

واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالشركة العامة للصناعات  
الكيماوية في ليبيا دراسة تحليلية وصفية

علي أحمد محمد سالم  
(الرقم الجامعي ٤١١٠٢٥٨)

بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في الدعوة والإدارة الإسلامية

كلية القيادة والإدارة  
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية  
نيلاي

فبراير ٢٠١٧

## إقرار

بسم الله الرحمن الرحيم

إنني أقر وأعترف، أن هذا البحث من عملي وجهدي الشخصي، أما الاقتباسات والمقتطفات والاقتراسات، فقد أشرت إلى مصادرها في هامش هذا البحث.

التاريخ: 21 ديسمبر 2015

التوقيع:

الاسم: علي أحمد محمد سالم

الرقم الجامعي: 4110258

العنوان:

A -16-02 CHANCELLOR CONDO  
JLAN KOSAS 2/4 TAMAN KOSAS AMPANG  
68000 SELANGOR

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA  
جامعة العلوم الإسلامية  
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

### خلفيات الباحث

علي أحمد محمد سالم (4110258)، جواز سفر رقم (C8J6KR51)، ولد في 6 مارس 1972. وهو يسكن حالياً في جالن تمن كوساس، 4/2، أمبانق، 68000، سلانقور.

في سنة 2008 تحصّل الباحث على شهادة الماجستير في التخطيط الصناعي من معهد التخطيط للدراسات العليا بطرابلس في ليبيا، في خريف 1995م تحصل على شهادة البكالوريوس في الهندسة النفطية من جامعة النجم الساطع، وهو الآن طالب دكتوراه في جامعة العلوم الإسلامية، كلية القيادة والإدارة، الإدارة والدعوة.

في سنة 1997 عمل إدارياً في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي، وفي سنة 2010 تم اختياره مسؤولاً عن قطاع الصناعة والمعادن في مدينة العجيلات، في سنة 2006 تم اختياره مديراً لإدارة التوعية والتثقيف بوزارة الشؤون الاجتماعية في ليبيا حتى سنة 2011.

شارك في تنظيم عديد المؤتمرات العلمية المحلية والدولية من أهمها مؤتمر الاختصاصيين الاجتماعيين الأفارقة في طرابلس سنة 2008، وعمل كمقرر ورئيس اللجنة الادارية والمالية للمؤتمر الثالث للوزراء المكلفين بالطفولة في دول العالم الإسلامي الذي عقد بطرابلس في الفترة من 7-11 فبراير 2011، ومؤتمر الإعلام الموجه للطفل الذي نظّمته جامعة الدول العربية في بيروت بلبنان 2009.

كما شارك في إعطاء العديد من الدورات التدريبية والمحاضرات التوعوية في مختلف مناطق ليبيا.

شارك الباحث في العديد من المؤتمرات العلمية، حيث شارك في المؤتمر IC-DAIM2014 الذي نظّمته جامعة العلوم الإسلامية الماليزية (USIM) 2014 بورقة بحثية بعنوان (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات العربية غموض المفهوم)، والمؤتمر الأول للإدارة والتدريب والتنمية البشرية في ماليزيا-كوالالمبور المنعقد في 9-10 مايو 2015 بورقة بحثية بعنوان التدريب في المؤسسات العربية من منظور استراتيجي، كما شارك في المؤتمر الدولي في القيادة الإسلامية والعلوم الإنسانية والعقيدة والإعلام في ماليزيا-كوالالمبور 26-27 أكتوبر 2015 الذي نظّمته جامعة العلوم الإسلامية الماليزية (USIM)، المشاركة بورقة بحثية في المحلة العلمية التي تصدر عن جامعة الزاوية بعنوان التحفيز في المؤسسات الصناعية العربية.

## الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد والشكر لله الذي أمدنا بالصحة والعافية لإنجاز هذا العمل الذي كان المقصد من ورائه وجهه الكريم، كما لا يسعني أن أتقدم بفائق التقدير والاحترام للدكتور: نجيب شيخ عبد الصمد الذي اشرف على هذا العمل، وكانت لتوجيهاته وملاحظاته الأثر البالغ في إظهار هذا العمل إلى حيز الوجود، كما أتوجه بخالص تقديري للدكتور ميكائيل إبراهيم الذي كان لتشجيعه ونصحه دافع قوي لاختيار هذا الموضوع، كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للبروف عادل الغرياني و الصديق المرحوم محمد علي شرف الدين على ما قدموه لي من دعم في بدايات التسجيل والدراسة، كما لا يفوتني أن أدعوا بالصحة والعافية وطول العمر لشقيقي الأكبر: عامر احمد سالم الذي كان حريصاً ومشجعاً دائماً لمواصلة دراساتي العليا، فائق التقدير لزوجتي وأبنائي الذين كانوا لي نعم المعين طيلة فترة دراساتي، كما أتقدم بالشكر والتقدير لكل من مد يد العون لي لإنجاز هذا العمل.

واخيراً الشكر والتقدير موصول إلى كل العاملين بجامعة العلوم الإسلامية الماليزية وخاصة كلية القيادة والإدارة ومركز الدراسات العليا بالجامعة.

معد البحث: علي أحمد محمد سالم

## ABSTRAK

Sumber manusia merupakan satu asas untuk pembangunan manusia secara berterusan. Banyak negara mengetahui peranan yang dimainkan oleh sumber manusia dalam menjayakan produktiviti dalam sektor-sektor perindustrian. Libya adalah antara negara yang melihat sektor perindustrian sebagai penyelamat yang sebenar dalam menyelesaikan permasalahan yang berlaku dalam sistem ekonomi negara yang banyak bergantung kepada petroleum sebagai satu-satu sumber pendapatan yang membentuk nisbah 95%. Oleh itu Libya telah menggariskan strategi yang bertujuan untuk mewujudkan alternatif kepada sumber petroleum. Maka banyak kilang-kilang perindustrian telah dibina akan tetapi dalam tempoh 90an kerajaan telah menggariskan dasar ekonomi pasaran terbuka yang menyebabkan produk tempatan tidak mampu bertahan dan bersaing dengan barangan impot. Ini menyebabkan berlakunya banyak penutupan kilang-kilang yang menjadikan kerajaan perlu membantu sektor perindustrian. Walaupun tidak berjaya untuk mencapai matlamatnya, akan tetapi disebabkan kepentingan produk-produk ini dan ianya melibatkan ramai pekerja di dalam industri ini antaranya ialah: Syarikat Awam Industri Kimia, yang mana pengkaji melihat ianya menjadi masalah yang jelas yang boleh dikaji untuk mengenalpasti tahap penggunaan perancangan yang strategik bagi sumber manusia di dalam industri ini. Dan cara-cara untuk menarik dan memilih pekerja-pekerja dan insentif yang digunakan, demikian juga sejauhmana kewujudan jabatan media dan motivasi di dalam organisasi ini dan pengharmonian aspek latihan dan pengukuhan dengan strategi syarikat ini. Pengkaji menggunakan metod deskripsi dan deduktif untuk mengetahui realiti yang sebenar dalam menggunakan perancangan strategik bagi sumber manusia. Skop kajian ini dari aspek lokasi ialah Syarikat Awam Industri Kimia. Manakala dari aspek masa ialah bermula dari pembukaan syarikat ini sehingga tahun 2010. Dari aspek skop status pekerja, ianya terdiri daripada pengurus-pengurus besar, pentadbir-pentadbir, ketua-ketua jabatan dan unit serta kakitangan-kakitangan. Pengkaji membina borang soal selidik untuk mencapai objektif kajian ini dengan disemak oleh pakar-pakar. Responden yang terlibat sebanyak 500 orang. Untuk mendapatkan jawapan dari persoalan-persoalan kajian ini dan menguji hipotesisnya, pengkaji telah melakukan analisis data. Beberapa natijah telah dapat dikenal pasti sebagaimana berikut: Ada berlaku percampuran diantara maksud perancangan umum dan perancangan strategik bagi sumber manusia dan tidak dilaksanakan secara realiti di dalam syarikat ini. Manakala pemilihan pekerja tidak ada strategi yang jelas.

