



مجلة جامعة الملكة أروى العلمية المحكمة

QUEEN ARWA UNIVERSITY JOURNAL



## التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المنشآت اليمينية

(دراسة ميدانية في أمانة العاصمة ومحافظتي تعز والحديدة)

د.محمد نشوان الواكي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - رئيس دائرة العلوم الإدارية - كلية المجتمع - عبس

ISSN: [2226-5759](https://doi.org/10.58963/qausrj.v1i10.68)

ISSN Online: [2959-3050](https://doi.org/10.58963/qausrj.v1i10.68)

DOI: [10.58963/qausrj.v1i10.68](https://doi.org/10.58963/qausrj.v1i10.68)

Website: [qau.edu.ye](http://qau.edu.ye)

### الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ، ومعرفة أهم المعوقات والمشاكل التي تعترض التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ، بالإضافة إلى التعرف على الخطة المستقبلية الخاصة ببرامج التدريب والتأهيل للموارد البشرية في المنشآت اليمينية ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة تحتوي على مجموعة من الأسئلة للتعرف على اتجاهات وآراء العينة المدروسة ، حيث تكون مجتمع الدراسة من المؤسسات والمنشآت العامة والخاصة في كل من أمانة العاصمة ومحافظتي تعز ومحافظتي الحديدة ، تم اختيار عينة عشوائية مكونة من " ١١٥ " موظف يمثلون ست منشآت من العاملين في إدارات الموارد البشرية في تلك المنشآت ، وقد بلغ عدد الإستبانات المستردة والصالحة للتحليل " ٩٢ " استبانة ، جرى تحليل بيانات الدراسة باستخدام حزمة إحصائية تتضمن مجموعة من الأدوات والأساليب المختلفة ، واختبار F-Test ، واستخلصت الدراسة عدة نتائج أهمها :

- عدم توفر خطة إستراتيجية واضحة المعالم والأبعاد لإدارة الموارد البشرية .
  - عدم توفر خطة إستراتيجية واضحة لتدريب وتأهيل الموارد البشرية .
  - عدم توفر الكوادر المؤهلة والمدربة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية .
  - عدم توفر الموارد المالية والمادية اللازمة للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية .
- كما توصلت الدراسة مجموعة من التوصيات والتي يمكن الأخذ بها لتحسين واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجمهورية اليمينية .

## Abstract

The study aims to illustrate and identify the reality of strategic planning to human resources and to have knowledge about the most important obstructions and problems which obstruct the strategic plan of human resources. In addition, the study also explains specifically the future plan associated with the qualification and training programs of the human resources.

To establishing and achieving the aims of the study, a questionnaire layout has been designed specifically to know attitudes, approaches and views in relation to the examined sample, as well, the whole study be in concerned with the public and private organizations and institutions in Sana'a governorate, Taiz and Hoddiadah. A specifically or randomly sample has been selected for this purpose.

The selected sample consists of 115 employees represent six work institutions in management human resources. The resulted number of analytical questionnaires which are reliable to be used reached of 92. Moreover, the F-Test and Spss are the selected styles used to expose and analyze the data of the study.

Finally, the study concluded and summarized the following important results:

- The nonexistence of clear strategic plan to management human resources.
- The nonexistence of clear strategic plan to train and qualify human resources.
- The nonexistence of trained and qualified cadres to achieve the task of strategic plan of the human resources.
- The nonexistence of material and financial resources which are necessary for strategic plan of the human resources.

**As well, the study reached to some recommendations which can be taken in consideration to improve the strategic plan field of the human resources in the Republic of Yemen.**

## المقدمة:

لا تعيش منظمات الأعمال بمعزل عما يدور في بيئتها المحلية أو الخارجية، حيث تؤثر العديد من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية على مزيج الموارد البشرية المناسب للتعامل مع هذه المتغيرات، فالعولمة والتطور التكنولوجي الهائل في تكنولوجيا الإنتاج والاتصالات وغيرها من التطورات البيئية، خلقت العديد من التحديات والفرص لمنظمات الأعمال والتي تنوعت أساليبها وأدواتها في تحقيق الاستجابة أو التكيف معها، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية في سوق العمل، ومن أجل تحقيق الفعالية في التعامل مع المتغيرات وتحويل التحديات إلى فرص تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، لا بد أن تتوافر للمنظمة فكرة واضحة عن الموقف الحالي للموارد البشرية، من حيث نقاط القوة والضعف في هيكل العمالة الحالي، والإلمام بالأهداف المستقبلية والى أي حد تتوافق وتتواءم قدرات وإمكانات قوة العمل مع الاحتياجات المستقبلية للمنظمة، بالإضافة إلى تصميم البرامج المناسبة لتوفير الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية في حالة وجود فجوة بين واقع الموارد البشرية الحالية وما سوف تحتاجه منها مستقبلاً سواء من حيث الأعداد أو التخصصات، ويتمثل الغرض من تخطيط الموارد البشرية في تحديد حاجة المنظمة من العاملين من حيث الأعداد والتخصصات ووضع برنامج زمني لتوفير هذه الاحتياجات في الوقت المناسب، ويعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو معروض منها، وبالتالي لا بد من تحليل العرض والطلب على العمالة (ماهر، ٢٠٠٤، ص ٨٩).

ويمكن القول بأن تخطيط الموارد البشرية لا يتم بمعزل عن التخطيط في المجالات الأخرى، إذ أن التنسيق بين خطط الإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها من ناحية، وبين خطة العمالة من ناحية أخرى يعتبر متطلباً أساسياً لتحقيق الفعالية والنجاح لعملية التخطيط على مستوى المنظمة بوجه عام، ويستمد تخطيط الموارد البشرية أهمية خاصة بالنسبة للمشروعات الجديدة وذلك لتحديد كميات ونوعيات العمالة المطلوبة، كما يعتبر ضرورياً للمشروعات القائمة سواء عند إعادة التنظيم أو التوسع أو إدخال تكنولوجيا جديدة أو تطوير منتجات جديدة، حيث يتطلب الأمر إدخال تعديلات على قاعدة العمالة الموجودة سواء من حيث الأعداد أو التخصصات لتحقيق الفائدة أو الأهداف من وراء هذه التغييرات. (المرسي، ٢٠٠٦، ص ١٨٢-١٨٤).

## مشكلة الدراسة :

أبرزت ظاهرة العولمة العديد من التحديات، ومن هذه التحديات ازدياد حدة المنافسة على سوق العمل، مع وضع تحديات كبيرة أمام الموارد البشرية، إذ أصبح ما هو مطلوب الآن التعرف على واقع الموارد البشرية لأنها الثروة الحقيقية التي يجب المراهنة عليها، والجمهورية اليمنية جزء لا يتجزأ من هذا العالم يواجه تحديات كثيرة، منها ما تراكم منذ سنوات عدة، فنتيجة قصور خطط التنمية، أو ضعف الإدارة عامة، وضعف التأهيل والتدريب لدى القوى العاملة، وهذا انعكس سلباً في إنتاجية المجتمع ككل، لذا فإن كفاءة الإدارة لمواجهة هذه التحديات يتوقف على كفاءة أداء الموارد البشرية وعلى مختلف المستويات في الجهاز الإداري للدولة، لذا كان من المهم دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجمهورية اليمنية، وكيفية تنمية هذه الموارد باستخدام الأسلوب العلمي السليم للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ومما تقدم يمكن صياغة مشكلة البحث بالأسئلة الآتية:

- ما مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في اليمن؟
- ما هي المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في اليمن؟
- ما مدى توفر الخطط الخاصة ببرامج تدريب وتأهيل الموارد البشرية في اليمن؟

**أهمية الدراسة :**

يعتبر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من المسلمات الأساسية والمفتاح الحقيقي لتنمية الاقتصاد الوطني ، خاصة في ظل النظام الدولي الحديث والتكتلات الاقتصادية الدولية والإقليمية ، لذا فإن كفاءة إدارة الدولة والقطاع الخاص لمواجهة هذه التحديات يتوقف على كفاءة إدارة الموارد البشرية ، والمنظمات التي تمتلك موارد متطورة في التكنولوجيا والمعلومات ورأس المال ، لا يمكن أن تدير كل ذلك بكفاءة ما لم تمتلك موارد بشرية مؤهلة ومدربة بشكل جيد ، ومن هنا فإن أهمية البحث تكمن في :

- أنها دراسة تحليلية لواقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجمهورية اليمنية.
- أنها دراسة يمكن من خلالها التعرف على المعوقات والعقبات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في اليمن .

