

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الموارد البشرية



عنوان البحث

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

إعداد الطالبة/

جنان ماجد عبدالكريم القنيصي

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

إن المنافسة التي تواجهها المنظمات أصبحت حقيقة واقعة في الآونة الأخيرة بفضل العديد من التغيرات التي شهدتها في بيئاتها على الصعيدين الداخلي والخارجي وعلى المستويين المحلي والعالمي وقد بدأت المنظمات تعي هذه المنافسة وتلمس زيادة حدتها عن ظهور العديد من المنافسين الجدد، دفعها للبحث عن استراتيجيات وسياسات متعددة تستطيع من خلالها أن تحقق ميزة تنافسية لها وأن تستمر بها. وفي ضوء محدودية الموارد وضغوط المواطنين وطلباتهم المتزايدة ومساءلتهم المستمرة، اتجهت المنظمات للاهتمام بمواردها البشرية كأساس لتحقيق الميزة التنافسية لها إضافة للعديد من المزايا التي تتحقق من خلال الاعتماد على هذه الموارد كمصدر للميزة التنافسية.

حيث تتمتع الموارد البشرية في المنظمات بمجموعة من الخصائص كالفن والقيمة وأن تكون صعبة التقليد والاستبدال لكي تشكل مورداً استراتيجياً يلعب دوراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة من خلال إدارة الموارد بالمنظور الاستراتيجي ولقد ناقش العديد من الباحثين أهمية إدارة الموارد البشرية لتحقيق النجاح التنظيمي، وضرورة أن يكون العاملون مصدراً للتنافسية والقوة، وأهمية إدراك علاقة إدارة الموارد البشرية بتحقيق التميز ونجاح المنظمة بشكل مستمر، ويشير الواقع العملي إلى أن المنظمات التي تدير موردها البشري بفاعلية تحقق معدلات ربحية عالية وتحقق إنتاجية عالية وقيمة سوقية عالية، ولذلك تحقق حاجاتها وحاجات الملاك والعملاء والعاملين وحاجات المجتمع، وفي

ظل اقتصاد العولمة لا بد أن يتم دمج ممارسات ونظم إدارة الموارد البشرية في تنافسية المنظمة وزيادة الإنتاجية؛ حيث تعني التنافسية في هذا السوق القدرة على تحقيق وضع متميزا بثبات في الظروف المتغيرة.

ولتحقيق هذا الربط بين إدارة الموارد البشرية ونجاح المنظمة لا بد أن يصبح دور إدارة الموارد البشرية استراتيجياً وأن يتحدد وضع الموارد البشرية بما يتفق مع الحاجات الاستراتيجية للمنظمة.

المفهوم والأهمية الاستراتيجية

إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي عملية توجيه جهود الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية عبر سياسات متكاملة. وهي ليست مجرد إدارة روتينية، بل محور لتعزيز الأداء التنظيمي ومواجهة التحديات مثل صعوبة التوظيف (73% من المتخصصين يتوقعون زيادة هذه الصعوبة). تعتمد على:

- ** -التكامل مع الأهداف العامة** : مواءمة سياسات الموارد البشرية مع الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة.
- ** -التركيز على الثقافة التنظيمية** : خلق بيئة داعمة للابتكار والولاء المؤسسي.
- ** -التكنولوجيا** : استخدام أنظمة مثل (HRIS) لأتمتة العمليات واتخاذ قرارات قائمة على البيانات

أنواع الاستراتيجيات الرئيسية:

م	النوع	الوصف	أمثلة تطبيقية
1	الاستراتيجيات الشاملة	خطط متكاملة تشمل جميع أقسام الموارد البشرية	توحيد سياسات التوظيف عبر الفروع
2	الاستراتيجيات المحددة	تركيز على عمليات معينة مثل التوظيف أو التدريب	استراتيجية لجذب المواهب ذات المهارات النادرة
3	استراتيجيات التدريب	تطوير مهارات الموظفين لمواكبة احتياجات المستقبل	برامج تأهيل للوظائف ذات الطلب المتزايد
4	استراتيجيات التوظيف	تلبية الاحتياجات المستقبلية للمنظمة عبر جذب الكفاءات	توظيف مرشحين قادرين على الترقى لمواقع إشرافية

خطوات بناء الاستراتيجية الفعالة

1-تحديد الأهداف

- يجب أن تكون قابلة للقياس ومتوافقة مع أهداف المؤسسة (مثال: زيادة الإيرادات 20% خلال عام).
- استخدام تحليل **SWOT** لتقييم:
- * -نقاط القوة * (كفاءة الفريق الحالي).
- * -نقاط الضعف * (ارتفاع معدل دوران الموظفين).
- * -الفرص * (التوسع في أسواق جديدة).
- * -التهديدات * (المنافسة الشديدة).

