

## علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي وأثره في المنظمات بالتطبيق على شركة النسيم الليبية للصناعات الغذائية

عبد السلام سالم عبدالله\*، عياد المخزوم الواعر، علي المبروك الناض،

إبراهيم مسعود احمد، جمال عبدالقادر سعد

المعهد العالي للعلوم والتقنية ترهونة

Abd861976@gmail.com\*

### الملخص

تم تطبيق هذه الدراسة على شركة النسيم في ليبيا، باعتبارها إحدى الشركات الرائدة في صناعة الأغذية في السوق الليبي، كنموذج للشركات العاملة في الدول النامية. توصلت الدراسة إلى وجود توافق بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية في شركة النسيم، مما أثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين وربحية الشركة. تشير النتائج إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي المتكامل مع خطط الموارد البشرية لتحقيق أهداف الشركة في بيئة مليئة بالتحديات مثل السوق الليبي. كما تؤكد الدراسة أن التغييرات المستمرة في مجال الأعمال، بما في ذلك العولمة والمنافسة المحلية والدولية، بالإضافة إلى تأثير التكنولوجيا الحديثة (مثل تكنولوجيا المعلومات)، تستدعي من الشركات إعادة النظر في هياكلها التنظيمية، وتعزيز التعاون بين الإدارة العليا والدنيا، والابتعاد عن المركزية وبيروقراطية الإجراءات. توصي الدراسة بضرورة وضع خطط واستراتيجيات واضحة للموارد البشرية منبثقة من التخطيط الاستراتيجي الشامل للشركة، مع التركيز على برامج تدريبية ترفع من كفاءة العاملين وفعاليتهم، وتقليل التكاليف الثابتة والمتغيرة. كما تشدد على أهمية وجود رؤية مستقبلية واضحة تعزز القوة التنافسية للشركة وتوجه استراتيجياتها البشرية نحو تحقيق النجاح في بيئة تنافسية شديدة.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، تخطيط الموارد البشرية، الشركات المساهمة، شركة النسيم، ليبيا.

### Abstract

This study was conducted on Al- Naseem Company in Libya, a leading food industry company in the Libyan market, as a model for companies operating in developing countries. The study concluded that there is alignment between strategic planning and human resource planning at Al- Naseem Company, which has positively impacted employee performance and company profitability. The findings highlight the importance of integrated strategic planning with human resource plans to achieve corporate goals in a challenging environment like the Libyan market. Additionally, the study emphasizes that continuous changes in the business field, including globalization, local and international competition, and the influence of modern technologies (such as information technology), necessitate companies to reconsider their organizational structures, enhance collaboration between senior and lower management, and move away from centralization and bureaucratic procedures. The study recommends the necessity of developing clear human resource plans and strategies derived from the

company's comprehensive strategic planning, focusing on training programs to improve employee efficiency and effectiveness while reducing fixed and variable costs. Furthermore, it stresses the importance of having a clear future vision that strengthens the company's competitive power and directs its human resource strategies toward achieving success in a highly competitive environment.

**Keywords:** Strategic Planning, Human Resource Planning, Joint-Stock Companies, Al-Naseem Company, Libya.

## المقدمة

تعمل إدارة الموارد البشرية في شركة النسيم في ليبيا جنباً إلى جنب مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة، حيث تقدم المشورة والنصح لجميع المديرين والموظفين. تدخل هذه الإدارة في صميم عمل كل مدير أو مشرف يقوم بتوجيه وتخطيط وتنظيم العمل، وهو ما يؤكد أهمية دورها ومسؤولياتها الكبيرة. يتطلب ذلك أن تكون إدارة الموارد البشرية استراتيجيات واضحة تتوافق مع الاستراتيجيات العامة للشركة واستراتيجيات الأقسام الوظيفية الأخرى، بالإضافة إلى برامج تنفيذية تسهم في تطبيق تلك الاستراتيجيات بهدف تحقيق إدارة فعالة وكفؤة للعنصر البشري. تركز استراتيجيات الموارد البشرية في شركة النسيم على الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية لدعم قدرتها التنافسية وتعزيز مكانتها في سوق العمل الليبي. وتُعرّف هذه الاستراتيجيات بأنها الخطة الشاملة التي تهدف إلى الاستخدام الفعال للأفراد لتحقيق مهمة الشركة وأهدافها. ومن المهم أن تسبق الاستراتيجية التنفيذية استراتيجية تكتيكية شاملة، حيث تشكل الإطار العام للبرامج والأهداف المستقبلية. على غرار الشركات العالمية، تواجه شركة النسيم تحديات في السوق المحلي، مما يتطلب منها تبني استراتيجيات حديثة للموارد البشرية. كما يجب أن تركز على تخفيض التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية، مع الحرص على تعزيز قدراتها التنافسية من خلال برامج جديدة، مثل تحسين التدريب، وإعادة الهيكلة التنظيمية، وضمان الاستفادة المثلى من الموارد البشرية بما يتماشى مع التطورات المحلية والدولية.

## أهمية البحث

تكمن في الدور الحيوي الذي تلعبه هذه الشركة في السوق الليبي، سواء من حيث توفير المنتجات الغذائية ذات الجودة العالية أو من حيث الإسهام في تطوير الاقتصاد المحلي. ومن هذا المنطلق، يمكن تلخيص أهمية البحث في النقاط التالية:

1. تعزيز فهم التحديات الخارجية والداخلية: يهدف البحث إلى دراسة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي تواجه شركة النسيم، بالإضافة إلى العقبات التنظيمية والإدارية الداخلية التي قد تؤثر على أدائها. هذا التحليل يمكن أن يساعد في الاستعداد لمواجهة التحديات وتحقيق الاستقرار في سوق متغير.
2. أهمية التخطيط الاستراتيجي: تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في مساعدة الشركة على تحقيق التوازن بين أهدافها طويلة الأمد والواقع الفعلي للسوق الليبي. يتم ذلك من خلال تحليل البيئة التنافسية وتحديد الاستراتيجيات المناسبة لتعزيز موقعها في السوق.
3. اختيار الاستراتيجيات الملائمة: من خلال البحث، يتم تحديد الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام إدارة الموارد البشرية في شركة النسيم. الهدف هو انتقاء الاستراتيجيات الأكثر توافقاً مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية، سواء من حيث تبني استراتيجيات تطويرية لمواكبة التغيرات، أو استراتيجيات ثابتة تلائم الاستقرار النسبي للسوق.
4. التوافق بين استراتيجيات الشركة وبيئتها: يساهم البحث في تحديد مدى توافق استراتيجيات شركة النسيم مع بيئتها الاقتصادية والاجتماعية. على سبيل المثال، إذا كانت المنافسة تعتمد على تقليل التكاليف، فإن البحث يمكن أن يسلط الضوء على أهمية تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر.

5. تحقيق التميز التنافسي: من خلال دراسة مركز الشركة في السوق الليبي، يمكن تقديم توصيات لتحقيق ميزة تنافسية، سواء عن طريق تحسين جودة المنتجات، أو التوسع في السوق، أو تقديم منتجات وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات المستهلكين.
6. تعزيز دور الموارد البشرية: البحث يركز على كيفية تحسين إدارة الموارد البشرية في الشركة لتكون أداة تنفيذية داعمة للاستراتيجيات العامة. يتم ذلك من خلال الاستثمار في تدريب الموظفين وتطويرهم، وزيادة رضاهم الوظيفي، وتعزيز انتمائهم للشركة.
7. مواكبة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية: شركة النسيم تعمل في بيئة ديناميكية تتطلب التكيف المستمر مع المتغيرات. لذا فإن البحث يهدف إلى تقديم رؤى حول كيفية مواجهة هذه التغيرات، سواء من حيث تحسين العمليات الداخلية أو من خلال الشراكات مع مؤسسات محلية ودولية. هذا البحث يُعد ذا أهمية بالغة ليس فقط لشركة النسيم بل أيضاً للشركات الأخرى في السوق الليبي، حيث يوفر نموذجاً عملياً للتخطيط والتنفيذ الاستراتيجي الفعال.