**أهداف الدراسة :**

تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف من أهمها ما يلي :

- التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من حيث التطبيق والممارسة في الجمهورية اليمنية .
- التعرف على أهم المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجمهورية اليمنية .
- التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للتدريب وأثره في تنمية الموارد البشرية .
- استخلاص أهم النتائج وتقديم بعض التوصيات.

**فرضيات الدراسة :****١ . الفرضية الأولى:**

(Ho): يتم تطبيق وممارسة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

(Ha): لا يتم تطبيق وممارسة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

**٢ . الفرضية الثانية :**

(Ho): توجد خطة إستراتيجية يتم تطبيقها لتدريب وتأهيل الموارد البشرية.

(Ha): لا توجد خطة إستراتيجية يتم تطبيقها لتدريب وتأهيل الموارد البشرية.

**٣ . الفرضية الثالثة:**

(Ho): لا توجد معوقات " محددات " تواجه التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

(Ha): توجد " محددات " تواجه التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

## منهجية الدراسة :

تعتمد الدراسة ويشكل أساسي على المنهج المسحي الوصفي الذي يعتبر من بين أكثر المناهج المستخدمة في هذا النوع من الدراسات لإمكانية استقصاء اتجاهات عينة الدراسة في المنشآت والمنظمات حول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجمهورية اليمنية ، ولقد تم الاعتماد على الأسلوب المكتبي لبناء الإطار النظري من خلال الكتب والبحوث والدوريات والدراسات السابقة ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، كما تم جمع البيانات الأولية عن طريق الاستبانة التي تم إعدادها وتصميمها وفقا لأهداف وفرضيات الدراسة لاستقصاء اتجاهات عينة الدراسة ، حيث تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين ، يهدف الأول إلى جمع بيانات ديموغرافية عن الأشخاص المستجيبين ( المؤهل الدراسي ، سنوات الخبرة ، مستوى الدخل الشهري ، الموقع الوظيفي ، الجنس ، العمر..... الخ ) .

أما القسم الثاني فيهدف إلى معرفة اتجاهات العينة حول فرضيات وأسئلة الدراسة عن طريق عدد من الأسئلة ، حيث اعتمد مقياس ليكرت بدرجاته الخمس ، وترجمت الاستجابات على النحو التالي :  
دائماً = ٥ ، غالباً = ٤ ، أحياناً = ٣ ، نادراً = ٢ ، إطلاقاً = ١ ، كما تم توزيع ( ١١٥ ) استمارة على العينة المختارة من مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل ( ٩٢ ) استبانة ، وبذلك تكون نسبة الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل ٨٠ % .

## مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية والعاملين في إدارات الموارد البشرية في منشآت القطاع العام والخاص في كل من أمانة العاصمة صنعاء ومحافظة تعز والحديدة ، ولقد استثنى من ذلك المنشآت التي يقل عدد العاملين فيها عن ٥٠٠ عامل بالإضافة إلى المنشآت التي لا يوجد فيها إدارة متخصصة للموارد البشرية أو ما يسمى في بعض المنشآت إدارة القوى العاملة ، ونظرا لضخامة حجم المجتمع والبالغ " ٥١ " منشأة ومؤسسة ، فقد اختصر الباحث في دراسته على ست منظمات ، ويرجع اختيار هذه المنظمات لاعتبارات منها : التقارب في طبيعة وحجم العمل بالإضافة إلى وجود إدارات متخصصة للموارد البشرية ، وتم اختيار عينة الدراسة من القيادات الإدارية والعاملين في الإدارات الخاصة بالموارد البشرية ، حيث بلغ حجم العينة " ١١٥ " فرد ، وهي تمثل المنشآت التالية :

- الشركة المتحدة لصناعة الألبان والأغذية المحدودة .
- المؤسسة الاقتصادية اليمنية .
- الشركة الوطنية لصناعة الإسفنج والبلاستيك .
- الشركة التضامنية للمشروبات الغازية .
- المؤسسة العامة للكهرباء .
- الشركة اليمنية للصناعة والتجارة .

**الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :**

- لأغراض تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها ، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- معامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لقياس درجة ثبات أداة الدراسة Reliability، وهذا الاختبار يختبر إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة تكرار نفس الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام نفس أداة الدراسة ( علماً بأن الحد المقبول لهذا العامل هو ٠.٦٠ ) .
  - الوسط الحسابي .
  - اختبار F-Test .

**صدق وثبات أداة القياس :**

١. اختبار الصدق : تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين العلميين ذوي الاختصاص ، وقد أبدوا ملاحظاتهم العلمية القيمة ، وقد تم الأخذ بهذه الملاحظات ، وتعديل الإستبانة بصورتها النهائية كأداة من أدوات جمع البيانات الأولية للدراسة .
٢. اختبار الثبات: بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا لأداة الدراسة ٠.٨٦.٣% وبذلك يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بالثبات نظراً إلى أن قيم كرونباخ \_ ألفا أعلى من الحد الأدنى المقبول.

**حدود الدراسة :**

حدود الدراسة المكانية كلاً من أمانة العاصمة صنعاء ، ومحافظة تعز ، والحديدة ، أما الحدود الزمانية فكانت خلال الفترة ٢٠٠٨/٢٠٠٩ م .

## الدراسات السابقة :

١. دراسة راشد عبد الجليل /١٩٩٢/ بعنوان " السياسات الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في جمهورية مصر العربية " ، تهدف الدراسة إلى معرفة واقع الإدارة في جمهورية مصر العربية للموارد البشرية ، والمقارنة بالدراسات والأفكار الحديثة المستخدمة في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التقويم للواقع المصري ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :
  - تؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً كبيراً في قرارات الأعمال إذ توفرت المدخلات الأساسية للتخطيط الإستراتيجي للمنظمات .
  - تؤدي إدارة الموارد البشرية أنشطة رئيسية وأساسية للمنظمات مما يغير النظرة السابقة على أنها نشاط مساعد لباقي أنشطة المنظمة .
  - هناك نظرة تفاؤلية لتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية لما لها من ارتباط وثيق وفعال على المنظمات بشكل عام.
٢. دراسة كرمة ماجد عباس الغزالي /٢٠٠٠/ بعنوان " التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية " ، دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا ، وتهدف الدراسة إلى :
  - مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية وعلاقته بدرجة الممارسة .
  - التعرف على مدى استخدام التخطيط الإستراتيجي كأسلوب إداري حديث .
  - التعرف على مدى المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية من المستويات المختلفة .
  - وقد توصلت الدراسة إلى انه :
    - يتم ممارسة التخطيط الإستراتيجي بدرجة متوسطة بين كل المؤسسات العامة في الأردن .
    - يتم وضع الخطط الإستراتيجية من قبل المدير العام بالإضافة إلى اللجان الخاصة بالتخطيط في المؤسسات العامة .
٣. دراسة عزيزة علي جمعدار /٢٠٠٣/ بعنوان " سياسة إحلال العمالة الوطنية محل العمالة الوافدة في دولة الإمارات العربية المتحدة وأهميتها في تنمية وإدارة الموارد البشرية " ، ومن أهم أهداف الدراسة :
  - التعرف على مدى الانسجام بين مخرجات التعليم وتنمية الموارد البشرية .
  - التعرف على آثار وانعكاسات إحلال العمالة الوطنية محل العمالة الوافدة على التنمية الاجتماعية وتنمية الموارد البشرية .
  - وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :
    - عدم توفر العمالة الوطنية التي تستجيب لاحتياجات ومتطلبات الوظائف والأعمال في المؤسسات والمنظمات الإنتاجية والخدمية .
    - سياسة الإحلال سوف توجه مسار التنمية البشرية باتجاهات سليمة .
    - تحسين وتطوير إدارة الموارد البشرية المتاحة يخدم أهداف التنمية ويلبي الاحتياجات والمتطلبات المختلفة للمنظمات والمجتمع .
    - هناك عدم انسجام بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل في دولة الإمارات .
    - عدم توفر المهارات الفنية المتخصصة والعملية لدى العمالة الوطنية لتلبية احتياجات السوق المحلية.

