

الاتصال بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي واثريهما في ادارة الموارد البشرية

(دراسة ميدانية في مديرية تربية الكرخ الثانية / محافظة بغداد)

هدى حميد كاظم(**)

أ.د. عسكري وزيري(*)

المستخلص

تهدف الدراسة الى تحديد اثر التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي في عملية ادارة الموارد البشرية في مديرية تربية الكرخ الثانية في محافظة بغداد ، وتتمثل مشكلة الدراسة ان معظم مؤسسات التربية والتعليم في العراق بشكل عام وفي المديرية عينة الدراسة بشكل خاص لا تمتلك رؤية تخطيطية واضحة المعالم في المجال التربوي وتكتفي بالتخطيط الانبي والمرحلي للمراحل التعليمية المختلفة .

يعتبر التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية تخطيط بعيد المدى يحدد الاتجاهات المستقبلية و يساعد في عملية رسم خارطة طريق لتحسين جودة التعليم وتطوير البرامج والمناهج التعليمية لتلبية احتياجات الطلاب وزيادة كفاءة العملية التربوية بكل محاورها ، وهذا يرتبط بشكل مباشر بالتخطيط التشغيلي الذي يربط الغايات والأهداف الاستراتيجية بالغايات والأهداف التكنيكية من خلال مواءمة الموارد والأنشطة ومؤشرات الأداء مع النتائج المرجوة في المؤسسات التربوية لضمان جودة البرامج والخدمات التعليمية واستدامتها ، وهذا يرتبط بشكل مباشر وغير مباشر بادارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية ليتلائم مع أهداف المجتمع من اجل تلبية احتياجات الكادر التدريسي والاداري والفني والطلاب .

تتجسد أهمية الدراسة بالتعرف على واقع الموارد البشرية في المديرية عينة الدراسة ومدى أثر التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي في ادارة الموارد البشرية من اجل غرس المفاهيم الإدارية الحديثة داخل المديرية ، تعتبر هذه الدراسة من البحوث الوصفية حيث بلغ حجم العينة (٢٧٨) موظف وموظفة وباعتماد الاستبانة التي تضمنت (٥٦) فقرة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات

(*) جامعة المصطفى

(**) وزارة التربية

وبالاعتماد على البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS V. ٢٥) في تحليل البيانات الإحصائية وإنشاء الرسوم البيانية والتقارير الإحصائية .

تشير النتائج أن التخطيط التشغيلي يلعب دوراً مهماً في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية حيث يعزز من التأثير الإجمالي للمتغيرات المستقلة وأن موظفي عينة الدراسة يدركون مدى ارتباط التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي بإدارة الموارد البشرية وأوصت الدراسة بضرورة ادخال الموارد البشرية في المديرية المبحوثة دورات تدريبية متقدمة متضمنة الاساليب التربوية الحديثة في مجال التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي وجعلها من الوثائق المطلوبة للترقية لاهميتها في تطوير المورد البشري في المديرية المبحوثة .

الكلمات المفتاحية: نموذج الاتصال، التخطيط الاستراتيجي، التخطيط التشغيلي، ادارة الموارد البشرية المقدمة

تواجه جميع منظمات الاعمال في الوقت الحاضر سواء كانت (عامة، خاصة ، كبيرة ، صغيرة ، انتاجية ، خدمية) مجموعة من التحديات بسبب التغيرات السريعة والمستمرة ، الامر الذي يحتم على الادارات في تلك المنظمات استخدام الاساليب الادارية الحديثة والابتعاد عن الادارة التقليدية لمواجهة تلك التحديات للتمكن من الاستمرار والبقاء لتلك المنظمات في عالم الاعمال ومن اهم تلك الاساليب هي وضع الخطط الاستراتيجية والخطط التشغيلية باستخدام اهم موارد المنظمة الا وهو المورد البشري .

ان ادارة الموارد البشرية من اهم الوظائف الادارية كونها الادارة المتخصصة بعملية تسيير شؤون المورد البشري في المؤسسة من اجل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بغية تحقيق اهداف المنظمة ، من خلال التخطيط الاستراتيجي الذي يتم من خلاله تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الامد في الادارة العليا مع رسم الخطط وتخصيص الموارد المتاحة لتحقيق تلك الاهداف ، وهذا يرتبط بشكل مباشر بالتخطيط التشغيلي حيث توضع هذه الخطط في شكل موازنات شهرية أو أسبوعية أو يومية ومعايير تقديرية التي تسمح بتحديد النتائج وتقييم التنفيذ على شكل أرقام وقيم .

تم اختيار وزارة التربية متمثلة بمديرية تربية الكرخ الثانية كونها من المؤسسات الخدمية التي لها التأثير المباشر على المجتمع لتعاملها مع الطلاب وهم من الركائز الاساسية لبنائه ، وعليه فإن عملية التخطيط الاستراتيجي الفاعل والتحسين المستمر للنظم التشغيلية والإدارية ستكون عاملاً حاسماً في توفير خدمات تلك المؤسسات وما يتبع ذلك من ضرورة التخطيط التربوي لتحقيق استمرار فاعلية العملية التعليمية وإنجاز أهداف التعليم في تلك المرحلة، ولضمان أفضل مستوى ممكن من جودة التعليم في حدود الإمكانيات المتاحة، وضرورة تحقيق العدالة في توزيع الخدمة التعليمية على بيئات النظام التعليمي.

تم عرض الجانب النظري والنتائج التطبيقية التي وصلت اليها الدراسات السابقة التي ساعدت الباحثة في تحديد الوسائل الإحصائية الملائمة للدراسة الحالية للتمكن من تحقيق هدف الدراسة من أجل تحديد الاتصال بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي واثراً في إدارة الموارد البشرية. تواجهه الدراسة العديد من التحديات وأهمها تحديد الاتصال للتخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي واثراً في إدارة الموارد البشرية كونها من الأساليب العلمية التي في تطور مستمر وذات التأثير المباشر على العملية التربوية .

لوصول الى أهداف الدراسة قسمت إلى ثلاث مباحث رئيسية، تناول المبحث الأول المنهجية (المشكلة ، الأهمية ، الأهداف ، الفرضيات والمنهج) ، أما المبحث الثاني الجانب النظري لمتغير التخطيط الاستراتيجي ، ومتغير التخطيط التشغيلي ، ومتغير إدارة الموارد البشرية ، أما المبحث الثالث تمثل بالجانب العملي إذ تم تحديد عينة وأدوات الدراسة ومن ثم اختبار وتحليل علاقة الارتباط واختبار علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة ومن ثم تم عرض أهم النتائج والتوصيات .

المبحث الاول

منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة الأساسية بان مديرية تربية الكرخ الثانية / بغداد ليس لديها رؤية تخطيطية واضحة المعالم في المجال التربوي كونها تكتفي بالتخطيط الانبي والمرحلي للمراحل التعليمية المختلفة ولا تمتلك نموذج اتصال بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي وما مدى تأثيرهما في عملية إدارة الموارد البشرية وما هي المعوقات التي تحد من تطبيقهما ، بناءً على ذلك فإنه قد تم اختيار المديرية لتكون موقعاً للدراسة.

يمكن بلورة حل لهذه المشكلة ، عبر إيجاد إجابة محددة للتساؤلات الآتية فيما يخص المديرية قيد الدراسة:

السؤال الرئيسي

كيف يتم تحديد الاتصال بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي وما هو تأثيرهما في إدارة الموارد البشرية؟

الاسئلة الفرعية

١. ما مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديرية تربية الكرخ الثانية؟
٢. ما مدى تطبيق التخطيط التشغيلي في مديرية تربية الكرخ الثانية؟
٣. ما هي المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي في مديرية الكرخ الثانية؟
٤. ما هي علاقة الاتصال بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي وما هو اثرهما في إدارة الموارد البشرية؟

ثالثاً: أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من تناولها موضوعاً إدارياً مهماً يعكس أهمية التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي واتصاله بإدارة الموارد البشرية في مديرية تربية الكرخ الثانية ونتائج الدراسة ستساهم بإنشاء قنوات اتصال واضحة بين الفرق المعنية بالتخطيط الاستراتيجي والتشغيلي، مما يسهل تبادل المعلومات والأفكار ويساهم في تحقيق التوافق بين الأهداف و ، وتشجع الموارد البشرية على الابداع والابتكار وتحديد التحديات التي من الممكن ان تواجهها المديرية مستقبلاً وتحديد خطوات التي ستعتمدها المديرية عينة الدراسة في تحقيق اهدافها المنشودة بشكل علمي وقابل للتطبيق.

رابعاً: اهداف الدراسة

تتمثل بالآتي :

١. تحديد مستوى اهتمام عينة الدراسة بالتخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي .
٢. الكشف عن وجود العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي و ادارة الموارد البشرية.
٣. قياس أثر التخطيط الاستراتيجي وأثر التخطيط التشغيلي في ادارة الموارد البشرية.
٤. تحديد المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي في مديرية تربية الكرخ الثانية؟

خامساً: المخطط الفرضي للدراسة

اعتمد الباحثان المخطط الفرضي المبين بالشكل (١) للتمكن من الوصول الى اهداف الدراسة .

سادساً : فرضيات الدراسة

(أ) الفرضية الرئيسية الأولى :توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي وادارة الموارد البشرية في تربية الكرخ الثانية:وتنبثق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضية الفرعية الاتية: -

الفرضية الفرعية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي (الرسالة، الرؤية، الخيار الاحتياطي) والتخطيط التشغيلي وأبعاد ادارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التدريب والتطوير، التوظيف) في تربية الكرخ الثانية.

(ب) اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) على المتغير التابع (ادارة الموارد البشرية) بينما توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية المتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) على المتغير التابع (ادارة الموارد البشرية). وتنبثق من

الفرضية الرئيسية الثانية الفرضية الفرعية الاتية:

الفرضية الفرعية الاولى: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد المتغير المستقل الرسالة على المتغير التابع (ادارة الموارد البشرية) بينما توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية المتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) على بعد المتغير التابع (تخطيط الموارد البشرية).

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد المتغير المستقل (الرؤية على المتغير التابع (ادارة الموارد البشرية) بينما توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية المتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) على بعد المتغير التابع (التدريب والتطوير).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد المتغير المستقل (الخيار الاحتياطي) على المتغير التابع (ادارة الموارد البشرية) بينما توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية المتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) على بعد المتغير التابع (التوظيف).

ج) الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) على المتغير التابع (ادارة الموارد البشرية) من خلال المتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي). وتنبثق من الفرضية الرئيسية الثالثة الفرضيات الفرعية الاتية:

الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد المتغير المستقل (الرسالة) على بعد المتغير التابع (تخطيط الموارد البشرية) من خلال المتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي)

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد المتغير المستقل (الرؤية) على بعد المتغير التابع (التدريب والتطوير) من خلال المتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي).

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد المتغير المستقل (الخيار الاحتياطي) على بعد المتغير التابع (التوظيف) من خلال المتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي).

سابعاً: منهج الدراسة

تُعتبر هذه الدراسة من البحوث الوصفية التحليلية الهادفة إلى وصف ورصد الظاهرة المتعلقة بـ (الاتصال بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي في إدارة الموارد البشرية) حيث تضمن هذا الدراسة المتابعة الدقيقة للأحداث بأسلوب كمي واسلوب كيفي من خلال مدى زمني محدد أو عبر فترات زمنية متعددة للوصول إلى نتائج وتعميمات تُسهم في فهم الواقع ومن ثم رسم صورة شاملة ودقيقة عنه لتحقيق أهداف الدراسة.

ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من موظفي مديرية تربية الكرخ الثانية. وقد بلغ العدد الكلي لهذا المجتمع (١٠٠٣) موظف وموظفة

نظراً لأن حجم المجتمع كبير نسبياً، قرر الباحث استخدام عينة تمثل المجتمع الأصلي بشكل كافٍ يسمح بتعميم النتائج

اذ تمثل:

N: حجم المجتمع

n: حجم العينة المطلوبة

d: الخطأ المعياري او مستوى الخطأ = (0,05)

Z: قيمة زد الجدولية عند مستوى ثقة 95٪ وخطأ معياري 0,05 = 1,96

P: القيمة الاحتمالية = 0,05

وتبين أن حجم العينة يبلغ 278 موظفاً. وبناءً على ذلك، تم توزيع 278 استبانة . لغرض الدراسة الميدانية وجمع البيانات الاولية اللازمة لها في تحليل المتغيرات واختبار الفرضيات، تم تصميم استبانة تتكون من قسمين

١. القسم الاول: يشمل عدة فقرات تغطي المعلومات الشخصية وهي متغيرات (الجنس – العمر – التحصيل العلمي –سنوات الخدمة- الدورات التدريبية وورش العمل التي شارك بها).

