



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة بابل - كلية الادارة والاقتصاد  
قسم ادارة الاعمال

## التخطيط الاستراتيجي واثره على ادارة الموارد البشرية

(دراسة تطبيقية في قطاع التعليم جامعة بابل)

بحرث تقدمت به الطالبتان

مروة فراس حسن كاظم

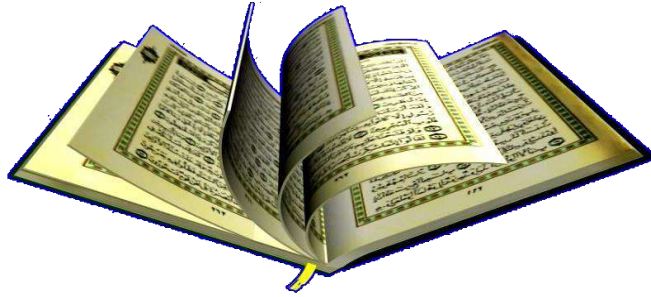
تبارك رائد صيهود

الى مجلس قسم ادارة الاعمال وهو كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس

بأشرافه

م. ثناء عبد الكريم

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وَقُلْ وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ

وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

سُورَةُ التَّوْبَةِ (سورة التوبة)

(سورة التوبة 105)

## الاهداء

الى من وضع المولى - سبحانه وتعالى - الجنة تحت قدميها، وقرها في كتابه العزيز....

(امي الغاليتة)

إلى أبي

الرجل المثالي أطال الله في عمره ليظل عوناً لي

إخواني وأخواتي

إلى مثال العطاء والكبرياء والنضحية

## الشكر والتقدير

قال تعالى (ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه) صدق الله العلي العظيم (لقمان: 12)

وقال رسوله الكريم (صلى الله عليه وآله وسلم): (من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل) صدق رسول الله

احمد الله حمداً طيباً مباركاً على السماوات والأرض على ما أكرمني به من إتمام هذه الدراسة التي أرجو أن تنال مرضاه

ثم أتوجه بخزير الشكر والامنان الى كل من:

الاساتذة الفاضلة م. ثناء عبد الكريم

لثضله الكريم بالاشراف على هذا البحث وتكممه بتصحي وتوجيهي .

## المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	الآية القرآنية
ت	الاهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	المحتويات
1	المقدمة
3-2	المبحث الاول(منهجية البحث)
16-4	المبحث الثاني:الاطار النظري
12-4	المطلب الاول: التخطيط الاستراتيجي
16-13	المطلب الثاني: ادارة الموارد البشرية
23-17	المبحث الثالث: الجانب التطبيقي
24	المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات
30-25	المصادر
	الملاحق

## المقدمة

تعيش المنظمات في بيئة متغيرة ، تتسم بدرجة عالية من التعقيد ، وكما تتأثر هذه المنظمات بالتطور الهائل والمتسارع في عالمنا الذي نعيش فيه ، مما جعل مهمة الادارة اصعب في تحقيق اهداف المنظمات.

ويعد التخطيط الاستراتيجي عملية تقوم بها المنظمات لتحديد استراتيجيتها او اتجاهها واتخاذ القرارات بشأن تخصيص مواردها لتحقيق هذه الاستراتيجية بما في ذلك رؤوس الأموال والاشخاص . حيث تقوم المنظمات بصياغة الأهداف ووضع الخطط يتلاءم مع الاهداف العامة التي تضعها الادارة العليا ، وكما تقوم بإجراء التحليل ( SWOT ) المتمثل بنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بعد الدراسة الانتاجية والتحليل للبيئتين الداخلية والخارجية .

ان ادارة الموارد البشرية كغيرها من حقول المعرفة الانسانية عانت العديد من التحديات عبر التطور التاريخي لها وان هذه التحديات اختلفت باختلاف القواعد الفكرية والفلسفية للعاملين في مختلف تلك الحقول الانسانية . وواجهت الباحثة في مفهوم ادارة الموارد البشرية صعوبات عدة ، لتباين الافكار والمفاهيم على الرغم من حداثة الاهتمام في هذا المجال ، قياساً للحقول العلمية الأخرى في ادارة الاعمال ، ويعود ذلك الى كثرة المسميات لتعبير الموارد البشرية والاختلاف حول مجالاته ، وللتغاير في مفهوم ادارة الموارد البشرية نظريا وتطبيقيا ، فقد زاد الاهتمام بالموارد البشرية في الاونة الاخيرة حتى ارتبط نجاحها بنجاح وقدرة العنصر البشري الذي هو أساس في خلق القيمة المتمثلة بالمنتجات المناسبة والتي تحقق رضا الجمهور وتعزز السمعة والمكانة للمؤسسة ودورها الريادي ، اذ ان البعض اعتبر الفرد مجرد اله والبعض الآخر اعتبره الأساس الذي يركز عليه العمل الانتاجي وبين هذين الفكرين الفيلسفيين افاق فكرية تتباين بينهما من حيث البعد تاره والقرب تاره اخرى.

ولغرض الاحاطة بالموضوع أكثر فقد تم تقسيم البحث الى اربعة مباحث : المبحث الأول تضمن منهجية البحث ، واما المبحث الثاني فيعني بالاطار النظري للبحث ، وثم المبحث الثالث الذي يعرض الجانب العملي للبحث ، في حين ان المبحث الرابع ضم الاستنتاجات والتوصيات .

## المبحث الاول

### منهجية البحث

#### اولاً: مشكلة البحث

يمكن اظهار مشكلة البحث عبر آثاره التساؤلات الآتية :

1. هل تتبنى المنظمة المبحوثة مفهوم التخطيط الاستراتيجي باعتباره يمثل توجهها حديثاً يسعى الى المحافظة على ادارة الموارد البشرية .
2. هل تتبنى المنظمة المبحوثة مفهوم ادارة الموارد البشرية لتحقيق الاختيار والتعيين ، والتدريب والتطوير ، وقياس وتقويم اداء العاملين في المنظمة .
3. هل توجد علاقة ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي و ادارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة .
4. هل يوجد تأثير للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق ادارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة .

#### ثانياً : اهمية البحث :

تتبع أهمية البحث من خلال الآتي :

1. اهتمام العاملين في المنظمة عينة البحث بالتخطيط الاستراتيجي باعتباره موضوعاً على قدر كبير من الأهمية .
2. اهمية التخطيط الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية .

#### ثالثاً : اهداف البحث :

يتجلى هدف البحث بتحليل تأثير التخطيط الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية .

## رابعاً : فرضيات البحث

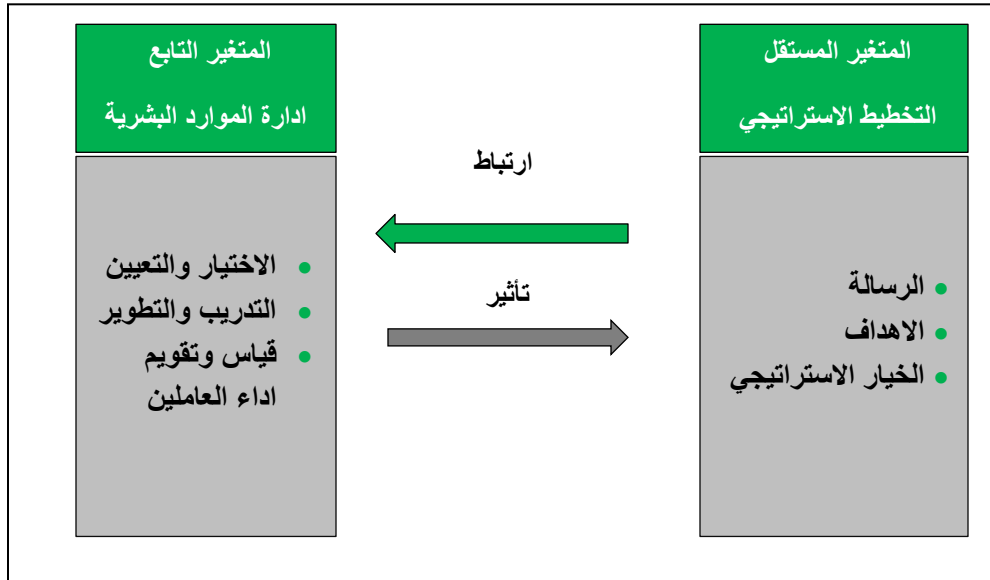
الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وادارة الموارد البشرية) وتنبتق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

- أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرسالة وادارة الموارد البشرية.
- ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاهداف وادارة الموارد البشرية
- ت. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الخيار الاستراتيجي وادارة الموارد البشرية.

الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص ( يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية) وتنبتق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

- أ. يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للرسالة في ادارة الموارد البشرية
- ب. يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للأهداف في ادارة الموارد البشرية
- ت. يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للاختيار الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية.

## خامساً: مخطط الفرضي للبحث



الشكل رقم (1)

المصدر: اعداد الباحثة



## المبحث الثاني

### الاطار النظري

#### المطلب الاول : التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت قبولا وانتشارا في السنوات الأخيرة ، إذ بدأ انتشار مفهوم التخطيط الاستراتيجي في نهاية الثمانينيات وازدهاره ببداية التسعينيات حيث إن عملية التخطيط ليست عشوائية ، بل تسترعي أتباع نمط علمي ومسار منهجي محدد يبدأ بتحديد الهدف الاسمي من وجود المنظمة وصولاً الى عملية مراقبة ما تم تنفيذه لمتابعة الخلل ، وتصحيحه إذ يعتمد على إجراء دراسات شاملة لبيئة المنظمة ، ويتم في ضوء ذلك وضع خطط بعيدة المدى بإضافة إلى الخطط التنفيذية والتشغيلية القصيرة والمتوسطة المدى ، إذ إن التخطيط الاستراتيجي يحدد القطاعات ، والشرائح المستهدفة وأسلوب المنافسة ، ويجيب على سؤال إلى أين نحن ذاهبون ؟ أخذاً في الاعتبار الرؤية المستقبلية للمنظمة وعلاقة الارتباط والتكامل بين جوانب المنظمة والأنشطة المختلفة بها والعلاقة بين المنظمة وبينتها الخارجية والداخلية ، ويعد التخطيط الاستراتيجي احد المكونات الأساسية للإدارة الإستراتيجية ، والثمرة الأهم يهدف إلى وضع إطار نظري شامل للتخطيط الاستراتيجي ويمكن استعراض في هذا المبحث اهم محاور دراسة التخطيط الاستراتيجي وهي على النحو الآتي :

#### اولا : مفهوم التخطيط الاستراتيجي

إن التخطيط مهم جداً للإنسان وهو عكس العشوائية والعفوية وعدم الترتيب النظام استخدم الإنسان منذ بداية العصور الأولى التخطيط للتغلب على مشكلة التي تواجهه كالموارد المحدودة وقلتها إمام حاجاته المستمرة والمتزايدة والمتعددة ولعل ابرز فكرة قديمة تاريخية تناولت موضوع التخطيط هي قصة نبي الله يوسف عليه السلام وتفسيره حلم فرعون حاكم مصر وكيفية توزيعه للمحصول بين الستين العجاف والسنوات الهزيلة والنقص وسنين الرواح سنوات الازدهار ، ومع عدم وجود اتفاق محدد من قبل الباحثين والكتاب على تعريف محدد لمفهوم التخطيط تأتي أولاً إلى مفهوم الإستراتيجية ينحدر من أصل كلمة ( Strategos ) وهي كلمة ذات أصول يونانية تعني القيادة وورد معنى الإستراتيجية في قاموس المورد بأنها فن الحروب ، في حين عرف قاموس ( Oxford ) الإستراتيجية بأنها ( خطة يقصد بها إنجاز هدف معين ) ( Ellis & Williams , 1995 : 10 )

وفي مجال الإدارة فقد اشار لها ( Quinn & Mintzberg , 1996 : 3 ) بأنها الأسلوب أو الخطة التي تتكامل فيها جوانبها لأجل تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة ، والسياسات و الإجراءات المتسلسلة بحيث تحصل على أداء متكاملًا .

في حين اشار لها ( Mac millin & Tampoe , 14 : 2000 ) ان الاستراتيجية هي أفكار الجديدة لأدراك المستقبل و إحرازه .

وفي خضم هذا التنوع والاختلاف قام الباحث بإعداد الجدول (1) الذي يوضح فيه مجموعة من التعاريف الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي

ت	اسم الكاتب	المفهوم
1	محمد ، 2016 : 15	تلك الخطة العامة والشاملة التي تضمن توافق مواردها المتاحة حيث ترشد المنظمة وتوجهها نحو تحقيق أهدافها ورسالتها للاستفادة منها حاضرا ومستقبلا .
2	مليحة ، 2016 : 14	بأنه بوصلة موجه لأجل تحديد الاتجاهات المرغوب فيها والوصول إلى تحقيق الهدف المطلوب
3	الكرخي، 2017، 22	مرحلة رسم الأهداف المحددة لأجل الوصول اليها خلال فترة زمنية ومن ثم حشد الإمكانيات الموجودة في المؤسسة لأجل تحقيق الأهداف وفق أساليب تقلل الكلفة وتعظم الإرباح
4	العارف ، 2017 : 21	إنها عملية منهجية يتخذ فيها قادة المنظمة قرارات حول مستقبل تلك المنظمة وتطورها أو هو طريقة عمل تستند إلى تحليل دقيق لبيئة المنظمة ( الداخلية والخارجية ) لتحديد الجوانب الإيجابية والسلبية ( القرص ، التهديدات ، نقاط القوة والضعف ) والعمل على تطوير الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لبقاء واستمرارية المنظمة
5	طوقان ، 2018 : 17	هو الرؤية التي يطورها مجلس الإدارة للوضع التنافسي الذي يتطلعون إليه في المستقبل وتحديد الوقت المستهدف لهذا الوضع ، وذلك من خلال التخطيط لتوظيف جميع القدرات المتاحة داخل المنظمة وخارجها وعمل دراسة تحليلية لها ومعرفة الوضع التنافسي الذي ستكون عليه المنظمة في المستقبل
6	ذيب ، 2016 : 9	بانه نظام متكامل معتمد بخطوات إدارية وفقا لدراسات موثقة أو هو

نظام يقيس ردت الأفعال لكل من نقاط القوة والضعف في أداء المبادرة والتهديدات والفرص المحيطة بالبيئة		
ان التخطيط الاستراتيجي يقلل من الحوادث التي قد تحدث بالمستقبل ، وكذلك ان التخطيط يوضح ماذا تفعل ولماذا تقوم المنظمة بذلك وكيفية يتلاءم بين مصادر المنظمة الداخلية والخارجية وضحه	Bryson , 2019,15	7
ان التخطيط الاستراتيجي هو عملية لا تتوقف أبدا كونه استجابة للظروف الخارجية التي تحيط بالمنظمة ..	Higgins & vinz , 2019	8
بأنها الخطة التي توجه المنظمة و نطاقها الكلي بعيد الأمد بما يضمن توافق مواردها الداخلية والخارجية مع تغيرات البيئة	الخفاجي ، 2020 : 31	9

امعرفت الباحثة مفهوم التخطيط أن التخطيط ككلمة في قاموس أكسفورد الفعل الثلاثي خطط على وزن صمم ونظم مسبقا او سلفا أو هو نشاط بشري وخيار عقلائي موجه لأجل العمل المستقبلي في سبيل حل المشاكل الموجودة في صنع الخيارات ، اي هو الرؤية والتصور للعملية المصممة لدعم المخططين في جميع مستويات الإدارة كونه أداة إدارية تستخدم لهدف واحد ، أو هو مساعدة المنظمة والعاملين على القيام بعمل أفضل ، بطريقة منهجية تتفق المؤسسة من خلاله لتحديد نقاط القوة والضعف ، والفرص والتهديدات لأجل الوصول إلى الأهداف المطلوبة خلال فترات زمنية ثابتة

### ثانيا: أهمية التخطيط الاستراتيجي

من خلال التعاريف السابقة وما ذكر من مفاهيم ومصطلحات سوف تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسة كونه له أهمية بالغة للمنظمات لأنه يوفر الوسائل المناسبة لتكيف الخدمات والأنشطة مع الظروف البيئية المتغيرة والظروف البيئية التي تخضع للتغير وكذلك له أهمية كبيرة في تحسين وتوفير البرامج والإدارة والعلاقات التعاونية وتقييم الأداء وتقييم تقدم المؤسسة . ومن هنا تتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي فيما يأتي :

- 1- إن التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة والقائمين عليها في تحديد النتائج وبلورت أهدافها .
- 2- إن التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة على التعرف على قدراتها وتحديد مواردها وكيفية توظيفها والاستفادة منها

