

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة التسيير الإستراتيجي

دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم

مقدمة من طرف الطالبة

- بن فراح إيمان.
- سي عفيف رشيدة.

| الصفة  | الاسم واللقب           | الرتبة | عن الجامعة |
|--------|------------------------|--------|------------|
| رئيسا  | د. بشني يوسف           | أ.م.أ  | مستغانم    |
| مقررا  | بوطغان محمد عبد الرزاق | أ.م.أ  | مستغانم    |
| مناقشا | براهيمي عمر            | أ.م.أ  | مستغانم    |

السنة الدراسية 2020/2021

# الشكر والتقدير

الحمد لله و الشكر لله الذي وفقنا للإتمام هذا العمل.

الشكر الجزيل للأستاذ محمد عبد الرزاق بوطغان.

والشكر و التقدير لجميع من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إتمام هذه  
المذكرة.



# الإهداء و الشكر



## بسم الله الرحمن الرحيم

وُجد الإنسان على وجه البسيطة، ولم يعيش بمعزل عن باقي البشر  
وفي جميع مراحل الحياة، يُوجد أناس يستحقون منا الشُّكر  
وأولى الناس بالشُّكر هما الأبناء؛ لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان السماء؛  
فوجودهما سبب للنجاة والفلاح في الدنيا والآخرة.

إلى أبي العزيز رحمه الله "سي عفيف عزيز".

" اللهم ارحمه رحمه تسع السماوات والأرض، اللهم اجعل قبره في نور دائم لا ينقطع واجعله في جنتك آمنة  
مطمئناً يا رب العالمين ."

إلى جدّاتنا أطال الله في عمرهما وخالاتنا وأخوالنا.

إلى من جمعهم معنا صلة الرّحم، إلى من يعيش في ظلّ وجودهم أملنا،  
أخواتنا (يانيس، إسمهان، عز الدين، محمد).

إلى من تحلّوا بالإخاء وتميّزوا بالوفاء والعطاء وسعدت برفقتهم في

دروب الحياة الحلوة والحزينة ( سهام، كيككة، سهام، إيمان، رحمة، إلهام، جمال، خولة، سارة، أحمد).

| المعنى   | المصطلحات<br>بالفرنسية            | المصطلحات<br>بالعربية |
|--|-----------------------------------|-----------------------|
| هي مجموعة أفراد يتفاعلون و يقيمون معا علاقة تبادلية لتحقيق أهداف مشتركة، وفي بحثنا قد نجده في عدة مصطلحات (المؤسسة، المنشأة ، الهيئة). | <i>Organisation</i>               | المنظمة               |
| تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، و عادة ما يعبر عنها من خلال النسبة بين المخرجات و المدخلات. | <i>Compétence</i>                 | الكفاءة               |
| تحقيق الأهداف نظرا للوسائل المتاحة.  | <i>Efficacité</i>                 | الفعالية              |
| استعمال الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة أي تقليص التبذير.   | <i>Efficiéce</i>                  | الفاعلية              |
| تصور لرؤى، وخطط، وأهداف مستقبلية ينبغي تحقيقها.  | <i>La Stratégie</i>               | الإستراتيجية          |
| هي تلك الميزة التي تنشأ من القيمة التي تنتجها لزيائتها و التي تأخذ أشكال عديدة حسب النشاط التي تؤديها كل مؤسسة.                        | <i>Avantage<br/>Concurrentiel</i> | الميزة<br>التنافسية   |
| هو التدريب و التطوير و التنمية التي توجه في الغالب إلى الموارد البشرية.  | <i>Formation</i>                  | التكوين               |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>هي وضعيات و حالات قد يتميز بها المنافسون، السوق، الموردون، وهذه الحالات تجعل المؤسسة مهددة و غير مستقرة.</p>  | <p><i>Intimidation</i></p>                                       | <p>التهديدات</p>                                   |
| <p>هي كل الحلول التي يمكن أن تستغلها المؤسسة لتحقيق الذات و بناء ميزة تنافسية أحسن من المنافسون.</p>   | <p><i>Opportunités</i></p>                                       | <p>الفرص</p>                                       |
| <p>هي عملية استقطاب المعلومات من مختلف المصادر من أجل تحليلها و تبويبها و من ثم استغلالها لتقليل حالات عدم التأكد.</p>   | <p><i>Eveil</i></p>  | <p>اليقظة</p>                                      |
| <p>هو العملية التي تقوم على تحليل بيئة المؤسسة انطلاقا من كونه يمثل تلك العملية الخاصة بإيجاد التوافق بين الفرص الخارجية ونقاط القوة الداخلية من جهة و بين التهديدات و نقاط الضعف من جهة أخرى، المتوافقة مع الموارد المتاحة.</p>   | <p><i>Diagnostic<br/>Stratégique</i></p>                         | <p>التشخيص<br/>الإستراتيجي</p>                     |
| <p>إدارة جديدة تسمح للمؤسسة الإدارة بطريقة و منهجية واضحة و دقيقة.</p>   | <p><i>Management<br/>Qualité totale</i></p>                      | <p>إدارة الجودة<br/>الشاملة</p>                    |
| <p>القرارات المتخذة طويلة المدى تحمل أهدافا لابد من تحقيقها من خلال استغلال الأمثل للموارد البشرية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لدى المؤسسة، و الاستثمار الفعال في الموارد البشرية من خلال الاعتماد على طرق وأساليب تطبيق إستراتيجية الموارد البشرية للتكيف مع البيئة التنافسية.</p> | <p><i>Management stratégique<br/>des ressources humaines</i></p> | <p>التسيير<br/>الإستراتيجي<br/>للموارد البشرية</p> |

|   |   |                              |
|---|---|------------------------------|
| <p>هي تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا و القائمة على معلومات صحيحة و الهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في المنظمات محددة و متفهمة لظروف وقواعد الأداء المطلوبة.</p> | <p><i>Développement des ressources humaines</i></p> | <p>تنمية الموارد البشرية</p> |
|---|---|------------------------------|

الفهرس

|     |  |
|-----|--|
|     | قائمة المحتويات  |
|     | قائمة الجداول و الأشكال  |
|     | قائمة الرموز   |
|     | قائمة المصطلحات  |
| أ-ح | المقدمة العامة.....  |
| 1   | الفصل الأول: مضمون الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....             |
| 1   | تمهيد الفصل الأول.....   |
| 2   | المبحث الأول: الموارد البشرية: المفاهيم و الأسس.....                     |
| 2   | المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية و تطورها التاريخي.....         |
| 2   | الفرع الأول: تطور إدارة الموارد البشرية.....                             |
| 5   | الفرع الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية.....                           |
| 8   | المطلب الثاني: أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية.....                  |
| 8   | الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية.....                            |
| 10  | الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية.....                           |
| 15  | المطلب الثالث: خصائص و وظائف إدارة الموارد البشرية.....                  |
| 15  | الفرع الأول: خصائص إدارة الموارد البشرية.....                            |
| 16  | الفرع الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية.....                           |
| 17  | الفرع الثالث: بيئة إدارة الموارد البشرية.....                            |
| 18  | المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية من المنظور الإستراتيجي.....         |
| 18  | المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية و وظيفة إستراتيجية.....              |
| 20  | المطلب الثاني : ادارة الموارد البشرية شريك استراتيجي للإدارة العليا..... |
| 21  | المطلب الثالث: أهداف و مزايا الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....   |
| 21  | الفرع الأول: الأهداف.....  |
| 22  | الفرع الثاني: المزايا.....   |
| 23  | خلاصة الفصل الأول.....   |

|          |   |
|----------|---|
| 24.....  | الفصل الثاني: التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.....  |
| 24.....  | تمهيد الفصل الثاني.....   |
| 25.....  | المبحث الأول : التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المفاهيم والأسس.....                                 |
| 25 ..... | المطلب الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.....  |
| 26 ..... | المطلب الثاني: أسباب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأهدافه.....                                   |
| 26 ..... | الفرع الأول: أسباب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. طور إدارة الموارد البشرية.....                  |
| 27 ..... | الفرع الثاني: أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.....  |
|          | المطلب الثالث: أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والمشاكل المترتبة عن سوء التخطيط أو غيابه..... |
| 28 ..... | الفرع الأول: أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.....   |
| 28 ..... | الفرع الثاني: المشاكل المترتبة عن سوء أو غياب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.....                  |
| 31 ..... | المبحث الثاني : التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية.....   |
| 31 ..... | المطلب الأول: علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي.....                                     |
| 33 ..... | المطلب الثاني: متطلبات تحقيق التكامل بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي .....               |
| 34 ..... | المطلب الثالث: الصعوبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.....                             |
| 35 ..... | خلاصة الفصل الثاني.....   |
| 35 ..... | الفصل الثالث: تلخيص الجانب التطبيقي لمذكرة.....   |
| 36 ..... | تمهيد الفصل الثالث.....   |
| 37 ..... | الملخص.....   |
| 39 ..... | الخاتمة العامة.....   |
| 40 ..... | المراجع.....  |

المقدمة العامة

## تمهيد

في ظل ظروف عدم التأكد التي تميز محيط المؤسسة في وقتنا الحالي فإنه أصبح لزاما عليها تقدير احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ذات المهارات والكفاءات و التخصصات المختلفة وكذا اختيار أحسن السبل لتوفير هذه الاحتياجات ، فتعتبر الموارد البشرية في المؤسسات من أهم الموارد ، فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون موارد بشرية ، فبدون أفراد فإن المؤسسة ما هي إلا مجموعة من المعدات والآلات فقط . فالأفراد هم الذين يخلقون و يصنعون المؤسسات ، و ذلك يعتبرون أصلا من أصول التي تمتلكها المؤسسة .

تعتبر كفاءة المؤسسة على حسن استثمار مواردها ، و على الأخص الموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد و في طريقة استخدامها ، فالمؤسسة تسعى جاهدة إلى تنمية و تطوير مواردها البشرية وكذا تخطيطها . و هو ما يندرج ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، و ترتكز عملية التخطيط أساسا على التنبؤ باستخدام الأساليب العلمية كمية كانت أو كيفية.

إن الهدف الرئيسي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة هو الحصول على الموارد البشرية المناسبة في الأماكن المناسبة بالأعداد المناسبة و في الوقت المناسب و ذلك بغرض تحقيق الكفاءة في الأداء ، بحيث اعتمد الحكم على أداء المؤسسة في الستينات من القرن الماضي على معيار الإنتاجية ليمتد ذلك إلى الوظيفة التجارية تم تركيز على الأسواق المالية و معرفة كيفية الاقتراض ليصل في الأخير إلى دور وظيفة الموارد البشرية بحيث يقول رواد المقاربة الاستراتيجية للموارد (Rssources Based View) ، أن أداء المؤسسة و نجاحها الاستراتيجي يتوقف على بعدها الداخلي و على ما تمتلكه و توظفه من موارد إستراتيجية كما تبين أن الأموال ليست هي التي تدفع المؤسسة إلى المستقبل و إنما طاقتها الفكرية و دافعية أفرادها و من هذا المنطق ركزنا في هذا البحث على أهمية تخطيط الموارد البشرية كوظيفة من وظائف الموارد البشرية في تحسين أداء الأفراد و ذلك بغرض تصحيح الفكرة التي كانت سائدة و إلى وقت قريب و التي تعتبر كل من التقدم التكنولوجي و نوعية الوسائل و المواد المستخدمة و العوامل الوحيدة التي تحقق كفاءة الأداء و هي جميعها عوامل مادية ركزت عليها الإدارات زمنا طويلا دون الاعتراف بالدور الفعال الذي تلعبه الموارد البشرية في تحقيق الأداء الجيد للمؤسسة من خلال التخطيط الاستراتيجي .

إن تخطيط الموارد البشرية يعتبر ضرورة حتمية في حالة إنشاء مؤسسات جديدة و ذلك بغرض تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية كما أنه ضروري أيضا في حالة إدخال تكنولوجيا جديدة أو إعادة التنظيم الداخلي للمؤسسة إذ يفرض عليها هذا الوضع زيادة أو نقص تخصصات معينة أو توظيف أنواع جديدة من الكفاءات و المهارات و هذت لا يعني على الإطلاق أنه ليس من الضروري القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي في حالة المؤسسات المستقرة إذ أنه ينبغي التنبؤ بالعجز في الموارد البشرية و الناشئ عن الضياع الطبيعي أو التقاعد أو الاستقالة و كذلك العجز الناشئ عن توسع المؤسسة و الزيادة في حجم الإنتاج و هو ما يدخل ضمن التخطيط بهدف سد النقص ، وكذا التنبؤ بوجود فائض في العرض الداخلي من الموارد البشرية و الذي يندرج ضمن التخطيط بهدف معالجة الفائض .

و يجب الإشارة إلى أن تخطيط الموارد البشرية لا يتم بمعزل عن التخطيط الكلي للمؤسسة إذ أن التنسيق بين كل من خطة الموارد البشرية و خطة التسويق و خطة الإنتاج و غيرها هو شرط أساسي لضمان بقاء و استقرار و نمو المؤسسة.

في ظل الواقع المشار إليه سابقا تتضح معالم إشكالية هذا البحث، والتي يمكن صياغتها فيما يلي:

الإشكالية.

بالنظر إلى حاجة المؤسسات على تحقيق أهدافها، قصيرة و طويلة المدى، و سعيها للحفاظ على ميزتها التنافسية التي تمتلكها، ما هو دور الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة؟

ضمن التساؤل أعلاه تندرج الأسئلة الفرعية التالية:

ما مفهوم الموارد البشرية ؟ و ما هي أهميتها؟

ماذا يقصد بالتخطيط الإستراتيجي؟

ما مفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية؟

ماهي العلاقة بين الموارد البشرية و التخطيط الإستراتيجي؟

قصد الإجابة عن التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الموارد البشرية من العوامل التي تأثر على أداء المؤسسات.

- التخطيط الإستراتيجي الفعال يؤدي إلى الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة و إلى تطويرها.

- يعتبر تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من تخطيط الإستراتيجي و استجابة للتغيرات الحالية و المستقبلية لأهم متغيرات هذه البيئة.

مبررات اختيار الموضوع :

هناك أسباب موضوعية و أخرى ذاتية جعلتني أختار هذا الموضوع و أهمها :

1. مجال التخصص " تسيير استراتيجي " .

2. تزايد اهتمام المؤسسات الجزائرية بصفة خاصة و المؤسسات بصفة عامة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية نظرا للظروف عدم التأكد التي تميز محيط هذه الأخيرة في وقتنا الحالي.

3. من أهم اهتماماتي البحثية كل ما يتعلق بالموارد البشرية.