٢. القسم الثاني: المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) بأبعاده

٣. القسم الثالث: المتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي)

٤. القسم الرابع: المتغير التابع (ادارة الموارد البشرية) بأبعاده

٥. وتم اعتماد مقياس ليكرد الخماسي للإجابة عن اسئلة الاستبانة والمحدد بالمدى (١-٥) درجة .

تاسعا: حدود الدراسة:

١. **الحدود المكانية** وقع الاختيار على مديرية تربية الكرخ الثانية (كموقع للدراسة) ، واختيار موظفي المديرية (كمجتمع للدراسة) واختيار 278 موظفاً (كعينة للدراسة) .

٢. **الحدود الزمانية** : كانت مدة الدراسة الميدانية تتمثل بالفترة من (٢٣/٥/٢٠٢٣) إلى (٢٩/٧/٢٠٢٤).

عاشراً: اداة القياس

استند الباحثان في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد هذه الدراسة إلى مصدرين رئيسيين:

١. المصادر الثانوية: تضمن المراجع والمصادر العربية والأجنبية بالكتب والدوريات العلمية والأبحاث والمقالات فضلاً عن الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة اضافة الى

المواقع الرسمية على شبكة الإنترنت حيث ساهمت هذه المصادر في بناء الإطار النظري وتحديد المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة .

٢. المصادر الأولية: تشمل البيانات التي تم جمعها من خلال استخدام الاستبانة كأداة لقياس ومن ثم تحليل هذه البيانات والذي ساعد في الحصول على نتائج تتعلق بالعلاقات والتأثيرات بين متغيرات الدراسة والتي اعتبرت أساسياً في إعداد الإطار التطبيقي .

الحادي عشر: بعض الدراسات السابقة

نبين ادناه بعض الدراسات السابقة والتي لها علاقة بمتغيرات الدراسة:

١. دراسة (منصور بن عبد الرحمن ، ٢٠٢٠) بعنوان مدى انطباق مراحل التخطيط الاستراتيجي وعمليات التخطيط التشغيلي على مستوى الكلية الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية طبقت في جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية وكان حجم العينة ١٠٠ من معيد ومحاضر واستاذ مساعد واستاذ مشارك وهدف الدراسة تحديد مستوى التخطيط المفترض على مستوى الكلية الجامعية. هل هو المستوى الاستراتيجي أم التشغيلي التنفيذي؟ أم كلاهما مع بيان مدى انطباق مراحل وعمليات كل منهما على مستوى الكلية الجامعية تحديد أبرز/أهم عمليات التخطيط التي ينبغي للكلية الجامعية القيام بها واتبع المنهج الوصفي التحليلي وكنت النتيجة هي صحة فرضية الدراسة وما أشارت إليه الأدبيات في هذا المجال وأن جميع عمليات التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي تنطبق على مستوى الجامعية واوصت الدراسة بأهمية تكوين فرق متخصصة ومتدربة لدى الكليات للقيام بمهام التخطيط بنوعيه يتركز العمل لديها وتقوم بإشراك المعنيين وأصحاب المصلحة في الكليات الجامعية.

٢. دراسة (حمد ، ٢٠٢١) تحت عنوان التخطيط التشغيلي وآليات تفعيله بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر «وكان حجم العينة ٣٨ القيادات الأكاديمية والإدارية بالكلية وهدفت إلى تقديم تصور مقترح لتفعيل التخطيط التشغيلي بالكلية التربوية ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، من خلال أسلوب دراسة الحالة وان من أهم النتائج تبين قلة الاهتمام بمناقشة أبعاد الخطة الاستراتيجية علي مستوى الأقسام بشكل جماعي تعاونيم غياب التنسيق بين فريق التخطيط الاستراتيجي والأقسام الإدارية والعلمية بالكلية فضلاً عنقلعة التعاون المشترك بين الأقسام المختلفة في تنفيذ أنشطة الخطة الاستراتيجية للكلية» واوصت الدراسة بتبني مدخل الفريق عند تصميم وتنفيذ المهام التشغيلية مع تعزيز الترابط بين فرق العمل علي مستوى (الأقسام/ الإدارات/ الوحدات/ اللجان) في مختلف ميادين ومجالات الأداء التشغيلي بالكلية

٣. دراسة (Nasser & Khaled، 2013) عنوان الدراسة Relationship between Human resources management practices and perceived performance ,of Employees in Jordanian Hospitals

٤. عنوان الدراسة هو العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والأداء الأكاديمي للعاملين في المستشفيات الأردنية في الاردن وكانت العينة خمس مستشفيات على جميع الموظفين فيها. وهدفت تحديد حالة ممارسات استراتيجية ادارة الموارد البشرية وهل تطبق بشكل فعلى أم لا وأيضا دراسة الآثار المترتبة على ممارسات ادارة الموارد البشرية على أداء وان المنهج المتبع المسح الوصفي كانت النتائج بأن ممارسات استراتيجية ادارة الموارد البشرية لها تأثير على الأداء، وان المستشفيات الأردنية لا تملك ممارسات فعالة واوصت اقناع مديري المستشفيات إعطاء اهتماما جديا للعلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والأداء .

المبحث الثاني

الجانب النظري

اولاً : التخطيط الاستراتيجي

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

ان الاستراتيجية هي خطة عمل مستقبلية شاملة تضعها المنظمة لنفسها ثم تحدد فيها غاياتها وأهدافها ومن ثم وسائل تحقيق تلك الأهداف مع الاستفادة من الفرص المتاحة أمامها والتحديات المفروضة عليها، اذن لا توجد استراتيجية جاهزة وصالحة في كل الحالات والأزمنة وذلك بسبب المنافسة والبيئة الحركية أصبح لزاما على المنظمات أن يتم ادارتها بعقل استراتيجي لضمان حداثة هدف التكيف (Nonthanathorn، 2021، 2112)، وبهذا كان الانتقال من مصطلح الاستراتيجية من العلوم العسكرية إلى عالم الأعمال ومن ثم التطور الذي أصابه في حوض العلوم الإدارية وخبرائها الممارسين وبعد ذلك قامت المنظمات الإدارية بتبني هذا المصطلح مع مصطلح التخطيط ليكون لدينا نوع جديد منشق من عملية التخطيط يسمى بالتخطيط الاستراتيجي(جوى ،٢٠٢٠، ٥).

ان التخطيط الاستراتيجي ليست عملية تكون لمرة واحدة فقط وبعدها يتم تطبيقها لفترات طويلة وينتهي الأمر وانما هي عملية مستمرة ومتواصلة يتم التعديل بها بشكل مستمر ودوري من قبل المسؤولين من اجل مواكبة كافة التغييرات الطارئة بهدف الوصول إلى الأهداف بفاعلية وكفاءة عالية(جمال الدين، ٢٠٠٦، ٨٧). فضلاً عن انه لا يعتبر مخصص لحجم الشركات الكبير او الصغيرة وانه يحدد اتجاه المنظمة من خلال اتخاذ القرارات بشأن تخصيص مواردها مع تحديد آليات التحكم لتوجيه تنفيذ الاستراتيجية . أصبح التخطيط الاستراتيجي بارزاً في الشركات خلال الستينيات من القرن العشرين وما يزال جانباً مهماً. في الإدارة مع الاخذ بنظر الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة، وهو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات اذن انه نظام متكامل(باسم ،٢٠١٥، ١٩).

اهمية التخطيط الاستراتيجي

تتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي بجوانب عدة ومنها على سبيل المثال لا الحصر تتمثل بالاتي (بن مويزة , ٤٨ ، ٢٠١٩):

١. وسيلة أمان وحماية: يُعتبر التخطيط الاستراتيجي مصدر أمان لأي منظمة، فهو يحمي من أية أخطار متوقعة في المستقبل نظرًا لتوقعه المسبق لهذه الأخطار، وعمل الاحتياطات اللازمة لمواجهتها.

٢. تحليل مفصل للوضع الحالي: يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحليل وضع المنظمة الحالي من كافة الجوانب، مثل التحليل الرباعي الذي يتم من خلاله تحليل نقاط القوة لدى المنظمة واعتبارهم ميزة تنافسية، ونقط الضعف والعمل على التغلب عليها، والفرص التي يجب استغلالها، والتهديدات التي يجب وضع اعتبار لها.

٣. تحديد الأهداف، ووضع مؤشرات لقياس الأداء: أثناء العمل على وضع الخطة الاستراتيجية يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية المراد الوصول إليها في نقاط واضحة، كما يتم تحديد المؤشرات الرئيسية لقياس الأداء، والتي تساعد في عملية التقييم النهائية

٤. العمل وفق خطة محددة بوقت زمني: يلتزم التخطيط الاستراتيجي بالوقت الزمني للأعمال، ومراعاة تحقيق كل هدف في وقته المحدد، سواء الأهداف الحالية، أو الأهداف المستقبلية بعيدة المدى.

٥. و اضاف (Betul & Mahmut، 2018، 56) بانه :

٦. يعطي انطباع جيد للأطراف الخارجية: تتأثر الأطراف الخارجية بشكل إيجابي عند التعامل مع أي منظمة تستخدم التخطيط الاستراتيجي كأحد الأساليب الإدارية الأساسية لتسيير العمل، لأن هذا يعتبر إشارة إلى قوة المنظمة وقدرتها على مواجهة أي مشكلات أو تهديدات.

خصائص التخطيط الاستراتيجي

تتمثل أهم خصائص التخطيط الاستراتيجي بالاتي: (محمد، ٩٥، ٢٠١٩) و(علي وآخرون، ٩٩، ٢٠٢١)

١. الآثار الطويلة الأجل: يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة في المنظمة، وهذا لا يظهر في وقت قصير بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة .

٢. المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه، ابتداء من الإدارة العليا ونزولا إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم .

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

حشد الطاقات الكامنة والموارد: يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد جميع طاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة .

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

ترتيب الخيارات والأولويات: من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي أنه يضع الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وأنه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها.

معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي

رغم أهمية المزايا التي يخلقها التخطيط الاستراتيجي للمنظمة إلا أنه غالبا ما يواجه العديد من التحديات أهمها : (الهاجري وآخرون ، ٢٠١٦ ، ٤٤٦).

١ . عدم رغبة مديري المنظمات أو ترددهم في استخدام التخطيط الاستراتيجي وقد يرجع ذلك إلى (اعتقاد المديرين بعدم توفر الوقت الكافي لديهم، عدم المبالاة من جانب بعض المديرين في استخدام الأساليب الحديثة في عملية التخطيط، عدم إلمام بعض المديرين بالمهارات التي تتطلبها استخدام التخطيط الاستراتيجي).

٢ . الانطباع السيئ الذي تتركه مشاكل التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المنظمات، وذلك للعديد من الأسباب منها (صعوبة وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي، صعوبة جمع المعلومات والبيانات وتحليلها لوضع الخطة الاستراتيجية).

٣ . ضعف ميزانية وموارد المنظمة .

٤ . التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة، ويرجع ذلك إلى (المناقشات ووضع رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية يحتاج إلى وقت كبير وضرورة توفر كم هائل من المعلومات والبيانات التي تحتاج إلى تكاليف عالية .

٥ . البيئة الخارجية المضطربة مما قد يجعل التخطيط الاستراتيجي متقادما قبل أن يبدأ وذلك للأسباب التالية

١- تغير سريع في عناصر البيئة « القانونية والسياسية والاقتصادية... الخ .

٢- عدم وضوح الرؤية عند القيادات العليا والتي من شأنها توجيه الخطط الاستراتيجية نحو غايتها وأهدافها؛^١

٣- انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية وإهمال النظرة الاستراتيجية التي تتعلق بتطوير المنظمة على المدى الطويل .

