



التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق التنمية الاقتصادية
دراسة استطلاعية في شركة زين للاتصالات/ فرع الجادرية بغداد

م.م. محمد يونس جبار

mohammed.y.jabbar@aliraqia.edu.iq

الجامعة العراقية / كلية الاداب

:Strategic Human Resource Planning in Achieving Economic Development

An Exploratory Study at Zain Telecommunications Company – Al-Jadriyah Branch, Baghdad

Asst. Lecturer Mohammed Younis Jabbar

Al-Iraqia University / College of Arts

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى بيان دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال موازنة السياسات والبرامج البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. ويناقش البحث أثر التخطيط الاستراتيجي في تنمية الكفاءات، وتحسين الإنتاجية، وتعزيز القدرة التنافسية، بما يساهم في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية ودعم النمو الاقتصادي المستدام. كما يبرز أهمية تبني ممارسات حديثة في إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات الاقتصادية المتغيرة، ويخلص إلى أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يمثل أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية وتعزيز الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية : التخطيط الاستراتيجي , الموارد البشرية , التنمية الاقتصادية

Abstract

This study aims to examine the role of strategic human resource planning in achieving economic development by aligning human resource policies and practices with organizational strategic objectives. It explores the impact of strategic planning on developing workforce competencies, improving productivity, and enhancing competitiveness, thereby supporting the optimal utilization of human resources and sustainable economic growth. The study also highlights the importance of adopting modern human resource management practices to address evolving economic challenges. It concludes that strategic human resource planning is a fundamental pillar for achieving economic development and strengthening organizational performance

Keywords: Strategic planning, human resources, economic development

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق التنمية الاقتصادية

دراسة استطلاعية في شركة زين للاتصالات/ فرع الجادرية بغداد

المقدمة

إن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنسيق الموارد المتاحة والفرص المتاحة للاقتصاد في المدى الطويل لتحقيق أهداف استراتيجية طويلة الأجل تقوم على رؤية استراتيجية يُراد تحقيقها في الأجل الطويل، لذلك فالتخطيط بمعنى التفكير المسبق لما يجب عمله خلال فترة زمنية معينة لتحقيق أهداف محددة بالاعتماد على الموارد والإمكانات والفرص المتاحة، ويمكن القول أنه بدون التخطيط التنموي فإن الدولة تسير باتجاه غير معروف إلى مستقبل غير مرئي فتتفاقم المشكلات والاختلالات وتهدر الثروات والطاقت ولا تتحقق أي نتائج.

فالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مهم جداً لتحديد الرؤيا والهدف ويحدد الاختلالات التي لا بد من تعديلها ويرسم الطريق إلى ذلك. ومما تقدم نتلخص المشكلة المتعلقة بالبحث في الدور الذي يُبسط بالتخطيط الإستراتيجي ومدى هنالك إرتباط معنوي بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتحقيق التنمية الاقتصادية للمنظمة المبحوثة.

ويوصي البحث الى العمل على زيادة نسبة الوعي للعاملين في اهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتنمية الاقتصادية من خلال ورش العمل والدورات والندوات العلمية التي تعنى بهذا الموضوع.

المبحث الاول

الإطار المنهجي للبحث

أولاً :- مشكلة البحث

تتمثل إشكالية هذا البحث: ماهو دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق التنمية الاقتصادية في المنظمة المبحوثة (شركة زين للاتصالات) ؟

ثانياً :- أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث في النقاط التالية :

(1) في هذا البحث يتم محاولة لتوضيح الإطار الفكري والمفاهيمي لمتغيرات البحث له التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يتم من خلاله التغلب على العديد من المشكلات الاقتصادية كذلك رفع القدرة التنموية للبلد .

(2) تتطرق أهمية البحث ايضاً من أهمية الدور الذي يمارسه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والنمو الى الامام في العراق .

ثالثاً:- أهداف البحث



تتمثل أهداف البحث في النقاط التالية :

- (1) التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية واهميته في التنمية الاقتصادية .
- (2) يسلط البحث الضوء على طبيعة التنمية الاقتصادية، وضرورة فهمها، باعتبارها والسلبيات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على العراق .

- (3) التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تدعيم برامج وخطط التنمية الاقتصادية.

رابعاً :- منهج البحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي , لوصف واقع التخطيط الاستراتيجي على المنظمة المبحوثة من حيث مدى تطبيقها ومن حيث مدى تأثيرها في التنمية الاقتصادية .

