

دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في شركات الطيران لعام 2024 في مدينة أربيل

(دراسة تطبيقية على شركات الطيران)

أ.م. د. تافغه قادر عمر⁽²⁾

جامعة صلاح الدين- أربيل

Tavga.aumer@su.edu.krd

م. م. ارمان خلف عرب⁽¹⁾

المعهد الفني پايتخت

Arman.arab@pti.edu.krd

الملخص:-

يسعى البحث إلى دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في شركات الطيران في مدينة أربيل، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على شركات الطيران. تعد هذه الدراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في تلك الشركات.

يُعدّ التخطيط الاستراتيجي متغيراً مستقلاً، ويعتمد على ثلاثة أبعاد، وهي: المعوقات، أثر التخطيط، ومدى الإدراك. أما شركات الطيران فتُعدّ متغيراً تابعاً، ويعتمد على بُعدين، وهما: الاستراتيجية، والهيكل والعمليات.

ولتحقيق أهداف البحث، تم الاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي. ففي المنهج الوصفي، تم وصف وتحديد شركات الطيران، حيث بلغ عددها 60 شركة، وجرى توزيع استمارات الاستبيان عليها، التي تم اعتمادها كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

وتوصل البحث إلى وجود علاقة ارتباط عكسية بين معوقات التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركات، أي أنه كلما زادت معوقات التخطيط الاستراتيجي، انخفض أداء الشركة. وتوصي الدراسة بالاستمرار في تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، لما له من دور في تحديد احتياجات إدارة شركات الطيران من الموارد البشرية، مما يرفع مستوى كفاءة الموظفين وأدائهم.

أما المنهج التحليلي، فقد اعتمد على تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها، باستخدام التحليل الرقمي، بالاستناد إلى العلاقات والمعادلات الرياضية والإحصائية، للاستفادة منها في تحليل النتائج.

الكلمات المفتاحية:- التخطيط الاستراتيجي، شركات الطيران، المنظمات .

Abstract

The research seeks to study (the role of strategic planning for human resources in airline companies in the city of Erbil) as an applied study on airline companies. It is an analytical study of the opinions of a sample of workers in airline companies. Strategic planning is represented as an independent variable and depends on (3) dimensions, which are (obstacles, the impact of planning, and the extent of perception). Aviation companies are represented as a dependent variable and depends on (2) dimensions, which are (strategy, structure and operations). To reach the research objectives, I relied on the two approaches (descriptive). In the descriptive approach, airline companies are described and identified. If the number of companies is (60), the questionnaire form was distributed to them and was relied upon as a tool for collecting data and information.

The research found that there is an inverse correlation between strategic planning obstacles and company performance. In other words, the more obstacles to strategic planning increase, the lower the company's performance. The study recommends continuing work on strategic human resources planning, which determines the airline management's needs for its human resources and raises the level of their efficiency and performance.

The second analytical approach is based on analyzing the data and information collected entirely, which is digital analysis, by relying on mathematical and statistical relationships and equations and using them to analyze the results:

Keywords: - strategic planning, airlines, organizations .

المقدمة:- التخطيط الاستراتيجي هو أحد أهم الموضوعات بالنسبة للمنظمات؛ لأن التخطيط الاستراتيجي هو جهد منهجي للتوصل إلى قرارات وأنشطة أساسية حول ما هي المنظمة؟ وما تقوم به. ولماذا تعمل؟ وهو جهد منهجي للتركيز على المستقبل وأداة إدارية للقيام بعمل أفضل في كل موقف تتعرض له. والحديث عن التخطيط الاستراتيجي بصورة عامة في الشركات يعني الالتفات نحو كلفة الجوانب الاستراتيجية ومواجهة التحديات التي ستواجهه هذه الشركات. وكذلك معيار تحديد الاهداف والرؤى الاستراتيجية على مدى البعيد.

والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فقرة لا تتجزأ من التخطيط الاستراتيجي في الشركات؛ لأنه يؤثر بصورة مباشرة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة، ولذلك تم تحديد عنوان البحث (دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في شركات الطيران لعام 2024 في مدينة أربيل) لكي يتبين مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في الشركات المبحوثة لجمع بيانات عينة الدراسة.

ويهدف البحث إلى معرفة إسهام التخطيط الاستراتيجي في شركات الطيران، ومن ثم، إعطاء المعلومات والبيانات عن واقع التخطيط الاستراتيجي في مدينة أربيل وقياسها.

وتأتي أهمية هذا البحث من خلال إضافة تخصص ودراسة في مجال تعزيز أثر التخطيط الاستراتيجي في المنظمات (شركات الطيران - عينة الدراسة)، ومن ثم، يكون إضافة للباحثين الآخرين في مجال التخطيط الاستراتيجي، لأننا في زمن توجد فيه حاجة ملحة إلى التخطيط الاستراتيجي.

المبحث الأول: الإطار العام للبحث ومنهجيته

يستعرض هذا المبحث الإطار العام للبحث ومنهجيته والأدوات الإحصائية المعتمدة لتحليل المعطيات واختبارات الفرضيات ومجتمع الدراسة وعينتها على النحو الآتي:

أولاً: مشكلة البحث

تتركز المشكلة البحثية حول مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي في الشركات، وعينة الدراسة هي شركات الطيران. وقد أثر التخطيط الاستراتيجي سلباً أو إيجاباً على أداء شركات الطيران، كما أثر على جميع القطاعات الاقتصادية بشكل عام وشركات الطيران بشكل خاص. ويمكننا عرض مشكلة البحث على النحو الآتي:

1. ما تأثير التخطيط الاستراتيجي على شركات الطيران في مدينة أربيل للعام 2023-2024؟

2. هل أدى التخطيط الاستراتيجي إلى تحسين كفاءة أداء الشركات؟

3. هل يوجد ترابط بين التخطيط الاستراتيجي وشركات الطيران؟

4. هل هناك علاقة معنوية بين المتغيرين؟

ثانياً: فرضيات البحث

1. هناك صلة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وشركات الطيران.

2. ثمة علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وشركات الطيران.

3. هناك تأثير معنوي للتخطيط الاستراتيجي على شركات الطيران.

4. هناك تأثير معنوي لكل من أبعاد التخطيط الاستراتيجي في شركات الطيران.

