

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أولحاج

- البويرة -

Faculté des Sciences Sociales et Humaines

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم : علم النفس وعلوم التربية

تخصص : علم النفس عمل وتنظيم

الموضوع

## التخطيط الإستراتيجي ودوره في تسيير الموارد البشرية

مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علم النفس: تخصص العمل والتنظيم

إشراف الأستاذ

صديق بلحاج

إعداد:

مروش حبيبة

فنان فهيمة

السنة الجامعية: 2020/2019

## شكر وتقدير

الحمد لله ربي العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وخاتم النبيين سيدنا محمد  
صلى الله عليه وسلم وصحبه اجمعين أما بعد:

الشكر لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل كما نتقدم بجزيل الشكر الى أسرة كلية الاجتماعية  
والإنسانية وبإخص بالشكر والتقدير الأستاذ المشرف الصديق بلحاج الذي كان لتوجيهه  
السديد وآراءه النيرة دور وفضل كبير للوصول الى إتمام هذا العمل ولما منحه لنا من وقت  
وتوجيه ومن نصائح مما نصائح مما سمح لنا من إتمام هذا العمل في أحسن واسير الظروف.

## اهداء

اهدي ثمرة جهدي وعملي هذا إلى من حملتني وهنا على وهن وتألّمت الألم  
وربتني وترعرعت بين احضانها أُمي الغالية أطال الله في عمرها إلى الوالد الغالي  
الذي كان السند والرفيق في كل خطوة اخطوها الى أغلي من روعي روح ابي  
الطاهرة ألف رحمة عليه.

الى اخواني، احمد، نجيب، يوسف، عمر.

الى حبيباتي وتوعم روعي رشيدة، باية، العلجة، خولة،

الى زهور وفرشاتي بيتنا عبد العزيز، ادريس، اسحاق، اسلام، حواء وصارة.

الى رفيقات الدرب والعمر صديقاتي.

الى كل من وسعتهم ذاكرتي

ولم تسعهم مذكرتي

حبيبة

## اهداء

الى الذين قال فيهما الله عز وجل "

"وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا "

الى الصدر الحنون لمن افنت عمرها لأكون ما أنا عليه اهدي هذه الدراسة لها لما لها على من فضل التربية والنصح والإرشاد.

الى أغلي ما املك في هذا الوجود والدي العزيز.

الى رفيقة دربي لما لها من تشجيعي لمواصلة دارستي.

الى إخوتي وأخواتي.

الى وجوه البراءة والمحبة عادل، أيوب، منير، يونس أحلام فارس، هاجر.

والى جميع الأصدقاء وكل من كان سندا لي مشواري الدراسي

فهيمة

الصفحة	فهرس المحتويات
	الشكر والعرهان
	الاهداء
أ - ب	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
	خطة الفصل
06	إشكالية الدراسة
08	فرضية الدراسة
08	أسباب اختيار الموضوع
09	أهمية الدراسة
09	أهداف الدراسة
09	تحديد المفاهيم والمصطلحات
10	الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي
	خطة الفصل
14	تمهيد
15	مفهوم التخطيط الاستراتيجي
15	أنواع التخطيط الاستراتيجي

16	عناصر التخطيط الاستراتيجي
16	أنماط التخطيط الاستراتيجي
17	متطلبات التخطيط الاستراتيجي
18	دور التخطيط الاستراتيجي
19	خصائص التخطيط الاستراتيجي
19	أهمية التخطيط الاستراتيجي
20	أهداف التخطيط الاستراتيجي
20	أسباب فشل التخطيط الاستراتيجي
22	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية
	خطة الفصل
25	تمهيد
26	مفهوم تسيير الموارد البشرية
27	عوامل تطور تسيير الموارد البشرية
28	موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي
29	خصائص تسيير الموارد البشرية
29	أسس تسيير الموارد البشرية
30	وظائف تسيير الموارد البشرية
31	مقومات النجاح لإدارة الموارد البشرية

33	أهمية تسيير الموارد البشرية
34	أهداف تسيير الموارد البشرية
35	المصاعب التي تواجهها إدارة تسيير الموارد البشرية
37	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: إجراءات الدراسة المنهجية
	خطة الفصل
40	تمهيد
41	الدراسة الاستطلاعية
41	منهج الدراسة
42	مجتمع الدراسة
43	أدوات جمع البيانات
44	كيفية جمع البيانات
45	حدود الدراسة
45	أساليب المعالجة الإحصائية
46	خلاصة الفصل
48	خاتمة
49	قائمة المراجع
	الملاحق

# مقدمة



## مقدمة:

في ظل التغيرات الجذرية السريعة والتحديات التي فرضها خصائص وسمات القرن 21 أدى بالمؤسسات إلى السعي جاهدة إلى إيجاد مكانة لها لكي تضمن بقاءها ونموها في النشاط، فالمؤسسات حاليا تجد نفسها في بيئة تنافسية شديدة ، وفي ظل هذه التغيرات البيئية المتزايدة تبحث في مجال التخطيط الاستراتيجي الذي شهد إقبالا كبيرا عليه، فبرزت الحاجة إلى تبني أساليب جديدة في إدارة المؤسسات المتعددة الفروع واستخدام الاستراتيجيات من خلال التخطيط الاستراتيجي فأغلبية المؤسسات العظمى والناجحة هي التي تعترف بأهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لبقائها ونموها طويل المدى، فهو يساعدنا على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه وتحديد ما الذي سوف تقوم به لإنجاز أهدافها وتحقيقها ويتم من خلال تفهمها متغيرات محيطها الخارجي وقوى المنافسة في مجال نشاطها وتتعرف على جوانب القوى والضعف في محيطها الداخلي وبذلك تتمكن من بناء استراتيجيات فعالة مما يساهم في تحقيق أهدافها، ولتحقيق تكيف المؤسسة مع محيطها يعد من الضروري لها الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي في إدارتها ، ونظرا لما له من أهمية كأسلوب فعال لتحقيق هذا التكيف.

وقد شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية للمؤسسات ان ارادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير آدائها، كما أن تخطيط الموارد البشرية يعتبر ضرورة حتمية في حالة انشاء مؤسسات جديدة وذلك بغرض تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، كما أنه ضروري أيضا في حالة إدخال تكنولوجيا جديدة او إعادة التنظيم الداخلي للمؤسسة، اذ يفرض عليها هذا الوضع زيادة أو نقص تخصصات معينة أو توظيف أنواع جديدة من الكفاءات

والمهارات وهذا لا يعني على الاطلاق أنه ليس من الضروري القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي في حالة المؤسسات المستقرة.

# الفصل الأول

## الجانب النظري

### الفصل الأول: الإطار العام للبحث

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أسباب إختيار الموضوع
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أهداف الدراسة
- 6- تحديد المفاهيم والمصطلحات
- 7- الدراسات السابقة

## 1- الإشكالية:

لقد أصبح في وقتنا الحالي لزاما على المؤسسة تقدير احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ذات المهارات والكفاءات وكذا إختيار أحسن السبل لتوفير هذه الاحتياجات وهو ما يندرج ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وترتكز عملية التخطيط أساسا على التنبؤ باستخدام الأساليب العلمية كمية كانت أو كيفية، بحيث أن الهدف الرئيسي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة هو الحصول على الموارد البشرية المناسبة في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب، وذلك بغرض تحقيق الكفاءة في الأداء إذ ان أداء المؤسسات ونجاحها الاستراتيجي يتوقف على بعدها الداخلي على ما تمتلكه ومن موارد استراتيجية ومن هذا المنطلق ركزنا في هذا البحث على أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الافراد الذي يلعب دور حلقة وصل بين استراتيجية هذه الأخيرة واستراتيجية المؤسسة.