خامساً :- مصادر البيانات والمعلومات

استخدمت مجموعة من الوسائل والأساليب من اجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم أهداف البحث الحالية وتضمن ما يأتي:-

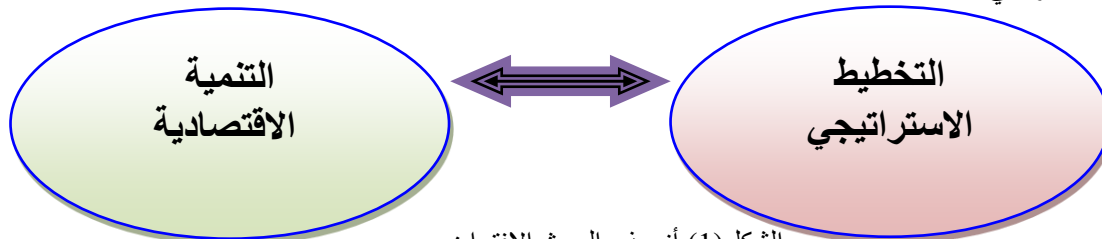
1. جمع المعلومات المكتوبة من الكتب العربية ، ورسائل الماجستير واطاريح الدكتوراه في المكتبات.
2. البحث في شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) لأثراء موضوع البحث بالمعلومات القيمة وترصينه.
3. استخدام استمارة الاستبيان لجمع البيانات من عينة البحث في المنظمة المبحوثة.

سادساً :- فرضية البحث

ينطلق البحث من فرضية الآتية:

هناك علاقة ارتباط معنوي بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودعم برامج وخطط التنمية الاقتصادية.

سابعاً: أنموذج البحث الفرضي



الشكل (1) أنموذج البحث الافتراضي

المصدر من إعداد الباحث

ثامناً: مجتمع وعينة البحث: تم اختيار شركة زين للاتصالات فرع الجادرية- بغداد مجتمع بحث وشملت عينة البحث (50) إجمالي المبحوثين وتم اخذ عينة عشوائية لعدد من العاملين بشكل عشوائي وقدرها (30) مبحوثاً .

المبحث الثاني

الإطار النظري

أولاً: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي

من المعروف ان التخطيط التقليدي هو محاولة التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في المنظمة وتحديد ما الاستراتيجي هو : التبصر بلامح المنظمة في المستقبل ، وتصور التوجهات ومسار المنظمة ومسارها فيه ، ورؤية رسالة المنظمة مستقبلاً ، وتخيّل مجال الاعمال والانشطة التي تدخل فيها المنظمة (العتيبي ، 2012 ، 12)

في ظل المعاصرة اصبح من الضروري على مؤسسات الأعمال توفير يمكن استثمارها مستجدات وتحديات بيئة الاعمال المعاصرة. (زعبي ، 2014 ، 28).

والتخطيط الاستراتيجي ببساطة شديدة ، هو استخدام منهجية واليات محددة لتغيير وضع ، وتحديد الى وضع مستقبلي افضل للمستفيدين من خدمات المنظمة بواسطة المنظمة والعاملين بها والمستفيدين من يتم من أنشطة لذلك ويتم ذلك كله في اطار ما يسمى بالتسيير الاستراتيجي (الادارة الاستراتيجية) والتي يعتبر التخطيط الاستراتيجي جزءاً منها (الفولي والفولي ، 2013 ، 9)

ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية متواصلة ونظام يقوم بها الاعضاء من القادة في المطلوبة لتحقيق ذلك في المستقبل والكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه (العزاوي ، 2010 ، 4)

كما فقد من (السميع وطيبة) على انه العملي التي يتم من خلالها تنسيق شاملة طويلة الاجل تهدف المؤسسة من خلالها الى تحقيق الاهداف الموضوعية (السميع وطيبة ، 2010 ، 34).

ويعرفه (عيسى) ايضاً : بان التخطيط الاستراتيجي هو نوع من العمل التعاوني الشامل الذي القابلة للاستثمار (عيسى ، 2009 ، 28) وكذلك يعرفه السكارنة : على ان هو تخطيط بعيد المدى ياخذ في الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة واسلوب المنافسة. (السكارنة ، 2010 ، 91)

ويعرف (الدجني) فيها رسالة الجامعة والغايات والاهداف التي تسعى الى تحقيقها وطرق مع الاخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية ، والموارد والإمكانات الحالية لمؤسسة . (الدجني ، 2011 ، 50)

