

تأثير ممارسات تخطيط الاحتياجات البشرية في القدرات الاستراتيجية للمنظمة

The impact of human needs planning practices on the strategic capabilities of the organization

أ.م.د. فراس محمد اسماعيل
Firas Mohamed Ismail
جامعة بغداد - كلية الادارة والاقتصاد

الباحث حسن عباس خضير
Hassan Abbas Khudair
جامعة بغداد - كلية الادارة والاقتصاد
hassan.abbas5555@yahoo.com

المستخلص

يهدف البحث الى قياس مستوى تأثير ممارسات تخطيط الاحتياجات البشرية في القدرات الاستراتيجية، و تحديد دورها في القدرات الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة عبر التأطير النظري والمفاهيمي اولاً ، واختبار الاثر بين متغيرات البحث ثانياً، وعليه تم طرح ثلاث فرضيات رئيسية و تمثلت مشكلة البحث بإثارة عدة تساؤلات انبثقت مما تواجهه المنظمات اليوم ولا سيما الخدمية و الحاجة الى قدرات استراتيجية من اجل مواجه التحديات وهذه التساؤلات الجوهرية تكمن في (ما تعانيه المنظمة من ضعف في ممارسة القدرات في الموارد البشرية خصوصاً بعد اقرار قانون التقاعد المبكر وضعف الاهتمام بتطوير وتدريب الموارد البشرية و لأهمية هذا الموضوع ، يظهر البحث اهمية تخطيط الاحتياجات البشرية في المنظمات لاسيما في القدرات الاستراتيجية في المنظمة عينة البحث) ولغرض تحقيق هدف البحث و للإجابة عن تساؤلات المشكلة تم تطبيق البحث في دائرة التخطيط وتنمية الموارد - وزارة الصحة على عينة تألفت من (160) فرد تتكون من مدراء اقسام ومدراء شعب و مسؤولي وحدات، وتم اعتماد الاستبانة كأداة اساسية في جمع البيانات فضلا عن المقابلات الشخصية ، واعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستعمال عدداً من الاساليب الاحصائية لتحليل البيانات واستحصال النتائج كالتكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومعامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط، اذ تم معالجة البيانات احصائياً باستعمال برنامج (SPSS) وبيان علاقات التأثير بين متغيرات البحث ، وتوصل الباحث الى جملة من النتائج منها هناك تأثير لتخطيط الاحتياجات البشرية في القدرات الاستراتيجية ، ومن خلال النتائج تبين ان المنظمة تمتلك قدرات ثقافية عالية وقدرات ريادية تؤثر في القدرات الاستراتيجية للمنظمة، وعليه تستطيع الدائرة استعمال تفاعل تخطيط الاحتياجات البشرية في التأثير على القدرات الاستراتيجية للمنظمة المبحوثة وخلق القيمة وتقديمها والاستحواذ عليها .

الكلمات المفتاحية : القدرات الاستراتيجية ، تخطيط الاحتياجات البشرية ، تخطيط الموارد البشرية ، قدرات المنظمة الاستراتيجية .

المبحث الاول : منهجية البحث

توضح منهجية البحث كيف يتم تنفيذ البحث من خلال اجراءاته العلمية، اذ يجري هذا المبحث استعراض، مشكلة البحث، اهمية، اهداف، و مخططه الفرضي، فضلاً عن فرضيات البحث الرئيسية والفرعية، ، والاساليب المستعملة في جمع البيانات والاساليب الاحصائية المستعملة وهي كالآتي :

أولاً : مشكلة البحث :

غالباً ما يتم تسليط الضوء على مشكلة البحث من خلال الجانب النظري والعملية فالجانب النظري يحاول البحث في الادبيات التي تناولت المفاهيم الحديثة وايجاد سبل لتجسير الفجوات المعرفية المرافقة لمتغيرات البحث اذ يحاول البحث التركيز على دور تخطيط الاحتياجات البشرية وتقنيات التدريب في القدرات الاستراتيجية للمنظمة .

اما مشكلة البحث من الجانب التطبيقي فانبثقت من خلال ملاحظة ما تواجه المنظمات اليوم من تحديات كثيرة تمثلت بإهمال تخطيط الاحتياجات البشرية في المنظمات والحاجة الى قدرات استراتيجية للمنظمة لوجود تنافس على المستوى التنظيمي والتخطيطي . ولمعالجة هذه المشكلات يجب الاجابة على التساؤلات الآتية المنبثقة من مشكلة البحث الحالية وهي :

- 1- ما مستوى ممارسات تخطيط الاحتياجات البشرية في المنظمة مجال الدراسة ؟
- 2- ما هي اهم ابعاد القدرات الاستراتيجية في المنظمة مجال الدراسة ؟
- 3- ما تأثير تخطيط الاحتياجات البشرية في القدرات الاستراتيجية في المنظمة مجال الدراسة ؟

ثانيا : اهمية البحث النظرية والتطبيقية : -

الأهمية النظرية وتمثل بالجانب المعرفي للبحث : اذ يتم استعراض الموضوعات المهمة المرتبطة بمتغيرات البحث وماهيتها ودورها في تحقيق القيمة في المنظمة، وكذلك فتح آفاق جديدة للبحث العلمي من خلال تحقيق التكامل بين تخطيط الاحتياجات البشرية والقدرات الاستراتيجية ويعد هذا البحث امتداداً علمياً للمساهمة في اغناء الفكر الاداري بالمفاهيم الاساسية للمتغيرات المدروسة. الاهمية التطبيقية وتمثل بالجانب العملي للبحث : يكتسب البحث اهمية كبيرة بالنسبة لبيئة المنظمة وما تعانيه من ضعف في ممارسة القدرات في الموارد البشرية خصوصاً بعد اقرار قانون التقاعد المبكر وضعف الاهتمام بتطوير وتدريب الموارد البشرية و لأهمية هذا الموضوع، يظهر البحث اهمية تخطيط الاحتياجات البشرية في المنظمات لاسيما في القدرات الاستراتيجية .

ثالثاً : - اهداف البحث: - يهدف البحث الى عدة امور يمكن ايجازها بما يأتي :

- 1- تشخيص ممارسات تخطيط الاحتياجات البشرية في المنظمة مجال الدراسة .
- 2- التعرف على اهمية القدرات الاستراتيجية المتوافرة في المنظمة مجال الدراسة.
- 3- تشخيص طبيعة العلاقة بين تخطيط الاحتياجات البشرية والقدرات الاستراتيجية
- 4- تحديد دور تخطيط الاحتياجات البشرية في القدرات الاستراتيجية.

رابعاً : مجتمع وعينة البحث

1- مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع البحث في دائرة التخطيط وتنمية الموارد والتي تعد من أهم الدوائر في وزارة الصحة والبيئة العراقية كونها معنية بتعيين جميع الملاكات الطبية والصحية والساندة في وزارة الصحة و توزيعهم الى مناطق التدرج الطبي وحسب الاختصاصات ومعنية في مجال تطوير وتدريب تلك الملاكات من خلال الدراسة والتدريب العملي والنظري بالتنسيق والتعاون مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في داخل العراق وخارج العراق و يعمل في هذه الدائرة (300) موظفاً في مختلف الاختصاصات والشهادات الدراسية .

2- عينة البحث

قد تحدد مجتمع البحث بشمول مدراء الاقسام ومعاونيهم و مدراء الشعب ومعاونيهم و مسؤولي الوحدات الادارية وجميع الموظفين العاملين فيها، وفيما يأتي عرض عينة البحث وفق الخصائص و السمات الشخصية وتم توزيع 180 استبانة تم توزيعها على مجتمع البحث وتم استرداد 177 استبانة من المستجوبين وضياع 3 استبانات حيث كانت 160 استبانة صالحة فيما كانت 17 استبانة غير صالحة ومستبعدة لتكرار و ازدواج الاجابة على نفس الفقرة او عدم اكمال المستجوب بعض الفقرات الخاصة بالمقياس .

خامساً :- ادوات البحث واساليب جمع البيانات :

اعتمد الباحث في جمع البيانات المتعلقة بالجانب النظري بالدرجة الاساس على المصادر الاجنبية المختلفة (كتب واطروحات ومقالات اجنبية وعربية لتعزيز الجانب النظري . ولأجل تحقيق ما يسعى اليه البحث من اختبار الفرضيات فقد تم جمع البيانات المتعلقة بالجانب العملي من خلال :

أ- الاستبانة : وتعد الاداة الرئيسة المستخدمة لدى الباحث، وقد بُنيت اعتماداً على المقاييس المبينة في الجدول (4) وبصيغة تتلاءم ومتغيرات البحث المراد قياسها، مع الاخذ بنظر الاعتبار بعض التعديلات التي أُشير اليها من قبل المحكمين الذي يوضح متغيرات البحث الرئيسة والفرعية . وقد أُستعمل مقياس (Likert) الخماسي لتصنيف درجات الاجابة بـ (اتفق تماماً، اتفق، غير متأكد، لا اتفق الى حد ما و لا اتفق تماماً) والتي يتراوح مداها بين (1-5) درجات.

ب- المقابلات الشخصية : للمقابلات دور بارز في اغناء الجانب العملي بالمعلومات المفيدة في اظهار القدرات الاستراتيجية للدائرة المبحوثة والكيفية التي تقدم فيها الدائرة القيمة الاستراتيجية وتوضيح فقرات الاستبانة ومضمونها . وذلك من خلال المناقشة المستفيضة مع موظفين ومدراء الشعب ومدراء الاقسام في الدائرة

جدول (1) مقاييس الاستبانة الذي اعتمدها الباحث

المتغيرات	الابعاد	عدد الفقرات	المصادر المعتمدة
القدرات الاستراتيجية	رؤية ريادة الاعمال	6-1	2016, karakaya et al
	الثقافة	12-7	
	فلسفة المنظمة	17-13	
	مزايا تنافسية	23-18	
	الاتجاهات و النهج الجديد	29-24	
تخطيط الاحتياجات البشرية	تحليل المتطلبات	36-30	محمد، 2017
	تحليل الطلب	40-37	
	تحليل العرض	45-41	
	التنبؤ بالمتطلبات المستقبلية	51-46	

سادساً :- الوسائل الاحصائية

استعمل الباحث اهم المؤشرات الاحصائية بما يلائم فرضيات البحث والتساؤلات الخاصة به، وهي كما يلي :

- التكرارات والنسب المئوية : وذلك لمعرفة عدد ونسبة المستجيبين داخل عينة البحث .
- صدق وثبات الاستبانة : يقاس به مدى تماسك فقرات الاستبانة .
- الوسط الحسابي المرجح : لمعرفة درجة موافقة العينة المبحوثة للتساؤلات .
- الانحراف المعياري : لمعرفة مدى اجابات العينة المبحوثة عن درجة الموافقة .
- معامل الاختلاف لقياس درجة تشتت النسبي لقيم الاجابات عن وسطها الحسابي .
- معامل الارتباط person: لقياس مدى ارتباط متغيرات البحث مع بعضها وتحديد نوع العلاقة هل هي طردية (موجبة) ام عكسية (سالبة) .

ز - معادلة الانحدار البسيط : لقياس مدى تأثير المتغير التوضيحي في المتغير المعتمد .

م- التوزيع الطبيعي لاختبار بيانات متغيرات البحث الثلاثة .