2-وضع الأهداف الفرعية

- أهداف واقعية وقابلة للتطبيق مثل:
- خفض معدل ترك الوظائف بنسبة 25%.
- زيادة تمثيل النساء في المناصب القيادية.

3-تصميم الاستراتيجيات

- 1-استراتيجية التغيير: تعديل الهياكل التنظيمية.
- 2-استراتيجية التعزيز: تحسين السياسات الحالية (مكافآت، حوافز).
- 3-استراتيجية الابتكار: تطبيق مفاهيم جديدة مثل "الموارد البشرية الخضراء."

4- تطوير التكتيكات

- 1 - مباشرة : تعيين موظفين جدد أو منح ترقية فورية.
- 2 - غير مباشرة : تدريب الموظفين أو الاستعانة بمصادر خارجية.

5-التنفيذ والمراقبة:

- متابعة العوامل المؤثرة (العمر، الجنس، الخبرة) وتعديل الخطة وفقاً للأداء.
- استخدام أدوات مثل الاستبيانات والمقابلات للتقييم.

6-التقييم النهائي:

- مقارنة النتائج بالأهداف المحددة، وإعادة تصميم الاستراتيجيات عند الضرورة.

تأثير الاستراتيجيات على الأداء التنظيمي

- 1 -زيادة الربحية: عبر تحسين إنتاجية الموظفين.
- 2 -تعزيز تجربة الموظفين: خفض معدل الدوران الوظيفي ورفع الرضا.
- 3 -دعم الابتكار: كما في دراسة وزارة الصناعة العراقية حول دور " الذكاءات المتعددة " في تعزيز اليقظة الاستراتيجية.

مشكلة الدراسة:

وبذلك يمكن صياغة المشكلة في (كيفية تطوير القدرات التنافسية للمنظمات محل

البحث لمواجهة التحديات المعاصرة من خلال تطبيق استراتيجيات ادارة الموارد البشرية).

وتتحدد مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

١- كيف يمكن دعم مجال المنافسة للمنظمات محل التطبيق في ظل المتغيرات

المتعددة داخل وخارج هذه

٢- هل هناك معوقات تواجه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بشركات

تحول دون استغلالها والاستفادة منها في تدعيم مستوى القدرة التنافسية؟

وفي ضوء محدودية الموارد والتحديات المعاصرة ، اتجهت المنظمات للاهتمام

بمواردها البشرية كأساس لتحقيق الميزة التنافسية لها.

٣- هو تأثير تطبيق التخطيط الاستراتيجي على دعم القدرة التنافسية؟

أهمية الدراسة:

تتمثل الأهمية العلمية للبحث في الآتي:

- ١- يعتبر المورد البشري من أهم الموارد التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية الشاملة،
ليس على مستوى المنظمة فحسب، بل على مستوى المجتمع بجميع أجهزته ومؤسساته، لذلك تأتي أهمية التعرف على هذا المورد حتى يمكن توجيهه والاستفادة منه للحصول على أقصى طاقاته ومهاراته.
- ٢- الأهمية الكبيرة في الفكر الإداري المعاصر بضرورة تكامل وتفاعل استراتيجية المنظمة ككل، وما يحيط بها من بيئة خارجية وكيفية مواجهاتها للمتغيرات المختلفة.
- ٣- أن هناك ندرة إلى حد في الدراسات التي تناولت اعتبار الموارد البشرية أحد الاستراتيجيات الهامة التي يمكن من خلالها استخدام بعض المفاهيم، لتدعيم استراتيجية المنظمة ككل، واستخدامها في دعم القدرة التنافسية للمنظمات محل التطبيق.
- ٤- أهمية المتغيرات محل البحث والمتمثلة في:
أ- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية حيث يساهم التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال في استراتيجية المنظمة ككل وفي التعرف على المتغيرات الحالية والمستقبلية وكيفية الاستفادة من الفرص والتغلب على المعوقات ومن ثم خلق ميزة تنافسية لدى المنظمة.

