم كي تعطي الإدارة ثمارها على أكمل وجه،

وذلك أمثالاً لقول المولى سبحانه ﴿وَإِذَا حَكَّمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾ (القرآن. النساء 4:58)، وقد حذرنا رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم وامرنا بضرورة تحري العدل في القول والعمل، خاصة اولياء الأمر كل حسب موقعه حيث يقول صلوات الله وسلامه عليه في الحديث الذي أخرجه البيهقي في سننه، (باب كراهية الإمارة. ج.10. ص.96. رقم الحديث 20002)) (ما من أمير عشرة إلا وهو يؤتى به يوم القيامة مغلولاً حتى يفكه العدل، أو يوبقه الجور))، من هنا يتضح لنا أنه لا ظلم ولا جور في الإدارة الإسلامية، بل هو عدل قائم على الحق والمعرفة واليقين، ولا يعرف الميل وفق الهوى بل هو أمثالاً لأوامر المولى سبحانه.

#### – المبدأ الرابع: الموازنة بين مصلحة الفرد و الجماعة

التوازن هو طبيعة الكون وهو أصل حرية الفرد وحماية الجماعة، حيث لا طغيان لأحد على الآخر ولا استغلال لمصلحة أحد على حساب مصالح الآخرين، فالتوازن هو روح وحياة الإدارة الإسلامية وبدونه تنهار وتختل بنيان الإدارة في الإسلام، وهو ما أكده المولى سبحانه في كتابه العزيز حيث يقول ﴿وَالْأَرْضَ مَدَدْنَاهَا وَالْقَيْنَا فِيهَا رَوَاسِيَ وَأَنْبَتْنَا فِيهَا مِنْ كُلِّ شَيْءٍ مَوْزُونٍ﴾ (القرآن. الحجر 14:19)، فالإنسان مولود بالفطرة فهي التي تقومه وتهديه، والمجتمع الإسلامي قائم عليها والتوازن بين حاجة الفرد المسلم وحاجات المجتمع هو محور الفطرة، ومن ثم ما يصدر من قول وعمل وفعل يتم في إطار قوانين وقواعد الشريعة الإسلامية، وهو ما يتطلبه المجتمع أمثالاً لأمر المولى سبحانه وتعالى ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ﴾ (القرآن. الصف 28: 2-3) فاتباع هذه الخصال هو ما ميز الله سبحانه وتعالى به أمة محمد صلى الله عليه وسلم حيث يقول المولى سبحانه وتعالى في سورة من

الآية ﴿كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ ۖ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ﴾ (القرآن. آل عمران 3: 110)، فالتوازن يحقق تنظيم العلاقات في المنظومة الإدارية الإسلامية .

#### -المبدأ الخامس: الدعوة إلى الله

من كرم الله على خلقه أن جعل العمل عبادة وطلب العلم عبادة، و كل عبادة موجهة إلى الله سبحانه وتعالى، فالدعوة إلى الله هدف سامي تسعى الإدارة الإسلامية إلى تحقيقه، بهدف تخليص البشر من العبودية والوثنية والكفر والإلحاد والقضاء على الاستعباد وتحقيق الحرية، ومطلق الحرية هو الإيمان بالله سبحانه وتعالى، وهو ما حث عليه المولى سبحانه ﴿وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾ (القرآن. آل عمران 3: 104)، فالإدارة في الإسلام تحكمها الدعوة إلى الخير، قلبها الأمر بالمعروف وسياحها النهي عن المنكر وهدفها الفلاح، وطريقها العمل الصالح الطيب قولاً وعملاً حيث يقول المولى عز وجل ﴿كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ﴾ (القرآن. آل عمران 3: 140)، ومن هنا فإن الدعوة إلى الله سبحانه وتعالى تعد أحد المبادئ الأساسية، التي تقوم عليها الإدارة في الإسلام.

#### -المبدأ السادس: التبيين

يُبنى السلوك الإداري في الإسلام على قرار يتخذه القائد، وعلى رؤية انبثقت من الضمير الذاتي للفرد، كلاهما أساسه المعرفة الصادقة والمعرفة أساسها الإدراك، وحتى يتحقق الإدراك ينبغي توفر المعلومات الكافية والصادقة التي يتم تجميعها، بهدف تحليها لمعرفة المؤشرات والنتائج التي تقود إليها وإعطائها للقائد أو متخذ القرار، حتى يستطيع إتخاذ القرار الإداري الذي يجب عليه إتخاذ قرار بشأنه، هنا يجب على القائد إحاطة التابعين له بذلك ليكون الجميع على بينة بهذا القرار، ويعرف كل واحد منهم ما هو

المطلوب منه ليتحقق الهدف في أسرع وقت وبأقل جهد وتكلفة، حيث يقول المولى سبحانه ﴿وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ رَسُولٍ إِلَّا بِلِسَانٍ قَوْمِهِ لِيُبَيِّنَ لَهُمْ ۗ﴾ (القرآن. إبراهيم: 13: 4)، بالتالي يتعين على القائد في التنظيم الإداري معرفة كل ما يحيط به، وجمع المعلومات الكافية لإتخاذ القرار المناسب، وهو ما دعا له المولى سبحانه ﴿سُرِّيهِمْ آيَاتِنَا فِي الْأَفَاقِ وَفِي أَنْفُسِهِمْ حَتَّىٰ يَتَبَيَّنَ لَهُمْ أَنَّهُ الْحَقُّ﴾ (القرآن. فصلت: 24: 53)، وقد حث المولى سبحانه كل قائد إداري و كل فرد على البحث و المعرفة و إصدار القرار في ضوء هذه المعرفة، حيث يقول المولى سبحانه ﴿فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ﴾ (القرآن. الأنبياء: 17: 7).

### المبدأ السابع: الطاعة

الانضباط أساسه الطاعة في الإدارة الإسلامية، وهي أساس النظام الإداري في الإسلام فبدونها لا تستطيع الإدارة القيام بواجبها الموكل لها على أكمل وجه، وهو ما امرنا به المولى عز وجل وحث الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم ودعا إليه خلفاؤه الراشدون، حيث يقول المولى سبحانه في سورة الاية ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۗ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۗ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا﴾ (القرآن. النساء: 4: 59)، وقول رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم في الحديث المتفق عليه الذي رواه البخاري (كتاب الجهاد والسير، باب قول الله تعالى اطيعوا الله واطيعوا الرسول. ج. 6. ص. 2611. رقم الحديث 6718) يقول ((من أطاعني فقد أطاع الله، ومن عصاني فقد عصى الله، ومن يطع أميرى فقد أطاعني، ومن يعصي أميرى فقد عصاني، وإنما الإمام جنة يقاتل من ورائه ويتقي به فإن أمر بتقوى الله وعدل، فإن له بذلك أجراً وإن قال بغيره فإن عليه منه))، من هنا يتضح أن الطاعة هي أساس التكاتف والتلاحم والتكامل، في بيان الجهاز الإداري الإسلامي، وقد حدد لها الإسلام شروطاً وضوابط أولها أن لا يكون الأمر الإداري في معصية المولى سبحانه.

### المبدأ الثامن: حسن اختيار القائد (الولاية الصالحة)

الناس على دين ملوكهم والأفراد على دين قائدهم، وللقائد في الإسلام أهمية محورية خاصة فهو المعلم وهو القدوة الصالحة، والمثل الأعلى في التفاني والإخلاص في العمل، والقائد في المنظمة الإدارية الإسلامية هو عنوانها، وهي أمانة ثقيلة أمانة التكليف المحاسب عليها، وقد أوضح الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم في حديثه إلى أبي ذر حين طلب أن يوليه وظيفة عامة في الحديث الذي رواه مسلم، (باب كراهة الإمارة بغير ضرورة. ج.3.ص.1825) حيث قال ((يا أباذر إنها أمانة وإنها يوم القيامة خزي وندامة، إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه منها))، فحسن اختيار القائد الصالح من الأمور جسيمة الأهمية، ذات التأثير المباشر وغير مباشر علة انتظام سير العملية الإدارية، وقد حرم اختيار الولاة المفسدين والأقل كفاءة، وقد حدد الله مهمة القائد الإداري في قوله سبحانه وتعالى ﴿وَجَعَلْنَاهُمْ أُمَّةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ﴾ (القرآن. لأنباء: 73)، فالقائد الإداري محور عمله هو فعل الخيرات أيًا كانت صورها، فالكفاءة والمعرفة والعلم والخبرة والتقوى والإيمان كلها معايير، يتم الاختيار والحكم بها على الأفراد لتوليتهم الوظائف، واختيار الأصح منهم لشغل كل وظيفة واسناد كل أمر إلى أهله.

### المبدأ التاسع: المسؤولية

للمسؤولية الإدارية في الإسلام طبيعة خاصة، منها أولاً إنسانية أخلاقية وثانياً عقائدية وشاملة تشمل كلاً من القائد والفرد، والمنظمة والمجتمع وفقاً لقوله تعالى في سورة الأيتين ﴿وَكُلُّ إِنْسَانٍ أَلْزَمْنَاهُ طَائِرَهُ فِي عُنُقِهِ ۗ وَنُخْرِجُ لَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كِتَابًا يَلْقَاهُ مَنْشُورًا﴾ (13) اقرأ كتابك كفى بنفسك اليوم عليك حسيباً ﴿(القرآن. الإسراء: 15: 13-14)، فالفكر الإداري في الإسلام يقوم على المسؤولية، لكل أفراد المنظمة قادة وأفراداً فكل مسؤول على عمله، يقول المولى سبحانه وتعالى في سورة الآية ﴿كُلُّ امْرِئٍ بِمَا كَسَبَ

رَبِّهِمْ ﴿القرآن. الطور 27: 21﴾، والمسئولية ليست قاصرة على القادة والأفراد فحسب، بل مسؤولية المجتمع الإسلامي بأكمله، مسؤولية تجتاز أعتاب اللحظة الحاضرة إلى آفاق المستقبل، تجتاز النفع أو الضرر الخاص إلى النفع أو الضرر العام.

#### 4.4.2 التخطيط في الفكر الإداري الإسلامي

من الوظائف التي تعطي الدعامة القوية في الإدارة الإسلامية هي التخطيط، وهو يعد فن التعامل مع المستقبل لتحقيق آمال وغايات المنظمات بشتى أنواعها والأفراد أيضاً، وتحقيق ذلك كما يجب أن تكون وليس كما يمكن أن تكون، ووضوح الهدف الأسمى والأعلى لكل نشاط يجعل التخطيط في الإدارة الإسلامية ذات طابع خاص وفق ما يراه الخضيرى (1990: 170) للأسباب التالية:

إن الهدف الأسمى في التخطيط هو إرضاء المولى سبحانه وتعالى، وإتباع أوامره واجتناب نواهيه، والقاعدة في المعاملات الإسلامية الإباحة أي إتباع الحلال واجتناب المحرمات، وهذا هو الفلك الذي يجب أن تدور فيه جميع عمليات التخطيط، فيجب أن يلتزم بقواعد الحلال والحرام في جميع ما يستهدفه في إطار منهج الله القويم الذي أوضحه في محكم آياته، حيث يقول المولى سبحانه وتعالى في سورة الآية ﴿قُلْ لَا أَجِدُ فِي مَا أُوحِيَ إِلَيَّ مُحَرَّمًا عَلَى طَاعِمٍ يَطْعَمُهُ إِلَّا أَنْ يَكُونَ مَيْتَةً أَوْ دَمًا مَسْفُوحًا أَوْ لَحْمَ خِنزِيرٍ فَإِنَّهُ رِجْسٌ أَوْ فِسْقًا أُهْلًا لِعَيْبٍ لَلَّهِ بِهِ ۚ فَمَنْ اضْطُرَّ غَيْرَ بَاغٍ وَلَا عَادٍ فَإِنَّ رَبَّكَ غَفُورٌ رَحِيمٌ﴾ (القرآن. الأنعام 7: 145). وقول رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم في الحديث الذي أخرجه البزار، (مسند أبي

الدرداء. ج. 10. ص. 26. رقم الحديث 4087) ((ما أحلَّ الله في كتابه فهو حلال، وما حرم فهو حرام وما سكت عنه عفواً، فاقبلوا من الله عافيته فإن الله لم يكن لينسى شيئاً، ثم تلا الآية (وما كان ربك نسياً))، ومن هنا يجب أن يكون التخطيط متبعاً ومحافظاً على الضرورات الخمس التي حددها الشارع وهي:

((الدين - النفس - النسل - المال - العقل))، إن التخطيط مرن فاعل في البيئة المحيطة التي تصبح

إسلامية وتوجيهها إسلامي، ومن ثم يتم تكييف المتغيرات والتعامل معها في إطار إسلامي رشيد.

والتخطيط في الفكر الإسلامي لمواجهة مستقبلية لصالح العباد والبلاد، وهو قائم على حشد الإمكانيات

والمقومات والأخذ بالأسباب لمواجهة الأحداث المستقبلية، وفي شريعتنا الإسلامية هناك دعوة للتخطيط،

وهناك شواهد تروي عن أحداث الرُّسل والأنبياء، حيث يقول المولى سبحانه ضارباً المثل على لسان

سيدنا يوسف عليه السلام لمواجهة المجاعة وهو أصدق القائلين ﴿ قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَابًّا فَمَا

خَصَدْتُمْ فَلِرْزَاقِهِ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ >47< ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعُ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ

إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ >48< ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُعَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ > (القرآن. يوسف: 12:

47-49)، فالتخطيط ليس فقط لتحقيق الآمال والغايات والأهداف المستقبلية، وإنما هو أيضاً لتحقيق

الأمن لمواجهة قوى الضلال والفساد والإثم المترتبة في الظلام، إسترشاداً لقوله سبحانه وتعالى ﴿وَأَعِدُّوا

لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ

اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ > (القرآن. الأنفال: 7: 60). والتخطيط في الإسلام لا يقوم على الظن، وإنما على المعرفة والحقائق

القائمة على المعلومات المستخرجة من تحليل البيانات، التي تم جمعها وفرزها وتشغيلها أي تحليلها

واستخلاص المؤشرات منها، وفي هذا يجدرنا الله سبحانه وتعالى ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِنْ

الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ > (القرآن. الحجرات: 26: 12).

والتخطيط في الإدارة الإسلامية هو أساس تحقيق المجتمع الإسلامي، الذي يقوم على النمو والتنمية والعزة

والكرامة والقوة، والذي يشارك فيه الجميع كلاً بما اعطاه الله ووهبه من امكانيات ومهارات وفكر وعلم،

ومن هذا يمكن تحديد الملامح العامة للتخطيط في الفكر الإسلامي وفق ما يلي:

1\_ في إطار التخطيط في المنظمات الإدارية الإسلامية، تصبح المنظمة الإدارية أداة تلبية وانتفاع ونفع متبادل للمسلمين، وعاوناً ودعمًا لهم لإيجاد المجتمع القادر على اشباع حاجته، وتوفير الأمن والإكتفاء الذاتي للأفراد، كما جاء في القصة المشهورة لعمر بن عبدالعزيز رضى الله عنه وأرضاه، عند توليه الخلافة عندما دخلت عليه زوجته فوجدته يبكي فقالت له: ماذا حدث؟ قال: ((توليت أمر أمة محمد صلى الله عليه وسلم، ففكرت في الفقير الجائع، والمريض والضائع، والعمري المجهود والمقهور المظلوم والغريب والأمير والشيخ الكبير، وعرفت أن ربي سائلي عنهم جميعاً فخشيت ألا تثبت لي حجة فبكيت)) (ابن كثير، إسماعيل بن عمر. 1988. بيروت: دار إحياء التراث العربي. ج.9. ص.226).

وفي إطار هذا تتجه الجهود إلى تحقيق هدف أو أهداف معينة إلى أجل معين، استخداماً لعنصر الزمن كعنصر فاعل في المستقبل، إسترشاداً بقول المولى سبحانه وتعالى ﴿خَلَقَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ بِالْحَقِّ ۗ يُكَوِّرُ اللَّيْلَ عَلَى النَّهَارِ وَيُكَوِّرُ النَّهَارَ عَلَى اللَّيْلِ ۗ وَسَخَّرَ الشَّمْسَ وَالْقَمَرَ ۗ كُلٌّ يَجْرِي لِأَجَلٍ مُّسَمًّى ۗ ۝ أَلَا هُوَ الْعَزِيزُ الْعَفَّارُ﴾ (القرآن. الزمر: 23: 5). فالتخطيط في الفكر الإسلامي يضع نظاماً متكاملًا، تشمله الخطة التي في إطارها تراكمي يتم الوصول منه إلى نتائج مستهدفة إيجابية.

2\_ التخطيط في الفكر الإسلامي يتجه إلى عمارة الأرض وعمارة الكون، اتباعاً لأوامر المولى سبحانه حيث يقول ﴿هُوَ أَنْشَأَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا﴾ (القرآن. هود: 11: 61)، ومن ثم تتجه الخطط في المنظمة الإدارية الإسلامية، إلى هذا الناموس الكوني لتحقيق هذا الهدف العظيم، الذي وضعه المولى سبحانه لبني البشر وأتاح لهم كافة سبل العيش وأسباب الحياة، حيث يقول المولى سبحانه ﴿وَالْأَرْضَ مَدَدْنَا هَا وَالْقَيْنَا فِيهَا رَوَاسِيَ وَأَنْبَتْنَا فِيهَا مِنْ كُلِّ شَيْءٍ مَوْزُونٍ﴾ (19) وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ وَمَنْ لَسْتُمْ لَهُ بِرَازِقِينَ﴾ (20) وَإِنْ مِنْ شَيْءٍ إِلَّا عِنْدَنَا خَزَائِنُهُ وَمَا نُنزِّلُهُ إِلَّا بِقَدَرٍ مَعْلُومٍ﴾ (21) وَأَرْسَلْنَا لِرِّيْحِ لَوَاقِحَ فَأَنْزَلْنَا

مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَاسْقَيْنَاكُمُوهُ وَمَا أَنْتُمْ لَهُ بِخَازِنِينَ ﴿22﴾ وَإِنَّا لَنَحْنُ نُحْيِي وَنُمِيتُ وَنَحْنُ الْوَارِثُونَ ﴿23﴾ وَلَقَدْ عَلَّمْنَا الْمُسْتَقْدِمِينَ مِنْكُمْ وَلَقَدْ عَلَّمْنَا الْمُسْتَأْخِرِينَ ﴿القرآن.الحجر 14: 19-24﴾.

3- الالتزام بالخطة الموضوعية حيث يعتبر الالتزام بالخطة الموضوعية من ضروريات نجاح تنفيذ الخطة، فالعمل الإداري عبارة عن سلسلة مكونة من مجموع حلقات متصلة مع بعضها البعض وفي حالة فقدان واحدة من هذه الحلقات سوف يؤدي إلى إنقطاع في هذه السلسلة فهكذا هي الإدارة، يقول المولى سبحانه وتعالى ﴿ثُمَّ جَعَلْنَاكَ عَلَىٰ شَرِيعَةٍ مِّنَ الْأَمْرِ فَاتَّبِعْهَا وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَ الَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ﴾ (القرآن.الجنانية 18: 25)، فالخطة تتضمن برامج تنفيذية ذات مهام محددة، وفي وقت زمني محدد أيضاً، إسترشاداً بقوله تعالى ﴿وَإِن مِّن شَيْءٍ إِلَّا عِنْدَنَا خَزَائِنُهُ وَمَا نُنزِّلُهُ إِلَّا بِقَدَرٍ مَّعْلُومٍ﴾ (القرآن.الحجر 14: 18)، وهذا ما يعني صراحة ضرورة الالتزام لتحقيق الأهداف والغايات.

4- وضوح الهدف وسبق تحديده وصدق النية حيث يلزم لنجاح التخطيط في الفكر الإداري الإسلامي صدق النية، وهي لا تتحقق بدون تحديد الأهداف الذي يسعى التخطيط إلى تحقيقه، وهنا يجب أن يكون الهدف واضحاً لجميع العاملين في المنظمة أو المؤسسة وبشكل دقيق، مصداقاً لقول رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم، (رواه البخاري في صحيحه. باب كيف كان بدء الوحي إلى الرسول صلى الله عليه وسلم. ج.1. ص.3. رقم 1) ((إنما الأعمال بالنيات وإنما لكل امرئ ما نوى))، وقول عبدالله بن عمرو رضى الله عنهما ((أعمل لدياك كأنك تعيش ابداً ، وأعمل لأخرتك كأنك تموت غداً)) (ابن قتيبة، عبدالله بن مسلم، 1397هـ. بغداد: مطبعة العاني. ج.1. ص.286)، ووضوح الهدف وتحديده بشكل دقيق يوحد الجهود ويساعد على صدق النية، ومنع التضارب والازدواج والتعارض بين الأفراد في المنظمة أو المؤسسة، فالجميع متجه نحو تحقيق الهدف المحدد، وهو الاتجاه إلى الله سبحانه وتعالى بهذا العمل، إسترشاداً بقوله تعالى في سورة الآية ﴿وَقَالَ إِنِّي ذَاهِبٌ

إِلَى رَبِّي سَيِّهْدِينَ ﴿﴾ (القرآن.الصفات 23: 99)، فالتوجه إلى الله عز وجلّ بالعمل يهدي المنظمة للخير، ويجعل العاملين فيها ملتزمين بتنفيذ الخطة الموضوعية وفق البرنامج الموضوع، ويحترمون أوامر رؤسائهم وتجعلهم لحمة واحدة تتجه في اتجاه واحد.

## 5.2 إدارة الموارد البشرية

### 1.5.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد تعددت التعريفات التي تناولت وصف أو تعريف إدارة الموارد البشرية، الجهة أو الوحدة المسؤولة عن العنصر البشري في أي منظمة أعمال، غير أن جلّ هذه التعريفات تتحد في المضمون أي جميعها يصب في محور رئيسي واحد وهو العنصر البشري، حيث عرف (oppilF, 1970:5) إدارة الموارد البشرية بأنها " تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد، وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة"، أما (htimS&tnrG, 1977:2) فلقد عرفا إدارة الموارد البشرية بأنها "مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وأيضاً توصيف لما تقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد". بينما عرف شاويش (1996: 19) إدارة الموارد البشرية بأنها "النشاط الإداري المتعلق بتحديد إحتياجات المشروع من القوى البشرية، وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة، وتنسيق الإستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة. أما (aanwringM, 2001:125) فقد عرف إدارة الموارد البشرية بأنها "الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على إحتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية". بينما المهيشي (2003: 11) فقد عرف إدارة الموارد البشرية بأنها "الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية، والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي وتوظيف ملائم للموارد البشرية، بالإضافة إلى تدريبها

ومتابعة مستمرة لعملية تطويرها". وعرفها المدهون (2005: 17) بأنها "الإدارة التي تهتم بإيجاد الأيدي

البشرية الماهرة، والتي تعمل على تدريبهم وصقل مهاراتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".

ويرى الباحث أنه يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية، بأنها "الإدارة المختصة بتوفير ما تطلبه منظمة

الأعمال، من أيدي عاملة وتدريبها وتنميتها وتطويرها وصقلها، بعد اختيارها وتعيينها بما يمكنها من

تحقيق أهدافها وأغراضها التي أنشئت من أجلها".