أهمية البحث:

- البحث المقدم هو عبارة عن مساهمة علمية من باحثين في طور الاكتشاف و البحث، يسمح بتقديم نظرة ربما تضيف شيئا جديدا في مجال تسيير المنظمات المعاصرة، و تسمح بالإجابة على الإشكالية المطروحة بخصوص دور الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي؛

- تسمح هذه الدراسة بتعريف القراء و كل المهتمين بالإدارة الإستراتيجية و الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي التي تضيفه الموارد البشرية، و كل العوامل التي تسمح بتنميتها سواء المتعلقة بالتطوير، التدريب، الاستغلال الأمثل للكفاءات و المهارات، أو تبني بعض المفاهيم التي تتناسب معها؛

- يمكن لهذا البحث العلمي أن يثري المكتبة العلمية بالاعتباره مرجعا إضافيا قد يساهم في تدعيم الباحثين و المهتمين في هذا المجال، خاصة ما يتعلق بالربط بين الموارد البشرية و التخطيط الإستراتيجي؛

- محاولة إعطاء مصطلحات جديدة قد تزيد من إدراك المؤسسات لأهمية الموارد البشرية و التخطيط الإستراتيجي لمواجهة التغيرات البيئية، و كل تحديات العولمة من خلال تبيين و استثمار كل الموارد التي بحوزتها.

### أهداف البحث.

يهدف هذا البحث الى:

- تبيان العلاقة الموجودة بين الموارد البشرية و التخطيط الإستراتيجي.

- محاولة الإلمام بمختلف المفاهيم التي لها علاقة بالموارد البشرية و تسييرها و التخطيط الإستراتيجي.

- محاولة إبراز أهمية التخطيط الإستراتيجي و دوره في تطوير موارد المؤسسة و دوره في مواجهة مختلف التغيرات البيئية التي تطرأ عليها و تأثيرها في تحسين الربحية و تحقيق التنمية.

### منهجية البحث.

### المنهج والوسائل.

بغية القيام بتحليل علمي و منهجي لإشكالية " دور الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي"، و بناء على طبيعة الموضوع تم الاعتماد على مجموعة من المناهج العلمية المكتملة لبعضها البعض، و لدراسة موضوعنا بطريقة جيدة استخدمنا المنهج الوصفي الذي يركز على الوصف الدقيق و التفصيلي للظاهرة أو الموضوع الدراسة ووصفا كميا ووصفا نوعيا. كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي و كذلك من أجل تحليل المعطيات المتوفرة عن الموضوع محل الدراسة.

و كذلك تم الاعتماد على مجموعة من المراجع، فضلا عن ذلك سيكون للأنترنترنت دورها في إثراء الدراسة استنادا إلى مواقع و صفحات غنية بالمعلومات الهادفة و المتجددة لاسيما و تزامنت الدراسة مع الأوضاع الغير العادية و الطبيعية التي فرضها علينا و بقاء كورونا المستجد كوفيد 19 عفانا الله و إياكم.

و بسبب هاته الظروف فضلنا عدم القيام بالتريص خوفا من العدوى و بالتالي استغنيانا عن دراسة الحالة.

و استندنا على بعض الوسائل و الأدوات أخرى التي ساعدتنا إلى بلوغ هدفنا، و هي:

الكتب باللغتين ( العربية و الفرنسية)، المذكرات، المجلات، الدوريات، الدراسات السابقة.

### الدراسات السابقة.

فيما يخص الدراسات السابقة المهتمة بدور الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي فهي كثيرة ومتنوعة ، لذا قمنا بالاعتماد على بعض منها و المتمثلة في مذكرات الماجستير و الماجستير والتي يمكن ذكر بعضها فيما يلي:

بن قايد فاطمة الزهراء ، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، موضوع المذكرة تخرج يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة بومرداس ، 2010/2011 ، (دراسة حالة مركب السيارات الصناعية روبية) . حيث تناولت الطالبة فيما الى تعريف ادارة الموارد البشرية ، و كيفية الانتقال من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية .

سمير زيان ، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، موضوع المذكرة يدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير أكاديمي ، جامعة مستغانم، 2015/2016، (دراسة حالة في مديرية الموارد المائية بمستغانم ) ، قام الطالب بالتطرق إلى تخطيط الموارد البشرية حيث بين مقومات التخطيط للموارد البشرية و أهمية و أهداف تخطيط الموارد البشرية .

الشارف بهلول ، زكريا عنصر ، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع أداء العاملين ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير أكاديمي، في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية 2017/2018. (دراسة حالة مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف –ECDE- ) ، حيث قام الطالبين بالتطرق إلى ماهية التخطيط الاستراتيجي و خصائصه.

### هيكل البحث.

للإجابة عن الإشكالية المطروحة و التأكد من صحة الفرضيات قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول نظرية سبقتهم مقدمة عامة و طرح إشكالية، ويمكن صياغة هذه الفصول فيما يلي:

**الفصل الأول:** سوف نتطرق فيه إلى: مفهوم، تعريف التطور التاريخي، أهمية و أهداف، خصائص، وظائف و بيئة إدارة الموارد البشرية، كما سنطرق إلى إدارة الموارد البشرية من المنظور الإستراتيجي، ادارة الموارد البشرية شريك استراتيجي للإدارة العليا، أهداف و مزايا الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية..

**الفصل الثاني:** هو مخصص: مفهوم، أسباب، أهداف و أهمية التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، المشاكل المترتبة عن سوء أو غياب التخطيط الإستراتيجي، علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي، متطلبات تحقيق التكامل بينهما و الصعوبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

الفصل الثالث: ويضم تلخيص الجانب التطبيقي لمذكرة بعنوان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ( دراسة حالة في مديرية الموارد المائية بمستغانم).

وفي الأخير تختم هذه الدراسة بخاتمة عامة، نستعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى جملة من التوصيات و الاقتراحات.

الفصل الأول  
ماهي الموارد البشرية

## تمهيد

يمر العالم بمرحلة مليئة بالتطورات والتحديات ولعل أهم ما يميز هذه التطورات النظرة على العنصر البشري، والاهتمام به، واعتباره مصدر معرفة وإبداع، ومحور ارتكاز كل عمل فأصبح اليوم كل الحديث ينصب على طرق تسيير الموارد البشرية في المؤسسات، فالمورد البشري من أهم القوى المؤثرة في تحديد هوية المؤسسة، وأثمن الأصول لدى مختلف الإدارات وقد يتوقف نجاح أي مؤسسة أو فشلها على نوعية وخبرة وكفاءة العاملين بها، لذا يجب عليها الاستثمار في فاعليته وطاقته الذهنية ومعارفه المختلفة، فإدارة الموارد البشرية في المؤسسات أصبحت تتعامل مع الفرد تخطيطاً، وتنظيماً وتوجيهاً وتكويناً، للاستفادة من هذا المورد.

وستتناول في هذا الفصل مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول : إدارة الموارد البشرية : المفاهيم والأسس.

المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية من المنظور الإستراتيجي .

المبحث الأول: الموارد البشرية: المفاهيم والأسس.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي.

الفرع الأول: تطور إدارة الموارد البشرية.

مر مصطلح الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التنمية والمضمون، بدأت هذه الإدارة تحت مسمى إدارة القوى العاملة أو إدارة الأفراد التي تتضمن إدارة الأفراد العاملين في المنظمة،<sup>1</sup> واستعمل في السنوات الخمسة عشر المنصرمة، وقبل هذه الفترة كان هذا المجال يعرف باسم "إدارة الموظفين" وقد ظهر بشكل واضح في العشرينات من القرن الماضي لاسيما في الولايات المتحدة، وتطور مفهوم إدارة المورد البشري استجابة للزيادة الكبيرة في الضغوط التنافسية التي واجهتها منظمات العمل الأمريكي في نهاية السبعينات نتيجة للعمولة تم إلغاء قيود التنظيم حيث سببت هذه الضغوطات قلق كبير للشركات وبدأت في الانخراط في التخطيط الإستراتيجي وتوحيد المكونات المختلفة للمنظمة بطريقة مناسبة لترويج التأثير التنظيمي، ومع الطور العلمي للإدارة بصورة عامة في التوجه إلى العنصر البشري خاصة أصبح ينظر إلى الأفراد كموارد بشرية<sup>2</sup> إنسانية، ولذلك فإن دور إدارة الموارد البشرية لم يعد محدودا بالأدوار الإدارية الوظيفية بل امتد إلى أدوار مختلفة

استجابة للمتغيرات البيئية المؤثرة، حيث ظهرت وظائف ونشاطات أخرى غير تقليدية أهمها اختيار العاملين و جذبهم و انتقائهم أو الحفاظ عليهم في المنظمة.<sup>3</sup>

تطور وظيفة الموارد البشرية:

إن الكثير من سياسات التوظيف والاستخدام للموارد البشرية يمكن إرجاعها إلى أصول علمية قديمة، والدليل على ذلك بناء الأهرامات المصرية التي استنفذت جهد أكثر من مائة ألف موظف كعامل لمدة عشرين يوم.

1- المراحل التاريخية لتطور وظيفة الموارد البشرية:

عرفت وظيفة الموارد البشرية عدة تطورات مرت على الجنس البشري خلال المراحل التالية:

أ- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

حيث تميزت هذه الحقبة بطرق الإنتاج اليدوية فانتشر نظام العبودية وقد اعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل بالإضافة إلى نظام الصناعة اليدوية وفي ظلالة برزت فئة تملك الخبرة والمهارة، ضف إلى ذلك نظام الطوائف وبه شكلت

<sup>1</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 38.

المرجع السابق..<sup>2</sup>

<sup>3</sup> وسف حيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، ادارة الموارد البشرية، قضايا معاصرة، في الفكر الإداري، ط 1(عمان: دار صفاء للنشر و

التوزيع 2015 ص 25

كل صناعة طائفة لها قانونها يوضح شروط الدخول للمهنة و اجورهم و مستويات إنتاجهم و اعتبر هذا النظام احتكارا للصناعة أو الحرفة.<sup>4</sup>

### ب- مرحلة الثورة الصناعية:

ما إن بدأت الثورة الصناعية كنتيجة لسلسلة من الاكتشافات و بظهور القوى المحركة و الآلات في النصف الثاني من القرن الثامن عشر واجه بأرباب العمل مهمة تهيئة أفراد تحتاجهم مشاريعهم الضخمة، كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل لساعات عمل طويلة و أدى على ظهور فئة ملاحظين و مشرفين و أحيانا إلى العاملين تحت أمرهم و رقابة و ظهور فئة تطالب بتحسين ظروف العاملين.<sup>5</sup>

فقد تطلب الأمر في ظل المصنع الحديث استخدام وقيت لبداية و نهاية العمل و إيجاد مجموعة من قواعد العمل التي تنظم كل كبير من العاملين و رداءة ظروف العامل فيها لساعات طويلة و بأجر ضئيل، كل ذلك بسبب نمو النقابات حيث أخذ العاملون ينظمون أنفسهم في نقابات تمثلهم و تدافع عن حقوقهم، بعد أن عانوا من الاستغلال و الحرمان و ظروف العمل الصعبة.<sup>6</sup>

و كنتيجة مباشرة لما سبق بدأ نظام المصنع يحل تدريجيا محل الورش الإنتاجية و نظم الإنتاج العائلي بصفة عامة حيث كان التاجر يوفر للمصانع و عائلته المواد اللازمة للإنتاج و يدفع لهم مقابلا نقديا عن أعمالهم الصناعية.

و يرجع انهيار النظام العائلي في الإنتاج إلى ان أصحاب المصانع كانوا يدفعون أجورا أعلى للمصانع و عائلته، أكثر مما يمكن لهؤلاء كسبه من عملهم المنزلي، فسرعة الآلات و درجات الكفاية العالية التي أمكن تحقيقها عن طريق تقييم العمل و التخصص مكنت أصحاب المصانع من دفع تلك الأجور الأعلى نسبيا، وبالتالي هجر الصانع و عائلته صناعتهم المنزلية و اتجهوا إلى المصنع للعمل كعمل هناك.

أما من الجوانب الاقتصادية فقد أدت الثورة الصناعية إلى تحقيق زيارات هائلة في الإنتاج و في تراكم السلع و رأس المال و وفرتها، و أدى ذلك أيضا إلى زيادة سرعة نمو التجارة و الصناعة، و لكن من جانب أخر كان العامل هو ضحية هذا النمو و التطور فقد كان العامل ينظر إليه كسلعة يمكن شراؤها و بيعها، و يشجع من استمرار هذا الاتجاه الفلسفة السياسية التي سادت تلك العصور و الخاصة بحرية التجارة و التي أدت إلى عدم تدخل الحكومات في تلك العصور لحماية جميع العمال من الظلم الذي كان يقع على عواهم.<sup>7</sup>

المرجع السابق، نوري منير. ص 47<sup>4</sup>

<sup>5</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. ط 5، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007، ص 35

يوسف الحجيم، مؤيد عبد المحسن، إدارة الموارد البشرية ط 2، عمان، الكتاب العالمي، 2009، ص 20.<sup>6</sup>

الدكتور حسام ابراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام: ط 1،<sup>7</sup>

## ج- مرحلة الحرب العالمية الأولى:

بقيام الحرب العالمية الأولى بدأت بعض الدول وخاصة المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية في تعقيد أسلوب التفاوض الجماعي، فظهرت فكرة مجالس العمل التي تكونت من مجموعة من العمال الذين يتم انتخابهم من الإدارات المختلفة في المصانع، وكأحد الإجراءات الاستثنائية التي تتطلبها الحرب طلبت من كل صاحب عمل مقابلة هؤلاء الممثلين لمناقشة شكاواهم ومناقشتهم في المسائل المتعلقة بالأجور وساعات العمل وظروفه، وبالرغم من ان العديد من هذه المجالس بالرغم من المعارضة الشديدة التي واجهوها من منظمات العمال.

ولكن بازدياد قوة التنظيمات العمالية وبتحادي صفوفهم وبتكفل العديد من النقابات المحلية في شكل اتحادات عامة للعمال، بدأ الاعتراف بالحركة العالمية بتزايد، وتدخل العديد من الحكومات لإعطاء الصفة الشرعية لتلك التنظيمات العمالية وتنظيم علاقتها بأصحاب الأعمال، بل أن بعض الدول دخلت كطرف ثالث في المفاوضات التي تتم بين تنظيمات العمال وتنظيمات أصحاب الأعمال، وأصبح أسلوب التفاوض الجماعي أسلوب معترف به يتم من خلاله مناقشة المشاكل التي تسود علاقة العمل بين العمال وأصحاب الأعمال، وكنتيجة مباشرة بدأ الكثير من المنظمات تعيين مجموعة من الأخصائيين في الشؤون العمالية وشؤون التفاوض بطريقة فعالة، كذلك ازدياد اهتمام العديد من المنظمات بإدارة الأفراد وسعت وراء تعيين الأخصائيين فيها والذين تتمثل إحدى مهامهم الأساسية في التنبؤ بأي مجال يمكن للمشاكل الظهور فيه والعمل على التغلب على هذه المشاكل قبل تفاقمها والسعي وراء تحقيق علاقات عمل سليمة.<sup>8</sup>

## د- مرحلة نظام الطوائف:

وقد تميزت هذه المرحلة بظهور العمالة المتمثلة في الأجراء الذين لهم أجور محددة من قبل الطائفة وفقا لساعات العمل، كما بدأ الاهتمام بالإنسان كمورد بشري عند تطور الحرف والصناعات الصغيرة وذلك لتهيئة مساعدين وتنظيم شؤون الحرف ومساعدة أفرادها وأهم ما برز في هذه الفترة:

- ترتيب ساعات العمل.

- تقديم أجور مقابل العمل المقدم.