لهذا يجب معرفة مختلف الأسس المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وكذا التحديات والممارسات الجديدة لهذه الأخيرة باعتبارها شريك استراتيجي للإدارة العليا، واساس لتحقيق الميزة التنافسية عن طريق مساهمتها في تحقيق كفاءة الأداء التي لا يمكن التوصل إليها إلا من خلال إدارة موارد بشرية فعالة تؤدي مختلف أنشطتها على أكمل وجه وبخاصة ما يتعلق منها بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

بحيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، كونه يمثل أسلوبا في التفكير بين أساليب وطرق العمل لاختيار أفضل البدائل ملائمة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، اذ يعتبر الربط بين

تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي على جميع المستويات مسألة ضرورية لتحقيق الانسجام بين أهداف الموارد البشرية وأهداف التخطيط الاستراتيجي، الذي نقصد به تحديد مجموعة الأنشطة والاعمال التي من المتوقع أن تؤديها الشركة مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة الفرص والتهديدات الخارجية. (موفق محمد، 2011:19)

كما يشكل العنصر البشري الكنز الذي لا يفنى للمؤسسات، وهذا عكس ما نجده في مؤسسات الدول النامية، فهي تقلل من شأن العنصر البشري في حين أن المؤسسة لا يمكنها مواكبة التطور إلا بسواعد الموارد البشرية، والتي تعتبر سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والموظمين وهي العملية الخاصة باستقطاب الافراد وتطويرهم. (جورج & جون: 1991)

كما أن إدارة الموارد البشرية كواحدة من الإدارات تخضع لمتغيرات عديدة كونها الإدارة المسؤولة عن تخطيط الاحتياجات من اليد العاملة وتنمية وتطوير المورد البشري، انما هي تساهم بصورة مباشرة في رسم وصياغة أهداف المنظمة وتنفيذ استراتيجياتها وهوما يقودنا لطرح الإشكالية التالية: ماهو الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية وتحسين أداء الافراد؟

ومن السؤال الرئيسي نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التخطيط الاستراتيجي المتعلقة بظروف الاستراتيجية ودرجة تسيير الموارد البشرية؟

ماهو التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ومعلقته بأداء الافراد داخل المؤسسة؟

هل للأداء البشري دور في الرفع من الكفاءة؟

هل فعالية التسيير للمورد البشري تؤدي تحقيق التغيير؟

هل توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وارتقاء إدارة الموارد البشرية؟

## 2-الفرضيات:

وللإجابة على الأسئلة الفرعية ننتقل الى الفرضيات:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التخطيط الإستراتيجي المتعلقة بظروف

الاستراتيجية ودرجة تسيير الموارد البشرية

2- يعتبر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية العنصر الفعال في تحسين أداء الافراد داخل

المؤسسة.

3- أداء المورد البشري له دور في الرفع من الكفاءة.

4- فعالية التسيير للمورد البشري تؤدي الى تحقيق التغيير والتطور.

5- توجد علاقة بين التخطيط الإستراتيجي وازدهار الموارد البشرية.

## 3-أسباب إختيار الموضوع:

من بين أسباب إختيار موضوع التخطيط الإستراتيجي ودوره في تسيير الموارد البشرية هي:

1-الرغبة في زيادة المعرفة والتطلع على أحدث الأساليب في التخطيط الإستراتيجي مما يتناسب

مع منصب العمل.

2-التطلع على الواقع وعلى المؤسسات بكيفية تطبيقها للتخطيط الإستراتيجي وللموارد البشرية.

3-إهتمام الباحثين بالتخطيط الإستراتيجي وتسيير الموارد البشرية وتركيزهم على هاتين

الموضوعين.

4-نجاح المؤسسات باستخدام عملية التخطيط الإستراتيجي وتحسين المورد البشري.

6- موضوع من مواضيع تخصصنا.

#### 4- أهمية الدراسة:

- معالجة دور التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية.  
- الكشف عن الدور الفعال الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسات.

- الرغبة في التعرف على مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تنمية المورد البشري.

#### 5- اهداف الدراسة:

توضيح أهمية دور التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية.  
- إيجاد العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وما يحققه في مجال الموارد البشرية.

#### 6- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

##### أ- التخطيط الإستراتيجي:

- اصطلاحا: هو عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل. (موفق محمد 2011:34)

- إجرائيا: يمكن تعريفه انه تصور توجهات المنظمة نحو ما ستكون عليه.

##### ب- تسيير الموارد البشرية:

- اصطلاحا: هو مجموعة الأنشطة التي تسمح لمنظمة معينة باستعمال الموارد البشرية المطابقة لحاجاتها من حيث الكم والنوع. (بوبكر، بدون تاريخ:13)

- إجرائيا: هو الطريقة لتنسيق وتنظيم الموارد البشرية والمادية قصد تحقيق الأهداف المرجوة بمعنى هو التنظيم والتخطيط والتنسيق والمراقبة.



## 7- الدراسات السابقة:

قبل عرض الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط الاستراتيجي ودوره في تسيير الموارد البشرية يجدر بنا ان نوضح المقصود بالدراسات السابقة التي نقصد بها الرسائل والاطروحات والدراسات العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة التي تأتي بهدف توسيع مدارك الباحث وزيادة حصيلته في المعرفة حول الموضوع الذي يطرحه للدراسة والتعرف على تجارب الاخرين والاهتمام بوجودهم والاستفادة منهم.(تعلم اعداد الأبحاث والدراسات العلمية:50)

○ الدراسة الأولى:

ابن احمد عبد القادر: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مذكرة ماجستير جامعة أبو بكر بالقايد تلمسان، 2005.

حيث تناولت هذه الدراسة مختلف الجوانب النظرية لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة مع التركيز على اعتماد هذه العملية كمنهج للتكيف مع المتغيرات المختلفة في مجال الموارد البشرية (يوسف، 2010/2009: ز)

○ الدراسة الثانية:

حميد فضيلة: مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير قسم علوم التسيير إدارة اعمال جامعة الجزائر، 2006/2007. حيث هدفت هذه الدراسة الى تأكيد الأهمية المتزايدة لسياسات إدارة الموارد البشرية وممارستها.

لاهتمام الذاتي ببعض فئات العينة التي تحتاج لان تترجم في صورة أفعال محددة من خلال التعامل مع العمال كأصول. (هاجر، 2013/2014):

○ الدراسة الثالثة:

دراسة القرني عبد الخالق محمد مانع: التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العالي، رسا

حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وكذا التوصل إلى التصور المقترح لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العالي. رحمة (2014،14/2013،

التعقيب على الدراسات السابقة: حيث استفدنا من هذه الدراسات بتكوين فكرة عن الدراسة حول الموضوع كذلك تحديد المفاهيم بالنسبة للموارد البشرية، الحصول على المعلومات الخاصة المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وكذا جمع المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية وضبط حدود الموضوع.

إلا أن هذه الدراسات لم تتناول التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية من جميع نواحيه. فالأولى تطرقت إلى علاقة التخطيط ودوره في الرفع من أداء الموارد البشري. أما الثانية فقد درست التخطيط الاستراتيجي من حيث أسس تسيير الموارد البشرية وعناصره. أما بالنسبة للثالثة فقد ركزت على كيفية استخدام التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات بصفة عامة.

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي

تمهيد

- 1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي
- 2- أنواع التخطيط الاستراتيجي
- 3- عناصر التخطيط الاستراتيجي
- 4- أنماط التخطيط الاستراتيجي
- 5- متطلبات التخطيط الاستراتيجي
- 6- دور التخطيط الاستراتيجي
- 7- خصائص التخطيط الاستراتيجي
- 8- أهمية التخطيط الاستراتيجي
- 9- اهداف التخطيط الاستراتيجي
- 10- أسباب فشل التخطيط الاستراتيجي

-خلاصة الفصل

## تمهيد:

تعرف المؤسسات على اختلاف أنواعها في وقتنا الحالي تغيرات سريعة وخاصة في استراتيجياتها العامة وذلك نتيجة للتغيرات في البيئة التي تعمل فيها وهو ما ينعكس مباشرة على حجم مواردها من حيث النوعيات والخصائص وهذا ما أصبح بالتالي للتخطيط الاستراتيجي جزء لا يتجزأ من استراتيجية المؤسسة باعتباره حلاً للسيطرة على الانعكاسات السلبية التي قد تمس أداء المؤسسة لذلك فإن التخطيط الاستراتيجي من الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الباحثين في هذا المجال الذي أصبح أكثر الموضوعات تناولاً في حقل علم النفس الصناعي على مستوى العالم.