## ABSTRACT

Human resources management is considered the bases of continuous development in human element. Many countries realized the important level of human element to achieve successful productivity in industrial organizations. Libya is one of the nations that recognized the importance of industry as the only way to develop the economy rather than depending on oil as the main source which accounts for 95% of national wealth. Therefore, the Libyan government has put a strategy to create an alternative supply for the economy. According to that the government has encouraged the establishment of many factories but during the seventies in last century the government adopted a strategy of open market which has affected the domestic industry and local companies to compete will with foreign companies so that many local manufacturers were unable to continue in the market and had stopped business. Therefore, the government has supported national factories despite they did not achieved the desired of the government but this mainly because of the importance of their products and large number of labour working in these factories. Among those companies is the General Company for Chemical Industries, where it is found by the researcher that it is an evident problem need for discussion and developing a proper solution to it. The study aims to understand the extent applying strategic planning for human resources within the place of study, and how to attract and selection of professionals and evaluate the incentives used and the need for the office of the information within this company and investigating the compatibility of training with the strategy of the company. The researcher used the descriptive and deductive approach in order to answer research questions so that to understand the reality of strategic planning of human resources. The place of the study is the General Company for Chemical Industries, the duration of study starts from the establishment of the company in 2010. The population of the study are the managers, employees, and heads of departments. The researcher has developed a questionnaire for collecting the data from the participants after approved by specialist in this field. The study sample consist of 500 participants. The analysis is conducted to answer research questions and test the hypothesis of the study. The result shows there a mix of understanding among between the general planning and strategic planning for human resources, and there is application to strategic planning inside the company. In addition to that the selection and attracting of workers were not in accordance with a strategic perspective.

## ملخص الدراسة

تعد الموارد البشرية أساساً للتنمية الإنسانية المستدامة، وقد أدركت كثيرٌ من الدول الدور الذي يلعبه العصر البشري في إنجاح العملية الإنتاجية داخل المؤسسات الصناعية، فليبيا من البلدان التي رأت في قطاع الصناعة منقداً حقيقياً لمعالجة التشوه الذي يشوب الهيكل الاقتصادي للدولة، والتي تعتمد على النفط كمصدر دخل وحيد حيث يشكل ما نسبته 95%، فمن هذا المنطلق وضعت الدولة الليبية استراتيجية هدفت من خلالها إلى خلق مورد بديل للنفط فأنشأت العديد من المصانع، غير أنه في فترة التسعينات انتهجت الدولة سياسة اقتصاد السوق المفتوح، مما تسبب في عدم قدرة المنتج المحلي على الصمود والمنافسة أمام السلع المستوردة، فتسبب ذلك في إقفال العديد من المصانع مما جعل الدولة تقوم بدعم بعض هذه المؤسسات الصناعية، بالرغم من عدم تحقيقها لأهدافها ولكن لأهمية منتجاتها والكم الهائل من العمالة التي بداخلها، ومن هذه الشركات: الشركة العامة للصناعات الكيماوية، حيث رأى الباحث أنها مشكلة ظاهرة للعيان يمكن البحث فيها، بهدف التعرف على مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية داخل هذه المؤسسة، وكيفية استقطاب واختيار العاملين والحوافز المستخدمة ومدى وجود مكتب للإعلام والتوعية داخل هذه المؤسسة، وتوافقية التدريب والتقييم مع استراتيجية الشركة، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي والاستنباطي للوقوف على الواقع الحقيقي لاستخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وكانت حدود الدراسة المكانية: الشركة العامة للصناعات الكيماوية، والزمانية: منذ تأسيس الشركة حتى سنة 2010، والبشرية: المدراء العامون والإدارات ورؤساء الأقسام والوحدات والموظفون، واستخدم الباحث استبانة قام بتطويرها لهذا الغرض بعد تحكيمها من قبل مختصين، وبلغت عينة الدراسة (500) مشارك. ويهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها قام الباحث بتحليل البيانات؛ فأظهرت جملة من النتائج، من بينها: أن هناك خلطاً بين مفهوم التخطيط العام ومفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ولم يكن واقعاً يمارس داخل هذه المؤسسة الصناعية، ولم يكن اختيار واستقطاب العاملين وفق منظور استراتيجي.

