

أثر كفاءة عملية تخطيط الموارد البشرية على الأداء التنظيمي دينا عيسى عوض سليمان

الملخص:

يعد تخطيط الموارد البشرية من أهم مهام إدارة الموارد البشرية ، حيث يسهم التخطيط الصحيح في وضع اللبنة الأساسية لانطلاق المنظمة والقيام بمهامها علي الوجه الأكمل وسد الثغرات الناتجة عن غياب القوي البشرية المؤهلة والمدربة لمواكبة احتياجات المنظمة من هذه القوي سواء في الوقت الحالي أو مستقبلا من خلال التنبؤ الدقيق بهذه الاحتياجات ، ووضع خطط بالحصول عليها من داخل المنظمة وخارجها . هذا وتتأثر خطة الموارد البشرية بالعديد من العوامل والتي يمكن تصنيفها لعوامل داخلية وأخرى خارجية ، ذات التأثير علي خطة الموارد البشرية والتي تؤدي إلي التأثير علي الأداء العام للمنظمة ، ويرجع السبب الرئيس في ذلك إلي أن المورد البشري هو أساس حياة المنظمة ونجاحها .

الأداء التنظيمي في المنظمات بكافة أنواعها هي حصيلة استثمار حقيقي من قبيل المنظمة لقدرات ودافعية العاملين داخل المنظمة وخارجها ، ومما لا شك فيه أن مستوي الأداء للعاملين وللمنظمة علي حد سواء يمثل مقياسا حقيقيا لمدي نجاح إدارة الموارد البشرية بالمنظمة ومدى سلامة برامجها المستخدمة نحو تحقيق ميزة تنافسية قوية راسخة تركز علي الإبداع والابتكار في الأداء ، وتؤدي في النهاية إلي تحقيق أهداف المنظمة والعاملين معا ، والحفاظ علي مكتسبات وممتلكات وموارد المنظمة .

يمثل المورد البشري من خلال أداءه التنظيمي أحد الأدوات الإستراتيجية المؤثرة في المنظمات ، إذن يمكن القول بان المورد البشري هو العنصر التنظيمي الوحيد القادر من خلال أدائه علي استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد علي استغلال الميزات ومواجهه التحديات التي تفرضها الظروف البيئية للقرن الجديد باعتباره المحرك الأساسي لكل أنشطة المنظمة.



Abstract:

Is a human resources planning, one of the most important functions of the Department of Human Resources, contributing to proper planning in the fundamental building blocks of the Launch the organization and its functions fully and to fill in the gaps caused by the absence of manpower and qualified and trained to cope with the needs of the organization of these forces either at the present time or in the future through precise forecasting these needs, and plans to obtain them from inside and outside the organization. This influenced human resources plan many factors which could be classified as internal factors and external, affecting the human resources plan which lead to influence on the general performance of the Organization, the reason of the president to the supplier of the human race is the basis of the life of the Organization and its success.

Organizational performance in organizations of all kinds are the outcome of a real investment, such as the organization of the capabilities of anger inside and outside the organization, there is no doubt that the level of performance of staff and the Organization alike represents a true measure of the success of the Organization's human resources management and the safety of their programs used toward a competitive advantage of strong and solid based on the creativity and innovation in performance, leading in the end to



the achievement of the goals of the organization and working together, and maintain the gains of the property and resources of the Organization.

Represents the human resource through organizational performance one of the strategic instruments affecting the organizations, then we can say that the human resource is the organizational component only through its performance to absorb the concepts and new ideas to help exploit features the challenges posed by environmental conditions for the new century as the main engine for each of the activities of the Organization.



المقدمة :

أولا : العوامل المؤثرة علي تخطيط الموارد البشرية:

يعد تخطيط الموارد البشرية في الوقت الراهن من أهم الموضوعات نظرا لدوره في رفع كفاءة وفعالية المؤسسات لمواجهة التحديات والمنافسة في ظل ديناميكيات البيئة الداخلية والخارجية ، حيث أن سر نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها يكمن في قدرتها علي استخدام أكفأ الموارد البشرية وتحفيزها علي اكتشاف الطاقات الكامنة المبدعة لديها ، تلك الطاقات البشرية الكامنة لا تصبح قوة ذات فعالية إلا بإيقاظها وتحريكها وتنشيطها وتحفيزها علي البذل والعطاء ، وهذه المهام تقع علي عاتق وظيفة الموارد البشرية تحقيقها ، وذلك من خلال تحديد وتوفير احتياجات المنظمة من الكفاءات اللازمة في الوقت المناسب بالعدد المناسب وتقديم فرص النمو والتقدم لها للمحافظة عليها ثم توجيهها للقيام بمختلف الأعمال المسندة إليها.

حيث أن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف في الأساس علي مدي اهتمامها بالموارد البشرية العاملة بها ، فإن هذا الاهتمام يتزايد بالنسبة لاقتصاديات الدول المتقدمة والنامية علي حد سواء ، وذلك لاعتمادها علي خطط تنموية واسعة تتطلب العناية بالموارد البشري وإيجاد السياسات والبرامج الخاصة بنمط تنميته باستمرار نظرا لأن هئية وقوة الدولة من قوة وهئية موظفيها بالقطاعات والإدارات التابعة لها ، فالموارد البشرية بالنسبة لهذه الدول وخاصة النامية تعد عنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج يجب العناية به والاستثمار فيه ، كما أن الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية والتعرف علي أهم العوامل التي تؤثر في ذلك التخطيط له أكبر الأثر في رفع كفاءة أداء الجهاز الحكومي وإنجاح مشاريعه التنموية .

تقع مسئولية تخطيط الموارد البشرية علي جميع المستويات الإدارية داخل المنظمة ، حيث أن علي قدر كفاءتهم وجهدهم جميعا يعتمد نجاح وفعالية التخطيط ، مع العلم أن كل مستوي من هذه المستويات يلعب دورا مختلفا عن



الأخر في هذه العملية التخطيطية، ويتأثر تخطيط الموارد البشرية بمجموعة من العوامل سواء الداخلية أو الخارجية التي تؤثر في عمليات تخطيط الموارد البشرية. حيث أن المؤثرات الداخلية هي عبارة عن مجموعة من العوامل المؤسسية المتصلة بالبيئة الداخلية للمنظمة ، والمؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية مستقبلا ، بينما المؤثرات الخارجية هي عبارة عن مجموعة من العوامل المؤسسية المتصلة بالبيئة الخارجية للمنظمة والمؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة مستقبلا. يعد تخطيط الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة ، فلا يمكن انجاز عمل إداري ناجح دون تخطيط . فالتخطيط هو السبيل لنجاح العمل بشرط أن يتم هذا التخطيط بإتباع الأسلوب العلمي مع الأخذ في الاعتبار بالعوامل الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والتي تعد عائق لعملية التخطيط. وفيما يلي عرض لمجموعة من هذه العوامل ذات التأثير علي تخطيط الموارد البشرية :