**1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:**

-قبل التطرق لتعريف التخطيط الاستراتيجي لا بد أولاً من تعريف مصطلح الاستراتيجية والتي تعددت تعاريفها نظراً لتعدد تصورات واتجاهات المهتمين بهذا المجال لذا سنعرفها كالتالي:

**أ- تعريف الاستراتيجية:**

هي فن تنسيق القوى العسكرية والاقتصادية والمعنوية في زمن الحرب بغية إحراز النصر، فهي فن الخطط والحركات العسكرية وقيادة وإدارة الحروب. (بكرابي نزيهة، 2015:3)

**ب- التخطيط الإستراتيجي:**

**اصطلاحاً:** هو عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وهو تصور وجهات ومسارات المنظمة حيث يعرفه الحملاوي 1991 على انه اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة وتكوين السياسات وتحديد الأهداف، وتقرير المسار الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المنظمة والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها هذا ما يميزها عن غيرها من المؤسسات، كما يعرف على أنه عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها وسياستها للمرحلة القادمة وهو التبصر برسالة المنظمة ومساها مستقبلاً. (محمد الضمور، 2011:34)

**إجرائياً:** وهو تخيل أو تصور أو وضع خطة للمؤسسة من اجل بلوغها أهدافها المتصورة في المستقبل وبناءها على أحسن حال ي الأيام القادمة لها.

**2-أنواع التخطيط الاستراتيجي:** ويتضمن أربعة أنواع رئيسية وهي كالتالي:

**2-1-التخطيط الاستراتيجي المستقبلي:** توقع الأحداث المستقبلية والاستعدادات.

**2-2-التخطيط الاستراتيجي الذاتي:** لإحداث التغييرات السلوكية.

**2-3-التخطيط الاستراتيجي التتابعي:** وهو الانطلاق من حيث توقف الآخرون.

2-4- التخطيط الاستراتيجي التحليلي: وهو اختيار حل لمشكلة عن طريق طرح حلول وتحليلها.

(هيثم عبد الله، بدون تاريخ:40)

### 3- عناصر التخطيط الاستراتيجي:

-وضع الإطار العام للاستراتيجية.

-دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة، سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص

المتاحة والقيود المفروضة.

-تحديد الغايات والاهداف.

-وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينهما.

-اختيار البديل الاستراتيجي، الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية

المحيطة.

-وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات، حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الاجل

الى اهداف متوسطة الاجل وقصيرة الاجل، ووضعها في شكل برامج زمنية. (سيد محمد، بدون

تاريخ:91)

### 4- أنماط التخطيط الاستراتيجي: غالبا ما تؤثر الاتجاهات الشخصية للإدارة العليا وطبيعة

رؤيتها للعالم الخارجي على نمط التخطيط الاستراتيجي واتجاهه، وفي هذا الصدد يمكن التمييز

بين ثلاث أنماط للتخطيط الاستراتيجي على النحو التالي:

### 4-1- التخطيط الدفاعي: يغلب على هذا النوع من التخطيط الاتجاه التكيفي مع معطيات

ومتغيرات البيئة الخارجية، وبالتالي يركز التخطيط الدفاعي على التوصل للحلول الملائمة

لمواجهة المشاكل القائمة، ويميل هذا النمط إلى ان يكون مركزا أكثر من كونه شاملا.

**4-2- التخطيط الريادي:** يغلب هذا الاتجاه نحو الكشف المستقبل ومحاولة التعرف على المشكلات الكاملة قبل وقوعها والبحث عن الفرص الجديدة، ويميل هذا النمط على ان يكون عاما أكثر من كونه مركزا.

**4-3- التخطيط التحليلي:** يعتمد هذا النوع من التخطيط على المسح البيئي الموضوعي، هذا المسح من المعلومات والمؤشرات، ويتضمن هذا النوع البحث عن الفرص الجديدة وكذلك مواجهة المشكلات القائمة بالحلول الملائمة، كما يميل هذا النمط إلى أن يكون مركزا وشاملا في نفس الوقت. (محمد الضمور، 2011:20)

**5-متطلبات التخطيط الاستراتيجي:** نظرا لتمييز التخطيط الاستراتيجي بتركيزه على عمليات بناء القرارات المستقبلية ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية، فإن هذه العملية لها متطلبات عديدة لكي تتم بالصورة المأمولة، يمكن إبراز أهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي كمايلي:

- التحديد الدقيق للهدف الرئيسي الذي ترمي إلى تحقيقه الاستراتيجية، ويمكن ان ينطوي هذا الهدف على اهداف فرعية.

- ضرورة توفير بيانات ومعلومات موثوقة، حلول الهدف والظروف المتوقع ان تحيط به، وذلك للوقوف على طبيعتها والاستعداد لمواجهتها. (إبراهيم، بدون تاريخ:127)

- التعرف على الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتنفيذ الأهداف، وهذا مطلب ضروري لأنها الأداة الفعالة في تحقيق الأهداف.

- تقديم تصور للأنشطة التي يجب ان تتخذ لتحقيق الأهداف للوقوف على التفاعلات، التي يمكن ان تحصل وتوقع النتائج المرتقبة في ضوء الإمكانيات المتاحة.



- إيجاد علاقة تفاعلية بين مخططي الاستراتيجية ومنفذيها، وذلك لتفعيل نقل التخطيط الاستراتيجي من الواقع النظري إلى الواقع العملي.

- وضع خطة زمنية لتحقيق الهدف الرئيسي وما يتضمنه من أهداف فرعية.

- توفر معايير لقياس الإنجازات الحاصلة بمدى توافقها مع الهدف المراد تحقيقه.

- إن جوهر التخطيط الاستراتيجي يتمثل في إمكانية التعرف على الفرص. (إبراهيم، بدون

تاريخ:128)

### 6 دور التخطيط الاستراتيجي:

- يركز التخطيط الاستراتيجي على أن القوى العاملة للمنظمة هي التي توجد الميزة التنافسية.

- تشير الاستراتيجيات الحديثة إلى أن إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الأداء التجاري

وتطوير الثقافة التنظيمية تقدم الابتكارات اللازمة وتعمل على الربط بين إدارة الموارد البشرية

والأهداف الإستراتيجية وأهداف المنظمة.

- يعمل التخطيط الاستراتيجي كشريك للموارد البشرية على التطبيق الفردي لممارسات الموارد

البشرية، لكي تتماشى مع الاستراتيجيات الموحدة والتنافسية للمنظمة، أو كشريك متكافئ في

عمليات التخطيط.

- تأتي عملية إدارة الموارد البشرية بأهداف إستراتيجية من أجل تحسين الأداء.

- يسعى التخطيط الاستراتيجي وراء الابتكار والمرونة.

- يشمل فحص بيئة العمل الحالية والمتوقعة والعقول المتنافسة، بالإضافة الى مواطن القوة

والضعف في تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

- يلعب الدور الفعال في التنظيم والتأطير حول الآني والمستقبل. (انترنت، الاثنين:17:30

مساء)

## 7- خصائص التخطيط الاستراتيجي:

- أن يكون للخطة هدف نهائي واضح ودقيق ومحدد.
- أن تتميز الخطة بالبساطة والوضوح والبعد عن التعقيد
- أن ينص في الخطة على الدور الذي سوف تقوم به كل وحدة إدارية في التنفيذ.
- أن تكون أهداف الخطة واقعية وملائمة لظروف الموقف الذي تعالجه.
- أن تستخدم بيانات واقعية أثناء التخطيط. (إبراهيم، بدون تاريخ:100)

## 8- أهمية التخطيط الاستراتيجي: تتركز أهمية التخطيط الاستراتيجي في عدة نقاط نذكر

منها:

- تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة.
- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.
- تحديد وصياغة الغايات والاهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- توفير وتحديد متطلبات الأداء وتحقيق نمو وتقديم المنظمة.
- التأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا.
- \* كما تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي أيضا:
- التخطيط الاستراتيجي يدعم منظمات الاعمال بالأفكار الرئيسية التي تعد من العناصر المهمة داخل المنظمة.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على وضع مقياس لرقابة الأداء وتقييمه.