## 2.5.2 المراحل التاريخية لتطوير إدارة الموارد البشرية

نتيجة توسع وتطور منظمات الأعمال، التي نتج عنها إزدياد الحاجة إلى قوى عمالية مؤهلة، زادت

درجة التعقيد في عمل إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات، بالمقارنة لما كانت عليه هذه الإدارة في زمن

سابق، ويمكن تلخيص وتقسيم هذا التغيير أو التطور التاريخي لعمل إدارة الموارد البشرية، الذي تسببت في

حدوثه عدة عوامل اقتصادية واجتماعية وإدارية وثقافية إلى المراحل التالية:

1- مرحلة الثورة الصناعية: في هذه المرحلة يرى عبد الباقي (2000: 24) أنها شملت في حقبتها الزمنية

بالإضافة إلى فترة الثورة الصناعية، الفترة التي سبقتها والتي تميزت بدائية أدوات الانتاج، والتي كانت

معظمها أو جميعها يدوية وأشتهرت هذه الفترة بظهور الاقطاعين، وتركزت وظيفة إدارة الموارد البشرية في

توضيح شروط الدخول للمهنة، وأجور العمال وإيقاع العقوبات على المخالفين للنظم واللوائح والقوانين

المعمول بها في ذلك الزمن، فيما تميزت فترة الثورة الصناعية بتغيير جذري في أدوات الإنتاج، حيث ظهرت

الآلات والمعدات والمصانع الكبيرة، وزيادة ساعات العمل بهدف زيادة الإنتاج، مما نتج عنه ظهور

المشرفين والمتابعين والملاحظين، والذين كانوا في كثير من الأحيان يسيئون معاملة العاملين معهم، مما أدى

إلى ظهور دعوات تنادي بتحسين ظروف العمل للعاملين في هذه المواقع الانتاجية، ومن بعد تشكلت ما يعرف الآن بالنقابات والإتحادات العمالية، التي تطالب بحقوق العمال وتحسين ظروفهم المعيشية والعملية.

**2- مرحلة حركة الإدارة العلمية:** تعتبر هذه المرحلة من المراحل المهمة في تاريخ تطور إدارة الموارد البشرية، حيث يرى رشيد (2001: 21) أن بداية هذه المرحلة كانت من عام 1890 م، وأمتد حتى العشرينات من القرن الماضي، وأن هذه المرحلة تقتزن بالعالم (فردريك تايلور) الذي حاول تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين، وإبراز أثر التخصص وتقسيم العمل والتدريب والتحفيز المادي، وقد وضع تايلور أسس للإدارة تتمثل في:

أ- تطوير حقيقي في الإدارة.

ب- الإختيار العلمي للعاملين.

ج- الإهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم.

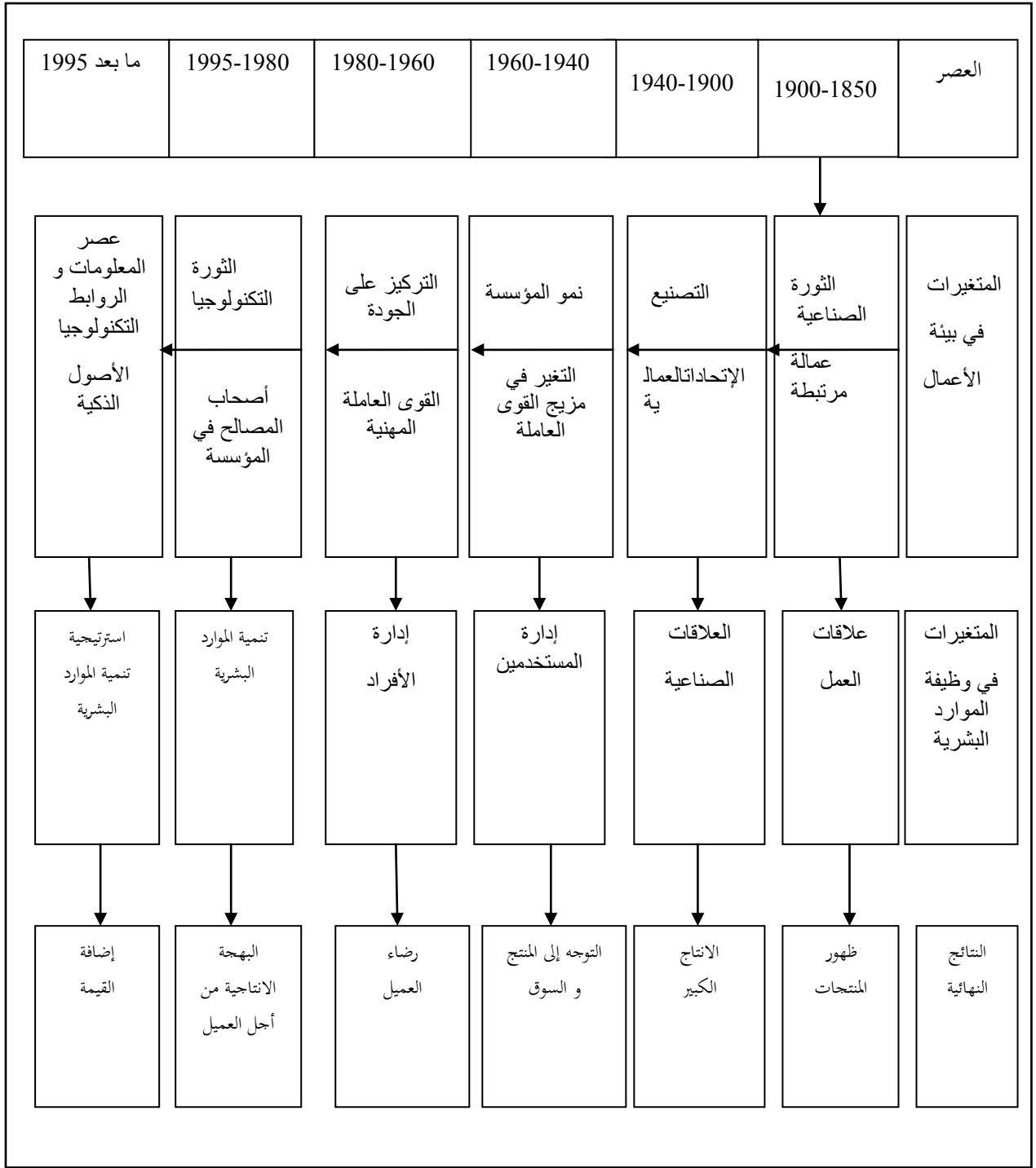
د- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية، وفي هذا السياق قدم كل من فرنك جلبرت وهنري جانيت لتايلور المساعدة، من خلال طريقتهم في كيفية دفع الأجور وكيفية إعداد جداول عمل للعمال، وقد ظهرت مدرسة البيروقراطية بزعماء ماكس ويب (MAX WEBE) والذي وضع إجراءات لتحسين العمل وأوضح أهمية الإتصال الرسمي، ووضع السلم الهرمي للتنظيم الإداري الذي فيه تحدد المسؤوليات والصلاحيات.

**3- مرحلة ما بين الحرب العالمية الأولى و الثانية:** هذه المرحلة يرى الهيثي (2003: 26) أنها ظهرت مع بداية الثلاثينات، حيث ظهر نموذج العلاقات الإنسانية بزعماء (ألتون مايو) من خلال دراسة مصنع

هوستون، حيث بين من خلال دراسته إهتمام الإدارة بالعاملين، وسعيها وراء تحقيق مطالبهم ورغباتهم والمحافظة على شعورهم، كما أظهرت هذه الدراسة في نتائجها روح العمل الجماعي، وأن من أسباب تحفيز الأفراد العامل الاجتماعي.

#### 4- مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية:

وهي المرحلة الأخيرة من مراحل تطور إدارة الموارد البشرية، وفي هذه المرحلة يرى عبد الباقي (2000: 29) أن إدارة الموارد البشرية شهدت قفزة نوعية هائلة من حيث التطور، فتجاوزت هذه الإدارة الإهتمام بالإجراءات الشكلية والروتينية التي كانت سائدة أو معتادة من قبل، مثل حفظ الملفات وضبط الحضور والإنصراف والغياب، بل تجاوزتها لتقوم بتدريب الموارد البشرية بهدف تطويرها وتحفيزها وضبط علاقات العمل، وفي هذه المرحلة استفادت إدارة الموارد البشرية من التطور الذي لحق بعلوم النفس والاجتماع والانثروبولوجيا، الذي أدى إلى ظهور المدخل السلوكي في الإدارة، الذي يركز على جميع جوانب البيئة الخاصة بظروف العمل والعامل وأثرها في سلوكه، والذي يفيد في وضع سياسات التحفيز ونظم الإتصالات الإدارية، وأنماط القيادة والتنظيمات غير الرسمية والشكل (2-4) يبين المراحل التاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية.



### الشكل (4-2) يوضح مراحل التطور التاريخية لوظيفة إدارة الموارد البشرية

(المصدر : أشلوك نشاندا وشلباكيرا ، استراتيجية الموارد البشرية ، ترجمة عبدالحكيم أحمد الخزامي .

دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 17)

### 3.5.2 الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية

بالنظر إلى ما شهده ويشهده العالم اليوم من تقدم متسارع، في الاستخدامات التكنولوجية والتي تتسم في بعض الأحيان بشيء من التعقيد، قد تحتاج إلى عناصر بشرية مدربة ومؤهلة وقادرة على التعامل مع هذه الأجهزة والمعدات والأدوات، و في ظل المناخ التنافسي بين المؤسسات ومنظمات الأعمال، فإن أبرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية كما يراها بلوط (2002: 237) ما يلي:

- مواكبة حركة التنقل في الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات: فالإحصائيات التي أوردتها مجلة (Week Business) في عددها الصادر 20 سبتمبر 1993، بينت أن ما نسبته 84% من الأمريكيين (العاملين) أصبح يعمل في وظائف ذات طابع خدماتي، ويرى الباحث أن هذا الأمر حدث في ليبيا فترة الانفتاح الاقتصادي في التسعينات، عندما توقفت معظم المصانع عن الانتاج، بسبب عدم قدرتها على منافسة المنتج الخارجي المستورد، وعدم قدرة هذه المصانع على الإيفاء بالتزاماتها من دفع رواتب وأجور العاملين، مما تسبب في هروب الأيدي العاملة في قطاع الصناعة للعمل في المجال الخدمي.
- توجيه الأفراد الجدد أو تعريفهم بشتى أنواع المشاطات والوظائف المعطاة لهم، وإرشادهم أو تعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.
- تحسين وتطوير مهارات الأفراد وزيادة قدراتهم ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحدد لهم.
- تهيئة الأفراد للعمل في وظائف مستقبلية أو تحضيرهم عدة وعدداً، لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية التي تؤثر على إنتاجهم وأدائهم.

- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي تفرضها الظروف المحيطة أي البيئة الخارجية على المؤسسات ومنظمات الأعمال في مجالات عدة، منها عوامة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة، وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة، بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة.

من هنا يتضح أنه لزاماً بل وأصبحت ضرورة ملحة لأهمية خلق الفرد القادر على مواكبة كل ما هو جديد في تكنولوجيا الأعمال، والمتابعة والتطوير الدائم للتغلب على جميع المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والتي تعصف كل يوم بسوق العمل.

#### 4.5.2 مهام إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال

ترى خطاب (2003: 16) أن إدارة الموارد البشرية تقدم إسهاماً ملحوظاً نحو تحقيق أهداف المؤسسة، باعتبارها تُعنى بأهم مورد تنظيمي في منظمة الأعمال وهو المورد البشري، وحتى تستطيع هذه الإدارة تحقيق أهدافها وغاياتها، وضمان المساهمة الفاعلة في العملية التنظيمية داخل المؤسسة، ومن أجل ضمان مزايا تنافسية للمنظمة بين نظيراتها من منظمات الأعمال، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية يجب عليها ممارسة التالي:

**1- الدور الاستثماري:** يتمثل في تقديم النصح والمشورة والبيانات والمعلومات للمديرين في المنظمة، فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية.

**2- الدور التنفيذي:** وهو ما يتعلق بالجوانب التنفيذية داخل المنظمة، والمتمثل في ممارسة مهام شؤون

العاملين، من خلال ما تقوم به من وظائف كتخطيط القوى العاملة، وعملية الاختيار والتعيين والتدريب والتحفيز.

**3- الدور الوظيفي:** ويتمثل في التأكد من تطبيق السياسات المتعلقة بالموارد البشرية.

**4 - الدور المشارك:** تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في صياغة الاستراتيجية، وتنفيذها ومراقبتها

خاصة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية، ويتوقف هذا الدور على عدة عوامل منها:

— تدعيم الإدارة لدور إدارة الموارد البشرية في وضع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، واعتبارها شريكاً وعضواً هاماً في هذا المجال.

— المهارات والمعلومات المتوفرة لدى مديري إدارة الموارد البشرية، والتي تساعدهم على القيام بهذا الدور.

— إعادة النظر في الأولويات وذلك بإهتمام مديري إدارة الموارد البشرية بالمشاكل الاستراتيجية الهامة، بدلاً من الإهتمام والتركيز على المشكلات التشغيلية.

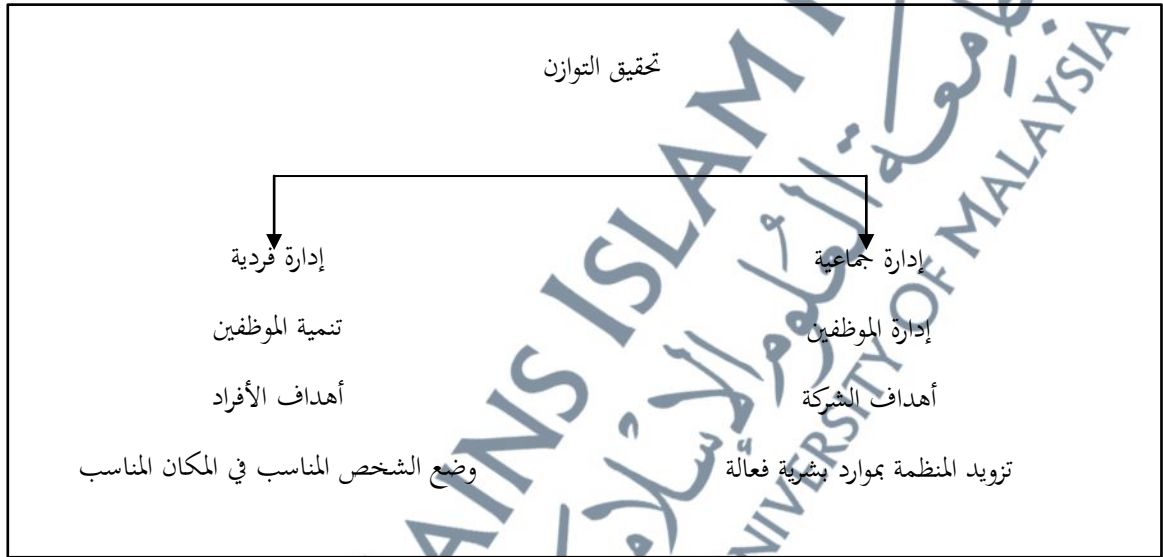
— إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، بتفويض السلطات وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات.

— تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة.

## 5.5.2 أهداف إدارة الموارد البشرية

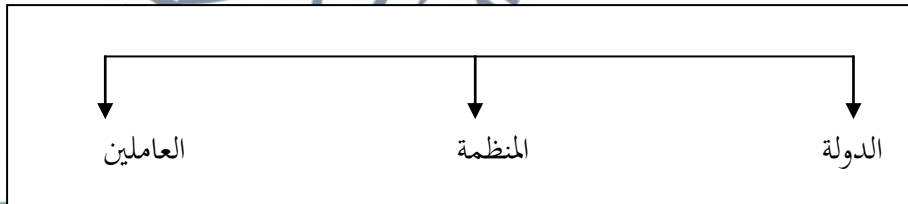
هناك عدة أهداف تسعى المؤسسات أو منظمات الأعمال إلى تحقيقها، من خلال إدارة الموارد البشرية حيث يرى الغزاوي وجواد (2013: 167)، أن أهداف إدارة الموارد البشرية تنصب في ثلاثة أهداف رئيسية وهي:

- الهدف العام: ومن خلاله يتم تحقيق التوازن كما هو مبين في الشكل (5-2).



الشكل (5-2) يبين الهدف العام لإدارة الموارد البشرية

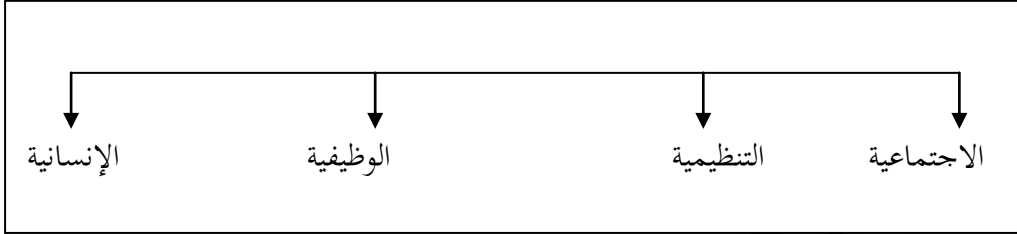
- الأهداف الشمولية: ويقصد بذلك أن تكون الأهداف شاملة، على مستوى الدولة والمنظمة والعاملين، كما هو مبين بالشكل (6-2).



الشكل (6-2) يبين الأهداف الشمولية لإدارة الموارد البشرية

- الأهداف التخصصية: وهي أن تكون الأهداف تخصصية: اجتماعية تنظيمية وظيفية إنسانية كما هو

مبين بالشكل (7-2).



الشكل (7-2) يبين الأهداف التخصصية لإدارة الموارد البشرية

## 6.5.2 أثر التكنولوجيا المعاصرة على إدارة الموارد البشرية

المتبوع لمسيرة الثورة التكنولوجية ونتاجها على حياة بني البشر، يلاحظ أنه من نتاج هذه الثورة الجودة التقنية العالية التي توصل إليها العلم الحديث، فالإنفجارات المعرفية التي حققتها المخرجات التعليمية، أسهمت في خلق قفزة نوعية عالية مما جعل هذه التقنية المتطورة تصبح أداة داعمة لزيادة إنتاجية الفرد، ورفاهيته وتحسين مستوى المعيشة ونقله من حال التخلف إلى التقدم، بالتالي يمكن القول أن هذه الثورة التكنولوجية، جاءت بمكاسب عادت بالنفع على سكان هذه البسيطة (الأرض)، وقد لخص تقرير التنمية البشرية (2001: 38) مكاسب القرن العشرين غير المسبوقة، سواءً في التنمية البشرية أو القضاء على الفقر إلى الإكتشافات التقنية حيث يرى:

1- بدأت معدلات الوفيات في نهاية الثلاثينيات، بالإنخفاض بشكل ملحوظ في كل من آسيا وأفريقيا وأمريكا اللاتينية، وبحلول السبعينات من القرن العشرين إزداد العمر المتوقع عند الولادة لأكثر من الستين عاماً، فقد ساعدت التقنية الطبية "اللقاحات و المضادات الحيوية"، على تحقيق هذه المكاسب السريعة

في القرن العشرين، في حين اعتمد التطور في القرن التاسع عشر، على تغيرات اجتماعية واقتصادية أكثر ببطءاً مثل الصرف الصحي والنظم الغذائية.

2- أنخفضت سوء التغذية جنوب آسيا من 40% في السبعينات إلى 21% في سنة 1999م، والقضاء على المجاعات المزمّنة أصبح أمراً ممكناً، من خلال الإكتشافات التقنية في الزراعة والمحاصيل ومقاومة الآفات.

ويرى الباحث أن ما وصلت إليه ثورة التكنولوجيا في مجال الإتصالات من تطور منقطع النظير، كان العامل الأساسي في تطور معظم القطاعات، ومن أبرزها القطاع الإعلامي التوعوي الذي أصبح بفضل هذا التطور صناعة، تعود جودة إنتاجها بالنفع إذا استغلت الاستغلال الأمثل، فمثلاً في المجال الصحي ومن خلال البرامج التوعوية، التي تتناول الوقاية الصحية من الأمراض بهدف الوصول إلى مجتمع الأصحاء، و في المجال الاجتماعي من خلال برامج التوعية الاجتماعية، يمكن محاربة الأمراض أو الظواهر الاجتماعية، التي أنتشرت وأصبحت تنخر في جسد المجتمعات، مثل ظاهرة المخدرات والتفكك الاجتماعي وغيرها من السلوكيات المشيئة، التي لها آثاراً سلبية على رقي وتقدم المجتمع، بهدف الوصول إلى مجتمع خالٍ من كل الأمراض الاجتماعية، كما يمكن استغلاله في التوعية التنموية من خلال إرشاد المواطن، بأهمية التطوير الفكري لزيادة الإنتاجية والسلامة المهنية، إضافة إلى مساهمة هذه الثورة في ربط العالم وجعله قرية صغيرة، أختصرت فيه المسافات وتحطمت بينه الحواجز وسرعة الانتقال لكل الإكتشافات البشرية بين قارات العالم.

## 6.2 التدريب و التنمية البشرية

### 1.6.2 مفهوم التدريب

يعد التدريب من أهم ركائز تطوير العنصر البشري، فهو يمثل النشاط القادر على تمكين المورد البشري، من مواكبة ومعرفة كل ما هو جديد في تكنولوجيا الأعمال والتطورات الحاصلة في شتى مجالات الأعمال، بهدف تمكين المورد البشري من إكتساب المعارف والمعلومات والمهارات، التي ينبغي على المورد البشري معرفتها حتى يستطيع اللحاق بركب التقدم الحاصل في هذا العالم، خاصة العاملين في منظمات أعمال طبيعة عملها تتعامل مع منظومات معلومات وإتصالات ومعدات وأجهزة وماكينات فيها تطور دائم، لكي تتمكن منظمات أعمالهم من إمتلاك مكانة تنافسية بين نظيراتها، تمكنها من البقاء وإلستمرار في نشاطها وتحقيق أهدافها وغاياتها التي أنشئت من أجلها. ويرى نصر الله (2002: 209) أن التدريب يلعب دوراً فاعلاً ومحورياً في رفع كفاءة الموارد البشرية، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة عمل المنظمات وصار هذا النشاط من المهام المسندة لإدارة الموارد البشرية، كنتيجة لإدراك أصحاب المصالح في منظمات الأعمال لأهمية التدريب للعاملين في هذه المنظمات، لكي يمتلكوا القدرة على تحمل أعباء المستقبل، وهو مؤشر فيما إذا كانت المنظمة ستنجح أم ستفشل. بينما يرى مصطفى (2000: 252) أن التدريب يأتي إستجابة لمتغيرات متعددة أو ظروف وأسباب مختلفة تختم على أي منظمة أعمال أو مؤسسة تبني هذا النشاط، مثل تمكين موظفين جدد أو إعادة بما يتضمنه ذلك من تعديل الاختصاصات أي تعديل أو تغيير مسار موظف، أو استحداث أنشطة جديدة أو استجابة لتعديل في سياسات وإجراءات العمل، أو تجهيزاته فيما يتعلق بالتطور التقني، بالإضافة إلى ذلك قد يأتي التدريب من أجل معالجة ظاهرة سلبية غير مرغوب فيها، لها آثار سلبية على عمل المنظمة مثل إصابات العمل أو كثرة الغياب، والتمارض وزيادة معدل الدوران لدى العمالة، وكثرة أعطال الأجهزة والمعدات بالإضافة إلى مواجهة شكاوي وظواهر أخرى غير التي ذكرت وقد أثبت التدريب مقدرته على علاجها.