العوامل الداخلية المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية :

تعد العوامل الداخلية عوامل نابعة من عمل المنظمة نفسها ومن داخلها ويجب التحكم بها أثناء فترة التخطيط ووضع مقاييس مرونة داخلية أثناء عملية التخطيط تسمح بالتحرك في هذه العوامل دون الإضرار بهيكل التخطيط ومهمته ، وفيما يلي عرض لأهم هذه العوامل:

أهداف المنظمة : تشكل أهداف المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجه المنظمة من الموارد البشرية ونوعيتها ، ومن الصعب علي إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمعزل عن فهم أو إدراك الأهداف العامة وقدرة المنظمة علي تحقيقها.



الوضع المالي : يتمثل في قدرة المنظمة علي تخطيط وتحديد الموارد البشرية والوضع المالي يؤثر علي أنشطة أخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وإبقائها علي رأس العمل ، وكذلك التأثير علي برامج التدريب والحوافز.

التغيرات التنظيمية : كإعادة توزيع العاملين علي الوظائف أو إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي ، ومن المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية العاملين ، وكذلك في حالة إعادة توزيع الأفراد والذي بدوره قد يتطلب تدريب وتطوير الموارد البشرية.

حجم العمل : يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين علي حجم ذلك العمل ونوعيته.

الثقافة التنظيمية: والتي تعد عنصرا هاما لدعم المعتقدات الثقافية والقيم التنظيمية للعاملين والتي تؤدي إلي رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم بما يحقق الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمة ، كما أن ثقافة المنظمة تحدد رسالتها وتعد موجهها هاما للسلوك التنظيمي للعاملين فيها.

الحوافز : وجود نظام فعال للحوافز علي اختلاف أنواعها في المنظمات يؤدي إلي قيام العاملين بأعمالهم الموكلة إليهم علما بأن هذا النظام لا بد أن ينسجم مع العديد من الأسس والأساليب التي يتم من خلالها حفز العاملين حيث أن لها أكبر الأثر علي تخطيط الموارد البشرية.

العوامل الخارجية المؤثرة علي تخطيط الموارد البشرية: هي عبارة عن مجموعة من العوامل المؤسسية المتصلة بالبيئة الخارجية للمنظمة ، والمؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة مستقبلا. وتتمثل العوامل الأكثر شيوعا والتي تناولتها العديد من البحوث ومن أهمها يلي:



عوامل اقتصادية : تتأثر المنظمة بالأوضاع الاقتصادية الخارجية المحيطة بها كالتضخم الاقتصادي، ومعدل البطالة، ومعدل أسعار الفائدة، فارتفاع معدل البطالة يؤدي إلي وجود فائض في سوق العمل مما يعني توفر فرصة أكبر للاختيار من الموارد البشرية المطلوبة.

سياسة العمالة في الدولة : وتتضمن هذه التشريعات القانونية التي تضعها الدولة مثل : وضع سياسات عمالية أو وضع حد أدنى من الأجور.
العوامل التقنية : يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر علي حجم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك نوعيتها وأثر ذلك علي برامج تدريب العاملين وتطويرهم.

أوضاع سوق العمل : ويتمثل هذا في التغيرات التي تطرأ علي سوق العمل من حيث الفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفر الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.

العوامل التنافسية : ويتمثل هذا في أنه كلما ازدادت المنافسة بين الشركات تصبح حاجة المنظمة أكبر لكفاءات بشرية مدربة وماهرة.

العوامل الاجتماعية والسكانية : ويتمثل هذا في حركة السكان وانتقالهم من منطقة جغرافية إلي أخرى أو الهجرة العائدة أو الخارجة وأثر ذلك علي سوق العمل من حيث الفائض أو العجز.

على الرغم من تعدد العوامل التي تؤثر علي تخطيط الموارد البشرية تظل هذه العملية مهمة جدا لتحديد ما نريده من القوى العاملة مستقبلا، دراسة سوق العمل أي دراسة العوامل البيئية المتنوعة والمؤثرة في العرض والطلب في سوق العمل وبالتالي المؤثرة على عملية تخطيط الموارد البشرية.



ثانيا : تخطيط الموارد البشرية

يعد العنصر البشري من أهم عناصر المؤسسة والتي تستطيع من خلالها تحقيق أهدافها ، لذلك من الضروري لأي منظمة أن تقوم بوظيفة التخطيط باعتبار أن العنصر البشري محورا أساسيا يمكنها من التحكم في سير نشاطها بشكل منظم ، كما أن المنظمات الإدارية بكل ما توفره من أجهزة ومعدات لن تستطيع تحقيق أهدافها والنهوض بالعملية الإنتاجية في غياب العنصر البشري ، حيث أن لها أهميه كبيرة ودور هام في حياة المنظمة والعمل علي بقائها واستمرارها.

• مفهوم تخطيط الموارد البشرية :

قبل البدء بوضع مفهوم لتخطيط الموارد البشرية لا بد أن نوضح مفهوم التخطيط بشكل عام و من ثم نشرح من خلاله مفهوم تخطيط إدارة الموارد البشرية حيث يمثل التخطيط وضع تصور مستقبلي من خلال المقارنة بين البدائل المتوفرة في الحاضر و التي سوف تكون موجودة مستقبلا و اتخاذ قرار لما هو أفضل أو أنسب لبناء صورة مستقبلية لما نريد أن نحققه، أو هو رسم صورة مستقبلية لما ستكون عليه الأعمال ، ورسم السياسات والإجراءات المناسبة للوصول إلى الأهداف والغايات المرجوة في أقل جهد وتكلفة ممكنة، كما يمكن تعريفه علي انه"الوظيفة الإدارية الأولى التي تسبق العمليات الإدارية كافة للقيام بأي نشاط إداري آخر ، حيث يؤثر لتخطيط علي الوظائف الإدارية الأخرى، بما في ذلك التنظيم والتنسيق بهدف استخدام أفضل للموارد البشرية والمالية والفنية لتحقيق أهداف الإدارة وتحقيق الفعالية والكفاءة.

وتري الباحثة أن تخطيط الموارد البشرية وفق الهدف من البحث الحالي ، هو مدي قدرة الديوان علي وضع خطة الموارد البشرية وتحديد احتياجاته من القوي العاملة في ظل العوامل الداخلية والخارجية والتي لها أكبر الأثر علي الأداء التنظيمي لديوان عام محافظتي دمياط والإسماعيلية محل التطبيق .