- يدعم التخطيط الاستراتيجي القضايا المتوقعة التي يمكن أن تحدث في بيئة الداخلية والخارجية وتشكل الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع مثل هذه القضايا والتغيرات. (علي محمد حسن، 2017:36)

### 9- أهداف التخطيط الاستراتيجي:

- تغيير اتجاه الإدارة أو القسم.
- توجيه الإدارة العليا للموضوعات ذات الأولوية.
- تركيز الموارد على الأشياء الهامة.
- توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل.
- تحقيق تنسيق أفضل بين الأنشطة المختلفة في الإدارة أو القسم.
- إحكام الرقابة على العمليات الإدارية والفنية.
- تحديد أهداف أكثر واقعية. (إبراهيم، بدون تاريخ:100)

### 10- أسباب فشل التخطيط الاستراتيجي: أهم أسباب فشل التخطيط الاستراتيجي أهمها

يلي:

- اعتماد التخطيط على معلومات ضعيفة أو خاطئة أو غير متأكدة بشكل كافي.
- اسناد إعداد الخطة إلى مستويات إدارية معينة وعدم إشراك باقي المستويات.
- عدم شمول الخطة عند إعدادها أو تنفيذها كافة وحدات المنظمة.
- عدم إعلام كافة مدراء المنظمة بالخطة وإطلاعهم عليها.
- عدم اتخاذ قرارات المنظمة بناء على الخطة الموضوعية.
- عدم وجود المرونة الكافية عند وضع أهداف الخطة.
- عدم عمل تقييم دوري للخطة الاستراتيجية.

-ضعف المؤشرات والمعايير التقييمية. (عامر محمد سعيد، 2018:29)

## خلاصة الفصل:

كذلك يعتبر التخطيط الاستراتيجي بأنه المثيرات والشروط الأساسية في أية مؤسسة، كما أن الشرط الأساسي هو وجود علاقة إيجابية بين الفرد المختار والأداء المطلوب ومن هنا تظهر أهمية كل من التخطيط الاستراتيجي ودور الافراد وتقييم الأداء بحيث تهدف عملية التخطيط إلى الحصول على الأنواع المنافسة من الموارد البشرية بالأعداد المناسبة لأداء العمل في الوقت المناسب وفي المكان المناسب، ولتحقيق كفاءة الأداء لا بد من وجود تخطيط جيد وهو ما يدفع بالمؤسسات إلى اختيار انسب الطرق والأساليب المستخدمة في التخطيط والتقييم والتي تتوافق مع حجمها ونوع نشاطها وكذا أهدافها.

# الفصل الثالث

-تمهيد

- 1 - مفهوم تسيير الموارد البشرية
- 2 - تطور الموارد البشرية
- 3- موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي
- 4- خصائص تسيير الموارد البشرية
- 5- أسس الموارد البشرية
- 6-وظائف تسيير الموارد البشرية
- 7-مقومات النجاح لإدارة الموارد البشرية
- 8-أهمية تسيير الموارد البشرية
- 9-أهداف تسيير الموارد البشرية
- 10-المصاعب التي تواجه إدارة تسيير الموارد البشرية

-خلاصة الفصل

## تمهيد

تعتبر الموارد البشرية من اهم العوامل الأساسية في المنظمة لهذا فحسن تدبيرها وتطويرها لا يتم الا لمن له رصيد من التجارب فتسيير الموارد البشرية يخضع لضوابط وذلك وفق النظريات المتعددة في هذا المجال التي اهتمت بدراسة المورد البشري فلمؤسسة هي أحد اهم الانساق الفرعية المشكلة للمجتمع مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول في اطارها التسييري الى دورها الاستراتيجي.

ونظرا لأهمية الموارد البشرية واعتماد المؤسسات الاقتصادية عليها في تحقيق أهدافها، فقد سعت كثير من المؤسسات المعاصرة للاعتراف بدورها واهميتها، واوجدت غالبيتها إدارة خاصة بها سميت بإدارة الافراد، وتزامنا مع المتغيرات والتحولات الاقتصادية العالمية تطورت هذه الإدارة وأصبحت تسمى بإدارة الموارد البشرية.



## 1- مفهوم تسيير الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية القلب النابض في أنشطة المنظمة وإدارة مواردها المتاحة، وقد اكتسب ميدان الموارد البشرية أهمية متميزة نظرا للدور الحيوي الذي تؤديه، ولا شك ان محاولة الوقوف محدد امر صعب وذلك يرجع الى التطور المستمر الذي تمر به هذه الإدارة، وفيما يلي بعض التعريفات كما أوردها بعض المؤلفين البارزين في ادبيات علم الإدارة، حيث عرف معهد إدارة الافراد في بريطانيا إدارة الموارد البشرية بانها ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد في العمل وبعلاقاتهم داخل المنظمة، او هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عمليات اختيار وتعيين وتنمية ومكافأة وتكامل الموارد البشرية، بغرض الاسهام في تحقيق اهداف المنظمة (محمد بن دليم، 2015:22)

**اصطلاحا:** هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها واعمالها تحت مضلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط انماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة قصد تحقيق رسالتها وأهدافها واستراتيجياتها المستقبلية مقابل ذلك ان تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة في عملية تبادلها للمنفعة التي تتم بينهم. (صفوان-عائض، بدون تاريخ:9)

**إجرائيا:** هو النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها من الإعدادات والكفاءات المحددة من الموارد البشرية التي تتمتع بالأعلى كفاءة ممكنة، وهي جميع العناصر البشرية من مديرين وعمال الذين يؤدون عملا في المنظمة.

## 2- عوامل تطور تسيير الموارد البشرية:

عادة ما يتم تجميع نشاطات إدارة الأفراد في وحدة تنظيمية واحدة يطلق عليها أحيانا الإدارة الإدارية، في البداية يمكن القول بأنها وظيفة تضمن او تؤمن مجموع النشاطات التي تضع تحت تصرف المؤسسة العناصر البشرية الضرورية عدديا ونوعيا أي كميا وكيفيا لتكون في خدمتها وعلى مر العقود الزمنية الأخيرة نجد ان الوظيفة قد تميزت بطورين إثنين الى حد ما التطور الأول أدى الى التطور الثاني. (حمزة، بدون تاريخ: 9)

## 2-1- التطور الأول:

كان فيما يتعلق بالإصلاح المستعمل في المنظمات من أجل الإشارة والتدليل على مسؤول وظيفة تسيير الموظف او الأفراد وهذا المصلح الى حد ما، وحسب التسلسل الزمني اخذ الإشكالية التالية:

-رئيس الموظفين، مدير الأفراد، مدير شؤون العاملين، مدير الموارد البشرية. كتوصيف للدور الذي غالبا ما كانتتعهد به إدارة الموارد البشرية والمدير من المستوى العالي الذي يمكن له ان يبحث احتياجات المنظمة من العمالة وكذلك طموحات الأفراد في بيئة عمالية مناسبة.

