

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير
الرقم التسلسلي:..... / 2018

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)
دفعته: 2018

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير
شعبة علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية
في ضبط الأداء للمؤسسة الإقتصادية
دراسة حالة شركة SOMOPHOS تبسة

إشراف الأستاذ:
د. عمر جنينة

من إعداد:
- مصطفى يوسف
- ندى بوذيبته

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة :

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
فضيلة بوطورة	أستاذ محاضر - أ.	رئيسا
عمر جنينة	أستاذ محاضر - أ.	مشرفا ومقرا
صورية بوطرفة	أستاذة محاضر - ب.	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2017 / 2018

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير
الرقم التسلسلي:..... / 2018

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)
دفعته: 2018

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير
شعبة علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية
في ضبط الأداء للمؤسسة الإقتصادية
دراسة حالة شركة SOMOPHOS تبسة

إشراف الأستاذ:
د. عمر جنينة

من إعداد:
- مصطفى يوسف
- ندى بوذيبته

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة :

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
فضيلة بوطورة	أستاذ محاضر - أ.	رئيسا
عمر جنينة	أستاذ محاضر - أ.	مشرفا ومقرا
صورية بوطرفة	أستاذة محاضر - ب.	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2017 / 2018

شكر و عرفان

الحمد لله وكفى، والصلاة والسلام على رسوله المصطفى، وعلى من سار على نهجه واقتفى، ومن جعل الحمد خاتمة النعمة جعله الله فاتحة المزيد. وبعد...

أتوجه بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ الفاضل /الدكتور عمر جنينة لإشرافه على، ووقوفه الجاد وعمله الدؤوب، ولما أولاه من اهتمام كبير لمختلف مراحل إنجازها، وما قدمه من نصح وإرشاد كبيرين وكان المنارة التي أبصر بها الطالبين على طول الطريق. كما أتوجه بالشكر الجزيل أيضا لجميع الأساتذة المحكمين التي كانت تدخلاتهم وإرشاداتهم بمثابة الخيوط التي نسجت الدراسة وأخرجتها للضوء.

وأتوجه بأسمى عبارات الشكر والتقدير للأساتذة المناقشين لتفضلهم بمناقشة الرسالة، وعلى باقتهم الثرية من النصائح الإرشادات التي سوف يكون لها الأثر الجيد على معالم الدراسة. دون أن أنسى شكر كافة المدراء والعاملين في مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي على ما قدموه من مساعدة لإنجاز هذا البحث.

والى كل قريب وبعيد كانت له يد الفضل والخير في ولادة هذا المولود العلمي لكم مني كل الشكر والعرفان والتقدير.

إهداء

إلى من قال فيهما ربي { ... واخفض لهما جناح الذل من الرحمة

وقل ربي ارحمهما كما ربيان صغيرا... }

إلى والدي الكريمين محبة وحياء.

إلى كل أخوتي كبيراً وصغيراً، رافئاً وتقديراً.

إلى كل إخوان الدراسة، والعمل، والحياة إحتراماً وإجلالاً.

إلى كل من عرف الطالبين بقلب سليم أخوة وإخلاصاً.



**فهرس
المحتويات**

الصفحة	العنوان
-	الشكر والتقدير
-	الإهداء
II	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
IX	فهرس الملاحق
أ-و	مقدمة عامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي للمورد البشري والأداء في المؤسسات الاقتصادية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتخطيط الإستراتيجي للمورد البشري والأداء في المؤسسة الاقتصادية
4	المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
13	المطلب الثاني: مفاهيم وأساسيات أداء المؤسسات الاقتصادية
18	المطلب الثالث: اثر تخطيط الاستراتيجي للمورد البشري على أداء المؤسسة
25	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
26	المطلب الأول: الدراسات السابقة
29	المطلب الثاني: مميزات الدراسة الحالية
31	خاتمة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية	
33	تمهيد

34	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
35	المطلب الأول: مقدمة عامة
38	المطلب الثاني: منهجية الدراسة
41	المطلب الثالث: الأدوات المستعملة في الدراسة
46	المبحث الثاني: النتائج ومناقشتها
47	المطلب الأول: عرض وتحليل ومناقشة نتائج عينة الدراسة
57	المطلب الثاني: عرض وتحليل استجابات أفراد العينة
65	خاتمة الفصل الثاني
67	خاتمة عامة
69	قائمة المراجع
71	الملاحق
-	الملخص

فهرس الجد اول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
38	عدد الإستثمارات الموزعة والمسترجعة	1
40	خصائص عينة الدراسة	2
43	معامل ألفا كرونباخ لمحاور الإستبتيانة	3
44	مقياس ليكرت الخماسي	4
48	إستجابة أفراد العينة حول مؤشرات التخطيط الإستراتيجي	5
51	إستجابة أفراد العينة حول مؤشرات التحليل والتصميم الوظيفي، الإستقطاب، التدريب، الحوافز، والتقييم	6
54	إستجابة أفراد العينة حول جوانب الكفاءة	7
56	إستجابة أفراد العينة حول جوانب الفعالية	8
57	إختبار t لوجود فروق في المتوسطات تعزى إلى متغير الجنس	9
58	تحليل التباين الأحادي لاختبار وجود فروق في المتوسطات تعزى إلى متغير العمر	10
59	تحليل التباين الأحادي لاختبار وجود فروق في المتوسطات تعزى إلى متغير المستوى التعليمي	11
59	تحليل التباين الأحادي لاختبار وجود فروق في المتوسطات تعزى إلى متغير الخبرة	12
60	تحليل التباين الأحادي لاختبار وجود فروق في المتوسطات تعزى إلى متغير الوظيفة	13
61	نتائج أثر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي على أداء	14
61	نتائج أثر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي على الكفاءة	15
62	نتائج أثر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي على فعالية	16
63	نتائج أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي على أداء	17

فهرس
الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
37	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات	1

فهرس
الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
73	الإستبيان	1
78	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوميفوس	2
79	قائمة محكمي الإستبيان	3
80	جداول SPSS	4

المقدمة

العامّة

المقدمة العامة

في ظل التحديات التي فرضتها خصائص وسميات القرن الحادي و العشرين كالعولمة وشدة المنافسة و التطور الشامل والتجارة الحرة أدى بالمؤسسة على إختلاف أنواعها نحو تنظيم مواردها البشرية باعتبارها الدعامة الأساسية للحصول على ميزة التنافسية المستدامة نظرا لان الموارد البشرية تحتل الصدارة بين الموارد التي تحتاجها المنشأة لتحقيق أهدافها .

في ما قبل كانت المؤسسات تعطي الأولوية للجانب المادي على العنصر البشري فكانت تعمل على الزيادة في رأس مالها ونتاجيتها نتيجة تعثرها بقانون العرض و الطلب ومع مرور الزمن توسعة هذه المؤسسات نظرا لحجم نشاطها ، فظهرت بذلك أهمية تحسين أداء موردها البشري داخل المؤسسة ، انطلاقا من أهمية العنصر البشري في حد ذاته ، باعتباره احد عوامل الإنتاج والأكثر قابلية لرفع في مردوديته .

فأصبحت إدارة الموارد البشرية تعني بوضوح صياغة النظم التي تبلور ذلك وتعمل على تحريك الأنشطة وبناء قوة عالية تتميز بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية ، وضبط إيقاعها بشكل متكامل فيه الأدوار تحقيق الأداء الاستراتيجي ، و الأهداف المرجوة يعد أمرا ضروريا لتصدي للتحديات التي تواجهها المنشأة اليوم على كافة الأصعدة و المجالات .

التخطيط باعتباره احد الوظائف الإدارية بصفة عامة يتضمن تحديد الأهداف ودراسة البدائل المتاحة والمفاضلة بينها وتحديد البرامج وكذا التنفيذ ، وفي مجالات إدارة الموارد البشرية يعتبر تخطيط المورد البشري احد وظائفها الأساسية ، يهدف إلى صياغة و بناء هيكله الموارد البشرية القادرة و الرغبة على بناء المنشآت باعتبارها شريك أساسي في بنائها ونموها و تميزها .

كما يقوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشري بتقدير وتحديد احتياجات المنشأة من الموارد البشرية من حيث الإعداد من كل نوع من الوظائف واخذ الأصناف في فترة القادمة التي على أساسها تباشر إدارة هذه الموارد بوضع إستراتيجية عملها بشكل يخدم ويساهم في تنفيذ إستراتيجية المنشأة ، ففي ضوء احتياجات المنشأة من الموارد البشرية من حيث إعدادها ونوعيتها وتخصصاتها ، تقوم إدارة الموارد البشرية برسم السياسات وبرامج نشاطاتها و ممارستها في مجالات الاستقطاب و الاختيار و التعيين و التدريب وغيرها من السياسات الفعالة المساهمة في تخطيط الموارد البشرية وجعلها عنصر مهم في تحسين الأداء.

أولاً: الإشكالية البحث.

يعتبر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية احد الوظائف الأساسية في المنشآت الاقتصادية، تهدف إلى :

صياغة وبناء هيكلية الموارد البشرية المتاحة ، كما يقوم التخطيط الاستراتيجي للمورد البشري بتقدير الاحتياجات المنشأة من المورد البشرية من حيث الأعداد والأصناف لكل نوع من الوظائف في الفترات القادمة التي على أساسها تباشر إدارة هذه الموارد بوضع إستراتيجية عملها بشكل يخدم ويساهم في تنفيذ إستراتيجية المنشأة ، ففي ضوء احتياجات المنشأة من الموارد البشرية من حيث أعدادها ونوعياتها وتخصصاتها، تقوم إدارة الموارد البشرية برسم سياساتها وبرامج نشاطاتها وممارساتها في مجالات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية الترقية و التمكين وغيرها من السياسات الفعالة المساهمة في التخطيط الموارد البشرية وجعلها عنصرا مهما في تحسين الأداء في المنشأة.

انطلاقا من هذا يمكن أن نلتزم إشكالية بحثنا في صياغة السؤال التالي:

ما مدى مساهمة وظيفة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ضبط الأداء في المؤسسات الاقتصادية؟

ثانياً: التساؤلات الفرعية.

1_ ما هو مستوى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسة سوميفوس؟

2_ ما مستوى الأداء في مؤسسة سوميفوس؟

3_ ما هي طبيعة العلاقة الموجودة بين التخطيط الاستراتيجي للمورد البشري وضبط الأداء في مؤسسة سوميفوس؟

مؤسسة سوميفوس؟

4_ ما اثر التخطيط الاستراتيجي للمورد البشري على ضبط أداء مؤسسة سوميفوس؟

ثالثاً: الفرضيات البحث.

1_ الفرضية الرئيسية

يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ضبط الأداء في المؤسسات الاقتصادية.

2_ الفرضيات الجزئية

- يوجد تخطيط استراتيجي للموارد البشرية في مؤسسة سوميفوس؛
- يعد أداء مؤسسة سوميفوس جيداً؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ضبط أداء مؤسسة سوميفوس

مؤسسة سوميفوس

وتنقسم بدورها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ لمؤشر التخطيط الاستراتيجي في ضبط

أداء مؤسسة سوميفوس.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ لتحليل وتصميم الوظيفة في ضبط أداء مؤسسة سوميفوس .
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ للتدريب في ضبط أداء مؤسسة سوميفوس .
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ للاستقطاب في ضبط أداء مؤسسة سوميفوس .
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ للتحفيز في ضبط أداء مؤسسة سوميفوس .
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ للتقييم في ضبط أداء مؤسسة سوميفوس .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ لاستجابة الأفراد حول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ضبط الأداء في مؤسسة سوميفوس تعزى لتغيرات "المكان، الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة العملية، الوظيفة" وتنقسم بدورها إلى الفرضيات التالية:
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ لاستجابة الأفراد حول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ضبط الأداء لمؤسسة سوميفوس تعزى لمتغير الجنس .
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ لاستجابة الأفراد حول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ضبط الأداء لمؤسسة سوميفوس تعزى للعمر .
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ لاستجابة الأفراد حول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ضبط الأداء لمؤسسة سوميفوس تعزى لمتغير المستوى التعليمي .
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ لاستجابة الأفراد حول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ضبط الأداء لمؤسسة سوميفوس تعزى لمتغير الخبرة .
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ لاستجابة الأفراد حول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ضبط الأداء لمؤسسة سوميفوس تعزى لمتغير الوظيفة .

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع.

- 1_ الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة مواضيع تخطيط الموارد البشرية؛
- 2_ نقص الدراسات والأبحاث في هذا المجال؛
- 3_ سعينا لتحليل و دراسة موضوع جديد لتفادي التكرار وتقديم إضافة فعالة للمجتمع العلمي؛
- 4_ يعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من المواضيع الجديدة نسبياً ، والذي يحضنا باهتمام كبير في مجال الإدارة والتسيير .

خامساً: أهداف الدراسة.

- 1_ الكشف عن مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة سوميفوس؛
- 2_ التعرف عن مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي في رفع مستويات أداء الموارد البشرية؛
- 3_ توضيح لمدى تأثير أداء الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي لهاذ الأخير؛
- 4_ تسليط الضوء على الأنماط والأساليب الحديثة للتخطيط الاستراتيجي؛
- 5_ توجيه ولفة اهتمام المسؤولين في الإدارة العليا لتطوير تقنيات تخطيط الموارد البشرية؛
- 6_ توضيح المداخل الحديث للتخطيط الاستراتيجي وهو المدخل التوقعي أي محاولة التنبؤ بما سيحدث.

سادسا: أهمية الدراسة.

تبرز أهمية الدراسة من خلال:

- 1_ دراسة أخرى تضاف إلى الدراسات الجامعية نظرا إلى قلة الدراسات في هذا الموضوع في كليتنا؛
- 2_ بيان كيف يمكن تحسين أداء الموارد البشرية من خلال التخطيط الاستراتيجي؛
- 3_ إعطاء الأولوية والاهتمام للتخطيط الاستراتيجي للمورد البشري الذي يمثل الركيزة الأساسية لأي مؤسسة اقتصادية تسعى إلى التطور والاستمرارية؛
- 4_ بيان دور تخطيط المورد البشري في ضبط الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

سابعا: حدود البحث.

- 1_ الحدود البشرية: تم إجراء البحث على الموظفين الإداريين بمؤسسة سوميفوس؛
- 2_ الحدود المكانية: تم إجراء البحث داخل حدود مؤسسة سوميفوس؛
- 3_ الحدود الزمنية: تم إجراء البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2017-2018؛
- 4_ الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والأداء بمؤسسة سوميفوس.

ثامنا: منهج البحث.

من اجل دراسة إشكالية موضوع البحث، وتحليل إبعاده، وإثبات صحة الفرضيات المطروحة، قمنا بتقسيم البحث إلى جزئين، جزء نظري يعتمد على المنهج الوصفي لكونه من أحسن طرق البحث التي تتسم بالموضوعية، وجزء تطبيقي يعتمد المنهج الوصفي التحليلي من اجل إسقاط الدراسة النظرية على منشأ محل الدراسة .

فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا ، يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى ، كما لا يكفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة بل يتعداه إلى التحليل والربط وتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح .

كما اعتمدنا أيضا على منهج الدراسة الحالة الذي يسمح بإسقاط لبحث العلمي على الواقع الميداني للوصول إلى تعميمات علمية قصد التعرف على اثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ضبط الأداء في مؤسسة سوميفوس .

تاسعا: هيكل البحث.

بناء على الفرضيات السابقة وفي حدود مشكلة البحث سيتم تقسيم هذا الموضوع إلى مقدمة وفصلان فصل نظري وفصل تطبيقي ثم خاتمة حيث استعرضت المقدمة إشكالية البحث وفرضياته وأهميته، تناول الفصل الإطار النظير للمتغيرين بالإضافة إلى الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، حيث تم دراسة مفهوم وأساسيات متغيرات الدراسة في المبحث الأول ثم انتقلنا إلى دراسة الأدبيات التطبيقية في المبحث الثاني.

أما الفصل الثاني فهو بعنوان دراسة تطبيقية الذي تم تقسيمه بدوره إلى مبحثين، المبحث الأول بعنوان الطريقة والأدوات، أما المبحث الثاني تم فيه مناقشة نتائج الدراسة.

وخاتمة البحث التي تمثل خلاصة هذه الدراسة، تناولت الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، وتذكير بالمشكل الأساسي المطروح، مقارنة النتائج المتوصل إليها مع نتائج الدراسات السابقة، اختبار الفرضيات البحث من خلال نفيها أو تأكيدها، وفي الأخير توصيات البحث وآفاقه.

عاشرا: المفاهيم الدالة.

1_ التخطيط : التخطيط هو عملية عقلانية وجهد علمي موجه وأسلوب عمل منظم لتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمالية والإمكانات المادية المتاحة من اجل تحقيق أهداف واضحة ومحددة.

2_ التخطيط الاستراتيجي : يمثل التخطيط الاستراتيجي جوهر الإدارة الإستراتيجية، باعتباره العملية الأكثر أهمية بين عمليات الإدارة الإستراتيجية، ويشير التخطيط الاستراتيجي إلى عملية صياغة رسالة المؤسسة في ضوء رؤيتها الجوهرية وبناء غاياتها وأهدافها المستقبلية، ويستند التخطيط الاستراتيجي على عمليات التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، حيث يساعد هذا التخطيط على اختيار الإستراتيجية المناسبة استنادا على ما وفره التحليل الاستراتيجي من معطيات حول نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة.

3_ التخطيط الاستراتيجي للمورد البشري : هو أحد الأنشطة والممارسات الإدارية التي تؤديها الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلاله تقدر وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها، وأنواعها ومهاراتها بشكل يخدم إستراتيجية المنظمة.

4_ الأداء: هو ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما ، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب انجازها ، وعلى كل فان الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد



المبدول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد ، كما انه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.

5_ تقييم الأداء: هو نظام يستخدم لقياس الأداء الوظيفي للعاملين من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس و المعايير المحددة مسبقا.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية المتعلقة
بالتخطيط الإستراتيجي
للمورد البشري والأداء في
المؤسسات الإقتصادية

الفصل الأول: الأدبيات النظرية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي للمورد البشري والأداء في المؤسسات الاقتصادية

تمهيد :

يعتبر التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية من مراحل العملية الإدارية، كونه يمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، لاختيار أفضل البدائل ملائمة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية، وتحسين كفاءتها وزيادة فعاليته في عملية التنمية.

من هنا زاد الاهتمام بوظيفة تخطيط الموارد البشرية لتصبح الوظيفة الأهم التي تركز عليها جميع الوظائف الأخرى في إدارة الموارد البشرية، فالغرض من تخطيط الموارد البشرية لا يتناول فقط تحديد الاحتياجات البشرية كما ونوعاً، بل تعداه إلى تخطيط أنشطة متعددة من أنشطة الموارد البشرية، كالاستقطاب والاختيار والتعيين والتحفيز والتقييم.

إن تخطيط الموارد البشرية نابع أساساً من التخطيط الاستراتيجي للمنشأة، وذلك من أجل تحديد حاجاتها من الموارد البشرية بكل يتوازن فيه حجم العمل المطلوب مع قوة العمل، بحيث لا يكون لدى المنشأة فائضاً، أو عجزاً في الموارد البشرية حتى يتضمن التوافق، والانسجام بين الموارد البشرية والإستراتيجية المحددة والمطلوب تنفيذها، وكذلك مواجهة التغيير والتكيف معه وخاصة بما يتعلق بمحتويات الوظائف، والمتطلبات المهارية وأعداد وأنواع العاملين بما يساهم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنشأة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي للمورد البشري والأداء في المؤسسات الاقتصادية

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لتخطيط الإستراتيجي للمورد البشري والأداء في المؤسسة الاقتصادية

في ظل مستجدات وتحديات البيئة المعاصرة أصبح من الضروري على المؤسسات توفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي كأسلوب حديث من أساليب تخطيط ، الذي يمكن المؤسسة من النظر إلى المستقبل ليس كمجال يفرض عليها تهديدات يجب تفاديها وإنما كمسار يدر فرص يمكن استثمارها والتطوير من خلالها، وكذا تحويل العديد من نقاط الضعف إلى نقاط قوة يتم توظيفها لتعامل مع مستجداتها وتحديد بيئة الأعمال المعاصرة .

يعتبر التخطيط الإستراتيجي للمورد البشري هو العملية التي تستخدمها المؤسسة لمعرفة إمكانياتها و تحديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الأفكار يستند عليها للقيام بالأنشطة على أحسن وجه وأقل تكلفة .

ويعد مصطلح الأداء مهما لجميع المؤسسات باختلاف نشاطاتها ونظرا لتطور بيئة الأعمال العالمية ازداد الاهتمام بموضوع الأداء وكيفية تقييمه وهذا ما يمكن تفسيره بالجملة من التحولات التي يشهدها العالم اليوم وعليه فقد أصبحت عملية قياس الأداء وتقييمه تحظى بالأهمية البالغة و هذا لأنها تعتمد على مؤشرات دقيقة لتحديد الاتجاه الصحيح للمؤسسة وإبراز مدى نجاح إستراتيجياتها وبلوغ أهدافها حيث تسعى كل مؤسسة إلى رفع كفاءة أدائها حتى لا تصبح نظرتها تقتصر على مجالات تحقيق الربحية في الوقت الحاضر فقط، وإنما صارت تفكر بعمق وشمولية أكثر في كيفية التغيير في أنشطتها وأعمالها في المستقبل لتصبح أكثر قوة في البيئة التي تنشط فيها .

ومنه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى:

المطلب الأول : التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

المطلب الثاني : مفاهيم وأساسيات أداء المؤسسات الاقتصادية

المطلب الثالث : اثر تخطيط الاستراتيجي للمورد البشري على أداء المؤسسة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي للمورد البشري والأداء في المؤسسات الاقتصادية

المطلب الأول : التخطيط الاستراتيجي للمورد البشري

يعد التخطيط الأداة الأساسية لتحديد مسار المنشأة كما يمثل التخطيط الإستراتيجي جوهر إدارة الإستراتيجية، و تحتاج كل منشأة إلى موارد بشرية التي تؤدي من خلالها الأنشطة على أحسن وجه و بأقل تكلفة .

أولاً : التخطيط

1_ تعريف التخطيط :

1_1_ التعريف الأول : هو عملية عقلانية وجهد علمي موجه وأسلوب عمل منظم لتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمالية والإمكانات المادية المتاحة من اجل تحقيق أهداف واضحة ومحددة¹.

1_2_ التعريف الثاني : هو عملية شاملة تشمل وضع الأهداف والمخططات والنشاطات المتعلقة بذلك كما انه من أهم الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة والتي يقع على عاتق القيادة الإدارية وجوب النهوض به كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا، ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة².

2_ منهجية التخطيط

تمر عملية التخطيط بمجموعة من الإجراءات وتتمثل في مايلي :

- تحليل وتقييم الوضع الحالي ويشمل ذلك جميع أنشطة المنظمة بما فيها الموارد المادية والبشرية المتوفرة لتحقيق الأهداف ؛
- وضع الأهداف أي تحديد الأهداف المستقبلية ؛
- تحديد البدائل اللازمة لتحقيق الأهداف ؛
- تقييم البدائل بالتعرف على نقاط الضعف والقوة فيها ؛
- اختيار البديل الأفضل و الأقل في نقاط الضعف والأعلى في نقاط القوة ؛
- الصيغة الخطة وضع الايطار العام والمكونات الأساسية ؛
- اعتماد الخطة من الجهة العليا كي تأخذ قوتها التنفيذية ؛
- الشروع في تنفيذ الخطة تحديد مسؤوليات التنفيذ والموارد المجهزة ؛
- متابعة وتقييم الخطة الوقوف على تقدم العمل ونسب تنفيذ وتصحيح الانحرافات فيها³.

¹ - حسين محمد جواد الجبوري ، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العامة، (عمان: دار الصفاء، 2014) ، ص30.

² - حسام العربي ، التخطيط الإداري ، (الأردن : دار أسامة ، 2010) ، ص . 9 .

