

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي لميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المرجع :/2013

قسم : علوم التسيير
ميدان: علوم اقتصادية، التجارة و علوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: مالية

مذكرة بعنـوان :

واقع تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية
دراسة حالة : المركز الجامعي لميلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير (ل.م.د)
تخصص " مالية "

إشراف الأستاذ (ة):

علي موسى أمال

إعداد الطلبة :

- بيلق شهر زاد
- بلطرش مريم

السنة الجامعية: 2012/2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿اللَّهُ نور السماوات والأرض مثل نوره كمشكاة فيها مصباح المصباح في زجاجة الزجاجة كأنها كوكب دري يوقد من شجرة مباركة زيتونة لا شرقية ولا غربية يكاد زيتها يضيء ولو لم تمسسه نار نور على نور يهدي الله لنوره من يشاء ويضرب الله الأمثال للناس والله بكل شيء عليم﴾
قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

﴿اللهم علمني ما ينفعني وانفعني بما علمتني﴾

قال أحد الحكماء:

" إن العلم بطيء، اللزام بعيد المرام، لا يدرك بالسهام ولا يرى في المنام، ولا يورث عند الآباء والأعمام، ونحن ما هو شجرة لا تصلح إلا بالغرس ولا تغرس إلا في النفس، ولا تسقى إلا بالدرس، ولا تثبت إلا بإدمان السهر وقلة النوم وصلة الليل باليوم"

شكر وتقدير

في البداية نشكر الله عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع
كما نتوجه بعظيم الشكر والإمتنان والعرفان والتقدير إلى الأستاذة الفاضلة
"علي موسى أمال"

بما تفضلت به علينا من نصح وإرشاد وتوجيه فجزاها الله خير جزاء
نشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة في إتمام هذا العمل، شكر خاص إلى
الأستاذ زموي كمال، إلى رندی، إلى الأستاذ حيمر حمودي، إلى فيصل
عميّ الدراجي، خالي فرحات.



محمد بن عبد الله الشهر المحمدي أو علامنا هذا
سواء (الأية 23)

في والتي كانه قدوتي و تعلمه
أيام أظال الله في عمرها.

أبي الغالي مني له فائق الإحترام

يقرا ثم ينسى.

في " وصية، ريمة، بكرة، إخراج،

هذا العمل مريم

في، فرج، سامية، فطيمة

شهر زاد

إهداء

"ربح إشرح لي صدري ويسر لي أمري واحلل عقدة من لساني يفقه قلبي"

إلى كافة أفراد عائلتي الكبيرة

إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقة إهدائي

إلى أغلى وأحز من جمعني بهم الأيام وصديقاتي

إلى كل من عرفته في مشواري الدراسي من قريب أو بعيد

إلى كل من شحنوني بكل خطوة أخطوها بتشجيعاتهم ودعمهم المادي والمعنوي إلى تاج رأسي
وسندي في الحياة اللذين أكن لهم الإحترام العون والقُدوة لي الغائبين والحاضرين.

إلى التي قاسمتني هذا العمل المتواضع شهر زاد

إلى التي عدت إرادتنا للخروج بهذا العمل المتواضع والبسيط ولها كافة التقدير والإحترام
الأستاذة:

علي موسى أمال

إهداء خاص جداً إلى: " فطيمة، فرح، هبة، خولة، سميرة، نادية، سامية"

حليم

مقدمة

مقدمة:

تميز الحياة العملية في الوقت الراهن بمجموعة من التغيرات والتطورات في شتى المجالات باعتبار أن البيئة متغيرة لهذا وجب على

المؤسسات أن تكون مرنة كما يتماشى مع ما يدور حولها وهذه التغيرات رافقتها تنامي في أهمية وكبر الدور المطلوب من العنصر البشري في المؤسسات التي تنوي التميز والرقى لذا فقد زاد الاهتمام بالموارد البشري باعتباره يشكل أهم عنصر من عناصر نجاح وفعالية أي مؤسسة، وفي هذا الصدد جاءت إدارة الموارد البشرية من أجل الوقوف على العنصر البشري وسلامته وحسن اختياره والمحافظة على كفاءته.

ومن أجل وصول المؤسسة إلى هدفها المرسوم لابد لها من القيام بالتخطيط المدروس والمبني على الوقائع المللموسة والحدس العلمي، وتخطيط الموارد البشرية تحتاج إلى براعة إدارية وفنية وعلمية من أجل الاستخدام الأمثل لهذه الموارد المتاحة كما ونوعاً في المستقبل القريب أو البعيد.

لذا جاء هذا البحث كمحاولة لتسليط الضوء على واقع تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية، من خلال دراسة حالة التخطيط في المركز الجامعي ميلة، وقد اشتملت خطته على ثلاثة فصول يأتي في مقدمتها موضوع الدراسة الذي يعتبر بمثابة البوابة لهذا البحث، كما اشتمل العمل على فصلين في الجانب النظري و فصل في الجانب الميداني، حيث تناولنا في موضوع الدراسة الإشكالية، تقلص الفرضيات وأسباب اختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة والمنهج المستخدم والمفاهيم الواردة في الدراسة، أما الفصل الأول فتطرقنا فيه إلى عنصرين الأول يهتم بمفهوم وأهمية ودور الموارد البشرية والثاني يهتم بإدارة الموارد البشرية، أما الفصل الثاني فتضمن عرض عن تخطيط الموارد البشرية فخصص الجانب الأول إلى مفهوم التخطيط ومبادئه ومراحله ومقوماته أما الجانب الثاني فخصص إلى تخطيط الموارد البشرية من المفهوم والأهمية والأهداف والدور الذي يلعبه في مواجهة التحديات والتغيرات.

أما الإطار الميداني فقد جاء في الفصل الثالث الذي تضمن عرضاً مجملًا عن مجال الدراسة ومنهجها وأدوات جمع البيانات ثم التعريف بمؤسسة الدراسة وتبويب البيانات في جداول التفرغ والتعليق عليها والخلوص إلى نتائج الدراسة وفقا للفروض والدراسات السابقة.

موضوع الدراسة

1- الإشكالية:

إن تحقيق أي مؤسسة لأهدافها واستمرارها أصبح مرهونا بمدى قدرتها على التكيف ومواجهة المنافسة الحادة التي تفرض لها ولاشك أن الفعالية في مواجهة التحديات تعتمد أساسا على درجة كفاءة الموارد البشرية للمؤسسة مهما كان المستوى التنظيمي لها، وذلك لكون المورد البشري يشكل العمود الفقري للمؤسسات وعليه أصبح من الضروري على المؤسسة تحييد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية يكفل القيام بالأنشطة بالمستوى المطلوب، وقد جاء تخطيط الموارد البشرية من أجل جمع كل الاختصاصيين في المركز الجامعي ميلة من مسيرين ومسؤولين إلى عمال ومنفذين والاستخدام الأمثل لهذه الموارد على جميع المستويات بهدف المساعدة والمساهمة في تحقيق أهداف المركز الجامعي ميلة وتجلى إشكالية موضوعنا في إبراز واقع ودور تخطيط الموارد البشرية في تحقيق أهداف المركز الجامعي ميلة.

وتتضح إشكالية موضوعنا من خلال التساؤل الرئيسي:

- كيف يتم تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الجامعية الجزائرية وما هي الأهمية التي تعطى لذلك؟ ومن خلال التساؤل الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية:

- 1- ما هو واقع تخطيط الموارد البشرية في المركز الجامعي ميلة ؟
- 2- ماهي أهمية تخطيط الموارد البشرية في المركز الجامعي ميلة ؟
- 3- ما هي الأساليب والآليات المستخدمة في تخطيط الموارد البشرية في المركز الجامعي ميلة؟
- 4- ما هي العراقيل التي تواجه عملية تخطيط الموارد البشرية في المركز الجامعي ميلة؟

2-الفرضيات:

- يعتمد المركز الجامعي على خطة مرنة في عملية تخطيط موارده البشرية
- يعطي المركز الجامعي لميلة أهمية كبيرة لعملية تخطيط الموارد البشرية
- يعتمد المركز الجامعي على أسلوب ' المخطط السنوي ' في تخطيط الموارد البشرية .
- يواجه المركز الجامعي عدة عراقيل أهمها الادارة التقليدية للموارد البشرية .

3-أهمية الدراسة : تكمن أهمية الدراسة في هذا الموضوع إلى:

1-3- الأهمية العلمية: إبراز أهمية تخطيط الموارد البشرية في التكيف مع التغيرات ومعرفة المشاكل والصعوبات التي تعيق المؤسسات الجامعية في تخطيط الموارد البشرية.

2-3- الأهمية العملية: معرفة أهم الأساليب والطرق المتبعة في تخطيط الموارد البشرية بالمركز الجامعي ميلة.

4-أهداف الدراسة:

- 1- إبراز أهمية ومكانة المورد البشري في المؤسسات الجامعية.
- 2- تبيان الآليات والأساليب المستعملة في تخطيط الموارد البشرية (دراسة حالة).
- 3- دراسة واقع تخطيط الموارد البشرية على مستوى المركز الجامعي بميلة (دراسة حالة).

5-أسباب اختيار الموضوع:

- 1- موضوع أثار إعجابنا واهتمامنا.
- 2- ارتباط موضوع الدراسة بتخصصنا.
- 3- إثراء المكتبة الجامعية بهذا الموضوع لأنه يهم الطلاب في المستقبل كما أنه لم يتطرق إليه طلاب المركز الجامعي بميلة.
- 4- محاولة الفهم العملي والموضوعي لتخطيط الموارد البشرية.
- 5- الإلمام بواقع تخطيط الموارد البشرية ومختلف الإصلاحات في المؤسسات الجامعية.

6-المنهج المستخدم:

لإنجاز هذا البحث ومن أجل التوصل إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة فقد اعتمدنا على إتباع المنهج الوصفي التحليلي هذا من الجانب النظري أما من الجانب التطبيقي لدراسة واقع تخطيط الموارد البشرية اعتمدنا على منهج دراسة حالة (المركز الجامعي بميلة).

7-مفاهيم الدراسة:

تشمل دراستنا هذه والمعنونة بـ "واقع تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية" من مجموعة من المفاهيم أهمها المتعلقة بالدراسة وهي تخطيط الموارد البشرية، المؤسسات الجامعية إضافة إلى مصطلح الواقع والذي سنشير إليه من الجانب اللغوي فحسب.

1-7- تخطيط الموارد البشرية: هي كلمة مركبة من جزئين: تخطيط والموارد البشرية وفيما يلي نستعرض المصطلحين.

1-7- أ- التخطيط:

- يعني التخطيط: "ضرورة التحديد الواضح لأهداف المنظمة وكذلك أهداف الجماعات المختلفة التي ترتبط بها وذلك في نطاق مجموعة العوامل البيئية التي تشكل الإطار العام للفرص المتاحة والقيود المفروضة على المنظمة ثم ترجمة هذه الأهداف في شكل سياسات وإجراءات وطرق عمل".⁽¹⁾

- يعتبر التخطيط: "إحدى الوظائف الإدارية بصفة عامة، ويتضمن تحديد الأهداف ودراسة البدائل المتاحة والمفاضلة بينها وتحديد البرامج والمسؤولين عن التنفيذ"⁽²⁾

- التخطيط: "هو التنبؤ بما سيكون أو ما يجب أن يكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الهدف المطلوب و الاستعداد لمواجهة معوقات الأداء والعمل على حلها"⁽³⁾

(1) حجازي سعيد أبو غانم: مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص:96.

(2) بشير العملاق: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص:53.

(3) ناصر دادي عدنون: تخطيط وإدارة النشاط، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص:123.

- ومن خلال هذه التعريف يمكن أن نستخلص أن:

***التخطيط:** "هو الحلقة الأولى في سلسلة العملية الإدارية، ويتناول عملية تحديد الأهداف المستقبلية التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها، ومن ثم تحديد الطرق الواجب إتباعها لتحقيق تلك الأهداف".

7-1-ب- الموارد البشرية:

- الموارد هي المصادر أو الوسائل أو الثروة ومورد هي مفرد موارد والمورد هو المكان الذي يأتي الناس إليه للحصول على شيء يحقق نفع لهم ولقد أعتيد استخدام مصطلح الموارد للإشارة إلى الأصول المادية التي تحقق ثروة أو إيرادات، إلا أن المصطلحات حديثه اتساعا ليشمل أيضا الموارد البشرية والتي يمكن أن تحقق ثروة أو إيرادات في حالة توافر المعارف والاتجاهات والمهارات المطلوبة في هذه الموارد.

- يعتبر مصطلح الموارد البشرية حديثا نسبيا حيث حل محل مصطلح الأفراد والقوى العاملة الذي كان سائدا من قبل.
- ويمكن تعريف الموارد البشرية على أنها: "المجموعة من الأفراد والجماعات التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال توافر المعارف والمهارات والقدرة على العمل والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس"⁽¹⁾
- كما تعرف كذلك على أنها: "مجموعة الأفراد المشاركة في رسم الأهداف والسياسات والنشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات"⁽²⁾

- وتعرف أيضا على أنها: "أهم عناصر العمل والإنتاج، وعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية (المواد الخام، الطاقة، الأرض، الماء، إلخ...) ذات أهمية إلا أن المورد البشري يعتبر أهمها وذلك لأنها هي المسؤولة عن وضع الأهداف والإستراتيجيات، فبدون موارد بشرية لا يمكن تحقيق الأهداف".⁽³⁾
- تعريفات السابقة الذكر فإن تعريفنا للموارد البشرية يكون كالآتي: "الموارد البشرية هي مجموع الأفراد الذين يعملون في المؤسسة والراغبين في هذا الأداء بشكل جيد ومتميز وبالتالي تحوّلهم إلى مورد بشري"⁽⁴⁾

7-1-ج- تخطيط الموارد البشرية:

يعد هذا التخطيط مرتبطا بشكل كبير بعملية التخطيط المشترك كما ينبغي أن يتكامل مع هذه العملية، حيث أن ذلك سوف يحدد سياسات المنظمة وأولوياتها والذي سوف يتأثر بدوره بتوفر الموارد البشرية.

- يعرف تخطيط الموارد البشرية على أنه: "محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة (سنة، خمس سنوات، عشر سنوات...) وتحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة وتحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية".⁽⁵⁾

- يمكن تعريفه بأنه: "تقدير احتياجات المنشأة من الأفراد كما ونوعا خلال المدة القادمة مع تحديد الوظائف التي يشغلونها".⁽⁶⁾

(1) علي غربي وآخرين، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، 2007، ص:20.
(2) منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2010، ص:119.
(3) رواية حسين، مدخل إستراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد، دار جامعة اسكندرية، 2003، ص:17.
(4) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، دار النشر القاهرة، ص:37.
(5) محمد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، إسكندرية، 2003، ص:65.

- : "يمثل العملية التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية لتأمين حصولها على الأعداد والنوعيات المناسبة من الأفراد لتعينهم في
العمل. (1) "عملية إدارة الموارد البشرية هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة من تحقيق
الغرض من وجودها". (1)

*من خلال هذه التعاريف نستخلص أن تخطيط الموارد البشرية من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المنظمات الحديثة وذلك لدوره
الرئيسي في نجاح المنظمة وزيادة فعاليتها ويمكننا تعريفه على أنه: "العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول وفي الوقت
المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة".

2-7- المؤسسات الجامعية:

الجامعة مؤسسة تعليمية يلتحق بها الطلاب بعد إكمال دراستهم بالمدرسة الثانوية والجامعة أعلى مؤسسة معروفة في التعليم العالي.

3-7- الواقع:

معناه الحاصل والكائن والمتحقق وهو ما يحدث من الأحداث والأمور للناس.

(1) عقلي عمر وصفي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، عمان، ط1، 2005، ص:15.

الفصل الأول:

الموارد البشرية وإدارتها

1-1- الموارد البشرية

1-1-1- مفهوم الموارد البشرية

2-1-1- تطور الموارد البشرية

3-1-1- أهمية الموارد البشرية

4-1-1- دور الموارد البشرية

2-1- إدارة الموارد البشرية

1-2-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها

2-2-1- تنظيم إدارة الموارد البشرية

3-2-1- الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

4-2-1- دور إدارة الموارد البشرية

5-2-1- وظائف إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

لقد حظي العنصر البشري بأهمية بالغة من حيث التعامل معه باعتباره يشكل حصيللة النتائج المتوخى بلوغها في إطار أي عمل فهو الغاية والوسيلة التي نطلع نحو تحقيق رغباتنا واتجاهاته وميوله في المنظمات الإنسانية كافة، كما أثمر الاهتمام بالعنصر البشري الروتينية كالتوظيف والتدريب لتصل إلى مسألة الحفاظ على العنصر الضرورية في أي منظمة ما.

1-1- الموارد البشرية:

انصب اهتمام الكثير من العلماء والدارسين على الموارد البشرية حيث لم تعد وظيفة الموارد البشرية تقتصر على الجوانب والمهام الإدارية بل أصبحت تتعدى ذلك لتصل إلى مسألة الحفاظ على العنصر البشري وتحفيزه واستقراره في المؤسسة.

1-1-1 مفهوم الموارد البشرية:

تعددت التعريفات للموارد البشرية، وعلى الرغم من كثرة التعريفات التي تناولت الموارد البشرية من حيث الصياغة إلا أنها تحدد —

وفيما يلي مجموعة من التعريفات:

- "عبارة عن مجموعة من العمليات الجزئية، بدلا من التخطيط لهذه الموارد، ومرورا بإعداد نظم التحليل والوصف
التي توضح كيفية استخدام الموارد المحددة في تنفيذ البرنامج، مع الأخذ في الاعتبار التكاليف والوقت والموارد البشرية
والمادية المتاحة". (1)

- "النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة، وتوفيرها بالإعداد والكفاءات المحددة وتنسيق هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة".⁽²⁾

- "إجمالي الفعاليات الإدارية المفضية إلى تكوين، واستقدام، وتنمية ودافعية، وتقوم، وصيانة ومستقبل الموارد البشرية".

- "يقصد بلفظ موارد بشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة ومعنى آخر إن لفظ العمالة يشير  التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية".

1-1-2- تطور الموارد البشرية: (3)

تطورت النظرة إلى الموارد البشرية، فمن نظرة المدخل الكلاسيكي للإدارة إلى الإنسان باعتباره آلة اقتصادية، ولقد تطور الفكر الإداري في مدخل العلاقات الإنسانية من حيث نظرته للإنسان باعتباره كائن اجتماعي، غير عقلاني بحت، بل إن الإنسان أصبح يُنظر إليه على أنه كائن اجتماعي، غير عقلاني بحت، بل إن الإنسان أصبح يُنظر إليه على أنه كائن اجتماعي، غير عقلاني بحت.

إن تطور الموارد البشرية يرجع إلى عدة عوامل منها:

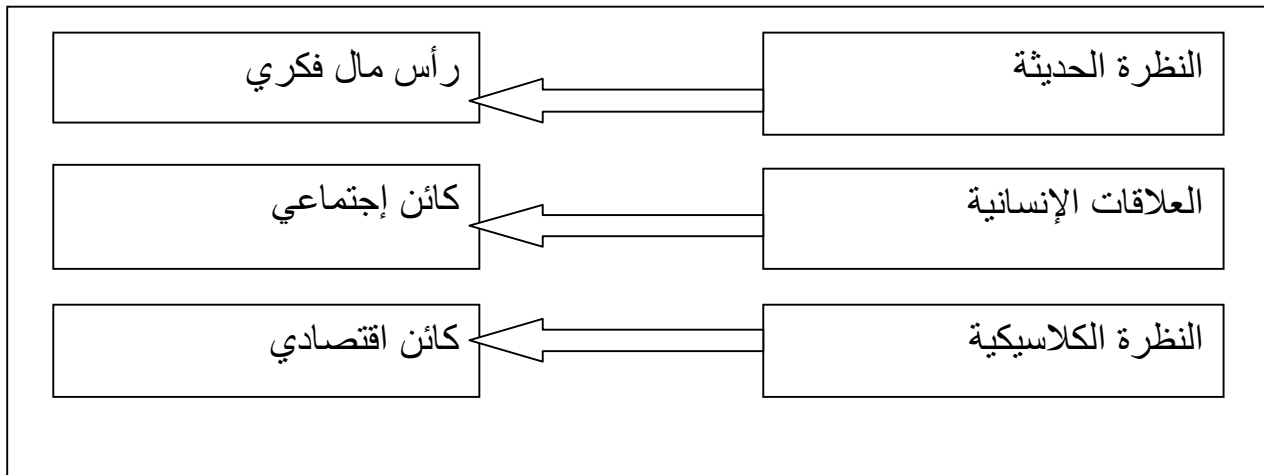
- تشكيل التنظيمات والاتحاديات المهنية وتشريعها.
- ظهور بعض التخصصات التي تتعلق بشؤون الأفراد كعلم النفس وغيرها.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- التغيرات الاجتماعية والتي انعكس تأثيرها على الأفراد مثل القيم والمعايير.

(1) نادر أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، ص:19.

(2) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان الأردن، ط3، 2000، ص:27.

(3) عادل محمد زايد: الموارد البشرية (رؤية استراتيجية)، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، سنة 2003، ص:35.

الشكل 1: تطور النظرة إلى الموارد البشرية



المصدر: عادل محمد زايد: البيروقراطية والديمقراطية: 35.

1-1-3- أهمية الموارد البشرية:⁽¹⁾

ازداد في الآونة الأخيرة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وذلك يعود لسببين هما:

- زيادة وعي الإدارة العليا في المنظمة لأهمية العنصر البشري في المنظمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة واستمرارها.
- اهتمام الإدارة العليا بالتخطيط الإستراتيجي مما يجعلها تنظر إلى الموارد البشرية باعتبارها من أهم العوامل الإستراتيجية في المنظمة لأنها تشكل مصدرا إستراتيجيا لتحقيق الميزة التنافسية.

تكمن أهمية الموارد البشرية فيما يلي:

- محور فاعلية كل نشاط.
- الفرق بين الموارد البشرية والموارد المادية.
- الفرق بين الموارد البشرية والموارد المالية.
- تتمثل بالموارد البشرية في المنظمة وهم الأفراد.
- الفرق بين الموارد البشرية والموارد الطبيعية.
- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظيفة.
- الفرق بين الموارد البشرية والموارد البشرية المادية.
- الفرق بين الموارد البشرية والموارد البشرية المالية.

1-1-4- دور الموارد البشرية:

⁽¹⁾ يزن تيم، إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة)، دار البازوري عمان، الأردن، ص: 4.

تلعب الموارد البشرية دورا هاما ورئيسي في التنمية، كما يمثل الاستثمار فيها أعلى عناصر الاستثمار عائدا وأكثرها تأثيرا على

أ- دور الموارد البشرية كشريك عمل استراتيجي:⁽¹⁾

إن النظر إلى وظيفة الموارد البشرية على أساس أنها وظيفة استشارية قد ترك انطباعا سيئا عنها فالبعض يرى أنها وظيفة تشغيلية وليست إستراتيجية بالمرة، وفقا لهذه الرؤية ينظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها تتضمن وضع الشخص المناسب في المكان

التي ترى وظيفة الموارد البشرية هي ضمان التوافق مع استراتيجية المنظمة، بحيث يتم تعديل أنشطة وممارسات الموارد البشرية من اختيار وتعيين مكافآت وتقييم الأداء بما يتفق واستراتيجية الشركة ووضعها التنافسي، ووفقا لهذه الرؤية تقوم الإدارة العليا بوضع استراتيجية الشركة ثم تطلب من قسم الموارد البشرية بوضع برنامج للموارد البشرية يضمن التنفيذ الفعال لتلك الإستراتيجية، لذا فإن أحد الخبراء يؤكد في هذا الصدد على ضرورة أن تتوافق إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

أما الرؤية الثانية فتري أن إدارة الموارد البشرية تعد بمثابة شريك متساوي تجب أخذه في الاعتبار عند إعداد الخطة الإستراتيجية ولذا يجب ألا تنظر إليها على اعتبار أنه يجب أن تتوافق أنشطتها مع متطلبات إستراتيجية المنظمة فحسب، ولكن يجب النظر إليها على اعتبارها شريك إستراتيجي في عمليات إعداد وتنفيذ مختلف الإستراتيجيات التنافسية على مستوى المنظمة.