• أهمية تخطيط الموارد البشرية:

في العصر الحديث يتزايد الإيمان بأهمية التخطيط بوصفه الوسيلة الناجحة للسيطرة على المستقبل والتحكم فيه ، وحل التخطيط محل مبدأ "ترك الأمور وشأنها اعتمادا على ما يعرف عند الاقتصاديين التقليديين باسم قوي العرض والطلب".

وتبدو أهمية تخطيط الموارد البشرية في النقاط التالية :

- أ- التخطيط يزيد من قدرة إدارة الموارد البشرية علي استقطاب أفضل العناصر البشرية لشغل الوظائف الشاغرة والذي سينعكس بدوره علي الإنتاجية.
 - ب- يزيد من قدرة المنظمة علي توفير المناخ التنظيمي الصالح للعمل من حيث التحفيز ، ودفعهم للعطاء والإنتاجية.
 - ت- يساهم في المعالجة الفورية للمشاكل المحتملة في مجال التعيين وتقويم الأداء والتدريب والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناتجة عن سرعة دوران العمل ، زيادة معدلات الغياب ، أو انخفاض الإنتاجية.
 - ث- يساهم في توفير تكاليف باهظة في قضايا قانونية يلجأ إليها الموظف في حالات الفصل ، عدم منح العلاوة ، أو التجاوز في الترقيات.
 - ج- يساهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالتدريب والاختيار والتحفيز وغيرها.
 - ح- يساعد في توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة إلي رفع مستوي رضا العاملين عن أعمالهم ومنظمتهم.
- حيث أن تخطيط الموارد البشرية يجعل المنظمة تحقق النجاح في القرن الحالي ال ٢١ الذي نحن فيه. ممارسين الموارد البشرية يعدون برامج لتخطيط الموارد البشرية يساعد المنظمة علي إدارة موظفيها من الناحية الإستراتيجية.



• أهداف تخطيط الموارد البشرية :

الهدف الرئيس من تخطيط الموارد البشرية هو توفير العدد المناسب من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة في الوقت المناسب الذي يضمن عدم تعطيل الإنتاج أو انخفاض مستوياته.

كما أن تخطيط الموارد البشرية يمكن أيضا أن يساهم في :

أ- تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية في مجالات النقل والترقية والتحفيز والتدريب والتقييم.

ب- تحقيق التنسيق والتكامل في نظم إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بتحديد فرص العمل والبحث عن الكفاءات المتميزة لاستقطابها ، ووضع نظم ولوائح مرنة وموضوعية لتحديد التعيين والرواتب والمكافآت وغيرها من سياسات استثمار الموارد البشرية

• مشاكل تخطيط الموارد البشرية:

لا يمكن أن تمارس المنظمة نشاطاتها وأن تستمر فيه دون تخطيط واضح للموارد البشرية خلال فترات متتالية ، وقد تعدد الأسباب التي تؤدي إلي فشل هذا التخطيط ومن تلك الأسباب :

أ- عدم توافر المعلومات الدقيقة: احدي الركائز الأساسية التي يستند إليها تخطيط الموارد البشرية مدي توافر المعلومات والإحصائيات الخاصة بتلك الموارد . ومن هنا فان احد الأسباب الرئيسية لفشل تخطيط الموارد البشرية هو عدم توافر أو ضآلة حجم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية داخل المنظمة وفي أسواق العمالة الخارجية، وكذلك عدم توافر معلومات دقيقة عن الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية.

ب- عدم وضوح أهداف المنظمة : يجب تحديد الأهداف الرئيسة للمنظمة ومن ثم استنباط الأهداف الفرعية لبقية أجزاء المنظمة مع



الأخذ بعين الاعتبار عامل التكامل بين الأهداف الرئيسية والفرعية. وفي بعض الأحيان ونتيجة لعدم وضوح أهداف المنظمة الرئيسية لا يستطيع المخطط أن يحدد ما هو المطلوب عمليا وما هي أهداف تخطيط الموارد البشرية. ومن هنا نجد عدم الوضوح في أهداف المنظمة يؤدي إلي عدم وجود ترابط بين تخطيط الموارد البشرية وبقية الخطط في المنظمة، مما يؤدي في نهاية الأمر إلي فشل تخطيط الموارد البشرية.

ت- ضعف التنسيق بين وظيفة التخطيط والوظائف الأخرى في المنظمة: إن تخطيط الموارد البشرية احدي الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة ومن ثم يجب أن يكون هناك نوع من التنسيق بين هذا التخطيط وبين الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية. لا يستطيع المخطط أن يحدد الاحتياجات من الموارد البشرية أو تحليل ودراسة المتوفر داخل المنظمة دون مساعدة وتنسيق مع إدارة الموارد البشرية. كذلك فإن الخطة التي سوف تطبق لتلبية احتياجات المنظمة قد تتضمن بعض القرارات الخاصة بالتدريب، هيكل الأجور، والتوظيف، وتلك أساسا مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية. من هنا فان عدم وضوح التنسيق المشار إليه يسبب فشل تخطيط الموارد البشرية.

ث- ضعف تأييد الإدارة العليا لتخطيط الموارد البشرية: لا يمكن تنفيذ أي خطة داخل المنظمة سواء كانت بشرية أو مالية بدون دعم وتأييد الإدارة العليا. ذلك أن تخطيط الموارد البشرية يتم علي مستوي المنظمة ككل لتحقيق أهدافها. لذلك لا يمكن الشروع في وضع خطة للموارد البشرية، أو تنفيذها في حاله وضعها، إذا لم تكن مرهونة بموافقة وتأييد الإدارة العليا حيث يتطلب أحيانا تنفيذ الخطة إحداث بعض التغييرات الجذرية في بعض الوظائف، وفي

هيكل الأجور ، وفي سياسات التدريب والتطوير ، أو في الهيكل التنظيمي ، أو في توزيع المهام والمسؤوليات ، أو توزيع العاملين .
عدم الدقة والتأييد معناه الفشل لتخطيط الموارد البشرية.

• الإستراتيجية العامة لتخطيط الموارد البشرية:

تشتمل الإستراتيجية العامة أو إستراتيجية المنبع في المنظمة علي كل من وضع الاستراتيجيات الابتكارية أو التنفيذية ، والأساس الذي تبني عليه استراتيجيات القوي العاملة هو أنها عبارة عن خطط طويلة الأجل وموازنات وبرامج تخطيطية قصيرة الأجل ، وتهتم هذه الخطط والموازنات بطلب المنظمة واحتياجاتها . وما يجب أن يؤخذ في الاعتبار هو أن الإستراتيجية تهتم بجانب الموارد التي يتم تدبيرها من خارج المنظمة كما تهتم بداخل المنظمة.