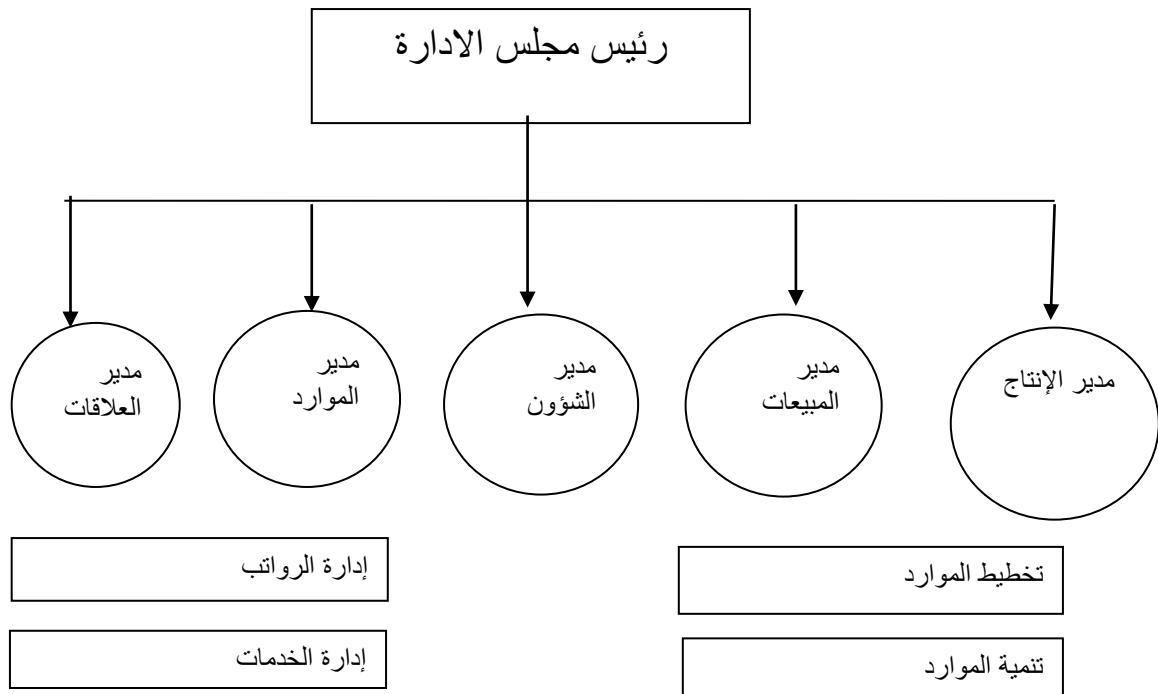
## 2-2- التطور الثاني:

لقد حصل في محتوى وظيفة تسيير الموارد البشرية للأفراد نفسها خاصة أهدافها وغايتها وسياستها تطور واسع بفضل بعض الدراسات، ولكن تجاهل بعض المفكرين وعلماء التسيير والإدارة ما ظهر منها بعد الثورة الصناعية وتخصيص نظام المصنع وبروز دور المنظمين والمسيرين، لذلك كله برزت الحاجة الى علم وممارسات مستقلة للموارد البشرية وظهر ذلك جليا بعد الثورة الصناعية وظهور الآلات والمجمعات ومنه نجد تسلسل فيما يلي:

الثورة الصناعية، ظهور الحركات العلمية العالمية والاتحادات النقابية، ظهور إدارة الأفكار العلمية، ظهور حركة العلاقات الإنسانية، بداية ظهور بعض ممارسات الأفراد وأخيرا ظهور بعض المتخصصين في تسيير الموارد البشرية. (خالد، 2014: 20/ 21).

### 3- موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي:

يمثل الهيكل التنظيمي للمنظمة خارطة الأنشطة والعمليات والمهام المختلفة التي ينهض بها موظفو المنظمة وعليه فإن هذا الهيكل يقلص المهام ويتوسع بتوسيعها وهو خاضع للتبديلات والتغيرات ويلاحظ ان إدارة الموارد البشرية تحتل موقعا مهما في الهيكل المذكور وتقوم المؤسسات المتوسطة او الكبيرة الحجم بتجميع وظائف إدارة الموارد البشرية في إدارة متخصصة كل قسم فيها تعهد له مهام محددة وتؤدي النشاطات المسندة له حسب الصلاحيات المخولة لها والشكل التالي يبين الهيكل التنظيمي لمنظمة متوسطة الحجم كما يلي:



الهيكل التنظيمي لمنظمة متوسطة الحجم. (مجيد، بدون تاريخ: 25)

## 4- خصائص تسيير الموارد البشرية:

- القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتسم بالتقلب والفجائية.
- المرونة والقدرة على التخلص من أساليب متغيرة غير جامدة لمواكبة حركة التغيير داخل وخارج المؤسسة
- التحرر من اسر الخبرات الماضية وحدود التخلص المهني والعملية الدقيق والقدرة على الانطلاق نحو مجالات عمل وتخصصات وأسواق متغيرة باستمرار دائم
- قبول التحديات ومواجهة المهام الصعبة واعتبارها فرصا لإثبات الذات والقدرة على التعامل معها
- تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفير درجة كافية من الإستقلالية وعدم الاعتماد على الغير في التوجيه والإرشاد (فتحي,2013: 25/24)
- انها متعددة ومتنوعة، وغالبا ما تحتاج الى بذل جهد ووقت ومال لتحقيق الاستفادة منها
- غالبا ما تتصف بخاصية الندرة بمعنى ان الموارد غير كافية ومحدودة وهذا يشير الى أن الموارد المتاحة من حيث الكم والنوعية اقل من نوعية اقل من نوعية احتياجات المجتمع
- استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المخصصة لها
- حسن الاستخدام السليم للموارد البشرية (مدحت، بدون تاريخ:68)

## 5- أسس تسيير الموارد البشرية:

- توجد الكثير من الأسس التي تحكم تسيير الموارد البشرية أهمها:
- 5-1-المسؤولية العامة: ان نشاط الموارد البشرية يمتد لجميع الموظفين بالمؤسسة كوظيفة إدارية وكوحدة تنظيمية، اذ ان جهاز المشرف على تسيير الموارد البشرية له علاقات عمل

وظيفية بباقي إدارة المؤسسة، الامر الذي يتطلب الاحتفاظ بالسجلات والمستندات المتعلقة بالوظيفة.

5-2 المعاملة المتماثلة: يتم تطبيق إجراءات ونظم ولوائح عمل ثابتة من خلايا سياسات وقواعد عمل موحدة تضمن عدم التمييز بين الموظفين.

5-3 تزويد الموظفين بالمعلومات: يجب على الإدارة ان تزود الموظفين بمعلومات الكافية حتى يتمكنوا من أداء أعمالهم بطريقة جيدة.

5-4 اشعار الموظفين: وذلك بانه يؤدي عمل له قيمة، من خلال وظيفة مناسبة لإمكاناته وقدراته وتأهيله العلمي والمهني.

5-5 وضع نظام عادل للأجور: يجب وضع نظام عادل للأجور، الحوافز، المكافأة والترقية. الاعتماد على العنصر الإنساني: الذي أصبح ركيزة أساسية لبناء التقدم الاقتصادي بحيث يجب تحقيق التوازن بين اهداف المنظمة واهداف الفرد.

5-6 تنمية الاتصال: فبتوفير الاتصال وتحقيق العلاقات بين المسؤولين والعمال وبين

#### العمال

وأنفسهم، يمكن الوصول الى الاندماج لدى الموظفين وفي علاقاتهم مع المؤسسة لان "الاتصال يعد من العناصر المهمة التي تقوي نشاطات التسيير الاحسن" (احمد منصور، 1979:37)

#### 6- وظائف تسيير الموارد البشرية:

-تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة وهيكل الأجور: حيث يتمثل هيكل العمالة في وصف وبيان حالة العمالة الموجودة فعلا في المنظمة من حيث الملامح الرئيسية والصفات والسمات التي تميز هذه العمالة، ومن خلال هيكل الأجور يتم تحديد القيمة والاهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد اجرها وتقدير الدرجات الإجرائية للوظائف مما يضمن إدارة سليمة لنظام الأجور.

