



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بابل

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة

بحث مقدم

إلى كلية الإدارة والاقتصاد كجزء من متطلبات نيل درجة البكالوريوس
في قسم ادارة الاعمال

أعداد

الطالب : علي حسين علي

الطالبة : بنين مظهر كاظم

قسم ادارة الاعمال

اشراف

ا. م. د. عقيل قاسم هاشم

٢٠٢٤
٢٠٢٤
٢٠٢٤

٢٠٢٤
٢٠٢٤
٢٠٢٤

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا)

(سورة الاسراء، آية: ٨٥)

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمَ

الإهداء

إلى القبيبة..

نؤقتك أيتها العارفة ما بيننا من شمس تشرق في قلبك بركاتها من أجلنا في أورشليم..

فأنت أهدى من كل منسوبة في كمالها والهدوء..

إلى الخالدة...

يا من طردت عنك الحياة الأسرية في أسوأ صورها، وعلمنا القيد

الإنسانية الرأفة.

ولم ننسك، ولعلنا لم نكن نعلم أنك في الأوقات هذه تلميذة..

أنت أهدى من كل منسوبة، والهدوء، والهدوء..

أهدى من كل منسوبة في كل وقت في كل وقت التخطيط الأسري في كل وقت

فأنت أهدى من كل منسوبة في كل وقت البشرية في كل وقت

الشكر والاعتراف

الحمد لله على جزيل نعمائه واشكركم شكر المعترف بعمنه وآلائه واصلي واسلم على صفوة أنبيائه ، وعلى الله وأوليائه وصحبه إما بعد .

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله " واعترافا مني بالفضل وتقديرا للجميل ، لا يسعني وإنما أنتهي من إعداؤ هذا البحث إلا إن أتوجه بجزيل شكري وامتناني إلى : -أستاذي ومشرني الاستاذ المساعد الدكتور . عقيل قاسم هاشم على قبوله للإشراف على هذا البحث ولما منحه لي من وقت وجهه وتوجيه وإرشاؤه وتشجيعه ، ووعده لإنجاز هذا العمل .

- إلى أساتذتي الأفاضل الذين عملوا أقرس وأسمى رسالة في الحياة ، الذين مهروا لنا طريق العلم والمعرفة وكان لهم فضل علينا للإتمام هذا البحث والوصول إلى هذه المرحلة .

-شكري وامتناني الأكبر إلى كل زملائي الذين كانوا عوناً لي وزرعوا التفاؤل في وربي ، وون نسيان تشجيعاتهم المتواصلة وحرصهم الدائم على إتمام هذا البحث فلهم مني كل الاحترام .

- إلى كل من ساعرنى من قريب أو بعيد ولو بسؤال ، فأملنا أن يرقى هذا العمل إلى تطلعات كل هؤلاء ، ويستجيب إلى شروط البحث العلمي ، ويصل إلى الغاية التي رسمت له في برأيته .

قائمة المحتويات

أرقام الصفحات	المواضيع	ت
ب	الآية	.١
ت	الإهداء	.٢
ث	الشكر والتقدير	.٣
ج	الفهرست	.٤
٤-٢	الفصل الاول منهجية البحث – الدراسات السابقة	.٥
٢٣-١٧	الفصل الثاني /الاطار النظري دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة	.٦
٢٩-٢٤	الفصل الثالث /الجانب العملي ادارة تطوير المنظمات الحديثة	.٧
٣٢-٣٠	الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات	.٨
٣٧-٣٣	المصادر	.٩

قائمة الاشكال

الصفحة	الجدول	ت
	جدول (١): ثبات المحاور	.١
	جدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	.٢
	جدول (٣): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد	.٣
	جدول (٤): نتائج معامل ارتباط بيرسون	.٤
	جدول (٥): تحليل الانحدار الخطي	.٥
	جدول (٦)	.٦

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين على ضوء رؤية ٢٠٣٠. والتعرف على مدى مشاركة الادارة (العليا – التنفيذية) في وضع الخطط الاستراتيجية وأثر ذلك على أداء العاملين. وتمثلت عينة الدراسة في موظفي الاجهزة الحكومية في العراق، وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي منهجاً لهذه الدراسة حيث انه يعبر عن الظاهرة المراد دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً. وكانت الدراسة على عينة عشوائية عددها ٩٢ من موظفي الحكومة. وهو ما أصبح يفرض على المنظمات ضرورة الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية وخطتها وتوجهاتها الاستراتيجية، وذلك لضمان توفير حاجة استراتيجية المنظمة من الأعداد المناسبة من الموارد البشرية ذوي المهارات والمواصفات المطلوبة، والتي تتوافق مع احتياجات التنفيذ الفعال للخطة الاستراتيجية ، يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسات على مواءمة عملياتها ووظائفها الداخلية. ومن خلال إشراك مختلف أصحاب المصلحة والإدارات في عملية التخطيط، يمكن للمنظمات خلق فهم مشترك والتزام بالأهداف الاستراتيجية. تعمل هذه المواءمة على تحسين التنسيق والتعاون، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية

وتوصلت الدراسة بان كل من التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية ومشاركة الإدارة العليا في التخطيط لها علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مع أداء الموظفين. ولم يكن هناك أي فروقات بين أفراد العينة في التخطيط إلا بين الجنسين.

Obstract

The objective of this study was to understand the role of strategic planning and the strategic planning of human resources and their effect on employee performance considering vision 2030. In addition, to understand how much the involvement of higher management in strategic planning influences employee performance. The sample was drawn from a random sample of government employees. The study found that strategic planning, strategic planning of human resources and higher management involvement all had a positive and significant relationship with employee performance. There were no differences due to demographic variables except for gender.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، تخطيط الموارد البشرية، مشاركة الإدارة العليا، أداء الموظفين

الفصل الاول

اولا : منهجية البحث

ثانيا : دراسات سابقة

يشهد في عصرنا الحديث كثير من التغيرات المتسارعة في جميع النواحي، وحيث أن المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية تواجه تحديات كثيرة نتيجة تأثير العولمة والتغيرات السريعة والتطورات الالكترونية والعلمية وتزايد حدة المنافسة فيما بين المنظمات، وزيادة المخاطر، وحالات عدم التأكد البيئي والأمر الذي حتم على المنظمات العمل على تغيير الاستراتيجيات بشكل مستمر للتكيف مع هذه التطورات بشكل كفاءة وفعالية. وكثير من هذه التغييرات في بيئة المملكة مصدرها طموحات رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تطمح بتغييرات في الجهات الحكومية إلى الأفضل بوضع خطط تشغيلية بها مبادرات للتغيير والتطوير.

إن معظم المنظمات تعترف بأهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لبقائها ونموها الطويل الأمد، لذا يعد التخطيط آلية مرحلية للإدارة، وشأنه شأن أية عملية إدارية، فالتخطيط يستخدم لمساعدة المنظمات لأداء عمل أفضل وتوجيه طاقاتها التوجيه الأمثل، والتأكد من أن أعضاءها يعملون نحو هدف واحد وتقييم وتوجيه هذا الهدف للتفاعل مع البيئة المتغيرة (الغالبى وإدريس، ٢٠٠٩، ص ١٠١).

حيث تؤثر استراتيجية المنظمة على معالم العديد من الوظائف ومتطلبات المهارة ومن ثم على مزيج الموارد البشرية المناسب لشغل هذه الوظائف بما يخدم متطلبات تنفيذها؛ وهو ما أصبح يفرض على المنظمات ضرورة الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية وخططها وتوجهاتها الاستراتيجية، وذلك لضمان توفير حاجة استراتيجية المنظمة من الأعداد المناسبة من الموارد البشرية ذوي المهارات والمواصفات المطلوبة، والتي تتوافق مع احتياجات التنفيذ الفعال للخطة الاستراتيجية، ومن ثم تحقيق الأهداف المستقبلية (البيطار، ٢٠١٤، ص ٢).

وأن نجاح أي منظمة يكمن في امتلاكه للموارد البشرية الناجحة والتي تقوم بتحقيق أهداف المنظمة والذي يعتبر من أهم العوامل القوية المؤثرة في تحديد هوية المنظمة، فالموارد البشرية ممثلة العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمؤهلات العلمية والتخصصات، ويعتبر لها دور مهم في ربط استراتيجية المنظمة مع أنشطة الموارد البشرية.

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو جزء لا يتجزأ من عملية التخطيط الاستراتيجي في أي نوع من التنظيم، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمهمة التنظيمية، والرؤية والأهداف، ويسهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بشكل حاسم في الحد من المخاطر المتعلقة بالموظفين اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

مشكلة الدراسة:

أصبح التخطيط ضروري على ضوء رؤية العراق ٢٠٣٠ حيث أصبحت الجهات الحكومية مطالبة بعمل خطط تشغيلية متوائمة مع رؤية ٢٠٣٠. وللتخطيط الاستراتيجية دور مهم في إنارة الطريق أمام الجهات الحكومية حيث أنه يحقق الأهداف المستقبلية بخطوات ثابتة وواضحة ومرنة، وله تأثير واضح على عدة إدارات ومنها (الجودة، والموارد البشرية، والمالية، وتكنولوجيا المعلومات، والرقابة والأداء).

مشكلة الدراسة تكمن في معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في الجهات الحكومية، وتحديد دور وضع الأهداف الذكية، واستغلال الامكانيات المادية والبشرية، والتنبؤ باحتمالات المستقبل، وترتيب الأولويات، والمرونة، والواقعية، والمتابعة، والتقييم والتقييم.

(١) ما دور التخطيط الاستراتيجي وما هو أثره على أداء الموظفين.

(٢) ما دور التخطيط الاستراتيجي في مجال إدارة الموارد البشرية؟ وماهي اهم المعوقات التي تحد من فاعلية التخطيط الاستراتيجي وخاصة على الموارد البشرية.

(٣) ما دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثرها على أداء الموظفين.

(٤) ما مدى مشاركة الإدارة العليا في وضع الخطط الاستراتيجية وأثرها على أداء الموظفين.

فرضيات الدراسة:

(١) توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين أثر التخطيط الاستراتيجي وأداء الموظفين.

(٢) توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين.