فمثلا قد يحتاج الحرفي إلى معين ومساعدين لكي يهيئهم للعمل كحرفيين، وقد يحتاج إلى مساعدة إذا أصيب بعجز كما يحتاج أن يهني خلفا له إذا مرض أو شاخ أو مات، لم يحتج أصحاب الحرف في تلك الفترة لأنظمة عمل أو أجور تعين بسبب صغر حجم المنظمات ولكونها أسرية ذات ملكية فردية تفتقر إلى ما يلي:

1- برامج تأمين لتوفير تعويض لهم عند الشيخوخة والإصابة بالحوادث.

2- قواعد لتحديد دور المعلم في تأهيل المساعد لمنع الاستغلال.

3- قواعد لتصنيف مستوى تأهيل العاملين، وتحديد من هو المعلم في صنعه.<sup>9</sup>

الدكتور حسام ابراهيم حسن. ادارة الموارد البشرية في القطاع العام: ط 1, عمان, دار<sup>8</sup>

سعاد نائف بروف : ادارة الموارد البشرية, ط 1, عمان , داروائل<sup>9</sup>

## هـ- مرحلة التشريعات الحكومية:

بعد انتهاء الحروب قامت إدارة الموارد البشرية بالاستفادة من أدوات عملية تتمثل في القياس، الاختبار، التقييم، ونقلها للأغراض بحيث أصبح تطوير واستخدام أدوات قياس القدرات والمؤهلات والخصائص وكذا أدوات تحديد الخصائص النفسية السلوكية لبعض الوظائف من الوسائل عما أية عدارة ناضجة ومتطورة للموارد البشرية.

إن تدخل الحكومات في تحديد شروط استخدام الأدوات إلى مجموعة تغيرات لتوسيع المسؤوليات الحكومة تستل الاهتمام بالعلاقة بين أصحاب العمل والعمال ومن بين هذه المتغيرات نجد:

- 1- تأمين شعور الحكومة بقيمة وأهمية الإعداد الواسعة من الأفراد الذين ساهموا في الدفاع عن وطنهم فأصبحت ضحايا حقوقهم مسؤولية أساسية على عاتق الحكومة التي حبتهم واستخدمتهم في الحرب.
- 2- تنامي قوة العمال وتنامي نقاباتهم مما جعل منهم قوة سياسية مهمة استدعت اهتمام الحكومة.<sup>10</sup>

فعلى سبيل المثال كانت الإدارة الأمريكية العضوية في التعيين حيث مانت تنظر إلى الوظائف الحكومية لمحاربة الحكم من حق الحرب الفائز في الانتخابات شغلها على افتراض أن الحكومة ذات مهام سهلة يمكن شغلها بأفراد متوسطي كفاءة والمهارة، بالإضافة إلى ذلك فإن تصاعد أعداد الحوادث والإصابات أذان الأثار السلبية على كل من العاملين والاقتصاديين زيادة أعداد اتجاه الشركات الصناعية، مما دفع الحكومات إلى التأكد من توفير هذه الشركات لتهيئة عمل أمنة، فأخذت قضايا حوادث العمل والضمان الاجتماعي موقفا مهما في اهتمامات المنظمات والحكومات.

هذه التغيرات وغيرها انتهت ي اتضاح عمل أدوات الموارد البشرية وإخضاعه لعوامل علمية وموضوعية وقانونية.<sup>11</sup>

## الفرع الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية.

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

ويتفق معظم الكتاب على أن معظم الموارد البشرية هي مجموع 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.

تستعمل المنظمة هذه الموارد من أجل تحقيق أهدافها، وتصميم وتنفيذ استراتيجيتها، وتختلف خصائص الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى حسب مستوى تطور معارفهم، كفاءتهم، قدراتهم، ومقدار توافر هذه العناصر لدى الأفراد العاملين.

<sup>10</sup> مؤيد سعيد السالم وعادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط 2

سمير محمد عبد الوهاب وليلى مصطفى البرادعي، (إدارة الموارد البشرية، المفاهيم، المجالات، الاتجاهات الجديدة) القاهرة مركز الدراسات<sup>11</sup>

والاستشارات الادارة العلمية، 2006، ص 12

إن إدارة الموارد البشرية تنطوي على ممارسة العملية الإدارية من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة للعنصر البشري في المنظمة.

كما يمكن أن نعتبرها مجموعة من الخطط و الأنظمة و السياسات و الإجراءات التي تنظم أداء مهامهم.<sup>12</sup> وهي أيضا مجموعة افراد الجماعات المتوفرة في المنظمة في فترة زمنية، و التي تساهم في تحقيق أهدافها من خلال تنفيذ استراتيجيات مختلفة بواسطة الأفراد من حيث: طموحاتهم، مهاراتهم، قدراتهم، طاقاتهم و كذا درجات طموحهم. و عليه فإن هذه العوامل كلها تعتبر ديناميكية قابلة للتغيير باستمرار، حيث تتأثر بمحيط العمل كنتيجة تسيير المؤسسة لموظفيها و الخصائص الشخصية المرتبطة بالفرد نفسه.<sup>13</sup>

- كما يعرفها حسن إبراهيم بلوط أن: إدارة الموارد البشرية على أساس الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم اهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها و مصلحتهم، و أن تراقبهم و تسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم و نجاح المصلحة العامة.<sup>14</sup>

- كما تعرف إدارة الموارد البشرية أيضا من خلال وضع و اتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة على الأفراد أو الموارد البشرية العامة.<sup>15</sup>

- كما عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد الازمين للمنظمة بالكف و النوع المناسبين و بما يخدم أهداف المنظمة و يرغمهم على البقاء في خدمتها و يجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم و جهودهم لإنجاحها و تحقيق أهدافها.<sup>16</sup>

يعرف "بيرير" إدارة الموارد البشرية بأنها إحدى الوظائف الاستراتيجية التي تعمل على رفع و تحسين أداء الموارد البشرية بالشكل الذي يسمح بالمساهمة بفعالية في الأداء الكلي للمؤسسة، و ذلك عن طريق إيجاد أحسن توافق بين حاجات المؤسسة للموارد البشرية في الوقت الحالي أو في المستقبل، و بين ما هو متاح داخل المؤسسة أو في سوق العمل.<sup>17</sup>

و ينظر "سيتو" إلى إدارة الموارد البشرية على أن مسؤوليتها كوظيفة من وظائف المؤسسة و حاجاتها من الموارد البشرية كفيلة بتغطية هذه الوظائف، و يضيف "سيتو" توافق آخر تعمل وظيفة الموارد البشرية على تحقيقه في المؤسسة و يتعلق الأمر بالتوافق بين البعدين الاجتماعي و الاقتصادي للمؤسسة.<sup>18</sup>

محمد سعيد سلطان، (إدارة الموارد البشرية) القاهرة، الدار الجامعية، 1993، ص 27<sup>12</sup>

بن عنتر عبد الرحمان، (إدارة الموارد البشرية) عمان، نهار الباروري العلمية، 2010، ص 19<sup>13</sup>

حسن إبراهيم بلوط، (إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي) بيروت، دار النهضة العربية، 2002 ص 18<sup>14</sup>

حسن إبراهيم بلوط، (إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي) بيروت، دار النهضة العربية، 2002 ص 19<sup>15</sup>

عبد العزيز بدر البداوي، عولمة ادارة الموارد البشرية، ط 1 عمان، دار السيرة للنشر، - 2009 ص 35<sup>16</sup>

<sup>17</sup> Jean marie périr « gestion des ressources humaines » Velbert 2 -ème édition partir 1998.

<sup>18</sup> Jean pierre team gestion du ressources humaines 3 -ème édition Darnand colin allez 100/

- أما وصف "عقيلي" يعرف إدارة الموارد البشرية بأنها" الوظيفة التي يتمحور نشاطها حول جميع الموارد البشرية والتي تعمل فيها، وتؤدي مجموعة من الأنشطة والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية وذلك في ظل إستراتيجية خاصة تابعة وتخدم استراتيجية المؤسسة<sup>19</sup>، وتشمل هذه الأنشطة على:

- تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتوفيرها بالوصفات المطلوبة وفي الوقت المطلوب، تدريب و تنمية الموارد البشرية وتوفير شروط عادلة و مناخ تنامي تنظيمي مناسب ماديا و اجتماعيا، تحفيز الموارد البشرية و مساعدتها على تحقيق أهدافها وتطلعاتها، زرع ح العمل و الولاء التنظيمي وتوفير السلامة المهنية للعاملين.

- أما "محمد فالح" فيرى: " أن المورد البشري هو المورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها، فقد اقتضت الظروف المالية التي تعيشها المؤسسات في ظل العولمة وتحرير التجارة العالمية وتزايد المنافسة بينهما إلى إدخال تغييرات في مهمة إدارة الأفراد من أجل مواكبة التغيرات الاقتصادية والإدارية المعاصرة و المحيطة بالمؤسسات في شتى أنحاء العالم، فالتغيير لم يشمل مسعى إدارة الأفراد فقط، بل شمل مضمون عمل هذه الإدارة و نطاق ممارستها وأهدافها وعلاقاتها، فلم تعد نسمع أو نقرأ على إدارة الأفراد، بل نسمع ونقرأ عن الموارد البشرية<sup>20</sup>.

- وتقول سهيلة: "إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة الوظيفة الأساسية في المنظمات وتعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام فيه مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويساهم في تحقيقها"<sup>21</sup>.

و حسب "علي محمد" إدارة الموارد البشرية : "هي وظيفة متميزة لإدارة البشر، وهي الإدارة المسؤولة عن الاهتمام بالفرد والقيام بالفعاليات التي تتعلق باستقطاب الموارد البشرية ذات المستوى المناسب من القدرات والمهارات ووضعها في المكان المناسب، ثم تنمية هذه المهارات وتدريبها وتطويرها والمحافظة عليها بما يناسب أهداف المؤسسة وأهداف الموارد.

ويمكن لنا تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة المسؤولة عن ممارسة العملية الإدارية في مجال الموارد البشرية، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، وهذا التعريف يركز على المدخل الوظيفي لإدارة الموارد البشرية، حيث يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بما يلي:

\* تخطيط القوى العاملة.

\* تنظيم إدارة الموارد البشرية.

\* توجيه وقيادة وتحفيز الأفراد.

\* الرقابة وتقييم أداء العاملين<sup>22</sup>.

<sup>19</sup> Elaine Marion de diagnostic d'entreprise économique, laies 1999 .

<sup>20</sup> محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل " ط 1، الاردن، دار الحامد، 2004 ، ص 19

<sup>21</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط 1، الاردن: دار وائل، 2006 ، ص 26

<sup>22</sup> سيد محمد جاد الري، إدارة الموارد البشرية. " مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية".

ويستدل من التعريف السابق لإدارة الموارد البشرية ما يلي:

وجود مجموعة من الأنظمة المميزة والمتخصصة والتي تعكس مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتشمل هذه الأنشطة تخطيط الموارد البشرية، استقطاب العاملين، التدريب والتطور التنظيمي، تحفيز العاملين، تقييم الأداء وتحسين بيئة العمل.<sup>23</sup>

يتمثل الغرض النهائي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية وتحقيق الأهداف الفردية لأعضاء التنظيم في ذات الوقت.

تمارس إدارة الموارد البشرية دورها في ظل ظروف ومتغيرات بيئة داخلية وخارجية يجب أخذها بعين الاعتبار لتحقيق الفعالية المطلوبة لأنشطتها.

والخلاصة أن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاما لإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة.

**المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.**

**الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية.**

تشكل إدارة الموارد البشرية أهمية استراتيجية لازتباطها بالعاملين الذين يمكن وصفهم كمصدر نجاح أو فشل للمنظمة لأنهم المصدر المستثمر لزيادة كفاءة الموارد البشرية.<sup>24</sup>

وللحديث أكثر عن أهمية الموارد البشرية وإدارتها يجب علينا إبراز المهام المناطة بالموارد البشرية م خلال الاهتمام بتأهيل العنصر البشري بالمنظمة باعتباره موردا هاما وحيويا، والعمل على تطوير قدراته ومهاراته من أجل تحسين أدائه وزيادة إنتاجيته وبالتالي التعظيم العائد أو المردود المالي أو المستوى الخدماتي المتوقع من ورائه.

وهذا كله لا يمكن تحقيقه الا من خلال اعداد وتأهيل الأفراد العاملين في المنظمة ببرامج تدريبية وضعت لهذه الغاية وهذا لا ترمي وتسعى اليه الموارد البشرية مبرزة الأهمية التي تسخر لها كل الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيقها.

وتكمن أهميتها أيضا في:

- تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة وهم الأفراد.
- لا توجد مؤسسة دون إدارة موارد بشرية.
- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.

المرجع السابق , سعد بن يمينة, ص 12<sup>23</sup>

المرجع السابق, يوسف حجم الطائي, هاشم فوزي العبادي, ص 39<sup>24</sup>

- تصنع الخطط المناسبة للتدريب.

- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.

- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

وعليه فأهمية إدارة الموارد البشرية تتمثل حسب الفقيه محمد سعيد سلطان في النقاط التالية:

1- اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة.

2- تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته وتأثيره على حياة الفرد والمنظمة والمجتمع.

3- الموارد البشرية من العناصر في إنتاج، اذا أن ثروة أي دولة تنبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية.

4- العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن مسؤولي الأداء بالاعتباره المحرك والعامل المشترك في تطوير القدرات والإمكانيات المادية للمجتمع.

5- العنصر البشري هو استثمار اذا أحسن تدريبه وتنميته، يمكن من خلال المنظمة تحقيق المكافآت طويلة الأجل في شكل زيادة الإنتاجية.

6- تنافسية المنظمة تتبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمته وتجهيزاتها.<sup>25</sup>

أما أهمية إدارة الموارد البشرية "سمير عبد الوهاب" في رؤيته إلى أن تجاوز الأخطاء الأتية بإمكانه الحفاظ على أهمية إدارة الموارد البشرية:

\* تعيين الشخص غير المناسب للوظيفة.

\* المعاناة من معدل دوران وظيفي مرتفع.

\* عدم إقدام العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل.

\* تعرض المنظمة للمساءلة القانونية، نتيجة التميز غير الموضوعي بين العاملين أو نتيجة عدم التطابق السليم لقوانين الصحة والسلامة المهنية.

\* عدم رضا العمال عن مراتبهم وأجورهم مقارنة بغيرهم في المنظمة.

\* تدني فعالية العاملين نتيجة عدم التدريب الكافي.

\* عدم الالتزام بقوانين العمل.<sup>26</sup>

<sup>25</sup> محمد سعيد سلطان، (إدارة الموارد البشرية) القاهرة، المراكز الجامعية، 2001، ص 17

<sup>26</sup> سميير محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 14

## الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية.

إن أهداف إدارة الموارد البشرية ذات طبيعية استراتيجية فهي تحقق الملائمة ما بين أهداف المنظمة ذات الأمد البعيد والمتمثلة بالتكاملية والاجتماعية والأخلاقية والمرونة.