أهداف الدراسة:

لقد ركزت هذه الدراسة على الجانب المعنوي أو غير الملموس في المنظمة والذي يتفوق في تأثيره على الأصول المادية الملموسة، حيث تناولت العلاقة بين إدارة رأس المال الفكري والقدرات التنافسية لمنظمات الأعمال وذلك أن مفهوم رأس المال الفكري يعد من أحدث المفاهيم الإدارية التي ظهرت على الساحة المعرفية. كما الدراسة إلى تحديد أهم جوانب القصور في إدارة رأس المال الفكري بالمنظمات من خلال الكشف عن القيود والمعوقات التي تؤثر على تنمية رأس المال الفكري بهذه المنظمات والتعرف على مدى إدراك المديرين والعاملين لأهمية رأس المال الفكري ودوره في تحقيق البقاء والنمو لمنظمات الأعمال إلى جانب اختبار العلاقة بين إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة لاعتبار الموارد البشرية للشركة ممثلة بما تمتلكه الشركة من رأس

مال بشري مصدراً من أهم المصادر المحتملة للميزة التنافسية المستدامة في الشركة لأنها

تتمتع بالسمات التالية:

(١) عدم قدرة المنافسين على محاكاتها وتقليدها.

(٢) عدم قابليتها للاستبدال بمصدر آخر.

(٣) تعتبر الموارد البشرية موارد قيمة للشركة.

(٤) تعتبر الموارد البشرية موارد نادرة للشركة.

ولذلك ترى الدراسة ضرورة تركيز مديري الشركات التي تمر بمرحلة التحول

الانتقالي نحو شركات دولية النشاط على الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية بدلاً من

الاعتماد بدرجة كبيرة على رأس مال الشركة ومستواها التقني.

تساؤلات الدراسة:

- 1- ماهي خطوات بناء الاستراتيجية الفعالة ؟
- 2- الفرق بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي ؟
- 3- ماهو التأثير الاستراتيجيات على الأداء التنظيمي؟
- 4- ماهي الفرضيات في الموارد البشرية؟
- 5- ماهو تعريف الاستراتيجيين؟
- 6- ماهي الدراسات التي تتناولها الموارد البشرية؟

فروض الدراسة:

الفرضية الأولى:

توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين فعالية تطبيق شركات الأدوية للتخطيط الاستراتيجي وبين القدرات التنافسية لها.

الفرضية الثانية:

توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين مستوى الاهتمام بالموارد البشري في شركات الأدوية وتحقيق ميزة تنافسية بها.

الفرضية الثالثة:

تؤثر حدة التحديات المعاصرة التي تواجه الموارد البشرية تأثيرا سلبيا على مستوى تدعيم القدرات التنافسية لشركات الأدوية.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات التي تتناول أهمية الموارد البشرية وعلاقتها بتعزيز القدرات التنافسية:

وقد تناولت هذه الدراسات الموارد البشرية وتطويرها، والمتغيرات الحالية التي حدثت في البيئة المحلية أو العالمية، وانعكاس هذه المتغيرات على البيئة المصرية، وكيف يمكن تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات المصرية، وكيفية مواجهة هذه المتغيرات والتعامل معها سواء كانت هذه الدراسات عربية أم أجنبية.

ثانياً: دراسة نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقتها برأس مال الفكري وأثرها:

وقد هدفت هذه الدراسة إلى دراسة وتحليل نظام معلومات الموارد البشرية ومكوناته لما له أثر في مساعدة المديرين على اتخاذ القرارات الفاعلة لتطوير أداء الأفراد وأثر ذلك على تحقيق الميزة التنافسية والتي أكدت الدراسة على أنها –الميزة التنافسية- تعني تطوير الخصائص التي تنفرد بها الشركة والاحتفاظ بها لوقت أطول بشكل يجعلها تتفوق على منافسيها بما تقدمه من خدمات للمستهلكين.

المنطلقات النظرية للدراسة:

(1) تعرف الإدارة الاستراتيجية

وتعني اتخاذ القرارات بشأن اتجاه المنظمة في المستقبل وكيفية تنفيذ هذه القرارات

: (١) حيث تشتمل الإدارة الاستراتيجية على مرحلتين أساسيتين

(أ) التخطيط الاستراتيجي وهو العمود الفقري للإدارة الاستراتيجية.

(ب) تنفيذ الاستراتيجية.

بأنها فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية والمتداخلة (٢) وهناك تعريف آخر

والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، ويتضح من هذا التعريف أن الإدارة الاستراتيجية

(٢) وتعرف استراتيجية الأعمال على أنها:

مجموعة من الخيارات الأساسية التي تعرف الأهداف طويلة الأجل والقيمة المقترحة للسوق وكيفية بناء نظام عمل تنافسي والمحافظة عليه.

(٣) بينما يعرف كل من (Sholes & Johnson)

الاستراتيجية بأنها تمثل توجه المنظمة في

المدى الطويل لتحقيق ميزه تنافسية للمنظمة من خلال إدارة مواردها ضمن بيئة متغيرة

.