(٣) توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين مشاركة الإدارة (العليا، والتنفيذية) في إعداد الخطط الاستراتيجية وأثره على أداء الموظفين.

(٤) توجد فروقات بين أفراد العينة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجات أفراد العينة من حيث الخصائص الديمغرافية الممثلة ب (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي) بين واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأداء الموظفين.

أهداف الدراسة:

- ١) التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجهات الحكومية بعد رؤية ٢٠٣٠.
- ٢) التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- ٣) التعرف على مدى مشاركة الإدارة (العليا، والتنفيذية) في وضع الخطط الاستراتيجية.
- ٤) توضيح المعوقات والصعوبات التي تحد من فاعلية التخطيط الاستراتيجي وخاصة على الموارد البشرية
- ٥) معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في مجال إدارة الموارد البشرية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من علوم الإدارة الحديثة نسبياً، وهي من المتطلبات الأساسية لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتعتبر معرفة حاجات المنظمة من الموارد البشرية أساس عملية التخطيط الاستراتيجي، وذلك من خلال ربط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية، والتي تعتبر كمدخل لتحسين وتطوير أداء نظم الموارد البشرية، ولذلك تعطي الدراسة الميدانية مزيداً من الأهمية الخاصة في ظل المتغيرات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية لمواكبة المتغيرات البيئية المتسارعة.

ومن الناحية التطبيقية أصبح التخطيط للموارد البشرية مواكباً لإحدى مبادرات رؤية ٢٠٣٠ وهي التحول من إدارة الموظفين إلى إدارة الموارد البشرية في كل جهاز حكومي، وذلك من أجل تغيير ثقافة العمل الإداري، والتي تسعى من خلالها تعزيز الجانب الاستراتيجي للموارد البشرية لتحقيق التميز في الأداء الحكومي. ولذلك تم مؤخراً دمج وزارة الخدمة المدنية من وزارة العمل لتصبح وزارة الموارد البشرية تثميناً للدور الاستراتيجي التي تقوم به إدارة الموارد البشرية (عكاظ، ٢٠٢٠).

الموارد البشرية	التخطيط الاستراتيجي
١- تحليل الوضع الحالي للقوة العاملة بالشركة	١. نقاط القوة والضعف للشركة.
نموذج حساب ساعات عمل الموظفين الفعلية	٢. القيم الشخصية للمنفذين الرئيسيين (أي الإدارة والمجلس)
٢- التنبؤ باحتياج الشركة المستقبلي من الموظفين	٣. فرص الصناعة والتهديدات.
٣- الموازنة بين العرض (قدرات الموظفين الحاليين) والطلب (الاحتياج المستقبلي)	٤. توقعات مجتمعية أوسع.
٤- الخطوة الأخيرة: تطوير وتنفيذ خطة الموارد البشرية	

منهجية الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المطلوبة للإجابة عن تساؤلاتها وتحقيق أهدافها، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، حيث يعبر عن الظاهرة المراد دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً.

الحدود الدراسة:

- الحدود المكانية: يتم اعداد الدراسة على الأجهزة الحكومية بالعراق
- الحدود الزمانية: تتمثل الحدود الزمانية للدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠٢٣ – ٢٠٢٤ م.
- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على واقع التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية على ضوء رؤية ٢٠٣٠ في الجهات الحكومية العراقية وأثره في أداء الموظفين.
- الحدود البشرية: يتم الدراسة على عينة عشوائية من موظفي الحكومة في الجهات الحكومية بلغ عددها ٩٢ موظف، ويطبق على المسؤولين والموظفين في الإدارات وموظفي إدارة الموارد البشرية.

الدراسات السابقة

دراسة القرشي (٢٠٠٨) بعنوان: **التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية**. قامت فكرة هذه الدراسة على امكانية رسم استراتيجية لبناء الموارد البشرية من خلال سلسلة من المراحل والمسارات والخطوات الصغيرة نسبياً ولكن بأثر تراكمي كبير بالنتيجة وهي:

المرحلة الأولى: الخلفية التصورية لعملية البناء: وهي مرحلة داعمة لاستراتيجية البناء

المرحلة الثانية: تأسيس قواعد البناء: وهي مرحلة تأسيسية تعتمد عليها الاستراتيجية كأسس ومحددات في عملية البناء

المرحلة الثالثة: إجراءات البناء: تمثل هذه المرحلة مسار تخطيطي ينحى باتجاه المستقبل ويتحدد فيه: تحليل دورا لمورد البشري في الجامعة ورسم مسار التخطيط المستقبلي والممارسات المعرفية في عملية البناء

والمرحلة الرابعة: هي نموذج البناء للخطة الاستراتيجية الهادفة لبناء الموارد البشرية بالجامعات

والمرحلة الخامسة: تتمثل في التنفيذ والمتابعة لاستراتيجية البناء للموارد البشرية وتقييمها

وخلاصة نتائج البعد النظري بالدراسة:

إطار مقترح للتخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية

نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية

وخلاصة نتائج البعد التطبيقي للدراسة:

بيان بأبرز مخرجات التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية ونموذجها جامعة أم القرى.

جواد وفوطه (٢٠٠٩) بعنوان: واقع توافق التخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في شركات المساهمة العامة في الاردن وأثر ذلك على ادائها: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين.
تهدف الدراسة الى تقصي واقع تطبيق توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية في الشركات المساهمة العامة في الأردن. وفحص أثر التوافق على أدائها متمثلاً بالربحية والقيمة السوقية المضافة، وذلك من وجهة نظر مديري الادارة العليا ومديري الوحدات الوظيفية (الموارد البشرية، التسويق، المالية والمحاسبة، ادارة الموارد البشرية والتخطيط). ولهذا الغرض فقد قام الباحثان بإجراء دراسة مسحية لجميع الشركات المساهمة العامة المسجلة في هيئة الأوراق المالية في الأردن للعام ٢٠٠٦ وعددها ٢٩١، وتم التوصل ومن خلال دراسة استطلاعية الى أن ٥٨ شركة فقط تطبق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية معا. وقد اعتذرت ٦ شركات عن المشاركة في الدراسة، وتم توزيع ٢٦٠ استبانة على المديرين العاملين في هذه الشركات، واعتمد ١٧١ منها لأغراض التحليل الاحصائي. وتوصل الباحثان الى أن الشركات التي شملتها الدراسة تقوم وبدرجة واضحة بتطبيق كل من التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، وأن هنالك توافقاً بينهما في الشركات المبحوثة. وأن هنالك أثر ذا دلالة إحصائية لتوافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على ربحية الشركات، وعلى القيمة السوقية المضافة لأسهما.

دراسة ابو نصيب ويوسف (٢٠١٣) بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين في الاجهزة الامنية بالمملكة العربية السعودية.
تناولت دراسة ابو نصيب، ويوسف مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأثره في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية. كما تم إجراء دراسة الحالة في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. تدور مشكلة الدراسة حول كيفية استخدام آليات تطبيق التخطيط الاستراتيجي والمشاكل الناجمة عن التطبيق غير السليم للتخطيط الاستراتيجي ، على الرغم من إدراك العديد من المدراء والعاملين بالمؤسسات التعليمية والإدارية بأهمية التخطيط الاستراتيجي وقد حققت الدراسة عدة نتائج، منها إن العاملين بالجامعة لديهم وعي وادراك بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي ، وعدم وجود ربط بين الخطة الاستراتيجية واحتياجات العاملين ، والجامعة لا تشرك العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية فضلاً عن التدريب غير الفعال ، كما توصلت إلى توصيات من أهمها أنه ينبغي على الجامعة أن تشرك العاملين في الخطة الاستراتيجية ، كما عليها أن تُفعل التدريب في هذا المجال، مع ضرورة إدخال البرامج الجديدة من أجل تحسين الأداء.

البيطار (٢٠١٤) بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، وذلك من خلال توضيح مدى توفر الرؤبة والفلسفة الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ومستوى ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد

البشرية، وهدفت أيضا إلى التعرف على مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية، من خلال أبعاد ومقومات التمكين الوظيفي، والتي تمثلت في التمكين النفسي والتمكين الإداري، والذي يشمل (تفويض السلطة، التدريب وتنمية السلوك الإبداعي، الاتصال الفعال وتدفق انسياب المعلومات، الحوافز) وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات غير الحكومية، المحلية والدولية في قطاع غزة وتم اختبار عينة عشوائية طبقية تكونت من (260) موظف وموظفة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتمكين الوظيفي، وأيضا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتمكين الوظيفي.

- أن مستوى كل من الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ومستوى ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية جاء بنسبة متوسطة.

- هناك ضعف أ في أنظمة الحوافز والمكافآت الموجودة في المؤسسات غير الحكومية، إضافة إلى قصور في توفير البيئة المحفزة لتدريب وتطوير الموظفين.

- أشارت النتائج بأن مستوى التمكين الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة، وأن درجة التمكين النفسي كان أعلى من درجة التمكين الإداري.

دراسة حمد (٢٠١٥) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي وأثره على اداء الموارد البشرية لقطاع النفط دراسة حالة (شركة سودابت)

يحتوي البحث على ثلاثة فروض لأثبتاتها وعلاقتها بواقع التخطيط الاستراتيجي في شركة سودابت. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأثبتات الفروض، وقام الباحث بالتحليل الإحصائي باستخدام الرضا الوظيفي، حيث كان عدد أفراد العينة (١٠٠) موظف من مجتمع العينة (شركة سودابت)، وتوصلت الباحثة الى وجود تخطيط استراتيجي على مستوى الشركة، وتوجد رقابة وتعاون مشترك من أجل تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ومدى مرونة الشركة في التخطيط الاستراتيجي والاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية.

