

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي تيسمسيلت

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في المنظمة

دراسة حالة مديرية التجارة تيسمسيلت

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ:

زيان موسى مسعود

من إعداد الطلبة:

✓ صالح زهية

✓ شمام مليكة

لجنة المناقشة:

رئيسا

مقررا ومشرفا

ممتحنا

الأستاذ: زهرة مصطفى

الأستاذ: زيان موسى مسعود

الأستاذ: اسماعيل عيسى

السنة الجامعية: 2018/2017

## الشكر

أولاً نشكر الله رب العالمين الذي رزقنا العقل وحسن التوكل عليه

سبحانه وتعالى

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف زيان موسى مسعود الذي تكرم بقبول الإشراف على هذه المذكرة،

والذي لم يبخل علينا بنصائحه القيمة

كما نشكر كل من أعاننا على إنجاز هذا الموضوع من عمال وإطارات مؤسسة مديرية التجارة لولاية تيسمسيلت

خاصة على رأسهم عيساني خيرة التي لم تبخل علينا بنصائحتها وتوجيهاتها.

كما لا أنسى فاطيمة، وحسين لمساعدتهم لنا في إنجاز هذا الموضوع

كما نشكر الأصدقاء اللذين أعانوني ولم يبخلوا علي بأرائهم ومساعدتهم خاصة فطيمة دهان. وإلى كل من

لم يسعفنا الحظ في ذكر أسمائهم نتقدم إليهم بالشكر الجزيل

## إهداء

الحمد لله الذي أعانني ووفقني لإتمامي هذا العمل:

للذين قال في حقهما الله تبارك وتعالى: "ووصيناك بالوالدين إحساناً".

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى :

أمي الحبيبة والحنونة التي غمرتني بالحب والحنان وربتني أحسن تربية، وربتني أحسن تربية أنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات في مسيرتي الدراسية، وأطال الله في عمرها.

أبي العزيز الغالي الذي كان مرشدي وزراع النجاح، والفلاح في داخلي، حفظه الله وأطال في عمره.

إلى أخي زوبير و أخواتي، خيرة، عائشة، جميلة، دليلة، سعيدة، حنان و نيهاد

إلى أبنائي أخواتي ( مريم، حليلة، مرام، جواد، أيوب، رشا، رزان )

إلى كل الأهل والأقارب (لهواري، طارق، رشيد )

إلى صديقتي ورفيقتي عمري، مليكة، فاطيمة، صفية، دنية، عائشة، حنان ، سعاد

إلى كل الأساتذة من الابتدائي إلى الجامعي

إلى كل الذين عرفهم قلبي ولم يذكرهم لساني

زهية

## إهداء

الحمد لله على عظيم كرمه وبركته والصلاة والسلام على خير عباد الله سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى:

من منحتني ورد الحياة... إلى من منحتني نبعاً وملاًت حياتي ضياءاً

إلى من بدونها لا أساوي شيئاً... إلى من ساندتني في أصعب الظروف والمحن

إلى من سهرت الليالي .....

أمي الحنونة أطل الله في عمرها

إلى من تحمل مشاق الحياة وساندني مادياً ومعنوياً... إلى من منحتني قوة وعزماً قدوتي في الحياة

إلى الذي كان لي عوناً على الصعاب ... إلى من تعب من أجل تعليمي .....

أبي الغالي حفظه الله وأطل في عمره

إلى مصدر ثقتي إخوتي بن عيسى، قويدر، عبد الحق، رابح، حكيم

إلى أخواتي فتيحة، ميمونة، وإلى زوجيهما "عبد القادر" و"مصطفى"

إلى البرعومة "حنان"

إلى من امتلأت البيت ضياءاً ببراءتهم... إلى أحفادنا نور الدين، أسامة، هجيرة أسمهان.

إلى الأقارب..... الخالدية أحمد، الحاج، خليفة، الزهرة، عماد الدين إناس، فتيحة، بختة، فاطمة.

إلى أعز صديقاتي..... صفية، فاطمة، زهية، عائشة، حنان، سعاد، فاطمة وعز.

إلى كل من جعلني في قلبه وجعلته في قلبي.

إلى كل من يحمل لقب شمام

إلى كل قسم السنة الثانية ماستر إدارة أعمال

وإلى كل من ساعدني من قريب وبعيد في إنجاز هذا العمل

## الملخص:

تناولنا في دراستنا هذه التخطيط الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية الذي يعتبر من أهم المواضيع اهتماما من قبل المنظمات خاصة في الوقت الحالي ، بحيث يعتبر المورد البشري أهم مورد في المنظمات ومهمة إدارته وتسييره وتخطيطه من أهم المهام وأصعبها، برزت الحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي من أجل تطوير وتحسين وتنمية الموارد البشرية فالعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية علاقة تكامل فلا يمكن تنمية الموارد البشرية بدون تخطيط استراتيجي، وليس هناك تخطيط استراتيجي بدون موارد بشرية، فالهدف من التخطيط الاستراتيجي هو تحسين أداء الموارد البشرية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ليتمكنوا من الوصول إلى الأداء الفعال.

Nous avons eu affaire dans notre étude de cette planification stratégique pour le développement des ressources humaines qui est l'un des sujets les plus importants d'intérêt des organisations privées à l'heure actuelle, est donc la ressource humaine la ressource la plus importante dans les organisations et la gestion des tâches et l'exécuter et la mise en page des tâches les plus importantes et les plus difficiles, a émergé de la nécessité d'une planification stratégique afin de développer et d'améliorer le développement de ressources humaines la relation entre la planification stratégique et le développement des ressources humaines ne peuvent pas être liés à l'intégration du développement des ressources humaines sans planification stratégique, et il n'y a pas de planification stratégique sans ressources humaines, l'objectif de la planification stratégique est d'améliorer la performance des ressources humaines Et développer leurs compétences et leurs capacités afin qu'ils puissent atteindre une performance efficace.

## قائمة الجداول

الجدول		
رقم الجدول	الصفحة	البيان
01	70	توزيع أفراد العينة حسب الجنس
02	71	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية
03	72	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
04	73	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي
05	74	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية
06	75	تحليل فقرات محاور الاستبيان
07	79	الترابط بين المحاور

## قائمة الأشكال

الأشكال		
البيان	الصفحة	رقم الشكل
ارتباط عملية تخطيط الموارد مع بعض وظائف إدارة الموارد البشرية	18	1
معوقات التخطيط الاستراتيجي	52	2
تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الجنس	70	3
تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	71	4
تمثيل عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	72	5
تمثيل عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	73	6
تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية	74	7

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
90	الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة	1
91	الاستبيان	2
93	نتائج الاستبيان spss	3



## الفهرس

الشكر

الإهداء

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

ملخص البحث

مقدمة عامة.....أ-د

### الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

تمهيد.....05

المبحث الأول: مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية.....06

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية.....06

المطلب الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية.....07

المطلب الثالث: أهداف وأهمية ووظائف إدارة الموارد البشرية.....10

المبحث الثاني: مفاهيم حول تخطيط الموارد البشرية.....15

المطلب الأول: تعريف تخطيط الموارد البشرية.....15

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تخطيط الموارد البشرية.....16

المطلب الثالث: نموذج تخطيط الموارد البشرية ومخططات تنفيذها.....18

المبحث الثالث: مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية.....26

- المطلب الأول: مرحلة دراسة خطط المنظمة.....26
- المطلب الثاني: تحليل بيئة المنظمة ومرحلة التنبؤات بالاحتياجات من الموارد البشرية.....27
- المطلب الثالث: مرحلة تحديد الطلب و العرض المتوقع على الموارد البشرية ووضع خطة العمل وتنفيذها ومتابعتها.....30
- 33.....خلاصة الفصل

### الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية

تمهيد.....  
35

- المبحث الأول: مفاهيم حول التخطيط الاستراتيجي.....36
- المطلب الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي.....36
- المطلب الثاني: مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي.....38
- المطلب الثالث: أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي.....43
- المبحث الثاني: مستويات وأنواع وخصائص التخطيط الاستراتيجي وأهم عناصره ومعوقاته.....45
- المطلب الأول: مستويات وأنواع التخطيط الاستراتيجي.....45
- المطلب الثاني: خصائص و عناصر التخطيط الاستراتيجي.....49
- المطلب الثالث: معوقات التخطيط الاستراتيجي.....51
- المبحث الثالث: علاقة التخطيط الاستراتيجي بتنمية الموارد البشرية.....53
- المطلب الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية.....53
- المطلب الثاني: استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية.....55
- المطلب الثالث: أهمية التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية.....57
- 59 .....خلاصة الفصل

## الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية التجارة لولاية تيسمسيلت

61.....	تمهيد.....
62.....	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة.....
62.....	المطلب الأول: لمحة حول مديرية التجارة.....
64.....	المطلب الثاني: اختصاصات ونشاطات مديرية التجارة.....
65.....	المطلب الثالث: تقديم المصلحة محل الدراسة.....
68.....	المبحث الثاني: منهجية الدراسة.....
68.....	المطلب الأول: منهج الدراسة.....
68.....	المطلب الثاني: طرق جمع البيانات.....
69.....	المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبانة.....
70.....	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة.....
70.....	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة.....
75.....	المطلب الثاني: اختبار التوزيع التطبيقي وتحليل أجزاء الاستبانة.....
80.....	خلاصة الفصل :
82.....	خاتمة عامة.....
86.....	قائمة المراجع.....
90.....	الملاحق .....



حق ك حة

تعتبر الموارد البشرية من الموارد الاستراتيجية الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمة ويمكن تسييرها وتعظيمها وتحقيق الاتساق الكامل بينها وبين المنظمة والقيام بالتعديلات الضرورية في مخططات الموارد البشرية من اجل تحقيق البقاء والنجاح والتقدم ، كما تمثل أهم عنصر في المنظمة بحيث تمثل هوية المنظمة باعتباره أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم قوى المؤثرة في رسم معالم المنظمة المستقبلية.

ومما لا شك فيه أن نجاح أي منظمة وضمان استمراريتها يرجع بالدرجة الأولى إلى ما تمتلكه من قدرات وكفاءات بشرية ، فتحقيق الأهداف لا يمكن أن يحدث في غياب العنصر البشري، إذ صارت الموارد البشرية تحتل أهمية استثنائية في عملية التنمية ، لأن الإنسان هو غاية التنمية ووسيلتها، وزاد الاهتمام بالموارد البشرية لأنها تعد قوة العمل للقطاع المنتج وإذا أرادت أي منظمة النجاح والتقدم لابد لها من تنمية وبناء مواردها البشرية وذلك عن طريق إستراتيجية تخطيطية محكمة بحيث نعتبر عملية تخطيط الموارد البداية السليمة لتنمية العنصر البشري ، وذلك لان العمليات والأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية تعتمد على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتنبع منه كما أنه لا يمكن أن تتم ممارسة الوظائف الأساسية للموارد البشرية في غياب خطة إستراتيجية محكمة.

إذا كان الهدف من وجود إدارة متخصصة في تنمية الموارد البشرية هو توسيع القوى العاملة وتنظيمها لضمان تحسين مستويات الإدارة.

فيمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في المنظمة ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

ما معنى إدارة الموارد البشرية؟

- فيما يتمثل هدف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ؟

كيف يساهم تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التنمية داخل المنظمة؟

وعليه نقترح الفرضيات التالية:

- تقديم تعريف شامل لإدارة الموارد البشرية.

## مقدمة عامة :

- يهدف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى تطوير الموارد البشرية وتدريبهم.  
- يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية داخل المنظمة، من خلال تنمية قدرات الموظفين، تقنيات من تدريب، تكوين وتأهيل.

### أهمية البحث:

تمثل أهمية البحث في أن للموارد البشرية أهمية بالغة في الإدارة التي تحقق لها أهداف وتطورها ويساهم بدوره في استمرارية المنظمة ونموها وامتلاكها موقع تنافسي قوي في السوق وكذلك المساهمة في إثراء مكتبة الجامعة بهذا النوع من المواضيع.

### أهداف الدراسة:

إمكانية تحديد علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط على مستوى المنظمة التعرف على واقع عملية التخطيط السليم لتنمية الموارد البشرية في ظل استخدام التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات.  
إبراز المعوقات التي تحد وتعيق تحقيق التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات.  
تبيان مدى تبني مديرية التجارة للأساليب العلمية في عملية تخطيط الموارد البشرية .

### - أسباب اختيار الموضوع:

الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع تخصصنا  
الواقع يتطلب إعادة النظر في كثير من الأمور التي تحكم عملية تنمية الموارد البشرية  
الاهتمام الشخصي من طرف الطالبين بالموضوع

### - المنهج المعتمد:

اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الإستقراي بأدواته الوصف، المسح المكتبي والتطور التاريخي، كما استعملنا المنهج الاستنباطي بأدواته التحليل الإحصائي. لأن البحث عرض الأفكار المتعلقة بالموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي، من خلال هذا المنهج استخدمنا الأدوات التالية:

المعلومات من المؤسسة محل الدراسة.

الأدوات والمؤشرات الإحصائية.

## مقدمة عامة :

- حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة في

- الحدود المكانية:

دراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية بمديرية التجارة لولاية تيسمسيلت. وتمت معالجة موضوعنا في مصلحة الإدارة والوسائل.

- الحدود الزمانية:

من شهر جانفي إلى شهر أفريل 2018

- الحدود الموضوعية:

تمثلت في الاعتماد على ما يتعلق والتخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية في المنظمة.

● صعوبات البحث:

● نقص بعض المراجع التي تتناول الموضوع بشكل مفصل.

● التحديد الزمني لمدة البحث.

- الدراسات السابقة:

لقد قضي موضوع التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية باهتمام عدد كبير من الباحثين والكتاب وكانت هناك العديد من البحوث والدراسات وفيما يلي بعض هذه الدراسات :

كمال تيمراز، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بمديرية توزيع باتنة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة باتنة ، 2014.

تناولت دور التخطيط الاستراتيجي باعتباره وسيلة فعالة لتنمية الموارد البشرية، وهدفت الى التعريف بمدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على تطوير الموظفين في المؤسسة ، بحيث توصل الى ان التخطيط للموارد البشرية جزء فاعل من عملية التخطيط الاستراتيجي ، كون عملية تخطيط الموارد البشرية تبنى في ضوء متطلبات احتياجات تنفيذ الخطة الاستراتيجية .



## مقدمة عامة :

مدوري نور الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل استخدام المتغيرات التكنولوجية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد بمستغانم، 2011.

تناولت أهمية التخطيط الاستراتيجي وكيفية تطبيقه في المؤسسات كوسيلة مهمة في تنمية الموارد البشرية وعالجت هذه الدراسة دور إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية الاهتمام بالموارد البشرية وما يتوافق مع قدراتها ومهاراتها وخصائصها .

هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيمة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، 2007.

تناولت كيفية وأساليب تخطيط الموارد البشرية وتنظيمها لتحقيق أهداف ونجاح المنظمة، توصل في دراسته إلى أن عملية التخطيط هي عملية تدريب أفراد وتنمية مهاراتهم بما يسمح لهم بامتلاك القدرة على الأداء .

### - هيكل البحث:

تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول على النحو التالي:

الفصل الأول: تناولنا فيه مدخل لإدارة الموارد البشرية، حيث يضم المبحث الأول تعريف الموارد البشرية، تعريف إدارة الموارد البشرية، تطورها، أهميتها، أهدافها، وظائفها. وفي المبحث الثاني فيتضمن تخطيط الموارد البشرية، تعريف تخطيط الموارد البشرية، أهمية والأهداف، نموذج تخطيط الموارد البشرية ومخططات تنفيذه، مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية.

الفصل الثاني: تضمن التخطيط الاستراتيجي في المبحث الأول مفاهيم حول التخطيط الاستراتيجي، ماهية التخطيط الاستراتيجي، مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي، خصائص، أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي، أما المبحث الثاني فتضمن أساسيات حول التخطيط الاستراتيجي، مستوياته، أنواعه، عناصره، ومعوقاته. أما المبحث الثالث

## مقدمة عامة :

فتضمن علاقة التخطيط الاستراتيجي بتنمية الموارد البشرية، ماهية التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، و أهميته.

الفصل الثالث: هو فصل تطبيقي والذي تضمن المبحث الأول تعريف مديرية التجارة، مصالحتها اختصاصاتها وتقديم المصلحة محل الدراسة. أما المبحث الثاني تضمن منهج الدراسة، طرق جمع البيانات، صدق وثبات الاستبانة. أما المبحث الثالث فتضمن عرض نتائج الدراسة، وصف عينة الدراسة واختبار التوزيع التطبيقي وتحليل أجزاء الاستبانة.

**الفصل الأول:**

**إدارة الموارد البشرية**

## تمهيد

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم المصالح في المنظمة، وأكثرها حساسية فهي التي تمكن المنظمة من مواجهة التحديات، وتضمن لها الاستمرار والبقاء، لذلك الأمر الذي جعل إدارة الموارد البشرية من الوظائف ذات الأهمية البالغة هو الموارد البشرية، التي تعتبر من أهم الموارد الإستراتيجية الذي تحتاجه المنظمة التي تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به وتحديد الاحتياجات، وكل ذلك لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال التخطيط الفعال للموارد البشرية، فالغرض من تخطيط الموارد البشرية يتمثل في تحديد حاجة المنظمة من العاملين من حيث الأعداد والتخصصات، ووضع برنامج زمني لتوفير هذه الاحتياجات في الوقت المناسب. من خلال هذا فقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث في كل مبحث ثلاث مطالب:

المبحث الأول: مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: مفاهيم حول تخطيط الموارد البشرية

المبحث الثالث: خطوات تخطيط الموارد البشرية

## المبحث الأول: مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة ذات أهمية و فرع من فروع الإدارة الشاملة التي تهتم بالعاملين وتحفيزهم، ورفع روحهم المعنوية، كما تسعى دائما لتحقيق أهداف تخدم المؤسسة ومصالح المجتمع.

### المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

هناك عدة تسميات تطلق على إدارة الموارد البشرية، وذلك حسب الكتب فبعضها تتحدث عن "إدارة الأفراد" أو إدارة "شؤون الموظفين" أو إدارة القوى العاملة" إلا أن أكثر التسميات في الاستخدام هي إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية.

### تعريف الموارد البشرية:

هي مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية<sup>1</sup>.

هي مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية، التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه<sup>2</sup>.

من خلال التعريفين السابقين نستنتج أن الموارد البشرية هي :

مجموعة العاملين في المنظمة من المدراء والقيادة والإداريين والفنيين والمستخدمين، الموظفين الذين تستخدمهم المنظمة حيث تقدم لهم مساهمات متنوعة من أجل تحقيق أهدافها، فالأفراد هم الذين يخططون وينفذون ويشرفون ويقودون فبدونهم تفقد كل الموارد الأخرى معناها وقيمتها الحقيقية.

### - تعريف إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية: هي علم إداري يختص بالجوانب البشرية، وتنمية الخبرات ورفع الكفاءات لدى الموظفين و الإداريين والعاملين في المنظمات، فتسعى إدارة الموارد البشرية

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص25.

<sup>2</sup> احمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة وظائف المنظمة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان-وسط البلد-شارع الملك حسين، 2012م ص127.

إلى التعاون والربط والانسجام والتداخل الإيجابي بين تخصص إدارة الموارد البشرية والتخصصات الإدارية الأخرى، كإدارة التسويق وإدارة الإنتاج<sup>1</sup>.

يقصد بإدارة الموارد البشرية تخطيط، تنظيم، توجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة<sup>2</sup>.

إدارة الموارد البشرية: هي الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها، من الأفراد القادرين على العمل وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية<sup>3</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن:

إدارة الموارد البشرية: تعتبر من إحدى الوظائف الأساسية في المنظمة، والتي تعمل على الاهتمام بالموارد البشرية وكذا الإشراف على استخدامها والمحافظة عليها وتنميتها وتطويرها، من خلال أساليب تستخدمها المنظمة، من أجل تحقيق أهدافها.

### المطلب الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية

شهد تطور إدارة الموارد البشرية عدة مراحل مختلفة، تزامنت وأعقبت مراحل تطور الفكر الإداري والتنظيمي إلى حد كبير.

وذلك استجابة للتطورات والتغيرات والتحديات العديدة التي واجهتها المنظمات على مر القرنين السابقين.

ويعتبر الكثيرون أن مرحلة الثورة الصناعية نقطة البداية في تطور الفكر الإداري، وكذلك إدارة الموارد البشرية.

مرت إدارة الموارد البشرية بأربع مراحل هي<sup>4</sup>:

### 1. المرحلة الأولى: مرحلة التشكيل

بدأت هذه المرحلة مع بداية الثورة الصناعية، وقيام العالم آدم سميث بتطوير المفهوم الهام والمعروف "التخصص وتقسيم العمل" حيث نشأت المنظمات الصناعية العديدة

<sup>1</sup> محمد سرور الحريري، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012م/1433هـ ص 08.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع- نشر- توزيع، جامعة الإسكندرية، ص 18.

<sup>3</sup> أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011م - 1432هـ، ص 212.

<sup>4</sup> حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2013م - 1434هـ (20-24).

وتوسعت وتنوعت نشاطاتها، واستخدمت أنظمة الإنتاج وتزايدت المشكلات الإدارية والتنظيمية.

وقد صاحب تزايد إنشاء وتوسع المصانع الكبيرة إلى استعمال الآلة على نطاق واسع، وأصبح ينظر إليها للعامل على أنه سلعة تباع وتشترى. وقد نظرت الإدارة حينئذ لإدارة الموارد البشرية نظرة تقليدية ذات أهمية محدودة وتقتصر على القيام بأعمال روتينية مثل: حفظ الملفات والسجلات التي تحتوي على معلومات روتينية قليلة عن العاملين، مثل السجلات ومتابعة ضبط مواعيد الحضور والانصراف والإجازات، وهكذا لم يولوا المديرون في المستويات العليا الاهتمام المناسب لإدارة الموارد البشرية.