من هنا يمكن التطرق وإستنتاج التعريف المحدد للتدريب، حيث يرى الحمادي (1999: 13) أن التدريب عبارة عن عملية هادفة تسعى من خلالها المؤسسة أو المنظمة إلى تطوير العنصر البشري، بواسطة تزويده بالمعلومات والمعارف الكافية التي تمكنه من رفع قدراته ومهاراته، والعمل على تعديل إتجاهاته وقناعاته بهدف تحسين أدائه وزيادة انتاجيته وتحقيق أهدافه الخاصة والوظيفية بأقصى قدر من الجودة والسرعة والاقتصاد. أما الهيتي (2003: 223) فهو يرى التدريب أنه عملية منظمة تهدف إلى تغيير سلوك الموارد البشرية لدى المنظمة أو المؤسسة، نحو تنمية وتطوير أهداف المنظمة في الحاضر والمستقبل، وأيضاً يرى التدريب بأنه جهود تهدف إلى تزويد المورد البشري في المؤسسة أو منظمة الأعمال بالمعلومات والمعارف، بحيث تكسبه قدرة ومهارة في أداء العمل، أو تنمية مهارة ومعارف وخبرات نحو زيادة كفاءته الحالية والمستقبلية. بينما يرى زويلف (2003: 113) بأن التدريب عبارة عن عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك المورد البشري، من الناحية المهنية من خلال إكسابه المعارف والمعلومات والخبرات التي يحتاجها، وهي في الغالب تنقصه سواء في الجانب الفني أو الإدارة. أما كشواي (2006: 118) فهو يرى التدريب بأنه عملية مدروسة بهدف تعديل الإتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري، عن طريق إكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط أو مجموعة من الأنشطة، والهدف من هذه العملية رفع قدرات المورد البشري أو العامل في الموقف الخاص، وفي تلبية إحتياجات الموارد البشرية في منظمة الأعمال أو المنظمة أو المؤسسة في الحاضر والمستقبل.

ويرى الباحث أنه من خلال التعريفات سألفة الذكر، والتي تناولت تعريف التدريب بصيغ مختلفة، غير أنها جميعاً تصب في مضمون واحد وهو رفع الكفاءة لدى المورد البشري. ومن وجهة نظر الباحث يمكن تعريف التدريب بأنه "عملية مخططة الأهداف والنتائج، لمواجهة التغيرات المحيطة بالمنظمة من خلال تمكين الموارد البشرية من إكتساب المعلومات والمعارف وتنمية المهارات لمواكبة التطورات التكنولوجية التي

تحدث بشكل مستمر، وهيئة علمياً ونفسياً لتحقيق الأهداف الشخصية، وأهداف أصحاب المصالح في المؤسسة أو منظمة الأعمال".

## 2.6.2 أهمية التدريب

تبرز أهمية التدريب من خلال ما يلي:

- 1- التطورات العلمية المتواصلة والإكتشافات والمستحدثات في طرائق الإنتاج، وما يترتب عليها من إحتياج دائم ومتجدد لإطلاع الأفراد على تلك المعلومات الجديدة لكي يتخذوها أساساً لتطوير أعمالهم.
- 2 - التطورات الانتاجية والثورة التكنولوجية في الالات والمكائن والمعدات، أدت إلى إستنباط أساليب وطرائق جديدة في العمل تتطلب تخصصات علمية ومهارات تقنية وإدارية مختلفة مثل:
  - أ- أعمال البرمجة و التشغيل للحاسب الآلي.
  - ب-أنشطة نظم المعلومات السيبرنتك (التحكم الذاتي) وتحليل النظم.
  - ج- أساليب إتخاذ القرارات باستخدام بحوث العمليات.
  - د- أعمال التطوير التنظيمي وما يتصل بها من خبرات في البحوث والتدريب.
  - هـ- أعمال البحوث والدراسات السلوكية وتحليل السلوك الإنساني في مواقع العمل.
  - و- أنشطة التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء.

3- التطور الهائل في تركيب القوى العاملة يجعل العملية التدريبية لازمة لمصاحبة التغيرات في هيكل القوى العاملة على المستوى القومي و على مستوى المنشأة.

4- التغيير والإختلاف في دوافع الأفراد وإتجاهاتهم ومن ثم ما يقع من تطور في سلوكهم الانتاجي، يجعل التدريب الهادف إلى تعديل السلوك وتطويره أمراً ضرورياً على مدى فترة خدمة الفرد الوظيفية.(المبطين والأكلي، 2012: 113)

### 3.6.2 عوامل نجاح التدريب

هناك عدة عوامل تساعد منظمة الأعمال أو المؤسسة على نجاح العملية التدريبية وتحقيق المطلوب منها، مما يتوجب من القائمين على هذه العملية أو النشاط، في أي منظمة أعمال أو مؤسسة أخذها في عين الاعتبار، وهي كما تراها نصر الله (2002: 243) تتمثل في الأتي:

1- ضرورة قناعة الإدارة العليا بالتدريب واعتبارها ضرورة ملحة ودائمة لتطوير المورد البشري لدى منظمة الأعمال أو المؤسسة.

2- ضرورة مساندة الإدارة العليا لهذه العملية معنوياً ومادياً.

3- دراسة واقع منظمة الأعمال أو المؤسسة ومعرفة إحتياجاتها الفعلية الضرورية للعاملين قبل تحديد برامج التدريب.

4- أن يتم إتباع الأسلوب الشمولي لضمان إستمرارية تخطيط نشاطات التدريب، باعتباره يولي الأهتمام بكافة عناصر المدخلات والمخرجات والتغذية العكسية.

5- أهمية تنوع أساليب التقييم للتعرف على أثر ونتائج التدريب والتكلفة والعائد بشكل دقيق.

6- يجب إعتقاد معايير محددة يمكن من خلالها مقارنة النتائج، المحققة من عملية التدريب مع المخطط

المستهدف من قبل المنظمة.

7- هناك أولويات في عملية التدريب يجب مراعاتها والمتمثلة في الوظائف التي يشغلها عاملين من

الخارج.

8- شمولية عملية التدريب بحيث تشمل كل الوظائف الفنية والإدارية، مع الأخذ في الاعتبار الامكانيات

المالية وتوجيهها إلى الأهم ثم المهم وهكذا.

9- أهمية تحفيز المتدربين وتشجيعهم.

10- ضرورة الإستفادة من عملية التقييم لإجراء التعديلات اللازمة التي تعود بالنفع على فاعلية برامج

التدريب.

#### 4.6.2 فوائد التدريب

هناك فوائد عدة يجنيها الفرد والمؤسسة كنتيجة محصلة من عملية التدريب، ويمكن تلخيصها كما يراها

السالم وصالح (2002: 123) في النقاط التالية:

أ- فوائد التدريب للمنظمة:

- تحسين ربحية المنظمة بزيادة الانتاجية وتحسين جودتها.

- رفع وتحسين المعارف والمهارات لدى العاملين في جميع المستويات بالمنظمة.

- رفع الجوانب المعنوية للعاملين.

- يساعد الموارد البشرية في المنظمة في معرفة الأهداف التنظيمية.
- تحليل التكاليف في المجالين الفني والإداري.
- خلق مناخ ملائم للنمو والاتصالات بين العاملين في منظمة الأعمال أو المؤسسة.
- تقليل حوادث وإصابات العمل.
- تقليل النفقات في المنظمة أو المؤسسة.
- ب- فوائد التدريب للأفراد :
  - يمكن الأفراد من إتخاذ القرارات المناسبة ويجعلهم قادرين على حل المشاكل.
  - يمكنهم من التغلب على حالات القلق والتوتر والإغتراب.
  - يعطي الأفراد المعلومات الجيدة التي تمكنهم من تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات.
  - يفسح المجال للأفراد نحو الترقية والتقدم.
  - يحد من إصابات العمل لدى الأفراد.
  - يساهم في تكوين مهارات جيدة في مجالات العمل والحديث والإستماع.
  - يقوي الشعور بالرضى الوظيفي والإنجاز.
  - يعمل على زيادة الإستمرارية لدى الأفراد من خلال ثباتهم في وظائفهم وتقليل الدوران.

## 5.6.2 الآثار السلبية لعدم وجود التدريب

لا يختلف إثنان على أن أي نشاط تقوم به المنظمة سواء كان التدريب أو غيره يحتاج إلى تكاليف مادية للقيام به، غير أن هذا النشاط قد يعوض المنظمة أو المؤسسة أضعاف مضعفة نظير ما صرف من هذه التكاليف، وقد نجد كثيراً من منظمات الأعمال أو المؤسسات من يعتبرون التدريب نشاط ثانوي، يمكن الإستغناء عنه خاصة في حالة ضعف الإمكانيات المادية لديها، وهذا بدوره في حالة حدوثه يكلف المنظمة أو المؤسسة تكاليف إضافية تقدر بأضعاف التكاليف المقدرة لتنفيذ عملية التدريب المخططة أو المستهدفة، حيث يرى كشواي (2006: 128) أنه من نتائج عدم القيام بالعملية التدريبية مايلي:

- حدوث تكاليف إضافية بسبب توظيف عناصر إضافية لديهم مهارات لا يملكها العاملون في المنظمة أو المؤسسة.

- زيادة تكاليف المنتج بسبب انخفاض القدرة الإنتاجية نتيجة نقص الكفاءة والمهارات.

- تكاليف إضافية بسبب المدة الطويلة التي قد يحتاجها المورد البشري حتى يكتسب الخبرة الكافية.

- عدم القدرة على الظروف المحيطة وما يصاحبها من تغير والذي يجد من القدرة على الإبداع.

- زيادة احتمالات حوادث الشغل أي إصابات العمل.

- انخفاض مستوى التحفيز لدى المورد البشري وما ينتج عنه من انخفاض في القدرة الانتاجية.

- قلة المعرفة والدراية بأهداف المنظمة أو المؤسسة والإلتزام بتحقيقها.

## 6.6.2 تقويم التدريب

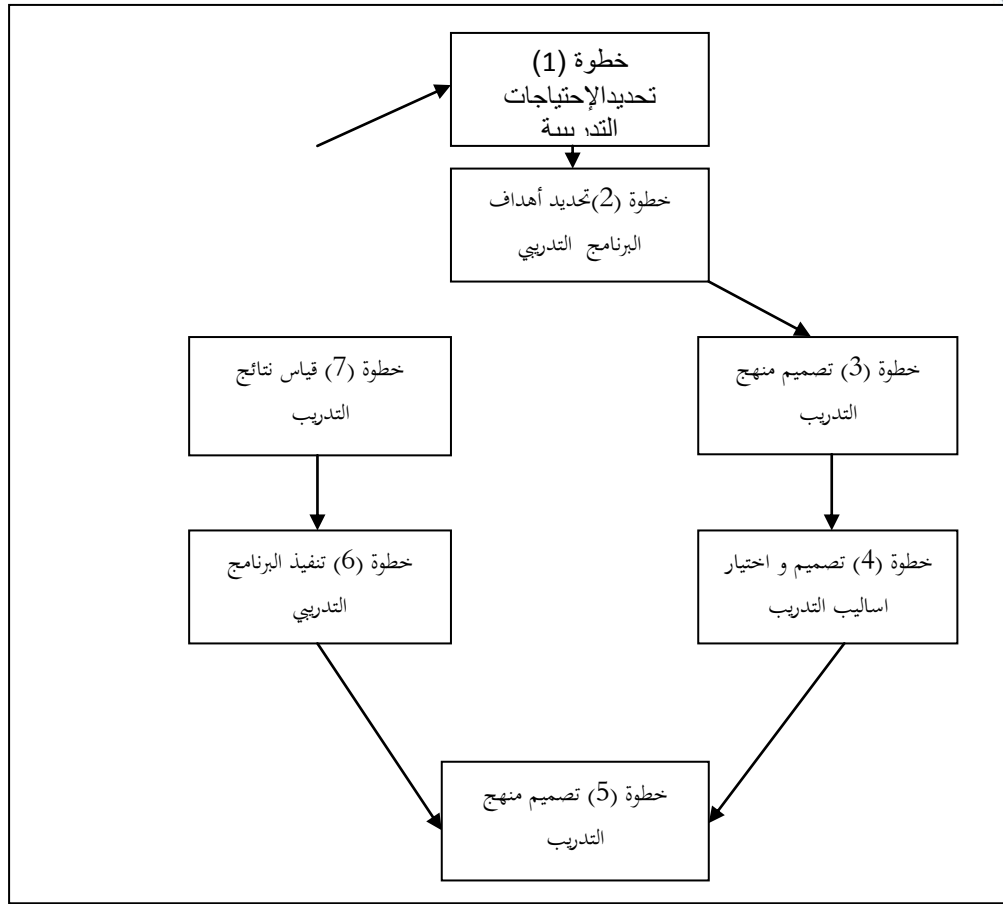
تعتبر عملية تقييم وتقويم التدريب من أهم مراحل العملية التدريبية، باعتبارها تتضمن هذه المرحلة عملية المقارنة بين المخطط المستهدف والنتائج المحققة من هذه العملية، وفي هذه المرحلة يتم مطابقة المحصل مع المخطط من خلال معايير توضع مسبقاً ومن ثم معالجة الإنحرافات، وهناك عدة أساليب تستخدم في عملية التقويم فهي كما يراها المبيضين والأكليبي (2012: 148) تتمثل في الآتي:

1- استطلاع الآراء أو رد الفعل: وفي هذه الطريقة يتم استطلاع آراء المتدربين من خلال إستمارة تعد لهذا الغرض، بحيث تشمل تقويم البرامج التدريبية بحسب وجهة نظر المدربين حول مناهج التدريب، ومفرداته والوسائل المستخدمة في عملية التدريب.

2- اختبارات مدى التعلم: وهي عبارة عن إعداد مجموعة من الأسئلة (شفوي أو تحريري)، بهدف قياس ما تعلمه المتدربين من معلومات ومهارات ومعرفة، تم تحديدها ووضعت كمستهدف يراد الوصول إليه من خلال العملية التدريبية.

3- الظواهر السلوكية: ويتضمن هذا الأسلوب معرفة التغيرات الناتجة في سلوك الموارد البشرية المدربة، من خلال مقارنة الإحصائيات قبل التدريب وبعده بمدة كافية، ومن هذه الظواهر السلوكية معدل دوران العمل والغيابات المتكررة، ومعدل إصابات العمل والشكاوي والتذمر والروح المعنوية ومعدلات الانتاجية.

4- المقابلة وتقارير تقييم الأداء: وفي هذه الطريقة وأثناء اللقاء مع المتدرب بعد إنتهائه من العملية التدريبية، تتم مقارنة التقدم الحاصل للمتدرب من خلال التقارير السنوية التي تقدم من الرؤساء عن مرؤسيهم، والمتضمنة التقدم الحاصل في الأداء والمهارة والمعارف التي أكتسبها المتدرب من البرنامج التدريبي، والشكل (2-8) يوضح مراحل العملية التدريبية.



الشكل (2-8) نموذج يوضح مراحل العملية التدريبية

[ المصدر : المبيضين ، و الأكلبي ، 2012 : 149 ]

## 7.2 الاستقطاب

### 1.7.2 محددات الاستقطاب

تعمل كل منظمة أعمال أو مؤسسة للحصول على أفضل موارد بشرية بإمكانها ملء الوظائف الشاغرة وتسييرها بكل إقتدار، وجودة هذا العمل تتوقف على الجهد الذي يبذل من إدارة الموارد البشرية الموكل لها هذا العمل، غير أن هذه الجهة أو الإدارة المختصة ستواجه بعض المحددات أو الظروف التي تؤثر في

عملية الاستقطاب، ومن هذه المحددات التي يراها (المبيضين و الأكلبي، 2012: 49):

1- سمعة المنظمة: تعد سمعة المنظمة أحد العوامل التي لها أثر واضح في عملية إقبال أو إحجام الموارد البشرية المؤهلة لشغل الوظائف الشاغرة في منظمة الأعمال أو المؤسسة، فهناك الكثير من المنظمات التي تمتلك سمعة طيبة من حيث تعاملها مع المورد البشري، سواء من حيث التحفيز المادي أو المعنوي أو التأمين الصحي أو تهيئة الظروف العملية المناسبة للعامل، وفي الوقت ذاته هناك منظمات ذات سمعة سيئة من خلال فرض أسلوب غير لائق بالإنسان العامل، وسوء العائد المادي مقابل العمل وعدم وجود ضمان صحي واجتماعي يؤمن حياته المستقبلية.

ويرى الباحث أنه عادة ما تجد في شروط الاستخدام في المنظمات سئية السمعة، بنود مجحفة في حق المستخدم (العامل) حيث يتم تغليب مصلحة جهة العمل على حساب مستقبل و مصلحة العامل، أي أن الظروف الإنسانية غير مأخوذة بعين الاعتبار مثل (التأمين الصحي-الضمان الاجتماعي-الحوافز-ساعات العمل).

2- جاذبية الوظيفة: هناك بعض الوظائف تتميز بقدرتها على جذب الباحثين عن العمل بسبب العائد المادي الجزي مقابل شغلها، بالإضافة إلى كون هذه الوظائف تضيف لشاغلها المزيد من التقدير والإحترام في وسط المجتمع، مما يجعلها مهمة الحصول على شاغل لهذه الوظيفة مهمة يسيرة.

ويرى الباحث في هذا الجانب أن ما أحدثته العولمة من انفتاح لسوق العمل، وبروز القطاع الخاص الذي يعطي مزايا عديدة للعاملين فيه ومن أبرزها الحافز المادي، كونه يبحث على مركز تنافسي جيد يكون فيه العنصر البشري أحد أهم ركائزه، مما تسبب في هروب هذه الأيدي الماهرة من القطاع العام إلى الخاص.

3- سياسة المنظمة الداخلية: ترى بعض المنظمات أن سد الفراغات للوظائف الشاغرة، يتم من خلال مواردها البشرية بالترقية من درجة دنيا إلى درجة أعلى، ومن خلال تدريب وتطوير هذه العناصر،

وتتوقف عملية سد الوظائف الشاغرة فقط للوظائف العادية الدنيا، التي سدها لا يشكل مشكلة للمنظمة في عملية البحث والتمكين، في كونها لا تطلب مهارات و خبرات عالية.

4- **تأثير الحكومة:** هناك قوانين وتشريعات تفرضها أو تضعها الحكومات لتنظيم عملية الاستخدام، و التي من بينها قوانين تتيح فرص العمل للجميع بدون قيود من حيث الجنسية والقومية والجنس، وتحديد حدود دنيا للأجور ومنع تشغيل الأطفال وقوانين الخدمة العسكرية.

ويرى الباحث أن هذه القوانين تكون ناجعة وهي عادة ما نجدها تسري على القطاع الخاص خاصة المجال الصناعي، بينما القطاع العام فنجد القوانين والتشريعات تمنع تشغيل الأجانب، بإستثناء الوظائف التي تحتاج خبرات وقدرات ومهارات لا تتوفر في العنصر البشري الوطني، خاصة في القطاع الخدمي الذي قلة ما نجد فيه الأجانب متحصلين فيه على وظائف.

5- **تكاليف الاستقطاب:** تكون تكاليف الاستقطاب لكثير من منظمات الأعمال له تأثيره في الحصول على الموارد البشرية، بسبب ضعف الميزانية المرصودة لهذا الغرض فتضطر هذه المنظمة إلى اللجوء لطرق استقطاب سهلة لا تكلف المنظمة تكاليف عالية، مثل الاتصال الهاتفي أو الأشرطة المرئية المصورة لهذه الموارد دون اللجوء إلى نشر الإعلانات في وسائل الإعلام المختلفة والمقابلات الشخصية، والذهاب إلى أماكن تواجد هذه الموارد البشرية للوقوف على إمكانياتهم.

6- **خطة الموارد البشرية:** عادة ما تكون هناك خطة موضوعة من قبل المؤسسة أو المنظمة، في تحديد الوظائف التي يمكن شغلها من خلال موارد المنظمة الداخلية بواسطة الترقية، كذلك تحديد الوظائف التي ترى المنظمة شغلها بموارد بشرية من خارج المنظمة بواسطة الاستقطاب، فهذا يساعد القائمين على

عملية الاستقطاب في تحديد من هم المستهدفين وكيف يتم ذلك، وهذا بدوره يساعد على الحد من تكلفة عملية الاستقطاب.

## 2.7.2 مصادر الاستقطاب:

نجد كثيراً من منظمات الأعمال من تعتمد على شغل الوظائف الشاغرة بواسطة مصادرها الداخلية، وهناك العكس في بعض المنظمات من تعتمد على المصادر الخارجية وتوجد المنظمات التي تعتمد على الأثنين معاً. ويرى هاشم (1989: 141) أن هذان المصدرين هما:

أ- المصدر الداخلي:

الكثير من المنظمات من تعتمد على شغل الوظائف الشاغرة في الوظائف المتوسطة و العليا على مواردها البشرية الداخلية، من خلال تدريبهم وتهيئتهم لتحمل المسؤولية وترقيتهم لشغل وظائف أعلى، وتهدف من خلال هذا لتحفيز الموظفين على البذل والعطاء، وتقوية الطموح وتفجير الطاقات الكامنة التي بداخلهم وفتح آفاق للإبداع والتألق، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بترشيح العاملين المؤهلين لشغل هذه الوظائف، بناء على قدراتهم وملكاتهم وتطور مهاراتهم.

ولهذا النوع من الاستقطاب مزايا يمكن أن نجملها في النقاط الآتية:

1- يعزز ويقوي الروح المعنوية للعاملين.

2- يشجع ويحفز العاملين الذين لديهم طموح في تطوير أنفسهم.

3- يعمل على تخفيض تكاليف عمليات الاستقطاب.

4- إتاحة المعلومات الكاملة عن المرشح للترقية وهذا يعطي فرصة الاختيار الجيد.

5- معرفة العاملين المرشحين لشغل هذه الوظائف، بطبيعة عمل هذه الوظائف وظروف العمل بالمنظمة.

6- يقود معرفة الموظفين لبعضهم إلى تنمية العلاقات بينهم.

بينما هناك إنتقادات لهذا الأسلوب من الاستقطاب نجمل ذلك في النقاط الآتية:

1- قد يقود هذا الأسلوب من الاستقطاب إلى إحداث خلل وظيفي في المنظمة بسبب شغل الوظائف

الشاغرة، بعناصر أقل قدرة من العناصر التي يمكن الحصول عليها من الخارج.

2- بسبب محدودية الوظائف الشاغرة قد يكون له جانب سلبي في إنخفاض معنويات من لم يقع عليهم

الاختيار من الموظفين.

3- حرمان المنظمة من الدماء الجديدة التي قد تضخ داخل المنظمة، والتي تحمل أفكار ومعلومات

وأساليب جديدة تستفيد منها المنظمة.