## قائمة المحتويات

	المحتوى
III	خلفيات الباحث
iv	الشكر والتقدير
v	ABSTRAK
vi	ABSTRACT
vii	ملخص الدراسة
VIII	قائمة المحتويات
15	الفصل الأول
15	مقدمة
15	1.1 خلفية الدراسة
19	2.1 مشكلة الدراسة
21	3.1 أسئلة الدراسة
22	4.1 أهداف الدراسة
23	5.1 أهمية الدراسة
24	6.1 حدود الدراسة
25	7.1 مصطلحات الدراسة
28	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
28	1.2 الاستراتيجية
29	1.1.2 المفاهيم المرتبطة بالاستراتيجية
31	2.2 الإدارة الاستراتيجية
31	1.2.2 المفاهيم المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية
33	2.2.2 المكونات الأساسية للإدارة الاستراتيجية
39	3.2.2 أهمية الإدارة الاستراتيجية
40	3.2 التخطيط الاستراتيجي
40	1.3.2 تعريف التخطيط الاستراتيجي و المفاهيم ذات العلاقة
42	2.3.2 مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي:
43	3.3.2 مميزات التخطيط الاستراتيجي :

47	4.3.2 فوائد التخطيط الاستراتيجي
48	5.3.2 معوقات التخطيط الاستراتيجي
51	4.2 الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في ضوء الإسلام
51	1.4.2 المفهوم الإسلامي للإدارة
53	2.4.2 خصائص فلسفة الإدارة الإسلامية
54	3.4.2 مبادئ الإدارة في الإسلام
61	4.4.2 التخطيط في الفكر الإداري الإسلامي
65	5.2 إدارة الموارد البشرية
65	1.5.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية
66	2.5.2 المراحل التاريخية لتطوير إدارة الموارد البشرية
70	3.5.2 الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية
71	4.5.2 مهام إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال
73	5.5.2 أهداف إدارة الموارد البشرية
74	6.5.2 أثر التكنولوجيا المعاصرة على إدارة الموارد البشرية
75	6.2 التدريب و التنمية البشرية
75	1.6.2 مفهوم التدريب
78	2.6.2 أهمية التدريب
79	3.6.2 عوامل نجاح التدريب
80	4.6.2 فوائد التدريب
81	5.6.2 الآثار السلبية لعدم وجود التدريب
83	6.6.2 تقويم التدريب
84	7.2 الاستقطاب
84	1.7.2 محددات الاستقطاب
87	2.7.2 مصادر الاستقطاب:
90	3.7.2 الاختيار والتعيين
93	8.2 التحفيز
93	1.8.2 الحاجة
94	2.8.2 أشكال الحوافز (نوعيتها)

97	3.8.2 تأثير نظام الحوافز على الكفاءة الانتاجية
98	9.2 استراتيجية إدارة الموارد البشرية
98	1.9.2 مفهوم استراتيجية الموارد البشرية
101	2.9.2 مكونات استراتيجية الموارد البشرية
102	3.9.2 الأبعاد الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:
103	4.9.2 أنماط استراتيجيات الموارد البشرية
106	5.9.2 الخيارات الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية
108	6.9.2 تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية
112	10.2 استراتيجية الإعلام التنموي والتوعية
114	1.10.2 أهداف الإعلام والتوعية
114	11.2 نشأة الشركة العامة للصناعات الكيماوية
117	1.11.2 الموارد الطبيعية المتاحة (المادة الخام)
118	2.11.2 العمليات التصنيعية في مصانع الشركة بأي كماش
121	3.11.2 المشاكل الفنية المصاحبة للعمليات الإنتاجية
137	خلاصة الدراسات السابقة و أوجه الإتفاق و الاختلاف من هذه الدراسة
141	2.3 طريقة البحث والتصميم
142	1.2.3 أساليب جمع البيانات
144	3.3 قياس متغيرات الدراسة
144	أولاً: المتغيرات المستقلة
144	ثانياً: المتغير التابع
145	نموذج الدراسة
145	4.3 فرضيات الدراسة
146	5.3 مجتمع وعينة الدراسة
147	6.3 أداة الدراسة
148	7.3 تطوير الاستبانة
149	8.3 صدق وثبات الاستبانة
150	9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
151	الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة الشخصية وأسئلة الدراسة