٤- عدم تشجيع التفكير الابتكاري لسيطرة نمط التنظيم البيروقراطي والقيادة البيروقراطية بين أجزاء التنظيم .

٥- عدم توفر نظام للمعلومات يمد المديرين بالمعلومات عن البيئة المحيطة وإذا توافرت فغالبا ما تكون المعلومات ناقصة أو لا تلقى الفهم المقبول.

ثانياً : التخطيط التشغيلي

مفاهيم التخطيط التشغيلي

الخطط التشغيلية هي خطط تفصيلية تتضمن كافة الأنشطة والجراءات المتعلقة بتنفيذ مبادرات الخطة الاستراتيجية، والتوقيتات الزمنية بشكل محدد، بالإضافة إلى الجهات والمراكز الوظيفية المسؤولة عن التنفيذ. وكذلك يمكن الإشارة إليها على أنها الوسائل المناسبة والمحددة التي تتبعها المؤسسة للوصول إلى أهدافها. وهي في عملية التخطيط تمثل المرحلة التي يتوجب فيها إشراك الأشخاص المعنيين بتطبيق الخطة بشكل فعال ، حتى لو لم يكونوا مشتركين في المراحل المبكرة من التخطيط، وتوجد العديد من الأمثلة على التخطيط التشغيلي، ومنها مثال على تخطيط عملية تصنيع منتج في شركة للصناعة. قد يتضمن هذا المثال تنظيم سلسلة التوريد للمواد الخام، وتخصيص الموارد البشرية والتكنولوجية المطلوبة، وتحديد مهام ومسؤوليات كل فريق عمل. بعد ذلك، يقوم التخطيط التشغيلي بتحديد خطوات تنفيذية محددة لكل عملية. يتضمن ذلك تحديد توقيت الإنتاج لضمان تسليم المنتجات في الوقت المحدد وفقاً لاحتياجات العملاء ويشمل التخطيط التشغيلي أيضاً مراقبة الأداء وتقييمه بشكل دوري. يتم ذلك من خلال فحص العمليات ومقارنتها بالأهداف المحددة، وتحديد أي تحسينات أو تغييرات تحتاج إلى اتخاذها لتحقيق الأداء الأمثل (الحمادي، ٢٠٢٥، ٩) . ويعرف الباحثان التخطيط التشغيلي بأنه التخطيط الذي يقوم بعملية صياغة الأهداف والغايات التخطيط الاستراتيجية إلى أرض الواقع بشرط أن المعلومات التي يحصل عليها من الإدارة العليا تكون واقعية ودقيقة لا تقبل أي خطأ أي تضعها تحت المجهر وكذلك يكون لديه معرفة شاملة بالظروف التي تحيط بالبيئة الداخلية والخارجية كي تستطيع مواجهة المشاكل مع الحلول المناسبة، وأن التخطيط التشغيلي يقوم بمراجعة دورية يومية أو اسبوعية أو شهرية أن لا تتجاوز ستة أشهر لأن التخطيط التشغيلي عمره قصير لا يتجاوز سنة، يقوم بإشراك جميع العاملين حول عملية التخطيط والاختار بالقرار الصائب والحل المناسب .

أهمية التخطيط التشغيلي

تجهيز المؤسسة بخطة مدروسة بشكل مسبق. ضمان استخدام الموارد بشكل فعال. تخصيص الموارد النادرة في الأماكن الأكثر حاجة لها. تحديد متطلبات الموارد اللازمة في مختلف أنشطة

الأعمال. تحديد الثغرات التي يمكن مواجهتها أثناء سير العمل. تقليل المخاطر المحتملة. تجهيز خطط بديلة للتعامل مع المخاطر والمشكلات المتوقعة حدوثها أثناء سير العمل. ضمان استدامة التأثيرات والنتائج المرضية. التأكد من الاستمرارية في تحقيق أهداف المشروع. إيجاد الثغرات ونقاط عدم الكفاءة التي تلاحظ أثناء سير العمل. تسهيل تصحيح الأخطاء التي يمكن أن تواجه المؤسسة. اتخاذ الإجراءات الضرورية لتحسين الإنتاجية والكفاءة في العمل. تعزيز الربح الناتج عن أعمال المؤسسة المختلفة.

توضع الخطط التشغيلية للالتزام بالجدول الزمنية اليومية أو الأسبوعية لتحقيق الأهداف المختلفة، وجدير بالذكر أن التخطيط التشغيلي يختلف عن خطة العمل، حيث إن التخطيط التشغيلي ليس سوى جزء واحد من خطة العمل بأكملها، إذ إن كل خطة عمل يجب أن تحتوي على خطة تشغيلية توضح كل خطوة ضرورية لتحقيق أهداف العمل.

ترجع أهمية الخطط التشغيلية للمؤسسات إلى كونها الأساس العملي في ضمان تطبيق التنفيذ من خلال تحويل كل مبادرة تنفيذية إلى مجموعة من الخطوات والإجراءات اليومية التي توضح «كيف» ستتم عملية التطبيق الفعلي لكل مبادرة تنفيذية على أرض الواقع.

لذلك، يُنظر إلى الخطط التشغيلية على أنها عمل إداري يطبق ويتابع داخلياً من قبل كل إدارة لضمان تحقيق الأعمال والمستهدفات الواردة في الخطط التنفيذية وهي بذلك تعد أحد أهم الأدوات الرئيسية التي تمكن العاملين في الإدارة على إنجاز ما تم اعتماده من مبادرات تنفيذية. وانه اداة تواصل هامة في التواصل اليومي بين افراد المنظمة و يعتبر اداة تواصل وتنسيق بين وحدات المنظمة و اداة تحليلية لما يتم انجازه يوميا من اعمال في المنظمة فضلاً عن انه اداة ضبط وتحكم بنشاطات المنظمة. (حسونه ، ٣٤ ، ٢٠٢٢)

العناصر الاساسية للتخطيط التشغيلي

ويمكن ان نشير الى اهم العناصر الاساسية لتخطيط التشغيلي وهي كالتالي (الحمادي ، ٢٠٢٥ ، ١٠)

١. الاستراتيجيات : وهي الإجراءات الاساسية الواجب القيام بها بشكل منتظم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والغايات طويلة المدى واختيار أشكال التصرفات وتوزيعات الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

٢. الجدول الزمني : تحديد جدول زمني لانجاز المشاريع وفق منهجيات إدارة المشروع والذي يُعتبر من أساسيات بناء ونجاح جميع المشاريع .

٣. الميزانية : هي عملية تحقيق أهداف مالية مستقبلية محددة بدراسة إيرادات وتكاليف وظروف مشروع محدد في فترة زمنية معينة

٤. المسؤولية : ان مدير المشروع هو المسؤول عن ضمان اكتمال الاهداف في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية.

٥. مؤشرات الأداء الرئيسية: هي مجموعة من القيم الذي توضح قدرة المنظمة على تنفيذ مهامها وتحقيق الأهداف الرئيسية .
٦. خطة احتياطية : تمثل مجموعة من الاجراءات البديلة في حالة الحاجة الى التخلي عن الخطة الرئيسية لحدوث مشكلات طارئة.
٧. التكاليف التشغيلية : هي المصروفات المتعلقة بصيانة وإدارة الاعمال وتعد احد مكونات الدخل التشغيلي .

مبادئ التخطيط التشغيلي

تتمثل مبادئ التخطيط التشغيلي بالاتي (Halevi,21, 2003)

١. فهم وتحديد الأهداف التشغيلية: ستمكن من توضيح وتحديد الأهداف التشغيلية بناءً على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مع التأكيد على أهمية أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس والتحقيق.
٢. تطوير خطط تشغيلية فعالة: ستكتسب المهارات اللازمة لتطوير خطط تشغيلية تتضمن تفاصيل دقيقة حول الموارد المطلوبة، الجداول الزمنية، والمهام المحددة لكل قسم أو فريق
٣. تنظيم وتخصيص الموارد: ستتعلم كيفية تنظيم الموارد البشرية والمادية بطريقة تضمن الاستخدام الأمثل لها، بما في ذلك تخصيص الموارد بكفاءة لتحقيق الأهداف
٤. تحسين التنسيق بين الأقسام: ستعمل على تطوير مهاراتك في التنسيق والتواصل بين الأقسام المختلفة لضمان التكامل والتعاون في تنفيذ الخطط التشغيلية
٥. متابعة وتقييم الأداء: ستتعلم كيفية تطبيق طرق متابعة وتقييم فعالة للأداء التشغيلي، مما يمكنك من تحديد مواطن القوة والضعف وإجراء التعديلات اللازمة بشكل مستمر
٦. إدارة المخاطر والتعامل مع التحديات: ستكون قادرًا على تحديد المخاطر المحتملة المرتبطة بالعمليات التشغيلية وتطوير .
٧. استخدام التكنولوجيا في التخطيط التشغيلي: ستكتسب معرفة بكيفية استخدام الأدوات التكنولوجية المختلفة لتعزيز الكفاءة في التخطيط والتنفيذ التشغيلي
٨. القدرة على التكيف والمرونة: ستطور مهاراتك في التكيف مع التغيرات البيئية والسوقية وتعديل الخطط التشغيلية بشكل مرن للحفاظ على فعالية وكفاءة العمليات استراتيجيات للتعامل مع هذه التحديات بفعالية

العوامل التي تساعد على نجاح التخطيط التشغيلي

١. (Wang , 3146,2020) ان اهم العوامل التي تساعد على نجاح التخطيط التشغيلي تنتل بالاتي
٢. الدعم المستمر والمتواصل من القيادات الأكاديمية والإدارية لتذليل كافة الصعوبات وتوفير الموارد والدعم المعنوي.
٣. إيمان كافة القيادات والمسؤولين في المؤسسات والمساندة بأهمية بناء خطة تشغيلية تنبثق من الخطة الاستراتيجية و تتوافق مع الإمكانيات والطموحات لجميع الأطراف والشركاء.
٤. لاعتماد على منظور واقعي يأخذ في الاعتبار السياق الاجتماعي والثقافي لبيئة المؤسسة او المنظمة ومجتمعها المحيط، بما يساعد في التوصل إلى بدائل وحلول منطقية لأية معوقات تواجه تنفيذ المبادرات.
٥. التوافق حول ما توصلت إليه الخطة الاستراتيجية الأساسية للمؤسسة من أهداف ومبادرات تخدم أهداف واحتياجات المؤسسات المساندة.
٦. انتهاج المسار المرحلي في بناء الخطة والاستفادة من جميع أنواع التغذية الراجعة من فرق الخطة على مستوى المؤسسة المساندة.
٧. تحقيق التوازن في أبعاد الأداء المؤسسة وفق مؤشرات القياس المدرجة بالخطة بما يساعد في متابعة الانجازات المتحققة وتصحيح مسار الانحرافات في الأداء
٨. دعم مشاركة جميع الأطراف ذات الصلة والمستفيدين، بما يدعم الرؤية التوافقية التي تراعي جميع الامكانيات والموارد المتاحة.
٩. الارتكاز على الواقعية في إعداد الخطة، بما يساعد في استيعاب المتغيرات المحيطة والتكيف مع المستجدات

ثالثاً: إدارة الموارد البشرية

مفهوم ادارة الموارد البشرية

تتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من البرامج، و الوظائف، و الانشطة المصممة Hu-man Resources لتعظيم كل من أهداف الفرد و المنظمة، و الموارد البشرية الذي كان سائداً أو Personnel كمصطلح يعتبر حديثاً و قد حل محل اصطلاح الافراد القوى العاملة، و لقد كانت سنة ١٩٧٠ هي نقطة التحول التدريجية، عندما قامت الجمعية الأمريكية لأداره الافراد، و هي اكبر منظمة متخصصة في مجال الادارة بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية، و ذلك حتى يتماشى مع الدور الاستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في نطاق المؤسسات أو المنظمات، و ليصبح مديرو الموارد البشرية شركاء كاملين في الاعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي

تختلف وجهات نظر المديرين في الحياة العلمية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية، وهناك وجهتان للنظر (Campos-García, et al, 2024, 2034)
أولاً: وجهة النظر التقليدية: يرى بعض المديرين ان إدارة الموارد البشرية ماهي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات، ولم تحظ إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون ان تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنشآت.