³ - احمد عارف العساف و محمود حسين الوادي ، التخطيط والتنمية الاقتصادية ، (عمان : دار المسيرة ، 2011) ،

ص ص . 239 - 240 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي للمورد البشري والأداء في المؤسسات الاقتصادية

3_ العوامل الدافعة لتخطيط :

تظهر عدة عوامل في دفع عملية التخطيط نذكر ما يلي:

- القناعة من خلال إدراك الإدارة والعاملين بأهمية التخطيط وكونه السبيل للارتقاء بالمنظمة ورفع قدراتها وتطويرها ؛
- التنبؤ بالمستقبل بصورة أفضل وذلك باستخدام الأساليب الفنية لهذا الغرض ؛
- الواقعية التي تقوم على تعبئة الموارد البشرية المتاحة وتحشديها بطرق مثلى لتنفيذ الخطة ؛
- الثبات النسبي للخطة مع وضع الخطط البديلة ؛
- وجود نظام فعال لرصد تقدم العمل¹.

4_ خصائص التخطيط :

للتخطيط الجديد في منظمات الأعمال خصائص معينة نذكر منها ما يأتي :

4_1_ ترشيد والإنفاق :

ويقصد به أن على المخطط أن يأخذ بعين الاعتبار موضوع الاستخدام الأمثل للموارد، فعليه أن يعمل وفق عنصر التكلفة المثالية بحيث لا تكون عالية .

4_2_ المرونة :

يحاول المخطط أن يكشف عما سيأتي به الزمن القادم، من خلال التنبؤ ودراسة حدوث متغيرات، فإذا كانت الخطة مرنة فإن ذلك سيساعد على إجراء التعديلات أن لزم الأمر.

4_3_ المشاركة :

يجب أن يقوم بالتخطيط لجنة من ذوي الخبرة، وليس شخصا واحدا، لان هذا الشخص غير قادر بمفرده أن يضع خطة جيدة.

4_4_ التوقيت

يقصد بذلك أن يكون للخطة جدول زمني محدد له بداية ونهاية محددتان، يلتزم بها الجميع، بحيث يضع الأعمال ضمن سلم أولويات .

4_5_ الشمولية :

أن يكون اهتمام المخططين بجوانب العمل كافة في المنظمة .

4_6_ الاستمرارية :

التخطيط عملية مستمرة لا تنتهي إلا بانتهاء حياة المنظمة .

4_7_ المتابعة :

¹ - مجيد الكرخاني ، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري و تطبيقي ، (عمان : دار المناهج ، 2009) ، ص . 32 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي للمورد البشري والأداء في المؤسسات الاقتصادية

يجب على المسؤولين في المنظمة القيام بمهام المتابعة لأنها ضرورية حتى تكشف الانحرافات السلبية .

4_8_ الوضوح :

أن تتصف الخطة بوضوح أهدافها و البعد ما أمكن عن التعقيد وتجنب الضن و التشويش وسوء الفهم من قبل من يقوم بتنفيذها .

4_9_ السرية :

بعض جوانب الخطة و أهدافها يعتبر مهما جدا للمنظمة، خاصة تلك الجوانب المتعلقة بالسوق، فهذه أمور سرية يجب المحافظة عليها من اجل أن لا تتسرب إلى المنافسين .

4_10_ الواقعية :

يجب أن يقوم التخطيط من خلال التنبؤ على توقعات معقولة ومحسوبة وغير مبالغ فيها .

4_11_ مراعاة العنصر الإنساني :

معاملة الموظفين معاملة ممتازة ورفع معنوياتهم لضمان حسن تنفيذ الخطة وتحقيقها .¹

5_ أنواع التخطيط :

هناك ثلاثة أنواع لتخطيط يتم تجسيدها في مايلي :

5_1_ التخطيط حسب الوظيفة (النشاط) :

يتم التخطيط في هذا النوع للوظائف و الأنشطة الرئيسية و الثانوية التي تمارسها المنظمات سواء الصناعية أو التجارية أو الخدمية، ويتم التخطيط في هذا النوع على الأنشطة أو الفعاليات التالية :

- تخطيط الإنتاج ؛
- تخطيط التسويق ؛
- التخطيط المالي ؛
- تخطيط الموارد البشرية ؛
- تخطيط العلاقات العامة .

5_2_ التخطيط حسب الفترة الزمنية :

إن معيار الزمن هو الأساس في تصنيف وتقسيم هذا النوع من الخطط، حيث يتحدد وفق هذا المعيار عمر الخطة أو الوقت الذي يستغرقه تنفيذها و الانتهاء منها. ويمكن تحديد ثلاث فترات في هذا المجال :

¹ - ماجد عبد المهدي المساعدة و آخرون ، مبادئ علم الإدارة ، (عمان : دار المسيرة ، 2013) ، ص ص . 105-

الفصل الأول: الأدبيات النظرية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي للمورد البشري والأداء في المؤسسات الاقتصادية

- التخطيط قصير الأجل أو المدى ؛
- التخطيط متوسط المدى ؛
- التخطيط طويل الأجل .

5_3_ التخطيط حسب تكرار الاستخدام أو الاستعمال :

ويستند هذا النوع على أساس مدى تكرار استخدام نوع معين من الخطط دون أخرى، حيث نجد أن هناك أشكالاً من الخطط لا يمكن أن تتخلى المنظمة عنها، وبعبارة أخرى يتكرر استخدامها على مدى حياة المنظمة مثل الأهداف، السياسات، الإجراءات . في حين أن هناك خطط تعالج موضوع معين أو حالة معينة وينتهي استخدامها بانتهاء الهدف الذي وضعت من أجله كالبرامج ذات الغرض المعين أو المشاريع .

ونوضح بعض أنواع الخطط حسب الاستخدام :

- الأهداف ؛
- السياسات ؛
- إجراءات¹ .

ثانياً : نشأة وتطور التخطيط الاستراتيجي .

1_ نبذة تاريخية لتخطيط الاستراتيجي :

ظهر التخطيط الاستراتيجي في أول الأمر في الستينات وبشكل قوي وقد تطور الأسلوب التخطيطي في منتصف الستينات مستنداً إلى أفكار مدارس الأعمال الأمريكية، وفي مطلع السبعينات أصبح التخطيط الاستراتيجي موضوعاً حيويًا وشاع استخدامه على مستوى المنظمات الأعمال و المؤسسات العامة و الخاصة طول ذلك العقد كونه أداة فاعلة من أدوات الإدارة المعاصرة .

إن نشوء التخطيط الاستراتيجي وتطوره ساهم فيه التراكم الفكري و العلمي و المهني في أنظمة التخطيط الأخرى وقد مارست المؤسسات عملية التخطيط بأشكال مختلفة² .

2_ تعريف التخطيط الإستراتيجي :

2_1_ التعريف الأول : الطريقة الملائمة و المناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى و توجيه

المؤسسة لتحقيق هذه الأهداف¹ .

¹ - نبيل ذنون الصانع ، الإدارة مبادئ و أساسيات ، (اريد : عالم الكتب الحديث ، 2011) ، ص . 89-99 .

² - حسين محمد جواد الجبوري ، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متجدد ، (عمان : دار صفاء ، 2014) ، ص . 65 .

¹ - الغالبي طاهر و إدريس وائل ، الإدارة الإستراتيجية ، (عمان : دار وائل ، 2007) ، ص . 30 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي للمورد البشري والأداء في المؤسسات الاقتصادية

2_2_ التعريف الثاني : جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها، لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه فهو يجسد الأفاق الفكرية و الفلسفية للإدارة وبواكب مراحل تطورها .²

4_ خطوات التخطيط الاستراتيجي :

تتميز الخطوات بما يلي :

- جودة الخطوات اللاحقة تعتمد على جودة سابقتها ؛
 - خطوات العمل مترابطة و متكاملة ؛
 - خطوات العمل تتميز بالاستمرار، فكلها تخضع للمتابعة و المراجعة الدورية .
- وفي ضوء ما تقدم فان الخطوات الأساسية للخطة الإستراتيجية هي :
- مرحلة التحليل و الرصد البيئي ؛
 - مرحلة الصياغة الإستراتيجية ؛
 - مرحلة التطبيق ؛
 - مرحلة المتابعة والتقييم .³

5_ نماذج التخطيط الاستراتيجي :

تختلف سبل إعداد الإستراتيجية وفقا للآراء المختلفة بشأن النموذج الذي يمكن إن يعتمد لهذا الغرض حيث يعكس كل نموذج طبيعة المنظمة ومسؤولية وضعها والافتراضات التي تستند إليها .

ومن النماذج المتداولة هي :

- النموذج الخطي ؛
- النموذج التفسيري ؛
- النموذج الكلي ؛
- النموذج الموضوعي ؛
- النموذج التحليلي ؛
- النموذج الوصفي ؛
- النموذج التنافسي ؛
- نموذج التخطيط ؛
- نموذج فيفر .¹

² - القطامين أحمد ، الإدارة الإستراتيجية ، (عمان : دار مجد لاوي ، 2009) ، ص . 198 .

³ - ثابت عبد الرحمان إدريس و جمال الدين محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية ، (مصر : الدار الجامعية ، 2002) ، ص . 123 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي للمورد البشري والأداء في المؤسسات الاقتصادية

6_ خصائص التخطيط الاستراتيجي :

يتميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص عدة يمكن إجمالها بالاتي :

6_1_ الآثار الطويلة الأجل :

يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغييرات جوهرية وهامة في المنظمة وهذا لا يظهر في الأجل القصير بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد و تكاليف كبيرة وجهود مهمة .

6_2_ المشاركة الواسعة :

يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا ونزولا إلى العاملين و المستفيدين و الجمهور و غيرهم .

6_3_ المرونة :

يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ .

6_4_ حشد الطاقات الكامنة و الوارد :

يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد جميع طاقات المنظمة الكامنة و مواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة و توجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة .

6_5_ المستقبلية :

ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من انه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لأغراض معرفة واقع المنظمة إلا انه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل .

6_6_ تريب الخيارات و الأولويات :

من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي انه يضع الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها في خطتها التنفيذية و انه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها و أهميتها².

ثالثا : التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

1_ تعريف التخطيط الاستراتيجي للمورد البشري

1_1_ **التعريف الأول :** هو إجراء منظمي يهدف إلى توقع التغيرات الإستراتيجية وهو وسيلة

للمساعدة على إتخاذ القرار الإستراتيجي و ضمان التكامل بين مختلف أجزاء المنشأة وتحريك

الأفراد لتحقيق الأهداف المسطرة ، ويعني تحديد الأهداف بالتفصيل ومخططات العمل التي تسمح

¹ - مجيد الكرخي ، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج ، (الدوحة : دار الكتب القطرية ، 2014) ، ص . 86 .

² - Higgins M & W, Strategic Mnegment , and Organization Policy , text and cases , (

Chicago : Dryden P , 1986) , P . 185 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي للمورد البشري والأداء في المؤسسات الاقتصادية

بتحقيق الأولويات وبلوغ المستويات المرجوة من الأداء.¹

بمعنى أن جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية الإستراتيجية، يهدف إلى تحقيق التوازن بين حاجة إستراتيجية المنظمة وأدائها الكلي المستقبلي من الموارد البشرية في المنظمة مستقبلاً، وذلك من خلال المقارنة بين حجم قوة العمل المطلوب في إستراتيجية المنظمة، وبين قوة العمل التي تمثل إمكانيات الموارد البشرية المتاحة مستقبلاً .

1_2_ التعريف الثاني : هو التنبؤ باحتياجات المنشأة من الأفراد كما ونوعاً خلال المدة القادمة مع تحديد الوظائف التي يشغلونها و المؤهلات المطلوب توفرها في من يشغلها.² فإذا نقول ان تخطيط الموارد البشرية هي أساساً تحديد أعداد ونوعيات العمالة خلال فترة الخطة.

2_ أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يخدم نشاط التخطيط للموارد البشرية أهداف متعددة خاصة بالفرد والمنظمة والمجتمع ، فعلى صعيد الفرد ومن خلال التخطيط الدقيق يمكن تحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، وعلى صعيد المنظمة تحقق الموائمة الداخلية بعدم وجود عجز أو فائض من الموارد البشرية، أما على صعيد المجتمع فإن تحقيق الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية في المنظمات سيساهم في تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية.³

3_ أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

وتكمن أهمية التخطيط في أنه رسم طريق المستقبل القريب منه والبعيد ، وهو ضرورة حيوية للوصول إلى الأهداف المنشودة ، ونلخص أهمية التخطيط للموارد البشرية فيما يلي :

- الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل، أو من مخزون المهارات الداخلية في المنظمة ؛
- يساعد على تحسين استخدام الموارد البشرية، وبالشكل الذي يحقق سياسة (إنتاج أكثر بتكاليف أقل) ؛
- يساعد على توسيع قاعدة البيانات والمعلومات الإدارية الخاصة بالعاملين، وهو أمر له أهميته في خدمة أنشطة الأفراد وباقي الوحدات التنظيمية في المنظمة ؛

¹ -مزياني نور الدين و بلاسكة صالح ، دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المورد البشري، جامعة بسكرة، 27-28 فيفري 2013، ص . 5 .

² -حسن أحمد الشافعي ، التخطيط للقوى العاملة ، (الإدسكندرية : دار الوفاء ، 2003) ، ص . 15 .

³ - عبد السلام العربي الديب ، إدارة و تخطيط الموارد البشرية ودوره في تحسين مستوى أداء المنظمة ، (عمان: دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع ، 2014) ، ص . 8 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي للمورد البشري والأداء في المؤسسات الاقتصادية

- يساعد على إظهار نقاط القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية، وبالتالي في تحديد نوعية برامج التطوير والتدريب المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين ؛
- يساعد على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية، ذلك أن تخطيط الاحتياجات لا يعمل بمعزل عن تخطيط التدريب أو تخطيط الأجور أو تخطيط الاستقطاب والاختيار، و تظهر أهمية التخطيط انه يربط بين كل نشاطات الموارد البشرية.¹

4_ خطوات تخطيط الموارد البشرية

إن المراحل الأساسية لعملية التخطيط للموارد البشرية تشمل ما يلي:

4_1_ تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية :

- يعتمد تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية تحديد الطلب على الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ويمكن حصر هذا في ضوء ثلاث نقاط مترابطة هي :
- عدد العاملين الذي تحتاجهم المنظمة ؛
 - مواصفاتهم الشخصية والعلمية والتقنية ؛
 - الوقت المناسب لتعيينهم في المنظمة .

وتتأثر الإجابة على أي من النقاط السابقة بأوضاع المنظمة الداخلية والخارجية، كما

تتأثر بمدى تخطيط الموارد البشرية.²

4_2_ تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية :

- تتعلق هذه المرحلة بحصر عدد الموارد البشرية العاملة حالياً في المنظمة، وتحليلها، وكذلك دراسة المتوفر منها في سوق العمل من مهارات في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، ولا بد من دراسة الموارد البشرية العاملة حالياً في المنظمة على ضوء ثلاثة مراحل أساسية هي :

- _ تحديد عدد العاملين في المنظمة وتثبيت ما يمتلكونه من خصائص شخصية ومهارة ؛
- _ تحليل طبيعة الأعمال داخل المنظمة، للتأكد من المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل ؛

¹ -مصنوع أحمد ، الإدارة الإستراتيجية للمورد البشري مدخل لمواجهة تحديات بيئة الأعمال في الجزائر ، رسالة ماجستير ، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة الشلف ، 2007-2008 ، ص . 113 .
² -عبد الباري إبراهيم ذرة و زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين ، (عمان : دار وائل لنشر وتوزيع ، 2008) ، ص . 170 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي للمورد البشري والأداء في المؤسسات الاقتصادية

_ التأكد من توافق العاملين مع ما يمارسونه من أعمال.¹

4_3_ مقارنة احتياجات المنشأة المستقبلية مع العرض المتوقع من الموارد البشرية :

بعد دراسة العرض والطلب على الموارد البشرية في ضوء الأهداف المستقبلية، وفي ضوء نتيجة المقارنة يتم اتخاذ سلسلة من القرارات والسياسات لمعالجة نتيجة هذه المقارنة، ومن بين القرارات التي يمكن وصفها في الخطة ما يلي:

خطة الانتقاء والتوظيف والترقية والتدريب والتطوير وتعديل الأجور والرواتب التقاعد... الخ حيث ينتج عن هذه المقارنة فائض أو عجز نوعي أو كمي من الموارد البشرية .

4_4_ تقييم ومتابعة تنفيذ الخطة :

يهدف متابعة وتقييم الخطة إلى اتخاذ القرارات التصحيحية بشأن الفائض أو العجز.²

5_ مبادئ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :

تعد عملية التخطيط، من أبرز العوامل التي تساهم في نجاح المنظمات ونموها في ظل ظروف المنافسة المحلية والإقليمية والدولية السائدة في الوقت الحاضر، ويقوم التخطيط على عدد من المبادئ نذكر منها :

5_1_ مبدأ الواقعية:

الواقعية يقصد بها القيام بإعداد الخطة على أساس التحليل الوظيفي والتكوين البنائي للمجتمع، وفي ظل حدود الإمكانيات والموارد المتاحة التي تسمح بالتنفيذ في حدود الإمكانيات الموجودة .

5_2_ مبدأ المرونة :

يتوقف نجاح الخطة إلى حد كبير على مقدار ما تتصف به من المرونة، لأنها تساعد على حل المشكلات وتفادي العقبات الطارئة التي لم تكن في الحسبان حين إعداد الخطة ووضعها .

5_3_ مبدأ الشمولية :

يجب أن تكون الخطة شاملة بقدر الإمكان بجميع المستويات، والشمول في إدارة الموارد البشرية يشمل التخطيط للاختبار والتعيين والتدريب و النقل والتقاعد... الخ

5_4_ مبدأ تحديد الأولويات :

¹- عادل حرشوش صالح و مؤيد سعيد السلم ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، (عمان : دار علم الكتاب الحديث لنشر و التوزيع ، 2002) ، ص . 65 .

²- سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها ، (عمان : دار مجد لاوي لنشر والتوزيع ، 2004) ، ص . 92 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي للمورد البشري والأداء في المؤسسات الاقتصادية

معناها مراعاة الأسبقية القائمة على درجات أهمية الأعمال أو المشروعات والبرامج و الخدمات وغيرها، وذلك لكي تقابل الحاجات الملحة والضرورية في حدود الإمكانيات المتاحة والموارد القائمة .

5_5_ مبدأ التعاون والتنسيق:

التعاون و التنسيق دعامتان هامتان بل أساسيتين تتمثلان في الجهود المبذولة التي يجب أن تتلقى في بؤرة واحدة يتسنى تحقيق الأهداف العامة خلال مراحل التخطيط .

5_6_ مبدأ الوضوح والبساطة:

يجب أن يكون التخطيط واضحاً في جميع عناصره، فتكون أهدافه واضحة، كذلك السياسات والإجراءات والموارد المتاحة والمطلوبة والبرمجة الزمنية، وفي معايير خاصة حتى يمكن للجميع فهمه والمشاركة الفعالة في تحقيق أهدافه¹.

المطلب الثاني : مفاهيم وأساسيات أداء المؤسسة الاقتصادية

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً ، ويحظى بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات باختلاف النشاط الذي تمارسه ، وعليه فقد أصبحت عملية الأداء تحظى بالأهمية البالغة .

أولاً : التطور التاريخي للأداء

1_ تعريف الأداء :

1_1_ **التعريف الأول :** كلمة الأداء " performance " في قاموس اللغة الفرنسية " Larousse "

" هي كلمة إنكليزية مشتقة من الكلمة القديمة performance المأخوذة من الكلمة performer و التي تعني أتم أو أنجز أو أدى " Accomplir " .²

1_2_ **التعريف الثاني :** هو ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما ، فهو يرتبط

بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها ، وعلى كل فإن الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد ، كما انه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال³.

¹ -فريد بشير طاهر ، التخطيط الاقتصادي ، (بيروت : دار النهضة العربية ، 1992) ، ص . 94 .

² - Dictionnaire Larousse de la langue française . 2001 . P : 766 .

³ - سامح عبد المطلب عامر ، إدارة الأداء ، (عمان : دار الفكر ، 2011) ، ص . 21 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي للمورد البشري والأداء في المؤسسات الاقتصادية

1_3_ التّعرف الثالث : يرى Chevalier أن النّتاآ لإآمالي للمؤسسة ينتآ عن التوفيق بين

العديد من العوامل كالمعرفة ورأس المال.....آخ أما الأداء فينحدر أو ينتآ مباشرة عن عنصر العمل , وبالتالي فان كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله.¹

2_ أبعاد الأداء :

يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء ، بينما البعض الآخر إلى الأآذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي ، وهذا من منطلق إن الأداء مفهوم شامل ، إذا تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي :

1_2_ البعد التنظيمي للأداء :

يقصد به الطرق و الكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمد على الأداء .

نستنتج إن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء ، حيث تتيح للمؤسسة الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية .

2_2_ البعد الاجتماعي للأداء :

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم ، لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم . وتتألى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي ، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية ، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية ، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناآ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة.²

3_ مكونات الأداء :

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما :

1_3_ الفعالية :

¹ -chevalier et autres , **Gestion des ressources humaines** , (ed Deback université Québec 1993) . P. 333 .

² - مصطفى يوسف ، إدارة الأداء ، (عمان : دار الحامد ، 2016) ، ص ص . 21-22 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي للمورد البشري والأداء في المؤسسات الاقتصادية

اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة .

2_3_ الكفاءة :

هي المؤسسة ، أي أنها تتعلق بالمرجات مقارنة بالمدخلات، وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية .¹

ثانيا : تقييم الأداء

1_ مفهوم تقييم الأداء :

هو عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم ، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في اغلب الأحيان ، ويتربط على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقلة وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته .²

2_ خطوات تقييم الأداء :

تتكون خطوات تقييم الأداء من عناصر التالية :

- استعراض المتطلبات القانونية ؛
- إجراء تحليل الوظائف ؛
- تطوير أداء التقييم ؛
- اختيار الملاحظين ؛
- تدريب الملاحظين ؛
- قياس الأداء ؛
- تزويد الموظفين بنتائج التقييم ؛
- وضع أهداف التقييم في ضوء النتائج ؛
- منح الثناء أو الجزاء نتيجة تقييم الأداء .³

3_ أهمية تقييم الأداء :

¹ - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء بورقلة، مجلة البحث، العدد 07 (2010)، ص ص . 219-220 .

² - فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، (عمان : دار أسامة ، 2008) ، ص . 51 .

³ - ذرة و الصباغ ، مرجع سابق ، ص . 163 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي للمورد البشري والأداء في المؤسسات الاقتصادية

هو جميع الأنشطة داخل المنظمة في ضوء المعلومات الرقابية التي تم التوصل إليها ، وذلك بهدف التأكيد من أن الأنشطة الفعلية تسير نحو ما هو مخطط لها ، أو اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة في حال انحراف مسارات بعض الأنشطة عما هو مخطط لها .

وبقاء المنظمة واستمرارها يتوقف على فلسفة إدارتها ، وهيكل علاقتها مع أعضائها ، وقدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة ، لذلك فان المنظمات تتميز بالتالي :

- التطور و الابتكار في كافة المجالات ؛
- توقع المشكلات قبل حدوثها ووضع نختلاف الأساليب للتعامل معها ؛
- الهيكل¹ .

ثالثا : عمليات تقييم وضبط الأداء

1_ أنظمة تقييم الأداء :

تم تطوير العديد من الأنظمة في قياس الأداء في السنوات الأخيرة ، ولذلك فانه بإمكان المديرين استخدام الكثير من قوائم و طرق التقييم المناسبة وفق الأهداف التي يسعون لتحقيقها من هذه العملية .

ومن الممكن تقسيم هذه الأنظمة إلى مجموعتين المجموعة الأولى هي الأنظمة التقييمية المعتمد على الأحكام أو التقديرات الحكيمة سواء كانت هذه التقديرات من خلال المقارنة أي مقارنة كل فرد بالفرد الآخر في مجموعته أو تقدير قائمة بذاتها بالاعتماد على معايير تم المقارنة بها . أما المجموعة الثانية فهي الأنظمة المعتمدة على خصائص أو السمات والسلوكيات والمخرجات² .

