



www.mecsaj.com/ar

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية MECSJ

العدد التاسع والعشرون (أيلول) ٢٠٢٠

ISSN: 2617-9563

واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على ضوء رؤية ٢٠٣٠ في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية وأثره في أداء الموظفين

أ. حسن بن أحمد عسيري

ماجستير تنفيذي وموظف في هيئة الرقابة ومكافحة الفساد

هاتف محمول: +٩٦٦٥٤١٥٥٥٠١١،

بريد إلكتروني: haa_assiri@hotmail.com

د. علي بن عمر جفري

أستاذ مساعد، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة

جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية

هاتف محمول: +٩٦٦٥٠٤٦٤٢٨٥١،

بريد إلكتروني: aojifri@kau.edu.sa

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين على ضوء رؤية ٢٠٣٠. والتعرف على مدى مشاركة الادارة (العليا – التنفيذية) في وضع الخطط الاستراتيجية وأثر ذلك على أداء العاملين. وتمثلت عينة الدراسة في موظفي الاجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي منهجاً لهذه الدراسة حيث انه يعبر عن الظاهرة المراد دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً. وكانت الدراسة على عينة عشوائية عددها ٩٢ من موظفي الحكومة.

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

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



The Role of Strategic Planning of Human Resources Considering Vision 2030 on Employee Performance in Government Sector

Abstract:

The objective of this study was to understand the role of strategic planning and the strategic planning of human resources and their effect on employee performance considering vision 2030. In addition, to understand how much the involvement of higher management in strategic planning influences employee performance. The sample was drawn from a random sample of government employees in the Kingdom of Saudi Arabia. The study used a descriptive analytical method on a sample which amounted to 92 government employees. The study found that strategic planning; strategic planning of human resources and higher management involvement all had a positive and significant relationship with employee performance. There were no differences due to demographic variables except for gender.

Keywords: Strategic Planning, Human Resource Planning, Top Management Participation, Employee Performance



المقدمة:

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

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

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

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



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

بما أن "رؤية ٢٠٣٠" تستند للتخطيط الاستراتيجي، فقد أصبح لزاماً على كل الأجهزة الحكومية أن تختار التخطيط الاستراتيجي سبيلاً لتحقيق رؤاها في إطار تحقيق "رؤية ٢٠٣٠" وبرامجها التنفيذية الاستراتيجية المقررة لها، وأصبحت ذلك تحفيزاً لتلك الأجهزة في بناء أسلوب التخطيط الاستراتيجي الشمولي بدلاً من الأسلوب التقليدي التراكمي، ويتم ذلك العمل بإصرار وصبر وشغف، للوصول إلى صياغة أفضل الاستراتيجيات وتطبيقها بأعلى كفاءة ممكنة لتحقيق رؤاها ورسالتها في الأوقات المطلوبة بما هو متاح من موارد بشرية ومالية.

ومن هنا تأتي هذه الدراسة للوقوف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي وكذلك مدى التخطيط للموارد البشرية المؤهلة للتخطيط في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية وأثر ذلك على أداء الموظفين بشكل عام.

مشكلة الدراسة:

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

وقد قام الباحث بتحديد (الموارد البشرية) في الجهات الحكومية، لمعرفة دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي (ومنها تدريب الموظفين واختيار المؤهلين، إلخ) وأثر التخطيط على أداء الموظفين مما يضمن الكفاءة والفعالية في أعمال المنظمة بتحقيق استراتيجيتها تتماشى مع أهدافها.



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

أهداف الدراسة:

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

أهمية الدراسة:

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

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

تساؤلات الدراسة:

- ١) ما دور التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموظفين.



- ٢) ما دور التخطيط الاستراتيجي في مجال إدارة الموارد البشرية؟ وماهي المعوقات التي تحد من فاعلية التخطيط الاستراتيجي وخاصة على الموارد البشرية.
- ٣) ما دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثرها على أداء الموظفين.
- ٤) ما مدى مشاركة الإدارة العليا في وضع الخطط الاستراتيجية وأثرها على أداء الموظفين.

فرضيات الدراسة:

- ١) توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0,05$) بين أثر التخطيط الاستراتيجي وأداء الموظفين.
- ٢) توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0,05$) بين التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين.
- ٣) توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0,05$) بين مشاركة الإدارة (العليا، والتنفيذية) في إعداد الخطط الاستراتيجية وأثره على أداء الموظفين.
- ٤) توجد فروقات بين أفراد العينة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0,05$) بين متوسطات درجات أفراد العينة من حيث الخصائص الديمغرافية الممثلة ب (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي) بين واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأداء الموظفين.