٤. دراسة ذياب محمود أبو زيد /٢٠٠٣/ بعنوان "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص" هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص في الأردن، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:
- يوجد وضوح لدى مديري الموارد البشرية في القطاعين العام والخاص لمفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية .
  - هناك ضعف في نظام التغذية الراجعة في القطاعين مما يحول دون تبني خطة إستراتيجية للموارد البشرية .
  - هناك ضعف في نظام الحوافز وتدني موقع إدارة الموارد البشرية لدى القطاع العام
  - توجد علاقة ايجابية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص.
٥. دراسة علي بن محمد الدريبي /٢٠٠٣/ بعنوان " مستقبل إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة " ، تهدف الدراسة إلى التعرف على انعكاسات العولمة على مستقبل إدارة الموارد البشرية في المجتمع السعودي ، وتوصل الباحث إلى :
- عدم ملائمة الأنظمة التعليمية لاحتياجات سوق العمل للحاضر والمستقبل .
  - هناك اعتقاد بأن الآراء المنفردة والاقتراحات بين الأجهزة المعنية بالموارد البشرية تعد معوقاً رئيسياً لعدم التكامل .
  - عدم مواكبة مخرجات التعليم لسوق العمل مما يؤدي إلى ضعف مستوى الكفاءات البشرية المؤهلة لمواجهة التحديات المختلفة .
٦. دراسة أبو دولته والصالحيه / ٢٠٠٥ / بعنوان "تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية" دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، هدفت الدراسة الى التعرف على اتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية نحو تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة مايلي :
- ٦٦.٧% من منظمات القطاع العام و ٥٢.٥% من منظمات القطاع الخاص لا يوجد لديها تخطيط استراتيجي للموارد البشرية.
- ٣٠.٩% من منظمات القطاع العام و ١٧.٥% من منظمات القطاع الخاص لا يوجد لديهم تخطيط استراتيجي سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى إدارة الموارد البشرية .
- ضعف الدعم المادي من قبل الإدارة العليا لأعمال إدارة الموارد البشرية .
- عدم توفر نظام تغذية راجعة فعال .
- دراسة سعيد بن عبيد بن نمشه ٢٠٠٧ بعنوان "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة " هدفت الدراسة إلى الكشف عن استراتيجيات الموارد البشرية في المنظمات المدنية والامنبة بمدينة الرياض لمواجهة تحديات العولمة ،وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :
- الحاجة الى إيجاد استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة .
- ضرورة التوجه الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية .
٧. دراسة محمد عبد الولي مسعد الخولاني/٢٠٠٥/ بعنوان " اثر التدريب في تنمية الموارد البشرية " ،دراسة تطبيقية في الجهاز الإداري للدولة في الجمهورية اليمنية ، ومن أهداف الدراسة التعرف على :



- A. مدى اهتمام الدولة بتأهيل وتدريب الموارد البشرية.
- B. مدى إسهام التدريب في تنمية الموارد البشرية لرفع كفاءة مؤسسات القطاع العام .
- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :
- عدم توفر خطط لتدريب وتأهيل العمالة وفقا للأسس العلمية .
  - عدم مشاركة وحدة تخطيط القوى العاملة في وضع السياسات الخاصة بالتدريب.
  - ضعف الموارد المالية المخصصة لتدريب القوى العاملة.
٨. دراسة محمد حسن شعبان / ٢٠٠٦ / بعنوان " التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها " ، يهدف البحث إلى معرفة التحديات المعاصرة والمستقبلية الكامنة أمام الموارد البشرية العربية في عصري المعلومات والعولمة ، ومن ثم التوصل إلى الآليات الممكنة لمواجهة هذه التحديات الناتجة عن العولمة الاقتصادية والثقافية ، وتوصل الباحث إلى النتائج التالية :
- A. ضرورة الاعتماد على التدريب والتأهيل المستمرين .
- B. تحديث منظومة التعليم والبحث العلمي .
- C. الاستفادة من تقنيات العصر باعتبارها سبيلاً وحيداً لمواجهة التحديات أو التقليل من أثرها .

## الإطار النظري للدراسة :

## الإدارة والتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

أولاً : مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

ماهية الإستراتيجية للموارد البشرية : strategic

تعرف الإستراتيجية على أنها عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات ووضع الأهداف والاستراتيجيات والخطط والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة ( المرهضي ، ٢٠٠٠ ، ص ١٤٩ ) ، أو هي عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بنمو المنظمة وريحتها في الأجل الطويل تحقيق تكيف المنظمة مع البيئة المحيطة ( خطاب ، ١٩٩٩ ، ص ٥ )

وهناك من يرى بأن الإستراتيجية عملية يتم من خلالها تحديد وصياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية غايات وأهداف واستراتيجيات النمو وتحديد محفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها المنظمة ( Kotler , 1997 , P: 64 ) ، والإستراتيجية أكثر من كونها مجموعة من الأنماط أو البدائل إنها عملية تحليل الموقف التنافسي للمنظمة وتخصيص الموارد المادية والتنظيمية والبشرية التي تمكنها من تحقيق الأهداف ، وهذا المدخل الإستراتيجي ويجب التركيز عليه في جهود إدارة الموارد البشرية وهو ما يعني أن مديري الموارد البشرية يجب تدريبهم وتنمية مهارتهم في تحديد القضايا التنافسية التي تواجهها المنظمة فيما يتعلق بالموارد البشري وان يفكروا إستراتيجياً في كيفية الاستجابة الفعالة له ، من هنا فإن مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها عملية تربط بين جهود وتخطيط الموارد البشرية للمنظمة والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة ، كما يمكن أن يشير إليها البعض بأنها عملية يتم من خلالها التخطيط لحشد الطاقات وأنشطة الموارد البشرية بغرض مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الرئيسية ، ( المرسي ، ٢٠٠٦ ، ص ٩٥/٩٤ )

ثانياً : مراحل الإدارة الإستراتيجية

المرحلة الأولى مرحلة إعداد وصياغة الإستراتيجية ، وتتضمن :

▪ دراسة البيئة : وتشمل :

- البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة. External Environmental :

ويقصد بها كل العناصر أو المتغيرات التي تقع خارج المنظمة وتمتلك تأثيراً عليها (اقتصادية ، اجتماعية ، سياسية ، ثقافية ، تكنولوجية ، دولية ، منافسون..... الخ)

- البيئة الخاصة (الصناعية) Industry :

وهي جزء من البيئة الخارجية وهي تمارس تأثيراً متفوقاً على المنظمات ، وتعتبر أكثر ارتباطاً بصياغة وتشكيل أهداف المنظمة .

- البيئة الداخلية Internal :

ويقصد بها كل القوى التي تعمل داخل المنظمة ، وتتكون من الهيكل التنظيمي ، ثقافة المنظمة ، موارد المنظمة ( بشرية ، مالية ، تسويق ، ..... ) ( العريضي ، ٢٠٠٦ ، ص ٤٨ - ٥٢ )

▪ تحديد رسالة المنظمة Organization Mission رؤيتها ، أهدافها :

ما هي النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في الأجل المتوسط والبعيد .

▪ الخيارات الإستراتيجية Strategic choices :

- التعرف على البدائل الإستراتيجية التي سوف يسلكها التنظيم في محاولة لتحقيق رسالته ، ويتم إعداد الإستراتيجية على مستوى الإدارة العليا وبمشاركة الأطراف ذات العلاقة ومنها إدارة الموارد البشرية ، حيث توجد أربعة مستويات من الترابط بين وظيفة إدارة الموارد البشرية وعملية الإدارة الإستراتيجية .
- الأول : يركز على اهتمام وظيفته الموارد البشرية على الأنشطة اليومية ، وفيه ينفصل قسم الموارد البشرية عن مكونات عملية الإدارة الإستراتيجية .
  - الثاني : يعكس دورا إيجابيا لإدارة الموارد البشرية في تصميم النظم والبرامج التي تمكن من تطبيق الخطة الإستراتيجية .
  - الثالث : ترابط متبادل حيث يتم إعلام إدارة الموارد البشرية بالبدائل الإستراتيجية المختلفة لدراستها وتحليلها وعرض النتائج على فريق أعداد الخطة الإستراتيجية ، وبعد إقرار الإستراتيجية المقترحة يتم إحالتها على إدارة الموارد البشرية من أجل تصميم البرامج المطلوبة للتنفيذ .
  - الرابع : ارتباط ديناميكي ومتعدد الأوجه ، حيث يعتبر مسئول الإدارة الموارد البشرية عضواً فعالاً في فريق إدارة العليا . (العارف ، ٢٠٠٥ ، ص ٦٥).

#### المرحلة الثانية : مرحلة تنفيذ الإستراتيجية :

بعد إعداد وصياغة الإستراتيجية الواجب إتباعها ، يجب البدء في تنفيذ الإستراتيجية المختارة في شكل برامج وأنشطة عمل يومية ، وهذا يتطلب العديد من الاحتياجات ذات العلاقة بالعنصر البشري والذي بعد المتطلب الرئيسي لنجاح أي إستراتيجية وبالتالي تحقيق أهدافها المحددة ، ويكمن في ضرورة توافر المهارات الضرورية لإدارة المهام التي تنطوي عليها ، وبشكل عام توجد خمسة متغيرات تؤثر في نجاح تنفيذ الإستراتيجية وهي : الهيكل التنظيمي ، تصميم المهام ، اختيار وتدريب وتنمية الأفراد ، نظام المكافأة ، نظم المعلومات .

