

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الموارد البشرية



دور التخطيط الاستراتيجي في تسهيل عمليات الموارد البشرية

إعداد الطالبة/ منيره سعود الرشود

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

يُعدّ التخطيط الاستراتيجي عنصرًا أساسيًا في نجاح المنظمات الحديثة. ففي ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل اليوم، تبرز الحاجة المتزايدة إلى مواءمة عمليات الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية الشاملة للمنظمة. ويمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي يُمثّل العمود الفقري لأي منظمة ناجحة، إذ يُعدّ بمثابة خارطة الطريق التي توجه المنظمة نحو تحقيق رؤيتها وأهدافها المستقبلية.

ولا شك أن إعداد خطة استراتيجية فاعلة يتطلب قدرًا عاليًا من التفكير المنظم والتنسيق بين مختلف الإدارات، وعلى رأسها إدارة الموارد البشرية. إذ لا يكفي وضع خطة تبدو واعدة على الورق، بل يجب أن تكون قابلة للتنفيذ بسلاسة، وقادرة على تقليل المخاطر والتكاليف المحتملة.

بناءً على ذلك، يهدف هذا البحث إلى دراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين وتسهيل عمليات الموارد البشرية، مثل: التوظيف، والتدريب، وإدارة الأداء، والتطوير المهني، وغيرها من المهام الحيوية التي تسهم في رفع كفاءة المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي في توجيه المنظمات نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، إلا أن العديد من المنظمات لا تزال تُدار فيها عمليات الموارد البشرية بصورة تقليدية، دون ارتباط واضح أو مباشر بالرؤية الاستراتيجية العامة. هذا الانفصال قد يؤدي إلى ضعف في الكفاءة التشغيلية، وتراجع في الأداء المؤسسي، وغياب التكامل بين الأهداف طويلة المدى والأنشطة اليومية للموارد البشرية. ومن هذا المنطلق، تبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفعالية إدارة الموارد البشرية، بهدف استكشاف كيف يمكن تعزيز هذا التكامل وتحقيق نتائج تنظيمية أفضل.

سؤال الدراسة:

إلى أي مدى يسهم التخطيط الاستراتيجي في تسهيل وتحسين عمليات الموارد البشرية داخل المنظمات؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من تسليطها الضوء على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وعمليات الموارد البشرية، في وقت أصبحت فيه المنظمات تواجه تحديات متزايدة تتطلب استجابة مرنة وفعالة. فمع تزايد الاعتماد على الكفاءات البشرية كعنصر رئيسي في تحقيق الميزة التنافسية، تبرز الحاجة إلى مواءمة الخطط الاستراتيجية مع أنشطة الموارد البشرية لضمان تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم فهم أعمق لكيفية مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين عمليات الموارد البشرية وتسهيل تنفيذها، مما قد يساعد صناع القرار ومديري الموارد البشرية في تبني ممارسات أكثر تكاملاً واتساقاً مع الأهداف العامة للمنظمة.

أهداف الدراسة:

الهدف العام:

- التعرف على مدى إسهام التخطيط الاستراتيجي في تسهيل وتحسين عمليات إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات.

الأهداف الفرعية:

1. تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة عمليات التوظيف والتعيين.
2. دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على برامج التدريب .
3. تقييم دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين إدارة الأداء الوظيفي.
4. استكشاف مدى وعي إدارات الموارد البشرية بأهمية موازنة أنشطتها مع الخطط الاستراتيجية للمنظمة.
5. تقديم توصيات تسهم في تعزيز التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وعمليات الموارد البشرية.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما مدى إسهام التخطيط الاستراتيجي في تسهيل وتحسين عمليات إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة عمليات التوظيف والتعيين في المنظمات؟
2. إلى أي مدى يؤثر التخطيط الاستراتيجي على فعالية برامج التدريب في بيئة العمل؟
3. كيف يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين إدارة الأداء الوظيفي داخل المنظمات؟
4. ما مدى وعي إدارات الموارد البشرية بأهمية موازنة أنشطتها مع الخطط الاستراتيجية للمنظمة؟
5. ما السبل التي يمكن من خلالها تعزيز التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وعمليات الموارد البشرية؟

فروض الدراسة:

- يتوقع أن يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة عمليات التوظيف والتعيين داخل المنظمات.
- يتوقع أن يكون للتخطيط الاستراتيجي دور إيجابي في تطوير برامج التدريب للموارد البشرية.
- يتوقع أن يساعد التخطيط الاستراتيجي في رفع جودة إدارة الأداء الوظيفي.
- يتوقع أن يرتبط وعي إدارات الموارد البشرية بأهمية التخطيط الاستراتيجي بمدى مواءمة أنشطتها مع أهداف المنظمة.
- يتوقع أن يسهم التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وعمليات الموارد البشرية في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

الدراسات السابقة:

بعد الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة وجد أن معظم الدراسات تتمحور حول التخطيط الإستراتيجي ومدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي وكيف أنه يحقق ميزة تنافسية، وأيضاً دور التخطيط الإستراتيجي في عملية التعليم والتدريب وزيادة فعالية الأداء للمؤسسات.