منهج الدراسة:

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

الحدود الدراسة:

- الحدود المكانية: يتم اعداد الدراسة على الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية
- الحدود الزمانية: تتمثل الحدود الزمانية للدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٤٠ -

١٤٤١هـ.



- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على واقع التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية على ضوء رؤية ٢٠٣٠ في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية وأثره في أداء الموظفين.
- الحدود البشرية: يتم الدراسة على عينة عشوائية من موظفي الحكومة في الجهات الحكومية بلغ عددها ٩٢ موظف، ويطبق على المسؤولين والموظفين في الإدارات وموظفي إدارة الموارد البشرية.

مصطلحات الدراسة:

التخطيط الاستراتيجي:

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

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

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



الموارد البشرية:

عرفها (عقيلي، ٢٠١٥، ص ١١) بأنها جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية (عقيلي، ٢٠١٥، ص ١١).

كما عرفت الموارد البشرية بأنها المعرفة الكلية والمواهب والقدرات والاتجاهات والقيم والاعتقادات لدى قوة العمل الموجودة بالمنظمة أو في أجهزة الدولة المختلفة، وهذا دليل على أن الموارد البشرية تمثل أهم عناصر العملية الإنتاجية، ما يستوجب الاهتمام بها وتوفير الكفاءات الجيدة منها والقادرة على الأداء والعطاء المتميز، والقابلة لعمليات التغيير والتأهيل والتدريب. (محمد، ٢٠١٦، ص ٥٧١).

وقد عرف الباحث الموارد البشرية اجرائياً: هو قدرات بشرية قادرة على مشاركة في الاعداد والتنفيذ الخطط ويتم تعيينهم وفق معايير وقواعد ثابتة وأهمها الخبرة والكفاءة المناسبة باختيارهم في الوظائف الإدارية العليا والوسطى، وحيث ينظر لها بأنها داعمة لاستراتيجية المنظمة في ظل تحقيق استراتيجيتها.

إدارة الموارد البشرية:

وقد عرف (السكرانة، ٢٠١٥) لإدارة الموارد البشرية بأنه ذلك النشاط الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوظائف الخاصة بتدبير وتنمية والمحافظة على قوة العمل والانتفاع بها لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية العامة (السكرانة، ٢٠١٥، ص ١٦٣).

وعرفت إدارة الموارد البشرية استراتيجياً بأنها ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة من أجل تحسين أداء الأعمال وتطوير الثقافة التنظيمية التي تدعم الابتكار والمرونة. (الدليمي، ٢٠١٨م، ص ٧).

وقد عرف الباحث إدارة الموارد البشرية اجرائياً: هي إدارة تقوم بتخطيط وتحليل الاستراتيجية لتحديد مصادر القوة والضعف، واختيار الموارد البشرية وفقاً للمواصفات والمعايير،



وتقوم الإدارة بالتشارك مع الإدارة العليا باختيار استراتيجية مناسبة لتحقيق الأهداف بما يتلاءم والظروف التي تواجهها حاضراً ومستقبلاً.

الإطار النظري للبحث:

التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning) وأداء الموظفين:

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

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

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

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

تتضاعف أهمية التخطيط كلما تزايدت فوائد استخدامه في المؤسسات؛ ويكمن أهميته في انه يمكن من تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل في المؤسسة، الداخلية منها والخارجية، ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها؛ لإحداث التغييرات الإيجابية، كما انه يساعد على الاستثمار الأمثل لموارد المؤسسة البشرية والمادية، وبالتالي خفض التكاليف وتقليل الهدر بشقيه البشري والمادي، وايضاً يمكن من رسم التوجه العام للمؤسسة، والتأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل،



بالإضافة الى انه يعمل على تنمية مهارات ومعارف وخبرات العاملين في المؤسسة، وحثهم على التفكير في المشاكل التي يواجهونها أو تواجه المؤسسة، وبالتالي يوجد حالة من الرضا الوظيفي بين العاملين، والاستقرار النفسي؛ نتيجة لما يوجد من بيئة عمل متعاونة، وإحساس بأن الأمور تسير كما رسم لها. (الغوطي، ٢٠١٧).

