



العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية
" دراسة ميدانية على شركة مليته للنفط والغاز "

د. صالح المختار الوحيشي الأسود *
المعهد الوطني للإدارة، طرابلس، ليبيا
eltabony1968@yahoo.com

**The Relationship Between Strategic Planning and Human Resource
Management "A Field Study on Mellitah Oil and Gas Company"**

Saleh al-Mukhtar al-Wahishi al-Aswad *
National Institute of Administration, Tripoli, Libya

تاريخ الاستلام: 2025-05-10 تاريخ القبول: 2025-06-26 تاريخ النشر: 2025-07-07

الملخص:

تسعى هذه الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بشركة مليته للنفط والغاز، التعرف على مستوى فاعلية وظائف ادارة الموارد البشرية بشركة مليته للنفط والغاز، كما هدفت الى التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ووظائف ادارة الموارد البشرية بالشركة. استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، كما استخدم صحيفة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكان مجتمع الدراسة كافة العاملين بشركة مليته للنفط والغاز، وعينة الدراسة كانت عددهم (118) مفردة، توصلت الدراسة الى نتائج أهمها:

- 1- اشارت النتائج الاحصائية لاختبار الفرضية الفرعية الاولى الى انه توجد علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفعالية عمليات اعداد وصف وتوصيف الوظائف في شركة مليته للنفط والغاز.
- 2- اشارت النتائج الاحصائية لاختبار الفرضية الفرعية الثانية الى انه توجد علاقة ارتباط طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفعالية عمليات تخطيط الموارد البشرية في شركة مليته للنفط والغاز.
- 3- اشارت النتائج الاحصائية لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة الى انه توجد علاقة ارتباط طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفعالية عمليات تدريب وتنمية الموارد البشرية في شركة مليته للنفط والغاز.
- 4- اشارت النتائج الاحصائية لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة الى انه توجد علاقة ارتباط طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفعالية نظام الحوافز في شركة مليته للنفط والغاز.

5- كما اشارت النتائج الاحصائية لاختبار الفرضية الرئيسية الى انه هناك علاقة ارتباط طردية ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفعالية أداء إدارة الموارد البشرية في شركة مليته للنفط والغاز.

الكلمات الدالة: التخطيط الاستراتيجي ، إدارة ، الموارد البشرية ، شركة مليته ، النفط والغاز.

Abstract

This study seeks to identify the degree of strategic planning practice at Mellitah Oil and Gas Company (MOG) and the effectiveness of human resource management functions at MOG. It also aimed to identify the relationship between strategic planning and human resource management functions at MOG. The researcher used a descriptive and analytical approach, and a questionnaire was used as a data collection tool. The study population comprised all employees at MOG, and the study sample consisted of (118) individuals. The study reached the following key findings:

1. The statistical results of testing the first sub-hypothesis indicated that there is a statistically significant positive correlation at the significance level (0.05) between the practice of strategic planning and the effectiveness of job description preparation processes at MOG.
2. The statistical results of testing the second sub-hypothesis indicated that there is a statistically significant positive correlation at the significance level (0.05) between the practice of strategic planning and the effectiveness of human resource planning processes at MOG.
3. The statistical results of testing the third sub-hypothesis indicated that there is a statistically significant positive correlation at the significance level (0.05) between the practice of strategic planning and the effectiveness of human resource training and development processes at Mellitah Oil and Gas Company.
4. The statistical results of testing the fourth sub-hypothesis indicated that there is a statistically significant positive correlation at the significance level (0.05) between the practice of strategic planning and the effectiveness of the incentive system at Mellitah Oil and Gas Company.
5. The statistical results of testing the main hypothesis also indicated that there is a statistically significant positive correlation at the significance level (0.05) between the practice of strategic planning and the effectiveness of human resource management performance at Mellitah Oil and Gas Company.

Keywords: Strategic Planning, Management, Human Resources, Mellitah Oil and Gas Company.

المقدمة:

إن العنصر البشري يعتبر من أهم الاصول المستخدمة في العمليات باعتبار أنه لا يمكن القيام بأي عمل دون العنصر البشري مهما بلغ تطور المعدات او التقنيات المستخدمة، لأن عملية التشغيل متوقفة على الموارد البشرية، من هنا كان لابد للمنظمات والشركات أن توجّه جزءا كبيرا من تركيزها على إدارة وتخطيط الموارد البشرية، وأن تتضمن استراتيجيات المنظمات والشركات خططا استراتيجية تختص بتوفير العنصر البشري حالة الحاجة إليه واعداد مسبق لبرامج تدريبية لعاملها حال حاجتهم لهذه البرامج والعمل على تحقيق أقل قدر ممكن من معدلات دوران العمل من خلال توفير فرص التطور الوظيفي للأفراد من خلال منظماتهم

مما يزيد في فرص بقائهم ، ما يؤدي بدوره إلى رفع روحهم المعنوية وزيادة ولائهم للمنظمة. (الظاهر، 24، 2009).

إن الإدارات باي منظمة تعمل بشكل مشترك لتحقيق الأهداف المخطط لها، وإدارة الموارد البشرية جزء من كل للمنظمة ومسؤوليتها داخلها مشتركة مع باقي الإدارات، فالكل مسئول عن الوصول الى رؤية ورسالة وغايات وأهداف المنظمة . عليه يمكن القول أن كل مدير في هذه الشركة أو المنظمة هو مدير للموارد البشرية، فكل مدير من هؤلاء المدراء يقوم بتحديد احتياجاته من الموارد البشرية وكذلك تحديد الافراد الذين هم بحاجة إلى دورات تدريبية ثم يقوم بإبلاغ إدارة الموارد البشرية بذلك لتتولى هي بدورها تنسيق واعداد البرامج التدريبية وعمليات الاستقطاب والاختيار.

فالتخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة يهدف الى توضيح اهداف المنظمة المستقبلية، ضرورة بلوغها، ويتضمن تحليل الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف والموارد المالية والموارد البشرية ويعتمد التخطيط السليم على فهم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ؛ وأشار الظاهر إلى أنه قد ظهر التفكير بمسألة الاستراتيجية إدارة الموارد البشرية نتيجة للتحوّلات التي شهدتها البيئات المحلية والعالمية، من هنا وجهت المنظمات أنظارها نحو للتخطيط بعيد الأمد لحماية نفسها من مخاطر البيئة وتوفير الأمان والاستقرار وأصبح لكل إدارة تخطيط والاستراتيجية خاصة بها، تعمل من أجل خدمة المنظمة. (رشيد، 2000، 75)

وبناء على ذلك جاءت هذه الدراسة للوقوف على اثر التخطيط الاستراتيجي على أداء إدارة الموارد البشرية بشركة مليته للنفط والغاز

مشكلة الدراسة

من خلال الدراسة قام الباحث باستطلاع على شركة مليته للنفط والغاز بتاريخ 2025.2.4، والتي شملت إدارة الموارد البشرية وقسم التدريب التابع لها في الشركة قام الباحث بطرح العديد من الأسئلة حول مشكلة وموضوع الدراسة على مدير إدارة الموارد البشرية ، حيث كان أبرز ما تمخّضت عنه من نتائج كالتالي : أنّ هناك تقصير واضح في القيام بإعداد بطاقات وصف الوظائف، إضافة إلى أنّ تخطيط الموارد يتم بطريقة تقليدية وبدائية جداً ، بحيث أنّه لايعالج المشاكل المتعلقة بالعجز والفائض في الموارد البشرية، ناهيك عن تأخر العديد من البرامج التدريبية أو إلغائها بسبب ضعف استراتيجية تعتمد على التنبؤ المسبق بالأحداث ، فضلاً عن الاستياء الواضح لدى الموظفين الإداريين والماليين من أنظمة الحوافز التي تركز بالدرجة الأولى على الموظفين الفنيين.

