

الفصل الأول

مقدمة

1.1 خلفية الدراسة

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، و أصلي وأسلم على خير خلقه النبي الأمين، الذي قاد السفينة من خضم المحيط ومعتك الأمواج، إلى شاطئ الله رب العالمين (محمد صلى الله عليه وسلم) وبعده.

بالرغم من أن علمنا الإسلامي قد سبق العالم، في الممارسة الفعلية لأسلوب التخطيط الاستراتيجي، والإدارة الاستراتيجية بسبب المنهج القويم (القرآن الكريم) الذي أنزله المولى سبحانه، على الرسول المصطفى (صلى الله عليه وسلم)، الذي فيه خبر وقصص من سبقنا، وتنبؤات الأحداث التي نعيشها و القادم منها، نراه اليوم يتخبط في إدارة شؤونه السياسية، والاقتصادية والاجتماعية، ويضن الباحث أن ذلك سببه عدم وجود موارد بشرية قادرة على تسيير إدارة فاعلة تستشرف المستقبل، وتضع نصب أعينها أهدافاً وغايات، و تحشد لها الهمم وترصد لها الإمكانيات، حتى تستطيع هذه الأمة أن تعيد مجدها، الذي بنته بفضل هذا الدين الإسلامي السمح، الذي جعل نور حضارته يشع على كل الامم، فكم هي الضرورة ملحة في هذا الوقت، لأشخاص مثل أولئك الذين يفكرون وفق منظور استراتيجي، حيث "يعد العنصر البشري كماً ونوعاً عاملاً أساسياً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومن خلاله تنهض الدول وتتقدم، وذلك إذا أحسن تعليمه وتدريبه وتخطيطه وتنميته واستثماره بكفاءة، إن العديد من الدول تمتلك مقومات التقدم والتفوق، إلا أنها عجزت عن تحقيق التقدم الذي تنشده، وقد يرجع ذلك لأسباب عدة،

منها عدم استثمار العنصر

البشري الاستثمار الأمثل المناسب، وهذا قد يعود إلى عدم تخطيط العنصر البشري، وكذلك ربما عدم الاهتمام بتعليمه وبتدريبه القدر الكافي " (قباجة، 2012).

وهذا ما أكدده عثمان (2003: 1) في قوله بأن منظمات الأعمال في عالمنا الثالث، أي الدول النامية، والتي تعتبر المستهلك الرئيسي لبضائع الشركات المصنعة العالمية، تستوجب ضرورة العمل بأسلوب الإدارة الاستراتيجية، حتى تستطيع دراسة السوق الاستهلاكي، والوضع التنافسي، وتضع الاهداف الاستراتيجية وتمارس التخطيط الاستراتيجي. وعلى الرغم من أن العديد من المنظمات تستطيع أن تنجح في فترات قصيرة بأهداف غير معلنة أو باستراتيجيات بديهية، لكن الواقع العلمي أظهر أن الاستراتيجيات البديهية لايمكن الإستمرار بها بنجاح إذا كبر حجم المنظمة، او تغيرت البيئة المحيطة جوهرياً، والأخطاء الاستراتيجية التي ترتكبها المنظمات تعد خطرة ومكلفة، الأمر الذي يدفع الإداريين إلى أخذ الإدارة الاستراتيجية مأخذ الجد، بهدف المحافظة على المركز التنافسي لمنظمتهم في بيئة سريعة التغير والمساعدة في مستقبل أفضل. (جرار، 2004: 88)، وإذا كان البقاء والاستمرار والربحية تمثل أهداف رئيسية لأي منظمة، فإن وجود إدارة تؤمن بالتخطيط، وتمارسه بوعي سيكون ضماناً أكيدة في إيجاد صيغ التكيف الفعالة مع التغيرات البيئية، وتحقيق أهداف هذه المنظمات في مجالات البقاء والنمو". (النجار، 2001: 3)

حيث "تسعى المنظمات للوصول إلى الوضع الأفضل دائماً، وفي سعيها لتحقيق ميزة تنافسية، فإنها تسلك مسارات متعددة، وهذا يتطلب منها امتلاك قدرة عالية في تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وحصراً ما يمكن أن يشكل مزايا استراتيجية من نقاط قوتها، سواء تعلق الأمر بالموارد التي تمتلكها المنظمة، أو المهارات التي اكتسبتها من خلال مزاولتها لنشاط أعمالها، أو الامكانيات الفنية والإدارية التي

تمتلكها وترجمتها إلى عوامل تفوق تنافسية، تمكن المنظمة من الوصول إلى الوضع الأفضل المرغوب فيه (الروسان 2000: 70).