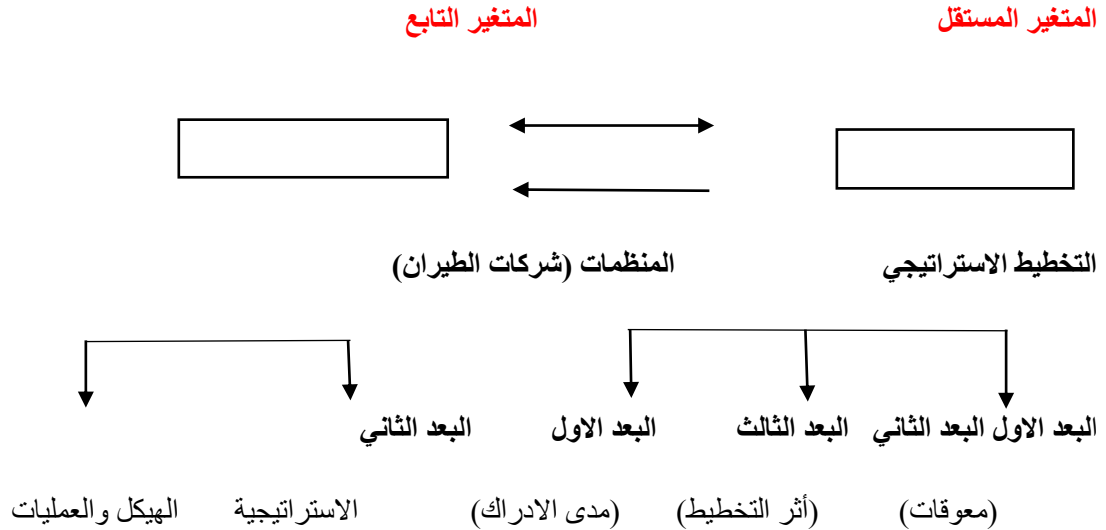
ثالثاً: أهمية البحث

تأتي أهمية هذا البحث من خلال إضافة تخصص ودراسة في مجال تعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في المنظمات (شركات الطيران - عينة الدراسة)، وبالتالي يكون إضافة للباحثين الآخرين في مجال التخطيط الاستراتيجي، لأننا في زمن توجد فيه حاجة ضرورية وأساسية إلى التخطيط الاستراتيجي.

رابعاً: أهداف البحث

يهدف البحث إلى معرفة إسهام التخطيط الاستراتيجي في شركات الطيران، ومن ثم، إعطاء المعلومات والبيانات عن واقع التخطيط الاستراتيجي في مدينة أربيل وقياسها.

خامساً: نموذج البحث



سادساً: منهج البحث

وظف الباحث المنهج الوصفي والكمي لغرض قياس العلاقة والارتباط بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وشركات الطيران.

سابعاً: يتضمن اربعة المباحث:

1. المبحث الأول: الإطار العام للبحث ومنهجيته.

2. المبحث الثاني: المفاهيم العامة (مفهوم التخطيط الاستراتيجي).

3. المبحث الثالث: الإطار التطبيقي للبحث، وصف المتغيرات، تحليل المتغيرات، واختبار الفرضيات.

4. المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات.

ثامناً: نطاق البحث

يغطي البحث عام 2023-2024 كنطاق زمني، وتم اتخاذ المعلومات من المنظمات (شركات الطيران - عينة الدراسة) كنطاق مكاني لأغراض تطبيقية، واستعمال استمارة الاستبيان لتدوين وجمع المعلومات.

تاسعاً: الدراسات السابقة

(عثمان، 2010) قدم الباحث عرضاً حول الدراسة التي كانت بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الشركات في السودان". الغرض من هذه الدراسة هو تحديد العقبات التي تمنع الشركات من الانخراط في التخطيط الاستراتيجي لمواردها البشرية. وفقاً لنتائج الدراسة، تم قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والسياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

(فوطه وآخرون، 2014) قدم الباحثون دراسة موسومة "أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة العامة في الأردن - دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعات المالية والخدمية والصناعية من وجهة نظر المديرين". الغرض من هذه الدراسة هو التحقق في تأثير تنفيذ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة العامة في الأردن عبر جميع القطاعات الثلاثة في البلاد. وأشارت النتائج إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية على تنافسية الأعمال نتيجة لتنظيم الموارد البشرية الاستراتيجي.

(زيد، 2017) قدم الباحث دراسة بعنوان "التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في شركة الطيران اليمنية"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في شركة الخطوط الجوية اليمنية. وتوصل الباحث إلى ضرورة تبني برنامج تأهيل العاملين في الشركة في مجال التخطيط الاستراتيجي، ووضع خطة وبرامج كافية وجاهزة.

المبحث الثاني: الجانب النظري

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

تعود الجذور اللغوية للفظ "الاستراتيجية" إلى الأصل الإغريقي، وهو يعني "علم الجنرال"، كما يعني "فن قيادة الحرب" عند هذا الجنرال. لذلك، فإن نقل المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني بصورة واضحة "فن القيادة أو الإدارة"، ومن هنا أصبحت الاستراتيجية موضع اهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة عموماً، لا بل إنها تشغل اليوم مكانة مهمة منذ دخولها في إطار تنظيم الأعمال التجارية بشكل مؤسسي (المبارك، 2017: ص 557).

وفي مطلع الستينيات من القرن العشرين، ونتيجة للتطورات البيئية المتسارعة، تطور مفهوم التخطيط طويل الأجل إلى التخطيط الاستراتيجي، وكان أول من أشار إلى هذا المفهوم أحد العلماء في أوائل الستينيات، ليشغل التخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة ومتزايدة في البحث والتطبيق في العديد من المجالات الإدارية والاقتصادية والسياسية (عبد الله وآخرون، 2018: ص 237).

ويُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "يحدد أسلوب وشخصية المنظمة ويميزها عن المنظمات الأخرى من خلال تحديد رسالتها وصياغة السياسات ووضع الأهداف وخطة العمل الأساسية لتنفيذ هذه الأهداف".

ويمكن توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي إجرائياً بأنه أسلوب منظم تتبعه مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في صنع القرارات المتعلقة بالمؤسسة، وتنظيم المبادرات لتنفيذ هذه القرارات، ومتابعة تنفيذها، مع مراعاة الاستخدام الأمثل والأفضل للموارد المتاحة. (...، ...، ص ...).

والتخطيط الاستراتيجي هو عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وصياغة رسالة المنظمة وأهدافها، واختيار خططها الاستراتيجية، حيث إن جميع هذه العمليات تتم من خلال هذه العملية. (القضاة وآخرون، 2014، ص 292).

وقد عُرّف التخطيط الاستراتيجي بأنه التطبيق الذي بواسطته يتم إحداث التكامل بين أهداف وسياسات وأنشطة المنظمة، ودمجها معاً في كل واحد متماسك. ويُعرّف كذلك بأنه التنفيذ الذي يهدف إلى تحديد الأغراض والأهداف الكلية للمنظمة، وتحديد كيفية تحقيقها. (القضاة وآخرون، 2014، ص 292).

أما الحطاني فقد عرّفه بأنه القدرة أو المهارة على التنبؤ، وتوافق القدرات الداخلية للمؤسسة مع الفرص أو التهديدات المتاحة نتيجة للبيئة المحيطة أو الخارجية للمنظمة. (يعيشي، 2016، ص 9).

أما التخطيط الاستراتيجي، فهو العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المنظمة، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات، لتأمين الموارد وتوزيعها من أجل تحقيق هذه الأهداف. (الكبيسي، 2014، ص 9).

ويُعرّف التخطيط الاستراتيجي على أنه إنجاز إداري يؤسس ويحافظ على العلاقة بين أهداف المؤسسة وتطلعاتها وعاداتها في تنظيم أنشطتها بشكل مناسب لتحقيق النمو والربحية في المستقبل. (الكبيسي، 2012، ص 13).