يمكن القول أن المشكلة قلة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالشركة محل الدراسة تؤدي بشكل سلبي على عجز الشركة بشركة مليته للنفط والغاز الواضح في معالجة مشاكل وجود عجز في العمالة في بعض الوظائف الفنية بسبب الانتهاء الطبيعي لخدمة بعض الموظفين ب(التقاعد أو المرض أو الوفاة) وامتناع إدارة الشركة عن تعيين موظفين جدد، كما يوجد فائض في العمالة في الكثير من الوظائف الأخرى الادارية منها، تأخر الشركة في القيام بإعداد وصف الوظائف والذي هو من تخصّص إدارة الموارد البشرية، بحيث أن الوصف الموجود حالياً يقتصر على القيادات العليا أو المناصب العليا في شركة مليته للنفط والغاز، بالتالي تمثلت مشكلة في التساؤل الاتي:

هل توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة؟

ويتفرع عنه عدد من الاسئلة التالية:

1. هل توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية من خلال فعالية اعداد وصف وتوصيف الوظائف بالشركة؟
2. هل توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية من خلال عمليات تخطيط الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة؟
3. هل توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية من خلال عمليات تدريب وتنمية الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة؟

4. هل توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية من خلال فعالية نظام الحوافز بالشركة محل الدراسة؟

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة. وينبثق عنها عدة فرضيات هي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وفعالية اعداد وصف وتوصيف الوظائف بالشركة محل الدراسة.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وعمليات تخطيط الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وعمليات تدريب وتنمية الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وفعالية نظام الحوافز بالشركة محل الدراسة.

أهداف الدراسة: -

الهدف الرئيسي للدراسة: تحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة. وينبثق عنها مجموعة من اهداف الفرعية الآتية:

1. تحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفعالية اعداد وصف وتوصيف الوظائف.

2. تحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وعمليات تخطيط الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة.

3. تحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وعمليات تدريب وتنمية الموارد البشرية.

4. تحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفعالية نظام الحوافز بالشركة محل الدراسة.

أهمية الدراسة: تتمثل أهميتها في الآتي:

الأهمية للمجتمع: الأهمية بالنسبة لمجتمع محل الدراسة فإنه يمكن القول بأن التخطيط موضوع ذو أهمية كبيرة للمنظمات الدراسة ذات فائدة لهذه الشركة في توجيه أنظارها نحو مفهوم التخطيط الاستراتيجي وضرورة تبنيه من قبلها إن لم يكن مطبق، بالإضافة إلى جدوى تطبيق التخطيط للموارد البشرية .

الأهمية للعلم: -

تساهم في إثراء الجانب العلمي التي تبحث في موضوع العلاقة بين تنفيذ التخطيط الاستراتيجي وممارسة إدارة الموارد البشرية لوظائفها، وكذلك العلاقة بين التخطيط وعدد من وظائف إدارة الموارد البشرية.

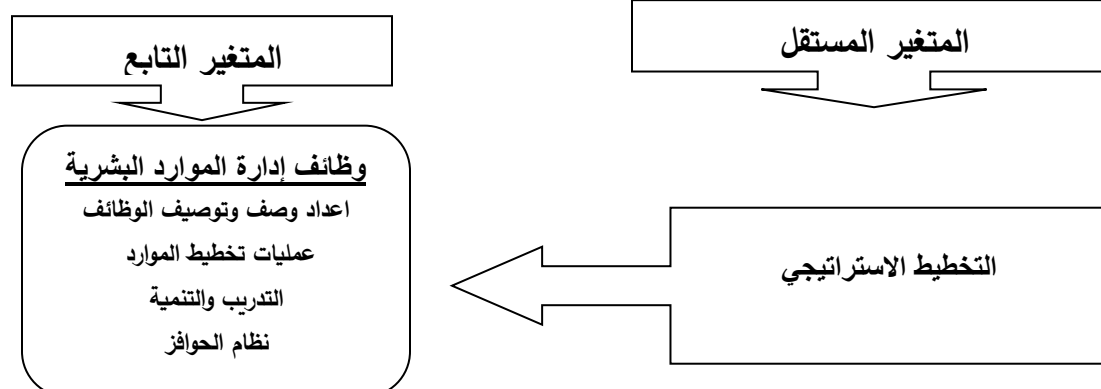
الأهمية للباحث: -

أهمية هذه الدراسة بالنسبة للباحث فهي تتعلق بصقل أفكاره ومعلوماته لموضوع الدراسة، وتوسيع مداركه بشأن تطبيق التخطيط واثره على إدارة الموارد البشرية ووظائفها .

متغيرات ونموذج الدراسة:

المتغير المستقل: (وظائف إدارة الموارد البشرية).

المتغير التابع: (التخطيط الاستراتيجي).



مصادر جمع البيانات

تأسيسا على ما تقدم وبناء على تصميم هذه الدراسة وأقسامها ونوع البيانات المطلوبة لتحقيق أهدافها، لجمع بيانات الدراسة اعتمد الباحث على الآتي:

- **المصادر الأولية:** وذلك من خلال العينة التي تم اختيارها لغرض الدراسة، وما تم الحصول عليها من بيانات أساسية تم جمعها ميدانيا، من خلال استمارة الاستبانة.
 - **المصادر الثانوية:** وتم الحصول عليها من خلال الاطلاع على أدبيات الموضوع من المصادر المتعلقة بموضوع الدراسة من دراسات وأبحاث سابقة منشورة وغير منشورة، وعلى الكتب العلمية، والدوريات العلمية المتخصصة، كما اعتمد الباحث على بعض المواقع العلمية في الشبكة العالمية الإنترنت.
- حدود الدراسة:**

- الحدود البشرية: تم تطبيق على العاملين بإدارة الشؤون الادارية والمالية بشركة مليته للنفط والغاز.
- الحدود الموضوعية: التخطيط وعلاقته بإدارة الموارد البشرية.
- الحدود المكانية: تشمل شركة مليته للنفط والغاز.

مفردات الدراسة:

1-التخطيط الاستراتيجي: هو نظام خاص بتصميم كافة أنواع الخطط بدءا بالخطة الكلية، مروراً بالخطط الاستراتيجية الوظيفية، ويستند كل ذلك على دراسة البيئة بالمنظمة وتحديد رسالة ورؤية المنظمة (ماهر، 2009، 21).