كما تجدر الإشارة هنا إلى ما أكده الفرجاني (2002) على أن الموارد البشرية تشكل حجر الزاوية في العملية الانتاجية للمجتمع البشري في مختلف مراحلها التاريخية، ومن هذا المنطلق استنتج الفرجاني أن تنمية الموارد البشرية تعتبر أساساً للتنمية الإنسانية المستدامة في مختلف بلدان العالم، واستدل في قوله بالحربة اليابانية في هذا الجانب، فهذا البلد الذي يعاني شح في موارده الطبيعية، و صعوبة في تضاريس وطبيعة أرضه، استطاع باعتماده على تنمية موارده البشرية أن يحقق التقدم التكنولوجي الكبير، وأن تحتل بفضل ذلك الترتيب الثالث من حيث القوة الاقتصادية في العالم بعد الولايات المتحدة الأمريكية والصين.

من هنا ندرك أهمية الصناعة التي يعتمد عليها اعتماداً رئيسياً في دعم الإقتصاد الوطني، فليبيا كغيرها من بلدان هذا العالم التي رأت في هذا القطاع أهمية عظيمة، كونه يشكل منقداً حقيقياً ومصححاً فاعلاً، للتشوه الذي يشوب عمود الهيكل الاقتصادي للبلد خاصة فترة ما بعد طفرة النفط التي عاشتها البلاد، فقد خصصت الدولة مبالغ ضخمة لإنشاء المصانع الاستراتيجية الكبرى والمتوسطة والصغرى، لتحقيق الاكتفاء الذاتي من السلع الأساسية والكمالية، التي تستورد من وراء البحار، ومن أجل خلق تنمية حقيقية لمواردها البشرية تسهم في زيادة الدخل المحلي الإجمالي، وقد ورد في تقرير البرنامج الانمائي للأمم المتحدة: " المواطنون هم الثروة الحقيقية لأي أمة، والهدف الأساسي للتنمية، هو توفير بيئة تمكن المواطنين من التمتع بعمر طويل و حياة صحية مبدعة " (UNNDP8: 117: 1995).

حيث رفعت الدولة شعاراً في ذلك الوقت، أنه لا حرية لشعب يأكل من وراء البحر، بهدف تأمين احتياجات المواطن من شتى السلع، وتحقيق عائد استثماري مناسب للمبالغ المالية التي تم صرفها على

هذا القطاع، وتحقيق كل الأهداف التي خطط إليها، والمتمثلة في الأهداف الاقتصادية، وهي تكوين اقتصاد قوي يعتمد على الإنتاج وليس الاستهلاك، وإصلاح التشوه الذي يعاني منه الهيكل الاقتصادي الليبي، الذي يكاد يكون دخله الوحيد النفط حيث يصل تقريباً إلى 95% من إجمالي دخل البلاد، وأهداف سياسية متمثلة في تأمين احتياجات المواطن الليبي من جميع السلع، وأهداف اجتماعية والمتمثلة في التنمية الاجتماعية، من خلال خلق فرص عمل للشباب الليبي، غير أن الواقع الذي عاشته الصناعة والاقتصاد والسوق الليبي بشكل عام، لم يصل لتحقيق المراد أو الأهداف التي تم التخطيط لها لأسباب متعددة منها أسباب سياسية حيث تعرضت البلاد لفترة طويلة من الزمن إلى حصار اقتصادي، شل حركتها وأضعف قوتها و زاد من عزلتها، وجعلها تتخبط وتراوح في مكانها، في ظل عالم يشهد حركة ديناميكية سريعة في التطور في جميع المجالات، وأسباب إدارية فلم تخلق إدارة فاعلة قادرة على تحقيق الأهداف المذكورة سلفاً بسبب اختيار قيادات لهذه المؤسسات وفق عامل الولاء وليس الكفاءة، وأسباب اقتصادية متمثلة في عدم مواكبة حركة الاقتصاد العالمي، الذي طغت عليه ظاهرة العولمة نتيجة التقدم التكنولوجي (التقني) الذي أسقط حواجز المسافات والزمن، فأصبح العالم قرية صغيرة لا يستطيع الصمود فيها من لا يطور ويرتقى بمستوى صناعته وجوداتها، ويقلل من تكاليف منتجاته، لضمان موقعه التنافسي بين المنظمات الصناعية، من خلال استخدام الأسلوب الإداري الحديث التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث أن المؤسسات الليبية لم تستطع المنافسة والصمود أمام السيل العارم من السلع المستوردة، خاصة بعدما هبت رياح التغيير على الاقتصاد الليبي الذي أصبح اقتصاد مفتوح، فترة التسعينات من القرن الماضي، بعد رفع الحماية على جميع المنتجات المحلية، بل ولم تستطع كثيراً من الوحدات الصناعية الاستمرار في الإنتاج، والمنافسة أمام نظيراتها من الوحدات الصناعية في خارج البلاد، نتيجة عدة عوامل جديرة بالدراسة والتحليل والتمعن والتحقق، والتي من بينها حسب وجهة نظر الباحث عدم وجود