حيث أن تخطيط الموارد الداخلية يعني التنبؤ والاهتمام بمخرجات التدريب الداخلية في المنظمة ، ومقدار الفاقد الناتج من دوران العمالة ، كما أن مشكلة التغيب من العمل يجب أيضا أخذها في الاعتبار عند تخطيط الموارد الداخلية. أما تخطيط الموارد الخارجية فهو يعني الاهتمام والتركيز علي النواحي الديموجرافية كحجم ومدى العرض من القوي العاملة من خريجي المدارس المختلفة ، والعرض من الخبراء المؤهلين وخريجي الجامعات الموجودين بالسوق المحلي والدولي للعمل، أي داخل الدولة أو الخبراء وخريجي الجامعات الأجنبية من دول أخرى. ومن الملاحظ أيضا زيادة طلب المنظمات علي العمالة الماهرة والتي تتمتع بقدرة عالي من المعلومات العامة وارتباط ذلك بقلّة احتياج المنظمة لعمال جدد.

وفيما يلي مراحل ترجمة الإستراتيجيات إلي خطط قابلة للتنفيذ:

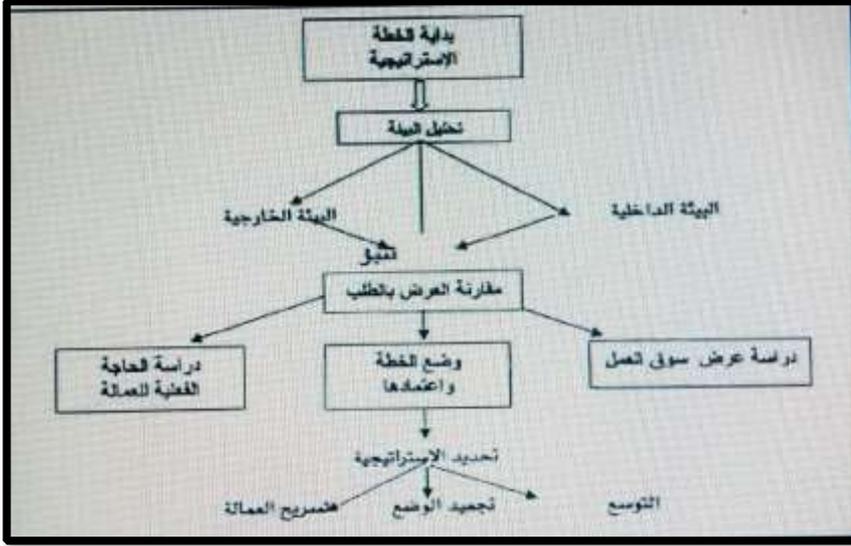


الإستراتيجية العامة توضح الطريق الذي من خلاله يمكن ان يتم تحليل استراتيجيات الأعمال الفرعية وتحديد الاتجاهات الديموجرافية المختلفة ، ولتحويل الإستراتيجية لخطة فعلية يتم إتباع الخطوات التالية :

- **المرحلة الأولى :** التنبؤ بالطلب (احتياجات المنظمة) : حيث يتم تقدير طلب أو احتياج المنظمة من القوي البشرية ويتم الاستعانة بخريطة الوظائف وهيكمل الوظائف الحالي والسجلات لكي يتم تحقيق ذلك ثم يتم التنبؤ بالأنشطة المستقبلية ومستوياتها.
- **المرحلة الثانية :** التنبؤ بالعرض من القوي البشرية: حيث يتم تحديد الموجود من القوي البشرية بالرجوع للمراجع الخاصة بالمنظمة عن العرض الحالي والمستقبلي من الموارد البشرية.
- **المرحلة الثالثة :** تحديد الاحتياجات الفعلية(الفجوة) : من خلال تحليل العرض والطلب نستطيع أن نتعرف علي العجز أو الفائض المتوقع مستقبلا وذلك باستخدام النماذج المعدة لذلك.
- **المرحلة الرابعة :** تحليل التكلفة والإنتاجية : يتم في هذه الخطوة تحليل الإنتاجية والطاقة والمنفعة والتكلفة حتى يمكن أن نحدد إمكانية تطوير الإنتاجية أو خفض التكاليف.
- **المرحلة الخامسة :** التخطيط للتنفيذ الفعلي : يتم إعداد الخطط اللازمة لمواجهة العجز أو الفائض المتوقع من القوي العاملة وذلك حتى نتمكن من تحسين المنفعة والإنتاجية أو تخفيض التكاليف.
- **المرحلة السادسة :** وضع الموازنات والرقابة : حيث يتم وضع الموازنات الخاصة بالموارد البشرية ووضع النماذج اللازمة لرقابة الأداء الفعلي ومقارنته بالتخطيط.



شكل رقم (١)
يوضح مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية



• أساليب تخطيط الموارد البشرية:

أساليب التنبؤ بالطلب : حيث يوجد أربع طرق أو أساليب للتنبؤ بالطلب

وهي :

الأسلوب الأول : التقدير الإداري : وهو من الأساليب شائعة الاستخدام خاصة في المنظمات صغيرة الحجم ، وهذا الأسلوب يتلخص في قيام المديرين بالتفكير وتقدير قوة العمل المستقبلية وتقدير الحجم المطلوب من العمالة.

الأسلوب الثاني : تحليل النسب : يتم استخدام هذا الأسلوب بواسطة دراسة النسب ، مثلا بين عدد العمالة المباشرة وغير المباشرة في منظمة زراعية أو صناعية ، ويتم من دراسة النسب وتحليلها التنبؤ والوصول إلي النسب المستقبلية مع الأخذ في الاعتبار التغيرات المسموح بها والتي يمكن أن تحدث

في المستقبل. ومن معرفة ودراسة مستويات النشاط المطلوب أدائها يتم تحديد حجم العمالة المباشرة المطلوبة ، وعن طريق استخدام نسبة العمالة المباشرة إلي العمالة غير المباشرة يتم بناء علي ذلك تقدير حجم العمالة غير المباشرة المطلوبة.

الأسلوب الثالث : أسلوب دراسة العمل : والذي يتم استخدامه عندما يكون من الممكن أن تستخدم القياسات الخاصة بالعمل في حساب عدد العمال المطلوب ، ونقطة البدء في هذا الأسلوب في منظمة صناعية هي موازنة الإنتاج والتي توضح حجم المنتجات تامة الصنع القابلة للبيع أو بمعنى اصح حجم المخرجات التي يمكن للأفراد إخراجها.