ثانياً: وجهة النظر الحديثة: يرى البعض الآخر من المديرين ان إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالسويق والإنتاج والمالية لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت. وشملت أنشطة رئيسية من أهمها: توصيف الوظائف-تخطيط الموارد البشرية-جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل-تدريب وتنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشآت. اذن ان

إدارة الموارد البشريّة هي: «الوظيفة الرئيسيّة في إدارة المؤسسات كافة، ويعتمد نجاح وفشل المؤسسات بشكل رئيس على فاعليّة وكفاءة إدارة الموارد البشريّة فيها وهي جملة من الوظائف والأنشطة والعمليات المتشابكة التي تمّ التخطيط لها مسبقاً، والتي تهدف إلى رفع مستوى الأداء الكلي للمؤسسة من خلال رفع مستوى أداء العاملين فيها .

أهمية الموارد البشرية

إن وجود إدارة موارد بشرية فعالة يمكن أن يساهم بدون كبير في نجاح المنظمات وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارات المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفاعلية المنظمة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا

كما يرى اخرون أن ادارة الموارد البشرية تكتسب أهميتها من: (Sa, & Rodrigues, ٢٠٢٤, ٧٦٠٠)

١. الدراسات والبحوث، فقد أكدت نتائج الدراسات العديد على العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيسي لزيادة الانتاج ولتزايد اهمية العلاقات الانسانية وتحفيز العاملين واشباع حاجاتهم ولان نجاح أو فشل كافة المنظمات مرهون بالعنصر البشري.
٢. التكلفة، حيث تشكل النفقات التي تتحملها المنظمات لتغطية أجور وتعويضات العاملين جزء كبير من نفقاتها ولذا فأفضل استثمار يجب أن يوجه للعاملين.
٣. الحاجة الى التخصص. فقد أصبح من الضروري أن تتطلب عمل إدارة الموارد البشرية تأهيل وتدريب متخصص في الجوانب العديدة لهذه الوظيفة كتخطيط الموارد البشرية وتصنيف الوظائف بأفراد من ذوي التخصصات العامة.

٤. الاستفادة من الموارد البشرية: تزايد ادراك وقناعة المنظمات بان الأفراد مورد أنساني وانه كسائر المورد التي تحرص المنظمات على استثمارها بشكل افضل،

٥. مما يتطلب الاستفادة منها وحسن استخدامها والمحافظة عليها والعمل على تحسين أدائها باستمرار ولهذا لا بد من تبني اسلوب أنساني في التعامل مع الموارد البشرية واشباع حاجتهم وتحفيزهم واشراكها في اتخاذ القرارات والتخطيط وتصميم البرامج لها والادارة الحديثة تدرك أن نجاح المنظمات مرهونا بتحقيق أهدافها وأن الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق هذه الاهداف هي مواردها البشرية.

مقومات النجاح لإدارة الموارد البشرية

لا شك أن نجاح أداء المؤسسة مرهون بتحديد أهداف واضحة، توجّهها نحو المهام والموضوعات التي تحتاج إلى متابعة، وبقدر ما تكون الأهداف الموضوعية واضحة، بقدر ما تكبر فرص النجاح في تحقيقها، لأنّ الأهداف الواضحة تكون سهلة القياس وهي مرغوبة جداً لدى الأفراد، بالإضافة إلى التخطيط السليم الذي هو اتخاذ القرارات التي تخدم الأهداف، وتوضّح استراتيجيات، وسياسات، وتكتيكات عملية تحقيق هذه الأهداف. وعلى ضوء ما سبق ذكره يمكن تحديد مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية فيما يلي (Sunarso, 2024,166):

١. **دعم المؤسسة لنجاح إدارة الموارد البشرية:** ولا يتحقق هذا الدعم إلا عن طريق قيادة متجوبة، وملتزمة وداعمة للنجاح، فالقيادة الداعمة هي شرط المؤسسة الناجحة، حيث تترك الأفراد يشاركون فعلياً في القرارات التي تتخذها على كل المستويات الإدارية للمؤسسة، وهذا في حد ذاته يعتبر مدخلاً حقيقياً لبناء مؤسسة ناجحة، ومواكبة للتغيرات والتحديات المستجدة، فبواسطة هذه المشاركة يمكن للإدارة أن تحوّل سياساتها، واستراتيجياتها القديمة التي تنطوي على تسلط الإدارة، وفرض القرارات من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله، إلى سياسات، واستراتيجيات جديدة تقوم على المشاركة الفعلية للأفراد، ويكون اتخاذ القرارات فيها ممكناً في قاعدة الهرم الإداري. وعليه، يبدو جلياً أن نجاح المؤسسة لا يكون إلا من خلال فلسفة قيادتها، وتزويدها لإدارة الموارد البشرية بكل مستلزمات النجاح.

٢. **نجاح مدير إدارة الموارد البشرية:** يستدعي العمل الناجح لإدارة الموارد البشرية أن يكون مديرها على معرفة كمية، ونوعية بالموارد البشرية في آن واحد، فالمعرفة الكمية تختص بمعرفة العموميات حول الوظائف الموجودة، والمراكز الوظيفية المخصصة لها، أما المعرفة النوعية فتركز على نوعية الوظائف، والشروط المتصلة بها. أو بعبارة أخرى، معرفة عدد الوظائف الحالية في المؤسسة وعدد شاغليها، تعتبر من الأمور البديهية العامة التي يعرفها كل المدراء تقريباً، وهي معرفة كمية، أمّا التنبؤ المستقبلي بعدد الوظائف المستحدثة، وعدد الأشخاص المتوقع نقلهم من مكان لآخر داخل المؤسسة، فهي معلومات لا يعرفها إلا مدير الموارد البشرية، وتتطلب استخدام علوم تطبيقية للتنبؤ بها، وكتساب هذه المعلومات يعبر

عن المعرفة النوعية، لذا فمقاييس النجاح للمعرفة النوعية تختلف عن مقاييس المعرفة الكمية، وإن كانت هاتان المعرفتان تكمل إحداهما الأخرى.

٣. **نجاح الموارد البشرية في أدائها بالمؤسسة:** حتى يتحقق للمؤسسة هذا المقوم، وهو وجود أفراد ناجحين عليها أن تركز من خلال إدارة الموارد البشرية على ميزتين أساسيتين: الأولى هي مقدرة العمّال، وتمكّنهم من المعارف، والمهارات، والخبرات التي تساعد الفرد على الأداء الجيد للعمل، والتي بمقدورهم اكتسابها، وتطويرها، وبالتالي فهذه المقدرة منها ما يتعلق بالإمكانات الجسدية، ومنها ما يتعلّق بالإمكانات المعرفية، ودور إدارة الموارد البشرية يكمن في استخدام وظائفها، بالشكل الذي يجعل قدرات الموارد البشرية تتلاءم مع متطلّبات، و شروط الوظائف الموجودة في المؤسسة. أمّا الميزة الثانية التي تساعد الموارد البشرية على النجاح، فهي الحافز الذي يعبّر بدوره عن استعداد الفرد للقيام بالعمل المطلوب منه، غير أن هذه الميزة تكلف المؤسسة ثمناً باهظاً يجعل إدارة الموارد البشرية تخصّص له وظائف كالتعويضات، وصيانة الموارد البشرية حتى تتمكّن من التحكم فيه أكثر.

المبحث الثالث :

تشخيص وتحليل استجابات متغيرات الدراسة

سنعرض ونحلل بالمبحث الحالي بعض نتائج مؤشرات الاحصائية والاختبارات بخصوص استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة، الامر الذي سينجم عنه تحديد مستويات تأثير والعلاقة لتلك المتغيرات.

عينة الدراسة

استخدم الباحث قانون معادلة ستيفن ثومسون وكذلك جدول مورغان لاختيار حجم العينة تبين ان الاتنن يعطيان نفس حجم العينة في الاختيار لذلك تم اختيار حجم العينة المطلوب سحبها من مجتمع الدراسة. تم اختيار عينة من موظفي مديرية تربية الكرخ الثانية، حيث يبلغ حجم المجتمع الكلي ١٠٠٣ موظف وموظفة. نظراً لأن حجم المجتمع كبير نسبياً، قرر الباحث استخدام عينة تمثل المجتمع الأصلي بشكل كافٍ يسمح بتعميم النتائج. اذ تمثل:

N: حجم المجتمع

n: حجم العينة المطلوبة

d: الخطأ المعياري او مستوى الخطأ = (٠,٠٥)

Z: قيمة زد الجدولية عند مستوى ثقة ٩٥٪ وخطأ معياري ٠,٠٥ = ١,٩٦

P: القيمة الاحتمالية = ٠,٥

جدول (١)

توزيع عينة الدراسة وعدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة وغير المستوفية

عينة الدراسة	العدد الواجب للتوزيع	الموزع فعلاً	المسترجع	الغير مستوفية للشروط	الغير مسترجعة	نسبة الاسترجاع
الموظفين	٢٧٨	٢٧٨	٢٧٨	٠	٠	%١٠٠
المجموع	٢٧٨	٢٧٨	٢٧٨	٠	٠	%١٠٠

المصدر : من اعداد الباحثان استنادا الى الاحصاءات

أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وضمان الصدق والثبات المنهجي في عملية التحليل، من الضروري تحديد الأدوات والطرق المستخدمة. في هذا السياق، اعتمد الباحث على مجموعة محددة من الأدوات والأساليب في هذا الدراسة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمديرية تربية الكرخ الثانية وفهم الأساليب المتبعة. واستخدمت الاستبانه كادات رئيسية في الدراسة والتي تم تصميمها لغرض الدراسة الميدانية وجمع البيانات اللازمة من اجل تحليل المتغيرات واختبار الفرضيات وكانت وفقاً للاتي:

القسم الاول: يشمل عدة فقرات تغطي المعلومات الشخصية وهي متغيرات (الجنس - العمر - التحصيل العلمي-سنوات الخدمة- الدورات التدريبية وورش العمل التي شارك بها).

القسم الثاني: المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) بأبعاده

القسم الثالث: المتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) بأبعاده

القسم الرابع: المتغير التابع (ادارة الموارد البشرية)

وتم اعتماد مقياس ليكرد الخماسي للإجابة عن اسئلة الاستبانه والمحدد بالمدى (١-٥) درجة

جدول رقم (٢) مقياس ليكرد الخماسي

التصنيف	اتفق تماماً	اتفق	محيّد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

المصدر : من اعداد الباحثان

عرض وتحليل النتائج في ضوء اجابات العينة

تم استخدام مقياس مدرج (Likert) الخماسي لجمع إجابات عينة البحث في الاستبانه. تم تحليل

وتلخيص البيانات من خلال التوزيعات التكرارية والنسب المئوية. كما تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري، بالإضافة إلى تحديد اتجاهات العينة لكل متغير. تساعد هذه الإجراءات في فهم ردود فعل المشاركين وتقييم اتجاهاتهم تجاه تصميم نموذج الاتصال بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي في إدارة الموارد البشرية.