2-إدارة الموارد البشرية: بأنها تكمن في الحصول على أفضل ما يمكن من الأفراد للمشروع، ثم بعد ذلك رعايتهم لترغيبهم في البقاء بخدمة المشروع واعطاء كل ما في وسعهم لأعمالهم (ابوسنينة، الفارسي، 2003، 22).

3-وصف وتحليل الوظيفة: هي التعرف على ما تؤديه الوظيفة وطرق الأداء، والنماذج التي تستخدمها، وظروف الأداء، ومستوى الأداء المطلوب، بهدف الوقوف على الخصائص والصفات المميزة لكل وظيفة عن الوظائف الأخرى في الهيكل التنظيمي للمنظمة (كافي 2014، 148).

4-توصيف الوظيفة: هي وصف وتعريف للوظيفة يتضمن على الأقل المهام الوظيفية، ثم المؤهلات والقدرات والمهارات لشغل الوظيفة، وإذا تم إعداد التوصيف الوظيفي بشكل علمي وجيد فهو يتضمن مسؤوليات شاغل الوظيفة وارتباطاته الإدارية، وحقوقه من حيث الراتب والمزايا وغيرها (برنوطي، 2007، 142).

5-تخطيط الموارد البشرية: التنبؤ متطلبات الشركة من الأفراد، واتخاذ القرارات المناسبة لذلك، والتي تتكون من تحديث وتطبيق الخطة والبرنامج للحصول على هؤلاء الأفراد الملائمين، وفي الوقت المناسب، لتوفير هذه الاحتياجات (الصيرفي، 2006، 125).

6-التدريب والتنمية للموارد البشرية: هو العمل الذي سبق التخطيط له لتزويد الموارد البشرية بخبرات ومعارف، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، وتعديل سلوكهم واتجاهاتهم، بشكل إيجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية المستقبلية بفاعلية، لرفع مستوى الإنتاج، وتحقيق أهداف كل من الموظف والمنظمة (الطاهر، 2009، 239).

7-الحوافز: هي الإمكانيات المتاحة في بيئة الفرد داخل المنظمة، والتي تستخدم لتوجيه المزيد من دوافعه نحو سلوك معين، وأدائه لنشاط أو نشاطات محددة، بالشكل أو الأسلوب الذي يشبع حاجاته، أو رغباته، أو توقعاته (ابوسنينة، الفارسي، 2003، 212).

الدراسات السابقة

1-(الضمور، 2008) بعنوان واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن.

هدف الدراسة إلى تحديد واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني، وتحديد العوامل التي تؤثر عليه.

مجتمع الدراسة يتكون من جميع الافراد في ادارة الموارد البشرية في الوزارات، وعددها (23) وزارة، وتم استخدام العينة العشوائية البسيطة من العاملين في إدارات، وقد بلغ أفراد عينة الدراسة (166) مبحوث، بنسبة (50%) المجتمع ككل.

توصلت الدراسة الى نتائج أهمها انه يوجد هناك علاقة إيجابية بين اعمال إدارة الموارد البشرية (تحليل العمل، وتصميمه واستقطاب واختيار وتدريب وتحفيز الموارد البشرية وتدريب وتنمية الموارد البشرية) تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوزارات الأردنية، لا يوجد هناك فروق في أثر اعمال الإدارات المختصة على تطبيق التخطيط في الوزارات محل الدراسة تعود إلى العوامل الشخصية (الجنس والعمر والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي والخبرة).

2-دراسة (النعاس،2014) بعنوان أثر التخطيط الاستراتيجي على سياسات إدارة الموارد البشرية.

هدف هذه الدراسة التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على سياسات إدارة الموارد البشرية بمصرف شمال افريقيا، وتحديد نظام التخطيط الاستراتيجي بالمصرف والخطوات المتبعة في إجراءات الاستقطاب والتعيين للموارد البشرية بمصرف شمال افريقيا، وتكون مجتمع الدراسة من موظفين في الإدارة العامة وفرع جنزور وفرع الإسلامي حي الأندلس وفرع تاجوراء والبالغ عددهم(395) مفردة ولقد أعدت استبانة لهذا الغرض، وقد كانت اهم النتائج:

يوجد أثر إيجابي للتخطيط الاستراتيجي على سياسات إدارة الموارد البشرية في مصرف شمال افريقيا، وجود أثر إيجابي للتخطيط الاستراتيجي على سياسات الاختيار وتعيين الموارد البشرية في مصرف شمال افريقيا.

3-(الكبي،2022) بعنوان التخطيط الاستراتيجي وانعكاسه على تدريب الموارد البشرية وتطويرها.

يهدف البحث الي بيان التخطيط الاستراتيجي ودوره في تدريب وتطوير الموارد البشرية ودوره الفاعل على المنظمة المبحوثة، ووضحت الدراسة ابعاد التخطيط المتمثلة في (الرؤية، الرسالة، الاهداف) وان تأثيرها مباشر في عملية التدريب وتطوير الموارد البشرية في قطاع مهم هو وزارة الخارجية لما لهذا القطاع من اهمية وخصوصية، اذ يتأثر هذا القطاع بمجموعة عوامل سياسية واقتصادية وجغرافية التي تلعب دورا مهما في تشكيل رؤية ورسالة واهداف هذه المنظمة، لذا انطلق هذا البحث من اهم الاهداف وهو معرفة مدى استخدام وزارة الخارجية لمتغير (التخطيط والتدريب والتطوير)، واستعانت الدراسة بمجموعة من التحليلات والاختبارات الإحصاء باستخدام البرامج الاحصائية، حيث كانت العينة من (120) موظف بمستويات ادارية مختلفة تم اختيارهم من مختلف اقسام (وزارة الخارجية) بشكل عشوائي من ذوي العلاقة بعملية التدريب والتطوير. وكانت النتائج التي تحصلت عليها الدراسة اهمها ان معظم البرامج التدريبية قصيرة الامد وهذا النوع قد لا يفيد المتدرب في جميع الحالات، اذ يجب تقرير المتطلبات التدريبية ثم تخصيص الوقت اللازم في مجال التدريب.

4-(دعاء، 2023) بعنوان دور لتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية واثره على اداء العاملين بالبنوك العامة .

اهداف الدراسة تقييم دور التخطيط للموارد البشرية على اداء العاملين بالبنوك العامة، وكان مجتمع الدراسة بنك مصر والبالغ عينة الدراسة (331) مفردة أعدت استبانة لهذا الغرض تكونت من (69) فقرة، وقد كانت اهم النتائج الدراسة الاتي:

توجد علاقة بين عدم تبني الادرة العليا للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وانخفاض مستوى الاداء العاملين، توجد علاقة بين عدم الربط والتكامل بين التخطيط للموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي، وجود علاقة بين المعوقات التنظيمية للتخطيط للموارد البشرية.

الفجوة البحثية للدراسة

اختلفت الدراسة عن الدراسات السابقة من خلال المكان، فقد تمت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة عن البيئة الليبية الأمر الذي يصعب معه استخدام نتائجها وتعميمها في البيئة الليبية، وهذا ما تحاول هذه الدراسة التعرف عليه، كما تحاول الدراسة الوصول إليه درجة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الموارد البشرية ووظائفها.