ب- دور الموارد البشرية في صياغة الإستراتيجية:⁽²⁾

يتطلب صياغة الخطة الإستراتيجية الشاملة للمنظمة ضرورة تحديد وتحليل الموائمة بين نوعين من القوى وهما الفرص والتهديدات الخارجية من ناحية ونقاط القوة والضعف الداخلية من ناحية أخرى، وهذا يعد إحدى المجالات التي يمكن أن تلعب فيه الموارد البشرية الإستراتيجية دورا ملموسا فمثلا يمكن أن تلعب إدارة الموارد البشرية دورا في ما يطلق عليه المخططون الإستراتيجيون اسم: المسح البيئي والتي يمكن من خلاله تحديد وتحليل مختلف الفرص والتهديدات الخارجية ذات التأثير المحوري على نجاح المنظمة.

وهذا ويمكن لإدارة الموارد البشرية أيضا أن توفر الذكاء التنافسي والذي قد يثبت جدواه عندما تقوم الشركة بصياغة خططها الإستراتيجية حيث يتم بجمع البيانات التفصيلية بخصوص الحوافز الجديدة التي يستخدمها المنافسون من خلال الموظفين والتي يتضح من خلالها معلومات يمكن الاعتماد عليها في التعرف على شكاوي العملاء أو إصدار قوانين جديدة مثل قانون العمل أو التأمين الاجتماعي، من ناحية أخرى يمكن أن تشارك أيضا الموارد البشرية في عملية صياغة استراتيجية المنظمة من خلال توفير

ج- دور الموارد البشرية في تنفيذ الإستراتيجية:⁽³⁾

(1) جاري يسلمر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، 2007، ص: 58.

(2) المرجع السابق، ص: 59.

(3) المرجع السابق، ص: 59.

في المواعيد المقررة مع DHL « FE » UPS «
 ضغوط على عمليات الموارد البشرية بالشركة وعلى قدرتها على خلق قوة عمل أكثر التزاما وموجهة على أساس العملاء في نفس

1-2- إدارة الموارد البشرية:

1-2-1-أ- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

ومن هنا يتضح أن إدارة الموارد البشرية في المنظمة الإنسانية ذات مسؤولية استشارية تارة وتنفيذية تارة أخرى، إذ تتضح مسؤوليتها التنفيذية من خلال قيامها بإلزام الموظفين الإدارية التي تقوم بإلزامها في مجال تحقيقها للأهداف ومن جانب آخر فإنها تقوم بإداء العمليات الاستشارية في المنظمة من خلال قيامها بالأنشطة المرتبطة بالحصول على الموارد البشرية الكمية والنوعية اللازمة لتحقيق الأهداف كما أنها تقوم في الوقت ذاته بتطوير المهارات والكفاءات البشرية لديها.

العديد من التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الموارد البشرية المتخصصة التي تعنى شؤون الموارد البشرية في المؤسسة وقد تمثلت هذه التطورات في⁽²⁾

11

- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: اتسمت بممارسة الإنسان الأعمال البدوية البسيطة التي استطاع من خلالها أن يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة الحياة والبقاء أي أن هذه المرحلة لم تشهد أي نظم قائمة للعمالة، بل أن صاحب العمل ينظر إلى العامل لديه كسلعة يبيعه ويشتره وفقاً لحاجات العمل ومتطلباته أنجاز المهام التي يراها صاحب العمل آنذاك، ثم ما لبث أن ظهر بعد ذلك نظام الصناعات المنزلية إذ تمتلك المصانع فئة معينة الخبرة والمهارة والقدرة على تشغيل العاملين لديها مقابل أجر محدد يمل به رب العمل نحو العاملين لديه ويمكن ذلك التطور المنعرج الواضح لظهور أنظمة الاقتطاع في الريف والطوائف في المدن حيث ظهرت في حالات الملاك والعبيد أما أنظمة الطوائف فقد ظهرت في المدن من خلال الصناعة التي تكونت معها الطائفة التي تقوم بتحديد إطار الصناعة المعنية وكذلك شروط العمل والدخول للمهنة والأجور التي يحصل عليها للعاملين وكانت هذه الطوائف ذات قواعد اقتضتها أساليب العمل آنذاك.

- مرحلة الثورة الصناعية: اتسمت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الأفراد، إذ لعبت الثورة الصناعية دوراً بارزاً وملحوظاً من خلال ما تميزت به هذه المرحلة من ظهور الآلات والأجهزة والمعدات والمصانع الكبيرة ورتابة العمل وسوء الظروف المصاحبة لأداء العاملين من خلال ساعات العمل الطويلة والضوضاء والأتربة والرطوبة من تلك الحالات التي رافقت حملات واسعة لتشكيل التنظيمات النقابية والاتحادات المهنية والمطالبة بتحسين ظروف العمل والأجور. إضافة لظهور العديد من الدعوات العلمية التي لعب العديد من الاختصاصيين والمفكرين والباحثين دورهم في خلق التطوير والتحسين المستمر في العمليات الإنتاجية عموماً.

- مرحلة القرن العشرين: شهدت هذه المرحلة تطوراً كبيراً في الإدارة العلمية حيث ركز تاييلور على التعاون ما بين الإدارة والعاملين ويعتقد القياس العلمي للعمل ودراسة أفضل الأساليب في الإدارة والاختيار للأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم ووضع

- وقد ظهرت تاريخياً مدرسة العلاقات الإنسانية التي قادها آنذاك آلتون مايو من خلال فريق عمل من جامعة هارفرد للأعمال في أمريكا وقد برز هذا النموذج الفكري للتطوير من خلال دراسته لعمليات الإنتاج في شركة ميتال سكيلز (1) بتطوير ملحوظ في مجال العلاقات الإنسانية السائدة.

- مرحلة إدارة الموارد البشرية: أدت الثورة الصناعية والفكرية والتكنولوجية والمعلوماتية التي شهدتها العقود الأخيرة إلى تغيير كبير في طبيعة العمل ومهارات عالية يستغرق توفيرها جهداً ووقتاً طويلاً، وتجد المنظمات التي تتعامل مع هذا التغير التكنولوجي أنها تحتاج أن تمارس الكثير من الأنشطة لتكوين العاملين والحفاظ عليهم بضمنها منح امتيازات والحوافز إلى عقود تقلل من احتمالات التفرغ كل ذلك أكد لها أهمية بالغة للفرد كمكون أساسي في المنظمة. في توفير صيغ عمل جديدة مثل العمل عن بعد أو ما يمكن تسميته الانتقال حاسوبياً والذي يعني أن الفرد يعمل في بيئته ويتصل بعمله عبر شبكة حاسوبية عوض الحضور إلى مبنى المكتب. (2)

1-2-2- تنظيم إدارة الموارد البشرية: (3)

(1) المرجع السابق، ص: 22.

(2) المرجع السابق، ص: 22.

(3) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة، 2007، ص: 27.

تعتبر إدارة الموارد البشرية إدارة اختصاصية في شؤون العاملين في المنظمة وهذه الحقيقة لا تعني إلغاء الدور الذي تمارسه الإدارات العاملة الأخرى في المنظمة بالاهتمام بشؤون العاملين لديها. إذ أن كافة الإدارات العاملة الأخرى في المنظمة تعنى بشؤونهم
لديها من خلال تركيز على أهمية وقدرة الأفراد في الإسهام بالأنشطة الإنتاجية والمالية والتسويقية... إلخ واستثمار طاقتهم بالكفاءة والفاعلية الممكنة وهذا يؤكد حقيقة التلائم والتوافق بين مختلف الإدارات من أجل تطوير الاستخدام الأمثل للطاقات الإنسانية
المؤسسة إذ أنها لا تتمتع بالسلطة التنفيذية بعكس الإدارات الأخرى في المنظمة ولكن تمارسها بحدود معينة، إذ أنها لا تتمتع بحق إصدار الأوامر و التوجيهات إلى الإدارات الأخرى الواقعة على نفس خط السلطة، بل أنها تتمتع بحق إبداء الرأي والمشورة والنصح للإدارات الأخرى عندما يستدعي الأمر ذلك، ومن هذا المنطلق فإن العلاقة التنظيمية التي تنسم بها إدارة الموارد البشرية
يحتاج إليه من الإدارات العاملة الأخرى، أما الدور والنشاط التنفيذي الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية فإنه يقوم
مختلف الأنشطة الوظيفية التي تمارسها على العاملين لديها في مختلف حقول الأنشطة المتعلقة بهم، إذ أن هذا الدور يجعلها لا
تختلف مع الإدارات الأخرى في المنظمة كإدارة الإنتاج والإدارة المالية.... إلخ وغالبا ما يكون الترابط بينها وبين تلك الإدارات قائما
على أساس التنسيق والتكامل في إنجاز الأنشطة المرتبطة بالمل
في شكل (2) إذ تلعب المتغيرات التي تحكم المنظمة المعنية الصورة التنظيمية التي تكون عليها إدارة الموارد البشرية من حيث حجم المنظمة والتكنولوجيا المستخدمة و غيرها من المتغيرات التي تتحكم بالهيكل التنظيمي الذي تنسم به.

شكل (2) تنظيم إدارة الموارد البشرية



المصدر: المرجع الأساسي للموارد البشرية: 167.

1-2-3- الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية: (1)

على الرغم من تزايد عدد العاملين في المنظمة المعاصرة أو انخفاضه أو كبر المنظمة أو صغرها أو التقانة العالية أو الوطئة فيها يكون موقع إدارة الموارد البشرية على الهيكل التنظيمي بارزا ومتميزا لأن المنظمات المعاصرة تعيش في بيئة تنافسية وميلا متزايد نحو العولمة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية و التكنولوجيا من خلال مشاركتها في تحديد حاجات الأعمال والذي يساهم في توسيع مشاركتها في رسم الاتجاهات الإستراتيجية للمنظمة وصناعة قرارات التوظيف من استقطاب وتعيين واختيار إضافة إلى وضع أنظمة.

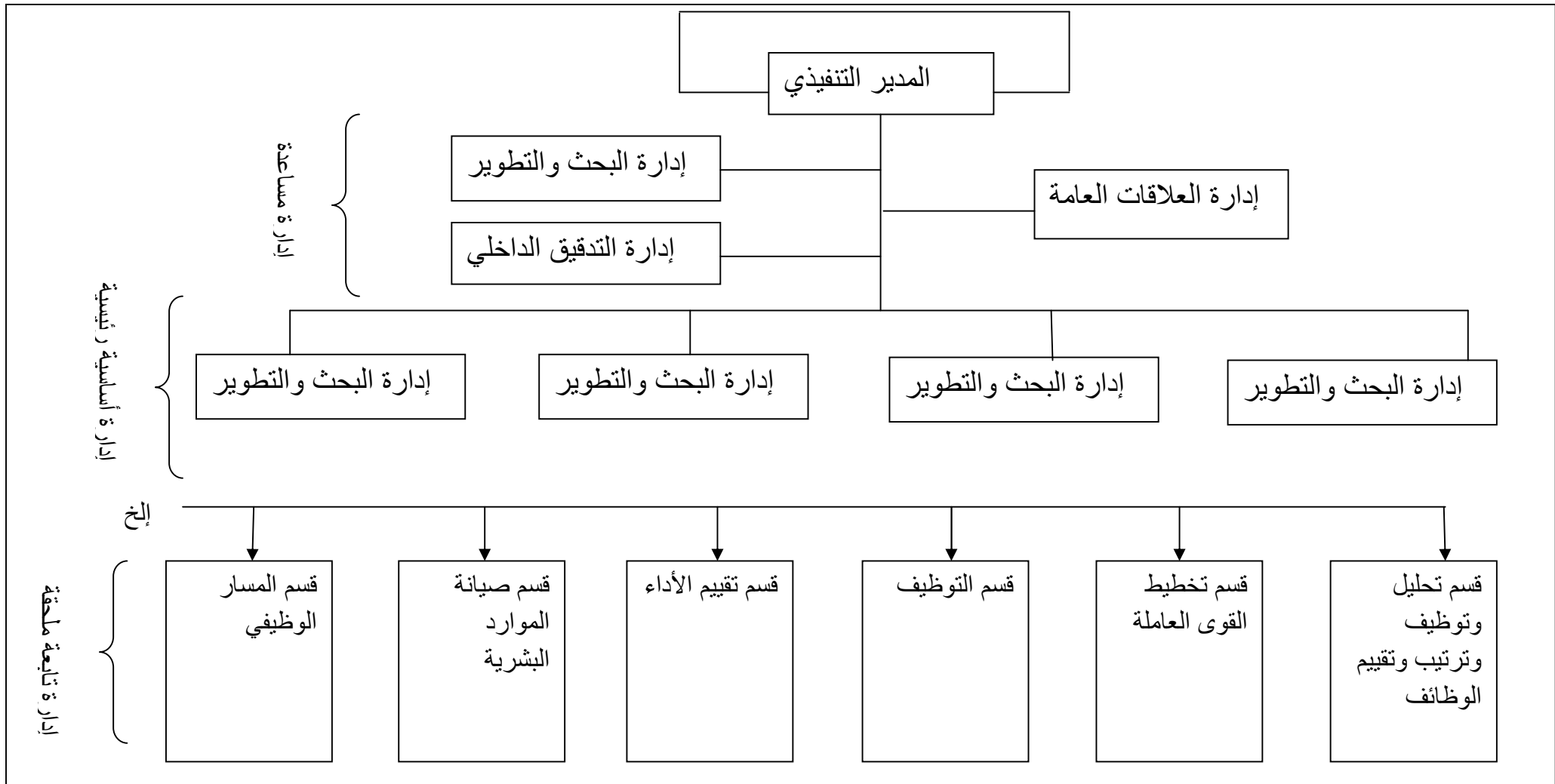
وفي الهيكل التنظيمي لأي منظمة سواء كانت منظمة في القطاع الخاص أو القطاع الحكومي هناك ثلاثة مواقع لإدارتها وحسب أهميتها:

- مركزية
- شبه مركزية
- لائحية

ودائما موقع إدارة الموارد البشرية على الهيكل التنظيمي للمنظمة سواء قطاع خاص أو دولة هو إدارة أساسية كما هو في الأشكال (3) (4) (5)

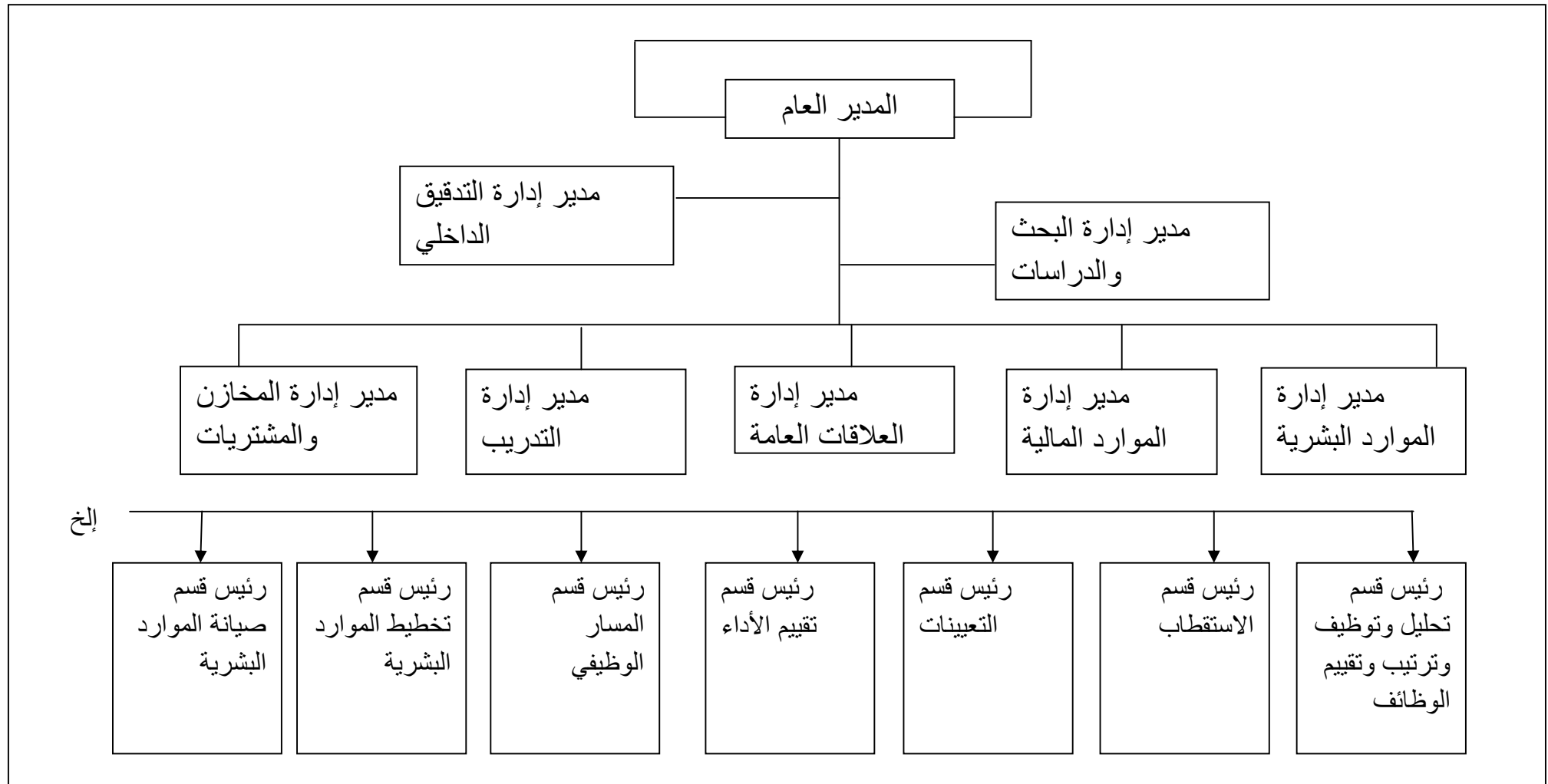
(1) نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، دار البازوري، الأردن، عمان، 2010، ص: 174.

شكل (3): هيكل تنظيمي لمنظمة في القطاع الخاص (مؤسسة تجارية)



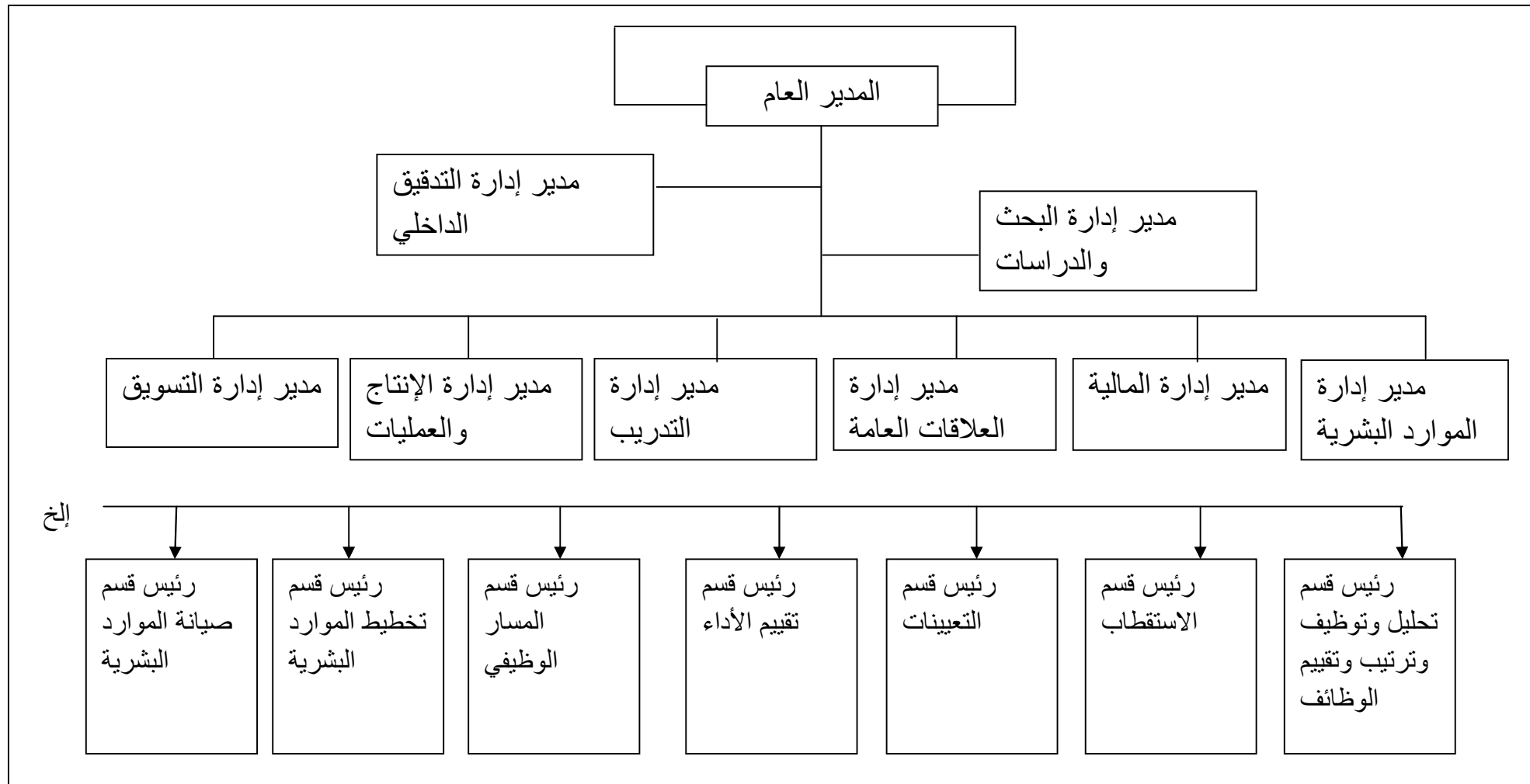
المصدر: [مؤسسة تجارية](#) 175.

الشكل (4): هيكل تنظيمي في قطاع الدولة الكلاسيكي القديم



المصدر: [الهيكل التنظيمي للدولة الكلاسيكية القديمة](#)، ص 176.

الشكل (5): هيكل تنظيمي للمنظمة في قطاع الدولة الحديثة



المصدر: [الهيئة العامة للإحصاء - وزارة الداخلية - المملكة العربية السعودية](#) 177:

1-2-4- دور إدارة الموارد البشرية: (1)

لا شك أن أغلبية أفراد الملاك البشري في تجديد وصياغة الأعمال الإستراتيجية في مؤسساتهم برغم مالمشاركتهم من أهمية بالغة وبغية دفع الإدارة إلى تبني تلك المشاركات يكون في تبيان ما هي الإستراتيجية في مفهومها التقليدي، وما هو المسار الاستراتيجي للعمل عبر الحركة.

تشتمل الإستراتيجية وفق (الخطط الاستراتيجية) تحديد الأهداف والغايات في المؤسسة، وخيار السياسات، الخطط الأساسية 'تمام تنفيذ تلك الأهداف والغايات إنها إذا ما يلي:

- (تخص الوظائف العديدة في المؤسسة).
- موجهة نحو الأمد البعيد (الخطط).
- تهتم في الانسجام (الخطط).
- مصادرة بشكل رسمي واضح أم لا.

الخطط الاستراتيجية من مقارنة حركية للمسائل في المؤسسة القائمة على مراحل مختلفة مثل:

- التخطيط طويل المدى.
- صياغة الهدف (إستراتيجية).
- التخطيط قصير المدى.
- التخطيط في المؤسسة (الخطط).