2- خصائص التخطيط الاستراتيجي



- يتميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص عدة يمكن اجمالها بالاتي: (احمد ، 2013 ، 11)
- أ. الاثار طويلة الاجل : يهدف التخطيط الاستراتيجي الى احداث تغيرات جوهرية وهامة طويلة الامد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.
 - ب. المشاركة الواسعة : يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الادارة العليا ونزولاً الى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.
 - ج. المرونة : يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.
 - د. حشد الطاقة الكامنة للموارد : يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد جميع طاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية او التي يمكن توفيرها من وتوجيهها نحو تحقيق الاهداف المرسومة .
 - هـ. ترتيب الخيارات والاولويات : من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي انه يضع الخيارات امام المنظمة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وانه يرتب البرامج التنفيذية حسب اولوياتها واهميتها.

3- أهداف التخطيط الاستراتيجي

تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال الى مايلي: (عيسى ، 2009 ، 30)

- أ. مواجهة المعوقات في بيئة عمل المنظمة

- ب. التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة موضع استراتيجيات التعامل الفعال معها
- ج. تطوير امكانية المنظمة للتعرف وتحليل الفرص والقيود التهديدات وتقويضها ووضع سبل التعامل معها .
- د. تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل معها.
- هـ. صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها (السميع وطيبة ، 2010 ، 37)

4- ابعاد التخطيط الاستراتيجي

تعتمد الخطة الاستراتيجية في اعدادها وتنفيذها على الادارة التي تنفذها وهي تحاول ان تجعل هذا الاساس نميز ثلاث ابعاد للتخطيط الاستراتيجي (زعيبي ، 2014 ، 38)

اولا : التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة : كما يطلق عليه التخطيط الاستراتيجي الكلي وهو يوضع بواسطة مجلس الادارة التي تضع نصب عينها على اهداف الاستراتيجية طويلة الاجل.

ثانياً: التخطيط لوحدة الأعمال : يركز هذا التخطيط على الكيفية التي يمكن من خلالها لكل وحدة من وحدات الأعمال الاستراتيجية المساهمة في تعزيز الاستراتيجية الكلية للمنظمة ونجاحها.

ثالثاً : التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي : وتختص بها الاقسام في الوحدات داخل وما يميز هذا المستوى بكونه قصير الامد وذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم.

ثانياً: الإطار المفاهيمي للتنمية الاقتصادية (المفهوم والأهمية والإبعاد)

1- مفهوم التنمية الاقتصادية

تعرف التنمية الاقتصادية بمفهومها الشامل والعام على أنها عبارة عن نشاط شامل لكافة القطاعات سواء في الدولة أم في المنظمات أم في مؤسسات القطاع العام أو الخاص أو الجيد والبيانات والمعارف التي واكتساب الخبرات والطبقة والتعليمية والتقنية وغيرها، بحيث تهدف بشكل رئيسي إلى رفع وتحسين مستوى المعيشة لدى الأفراد، وضمان معيشة أفضل للأجيال القادمة(مدحت، 2007: 15) .

يتم تعريف التنمية الاقتصادية بكثير من الطرق، ولكن التعريف الأكثر شيوعاً هو "مستقبلنا في تقرير ، والذي جاء ليحذر من المخاطر البيئية المترتبة عن النمو الاقتصادي، والعولمة، والنمو السكاني، والتصنيع، ومحاولة إيجاد حلول مناسبة لهذه المشكلات(هوشيار ، 2005: 75) .

2- خصائص التنمية الاقتصادية:

التنمية الاقتصادية تنمية طويلة الأمد، حيث تأخذ بعين الاعتبار حقوق الأجيال القادمة في موارد الأرض وتسعى إلى حمايتها. تلبي احتياجات الفرد الأساسية والضرورية من الغذاء والحاجات الصحية والتعليمية التي تؤدي إلى تحسين الأوضاع المادية والاجتماعية للبشر دون الإضرار بالتنوع الحيوي، وهذا من أولوياتها فغناصر البيئة منظومة متكاملة والحفاظ على التوازن ما بين هذه العناصر يوفر بيئة صحية للإنسان(نعمة، 2000: 78)

تحافظ على استنزاف الموارد الطبيعية في المحيط الحيوي، وذلك برسم الخطط استخدام هذه الموارد مع المحافظة على قدرتها على العطاء. تعتمد على البيئة، بما يحقق التنمية المتواصلة المنشودة.