### مشكلة البحث

في ظل العولمة، والخصخصة، والمنافسة المحلية الإقليمية والدولية، والإنترنت، والاتحادات و الاندماجات، واليورو، وانتهاء ارت أسواق المال العالمية، وسعي الشركات إلى تخفيض تكاليفها من أجل الحصول على حصص سوقية عالمية أكبر، بالإضافة إلى التغيرات الحاصلة في طبيعة العلاقة بين المنظمة وأفرادها، ونظرة الفرد إلى العمل، وتوجه الشركات نحو لامركزية اتخاذ القرارات، وتكوين فرق عمل، ومطالبة العاملين بتحمل مسؤوليات أكبر... إلخ، ينبغي على الشركات الاهتمام برفع كفاءة عناصرها البشرية وفعاليتهم، ولكن كيف يمكن وضع خطط استراتيجية لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي تعترض المنظمات؟ وما منافع التخطيط للموارد البشرية وتكاليفها؟ وهل يمكن مقارنتهما؟ وما أهم الخيارات -والبدائل المتاحة للموارد البشرية لمواءمة البديل الأمثل مع واقع أداء المنظمة وما أنسب استراتيجية موارد بشرية التي تعد أكثر توافقاً مع المستوى التنظيمي؟ وهل هناك تغييرات ضرورية ينبغي على المنظمات إجراؤها للتوفيق بين خصائصها، وملامحها، وقد ارتها التنظيمية؟

### أهداف البحث

- يهدف هذا البحث إلى دراسة التحديات التي تواجه شركة النسيم وتأثيرها على إدارة الموارد البشرية، بوصفها الإدارة الأكثر تأثراً بالتغيرات الداخلية والخارجية والمرتبطة بالأفراد. كما يركز البحث على تعزيز فعالية العنصر البشري ورفع كفاءته من خلال تحقيق الأهداف التالية:
1. دراسة التوافق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية في شركة النسيم: يهدف البحث إلى تحليل مدى انسجام استراتيجيات الشركة العامة مع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وكيفية استثمار هذا التوافق لتحقيق الكفاءة التشغيلية.
  2. تقييم أثر التوافق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية على أداء شركة النسيم: يركز البحث على تحليل العلاقة بين التخطيط الفعال للموارد البشرية والاستراتيجيات الشاملة للشركة، ومدى تأثير هذا التوافق على الإنتاجية، والابتكار، وتعزيز المركز التنافسي للشركة في السوق الليبي.
  3. التعرف على التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه شركة النسيم: يسعى البحث إلى تحديد العقبات التي تؤثر على أداء الشركة، سواء كانت مرتبطة بالبيئة الاقتصادية، الاجتماعية، أو التنظيمية، وتقديم توصيات للتغلب عليها.
  4. تحليل دور الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي لشركة النسيم: يهدف البحث إلى دراسة كيفية تعزيز إدارة الموارد البشرية من خلال سياسات التدريب، التطوير، والتحفيز، لرفع كفاءة العاملين وتحقيق أهداف الشركة.

5. تقديم استراتيجيات تطويرية لتحسين الأداء الكلي لشركة النسيم: يسعى البحث إلى اقتراح حلول واستراتيجيات مبتكرة تساعد الشركة على مواجهة التحديات وتحقيق التميز في سوق تنافسي. هذا البحث يمثل إطاراً لدراسة فعالية التخطيط المتكامل في شركة النسيم، ويهدف إلى دعم استدامة الشركة وتعزيز تنافسيتها في السوق الليبي.

### فرضيات البحث

- للإجابة على أسئلة الدراسة المتعلقة بشركة النسيم في ليبيا، يقترح الباحث الفرضيتين التاليتين :
1. الفرضية الأولى: لا يوجد توافق ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية في شركة النسيم في ليبيا.
  2. الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية على أداء شركة النسيم في ليبيا. وقد تم تجزئة هاتين الفرضيتين إلى فرضيات فرعية لاختبار جميع المتغيرات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية، ومن أبرز هذه الفرضيات الفرعية :  
أ- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحديات الخارجية على توافق التخطيط الاستراتيجي مع تخطيط الموارد البشرية .  
ب - لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحديات الداخلية على كفاءة الأداء المؤسسي لشركة النسيم .  
ج - لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التدريب والتطوير على تعزيز التوافق بين الخطط الاستراتيجية وخطط الموارد البشرية.  
د- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام أساليب التخطيط الحديثة على تحسين الأداء العام للشركة. تهدف هذه الفرضيات إلى تحليل العلاقة بين عناصر التخطيط المختلفة ومدى تأثيرها على أداء شركة النسيم، مما يمكن من تقديم توصيات علمية وعملية تدعم استدامة الشركة وتحسين كفاءتها.

### نبذة عن شركة النسيم

تأسست شركة النسيم في ليبيا عام 1979، حيث بدأت كمنشأة صغيرة تعتمد على استيراد المواد الخام ومعالجتها لتلبية احتياجات السوق المحلي. خلال العقود الأولى، عملت الشركة بجد واجتهاد لتأسيس اسمها في السوق، رغم التحديات والمنافسة من الشركات المحلية والدولية. حرصت الشركة منذ البداية على فهم احتياجات المستهلكين وتفضيلاتهم، مما ساهم في تعزيز مكانتها بالسوق الليبي. كما قامت بالاستثمار في البحث والتطوير لتحسين جودة منتجاتها وتقليل التكاليف، مما ساعد على زيادة هوامش الربح وتحقيق الاستدامة في عملياتها. شهد عام 1994 نقلة نوعية، حيث توسعت شركة النسيم في قطاع الأغذية من خلال إنشاء أول مصنع لإنتاج المواد الغذائية بقدرة إنتاجية سنوية كبيرة. وركزت الشركة في الأعوام التالية على تنويع استثماراتها ودخول قطاعات جديدة، مثل الصناعات الزراعية والتجزئة، مما عزز من قوتها التنافسية. بحلول عام 1998، قامت الشركة بخطوات استراتيجية لتنويع محفظتها الاستثمارية، من خلال الدخول في شراكات مع شركات أخرى في مجالات ذات صلة بأعمالها. كما عززت من مكانتها الإقليمية عبر التوسع إلى أسواق مجاورة. واليوم، تعتبر شركة النسيم واحدة من أكبر الشركات في ليبيا، حيث يعمل لديها آلاف الموظفين، مع تركيز كبير على توظيف الكفاءات الليبية، مما يعزز من مساهمتها في التنمية الاقتصادية المحلية. تستمر الشركة في التزامها بالبادئ الأخلاقية، مع التركيز على تقديم قيمة مضافة للمستهلكين من خلال جودة منتجاتها وابتكاراتها المستمرة.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يُعد التخطيط الاستراتيجي في شركة النسيم في ليبيا أحد الركائز الأساسية لتحقيق أهدافها وضمان استمرارية نجاحها في السوق المحلي والدولي. يُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية فكرية منظمة تسبق التنفيذ، تتضمن تحديد ما يجب القيام به وكيفية تحقيقه ضمن أطر زمنية محددة [14]. وهو عملية تستشرف المستقبل وتسعى للتعامل مع التحديات والفرص المتوقعة، مع مراعاة الظروف الداخلية والخارجية. في شركة النسيم، يُركز التخطيط الاستراتيجي على تحليل الوضع الحالي للشركة وتقييم قدراتها التشغيلية، إضافة إلى استشراف التغيرات المستقبلية في الأسواق المحلية والعالمية [13]. ويشمل ذلك دراسة البيئة المحيطة بالشركة، سواءً على المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي، بهدف تحديد العوامل المؤثرة على أدائها. كما تعمل الشركة على استثمار نقاط القوة الداخلية لمعالجة أي نقاط ضعف قائمة. يسهم التخطيط الاستراتيجي في توجيه الشركة نحو تحقيق رؤيتها المستقبلية من خلال تطوير استراتيجيات فعّالة تدعم النمو المستدام. يتم هذا عبر وضع سياسات وإجراءات واضحة تتيح استغلال الموارد المتاحة بشكل أمثل، مع اتخاذ القرارات التي تعزز من تنافسية الشركة. تعتمد شركة النسيم في استراتيجيتها على فهم احتياجات المستهلكين المتغيرة، وتقديم منتجات ذات جودة عالية تلبي تطلعاتهم. كما تحرص على استخدام بيانات دقيقة لتحليل الأسواق وتوقع السيناريوهات المستقبلية، مما يضمن اتخاذ قرارات مدروسة تدعم استقرار الشركة وتعزز من قدرتها على مواجهة التحديات. من خلال هذا النهج، تؤكد شركة النسيم على أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة محورية لتحقيق أهدافها التنموية وضمان استمرارها كأحد الشركات الرائدة في ليبيا [1].

### خصائص التخطيط الاستراتيجي وأهدافه

خصائص التخطيط الاستراتيجي في شركة النسيم يمتاز التخطيط الاستراتيجي في شركة النسيم بمجموعة من الخصائص التي تساعدها على تعزيز أدائها وتحقيق أهدافها، ومن أهم هذه الخصائص:

1. محورية الأهداف يتمحور التخطيط الاستراتيجي في شركة النسيم حول تحديد الأهداف بدقة، حيث تُعد صياغة الأهداف الواضحة الأساس الذي تُبنى عليه عملية التخطيط. يضمن هذا التحديد الدقيق وضوح الأولويات، وتوجيه الموارد نحو تحقيق النتائج المرجوة بكفاءة.
2. التكامل بين المكونات تعتمد الشركة على تخطيط استراتيجي مترابط يشمل الأهداف، السياسات، البرامج والمعايير. يضمن هذا التكامل العمل على تحقيق الأهداف ضمن إطار شامل يراعي التداخل بين مختلف عناصر الخطة.
3. المنهج العلمي والموضوعية تُبنى قرارات التخطيط الاستراتيجي في شركة النسيم على التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية. كما يتم الاعتماد على بيانات موضوعية لضمان اتخاذ قرارات فعّالة تخدم أهداف الشركة بعيداً عن العشوائية أو المؤثرات العاطفية.
4. نظام متكامل تخطيط الشركة يتضمن مدخلات وعمليات ومخرجات مترابطة، حيث تشمل المدخلات الموارد المتاحة، بينما تُعنى العمليات بتحليل البيانات وتحديد الاتجاهات، وتتمثل المخرجات في الأهداف والسياسات المحددة التي تخدم رؤية الشركة المستقبلية.
5. التفاعل مع البيئة تركز الشركة على فهم البيئة المحيطة وتحليل التغيرات التي تؤثر على أدائها. وتعمل على موازنة استراتيجياتها مع الظروف البيئية لتوفير حلول مبتكرة ومرنة للتحديات المتوقعة.
6. أهمية المتابعة والتقييم يُعد التقييم الدوري ومراجعة الأداء جزءاً أساسياً من تخطيط النسيم، لضمان الالتزام بالخطة وتعديلها بما يتناسب مع المتغيرات المستجدة.
7. الاعتماد على نظام معلومات دقيق تهتم الشركة بجمع وتحليل المعلومات الدقيقة حول البيئة والأسواق والعملاء، ما يُعزز من كفاءة قراراتها الاستراتيجية ويُحسن استغلال الموارد المتاحة.