اختبار وتحليل علاقات الارتباطات بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي وإدارة الموارد البشرية

تهدف هذه الفقرة إلى التحقق من صحة فرضيات البحث المتعلقة بالعلاقات المترابطة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي وإدارة الموارد البشرية، مع التركيز على اختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تفيد بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذه العناصر. سيتم الاعتماد على استخدام معامل الارتباط (لِسبيرمان) كأداة إحصائية لتحديد قوة واتجاه الارتباط بين المتغيرين. يقوم هذا المعامل بحساب قيمة الارتباط على مقياس من -1 إلى 1، حيث تشير القيمة الموجبة إلى وجود ارتباط إيجابي، بينما تشير القيمة السالبة إلى وجود ارتباط سلبي. لتحقيق هدف الفقرة واختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، سيتم استخدام معامل الارتباط (لِسبيرمان) لتحليل البيانات المتاحة. ستقوم الدراسة بجمع بيانات حول التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي وإدارة الموارد البشرية من عينة محددة، ثم ستحسب معامل الارتباط (لِسبيرمان) لتحديد مدى الارتباط بين المتغيرات ودلالاته الإحصائية. إذا كانت قيمة معامل الارتباط (لِسبيرمان) تتجاوز مستوى الدلالة المحدد مسبقاً، فإن ذلك يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي وإدارة الموارد البشرية، مما يدعم صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي وإدارة الموارد البشرية في تربية الكرخ الثانية

جدول (٣)

قيم معاملات الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي وإدارة الموارد البشرية

المتغير المستقل والوسيط	المتغير التابع	(r) معامل الارتباط لسبيرمان	اختبار t	مستوى الدلالة (α)
التخطيط الاستراتيجي	إدارة الموارد البشرية	٠,٨٧٩*		٠,٠٥
التخطيط التشغيلي		٠,٩٦٨*		
التخطيط الاستراتيجي التخطيط التشغيلي		٠,٨٩٣*		

الجدول (٣) يوضح علاقة الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي وإدارة الموارد البشرية. تشير النتائج إلى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة القيمة المحسوبة (T) البالغة (٢,٩٥٩) مع القيمة الجدولية (T) التي تبلغ (١,٩٦٩) وتشير (*) إلى معنوية العلاقة عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

يتضح من النتائج الواردة أيضاً أنه تشير البيانات في الجدول إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي وإدارة الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لسبيرمان بينهما (٠,٨٧٩*، ٠,٩٦٨*) وعلى التوالي تشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة بين المتغيرات، مما يعني أن موظفي عينة الدراسة يدركون مدى ارتباط التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي بإدارة الموارد البشرية. حيث تدل هذه العلاقة أيضاً على أن إدارة الموارد البشرية تستمد أهمية كبيرة من التخطيط الاستراتيجي بأبعاده والتخطيط التشغيلي، مما يساهم في تحقيق وتحفيز عينة البحث، ويعكس ذلك إيجابياً على أدائهم. وبذلك يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

وتشير أيضاً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لسبيرمان بينهما (٠,٨٩٣*) حيث تشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة بين المتغيرين.

ويوضح أيضاً إلى أن المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) يرتبط بالمتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) بعلاقة أقوى مما يرتبط بالمتغير التابع (إدارة الموارد البشرية) ونرى أن المتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) كانت علاقة أقوى بالمتغير التابع (إدارة الموارد البشرية) وهذا ما نريد اثباته.

وتنتبثق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضية الفرعية الآتية: -

الفرضية الفرعية الأولى:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرسالة، الرؤية، الخيار الاحتياطي) والتخطيط التشغيلي وأبعاد إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التدريب والتطوير، التوظيف) في تربية الكرخ الثانية.

جدول (٤)
مصفوفة الارتباطات

المتغيرات	الرسالة	الرؤية	الخيار الاحتياطي	تخطيط الموارد البشرية	التدريب والتطوير	التوظيف	التخطيط التشغيلي
الرسالة	١	*٠,٩٦٨	*٠,٩٣٠	*٠,٨٠٢	*٠,٨٣٨	*٠,٨٦٨	*٠,٨٨٨
الرؤية	*٩٦٨.	١	*٠,٩٥٢	*٠,٨١٣	*٠,٨٥٧	*٠,٨٧٩	*٠,٨٩٨
الخيار الاحتياطي	*٩٣٠.	*٠,٩٥٢	١	*٠,٧٩٠	*٠,٨٤٤	*٠,٨٨١	*٠,٨٦٠
تخطيط الموارد البشرية	*٨٠٢.	*٠,٨١٣	*٠,٧٩٠	١	*٩٦٣.	*٠,٩٣١	*٠,٩٤٩
التدريب والتطوير	*٨٣٨.	*٠,٨٥٧	*٠,٨٤٤	*٠,٩٦٣	١	*٠,٩٤٩	*٠,٩٥٣
التوظيف	*٨٦٨.	*٠,٨٧٩	*٠,٨٨١	*٠,٩٣١	*٠,٩٤٩	١	*٠,٩٤٦
التخطيط التشغيلي	*٨٨٨.	*٠,٨٩٨	*٠,٨٦٠	*٠,٩٤٩	*٠,٩٥٣	*٠,٩٤٦	١

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V.25

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه الى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرسالة، الرؤية، الخيار الاحتياطي) والتخطيط التشغيلي بإدارة الموارد البشرية بأبعاده (تخطيط الموارد البشرية، التدريب والتطوير، التوظيف)، حيث بلغت اقل قيمة معامل الارتباط لسببيران بين الابعاد (*٠,٧٩٠) اعلی قيمة معامل الارتباط لسببيران بين الابعاد (*٠,٩٦٨) تشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة بين ابعاد الدراسة للمتغير المستقل وتابع والمتغير الوسيط، مما يعني أن موظفي عينة الدراسة يدركون مدى ارتباط التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرسالة، الرؤية، الخيار الاحتياطي) والتخطيط التشغيلي بإدارة الموارد البشرية بأبعاده (تخطيط الموارد البشرية، التدريب والتطوير، التوظيف). حيث تدل هذه العلاقة أيضًا على أن ابعاد إدارة الموارد البشرية تستمد أهمية كبيرة من ابعاد التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي، مما يسهم في تحقيق وتحفيز عينة البحث، ويعكس ذلك إيجابيًا على أدائهم. وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية

اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث وتحليلها وتفسيرها

تتمثل محور هذا البحث في اختبار فرضيات التأثير لتحديد إمكانية قبولها أو رفضها وفقاً للمنهجية المعتمدة. سيتم استخدام برنامج SPSS-٢٥ لتحليل البيانات، حيث سيفند تحليل إحصائي شامل لجميع وتحليل البيانات المتاحة. سيتم محاكاة الفرضيات المطروحة من خلال تجميع البيانات، ثم استخدام SPSS-٢٥ لإجراء التحليل. ومن خلال هذا التحليل، سيتم تحديد علاقة التأثير وتقييم ما إذا كان يمكن قبول الفرضية أم لا.

- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) على المتغير التابع (إدارة الموارد البشرية) بينما توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية المتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) على المتغير التابع (إدارة الموارد البشرية). ويوضح الجدول (٥) نتائج مقدار الانحدار الخطي المتعدد. لغرض تقدير الاثر.

جدول (٥)

قيم نموذج الانحدار لمتغير البحث

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	(F) الحسابية	الجدولية (F)	R ²	β_0	β_1	β_2
التخطيط الاستراتيجي	ادارة الموارد البشرية	١٦٥٤,٨٥٨	٣,٠٢٩	٠,٩٢٣	٠,١٧٩	٠,٠٦٥	٠,٨٨٩
التخطيط التشغيلي							

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V ٢٥

أولاً: ان قيمة (F) المحسوبة لأنموذج المقدّر (١٦٥٤,٨٥٨) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٣,٠٢٩) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة ثقة (٩٥٪) وهذا يعني ان الانموذج صالح للتحليل الاحصائي.

ثانياً: - يتضح من قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (٠,٩٢٣) يتضح بأن التخطيط الاستراتيجي و التخطيط التشغيلي قادرة على تفسير ما بنسبة (٩٢,٣٪) من التغيرات التي تطرأ على ادارة الموارد البشرية. أما النسبة البالغة (٥,٧٪) فتعزى الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.

ثالثاً: - يتضح من خلال لحد الثابت (β_0) البالغ (٠,١٧٩) وقيمة الميل الحدي (β_1) البالغ (٠,٠٦٥) وكانت قيمة (Sig=٠,٠٧) وهي اعلى من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وهذا يعني ان المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) تأثيره غير معنوي على ادارة الموارد البشرية وان قيمة الميل الحدي (β_2) البالغ (٠,٨٨٩) وكانت قيمة (Sig=٠) وهي اقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وهذا يعني ان زيادة التخطيط التشغيلي بمقدار وحده واحد من الانحرافات المعيارية سيؤدي الى زيادة على ادارة

الموارد البشرية بنسبة (٨٨,٩ %) من وحده انحراف معياري اذا تقبل الفرضية الرئيسية الثانية.

لهذا نحتاج الى تطبيق أسلوب تحليل المسار لمعرفة مقدار هل ان المتغير المستقل يؤثر بالمتغير التابع عن طريق المتغير الوسيط وما مقدار التأثير الذي أثره المتغير المستقل على المتغير الوسيط وهل الوساطة كانت كلية ام جزئية سوف يتم توضيحه في المبحث الرابع.

تحليل المسار اختبار تحليل المسار بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي وادارة الموارد البشرية

الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) على المتغير التابع (ادارة الموارد البشرية) من خلال المتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي)

جدول (٦) التأثيرات

			Estimate	S.E.	C.R.	P
M	<---	X	87.٠	.027	32.463	0.001
Y	<---	M	0.89	.036	24.685	0.001
Y	<---	X	0.07	.035	1.846	0.07

المصدر : اعداد الباحثان استناداً الى نتائج الحاسوب

أظهرت النتائج أن المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) له تأثير على المتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) بمقدار (٠,٨٧)، وهو تأثير ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة $(P = 0,001)$ وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥).

أظهرت النتائج أن المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) ليس له تأثير مباشر على المتغير التابع (إدارة الموارد البشرية)، حيث بلغ التأثير (٠,٠٧) وقيمة $(P = 0,٠٧)$ ، وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥).

في المقابل، كان للمتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) تأثير كبير على المتغير التابع (إدارة الموارد البشرية) بمقدار (٠,٨٩)، مع دلالة معنوية حيث بلغت قيمة $(P = 0.001)$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥).

وتشير هذه النتائج إلى أن المتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) يلعب دوراً مهماً في العلاقة بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (إدارة الموارد البشرية)، حيث يعزز من التأثير الإجمالي للمتغير المستقل. هذا يؤكد على أهمية المتغير الوسيط في هذه الدراسة وضرورة أخذه

في الاعتبار عند تحليل العلاقات بين المتغيرات.

أما بالنسبة لقيمة نسبة الحرج (C.R)، فقد بلغت للمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) (٣٢, ٤٦٣)، وللمتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) والمتغير التابع (إدارة الموارد البشرية) (٢٤, ٦٨٥). كلا القيمتين أكبر من (١, ٩٦٤)، مما يشير إلى أن النموذج صالح ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة.

وكانت قيمة نسبة الحرج (C.R) بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (إدارة الموارد البشرية) (١, ٨٤٦)، وهي أقل من (١, ٩٦٤)، مما يشير إلى أن النموذج هنا غير صالح ولا يمكن الاعتماد عليه في هذه الحالة. هذا يدل على أنه لا يمكن الاعتماد على المتغير المستقل وحده دون المتغير الوسيط، حيث أن دور الوسيط كان مهماً، مما يشير إلى أن الوساطة كانت كاملة.

جدول (٧) المؤشرات CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	6	.000	0		
Saturated model	6	.000	0		
Independence model	3	1146.009	3	.000	382.003

المصدر : اعداد الباحثان استناداً الى نتائج الحاسوب

نرى من خلال الجدول أعلاه المؤشر CMIN (Chi-Square Minimum Discrepancy) الذي يقيس مدى التوافق بين النموذج والبيانات. كلما اقترب هذا المؤشر من الصفر، كلما كان النموذج أفضل. لذلك نرى من خلال الجدول أعلاه ان النموذج الأصلي (Default model)، قيمة CMIN تساوي الصفر، مما يشير إلى أن هذا النموذج يتوافق جيداً مع البيانات. وبالنسبة للنموذج المشبع (Saturated model)، الذي يفترضه البرنامج حقق أقصى درجة من التوافق مع البيانات، قيمة CMIN أيضاً تساوي الصفر. اما النموذج المستقل الذي يفترضه البرنامج (Independence model) يكون الحكم عليه من خلال مؤشر NPAR حيث نرى انه قيمته (٣) وكلما كان يتوسط النموذج الأصلي والنموذج المفترض يكون جيد. RMR, GFI

جدول (٨) المؤشرات

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	1.000		1.000		1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

المصدر : اعداد الباحثان استناداً الى نتائج الحاسوب

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه مؤشر توكر لوييز (TLI) هو أحد المؤشرات التي تستخدم لتقييم مدى جودة نموذج التحليل العاملي التوكيدي. كلما اقترب مؤشر TLI من القيمة ١، كلما كان النموذج أفضل. نلاحظ أن قيمة CFI له تساوي (١) في النموذج الأصلي والمفترض. هذا يشير إلى أن نموذج الدراسة يُعتبر جيدًا.