الغوي (٢٠١٧) بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة

هدفت الدراسة إلى تعريف دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تكونت الاستبانة أربعة مجالات هي (إدارة الموارد البشرية -الموارد المادية والتكنولوجية - الأنظمة والعمليات الإدارية -إدارة جودة الخدمات)، فيما تكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع العمداء و نوابهم والمدراء ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى والذين لهم علاقة بموضوع الدراسة والبالغ عددهم ١٨٦ فردا، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة انه بلغ الوزن النسبي الكلي لدور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في

مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة ٧٦.٠٨ % أي أن هناك درجة توافر كبيرة. كما انه بلغ دور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بنسبة ٧٧.٠٣ % وللموارد المادية والتكنولوجية بنسبة ٧٩.٩٣ % وللأنظمة والعمليات الإدارية بنسبة ٧٥.٥٦ % ولإدارة جودة الخدمات بنسبة ٧١.٩٧ % كما انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ .

دراسة الدليمي (٢٠١٨) بعنوان: أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الاداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الجامعات الاهلية بالعراق

هدفت هذه الدراسة الى تقييم ممارسات ادارة الموارد البشرية وخاصة (للاختيار، التوظيف، تقييم الاداء، الاجور) ومدى تأثير هذه الممارسات على اداء الشركة وقد اعتمد الباحث على اعتماد دراسة الحالة لغرض الوصول الى النتائج وعلى الدراسة المسحية للحصول على البيانات الاولية وتم استخدام استبانة كأداة للدراسة والتي توزعت على (١٠٠) موظف في المكتب الرئيسي للشركة، وظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الفعالة وبين أداء الشركة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بانها تتناول البحث في واقع التخطيط الاستراتيجي في الموارد البشرية بالجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية وأثره على اداء العاملين بها. في ظل التطور الحاصل والتوجه الحكومي المنصب نحو تحقيق رؤية ٢٠٣٠ .

الفصل الثاني

الاطار النظري

التخطيط الاستراتيجي

الفصل الثاني

الإطار النظري دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة

الإطار النظري للبحث

المبحث الاول

التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning) :

للتخطيط الاستراتيجي دور كبير في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ والذي يلعب دوراً مهماً في اعمال المنظمات، والبرامج التنموية الطموحة، وفي رسم الملامح الرئيسة للتغيير، واستثمار الموارد المالية والبشرية وفق معايير علمية، وعملية تستطيع التعامل مع الواقع، والمشكلات، والمتغيرات، والتحديات لتحقيق الأهداف المستقبلية (الرشيدي، ٢٠١٩).

ويعد التخطيط الاستراتيجي تخطيطاً بعيد المدى؛ يأخذ في الاعتبار جميع المعطيات الخارجية والداخلية، والقطاعات المستهدفة، إضافة لطرق المنافسة. ويرسم معالم واضحة للمنظمات، والكيانات الاقتصادية، والدول معرفة إلى أين تتجه مستقبلاً، وفق رؤية مستقبلية.

التخطيط الاستراتيجي هو عملية منهجية تسعى إلى تحقيق تصور واضح حول مستقبل شيء ما كروية المملكة ٢٠٣٠ على سبيل المثال؛ من أجل ترجمتها، وتحويلها إلى أهداف ملموسة تعتمد على سلسلة من الخطوات المرحلية، وأيضاً يعرف بأنه وضع الأهداف العامة لبيئة العمل، وتحديدًا التي تحتاج إلى وقت طويل للوصول إلى نتائجها، ومن ثم اختيار الوسائل المناسبة لتنفيذها (الرشيدي، ٢٠١٩).

المطلب الاول

التخطيط الاستراتيجي :

التخطيط الاستراتيجي يجعل الأهداف العامة للشركة واضحة للجميع وبالتالي (تنبثق منها خطط الإدارات أو قطاعات العمل، تكوين الهدف العام الذي يحكم القرارات، يجعل جميع العاملين يعملون لتحقيق هدف واحد) مما يسبب توحيد الجهود من الشتات (السكرانه، ٢٠١٥).

تتضاعف أهمية التخطيط كلما تزايدت فوائد استخدامه في المؤسسات؛ ويكمن أهميته في انه يمكن من تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل في المؤسسة، الداخلية منها والخارجية، ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها؛ لإحداث التغييرات الإيجابية، كما انه يساعد على الاستثمار الأمثل لموارد المؤسسة البشرية والمادية، وبالتالي خفض التكاليف وتقليل الهدر بشقيه البشري والمادي، وايضاً يمكن من رسم التوجه العام

الفصل الثاني..... دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة للمؤسسة، والتأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل، بالإضافة الى انه يعمل على تنمية مهارات ومعارف وخبرات العاملين في المؤسسة، وحثهم على التفكير في المشاكل التي يواجهونها أو تواجه المؤسسة، وبالتالي يوجد حالة من الرضا الوظيفي بين العاملين، والاستقرار النفسي؛ نتيجة لما يوجد من بيئة عمل متعاونة، وإحساس بأن الأمور تسير كما رسم لها. (الغوطي، ٢٠١٧). كل ما سبق من فوائد للتخطيط تدفع الموظفين للعمل بطريقة احترافية وفق اهداف مرسومة تساعدهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة مما يزيد من انتاجيتهم إذا طبق التخطيط الاستراتيجي (الدوسري، ٢٠١٠).

ذكرت (مساعدة، ٢٠١٣) بأن التخطيط الاستراتيجي يعد العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف بعيدة المدى، وما يتبعها من أهداف متوسطة وقصيرة المدى وتحويلها إلى سياسات، وإجراءات، وقواعد، وبرامج، وفعاليات، وخطط تنفيذية لحجر الأساس في حياة المنظمات التنافسية، حيث تقوم المنظمات بتحليل الأوضاع السائدة محلياً وعالمياً، وتدرس الاحتياجات المتغيرة وتبعاتها على أعمال المنظمة وما يعنيه كل ذلك من فرص وتهديدات، وكما تقوم المنظمة بتشخيص قدراتها وإمكاناتها الداخلية، وتتعرف إلى مواقع القوة والضعف الداخلية فيها، بعدها تسعى المنظمة من خلال وضع الاستراتيجيات الملائمة للتكيف مع المعطيات كاستغلال الفرص المتاحة، والتغلب على التهديدات للحفاظ على استمرارية بقائها وصولاً بها لتبوء الموقع الريادي في مجالات نشاطها جميعاً (مساعدة، ٢٠١٣).

وعرفه (السكرانه، ٢٠١٥م) بأنه تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة. وهو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية (السكرانه، ٢٠١٥).

وقد عرف الباحث التخطيط الاستراتيجي اجرائياً بأنه عملية اعداد خطة استراتيجية لفترة زمنية مستقبلية محددة مع المراعاة التوازن بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى، وتتميز بالمرونة والشمولية في التخطيط لتكون قادرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية وذلك وفق الامكانات المادية والبشرية.

تطوير استراتيجيات فعّالة

بعد تحديد الأهداف والأولويات، تأتي الخطوة التالية وهي تطوير استراتيجيات ستساعدك على تحقيق هذه الأهداف. الاستراتيجيات الفعّالة هي تلك التي يمكن تنفيذها وتكييفها والتأكد من توافقها مع الأهداف العامة للشركة.

إليك كيفية تطوير هذه الاستراتيجيات:

(١) حدد الفروق بين وضعك الحالي والنتائج التي ترغب في تحقيقها لتحديد المجالات التي تحتاج إلى استراتيجيات مركزة.

(٢) فهم موقعك في السوق وتحليل المنافسين لإنشاء استراتيجيات توفر ميزة فريدة.

(٣) استغل مهارات وخبرات شركتك الأساسية لإنشاء استراتيجيات تستفيد من القوة الداخلية.

(٤) الأخذ في الاعتبار العقبات والتحديات المحتملة، مع تطوير خطط بديلة كجزء من استراتيجيتك.

(٥) تقييم جدوى وعوائد محتملة لكل استراتيجية قبل التنفيذ.

(٦) استخدم المؤشرات والمعايير الرئيسية للأداء لرصد فعالية استراتيجياتك باستمرار، مع إجراء التعديلات حسب الحاجة.

(٧) قبل التنفيذ على نطاق واسع، قم بإجراء اختبارات على نطاق صغير لقياس فعالية الاستراتيجية في الواقع.

من خلال التخطيط والتنفيذ الدقيقين، يمكن للاستراتيجيات الفعّالة دفع منطمتك نحو تحقيق الأهداف المحددة والنجاح على المدى الطويل.

تنفيذ الخطة والمتابعة

تنفيذ الخطة الاستراتيجية يتطلب مزيجاً دقيقاً من توزيع الموارد، وإدارة الكوادر، والرصد المستمر. استخدم المؤشرات الرئيسية للأداء والمقاييس الأخرى للتأكد من أن استراتيجياتك تحقق النتائج المرجوة. الفحوصات الدورية والتعديلات السريعة ضرورية لمراعاة أي تغيرات في السوق، أو تحولات داخلية، أو تحديات غير متوقعة. وبذلك، يوفر آلية الرصد القوية السبيل لقياس النجاح وإجراء تحسينات تستند إلى البيانات في استراتيجياتك.

أخطاء شائعة في التخطيط الاستراتيجي وكيفية تجنبها

التخطيط الاستراتيجي ليس خالياً من العقبات التي قد تعرقل أفضل الخطط التي تم التفكير فيها جيداً. إليك بعض الأخطاء الشائعة وكيفية الابتعاد عنها:

نقص البحث: عدم فهم السوق أو الصناعة بشكل كافي يمكن أن يؤدي إلى استراتيجيات مضللة احرص دائماً على إجراء بحث شامل.

أهداف غير واضحة: بدون أهداف محددة، يصعب توجيه الفريق أو قياس النجاح، حدد أهدافك بوضوح من البداية.

تجاهل التنفيذ: التخطيط دون النظر في كيفية تنفيذ الاستراتيجيات يمكن أن يكون عقيماً. يجب وضع خطوات عملية وتخصيص الموارد اللازمة للتنفيذ.

إغفال الآراء: تجاهل آراء الموظفين أو الشركاء يمكن أن يؤدي إلى خطة غير عملية، يجب دائماً جمع الآراء ودمجها.

تتبع المؤشرات: بدون تقييمات دورية، يصعب معرفة مدى فعالية استراتيجياتك. استخدم المقاييس والمؤشرات الرئيسية لتتبع الأداء.

مقاومة التغيير: الالتزام بالأساليب القديمة أو عدم التكيف مع تحولات السوق يمكن أن يعيق النمو. كن متقبلاً للتعديلات والتحسينات.