### أهداف التخطيط الاستراتيجي في شركة النسيم

1. مواجهة التغيرات البيئية يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحليل بيئة العمل المتغيرة، وتطوير استراتيجيات تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع التحديات والفرص المتاحة.
  2. توجيه المسارات الاستراتيجية تسعى الشركة إلى صياغة رسالة واضحة وأهداف استراتيجية محددة، توجه عملها نحو تحقيق التميز وتطوير أدائها في السوق المحلي والدولي .
  3. تحسين الأداء المؤسسي يُساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، والعمل على تطوير القدرات البشرية والإدارية لضمان استمرارية الأداء العالي .
  4. تعزيز النظام الإداري تهدف النسيم إلى تطوير هيكل إداري فعال يتسم بالمرونة ويُشجع على الابتكار. كما تركز على تحسين الاتصال الداخلي بين الفرق والوحدات التنظيمية لدعم تحقيق الأهداف المؤسسية .
  5. زيادة كفاءة استخدام الموارد يسهم التخطيط الاستراتيجي في توجيه الموارد المادية والبشرية نحو الاستخدام الأمثل بما يُعزز الإنتاجية ويُقلل من الهدر.
  6. دعم الاستدامة والنمو تعمل الشركة على توفير إطار عمل مستدام يضمن استمرارها في تحقيق أهدافها المستقبلية، وتطوير استراتيجيات تحافظ على مكانتها التنافسية . أهمية التخطيط الاستراتيجي في الموارد البشرية لشركة النسيم يُعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أداة أساسية تضمن للشركة استقطاب وتطوير الكفاءات المناسبة لتلبية احتياجاتها [4] . تُركز النسيم على مواءمة خطط الموارد البشرية مع استراتيجياتها العامة لتحقيق الأهداف المشتركة. ومن أهم أهداف هذا التخطيط :
1. الاستقطاب الفعال للكفاءات تعمل الشركة على استقطاب أفضل المواهب من السوق وتوظيفهم في المواقع المناسبة [14] .
  2. تحسين استغلال الموارد البشرية يُساعد التخطيط على تحقيق التوازن بين احتياجات الشركة وقدرات العاملين، مما يُعزز الإنتاجية .
  3. تعزيز التنمية المهنية توفر الشركة فرص تطوير مستمرة لموظفيها، ما يُسهم في تحسين أدائهم ودعم تحقيق الأهداف المؤسسية [2] .
  4. زيادة المرونة التنظيمية من خلال التخطيط الفعال، تُصبح الشركة قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية والمنافسة المتزايدة . بذلك، يُعتبر التخطيط الاستراتيجي في شركة النسيم أداة متكاملة تُساهم في تحقيق النجاح والنمو المستدام في سوق ديناميكي ومتغير

### التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لشركة النسيم في ليبيا

يعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من العوامل الأساسية لضمان نجاح شركة النسيم في تحقيق أهدافها في السوق الليبي، حيث يساعد هذا التخطيط في تأمين العدد والنوعية المناسبة من الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة. تعتمد هذه العملية على تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية للشركة، وتحديد احتياجات الموارد البشرية بناءً على هذه التحليلات . العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على شركة النسيم والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم ( 1 )

الخطة الاستراتيجية	خطة الموارد البشرية
تحديد طبيعة النشاطات	تحديد المهارات البشرية اللازمة لكل نشاط
تحديد عوامل السوق الخارجية ( اقتصادية اجتماعية، تكنولوجية) المؤثرة على نشاط المنظمة	تحديد المهارات البشرية اللازمة لمواجهة عوامل السوق الخارجية
تحديد الموارد الداخلية الحالية المناسبة لنجاح الاستراتيجية	تحديد مواصفات الأفراد الحاليين وضمان مساهمتهم في تنفيذ الاستراتيجية
تحديد النقص في الموارد المطلوبة لتنفيذ استراتيجية المنظمة	تحديد النقص في الموارد البشرية لتنفيذ استراتيجية المنظمة
تحديد أية متغيرات في البيئة	تحديد أية متغيرات في الزيادة أو الاستغناء عن الموارد البشرية

**تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على شركة النسيم**

1. تحليل البيئة الخارجية
  - أ- العوامل الاقتصادية : دراسة تأثير الاقتصاد الليبي على الطلب والعرض للمنتجات التي تقدمها شركة النسيم، وتحديد المهارات المطلوبة لدعم هذه الأنشطة
  - ب - العوامل الاجتماعية : فهم التغيرات في التوقعات الاجتماعية للعملاء، مثل الميل إلى المنتجات الصحية أو المستدامة، وتوظيف كوادر قادرة على الاستجابة لهذه التغيرات.
  - ج- العوامل التكنولوجية : التركيز على توظيف خبراء في التكنولوجيا لدعم عملية الإنتاج والابتكار.
2. تحليل البيئة الداخلية
  - أ- مراجعة الكفاءات الحالية لدى العاملين في شركة النسيم وتحديد مدى ملاءمتها للأنشطة الحالية والمستقبلية.
  - ب- تقييم الهيكل التنظيمي لتحديد المواقع التي تحتاج إلى تعزيز بالكوادر البشرية المؤهلة .
  3. التخطيط لتلبية الاحتياجات
    - أ- توظيف جديد: استقطاب الكفاءات المناسبة من خلال حملات توظيف محلية تركز على المهارات التقنية والإدارية اللازمة.
    - ب- التدريب والتطوير: تصميم برامج تدريب لتطوير المهارات الحالية للعاملين بما يتماشى مع متطلبات السوق والاستراتيجية العامة للشركة.
    - ج- إعادة توزيع الموارد: نقل الموظفين من الأقسام ذات الفائض إلى الأقسام التي تعاني من نقص لضمان التوازن.
    4. مواجهة التحديات المستقبلية
      - أ- وضع خطط طوارئ لمواجهة أي تغييرات في البيئة الاقتصادية أو الاجتماعية.
      - ب- تحسين بيئة العمل لتحفيز الموظفين والحد من الاستنزاف الوظيفي. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في شركة النسيم يعتبر أداة حيوية لضمان توفير الموارد البشرية الكفؤة التي تدعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية. من خلال الربط بين الاستراتيجية العامة للشركة واحتياجات الموارد البشرية، يمكن لشركة النسيم الاستجابة بشكل فعال لتحديات السوق الليبي وتحقيق الاستدامة والنمو.

**أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية**

يخدم نشاط التخطيط للموارد البشرية أهداف متعددة خاصة بالفرد والمنظمة والمجتمع، فعلى صعيد الفرد ومن خلال التخطيط الدقيق يمكن تحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، وعلى صعيد المنظمة تحقق الموائمة الداخلية بعدم وجود عجز أو فائض من الموارد البشرية، أما على صعيد المجتمع فإن تحقيق الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية في المنظمات سيساهم في تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية [4]

### أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

إن من مهام الإدارة المعاصرة، بل ومن أهم مهامها التخطيط بصفة عامة، والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بصفة خاصة، حيث أن البشر هم أساس التنمية وهدفها النهائي، إن الحديث عن التخطيط هو الحديث عن المستقبل البعيد منه والقريب، وهو أيضا على وجه التحديد الحديث عن مستقبل الشعوب إداريا واقتصاديا واجتماعيا [6]. ونلخص أهمية التخطيط للموارد البشرية فيما يلي.

- الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل، أو من مخزون مهارتها الداخلية في المنظمة.
- يساعد على تحسين استخدام الموارد البشرية، وبالشكل الذي يحقق سياسة إنتاج أكثر بتكاليف أقل.
- يساعد على توسيع قاعدة البيانات والمعلومات الإدارية الخاصة بالعاملين، وهو أمر له أهميته في خدمة أنشطة الأفراد وباقي الوحدات التنظيمية في المنظمة [10].

### تخطيط سياسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وتنفيذها

توفق المنظمات الرائدة بين الاستراتيجيات والبرامج التنفيذية (التكتيكية) للموارد البشرية، وبين فرص البيئة الخارجية واستراتيجيات الأعمال وخصائص المنظمة، إنه لمن المؤكد أن الموقع التنافسي للشركة التي تعرف استراتيجية مواردها البشرية تعريفاً سيتراجع أمام الشركات الأخرى المنافسة بسبب إهمالها أهمية العنصر البشري، وسيكون الإخفاق حليفهما عندما تكون السياسات والتكتيكات الموضوعية في تطبيق استراتيجية مواردها البشرية تسير في اتجاه مخالف لاستراتيجيتها العامة، وإن كانت صياغتها صياغة مناسبة.