(4) تعريف الاستراتيجيين:

بأنهم هؤلاء الأفراد المسؤولين بدرجة كبيرة عن نجاح أو (١) يعرف الاستراتيجيين فشل المنظمة وهناك عدة مسميات وظيفية للاستراتيجيين مثل رئيس مجلس الإدارة، الرئيس،

العضو المنتدب، المالك، المدير التنفيذي، العميد، أو رجل الأعمال حيث يتحمل الاستراتيجيون

ثلاث مسؤوليات أساسية في المنظمات وهي :

(أ) خلق مجال للتغيير

(ب) بناء الالتزام والملكية

(ج) الموازنة بين الاستقرار والتجديد.

بأنهم القائمون على أمر الاستراتيجية ويمكن (٢) وهناك من ينظر إلى الاستراتيجيين القول أن المنظمة تدار من خلال هؤلاء الأفراد فهم الذين يصنعون الاستراتيجية ويحددون

كيفية تطبيقها وطرق تقييمها.

المنهجية وطرق البحث:

1- الفرق بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي:

إن الشغل الشاغل لإدارة أي منظمة اليوم هو كيفية الاستخدام الأمثل للموارد المحدودة بما يساعد على البقاء والاستمرار والانسجام مع المتغيرات المستمرة في بيئة المنظمات الداخلية والخارجية، ومع النمو المطرد في أعداد المنظمات وأحجامها، وارتفاع حدة المنافسة فيما بينها برزت الحاجة لوضع الاستراتيجيات واستخدامها من خلال التخطيط الاستراتيجي بهدف تعزيز قدرتها التنافسية حيث يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحليل الخيارات المتاحة للمنظمة من خلال تحديد الاتجاهات والفرص والتهديدات، وكذلك المجالات التي يمكن من خلالها تعزيز القدرة على اختراقات السوق "Through Break" أو خلق ابتكارات "Creatives" تساعد على تغييرات أساسية في الأهداف والاستراتيجيات والأساليب. إلى أصل كلمة استراتيجية "Strategy" نجد أنها كلمة يونانية الأصل (١) وبالرجوع وتعني فنون الحرب والمعارك.

ومن هنا برزت أهمية الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية كمنظور متكامل يتجسد بوضع خطة شمولية حيث تعتمد فعالية الخطة على مدى توافقها مع أهداف واستراتيجيات المنظمة والتي من الضروري أن تراجع من فترة لأخرى بغرض تحقيق الأهداف التي تسعى لها منظمات الأعمال، حيث نجد أنه في الآونة الأخيرة كثر استخدام مصطلح التخطيط الاستراتيجي في كثير من كتب الإدارة وإن لم يتم الوقوف على تعريف واضح لمعنى التخطيط الاستراتيجي.

وإذا أشرنا إلى الصراع والمنافسة الشديدة بين منشآت الأعمال اليوم فيمكننا فهم سبب استخدام كلمة استراتيجية ومحاولة التمسك بأدوات ووسائل تحقق القدرة على الاستمرار في بيئة ديناميكية سريعة النمو والتغير تتسم بحدة المنافسة.

فتعني الرؤية المستقبلية لتقرير الاتجاه الذي يجب أن تتبعه (٢) أما كلمة التخطيط المنظمة، حيث أنه ينطوي على مدخل رسمي وموجه لمساعدة الإدارة على أداء الأشياء الصحيحة مع الاحتفاظ بالأهداف واضحة في الأذهان.

على أنه فن التعامل مع المستقبل وتعد الوظيفة المبكرة في أي (١) كما ينظر للتخطيط عملية إدارية حيث تتضمن تصميم الأهداف وتقييمها واختيار المناسب منها، وتحديد كيفية بلوغها من خلال برامج وجدول زمنية توظف على مداها موارد معينة.

(٢) كما يعد التخطيط

نظام لاتخاذ القرارات المتعلقة بتقييم وتحليل مركز المنشأة الداخلي والخارجي والتنبؤ وتحديد الإمكانيات والقيود واكتشاف الفرص من أجل وضع الأهداف والسياسات والإجراءات وطرق تحديد العمل وإعداد البرامج الزمنية والميزانيات التقديرية التي تمكن من التحكم أو التكيف مع المتغيرات أو الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمنشأة.