كل ما سبق من فوائد للتخطيط تدفع الموظفين للعمل بطريقة احترافية وفق اهداف مرسومة تساعدهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة مما يزيد من انتاجيتهم إذا طبق التخطيط الاستراتيجي (الدوسري، ٢٠١٠).

الموارد البشرية (Human Resources) وأداء الموظفين:

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

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

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

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



٤) تحديد المشاكل الحالية والمتوقعة التي تحد من الاستخدام الرشيد القوة العمل الحالية والمستقبلية.

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

وبين (الغوطي، ٢٠١٧، ص ٢٢) أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أهمية كبيرة لدى المؤسسة، وتمثل هذه الأهمية؛ ما يلي:

١) يؤدي إلى رفع مستوى المؤسسات الإدارية وتحسين عملياتها وزيادة إنتاجياتها وعوائدها المادية.

٢) يعمل على تطوير الأفراد وتدريب العاملين والإداريين في المؤسسات، كما يؤدي إلى تطوير ورفع كفاءات وخبرات العاملين والإداريين وتساهم في الاستفادة منها بشكل كبير.

٣) يساهم بشكل فعال وقوي في زيادة العاملين ذوي الخبرات الإدارية العليا، وتعمل على توظيف هذه الخبرات في المجالات الخاصة بهدف تطوير المؤسسات.

٤) يساعد على توفير الخبرات والكوادر البشرية التي تتوافق مع احتياجات ومتطلبات التكنولوجيا المعاصرة المستخدمة في النظم الإدارية وكل ما يساهم في رفع عمليات الإنتاج.

٥) تعتبر عاملاً أساسياً لتدريب وتطوير القوى العاملة وتنمية مواهبهم ووضع استراتيجيات متعلقة بكيفية الاختيار الأمثل للعاملين المثاليين وتعيينهم وتدريبهم على أنظمة المؤسسة الإدارية.

إن للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية له دور كبير في تحسين وتطوير أداء العاملين بفضل البرامج المصممة لتطوير ورفع الأداء وقبل ذلك في استقطاب وتعيين الكفاءات التي تساهم في التخطيط والتطوير.

مشاركة ودعم الإدارة العليا في التخطيط الاستراتيجي وأداء الموظفين:

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



دعم الإدارة العليا مهم لوصول الخطط الاستراتيجية لمرحلة التطبيق ويكون التطبيق بمستوى أداء عالي (الغملاس، ٢٠١٦). فالغدارة العليا تقدم الدعم والتشجيع وتقوم بالمراجعة لنتائج الأداء والحث على الاستمرارية والاستدامة.
إذن مشاركة الإدارة العليا في التخطيط الاستراتيجي له أثر على تحسين وتطوير أداء العاملين.

الدراسات السابقة

- دراسة القرشي (٢٠٠٨) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية.

قامت فكرة هذه الدراسة على امكانية رسم استراتيجية لبناء الموارد البشرية من خلال سلسلة من المراحل والمسارات والخطوات الصغيرة نسبياً ولكن بأثر تراكمي كبير بالنتيجة وهي:
المرحلة الأولى: الخلفية التصورية لعملية البناء: وهي مرحلة داعمة لاستراتيجية البناء
المرحلة الثانية: تأسيس قواعد البناء: وهي مرحلة تأسيسية تعتمد عليها الاستراتيجية كأسس ومحددات في عملية البناء
المرحلة الثالثة: إجراءات البناء: تمثل هذه المرحلة مسار تخطيطي ينحى باتجاه المستقبل ويتحدد فيه:
تحليل دورا لمورد بشري في الجامعة ورسم مسار التخطيط المستقبلي والممارسات المعرفية في عملية البناء

والمرحلة الرابعة: هي نموذج البناء للخطة الاستراتيجية الهادفة لبناء الموارد البشرية بالجامعات
والمرحلة الخامسة: تتمثل في التنفيذ والمتابعة لاستراتيجية البناء للموارد البشرية وتقييمها
وخلاصة نتائج البعد النظري بالدراسة:

إطار مقترح للتخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية

نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية

وخلاصة نتائج البعد التطبيقي للدراسة:

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



- جواد وفوطه (٢٠٠٩) بعنوان: واقع توافق التخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في شركات المساهمة العامة في الاردن وأثر ذلك على ادائها: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين.

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

- دراسة ابو نصيب ويوسف (٢٠١٣) بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي في اداء العاملين في الاجهزة الامنية بالمملكة العربية السعودية.