فوائد التخطيط الاستراتيجي

- تحسين الأداء والكشف عن العقبات المهنية
- دعم المنافسة والنمو الصناعي للشركة
- تقليل المصاريف وزيادة الربح السنوي
- تطوير آفاق جديدة والإنجاز الشخصي
- توسيع مدارك الفكر واكتشاف الأخطاء
- تحديد الأولويات وإدارة الوقت
- تعزيز الثقة بالنفس والاستمرار في النجاح

ابعاد التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي

- ١- أداة أساسية لنجاح أي منظمة أو مؤسسة.
- ٢- فهو يساعد في تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة وتوجيه جهودها في الاتجاه الصحيح.
- ٣- يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد الرؤية والرسالة التي ترغب المنظمة في تحقيقها، ويعزز التفاهم والتوجه المشترك بين الأعضاء.
- ٤- كما يمكن أن يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد الأولويات وتوزيع الموارد بشكل فعال، وهذا يعزز الكفاءة والفاعلية في تحقيق الأهداف والمهام المحددة.
- ٥- بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يزيد التخطيط الاستراتيجي من قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
- ٦- بشكل عام، فإن التخطيط الاستراتيجي يوفر إطاراً منظماً ومنهجياً لاتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تؤثر في مستقبل المنظمة.

سلبيات التخطيط الاستراتيجي

- استهلاك الوقت : يمكن أن تستغرق عملية التخطيط الاستراتيجي وقتاً طويلاً، وتتطلب مدخلات كبيرة من القادة والموظفين، مما قد يؤدي إلى تحويل الموارد من العمليات اليومية.
- مكلف : قد يكون تطوير وتنفيذ خطة استراتيجية مكلفاً، خاصة عند الاستعانة بمستشارين أو برامج متخصصة.
- الصرامة : يمكن للخطة الإستراتيجية الصارمة بشكل مفرط أن تعيق قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة للتحديات أو الفرص غير المتوقعة.
- مقاومة التغيير : قد يقاوم الموظفون التغييرات التي تشكل جزءاً من الخطة الإستراتيجية، مما يؤدي إلى صراعات داخلية وقضايا معنوية.
- التعقيد : يمكن أن يصبح التخطيط الاستراتيجي معقداً للغاية، مما يجعل من الصعب على الموظفين على جميع مستويات المنظمة فهمه وتنفيذه.

الفصل الثاني..... دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة
عدم اليقين : المستقبل غير مؤكد بطبيعته، وقد لا تأخذ الخطط الإستراتيجية دائماً في الاعتبار الأحداث غير المتوقعة أو التحولات في السوق.

التركيز المحدود : في بعض الحالات، قد يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى التركيز الضيق على تحقيق أهداف محددة، مما قد يتجاهل المسؤوليات التنظيمية أو المجتمعية الأوسع.

تحديات التنفيذ : إن وضع خطة استراتيجية هو الخطوة الأولى فقط؛ قد يكون ضمان التنفيذ الناجح أمراً صعباً، وتفشل العديد من الاستراتيجيات بسبب سوء التنفيذ.

غياب المساءلة : بدون آليات مساءلة ورصد واضحة، قد لا يتم تنفيذ الخطط الاستراتيجية بشكل فعال، مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف.

الإفراط في التركيز على العملية : تصبح بعض المنظمات تركز بشكل مفرط على عملية التخطيط الاستراتيجي بدلا من النتائج، مما يؤدي إلى إجراءات بيروقراطية وتستغرق وقتاً طويلاً.

إيجابيات التخطيط الاستراتيجي

إحدى المزايا الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي هو أنه يساعد المنظمات على تحديد أهداف وغايات واضحة. من خلال وجود خطة استراتيجية واضحة المعالم، يمكن للمنظمات مواءمة مواردها وجهودها نحو هدف مشترك. يتيح وضوح الهدف للموظفين فهم أدوارهم ومسؤولياتهم، مما يؤدي إلى زيادة التحفيز والإنتاجية.

يساعد التخطيط الاستراتيجي أيضاً المؤسسات على تحديد نقاط قوتها والاستفادة منها. ومن خلال إجراء تحليل شامل للبيئة الداخلية، يمكن للمؤسسات تحديد كفاءاتها الأساسية وقدراتها الفريدة. ويمكن بعد ذلك استخدام هذه المعلومات لتطوير الاستراتيجيات التي تستفيد من نقاط القوة هذه وتمنح المنظمة ميزة تنافسية.

ميزة أخرى للتخطيط الاستراتيجي هي أنه يساعد المنظمات على توقع التغيرات في البيئة الخارجية والتكيف معها. ومن خلال إجراء تحليل شامل للسوق واتجاهات الصناعة والمنافسة، يمكن للمؤسسات تحديد التهديدات والفرص المحتملة. يسمح هذا التحديد المبكر للمؤسسات بالاستجابة بشكل استباقي للتغيرات والبقاء في صدارة المنافسة.

يوفر التخطيط الاستراتيجي أيضاً إطاراً لتخصيص الموارد. ومن خلال تحديد الأولويات واتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تخصيص الموارد، يمكن للمؤسسات استخدام مواردها المحدودة بفعالية. ويضمن ذلك تخصيص الموارد للمبادرات الأكثر أهمية واستراتيجية، مما يؤدي إلى تعظيم تأثير المنظمة والعائد على الاستثمار.

الفصل الثاني..... دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة بالإضافة إلى ذلك، يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسات على موازنة عملياتها ووظائفها الداخلية. ومن خلال إشراك مختلف أصحاب المصلحة والإدارات في عملية التخطيط، يمكن للمنظمات خلق فهم مشترك والتزام بالأهداف الاستراتيجية. تعمل هذه الموازنة على تحسين التنسيق والتعاون، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية.

علاوة على ذلك، يوفر التخطيط الاستراتيجي أساساً لتقييم الأداء والتقدم. ومن خلال تحديد أهداف واضحة ومؤشرات أداء رئيسية، يمكن للمؤسسات تتبع التقدم الذي تحرزه وإجراء التعديلات اللازمة على طول الطريق. تتيح عملية المراقبة والتقييم هذه للمؤسسات التعلم من تجاربها وتحسين أدائها بشكل مستمر.

سلبيات التخطيط الاستراتيجي

على الرغم من مزاياه العديدة، إلا أن التخطيط الاستراتيجي له أيضًا بعض العيوب التي يجب على المنظمات أن تكون على دراية بها. أحد العيوب الرئيسية هو تعقيد العملية. يتطلب التخطيط الاستراتيجي قدرًا كبيرًا من الوقت والجهد والخبرة. ويتضمن تحليل كميات كبيرة من البيانات، وإجراء أبحاث السوق، وإشراك أصحاب المصلحة. هذا التعقيد يمكن أن يجعل عملية التخطيط صعبة وتستهلك الكثير من الموارد للمؤسسات. (البيطار: ٢٠١٤: ص ٥٣)

عيب آخر للتخطيط الاستراتيجي هو مقاومة التغيير التي قد يواجهها. غالبًا ما يتضمن تنفيذ الخطة الإستراتيجية إجراء تغييرات كبيرة على هيكل المنظمة وعملياتها وثقافتها. وهذا يمكن أن يخلق مقاومة بين الموظفين الذين قد يترددون في التغيير وقد يخشون المجهول. ويتطلب التغلب على هذه المقاومة استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير وقيادة قوية

علاوة على ذلك، قد لا يضمن التخطيط الاستراتيجي النجاح دائمًا. في حين أن الخطة الإستراتيجية الجيدة توفر خريطة طريق لمستقبل المنظمة، إلا أن تنفيذها ليس دائمًا واضحًا. يمكن للعوامل الخارجية، مثل التغييرات في السوق أو المنافسة غير المتوقعة، أن تؤثر على الأعمال وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما يمكن للعوامل الداخلية، مثل نقص الموارد أو سوء التنفيذ، أن تعيق التنفيذ الناجح للخطة.

المبحث الثاني

الموارد البشرية (Human Resources) :

تشكل وظائف الموارد البشرية مع بعضها نظاما متكاملا ومتفاعلا، يشير إلى وجود اعتمادية متبادلة بين ما تقوم به هذه الوظائف من أعمال وممارسات، وأن القرارات التي تتخذ في مجال كل منها يكمل بعضه بعضا، فجميعها يصب في قرار واحد يهدف إلى وله صلة مباشرة التحقيق هدف إدارة الموارد البشرية وهو: توفير وتهيئة قوة عمل مؤهلة مدربة محفزة جيدا، ذات إنتاجية وفاعلية تنظيمية عالية المستوى، تتمكن من إنجاز استراتيجيات المنظمة وأهدافها. (عقيلي، ٢٠١٥، ص ٢٠).

إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية تتميز بعدد من العوامل التي تعكس أهميتها في منظمات الأعمال، وهي متمثلة في وجود إدارة موارد بشرية فاعلية يعمل على إيجاد علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات والوظائف الأخرى المنظمة (الزيد & اللافي، ٢٠١٦، ص ١٤).

أشار (عبد الله، ٢٠١٥م، ١٦٤) في أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؛ وهي:

- ١) القدرة على توفير المهارات اللازمة بالأعداد والنوعيات المناسبة، في الوقت المناسب للوفاء بمتطلبات الخطط التشغيلية التي تؤدي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية مستقبلا.
- ٢) القدرة على التحليل المستمر لعناصر البيئة الخارجية للوقوف على التغيرات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية المتوقعة في سوق عمل، والاستعداد للتكيف معها.
- ٣) وضع خطط استراتيجية مرنة تتناسب مع السياسة الكلية للمنظمة، من حيث القدرة على توفير المهارات المطلوبة والقدرة على التعامل مع حالات وجود فائض أو نقص فيما يتعلق بالنوعيات أو الأعداد.
- ٤) تحديد المشاكل الحالية والمتوقعة التي تحد من الاستخدام الرشيد القوة العمل الحالية والمستقبلية.

وضح (عقيلي، ٢٠١٥، ص ٢٣٠-٢٣١) عملية تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجية والهدف الأساسي الذي يسعى هو توفير احتياجات استراتيجية المنظمة من الموارد البشرية بشكل يتوازن فيه حجم العمل المطلوب مع قوة العمل، بحيث لا يكون معه لدى المنظمة نقص في الموارد البشرية ولا فائض.