وبالإضافة إلى ذلك، تم ذكر مؤشرات أخرى مثل IFI و NFI والتي تقع قيمها أيضًا بين ٠ و ١. وكلما اقتربت هذه القيم من ١، كلما كان النموذج أفضل. في هذه الحالة، قيم هذه المؤشرات تساوي ١، مما يؤكد على جودة النموذج المستخدم في الدراسة. بناءً على هذه المؤشرات، يمكن القول إن نموذج الدراسة يُعتبر نموذجًا جيدًا وملائمًا للبيانات.

اختبار تحليل المسار بين الرسالة والتخطيط التشغيلي وتخطيط الموارد البشرية الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد المتغير المستقل (الرسالة) على بعد المتغير التابع (تخطيط الموارد البشرية) من خلال المتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي)

جدول (٩) التأثيرات

			Estimate	S.E.	C.R.	P
M	<---	XX1	83.٠	.026	32.106	0.001
YY1	<---	M	1.19	.045	26.769	0.001
YY1	<---	XX1	-0.18	.042	-4.184	0.08

المصدر : اعداد الباحثان استناداً الى نتائج الحاسوب

أظهرت النتائج أن بعد (الرسالة) له تأثير على المتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) بمقدار (٠,٨٣)، وهو تأثير ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة ($P = 0,001$) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥).

أظهرت النتائج أن بعد (الرسالة) ليس له تأثير مباشر على البعد الأول لمتغير التابع (تخطيط الموارد البشرية)، حيث بلغ التأثير (٠,١٨-) وقيمة ($P = 0,008$)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥).

في المقابل، كان للمتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) تأثير كبير على البعد الأول لمتغير التابع (تخطيط الموارد البشرية) بمقدار (١,١٩)، مع دلالة معنوية حيث بلغت قيمة ($P = 0,001$)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥).

وتشير هذه النتائج إلى أن المتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) يلعب دورًا مهمًا في العلاقة بين بعد (الرسالة) ولبعد الأول لمتغير التابع (تخطيط الموارد البشرية)، حيث يعزز من التأثير الإجمالي من البعد الأول للمتغير المستقل. هذا يؤكد على أهمية المتغير الوسيط في هذه الدراسة وضرورة أخذه في الاعتبار عند تحليل العلاقات بين المتغيرات.

أما بالنسبة لقيمة نسبة الحرج (C.R)، فقد بلغت بعد (الرسالة) والمتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) (٣٢,١٠٦)، وللمتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) ولبعد الأول لمتغير التابع (تخطيط الموارد البشرية) (٢٦,٧٦٩). كلا القيمتين أكبر من (١,٩٦٤)، مما يشير إلى أن النموذج صالح ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة.

وكانت قيمة نسبة الحرج (C.R) بين بعد (الرسالة) ولبعد الأول لمتغير التابع (تخطيط الموارد البشرية) (-٤,١٨٤)، وهي أقل من (١,٩٦٤)، مما يشير إلى أن النموذج هنا غير صالح ولا يمكن الاعتماد عليه في هذه الحالة. هذا يدل على أنه لا يمكن الاعتماد على البعد الأول للمتغير المستقل وحده دون المتغير الوسيط، حيث أن دور الوسيط كان مهماً، مما يشير إلى أن الوساطة كانت كاملة.

جدول (١٠) المؤشرات CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	6	0.000	0		
Saturated model	6	0.000	0		
Independence model	3	1071.106	3	0.000	357.035

المصدر : اعداد الباحثان استنادا الى نتائج الحاسوب

نرى من خلال الجدول أعلاه المؤشر (CMIN (Chi-Square Minimum Discrepancy الذي يقيس مدى التوافق بين النموذج والبيانات. كلما اقترب هذا المؤشر من الصفر، كلما كان النموذج أفضل. لذلك نرى من خلال الجدول أعلاه ان النموذج الأصلي (Default model)، قيمة CMIN تساوي الصفر، مما يشير إلى أن هذا النموذج يتوافق جيداً مع البيانات. وبالنسبة للنموذج المشبع (Saturated model)، الذي يفترضه البرنامج حقق أقصى درجة من التوافق مع البيانات، قيمة CMIN أيضاً تساوي الصفر. اما النموذج المستقل الذي يفترضه البرنامج (Independence model) يكون الحكم عليه من خلال مؤشر NPAR حيث نرى انه قيمته (٣) وكلما كان يتوسط النموذج الأصلي والنموذج المفترض يكون جيد. RMR, GFI

جدول (١١) المؤشرات

Parsimony-Adjusted Measures

Model	N F I Delta1	R F I rho1	I F I Delta2	T L I rho2	CFI
Default model	1.000		1.000		1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

المصدر : اعداد الباحثان استنادا الى نتائج الحاسوب

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه مؤشر توكر لوييز (TLI) هو أحد المؤشرات التي تستخدم لتقييم مدى جودة نموذج التحليل العاملي التوكيدي. كلما اقترب مؤشر TLI من القيمة ١، كلما كان النموذج أفضل. نلاحظ أن قيمة CFI له تساوي (١) في النموذج الأصلي والمفترض. هذا يشير إلى أن نموذج الدراسة يُعتبر جيدًا.

وبالإضافة إلى ذلك، تم ذكر مؤشرات أخرى مثل IFI وNFI والتي تقع قيمها أيضًا بين ٠ و١. وكلما اقتربت هذه القيم من ١، كلما كان النموذج أفضل. في هذه الحالة، قيم هذه المؤشرات تساوي ١، مما يؤكد على جودة النموذج المستخدم في الدراسة. بناءً على هذه المؤشرات، يمكن القول إن نموذج الدراسة يُعتبر نموذجًا جيدًا وملائمًا للبيانات.

اختبار تحليل المسار بين الرؤية والتخطيط التشغيلي والتدريب والتطوير الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد المتغير المستقل (الرؤية) على بعد المتغير التابع (التدريب والتطوير) من خلال المتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي)

جدول (١٢) التأثيرات

			Estimate	S.E.	C.R.	P
M	<---	XX2	82.٠	025.٠	32.935	0.001
YY2	<---	M	89.٠	042.٠	21.065	0.001
YY2	<---	XX2	0.01	039.٠	242.٠	0.808

المصدر : اعداد الباحثان استنادا الى نتائج الحاسوب

أظهرت النتائج أن بعد (الرؤية) له تأثير على المتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) بمقدار (٠,٨٢)، وهو تأثير ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة ($P = 0,001$) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥).

أظهرت النتائج أن بعد (الرؤية) ليس له تأثير مباشر على البعد الثاني للمتغير التابع (التدريب والتطوير)، حيث بلغ التأثير (٠,٠١) وقيمة ($P = 0,808$)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥).

في المقابل، كان للمتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) تأثير كبير على البعد الثاني للمتغير التابع (التدريب والتطوير) بمقدار (٠,٨٩)، مع دلالة معنوية حيث بلغت قيمة ($P = 0,001$)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥).

وتشير هذه النتائج إلى أن المتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) يلعب دورًا مهمًا في العلاقة بين بعد (الرؤية) والبعد الثاني للمتغير التابع (التدريب والتطوير)، حيث يعزز من التأثير الإجمالي من البعد الثاني للمتغير المستقل. هذا يؤكد على أهمية المتغير الوسيط في هذه الدراسة وضرورة أخذه في

الاعتبار عند تحليل العلاقات بين المتغيرات.

أما بالنسبة لقيمة نسبة الحرج (C.R)، فقد بلغت بعد (الرسالة) والمتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) (٣٢,٩٣٥)، وللمتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) ولبعد الثاني المتغير التابع (التدريب والتطوير) (٢١,٠٦٥). كلا القيمتين أكبر من (١,٩٦٤)، مما يشير إلى أن النموذج صالح ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة.

وكانت قيمة نسبة الحرج (C.R) بين بعد (الرؤية) ولبعد الثاني المتغير التابع (التدريب والتطوير) (٠,٢٤٢)، وهي أقل من (١,٩٦٤)، مما يشير إلى أن النموذج هنا غير صالح ولا يمكن الاعتماد عليه في هذه الحالة. هذا يدل على أنه لا يمكن الاعتماد على البعد الثاني للمتغير المستقل وحده دون المتغير الوسيط، حيث أن دور الوسيط كان مهماً، مما يشير إلى أن الوساطة كانت كاملة.

جدول (١٣)

المؤشرات CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	6	0.000	0		
Saturated model	6	0.000	0		
Independence model	3	1050.916	3	0.000	350.305

المصدر : اعداد الباحثان استنادا الى نتائج الحاسوب

نرى من خلال الجدول أعلاه المؤشر CMIN (Chi-Square Minimum Discrepancy) الذي يقيس مدى التوافق بين النموذج والبيانات. كلما اقترب هذا المؤشر من الصفر، كلما كان النموذج أفضل. لذلك نرى من خلال الجدول أعلاه ان النموذج الأصلي (Default model)، قيمة CMIN تساوي الصفر، مما يشير إلى أن هذا النموذج يتوافق جيداً مع البيانات. وبالنسبة للنموذج المشبع (Saturated model)، الذي يفترضه البرنامج حقق أقصى درجة من التوافق مع البيانات، قيمة CMIN أيضاً تساوي الصفر. اما النموذج المستقل الذي يفترضه البرنامج (Independence model) يكون الحكم عليه من خلال مؤشر NPAR حيث نرى انه قيمته (٣) وكلما كان يتوسط النموذج الأصلي والنموذج المفترض يكون جيد. RMR, GFI

جدول (١٤) المؤشرات

Parsimony-Adjusted Measures

Model	N F I Delta1	R F I rho1	I F I Delta2	T L I rho2	CFI
Default model	1.000		1.000		1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

المصدر : اعداد الباحثان استناداً الى نتائج الحاسوب

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه مؤشر توكر لوييز (TLI) هو أحد المؤشرات التي تستخدم لتقييم مدى جودة نموذج التحليل العاملي التوكيدي. كلما اقترب مؤشر TLI من القيمة ١، كلما كان النموذج أفضل. نلاحظ أن قيمة CFI له تساوي (١) في النموذج الأصلي والمفترض. هذا يشير إلى أن نموذج الدراسة يُعتبر جيداً.

وبالإضافة إلى ذلك، تم ذكر مؤشرات أخرى مثل IFI و NFI والتي تقع قيمها أيضاً بين ٠ و ١. وكلما اقتربت هذه القيم من ١، كلما كان النموذج أفضل. في هذه الحالة، قيم هذه المؤشرات تساوي ١، مما يؤكد على جودة النموذج المستخدم في الدراسة. بناءً على هذه المؤشرات، يمكن القول إن نموذج الدراسة يُعتبر نموذجاً جيداً وملائماً للبيانات.

اختبار تحليل المسار بين الخيار الاحتياطي والتخطيط التشغيلي والتوظيف

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد المتغير المستقل (الخيار الاحتياطي) على بعد المتغير التابع (التوظيف) من خلال المتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي)

جدول (١٥) التأثيرات

			Estimate	S.E.	C.R.	P
M	<---	XX3	86.٠	.032	26.605	0.001
YY3	<---	M	6٥.٠	.033	19.491	0.001
YY3	<---	XX3	32.٠	.034	9.553	0.1

المصدر : اعداد الباحثان استناداً الى نتائج الحاسوب

أظهرت النتائج أن بعد (الخيار الاحتياطي) له تأثير على المتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) بمقدار (٠,٨٦)، وهو تأثير ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة $(P = ٠,٠٠١)$ وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥).

أظهرت النتائج أن بعد (الخيار الاحتياطي) ليس له تأثير مباشر على البعد الثالث للمتغير التابع (التوظيف)، حيث بلغ التأثير (٠,٣٢) وقيمة ($P = 0.1$)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥). في المقابل، كان للمتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) تأثير كبير على البعد الثاني للمتغير التابع (التوظيف) بمقدار (٠,٦٥)، مع دلالة معنوية حيث بلغت قيمة ($P = 0.001$)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥).

وتشير هذه النتائج إلى أن المتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) يلعب دوراً مهماً في العلاقة بين بعد (الخيار الاحتياطي) والبعد الثالث لمتغير التابع (التوظيف)، حيث يعزز من التأثير الإجمالي من البعد الثالث للمتغير المستقل. هذا يؤكد على أهمية المتغير الوسيط في هذه الدراسة وضرورة أخذه في الاعتبار عند تحليل العلاقات بين المتغيرات.