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



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

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، وذلك من خلال توضيح مدى توفر الرؤية والفلسفة الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ومستوى ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وهدفت أيضا إلى التعرف على مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية، من خلال أبعاد ومقومات التمكين الوظيفي، والتي تمثلت في التمكين النفسي والتمكين الإداري، والذي يشمل (تفويض السلطة، التدريب وتنمية السلوك الإبداعي، الاتصال الفعال وتدقيق انسياب المعلومات، الحوافز) و تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات غير الحكومية، المحلية والدولية في قطاع غزة وتم اختبار عينة عشوائية طبقية تكونت من (260) موظف وموظفة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

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

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

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

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

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

يحتوي البحث على ثلاثة فروض لأثبتاتها وعلاقتها بواقع التخطيط الاستراتيجي في شركة سودابت. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأثبتات الفروض، وقام الباحث بالتحليل الإحصائي باستخدام الرضا الوظيفي، حيث كان عدد أفراد العينة (١٠٠) موظف من مجتمع العينة (شركة سودابت)، و توصلت الباحثة الى وجود تخطيط استراتيجي على مستوى الشركة،



وتوجد رقابة وتعاون مشترك من أجل تنفيذ الخطة الاستراتيجية ، ومدى مرونة الشركة في التخطيط الاستراتيجي والاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية .

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

هدفت الدراسة إلى تعريف دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في اجراء الدراسة، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تكونت الاستبانة أربعة مجالات هي (إدارة الموارد البشرية -الموارد المادية والتكنولوجية - الأنظمة والعمليات الإدارية -إدارة جودة الخدمات)، فيما تكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع العمداء و نوابهم والمدراء ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى والذين لهم علاقة بموضوع الدراسة وُالبالغ عددهم ١٨٦ فرداً، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة انه بلغ الوزن النسبي الكلي لدور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة ٧٦,٠٨ % أي أن هناك درجة توافر كبيرة. كما انه بلغ دور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بنسبة ٧٧,٠٣ % وللموارد المادية والتكنولوجية بنسبة ٧٩,٩٣ % وللأنظمة والعمليات الإدارية بنسبة ٧٥,٥٦ % ولإدارة جودة الخدمات بنسبة ٧١,٩٧% كما انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ .

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

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



ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

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

المنهجية والنتائج:

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

اختبار صدق وثبات الاستبانة

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

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



جدول (١): ثبات المحاور

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

ويتضح أن معامل الثبات العام عالي، حيث بلغ (٠,٩٧)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة. حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل محور من محاور الاستبانة ككل كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

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

عرض الخصائص الديموغرافية

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



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

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

دراسة العلاقات الارتباطية

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



جدول (٤): نتائج معامل ارتباط بيرسون

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

** دالة احصائياً عند مستوى ٠,٠٠١ فأقل.

* دالة احصائياً عند مستوى ٠,٠٥ فأقل.

يبين جدول (٤) أن هناك علاقات طردية عند مستوى ($\beta < ٠,٠١$) بيت المتغيرات المستقلة مع بعضها وعلاقات طردية بين المتغيرات المستقلة (التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية ومشاركة الإدارة العليا) والمتغير التابع (أداء الموظفين) عند مستوى ($\beta < ٠,٠١$).

إثبات الفرضيات

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



جدول (٥) : تحليل الانحدار الخطي Regression

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

** دالة احصائيا عند مستوى ٠,٠١ فأقل.

* دالة احصائيا عند مستوى ٠,٠٥ فأقل.

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

كانت الفرضية الثانية قد اسردت انه توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الموارد البشرية وأداء الموظفين. في النموذج الثالث تمت إضافة الموارد البشرية كمتغير مستقل أصبح النموذج يفسر 60% من المتغير التابع ولها دلالة إحصائية.



ويتضح أن الموارد البشرية لها تأثير طردي على أداء الموظفين ($\beta = 0.67, p < 0.05$). إذن تم إثبات الفرضية الثانية، توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الموارد البشرية وأداء الموظفين.