دراسة أبو زيد (2003) بعنوان: " التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص".

توضح الدراسة واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص، ومدى تطبيق المفهوم في الممارسة الفعلية لأنشطة الموارد البشرية المختلفة. واستنتجت الدراسة انخفاض مشاركة المرأة في المناصب الإدارية الوسطى والعليا وارتفاع نسبة المدراء الذين يحملون الشهادات الجامعية الأولى والعليا، وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى مديري الموارد البشرية للمنظمات في القطاعين العام والخاص وعدم استفادة منظمات الأعمال من وجود الحاسب لديها في مجال التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وكذلك ضعف نظام التغذية الراجع في القطاعين، وضعف نظام الحوافز وانخفاض موقع إدارة الموارد البشرية لدى القطاع العام من الأسباب التي تعيق تبني خطة استراتيجية (أبو زيد، 2003)

التعليق على الدراسة السابقة: ركزت الدراسة على تسليط الضوء واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على المنظمات القطاع الخاص أكثر من منظمات القطاع العام وأيضاً أظهرت معوقات تطبيق خطة استراتيجية للموارد البشرية، عدم استفادة المنظمات بالقطاعين من وجود الحاسب الآلي في عملية التخطيط الاستراتيجية للموارد البشرية.

رصد العلاقة الإيجابية بين أنشطة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي في القطاعين.

دراسة أمل الأمين (2011) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية السودانية".

توضح معرفة مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية السودانية وأثر انخفاض كفاية وفعالية الأداء الناتجة عن عدم الاستقرار الإداري على تطبيق التخطيط الاستراتيجي والخصخصة الغير مدروسة أدت إلى صعوبة في إرساء استراتيجية طويلة المدى في ظل الظروف التي تمر بها الشركة. (أمل الأمين، 2011)

التعليق على الدراسة السابقة: إن عدم الاستقرار الإداري يعيق تطبيق التخطيط الإستراتيجي شركة الخطوط الجوية السودانية، وأن الخصخصة الغير مدروسة من الأسباب التي تؤدي إلى صعوبة تطبيق استراتيجية طويلة المدى. ضرورة الاحتفاظ بالعمالة المؤهلة والعملاء والاهتمام بالشكاوى للنهوض بالشركة ومدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحديد نقاط القوة والضعف واستغلال الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية.

دراسة التميمي (2016) بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير التدريب والتعليم في كلية الملك خالد العسكرية"

تشير الدراسة إلى مدى معرفة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في الالتقاء بمناهج التعليم والتدريب، وتحديد العوائق والتحديات التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير العملية التعليمية والتدريبية. (التميمي 2016)

التعليق على الدراسة السابقة: يساهم التخطيط الاستراتيجي في صياغة واضحة للرؤية والرسالة وأهداف التعليم والتدريب، وكذلك في تحديد الاحتياجات التعليمية والتدريبية، وأيضاً أهمية الحوافز المادية والمعنوية في تطوير التعليم والتدريب.

دراسة (أحمد السعيد) مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي" دراسة تطبيقية على شركة تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان

تحدثت الدراسة عن خصائص ومعايير نجاح التخطيط الاستراتيجي لدى شركة تقنية المعلومات وتكشف عن أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي. (أحمد السعيد، د.ت)

التعليق على الدراسة السابقة: تقارب نسبي بين الرقابة على الأنشطة والمركزية واتخاذ القرار، أهمية التخطيط الاستراتيجي لإعمال شركات تقنية المعلومات ودوره في فعالية الأداء المؤسسي.

دراسة مرزوقة (2014) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي الإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن"

أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة بكل أبعادها (الرؤية والرسالة والأهداف والوقت) في تحسين أداء العاملين بالجامعات الخاصة في الأردن. (مرزوقة، 2014)

التعليق على الدراسة السابقة: ضرورة اهتمام الجامعات بالحوافز المادية والمعنوية التي تساهم بشكل فعال في تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم وأهمية إدارة الجودة في تحسين أداء العاملين بالجامعات سواء إداريين أو أكاديميين وكذلك يفضل مشاركة العاملين بوضع الخطة الاستراتيجية لضمان نجاحها.