أما بالنسبة لقيمة نسبة الحرج (C.R)، فقد بلغت بعد (الخيار الاحتياطي) والمتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) (٢٦,٦٠٥)، وللمتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) ولبعد الثالث للمتغير التابع (التوظيف) (١٩,٤٩١). كلا القيمتين أكبر من (١,٩٦٤)، مما يشير إلى أن النموذج صالح ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة.

وكانت قيمة نسبة الحرج (C.R) بين بعد (الخيار الاحتياطي) ولبعد الثالث للمتغير التابع (التوظيف) (٩,٥٥٣)، وهي أكبر من (١,٩٦٤)، مما يشير إلى أن النموذج صالح ويمكن الاعتماد عليه في هذه الحالة، حيث أن دور الوسيط كان مهماً، مما يشير إلى أن الوساطة كانت كاملة.

جدول (١٦) المؤشرات CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	6	000.٠	0		
Saturated model	6	000.٠	0		
Independence model	3	1018.051	3	000.٠	339.350

المصدر : اعداد الباحثان استنادا الى نتائج الحاسوب

نرى من خلال الجدول أعلاه المؤشر CMIN (Chi-Square Minimum Discrepancy) الذي يقيس مدى التوافق بين النموذج والبيانات. كلما اقترب هذا المؤشر من الصفر، كلما كان النموذج أفضل. لذلك نرى من خلال الجدول أعلاه ان النموذج الأصلي (Default model)، قيمة CMIN تساوي الصفر، مما يشير إلى أن هذا النموذج يتوافق جيداً مع البيانات. وبالنسبة للنموذج المشبع (Saturated model)، الذي يفترضه البرنامج حقق أقصى درجة من التوافق مع البيانات، قيمة CMIN أيضاً تساوي الصفر. اما النموذج المستقل الذي يفترضه البرنامج (Independence model) يكون الحكم عليه من خلال مؤشر NPAR حيث نرى انه قيمته (٣) وكلما كان يتوسط النموذج الأصلي والنموذج المفترض يكون جيد. RMR, GFI

جدول (١٧) المؤشرات

Parsimony-Adjusted Measures

Model	N F I Delta1	R F I rho1	I F I Delta2	T L I rho2	CFI
Default model	1.000		1.000		1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	000.٠	000.٠	000.٠	000.٠	000.٠

المصدر : اعداد الباحثان استنادا الى نتائج الحاسوب

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه مؤشر توكر لوييز (TLI) هو أحد المؤشرات التي تستخدم لتقييم مدى جودة نموذج التحليل العاملي التوكيدي. كلما اقترب مؤشر TLI من القيمة ١، كلما كان النموذج أفضل. نلاحظ أن قيمة CFI له تساوي (١) في النموذج الأصلي والمفترض. هذا يشير إلى أن نموذج الدراسة يُعتبر جيدا.

وبالإضافة إلى ذلك، تم ذكر مؤشرات أخرى مثل IFI و NFI والتي تقع قيمها أيضا بين ٠ و ١. وكلما اقتربت هذه القيم من ١، كلما كان النموذج أفضل. في هذه الحالة، قيم هذه المؤشرات تساوي ١، مما يؤكد على جودة النموذج المستخدم في الدراسة. بناءً على هذه المؤشرات، يمكن القول إن نموذج الدراسة يُعتبر نموذجًا جيدًا وملئًا للبيانات.

اختبار التوزيع الطبيعي

ومن خلال اختبار Kolmogorov-Smirnov^a واختبار Shapiro-Wilk يدل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وكما موضح ادناه:-

جدول (١٨)

اختبارات التوزيع الطبيعي

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ادارة الموارد البشرية	133.٠	278	0.13	915.٠	278	0.12
a. Lilliefors Significance Correction						

المصدر : اعداد الباحثان استنادا الى نتائج الحاسوب

يتبين من خلال اختبار Kolmogorov-Smirnov واختبار Shapiro-Wilk ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي عند مقارنتها مع مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وان قيمنا الاختبار اعلى من (٠,٠٥) هذا يدل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

خامساً : الاستنتاجات والتوصيات الاستنتاجات

١. يتبين من خلال النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي وإدارة الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لسبيرمان بينهما (*٠,٨٧٩،*٠,٩٦٨) وعلى التوالي تشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة بين المتغيرات، مما يعني أن موظفي عينة الدراسة يدركون مدى ارتباط التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي بإدارة الموارد البشرية. حيث تدل هذه العلاقة أيضاً على أن إدارة الموارد البشرية تستمد أهمية كبيرة من التخطيط الاستراتيجي بأبعاده والتخطيط التشغيلي، مما يساهم في تحقيق وتحفيز عينة البحث، ويعكس ذلك إيجابياً على أدائهم. وبذلك يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى. وتشير أيضاً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لسبيرمان بينهما (*٠,٨٩٣) حيث تشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة بين المتغيرين.

٢. ويوضح أيضاً إلى أن المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) يرتبط بالمتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) بعلاقة أقوى مما يرتبط بالمتغير التابع (إدارة الموارد البشرية) ونرى أن المتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) كانت علاقة أقوى بالمتغير التابع (إدارة الموارد البشرية) وهذا ما نريد اثباته.

٣. يتبين من خلال النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرسالة، الرؤية، الخيار الاحتياطي) والتخطيط التشغيلي بإدارة الموارد البشرية بأبعاده (تخطيط الموارد البشرية، التدريب والتطوير، التوظيف)، حيث بلغت أقل قيمة معامل الارتباط لسبيرمان بين الأبعاد (*٠,٧٩٠) أعلى قيمة معامل الارتباط لسبيرمان بين الأبعاد (*٠,٩٦٨) تشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة بين أبعاد الدراسة للمتغير المستقل وتابع والمتغير الوسيط، مما يعني أن موظفي عينة الدراسة يدركون مدى ارتباط التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرسالة، الرؤية، الخيار الاحتياطي) والتخطيط التشغيلي بإدارة الموارد البشرية بأبعاده (تخطيط الموارد البشرية، التدريب والتطوير، التوظيف). حيث تدل هذه العلاقة أيضاً على أن أبعاد إدارة الموارد البشرية تستمد أهمية كبيرة من أبعاد التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي، مما يساهم في تحقيق وتحفيز عينة البحث، ويعكس ذلك إيجابياً على أدائهم. وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية.

٤. يتبين من خلال النتائج قد بلغت قيمة (F) المحسوبة لأنموذج المقدر (١٦٥٤,٨٥٨) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٣,٠٢٩) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة ثقة (٩٥٪) وهذا يعني أن الانموذج صالح للتحليل الإحصائي.

٥. يتبين من خلال النتائج قد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (٠,٩٢٣) يتضح بأن التخطيط الاستراتيجي و التخطيط التشغيلي قادرة على تفسير ما بنسبة (٩٢,٣٪) من التغيرات التي تطرأ على ادارة الموارد البشرية. أما النسبة البالغة (٥,٧٪) فتعزى الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.

يتبين من خلال النتائج قد بلغت قيمة لحد الثابت (β_0) البالغ (٠,١٧٩) وقيمة الميل الحدي (β_1) البالغ (٠,٠٦٥) وكانت قيمة ($\text{Sig}=0,07$) وهي اعلى من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وهذا يعني ان المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) تأثيره غير معنوي على ادارة الموارد البشرية وان قيمة الميل الحدي (β_2) البالغ (٠,٨٨٩) وكانت قيمة ($\text{Sig}=0$) وهي اقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وهذا يعني ان زيادة التخطيط التشغيلي بمقدار وحده واحد من الانحرافات المعيارية سيؤدي الى زيادة على ادارة الموارد البشرية بنسبة (٨٨,٩٪) من وحده انحراف معياري اذا تقبل الفرضية الرئيسية الثانية.

لهذا نحتاج الى تطبيق أسلوب تحليل المسار لمعرفة مقدار هل ان المتغير المستقل يؤثر بالمتغير التابع عن طريق المتغير الوسيط وما مقدار التأثير الذي أثره المتغير المستقل على المتغير الوسيط وهل الوساطة كانت كليه ام جزئية سوف يتم توضيحه في المبحث الرابع.

١. يتبين من خلال النتائج أن المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) له تأثير على المتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) بمقدار (٠,٨٧)، وهو تأثير ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة ($P = 0,001$) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥). أظهرت النتائج أن المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) ليس له تأثير مباشر على المتغير التابع (إدارة الموارد البشرية)، حيث بلغ التأثير (٠,٠٧) وقيمة ($P = 0,07$)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥). المقابل، كان للمتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) تأثير كبير على المتغير التابع (إدارة الموارد البشرية) بمقدار (٠,٨٩)، مع دلالة معنوية حيث بلغت قيمة ($P = 0,001$)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥). وتشير هذه النتائج إلى أن المتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) يلعب دوراً مهماً في العلاقة بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (إدارة الموارد البشرية)، حيث يعزز من التأثير الإجمالي للمتغير المستقل. هذا يؤكد على أهمية المتغير الوسيط في هذه الدراسة وضرورة أخذه في الاعتبار عند تحليل العلاقات بين المتغيرات. أما بالنسبة لقيمة نسبة الحرج (C.R)، فقد بلغت للمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) (٣٢,٤٦٣)، وللمتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) والمتغير التابع (إدارة الموارد البشرية) (٢٤,٦٨٥). كلا القيمتين أكبر من (١,٩٦٤)، مما يشير إلى أن النموذج صالح ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة. وكانت قيمة نسبة الحرج (C.R) بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (إدارة الموارد البشرية) (١,٨٤٦)، وهي أقل من (١,٩٦٤)، مما يشير إلى أن النموذج هنا غير صالح ولا يمكن الاعتماد عليه في هذه الحالة. هذا يدل على أنه لا يمكن الاعتماد على المتغير المستقل وحده دون المتغير الوسيط، حيث أن دور الوسيط كان مهماً، مما يشير إلى أن الوساطة كانت كاملة.

٢. يتبين من خلال النتائج أن بعد (الرسالة) له تأثير على المتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) بمقدار (٠,٨٣)، وهو تأثير ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة ($P = 0,001$) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥). وأظهرت النتائج أن بعد (الرسالة) ليس له تأثير مباشر على البعد الأول لمتغير التابع (تخطيط الموارد البشرية)، حيث بلغ التأثير (٠,١٨-) وقيمة ($P = 0,08$)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥). في المقابل، كان للمتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) تأثير كبير على البعد الأول لمتغير التابع (تخطيط الموارد البشرية) بمقدار (١,١٩)، مع دلالة معنوية حيث بلغت قيمة ($P = 0,001$)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥). وتشير هذه النتائج إلى أن المتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) يلعب دوراً مهماً في العلاقة بين بعد (الرسالة) ولبعد الأول لمتغير التابع (تخطيط الموارد البشرية)، حيث يعزز من التأثير الإجمالي من البعد الأول للمتغير المستقل. هذا يؤكد على أهمية المتغير الوسيط في هذه الدراسة وضرورة أخذه في الاعتبار عند تحليل العلاقات بين المتغيرات. أما بالنسبة لقيمة نسبة الحرج (C.R)، فقد بلغت بعد (الرسالة) والمتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) (٣٢,١٠٦)، وللمتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) ولبعد الأول لمتغير التابع (تخطيط الموارد البشرية) (٢٦,٧٦٩). كلا القيمتين أكبر من (١,٩٦٤)، مما يشير إلى أن النموذج صالح ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة. وكانت قيمة نسبة الحرج (C.R) بين بعد (الرسالة) ولبعد الأول لمتغير التابع (تخطيط الموارد البشرية) (٤,١٨٤-)، وهي أقل من (١,٩٦٤)، مما يشير إلى أن النموذج هنا غير صالح ولا يمكن الاعتماد عليه في هذه الحالة. هذا يدل على أنه لا يمكن الاعتماد على البعد الأول للمتغير المستقل وحده دون المتغير الوسيط، حيث أن دور الوسيط كان مهماً، مما يشير إلى أن الوساطة كانت كاملة.