يفرض التحدث عن أهداف المؤسسة إمكانية اعتبارها كوحدة مستقلة عن الأفراد الذين يكونونها، والقادرة على التعبير

عن أهدافها الخاصة، يعارض تلك الفرضية المبسطة محللو المؤسسات الذين يرون أن الأشخاص وحدهم لهم الأهداف، ولا يمكننا أن نعتبر الأهداف كشيء مستقل عن الأشخاص. الأهداف هي أهداف الأشخاص، والأشخاص هم الأهداف.

- أهداف المدراء في المؤسسة: (2) يتصف كل مدير مؤسسة بخصوية شخصية تقوده لامتلاك الأهداف الخاصة به. هذا لا يعني بأن كل المصفوفات مختلفة بعضها عن البعض الآخر بشكل دائم، عندما تخص المدراء يمكن إجراء الفصل بين الأهداف التي طبع الأمنيات العامة من طرف، والأهداف التي تعبر عن التنفيذ العملي عبر معاملها الاجتماعية والاقتصادية.
- الأهداف العمومية (السياسية): الخطوة، السلطة، التحقيق الذاتي، الاستقلال، القوة،...
- الأهداف التنفيذية: الأهداف التنفيذية هي الأهداف التي يمكن تحقيقها في المؤسسة.
- لتحديد الأهداف العمومية والتنفيذية الأساسية للمدراء في المؤسسات من المفيد إجراء ما يلي:
- توضيح الدوافع التي تدفعهم إلى إنشاء المؤسسات وتنفيذ العمل فيها.
- معرفة الدوافع الشخصية المضمرة للانخراط في المؤسسة.
- تحديد سماتهم الشخصية ومحدداتهم العضوية والاجتماعية/...

(1) حسام إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية (في القطاع العام)، دار البداية، عمان الأردن، ط1، 2011، ص: 155.

(2) المرجع السابق، ص: 156-157.

- ### 1-2-5- وظائف إدارة الموارد البشرية:

- تحليل وتصنيف وتوظيف الوظائف: ويتعلق هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها و توصيفها ونعني بها العمل على تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الواجب توافرها في المنظمة وكذلك تحديد الخصائص و المؤهلات اللازم توافرها في الشخص الذي يشغل الوظيفة بغية تحقيق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتحقيق الأهداف [1].

- تخطيط الموارد البشرية: ويتعلق هذا النشاط في تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكم والنوع وفقا لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المنظمة. [2]

- إعداد خطة التدريب: إن التطور في مختلف مجالات الحياة عملية مستمرة ولا بد للمنظمات وعلى اختلاف مهامها من أن تواكب هذا التطور وبما أن القوى العاملة هي الأساس في استخدام التكنولوجيا لذلك فإن وظيفة التدريب تنم في إمكانيات تنمية القوى العاملة بما يجعلها تواكب التطور الفني والـ (١٧).

- (1) زاهد محمد دبيري، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة، عمان الأردن، ط1، 2011، ص:23.
- (2) خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة، عمان الأردن، ط4، 2011، ص:31.
- (3) خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة، عمان الأردن، ط4، 2011، ص:31.
- (4) زاهد محمد دبيري، مرجع سبق ذكره، ص:24.
- (5) زاهد محمد دبيري، مرجع سبق ذكره، ص:24.