ملاحظة : تم اعتماد القيمة المعنوية (sig) في اختبار فرضيات البحث بدل من القيم الجدولية وذلك لدقة النتائج المحسوبة من القيمة المعنوية . (sig) وان جميع هذه المؤشرات قد تم حسابها بواسطة برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSSV22)

أولاً: ترميز وتوصيف متغيرات البحث وابعادها:

تضمنت الاستبانة ثلاثة اجزاء (القدرات الاستراتيجية، تخطيط الاحتياجات البشرية)، وقد تم اعدادها وفقاً لمقاييس معتمدة من دراسات سابقة وبحسب الاتي:

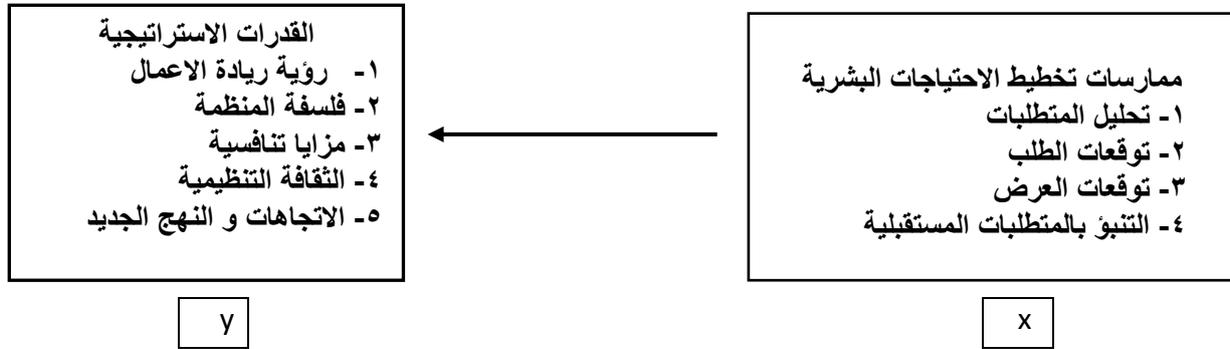
عدّ الجزء الأول عبر خمس ابعاد (رؤية قيادة الاعمال، الثقافة، فلسفة المنظمة، مزايا تنافسية، الاتجاهات والنهج الجديد)، فيما قيس جزئها الثاني عبر أربعة ابعاد فرعية لتخطيط الاحتياجات البشرية (تحليل المتطلبات، توقع الطلب، توقع العرض، التنبؤ بالمتطلبات المستقبلية

الجدول (2) ترميز الاستبانة وتوصيفها

المتغير	البعاد	الفقرات	الترميز	المصدر
القدرات الاستراتيجية	رؤية قيادة الاعمال	1-6	y1	2016•Karakaya et al
	الثقافة	7-12	y2	
	فلسفة المنظمة	13-17	y3	
	مزايا تنافسية	18-23	y4	
	الاتجاهات والنهج الجديد	24-29	y5	
تخطيط الاحتياجات البشرية	تحليل المتطلبات	30-35	x1	محمد، 2017
	توقع الطلب	36-40	x2	
	توقع العرض	41-45	x3	
	التنبؤ بالمتطلبات المستقبلية	46-51	x4	

سابعاً: الانموذج الفرضي للبحث :-

اسفرت مراجعة ادبيات تخطيط الاحتياجات البشرية والقدرات الاستراتيجية لبورة مخطط فرضي للدراسة . اذ تم اعداده في ضوء المشكلة والاهداف وبين المخطط طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات (التأثير) وكما موضح في الشكل (1) .
متغير مستقل
متغير تابع



الشكل (1) انموذج البحث الفرضي

ثامناً:- فرضيات البحث

في ضوء النموذج الفرضي للبحث أصبح من الواضح معرفة كيفية صياغة الفرضيات الخاصة بمتغيرات البحث وكما يأتي:-

الفرضية الرئيسية :

- يوجد تأثير معنوي لممارسات التخطيط الاحتياجات البشرية في القدرات الاستراتيجية و تنبثق منها الفرضيات الفرعية الاتية :-
- 1- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتحليل المتطلبات في القدرات الاستراتيجية .
 - 2- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتوقع الطلب في القدرات الاستراتيجية .
 - 3- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتوقع العرض في القدرات الاستراتيجية .
 - 4- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتنبؤ بالمتطلبات المستقبلية في القدرات الاستراتيجية بأبعادها .

سادساً:- تركيب استبانة البحث

جدول (3) مقياس الاستبانة الذي اعتمدها الباحث

المتغيرات	الابعاد	عدد الفقرات	المصادر المعتمدة
القدرات الاستراتيجية	رؤية قيادة الاعمال	6-1	2016•karakaya et al
	الثقافة التنظيمية	12-7	
	فلسفة المنظمة	17-13	
	مزايا تنافسية	23-18	
	الاتجاهات و النهج الجديد	29-24	
ممارسات تخطيط الاحتياجات البشرية	تحليل المتطلبات	36-30	محمد، 2017
	تحليل الطلب	40-37	
	تحليل العرض	45-41	
	التنبؤ بالمتطلبات المستقبلية	51-46	

المصدر : اعداد الباحث استناداً الى المصادر المذكورة اعلاه

المبحث الثاني :

اولاً: القدرات الاستراتيجية

1: مفهوم القدرات الاستراتيجية

تعددت الآراء المتعلقة بتحديد المقصود بالقدرة الاستراتيجية ويعود هذا الاختلاف أساساً إلى الاختلاف في ما هو وصفي عما هو تحليلي أو منافسة وفي هذا الصدد عرض ما هو المقصود بالقدرة الاستراتيجية وكما يأتي :

فالمدخل الوصفي يختص بما تتصف به منظمة الأعمال من سمات تكونت نتيجة طبيعية لتعاقب أعمالها، في حين يشير المدخل التحليلي الذي يتضمن المفاهيم التي توصف القدرة الاستراتيجية بأنها واسعة المدى وتتضمن كذلك مجموعة من الإشارات التي تمتد لتقييم القدرات الاستراتيجية للمنظمة و هناك اختلافاً في ما هو محدود المدى وما هو واسع المدى إذ إن قدرة المنظمة في الأجل القصير تعتمد على خصائص منتجاتها من حيث السعر والأداء أما قدرتها الاستراتيجية في الأجل الطويل فتعتمد على بناء المنظمة للقدرات بكلف منخفضة وبسرعة أكبر مما يقوم به المنافسون في بناء قدراتهم الاستراتيجية والتي تستخدم في إيجاد منتجات غير متوقعة تنتج عن سعي المنظمة المستمر لتوحيد التكنولوجيا ومهارات الإنتاج بصورة قدرات استراتيجية تُمكن المنظمة من التكيف السريع للمتغيرات البيئية . (المعاضدي واحمد، 2005: 35) اما في مدخل المنافسة يشير (العبيدي و العواوده، 2017 : 11) الى انها تتألف من شقين الشق الأول يشير إلى قدرة المنظمة في التميز على المنافسين في الجودة والسعر وتوقيت التسليم وخدمات ما قبل البيع وما بعده وفي الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل، أما الشق الثاني فيتمثل بقدرة منظمة الأعمال على إحداث مغازلة مؤثرة للزبائن من شأنها تهيئة وزيادة رضاهم وتضمن ولاءهم وفي نهاية عظمى هي إسعادهم وإشعارهم بالعظمة، ويؤكد في هذا الصدد على أن نجاح المنظمة في تحقيق الشق الثاني يتوقف على نجاحها في تحقيق الشق الأول .ويرى (Almeida et al , 2013: 4) القدرات مجموعة معقدة من المهارات والمعرفة المتراكمة التي تمكن الشركات من تنسيق الأنشطة والافادة من أصولها لتوليد قيمة اقتصادية والحفاظ على الميزة التنافسية . كما وقد عرفها Johnson, (84: 2011) Whittington & Scholes على أنها مدى كفاية وملاءمة موارد وكفاءات منظمة ما لكي تستمر وتزدهر، في حين بين (الكبيسي و ابراهيم، 2014: 41) ان القدرة الاستراتيجية المهارات والقابليات والقدرات التي يمتلكها المورد البشري في المنظمة والتي تعد الاساس والسلاح الرئيس للإبداع والتفكير الاستراتيجي .

2: ابعاد القدرات الاستراتيجية

تسعى منظمات الأعمال إلى البحث عن المصادر التي تتمكن من خلالها تحقيق النجاح في الميدان التنافسي، لذلك نجدها في تحقيق مستويات إنتاج واسعة، أو تجميع الموارد المختلفة بأحجام كبيرة، فضلاً عن استخدامها للمعرفة الفنية لبناء القيمة المضافة والتقنيات التي تمكنها من بناء القدرات الاستراتيجية، ومن ثم التكيف مع الديناميكية المتصاعدة للبيئة التنافسية التي

تعمل فيها، من هنا نشأ اهتمام المنظمات ببناء القدرات الاستراتيجية والاهتمام بأبعادها بعد أن اكتشفت هذه المنظمات أن بقاءها مرهون بامتلاكها للقدرات الاستراتيجية المستندة إلى مجموعة أبعاد تضمن من خلالها الحد من قدرات المنافسين على تقليدها، وابقاء منافسة مستنداً على القدرات في إطار البيئة ذات التنافسية المتزايدة والمتصاعدة . ويوضح الجدول ادناه أبعاد القدرات الاستراتيجية وفق آراء بعض الباحثين .

الجدول (4) يوضح ابعاد القدرات الاستراتيجية على وفق آراء بعض الباحثين

ت	الباحث	الابعاد
1	Lenz ,1980 :232	1- المعرفة الفنية لبناء القيمة. 2- القدرة على توليد الموارد وامتلاكها. 3- التقنية المستخدمة
2	2000 kumar et al.	1- القدرة على تحديد وحل المشكلات . 2- القدرة على توضيح الاهداف 3- الابداع . 4- القدرة التسويقية . 5- تميز المنتج . 6- المعرفة التقنية وجودة الخدمة .
3	Oliver&Holzinger ,2002	1- قدرات الانتاجية. 2- قدرات الفاعلية. 3- قدرات الكفاءات الداخلية.
4	desarbo et al 2005	1- القدرات التسويقية . 2- قدرات ربط السوق . 3- القدرات التكنولوجية . 4- القدرات الادارية . 5- قدرات تقنية المعلومات .
5	morales et al 2006	1- التعليم التنظيمي . 2- الابداع التنظيمي . 3- الاتقان الشخصي . 4- القيادة التحويلية . 5- الرؤية المشتركة . 6- القدرة الاستيعابية . 7- قدرة العمل الجماعي .
6	Parnell, 2011	1- قدرات تسويقية. 2- قدرات تكنولوجية. 3- قدرات ادارية.
7	karakaya et al 2016	1- رؤية قيادة الاعمال . 2- رؤية الهيكل التنظيمي . 3- فلسفة المؤسسة . 4- مزايا تنافسية . 5- القدرة على التصرف بحرية في مصلحة المؤسسة . 6- مشاركة مديري الخطوط في التخطيط الاستراتيجي . 7- الانسجام بين ثقافة المؤسسة و الاستراتيجي . 7- الاتجاهات و النهج الجديد .

وفي إطار المسح الذي أجراه الباحث بخصوص أبعاد القدرة الاستراتيجية وجد أن ما طرحه (Karakaya et al , 2016) يمثل مستنداً وإطاراً سليماً يمكن الاسترشاد به للتعبير عن أبعاد القدرة الاستراتيجية لكونه أقرب الى طبيعة وبيئة عينة ومجتمع الدراسة والتي تتحدد بالآتي:

- 1- رؤية قيادة الاعمال .
- 2- فلسفة المؤسسة .
- 3- مزايا تنافسية .
- 4- الثقافة .
- 5- الاتجاهات و النهج الجديد.

أ- رؤية قيادة الاعمال

إن رؤى الإدارة والنتائج النهائية التي تتوصل إليها فيما يتعلق بما سوف تكون عليه اتجاهات المؤسسة طويلة الأجل وتقنية التركيز على الزبون . المستهلك، التي سوف يتم اتباعها في مجال الاعمال المستقبلية كلها جميعاً تسهم في صياغة الرؤية أو الرؤية الاستراتيجية للشركة، ونتيجة لذلك فإن الرؤية الاستراتيجية تعكس بجلاء آمال الإدارة بالنسبة للمؤسسة المتغيرة وأعمالها، حتى تكون هناك رؤية شاملة للهدف المنشود بالإضافة إلى المعلومات التفصيلية عن الخطط التجارية التي تحدد المستقبل، وتوضح هذه الرؤية الهدف الاعمال طويلة الأجل، كما أنها تصوغ هوية المؤسسة والخلاصة أن الرؤية لخطوات الاستراتيجية تضع المؤسسة في اتجاه محدد وعلى مسار معين إذ إنها تخطط لها مسارا استراتيجيا يجب عليها اتباعه كما وقد عرف (تومسون وستريكلاوند، 2006: 7) الرؤية الاستراتيجية : خريطة مسار توضح مستقبل الشركة، و توفر هذه الرؤية معلومات محددة عن

التقنية، والتركيز على الزبائن، والأسواق الجغرافية والإنتاجية التي يجب أن تتبعها الشركة، والإمكانات التي يجب تطويرها ونوعية الشركة التي ترغب الإدارة في تحقيقها مستقبلاً .