تخطيط استراتيجي للموارد البشرية في الوحدات الصناعية الليبية، حتى تكون قادرة على مواجهة التحديات التي تواجه الصناعة المحلية، منها تدفق السلع المستوردة أي المصنعة خارجياً، بسبب جودتها و انخفاض أسعارها، ومن بين هذه الوحدات الصناعية مصانع الشركة العامة للصناعات الكيماوية، التي لم تستطع تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، وهي تغطية الطلب المحلي من منتجاتها، و تصدير الفائض إلى الخارج ، فمن هذا الأساس رأى الباحث أهمية معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالشركة المذكورة سلفاً، باعتباره أسلوب إداري حديث قادر على مواجهة التحديات، و إستقراء كل المؤشرات المستقبلية للبيئة التنافسية للوحدات الصناعية في جانب الموارد البشرية(علي أحمد محمد سالم، 2014). تجدر الإشارة هنا إلى أنه أماًلاً و غايات كانت تؤمل، من إنشاء هذه المصانع بهذه الشركة، نظير ما صرف عليها من أموال طائلة، تصل إلى ملايين الدينارات عند إنشائها، إلا أنها عجزت على تحقيق أهدافها، ليس هذا فحسب بل عجزت هذه المصانع حتى عن سداد أجور العاملين فيها في فترات زمنية مختلفة، كغيرها من الوحدات الصناعية التي كان حالها أسوأ من ذلك بكثير فعجزت حتى عن الإستمرار في الانتاج (تقارير الانتاج الصادرة عن الشركة 2010).

وهذا ما جعل الباحث يرى أن الضرورة ملحة لتشخيص الواقع الفعلي، لمدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركة العامة للصناعات الكيماوية، باعتبارها عامل من أهم عوامل نجاح العملية الانتاجية في الشركة المذكورة وفي أي منظمة أعمال .

2.1 مشكلة الدراسة

تبلورت مشكلة الدراسة من خلال خبرة الباحث الميدانية، في مجال عمله لسنوات في مجال الصناعة، وفي مجال الشؤون الاجتماعية، والنتائج التي اظهرتها مجموعة من الدراسات منها دراسة تقييمية حول

مصنع الملح التابع للشركة العامة للصناعات الكيماوية في ليبيا (سالم، 2008)، والتي استنتج الباحث من خلال الدراسة الى عدم تحقيق المصنع الى أهدافه في كونه العمود الفقري لمجموعة مصانع تعتمد في انتاجها على منتج هذا المصنع، وكذلك من خلال اطلاعه على تقارير الانتاج في فترة الدراسة، أنه بالرغم من المبالغ المالية التي صرفت على مصانع الشركة المذكورة، والتي تصل إلى ملايين الدينارات في فترة السبعينات (اللجنة الشعبية العامة للتخطيط 1981)، ومالحقها من صرف على الإضافات والتطويرات التي حدثت على مصانع الشركة سألقة الذكر (اللجنة الشعبية العامة للتخطيط 1985)، لم تستطيع هذه الوحدات الصناعية بالشركة المذكورة تحقيق أهم أهدافها كما كان مخطط لها وهي (فرعون، 2006):

1. تغطية الطلب المحلي من منتجاتها و تصدير الفائض إلى الخارج.
2. تحقيق قوة تنافسية لمنتجاتها أمام السلع المستوردة.
3. خلق موارد بشرية قادرة على مواجهة التغيرات والظروف المستقبلية و مواكبة كل ما هو جديد في مجال نشاطها.