الجانب النظري:

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ووظائف إدارة الموارد البشرية

ان عملية وصف الوظائف ووصفها تهدف الى التخطيط على تحديد أنواع الوظائف، وعدد الافراد في كل نوع من أنواع الوظائف، وتمدنا بطاقات توصيف الوظائف ببيانات عن مواصفات الافراد المطلوبين، حيث أنها تحدد واجبات هذه الوظائف ومسئولياتها، وظروف تأديتها، ثم أخير المواصفات المطلوب في شاغلي هذه الوظائف (التأهيل العلمي، الخبرة العملية) (عبد الباقي، 2001، 96).

ثم وضع خطة تتضمن عدد من متطلبات المؤسسة في المستقبل من شاغلي الوظائف المختلفة، وتاريخ الحاجة لكل منهم، ومصدر توفيرهم، ومن يجب تعيينهم وتجهيزهم ليكونوا جاهزين للعمل عند الحاجة لهم، وهي نتيجة عملية ذهنية تحدد فيها إدارة الموارد البشرية مسبقا أعداد العمال الذين تحتاجه الشركة حسب الوظيفة والتاريخ (برنوطي، 2007، 187).

ومن ثم يأتي تخطيط للتدريب والذي يعتبر في نظر الكثيرين الأساس والعنصر الهام في التدريب والتنمية مما يبين أن تخطيط التدريب عملية مرنة وشاملة ومستمرة مع استمرار المنظمة، تستهدف حصر الأنشطة اللازمة لتطوير وتصميم أهداف التدريب، وإعادة النظر في التخطيط القائم وسياسته، وتدبير المدخلات المناسبة وتنسيق أداء الأنشطة بالأساليب، وفي الأوقات، وبالمعدلات المحققة للأهداف، وتتخذ خطوات تخطيط التدريب شكل النظام المفتوح (الخويلدي، 2010، 36).

الجانب الميداني:

منهجية الدراسة

منهج الدراسة

- تم تطبيق المنهج الوصفي والتحليلي بقصد التعرف على الجوانب الملموسة والمعروفة للتخطيط الاستراتيجي ووظائف إدارة الموارد البشرية، والعلاقة بينهما، والأسلوب الوصفي يعتمد على دراسة الواقع والظاهرة، تطبيق أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، وبما يتم جمعه من بيانات أساسية من خلال استمارة الاستبيان وتبويبها وعرضها وتحليلها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

لغرض إجراء تحليل احصاء اللازم، فإنه تم تطبيق أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برنامج المعروف اختصارا ببرنامج (SPSS).

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون المجتمع من كافة افراد شركة مليته للنفط والغاز، والبالغ عددهم (197) مفردة، وقد اعتمد أسلوب العينة العشوائية البسيطة فقام بتوزيع (126) استمارة استبيان واستردوا منها (118) استمارة قابلة للتحليل ونسبة بلغت (93.7%). حسب الجدول رقم (1).

جدول رقم (1) الاستثمارات الموزعة والمتحصل عليها ونسبة المسترد والفاقد منها

عدد الاستثمارات التي تم توزيعها	عدد الاستثمارات المفقودة	الاستثمارات غير مستوفاة	الاستثمارات القابلة للتحليل	نسبة الاستثمارات الصالحة	
126	5	3	118	93.7%	المجموع

أداة جمع البيانات:

تم اعتماد استمارة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتم تصميم استمارة الاستبيان، لتجميع البيانات لاختبار فرضيات الدراسة، واشتملت على محورين، حيث استخدم المحور الأول الاستمارة فتم تخصيصه لتحديد درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي أما المحور الثاني من الاستمارة تم تخصيصه وظائف ادره الموارد البشرية وتكونت الاستبانة من (72) فقرة.

جدول (2) ترميز بدائل الإجابة

الإجابة	ابدا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما
الرمز	1	2	3	4	5

وقد عمل الباحث بالترميز الرقمي في ترميز إجابات أفراد العينة للإجابات المتعلقة بمقياس ليكرت الخماسي، وقد استخدم الباحث متوسط القياس (3) وهو متوسط القيم (1، 2، 3، 4، 5) للإجابات الخمسة، كنقطة مقارنة لتحديد مستوى إجمالي كل محور من محاور الدراسة، وكان طول الفترة المستخدمة هي 0.8 وقد تم حساب طول الفترة على أساس قسمة 4 على 5.

جدول (3) طول خلايا المقياس

الإجابة	ابدا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما
المتوسط	1.8 - 1	2.6 - 1.8	3.4 - 2.6	4.2 - 3.4	5 - 4.2

وقد تم الترميز الرقمي في ترميز طول خلايا المقياس أفراد العينة للإجابات المتعلقة بمقياس ليكرت الخماسي، وقد استخدم الباحث متوسط القياس (احيانا) (3.4 - 2.6) وهو متوسط اطوال الخلايا للإجابات الخمسة، كنقطة مقارنة لتحديد مستوى إجمالي كل محور من محاور الدراسة، وكان طول الخلايا المستخدمة هي 0.8 وقد تم حساب طول الفترة على أساس قسمة 4 على 5.

جدول (4) الوسط النسبي

الإجابة	ابدا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما
المتوسط	36.0 - 20.0	52.0 - 36.0	68.0 - 52.0	84.0 - 68.0	1000 - 84.0

وقد طبق الباحث الترميز الرقمي في ترميز إجابات أفراد العينة للإجابات المتعلقة بمقياس ليكرت الخماسي، وقد وضع الباحث الوسط النسبي لقياس الإجابات الخمسة، كنقطة مقارنة لتحديد مستوى إجمالي لمحاور الدراسة، وكان الوسط النسبي لكل الفترة المستخدمة هي 16.0 وقد تم حساب الوسط النسبي لفترة على أساس قسمة 80.0 على 5.

قياس صدق الاستبيان: هو صدق الاستبانات ان تقيس اسئلة الاستبيان ما وضع لقياسه وقد قام الباحث بالتأكد من خلال الآتي:

- صدق المحكمين

قد ثبت صدق المقياس ظاهريا بعرض الفقرات على مجموعة من المقيمين في مجالي الإدارة والاحصاء، وقد تم الأخذ في نظر بالملاحظات المقدمة من المقيمين.

- صدق المقياس

يتم قياس صدق المقياس بعدة طرق اخذ منها الباحث الطريقتين التاليتين:

صدق الثبات

يعد اختبار الثبات من أكثر الأساليب الإحصائية استخداما للتأكد من الاتساق الداخلي لأداة القياس التي تتضمن عددا من العناصر، كما ان الثبات من المفاهيم التي يتعين توافرها في المقياس حتى يكون صالحا للاستخدام، ويقصد بثبات المقياس الاتساق الداخلي بين عباراته، ولثبات المقياس جانبان الأول هو استقرار المقياس بحيث يتم الوصول على نفس النتائج إذا تم قياس نفسه مرات متكررة، أما الجانب الآخر لثبات المقياس فهو الموضوعية، وهو أن يتم الحصول على نفس المستوى، وقد جرى التحقق من ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة كما يأتي:

الجدول (5) نتائج اختبار كرونباخ الفا

م	معامل الثبات	معامل الفا
1	التخطيط الاستراتيجي	0.928
2	وصف وتوصيف لوظيفة	0.820
3	تخطيط الموارد البشرية	0.742
4	تنمية وتدريب الموارد البشرية	0.483
5	الحوافز	0.685
	الدرجة الكلية	0.653

ان الواضح من النتائج في الجدول رقم(5) بان قيمة معامل ألفا لكل قسم من أقسام الدراسة كان اكثر من 0.6 ، وكذلك بالنسبة للدرجة الكلية كان 0.978 مما يجعل الباحث قد تأكد من صدق وثبات صحيفة الاستبيان وقابليته للتحليل والإجابة على أسئلة الدراسة ومن تم الوصول للنتائج اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة التي وضعت من أجلها البطاقات.