2_ طرق تقييم الأداء :

تدل الشواهد العملية على وجود طرق مختلفة في تقييم أداء العاملين، على انه يمكن حصر أهمها فيما يلي :

- طريقة التقدير النسبي للأداء ؛
- طرق التقييم بالمقارنة وتشمل :
 - التقدير حسب مستويات الجدارة ؛
 - التقدير بالمقارنة الزوجية ؛
 - التقدير بطريقة التوزيع الإجباري .

¹ - محمد قدرى حسين ، إدارة الأداء المتميز ، (الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة ، 2015) ، ص . 174 .

² - سهيلية محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، (عمان : دار وائل ، 2003) ، ص . 146 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي للمورد البشري والأداء في المؤسسات الاقتصادية

- طرق التقويم بالقوائم الموضوعية مسبقا وتتضمن :
 - التقدير بطريقة موازنة العناصر ؛
 - التقدير بطريقة التوزيع الإجباري .
- طريقة التقدير ارتكازا على اختيار الادوات ذات الأهمية القصوى ؛
- طريقة التقدير بالبحث الميداني ؛
- التقدير بطريقة الجماعة ؛
- طريقة التقدير المرتكزة على حرية التعبير؛
- طريقة التقويم على أساس النتائج¹ .

3_ الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء :

تحديد الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء على النحو التالي :

- الاتجاهات نحو التقليل من استخدام الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة ؛
- الاتجاه إلى استخدام الطرق البسيطة مع مشاركة أكثر المستويات الإدارية في عمليات التقييم² .

4_ إعداد تقرير الأداء :

تعتبر طريقة إعداد التقارير الأداء من أكثر المهام بحيث أنها تجعل من عملية الإعداد لتلك التقارير أن تتسم بالعدالة و الموضوعية و الدقة سيما وأنها تتعلق بانجاز أداء إنساني تمارس خلاله الجهود الفكرية و الجسمية و الإنسانية بصورة متفاعلة و متكاملة ولذا فان أداء المعنيين غالبا ما تأخذ اتجاهين في هذا المضمار وهما هل يجب إعداد تقارير الأداء بصورة سرية دون أن يطلع عليها الفرد العامل ، أو يجب أن يطلع العامل على نتائج التقييم المتعلقة به .

يعتقد من ينادي بالرأي الأول انه في حالة القيام بإعداد التقارير السرية فانه يساهم في تلافي العديد من المشاكل الناجمة عن نتائج التقييم . إلا أن اغلب الإداريين يتجهون في اعتماد أسلوب مشاركة المرؤوسين عند إعداد تقارير الأداء الخاصة بهم ثم مناقشة محتوياتها بحيث يستطيع هؤلاء الأفراد الاطلاع على نواحي القوة والضعف في أداءهم و سلوكهم ومهاراتهم ، من اجل التشجيع على تصحيح الأخطاء ويعتبر هذا الرأي أكثر استخداما في الوقت الحالي³ .

¹ - زاهد محمد ديري ، إدارة الموارد البشرية ، (عمان : دار الثقافة ، 2011) ، ص ص . 135-136 .

² - محمد هاني محمد ، إدارة الموارد البشرية ، (عمان : دار المعتر ، 2015) ، ص . 252 .

³ - خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، (عمان : دار المسيرة ، 2007) ، ص .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي للمورد البشري والأداء في المؤسسات الاقتصادية

المطلب الثالث : أثر تخطيط الاستراتيجي للمورد البشري على أداء المؤسسة

إن من بين أهم الأسباب التي تدفعنا إلى اللجوء إلى التخطيط الإستراتيجي قصد تقليل من مخاطر حصول المنشأ على الموارد و المعلومات المطلوبة في المستقبل القريب و البعيد و من المعروف أن المخطط هو الذي يدل المنظم الموجه و الرقابي و القيادي على كيفية الأداء البشري و مكانه و زمانيه .

1_ التوافق بين الوظيفة والقائم عليها:

1_1_ تعريف التوافق المهني:

هو العملية الدينامية المستمرة التي يقوم بها الفرد لتحقيق التوائم بينه وبين البيئة المهنية "المادية والاجتماعية" والمحافظة على هذا التوائم، وينبغي ان يكون في الحسبان ان قدرة الفرد على التكيف لظروف ومطالب العمل، إنما يعني ان يتكيف للآلة ولرؤيتين العمل ، ولزملائه ولمزاج رئيسه ولظروفه الفيزيائية التي تحيط به ، وان يدرك ان رغبته الصادقة في العمل وقدرته على أدائه أداء مرضيا ليس لذاتها ضمانا لقبوله من زملائه ، أو ترقيته من رئيسه.

1_2_ مظاهر التوافق المهني :

للتوافق المهني مظاهر ، وأول مظاهره الرضا عن العمل . وهناك الرضا الإجمالي عن العمل والرضا عن جوانب معينة من بيئة العمل ، وكل مظاهر الرضا عن الجوانب المختلفة للعمل ، ليس من الضروري أن تتعادل مع الرضا عن العمل ككل ومقياس الرضا الإجمالي عن العمل يسمح للعامل بأن يقيم كل جانب فيما يتصل بالأهمية النسبية له ومهما كان ، فان مقياس الرضا الإجمالي عن العمل ستحدد مظاهر العمل التي تهم كل فرد ، ذلك أن لها جوانب كثيرة مترابطة تشير إلى التوافق المهني منها " زيادة الأجر ، والتطور الذاتي للشركة ، وثبات العمالة ، وانفكاك العمالة ، وشعبية العامل ، والاستفادة من قدرات الفرد .

أما الرضا عن العمل فانه يرتبط بعوامل مثل " السن والتعليم والتدريب والمهنة والشخصية والتوافق العام والرضا العام.¹

1_3_ سوء التوافق المهني:

سوء التوافق المهني هو عجز الفرد عن التكيف السليم لظروف عمله المادية أو لظروفه الاجتماعية أو لهما جميعا ، بما يجعله غير راض عنها ، وغير مرضي عنه منها.

1_4_ مظاهر سوء التوافق المهني:

وهناك مظاهر متعددة لسوء التوافق المهني إلى جانب الرضا والإرضاء نذكر عددا منها:

- قلة الإنتاج من ناحيتي الكم والكيف ؛
- الإكثار من الحوادث ، ومن الأخطاء الفنية ؛

¹- عوض عباس ، الموجز في الصحة النفسية ، (مصر : دار المعارف ، 1996) ، ص ص . 38-39 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي للمورد البشري والأداء في المؤسسات الاقتصادية

- إساءة استخدام الآلات والأدوات ، والمواد الخام ، وقد يسرق العامل منها ؛
- كثرة التغيب عن العمل والتمارض بعذر وبدون عذر والتنقل من عمل إلى آخر؛
- اللامبالاة والتكاسل ؛
- الإسراف في الشكوى أو التمرد أو المشاغبة ؛
- كثرة الاحتكاك بالزملاء والرؤساء والمرؤوسين ؛
- عدم إطاعة تعليمات المصنع أو الشركة أو المؤسسة.¹

من هنا يأتي دور وظيفة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى السعي لوضع المورد البشري المتاح في الوظيفة التي يجيدها، لأن المورد البشري لا يتطلع إلى تحقيق مستوى مقبول من الإنجاز فحسب، بل يسعى إلى الوصول إلى أفضل مستويات الأداء التي يمكن أن يقوم بها، فالمورد البشري ليس بحاجة إلى وظيفة يستطيع إنجازها، بل إلى وظيفة تقدم له أكبر فرصة لإظهار قدراته ومواهبه وتعطيه أكبر فرصة للنمو وتحقيق أداء أكثر تفوقا .

وبالتالي، بناء إستراتيجية محكمة تقوم على التقدير الجيد والتنبؤ لتحقيق التناسب بين الوظيفة والمورد البشري، كما تضع أهداف دقيقة ومرنة تراعي ما يتطلبه المورد البشري والمؤسسة وما يحتاجه المحيط من خلال وضع بدائل إستراتيجية تتم مراجعتها بشكل جيد ومستمر .

2_ الحاجة إلى التدريب كخيار استراتيجي:

يعتبر التدريب من أهم العناصر التي تعمل على استمرارية تحسين أداء الموارد البشرية، حتى أضحى بمثابة عملية استراتيجية تهتم بها المؤسسة في عملية التخطيط الاستراتيجي من أجل الاعتناء والاستثمار في الموارد البشرية وجعلهم قوة إبداعية وقدرة تنافسية عالية. كما تبرز أهمية التدريب كخيار استراتيجي فيما يلي:

- إتاحة الفرصة للمورد البشري لاكتساب الخبرات وصقل المهارات ؛
- تزويد المورد البشري بالبيانات والمعلومات المتعلقة بالعمل ؛
- رفع مستوى كفاءة وفعالية الموارد البشرية ؛
- يمكن من اكتشاف مكامن القوة لدى الموارد البشرية وطاقاتهم وخبراتهم ؛
- توحيد وتنسيق جهود الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة.²

ويمثل التدريب الموجه بالأداء نموذجا متكاملًا يتضمن مجموعة من الخطوات الأساسية التي يظهر من خلالها الترابط العضوي بين الأداء واحتياجات الموارد البشرية التدريبية واحتياجات المؤسسة ذاتها، وهذه الخطوات هي :

¹ -عوض ، مرجع سابق ، ص ص 41 - 42 .

² -عباس و علي ، مرجع سابق ، ص . 108 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي للمورد البشري والأداء في المؤسسات الاقتصادية

2_1_ تحليل المؤسسة :

وفيه تتم دراسة أهداف المؤسسة والمشكلات التي تتعرض لها، وتحليل الوظائف المطلوبة لتحقيق الأهداف، ثم وضع مؤشرات الأداء المعياري، ثم تحليل الأفراد ودراسة أدائهم.

2_2_ تقدير الاحتياج التدريبي:

وهو الفجوة بين الأداء المتوقع ولأداء الفعلي شريطة أن تكون هذه الفجوة قابلة للعلاج عن طريق التدريب، أو يمكن أن يساهم التدريب في حلها.

2_3_ التخطيط للتدريب :

وتشمل هذه العملية وضع الأهداف التدريبية وتقدير سبل تليتها.

2_4_ التنفيذ :

وهنا يتم تنفيذ ما تم تخطيطه فعلياً على أرض الواقع.

2_4_ التقييم والمتابعة :

حيث يتم تقييم العملية التدريبية أثناء انعقادها وفي نهايتها ثم قياس أثر التدريب في العمل بعد انتهاء التدريب.¹

يظهر مما سبق، أهمية التدريب في المؤسسات الاقتصادية المبني على الأداء الفعلي، بوصفه الوسيلة الأكثر فاعلية في صقل وتنمية العاملين، وتمددهم بالخبرات والقيم والمعارف اللازمة لأداء أعمالهم بنجاح.

3_ تفعيل منظومة الحوافز لدى العاملين:

3_1_ تعريف التحفيز :

هو مجموعة من القوى الناشطة التي تصدر من داخل الفرد، ومن محيطه في آن واحد، والتي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله أو في تقدير اتجاهه وشكله ومدته.

هو كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أداء هذه الواجبات.²

3_2_ خصائص التحفيز :

- أن التحفيز يثير ويحرك وينمي السلوك الأدائي للفرد ؛
- أنه يهدف لتحريك القرارات الإنسانية لتحقيق أهداف المنظمة وبذل الجهد في أداء العمل ؛
- أنه الوسيلة التي يتم استخدامها لإشباع الحاجات الإنسانية وتحقيق رغبات الأفراد.

3_3_ أهمية التحفيز :

¹-صلاح عباس ، تنمية مهارات مسؤولي التدريب ، (مصر : دار شباب الجامعة ، 2006) ص-ص 14-16 .

²-حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، (قائمة : دار النشر لجامعة قلمة ، 2009) ، ص . 151 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي للمورد البشري والأداء في المؤسسات الاقتصادية

- تحقيق رضا العاملين ؛
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياستها، وقدرتها التنافسية، وتعزيز قدرة العاملين وميولهم وطاقاتهم الإبداعية ؛
- يلعب التحفيز دوراً اقتصادياً واجتماعياً في نفس الوقت، فيؤدي لزيادة الناتج الوطني القومي للمجتمع وزيادة دخل الفرد لتحقيق مستوى أفضل للمعيشة والرفاهية ؛
- المحافظة على جودة الإنتاج أو تحسينه ؛
- الشعور بالتضامن والتكافل الجماعي ؛
- زيادة كمية الإنتاج وسرعته.¹

3_4_ أهداف التحفيز :

- رفع دافعية وحماس العاملين لأداء العمل ؛
- إشعار العمال بالعدالة حيث يتم تقديرهم ماديا ومعنويا لتميزهم في الأداء ؛
- زيادة نواتج العمل من جودة إنتاج، وأرباح، ومبيعات..... الخ ؛
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها ؛
- جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء وتنمية روح الفريق ؛
- ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين ؛
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع بسبب تحملها لمسؤوليتها الاجتماعية أمام العاملين.²

3_5_ تعريف الحوافز :

3_5_1_ التعريف الأول : هي الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالشخص، والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتعويض النقص في حاجاته.³

3_5_2_ تعريف الثاني : مجموعة المؤثرات التي تدفع العاملين أينما كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كما ونوعاً.⁴

3_6_ أشكال الحوافز :

3_6_1_ الحوافز من حيث طبيعتها:

- الحوافز المادية : تشمل الحوافز المادية على الزيادات السنوية والمكافآت التشجيعية المادية، وأشكال المشاركة في الأرباح، وتعتبر الحوافز المادية هامة وخاصة لدى ذوي

¹-فايز ألزغيي ومحمد إبراهيم عبيدات ، أساسيات الإدارة الحديثة ، (عمان : دار المستقبل ، 1997) ، ص . 167 .

²-هيثم العافي ، الإدارة بالحوافز ، (عمان : دار الكنوز للمعرفة ، 2008) ، ص . 15 .

³-علي السلمي ، إدارة الأفراد لرفع الكفاية الإنتاجية ، (القاهرة : دار المعارف ، دون سنة نشر) ، ص . 364 .

⁴-عادل الجودة ، الحوافز ، (دمشق : دار حميدان ، 2005) ، ص . 5 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي للمورد البشري والأداء في المؤسسات الاقتصادية

الدخول الدنيا، حيث أنها تتعلق بدفع مزايا نقدية إلى العامل على أساس إنتاجيته أو إنتاجية كل واحد. وبالتالي فالحوافز المادية تتعلق بالجانب المالي للعاملين وتأخذ أشكال مختلفة منها:

- الأجر ؛
- التأمينات ؛
- المكافآت ؛
- العلاوات ؛
- المشاركة في الأرباح .

• **الحوافز المعنوية :** تمثل أشياء غير مادية تقدمها المنظمة، وأكثرها شيوعاً في فرص التقدم وفرص التعلم والإبداع، وتتركز على معايير أساسها الاحترام والتقدير للعنصر البشري وأهمها:

- الترقية ؛
- إشراك العاملين في الإدارة ؛
- ضمان العمل واستقراره ؛
- توسيع العمل .

3_6_2_ الحوافز من حيث من يحصل عليها:

- **الحوافز الفردية :** هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو تحفيز أفراد معينين، أو تخصيص المكافأة للعامل الذي ينتج أفضل الخدمات، أو تخصيص جائزة لأفضل عامل.
- **الحوافز الجماعية:** تهدف الحوافز الجماعية إلى تشجيع روح التعاون بين العاملين والأفراد في المنظمات بحيث يحرص على أن يتعارض عمله مع عمل زملاءه، لأن ذلك يؤدي إلى إضرار الأهداف الرئيسة للعمل، حيث أن الحوافز الجماعية تساعد على دعم الارتباط، والانسجام، وتنمية الشعور بالمشاركة وتشجع العمل الجماعي بين العاملين.¹

3_6_3_ الحوافز من حيث تأثيرها:

- **الحوافز الإيجابية :** هي الحوافز التي تلبى حاجات ودوافع الأفراد العاملين، ومصالح المنظمة، فقيام العاملين بزيادة الإنتاج وتحسين نوعية وتقديم المقترحات والآراء البناءة والابتكارات والمخترعات، وتحمل المسؤولية والتنامي والإخلاص في العمل تعتبر نتائج إيجابية لها، يقابلها حوافز إيجابية تمنحها المنظمة لهؤلاء العاملين ومن هذه الحوافز، الحوافز المادية والمعنوية.

¹- شفيق رضوان ، السلوكية والإدارة ، (لبنان : دار مجد المؤسسة الجامعية للدراسات ، 2002) ، ص . 33 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي للمورد البشري والأداء في المؤسسات الاقتصادية

• الحوافز السلبية: وهي الوسائل التي تستخدمها الإدارة لفرض منع السلوك السلبي وتقويمه والحد من التصرفات غير الايجابية للأفراد العاملين، كالتكاسل وعدم الاستماع للتوجيهات والأوامر ومن هذه الوسائل حث وتنمية العامل إلى ضرورة القيام بواجباته المكلف بها وحجب بعض الامتيازات كإيقاف الأجر التشجيعي، أو تأجيل منح العلاوات أو الترقية.¹

4_ تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية:

ترتكز عملية تنميته وتطويره في أربع مجالات رئيسية هي:

4_1_ تطوير وتنمية المعارف والمعلومات (المجال الذهني) :

هو المجال الذي يركز على تنمية وتطوير المستوى الذهني والعقلي للعنصر البشري إكسابه مهارات ذهنية متطورة تساعد على أداء مهمته أداءً عالياً يتناسب مع احتياجات ومتطلبات المؤسسة، وأهم هذه المهارات هي قدرته على التحليل والتكريب، التقويم والنقد والإبداع، التفكير الإبتكاري والتعلم المستمر.

4_2_ تطوير وتنمية القدرات والمهارات (المجال العلمي) :

هو المجال الذي يركز على تنمية وتطوير الجانب العلمي والتطبيقي للعنصر البشري، وإكسابه مهارات علمية تساعد على أداء مهمته أداءً عالياً يتناسب مع احتياجات ومتطلبات المؤسسة، وأهم هذه المهارات: مهارات إدارية، تقنية، جراحية، طبية، خدماتية إنسانية... الخ.

4_3_ تطوير وتنمية الاتجاهات والدوافع (المجال الوجداني) :

هو المجال الذي يركز على الجانب الوجداني النفسي للعنصر البشري، ويحاول أن يغير من الاتجاهات والميول والدوافع تجاه الأفكار أو أساليب العمل الجديدة والافتتاح بها ذهنياً وقبولها نفسياً، وإدراك قيمتها وأهميتها للمؤسسة، وبالتالي الاستجابة لمتطلبات التغيير بدافعية عالية.

4_4_ تطوير وتنمية القيم والمعتقدات (المجال السلوكي) :

هو المجال الذي يركز على الجانب السلوكي والأخلاقي، ويحاول أن يغرس ويشجع على انتشار قيم جديدة ومبادئ أساسية في العمل في جميع نواحي المؤسسة، كالاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية من خلال تقديم الخدمات الصحية للعمال بها لمنع هروب العمال وتقليص الغيابات ومعدل دوران العمل وحث روح التعاون بين العمال وتحفيزهم.²

5_ تقييم أداء الموارد البشرية:

¹ - الموسوي، مرجع سابق، ص ص . 232-233 .

² - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2006)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي للمورد البشري والأداء في المؤسسات الاقتصادية

تبرز أهمية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس على الخصائص والسمات (المعرفة ، المهارات) ومكانات التطوير التي يتميز بها العاملين، والتي تعد بمثابة الموجودات غير الملموسة، فضلا عن الأهداف الشخصية والقيم ، والتي يجري تحويلها إلى نتائج إيجابية عن طريق السلوكيات التي يبديها الأفراد العاملين في المؤسسة.

والواقع أن تقييم أداء الموارد البشرية من أهم الخيارات الإستراتيجية التي تواجهها عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس ، والتي تتطلب توفر ما يلي:

- تصميم الوظيفة بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ ؛
- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات، وغير ذلك ؛
- تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ الوظيفة بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم ؛
- توفير الموارد البشرية المؤهلة للقيام بالوظيفة، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء ؛
- رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة، وتعويض العامل عن أدائه وفق نتائج التقييم¹.

¹ - حرشوش ، مرجع سابق ، ص . 150 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي للمورد البشري والأداء في المؤسسات الإقتصادية

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية

بعد التطرق إلى الأدبيات النظرية للمبحث والمتمثلة في التعريف والخصائص والأنواع وغير ذلك، سنتطرق في هذا المبحث إلى الأدبيات التطبيقية المتعلقة بهذه الدراسة، والمجسدة في الدراسات السابقة التي عالجت جانب من جوانب الدراسة الحالية، ثم محاولة تجسيد، وتبيين الفرق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من حيث الأهداف والنتائج والمميزات الجوهرية التي تطرقت لها دراستنا الحالية.

ومنه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى:

المطلب الأول : الدراسات السابقة

المطلب الثاني : مميزات الدراسة الحالية

الفصل الأول: الأدبيات النظرية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي للمورد البشري والأداء في المؤسسات الاقتصادية

المطلب الأول : الدراسات السابقة

أولاً: دراسة عمري سامي (2007) بعنوان : " فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي ، دراسة الحالة : شركة مناجم الفوسفات - تبسة - " رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية التسيير علوم تجارية ، جامعة المسيلة .

قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري والمنهج الإحصائي الاستعراضي الجانب التطبيقي .

1_ تهدف هذه الدراسة إلى :

- إمكانية تحديد علاقة تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة؛
- إمكانية إظهار كيفية التفاعل الاستراتيجي بين تخطيط الموارد البشرية وباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية ؛
- تبين مدى تبني شركة للأساليب العلمية في عملية التخطيط للموارد البشرية ، ومدى ارتباط عملية تخطيط الموارد البشرية مع عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى الشركة .

2_ من أهم نتائج هذه الدراسة :

- يلاحظ ان عملية إدارة الموارد البشرية على مستوى الشركة تبقى بعيدة كل البعد عن تضمين قضايا الموارد البشرية في توجيهاتها الإستراتيجية . حيث تقتصر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأعمال الروتينية مثل تصميم سجلات العاملين الاحتفاظ بها والتي تضم تاريخ الالتحاق بالعمل ، نوعية الوظيفة ، التدرج الوظيفي ، ... الخ؛
- لا تتوفر لدى الشركة البيانات والمعلومات اللازمة التي تحتاجها عملية تخطيط الموارد البشرية ؛
- لا تتوفر لدى الشركة أية خريطة في حالة الغور المنصب من المناصب نتيجة وقوع حالات تقاعد أو نقل أو استقالة أو مرض ، وذلك في جميع مستوياتها التأهيلية ، وهو ما قد يؤدي إلى ارتباط الشركة وتأثر عملياتها سلباً نتيجة لبطء عملية الإحلال ؛
- تفتقر الشركة إلى المعلومات والبيانات اللازمة التي تفيد في بناء تقديرات عن العاملة المتوقعة ترقيتها في المستقبل .

ثانياً: دراسة ابن احمد عبد القادر (2005) بعنوان : " التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، دراسة حالة : الشركة الجديدة للخزف الصحي بالجزوات - تلمسان - " ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و علوم تجارية جامعة تلمسان .

قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ودراسة كل الوثائق المتعلقة بانجاز خطة في ميدان التكوين ، إلى جانب اعتماد الحوار مع مسؤول إدارة الموارد البشرية و مدير الإدارة العامة و المالية .

1_ تهدف هذه الدراسة إلى :

الفصل الأول: الأدبيات النظرية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي للمورد البشري والأداء في المؤسسات الاقتصادية

- التعرف على درجة استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ؛
- التعرف على وظيفة التكوين داخل المؤسسة باعتباره عنصرا استراتيجيا بعد إدماجه ضمن إستراتيجية العامة للمؤسسة .

2_ من أهم نتائج هذه الدراسة :

- انعدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية بما فيها عملية التكوين ، حيث تعتمد المؤسسة على الخطط التي لا تتعدى سنة واحدة و تتجاهل الخطط طويلة المدى ؛
- المؤسسة تبني التكوين على مستوى التخطيط العادي قصد تصليح النقائص الظرفية ؛
- إهمال التكوين بعض الأنشطة الأساسية كالصيانة و الأمن و العامل المهنيون و مصلحة الخدمات الاجتماعية التي لم تظهر ولو مرة واحدة في الخطة السنوية التي تتبناها المؤسسة .