المطلب الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي

يمكن إجمال فوائد التخطيط الاستراتيجي فيما يأتي:

يدعم التخطيط الاستراتيجي مؤسسات الأعمال بالأفكار الرئيسية التي تُعد وحدات مهمة داخل المؤسسة.

يتنبأ التخطيط الاستراتيجي بالمشاكل المحتملة في البيئة الداخلية أو الخارجية، ويساعد على صياغة استراتيجيات للتعامل مع مثل هذه المشاكل والتغيرات.

يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على وضع مقاييس لرقابة الأداء وتقييمه.

يمنح التخطيط الاستراتيجي فرصاً للعاملين في المؤسسة عبر مشاركتهم في صنع القرار، مما يجعلهم يشعرون بالمشاركة ويحقق لديهم شيئاً من الرضا.

يضمن التخطيط الاستراتيجي النجاح لمنظمات الأعمال، فالمديرون سيكونون في حال جيدة أثناء استخدامهم التخطيط.

يُعد التخطيط الاستراتيجي أحد قنوات الاتصال الرئيسية بين الموظفين داخل المؤسسة للتغلب على المصاعب التي تواجهها المؤسسة. (الكبيسي، 2002، ص 16).

ويتميز التخطيط الاستراتيجي بتحديد الأهداف المراد تحقيقها، وتسهيل تنفيذها، وتحديد الموارد المادية والبشرية الضرورية والأساسية لتنفيذ الأهداف، كما يساعد في التنسيق بين جميع الأعمال على أساس التعاون والانسجام. فهو وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف، وتحقيق الأمن النفسي للأفراد والجماعات، كما يساعد على توقع الأحداث، مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتقدير ظروف المستقبل وعدم ترك الأمور للصدفة.

ويساعد التخطيط الاستراتيجي على الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، وتوفير الوقت والمال، وتحسين مهارات وكفاءات المديرين.

وتتنبق أهمية التخطيط الاستراتيجي من أن واضعي الخطط لا بد أن يضعوا نصب أعينهم أهدافاً بعيدة لاستشراف الرؤية المستقبلية للأزمات ومدى تطورها، أي الاعتماد على التنبؤ لمدى أطول وأوسع ليكون لديهم القدرة على الحركة بحرية لتأمين التنظيم الملائم وإعداد السيناريوهات المناسبة. كما يهدف إلى تجهيز الموارد البشرية والفنية والمادية والإدارية القادرة على مواجهة الكوارث المستقبلية والحد من آثارها في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد، مع إتاحة فرص أكبر للمتابعة والتقييم، واختيار السيناريوهات البديلة التي يمكن اللجوء إليها حسب تطورات الموقف، بالإضافة إلى تحديد التقنية الواجب استخدامها في أعمال المواجهة والتحسين المتواصل في الموارد المالية والبشرية والإدارية والتقنية، مما يوفر المرونة اللازمة لإدارة الأزمات وفق متطلبات المواقف. (زيد، 2017، ص 280).

وللتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة لا يمكن الاستهانة بها بالنسبة لمختلف المؤسسات والمنظمات، وتكمن أهميته في عدة نقاط:

يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسات على وضع معايير لرصد الأداء وتقييمه.

يدعم التخطيط الاستراتيجي المؤسسات بالأفكار المهمة والرئيسية للمؤسسة.

يُعد التخطيط الاستراتيجي قناة مهمة للتواصل بين الأشخاص داخل المنظمة لمناقشة القضايا التي تواجهها.

يعمل على إعداد وتنمية القيادات الإدارية على التفكير الواسع والمتكامل.

والتخطيط الاستراتيجي هو عملية مستقبلية تهدف إلى تحقيق انتقال منظم من موقف حالي إلى موقف مستقبلي مستهدف يفوقه قيمة وقدرة على الإنجاز. كما يمكن المنظمة من السيطرة على قراراتها ومواردها، وبشكل أساساً لعملية تخطيط الموارد البشرية، إذ يزود إدارة الموارد البشرية بالاتجاه المستقبلي للمنظمة، مما يؤدي إلى تكاتف الجهود لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. (القضاة وآخرون، 2014، ص 292).

المطلب الثالث: مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

تُعرَّف تقديرات وتوقعات احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، سواء من حيث الكمية أو الجودة، في الوقت والمكان المناسبين، بأنها عملية تهدف إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة أو الأغراض الخاصة للأقسام الموجودة فيها. ويُعرَّف تخطيط الموارد البشرية إجرائياً بأنه: التنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من الأفراد من حيث الكمية والنوعية والمواصفات، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ومنسوبيها. (الأزوري، 2022، ص 259).

يُعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الإجراء الأول للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وقد اتسم القرن الحادي والعشرون بشيوع مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في جميع المؤسسات. كما امتد استخدامه ليشمل المؤسسة ككل، ومعيار نطاق الأعمال، والامتداد التشغيلي. ويُعرَّف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه: "أحد الأنشطة (الوظائف) والتقنيات الإدارية التي تنجزها الموارد البشرية في جميع أنواع المنظمات، حيث يتم تقدير وحساب

احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث العدد والنوع والمهارات بما يساهم في تحقيق استراتيجيتها". (الأزوري، 2022، ص 260).

وعرّف كل من Kinicki و William تخطيط الموارد البشرية بأنه عملية تهيئة احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وخلق استراتيجية شاملة لتوقع المتطلبات المستقبلية. ويُعد أحد المدخلات المهمة في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث يتم بانسجام وتناسق معها، وهو نقطة التحول من الإدارة التقليدية للموارد البشرية إلى إدارتها استراتيجيًا. كما يساهم في تحقيق مجموعة من المنافع للمنظمة، أهمها:

الكشف عن الفائض أو العجز في القدرات والمهارات، مما يتيح الفرصة أمام المنظمة لتوسيع أعمالها أو تقليص أنشطتها. المساعدة في توزيع وتخصيص الموارد البشرية على أنشطة المنظمة وضبط تكاليفها.

بناء القاعدة الأساسية لخطط واستراتيجيات الموارد البشرية الأخرى، مثل الاختيار والتعيين، والتدريب، وتقييم الأداء، والتعويض. (القضاة وآخرون، 2014، ص 293).

المبحث الثالث : الإحصاء الوصفي واختبارات جودة البيانات

يستعرض هذا المبحث دراسة تحليلية إحصائية تم إجراؤها على عينة من شركات الطيران. تم جمع البيانات بواسطة استبيان شارك فيه 60 شخصًا يمثلون عينة من الشركات الطيران في إقليم كردستان - أربيل. اعتمدت الدراسة على استخدام برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات. تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات، شملت:

- مقياس ليكرت الخماسي ومتوسطه الافتراضي.
- الوسط الحسابي، درجة الاتفاق والانحراف المعياري.
- اختبار كرونباخ ألفا لمقياس ثبات الاستبانة
- معامل ارتباط بيرسون
- اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد

أولاً: متغيرات الاستبانة:

احتوت قائمة الاستقصاء على مجموعة من الأسئلة التي يمكن من خلالها قياس العناصر المعبرة عن متغيرات البحث. وقد استهل الباحثان قائمة الاستقصاء بنبذة مختصرة عن موضوع البحث والهدف منه.