وأهداف المنظمة القصيرة الأجل والمتمثلة بالتنظيمية والمهنية عن طريق استخدام نظام فعال داخل المنظمة لتقييم العمل وإدارة التغيير والاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير والاتصال الفعال.<sup>27</sup>

وهناك مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها أهمها:

- (1) تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة.
  - (2) توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.
  - (3) زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين على أعلى قدر ممكن.
  - (4) إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.
  - (5) المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
  - (6) تنمية المهارات الإدارية من مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري وكذا العلاقات الإنسانية لدى المديرين وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين.<sup>28</sup>
  - (7) توفير الدعم والدروس التي سوف تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم.
  - (8) التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص.
  - (9) القيام بدور المشرف على القيم والمعايير المؤسسية في إدارة الموارد البشرية.
  - (10) الارتفاع بالإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل والإنتاج.<sup>29</sup>
- وقد تقسمت أهداف الموارد البشرية إلى ثلاثة أقسام:

## أولاً: الأهداف العامة:

إن منظمة الأعمال تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتصف بالعمومية حيث أن جميع المنظمات على اختلاف أنواعها تسعى إلى الوصول إليها(البقاء، التنافس، النمو، الربحية، المرونة).<sup>30</sup>

<sup>27</sup> المرجع السابق، يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، ص 45

<sup>28</sup> أسامة كامل، محمد الصبري، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية: دار الوفاء، ط 2006، ص 13

<sup>29</sup> باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط 2006، ص 12

<sup>30</sup> عبد العزيز بدر التداوي، مرجع سابق، ص 44

## ثانيا: أهداف المنظمة:

لأجل أن تحقق المنظمة أهدافها العامة لابد أن تعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف التي تعتبر أكثر خصوصية ترتبط بعوامل المنظمة المختلفة عن المنظمة إلى آخر في إمكانية تحقيقها و أن زيادة الإنتاجية لأفراد العاملين تؤدي إلى زيادة إنتاجية المنظمة وزيادة التحفيز لدى العامل.

ويؤدي إلى بقاء المنظمة و استمرارها و نموها و قدرتها على تحقيق الأرباح و بالتالي امتلاكها القدرة على المنافسة مع بقية المنظمات و هكذا بالنسبة للعوامل المنظمة الأخرى و هي:

- زيادة الإنتاجية للعاملين و المنظمة.

- تحسين حياة العمل داخل المنظمة، و خلق علاقات عمل جيدة.

- الالتزام بالقوانين و الأنظمة و التشريعات.

- خلق و إيجاد الميزة التنافسية في كوادرها أو منتجاتها أو خدماتها.

- خلق حال التكيف لقوة العمل داخل المنظمة.<sup>31</sup>

## ثالثا: أهداف العاملين:

العمل على تقديم و ترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان و فعالية و هذا يرفع من دخلهم، و انتهاج سياسة موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية و إهمال الجانب الإنساني في المعاملة.<sup>32</sup>

## رابعا: الأهداف الاجتماعية:

أي نضيف أهداف المجتمع بتشغيل الأفراد حسب قدر المستطاع، مما يسمح بالتطور و النمو طبقا للتشريعات و قوانين العمل و العمال و خلق جو مريح لهم و حمايتهم من الأخطار.<sup>33</sup>

## خامسا: الأهداف الإنسانية:

أي إشباع رغبات و حاجات الأفراد كوههم عنصرا مهما في العملية الإنتاجية، و تتطور أهداف إدارة الموارد البشرية تحت هدفين أساسيين هما:

<sup>31</sup> عبد العزيز بدر التداوي، مرجع سابق، ص 44

مرسلي احمد ، بعلي شريف سيد احمد، التدريب في ظل التغيرات الحديثة و أثره في تسيير الموارد البشرية رسالة لإعداد شهادات عليا المتخصصة في الموارد البشرية، دفعة جوان، 2004 ، ص 13

<sup>33</sup> علي محمد رباعية، ادارة الموارد البشرية، ط 1، عمان: دار النشر و التوزيع 2009 ، ص 4

## 1- الكفاءة: Efficiency

تتجسد من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها وتحقيق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات من خلال حرص المنظمة على تحقيق أقصى استخدام للموارد البشرية فإن هذا يساهم إلى جانب المدخلات الأخرى في تحقيق الكفاءة المنشودة ويمكن التعبير عن كفاءة أداء المنظمة من زاويتين هما: أداء المنظمة نفسها وأداء العاملين.<sup>34</sup>

يتم تحقيق الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة التي تسمى بالمدخلات على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها على مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسب هذا الاستخدام، الذي ينتج عنه مخرجاته بالكميات والمواصفات المطلوبة بأقل تكلفة، فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات.

يتم الحصول على المنتجات والخدمات من خلال الموارد البشرية المتاحة للاستخدام، وإذا كنا نعرف أن موارد جميع المنظمات هي المواد الخام، البيانات، التكنولوجية، رأس المال العنصر البشري، وأن هذه المواد تمثل المدخلات، والمنتجات والخدمات المنتجة تمثل المخرجات، فإن المنظمات تبحث عن تعظيم المخرجات وتدنية المدخلات، وتساعد قرارات الموارد البشرية المنظمة في إدارة العنصر البشري بكفاءة، علاوة على ذلك فإن كفاءة الموارد البشرية تعتبر محدد هام لكفاءة المنظمة.

ويمكن عرض قائمة مفصلة بمقياس الكفاءة، فعند المستوى الأول يمكن تحديد الكفاءة من خلال الإجابة التالية:

- هل نحن نقوم بعمل الأشياء بطريقة صحيحة؟ هل نراقب تكلفة عنصر العمل؟
  - هل يتم تشغيل العدد المناسب من الأفراد بالمهارات المناسبة؟ وهل يتم تنفيذ هذه الأشياء في الوقت المخطط؟ وتتطلب الإجابة على هذه الأسئلة معلومات عن التكاليف، الجودة، الكمية، الوقت.
  - فما هو الوقت الذي يأخذه تشغيل مهندس برامج جاهزة في الحاسب الآلي للشركة؟
  - ما هو عدد المهندسين الذين نحتاج إلى مقابلتهم وعند أي مستوى من المدارس أو التعليم تقبلهم؟
  - هل نعطي المهندسين الجدد تلميحات خاطئة عن توقعات الأداء في برامجنا الموجهة أو المحددة؟
- ففي بعض الأحيان نجد أن مديري الموارد البشرية يغالون في تحديد كفاءة وإدارة الإجراءات مما قد ينسبهم أن يسألوا عما إذا كانت هذه الإجراءات تساعد في إنتاج العوائد المفضلة للمنظمة أم لا؟ يمكن زيادة الكفاءة من خلال إعادة تصميمها بالشكل الذي يساعد على فهمها والاستفادة منها.<sup>35</sup>

<sup>34</sup> الموسوي ، ادارة الموارد البشرية وتأثيراته العولمة عليها، ط 1 الكوفة: دار محمد لاي، 2008 ، ص 25,26  
لدكتور سيد محمد جاد الرب ، (ادارة الموارد البشرية ) مدخل الاستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، ص 10/9 <sup>35</sup>

## 2- العدالة:Equité

يتوقف على القرارات و الإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية فكلما روعت العدالة في أمور التوظيف و التدريب و التقويم و الحوافز، كلما أدى ذلك في النهاية إلى رفض العاملين و جانب قياس كفاءة أداء المنظمة.

وتهدف إدارة الموارد البشرية إلى مساعدة المنظمة في تحقيق النجاح من خلال العاملين بها أو بمعنى آخر إلى زيادة فعالية و مردودية المنظمة حيث تعمل على:

- تحقيق الأداء المتميز من خلال البشر.

- زيادة تحفيز العاملين و التزامهم و انغماسهم في العمل.

- تحقيق ميزة تنافسية لرأس المال البشري في المنظمة.<sup>36</sup>

ويمكن إدراك المساواة م خلال عدالة كل الإجراءات المستخدمة في صنع القرارات الخاصة، بالموارد البشرية و اتخاذ القرارات الأخرى، فالاختيار الواضح و العادل يغطي على نحو كاف يكون واحدا متشابهها و في نفس الدرجة لكل الطلاب مثلا، فالاختيار العادل يغطي على نحو كاف مختلف جوانب المقرر، يعطي كل الطلاب الفرصة المتساوية لكي يثبت كل منهم فهمه للمادة، و بعض الأساتذة يقرأ أو يختار إجراءات إضافية يوافق عليها الطلاب لكي يستأنفوا الحصول على الدرجة المطلوبة، إذا كانوا قد شعروا بأمان أو تقدير غير عادل و بالمثل فإن أي منظمة كفاء ربما تنظر إلى عدالة حجم الأجور التي تدفع لمختلف الموظفين مقارنة بماذا يفعل الموظفون (المجهود) و العدالة مقارنة بماذا يحصل الموظفون الآخرين من أجور فقد يسألون الموظفين لتشكيل لجنة أو مقابلة إجراءات الدفع و قد يستخدمون قائمة استقصاء لاستقصاء الآراء عن مختلف قضايا الموارد البشرية، وأي منظمة فعالة تتعامل مع موظفيها بعدالة و احترام، و تناضل المنظمة أيضا من أجل خلق و إيجاد الظروف لكي يشارك كل الموظفين في تحسين قدراتهم و تعتبر المساواة جانبا هاما من جوانب الفاعلية.<sup>37</sup>

عمرو صفي عقيلي، مرجع سابق، ص 29<sup>36</sup>

دكتور سيد محمد جاد الرب، (إدارة الموارد البشرية) مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، ص 10 / 11<sup>37</sup>

وهناك نوعان من الأهداف:

الشكل رقم (1-1): أنواع الأهداف.

| الفعالية  | المشاركة   |
|---|--|
| تحفيز.  | استقطاب و اختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.          |
| تطوير قدراتهم و مهارتهم.                        | التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل إلى الانضمام إلى المؤسسة. |
| مدعم بمهارات جديدة الموارد الكافية لتحقيق ذلك . | الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختبار.                             |
| مساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب فيه.     | استقرار اليد العاملة في المنظمة.   |

المطلب الثالث: خصائص ووظائف إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: خصائص إدارة الموارد البشرية.

تتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

- القدرة على التعامل في السوق الذي يتصف بالتقلبات و الفجائية.
- التحرر من اسر الخيرات الماضية و حدود التخصص المني و العملي الدقيق و القدرة على الانطلاق نحو مجالات العمل والتخصصات و الاسواق و شرائح المتعاملين باستمرار.
- المرونة و القدرة على التخلص من اساليب العمل النمطية الى متغيرة و غير جامدة لمواكبة المتغيرات داخل و خارج المنطقة.
- الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة و تحديد الرصيد المعرفي و مواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة و الخبرة مع اتاحة مساحة المعارف المساندة.
- قبول التغير و الاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات او مناطق جديدة.
- القدرة على تحمل المسؤولية و ممارسة الصلاحيات و توفر درجة كافية من الاستقلالية و عدم الاعتماد على الغير كمصدر توجيه و ارشاد .
- قبول التنوع و تحمل أعباء سواء كان هذا في اعضاء فرق العمل التي يتعاون معها او في العملاء أو في مجالات العمل و المسؤوليات .
- القدرة العالية على العمل في فرق ليست بالضرورة ان تكون على اساس المواجهة الشخصية و لكن على ادراك قيمة العمل و التعامل بمنطق مع الفريق .
- الابتكار و الابداع و استثمار الطاقات الذهنية في تقديم الافكار و المقترحات و الحلول للمشكلات ؛ و اتباع طرق و اساليب جديدة لتحقيق الاهداف .
- القدرة على التفكير الحر و المتحرر من قوالب الصيغ و المفاهيم التقليدية .
- تحمل الصدمات و قبول الفشل و تصحيح الأخطاء الموجودة .
- الطموح و التطلع الى مستقبل أفضل ؛ و عدم الركون الى قبول ما حققه الفرد من نجاح بل السعي باستمرار الى ما هو افضل سواء له أو للمنظمة التي يعمل بها.
- قبول التحديات و المهام الصعبة و اعتبارها فرصا لا تتكرر لإثبات الذات و تحقيق التفوق و التميز .

- التعامل مع المواقف المختلفة بالمرونة المناسبة والقدرة على تعديل أنماط التعامل بما يتفق ومتطلبات كل موقف.<sup>38</sup>

### الفرع الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية.

لقد اخذت الموارد البشرية في بعض المؤسسات تمارس أعمال مكاتب الاستخدام اذا تقوم بتعيين العاملين و حفظ ملفاتهم، ولقد أدت حادثة هذا الفرع إلى عدم رعايته الرعاية الكافية، وتحديد أجورهم وتوفير أمكنة للعمل وتزويدهم بالمعلومات وتأمين مستقبلهم ومستقبل أسرهم، وإعداد السجلات والبيانات عنهم والعمل على تحقيق روح التعاون بينهم، ومن أهم واجبات وظائف إدارة الأفراد على النحو التالي:

1- تهيئة القوى العاملة: ونقصد بذلك توفير القوى العاملة الضرورية حسب الكفاءات والتخصصات سائر الإدارات و الأقسام العاملة، يعني استحضارها بالتنوع والكمية المطلوبة سوف تنجز أعمال المؤسسة.

2- العدالة: يتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية فكلما روعت العدالة في أمور التوظيف والتدريب والتقييم والحوافز كلما أدى ذلك في النهاية إلى رفض العاملين و جانب قياس كفاءة أداء المنظمة.

3- تطوير القوى العاملة: وهي الوظيفة الثانية إدارة الموارد البشرية من أجل رفع كفاءة العمالية عن طريق التدريب والتوجيه، بناء على أساس عملية محققة الكفاءة الإدارية بأقل وقت وتكلفة ويشمل تنفيذ هذه الوظيفة ما يلي:

- التخطيط المهني.

- إعداد وإدارة برامج لتطوير العاملين.

- التخطيط لنشاط التدريب وتنفيذه.

4- مكافئات القوى العاملة: إن القاعدة الأساسية في مكافئات القوى العاملة ثم تقويم الأعمال ثم

تقويم منجزات العاملين، ويتم ذلك بمعرفة مدى التزام العاملين بمتطلبات العمل.

5- يمكن معالجة الخطأ في الممارسات إدارة الموارد البشرية بتكاليف أقل مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى والخطأ يمكن أن يعالج بالتدريب.

6- إنتاجية الموارد البشرية يمكن أن تتأثر بمنحنى التعلم و تزداد مع زيادة الخبرة مما ينعكس بانخفاض التكاليف.

7- الجهد الذي تقدمه المورد البشري في المنظمة يولد مخرجات تفوق في قيمتها الكلفة التي أنفقت في مدخلات هذا الجهد.

8- كونها مركز جذب مهم في المنظمة اذا بواسطتها تحدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية في المنظمة.

<sup>38</sup> الموقع الإلكتروني [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk) ، لوحظ يوم 2021/05/22، على الساعة 20:00.

9- يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية وزيادة الإنتاجية.<sup>39</sup>

### الفرع الثالث: بيئة إدارة الموارد البشرية.

يتطلب التسيير الجيد للموارد البشرية الاهتمام بخلق بيئة عمل إيجابية دائمة للعاملين لضمان تقديم أقصى جهد مطلوب منهم، ومن منطلق النظرة الإدارية كنظام مفتوح فإن مفهوم البيئة في المجال مفهوم عام، وتشمل ثلاثة مستويات هي:

- 1- أولاً: البيئة الداخلية: وهم العاملون في دائرة شؤون الأفراد ومدراء الوحدات التنفيذية والاستشارية الأخرى في التنظيم، وجميع العاملين في المنظمة.
- 2- العلاقات السائدة بين المنظمة والمنظمات المماثلة أو المنافسة في البلد أو القطاع الذي تعمل فيه المنظمة.
- 3- العلاقات مع البيئة الخارجية، وتتمثل بمحصلة تفاعل الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.