- ⁽¹⁾ كل عامل مستوى من الأداء يتطلب الوصول إليه لأجل أن يحقق الهدف ووظيفته تقويم الأداء هي التي تحدد درجة جودة العمل ودرجة تحقيق الهدف.
- وضع نظام الترقيات والنقل وانضباط العاملين: إن هذه الوظيفة تأخذ على عاتقها ترقية العاملين القيام بإجراءات ⁽²⁾ ⁽³⁾ ⁽⁴⁾ ⁽⁵⁾ ⁽⁶⁾ ⁽⁷⁾ ⁽⁸⁾ ⁽⁹⁾ ⁽¹⁰⁾ ⁽¹¹⁾ ⁽¹²⁾ ⁽¹³⁾ ⁽¹⁴⁾ ⁽¹⁵⁾ ⁽¹⁶⁾ ⁽¹⁷⁾ ⁽¹⁸⁾ ⁽¹⁹⁾ ⁽²⁰⁾ ⁽²¹⁾ ⁽²²⁾ ⁽²³⁾ ⁽²⁴⁾ ⁽²⁵⁾ ⁽²⁶⁾ ⁽²⁷⁾ ⁽²⁸⁾ ⁽²⁹⁾ ⁽³⁰⁾ ⁽³¹⁾ ⁽³²⁾ ⁽³³⁾ ⁽³⁴⁾ ⁽³⁵⁾ ⁽³⁶⁾ ⁽³⁷⁾ ⁽³⁸⁾ ⁽³⁹⁾ ⁽⁴⁰⁾ ⁽⁴¹⁾ ⁽⁴²⁾ ⁽⁴³⁾ ⁽⁴⁴⁾ ⁽⁴⁵⁾ ⁽⁴⁶⁾ ⁽⁴⁷⁾ ⁽⁴⁸⁾ ⁽⁴⁹⁾ ⁽⁵⁰⁾ ⁽⁵¹⁾ ⁽⁵²⁾ ⁽⁵³⁾ ⁽⁵⁴⁾ ⁽⁵⁵⁾ ⁽⁵⁶⁾ ⁽⁵⁷⁾ ⁽⁵⁸⁾ ⁽⁵⁹⁾ ⁽⁶⁰⁾ ⁽⁶¹⁾ ⁽⁶²⁾ ⁽⁶³⁾ ⁽⁶⁴⁾ ⁽⁶⁵⁾ ⁽⁶⁶⁾ ⁽⁶⁷⁾ ⁽⁶⁸⁾ ⁽⁶⁹⁾ ⁽⁷⁰⁾ ⁽⁷¹⁾ ⁽⁷²⁾ ⁽⁷³⁾ ⁽⁷⁴⁾ ⁽⁷⁵⁾ ⁽⁷⁶⁾ ⁽⁷⁷⁾ ⁽⁷⁸⁾ ⁽⁷⁹⁾ ⁽⁸⁰⁾ ⁽⁸¹⁾ ⁽⁸²⁾ ⁽⁸³⁾ ⁽⁸⁴⁾ ⁽⁸⁵⁾ ⁽⁸⁶⁾ ⁽⁸⁷⁾ ⁽⁸⁸⁾ ⁽⁸⁹⁾ ⁽⁹⁰⁾ ⁽⁹¹⁾ ⁽⁹²⁾ ⁽⁹³⁾ ⁽⁹⁴⁾ ⁽⁹⁵⁾ ⁽⁹⁶⁾ ⁽⁹⁷⁾ ⁽⁹⁸⁾ ⁽⁹⁹⁾ ⁽¹⁰⁰⁾ ⁽¹⁰¹⁾ ⁽¹⁰²⁾ ⁽¹⁰³⁾ ⁽¹⁰⁴⁾ ⁽¹⁰⁵⁾ ⁽¹⁰⁶⁾ ⁽¹⁰⁷⁾ ⁽¹⁰⁸⁾ ⁽¹⁰⁹⁾ ⁽¹¹⁰⁾ ⁽¹¹¹⁾ ⁽¹¹²⁾ ⁽¹¹³⁾ ⁽¹¹⁴⁾ ⁽¹¹⁵⁾ ⁽¹¹⁶⁾ ⁽¹¹⁷⁾ ⁽¹¹⁸⁾ ⁽¹¹⁹⁾ ⁽¹²⁰⁾ ⁽¹²¹⁾ ⁽¹²²⁾ ⁽¹²³⁾ ⁽¹²⁴⁾ ⁽¹²⁵⁾ ⁽¹²⁶⁾ ⁽¹²⁷⁾ ⁽¹²⁸⁾ ⁽¹²⁹⁾ ⁽¹³⁰⁾ ⁽¹³¹⁾ ⁽¹³²⁾ ⁽¹³³⁾ ⁽¹³⁴⁾ ⁽¹³⁵⁾ ⁽¹³⁶⁾ ⁽¹³⁷⁾ ⁽¹³⁸⁾ ⁽¹³⁹⁾ ⁽¹⁴⁰⁾ ⁽¹⁴¹⁾ ⁽¹⁴²⁾ ⁽¹⁴³⁾ ⁽¹⁴⁴⁾ ⁽¹⁴⁵⁾ ⁽¹⁴⁶⁾ ⁽¹⁴⁷⁾ ⁽¹⁴⁸⁾ ⁽¹⁴⁹⁾ ⁽¹⁵⁰⁾ ⁽¹⁵¹⁾ ⁽¹⁵²⁾ ⁽¹⁵³⁾ ⁽¹⁵⁴⁾ ⁽¹⁵⁵⁾ ⁽¹⁵⁶⁾ ⁽¹⁵⁷⁾ ⁽¹⁵⁸⁾ ⁽¹⁵⁹⁾ ⁽¹⁶⁰⁾ ⁽¹⁶¹⁾ ⁽¹⁶²⁾ ⁽¹⁶³⁾ ⁽¹⁶⁴⁾ ⁽¹⁶⁵⁾ ⁽¹⁶⁶⁾ ⁽¹⁶⁷⁾ ⁽¹⁶⁸⁾ ⁽¹⁶⁹⁾ ⁽¹⁷⁰⁾ ⁽¹⁷¹⁾ ⁽¹⁷²⁾ ⁽¹⁷³⁾ ⁽¹⁷⁴⁾ ⁽¹⁷⁵⁾ ⁽¹⁷⁶⁾ ⁽¹⁷⁷⁾ ⁽¹⁷⁸⁾ ⁽¹⁷⁹⁾ ⁽¹⁸⁰⁾ ⁽¹⁸¹⁾ ⁽¹⁸²⁾ ⁽¹⁸³⁾ ⁽¹⁸⁴⁾ ⁽¹⁸⁵⁾ ⁽¹⁸⁶⁾ ⁽¹⁸⁷⁾ ⁽¹⁸⁸⁾ ⁽¹⁸⁹⁾ ⁽¹⁹⁰⁾ ⁽¹⁹¹⁾ ⁽¹⁹²⁾ ⁽¹⁹³⁾ ⁽¹⁹⁴⁾ ⁽¹⁹⁵⁾ ⁽¹⁹⁶⁾ ⁽¹⁹⁷⁾ ⁽¹⁹⁸⁾ ⁽¹⁹⁹⁾ ⁽²⁰⁰⁾ ⁽²⁰¹⁾ ⁽²⁰²⁾ ⁽²⁰³⁾ ⁽²⁰⁴⁾ ⁽²⁰⁵⁾ ⁽²⁰⁶⁾ ⁽²⁰⁷⁾ ⁽²⁰⁸⁾ ⁽²⁰⁹⁾ ⁽²¹⁰⁾ ⁽²¹¹⁾ ⁽²¹²⁾ ⁽²¹³⁾ ⁽²¹⁴⁾ ⁽²¹⁵⁾ ⁽²¹⁶⁾ ⁽²¹⁷⁾ ⁽²¹⁸⁾ ⁽²¹⁹⁾ ⁽²²⁰⁾ ⁽²²¹⁾ ⁽²²²⁾ ⁽²²³⁾ ⁽²²⁴⁾ ⁽²²⁵⁾ ⁽²²⁶⁾ ⁽²²⁷⁾ ⁽²²⁸⁾ ⁽²²⁹⁾ ⁽²³⁰⁾ ⁽²³¹⁾ ⁽²³²⁾ ⁽²³³⁾ ⁽²³⁴⁾ ⁽²³⁵⁾ ⁽²³⁶⁾ ⁽²³⁷⁾ ⁽²³⁸⁾ ⁽²³⁹⁾ ⁽²⁴⁰⁾ ⁽²⁴¹⁾ ⁽²⁴²⁾ ⁽²⁴³⁾ ⁽²⁴⁴⁾ ⁽²⁴⁵⁾ ⁽²⁴⁶⁾ ⁽²⁴⁷⁾ ⁽²⁴⁸⁾ ⁽²⁴⁹⁾ ⁽²⁵⁰⁾ ⁽²⁵¹⁾ ⁽²⁵²⁾ ⁽²⁵³⁾ ⁽²⁵⁴⁾ ⁽²⁵⁵⁾ ⁽²⁵⁶⁾ ⁽²⁵⁷⁾ ⁽²⁵⁸⁾ ⁽²⁵⁹⁾ ⁽²⁶⁰⁾ ⁽²⁶¹⁾ ⁽²⁶²⁾ ⁽²⁶³⁾ ⁽²⁶⁴⁾ ⁽²⁶⁵⁾ ⁽²⁶⁶⁾ ⁽²⁶⁷⁾ ⁽²⁶⁸⁾ ⁽²⁶⁹⁾ ⁽²⁷⁰⁾ ⁽²⁷¹⁾ ⁽²⁷²⁾ ⁽²⁷³⁾ ⁽²⁷⁴⁾ ⁽²⁷⁵⁾ ⁽²⁷⁶⁾ ⁽²⁷⁷⁾ ⁽²⁷⁸⁾ ⁽²⁷⁹⁾ ⁽²⁸⁰⁾ ⁽²⁸¹⁾ ⁽²⁸²⁾ ⁽²⁸³⁾ ⁽²⁸⁴⁾ ⁽²⁸⁵⁾ ⁽²⁸⁶⁾ ⁽²⁸⁷⁾ ⁽²⁸⁸⁾ ⁽²⁸⁹⁾ ⁽²⁹⁰⁾ ⁽²⁹¹⁾ ⁽²⁹²⁾ ⁽²⁹³⁾ ⁽²⁹⁴⁾ ⁽²⁹⁵⁾ ⁽²⁹⁶⁾ ⁽²⁹⁷⁾ ⁽²⁹⁸⁾ ⁽²⁹⁹⁾ ⁽³⁰⁰⁾ ⁽³⁰¹⁾ ⁽³⁰²⁾ ⁽³⁰³⁾ ⁽³⁰⁴⁾ ⁽³⁰⁵⁾ ⁽³⁰⁶⁾ ⁽³⁰⁷⁾ ⁽³⁰⁸⁾ ⁽³⁰⁹⁾ ⁽³¹⁰⁾ ⁽³¹¹⁾ ⁽³¹²⁾ ⁽³¹³⁾ ⁽³¹⁴⁾ ⁽³¹⁵⁾ ⁽³¹⁶⁾ ⁽³¹⁷⁾ ⁽³¹⁸⁾ ⁽³¹⁹⁾ ⁽³²⁰⁾ ⁽³²¹⁾ ⁽³²²⁾ ⁽³²³⁾ ⁽³²⁴⁾ ⁽³²⁵⁾ ⁽³²⁶⁾ ⁽³²⁷⁾ ⁽³²⁸⁾ ⁽³²⁹⁾ ⁽³³⁰⁾ ⁽³³¹⁾ ⁽³³²⁾ ⁽³³³⁾ ⁽³³⁴⁾ ⁽³³⁵⁾ ⁽³³⁶⁾ ⁽³³⁷⁾ ⁽³³⁸⁾ ⁽³³⁹⁾ ⁽³⁴⁰⁾ ⁽³⁴¹⁾ ⁽³⁴²⁾ ⁽³⁴³⁾ ⁽³⁴⁴⁾ ⁽³⁴⁵⁾ ⁽³⁴⁶⁾ ⁽³⁴⁷⁾ ⁽³⁴⁸⁾ ⁽³⁴⁹⁾ ⁽³⁵⁰⁾ ⁽³⁵¹⁾ ⁽³⁵²⁾ ⁽³⁵³⁾ ⁽³⁵⁴⁾ ⁽³⁵⁵⁾ ⁽³⁵⁶⁾ ⁽³⁵⁷⁾ ⁽³⁵⁸⁾ ⁽³⁵⁹⁾ ⁽³⁶⁰⁾ ⁽³⁶¹⁾ ⁽³⁶²⁾ ⁽³⁶³⁾ ⁽³⁶⁴⁾ ⁽³⁶⁵⁾ ⁽³⁶⁶⁾ ⁽³⁶⁷⁾ ⁽³⁶⁸⁾ ⁽³⁶⁹⁾ ⁽³⁷⁰⁾ ⁽³⁷¹⁾ ⁽³⁷²⁾ ⁽³⁷³⁾ ⁽³⁷⁴⁾ ⁽³⁷⁵⁾ ⁽³⁷⁶⁾ ⁽³⁷⁷⁾ ⁽³⁷⁸⁾ ⁽³⁷⁹⁾ ⁽³⁸⁰⁾ ⁽³⁸¹⁾ ⁽³⁸²⁾ ⁽³⁸³⁾ ⁽³⁸⁴⁾ ⁽³⁸⁵⁾ ⁽³⁸⁶⁾ ⁽³⁸⁷⁾ ⁽³⁸⁸⁾ ⁽³⁸⁹⁾ ⁽³⁹⁰⁾ ⁽³⁹¹⁾ ⁽³⁹²⁾ ⁽³⁹³⁾ ⁽³⁹⁴⁾ ⁽³⁹⁵⁾ ⁽³⁹⁶⁾ ⁽³⁹⁷⁾ ⁽³⁹⁸⁾ ⁽³⁹⁹⁾ ⁽⁴⁰⁰⁾ ⁽⁴⁰¹⁾ ⁽⁴⁰²⁾ ⁽⁴⁰³⁾ ⁽⁴⁰⁴⁾ ⁽⁴⁰⁵⁾ ⁽⁴⁰⁶⁾ ⁽⁴⁰⁷⁾ ⁽⁴⁰⁸⁾ ⁽⁴⁰⁹⁾ ⁽⁴¹⁰⁾ ⁽⁴¹¹⁾ ⁽⁴¹²⁾ ⁽⁴¹³⁾ ⁽⁴¹⁴⁾ ⁽⁴¹⁵⁾ ⁽⁴¹⁶⁾ ⁽⁴¹⁷⁾ ⁽⁴¹⁸⁾ ⁽⁴¹⁹⁾ ⁽⁴²⁰⁾ ⁽⁴²¹⁾ ⁽⁴²²⁾ ⁽⁴²³⁾ ⁽⁴²⁴⁾ ⁽⁴²⁵⁾ ⁽⁴²⁶⁾ ⁽⁴²⁷⁾ ⁽⁴²⁸⁾ ⁽⁴²⁹⁾ ⁽⁴³⁰⁾ ⁽⁴³¹⁾ ⁽⁴³²⁾ ⁽⁴³³⁾ ⁽⁴³⁴⁾ ⁽⁴³⁵⁾ ⁽⁴³⁶⁾ ⁽⁴³⁷⁾ ⁽⁴³⁸⁾ ⁽⁴³⁹⁾ ⁽⁴⁴⁰⁾ ⁽⁴⁴¹⁾ ⁽⁴⁴²⁾ ⁽⁴⁴³⁾ ⁽⁴⁴⁴⁾ ⁽⁴⁴⁵⁾ ⁽⁴⁴⁶⁾ ⁽⁴⁴⁷⁾ ⁽⁴⁴⁸⁾ ⁽⁴⁴⁹⁾ ⁽⁴⁵⁰⁾ ⁽⁴⁵¹⁾ ⁽⁴⁵²⁾ ⁽⁴⁵³⁾ ⁽⁴⁵⁴⁾ ⁽⁴⁵⁵⁾ ⁽⁴⁵⁶⁾ ⁽⁴⁵⁷⁾ ⁽⁴⁵⁸⁾ ⁽⁴⁵⁹⁾ ⁽⁴⁶⁰⁾ ⁽⁴⁶¹⁾ ⁽⁴⁶²⁾ ⁽⁴⁶³⁾ ⁽⁴⁶⁴⁾ ⁽⁴⁶⁵⁾ ⁽⁴⁶⁶⁾ ⁽⁴⁶⁷⁾ ⁽⁴⁶⁸⁾ ⁽⁴⁶⁹⁾ ⁽⁴⁷⁰⁾ ⁽⁴⁷¹⁾ ⁽⁴⁷²⁾ ⁽⁴⁷³⁾ ⁽⁴⁷⁴⁾ ⁽⁴⁷⁵⁾ ⁽⁴⁷⁶⁾ ⁽⁴⁷⁷⁾ ⁽⁴⁷⁸⁾ ⁽⁴⁷⁹⁾ ⁽⁴⁸⁰⁾ ⁽⁴⁸¹⁾ ⁽⁴⁸²⁾ ⁽⁴⁸³⁾ ⁽⁴⁸⁴⁾ ⁽⁴⁸⁵⁾ ⁽⁴⁸⁶⁾ ⁽⁴⁸⁷⁾ ⁽⁴⁸⁸⁾ ⁽⁴⁸⁹⁾ ⁽⁴⁹⁰⁾ ⁽⁴⁹¹⁾ ⁽⁴⁹²⁾ ⁽⁴⁹³⁾ ⁽⁴⁹⁴⁾ ⁽⁴⁹⁵⁾ ⁽⁴⁹⁶⁾ ⁽⁴⁹⁷⁾ ⁽⁴⁹⁸⁾ ⁽⁴⁹⁹⁾ ⁽⁵⁰⁰⁾ ⁽⁵⁰¹⁾ ⁽⁵⁰²⁾ ⁽⁵⁰³⁾ ⁽⁵⁰⁴⁾ ⁽⁵⁰⁵⁾ ⁽⁵⁰⁶⁾ ⁽⁵⁰⁷⁾ ⁽⁵⁰⁸⁾ ⁽⁵⁰⁹⁾ ⁽⁵¹⁰⁾ ⁽⁵¹¹⁾ ⁽⁵¹²⁾ ⁽⁵¹³⁾ ⁽⁵¹⁴⁾ ⁽⁵¹⁵⁾ ⁽⁵¹⁶⁾ ⁽⁵¹⁷⁾ ⁽⁵¹⁸⁾ ⁽⁵¹⁹⁾ ⁽⁵²⁰⁾ ⁽⁵²¹⁾ ⁽⁵²²⁾ ⁽⁵²³⁾ ⁽⁵²⁴⁾ ⁽⁵²⁵⁾ ⁽⁵²⁶⁾ ⁽⁵²⁷⁾ ⁽⁵²⁸⁾ ⁽⁵²⁹⁾ ⁽⁵³⁰⁾ ⁽⁵³¹⁾ ⁽⁵³²⁾ ⁽⁵³³⁾ ⁽⁵³⁴⁾ ⁽⁵³⁵⁾ ⁽⁵³⁶⁾ ⁽⁵³⁷⁾ ⁽⁵³⁸⁾ ⁽⁵³⁹⁾ ⁽⁵⁴⁰⁾ ⁽⁵⁴¹⁾ ⁽⁵⁴²⁾ ⁽⁵⁴³⁾ ⁽⁵⁴⁴⁾ ⁽⁵⁴⁵⁾ ⁽⁵⁴⁶⁾ ⁽⁵⁴⁷⁾ ⁽⁵⁴⁸⁾ ⁽⁵⁴⁹⁾ ⁽⁵⁵⁰⁾ ⁽⁵⁵¹⁾ ⁽⁵⁵²⁾ ⁽⁵⁵³⁾ ⁽⁵⁵⁴⁾ ⁽⁵⁵⁵⁾ ⁽⁵⁵⁶⁾ ⁽⁵⁵⁷⁾ ⁽⁵⁵⁸⁾ ⁽⁵⁵⁹⁾ ⁽⁵⁶⁰⁾ ⁽⁵⁶¹⁾ ⁽⁵⁶²⁾ ⁽⁵⁶³⁾ ⁽⁵⁶⁴⁾ ⁽⁵⁶⁵⁾ ⁽⁵⁶⁶⁾ ⁽⁵⁶⁷⁾ ⁽⁵⁶⁸⁾ ⁽⁵⁶⁹⁾ ⁽⁵⁷⁰⁾ ⁽⁵⁷¹⁾ ⁽⁵⁷²⁾ ⁽⁵⁷³⁾ ⁽⁵⁷⁴⁾ ⁽⁵⁷⁵⁾ ⁽⁵⁷⁶⁾ ⁽⁵⁷⁷⁾ ⁽⁵⁷⁸⁾ ⁽⁵⁷⁹⁾ ⁽⁵⁸⁰⁾ ⁽⁵⁸¹⁾ ⁽⁵⁸²⁾ ⁽⁵⁸³⁾ ⁽⁵⁸⁴⁾ ⁽⁵⁸⁵⁾ ⁽⁵⁸⁶⁾ ⁽⁵⁸⁷⁾ ⁽⁵⁸⁸⁾ ⁽⁵⁸⁹⁾ ⁽⁵⁹⁰⁾ ⁽⁵⁹¹⁾ ⁽⁵⁹²⁾ ⁽⁵⁹³⁾ ⁽⁵⁹⁴⁾ ⁽⁵⁹⁵⁾ ⁽⁵⁹⁶⁾ ⁽⁵⁹⁷⁾ ⁽⁵⁹⁸⁾ ⁽⁵⁹⁹⁾ ⁽⁶⁰⁰⁾ ⁽⁶⁰¹⁾ ⁽⁶⁰²⁾ ⁽⁶⁰³⁾ ⁽⁶⁰⁴⁾ ⁽⁶⁰⁵⁾ ⁽⁶⁰⁶⁾ ⁽⁶⁰⁷⁾ ⁽⁶⁰⁸⁾ ⁽⁶⁰⁹⁾ ⁽⁶¹⁰⁾ ⁽⁶¹¹⁾ ⁽⁶¹²⁾ ⁽⁶¹³⁾ ⁽⁶¹⁴⁾ ⁽⁶¹⁵⁾ ⁽⁶¹⁶⁾ ⁽⁶¹⁷⁾ ⁽⁶¹⁸⁾ ⁽⁶¹⁹⁾ ⁽⁶²⁰⁾ ⁽⁶²¹⁾ ⁽⁶²²⁾ ⁽⁶²³⁾ ⁽⁶²⁴⁾ ⁽⁶²⁵⁾ ⁽⁶²⁶⁾ ⁽⁶²⁷⁾ ⁽⁶²⁸⁾ ⁽⁶²⁹⁾ ⁽⁶³⁰⁾ ⁽⁶³¹⁾ ⁽⁶³²⁾ ⁽⁶³³⁾ ⁽⁶³⁴⁾ ⁽⁶³⁵⁾ ⁽⁶³⁶⁾ ⁽⁶³⁷⁾ ⁽⁶³⁸⁾ ⁽⁶³⁹⁾ ⁽⁶⁴⁰⁾ ⁽⁶⁴¹⁾ ⁽⁶⁴²⁾ ⁽⁶⁴³⁾ ⁽⁶⁴⁴⁾ ⁽⁶⁴⁵⁾ ⁽⁶⁴⁶⁾ ⁽⁶⁴⁷⁾ ⁽⁶⁴⁸⁾ ⁽⁶⁴⁹⁾ ⁽⁶⁵⁰⁾ ⁽⁶⁵¹⁾ ⁽⁶⁵²⁾ ⁽⁶⁵³⁾ ⁽⁶⁵⁴⁾ ⁽⁶⁵⁵⁾ ⁽⁶⁵⁶⁾ ⁽⁶⁵⁷⁾ ⁽⁶⁵⁸⁾ ⁽⁶⁵⁹⁾ ⁽⁶⁶⁰⁾ ⁽⁶⁶¹⁾ ⁽⁶⁶²⁾ ⁽⁶⁶³⁾ ⁽⁶⁶⁴⁾ ⁽⁶⁶⁵⁾ ⁽⁶⁶⁶⁾ ⁽⁶⁶⁷⁾ ⁽⁶⁶⁸⁾ ⁽⁶⁶⁹⁾ ⁽⁶⁷⁰⁾ ⁽⁶⁷¹⁾ ⁽⁶⁷²⁾ ⁽⁶⁷³⁾ ⁽⁶⁷⁴⁾ ⁽⁶⁷⁵⁾ ⁽⁶⁷⁶⁾ ⁽⁶⁷⁷⁾ ⁽⁶⁷⁸⁾ ⁽⁶⁷⁹⁾ ⁽⁶⁸⁰⁾ ⁽⁶⁸¹⁾ ⁽⁶⁸²⁾ ⁽⁶⁸³⁾ ⁽⁶⁸⁴⁾ ⁽⁶⁸⁵⁾ ⁽⁶⁸⁶⁾ ⁽⁶⁸⁷⁾ ⁽⁶⁸⁸⁾ ⁽⁶⁸⁹⁾ ⁽⁶⁹⁰⁾ ⁽⁶⁹¹⁾ ⁽⁶⁹²⁾ ⁽⁶⁹³⁾ ⁽⁶⁹⁴⁾ ⁽⁶⁹⁵⁾ ⁽⁶⁹⁶⁾ ⁽⁶⁹⁷⁾ ⁽⁶⁹⁸⁾ ⁽⁶⁹⁹⁾ ⁽⁷⁰⁰⁾ ⁽⁷⁰¹⁾ ⁽⁷⁰²⁾ ⁽⁷⁰³⁾ ⁽⁷⁰⁴⁾ ⁽⁷⁰⁵⁾ ⁽⁷⁰⁶⁾ ⁽⁷⁰⁷⁾ ⁽⁷⁰⁸⁾ ⁽⁷⁰⁹⁾ ⁽⁷¹⁰⁾ ⁽⁷¹¹⁾ ⁽⁷¹²⁾ ⁽⁷¹³⁾ ⁽⁷¹⁴⁾ ⁽⁷¹⁵⁾ ⁽⁷¹⁶⁾ ⁽⁷¹⁷⁾ ⁽⁷¹⁸⁾ ⁽⁷¹⁹⁾ ⁽⁷²⁰⁾ ⁽⁷²¹⁾ ⁽⁷²²⁾ ⁽⁷²³⁾ ⁽⁷²⁴⁾ ⁽⁷²⁵⁾ ⁽⁷²⁶⁾ ⁽⁷²⁷⁾ ⁽⁷²⁸⁾ ⁽⁷²⁹⁾ ⁽⁷³⁰⁾ ⁽⁷³¹⁾ ⁽⁷³²⁾ ⁽⁷³³⁾ ⁽⁷³⁴⁾ ⁽⁷³⁵⁾ ⁽⁷³⁶⁾ ⁽⁷³⁷⁾ ⁽⁷³⁸⁾ ⁽⁷³⁹⁾ ⁽⁷⁴⁰⁾ ⁽⁷⁴¹⁾ ⁽⁷⁴²⁾ ⁽⁷⁴³⁾ ⁽⁷⁴⁴⁾ ⁽⁷⁴⁵⁾ ⁽⁷⁴⁶⁾ ⁽⁷⁴⁷⁾ ⁽⁷⁴⁸⁾ ⁽⁷⁴⁹⁾ ⁽⁷⁵⁰⁾ ⁽⁷⁵¹⁾ ⁽⁷⁵²⁾ ⁽⁷⁵³⁾ ⁽⁷⁵⁴⁾ ⁽⁷⁵⁵⁾ ⁽⁷⁵⁶⁾ ⁽⁷⁵⁷⁾ ⁽⁷⁵⁸⁾ ⁽⁷⁵⁹⁾ ⁽⁷⁶⁰⁾ ⁽⁷⁶¹⁾ ⁽⁷⁶²⁾ ⁽⁷⁶³⁾ ⁽⁷⁶⁴⁾ ⁽⁷⁶⁵⁾ ⁽⁷⁶⁶⁾ ⁽⁷⁶⁷⁾ ⁽⁷⁶⁸⁾ ⁽⁷⁶⁹⁾ ⁽⁷⁷⁰⁾ ⁽⁷⁷¹⁾ ⁽⁷⁷²⁾ ⁽⁷⁷³⁾ ⁽⁷⁷⁴⁾ ⁽⁷⁷⁵⁾ ⁽⁷⁷⁶⁾ ⁽⁷⁷⁷⁾ ⁽⁷⁷⁸⁾ ⁽⁷⁷⁹⁾ ⁽⁷⁸⁰⁾ ⁽⁷⁸¹⁾ ⁽⁷⁸²⁾ ⁽⁷⁸³⁾ ⁽⁷⁸⁴⁾ ⁽⁷⁸⁵⁾ ⁽⁷⁸⁶⁾ ⁽⁷⁸⁷⁾ ⁽⁷⁸⁸⁾ ⁽⁷⁸⁹⁾ ⁽⁷⁹⁰⁾ ⁽⁷⁹¹⁾ ⁽⁷⁹²⁾ ⁽⁷⁹³⁾ ⁽⁷⁹⁴⁾ ⁽⁷⁹⁵⁾ ⁽⁷⁹⁶⁾ ⁽⁷⁹⁷⁾ ⁽⁷⁹⁸⁾ ⁽⁷⁹⁹⁾ ⁽⁸⁰⁰⁾ ⁽⁸⁰¹⁾ ⁽⁸⁰²⁾ ⁽⁸⁰³⁾ ⁽⁸⁰⁴⁾ ⁽⁸⁰⁵⁾ ⁽⁸⁰⁶⁾ ⁽⁸⁰⁷⁾ ⁽⁸⁰⁸⁾ ⁽⁸⁰⁹⁾ ⁽⁸¹⁰⁾ ⁽⁸¹¹⁾ ⁽⁸¹²⁾ ⁽⁸¹³⁾ ⁽⁸¹⁴⁾ ⁽⁸¹⁵⁾ ⁽⁸¹⁶⁾ ⁽⁸¹⁷⁾ ⁽⁸¹⁸⁾ ⁽⁸¹⁹⁾ ⁽⁸²⁰⁾ ⁽⁸²¹⁾ ⁽⁸²²⁾ ⁽⁸²³⁾ ⁽⁸²⁴⁾ ⁽⁸²⁵⁾ ⁽⁸²⁶⁾ ⁽⁸²⁷⁾ ⁽⁸²⁸⁾ ⁽⁸²⁹⁾ ⁽⁸³⁰⁾ ⁽⁸³¹⁾ ⁽⁸³²⁾ ⁽⁸³³⁾ ⁽⁸³⁴⁾ ⁽⁸³⁵⁾ ⁽⁸³⁶⁾ ⁽⁸³⁷⁾ ⁽⁸³⁸⁾ ⁽⁸³⁹⁾ ⁽⁸⁴⁰⁾ ⁽⁸⁴¹⁾ ⁽⁸⁴²⁾ ⁽⁸⁴³⁾ ⁽⁸⁴⁴⁾ ⁽⁸⁴⁵⁾ ⁽⁸⁴⁶⁾ ⁽⁸⁴⁷⁾ ⁽⁸⁴⁸⁾ ⁽⁸⁴⁹⁾ ⁽⁸⁵⁰⁾ ⁽⁸⁵¹⁾ ⁽⁸⁵²⁾ ⁽⁸⁵³⁾ ⁽⁸⁵⁴⁾ ⁽⁸⁵⁵⁾ ⁽⁸⁵⁶⁾ ⁽⁸⁵⁷⁾ ⁽⁸⁵⁸⁾ ⁽⁸⁵⁹⁾ ⁽⁸⁶⁰⁾ ⁽⁸⁶¹⁾ ⁽⁸⁶²⁾ ⁽⁸⁶³⁾ ⁽⁸⁶⁴⁾ ⁽⁸⁶⁵⁾ ⁽⁸⁶⁶⁾ ⁽⁸⁶⁷⁾ ⁽⁸⁶⁸⁾ ⁽⁸⁶⁹⁾ ⁽⁸⁷⁰⁾ ⁽⁸⁷¹⁾ ⁽⁸⁷²⁾ ⁽⁸⁷³⁾ ⁽⁸⁷⁴⁾ ⁽⁸⁷⁵⁾ ⁽⁸⁷⁶⁾ ⁽⁸⁷⁷⁾ ⁽⁸⁷⁸⁾ ⁽⁸⁷⁹⁾ ⁽⁸⁸⁰⁾ ⁽⁸⁸¹⁾ ⁽⁸⁸²⁾ ⁽⁸⁸³⁾ ⁽⁸⁸⁴⁾ ⁽⁸⁸⁵⁾ ⁽⁸⁸⁶⁾ ⁽⁸⁸⁷⁾ ⁽⁸⁸⁸⁾ ⁽⁸⁸⁹⁾ ⁽⁸⁹⁰⁾ ⁽⁸⁹¹⁾ ⁽⁸⁹²⁾ ⁽⁸⁹³⁾ ⁽⁸⁹⁴⁾ ⁽⁸⁹⁵⁾ ⁽⁸⁹⁶⁾ ⁽⁸⁹⁷⁾ ⁽⁸⁹⁸⁾ ⁽⁸⁹⁹⁾ ⁽⁹⁰⁰⁾ ⁽⁹⁰¹⁾ ⁽⁹⁰²⁾ ⁽⁹⁰³⁾ ⁽⁹⁰⁴⁾ ⁽⁹⁰⁵⁾ ⁽⁹⁰⁶⁾ ⁽⁹⁰⁷⁾ ⁽⁹⁰⁸⁾ ⁽⁹⁰⁹⁾ ⁽⁹¹⁰⁾ ⁽⁹¹¹⁾ ⁽⁹¹²⁾ ⁽⁹¹³⁾ ⁽⁹¹⁴⁾ ⁽⁹¹⁵⁾ ⁽⁹¹⁶⁾ ⁽⁹¹⁷⁾ ⁽⁹¹⁸⁾ ⁽⁹¹⁹⁾ ⁽⁹²⁰⁾ ⁽⁹²¹⁾ ⁽⁹²²⁾ ⁽⁹²³⁾ ⁽⁹²⁴⁾ ⁽⁹²⁵⁾ ⁽⁹²⁶⁾ ⁽⁹²⁷⁾ ⁽⁹²⁸⁾ ⁽⁹²⁹⁾ ⁽⁹³⁰⁾ ⁽⁹³¹⁾ ⁽⁹³²⁾ ⁽⁹³³⁾ ⁽⁹³⁴⁾ ⁽⁹³⁵⁾ ⁽⁹³⁶⁾ ⁽⁹³⁷⁾ ⁽⁹³⁸⁾ ⁽⁹³⁹⁾ ⁽⁹⁴⁰⁾ ⁽⁹⁴¹⁾ ⁽⁹⁴²⁾ ⁽⁹⁴³⁾ ⁽⁹⁴⁴⁾ ⁽⁹⁴⁵⁾ ⁽⁹⁴⁶⁾ ⁽⁹⁴⁷⁾ ⁽⁹⁴⁸⁾ ⁽⁹⁴⁹⁾ ⁽⁹⁵⁰⁾ ⁽⁹⁵¹⁾ ⁽⁹⁵²⁾ ⁽⁹⁵³⁾ ⁽⁹⁵⁴⁾ ⁽⁹⁵⁵⁾ ⁽⁹⁵⁶⁾ ⁽⁹⁵⁷⁾ ⁽⁹⁵⁸⁾ ⁽⁹⁵⁹⁾ ⁽⁹⁶⁰⁾ ⁽⁹⁶¹⁾ ⁽⁹⁶²⁾ ⁽⁹⁶³⁾ ⁽⁹⁶⁴⁾ ⁽⁹⁶⁵⁾ ⁽⁹⁶⁶⁾ ⁽⁹⁶⁷⁾ ⁽⁹⁶⁸⁾ ⁽⁹⁶⁹⁾ ⁽⁹⁷⁰⁾ ⁽⁹⁷¹⁾ ⁽⁹⁷²⁾ ⁽⁹⁷³⁾ ⁽⁹⁷⁴⁾ ⁽⁹⁷⁵⁾ ⁽⁹⁷⁶⁾ ⁽⁹⁷⁷⁾ ⁽⁹⁷⁸⁾ ⁽⁹⁷⁹⁾ ⁽⁹⁸⁰⁾ ⁽⁹⁸¹⁾ ⁽⁹⁸²⁾ ⁽⁹⁸³⁾ ⁽⁹⁸⁴⁾ ⁽⁹⁸⁵⁾ ⁽⁹⁸⁶⁾ ⁽⁹⁸⁷⁾ ⁽⁹⁸⁸⁾ ⁽⁹⁸⁹⁾ ⁽⁹⁹⁰⁾ ⁽⁹⁹¹⁾ ⁽⁹⁹²⁾ ⁽⁹⁹³⁾ ⁽⁹⁹⁴⁾ ⁽⁹⁹⁵⁾ ⁽⁹⁹⁶⁾ ⁽⁹⁹⁷⁾ ⁽⁹⁹⁸⁾ ⁽⁹⁹⁹⁾ ⁽¹⁰⁰⁰⁾ ⁽¹⁰⁰¹⁾ ⁽¹⁰⁰²⁾ ⁽¹⁰⁰³⁾ ⁽¹⁰⁰⁴⁾ ⁽¹⁰⁰⁵⁾ ⁽¹⁰⁰⁶⁾ ⁽¹⁰⁰⁷⁾ ⁽¹⁰⁰⁸⁾ ⁽¹⁰⁰⁹⁾ ⁽¹⁰¹⁰⁾ ⁽¹⁰¹¹⁾ ⁽¹⁰¹²⁾ ⁽¹⁰¹³⁾ ⁽¹⁰¹⁴⁾ ⁽¹⁰¹⁵⁾ ⁽¹⁰¹⁶⁾ ⁽¹⁰¹⁷⁾ ⁽¹⁰¹⁸⁾ ⁽¹⁰¹⁹⁾ ⁽¹⁰²⁰⁾ ⁽¹⁰²¹⁾ ⁽¹⁰²²⁾ ⁽¹⁰²³⁾ ⁽¹⁰²⁴⁾ ⁽¹⁰²⁵⁾ ⁽¹⁰²⁶⁾ ⁽¹⁰²⁷⁾ ⁽¹⁰²⁸⁾ ⁽¹⁰²⁹⁾ ⁽¹⁰³⁰⁾ ⁽¹⁰³¹⁾ ⁽¹⁰³²⁾ ⁽¹⁰³³⁾ ⁽¹⁰³⁴⁾ ⁽¹⁰³⁵⁾ ⁽¹⁰³⁶⁾ ⁽¹⁰³⁷⁾ ⁽¹⁰³⁸⁾ ⁽¹⁰³⁹⁾ ⁽¹⁰⁴⁰⁾ ⁽¹⁰⁴¹⁾ ⁽¹⁰⁴²⁾ ⁽¹⁰⁴³⁾ ⁽¹⁰⁴⁴⁾ ⁽¹⁰⁴⁵⁾ ⁽¹⁰⁴⁶⁾ ⁽¹⁰⁴⁷⁾ ⁽¹⁰⁴⁸⁾ ⁽¹⁰⁴⁹⁾ ⁽¹⁰⁵⁰⁾ ⁽¹⁰⁵¹⁾ ⁽¹⁰⁵²⁾ ⁽¹⁰⁵³⁾ ⁽¹⁰⁵⁴⁾ ⁽¹⁰⁵⁵⁾ ⁽¹⁰⁵⁶⁾ ⁽¹⁰⁵⁷⁾ ⁽¹⁰⁵⁸⁾ ⁽¹⁰⁵⁹⁾ ⁽¹⁰⁶⁰⁾ ⁽¹⁰⁶¹⁾ ⁽¹⁰⁶²⁾ ⁽¹⁰⁶³⁾ ⁽¹⁰⁶⁴⁾ ⁽¹⁰⁶⁵⁾ ⁽¹⁰⁶⁶⁾ ⁽¹⁰⁶⁷⁾ ⁽¹⁰⁶⁸⁾ ⁽¹⁰⁶⁹⁾ ⁽¹⁰⁷⁰⁾ ⁽¹⁰⁷¹⁾ ⁽¹⁰⁷²⁾ ⁽¹⁰⁷³⁾ ⁽¹⁰⁷⁴⁾ ⁽¹⁰⁷⁵⁾ ⁽¹⁰⁷⁶⁾ ⁽¹⁰⁷⁷⁾ ⁽¹⁰⁷⁸⁾ ⁽¹⁰⁷⁹⁾ ⁽¹⁰⁸⁰⁾ ⁽¹⁰⁸¹⁾ ⁽¹⁰⁸²⁾ ⁽¹⁰⁸³⁾ ⁽¹⁰⁸⁴⁾ ⁽¹⁰⁸⁵⁾ ⁽¹⁰⁸⁶⁾ ⁽¹⁰⁸⁷⁾ ⁽¹⁰⁸⁸⁾ ⁽¹⁰⁸⁹⁾ ⁽¹⁰⁹⁰⁾ ⁽¹⁰⁹¹⁾ ⁽¹⁰⁹²⁾ ⁽¹⁰⁹³⁾ ⁽¹⁰⁹⁴⁾ ⁽¹⁰⁹⁵⁾ ⁽¹⁰⁹⁶⁾ ⁽¹⁰⁹⁷⁾ ⁽¹⁰⁹⁸⁾ ⁽¹⁰⁹⁹⁾ ⁽¹¹⁰⁰⁾ ⁽¹¹⁰¹⁾ ⁽¹¹⁰²⁾ ⁽¹¹⁰³⁾ ⁽¹¹⁰⁴⁾ ⁽¹¹⁰⁵⁾ ⁽¹¹⁰⁶⁾ ⁽¹¹⁰⁷⁾ ⁽¹¹⁰⁸⁾ ⁽¹¹⁰⁹⁾ ⁽¹¹¹⁰⁾ ⁽¹¹¹¹⁾ ⁽¹¹¹²⁾ ⁽¹¹¹³⁾ ⁽¹¹¹⁴⁾ ⁽¹¹¹⁵⁾ ⁽¹¹¹⁶⁾ ⁽¹¹¹⁷⁾ ⁽¹¹¹⁸⁾ ⁽¹¹¹⁹⁾ ⁽¹¹²⁰⁾ ⁽¹¹²¹⁾ ⁽¹¹²²⁾ ⁽¹¹²³⁾ ⁽¹¹²⁴⁾ ⁽¹¹²⁵⁾ ⁽¹¹²⁶⁾ ⁽¹¹²⁷⁾ ⁽¹¹²⁸⁾ ⁽¹¹²⁹⁾ ⁽¹¹³⁰⁾ ⁽¹¹³¹⁾ ⁽¹¹³²⁾ ⁽¹¹³³⁾ ⁽¹¹³⁴⁾ ⁽¹¹³⁵⁾ ⁽¹¹³⁶⁾ ⁽¹¹³⁷⁾ ⁽¹¹³⁸⁾ ⁽¹¹³⁹⁾ ⁽¹¹⁴⁰⁾ ⁽¹¹⁴¹⁾ ⁽¹¹⁴²⁾ ⁽¹¹⁴³⁾ ⁽¹¹⁴⁴⁾ ⁽¹¹⁴⁵⁾ ⁽¹¹⁴⁶⁾ ⁽¹¹⁴⁷⁾ ⁽¹¹⁴⁸⁾ ⁽¹¹⁴⁹⁾ ⁽¹¹⁵⁰⁾ ⁽¹¹⁵¹⁾ ⁽¹¹⁵²⁾ ⁽¹¹⁵³⁾ ⁽¹¹⁵⁴⁾ ⁽¹¹⁵⁵⁾ ⁽¹¹⁵⁶⁾ ⁽¹¹⁵⁷⁾ ⁽¹¹⁵⁸⁾ ⁽¹¹⁵⁹⁾ ⁽¹¹⁶⁰⁾ ⁽¹¹⁶¹⁾ ⁽¹¹⁶²⁾ ⁽¹¹⁶³⁾ ⁽¹¹⁶⁴⁾ ⁽¹¹⁶⁵⁾ ⁽¹¹⁶⁶⁾ ⁽¹¹⁶⁷⁾ ⁽¹¹⁶⁸⁾ ⁽¹¹⁶⁹⁾ ⁽¹¹⁷⁰⁾ ⁽¹¹⁷¹⁾ ⁽¹¹⁷²⁾ ⁽¹¹⁷³⁾ ⁽¹¹⁷⁴⁾ ⁽¹¹⁷⁵⁾ ⁽¹¹⁷⁶⁾ ⁽¹¹⁷⁷⁾ ⁽¹¹⁷⁸⁾ ⁽¹¹⁷⁹⁾ ⁽¹¹⁸⁰⁾ ⁽¹¹⁸¹⁾ ⁽¹¹⁸²⁾ ⁽¹¹⁸³⁾ ⁽¹¹⁸⁴⁾ ⁽¹¹⁸⁵⁾ ⁽¹¹⁸⁶⁾ ⁽¹¹⁸⁷⁾ ⁽¹¹⁸⁸⁾ ⁽¹¹⁸⁹⁾ ⁽¹¹⁹⁰⁾ ⁽¹¹⁹¹⁾ ⁽¹¹⁹²⁾ ⁽¹¹⁹³⁾ ⁽¹¹⁹⁴⁾ ⁽¹¹⁹⁵⁾ ⁽¹¹⁹⁶⁾ ⁽¹¹⁹⁷⁾ ⁽¹¹⁹⁸⁾ ⁽¹¹⁹⁹⁾ ⁽¹²⁰⁰⁾ ⁽¹²⁰¹⁾ ⁽¹²⁰²⁾ ⁽¹²⁰³⁾ ⁽¹²⁰⁴⁾ ⁽¹²⁰⁵⁾ ⁽¹²⁰⁶⁾ ⁽¹²⁰⁷⁾ ⁽¹²⁰⁸⁾ ⁽¹²⁰⁹⁾ ⁽¹²¹⁰⁾ ⁽¹²¹¹⁾ ⁽¹²¹²⁾ ⁽¹²¹³⁾ ⁽¹²¹⁴⁾ ⁽¹²¹⁵⁾ ⁽¹²¹⁶⁾ ⁽¹²¹⁷⁾ ⁽¹²¹⁸⁾ ⁽¹²¹⁹⁾ ⁽¹²²⁰⁾ ⁽¹²²¹⁾ ⁽¹²²²⁾ ⁽¹²²³⁾ ⁽¹²²⁴⁾ ⁽¹²²⁵⁾ ⁽¹²²⁶⁾ ⁽¹²²⁷⁾ ⁽¹²²⁸⁾ ⁽¹²²⁹⁾ ⁽¹²³⁰⁾ ⁽¹²³¹⁾ ⁽¹²³²⁾ ⁽¹²³³⁾ ⁽¹²³⁴⁾ ⁽¹²³⁵⁾ ⁽¹²³⁶⁾ ⁽¹²³⁷⁾ ⁽¹²³⁸⁾ ⁽¹²³⁹⁾ ⁽¹²⁴⁰⁾ ⁽¹²⁴¹⁾ ⁽¹²⁴²⁾ ⁽¹²⁴³⁾ ⁽¹²⁴⁴⁾ ⁽¹²⁴⁵⁾ ⁽¹²⁴⁶⁾ ⁽¹²⁴⁷⁾ ⁽¹²⁴⁸⁾ ⁽¹²⁴⁹⁾ ⁽¹²⁵⁰⁾ ⁽¹²⁵¹⁾ ⁽¹²⁵²⁾ ⁽¹²⁵³⁾ ⁽¹²⁵⁴⁾ ⁽¹²⁵⁵⁾ ⁽¹²⁵⁶⁾ ⁽¹²⁵⁷⁾ ⁽¹²⁵⁸⁾ ⁽¹²⁵⁹⁾ ⁽¹²⁶⁰⁾ ⁽¹²⁶¹⁾ ⁽¹²⁶²⁾ ⁽¹²⁶³⁾ ⁽¹²⁶⁴⁾ ⁽¹²⁶⁵⁾ ⁽¹²⁶⁶⁾ ⁽¹²⁶⁷⁾ ⁽¹²⁶⁸⁾ ⁽¹²⁶⁹⁾ ⁽¹²⁷⁰⁾ ⁽¹²⁷¹⁾ ⁽¹²⁷²⁾ ⁽¹²⁷³⁾ ⁽¹²⁷⁴⁾ ⁽¹²⁷⁵⁾ ⁽¹²⁷⁶⁾ ⁽¹²⁷⁷⁾ ⁽¹²⁷⁸⁾ ⁽¹²⁷⁹⁾ ⁽¹²⁸⁰⁾ ⁽¹²⁸¹⁾ ⁽¹²⁸²⁾ ⁽¹²⁸³⁾ ⁽¹²⁸⁴⁾ ⁽¹²⁸⁵⁾ ⁽¹²⁸⁶⁾ ⁽¹²⁸⁷⁾ ⁽¹²⁸⁸⁾ ⁽¹²⁸⁹⁾ ⁽¹²⁹⁰⁾ ⁽¹²⁹¹⁾ ⁽¹²⁹²⁾ ⁽¹²⁹³⁾ ⁽¹²⁹⁴⁾ ⁽¹²⁹⁵⁾ ⁽¹²⁹⁶⁾ ⁽¹²⁹⁷⁾ ⁽¹²⁹⁸⁾ ⁽¹²⁹⁹⁾ ⁽¹³⁰⁰⁾ ⁽¹³⁰¹⁾ ⁽¹³⁰²⁾ ⁽¹³⁰³⁾ ⁽¹³⁰⁴⁾ ⁽¹³⁰⁵⁾ ⁽¹³⁰⁶⁾ ⁽¹³⁰⁷⁾ ⁽¹³⁰⁸⁾ ⁽¹³⁰⁹⁾ ⁽¹³¹⁰⁾ ⁽¹³¹¹⁾ ⁽¹³¹²⁾ ⁽¹³¹³⁾ ⁽¹³¹⁴⁾ ⁽¹³¹⁵⁾ ⁽¹³¹⁶⁾ ⁽¹³¹⁷⁾ ⁽¹³¹⁸⁾ ⁽¹³¹⁹⁾ ⁽¹³²⁰⁾ ⁽¹³²¹⁾ ⁽¹³²²⁾ ⁽¹³²³⁾ ⁽¹³²⁴⁾ ⁽¹³²⁵⁾ ⁽¹³²⁶⁾ ⁽¹³²⁷⁾ ⁽¹³²⁸⁾ ⁽¹³²⁹⁾ ⁽¹³³⁰⁾