الأسلوب الرابع : النماذج : النماذج الرياضية يستخدم فيها الكمبيوتر للمساعدة في إعداد التنبؤ بالطلب.

أساليب التنبؤ وتقدير العرض :

كما نعرف أن الموارد البشرية هي عبارة عن محصلة القوي والمجهودات المبذولة للعمل وخاصة القوي الصالحة للعمل ، ويمكن تحديد ذلك عن طريق تحديد حجم العمالة المتاحة وطاقة كل فرد من الأفراد وإنتاجيته وعدد الساعات الخاصة بالعمل المتاحة. والتنبؤ بالمعروض يهدف إلي تقدير عدد العمالة المتاحة داخل وخارج المنظمة مع الأخذ في الاعتبار معدلات الغياب ومعدل الدوران والترقي والنقل وتغير ساعات العمل وكافة الظروف الأخرى المؤثرة في العمل.

وهذا التحليل الخاص بالعرض من القوي العاملة يشمل العناصر التالية :

تحليل الموارد البشرية المتاحة : يتم تحليل وتقدير الموارد البشرية المتاحة ويتم تصنيف العمالة داخل المنظمة حسب الوظيفة أو القسم أو مستوي المهارة ، والهدف من هذا التحليل هو وضع وتصنيف العمالة المتاحة من القوي العاملة داخل المنظمة في مجموعات متناسقة ومتجانسة.



تحليل معدل دوران العمالة : يتم تحليل الفاقد من العمالة لكي يتم التنبؤ وتحديد حجم الفاقد المستقبلي من القوة البشرية وتحديد الأسباب التي تؤدي إلي ترك العمل .

تحليل اثر الترقيات والنقل : التنبؤ وتقدير العرض يوضح عدد الأماكن الشاغرة التي يجب ملؤها لمواجهة الطلب المتوقع ، والأماكن الشاغرة تنتج من ترك الأفراد للمكان الذي يشغله وهذا بدوره يؤدي إلي سلسلة من ردود الفعل وخاصة إذا كانت الوظيفة الشاغرة في اعلي السلم الإداري ، ويتم فراغ الوظيفة بسبب النقل أو الترقية.

تحليل أثر التغيير في ظروف العمل والغياب: ويجب أن يغطي هذا التقدير كافة العوامل المرتبطة بالعمل في المنظمة مثل التغيير في كل من : (ساعات العمل الأسبوعية ، سياسات العمل الإضافي ، معدلات وتوقيات الإجازة ، سياسات الإحالة للمعاش ، سياسات العمالة المؤقتة).

تحليل مصادر العرض من القوي العاملة : غالبا ما تضع المنظمة في اعتبارها مدي توافر العمالة في السوق المحلي والخارجي عند القيام ببرامج تخطيطية خاصة تلك العمالة السهل ضمها للمنظمة ، ومن الضروري أن نحدد مبكرا أي نوع من العمالة نحتاج ، لذا يجب وضع سياسة للتوظيف والاختيار في الوقت المناسب ، وتحديد المصادر البديلة للحصول علي القوي البشرية وطرق تطوير برامج التدريب أو إعادة التأهيل لتدبير المهارات المطلوبة للمنظمة ، والعوامل المؤثرة علي إمداد المنظمة بالعدد والنوعية المناسبة من العمالة تتحقق من خلال العوامل الحاكمة لسوقي العمل المحلي والدولي.

• متطلبات تخطيط الموارد البشرية:

هناك العديد من المتطلبات التي يجب توفيرها لتخطيط الموارد البشرية ، وتبدأ هذه المتطلبات بتنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية من تحليل الوظائف ووصفها وتصميمها ، وتمر بعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين ، وتنتهي



باتخاذ الإجراءات التي تضمن نجاح تخطيط الموارد البشرية في أداء دورها في تحقيق أهداف المنظمات.

يتضح مما سبق أن هناك عدة متطلبات لتخطيط الموارد البشرية وفق معايير عادلة وقريبة من الواقع يأتي في مقدمتها تحليل ووصف وتصميم الوظائف ، ويتبعها تنفيذ سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين ، لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب قبل تحديد الاحتياجات التدريبية وتزويد العاملين بالبرامج التدريبية اللازمة لمعالجة أوجه القصور في الأداء ومساعدتهم علي إنجاز مهام العمل في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد ، مع ضرورة المحافظة علي الموارد البشرية واتخاذ الإجراءات التي تكفل بقائها واستمرارها في المنظمة في ضوء سعي المنظمات لاستقطاب المتميزين ، مما يستدعي البحث المنظم المستمر عن الأفراد المناسبين لتحقيق أهداف وطموحات المنظمة الحالية والمستقبلية ، وتحديد الاحتياجات من العمالة مبكرا من خلال استراتيجيات مرنة للاستقطاب والاختيار والتعيين.

ثالثا : الأداء التنظيمي

يعد الأداء من الموضوعات التي تحمل في طياتها البعد الإستراتيجي لديناميكية العمل وهو من المفاهيم الأساسية للإدارة الإستراتيجية حيث أن امتلاك خطة إستراتيجية كفؤة قد لا يكفي عادة لتحقيق النجاح إلا إذا نفذت علي نحو يحقق أهداف المنظمة من خلال الأداء كون مخرجات هذا الأداء تكون الأساس في بقاء المنظمة ونموها وتعزيز قدرتها التنافسية.

وقد ارتبط موضوع الأداء ارتباطا وثيقا بعلم الإدارة حيث كان ولازال أحد المحاور الرئيسية التي انصب عليها الاهتمام ، كما أنه يعد عنصرا محوريا لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف شركات الأعمال والذي يتمحور حول وجود المنظمة من عدمه.



١ - مفهوم الأداء التنظيمي:

يشير معجم المعاني الجامع أن كلمة أداء (اسم) مصدره أدي وتعني فعل الشئ أو إنجازه أو إكماله أو القيام به وأمثلة على ذلك ، قام بأداء واجبه فهي تعني بإنجازه أو بإكماله، وكان أداءه للنص سليما تعني أسلوب تعبيره وطريقته.

أما المعنى الاصطلاحي للأداء ، فقد تعددت تعريفاته من قبل المفكرين والكتاب في مجال الإدارة ، ومن أبرزها تعريف معجم مصطلحات العلوم الإدارية الذي عرف الأداء بأنه " القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب".