تتكون كل قائمة استقصاء من قسمين، القسم الأول يحتوي على بيانات شخصية مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. والقسم الثاني ويشمل أسئلة الاستقصاء التي تمثلت بـ (20) سؤالاً في (5) محاوراً، يتم من خلالها اختبار

كما وتم صياغة اسئلة في استبانة بحيث يتم تحوي الإجابة إلى قيم كمية على مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة - أوافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة).

اختبار الثبات الداخلي للاستبانة (الاتساق):

يُعدّ ثبات الاستبيان من العوامل الأساسية لتقييم موثوقية وصلاحيّة نتائجهُ. يُشير ثبات الاستبيان إلى استقرار وثبات المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي ثبات إجابات المبحوثين وعدم تأثرها بالعوامل العشوائية. بمعنى آخر، يجب أن يُعطي الاستبيان نتائج متطابقة إذا تم تطبيقه على العينة نفسها في ظروف متشابهة.

يُعدّ معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alfa) من أشهر أدوات قياس معامل الثبات، فإذا لم يكن هناك ثبات في الإجابات على فقرات الاستبانة فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر أو أقل من (0.50)، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد وعلى العموم يكون هناك ثبات إذا كانت قيمة المعامل أكبر من (0.50). وتم حساب معامل الارتباط لكل فقرة من المحورين في جدول الأدنى. والجدول (1) يوضح قيم معاملات كرونباخ ألفا لكل متغير وبعد على انفراد وللمقياس ككل.

الجدول 1 اختبار كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة

فقرات الاستمارة	معامل كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
معوقات التخطيط الاستراتيجي	0.62	4
أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء الشركة	0.59	4
مدى إدراك المدير في أهمية التخطيط الاستراتيجي	0.58	4
أداء الشركة	0.61	8

يوضح الجدول (1) أن معامل الثبات كرونباخ ألفا لكل فقرات الاستمارة لأداة القياس يتمتع بدرجة مقبولة من الثبات لأنها كل فقرات كانت أكبر أو تساوي 58% علماً أن الحد الأدنى المقبول للقياس هو أكبر من 50% ومن ثم يعني هنالك اتساق داخلي لأسئلة متغيرات الاستبانة وأبعادها وفقرات الاستبانة بشكل عام. وهذا يعطي للباحث ثقة في ثبات وصدقاً في قائمة الاستقصاء، ومن ثم مصداقية للنتائج المستخرجة منها.

الوصف الإحصائي للخصائص الشخصية:

يمكن تمثيل الخصائص الشخصية للمبحوثين الذين شملهم الاستطلاع كما يلي:

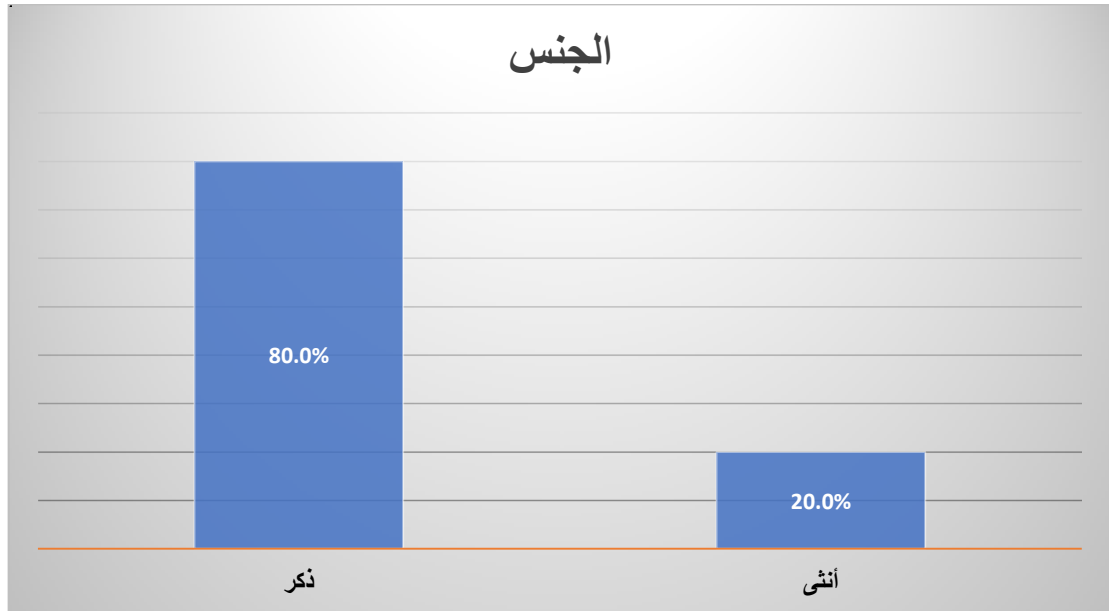
1- الجنس: تناولت العينة مبحوثين ذوات الجنس مختلف لخصت في الجدول (2)

الجدول (2) التوزيع التكراري حسب الجنس

الفئات	التكرار	النسبة
ذكر	48	80%
أنثى	12	20%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول (2): أظهرت النتائج أن 80% من المشاركين (48 فرداً) من الذكور و20% من المشاركات الإناث (12 فرداً) يُظهر توزيع المشاركين عدم توازن كبير بين الجنسين، حيث شارك عدد أكبر بكثير من الذكور (80%) مقارنة بالإناث (20%). والشكل رقم (1) يشير إلى ذلك:

الشكل (1)



2- العمر: تناولت العينة مبحثين ذات العمر مختلف لخصت في الجدول (3)

الجدول (3) التوزيع التكراري حسب المؤهل العلمي

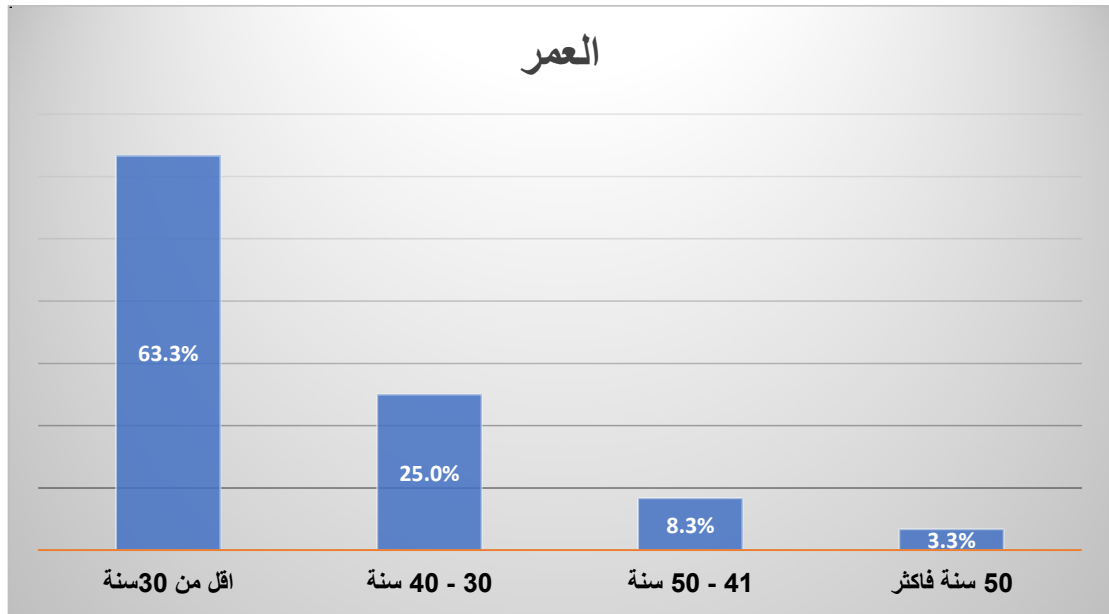
العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	38	63.3%
30 - 40 سنة	15	25.0%
41 - 50 سنة	5	8.3%