٣. يتبين من خلال النتائج أن بعد (الرؤية) له تأثير على المتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) بمقدار (٠,٨٢)، وهو تأثير ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة ($P = 0,001$) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥). وأظهرت النتائج أن بعد (الرؤية) ليس له تأثير مباشر على البعد الثاني لمتغير التابع (التدريب والتطوير)، حيث بلغ التأثير (٠,٠١) وقيمة ($P = 0,808$)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥). في المقابل، كان للمتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) تأثير كبير على البعد الثاني لمتغير التابع (التدريب والتطوير) بمقدار (٠,٨٩)، مع دلالة معنوية حيث بلغت قيمة ($P = 0,001$)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥). وتشير هذه النتائج إلى أن المتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) يلعب دوراً مهماً في العلاقة بين بعد (الرؤية) والبعد الثاني لمتغير التابع (التدريب والتطوير)، حيث يعزز من التأثير الإجمالي من البعد الثاني للمتغير المستقل. هذا يؤكد على أهمية المتغير الوسيط في هذه الدراسة وضرورة أخذه في الاعتبار عند تحليل العلاقات بين المتغيرات. أما بالنسبة لقيمة نسبة الحرج (C.R)، فقد بلغت بعد (الرسالة) والمتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) (٣٢,٩٣٥)، وللمتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) ولبعد الثاني لمتغير التابع (التدريب والتطوير) (٢١,٠٦٥). كلا القيمتين أكبر من (١,٩٦٤)، مما يشير إلى أن النموذج صالح ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة.

وكانت قيمة نسبة الحرج (C.R) بين بعد (الرؤية) ولبعد الثاني المتغير التابع (التدريب والتطوير) (٠,٢٤٢)، وهي أقل من (١,٩٦٤)، مما يشير إلى أن النموذج هنا غير صالح ولا يمكن الاعتماد عليه في هذه الحالة. هذا يدل على أنه لا يمكن الاعتماد على البعد الثاني للمتغير المستقل وحده دون المتغير الوسيط، حيث أن دور الوسيط كان مهمًا، مما يشير إلى أن الوساطة كانت كاملة.

٤. يتبين من خلال النتائج أن بعد (الخيار الاحتياطي) له تأثير على المتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) بمقدار (٠,٨٦)، وهو تأثير ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة ($P = ٠,٠٠١$) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥). وأظهرت النتائج أن بعد (الخيار الاحتياطي) ليس له تأثير مباشر على البعد الثالث للمتغير التابع (التوظيف)، حيث بلغ التأثير (٠,٣٢) وقيمة ($P = ٠,٠١$)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥). في المقابل، كان للمتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) تأثير كبير على البعد الثاني المتغير التابع (التوظيف) بمقدار (٠,٦٥)، مع دلالة معنوية حيث بلغت قيمة ($P = ٠,٠٠١$)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥). وتشير هذه النتائج إلى أن المتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) يلعب دورًا مهمًا في العلاقة بين بعد (الخيار الاحتياطي) والبعد الثالث للمتغير التابع (التوظيف)، حيث يعزز من التأثير الإجمالي من البعد الثالث للمتغير المستقل. هذا يؤكد على أهمية المتغير الوسيط في هذه الدراسة وضرورة أخذه في الاعتبار عند تحليل العلاقات بين المتغيرات. أما بالنسبة لقيمة نسبة الحرج (C.R)، فقد بلغت بعد (الخيار الاحتياطي) والمتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) (٢٦,٦٠٥)، والمتغير الوسيط (التخطيط التشغيلي) ولبعد الثالث المتغير التابع (التوظيف) (١٩,٤٩١). كلا القيمتين أكبر من (١,٩٦٤)، مما يشير إلى أن النموذج صالح ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة. وكانت قيمة نسبة الحرج (C.R) بين بعد (الخيار الاحتياطي) ولبعد الثالث المتغير التابع (التوظيف) (٩,٥٥٣)، وهي أكبر من (١,٩٦٤)، مما يشير إلى أن النموذج صالح ويمكن الاعتماد عليه في هذه الحالة، حيث أن دور الوسيط كان مهمًا، مما يشير إلى أن الوساطة كانت كاملة.

٥. أن موظفي المديرية لديهم ادراك بمدى ارتباط التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي ادارة الموارد البشرية وان هذا يؤكد بالاهمية التي تستمدتها ادارة الموارد البشرية من التخطيط الاستراتيجي بأبعاده والتخطيط التشغيلي، مما يساهم بشكل كبير في تحفيز عينة الدراسة، وما يعكسه بشكل ايجابي على أدائهم.

٦. ان التخطيط الاستراتيجي له تأثير على التخطيط التشغيلي في المديرية عينة الدراسة وليس له تأثير مباشر على إدارة الموارد البشرية في المديرية.

٧. ان التخطيط التشغيلي يلعب دورًا مهمًا في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و ادارة الموارد البشرية وهذا يعزز من التأثير الإجمالي لإدارة الموارد البشرية وهذا يؤكد ضرورة أخذه في الاعتبار في المدديرية عينة الدراسة

٨. لاتمنح المديرية موظفيها الفرصة في التعبير عن ارائهم او اشراكهم في عملية التخطيط

ضعف التواصل بين الفرق المعنية بالتخطيط الاستراتيجي والتشغيلي في المديرية عينة الدراسة.

التوصيات

١. ضرورة الاخذ بالمفاهيم العلمية الحديثة في مجال التخطيط من اجل مواكبة التطور العلمي والعملي لهذا المجال وذلك لوجود العلاقة ما بين ابعاد متغيرات الدراسة
٢. ضرورة وجود نظام تغذية عكسية بناءً على تحليل الاستبانات الخاصة بالموارد البشرية ومنها استبانة الرضا الوظيفي وبشكل مستمر للتمكن من وضع الاستراتيجيات المناسبة للمديرية وبما يحاكي الواقع التربوي العراقي .
٣. ضرورة ادخال الموارد البشرية في المديرية المبحوثة دورات تدريبية متقدمة متضمنه اساليب التربوية الحديثة في مجال التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي وجعلها من الوثائق المطلوبة للترقية لاهميتها في تطوير المورد البشري في المديرية المبحوثة .
٤. اعتماد احد النماذج العالمية لأجراء التنبؤات بالاحتياجات للموارد البشرية لادخالها ضمن الخطط الاستراتيجية ومن ثم اجر اء التعديلات عليها وفقاً للواقع الفعلي
٥. ضرورة تضمين الخطة الاستراتيجية خطط بديلة للتمكن من استمرار المسيرة التعليمية في حال تعذر تطبيق بعض منها .
٦. إنشاء قنوات اتصال واضحة بين الفرق المعنية بالتخطيط الاستراتيجي والتشغيلي، مما يسهل تبادل المعلومات والأفكار ويساهم في تحقيق التوافق بين الأهداف

المصادر :

١. باسم علي حوامدة (٢٠١٥)، دليل التخطيط الاستراتيجي في الجامعات ، جامعة مؤتة، مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة : ١٩ .
٢. سعد احمد محمد. (٢٠١٩). التخطيط الاستراتيجي بين الخصائص والعمليات. المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية-أسوان، ٢(٤)، ٩١-١١٨.
٣. عبيد، هاني علي، رفعت، ماجدة محمد، صالح، وعلي حسين. (٢٠٢١). تقييم التخطيط الاستراتيجي الحقيقي في الشركة التي تنتج الزيوت النباتية. مجلة الدراسات والأبحاث البيئية، ١١(١)، ٩٨-١١٠.
٤. الهاجري، سعد حمد سعد بداح، عبد السلام، معوض الفلاح، حسين، & علي حسن. (٢٠١٦). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء لدى العاملين بالمؤسسات العامة بدولة الكويت. مجلة الدراسات والبحوث البيئية، ٦(٤)، ٤٤٤-٤٦٣.

٥. الحمادي ، متعب عبدالمحسن (٢٠٢٥) مهارات التخطيط التشغيلي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الرياض ، مجلة العلوم التربوية ، كلية التربية- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ،
٦. حسونه محمد ، (٢٠٢٢)، مستوى تمكين موظفي معارض شركات الاتصالات الخموية الفلسطينية في التخطيط التشغيلي ، رسالة ماجستير ، جامعة الخليل ، فلسطين .
٧. بن مويزة ، احمد ، (٢٠١٩) ، اعداد استراتيجيات التسويق وعملياتها، دار اليازوري العلمية للنشر ، عمان ، الاردن : ٤٨
٨. جمال الدين محمد المرسي ، واخرون ، (٢٠٠٦)، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية منظمة القرن الحادي والعشرون ، الدار الجامعة ، مصر : ٨٧ .
٩. جوى وفائي سليم (٢٠٢٠) ، ممارسات استراتيجية ادارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة ٦ اكتوبر كليات بريده الاهلية ، القسيم ، المملكة العربية السعودية ، محافظة الجيزة مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد: ٢ ، العدد: ٦ .
10. Armstrong, M. (2009). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 11 TH Edition, London and Philadelphia
11. Wang, Y., Qiu, J., Tao, Y., & Zhao, J. (2020). Carbon-oriented operational planning in coupled electricity and emission trading markets. IEEE Transactions on Power Systems, 35(4), 3145-3157.
12. Halevi, J. (2003). Operations Planning and Operations: A Revised Edition of Principles of Operations Planning: A Logical Approach. Springer Science & Business Media.
13. Azizi, M., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., & Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. Heliyon, 7(6).
14. Betul Balkar & Mahmut Kalman: Examining School Administrators' Beliefs and Understandings about Strategic Planning: An Exploratory Typological Perspective, Educational Policy Analysis and Strategic Research, Vol.13, Issue 2, Pen Academic Publishing, Canakkale, 2018..
15. Bruyn, Lize De. (2009). "Applying the Criteria of Ulrich and Brock-

- bank for the Assessment of the Role of Human Resources as a Strategic Business Partner in Mining Company”, SA Journal of Human Resource Management, Vol. 7, No. 1 PP: 1-11.
16. Kim, S. & Sanders, K. (2022). Strategic human resource management in the era of environmental disruptions. Human Resource Management, 61(3), 283-293.
 17. Nonthanathorn, P. (2021). Influences of Strategic Leadership and Strategic Communication on Effectiveness of Strategic Management. Psychology and Education Journal, 58(3), 2112-2118
 18. nyang, Benjamin James. (2010). “Strategic Human Resource Management (SHRM): A Paradigm Shift for Achieving Sustained Competitive Advantage in Organization”, International Bulletin of Business Administration, Issue 7, PP: 23-36.
 19. Wang, F& Mei-Ling, T. (2010). Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy. African journal of business management, 4(18), 3924.
 20. Campos-García, Irene, et al. “Human resource management and sustainability: Bridging the 2030 agenda.” Corporate Social Responsibility and Environmental Management 31.3 (2024): 2033-2053.
 21. Sá, J., Luís, A. L., & Rodrigues, P. (2024). How important are human resources in economic growth?. Edelweiss Applied Science and Technology, 8(6), 7599-7607.
 22. Sunarso, B. (2024). Analyzing Organizational and Social Factors: The Role of Human Resources in the Success of Information Security Systems in the Context of Digital Business. Journal of Technology and Society Horizons (TACIT), 2(1), 165-192

The Link Between Strategic and Operational Planning and Their Impact on Human Resource Management A Field Study in the Second Karkh Education Directorate Baghdad Province

By: Dr. Askari Wazeeri

Huda Hameed

Abstract:

The study aims to determine the impact of strategic and operational planning on human resource management in the Second Karkh Education Directorate in Baghdad. The research problem lies in the lack of a clear strategic vision in most Iraqi educational institutions, including the study sample, where planning is often short-term and reactive.

Strategic planning in educational institutions is long-term and defines future directions, helping to map out pathways for improving education quality and updating programs and curricula to meet student needs and enhance overall educational efficiency. This is directly tied to operational planning, which links strategic objectives to tactical goals by aligning resources, activities, and performance indicators with desired outcomes.

These planning approaches are connected to human resource management in achieving institutional objectives aligned with societal needs, especially in meeting the needs of teaching, administrative, technical staff, and students.

The study's importance lies in identifying the current state of HR in the Directorate and the effect of strategic and operational planning on HR management. The study involved 278 employees and used a 56-item questionnaire as the main data collection tool, analyzed using SPSS V.25.