- 3- إن التخطيط الاستراتيجي يساهم في التنبؤ بأي معوقات أو متغيرات توجد في البيئة الخارجية . ( طوفان ، 2017 : 20 )
- 4- إن التخطيط الاستراتيجي يساعد في وضوح الرؤية المستقبلية ، وذلك لانه صياغة الاستراتيجية تتطلب قدرا كبير من الدقة والوضوح في توقع الأحداث مستقبلا والتنبؤ بمجريات الأحوال الذي يساعد على التعامل الفعال معها ويضمن في النهاية بقاء المنظمة في نموها واستمرارها
- 5- إن التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظم في تحقيق التفاعل البيئي على المدى الطويل حيث لا تستطيع منظمات الأعمال التأثير على ظروف بيئتها ومتغيراتها على المدى القصير سواء كانت هذه الظروف سياسية أو اقتصادية او تكنولوجيا أو ثقافية ويمكنها ذلك في الاجل الطويل من خلال قراراتها الاستراتيجية التي تساعد في استغلال الفرص المتاحة والحد من اثر المخاطر البيئية .
- 6- إن التخطيط الاستراتيجي يساعد في تحقيق النتائج المرغوبة كالتنائج الاقتصادية والمالية اذ أثبتت الدراسات الميدانية ان هناك علاقة ايجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية ومدى اهتمام المنظمات بالتخطيط الاستراتيجي وتحريها الدقة والتركيز في اتخاذ القرارات الإستراتيجية
- 7- إن التخطيط الاستراتيجي يساعد في تدعيم الميزة التنافسية اذ يعزز التخطيط مركز المنظمات في ضوء الظروف التنافسية الشديدة على المستوى المحلي أو الدولي . ( العنبي ، 2012،14)
- 8- تحسين النتائج : عندما تكون هناك رسالة واضحة وخطة الاعمال والاهداف والغايات تكون واضحة للمنظمة سوف يؤثر ايجابيا على اداء المنظمة وايضا عند وجود خطة مستقبلية واضحة المعالم ووجود نظام مراقبة ومتابعة كل هذا سوف يساهم في تحقيق الاهداف والوصول الى النتائج بصورة كبيرة .
- 9- التركيز والتوجيه : إن التخطيط الاستراتيجي الجيد يجعل المنظمة تفكر بشكل مستقبلي وكذلك تقوم بإعادة التنظيم والتركيز وتصحيح الأخطاء الموجودة في المنظمة .
- 10- حل المشاكل : أحيانا المنظمة تواجه العديد من المشاكل وعدم مواجهتها بشكل منفصل لذلك يعتبر التخطيط هو الطريقة الجيدة لمواجهة المشاكل المتداخلة وحلها ( okuma 5 : 2016-6 )

## ثالثاً: خصائص التخطيط الاستراتيجي

في ظل الظروف الصعبة والمتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم ، والتي تسمى بالعولمة ، وثورة الاتصالات والمعلومات والانفجار العلمي والتكنولوجي والتنافس الدولي ، والتي أصبح العالم معها يواجه مزيداً من التحديات التي تفرض مزيداً من الاستجابة والتكيف لهذه المتغيرات لكون العالم أصبح أصغر من حجمه الجغرافي حيث أطلق عليه ( القرية الصغيرة ) الأمر الذي دفع بالخبراء والمختصين والاقتصاديين في المنظمات ، لاستخدام التخطيط الاستراتيجي ، كضرورة ملحة كونه يمتلك من الخصائص ما يميزه عن أنواع أخرى من التخطيط والتي تتمثل بالآتي :

- 1- المستقبلية في اتخاذ القرار : - يقوم التخطيط الاستراتيجي على الاهتمام بما سوف يحدث بالمستقبل بدءاً من الحاضر مع التركيز في تحديد بدائل ممكن إتباع إي منها مستقبلاً كذلك يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة لتحديد الفرص والمخاطر المستقبلية المحيطة بالبيئة الخارجية وتقدير مواقع القوة والضعف في المنظمة في بيئتها الداخلية
- 2- العملية : - التخطيط الاستراتيجي عملية تبدأ المنظمات من تحديد الأهداف التي تسعى لتحقيقها وكذلك تشمل هذه العملية الاستراتيجيات والأساسيات والجهود التخطيطية التي يطرح سؤالاً ماهي ؟ متى ستنفذها ؟ كيف ستنفذها ؟ من الذي سيقوم بتنفيذها ؟ وبالتالي هو عملية ادارية منظمة تقوم بها الإدارة العليا
- 3- الفلسفة : - يعتبر فلسفة وطريقة كون التخطيط الاستراتيجي هو تفكير وتأمل بالمستقبل ، إذ لايد من العاملين في المنظمة في جميع مستوياتها من الاقتناع من هذه الأنشطة والفوائد .
- 4- المسؤولية : - يعد التخطيط الاستراتيجي نظاماً متكاملًا حيث يشمل جميع أجزاء المنظمة وليس جزءاً منها كون التخطيط الاستراتيجي مقصوداً بخطوات متعارف عليها حيث تخلق هذه الشمولية زيادة في فاعلية العاملين وتزيد لديهم الرغبة في تحسين مستقبل المنظمة و المسؤولية تجاه أهداف المنظمة
- 5- عدم التأكد : - يبني التخطيط الاستراتيجي على حالة عدم التأكد كون المعلومات المتوفرة قليلة والتغيرات المستقبلية يصوغها الغموض وعدم الوضوح ، وتحتوي على كثير من الأخطاء من لذلك يجب مشاركة جميع المستويات الإدارية ذات العلاقة لتوضيح المشاكل المستقبلية ، ومواجهة حالات عدم التأكد ( الضمور 2019.46 )

- 6- الإجماع : - حيث إنه يعتبر عملية صعبة جداً لأن كثيراً من المنظمات يصعب إيجاد التوافق لذلك تحتاج إلى تضافر الجهود ، وتوافقها ، مع توفر الإمكانيات المناسبة .
- 7- الديناميكية : - يقصد بالديناميكية تغيير الخطط ، وتوجهاتها ، وعملياتها وفقاً لمتغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة . ( إيمان ، 2018 : 2 )

## رابعاً: مستويات التخطيط الاستراتيجي وأساليبه

### 1- المستويات ( The Levels )

- 2- هناك ثلاث مستويات للتخطيط في المنظمة وهي :
- أ- مستوى الإدارة العليا : يعتبر هذا المستوى المظلة الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي حيث يركز هذا المستوى على تنمية التوافق بين الأنشطة والمشاريع التي يقدمها هذا المستوى من خلال وحدات أعمالها ويطلق على هذا المستوى أيضاً ( مستوى التخطيط الاستراتيجي )
- ب- مستوى الإدارة التنفيذية : هذا المستوى يركز كيف المنظمة تصل الى ما تريد وكذلك يركز هذا المستوى على تخطيط مزيج الأنشطة داخل المنظمة بين الإدارة التنفيذية وتخصيص الموارد ويسمى ( مستوى التخطيط التشغيلي )
- ت- مستوى الوحدات : هذا المستوى على النتائج التي تحققت وبين مستوى الأداء وكذلك يركز على تنمية استراتيجيات التسويق لخطط المشاريع وبين الأنشطة وكذلك الإعلان عنها قبل وبعد ممارستها ويسمى ( مستوى التخطيط التكتيكي ) . ( طوقان ، 2018 : 31 )

### 3- الأساليب ( The Methods )

- تعتبر الإدارة العليا في جميع المنظمات سواء كانت ربحية أو غير ربحية هي المسؤولة الرئيسية عن عملية التخطيط الاستراتيجي ، حيث تسعى الإدارة العليا لتحقيق الانساق والترايط وتكامل الأهداف ، مما يؤدي إلى إشراك المديرين والمسؤولين الآخرين وقد اشار الضمور عادة ما يمارس التخطيط الاستراتيجي من خلال أساليب ، وهي :
- 1- أسلوب التخطيط من أسفل الى أعلى : يتم تطبيق هذا الأسلوب في المنظمة من خلال طلب الإدارة العليا من مديري الأقسام ، والإدارات ان يقدموا خططهم السنوية وكذلك طريقة سير الأعمال في القسم