50 سنة فاكتر	2	3.3%
المجموع	60	100%

يُظهر من خلال الجدول (3)، يشكل الموظفون الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة 63.3% من القوى العاملة في شركات الطيران. تليها الموظفون الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة 25.0%. الموظفون الذين أعمارهم أكبر من 41 سنة تمثل 11.6% فقط من العينة. تشير البيانات إلى أن غالبية موظفي شركات الطيران هم أقل من 40 سنة، حيث تشكل 88.3% من العينة. والشكل رقم (2) يوضح ذلك:

يُظهر من خلال الجدول (3)، يشكل الموظفون الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة 63.3% من القوى العاملة في شركات الطيران. يليها الموظفون الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة 25.0%. الموظفون الذين أعمارهم أكبر من 41 سنة تمثل 11.6% فقط من العينة. تشير البيانات إلى أن غالبية موظفي شركات الطيران هم أقل من 40 سنة، حيث تشكل 88.3% من العينة. والشكل رقم (2) يوضح ذلك:

الشكل (2)



3- المؤهل العلمي: تناولت العينة مبحثين ذوات المؤهل العلمي مختلف لخصت في الجدول (4)

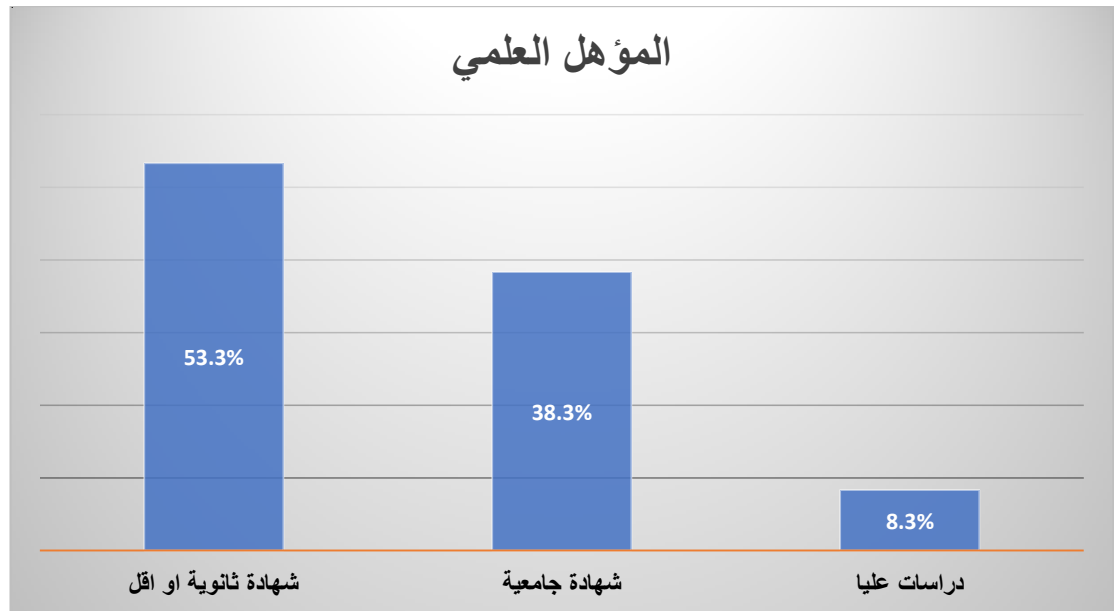
الجدول (4) التوزيع التكراري حسب عدد سنوات الخبرة

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
شهادة ثانوية او أقل	32	53.3%

38.3%	23	شهادة جامعية
8.3%	5	دراسات عليا
100%	60	المجموع

من خلال تحليل الجدول (4)، يُظهر تحليل توزيع المؤهلات العلمية في شركات الطيران أن معظم الموظفين (53.3%) يحملون شهادة ثانوية أو أقل. بينما نسبة جيدة (38.3%) من الموظفين يحملون شهادة جامعية، ونسبة قليلة (8.3%) فقط من الموظفين يحملون درجات دراسات عليا.

الشكل (3)



1- سنوات الخبرة: توزعت تخصصات المشاركين في العينة على سنوات الخبرة المختلفة، كما هو موضح في الجدول (5) والشكل رقم (4):

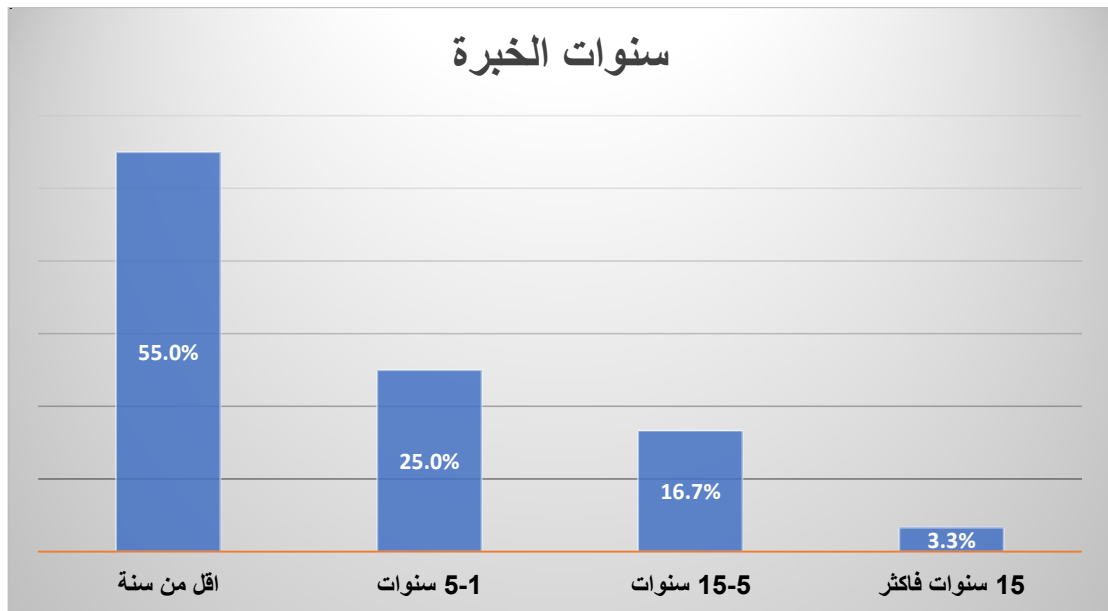
الجدول (5) التوزيع التكراري حسب عدد سنوات الخبرة

الفئات	التكرار	النسبة
أقل من سنة	33	55.0%
1-5 سنوات	15	25.0%
5-15 سنوات	10	16.7%

15 سنوات فأكثر	2	3.3%
المجموع	60	100%

تُشير نتائج التحليل في الجدول (5) تصنيف الموظفين في شركات الطيران حسب عدد سنوات الخبرة، حيث يشكل الموظفون ذوو الخبرة القليلة (أقل من سنة) النسبة الأكبر (55.0%)، بينما يُشكل الموظفون ذوو الخبرة المتوسطة (بين 1 و 15 سنة) ما نسبته 31.7% (25.0% + 16.7%)، وأخيرًا يُشكل الموظفون ذوو الخبرة الطويلة (15 سنة فما فوق) النسبة الأقل (3.3%).