بعد استعراض التعريفات المختلفة حول مفهوم الأداء التنظيمي يتضح لنا اختلاف التعريفات من باحث لآخر ويرجع ذلك إلى اختلاف الدراسات النظرية والميدانية فمنهم من يري الأداء بصفة عامة علي أنه تحويل المدخلات التنظيمية كمواد أولية ونصف مصنعة إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات ، ومنهم من يري الأداء علي انه عمليات تتضمن مدخلات ومخرجات وآخرون ، يرون أنها مسؤوليات وواجبات وأنشطة ومهام يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليها القيام به علي الوجه المطلوب.

وترى الباحثة أن الأداء وفق الهدف من البحث الحالي ، هو مدي قدرة الديوان علي تحقيق أهدافه في صورة نتائج فعلية من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة في ظل ظروف بيئتها الداخلية والخارجية ، فهو بذلك محصلة لتفاعل جميع العوامل الداخلية والخارجية للديوان.

٢ - عناصر الأداء التنظيمي

يتكون الأداء من مجموعة أبعاد متداخلة، يمكن توضيحها كما يلي:
عناصر خاصة بالفرد وهي تشمل:



سلوك العامل في وظيفته: هذا السلوك يظهر في مدى حفاظه على الخامات، الأجهزة، والأدوات التي يقوم باستخدامها، وما معدل ضياع الأدوات والأعطال، وكذلك مدى إصراف العامل في استخدامها.

سلوك العامل مع الآخرين: هذا السلوك يتعلق بتعامله مع زملائه في العمل والرؤساء ومدى تعاونه مع الزملاء ومساهمته في إنجاز الأعمال الجماعية والتزامه وطاعته لرؤسائه وإتباعه لتوجيهاتهم ومدى تعاونه معهم في حل مشكلات العمل والتحدث معهم وإبلاغهم بمقترحاته بشأن علاج هذه المشكلات.

الحالة النفسية والمزاجية للفرد: هي الحالة التي يكون عليها العامل والتي تشمل نواح عديدة مثل: الحماس في العمل والاستعداد لإتقانه والرغبة في أدائه والاهتمام بمشكلات العمل والحماس لعلاجها، والإنجازات التي يحققها الفرد، وطرق التحسين والتطوير التي يمكن أن يؤديها العامل لزيادة كفاءة أدائه وتساعد في أداء دوره بشكل فعال.

عناصر خاصة بالعمل نفسه: العمل الذي يقوم به الفرد ويؤديه ومدى فهمه لدوره واختصاصه ومدى إدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لما ترشده إليه الإدارة من طرق وأساليب لأداء العمل.

عوامل خاصة بنتائج بالأداء:

من أهم هذه العوامل ما يلي:

- كمية الأداء: وهي تعبر عن مخرجات الأداء وحجمه وكميته.
- جودة الأداء: وهي تعبر عن دقة الإنجازات التي تتحقق من الأداء.
- الإلمام الوظيفي: وهي كافة المسؤوليات الوظيفية المكتوبة أو الرسمية بجانب الإلمام بالتوقعات الوظيفية من الغير كالرؤساء وزملاء العمل.



الالتزام الوظيفي: وهو يعبر عن مدى الالتزام بالحضور إلى العمل في المواعيد وحضور الاجتماعات المختلفة.

٣- أهمية الأداء التنظيمي:

يمكن القول إن حياة المنظمة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه ، تتوقف على أداء العاملين فيها ، فإذا ما قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم علي الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة ، فان هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة ، كالبقاء ، والنمو ، والتوسع ، وإذا كان الأداء دون المستوي المطلوب ، فإنه سيشكل عائقا كبيرا أمام المنظمة في تحقيق أهدافها ، بل قد يؤدي أحيانا إلي تصفية المنظمة.

وتتبلور أهمية الأداء فيما يلي:

- أ- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد علي أداء عمله في الحاضر ، وكذلك علي أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل ، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
- ب- غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد ، وهذا يؤدي إلي اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.
- ت- يرتبط الأداء بالحاجة إلي الاستقرار في العمل ، فإذا حدثت أي تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

٤- مداخل دراسة الأداء التنظيمي :

في نظرية المنظمة يعرف كل من (Daft، 2004) و (Chong، 2008) الأداء التنظيمي من مداخل الفاعلية التنظيمية التي تختلف في تحديد الأداء التنظيمي باختلاف هذه المداخل ، في المقابل كما يوسع بعض الباحثين مفهوم الأداء التنظيمي لتشمل أبعاد قياسه عددا واسعا من المؤشرات الكمية والنوعية



(غير المالية). إن أبعاد الأداء التنظيمي هي مدي إنجاز الأهداف التنظيمية المركبة من أبعاد كمية ونوعية تقيس جوانب واسعة من الأداء التنظيمي وتختلف هذه الأبعاد بين هذه المقاييس لتضيف تباينا آخر يكشف عدم اتفاق الباحثين والكتاب علي معايير محددة لقياس الأداء التنظيمي .

٥- قياس الأداء التنظيمي :

إن موضوع قياس الأداء في الشركات والمنظمات مثيراً للجدل ، فتحقيق الأرباح دائماً ما يغطي الكثير من السلبيات ، وعدم تحقيق الأرباح يطمس الكثير من الإيجابيات ، ولذلك الاعتماد الكلي على الأرقام و الحسابات يجعل من الصعوبة قياس الأداء العام لمنظمة معينة ، و عند الحديث عن الأداء المالي فإن الأرقام وحدها قد تفي بالغرض ، ولكن الأداء المالي يمثل عنصراً واحداً من عناصر الأداء العام للمنظمة ، من الأخطاء الشائعة استخدام الأرقام والبيانات الخاصة بالفترات السابقة، لأغراض التخطيط المستقبلي ، لا يمكن للأرقام مهما بلغت كفاءة و خبرة المحاسبين أن تتحدث أن تتحدث بمفردها عما تم إنجازه خلال فترة معينة . فالأرقام يمكنها إظهار الإيرادات والتكاليف خلال الفترة أو قيمة الأصول والموجودات ، و لكنها حتماً لن تظهر مثلاً الكفاءة والخبرة النادرة في سوق العمل والتي بلغها العاملين في المنظمة ، وحتماً لن تظهر ميزانية المنظمة أصولاً تمثل قدرة عمل المنظمة على إنجاز عملية إنتاجية معينة خلال زمن قياسي مقارنة مع المنافسين وأيضاً لن يكون بمقدور المنظمة ملاحظة تدني إنتاجية العاملين فيما لو كانت المنظمة تحقق الأرباح.