من هذا المنطلق سوف تركز هذه الدراسة بشكل دقيق على الآتي:

- 1- وصف آراء القيادات الإدارية و الموظفين العاملين بالشركة العامة للصناعات الكيماوية.
 - 2- مدى استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
 - 3- مدى وضوح المفهوم لدى تلك القيادات والموظفين العاملين بالشركة العامة للصناعات الكيماوية.
- أي أن مشكلة البحث سوف تركز بشكل دقيق حول معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ومعرفة مدى دراية المسؤولين الموجودين على رأس الهرم بهذه الوحدات الصناعية، والإدارات

العامه ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والوحدات و العاملين بمفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، إضافة إلى تسليط الضوء على مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأهميته، والذي يعتبر من وجهة نظر الباحث ومن خلال الخبرة العملية أسلوب إداري نادر التطبيق في ليبيا، والقيام بتشخيص واقعي لأسلوب التخطيط المطبق على الموارد البشرية في الوحدات الصناعية بالشركة العامة للصناعات الكيماوية، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية :

3.1 أسئلة الدراسة

- 1- برز التساؤل الرئيسي لمشكلة الدراسة، ما واقع التطبيق الفعلي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالشركة العامة للصناعات الكيماوية في ليبيا والعوامل المؤثرة فيه؟
- 2- ما الطريقة المتبعة في اختيار المستخدم (العامل)، في هذه الشركة وهل تتم بشكل استراتيجي؟
- 3- هل يستخدم نظام المكافآت والحوافز في الرفع من انتاجية العاملين والاحتفاظ بهم ورفع درجة رضاهم الوظيفي؟
- 4- هل يوجد مكتب إعلام يقوم بتوعية الإدارة العليا، و المدراء العامون للوحدات الصناعية و رؤساء الأقسام و الوحدات والعاملين بأهمية العمل بأسلوب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؟
- 5- هل الخطط والبرامج التدريبية و التقييمية المعمول بها في هذه الوحدات الصناعية، تتوافق مع رسالة وأهداف هذه المؤسسة الصناعية الاستراتيجية؟

4.1 أهداف الدراسة

أولاً: تهدف الدراسة من خلال الإطار النظري التعرف على مفهوم الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

ثانياً: تهدف هذه الدراسة من خلال الإطار العملي إلى:

1- التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالشركة العامة للصناعات الكيماوية والعوامل المؤثرة فيه.

2- التعرف على كيفية اختيار العاملين عند التشغيل، وهل هناك سياسة لاستقطاب العمالة الماهرة، وما هو الشكل القانوني الذي يربط المستخدم بجهة العمل (تعيين-عقد).

3- التعرف على كيفية استخدام نظام المكافآت والحوافز، في الرفع من إنتاجية العاملين والاحتفاظ بهم ورفع درجة رضاهم الوظيفي.

4- معرفة مدى توفر مكتب للإعلام يقوم بتوعية الإدارة العليا، والمدراء العامون للوحدات الصناعية ورؤساء الأقسام والوحدات والعاملين بأهمية العمل بأسلوب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

5- معرفة الخطط والبرامج التدريبية والتقييمية المعمول بها في هذه الوحدات الصناعية، ومدى توافرها مع رسالة وأهداف هذه المؤسسة الصناعية الاستراتيجية.