- الاتساق الداخلي:

يعرف صدق الاتساق الداخلي هو مدى اتساق كل عبارة من العبارات المتعلقة بموضوع الدراسة مع الدرجة الكلية للمحور ككل، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستمارة، وقد جرى التحقق من ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة كما يأتي:

الجدول (6) معامل الاتساق الداخلي لكل محور

م	المحور	معامل الاتساق	القرار حول الاتساق
1	التخطيط الاستراتيجي	0.963	متسق
2	وصف وتوصيف لوظيفة	0.978	متسق
3	تخطيط الموارد البشرية	0.962	متسق
4	تنمية وتدريب الموارد البشرية	0.972	متسق
5	الحوافز	0.970	متسق

من الجدول رقم(6) نلاحظ أن درجة الاتساق بين عبارات كل محور من المحاور عالية مما يدل على أن المحاور صادقة لما وضعت لقياسه. وبذلك تكون الاستمارة صادقة لما وضعت لتحليله.

الأساليب الإحصاء:

لقد تم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي بعد ترميزها؛ لإجراء العمليات الإحصاء اللازمة باستخدام البرنامج الإحصائي، وقد تم استخدام الآتي:

- التوزيعات التكرارية -المتوسط الحسابي -المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري- معامل الارتباط -اختبار تي -تحليل تباين الانحدار
تحليل محاور الاستبيان لتبيان درجات الممارسة:
التخطيط الاستراتيجي:

جدول رقم (7) حساب الوسط الحسابي ومستوى الدلالة والوزن النسبي لمحور التخطيط الاستراتيجي

الاجابة	مستوى الدلالة	الوزن النسبي	μ	ادارة الموارد البشرية
أحيانا	0.553	58.64	2.9322	1 يهتم مجلس إدارة الشركة بممارسة التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية في الشركة.
أحيانا	1.000	60.00	3.0000	2 تحافظ الشركة على وجود نظام معلومات يفيد في عملية التخطيط.
غالبا	0.017	75.76	3.7881	3 ينفرد مجلس إدارة الشركة بالتخطيط ووضع الخطط والإستراتيجيات.
نادرًا	0.000	50.17	2.5085	4 تحرص الشركة على الاستعانة بخبراء من الخارج بهدف الارتقاء بمهارات وقدرات الجهاز الإداري في مجال التخطيط الإستراتيجي.
نادرًا	0.000	51.19	2.5593	5 تقوم الشركة بإعطاء دورات تدريبية في مجال التخطيط الإستراتيجي لكافة المدراء في كافة المستويات الإدارية.
نادرًا	0.001	50.34	2.5169	6 تهتم الشركة بوضع تنبؤات بحجم الطلب على منتجها لفترات مستقبلية.
نادرًا	0.000	51.36	2.5678	7 تقوم الشركة بتوفير الموارد المالية للإنفاق على الدراسات الإستراتيجية والمستشارين الخارجيين للمشاركة في وضع الخطط.
نادرًا	0.000	47.47	2.3729	8 تهتم الشركة بتحليل موقفها التنافسي وتدرس خطط منافسيها بعناية وتترك نقاط قوتهم وضعفهم.
نادرًا	0.000	48.47	2.3220	9 تدرس الشركة أداؤها الداخلي لتتعرف على نقاط قوتها وعوامل ضعفها.
نادرًا	0.000	50.51	2.5254	10 تهتم الشركة بتعزيز نقاط القوة وتقليل عوامل الضعف الداخلية لديها.
نادرًا	0.000	49.83	2.4915	11 تهتم الإدارة بتوضيح رؤية ورسالة الشركة وما تسعى أن تكون عليه الشركة مستقبلا لكافة العاملين.
نادرًا	0.000	44.92	2.2458	12 تهتم الشركة بصياغة أهداف طويلة، ومتوسطة، وقصيرة الأجل تعبر عن رسالتها ورؤيتها.
نادرًا	0.000	44.75	2.2373	13 يعطي مجلس إدارة الشركة الأولوية للتخطيط الإستراتيجي طويل الأجل وذلك لافتناعه بأهمية الإدارة الإستراتيجية.
نادرًا	0.000	49.37	2.4831	14 توفر الشركة أنظمة اتصال مثل الاجتماعات والمناقشات وكتابة التقارير الأمر الذي يساعد على تفعيل الإدارة الإستراتيجية.
نادرًا	0.411	48.14	2.4068	15 تحرص الشركة على وضع مؤشرات للإنجاز لقياس مدى تحقيق الأهداف.
نادرًا	0.000	51.94	2.5972	الدرجة الكلية

ومن خلال نتائج العبارات الخمس عشر أعلاه ومستوى الدلالة للمحور (p-value=0.000) والذي كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha = 0.5$) والوزن النسبي (52.26 %) يمكن القول بأنه نادرا ما تهتم الشركة محل البحث بمجال التخطيط.

وظائف إدارة الموارد البشرية:

أ- وصف وتوصيف الوظائف

جدول رقم (8) حساب الوسط الحسابي، ومستوى الدلالة والوزن النسبي لمحور وصف وتوصيف الوظائف