ب- المصادر الخارجية:

لا تستطيع أي منظمة أعمال أو مؤسسة سد احتياجاتها من الموارد البشرية من خلال مواردها الداخلية

نظراً لما تتطلبه هذه الوظائف من مهارات وقدرات ومعلومات تعجز المصادر الداخلية للمنظمة على

تلبيتها، مما يجعلها تفتح الباب من خلال الإعلان عن الرغبة في التوظيف في وسائل الإعلام وعن طريق

مكاتب الاستخدام أو من خلال الجامعات والمعاهد المهنية، للحصول على الموارد البشرية التي لديها

الإمكانيات والمواصفات لشغل تلك الوظائف. وهي كما يراها (reluhcS 1981: 154) كالآتي:

1- الإعلان: يعد الإعلان من الوسائل الشائعة والمستخدمه لإعلام الباحثين عن العمل، حول

الوظائف الشاغرة في منظمات الأعمال أو المؤسسات التي يستهدف شغلها من طالبي العمل، وفي هذه

الحالة يعتمد نوع الإعلان عن نوع الوظيفة والطلب والعرض في سوق العمل، ففي حالة كان العرض للمتريشحين لشغل هذه الوظائف الشاغرة كبير وهذه الوظائف عادة ما تكون الوظائف التي لا تتطلب مهارات عالية، فإن الإعلان يقتصر على نشره في لوحة إعلانات المنظمة أو موقعها الإلكتروني، بينما في حالة كان الطلب أكبر على هذا النوع من شاغلي الوظائف فإن المنظمة تلجأ إلى نشر الإعلان في وسائل إعلام أكثر انتشاراً، مثل الصحف المحلية والدولية والإذاعات المسموعة والقنوات الفضائية المرئية، بهدف إيصال المعلومة لأكثر عدد ممكن من الراغبين والباحثين عن العمل، بينما المعلومات التي يتضمنها هذا الإعلان فهو متروك لإدارة الموارد البشرية فهي تحدد المعلومات التي يجب أن يحتويها الإعلان.

**2- مكاتب التشغيل:** نتيجة الصعوبات التي تعانيها منظمات الأعمال أو المؤسسات، في الحصول على موارد بشرية لشغل الوظائف الشاغرة لديها وفق المؤهلات والمهارات والقدرات، وما تمتلكه من معلومات وكذلك معاناة القوى العاملة في الحصول على وظائف تتناسب مع طموحاتهم ومؤهلاتهم وقدراتهم الفنية وحتى الجسمانية، ظهرت منظمات تنظم العلاقة أو تكون حلقة الوصل بين صاحب الوظائف الشاغرة، وهي منظمات الأعمال أو المؤسسات وبين طالب الوظيفة الباحث عن العمل، وتختلف تسميات هذه المنظمات من بلد إلى آخر حيث تسمى هذه المكاتب في ليبيا بمكاتب القوى العاملة، وفي بعض البلدان الأخرى تسمى مكاتب الاستخدام و البعض الآخر يسميها مكاتب التشغيل، حيث يتقدم الباحثين عن العمل لهذه المكاتب، ويزودهم بجميع المعلومات (المسيرة الذاتية) الخاصة بهم من حيث المؤهل أو المستوى الدراسي والخبرة العملية والدورات التدريبية، وعنوان الباحث عن العمل للتواصل معه فتأتي المنظمات لهذه المكاتب وتختار الباحثين عن العمل، الذين تتناسب مؤهلاتهم وقدراتهم مع الوظائف الشاغرة لديهم لغرض إجراء المقابلة والاختبار والتعيين من بعد.

**3-المؤسسات العلمية:** من أهم مصادر القوى العاملة الجامعات والكليات والمعاهد المهنية الموجودة في المجتمع، والتي هي في العادة ما تكون مخرجاتها هي مصدر الباحثين عن العمل، بالتالي تلجأ كثيراً من المنظمات أو المؤسسات للتواصل مع هذه المؤسسات العلمية والمهنية، بهدف الحصول على القوى العاملة المطلوبة خاصة من المتميزين، من خلال متابعتهم في قاعات المعامل والقاعات الدراسية للوقوف على إمكاناتهم ومهاراتهم، بهدف استقطابهم للعمل بهذه المنظمة أو المؤسسة.

### 3.7.2 الاختيار والتعيين

وهي العملية التي تلي عملية الاستقطاب حيث تقوم المنظمة بإجراء الاختبارات اللازمة لمعرفة وقياس مقدرة الباحثين عن العمل لشغل هذه الوظيفة الشاغرة، ومطابقة قدراته ومؤهلاته مع شروط شغل هذه الوظيفة. وهي كما يراها هاشم (1989: 148) تتوقف على حسب سوق العمل من حيث العرض والطلب، وطبيعة رؤية الدولة الاقتصادية والاجتماعية وهي في الغالب تكون وفق الآتي:

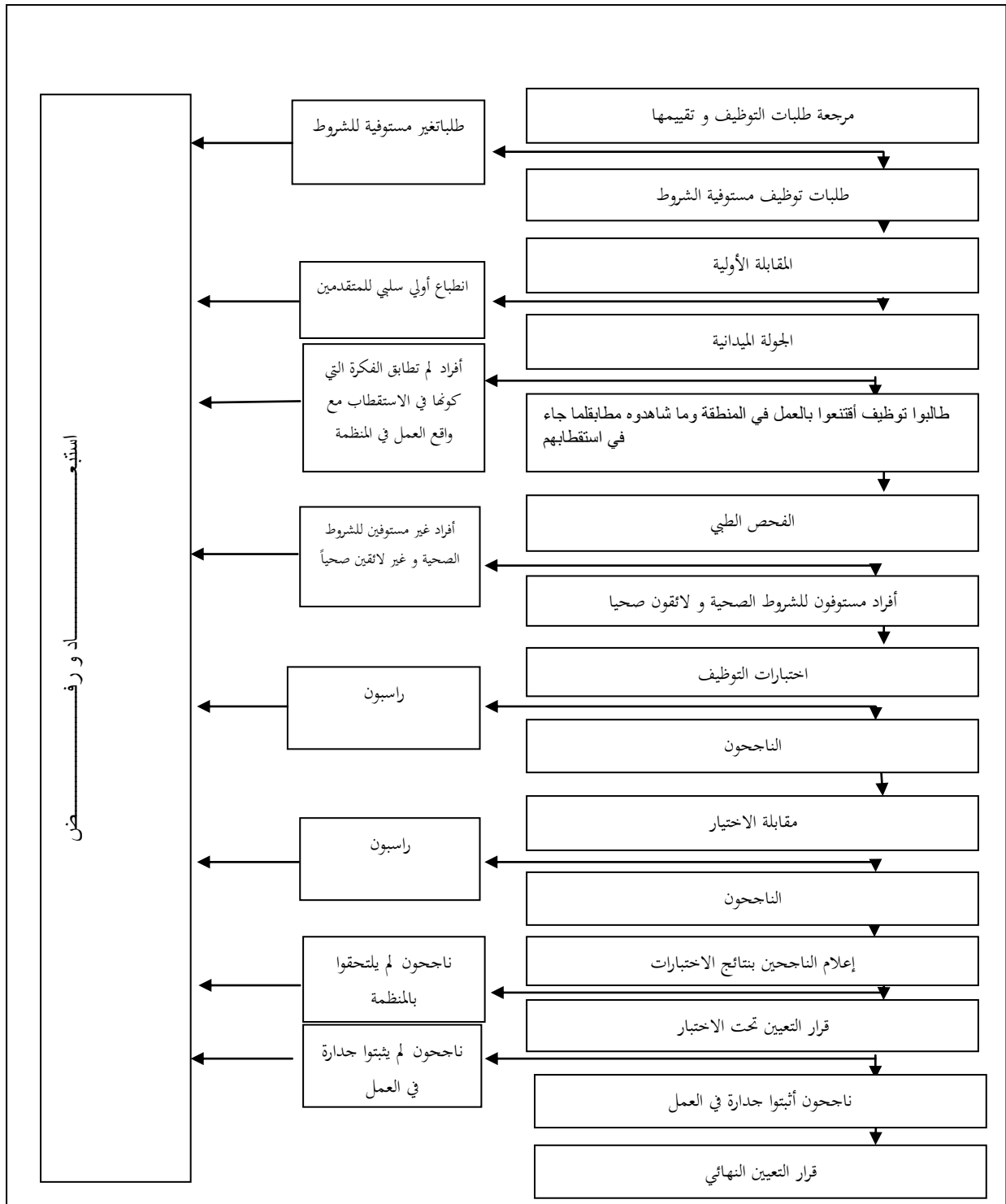
**1-إملاء الطلبات وإعادتها:** وهي أولى المراحل حيث يقوم الباحثين عن العمل بتعبئة طلبات الحصول على الوظيفة الشاغرة، ومن ثم إعادتها لتقوم بعدها إدارة الموارد البشرية بفحص هذه الطلبات والتي تكون في العادة مصحوبة، بالسيرة الذاتية الكاملة للمتقدم لشغل هذه الوظيفة، والتي تحتوي على الإسم كاملاً والعمر والجنس والجنسية والمؤهل العلمي والخبرة العملية والدورات التدريبية والمهارات التي يملكها، وهنا بعد الفرز يتم إستبعاد كل من لا تنطبق عليهم شروط شغل هذه الوظائف.

وهنا يجب الإشارة إلى أهمية التأكد من صحة البيانات والمعلومات، التي ذكرها الباحث عن العمل في سيرته الذاتية، لأن قبول المستخدم أو الباحث عن العمل لشغل وظيفة من الوظائف الشاغرة، قد يكلف

المنظمة أو المؤسسة الكثير في حالة عدم قدرته على القيام بواجباته على أكمل وجه، أي لم يكن يحمل نفس المواصفات المطلوبة لشغل الوظيفة.

2- الاختبارات: وهي مرحلة تلي عملية فرز الطلبات واستبعاد التي لا تطابق شروط شغل الوظائف، حيث عادة ما يقوم المختصون والمسؤولون على الاختيار والتعيين، من وضع مجموعة من الاختبارات بهدف معايرة المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، والتأكد من مطابقة مؤهلاتهم وقدراتهم لشغل تلك الوظائف المستهدفة، ومن هذه الاختبارات:

اختبارات القدرات الذهنية: حيث يتم إعداد اختبارات شفوية وتحريرية للمتقدمين من الباحثين عن العمل، بهدف معرفة أو قياس قدراتهم ومهاراتهم وإمكانياتهم الفنية والسلوكية أيضاً، خاصة الوظائف القيادية التي تطلب حسن تصرف وتركيز في اتخاذ القرارات المناسبة والتفكير السليم، فمن خلال هذه الاختبارات يمكن للفريق المختص تحليل قدرات وإمكانيات المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة واختيار الأفضل منهم. والشكل (2-9) يوضح آلية مراحل عملية اختيار الموارد البشرية.



الشكل (9-2) يوضح آلية مراحل منهجية عملية اختيار الموارد البشرية

[المصدر: المبيضين والأكلبي، 2012: 58]

## 8.2 التحفيز

### 1.8.2 الحاجة

قبل الخوض في الحديث عن التحفيز لابد من معرفة ولو بشيء من الإيجاز عن أهم مسببات الدافعية للعمل، وهي ترتبط بعلاقة مباشرة مع التحفيز وهنا يجزنا الحديث لتناول بعض الجوانب الإنسانية، التي يرى علماء النفس أن لها علاقة مباشرة بعملية التحفيز والرضا الوظيفي والدافعية ألا وهي الحاجة، والنظريات التي تحدثت عن الحاجة وتناولتها كثيرة، هنا ربما نذكر أبسطها وأكثرها وضوحاً نظرية أبراهام ماسلو للحاجات، حيث يرى عالم النفس المذكور سلفاً أن حاجات الناس مرتبة ترتيباً هرمياً، طبقاً لحاجاتهم الشخصية والسيكولوجية وهي كالآتي:

1- **الحاجات الفسيولوجية:** وهي أهم الحاجات الأساسية في التدرج الهرمي، وتتضمن هذه الحاجات الحاجة إلى الطعام والشراب والحاجة إلى المسكن والحاجة إلى الراحة والحاجة إلى النوم.

2- **الحاجة إلى الأمان:** توفير المسكن المناسب والملبس المناسب وتخفيف شعور الفرد بالقلق والتوتر.

3- **الحاجة إلى الإنتماء:** وهي في أساسها حاجة اجتماعية ومن أمثلتها الحاجة إلى مشاعر الود والصدقة، وإقامة علاقات مع الآخرين وكذلك الحاجة إلى قبول الجماعة للفرد.

4- **الحاجة إلى الاحترام والتقدير:** وهي رغبة الفرد في شغل مركز اجتماعي واحترام الآخرين له، واحساسه بالثقة في نفسه وحصوله على السلطة والقوة.

5- **الحاجة إلى تحقيق الذات:** وهي تتضمن محاولة الفرد لتحقيق ذاته، واستخدام قدراته ومهاراته في

تحقيق إنجاز عالٍ. (عباس ، وآخرون، 2001 : 193 )

## 2.8.2 أشكال الحوافز (نوعيتها)

مما سبق ذكره فإن الحوافز لها وقع طيب وإيجابي على نفسية العامل في أي منظمة أعمال أو مؤسسة، وهذه التأثيرات النفسية سوف تنعكس بالإيجاب على مردودية الفرد العامل، وتجعله أكثر عطاءً ورغبة في التعلم ومواكبة التطور، ليعطي أفضل ما عنده إرضاءً لنفسه ومشاعره الإيجابية تجاه تحقيق الهدف وبلوغ المراد، ويهدف الحصول على حوافز أكثر إشباعاً لحاجاته ورغباته المادية والمعنوية، والحوافز نوعان مادية ومعنوية ولكل منها أشكالاً فنجد أهم أشكال التحفيز المادي. كما يراها مرعي (2003: 29) تتمثل في الآتي:

1- الأجر والمرتببات: يمثل الأجر أهم الحوافز المادية التي تجعل الفرد العامل يبذل الجهد، وكلما زاد هذا الأجر كلما زاد عطاء العامل وبذل ما عنده من جهد و تحسن أدائه.

2- التعويضات: وهي أيضاً لا تقل أهمية عن الأجر الذي يتحصل عليه العامل كحافزاً على البذل والعطاء، وهي تتنوع لتشمل العلاوات والمنح والبدلات والمكافآت، والعائد من تخفيض التكاليف وطبيعة العمل وتعويضات التخصص والتفرغ والخطورة... الخ.

وهنا يرى الباحث أنه لا بد من الإشارة إلى أن هذا النوع من التحفيز المادي لها بالغ الأثر والأهمية، في نفسية الفرد العامل خاصة العاملين في القطاع العام، والذين لا تخضع أجورهم للزيادة وفق الإنتاجية أو غيرها، بالتالي يكون هذا التحفيز العلاج الناجع لمعالجة ضعف الإنتاجية، لدى العامل أو الموظف في القطاع العام ودافع لتطوير نفسه وبذل أقصى ما عنده من جهد لتحقيق أعلى درجات الإنتاجية.

3- **ضمان واستقرار العمل:** معظم أرباب الأسر يعتبر العمل أو الوظيفة مصدر دخلهم الوحيد وهو الضامن الوحيد لاستقرار أسرهم، بالتالي ديمومة العمل واستقراره عنصراً يحفز الفرد على بذل المزيد من العطاء في سبيل نجاحه فهو يعتبر بمثابة بيته الثاني.

4- **ظروف العمل ومتطلباته المادية:** حيث يشكل المحيط الذي يعمل فيه الفرد عاملاً ذات تأثير سلبي أو إيجابي، فكلما كانت الظروف المحيطة بالفرد والمتمثلة في التجهيزات والآلات والمكاتب ووسائل النقل جيدة، كان عطاء الفرد العامل جيد و العكس صحيح.

5- **المزايا العينية:** التي تحمل قيمة مادية: تكون لمثل هذا النوع من المزايا الوقع الإيجابي في أداء الفرد العامل، والمتمثلة في بطاقات السفر أو الغداء أو مهمات السفر أو الهدايا العينية التشجيعية.

بالإضافة إلى الحوافز المادية هناك الحوافز المعنوية والتي لا تقل أهمية عن الحوافز المادية، بل يستحسن أحياناً أن يكون هذا النوع من الحوافز مصاحباً للحوافز المادية، حتى يؤتي هذا العمل ثماره على أكمل وجه. ويرى عقيلي (1996: 209-212) أن أشكال الحوافز المعنوية تتمثل في الآتي:

1- **فرص الترقية:** تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العطاء والعمل إذا ارتبطت بالكفاءة والإنتاج، فإذا كانت لدى العاملين رغبة في تولى درجة وظيفية أعلى، بهدف الحصول على منصب وظيفي مرموق في المؤسسة أو المنظمة يضمن لهم المكانة الوظيفية والاجتماعية المرموقة، فإن الحصول على ترقية يكون حافزاً مشجعاً للعاملين بهدف الوصول لما سلف ذكره.

2- **تقدير جهود العاملين:** من خلال منح المتميزين والذين يحققون مستويات أداء جيدة شهادات الشكر و التقدير والثناء.

3- إشراك العاملين في الإدارة: يقصد بإشراك العاملين في الإدارة أن يكون لهم صوت في الإدارة، ويشاركون بالرأي في رسم سياسة و عمل المنظمة.

4- ضمان واستقرار العمل: إن الاستقرار الذي توفره الإدارة للعاملين في العمل والمتمثل في الاستمرارية في العمل وعدم الدوران، يجعل العامل مطمئن بالتالي الشعور بالأمان يجعل الإنسان العامل أكثر إبداعاً و تألقاً في العمل، حيث يضمن العامل الدخل الشهري الذي بواسطته يستطيع مكافحة تكاليف الحياة هو وأسرته، أي استقرار العمل يعني استقرار الفرد العامل وأسرته.

5- توسيع العمل: عندما يحدث توسيع في عمل الفرد فهذا معناه حدوث نشاطات ومهام أخرى للفرد العامل، بالتالي تشعره بالتجديد في النشاط وكسر الملل والروتين الذي قد يصاحب الأعمال المحددة التي لا يحدث بها توسع.

6- إغناء أو إثراء العمل: ويشير إغناء العمل إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد العامل، كإشراكه في إتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر.

7- تنظيم ساعات العمل: مما لا شك فيه أن لكل فرد طاقة وقدرة على العطاء، يستطيع بواسطتها الإنسان العامل العمل بكل كفاءة وإقتدار وفق ساعات محدودة، فإذا زادت عدد ساعات العمل عن هذا المعدل الطبيعي، فسوف يصاب الفرد العامل بالملل والإرهاق وسوف تتأثر بالسلب روحه المعنوية وإنتاجيته.

## 8-تحسين ظروف ومناخ العمل المادي: أثبتت نتائج الدراسات طيلة السنوات الماضية بأن المناخ

المناسب للعمل كالمكان والإضاءة والتهوية، عوامل مؤثرة في أداء وإنتاجية الفرد العامل فكلما كانت الظروف مواتية وجيدة انعكست بالإيجاب على أداء وإنتاجية الفرد.

### 3.8.2 تأثير نظام الحوافز على الكفاءة الانتاجية

بالإشارة إلى ما تم تناوله سابقاً حول العوامل الإنسانية وتأثيرها المباشر على عطاء الفرد العامل، حيث إن إنتاجية الفرد العامل تتوقف على عاملين رئيسيين هما المقدرة والرغبة، فإذا توفرا هذين العاملين بواسطة التحفيز فإن ذلك سوف يؤثر على الإنتاجية. كما يراهما المبيضين والأكلي (2012: 248) من خلال الأتي:

- تحسين معدلات استغلال الطاقات الانتجية المتاحة.
- المحافظة في استخدام الآلات والمعدات وتقليل الأعطال.
- الاستخدام الأمثل للمواد الخام ومستلزمات الإنتاج.
- الاستغلال الأمثل للزمن في العمليات الإنتاجية، من خلال تقليل الأعطال وتسريع الأداء نتيجة لتحسين المهارات وإتباع سلوك الأداء الإيجابي.
- تخفيض التكاليف في كل مرحلة من مراحل الإنتاج وصولاً إلى تخفيض التكلفة الكلية للوحدة المنتجة في المتوسط.

- تحسين التصميم وتطوير وتحديث مواصفات السلع المنتجة.

- تحقيق الترابط والتنافس فيما بين العمليات الإنتاجية، وجميع العمليات السائدة (المخازن، المشتريات، الموارد البشرية، الحسابات) وفيما بين جميع العمليات التسويقية.

- تحسين معدلات جودة المنتجات والالتزام بنظام المنتجة الشاملة في كافة مراحل الإنتاج وقطاع العمل بالمصنع.

-تحسين الحالة المعنوية للعاملين وتأكيد التقدير لجهودهم وحثهم على المشاركة الإيجابية في تحقيق إنجازات مميزة.

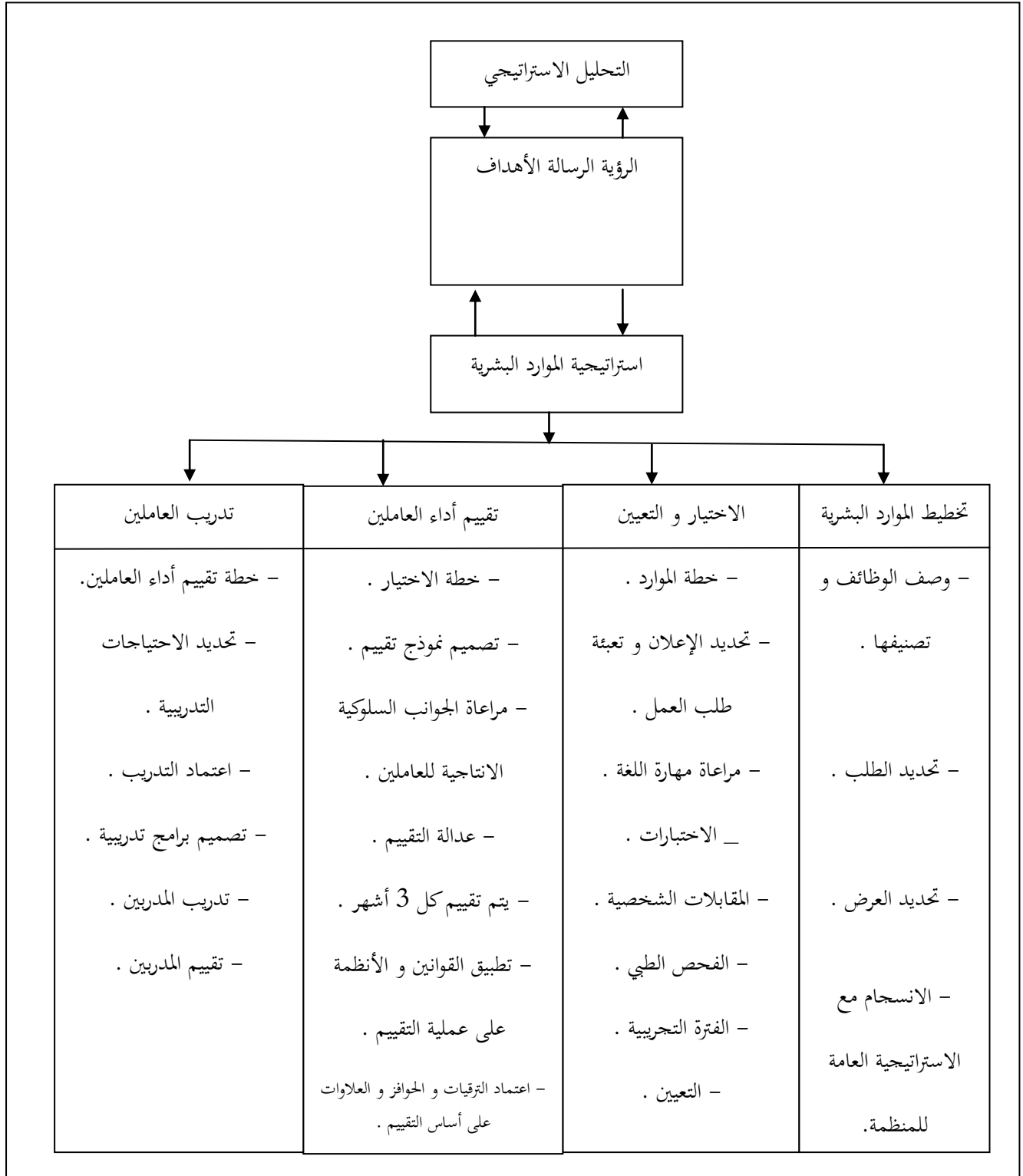
## 9.2 استراتيجية إدارة الموارد البشرية

### 1.9.2 مفهوم استراتيجية الموارد البشرية

هناك العديد من التعريفات لهذا المفهوم وفي مجملها تتضمن الآراء التي تناولت هذا المفهوم ركائز أساسية يتفق فيها الجميع. حيث يرى العارف (2002: 118) أن استراتيجية الموارد البشرية تتمثل في تحديد أهداف رئيسية، لتحسين درجة التوافق بين الأفراد والوظائف، فكلما كان الفرد ملائماً للعمل كانت إنتاجيته أفضل وأدائه أحسن، وأصبح الجانب البشري في منظمات الأعمال يلقي إهتمام كبير، من خلال إشراكهم في الآراء لحل المشاكل وبهدف تحسين بيئة العمل، من حيث المحيط وتحسين المزايا والحوافز. بينما يرى العزاوي وحواد (2013: 142) أن استراتيجية الموارد البشرية، هي عبارة عن صياغة رسالة وأهداف وإدارة الموارد البشرية، ووضع برنامج عمل تنفيذي لتحقيق تلك الأهداف البعيدة المدى، بمشاركة القيادات الإدارية لمختلف الإدارات في منظمة الأعمال، بهدف تحقيق ميزة تنافسية دائمة بحيث تنسجم هذه الرسالة، والأهداف مع استراتيجية المنظمة في ظل البيئة التي تعيشها. أما الخطيب (2003: 8) فهي ترى أن استراتيجية الموارد البشرية، عبارة عن مجموعة الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة

التغيير، في نظام الموارد البشرية التي تعمل على دعم استراتيجية المنظمة، في سبيل تحقيق أهدافها لمواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها، لمواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة في ظل الظروف المحيطة .