(محمد، 2004: 120)

4- أهداف التنمية الاقتصادية



تعتبر أهداف التنمية الاقتصادية والتي تسمى أيضاً باسم (الأجندة العالمية 2030) هي مجموعة المتحدة، وتم الموافقة عليها من جميع الدول الأعضاء في الأمم المتحدة، حيث يمكن تلخيصها فيما يلي: (عبدالقادر، 2003: 43)

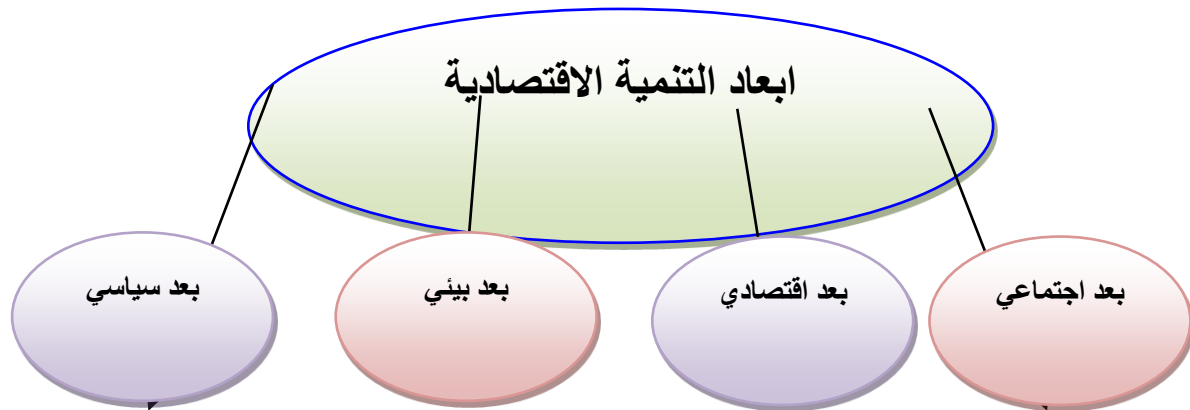
- أ. القضاء على الفقر والجوع.
- ب. توفير فرص التنمية التي تتمثل في توفير التعليم الشامل وفرص العمل للجميع.
- ج. تحقيق مبدأ المساواة بين الجنسين.
- د. المحافظة على البيئة والنظم الأيكولوجية المختلفة.
- هـ. إنشاء مجتمعات تحقق مفهوم الإستدامة.
- و. تعزيز الابتكار، والإهتمام بالبنية التحتية.
- ز. توفير حياة صحية، وتحقيق الرفاهية للأفراد.

أن التنمية عبارة عن عملية إدارة قواعد الموارد الطبيعية، والعمل على توجيهها نحو التغير التقني تحقيق واستمرار إشباع الحاجات البشرية للأجيال الحالية وكذلك المستقبلية (هوشيار، 2005: 79-80)

5- أبعاد التنمية الاقتصادية

هناك مجموعة من الأبعاد للتنمية الاقتصادية وهي: (عيسى، 2009، 28)

- أ. بعد اجتماعي: تهدف التنمية إلى تغيير البناء الاجتماعي وتعديل الأدوار والمراكز، وتطوير الإمكانيات المتعددة الجوانب، بعد رصدها وتوجيهها نحو تحقيق التغيير.
- ب. بعد بيئي: فيهدف إلى الاستخدام الأمثل والعقلاني للطاقة، والاقتصاد في الموارد غير المتجددة (كالبترول والفحم) وغيرها.
- ج. بعد سياسي: عملية تغيير اجتماعي متعدد الجوانب، تهدف إلى إيجاد نظم تعددية تحقق النمو الاقتصادي والمنافسة السياسية والمشاركة الانتخابية وتحقيق الاستقرار السياسي.



المصدر: من إعداد الباحثة.

المبحث الثالث

الإطار التطبيقي للبحث

يتناول هذا المبحث عرض نتائج الدراسة التحليلية باستعمال الوسائل الإحصائية المناسبة منها الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغيرات المبحوثة والأسئلة كالاتبط والاندثار. واستهدفت البحث عينة بحجم 30 مشاهدة وشملت شركة زين للاتصالات/ بغداد، وتم توزيع استمارة الاستبيان عليهم باستخدام أسلوب المقابلة.