الشكل (4)



تحليل محاور وفرضيات الدراسة:

قام الباحثان بإجراء تحليل لمحاور الدراسة، لمعرفة واقع هذه المحاور عند مجتمع الدراسة، وفيما يلي نتائج تحليل محاور وفرضيات الدراسة من خلال الآتي:

1. هنالك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركة في الوكالات الطيران
2. هنالك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركة في الوكالات الطيران
3. هنالك تأثير معنوي للتخطيط الاستراتيجي في أداء الشركة في الوكالات الطيران
4. هنالك تأثير معنوي لكل من ابعاد التخطيط استراتيجي في أداء الشركة في الوكالات الطيران

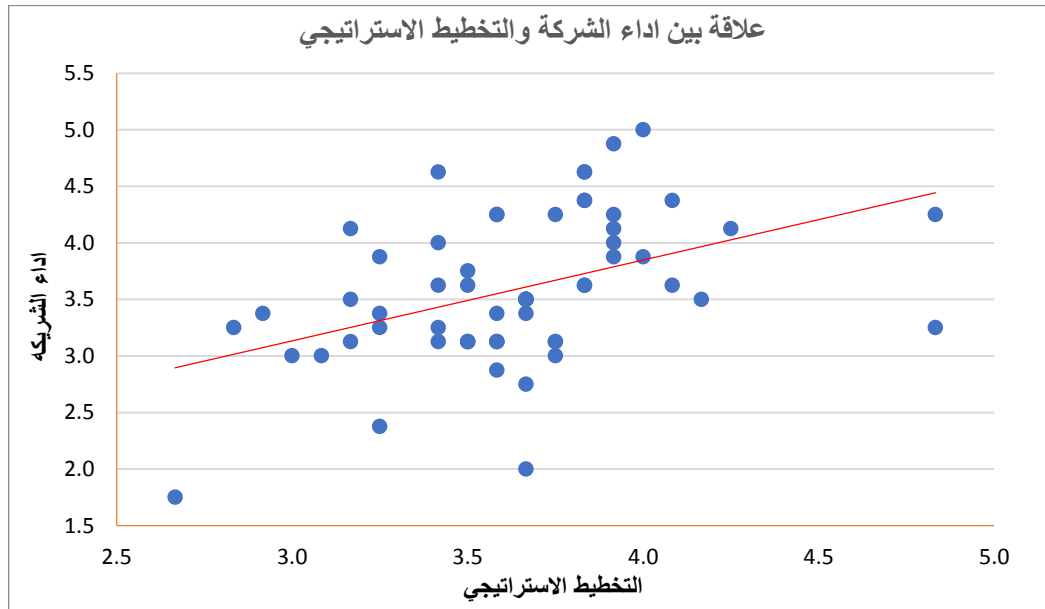
الفرضية أولاً: توجد علاقة معنوية ذاته دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركة في الوكالات الطيران.

من خلال الجدول (6) نلاحظ توجد علاقة إيجابية قوية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركة في الوكالات الطيران بمعامل الارتباط 0.437 بمستوى الدلالة ($p\text{-value} < 0.001$) على أن العلاقة ذات دلالة إحصائية، أي أن هناك احتمالاً ضئيلاً (0.1%) أن تكون هذه العلاقة ناتجة عن الصدفة. مما يعني، كلما زاد مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الشركة، كلما تحسن أداءها. تدعم هذه النتائج فكرة أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً هاماً في تحسين أداء الشركة في الوكالات الطيران.

الجدول (6) علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركة

معامل الارتباط	التخطيط الاستراتيجي	أداء الشركة
التخطيط الاستراتيجي	1	437.**
أداء الشركة	437.**	1
*الارتباط معنوي عند مستوى 0.05.		
**الارتباط معنوي عند مستوى 0.01.		

الشكل (5) علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركة



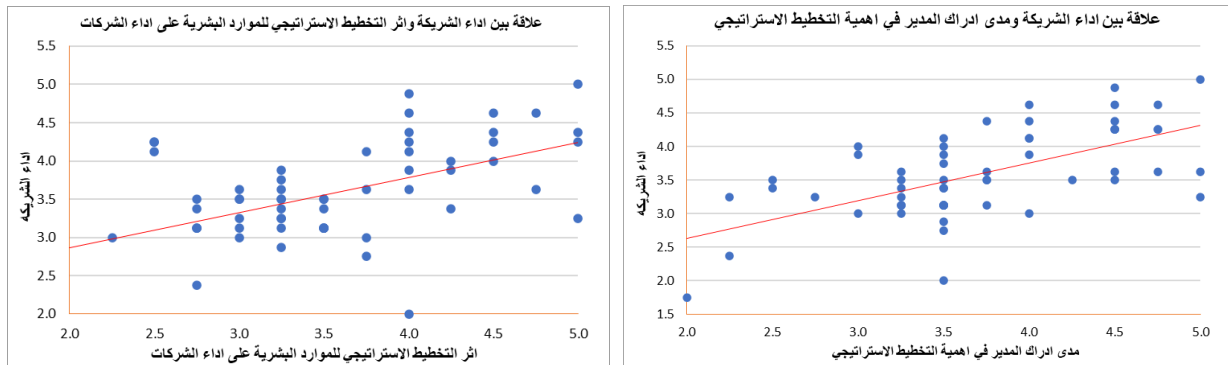
الفرضية الثانية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركة في الوكالات الطيران.

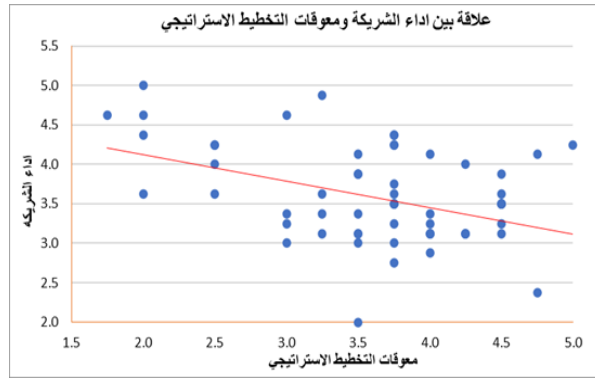
من خلال الجدول (7) والرسم الانتشاري للبيانات التي تمثل المتغير المستقل ابعاد التخطيط الاستراتيجي (معوقات التخطيط الاستراتيجي، أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء الشركة، مدى إدراك المدير في أهمية التخطيط الاستراتيجي) مقابل المتغير التابع الذي يمثل (أداء الشركة في الوكالات الطيران) التي تبين العلاقة الخطية بينهما.