وهنا يرى الباحث أن استراتيجية الموارد البشرية، هي عبارة عن استراتيجية جزئية من الاستراتيجية العامة للمنظمة، والتي بدورها تعمل على وضع خطط وأهداف لموائمة الموارد البشرية الموجودة في المنظمة مع الوظائف المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف العامة للمنظمة، و توفير العجز من خلال الاستقطاب والتعيين، بهدف تحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة، ومواجهة التغيرات المحيطة في بيئة عمل المنظمة. والشكل (2-10) يوضح استراتيجية إدارة الموارد البشرية.



الشكل (10-2) يوضح استراتيجية الموارد البشرية

(الضمور، 2008: 60)

## 2.9.2 مكونات استراتيجية الموارد البشرية

تتكون استراتيجية الموارد البشرية من ست خطوات متتالية ومتتابعة، تعتمد كل خطوة على الأخرى من حيث المدخلات والمخرجات، حيث مخرجات الخطوة الأولى تعتبر مدخلات للخطوة الثانية وهكذا. حيث يرى تشاندا وكابرا (2002: 44-45) أن هذه الخطوات تتمثل في الآتي:

**الخطوة الأولى:** بناء رؤية الموارد البشرية: تعطي الرؤية توجهات الأنشطة في المنظمات، ويجب أن يقوم فريق عمل بإجازة واعتماد هذه الخطة من خلال طرح الأسئلة حول صياغة الرؤية.

**الخطوة الثانية:** مسح البيئة التنظيمية: يتم ذلك من خلال دراسة البيئة المحيطة وتحليل المتغيرات والمؤشرات وتقويمها، وهذا يساعد المنظمة في كشف الفرص المتاحة التي يمكن للمنظمة الاستفادة منها، والتهديدات التي يمكن أن تعرقل تطبيق هذه الاستراتيجية.

**الخطوة الثالثة:** مراجعة الجدارة والموارد: يقصد بذلك معرفة مكامن الضعف الداخلي في المنظمة، والتعرف على المهارات التي تحتاج إلى ترقية، من خلال التدريب والتأهيل ومراجعة الموارد المادية والمجالات الأخرى.

**الخطوة الرابعة:** الاطلاع على خطط العمل الاستراتيجي الأخرى: حيث إن استراتيجية الموارد البشرية جزء من استراتيجية عامة للمنظمة، بالتالي يجب يكون هناك اطلاع على الاستراتيجية العامة للمنظمة، بهدف خلق تكامل بين هذه الاستراتيجية وباقي خطط العمل الاستراتيجية الأخرى، من خلال التركيز على مجالات النجاح مثل الاستقطاب والتعيين والتدريب والمتطلبات الأخرى.

الخطوة الخامسة: تحديد الأهداف: من الأهمية بمكان تحديد الفجوات في الموارد البشرية، بحيث يعرف المرء أين يقف وإلى أين يريد الذهاب، ومعرفة الإطار الزمني لكل هدف.

الخطوة السادسة: تكامل الخطط التنفيذية: بعد الوقوف على ما يجب فعله، يجب صياغة الخطط والبرامج التنفيذية للموارد البشرية.

### 3.9.2 الأبعاد الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:

هناك عدة أبعاد استراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وهذه الأبعاد تتمثل في الآتي:

- 1- خلق قوة عمل فعالة لديها ولاء وانتماء للمنظمة.
- 2- قوة العمل لديهم معرفة علمية وخبرة عملية في مجال الموارد البشرية.
- 3- قوة العمل رأس مال فكري واستراتيجي له عائد كبير.
- 4- تعمل قوة العمل وفق معايير كمية ونوعية محددة سلفاً.
- 5- تنمية قدرات العمل بصورة مستمرة من خلال تدريبهم، لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.
- 6- التركيز على جودة الأداء والإنتاج الشاملين لتحقيق الرضا لدى الربون.
- 7- تهيئة ضمان اجتماعي وصحي جيد.
- 8- تهيئة فرص التقدم والترقي لقوة العمل.
- 9- ابتكار وتجديد مستمر لممارستها تتماشى مع البيئة واستراتيجية المنظمة.

10- خلق قوة عمل استراتيجي تسهم في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

11- رؤية جديدة معاصرة تتماشى مع اتجاهات التغيير المعاصرة.

12- التحديث للبرامج والسياسات في إدارة الموارد البشرية مستمر.

13- التعاون والتنسيق بين مدير إدارة الموارد البشرية، وكافة المدراء في الإدارات الأخرى داخل المنظمة.

14- استراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء من استراتيجية المنظمة. (الغزوي وجواد، 2013: 143)

#### 4.9.2 أنماط استراتيجيات الموارد البشرية

هناك عدة تصنيفات وضعها الخبراء في هذا المجال حول استراتيجيات الموارد البشرية، ولعل من أهم هذه التصنيفات المهنية ما قدمه سوننفيلد (SONNENFELD) وبيبر (PEIPER) واللذان صنفا المؤسسات في استراتيجياتها المتعلقة بالموارد البشرية على النحو الآتي:

**التصنيف الأول: المؤسسة كنادي:** عندما تتبع المؤسسة استراتيجية تخفيض التكلفة، فإن التركيز يكون منصباً على رقابة التكاليف، وعندما تكون الرقابة على التكاليف هي المبدأ المرشد، فإن القدرة على التنبؤ والتركيز في الآجل القصير تكون من الأمور الهامة بالنسبة للمؤسسة، وتتنافس المؤسسات وفقاً لهذا التصنيف، من خلال زيادة فعاليتها في الرقابة على التكاليف والحفاظ على الجودة وتوفير خدمة للمستهلك، ومن ضمن المؤسسات التي تدخل في إطار مجموعة النادي مؤسسات الطيران والبنوك، وتركز سياسات الموارد البشرية في هذه المجموعة على التدريب والتنمية، أما الوظائف العليا الشاغرة فتشغل بترقية الأفراد داخلياً، وبناء على هذا يمكن توقع استمرار الأفراد مع المؤسسة لفترات طويلة وانخفاض معدل

الدوران، وبقرار المؤسسة المتعلقة بالمفاضلة بين صنع الموارد البشرية أو شرائها، فإن هذه المؤسسات تفضّل أن تنمي أو تصنع مواردها البشرية الذاتية وتعددهم لشغل المستويات العليا.

**التصنيف الثاني: المؤسسة كفريق للكّرة:** إنه من ضمن المؤسسات التي تندرج تحت هذا التصنيف، نجد مؤسسات الأبحاث البيولوجية والبنوك الاستثمارية والمؤسسات الترفيهية، مثل مدينة الإنتاج الإعلامي ومؤسسات وكالات الأنباء ووكالات الإعلان والمؤسسات القانونية المحاسبية.

وفي إطار هذا التصنيف قد تتبع المؤسسات استراتيجيات ابتكارية، مثلما تقوم المؤسسة بتصميم وإنتاج منتجات جديدة، أو أن تعيد توزيع الموارد من المنتجات غير المربحة التي قررت المؤسسة إلغائها، من خط منتجاتها وتخصيصها لتنمية منتجات جديدة، وعندما يكون الابتكار هو الاستراتيجية المتبعة، فإن الظروف التنظيمية التي تعطيها المؤسسة وزناً أكبر من تحمل المخاطر، والقدرة على الخلق، وفي هذه النوعية من المؤسسات فإنه غالباً ما تكون عملية إعادة توزيع الأفراد عملية مستمرة، ويتميز الأفراد في هذه المؤسسات بمواهبهم العالية وبإلتزامهم المنخفض للمؤسسة وتكون المنافسة على تحقيق التقدم مبنية على مدى توفر المواهب سواء الموجودة داخل المؤسسة أو خارجها، وطبيعي أن تتميز المؤسسات في هذه المجموعة بمعدل دوران العمالة العالي.

و تأتي المؤسسة كفريق للكّرة بالمواهب عند أي مستوى داخل المؤسسة، ولا تضع إهتماماً كبيراً على التنمية ولكن بدلاً من ذلك يتبع مدخل ( شراء ) المواهب، ومع ذلك فقد توجه تنمية من خلال التغيير السريع في المهام الموكلة للأفراد، أما المسارات الوظيفية فغالباً ما تتضمن التحرك بين المؤسسات، بحصول الفرد على وظائف في مؤسسات أخرى عندما ينمو الفرد و يرغب في تحقيق مستوى أعلى من الأجور و المرتبات، والمسؤولية والمركز الوظيفي ويوجد في إطار هذه المجموعة الشعور بالأمان الوظيفي، فسياسات

الترقية غالباً ما تكون إما إلى أعلى أو خارج المؤسسة عندما يتم إنهاء خدمة هؤلاء الذين تم تخطيطهم في الترقية، وليس غريباً أن يكون نظام تقييم الأداء موجهاً بالنتائج، وبعد انتقال لاعب الكرة من فريق لآخر، خير مثال على توضيح المسارات الوظيفية والمواهب العالية معدل الدوران العالي للمؤسسات داخل اطار هذه المجموعة من التصنيف.

**التصنيف الثالث: المؤسسة كأكاديمية:** تمثل الأكاديميات مولداً في كونها مبتكرة للمنتجات، وفي نفس الوقت منافسة في أدوار الإنتاج على الأجل الطويل، فهي تحاول أن تستأثر بجزء مناسب لكفاءتها في الأسواق، ومن ضمن الأنواع التي يمكن إدخالها في اطار هذه المجموعة، منتجوا الإلكترونيات والصناعات الدوائية والمنتجات الاستهلاكية ومنتجوا السيارات، وسياسة الأفراد في الأكاديمية والتي تتبع استراتيجية مركز (positionstrategy) بين طرفين نقيضين لكل من الأندية و فرق الكرة.

وفي المجموعة المصنفة كأكاديمية فإن التركيز منصب بصفة أساسية على التنمية، ولكن القليل من الأفراد يعينون من الخارج لشغل المراكز العليا، فالمؤسسات تفضل صنع مواردها البشرية وتوفير مسارات وظيفية مكثفة، من خلال المؤسسة ذاتها ويميل تقييم الأداء على العملية، وبالرغم من اختلاف سياسات الأفراد لهذه المؤسسة، إلا أنها تنسق وتتوافق مع الاستراتيجية الكلية لمؤسساتهم.

**التصنيف الرابع: المؤسسة كحصن:** تتميز المؤسسات في هذا التصنيف بوجودها في أسواق تنافسية بدرجة عالية، وتتحكم الظروف الخارجية في تصرفاتها، ومن أمثلة أنواع المؤسسات في هذه المجموعة الفنادق، دور النشر وتجار التجزئة وتجار المنسوجات والموارد الطبيعية، ولكن المؤسسات في هذه المجموعة أساساً رادة للأفعال، فإنه لا يوجد فيها إلا قليل من المضامين الاستراتيجية. (حسن، 2005: 177)

## 5.9.2 الخيارات الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية

ما يشهده العالم اليوم من تطور لافت في شتى مجالات الحياة، يعتبر السبب الرئيسي في التغييرات الحادثة في مناخ بيئة الأعمال، مما فرض على منظمات الأعمال ضرورة التكيف معها من خلال مواجهة السليبي فيها ودعم الإيجابي منها، وعادة ما يكون من الصعب على منظمات الأعمال أو المؤسسات إمتلاك الموارد البشرية الكافية والقادرة على مواجهة هذه التغييرات، مما يجعلها في سبيل مواجهة هذه التطورات والتغييرات الاعتماد على جملة من الخيارات لمواجهة ذلك نوجزها في الآتي:

الخيار الأول: امتثال الأفراد أم إبداعهم؟

تطلب المؤسسات كافة ودون استثناء من الموارد البشرية العاملة فيها الامتثال لها، ويعني الامتثال تقيد الأفراد بقواعد وإجراءات وسياسات المؤسسة وإذا كان الامتثال لابد منه كي لا تقع المؤسسة في المجهول، فإن معرفة الامتثال قد يكون أمراً مفيداً و مرغوباً به ، فالامتثال هو بحد ذاته هدف إذا ركز على أداء و سلوكيات هدامة للأفراد ، ومنعهم من الدخول في عالم الفوضى و اللايقين أو عالم اللامبالاة و المجازفة و المخاطرة ، فدور الامتثال إذاً ضروري لتصحيح و تقويم سلوكيات و أداء الأفراد ، و لكن قد يقابل الامتثال ثمناً باهضاً يشارك في دفعه المؤسسة و أفرادها معاً ، إذ ليس بإستطاعة المؤسسة فرض الامتثال على أداء فاقد المعيار (إنتاجية عالية و لكن مجانية ) و ليس من صالح الموارد البشرية الامتثال للمؤسسة إذا جرحت كرامتها و قضت على إبداعها .

الخيار الثاني: تدريب الأفراد أم توظيف المدرب منهم ؟

الخيار الاستراتيجي الثاني الذي تواجهه المؤسسات ينحصر بمسألتي التدريب والتوظيف فبعض المؤسسات تبادر إلى تدريب وتطوير أفرادها، وتبذل مجهوداً ووقتاً ومالاً مقابل رفع مهارات وكفاءات الأفراد، بينما

البعض الآخر من المؤسسات يبادر إلى توظيف الأفراد المدربين و المطورين من قبل مؤسسات منافسة لها أو متواجدة في أسواق العمل، كما أن قرارات التدريب و التوظيف تخضع بإمتياز للسياسات التي تتبعها المؤسسات.

الخيار الثالث: تحسين أداء الأفراد أم إستبدال ضعفاء الأداء؟

الخيار الاستراتيجي الثالث للمؤسسات يتعلق بمسألتي التدريب والاستبدال، المسألة الأولى لها علاقة بحجم الاستثمار التدريبي المطلوب دفع تكاليف مقابله، والمشروط بإنتاج الأداء الوظيفي المرغوب به. والمسألة الثانية مرتبطة أصلاً بالمسألة الأولى، كون الأداء الضعيف يحتاج إلى تدريب وربما إعادة التدريب إذ من حق الموظف أن يحصل على الإرشاد والتوجيه والتدريب وإعادة التدريب، إذا أراد التخلص من ضعف في أدائه ولكن في حال تكرار الأداء الضعيف وأتى الأداء دون المستوى المطلوب، فمن حق هذه المؤسسة استبدال أو فصل هذا الموظف، و برأينا فإن الأداء الجيد ينتج عن تجربة و موهبة معاً.

وفي هذا المجال فإن معظم الأفراد جهدي الأداء وذوي المواهب موجودون أصلاً داخل المؤسسات التي يعملون بها، إلا أن الأكفاء من الأفراد معيّنون من قبل رؤسائهم ومغيبية معهم مواهبهم، من هنا لا بد للمدراء من اكتشاف مواهب الأفراد وتوظيفها لصالح المؤسسات إذا رغبوا بذلك، ومن أجل ذلك لا بد من إتباع المدراء لبعض الخطوات التي تكشف عن مخابئ المواهب والتي من أبرزها الآتي:

— فتح المدراء باب النقاش مع الأفراد فالفرد الذي لا يملك مواهب تذكر هو الفرد الذي عادة ما يغير رأيه بسهولة و يوافق الرأي بسرعة.

\_\_ ملاحظة المدراء كيف يمضي الأفراد ساعات عملهم فالأفراد الذين يجرون في شتى الإتجاهات داخل العمل ويحققون دوماً أهدافاً واضحة، أميّز مواهباً من أولئك الأفراد الذين يكافحون و يركضون دوماً وراء الأهداف. (بلوط ، 2002 : 250 – 252 )

## 6.9.2 تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية

هناك نموذجين لتصميم إدارة الموارد البشرية متمثلين في الآتي:

أ-نموذج الدائرة المستمرة: ويطلق على هذا النموذج مصطلح (cyrclmodel)، ويقوم على مبدأ استثمارية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة التي ينظر إليها على أنها مركز يسوده مناخ دائم للتعلم.

إن وجهة نظر هذا المدخل في ذلك هي أن المؤسسة تعمل وتعيش في ظل متغيرات بيئية غير مستقرة، وبالتالي فاحتياجات تنمية الموارد البشرية فيها في حالة تغير وتنوع دائم ومستمر في آن واحد، مما يدعوا بالضرورة إلى جعل عملية التعليم مستمرة ومن أجل تلبية هذه الاحتياجات المتغيرة وتحقيق التكيف المستمر للموارد البشرية، مع متغيرات البيئة بناء على ذلك تصمم استراتيجية تنمية الموارد البشرية، من خلال مراحل متعددة متسلسلة ومثلا حقة وهي ما يلي:

\_\_ تحديد احتياجات المؤسسة المستقبلية من الكفاءات البشرية والمهارات المطلوبة لأداء أعمالها في المستقبل، وذلك في ضوء التغيرات المستقبلية المراد إدخالها بمجالات العمل فيها، والتي تخدم عادة رسالتها واستراتيجياتها وثقافتها التنظيمية.

— في ضوء احتياجات ومتطلبات استراتيجية المؤسسة تصاغ أهداف استراتيجية تنمية الموارد البشرية، التي بمقتضى تحقيقها تكون إدارة الموارد البشرية قد لبت وغطت احتياجات المؤسسة من المهارات والكفاءات البشرية أعلاه.

— في ضوء الأهداف التي حددت في هذه المرحلة السابقة، تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم برامج تنمية الموارد البشرية المتنوعة بما يخدم تحقيق وتلبية أهداف الاستراتيجية أعلاه.

— وضع جدول زمني لتنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية بشكل منسق ليس فيه تضارب، وبشكل يحقق الأهداف الاستراتيجية بشكل تدريجي ومجدول زمنياً ويشمل هذا الجدول تحديد أولويات تنفيذ هذه البرامج، وذلك وفقاً لمدى إلحاح كل منها.

— المباشرة بتنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية حسب جدولها الزمني، وتوفير المتابعة المستمرة لهذا التنفيذ ورصد أية مشكلة أو فجوة تظهر فيها للعمل على حلها وتلافيها مباشرة.

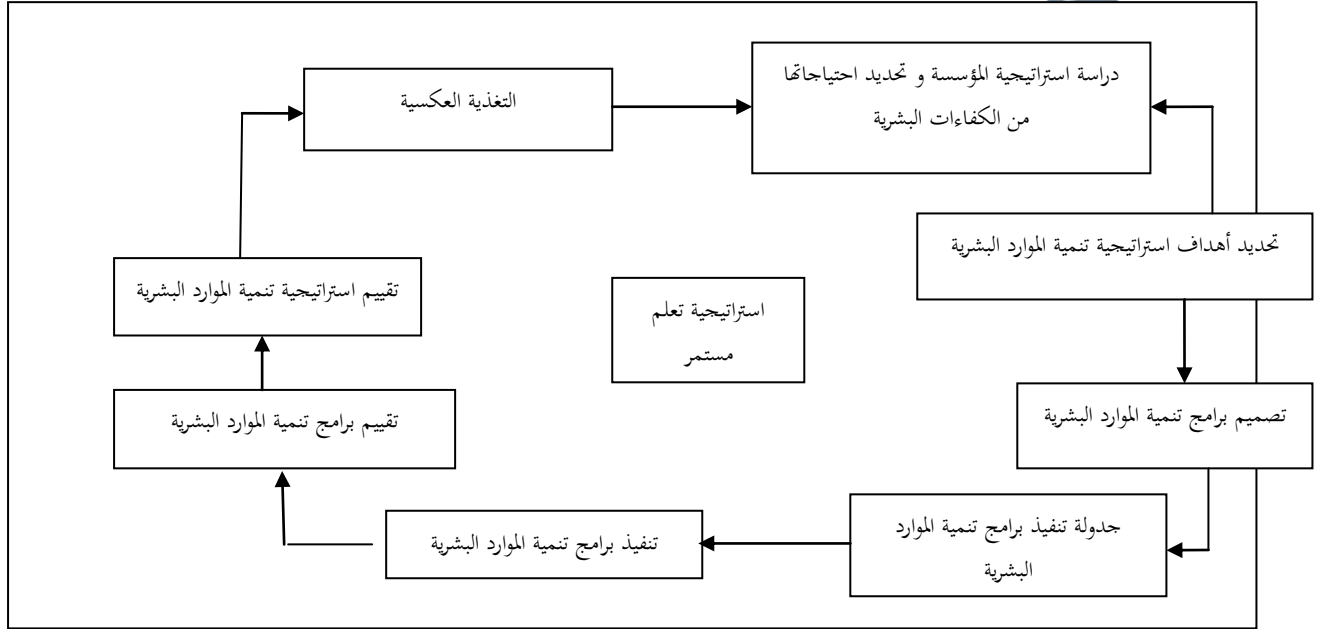
— بعد الإنتهاء من كل برامج تنمية الموارد البشرية يتوجب القيام بتقييمه، لمعرفة مدى النجاح الذي حققه في تحقيق الأهداف المحددة له و المرجوة منه ونشخيص الثغرات التي حدثت فيه ومعرفة أسبابها.