### مميزات تخطيط الموارد البشرية

مميزات تخطيط الموارد البشرية هناك عدد من الدراسات أشارت إلى مميزات تخطيط الموارد البشرية (1993)، [3] (Naik Rigdon & Bulkeley, 1994)؛ إن تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي يساعد المنظمة في تطوير مجموعة من الأهداف الاستراتيجية المركزة التي ترفع من قدراتها ومعارفها في البيئة المحيطة، فقد تم مثلا، بعد تراجع قيمة أسهم شركة Kodak، تعيين مدير عام جديد استطاع أن يضع هدفا عاما بين استخدام التكنولوجيا الحديثة وبين المحافظة على الصورة الممتازة للشركة في أذهان المستهلكين، ألا وهي الجودة العالية، وبناء عليه، ترجمت إدارة الموارد البشرية هذا الهدف في استراتيجيات التعيين والإبقاء والتدريب والمكافأة للعاملين لينجحوا في رفع مستوى نوعية المنتجات المقدمة. (Rigdon Hill, and Naik, 1993) في خطتهم، وفي حل المشاكل، واتخاذ القرارات، ويعتمد المديرون غالبا على وجهات نظرهم، وخبراتهم الشخصية مستندين في افتراضاتهم وأحكامهم على ما مر بهم في الماضي من حالات مماثلة أسهمت في نجاحهم، خصوصا و معرفتهم بالبيئة المحيطة تخفف عنهم العناء في القيام بدراسات، وجمع معلومات يعدها بعضهم مكلفة ومضيعة للوقت، إن الاعتماد على الخبرات ووجهات النظر الفردية يعد في اتخاذ القرار أمر خطير ولكن لا بد من التخطيط المسبق وجمع المعلومات اللازمة وتحليلها (Drucker). 1993. كذلك يسهم تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي في إعادة تفحص الافتراضات والاستراتيجيات والبرامج كافة وتقويمها، وتحديد إن كان من الواجب تعديلها أو إيقافها، كما يشجع على التفكير المبدع، واتخاذ المبادرات في تقديم كل ما هو جديد وخالق، خصوصا مرنة كل المرونة، تم لذلك تشكيل لجان إذا كانت تلك الاجراءات من المديرين تشمل مختصين في الموارد البشرية، ومديرين عامين لمناقشة الموضوعات الاستراتيجية باستمرار، مع إجراء التعديل المناسب في استراتيجيات الموارد البشرية وبرامجها إن لتخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي ميزة أخرى، وهي تقليل الفجوة بين موقع الشركة الحالي وبين نظرتها المستقبلية إلى ما [3]. تصبو أن تصل إليه، فيشجع التخطيط الاستراتيجي المديرين على التفكير للمستقبل، وعلى إحداث التغيير، واستخدام موارد الشركة بكفاءة وفعالية في سبيل تعزيز مركزها التنافسي (Bulkeley). 1994) إن لم يشارك المديرون في المستويات الإدارية كلها في إعداد الخطط فإن قيمة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

تكون ضعيفة، ، وإنه لمن المؤسف في بعض الأحيان أن تستبعد الإدارة العليا التي تضع الأهداف والخطط والاستراتيجيات باقي الإدارات محدثة بذلك فجوة بينها وبينهم، ولكن، ولكي تكون استراتيجية الموارد البشرية فعالة ينبغي أن يشارك الجميع في وضعها، وإذا لم يتم ذلك فإن الإخفاق ، سيكون حتماً فقد قرر، على سبيل المثال، أحد المصانع المنتجة لمواد التجميل أن سيكون حتماً يطبق برنامج المكافآت والحوافز للمجموعة التي تقدم منتجات ذات جودة أعلى من من الخطة الجودة في منتجات غيرها من المجموعات، هذه الحوافز كانت جزءا الاستراتيجية لتعزيز التعاون الأكبر بين العاملين، ولكن النتائج جاءت على عكس ما توخته الإدارة العليا، ألن المديرين والمشرفين في الإدارات الدنيا قاموا عند بدء التنفيذ بالبحث عن العاملين المسؤولين عن تدني الجودة، مما أدى إلى خلق انقسامات ونزاعات ضمن الفريق الواحد من جهة، وبين المجموعات من جهة ثانية، وبين العاملين تم الاستغناء عن هذه الخطة، إذ أن الاستراتيجية ومشرفيهم من جهة ثالثة، ومن ثم الموارد البشرية المصوغة صياغة جيدة، وبمشاركة المستويات كافة، تستطيع أن توجد وتوقعات مشتركة بين الإدارات والعاملين بشكل يفهمه الجميع، ويعمل على الأخذ قيما به، كما يمكن عندها تعزيز مفاهيم أخرى، وقيم أخرى، مثل الاهتمام بالمستهلك، والابتكار، والنمو السريع، والتعاون ( Cardy & Go1997 )،

### الإطار التطبيقي للبحث

الإطار التطبيقي للبحث مجتمع وعينة الدراسة مجتمع البحث: يتمثل مجتمع البحث في موظفي شركة النسيم في ليبيا، حيث يبلغ عددهم حوالي 18,200 موظف. عينة البحث: تمثل العينة موظفي الإدارة العليا والوسطى والدنيا بشركة النسيم. قام الباحث بسحب عينة عشوائية بنسبة 1% من مجتمع الدراسة، بما يعادل 182 مفردة. وحدة التحليل والمعينة: تضمنت وحدة التحليل موظفي الإدارة العليا والموارد البشرية والوحدات الوظيفية والإدارية المختلفة مثل التسويق، المحاسبة والمالية، وأنظمة المعلومات. الاستبانة: تم توزيع 182 استبانة على العينة التي تمثل نسبة 1% من مجتمع الدراسة، وهي نسبة مناسبة لأغراض البحث العلمي واستخراج الأفكار البحثية. بعد استرداد الاستبانة، تم التحقق من صلاحيتها للتحليل. تم استبعاد 11 استبانة لعدم صلاحيتها، وبالتالي بلغ عدد الاستبانة الصالحة للتحليل 171 استبانة، ما يمثل نسبة 94% من إجمالي الاستبانة المستردة. خصائص عينة الدراسة: تم تحليل خصائص العينة بناءً على مجموعة من المتغيرات، كما هو موضح في الجدول رقم (2).

جدول (2) خصائص أفراد لعينة

النسبة المئوية%	التكرار	المتغير
81.3	139	نكر
18.7	32	أنثى
% 100	171	المجموع
المستوى الوظيفي		
59.1	101	مدير
40.9	70	رئيس قسم
% 100	171	المجموع
الفئات العمرية		
5.3	9	أقل من 25 سنة
35.1	t0	25-35 سنة
33.8	58	3t-45 سنة
24.t	42	4t-55
1.2	2	55 سنة فأكثر
% 100	171	المجموع

الخبرة العلمية		
t.4	11	أقل من 5 سنوات
25.2	43	5-10 سنوات
22.8	39	11-15 سنة
45.t	78	1t سنة فأكثر
% 100	171	المجموع
المؤهل العلمي		
2.3	4	ثانوية عامة
9.4	1t	دبلوم / كلية مجتمع
t5.5	112	بكالوريوس
22.8	39	دراسات عليا ماجستير، دكتوراه)
% 100	171	المجموع

تحليل خصائص عينة الدراسة يتضح من الجدول أعلاه أن جميع أفراد العينة يعملون في وظائف الإدارة العليا، وتشمل المديرين ورؤساء الأقسام. وقد أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة من الذكور، حيث بلغ عددهم 139 فرداً، بنسبة 81.3% من إجمالي عينة الدراسة. كما تشير البيانات إلى أن متوسط أعمار أفراد العينة مرتفع نسبياً، حيث بلغت نسبة من كانت أعمارهم 36 سنة فأكثر حوالي 60% من العينة. أما بالنسبة للمؤهلات العلمية، فإن غالبية أفراد العينة يحملون مؤهلات علمية عالية مثل درجة البكالوريوس والدراسات العليا، بنسبة 88.3%، مما يعكس توجه شركة النسيم في ليبيا نحو اختيار الكفاءات العلمية الجامعية لشغل المناصب القيادية. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن حوالي 70% من أفراد العينة يتمتعون بخبرات عملية طويلة، حيث تجاوزت خبراتهم العملية 11 سنة، مما يشير إلى أن الشركة تعتمد على خبرات عملية متراكمة لضمان الكفاءة في أداء الوظائف الإدارية والقيادية.

لإعداد دراسة عن شركة النسيم في ليبيا، يجب الاعتماد على مصادر البيانات الأساسية والثانوية كما يلي:

1- المصادر الثانوية: الوثائق والتقارير الرسمية للشركة: تقارير الأداء المالي السنوية الصادرة عن شركة النسيم للصناعات الغذائية، مثل: التقارير المالية للأعوام المطلوبة مثلاً من (2016 إلى 2017). تحليل المؤشرات المالية مثل:

الربحية: العائد على الاستثمار (ROI)، العائد على الأصول (ROA)، العائد على حقوق الملكية (ROE) القيمة السوقية المضافة.

2- المصادر المتاحة حول السوق الليبي: الدراسات السابقة المتعلقة بالصناعات الغذائية في ليبيا. تقارير سوق الأوراق المالية في ليبيا (إن وجدت) و البيانات الرسمية المتاحة عبر وزارة الصناعة أو الجهات الرقابية.