ثالثا: دراسة كمال تيميزار (2014) بعنوان : " دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة ، دراسة حالة : مؤسسة سون لغاز مديرية التوزيع - باتنة - " ، رسالة ماجستير ، كلية الحقوق والعلوم السياسية (قسم علوم السياسة) جامعة بسكرة .

قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و المقابلة الشخصية و الاستبيان و دراسة و تحليل الوثائق والسجلات كأدوات جمع البيانات .

1_ تهدف هذه الدراسة إلى :

- التعرف على واقع عملية التخطيط السليم لتنمية الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العمومية الاقتصادية ؛
- إبراز المعوقات التي تحد وتعيق التخطيط لتنمية الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العمومية الاقتصادية .

2_ من أهم نتائج هذه الدراسة :

- وجود إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة مجرد وظيفة مساعدة منحصرة في الجوانب الإدارية وتنفيذ اللوائح و القوانين ، بل مازالت منفصلة عن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة بصفة عامة ؛

- ضعف علاقة الأفراد بمسيريهم بسبب عدم إشراكهم في القرارات وفي تحديد أهداف العمل ؛
- هناك ملل وخوف بين الموظفين من التسريح نتيجة للتغيير الذي قد يحدث بالمؤسسة وهو ما قد يؤثر على تطوير قدرات و أداء الأفراد .

رابعا: دراسة حين بن زهير موسى (2013) بعنوان : " إستراتيجية التخطيط المورد البشري ، دراسة حالة : مؤسسة النقد العربي السعودي " ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم التجارية ، جامعة الجزائر 03 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي للمورد البشري والأداء في المؤسسات الاقتصادية

قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و المنهج الاستقرائي و الاستبيان و تحليل الوثائق و السجلات كأدوات جمع البيانات .

1_ تهدف هذه الدراسة إلى :

• التعرف على مدى اهتمام المؤسسة بتطبيقات ومبادئ أساسيات الموارد البشرية ذات الأهمية القصوى ؛

• الاطلاع على واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الكبرى الخاصة منها المالية .

2_ من أهم نتائج هذه الدراسة :

• يوجد هناك علاقة ارتباطيه ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الأجور و المكافآت و ممارسة

التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة النقد العربي السعودي ؛

• يوجد هناك علاقة ارتباطيه ايجابية ذات دلالة إحصائية بين استقطاب الموارد البشرية و ممارسة

التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة النقد العربي السعودي؛

• يوجد هناك علاقة ارتباطيه ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التقييم ممارسة التخطيط الاستراتيجي

لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة النقد العربي السعودي .

خامسا: دراسة سامي سمير صدر (2003) بعنوان : " دور التخطيط الاستراتيجي للمورد البشرية في الجامعات الفلسطينية " . رسالة ماجستير ، كلية العلوم التجارية ، جامعة الفلسطينية - غزة - .

قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و المقابلة الشخصية و الاستبيان و دراسة و تحليل الوثائق والسجلات كأدوات جمع البيانات .

1_ تهدف هذه الدراسة إلى :

• توضح و إبراز واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية ؛

• توضيح الممارسة الحقيقية الممنهجة للتخطيط الاستراتيجي في جامعة فلسطين نموذجا .

2_ من أهم نتائج هذه الدراسة :

• لا يوجد تطبيق فعلي لمنهجيات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات عينة الدراسة ؛

• بالرغم من وجود ممارسات للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في بعض الجامعات الفلسطينية

بنسبة قليلة إلا أنها لا تحقق النتائج المرجوة فيها بشكل فعال ، حيث ان قسم الموارد البشرية بهذه

الجامعات يقوم بتنفيذ الأنشطة دون ان يقوم بربطها بالأهداف الإستراتيجية للجامعة ككل .

سادسا: دراسة موافق محمد الضمور (2008) بعنوان : " واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردن " ، أطروحة دكتوراه ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية .

اعتمد الباحث في تصميم الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسات الميدانية

من خلال إعداد و تطوير استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي للمورد البشري والأداء في المؤسسات الاقتصادية

1_ تهدف هذه الدراسة إلى :

- ضرورة التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية ؛
- ضرورة معرفة العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية ؛
- التوصل إلى مجموعة من الحلول التي تسهم في التخفيف من الأثر السلبية لتلك العوامل.

2_ من أهم نتائج هذه الدراسة :

- يوجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية و ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية ؛
 - يوجد هناك علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء و ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية ؛
 - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى متغير الخبرة العلمية .
- سابعاً: دراسة أوالابي سانداي أجو ، ماكيند أوليبيزي غراس (2012) بعنوان : " أثار التخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسساتي في الجامعات دراسة حالة : جامعة بابوك " .
- قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و المقابلة الشخصية و الاستبيان و دراسة و تحليل الوثائق والسجلات كأدوات جمع البيانات .

1_ تهدف هذه الدراسة إلى :

- قياس أثار التخطيط الإستراتيجي على أداء المؤسسات عن طريق دراسة حالة جامعة بابوك ؛
- قياس تأثير كفاءة و فاعلية التخطيط الإستراتيجي على الإدارة .

2_ من أهم نتائج هذه الدراسة :

- هناك علاقة طردية بين التخطيط الإستراتيجي و الأداء المؤسساتي ؛
- يفيد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسات ؛
- ينبغي على المؤسسات إعطاء أهمية كبيرة للتخطيط الإستراتيجي بهدف تعزيز أداءها .

المطلب الثاني : مميزات الدراسة الحالية

يمكننا القول أن ما يميز داستنا هو الربط بينا التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والأداء في المؤسسات الاقتصادية حيث نجد أن الدراسات السابقة الذكر قد تناولت التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية في مجموعة من الدراسات المتمثلة في دراسة "عمري سامي" ودراسة "ابن احمد عبد القادر"، كما تناولت موضوع الأداء في دراسات أخرى كدراسة "اكينيل صامويل تايو، فاسقبون أوليفانك إدينو" ودراسة "أوالابي سانداي اجو، ماكيند اوليبيزي غراس"

الفصل الأول: الأدبيات النظرية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي للمورد البشري والأداء في المؤسسات الإقتصادية

من هذا يمكننا القول أن الدراسة الحالية تتوافق و الدراسة السابقة في تناولها لموضوع التخطيط الإستراتيجي و الأداء بشكل عام، أما ما يميز دراستنا هو تركيزنا على مجال ضبط الأداء و قياسيه بالإعتماد على التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية فقمنا بدراسة كل من " التدريب و التحفيز و التوافق المهني تقييم أداء الموارد البشرية ، تطوير قدرات و مهارات الموارد البشرية " ، كأسس لدراسة أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على ضبط الأداء في المؤسسات الإقتصادية .

فقمنا بدراسة التوافق المهني و دور التخطيط للموارد البشرية لوضع المورد البشري المتاح في الوظيفة التي يجدها للوصول لأفضل مستويات الأداء وذلك من خلال التقدير والتنبؤ .

ثم قمنا بدراسة التدريب باعتباره عملية إستراتيجية في عملية تخطيط المورد البشري الذي اهتمت بها المؤسسة من أجل خلق الإبداع .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي للمورد البشري والأداء في المؤسسات الاقتصادية

خلاصة الفصل :

مما تم التطرق إليه في هذا الفصل يمكننا القول بأن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية هو مفهوم واسع ومتفرع ومعقد نظرا لتعدد الأبعاد الداخلية في تكوينه وكذلك بارتباطه بالمستقبل الذي يتسم بالديناميكية وسرعة التغيير المستمر ، ونظرا لتعدد جهات الباحثين في هذا المجال ، مما نتج عنه إختلاف وتعدد التعريف التي قدمت لهذا المجال .

وفي ضوء التوازن الذي يحققه التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بدقة في المستقبل من حيث أعدادها ونوعيتها ، ومع ما هو متاح منها لديها يتحدد تفاعل هذا التخطيط وعلاقته المباشرة وغير المباشرة مع باقي وظائف إدارة الموارد البشرية .

وأصبح تخطيط الموارد البشرية حلقت وصل بين إستراتيجية المنشأة وإستراتيجية الموارد البشرية وحتى تتسم عملية التخطيط الإستراتيجي للمورد البشري بالفاعلية ، فإنه يجب على المسؤولين عن هذه العملية أن يكون على علم وفهم كامل لكافة أبعاد الخطة الإستراتيجية للمنشأة وتحديد نطاق ممارستها ، وهذا يتطلب بدوره وجود رؤية مستقبلية بما يخدم إنجاز إستراتيجيتها .

الفصل الثاني

دراسة تطبيقية

تمهيد:

بعد محاولتنا لتغطية الجوانب النظرية للبحث، سنتطرق في هذا الفصل إلى الجانب التطبيق في محاولة إلى تغطية جميع جوانبه وذلك عن طريق الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة سوميفوس- تبسة- حيث سنقدم تقدي تعريفي للمؤسسة محل الدراسة، ثم سنتطرق أهم الإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة ومن ذلك وصف لمجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك إعداد أداة الدراسة المستخدمة، والتأكد من صدقها وثباتها مع تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، ومن ثم معالجتها إحصائياً وتحليلها من أجل الحصول على النتائج العلمية والموضوعية المطلوبة.

المبحث الأول : إطار الميداني و المنهجي

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأداء في المؤسسات الاقتصادية والتطرق إلى العلاقة بينهما فيما يتعلق بالأثر الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في ضبط أداء في المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال الفصل السابق، سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة العلاقة بين متغيري البحث على أرض الواقع بمؤسسة سوميفوس -تبسة- .

وسنتطرق في هذا المبحث إلى :

المطلب الأول: مقدمة عامة للمؤسسة

المطلب الثاني: منهجية الدراسة

المطلب الثالث: الأدوات المستعملة في الدراسة

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية

المطلب الأول : مقدمة عامة للمؤسسة

عرفت المؤسسة SOMIPHOS تغيرات كثيرة ومختلفة بهدف زيادة كفاءتها وفعاليتها و التماشي مع المعطيات الجديدة التي تتميز بالتغيرات المتزايدة و المتسارعة و التي تتجه إلى حدة المنافسة .
أولاً: تعريف المؤسسة.

وهي مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS وليدة تقسيم هذه المؤسسة الوطنية للحديد و الفوسفات FERPHOS سنة 2004 إلى عدة فروع ، بدأت بممارسة نشاطها بشكل مستقل عن FERPHOS بتاريخ 2005/01/01 متخصصة في عمليات استخراج معالجة، وتسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا وخارجيا .

تعتبر SOMIPHOS مؤسسة مساهمة برأس مال إجتماعي قدر ب : 1000000000.00 دج تشرف عليها سلطة وطنية عليا تتمثل في :

- **المركب المنجمي جبل العنق CDO** : يوجد على مستوى منجم إستخراج الفوسفات الطبيعي و مصنع للمعالجة بيئر العائر ولاية تبسة .
- **المنشآت المينائية عنابة IPA** : الوحدة التسويقية لشحن و تحميل الفوسفات المعد للتصدير من ميناء عنابة ، يتم على مستوى هذه الوحدة نقل ، حمل و شحن المنتجات الفوسفاتية الموجهة للتصدير إلى البواخر ، تتوفر على طاقة تخزين ب 120000 طن ، وقدرة على الشحن تتراوح بين 25000 طن إلى 50000 طن .
- **مركز الدراسات و الأبحاث التطبيقية CERAD** : هو مركز يهتم بإسعاف وحدات الإنتاج و العمل على فهم و متابعة الأداء الداخلي لعناصر المؤسسة ككل ، نشأ سنة 1991 تحت تسمية IURA وحدة البحث التطبيقي ، ثم تم ضمه ودمجه مع LE BEM مكتب الدراسات المنظمة ليكون في نهاية CERAD ، مهامه تتمثل في تنفيذ و تحضير ودراسات و أبحاث منجمية ، وكذا مساعدة مركز الأنشطة للمجموعة بصفة عامة و المؤسسة بصفة خاصة في تحقيق أهدافهم وتفعيل الأداء الداخلي لهم .

ويقع مقر الإدارة العامة ل SOMIPHOS هو موجود بمدينة تبسة يحتوي على الإدارة و الهياكل المركزية التي تسعى لتحقيق التنمية من خلال الدفع اللوجستيكي لمختلف و حداتها ، تتوفر على عدد من العمال يقدر ب 14000 عامل وقدر ب 1750 مليون دج لسنة 2005 .

ثانيا: مهام المؤسسة.

تتمثل مهام مؤسسة مناجم الفوسفات في محاولة تكوين ثروة من خلال عمليات البحث المنجمي ، الإنتاج و الاستغلال ، تطوير القدرات الإنتاجية الاستيراد و التصدير ، تسويق و توزيع الموارد المنجمية سواء في حالة خام أو بعد معالجتها ، عموما فهي تتكفل بكل العمليات التجارية و الصناعية و المالية في كافة الأماكن على مستوى الجزائر أو في الخرج بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .

ثالثا: مبادئ المؤسسة.

تعتمد المؤسسة على القيام بأنشطتها وحوصلتها في مايلي :

- تقديم سلع و خدمات ذات نوعية جيدة لإرضاء وجلب العملاء ؛
- العمل على تطوير قدرات المستخدمين واحترامهم ؛
- السعي من اجل الانخراط في منظمات اجتماعية مهتمة بالصحة والأمن المحيط والتنمية ؛
- العمل على تحقيق النمو و التسيير الحسن للمؤسسة .

رابعا: أهداف المؤسسة.

تهدف المؤسسة إلى تحقيق أهداف مسطرة يمكن توضيحها في مايلي :

- السعي لتحقيق الأهداف المتعلقة بالإنتاج الوطني ؛
- العمل على الحصول إلى أحسن مردودية للتسيير في إطار نشاكتها ؛
- متابعة سياسة تلبية متطلبات السوق الدولية من أجل تنويع المنتجات ؛
- العمل على تحقيق التزاماتها اتجاه المستخدمين ، الشركاء ، كل الأطراف المتعاقدة معها .

خامسا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

اعتمدت مؤسسة SOMIPHOS بعد تفرعها عن FERPHOS هيكل تنظيمي خاص بما يتماشى و متطلبات نشاطها ، ويساعد المشرفين على تأدية وظائفهم تتكامل فيما بينها لتأدية مهامها على أكمل وجه وهي على نحو التالي :

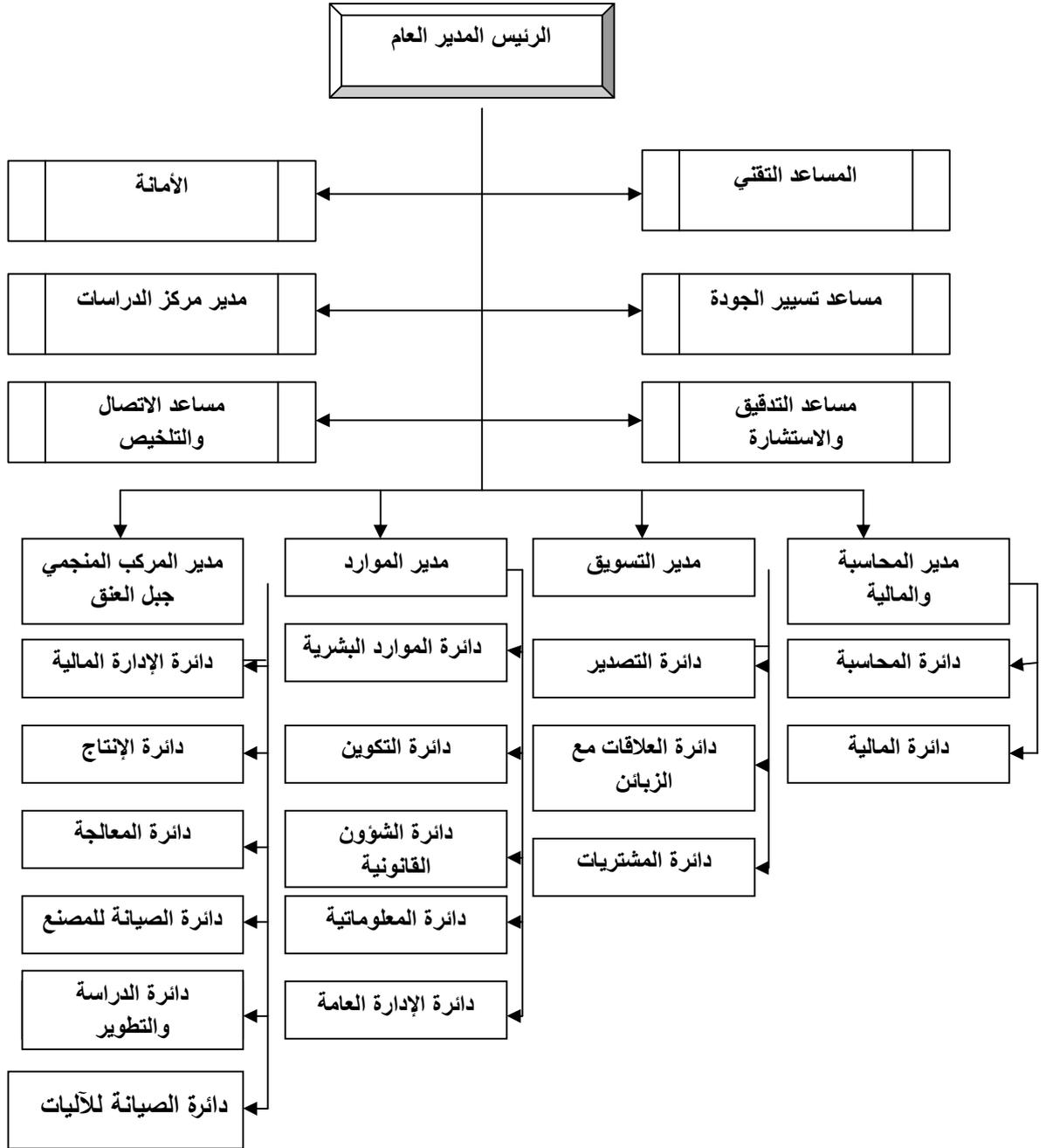
- المستوى الأول : يشمل المديریات ؛
- المستوى الثاني : يشمل الدوائر ؛
- المستوى الثالث : يتمثل في المصالح .

بالإضافة إلى وجود إطار تنظيمي آخر يتمثل الأمانات على مستوى كل مديرية ، تعنى بتقديم المساعدة اللازمة لهذه الأخيرة .

كما توجد على مستوى المؤسسة قسم خاص يعنى بتسيير الجودة لمنتجات المؤسسة مع مراعاة الاعتبارات البيئية وشروط الجودة العالمية مع العلم أن المؤسسة SOMIPHOS حاصلة على شهادة الجودة إيزو دليل على تميز نشاطها بالعالمية ، زيادة إلى ذلك تتوفر المؤسسة على جهاز أمني ، وكذا آخر للاتصالات ، كأنها تتكامل فيها بينها لضمان حسن سير المؤسسة .

وملخص كل هذه الوحدات موضح في الهيكل التنظيمي ل SOMIPHOS الأتي :

شكل رقم(1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات



المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة .

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية

المطلب الثاني : منهج الدراسة

أولا : مجتمع الدراسة

إن مجتمع الدراسة يمثل الفئة التي يتم إقامة الدراسة التطبيقية عليها، وبناء على أهداف الدراسة فقد تحدد المجتمع المستهدف على انه يتكون من الأفراد العاملين في إدارة مؤسسة سوميفوس -تبسة- والذين يشغلون مناصب مختلفة "إطار مسير، إطار سامي، عون تنفيذ، عون التحكم" وقد بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 54 استمارة.

ثانيا: عينة الدراسة

تعتبر خطوة اختبار العينة من الخطوات المنهجية المهمة التي تؤدي الدقة في اختيارها كعينة من اجل إعطاء مصداقية اكبر لنتائجها، لتكون لها دلالة علمية.

وتعرف العينة بأنها الوحدة المصغرة التي تمثل تمثيلا حقيقيا لمجتمع البحث ليقوم الباحث بإجراء مجمل دراسته عليها، فالعينة الصحيحة هي التي تكون ممثلة للمجتمع الأصلي أحسن تمثيل بحيث تكون أشبه ما يمكن إلى المجتمع الأصلي.

وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية، التي تالفة من 54 فرد من إطارات وأعاون إداريين، شكلت نسبة 33.75% من مجمل مجتمع الدراسة الذي مثل 160 عامل ، وقد تم استرجاع 49 استبيانة صالحة للمراجعة، أي ما نسبته 90.7% من العدد الإجمالي للاستبيانات الموزعة، ويوضح الجدول رقم(1) عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة.

الجدول رقم (1): عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات القابلة للدراسة	عدد الاستثمارات الملغاة
54	49	49	0
100%	90.7%	90.7%	0%

المصدر: من إعداد الطالبان

ثالثا : خصائص عينة الدراسة

يوضح الجدول رقم 3 الخصائص والسمات الشخصية لأفراد العينة من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة والوظيفة.

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية

الجنس: إن ما نسبته % 51 من أفراد العينة يمثلون فئة الإناث، بينما يمثل فئة الذكور نسبة % 49، وهذا يشير إلى أن المؤسسة تستقطب شريحة الذكور و شريحة الإناث بعدل وهذا راجع لطبيعة النشاط .

العمر: يظهر من خلال الجدول أن أغلبية الموظفين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة، حيث بلغ عددهم (21) بنسبة (% 42.9) تليها فئة الأفراد التي أعمارهم أقل من 40 سنة حيث بلغ عددهم (16) بنسبة (% 32.7) تليها الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة، حيث بلغ ' أعدادهم 8 بنسبة مئوية (% 16.3) و في الأخير الفئة العمرية الأقل من 50 سنة، حيث بلغ عددهم 4 موظفون بنسبة مئوية (% 8.2) و عليه فإن أغلب موظفي المؤسسة شباب.

رابعا: المستوى التعليمي.

يلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة ذو مستوى جامعي، حيث بلغ عددهم 23 بنسبة مئوية (% 46.9) و هذا راجع إلى وعي المؤسسة بتشغيل ذوي المهارات العلمية العالية، ثم تليها فئة العالي بنسبة (% 30.6) حيث بلغ عددهم 15 موظف يليهم الموظفون ذو المستويات التعليمية الأخرى كالتكوين المهني بنسبة (% 14.3) و كان أقل عدد من أفراد عينة الدراسة هم من مستويات التعليم الثانوي وتمثلوا في 4 عينات بنسبة مئوية (% 8.2).

خامسا: الخبرة.

يتضح من الجدول السابق أن ما نسبته (% 36.7) من أفراد العينة لم تتجاوز سنوات عملهم في المؤسسة 5 سنوات، تليها النسبة (% 24.5) التي تمثل الأفراد الذين تتراوح سنوات عملهم ما بين 5-10 سنوات والفئة التي سنوات عملهم أكثر من 15 سنة بنسبتان متساويتان، ثم تليها الفئة التي يتراوح سنوات عملهم من 10-15 سنة بنسبة (% 14.3) و هذا يشير إلى أن المركب يستفيد من المميزات المختلفة كل واحد حسب الخبرة العلمية.

سادسا: الوظيفة.

من خلال الجدول يتضح لنا أغلبية أفراد العينة يشغلون وظيفة إطار سامي ,حيث بلغ عددهم 19 بنسبة مئوية (% 38.8)، و تليها فئة الأفراد الذين يشغلون وظيفة إطار مسير بنسبة (% 32.7)، يليهم أصحاب وظيفة عون تنفيذي بنسبة (% 22.4)، في حين بلغت نسبة فئة الأفراد الذين يشغلون وظيفة عون التحكم بنسبة (% 6.1) وهي أقل فئة في المؤسسة، نظرا لأن العينة المدروسة هي مركز تسيير عمل المؤسسة لهذا نجد معظم العمال إدارات في المؤسسة.