5.1 أهمية الدراسة

1.5.1 تكمن أهمية الدراسة بالنسبة للدولة الليبية والعربية والإسلامية في كون أن هذه الشركة العامة للصناعات الكيماوية تعد من أهم الشركات الصناعية في ليبيا، بسبب مخرجات الشركة تعتبر منتجات وسيطة تعتمد عليها مصانع محلية وخارجية كمواد خام مثل مادة اللدائن والصدوا الكاوية والملح، بالإضافة إلى العملية الصناعية المعقدة لمثل هذا النوع من الصناعات نتيجة اعتماد كل مصنع على الآخر في عملياته الإنتاجية، مما يحتم على إدارة الشركة ضرورة استخدام التخطيط الاستراتيجي، كونه يأخذ في الحسبان المتغيرات التي قد تحدث في المستقبل القريب والبعيد، وبالنسبة للشركة في كونها يمكن أن تصل نتائجها إلى الآتي:

الاستفادة من الأخطاء والانحرافات الخاصة بالاستثمار الأمثل للموارد البشرية، في الوحدات الصناعية بالشركة العامة للصناعات الكيماوية بهدف عدم تكرارها، وإيجاد قاعدة بيانات حقيقية فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية، يمكن الرجوع إليها في التخطيط المستقبلي، لإنشاء وحدات صناعية مشابهة أو في تطوير المصانع الحالية وخلق توافق بين مكونات الشركة، في رسم الخطط المستقبلية لأن العمل بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، يأخذ في عين الاعتبار الأهداف على المدى البعيد ومعرفة معايير وضوابط وشروط الاستخدام (التوظيف)، في الوحدات الصناعية بالشركة ومدى ملائمتها مع أسلوب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والقيام بدراسة علمية تصف الواقع المعاش في الوحدات الصناعية بليبيا، يمكن الاستفادة بنتائجها من قبل المخططين، وصناع القرار بهذا البلد والمراكز البحثية والباحثين في هذا المجال.

2.5.1 تكمن أهمية الدراسة من الناحية الأكاديمية في كونها يمكن أن تصل نتائجها إلى الآتي:

المساهمة في تغطية حاجة المكتبة العربية والإسلامية عموماً والليبية خصوصاً، إلى دراسات و أبحاث لها علاقة بأهمية ترسيخ مفاهيم وتطبيقات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، كما يأمل الباحث أن تساهم هذه الدراسة في سد النقص الذي تعانيه المكتبات العربية والإسلامية في مثل هذا النوع من الدراسات، وأن تفتح آفاق جديدة للباحثين في مجال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، باعتبار أن الموارد البشرية هي العامل الأساسي في الإنتاج المعرفي، حيث إن " الاقتصاد العالمي تحول إلى اقتصاد يعتمد أساساً على المعرفة العلمية أو الاقتصاد المعرفي المبني على المعرفة التي تسفر عنها البحوث الميدانية والتكنولوجية، وهي المعرفة الجديدة التي تحولت إلى سلعة أو خدمة، أو هيكلية أو طريقة إنتاج، و أصبحت قدرة أي دولة تتمثل في رصيدها المعرفي (التخطيط الاستراتيجي للدول، 2010).

6.1 حدود الدراسة

- 1-المجال المكاني: الشركة العامة للصناعات الكيماوية في ليبيا.
- 2-المجال الزمني: منذ تأسيس الشركة العامة للصناعات الكيماوية حتى 2010.
- 3- المجال البشري: الإدارة العليا و المدراء العامون بالمصانع و مدراء الإدارات، و رؤساء الوحدات و العاملون بالشركة العامة للصناعات الكيماوية.

7.1 الإطار النظري (الإطار الموضوعي):

في ضوء مشكلة وأهداف وأسئلة الدراسة قام الباحث بتصميم نموذج للدراسة والذي يعكس العلاقات المتوقعة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية) في هذه الدراسة.

وتتكون متغيرات الدراسة كما هو موضح في الشكل (1-3) مما يأتي:

أ- المتغيرات المستقلة:

- اختيار واستقطاب العاملين.

- الحوافز والمكافآت.

- الإعلام والتوعية والتثقيف.

- التدريب والتقييم.

ب- المتغير التابع (واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية).

وفي ضوء مشكلة وأهداف وأسئلة الدراسة قام الباحث بتصميم النموذج المشار إليه للدراسة والذي

يعكس العلاقات المتوقعة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في هذه الدراسة.