151	1.4 خصائص العينة الشخصية و الوظيفية:
155	2.4 الإجابة على أسئلة الدراسة
160	الإجابة عن التسأل الأول من تساؤلات الدراسة
168	الإجابة على التساؤل الثاني من تساؤلات الدراسة
178	الإجابة على التساؤل الثالث من تساؤلات الدراسة
199	الإجابة عن التساؤل الخامس من تساؤلات الدراسة
211	3.4 اختبار فرضيات الدراسة
211	نتائج اختبار الفرضية الأولى
212	نتائج اختبار الفرضية الثانية
214	نتائج اختبار الفرضية الثالثة
216	نتائج اختبار الفرضية الرابعة
218	1.5 النتائج
221	2.5 التوصيات وآليات تنفيذها
232	الملاحق
233	ملحق رقم (1)

### قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
130	يوضح إجابات الفقرات ودلالاتها	1-3
133	يوضح المستويات الوظيفية للمشاركين	2-3
135	يبين قيم الثبات والصدق	3-3
137	يوضح نوع الجنس	1-4
138	يوضح الفئات العمرية	2-4
139	يوضح المؤهلات العلمية	3-4
139	يوضح سنوات الخبرة للمشاركين في الدراسة	4-4
140	يوضح المستويات الوظيفية للمشاركين	5-4
142	يوضح نتائج إجابات الفقرة الأولى حول المفهوم	6-4
143	يوضح نتائج إجابات الفقرة الثانية حول المفهوم	7-4
144	يوضح نتائج إجابات الفقرة الثالثة حول المفهوم	8-4

144	يوضح نتائج إجابات الفقرة الرابعة حول المفهوم	9-4
147	يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة الأولى من الجزء الثالث	10-4
148	يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة الثانية من الجزء الثالث	11-4
148	يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة الثالثة من الجزء الثالث	12-4
149	يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة الرابعة من الجزء الثالث	13-4
150	يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة الخامسة من الجزء الثالث	14-4
151	يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة السادسة من الجزء الثالث	15-4
151	يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة السابعة من الجزء الثالث	16-4
152	يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة الثامنة من الجزء الثالث	17-4
155	يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة الأولى من الجزء الرابع	18-4
156	يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة الثانية من الجزء الرابع	19-4
157	يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة الثالثة من الجزء الرابع	20-4
157	يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة الرابعة من الجزء الرابع	21-4
158	يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة الخامسة من الجزء الرابع	22-4
159	يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة السادسة من الجزء الرابع	23-4
159	يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة السابعة من الجزء الرابع	24-4
160	يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة الثامنة من الجزء الرابع	25-4
161	يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة التاسعة من الجزء الرابع	26-4
161	يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة العاشرة من الجزء الرابع	27-4
162	يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة الحادية عشر من الجزء الرابع	28-4
166	يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة الأولى من الجزء الخامس	29-4
167	يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة الثانية من الجزء الخامس	30-4
167	يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة الثالثة من الجزء الخامس	31-4
168	يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة الرابعة من الجزء الخامس	32-4
169	يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة الخامسة من الجزء الخامس	33-4
170	يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة السادسة من الجزء الخامس	34-4