المصطلحات / Terms and Definitions:

1. التخطيط الاستراتيجي | Strategic Planning

هو عملية تحديد أهداف المنظمة طويلة الأمد، ووضع السياسات والخطط اللازمة لتحقيقها، مع تخصيص الموارد بشكل فعال. يُعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة رئيسية لتوجيه نشاطات المنظمة نحو تحقيق رؤيتها المستقبلية.

Strategic planning is the process of defining an organization's long-term goals and determining the policies and plans required to achieve them, allocating resources effectively. It is a key tool to direct the organization's activities towards its future vision.

2. إدارة الموارد البشرية | Human Resource Management (HRM)

هي مجموعة السياسات والإجراءات التي تهدف إلى جذب، وتطوير، وتحفيز القوى العاملة في المنظمة لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية.

Human Resource Management (HRM) involves policies and practices designed to recruit, develop, and motivate an organization's workforce to achieve organizational goals effectively.

3. عمليات الموارد البشرية | Human Resource Processes

تشمل جميع الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، مثل التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، والتطوير المهني، والتي تهدف إلى تحسين أداء الأفراد والمنظمة.

Human Resource Processes include all activities and procedures performed by HR departments such as recruitment, training, performance appraisal, and professional development, aiming to enhance individual and organizational performance.

4. التكامل الاستراتيجي | Strategic Alignment

هو التوافق والانسجام بين استراتيجيات المنظمة وأنشطة إدارة الموارد البشرية، بحيث تدعم الموارد البشرية تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

Strategic alignment refers to the harmony and congruence between an organization's strategies and its HR activities, ensuring that human resources support the achievement of strategic goals.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى عدد من المنطلقات النظرية التي تُسهم في بناء إطار علمي لفهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وعمليات الموارد البشرية.

التخطيط الاستراتيجي هو أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة، ويُعرّف بأنه العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف طويلة المدى للمنظمة، وتطوير السياسات والخطط التي تُوجّه العمل نحو تحقيق تلك الأهداف. ويتميز بتركيزه على المستقبل، وتخصيص الموارد بشكل فعال، وتعزيز التكيف مع المتغيرات الخارجية.

إدارة الموارد البشرية هي أحد الأعمدة الأساسية في نجاح أي منظمة، وتشمل مجموعة من العمليات المتكاملة مثل التوظيف، والتدريب، وإدارة الأداء، والتطوير المهني. وتتمثل أهمية هذه العمليات في قدرتها على استقطاب وتنمية الكفاءات البشرية التي تمثل رأس المال الحقيقي للمنظمة.

كما تشير النظريات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية إلى أن الموارد البشرية تُعد من أهم عناصر الميزة التنافسية، مما يستدعي تكاملها مع التخطيط الاستراتيجي لضمان توجيه جهود الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

بناءً على ذلك، تنطلق هذه الدراسة من فرضية مفادها أن تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وعمليات الموارد البشرية يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي ورفع الكفاءة التشغيلية، وهو ما تسعى الدراسة إلى تحليله واستكشافه.

المنهجية وطرق البحث

منهج البحث:

اعتمد في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي في تحديد مشكلة البحث، وسوف يتم استخدام برنامج SPSS لتحليل ومعالجة البيانات كأداة لتحليل إجابات أفراد العينة.

الأدوات ومصادر البيانات:

مصادر أولية: توزيع الاستبانات

مصادر ثانوية: تتضمن البحوث المنشورة والكتب الجامعية والرسائل العلمية وبعض مواقع الإنترنت.

حدود الدراسة :

تراعي هذه الدراسة عددًا من الحدود التي تُحدد نطاق البحث، وهي كما يلي:

- **الحدود الموضوعية :** تركز الدراسة على تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وعمليات الموارد البشرية، وتحديدًا في مجالات (التوظيف، التدريب، إدارة الأداء).
- **الحدود المكانية :** تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين في أقسام الموارد البشرية بمختلف أنواع المنظمات، سواء كانت حكومية أو خاصة أو غير ربحية، وذلك داخل النطاق الجغرافي المحدد للدراسة.
- **الحدود الزمانية :** أُجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1446هـ / 2025م.
- **الحدود البشرية :** اقتصرَت عينة الدراسة على العاملين في إدارات الموارد البشرية والمديرين المعنيين بالتخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات المشمولة بالدراسة.

نموذج الدراسة:



المراجع:

- دراسة أبو زيد (2003) بعنوان: "التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص".
- دراسة أمل الأمين (2011) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية السودانية".
- دراسة التميمي (2016) بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير التدريب والتعليم في كلية الملك خالد العسكرية"
- دراسة (أحمد السعيد) مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي" دراسة تطبيقية على شركة تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان
- دراسة مرزوقة (2014) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي الإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن"
- David, F. R. (2017). *Strategic Management: Concepts and Cases*.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93-104.