وتم تحديد متغيرات ونموذج الدراسة بعد الإطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط

الاستراتيجي للموارد البشرية.

7.1 مصطلحات الدراسة

- **الاستراتيجية:** عرف (Porter) الاستراتيجية بأنها مجموعة خليط من الأهداف تسعى المنظمة إليها مع

تحديد وسائل تحقيقها ، وهي عملية معقدة ومغرية لا يوجد فيها جواب أو سلسلة عمليات تقنية

صحيحة تحدد ما الذي يجب أن تفعله المنظمة أو لا تفعله، وهي قدرة المدير في استخدام الأفكار

والنظريات المتاحة لمواجهة الموقف المتوقع. (الغزوي وجواد، 2013: 117)

- **التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:** عملية تهتم بإحداث التغييرات اللازمة في أهداف

وسياسات وأنظمة الموارد البشرية، حتى تتناسب مع المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية للمنظمة، يتم

من خلالها دراسة حجم وعبء العمل المستقبلي المحدد في استراتيجية المنظمة، وتؤدي في نهايتها إلى

تعديل سلوك العاملين لتحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة. (قباجة، 2012)

- الشركة العامة للصناعات الكيماوية: عبارة عن شركة صناعية تختص في صناعة المنتجات الكيماوية

والبتروكيماوية، وتتبعها مجموعة من المصانع هي (الملح-التحليل الكهربائي-أحادي كلوريد الفينيل-

كلوريد الفينيل-عديد كلوريد الفينيل - مصنع غازات الماية - مصنع غازات سبها) بالإضافة إلى هذا

الأسم يطلق عليها أسم المجمع الكيماوي بأي كماش نسبة للمنطقة التي توجد بها المادة الخام وأغلب

مصانع الشركة. (فرعون، 2006)

- المسؤولين وصناع القرار: الإدارة التنفيذية والمدراء العامون ومدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام

والوحدات والمشاركين في صنع الخطط الاستراتيجية للمؤسسات ومنظمات الأعمال. (سالم، 2008)

- إدارة الموارد البشرية: الإدارة المعنية بتخطيط وتصميم وتنفيذ وتطوير وتنمية الأنشطة التي تكفل

الحصول على أفضل الموارد البشرية، لتلبية احتياجات عمليات المنظمة حاضراً ومستقبلاً، وحسن

استخدامها وحفظها وصيانتها وتنميتها وتقوم أدائها وتعظيم القدرة والرغبة في العمل، لتحقيق أهداف

المنظمة بأعلى إنتاجية للأداء من حيث الفعالية والكفاءة. (الضمور، 2008)

تحليل العمل: عملية جمع المعلومات التفصيلية عن الوظائف وتحليلها. (الضمور، 2008)

تصميم العمل: عملية تحديد الطريقة التي يجب أن يؤدي بها العمل والمهام المطلوبة للقيام به. (المرسي،

2003: 168)

- الاستقطاب: هو عملية اكتشاف المرشحين المحتملين الراغبين والمؤهلين لشغل الشواغر الفعلية أو

المتوقعة. (المبيضين والأكليبي، 2012: 47)

الاختيار: هو انتقاء الذين تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة لإنجاز مهام الوظائف المعنية أو المحددة بالشكل المطلوب. (المبيضين والأكلبي، 2012: 55).

8.1 خلاصة

لقد تناول الباحث في هذا الفصل مقدمة لمشكلة الدراسة من خلال التركيز على الحاجة الملحة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركة العامة للصناعات الكيماوية في ليبيا، في كونه بديل أمثل لما هو سائد في الإدارة التقليدية فيما يتعلق بالموارد البشرية، حيث يأخذ في عين الاعتبار شكل منظمة الأعمال على المدى البعيد، كما تم في هذا الفصل تناول خلفية الدراسة وأسباب ودوافع الدراسة، بالإضافة إلى أهمية هذه الدراسة للشركة العامة للصناعات الكيماوية في ليبيا ومن الناحية الأكاديمية، وكذلك التعرف على التساؤلات والأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها، بالإضافة إلى فرضيات ونموذج الدراسة المقترح، وأهم مصطلحات الدراسة، وحدود الدراسة المكانية والزمنية والموضوعية.