ونظرا لاستخدام التقنية في أساليب التصنيع، فقد نال موضوع تحليل الأعمال وتصميم العمل اهتماما مناسباً. ومع تزايد إنشاء وتوسع المصانع واستخدام التقنية برزت بعض المشكلات في مجال العلاقات الإنسانية نظرا لقيام العاملين بأعمال متكررة وروتينية.

2. **مرحلة النمو والتطور:** أواخر القرن التاسع عشر وحتى منتصف الأربعينات من

القرن العشرين

شهدت تلك الفترة بداية تطور الفكر الإداري وظهور المدرسة النظرية التقليدية والكلاسيكية في الإدارة.

وقد زاد الاهتمام بالإدارة واعتبارها علما مثل العلوم الأخرى تستند إلى مبادئ ومفاهيم.

وفي هذه المرحلة تزايد ظهور الاتحادات والنقابات العمالية التي سعت إلى الاهتمام بالعاملين من حيث زيادة الأجور وتحسين ظروف العمل، وتخفيض ساعات العمل، ونتيجة لهذه العوامل والتطورات، وتزايد الاهتمام بعلم النفس الصناعي، قامت العديد من المنظمات الصناعية بتوظيف متخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية للمساعدة في أمور عديدة مثل التدريب، الرعاية الاجتماعية والصحية وكان ذلك في بداية بلورة مفاهيم إدارة الموارد البشرية.

في هذه المرحلة زاد الاهتمام بالعلوم السلوكية ودورها وفي عام 1915 م عقد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة.

في عام 1919م قامت عدة كليات بوضع حجر الأساس لإدارة الموارد البشرية، ومن قامت العديد من الشركات الكبيرة والمؤسسات الحكومية بإنشاء إدارات للموارد البشرية. وحينما نشبت الحرب العالمية الأولى والثانية، التحق عديد من الناس في الحرب مما سبب نقصا كبيرا في القوى العاملة، وقد أدى ذلك إلى تطور نظرة جديدة أكثر إنسانية واحتراما وبالتالي اهتمام المنظمات بتأمين ظروف وشروط عمل جيدة سواء من حيث الأجور والمنافع والمزايا المادية والمعنوية بما في ذلك إتباع أساليب وأنماط إشرافية أكثر إنسانية، وإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

### 3. المرحلة الثالثة: مرحلة بداية النضوج من الأربعينات إلى الثمانينات من القرن

العشرين

تعكس تسمية هذه المرحلة بهذا الاسم فهما إيجابيا لدور إدارة الموارد البشرية فمن المجالات التي شهدت تطورا كبيرا في نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من القرن الماضي مجال العلاقات الإنسانية. كما واجهت إدارة الموارد البشرية ضغوطا سياسية واقتصادية واجتماعية عديدة على مستوى الدولة .

أدى ذلك إلى تبلور النظرة الجديدة لإدارة الموارد البشرية التي أكدت على ضرورة توفير المنافع والمزايا المادية والمعنوية للعاملين واعتبار ذلك أمرا بديهيا.

ويرجع ظهور وظيفة إدارة الموارد البشرية للأسباب نفسها التي شجعت ظهور الإدارة كعلم، لأن إدارة الموارد البشرية جزء من الإدارة كمنشأ وعلم. ويمكن تلخيص هذه الأسباب فيما يلي:

- ✓ تغير دور الدولة وزيادة تدخلها في الحياة العامة.
- ✓ انتشار النقابات العمالية وزيادة دورها ونفوذها وتأثيرها على المنظمات.
- ✓ تطور العلوم السلوكية والدراسات الإنسانية.
- ✓ زيادة حجم المشروعات والصناعات.
- ✓ نتائج بعض التجارب الرائدة في مجال الإدارة.
- ✓ تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال تجاه المجتمع والعاملين.



4. المرحلة الرابعة: مرحلة المدخل النظرة الإستراتيجية للموارد البشرية ابتداء من

ثمانينات القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر

شهدت المنظمات في هذه الرحلة، ولا تزال، تسارع التطورات والتحويلات والتغيرات الهائلة في شتى المجالات من ثورة تقنية وثورة معلوماتية والاقتصاد المعرفي، والمجتمع المعرفي والمنظمة المتعلمة وإدارة الجودة الشاملة. يضاف إلى ذلك الضغوط والتوقعات المتزايدة من قبل جميع الأطراف والجهات ذات العلاقة بالمنظمة. كل ذلك دفع المنظمات إلى وضع إدارة الموارد البشرية، وأصبح ينظر إلى إدارة الموارد البشرية باعتبارها من أهم موارد المنظمة لكونها هي التي باستطاعتها توظيف واستخدام الموارد الأخرى لأغراض المنظمة.

وفي هذه الفترة ظهرت مفاهيم جديدة تبرز الاهتمام بإدارة الموارد البشرية ومنها رأس المال البشري، رأس المال الفكري، إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة.

في هذه المرحلة ظهرت في الإدارة الميزة التنافسية التي تركز على البحث عن الموارد، التي يمكن أن تشكل ميزة تنافسية.

وقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً محورياً وحيوياً في نجاح المنظمة وكفاءتها وفعاليتها واستمرارها، وأصبح ينظر إلى إدارة الموارد البشرية باعتبارها من أهم وظائف المنظمة.

**المطلب الثالث: أهداف وأهمية ووظائف إدارة الموارد البشرية**

**الفرع الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية**

إن لإدارة الموارد البشرية أهدافاً متعددة لكنها تهدف كلها إلى تنمية قدرات الأفراد وتطويرهم باستمرار بحيث تلبي احتياجاتهم ورغباتهم وكذا احتياجات المنظمة. وعموماً يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية

إلى ثلاثة أهداف هي: الأهداف الاجتماعية، أهداف التشغيلية، وأهداف المنظمة<sup>1</sup>.

- الأهداف الاجتماعية تتمثل هذه الأهداف:

<sup>1</sup> منير بن احمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب - الحوافز دار الابتكار للنشر والتوزيع، 2013م 1434هـ ص 94-95.

في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وورجحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا، وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

- أهداف العاملين تتمثل في:

1. العمل على تقديم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة، تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم.
2. انتهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي للإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.

- أهداف المنظمة وتتمثل في:

1. جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة، وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية.
2. الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها، بإجراء فترات تكوينية وذلك لتجديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.
3. العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد، وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك، وذلك يتأتى بالتوزيع العادل للأجور، والمكافآت والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض.

### الفرع الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية:

- إن أهمية وجود إدارة فعالة للموارد البشرية نابع من إمكانية مساهمتها في نجاح المنظمة من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية والتي تتمثل أساسا في<sup>1</sup>:
1. كونها مركز جذب مهم في المؤسسة إذ بواسطتها تتحدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية في المؤسسة.
  2. أنها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين.
  3. يمكن من تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية وزيادة الإنتاجية.

<sup>1</sup> زعلال يمينة، أثر التكوين في تحسن أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة محمد خيضر - بسكرة - 2013م، ص 2.

4. يمكن معالجة الخطأ في ممارسات إدارة الموارد البشرية، بتكاليف أقل مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى.

5. تكمن أهميتها في كونها أحد عناصر الإنتاج الأساسية والدور الهام الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تنمية وتطوير الأداء الإنساني للعمل.

6. النمو والتطور العلمي والثقافي أدى إلى زيادة وعي العاملين وثقافتهم، وبالتالي فإن طبيعة رغباتهم وأمالهم للمستقبل اختلفت عما عليه في السابق، مما أدى إلى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك الإنساني.

### الفرع الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

تمارس إدارة الموارد البشرية العديد من الوظائف والأنشطة التخصصية التي تميزها عن الإدارات الوظيفية الأخرى والتي تشكل فرعاً مهماً في المعرفة الإدارية الحديثة وتمثل هذه الوظائف في:

### الفرع الأول: وظيفة تكوين الموارد البشرية<sup>1</sup>

هي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومتراصة يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال، التي تمكن الإدارة من توفير حاجيات المنظمة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها وفق مواصفات محددة لنقل الوظائف الموجودة في المنظمة ومن هذه الأنشطة هي:

1. تخطيط الموارد البشرية: يركز هذا النشاط على تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً في المستقبل من حيث إعدادها ومواصفاتها.

2. تحليل وتوصيف الوظائف: يقصد بها التعرف على واجبات ومسؤوليات كل وظيفة وتحديد المواصفات والشروط الواجب توفرها في من يستغل هذه الوظائف.

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

4. وضع نظم الاختيار والتعيين: أي الحصول على الموارد البشرية وإجراء عمليات المقابلة والاختيارات وكذلك تقوم على تقديم الموظف إلى محيطه الإنساني (التوجيه).

<sup>1</sup> نادر احمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع الطبعة الثانية، عمان شارع الملك حسين، 2013م/1434هـ ص 33-34.

### الفرع الثاني: وظيفة تعويض ومكافحة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة بتصميم عدد من التعويضات ومكافآت للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية، وتشمل على الأنظمة التالية:

1. نظام تقييم الوظائف: وهي عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية، لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المنظمة، وذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل الوظائف، التي توضح حجم مسؤوليات وصعوبات الوظائف ومواصفات شاغليها.
2. تصميم نظام الأجور: تحديد كل وظيفة وأهميتها النسبية وتحديد أجرها، كما يشمل على معايير يتم على أساسها دفع رواتب وأجور الموارد البشرية ويجري تصميم هذا الهيكل ووضع معايير في ضوء النتائج التي يتوصل إليها تقييم الوظائف.
3. تصميم نظم الحوافز: يقصد بهذه المهمة منح مقابل عادل للأداء المتميز وتحديد الحوافز الفردية والجماعية كما تعني هذه المهمة بانضباط العاملين، ويعتبر هذا النظام داعماً لنظام التعويض المالي المباشر.
4. تصميم نظام تقويم أداء العاملين: هو مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تستخدم من أجل تقييم أداء العاملين في المنظمة.

### الفرع الثالث: تدريب وتنمية الموارد البشرية

تشمل هذه الوظيفة على نشاطين يهدفان إلى تطوير الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية وهما:

1. التدريب: يستهدف تحسين كفاءة العاملين من خلال تزويدهم بالمعلومات واكتسابهم المهارات المناسبة والاتجاهات الإيجابية المناسبة للعمل.
2. تخطيط وتنمية المسار الوظيفي: ويقصد بها تخطيط التحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة، يسعى هذا النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلية، من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل.
3. تقديم الخدمات للعاملين: وتعني الخدمات والتأمينات المختلفة والبرامج الاجتماعية والترفيهية والتسهيلات التعليمية.

### الفرع الرابع: صيانة الموارد البشرية

تهدف هذه الوظيفة إلى توفير الصحة والأمن للعاملين ووقايتهم ضد كل من شأنه التأثير على قدراتهم العقلية وتتكون من:

1. توفير السلامة: تعني وضع نظم السلامة المهنية والرعاية وكذلك تتضمن تهيئة جو من الثقة والتفاهم بين العاملين.

2. توفير الصحة: وذلك من خلال تصميم برامج صحية طيبة بيئية، تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي.

إضافة إلى وظيفة أخرى تتمثل في<sup>1</sup>:

### الفرع الخامس: دمج الموارد البشرية

تتضمن هذه الوظيفة نشاطين أساسيين هما:

1. دمج الموارد البشرية: نشاط يتم من خلاله تصميم برامج تشتمل على سبل من أجل تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات، وتوفير الرعاية الاجتماعية، والمعاملة الإنسانية الطيبة لهم، وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل، أو بينهم وبين إدارة المنظمة، وهذا كله لتحقيق الولاء والانتماء لديها تجاه المنظمة التي تعمل فيها.

2. علاقات العمل: تتضمن جو من الثقة والتفاهم بين العاملين، وتعمل على بحث مطالب النقابات العمالية ووضع نظام البحث ومعالجة شكاوي العاملين.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي ، الأردن - مكتبة الجامعة 2009 ص 28.

### المبحث الثاني: تخطيط الموارد البشرية

وسيتيم في هذا المبحث عرض العناصر التالية: مفهوم تخطيط الموارد البشرية، وأهميته وأهدافه، نموذج تخطيطه ومخططات تنفيذه.

#### المطلب الأول: تعريف تخطيط الموارد البشرية

يقصد بتخطيط الموارد البشرية عملية التنبؤ باحتياجات المنظمة، من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين في الوقت والمكان المناسبين<sup>1</sup>.  
يقصد بتخطيط الموارد البشرية: محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة<sup>2</sup>.

يقصد بتخطيط الموارد البشرية: عملية توقع احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الأفراد من حيث العدد (باستخدام أساليب تخطيط القوى العاملة) ومن حيث النوع (باستخدام أساليب تخطيط الموارد البشرية)، وضمان تواجد الموظفين في المنظمة مع النوع المطلوب من الانطباع والتحفيز وتطوير وتطبيق الخطط لتلبية هذه الاحتياجات، ومراقبة كفاءة هذه الخطط، وذلك في ضوء الأهداف وحجم المهمات المقررة في الخطة العامة للمنظمة، وعلى أساس بنية القوى العاملة الحالية والمستقبلية<sup>3</sup>.  
ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن:

تخطيط الموارد البشرية هو وظيفة أساسية في المنظمة تهتم بتقدير الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من الأفراد المؤهلين، وذلك في زمن معين.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، المرجع المتكامل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي مساكن سويتز- الإسكندرية، 2008-2009، ص 105.

<sup>2</sup> طاهر محمود الكلالده، تنمية إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، العبدلي، 2008م -1428 هـ، ص 17.

<sup>3</sup> عاتف جابر طه، أشرف غريب نظم المعلومات للموارد البشرية،الدار الأكاديمية للعلوم 2014م، ص176.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف تخطيط الموارد البشرية

إن لتخطيط الموارد البشرية أهمية وأهداف متعددة نذكر منها:

#### الفرع الأول: أهمية تخطيط الموارد البشرية

ترجع أهمية تخطيط الموارد البشرية إلى حاجة المنظمة في معرفة وتقدير إمكانية سد احتياجاتها من الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها من خلال توفر المعلومات الكاملة وتبرز فيما يلي<sup>1</sup>:

1. يساعد على تزويد المنظمة بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية من مؤهلات وكفاءات.
2. الكشف على احتياجات المنظمة الفجائية والتعرف على العرض المتاح من الموارد البشرية حالياً واتجاهه وسلوكه في الفترة المقبلة التي تتضمنها فترة التخطيط والتعرف على الطلب الذي يمثل احتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط.
3. يساعد على تزويد المنظمة بالعمال ذوي الكفاءات العالية.
4. ترشيد استخدام الموارد البشرية واستغلالها استغلالاً أمثل، ومعرفة مراكز قوتها وضعفها المتاحة لدى المنظمة.
5. يساعد على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية لهم .
6. تحديد مصادر استقطاب الموارد البشرية ودراساتها وتقييمها لبيان الأسلوب الأفضل منها والذي يتوافق مع ظروف المنظمة واحتياجاتها .
7. القيام بمختلف الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية من توظيف وتكوين كما يساهم في خلق قاعدة التنسيق والتكامل في مختلف الأنشطة الراد إنجازها وتحديد احتياجات المنظمة مستقبلاً لتحقيق أهدافها.

<sup>1</sup>وسيلة حمداوي ، مرجع سبق ذكره ، ص68.

الفرع الثاني: أهداف تخطيط الموارد البشرية:

على الرغم من أن التخطيط للموارد البشرية يتوجب ممارسته من قبل جميع المنظمات إلا أن أهدافها تظهر بشكل واضح في المنظمات نظراً لما تحقّقه لها من أهداف عديدة تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

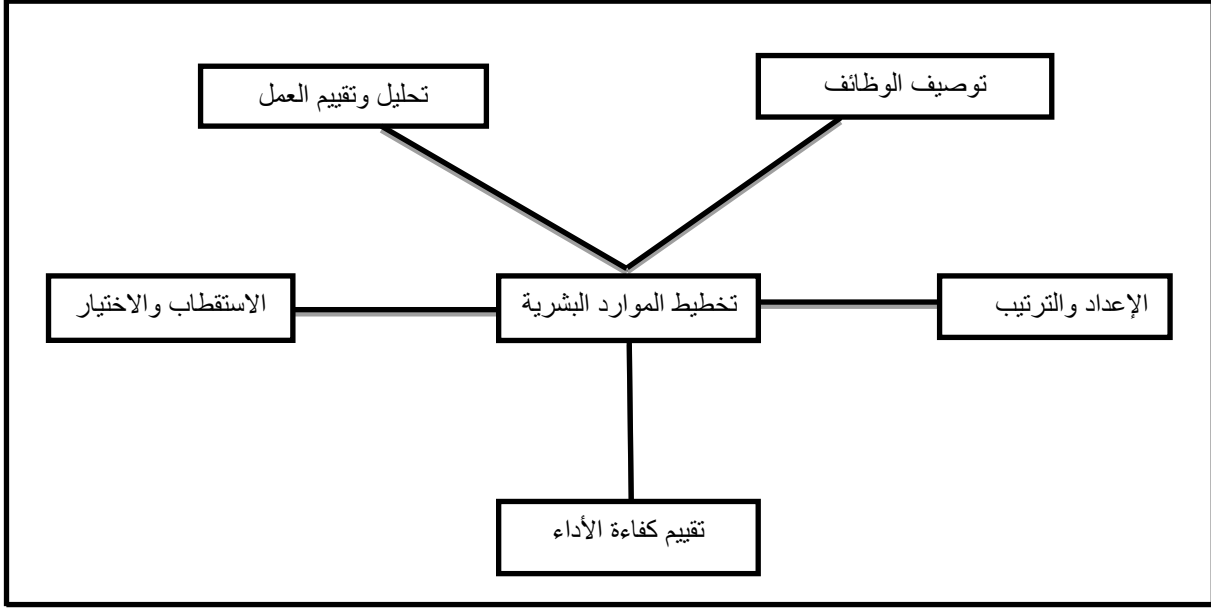
1. أن تكون المنظمة قادرة على جذب العاملين والاحتفاظ بهم، حيث توفر إعداد كافية من الموارد البشرية في الوقت نفسه، تتمتع هذه الأعداد بالمهارات المناسبة التي تمكنها من العمل بكفاءة حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الكاملة.
2. التأكيد على أن المنظمة قادرة على ضمان أن الموظفين يتلقون كل التدريب والتطوير اللازمين لرفع كفاءة الأداء في المهام الخاصة بمواقعهم الحالية.
3. ضمان أن تكون المنظمة قادرة على التوقع والتصرف بناء على التغيير في الطلب على الخدمات التي تقدمها أو التغيير في إمدادات الموارد البشرية.
4. أن تكون المنظمة قادرة على تلبية المتطلبات المستقبلية من الموارد البشرية من الموارد الداخلية الخاصة بها.
5. ضمان أن تؤكد المنظمة على إتاحة فرص متساوية للترقية والتطور لكل الموظفين وفقاً للمعايير المحددة.
6. ضمان أن تحكم المنظمة السيطرة على التكاليف الخاصة بالموارد البشرية، وأن تتوقع بقدر من النفقات الخاصة بهذه الموارد في أي مبادرات جديدة .
7. تمكين المنظمة من وضع تقديرات فعلية لاحتياجات من الموارد البشرية، ومقابلة النقص، ومعالجة الفائض، حسب ضروريات العمل في المنظمة، وتحقيق التوازن وتفادي المفاجآت المركبة للعمل.
8. تمكين المنظمة من زيادة فاعلية سائر نشاطات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في الاستقطاب، الاختيار، التعيين والتدريب، بالإضافة إلى برامج المسار الوظيفي للأفراد وترتبط عملية تخطيط الموارد البشرية مع بعض وظائف إدارة الموارد البشرية كما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup> باري كشواي، الناشر الأجنبي كوجانبيديج، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006م، ص 26-27 .



الشكل (01-01): ارتباط عملية تخطيط الموارد البشرية مع بعض وظائف

إدارة الموارد البشرية



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية (2000) ص 129.

المطلب الثالث: نموذج تخطيط الموارد البشرية ومخططات تنفيذها

يبدأ نموذج تخطيط الموارد البشرية بدراسة الأهداف الأساسية للمنظمة ثم تحليل ظروف الطلب والعرض، ومن ثم تحديد المطلوب من العمالة، ثم تحديد المطلوب من العمالة، ثم تحليل المعروض من العمالة.

الفرع الأول: نموذج تخطيط الموارد البشرية

يبدأ نموذج تخطيط الموارد البشرية بدراسة الأهداف الأساسية للمنظمة أو المشروع، ثم تحديد احتياجات المنظمة من العاملين من خلال تحليل ظروف الطلب والعرض، ومن ثم تحديد المطلوب من الموارد البشرية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>وسيلة حمداوي مرجع سبق ذكره ص (72-80).

### 1. تحديد الأهداف المستقبلية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد خطط الإنتاج أو العمليات وخطط التغييرات (التكنولوجية، التنظيمية) ومن ثم تحديد انعكاسات التغييرات على تركيبة القوى العاملة لتحديد احتياجات تكوين وتأهيل العمال الذين يحتاجهم المنظمة.

### 2. تحليل ظروف الطلب والعرض:

أ. تحليل ظروف الطلب: يتطلب تحديد ومراجعة عدة عناصر أهمها:

- عدد العمال اللازم للمشروع الجديد.
- التطورات التكنولوجية وانعكاساتها على عمليات المنظمة.
- التغيير في عبء العمل نتيجة المشروع الجديد.
- التغيير المتوقع في الظروف الاقتصادية للبلد.
- التغييرات التنظيمية المتوقعة في المنظمة نتيجة إدخال المشروع الجديد.

ب. تحليل ظروف العرض: يتطلب تحليل ظروف العرض القيام بما يلي:

- تحليل حركة العمالة (دخول وخروج العمال من المنظمة).
- دراسة مخزون المهارات المتوافر لدى المنظمة.
- تحديد اثر التغييرات التكنولوجية على عدد العاملين.
- تحديد معدلات ترك الخدمة وخرايط تدفق العمالة.

### 3. تحديد المطلوب من العمالة :

يقصد به تحديد احتياجات المنظمة من العاملين في كل سنة من سنوات الخطة، حيث تضع المنظمة جدول يتضمن عدد العمال الذين يحتاجهم في كل وظيفة، والتواريخ التي يحتاجهم فيها.