— بعد الإنتهاء من تنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية على المدى الزمني المحدد للاستراتيجية، يتم تجميع نتائج تقييم هذا البرنامج وتلخيصها وتبويبها من أجل الوصول إلى تقييم عام وشامل، لتنفيذ استراتيجية تنمية الموارد البشرية ومعرفة مدى النجاح في تحقيق أهدافها.

— نتائج تقييم الاستراتيجية يتوجب تحليلها لتشخيص جوانب الضعف والثغرات التي ظهرت فيها، وتحديد أسبابها للعمل على تلافيها في الاستراتيجية القادمة، وكذلك تحليل جوانب القوة ومعرفة أسبابها

للاستفادة منها أيضاً في استراتيجية المستقبل. والشكل ( 11-2) التالي يوضح شكلاً توضيحياً لهذا

النموذج.



الشكل (11-2) نموذج الدائرة المستمرة في تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية

[المصدر (عقبلي، 2005: 453)]

ب\_ النموذج التشخيصي: يطلق على هذا النموذج مصطلح (cedomitsongaiD)، وهو ينظر إلى

تنمية الموارد البشرية على أنها نشاط استراتيجي مخطط ذو تأثير إيجابي، يأخذ شكل استراتيجية توضع من

أجل تلبية حاجات العمل المستقبلية في المؤسسة من الكفاءات البشرية المتنوعة.

ولتحقيق هذه الغاية يقوم هذا النشاط بتحديد هذه الحاجات وتشخيصها لمعرفة أسبابها وأثرها الإيجابي

عند تلبيتها، ففي ضوء نتائج التشخيص تتحدد أهداف استراتيجية تنمية الموارد البشرية برؤية تحليلية

واضحة، حيث في ظل هذه الرؤية (الأهداف) التي تمثل حاجات تنمية الموارد البشرية المستقبلية، وتصميم

البرامج اللازمة لتلبية هذه الحاجات وتحقيق الأهداف المطلوبة، وجعل المؤسسة ومواردها البشرية في حالة

أقلمة وتكيف مستمر مع المتغيرات البيئية التي تستجد على ساحة و ميادين العمل، ويتضح من ذلك أن

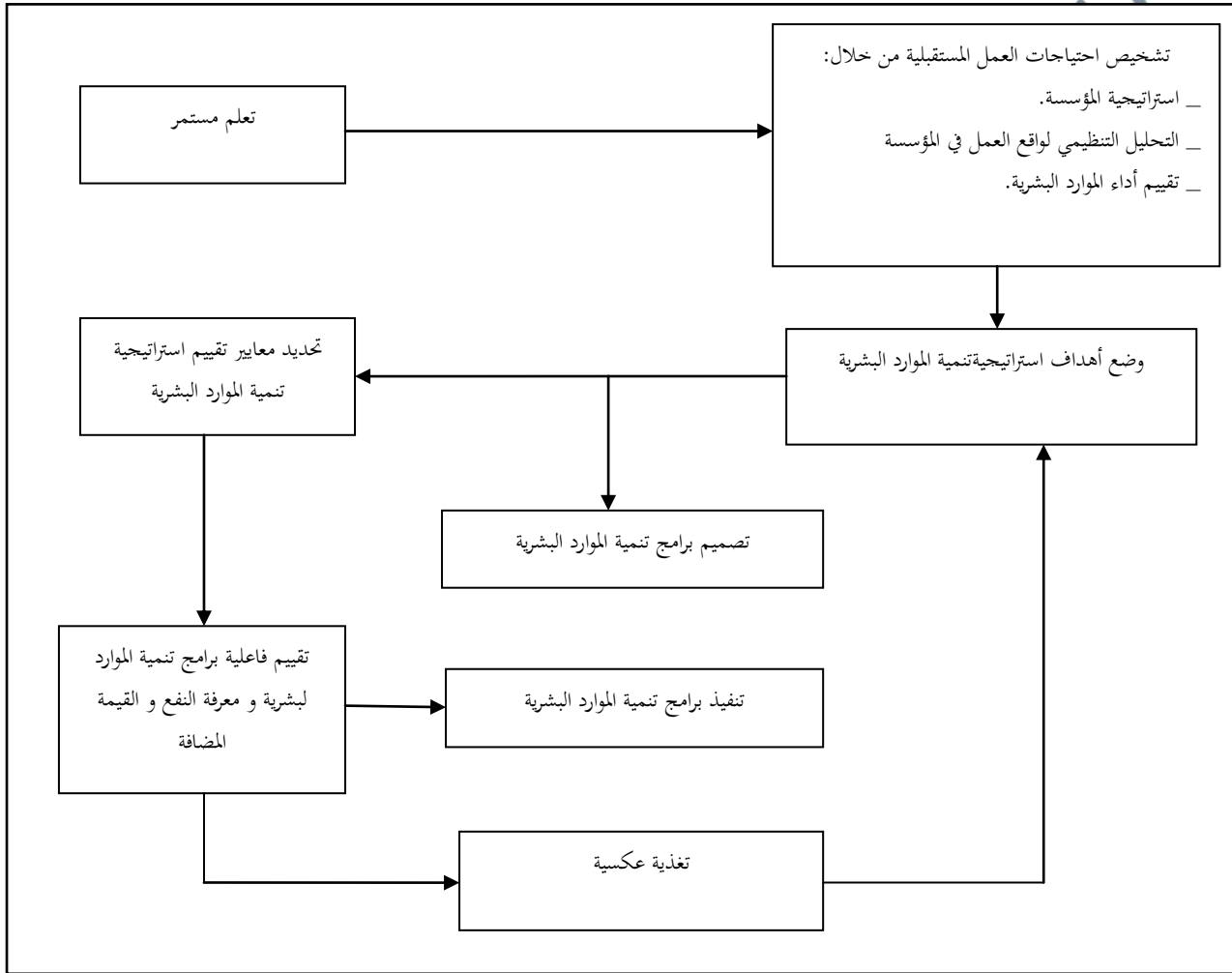
هذا النموذج يقوم أساساً على تحديد ومن ثم تشخيص حاجات عمل المؤسسة المستقبلية من الكفاءات البشرية، كوسيلة لمواجهة التغيرات البيئية التي تواجه نشاط المؤسسة ومواردها، وأن عملية التشخيص تشتمل على ثلاثة جوانب هي:

— تحديد نقاط القوة في الموارد البشرية المتاحة أو العاملة داخل الشركة أو المنظمة.

— تشخيص نقاط الضعف في أداء الموارد البشرية، ومعرفة أسبابها للعمل على معالجتها وتلافيها .

— تشخيص حاجات الموارد البشرية المستقبلية في ظل التغيرات التي تنوي المؤسسة إدخالها وتحديد أثرها الإيجابي في حالة تلبيتها.

وبعد تصميم برامج تنمية الموارد البشرية اللازمة لتغطية الجوانب الثلاثة أعلاه وتنفيذها، يجري تقييم هذه البرامج بمعايير تقييم مستمرة من أهداف استراتيجية الموارد البشرية، ومعرفة مدى النجاح أو الإنجاز الذي تحقق من وراء تنفيذ البرامج، وبالتالي تحديد النفع أو القيمة المضافة المحققة من استراتيجية تنمية الموارد البشرية، ومعرفة التغيرات التي ظهرت في الاستراتيجية، للعمل على تلافيها عند تحديد أهداف الاستراتيجية المستقبلية. والشكل (2-12) يوضح النموذج التشخيصي المذكور سلفاً.



الشكل (12-2) يوضح النموذج التشخيصي في تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية

المصدر: (عقيلي، 2005 : 455)

## 10.2 استراتيجية الإعلام التنموي والتوعية

من أجل الوصول إلى الهدف بأيسر الطرق وأقل التكاليف وإختصاراً للزمن، صار لزاماً استغلال كافة الوسائل المتاحة، وفي هذا الجانب يرى الباحث أنه من أهم الوسائل المتاحة والتي لها التأثير الأهم في ضمان نجاح كافة الاستراتيجيات، للوصول إلى الهدف المنشود لأي مؤسسة أو منظمة أعمال سواءً كانت خدمية أو صناعية، هي وسائل الإعلام والتي تغفل كثير من المؤسسات ومنظمات الأعمال في

ليبيا عن استغلالها وهذا واقع عايشه الباحث من خلال خبرته العملية في كثير من مؤسسات الدولة الليبية، حيث تعتبر معظم هذه المؤسسات ومنظمات الأعمال والإعلام والتوعية وظائف هامشية لا تعطىها قدرها في التصنيف الوظيفي والإمكانيات، وفي هذا الجانب يرى الحسنات (2011:64)، أن لوسائل الإعلام العديد من الوظائف المميزة والتي من أهمها وظيفة الإعلام والتثقيف والتوعية، ولكي يتخذ المواطن قرارات صائبة وحكيمة حول سياسة عامة، يجب أن يحصلوا على معلومات صحيحة تصلهم في الوقت المناسب وتكون غير منحازة، وعلى وسائل الإعلام أن تقرر ماهي القضايا المهمة الجديدة بغطيتها وما هي التي لا تستحق الإهتمام بها وتغطيتها، وليس في وسع وسائل الإعلام تغطية أنباء كل حدث وكل شيء، ولكن من الواجب تسخيرها لتناول القضايا التي تهم وتهم بالمجتمع، ولوسائل الإعلام القدرة على القيام بدورها الفعال في النقاش العام، فمن خلال تحقيقاتها وتعليقاتها قادرة على تعبئة المجتمع لتأييد سياسة معينة أو اصلاحات تشعر أنه يجب تطبيقها.

ويرى الباحث أن هذا يمكن تطبيقه على أي مؤسسة أو منظمة أعمال، من خلال توعية أفرادها بالرؤية والأهداف والاستراتيجيات الموضوعية من قبل المؤسسة أو منظمة الأعمال لبلوغ الأهداف والغايات، ويمكن تطبيق ذلك من إستحداث مكاتب خاصة بالإعلام والتوعية والإرشاد، في المؤسسات ومنظمات الأعمال التي لا يوجد بها، وتفعيل هذه المكاتب في المؤسسات ومنظمات الأعمال إن وجدت فيها من خلال الإهتمام بها وإعطائها الإمكانيات اللازمة سواءً البشرية أو المادية، على أن تعمل هذه المكاتب أو الإدارات وفق استراتيجية منظمة يضعها متخصصون في هذا المجال.

## 1.10.2 أهداف الإعلام والتوعية

مما شك فيه فإن أهداف الإعلام التنموي والتوعية تتصل بالجوانب الأخلاقية والاجتماعية والاقتصادية لأفراد المجتمع، ويمكن تلخيص أو تحديد تلك الأهداف في الآتي:

- 1- تزويد أفراد المجتمع بالمعرفة وتقديم المساعدات التي تمكنهم من زيادة دخولهم، والارتفاع بمستواها ومساعدتهم لاكتشاف الفرص والمجالات وحفزهم لاستغلالها بما فيه مصالح المجتمع والفرد معاً.
- 2- العمل على تثقيفهم وتوعيتهم بما يدور حولهم من أحداث وظواهر وأفكار مستحدثة على الصعيدين الدولي والمحلي.
- 3- تنمية الإمكانات الاقتصادية وتوسيع مجال الترويج.
- 4- إتاحة الفرصة لاكتشاف مواهبهم والإهتمام بتحسين الأحوال الصحية والعامية وإتباع الطرق الصحية والسليمة في التغذية والرعاية التعليمية. (الحسنات، 2011: 157-158).

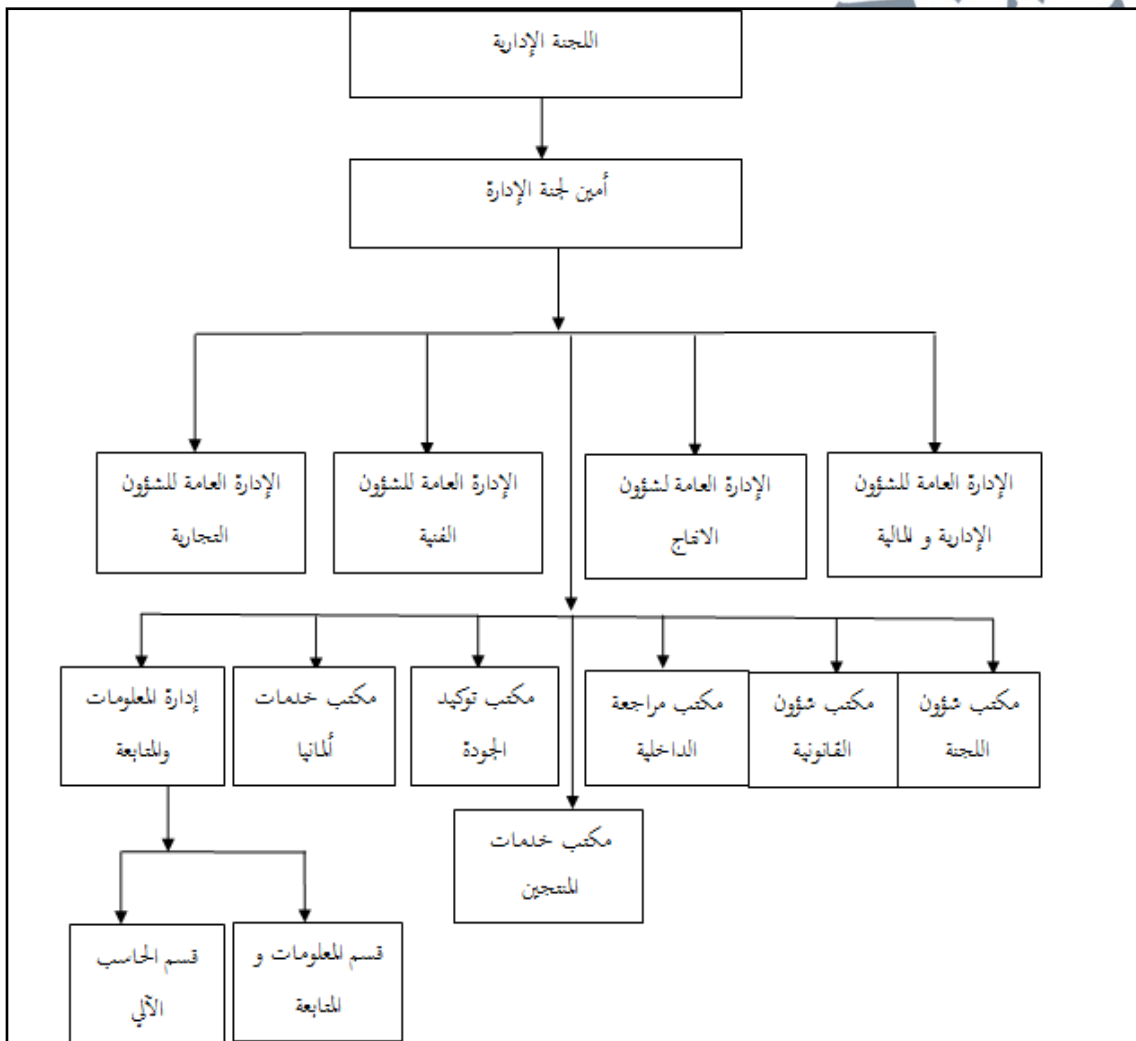
## 11.2 نشأة الشركة العامة للصناعات الكيماوية

قبل الخوض في الدراسة التطبيقية أو العملية، فمن المناسب إعطاء لمحة موجزة عن الشركة العامة للصناعات الكيماوية، والتي تعتبر أحد المجمعات الصناعية الضخمة، المختصة في صناعة المنتجات الكيماوية و البتروكيماوية، وتتبع هذه الشركة مجموعة مصانع في الصناعات الكيماوية والغازات الصناعية والطبية، وهي شركة عامة مملوكة بالكامل للمجتمع الليبي (الدولة الليبية) أي أن الشركة ممولة بالكامل من الدولة الليبية، وبعض مصانع الشركة أنشئت بهدف استغلال أملاح الصوديوم المتوفرة بشكل كبير في سبخة البريقي، الواقعة أقصى غرب الأراضي الليبية بالقرب من الحدود التونسية، وهي تبعد عن العاصمة

الليبية طرابلس غرباً بمسافة قدرها 165 كم، وقد أنشئت هذه المصانع بناءً على نتائج الدراسة الفنية التي أجرتها المؤسسة الوطنية للتصنيع سنة 1978، والتي أظهرت نتائجها توفر كميات كبيرة من املاح الصوديوم بسبخة البريقي بمنطقة أبي كماش، يمكن الاستفادة منها باستغلال هذه المواد الخام، بهدف إنتاج منتجات أساسية للسوق الليبي كانت تورد من الخارج، بالإضافة إلى إنتاج منتجات وسطية تكون مدخلات لصناعات أخرى، تعمل على تنشيط النشاط الصناعي في البلد، ويستفاد من هذه الصناعات في الاستفادة المثلى من المنتجات الوسيطة التي تنتجها هذه المصانع، بالإضافة إلى تصدير الفائض من منتجات هذه المصانع بعد سد حاجة السوق المحلية، بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف الاستراتيجية التصنيعية، التي وضعتها الدولة لمعالجة التشوه الذي يعاني منه الهيكل الاقتصادي للبلد، الذي يعتمد على النفط كمصدر دخل وحيد، وإيجاد بديل للنفط من خلال تنويع الصادرات، وتهيئة المناخ الملائم لإنجاح الاستراتيجية الصناعية، التي تعتمد على الإنتاج واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة، والاستفادة قدر الإمكان من المواد الأولية المتوفرة في البلد، والمنتجات الوسيطة كما هو الحال في منتجات مصانع الشركة العامة للصناعات الكيماوية موضوع الدراسة.

بينما أهم منتجات مصانع الشركة العامة للصناعات الكيماوية فهي تتمثل في مادة الدائن (P V C)، بمختلف أنواعها وهذه المادة تتدخل في عديد الصناعات، مثل صناعة المواسير وملحقاتها والكوابل الكهربائية (المادة العازلة منها)، والأحذية والأبواب والنوافذ والقنينات والفرش الأرضي وغيرها من الصناعات التي تعتمد على هذه المادة، وملح طعام المائدة، وقد أنشئ هذا الخط الإنتاجي لسد حاجة السوق المحلي من هذه المادة، التي تدخل في عديد الصناعات خاصة الغذائية، مثل الألبان ومشتقاته وتعليب المواد الغذائية، وغيرها من الصناعات التي لايسع المجال لذكرها، ومادة الصودا الكاوية التي تدخل في صناعة النفط وصناعة الصابون والمنظفات والورق وغيرها، وينتج المجمع أيضاً حمض الهيدروكلوريك

الذي يستخدم في صناعة الحديد والصلب، ومحطات تحلية المياه وتوليد الكهرباء بالإضافة إلى الصناعات الكيميائية بمختلف أنواعها، ومادتي هيبوكلوريت الصوديوم، والكلور السائل الذي يستخدم في تطهير مياه الشرب وصناعة المبيدات الحشرية، والغازات الصناعية والطبية التي تستخدم في المصانع وللأغراض الطبية، بينما تدار الشركة بواسطة لجنة إدارية تتبعها مجموعة من الإدارات العامة، والإدارات الفرعية والمكاتب والأقسام والوحدات والشكل (2-13) يوضح الهيكل للشركة العامة للصناعات الكيماوية.



الشكل (2-13) يوضح الهيكل التنظيمي الإداري للشركة العامة للصناعات الكيماوية

[المصدر : دليل العمليات الصناعية بالشركة ، وكتيب إسترشادي عن الشركة المذكورة في السنوات 1981-2003]

## 1.11.2 الموارد الطبيعية المتاحة (المادة الخام)

كماسبق الحديث حول نشأة الشركة، التي استهدف من إنشائها استغلال أملاح الصوديوم المتوفرة، في سبخة البريقي التي تبعد عن مصانع الشركة بـ 20 كم، فإن مصانع الشركة تعتمد أساساً في إنتاجها على هذه المادة الخام، وهو ما يعرف بالحلول الملحي وتقدر الكمية المطلوبة لتشغيل مصانع الشركة في منطقة أبي كماش تقدر سنوياً تقريباً بـ 840000 م<sup>3</sup>، حيث يتم تجميع المادة الخام من الحلول الملحي، في خزان كبير تبلغ سعته 500 م<sup>3</sup> في نفس السبخة، حيث يوجد الحلول الملحي وبعد ذلك يتم ضخ هذه الكمية من الحلول الملحي، إلى مصانع الشركة بواسطة مضخات ضخمة، بطاقة إنتاجية 140 م<sup>3</sup>/ساعة عبر أنبوب طوله 20 كم وقطره 200 ملم، مصنوع من الحديد المقاوم مطلي بطبقة من مادة البولي يوروثان المقاومة للأملاح، ليصل هذا الحلول إلى عدد (2) خزانات خرسانية أرضية تبلغ سعتها 6000 م<sup>3</sup>، لكل خزان وهذه الكمية من الحلول الملحي تكفي تشغيل المصانع لمدة (5) أيام (جون-بنج هند، 81/408)، وتستخدم هذه الخزانات في عمليات ترسيب المواد العالقة، المصاحبة للمحلول الملحي أثناء عملية الضخ، وتم تركيب وحدة صغيرة لتنقية الحلول الملحي قبل ضخه لمصنع الملح، لتفادي دخول المواد الصلبة العالقة إلى العمليات الإنتاجية في مصنع الملح، الذي يعتبر ألى العمليات الصناعية الإنتاجية في مصانع الشركة، ويتم الحصول على هذا الحلول الملحي بطريقتين (Manual&operatong :file NO.):

**الطريقة الأولى:** وهي استغلال الحلول الملحي السطحي، الناتج عن عملية سقوط الأمطار في موسمها في فصل الشتاء، حيث يتم استغلال كميات الأمطار المتجمعة بالسبخة، بعد التأكد من وصول نسبة تركيزها إلى الدرجة المطلوبة، وذلك عن طريق ثلاث مضخات تم تركيبها بالسبخة، وبطاقة إنتاجية قدرها

3م120/ ساعة إلى خزان التجميع المشار إليه سابقاً، وبنفس الطريقة يتم ضخ هذه الكميات المجمعة من

المحلول الملحي، عن طريق مضخات إلى خزانات الترسيب في مصانع الشركة بأبي كماش.

**الطريقة الثانية:** من خلال مجموعة آبار تم حفرها في السبخة، يبلغ عددها 38 بئراً وعلى مسافات بعيدة

من بعضها البعض وبعمق يصل إلى 4 أمتار، حيث يسحب المحلول الملحي من هذه الآبار إلى خزان

التجميع في السبخة، وتصل الطاقة الإنتاجية لكل بئر من 3-4م3/ساعة، حيث يتم تشغيل ما لا يقل عن

33 بئراً لسد حاجة مصانع الشركة، من هذه المادة الخام في حالة استخدام هذه الطريقة أي عند إستنفاد

المحلول السطحي وجفافه.