الجدول رقم (2) : خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	24	49%
	أنثى	25	51%
العمر	أقل من 30 سنة	21	42.9%
	أقل من 40 سنة	16	32.7%
	أقل من 50 سنة	4	8.2%
	أكثر من 50 سنة	8	16.3%
المستوى التعليمي	ثانوي	4	8.2%
	جامعي	23	46.9%
	تعليم عالي	15	30.6%
	أخرى	7	14.3%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	18	36.7%
	من 5-10 سنة	12	24.5%
	من 10-15 سنة	7	14.3%
	أكثر من 15 سنة	12	24.5%
الوظيفة	إطار مسير	16	32.7%
	إطار سامي	19	38.8%
	عون تنفيذ	11	22.4%
	عون التحكم	3	6.1%

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 22

المطلب الثالث: أدوات المستعملة في الدراسة.

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدوا الطالبان أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي " الاستبيان " نظرا لعدم توفر بيانات منشورة، إضافة إلى قلة المعلومات المحصل عليها عن طريق المقابلات الشخصية والملاحظة والمعينة الميدانية.

أولاً: الملاحظة والمعينة الميدانية.

تعتبر الملاحظة وسيلة يستخدمها الباحث لجمع المعلومات عن الموضوع المدروس ، فهي مشاهدة الوقائع على ما هي عليه في الواقع، أو في الطبيعة، بهدف إنشاء الواقعة العلمية، وتكون الملاحظة علمية حيث تكون إشكالية.

وقد تم الاعتماد على الملاحظة في بحثنا من خلال القيام بمجموعة من الزيارات إلى مختلف مصالح مؤسسة سوميفوس وملاحظة طريقة العمل بها، وتسجيلها بشكل منظم ،وقد ساهمت هذه الأداة بصورة عامة في إظهار طريقة تسيير وتنظيم العمل في المؤسسة، بالإضافة إلى بعض المقابلات مع المسيرين من أجل الاستفسار وجمع المعلومات حول بحثنا بشكل مفصل ومععمق.

ثانياً: الإستبيان.

هو من الأدوات الهامة والأكثر استخداما لجمع البيانات والحقائق والمعلومات التي تتعلق بالاتجاهات والآراء ومن ثم الحصول على النتائج الحقيقية والفعلية التي يطمح إليها الباحث.

يعرف الاستبيان بأنه " مجموعة الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة يجري تسليمها باليد".

تم صياغة استمارة استبيان تخدم طبيعة البحث والأهداف المراد تحقيقها وعرضها على خبراء متخصصين وأساتذة بالمؤسسة لإبداء ملخصاتهم وآرائهم حول شمولية محاوره وكفاية فقرات كل محور فيه ومدى دقة ووضوح كل فقرة فيه.

وعلى ضوء آراء الخبراء تم ضبط استمارة الاستبيان النهائية والذي ضمت 47 عبارة، مقسمة على ثلاثة محاور لها علاقة بموضوع الدراسة.

تم تقسيم استمارة الاستبيان إلى قسمين كما يلي:

- **القسم الأول:** وهو عبارة عن بيانات شخصية لمجتمع الدراسة من خلال طرح 5 أسئلة والتي تتضمن (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة).
- **القسم الثاني:** وهو عبارة عن محاور الدراسة وهي كالتالي:
 - **المحور الأول:** التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ويتكون من الأبعاد التالية:

- **البعد الأول :** يدرس مؤشرات الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ويتكون من 8 فقرات، بحيث يهدف البعد إلى معرفة مدى التزام المؤسسة محل الدراسة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- **البعد الثاني :** يدرس جانب التحليل والتصميم الوظيفي، الاستقطاب، التدريب، الحوافز، والتقييم ويتكون من 17 فقرات، بحيث يهدف هذا البعد إلى:
 - مدى اهتمام إدارة المؤسسة بالتحليل والتصميم الوظيفي، الاستقطاب، التدريب، الحوافز، والتقييم؛ من خلال درابنتهم بعناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؛
 - مدى وجود تصور واضح لعملية التحليل والتصميم؛
 - مدى مشاركة المسؤولين في عملية استقطاب وتعيين الموارد البشرية ومدى امتلاك هذه الأخيرة للمهارة؛
 - مدى اعتماد المؤسسة على البرامج التدريبية الحديثة، إضافة إلى مدى اشتغال الخطة على برنامجا مفصلا للموارد البشرية للمؤسسة؛
 - اختبار موضوعية سياسة التحفيز بالمؤسسة ومدى تبني إدارتها لنظام تحفيزي فعال يعمل على إنجاز عملية التخطيط؛
 - مدى توفر الإمكانيات البشرية والمادية المساعدة في عملية التقييم ومدى توفر معايير التقييم والرقابة، إضافة إلى هدف تقييم الدورات التدريبية قصد التحسين المستمر للأداء.
- **المحور الثاني : الأداء**
 - **البعد الأول :** يدرس جانب الكفاءة و يتكون من 9 فقرات، يهدف هذا البعد إلى تقييم كفاءة المؤسسة من حيث :الفترة الزمنية لأداء المهام، تقليل تكلفة التشغيل بالمركب، السرعة في تنفيذ المهام وعدم وجود ضغوط العمل، المرونة وضرورة التقليل من الأخطاء أثناء العمل، التقليل من هدر المال العام، الاستخدام الأمثل للأجهزة والمعدات، المشاركة في اتخاذ القرار.
 - **البعد الثاني :** يدرس جانب الفعالية ويتكون من 8 فقرات، بحيث يهدف هذا البعد إلى تقييم فعالية الموظفين في المؤسسة من خلال:
 - دورية وموضوعية وانتظام التقييم، مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين لغرض إعداد برنامج مستقبلي وتقديم الحوافز وحسن استخدام الموارد المتاحة وتوزيعها، إضافة إلى الحد من العوامل السلبية المؤثرة على فعالية الأداء.

ثالثا: صدق وثبات أداة البحث.

- **الصدق الظاهري أو صدق المحتوى:** تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين الملحق رقم 3 بمراعاة تخصصاتهم من خلال إبداء آرائهم حول مدى وضوح صياغة العبارات، مدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية المحور، إضافة إلى حذف أو إضافة أو تعديل العبارات، إلى جانب المقياس المستخدم في الاستبانة، واستنادا إلى الانتقادات والملاحظات والتوجيهات التي أوردها المحكمون تم إعادة صياغة بعض العبارات وحذف بعضها ودمج بعض العبارات مع البعض الآخر وتم استخلاص الاستبيان في صورتها النهائية.
- **ثبات أداة الدراسة:** تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة حيث بلغت قيمة المعامل لكل الاستبيانات 0.87 ، وهي قيمة مرتفعة مما يدل على ثبات النتائج التي ستسفر عنها الاستبيانات، حيث نجد أن ألفا كرونباخ للمحور الأول هو 0.906، والمحور الثاني هو 0.86 مما يدل على ثبات محورا الاستبيان بشكل كبير والنتائج موضح في الشكل التالي:

الجدول رقم(3) : معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

المحور	عدد العبارات	المعامل
التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	08	0.871
التحليل والتصميم الوظيفي، الاستقطاب، التدريب، الحوافز، والتقييم	17	0.870
جانب الكفاءة	09	0.870
جانب الفعالية	08	0.870

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 22

رابعا: المقاييس الإحصائية والاختبارات المستخدمة في الدراسة .

- لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد استخدم العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية النسخة SPSS 22 وفيها يلي أهم الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:
- مقياس ليكرت الخماسي :

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية

تم ترميز وادخال البيانات إلى البرنامج وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في الإجابات على فقرات الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(4): مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	أوافق بشدة	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر : من إعداد الطالبان

وتم تحديد طول خلايا مقياس likert كالتالي:

- إذا انحصرت قيمة المتوسط الحسابي بين القيمتين 1.00 و 1.80 فإن درجة استجابة الأفراد حول عبارات المحور أو البعد هي درجة منخفض جدا؛
- إذا انحصرت قيمة المتوسط الحسابي بين القيمتين 1.81 و 2.60 فإن درجة استجابة الأفراد حول عبارات المحور أو البعد هي درجة منخفض؛
- إذا انحصرت قيمة المتوسط الحسابي بين القيمتين 2.61 و 3.40 فإن درجة استجابة الأفراد حول عبارات المحور أو البعد هي درجة متوسطة؛
- إذا انحصرت قيمة المتوسط الحسابي بين القيمتين 3.41 و 4.20 فإن درجة استجابة الأفراد حول عبارات المحور أو البعد هي درجة مرتفع؛
- إذا انحصرت قيمة المتوسط الحسابي بين القيمتين 4.21 و 5.00 فإن درجة استجابة الأفراد حول عبارات المحور أو البعد هي درجة مرتفع جدا.
- تم حساب التكرارات والنسب المئوية لتحديد خصائص العينة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه العبارات؛
- تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداء الدراسة؛
- تم حساب المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة واستخدامه في ترتيب العبارات؛
- تم حساب المتوسط الحسابي المرجح وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة اتجاه المحاور الرئيسية ؛
- تم حساب الانحراف المعياري لاستخدامه لمعرفة التشتت في استجابات الأفراد لكل عبارة من عبارات الاستبيان؛
- تم حساب إحصائية χ^2 Chi-Square لاختبار حسن المطابقة بين نتائج العينة والمجتمع؛

- تم استخدام اختبار T للتعرف على ما إذا كان الفرق في المتوسطات تعزى إلى المتغيرات الوسطية؛
- تم استخدام تحليل التباين واختبار F للتعرف على ما إذا كانت الفروق في المتوسطات تعزى إلى المتغيرات الوسطية ذات الخيارات المتعددة؛
- تم استخدام تحليل انحدار لتقدير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع؛
- تم حساب معامل ارتباط لمعرفة قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع؛
- تم حساب معامل التحديد لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل على متغير التابع.

المبحث الثاني: النتائج ومناقشتها

استنادا إلى الأدوات والإجراءات المستخدمة في الدراسة سيتم عرض وتحليل وتفسير مختلف النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، سيتم في هذا المبحث استعراض و تحليل نتائج إجابات عينة البحث على الإستبانة الموزعة عليهم وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي المرجح واختبار χ^2 الاختبار T و R .

ومنه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى:

المطلب الأول : عرض وتحليل ومناقشة نتائج عينة الدراسة .

المطلب الثاني : عرض وتحليل استجابات أفراد العينة .

المطلب الأول : عرض وتحليل ومناقشة نتائج عينة الدراسة

أولاً: عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الأول

• مؤشرات التخطيط الاستراتيجي:

يتضح من نتائج الجدول رقم (5) مايلي :

- أن جميع المتوسطات الحسابية من استجابات أفراد العينة تجاه مؤشرات التخطيط الإستراتيجي تتحصر بين 3.8776 و 4.8776 مما يعني أن اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة مرتفعة؛
- وقعت العبارة رقم (1) القائلة "تقوم الإدارة العليا بوضع خطة إستراتيجية شاملة" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر ب 4.8776 وبدرجة مرتفعة جداً، حيث ان ما نسبته 87.8 من أفراد العينة يرون بأن إدارة المؤسسة تقوم بوضع خطة إستراتيجية شاملة وتشتت الآراء بانحراف معياري يقدر ب 0.73598 ؛
- وقعت العبارة رقم (4) القائلة "توجد بالمؤسسة وحدة متخصصة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية" على الترتيب الثاني بمتوسط حسابي يقدر ب 4.8163 وبدرجة مرتفعة جداً، حيث أن ما نسبته 89.8 من أفراد العينة يرون أن بالمؤسسة وحدة مخصصة بالموارد البشرية ،وتشتت الآراء بانحراف معياري يقدر ب 0.69314 ؛
- وقعت العبارة رقم (3) القائلة "الإدارة العلية لديها الخبرة الكافية و المناسبة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية" على الترتيب الثالث بمتوسط حسابي يقدر ب 4.7959 وبدرجة مرتفعة جداً، حيث أن ما نسبته 91.8 من أفراد العينة يرون أن لإدارة الموارد البشرية تقوم بوضع الخطة الإستراتيجية بناء على الإستراتيجية العامة للمؤسسة ،وتشتت الآراء بانحراف معياري يقدر ب 0.79753 ؛
- وقعت العبارة رقم (5) القائلة "هناك أهداف مكتوبة ومحددة للإدارة الموارد البشرية تسعى الإدارة لتحقيقها ضمن الإمكانيات المتاحة" على الترتيب الرابع بمتوسط حسابي يقدر ب 4.7755 وبدرجة مرتفعة جداً، حيث أن ما نسبته 89.8 من أفراد العينة يرون لإدارة الموارد البشرية أهداف مكتوبة ومحددة تسعى الإدارة لتحقيقها ،وتشتت الآراء بانحراف معياري يقدر ب 0.67637 ؛
- وقعت العبارات رقم (2) و (6) و (8) اللذين يقولون "يتم صياغة خطة إستراتيجية للموارد البشرية على ضوء الإستراتيجية العامة للمؤسسة" و "تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل البيئتين الداخلية والخارجية لتحديد نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات المحتملة" و "تتوفر المؤسسة

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية

- على قاعدة بيانات تحتوي على المعلومات الكافية التي تمكنها من معرفة المتوفر والاحتياج من المورد البشري" على التوالي على الترتيب الخامس بمتوسط حسابي يقدر ب 4.1937 وبدرجة مرتفعة، حيث أن ما نسبته 87.1 من أفراد العينة يوفقون على ما أتى في محتوى العبارات ؛
- وقعت العبارة رقم (7) القائلة "يهتم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بتحديد حجم الموازنة التقديرية اللازمة لإدارة الموارد البشرية" على الترتيب السادس والأخير بمتوسط حسابي يقدر ب 4.1776 وبدرجة مرتفعة، حيث أن ما نسبته 87.7 من أفراد العينة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يهتم بتحديد حجم الموازنة التقديرية اللازمة لإدارة الموارد البشرية، وتشنت الآراء بانحراف معياري يقدر ب 0.78192 ؛
- أثبت اختبار χ^2 أن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد حول عبارات مؤشرات التخطيط الاستراتيجي لأن مستوى الدلالة لكل العبارات أقل من 5%، حيث أن الاختلافات في استجابات أفراد العينة هي نفسها الاختلافات في استجابات أفراد المجتمع .

الجدول رقم (5) : استجابة أفراد العينة حول مؤشرات التخطيط الاستراتيجي

العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	إلى حد ما	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Chi-Square ²	الاحتمال	الترتيب	درجة الموافقة
1	تكرار	0	1	5	22	21	28.633	0.000	1	مرتفعة جدا
	%	0.0	2.0	10.2	44.9	42.9				
2	تكرار	0	3	2	27	17	35.163	0.000	5	مرتفعة
	%	0.0	6.1	4.1	55.1	34.7				
3	تكرار	1	1	2	27	18	59.061	0.000	3	مرتفعة جدا
	%	2.0	2.0	4.1	55.1	36.7				
4	تكرار	0	1	4	26	18	34.020	0.000	2	مرتفعة جدا
	%	0.0	2.0	8.2	53.1	36.7				
5	تكرار	0	1	4	28	16	37.286	0.000	4	مرتفعة جدا
	%	0.0	2.0	8.2	57.1	32.7				
6	تكرار	0	3	4	23	19	25.694	0.000	5	مرتفعة
	%	0.0	6.1	8.2	46.9	38.8				

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية

مرتفعة	6	0.000	34.837	0.78083	4.1776	15	28	3	3	0	تكرار	7
						30.6	57.1	6.1	6.1	0.0	%	
مرتفعة	5	0.004	11.061	0.66688	4.1937	16	26	7	0	0	تكرار	8
						32.7	53.1	14.3	0.0	0.0	%	
						45.030		المتوسط الحسابي المرجح				

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 22

- التحليل والتصميم الوظيفي، الاستقطاب، التدريب، الحوافز، والتقييم

يتضح من نتائج الجدول رقم (6) مايلي :

- أن جميع المتوسطات الحسابية من استجابات أفراد العينة تجاه مؤشرات التخطيط الإستراتيجي تتحصر بين 4.4753 و 3.8222 مما يعني أن اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة مرتفعة ؛
- وقعت العبارتين رقم (6) و (15) القائلتين " تشمل الخطة العامة للمؤسسة تخطيط مفصل للموارد البشرية من حيث العدد والتقسيم والمهارة والتكوين والترقية " " تتوفر إدارة الموارد البشرية على إمكانيات مادية وبشرية تساعد في عملية تقييم الأداء "في الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر ب 4.4753 وبدرجة مرتفعة جدا، حيث أن ما نسبته 87.8 من أفراد العينة يرون أن الخطة العامة للمؤسسة تشتم على تخطيط مفصل للموارد البشرية من حيث العدد والتقسيم والمهارة والتكوين والترقية وان ما نسبته 91.9 من أفراد العين يرون أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تتوفر على الإمكانيات المادي والبشرية التي تساعد على تقييم الأداء ؛
- وقعت العبارة رقم (9) القائلة " لدى إدارة المؤسسة نظام مكفآت وحوافز خاص لتحفيز العاملين على إنجاز عملية التخطيط الإستراتيجي "في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي يقدر ب 4.4345 وبدرجة مرتفعة جدا، حيث ان ما نسبته 93.9 من أفراد العينة يرون بأن المؤسسة لديها نظام مكفآت وحوافز خاص لتحفيز العاملين على إنجاز عملية التخطيط الإستراتيجي نظام مكفآت وحوافز خاص لتحفيز العاملين على إنجاز عملية التخطيط الإستراتيجي، وتنتشت الآراء بانحراف معياري يقدر ب 0.74345 ؛
- وقعت العبارة رقم (17) القائلة " تقوم المؤسسة بتقييم الدورات التدريبية قصد التحسين المستمر " في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي يقدر ب 4.4141 وبدرجة مرتفعة جدا، حيث ان ما نسبته 91.9 من أفراد العينة يرون بأن إدارة المؤسسة تقوم بتقييم الدورات التدريبية قصد التحسين المستمر، وتنتشت الآراء بانحراف معياري يقدر ب 0.70651 ؛

- وقعت العبارتين رقم (1) و (2) القائلتين " القائمون على تحليل وتصميم العمل على اطلاع ودراية بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للمؤسسة" و " بناءا على تحليل العمل يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية" في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي يقدر ب 4.1692 وبدرجة مرتفعة، حيث أن ما نسبته 85.2 من أفراد العينة يوافقون على ما تم ذكره في العبارتين ؛
- وقعت العبارة رقم (14) القائلة " تتبع إدارة المؤسسة طرق عادلة للتوظيف وجذب الموارد البشرية الماهرة " في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي يقدر ب 4.1080 وبدرجة مرتفعة، حيث أن ما نسبته 91.2 من أفراد العينة يرون المؤسسة تتبع طر عادلة لتوظيف ولجذب الموارد البشرية الماهرة، وتتشنت الآراء بانحراف معياري يقدر ب0.84163 ؛
- وقعت العبارات رقم (4) و(5) و(7) التي تقول " تقوم إدارة المؤسسة باستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تملك المهارة والقدرة " و " تتبع إدارة المؤسسة طرق عادلة للتوظيف وجذب الموارد البشرية الماهرة " و " تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية حديثة لتحسين أداء العاملين " في الترتيب السادس بمتوسط حسابي يقدر ب 4.0876 وبدرجة مرتفعة، حيث أن ما نسبته 87.0 من أفراد العينة يوافقون على ما احتوته العبارات ؛
- وقعت العبارة رقم (16) القائلة " هناك العديد من المعايير المستخدمة في تقييم أداء العاملين والرقابة عليهم" في الترتيب السابع بمتوسط حسابي يقدر ب 4.0671 وبدرجة مرتفعة، حيث أن ما نسبته 85.7 من أفراد العينة يرون المؤسسة تستخدم العديد من المعايير في تقييم أداء العاملين وتتشنت الآراء بانحراف معياري يقدر ب0.74288 ؛
- وقعت العبارة رقم (8) القائلة " تستند سياسة التحفيز في المؤسسة إلى أساس موضوعي " في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي يقدر ب 4.0263 وبدرجة مرتفعة، حيث أن ما نسبته 93.8 من أفراد العينة يرون التحفيز في المؤسسة يستند إلى أساس موضوعي، وتتشنت الآراء بانحراف معياري يقدر ب0.73482 ؛
- وقعت العبارة رقم (12) القائلة " تقتصر مسؤولية التخطيط الاستراتيجي على الإدارة العليا فقط " في الترتيب التاسع بمتوسط حسابي يقدر ب 3.9855 وبدرجة مرتفعة، حيث ان ما نسبته 81.6 من أفراد العينة يرون بأن الإدارة العليا فقط من تقوم بالتخطيط الاستراتيجي، وتتشنت الآراء بانحراف معياري يقدر ب0.81650 ؛
- وقعت العبارة رقم (3) القائلة " الإدارة العليا لديها الخبرة الكافية والمناسبة في مجال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية " في الترتيب العاشر بمتوسط حسابي يقدر ب 3.9447 وبدرجة مرتفعة، حيث ان ما نسبته 75.6 من أفراد العينة يرون بأن إدارة العليا للمؤسسة لديها الخبرة الكافية في مجال التخطيط الاستراتيجي وتتشنت الآراء بانحراف معياري يقدر ب1.01979 ؛

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية

- وقعت العبارة رقم (11) القائلة " عملية التخطيط الاستراتيجي للشركة مستمرة " في الترتيب الحادي عشر بمتوسط حسابي يقدر ب 3.9243 وبدرجة مرتفعة، حيث ان ما نسبته 77.5 من أفراد العينة يرون بأن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة مستمر شاملة، وتنتشت الآراء بانحراف معياري يقدر ب 0.82685 ؛
- وقعت العبارة رقم (10) القائلة " يشارك الموظفون في كل الشركة في صياغة الأهداف الإستراتيجية " في الترتيب الثاني عشر بمتوسط حسابي يقدر ب 3.8222 وبدرجة مرتفعة، حيث ان ما نسبته 73.4 من أفراد العينة يرون بأن الموظفون في المؤسسة يشاركون في صياغة أهدافها الإستراتيجية، وتنتشت الآراء بانحراف معياري يقدر ب 0.98630 ؛
- أثبت اختبار χ^2 Chi-Square أن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد حول عبارات مؤشرات التحليل والتصميم الوظيفي، الاستقطاب، التدريب، الحوافز، والتقييم لأن مستوى الدلالة لكل العبارات أقل من 5%، حيث أن الاختلافات في استجابات أفراد العينة هي نفسها الاختلافات في استجابات أفراد المجتمع.