أولاً: وصف عينة البحث

1- الجنس

جدول رقم (1) توزيع التكرارات والنسب المئوية لفئة الجنس

الجنس		
النسبة المئوية %	التكرارات	الفقرات
94%	28	ذكر
6%	2	أنثى
100%	30	المجموع



نستنتج من الجدول رقم (1) ان النسب الموزعة حسب الجنس كانت متفاوتة اذ بلغ تكرار الذكور 28 بنسبة 94% وكان تكرار عدد الإناث 2 بنسبة 6% حيث أن عدد الموظفين الذكور هم أغلبية المبحوثين لطبيعة العمل في الشركة المبحوثة

2- الفئة العمرية

جدول رقم (2) يوضح التكرارات والنسب المئوية للفئة العمرية

الفئة العمرية		
النسبة المئوية %	التكرارات	الفقرات
16%	5	اقل من 25 سنة
27%	8	من 25 الى 35 سنة
51%	15	من 35 الى 45 سنة
6%	2	45 فأكثر
100%	30	المجموع

نستنتج من الجدول رقم (2) ان مفردات العينة الموزعة حسب العمر كانت موزعة بنسب متفاوتة فبلغت نسبة الاشخاص الذين اجابوا على الاستبانة ممن كانت اعمارهم اقل من 35 – 45 سنة بنسبة 51% بتكرار 15 وهي النسبة الاكبر، ثم تليها نسبة الاشخاص الذين اجابوا على الاستبانة ممن كانت اعمارهم من 35 الى 45 سنة بنسبة 27% بتكرار 8. وتليها في الترتيب الفئة العمرية اقل من 25 سنة بنسبة 16% بتكرار 5، وجاءت الفئة العمرية 45 فأكثر بالترتيب الاخير اذ حصلت على نسبة 6% وتكرار 2.

جدول رقم (3) يوضح التكرارات والنسب المئوية الخاصة بالمؤهل العلمي

3- المؤهل العلمي

المؤهل العلمي		
النسبة المئوية %	التكرارات	الفقرات
50%	15	دكتوراه
20%	6	ماجستير
6%	2	دبلوم عالي
23%	7	بكالوريوس
-----	-----	إعدادية
100%	30	المجموع

يوضح الجدول رقم (3) مفردات العينة الموزعة حسب المؤهل العلمي حيث بلغت نسبة الأشخاص الذي اجابوا على الاستبانة من حملة شهادة البكالوريوس 23% بتكرار 7 وهي أعلى نسبة، وتليها في حملة شهادة الماجستير 20% بنسبة 6 وتكرار 6 اما حملة شهادة الدكتوراه اذ جاءت النسبة 50% والتكرار 15. وجاءت نسبة حملة شهادة دبلوم عالي بنسبة 6% وتكرار 2 اما الاعدادية فلم تحصل على تكرار وبذلك فهي تهمل .

4- عدد سنوات الخدمة

جدول رقم (4) يوضح التكرارات والنسب المئوية لعدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة		
النسبة المئوية %	التكرارات	الفقرات
23%	7	اقل من 5 سنوات
50%	15	من 6 الى 10 سنوات
20%	6	من 11 الى 15 سنة
6%	2	15 سنة فأكثر
100%	30	المجموع



يتضح من الجدول رقم (4) ان النسبة الاعلى لعدد سنوات الخدمة هي المدة من 6 الى 10 سنوات حيث جاءت بنسبة مئوية 50 % وبتكرار 15 ، وتليه بالترتيب ب المدة اقل من 5 سنوات بنسبة مئوية 23% ، وتليه في الترتيب المدة من 11 الى 15 سنة حيث حصلت على تكرار 6 ونسبة 20% ، وجاءت المدة 15 سنة ف اكثر بالترتيب ب الاخير بنسبة 6 % وتكرار 2.

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

1- الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة الخاصة بأسئلة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

جدول (5) يمثل نتائج الإجابات على أسئلة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

العبرة	أوافق بشدة (5)	أوافق (4)	محايد (3)	لا أوافق (2)	لا أوافق بشدة (1)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف						
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%						
Q1	1	22	55.0	14	35.0	4	10.0	0	0.00	0	0.00	4.45	0.67	15.05%
Q2	2	16	40.0	19	47.5	4	10.0	1	2.5	0	0.00	4.22	0.83	19.66%
Q3	3	12	30.0	23	57.5	5	12.5	0	0.00	0	0.00	4.17	0.63	15.10%
Q4	4	11	27.5	21	52.5	6	15.0	1	2.5	1	2.5	4.00	0.87	21.75%
Q5	5	17	42.5	16	40.0	7	17.5	0	0.00	0	0.00	4.25	0.74	17.41%
Q6	6	13	32.5	23	57.5	4	10.0	0	0.00	0	0.00	4.22	0.61	14.45%
Q7	7	13	32.5	19	47.5	5	12.5	3	7.5	0	0.00	4.05	0.87	21.48%
Q8	8	15	37.5	16	40.0	8	20.0	1	2.5	0	0.00	4.12	0.82	19.90%
إجمالي مؤشرات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية														
						4.07	0.85	20.88%						

إذ يشير الجدول (5) إلى الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، كما يعكس وسطاً حسابياً عاماً للمتغير قدره (4.07) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3)، علماً أن الانحراف المعياري العام هو (0.85) وكذلك معامل الاختلاف (20.88%).