إن تسيير الموارد البشرية يأخذ بعين الاعتبار فهم هذه الظروف وتأثيرها على عمل الأفراد داخل التنظيم لأن العاملين جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي يعيشون فيه، يؤثرون بما يجري فيه ومع زيادة مستوى إدراك العاملين وزيادة ثقافتهم تصبح البيئة العالمية جزء من البيئة التي يجب أن تدركها الإدارة، حتى نستطيع التعامل مع العاملين بطريقة أفضل ما يمكنهم من أعمال، والإدارة الذكية لم يعد بإمكانها طرح المقولة التقليدية بأن لا علاقة لها بالمشاكل التي يعاني منها العامل خارج بيئة العمل دون أن تتعامل مع النتائج المترتبة على ذلك لأن تأثير هذه العوامل الخارجية لا يمكن الحد منه بمجرد إحجام الإدارة عن الاعتراف بتأثيره.<sup>40</sup>

وكلما نفت الإدارة البيئة الخارجية بكافة أبعادها كلما كانت أقدر على تفهم حاجات العاملين مع المؤسسة ومع أصحاب نفوذ في اتخاذ القرارات ذات الأثر عليها حتى تضمن مناخا إيجابيا تزدهر فيه وتتطور. وتزداد أهمية فهم البيئة مع زيادة شعور المؤسسات المختلفة العامة والخاصة على حد السواء، بالمسؤولية الاجتماعية وأهمية خلق رأي عام إيجابي مساند لها، ورغم ما يبدو من أن هذا العامل فيه وتضحية ببعض الموارد، إلا أن العائد في النهاية سيكون إيجابيا على تلك المؤسسات لأنه يمثل نوعا من العلاقات العامة والدعاية لمنتجات المؤسسة.

<sup>39</sup> صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الازارطة، ط 2007، ص 123، 124

<sup>40</sup> الدكتور حسام حبيب ابراهيم حسن، ادارة الموارد البشرية في القطاع العام، ط 1، عمان، دار البلدية، 2014، ص 59

2- ثانيا: البيئة الخارجية: يمكن تقسيم البيئة الخارجية للمؤسسة إلى نوعين، بيئة قريبة و بيئة بعيدة: أ. البيئة الخارجية القريبة: وهي تلك العناصر التي يتم بينها وبين إدارة الموارد البشرية تبادل مباشر وتشمل هذه العناصر كلا من:

- الزبائن وهم الجمهور الذي يستفيد من المؤسسة و من خدمات إدارة الموارد البشرية؛  
- الموردون وهم المجموعة التي تزود المؤسسة بمختلف الموارد؛  
- المنافسون والذين يمثلون تهديدا للمؤسسة بمحاولتهم اجتذاب الكفاءات الموجودة بالمؤسسة.  
ب. البيئة الخارجية البعيدة: وتشمل كل العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة والتي تمثل الإطار الذي تتحرك فيه بحيث تتكون البيئة الخارجية البعيدة من:<sup>41</sup>

القوى السياسية، القوى الاقتصادية، القوى الاجتماعية و الثقافية، القوى القانونية، و القوى التكنولوجية.  
إن تفاعل هذه العوامل مع إدارة الموارد البشرية هو تفاعل غير مباشر يختلف في عدد مراته و شدته عن التفاعل مع عناصر البيئة الخارجية القريبة.

و في الأخير فإنه يمكن القول أن بيئة إدارة الموارد البشرية لها تأثير جوهري على جميع ما تصدره هذه الأخيرة من سياسات و ما تتخذه من قرارات و ما تتبناه من نظم للاستخدام.<sup>42</sup>

### المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية من المنظور الإستراتيجي.

#### المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية وظيفه استراتيجية.

الإدارة الإستراتيجية هي التعرف على جميع التحركات الرئيسية المتعلقة بنشاط المؤسسة و ذلك من خلال تحديد رسالة المؤسسة و رؤيتها و خططها و أهدافها بناء على ما تمتلكه من نقاط قوة و نقاط ضعف و ما تواجهه من فرص و تهديدات.<sup>43</sup>

أما الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فتعني ارتباط التحركات الرئيسية في مجال إدارة الموارد البشرية بالتحركات الرئيسية للمؤسسة أي أن تكون رسالة إدارة الموارد البشرية مشتقة من رسالة المؤسسة و من أجل أن يفهم الجميع هذه الرسالة لابد أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص وهي الوضوح، حسن الصياغة، تحديد المضمون المباشر و الواقعية،<sup>44</sup> و إضافة إلى الرسالة فإنه من الضروري أن تكون إستراتيجيات و أهداف و سياسات و خطط إدارة الموارد البشرية مرتبطة بمخطط و أهداف و سياسات المؤسسة ككل.

مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 24<sup>41</sup>

أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 86<sup>43</sup>

مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص 16<sup>44</sup>

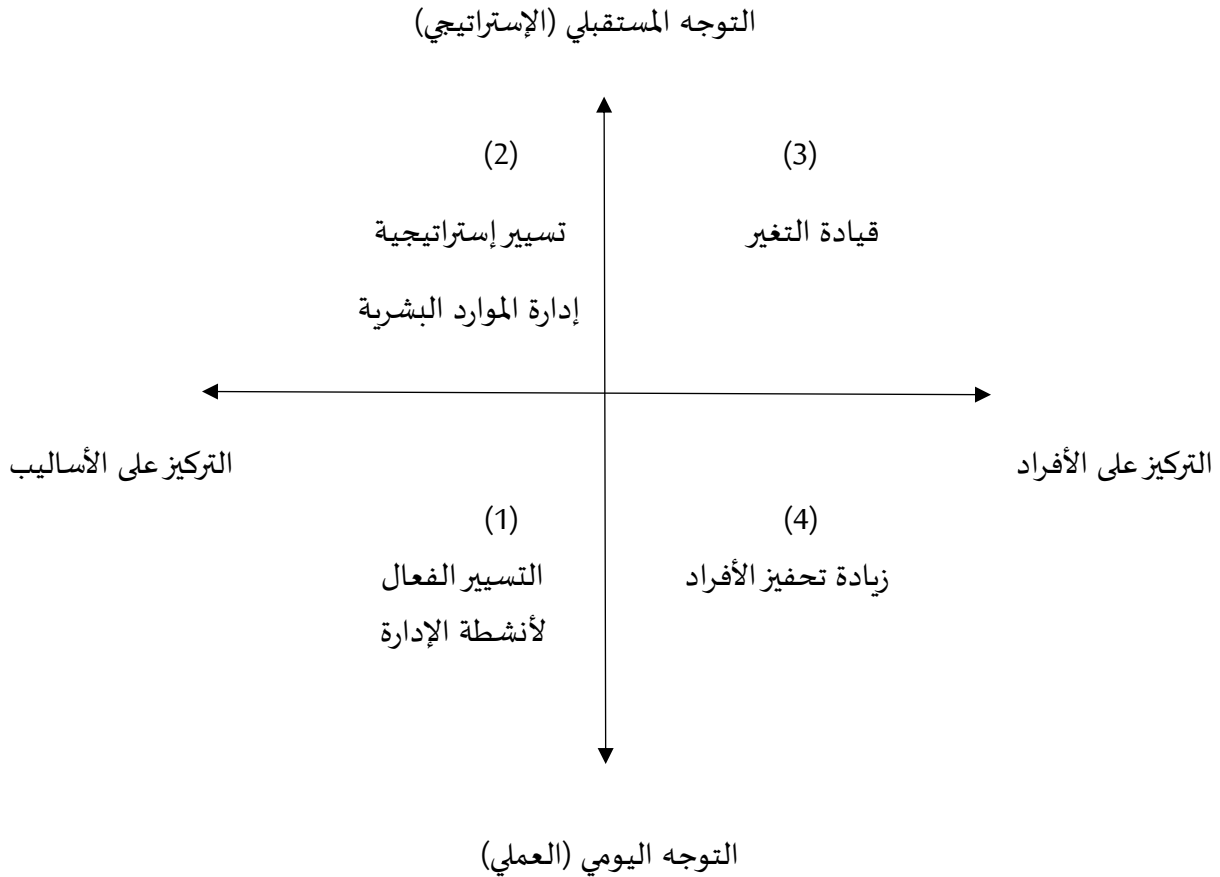
ولقد اهتم الباحثون في مجال تسيير الموارد البشرية منذ عشرين سنة بإيجاد العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة و تسيير الموارد البشرية فيها فبعدما كانت النظرة التقليدية تحصر وظيفة إدارة الموارد البشرية في تقديم الاستشارات الخاصة بالأفراد لكل من الإدارة العليا والوحدات التنظيمية الأخرى،<sup>45</sup> وهو ما يتجسد على سبيل المثال في سلسلة القيمة "لمايكل بوتر" حيث اعتبر غدارة الموارد البشرية وظيفة مساندة تساعد المؤسسة في تطوير كفاءتها التقنية و الإدارية اللازمة، أصبح لهذه الوظيفة إستراتيجية خاصة بها تعمل بشكل متكامل ومتوافق ومنسق مع المؤسسة بالشكل الذي يلبي احتياجاتها من الموارد البشرية و أصبح لها رؤية تتماشى مع اتجاهات التغيير التي سادت العالم كما تسيرت ممارستها مع مختلف القيم التي تشملها ثقافة المؤسسة التنظيمية وتغيرت النظرة إلى الإنفاق على الموارد البشرية وإدارتها من كونها تكاليف إلى اعتبارها استثمار ذو عائد كبير. واحتلت إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المستوى الثالث في هرمية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وهو مستوى إستراتيجية الوظائف المختلفة للمؤسسة من مالية وتسويق وإنتاج وغيرها فيما تحتل القرارات المتعلقة بالخيارات الإستراتيجية العامة المستوى الأول و تنحصر القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالوحدات التنظيمية من أنشطة المؤسسة الرئيسية ومجالات الاستثمار في المستوى الثاني.<sup>46</sup>

<sup>45</sup> Frank BOURNOIS, Pierre LECLAIR, *gestion des ressources humaines*, édition Economica, Paris, 2004, p 41.

حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 48<sup>46</sup>

المطلب الثاني : ادارة الموارد البشرية شريك استراتيجي للإدارة العليا.

بعد أن أصبح المورد البشري عامل أساسي في النجاح الإستراتيجي للمؤسسات أصبح لزاما على ان تتمركز شركت إستراتيجي للإدارة العليا بدلا من تمركزها السابق كمجرد وظيفة إدارية تنفيذية وهو ما يوضحه "اولريك" في الشكل الموالي:



الشكل (1-2): إدارة الموارد البشرية شريك إستراتيجي.

Source : Alain MEIGNANT, ressources humaines deployer la stratégie, édition LIAISONS, Paris, 2000,

p 75.

نلاحظ من الشكل السابق أنه في المنطقة (1) يجي على القائمين على إدارة المواد البشرية رفع كفاءة الأنشطة المختلفة باستمرار وذلك بإدخال تعديلات عليها أو إعادة تنظيمها.

أما في المنطقة (2) فإنه لا بد على إدارة الموارد البشرية تقديم استشارات للإدارة العليا بصفتها شريك إستراتيجي وذلك عن طريق اقتراح سياسات وإجراءات، أنظمة أجور وغيرها وذلك من باب المشاركة في وضع إستراتيجية المؤسسة. وفي المنطقة (3) تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تغيير المؤسسة، ثقافتها، أسلوب عملها وهذا دائما في إطار إستراتيجية المؤسسة، وفي هذا الصدد يقول "مورين" أنه يجب على المؤسسات أن تخلق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ذات صلة بإستراتيجيتين معروفتين هما إستراتيجية العمل وإستراتيجية التغيير.<sup>47</sup>

وأخيرا في المنطقة (4) نذكر أن دور إدارة الموارد البشرية لا يتمثل فقط في تشكيل الأنظمة المختلفة من أنظمة أجور وحوافز وغيرها وإنما يتعداه ليشمل تحفيز الأفراد وزيادة رضائهم الوظيفي عن طريق الاهتمام باحتياجاتهم وأهدافهم الخاصة.

وبالتالي نستنتج أن إدارة الموارد البشرية ستواجه تحديات جديدة لم تواجهها من قبل وأولى هذه التحديات تكمن في علاقة إستراتيجيتها بإستراتيجية المؤسسة والتكامل بينهما، وثاني هذه التحديات يتمثل في تأثير إستراتيجية المؤسسة وعلاقتها بوظائف إدارة الموارد البشرية من تخطيط وتحفيز وتدريب وغيرها.

إن ممارسة إدارة الموارد البشرية لهذه الوظائف من منطلق الشراكة الإستراتيجية المعتمدة على تجسيد رؤى وأهداف مؤسستهم وتحقيق التفوق الإستراتيجي في بيئة دائمة التغير والتحرك.<sup>48</sup>

### المطلب الثالث: أهداف ومزايا الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

#### الفرع الأول: الأهداف.

- تهدف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى تحديد توجهات وخطط المؤسسة، لاستفادة والاستغلال الأمثل لمواردها البشرية في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، إنها إدارة تتوجه باحتياجات السوق (العملاء) سعيا لتحقيق ميزة تنافسية دائمة.<sup>49</sup>

- تهدف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى خلق قوة عمل فعالة لديها ولاء وانتماء للمؤسسة وهذا يتطلب عمل إستراتيجي على شكل برامج وسياسات في مجال الحفز الإنساني وتوفير مناخ عمل تنظيمي مناسب يمكن الموارد البشرية من العطاء والتطور.<sup>50</sup>

يتمثل الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في التأكد من قدرة المؤسسة على تحقيق أدائها الإستراتيجي من خلال العاملين ويضم هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:<sup>51</sup>

<sup>47</sup> حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 48

علي السلي، غدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 77

أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين، دار الكتاب، القاهرة، 2000، ص 47

عمرو صفي عقيلي، مرجع سابق، ص 77

حسنية محمد حسن الحبشي، نموذج مقترح لقياس أثر نظام الموارد البشرية على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة، رسالة دكتورى

في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2009، ص 76-77.

- تقديم مجموعة من الخدمات التي تدعم تحقيق الأداء الإستراتيجي المطلوب للمؤسسة.
- تمكين المؤسسة من الاختيار والتعيين والحفاظ على ما تحتاجه من عمالة على مستوى عمال من القدرة والالتزام و الدفاعية.
- تعزيز قدرات العاملين على الأداء الفعال والمميز بتقديم فرص التمكين والتعلم والتطوير والتحسين المستمر.
- تهيئة مناخ تسود فيه علاقات منسجمة بين الإدارة والعاملين تحت مظلة من الثقة المتبادلة.
- مساعدة المؤسسة على تلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة في استمرارها ومتطلبات العملاء.
- إدارة قوة عمل متنوعة وذات ثقافات مختلفة.
- التأكد من أن العاملين يتلقون الاهتمام والتقييم والحوافز والمكافآت التعويضية المناسبة.