من خلال ما تطرقنا إليه توصلنا إلى أن أي منظمة مرتبط وجودها ونجاحها بوجود العنصر البشري باعتباره حلقة وصل بين المنظمة وبين المجتمع. 

إضافة إلى أن إدارة الموارد البشرية تلعب دور مهم في تطبيق فلسفة المنظمة بما يتماشى مع أهدافها.

الفصل الثاني:

تخطيط الموارد البشرية

2-1- التخطيط

2-1-1- مفهوم التخطيط

2-1-2- المبادئ الأساسية للتخطيط

2-1-3- المعايير المستخدمة لتصنيف أنواع التخطيط

2-1-4- أنواع التخطيط

2-1-5- مراحل التخطيط

2-1-6- مقومات التخطيط الفعال

2-1-7- فوائد وأهمية التخطيط

2-2- تخطيط الموارد البشرية

2-2-1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية

2-2-2- أهداف وأهمية تخطيط الموارد البشرية

2-2-3- أهم بنود تخطيط الموارد البشرية

2-2-4- العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية

2-2-5- التخطيط الفعال للموارد البشرية

2-2-6- دور تخطيط الموارد البشرية في مواجهة التحديات والتغيرات

تمهيد:

يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية التي عليها جمع المعلومات عن حجم العمل المستقبلي في إدارات المنظمة، وقوة العمل وإمكانيات الموارد البشرية التي ستكون متاحة لديها في المستقبل، وإجراء المقاربات بينهما لتحديد فيما إذا كان لدى كل منها فائض أو نقص للعمل على معالجته وتحقيق التوازن بين حجم أعمالها وقوة العمل فيها، ومن ثم الخروج بخطة تحدد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث أعدادها وتخصصاتها، و نوعياتها وبشكل يخدم تحقيق أهداف المنظمة.

2-1- التخطيط:

حتى تستطيع المنظمة الوصول إلى نسبة عالية من الفعالية وتضمن بذلك نموها واستمرارها تقوم بتطبيق منهجية ومسعى منطقي، منذ تحديد السياسات والغايات والأهداف إلى كيفية توزيع الموارد بعد حصرها وتوزيع عملية التنفيذ في إطار زمني محدد، وهذا المسعى ما هو إلا ما يسمى بعملية التخطيط.

2-1-1- مفهوم التخطيط:

يعتبر التخطيط جزءاً هاماً من الوظائف الإدارية حسب مختلف المتخصصين ابتداءً من أب الإدارة الحديثة فايول حيث يقدم التقدير على رأس مهام الوظيفة الإدارية، وأخذ نفس المكانة لدى مختلف المختصين لحد اليوم.

لقد قدم للتخطيط تعريفات عديدة، وسوف نتعرض لعدد منها:

- "عملية الاختيار بين البدائل التي تحقق أهداف المنشأة وسياساتها والإجراءات و البرامج الموضوعة"⁽¹⁾ ، ومن هذا التعريف نجد أن التخطيط لا يوجد إلا بوجود البدائل لحالة معينة وعليه يعتبر وسيلة لاتخاذ القرارات مستقبلاً.
- كما يمكن تعريف على أنه: "عملية وضع الأهداف وإعداد التنظيمات اللازمة لتحقيقها، حيث توضع الأهداف بصورة خطط طويلة أو قصيرة الأجل بالنسبة للمنشأة"⁽²⁾
- "يعد التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى، والتخطيط هو عملية مستمرة ولا يقتصر التخطيط على كونه وظيفة جوهرية وأساسية لكل المديرين في كل المستويات بل يجب على الوظائف الأخرى(تنظيم، التوجيه، الرقابة) أن تعكس هذا التخطيط"⁽³⁾
- "التخطيط هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند التصور وتكوين الأنشطة المفترضة التي يعتقد بضرورة تحقيق النتائج المنشودة".⁽⁴⁾

عملية فكرية يتم من خلالها النظر للمستقبل والاستعداد لهذا المستقبل"⁽⁵⁾

« Haymen » « secoot » : « يخطط بأنها وظيفة الذكاء »"⁽⁶⁾

- « henry fayool » التخطيط في الواقع هو: التنبؤ بما سوف يكون الحال في المستقبل مع »"⁽⁷⁾

- نلاحظ أنه مهما تعددت التعاريف فإن معظمها يدور حول معنى التخطيط والذي يعني وضع السياسات الهادفة لتحقيق أهداف المنظمة في المستقبل.

(1) جاسم ناصر حسين وآخرون، تخطيط ورقابة التخزين، دار اليازوري، عمان الأردن، 2008، ص:37-38.

(2) جاسم ناصر حسين وآخرون، تخطيط ورقابة التخزين، دار اليازوري، عمان الأردن، 2008، ص:37-38.

(3) بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار الميسرة، عمان الأردن، 1، 2010، ص:28.

(4) المرجع السابق، ص:36.

(5) أنس عبد الباسط عباس، تخطيط وتنمية القوى العاملة، دار الميسرة، عمان الأردن، 1، 2011، ص:16.

(6) أنس عبد الباسط عباس، تخطيط وتنمية القوى العاملة، دار الميسرة، عمان الأردن، 1، 2011، ص:16.

(7) مؤيد الفضل، تخطيط ومراقبة الإنتاج، دار المريخ، مملكة العربية السعودية، 1، 2007، ص:22.

2-1-2- المبادئ الأساسية للتخطيط:⁽¹⁾

ويمكن أن تختلف الفترة الزمنية التي تحدد الفرق بين هذه الأنواع من التخطيط من مؤسسة إلى أخرى حسب حجم المؤسسة وطبيعة العمل الذي تمارسه وينظر إلى التخطيط القصير الأجل على أن يغطي فترة أقل من سنة ومتوسط الأجل يغطي فترة من 1 إلى 5 سنوات (1).

2-3-1-2- تخطيط حسب نطاق تأثيره: الذي يقسم إلى

أ- التخطيط الاستراتيجي: الذي يتولد من خلاله تحديد الأهداف الكلية فيكون هذا التخطيط طويل الأجل وتشمل هذه الاستراتيجيات استراتيجية التركيز على استخدام عدة وسائل لاتصال وهناك استراتيجية عدم التورط والتي تتبع في حالة اكتشاف حملة معرضة من قبل المنافسين لتهديد مصالح المؤسسة وسمعتها، وهناك استراتيجية مفاجئة والتي تطبق في آخر لحظات، وهناك استراتيجية المشاركة من خلال مشاركة العاملين في التعبير عن آرائهم في مجالات ومطبوعات المؤسسة.

ب- التخطيط التكتيكي: يعني تنفيذ الأنشطة وتخصيص الموارد لتحقيق الأهداف ويتعلق بالمدى القصير.

ج- التخطيط التشغيلي: والذي نعني به استخدام المعايير والجداول لتنفيذ الخطط التكتيكية.

2-3-3-1-2- التخطيط حسب التكرار: وينقسم إلى:

أ- تخطيط وقائي: يكون هدفه منع وقوع الأزمات والمشاكل قبل وقوعها وتكون متكررة لفترات دورية محددة.

ب- تخطيط علاجي: الذي يهدف إلى حل مشكلة تكون قد حدثت وذلك لما يسمى بالتخطيط العلاجي (2).

2-4-1-2- أنواع التخطيط: (3)

تختار المنظمة عادة نمطا من التخطيط الذي يتلائم مع طبيعة عملها ويخدم أغراضها ويحقق لها أهدافها لهذا قد تنوع أنماط التخطيط (3):

2-4-1-1-2- التخطيط حسب حجم التأثير: (3)

التخطيط الاستراتيجي: هو التخطيط الذي له آثار هامة ونوعية على المنظمة ومستقبل عملها ولا تظهر هذه الآثار إلا في المدى البعيد (3). التخطيط الاستراتيجي هو التخطيط الذي له آثار هامة ونوعية على المنظمة ومستقبل عملها ولا تظهر هذه الآثار إلا في المدى البعيد (3). المنافسة شديدة من المؤسسات الأخرى والوقوف والنبات في السوق وغير ذلك.

التخطيط التكتيكي: هو جزء من التخطيط الاستراتيجي (3) سير العمليات ضمن إطار الأهداف الإستراتيجية ويعطيها المرونة في الحركة والتصرف وتجنّب ثماره في المدى المتوسط ويختص به الإدارة العليا والوسطى ومن أمثاله اختيار أنواع من المعدات التي تدعم الإنتاج (3).

التخطيط التشغيلي: هو جزء من التخطيط التكتيكي يشرح كيفية تنفيذ عناصر هذا التخطيط وفق خطط متوسطة المدى وتهتم به الإدارة الوسطى والدنيا كخطّة توفير المواد الأولية أو تحديد متطلبات القوى العاملة وما شابهها.

(1) علاء فرج الطاهر: التخطيط الاقتصادي "دار الراية للنشر" عمان الأردن، ط1، 2008، ص:58.

(2) علاء فرج الطاهر، المرجع السابق، ص:16.

(3) بلال خلف السكارنة: التخطيط الإستراتيجي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص:78.

التخطيط الإجرائي: هو تخطيط يومي يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

2-1-4-2- التخطيط حسب المدى الزمني: (1)

تخطيط بعيد المدى: هو التخطيط الذي تمتد فترته الزمنية من 5 إلى 10 سنوات أو أكثر.

تخطيط متوسط المدى: تمتد فترة هذا النوع من التخطيط على مدى فترة زمنية تزيد عن سنة وتقل عن 5 سنوات وفي ضوء التغيرات المتوقعة.

تخطيط قصير المدى: ويختص هذا النوع لتلك الخطط التي تغطي فترات زمنية تزيد عن سنة وهي شرائح من الخطة متوسطة المدى.

2-1-4-3- التخطيط حسب الوظيفة: (2)

التخطيط السياسي: هو التخطيط الذي يهدف إلى تحقيق الأهداف السياسية للمؤسسة.

التخطيط الاقتصادي: هو التخطيط الذي يعني بالشؤون الاقتصادية كتنمية الدخل القومي والقطاعات الاقتصادية المختلفة وغيرها.

التخطيط الاجتماعي: هو التخطيط الذي يهدف إلى تحقيق الرفاه الاجتماعي من أجل تحقيق الرفاه الاجتماعي.

تخطيط القوى العاملة: هو التخطيط الذي ينصرف إلى قضايا القوى العاملة ابتداء من تحديد الاحتياجات والتشديد والأداء والتدريب والتأهيل والتطوير والاستقرار وغيرها ويرتبط هذا التخطيط بالخطط الأخرى التي تضعها المنظمة.

التخطيط السكاني: يهتم بالسكان ومعدلات نموهم وتوزيعهم الجغرافي والعمري حسب الجنس وغير ذلك.

التخطيط الطبوغرافي: يتولى هذا النوع وضع السياسات اللازمة للاهتمام بالتربة وحسن استغلالها والتوزيع المكاني للمشاريع غير المتجانسة.

التخطيط المالي: هو التخطيط الذي يهدف إلى تأمين سبل الاستثمار أموالها في مجالات مختلفة. اللازمة كما يؤمن لها سبل استثمار أموالها في مجالات مختلفة.

تخطيط الإنتاج: ويختص هذا النمط من التخطيط بقضايا الإنتاج كالمواد الأولية ومصادرها ونوعياتها وندقاتها ونوع الإنتاج وكميته.

التخطيط الإداري: هو التخطيط الذي يهدف إلى تحقيق الأهداف الإدارية للمؤسسة.

(1) بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 79-80.

(2) بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 79-80.

2-1-4-4- التخطيط حسب المستوى التنظيمي:⁽¹⁾

يختلف التخطيط وفقاً لمستوى الإدارة أو المسؤولية في المؤسسة فالإدارة العليا فيها تختص في نوع من التخطيط بينما الإدارات

تختلف التخطيط وفقاً لمستوى الإدارة أو المسؤولية في المؤسسة فالإدارة العليا فيها تختص في نوع من التخطيط بينما الإدارات

التخطيط التنظيمي والاستراتيجي: و تتم به الإدارة العليا والهيئات الإدارية والمدير التنفيذي ويشاركه في الإعداد العاملون

التخطيط التنظيمي والاستراتيجي: و تتم به الإدارة العليا والهيئات الإدارية والمدير التنفيذي ويشاركه في الإعداد العاملون

خطط العمل والبرامج: وتختص به الأقسام واللجان والإدارات الدنيا ويشاركها في إعداد العاملون والخبراء.

التخطيط الفردي: يقوم به الأفراد على شكل برامج وجداول عمل قد تكون يومية أو أسبوعية وغير ذلك يضعها الفرد

التخطيط الفردي: يقوم به الأفراد على شكل برامج وجداول عمل قد تكون يومية أو أسبوعية وغير ذلك يضعها الفرد

2-1-5- مراحل التخطيط:⁽²⁾

1- مرحلة الإعداد:

- جمع وتحليل البيانات والمعلومات وذلك بقصد تحليلها ودراستها لمعرفة الأوضاع الحالية والمتوقعة.

- وضع الافتراضات والإجابة عن كل التساؤلات.

- جمع وتحليل البيانات والمعلومات وذلك بقصد تحليلها ودراستها لمعرفة الأوضاع الحالية والمتوقعة.

- وضع الافتراضات والإجابة عن كل التساؤلات.

- جمع وتحليل البيانات والمعلومات وذلك بقصد تحليلها ودراستها لمعرفة الأوضاع الحالية والمتوقعة.

- وضع الافتراضات والإجابة عن كل التساؤلات.

2- مرحلة الإقرار: بعد إقرارها من الجهات المختصة والتي تعطي الإذن بالعمل بموجب هذه الخطة.

3- مرحلة التنفيذ: بعد الموافقة على الخطة تبدأ في حين التنفيذ.

4- مرحلة المتابعة: تعتبر مرحلة متابعة الخطة من أهم المراحل في عملية التخطيط إذ لا ينتهي عمل المخطط بوضع الخطة

بل يجب عليه أن يتأكد من تنفيذها وملاحظة أية انحرافات في الخطة والعمل على إتلافها والبحث عن أسباب الانحراف يكون

بل يجب عليه أن يتأكد من تنفيذها وملاحظة أية انحرافات في الخطة والعمل على إتلافها والبحث عن أسباب الانحراف يكون

2-1-6- مقومات التخطيط الفعال:

1- التوقيت المناسب: ويعتبر من أهم أهداف برامج المؤسسة للتأثير على الجمهور وإذا أردنا أن نرفع حجم التأثير في

الجمهور إلى أقصاه ينبغي مراعاة اختيار الوقت الملائم لتنفيذ برامج المؤسسة.

الجمهور إلى أقصاه ينبغي مراعاة اختيار الوقت الملائم لتنفيذ برامج المؤسسة.

⁽¹⁾ بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص: 68.

⁽²⁾ بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص: 65-66.

⁽³⁾ علاء فرج الطاهر، التخطيط الاقتصادي، دار الراية، الأردن، عمان، ط1، 2011، ص: 116.

- 2- تحديد الأهداف بوضوح: وهنا ينبغي تحديد أهداف خطية للمؤسسة محددة وواضحة.
- 3- الإمكانيات المادية والبشرية: أي يجب عند إعداد خطة للمؤسسة أن يأخذ بعين الاعتبار أن تكون هذه الخطة
ملائمة للإمكانيات المتاحة.
- 4- استخدام المؤهلين الجيدين في التخطيط: وهنا يجب أن يستخدم مؤهلين في أنشطة مخططة وهادفة لإنجاح عملية
التخطيط.
- 5- توفر الوسائل الاتصالية: ويجب هنا اختيار وسيلة اتصالية جيدة للوصول إلى الجماهير المستهدفة ومن ثم التأثير فيهم.
- 6- ملائمة العوامل الخارجية والداخلية:⁽¹⁾
- أ- العوامل الاقتصادية: وهي الإمكانيات المادية المتاحة أو التي يمكن توفيرها وقد يكون للأحوال الاقتصادية الخارجية
تأثير كبير على الخطة.
- ب- العوامل الاجتماعية: وهي الأفراد أو المجتمع ومدى استعداده لتقبل هذا التخطيط والتفاعل معه ويجب أن تأخذ الخطة
الظروف الاجتماعية السائدة في المجتمع.

أ- العوامل السياسية: وهي مدى تأثير العوامل السياسية السائدة أو الممكنة الحدوث على سير العمل في ضوء الخطة الموضوعية
ومدى تأثير هذه المتغيرات في طبيعة التخطيط.

2-1-7- فوائد وأهمية التخطيط:

2-1-7-1- فوائد التخطيط: للتخطيط فوائد عديدة نشير إلى بعضها

- 1- تشجيع النظرة المستقبلية وبالتالي إعداد الخطط لمواجهة التغيرات التي قد تحدث.⁽²⁾
- 2- تجنب الارتجال والعشوائية واتخاذ القرارات العاطفية وغير المعروفة نتائجها مسبقاً عند مواجهة التغيرات.⁽³⁾
- 3- يساعد التخطيط على التنسيق بين جميع الأعمال وخلق «توافق» بين الإدارات.⁽⁴⁾
- 4- يساعد التخطيط على تشجيع التفكير المنظم وتحقيق المبادرة والقدرة على التجديد.⁽⁵⁾
- 5- يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها وتوجيه الاهتمام نحوها وتحديد الإمكانيات المادية والبشرية
المتاحة.⁽⁶⁾
- 6- يساعد التخطيط على تحديد المسؤوليات والواجبات لكل فرد في المنظمة.⁽⁷⁾
- 7- تحقيق الاستقرار الأمني للأفراد والجماعات.⁽⁸⁾
- 8- الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية وتحقيق اقتصاد في الوقت والتكاليف.⁽⁹⁾

(1) حجازي سعيد أبو غانم، تخطيط وإدارة النشاط والحملات الإعلامية، دار أسامة، الأردن، عمان، ط1، 2011، ص:126.
(2) حجازي سعيد أبو غانم، تخطيط وإدارة النشاط والحملات الإعلامية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، ص:124.
(3) حجازي سعيد أبو غانم، تخطيط وإدارة النشاط والحملات الإعلامية، نفس المرجع، ص:124.
(4) حجازي سعيد أبو غانم، تخطيط وإدارة النشاط والحملات الإعلامية، نفس المرجع، ص:124.
(5) علاء فرج الطاهر، التخطيط الاقتصادي، دار الراية للنشر، ط1، 2011، ص:17.
(6) علاء فرج الطاهر، التخطيط الاقتصادي، نفس المرجع، ص:17.
(7) علاء فرج الطاهر، التخطيط الاقتصادي، نفس المرجع، ص:17.
(8) علاء فرج الطاهر، التخطيط الاقتصادي، نفس المرجع، ص:17.
(9) علاء فرج الطاهر، التخطيط الاقتصادي، نفس المرجع، ص:17.