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في تحديد عدد العاملين المطلوبين خلال فترة زمنية معينة تتمثل فيما يلي:

أ. تحديد الوظائف المطلوبة:

يظهر تحديد الوظائف الأساسية في كل وحدة وعلاقتها بالأداء الفعال للعمل أهمية وإمكانية الاستغناء عنها أو دمجها لتوفير الجهود والتكاليف، كما يتعين على المسؤول دراسة عدد العمال المتاح وملاءمته لأداء الوظيفة بفاعلية والتأكد من صلاحية المقررات الوظيفية.

ب. الخصائص المرتبطة باليد العاملة:

تؤثر خصائص ومواصفات العاملين المجودين بالمنظمة من العمال، العطل، التقاعد... الخ، في تحديد العمالة المطلوبة. والتقدير المسبق لها يساعد على تفادي العديد من المشاكل في المنظمة. كما يؤدي عدم توفر المهارات والخبرات والقدرات اللازمة لأداء الوظائف إلى انخفاض الإنتاجية مما يتطلب المزيد من العاملين في الوظيفة.

ج. العوامل المرتبطة بالمحيط:

تشمل هذه العوامل التغيرات المتوقعة من الناحية التكنولوجية، القانونية، الاجتماعية... الخ والتي تنبأ بها وتلاءم معها بتحديد الأعمال والوظائف الجديدة وعدد العاملين اللازمين فيها.

د. العوامل المتعلقة بالتأثيرات التنظيمية:

يؤثر التنبؤ بإمكانية حدوث تغيير تنظيمي في حالة القيام بتغييرات، إدخال استثمارات جديدة وهامة أو تضارب الاختصاصات وإعادة تنظيم العمل، على تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية. ويعتمد تخطيط الموارد البشرية على أهداف المنظمة والتحولات الإستراتيجية طويلة المدى ومخططات تطويرها المستقبلية كخلق منتج جديد، خدمة جديدة أو إدخال مشروع جديد.

كما يؤثر تغيير هيكلية المنظمة ومحتوى وظائفها للتلاؤم مع التغيرات الخارجية كثيرا على احتياجاتها من الناحية الكمية والنوعية. وتقوم المنظمة بعد دراسة العوامل التي تؤثر على طلب الموارد البشرية، بتحديد احتياجاتها من العاملين بالنسبة لكل نوع من الوظائف ولكن باستعمال عدة تقنيات.

4. طرق تقدير الطلب:

هناك عدة طرق تستخدم تقنيات للتنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية، ومن أمثلتها ما يلي :

1. تقدير الخبراء والأخصائيين:

وهي أبسط طريقة، يقوم المسؤول فيها بتحليل الطلب في الماضي وبدراسة تطور حجم العمالة عبر عدة سنوات، ثم يقوم بالتعرف على شكل المشروع. ويقوم عدد من المدراء بهذا التنبؤ ثم يؤخذ متوسط التنبؤات، ويتم بذلك توفير التقديرات الأكثر دقة. ويعتمد مسير الموارد البشرية في تحديد احتياجاته من الموارد البشرية على المحللين والمختصين في العمليات المختلفة.

2. طريقة دلفي:

هي تقنية تقدير معقدة وجدت لتحسين صحة التقديرات من طرف الخبراء، وتعتمد هذه الطريقة على ثلاث مراحل هي:

أ. يتطلب من كل خبير على حدا صياغة احتياجاته من الموارد البشرية مدعوما بدراساته.

ب. يتم تجميع كل التقارير وتلخيص النتائج وإرسالها إلى جميع الخبراء.

ج. يتم صياغة تقديرات جديدة من طرف الخبراء ثم تعرض هذه التقديرات مرة أخرى عليهم، وتكرر العملية حتى يتم التوصل إلى أحسن تقدير يجمع عليها المدبرون.

وتعتبر هذه الطريقة مفيدة على الخصوص عندما تريد المنظمة تحديد تأثير تغيرات مهمة لم يسبق لها أن أدخلتها.

3. التقدير بواسطة وحدات العمل: يقوم كل مدير قسم أو وحدة عمل بتقدير احتياجاته

من الموارد البشرية من خلال دراسة كل عمل وكل فرد في فترة الخطة .

وتنطلق هذه العملية من أدنى المستويات التنظيمية إلى أعلاه، ويستعين المدير لتحديد

تقديراته بجداول المقررات الوظيفية و الهياكل التنظيمية... الخ وعلى الرغم من كون هذه

الطريقة مكلفة ماديا وتستغرق وقتا طويلا لكنها طريقة فعالة وأكثر شمولية. وتستعمل

هذه الطريقة في المؤسسات الاقتصادية المتطورة.

4. تحليل عبئ العمل:

يقوم المديرون بتحليل عبئ العمل المستقبلي لكل وظيفة على حدا، وذلك بمعرفة كل من عبئ العمل الإجمالي في الوظيفة وعبئ العمل الذي يستطيع أن يقوم به الفرد الواحد. حيث يتحدد عبئ العمل المستقبلي بقسمة عبئ الإجمالي على عبئ العمل الذي يقوم به الفرد.

### 5. تحليل المعروض من العمالة:

يتم تغطية الطلب على الموارد البشرية بواسطة مصدرين أساسيين: العرض الداخلي والعرض الخارجي. ويتطلب تحليل المعروض من العمالة حالياً وخلال فترة الخططة استعمال تقنيات مختلفة أهمها:

أ. تقنيات تقدير العرض الداخلي: يتم التعرف على عدد العاملين داخل هيكل الوظائف وتحليل تدفق هذه العمالة في الترقية، النقل، ترك العمل والتكوين... الخ ومن أهم هذه التقنيات :

#### ➤ جرد الموارد البشرية:

يتم جرد الموارد البشرية عن طريق الاستنتاج، ويتم جمع المعلومات الهامة عن العاملين بالمنظمة، وظائفهم كفاءاتهم، مهاراتهم، قدراتهم، عدد العاملين في كل وظيفة والهيكل الوظيفي للمنظمة

وتساعد المعلومات المجمعة على تحليل الموارد البشرية باستعمال خصائص السن، الجنس، الحالة الاجتماعية... الخ ثم تصاغ هذه المعلومات في جداول تدعى قوائم جرد المهارات والتي تعدل باستمرار مثلاً عند القيام بتقييم نتائج العمل سنوياً. وتفيد هذه الجداول في تحليل وضع العمالة وتساعد على تخطيط الموارد البشرية.

#### ➤ جداول التعويض :

يساعد على معرفة كفاءات العمال بالمنظمة، هيكلتها الوظيفية وأماكن توظيف العمال على وضع جداول التعويض التي تظهر حركة تدفق العمالة عندما يصبح المنصب شاغراً. وتظهر في هذه الجداول المناصب ، أسماء الأشخاص الذين يشغلونها حالياً، أسماء الأشخاص الذين يستطيعون شغلها في المستقبل، وبعض المعلومات الإضافية كسن العمال ودرجة تكوين كل عامل في المنصب الذي يستطيع شغله.

وتعطي هذه الجداول صورة واضحة وحقيقية للحركة الممكنة للعمال، وهي تساعد على اتخاذ قرار معين بتغيير الفرد وإحلاله بديل عنه.

### ➤ السلاسل الزمنية:

من أشهر السلاسل الزمنية "سلاسل ماركوف" وتعتمد هذه الطريقة على تحليل نسب تحرك العمال داخل كل إدارة، بين الإدارات، التحرك الأعلى بالترقية، النقل لإدارات أخرى وترك الخدمة. ويتم التوصل إلى هذه النسب من خلال دراسة بيانات الماضي في الإدارات المختلفة واستخدامها للتنبؤ بحركة العمالة عبر عدة سنوات مقبلة.

### ➤ مخزون المهارات:

يفيد هذا المخزون المنظمة عند تخطيط برامج التكوين والتطوير، الترقية، النقل... الخ. ويمكن اعتباره بمثابة نظام للمعلومات، يوفر للمنظمة المعلومات عن مواردها البشرية في الوقت اللازم. ويضم هذا المخزون قائمة أسماء العاملين بها، صفاتهم، كفاءاتهم، مهاراتهم، وخبراتهم.

### ➤ حركة النمو الوظيفي:

تحدد هذه الخرائط المسارات الوظيفية المقترحة لكي يتدرج الفرد في وظائف معينة، حتى يصل إلى الوظائف العليا، وتفيد في التعرف على جوانب الخبرة، المهارات الواجب توافرها في الشخص أثناء تدرجه الوظيفي، التكوين والخبرة اللازمين.

### ب. تقنيات تقدير العرض الخارجي:

تلجأ المنظمة إلى العرض الخارجي عندما تجد العمال الكافيين لتغطية حاجاتهم على المستوى الداخلي نظراً لعدم وجود بدائل من الداخل للأعمال الشاغرة، ويشمل العرض الخارجي الأشخاص غير العاملين بالمنظمة، العاملين بمنظمات أخرى العاطلين عن العمل، وهناك عدة تقنيات لتقدير العرض الخارجي أهمها:

### ➤ تحليل سوق اليد العاملة:

يستلزم هذا التحليل توفر اليد العاملة حسب عدد وأنواع المهارات المطلوبة. وتلجأ المؤسسات أحياناً إلى توظيف عمال مؤسسات أخرى منافسة لها لكونهم لا يحتاجون إلى

أي تكوين. ويؤثر عدد المؤسسات المنافسة وأهميتها على العرض الخارجي لليد العاملة كما أن التطور الاقتصادي، التطور الديمغرافي، لها تأثيرها على تحديد العرض الخارجي.

➤ الديمغرافية:

تؤثر المتغيرات الديمغرافية المختلفة كنسبة النمو، كبر سن السكان، على كل من عرض اليد العاملة وكيفية تسيير الموارد البشرية.

### الفرع الثاني: تنفيذ مخططات الموارد البشرية

بعد تقدير الاحتياجات والعروض في الموارد البشرية تقوم المنظمة بعدة عمليات لإزالة الفروقات بينها وتعديلها. عندما يكون العرض الداخلي للموارد البشرية أكبر من الاحتياجات، المنظمة لديها فائض في الموارد البشرية، وفي حالة العكس أي أن العرض الداخلي لا يمكن المنظمة من تلبية احتياجاتها هناك نقص في الموارد البشرية.

ويمكن تخطيط الموارد البشرية بطريقة إستراتيجية المنظمة من تفادي هذه الفروقات أو القضاء عليها، لذلك يجب أخذ بعين الاعتبار عدة جوانب مهمة عند صياغة المخطط الاستراتيجي تتمثل في:

❖ تشكيلة العمالة الحالية.

❖ الاحتياجات الكمية والنوعية للموارد البشرية.

❖ المواصفات الأساسية للموارد البشرية .

❖ هل هناك عدم التوازن بين العرض والطلب ولماذا.

❖ في حالة عدم التوازن، ما هي الوسائل التي يمكن اتخاذها لأزالتها.

❖ وإذا لم يكن هناك عدم توازن، ما هي الوسائل الممكنة تقديره.

ونظرا لأهمية الإجراءات اللازمة لحل مشاكل الفائض أو العجز في اليد العاملة وتأثير ذلك على العمال والمنظمة يكون من الضروري مراجعة مخططات العمالة والتقديرات فيما يخص التغيرات المحيطة المختلفة.

1. تقنيات معالجة الفائض في الموارد البشرية:

إذا كانت المنظمة تعاني من فائض في العمال أي أن المعروض من العمالة أكبر من المطلوب، تستطيع أن تقرر إيقاف التوظيف لينقص عدد العمال بطريقة طبيعية مع الوقت، عن

طريق الاستقبالات والتقاعد. كما تستطيع المنظمة أن تشجع التقاعد المبكر، تنقيص ساعات العمل وطرد بعض العمال.

2. تقنيات معالجة العجز:

إذا كانت المنظمة تعاني من عجز في الموارد البشرية تستطيع أن تقوم بالتوظيف الخارجي للبحث عن مصادر جديدة للعمال، كما تستطيع تسهيل عملية الاختيار، وضع برامج تكوين وتطوير للعمال الحاليين أو تغيير مخططات تسيير المسار الوظيفي لحل مشاكلها أو إحلال تكنولوجيا جديدة لإعادة توازن المنظمة.



### المبحث الثالث: مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة

إن عملية تخطيط الموارد البشرية عملية منظمة ومستمرة تمر بمراحل متعددة ومستمرة ومتكاملة مع بعضها البعض لتشكل في الأخير إستراتيجية توضح حاجة المنظمة من الموارد البشرية عن الفترة الزمنية التي يخطط لها. وفيما يلي نحدد أهم الخطوات المتبعة في تخطيط الموارد البشرية.

#### المطلب الأول: مرحلة دراسة خطط المنظمة

تعتبر هذه المرحلة أساس خطة المنظمة الإستراتيجية للبدء بتطوير خطة الموارد البشرية المتمثلة في تقدير الاحتياجات المستقبلية من مهارات والخبرات المحتملة لمقابلة أهدافها المحددة على مختلف المستويات، وفي هذه المرحلة ينبغي تحليل ودراسة ما يلي<sup>1</sup>:

مراجعة خطط المنظمة وأهدافها بعيدة المدى في التوسع أو الانكماش في نشاطها، وفق سياسات وتطلعات الإدارة العليا، بناء على الظروف المتغيرة، لما في ذلك من أثر على احتياجات من الموارد البشرية، وكذلك ترجمة المهارات والخبرات إلى العدد والنوع .

التعرف على مدى الاتجاه نحو تطوير المنظمة تقنيا ومدى تأثيره على حجم القوى العاملة، كتنقل أفراد إلى الأقسام أخرى أو تسريح العاملين الحاليين أو إعادة تدريبهم.

إجراء مراجعة لرسالة المنظمة وثقافتها وسياستها، فرسالة المنظمة تحدد سبب وجودها وأهدافها وشكلها القانوني، بينما يقصد بثقافة المنظمة القيم المشتركة التي تبني مع مرور الوقت ، وتتمثل في سياسات المنظمة في التعيين والتدريب، وفي نظام المكافآت والسياسات المالية والتسويقية والإنتاج وإجراءات العمل الداخلية، التي تستمر فترة من الزمن حتى تصبح ثقافة تؤثر في المديرين الجدد، وتشجعهم على الاستمرار في تلك السياسات التي تميز المنظمة عن غيرها.

ربط دورة حياة المنظمة بخطة الموارد البشرية لاكتسابها واقعية وموضوعية. و إدراك إدارة المنظمة العليا للقيود والمعوقات في سبيل تنفيذ الخطة الإستراتيجية، المتمثلة في نقص الموارد البشرية وندرتها أحيانا، والاهتمام بتأمين التخصصات المطلوبة.

<sup>1</sup> محمد جاسم الشعيان ، محمد صالح الابعج، إدارة الموارد البشرية - في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الموحدة الشاملة - الهندرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014م/1435هـ، ص من 58 إلى 66.

### المطلب الثاني: تحليل بيئة المنظمة ومرحلة التنبؤات بالاحتياجات من الموارد البشرية

يتعين على المنظمة في سبيل تخطيط الموارد البشرية لديها القيام بتحليل كل من بيئتها الخارجية والداخلية، وذلك بهدف معرفة المتغيرات والقيود والصعوبات التي قد تواجهها عند توفير الموارد البشرية الضرورية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية. بعدها يباشر في وضع التنبؤات ويستخدم المعلومات حول الماضي والحاضر والمستقبل.

#### الفرع الأول: تحليل بيئة المنظمة

##### 1. تحليل البيئة الخارجية

تشمل تحليل العوامل المؤثرة على سوق العمل من حيث الطلب والعرض على الموارد البشرية

1. تكوين القوى العاملة: يتعلق هذا التحليل بنسب الأعمار حسب الجنس ومستوى

الثقافة والتعلم في الدولة

2. التشريعات السارية: من العوامل الأساسية التي تؤثر على سوق العمل ما تصدره

الدولة من تشريعات تخص ما يلي :

■ أنظمة العمل والعمال .

■ الضمان الاجتماعي.

■ سياسات التعلم.

■ الضرائب.

3. الظروف الاقتصادية العامة:

وهي الدورات الاقتصادية التي تمر بها الدولة من رواج وتضخم اقتصادي تؤثر بشكل كبير

على سوق العمل، مما يتطلب تعديل خطط الموارد البشرية لمواكبة تلك المتغيرات.

4. العوامل الجغرافية وظروف المنافسة:

تمتاز هذه المرحلة بالمنافسة العالمية الشديدة وخاصة في مجال العمالة، ما يفرض على

المنظمات اخذ الاعتبارات الجغرافية والمنافسة بعين الاعتبار والتي تتمثل في:

■ المنافسة في المنظمات المشابهة في المنظمة .

■ مقاومة العاملين للانتقال إلى أماكن عمل جغرافية .

5. التطور التكنولوجي :

إن مستوى التقدم التكنولوجي في الدولة يؤثر بشكل كبير في استبدال الإنسان بالآلة أو إحلال الآلة تدريجياً مكانه .

حيث أصبح لمستوى التكنولوجيا في الدولة دور أساسي في إحداث تغييرات في نوعية العرض والطلب في سوق العمل .

6. التغيير في نوعية الأعمال والقيم الاجتماعية:

حدثت تغييرات أساسية في توظيف الموارد البشرية فقد أصبحت المرأة تنافس الرجل في وظائف لم يكن يشغلها في الماضي سوى الرجل، كما تفرض بعض القيم الاجتماعية نمطا معيناً يجب على المنظمة اخذ في الاعتبار عند التخطيط للموارد البشرية، مثل عمال النظافة والتخطيط لبعض الوظائف.

2. تحليل البيئة الداخلية:

تحليل البيئة الداخلية هو دراسة حجم ونوع المهارات والخبرات والقدرات ومقارنة ذلك بالعرض والطلب في سوق العمل، ويشمل هذا التحليل تدقيق ومراجعة الوظائف الحالية للمنظمة والمهارات المتوفرة.

1.مراجعة الوظائف الحالية:تهدف هذه المراجعة إلى بيان نقاط القوة والضعف في الوظائف ومتطلباتها،استناداً إلى تحليل شامل لكافة الوظائف،وينبغي الحصول على معلومات كاملة ودقيقة حول الوظائف كالتالي:

أ. عدد الوظائف الحالية .

ب. عدد العاملين في كل وحدة وقسم وإدارة.

ج. مدى أهمية كل وظيفة .

د. الوظائف اللازمة لتلبية متطلبات تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة.

هـ. أبعاد ومواصفات الوظائف الجديدة المطلوبة.

2.تدقيق المهارات:بعد الانتهاء من تحديد حجم الوظائف الحالية يجرى تحليل مفصل لكافة الموارد البشرية،ومستوى مهاراتها وذلك من خلال دراسة قاعدة المعلومات الخاصة بالعاملين بالإضافة إلى جمع بعض المعلومات المتمثلة في:

أ. البيانات الشخصية:الجنس، السن.

ب. المهارات: المؤهل العلمي خبرات عملية.

ج. الراتب والتدرج في الوظيفة: الراتب الحالي والوظائف التي شغلها الموظف في المنظمة.

د. بيانات خاصة بالمنظمة: معلومات حول الإحالة إلى التقاعد و الأقدمية في العمل.

هـ. القدرات الفردية: اللياقة الصحية القدرات الفنية.

و. ميول الفرد وتفضيلاته: مواقع العمل المفضلة، أنواع العمل.

**الفرع الثاني: مرحلة التنبؤات بالاحتياجات من الموارد البشرية:**

يوجد أسلوبان للتنبؤ بالموارد البشرية هما:

**أولاً: الأساليب غير الكمية:** تشمل عدة طرق يمكن تلخيصها كالتالي:

❖ التقديرات: وفقاً لهذه الطريقة توضع التقديرات إما بواسطة المديرين، أو بان يطلب من

المنفذين وضع تقديرات أو بإتباع مزيج من الأسلوبين.

❖ الحدس: يعتمد هذا الأسلوب على إتباع إرشادات عامة تصدرها المنظمة كتحديد عدد

المشرفين المطلوبين للإشراف على المشاريع.

❖ أسلوب دلفي: وفقاً لهذا الأسلوب يتم اللجوء إلى خبرات عدد من المختصين، بان يوجه

لكل منهم استبيان منفصل، يحتوي على عدد من الأسئلة حول تنبؤاته المستقبلية

، بشكل حيادي وموضوعي. تراجع الاستبيانات، ثم تطرح أسئلة أخرى على الخبراء

أنفسهم، عدة مرات حتى يتم التوصل إلى إجماع الخبراء على التنبؤات المتوقعة .

❖ أسلوب المناقشة وجها لوجه: يتطلب هذا الأسلوب قيام مجموعة من المسؤولين بالمنظمة

بوضع تنبؤاتهم بشكل فردي، ثم يعقد اجتماع يضمهم معا وجها لوجه لمناقشة التنبؤات

التي وضعها كل منهم، والخروج بتنبؤات يجمعون عليها.

**ثانياً: الأساليب الكمية :** هناك عدة أساليب تستخدم في وضع التنبؤات نذكر منها:

❖ تحليل الانحدار: يستخدم هذا الأسلوب في مقارنة العلاقات السابقة للمتغيرات المختلفة

، العلاقة بين إجمالي المبيعات وعدد العاملين بقسم مبيعات التجزئة مثلاً.

❖ نماذج المحاكاة: يستخدم هذا الأسلوب لتمثيل حالات عملية، وتحديد المتغيرات،

وإعداد نماذج رياضية وإدخال التعديلات عليها، وإخضاع النماذج للتجربة، بحيث يعاد

تصميمها حسب النتائج، في سبيل التوصل إلى النموذج الأنسب والأكثر واقعية وفاعلية.

❖ معدلات الإنتاج: وفقا لهذا الأسلوب يحسب متوسط عدد الوحدات التي ينتجها الفرد الواحد. ويمكن تطبيق هذا الأسلوب في تحديد عدد العاملين في مجال الإنتاج والمبيعات.

❖ معدلات التوظيف

يستخدم هذا الأسلوب عند تقدير العمالة غير المباشرة مثل تقدير حاجة العمل لكل وظيفة -سائق لخدمة 10 موظفين.