#### الفرع الثاني: المزايا.

- تحقق المؤسسة العديد من المزايا والمنافع من خلال تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية منها:<sup>52</sup>
- زيادة قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها المتعددة والتعرف على نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات التي تواجهها وتحديد البرامج التنفيذية للتعامل معها.
  - زيادة قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كما ونوعا وتنميتها بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها.
  - زيادة الاتساق والتوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية.
  - زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها وخفض معدل الحوادث ومعدل دوران العمل ومعدل الغياب.

رشا محمد علي السمني، مرجع سابق، 84 52

## خلاصة الفصل

خلصنا من هذا الفصل بفكرة عامة وهي أن غدارة الموارد البشرية لم تأت هكذا صدفة، وإنما كانت نتيجة لعدة تطورات ( اقتصادية، اجتماعية، سياسية، إنسانية) إلى أن أصبحت على ما هي عليه اليوم من تطور، ويبرر ذلك من خلال التعاريف الشاملة التي اتفقوا عليها معظم العلماء على أن إدارة الموارد البشرية تتعلق بأهم عناصر الإنتاج وهو العنصر البشري كما تبين أن لإدارة الموارد البشرية أهداف عديدة ومتعددة أهمها تزويد

المؤسسة بموارد بشرية فعالة وذكرنا أهمية هذه الإدارة ولا يمكن أن تكون في عزلة عن الإدارات الأخرى فهي مرتبطة معا بباقي الإدارات.

إن نجاح المؤسسة مرهون بنجاح مواردها البشرية، إلا أن نجاح المؤسسة و نجاح الموارد البشرية يرتبط بصياغة و إعداد سياسة تشمل إدارة الموارد البشرية.

## الفصل الثاني

التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

## تمهيد

تعرف المؤسسات على اختلاف أنواعها في وقتنا الحالي تغيرات سريعة في استراتيجياتها العامة وذلك نتيجة للتغيرات في البيئة التي تعمل فيها وهو ما ينعكس مباشرة على حجم الموارد البشرية فيها، وبالتالي أصبح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية المؤسسة. وأصبح سمة من سمات الحياة المعاصرة .

ويعد التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المؤسسة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسرون في اتجاه نفس الأهداف ، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المؤسسة استجابة للتغيرات البيئية .

كما يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى وضع أهداف و غايات واضحة والعمل على تحقيقها في إطار فترة زمنية محددة وفي ظل الموارد البشرية والمالية الممكنة حتى يتسنى بلوغ الحالة المستقبلية المرغوبة. وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المفاهيم والأسس.

المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية.

## المبحث الأول : التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المفاهيم والأسس.

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو أحد الوظائف والأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية والذي يتم من خلاله تقدير احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية بحيث توضع إستراتيجية في ظل تأثير المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بغرض تحقيق أهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة .

## المطلب الأول : مفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

بغرض توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية سوف نعرض فيما يلي مجموعة من التعاريف التي تناولت هذا الموضوع لنستنتج في الأخير تعريف شامل و كامل للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية نبرز من خلاله العلاقة الموجودة بين كل من خطة المؤسسة وخطة الموارد البشرية فيها، حيث أنه وبالرغم من تعدد مفاهيم وتعريف التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (SHRP Strategic Humain Ressources Planning)

إلا أن الهدف من ورائه يبقى واحدا ألا وهو الاستخدام الفعال و الأمثل للموارد البشرية بما يخدم مصالحهم و مصالح مؤسساتهم ، وفيما يلي مجموعة من التعاريف :

- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو العملية التي تستخدمها المؤسسة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن وفي المستقبل وفقا لنوع الأعمال التي تمارسها.
- والأحداث البيئية التي تؤثر عليها و بما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة و ذات كفاءة عالية.<sup>1</sup>
- ويعرف بأنه تصور مستقبلي ينطلق من تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة ، وتحديد نقاط القوة و الضعف و الفرص و التحديات التي تواجه المؤسسة بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل.
- ويعرف أنه عملية إدارية تشمل جميع أجزاء الشركة و تنطوي على اتخاذ القرارات و تحديد مستقبل التنظيم بناء على ما توفره من المعلومات شاملة من الشركة و بيئتها لتحديد متطلبات الإنتاج المرغوب ، وفقا لما يتم تحديده من معايير لتقييم جهود التخطيط.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خالد عبد الرحمن الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد ، الأردن، 1999، ص 62 .

<sup>2</sup> الشارف بهلول ،زكريا عنصر ،"دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع أداء العاملين "، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماجستير أكاديمي في علوم التسيير ، جامعة الجليلي بونعامة ، خميس مليانة ، 2017- 2018 ، ص 9

**المطلب الثاني : أسباب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و أهدافه.**

هناك عدة أسباب و مبررات تفرض على المؤسسة القيام بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كما أن هناك أهداف كثيرة ينتظر تحقيقها من وراء هذه العملية. حيث أنه من المعروف أن أول الوظائف الإدارية هي التخطيط .

**الفرع الأول : أسباب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.**

توجد عدت أسباب للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من أهمها :

**أولاً:** إن السبب الأول للتخطيط يكمن في العلاقة الموجودة بين كل من التخطيط و الأداء حيث أن التخطيط يعتبر في أغلب الأحيان سبب نجاح الموارد البشرية و هو ما أثبتته بعض الدراسات التي اهتمت بمقارنة بأداء المؤسسات المخططة و التي خلصت إلى أن تلك التي تركز على تخطيط الموارد البشرية و من أهم هذه الدراسات نجد ما قام به كل من سايمون لام (Simon Lam) و زميله جون شوبرويك (John Schaubroeck) و التي استنتج في الأخير أن وضوح أهداف التخطيط ( و التركيز على الياته ) يدل على نجاح التخطيط و بالتالي يؤدي إلى نجاح إستراتيجية التخطيط و الأداء الإداري<sup>3</sup>.

**ثانياً:** الحد من حالات المخاطرة و عدم التأكد : بحيث يهدف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى تقدير الاحتياجات من هذه الموارد بالمهارات و التخصصات اللازمة و ذلك لتوفيرها في الوقت المناسب مما يجنب المؤسسة التعرض لحالات العجز في العدد أو المهارات و كذلك حالات الفائض الأمر الذي يعرقل تحقيق أهداف المؤسسة و يحد من حسن أدائها<sup>4</sup>.

**ثالثاً:** التكيف مع التغيير و مواجهته : بحيث تواجه المؤسسة عدة تغيرات في مختلف المجالات كالتيكنولوجيا ، الأسواق ، المنافسة و التشريعات الحكومية وغيرها ، هذه التغيرات تؤدي بدورها إلى حدوث تعديلات في متطلبات المهارة و محتويات الوظائف الأمر الذي يمكن الاستجابة له عن طريق التخطيط.

**رابعاً:** السبب الرابع للتخطيط هو إداري محض، حيث أن التخطيط يحث المديرين على تحديد الأهداف و هو بذلك يفرض على الموارد البشرية الالتزام بمضامينه و مساراته و برامجه و يظهر ذلك من خلال دور تحديد الأهداف في تحفيز الأفراد فنجد أن الفرد الذي يدرك الأهداف المرجوة يعمل بجهد لتحقيقها أما الآخر الذي يعمل دون أهداف فإنه يشكو من نقص الحافز لتحقيق الأداء الجيد<sup>5</sup>.

**خامساً:** تصميم برامج التدريب : تمكن معرفة المهارات و التخصصات المطلوبة مستقبلاً جهاز التدريب داخل المؤسسة من وضع برامج التدريب وفق خطة محددة بغرض توفير الكفاءات المطلوبة لأن خطة الموارد البشرية تبين احتياجات

<sup>3</sup> حسن ابراهيم بلوط ، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي" ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ص 131

<sup>4</sup> جمال الدين محمد الرسي ، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين" ، الدار الجامعية ،

الاسكندرية ، 2006 ، ص 185

<sup>5</sup> حسن ابراهيم بلوط ، مرجع مسبق ذكره ، ص 132

المؤسسة من التخصصات الجديدة الغير متوفرة حاليا داخل المؤسسة وهو ما يسهل المهمة على جهاز التدريب للحصول على هذه الكفاءات عن طريق إيجاد الأفراد الذين لهم استعدادات لاكتساب المهارات المطلوبة ، فعلى سبيل المثال إذا خطت المؤسسة لإدخال تكنولوجيا جديدة تعمل وحدة التدريب على تطوير وتنمية مهارات الأفراد بالعدد الكافي حتى تتم الاستفادة من هذه التكنولوجيا الجديدة في الوقت المناسب بدلا من الانتظار مدة طويلة يتم فيها تدريب الافراد فيها.

يوفر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية جميع المعلومات اللازمة للقيام بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية من نقل ، ترقية ، اختيار، تعيين ، تدريب و تقاعد.

### الفرع الثاني : أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

للتخطيط الاستراتيجي مجموعة كبيرة من الأهداف لعل من أهمها:<sup>6</sup>

- الحصول على الأنواع المناسبة من الموارد البشرية وبالأعداد المناسبة لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب.
- يساعد على تخفيض التكلفة الناتجة عن العجز او الفائض من الموارد البشرية وكذلك التخلص من الانعكاسات الإدارية السلبية في هذه الحالات .
- يحسن من استخدام الموارد البشرية بالطريقة التي تحقق سياسة " انتاج أكثر بتكاليف أقل " .
- يمكن من ابراز نقاط القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية وهو ما يمكن من تحديد نوعية برامج التدريب التي يحتاجها الأفراد بدقة وذلك بغرض رفع مستويات الأداء .
- يساعد التخطيط على توسيع قاعدة المعلومات الخاصة بالأفراد وهو ما يعود بالفائدة على جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية ومختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة.
- ويرى مصطفى نجيب شاويش أن أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تتمثل فيما يلي:<sup>7</sup>
- التعرف على مصادر الموارد البشرية وتقييمها بهدف ايجاد الأسلوب المناسب للاستفادة منها في تنفيذ خطة الموارد البشرية .
- وضع مجموعة من الحلول العملية لمعظم المشاكل التي تعاني منها المؤسسة في مجال الموارد البشرية كالفائض في الأفراد أو ندرة بعض التخصصات وغيرها من المشاكل.
- التعرف وبدقة على الوضعية الحالية للموارد البشرية داخل المؤسسة وتحديد المعالم الواقعية لقوة العمل المتاحة.

<sup>6</sup> مؤيد سعيد السالم ، عادل حرحوش صالح ، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي " ، دار الكتاب العالمي ، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2006، ص61

<sup>7</sup> مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سبق ذكره، 2007، ص132

- التعرف من خلال المعلومات المستخلصة من عملية التخطيط على المشاكل التي تمنع الاستخدام الجيد للموارد البشرية الحالية والمستقبلية .

وبالتالي يمكن أن نستنتج بأن جميع أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تصب في الحصول على الموارد البشرية المطلوبة بالأنواع المطلوبة وبالمهارات والكفاءات التي تلبى احتياجات المؤسسة وذلك في الوقت المناسب وكل ذلك بهدف تحسين أداء الفرد والمؤسسة معا بما يمكننا من تحقيق الأهداف وبلوغ الغايات .

**المطلب الثالث : أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والمشاكل المترتبة عن سوء التخطيط أو غيابه.**  
إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو نشاط مهم وجوهري للمؤسسة وذلك نظرا للأهمية التي يكتسبها بالنسبة للمؤسسة والفرد معا كما أن سوء التخطيط أو غيابه ينجر عنه عدة مشاكل ونتائج وهمية تحد من كفاءة الأداء وتعرقل تحقيق الأهداف .

**الفرع الأول : أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.**

إن للتخطيط أهمية كبيرة يمكن حصرها فيما يلي :

- يخدم نشاط التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أهداف متعددة خاصة بكل من الفرد والمؤسسة والمجتمع ، ففيما يخص الفرد فإن التخطيط الجيد يحقق مبدء الشخص المناسب في المكان المناسب أما على صعيد المؤسسة فإن التخطيط يحقق التوازن الداخلي بعدم وجود فائض أو عجز في الموارد البشرية أما بالنسبة للمجتمع فإن التخطيط يساهم في استخدام الموارد البشرية أحسن الاستخدام .

- تدنية تكاليف أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى كصيانة الموارد البشرية ، التدريب ، الاختيار والتعيين وذلك لأن التخطيط يجيب على الأسئلة التالية :

. ما كم ونوع الموارد البشرية المطلوبة ؟ (What).

. كيف يمكن الحصول على هذه الموارد ؟ (How).

. متى يجب الحصول على هذه الموارد ؟ (When).

. أين تستخدم هذه الموارد ؟ (Where).

- يمكن التخطيط من التوزيع والاستخدام الجيدين للموارد البشرية داخل المؤسسة<sup>8</sup>.
- يؤدي التخطيط إلى الموازنة بين كل من أهداف المؤسسة ونشاطاتها إدارة الموارد البشرية وهذه الموازنة بدورها تحقق كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي .
- يرفع التخطيط من مستوى رضا الأفراد عن أعمالهم ومؤسساتهم عن طريق توفير الكفاءات بشكل منسجم مع متطلبات المؤسسة<sup>9</sup>.
- يعتبر تخطيط الموارد البشرية أساس لوضع خطة الموارد البشرية على مستوى القومي.
- تقدير القدرات والمهارات للنمو الاقتصادي ، حيث أن التخطيط يدرس ما يمكن عرضه في سوق العمل وما يمكن استعانة من قبل القطاعات الاقتصادية المختلفة بحيث بشكل موازنة بين العرض من الموارد البشرية والطلب عليها.
- يهدف تخطيط الموارد البشرية أيضا إلى رفع كفاءة العمليات الإنتاجية من خلال تجنب دفع أجور إضافية لا يقابلها عمل مماثل ، وبالتالي تحقيق العدالة في توزيع الأجور.<sup>10</sup>
- يعمل التخطيط خصوصا على التقليل ومنع عرقلة الإنتاج الذي يتسبب فيه نقص في عدد الأفراد أو ضعف تدريبهم هذا إلى جانب في رسم السياسات المثلى لاستخدام الموارد البشرية وتنفيذ البرامج.
- يرفع التخطيط الروح المعنوية للأفراد وذلك من خلال توفير الاستقرار في العمل .
- يساعد التخطيط أيضا على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمؤسسة وذلك لأنه يكشف عن مواطن الزيادة والنقص في عدد الأفراد ويبيئ بذلك لاتخاذ التدابير اللازمة من ترقية أو استغناء أو نقل و غيرها<sup>11</sup>.
- يمكن تحليل قوة العمل المتاحة من معرفة الأسباب الحقيقية التي تدفع الأفراد لتترك الخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل داخل المؤسسة.