ب- فلسفة المنظمة

تشير الأدبيات إلى أن كلمة فلسفة Philosophy وتعني هيكل المعرفة، وأنها مصطلح عام وشامل يخص الأفراد والجماعات والمنظمات بأنواعها، وفلسفة المنظمة تطلق على النظام الفكري الذي يهيمن على المنظمة ويبلور شخصيتها ويميز سلوكها عن المنظمات الأخرى، وتعكس فلسفة أية منظمة من منظمات الأعمال مجموعة القيم والمعتقدات والمواقف والسياقات التي يتحدد بموجبها السلوك والاتجاه العام للمنظمة (الياس و عباس ، 2003 : 4)

اما من وجهة نظر (Bower , 2003 : 112) فان الأدبيات المتعلقة بفلسفة الشركة ليست واسعة جدا ولا مصنعة جدا لكن أحد تعريفات القاموس للفلسفة ينطبق : "القوانين العامة التي تقدم التفسير العقلاني لأي شيء". وبهذا المعنى تتطور فلسفة المنظمة كمجموعة من القوانين أو المبادئ التوجيهية التي يتم تأسيسها تدريجياً من خلال التجربة والخطأ أو من خلال القيادة، كما هو متوقع من السلوك . وتتمحور هذه الفلسفة حول ما تهدف سلطة المنظمة إليه "أي سلطة أصحاب المنظمة وتسعى إلى تحقيقه باعتباره غايتها العليا (عساف، 2012 : 179).

ت- مزايا تنافسية

تعددت آراء الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الميزة التنافسية وقد جاء هذا التنوع بسبب تنوع واختلاف الخلفيات العلمية التي انطلق منها كل منهم وسياحوا الباحث استعراض تلك المفاهيم وفقاً للأسس الآتية : بعض الكتاب ركز على أنها خصائص وسمات حيث عرفها (حسن، 2008 : 63) بأنها الخاصية او مجموعة خصائص التي تتفرد بها المنظمة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها، وتحقق المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات منتجات للزبائن . وتناولها بعض الباحثين على انها قدرة فقد وصفها (Beardwell & Claydon , 2010 : 638) بانها قدرة المنظمة على اضافة المزيد من القيمة لعملائها أكثر من المنافسين ومن ثم اكتساب موقع متميز في السوق .

هـ - الثقافة التنظيمية:

تستند ثقافة المنظمة نظاماً في تركيبها القيم والمعتقدات والممارسات التي يقاسمها افرادها فهي تقوم على توجهات إيجابية تدعم الكفاءة التنظيمية من اجل تحسين الاداء التنظيمي وتدفع المؤسسة نحو أهدافها المرسومة والمتمثلة في التكيف مع التغيرات الواسعة والسريعة للبيئة الخارجية، ومواجهة الأزمات والاستجابة للتغيرات التي تتعرض لها المؤسسة، في حين يساعد وجود أبعاد ثقافة المؤسسة (المبادرة الفردية، التسامح مع المخاطر، التوجيه، تشجيع المنظمات لموظفيها على إظهار الصراعات والانتقادات بصراحة) على تحقيق العديد من المزايا تجعلها تتفرد بثقافتها و ابعادها عن باقي المنظمات . فان مفهوم ثقافة المؤسسة تركيبة مبنية على أساس طبيعي، باعتبارها ممثلة من قبل شخصيات مختلفة من الموظفين الذين يبنون ويطورون معا خلال الوقت والأحداث التي تحدث في الشركة، ثقافة يمكن إدراكها من خلال عاداتهم وممارستهم (Massiera , 2006 : 2) .

ج- الاتجاهات و النهج الجديد :

ان التوصل الى استراتيجية للتعامل مع الوضع الراهن من الممكن أن يبدو في كثير من الأحيان على انه امر غالب لكنه ليس سوى جزء من مهمة المخطط الاستراتيجي، فمن المهم أن نتوقع ما هو غير متوقع وان نقوم بوضع استراتيجيتك الخاصة وفقاً لذلك، ولأنه من المستحيل التنبؤ بالمستقبل بشكل كامل لذا فإن الاستراتيجيات الجيدة تتضمن التخطيط لكيفية التعامل مع الأحداث أثناء وقوعها وفي الوقت الذي يحدث فيه هذا تظهر الفرص الجديدة المتاحة والتهديدات وكذلك تظهر الحاجة إلى اتخاذ مزيد من القرارات، وتتكون الاستراتيجية عادة من سلسلة من القرارات وليس قراراً واحداً كبيراً، وهناك نهج واحد للتعامل مع هذا

وهو أن تتسم الاستراتيجية بالمرونة، وان تتضمن القدرة الكافية للاستجابة للأحداث الغير المتوقعة و الأحداث التي لا يمكن التنبؤ بها. اما على صعيد التوجهات الادارية الحديثة فقد سعت الجهود البحثية في الخوض بأربع مواضيع تعتبر الاحداث في مجال الادارة والاستراتيجية التي تعتبر قوة استراتيجية للمنظمات ومنها : (وايتهيد، 2013: 128)

(أولاً) **الادارة الالكترونية**: يعد مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات العلمية المستحدثة تماما في مجال العلوم العصرية والتي أشار إلى بعض موضوعاتها القليل جدا من البحوث والدراسات والكتابات العلمية السابقة، تعتبر الإدارة الإلكترونية منهج حديث موجه إلى المنتجات من السلع والخدمات وسرعة الأداء، ويعتمد على استخدام شبكة متقدمة للاتصالات لبحث واسترجاع المعلومات بغية دعم واتخاذ القرارات الفردية والتنظيمية (عامر، 2007 : 725) .

(ثانياً) **التعامل مع حالة عدم اليقين**: ان ابطط طريقة هي استخدام الحدس على الاستراتيجيين التفكير في الخيارات المستقبلية البديلة وكيف يمكن أن تمضي حالات عدم اليقين الرئيسية إلى نهاية المطاف وما الذي يمكنهم عمله حيال ذلك إذا كانت المؤسسة في حاجة الى بعض المساعدة هناك نهج أكثر تنظيماً موضح في الجدول التالي، فلحسن الحظ يمكن أن تنتقي وتمزج عناصر مختلفة و أن تقوم ببعض الخطوات باستخدام الحدس والبعض الآخر باستخدام التحليل، ابدأ من على اليسار من خلال وصف الوضع الحالي باستخدام الأدوات والأطر ثم الانتقال إلى الخطوات الموجودة في المربع الأوسط والتي هي خطوات عدم اليقين. (وايتهيد، 2013: 129)



الشكل (2) التعامل مع حالة عدم اليقين

المصدر: وايتهيد، جو، ترجمة عبد القادر، صباح حسن، (2013)، كل ما تحتاج إلى معرفته عن الإستراتيجية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى .

ثانياً - ممارسات تخطيط الاحتياجات البشرية

1: مفهوم ممارسات تخطيط الاحتياجات البشرية:

يعد الفرق كبير بين مصطلحي تخطيط القوى العاملة ذو طبيعة كمية في الأساس ويهتم بالتنبؤ بالطلب والعرض للعمالة، في حين أن "تخطيط الموارد البشرية" له معنى أوسع بكثير، بما في ذلك الخطط الموضوعية عبر مجموعة كاملة من الأفراد ونشاط التطوير تشمل هذه الأنشطة قضايا ناعمة مثل التحفيز ومواقف الموظفين والثقافة التنظيمية و الرأي المعاكس هو أن مصطلح تخطيط الموارد البشرية هو ببساطة مصطلح أكثر حداثة (Andersson, Avasalu & Gabrielson , 2002 : 11) .

ويعرف (تخطيط القوى العاملة و تخطيط الموارد البشرية) كلاهما معني بالتطلع إلى الأمام واستخدام تقنيات منهجية لتقييم مدى قدرة المنظمة على تلبية متطلباتها من العمل في المستقبل، وبالتالي يتم إجراؤها من أجل تقييم ما إذا كان من المحتمل أن يكون لدى المنظمة الأشخاص المناسبين، بالمهارات المناسبة، في الأماكن المناسبة في الوقت المناسب" وفقاً لهذا التعريف، يعد تخطيط

الموارد البشرية تخصصاً فرعياً متخصصاً نسبياً ضمن النشاط العام الذي يضطلع به مديرو شؤون الموظفين، ويعتبر تخطيط الموارد البشرية حقلاً متخصصاً لنشاط إدارة الموارد البشرية أولاً، وضمن الأنشطة التخطيطية ثانياً، وهو يتطلب التأني والدقة في وضع الخطة الرئيسية ومنها الى الخطط الفرعية، ويمكن ان يعرف "بانه استراتيجية الحصول على استخدام وتطوير الموارد البشرية في العملية المؤسسية، كما التأكد من توافر العدد والنوعية الملائمة للقيام بأعمال تتناسب واحتياجات العملية الادارية وتحقق رضا العاملين فيها (البغدادي والموسوي، 2014 : 562) كما وقد عرفه (عقيلي، 2009: 229) بانه احد الانشطة (الوظائف) والممارسات الاساسية التي تؤديها ادارة الموارد البشرية في كافة انواع المنظمات فمن خلاله تقدر وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث انواعها، وأعدادها، ومهاراتها بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجيتها .

2: ابعاد ممارسات تخطيط الاحتياجات البشرية:

الجدول (5) يوضح ابعاد ممارسات تخطيط الاحتياجات البشرية على وفق اراء بعض الباحثين

التسلسل	الباحث	السنة	الخطوات
1-	هانشم	1996	أ - مرحلة البحث والاستقصاء - مرحلة تحديد الاحتياجات المستقبلية ج - مرحلة تحديد العرض المتوقع للعمالة - د - مرحلة تحديد مدى وجود فقدان في التوازن هـ - مرحلة التخطيط
2-	Australian & National	2000	أ - النظر في السياق الاوسع ب - تحديد اتجاهات العمل المستقبلية ج - التعرف على واقع الموارد البشرية الحالية د - سد الفجوة هـ - توفير اساس سليم للتنفيذ الفعال و - رصد وتقييم
3-	Tyson	2006	أ - تقييم الاحتياجات المستقبلية لتحقيق الاهداف (الطلب) ب - تقييم الموارد الحالية وتوافر الموارد في المستقبل (العرض) ج - انتاج وتنفيذ الخطة بالتفصيل د - رصد وتعديل الخطة
6-	محمد 2017	2009	أ - سيناريو التخطيط ب - التنبؤ بالطلب ج - توفير التنبؤ (التنبؤ بالعرض) د - متطلبات التنبؤ هـ - التخطيط للعمل

أ- تحليل المتطلبات

قبل إجراء أي توقعات خاصة بالطلب على العمالة وعرضها يلزم تكوين صورة واضحة عن المنظمة من خلال البحث والاستقصاء ويمتد ذلك ليشمل جمع بيانات عن مختلف العوامل المؤثرة في المنظمة سواء الفرص المتاحة لها أو الضغوط والمشاكل التي تواجهها، والسياسات والطرق الحالية، وعملية التوظيف في المنظمة، والأوضاع والظروف الإنتاجية والتسويقية والمالية، وأوضاع المنافسين ومدى تأثيرهم في نصيب المنظمة من السوق، وأهداف وخطط المنظمة في مجالات الإنتاج والتسويق والأرباح حتى يمكن ترجمتها إلى احتياجات من العمالة، وإلى أي حد تكون المشاكل الإنتاجية والتسويقية مرتبطة بالعمالة، ودراسة أثر الخطط في مجالات المنظمة على العمالة مثال ذلك توجيه استثمارات رأسمالية في عمليات جديدة أو إجراء اندماجات أو تغيير في التكنولوجيا المستخدمة .

التنبؤ بالمتطلبات أو الطلبات المستقبلية من الموارد البشرية والتي تستند إلى أهداف المنظمة، هذا يعتبر من التحديات الخارجية والداخلية التي يمكن أن تؤثر على المنظمة حيث اشار (Khumalo , 2018 : 119,120) الى ان عملية التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية هو تقدير متطلبات الموارد البشرية المستقبلية بالجودة الصحيحة والعدد الصحيح و يتم تقدير متطلبات الموارد البشرية المحتملة مع مراعاة خطط المنظمة خلال فترة زمنية معينة، نتيجة (تحليل اتجاهات التوظيف ؛ احتياجات استبدال الموظفين بسبب الوفاة او لاستقالات او إنهاء التقاعد ؛ إنتاجية الموظفين مع نمو وتوسع التنظيم ؛ يعد التغيب عن العمل ودوران العمالة من العوامل ذات الصلة للتنبؤ بالموارد البشرية) .