أما على مستوى الأسئلة فقد قيس محور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال ثمانية أسئلة ، وكما موضح في الجدول (5)، وتوزعت النتائج بين أعلى مستوى إجابة حققها السؤال الأول (هل تعتقد أن نظم المعلومات ادارة الموارد البشرية تساعد على التعامل مع العاملين على أساس التفاوت في القدرات والإمكانيات في الشركة)، إذ بلغت قيمة الوسط له (4.45) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت متوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.67)، أما السؤال الرابع (هل تعتقد أن اكساب العاملين للتدريب وتطوير القدرات مصدر رئيسي لتحقيق الميزة التنافسية للشركة) فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (4.00)، وبتشتت متوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.87). وبخصوص الأسئلة الأخرى فقد توزعت على التوالي، وكما موضح في الجدول (5)، وتوزعت النتائج بين أعلى مستوى إجابة وأدنى مستوى إجابة.

جدول (6) ترتيب الأهمية لأسئلة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وفق معيار معامل الاختلاف

السؤال	معامل الاختلاف	الترتيب
Q1	15.05%	1
Q7 Q3	15.10%	2



3	19.66%	Q6 Q2
4	21.75%	Q5
5	22.63%	Q4
1	14.45%	Q8
محور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية		

اما ترتيب اسئلة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية انفاً وابعادها فيتمثل ذلك في العمود الأخير من الجدول (6)، وتم اعتماد معيار معاملا الاختلاف لتحديد ذلك الترتيب، إذ ظهر أن السؤال الأول هو الأعلى ترتيباً والأسئلة الأخرى مرتبة حسب التسلسل لمعامل الاختلاف.

2- الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة الخاصة بأسئلة التنمية الاقتصادية

جدول (7) يمثل نتائج الإجابات على أسئلة التنمية الاقتصادية

معاملا الاختلاف	المعيار	الوسط الحسابي	لاوافق بشدة (1)		لاوافق (2)		محايد (3)		وافق (4)		وافق بشدة (5)		العبارة	
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
25.23%	1.09	4.32	5.0	2	5.0	2	2.5	1	27.5	11	60.0	24	Q1	1
21.35%	0.88	4.12	0.00	0	7.5	3	10.0	4	45.0	18	37.5	15	Q2	2
24.47%	0.93	3.80	2.5	1	5.0	2	25.0	10	45.0	18	22.5	9	Q3	3
21.53%	0.84	3.90	0.00	0	5.0	2	25.0	10	45.0	18	25.0	10	Q4	4
21.18%	0.82	3.87	0.00	0	5.0	2	25.0	10	47.5	19	22.5	9	Q5	5
21.66%	0.86	3.97	0.00	0	2.5	1	22.5	9	47.5	19	27.5	11	Q6	6
21.48%	0.87	4.05	2.5	1	2.5	1	12.5	5	52.5	21	30.0	12	Q7	7
21.95%	0.90	4.10	2.5	1	0.00	0	20.0	8	40.0	16	37.5	15	Q8	8
21.35%	0.85	3.98	إجمالي مؤشرات محور التنمية الاقتصادية											

إذ يشير الجدول (7) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملا الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص محور التنمية الاقتصادية، كما يعكس وسطاً حسابياً عاماً للمتغير قدره (3.98) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3)، علماً أن الانحراف المعياري العام هو (0.85) وكذلك معاملا الاختلاف (21.35%).

أما على مستوى الأسئلة فقد قيس محور التنمية الاقتصادية من خلال عشرة أسئلة، وكما موضح في الجدول (7)، وتوزعت النتائج بين أعلى مستوى إجابة حققها السؤال الأول (تستخدم إدارة الشركة طريقة عصف الأفكار لإثارة القدرات الإبداعية وتوليد أكبر عدد من الأفكار لحل المشكلات)، إذ بلغت قيمة الوسط له (4.32) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت مرتفع بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.09)، أما السؤال الخامس (تحت إدارة الشركة على العمل والبحث الدؤوب عن كل ما هو جديد) فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.87)، وبتشتت متوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.82).