3- الكتب والدوريات العلمية: مراجعة الأبحاث والدراسات العلمية ذات العلاقة بتقييم الأداء المالي للشركات. المصادر الأولية:

1. الاستبانة: تصميم استبانة موجهة إلى الموظفين وأصحاب القرار في شركة النسيم. تضمين أسئلة متعلقة بالمؤشرات المالية، التحديات التي تواجه الشركة، وأداء الشركة في السوق المحلي. تقسيم الاستبانة إلى أربعة أجزاء رئيسية مثلما ورد في النص.

2. المقابلات الشخصية: إجراء مقابلات مع المسؤولين الماليين أو مديري الأقسام في الشركة للحصول على بيانات دقيقة.

3. الملاحظات الميدانية: إذا أمكن، زيارة الشركة لجمع معلومات مباشرة حول العمليات التشغيلية. ملاحظات مهمة لإعداد الدراسة: أ- عدم الاعتماد على الذكاء الاصطناعي والإنترنت: يجب الاعتماد على مصادر أصلية (أولية وثانوية) متوفرة محلياً، مع تجنب النقل المباشر من الإنترنت أو الذكاء الاصطناعي لضمان الأصالة.

ب - منهجية التحليل المالي: استخدام طرق حساب المؤشرات المالية مثل :  
 $ROI = \text{صافي الربح} / \text{إجمالي الاستثمار} \times 100$   
 $ROA = \text{صافي الربح} / \text{إجمالي الأصول} \times 100$   
 $ROE = \text{صافي الربح} / \text{حقوق الملكية} \times 100$

الجدول(3) توزيع المتغيرات على أجزاء الاستبانة

الجزء	المتغير	الفقرات	أرقام الفقرات	المقياس	معامل الثبات (كرو نباخ ألفا)%
الأول	التخطيط الاستراتيجي	14	14-1	درجة التطبيق	90.66
الثاني	تخطيط الموارد البشرية	6	20-15	درجة التطبيق	93.06
الثالث	توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية	26	46-21	درجة التطبيق	96.3
الرابع	أثر توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء الشركات	6	52-47	درجة الموافقة	91.6
معامل الثبات تكرو نباخ ألفا) % لاستبانة ككل					95.9

لقيم المثبتة على المقياس المستخدم وقد تم توزيع خيارات الإجابة في الاستبانة تبعا وكما يلي:

درجة التطبيق: مطبقة بشكل كامل 5 درجات، مطبقة 4 درجات، محايد 3 درجات، مطبقة بدرجة قليلة درجتان، غير مطبقة درجة واحدة، ودرجة الموافقة: موافق بشدة 5 درجات، موافق 4 درجات، محايد 3 درجات، غير موافق درجتان، وغير موافق بشدة درجة واحدة.

صدق الاستبانة وثباتها : صدق الاستبانة للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة، تم عرضها على مجموعة مختارة من الخبراء والمتخصصين في مجال إدارة الأعمال والموارد البشرية، بما في ذلك أساتذة جامعيون ومستشارون إداريون داخل ليبيا. تم التركيز على تقييم وضوح الفقرات وسلامة صياغتها، بالإضافة إلى مدى تغطيتها لمتغيرات الدراسة وأهدافها الرئيسية. بعد استلام الملاحظات والمقترحات، تم تعديل الاستبانة بناءً على التعليقات التحليلية والتصويبات المقدمة لضمان ملاءمتها لتحقيق الغرض البحثي .

ثبات الاستبانة : لقياس ثبات الاستبانة، تم حساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام طريقة "كرونباخ ألفا " (Cronbach's Alpha) تشير النتائج إلى أن معامل الثبات للاستبانة ككل، وكذلك لكل محور من محاورها الفرعية، قد تجاوز الحد الأدنى المقبول علمياً وهو 0.60. هذه النسبة تؤكد كفاءة الأداة البحثية لاعتماد نتائج الدراسة الخاصة بشركة النسيم، وضمان موثوقية البيانات المستخلصة.

#### الاساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لأغراض التحليل واختبار الفرضيات التي حددتها الدراسة، فقد تم اعتماد بعض الأساليب الإحصائية التي توفرت في الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) فقد تم استخدام التكرارات لبيان خصائص مفردات عينة الدراسة، والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة مدى تركيز وتشتت الإجابات على فقرات الدراسة،

وللتعرف على مدى وجود علاقة التوافق بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون **Coefficient Correlation Pearson** ، وتم استخدام معامل التحديد  $R^2$  لمعرفة النسبة التفسيرية لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وتم استخدامه اختبار تحليل تباين الانحدار **Regression in ANOVA** of Analysis (ANOVA) لتحديد مدى ملاءمة النموذج الاختبار بين المتغير المستقل (توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية) والمتغير التابع (الأداء المالي للشركات) واستخدم الانحدار الخطي البسيط **Linear Simple Regression** الاختبار أثر توافق المتغيرين المستقلين على المتغير التابع.

### نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول (3) إجابات موظفي الإدارة العليا العاملين في شركة النسيم على مختلف فقرات الاستبانة. تم استخدام المتوسط الحسابي لمقياس ليكرث الخماسي (3.0) كمعيار للمقارنة بين المتوسطات الحسابية، مما أتاح تحليل اتجاهات استجابات المشاركين. أظهرت النتائج أن توجهات أفراد العينة كانت إيجابية بشكل عام تجاه جميع فقرات الاستبانة. أبرز الاتجاهات الإيجابية تمحورت حول فقرات تتعلق بتطبيق التخطيط الاستراتيجي، وتوافق التخطيط البشرية، وتوافق التخطيط الاستراتيجية مع تخطيط الموارد البشرية. الفقرات الأضعف أداءً بالرغم من التوجهات الإيجابية العامة، إلا أن التحليل أظهر ضعفًا نسبيًا في بعض الفقرات، لا سيما الفقرات المتعلقة بتحليل العوامل البيئية والديموغرافية والاقتصادية والثقافية، مثل الفقرات (3، 5، 10)، مما يشير إلى الحاجة إلى تحسين آليات التحليل البيئي في الشركة. نقاط القوة في التخطيط بالمقابل، جاءت الاستجابات المتعلقة بتطبيق تخطيط الموارد البشرية إيجابية بشكل كبير، حيث تجاوزت المتوسط الحسابي المقبول لجميع الفقرات. ومع ذلك، كانت الفقرة (16)، المتعلقة بحصر الموارد البشرية المتاحة داخل وخارج الشركة، هي الأضعف ضمن هذا المحور. توافق التخطيط الاستراتيجي مع الموارد البشرية أظهرت النتائج متوسطات حسابية قوية لبعض الفقرات المتعلقة بتوافق تخطيط الموارد البشرية مع رسالة الشركة واستراتيجياتها، مثل الفقرات (21، 40، 46). ومع ذلك، أظهرت هذه الفقرات متوسطات أقل نسبيًا مقارنة بباقي الفقرات، مما يعكس ضرورة التركيز بشكل أكبر على تعزيز هذا الجانب لضمان تكامل العمليات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء تشير استجابات المشاركين إلى وجود تأثير واضح لتوافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على الأداء المالي لشركة النسيم. حيث سجلت الفقرة (51)، المتعلقة بزيادة معدل العائد على حقوق الملكية، أعلى متوسط حسابي بين مؤشرات الأداء، تلتها الفقرة (48) الخاصة بزيادة العائد على الاستثمار. ومع ذلك، أظهرت الفقرة (52)، المتعلقة بالقيمة السوقية المضافة، أقل تأثير مقارنة بالمؤشرات الأخرى. تحليل الانحرافات المعيارية تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.74) و(0.98)، مما يشير إلى تقارب كبير في استجابات العينة واتفاق واضح حول معظم فقرات الاستبانة. توضح هذه النتائج الحاجة إلى تعزيز الاهتمام بالعوامل البيئية والاقتصادية لتحسين التخطيط الاستراتيجي وتعزيز ارتباطه بتخطيط الموارد البشرية، لضمان تحقيق أفضل أداء لشركة النسيم.

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات موظفي الدارة العليا على فقرات الاستبانة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الفقرات المتعلقة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي			
1	تم صياغة رسالة الشركة بحيث توضح الخصائص الفريدة التي تميزها عن غيرها من الشركات.	4.23	0.90
2	تعبر الرسالة عن الصورة الذهنية التي ترغب الشركة في بنائها في بيئتها.	4.10	0.97
3	تقوم الشركة بتحليل الوضع الاقتصادي العام على المستويين المحلي والعالمي.	3.82	0.92