ب - توقعات الطلب

عملية تقدير الأعداد المستقبلية المطلوبة من الأشخاص والمهارات والكفاءات المحتملة التي سيحتاجون إليها، وإن التفاصيل المطلوبة لأي خطة أو مشروع قد ينتج عنه مطالب لموظفين إضافيين أو مهارات مختلفة، ويقدر الإمكان يجب أيضاً مراجعة الخطط التي يمكن أن تؤدي إلى ترشيد وربما تقليص الحجم نتيجة لمحرك خفض التكلفة، أو عملية إعادة هندسة العمليات التجارية، أو التكنولوجيا الجديدة التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية أو الاندماج أو الاستحواذ، وإن التنبؤ بالطلب الذي يمكن استخدامه لإنتاج تقديرات كمية للمتطلبات المستقبلية (Armstrong , 2006 : 233) .

ت- توقعات العرض

يقيس التنبؤ بالعرض عدد الأشخاص المحتمل توفرهم من داخل المنظمة وخارجها و يغطي تحليل العرض الداخلي المجالات التالية : (Armstrong , 2014 : 220)

- 1- العدد الحالي من الأشخاص العاملين حسب المهنة والمهارة والإمكانات .
- 2- الخسائر المحتملة في الموارد الحالية من خلال الاستنزاف (معدل دوران الموظفين) .
- 3- لتغييرات المحتملة على الموارد الحالية من خلال الترقيات الداخلية .
- 4- تأثير ظروف العمل المتغيرة والتغيب عن العمل .
- 5- مصادر التوريد من داخل المنظمة .
- 6- مصادر التوريد من خارج المنظمة في أسواق العمل الوطنية والمحلية.

ث - التنبؤ بالمتطلبات المستقبلية:

ان الهدف من تخطيط الموارد البشرية هو توفير الاعداد اللازمة من العاملين لإنجاز العمل المطلوب، بحيث لا يكون هناك فائض ولا نقص، أي أنه يسعى الى تحقيق التوازن بين حجم العمل من جهة وكمية الموارد البشرية اللازمة من جهة ثانية، والذي يمكن معالجته عبر استراتيجيات يمكن اتباعها لتحقيق التوازن وسد الفجوة للتنبؤ بالمتطلبات المستقبلية، من الضروري تحليل توقعات العرض والطلب لتحديد أي عجز أو فائض يمكن إجراء التحليل بمساعدة جداول البيانات من خلال البيانات الأساسية (العدد الحالي العامل ؛ المستوى السنوي للدوران ؛ الخسائر المتوقعة خلال العام ؛ الرصيد في نهاية السنة؛ الرقم المطلوب في نهاية السنة ؛ الرقم المطلوب الحصول عليه) ويمكن تعديل البيانات المتعلقة بعدد الموظفين المطلوبين بالرجوع إلى تأثير أي خطط إنتاجية أو تغييرات تنظيمية أو طرق عمل جديدة أو مراجعة مسؤوليات الدور و تُشتق خطط العمل من استراتيجيات الموارد الواسعة والتحليل الأكثر تفصيلاً لعوامل العرض والطلب و غالباً يجب أن تكون الخطط قصيرة الأجل ومرنة بسبب صعوبة عمل تنبؤات صارمة حول متطلبات القوى العاملة في أوقات التغيير السريع . (Armstrong , 2014 : 220)

المبحث الثالث: الإطار العملي**اختبار وتحليل علاقات التأثير****لممارسات تخطيط الاحتياجات البشرية في القدرات الاستراتيجية****توطئة:**

يهدف المبحث الى توظيف أساليب الإحصاء الاستدلالي، في اختبار صحة فرضية التأثير الرئيسية والتي حُددت في منهجية البحث، والرامية الى تحديد إمكانية قبولها او رفضها، اذ يقوم الباحث بالتحري عن صحتها بحسب معامل التحديد والتأثير وقبولهما عبر مستوى المعنوية، وقيمة (T) المحسوبة ومقارنتها بقيمتها الجدولية (1.976) عند درجة الحرية (159)، وقيمة (F) ومقارنتها بقيمتها الجدولية (3.905) وصولاً الى تحديد معادلة الانحدار الخطي المتعدد الاتية:

$$Y = \alpha + \beta_1 * X_{1i} + \beta_2 * X_{2i} \dots$$

فمن خلال إيجاد الباحث لمعادلة الانحدار الخطي المتعدد، واختبار صحة هذه الفرضية، يتم صياغة علاقة دالة بين القيمة الحقيقية للمتغير التابع (**القدرات الاستراتيجية**) والذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، والمتغير المستقل (**تخطيط الاحتياجات البشرية**) بالرمز (X)، أما تقدير القيم ومؤشرات الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث (160)، فضلاً عن استعمال الباحث للمؤشرات الإحصائية لإظهار النتائج وبحسب تحليل مستويات التأثير بين المتغيرات، إذ تمثل (R^2) معامل التحديد (التفسير)، فيما تمثل (β) الميل الحدي (معامل التأثير)، و(α) قيمة الثابت والمساوي لقيمة المتغير التابع عندما تكون قيمة المتغير المستقل تساوي صفراً، وسوف يستند الباحث الى معنوية معامل التحديد المصحح وقيمة التأثير (الميل الحدي) في اختبار صحة الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية في ضوء القيمة الاحتمالية التي نقل عن (0.05)، وقيمة (T) المحسوبة، وقيمة (F) المحسوبة ومقارنتها بقيمها الجدولية عند درجة الحرية (159)، التي حددت في منهجية البحث بين تخطيط الاحتياجات البشرية بأبعادها القدرات الاستراتيجية اجمالاً.

أولاً : وصف وتشخيص المتغير التابع القدرات الاستراتيجية:

يتمثل المتغير التابع (المستجيب) بالقدرات الاستراتيجية، وقد قيس من خلال خمس ابعاد فرعية (**رؤية قيادة الاعمال، الثقافة، فلسفة المنظمة، مزاي تنافسية، الاتجاهات والنهج الجديد**)، إذ تمثل البعد (29) فقرة، وبحسب مقياس (Karakaya et al, 2016)، وقد خلص التحليل الاحصائي الوصفي للقدرات الاستراتيجية في حصولها على وسط حسابي (2.98) معتدل المستوى ويقل عن الوسط الفرضي للبحث (3) مما يدل على الضعف والناجم عن محدودية امتلاك الدائرة للقدرات المرتبطة بعوامل المستقبل والتي يتم اعتمادها في مجال التخطيط للنشاطات بعيدة الأمد والموجهة لهيئة إمكاناتها إزاء المشروعات الاستراتيجية في مختلف الأسواق المحتملة، إذ اهتمت الدائرة بهذه الممارسات بنسبة (59.6%) المتوسط، فيما اتضح اتفاق وتجانس آراء العينة على توفرها، وبمعامل اختلاف نسبي (19.93%)، بينما حصل المتغير اجمالاً على انحراف معياري (0.598)، وقد ترتبت ابعاده بحسب أولوية معامل الاختلاف النسبي وبحسب الآتي:

1. قيس بعد **رؤية قيادة الاعمال** عبر الفقرات (1-6)، وقد خلص التحليل الاحصائي الوصفي الى حصولها على وسط حسابي (3.10) معتدل المستوى، وتمارس باهتمام نسبي (62%) المتوسط، وبمعامل اختلاف نسبي (24.58%)، وبانحراف معياري (0.762) إذ تشير هذه النتائج الى اتفاق مرتفع في آراء العينة حول اللجوء الى توليد وإيجاد شيء جديد ذي قيمة من خلال تكريس الوقت والجهد اللازمين لإنجاز العمل، فضلاً عن افتراض المخاطر المالية والنفسية والاجتماعية المرافقة لها، في ظل حالات اللا تأكد واستلام المكافأة المالية والنفسية كنتيجة لهذه العملية، أما على مستوى الفقرات فقد حصلت على وسط حسابي (3.19-3.00) معتدل المستوى، وتمارس باهتمام نسبي (60-63.8%) المتوسط في فهم افرادها رؤيتها واستيعابها، لاسيما وانها حرصت على توفير الآليات المناسبة لتحويل رؤيتها وتوقعاتها المستقبلية لشيء ملموس وواقعي تحفز من خلالها افرادها، إذ تتوافق رؤيتها مع التغييرات التي تحصل في البيئة الخارجية، وهذا ما جعلها تساعد في استثمار الفرص وتوليد الأفكار التي تقود الى الابداع، والناجم عن تصريح الإدارة العليا عن رؤيتها بشكل واضح وبصوت مرتفع، وقد حصلت هذه السلوكيات على معامل اختلاف نسبي (30.87%-35.89%) رتبها من الأكثر اتفاق الى الأقل، فيما تبين ان انحراف الفقرات المعيارية (0.949-1.120) يشير الى الاتفاق على ممارستها بالشكل الحالي.
2. قيس بعد **الثقافة** عبر الفقرات (7-12)، فحصل البعد اجمالاً على وسط محسوب (3.05) معتدل المستوى، ليؤكد على اهتمام الدائرة النسبي (61%) المتوسط في الثقافة، فيما كان معامل الاختلاف النسبي للبعد (24.16%)، وبانحراف معياري (0.737) يشير الى اتفاق العينة على امتلاك تركيبة مبنية على أساس طبيعي باعتبارها ممثلة من قبل شخصيات مختلفة من الافراد الذين يبنون ويطورون معاً خلال الوقت والاحداث التي تحصل فيها، ثقافة يمكن ادراكها من خلال العادات والقيم والممارسات والطقوس التي تميزها عن غيرها، وحصلت على وسط حسابي (2.83-3.25) معتدل، وتمارس باهتمام نسبي (56.6%-65%) المتوسط الى الضعيف في قدرتها على صناعة أهدافها وتوقعات أدائها بشكل واضح، لاسيما وانها تمتلك اتصالات غير رسمية واتصالات رسمية، فضلاً عن تشجيعها افرادها على العمل الجماعي، وبما يجعل عملية التخطيط الاستراتيجي متوافقة مع ثقافتها، الامر الذي جعل افرادها يتمتعون بدرجة عالية من المسؤولية والاستقلالية بشكل محدود، يضاف لذلك توزع الدائرة المكافأة والحوافز عليهم بحسب المعايير واسس الأداء في ظل مراعاتها اقدميتهم وكفاءتهم بشكل لا