جدول (8) ترتيب الأهمية لأسئلة محور التنمية الاقتصادية وفق معيار معاملا الاختلاف		
السؤال	معاملا الاختلاف	الترتيب
Q1	16.19%	1



2	18.38%	Q2
3	18.60%	Q3
4	18.60%	Q4
5	19.14%	Q6
6	19.50%	Q8
7	20.15%	Q7
8	20.76%	Q5

إما ترتيب أسئلة محور التنمية الاقتصادية فيتمثل ذلك في العمود الأخير من الجدول (8)، وتم اعتماد معيار معامل الاختلاف لتحديد ذلك الترتيب.

ثالثاً: نتائج اختبار الاستدلالي لفرضية البحث

تقوم الباحثة باختبار فرضيات بحثها ، وذلك باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك لمعرفة العلاقة - كمتغير مستقل- في المتغير التابع المتمثل بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، حيث تعد علاقة ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig)، أقل من مستوى (0.05)، والعكس صحيح، مما يعني أن علاقة الارتباط ليست ذات دلالة إحصائية.

تنص الفرضية العامة على انه:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودعم برامج وخطط التنمية الاقتصادية.

كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل والمتغير التابع ، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) متضمنة في الجدول الآتي:

الجدول(10): نتائج الانحدار الخطي البسيط لمتغيرات البحث

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية							المتغيرات
مستوى الدلالة sig	F المحسوبة	T المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار B	ثابت الانحدار	
0.000	19.915	4.463	0.264	0.463	0.520	1.842	التنمية الاقتصادية

انطلاقاً من الجدول السابق يتبين لنا وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والمتغير التابع التنمية الاقتصادية فقد بلغ معامل الانحدار (0.520)، وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لوحده يساهم بنسبة (62%)، في مساعدة الشركة المبحوثة- في التأقلم مع المستجدات البيئية الادارية والمالية بافتراض ثبات العوامل الأخرى- وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (5%)، أو أقل، أما القيمة (1.842) فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في التنمية الاقتصادية.

أما القابلية التفسيرية للنموذج والمتمثلة في معامل التحديد R² فقد بلغت (0.224)، وهذا يعني أن 26.4% من التغيرات التي حدثت على المتغير التابع - في شركة زين للاتصالات المبحوثة- خلال فترة البحث يعود سببها إلى التغير في اجوبة المبحوثين ، وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ نحو (46.3%)، والتي تبين العلاقة الطردية الضعيفة بين المتغيرين.

وبهذه النتائج نرفض الفرضية والتي تنص على انه (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودعم برامج وخطط التنمية الاقتصادية)، لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص على:

(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودعم برامج وخطط التنمية الاقتصادية).

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1) في ظل مستجدات وتحديات البيئية المعاصرة اصبح من الضروري على مؤسسات الأعمال توفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي كاسلوب حديث من أساليب التخطيط ، الذي يمكن المؤسسة من النظر للمستقبل ليس كمجال يفرض عليها تهديدات يجب تفاديها وانما كمسار يدر فرص يمكن استثمارها لتحقيق التنمية الاقتصادية للمنظمة المبحوثة.



- (2) تبين من خلال الجانب النظري أن لاستراتيجية الموارد البشرية دوراً كبيراً في تحقيق رسالة المنظمة وغاياتها إذا ما استخدمت استخداماً سليماً، وتوفر لها الدعم المطلوب من إدارة المنظمة، والبيئة المناسبة للتطبيق حياة منظمات الأعمال وبالتالي فهو يساهم باستمرارها وبقائها .
- (3) ان التخطيط للموارد البشرية يعد العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة بمعنى انه تقدير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة من حيث العدد والمهارات لكل منظمة أو قطاع . كلا حسب تخصصه في فتره زمنية معينه وبالتالي تسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية للمنظمة المبحوثة.
- (4) ان التحليل الإحصائي وجد هناك علاقة ارتباط معنوي بينهما بناءً على التنبؤ للمستقبل وفي هذه المرحلة يتم المقارنة بين حالات العرض و الطلب داخل و خارج الشركة حيث يتم تخطيط الموارد البشرية وفق مبادئ التنمية الاقتصادية للنهوض بواقع الشركة.
- (5) يتبين لنا وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية(معنوية) بين المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والمتغير التابع التنمية الاقتصادية فقد بلغ معامل الانحدار (0.520)، وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لوحده يساهم بنسبة (62%)، في مساعدة الشركة المبحوثة- في التأقلم مع المستجدات البيئية الادارية والمالية بافتراض ثبات العوامل الأخرى- وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (5%)، أو أقل، أما القيمة (1.842) فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في التنمية الاقتصادية.