الجدول رقم (6) : استجابة أفراد العينة حول مؤشرات التحليل والتصميم الوظيفي، الاستقطاب، التدريب، الحوافز، والتقييم

العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	إلى حد ما	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا 2	الاحتمال	الترتيب	درجة الموافقة
1	تكرار	0	3	4	23	19	25.694	0.000	4	مرتفعة
	%	0.0	6.1	8.2	46.09	38.8				
2	تكرار	0	1	6	25	17	28.633	0.000	4	مرتفعة
	%	0.0	2.0	12.2	51.0	34.7				
3	تكرار	2	2	8	21	16	29.469	0.000	10	مرتفعة
	%	4.1	4.1	16.3	42.9	32.7				
4	تكرار	0	0	7	29	13	15.837	0.000	6	مرتفعة
	%	0.0	0.0	14.3	59.2	26.5				
5	تكرار	0	2	7	23	17	22.102	0.000	6	مرتفعة
	%	0.0	4.1	14.3	46.9	34.7				
6	تكرار	0	0	6	24	19	10.571	0.005	1	مرتفعة

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية

جدا						38.8	49.0	12.2	0.0	0.0	%	
مرتفعة	6	0.000	61.286	0.63353	4.0876	11	35	1	2	0	تكرار	7
						22.4	71.4	2.0	4.1	0.0	%	
مرتفعة	8	0.000	34.673	0.73482	4.0263	12	29	6	2	0	تكرار	8
						24.5	59.2	12.2	4.1	0.0	%	
مرتفعة جدا	2	0.000	20.735	0.74345	4.4345	17	29	3	0	0	تكرار	9
						34.7	59.2	6.1	0.0	0.0	%	
مرتفعة	12	0.000	20.796	0.98630	3.8222	11	25	10	3	0	تكرار	10
						22.4	51.0	20.4	6.1	0.0	%	
مرتفعة	11	0.000	46.204	0.82685	3.9243	11	27	9	1	1	تكرار	11
						22.4	55.1	18.4	2.0	2.0	%	
مرتفعة	9	0.000	50.898	0.81650	3.9855	12	28	7	1	1	تكرار	12
						24.5	57.1	14.3	2.0	2.0	%	
مرتفعة	8	0.000	48.449	0.86504	4.0263	14	27	5	2	1	تكرار	13
						28.6	55.1	10.2	4.1	2.0	%	
مرتفعة	5	0.000	43.490	0.84163	4.1080	15	30	2	2	0	تكرار	14
						30.6	61.2	4.1	4.1	0.0	%	
مرتفعة جدا	1	0.000	36.306	0.72960	4.4753	19	26	2	2	0	تكرار	15
						38.8	53.1	4.1	4.1	0.0	%	
مرتفعة	7	0.000	33.367	0.74288	4.0671	14	28	5	2	0	تكرار	16
						28.6	57.1	10.2	4.1	0.0	%	
مرتفعة جدا	3	0.000	41.204	0.70651	4.4141	16	29	2	2	0	تكرار	17
						32.7	59.2	4.1	4.1	0.0	%	
						4.1355	المتوسط الحسابي المرجح					

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 22

ثانيا: عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني:

• جوانب الكفاءة في المؤسسة

يتضح من نتائج الجدول رقم (7) مايلي :

- أن جميع المتوسطات الحسابية من استجابات أفراد العينة تجاه مؤشرات التخطيط الإستراتيجي تتحصر بين 4.2304 و 4.1080 مما يعني أن اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة مرتفعة ؛
- وقعت العبارة رقم (6) القائلة " يستغل الموظفون في المؤسسة الأجهزة والمعدات بشكل جيد وفعال " في الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر ب 4.2304 وبدرجة مرتفعة جدا، حيث ان ما نسبته 89.8 من أفراد العينة يرون بأن الموظفون يستغلون الأجهزة والمعدات بشكل جيد وفعال وتشتت الآراء بانحراف معياري يقدر ب 0.79003 ؛
- وقعت العبارة رقم (3) القائلة " يستجيب الموظفون بسرعة في تنفيذ مهامهم " على الترتيب الثاني بمتوسط حسابي يقدر ب 4.1896 وبدرجة مرتفعة ، حيث أن ما نسبته 83.7 من أفراد العينة يرون أن الموظفون ينفذون مهامهم بسرعة ،وتشتت الآراء بانحراف معياري يقدر ب 0.72551 ؛
- وقعت العبارة رقم (1) القائلة " يقوم الموظفون بأداء مهامهم في فترة زمنية محددة " على الترتيب الثالث بمتوسط حسابي يقدر ب 4.1692 وبدرجة مرتفعة ، حيث أن ما نسبته 83.7 من أفراد العينة يرون ان الموظفون يقومون بأداء مهامهم في الوقت المحدد ،وتشتت الآراء بانحراف معياري يقدر ب 0.77041 ؛
- وقعت العبارة رقم (4) القائلة " يتميز الموظفون بالمرونة التي تساعدهم على تخطي معوقات العمل " على الترتيب الرابع بمتوسط حسابي يقدر ب 4.1492 وبدرجة مرتفعة ، حيث أن ما نسبته 81.7 من أفراد العينة يرون ان الموظفون يمتازون بالمرونة، وتشتت الآراء بانحراف معياري يقدر ب 0.83757؛
- وقعت العبارة رقم (9) القائلة " يعمل الموظف باستمرار على التقليل من الأخطاء التي يرتكبها أثناء العمل " على الترتيب الخامس بمتوسط حسابي يقدر ب 4.1488 وبدرجة مرتفعة ، حيث أن ما نسبته 83.7 من أفراد العينة يرون الموظفون يعملون على التقليل من الأخطاء المرتكبة أثناء العمل، وتشتت الآراء بانحراف معياري يقدر ب 0.95387 ؛
- وقعت العبارة رقم (8) و(2) القائلتين " يشارك الموظفون للمؤسسة في عملية اتخاذ القرارات على مستواهم الذين ينتمون إليه " و " يعمل الموظفون في المؤسسة على تقليل تكلفة التشغيل في المؤسسة " على الترتيب السادس بمتوسط حسابي يقدر ب 4.1284 ، حيث أن ما نسبته 81.6

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية

من أفراد العينة يرون ان الموظفون يشاركون في عملية اتخاذ القرار في المستويات الذين ينتمون إليهم، وان ما نسبته 81.7 من أفراد العينة يرون أن الموظفون يعملون على التخفيض من تكلفة التشغيل ؛

- وقعت العبارتين رقم (5) و(7) القائلتين " يعمل الموظفون في المؤسسة على التقليل من استهلاك الموارد المالية والمادية(الكهرباء والماء) " و " يعاني الموظفون في المؤسسة من مشكلة ضغط العمل " على الترتيب السابع بمتوسط حسابي يقدر ب 4.1080 ، حيث أن ما نسبته 73.5 من أفراد العينة يرون أن الموظفون يعملون على التقليل من استهلاك من الموارد المالية والمادية، وان الموظفون يعانون من مشكلة ضغط العمل ؛

- أثبت اختبار Chi-Square² أن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد حول عبارات مؤشرات جوانب الكفاءة مستوى الدلالة لكل العبارات أقل من 5%، حيث أن الاختلافات في استجابات أفراد العينة هي نفسها الاختلافات في استجابات أفراد المجتمع .

الجدول رقم (7) : استجابة أفراد العينة حول جوانب الكفاءة

العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	إلى حد ما	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا ²	الاحتمال	الترتيب	درجة الموافقة
1 تكرار	0	2	6	15	4.1692	0.77041	27.816	0.000	3	مرتفعة
	0.0	4.1	12.2	30.6						%
2 تكرار	0	2	7	16	4.1284	0.92214	23.245	0.000	6	مرتفعة
	0.0	4.1	14.3	32.7						%
3 تكرار	0	1	7	15	4.1896	0.72551	28.633	0.000	2	مرتفعة
	0.0	2.0	14.3	30.6						%
4 تكرار	0	3	6	16	4.1488	0.83757	22.592	0.000	4	مرتفعة
	0.0	6.1	12.2	32.7						%
5 تكرار	0	4	9	17	4.1080	0.93541	11.980	0.007	7	مرتفعة
	0.0	8.2	18.4	34.7						%
6 تكرار	0	3	2	18	4.2304	0.79003	33.694	0.000	1	مرتفعة جدا
	0.0	6.1	4.1	36.7						%

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية

مرتفعة	7	0.004	13.449	0.88976	4.1080	16	20	10	3	0	تكرار	7
						32.7	40.8	20.4	6.1	0.0	%	
مرتفعة	6	0.000	24.061	0.82685	4.1284	15	25	6	3	0	تكرار	8
						30.6	51.0	12.2	6.1	0.0	%	
مرتفعة	5	0.000	42.327	0.95387	4.1492	17	24	5	1	2	تكرار	9
						34.7	49.0	1.02	2.0	4.1	%	
						4.1511		المتوسط الحسابي المرجح				

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 22

• جوانب الفعالية في المؤسسة

يتضح من نتائج الجدول رقم (8) مايلي :

- أن جميع المتوسطات الحسابية من استجابات أفراد العينة تجاه مؤشرات التخطيط الإستراتيجي تتحصر بين 3.9649 و 4.1283 مما يعني أن اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة مرتفعة ؛
- وقعت العبارتين رقم (3) و (6) القائلتين " تقوم إدارة المؤسسة بمناقشة نتائج تقييم الأداء مع الموظفين " و " تساهم نتائج تقييم الأداء في الحد من السلبيات المؤثرة على مناخ العمل بالمؤسسة " في الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر ب 4.1283 وبدرجة مرتفعة ، حيث أن ما نسبته 89.8 من أفراد العينة يرون أن إدارة المؤسسة تناقش نتائج تقييم الأداء وان نتائج تقييم الأداء تساهم في الحد من السلبيات المؤثرة في مناخ العمل ؛
- وقعت العبارات رقم (1) و (2) و (4) و (7) و (8) التي تقول " تعتمد المؤسسة عملية تقييم مستمرة ودورية لأداء الموظفين " و " تطبق المؤسسة معايير النزاهة والشفافية عند إجراء عملية التقييم الأداء " و " تهتم المؤسسة بنتائج تقييم الأداء لإعداد البرامج التدريبية اللازمة في المستقبل " و " هناك تحسينات واضحة في الأداء من قبل الأفراد عقب كل تقييم " و " تتم عملية الرقابة بالمؤسسة من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له مستقبلا " في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي يقدر ب 4.0466 وبدرجة مرتفعة ، حيث أن ما نسبته 80.12 من أفراد العينة يوافقون على ما أتى في هذه العبارات ؛
- وقعت العبارة رقم (5) القائلة " تهتم المؤسسة بنتائج تقييم الأداء للاستفادة من الموارد المتاحة وحسن استغلالها وتوزيعها " على الترتيب الثالث بمتوسط حسابي يقدر ب 3.9649 وبدرجة

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية

مرتفعة ، حيث أن ما نسبته 83.7 من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تهتم بنتائج تقييم الأداء للاستفادة من الموارد المتاحة ،وتشتت الآراء بانحراف معياري يقدر ب0.77041 ؛
 - أثبت اختبار χ^2 أن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد حول عبارات مؤشرات جوانب الفعالية مستوى الدلالة لكل العبارات أقل من 5%، حيث أن الاختلافات في استجابات أفراد العينة هي نفسها الاختلافات في استجابات أفراد المجتمع .

الجدول رقم (8) : استجابة أفراد العينة حول جوانب الفعالية

العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	إلى حد ما	أوافق بشدة	أوافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا ²	الاحتمال	الترتيب	درجة الموافقة	
1	تكرار	0	2	9	22	4.0466	0.82685	18.347	0.000	2	مرتفعة	
	%	0.0	4.1	18.4	44.9							
2	تكرار	2	2	4	24	4.0466	0.98759	41.714	0.000	2	مرتفعة	
	%	4.1	4.1	8.2	49.0							
3	تكرار	1	1	3	30	4.1283	0.78083	36.959	0.000	1	مرتفعة	
	%	2.0	2.0	6.1	61.2							
4	تكرار	1	2	2	32	4.0466	0.80125	71.102	0.000	2	مرتفعة	
	%	2.0	4.1	4.1	65.3							
5	تكرار	0	3	5	31	3.9649	0.74972	40.388	0.000	3	مرتفعة	
	%	0.0	6.1	10.2	63.3							
6	تكرار	0	2	3	31	4.1283	0.69620	44.306	0.000	1	مرتفعة	
	%	0.0	4.1	6.1	63.3							
7	تكرار	1	2	3	30	4.0466	0.82685	61.510	0.000	2	مرتفعة	
	%	2.0	4.1	6.1	31.2							
8	تكرار	2	1	1	33	4.0466	0.85167	77.429	0.000	2	مرتفعة	
	%	4.1	2.0	2.0	67.3							
						4.0568	المتوسط الحسابي المرجح					

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 22
المطلب الثاني: عرض وتحليل استجابات أفراد العينة

ثالثا: استجابة أفراد العينة لعنصر التخطيط الاستراتيجي استنادا إلى المتغيرات الوسيطة:

- يهدف هذا الجزء إلى اختبار مدى مساهمة المتغيرات الوسيطة (البيانات الأولية) في اختلاف استجابات أفراد العينة حول عبارات الاستبيان، حيث سيتم استخدام اختبارين رئيسيين يتمثلان في اختبار "T" و الاختبار "F" كالأتي :

- اختبار t لوجود فروق في المتوسطات تعزى إلى متغير الجنس:

استنادا إلى الجدول رقم 9 الذي يوضح اختبار t لوجود فروق في متوسطات استجابات أفراد العينة حول عبارات كل من مؤشرات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وتقييم الأداء التي يمكن أن تعزى إلى متغير الجنس.

الجدول رقم (9): اختبار t لوجود فروق في المتوسطات تعزى إلى متغير الجنس

المتغير	المتغير الوسيط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إختبار LEVENE لتجانس التباين	
				F	طبيعة التباين
				مستوى الدلالة	
مؤشرات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	ذكر	4.5930	0.64584	1.129	تباين متجانس
	أنثى	4.4129	0.59732		تباين غير متجانس
تقييم أداء	ذكر	4.1888	0.42692	0.945	تباين متجانس
	أنثى	4.0245	0.50067		تباين غير متجانس

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 22

يثبت اختبار LEVENE أن تباين استجابات الأفراد حول عبارات محوري مؤشرات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتقييم الأداء متجانس نظرا لأن احتمال إحصائية F أكبر من 0.05 للمتغيرين، ويلاحظ أن مستوى الدلالة يقدر بـ 0.380 و 0.550 للمتغيرين على التوالي وبالتالي فإن استجابة أفراد العينة المدروسة حول عبارات كل من مؤشرات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، عناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتقييم الأداء لا تعزى إلى متغير الجنس.

- تحليل التباين الأحادي لاختبار وجود فروق في المتوسطات تعزى إلى متغير العمر:

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية

يمثل الجدول رقم (10) تحليل التباين الأحادي لاختبار وجود فروق في متوسطات مؤشرات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، وتقييم الأداء وإمكانية إيعاز اختلافاتها إلى متغير العمر .

الجدول رقم (10): تحليل التباين الأحادي لاختبار وجود فروق في المتوسطات تعزى إلى متغير العمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	f	مستوى الدلالة
مؤشرات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	بين المحاور داخل	28.384	22	1.290	1.173	0.345
	المحاور	28.595	26	1.100		
	المجموع	56.980	-	-		
تقييم أداء	بين المحاور داخل	39.007	26	1.773	2.565	0.11
	المحاور	17.972	22	0.691		
	المجموع	56.980	48	-		

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 22

يلاحظ من خلال الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات الأفراد حول محاور مؤشرات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، وتقييم الأداء تعزى إلى متغير العمر نظرا لأن قيمة F المحسوبة أقل من F الجدولية وهو ما تبرره مستويات الدلالة 0.345 و 0.11 وهي أكبر من مستوى الدلالة المفترض (0.05).

- تحليل التباين الأحادي لاختبار وجود فروق في المتوسطات تعزى إلى متغير المستوى التعليمي:

يمثل الجدول رقم (11) تحليل التباين الأحادي لاختبار وجود فروق في متوسطات مؤشرات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، وتقييم الأداء وإمكانية إيعاز اختلافاتها إلى متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (11): تحليل التباين الأحادي لاختبار وجود فروق في المتوسطات تعزى إلى متغير المستوى التعليمي

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	f	مستوى الدلالة
مؤشرات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	بين المحاور داخل	20.475	22	0.931	1.757	0.085
	المحاور	13.770	26	0.530		
	المجموع	34.245	48	-		
تقييم أداء	بين المحاور داخل	14.189	22	0.645	0.836	0.663
	المحاور	20.056	26	0.771		
	المجموع	34.245	48	-		

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 22

يلاحظ من خلال الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات الأفراد حول محاور مؤشرات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، وتقييم الأداء تعزى إلى متغير العمر نظرا لأن قيمة F المحسوبة أقل من F الجدولية وهو ما تبرره مستويات الدلالة 0.085 و 0.663 وهي أكبر من مستوى الدلالة المفترض (0.05).

- تحليل التباين الأحادي لاختبار وجود فروق في المتوسطات تعزى إلى متغير الخبرة:

يمثل الجدول رقم 12 تحليل التباين الأحادي لاختبار وجود فروق في متوسطات مؤشرات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، وتقييم الأداء ولمكانية إيعاز اختلافاتها إلى متغير الخبرة. الجدول رقم (12): تحليل التباين الأحادي لاختبار وجود فروق في المتوسطات تعزى إلى متغير الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	f	مستوى الدلالة
مؤشرات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	بين المحاور داخل	29.134	22	1.324	0.852	0.646
	المحاور	40.417	26	1.554		
	المجموع	69.551	48	-		
تقييم أداء	بين المحاور داخل	39.468	22	1.794	1.550	0.142

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية

		1.157	26	30.083	المحاور
		-	48	69.551	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 22

يلاحظ من خلال الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات الأفراد حول محاور مؤشرات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، وتقييم الأداء تعزى إلى متغير العمر نظرا لأن قيمة F المحسوبة أقل من F الجدولية وهو ما تبرره مستويات الدلالة 0.646 و 0.142 وهي أكبر من مستوى الدلالة المفترض (0.05).

- تحليل التباين الأحادي لاختبار وجود فروق في المتوسطات تعزى إلى متغير الوظيفة:

يمثل الجدول رقم 13 تحليل التباين الأحادي لاختبار وجود فروق في متوسطات مؤشرات

التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، وتقييم الأداء وإمكانية إيعاز اختلافاتها إلى متغير الوظيفة.

الجدول رقم (13): تحليل التباين الأحادي لاختبار وجود فروق في المتوسطات تعزى إلى متغير

الوظيفة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
مؤشرات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	بين المحاور	12.646	22	0.575	0.568	0.909
	داخل المحاور	26.333	26	1.013		
	المجموع	38.980	48	-		
تقييم أداء التخطيط الإستراتيجي لموارد البشرية	بين المحاور	15.674	22	0.712	0.795	0.706
	داخل المحاور	23.306	26	0.896		
	المجموع	38.980	48	-		

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 22

يلاحظ من خلال الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات الأفراد حول محاور مؤشرات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، وتقييم الأداء تعزى إلى متغير الوظيفة نظرا لأن قيمة F المحسوبة أقل من F الجدولية وهو ما تبرره مستويات الدلالة 0.909 و 0.706 وهي أكبر من مستوى الدلالة المفترض (0.05).

- أثر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي على أداء المركب:

نتائج التقدير موضحة في الجدول التالي:

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية

الجدول رقم (14): نتائج أثر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي على أداء المركب

نتائج الانحدار					الأداء	المتغير التابع الأداء في المؤسسة
معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	قيمة t	القيمة		
0.859	0.738	132.431	1.542	0.130	الثابت	المتغير المستقل مؤشرات التخطيط الاستراتيجي
			11.508	0.000	المعامل	

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 22

هنا تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لمؤشرات التخطيط الاستراتيجي على الأداء، حيث أنه كلما ارتفعت مؤشرات التخطيط الاستراتيجي أدى ذلك إلى زيادة الأداء.

إحصائية F تثبت المعنوية الكلية لمعاملات النموذج المقدر نظرا لأن القيمة المحسوبة 132.431 أكبر من القيمة المجدولة عند مستوى 5% (الإحتمال 0.000 أقل من 0.05).

مؤشرات التخطيط الاستراتيجي تؤثر في الأداء بدرجة 73.8% وهي درجة تأثير قوية أما النسبة الباقية فتعود إلى عوامل أخرى خارج النموذج.

درجة الارتباط بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء تقدر بـ 85.9% وهي درجة ارتباط قوية. التباينات الحاصلة في متغير الأداء تقدر بـ 132.43 حيث أن 103.69 من هذه القيمة مصدره المتغير المستقل "مؤشرات التخطيط الاستراتيجي"، أما الباقي 28.78 فمصدره عوامل أخرى وهذا ما يثبت قوة تأثير مؤشرات التخطيط الاستراتيجي على الأداء.

أثر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي على كفاءة المؤسسة :

نتائج التقدير موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): نتائج أثر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي على الكفاءة

نتائج الانحدار					الأداء	المتغير التابع الأداء في المؤسسة
معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	قيمة t	القيمة		
0.822	0.675	97.746	1.631	0.222	الثابت	المتغير المستقل مؤشرات التخطيط الاستراتيجي
			9.887	0.000	المعامل	

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 22

هنا تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لمؤشرات التخطيط الاستراتيجي على جوانب الكفاءة في المؤسسة عند مستوى دلالة 5% نظرا لأن احتمال إحصائية t أقل من 0.05، حيث أنه كلما ارتفعت مؤشرات التخطيط الاستراتيجي أدى ذلك إلى زيادة الكفاءة في المؤسسة.

إحصائية F تثبت المعنوية الكلية لمعاملات النموذج المقدر نظرا لأن القيمة المجدولة (97.746) أكبر من القيمة المحسوبة عند مستوى 10% (الاحتمال 0.000 أقل من 0.05).

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية

مؤشرات التخطيط الاستراتيجي تؤثر في الكفاءة بدرجة 67.5% وهي درجة تأثير قوية أما النسبة الباقية فتعود إلى عوامل أخرى خارج النموذج.

درجة الارتباط بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي وكفاءة المؤسسة تقدر بـ 82.2% وهي درجة ارتباط قوية.

التباينات الحاصلة في متغير الكفاءة تقدر بـ 97.746 حيث أن 65.98 من هذه القيمة مصدره المتغير المستقل (مؤشرات التخطيط الاستراتيجي)، أما الباقي 31.766 مصدره العوامل الأخرى وهذا ما يثبت قوة تأثير مؤشرات التخطيط الاستراتيجي على كفاءة المؤسسة.

رابعاً: أثر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي على فعالية:

نتائج التقدير موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): نتائج أثر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي على فعالية

ناتج الانحدار		المتغير التابع		الأداء	الأداء في المؤسسة
معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	قيمة t		
0.820	0.673	96.818	1.417	0.163	المتغير المستقل
			9.840	0.000	مؤشرات التخطيط الاستراتيجي

المصدر : من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 22

هنا تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لمؤشرات التخطيط الاستراتيجي على جوانب الفعالية عند مستوى دلالة 0.05% نظراً لأن احتمال إحصائية t 0.000 وهو أقل من 0.05، حيث أنه كلما ارتفعت مؤشرات التخطيط الاستراتيجي أدى ذلك إلى زيادة الفعالية.

إحصائية F تثبت المعنوية الكلية لمعاملات النموذج المقدر عند مستوى 5% نظراً لأن القيمة المجدولة 96.818 أكبر من القيمة المحسوبة (الاحتمال 0.000 أقل من 0.05).

مؤشرات التخطيط الاستراتيجي تؤثر في الفعالية بدرجة 67.3% وهي درجة تأثير قوية أما النسبة الباقية فتعود إلى عوامل أخرى خارج النموذج.

درجة الارتباط بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والفعالية تقدر بـ 82.00% وهي درجة ارتباط قوية.

التباينات الحاصلة في متغير الفعالية تقدر بـ 96.818 حيث أن 65.158 من هذه القيمة مصدره المتغير المستقل (مؤشرات التخطيط الاستراتيجي)، أما الباقي 31.66 مصدره العوامل الأخرى وهذا ما يثبت قوة تأثير مؤشرات التخطيط الاستراتيجي على الفعالية.

خامساً: أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسة

نتائج التقدير موضحة في الجدول التالي:

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية

الجدول رقم (17): نتائج أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي على أداء

نتائج الانحدار					الأداء	المتغير التابع
معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	قيمة t	القيمة		الأداء في المؤسسة
0.916	0.838	244.017	0.314	0.755	الثابت	المتغير المستقل عناصر التخطيط الاستراتيجي
			15.621	0.000	المعامل	

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 22

هنا تأثير طردي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الأداء في المؤسسة، حيث أنه كلما ارتفع مستوى التخطيط الاستراتيجي أدى ذلك إلى زيادة الأداء في المؤسسة. إحصائية F تثبت المعنوية الكلية لمعاملات النموذج المقدر نظرا لأن القيمة المحسوبة 244.017 أكبر من القيمة المجدولة عند مستوى 5% (الاحتمال 0.000 أقل من 0.05). مؤشرات التخطيط الاستراتيجي تؤثر في الأداء بدرجة 83.8% وهي درجة تأثير قوية أما النسبة الباقية فتعود إلى عوامل أخرى خارج النموذج. درجة الارتباط بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء تقدر بـ 916 % وهي درجة ارتباط قوية. التباينات الحاصلة في متغير أداء المؤسسة تقدر بـ 244.017 حيث أن 204.486 من هذه القيمة مصدره المتغير المستقل (مؤشرات التخطيط الاستراتيجي)، أما الباقي 39.531 مصدره عوامل الأخرى وهذا ما يثبت قوة تأثير مؤشرات التخطيط الاستراتيجي على الأداء.