- يلبي طموحهم، وقد حصلت هذه السلوكيات على معامل اختلاف نسبي (29.47%-42.89%) رتبها من الأكثر اتفاق الى الأقل، وبانحراف الفقرات المعياري (0.958-1.214) يشير للتقارب حول الاتفاق.
3. قيس بعد فلسفة المنظمة عبر الفقرات (13-17)، وقد خلص التحليل الاحصائي الوصفي الى حصولها على وسط حسابي (2.95) معتدل المستوى ويقل عن الوسط الفرضي مما يشكل حالة من الضعف لتوفرها، وتمارس باهتمام نسبي (59%) متوسط، وبمعامل اختلاف نسبي (27.18%)، وبانحراف معياري (0.802) اذ تشير هذه النتائج الى اتفاق العينة على اعتماد الدائرة على ركيزة صحيحة وسليمة للعمل المنطقي العلمي في ممارسة مهامها، وبما يوفر الأرضية المناسبة لاتفاق الأفكار والآراء والتوجه بشكل عام، اذ يوفر هذا الاتفاق حول فلسفة الإدارة السائدة حالة من التطابق الفكري والتوجيهي تجاه مختلف المشكلات والحالات التي تعكر توجيهها الوجهة الصحيحة في العمل، اما على مستوى الفقرات فقد حصلت على وسط حسابي (2.87-3.00) معتدل المستوى، وتمارس باهتمام نسبي (57.4%-60%) من المتوسط الى الضعيف في تأكيد الدائرة على ضرورة التزام جميع اداراتها الفرعية بتطبيق فلسفتها، وذلك باعتمادها إجراءات لتبسيط العمل، اذ اهتمت بفلسفتها العامة عند وضع استراتيجياتها المستقبلية، وبما يسمح لأفرادها في صنع القرار، كما تضمنت فلسفتها الأفكار والمعرفة ذات الصلة بتوجهاتها المستقبلية، وقد حصلت هذه المهام على معامل اختلاف نسبي (36.43%-39.52%) رتبها من الأكثر اتفاق الى الأقل اتفاق، فيما تبين ان انحراف الفقرات المعياري (1.093-1.154) حول ذلك التوفر.
4. قيس بعد مزايا تنافسية عبر الفقرات (18-23) في الاستبانة، وقد خلص التحليل الاحصائي الوصفي الى حصولها على وسط حسابي (2.96) معتدل المستوى ولكنه يقل عن الوسط الفرضي للبحث ليؤشر الى حالة من الضعف في توفر البعد اجمالاً وبما اضعف قدرتها الاستراتيجية، اذ تمارس من قبلها باهتمام نسبي (59.2%) متوسط، وبمعامل اختلاف نسبي (27.53%)، وبانحراف معياري (0.815) اذ تشير هذه النتائج الى اتفاق نسبي مقبول في اراء العينة حول اعتبار الدائرة للتفوق التنافسي طموحاً مشروعاً للجميع من خلال تطوير مقدراتها التنافسية لتحديد جوانب القوة والضعف في مواردها، وتحويل جوانب القوة الى مزايا تنافسية لمواجهة المنظمات المنافسة ضمن قطاع العمل الذي تنتمي اليه، اما على مستوى الفقرات فقد حصلت على وسط حسابي تراوح (2.84-3.00) معتدل المستوى، ويمارس باهتمام نسبي (56.8%-60%) من المتوسط الى الضعيف في اعتمادها خطة مرنة لمواجهة ما يتطلب من تغيير للاستمرار في مزاولة أنشطتها، فضلاً عن قدرتها على تحسس المشكلات التي تعترضها وتبنيها معايير واضحة لضمان الجودة في جميع اقسامها، لاسيما وانها تفكر في تطوير شراكات استراتيجية جديدة مع الاخرين للحفاظ على مزيته التنافسية بشكل لا يلبي الطموح، وهذا ما انعكس في ضعف اهتمامها في تطوير قدرات افرادها على تقديم خدمات مميزة، اذ حصلت هذه السلوكيات على معامل اختلاف نسبي (35.99%-41.97%) رتبها من الأكثر اتفاق الى الأقل اتفاق، فيما تبين ان انحراف الفقرات المعياري (1.069-1.234) حول تأديتها بالشكل الذي ظهرت نتائجه في الجدول (20).
5. واخيراً قيس بعد الاتجاهات والنهج الجديد عبر الفقرات (24-29)، وقد خلص التحليل الاحصائي الوصفي الى حصولها على وسط حسابي (2.84) معتدل التوفر ولكنه يقل عن الوسط الفرضي للبحث (3)، وتمارس من قبل الدائرة باهتمام نسبي (56.8%) الضعيف، وبمعامل اختلاف نسبي (27.92%)، وبانحراف معياري (0.997) اذ تشير هذه النتائج الى اتفاق نسبي مقبول في اراء العينة حول اعتماد استراتيجية للتعامل مع الوضع الراهن يبدو في كثير من الأحيان على انه امر غالب لكنه ليس سوى جزء من مهمة المخطط الاستراتيجي، اذ يكون من المهم توقع ما هو غير متوقع ولذلك يستوجب عليها وضع استراتيجية تخص التعامل مع مثل هذه المواقف التنظيمية، اما على مستوى الفقرات فقد حصلت على وسط حسابي تراوح (2.73-2.90) معتدل المستوى، ويمارس باهتمام نسبي (54.6%-58%) الضعيف في قدرتها على تجاوز حالات اللا تأكيد باعتماد الحدس والتفكير الاستراتيجي، اذ ينفذ المديرون استراتيجية فاعلة، باعتماد طرائق وأساليب لرسم سيناريوهات ليست مجرد أداة تحليلية وانما تحدد من خلالها حالات عدم التأكد وتحدي الفكر القائم على اثاره النقاش، لاسيما وان الدائرة تسعى لامتلاك استراتيجية مرنة ذات قدرة كافية للاستجابة لجميع الاحداث غير المتوقعة والاحداث التي لا يمكن التنبؤ بها، والميل الى تطوير مناهج جديدة للتعامل مع المشكلات الطارئة والمزمنة، لاسيما وانها تسعى الى امتلاك فريق يعمل على صياغة استراتيجية بشكل محترف، الا ان هذه الممارسات اتسمت بالضعف، وقد حصلت جميعها على معامل اختلاف نسبي (36.83%-43.15%)، فيما تبين ان انحراف الفقرات المعياري (1.035-1.178) حول ذلك التوفر

الجدول (20) تحليل وتشخيص القدرات الاستراتيجية (n=160)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الأولوية
1	تصرح الإدارة العليا عن رؤية المنظمة بصوت عالي وواضح.	3.12	1.120	62.4	35.89	6
2	الموظفون يفهمون ويستوعبون رؤية المنظمة.	3.19	0.985	63.8	30.87	1
3	رؤية منظمنا واقعية و تحفز الموظفين.	3.10	0.998	62	32.19	3
4	تساعد رؤية المنظمة على استثمار الفرص وتوليد الأفكار المؤدية الى الإبداع.	3.00	1.043	60	34.76	5
5	تحرص إدارة المنظمة على توفير اليات مناسبة لتحويل رؤيتها وتوقعاتها المستقبلية الى شيء ملموس.	3.06	0.949	61.2	31.01	2
6	تتوافق رؤية المنظمة مع التعبيرات التي تحدث في البيئة الخارجية	3.15	1.031	63	32.73	4
	رؤية قيادة الاعمال	3.10	0.762	62	24.58	الثاني
7	تتوافق عملية التخطيط الاستراتيجي مع ثقافة الدائرة .	2.99	1.186	59.8	39.66	4
8	يتمتع الافراد بدرجة عالية من المسؤولية والاستقلالية في الدائرة.	2.88	1.158	57.6	40.20	5
9	تشجع منظمنا الافراد على العمل الجماعي.	3.11	1.160	62.2	37.29	3
10	توزيع المكافآت و الحوافز على الموظفين على أساس معايير الأداء مع مراعاة الأقدمية والكفاءة.	2.83	1.214	56.6	42.89	6
11	توجد في الدائرة اتصالات غير رسمية فضلاً عن الاتصالات الرسمية .	3.21	1.118	64.2	34.82	2
12	تصنع الدائرة اهداف وتوقعات اداء واضحة.	3.25	0.958	65	29.47	1
	الثقافة	3.05	0.737	61	24.16	الأول
13	تقوم الإدارة باعتماد إجراءات لتبسيط العمل.	2.98	1.115	59.6	37.41	2
14	يسمح للموظفين في المشاركة في صنع القرار.	2.87	1.113	57.4	38.78	4
15	تهتم الإدارة العليا بفلسفة الدائرة عند وضع استراتيجيتها للمستقبل .	2.97	1.129	59.4	38.01	3
16	تؤكد الإدارة العليا على ضرورة التزام جميع الإدارات بتطبيق فلسفة الدائرة.	3.00	1.093	60	36.43	1
17	تحتوي فلسفة دائرتنا الأفكار والمعرفة ذات الصلة بتوجهات المنظمة.	2.92	1.154	58.4	39.52	5
	فلسفة المنظمة	2.95	0.802	59	27.18	الثالث
18	تهتم ادارة الدائرة بتطوير قدرات الموظفين من اجل تقديم خدمات مميزة .	2.94	1.234	58.8	41.97	6
19	تتبنى ادارة الدائرة معايير واضحة لضمان الجودة في جميع اقسامها .	2.92	1.069	58.4	36.60	3
20	تفكر الإدارة في تطوير شراكات استراتيجية جديدة مع الآخرين للحفاظ على مزايا تنافسية .	2.84	1.078	56.8	37.95	4
21	تعتمد ادارة الدائرة خطة مرنة لمواجهة ما يتطلب من تغيير للاستمرار في عملها .	3.07	1.105	61.4	35.99	1
22	تسعى ادارة الدائرة الى تقديم الخدمة في الموعد المحدد.	3.00	1.140	60	38	5
23	قدرة الإدارة على تحسس المشكلات التي تعترضها .	3.00	1.090	60	36.33	2
	مزايا تنافسية	2.96	0.815	59.2	27.53	الرابع
24	تطور الدائرة مناهج جديدة للتعامل مع المشكلات .	2.88	1.145	57.6	39.75	5
25	فريق صياغة الاستراتيجية هو فريق محترف .	2.73	1.178	54.6	43.15	6
26	ينفذ المديرون استراتيجية فاعلة.	2.87	1.058	57.4	36.86	2
27	تمتلك الدائرة استراتيجية مرنة ذات قدرة كافية للاستجابة للأحداث غير المتوقعة والأحداث التي لا يمكن التنبؤ بها .	2.90	1.139	58	39.27	4
28	تتجاوز ادارة الدائرة حالات عدم التأكد باعتماد الحدس والتفكير الاستراتيجي.	2.81	1.035	56.2	36.83	1
29	اعتماد الدائرة طريقة رسم السيناريوهات ليس مجرد أداة تحليلية وانما لتحديد حالات عدم التأكد و تحدي الفكر القائم وإثارة النقاش .	2.84	1.090	56.8	38.38	3
	الاتجاهات والنهج الجديد	2.84	0.794	56.8	27.95	الخامس
	القدرات الاستراتيجية	2.98	0.594	59.6	19.93	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

ثانياً: عرض وتشخيص المتغير المستقل المؤثر بممارسات تخطيط الاحتياجات البشرية:

يتمثل المتغير المستقل (المؤثر) بتخطيط الاحتياجات البشرية، وقد قيس من خلال أربعة ابعاد فرعية (تحليل المتطلبات، توقع الطلب، توقع العرض، التنبؤ بالمتطلبات المستقبلية)، اذ تمثل البعد (21) فقرة، وحسب ما هو موضح في الجدول (22)، وبحسب مقياس (محمد، 2017)، وقد خلص التحليل الاحصائي الوصفي لمتغير تخطيط الاحتياجات البشرية الى حصوله على وسط حسابي (3.07) معتدل المستوى من خلال اعتماد عملية التأكد من توفر الكمية والنوعية الجيدة من القوى البشرية في الزمان والمكان الملائم والقيام بما هو مطلوب من اعمال تناطب بها وتتناسب مع احتياجات دائرتهم وتؤدي بالمحصلة الى رضاهم عنها، اذ اهتمت الدائرة بهذه السلوكيات بنسبة (61.4%) متوسطة، فيما اتضح اتقاقهم وتجانس آرائهم حول توفره، وبمعامل اختلاف نسبي (20.22%)، بينما حصل المتغير اجمالاً على انحراف معياري (0.621)، وقد ترتبت ابعاده بحسب أولوية معامل الاختلاف النسبي وبحسب الاتي:

1. قيس بعد تحليل المتطلبات عبر ستة فقرات (30-35) في الاستبانة، اذ افضى التحليل الوصفي لبياناتها الى حصوله على وسط حسابي (3.14) معتدل المستوى، ويمارس باهتمام نسبي (62.8%) متوسط، وبمعامل اختلاف نسبي (23.78%)، وبانحراف معياري (0.747) اذ تشير هذه النتائج الى اتفاق في اراء العينة حول امتلاك الدائرة لعمليّة تخطيط مستقبلي للموارد البشرية، تبدأ بتحليل الخطة الاستراتيجية العامة وخطط الأقسام والقطاعات، والخطط الوظيفية والعمل المستقبلي، والميل الى تقييم متطلبات الدائرة من المورد البشري لكل مهمة وإدارة، وفق السياسة المتعلقة باستقطاب المورد البشري من داخلها ام من خارجها، عبر وضعها لمعايير الاختيار والحاجة للتدريب والتطوير، اما على مستوى الفقرات فقد حصلت على وسط حسابي تراوح (2.98-3.23) معتدل المستوى، ويمارس باهتمام نسبي (59.6%-64.6%) المتوسط امتلاك الدائرة المهارات المهنية التي تحافظ على بيئة عمل صحية تضمن المرونة والتصميم والتفكير النقدي، اذ تمتلك افراد متعاونين يعملون بشكل جيد مع الاخرين وبما يضمن توفر مهارات العمل الجماعي، فضلاً عن المهارات القيادية التي تشير الى الافراد يمكنهم التفاعل بنجاح مع الاخرين، فضلاً عن تكييف المهارات بحسب الحاجة وخصوصية الدائرة، والاعداد والمهارات والسلوكيات المتوفرة واللازمة لسد فجوة الاداء، وقد حازت جميع الفقرات على معامل اختلاف نسبي (-39.58% 31.71%) رتبت من الأكثر اتفاق الى الأقل، فيما تبين ان انحراف الفقرات المعياري (1.018-1.231) حول ذلك التوفر.
2. قيس بعد التنبؤ بالمتطلبات المستقبلية عبر ستة فقرات (46-51) في الاستبانة، وقد خلص التحليل الاحصائي الوصفي الى حصوله على وسط حسابي (3.06) معتدل المستوى، ويمارس من قبل الدائرة باهتمام نسبي (61.2%) متوسط، وبمعامل اختلاف نسبي (25.68%)، وبانحراف معياري (0.786) اذ تشير هذه النتائج الى اتفاق اراء العينة حول استهداف الدائرة التنبؤ بالمتطلبات بهدف تحديد الأهداف والتخطيط الاستراتيجي وتركيز الانتباه على موضوعات الموارد البشرية، وتوفير معايير لقياس نجاحها في معالجة نقص العمالة والفائض، اما على مستوى الفقرات فقد حصلت على وسط حسابي تراوح (2.913-3.18) معتدل المستوى، وتمارس باهتمام نسبي (58.2%-63.6%) المتوسط حول ميل الدائرة الى اعتماد التنبؤ بالمتطلبات المستقبلية للمساعدة في منع الارتباكات الفجائية اثناء العمل وتنفيذ المهام الخاصة، اذ تحصل الدائرة على افضل الكفاءات من سوق العمل زكم مخزون المهارات الداخلية بشكل محدود، كما تنظر الدائرة الى التنبؤ للتعرف على أسباب ترك الافراد العمل ومستوى رضاهم عن العمل، كما تقوم بأعداد ميزانية تحدد من خلالها الوظائف بشكل لا يليبي الطموح، اذ تعد ميزانية الموارد البشرية سواء في التوظيف او التدريب او عند انتهاء الخدمة، فضلاً عن ميل الدائرة الى دراسة سوق العمل بصورة جيدة وحصص الاختصاصات والمهارات النادرة لمصلحتها وبما يحقق أهدافها ورسالتها، وقد حازت هذه الفقرات على معامل اختلاف نسبي (34.20%-36.75%) رتبها من الأكثر اتفاق الى الأقل، فيما تبين ان انحراف الفقرات المعياري (1.010-1.187) حول ذلك التوفر.