170	يبيّن التكرارات والنسب المثوية للفقرة السابعة من الجزء الخامس	35-4
171	يبيّن التكرارات والنسب المثوية للفقرة الثامنة من الجزء الخامس	36-4
172	يبيّن التكرارات والنسب المثوية للفقرة التاسعة من الجزء الخامس	37-4
172	يبيّن التكرارات والنسب المثوية للفقرة العاشرة من الجزء الخامس	38-4
176	يبيّن التكرارات والنسب المثوية للفقرة الأولى من الجزء السادس	39-4
177	يبيّن التكرارات والنسب المثوية للفقرة الثانية من الجزء السادس	40-4
178	يبيّن التكرارات والنسب المثوية للفقرة الثالثة من الجزء السادس	41-4
178	يبيّن التكرارات والنسب المثوية للفقرة الرابعة من الجزء السادس	42-4
179	يبيّن التكرارات والنسب المثوية للفقرة الخامسة من الجزء السادس	43-4
180	يبيّن التكرارات والنسب المثوية للفقرة السادسة من الجزء السادس	44-4
181	يبيّن التكرارات والنسب المثوية للفقرة السابعة من الجزء السادس	45-4
181	يبيّن التكرارات والنسب المثوية للفقرة الثامنة من الجزء السادس	46-4
182	يبيّن التكرارات والنسب المثوية للفقرة التاسعة من الجزء السادس	47-4
183	يبيّن التكرارات والنسب المثوية للفقرة العاشرة من الجزء السادس	48-4
184	يبيّن التكرارات والنسب المثوية للفقرة الحادية عشر من الجزء السادس	49-4
187	يبيّن التكرارات والنسب المثوية للفقرة الأولى من الجزء السابع	50-4
188	يبيّن التكرارات والنسب المثوية للفقرة الثانية من الجزء السابع	51-4
188	يبيّن التكرارات والنسب المثوية للفقرة الثالثة من الجزء السابع	52-4
189	يبيّن التكرارات والنسب المثوية للفقرة الرابعة من الجزء السابع	53-4
190	يبيّن التكرارات والنسب المثوية للفقرة الخامسة من الجزء السابع	54-4
191	يبيّن التكرارات والنسب المثوية للفقرة السادسة من الجزء السابع	55-4
191	يبيّن التكرارات والنسب المثوية للفقرة السابعة من الجزء السابع	56-4
192	يبيّن التكرارات والنسب المثوية للفقرة الثامنة من الجزء السابع	57-4
193	يبيّن التكرارات والنسب المثوية للفقرة التاسعة من الجزء السابع	58-4
193	يبيّن التكرارات والنسب المثوية للفقرة العاشرة من الجزء السابع	59-4
194	يبيّن التكرارات والنسب المثوية للفقرة الحادية عشر من الجزء السابع	60-4

195	يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة الثانية عشر من الجزء السابع	61-4
199	أثر اختيار واستقطاب العاملين على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	62-4
200	أثر الحوافز والمكافآت على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	63-4
202	أثر الإعلام على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	64-4
204	أثر التدريب والتقييم على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	65-4

### قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	يوضح المراحل الأساسية للإدارة الاستراتيجية	1-2
23	يوضح مصفوفة العلاقة بين تصميم الاستراتيجية وتنفيذها	2-2
27	مفهوم التخطيط الاستراتيجي	3-2
55	يوضح مراحل التطور التاريخية لوظيفة إدارة الموارد البشرية	4-2
59	يبين الهدف العام لإدارة الموارد البشرية	5-2
59	يبين الأهداف الشمولية لإدارة الموارد البشرية	6-2
60	يبين الأهداف التخصصية لإدارة الموارد البشرية	7-2
70	نموذج يوضح مراحل العملية التدريبية	8-2
78	يوضح آلية مراحل منهجية عملية اختيار الموارد البشرية	9-2
86	يوضح استراتيجية الموارد البشرية	10-2
96	نموذج الدائرة المستمرة في تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية	11-2
98	يوضح النموذج التشخيصي في تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية	12-2
102	الهيكل الإداري التنظيمي للشركة العامة للصناعات الكيماوية	13-2
105	يوضح سير العملية الإنتاجية في مصنع الملح	14-2
107	مخطط سير العملية الإنتاجية لمصانع الشركة	15-2
131	يوضح نموذج الدراسة	1-3