-تخطيط القوى العاملة: لتلبية احتياجات المنظمة من أنواع واعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ماهو معروف وماهو متاح، منها المقارنة بينهما لتحديد ما في العجز والزيادة والتنسيق مع الإدارة فيما يختص بتوزيع القوى العاملة واعداد الموازنة التخطيطية للوظائف. (تيم،2018:8)

-الاختيار والتعيين: حيث تهتم الإدارة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

-تقييم الأداء وتصميم أنظمة الحافز: وذلك للتعرف على الكفاءة العامة لعامين والتعرف على أوجه التطور في الأداء ومعرفة أسباب ضعف الأداء وتخطيط التطور المهني للموظف ومدى جاهزيته للنقل او الترقية وعلى أساس يمكن ان تقرر المكافأة او الزيادة في الراتب، كما يمكن تحفيز العاملين على الأداء الجماعي فتظهر الحوافز الفردية، الجماعية، والحوافز على أداء المنظمة ككل.

\*وضع قواعد منظمة للثواب والعقاب

\*دراسة شكوى العاملين فيما يتعلق بالأعمال المنوطة وتقديم المقترحات للمسؤولين.  
(تيم،2018:9)

## 7- مقومات النجاح لإدارة الموارد البشرية:

يمكن تحديد مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية فيمايلي:

- 7-1 دعم المؤسسة لنجاح إدارة الموارد البشرية: ولا يتحقق هذا الدعم الا عن طريق قيادة متجاوبة، وملتزمة، وداعمة للنجاح فلقيادة الداعمة هي شرط المؤسسة الناجحة، حيث تترك الافراد يشاركون فعليا في القرارات التي تتخذها على كل مستويات الإدارة للمؤسسة،

وهذا في حد ذاته يعتبر مدخلا حقيقيا لبناء مؤسسة ناجحة ومواكبة التغيرات والتحديات المستجدة، فبواسطة هذه المشاركة يمكن للإدارة ان تحول سياساتها، واستراتيجياتها القديمة التي تنطوي على تسلط الإدارة، وفرض القرارات من اعلى الهرم الإداري الى اسفله الى سياسات، واستراتيجيات جديدة تقوم على المشاركة الفعلية للأفراد، ويكون اتخاذ القرارات فيها ممكن في قاعدة الهرم الإداري، وعليه يبدو حاليا ان نجاح المؤسسة لا يكون الا من خلال فلسفة قيادتها، وتزويدها لإدارة الموارد البشرية بكل مستلزمات النجاح.

(مصطفى، 2017:19)

**7-2- نجاح مدير إدارة الموارد البشرية:** يستدعي العمل الناجح لإدارة الموارد البشرية ان يكون مديرها على معرفة كمية، نوعية، بالموارد البشرية في آن واحد، فالمعرفة الكمية تختص بمعرفة العموميات حول الوظائف الموجودة، والمراكز الوظيفية المخصصة لها، أما المعرفة النوعية فتتركز على نوعية الوظائف، والشروط المتصلة بها او بعبارة أخرى معرفة عدد الوظائف الحالية في المؤسسة وعدد شاغليها، تعتبر من الأمور البديهية العامة التي يعرفها كل المدراء تقريبا، وهي معرفة كمية، اما التنبؤ المستقبلي بعدد الوظائف المستحدثة، وعدد الأشخاص المتوقع نقلهم من مكان لآخر داخل المؤسسة، فهي معلومات لا يعرفها الا مدير الموارد البشرية.

(مصطفى، 2017:30)

- حتى يتحقق للمؤسسة هذا المقوم وهو وجود افراد ناجحين، عليها ان تركز من خلال إدارة الموارد البشرية على ميزتين أساسيتين:

الأولى هي مقدرة العمال وتمكنهم من المعارف، المهارات، والخبرات التي تساعد الفرد على الأداء الجيد للعمل، والتي بمقدورهم اكتسابها وتطويرها وبالتالي فهذه المقدرة منها ما يتعلق بالإمكانات الجسدية، ومنها ما يتعلق بالإمكانات المعرفية، ودور إدارة الموارد البشرية يكمن في

استخدام وظائفها، بالشكل الذي يجعل قدرات الموارد البشرية تتلاءم مع متطلبات وشروط الوظائف الموجودة في المؤسسة، اما الميزة الثانية التي تساعد الموارد البشرية على النجاح فهي الحافز الذي يعبر بدوره على استعداد الفرد للقسم بالعمل المطلوب منه، غير ان هذه الميزة تكلف المؤسسة ثمنا باهضا يجعل الإدارة الموارد البشرية تخصص له وظائف كالتعويضات، وصيانة الموارد البشرية حتى تتمكن من التحكم فيه اكثر. (مصطفى، 2017:31)

### 8- اهمية تسيير الموارد البشرية:

تكمن أهمية تسيير الموارد البشرية كأحد وظائف المنظمة بأهمية كبيرة، باعتبارها تمثل إدارة لاهم وأعلى أصول المنظمة سواء كان ذلك على مستوى المنظمة او على المستوى الوظيفي ونذكر ما يلي من أهميتها:

-يعتبر العنصر البشري هو العقل المدبر وللقوة التي يمكن من خلالها استغلال جميع إمكانيات المادية الموجودة بالمنظمة وتحقيق الأهداف التي تسعى اليها هذه المنظمة سواء كانت إنتاجية او تسويقية او تمويلية. (محمد بن دليم، 2015:25)

-تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة وهم الافراد

-لا توجد مؤسسة دون موارد بشرية

-تقوم بتطوير مهارات الفراد العاملين بالمؤسسة

-تضع الخطط المناسبة للتدريب

-تقوم بدراسة المشاكل ومعالجتها

-الاختيار المناسب لشغل الوظائف

-وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

-الاستقرار والرضى الوظيفي. (نزار، 2015:51)



## 9- اهداف تسيير الموارد البشرية:

## 9-1- على مستوى المجتمع:

\*المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص.

\*صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها من سوء الاستخدام.

\*مساعدة افراد المجتمع في إيجاد أفضل الاعمال وأكثرها إنتاجية بالنسبة لكل منهم وبالشكل الذي يجعلهم سعداء ومتحمسين للعمل.

## 9-2- على مستوى المنظمة:

\*الحصول على الافراد الكفاء للعمل في مختلف الوظائف

\*الاستفادة القصوى من جهود العاملين

\*المحافظة على استمرارية رغبة الافراد في العمل في المنظمة

## 9-3- على مستوى العاملين:

\*الحصول على أفضل فرص عمل ممكنة مع اتاحة فرص التقدم والرقى.

\*وجود ظروف عمل جديدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من انتاجهم وبالتالي من مكاسبهم

المادية

\*وجود برامج الامن والسلامة والمحافظة والإبقاء على العنصر البشري

\*العدالة في معاملتهم وفي منح المكافآت لهم وتوقيع العقوبات عليهم. (محمد بن

دليم، 2015:24)

## 10- المصاعب التي تواجه إدارة تسيير الموارد البشرية:

تواجه إدارة الموارد البشرية جملة من المصاعب نذكر منها:

- مشاكل تدهور الإنتاجية
- تسرب العمالة الكفؤة الى خارج المنظمة
- صعوبات في تصميم نظم الأجور والجوائز
- مسائل استقطاب الموظفين الجدد وتوظيفهم
- مصاعب في المواءمة بين متطلبات استراتيجية الموارد البشرية ونزعات الافراد العاملين في المنظمة
- صعوبات في وضع تقييم فاعل للوظائف
- مشاكل العمل والتأمينات والامن الصناعي
- مشاكل حل نزعات العمل وتسويتها. (مجيد، بدون تاريخ:28)

## خلاصة الفصل:

اصبحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية مسؤولية كل مدير مؤسسة كما ان الحاجة لبناء مؤسسة قوية أقدر على المنافسة من خلال قوة عمل أكثر والتزام، وانما تتطلب ضرورة ان تكون برامج الموارد البشرية قادرة على جعل المؤسسة هي الأسرع والأفضل على المنافسة، من ذلك ازدادت أهمية تسيير الموارد البشرية وارتفعت مكانتها في المؤسسة، فنجد ان الأهمية الفائقة للموارد البشرية وقدرتها على تحقيق اهداف المؤسسة، أصبحت الإدارة تولى اهتماما لقضايا الموارد البشرية لاعتبارها أساس تنافسية المؤسسة.