2-1-7-2- أهمية التخطيط: تتجلى أهمية التخطيط في كونه يمكن المدير من مواجهة المستقبل والتغير ولكنه لا يمكن لأي فرد وحده المدير أن يكون متأكد من الأحداث المستقبلية ويزداد عدم التأكد كلما طالت الفترة الزمنية التي تغطيها الخطط، ولكن التخطيط يجبر المدير على تحديد نماذج الأعمال المقترحة على ضوء الفروض المتعلقة بالمستقبل وعن طريق جهوده الرقابية

ومن خلال ما سبق يمكن ذكر أربعة أسباب للأهمية البالغة لوظيفة التخطيط وهي:

- 1- التغلب على عدم التأكد والتغير: إن المستقبل بما يحتويه من عدم التأكد والتغير يجعل التخطيط ضروري.
- 2- تركيز الانتباه على الأغراض: لأن القيام بالتخطيط يؤدي إلى تركيز الانتباه على تحقيق الأهداف.
- 3- اكتساب التشغيل الاقتصادي: يعمل التخطيط على تخفيض التكاليف بسبب اهتمامه الكبير بالتشغيل الكفء
- 4- تسهيل الرقابة: فبدون تخطيط لا توجد رقابة، فالمدير لا يمكنه تأكد من أداء مرؤوسيه نظرا لعدم وجود أهداف مخططة

ومنه تكمن أهمية التخطيط في:

- تحقيق الهدف المرجوا أو المطلوب: يجب أن يتعامل التخطيط مع المستقبل بما ينطوي عليه من عوامل عدم التأكد والتغير لهذا السبب تقوم الإدارة بوضع الفروض الخاصة بالظروف المتوقعة و التي يتم فيها التنفيذ مستقبلا، مما يتطلب إعادة النظر في المخطط لذلك فإن فعالية التخطيط تتوقف على مرونته مع المحافظة على اتجاه الخطة نحو تحقيق الأهداف المحددة.
- كما تكمن أهمية التخطيط أيضا في تحقيق الهدف في الوقت المناسب والمقرر و بأقل جهد ممكن.⁽¹⁾

2-2-1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

تحتاج أي مؤسسة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، وعليه يجب أن تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها من

مختلفة من الموارد البشرية.

فحسب تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه، وبأقل تكلفة، أما سوء هذا التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضا، مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل وزيادة تكلفة العمالة عما يجب أن تكون عليه ويعتمد التخطيط تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية و المقارنة البسيطة

ويعتبر تخطيط الموارد البشرية من أكثر النشاطات اهتماما في أي مؤسسة.

ليرف تخطيط الموارد البشرية على انه: "العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة"⁽²⁾

(1) بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص:78.

(2) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص:41.

"تخطيط الموارد البشرية تمثل العملية التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية لتأمين حصولها على الأعداد والنوعيات المناسبة من الأفراد لتعيينهم في الأماكن والأوقات المناسبة، والذين يكونون قادرين على إنجاز مهام وواجبات الوظائف التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها" (1)

"تخطيط الموارد البشرية يعرف بأنه أسلوب علمي يقوم على أساس التنبؤ بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية لفترة زمنية محددة مقدما" (2)

"العملية التي يتم خلالها تحديد حاجات المنظمة من الموارد البشرية كمياً ونوعياً، ومقارنة هذه الحاجة مع القوى العاملة الحالية وتحديد نوع وعدد الأفراد المراد استقطابهم اعتماداً على استراتيجيات وأهداف المنظمة".

"كونه العملية التي تستخدمها المنظمة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها في الحاضر وفي المستقبل وفقاً لنوع الأعمال التي تمارسها والأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك بما يحقق الحصول على قوة عمل كفؤة تساهم بشكل فعال في تحسين أداء المنظمة".

2-2-2- أهداف وأهمية تخطيط الموارد البشرية:

1- الأهداف: (3)

يتمثل الهدف الرئيسي لتخطيط الموارد البشرية في التأكد من حصول المنظمة على احتياجاتها

من الموارد البشرية في الوقت والمكان المناسبين.

وهذه الأهداف يمكن تلخيصها في:

- 1- استقاء الاحتياجات من الأفراد في التوقيت المناسب.
- 2- الإعداد لملا الشواغر التي تنشأ نتيجة للتقاعد أو الاستقالة أو أسباب ترك الخدمة المختلفة.
- 3- إعداد لبرامج التدريب وتهيئة الأفراد لتولي مهام وظائفهم.
- 4- مساعد على تهيئة المنظمة لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

5- توفير بيئة عمل مناسبة للموظفين.

6- توفير بيئة عمل مناسبة للموظفين.

7- يظهر نقاط القوة والضعف في نوعية الموارد البشرية.

ب- الأهمية: (4)

يخضع تخطيط الموارد البشرية بأهمية بالغة في أي مؤسسة نظراً للدور الكبير الذي تلعبه وتبرز هذه الأهمية في:

1- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع أو الارتباك الناتج عن نقص الموارد البشرية.

2- يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الموارد البشرية.

(1) خضير كاظم حمود وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص:39.

(2) نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2010، ص:119.

(3) أسامة كامل وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص:36.

(4) المرجع السابق، ص:28.

3- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والترفيه.

4- يساعد تخطيط الموارد البشرية من التخلص من الفائض وسد العجز.

2-2-3- أهم بنود تخطيط الموارد البشرية: (1)

إن عملية تخطيط الموارد البشرية لا يعني بالضرورة عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة، بل يعني تحديد الاحتياج الحالي والمتوقع من الأفراد، لذا فإن عملية توفير الموظفين تتم عن طريق:

1- الاستقطاب: يعرف بأنه العملية التي يمكن من خلالها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة عن طريق نشر مواصفات الوظيفة ومتطلباتها وقد يكون هذا الجذب من داخل المنظمة وقد يكون من خارجها.

2- اختيار المرشحين: هي العملية التي يتم من خلالها اختيار المرشحين المناسبين للوظائف الشاغرة.

3- التوزيع: هي العملية التي يتم من خلالها توزيع الموظفين على الوظائف الشاغرة.

4- الترقية: هي العملية التي يتم من خلالها ترقية الموظفين إلى وظائف أعلى.

5- التدريب: هي العملية التي يتم من خلالها تدريب الموظفين على الوظائف الشاغرة.

ج- التعيين: بعد ذلك يتم تعيين من ينجح وتتطابق عليه المتطلبات ولا بد أن يتم التعيين بصفة مبدئية حتى يتم التأهيل الكامل للموظف.

وهذه البنود تهدف إلى:

تهدف إلى التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتطوير الخطط واضحة تبين عدد العاملين الذين سيتم توظيفهم (مخطط القوى العاملة).

لقد هذه الاحتياجات.

2-2-4- العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية: (2)

عند تخطيط الموارد البشرية هناك مجموعتان من العوامل التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار هما: العوامل الداخلية والعوامل الخارجية.

1- المؤثرات الداخلية: هي عبارة عن مجموعة من العوامل المؤسسة المتصلة بالبيئة الداخلية للمنظمة المؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة مستقبلاً ومن أهم هذه العوامل نذكر:

2- أهداف المنظمة: حيث تشكل أهداف المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى البشرية ونوعيتها ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمعزل عن فهم أو إدارة الأهداف العامة وقدرة المنظمة على تحقيقها.

1- الوضع المالي: الوضع المالي للمنظمة والذي يمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية والوضع المالي يؤثر على

الخطط المالية للمنظمة وإبقاءها على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز....

(1) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص-ص: 50-51.

(2) بزن تيم: إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة)، دار اليازوري، عمان، الأردن، ص-ص: 36-37-38.

2- التغيرات التنظيمية: تعتبر التغيرات التنظيمية لإعادة توزيع العاملين على الوظائف وأحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية العاملين، كذلك في حالة إعادة توزيع الأفراد والذي بدوره قد يتطلب إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية.

3- حجم العمل: يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأي منظمة بمجموعة من التغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة

ب-المؤثرات الخارجية: يتأثر حجم الموارد البشرية المطلوبة لأي منظمة بمجموعة من المتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة

1- العوامل الاقتصادية:⁽¹⁾ المنظمة للأوضاع الاقتصادية الخارجية المحيطة بها كالتضخم الاقتصادي ومعدل البطالة ومعدل أسعار الفائدة، فارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل مما يعني توفر فرصة أكبر للاختيار من الموارد

2- سياسة العمالة في الدولة:

هذه التشريعات القانونية التي تضعها الدولة مثل وضع سياسات عمالية أو وضع حد أدنى من الأجور.....

3- عوامل تقنية: التقدم التكنولوجي في الإنتاجية يؤدي إلى تغييرات في سوق العمل من حيث الفائض أو العجز وما ينتج عن

4- أوضاع سوق العمل: ويتمثل هذا في التغيرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز وما ينتج عن

5- عوامل تنافسية: ويتمثل هذا في التغير، أنه كلما ازدادت المنافسة بين الشركات تصبح حاجة المنظمة أكبر لـ

6- العوامل الاجتماعية السكانية: يتمثل هذا في حركة السكان وانتقالهم من منطقة جغرافية إلى أخرى أو الهجرة العائدة أو

2-2-5- التخطيط الفعال للموارد البشرية⁽²⁾

لضمان فعالية تخطيط الموارد البشرية فإنه لا بد من توفر أسباب عديدة من أهمها:

- دقة أهداف المنظمة: إن فعالية تخطيط الموارد البشرية يرتبط بأهداف المنظمة التي تسعى لتحقيقها والقدرة على ربط هذه الأهداف بأنظمة الموارد البشرية وأعمالها.

- توفر المعلومات والبيانات الدقيقة: تعتبر المعلومات والإحصائيات الخاصة بتلك القوى ودقتها يؤدي إلى الوصول بالمخططين إلى نتائج دقيقة عن حجم القوى البشرية التي تحتاجها المنظمة سواء من الداخل أو من الخارج.

- دعم الإدارة العليا لعملية التخطيط: يجب أن يكون هناك دعم إداري قوي لها خاصة عندما تتطلب خطط الموارد البشرية إحداث تغييرات جوهرية في وظائف وأعمال المنظمة.

⁽¹⁾ المرجع السابق، ص-ص: 38-40.

⁽²⁾ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص: 55.

- ارتباط تخطيط الموارد البشرية بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى: بالإضافة إلى تنفيذ الخطة وتطبيقها يحتاج إلى تنسيق مع الأقسام والوظائف الأخرى في إدارة الموارد البشرية، فقد يتطلب الأمر إلى تغيير في سياسات الأجور أو تغيير في سياسات التدريب أو الهيكل التنظيمي.

2-2-6- دور تخطيط الموارد البشرية في مواجهة التحديات والتغيرات:¹

هناك عدة تحديات تواجه إدارة الموارد البشرية، وهذه التحديات جاءت نتيجة للتغيرات الرئيسية على الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، الأمر الذي أدى بإدارة الموارد البشرية إلى إتباع عدة استراتيجيات وسياسات مختلفة لتواكب تلك التغيرات منها صياغة الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية وتنفيذها بما يتلائم ويتناغم مع استراتيجيات المنظمة.

إذ تبني عملية تحليل موقف المنظمة على أساس المعلومات اللازمة للمخططين حول مهارات وقابلية الموارد البشرية وهذه المعلومات تساعد الإدارة العليا في اختيار الاستراتيجية المناسبة.

وفي الحقيقة فإن مفتاح نجاح أي منظمة يعتمد على كفاءة وفعالية تخطيط الموارد البشرية التي تتبعه.

خاتمة:

(1) يوسف الطائي، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص: 67.

إن تخطيط الموارد البشرية هو الذي يساعد في قياس وتقييم العلاقة بين كفاءة أداء العامل وواجبات ومسؤولية الوظيفة التي يشغلها
من أجل أن يتمكن من تحديد الاحتياجات البشرية للمؤسسة في المستقبل والوصول إلى أعلى درجات كفاءة الأداء بما يعود بالفائدة على المنظمة.

الفصل الثالث:

الجانب الميداني

3-1 / الإطار المنهجي للدراسة

3-2 / التعريف لمؤسسة الدراسة

3-3 / تفريغ وتحليل البيانات

3-4 / نتائج الدراسة

تمهيد:

بعد أن تناولنا في الفصول السابقة المفاهيم الأساسية و المتعلقة بالموارد البشرية وتخطيط هذه الموارد، ومع هذا تبقى هذه الدراسة مجرد أفكار نظرية إذا وجب علينا الانتقال إلى العمل الميداني حيث تضمن هذا الفصل ثلاثة شقوق رئيسية وتمثل في: الشق الأول ويتعلق بالإطار المنهجي لدراسة أما الشق الثاني فهو يتعلق بتعريف مؤسسة الدراسة أما الشق الثالث والأخير فيتعلق بتفريغ وتحليل البيانات.

3-1- الإطار المنهجي للدراسة:

3-1-1- مجال الدراسة:

أ-المجال الجغرافي:

تم في المركز الجامعي لميلة- الذي يقع على الطريق الرابط بين بلديتي ميلة وزغاية أنشأ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-204 المؤرخ في 09 جويلية 2008، وتوجد به تخصصات محدودة نذكرها: علوم وتكنولوجيا، أدب عربي، لغة إنجليزية، علوم التسيير وعلوم اقتصادية وتجارية، وتم اقتصار هذه الدراسة في المديرية الفرعية للمستخدمين والنشاطات الثقافية والرياضية.

ب-المجال الزمني:

أُنجز هذا البحث في السنة الجامعية، 2012، 2013 حيث استغرق الجزء النظري سبعة أشهر وذلك ابتداء من شهر سبتمبر 2012 إلى غاية شهر مارس 2013، أما الجانب الميداني فقد استغرق ثلاثة أشهر ابتداء من شهر مارس إلى غاية شهر ماي 2013.

حيث تم توزيع الإستمارة خلال شهر ماي وجمعها وتحليل بياناتها خلال نفس الشهر.

3-1-2- منهج الدراسة:

إن اختبار الفرضيات ميدانيا يقتضي اختيار منهج ملائم يعتمد عليه الباحث في التحقق من هذه الفرضيات وعليه فقد اتبعنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

3-1-3- أدوات الدراسة:

هي جملة من التقنيات التي يستعملها الباحث في جمع المعلومات الخاصة بموضوع البحث حيث أن الأدوات المستخدمة خضعت إلى طبيعة الموضوع، فهي تشكل نقطة الاتصال بين الباحث والمبحوث وتمثلت أساسا في:

أ-الاستمارة:

هي عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة وجهت إلى الطاقم الإداري العامل كمصلحة المستخدمين بالمركز الجامعي بميلة وقد تضمنت مجموعة محاور هي:

المحور الأول: وخصصناه للبيانات العامة وتطرقنا إلى معرفة الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية، الوظيفة في المصلحة.

المحور الثاني: تطرقنا فيه إلى واقع تخطيط الموارد البشرية في المركز الجامعي لميلة.

المحور الثالث: وتضمن أهمية تخطيط الموارد البشرية في المركز الجامعي بميلة.

المحور الرابع: وتضمن الأساليب المستخدمة في تخطيط الموارد البشرية في المركز الجامعي لميلة.

المحور الخامس: وتطرقنا فيه إلى العراقيل التي تواجه عملية تخطيط الموارد البشرية في المركز الجامعي لميلة.

أ- العينة: تمثل عينة الدراسة في 25 موظف وتشكل خاصة من الموظفين في مصلحة المستخدمين.

- الملاحظة:

تعتبر أداة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات وهي تقنية مباشرة للتقصي تستعمل عادة في مشاهدة مجموعة ما يصفه مباشرة وذلك بهدف أخذ معلومات كيفية من أجل فهم المواقف.

بالإضافة إلى:

- المقابلة:

وهي ما ساعدتنا كثيرا على فهم الوقائع الخاصة بموضوع الدراسة.

3-2- التعريف بمؤسسة الدراسة:

3-2-1- الجامعة الجزائرية:

مفهوم الجامعة الجزائرية:

حسب المرسوم رقم 579-03 المؤرخ في 23 أوت 2004 المؤرخ في 23 أوت 2004 المتضمن القانون الأساسي النموذجي في الجامعة، تعتبر الجامعة في الجزائر مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.⁽¹⁾

والجامعة في الجزائر مؤسسة تعليمية تتكون من 3 أبنية وهي:⁽²⁾

أ- الأبنية البشرية: وتتكون من:

1- العمال الإداريون: إذ كل مؤسسة تحتاج إلى تنظيم إداري يقوم على الأساس الهرمي الذي يضبط علاقات الرئيس بالمرؤوسين داخل إطار التنظيم لتحقيق أهداف المؤسسة، ويختص العمال الإداريون بتسيير الناحيتين الإدارية والمالية، ولا علاقة لهم بالأمور التربوية.

2- العمال البسطاء: وهم الذين يزاولون الأعمال البسيطة الخدمية.

⁽¹⁾ المرسوم رقم 579-03 المؤرخ في 23 أوت 2004، ص: 21.

⁽²⁾ باسمينة خدنة: واقع تكوين طلبة الدراسات العليا في الجامعة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2008، ص: 57.

3- الأساتذة: يمثلون الفئة العاملة بالتدريس، يقومون بتنفيذ العملية التربوية وهم قسمان: قسم يباشر العملية التعليمية، والآخر يشرف على حسن تسييرها مثل عمداء الكليات، رؤساء الأقسام..... إلخ، وتعتبر هذه الأخيرة جزء من العمال الإداريون من حيث ما يوكل إليها من أعمال لا من حيث كونها قانونيا ورسما، أما الفئة الأولى فتقوم بالعمل التعليمي.

4- الطلبة: تعتبر فئة في البيئة البشرية للجامعة إلى جانب المدرسين وتمثل أكبر فئة من حيث الكم، ولها علاقة دائمة مع العاملين الأساتذة.

ب- البيئة القانونية: على اعتبار الجامعة مؤسسة رسمية تنشأ بموجب مرسوم صادر عن الحكومة كما هو مبين أعلاه، فالجامعة منظمة ومسيرة بمجموعة من القوانين التي تضبط أعمالها وعلاقات عمالها وأساتذتها وكذا طلبتها..... إلخ.

ج- البيئة المادية: وتتمثل في الهياكل و الأبنية والمنشآت الموجودة للقيام بعدة وظائف أهمها: الوظيفة، التعليمية، البحثية، الثقافية.

فكون الجامعة مؤسسة ذات طبيعة إدارية وتعليمية، فهي تحتاج إلى قاعات المحاضرات وأقسام ومكتبات ومخابر كما هي بحاجة إلى مكاتب ومختلف اللوازم الضرورية لإجراء العملية الإدارية.

تطور الجامعة الجزائرية:

- الجامعة الجزائرية في العهد الاستعماري: ⁽¹⁾

تعتبر الجامعة الجزائرية من أقدم الجامعات في الوطن العربي، فتاريخ تأسيسها يرجع إلى سنة 1909م، أما جذورها الأولى فترجع إلى سنة 1877م، وقد تخرج منها أول طالب سنة 1920م من معهد الحقوق كمحام وكانت منذ تأسيسها تابعة لوزارة التربية

الوطنية الفرنسية وخاضعة لقوانين التعليم العالي الفرنسي، أي أنها كانت فرنسية المنشأ، لقد كانت لهذه الجامعة هدفين رئيسيين

أنشأت لأجلهما، الأول هو تثقيف وتعليم أبناء الفرنسيين والمعمرين الأوربيين المتواجدين في الجزائر آنذاك، أما الهدف الثاني فمحاولة تكوين نخبة من المثقفين الجزائريين من أجل استخدامهم والإستعانة بهم في تنفيذ السياسة الإستعمارية، وهذا ما عبر عنه

أحد المختصين في النظريات الخاصة بالتعليم الإستعماري بقوله: "إن أحسن وسيلة لتغيير الشعوب البدائية في مستعمراتها جعلهم أكثر ولاء وأخلص في خدمتهم لمشاريعنا"

وقد أورد "رابح تركي" في كتابه التعليم القومي والشخصية الجزائرية النقاط التي تميز السياسة التعليمية الفرنسية في الجزائر وهي:

- حصر تعليم الجزائريين في أضيق الحدود.
- التقليل من إقامة المدارس الخاصة في مختلف مراحل التعليم.
- تحديد عدد التلاميذ الجزائريين في كل مراحل التعليم.
- خفض ميزانية تعليم الجزائريين إلى أقل حد ممكن.
- فرض مصارف تعليمية باهظة بعد المرحلة الابتدائية.
- تفوق إمكانيات معظم الجزائريين.

⁽¹⁾ المرجع السابق: ص: 58.

الجامعة الجزائرية بعد الاستقلال: (1)

مرحلة 1962-1970: ورثت الجزائر عند فجر الاستقلال عن الاستعمار الفرنسي هياكل جامعية محدودة جدا وأغلبها غير صالح للدراسة، وكانت متمركزة في الجزائر العاصمة كجامعة الجزائر والمعهد الفلاحي بالحراش، فلم تجد الجامعة الجزائرية بعد الاستقلال أي قاعدة متينة للانطلاق العلمي على مستوى هيئة التدريس والمرافق والإداريين المتخصصين في شؤون التسيير الجامعي، ولقد استطاعت الجامعة الجزائرية الاستمرار رغم نقص الإمكانيات المادية والبشرية بفضل التحاق بعض الجزائريين المقيمين بالخارج، بعد عدة سنوات من الاستغلال لم تتغير الجامعة الجزائرية يقول كولون Coulon حول هذه الفترة: الجامعة الجزائرية في 1970 لا تزال تدور على ساحة paris فالسنة الأولى في كليات العلوم والآداب بها هي السنة التحضيرية في 1966.

مرحلة 1971-1980: وتميزت بإصلاح التعليم العالي في سنة 1971، في هذه المرحلة بدأت بوادر الإصلاح الأولى حيث تم تقسيم الكليات إلى معاهد مختلفة تضم الدوائر المتجانسة وإعتماد نظام السداسيات المستقلة وأجريت التعديلات التالية على:

مرحلة الليسانس: 4 سنوات

مرحلة الماجستير: 2 سنوات

مجموعة من المقاييس النظرية وتم بالتعمق في الدراسة المنهجية، أما الجزء الثاني فيشتمل في إنجاز بحث في صورة أطروحة.

مرحلة الدكتوراه: هي مرحلة ما بعد التدرج الثاني وتدوم حوالي 5 سنوات من البحث العلمي، كما أدخلت الأشغال التطبيقية في البرامج التعليمية، إلى جانب التربصات الميدانية.

وطابقت هذه المرحلة مرحلة تطبيق المخطط الرباعي الأول (1970-1973) وهي مرحلة تفكير وإعادة النظر في المحتوى الجامعي الموروث عن الإستعمار ومحاولة إصلاح شامل لهذا التعليم حتى ينسجم مع متطلبات التنمية الشاملة.