**المطلب الثالث: مرحلة تحديد الطلب و العرض المتوقع على الموارد البشرية ووضع خطة العمل وتنفيذها ومتابعتها:**

بعد تحليل بيئة المنظمة وتقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية تقوم المنظمة بتحديد الطلب والعرض المتوقع والتوفيق بين كل من جانبي العرض والطلب. وكذلك وضع خطة العمل وتنفيذها ومتابعتها، من خلال تحليل المعلومات، فيما يلي نبرز أهم هذه الخطوات كالتالي<sup>1</sup>:

**الفرع الأول: تحديد الطلب والعرض المتوقع على الموارد البشرية:**

1. تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية:

تعني هذه الخطوة دراسة واقع الحاجة المستقبلية للمنظمة لتوظيف إعداد جديدة من العاملين يحملون مواصفات ومؤهلات مناسبة لما تخطط المنظمة عمله في المستقبل، وتعتمد كذلك هذه الخطوة على عوامل مهمة منها نوع الأهداف الجديدة للمنظمة وتوقيت تنفيذها .

هناك أساليب متبعة في هذه الخطوة لتحديد الطلب على الموارد البشرية فتتم من خلال ثلاث طرق هي:

أ. تحليل عبء العمل هي عملية تحديد المتطلبات من الموارد البشرية ومناسبة ذلك مع الحاجة لزيادة التوظيف أو التقليل منه أو التخفيض من عدد الورد البشري الموجود حاليا في المنظمة.

<sup>1</sup> إبراهيم عباس الحلبي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي، 2013م-1434هـ، ص[27-29].

ب. تحليل قوة العمل: يقصد بها عملية قياس وتحديد حجم العمل الحالي ومناسبة ذلك مع الحاجة لزيادة التوظيف أو التقليل منه أو التخفيض من عدد المورد البشري الموجود حالياً في المنظمة، فقوة العمل هذه هي التي ستتحكم بتحديد الطلب المستقبلي على الموارد.

ج. تحليل النسب: يقصد بها عملية تحديد نسب بين عدد الموارد المتوافرة في كل قسم من أقسام المنظمة ومقارنة ذلك العدد بحجم الإنتاج الصادر خلال وحدة الزمن مما يوضح وجود موارد بشرية زائدة أو ناقصة عند النتائج.

## 2. تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية:

تعني هذه الخطوة إجراء دراسة وتحليل لواقع الموارد البشرية العاملة حالياً في المنظمة ومقارنة ذلك الواقع مع الموارد البشرية الموجودة والمتوفرة خارج المنظمة.

حيث أن هناك أساليب متبعة في هذه الخطوة لتحديد العرض الداخلي من الموارد البشرية وهما نوعين:

أ. قاعدة بيانات مخزون المهارات: هي عبارة عن طريقة توفر للمنظمة القدرة على التمييز بين العاملين من ناحية الكفاءة والاستحقاقات بواسطة عمل قاعدة بيانات لكل شخص من العاملين في المنظمة.

ب. خرائط الترقية والإحلال: هي عبارة عن طريقة تستخدمها المنظمات لاختيار العاملين في الإدارات العليا من خلال تحديد الموظفين بواسطة خرائط الإحلال ليحلوا مكان موظفين حاليين ويتوقع انتهاء فترة خدمتهم الوظيفية أو ترفيتهم إلى مناصب أعلى.

## الفرع الثاني: وضع خطة العمل وتنفيذها ومتابعتها:

### 1. وضع خطة العمل:

تعني هذه الخطوة عملية رسم خطة العمل المطلوبة والتي تخص التصرف مع الموارد البشرية، التي تعتبر العامل الأساسي لإنجاح الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

توزع خطة العمل الرئيسة إلى خطط فرعية يتم تطبيقها حسب الأهمية و الأولوية التي تخدم مصلحة تحقيق الأهداف المطلوبة تحقيقها، تشمل هذه الخطط ما يلي:

- خطة انتقاء العاملين وتوظيفهم، وخطة الترقية والنقل والتقاعد وخطة التدريب و تنمية الموارد البشرية وخطة تحسين الأجور.

### 2. تنفيذ الخطة ومتابعتها:

تعتبر هذه المرحلة مرحلة التنفيذ العملي للخطط التي وضعت والتي تستند على أساس توفير الموارد البشرية من اجل تحقيق الأهداف المطلوبة في المنظمة.

حيث إن علاقة عملية تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة تكمن في أن الأهداف الإستراتيجية التي تضعها المنظمات في موضع التخطيط للتحقيق تتطلب تهيئة المقومات المناسبة، من أهم هذه المقومات هي الموارد البشرية القادرة على إدارة العملية الإنتاجية بالشكل الماهر الذي يوفر الطريقة المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة بأسرع فترة زمنية وبأقل التكاليف المادية.

### خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل وما توصلنا إليه نجد أن إدارة الموارد البشرية تقوم بالعديد من الوظائف تهدف إلى الوصول من خلالها إلى تحديد احتياجات المنظمة، كما أن لإدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في نجاح المنظمة.

تعتبر الموارد البشرية أهم مصدر للنجاح والتفوق، وحلا للعديد من المشاكل. كما أنها تعتبر عنصر ديناميكي يؤدي إلى أحسن النتائج لذا على المنظمة من جذب هذه الموارد والاحتفاظ بها وتخطيطها وفق نماذج ومراحل مختلفة للاستفادة من طاقاتها وثروتها الإنتاجية.

الهدف من تخطيط الموارد البشرية هو توفير الموارد البشرية اللازمة لإنجاز العمل المطلوب في خطة المنظمة الإستراتيجية.



الفصل الثاني :

**دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية**

### تمهيد:

تزايدت أهمية التخطيط الإستراتيجي كوسيلة فعالة لتنمية الموارد البشرية وتطويرها بحيث يعتبر التخطيط الإستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل تطوير الموارد البشرية وتنميتها ، كونه يمثل أسلوبا من أساليب طرق العمل لاختيار أفضل البدائل ملائمة مع الإمكانيات المتاحة من جهة ووسيلة لتحقيق الأهداف المرغوب فيها من جهة أخرى .

ويتوقف نجاح أو فشل المنظمة على مدى نجاحها في تنفيذها لعملية التخطيط الإستراتيجي وخاصة فيما يتعلق بتخطيط مواردها البشرية من أجل تنميتهم وتطوير مهارتهم ولهذا تطرقنا في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي كالآتي:

المبحث الأول: مفاهيم حول التخطيط الإستراتيجي

المبحث الثاني: أساسيات حول التخطيط الاستراتيجي

المبحث الثالث: علاقة التخطيط الإستراتيجي بتنمية الموارد البشرية

### المبحث الأول: مفاهيم حول التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية فقد أصبح حتمية لأي منظمة وأسلوب عمل لمواجهة الضغوطات التي تواجهها المنظمات بحيث صار هو الأداة الصحيحة لبقاء المنظمات ونموها وتحقيق أهدافها وعليه، فإن هذا المبحث يقوم بتحديد العناصر التالية:

- مفهوم التخطيط الاستراتيجي
- مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي
- أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي

### المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

أصبح التخطيط الاستراتيجي حتمية كمنهج تفكير وأسلوب عمل، وذلك استجابة لضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي أصبحت توجهها منظمات الأعمال، وقد وضع العديد من الكتاب والباحثين تعاريف للتخطيط الاستراتيجي وللوصول لتعريفه يجدر بنا الإشارة لتعريف كل من التخطيط والإستراتيجية:

### الفرع الأول: مفهوم التخطيط

التخطيط هو عملية إرساء الأهداف، وتحديد الخطوات اللازمة لبلوغها<sup>1</sup>.

- التخطيط: هو عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة، مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين ومتى وكيف، بواسطة التخطيط يمكن إلى حد كبير المدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف.

### الفرع الثاني: مفهوم الإستراتيجية

- عبارة عن فرضية تقتضي نقل الشخص من الوضع الحالي إلى المستقبل المرغوب فيه، وهي عبارة عن سلسلة من الأهداف ترتبط فيما بينها بعلاقة سببية<sup>2</sup>.
- الإستراتيجية عبارة عن خطة موضوعة تحدد سياسات وسبل التصرف وهي حيلة أو خدعة تتمثل في مناورة للالتفاف حول المنافسين وهي نموذج متناغم الأجزاء من خلال

<sup>1</sup> محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون - الجزائر، 2006، ص39.

<sup>2</sup> محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2015م/1436هـ، ص23، ص45.

السلوك المعتمد أو غير المعتمد للوصول إلى وضع مستقر في البيئة وهي في النهاية منظور فكري يعطي القدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقاً لعلاقتها الصحيحة<sup>1</sup>.

- الإستراتيجية هي بمثابة خطة شاملة ومتكاملة تتضمن مجموعة الأفراد والمفاهيم والطرائق المتناغمة ذات الصلة بالمستقبل والمصممة لتحقيق أهداف المنظمة وذلك بالاستناد إلى الموارد والقابليات والمقدرات الجوهرية التي تمتلكها، وفي ضوء البيئة الخارجية المحيطة بها<sup>2</sup>.

### الفرع الثالث: تعريف التخطيط الاستراتيجي

- التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة لها وذلك على المدى الطويل، والخطة الإستراتيجية هي خطة عمل شاملة طويلة الأجل تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحقيق الأهداف الموضوعية<sup>3</sup>

- التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية تحدد من خلالها المنظمة أهدافها طويلة الأمد والكيفية التي سوف تقوم بها لتحقيق تلك الأهداف وتنمية الخطط طويلة الأجل للتعامل بفاعلية مع الفرص والتهديدات الموجودة بالبيئة المحيطة بالمنظمة<sup>4</sup>.

- يعد التخطيط الاستراتيجي أسلوب أساسي الذي يساعد المنظمة في مواجهة الأزمات والظروف المتنوعة والمتغيرات، ويحافظ على مستوى الاستقرار وتأسيس وعي تجاه المستقبل المنشود ويمكن المنظمة من تخطي العقبات وضمان حالة التطور والنمو<sup>5</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تحدد من خلالها المنظمة أهدافها وتنسيق مواردها بحيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي أسلوب عمل أساسي يساعد المنظمة في مواجهة الأزمات وتخطي العقبات والوصول إلى المستقبل المنشود.

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2004م/1427هـ، ص22 ص23.

<sup>2</sup> حسان عبد الرضا رشيد، د. إحسان دهب جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2008م/1428هـ، ص24.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2015م/1436هـ، ص31.

<sup>4</sup> طاهر محمود الكلالده مرجع سبق ذكره، ص28.

<sup>5</sup> عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، 2013م/1434هـ، ص307.

المطلب الثاني:مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي

الفرع الأول:مراحل التخطيط الاستراتيجي:

إن مراحل وخطوات وضع الخطط الإستراتيجية،والمضمون الرئيسي لهذا النموذج انه يسعى للانتقال بالمنظمة موضعها الحالي إلى الوضع المثالي الذي تريد المنظمة أن تكون عليه في المستقبل وفيما يلي خطوات الخطط الإستراتيجية<sup>1</sup> :

1. **الرؤية والتصورات:** في هذه المرحلة يتم وضع رؤية وتصورات لما تتمنى المنظمة تحقيقه في المستقبل أو تكون عليه في المستقبل ،ويمكن النظر لهذه التصورات بأنها الطموحات لغاية ما يرحي تحقيقه ،والتي ينبغي تركيز الجهود من أجل الوصول إليه ،فهذه المرحلة هي الخطوة الأولى التي تبدأ بها عمليات وضع الخطط الإستراتيجية وهذه الرؤية والتصورات هي حصيلة للإجابة على الأسئلة التالية:

أ. ما هو وضع المنظمة بعد 15 سنة ؟

ب. ما هي المنتجات أو الخدمات التي تنتجها وتقدمها المنظمة ؟

ج. من هم موظفو المنظمة ؟ ما هي مؤهلاتهم ؟

د. ما هي ميول الموظفين وطبائعهم ؟

هـ. ما هي القيم المشتركة للمنظمة ومنسوبيها ؟

و. ما هي بيئة العمل في المنظمة ؟

ز. كيف يشعر موظفو المنظمة تجاه منظماتهم ؟ وكيف يقدمون أنفسهم لمن هم خارج المنظمة ؟

ح. ما هي نظرة المستفيدين من المنظمة واجتمع تجاهها ؟

ط. ما هو وضع المجتمع خارج المنظمة ؟

ي. ما هو تأثير الخدمات التي تقدمها المنظمة على المجتمع ؟

2. **تحليل الوضع الحالي للمنظمة:** يشمل هذا النشاط عمل دراسات تحليلية تغطي

المحاور التالية:

<sup>1</sup>أسامة خيرى، القيادة الإستراتيجية، دار الراجحة للنشر والتوزيع،عمان-الأردن، 2014،ص[94-97].

**أ هموم المنظمة:** ويتضمن ذلك نقاط الضعف لدى المنظمة والتي يمكن أن تؤثر سلباً على مقدرتها على القيام بمسؤولياتها تجاه المستفيدين من منتجاتها وخدماتها، ويجب أن تكون مواطن الضعف هذه مواطن حقيقة دائمة وليست عارضة، كذلك يجب التأكد من تحديد مسببات الضعف وليس الأعراض الناتجة عن هذه المسببات .

**ب تحليل الفرص الخارجية:** ويتم هنا عمل قائمة بجميع الرص الخارجية التي يمكن أن تشكل مكسباً للمنظمة أو مصدر دعم لها، وفي هذه الخطوة ينبغي النظر بمنظار رجل الأعمال وليس بمنظار المدير أو المسؤول، ويتم هنا أيضاً ترتيب هذه الفرص بحسب أهميتها مع الأخذ في الاعتبار العوامل التالية :

-توفر الموارد والطاقة البشرية للاستفادة من هذه الفرصة

-العائد الذي ستحققه المنظمة في مقابل ما ستستثمره من وقت وجهد في محاولة استغلال هذه الفرصة

- هل الفائدة المرجوة عاجلة أم آجلة ؟

-درجة التأثير السلبى نتيجة شغل بعض موارد وجهد المنظمة في محاولة استغلال هذه الفرصة.

**ج نقاط القوة لدى المنظمة:** ويشمل ذلك حصر جميع مواطن القوة لدى المنظمة حتى ما كان يبدو منها ضئيلاً أو مشابهاً لمواطن القوة لدى المنظمات الأخرى، ويتم ذلك ترتيب مواطن القوة هذه بحسب درجة تفرد المنظمة بها .

**د التهديدات الخارجية :** انطلاقاً من الواقع الحالى والظروف التي تحيط بالمنظمة يتم تدوين جميع ما يمكن أن يشكل مصدر تهديد للمنظمة ويتسبب في أن تعجز عن تحقيق الأهداف المخططة، وكأمثلة على هذه التهديدات يمكن ذكر :

- تردي الأوضاع الاقتصادية في المجتمع.

- زيادة النفقات والمصاريف.

- تقلص مصادر الدعم.

- توسع المنافسين في السوق.

- صدور لوائح وأنظمة لا تخدم نشاط المنظمة .

3. تحديد رسالة المنظمة: تعتبر الجمل والكلمات التي تحدد رسالة المنظمة بمثابة إعلان لغرض المنظمة في الوجود، وهي تشكل نقطة الهدف الرئيسية التي يجب أن تتجه نحوه جميع استراتيجيات المنظمة، وتبرز فائدة التحديد الدقيق لرسالة المنظمة أنها تحدد من تشتت الجهود وتبعثر التوجهات، ومن المهم عند تحديد رسالة المنظمة الابتعاد عن العموميات، وأن يذكر بوضوح الأهداف بعيدة المدى التي تسعى المنظمة لتحقيقها .

4. وضع الأهداف والغايات: وفي هذه المرحلة يتم وضع الأهداف والغايات التي تحقق رسالة المنظمة، ومن المهم أن تتمتع الأهداف في هذه المرحلة بالخصائص التالية:

أ. أن تكون محددة بحيث تعبر بوضوح عن ما يزمع تنفيذه

ب. أن تكون قابلة للقياس.

ج. أن تكون ممكنة التحقيق.

د. أن تكون واقعية.

هـ. ذات توقيت مناسب.

5. وضع الخطط الإستراتيجية: ويتم في هذه المرحلة وضع الخطط الإستراتيجية وينبغي محاولة الخروج بأكبر قدر ممكن من بدائل الخطط الإستراتيجية، ثم يتم عقب ذلك ترتيب هذه البدائل مع الأخذ بالاعتبار العوامل التالية:

أ. مدى استفادة كل منها بشكل أفضل من الموارد المتاحة.

ب. مدى تحقيق لأكبر عائد مقابل احتمالات المجازفة .

ج. مدى استفادة كل منها من الفرص المتاحة للمنظمة .

د. مدى تلبية كل منها لاحتياجات المجتمع الحالية والمتوقعة.

هـ. مدى اتساقها مع رسالة المنظمة.

وبصفة عامة تحتوي الخطة الإستراتيجية علي عدة خطط تتعلق كل واحدة منها بمجال واسع من مجالات العمل والتطوير.

6. تحديد العمليات ووضع الخطط التكتيكية :

تتضمن هذه المرحلة تحديد المهام والعمليات المطلوب تنفيذها في زمن قصير نسبياً، وتشكل هذه المهام والعمليات في مجملها الخطط التكتيكية، هذه المهام والعمليات هي ترجمة للخطط الإستراتيجية إلى خطوات عملية سينتج عن تنفيذها تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط التي وضعت في المراحل السابق، ولنجاح الخطط التكتيكية ينبغي أن توضح المهام والعمليات.

### الفرع الثاني: خطوات التخطيط الاستراتيجي

#### أولاً: الجاهزية

لكي تقوم بالتخطيط الاستراتيجي، لابد من تقويم مدى الجاهزية، خاصة مدى التزام العاملين في المؤسسة وقدرتهم على تكثيف الجهود، وتركيز الانتباه إلى "الضرورة الكبرى" أما إذا كانت أزمة مالية تلوح في الأفق، أو أن المؤسسة على وشك الرحيل، أو أن البيئة مضطربة فإن من غير المناسب القيام بالتخطيط الاستراتيجي، إن المؤسسة الجاهزة للتخطيط الاستراتيجي يجب أن تكون قادرة على<sup>1</sup>:

- تحديد القضايا المهمة والخيارات التي يجب أن يناقشها التخطيط الاستراتيجي
- تحديد الأدوار (من يعمل ماذا).
- تشكيل لجنة للتخطيط.
- تطوير صورة مستقبلية للمؤسسة.
- تحديد المعلومات التي يجب جمعها لاتخاذ قرارات صائبة.

#### ثانياً: إعداد الرؤية والرسالة

رسالة المؤسسة هي كمقدمة الكتاب التي تجعل القارئ يعرف إلى أين يذهب الكاتب، وهي توضح بأن الكاتب يعرف إلى أين يذهب، بالمثل فإن الرسالة تصف المؤسسة تماماً من خلال:

1. الغرض: يعني لماذا تتواجد المؤسسة، وما الذي تسعى لتحقيقه.
2. العمل: يعني الطريقة أو النشاط الرئيس الذي تحاول المؤسسة من خلاله تحقيق الغرض.

<sup>1</sup> أسامة خيرى، مرجع سبق ذكره، ص[98-102].



3.القيم: تعني المبادئ والمعتقدات التي تقود أفراد المؤسسة أثناء سعيهم لتحقيق غرض المؤسسة.

### ثالثا: تقييم الوضع الحالي للمؤسسة

يقصد بذلك الوعي بالمصادر المتاحة والنظر إلى بيئة المستقبلية، حتى تتمكن المؤسسة من الاستجابة بنجاح للتغيرات البيئية ، كما أن تقييم الوضع الحالي للمؤسس يعني تحديد المعلومات الحالية حول نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة، وكذلك المعلومات حول الأدوار اتجاه القضايا الحساسة التي تواجهها المؤسسة، والتي يجب أن تتضمنها خططها الإستراتيجية مثل قضايا التمويل، فرض البرامج الجديدة، تغير القوانين أو تغير احتياجات العملاء وهكذا، الأمر المهم هنا هو اختيار القضايا الأكثر أهمية من أجل معالجتها.

### رابعا: تطوير الاستراتيجيات والأهداف الكبرى والأهداف الخاصة

بعدها يتم الاتفاق على رسالة المؤسسة ورؤيتها، ويتم تحديد القضايا الرئيسية فان الوقت يكون قد حان لتحديد ماذا يمكن أن نفعل بكل ذلك، أي تحديد الأساليب التي يمكن أن تتخذ والأهداف الكبرى والأهداف الخاصة، إن ذلك قد يأتي من خلال الهمة فردية ومناقشات جماعية، وأساليب محددة لاتخاذ القرارات الرسمية وغيرها، ولكن في النهاية يجب على قيادة المؤسسة الموافقة على كيفية معالجة القضايا المهمة.

### خامسا: إكمال الخطة المكتوبة

تتضمن هذه الخطوة وضع كل شيء على الورق والوصول إلى مسودة لتوثيق التخطيط النهائي من أجل مراجعتها من قبل متخذي القرار، فهذا هو الوقت المناسب لاستشارة الصف الأعلى من المسؤولين لتحديد ما إذا كانت هذه الوثيقة قابلة للترجمة إلى خطط إجرائية، والتأكد من أن الخطة تجيب على الأسئلة المفتاحية والمهمة حول الأولويات والتوجهات بتفاصيل كافية، كما إنه من الخطأ إخفاء الخلافات التي يمكن أن تحدث هذه المرحلة لمجرد إنهاء العملية بسرعة، فالخلاف إن كان خطيرا، قد يفوض فعالية التوجهات الإستراتيجية التي تم اختيارها بواسطة لجنة التخطيط.

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي

يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق العديد من الأهداف وفقاً لاتجاهات المنظمة وخصائص الموقف الذي يتم فيه عملية التخطيط، وفيما يلي عرض لأهم الأهداف التي يسعى التخطيط الاستراتيجي لتحقيقها<sup>1</sup>:

1. تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمنظمة.
2. صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
3. تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.
4. تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
5. تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
6. التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال. والإدارة العليا ومصصلحة أعضاء المنظمة.
7. توجيه الموارد والإمكانيات إلى الاستخدامات الاقتصادية.
8. توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها تنافسي.
9. التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل، وتهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي :

أ مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة.