الاجابة	مستوى الدلالة	الوزن النسبي	μ	وصف وتوصيف الوظائف
نادرا	0.000	47.12	2.3559	1 تهتم الإدارة العليا في الشركة بإعداد بطاقة وصف للوظائف الحالية والمستقبلية بالشركة.
نادرا	0.000	49.49	2.4746	2 تدعم الشركة عملية وصف الوظائف وذلك بتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، وتوفير المعلومات والحقائق المطلوبة عن الوظائف المراد وصفها وتوصيفها.
نادرا	0.000	44.07	2.2034	3 يعكس وصف وتوصيف الوظائف بالشركة الصورة الحقيقية للوظائف بكافة محتوياتها ومتطلباتها.
نادرا	0.000	48.81	2.4407	4 يعكس وصف وتوصيف الوظيفة التغيير الذي تحدث في الشركة والتكنولوجيا المستخدمة فيها.
نادرا	0.000	45.93	2.2966	5 تهتم الشركة بمراجعة وتحديث الوصف الوظيفي ومواصفات شاغل الوظيفة بصفة دورية للتأكد من أنها تمثل الظروف البيئية التي تؤدي فيها الوظيفة.
نادرا	0.000	41.19	2.0593	6 تحرص الادارة على ضرورة إجراء المقارنة المرجعية مع وصف وتوصيف الوظائف حسب التشريعات.
نادرا	0.000	40.34	2.0169	7 تستخدم بطاقة وصف وتوصيف الوظائف في ادارة الموارد البشرية.
نادرا	0.000	42.88	2.1441	8 يتم استخدام بطاقة وصف وتوصيف الوظائف في اجراءات النقل والترقية في الشركة.
نادرا	0.000	40.34	2.0169	9 يتم استخدام بطاقة وصف وتوصيف الوظائف في التدريب وتحديد التدريب المطلوب في الشركة.
نادرا	0.000	39.32	1.9661	10 تستخدم بطاقة وصف وتوصيف الوظائف في وضع نظام عادل للأجور المرتبات في الشركة.
نادرا	0.000	41.53	2.0763	11 تستخدم بطاقة وصف وتوصيف الوظائف في تقييم أداء العاملين وقياس كفاءتهم في العمل.
نادرا	0.000	36.27	1.8136	12 تستخدم بطاقة وصف وتوصيف الوظائف في وضع نظام فعال وجيد للحوافز والمكافآت.
احيانا	0.065	55.76	2.7881	13 يتم إيجاد وظيفة خاصة لكل مجموعة واجبات دون مراعاة الحجم الكافي من واجبات ومسئوليات الوظيفة.
نادرا	0.885	44.08	2.2040	الدرجة الكلية

ومن خلال نتائج العبارات ثلاث عشر أعلاه ومستوى الدلالة للمحور (p-value=0.000) والذي كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.5$ والوزن النسبي (44.08 %) يمكن القول بأنه نادرا ما تهتم الشركة محل البحث بمجال وصف الوظائف.

ب- تخطيط الموارد البشرية:

جدول رقم (9) حساب الوسط الحسابي، ومستوى الدلالة والوزن النسبي لمحور التخطيط الموارد البشرية

الاجابة	مستوى الدلالة	الوزن النسبي	μ	تخطيط الموارد البشرية
نادرا	0.000	51.36	2.5678	1 تحرص الإدارة على وضع خطة للموارد البشرية عند قيامها بوضع خطة عامة للشركة.
نادرا	0.000	50.51	2.5254	2 يتم تزويد الخبراء يتم لقائهم على تخطيط الموارد البشرية ببيانات

				ومعلومات دقيقة عن وضع العمالة في الشركة.	
3	نادرا	0.000	51.19	2.5593	تتم عملية تخطيط بمشاركة جميع الإدارات في كافة المستويات الإدارية.
4	نادرا	0.000	50.68	2.5339	تحرص الشركة على تحليل أعباء ونقاط القوة بالعمل عند تحديد المستلزمات من الموارد البشرية.
5	نادرا	0.000	45.08	2.2542	يتم تخطيط الموارد البشرية من قبل مدير الإدارة في الشركة بناء على معلومات وبيانات عن العمالة مصدرها الإدارات الأخرى في الشركة.
6	نادرا	0.000	41.19	2.4407	تهتم الإدارة بأن تكون خطط الموارد البشرية على المدى القصير.
7	نادرا	0.000	48.81	2.1441	تحرص الشركة على التنبؤ المسبق باحتياجاتها من العمالة بناء على أهدافها طويلة الأجل.
8	نادرا	0.000	42.88	2.2119	تهتم الادارة بتحديد الطلب والعرض من الافراد في الشركة.
9	نادرا	0.000	44.24	2.3136	تقوم الادارة مراقبة الخطة وتقييم مدى نجاحها وفشلها
10	نادرا	0.000	46.27	1.9831	تحرص الادارة على أن يكون تخطيط بناء على وصف وتوصيف الوظائف.
11	نادرا	0.000	39.66	2.4407	تتضمن الخطة على برامج تدريب وتنمية العاملين.
12	نادرا	0.000	48.81	2.3051	تحرص الشركة على ان تكون عملية اختيار الافراد وتعيينهم وفقا لخطة الموارد البشرية
13	نادرا	0.000	46.10	2.3475	خطط الموارد البشرية التي يتم وضعها لها اثر إيجابي في تحقيق اهداف الشركة.
14	نادرا	0.000	48.47	2.4237	تحرص الشركة على توفير ميزانية في مجال تنمية والعاملين.
	نادرا	0.000	47.22	2.3608	الدرجة الكلية

ومن خلال نتائج العبارات أربع عشر أعلاه ومستوى الدلالة للمحور (p-value=0.000) والذي كان اقل من مستوى المحدد $\alpha = 0.5$ الوزن النسبي (47.22%) يمكن القول بأنه نادرا ما تهتم الشركة محل البحث بمجال تخطيط الموارد البشرية.

تدريب وتنمية الموارد البشرية:

جدول رقم (10) حساب الوسط الحسابي، ومستوى الدلالة والوزن النسبي لمحور تدريب وتنمية الموارد البشرية

الاجابة	مستوى الدلالة	الوزن النسبي	μ	تدريب وتنمية الموارد البشرية
احيانا	0.000	59.66	2.9831	1 يهتم مجلس إدارة الشركة بوضع خطة إستراتيجية للتدريب عند قيامه بوضع خطة عامة للشركة وخطة للموارد البشرية.
احيانا	0.000	57.12	2.8559	2 يتم تجهيز الاحتياجات التدريب بناء على جمع معلومات عن أداء العاملين وتحليلها.
نادرا	0.000	50.42	2.5210	3 تهتم الشركة بإعداد الموازنات اللازمة لتصميم البرامج التدريبية.
نادرا	0.000	51.81	2.5906	4 تستفيد العاملين من البرامج التدريب وتمكنهم من التدرج في السلم الوظيفي.
احيانا	0.000	57.46	2.8729	5 تستفيد الشركة من البرامج التدريبية في زيادة قدرتها على المنافسة.
نادرا	0.000	51.86	2.5932	6 محتوى برنامج التدريب يتناسب مع الأهداف التي سبق صياغتها في ضوء المخطط له.
نادرا	0.000	50.51	2.5254	7 البرامج التدريبية في الشركة تشجع ودعم ثقافة التعلم المستمر والتي تعتبر من أهم مصادر الميزة التنافسية.
احيانا	0.000	56.78	2.8390	8 المواد للتدريب مستمدة من واقع المتدربين ومتناسبة مع مستواهم الذهني والبدني.
نادرا	0.000	51.31	2.5656	9 تعمل الشركة أن يكون البرنامج التدريب ذات طابع عملي.
نادرا	0.000	51.74	2.5869	10 يشعر المتدربين بالرضا عن البرامج التدريبية وذلك لاستفادتهم منها في تعلم أشياء جديدة.
نادرا	0.000	51.69	2.5847	11 تحدث البرامج التدريبية تغييرا ملحوظا في سلوكيات وأنماط العاملين

				نتيجة تعلمهم.	
12	سلوك العاملين بعد التحاقهم بدورات تدريبية يؤثر تأثيرا إيجابيا على أداء الشركة.	2.9068	58.14	0.000	احيانا
13	تحرص الشركة على جعل التدريب والتنمية نظام للتعليم الاستراتيجي المستمر.	2.5254	50.51	0.000	نادرا
14	تساهم الدورات التدريبية في الشركة من تقليل عدد وظائف الإشراف اللازمة.	2.4322	48.64	0.000	نادرا
15	تطبيق التدريب يساهم في تمكين العاملين من العمل بفاعلية قبل الانتقال إلى التطبيق الفعلي.	2.9576	59.66	0.000	احيانا
	الدرجة الكلية	2.8191	54.16	0.064	احيانا

ومن خلال نتائج العبارات خمس عشر أعلاه ومستوى الدلالة للمحور (p-value=0.000) والذي كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.5$ الوزن النسبي (56.38%) يمكن القول بأنه احيانا تهتم الشركة بمجال تدريب وتنمية الموارد البشرية.