كما تضمنت أيضا مرحلة تطبيق المخطط الرباعي الثاني (1974-1977) ويمكن القول أنه في هذه المرحلة انطلقت ثورة حقيقية في مجال التعليم العالي على وجه الخصوص العلم الإنسانية إلا أنها عرفت تعطلا على مستوى تخصصات العلوم الطبيعية.

1981

1989) وامتدت حتى آفاق سنة 2000م، وتهدف إلى تخطيط التعليم العالي، معتمدة على احتياجات الاقتصاد الوطني بقطاعاته المختلفة وتحديد هذه الاحتياجات من أجل العمل على توفيرها وتعديل التوازن من حيث توجيه الطلبة إلى التخصصات

(1) المرجع السابق، ص: 60.

(2) المرجع السابق، ص: 62-63.

42

- المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

الأساسية للمركز الجامعي في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يلي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- المساهمة في ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية والوطنية.
- التكوين المستمر للمدرسين والباحثين في مجال العلوم والتكنولوجيا.
- المشاركة في ترقية الثقافة الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

الهيكل الإداري للمركز الجامعي:

الهيكل الإداري للمركز الجامعي يتكون من:

1- مكتب الأمين العام: ويمثل هذا المكتب إحدى الهياكل الأساسية التي تكون المركز الجامعي ويتكون من:

المديرية الفرعية للمستخدمين و النشاطات الثقافية والرياضية: تتكون من أربع مصالح هي:

- المصالح الثقافية والرياضية: تتكون من أربع مصالح هي:
- المصالح الثقافية: تتكون من أربع مصالح هي:
- المصالح الرياضية: تتكون من أربع مصالح هي:
- المصالح المشتركة: تتكون من أربع مصالح هي:

المصالح التقنية المشتركة: تتكون من أربع مصالح هي:

- المصالح التقنية المشتركة: تتكون من أربع مصالح هي:
- المصالح الثقافية: تتكون من أربع مصالح هي:
- المصالح الرياضية: تتكون من أربع مصالح هي:
- المصالح المشتركة: تتكون من أربع مصالح هي:

المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة والوسائل: تتكون من أربع مصالح هي:

- المصالح الثقافية: تتكون من أربع مصالح هي:
- المصالح الرياضية: تتكون من أربع مصالح هي:
- المصالح المشتركة: تتكون من أربع مصالح هي:
- المصالح التقنية: تتكون من أربع مصالح هي:

2- المدير المساعد المكلف بالتنمية والإشراف: من ثلاث مصالح هي:

- المصالح الإدارية والمالية.
- المصالح الفنية والمهنية.
- المصالح القانونية والبيروقراطية.

3- المدير المساعد المكلف بالدراسات في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات:

ويتكون بدوره من ثلاث مصالح هي:

- المصالح الإدارية والمالية.
- المصالح الفنية والمهنية.
- مصلحة التعليم والتدبير والتقييم.

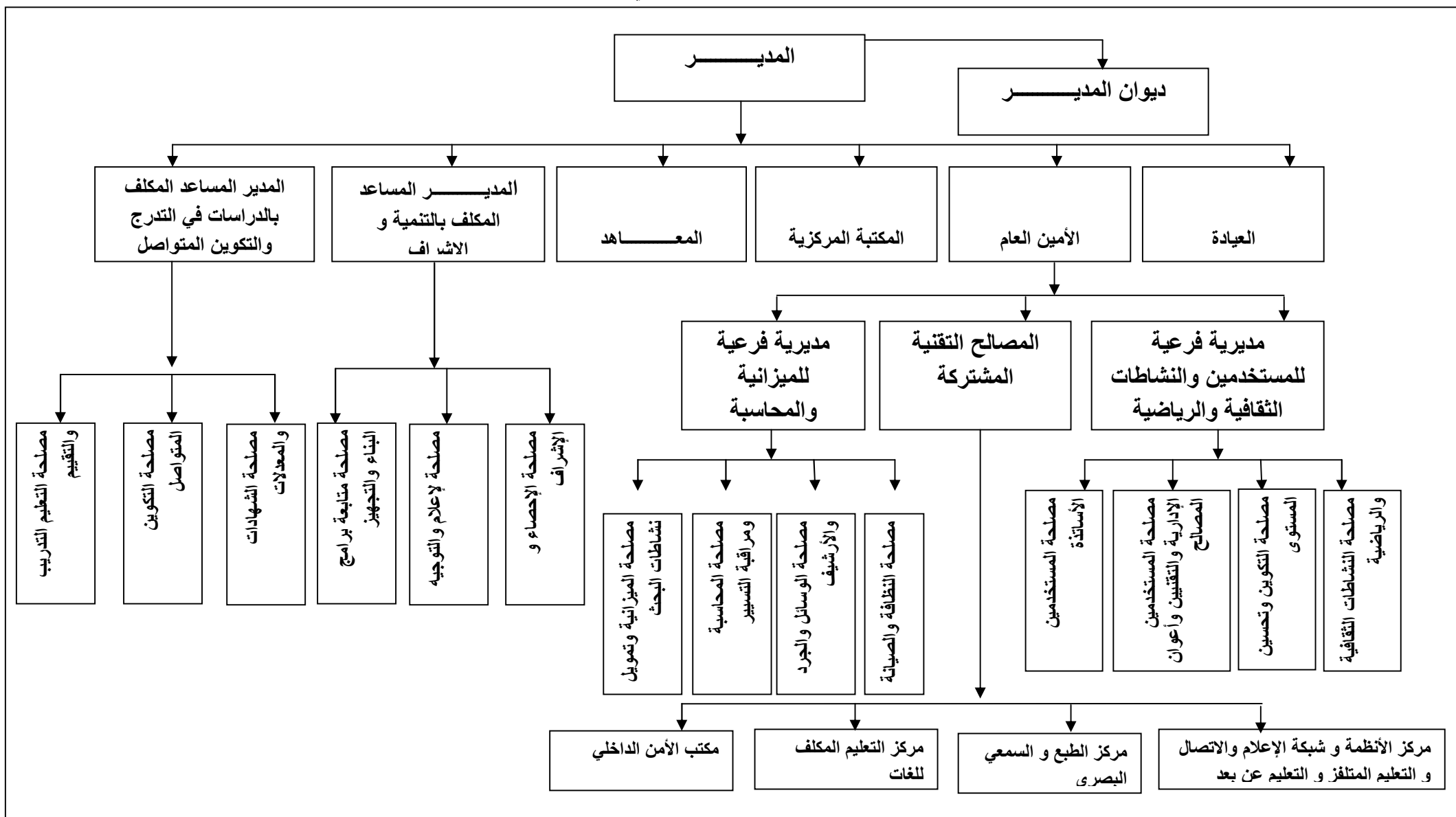
4- المعاهد: من ثلاث مصالح هي:

- المعهد الوطني للتكوين.
- المعهد الوطني للتعليم.
- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

5- المكتبة المركزية: بها قاعتان للمطالعة تتسع لـ 400 مقعد.

6- العيادة: من ثلاث مصالح هي: واسعة تهتم بالجانب الصحي للطلبة.

الهيكل الإداري للمركز الجامعي



- و یساعده □□ □□ :

- [illegible]

```
graph TD; A[المجلس الإداري] --> B[إدارة المبيعات]; A --> C[إدارة الإنتاج]; A --> D[إدارة التسويق]; A --> E[إدارة الخدمات]; B --> B1[قسم المبيعات العامة]; B --> B2[قسم المبيعات الخاصة]; C --> C1[قسم الإنتاج العام]; C --> C2[قسم الإنتاج الخاص]; D --> D1[قسم التسويق العام]; D --> D2[قسم التسويق الخاص]; E --> E1[قسم الخدمات العامة]; E --> E2[قسم الخدمات الخاصة];
```

المصدر: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/situation-reports>

مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح:

تقديم المصلحة: تعد مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح من أحد المصالح الفرعية الهامة إذ تتكفل بمتابعة وتسيير المستخدمين الإداريين وتنوع حياتهم المهنية من توظيف، ترقية، تحويل، تقاعد، ورأسها رئيس مصلحة.

مهام المصلحة: حيث أسندت لها عدة مهام نذكر أهمها:

- إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية ووضع حيز التنفيذ.
- ضمان تسيير تعداد المستخدمين الإداريين.
- تسيير الحياة المهنية للمستخدمين من: التوظيف، الترقية، تحويل، تقاعد، ورأسها رئيس مصلحة.
- إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية ووضع حيز التنفيذ.

مصلحة المستخدمين الأساتذة:

تقديم المصلحة: تعتبر مصلحة المستخدمين الأساتذة من أهم المصالح، حيث تتكفل بمتابعة وتسيير المستخدمين الأساتذة إذ لا يمكنهم من القيام بمهامهم التعليمية والتربوية دون متابعة وتسيير من قبل مصلحة المستخدمين الأساتذة.

مهام المصلحة: لقد سندت مهام مختلفة لمصلحة المستخدمين الأساتذة على مدار السنة الدراسية أهمها:

- تسيير الحياة المهنية للأساتذة من توظيف، ترقية، نقل.....
- إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية ووضع حيز التنفيذ.
- ضمان تسيير تعداد الأساتذة والسهر على تسييرهم من حيث التوظيف، الترقية، تحويل، تقاعد، ورأسها رئيس مصلحة.
- إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية ووضع حيز التنفيذ.

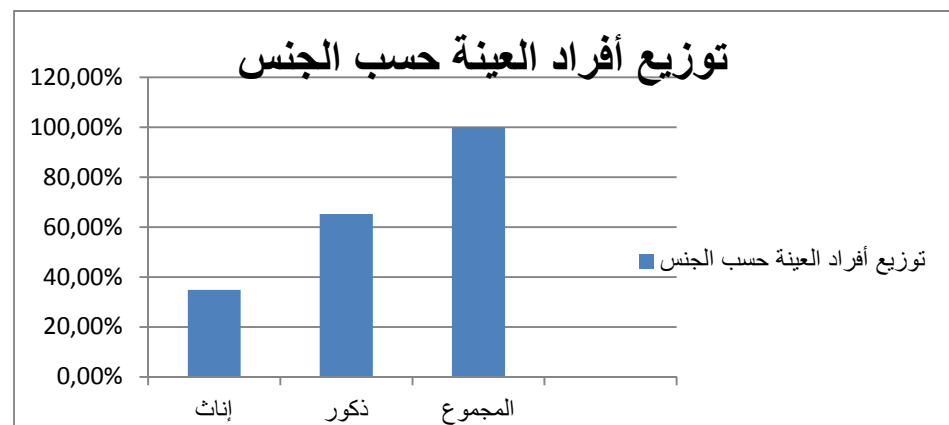
3-3- تفريغ وتحليل البيانات:

المحور الأول: البيانات العامة

الجدول الأول توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النوع	العدد	%
الذكور	8	34,8%
الإناث	15	65,2%
المجموع	23	100%

الشكل رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



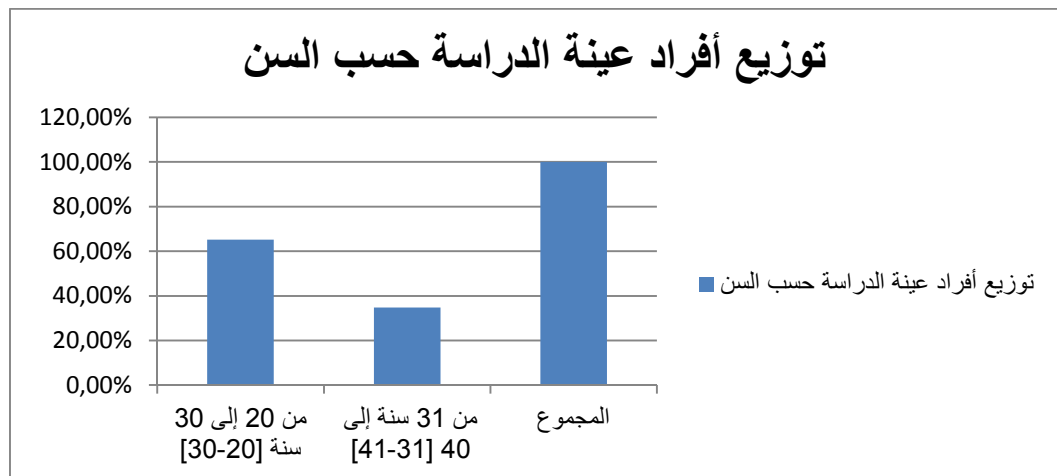
التعليق:

توزيع أفراد العينة حسب الجنس: الذكور 34,8% والإناث 65,2%.

الجدول الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

السن	العدد	%
20 إلى 30 [30-20]	15	65,2%
31 إلى 40 [40-31]	8	34,8%
41 إلى ... [41-...]	0	0%
المجموع	23	100%

الشكل (9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



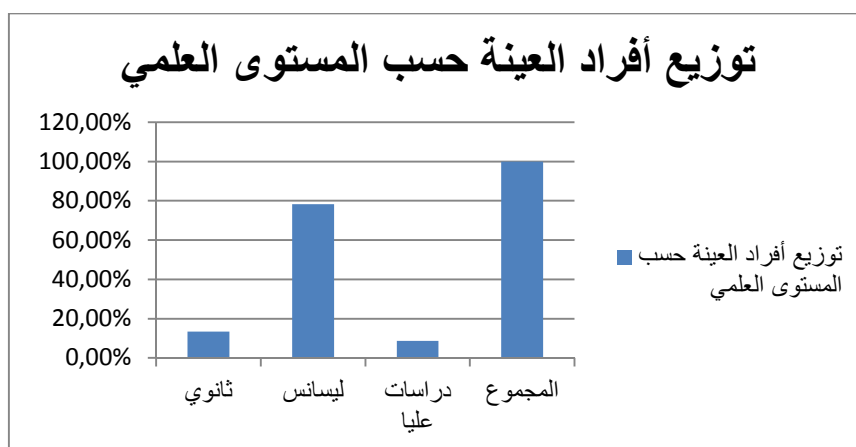
التعليق:

نلاحظ من هذا البيان أن الموظفين في المؤسسة الذين تتراوح سنهم ما بين [30-20] سنة يمثلون أكبر نسبة بالمركز والتي تقدر بـ 65,2% ويليهما الموظفون الذين يتراوح نهم ما بين [40-31] 34,8% أما فئة 41 فما فوق فلا يوجد بها أي أفراد.

الجدول الثالث: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية %
المتوسط	3	13,04%
المتفوق	18	78,26%
المتفوق جداً	2	8,7%
المجموع	23	100%

الشكل (10): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

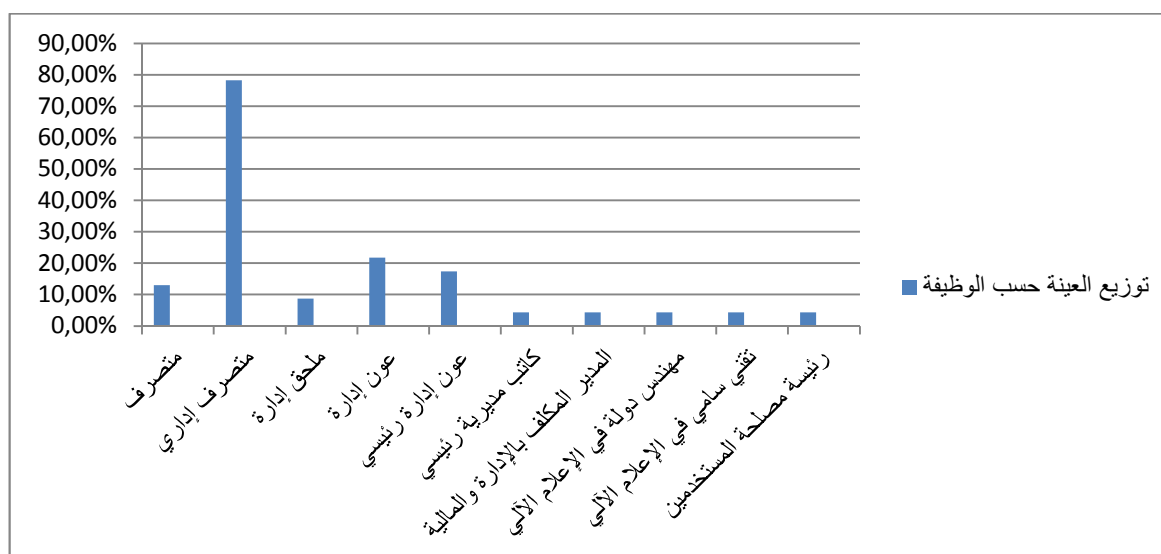


التعليق:

توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي: 78,26% ليسانس، 8,7% دراسات عليا، 13,04% متوسط.

الجدول الرابع: $\square\square\square\square\square$ $\square\square\square$ $\square\square\square\square\square$ $\square\square\square$ $\square\square\square\square$

%	الذكور	
%13,04	4	الذكور
%78,26	3	الذكور والذكور
%8,7	2	الذكور والذكور
%21,8	5	الذكور والذكور
%17,4	4	الذكور والذكور والذكور
%4,3	1	الذكور والذكور والذكور
%4,3	1	الذكور والذكور والذكور والذكور
%4,3	1	مهندس دولة في الإعلام الآلي
%4,3	1	تقني سامي في الإعلام الآلي
%4,3	1	الذكور والذكور والذكور
%100	23	المجموع

الشكل (11): $\square \square \square \square \square \square \square \square$ $\square \square \square$ $\square \square \square \square \square \square$ $\square \square \square \square \square \square$ $\square \square \square \square$ $\square \square \square \square$ 

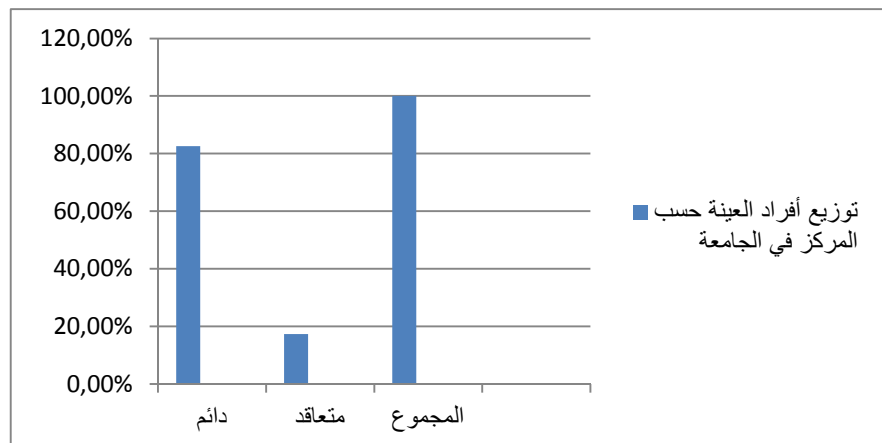
التعليق للشكل 11:

[illegible]

الجدول الخامس: توزيع أفراد العينة حسب المركز في الجامعة

المركز في المؤسسة	العدد	%
دائم	19	82,6%
متعاقد	4	17,4%
المجموع	23	100%

الشكل (12): توزيع أفراد العينة حسب المركز في الجامعة نلاحظ من خلال هذا



التعليق:

82,6% من أفراد العينة هم من الموظفين الدائمين، و17,4% من أفراد العينة هم من الموظفين المتعاقدين.

المحور الثاني: واقع تخطيط الموارد البشرية في المركز الجامعي لميلة .

الجدول السادس: إجابات افراد مجتمع الدراسة حول واقع نخطيط الموارد البشرية في المركز الجامعي لميلة

رد	البيان	الاجابة نعم		الاجابة لا		غير موافق بشدة		غير موافق		موافق		المجموع	
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
01	تخطيط الموارد البشرية في المركز الجامعي مخطط ومبرمج	45,4%	10	27,2%	6	9%	2	18,1%	4	0%	0	19,5%	22
02	الموارد البشرية في المركز الجامعي مخطط ومبرمج	9%	2	68,1%	15	4,5%	1	18,1%	4	0%	0	19,5%	22
03	الموارد البشرية في المركز الجامعي مخطط ومبرمج	25%	6	62,5%	15	8,3%	2	4,2%	1	0%	0	21,2%	24
04	الموارد البشرية في المركز الجامعي مخطط ومبرمج	17,3%	4	69,5%	16	8,7%	2	4,3%	1	0%	0	20,4%	23
05	عملية سنوية تسيير وفق برنامج وخطط مخطط ومبرمج	40,9%	9	50%	11	9%	2	0%	0	0%	0	19,5%	22
Σ	المجموع											100%	113

التعليق:

أن تخطيط الموارد البشرية في المركز الجامعي لميلة يعتبر عملية روتينية حيث نرى أن 45,4% لا يرى أن تخطيط الموارد البشرية في المركز الجامعي لميلة يعتبر عملية روتينية حيث نرى أن 27,2% لا يرى أن تخطيط الموارد البشرية في المركز الجامعي لميلة يعتبر عملية روتينية حيث نرى أن 68,1% أجاب بموافق، وأنه كذلك يعتبر أحد الوظائف الإدارية في المركز الجامعي لميلة ويتم بشكل عادي حيث أجاب من حجم العينة 62,5% بموافق بشدة ونلاحظ أن تخطيط الموارد البشرية هو عملية سنوية تسير وفق 17,3% بموافق بشدة ونلاحظ أن تخطيط الموارد البشرية هو عملية سنوية تسير وفق 69,5% بموافق بشدة ونلاحظ أن تخطيط الموارد البشرية هو عملية سنوية تسير وفق 50% بموافق بشدة ونلاحظ أن تخطيط الموارد البشرية هو عملية سنوية تسير وفق 40,9% ومنه فإن تخطيط الموارد البشرية بالمركز الجامعي لميلة يعتبر عملية إدارية.

الجدول السابع: إجابات افراد مجتمع الدراسة حول عملية نخطيط الموارد البشرية في المركز الجامعي لميلة

الرد	البيان	موافق بشدة		موافق		غير موافق بشدة		غير موافق		المجموع	
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
06	تخطيط الموارد البشرية في المركز الجامعي لميلة يعتبر عملية روتينية	0%	0	60,8%	14	13%	3	17,4%	4	8,7%	2
07	تخطيط الموارد البشرية في المركز الجامعي لميلة يعتبر عملية إدارية	22,7%	5	54,5%	12	13,6%	3	4,5%	1	4,5%	1
08	تخطيط الموارد البشرية في المركز الجامعي لميلة يعتبر عملية إدارية	36,3%	8	45,4%	10	18,1%	4	0%	0	0%	0
09	تخطيط الموارد البشرية في المركز الجامعي لميلة يعتبر عملية إستراتيجية تقوم على الدراسة الآنية والمستقبلية	41%	9	41%	9	9%	2	4,5%	1	4,5%	1
10	تخطيط الموارد البشرية في المركز الجامعي لميلة يعتبر عملية إدارية	18,1%	4	50%	11	22,7%	5	0%	0	9%	2

الجانب الميداني

[illegible]

التعليق:

توصلنا من خلال دراسة العينة أن تخطيط الموارد البشرية هو عملية الاختيار بين البدائل المتاحة من اليد العاملة حيث أجاب من حجم العينة 60,8% على السؤالين التاليين:

البيان الأول: "موافق بشدة"، كما أنه وظيفة جوهرية وأساس الوظائف الأخرى بالنسبة للمديرين والمسؤولين في المركز بنسبة 45,4%

البيان الثاني: "موافق بشدة"، هو عملية إستراتيجية بنسبة 36,3%

البيان الثالث: "موافق بشدة"، ومنه فإن تخطيط الموارد البشرية بالمركز الجامعي لميلة هو عملية إستراتيجية.

المحور الثالث: أهمية و تخطيط الموارد البشرية في المركز الجامعي لميلة.