الفصل الثاني..... دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة وبين (الغوطي، ٢٠١٧، ص ٢٢) أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أهمية كبيرة لدى المؤسسة، وتمثل هذه الأهمية؛ ما يلي:

- ١) يؤدي إلى رفع مستوى المؤسسات الإدارية وتحسين عملياتها وزيادة إنتاجاتها وعوائدها المادية.
 - ٢) يعمل على تطوير الأفراد وتدريب العاملين والإداريين في المؤسسات، كما يؤدي إلى تطوير ورفع كفاءات وخبرات العاملين والإداريين وتساهم في الاستفادة منها بشكل كبير.
 - ٣) يساهم بشكل فعال وقوي في زيادة العاملين ذوي الخبرات الإدارية العليا، وتعمل على توظيف هذه الخبرات في المجالات الخاصة بهدف تطوير المؤسسات.
 - ٤) يساعد على توفير الخبرات والكوادر البشرية التي تتوافق مع احتياجات ومتطلبات التكنولوجيا المعاصرة المستخدمة في النظم الإدارية وكل ما يساهم في رفع عمليات الإنتاج.
 - ٥) تعتبر عاملاً أساسياً لتدريب وتطوير القوى العاملة وتنمية مواهبهم ووضع استراتيجيات متعلقة بكيفية الاختيار الأمثل للعاملين المثاليين وتعيينهم وتدريبهم على أنظمة المؤسسة الإدارية.
- إذن للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية له دور كبير في تحسين وتطوير أداء العاملين بفضل البرامج المصممة لتطوير ورفع الأداء وقبل ذلك في استقطاب وتعيين الكفاءات التي تساهم في التخطيط والتطوير.

مشاركة ودعم الإدارة العليا في التخطيط الاستراتيجي وأداء الموظفين:

من مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، والتحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الداخلية والخارجية)، ووجود توجهات استراتيجية للمؤسسة رؤية ورسالة وأهداف، ووجود خطة استراتيجية وتنفيذية، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، ومراقبة تقييم الخطة الاستراتيجية. (الباشقالي، ٢٠١٦، ص ٣٠١).

دعم الإدارة العليا مهم لوصول الخطط الاستراتيجية لمرحلة التطبيق ويكون التطبيق بمستوى أداء عالي (الغملاس، ٢٠١٦). فالإدارة العليا تقدم الدعم والتشجيع وتقوم بالمراجعة لنتائج الأداء والحث على الاستمرارية والاستدامة. إذن مشاركة الإدارة العليا في التخطيط الاستراتيجي له أثر على تحسين وتطوير أداء العاملين. يعتمد نجاح المنظمة بشكل كبير على التزام وتفاني موظفيها. فعندما يشارك جميع الموظفين في إستراتيجية المنظمة، يصبحون مشاركين نشطين في دفع المنظمة إلى الأمام.

ابعاد كفاءة الموارد البشرية

لقد كان التعليم التقليدي يركز على فكرة الثقافة، وهو بذلك كان يحدد تكويننا ضيقا و خاطئا بالنسبة للناشئة من المتعلمين، يتأسس على تعليم يغيب فيه المرمى الموجه لأعماله و منتجته. إزاء هذا الوضع الخاطيء، أصبح من الطبيعي التفكير في البديل، ليس من اجل البديل، وإنما من اجل مشروع تعليمي قادر على التكيف مع حاجات و أحلام أفراد المجتمع؛ لان غاية التعليم لا تتجسد أساسا في توفير المعلومات، وليس أيضا في التعلم للتعرف أو الدراية أو في الإتقان أو في الدراية الخاصة؛ بل إنها غاية تتوقف على كفاءات تؤهل المتعلمين للتكيف مع المحيط الذي يتعاملون معه باستمرار.

ادارة لكفاءة الموارد البشرية

قد كان التعليم التقليدي يركز على فكرة الثقافة، وهو بذلك كان يحدد تكويننا ضيقا و خاطئا بالنسبة للناشئة من المتعلمين، يتأسس على تعليم يغيب فيه المرمى الموجه لأعماله و منتجته. إزاء هذا الوضع الخاطيء، أصبح من الطبيعي التفكير في البديل، ليس من اجل البديل، وإنما من اجل مشروع تعليمي قادر على التكيف مع حاجات و أحلام أفراد المجتمع؛ لان غاية التعليم لا تتجسد أساسا في توفير المعلومات، وليس أيضا في التعلم للتعرف أو الدراية أو في الإتقان أو في الدراية الخاصة؛ بل إنها غاية تتوقف على كفاءات تؤهل المتعلمين للتكيف مع المحيط الذي يتعاملون معه باستمرار.

تعاريف معجمية:

١. هي استعداد على قوة القيام ببعض الأفعال، مثل كفاءة إدارة ما، والتي تمارس في حدود القانون.
 ٢. الكفاءة استعداد معروف قانونيا لسلطة اجتماعية، تقوم بموجبة، بهذا الفعل أو ذاك ضمن شروط معينة. وبهذا المعنى يمكن القول كفاءة المدرس و كفاءة القاضي و كفاءة الشرطي.....
 ٣. الكفاءة قدرة الفرد أو المؤسسة على إنتاج، وكلما كانت كفاءة الإنتاجية عالية دل ذلك على إن الإنتاج يتصف بالوفرة و بالنوعية الجيدة.
 ٤. عرفت الكفاءة على أنها معرفة تطبيق على أساس الحركة و الاستعمال الفعال لمجمل الموارد.
 ٥. وهنا نقول إن الكفاءة هي القدرة على التسيير بفعالية لنمط معرف من الوضعيات.
 ٦. الكفاءات ليست هي نفسها المعارف، بل إنها تستعمل، تقوم بدمج وتحرك المعارف المعلنة و المنتقاة والمشروطة.
- مفاهيم اقتصادية:

- لمحاولة تعريف الكفاءة فقد أشار جيل ترو مبلي إلى إن هناك أكثر من ١٠٠ تعريف للكفاءة حسب سياق الاستعمال و للإشارة فإن أول قطاع استعملت فيه الكفاءات هو قطاع الشغل و التكوين المهني -الكفاءة المهنية -

الفصل الثاني..... دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة
و قد عرفت في هذا الشأن كما يلي: "الكفاءة المهنية هي قدرة الشخص على استعمال مكتسباته لشغل وظيفة أو حرفة أو مهنة حسب متطلبات محددة و معترف بها من قبل عالم الشغل.

وللكفاءة مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات و المعارف في وضعيات جديدة ضمن حقل مهني فهي إذن تشمل التنظيم و التخطيط و التجديد والقدرة على التكيف مع نشاطات جديدة و بهذه المفاهيم فان اكتساب الكفاءات يشكل تحديا اكبر من اكتساب المهارات و المعارف فقط و نورد هنا تعريف لويس دينوا الذي عرف الكفاءة بقوله: "الكفاءة هي مجموعة سلوكيات اجتماعية و جدانية، وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال".

يدل مفهوم الكفاءة على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة. وتعرف المجموعة المهنية الفرنسية الكفاءة بالقول: "الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف و المهارات و الخبرة و السلوكيات التي تمارس في إطار محدد. وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، و الذي يعطي لها صفة القبول. ومن ثم فانه يرجع للمؤسسة تحديدها و تقويمها و قبولها و تطويرها.

و يمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية و المالية و المادية و المعلومات المتاحة، حيث أن المنظمة الهادفة لنمو و التطور لا بد و أن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري و المادي و المالي و المعلوماتي لكي تعمل بشكل فاعل و مستمر.

و قد أشار بعض الباحثين إلى أن كفاءة المنظمة ينظر لها، غالبا من زاوية تقديم المنافع القادرة على خلق التوازن في أداءها، و هذا ينطبق على ضرورة اعتماد رضا الأفراد العاملين كواحد من المؤشرات المعبرة عن كفاءة الأداء، خاصة و أن تحقيق المنافع القادرة على رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين من شأنه أن يعزز من إسهاماتهم المستمرة في تحقيق الأهداف و بدرجات أعلى من كفاءة الأداء. وفي ضوء ذلك فان مفهوم كفاءة الأداء، يعتمد على درجة الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى المردودات منها، و كذلك إشباع حاجات و رغبات الأفراد العاملين و رفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم و اندفاعهم للعمل.

طرق معالجة مشاكل في الملاحظات المدنية

ظروف العمل المتميزة بالتكرار، الروتين، البساطة، التنفيذ الحرفي للأوامر و التعليمات، و الوصفة الضيقة ، -قطب ظروف العمل المتسمة بمواجهة المخاطر، التجديد، القيام بمبادرات، و الوصفة المفتوحة.

و على هذا الأساس، يكون تعريف الكفاءة متغيرا تابعا لظروف العمل و خصائص المنظمات؛ فعندما يتواجد الزالق في القطب الأول، ينحصر تعريف الكفاءة في المعرفة العملية فقط، و يتضح لنا ذلك من خلال التنفيذ الصارم للأوامر و التعليمات، و مثل هذه التعاريف يتم تبنيها في بيئة تايلورية. أما إذا تواجد الزالق في القطب الثاني، فهذا يعني أنّ تعريف الكفاءة يتجسد في المعرفة السلوكية و التفاعلية، بمعنى الإجابة على السؤالين: " معرفة ماذا نعمل ؟ " و " متى ؟ "؛ فعلى المورد الكفاء أن يعرف كيف يتصرف قبل (للإستباق)، أثناء (

الفصل الثاني..... دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة للتقليل قدر المستطاع من فترة المشاهد الكوسمولوجية)، و بعد الأزمات (لاستخلاص العبر و الدروس) ؟، أن يتحلى بروح المبادرة و الإقدام، أن يتحمل المسؤولية و يتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب (LE BOTERF GUY, 2004, pp:63,64)، باختصار يمكننا القول بأنّ الكفاءة هي أداء العمل بانفتاح وراء حدود الوصفة التaylorية الضيقة. أما ما يتعلق بتنمية الكفاءات، فيمكن تعريفها بأنها " الإجراءات المتخذة من قبل المنشأة لتنمية قاعدة كفاءاتها. observatoire des PME européennes, 2003, p:9

نماذج عملية

تتنوع المستندات التي يجب على قسم الموارد البشرية اقتنائها وتشمل مستندات رسمية مثل مستندات سياسات وإجراءات الشركة والوثائق القانونية وعقود العمل والمستندات المتعلقة بالتوظيف مثل مستندات الوصف الوظيفي والسير الذاتية وغيرها، ومستندات غير رسمية مثل سجلات الاجتماعات التي تدور بين المدراء والموظفين ورسائل البريد الإلكتروني على الرغم من اختلاف هذه النماذج بحسب اختلاف حجم الشركة ونشاطها، إلا أننا سنستعرض أهم هذه النماذج لكافة الشركات.