ثانياً: التوصيات

- وفي ضوء الاستنتاجات التي توصل إليها البحث؛ توصي الباحثة بالآتي:
- 1 - العمل على زيادة نسبة الوعي للعاملين في أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتنمية الاقتصادية من خلال ورش العمل والدورات والندوات العلمية التي تعنى بهذا الموضوع.
 - 2 - رفع مستوى التنسيق والتفاعل بين المنظمات ، من أجل مزج المعرفة النظرية بالخبرة العملية للعاملين في تلك المنظمات .
 - 3- توعية ادارة المنظمات على ضرورة استخدام البرمجيات المرنة أي القابلة للخطط الإستراتيجية للتطوير والتأقلم مع التغيرات التي تطرأ على البيئة المحيطة في ظل التنمية الاقتصادية في مختلف مجالاتها .
- المصادر والمراجع

* القرآن الكريم .

- (1) الكرخي , مجيد , التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي ، ط1 ، 2009 .
- (2) الدوري ، زكريا مطلق ، الادارة الاستراتيجية – مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، جامعة بغداد ، 2003 .
- (3) الغالبي ، طاهر محسن ، وآخرون ، الادارة الاستراتيجية – منظور منهجي متكامل ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2007 .
- (4) جاد الله ، محمود ، ادارة الازمات ، ط1، عمان ، دار اسامة ، 2008 .
- (5) خالد وائل ، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، 2002 .
- (6) غنيم عثمان ، التخطيط اسس ومبادئ عامه ، ط4 ، 2005 .
- (7) طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي ادريس ، الادرة الاستراتيجية ، منظور منهجي كامل(عمان ، دائر وائل للنشر ، 2007 .
- (8) الصيرفي ، محمد عبدالفتاح ، مفاهيم ادارية جديدة ، عمان ، دار الثقافة ، 2003 .
- (9) بطرس جلدة ، سليم ، الاستراتيجية الحديثة لادارة الازمات في ظل عالم متغير ، رسالة ماجستير ، ادارة عامة ، الجامعة الاردنية ، ط1، 2010.
- (10) ابو فارة ، يوسف ، ادارة الازمات ، ط1 ، 2009 .
- (11) جاد الله ، محمود ، ادارة الازمات ، ط1، عمان ، دار اسامة ، 2003 .
- (12) بورتر ، مايكل أي ((من الميزة التنافسية الى استراتيجية الشركة))، عن فن الادارة لـ ال باولو جوزيف.ترجمة سعد ابو لبدة , دار البشير للنشر والتوزيع, عمان, 1997.
- (13) خليل, نبيل مرسي ((التخطيط الاستراتيجي))، ط1، دار المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الاسكندرية ، مصر، 1994.



- 14) خالد عبد الرحيم الهيتي ، ادارة الموارد البشريه مدخل استراتيجي ، الحامد للنشر والتوزيع ، سنه 2000
- 15) راوية محمد حسن " إدارة الموارد البشرية " المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية سنة 1999.
- 16) أبو زايد، بسمة ، واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطوره, رسالة ماجستير غير منشورة – مقدمة لقسم إدارة الأعمال, كلية التجارة- الجامعة الإسلامية – غزة, 2008
- 17) سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها ، الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، سنه 2000
- 18) شلتوت, أماني ، تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعزيز الاستثمار في العنصر البشري, رسالة ماجستير غير منشورة – مقدمة لقسم إدارة الأعمال, كلية التجارة, الجامعة الإسلامية – غزة, 2009
- 19) شوارتز، أندرو أي، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، مكتبة جرير للتوزيع والنشر، 2001.
- 20) عادل محمد زايد ، أداره الموارد البشرية رؤية إستراتيجيه ، 2003
- 21) علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- 22) الفردوح, فضيل ، أثر المعلوماتية في أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية لإدارة ميناء بنغازي البحري, رسالة ماجستير غير منشورة – مقدمة لقسم إدارة , الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي, د.ت
- 23) محمد فالج الصالح ، إدارة الموارد البشرية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، سنه 2004 .