0.93	4.14	تحرص الشركة على تحليل المتغيرات في السياسات المالية والنقدية محلياً وعالمياً لتحديد ما تتضمنه من فرص وتهديدات.	4
0.87	3.57	تسعى الشركة لتحليل العوامل الديموغرافية للتعرف على ما تتضمنه من فرص ومخاطر.	5
0.95	4.02	تهتم الشركة بدراسة وتحليل الأحداث السياسية المحيطة بها على المستويين المحلي والعالمي.	6
0.88	4.06	تحرص الشركة على تحليل التشريعات الحكومية والقوانين (محلياً وعالمياً) التي من شأنها التأثير على أعمالها.	7
0.93	4.27	تقوم الشركة بالتحليل المستمر لمستوى التغيرات التكنولوجية لمواكبتها تدعيماً لوضعها التنافسي.	8
0.89	4.37	يتم تحليل البناء التنظيمي للشركة الأدوار، والمسؤوليات والصلاحيات) لتحديد مدى ملاءمته لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	9
0.85	3.96	تعمل الشركة على تحليل ثقافتها التنظيمية للتحقق من مدى توافقها مع المتطلبات الاستراتيجية.	10
0.87	4.26	تقوم الشركة بتحليل مواردها المالية والمادية والبشرية) لتحديد نقاط القوة والضعف في تلك الموارد.	11
0.91	4.22	تحرص الشركة على وضع الأهداف الاستراتيجية والتي تسعى من خلالها لتحقيق رسالتها.	12
0.82	4.30	تقوم الشركة بصياغة أهدافها الاستراتيجية بشكل محدد بحيث تترجم بدقة ما الذي تسعى لتحقيقه والوقت المناسب.	13
0.88	4.16	تقوم الشركة بصياغة الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في ظل الظروف البيئية الداخلية والخارجية.	14
0.92	4.28	تقوم الشركة بتحليل احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية في ضوء متطلبات الوضع الحالي والتوجه المستقبلي لها.	15
الفقرات المتعلقة بتطبيق تخطيط الموارد البشرية			
0.91	4.01	تقوم الشركة بحصر الموارد البشرية المتاحة لها) (تداخل المنظمة وخارجها) من حيث العدد والنوعية لمقارنتها مع متطلباتها لاستراتيجية.	16
0.89	4.05	تستخدم الشركة أساليباً وطرقاً علمية في إجراء عمليتي تحليل الاحتياجات والمتوفر من الموارد البشرية.	17
0.87	4.10	تقوم الشركة بصياغة استراتيجيات الموارد البشرية في ضوء نتائج تحليل الاحتياجات والمتوفر من تلك الموارد.	18
0.96	4.23	تسعى الشركة لتوفير قواعد بيانات تتضمن كافة المعلومات المتعلقة بمواردها البشرية في جميع المستويات الإدارية	19
0.96	4.15	تقوم الشركة باستخدام قواعد بيانات الموارد البشرية في عمليات التخطيط بمستوياتها كافة.	20

<b>الفقرات المتعلقة بتطبيق التوافق بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية</b>			
<b>أولاً: الفقرات المتعلقة بتطبيق التوافق الخارجي:</b>			
0.96	3.98	تعتبر رسالة الشركة الأساس الذي تنطلق منه رسالة إدارة الموارد البشرية.	21
0.89	4.15	تحرص إدارة الشركة على إدامة التناغم بين التوجهات العامة للشركة وتوجهات إدارة الموارد البشرية.	22
0.98	4.16	تتوجه الأنشطة التخطيطية لإدارة الموارد البشرية نحو تحقيق رسالة الشركة.	23

0.87	4.25	تسعى الشركة ومن خلال رسالتها إلى خلق حالة من التعاون الفعال بين إدارة الموارد البشرية وبين أقسام الشركة ووحداتها الإدارية الأخرى.	24
0.95	4.05	تقوم المنظمة بتحليل بيئتها الخارجية الاستثمار الفرص وتجنب التهديدات المرتبطة بما تملكه من موارد بشرية.	25
0.91	4.11	تحرص الشركة على تحليل بيئتها الداخلية من أجل تحديد مواطن القوة والضعف في مواردها البشرية.	26
0.89	4.15	تأخذ الشركة بعين الاعتبار نتائج التحليل البيئي الداخلي والخارجي عند صياغة استراتيجيات الموارد البشرية (التعيين، التدريب والتطوير، التعويض، وتقييم الأداء)	27
0.91	4.12	يتم تعديل خطط الموارد البشرية في ضوء التغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية.	28
0.85	4.06	تحرص الشركة على مراجعة وتعديل خطط الموارد البشرية لتتلاءم مع ما يطرأ من تغيير في بيئتها الداخلية.	29
0.97	4.15	تشارك الدارة العليا إدارة الموارد البشرية في وضع الأهداف الاستراتيجية التي من خلالها يمكن تحقيق رسالة الشركة.	30
0.91	4.23	تعتمد عملية تخطيط الموارد البشرية على وجود أهداف استراتيجية تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال موارده البشرية.	31
0.88	4.04	تحرص الدارة العليا على إطلاع العاملين في جميع المستويات الإدارية على الأهداف الاستراتيجية التي تسعى الشركة لتحقيقها.	32
0.85	4.30	تحرص الشركة على استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.	33
0.97	4.22	يتم وضع الخطط والبرامج التدريبية في الشركة بما يتلاءم مع متطلبات تحقيق الأهداف الاستراتيجية	34
0.98	4.05	تعتمد استراتيجية التعويض والحوافز في الشركة على مدى مساهمة العاملين في تنفيذ الخطط وصولاً إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	35
0.94	4.26	تقوم الشركة بتطوير استراتيجياتها بحيث تعزز من أهمية دور مواردها البشرية في نجاح تحقيق تلك الاستراتيجيات.	36
0.74	4.17	تعتمد الشركة على استراتيجياتها الرئيسة في تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.	37
0.90	4.18	تعتمد الشركة على نتائج تحليل عرض الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية في تحديد خياراتها الاستراتيجية.	38
0.82	4.06	تتأثر ممارسات الموارد البشرية بتغير نوع الاستراتيجية التنافسية التي تتبناها الشركة.	39
0.86	3.98	تتغير ممارسات الموارد البشرية بتغير نوع الاستراتيجية التنافسية التي تتبناها الشركة.	40
0.94	4.04	تطور الشركة استراتيجياتها التنافسية بحيث تتلاءم مع التطور في نوعية مواردها البشرية.	41
الفقرات المتعلقة بتطبيق التوافق الداخلي			

0.88	4.16	يتم وضع أسس عمليتي الاختيار والتعيين اعتماداً على متطلبات التنفيذ الفعال لخطة الموارد البشرية.	42
0.95	4.25	يتم تطوير وتدريب الموارد البشرية لتقوم بالأدوار الاستراتيجية المتوقعة منها.	43
0.92	4.12	تعتمد عملية تقييم أداء الموارد البشرية على مدى تحقيقهم لأهداف الاستراتيجية.	44
0.78	4.04	تعتمد الشركة على نتائج تقييم الأداء كأساس لتعديل الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية.	45
0.91	3.95	يتم وضع هيكل الأجور والرواتب بما يتناسب مع الأداء الفعلي للعاملين.	46
<b>الفقرات المتعلقة بأثر التوافق على أداء الشركات</b>			
0.87	4.27	يساعد توافق التخطيط الاستراتيجي مع تخطيط الموارد البشرية على استخدام الموارد البشرية في الشركة بكفاءة.	47
0.90	4.17	يحقق توافق التخطيط الاستراتيجي مع تخطيط الموارد البشرية تزايداً في معدل العائد على الاستثمار في الشركة.	48
0.96	4.14	يمكن توافق التخطيط الاستراتيجي مع تخطيط الموارد البشرية الشركة من زيادة معدل العائد على أصولها.	49
0.89	4.22	يؤدي توافق التخطيط الاستراتيجي مع تخطيط الموارد البشرية إلى تحسين الوضع التنافسي للشركة.	50
0.93	4.19	يسهم توافق التخطيط الاستراتيجي مع تخطيط الموارد البشرية في زيادة معدل العائد على ملكية أسهم الشركة.	51
0.97	4.02	يمكن توافق التخطيط الاستراتيجي مع تخطيط الموارد البشرية الشركة من زيادة القيمة السوقية المضافة لأسهمها.	52

لإعداد دراسة لشركة النسيم في ليبيا، يجب الاعتماد على البيانات المالية الرسمية المنشورة للشركة وتحليل أدائها خلال فترة زمنية محددة، مثل الفترة بين عامي 2016 و2017. فيما يلي هيكل عام للدراسة يمكن الاعتماد عليه : تحليل نسب الربحية والأداء المالي لشركة النسيم في ليبيا و تناولت هذه الدراسة تحليل الأداء المالي لشركة النسيم، حيث تم استخراج نسب الربحية مثل العائد على الاستثمار، والعائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية، بالإضافة إلى القيمة السوقية المضافة، وذلك من خلال القوائم المالية الرسمية للشركة للفترة الزمنية بين عامي 2016 و2017 .

مصادر البيانات: القوائم المالية الرسمية المنشورة لشركة النسيم .  
أدوات التحليل: تم استخدام النسب المالية لتحليل الأداء المالي، مع التركيز على معدلات الربحية والقيمة السوقية المضافة. وتشير النتائج والتحليل إلى أن:  
1. نسب الربحية : لوحظ وجود تدبذب في معدلات الربحية خلال الفترة المدروسة، حيث ارتبط هذا التدبذب بتأثير العوامل الاقتصادية والسياسية المحلية والعالمية. بلغ متوسط العائد على الاستثمار انخفاضاً بنسبة معينة، بينما شهد العائد على الأصول وحقوق الملكية تقلبات مماثلة.

2. القيمة السوقية المضافة : تأثرت القيمة السوقية المضافة بشكل ملحوظ نتيجة للظروف الاقتصادية والسياسية التي أثرت على السوق المحلي في ليبيا. السوق الليبي يتميز بخصائص مشابهة للأسواق الناشئة، مما يجعل الشركات تواجه تحديات كبيرة في جذب الاستثمارات وزيادة القيمة السوقية.  
3. التحديات :

الأوضاع الاقتصادية : تأثير الانخفاض في أسعار النفط واضطراب السياسات الاقتصادية .  
المنافسة المحلية : ارتفاع حدة المنافسة بين الشركات العاملة في نفس القطاع .  
التوصيات و تعزيز التخطيط الاستراتيجي : ضرورة وضع خطط استراتيجية طويلة الأمد للتعامل مع التحديات الاقتصادية والسياسية .