- 2- أسلوب التخطيط من اعلى الى اسفل : يتم تطبيق هذا الأسلوب في المنظمات التي تتسم بالمركزية حيث تقوم الادارة العليا في هذه المنظمات بعملية التخطيط ومن ثم إرسالها إلى الإدارات والاقسام اما في المنظمات التي تتسم باللامركزية حيث تقوم الإدارة العليا بإعداد الخطوط العريضة الرئيسية وإرسالها إلى فروعها .
- 3- المزج بين الأسلوبين التخطيط من اعلى الى اسفل ومن اسفل الى اعلى : يتم اعتماد هذا الاسلوب غالبا في المنظمات الكبرى حيث يتم العمل بهذا الاسلوب من خلال التنسيق بين الإدارة العليا والادارة التنفيذية والوسطى .
- 4- أسلوب فريق التخطيط : يتم اعتماد هذا الأسلوب من قبل المنظمة حيث تقوم بإعداد فريقا من المخططين الاستراتيجيين الذين يقومون بوضع خطط مكتوبة تضمن تحليل الوضع القائم من خلال المعلومات المتوفرة في المنظمة وهذا يتم في المنظمات الكبرى .
- 5- أسلوب الاعتماد على الحدس : يتم اعتماد هذا الأسلوب على قدرات الشخص حيث يعتمد الشخص على قدرته الذاتية مستندا إلى خبراته ومهاراته الشخصية التي يمتلكها التي تساعده في اتخاذ قرارات إستراتيجية أي في هذا الأسلوب تتم هذه العملية في ذهن الشخص متخذ القرار
- 6- أسلوب التخطيط الاستراتيجي المنهجي : يتم اعتماد هذا الأسلوب بناء على منهج متسلسل وفقا لمجموعة من الإجراءات حيث يعرف كل شخص ما هي الأمور التي سوف تحصل وما هو دوره . ( الضمور ، 37 : 2019 )

### **خامسا: الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي :**

على الرغم من الاستخدام الكبير للمنظمات لعملية التخطيط الاستراتيجي ، لا زالت تواجه صعوبات كثيرة عند محاولتها استخدام لهذا المفهوم ، مما اثر سلبا في فاعلية المنظمة واستمرار عملية التخطيط ، واستشعارا بأهمية هذه الصعوبات لاجل التنبؤ بها مسبقا من اجل الإعداد لها ومواجهتها في المستقبل ، لذلك يمكن هذه الصعوبات إلى : -

- 1- صعوبات ناتجة عن العملية نفسها : ويمكن تقسيمها إلى :
- أ. صعوبات تكون خارجة عن إرادة الشخص الذي يقوم بعملية التخطيط كونها تتعلق بعملية التخطيط وظروفها

- ب. صعوبات تتعلق بالمد راه انقسم كونهم يبقون مصررون على عدم تغيير الخطة
- ت. صعوبات تتمثل بالبيئة التي تتصف بالبيئة المعقدة والمتغيرة باستمرار وبظل هكذا بيئة يصعب الحصول على المعلومات الدقيقة مما يجعل المدراء الاعتماد على الخبرات السابقة التي تكون عاملا خطيرا كون الذي حصل بالماضي قد لا يحصل بالمستقبل مما يجعل الخطة في حالة جمود وغير رنة . ( السيد , 2000 : 39 ) .
- 2- صعوبات ناتجة عن الأفراد ويمكن تقسيمها إلى صعوبات تقع تحت سيطرة من يقوم بعملية التخطيط ، أو من يحيطون به ( الأفراد ) وتتمثل ببعض العاملين والقيادات الإدارية الذين لا يلتزمون بعملية التخطيط .
- 3- صعوبات تقع بسبب التغيير ، كون هؤلاء الأفراد لا يرغبون بعملية التغيير ولأنهم يخشون من الاخفاق كونهم سيتعرضون للمشاكل اثناء تنفيذ الخطة وذلك .
- 4- صعوبات تحصل بسبب عدم احترام الوقت وعدم الوعي بعملية التطوير والتدريب .
- 5- صعوبات تحدث لعدم القدرة على تحديد الهدف ( حسين 2015 : 29 )
- وعليه كل ما ذكر من معوقات وانتقادات لهذه العملية ، فإنها تبقى ليست ذات شأن كبير ، إذا ما قورنت بالفوائد والأهمية المتحققة في مجال عالم الأعمال من جراء استخدام عملية التخطيط الاستراتيجي .

### **سادساً : ابعاد التخطيط الاستراتيجي**

مع وجود تنوع الآراء والكتاب على تحديد مراحل التخطيط الاستراتيجي إلا إن أكثر آراء الباحثين أكدت أن الابعاد الأساسية للتخطيط الاستراتيجي تعتبر الحجر الأساس له وهي كالاتي :

#### **1- الرسالة**

يعبر عن الرسالة بانها مجموعة من الكلمات او مقولة مختصرة حيث تعكس فلسفة المؤسسة وما هي طموحاتها والغاية من وجودها وتحديد الجهة المستفيدة أو الذين تستهدفهم وكذلك يمكن أن تجسد الرسالة فكرة أو مفهوم ( عبيد ، 2014 : 8 ) .



## 2- الأهداف

يعبر عن الأهداف تلك الأعمال التي تتسم بالانجاز النهائي الذي تسعى الى تحقيقه وبلوغه وتحقيق هذه الأهداف عندما تزول الفجوة بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون والذي يقصد بها الغايات البعيدة التي تنبثق منها الأهداف المرحلية ( عبيد ، 2014 : 12 ) .

## 3- الخيار الاستراتيجي

يعرف الخيار بأنه عملية تقييم البدائل لاختيار البديل الأفضل من بينها ، لأنه يعتبر افضل تمثيل لرسالة المنظمة التي تريد المنظمة العمل بها ( حسين ، 86 : 2015 ) أو هو عملية الاختيار بين بديلين أو أكثر ( Coulte , 1999 : 182 Robbins & ) و من وجهة نظر النجار هو أفضل بديل أو قرار يتم اختياره من خلال التركيز على أحد البدائل المتاحة والذي يهدف لتحقيق التوافق بين البيئة الداخلية للمنظمة وبيئتها الخارجية للوصول إلى الأداء المرغوب ( النجار ، 2002 : 274 ) .

## المطلب الثاني : ادارة الموارد البشرية

تعتبر ادارة الموارد البشرية من اهم وظائف الادارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر اثنم مورد لدى الادارة والاكثر تأثيرا" في الانتاجية على الاطلاق .ان ادارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركن اساسي في غالبية المنظمات حيث تهدف الى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية فالموارد البشرية يمكن ان تساهم وبقوة في تحقيق اهداف المنظمة وتحقيق الارباح .

### اولا: مفهوم ادارة الموارد البشرية

من أكثر الحقول العلمية والفكرية التي تباينت بشأنه الأفكار والمفاهيم ، بالرغم من حداثة الاهتمام به قياسا بالحقول العلمية الأخرى في إدارة الأعمال ( حمود و الخرشة ، 19 : 2011 ) فقد أورد العلق في معجمه تعريفاً لإدارة الموارد البشرية بأنها جزء من الإدارة يعني بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعمالهم ( الظاهر ، 15 : 2012 ) ويرى ( McKenna & Beech , 2011 : 1 ) أن إدارة الموارد البشرية هي مدخل الإدارة التي تعد الأشخاص مورداً رئيساً ، وبهذا فهي تؤيد فكرة أنه من المهم التواصل بشكل جيد مع العاملين وإشراكهم فيما يجري وتشجيع التزامهم ومشاركتهم مع المنظمة ، بالإضافة إلى ذلك التأكيد بشكل كبير على المدخل الاستراتيجي في الحصول على الأشخاص وإدارتهم وتحفيزهم . وفي خضم هذا التنوع والاختلاف قام الباحث بإعداد الجدول (2) الذي يوضح فيه مجموعة من التعاريف الخاصة ادارة الموارد البشرية

ت	اسم الكاتب	المفهوم
1	ديسلر ، 2013 : 34	بأنها مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه .
2	Boxall & Purcell , 2014 : 1	أن إدارة الموارد البشرية تشير إلى جميع الأنشطة المرتبطة بإدارة الأفراد والأعمال في المنظمات
3	Mondy: 4 .2015	على أن إدارة الموارد البشرية تعني استعمال الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية .
4	عباس ، 2016 : 27	فإن إدارة الموارد البشرية تأخذ بعدا إستراتيجيا فهي الإدارة الإستراتيجية التي تعنى بصياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

وسياساتها بالتوافق مع القرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بوساطة العنصر البشري		
بأنها ذات طبيعة تبادلية تركز بشكل أساسي على تقديم الدعم الإداري في شروط التوظيف والتعويضات والمنافع تتطلع المنظمات بشكل متزايد إلى الموارد البشرية لكونها أصولاً فريدة من نوعها يمكن أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة ، فالتغيرات في بيئة الأعمال وتزايد العولمة ، وزيادة التركيز على الربحية من خلال النمو ، والتغيرات التكنولوجية ، ورأس المال الفكري وتغيرات مستمرة تشهدها المنظمات	Inyang , 2018 : 25	5
أدى إلى تزايد أهمية الموارد البشرية، و أصبح من الضرورة أن ينظر اليوم إلى العاملين على أنهم المقدرات الجوهرية التي تعطي الميزة التنافسية للمنظمات .	Krishnan & , 3 : 2018 Singh	6
يتمتعون بإمكانيات و مهارات خاصة و مميزة في عمليات اتخاذ القرار و الإبداع بطريقة لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين	Mathis & , 30 : 2019 Jackson	7

مما سبق عرف الباحث أن إدارة الموارد البشرية هي جميع القرارات والممارسات المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن المنظمة من تحقيق اهدافها بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية .

### ثانياً: أهمية ادارة الموارد البشرية

ويمكن تسليط الضوء على أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال ما يأتي :

- 1- إن أهمية وجود إدارة فعالة للموارد البشرية نابع من إمكانية إسهامها في نجاح المنظمة من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية سواء عن طريق تخفيض التكاليف أو إضافة إلى العوائد المالية ( السالم وصالح، 22 : 2002 )
- 2- تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال الأدوار الإبداعية التي تقوم بها متمثلة في وضع الاستراتيجيات الطارئة وتطويرها أي الاستراتيجيات غير المخطط لها مسبقاً من قبل الإدارة كذلك دورها في تحقيق المزايا التنافسية من خلال تطوير رأس مالها البشري الذي يوفر

للمنظمة الإمكانيات والقدرات المميزة والمتوافقة مع متطلبات البيئة المتغيرة ( الأحمر 2017 :  
( 57

3- الأسباب الدافعة لزيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في الأونة الأخيرة هي ( تغيير احتياجات العاملين ، تعقد المهام الإدارية ، زيادة درجة التدخل الحكومي ، تغير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء ، حدة المنافسة ، الحاجة إلى نظم معلومات للموارد البشرية ، الارتفاع المتزايد لكلفة استعمال العنصر البشري ، الحاجة إلى وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية ( عباس ، 26 : 2017-28 ) .

### ثالثاً: اهداف إدارة الموارد البشرية

إن لإدارة الموارد البشرية اهداف مسطرة تسعى لتحقيق هذه الاهداف كي تعطى دفعة للمنظمة لتحقيق أهدافها هي الأخرى ، تلخص اهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي :

ويمكن تقسيم اهداف الموارد البشرية إلى جانبين هما : المؤسسة والأفراد

#### 1- أهداف المؤسسة :

هي التي تسعى لها المؤسسة في إدارة مواردها البشرية وهي أهداف تنظيمية تتمثل في

أ. الكفاءة والفعالية

ب. التجانس

ت. الاستقرار

ث. تطوير وتنمية المهارات

ج. تحقيق الانتماء والولاء

#### 2- أهداف الأفراد :

أما الهداف الافراد تخلص فيما يلي :

أ . فرص للتقدم الوظيفي .

ب . تقدم الخدمات والرعاية الاجتماعية والصحية وغيرها .

ت . ويمكن تقسيم أهداف الموارد البشرية من الحلال الهدف العام والأهداف الفرعية ؛

ث . ظروف ومناخ عمل جيد .

ج . العدالة في الأجور والمعاملة .

ح. فرص عمل جديدة .

3- الهدف العام :

هو استمرارية الأداء في المؤسسة بكفاءة وفعالية بواسطة الموارد البشرية .

4- الأهداف الفرعية : هي التي من خلالها يمكن الوصول للهدف العام ، فهي تتحد في

أ. التوفيق بين الأفراد ( الموارد البشرية ) والوظائف المطلوبة .

ب. ديمومة تحقيق الإشباعات المناسبة ( الدافع حافز ) .

ت. توفير المعارف والاكساب وتنمية المهارات التأهيلية والتطويرية ،

ث. التقييم المستمر لأداء الموارد البشرية .

ج. تحديد مسار المستقبل الوظيفي للموارد البشرية .

### رابعاً: ابعاد ادارة الموارد البشرية

1 ( الاختيار والتعيين : انتقاء الفرد الذي تتوفر فيه المؤهلات المطلوبة لإنجاز المهام والوظائف المعينة او المحددة بالشكل المطلوب ، اي اعتماد سلسلة من الاجراءات او الخطوات التي تبدأ بتقديم طلب من قبل الفرد الذي يرغب بالتوظيف وتنتهي بإنجاز القرار القاضي بالموافقة على اختيار موظف واحد لشغل كل وظيفة من الوظائف الشاغرة في منظمة معينة (الكلابي ، 2012 : 55 ) .

2 ( التدريب والتطوير : يعد التدريب والتطوير من العمليات المستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الأفراد أو المجموعة لتحسين اداءهم واكسابهم الخبرة وخلق الفرص المناسبة لتحسين مستوى الفرد من خلال توسيع معرفته وصقل مهاراته وقدراته عن طريق التشجيع المستمر على التعلم واستخدام الاساليب الحديثة ( الكلابي ، 2012 : 111 ) .

3 ( قياس وتقويم اداء العاملين : محاولة تحليل اداء الفرد لكل ما يتعلق به من صفات نفسية او بدنية او مهارات فنية او فكرية او سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الاولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان اساسي لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل ( الهيبي ، 2015 : 199 ) ، ويعتبر تقييم الأداء عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد السلوكيات التي يمارسها في موقف معين ، من اجل تحقيق هدف محدد خطت له المنظمة سابقاً ( اليعقوبي ، 2018 : 38 ) .

## المبحث الثالث

### الجانب التطبيقي للبحث

#### أولاً: توصيف متغيرات البحث وتشخيصها

تهدف هذه الفقرة الى عرض وتحليل وتفسير نتائج إجابات افراد عينة البحث بخصوص الفقرات الواردة في استمارة الاستبيان من خلال استعراض قيم الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لكل فقرة من فقرات متغيرات البحث .

وقد حدد البحث مستوى الإجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتماءها لأي فئة, ولأن استمارة البحث تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة- لا أوافق بشدة) فإن هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية, وتحدد الفئة من خلال أيجاد طول المدى (5- 1 = 4)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5)  $(4 \div 5 = 0.80)$ . ويُعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5). وتكون الفئات كالاتي: (Dewberry,2004:15).

#### جدول ( 3 ) الأوساط الحسابية الموزونة ومستويات الإجابة لها

المتوسط الموزون	مستوى الإجابة
من 1 إلى 1.80	منخفض جدا
من 1.81 إلى 2.60	منخفض
من 2.61 إلى 3.40	معتدل
من 3.41 إلى 4.20	مرتفع
من 4.21 إلى 5	مرتفع جدا

Source: Dewberry, Chris,(2004).Statistical Methods for Organizational Research : Theory and practice. First published, Published in the Taylor & Franci , p15.

#### 1- عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد عينة البحث بخصوص التخطيط الاستراتيجي

سيتم تناول فقرات هذا المتغير من خلال استخراج قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم شدة الاجابة وقيم الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين في الاتي :

جدول (4) الإحصاءات الوصفية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي n=50

الابعاد	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الإجابة %
الرسالة	3.86	0.84	21.94	77
الاهداف	4.06	0.84	20.74	81
الخيار الاستراتيجي	4.05	0.81	20.08	81

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.26)

عند ملاحظة النتائج الواردة في الجدول (4) نلاحظ الاتي :

أ- الرسالة : حقق بُعد الرسالة وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.86) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (77%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (0.84)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف نحو (21.94%) . مما تقدم يتضح ان المنظمة لها رسالة واضحة وهادفة.

ب- الأهداف : حقق بُعد الاهداف وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (4.06) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت شدة الاجابة (81%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (0.84)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (20.74%) مما تقدم من نتائج يتضح لنا جلياً ان البعد متوافر في المنظمة المبحوثة.

ج- الخيار الاستراتيجي : حقق بُعد الخيار الاستراتيجي وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (4.05) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت شدة الاجابة (81%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (0.81)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (20.08%) مما تقدم نستنتج ان البعد متوافر في المنظمة المبحوثة.

## 2- عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد عينة البحث بخصوص الولاء التنظيمي

سيتم تناول فقرات هذا المتغير من خلال استخراج قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم شدة الاجابة وقيم الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين في الاتي:

جدول (5) الإحصاءات الوصفية لأبعاد إدارة الموارد البشرية n=50

الابعاد	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الإجابة %
الاختيار والتعيين	3.82	0.91	23.93	76
التدريب والتطوير	3.63	0.97	26.89	73

78	25.05	0.98	3.94	قياس وتقويم أداء العاملين
----	-------	------	------	---------------------------

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.26)

عند ملاحظة النتائج الواردة في الجدول (5) نلاحظ الاتي :

أ- الاختيار والتعيين : على المستوى الكلي حقق بُعد الاختيار والتعيين وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.82) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (76%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (0.91)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف نحو (23.93%) مما تقدم نستنتج ان البعد متوافر في المنظمة المبحوثة.