ب التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها.

ج تطوير إمكانيات المنظمة للتعرف على وتحليل الفرص والقيود والتهديدات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها.

د تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.

ه توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.

<sup>1</sup>حسن مصطفى هلالى وآخرون، التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات التنظيم والإدارة-الارتقاء بالكفاءات القيادية ، دار السحاب للنشر والتوزيع 2009،ص[81-83].

## الفصل الثاني : دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية

و توفر أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة .

تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المنظمة: تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي :

أ التعرف على فرص الاستثمار الجديدة أما المنظمة وتحديد سبل ومتطلبات الاستفادة منها.

ب تحديد أفضل بدائل توفير موارد المنظمة وفق اعتبارات التكلفة والفائدة.

ج تعميق إحساس أعضاء المنظمة بأهمية وحتمية دراسات جدوى القرارات والتأكد من فعاليتها

د تطوير أدوات وأساليب إعداد الموازنات الاستثمارية والبرامج المالية للمنظمة

ه وضع الإطار العام لأسس تحديد وتنويع مجالات أعمال المنظمة سواء فيما يتعلق بأنواع الأنشطة أو الأسواق أو العملاء أو غيرها .

كما تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي أيضا في<sup>1</sup> :

- وضوح الرؤية المستقبلية
- القدرة على إحداث التغيير والحد من مقاومته.
- تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات.
- مشاركة العاملين.
- تحقيق التفاعل البيئي في المدى البعيد.
- تدعيم المركز التنافسي.
- التخصيص الفعال للموارد والإمكانيات.
- تدعيم الآراء.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب حسن ع شماوى ، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد ، القاهرة ، مصر ، 2014 ، ص44.

المبحث الثاني: مستويات وأنواع وخصائص التخطيط الإستراتيجي وأهم عناصره ومعوقاته

يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه عملية اتخاذ القرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل، والتأكد من الخطط والبرامج المحددة، فهو يسفر إلى عدة أنواع من الخطط والمستويات كما يتميز بمجموعة من الخصائص، إلا أن هناك عقبات ومصاعب كثيرة تقف في طريقه.

المطلب الأول: مستويات وأنواع التخطيط الاستراتيجي

الفرع الأول: مستويات التخطيط الاستراتيجي

إن كبر حجم المنظمات، وتنوع أعمالها، واختلاف منتجاتها، وتغطيتها لأسواق متعددة ومتباعدة، ساهم في أن تكون عمليات التخطيط متشعبة وتحتاج إلى مزيد من البيانات والمعلومات، ومن مصادر متنوعة، لقد أصبحت العملية التخطيطية تجري في إطار منهجي ومنظم، وفي ظل مستويات، بحيث يوجد ثلاثة مستويات للتخطيط في المنظمة، وهي كالآتي<sup>1</sup>:

1. التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة

ويقصد به إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المنظمة، والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه المنظمة، وعملية تخصيص الموارد، وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعها، كما يطلق عليه (الإستراتيجية الكلية)، وهي توضع بواسطة مجلس الإدارة وتضع نصب عينيه أهداف المشروع كله، وعليه فإن المشروع كله يتأثر بها، وعادة ما تنصب عينيه على أهداف المشروع من منتجات، وعمليات، وأسواق، ومستهلكين، كما تنصب على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات، وعلى التكامل بين إدارة المشروع والتغيير في شكل التنظيم والذي يهدف إلى إنجاز أهداف المشروع وهي غالباً طويلة الأجل، وتستطيع المنظمة أن تحدد نوع التوجه الذي ستتبعه نحو النمو من خلال ثلاثة أسئلة :

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص[90-92].

- هل يجب أن نتوسع، أم نتقلص، أم نستمر في عملياتنا دون تغيير ؟
- هل نركز نشاطنا وأعمالنا في السوق الحالية، أم ننوع داخل صناعات أخرى؟
- يا ترى لو أردنا النمو والتوسع فهل نقوم بذلك من خلال التطوير الداخلي أم من خلال الإستراتيجية العامة ؟

وهذا النوع من التخطيط الاستراتيجي يجب أن يجيب عن الأسئلة الآتية :

- ما هو الغرض الأساسي لإقامة المنظمة ؟
- ما هي الصورة التي ترغب المنظمة أن تتركها في أذهان أفراد المجتمع ؟
- ما هي الفلسفات والمثليات التي ترغب المنظمة أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون لديها ؟
- ما هو ميدان العمل الذي تهتم به المنظمة ؟
- كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أغراضها ؟
- وتسعى المنظمة بهذا النوع من التخطيط الاستراتيجي إلى وضع مجموعة من الأهداف التي تتمثل في :

- تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها.
- تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع .
- تحديد المنتج والسوق في المنظمة.
- تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.
- خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية المختلفة للمنظمة.

## 2. التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية

وهي عبارة عن إدارة جهودات وحدات الأعمال الإستراتيجية حتى تتمكن من المنافسة بفاعلية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل، وتظهر هذه الإستراتيجيات إذا كانت هناك وحدات رئيسة لها استقلالية في الموارد والأهداف، أو يمكن محاسبتها عن نتائجها من إيرادات وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات، وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ إستراتيجيات مناسبة لظروفها ( المنافسون، الأسواق، المنتجات، والاستثمارات المختلفة )، وهي تغطي الفترة متوسطة الأجل في أغلب الأحيان من سنة إلى ثلاث سنوات كما تسعى الشركات ذات خطوط

المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال المتعددة إلى معرفة الأساليب الملائمة لإدارة هذه المنتجات أو الأعمال من أجل تحقيق أداء وميزة تنافسية في السوق، إن الإدارة في مثل هذه الشركات أو وحدات الأعمال مطالبة أن تبحث عن إجابات مقنعة لسؤالين أساسيين هما :

- ما هو مقدار الوقت والأموال الذي يجب إنفاقه على أفضل منتجاتنا أو وحدات أعمالنا للتأكد من أنها سوف تستمر في النجاح وتحقيق الميزة التنافسية في السوق ؟
- ما هو مقدار الوقت والأموال الذي يجب إنفاقه في تنمية المنتجات الجديدة والمكلفة، والتي معظمها لن يكون ناجحاً .

### 3. التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي :

وهو استراتيجيات توضع في مجالات وظيفية في المنظمة وهي: الإنتاج، والتسويق، والموارد المالية، الموارد البشرية، وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه تحقيق الإستراتيجية ويضع نصب عينيه الإستراتيجية الكلية عند وضعهم للإستراتيجية الوظيفية كما أنها هي الطريقة المعتمدة في إدارة وظيفة معينة، أو نشاط معين من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة والوحدات الإدارية والاستراتيجيات بتنمية وتغذية مجالات الجدارة لتزويد المنظمة أو وحدة الأعمال بميزة تنافسية.

وعرفها الدكتور إسماعيل محمد السيد بأنها عبارة عن عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة. فمثلاً يهتم التخطيط الإستراتيجي على مستوى وظيفة التمويل في عملية وضع الموازنات والنظام المحاسبي وسياسة الاستثمار وكذلك اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكنها توضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات كما تحدد أفكاراً أساسية التي يلتزم بها من أشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع الالتزام بمجموعة من السياسات العامة. وإن التوجه الرئيسي لأي إستراتيجية وظيفية يجب أن ينبع من إستراتيجية الشركة الأم أو وحدة الأعمال التي تتبعها هذه الوظيفة. ولكي تنجح الإستراتيجية الوظيفية لا بد أن تؤسس أو تبني على مجالات جدارة متميزة في الوظيفة ذات العلاقة. مثل ذلك التسويق، التمويل، التصنيع، الموارد البشرية.

## الفرع الثاني: أنواع التخطيط الاستراتيجي

للتخطيط الاستراتيجي ثلاثة أنواع وهي كالاتي<sup>1</sup>:

1. **الخطة الإستراتيجية:** الخطة هي خطة إنمائية طويلة الأجل تحدد فيها فلسفة المنظمة والأهداف التي تسعى لتحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف، وتعتبر الخطة الإستراتيجية بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة على الإجابة على كثير من التساؤلات والوصول إلى قرارات مناسبة للعديد من الجوانب -مثل تحديد الخدمات التي يجب تقديمها، الموارد والاستثمارات اللازمة، مصادر التمويل، الأسلوب التقني المستخدم، واحتياجات القوى البشرية،... الخ. وتتميز هذه الخطة أنها طويلة الأجل لترات تتراوح ما بين 5-15 سنة. ومن خصائصها أنها ذات خطوط عريضة وتتم في المستويات الإدارية العليا. كذلك يجب أن تتميز بالمرونة، وتعتبر كمظلة تربط بين الخطط على مختلف المستويات التنظيمية، وكإطار لتوجيه القرارات في المنظمة .

2. **الخطط التكتيكية متوسطة الأجل:**

يتم وضع هذه الخطط لأوجه النشاط الرئيسية في المنظمة كالإنتاج والخدمات والأفراد والبحوث والتجهيز وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف والسياسات والاستراتيجيات التي سبق وضعها في الخطة الإستراتيجية. ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى الإدارة الوسطى لفترة متوسطة الأجل تتراوح ما بين 3-5 سنوات. ومجال الخطط هنا يكون محددًا بمجال وظيفي معين مع تركيز أكبر على التفاصيل. وتتميز هذه الخطط بالثبات نسبيًا مقارنة مع الخطط الإستراتيجية.

3. **الخطط التكتيكية قصيرة الأجل:**

تتميز هذه الخطط بأنها تفصيلية وتوفر خطوطًا مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير مثل خطط استخدام القوى البشرية، وموازنة المصاريف والنفقات مع الموارد، والميزانيات السنوية. وبالنسبة للمنشآت التجارية تشمل هذه الخطط عمليات المبيعات وجدول الإنتاج،... الخ. ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى التشغيل، وتتميز أنها قصيرة

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص44.

الأجل لفترات لا تزيد عن سنة واحدة. ومن خصائصها أيضاً أنها محددة المجال وتقتصر على نشاط معين. كذلك تمتاز بالتفاصيل الكثيرة.

### المطلب الثاني: خصائص وعناصر التخطيط الاستراتيجي

الفرع الأول: خصائص التخطيط الاستراتيجي

إن نجاح الخطة الإستراتيجية يرتبط إلى حد كبير بما تحويه من خصائص فريدة ومتجددة ومرنة وقادرة على الاستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية، وإن عملية التخطيط الاستراتيجي الناجحة تتمتع بمجموعة من الخصائص تتمثل بالآتي<sup>1</sup>:

- ✓ أن عملية التخطيط الاستراتيجي ذات مدلول رؤيوي وحقيقي، بمعنى أن الأفكار الواردة بالخطة يجب أن تستغل بمنظور مستقبلي وواضح
- ✓ تدعم بإطار للعمل وليس بمجرد تنبؤات مادية.
- ✓ عملية شمولية وتكاملية وليست عمليات تجميع لرؤية وقيم وأهداف وأفكار متناثرة.
- ✓ تطور من خلال فريق عمل متكامل.
- ✓ عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة تعطى اتجاهها، وليس إرباكاً وتشويشاً نتيجة كثرة الدخول في تفاصيل غير مبررة.
- ✓ عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة موجهة بالعملاء وحاجات السوق ومتطلبات البيئة وليس مجرد عمليات تخطيط موجهة بذاتها.
- ✓ عملية التخطيط الاستراتيجي الجيدة متفاعلة، ومتأثرة بالتقاطع الحاصل بأبعاد البيئة وليست قصيرة النظر متوجه بتفاعل الأحداث داخل المنظمة.
- ✓ أن تكون فاعلة باتجاه الفرص المتاحة، وليست متأخرة، وتأتي كردود فعل للأحداث البيئية.
- ✓ عملية التخطيط الاستراتيجي الفعالة تتسم بالمغامرة والهجوم، وليست عمليات تأثر سلبي وردود أفعال.
- ✓ أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي هجومية مفتوحة، وليست دفاعية مغلقة.

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية المفهوم - الأهمية - التحديات، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، إربد - الأردن، 2009م - 1429هـ، ص 79-80.



- ✓ أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي عمليات تسارعية مرنة وليست انكماشية جامدة.
  - ✓ عملية التخطيط الاستراتيجي موجهة بالأولويات وليست مجرد إضافات متقطعة.
  - ✓ أن يكون التخطيط الاستراتيجي واقعي وليس عملية مساومات سياسية.
  - ✓ إن التنفيذ هو مفتاح النجاح وليس نظرية مجردة.
  - ✓ أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي متجهة إلى النتائج، ولا توضع على الرفوف للتباهي.
  - ✓ أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي مقاسه وأن تحتوي على مجموعة من المعايير والمؤشرات وليست مجرد فضاء فضفاض.
  - ✓ من المهم أن تعطى عملية التخطيط الاستراتيجي أفعال، وليست تأجيل أو تمهل.
  - ✓ عملية التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة، وليست عملية عرضية .
- بالإضافة إلى مجموعة من الخصائص الأخرى التي تتمتع بها عملية التخطيط الاستراتيجي الفعال، وهي :
- ✓ التشاركية في عملية التخطيط الاستراتيجي ،أي مشاركة العاملين والإدارة فيها على حد سواء.
  - ✓ أن عملية التخطيط الاستراتيجي تقوم بتعريف وتوضيح محدد للمسؤوليات.
  - ✓ تؤسس وتؤكد على المقاييس والمعايير المالية للنتائج.

#### الفرع الثاني: عناصر التخطيط الاستراتيجي

يتكون التخطيط الاستراتيجي من العناصر التالية<sup>1</sup>:

1. وضع الإطار العام للإستراتيجية.
2. دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة سواء أكانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
3. تحديد الأهداف والغايات.
4. وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنه ، مرجع سبق ذكره ،ص41.

5. اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق أهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.
6. وضع السياسات والإجراءات والقواعد والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الغايات والأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل ووضعها في شكل برامج زمنية.
7. تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعة مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
8. استيفاء المتطلبات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكييف المنظمة مع التغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية.

### المطلب الثالث: معوقات التخطيط الاستراتيجي

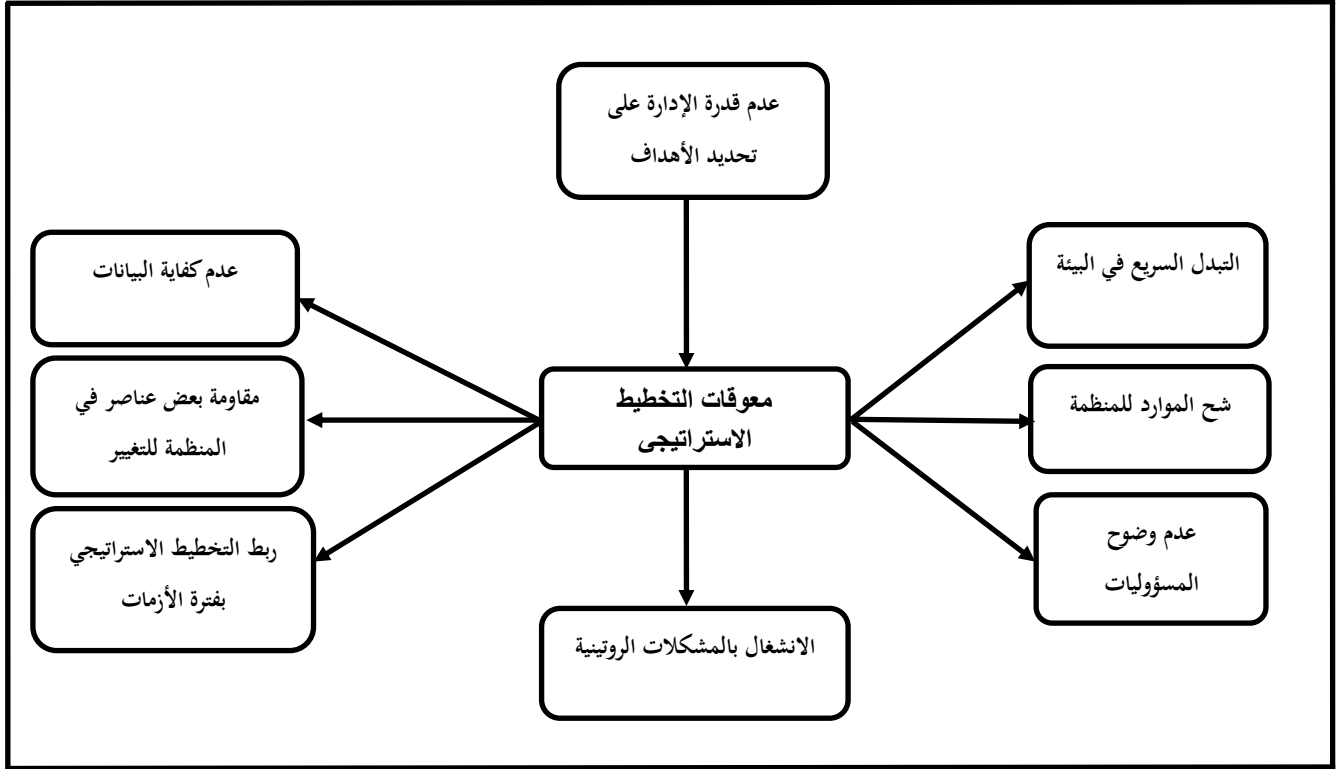
هناك العديد من المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:<sup>1</sup>

- ❖ عدم رغبة مديري المنظمات أو ترددهم في استخدام التخطيط الاستراتيجي
- ❖ الانطباع السيئ الذي تتركه مشكلات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات وذلك لصعوبة وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي
- ❖ التغير والتبدل السريع في البيئة.
- ❖ عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء الخطة الإستراتيجية.
- ❖ مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير.
- ❖ الموارد المالية للمنظمة: من المعروف أن أية خطة إستراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن صياغتها فإنها قد تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط التفكير بها منذ البداية.
- ❖ عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي.
- ❖ انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص [92-94].

- ❖ المعلومات والبيانات الإحصائية: تقوم الخطة على بعض الأسس المهمة منها دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية.
- ❖ ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات.

الشكل (02-02): معوقات التخطيط الاستراتيجي



المصدر: ماجد عبد المهدي مساعده، الإدارة الإستراتيجية، (2013)،

## المبحث الثالث: علاقة التخطيط الاستراتيجي بتنمية الموارد البشرية

إن عملية التخطيط الإستراتيجي لا تقتصر على تخطيط الموارد المادية والمالية فحسب بل تشمل الموارد البشرية التي تمثل القوة المنتجة الأساسية في المنظمة خاصة مع التطورات الراهنة التي تحدث في محيط المنافسة التي تستدعي توفير قوى بشرية ذات مؤهلات عالية وذلك من خلال التعليم والتدريب والتطوير لتنمية الموارد البشرية وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى:

المطلب الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية

المطلب الثاني: إستراتيجيات التخطيط الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية

المطلب الثالث: أهمية التخطيط الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية

الفرع الأول: مفهوم التنمية البشرية

هي التنمية الشاملة للموارد البيئية والتي تعمل على تحسين مستوى الجماعة صحيا وتعليميا واجتماعيا ونفسيا بهدف تحقيق النمو الكامل للطالب من خلال تفجير الطاقات الكامنة وتوظيفها لكي يكون عضوا نافعا منتجا يساهم في خطط التنمية في الدولة ويكون قادرا على مواجهة التحديات والتعامل مع مفردات العصر<sup>1</sup>.

- كما يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات التي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجرى من اختبارات بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية كحد أقصى ممكن<sup>2</sup>.

الفرع الثاني: التخطيط الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية:

إن عملية التخطيط الإستراتيجي لا تقتصر على تخطيط الموارد المادية والمالية فحسب بل تشمل الموارد البشرية التي تمثل القوة المنتجة الأساسية في المنظمة وفيما يلي سنتطرق الى مفهوم التخطيط الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية

<sup>1</sup> محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008م-1428هـ، ص218.

<sup>2</sup> محمد عبدا لوهاب حسن عشموي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2014، ص116.

التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>:

يقصد بمفهوم التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية بأنها هي التنبؤات المستقبلية ووضع الخطط المستقبلية ورسم السياسات وتوضيح الاستراتيجيات في التخطيط الإداري لإدارة الموارد البشرية والعمل على تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية.

ويتسنى ذلك من خلال دراسة والتفكير الاستراتيجي والتنبؤ بالمستقبل ودراسة التنبؤات التنظيمية لكل المنشأة ودراسة أهدافها وتوضيح إستراتيجيتها المستقبلية والمتعلقة بماهية الموارد البشرية المطلوبة للنهوض بمستوى المنظمات.

إن مفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يركز على معرفة دور المنظمات ومعرفة مستوى عمق ومدى التغلغل في وضع الخطط الإستراتيجية للمنظمة ككل.

- التخطيط الاستراتيجي هو إحدى الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المؤسسات. فمن خلاله تقدر احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية بشكل يخدم متطلبات تحقيق أهدافها، وفي سبيل ذلك يقوم تخطيط الموارد البشرية بوضع إستراتيجية مستقبلية تقوم أساسا على دراسة حجم العمل المحدد في إستراتيجية المؤسسة ومقارنته مع إمكانيات الموارد البشرية المستقبلية فيها لتحديد فيما إذا كانت بحاجة المطلوبة إلى قوة العمل إضافة وما هو نوعها ومهارتها لإنجاز العمل المطلوب مستقبلا، أم أن لديها فائضا عن حاجتها من الموارد البشرية، أم لا يوجد نقص أو فائض بحيث تكفي الموارد الحالية لإنجاز ما هو مخطط له من حجم العمل في إستراتيجيتها العامة<sup>2</sup>.

-من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو: الأنشطة والممارسات التي تضعها المنظمة من أجل تطبيق احتياجاتها من الأفراد من حيث المهارة والتخصصات المطلوبة والعدد المطلوب من كل نوع من الأنواع بحيث تقوم بوضع إستراتيجية تخطيطية محكمة.

### المطلب الثاني: استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية

استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية<sup>3</sup> :

<sup>1</sup> محمد سرور الحريري، مرجع سبق ذكره، ص49.