د-الحوافز

جدول رقم (11) حساب الوسط الحسابي، ومستوى الدلالة والوزن النسبي لمحور الحوافز

الحوافز	μ	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الاجابة
1 تهتم الشركة بوضع نظام للحوافز والمكافآت أو تعديله عند قيامها بوضع خطة عامة.	2.1356	42.71	0.000	نادرا
2 يساهم نظام الحوافز والمكافآت في تعظيم أرباح الشركة وذلك برفع الكفاءة الإنتاجية.	2.3136	46.27	0.000	نادرا
3 يساهم نظام الحوافز والمكافآت في استغلال الطاقات والإمكانيات الموجودة بالشركة الاستغلال الأمثل.	2.1695	43.39	0.000	نادرا
4 نظام الحوافز والمكافآت الحالي يعمل على تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال تطوير أساليب العمل.	1.9915	39.83	0.000	نادرا
5 يساهم نظام الحوافز الحالي في الشركة بخلق رضا الموظفين والعاملين عن الشركة.	1.8475	36.95	0.000	نادرا
6 نظام الحوافز والمكافآت الحالي بالشركة يساهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين والموظفين.	2.0763	41.53	0.000	نادرا
7 من السهل عليك الوصول لمستوى الأداء المرغوب الذي تمنح عليه حافزا ماديا أو معنويا.	2.3220	46.44	0.000	نادرا
8 حجم الحافز يتناسب مع ما تبذله من جهد لتحقيق مستوى الذي تحصل فيه على حافز أو مكافأة.	2.3051	46.10	0.000	نادرا
9 نوعية المكافآت تتناسب مع ما تريد الحصول عليه ويشبع ما لديك من رغبات.	2.3136	46.27	0.000	نادرا
10 نظام الحوافز والمكافآت في الشركة يعتبر عادلا.	1.6949	33.89	0.000	ابدا
11 يشمل نظام الحوافز كافة الوظائف والأنشطة بالشركة سواء الفنية في مواقع الإنتاج، أو لأعمال الإدارية.	2.2712	45.42	0.000	نادرا
12 يساهم نظام الحوافز المطبق في تخفيض الوقت في العمليات الإنتاجية بتفادي الأعطال وتسريع الأداء نتيجة لإتباع سلوك الأداء الإيجابي.	2.0508	41.02	0.000	نادرا
13 يرتبط نظام المكافآت والحوافز بالجهود الذهنية والبدنية التي يبذلها العاملين في تحقيق المستوى الأمثل للإنتاجية.	2.0763	41.53	0.000	نادرا
14 يشعر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بالرضا عن الحوافز والمكافآت المعمول بها حاليا.	2.2458	44.92	0.000	نادرا
15 تهتم الإدارة بتحفيز الموظفين في الأعمال والنشاطات الموسمية كالجرد مثلا.	2.3559	47.12	0.000	نادرا
الدرجة الكلية	2.1446	42.89	0.064	نادرا

ومن خلال نتائج العبارات خمس عشر أعلاه ومستوى الدلالة للمحور ($p\text{-value}=0.000$) والذي كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.5$ الوزن النسبي (42.89%) يمكن القول بأنه نادرا ما تهتم الشركة بالحوافز.

اختبار فرضيات الدراسة:

ولتحقيق أهداف ومعالجة مشكلة الدراسة تم عرض واختبار فرضيات الدراسة حسب التالي:

الفرضية الفرعية الأولى:

الفرض العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعمليات وصف وتوصيف الوظائف.

الفرض البديل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي اجراءات وصف وتوصيف الوظائف.

ولاختبار الفرضية تم تطبيق معامل الارتباط لمعرفة العلاقة بين المتغيرين فكانت النتائج كما مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (12) معامل الارتباط بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعمليات وصف وتوصيف الوظائف

وصف وتوصيف الوظائف				التخطيط الاستراتيجي
العلاقة	القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
طردية	رفض فرض العدم	0.000	0.688**	

من خلال الجدول نلاحظ ان مستوى المعنوية المشاهد (مستوى الدلالة) كان اصغر من مستوى المحدد (0.05)، مما يدل على رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل بأنه توجد علاقة طردية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعمليات وصف وتوصيف الوظائف، اي كلما زادت ممارسة تخطيط الاستراتيجي كلما زادت عمليات وصف وتوصيف الوظائف.

الفرضية الفرعية الثانية:

الفرض العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعمليات تخطيط الموارد البشرية.

الفرض البديل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعمليات تخطيط الموارد البشرية.

ولاختبار الفرضية تم استخدام معامل الارتباط لمعرفة العلاقة بين المتغيرين فكانت النتائج كما في الجدول: جدول رقم (13) معامل الارتباط بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعمليات تخطيط الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية				التخطيط الاستراتيجي
العلاقة	القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
طردية	رفض فرض العدم	0.000	0.969**	

من خلال الجدول نلاحظ ان مستوى المعنوية المشاهد (مستوى الدلالة) كان أقل من مستوى المعنوية المحدد (0.05)، مما يدل على رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل بأنه توجد علاقة طردية بين ممارسة التخطيط وعمليات تخطيط الموارد البشرية، اي كلما زادت ممارسة التخطيط الاستراتيجي كلما زادت عمليات تخطيط الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرض العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعمليات تدريب وتنمية الموارد البشرية.

الفرض البديل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعمليات تدريب وتنمية الموارد البشرية.

ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام معامل الارتباط لمعرفة العلاقة بين المتغيرين فكانت النتائج كما واضح في الجدول:

جدول رقم(14) معامل الارتباط بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعمليات تدريب وتنمية الموارد البشرية

التخطيط الاستراتيجي			
تدريب وتنمية الموارد البشرية			
معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار	العلاقة
0.652**	0.000	رفض فرض العدم	طردية

من خلال الجدول نلاحظ ان مستوى المعنوية المشاهد (مستوى الدلالة) كان أقل من مستوى المعنوية المحدد (0.05)، مما يدل على رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل بأنه توجد علاقة طردية بين التخطيط وعمليات تدريب وتنمية الموارد البشرية، اي كلما زادت ممارسة التخطيط الاستراتيجي كلما زادت عمليات تدريب وتنمية الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرض العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعمليات الحوافز.

الفرض البديل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعمليات الحوافز.

ولاختبار الفرضية استخدام معامل الارتباط لمعرفة العلاقة بين المتغيرين فكانت النتائج كما ثابت في الجدول التالي:

جدول رقم(15) معامل الارتباط بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعمليات الحوافز.