الجدول الثامن: إجابات افراد مجتمع الدراسة حول اهمية نخطيط الموارد البشرية في المركز الجامعي لميلة

رد	البيان	موافق بشدة		غير موافق		موافق		غير موافق		موافق بشدة		المجموع	
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
01	يساعد تخطيط الموارد البشرية فجائية في عمل المركز الجامعي	48%	11	30,4%	07	17,4%	4	4,3%	1	0%	0	9%	23
02	هو أساس لباقي الوظائف في المركز الجامعي	38,5%	10	42,3%	11	19,2%	5	0%	0	0%	0	10%	26
03	يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط تحديد أنشطة التدريب و الترفيه والنقل	8,7%	2	39,1%	9	26%	6	17,4%	4	8,7%	2	9%	23
04	يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط تحديد أنشطة التدريب و الترفيه والنقل	4,5%	1	45,4%	10	31,8%	7	9%	2	9%	2	9%	22
05	يساعد تخطيط الموارد البشرية من التخلص من	13%	3	52,2%	12	35%	8	0%	0	0%	0	9%	23

الفصل الثالث:

الجانب الميداني

06	يساعد في التنبؤ بحال المركز لسنوات المقبلة	1	%4,3	16	%69,6	5	%21,7	1	%4,3	0	%0	23	%9
07	يساهم في مواجهة التحديات المستقبلية و التصدي لها	2	%8,7	16	%69,6	5	%21,7	0	%0	0	%0	23	%9
08	يساهم في تسهيل الأعمال المالية	6	%26,1	15	%65,2	2	%8,7	0	%0	0	%0	23	%9
09	يساعد المديرين و المسؤولين في المركز الجامعي على اتخاذ القرارات	9	%39,1	11	%48	3	%13	0	%0	0	%0	23	%9
10	يعتبر عملية إستراتيجية تحقق خطط وأهداف المركز	7	%29	14	%58,3	2	%8,3	1	%4,2	0	%0	24	%9
11	يحقق للمركز الجامعي احتياجاته المختلفة	6	%26,1	13	%57	3	%13	1	%4,3	0	%0	23	%9
Σ	المجموع											256	100%

التعليق:

تخطيط الموارد البشرية يساعد على منع ارتكابات فجائية وهو أساس لباقي الوظائف في المركز الجامعي حيث أجابت العينة بنسبة 48% إلى 38,5% موافق بشدة، كما أنه يساعد على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين وتحليل قوى العمل المتاحة والتخلص من الفائض وسد العجز حيث أجابت العينة على التوالي بالنسبة: 39,1% إلى 45,4% إلى 52,2% إلى 69,6% إلى 100% بحال المركز للسنوات المقبلة.

كما يساهم تخطيط الموارد البشرية في المركز الجامعي على مواجهة التحديات المستقبلية و التصدي لها حيث أجابت من حجم العينة بنسبة 69,6% كما يساهم في تسهيل الأعمال الإدارية الأخرى إلى 65,2% إلى 48% تخطيط الموارد البشرية في المركز الجامعي يحقق إلى 57% إلى 26% إلى 100%.

ومن خلال النتائج نلاحظ أن للتخطيط الموارد البشرية في المركز الجامعي أهمية بالغة.

المحور الرابع: الأساليب المستخدمة في تخطيط الموارد البشرية في المركز الجامعي لميلة

الجدول 09 إجابات افراد مجتمع الدراسة حول اساليب نخطيط الموارد البشرية في المركز الجامعي لميلة

رد	الرد	الرد		الرد		الرد		الرد		الرد		الرد	
		%	الرد	%	الرد	%	الرد	%	الرد	%	الرد	%	الرد
01	التخطيط حسب المدى الزمني متوسط	17,4%	4	30%	7	35%	8	13%	3	4,3%	1	12,5%	23
02	التخطيط حسب المدى الزمني متوسط	17,4%	4	52%	12	26%	6	4,3%	1	0%	0	12,5%	23
03	الخطط والبرامج من قبل جميع المصالح	0%	0	48%	11	17,4%	4	26%	6	8,7%	2	12,5%	23
04	التخطيط حسب المدى الزمني متوسط	12%	3	28%	7	28%	7	24%	6	8%	2	13,5%	25
05	التخطيط حسب المدى الزمني متوسط واحتياجاتها	26%	6	48%	11	17,4%	4	8,7%	2	0%	0	12,5%	23

06	الإستراتيجي يساهم فيه جميع المسؤولين في المركز	3	13%	9	39%	8	35%	3	13%	0	0%	23	12,5%
07	مصالح المركز الجامعي	6	27,3%	8	36,4%	7	31,8%	0	0%	1	4,5%	22	12%
08	يستند إلى خطط محددة بل لمقدار	5	23%	12	54,5%	1	4,5%	2	9%	2	9%	22	12%
Σ	المجموع											184	100%

التعليق:

تخطيط الموارد البشرية في المركز الجامعي لميلة يعتمد على أسلوب تخطيط حسب المدى الزمني متوسط وطويل الأجل حيث نلاحظ أنه أجابت الإجابة 30% أن الإجابة 52% موافق في حين أن أسلوب وضع الخطط والبرامج من قبل جميع المصالح كانت النسبة 48% الإجابة 28% موافق، في حين أن أسلوب التخطيط التنظيمي الإستراتيجي يساهم فيه جميع المسؤولين في المركز 39% من خلال النتائج المتحصل عليها أعلاه نلاحظ أن تخطيط الموارد البشرية في المركز الجامعي لميلة يعتمد على مجموعة من الأساليب.

المحور الخامس: العراقيل التي تواجه عملية تخطيط الموارد البشرية في المركز الجامعي لميلة

الجدول 10: العراقيل التي تواجه عملية التخطيط الموارد البشرية في المركز الجامعي لميلة ولمعرفة هذه العراقيل قمنا بطرح الأسئلة:

الرد	البيان	الاجابة نعم		الاجابة لا		غير موافق بشدة		غير موافق		موافق		الاجابة لا		الاجابة نعم	
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
01	تواجه عملية تخطيط الموارد في المركز الجامعي عدة عراقيل تخص البيئة الداخلية	26%	6	26%	6	17,4%	4	30,4%	7	26%	6	11,3%	23	0%	0
02	تواجه عملية تخطيط الموارد في المركز الجامعي عدة عراقيل تخص البيئة الداخلية وحاجاتها الحقيقية	16,7%	4	33,3%	8	25%	6	25%	6	25%	6	11,8%	24	0%	0
03	الجانب المالي من بين العراقيل الهامة إذ يحول دون الأداء الجيد للمركز	22%	5	39%	9	4,3%	1	26%	6	26%	6	11,3%	23	8,7%	2
04	التغير المستمر في حجم العمل مما يؤثر على التخطيط	8,7%	2	30,4%	7	43,5%	10	17,4%	4	26%	6	11,3%	23	0%	0
05	التغيرات التقنية والتكنولوجية من بين العراقيل التي تواجهها عملية التخطيط	5%	1	5%	1	30%	6	50%	10	17,4%	4	9,9%	20	10%	2

06	التغيرات التنظيمية وحركة الهيكل التنظيمي	4	17,4%	3	13%	8	34,8%	6	26%	2	8,7%	23	11,3%
07	الهيكل التنظيمي الوظيفي	3	13,6%	5	22,8%	4	18,1%	6	27,3%	4	18,1%	22	10,5%
08	السياسة التقليدية في عملية التخطيط و التي لا تتماشى مع التغيرات الحديثة	1	4,3%	9	39,1%	9	39,1%	3	13%	1	4,3%	23	11,3%
09	الهيكل التنظيمي الوظيفي	3	13%	10	43,5%	6	26,1%	3	13%	1	4,3%	23	11,3%
Σ	المجموع											204	100%

نلاحظ أن عملية التخطيط في المركز الجامعي تواجه عدة عراقيل تخص البيئة المادية 26%، ووضوح أهداف المؤسسة وحاجاتها الحقيقية بنسبة 33,3%، غير موافق، كما يعتبر الجانب المالي من بين العراقيل الهامة إذ تحول دون التخطيط الجيد وتلبية حاجات المركز بنسبة موافق 39%، و 22% موافق بشدة، وكذا التغير المستمر في احتياجات المركز بنسبة 30,4%، غير موافق 43,5% كما تعتبر التغيرات التقنية والتكنولوجية من بين العراقيل التي تواجهها عملية التخطيط بنسبة 10% غير موافق بشدة 50% حيادي والتغيرات التنظيمية وحركة الموظفين 17,4% موافق 13%، غير موافق 22,8% موافق بشدة 13,6%.

نتائج الدراسة النظرية المتوصل إليها:

الوظيفة الأساسية في المؤسسة وتتسم بالقيام بمختلف الوظائف وظيفية تخطيط الموارد البشرية و التي تعتبر من أكثر النشاطات في أي مؤسسة وهي العملية التي تسعى المنظمة من خلالها الحصول في الوقت المناسب على احتياجاتها من الأفراد و نوعاً و القادرين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المؤسسة ما تحتاجه في الوقت المناسب من المعلومات والبيانات و على مواجهة التحديات والتغيرات.

نتائج الدراسة الميدانية:

من خلال دراستنا الواقع تخطيط الموارد البشرية بالمركز الجامعي لميلة توصلنا إلى:

- أثبتنا الفرضية الثالثة حيث أن المركز الجامعي لميلة تحاول تطبيق خطة مزنة تحدد من خلالها احتياجاته من المورد البشري وتعتمد في ذلك على أسلوبها و هو المخطط السنوي لإدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى أساليب أخرى.
- تخطيط الموارد البشرية بالمركز الجامعي لميلة هو عملياً تخطيط للموارد البشرية في المستقبل، وذلك من خلال تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة، وتحديد الموارد البشرية المتاحة، وتحديد الفجوة بين الاحتياجات والموارد المتاحة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لسد هذه الفجوة. هذه الاحتياجات هي:
- تكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية بالمركز الجامعي في منع إرتكابات فحائية في عمل المركز و تحسين كفاءة العمل الوظيفي للعاملين والتنبأ بحال المركز والتخلص من الفائض وسدّ العجز في المورد البشري ومواجهة التحديات و التغيرات المستقبلية.
- تواجه المركز الجامعي لميلة عدة عراقيل في عملية تخطيط الموارد البشرية أهمها الجانب المالي والسياسة التقليدية لعملية التخطيط التي لا تتماشى مع التغيرات الحديثة، كما أن احتياجات المؤسسة من الموظفين تخضع للموافقة المسبقة لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي وكذا وزارة المالية ما يعرقل السير الجيد لتخطيط الموارد البشرية.
- تخطيط الموارد البشرية على مستوى الإدارة العمومية هو تخطيط سنوي روتيني مرتبط بمركزية القرار(المقررات الإدارية).

الاقتراحات والتوصيات:

ضمن هذه الدراسة النظرية والتطبيقية لإشكالية واقع تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية توصلنا إلى مجموعة من الاقتراحات :

- يجب الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية كعملية إستراتيجية وضرورية لأية إدارة حتى تستطيع الوقوف والاستمرار بخطى

مستقرة.

- يجب التركيز على تدريس مقياس الموارد البشرية وتطبيق ما يتم تدريسه في هذا المجال.

- يجب أن تكون البرامج التدريبية للموارد البشرية نلتهمس مسؤولي المركز، وأن تكون قصيرة أو طويلة المدى لفائدة الموظفين (الموظفين).

خاتمة الفصل:

في إطار دراستنا لواقع تخطيط الموارد البشرية بالمركز الجامعي لميلة توصلنا إلى أن تخطيط الموارد البشرية تعتبر كبيرة كل إدارة وراها
مالها الحقيقي.

خاتمة

الخاتمة:

إن تحقيق أي مؤسسة لأهدافها واستمرارها أصبح مرهوناً بمدى قدرتها على التكيف ومواجهة المنافسة الحادة التي تفرض لها ولائشك

أن الفعالية في مواجهة التحديات تعتمد أساساً على درجة كفاءة الموارد البشرية للمؤسسة مهما كان المستوى التنظيمي لها، وذلك

لكون المورد البشري يشكل العمود الفقري للمؤسسات وعليه أصبح من الضروري على المؤسسة تحديد احتياجاتها من أعداد

ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية يكفل القيام بالأنشطة بالمستوى المطلوب،

من خلال ما قمنا بدراسته توصلنا إلى أن التخطيط يعتبر نقطة البداية لتخطيط وتطوير المورد البشري باعتباره أساس تحديد حجم

العمالة الحالية كمّاً و كَيْفاً والاحتياجات المتوقعة مستقبلاً لوضع برامج الموارد البشرية وذلك في ضوء ما تحدده إدارة الموارد البشرية

بما يحقق التوافق والتكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة.

مقدمة

خاتمة

قائمة المصادر والمراجع

1- الكتب:

- 1) أحمد عارف العساف، محمد حسين الوادي: التخطيط والتنمية الاقتصادية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2011.
- 2) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، دار النشر القاهرة، ص: 37.
- 3) أسامة كامل وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006.
- 4) أنس عبد الباسط عباس، تخطيط وتنمية القوى العاملة، دار الميسرة، عمان الأردن، ط1، 2011.
- 5) بشير العملاق: الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 6) بلال خلف السكارنة: التخطيط الإستراتيجي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- 7) جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، 2007.
- 8) جاسم ناصر حسين وآخرون، تخطيط ورقابة التخزين، دار اليازوري، عمان الأردن، 2008.
- 9) حجازي سعيد أبو غانم، تخطيط وإدارة النشاط والحملات الإعلامية، دار أسامة، الأردن، عمان، ط1، 2011.
- 10) حسام إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية (في القطاع العام)، دار البداية، عمان الأردن، ط1، 2011.
- 11) خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة، عمان الأردن، ط4، 2011.
- 12) رواية حسين، مدخل إستراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد، دار جامعة اسكندرية، 2003.
- 13) زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة، عمان الأردن، ط1، 2011.
- 14) عادل محمد زايد: الموارد البشرية (رؤية استراتيجية)، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، سنة 2003.
- 15) عقلي عمر وصفي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، عمان، ط1، 2005، ص: 15.
- 16) علاء فرج الطاهر: التخطيط الاقتصادي "دار الراية للنشر" عمان الأردن، ط1، 2008.
- 17) علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، 2007.
- 18) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 19) مؤيد الفضل، تخطيط ومراقبة الإنتاج، دار المريخ، مملكة العربية السعودية، ط1، 2007.
- 20) محمد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، إسكندرية، 2003.

- (21) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان الأردن، ط3، 2000.
- (22) منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2010.
- (23) نادر أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1.
- (24) ناصر دادي عدنون: تخطيط وإدارة النشاط، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
- (25) نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، الأردن، عمان، 2010.
- (26) نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2010.
- (27) زين تيم: إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة)، دار اليازوري، عمان، الأردن.
- (28) يوسف الطائي، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.

1- الرسائل الجامعية:

1. ياسمين خدنة: واقع تكوين طلبة الدراسات العليا في الجامعة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2008.
2. القوانين والوثائق الرسمية:
1. الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية المرسوم رقم 03-579 المؤرخ في 23 أوت 2004.

الحلأحق

المركز الجامعي لميلة

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الاستمارة

تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية

المركز الجامعي لميلة نموذجاً

استمارة بحث مقدم لنيل شهادة اليسانس في علوم التسيير

تحت اشراف الاستاذة / امال علي موسى

اعداد :

بلطرش مريم

بيلق شهرزاد

في اطار تحضيرنا لمذكرة التخرج في علوم التسيير بعنوان تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية - المركز الجامعي لميلة نموذجاً- نرجو من سيادتكم الاجابة عن مضمون هذه الاستمارة بكل صدق وموضوعية واعلمكم ان المعلومات التي ستحتويها تبقى سرية ولن تستخدم الا لاغراض البحث العلمي .

المحور الاول : البيانات العامة .

- 01/ الجنس : ذكر ☐ انثى ☐
- 02// السن من 20 الى 30 سنة ☐ من 31 الى 40 سنة ☐ 41 سنة فما فوق ☐
- 03/ المستوى التعليمي
- 04/ الوظيفة
- 05/ مركزك في الجامعة

المحور الثاني :واقع تخطيط الموارد البشرية في المركز الجامعي لميلة .

الرجاء وضع علامة (x) أمام الخيار الذي تراه مناسباً لرأيك حول تخطيط الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية .

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تخطيط الموارد البشرية في المركز الجامعي لميلة عملية روتينية					
02	هو عملية تقدير احتياجات المركز من اليد العاملة .					
03	هو عملية تلبية احتياجات المركز الجامعي من اليد العاملة					
04	هو احد الوظائف الادارية في المركز الجامعي وتتم بشكل عادي					
05	عملية سنوية تسير وفق برنامج وخطط المركز الجامعي					
06	عملية الاختيار الامثل من بين البدائل المتاحة من اليد العاملة					
07	عملية مستمرة مبنية على الدراسات المسبقة لاستشراف المستقبل					
08	وظيفة جوهرية واساس الوظائف الاخرى بالنسبة للمديرين و المسؤولين في المركز الجامعي					
09	هو عملية استراتيجية تقوم على الدراسة الانية والمستقبلية لاحتياجات المركز الجامعي					
10	وسيلة لاستشراف المستقبل ومواجهة تحدياته					
11	هو عملية مرتبطة بباقي العمليات الادارية في المركز الجامعي					

المحور الثالث : أهمية تخطيط الموارد البشرية في المركز الجامعي لميلة

الرجاء وضع علامة x أمام الخيار الذي تراه مناسباً لمدى أهمية تخطيط الموارد البشرية في المركز الجامعي .

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في عمل المركز الجامعي					
02	هو اساس لباقي الوظائف في المركز الجامعي					
03	يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والترفيه والنقل.					
04	يساعد على تحليل قوى العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها.					
05	يساعد تخطيط الموارد البشرية من التخلص من الفائض وسد العجز.					
06	يساعد في التنبؤ بحال المركز لسنوات مقبلة .					
07	يساهم في مواجهة التحديات المستقبلية والتصدي لها					
08	يساهم في تسهيل الاعمال الادارية الاخرى وتنظيمها					
09	يساعد المديرين والمسؤولين في المركز الجامعي على اتخاذ القرارات					
10	يعتبر عملية استراتيجية تحقق خطط واهداف المركز الجامعي					
11	يحقق للمركز الجامعي احتياجاته المختلفة					

المحور الرابع : الاساليب المستخدمة في تخطيط الموارد البشرية في المركز الجامعي لميلة

الرجاء وضع علامة x أمام الخيار الذي تراه مناسباً حول الاساليب الحالية في تخطيط الموارد البشرية في المركز الجامعي لميلة .

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يعتمد المركز الجامعي لميلة أسلوب التخطيط حسب المدى الزمني : متوسط وبعيد					
02	يعتمد المركز الجامعي لميلة أسلوب التخطيط حسب الوظائف					
03	يعتمد المركز الجامعي لميلة أسلوب وضع الخطط والبرامج من قبل جميع المصالح					
04	يعتمد المركز الجامعي لميلة أسلوب التخطيط الفردي					
05	يعتمد المركز الجامعي لميلة أسلوب التخطيط حسب حجم المنظمة واحتياجاتها					
06	يعتمد على أسلوب التخطيط التنظيمي الاستراتيجي يساهم فيه جميع المسؤولين في المركز					

07	يعتمد على وضع برامج سنوية لكل مصالح المركز الجامعي				
08	لا يستند الى خطط محددة بل لمقدار الاحتياجات من اليد العاملة				

المحور الخامس :العراقيل التي تواجه عملية تخطيط الموارد البشرية في المركز الجامعي لميلة .

الرجاء وضع علامة x أمام الخيار الذي تراه مناسباً حول العراقيل التي تواجهها عملية تخطيط الموارد البشرية في المركز .

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تواجه عملية تخطيط الموارد في المركز الجامعي عدة عراقيل تخص البيئة الداخلية بالمركز					
02	يواجهها عدم وضوح اهداف المؤسسة وحاجاتها الحقيقية					
03	الجانِب المالي من بين العراقيل الهامة اذ يحول دون التخطيط الجيد و تلبية حاجات المركز					
04	التغير المستمر في حجم العمل مما يؤثر على عملية التخطيط					
05	التغيرات التقنية والتكنولوجية منبِين العراقيل التي تواجهها عملية التخطيط					
06	التغيرات التنظيمية وحركة الموظفين المستمرة يعرقل عملية التخطيط					
07	البيروقراطية المفرطة في اتخاذ القرارات					
08	السياسة التقليدية في عملية التخطيط والتي لا تتماشى مع التغيرات الحديثة					
09	الافتقار الى الكوادر البشرية المؤهلة					

• ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

.....:

.....

.....

.....

.....

.....

مع خالص الشكر لاجاباتكم وتعاونكم معنا

مقدمة

خاتمة

قائمة المصادر والمراجع

فهرست

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	48
02	توزيع أفراد العينة حسب السن	49
03	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	50
04	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	51
05	توزيع أفراد العينة حسب المركز في الجامعة	52
06	تخطيط الموارد البشرية عملية إدارية	53
07	تخطيط الموارد البشرية عملية إستراتيجية	54
08	أهمية تخطيط الموارد البشرية في المركز الجامعي ميلة	56
09	أساليب تخطيط الموارد البشرية في المركز الجامعي ميلة	59
10	العراقيل التي تواجه عملية تخطيط الموارد البشرية في المركز الجامعي ميلة	61

فهرس الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تطور النظرة إلى الموارد البشرية	09
02	تنظيم إدارة الموارد البشرية	14
03	هيكل تنظيمي لمنظمة في القطاع الخاص (موقع إدارة الموارد البشرية)	15
04	هيكل تنظيمي في قطاع الدولة الكلاسيكي - القديم	16
05	هيكل تنظيمي لمنظمة في قطاع الدولة الحديثة بعد التخصص	17
06	هيكل التنظيمي للمركز الجامعي لميلة	45
07	هيكل التنظيمي لمديرية الفرعية	46
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	48
09	توزيع أفراد العينة حسب السن	49
10	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	50
11	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	51
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز في الجامعة	52

الفهرس العام

الرقم	العنوان	الصفحة
01	المقدمة	أ
02	موضوع الدراسة	02
03	الإشكالية	02
04	الفرضيات	02
05	أهمية الدراسة	02
06	أهداف الدراسة	03
07	المنهج المستخدم	03
08	مفاهيم الدراسة	04
09	الفصل الأول: الموارد البشرية وإدارتها	
10	تمهيد	07
11	مفهوم الموارد البشرية	08
12	تطور الموارد البشرية	08
13	أهمية الموارد البشرية	09
14	دور الموارد البشرية	10
15	إدارة الموارد البشرية	11
16	مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها	11
17	تنظيم إدارة الموارد البشرية	13
18	الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	14
19	دور إدارة الموارد البشرية	18
20	وظائف إدارة الموارد البشرية	19
21	خاتمة الفصل	21
22	الفصل الثاني: تخطيط الموارد البشرية	
23	تمهيد	23
24	مفهوم التخطيط	24
25	المبادئ الأساسية للتخطيط	25
26	المعايير المستخدمة لتصنيف أنواع التخطيط	25

26	أنواع التخطيط	27
28	مراحل التخطيط	28
28	مقومات التخطيط الفعال	29
29	فوائد وأهمية التخطيط	30
30	مفهوم تخطيط الموارد البشرية	31
31	أهداف وأهمية تخطيط الموارد البشرية	32
32	أهم بنود تخطيط الموارد البشرية	33
32	العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية	34
33	التخطيط الفعال للموارد البشرية	35
34	دور تخطيط الموارد البشرية في مواجهة التحديات والتغيرات	36
35	خاتمة الفصل	37
	الفصل الثالث: الجانب الميداني	38
37	تمهيد	39
38	الإطار المنهجي للدراسة	40
39	التعريف لمؤسسة الدراسة	41
48	تفريغ وتحليل البيانات	42
63	نتائج الدراسة	43
65	خاتمة الفصل	44
67	الخاتمة العامة	45