### الفرع الثاني : المشاكل المرتبة عن سوء أو غياب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

لا يمكن لمؤسسة أن تمارس نشاطها وتستمر فيه دون وجود تخطيط جيد لمواردها البشرية وذلك لأنه يترتب عن سوء أو غياب تخطيط الموارد البشرية مشاكل عديدة :

<sup>8</sup> خالد عبد الرسيم الهيبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 64

<sup>9</sup> سهيلة محمد عباس ، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي" ، الطبعة الثانية ، داروائل ، عمان ، 2006 ، ص 57

<sup>10</sup> مهدي حسن زويلف ، مرجع سبق ذكره ، ص 47

<sup>11</sup> احمد ماهر ، "إدارة تاموارد البشرية" ، الدار الجامعية ، الإبراهيمية ، 2007 ، ص 162

- إن ظاهرة العجز أو الفائض في الموارد البشرية تعتبر أكبر مشكلة تواجه المؤسسات وخاصة تلك التي تعمل في بيئة سريعة التغيير مع بطء أداء إدارة الموارد البشرية وقد تزيد حدة هذه المشكلات عندما تصاغ القرارات الخاصة بالموارد البشرية بعد حدوث المشكلة وبالتالي فإنه في هذه الحالة لا تخدم البرامج المعتمدة تحقيق أهداف المؤسسة<sup>12</sup>.
  - عدم تناسب الأفراد الذين يتم اختيارهم مع الاحتياجات من حيث العدد والنوع.
  - وجود اضطرابات في عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين<sup>13</sup>.
  - اضطراب الأداء نتيجة للظروف المفاجئة لتغيرات الموارد البشرية ، هذه التغيرات متعلقة بالإحلال و التركيبة الإنتاجية للموارد البشرية<sup>14</sup>.
- وبالتأكيد فإن الآثار السلبية لمشكلات أو سوء غياب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تترك بصماتها واضحة على مستويات الأداء المنتظرة من مختلف الهياكل التنظيمية هذا من جهة و من جهة اخرى فغن تفاقم هذه المشاكل من دون وجود حلول لها يهدد كيان المؤسسة ، إلا أنه عمليا فإننا لا نجد هذه المشكلات بحدة في المؤسسات الصغيرة أو تلك التي تتمتع بتنظيم جيد و ذلك لوجود عنصر المرونة و الذي يمكن من معالجة هذه المشاكل و السيطرة عليها بسهولة إضافة إلى تجنبها مستقبلا .
- و في الأخير فإنه يمكن القول أن سلامة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يتوقف على :
- سلامة و صحة المعلومات و البيانات المتوفرة عن الماضي و المستقبل و كذلك على خبرة القائمين على عملية التخطيط، حيث تعتبر المعلومات و البيانات أساس عملية التخطيط بحيث لا يمكن الوصول إلى تنبؤات صحيحة إلى في وجود المعلومات بالكم و النوعية اللازمة و في الوقت المناسب ، إضافة إلى وجود مخططين دور خبرة عالية تمكنهم من اداء مهامهم على أحسن وجه .
  - مستوى الدقة في حصر و تحديد أنواع التخصصات و المهارات المطلوبة كما و كيفا إضافة إلى وجود تغذية عكسية مستمرة عن طريق المقارنة بين الأعداد الفعلية و الاخرى المقدره أثناء عملية التخطيط بحيث تمكن التغذية العكسية من اكتشاف الأخطاء التي تم ارتكابها و تصحيحها و تجنبها مستقبلا<sup>15</sup>.

<sup>12</sup> كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات"، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008، ص 95

<sup>13</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2002، مرجع سبق ذكره، ص 130

<sup>14</sup> كامل بربر، 2000، مرجع سبق ذكره، ص 71

<sup>15</sup> محمد الصبرفي، "التخطيط الاستراتيجي"، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2007، ص 20

### المبحث الثاني : التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية.

ظهر التخطيط الاستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط في المؤسسات ، فأصبح حتمية كمنهج تفكير وأسلوب عمل استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية التي أصبحت تواجهها مؤسسات الاعمال .

و في مجال إدارة الموارد البشرية يعتبر التخطيط إحدى وظائفها الأساسية ، ويهدف إلى تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية .

### المطلب الأول : علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي.

يعتبر تخطيط الموارد البشرية مسألة ذات بعد استراتيجي بالنسبة لجميع المؤسسات ، لذا توجد علاقة وارتباط مباشر بخطة الاستراتيجية للمؤسسة ، لأنه يبني في ضوء متطلبات واحتياجات ثم تنفيذها ، فمن خلاله يتم تقدير وتحديد احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ خطتها الاستراتيجية ، بشكل يضمن لها استمرارية التشغيل ، وتحقيق الأهداف المطلوبة<sup>16</sup> .

و في سبيل ذلك يسعى تخطيط الموارد البشرية إلى تحقيق التوازن بين حاجة الخطة الإستراتيجية للمؤسسة ، و أداءها الكلي المستقبلي من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها وبين ما هو متاح من الموارد مستقبلا ، وذلك من خلال المقارنة بين حجم العمل المطلوب في خطة المؤسسة الإستراتيجية وبين قوة العمل التي تمثل إمكانيات الموارد البشرية المتاحة مستقبلا .

فإذا كان المورد متاح لا يكفي حجم العمل المطلوب ، فهذا يعني وجود نقص متوقع في قوة العمل ، ويجب تحديده ومن ثم توفيره ، أما إذا كان المورد متاح أكبر من حجم العمل المطلوب ، فهذا يعني وجود فائض من مواردها مستقبلا يجب العمل على تخلص منه ، لأنه يمثل تكلفة عمل تؤثر على أرباح المؤسسة سلبا ، وهذا كله من أجل تحقيق التوازن المستقبلي بين حجم عمل المؤسسة الذي حددته خطتها الإستراتيجية مع قوة العمل التي تمثل إمكانيات مواردها البشرية.

و يلعب تخطيط الموارد البشرية حلقة وصل بين إستراتيجية المؤسسة و إستراتيجية إدارة هذه الموارد في ضوء معطيات ومتطلبات خطة الإستراتيجية للمؤسسة لوصول لتحقيق أهداف في المستقبل ، كما يقوم تخطيط الموارد البشرية بالتنبؤ ومن ثم تقدير وتحديد احتياجات هذه الخطة الإستراتيجية.

و في ضوء احتياجات المؤسسة من الكفاءات البشرية من حيث إعدادها ونوعيتها تقوم إدارة الموارد البشرية برسم سياسات وبرامج نشاطاتها وممارساتها في مجالات الاستقطاب ، الاختيار والتعيين ، التدريب والتنمية الصحية والسلامة

<sup>16</sup> عتبة مختلر ، مذكرة ليسانس ، " دور التخطيط الاستراتيجي في الموارد البشرية " ، جامعة مستغانم 2012 ، ص 106

المهنية في كل مكان عمل... الخوتحديد نطاق ممارسة هذه السياسات و البرامج داخل المؤسسة ، برسم الإطار العام للإستراتيجية إدارة الموارد البشرية الذي سيعمل ضمنه ، بشكل يتكامل و يتوافق مع متطلبات تنفيذ إستراتيجية المؤسسة من المهارات و الكفاءات الصالحة و المؤهلة للعمل ، بمستوى عالي من الإنتاجية و الفاعلية.

فالشكل التالي يوضح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و تخطيط للموارد البشرية.<sup>17</sup>

الشكل (2-3): التخطيط الاستراتيجي و خطة الموارد البشرية.

| الخطة الإستراتيجية  | خطة الموارد البشرية   |
|---|---|
| - تحديد طبيعة النشاطات.   | - تحديد المهارات البشرية المطلوبة لكل نشاط.                                     |
| - تحديد عوامل السوق الخارجية (اقتصادية ، اجتماعية، تكنولوجية) المؤثرة نشاطات المؤسسة. | - تحديد المهارات البشرية اللازمة لمواجهة عوامل السوق الخارجية.                  |
| - تحديد الموارد الداخلية الحالية المناسبة لنجاح الإستراتيجية.                         | - تحديد خصائص و مواصفات الأفراد الحاليين و ضمان مساهمتهم في تنفيذ الإستراتيجية. |
| - تحديد النقص في الموارد المطلوبة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة.                          | - تحديد النقص في الموارد البشرية لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة .                    |
| - تحديد أية تغييرات في البيئة.  | - تحديد أي تغييرات في الزيادة أو الاستغناء عن الموارد البشرية.                  |

**المصدر:** سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، وائل للنشر، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص 58

<sup>17</sup> سهيلة محمد عباس ، "إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي "، وائل للنشر، عمان ، الأردن ، 2006، ص58

يلاحظ من خلال الشكل أعلاه التكامل بين الخطة الاستراتيجية و خطة الموارد البشرية ، إذ أن هذا التكامل يتم على خطوتين ، الأولى مناقشة الخطة الاستراتيجية بين الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية ، أما الخطوة الثانية فهي قيام إدارة الموارد البشرية بإعداد خطة الموارد البشرية والتي تشمل ما يلي:

- عدد و نوع الأفراد الذين سوف تحتاجهم المؤسسة للفترة القادمة.
  - تحديد الأفراد المتوفرين فعلا من الذين تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة لتنفيذ النشاطات .
  - وضع خطة لسد الفجوة ما بين العدد و النوع المطلوب أو الفعلي.
- المطلب الثاني : متطلبات تحقيق التكامل بين تخطيط الموارد البشرية و التخطيط الاستراتيجي .

حتى يتحقق التكامل الفعال بين تخطيط الموارد البشرية و التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة فإن ذلك يتطلب توافر عدة متطلبات أهمها:<sup>18</sup>

- يجب الربط بين دورة تخطيط العمل ، و تخطيط الموارد البشرية ، بما يشجع المديرين التنفيذيين على تفكير في الموارد البشرية عند تفكيرهم في خطة العمل .
- يجب على مخططي الموارد البشرية معرفة إستراتيجية العمل و ضمان التوافق خطة الموارد البشرية مع إستراتيجية العمل.
- يجب أن يكون تخطيط الموارد البشرية هدفا للمؤسسة ، فنظام تخطيط الموارد البشرية يعطي فرصة للإدارة العليا لإدراك حقيقة هامة ، ألا و هي أن النمو المستمر للمؤسسة قد يواجه قيود متمثلة في النقص و العجز في الموارد البشرية ، و إن هذه المشكلة يحتاج التركيز عليها ، و الاهتمام بها في المستويات العليا من المؤسسة .
- تحديد مضامين الموارد البشرية بالنسبة لخطة عمل المؤسسة .
- تحديد قضايا و أمور الموارد البشرية التي تؤثر في أهداف العمل و إعلام المديرين بها.
- تحويل أهداف العمل إلى أهداف للموارد البشرية التي تمثل الأساس في خطة الإستراتيجية للموارد البشرية.
- مراجعة عملية التخطيط الاستراتيجي، لتحديد الفرص الجديدة لوضع إدارة الموارد البشرية فيها.

<sup>18</sup> راوية حسن ، "إدارة الموارد البشرية " ، دار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، الطبعة 2003 ، ص 81-82

## المطلب الثالث : الصعوبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عدة عقبات من أهمها:<sup>19</sup>

- عدم اهتمام الإدارة العليا ، فقد ترى الإدارة العليا في المؤسسة عدم الحاجة إلى صياغة إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية مساندة لباقي وظائف المؤسسة.
- تركيز إدارة الموارد البشرية على تخطيط قصير الأجل بدون التفكير في التخطيط طويل الأجل ، وهذا قد يعود إلى الاهتمام بالاحتياجات الآنية للموارد البشرية ودرجة توافرها ومدى وجود المهارات والقدرات المطلوبة .
- قلة الخبرة إدارة الموارد البشرية و موظفيها بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و ذلك بسبب حداثة الموضوع نسبيا و تعدد الخلفيات العلمية لإدارة الموارد البشرية.
- ضيق الوقت فقد يحول انشغال مدير و موظفون إدارة الموارد البشرية بالأعمال اليومية لنشاطات إدارة الموارد البشرية من استقطاب و توظيف و تدريب و تحفيز و غيرها دون تخصيص وقت كاف لعملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

<sup>19</sup> محفوظ أحمد جودة ، "إدارة الموارد البشرية " ، داروائل للنشر ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2010 ، ص 89

## خلاصة الفصل

رغم الصعوبات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلا أنه يبقى وسيلة فعالة في تحديد احتياجات المؤسسة كما ونوعا في الحاضر والمستقبل . بحيث تهدف عملية التخطيط إلى الحصول على الأنواع المناسبة من الموارد البشرية بالأعداد المناسبة لأداء العمل في الوقت المناسب و المكان المناسب . ويعتبر التخطيط الاستراتيجي بمثابة العمود الفقري للمؤسسة لا يمكنها الاستغناء عليه في ظل المنافسة الشرسية ما بين المؤسسات و يعتبر كذلك نمط فعال في تخطيط و وضع برامج و خطط تتناسب مع الموارد المتاحة للمؤسسة.

## الفصل الثالث

تلخيص الجانب التطبيقي لمذكرة

## الفصل الثالث : الملخص للمذكرتين ( الجانب التطبيقي).

المذكرة الأولى : موضوع المذكرة يدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر أكاديمي ، تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة بعنوان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.( دراسة حالة في مديرية الموارد المائية بمستغانم).

تمهيد :

من خلال البحث الذي قمنا به و الذي تمحور موضوعه حول دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي ، ومن خلال الدراسات التي قمنا بها من خلال الكتب و المذكرات ، توصلنا لمخلص للجانب التطبيقي يدور حول المذكرتين المبرر لدور ادارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي ، و مختلف العمليات التي تمارس من خلالها عملية تخطيط الموارد البشرية ، و دورها ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي .

الملخص :

إن المؤسسات الحديثة لا يمكنها أن تعيش بمعزل عما يحدث في بيئتها المحلية و الخارجية ، إذ نجد العديد من المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و التكنولوجية التي لها تأثير على الموارد البشرية ، و لهذا فإنه لا بد لهذه الموارد أن تتأقلم و تتكيف مع هذه المتغيرات .

و نتيجة للتغيرات السريعة في البيئة المحيطة بالمؤسسة ، اصبح كل المهتمين بإدارة الأعمال لهم قناعة تامة لأهمية تطوير العنصر البشري ، أهمية اكتساب كفاءات تميزها عن غيرها و تمنحها مزايا تنافسية مستدامة و أسبقية تكنولوجيا.

فمن خلال دراسة الحالة التي قام بها الباحث زيان سمير فيمكننا تلخيص النتائج المتوصل إليها. توصلنا لفكرة شاملة مبررة لأهمية و دور الموارد البشرية و أهمية التخطيط الاستراتيجي على المديرية الموارد المائية بمستغانم ، فمن بينها :

إن إدارة الموارد البشرية على مستوى المديرية تبقى في المستوى المطلوب فهي تقوم بالوظائف الموارد البشرية من اختيار و استقطاب و تدريب و تحفيز ، نهيك عن الأعمال الروتينية التي تقوم بها مثلا تصميم سجلات العاملين و الاحتفاظ بها ، و تسجل حضور العاملين ، و برمجة العطل السنوية و غيرها من الأعمال التقليدية.

إدارة الموارد البشرية في المديرية المائية للموارد ، تضع غايات واضحة و محددة و ذلك من أجل تنفيذها بشكل جيد ، على أن تتم تحت ظروف إمكاناتها المتاحة ، هذا ما يجسد المسؤوليات الملقاة التي على عاتق إدارة الموارد البشرية ، و التي تهتم بتبسيطها إلى أهداف معلنة للجميع ليسهل تنفيذها .

نسبية البيانات و المعلومات التي تمتلكها المديرية المائية التي تحتاجها لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، فهي مدركة بعض الجوانب الاستراتيجية و الخطط العمل متناسية بعض الجوانب .