<sup>2</sup> كمال تيمراز، دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، علوم سياسية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2014، ص50.

<sup>3</sup> محمد سرور الحريري، مرجع سبق ذكره، ص55-56.

هناك العديد من الاستراتيجيات المتعلقة بعمليات التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية ومن هذه الاستراتيجيات نذكر ما يلي:

- ✓ الإستراتيجية المتعلقة بالتنبؤ بالمستقبل ووضع سياسات وأهداف واستراتيجيات خاصة بالتنبؤ بالمستقبل والاستعداد للدخول في المرحلة المستقبلية وتهيئة الموظفين والإداريين للقيام بالمهام الجديدة التي تتطلب مهارة تكنولوجية وخبرات إدارية حديثة ومتطورة تناسب مع المتغيرات المستقبلية.
- ✓ الاستراتيجيات المتعلقة بالحاجة للخبرات المتميزة والتركيز على الموظفين المتخصصين ووضع استراتيجيات خاصة بمجالات المنظمة لمختلف التخصصات
- ✓ الإستراتيجية المتعلقة باستدعاء خبراء دوليين متخصصين في المجالات العلمية المختلفة
- الاستراتيجيات المتعلقة بتطوير الموظفين والإداريين والمشرفين المتواجدين في المنظمة وتدريبهم على استخدام الوسائل والأجهزة التكنولوجية الحديثة.
- ✓ الاستراتيجيات المتعلقة بتحديد الاتجاهات المستقبلية للمنظمة وتقدير مدى الاحتياج للموارد البشرية الجديدة.
- ✓ الإستراتيجية المتعلقة بتوظيف أفراد وعاملين جدد.
- ✓ الإستراتيجية المتعلقة بتحديد المستوى الأدنى للمرتبات والأجور ووضع سقف الأنظمة وقوانين وإعطاء وتقديم المكافآت والحوافز المادية.
- ✓ الإستراتيجية المتعلقة بتحديد المهام وتوزيع الأعمال على الموظفين والإداريين والإشرافيين والتنفيذيين .
- ✓ الإستراتيجية المتعلقة بتحديد الأعمال الخارجية للمنظمة.
- ✓ الإستراتيجية المتعلقة بتحديد الأعمال الداخلية في المنظمة.
- ✓ الإستراتيجية المتعلقة بتنمية المهارات وتطوير الخبرات لدى الأفراد العاملين.
- ✓ الإستراتيجية المتعلقة بالكشف عن نقاط الضعف لدى الموظفين والإداريين والعاملين والإشرافيين والتنفيذيين والعمل على تطويرهم وتدريبهم وتنمية مواهبهم للتغلب على مشكلاتهم وحلها .

- ✓ الإستراتيجية المتعلقة بتحديد الوظائف الخالية والأعمال الشاغرة في المنظمة.
- ✓ الإستراتيجية المتعلقة بإعطاء إجازات وعطل للموظفين ووضع سياسات خاصة بالإجازات ووضع سقف وحد أعلى لها .
- ✓ الإستراتيجية المتعلقة بدراسة السوق الخارجية والاحتياجات الخارجية في الأسواق الدولية مع معرفة ودراسة تحليل الأسواق بمختلف أنواعها ودراسة المناطق والبلدان والحدود الجغرافية.
- ✓ الإستراتيجية المتعلقة باتجاه التعليمي في المنظمات الخدمية التعليمية لتنمية الموارد البشرية مثل تطوير المحاضرين والمدربين في الكليات المختلفة.
- ✓ الإستراتيجية المتعلقة بوضع وتحديد آليات للاتصال والتواصل بين الموظفين.
- ✓ الإستراتيجية المتعلقة بتطوير القدرات والخبرات البشرية.

### المطلب الثالث: أهمية التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية

هناك عدة أهميات للتخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية ومن هذه أهميات ما يلي<sup>1</sup>:

- يؤدي القيام بعمليات التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية رفع مستوى المنظمات وتحسين عملياتها وزيادة إنتاجها وعوائدها المادية.
- إن التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية يعمل على تطوير الأفراد وتدريب الموظفين والعاملين في المنظمات كما يقوم التخطيط الاستراتيجي على المستويات البعيدة المدى إلى تطوير ورفع كفاءات وخبرات الموظفين كما تساهم في الاستفادة من هذه الخبرات والكفاءات من الموارد البشرية في المنظمات.
- يقوم التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية بتحقيق توازن عام وإحداث انسجام بين الموظفين على المستوى الداخلي في المنظمات كما تعمل على ترتيب

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره، ص، [50-52].

عمليات التواصل والاتصال بين الموظفين والإداريين والمستويات الإدارية العليا والعامّة والإشرافية والتنفيذية.

- إن التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية يساهم مساهمة فعالة ذات أثر قوي في زيادة الموظفين الناجحين ذوي الخبرات الإدارية العليا كما تعمل على توظيف هذه الخبرات في المجالات الخاصة بما يهدف تطوير المنظمات.
- إن التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية يساعد على توفير الخبرات البشرية والكوادر البشرية التي تتوافق مع احتياجات ومتطلبات التكنولوجيا المعاصرة والمستخدمة في النظم الإدارية والأدوات والمعدات وكل ما يساهم من رفع عمليات الإنتاج وتقديم الخدمات في المنظمات.
- تعتبر عمليات التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية عاملاً أساسياً لتطوير القوى العاملة وتدريب الأفراد وتنمية مواهبهم ووضع استراتيجيات متعلقة بكيفية الاختيار الأمثل والصحيح للموظفين المثاليين وتعيينهم وتدريبهم على أنظمة وأعمال المنظمة .
- هناك مستويات عليا من التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية وهذه تركز على المستويات المستقبلية البعيدة المدى وطويلة الأجل وذلك لوضع استراتيجيات عميقة ومفصلة وشاملة لكل أهداف وأعمال ومهام ومخططات المنظمة.
- تساعد عمليات التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية على توضيح دور التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة على حد سواء وأي كانت هذه المخططات المستقبلية التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة فهي تساهم في رفع وتحسين وزيادة خبرات وكفاءات الموارد البشرية في المنظمات.



### خلاصة الفصل

من خلال ما سبق يمكن القول أن التخطيط الإستراتيجي عملية مهمة في أي منظمة من أجل تنمية مواردها البشرية فالتخطيط الإستراتيجي يلعب دورا حاسما لتطوير وتنمية مورد البشري ، ولإنجاز هذا الدور يجب أن يكون هذا التخطيط مصمما ومطبقا وفق استراتيجيات محكمة.

إن نجاح أو فشل التخطيط الإستراتيجي يعتمد علي الطريقة التي ينفذ بها من خلال جميع مستويات المنظمة .

## الفصل الثالث :

### دراسة حالة مديرية التجارة لولاية تيممسيالت

تمهيد:

بعد معالجتنا لموضوع التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية ارتأينا ان نخصص الفصل الثالث فصل تطبيقي.

إن الجانب التطبيقي ما هو إلا تجسيد لما تطرقنا إليه في الجانب النظري، من دراسة وتحليل ومدى انطباقه على أرض الواقع التي أردناها أن تكون في مديرية التجارة.

ومن خلال هذا سوف نعرف المديرية، هيكلها التنظيمي، مصالحتها واختصاصاتها ونشاطاتها، بالإضافة إلى دراسة التنمية في هذه المديرية، ولهذا تطرقنا في هذا الفصل الى ثلاث مباحث وهي كالتالي

- المبحث الاول : التعريف بالمؤسسة
- المبحث الثاني : منهجية الدراسة
- المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة .

### المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة

سيتم في هذا المبحث عرض تفاصيل حول مديرية التجارة، وذلك من خلال التعريف بالمديرية وعرض مصالحها، واختصاصاتها، وتقديم المصلحة محل الدراسة.

### المطلب الأول: لمحة حول مديرية التجارة

#### الفرع الأول: التعريف بمديرية التجارة

هي مؤسسة إدارية ولائية تابعة للمديرية الجهوية تحت وصاية وزارة التجارة، وتقوم هذه المديرية أو الهيئة التنفيذية بإرساء السياسة الوطنية المقررة في ميادين الممارسات التجارية والمنافسة والتنظيم التجاري وحماية المستهلك وقمع الغش، وعلى هذا الأساس فان المدير الولائي للتجارة يكلف بضمان التنسيق بين مختلف المؤسسات والهيئات التابعة لقطاع التجارة وتمثيلها على مستوى المحلي.

بموجب المرسوم 91/91 المؤرخ في 1991/04/06 والمتضمن تنظيم المصالح الخارجية للمنافسة والأسعار وصلاحياتها وعملها المعدل والمتمم، كانت المديريات الولاية التابعة لوزارة التجارة تعرف باسم مديرية المنافسة والأسعار، في أواخر سنة 2003 اصدر المرسوم التنفيذي رقم 409/03 المؤرخ في 2033/11/05 الذي تضمن إعادة هيكلة وتنظيم المصالح الخارجية بوزارة التجارة وصلاحياتها وعملها، فأصبحت تحمل اسم مديرية التجارة للولاية.

في 23/جانفي سنة 2011 اصدر المرسوم التنفيذي رقم 11/09 المؤرخ في 2011/01/20 الذي يتضمن تنظيم المصالح الخارجية بوزارة التجارة وصلاحياتها وعملها.

أنشئت مديرية التجارة لولاية تيسمسيلت مع إنشاء الولاية اثر التقسيم الإداري للجماعات المحلية لعام 1984 وهي تابعة إقليميا للمديرية الجهوية للتجارة لولاية سعيدة.<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني: تعريف مصالح مديرية التجارة

تضم مديرية التجارة خمس مصالح وهي<sup>2</sup>:

1. مصلحة الإدارة والوسائل: تتلخص مهامها فيما يلي:

متابعة المسار العام للموظفين من توظيف، تنصيب، تثبيت، تكوين وترقية إلى غاية التقاعد أو الإحالة إلى حالات خاصة أخرى، كالعطل المرضية والاستيداع وغيرها.

<sup>1</sup> مديرية التجارة لولاية تيسمسيلت

<sup>2</sup> مرجع سبق ذكره

التعامل مع مجمل المصالح المركزية أو الخارجية فيها يخص المسار المهني للموظفين كمفتشية الوظيف العمومي، المراقب المالي، الخزينة العمومية وغيرها من المصالح.

التكفل بجانب إدارة الوسائل (سيارات، أجهزة ، مكاتب) وكل الجوانب المادية للإدارة.

2. مصلحة مراقبة الممارسات التجارية:

التكفل بالرقابة الاقتصادية والسهر على تطبيق القوانين والتشريعات السارية المفعول في مجال الممارسات التجارية، الممارسات المضادة للمنافسة وكذا المتعلقة بتنظيم السلطات التجارية.

القيام بالتحقيقات ذات الطابع الاقتصادي في مجال الممارسات التجارية، والممارسات المضادة للمنافسة. التكفل بوظيفة التحسيس.

3. مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش:

التكفل بالرقابة وقمع الغش بالسهر على تطبيق قوانين والتشريعات السارية المفعول في مجال الجودة والنظافة الصحية والأمن على المنتجات والخدمات وحماية صحة وسلامة المستهلك تطبيقا للقانون 03/09 المؤرخ في 2009/02/25.

القيام بالتحقيقات الاقتصادية في مجال النوعية واحترام مقاييسها.

التكفل بوظيفة تحسيس المهنيين والمستهلكين في هذا المجال.

وتظم هذه المصلحة ثلاث مكاتب هي كما يلي :

- مكتب مراقبة المنتوجات الصناعية والخدمات.
- مكتب مراقبة المنتوجات الغذائية.
- مكتب ترقية الجودة والعلاقات مع الحركة الجمعوية.

4. مصلحة المنازعات والشؤون القانونية:

تقوم هذه المصلحة بتنظيم وتسيير الشؤون القانونية والنزاعات المرتبطة بنشاط المراقبة بتنسيق العلاقة مع العدالة وهي تنفرع إلى ثلاث مكاتب:

- مكتب منازعات الممارسات التجارية.
- مكتب منازعات قمع الغش.
- مكتب الشؤون القانونية ومتابعة التحصيل.

5. مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصاد

تسهر على :

- ✓ وضع نظام معلوماتي حول وضعية السوق.
  - ✓ متابعة وضعية التموين وتطوير أسعار المواد الواسعة للاستهلاك.
  - ✓ المساهمة في تطوير وترقية المنافسة على مستوى جميع قطاعات الإنتاج والتوزيع والخدمات.
- وتتضمن هذه المصلحة ثلاث مكاتب وهي:

- مكتب ملاحظة السوق والإحصائيات.
- مكتب تنظيم السوق والمهنة المقننة.
- مكتب ترقية التجارة الخارجية أسواق المنفعة العامة.

المطلب الثاني: اختصاصات ونشاطات مديرية التجارة

تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ السهر على تطبيق التشريع والتنظيم بالتجارة الخارجية والممارسات التجارية والمنافسات والتنظيم التجاري وحماية المستهلك وقمع الغش.
- ✓ المساهمة في النظام الإعلامي حول وضعية السوق والاتصال مع النظام الوظيفي للإعلام.
- ✓ اقتراح كل التدابير ذات الطابع التشريعي والتنظيمي المتعلقة بالممارسات وتنظيم المهنة.
- ✓ اقتراح كل التدابير التي تهدف إلى تحسين ظروف إنشاء وإقامة ممارسة النشاطات التجارية والمهنية.
- ✓ وضع حيز لبرنامج الرقابة الاقتصادية وقمع الغش واقتراح كل التدابير الرامية إلى تطوير ودعم وظيفة الرقابة.
- ✓ المساهمة في تطوير وتنشيط كل منظمة أو جمعية التي يكون موضوعها ذات صلة بصلاحياتها.
- ✓ التكفل بمتابعة المنازعات المرتبطة بنشاطاتها.
- ✓ إعداد برنامج الرقابة.
- ✓ برمجة وتنظيم وتنسيق عمليات الرقابة والتفتيش وقمع الغش ما بين الولايات.
- ✓ وضع حيز التنفيذ كل نظام محددة من طرف الإدارة المركزية في مجال تأطير وترقية الصادات.
- ✓ اقتراح كل التدابير الرامية إلى تطوير الصادات.
- ✓ ضمان تنفيذ برامج النشاط ما بين القطاعات بالتعاون مع الهياكل المعنية.

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره.

### المطلب الثالث: تقديم المصلحة محل الدراسة<sup>1</sup>

#### الفرع الأول: تعريف مصلحة الإدارة والوسائل

تتم هذه المصلحة بكل الشؤون المتعلقة بالمستخدمين في تسييرهم ومتابعة المسار العام للموظفين من توظيف، تثبيت، تكوين، وترقية إلى غاية التقاعد أو الإحالة إلى حالة من حالات خاصة أخرى كالعطل المرضية. إضافة إلى ذلك تقوم بالتكفل بجانب إدارة الوسائل (سيارات، أجهزة، مكاتب... الخ). وكل الجوانب المادية للإدارة.

#### الفرع الثاني: مكاتب المصلحة

تحتوي المصلحة على ثلاث مكاتب وهي كالتالي:

##### 1. مكتب المستخدمين والتكوين: يسهر هذا المكتب على

- ✓ متابعة المسار العام للموظفين من بداية التوظيف إلى نهاية علاقتهم بالعمل.
  - ✓ متابعة الترقية في الدرجات والرتب وإعداد التكوين الذي يحتاجه العمال.
  - ✓ إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية.
  - ✓ الإشراف على اللجان المشكلة على مستوى المديرية (اللجنة المتساوية الأعضاء ولجنة الخدمات الاجتماعية التي تتكفل بالقضايا الاجتماعية للعمال كالتعويضات الاجتماعية وتنظيم الرحلات التكوينية).
  - ✓ متابعة كل الوثائق في نشر النصوص التشريعية ومعايير التسيير اتجاه الهياكل والمصالح الخارجية.
  - ✓ إعداد المخططات والبرامج التكوينية ومتابعة تقييم نتائجها.
2. مكتب الميزانية والوسائل:

##### ومن مهامه:

- ✓ إعداد ميزانية التسيير والتجهيز وتنفيذها.
- ✓ تسجيل العمليات المالية والمحاسبة لإعطاء صورة واضحة عن الوضع المحاسبي والمالي للمؤسسة كما تقوم بتحديد المعلومات وإجراء الدراسة المالية ومنها:
  - تسديد أجور الموظفين وتسيير العلاقات المالية.
  - دراسة الميزانية التقديرية للعام القادم.
  - متابعة الوضعية المالية والشهرية والسنوية.

<sup>1</sup>مرجع سبق ذكره.

✓ كما يقوم هذا المكتب بالسهر على عمليات الصيانة وتصليح الممتلكات من العتاد والأجهزة المتواجدة بالمؤسسة وهي تهتم بجميع أنواع الصيانة التي تحتاجها المؤسسة فهي المسؤولة عن عملية استمرار العمل.  
✓ إنشاء بطاقة التزام للتكفل بكل باب من الأبواب.

3. مكتب الإعلام الآلي والتوثيق والأرشيف:

يسهر هذا المكتب على:

✓ الحفاظ على الأرشيف وتسييره.

✓ تنظيم نشر الوثائق والتنشيط.

✓ المحافظة على الوثائق وترتيبها وتنظيمها.

✓ متابعة تسيير حظيرة الإعلام الآلي وتقييمها.

الفرع الثالث: علاقة مكتب المستخدمين بالمكاتب الأخرى

هناك علاقة بين مكتب المستخدمين و بين المكاتب الأخرى، تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

أولا : علاقته بمكتب المحاسبة والميزانية والوسائل

تمكن العلاقة في أن المكتب المستخدمين يقدم القائمة الاسمية الكاملة للموظفين والعاملين التابعين للمديرية وتصنيفات الجديدة وكذا مقررات الترقية والتنزيل والخصوص والعقوبات والعطل بجميع أنواعها إما سنوية مرضية أو التنازل أو الاستقالة أي كل ما يخض الموظفين من بداية توظيفهم إلى غاية نهاية غياتهم العلمية في المديرية وهذا حتى يتسنى لمكاتب المحاسبة بتنفيذ ما جاء في الوثائق الإدارية المودعة لديه وكذا رصد الرصيد المالي الذي يضمن صب الرواتب الشهرية لجميع أفراد المديرية بدون تميز وكذا التخطيط لتموينهم ووسائل مادية تساعد على توفير الجو الملائم الذي يكفل عمل أفراد المديرية بشكل جيد بخدم تطلعاتهم وتطلعات المديرية

<sup>1</sup>مرجع سبق ذكره.



### ثانيا : علاقة مكتب المستخدمين بمكتب الإعلام الآلي والوثائق والأرشيف

تتمثل العلاقة في الإعلام الآلي يقدم معلومات إدارية، تتمثل في الوثائق الإدارية والتي هي المقررات الداخلية والمراسلات الإدارية بجميع أنواعها وإعطائها الطابع المعلوماتية والرقمنة وهذا تماشيا مع تطور الركب، وكذا تسهيل عملية الاتصال بالمصالح الأخرى والمحيط الداخلي والمتمثل في الموظفين والمحيط الخارجي، المتمثل في المديرية الأخرى والمؤسسات ذات العملة كذلك تكمن العلاقة في انه كل وثيقة عن المكتب المستخدمين أو واردة إليه يجب أن تؤرشف وتخزن كمزج يرجع إليه وقت الحاجة، وتعتبر هذه الوثائق كذاكرة حية تدوم دوام المؤسسة عن طريق الأرشيف، فلا يوجد أرشيف بدون وثائق وبما أن المكتب المستخدمين والتكوين، يعتبر العقل المدبر في المديرية فان المكاتب الأخرى تكون تابعة إليه وتسيره وفق السياسات والتصورات المدرجة فيه.

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة

بغرض تحليل البيانات والمعلومات الدراسة واستنتاج النتائج قمنا بإتباع المنهج الإستنباطي بأداته التحليل الإحصائي وذلك من أجل جمع وتحليل بيانات الدراسة سنتطرق في هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب:

#### المطلب الأول: منهج الدراسة

وفقا لطبيعة الدراسة الحالية واختبار صحة الفرضيات استخدمنا المنهج الإستقرائي في هذه الدراسة حيث أن هذا المنهج يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها دقيقا .  
والمنهج التحليلي الذي سيتم أتباعه عند تناول الجوانب والأبعاد الخاصة بالدراسة الميدانية حيث سيتم جمع البيانات الميدانية من أفراد العينة باستخدام الاستبانة .

#### أولا: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديرية التجارة لولاية تيسمسيلت.

#### ثانيا: عينة الدراسة

تم اختيار عينك عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة بحيث تكونت عينة الدراسة من (40) عامل في المديرية أسترجم منها (35) حيث تم ضياع (05) استبانات.

#### المطلب الثاني: طرق جمع البيانات:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المصادر التالية:

#### أولا: المصادر الأولية

اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات الأولية من مديرية التجارة

#### ثانيا: المصادر الثانوية

تتمثل في الكتب والأبحاث وذلك بعرض وتوضيح المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة النظرية

#### ثالثا: أداة الدراسة

تم إعداد الاستبانة حول التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في مديرية التجارة فتكونت الاستبانة من جزئين رئيسيين هما:

الجزء الأول: يتمثل في المعلومات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة العملية

الجزء الثاني: يتمثل في محورين، موزعين على (15) عبارة.

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية ويتكون هذا المحور من (8) عبارات.

المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ويتكون هذا المحور من (07) عبارات.

**المطلب الثالث : صدق وثبات الاستبانة**

يقصد بصدق عبارات الاستبانة أن نقيس أسئلة الاستبانة لما وضعت للقياس، وقمنا بتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

- صدق المحتوى وصدق المحكمين وهذا الأخير سيتم توضيحه مع معاملات الثبات.
- صدق آراء المحكمين (الصدق الظاهري): تم عرض الاستبانة على محكمين أساتذة في معهد علوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية،(وراد حسين، قلايلية رضوان)، وقد استجبنا لأراء المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية وهي موضحة في الملحق رقم (02).
- **معاملات الثبات:** يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتيجة أو يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، من خلال فترات زمنية معينة، وقد تم من ثبات استبانة البحث من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ، في حين معامل الصدق تم كما هي مبينة في الملحق رقم(03).