ب- التدريب والتطوير : حقق البُعد وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.64) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت شدة الاجابة (73%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (0.92)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (25.42%) مما تقدم نستنتج ان البعد متوافر في المنظمة المبحوثة.

ج- قياس وتقويم أداء العاملين : على المستوى الكلي حقق بُعد قياس وتقويم أداء العاملين وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.94) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت شدة الاجابة (78%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (0.98)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (25.05%) مما تقدم نستنتج ان البعد متوافر في المنظمة المبحوثة.

### **ثانياً : اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث**

يهدف الى اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، حيث سيتم اختبار علاقات الارتباط والتأثير على مستوى الفرضيات الفرعية التي انبثقت عن الفرضيات الرئيسية وكذلك اختبار علاقات الارتباط والتأثير على المستوى الكلي من خلال استخدام معامل الارتباط البسيط (Pearson) ومعامل الانحدار.

1- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى المتعلقة بالارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والولاء التنظيمي

( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده والولاء التنظيمي)

ولقد تفرع عنها ثلاث فرضيات فرعية وكما هو مبين ادناه :



- أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرسالة والولاء التنظيمي.  
 ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاهداف والولاء التنظيمي.  
 ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الخيار الاستراتيجي والولاء التنظيمي.

يظهر الجدول ( ) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين هذه المتغيرات وابعادها. وقبل الدخول في اختبار هذه الفرضية فإذا ظهر وجود علامة (\*) على معامل الارتباط فإن هذا يعني بأن الارتباط معنوي عند مستوى (5%)، أما في حال وجود علامة (\*\*) على معامل الارتباط فان ذلك يعني بأن الارتباط معنوي عند مستوى (1%).

ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen,1977:79-81)، وكالآتي :

- ✓ علاقة الارتباط منخفضة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (0.10 الى 0.29).  
 ✓ علاقة الارتباط متوسطة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (0.30 الى 0.49).  
 ✓ علاقة الارتباط قوية: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (0.5 الى 1).

جدول (6) تحليل علاقات الارتباط بين المتغيرات المبحوثة

		الرسالة	الاهداف	الخيار الاستراتيجي	التخطيط الاستراتيجي
الولاء التنظيمي	Pearson Correlation	0.36**	0.37**	0.31**	0.53**
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.26)

يظهر جدول (6) مصفوفة الارتباط الذي اختبر الفرضية الرئيسية الأولى وما تفرع عنها من فرضيات بأن هناك علاقات ارتباط موجبة قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين التخطيط الاستراتيجي ومتغير الولاء التنظيمي، إذ بلغت قيمته (0.53) عند مستوى دلالة (1%) وتعد علاقة قوية بضوء قاعدة (Cohen).

وعلى مستوى الابعاد كانت اقوى علاقة ارتباط بين كل من بُعد الاهداف والولاء التنظيمي ، اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.37) عند مستوى دلالة (1%) وتعد علاقة طردية قوية بضوء قاعدة (Cohen). فيما كانت اضعف علاقة ارتباط بين بُعد الخيار الاستراتيجي والولاء التنظيمي ، اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.31) عند مستوى دلالة (1%) ولكنها تعد علاقة ارتباط متوسطة بضوء قاعدة (Cohen).

وتدل النتائج المتحصلة من الجدول (11) قبول فرضية الوجود بالنسبة للفرضية الرئيسة الأولى وما تفرع عنها من فرضيات فرعية اي (( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده والولاء التنظيمي))

## 2- اختبار الفرضية الرئيسة الثانية المتعلقة بعلاقة التأثير بين التخطيط الاستراتيجي والولاء التنظيمي

( توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في الولاء التنظيمي).

الجدول ( 7 ) معلمات اختبار الانحدار البسيط لتأثير ابعاد التخطيط الاستراتيجي في الولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي				المتغير المعتمد
المعنوية (P-Value)	قيمة (T)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الانحدار (β)	المتغير المستقل
0.000	3.021	0.50	0.20	التخطيط الاستراتيجي

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يتضح من نتائج جدول ( 7 ) ان قيمة معامل التأثير المعياري لمتغير التخطيط الاستراتيجي على الولاء التنظيمي بلغت (0.20) وهذا يعني ان تغير وحدة واحدة في التخطيط الاستراتيجي سيؤدي الى تغير متغير الولاء التنظيمي بنسبة (20%) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة اختبار (t) بلغت (3.021) وهي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) البالغ (0.000).

وكما يتضح من الجدول ( ) ان قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغت (0.50) وهذا يعني ان التغيرات التي تحدث في الولاء التنظيمي يعود (50%) منها الى التغير في التخطيط الاستراتيجي ، واما النسبة المتبقية البالغة (50%) فإنها تعود الى تأثير متغيرات اخرى خارج نموذج التحليل الحالي.

ان تأثير كل بُعد من الابعاد الفرعية لمتغير التخطيط الاستراتيجي في الولاء التنظيمي كان

على النحو الاتي :

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد الرسالة في متغير الولاء التنظيمي).

الجدول ( 8 ) معلمات اختبار الانحدار البسيط لتأثير الرسالة في الولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي				المتغير المعتمد
المعنوية (P-Value)	قيمة (T)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الانحدار (β)	المتغير المستقل الفرعي
0.000	2.327	0.48	0.15	الرسالة

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يوضح الجدول (8) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبُعد الرسالة في متغير الولاء التنظيمي ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.15) وهذا يعني ان تغيير وحدة واحدة في بُعد الرسالة يؤدي الى تغيير متغير الولاء التنظيمي بنسبة (15%) على مستوى المنظمة عينة البحث. وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة اختبار (t) بلغت (2.327) وهي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) البالغ (0.000) .

وكما يتضح من الجدول ( ) ان قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغت (0.48) وهذا يعني ان التغيرات التي تحدث في الولاء التنظيمي يعود (48%) منها الى التغير في بُعد الرسالة ، واما النسبة المتبقية البالغة (52%) فإنها تعود الى تأثير متغيرات اخرى خارج نموذج التحليل الحالي. وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية .

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد الاهداف في متغير الولاء التنظيمي).

الجدول ( 9 ) معلمات اختبار الانحدار البسيط لتأثير الاهداف في الولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي				المتغير المعتمد
المعنوية (P-Value)	قيمة (T)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الانحدار (β)	المتغير المستقل الفرعي
0.000	7.904	0.29	0.60	الاهداف

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يوضح الجدول (9) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لُبعد الاهداف في متغير الولاء التنظيمي ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.60) وهذا يعني ان تغيير وحدة واحدة في بُعد الاهداف يؤدي الى تغيير متغير الولاء التنظيمي بنسبة (60%) على مستوى المنظمة عينة البحث. وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة اختبار (t) بلغت (7.904) وهي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) البالغ (0.000) .

وكما يتضح من الجدول ( ) ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.29) وهذا يعني ان التغيرات التي تحدث في الولاء التنظيمي يعود (29%) منها الى التغير في بُعد الاهداف ، واما النسبة المتبقية البالغة (71%) فإنها تعود الى تأثير متغيرات اخرى خارج نموذج التحليل الحالي. وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لُبعد الخيار الاستراتيجي في متغير الولاء التنظيمي).

الجدول (10) معلمات اختبار الانحدار البسيط لتأثير الخيار الاستراتيجي في الولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي				المتغير المعتمد
المعنوية (P-Value)	قيمة (T)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الانحدار ( $\beta$ )	المتغير المستقل الفرعي
0.000	2.758	0.22	0.18	الخيار الاستراتيجي

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يوضح الجدول (10) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لُبعد الخيار الاستراتيجي في متغير الولاء التنظيمي ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.18) وهذا يعني ان تغيير وحدة واحدة من بُعد الخيار الاستراتيجي يؤدي الى تغيير متغير الولاء التنظيمي بنسبة (18%) على مستوى المنظمة عينة البحث .

وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة اختبار (t) بلغت (2.758) وهي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) البالغ (0.000) .

وكما يتضح من الجدول (12) ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.22) وهذا يعني ان التغيرات التي تحدث في الولاء التنظيمي يعود (22%) منها الى التغير في بُعد الخيار الاستراتيجي ، واما النسبة المتبقية البالغة (78%) فإنها تعود الى تأثير متغيرات اخرى خارج نموذج التحليل الحالي. وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .

## المبحث الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### الاستنتاجات

- 1- حقق بُعد الرسالة وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.86) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (77%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (0.84)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف نحو (21.94%) . مما تقدم يتضح ان المنظمة لها رسالة واضحة وهادفة.
- 2- حقق بُعد الاهداف وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (4.06) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت شدة الاجابة (81%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (0.84)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (20.74%) مما تقدم من نتائج يتضح لنا جلياً ان البعد متوافر في المنظمة المبحوثة.
- 3- حقق بُعد الخيار الاستراتيجي وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (4.05) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت شدة الاجابة (81%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (0.81)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (20.08%) مما تقدم نستنتج ان البعد متوافر في المنظمة المبحوثة.

#### التوصيات

- 1- يمكن اختيار أفضل بديل أو قرار يتم اختياره من خلال التركيز على أحد البدائل المتاحة والذي يهدف لتحقيق التوافق بين البيئة الداخلية للمنظمة وبينتها الخارجية للوصول إلى الأداء المرغوب .
- 2- العمل على تحليل اداء الفرد لكل ما يتعلق به من صفات نفسية او بدنية او مهارات فنية او فكرية او سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الاولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان اساسي لتحقيق فاعلية المنظمة.
- 3- تحديد مسار المستقبل الوظيفي للموارد البشرية.

## المصادر

القران الكريم

الكتب العربية

- 1- أبو الفضل ، عبد الشافي محمد ، رسالة البنك الاسلامي ومعايير تقويمها ، المعهد العالمي للفكر الاسلامي للنشر والتوزيع ، القاهرة ( 1996 )
- 2- أحمد ، طاهر احمد ، التخطيط الاستراتيجي المستدام ، دار الدكتور احمد للنشر والتوزيع ، عمان ( 2018 )
- 3- أدريس , وائل محمد صبحي والغالبي , طاهر محسن منصور , سلسلة الأداء الاستراتيجي- اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن , دار وائل للنشر والتوزيع عمان- الاردن ( 2009 ) . ( 2011 )
- 4- الجنابي ، اكرم سالم ، الادارة الاستراتيجية وتحديات القرن العشرين - مفاهيم – نظريات - مداخل ، دار امجد للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن ( 2016 )
- 5- الجنابي ، صاحب عبد مرزوك ، استراتيجيات القيادة والاشراف ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن ( 2019 ) .
- 6- الجربوعة ، مصطفى ، ادارة الموارد البشرية ، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع ، عمان ( 2018 ) .
- 7- الحريري ، محمد سرمد ، ادارة المؤسسات الحكومية والعامه ، دار المنهل للنشر والتوزيع ، مصر ( 2016 )
- 8- الحسن ، أحسان محمد ، علم الاجتماع الصناعي . . جامعة بغداد ، كلية الآداب ( 1986 ) .
- 9- الحسيني ، فلاح عداي ، الإدارة الإستراتيجية ومفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2016
- 10- الختاتنة , سامي محسن ، علم النفس الإداري ، جامعة مؤتة- كلية العلوم التربوية . قسم علم النفس , الطبعة الأولى (2000)
- 11- زوتتي ، عبد العزيز ، الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية ، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع ، القاهرة ( 2013 )

- 12- السلمي ، علي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، ط 2 ، دار غريب للطباعة ، القاهرة ( 2000 )
- 13- الشماع ، خليل محمد حسن ، مبادئ الإدارة مع التركيز على ادارة الأعمال ، الطبعة الأولى ، مطبعة الخلود ، بغداد ( 1991 ) .
- 14- الشامي ، لبنان هاتف ونيو ، ماركو ابراهيم ( ( الإدارة المبادئ الأساسية ) ) ، ط 1 ، المركز القومي للنشر ، الأردن ( 2001 )
- 15- الضمور ، موفق محمد ، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام ، دار المنهل للنشر والتوزيع ، عمان ( 2011 )
- 16- العارف ، نادية ، ( الادارة الاستراتيجية إدارة الألفية الثالثة ، الدار الجامعية ، مصر ) ( 2001 )
- 17- العامري صالح مهدي الادارة والأعمال ، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع , ط 3 ، عمان ( 2008 ) .
- 18- العلاق ، بشير ، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف ، ط 1 ، مصراته : الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلام ( 1996 )
- 19- الغالبي ، طاهر محسن منصور والقطان ، مناف عبد الكاظم ، التفكير الاستراتيجي ( المفاهيم ، الأنماط ، المدخل ) ط 1 ، دار الفيحاء للنشر والطباعة ، لبنان ( 2008 )
- 20- الغالبي ، طاهر محسن منصور والقطان ، مناف عبد الكاظم ، التفكير الاستراتيجي ( المفاهيم ، الأنماط ، المدخل ) ط 1 ، دار الفيحاء للنشر والطباعة ، لبنان ( 2008 )
- 21- الغالبي ، طاهر محسن منصور وادريس ، وائل محمد صبحي ، الادارة الاستراتيجية ( منظور منهجي متكامل ، ط 2 دار وائل للنشر ، عمان - الاردن ( 2009 )
- 22- الكرخي ، مجيد " التخطيط الاستراتيجي- عرض نظري وتطبيقي " ، عمان الأردن ، دار المناهج للنشر .
- 23- شاويش ، مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية " ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط 3 ، عمان ، ( 2005 )
- 24- شعيب ، محمد عبد المنعم ، ادارة المستشفيات : منظور متكامل ، دار النشر للجامعات - القاهرة ( 2013 ) .

- 25- طوفان ، عامر محمد سعيد ( التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي ) ط 1 ، دار البيروني للنشر والتوزيع
- 26- عاشور ، أحمد صقر ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، بيروت ( 1989 ) .
- 27- عامر ، سامح عبد المطلب ، ادارة الاعمال الدولية ، دار المنهل للنشر والتوزيع ، القاهرة ( 2013 ) .
- 28- عباس ، سهيلة محمد ، ادارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، عمان ( 2006 )
- 29- عقيلي ، عمر وصفي ، تقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومي ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، القاهرة

#### الرسائل والاطاريح

- 1- ابو جليدة ، سعيد سمير ، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على اداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط ، ليبيا ( 2018 ) . ( 2015 )
- 2- أبو عويلى ، غادة محمود سلامة ، مدى تبني مكونات الاستراتيجية في المصارف العاملة في فلسطين رسالة ماجستير في ادارة الاعمال - ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية في غزة ، فلسطين ( 2008 ) .
- 3- ابو دقة ، مراد عليان عوض ، مدى كفاءة استخدام الاموال وتأثيرها عملية جلبها للمؤسسات الأهلية التي تهدف الى تحقيق الارباح ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية - غزة ( 2009 ) .
- 4- ابو الكاس ، المعتصم بالله هاني ، أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية ، رسالة ماجستير منشورة ، اكااديمية والادارة والسياسة ، جامعة الاقصى ، قطاع غزة - فلسطين . .
- 5- ابو شرح ، نادر حامد عبد الرزاق ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات
- 6- الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الازهر - غزة - فلسطين ( 2010 )



- 7- الحيايى ، ساهرة عبد السلام مهدي ، الأبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية ماجستير منشورة ، كلية التربية الأساسية ، الجامعة المستنصرية ( 2013 )
- 8- السمحان ، منى عبدالله ، تطوير أداء التعليم الصحي للبنات بوزارة الصحة في المملكة العربية السعودية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، الرياض ( 2006 )
- 9- . ( 2013 ) . ( 2018 ) رزوقي ، نبراس ناجي ، تأثير استراتيجيات تقويم الأداء في الفاعلية التنظيمية ، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع ، عمان ( 2019 ) .