سادسا: إختبار الفرضيات:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** " يوجد تخطيط استراتيجي للموارد البشرية في مؤسسة سوميفوس ".
تم قبول هذه الفرضية نظرا لأن المتوسط الحسابي المرجح لعناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في واقع في مجال درجة التنبؤ المرتفع جدا.
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** " يعد أداء مؤسسة سوميفوس جيدا ".
تم قبول هذه الفرضية نظرا لأن المتوسط الحسابي المرجح لعناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في واقع في مجال درجة التنبؤ المرتفع.
- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ضبط أداء مؤسسة سوميفوس ".
تم قبول هذه الفرضية نظرا لأن معامل متغير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية دالة إحصائية (الإحتمال الإحصائي $t=0.000$ وهو أقل من مستوى الدالة 0.05).
- **الفرضية الرئيسية الرابعة:** " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ضبط أداء مؤسسة سوميفوس ".
تم قبول هذه الفرضية نظرا لأن المتوسط الحسابي المرجح لعناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في واقع في مجال درجة التنبؤ المرتفع جدا.

- تم قبول هذه الفرضية نظرا لأن معامل متغير عناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية دالة إحصائية (الإحتمال الإحصائي $t=0.000$ وهو أقل من مستوى الدالة 0.05).
- **الفرضية الرئيسية الخامسة:** "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ لاستجابة الأفراد حول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ضبط الأداء في مؤسسة سوميفوس تعزى لتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة العملية، الوظيفة)".
وتم تقسيم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:
 - **الفرضية الفرعية الأولى:** "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ لاستجابة الأفراد حول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ضبط الأداء لمؤسسة سوميفوس تعزى لمتغير الجنس".
تم رفض هذه الفرضية نظرا لأن إختبار t غير دالة إحصائية (الإحتمال الإحصائي t أكبر 0.05).
 - **الفرضية الفرعية الثانية:** "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ لاستجابة الأفراد حول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ضبط الأداء لمؤسسة سوميفوس تعزى للعمر".
تم رفض هذه الفرضية نظرا لأن إختبار t غير دالة إحصائية (الإحتمال الإحصائي t أكبر 0.05).
 - **الفرضية الفرعية الثالثة:** "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ لاستجابة الأفراد حول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ضبط الأداء لمؤسسة سوميفوس تعزى لمتغير المستوى التعليمي".
تم رفض هذه الفرضية نظرا لأن إختبار t غير دالة إحصائية (الإحتمال الإحصائي t أكبر 0.05).
 - **الفرضية الفرعية الرابعة:** "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ لاستجابة الأفراد حول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ضبط الأداء لمؤسسة سوميفوس تعزى لمتغير الخبرة".
تم رفض هذه الفرضية نظرا لأن إختبار t غير دالة إحصائية (الإحتمال الإحصائي t أكبر 0.05).
 - **الفرضية الفرعية الخامسة:** "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ لاستجابة الأفراد حول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ضبط الأداء لمؤسسة سوميفوس تعزى لمتغير الوظيفة".
تم رفض هذه الفرضية نظرا لأن إختبار t غير دالة إحصائية (الإحتمال الإحصائي t أكبر 0.05).

خاتمة الفصل

تعرفنا من خلال هذا الفصل على شركة سوميفوس ولقد اعتمدنا على الاستبانة في جمع المعلومات اللازمة لدراستنا الميدانية، وتم توزيع هذه الأخيرة على عمال إدارة شركة سوميفوس، والتي تكونت أساسا من محورين هما "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية" و "الأداء في المؤسسات الاقتصادية"، وانقسم كل واحد منهما إلى فرعين هما "مؤشرات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية" و "عناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية"، ثم يليه الفرعان "الكفاءة" و "الفعالية"، وهدفنا من خلالها الإجابة عن إشكالية بحثنا، وبعد استرجاع هذه الاستبانة قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة وتوصلنا إلى نتائج أهمها:

مستوى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية جاء مرتفع جد، أيضا مستوى أداء المؤسسة كان مرتفعا، توصلنا أيضا إلى أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوي 0.005 للمتغيرات " التحليل والتصميم الوظيفي، الاستقطاب، التدريب، الحوافز، والتقييم"، وفي الأخير تأكدنا من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاه المبحوثين حول الأداء تعزى للمتغيرات الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبر، الوظيفة.

الخاتمة

العامّة

الخاتمة العامة:

تميز النصف الثاني من القرن العشرين، و خصوصاً العشريتين الأخيرتين منه بمجموعة من التغيرات تتضح مظاهرها في كافة المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية و التكنولوجية. و قد كرست هذه التغيرات دور العنصر البشري باعتباره أهم مورد في المؤسسة. و بالنظر إلى طبيعته المعقدة و الحساسة، حاول الكثير من الباحثين إيجاد الطرق و الممارسات الكفيلة بمعاملته بالكيفية التي تحفزه و توجهه نحو تحقيق أهداف المؤسسة خاصة من جانب الرؤساء أو المشرفين.

إن تخطيط الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي في عمليات التنبؤ بالإحتياجات البشرية لجميع الوظائف داخل المؤسسات خلال فترات زمنية مستقبلية يكتسي أهمية كبرى، لأن معظم المؤسسات الإقتصادية تشهد تغييرات متسارعة في إستراتيجياتها العامة تفرضها ضمانات التوسع أو الإنكماش في مجالات الأعمال من جهة، أو إحتمال التغيير في المحيطات التي تعمل هذه المؤسسات ضمن إطارها من جهة ثانية، و عليه فإن تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسات هي جملة القرارات الهادفة إلى صياغة و بناء هيكله الموارد البشرية القادرة و الراغبة على بناء المؤسسة بإعتبارها شريكا أساسيا في بنائها و نموها. و تخطيط الموارد البشرية يضمن ديناميكية الهياكل التنظيمية في المؤسسات الإقتصادية و توازنها من خلال دراسة و تحليل المعطيات و تغيراتها و بالتالي تأثيراتها على إستراتيجيات المؤسسة و أهدافها لذا فإن سوء أو غياب تخطيط الموارد البشرية و نتائجها ظاهرة على المؤسسة حيث إن هذه الأخيرة تتجه نحو الإنحدار السريع و الخروج من المنافسة.

التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من نطاق التخطيط الإستراتيجي الشامل للمؤسسة ينطوي هذا النوع من التخطيط إلى صياغة الأهداف و إختيار الإستراتيجيات و آليات لتنفيذها في إطار من التكامل و الإنسجام بين إستراتيجية التخطيط الإستراتيجي و التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

وتجدر الإدارة أن هنا علاقة وطيدة تربط بين عملية تخطيط الموارد البشرية بالتنبؤ ذلك أن التنبؤ بإحتياجات المؤسسة هي جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية بالإستناد إلى كافة المعلومات من الموارد البشرية الداخلية و الخارجية فالتنبؤ يضع المؤسسة أمام جملة قرارات تتعلق بنوعية و كمية الموارد البشرية المطلوبة مستقبلا لتفعيل العمل في الوظائف الحالية و المستجدة لتحقيق إستمرارية التوازن و الأداء التنظيمي للمؤسسة من جهة، و من جهة ثانية يسلط التنبؤ الضوء على الوضع الحالي للموارد البشرية و لما يجب أن تكون عليه في المستقبل، حيث يساعد التنبؤ بعرض العمل داخل المؤسسة على قدرة إدارة الموارد البشرية في أسواق العمل و ارتباطها بنوعيات الوظائف الحالية و المستجدة

والتنبؤ رغم أهميته في عملية التخطيط إلا أنه قد يسبب ببعض الثغرات فيما يتعلق بالطلب أو العرض من الموارد البشرية المقدر، إلا أن إحتياجات تخطيط الموارد البشرية تهدف إلى إعداد برامج تخطيطية للحد من مثل هذه الثغرات إن الإعداد المسبق بالبرامج التخطيطية تهدف إلى مواجهة النقص أو الفائض

الخاتمة العامة

من الموارد البشرية، لذا تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى وضع الخطط والبرامج القادرة على السيطرة أو مواجهة هذه التغيرات من خلال أولاً البرامج التخطيطية لسد النقص وثانياً البرامج التخطيطية لمعالجة الفائض من الموارد البشرية.

و سنوضح فيما يأتي أهم النتائج المتوصل إليها، مع محاولة تقديم بعض الاقتراحات التي قد تفيد المسؤولين.

أولاً: النتائج

- 1- تحقيق بين الإستراتيجية العامة وإستراتيجية الموارد البشرية للمؤسسة.
 - 2- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يحقق التكامل و الترابط بني مختلف العناصر الفاعلة في المؤسسة.
 - 3- زيادة قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها المتعددة والتعرف على القوة والضعف، والفرص والتهديدات.
 - 4- تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة.
 - 5- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يساعد على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين من خلال توفير احتياجاتهم.
 - 6- مؤسسة سوميفوس يولي أهمية كبيرة لتخطيط الموارد البشرية لما ينتج عنه من تحسين وتطوير في المهارات خبرات الأداء في العمل.
- وبناء هذه النتائج المتوصل إليها فإننا نقدم الاقتراحات التالية:

ثانياً: الإقتراحات

- 1- يجب أن يكون التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يشمل جميع المتغيرات التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية.
- 2- وجوب نظر المنظمة لمواردها البشرية على أنها محور نشاطها قصد تحسين الإستثمار فيها لمواردها البشرية على أنها محور نشاطها قصد حسن الإستثمار فيها على المدى الطويل.
- 3- يجب ان يكون التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يشمل جميع المتغيرات التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية.
- 4- تعيين وتوظيف موارد بشرية ذات مستوى علمي عالي، إضافة إلى الخبرة المهنية المطلوبة، واتخاذ الكفاءة والخبرة والجدارة معايير في عملية التنصيب.
- 5- الحرص على توعية العمال بمدى أهمية عملهم للمساهمة في تحريك مورد المؤسسة وتحقيق أهدافها.
- 6- على مؤسسة سوميفوس وضع بنك معلومات أكثر تطوراً لتوفير المعلومات الفنية والإحصائية المتعلقة بالموارد البشرية
- 7- تخصيص العامل بدوره الايجابي في إدارة المؤسسة و إشراكه في عملية اتخاذ القرارات

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1. الكتب:

- 1- احمد عارف العساف و محمود حسين الوادي، التخطيط والتنمية الاقتصادية، (عمان: دار المسيرة، 2011)
- 2-الغالبى طاهر و إدريس وائل، الإدارة الإستراتيجية، (عمان: دار وائل، 2007)
- 3-القطامين أحمد، الإدارة الإستراتيجية، (عمان: دار مجد لاوي، 2009)
- 4-ثابت عبد الرحمان إدريس و جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، (مصر: الدار الجامعية، 2002)
- 5-حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العامة، (عمان : دار الصفاء، 2014)
- 5-حسام العربي ، التخطيط الإداري، (الأردن: دار أسامة، 2010)
- 6-حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متجدد، (عمان: دار صفاء، 2014)
- 7-حسن أحمد الشافعي، التخطيط للقوى العاملة، (الإسكندرية: دار الوفاء، 2003)
- 8-حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، (قائمة : دار النشر لجامعة قالمة ، 2009)
- 9-زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار الثقافة، 2011)
- 10-سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، (عمان: دار مجد لاوي لنشر والتوزيع، 2004).
- 11-سامح عبد المطلب عام، إدارة الأداء، (عمان: دار الفكر ، 2011)
- 12-سهيلية محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، (عمان: دار وائل، 2003)
- 13-شفيق رضوان، السلوكية والإدارة، (لبنان: دار مجد المؤسسة الجامعية للدراسات، 2002) .
- 14-صلاح عباس، تنمية مهارات مسؤولي التدريب، (مصر: دار شباب الجامعة، 2006)
- 15-عبد السلام العربي الديب، إدارة و تخطيط الموارد البشرية ودوره في تحسين مستوى أداء المنظمة، (عمان: دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، 2014)
- 16-عبد البارى إبراهيم ذرة و زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين، (عمان : دار وائل لنشر وتوزيع، 2008)
- 17-عادل حرشوش صالح و مؤيد سعيد السلم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، (عمان: دار علم الكتاب الحديث لنشر و التوزيع، 2002)
- 18-علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاية الإنتاجية، (القاهرة: دار المعارف، دون سنة نشر).
- 19-عادل الجودة، الحوافز، (دمشق: دار حميدان، 2005)

- 20-فريد بشير طاهر ، التخطيط الإقتصادي، (بيروت: دار النهضة العربية، 1992)
- 21-فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار أسامة، 2008)
- 22-فايز ألزغبى ومحمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، (عمان: دار المستقبل، 1997)
- 23-مجيد الكرخاني، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري و تطبيقي، (عمان : دار المناهج ، 2009)
- 24-ماجد عبد المهدي المساعدة و آخرون، مبادئ علم الإدارة، (عمان: دار المسيرة، 2013)
- 25-مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، (الدوحة : دار الكتب القطرية ، 2014)
- 26-مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006)
- 27-محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار المعتر، 2015)
- 28-مصطفى يوسف ، إدارة الأداء، (عمان: دار الحامد، 2016)
- 29-محمد قدرى حسين، إدارة الأداء المتميز، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2015)
- 30-نبيل ذنون الصانع الإدارة مبادئ و أساسيات، (اريد: عالم الكتب الحديث، 2011).
- 31-هيثم العافي، الإدارة بالحوافز، (عمان: دار الكنوز للمعرفة، 2008)

2. الرسائل العلمية:

- 32-مصنوع أحمد، الإدارة الإستراتيجية للمورد البشري مدخل لمواجهة تحديات بيئة الأعمال في الجزائر، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير كلية العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة الشلف، 2007-2008

3. المجلات:

- 33-الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء بورقلة، مجلة البحث، العدد 07 (2010)

4. ملتقيات:

- 34- مزياي نور الدين وبلاسكة صالح، دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المورد البشري، جامعة بسكرى، 27-28 فيفري 2013

5. الكتب باللغة الأجنبية:

- 35-chevalier et autres , Gestion des ressources humaines , (ed Deback université Québec 1993)
- 36-Dictionnaire Larousse de la langue française 2001
- 37-Higgins M & W, Strategic Mnegment , and Organization Policy , text and cases , (Chicago : Dryden P , 1986)

الملاحق

الملحق (01): الإستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المستوى : السنة الثانية

قسم : علوم التسيير

أخي الكريم / أختي الكريمة المحترمين

في إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال تحت عنوان

" دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ضبط الأداء في المؤسسة الاقتصادية "

-دراسة حالة بمؤسسة سوميفوس - تبسة -

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان متمنين منكم التعاون معنا وفادتنا من أجل جمع البيانات اللازمة ،
نطلبوا من سيادتكم ملء هذه الاستبيانة ، ونحيطكم علما بان البيانات التي سوف تصرحون بها ، سوف
تكون محل سرية ولن تستعمل إلا في إطار البحث العلمي.

وتقبلون منا فائق الاحترام والتقدير.

الأستاذ المشرف:

جنينة عمر

من إعداد الطالبين:

✓ يوسف مصطفى

✓ بوذبية ندى

الجزء الأول : البيانات الشخصية

يرجى منكم الإجابة بوضع علامة (x) إمام الاختيار المناسب :

1. الجنس :

ذكر أنثى

2. العمر :

أقل من 30 سنة أقل من 40 سنة

أقل من 50 سنة أكثر من 50 سنة

3. المستوى التعليمي :

ثانوي جامعي

تعليم عالي أخرى

4. الخبرة :

أقل من 5 سنوات من 5-10 سنة

من 10-15 سنة أكثر من 15 سنة

5. الوظيفة :

إطار مسير

إطار سامي

عون تنفيذ

عون التحكم

المحور الأول : التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

الموضوع	أوافق بشدة	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1					تقوم الإدارة العليا بوضع خطة إستراتيجية شاملة
2					يتم صياغة خطة إستراتيجية للموارد البشرية على ضوء الإستراتيجية العامة للمؤسسة
3					الإدارة العليا لديها الخبرة الكافية والمناسبة في مجال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
4					توجد بالمؤسسة وحدة متخصصة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
5					هناك أهداف مكتوبة ومحددة للإدارة الموارد البشرية تسعى الإدارة لتحقيقها ضمن الإمكانيات المتاحة
6					تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل البيئتين الداخلية والخارجية لتحديد نقاط الضعف والقوة وتحديد الفرص والتهديدات المحتملة
7					يهتم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بتحديد حجم الموازنة التقديرية اللازمة لإدارة الموارد البشرية
8					تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات تحتوي على المعلومات الكافية التي تمكنها من معرفة المتوفر والاحتياجات من الموارد البشرية
9					القائمون على تحليل وتصميم العمل على اطلاع ودراية بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للمؤسسة
10					بناء على تحليل العمل يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية
11					يشارك مسئولو الموارد البشرية مسئولو المصالح في عمالية التعيين والاستقطاب
12					تقوم إدارة المؤسسة باستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تملك المهارة والقدرة
13					تتبع إدارة المؤسسة طرق عادلة للتوظيف وجذب الموارد البشرية الماهرة
14					تشمل الخطة العامة للمؤسسة تخطيط مفصل للموارد البشرية من حيث العدد والتقسيم والمهارة والتكوين والترقية

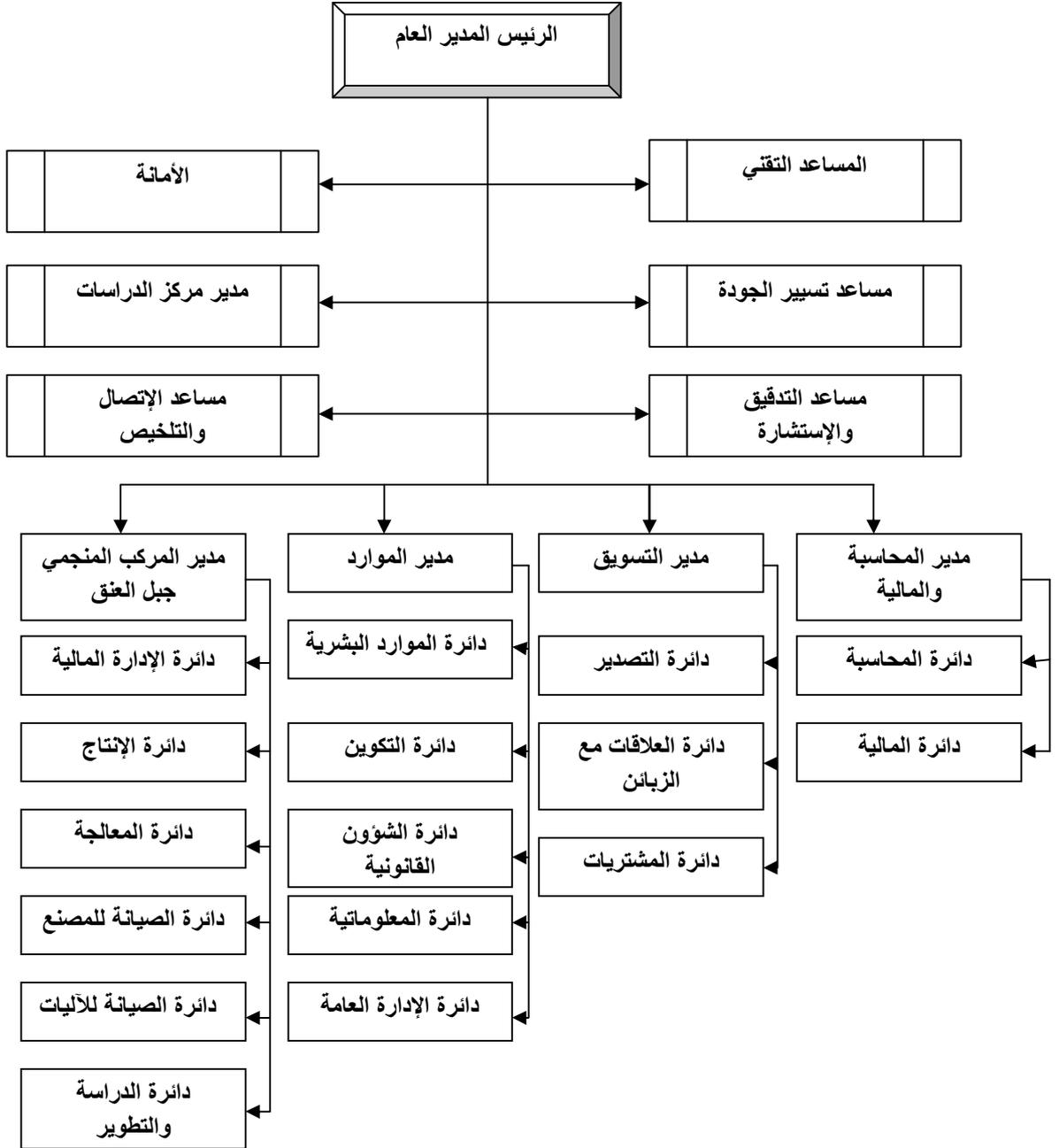
الملاحق

				تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية حديثة لتحسين أداء العاملين	15
				تستند سياسة التحفيز في المؤسسة إلى أساس موضوعي	16
				لدى إدارة المؤسسة نظام مكافآت وحوافز خاص لتحفيز العاملين على إنجاز عملية التخطيط الإستراتيجي	17
				يشارك الموظفون في كل الشركة في صياغة الأهداف الإستراتيجية	18
				عملية التخطيط الاستراتيجي للشركة مستمرة	19
				تقتصر مسؤولية التخطيط الاستراتيجي على الإدارة العليا فقط	20
				تشجيع الرؤساء للمرؤوسين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم	21
				تعمل الإدارة العليا في القطاع على مناقشة العاملين حول معوقات العمل وسبل تطويره	22
				تتوفر إدارة الموارد البشرية على إمكانيات مادية وبشرية تساعدها في عملية تقييم الأداء	23
				هناك العديد من المعايير المستخدمة في تقييم أداء العاملين والرقابة عليهم	24
				تقوم المؤسسة بتقييم الدورات التدريبية قصد التحسين المستمر	25
المحور الثاني : الأداء					
				يقوم الموظفون بأداء مهامهم في فترة زمنية محددة	1
				يعمل الموظفون في المؤسسة على تقليل تكلفة التشغيل في المؤسسة	2
				يستجيب الموظفون بسرعة في تنفيذ مهامهم	3
				يتميز الموظفون بالمرونة التي تساعدهم على تخطي معوقات العمل	4
				يعمل الموظفون في المؤسسة على التقليل من استهلاك الموارد المالية والمادية(الكهرباء والماء)	5
				يستغل الموظفون في المؤسسة الأجهزة والمعدات بشكل جيد وفعال	6
				يعاني الموظفون في المؤسسة من مشكلة ضغط العمل	7
				يشارك الموظفون للمؤسسة في عملية اتخاذ القرارات على مستواهم	8

الملاحق

					الذين ينتمون إليه
					يعمل الموظف باستمرار على التقليل من الأخطاء التي يرتكبها أثناء العمل
					تعتمد المؤسسة عملية تقييم مستمرة ودورية لأداء الموظفين
					تطبق المؤسسة معايير النزاهة والشفافية عند إجراء عملية التقييم الأداء
					تقوم إدارة المؤسسة بمناقشة نتائج تقييم الأداء مع الموظفين
					تهتم المؤسسة بنتائج تقييم الأداء لإعداد البرامج التدريبية اللازمة في المستقبل
					تهتم المؤسسة بنتائج تقييم الأداء للاستفادة من الموارد المتاحة وحسن استغلالها وتوزيعها
					تساهم نتائج تقييم الأداء في الحد من السلبيات المؤثرة على مناخ العمل بالمؤسسة
					هناك تحسينات واضحة في الأداء من قبل الأفراد عقب كل تقييم
					تتم عملية الرقابة بالمؤسسة من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له مستقبلا

الملحق (02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوميفوس



الملحق (03): قائمة محكمي الإمتحان

الإمضاء	الرتبة	الأستاذ
	أستاذ مساعد أ	مسعي بلال
	أستاذ محاضر أ	قتال عبد العزيز
	أستاذ مساعد أ	قاطر فارس