وإدارة الموارد البشرية تتحمل المسؤولية وتؤثر بشكل مباشر على هذه المتغيرات ، حيث يتطلب التنفيذ الناجح للإستراتيجية تصميم وتجميع المهام في وظائف تحقيق لها الكفاءة والفعالية ، وهو ما تقوم به إدارة الموارد البشرية من خلال عمليات تحليل وتصميم الوظائف ، كما أن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى حصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية التي تتوافر لها المعرفة والمهارة والقدرة على أداء المهام التي تتضمنها الإستراتيجية ، بالإضافة إلى ذلك فإن إدارة الموارد البشرية يجب عليها تصميم أنظمة إدارة الأداء والمكافأة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية على النحو المرغوب به . (المرسى ، ٢٠٠٦ ، ص ١٩٢)

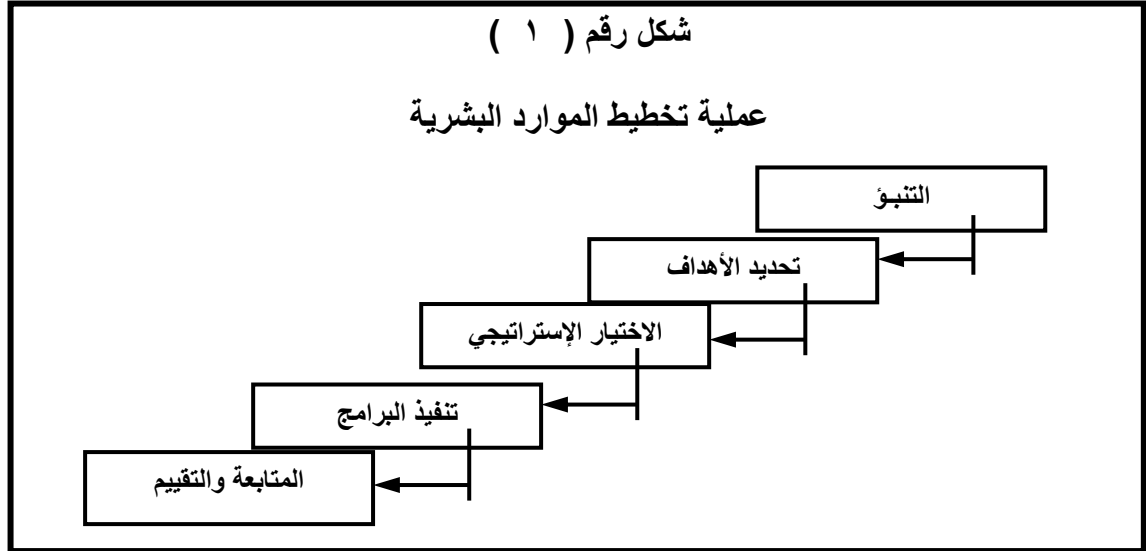
#### ثالثاً: تخطيط الموارد البشرية:

##### ١. ماهية تخطيط الموارد البشرية :-

يعتبر تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة وسيلة مهمة لضمان الحصول على الكفاءات الفنية والإدارية لتسيير العمليات الإدارية والإنتاجية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من أجل تحقيق أهداف المنظمة (شيخه ، ٢٠٠١ ، ص ٣٤) ، وتعددت مفاهيم تخطيط الموارد البشرية فمنهم من يعرف تخطيط الموارد البشرية على أنها محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة من حيث تحديد أعداد ونوعيات وكفاءة العمالة خلال فترة الخطة (ماهر، ٢٠٠٤، ص ٢٠) وآخرون يعرفونه بأنها عبارة عن ذلك النشاط الذهني الذي يتم من خلاله التنبؤ بحجم ونوع العمالة المطلوبة للعمل خلال فترة زمنية معينة ثم رسم السياسات اللازمة لتوفيرها . (عقلان ، ١٩٩٧ ، ص ١٠١) ، كما يعرف تخطيط الموارد البشرية على أنها ذلك النشاط الذي تمارسه المنظمة والذي بموجبه تعمل على توقع الطلب والعرض من العنصر البشري عن فترة زمنية مقبله وذلك من حيث الكم والنوع والتوقيت المناسب (ألعريقي ، ٢٠٠٥ ، ص ٦٣)

## ٢. مراحل تخطيط الموارد البشرية

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية في خمس مراحل رئيسية وهي :-



المصدر: المرسي ٢٠٠٦، ص ١٩٢

## أ- التنبؤ Forecasting :

يهدف التنبؤ إلى التعرف على المجالات أو المناطق داخل المنظمة والتي يتواجد فيها نقص أو فائض في العمالة خلال الفترة التي تعد عنها الخطأ ، والتنبؤ بالطلب على المورد البشري والمعروض أو المتاح من فترة التنبؤ يعود إلى التوصل عما إذا سيكون هناك فائضاً أم عجزاً في الموارد البشرية ، كما إن التنبؤ بعرض الموارد البشرية أو الطلب عليها يمكن التوصل إليه باستخدام الطرق الإحصائية أو الوصفية أو آراء الخبراء للتوصل إلى التقديرات مستقبلية بشأن موقف العرض والطلب على الموارد البشرية ، ويجب على المنظمات أن تعتمد على استخدام مدخل متوازن يجمع بينهما للوصول إلى تقديرات دقيقة في عملية تخطيط الموارد البشرية ، (المرسي ٢٠٠٦، ص ١٩٢ )

## ب- تحديد الأهداف Goal Setting :

تتمثل المرحلة الثانية في عملية تخطيط الموارد البشرية في تحديد الأهداف ويكمن الغرض من هذه المرحلة في تركيز الانتباه على الغايات النهائية للبرنامج ، وتوفير معيار لتحديد مدى نجاح البرنامج في التعامل مع حالات زيادة العرض من العمالة أو وجود عجز في فئات وظيفية محددة ، كما أن أهداف البرنامج يجب أن تستمد مباشرة من تحليل الطلب والعرض على العمالة ، (النجار، ١٩٩٨، ص ١١٦) .

## ج- الاختيار الاستراتيجي Strategic Choice :

في هذه المرحلة يقوم التنظيم بالمفاضلة بين البدائل الإستراتيجية المتاحة وتعتبر هذه المرحلة حرجية للغاية ، نظراً لتعدد البدائل والاختلافات الواضحة فيما بينها من حيث التكلفة ، الفعالية ، المرونة ..... الخ ، والمنظمات التي تمتلك أنظمة تخطيط متقدمة يمكنها استخدام مدخل متكامل لإدارة الفائض أو العجز في العمالة والذي يستند إلى استخدام استراتيجيات مرنة بحيث تستجيب للمتغيرات التي تواجه المنظمة ، وكلما توفر للمنظمة الوقت الكافي للتخطيط والتعامل مع الفائض والعجز في الموارد البشرية كلما زاد نطاق بدائل التصرف

الممكنة ، أما إذا لم تكن هناك تحذيرات مسبقاً فإن المنظمات تضطر لاستخدام الاستثناءات أو الاستقطاب الخارجي للتعامل مع حالات الفائض أو العجز، (المرسي ،ص ٢١٩) .

#### د- تنفيذ البرنامج Program Implementation :

لكي يحقق البرنامج الذي تم التوصل إليه في مرحلة الاختيار الاستراتيجي أهدافه ، فإنه يجب وضعه موضع التنفيذ ، بحيث يتطلب وجود فرد يتحمل مسؤولية تحقيق الأهداف المحددة وتتوافر له الصلاحيات والموارد اللازمة لذلك ، كما يجب توافر تقارير ومؤشرات عن مدى التقدم في الانجاز وفق المعايير الزمنية والنتائج المحددة مسبقاً ، كما لا بد من إدخال بعض التعديلات الفورية واللازمة على البرنامج لأنظمة من الصعوبة بمكان على أي مخطط التوقع التام للمستقبل . (المرسي ،٢٠٠٦، ص٢٢٣) .

#### هـ- تقييم البرنامج Program Evaluation :

تتمثل الخطوة الأخيرة في عملية التخطيط للموارد البشرية في تقييم النتائج ، ومؤشرات التقييم الواضح يكمن في عما إذا كانت المنظمة نجحت بالفعل في مواجهة احتمالات الفائض أو العجز ، إلا أنه يمكن تجاوز هذه النتيجة للتعرف على أي مراحل التخطيط ساهمت بشكل ملموس في تحقيق النجاح أو الفشل ، وبالتالي فإن المقارنة بين تنبؤات الطلب والعرض بالنتائج الفعلية للتعرف على مدى سلامة ودقة الأساليب التي تم استخدامها ، كما يجب الإلمام بنواحي عدم الدقة ليتم معالجة الانحرافات وتفاديها مستقبلاً ، (المرسي ،٢٠٠٦، ص٢٢٤) .