## 2.11.2 العمليات التصنيعية في مصانع الشركة بأبي كماش

تبدأ مراحل الإنتاج في مصانع الشركة بتجميع المحلول الملحي، من السبخة المشار إليها في خزان

التجميع هناك بإحدى الطريقتين المشار إليهما، سواء المحلول السطحي الناتج عن سقوط الأمطار الذي

وصل إلى نسبة التركيز المطلوبة، أو الأرضي من الآبار التي تم حفرها لهذا الغرض بواسطة مضخات

ضخمة وضعت لهذا الغرض، وبعد التجميع في الخزان الكبير الموجود في السبخة هناك، يتم ضخ هذا

المحلول الملحي عبر الأنابيب، إلى خزانات الترسيب الخرسانية المفتوحة المعدة لإستقبال المحلول الملحي،

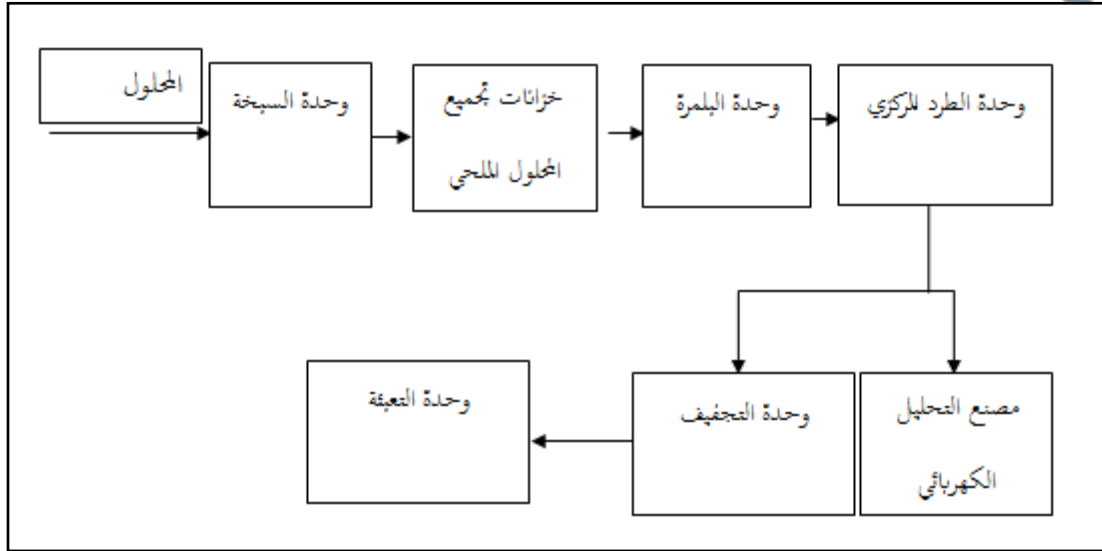
بهدف ترسيب المواد الصلبة العالقة مع المحلول الملحي، نتيجة عمليات الضخ التي تتم من السبخة إلى

مصانع الشركة، بعدها يتم ضخ المحلول الملحي المركز من الخزانات الخرسانية إلى مصنع الملح، وهو أول

المصانع في هذا المجمع الصناعي والذي فيه يتم إنتاج الملح بطريقة التبخير ( فلفانغ وكارول، 2003:

103)، تحت نظام الخلخلة داخل المبخرات والتي تعمل على تكوين بلورات الملح، ليتم بعد ذلك فصلها

من الماء وتجهيزها ميكانيكياً بطريقة الطرد المركزي، لينتج ملح رطب يستخدم كملح صناعي وهومادة خام لمصنع التحليل الكهربائي والشكل رقم(2-14) يوضح سير العملية الإنتاجية في مصنع الملح



الشكل (2-14) يوضح سير العملية الإنتاجية في مصنع الملح

[المصدر : من عمل الباحث بناء على الزيارة الميدانية لمصانع الشركة بأبي كماش]

و استكمالاً للحديث حول الملح الرطب الذي يتم إنتاجه بواسطة مصنع الملح بالطريقة المشار إليها، فإن جزء من هذا الملح الرطب يتم تجهيزه بواسطة الهواء الساخن في المحفف، ليتم استغلاله لإنتاج ملح طعام المائدة وتعبئته في عبوات، والفائض من هذا الملح يتم تحويله إلى مخزن الملح بمصنع التحليل الكهربائي، ليستغل كمادة خام لإنتاج هذا المصنع بعد أن يتم تنقيته من بعض الشوائب الكيميائية، مثل أملاح الكالسيوم والماغنسيوم في وحدة الخلايا، ليتم إنتاج كلاً من الكلور والصودا الكاوية وتركيز حوالي 50%، ومن ثم تبدأ عملية معالجة هذه المواد في وحدات الفصل لإزالة الشوائب، ليتم تزويد المصانع التي تليها بهذه المواد، حيث يستخدم الكلور في إنتاج حمض الهيدروكلوريك، ويستخدم أيضاً كمادة خام لإنتاج ثنائي كلوريد الإيثيلين، بالإضافة إلى أن جزء من هذا الكلور يستخدم في إنتاج مادة هيبوكلوريت

الصوديوم، كما يتم إحالة الصودا الكاوية المنتجة إلى وحدة التركيز ليتم تركيزها إلى نسبة 99%، وتعبئتها على هيئة صودا صلبة في براميل حديدية، أو على هيئة قشور يتم تعبئتها في أكياس، بالإضافة إلى تسويق جزء من الصودا الكاوية بصورة سائلة، كما يتم إسالة جزء من الغاز الكلور لتسويقه محلياً لسد حاجة السوق الداخلية، والباقي وهو الجزء الأكبر يتم تحويله إلى مصنع أحادي كلوريد الفينيل، حيث يتفاعل مع مادة الإيثيلين وهي إحدى المنتجات البترولية، يتم توريدها من المجمع الصناعي النفطي برأس لانوف الواقع شرق مدينة سرت، و ذلك لإنتاج مادة وسطية هي ثنائي كلوريد الإيثيلين، بعدها يتم تنقية هذه المادة الوسطية وتحال إلى وحدة التكسير لإنتاج مادة أحادي كلوريد الإيثيلين، ومن ثم يتم تنقية هذه المادة و تجفيفها، وإحالتها بالكامل إلى خزانات كروية ليتم ضخها إلى المفاعلات كمادة خام، لمصنع عديد كلوريد الفينيل (PVC)، وبواسطة بعض المواد المساعدة على التفاعل تتم بلمرة أحادي كلوريد الفينيل (PVC)، بطريقة بلمرة التعلق ويتم تجفيف المنتج من هذه العملية، ويخزن في صوامع حتى يكون جاهز للتعبئة، ويتم تسويق جزء من هذا المنتج على شكل سائب، لتغطية السوق المحلية من هذا المنتج عن طريق سيارات النقل، والباقي من المنتج يتم عملية تكييفه في أكياس بهدف تصديره إلى الخارج، كما يتم إحالة جزء من هذا المنتج إلى وحدة تحبيب الـ (PVC)، بهدف تزويد المصانع الصغرى في ليبيا الذي تعد هذه المادة المنتجة مادة خام بالنسبة لها، ويوجد بمصانع الشركة بأبي كماش خطين لإنتاج الـ (PVC) أحدهما صلب والآخر مرن، ويعبأ المنتج في أكياس ليكون جاهزاً للتسويق ووفقاً للمواصفات القياسية العالمية (شركة سيرا الإسبانية)، والشكل التالي (2-15) يوضح مخطط سير العمليات الإنتاجية في مصانع الشركة العامة للصناعات الكيماوية بأبي كماش.



إلى الدرجة المطلوبة من التركيز، وهذا التوقف عن ضخ المحلول الملحي إلى مصانع الشركة، يؤدي إلى عدم قدرة الخزانات الخرسانية الموجودة ، على تزويد مصنع الملح بالمادة الأولية او المادة الخام من المحلول الملحي، باعتبار أن القدرة الاستيعابية لهذه الخزانات لا تكفي لسد احتياجات مصنع الملح إلا لمدة خمسة أيام، وكما أشرنا سابقاً فإن نتيجة سقوط الأمطار تؤدي، إلى إنخفاض درجة تركيز المحلول الملحي، و قد يحتاج هذا المحلول للوصول إلى نسبة درجة التركيز المطلوبة لعشرة أيام وهذه الظاهرة الطبيعية يتم أخذ التحطات اللازمة منها، لتقليل أثرها على العمليات الإنتاجية في كل مصانع الشركة، باعتبار أن مخزجات العملية الإنتاجية في مصنع الملح (الملح الصناعي)، الذي يعتمد على المحلول الملحي في عملية إنتاجه، تكون مدخلات أو مادة خام لمصنع التحليل الكهربائي، بالتالي فإنه في حالة عدم وجود المخزون الكافي من الملح الصناعي، فإن مصنع التحليل الكهربائي أيضاً سوف يكون عرضة للتوقف عن العملية الإنتاجية، بالتالي لتقليل هذا الأثر يتم توفير مخزون كبير من الملح الصناعي، في فترات توقع سقوط الأمطار والتي في الغالب تكون في فصل الشتاء، والتي تبدأ موسمها بداية من شهر سبتمبر حتى نهاية شهر أبريل من كل عام، كذلك تسبب هذه الظاهرة آثاراً جانبية أخرى، متمثلة في ظاهرة التكلس التي تحدث للمبخرات في مصنع الملح، نتيجة وجود الشوائب المصاحبة للمحلول الملحي، حيث عادة في بداية الموسم يكون المحلول الملحي مشبع بالشوائب، و بالرغم من عملية الترسيب التي تتم في الخزانات الخرسانية، إلا أن بعضها يذهب مع المحلول الملحي إلى داخل المبخرات بمصنع الملح، مما ينتج عنها حدوث ظاهرة التكلس وهذا بدوره يؤدي إلى تقليل الإنتاجية، وعدم كفاءة عمل المبخرات الأمر الذي قد يجبر المشغلين، إلى إيقاف العمل بالمصنع لفترة زمنية بهدف غسل هذه المبخرات، وهذا يؤدي إلى حدوث توقفات غير مبرمجة تؤثر على العملية الإنتاجية في مصنع الملح، وباقي المصانع التي تعتمد في إنتاجها على مصنع الملح.

## ب- الأعطال الفنية بالآبار:

كما سبق الحديث عن كيفية الحصول على المادة الخام من المحلول الملحي، وهما السطحي الناتج عن عملية سقوط الأمطار بعدما يصل إلى درجة تركيز معينة، أو الأرضي بعد إستنفاد كمية المحلول السطحي وجفافه، فإن هناك مشاكل عادة ما تحدث بعد جفاف هذا المحلول السطحي، والمتمثلة في أعطال المضخات الموجودة بالآبار، المعدة لتزويد مصانع الشركة بالمحلول الملحي بعد نفاذ المحلول الملحي السطحي، وهذا عادة ما يكون في نهاية شهر أبريل نهاية موسم سقوط الأمطار في ليبيا وبداية موسم الجفاف، وهذه الأعطال عادة ما تكون بسبب الإنحرافات التي تسببها سقوط الأمطار للآبار و المضخات، حيث يؤدي المحلول الملحي المتكون نتيجة سقوط الأمطار، إلى تكوين ضغط على الآبار والمضخات بسبب في الإنحراف المشار إليه، وكذلك تكلسات تحدث للمضخات نتيجة عدم الاستخدام لفترة زمنية نتيجة توفر المحلول الملحي السطحي، وهذا بدوره يؤدي إلى تعطل بعض الآبار وعدم قدرتها على العمل، مما يتسبب في عدم مقدرة باقي الآبار في توفير الكمية المطلوبة من المحلول الملحي، حيث في العادة تحتاج مصانع الشركة إلى تشغيل (34) بئراً لتزويدها بالكميات المطلوبة من المحلول الملحي، مما يضطر فرق الصيانة إلى إجراء عمليات الصيانة، لهذه الآبار بتنظيفها وغسيلها وصيانة المضخات، ونظراً لصعوبة طبيعة المنطقة فإن هذه العمليات قد تستغرق أكثر من أسبوعين، حتى تستطيع فرق الصيانة إعادة تشغيل هذه الآبار من جديد، مما يجعل من الخزانات الخرسانية للأرضية للمحلول الملحي الموجودة بمصانع الشركة، غير قادرة على الإيفاء بالتزاماتها تجاه مصنع الملح، من خلال تزويده بالمادة الخام باعتبار الطاقة الإستيعابية لهذه الخزانات، تكفي العمليات الصناعية في مصنع الملح لمدة خمسة أو ستة أيام فقط، وهذا قد يؤدي إلى توقف المصنع عن الإنتاج بعد نفاذ المخزون المشار إليه في الخزانات الخرسانية الأرضية، بالتالي تلجأ إدارة التشغيل إلى تخفيض الإنتاجية بمصنع الملح، إلى حين تزويده بالمحلول الملحي

من خلال تصليح هذه الأعطال وتشغيل الآبار، بكامل طاقتها الإنتاجية لتزويد مصانع الشركة بالكميات المطلوبة من المحلول الملحي.

ج- مشكلة ضخ و نقل المحلول الملحي:

تصاحب عملية نقل المحلول الملحي من سبخة البريقي إلى مصانع الشركة بأبي كماش، عدة مشاكل عند ضخ المحلول الملحي، في أنبوب النقل الذي يمتد لمسافة (20كم)، من سبخة البريقي حتي يصل إلى الخزانات الخرسانية الأرضية، وهي مصنوعة من الحديد المقاوم للأملاح المطلي بطبقة من مادة البولي يوروثان قطرها (200ملم)، وتتم عمليات ضخ المحلول في هذا الأنبوب بواسطة مضخات ضخمة، بطاقة إنتاجية قدرها 140م<sup>3</sup>/ساعة.

وتنقسم المشاكل الفنية لعملية الضخ إلى قسمين:-

1- مشاكل بسبب تسريبات في خط المحلول الملحي:

علاوة على أن المنطقة التي يمر بها الخط الحديدي الناقل للمحلول الملحي، تتصف بأنها أراضي شديدة الملوحة باعتبارها أسباح، ونظراً للتركيز العالي للمحلول الملحي المتدفق عبر الأنابيب الحديدية، فإن ذلك أدى إلى حدوث تآكل (corrosion)، في أجزاء كثيرة من هذه الأنابيب الناقل لهذا المحلول وخاصة بعد تقادم هذا الخط، وبدأت هذه الظاهرة في البروز مع بداية سنة 1995، حيث نجم عن هذه الظاهرة حدوث تسريبات للمحلول الملحي المركز، مما أدى إلى حدوث توقفات لعملية نقل المحلول الملحي إلى مصانع الشركة، هذا بدوره أدى إلى توقف مصنع الملح عن الإنتاج، بسبب عدم توفر المادة الخام من المحلول الملحي أو خفض الإنتاجية بالمصنع المذكور، وحاجة هذه المشاكل إلى فترة زمنية كافية لصيانتها.

## 2- مشاكل في مضخات النقل:

بالإضافة إلى ما يسببه إرتفاع درجة تركيز المحلول الملحي، من عمليات تآكل للأنابيب الحديدية الناقلة للمحلول الملحي، فإن التركيز العالي لهذا المحلول الملحي يتسبب في حدوث ترسبات و تكلسات على المراوح الخاصة بالمضخات، التي تعمل على ضخ المحلول الملحي في الأنابيب مما يؤدي إلى إنسدادهما و عدم قدرتهما على العمل وتوقفها، بالرغم من الإجراءات الوقائية المتخذة بالخصوص، وهذا بدوره يتسبب في توقف الإنتاج في عملية ضخ المحلول الملحي، وإنخفاض مستوى المخزون في الخزانات الخرسانية الأرضية، التي تزود مصنع الملح بمادة المحلول الملحي، وهذا يحتم على إدارة التشغيل بمصنع الملح، بضرورة خفض الإنتاج أو إيقاف المصنع عن الإنتاج.

د- مشاكل إنخفاض مستوى مخزون المحلول الملحي وتأثيره على كفاءة التشغيل بمصنع الملح ( مكتب التخطيط بمصانع الشركة، 2005-2000):

كما تناولنا المشاكل السابقة بأن هناك آثاراً جانبية تصاحبها، والمتمثلة في عدم ضخ الكميات الكافية من المحلول الملحي، إلى الخزانات الخرسانية الأرضية، بشكل دائم ومنظم بحيث لا يحدث عجز في الكمية المطلوبة من مادة المحلول الملحي، وهي المادة الأساسية في العملية الإنتاجية لمصنع الملح، بل هي المادة الخام التي تعتمد عليها مصانع الشركة بأبي كماش في عملياتها التصنيعية، وكمية المحلول الملحي عالي التركيز المطلوبة لتشغيل مصنع الملح تقدر بـ 840000م<sup>3</sup> سنوياً، بالتالي من أجل إستمرارية عمل مصنع الملح الذي يعتمد في إنتاجه على هذا المحلول الملحي، وتفادياً لأي توقفات لإنتاج مصنع الملح بسبب نفاذ هذه المادة، يجب المحافظة على المخزون اللازم لعمليات التشغيل، لأنه في حالة توقف مصنع الملح عن الإنتاج، تكون هناك آثاراً جانبية على معدات المصنع، وهذا يجعل المسؤولين عن التشغيل بهذا

المصنع ، يقومون بتخفيض الإنتاج في حالة نقص المخزون من مادة المحلول الملحي، بهدف تقليل استهلاك المحلول الملحي، حتى يستطيع المصنع من الإستمرار في العمل لفترة أطول، وتوفر المخزون الكافي من مادة المحلول الملحي، وفي هذه الحالة التي يكون فيها المصنع يعمل بطاقات إنتاجية منخفضة، قد تكون من الناحية الاقتصادية ذات غير جدوى، وفي نفس الوقت فإن إيقاف المصنع عن العمل له آثاراً جانبية من الناحية الفنية، حيث يحتاج المصنع بعد التشغيل من جديد، إلى فترة زمنية تصل إلى (36 ساعة) حتى يعود المصنع يعمل بمستوياته المعتادة وبمواصفات الإنتاج المطلوبة، كما أن تخفيض مستوى الإنتاج إلى مستويات دنيا، تسبب في زيادة معدلات الترسبات من الأملاح غير المرغوب فيها، التي تحدث على جدران المبخرات وهذا بدوره يزيد من إنسداد المبادلات الحرارية. وكما أشرنا سابقاً فإن تشغيل مصنع الملح، بمستويات إنتاج منخفضة قد يؤثر على كفاءة مصنع الملح، وهذا يحدث عادة عند إنخفاض مستوى مخزون المحلول الملحي، بالتالي اللجوء إلى هذه العملية يبقى قرارها في يد مشغلي هذا المصنع، حيث يخضع ذلك إلى عدة عوامل يقدرها مدير التشغيل في هذا المصنع، والتي عادة ما يلجأ إليها في حالة نقص المخزون من الملح الصناعي، ففي هذه الحالة وبالرغم من نقص المخزون من المحلول الملحي، إلا أن إدارة المصنع تعمل على تخفيض الإنتاج، حتى يصل إلى 50% في بعض الأحيان بهدف المحافظة على المخزون الكافي من الملح الصناعي، خوفاً من نقص المخزون منه وتوقف مصنع التحليل الكهربائي عن العمل، بالتالي توقف باقي المصانع التي تعتمد في إنتاجها على مخرجات مصنع التحليل الكهربائي، كما يحدث في العادة سحب كميات أكبر من المحلول الملحي، لتعويض قلة درجة التركيز وهذا في العادة لا يؤثر في حالة توفر الكميات الكافية من المحلول الملحي في السبخة.

ويمكن إجمال أهم الآثار السلبية لتشغيل مصنع الملح، في حالة نقص المخزون أو إنخفاض نسبة درجة

التركيز في النقاط الآتية:

أ- عدم الحصول على مواصفات جيدة من الملح المنتج، بسبب عدم ثبات التركيز في المحلول الملحي (كلوريد الصوديوم) وكثرة الشوائب من الأملاح الترابية.

ب- حدوث إنسداد للمبخرات والمبادلات الحرارية، بسبب زيادة معدل الترسيب من الأملاح الترابية مثل الكالسيوم والماغنسيوم، مما ينتج عنه عدم كفاءة العمل لهذه المبخرات والمبادلات الحرارية، وقد يحتاج الأمر إلى توقفها عن العمل بهدف تنظيفها وغسيلها.

ج- تشغيل المصنع بمستويات إنتاجية أقل أو منخفضة يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج.

د- إنخفاض كفاءة المصنع التشغيلية حيث يتم الإنتاج بمعدلات منخفضة جداً.

بينما تتمثل مزايا التشغيل بمخزون منخفض أو تركيز منخفض للمحلول الملحي في الآتي:

أ- يستطيع مصنع الملح في هذه الحالة في المحافظة على إستمرارية عمل باقي مصانع المجمع الصناعي، من خلال تزويد مصنع التحليل الكهربائي بالملح الصناعي، والمحافظة على المخزون الخاص بهذا المصنع، من المادة الخام المطلوبة لتشغيله والمتمثلة في الملح الصناعي.

ب- عدم توقف مصنع الملح عن العمل سوف يؤدي إلى تقليل الفاقد في الإنتاج النهائي السنوي.

ج- تجنب حدوث آثار جانبية للآلات ومعدات مصنع الملح مثل (معدات الطرد المركزي و المجفف)،

بسبب التوقف والتشغيل الذي قد يؤدي إلى عطبها، بالإضافة إلى مشاكل العملية الإنتاجية في مصنع

الملح، التي يترتب عليها عدة مشاكل في مصانع أخرى، باعتبار أن مخرجات العملية الإنتاجية في مصنع

الملح، تعتمد عليها باقي مصانع في عملياتها الإنتاجية حيث تعتبرها مدخلات لها أي مواد خام.

وفي ذات السياق حول الشركة العامة للصناعات الكيماوية ومدى نجاحها اجريت عدة دراسات علمية أكدت نتائجها عدم تحقيق الشركة لأهدافها التي انشئت من أجلها، حيث بينت نتائج الدراسة التي أجريت على مصنع الملح أحد مصانع الشركة العامة للصناعات الكيماوية بأبي كماش في ليبيا للباحث علي سالم (2008) ، بعد مقارنة الطاقات الانتاجية التصميمية والمتاحة والمستهدفة، والمحققة، أن هناك نسبة انحراف بين هذه الطاقات، كما قام الباحث في هذه الدراسة بتوضيح الخطوات العلمية للعملية الإنتاجية في مصنع الملح، كذلك إعطاء لمحة موجزة حول عمل المصانع التابعة لهذه الشركة، وقد توصل الباحث في نتائج دراسته، إلى عدم تحقيق مصنع الملح لأهدافه، و قد وجد أن العملية التصنيعية في مثل هذا النوع من المصانع تعتبر أكثر العمليات التصنيعية تعقيداً، وقد أوصت الدراسة بضرورة تجنب التوقفات الغير مبرجة، بسبب عدم وجود العمالة الماهرة القادرة على إجراء الصيانات الدورية، حيث تضطر أحياناً الشركة إلى إحضار خبراء صيانة من خارج البلد، وضرورة إيجاد حل جذري لمشكلة قلة التركيز للمحلل المحلي في موسم الأمطار.

كما أظهرت نتائج الباحث فرعون (2006) في دراسته، أثر مخزون المواد الخام على إنتاجية مصانع الشركة بأبي كماش، المشاكل والصعاب التي تواجه العملية التشغيلية في هذه المصانع التي تعتمد في عملية الإنتاج عن بعضها البعض، وحيث أن المواد الخام لكل مصنع تكون منتج المصنع الذي سبقها، بالتالي عند توقف أي مرحلة من مراحل الإنتاج يعني توقف جميع مراحل الإنتاج التي بعدها، وهو ما تم توضيحه في الدراسة السابقة، التي تناولت دراسة تقييمية لأحد مصانع الشركة من حيث تقييم الأداء، كما تطرق الباحث إلى بعض التوقفات التي تحدث في المصنع، والتي ليست بسبب قلة المخزون ولكن بسبب أعطال وتوقفات غير مبرجة، تحدث في المصنع ويكون هناك بطء في صيانتها، وقد توصل الباحث في دراسته إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، من أهمها ضرورة إيجاد حل جذري لمشكلة المخزون، الذي تعاني منه

مصانع الشركة خاصة في الفترة الشتوية التي يكثُر فيها سقوط الأمطار، فيقل تركيز المحلول الملحي وهو المادة الخام لمصنع الملح، والتي يعتمد عليها مصنع الملح اعتماداً كلياً في عملياته الإنتاجية، ويرى الباحث عدم وجود الكوادر البشرية المدربة والتي لها القدرة على التكيف مع كل الظروف المحيطة كان عاملاً سلبياً في تحقيق الشركة لأهدافها التي انشئت من أجلها.