3. قيس بعد توقع العرض عبر خمسة فقرات (41-45) في الاستبانة، وقد خلص التحليل الاحصائي الوصفي الى حصول البعد على وسط حسابي (3.07) معتدل المستوى، ويمارس باهتمام نسبي (61.40%) متوسط، وبمعامل اختلاف نسبي (26.74%)، وبانحراف معياري (0.821) اذ تشير هذه النتائج الى اتفاق مقبول في اراء العينة حول تنبؤ الدائرة بالمعروض من الموارد البشرية كماً ونوعاً وبمختلف المستويات التنظيمية، فضلاً عن حصر المعروض داخلها وخارجها من مختلف المصادر لاستقطاب المورد البشري المتوافق مع خططها المستقبلية، اما على مستوى الفقرات فقد حصلت على وسط حسابي تراوح (2.98-3.13) معتدل المستوى، ويمارس باهتمام نسبي (59.6%-62.6%) المتوسط حول وجود توازن بين متطلبات العمل مع نوعية الموارد البشرية الموجودة في الدائرة حالياً، لاسيما وان توزيع المسؤوليات على الموظفين بحسب المؤهلات من حيث التخصص والقدرة والمعرفة والخبرة، في ظل اهتمام الإدارة المحدود في تدوير الموظفين وفقاً للحاجة والتخصص، لاسيما وانهم يمتلكون المؤهلات التي تسمح لهم بأداء مهامهم، يضاف لذلك تمتلك الدائرة معلومات تفصيلية عن الموظفين وعن كفاءتهم في أداء ما يناط بهم من مهام، وقد حازت هذه الممارسات على معامل اختلاف نسبي (34.12%-38.14%) رتبها من الأكثر اتفاق الى الأقل، اذ تبين ان انحراف الفقرات المعياري (1.060-1.190) حول ذلك التوفر.

4. قيس بعد توقع الطلب عبر الفقرات (36-40) في الاستبانة، وقد خلص التحليل الاحصائي الوصفي الى حصول توقع الطلب على وسط حسابي (3.00) معتدل المستوى، ويمارس باهتمام نسبي (60%) متوسط، وبمعامل اختلاف نسبي (26.38%)، وبانحراف معياري (0.8051) اذ تشير هذه النتائج الى اتفاق اراء العينة حول قدرتها على تحديد الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية وبحسب كفاءتهم من خلال الإشارة الى خططها ونوع الوظيفة والتنبؤات بمستويات النشاط المستقبلية، اما على مستوى الفقرات فقد حصلت على وسط حسابي تراوح (2.95-3.05) معتدل المستوى، ويمارس باهتمام نسبي (59%-61%) المتوسط في قدرة الدائرة على دراسة العجز والفائض للموارد البشرية وبما يجعل ادارتها تستفيد منهم وبمختلف المهام، لاسيما وانها تستقطب اختصاصات جديدة وفقاً لاحتياجات اقسامها، ليمتد تعيين المتقدمين وفق الاختصاص والكفاءة، في ظل محدودية توفر الشهادات العليا فيها، يضاف لذلك يعد عدد الموظفين غير كاف لأداء جميع الواجبات المطلوبة منهم، اذ توجد حاجة لاستقطاب اختصاصات جديدة لإنجاز المهام الجديدة، وخاصة عندما تدرس الإدارة العليا الحاجة لموظفين من التخصصات المطلوبة في بعض الاحيان، وقد حصلت الفقرات على معامل اختلاف نسبي (35.14%-39.66%) رتبها من الأكثر اتفاق الى الأقل، فيما تبين ان انحراف الفقرات المعياري (1.072-1.178) حول ذلك التوفر.

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الأولوية
30	الأعداد والمهارات والسلوكيات المتوفرة كافية لسد الفجوة في الأداء.	2.98	1.121	59.6	37.61	5
31	تمتلك الدائرة المهارات المهنية التي تحافظ على بيئة عمل صحية تضمن المرونة والتصميم والتفكير النقدي.	3.21	1.018	64.2	31.71	1
32	يوجد أشخاص متعاونون ويعملون بشكل جيد مع الآخرين بما يضمن توفر مهارات العمل الجماعي.	3.23	1.078	64.6	33.37	2
33	المهارات القيادية تشير الى اشخاص يمكنهم التفاعل بنجاح مع الآخرين .	3.22	1.126	64.4	34.96	3
34	يتم تكييف المهارات وفقاً لحاجة وخصوصية الدائرة.	3.10	1.119	62	36.09	4
35	اعداد الفنيين والمبرمجين كافية على تقديم برامج متطورة للأقسام والادارات .	3.11	1.231	62.2	39.58	6
	تحليل المتطلبات	3.14	0.747	62.8	23.78	الاول
36	تدرس الادارة العليا حاجة الدائرة الى موظفين من الاختصاصات المطلوبة للعمل.	2.97	1.178	59.4	39.66	5
37	عدد الموظفين في الدائرة غير كاف لأداء كل الواجبات المطلوبة منهم و هنالك حاجة لاستقطاب اختصاصات جديدة لإنجاز الاعمال .	2.95	1.094	59	37.08	4
38	تدرس ادارة الموارد البشرية العجز والفائض للموارد البشرية لغرض الاستفادة منها.	3.05	1.072	61	35.14	1
39	يتم استقطاب اختصاصات جديدة حسب احتياجات الاقسام ويتم تعيين المتقدمين وفق الاختصاص والكفاءة.	3.00	1.101	60	36.70	2
40	يوجد نقص في الدائرة لتعيين حملة الشهادات العليا.	3.03	1.120	60.6	36.96	3
	توقع الطلب	3.00	0.805	60	26.83	الرابع
41	تمتلك الدائرة معلومات تفصيلية عن الموظفين وعن كفاءتهم في اداء الاعمال المكلفين بها.	3.12	1.190	62.4	38.14	5
42	هناك توازن بين متطلبات العمل مع نوعية الموارد البشرية الموجودة في الدائرة	3.13	1.068	62.6	34.12	1
43	يملك الموظفون المؤهلات التي تسمح لهم بأداء اعمالهم.	3.11	1.167	62.2	37.52	4
44	توزع المسؤوليات على الموظفين حسب المؤهلات من حيث التخصصي والقدرة والمعرفة والخبرة.	3.03	1.072	60.6	35.37	2
45	تهتم الادارة بتدوير الموظفين وفقاً للحاجة والاختصاص.	2.98	1.060	59.6	35.57	3
	توقع العرض	3.07	0.821	61.4	26.74	الثالث
46	يساعد التنبؤ بالمتطلبات المستقبلية منع ارتباكات فجائية بالعمل والتنفيذ الخاص بالمنظمة .	3.14	1.074	62.8	34.20	1
47	تحصل الدائرة على أفضل الكفاءات من سوق العمل او من مخزون المهارات الداخلية في المنظمة .	2.93	1.010	58.6	34.47	2
48	تقوم الدائرة بأعداد ميزانية محددة لوظائفها .	2.91	1.042	58.2	35.80	4
49	يساعد التنبؤ على معرفة اسباب ترك الخدمة او بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل .	3.18	1.120	63.6	35.22	3
50	اعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في التوظيف او التدريب او انتهاء الخدمة.	3.10	1.187	62	38.29	5
51	تقوم المنظمة بدراسة سوق العمل بصورة جيدة و حصر الاختصاصات والمهارات النادرة لمصلحتها.	3.08	1.132	61.6	36.75	6
	التنبؤ بالمتطلبات المستقبلية	3.06	0.786	61.2	25.68	الثاني
	تخطيط الاحتياجات البشرية	3.07	0.621	61.4	20.22	

المصدر : مخرجات برنامج (spss v.28)

أولاً: اختبار تأثير ممارسات تخطيط الاحتياجات البشرية في القدرات الاستراتيجية:

تمثلت الفرضية الرئيسية للبحث في (وجود تأثير معنوي لتخطيط الاحتياجات البشرية وأبعاده في القدرات الاستراتيجية وابعادها)، ويهدف تحقق الباحث من صحة الفرضية من عدمها تم تنفيذ أنموذج الانحدار الخطي المتعدد، فضلاً عن مؤشرات قيمة (T) المجدولة (1.976)، وقيمة (f) الجدولية (3.905) عند مستوى المعنوية (0.05) لرفض وقبول الفرضيات، للفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثالثة وكالاتي:

تحددت الفرضية الرئيسية للبحث: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد تخطيط الاحتياجات البشرية مجتمعة (تحليل المتطلبات، توقع الطلب، توقع العرض، التنبؤ بالمتطلبات المستقبلية) في القدرات الاستراتيجية وأبعاده: رؤية قيادة الاعمال، الثقافة، فلسفة المنظمة، مزايا تنافسية، الاتجاهات والنهج الجديد) ولتحقق الباحث من صحة الفرضية من عدمها، تم تنفيذ أنموذج الانحدار الخطي البسيط وبحسب الفرضيات الفرعية الاتية:

1. تؤثر ابعاد ممارسات تخطيط الاحتياجات البشرية مجتمعة في رؤية قيادة الاعمال تأثيراً معنوياً.
2. تؤثر ابعاد ممارسات تخطيط الاحتياجات البشرية مجتمعة في الثقافة تأثيراً معنوياً.
3. تؤثر ابعاد ممارسات تخطيط الاحتياجات البشرية مجتمعة في فلسفة المنظمة تأثيراً معنوياً.
4. تؤثر ابعاد ممارسات تخطيط الاحتياجات البشرية مجتمعة في مزايا تنافسية تأثيراً معنوياً.
5. تؤثر ابعاد ممارسات تخطيط الاحتياجات البشرية مجتمعة في الاتجاهات والنهج الجديد تأثيراً معنوياً.

الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر ابعاد ممارسات تخطيط الاحتياجات البشرية مجتمعة في رؤية قيادة الاعمال تأثيراً معنوياً:

أظهرت نتائج الجدول (2) وجود معامل تحديد مقداره (0.210) وبقية احتمالية (0.000)، وبمعامل تحديد مصحح (0.200)، إذ استطاعت ابعاد تخطيط الاحتياجات البشرية مجتمعة (تحليل المتطلبات، توقع الطلب، توقع العرض، التنبؤ بالمتطلبات المستقبلية) من تفسير ما نسبته (20%) من التغيرات التي تطرأ على رؤية قيادة الاعمال، فيما تُعزى النسبة المتبقية (80%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج المختبر، وقد تبين ان قيمة (F) المحسوبة للأنموذج (20.814) وبقية احتمالية (0.000) معنوية الانموذج وهو انموذج معتمد احصائياً إذ تزيد قيمة الاختبار الفائي المحسوب على قيمته المجدولة (3.905). بينما تبين وجود تأثير إيجابي للتنبؤ بالمتطلبات المستقبلية مقداره (0.341) وبقية احتمالية (0.000)، وبقية (T) المحسوبة (4.392) وهي تزيد عن القيمة المجدولة (1.976) عند درجة الحرية (159)، ووجود تأثير إيجابي لتوقع الطلب مقداره (0.163) وبقية احتمالية (0.032) وبقية (T) المحسوبة (2.159)، مما يدل على استثمار الانموذج بنسبة (5%) للارتقاء بمستوى رؤية قيادة الاعمال لدائرة التخطيط وتنمية الموارد في وزارة الصحة، ومن جميع ما استعرض من نتائج، تقبل الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة (تؤثر ابعاد تخطيط الاحتياجات البشرية مجتمعة في رؤية قيادة الاعمال تأثيراً معنوياً)، وبحسب المعادلة الاتية:

$$\text{رؤية قيادة الاعمال (Y)} = (1.574) + 0.341 * (\text{التنبؤ بالمتطلبات المستقبلية}) + 0.163 * (\text{توقع الطلب})$$

الجدول (2) تأثير ابعاد تخطيط الاحتياجات البشرية مجتمعة في رؤية قيادة الاعمال (n=160)

رؤية قيادة الاعمال							المتغير المستقل
F	T	Sig	A R ²	R ²	β	α	
20.814 0.000	0.148	0.883	0.200	0.210	-0.013	1.574 (0.000)	تحليل المتطلبات
	2.159	0.032			0.163		توقع الطلب
	0.283	0.549			0.027		توقع العرض
	4.392	0.000			0.341		التنبؤ بالمتطلبات المستقبلية

الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر ابعاد ممارسات تخطيط الاحتياجات البشرية مجتمعة في الثقافة تأثيراً معنوياً:

أظهرت نتائج الجدول (3) وجود معامل تحديد مقداره (0.193) عند مستوى الدلالة (0.000)، وبمعامل تحديد مصحح (0.183)، إذ استطاعت ابعاد تخطيط الاحتياجات البشرية مجتمعة (تحليل المتطلبات، توقع الطلب، توقع العرض، التنبؤ بالمتطلبات المستقبلية) من تفسير ما نسبته (18.3%) من التغيرات التي تطرأ على الثقافة، فيما تُعزى النسبة المتبقية (81.7%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج المختبر، وقد تبين ان قيمة (F) المحسوبة للانموذج (18.788) وبقيمة احتمالية (0.000) معنوية الانموذج وهو انموذج معتمد احصائياً إذ تزيد قيمة الاختبار الفائي المحسوب على قيمته الجدولة (3.905). بينما تبين وجود تأثير إيجابي للتنبؤ بالمتطلبات المستقبلية مقداره (0.299) وبقيمة احتمالية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (3.947) وهي تزيد عن القيمة الجدولة (1.976) عند درجة الحرية (159)، ووجود تأثير إيجابي لتوقع الطلب مقداره (0.173) وبقيمة احتمالية (0.021) وبقيمة (T) المحسوبة (2.334)، مما يدل على استثمار الانموذج بنسبة (50%) للارتقاء بمستوى رؤية قيادة الاعمال لدائرة التخطيط وتنمية الموارد في وزارة الصحة، ومن جميع ما استعرض من نتائج، تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة (تؤثر ابعاد تخطيط الاحتياجات البشرية مجتمعة في الثقافة تأثيراً معنوياً)، وبحسب المعادلة الآتية:

$$\text{الثقافة (Y)} = (1.612) + (0.299 * \text{التنبؤ بالمتطلبات المستقبلية}) + (0.173 * \text{توقع الطلب})$$

الجدول (3) تأثير ابعاد تخطيط الاحتياجات البشرية مجتمعة في الثقافة (n=160)

الثقافة							المتغير المستقل
F	T	Sig	A R ²	R ²	β	α	
18.788 0.000	0.531	0.596	0.183	0.193	0.046	1.612 (0.000)	تحليل المتطلبات
	2.334	0.021			0.173		توقع الطلب
	1.383	0.169			0.133		توقع العرض
	3.947	0.000			0.299		التنبؤ بالمتطلبات المستقبلية

الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر ابعاد ممارسات تخطيط الاحتياجات البشرية مجتمعة في فلسفة المنظمة تأثيراً معنوياً:

أظهرت نتائج الجدول (4) وجود معامل تحديد مقداره (0.264) عند مستوى الدلالة (0.000)، وبمعامل تحديد مصحح (0.254)، إذ استطاعت ابعاد تخطيط الاحتياجات البشرية مجتمعة (تحليل المتطلبات، توقع الطلب، توقع العرض، التنبؤ بالمتطلبات المستقبلية) من تفسير ما نسبته (25.4%) من التغيرات التي تطرأ على فلسفة المنظمة، فيما تُعزى النسبة المتبقية (74.6%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج المختبر، وقد تبين ان قيمة (F) المحسوبة للانموذج (28.094) وبقيمة احتمالية (0.000) معنوية الانموذج وهو انموذج قوي ومعتمد احصائياً إذ تزيد قيمة الاختبار الفائي المحسوب على قيمته الجدولة (3.905). بينما تبين وجود تأثير إيجابي للتنبؤ بالمتطلبات المستقبلية مقداره (0.431) وبقيمة احتمالية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (5.472) وهي تزيد عن القيمة الجدولة (1.976) عند درجة الحرية (159)، ووجود تأثير إيجابي لتوقع

الطلب مقداره (0.155) وبقية احتمالية (0.046) وبقية (T) المحسوبة (2.012)، مما يدل على استثمار الانموذج بنسبة (50%) للارتقاء بمستوى رؤية قيادة الاعمال لدائرة التخطيط وتنمية الموارد في وزارة الصحة، ومن جميع ما استعرض من نتائج، تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة (تؤثر ابعاد تخطيط الاحتياجات البشرية مجتمعة في فلسفة المنظمة تأثيراً معنوياً)، وبحسب المعادلة الآتية:

$$\text{فلسفة المنظمة (Y)} = (1.165) + 0.155 * (\text{توقع الطلب}) + 0.431 * (\text{التنبؤ بالمتطلبات المستقبلية})$$

الجدول (4) تأثير ابعاد تخطيط الاحتياجات البشرية مجتمعة في فلسفة المنظمة (n=160)

فلسفة المنظمة							المتغير المستقل
F	T	Sig	A R ²	R ²	β	α	
28.094 0.000	0.987	0.325	0.54	0.264	0.093	1.165 (0.000)	تحليل المتطلبات
	2.012	0.046			0.155		توقع الطلب
	1.197	0.233			0.111		توقع العرض
	5.472	0.000			0.431		التنبؤ بالمتطلبات المستقبلية

الفرضية الفرعية الرابعة: تؤثر ابعاد تخطيط الاحتياجات البشرية مجتمعة في مزايا تنافسية تأثيراً معنوياً:

أظهرت نتائج الجدول (5) وجود معامل تحديد مقداره (0.249) عند مستوى الدلالة (0.000)، وبمعامل تحديد مصحح (0.234)، إذ استطاعت ابعاد تخطيط الاحتياجات البشرية مجتمعة (تحليل المتطلبات، توقع الطلب، توقع العرض، التنبؤ بالمتطلبات المستقبلية) من تفسير ما نسبته (23.4%) من التغيرات التي تطرأ على مزايا تنافسية، فيما تُعزى النسبة المتبقية (76.6%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج المختبر، وقد تبين ان قيمة (F) المحسوبة للانموذج (17.224) وبقية احتمالية (0.000) معنوية الانموذج وهو انموذج معتمد احصائياً إذ تزيد قيمة الاختبار الفائي المحسوب على قيمته الجدولة (3.905). بينما تبين وجود تأثير إيجابي للتنبؤ بالمتطلبات المستقبلية مقداره (0.268) وبقية احتمالية (0.004)، وبقية (T) المحسوبة (2.939) وهي تزيد عن القيمة الجدولة (1.976) عند درجة الحرية (159)، ووجود تأثير إيجابي لتحليل المتطلبات مقداره (0.218) وبقية احتمالية (0.017) وبقية (T) المحسوبة (2.404)، ووجود تأثير إيجابي لتوقع الطلب مقداره (0.163) وبقية احتمالية (0.044) وبقية (T) المحسوبة (2.033) مما يدل على استثمار الانموذج بنسبة (75%) للارتقاء بمستوى رؤية قيادة الاعمال لدائرة التخطيط وتنمية الموارد في وزارة الصحة، ومن جميع ما استعرض من نتائج، تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الرابعة (تؤثر ابعاد تخطيط الاحتياجات البشرية مجتمعة في مزايا تنافسية تأثيراً معنوياً)، وبحسب المعادلة الآتية:

$$\text{مزايا تنافسية (Y)} = (0.973) + 0.268 * (\text{التنبؤ بالمتطلبات المستقبلية}) + 0.218 * (\text{تحليل المتطلبات}) + 0.163 * (\text{توقع الطلب})$$

الجدول (5) تأثير ابعاد تخطيط الاحتياجات البشرية مجتمعة في مزايا تنافسية (n=160)

مزايا تنافسية							المتغير المستقل
F	T	Sig	A R ²	R ²	β	α	
17.224 0.000	2.404	0.017	0.234	0.249	0.218	0.973 (0.000)	تحليل المتطلبات
	2.033	0.044			0.163		توقع الطلب
	0.565	0.573			0.053		توقع العرض
	2.939	0.004			0.268		التنبؤ بالمتطلبات المستقبلية

الفرضية الفرعية الخامسة: تؤثر ابعاد ممارسات تخطيط الاحتياجات البشرية مجتمعة في الاتجاهات والنهج الجديد تأثيراً معنوياً: أظهرت نتائج الجدول (6) وجود معامل تحديد مقداره (0.251) عند مستوى الدلالة (0.000)، وبمعامل تحديد مصحح (0.241)، إذ استطاعت ابعاد تخطيط الاحتياجات البشرية مجتمعة (تحليل المتطلبات، توقع الطلب، توقع العرض، التنبؤ بالمتطلبات المستقبلية) من تفسير ما نسبته (24.1%) من التغيرات التي تطرأ على الاتجاهات والنهج الجديد، فيما تُعزى النسبة المتبقية (75.9%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج المختبر، وقد تبين ان قيمة (F) المحسوبة للانموذج (26.294) وبقيمة احتمالية (0.000) معنوية الانموذج وهو انموذج قوي ومعتمد احصائياً إذ تزيد قيمة الاختبار الفائي المحسوب على قيمته المجدولة (3.905). بينما تبين وجود تأثير إيجابي للتنبؤ بالمتطلبات المستقبلية مقداره (0.210) وبقيمة احتمالية (0.012)، وبقيمة (T) المحسوبة (2.534) وهي تزيد عن القيمة المجدولة (1.976) عند درجة الحرية (159)، ووجود تأثير إيجابي لتحليل المتطلبات مقداره (0.380) وبقيمة احتمالية (0.000) وبقيمة (T) المحسوبة (4.357)، مما يدل على استثمار الانموذج بنسبة (50%) للارتقاء بمستوى رؤية قيادة الاعمال لدائرة التخطيط وتنمية الموارد في وزارة الصحة، ومن جميع ما استعرض من نتائج، تقبل الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الخامسة (تؤثر ابعاد تخطيط الاحتياجات البشرية مجتمعة في الاتجاهات والنهج الجديد تأثيراً معنوياً)، وبحسب المعادلة الآتية:

$$\text{الاتجاهات والنهج الجديد (Y)} = (1.003) + (0.380 * \text{تحليل المتطلبات}) + (0.210 * \text{التنبؤ بالمتطلبات المستقبلية})$$

الجدول (6) تأثير ابعاد تخطيط الاحتياجات البشرية مجتمعة في الاتجاهات والنهج الجديد (n=160)

الاتجاهات والنهج الجديد							المتغير المستقل
F	T	Sig	A R ²	R ²	β	α	
26.294 0.000	4.357	0.000	0.241	0.251	0.380	1.003 (0.000)	تحليل المتطلبات
	1.651	0.101			0.129		توقع الطلب
	1.199	0.232			0.106		توقع العرض
	2.534	0.012			0.210		التنبؤ بالمتطلبات المستقبلية

الفرضية الرئيسية الثالثة: تؤثر ابعاد ممارسات تخطيط الاحتياجات البشرية مجتمعة في القدرات الاستراتيجية تأثيراً معنوياً: أظهرت نتائج الجدول (7) وجود معامل تحديد مقداره (0.392) عند مستوى الدلالة (0.000)، وبمعامل تحديد مصحح (0.381)، إذ استطاعت ابعاد تخطيط الاحتياجات البشرية مجتمعة (تحليل المتطلبات، توقع الطلب، توقع العرض، التنبؤ بالمتطلبات المستقبلية) من تفسير ما نسبته (38.1%) من التغيرات التي تطرأ على القدرات الاستراتيجية، فيما تُعزى النسبة المتبقية (61.9%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج المختبر، وقد تبين ان قيمة (F) المحسوبة للانموذج (33.556) وبقيمة احتمالية (0.000) معنوية الانموذج وهو انموذج قوي يشير الى تداول الأبعاد ومعتمد احصائياً إذ تزيد قيمة الاختبار الفائي المحسوب على قيمته المجدولة (3.905).