الوصف الوظيفي

وهي وثيقة رسمية تحدد المسؤوليات والمؤهلات والمتطلبات لكل وظيفة داخل الشركة. تساعد وثائق الوصف الوظيفي على جذب المرشحين المؤهلين من خلال تقديم وصف واضح ودقيق للوظيفة. يمكن للمرشحين استخدام المعلومات الواردة في الوصف الوظيفي لتحديد ما إذا كانت لديهم المهارات والمؤهلات اللازمة للتقدم للوظيفة. كما يمكن أن تساعد وثائق الوصف الوظيفي المدراء على تحديد توقعات الأداء للموظفين. فمن خلال تحديد المهام والمسؤوليات المرتبطة بالوظيفة، يمكن للمدراء التأكد من فهم الموظفين لما هو متوقع منهم، مما يضمن سير العمل بطريقة سلسلة وفعالة.

يتضمن نموذج الوصف الوظيفي عادةً المعلومات التالية:

المسمى الوظيفي

ملخص الوظيفة: مختصر عن الوظيفة ووظائفها الأساسية.

الواجبات والمسؤوليات: قائمة مفصلة بالمهام والمسؤوليات التي يجب أن يؤديها الموظف.

المؤهلات: المهارات والشهادات والخبرة المطلوبة لأداء الوظيفة بفعالية.

الراتب: التعويض الذي تقدمه الشركة للمرشح بعد تعيينه.

عقود العمل

وهو اتفاق قانوني يقدم للمرشح بعد قبول عرض العمل.

الفصل الثاني..... دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة
تتضمن عقود العمل عادةً المعلومات التالية:

المسمى الوظيفي

واجبات ومسؤوليات الوظيفة: قائمة مفصلة بالمهام والمسؤوليات التي يتوقع أن يؤديها الموظف.
التعويضات: الراتب الذي سيحصل عليه الموظف بالإضافة إلى أي مزايا أخرى تشكل جزءاً من باقة التعويضات الخاصة به.

ساعات الدوام: بما في ذلك عدد الساعات في الأسبوع وساعات العمل الإضافي.
إنهاء العقد: الشروط التي بموجبها يجوز لصاحب العمل أو الموظف إنهاء عقد العمل بالإضافة إلى تفاصيل نهاية الخدمة.

السرية وعدم الإفشاء: أي متطلبات للحفاظ على سرية المعلومات وعدم إفشائها لأطراف ثالثة.
تتبع النفقات

تستخدم هذه المستندات عادةً لتتبع نفقات الموظفين مثل السفر والوجبات والإقامة والمصاريف الأخرى المتعلقة بالوظيفة التي يتكدها الموظفون أثناء رحلات العمل أو أداء واجبات أخرى متعلقة بالعمل، وتساعد الشركات على ضمان تعويض الموظفين عن النفقات المتعلقة بواجباتهم الوظيفية والتي تمت الموافقة عليها من قبل المشرف أو المدير، مما يساعد في التحكم في التكاليف ومنع الاحتيال أو إساءة استخدام أموال وموارد الشركة.
تتضمن مستندات تتبع النفقات عادةً المعلومات التالية:

اسم الموظف

التاريخ: التاريخ أو التواريخ التي تم فيها تكبد النفقات.

نوع المصاريف: مثل السفر، الوجبات، المواصلات، الإقامة أو المصاريف الأخرى المتعلقة بالوظيفة.

الوصف: وصف موجز للمصاريف، بما في ذلك الغرض من المصاريف وأي تفاصيل مهمة أخرى.

المبلغ الإجمالي

الاعتماد: اسم أو توقيع المدير أو المشرف الذي اعتمد المصاريف.

إعداد الموظفين الجدد

وهي مجموعة من المستندات التي تستخدمها أقسام الموارد البشرية لمساعدة الموظفين الجدد على التأقلم مع وظيفتهم الجديدة في أسرع وقت ممكن. كما تساعد مستندات إعداد الموظفين الجدد في تقليل الوقت والموارد المطلوبة لتدريب الموظفين الجدد وتقليل الوقت الذي يحتاجه المدراء لتدريبهم.

عادةً ما تتضمن نماذج إعداد الموظفين الجدد ما يلي:

رسالة ترحيبية: وهي رسالة شخصية موقعة من قسم الموارد البشرية أو مدير الموظف للترحيب بالموظف الجديد وتقديم نظرة عامة عما يمكن توقعه خلال الأسابيع القليلة الأولى من العمل.

الفصل الثاني..... دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة
دليل الموظف: دليل شامل يوضح سياسات وإجراءات الشركة وثقافتها بالإضافة الى قيمها.

نماذج كشوف المرتبات: المستندات التي يحتاج الموظف إلى إكمالها من أجل إعداد الإيداع المباشر.

المواد التدريبية: المواد المتعلقة بأي تدريب أو شهادات مطلوبة يحتاج الموظف لإكمالها كجزء من وظيفته.

إنهاء الخدمة

وهي مستندات رسمية يتم إعدادها عادةً من قبل قسم الموارد البشرية للإبلاغ عن إنهاء علاقة العمل بين صاحب

العمل والموظف. تساعد هذه المستندات في ضمان التعامل مع عملية الإنهاء بطريقة مهنية من خلال توفير

معلومات واضحة وموجزة حول أسباب الإنهاء وتساعد في حماية صاحب العمل من المساءلة القانونية.

ومع ذلك، فإن إشراك الموظفين في استراتيجية المنظمة يتطلب نهجًا مدروسًا يعزز الشعور بالملكية والمواثمة

والهدف المشترك المشترك وهو ما سنتطرق إليه في هذه المقالة، وماهي المكونات الرئيسية لإشراك الموظفين

بشكل فعال في استراتيجية المنظمة، مما يؤدي إلى تعزيز الإنتاجية والابتكار والنجاح الشامل.

١. التواصل الفعال والشفافية:

يلعب الاتصال الفعال دورًا محوريًا في إشراك الموظفين في استراتيجية المنظمة، حيث يجب أن ينقل القادة

بوضوح رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، مما يضمن أن يفهم كل موظف كيف تساهم مساهماته

الفردية في نجاح المنظمة.

٢. مشاركة الموظفين:

يتجاوز إشراك الموظفين مجرد المعلومات المتتالية، حيث أن إشراك الموظفين بنشاط في عمليات صنع القرار

والسعي وراء مدخلاتهم ينمي الشعور بالملكية والتمكين. فحينما يتم تشجيع الموظفين على مشاركة أفكارهم

واقترحاتهم واهتماماتهم المتعلقة باستراتيجية المنظمة، يمكن أن توفر وجهات نظرهم رؤى قيمة، وتعمل على

تحفيز الابتكار، وخلق ثقافة التعاون.

٣. التقدير والمكافآت:

يعد تقدير ومكافأة الموظفين على مساهماتهم في استراتيجية المنظمة أمرًا ضروريًا للمشاركة المستمرة، حيث

يجب الاعتراف والتقدير لجهودهم علنًا، وتسليط الضوء على كيفية تأثير عملهم بشكل إيجابي على نجاح

المنظمة.

٤. فرص التعلم والتطوير المهني:

الفصل الثاني..... دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة
يتطلب إشراك الموظفين في استراتيجية المنظمة الاستثمار في نموهم المهني وتقديم فرص التعلم المستمر
والبرامج التدريبية وورش العمل التي تعزز مهاراتهم ومعرفتهم. فيجب على المنظمات ربط مبادرات التطوير
هذه بالأهداف الاستراتيجية، وتزويد الموظفين بالأدوات والموارد اللازمة للتميز.

٥. تعزيز ثقافة التعاون:

تعزز الثقافة التي تقدر التعاون والتنوع والشمول مشاركة الموظفين في استراتيجية المنظمة. على المنظمات
تشجيع التعاون وإنشاء منصات للموظفين لتبادل الأفكار والعمل معًا في المبادرات الإستراتيجية. إن تبني جهات
نظر متنوعة وخلق بيئة يشعر فيها كل موظف بأنه مسموع ومقدر، يمكن الموظفين من المساهمة بأفضل ما
لديهم، مما يغذي الابتكار وحل المشكلات الإبداعي.

الفصل الثالث

الجانب العملي

الجانب العملي للبحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، فهو يصف الظاهرة المدروسة من خلال التي تم جمعها، ويتكّن مجتمع الدراسة من موظفي الحكومة وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية من خلال اختيار ثلاث جهات بطريقة عشوائية وهي: هيئة الغذاء والدواء، هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات، ووزارة العمل والتنمية الاجتماعية. وبعد ذلك تم ارسال الاستبانة التي تم تحكيمها من قبل ثلاثة دكاترة أكاديميين متخصصين في الإدارة واثنين خبراء في الاستراتيجية إلى هذه الجهات الحكومية وتم استرداد ٩٢ استجابة صالحة بعد استبعاد ٦ استجابات غير صالحة. ولقد تم استخدام برنامج (SPSS) نسخة ٢١ للمعالجة الإحصائية للبيانات.

اختبار صدق وثبات الاستبانة

أولا تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي ((EFA Exploratory Factor Analysis لإثبات أن عبارات محاور الاستبانة تنتمي إلى محاورها وبناء عليها تم استبعاد أربع عبارات من متغير التخطيط الاستراتيجي لضعف معامل التحميل على المتغير وعبارة واحدة من متغير الموارد البشرية لعدم انطباقها. فبالنسبة لمتغير التخطيط الاستراتيجي تم الاحتفاظ ب ١٠ عبارات ولمتغير الموارد البشرية تم الاحتفاظ ب ٩ عبارات. وتم التأكد بمطابقة العبارات للمحورين الآخرين في الاستبانة وهما مشاركة الإدارة العليا وأداء الموظفين.