الملحق (04): جداول SPSS

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,917 ^a	,841	,838	6,11545

a. Predictors: (Constant), الأداء

b. Dependent Variable: التخطيط الاستراتيجي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9321,891	1	9321,891	249,257	,000 ^b
	Residual	1757,742	47	37,399		
	Total	11079,633	48			

a. Dependent Variable: التخطيط الاستراتيجي

b. Predictors: (Constant), الأداء

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,898	2,663		2,590	,013
	الأداء	1,212	,077	,917	15,788	,000

a. Dependent Variable: التخطيط الاستراتيجي

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	27,5097	94,1955	46,6122	13,93578	49
Residual	-20,12165	12,30329	,00000	6,05142	49
Std. Predicted Value	-1,371	3,414	,000	1,000	49
Std. Residual	-3,290	2,012	,000	,990	49

a. Dependent Variable: التخطيط الإستراتيجي

Frequency Table

X1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	24	49,0	49,0	49,0
Valid أنثى	25	51,0	51,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	

X2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 30 سنة	21	42,9	42,9	42,9
أقل من 40	16	32,7	32,7	75,5
Valid أقل من 50	4	8,2	8,2	83,7
أكثر من 50 سنة	8	16,3	16,3	100,0
Total	49	100,0	100,0	

X3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي	4	8,2	8,2	8,2
جامعي	23	46,9	46,9	55,1
Valid تعليم عالي	15	30,6	30,6	85,7
أخرى	7	14,3	14,3	100,0
Total	49	100,0	100,0	

X4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	18	36,7	36,7	36,7
Valid من 5-10 سنة	12	24,5	24,5	61,2
من 10-15 سنة	7	14,3	14,3	75,5

الملاحق

أكثر من 15 سنة	12	24,5	24,5	100,0
Total	49	100,0	100,0	

x5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
إطار مسير	16	32,7	32,7	32,7
إطار سامي	19	38,8	38,8	71,4
Valid عون تنفيذ	11	22,4	22,4	93,9
عون تحكم	3	6,1	6,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

q1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	21	42,9	42,9	42,9
أوافق	22	44,9	44,9	87,8
Valid إلى حد ما	5	10,2	10,2	98,0
لا أوافق	1	2,0	2,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	

q2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	17	34,7	34,7	34,7
أوافق	27	55,1	55,1	89,8
Valid إلى حد ما	2	4,1	4,1	93,9
لا أوافق	3	6,1	6,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

الملاحق

q3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	18	36,7	36,7	36,7
أوافق	27	55,1	55,1	91,8
إلى حد ما	2	4,1	4,1	95,9
لا أوافق	1	2,0	2,0	98,0
لا أوافق بشدة	1	2,0	2,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	

q4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	18	36,7	36,7	36,7
أوافق	26	53,1	53,1	89,8
إلى حد ما	4	8,2	8,2	98,0
لا أوافق	1	2,0	2,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	

q5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	16	32,7	32,7	32,7
أوافق	28	57,1	57,1	89,8
إلى حد ما	4	8,2	8,2	98,0
لا أوافق	1	2,0	2,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	

q6

الملاحق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	19	38,8	38,8	38,8
أوافق	23	46,9	46,9	85,7
Valid إلى حد ما	4	8,2	8,2	93,9
لا أوافق	3	6,1	6,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

q7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	15	30,6	30,6	30,6
أوافق	28	57,1	57,1	87,8
Valid إلى حد ما	3	6,1	6,1	93,9
لا أوافق	3	6,1	6,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

q8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	16	32,7	32,7	32,7
أوافق	26	53,1	53,1	85,7
Valid إلى حد ما	7	14,3	14,3	100,0
Total	49	100,0	100,0	

q9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق بشدة	19	38,8	38,8	38,8

الملاحق

أوافق	23	46,9	46,9	85,7
إلى حد ما	4	8,2	8,2	93,9
لا أوافق	3	6,1	6,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

q10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	17	34,7	34,7	34,7
أوافق	25	51,0	51,0	85,7
Valid إلى حد ما	6	12,2	12,2	98,0
لا أوافق	1	2,0	2,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	

q11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	16	32,7	32,7	32,7
أوافق	21	42,9	42,9	75,5
Valid إلى حد ما	8	16,3	16,3	91,8
لا أوافق	2	4,1	4,1	95,9
لا أوافق بشدة	2	4,1	4,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

q12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إلى حد ما	13	26,5	26,5	26,5
أوافق	29	59,2	59,2	85,7

الملاحق

إلى حد ما	7	14,3	14,3	100,0
Total	49	100,0	100,0	

q13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	17	34,7	34,7	34,7
أوافق	23	46,9	46,9	81,6
Valid إلى حد ما	7	14,3	14,3	95,9
لا أوافق	2	4,1	4,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

q14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	19	38,8	38,8	38,8
أوافق	24	49,0	49,0	87,8
Valid إلى حد ما	6	12,2	12,2	100,0
Total	49	100,0	100,0	

q15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	11	22,4	22,4	22,4
أوافق	35	71,4	71,4	93,9
Valid إلى حد ما	1	2,0	2,0	95,9
لا أوافق	2	4,1	4,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

q16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	12	24,5	24,5	24,5
أوافق	29	59,2	59,2	83,7
Valid إلى حد ما	6	12,2	12,2	95,9
لا أوافق	2	4,1	4,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

q17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	17	34,7	34,7	34,7
أوافق	29	59,2	59,2	93,9
Valid لا أوافق	3	6,1	6,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

q18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	11	22,4	22,4	22,4
أوافق	25	51,0	51,0	73,5
Valid إلى حد ما	10	20,4	20,4	93,9
لا أوافق بشدة	3	6,1	6,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

q19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

الملاحق

أوافق بشدة	11	22,4	22,4	22,4
أوافق	27	55,1	55,1	77,6
إلى حد ما	9	18,4	18,4	95,9
لا أوافق	1	2,0	2,0	98,0
لا أوافق بشدة	1	2,0	2,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	

q20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	12	24,5	24,5	24,5
أوافق	28	57,1	57,1	81,6
إلى حد ما	7	14,3	14,3	95,9
لا أوافق	1	2,0	2,0	98,0
لا أوافق بشدة	1	2,0	2,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	

q21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	14	28,6	28,6	28,6
أوافق	27	55,1	55,1	83,7
إلى حد ما	5	10,2	10,2	93,9
لا أوافق	2	4,1	4,1	98,0
لا أوافق بشدة	1	2,0	2,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	

q22

الملاحق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	15	30,6	30,6	30,6
أوافق	30	61,2	61,2	91,8
Valid إلى حد ما	2	4,1	4,1	95,9
لا أوافق بشدة	2	4,1	4,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

q23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	19	38,8	38,8	38,8
أوافق	26	53,1	53,1	91,8
Valid إلى حد ما	2	4,1	4,1	95,9
لا أوافق	2	4,1	4,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

q24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	14	28,6	28,6	28,6
أوافق	28	57,1	57,1	85,7
Valid إلى حد ما	5	10,2	10,2	95,9
لا أوافق	2	4,1	4,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

q25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

الملاحق

	أوافق بشدة	16	32,7	32,7	32,7
	أوافق	29	59,2	59,2	91,8
Valid	إلى حد ما	2	4,1	4,1	95,9
	لا أوافق	2	4,1	4,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

v1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	أوافق بشدة	15	30,6	30,6
	أوافق	26	53,1	83,7
Valid	إلى حد ما	6	12,2	95,9
	لا أوافق	2	4,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0

v2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	أوافق بشدة	16	32,7	32,7
	أوافق	24	49,0	81,6
Valid	إلى حد ما	7	14,3	95,9
	لا أوافق بشدة	2	4,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0

v3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	15	30,6	30,6
	أوافق	26	53,1	83,7

الملاحق

إلى حد ما	7	14,3	14,3	98,0
لا أوافق	1	2,0	2,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	

v4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	16	32,7	32,7	32,7
أوافق	24	49,0	49,0	81,6
Valid إلى حد ما	6	12,2	12,2	93,9
لا أوافق	3	6,1	6,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

v5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	17	34,7	34,7	34,7
أوافق	19	38,8	38,8	73,5
Valid إلى حد ما	9	18,4	18,4	91,8
لا أوافق	4	8,2	8,2	100,0
Total	49	100,0	100,0	

v6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	18	36,7	36,7	36,7
أوافق	26	53,1	53,1	89,8
Valid إلى حد ما	2	4,1	4,1	93,9
لا أوافق	3	6,1	6,1	100,0

الملاحق

Total	49	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

v7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	16	32,7	32,7	32,7
أوافق	20	40,8	40,8	73,5
Valid إلى حد ما	10	20,4	20,4	93,9
لا أوافق	3	6,1	6,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

v8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	15	30,6	30,6	30,6
أوافق	25	51,0	51,0	81,6
Valid إلى حد ما	6	12,2	12,2	93,9
لا أوافق	3	6,1	6,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

v9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	17	34,7	34,7	34,7
أوافق	24	49,0	49,0	83,7
Valid إلى حد ما	5	10,2	10,2	93,9
لا أوافق	1	2,0	2,0	95,9
لا أوافق بشدة	2	4,1	4,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

v10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	16	32,7	32,7	32,7
أوافق	22	44,9	44,9	77,6
Valid إلى حد ما	9	18,4	18,4	95,9
لا أوافق	2	4,1	4,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

v11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	17	34,7	34,7	34,7
أوافق	24	49,0	49,0	83,7
Valid إلى حد ما	4	8,2	8,2	91,8
لا أوافق	2	4,1	4,1	95,9
لا أوافق بشدة	2	4,1	4,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

v12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	14	28,6	28,6	28,6
أوافق	30	61,2	61,2	89,8
Valid إلى حد ما	3	6,1	6,1	95,9
لا أوافق	1	2,0	2,0	98,0
لا أوافق بشدة	1	2,0	2,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	

v13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	12	24,5	24,5	24,5
أوافق	32	65,3	65,3	89,8
Valid إلى حد ما	2	4,1	4,1	93,9
لا أوافق	2	4,1	4,1	98,0
لا أوافق بشدة	1	2,0	2,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	

v14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	10	20,4	20,4	20,4
أوافق	31	63,3	63,3	83,7
Valid إلى حد ما	5	10,2	10,2	93,9
لا أوافق	3	6,1	6,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

v15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	13	26,5	26,5	26,5
أوافق	31	63,3	63,3	89,8
Valid إلى حد ما	3	6,1	6,1	95,9
لا أوافق	2	4,1	4,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

v16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	13	26,5	26,5	26,5
أوافق	30	61,2	61,2	87,8
إلى حد ما	3	6,1	6,1	93,9
لا أوافق	2	4,1	4,1	98,0
لا أوافق بشدة	1	2,0	2,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	

v17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	12	24,5	24,5	24,5
أوافق	33	67,3	67,3	91,8
إلى حد ما	1	2,0	2,0	93,9
لا أوافق	1	2,0	2,0	95,9
لا أوافق بشدة	2	4,1	4,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Case Processing Summary

	N	%
Valid	49	100,0
Cases Excluded ^a	0	,0
Total	49	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,874	49

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	165,5918	2605,205	,145	,874
X2	165,1224	2631,901	-,180	,876
X3	164,5918	2623,330	-,128	,875
X4	164,8367	2624,973	-,109	,875
x5	165,0816	2616,243	-,045	,875
q1	165,3878	2558,826	,719	,871
q2	165,2857	2546,583	,833	,871
q3	165,3265	2570,183	,521	,872
q4	165,3469	2555,773	,809	,871
q5	165,3061	2557,717	,800	,871
q6	165,2857	2538,542	,877	,870
q7	165,2245	2547,303	,825	,871
q8	165,2857	2564,083	,717	,871
q9	165,2857	2541,333	,844	,870
q10	165,2857	2555,833	,770	,871
q11	165,0612	2519,267	,905	,869
q12	165,2245	2563,511	,764	,871
q13	165,2245	2550,011	,764	,871
q14	165,3673	2583,321	,428	,873
q15	165,2245	2561,303	,799	,871
q16	165,1429	2559,708	,708	,871
q17	165,3265	2557,766	,726	,871
q18	164,9388	2524,100	,886	,869
q19	165,0408	2550,373	,741	,871

الملاحق

q20	165,1020	2564,010	,584	,872
q21	165,1429	2543,500	,787	,870
q22	165,2449	2539,855	,853	,870
q23	165,3673	2558,612	,729	,871
q24	165,2041	2548,624	,850	,871
q25	165,3061	2555,134	,802	,871
v1	165,2041	2552,541	,768	,871
v2	165,1633	2536,806	,810	,870
v3	165,2245	2563,553	,665	,871

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
v4	165,1837	2543,778	,810	,870
v5	165,1020	2547,260	,686	,871
v6	165,3061	2548,342	,802	,871
v7	165,1020	2542,969	,771	,870
v8	165,1633	2542,139	,841	,870
v9	165,1837	2533,445	,818	,870
v10	165,1633	2552,764	,712	,871
v11	165,1633	2535,556	,768	,870
v12	165,2245	2553,553	,745	,871
v13	165,1633	2544,889	,834	,870
v14	165,0816	2555,493	,750	,871
v15	165,2245	2554,219	,827	,871
v16	165,1633	2543,056	,830	,870
v17	165,1633	2534,889	,902	,870
التخطيط الإستراتيجي	120,4898	1320,755	,961	,909
الأداء	136,2653	1661,199	,961	,860

Statistics

	X1	X2	X3	X4	x5	q1	q2
--	----	----	----	----	----	----	----

الملاحق

N	Valid	49	49	49	49	49	49	49
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,3102	4,7796	4,3102	4,0653	4,0204	4,8767	4,1937
Std. Deviation		,50508	1,08953	,84465	1,20374	,90115	,73598	,78192

Statistics

		q3	q4	q5	q6	q7	q8	q9
N	Valid	49	49	49	49	49	49	49
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,7959	4,8163	4,7755	4,1937	4,1776	4,1937	4,1692
Std. Deviation		,79753	,69314	,67637	,83350	,78083	,66688	,83350

Statistics

		q10	q11	q12	q13	q14	q15	q16
N	Valid	49	49	49	49	49	49	49
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,1692	3,9447	4,0876	4,0876	4,4753	4,0876	4,0263
Std. Deviation		,72668	1,01979	,63353	,80707	,67006	,63353	,73482

Statistics

		q17	q18	q19	q20	q21	q22	q23
N	Valid	49	49	49	49	49	49	49
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,4345	3,8222	3,9243	3,9855	4,0263	4,1080	4,4753
Std. Deviation		,74345	,98630	,82685	,81650	,86504	,84163	,72960

Statistics

		q24	q25	v1	v2	v3	v4	v5
N	Valid	49	49	49	49	49	49	49
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,0671	4,4141	4,1692	4,1284	4,1896	4,1488	4,1080
Std. Deviation		,74288	,70651	,77041	,92214	,72551	,83757	,93541

الملاحق

Statistics

	v6	v7	v8	v9	v10	v11	v12
N	Valid	49	49	49	49	49	49
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	4,2304	4,1080	4,1284	4,1492	4,0466	4,0466	4,1283
Std. Deviation	,79003	,88976	,82685	,95387	,82685	,98759	,78083

Statistics

	v13	v14	v15	v16	v17	التخطيط الإستراتيجي
N	Valid	49	49	49	49	49
	Missing	0	0	0	0	0
Mean	4,0466	3,9649	4,1283	4,0466	4,0466	106,3275
Std. Deviation	,80125	,74972	,69620	,82685	,85167	15,19295

Statistics

	الأداء	
N	Valid	49
	Missing	0
Mean	69,8143	
Std. Deviation	10,69140	

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	مؤشرات التخطيط الإستراتيجي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: فعالية الأداء

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate

الملاحق

1	,820 ^a	,673	,666	3,25334
---	-------------------	------	------	---------

a. Predictors: (Constant), مؤشرات التخطيط الإستراتيجي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1024,746	1	1024,746	96,818	,000 ^b
	Residual	497,458	47	10,584		
	Total	1522,204	48			

a. Dependent Variable: فعالية الأداء

b. Predictors: (Constant), مؤشرات التخطيط الإستراتيجي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,043	1,442		1,417	,163
	مؤشرات التخطيط الإستراتيجي	,935	,095	,820	9,840	,000

a. Dependent Variable: فعالية الأداء

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	مؤشرات التخطيط الإستراتيجي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الأداء

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,859 ^a	,738	,732	5,94473

a. Predictors: (Constant), مؤشرات التخطيط الإستراتيجي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4680,091	1	4680,091	132,431	,000 ^b
	Residual	1660,970	47	35,340		
	Total	6341,061	48			

a. Dependent Variable: الأداء

b. Predictors: (Constant), مؤشرات التخطيط الإستراتيجي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,062	2,634		1,542	,130
	مؤشرات التخطيط الإستراتيجي	1,997	,174	,859	11,508	,000

a. Dependent Variable: الأداء

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	مؤشرات التخطيط الإستراتيجي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: كفاءة الأداء

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,822 ^a	,675	,668	3,68168

a. Predictors: (Constant), مؤشرات التخطيط الإستراتيجي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1324,927	1	1324,927	97,746	,000 ^b
	Residual	637,073	47	13,555		
	Total	1962,000	48			

a. Dependent Variable: كفاءة الأداء

b. Predictors: (Constant), مؤشرات التخطيط الإستراتيجي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,019	1,631		1,238	,222
	مؤشرات التخطيط الإستراتيجي	1,063	,107	,822	9,887	,000

a. Dependent Variable: كفاءة الأداء

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
--	----------------	----	-------------	---	------

الملاحق

	Between Groups	5,439	22	,247	,945	,550
X1	Within Groups	6,806	26	,262		
	Total	12,245	48			
	Between Groups	39,007	22	1,773	2,565	,011
X2	Within Groups	17,972	26	,691		
	Total	56,980	48			
	Between Groups	14,189	22	,645	,836	,663
X3	Within Groups	20,056	26	,771		
	Total	34,245	48			
	Between Groups	39,468	22	1,794	1,550	,142
X4	Within Groups	30,083	26	1,157		
	Total	69,551	48			
	Between Groups	15,674	22	,712	,795	,706
x5	Within Groups	23,306	26	,896		
	Total	38,980	48			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Between Groups	5,983	22	,272	1,129	,380
X1	Within Groups	6,262	26	,241		
	Total	12,245	48			
	Between Groups	28,384	22	1,290	1,173	,345
X2	Within Groups	28,595	26	1,100		
	Total	56,980	48			
	Between Groups	20,475	22	,931	1,757	,085
X3	Within Groups	13,770	26	,530		
	Total	34,245	48			
	Between Groups	29,134	22	1,324	,852	,646
X4	Within Groups	40,417	26	1,554		
	Total	69,551	48			

الملاحق

	Between Groups	12,646	22	,575	,568	,909
x5	Within Groups	26,333	26	1,013		
	Total	38,980	48			

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
ذكر	24	44,5417	15,50029	3,16398	37,9965	51,0869
التخطيط الإستراتيجي	25	48,6000	14,93318	2,98664	42,4359	54,7641
Total	49	46,6122	15,19295	2,17042	42,2483	50,9762
ذكر	24	30,8750	10,24616	2,09149	26,5484	35,2016
الأداء	25	34,5600	12,51692	2,50338	29,3933	39,7267
Total	49	32,7551	11,49371	1,64196	29,4537	36,0565

Descriptives

	N	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
		Lower Bound	Upper Bound		
ذكر	24	37,9965	51,0869	25,00	91,00
التخطيط الإستراتيجي	25	42,4359	54,7641	25,00	91,00
Total	49	42,2483	50,9762	25,00	91,00
ذكر	24	26,5484	35,2016	17,00	60,00
الأداء	25	29,3933	39,7267	21,00	72,00
Total	49	29,4537	36,0565	17,00	72,00

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	201,674	1	201,674	,871	,355
التخطيط الإستراتيجي	10877,958	47	231,446		
Within Groups					

الملاحق

الأداء	Total	11079,633	48			
	Between Groups	166,276	1	166,276	1,266	,266
	Within Groups	6174,785	47	131,378		
	Total	6341,061	48			

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	عناصر التخطيط الإستراتيجي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الأداء

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,916 ^a	,838	,835	4,66790

a. Predictors: (Constant), عناصر التخطيط الإستراتيجي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5316,964	1	5316,964	244,017	,000 ^b
	Residual	1024,098	47	21,789		
	Total	6341,061	48			

a. Dependent Variable: الأداء

b. Predictors: (Constant), عناصر التخطيط الإستراتيجي

الملاحق

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,679	2,159		,314	,755
	عناصر التخطيط الإستراتيجي	,995	,064	,916	15,621	,000

a. Dependent Variable: الأداء

Test Statistics

	q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7
Chi-Square	28,633 ^a	35,163 ^a	59,061 ^b	34,020 ^a	37,286 ^a	25,694 ^a	34,837 ^a
df	3	3	4	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Test Statistics

	q8	q9	q10	q11	q12	q13	q14
Chi-Square	11,061 ^a	25,694 ^a	28,633 ^b	29,469 ^a	15,837 ^a	22,102 ^a	10,571 ^a
df	2	3	3	4	2	3	2
Asymp. Sig.	,004	,000	,000	,000	,000	,000	,005

Test Statistics

	q15	q16	q17	q18	q19	q20	q21
Chi-Square	61,286 ^a	34,673 ^a	20,735 ^b	20,796 ^a	46,204 ^a	50,898 ^a	48,449 ^a
df	3	3	2	3	4	4	4
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Test Statistics

	q22	q23	q24	q25	v1	v2	v3
Chi-Square	43,490 ^a	36,306 ^a	33,367 ^b	41,204 ^a	27,816 ^a	23,245 ^a	28,633 ^a
df	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

الملاحق

Test Statistics

	v4	v5	v6	v7	v8	v9	v10
Chi-Square	22,592 ^a	11,980 ^a	33,694 ^b	13,449 ^a	24,061 ^a	42,327 ^a	18,347 ^a
df	3	3	3	3	3	4	3
Asymp. Sig.	,000	,007	,000	,004	,000	,000	,000

Test Statistics

	v11	v12	v13	v14	v15	v16	v17
Chi-Square	41,714 ^a	63,959 ^a	71,102 ^b	40,388 ^a	44,306 ^a	61,510 ^a	77,429 ^a
df	4	4	4	3	3	4	4
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 12,3.

b. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 9,8.

c. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 16,3.

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
التخطيط الإستراتيجي	46,6122	15,19295	49
الأداء	32,7551	11,49371	49

Correlations

	التخطيط الإستراتيجي	الأداء
Pearson Correlation	1	,917 ^{**}
التخطيط الإستراتيجي	Sig. (2-tailed)	,000
N	49	49
Pearson Correlation	,917 ^{**}	1
الأداء	Sig. (2-tailed)	,000
N	49	49

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وواقعه في المؤسسات الاقتصادية و التطرق إلى ماهية الأداء ومداخل تحسينه، وإظهار مساهمة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يساهم في ضبط الأداء من خلال التركيز على جوانب التحليل والتصميم الوظيفي، الاستقطاب، التدريب، الحوافز، والتقييم.

وتم التقدم بمجموعة من المقترحات التي من شأنها التخفيف من معوقات العمل والتحسين من الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، الأداء في المؤسسات الإقتصادية، التحليل والتصميم الوظيفي، الإستقطاب، التدريب، الحوافز، والتقييم.

Résumé:

L'objectif de cette étude est d'identifier la planification stratégique des ressources humaines et sa réalité dans les institutions économiques et d'aborder la nature de la performance et les approches pour l'améliorer, et montrer la contribution de la planification stratégique aux ressources humaines pour améliorer la performance.

L'étude a atteint un certain nombre de résultats dont le plus important est que la planification stratégique des ressources humaines contribue au contrôle des performances en se concentrant sur les aspects d'analyse et de conception des tâches, polarisation, formation, incitations et évaluation.

Un certain nombre de propositions ont été avancées pour atténuer les obstacles au travail et améliorer la performance de l'institution économique.

Mots clés: planification stratégique pour les ressources humaines, performance dans les institutions économiques, analyse et conception des tâches, polarisation, formation, incitations et évaluation.