بينما تبين وجود تأثير إيجابي للتنبؤ بالمتطلبات المستقبلية مقداره (0.288) وبقيمة احتمالية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (4.817) وهي تزيد عن القيمة المجدولة (1.976) عند درجة الحرية (159)، ووجود تأثير إيجابي لتوقع الطلب

مقداره (0.153) وبقيمة احتمالية (0.004) وبقيمة (T) المحسوبة (2.920)، ووجود تأثير إيجابي لتحليل المتطلبات مقداره (0.142) وبقيمة احتمالية (0.018) وبقيمة (T) المحسوبة (2.3907) مما يدل على استثمار النموذج بنسبة (75%) للارتقاء بمستوى القدرات الاستراتيجية لدائرة التخطيط وتنمية الموارد في وزارة الصحة وهو افضل نموذج للتحسين من النماذج الأخرى المتعلقة بتخطيط الاحتياجات البشرية، ومن جميع ما استعرض من نتائج، تقبل الفرضية الرئيسة الثالثة (تؤثر ابعاد تخطيط الاحتياجات البشرية مجتمعة في القدرات الاستراتيجية تأثيراً معنوياً)، وبحسب المعادلة الآتية:

$$\text{القدرات الاستراتيجية (Y)} = (1.196) + 0.288 * (\text{التنبؤ بالمتطلبات المستقبلية}) + 0.153 * (\text{توقع الطلب}) + 0.142 * (\text{تحليل المتطلبات})$$

الجدول (7) تأثير ابعاد تخطيط الاحتياجات البشرية مجتمعة في القدرات الاستراتيجية (n=160)

القدرات الاستراتيجية							المتغير المستقل
F	T	Sig	A R ²	R ²	β	α	
33.556 0.000	2.390	0.018	0.381	0.392	0.142	1.196 (0.000)	تحليل المتطلبات
	2.920	0.004			0.153		توقع الطلب
	1.155	0.250			0.098		توقع العرض
	4.817	0.000			0.288		التنبؤ بالمتطلبات المستقبلية

الاستنتاجات

- 1- انتجت البحث بان ممارسات تخطيط الاحتياجات البشرية هي ذات تأثير معنوي وارتباط ايجابي في قدرات المنظمة الاستراتيجية.
- 2- إن سعي المنظمات إلى تحقيق النجاح والاستمرار والبقاء مرهوناً بامتلاكها ممارسات تخطيط الاحتياجات البشرية تضمن من خلالها الحد من قدرات المنافسين على تقليدها وهذه الأبعاد تتمثل (رؤية قيادة الاعمال، الثقافة، وفلسفة المنظمة، و المزايا التنافسية، والاتجاهات والنهج الجديد) فان هذه الابعاد قادرة على تشخيص وقياس القدرات الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة على الرغم من التفاوت في مستويات الاستجابة.
- 3- انتجت البحث بان دائرة التخطيط وتنمية الموارد تضع اهداف وتوقعات اداء واضحة حقيقية وقابلة للتفسير و يتمتع الافراد بدرجة عالية من المسؤولية والاستقلالية في الدائرة ضمن التخصص الاداري، و يوجد اتصالات غير رسمية فضلاً عن الاتصالات الرسمية لذلك حقق بعد الثقافة المرتبة الاولى من حيث الاهمية لأبعاد القدرات الاستراتيجية.
- 4- اظهرت النتائج ان الافراد يفهمون ويستوعبون رؤية الدائرة و تحرص إدارة الدائرة على توفير اليات مناسبة لتحويل رؤيتها وتوقعاتها المستقبلية الى شيء ملموس لضمان تمتعهم بمقدرات معرفية علمية متميزة و اساسية لصنع قرارات ادارية ناضجة تحكمها أسس علمية وزمنية مدروسة.
- 5- سعي المنظمة المبحوثة لجني الموارد باختلاف انواعها (مادية، مالية، بشرية) والحصول عليها من خلال سلسلة من الانشطة والعمليات المعتمدة اما من تخطيط الاحتياجات البشرية او من التدريب الذي يضمن الوصول لتلك الموارد والحفاظ عليها، وهذا يشير الى اهتمام الدائرة بتنوع مواردها وتكاملها.
- 6- بينت نتائج التحليل الإحصائي ضعف الاهتمام ببيد توقع الطلب، كأحد أبعاد تخطيط الاحتياجات البشرية مقارنة بالأبعاد الأخرى، مما يؤثر ضعف توقع الطلب في الدائرة المبحوثة، و تبين أن هناك وعي بضرورة تبني أفكار أو سلوكيات جديدة من قبل الأفراد العاملين سواء كانت خدمة أو تكنولوجيا أو ممارسة إدارية جديدة يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات الدائرة مجال البحث.

المبحث الثاني-التوصيات

بعد عرض أهم الاستنتاجات التي أسفر عنها البحث توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن عرضها بالآتي:

- 1- ضرورة اهتمام الدائرة المبحوثة بمعرفة طبيعة تطوير القدرات الاستراتيجية لكونها تشكل سلاحاً تنافسياً في إدارة عمليات أي منظمه وخاصة في المنظمات الخدمية لأنها قد تواجه صعوبات في تقديم خدمه جديده إذا فشلت في ان تجعل تطوير قدراتها جزء لا يتجزأ من عملياتها.
- 2- يجب ان تترك الادارة ان تطوير القدرات هو ليس عمليه راكده ولا تعتبر نشاطاً منفصلاً او تام في حد ذاته وهو ليس برنامج بديل عن التعليم والبيئة وانما مدخل الى تطوير المنظمات يواكب التغيرات الاقتصادية الجذرية وان تلك العملية هي مستمرة يعمل من خلالها الافراد والأنظمة في اطر ديناميكية يتعلمون خلالها كيفية تطوير الإستراتيجيات من اجل الوصول الى الهدف بتحقيق التوازن التنظيمي.
- 3- تعزيز دور ممارسات الموارد البشرية في تحديد الطلب والعرض على الموارد البشرية عبر اشراك مديري الاقسام ومسؤولي الشعب كافة ومعرفة الموظفين في المستويات الدنيا كافة تفاصيل هذه الاستراتيجية من اجل تنفيذها بالصورة الصحيحة وتقلل الغموض حولها.
- 4- تحديد ما يتوافر لدى الدائرة (العرض الداخلي) من موارد بشرية يمكن تدريبهم، أو نقلهم، أو ترقيتهم داخل الدائرة لسد كل أو بعض أماكن الاحتياج بها، وذلك باستعمال الأساليب العلمية المتنوعة، وتحديد ما يمكن الحصول عليه من الموارد البشرية من خارج الدائرة (العرض الخارجي)، وذلك في حالة عجز الدائرة عن سد احتياجاتها بما يتوافر لديها.
- 5- استعمال تقنيات حديثة (الحكم الإداري ، تحليل نسبة الاتجاه ، تقنيات دراسة العمل) والاستعانة بالبرامج الجاهزة في طرائق التنبؤ الدقيقة لأعداد الموظفين للسنوات المقبلة وذلك لأجل اتمام عمليات استراتيجية التخطيط الاجمالي، وهذا كله يتم من خلال تطوير مهام اقسام التخطيط المسؤولة والمكلفة بتلك المهمة وهذا بدوره يؤدي الى اختصار الوقت والكلفة في الحصول على تنبؤات الطلب.

المصادر

أولاً: العربية

1. الياس، سالم و عباس فرحات، (2003)، الفلسفة والسياسة في منظمات الاعمال، رسالة ماجستير - جامعة مجد بوضياف - المسيلة / كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية .
2. وايتهد، جو، ترجمة عبد القادر، صباح حسن، (2013)، كل ما تحتاج إلى معرفته عن الإستراتيجية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى .
3. المعاضيدي، معن وعالله وأحمد، ميسر إبراهيم (2005)، دور محتوى قرارات التسويق في دعم القدرة الإستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (27)، العدد (77)، نينوى ص (27-51) .
4. الكبيسي، صلاح الدين عواد و ابراهيم ، تغريد خليل (2014)، القدرات المعرفية والاستراتيجية وأثرهما في بناء الميزة التنافسية – بحث ميداني لأراء عينة من القيادات الادارية في المصرف الاهلية العراقية، محلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (20) العدد (79)، ص 33-74.
5. عقيلي، عمر وصفي، (2009)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
6. عقيلي، عمر وصفي، 2005م: ادرة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان/الاردن.
7. عساف، عبد المعطي، 2012م: (السلوك الإداري التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، المكتبة الوطنية، عمان/الاردن.
8. العبيدي، ابراهيم فائق مشعل قدوري و العواوده، وليد مجلي (2017)، إثر القدرات الاستراتيجية في الاداء المتميز دراسة ميدانية لأراء المدراء في شركات الاتصالات العراقية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت - كلية الاقتصاد والعلوم الادارية - قسم ادارة الاعمال، المنارة للاستشارات .
9. عباس وعلي، سهيلة محمد وعلي حسين، 2006م: ادرة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، ط3 عمان/الاردن.
10. عامر، طارق عبد الرؤف، (2007)، الادارة الالكترونية نماذج معاصرة، الطبعة الاولى، دار السحاب للنشر والتوزيع .

11. السالم والصالح، مؤيد وعادل حرحوش، (2002): الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، الاردن.
12. حسن، حسين عجلان، (2008)، استراتيجية ادارة المعرفة، اثناء للنشر والتوزيع، الاردن.
13. تومسون وستركلان (2006)، الادارة الاستراتيجية : المفاهيم والحالات العلمية، مكتبة لبنان ناشرون، ط 1.

المصادر الاجنبية :

1. A. Harper, David (1996), Entrepreneurship and the market process, an enquiry into the growth of knowledge, first published 1996, by Routledge ,11 New Fetter Lane, London EC4P 4EE, simultaneously published in the USA and Canada by Routledge, 29 West 35th Street, New York, NY 10001
2. Almeida, F. E. B., Lisboa, J. V., Augusto, M. G., & Batista, P. C. S. (2013). Organizational capabilities, strategic orientation, strategy formulation quality, strategy Implementation and organizational performance in Brazilian Textile Industries. EnANPAD XXXVII, 1 – 15.
3. Andersson, Jonas, Avasalu, Henrik and Gabrielson, David. (2002). Human Resource Planning: A Case Study Based Analysis of the Extent to Which Organizations Plan for Human Resources in the Contemporary Business Environment (Master Theses) School of Economics and Commercial Law, Goteborg University
4. Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 13th, ed, London: Kogan Page Limited.
5. Armstrong, Michael (2006), "Human resource management practice", 10th ed, Cambridge university press, Britain.
6. Beardwell, Julie & Claydon, Tim (2010), " Human Resource Management ", 6th ed, Pearson Education Limited.
7. Bower, Marvin. "Company philosophy: The way we do things around here." McKinsey Quarterly 2 (2003): 110-117.
8. Johnson, G. & Whittington, R. & Scholes, K. (2011), "Exploring Strategy" Edinburgh: Simon & Schuster Europe, 9ed.
9. Khumalo, N. (2018). The Role of Human Resource Planning in Producing Well Resourced Employees to Public. Problems and Perspectives in Management, 16(4), 117-125
10. Lancefield, David, (2021) Mastering the connection between strategy and culture, <https://www.strategy-business.com/>.
11. Massiera, Bernard. (2006). Culture d'entreprise, échec d'un concept Présenté à la
12. Suliyanto, (2011), " The Effect of Orientation Learning on Competitive Advantage Through Innovation: Study on Small and Medium Enterprises ", Business and Management Review, Vol. 1(7) pp. 28 – 36. (2016)
13. Karakaya, Abdullah, Kasım Yılmaz, and Gülten Demiral. "Strategic capabilities of retail market managers: A field research in Karabuk." Procedia-Social and Behavioral Sciences 235 :93-100.