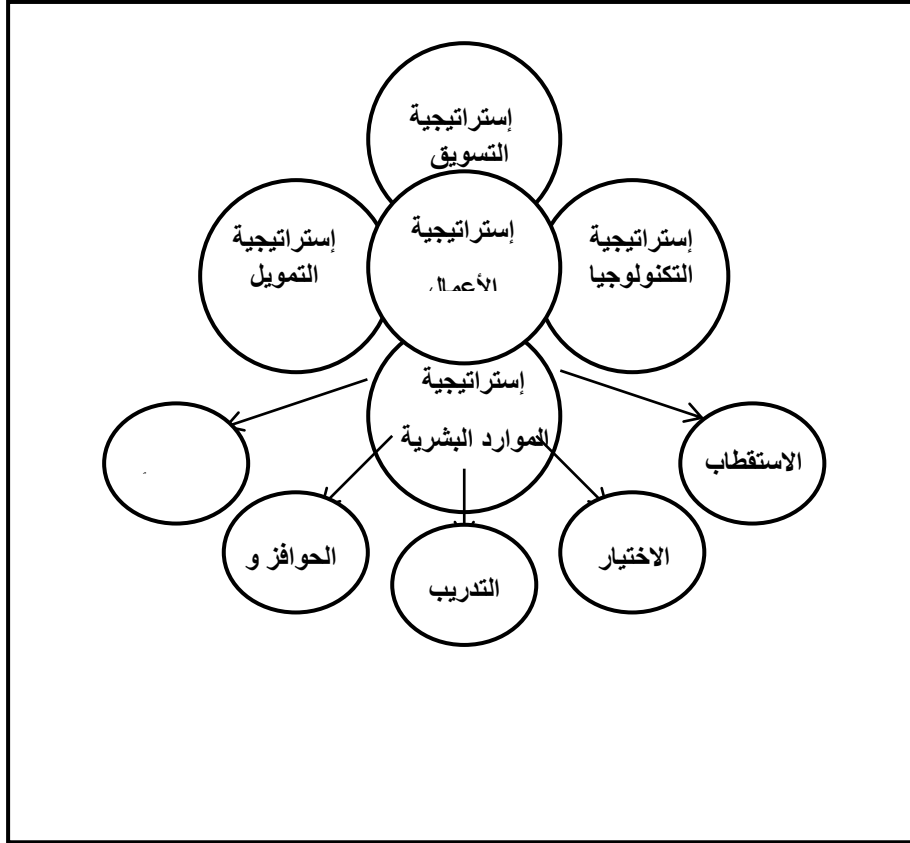
### ٣. العلاقة بين استراتيجيات الأعمال والتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية :

في ظل التغيرات البيئية المتسارعة واتساع المنافسة بين المنظمات الأعمال ، جعل العديد من المنظمات تعيد النظر في استراتيجياتها المختلفة لكي تتمتع بميزة تنافسية في السوق ، ومن أهم أوجه التغيير في هذا المجال النظرة إلى إدارة الموارد البشرية لأنها هي التي تخطط وتنفذ جميع برامج المنظمة ، حيث أن العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمة ، وأصبح النظر إلى إدارة الموارد البشرية كعامل ومدخل أساسي في إستراتيجية الأعمال ، ولكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من تنفيذ خططها الإستراتيجية (استقطاب/ اختيار/ تعيين) لا بد وأن تسترشد بالخطة العامة لإستراتيجية الأعمال وأن تكون متفاعلة معها .

وعند وجود توجه لاستخدام تكنولوجيا جديدة مستقبلاً ، لا بد لإدارة الموارد البشرية أن تستجيب لهذا التوجه ضمن خططها الإستراتيجية وذلك بالاعداد الجيد لخطط التدريب المختلفة والاستعانة بالخبرات ، كما لا بد أن تضع إدارة الموارد البشرية خطة لتقديم الحوافز المادية والمعنوية للحفاظ على القوى العاملة ، ويمكن تصوير التفاعل بين إدارة الموارد البشرية وبين إستراتيجية الأعمال بالشكل ، (أبو زيد ،٢٠٠٣، ص٢٥)

## شكل رقم ( ٢ )

التفاعل بين إستراتيجيات الأعمال، وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية



( Khalil, Tarek M . 2000 . Management of technology-the key to competitiveness and wealth creation . McGraw-Hill companies, Inc . Boston Burr Ridge ) .

ومن الشكل نلاحظ إستراتيجية الأعمال لابد وأن تحتوى كلاً من إستراتيجية التسويق ، إستراتيجية التمويل ، إستراتيجية التكنولوجيا ، إستراتيجية الموارد البشرية ، وإستراتيجية الموارد البشرية لابد لها أن تكون متفاعلة مع إستراتيجيات الأعمال وهي مكون أساسي من الخطة الإستراتيجية للأعمال ، فانطلاقاً من غايات وأهداف المنظمة تقوم إدارة الموارد البشرية بالتخطيط لعمليات الاستقطاب والتدريب والتعيين وبما يتماشى مع التطورات المستقبلية للمنظمة،(أبو زيد ،٢٠٠٣،ص٢٦) .

## ٤. وظائف إدارة الموارد البشرية:

يقصد بإدارة الموارد البشرية ذلك النشاط الذي يعنى بالجانب البشري أو العنصر الإنساني في التنظيم ، من حيث الحصول على الأفراد وتدريبهم وتطوير قدراتهم وتحفيزهم ومن ثم المحافظة عليهم ويمكن استعراض وظائف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي :

## أ- وظيفة الحصول على العاملين Staffing :

عملية استقطاب العاملين تعد الخطوة الأولى في ممارسة وظيفة الحصول على العاملين ، إلا إن مسئول الموارد البشرية يجب عليه مراجعة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية ، لكي يكون لديه مبرر قوي لاحتياج أعداد ونوعيات معينة من العاملين والذين يمتلكون معارف وقدرات ضرورية والتي ترتبط مباشرة باحتياجات وظائف معينة داخل التنظيم ، ومن خلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يتم صياغة المهام وتحديد الأهداف الإستراتيجية وتصميم الإستراتيجيات التنظيمية والتي من خلالها يستطيع مسئول الموارد البشرية تحديد احتياجات من العاملين ، وعندما تمارس المنظمات نشاط التخطيط الاستراتيجي فإنها تحدد غاياتها وأهدافها والتي عادة ما يتمخض عنها تغيرات هيكلية في التنظيم مما يتطلب من إدارة الموارد البشرية اتخاذ الإجراءات الملائمة لشغلها بالنوعيات والأعداد الملائمة من الكفاءات المطلوبة ، بالإضافة إلى تحليل الوظائف للتعرف على مهارات وقدرات ومعايير الأداء المناسبة ومعدلات الأجر وفهم تشريعات العمل ذات العلاقة ، بعد التعرف على الاحتياجات من حيث العدد والنوعية فإن إدارة الموارد البشرية تبدأ ممارسة أولى خطوات الاستقطاب وذلك في ضوء المعلومات المستقاة من الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية، (السالم وحرشوش، ٢٠٠٦، ص١٤٣) .

## ب- وظيفة التدريب والتنمية Training and Development :

بعد عملية الاختيار للعاملين الجدد فإنهم يحتاجون إلى توجيه وإرشاد وتكيف مع بيئة العمل الجديدة ، لذا فإن إدارة الموارد البشرية تمارس دوراً مهماً في تشكيل وإعادة تكوين اتجاهات العاملين الجدد نحو منظماتهم ووظائفهم الجديدة ، بحيث يكون ليهم الاستعداد والقدرة على تحقيق الممارسة السليمة لأعمالهم في أقل فترة ممكنة ، وتمارس إدارة الموارد البشرية دورها في تطوير العاملين وتنمية مهاراتهم ، بالإضافة إلى تدريب العاملين لأداء وظائفهم الجديدة ، ويمكن أن يكون التدريب في موقع العمل والذي يعتبر مكان ممارسة العمل الحقيقي ، الأمر الذي يربط الفرد مادياً ونفسياً بجو العمل ، وهناك التدريب خارج العمل عندما تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة لا تتوفر في المنظمة ، وذلك عن طريق المحاضرات أو الندوات وحلقات العمل ، دراسة حالة أو المباريات الإدارية أو الوسائل السمعية والبصرية (السالم وحرشوش، ٢٠٠٦، ص١٤٥) .