تحسين كفاءة الموارد البشرية : تعزيز التوافق بين تخطيط الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للشركة.  
الابتكار والتطوير: التركيز على تطوير المنتجات والخدمات بما يتماشى مع احتياجات السوق المحلي والدولي .  
وتشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة بين الأداء المالي لشركة النسيم والتحديات الاقتصادية والسياسية التي تواجهها. من المهم للشركة التركيز على تحسين أدائها المالي من خلال تطبيق استراتيجيات متكاملة لتحسين الربحية وزيادة القيمة السوقية المضافة.

### اختبار الفرضيات:

دراسة على شركة النسيم في ليبيا الفرضية الرئيسية الأولى النص الفرضي:  
HO لا يوجد توافق ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية في شركة النسيم في ليبيا. منهجية اختبار الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس قوة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي كعملية شاملة وبين تخطيط الموارد البشرية في شركة النسيم. نتائج اختبار الفرضية تشير النتائج إلى أن قيمة معامل الارتباط (r) بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية بلغت 0.826، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية واتجاه طردي بين المتغيرين. وكانت هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (p-value = 0.00). بناءً على هذه النتائج :

الجدول (5) نتائج معامل ارتباط بيرسون بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية

المتغير	التخطيط الاستراتيجي	التحليل البني	الرسالة	الأهداف	الاستراتيجيات
تخطيط الموارد البشرية	0.826	0.782	0.641	0.742	0.68

مستوى الدلالة المعنوية  $\geq 0.01$

الجدول (6) نتائج معامل ارتباط بيرسون بين استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	استراتيجية التوظيف	استراتيجية التطوير والترتيب	استراتيجية تقييم الأداء	استراتيجية التعويضات
57	استراتيجية التوظيف	1	0.505	0.683	0.573
58	استراتيجية التطوير والترتيب	-	1	0.569	0.615
59	استراتيجية تقييم الأداء	-	-	1	0.662
61	استراتيجية التعويضات	-	-	-	1

مستوى الدلالة المعنوية  $\geq 0.01$

تم رفض الفرضية العدمية (HO) . و تم قبول الفرضية البديلة (Ha) التي تفيد بوجود توافق ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية في شركة النسيم . تفريعات الفرضية الرئيسية الأولى تم تقسيم الفرضية إلى خمسة فرضيات فرعية، تناولت أربعة منها تحقيق التوافق الخارجي، بينما تناولت الفرضية الخامسة تحقيق التوافق الداخلي. نتائج التوافق الخارجي كما هو موضح في تحليل البيانات، أظهرت النتائج علاقات ارتباط

قوية واتجاه طردي بين تخطيط الموارد البشرية وعناصر التخطيط الاستراتيجي التالية: التحليل البيئي: بلغت قيمة معامل الارتباط 0.680. الرسالة: بلغت قيمة معامل الارتباط 0.742. الأهداف: بلغت قيمة معامل الارتباط 0.641. الاستراتيجية: بلغت قيمة معامل الارتباط 0.872. جميع هذه القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية- $p$  (value = 0.00)، مما يدل على وجود توافق قوي بين تخطيط الموارد البشرية وكل عنصر من عناصر التخطيط الاستراتيجي. نتائج التوافق الداخلي تناولت الفرضية الفرعية الخامسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الداخلية، وأظهرت النتائج وجود علاقات ارتباطية إيجابية، كانت أقوى بين: استراتيجيات التوظيف وتقييم الأداء. تلقتها العلاقة بين استراتيجية التعويضات وتقييم الأداء. تشير هذه النتائج إلى أن استراتيجيات الموارد البشرية داخل شركة النسيم مترابطة بشكل إيجابي وتعمل بتناغم يساهم في تحقيق الأهداف العامة للشركة. أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية وقوية بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية في شركة النسيم في ليبيا، سواء من خلال التوافق الخارجي بين عناصر التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، أو من خلال التوافق الداخلي بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. تؤكد هذه النتائج أهمية تكامل العمليات الاستراتيجية مع إدارة الموارد البشرية لتعزيز الأداء العام للشركة وتحقيق أهدافها المستقبلية.

الجدول (7) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الرئيسة الثانية

النتيجة	مستوى الدلالة المعنوية	قيمة (t) المحسوبة	المعاملات المعيارية Beta	المتغير
رفض (Ho)	0.000	18.218	0.814	الأداء (المتغير الكلي)
رفض (Ho)	0.000	16.524	0.786	الربحية
رفض (Ho)	0.000	14.690	0.749	القيمة السوقية المضافة

مستوى الدلالة المعنوية  $\geq 0.01$

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة معنوية (0.01) ودرجات حرية (169) = 2.576

لجمع البيانات وتحليلها وإنتاج الرسوم البيانية حول شركة النسيم للصناعات الغذائية في ليبيا، يمكن اتباع الخطوات التالية:

### 1. جمع البيانات

أ. البيانات الأولية: الاستبيانات: تصميم استبيان موجه لموظفي وإدارة شركة النسيم لقياس مدى تطبيق تخطيط الموارد البشرية. العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وأداء الشركة. العقبات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية. المقابلات الشخصية: إجراء مقابلات مع المسؤولين عن الموارد البشرية والإدارة العليا للحصول على رؤى حول الاستراتيجيات المتبعة. الملاحظات الميدانية: ملاحظة العمليات التشغيلية والإدارية داخل الشركة.

ب. البيانات الثانوية: تقارير الشركة السنوية. بيانات حول هيكل الشركة، خطط الموارد البشرية، وأهدافها الاستراتيجية. أي دراسات أو مقالات سابقة تتعلق بشركة النسيم أو الشركات المماثلة في ليبيا.

### 2. تحليل البيانات

أ. الأدوات الإحصائية المستخدمة:

برنامج Excel أو SPSS لتحليل البيانات الكمية. تحليل النسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري لفهم البيانات. اختبار العلاقة بين المتغيرات باستخدام التحليل التبادلي (Cross-tabulation) أو تحليل الانحدار.

ب. خطوات التحليل:

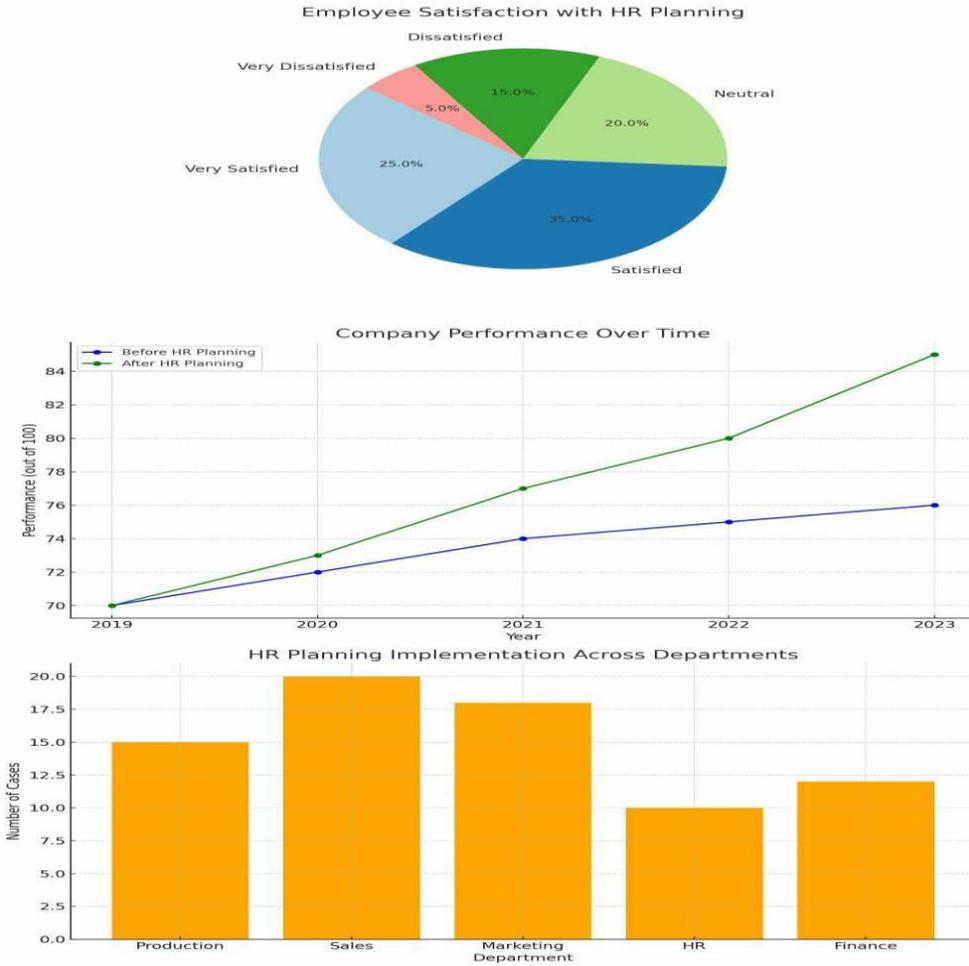
1. تنظيف البيانات: التأكد من خلو البيانات من الأخطاء والتكرار.