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة

سنتناول في هذا المبحث وصف عينة الدراسة بإضافة إلى اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

فيما يلي عرض لخصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية

1- توزيع العينة حسب متغير الجنس

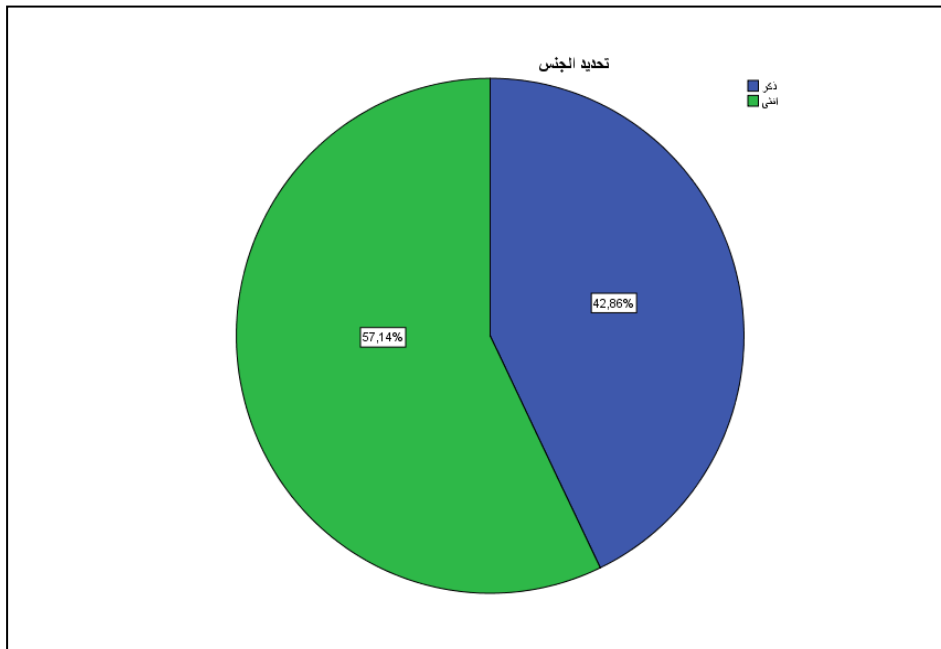
الجدول رقم (03-01) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	15	42.9%
أنثى	20	57.1%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن 15 من أفراد العينة عبارة عن ذكور بنسبة 42.9% و20 فرد عبارة عن إناث بنسبة 57.1%

الشكل (3-3) تمثيل نتائج العينة بدائرة نسبية



## الفصل الثالث :

## دراسة حالة مديرية التجارة لولاية تيسمسيلت

2- توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية:

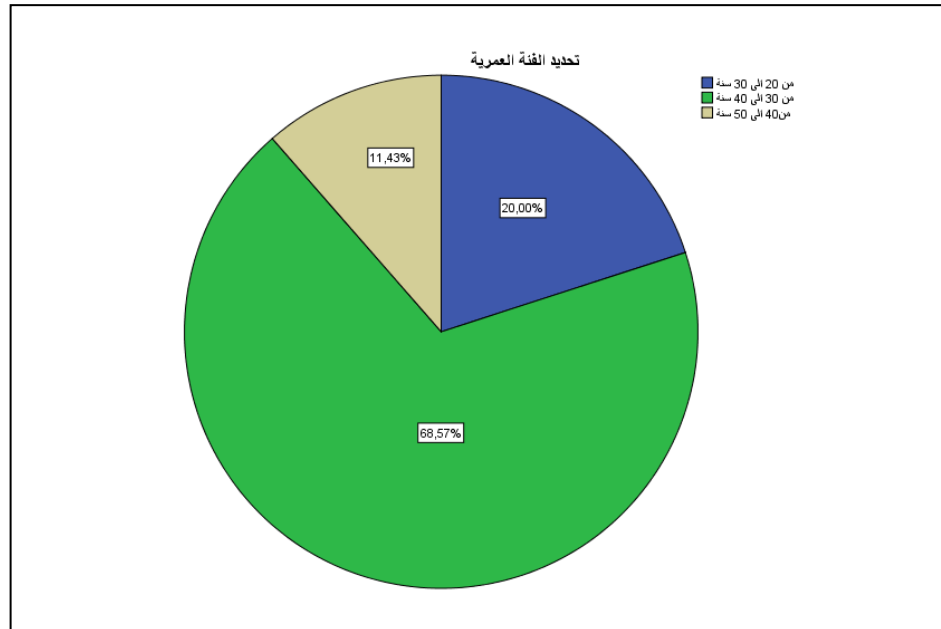
الجدول رقم (03-02) نتائج عينة الدراسة بالنسبة للفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
من 20 إلى 30 سنة	7	20%
من 30 إلى 40 سنة	24	68.6%
من 40 إلى 50 سنة	4	11.4%
من 50 إلى 60 سنة	0	0%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن 20% من عينة الدراسة يتراوح سنهم ما بين 20 إلى 30 سنة و 68.6% من عينة الدراسة يتراوح سنهم ما بين 30 إلى 35 سنة و 11.4% من عينة الدراسة يتراوح سنهم ما بين 40 إلى 50 سنة في حين لا يوجد فئة تتراوح أعمارهم من 50 إلى 60 سنة وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على فئة الشباب في تسير أعمالها إذ يمثلون 80% من عمال المؤسسة.

الشكل (03-04) تمثيل نتائج العينة بدائرة نسبية



3- توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

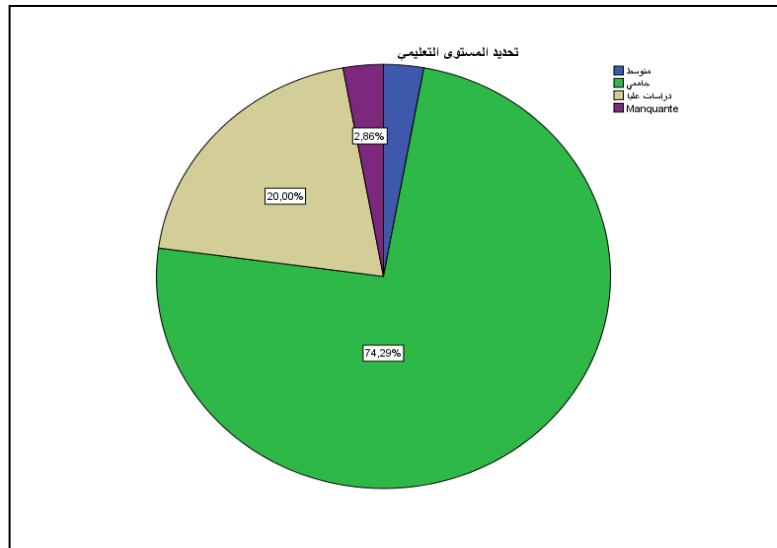
الجدول (03-03) نتائج عينة الدراسة بالنسبة للمستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
2.9%	1	متوسط
0%	0	ثانوي
74.3%	26	جامعي
20%	7	دراسات عليا
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤهل الجامعي هو الشائع بين أفراد العينة حيث يبلغ عددها 26 فرد بنسبة 74.3% من إجمالي أفراد العينة ويليه مؤهل الدراسات العليا حيث يبلغ عددها 7 أفراد بنسبة 20% ثم مؤهل المتوسط ب(1) فرد بنسبة 2.9% من إجمالي أفراد العينة، كما أن المؤهل الثانوي كان غائبا في مجموع أفراد العينة، ومنه نستنتج غالبية أفراد العينة ذو مستوى عالي.

الشكل رقم(03-05) تمثيل نتائج العينة بدائرة نسبية



4- توزيع العينة حسب متغير المستوى الوظيفي:

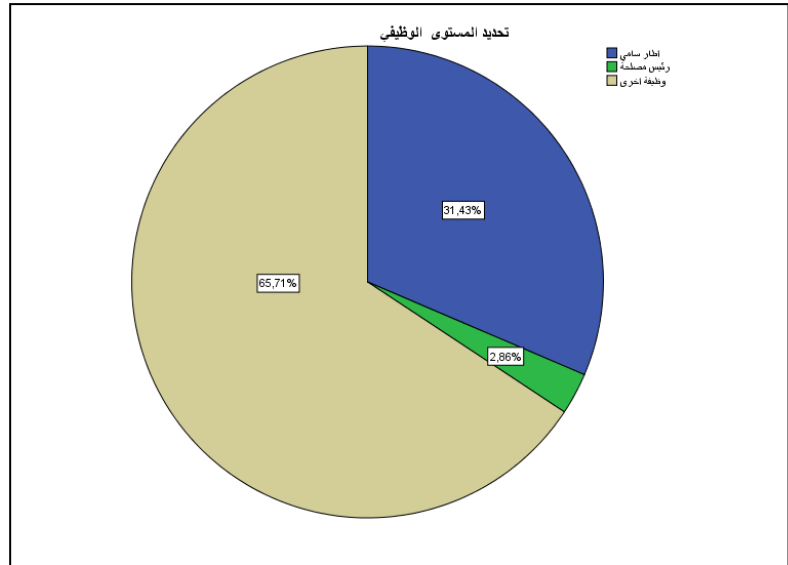
الجدول رقم(03-04) نتائج عينة الدراسة بالنسبة للمستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
31.4%	11	إطار سامي
0%	0	مكلف مهندس الدراسات
2.9%	1	رئيس مصلحة
65.7%	23	وظيفة أخرى
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح لنا توزيع النسب حسب المنصب الذي يشغله أفراد العينة يتضح أن 23 من أفراد العينة أي ما يعادل 65.7% من المجموع الكلي يتمثلون في موظفين عاديين (وظيفة أخرى)، و 11 فردا أي ما يعادل بنسبة 31.4% إطار سامي، و(1) فرد بنسبة 2.9% يمثل رئيس مصلحة، أما مكلف مهندس دراسات كان غائبا في مجموع أفراد العينة، ومنه نستنتج أن غالبية أفراد العينة يشغلون منصب موظف عادي (وظيفة).

الشكل رقم (03-06) تمثيل نتائج العينة بدائرة نسبية



5- توزيع العينة حسب متغير الخبرة العملية:

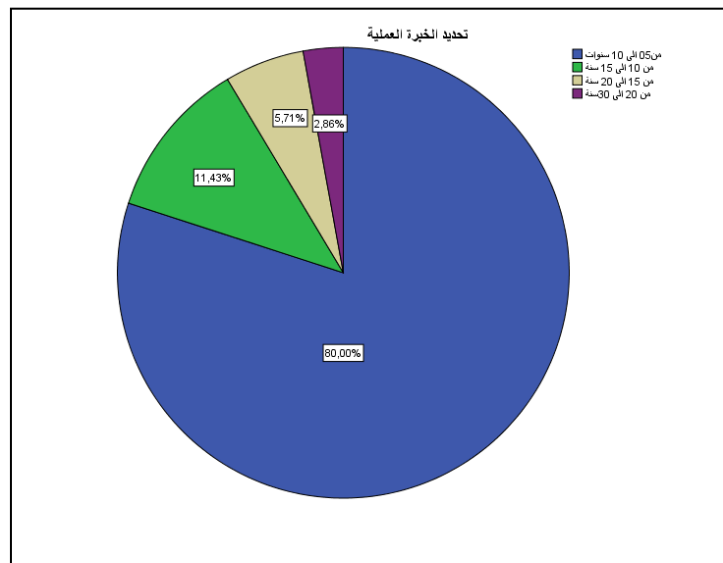
الجدول رقم (03-05) نتائج عينة الدراسة بالنسبة للخبرة العملية

الخبرة العملية	التكرار	النسبة
من 05 إلى 10 سنوات	28	80%
من 10 إلى 15 سنة	4	11.4%
من 15 إلى 20 سنة	2	5.7%
من 20 إلى 30 سنة	1	2.9%
من 30 إلى 35 سنة	0	0%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج spss

من خلال الجدول نجد أن عدد سنوات الخبرة الغالبة بين أفراد عينة الدراسة من 05 إلى 10 سنوات هو 28 فرد أي ما يعادل نسبة 80%، يليها فئة سنوات الخبرة من 10 إلى 15 سنة ممثلة من 4 أفراد من إجمالي أفراد العينة أي ما يعادل 11.4%، ثم يليها فئة سنوات الخبرة من 15 إلى 20 سنة ممثلة ب(2) أفراد أي ما يعادل 5.7% من إجمالي أفراد العينة يليها فئة من 20 إلى 30 سنة ممثلة ب(1) فرد بنسبة 2.9%، في حين لا يوجد سنوات الخبرة في فئة من 30 إلى 35 سنة. وعليه يمكن القول أن أفراد العينة لديهم خبرة متوسطة نوعا ما.

الشكل رقم (03-07) تمثيل نتائج العينة بدائرة نسبية





المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة

سنقوم في هذا المطلب بتحليل محاور الاستبانة، وذلك من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة  
الجدول (3-6): يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة  
عن عبارات المحاور.

المستوى بالنسبة للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبرة	
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
إدارة الموارد البشرية									
مرتفعة	1.30	3.66	10	12	4	7	2	التكرار	1- تعتبر إدارة الموارد البشرية وحدة أساسية في المنظمة
			28.6	34.	11.	20	5.7	النسبة %	
متوسطة	1.37	2.46	7	3	05	08	12	التكرار	2- تتبنى المؤسسة إجراءات منطقية لاختيار الموارد البشرية كالمقابلة، طلب التوظيف والاختبارات والمقابلات
			20	8.6	14.	22.	34.3	النسبة	
مرتفعة	0.96	3.89	20	8	3	3	1	التكرار	3- تعتبر وظيفة تخطيط الموارد البشرية مهمة بالنسبة للأفراد
			57.1	22.	8.6	8.6	2.9	النسبة	
متوسطة	1.31	2.97	1	6	6	8	6	التكرار	4- تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة وظائفها مع الظروف التي تواجهها
			31.4	11.	17.	22.	17.1	النسبة	
منخفضة	1.51	2.69	7	6	2	10	10	التكرار	5- تقوم إدارة الموارد البشرية

## الفصل الثالث :

## دراسة حالة مديرية التجارة لولاية تيسمسيلت

			20	17.	5.7	28.	28.6	النسبة	بالكشف عن نقاط الضعف لدى الموظفين وتقوم على حل مشاكلها
			17.	1		6			
متوسطة	1.40	3.31	14	7	3	5	6	التكرار	6- تهتم إدارة الموارد البشرية بتخطيط احتياجاتها للموارد البشرية في كل الوظائف
			40	20	8.6	14.	17.1	النسبة	
						3			
مرتفعة	1.18	3.69	20	7	1	4	3	التكرار	7- تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة في طبيعة عملها وحجم نشاطها وعدد العاملين فيها
			57.1	20	2.9	11.	8.6	النسبة	
						4			
منخفضة	1.44	2.17	5	4	0	10	16	التكرار	8- تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع وتحديد آليات الاتصال والتواصل بين الموظفين
			14.3	11.	0	28.	45.7	النسبة	
				4		6			
متوسطة	1.33	3.51	20	6	1	2	6	التكرار	9- يساعد التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في القيام بالعمل بدقة
			57.1	17.	2.9	5.7	17.1	النسبة	
				1					
متوسطة	1.50	2.71	10	5	0	10	10	التكرار	10- يساهم التخطيط الاستراتيجي في زيادة الناجحين ذوي الخبرات العليا
			28.6	14.	0	28.	28.6	النسبة	
				3		6			
مرتفعة	1.06	3.57	19	5	3	7	1	التكرار	11- يساهم التخطيط الاستراتيجي في توظيف الخبرات البشرية في المجالات الخاصة بها
			54.3	14.	8.6	20	2.9	النسبة	
				3					
مرتفعة	0.80	3.94	22	7	3	3	0	التكرار	12- يقوم التخطيط الاستراتيجي بتحقيق التوازن وإحداث انسجام بين الموظفين
			62.9	20	8.6	8.6	0	النسبة	
منخفضة	1.04	2.09	4	1	2	18	10	التكرار	13- تتوفر المنظمة على مخابر

			11.4	2.9	5.7	51.4	28.6	النسبة	لتطوير العاملين
مرتفعة	1.15	3.69	11	10	9	3	2	التكرار	14- يهدف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من اجل استعمالهم بطريقة مثلى
			31.4	28.6	25.7	8.6	5.7	النسبة	
متوسطة	1.37	2.54	6	4	5	10	10	التكرار	15- هناك استراتيجيات محكمة من أجل تنمية الموارد البشرية
			17.1	11.4	14.3	28.6	28.6	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد برنامج spss

1- تعتبر إدارة الموارد البشرية وحدة أساسية في المنظمة:

العبارة 1 تميزت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي 3.66 وانحراف معياري 1.30 نلاحظ أن إدارة الموارد البشرية وحدة أساسية مهمة في المنظمة.

2- تتبنى المؤسسة إجراءات منطقية لاختيار الموارد البشرية كالمقابلة، طلب التوظيف والاختبارات والمقابلات:

العبارة 2: نلاحظ أن العبارة تحصلت على درجة متوسطة بمتوسط حسابي 2.46 وانحراف معياري ب 1.37 وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد بدرجة قليلة على المقابلات والاختبارات في التوظيف

3- تعتبر وظيفة تخطيط الموارد البشرية مهمة بالنسبة للأفراد:

العبارة 3: تميزت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي 3.89 وانحراف معياري 0.96 وهذا يدل على أن وظيفة تخطيط الموارد البشرية مهمة بالنسبة للأفراد بالنسبة للمديرية

4- تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة وظائفها مع الظروف التي تواجهها:

العبارة 4: حصلت على درجة متوسطة بمتوسط حسابي 2.97 وانحراف معياري 1.31 وهذا يدل على أن إدارة الموارد البشرية بمديرية التجارة تقوم بممارسة وظائفها بما يتلاءم مع الظروف التي تواجهها بصفة قليلة.

5- تقوم إدارة الموارد البشرية بالكشف عن نقاط الضعف لدى الموظفين وتقوم على حل مشاكلها:

العبارة 5: حصلت على درجة منخفضة، بمتوسط حسابي 2.69، وانحراف معياري ب 1.51 وهذا يدل على أن المديرية لا تقوم بالكشف عن نقاط الضعف لدى الموظفين.

6- تهتم إدارة الموارد البشرية بتخطيط احتياجاتها للموارد البشرية في كل الوظائف:

- العبارة 6: تحصلت على درجة متوسطة، بمتوسط حسابي 3.31 وانحراف معياري 1.31، وهذا يدل على أن المديرية لا تهتم كثيرا بتخطيط احتياجاتها للموارد البشرية في كل الوظائف.
- 7- تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة في طبيعة عملها، حجم نشاطها وعدد العاملين فيها: العبارة 7: تميزت بدرجة مرتفعة بحيث تحصلت على متوسط حسابي 3.69، وانحراف معياري 1.18 وهذا يدل على أن المنظمة تهتم بالموارد البشرية من حيث طبيعة عملها وحجم نشاطها وعدد العاملين بها.
- 8- تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع وتحديد آليات الاتصال والتواصل بين الموظفين: العبارة 8: تحصلت على درجة منخفضة، بمتوسط حسابي 2.17، وانحراف معياري 1.44، وهذا يدل على أن التواصل بين الموظفين قليل جدا.
- 9- يساعد التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في القيام بالعمل بدقة: العبارة 9: تحصلت على درجة متوسطة، بمتوسط حسابي 3.51، وانحراف معياري 1.33، وهذا يدل على أن التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية يساعد بشكل قليل، في العمل بدقة.
- 10- يساهم التخطيط الاستراتيجي في زيادة الناجحين ذوي الخبرات العليا: العبارة 10: حصلت على درجة متوسطة، بمتوسط حسابي 2.71، وانحراف معياري 1.50، وهذا يدل على أن التخطيط الاستراتيجي لا يساهم كثيرا في زيادة الناجحين ذوي الخبرات العليا.
- 11- يساهم التخطيط الاستراتيجي في توظيف الخبرات البشرية في المجالات الخاصة بها: العبارة 11: تميزت هذه العبارة بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي 3.57، وانحراف معياري 1.06، وهذا يدل على أن التخطيط الاستراتيجي يساهم بشكل كبير في توظيف الخبرات البشرية في المجالات الخاصة بها.
- 12- يقوم التخطيط الاستراتيجي بتحقيق التوازن وإحداث انسجام بين الموظفين: العبارة 12: تميزت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي 3.94، وانحراف معياري 0.8 وهذا يدل على أن التخطيط الإستراتيجي يحقق توازن ويحدث انسجام بين الموظفين في المنظمة.
- 13- تتوفر المنظمة على مخابر لتطوير العاملين: العبارة 13: حصلت على درجة منخفضة، بمتوسط حسابي 2.09، وانحراف معياري 1.04، وهذا يدل على أن مخابر تطوير العاملين في المنظمة قليل جدا.
- 14- يهدف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من اجل استعمالهم بطريقة مثلى:

العبارة 14: تميزت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي 3.69، وانحراف معياري 1.15، وهذا يدل على أن التخطيط الإستراتيجي، يهدف إلى استعمال الموارد البشرية بطريقة مثلى.

15- هناك استراتيجيات محكمة من أجل تنمية الموارد البشرية:

العبارة 15: حصلت على درجة متوسطة، بمتوسط حسابي 2.54، وانحراف معياري 1.37، وهذا يدل على أن المديرية تعتمد علي استراتيجيات محكمة من أجل تنمية الموارد البشرية بدرجة متوسطة.

- اختبار فرضيات الدراسة

علاقة بين المحاور

الجدول (3-7) يمثل الترابط بين المحاور

المحاور	المحور الأول	المحور الثاني
المحور 1	1	0.42
المحور 2	0.42	1

- نلاحظ من خلال هذا الجدول أن العلاقة بين المحورين طردية وذات دلالة إحصائية متوسطة أي أن إسقاط

0.428 على الخط البياني كعامل بارسون يبين لنا أن الارتباط بين المحورين 1 و2 متوسط.

وعليه نستنتج علاقة التخطيط الاستراتيجي بالموارد البشرية متوسطة، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تهتم

بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بنسبة قليلة.

### خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال استمارة تم توزيعها على أفراد العينة وقد تضمنت الاستمارة قسمين بحيث أن القسم الأول مخصص لإدارة الموارد البشرية والمحور الثاني مخصص للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وهذه المحاور تجيب على الإشكالية الرئيسية للدراسة، وقمنا بتحليل عبارات الاستمارة بالاعتماد على الوسائل الإحصائية المختلفة، التي من بينها التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

ومن خلال نتائج الدراسة تم التوصل إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساهم نوعا ما في تنمية الموارد البشرية بمديرية التجارة لولاية تيسمسيلت. وعليه ثبات الفرضية الرئيسية نسبيا.

الخاتمة

للموارد البشرية مكانة هامة في المنظمة، باعتبارها العقل المدبر والمبتكر الذي باستطاعته أن يرقى المنظمة إلى أعلى المستويات. وكذلك تعتبر أهم مصدر لنجاح والتفوق وحل العديد من المشاكل، إذ بدأت المنظمات تهتم بالدراسة والتخطيط للمورد لإيجاد الطرق والسبل لاستغلال طاقته الكاملة.

حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي الذي يعتبر وسيلة فعالة ومرحلة أساسية ومهمة، من مراحل تطوير وتنمية الموارد البشرية.

لقد تضمنت دراستنا ثلاثة فصول فصلين نظريين والفصل الثالث تطبيقي، حيث تناولنا في الفصل الأول إدارة الموارد البشرية، في الفصل الثاني تمثل في دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية، أما في الفصل الثالث دراسة حالة مديرية التجارة لولاية تيسمسيلت

ولمعرفة ذلك قمنا بدراسة ميدانية في مديرية التجارة لولاية تيسمسيلت، حيث قمنا بتوزيع استبانة على عينة من المستجيبين وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

الإشكالية الرئيسية المتمثلة في ما مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية صحيحة وذلك على صحة الفرضيات المتعلقة بالجزء النظري

الفرضية الأولى: تعتبر إدارة الموارد البشرية من إحدى الوظائف الأساسية، والتي تعمل على الاهتمام بالموارد البشرية، وكذا الإشراف على استخدامها والحفاظة عليها بتطويرها، من خلال أساليب تستخدمها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، وهذه فرضية صحيحة.

الفرضية الثانية: يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تطوير الكفاءات المهنية للموارد البشرية واستعمالهم بطريقة مثلى كما يهدف إلى تحقيق التوازن بينهم، هذه الفرضية صحيحة.

الفرضية الثالثة: يساهم التخطيط الاستراتيجي في التنمية داخل المنظمة من خلال وضع استراتيجيات مفصلة وشاملة متعلقة باختيار الأمثل للموارد البشرية وتعيينهم وتدريبهم على أنظمة أعمال المنظمة وتنميتهم بشكل مستمر وهذه الفرضية صحيحة.



النتائج:

- المورد البشري أهم عنصر في المؤسسة لذا يجب أن تعيره الاهتمام الكامل .
- التميز في الأداء البشري و تطويره يعمل على تطوير المنظمة و بالتالي يثبت بقاءها بين المنظمات الأخرى .
- تخطيط الموارد البشرية يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، فإذا تمكنت المؤسسة من التخطيط الجيد لمواردها البشرية وتنظيمها فإنها حتما ستحقق أهدافها و بالتالي نجاحها .
- نجاح التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى الحصول على مورد بشري كفؤ وفعال.

الاقتراحات:

- وضع فترات تدريبية للموظفين.
- توزيع مهام الموظفين كل حسب تخصصه.
- تبني خطة رسمية للتخطيط لاحتياجات الموارد البشرية
- وضع استراتيجيات محكمة من أجل تنمية الموارد البشرية
- تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية بما يساعد الموظفين.
- ضرورة التهيئة المبدئية للموظفين قبل تعيينهم.
- الحرص على التخطيط الجيد للقوى العاملة حتى تتمكن المنظمة من تحقيق الأهداف المسطرة .
- تكوين الموظفين على أيادي أشخاص ذوي خبرات وكفاءات.

أفاق البحث:

تقودنا هذه الدراسة إلى طرح مجموعة من المواضيع كأفاق لبحثنا ونوضح ذلك في

النقاط التالية:

- أهمية التدريب في تحسين أداء الموظفين.
- التكوين وأثره على أداء الموظفين.
- إستراتيجيات تعويض الموارد البشرية وأثرها في الرفح من أداء الموظفين.

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المراجع

### أولاً: قائمة الكتب

1. عاطف جابر طه، أشرف غريب، نظم المعلومات للموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم 2014م.
2. إبراهيم عباسا حللبي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي، 2013م-1434هـ
3. احمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة وظائف المنظمة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان- وسط البلد-شارع الملك حسين، 2012م.
4. أسامة خيرى، القيادة الإستراتيجية، دار الـراية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014.
5. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011م - 1432هـ.
6. باري كشواي، الناشر الأجنبي كوجانبيدج، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006 م .
7. بلال خلف السكارنه، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2015م/1436هـ .
8. حربي محمد موسى عريفات، التنمية والتخطيط الاقتصادي (مفاهيم وتجارب)، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان-الأردن، 2014م/1435هـ.
9. حسان عبد الرضا شيد، د. إحسان دهش جلاب، الإدارة لإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2008م/1428هـ.
10. حسن مصطفى هلالى وآخرون، التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات التنظيم و الإدارة-الارتقاء بالكفاءات القيادية، دار السحاب للنشر والتوزيع، 2009 .
11. حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2013م-1434هـ.
12. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، سنة 2004.
13. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع- نشر- توزيع، جامعة الإسكندرية .

14. طاهر محمود الكلالده، تنمية إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن،  
العبدلي، 2008م /1428 هـ..
15. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير ) ، دار المسيرة للنشر والتوزيع  
والطباعة، عمان، 2004م /1427 هـ .
16. عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، 2013  
م/1434 هـ.
17. محمد الصيرفي، المرجع المتكامل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي مساكن سويتز-  
الإسكندرية، 2008-2009.
18. محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الابعج، إدارة الموارد البشرية -في ظل استخدام الاساليب العلمية  
الحديثة الجودة الشاملة -الهندرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014م /1435 هـ.
19. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات  
الجامعية، بن عكنون -الجزائر، 2006.
20. محمد سرور الحريري، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع،  
عمان، 2012م /1433 هـ.
21. محمد عبد الوهاب حسن عشماوى، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية  
المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2014 .
22. محمد عبد الوهاب حسن عشماوى، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة  
للتسويق والتوريدات، 2014.
23. محمد عبد الوهاب حسن عشماوى، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة  
للتسويق والتوريدات، 2014.
24. محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015  
م/1436 هـ .
25. منير بن احمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب -الحوافز دار  
الابتكار للنشر والتوزيع 2013م 1434 هـ.
26. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، الأردن - مكتبة الجامعة، 2009.

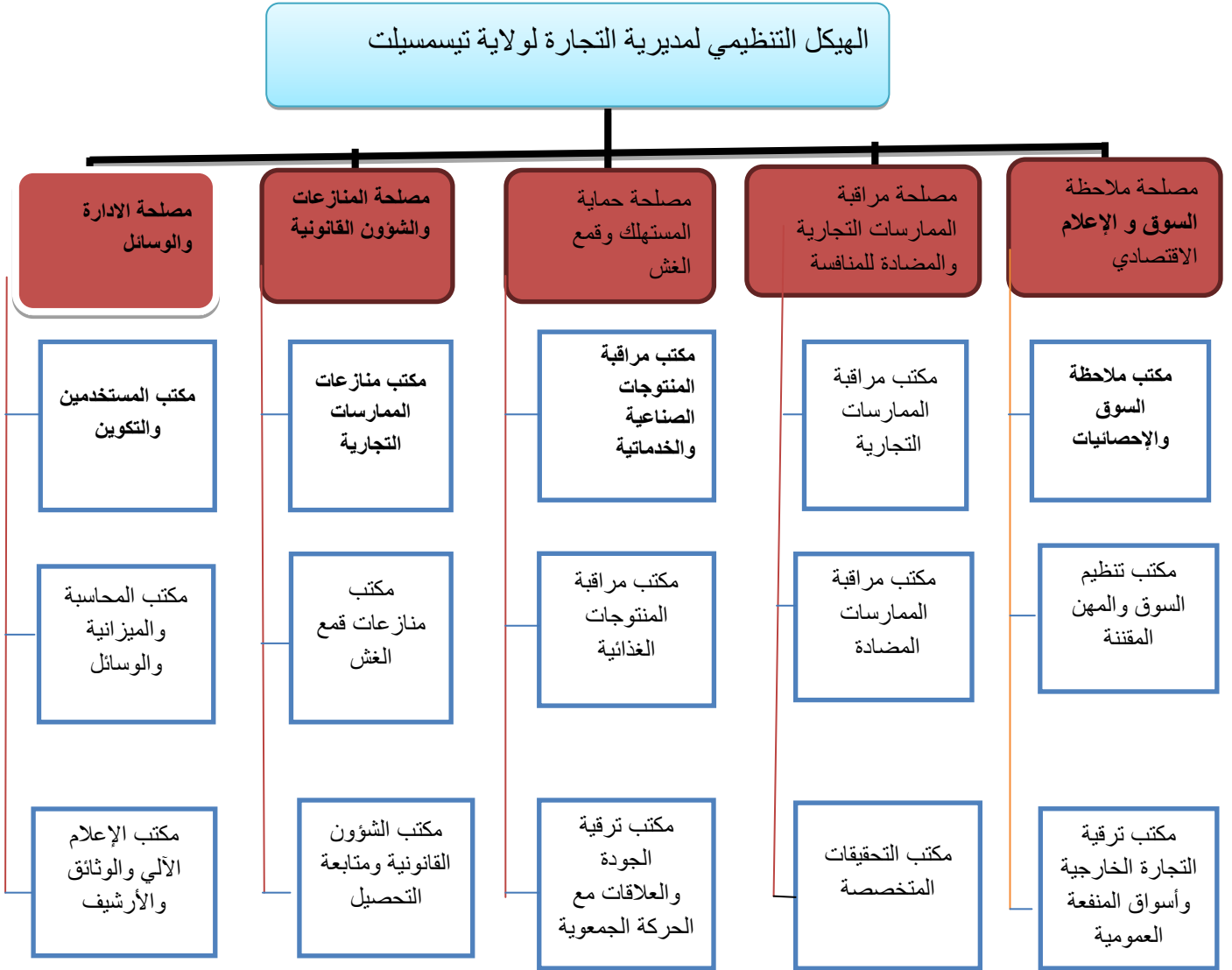
27. نادر احمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع الطبعة الثانية، عمان شارع الملك حسين، 2013م/1434هـ.
28. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية المفهوم - الأهمية - التحديات، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، إربد - الأردن، 2009م-1429هـ.

#### ثانيا: الرسائل والبحوث

29. زعلال يمينة، أثرا لتكوين في تحسن أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة محمد خيضر - بسكرة - 2013م.
30. كمال تيميراز، دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، علوم سياسية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2014.
31. مديرية التجارة لولاية تيسمسيلت.

# قائمة الملحق

## الهيكل التنظيمي



قرار وزاري مؤرخ في 16 رمضان عام 1432هـ الموافق لـ 16

غشت سنة 2011م

يتضمن تنظيم المديرية الولائية للتجارة والمديريات الجهوية للتجارة في مكاتب

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي احمد بن يحيى الونشريسي

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

المستوى ماستر 02

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر تحت عنوان التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية (دراسة حالة مديرية التجارة . تيسمسيلت ) تم انجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية.

نرجو من سيادتكم التعاون معنا و الإجابة على جملة من الأسئلة الموجودة في هذا الاستبيان ونعدكم أن هذه المعلومات سيتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي.

الجزء الأول:المعلومات الشخصية

1. الجنس

ذكر  أنثى

2. الفئة العمرية

من 20 إلى 30 سنة  من 40 إلى 50 سنة  
 من 30 إلى 40 سنة  من 50 إلى 60 سنة

3. المستوى التعليمي:

متوسط  جامعي  
 ثانوي  دراسات عليا

4. المستوى الوظيفي:

إطار سامي  رئيس مصلحة



وظيفة أخرى

مكلف مهندس دراسات

5. الخبرة العملية:

من 30 إلى 35 سنة

من 15 إلى 20 سنة

من 05 إلى 10 سنوات

من 20 إلى 30 سنة

من 10 إلى 15 سنة

الجزء الثاني: أسئلة الاستمارة

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية

موافق	موافق تماما	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	محاوِر الاستبيان وفقراته
					1. تعتبر إدارة الموارد البشرية وحدة إدارية أساسية في المنظمة
					2. تتبنى المؤسسة إجراءات منطقية لاختيار الموارد البشرية كالمقابلة المبدئية، طلب التوظيف، الاختبارات والمقابلات
					3. تعتبر وظيفة تخطيط الموارد البشرية مهمة بالنسبة للأفراد
					4. تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة وظائفها بما

					يتلاءم مع الظروف التي تواجهها
					5. تقوم إدارة الموارد البشرية بالكشف عن نقاط الضعف لدى الموظفين وتقوم على حل مشاكلها
					6. تهتم إدارة الموارد البشرية بتخطيط احتياجاتها للموارد البشرية في كل الوظائف
					7. تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة في طبيعة عملها وحجم نشاطها وعدد العاملين فيها
					8. تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع وتحديد آليات اتصال والتواصل بين الموظفين

المحور الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية

موافق	موافق تماما	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
					9. يساعد التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في القيام بالعمل بدقة
					10. يساهم التخطيط الاستراتيجي في زيادة النجاحين ذوي الخبرات العليا
					11. يساهم التخطيط الاستراتيجي في توظيف الخبرات البشرية في المجالات الخاصة بها
					12. يقوم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التوازن وإحداث انسجام بين الموظفين
					13. تتوفر المنظمة على مخابر لتطوير العاملين
					14. يهدف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من اجل استعمالهم بطريقة مثلى
					15. هناك استراتيجيات محكمة من أجل تنمية الموارد البشرية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,625	20

## Effectifs

### تحديد الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	15	42,9	42,9
	انثى	20	57,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0

### الفئة العمرية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 الى 30 سنة	7	20,0	20,0
	من 30 الى 40 سنة	24	68,6	88,6
	من 40 الى 50 سنة	4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0

### المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	1	2,9	2,9
	جامعي	27	77,1	80,0
	دراسات عليا	7	20,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0

### المستوى الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اطار سامي	10	28,6	28,6
	رئيس مصلحة	1	2,9	31,4
	وظيفة اخرى	24	68,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0

### الخبرة العملية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 05 الى 10 سنوات	28	80,0	80,0
	من 10 الى 15 سنة	4	11,4	91,4
	من 15 الى 20 سنة	2	5,7	97,1
	من 20 الى 30 سنة	1	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,625	20

## Effectifs

### تحديد الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	15	42,9	42,9
	انثى	20	57,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0

### الفئة العمرية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 الى 30 سنة	7	20,0	20,0
	من 30 الى 40 سنة	24	68,6	88,6
	من 40 الى 50 سنة	4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0

### المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	1	2,9	2,9
	جامعي	27	77,1	80,0
	دراسات عليا	7	20,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0

### المستوى الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اطار سامي	10	28,6	28,6
	رئيس مصلحة	1	2,9	31,4
	وظيفة اخرى	24	68,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0

### الخبرة العملية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 05 الى 10 سنوات	28	80,0	80,0
	من 10 الى 15 سنة	4	11,4	91,4
	من 15 الى 20 سنة	2	5,7	97,1
	من 20 الى 30 سنة	1	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0

	تقوم ادارة الموارد البشرية بوضع وتحديد آليات التواصل والإتصال بين الموظفين	تتم ادارة الموارد البشرية بتخطيط احتياجاتها للموارد البشرية في كل الوظائف	تتم ادارة الموارد البشرية بالكشف عن نقاط الضعف لدى الموظفين وتقوم على حل مشاكلها	تتم ادارة الموارد البشرية بتخطيط احتياجاتها للموارد البشرية في كل الوظائف	تتم ادارة الموارد البشرية بالكشف عن نقاط الضعف لدى الموظفين وتقوم على حل مشاكلها
N	35	35	35	35	35
Moyenne	2,17	3,31	3,69	3,69	2,17
Ecart-type	1,445	1,409	1,183	1,183	1,445

### Statistiques

	يقوم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التوازن واحداث انسجام بين الموظفين	يساهم التخطيط الاستراتيجي في توظيف الخبرات البشرية في المجالات الخاصة بها	يساهم التخطيط الاستراتيجي في زيادة الناجحين ذوي الخبرات العليا	يساعد التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في القيام بالعمل بدقة
N	35	35	35	35
Moyenne	3,94	3,57	2,71	3,51
Ecart-type	,802	1,065	1,506	1,337

### Statistiques

	هناك استراتيجيات محكمة من اجل تنمية الموارد البشرية	يهدف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من استعمالهم بطريقة مثلى	تتوفر المنظمة على مخابر لتطوير العاملين
N	35	35	35
Moyenne	2,54	3,69	2,09
Ecart-type	1,379	1,157	1,040

## Tableau de fréquences

تعتبر ادارة الموارد البشرية وحدة ادارية اساسية في المنظمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	2	5,7	5,7	5,7

غير موافق	7	20,0	20,0	25,7
محايد	4	11,4	11,4	37,1
موافق تماما	10	28,6	28,6	65,7
موافق	12	34,3	34,3	100,0
Total	35	100,0	100,0	

تتبنى المؤسسة إجراءات منطقية لإختيار الموارد البشرية كالمقابلة المبدئية طلب التوظيف الإختبارت والمقابلات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	12	34,3	34,3	34,3
غير موافق	8	22,9	22,9	57,1
محايد	5	14,3	14,3	71,4
موافق تماما	7	20,0	20,0	91,4
موافق	3	8,6	8,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

تعتبر وظيفة تخطيط الموارد البشرية مهمة بالنسبة للأفراد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	1	2,9	2,9	2,9
غير موافق	3	8,6	8,6	11,4
محايد	3	8,6	8,6	20,0
موافق تماما	20	57,1	57,1	77,1
موافق	8	22,9	22,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

تقوم ادارة الموارد البشرية بممارسة وظائفها بما يتلاءم مع الظروف التي تواجهها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

غير موافق تماما	6	17,1	17,1	17,1
غير موافق	8	22,9	22,9	40,0
محايد	6	17,1	17,1	57,1
موافق تماما	11	31,4	31,4	88,6
موافق	4	11,4	11,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

تقوم ادارة الموارد البشرية بالكشف عن نقاط الضعف لدى الموظفين وتقوم على حل مشاكلها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	10	28,6	28,6	28,6
غير موافق	10	28,6	28,6	57,1
محايد	2	5,7	5,7	62,9
موافق تماما	7	20,0	20,0	82,9
موافق	6	17,1	17,1	100,0
Total	35	100,0	100,0	

تهتم ادارة الموارد البشرية بتخطيط احتياجاتها للموارد البشرية في كل الوظائف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	6	17,1	17,1	17,1
غير موافق	5	14,3	14,3	31,4
محايد	3	8,6	8,6	40,0
موافق تماما	14	40,0	40,0	80,0
موافق	7	20,0	20,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

تكمن أهمية ادارة الموارد البشرية في المنظمة في طبيعة عملها وحجم نشاطها وعدد العاملين فيها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	3	8,6	8,6	8,6

غير موافق	4	11,4	11,4	20,0
محايد	1	2,9	2,9	22,9
موافق تماما	20	57,1	57,1	80,0
موافق	7	20,0	20,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

تقوم ادارة الموارد البشرية بوضع وتحديد آليات التواصل والإتصال بين الموظفين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	16	45,7	45,7	45,7
غير موافق	10	28,6	28,6	74,3
موافق تماما	5	14,3	14,3	88,6
موافق	4	11,4	11,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

يساعد التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في القيام بالعمل بدقة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	6	17,1	17,1	17,1
غير موافق	2	5,7	5,7	22,9
محايد	1	2,9	2,9	25,7
موافق تماما	20	57,1	57,1	82,9
موافق	6	17,1	17,1	100,0
Total	35	100,0	100,0	

يساهم التخطيط الاستراتيجي في زيادة الناجحين ذوي الخبرات العليا

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	10	28,6	28,6	28,6
غير موافق	10	28,6	28,6	57,1
موافق تماما	10	28,6	28,6	85,7



موافق	5	14,3	14,3	100,0
Total	35	100,0	100,0	

يساهم التخطيط الاستراتيجي في توظيف الخبرات البشرية في المجالات الخاصة بها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	1	2,9	2,9	2,9
غير موافق	7	20,0	20,0	22,9
محايد	3	8,6	8,6	31,4
موافق تماما	19	54,3	54,3	85,7
موافق	5	14,3	14,3	100,0
Total	35	100,0	100,0	

يقوم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التوازن واحداث انسجام بين الموظفين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	8,6	8,6	8,6
محايد	3	8,6	8,6	17,1
موافق تماما	22	62,9	62,9	80,0
موافق	7	20,0	20,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

تتوفر المنظمة على مخابر لتطوير العاملين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	10	28,6	28,6	28,6
غير موافق	18	51,4	51,4	80,0
محايد	2	5,7	5,7	85,7

موافق تماما	4	11,4	11,4	97,1
موافق	1	2,9	2,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

يهدف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من استعمالهم بطريقة مثلى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	2	5,7	5,7	5,7
غير موافق	3	8,6	8,6	14,3
محايد	9	25,7	25,7	40,0
موافق تماما	11	31,4	31,4	71,4
موافق	10	28,6	28,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

هناك استراتيجيات محكمة من اجل تنمية الموارد البشرية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	10	28,6	28,6	28,6
غير موافق	10	28,6	28,6	57,1
محايد	5	14,3	14,3	71,4
موافق تماما	6	17,1	17,1	88,6
موافق	4	11,4	11,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Corrélations

	المحور 1	المحور 2
المحور 1		
Corrélacion de Pearson	1	,425
Sig. (bilatérale)		,011
N	35	35
المحور 2		
Corrélacion de Pearson	,425	1
Sig. (bilatérale)	,011	
N	35	35