## ج- وظيفة التحفيز Motivation :

تعتبر وظيفة التحفيز إحدى أهم الوظائف في عملية إدارة الموارد البشرية ، فالحوافز هي مقابل للأداء المتميز ، فالحوافز تركز على مكافأة العاملين عند تميزهم في الأداء وإن الأداء الذي يستحق الحافز وهو أداء غير عادي ويحتاج إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر ، كما أن التحفيز عملية تأخذ بالاعتبار حاجات العاملين والمنشأة معاً ، والغاية من توفير الحوافز خلق الدافع للتوجيه نحو سلوك معين يخدم أهداف المنظمة وتوجيه العاملين لأداء أعمالهم بشكل أفضل ( أطنائي وآخرون ، ٢٠٠٦ ، ص٤٠٤ ) ، ولهذا فإنه يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية أن تنظر الوظيفة من حيث محتوياتها ووسائل أدائها وبيئة العمل الخاصة بها ، وتضع التصميم الملائم للوظيفة ، بحيث يتناسب على قدرات وإمكانات الأفراد الذين سيشغلون الوظيفة ، ومن ثم التعرف على من يحفز الأفراد على العمل من خلال وضع معايير الأداء المناسبة والتحقق من وجود علاقة واضحة بين مستويات الأداء وأنظمة المكافأة أو الحوافز .

## د- الاحتفاظ بالعاملين Maintenance :

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى ممارسة مجموعة من الأنشطة التي تساعد على الاحتفاظ بالعاملين المميزين وتنمية الولاء والانتماء لدى تلك النوعيات من العاملين ، وفي هذا الإطار فإن إدارة الموارد البشرية وبالتنسيق على الإدارة العليا تلعب دوراً مهماً وكبيراً لتوفير ظروف عمل جيدة ومناسبة ، توفر الصحة والسلامة المهنية للعاملين ،

وذلك من خلال وضع وتنفيذ برامج أمن وحماية مناسبة ، يمكن بواسطتها منع حدوث الإصابة والأمراض المرتبطة بالمهن التي يزاولها العاميون (العريقي ٢٠٠٥، ص٢١٩) .

كما يجب أن تدرك إدارة الموارد البشرية بأن المشكلات خارج بيئة العمل تؤثر على أدائهم الوظيفي ، مما يستدعي الحاجة إلى تبني برامج لمساعدة العاملين لتجاوز هذه المشكلات ، بالإضافة إلى أنه من الضروري لإدارة الموارد البشرية تبني برامج ملائمة للاتصالات داخل التنظيم ، وضمان نقل آراء ومقترحات ووجهات نظر العاملين إلى الجهات المسؤولة داخل التنظيم ، وبهذا فإن إدارة الموارد البشرية يمكنها تحقيق غايتها النهائية والتي تكمن في الحصول على العاملين الأكفاء والذين يمكنهم الانخراط في ثقافة المنظمة وتتوافر لديهم الرغبة في الاحتفاظ بولائهم وانتمائهم للمنظمة.

### تحليل البيانات ومناقشة النتائج :

أولاً : خصائص عينة الدراسة :

التكرار والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	
٧١.٧٤%	٦٦	ذكور
٢٨.٢٦%	٢٦	إناث
١٠٠%	٩٢	المجموع

تشير نتائج الجدول السابق أن أعلى نسبة لأفراد عينة الدراسة هم من الذكور ، فقد بلغت نسبتهم (٧١.٧٤%) ، في حين أن نسبة أفراد عينة الدراسة من الإناث بلغت نسبتهم (٢٨.٢٦%) .

التكرار والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل

النسبة	التكرار	
٢٦.٠٩%	٢٤	ثانوية وما يعادلها
١٩.٥٧%	١٨	دبلوم عالي
٤٧.٨٢%	٤٤	بكالوريوس
٦.٥٢%	٦	الدراسات العليا
١٠٠%	٩٢	المجموع



يلاحظ من الجدول أن أعلى نسبة لأفراد عينة الدراسة هم من حملة البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم ٤٧.٨٣% ، ثم تلتها نسبة حملة الثانوية ونسبتهم ٢٦.٩% ، ثم تلتها نسبة حملة الدبلوم العالي ١٩.٥٧% ، ثم أقل نسبة هم من حملة الدراسات العليا بلغت نسبتهم ٦.٥٢% .

#### التكرار والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	
٢٣.٩١%	٢٢	١- ٥ سنة
٢٨.٢٦%	٢٦	٦- ١٠ سنة
٢٤.٧٨%	٣٢	١١- ١٥ سنة
١٣.٠٤%	١٢	أكثر من ١٥ سنة
١٠٠%	٩٢	المجموع

تشير نتائج الجدول بأن أعلى نسبة لأفراد عينة الدراسة هم من ذوي الخبرة ١١ - ١٥ سنة ، إذ بلغت نسبتهم ٣٤.٧٨% ، ثم تلتها نسبة الأفراد من ذوي الخبرة ٦ - ١٠ سنوات، إذ بلغت نسبتهم ٢٨.٢٦% ، ثم تلتها نسبة الأفراد من ذوي الخبرة ١- ٥ سنوات إذ بلغت نسبتهم ٢٣.٩١% ، ثم تلتها نسبة الأفراد من ذوي الخبرة ١٥ فأكثر إذ بلغت نسبتهم ١٣.٠٤% .

#### التكرار والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

النسبة	التكرار	
١٠.٩%	١٠	إدارة عليا
٣٢.٦%	٣٠	إدارة وسطى
٥٦.٥%	٥٢	إدارة تنفيذية
١٠٠%	٩٢	المجموع

يلاحظ من الجدول بأن أعلى نسبة لأفراد عينة الدراسة من الإدارات التنفيذية حيث بلغت نسبتها ٥٦.٥% ، ثم تلتها نسبة أفراد عينة الدراسة من الإدارة الوسطى حيث بلغت نسبتهم ٣٢.٦% ، ثم تلتها نسبة أفراد عينة الدراسة من الإدارة العليا حيث بلغت نسبتهم ١٠.٩% .

## التكرار والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب العمر

النسبة	التكرار	
١٠.٨٧%	١٠	أقل من ٢٧ سنة
٥٠%	٤٦	من ٢٧ - ٣٥ سنة
١٩.٥٧%	١٨	من ٣٥ - ٤٥ سنة
١٩.٥٧%	١٨	أكثر من ٤٦ سنة
١٠٠%	٩٢	المجموع

تشير نتائج الجدول إلى أن أفراد عينة الدراسة في الفئة العمرية ٢٧ - ٣٥ أعلى من النسب الأخرى حيث بلغت ٥٠% ، في حين أن الفئة العمرية بين ٣٥ - ٤٥ و ٤٦ فما فوق بلغت نسبة كل منهما ١٩.٥٧% ، وفي الترتيب الأخير للفئة العمرية التي أقل من ٢٧ سنة .

ثانياً : مناقشة نتائج الدراسة:

▪ الفرضية الأولى :

- أولاً: (Ho): يتم تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية .  
 (Ha): لا يتم تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية .

جدول رقم "١"

الأوساط الحسابية حول تطبيق وممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي النظري	الوسط الحسابي الفعلي	الفقرات
٠.٦١	٣	٤.٣٣	١. تتوفر في المنظمة خطة استراتيجية واضحة المعالم والأبعاد.
٠.٨٤	٣	٤.٥٧	٢. تتوفر لإدارة الموارد البشرية خطة إستراتيجية واضحة المعالم والأبعاد .
٠.٦٣	٣	٤.٣٠	٣. يتم تحديد واختيار الإستراتيجية المناسبة لتحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية.
٠.٦٦	٣	٤.٣٣	٤. وضوح وثبات أهداف إدارة الموارد البشرية .
٠.٥٧	٣	٤.٤٣	٥. هناك إلمام وتصور واضح لرسالة المنظمة .
٠.٥٦	٣	٤.٤٧	٦. يتم تحليل ودراسة البيئة الخارجية المحيطة للمنظمة .
٠.٨٥	٣	٣.٩٧	٧. يتم تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة .
٠.٨٢	٣	٤.١٣	٨. هناك انسجام بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
٠.٦٩	٣	٤.٣٢	الوسط الحسابي العام

جرى استطلاع آراء عينة الدراسة حول تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، والجدول رقم " ١ " يبين الآتي :