#### الدوريات :

- 1- البرزنجي ، احمد محمد و حسين ، وفاء جثير ، البيئة الخارجية الخاصة واثر تحليلها في منح الائتمان المصرفي بحث تطبيقي في مصرفي الراقدين والرشيدي ، مجلة جامعة ذي قار المجلد -12 ، العدد 3 ، ايلول ( 2017 ) .
- 2- الصرايرة ، احمد خالد ، مجلة جامعة دمشق ، الشهر الثاني ، العدد الأول ، المجلد 27 ( 2011 ) .
- 3- جعفر ، يونس ابراهيم ، أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس ، مجلة جامعة الأقصى ( سلسلة العلوم الإنسانية ) المجلد الحادي والعشرون ، العدد الأول ، ص 293 - 324 ، يناير ( 2017 )
- 4- حسين ، سحر عباس وجواد ، عباس حسين أثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة- دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكيماوية " - ، مجلة أهل البيت ، العراق ، العدد 3 .
- 5- زويلف ، أنعام حسن ، دور التحليل الاستراتيجي لابعاد بيئة التحكم المؤسسي في استمرارية المنظمة وتجنب الأزمات المالية " مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية والمجلد - أو العدد .. 20 ، 109-141 ( 2009 )

#### المصادر الاجنبية

1. Aaker , David A. " Strategic market management " 4th ed . , by John Wiley & Sons Inc , in U.S.A ( 1995 )
2. Aguinis , Herman , Performance Management , pearson prentice Hall ( 2007 )

3. Brian H. Robert & Roger R. Stough & Robert J. Stimson Regional Economic Development : Analysis and Planning Strategy , ed2 , springer berlin Heidelberg new York ( 2006 )
4. Bryson Jonson , Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations : A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement . San Francisco : Jossey - Bass Publishers ( 1990 )
5. Business Reading , Mass . " Addison - Wesley , ( 1998 )
6. Byrne , B , Structural equation modeling with AMOS : basic concepts , applications . and programming " 2nd . ed , Taylor and Francis Group , LLC , U.S. A ( 2010 )
7. Cartwright , Roger " mastering customer relations " first Edition , Mac millan press . in Britain ( 2000 )
8. Daft , Richard L. , Organization Theory and Design , 4th Ed Minnesota , West publishing co , st paull ( 1992 )
9. Robinson R. Overcoming Barriers to Strategic Planning ABARIS Consulting Inc , Rudd . ( 2005 ) .
10. Sunders , Mark ; Lewis , Philp ; Thornhill , Andrian ( Research methods for business students ) Prentice Hall , 2009
11. Schumacker , R. & Lomax , R Beginner's Guide to Structural Equation Modeling , Taylor and Francis Group , LLC , New York . ( 2010 )
12. Sekaran , Uma ; Bouie , Roger John Wiley & Sons Ltd ) 7nd ( Research Method for Business- A skill Building Approach , ( ( 2016 )
13. Thompson , John L. , Strategic Management awareness and change , 2nd Ed , prentice Hall publishing ( 1994 )
14. Webster , Frank and Robins , Kevin : Information Technology : a Luddite Analysis . Norwood , NJ : Ablex , ( 1986 )

15. Wheelen , Thomas L. Hunger j . David " strategic management and Business policy Entering 21 century Global society " , 7th Edition , Addison Wesley Longman , in u.s.A ( 2000 )
16. Wright P.C.D.Pringle , M.J.Krol & H.A , Panel Strategic Management , Text and cases , 3rd Ed.Allyn and Bacom Boston ( 1998(

## استمارة استبانة

### تحية احترام وتقدير

الاستمارة التي بين أيديكم تتضمن مجموعة من المتغيرات أو المؤشرات المتعلقة بموضوع الدراسة (التخطيط الاستراتيجي واثرة على ادارة الموارد البشرية ) وتعد هذه الاستمارة مقياساً يعتمد لأغراض البحث العلمي ، وان تفضلكم بالإجابة المناسبة يساهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق أهداف البحث ، علماً بان الإجابة تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً .

- 1- يرجى الإجابة عن جميع الأسئلة بوضع علامة (✓) امام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع او هو اقرب الى ذلك.
  - 2- عدم ذكر الاسم أو التوقيع على الاستبانة لطفاً.
  - 3- الإجابة عن الأسئلة المطروحة يوصل إلى النتائج المطلوبة وبالتالي إلى نجاح مشروع الدراسة بحول الله تعالى.
- متمنين مساعدتنا .....وشاكرين تعاونكم معنا .

الباحث

مروة فراس حسن

المشرف

م. ثناء عبد الكريم

**المحور الأول : المعلومات التعريفية بعينة البحث :**

يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب لكل فقرة

**أولاً : معلومات عامة**

<input type="text"/>			1- العنوان الوظيفي:-			
<input type="text"/>	أنثى	<input type="text"/>	2- النوع الاجتماعي:-			
<input type="text"/>	(35-31)	<input type="text"/>	( 30-26 )	<input type="text"/>	(25-20)	3- العمر :
<input type="text"/>	(50-46)	<input type="text"/>	(45-41)	<input type="text"/>	( 40-36)	
<input type="text"/>	(61 سنة فأكثر)	<input type="text"/>	(60-56)	<input type="text"/>	( 55-51)	
<input type="text"/>	دبلوم عالي	<input type="text"/>	ماجستير	<input type="text"/>	دكتوراه	4- المؤهل العلمي:
<input type="text"/>	اعدادية	<input type="text"/>	دبلوم	<input type="text"/>	بكالوريوس	
<input type="text"/>	( 15-11)	<input type="text"/>	(10-6)	<input type="text"/>	( 5-1 )	5- سنوات الخدمة :
<input type="text"/>	(30-26)	<input type="text"/>	(25-21)	<input type="text"/>	(20-16)	
				<input type="text"/>	(31 سنة فأكثر)	

## المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي

ت	العبارات	التخطيط الاستراتيجي	المقياس			
			أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماماً
1	يمتلك جميع المدراء في المنظمة فكرة واضحة ودقيقة عن الرسالة	الرسالة				
2	تعبر الرسالة عن الغاية التي وجدت المنظمة من أجلها					
3	تتسم رسالة المنظمة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة					
4	تعكس رسالة المنظمة القدرات التي تمتلكها					
5	رسالة المنظمة لها أفق مستقبلية واسعة بحيث تسمح للمنظمة استثمار الفرص الجديدة لتطوير الرصيد المعرفي					
6	تنصب جميع الأهداف على تحقيق رسالة المنظمة	الأهداف				
7	اغلب أهداف المنظمة دائماً تكون طويلة الأجل					
8	تشتق أهداف الأقسام من الهدف الرئيسي الاستراتيجي للمنظمة					
9	تعبر الأهداف الموضوعة عن ما تسعى المنظمة لانجازه					
10	يمكن إن تحقق المنظمة جميع الأهداف الموضوعة					
11	تشارك جميع المستويات الإدارية في المنظمة بعملية اتخاذ	الخيار الاستراتيجي				
12	القرار تركيز خيارات المنظمة الإستراتيجية على رضا الزبائن					
13	تسعى إدارات المنظمة إلى الموائمة بين الخيار الاستراتيجي والموارد المتاحة لديها					
14	تختار إدارة المنظمة الخيار الاستراتيجي الذي يحقق أهدافها					
15	لدى المنظمة معايير قياس الأداء بكل عنصر من عناصر الخطة الإستراتيجية					

المحور الثالث : ادارة الموارد البشرية

ت	العبارات	ادارة الموارد البشرية	المقياس			
			أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماما
1	تستعمل المنظمة وسائل مختلفة للإعلان عن درجاتها الوظيفية الشاغرة.	الاختيار والتعيين				
2	تستقطب المنظمة العناصر ذات المعرفة العالية لإشغال درجاتها الوظيفية .					
3	. تجري مقابلة المتقدمين لإشغال الوظائف الشاغرة من قبل المتخصصين في الموارد البشرية					
4	تستند التعيينات في المنظمة على أساس معايير الجدارة بهدف وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .					
5	تأخذ المنظمة بالحسبان تطابق مواصفات المتقدم للوظيفة والمهارات التي تتطلبها .					
6	تصرف المنظمة أموال كافية لتدريب وتطوير قابليات ومهارات العاملين	التدريب والتطوير				
7	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة من خلال تحليل واقع العمل ودراسة الحاجة الفعلية .					
8	تشجع المنظمة العاملين على الدخول في برامج التدريب لتحسين مساراتهم الوظيفية والمهنية					
9	يشارك العاملين في برامج تدريبية خارج المنظمة على نحو منتظم .					
10	تقوم المنظمة بإجراء التدوير الوظيفي للعاملين خلال مدد زمنية محددة ..					
11	يستند تقييم الأداء في المنظمة على معايير محددة للعاملين مسبقاً .	قياس وتقويم اداء العاملين				
12	يوفر نظام تقييم الأداء قاعدة معلومات تفيد في وضع السياسات المتعلقة بالموارد البشرية .					
13	يستعمل تقييم الأداء على انه وسيلة تطويرية لمساعدة العاملين على تحسين أدائهم .					
14	يعتمد نظام تقييم الأداء على رأي المسئول المباشر ونظراء العمل .					
15	تتعرض نتائج تقييم الأداء على الواقع المعاشي للعاملين ومكانتهم الوظيفية والاجتماعية .					