(٣) حيث يتمثل

التخطيط في إعداد دراسة للأوضاع القائمة تمهيداً للتعرف على المشكلات والاحتياجات المطلوبة ومن ثم يجري تحديد الأهداف حسب جدول الأولويات، وذلك في إطار زمني محدد الجوانب والأبعاد مع الأخذ بعين الاعتبار عنصر مهم وأساسي في مفهوم التخطيط والمتمثل في البعد الزمني. جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها الأساسية (٤) وعرفه آخرون بأنه لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه. وظيفة إدارية تركز على وضع الأهداف والأغراض الخاصة بالمنظمة، (٥) فالتخطيط حيث يتم من خلال التخطيط عملية تهيئة الموارد بطريقة أكثر اقتصادية، وذلك بتوفير الظروف والحالات التي تسمح بتلك الموارد أن تستمر بسرعة وبأقل خسائر، فالتخطيط يعني تطوير نظامي لبرامج الأفعال، الهدف منها تحقيق الأهداف من خلال عملية التحليل والتقييم والاختيار الملائم للفرص المتاحة. ، فهو يعتبر مرحلة متقدمة من مراحل تطوير (٦) أما فيما يخص التخطيط الاستراتيجي وتغيير نظام التخطيط بشكل عام والذي هو أيضاً يمثل الجوهر في تطور نظام الإدارة.

أدوات الدراسة :

1. تحليل SWOT (القوة – الضعف – الفرص – التهديدات)

- لتحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والخارجية (الفرص والتهديدات).
- مثال: قوة = نظام مكافآت فعال، تهديد = تسرب الموظفين ذوي الكفاءة.

2. تحليل PESTEL (السياسي – الاقتصادي – الاجتماعي – التكنولوجي –

البيئي – القانوني)

- لتحليل العوامل الخارجية التي تؤثر على استراتيجيات الموارد البشرية.
- مثال: تغيرات قانون العمل أو التطورات التكنولوجية.

3. تحليل فجوة المهارات (Skills Gap Analysis)

- لتحديد الفرق بين المهارات الحالية لدى الموظفين والمهارات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة المستقبلية.

4. مصفوفة BCG أو مصفوفة الأداء والإمكانات

- لتصنيف الموظفين حسب أدائهم وإمكاناتهم وتحديد احتياجات التطوير أو التخطيط للتعاقب الوظيفي.

5. تحليل القوى العاملة (Workforce Analytics)

- باستخدام البيانات لتحليل معدلات الدوران، الغياب، الإنتاجية، التكاليف... إلخ.

6. بطاقات الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)

- لتحديد وقياس أداء الموارد البشرية من خلال مؤشرات واضحة تتماشى مع استراتيجية المنظمة.

7. خرائط التعاقب الوظيفي (Succession Planning Maps)

- لتحديد الموظفين المؤهلين لخلافة المناصب الحرجة في المستقبل.

8. تحليل الاتجاهات (Trend Analysis)

- لتوقع الاحتياجات المستقبلية للقوى العاملة (زيادة أو نقص) بناءً على النمو أو التغيير التنظيمي.

حدود الدراسة :

حدود موضوعية:

اقتصرت الدراسة على العلاقات بين المتغيرات المستقلة (التخطيط الاستراتيجي، الاهتمام بالموارد البشري، حدة التحديات المعاصرة) والمتغير التابع (تطوير القدرة التنافسية بشركات الأدوية) كمعايير للقدرة التنافسية.

حدود مكانية:

- ١- اقتصرت الدراسة على بعض الشركات داخل محافظة القاهرة والبالغ عددهم (١٥٣) شركة من اجمالي (٥٩٤) بجمهورية مصر العربية.
- ٢- اشتملت الدراسة على طبقة الادارة العليا والادارة الوسطى والادارة المركزية للعينة

حدود زمنية:

تغطي الدراسة الفترة من: عام ٢٠٠٥ إلى عام ٢٠١٠

خاتمة:

نحو استراتيجيات مستدامة
نجاح استراتيجيات الموارد البشرية يعتمد على :
المرونة : تكييف الخطط مع التغيرات الداخلية والخارجية .
الاستناد إلى البيانات: استخدام التحليلات لقياس الأثر .
التكامل التكنولوجي: تطوير أنظمة معلومات تدعم القرارات .
يجب أن تكون هذه الاستراتيجيات جزءاً من نسيج الثقافة المؤسسية
لضمان استمرارية التطوير وتحقيق الأهداف الطموحة.

المراجع:

الكتب

- 1- (أحمد السيد مصطفى) إدارة الموارد البشرية – الإدارة العصرية لراس المال الفكري"
- 2- "تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي)
- 3- "التسويق العالمي وبناء القدرة التنافسية للتصدير"! شركة ناس لطباعة
- 4- (أحمد فتحي) مبادئ علم الإحصاء
- 5- (جمال الدين مرسى) الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية – المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين
- 6- (خالد بن حمدان) (وائل أدريسي) منهج معاصر...الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجية
- 7- (عايده السيد) "!الاستراتيجي التخطيط!