محاور الاستبانة مكونة من أربع متغيرات بالإضافة إلى المتغيرات الثابتة. ثم تم فحص ثبات أداة الدراسة باستخدام Cronbach alpha وتبين ثبات المتغيرات الأربعة وأن العبارات تمثل محورها كما هو موضح في الجدول أدناه.

جدول (١): ثبات المحاور

المحور	عدد العبارات	Cronbach alpha
التخطيط الاستراتيجي	١٠	0.94
تخطيط الموارد البشرية	٩	0.93
مشاركة الإدارة العليا	١٠	0.93
أداء الموظفين	٣	0.75
الثبات العام	٣٢	0.97

ويتضح أن معامل الثبات العام عالي، حيث بلغ (٠.٩٧)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل محور من محاور الاستبانة ككل كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

المحور	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط الاستراتيجي	92	3.43	0.96
تخطيط الموارد البشرية	92	3.44	0.93
مشاركة الإدارة العليا	92	3.34	0.97
أداء الموظفين	92	3.91	0.87

عرض الخصائص الديموغرافية

تم تحديد عدد من المتغيرات الثابتة لوصف أفراد عينة الدراسة، وتشمل (العمر، والمؤهل العلمي، والجنس، الصفة الإدارية، وسنوات الخبرة). والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب تلك المتغيرات.

جدول (٣): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	من ٢٠ إلى ٣٠ سنة	٢٢	٢٤
	من ٣١ إلى ٤٠ سنة	٤٨	٥٢
	من ٤١ إلى ٥٠ سنة	١٨	٢٠
	من ٥١ إلى ٦٠ سنة	٤	٤
المؤهل العلمي	ثانوي	٣	٣,٣
	بكالوريوس	٥٠	٥٤,٣
	دبلوم عالي	٢	٢,٢
	ماجستير	٣٣	٣٦
الجنس	دكتوراه	٤	٤,٣
	ذكر	٦١	٦٦
الصفة الإدارية	أنثى	٣١	٣٤
	موظف	٦٩	٧٥
	مستشار/ مدير مساعد	١٠	١١
	مدير إدارة	٢٠	٢٢
سنوات الخبرة	مدير عام	١	١
	أقل من سنة	٢٣	٢٥
	من ١ إلى ٣ سنوات	١٨	٢٠
	من ٤ إلى ٦ سنوات	١٨	٢٠
المجموع	أكثر من ٦ سنوات	٣٣	٣٦
		٩٢	%١٠٠

دراسة العلاقات الارتباطية

قبل دراسة الفرضيات قمنا بدراسة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات باستخدام معامل ارتباط بيرسون. وتبين أن هناك علاقات طردية عن مستوى ($\alpha < 0.5$) بين متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة وهناك علاقات ارتباطية بين متغيرات التحكم (مثل العمر والخبرة) ولكن ليس هناك علاقات ارتباطية بين المتغيرات الثابتة وبين المتغيرات المستقلة والتابعة.

جدول (٤): نتائج معامل ارتباط بيرسون

أداء الموظف	مشاركة الإدارة العليا	الموارد البشرية	التخطيط الاستراتيجي	الخبرة	الشهادة	الجنس	العمر	
							1	العمر
						1	-.22*	الجنس
					1	-.16	.01	الشهادة
				1	.16	-.09	.32**	الخبرة
			1	.05	-.11	.25*	.02	التخطيط الاستراتيجي
		1	.77**	-.04	-.15	.10	.01	الموارد البشرية
	1	.85**	.79**	-.06	-.22*	.20	.09	مشاركة الإدارة العليا
1	.70**	.74**	.71**	-.06	-.13	.30**	-.11	أداء الموظفين

** دالة احصائياً عند مستوى ٠,٠١ فأقل.

* دالة احصائياً عند مستوى ٠,٠٥ فأقل.

يبين جدول (٤) أن هناك علاقات طردية عند مستوى ($\beta < ٠.٠١$) بين المتغيرات المستقلة مع بعضها وعلاقات طردية بين المتغيرات المستقلة (التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية ومشاركة الإدارة العليا) والمتغير التابع (أداء الموظفين) عند مستوى ($\beta < ٠.٠١$).
إثبات الفرضيات

ولإثبات العلاقات في الاتجاه الصحيح حسب الفرضيات قمنا بعمل تحليل الانحدار الخطي Regression كما هو موضح في الجدول (٥).

جدول (٥) : تحليل الانحدار الخطي Regression

المتغير التابع: أداء الموظفين	نموذج 1	نموذج 2	نموذج 3	نموذج 4
متغيرات التحكم				
العمر	-0.06	-0.10	-0.08	-0.17
الجنس	0.50*	0.17	0.40*	0.23*
الشهادة	-0.10	-0.04	0.12	0.05
الخبرة	-0.01	-0.04	0.01	0.02
المتغير المستقل				
التخطيط الاستراتيجي		0.62**		
الموارد البشرية			0.67**	
مشاركة الإدارة العليا				0.63**
R ²	10.1%	54.0%**	60.0%	54.3%**
التغير في R ²		43.9%**	49.9%**	43.7%**

** دالة احصائيا عند مستوى ٠.٠١ فأقل.

* دالة احصائيا عند مستوى ٠.٠٥ فأقل.

كانت الفرضية الأولى قد اسردت انه توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الموظفين. في النموذج الأول وضعنا متغيرات التحكم فقط التي شرحت 10.1% من المتغير التابع أداء الموظفين. متغيرات التحكم لم يكن لها تأثير ذو دلالة إحصائية على أداء الموظفين. في النموذج الثاني، بعد إضافة المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي أصبح النموذج يفسر ٥٤% من المتغير الثابت ولها دلالة إحصائية. ويتضح أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير طردي على أداء الموظفين ($\beta = 0.62, p < 0.05$). إذن تم إثبات الفرضية الأولى، أنه توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الموظفين.

كانت الفرضية الثانية قد اسردت انه توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الموارد البشرية وأداء الموظفين. في النموذج الثالث تمت إضافة الموارد البشرية كمتغير مستقل أصبح النموذج يفسر 60% من المتغير التابع ولها دلالة إحصائية. ويتضح أن الموارد البشرية لها تأثير طردي على أداء الموظفين ($\beta = 0.67, p < 0.05$). إذن تم إثبات الفرضية الثانية، توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الموارد البشرية وأداء الموظفين.

كانت الفرضية الثالثة قد اسردت انه توجد علاقة موجبة ذات بين مشاركة الإدارة العليا. في النموذج الرابع بعد إضافة مشاركة الإدارة العليا كمتغير مستقل أصبح النموذج يفسر 54.3% من المتغير الثابت ولها دلالة إحصائية. ويتضح أن مشاركة الإدارة العليا لها تأثير طردي على أداء الموظفين ($\beta = 0.63, p < 0.05$). إذن تم إثبات الفرضية الثالثة، توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) مشاركة الإدارة العليا وأداء الموظفين.

تأثير المتغيرات الديمغرافية

للتعرف إلى ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف المتغيرات الثابتة مثل المؤهل العلمي، الخبرة، الجنس، والمسمى الوظيفي، استخدم الباحث "تحليل التباين الأحادي" (ay ANOVA One W)؛ لتوضيح دلالة الفروق في استجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى المتغيرات الثابتة. بداية اختلاف متغير المؤهل العلمي. لم يكن هنالك أي دلالة إحصائية تعزى إلى أي من المتغيرات الثابتة إلا متغير الجنس.

جدول (٦): نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في استجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الجنس.

المحور	قيمة ف	الدلالة الاحصائية	التعليق
التخطيط الاستراتيجي	6.17	0.015*	دالة
تخطيط الموارد البشرية	0.87	0.35	غير دالة
مشاركة الإدارة العليا	3.50	0.06	غير دالة
أداء الموظفين	8.9	0.00**	دالة

يبين جدول (٦) أن هناك فرق بين الجنسين في التخطيط الاستراتيجي وأداء الموظفين فقط بينما لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في الموارد البشرية وأداء الموظفين.

الاستنتاجات

- تحديد النتيجة النهائية للتخطيط الاستراتيجي.
- توجه عملية اتخاذ القرار الى الوجهة السليمة.
- تحدد الاساس الذي سيتم محاسبة ومتابعة المنفذين عليه.
- تفعيل دور المشاركة في التخطيط الاستراتيجي ونشر ثقافة التخطيط
- تحدد الدافع والسبب للتخطيط الاستراتيجي.
- تحدد أسلوب استخدام الموارد لتحقيق النتائج.

التوصيات:

- اثبتت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي ينتج عنه تحسن في أداء العاملين. وكذلك التخطيط الجيد للموارد البشرية ترفع من أداء العاملين لأنها توفر الكوادر الكفوة والمؤهلة التي تقوم بالتخطيط.
- مشاركة الإدارة في التخطيط إيجابي لأداء العاملين لأن الإدارة تدعم وتتابع تنفيذ الخطة الاستراتيجية. وقد يرجع السبب إلى تشجيع الرؤساء والمرؤوسين على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي ونشر ثقافة التخطيط ومتابعة تطبيق الخطة.
- لم يكن للمتغيرات الديمغرافية أي تأثير على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الموظفين إلا متغير الجنس. الدراسات المستقبلية تستطيع النظر في السبب وراء وجود اختلافات بين الجنسين في التخطيط الاستراتيجي.
- من الناحية التطبيقية نوصي الجهات الحكومية بتدريب الموظفين لتلبية الاحتياجات البشرية القادرة على القيام بالمهام الاستراتيجية المطلوبة في افة مراحل التخطيط الاستراتيجي وبما يضمن تحقيق رؤية ٢٠٣٠.
- وكذلك نوصي بضرورة التأكد من مشاركة الموظفين بشكل كبير ومرض داخل الجهات الحكومية.
- والاستفادة من المستشارين العراقيين في التخطيط الاستراتيجي لما لهم من خبرات عملية وكذلك يمكن الاستعانة بخبرات اكااديمية متخصصة في التخطيط الاستراتيجي لمعالجة نقص القدرات البشرية القادرة على المشاركة في اعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وكذلك تدريب الموظفين على عملية إعداد والتخطيط والتنفيذ.