حيث أن الأداء المؤسسي محصله لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلي تأثيرات البيئات الاقتصادية ، الاجتماعية ، والثقافية عليهما ، ونظراً إلي وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة تنعكس بالضرورة علي أدائها ، كان لابد من الاهتمام بقياس الأداء التنظيمي الذي



يبني أساسا علي قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معا ، وهذا ما يميز بين قياس الأداء التنظيمي والقياس التقليدي للأداء:

- أهمية قياس الأداء في الأجهزة الحكومية:

إن زيادة الخدمات المقدمة من القطاع الحكومي في جميع دول العالم تتمثل في عدة مجالات ، وتعرض الحكومات لضغوط مستمرة لتقديم أفضل الخدمات ، ومع شح الموارد ، يقتضي الأمر سعي الحكومة لزيادة الكفاءة والفعالية في جميع نواحي القطاع العام. كما أن الحكومات الحديثة بدأت بخطى متسارعة لمواكبه التطورات السريعة والمتلاحقة من خلال الاهتمام بإدارة الأداء في القطاع الحكومي بهدف تقديم الخدمات في أفضل صورة، وذلك لمواجهة العديد من التحديات وأهمها : تعدد الأهداف ، تزايد حاجات المجتمع وتنوعها ، ندرة الموارد والتحول الاقتصادي. وبالتالي فإن حكومات القرن الحادي والعشرين يجب عليها أن تعمل بروح ومنهج منظمات الأعمال ، حيث أن قياس الأداء من شأنه أن يساهم في ربط إدارة الأداء بأهداف وإستراتيجيات الجهات الحكومية بل بالأهداف العامة للحكومة. ولأن قياس الأداء الحكومي يواجه العديد من الصعوبات بسبب طبيعة ونوعية الخدمة المقدمة فإن الحكم علي جودة الأداء ينبع من قدرة هذه الوحدات علي القيام بدورها المقرر في تقديم الخدمة وتحقيق رضا العملاء.

٦- أسباب انخفاض كفاءة الأداء:

يشير (جاد الرب، ٢٠٠٨) ، إلي أن تحسين الكفاءة التنظيمية في الأجل الطويل لا يتأتي إلا من خلال تحسين الأداء التنظيمي والذي بدوره يمكن من تحقيقه والوصول إليه من خلال توافر ثقافة تنظيمية فعالة من شأنها أن توجد الالتزام لدي العاملين في المنظمة نحو تبني الكفاءة والجودة وغيرهما.



وفيما يلي يوضح الجدول التالي تفصيلا للأسباب المؤدية إلي انخفاض كفاءة الأداء:

جدول (١)

أسباب انخفاض كفاءة الأداء

ثانيا: الأسباب المرتبطة بالوظيفة	أولا: السياسات والممارسات التنظيمية
<p>عدم وضوح متطلبات تغيير العمل التغيير المستمر في الأعمال والوظائف الوظيفة لا تتيح فرص التقدم والتطوير الوظيفي الصراع بين الإدارة والموظفين عدم أمان ظروف العمل عدم توافر أو عدم ملائمة التجهيزات والمواد الخام ومستلزمات العمل عدم القدرة علي أداء الوظيفة قصور المهارات الوظيفية</p>	<p>عدم كفاءة التعيين في الوظائف عدم كفاءة التدريب علي الوظائف التساهل الشديد في تنفيذ السياسات وتحديد معايير الأداء انخفاض كفاءة نظم الاتصال عدم وضوح العلاقات الوظيفية عدم كفاية الإدارة (عدم البراعة) - Heavy Handed M ضعف اهتمامات وحاجات الموظفين</p>
<p>رابعا: العوامل الخارجية</p> <p>قصور أو زيادة حدة المنافسة القيود القانونية</p>	<p>ثالثا: المشكلات الشخصية</p> <p>المشكلات الزوجية المشكلات المالية</p>



<p>الصراع بين المعايير الأخلاقية ومتطلبات الوظيفة الصراع بين الإدارة والنقابات العمالية</p>	<p>الاضطرابات العاطفية والمعنوية مثل الإحباط والخوف والقلق والتردد الصراع بين متطلبات العمل والمطالبات الأسرية أو العائلية. القيود الطبيعية مثل عدم المقدرة واعتلال الصحة وغيرها. ضعف أخلاقيات العمل المشكلات العائلية الأخرى.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

رابعا: العلاقة بين متغيرات الدراسة

يقصد بتخطيط الموارد البشرية عملية تنبؤ المنظمة بالطلب علي مواردها البشرية، وتحليل عرض هذه الموارد، ومن ثم تطوير الإستراتيجيات لتقليل الفجوة بينهما. حيث تعمل هذه العملية علي تحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ضوء أهدافها ووضع الخطط من أجل حصولها علي الموارد البشرية المؤهلة.

حيث يساهم تخطيط الموارد البشرية في تحقيق مجموعة من المنافع للمنظمة منها إظهار الفائض أو العجز في القدرات والمهارات التي قد تتيح الفرص أمام المنظمة لتوسيع أعمالها والدخول في مشاريع جديدة أو تقليص نشاطاتها وكذلك إلي توزيع وتخصيص الموارد البشرية علي نشاطات المنظمة وضبط تكاليفها وبناء القاعدة الأساسية لخطط وإستراتيجيات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار، التعيين، التدريب، والتعويض، حيث يعزز التخطيط من قدرة



المنظمة على مواجهة التحديات التنافسية ويمكنها من الاستجابة للتغيرات بفاعلية أكبر..

حيث أظهرت العديد من الدراسات التي أجريت علي تخطيط الموارد البشرية ، أن علي قدر كفاءة تخطيط الموارد البشرية والاهتمام بها وإدماجها ضمن الخطة العامة للمؤسسة سيؤدي ذلك حتما إلي زيادة الإنتاجية ،الارتقاء بمستويات ومعدلات الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي في منظمات الأعمال بالإضافة إلي ذلك إشباع حاجات العاملين بكافة أشكالها ماديا ومعنويا وحاجات الأمن والاستقرار داخل العمل ، ولن يتم ذلك إلا من خلال التركيز علي أهم العوامل (الداخلية ، الخارجية) ذات التأثير علي تخطيط الموارد البشرية.