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

تأثير المتغيرات الديمغرافية

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

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

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

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



الخاتمة:

إن التخطيط الاستراتيجي المتكامل المبني على خطوات ممنهجة والذي لا يتضمن فقط التخطيط على الورق وإنما أيضا تنفيذ الخطط ومتابعتها وتقييمها، يعد ضامنا ومحفزا لتحسين أداء الموظف الحكومي. كذلك إن التخطيط الاستراتيجي عملية معقدة لا يمكن أن يقوم بها الموظفون أصحاب المستوى الأقل من المتوسط من دون اشراف أو تدخل من موظفين احترافيين ذوو كفاءة عالية. إن الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية يساهم في التخطيط الاستراتيجي السليم في المستقبل. كما إن المنظمات التي لديها تخطيط موارد بشرية يكون لديها موظفين أكفاء إنتاجية عالية. وبناء على ذلك، سيتوفر لدى المنظمة موظفون أكفاء يستطيعون المساعدة في التخطيط في المستقبل. ولا ننسى الدور الهام الذي تقوم به الإدارة العليا في دعم ومتابعة جهود صياغة وتنفيذ ومتابعة الخطط التي بدورها سترفع من إنتاجية الموظفين.

التوصيات:

- ضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي حيث ينتج عنه تحسن في أداء العاملين. وكذلك التخطيط الجيد للموارد البشرية يرفع من أداء العاملين وقد يكون السبب في ذلك إلى أن توفر الكوادر الكفوة والمؤهلة تساعد في عملية التخطيط الذي بدوره يساعد في تحسين الاداء.
- إن مشاركة الإدارة العليا في التخطيط إيجابي لأداء العاملين لأن الإدارة تدعم وتتابع تنفيذ الخطة الاستراتيجية. وقد يرجع السبب إلى تشجيع الرؤساء والمرؤوسين على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي ونشر ثقافة التخطيط ومتابعة تطبيق الخطة.
- لم يكن للمتغيرات الديمغرافية أي تأثير على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الموظفين إلا متغير الجنس. الدراسات المستقبلية تستطيع النظر في السبب وراء وجود اختلافات بين الجنسين في التخطيط الاستراتيجي.
- من الناحية التطبيقية نوصي الجهات الحكومية بتدريب الموظفين لتلبية الاحتياجات البشرية القادرة على القيام بالمهام الاستراتيجية المطلوبة في افة مراحل التخطيط الاستراتيجي وبما يضمن تحقيق رؤية ٢٠٣٠.



- وكذلك نوصي بضرورة التأكد من مشاركة الموظفين بشكل كبير ومرضى داخل الجهات الحكومية.
- والاستفادة من المستشارين السعوديين في التخطيط الاستراتيجي لما لهم من خبرات عملية وكذلك يمكن الاستعانة بخبرات اكااديمية متخصصة في التخطيط الاستراتيجي لمعالجة نقص القدرات البشرية القادرة على المشاركة في اعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وكذلك تدريب الموظفين على عملية إعداد والتخطيط والتنفيذ.

المراجع:

- الباشقالي، محمود محمد (٢٠١٦). وظيفة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الجودة الريادية للمنظمة: دراسة تطبيقية لأراء مجموعة من القيادات الادارية في كليات جامعة دهوك، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٣٦، عدد ٢، ص ص ٢٩٧-٣٢٠.
- البيطار، شيرين زهير (٢٠١٤). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة.
- الدليمي، موسى حمد (٢٠١٨). أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الاداء الوظيفي: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة ال البيت، الاردن.
- الدوسري، مطلق محمد. (٢٠١٠). دورة التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة أداء منسوبي الأجهزة الأمنية من وجهة نظر العاملين في مطار الملك خالد الدولي بالرياض. رسالة ماجستير (غير منشورة) الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الزيد، عبد الله بدر (٢٠١٦). أثر ادارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي، رسالة ماجستير في ادارة المال والاعمال، كلية ادارة المال والاعمال، جامعة ال البيت، الاردن.
- السكرانة، بلال خلف (٢٠١٥). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ط١، عمان، دار المسيرة للنشر.
- الصانع، خولة عبد العزيز (٢٠١٣). درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في التربية كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.



الغالبى، طاهر محسن؛ ادريس، وائل صبحي (٢٠٠٩). الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط ٢، سلطنة عمان، دار وائل للنشر.

الغملاس، طيبة سليمان (٢٠١٦). دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة الأداء في الأجهزة الحكومية من منظور القيادات الوسطى. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود: كلية إدارة الاعمال.

الغوطي، محمود احمد (٢٠١٧). دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في الادارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة.

القرشي، زين عبد الكريم (٢٠٠٨). التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير في التربية، كلية التربية، جامعة ام القرى، مكة.