تبين نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول رقم " ١ " ولفقرات الاستبانة الخاصة بالفرضية الأولى حول مدى تطبيق وممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، فقد أظهرت النتائج إلى أن أكبر وسط حسابي بلغ ٤.٥٧ وبانحراف معياري ٠.٨٤ عندما أشار أفراد العينة إلى عدم توفر خطة إستراتيجية واضحة المعالم والأبعاد لإدارة الموارد البشرية ، وهذا يستدعي زيادة التركيز من قبل الإدارة العليا لتوضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للعاملين ، في حين بلغ أقل وسط حسابي للفقرات الواردة في الجدول ٣.٩٧ وبانحراف معياري ٠.٨٥ عندما رأت عينة الدراسة بأنه لا يوجد هناك تحليل ودراسة للبيئة الداخلية الخاصة بالمنظمة ، وهذا قد يعود إلى عدم توفر الخبرات والإمكانات اللازمة لدراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لتلك المنظمات ، كما وجاءت الأوساط الحسابية لبقية الفقرات بمعدل يزيد عن الوسط الحسابي النظري والذي يساوي ٣ درجات بحيث أن غالبيتها تجاوزت ٤ درجات ، حيث بلغ الوسط الحسابي العام ولجميع الفقرات ٤.٣٢ وبانحراف معياري ٠.٦٩ وهذا يشير إلى عدم تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تلك المنظمات ، وهذا يدل على أن الخطط المتبعة لتلك المنظمات هي خطط قصيرة ومتوسطة الأجل ، وهذا يتضح من نتائج اختبار F-Test والموضحة في الجدول التالي :

نتائج اختبار F- test للفرضية الأولى

المحسوبة F	F الجدولية	Sig ( ألفا )	النتيجة
١٥.٥٢٤	٣.٦٥٩	٠.٠٠١	رفض

وكما هو مبين في الجدول أن قيمة F المحسوبة ١٥.٥٢٤ وهي أكبر من قيمة F الجدولية وبالتالي فإنه يتم رفض فرضية العدم Ho والتي تقول " يتم تطبيق وممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية " والقبول بالفرضية البديلة Ha التي تؤكد على عدم تطبيق وممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تلك المنظمات .

## ثانياً الفرضية الثانية :

- Ho : توجد خطة إستراتيجية يتم تطبيقها لتدريب وتأهيل الموارد البشرية .  
 Ha : لا توجد خطة إستراتيجية يتم تطبيقها لتدريب وتأهيل الموارد البشرية .  
 الجدول التالي يبين نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها وهي كالتالي:

جدول رقم " ٢ "

الأوساط الحسابية حول وجود خطة إستراتيجية لتدريب وتأهيل الموارد البشرية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي النظري	الوسط الحسابي الفعلي	الفقرات
٠.٦٨	٣	٤.١٣	١. توجد في المنظمة خطة إستراتيجية لتدريب وتأهيل العاملين
٠.٧٣	٣	٤.٤٣	٢. تستهدف الخطة الإستراتيجية للتدريب جميع العاملين .
٠.٨٢	٣	٤.٢٧	٣. توضع الخطة الإستراتيجية للتدريب بعد تحديد الاحتياجات الفعلية للمنظمة.
٠.٨٣	٣	٤.١٧	٤. تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع الخطة الإستراتيجية للتدريب .
١.٢٢	٣	٣.٥٧	٥. هناك انسجام بين الخطة الإستراتيجية للتدريب وإستراتيجية المنظمة .
٠.٨٤	٣	٤.١٠	٦. يتم الاستعانة بخبراء لوضع الخطة الإستراتيجية للتدريب.
٠.٨١	٣	٤.٠٣	٧. يتم مشاركة العاملين لوضع الخطة الإستراتيجية للتدريب .
٠.٨٦	٣	٤.٠٩	الوسط الحسابي العام

يلاحظ من الجدول رقم " ٢ " بأن آراء العينة لا تؤيد بوجود خطة إستراتيجية يتم تطبيقها لتدريب وتأهيل وتطوير الموارد البشرية ، حيث تبين أن أكبر وسط حسابي بلغ ٤.٤٣ وانحراف معياري ٠.٧٣ حيث تركزت إجابات العينة حول " لا أوافق " وهي تشير إلى أن الخطة الإستراتيجية للتدريب لا تشمل جميع العاملين في المنظمة ، ويمكن أن يعزى ذلك إلى عدم توفر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لوضع خطط خاصة بالتدريب ، في حين تبين أن أقل وسط حسابي بلغ ٣.٥٧ وانحراف معياري ١.٢٢ وهنا اقتربت آراء العينة من أنه لا يوجد انسجام بين الخطة الإستراتيجية للتدريب والخطة الإستراتيجية للمنظمة بشكل عام وذلك لعدم توفر خطط إستراتيجية لتلك المنظمات ، كما وتبين بأن الأوساط الحسابية للفقرات الواردة في الجدول " ٢ " تزيد عن الوسط الحسابي النظري والذي يساوي ٣ درجات، حيث بلغ الوسط الحسابي العام ٤.٠٩ وانحراف معياري ٠.٨٦، وهذا يدل على أن المنظمات ليس لديها خطة إستراتيجية لتدريب وتأهيل الموارد البشرية ، كما وتبين من نتائج اختبار F - Test والموضحة في الجدول ما يلي :

## نتائج اختبار F-test للفرضية الثانية

النتيجة	Sig (ألفا )	F الجدوليه	F المحسوبة
رفض	٠.٠٠١	٢.٦٥٩	٩.٤٨

حيث يظهر من الجدول بأن قيمة F المحسوبة ٩.٠٤٨ في حين أن قيمة F الجدوليه ٢.٦٥٩، ويلاحظ أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدوليه، وبالتالي فإنه سيتم رفض فرضية العدم Ho التي تقول " توجد خطة إستراتيجية يتم تطبيقها لتدريب وتأهيل العاملين " ، والقبول بالفرضية البديلة Ha التي تقول بأنه " لا توجد خطة إستراتيجية يتم تطبيقها لتدريب وتأهيل الموارد البشرية " .

## ثالثاً الفرضية الثالثة :

Ho : لا توجد معوقات " محددات " تواجه التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية .

Ha : توجد معوقات " محددات " تواجه التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية .

الجدول رقم (٣) يبين النتائج التي تم التوصل إليها وهي كالتالي :

## جدول رقم "٣"

الأوساط الحسابية حول المحددات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي النظري	الوسط الحسابي الفعلي	الفقرات
٠.٦٧	٣	٤.٤٠	١. تتوفر الكوادر المتخصصة المؤهلة للقيام بالتخطيط الإستراتيجي .
٠.٧٨	٣	٤.٢٧	٢. تتوفر الإمكانيات المالية و المادية اللازمة للقيام بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.
٠.٩٢	٣	٤.١٠	٣. هناك إدراك العاملين لأهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية .
١.٢	٣	٣.٥٦	٤. هل تستغل الموارد المالية والمادية في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية .
٠.٩٨	٣	٤.٠٠	٥. هل تتوفر الأنظمة والتشريعات المناسبة للقيام بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية .
٠.٨٥	٣	٣.٩٠	٦. هل يتوفر نظام معلومات فعال للقيام بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية .
٠.٦١	٣	٤.٣٣	٧. هل هناك وضوح لأهداف التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية .
٠.٧٢	٣	٤.٠٩	الوسط الحسابي العام

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم " ٣ " والخاصة بفقرات الفرضية الثالثة والتي تقول " لا توجد معوقات " محددات " تواجه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية " ، حيث أظهرت النتائج إلي تم التوصل إليها بأن أكبر وسط حسابي بلغ ٤.٤٠ بانحراف معياري ٠.٦٧ حيث عبر أفراد العينة إلى عدم توفر الكوادر المتخصصة والتي تمتلك الخبرات اللازمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، وهذا قد يعود إلى قلّة الموارد المالية أو قلّة الخبرة لدى العاملين فيها ، كما وبلغ أقل وسط حسابي ٣.٥٦ وبانحراف معياري قدرة ١.٢ عندما رأت العينة بأنه لا يتم استغلال الموارد المالية والمادية بصورة صحيحة وبما يخدم عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وذلك لعدم توفر نظام رقابي فعال ، وكما وأظهرت النتائج الإحصائية بأن الوسط الحسابي العام لجميع الفقرات الخاصة بالفرضية الثالثة بلغ ٤.٠٩ بانحراف معياري ٠.٧٢ ، وهو يزيد عن الوسط الحسابي النظري والذي يساوي "٣" درجات ، وهذا مؤشر على وجود معوقات ومحددات تواجه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، وهذا يتفق مع نتائج اختبار F-Test والمبين في الجدول التالي

نتائج اختبار F- test للفرضية الثالثة

F المحسوبة	F الجدوليه	Sig ( ألفا )	النتيجة
١٣.٣٢	٣.٦٥٩	٠.٠٠١	رفض

يظهر من الجدول أن قيمة F المحسوبة تساوي ١٣.٣٢ وهي أكبر من قيمة من قيمة F الجدولية والتي تساوي ٣.٦٥٩ وبالتالي فإن القرار رفض فرضية العدم Ho والتي تقول " لا توجد معوقات ومحددات تواجه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية " والقبول بالفرضية البديلة Ha والتي تقول " توجد معوقات ومحددات تواجه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية " .

## النتائج والتوصيات :

## أولاً : النتائج :

من خلال تحليل البيانات واختبار الفرضيات يمكن استخلاص النتائج التالية :

- أظهرت الدراسة أن تطبيق التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية لا يتم وفق الأسس العلمية السليمة ، حيث تبين عدم وجود خطة إستراتيجية واضحة المعالم والأبعاد لإدارة الموارد البشرية ، وكذلك هو واقع الحال بالنسبة للخطة الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل ، وهذا يتفق مع دراسة الفرخان عام ١٩٩٣ بعنوان النهج الاستراتيجي في التخطيط التنموي الأردني ، كما تبين وجود قصور في تحليل ودراسة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ، والتي لها تأثير مباشر على المنظمة من حيث المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبشرية والمالية ..... الخ ، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لقياس هذه المتغيرات بين ( ٤.٥٧ - ٣.٩٧ ) .
- وفيما يتعلق بالخطة الإستراتيجية الخاصة بتدريب وتأهيل الموارد البشرية ، فقد أشارت النتائج إلى عدم وجود خطة إستراتيجية واضحة تعتمد على منهجية متكاملة وتخطيط سليم لتدريب وتأهيل الموارد البشرية ، بالإضافة إلى عدم معرفة حجم العمالة المطلوبة للفترات الزمنية المقبلة ، وهذا بدوره ينعكس وبشكل مباشر على تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية من حيث الكفاءة والنوعية والأعداد اللازمة لشغل الوظائف المختلفة في المنظمة ، هذا بالإضافة إلى عدم مشاركة العاملين في إبداء المقترحات والآراء المتعلقة بخطة التدريب الخاصة بالموارد البشرية للمنظمة ، وهذا يتفق مع ما توصل إليه الخولاني في عام ٢٠٠٥ في دراسته بعنوان أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية ، كما تبين عدم الاستعانة والآراء ومقترحات من لديهم الخبرة السابقة في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ، وقد تراوحت المتوسطات لقياس هذه المتغيرات بين ( ٤.٤٣ - ٣.٥٧ ) .
- وبالنسبة للمحددات والمعوقات التي تعترض التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ، فقد تبين وجود العديد من العقبات والصعوبات والتي تحد من القيام بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ومن هذه الصعوبات : عدم توفر الكادر المؤهل والذي يمتلك الخبرة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ، هذا بالإضافة إلى عدم توفر الموارد المادية والمالية اللازمة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ، وعدم توفر نظام معلوماتي جيد يتمتع بالدقة والكفاءة يقوم بتوفير البيانات والمعلومات اللازمة والضرورية للقيام بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ، وهذا يتفق مع دراسة شعبان التي أجراها في عام ٢٠٠٦ بعنوان التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها ، بالإضافة إلى عدم توفر الأنظمة واللوائح والتشريعات المناسبة والتي تتمتع بقدر من المرونة والقدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات ، والتي لها الأثر الإيجابي على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وبما يتناسب مع أهداف المنظمة ، ولقد كانت المتوسطات الحسابية لهذه المتغيرات تتراوح بين ( ٤.٤٠ - ٣.٥٦ ) .

## ثانياً : التوصيات

على ضوء النتائج و الاستنتاجات التي تم التوصل إليها فإنه يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- القيام بوضع خطة إستراتيجية واضحة المعالم والأبعاد على مستوى المنشآت والمؤسسات أخذاً بعين الاعتبار الأسس العلمية السليمة ، ومن ثم وضع خطة إستراتيجية واضحة المعالم والأبعاد لإدارة الموارد البشرية تنسجم مع الخطة الإستراتيجية لتلك المنشآت والمؤسسات بحيث تحقق الأهداف والغايات التي تسعى إليها الخطة الإستراتيجية بشكل عام .
- العمل على تحليل البيئة الداخلية والخارجية من قبل المنظمات ، فلا بد من دراستها وتحليل مفرداتها ، لأنها تؤثر وبشكل مباشر على خطط وبرامج إدارة المواد البشرية ومن نواحي مختلفة ( اقتصادية ، تكنولوجية ، اجتماعية ، ..... الخ ) .
- لا بد من إيجاد خطة إستراتيجية بعيدة المدى لتدريب وتأهيل العاملين لتلبية الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة وبما يتناسب مع أهداف وخطط تلك المنشآت .
- إفساح المجال للعاملين وفي كافة المستويات للمشاركة وإبداء المقترحات الخاصة بالتخطيط للموارد البشرية .
- ضرورة التنسيق بين مؤسسات التعليم ومخرجاتها ( جامعات ، معاهد ) لتطوير وتنمية الموارد البشرية بحيث تلبي احتياجات المنظمات من الخبرات والكفاءات للقيام بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.
- ضرورة توفير الإمكانيات المادية والمالية والبشرية اللازمة لإدارة الموارد البشرية ، من حيث المخصصات المالية المطلوبة والكوادر المؤهلة التي تمتلك الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية .
- توفير نظام معلومات فعال يتم من خلاله تزويد إدارة الموارد البشرية بالمعلومات والبيانات المطلوبة والتي على أساسها يتم وضع ورسم السياسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
- العمل على تنمية وتطوير أساليب إدارة الموارد البشرية في المنظمات والاستفادة من تقنيات العصر لمواجهة التحديات والمتغيرات التي تواجهها .



## أهم المصادر:

١. أبو دولته، جمال داوود، صالحه، لؤي محمد، تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مجلد ٢٥، العدد ١، ٢٠٠٧.
٢. أبو زيد ذياب محمود، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص، رسالت ماجستير غير منشورة، عمان، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، ٢٠٠٣.
٣. الخولاني، محمد عبد الولي مسعد، اثر التدريب في تنمية الموارد البشرية، رسالت دكتوراه غير منشورة، الخرطوم، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، ٢٠٠٥.
٤. الدريبي، علي بن محمد، مستقبل إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، رسالت ماجستير غير منشورة، جدة، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، ٢٠٠٧.
٥. السالم، مؤيد سعيد، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، جدارا للكتاب العالمي، ٢٠٠٦.
٦. الطائي، يوسف حجي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق، عمان، ٢٠٠٦.
٧. العارف، نادية، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٥.
٨. العريقي، منصور محمد إسماعيل، الإدارة الاستراتيجية، مركز الأمين، صنعاء، ٢٠٠٦.
٩. العريقي، منصور محمد إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، ط٢، مركز الأمين، صنعاء، ٢٠٠٥.
١٠. الغزالي، كرمته ماجد عباس، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، رسالت ماجستير غير منشورة، اربد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك، ٢٠٠٠.
١١. المرهضي، سنان غالب، نظرية المنظمة مدخل استراتيجي، بدون دار نشر، صنعاء، ٢٠٠٠.
١٢. المرسي، جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٦م.
١٣. النجار، فريد، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ١٩٩٨.
١٤. بن نمشه، سعيد بن عبيد، إستراتيجية الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة، رسالت دكتوراه غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، ٢٠٠٧.
١٥. خطاب، عايدة سيد خطاب، الإستراتيجية للموارد البشرية، بدون دار نشر، ط٢، ١٩٩٩.
١٦. جمعدار، عزيزة علي، سياسة إحلال العمالة الوطنية محل العمالة الوافدة في دولة الإمارات العربية المتحدة وأهميتها في تنمية الموارد البشرية، رسالت ماجستير غير منشورة، عدن، جامعة عدن، كلية العلوم الإدارية، ٢٠٠١.
١٧. شيخه، نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء، عمان، ٢٠٠١.
١٨. شعبان، محمد حسن، التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها، دورية الإدارة العامة، المجلد السادس والعشرون، العدد الرابع، ٢٠٠٦.
١٩. عبد الجليل، راشد، السياسات الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مصر، مجلة البحوث التجارية، دورية تصدر عن كلية التجارة، جامعة الزقازيق، الزقازيق، ١٩٩٢.
٢٠. عقلان، حمود عبد الله صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل قيمي، دار الشوكاني، ١٩٩٧.
٢١. ماهر، احمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٤.

22. Kotler, Philip, 1997, marketing, management: Analysis, Planning Implementation and control, 9<sup>th</sup> Ed, Prentice Hall International, Inc, Boston Burr Ridge.
23. Khalil, Tarek M. 2000 . Management of technology-the key to competitiveness and wealth creation . McGraw-Hill companies, Inc . Boston Burr Ridge .