المصادر

قائمة المصادر

المصادر العربية :

- (١) الباشقالي، محمود محمد (٢٠١٦). وظيفة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الجودة الريادية للمنظمة: دراسة تطبيقية لآراء مجموعة من القيادات الادارية في كليات جامعة دهوك، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٣٦، عدد ٢، ص ص ٢٩٧-٣٢٠.
- (٢) البيطار، شيرين زهير (٢٠١٤). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة.
- (٣) الدليمي، موسى حمد (٢٠١٨). أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الاداء الوظيفي: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة ال البيت، الاردن.
- (٤) الدوسري، مطلق محمد. (٢٠١٠). دورة التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة أداء منسوبي الأجهزة الأمنية من وجهة نظر العاملين في مطار الملك خالد الدولي بالرياض. رسالة ماجستير (غير منشورة) الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- (٥) الزيد، عبد الله بدر (٢٠١٦). أثر ادارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي، رسالة ماجستير في ادارة المال والاعمال، كلية ادارة المال والاعمال، جامعة ال البيت، الاردن.
- (٦) السكرانة، بلال خلف (٢٠١٥). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ط١، عمان، دار المسيرة للنشر.
- (٧) الصانع، خولة عبد العزيز (٢٠١٣). درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في التربية كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
- (٨) الغالبي، طاهر محسن؛ ادريس، وائل صبحي (٢٠٠٩). الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط ٢، سلطنة عمان، دار وائل للنشر.
- (٩) الغملاس، طيبة سليمان (٢٠١٦). دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة الأداء في الأجهزة الحكومية من منظور القيادات الوسطى. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود: كلية إدارة الاعمال.
- (١٠) الغوطي، محمود احمد (٢٠١٧). دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في الادارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة.
- (١١) القرشي، زين عبد الكريم (٢٠٠٨). التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير في التربية، كلية التربية، جامعة ام القرى، مكة.
- (١٢) جواد، شوقي ناجي، فوطه، سحر محمد (٢٠٠٩). واقع توافق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة في الاردن وأثر ذلك على ادائها: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد ٧٨، ص ص ٢٥-٢٧.
- (١٣) جودة، محفوظ احمد (٢٠١٠). ادارة الموارد البشرية، ط ١، سلطنة عمان، دار وائل للنشر.
- (١٤) عقيلي، عمر وصفي (٢٠١٥). ادارة الموارد البشرية المعاصرة، ط ٣، حلب، دار وائل.
- (١٥) علام، أشرف محمد (٢٠١٤). متطلبات القيادة الادارية العليا في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، مجلة القراءة والمعرفة، العدد ١٤٧، ص ص ٢٠١-٢٣١.

- ١٦) محمد، محمد العطا (٢٠١٦). تخطيط وتنمية الموارد البشرية دراسة المفاهيم بالتركيز على القطاع السياحي، مجلة الخليج للتاريخ والآثار، العدد ١١، ص ص ٥٦٧-٦١٥.
- ١٧) مساعدة، ماجد عبد المهدي (٢٠١٣). الادارة الاستراتيجية مفاهيم-عمليات - حالات تطبيقية، ط١، عمان، دار المسيرة للنشر.

الملاحق (استمارة استبانة)

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى الاستاذ السيد/ة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أضع بين أيديكم استبانة لبحث بعنوان " واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على ضوء رؤية ٢٠٣٠ في الجهات الحكومية في العراق وأثره في أداء الموظفين".

أرجو التكرم بدقائق من وقتك الثمين للإجابة على هذه الاستبانة، وتأكد أن إجابتك ستكون موضع الاهتمام والتقدير، وستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، وعليه أرجو أن تكون إجابتك مماثلة للواقع بقدر الإمكان حتى يسهم ذلك في الوصول إلى نتائج دقيقة.

ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي: (موافق تماماً = ٥، موافق = ٤، محايد = ٣، غير موافق = ٢، غير موافق تماماً = ١).

مع خالص الشكر والتقدير لوقتكم الثمين

التعريفات الإجرائية:

- **التخطيط الاستراتيجي:** بأنه عملية إعداد خطة استراتيجية لفترة زمنية مستقبلية محددة مع مراعاة التوازن بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى، وتتميز بالمرونة والشمولية في التخطيط لتكون قادرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية وذلك وفق الإمكانيات المادية والبشرية.
- **إدارة الموارد البشرية:** هي إدارة تقوم بتخطيط وتحليل الاستراتيجية لتحديد مصادر القوة والضعف، واختيار الموارد البشرية وفقاً للمواصفات والمعايير، وتقوم الإدارة بالتشارك مع الإدارة العليا باختيار استراتيجية مناسبة لتحقيق الأهداف بما يتلاءم والظروف التي تواجهها حاضراً ومستقبلاً.
- **الموارد البشرية:** هو قدرات بشرية قادرة على مشاركة في الإعداد والتنفيذ للخطط ويتم تعيينهم وفق معايير وقواعد ثابتة وأهمها الخبرة والكفاءة المناسبة باختيارهم في الوظائف الإدارية العليا والوسطى، وحيث ينظر لها بأنها داعمة لاستراتيجية المنظمة في ظل تحقيق استراتيجيتها..

العبرة					العبارات	المحاور	الفقرة
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً			
					اسم المنظمة (اختياري)	المتغيرات الديموغرافية	١
					جهة العمل		٢
					العمر		٣
					المؤهل العلمي		٤
					الجنس		٥
					عدد سنوات الخبرة في مجال التخطيط		٦
					الصفة الإدارية لعملك الحالي		٧
					هناك رؤية واضحة ومكتوبة للخطة الاستراتيجية للمنظمة	التخطيط الاستراتيجي	١
					تقوم المنظمة باعداد خطط تنفيذية متوائمة مع رؤية ٢٠٣٠.		٢
					تراعي المنظمة في وضع الأهداف الاستراتيجية أن تكون في حدود إمكانياتها الداخلية		٣
					يشارك الموظفون في صياغة الرسالة والأهداف الاستراتيجية في المنظمة		٤
					الخطة الاستراتيجية مرنة بما يضمن التكيف مع المتغيرات الخارجية		٥
					توفر خطط بديلة في حالة فشل الخطط المنفذة		٦
					هناك وعي في المنظمة على الفرص والتهديدات المحيطة عند وضع الخطط الاستراتيجية		٧
					عملية التخطيط الاستراتيجية للمنظمة عملية مستمرة		٨
					يتم تقييم برامج الخطة الاستراتيجية بناءً على النتائج.		٩
					التخطيط الاستراتيجي لدى المنظمة ليس مجرد تعبئة الأرقام والبيانات في الجداول من أجل قياس الأداء		١٠
					يوجد صعوبة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية بسبب قلة الموارد اللازمة		١١
					التخطيط الاستراتيجي لا يشجع على تعقيد الإجراءات		١٢
					التخطيط الاستراتيجي يساعد على التفكير الإبداعي أو المبادرة		١٣
					تقوم المنظمة بتنفيذ الاستراتيجية بشكل جيد		١٤

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارات	الفقرة
					تلتزم إدارة الموارد البشرية في المنظمة بالتخطيط للموارد البشرية	١
					تهدف خطط الموارد البشرية في المنظمة الى تحقيق التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية	٢
					هناك علاقة بين الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية والخطة الاستراتيجية للمنظمة	٣
					يوجد وضوح في أهداف وخطط الموارد البشرية في المنظمة	٤
					لدى المنظمة القدرة على اعداد الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية	٥
					تقوم المنظمة بتقدير الأعداد المراد تعيينهم سنوياً متشياً مع احتياجاتهم في المستقبل	٦
					تقوم المنظمة باختيار الكفاءات المناسبة لتعيينهم في الوظائف الإدارية الخاصة بالتخطيط	٧
					تعمل المنظمة على وضع خطط مناسبة لتدريب جميع العاملين وفق دراسات وخطط معدة	٨
					تعتمد المنظمة التخطيط للموارد البشرية كجزء من التخطيط الاستراتيجي الشامل طويل الأجل	٩
					هناك علاقة بين الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية والخطة الاستراتيجية للمنظمة	١٠
					التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمة يساعد على التوافق بين أهداف الموظف وأهداف الجهة	
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارات	الفقرة
					لدى الإدارة العليا فهم واضح بعملية التخطيط الاستراتيجي	١
					الإدارة العليا تخصص الميزانية اللازمة لتنفيذ برامج الخطة الاستراتيجية	٢
					لا تقتصر مسؤولية التخطيط الاستراتيجي على الإدارة العليا فقط بل يشارك فيها جميع الإدارات بمختلف مستوياتها.	٣
					يتم تشجيع الرؤساء للمرؤوسين على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي	٤
					يتم الرجوع إلى الإدارات التنفيذية للحصول على البيانات والمعلومات عن الأنشطة اللازمة لوضع الخطط الاستراتيجية	٥
					تغيير قيادات في الإدارة العليا لا يعيق التقدم في إعداد الخطة الاستراتيجية وتنفيذها	٦
					تقوم الإدارة العليا بنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي	٧
					معظم المدراء يؤمنون بالتخطيط الاستراتيجي	٨
					يتم مشاركة الخبراء (العراقيين) من خارج المنظمة في التخطيط الاستراتيجي بدلاً من مستشارين غير عراقيين.	٩

					تعتمد المنظمة في إعداد خططها الاستراتيجية على الشراكة الاستشارية بين المنظمة وشركات استشارية		١٠
--	--	--	--	--	--	--	----

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارات		الفقرة
					التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين في المنظمة	أداء الموظفين	١
					تلتزم المنظمة بالتخطيط المستمر لتحسين وتطوير أداء الموظفين		٢
					يعمل التخطيط على التوظيف الأمثل للإمكانات المادية والبشرية في المنظمة		٣