جواد، شوقي ناجي، فوطه، سحر محمد (٢٠٠٩). واقع توافق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة في الاردن وأثر ذلك على ادائها: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد ٧٨، ص ص ٢٥-٢٧.

جودة، محفوظ احمد (٢٠١٠). ادارة الموارد البشرية، ط ١، سلطنة عمان، دار وائل للنشر.

عقيلي، عمر وصفي (٢٠١٥). ادارة الموارد البشرية المعاصرة، ط ٣، حلب، دار وائل.

علام، أشرف محمد (٢٠١٤). متطلبات القيادة الادارية العليا في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، مجلة القراءة والمعرفة، العدد ١٤٧، ص ص ٢٠١-٢٣١.

محمد، محمد العطا (٢٠١٦). تخطيط وتنمية الموارد البشرية دراسة المفاهيم بالتركيز على القطاع السياحي، مجلة الخليج للتاريخ والاثار، العدد ١١، ص ص ٥٦٧-٦١٥.

مساعدة، ماجد عبد المهدي (٢٠١٣). الادارة الاستراتيجية مفاهيم-عمليات – حالات تطبيقية، ط ١، عمان، دار المسيرة للنشر.



الملاحق (استمارة استبانة)

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى سعادة السيدة/.....
المكرم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

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

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

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

مع خالص الشكر والتقدير لوقتكم الثمين

التعريفات الإجرائية:

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



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



					التخطيط الاستراتيجي لا يشجع على تعقيد الإجراءات	١٢
					التخطيط الاستراتيجي يساعد على التفكير الإبداعي أو المبادرة	١٣
					تقوم المنظمة بتنفيذ الاستراتيجية بشكل جيد	١٤

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارات	الفقرة
					تلتزم إدارة الموارد البشرية في المنظمة بالتخطيط للموارد البشرية	١
					تهدف خطط الموارد البشرية في المنظمة إلى تحقيق التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية	٢
					هناك علاقة بين الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية والخطة الاستراتيجية للمنظمة	٣
					يوجد وضوح في أهداف وخطط الموارد البشرية في المنظمة	٤
					لدى المنظمة القدرة على اعداد الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية	٥
					تقوم المنظمة بتقدير الأعداد المراد تعيينهم سنوياً تمشياً مع احتياجاتهم في المستقبل	٦
					تقوم المنظمة باختيار الكفاءات المناسبة لتعيينهم في الوظائف الإدارية الخاصة بالتخطيط	٧
					تعمل المنظمة على وضع خطط مناسبة لتدريب جميع العاملين وفق دراسات وخطط معدة	٨
					تعتمد المنظمة التخطيط للموارد البشرية كجزء من التخطيط الاستراتيجي الشامل طويل الأجل	٩
					هناك علاقة بين الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية والخطة الاستراتيجية للمنظمة	١٠
					التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمة يساعد على التوافق بين أهداف الموظف وأهداف الجهة	
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارات	الفقرة
					لدى الإدارة العليا فهم واضح بعملية التخطيط الاستراتيجي	١
					الإدارة العليا تخصص الميزانية اللازمة لتنفيذ برامج الخطة الاستراتيجية	٢
					لا تقتصر مسؤولية التخطيط الاستراتيجي على الإدارة العليا فقط بل يشارك فيها جميع الإدارات بمختلف مستوياتها.	٣
					يتم تشجيع الرؤساء للمرؤوسين على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي	٤



www.mecsaj.com/ar

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية MECSJ

العدد التاسع والعشرون (أيلول) ٢٠٢٠

ISSN: 2617-9563

					يتم الرجوع إلى الإدارات التنفيذية للحصول على البيانات والمعلومات عن الأنشطة اللازمة لوضع الخطط الاستراتيجية	٥
					تغيير قيادات في الإدارة العليا لا يعيق التقدم في إعداد الخطة الاستراتيجية وتنفيذها	٦
					تقوم الإدارة العليا بنشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي	٧
					معظم المدراء يؤمنون بالتخطيط الاستراتيجي	٨
					يتم مشاركة الخبراء (السعوديين) من خارج المنظمة في التخطيط الاستراتيجي بدلاً من مستشارين غير سعوديين.	٩
					تعتمد المنظمة في إعداد خططها الاستراتيجية على الشراكة الاستشارية بين المنظمة وشركات استشارية	١٠

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