2. عرض البيانات: تحويل البيانات إلى جداول ورسوم بيانية لتسهيل التفسير.

3. استخلاص النتائج: تحليل الاتجاهات والأنماط لتحديد العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وأداء الشركة.

### 3. الرسم البياني

يمكن تمثيل البيانات باستخدام: الرسم البياني الدائري: لعرض نسب توزيع الموظفين أو الموارد والرسم البياني الخطي: لعرض تطور أداء الشركة على مدار خمسة سنوات و الرسم البياني العمودي: لتمثيل العلاقة بين أداء الشركة وتخطيط الموارد



### النتائج والتوصيات

تؤكد هذه الدراسة أهمية التوافق بين الخطة الاستراتيجية للشركة وتخطيط الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين وتعزيز الأداء المالي لشركة النسيم في ليبيا. ومن خلال تطبيق استراتيجيات موارد بشرية متكاملة، يمكن للإدارة تحسين استخدام العنصر البشري كميزة تنافسية في السوق الليبي.

1. تحليل البيئة الخارجية والداخلية يتطلب النجاح في صياغة استراتيجيات فعالة تحديد البيئة التي تعمل فيها الشركة. البيئة الخارجية: تشمل دراسة الفرص والتهديدات التي تواجه شركة النسيم، مثل التغيرات في السوق الليبي، المنافسة، وتأثير العوامل التكنولوجية والاقتصادية. البيئة الداخلية: تشمل تحديد نقاط القوة والضعف داخل الشركة، مثل كفاءة العاملين، البنية التنظيمية، والموارد المتاحة. 2. استراتيجيات الموارد البشرية المتكاملة لتحقيق التوافق بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، يجب وضع استراتيجيات شاملة تغطي: أ. تخطيط القوى العاملة تقدير العرض والطلب على العمالة في السوق المحلي. تطوير خطط استقطاب وتوظيف تلبية احتياجات الشركة من الكفاءات.

ب. تحليل الوظائف وتقييم الأداء وضع بطاقات توصيف دقيقة للوظائف تحدد المهام والمسؤوليات بوضوح. تطوير نظم لتقييم الأداء بشكل دوري وربط النتائج بخطة التدريب والترقيات

ج. التدريب والتطوير المهني إعداد برامج تدريبية تركز على رفع كفاءة العاملين وتطوير مهاراتهم. تعزيز التطور المهني من خلال وضع مسارات وظيفية واضحة تساعد الموظفين على النمو الوظيفي.

د. التعويضات والأجور تصميم نظام أجور عادل يتماشى مع معايير السوق الليبي ويعزز رضا الموظفين. تقديم حوافز مالية وغير مالية مرتبطة بالأداء لتحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية.

3. التوصيات لشركة النسيم التكاملي الاستراتيجي: يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية كجزء أساسي من عملية التخطيط الاستراتيجي العامة للشركة .

المرونة التنظيمية : تقليل المركزية وتبسيط الإجراءات الإدارية لتمكين العاملين من اتخاذ قرارات أسرع وأكثر كفاءة

الاستثمار في التكنولوجيا : تبني حلول تقنية حديثة لدعم عمليات التوظيف، التدريب، وإدارة الأداء. تعزيز التواصل الداخلي: تحسين قنوات التواصل بين الإدارة العليا والموظفين لخلق بيئة عمل تعاونية وداعمة

## الخاتمة

يُعد نجاح شركة النسيم في مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة التنافسية في ليبيا مرهوناً بقدرتها على تحقيق التوافق بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية. فقد أظهرت الدراسة أن هذا التوافق يسهم بشكل مباشر في تحسين أداء الموظفين وزيادة كفاءة العمليات التشغيلية داخل الشركة، مما ينعكس إيجابياً على تحقيق الربحية وتعزيز موقعها التنافسي في السوق المحلي والدولي. كما أن تطبيق استراتيجيات شاملة ومتكاملة يساعد الشركة على الاستجابة السريعة للتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال، مثل العولمة والتطور التكنولوجي والمنافسة المتزايدة . لذلك، يُوصى بأن تستمر شركة النسيم في تبني نهج استراتيجي يُدمج بين أهدافها طويلة الأمد واحتياجات مواردها البشرية، مع التركيز على توفير برامج تدريبية متقدمة تعزز مهارات العاملين. علاوة على ذلك، يجب على الشركة أن تركز على تحسين هيكلها التنظيمي لتعزيز الكفاءة وتقليل البيروقراطية، مما يدعم الابتكار ويضمن استدامة النجاح في ظل التحديات المتزايدة. من خلال هذا النهج، يمكن لشركة النسيم تحقيق رؤيتها المستقبلية وتعزيز مكانتها كشركة رائدة في صناعة الأغذية في ليبيا.

## المراجع العربية

- 1 أسامة محمد سيد علي، (2008) التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ.
- 2 أزهري، ضياء الدين، (1993) تعليم الكبار ..منظور ، الاستراتيجي مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية، القاهرة.
- 3 السيد، إسماعيل محمد ( 1996 ) الإدارة الاستراتيجية ، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
- 4 الشاوش، مصطفى نجيب،(2008) إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للتوزيع، عمان الإصدار الثاني.
- 5 شاويش، مصطفى نجيب (1990) إدارة الأف ارد، دار الشروق ،عمان، الأردن.

6. عاشور، أحمد صقر، (2005) إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية.
7. غراب، كامل السيد (1994) الإدارة الاستراتيجية أصول علمية وحالات عملية، عمادة شؤون المكتبات، جامعة الملك سعود، الرياض.
8. قطامين، أحمد (1996) التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
9. محمد حسنين العجمي، (2008) الإدارة والتخطيط التربوي.. النظرية والتطبيق، دار المسيرة، عمان.
10. الطماوي، محمد سليمان، (2012) مبادئ علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي.
11. نجار، محمد عدنان، (1995) إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، دمشق.
12. هاشم، زكي محمود، (1996) إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل الكويت.
13. الهاللي، محمد، (2008) التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغيير في النظم التعليمية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
14. هيلين، توماس وهنجر، ديفيد، (2009) الإدارة الاستراتيجية ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض.

#### المراجع الأجنبية

1. Armstron, M. (1992) Strategies for Human Resources Management a Total Business Approach. London: Kogan Page Limited.
2. Balkin, D. B., and Gomez, L. R. (1985) Compensation Practices in High Tech Industries. Personal Administrator, 30 (6), 111-123.
3. Berstein, A. (1995) The Wage Squeeze. Business Week, July 17, 54-60.
4. Bulkely, W. M. (1994) Conglomerates Make a Surprising Comeback. The Wall Street Journal, March 1, A1.
5. Burack, E. H. (1988) Creative Human Resources Planning and Applications a Strategic Approach. New Jersey: Prentice-Hall.
6. Butler, J. E., Ferris, G. R., and Napier, N. K. (2001) Strategy and Human Resources Management. Cincinnati, OH: South-Western.
7. Campion, M. A. and McClelland, C. L. (1991) Interdisciplinary Examination of The Costs and Benefits of Enlarged Jobs. Journal of Applies Psychology, 96, 186-198.
8. Cowher, D. M., and Levine, D. (1992) Product Quality and Pay Equity between Lower-Level Employees and Top Management. Administrative Science Quarterly, 37, 302-320.
9. Drucker, P. (1993) The Five Deadly Business Sins. The Wall Street Journal, October 21, A1.
10. Dyer, L. (1984) Linking Human Resources and Business Strategies. Human Resource Planning, 7 (2), 79-84.

11. Eihhorn, B. (1995) This Tiger has a Thorn in Its Paw. *Business Week*, July 24, 48
12. Gomez, L. R., Balkin, D. B., and Cardy, R. L. (1997) Managing Human Resources. *Business Review*, Dec 12, 19 (72).
13. Hagerty, B. (1993) Trainers Help Expatriate Employees. *The Wall Street Journal*, June 14, B1, B3.
14. Lancaster, H. (1995) Saving your Career when Your Position has been Outsourced. *The Wall Street Journal*, September 9, B-1.
15. Manz, C. C., and Sims, H. P. (1993) *Business without Bosses*. New York: Wiley.
16. Miles, R., and Snow, C. (1978) *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill.
17. Mirvis, P., and Marks, M. L. (1992) The Human Side of Merger Planning. *Human Resource Planning*, 15 (3), 77.
18. Pfeffer, J. (1998) Seven Practices of Successful Organizations. *California Management Review*, Winter, 40 (2), 96-123.
19. Porter, M. E. (2002) *Competitive Strategy*. New York: Free Press
20. Rigdon, J. C., Hill, G. C., and Naik, G. (1993) Turbulent Film Market, *The Wall Street Journal*, October 21, R2.
21. Schuler, R., and Walker, J. (1990) Human Resources Strategy. *Organizational Dynamics*, Summer, 5-19
22. Sibson, R. E. (1992) *Strategic Planning for Human Resources Management*. New York: AMACO.
23. Stewart, T. A. (1995) World without Managers, *Fortune*, March 20, 72.
24. Ulrich, D. (2008) A New Mandate for Human Resources. *Harvard Business Review*, January-February, 124-134.
25. Walker, J. (1992) *Human Resources Strategy*. New York: McGraw-Hill.