و في الأخير و من خلال ما تم التطرق إليه يمكن اقتراح بعض التوصيات التي من خلالها يمكن جعل الوضع في أحسن صورته و التي تتمثل في :

- ضرورة إعطاء المزيد من الاهتمام من طرف المسؤولين بالموارد البشرية على مستوى المديرية ، و ذلك من أجل إعطاء نفس جديدة لإدارة الموارد البشرية .
- ضرورة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية باستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية للجامعات و المعاهد و ضرورة الاتصال بهم .
- يجب على المديرية المائية إعادة النظر في جوانب التحفيز خاصة المادي .
- تعديل الهيكل التنظيمي الكلاسيكي و عصرنته ، و إدخال مصالحي متخصصة كالبحث و التطوير و تجميع و تحليل البيانات ، و معالجتها من أجل إرسالها للمصالح المعنية عند الحاجة .
- إعادة النظر في نظام الرقابة لدى المديرية الذي يستخدم عند وضع الخطط الإستراتيجية و تنفيذها .

الخاتمة العامة

تشهد جميع المؤسسات بصفة عامة و المؤسسات الجزائرية بصفة خاصة تغيرات متسارعة في استراتيجيتها العامة فرضتها عليها ظروف عدم التأكد و حتميات التوسع و الانكماش في مجالات الأعمال المختلفة إلى جانب التغيرات البيئية السريعة بحيث تنعكس هذه التغيرات مباشرة على وضعية الموارد البشرية من حيث الأعداد ، النوعيات و الخصائص ما جعل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة و أداءها الكلي المستقبلي من الموارد البشرية و بين ما هو متاح من هذه الموارد مستقبلا و ذلك من خلال المقارنة بين كل من حجم العمل المطلوب في إستراتيجية المؤسسة و قوة العمل التي تمثل إمكانات الموارد البشرية المتاحة مستقبلا.

ولما كان الشرط الأساسي لفعالية إدارة الموارد البشرية في أية مؤسسة هو وجود علاقة إيجابية بين الفرد المختار و الأداء المطلوب زاد ت أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى جانب تقييم الأداء بحيث نجد أن الهدف الرئيسي لعملية التخطيط هو الحصول على أنواع الموارد البشرية المناسبة بالأعداد المناسبة و تعيينها في الأماكن المناسبة و في الوقت المناسب لأداء الأعمال بالشكل المناسب و تحقيق الكفاءة في الأداء في حين تهدف عملية التقييم إلى تحديد نقاط القوة و الضعف عند الأفراد بغرض تصحيحها و تداركها.

ومن خلال البحث الذي قمنا به، والذي تمحورت اشكاليته: " دور الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي؟"

ولغرض الإجابة على هذه الإشكالية تم التطرق في الفصل الأولى إلى ماهية ادارة الموارد البشرية حيث تناول المبحث الاول كل ما يتعلق من مفاهيم وأسس ووظائف لإدارة الموارد البشرية، وكذلك من بيئة، أهداف وأهمية.

أما المبحث الثاني فقد اهتم بإدارة الموارد البشرية من المنظور الإستراتيجي الذي يعتبر هذه الأخيرة وظيفة إستراتيجية، وشريك استراتيجي للإدارة العليا.

كما تطرقنا أيضا إلى تخطيط الموارد البشرية وأهميتها وأهدافها.

أما بالنسبة للفصل الثاني فقد اهتم بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، حيث جاء في المبحث الاول مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأسبابه وأهدافه ، أهميته والمشاكل المترتبة عن سوء و غياب التخطيط . في حين درس المبحث الثاني عن علاقة التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية و متطلبات تحقيق التكامل بين تخطيط الموارد البشرية و التخطيط الاستراتيجي ، و ما هم الصعوبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

ومن خلال البحوث و الدراسات التي قمنا بها و التعرض إليه في هذا البحث ، تم إثبات وجود علاقة بين الموارد البشرية و التخطيط الاستراتيجي ، حيث أن هناك أثر الموارد البشرية على التخطيط الاستراتيجي، و أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين . أي أنه لا يمكن تحسين أداء الموارد البشرية دون إعداد سياسات للتدريب و التحفيز.

حيث من هنا كذلك يمكننا توضيح بعض النتائج التي تلخص فيما يلي :

- 1- تعتبر الموارد البشرية في المؤسسات من أهم الموارد ، فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون موارد بشرية.
- 2- تعتبر كفاءة المؤسسة على استثمار مواردها ، وعلى الأخص الموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد وفي طريقة استخدامها .

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى ، بحيث أن الموارد البشرية تؤثر على أداء المؤسسة وعلى تحقيق أهدافها .

- 3- يمكن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المؤسسة من الحصول على الأنواع المناسبة من الموارد البشرية بالأعداد المناسبة لأداء العمل المناسب في المكان المناسب وهو ما يجعله في أغلب الأحيان سبب نجاح الموارد البشرية في تحقيق الأداء الجيد .

- 4- يرفع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من مستوى رضا الأفراد عن أعمالهم ومؤسساتهم، من خلال رفع الروح المعنوية ، وذلك من خلال توفير الاستقرار في العمل وهو ما يجعل أداءهم أحسن.

ومن خلال هذه النتائج 3-4 يمكن تأكيد صحة الفرضية الثانية ، على أن التخطيط الاستراتيجي الفعال يؤدي إلى الاستغلال الأمثل للموارد البشرية.

- 5- يرجع نجاح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى اختيار أنسب الطرق والأساليب التي تتلاءم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المؤسسة .

وهذه الأخيرة تؤكد صحة الفرضية الثالثة .

وبناء على النتائج المتوصل إليها سيتم فيما يلي تقديم بعض التوصيات التي يمكن الاستفادة منها :

- ضرورة إعطاء المزيد من الاهتمام من طرف المسؤولين بالموارد البشرية على مستوى المؤسسات، وذلك من أجل إعطاء نفس جديدة لإدارة الموارد البشرية .
- يجب ان يكون نشاط تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسات نابع ويتوافق ويخدم استراتيجية المؤسسة وأن يلعب دور حلقة الوصل بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية ففي ضوء نتائجه ترسم هذه الإدارة مساراتها المختلفة من استقطاب ، اختيار ، تعيين ، تدريب وتنمية غيرها .
- العمل على إعطاء وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية دورا إستراتيجيا وقياديا إلى جانب إشراكها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتنفيذ الخطط والعمليات المختلفة وذلك باعتبار أن للموارد البشرية أثر كبير أداء مختلف الموارد والوظائف والأنظمة الأخرى بكفاءة وفعالية .

- توفير معلومات وبيانات سليمة وصحيحة عن الماضي والمستقبل وذلك في جميع ما يخص الموارد البشرية داخل المؤسسة حيث تعتبر البيانات والمعلومات أساس عملية التخطيط ولا يمكن التوصل إلى تنبؤات صحيحة إلا في وجود المعلومات بالكم والنوعية اللازمة وفي الوقت المناسب.
- يجب أن تتميز خطة الموارد البشرية بالمرونة والتي تمكن المؤسسة من معالجة المشاكل الطارئة والسيطرة عليها بسهولة وتفاذي تفاقمها إضافة إلى تجنبها مستقبلا.

المراجع

### 1- باللغة العربية.

#### 1. الكتب.

1. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
2. وسف حيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، ادارة الموارد البشرية، قضايا معاصرة، في الفكر الإداري، ط 1 عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع 2015.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط 5 ، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007
4. يوسف الحجيم , مؤيد عبد المحسن, ادارة الموارد البشرية ط2، عمان, الكتاب العالمي , 2009.
5. الدكتور حسام ابراهيم حسن, ادارة الموارد البشرية في القطاع العام، ط 1
6. الدكتور حسام ابراهيم حسن, ادارة الموارد البشرية في القطاع العام: ط 1, عمان, دار وائل.
7. سعاد نانف بروف : ادارة الموارد البشرية, ط 1, عمان , دار وائل.
8. مؤيد سعيد السالم و عادل حرشوش صالح, ادارة الموارد البشرية, مدخل استراتيجي, ط2
9. سمير محمد عبد الوهاب و ليلي مصطفى البرادعي, ادارة الموارد البشرية, (المفاهيم, المجالات, الاتجاهات الجديدة ) القاهرة مركز الدراسات و الاستشارات الادارة العلمية, 2006
10. محمد سعيد سلطان، ادارة الموارد البشرية ( القاهرة، الدار الجامعية، 1993
11. بن عنتر عبد الرحمان , (ادارة الموارد البشرية )، عمان, نهار الباروري العلمية, 2010.
12. حسن ابراهيم بلوط, ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي) بيروت, دار النهضة العربية, 2002
13. عبد العزيز بدر البداوي, عولمة ادارة الموارد البشرية, ط 1 عمان, دار السيرة للنشر, - 2009
14. محمد فالح صالح, ادارة الموارد البشرية, عرض و تحليل" , ط 1, الاردن, دار الحامد, 2004
15. سهيلة محمد عباس, ادارة الموارد البشرية, مدخل استراتيجي, ط 1, الاردن: دار وائل, 2006
16. سيد محمد جاد الري, إدارة الموارد البشرية. " مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية.
17. محمد سعيد سلطان, (ادارة الموارد البشرية ) القاهرة, المراكز الجامعية, 2001
18. أسامة كامل, محمد الصيرقي , ادارة الموارد البشرية, الاسكندرية: دار الوفاء, ط 2006
19. باري كشواي, ادارة الموارد البشرية, دار الفاروق للنشر و التوزيع , ط 2006

20. مرسللي احمد , بعلي شريف سيد احمد, التدريب في ظل التغيرات الحديثة و أثره في تسيير الموارد البشرية رسالة لإعداد شهادات عليا المتخصصة في الموارد البشرية, دفعة جوان.
21. علي محمد رباعية, ادارة الموارد البشرية, ط 1, عمان: دار النشر و التوزيع 2009
22. الموسوي , ادارة الموارد البشرية و تأثيراته العولمة عليها, ط 1 الكوفة: دار محمد لاوي, 2008
23. لدكتور سيد محمد جاد الرب , ادارة الموارد البشرية , مدخل الاستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية.
24. دكتور سيد محمد جاد الرب, ادارة الموارد البشرية , مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية.
25. صلاح الدين عبد الباقي, علي عبد الهادي مسلم, راوية حسن, ادارة الموارد البشرية , الاسكندرية, الازاريطه, ط 2007
26. الدكتور حسام حبيب ابراهيم حسن, ادارة الموارد البشرية في القطاع العام, ط 1, عمان, دار البلدية, 2014
27. علي السلمي, غدارة الموارد البشرية الإستراتيجية, دار غريب, القاهرة, 2001
28. حمد سيد مصطفى, إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي و العشرين, دار الكتاب, القاهرة, 2000
29. حسنية محمد حسن الحبشي, نموذج مقترح لقياس أثر نظام الموارد البشرية على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة, رسالة دكتوروي في إدارة الأعمال, كلية التجارة, جامعة عين شمس, 2009
30. خالد عبد الرحمن الهيثي, إدارة الموارد البشرية ,دار الحامد , الأردن, 1999
31. الشارف بهلول ,زكريا عنصر , "دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع أداء العاملين " , مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير , جامعة الجليلي بونعامه , خميس مليانة , 2017- 2018
32. حسن ابراهيم بلوط , "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي " , دار النهضة العربية , القاهرة
33. جمال الدين محمد الرسمي , "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل التحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين " , الدار الجامعية , الاسكندرية , 2006
34. مؤيد سعيد السالم , عادل حرحوش صالح , "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي " , دار الكتاب العالمي , عالم الكتب الحديث , الأردن , 2006
35. سهيلة محمد عباس , "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي " , الطبعة الثانية , دار وائل , عمان , 2006
36. احمد ماهر , "إدارة تاموارد البشرية " , الدار الجامعية , الإبراهيمية , 2007
37. كامل بربير , "إدارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات " , دار المنهل اللبناني , بيروت , 2008
38. محمد الصيرفي , "التخطيط الاستراتيجي " , مؤسسة حورس الدولية , الإسكندرية , 2007
39. سهيلة محمد عباس , "إدارة الموارد البشرية , مدخل استراتيجي " , وائل للنشر , عمان , الأردن , 2006
40. راوية حسن , "إدارة الموارد البشرية " , دار الجامعية , الإسكندرية , مصر , الطبعة 2003
41. محفوظ أحمد جودة , "إدارة الموارد البشرية " , دار وائل للنشر , عمان , الأردن , الطبعة الأولى , 2010

2. الأطروحات و الرسائل الجامعية.

42. عتبة مختار، مذكرة ليسانس ، " دور التخطيط الاستراتيجي في الموارد البشرية " ، جامعة مستغانم 2012

3. المراجع باللغة الفرنسية.

### 1. Les livres :

43. Jean marie périr « gestion des ressources humaines » Velbert 2 -ème édition partir 1998.

44. Jean pierre team gestion du ressources humaines 3 -ème édition Darnand colin allez 100/

45. Elaine Marion de diagnostic d'entreprise económico, laies 1999 .

46. Frank BOURNOIS, Pierre LECLAIR, gestion des ressources humaines, édition Economica, Paris, 2004.

2. مواقع الأنترنت.

[www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)

## ملخص:

البحث المقدم هو لمعالجة موضوع " دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي"، حيث قمنا بإعطاء نظرة جديدة للدور الذي أعطي اهتماما كبيرا له من قبل المؤسسات؛ كونه يعبر عن أصل من أصولها، و هو مورد لا يمكن الاستغناء عنه، وتشير النتائج المتوصل إليها إلى أن التخطيط الاستراتيجي الفعال هو ضرورة حتمية على المؤسسات في عصرنا الحالي لرفع من كفاءة المورد البشري ، واهتمام المؤسسات بمواردها البشرية نتيجة لوعي بأهمية المورد كأصل استراتيجي ، فهي تؤكد على ضرورة الرفع من كفاءات ومهارات مواردها البشرية لتكون له القدرة على تامين وتسيير المؤسسة وللوصول إلى أهدافه المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، التخطيط الإستراتيجي، التخطيط، التسيير، إدارة الموارد البشرية.

## Résumé :

La recherche présentée porte sur le thème « Le rôle de la gestion des ressources humaines dans la planification stratégique », où nous avons jeté un regard nouveau sur le rôle qui a reçu une attention considérable de la part des institutions; Les résultats suggèrent qu'une planification stratégique efficace est essentielle pour les institutions de notre époque afin d'accroître l'efficacité des ressources humaines et l'intérêt des institutions à l'égard de leurs ressources humaines en raison d'une prise de conscience de l'importance de la ressource en tant que stratégie active. Ils insistent sur la nécessité d'améliorer les compétences et les habiletés de leurs ressources humaines afin qu'ils puissent valoriser et gérer l'institution et atteindre ses objectifs futurs.

**Mots clés :** Ressources humaines, planification stratégique, planification, gestion et gestion des ressources humaines.

## Summary :

The research presented focuses on the theme "The Role of Human Resources Management in Strategic Planning", where we took a fresh look at the role that received considerable attention from institutions; The results suggest that effective strategic planning is essential for institutions of our time to increase the efficiency of human resources and the interest of institutions in their human resources due to an increased awareness of the importance of the resource as a strategy. active. They stress the need to improve the skills and abilities of their human resources so that they can value and manage the institution and achieve its future objectives.

**Keywords:** Human resources, strategic planning, planning, management and management of human resources.