الجدول (7) علاقة بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركة

ابعاد التخطيط الاستراتيجي			معامل الارتباط
مدى إدراك المدير في أهمية التخطيط الاستراتيجي	أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء الشركة	معوقات التخطيط الاستراتيجي	
.618**	.521**	-.398**	أداء الشركة
*الارتباط معنوي عند مستوى 0.05.			
**الارتباط معنوي عند مستوى 0.01.			

الشكل (6) علاقة بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركة





من خلال الجدول (7) نلاحظ ان معامل الارتباط بين التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركة هو -0.396، مما يشير إلى وجود علاقة سلبية وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، كما لاحظنا. هذا يشير إلى وجود علاقة سلبية بين التحديات التي يمكن مواجهتها في التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمة. بعبارة أخرى، ستتأثر أداء الشركة سلباً بقدر عدد العوائق الموجودة في طريق التخطيط الاستراتيجي.

معامل الارتباط بين تأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء الشركة هو 0.521، مما يشير إلى وجود ارتباط إيجابي وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، مما يدل على أن الارتباط إيجابي. بسبب ذلك، من الواضح أن هناك ارتباطاً كبيراً بين تأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأداء المنظمة. بعبارة أخرى، فإن تحسين أداء الشركة يتناسب طردياً مع مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

ومعامل الارتباط بين مدى إدراك المدير في أهمية التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركة هو 0.618، وهو معامل ارتباط إيجابي ودال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01. يشير ذلك إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين مدى إدراك المدير في أهمية التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركة. بمعنى آخر، كلما زاد إدراك المدير لأهمية التخطيط الاستراتيجي، كلما تحسن أداء الشركة.

الفرضية الثالثة: يوجد تأثير معنوي للتخطيط الاستراتيجي في أداء الشركة في الوكالات الطيران

الفرضية العدمية: (H_0) لا يوجد تأثير معنوي للتخطيط الاستراتيجي في واداء الشركة في الوكالات الطيران .

الفرضية البديلة: (H_1) يوجد تأثير ذو معنوية للتخطيط الاستراتيجي في واداء الشركة في الوكالات الطيران.

تخطيط الاستراتيجي تمثل المتغير المستقل في حين يمثل أداء الشركة في الوكالات الطيران المتغير التابع وعلى هذا الأساس سيتم اختبار الفرضية من خلال تقدير الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) ومعامل التحديد واختباراتهم تحت مستوى المعنوية (0.05). ولخصت النتائج في الجدول أدنى:

الجدول (8) نموذج الانحدار الخطي البسيط

المتغير التابع (اداء الشركة)	معاملات الانحدار	قيم t	قيم p	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد
القيمة الثابتة	0.99	1.40	0.17	13.66	.000	0.19
التخطيط الاستراتيجي	0.71	3.70	0.00			

من خلال الجدول (8) نلاحظ نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، كما يتضح من إحصائية F (13.66) والقيمة p المرتبطة بها (0.000). وهذا يدل على أن العلاقة ما بين المتغير المستقل (للتخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (اداء الشركة) ليست ناتجة عن الصدفة. وقيمة معامل التحديد يساوي 0.19 معنى أن 19٪ من التباين في اداء الشركة يمكن تفسيره بواسطة المتغير المستقل في النموذج (التخطيط الاستراتيجي).

ويشير معامل الانحدار (التخطيط الاستراتيجي=0.71) إلى أن كل زيادة في وحدة واحدة في أبعاد التخطيط الاستراتيجي تؤدي إلى زيادة في أداء الشركة بمقدار 0.71 وحدة. تشير قيمة t البالغة 3.70 والقيمة p البالغة 0.000 إلى أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية، أن تكون هذه العلاقة ليس ناتجة عن الصدفة.

وبمعنى آخر كلما زادت فعالية التخطيط الاستراتيجي في الشركة، كلما تحسن أداءها بشكل ملحوظ. تُقدم هذه النتائج دعمًا قويًا لأهمية التخطيط الاستراتيجي كعامل رئيسي في تحقيق النجاح للشركات.

الفرضية الرابعة: يوجد تأثير معنوي لكل من ابعاد التخطيط استراتيجي في أداء الشركة في الوكالات الطيران.

الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد تأثير معنوي لكل من أبعاد التخطيط استراتيجي في واداء الشريكة في الوكالات الطيران.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير معنوي لكل من أبعاد التخطيط استراتيجي في واداء الشريكة في الوكالات الطيران.

أبعاد التخطيط الاستراتيجي (معوقات التخطيط الاستراتيجي، أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء الشركة، مدى أدراك المدير في اهمية التخطيط الاستراتيجي) تمثل المتغير المستقل في حين يمثل أداء الشركة المتغير التابع. وسيتم تحليل البيانات باستعمال تقنية الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لتحديد أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركة. كما سيتم استخدام معامل التحديد واختبارات الفرض تحت مستوى المعنوية (0.05) لتقييم صحة الفرضية. ولخصت النتائج في الجدول أدنى:

الجدول (9) نموذج الانحدار الخطي المتعدد

المتغير التابع (اداء الشركة)	معاملات الانحدار	قيم t	قيم p	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد
القيمة الثابتة	1.89	3.04	0.00	15.42	0.00	0.45
معوقات التخطيط الاستراتيجي	-0.14	-1.48	0.15			
أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء الشركة	0.20	1.90	0.06			
مدى إدراك المدير في اهمية التخطيط الاستراتيجي	0.40	3.63	0.00			

من خلال الجدول (9) نلاحظ نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، كما يتضح من إحصائية F (15.42) والقيمة p المرتبطة بها (0.000). وهذا يدل على أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة (معوقات التخطيط الاستراتيجي، تأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء الشركة، مدى إدراك المدير في اهمية التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (اداء الشركة) ليست ناتجة عن الصدفة.

وقيمة معامل التحديد يساوي 0.45 معنى أن 45٪ من التباين في أداء الشركة يمكن تفسيره بواسطة المتغيرات المستقلة (معوقات التخطيط الاستراتيجي، أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء الشركة، مدى إدراك المدير في اهمية التخطيط الاستراتيجي) في النموذج الانحدار.

وقيمة المعاملات الانحدار:

معوقات التخطيط الاستراتيجي: معامل الانحدار (-0.14) وقيمة t (-1.48) غير معنوية إحصائياً (p = 0.15)، ويفسر ان العلاقة بين معوقات التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركة سلبية ولكنها ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05. هذا يعني أنه كلما زادت وحدة واحدة في معوقات التخطيط الاستراتيجي، من المتوقع أن ينخفض أداء الشركة بمقدار 0.14 وحدة، ولكن هذا التأثير غير مؤكد إحصائياً.

أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء الشركة: معامل الانحدار (0.20) وقيمة t (1.90) غير معنوية إحصائياً (p = 0.06)، ويفسر ان العلاقة بين أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء الشركة إيجابية ولكنها ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05. هذا يعني أنه كلما زاد وحدة واحدة في تأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، من المتوقع أن يرتفع أداء الشركة بمقدار 0.20 وحدة، ولكن هذا التأثير غير مؤكد إحصائياً.

مدى إدراك المدير في أهمية التخطيط الاستراتيجي: معامل الانحدار (0.40) وقيمة t (3.63) معنوية إحصائياً ($p = 0.00$)، ويفسر ان العلاقة بين مدى إدراك المدير لأهمية التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركة إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05. هذا يعني أنه كلما زاد وحدة واحدة في إدراك المدير لأهمية التخطيط الاستراتيجي، من المتوقع أن يرتفع أداء الشركة بمقدار 0.40 وحدة، وهذا التأثير مؤكد إحصائياً.

وبقدم تحليل الانحدار دليلاً على أن هناك علاقة ارتباط إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي (معوقات التخطيط الاستراتيجي، أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء الشركة، مدى إدراك المدير لأهمية التخطيط الاستراتيجي) وأداء الشركة بشكل عام. ولكن إدراك المدير لأهمية التخطيط الاستراتيجي هو المتغير المنفرد الذي له علاقة قوية بأداء الشركة في هذه العينة.

المبحث الرابع : الاستنتاجات والمقترحات

الاستنتاجات

- 1- أن معامل الثبات كرونباخ ألفا لكل فقرات الاستمارة لأداة القياس يتمتع بدرجة مقبولة من الثبات لأنها كل فقرات كانت أكبر أو تساوي 58% علماً أن الحد الأدنى المقبول للقياس هو أكبر من 50%
- 2- أظهرت النتائج أن 80% من المشاركين (48 فرداً) من الذكور و20% من المشاركات الإناث (12 فرداً) يُظهر توزيع المشاركين عدم توازن كبير بين الجنسين، حيث شارك عدد أكبر بكثير من الذكور (80%) مقارنة بالإناث (20%).
- 3- يشكل الموظفون الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة 63.3% من القوى العاملة في شركات الطيران. تليها الموظفون الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة 25.0%. الموظفون الذين أعمارهم أكبر من 41 سنة تمثل 11.6% فقط من العينة. تشير البيانات إلى أن غالبية موظفي شركات الطيران هم أقل من 40 سنة، حيث تشكل 88.3% من العينة.
- 4-، يُظهر تحليل توزيع المؤهلات العلمية في شركات الطيران أن معظم الموظفين (53.3%) يحملون شهادة ثانوية أو أقل ونسبة قليلة (8.3%) فقط من الموظفين يحصلون درجات دراسات عليا.
- 5- تعيّن الموظفين في شركات الطيران وفق عدد سنوات الخبرة، حيث يشكل الموظفون ذوو الخبرة القليلة (أقل من سنة) النسبة الأكبر (55.0%) ويشكل الموظفون ذوو الخبرة الطويلة (15 سنة فما فوق) النسبة الأقل (3.3%).
- 6- نلاحظ توجد علاقة إيجابية قوية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركة في الوكالات الطيران بمعامل الارتباط 0.437 بمستوى الدلالة ($p\text{-value} < 0.001$) على أن العلاقة ذات دلالة إحصائية
- 7- هناك علاقة عكسية بين العوائق أمام التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركة. وبعبارة أخرى، كلما زادت العوائق أمام التخطيط الاستراتيجي، انخفض أداء الشركة.
- 8- ويشير معامل الانحدار (التخطيط الاستراتيجي=0.71) إلى أنّ كلّ زيادة في فرد واحد في أبعاد التخطيط الاستراتيجي تُؤدّي إلى زيادة في أداء الشركة بمقدار 0.71 وحدة. تشير قيمة t البالغة 3.70 والقيمة p البالغة 0.000 إلى أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية، أن تكون هذه العلاقة ليس ناتجة عن الصدفة.

9-وقيمة معامل التحديد يساوي 0.45 معنى أن 45٪ من التباين في أداء الشركة يمكن تفسيره بواسطة المتغيرات المستقلة (معوقات التخطيط الاستراتيجي، أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء الشركة، مدى أدراك المدير في ضرورة التخطيط الاستراتيجي) في النموذج الانحدار.

المقترحات:

- (1) مواصلة العمل على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لتحديد احتياجات إدارة الموارد البشرية في شركات الطيران وتحسين مستويات الإنتاجية والأداء.
- (2) دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في شركات الطيران
- (3) على الباحثين اجراء المزيد من الابحاث عن التخطيط لاستراتيجي في شركات الطيران
- (4) زيادة تأهيل العاملين في شركات الطيران في نطاق التخطيط الاستراتيجي ودوره في ادارة شركات الطيران
- (5) ضرورة توفير الموارد المالية لعملية التخطيط الاستراتيجي التي من شأنها ان تسهل من تطوير التخطيط والاستراتيجيات
- (6) استخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب اداري حيث ساعد شركات الطيران على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية

References

- 1-عثمان،مزمّل علي محمد ،اثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الشركات الطيران في السودان بالتطبيق على شركة طيران اخرى، رسالة ماجستير، جامعة ام درمان الاسلامية، 2010 .
- 2-فرطه واخرون ،سحر محمد ،اثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على اداء الشركات المساهمة الهامة في الاردن دراسة من القطاعات المالي والخدمي والصناعي، المجلة العربية للإدارة ،مجلد34،العدد2014،2.
- 3-زيد،جمال درهم احمد ،التخطيط الاستراتيجي ودوره في ادارة الازمات في شركة الطيران اليمنية، مجلة المنارة لدراسات القانوني الاداري ،العدد 19، 2014.
- 4-يعيشي،ابراهيم،التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين اداء المنظمة، رسالة ماجستير ،جامعة احمد دراية ادرار، 2016
- 5-عبدالله واخرون، حيدر طه، شلاكة، طارق كاظم، التخطيط الاستراتيجي و دوره في تحقيق اداء المالي، جامعة تكريت،المجلد4،العدد44، 2018
- 6-بلا اسم ، التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الاردن، مجلة كلية التربية جامعة الازهر ،العدد 164،الجزء4، 2015
- 7-المبارك ،منصور على، اثر التخطيط الاستراتيجي على الاداء التنظيمي، جلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الازهر، العدد18، 2017

- 8-زيد،جمال درهم احمد ،التخطيط الاستراتيجي و دوره في ادارة الأزمات في شركة الطيران اليمنية ، مجلة المنارة للدراسات القانونية وإدارية ،المجلة ع 19، 2017
- 9-الكبيسي، محمد عبدالعال، اثرا التخطيط لاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصة السوقية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق لأوسط، 2002
- 10-الازوري، بواذر خالد علي، دورا التخطيط لاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الاداء المؤسسي، متطلبات، رسالة ماجستير، مجلة العربية للنشر العلمي، العدد48، 2022
- 11-القضاة واخرون، شاكر، القطب، محي الدين، فوطة، سحر محمد، اثرا التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على اداء شركات المساهمة العامة في الاردن، مجلة العربية لإدارة، المجلد 34، العدد2، 2014