كما أظهرت العديد من الدراسات التي أجريت علي تخطيط الموارد البشرية أن تخطيط الموارد البشرية والاهتمام بالإستراتيجيات والممارسات والأنشطة الخاصة بتخطيط الموارد البشرية ، والتعرف علي العوامل ذات التأثير علي عملية تخطيط الموارد البشرية ولما لها من تأثير علي الأداء التنظيمي وعلي المستويات التنفيذية التي تساهم في رفع كفاءة وفاعلية المنظمة. حيث يقع تخطيط الموارد البشرية في إطار مفهوم تحليلي شامل للعوامل المحيطة بالمنظمة سواء داخليا أو خارجيا، حيث أن هناك عوامل كثيرة متداخلة ذات علاقة متفاوتة وتأثير متبادل فيما بينها تؤثر بدورها علي أنشطة تخطيط الموارد البشرية وأهم هذه العوامل مجموعتان رئيسيتان هما " العوامل الداخلية ، العوامل الخارجية" يتم توضيحها فيما يلي :

عوامل خارجية : وتتمثل في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة

والظروف التي تتضمنها وأبرز هذه العوامل ما يلي:

(العوامل الاقتصادية ، العوامل التكنولوجية ، والعوامل التنافسية) ، ويرى (العنبي، ٢٠١٠)، أن العوامل الخارجية يصعب التنبؤ بها أو السيطرة عليها علي الرغم من تأثيرها الكبير علي تخطيط الموارد البشرية في المنظمات علي اختلاف أنواعها ، وبالتالي تعتبر هذه العوامل متغيرات مستقلة تؤثر علي



نشاطات المؤسسة بصورة تتطلب معها الاستعانة بخبراء متخصصين في العوامل الخارجية المختلفة.

عوامل داخلية / تنظيمية : وتتمثل هذه العوامل في البيئة الداخلية للمنظمة والتي تعد القرارات الإدارية العامل المباشر في تحديد جوانبها التنظيمية والمادية والتكنولوجية ، وبالتالي فهذه المجموعة من العوامل يمكن التنبؤ بها بدرجة تفوق كثيرا العوامل الخارجية ، كما أن السيطرة علي العوامل الداخلية تكون أسهل وأعظم أثرا من محاولة السيطرة علي العوامل الخارجية ، ومن أبرز العوامل الداخلية المؤثرة علي تخطيط الموارد البشرية الآتي : (أهداف المنظمة ، خططها الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، سير العمليات الإنتاجية في المنظمة ، الثقافة التنظيمية للمؤسسة) .

في ضوء ما تقدم تستنتج الباحثة وجود علاقة إيجابية طردية بين متغيرات الدراسة ، العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية (المتغير المستقل) ، وعملية تخطيط الموارد البشرية (المتغير الوسيط) ، والأداء التنظيمي (المتغير التابع).



المراجع

1. -Jac I. Owunary, (2012), Long-range planning for human resources: an analytical cycle. International Journal of Academic Research Part B; 4(5), 138-143.
2. Amin Akhavan Tabassi, Peter Baloh , (2015), A three-step design science approach to develop a novel human resource-planning framework in projects: the cases of construction projects in USA, Europe, and Iran, International Journal of Project Management 33 , 419-434
3. -مروان محمد النسور ، محمد عواد الزيادات ، تخطيط الموارد البشرية ودوره في تعزيز القدرة التنافسية لعينة من منظمات القطاع الخاص في الأردن ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ،كلية التجارة ، جامعه أسبوط ، العدد الأول ، المجلد ٣٣ ، ٢٠١٠، ص:١٠.
4. -خالد بن محمد عبد العزيز الهويش،(٢٠١٣)، فاعلية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الأمن الوظيفي" دراسة مقارنة بين اماره منطقة الرياض وشركة سابك"، رسالة دكتوراه منشورة في إدارة الأعمال ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية ، ص:٨١ - ٨٣.
5. عبد الكريم الزعبي،(٢٠١٠) ،العوامل المؤثرة علي الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ،كلية التجارة - جامعة المنصورة ، العدد الأول، المجلد ٣٤ ، ص:٢١٧-٢١٨.
6. John Schau broeck, (2013)، Integrating HR planning and organizational strategy, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT JOURNAL, VOL 8 NO 3, pp.: 14-15.
7. Gary Dressler, (2012), Human Resource Management, New Jersey: Prentice Hall, P: 18.
8. خليل إسماعيل زقوت ، واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة علي الحفاظ علي الأعداد اللازمة من العاملين ، رسالة



ماجستير منشورة في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية - غزة ،
٢٠١٣، ص : ٢٣ .

9. Laursen Keld & Foss, Nicolai J. (2010). New Human Resource Management Practices, Complementarities and the Impact on Innovation Performance, Cambridge Journal of Economics; PP; 243-263.

١٠. سيد محمد جاد الرب، أساسيات إدارة الموارد البشرية مع بعض الاتجاهات الحديثة، كلية التجارة ، جامعه قناة السويس، ٢٠٠٣ ، ص : ٥٥ .

١١. إيمان صالح عبد الفتاح ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة الجلاء الجامعية ، بورسعيد، ٢٠٠٥، ص٢٨ .

١٢. خالد محمد الحياصات، معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد ٢، العدد ٦، ٢٠٠٦، ص٤٠٦٢ .

١٣. شوقي ناجي جواد ، واقع تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة في الأردن وأثر ذلك علي أدائها :دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة ، ٢٠١٠ ، العدد ٣٠، ص٣٤ .

14. K.Prashanthi ,(2013), Human Resource Planning – An Analytical Study , International Journal of Business and Invention , Volume 2 , Issue 1,p: 63

١٥. سبع حنان، تخطيط الموارد البشرية بين النظري وواقع تطبيقه بالمؤسسات أثناء الإصلاحات دراسة حالة مؤسسات المطاحن ،الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية:التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ علي مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، جامعه محمد خضير بسكرة-الجزائر ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ٢٠١٣، ص٣ .

١٦. عبد الخالق أولاد الطيب ، تخطيط الموارد البشرية في الإدارة المحلية -دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لولاية غارداية ،رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعه قاصدي مرباح-ورقلة،الجزائر ،٢٠١٤، ص١١ .



١٧. عبد العزيز بن عبد الله هزازي ، تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالأمن الوظيفي من وجهه نظر العاملين بوزارة التجارة والصناعة بالرياض، رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠١٥ ، ص ص : ١٨ : ١٩ .
18. Decenzo, david, robbins, human resource management, john wileyinc, 2001.p166
19. Simon S. K. lam,(2014), Integrating HR Planning and Organizational Strategy, Human Resource Management Journal, Vol 8, NO 3, P: 6.
٢٠. خالد محمد تركي السبيعي ، دور تخطيط الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات السعودية بالرياض، رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعه نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، ٢٠١٣ ، ص ١٨ .
٢١. مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، ص ٢٢١ .
٢٢. عبد الباري درة ، زهير الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٨ ، ص ٥٠ .
23. Jackson, S. E. (2013). Behavioral perspective of strategic human resource management. In E. H. Kessler (Ed.), Encyclopedia of management theory (Vol. 1, p: 66).London: Sage.