# الفصل الرابع

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة المنهجية

تمهيد

1- الدراسة الاستطلاعية

2- منهج الدراسة

3- عينة الدراسة

4- أدوات جمع البيانات

5- كيفية جمع البيانات

6- حدود الدراسة

7- أساليب المعالجة الإحصائية

خلاصة الفصل.

## تمهيد:

تحدد إجراءات الدراسة المنهجية انطلاقاً من مجموعة الدراسات وعلى الباحث ان يختار الإجراءات بدقة وبثبات حتى يستطيع الإجابة على التساؤلات التي تخص الدراسة لذلك فإننا سنحاول التوضيح ضمن الفصل، حيث يتضمن عرضاً لمجموعة الإجراءات والتدابير المنهجية التي تم استخدامها والاعتماد عليها اثناء هذه الدراسة وهي الدراسة الاستطلاعية ومنهج الدراسة، ثم عينة الدراسة، والأداة المعتمد عليها في الدراسة وحدود الدراسة وحدود الدراسة ثم أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

**1-الدراسة الاستطلاعية:**

تعرف الدراسات الاستطلاعية على انها مجموعة الدراسات التي يقوم بها الباحث، والتي يتم استخدامها في المراحل الأولى من أي بحث علمي يقوم به الباحث، وتعد الدراسات الاستطلاعية بمثابة اللبنة الأولى التي تركز عليها الدراسات الميدانية، وتمهد الدراسات الاستطلاعية للبحث العلمي، فهي تعتبر أساسا جوهريا لبناء البحث كله حيث أجرينا دراستنا الاستطلاعية في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة لولاية البويرة والتي تقع قرب محطة الحافلات القديمة

\*والفائدة من الدراسة الاستطلاعية هي:

- التعرف على مكان الدراسة.
- التعرف على مجتمع الدراسة وتحديد نوع العينة.
- التقرب من أفراد العينة.
- تحديد أفضل تصميم للبحث وطريقة جمع البيانات.
- إكتساب المزيد من المعرفة حول المشكلة البحثية.
- إكتشاف العراقيل والنقائص والصعوبات التي تواجه الباحث لتفاديها في الدراسة الأساسية.

**2-المنهج المتبع في الدراسة:**

إن تعدد المواضيع أدى الى تعدد المناهج واختلافها ولكن لكل منهج وظيفته وخصائصه التي يستخدمها كل باحث في ميدانه، والمنهج هو الطريق المؤدي الى الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل الى نتيجة معلومة، فهو ذلك الطريق او الأسلوب الذي يختاره الباحث من بين عدة طرق وأساليب علمية بما يتناسب مع موضوع بحثه. (محمود،2018: 49)

لذلك يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التفسير والتحليل العلمي المنظم، لوصف ظاهرة او مشكلة محددة وتصويرها كما وكيفا عن طريق جمع وتحليل البيانات وإخضاعها للدراسة الدقيقة، كما يهدف المنهج الوصفي الى فهم الحاضر والتنبؤ بالمستقبل وتوجيهه فهو يوفر نحو الأفضل، ويلعب المنهج الوصفي دورا كبيرا في تطور العالم والمعرفة وبدونها لا تتوفر الأسس اللازمة للتطوير. (فهد، 2014: 93-94)

والمنهج الذي نتبعه **المنهج الوصفي التحليلي** المناسب لموضوع البحث ويساعدنا على دراسة الظاهرة لما لها من خصائص وابعاد في إطار معين ومنه فإن المنهج الوصفي التحليلي يعد أحد أوجه التصور التقليدي اذ يغلب على تفكير متخذ القرارات الاستراتيجية خاصية التعامل مع الاستراتيجيات المقصودة، وعند اذن فإن الأهداف الاستراتيجية محددة سلفا وأن البيانات حول القرارات ومصادرها واضحة وكافية ويتعامل هذا المنهج مع الاحداث او المشكلات المألوفة التي تتضمن في ثباتها مسلمات تشكل مقدمات مهمة للتحليل ، فضلا عن إمكانية تدعيم موثوقية متخذ القرار بهذه المقدمات من خلال اختبارات محددة يلجأ اليها متخذ القرار قبل التسليم بها واعتمادها كمنطلق لاتخاذ القرار.(طارق، بدون تاريخ:57)

فالمنهج الوصفي التحليلي يكشف عن مدى العلاقة بين المتغيرات وبانه المنهج الذي يقوم فيه الباحث بوصف الظاهرة كما هي في الواقع وصفا دقيقا كما وكيفا.

### 3-مجتمع الدراسة:

تعرف العينة على انها نموذجا يشمل ويعكس جانبا او جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، تكون ممثلة له، بحيث صفاته المشتركة وهذا النموذج يغني الباحث عن دراسة كل



وحدات ومفردات المجتمع الأصل، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك وحدات

المجتمع المعني بالبحث. (عامر إبراهيم، بدون تاريخ:186)

\*اما عن خصائص عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية ذكور واناث، اما عن متوسط

عمر العينة فيتراوح ما بين 30الى50 في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة.

#### 4-أدوات جمع الدراسة:

اعتمدنا في جمع المادة العلمية الميدانية محل الدراسة عن طريق جمع البيانات التالية:

4-1-الاستبيان هو توجيه أسئلة الى بعض الأشخاص من خلال استمارة معدة سلفا لهذا

الغرض، ويستهدف الاستبيان الحصول على معلومات يمتلكها هؤلاء الأشخاص محل البحث،

فهو مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي ترتبط في بعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي

يسعى اليها الباحث، ويرسل بالبريد او بطريقة أخرى الى مجموعة من الافراد او المؤسسات.

(غنام محمد، بدون تاريخ:97 بتصرف)

#### 4-2-الملاحظة المباشرة:

تعتبر الملاحظة وسيلة مهمة من وسائل جمع البيانات، عن طريقها يتم جمع بيانات عن حال

الظاهرة ولقد استخدمنا في دراستنا الملاحظة المباشرة بغرض التعرف على مؤسسة تعاونية

الحبوب والبقول الجافة وجمع قدر معتبر من المعلومات المتعلقة بها، والتي تعرف على انها

تتطلب تواجد الملاحظ في موقف الملاحظة لملاحظة شخص او مجموعة اشخاص تحت

ظروف بيئية معينة. (عبد المحسن حسن2019:4 بتصرف)

#### 4-3-المقابلة الموجهة:

يمكن تعريف المقابلة على انها معلومات شفوية يقدمها المبحوث من خلال لقاء يتم بينه وبين

الباحث او من ينوب عليه. (علي فلاح، محمود حسن، بدون تاريخ:188)

ولقد اعتمدنا في دراستنا على المقابلة الموجهة، وهي المقابلة وجها لوجه بين الباحث والشخص او الأشخاص المعنيين بالبحث، وهذه أكثر أنواع المقابلات استخداما في البحث العلمي. (عامر إبراهيم، بدون تاريخ:113)

ولقد تم اعداد دليل المقابلة والتي سوف نذكر بعض من تفاصيله حيث تم طرح بعض الأسئلة والتي تمثلت فيما يلي:

-ماهي أخطر الحوادث والاصابات التي يتعرض لها العمال اثناء أدائهم لعملهم؟

-هل تتوفر المؤسسة على كل وسائل الحماية الشخصية للعمال؟

-هل هناك برامج ودورات تدريبية وتكوينية خاصة لرجال الامن بالمؤسسة؟

-هل هناك تنسيق مع الجهات الأمنية المختصة لترتيب برنامج خاص لحماية العمال في حالة الكوارث الطبيعية؟

-ماهي الإجراءات المتخذة لحماية المؤسسة على الاصوار لمنع التسلل او الدخول او الخروج بطريقة غير مشروعة؟

### 5- كيفية جمع البيانات:

تعتبر عملية تجميع البيانات من اهم الخطوات المستخدمة في دراستنا، حيث يقوم الباحث بالملاحظة وتدوينها اثناء العمل، والمقابلة بطرح الأسئلة على العمال اثناء القيام بعملهم وكذا الاستبيان والاستمارة التي تتضمن مجموعة من المعلومات والتي هي عبارة عن أسئلة ثم تطرح وتدون الأشياء الملاحظة واستعمال لغة المصنع او المؤسسة وإذا كانت هناك أي نقائص نرجع الى العامل لاستخراج ملخص عن كل شيء ومن هنا نكون قد جمعنا كل بيانات الدراسة عن طريق ما ذكرناه.