التخطيط الاستراتيجي			
وصف وتوصيف الوظائف			
معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار	العلاقة
0.380**	0.000	رفض فرض العدم	طردية

من خلال الجدول نلاحظ ان مستوى المعنوية المشاهد (مستوى الدلالة) كان أقل من مستوى المعنوية المحدد (0.05)، مما يدل على رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل بأنه توجد علاقة طردية بين التخطيط وعمليات الحوافز، اي كلما زادت ممارسة التخطيط الاستراتيجي كلما زادت عمليات الحوافز.

الفرضية الرئيسية:

الفرض العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفاعلية ادارة الموارد البشرية.

الفرض البديل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفاعلية ادارة الموارد البشرية.

ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام معامل الارتباط لمعرفة العلاقة بين المتغيرين فكانت النتائج كما يظهر في الجدول:

جدول رقم(16) معامل الارتباط بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفاعلية ادارة الموارد البشرية

التخطيط الاستراتيجي			
ادارة الموارد البشرية			
معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار	العلاقة
0.749**	0.000	رفض فرض العدم	طردية

من خلال الجدول نلاحظ ان مستوى المعنوية المشاهد (مستوى الدلالة) كان أقل من مستوى المعنوية المحدد (0.05)، مما يدل على رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل بأنه توجد علاقة طردية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفاعلية ادارة الموارد البشرية، اي كلما زادت ممارسة التخطيط الاستراتيجي كلما زادت فاعلية ادارة الموارد البشرية.

نتائج الدراسة:

النتائج المتعلقة بفاعلية وظائف ادارة الموارد البشرية: لتحديد درجة الممارسة لكل متغير على حدى قام الباحث بحساب الوسط الحسابي والمتوسط كل عبارات المحاور في صحيفة الاستبيان ومن ثم حساب الدرجة الكلية لكل محور للتوصل الى مدى ممارسة كل منها وقد جاءت كالتالي:

- يتضح أن تطبيق التخطيط كانت متدنية جدًا بحيث أشار الوزن النسبي لإجابات المبحوثين والذي كان (51.94%) بأنه نادرا ما تهتم الشركة بممارسة التخطيط الاستراتيجي.
 - يتضح أن الاهتمام بإعداد بطاقة وصف وتوصيف الوظائف منخفض جدا بحسب ما أظهره الوزن النسبي لإجابات المبحوثين (44.88%) والذي يشير الى ندرة اهتمام الشركة بإعداد بطاقة وصف وتوصيف الوظائف مع اقترابها من العدم.
 - يتضح أن ممارسة تخطيط الموارد البشرية تكاد معدومة وهي نادرة جدا، بحسب ما أظهره الوزن النسبي لإجابات المبحوثين (47.22%).
 - أظهرت إجابات المبحوثين بان اهتمام الشركة بممارسة برامج تنمية والتدريب الموارد البشرية، متدني الى حد ما، بحسب ما أظهره الوزن النسبي لإجابات المبحوثين (56.38%).
 - يظهر الوزن النسبي لإجابات المبحوثين (42.89%) ان الشركة لا تولي اهتماما لعملية وضع نظاما عادلا للحوافز يساهم في تحفيز العاملين في تأديتهم لأعمالهم المطلوبة منهم على أكمل وجه.
- النتائج المتعلقة بالفرضيات:** جاءت النتائج الاحصائية المتعلقة بالفرضيات كالتالي:
- 6- اشارت النتائج الاحصائية لاختبار الفرضية الفرعية الاولى الى انه توجد علاقة طردية إيجابية عند مستوى المعنوية (0.05) بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وفعالية عمليات اعداد وصف الوظائف.
 - 7- اشارت النتائج الاحصائية لاختبار الفرضية الفرعية الثانية الى انه توجد علاقة ارتباط طردية إيجابية عند مستوى المعنوية (0.05) بين التخطيط الاستراتيجي وفعالية عمليات تخطيط الموارد البشرية بالشركة.
 - 8- اشارت النتائج الاحصائية لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة الى انه توجد علاقة ارتباط طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفعالية عمليات تدريب وتنمية الموارد البشرية في الشركة.
 - 9- لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة الى انه توجد علاقة ارتباط طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين التخطيط الاستراتيجي وفعالية نظام الحوافز في الشركة.
 - 10- كما اشارت النتائج الاحصائية لاختبار الفرضية الرئيسية الى انه هناك علاقة ارتباط طردية إيجابية عند مستوى المعنوية (0.05) بين التخطيط الاستراتيجي وفعالية أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة.

التوصيات:

- 1- ضرورة تبني فكرة المدير الاستراتيجي والتخلص من الفكرة المدير التقليدي في كافة المستويات الادارية.
- 2- الخروج من الاطار الضيق للتخطيط الى النظرة الاوسع والاشمل للإدارة الحديثة.
- 3- العمل اعداد وتدريب العاملين بما يمكنهم من المشاركة في التخطيط.
- 4- تفعيل دور ادارة الشؤون الادارية واعطائها الصلاحيات للقيام بوظائفها الاساسية على أكمل وجه.
- 5- ضرورة اعداد بطاقة وصف وتوصيف الوظائف وذلك لكافة الوظائف بالشركة.

المراجع

1. أبوسنينة، الصديق منصور، والفارسي، سليمان، إدارة الموارد البشرية (أهميتها -تنظيمها -مسئوليتها- مهامها) طرابلس، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، 2003.
2. برنوطي، سعاد نائف، ادارة الموارد البشرية (ادارة الافراد) عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، 2007.
3. الصيرفي، محمد، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار المناهج، 2006.
4. الظاهر، نعيم إبراهيم ، تنمية الموارد البشرية ، الأردن ، عالم الكتب الحديث ، 2009.

5. عبد الباقي، صلاح الدين محمد، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات ، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001.
6. كافي، مصطفى يوسف، إدارة الموارد البشرية (منظور: إداري ، تنموي ، تكنولوجي ، عولمي) ، القاهرة ، مكتبة المجتمع العربي، 2014.
7. ماهر، أحمد، دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2009.
8. الغالبي، طاهر محسن، إدريس، وائل محمد، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2007.
9. النعاس، غادة، أثر التخطيط الاستراتيجي على سياسات إدارة الموارد البشرية — دراسة تطبيقية على مصرف شمال أفريقيا" أكاديمية الدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة، طرابلس، 2014.
10. الكعبي، ميثم حميد، التخطيط الاستراتيجي وانعكاسه على تدريب الموارد البشرية وتطويرها، مجلة الريادة للمال والاعمال، مجلد (3)، العدد (2)، 2022.
11. دعاء، عادل ابراهيم، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على اداء العاملين بالبنوك العامة. مجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد (37) العدد(3)، 2023.
12. الضمور، موفق محمد، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه. كلية العلوم المالية والمصرفية، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008.
13. رشيد , مازن فارس , إدارة الموارد البشرية (الأسس النظرية والتطبيقات العملية), الرياض مكتبة العبيكان , الطبعة الثانية, 2004.