بينما الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي فهي عديدة، فالباحثة عطاالله (2005) أجرت دراسة ميدانية على شركات المقالات في قطاع غزة، وقد تناولت في دراستها أهم المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، والتخطيط طويل المدى والإدارة الاستراتيجية ومستويات الاستراتيجية، وعرجت الباحثة على حجم الناتج المحلي الإجمالي والناتج القومي الإجمالي في الأراضي الفلسطينية، كما تناولت أيضاً المؤشرات الاقتصادية الرئيسية في فلسطين، والمؤشرات الاقتصادية الرئيسية في قطاع غزة، ومساهمة قطاع الإنشاءات في الناتج المحلي الإجمالي لكل من الضفة الغربية وقطاع غزة، إضافة إلى أهم المنشآت العامة في القطاع والشركات الحكومية في مجال الإنشاءات، كما تطرقت في دراستها إلى معدلات التغير في أعداد المشتغلين، بالإضافة إلى إجمالي الحسائر المباشرة وغير مباشرة للاقتصاد الفلسطيني، حيث أظهرت النتائج أن نسبة من مدراء الشركات لا يدركون المفهوم العلمي المتكامل للتخطيط الاستراتيجي، ويتم استغلال الموارد المتاحة بنسب متفاوتة لا تدل على استخدام هذا الأسلوب الإداري الحديث التخطيط الاستراتيجي، وأوصت الدراسة بضرورة البدء باستخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي، كأسلوب إداري حديث يساعد الشركات على التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، وكذلك إعداد دورات تدريبية للإدارات العليا حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، بحيث تتاح الفرصة للمدراء والمسؤولين في المستويات الإدارية المختلفة المشاركة في إعداد هذه الخطط.

ويرى الباحث أن النتائج التي توصلت لها هذه الدراسات عززت مشكلة الدراسة التي تناولها الباحث في هذا البحث.

بينما فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي فقد هدف الباحث شراب (2011)، في دراسته للتعرف عن قرب على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي، وعلاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات قطاع غزة بفلسطين، باعتبارها تشكل أهم منظمات الأعمال خصوصية لهذا القطاع، من حيث الأهمية نظراً لما يعانيه القطاع من عدم إنسياب طبيعي لهذه السلع، بسبب غلق المعابر والحصار الخانق الذي تفرضه ما يسمى بدولة (اسرائيل)، و أظهرت نتائج الدراسة إن شركات توزيع الأدوية في محافظات قطاع غزة، تقوم باستخدام أو ممارسة أسلوب التخطيط الاستراتيجي، من خلال ممارسة المراحل الأساسية له وهي: التحليل الاستراتيجي للبيئة (تحليل البيئة الداخلية، وتحليل للبيئة الخارجية)، وتوفر عناصر التخطيط الاستراتيجي (الرسالة والأهداف الرئيسية والخطط والسياسات والبرامج).

وهدفت دراسة الباحث الشويخ (2007) من خلال دراسته التي أجراها، على مؤسسات التعليم التقني في محافظات قطاع غزة بفلسطين، للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي، في مؤسسات التعليم التقني في محافظات قطاع غزة بفلسطين حيث بحثت هذه الدراسة مدى التزام الكليات بالتخطيط الاستراتيجي، ومدى انتشار ثقافته، ووضوح مفهومه لدى المسؤولين بهذه الكليات، ومدى ملاءمة الهيكل التنظيمي لها مع ممارسة أسلوب التخطيط الاستراتيجي، ووجود العناصر البشرية الكافية والكفوة لممارسته، وتوافر الموارد المالية اللازمة لتنفيذه، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية المشاركين يوافقون على وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي، ومدى التزام إدارة الكلية بالتخطيط الاستراتيجي ومدى إنتشار ثقافته، كما

أُتفق الأكثرية على أنه توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الموارد البشرية، مما يعزز دور الكفاءات العلمية في عملية التخطيط الاستراتيجي.

بينما الباحث أبوهاشم (2007) تناول في دراسته، واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث، وإمكانية سبل تطويره، وحاول التعرف على مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، لدى القائمين على مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة، من المدراء والمديرات المسؤولين على هذه المدارس، كما شملت عينة الدراسة مجموعة من المسؤولين عن برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث بقطاع غزة، حيث توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج والتوصيات، من أهمها عدم وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء والمديرات في هذه المدارس المذكورة سلفاً، وهناك من المستجيبين المشاركين في هذه الدراسة، يرون أنه توجد صعوبات وعراقيل تواجه وتعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس الغوث بقطاع غزة، منها الأعباء الكبيرة المنصبة على عاتق القائمين على هذه المدارس، وعدم وجود حوافز تشجيعية مادية ومعنوية، وقد أوضحت الدراسة بضرورة إيضاح المفهوم الحقيقي للتخطيط الاستراتيجي، وتفعيل استخدام الحاسوب في عملية التخطيط، من خلال تصميم قاعدة بيانات ونشرها على شبكة المعلومات الدولية، و أهمية تبني أهداف وقضايا استراتيجية واضحة ومحددة.

أما فيما يتعلق بالدراسات التي تناولت تنمية الموارد البشرية و التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، فقد هدفت دراسة الباحثة أبوسليمة، (2007) إلى التعرف على فاعلية التدريب في تطوير العنصر البشري، من العاملين في مكتب الأونروا الإقليمي بقطاع غزة (UNRWA-GAZA FIELD OFFICE) بدولة فلسطين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مكتب الأونروا الإقليمي بقطاع غزة، و من أهم النتائج والتوصيات التي خلصت إليها الدراسة، أن عملية التدريب في مكتب الأونروا الإقليمي بقطاع

غزة بفلسطين، تتم بناء على مبادئ تنمية الموارد البشرية وبشكل مقبول ووفق منهجية مقبولة، كما خلصت الدراسة إلى أن عملية تنفيذ البرامج التدريبية، داخل مكتب الأونروا قيد الدراسة تتم وفق كفاءة وكذلك التقييم يتم بشكل مهني، كما أظهرت نتائج الدراسة، إلى عدم وضوح برامج التقييم بعد انتهاء الدورة التدريبية، وهذا لمستة الباحثة من خلال إجابات المشاركين في هذه الدراسة حول برامج التدريب المقامة داخل مكتب الأونروا بقطاع غزة في فلسطين، نتائج الدراسة أظهرت كذلك أن الإدارة العليا في مكتب الأونروا الإقليمي بقطاع غزة في فلسطين، لديها تجاوب وقناعة بالبرامج التدريبية، التي ترفع من مستوى كفاءة العاملين فيها، وأوصت الباحثة في دراستها بأهمية تفعيل دور القائمين، على الإدارة المتخصصة بالتدريب من أجل الارتقاء بمستوى التخطيط، وتحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية الموجودة بمكتب الأونروا.

بينما الباحث الساعدي (2009) فقد هدف الباحث من خلال دراسته، إلى قياس أثر أعداد طلبة التعليم العالي في سلطنة عمان، على النمو الاقتصادي في سلطنة عمان، خلال فترة الدراسة التي اختارها الباحث، والتي تمتد من (1999 – 2009). كما حاول الباحث في هذه الدراسة، قياس أثر الإنفاق على التعليم العالي بالنسبة للنمو الاقتصادي، للتعرف على العلاقة السببية بين مؤشرات التعليم العالي والنمو الاقتصادي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: أن النمو الاقتصادي يسبب زيادة في الإنفاق على التعليم العالي، وفي نفس الوقت فإن زيادة الإنفاق على التعليم العالي وزيادة نسبة الاستثمار إلى الناتج الإجمالي تسبب في زيادة الإنفاق على التعليم العالي، والعكس صحيح أيضاً وأوصت الدراسة بأهمية ربط التعليم بالمؤسسات الإنتاجية والخدمية، مع توافر البيانات الدقيقة عن هذه المؤسسات، واحتياجات سوق

العمل من التعليم، وكذلك ضرورة التوسع في برامج الدراسات العليا، لما له من أثر إيجابي في زيادة إجمالي الناتج المحلي الحقيقي، والعمل على تنمية الموارد المالية اللازمة، لكي تتمكن من مواكبة التطور التكنولوجي في مؤسسات التعليم العالي.

والباحثة أوسنينية (2008) أرادت من دراستها، التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية الإيجابية منها والسلبية على رفع مستوى الرضا الوظيفي، لدى المهندسين العاملين في القطاع العام، في جنوب الضفة الغربية بفلسطين. كذلك التعرف على الكيفية التي من خلالها يمكن الوصول إلى خلق مهندس مبدع ذات إنتاجية مثلى، قادر على العطاء بأقصى درجاته، من خلال رفع درجة الرضا، لدى المهندس العامل في القطاع العام، بالإضافة إلى معرفة السبل الكفيلة بالتعزيز والتمكين والتطوير، للدور الذي يجب أن تلعبه الحوافز في الرضا الوظيفي، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة، أن هناك تأثير إيجابي وسلي لحوافز العمل المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي، وتوجد هناك علاقة بين تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي، للموظفين المشاركين في هذه الدراسة و بين متغيرات (الجنس-الحالة الاجتماعية-العمر-التخصص الرئيس). وأوصت الدراسة في نتائجها، بضرورة رفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي للمهندسين، من خلال توفير الحوافز بأنواعها المادية والمعنوية، ومع إيلاء الحوافز الإيجابية المعنوية، الاهتمام الكافي وعدم إغفالها، لا سيما أنها احتلت المرتبة الأولى، كما أوصت الدراسة بضرورة اعتماد أسس ومعايير واضحة وعادلة لتقييم الاداء.

بينما أظهرت نتائج الباحث اليعقوبي (2011) بأن هناك وعياً عالياً ووضوحاً لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، كما أظهرت النتائج بأن هناك أهمية كبيرة لإعداد استراتيجية الموارد البشرية، وأهمية

فاعلية تخطيط الموارد البشرية في النظام التربوي العماني، جاء في مقدمتها ضعف مستوى المشاركة عند موظفي الوزارة في السلطنة في صياغة أهداف وخطط الموارد البشرية.

بينما هدفت دراسة الضمور (2008) إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني، والتعرف على العوامل المؤثرة في التطبيق الفعلي للأسلوب الإداري الحديث التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج والتوصيات، من أهمها وجود علاقة بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم العمل وتخطيط الموارد البشرية واستقطاب العناصر البشرية المدربة والمؤهلة واختيار الموارد البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها وإدارة أداء الموارد البشرية) وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية. كما أظهرت نتائج هذه الدراسة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية، تعزى لمتغيرات الجنس والعمر والمستويين التعليمي والوظيفي والخبرة العملية.

والباحث قباجة (2012) هدفت دراسته إلى معرفة مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، في الشركات المدرجة في بورصة سوق الأوراق المالية بفلسطين، وذلك من خلال تحليل آراء المسؤولين على هذه الشركات، باعتبارهم هم الذين لهم علاقة بوضع الخطط والبرامج التدريبية الاستراتيجية للموارد البشرية، وإعتمادها في الشركات موضع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج والتوصيات نبرز أهمها، إن الغالبية من قادة هذه الشركات، يرون أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية موجود داخل شركاتهم، كما أعتقد البعض من القادة بأن شركاتهم تمارس الاستقطاب، والاختيار والتعيين وفق تحليل وظيفي، للوظائف المراد شغلها داخل الشركات التي هم على رأس الهرم فيها، كما اتفق الأغلبية من

المشاركين في هذه الدراسة، بأن جميع الشركات تقوم بعملية التدريب لمواردها البشرية، أما من حيث تقييم الأداء فإن أكثر من نصف المشاركين، في هذه الدراسة، يؤكدون على أن معايير تقييم الأداء تعلن مسبقاً لجميع العاملين، ويكون الكل على دارية بهذه المعايير، كما يرى الأغلبية من القيادات الإدارية لهذه الشركات، أن لدى شركاتهم يوجد نظام محدد للحوافز التشجيعية والمكافئات والتعويضات.

أما الباحث سملاي (2004) فقد قام بدراسة نظرية حول التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، من خلال طرح الاشكالية التالية: هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، وتسيير الجودة الشاملة، أن تؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟

وقد تناول الباحث في دراسته، تحليل الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية، مع التعرف على المصادر المؤدية إلى امتلاكها وتطويرها، وتحليل الإطار النظري لنظام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، كذلك تحليل أهم المقاربات النظرية التي حاولت تفسير مكان الميزة التنافسية، وحاول الباحث استقراء الفكر التسييري، من خلال معالم مقارنة جديدة تربط تحقيق المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية بالموارد الداخلية والكفاءات

وقد توصلت نتائج الدراسة، إلى عدة نتائج من أهمها، أن الميزة التنافسية تعتبر هدفاً استراتيجياً، تسعى المؤسسة أو منظمة الأعمال إلى تحقيقها في ظل التخطيط الاستراتيجي، وأن الموارد البشرية والكفاءات الفردية تعتبر مصدراً أساسياً لامتلاك الميزة التنافسية، وأن تسيير الجودة الشاملة لأي مؤسسة أو منظمة أعمال، يساهم في تحسين أداء مواردها البشرية، وتنمية الكفاءات الفردية لديها، مما يؤدي إلى امتلاك منظمة الأعمال إلى الميزة التنافسية.

أما الباحثة شتلوت (2009) فقد هدفت في دراستها، إلى التعرف على تنمية الموارد البشرية، كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري، في وكالة الغوث بقطاع غزة في فلسطين، والتحقق من مدى توظيف استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، وآثرها الفعال في تكوين وإعداد الموظف الماهر المدرب، والمعد إعداداً جيداً المبني على أسس علمية، وفي هذه الدراسة أيضاً تم التعرف على مفهوم الاستثمار في العنصر البشري، الذي يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة، ويجعلها تتبوء مكانة تنافسية بين نظيراتها من منظمات الأعمال، وقد ضم مجتمع الدراسة فئة من العاملين، في وكالة الغوث بقطاع غزة في فلسطين، حيث توصلت نتائج هذه الدراسة، إلى أن الأغلبية من المشاركين في هذه الدراسة، يرون أن وجود سياسة واضحة للتخطيط، وتطوير طرق استقطاب العناصر البشرية المؤهلة لها، يكون له أثر جيد في تعظيم الاستثمار لهذه الموارد، كما رأى الأكثرية من مجتمع الدراسة، أن وجود سياسة واضحة لاختيار وتعيين الموارد البشرية تعطي آثاراً جيدة على تعظيم الاستثمار في الموارد البشرية، كذلك خلصت الدراسة إلى أن الأكثرية من عينة الدراسة، رأت أن هناك أثر لاتباع برامج وخطط تدريبية منهجية حديثة، على تعظيم الاستثمار في الموارد البشرية، أيضاً الحال بالنسبة لنظم التقييم المتبعة، والمكافآت والحوافز التشجيعية.

بينما الباحث يريقي، (2007) فقد حاول في دراسته، دراسة الإشكالية المتمثلة في التعرف على الاستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في ظل المتغيرات الجديدة، وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج والتوصيات نبرز أهمها، أن المتغيرات والتوجهات العالمية والمحلية، لها تأثيرات جذرية في مفاهيم التسيير الحديث، وهي العناية والإهتمام بالموارد البشرية، وتعتبرها حجر الأساس والموارد الأهم لأي مؤسسة، أو منظمة أعمال كونها تعد أهم مصدر للميزة التنافسية، كما خلصت النتائج إلى كون مؤسسة سوناطراك الجزائرية، كونها من المؤسسات التي تحتل مكانة على مستوى الاقتصاد الوطني،

وبالنظر إلى الإمكانيات البشرية التي تمتلكها هذه المؤسسة، فإن وظيفة تسيير الموارد البشرية، لا تحتل المكانة الاستراتيجية اللائقة مقارنة مع باقي الوظائف، كما أظهرت نتائج الدراسة، كون هذه المؤسسة تعد من أكبر المؤسسات الجزائرية في الصناعات البترولية، الأمر الذي يتطلب منها استخدام مواردها البشرية المتاحة، استخداماً أمثل ورشيداً وانتهاج أسلوب تسييري فعال، بالنسبة لكل وظائفها و أنشطتها، خاصة لوظيفة تسيير الموارد البشرية التي تعتبر المدخل الاستراتيجي لزيادة الانتاجية.

### خلاصة الدراسات السابقة و أوجه الإتفاق و الاختلاف من هذه الدراسة

#### أوجه إتفاق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة:

- 1- تلتقي هذه الدراسة مع الدراسات السابقة التي تناولت تقييم الأداء لمصانع الشركة، وهي: الدراسة المقدمة من الباحث علي سالم (2008)، والدراسة المقدمة من الباحث المختار إمحمد فرعون (2006)، في كون مصانع الشركة بأبي كماش، توجد لديها مشكلة في عدم تحقيقها للأهداف والغايات التي أنشئ من أجلها، وهي تغطية الطلب المحلي من منتجات هذا الشركة، وتصدير الفائض من الإنتاج إلى خارج البلد.
- 2- كما تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة، والمتمثلة في دراسة كل من: الدراسة المقدمة من الباحثة: سمر رجب عطا الله (2005)، والدراسة المقدمة من الباحث: سائد حسن شراب (2011)، والدراسة المقدمة من الباحث: أبوهاشم (2007)، بأنه يوجد خلط بين مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و مفهوم التخطيط التقليدي، من معظم المسؤولين وصناع القرار في منظمات الأعمال، وكذلك الموظفين العموميين في هذه المنظمات، كذلك أصبحت الضرورة ملحة للتطبيق الفعلي، لهذا العلم الإداري الحديث في جميع منظمات الاعمال حتى تتبوء مكانة تنافسية جيدة، بين نظيراتها من منظمات الأعمال، بالنظر إلى التغيرات المتسارعة، التي تشهدها منظمات الأعمال خاصة في العالم

المتقدم، بسبب ثورة الاتصالات واعتماد كثير من منظمات الأعمال، على التطوير والتحديث في منتجاتها الصناعية والخدمية.

3- تلتقي أيضاً هذه الدراسة مع الدراسات السابقة، التي تناولت موضوع تنمية الموارد البشرية، والمتمثلة في كل من: الدراسة المقدمة من الباحثة: باسمه على حسن أبوسلمية (2007)، والدراسة المقدمة من الباحث: سليمان بن صالح على الساعدي (2009)، والدراسة المقدمة من الباحثة: تغريد سليمان أبوسنينة (2008)، في كون تطوير الموارد البشرية، وتحفيزها وتشجيعها مادياً ومعنوياً، من المزايا التي تعود بالنفع، على منظمة الأعمال التي يعملون فيها، بالتالي لها مزايا أيضاً في كونها تعود بالنفع على الوطن والمجتمع، من خلال زيادة الدخل المحلي الاجمالي، كذلك تتفق في كون من الأهمية بمكان، ربط مخرجات التعليم بسوق العمل، والاهتمام بالتدريب والتطوير والتقييم، وأهمية وجود معايير للتقييم و التحفيز، بشرط تكون واضحة وعادلة في جميع منظمات الأعمال.

4- أخيراً تلتقي هذه الدراسة مع الدراسات السابقة، في أن جميع منظمات الأعمال، التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، بل وعلى جميع المستويات في هذه المنظمات، وتستقطب العناصر البشرية الماهرة، في جميع الأحيان تتبوء مركز تنافسي جيد، بين نظيراتها من منظمات الأعمال، وأن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية له فاعلية مثلى في إنجاح أي منظمة أعمال، تتخذه منهاج عمل وتطبقه فعلياً، على جميع المستويات في برنامج عملها، والدراسات التي إتفقت مع هذه الدراسة هي: الدراسة المقدمة من الباحث: علي بن راشد اليعقوبي (2011)، والدراسة المقدمة من الباحث: موفق محمد الضمور (2008)، والدراسة المقدمة من الباحث: قباجة (2012)، والدراسة المقدمة من الباحث: يحضيه

سملاي (2004)، والدراسة المقدمة من الباحثة: أماني خضر شتلوت (2009)، والدراسة المقدمة من

الباحث: حسين يريقي (2007).

### أوجه اختلاف هذه الدراسة على الدراسات السابقة

تختلف هذه الدراسة على الدراسات السابقة ، في كون أن هذه الدراسة ، تعد الأولى من نوعها التي تتناول هذا الموضوع ، حول الشركة العامة للصناعات الكماوية في ليبيا حسب ما أفاد به المسؤولين في المجمع قيد الدراسة (شلغم، 2010)، ويضن الباحث أن هذه الدراسة تعد من الدراسات النادرة في ليبيا التي تناولت هذا الموضوع، في كونه علم يعتبر حديث التطبيق في ليبيا، كما أن هذه الدراسة تختلف عن سابقتها في كونها، لم تقتصر دراستها في الجانب التطبيقي ، على المسؤولين وصناع القرار ، في الشركة قيد الدراسة فقط، بل تستهدف الدراسة أخذ آراء العاملين فيها بهدف معرفة مدى مصداقية إجابات المسؤولين وصناع القرار في هذه الشركة، كذلك سوف تدرس هذه الدراسة واقع الإعلام التنموي داخل هذه الوحدات الصناعية والذي غفلت عن تناوله الدراسات السابقة، لما له من أهمية في تبصير المسؤولين وصناع القرار و العاملين، بما هو جديد من اكتشافات علمية و ابتكارات مرتبطة بنشاط هذه الشركة، وتوعية جميع العاملين فيها، بأهداف ورسالة هذا الشركة، وغرس الانتماء في نفوس هؤلاء العاملين، وتحسيسهم بأن مكان عملهم يعتبر بيتهم الثاني، ومصدر عيشهم فسعيهم لنجاحه، يعني تحقيق لسعادتهم وسعادة أسرهم.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

1. الباحث من خلال إطلاعهم على الدراسات السابقة، استفاد من كيفية اختيار منهج الدراسة، والبرنامج الإحصائي المناسب، للاستخدام في هذه الدراسة وحاول الباحث في هذه الدراسة تلافي الأخطاء، التي يتوقع أن الباحثين السابقين قد وقعوا فيها.
2. استفاد الباحث من الدراسات السابقة، في الاطلاع على عدد، من أدوات القياس، تمكنه من تطوير استبانة شاملة، تلي متطلبات دراسته وتجيئه على تساؤلات دراسته، وتختبر صحة فرضيات دراسته.
3. استفاد الباحث في دراسته هذه، من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري لهذه الدراسة.
4. أخيراً الباحث ومن خلال اطلعته على الدراسات السابقة كانت فرصة، اختصرت له الجهد والمال والزمن، من خلال تنويره بأهم المصادر، التي تناولت مواضيع لها علاقة بموضوع دراسته، وكانت له نقطة انطلاق للتعلم أكثر في الموضوع قيد الدراسة.