**6-حدود الدراسة:****6-1الحدود المكانية:**

سوف تقتصر هذه الدراسة على مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة التي تقع قرب محطة الحافلات القديمة.

**6-2الحدود الزمانية:**

هي ضرورة حتمية يخضع لها البحث وقد امتدت فترة دراستنا من 2020/3/3 الى غاية 2020/5/5

**6-3الحدود البشرية:**

تحتوي مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة على 70 موظف، موزعين على المدير العام والسكرتيرة ورؤساء المصالح، مصلحة الامن والاداريين والعمال والحراس.

**7-أساليب المعالجة الإحصائية:**

وهو برنامج لتحقيق اهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، وعرضها عبارة عن حقائق وأرقام، حيث يتم تصنيف هذه البيانات على انها بيانات نوعية او كمية حيث توفر البيانات النوعية علامات او أسماء لفئات العناصر المتشابهة، والبيانات الكمية التي تقيس الكم او مقدار الشيء، ومن الأساليب الإحصائية التي اعتمدنا عليها معامل ارتباط بيرسون.

**خلاصة الفصل:**

لقد تم في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي والتعرف على حدود الدراسة، كما أجريت الدراسة الاستطلاعية ولاعتماد على أدوات الدراسة من استبيان، الملاحظة المباشرة، المقابلة الموجهة، واخذ العينة العشوائية ثم تحليل البيانات الى أساليب المعالجة الإحصائية.

الخاتمة

استخلص من هذا البحث انه لا يوجد خيار أمام منظمات الأعمال لرفع مستوى الكفاءات و المهارات الإستراتيجية وإعادة النظر في الأسلوب الذي تمارس به تسيير الموارد البشرية مثل تخطيط الموارد البشرية وتسيير الحياة المهنية إلا بتبني مدخل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والذي يحظى باهتمام المؤسسات نتيجة زيادة الوعي بأهمية المارد البشرية كأصل إستراتيجي من أصول المؤسسة ومن هنا تكون قد تطرقنا إلى دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع أداء العاملين أي إن هناك علاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية بحيث يساهم بشكل كبير في نهوض وتطور المؤسسة .

قائمة المصادر والمراجع:

- 1- الجبالي، حمزة، (ب-س)، تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط1.
- 2- الجربوعة، مصطفى، (2017)، إدارة الموارد البشرية عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- 3- القحطاني، محمد بن دليم، (2015)، إدارة الموارد البشرية ط4.
- 4- القندلجي، عامر إبراهيم (ب-س)، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية الالكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 5- الكرفي، مجيد(ب-س)، إدارة الموارد البشرية.
- 6- المبيضين، صفوان، الاكلبي عائضي، (ب-س)، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 7- الويش، فتحي، (ب-س)، الأساليب القيادية للموارد البشرية المجموعة العربية للتدريب والنشر ط1.
- 8- بركاوي، نزيهة، (2016/2015)، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات والمهارات، دراسة حالة مديرية الثقافة لولاية أدرار، تخصص التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، أدرار، الجزائر.
- 9- بن حمودة، يوسف، (2010-2009)، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على مستوى ودوره في تحسين أداء الافراد.
- 10- تيم، يزن، (2018)، إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة) ط1.
- 11- جاد الرب، سيد محمد(ب-س)، التخطيط الإستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي.  
دار الفجر للنشر والتوزيع.

- 12- درويش، محمود احمد، (2018)، مناهج البحث في العلوم الإنسانية مؤسسة الامة العربية للنشر والتوزيع.
- 13- نيب، هيثم عبد الله (ب-س)، أصول التخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 14- زعيبي، رحمة، (2013-2014)، أثر التخطيط في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.
- 15- ساعاتي، فهد بن سيف الدين غازي، (2014)، الإدارة الرياضية: مناهج البحث العلمي في الإدارة الرياضية
- 16- شريف محمد طارق، (ب-س)، أنماط التفكير الإستراتيجي
- 17- طوقان، عامر محمد السعيد، (2018)، التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التفعلي ط1، دار البيروني في النشر والتوزيع.
- 18- عبد المحسن، حسن علي صلاح، (2019)، تعلم الإحصاء من بداية حتى التمكن
- 19- عاشور، هاجر، (2013-2014)، التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الخدماتية في ظل المعالم السوسيو ثقافية.
- 20- عوني اللبدي، نزار، (2005)، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، ط1، عمان: دار الدجلة.
- 21- نبي مصطفى، علي محمد حسن، (2017)، أثر التخطيط الإستراتيجي في تسويق خدمات قطاع الاتصالات، الأردنية ط1
- 22- غنام، محمد غنام (ب-س)، علم الاجرام وعلم العقاب، دار الفكر للنشر والتوزيع
- 23- لطفي، خالد حسن، (2014)، الموارد البشرية في دائرة الاحتراف، ط1.



20 -مدحت، محمد أبو النصر (ب-س)، تنمية الموارد البشرية.

24-محمد عباس، سهيلة، (2006)، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ط 2، عمان: دار

وائل للنشر

21-منصور، احمد منصور، (1979)، قراءات في تنمية الموارد البشرية. وكالة المطبوعات،

القاهرة.

22 - نشأت، إبراهيم، (ب-س)، قوة التخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري لنشر والتوزيع.

23- الانترنت: الإثنين 2020/08/31 الساعة 17:30 مساء من الموقع

[www.mawdoo3.com](http://www.mawdoo3.com)

الملاحق

## الملحق رقم (01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة اكلي محند اولحاج

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

### استبيان

في اطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس تخصص علم النفس عمل تنظيم نقدم

الاستبيان التالي تحت عنوان التخطيط الاستراتيجي ودور في تسيير الموارد البشرية .

لذا نرجو منكم ملئ هذا الاستبيان بدقة وذلك بوضع علامة X امام الإجابة التي تراها

مناسبة ونعلمكم ان المعلومات المتضمنة لهذا الاستبيان ستحاط بسرية تامة ولن تستخدم الا

لأغراض البحث العلمي

• المستوى التعليمي : متوسط  ثانوي  جامعي

• مدة الخدمة بالمؤسسة

• العمر

• الحالة الاجتماعية ارمل  متزوج  عازب

• الوظيفة : رئيس عام  مشرف  موظف

الملحق رقم (02)

التخطيط .

الرقم	الموضوع	اوافق	لا اوافق	أوافق	لا	الى حد ما
01	يشارك الموظفين في الشركة في صناعة الأهداف الاستراتيجية					
02	تحقق الأهداف الاستراتيجية التوازن بين الأهداف اقصيرة وطويلة المدى					
03	تساهم الموارد البشرية في مواكبة تطور المؤسسة					
04	يساهم التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية					

التسيير

الرقم	الموضوع	اوافق	لا اوافق	أوافق بشدة	لا أوافق بشدة	الى حد ما
01	عملية التسيير الموارد البشرية والمادية قصد تحقيق الأهداف المرجوة					
02	التسيير هو طريقة عقلنية تنظيم المؤسسة والمنظمة .					
03	يساهم التسيير في وضع المورد البشري في المكان المناسب					