



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



Role of Systems Thinking in Enhancing Human Resource Planning: An analytical study of the opinions of a sample of administrative leaders in governmental organizations in Duhok city

Mohammed Rasheed Mustafa Suleiman*, James Yohana Odeesh

Technical College of Administration/Duhok Polytechnic University

Keywords:

Systems thinking, human resource planning, strategic planning, operational planning, succession planning.

ARTICLE INFO

Article history:

Received	14 Jul. 2025
Received in revised form	06 Aug. 2025
Accepted	13 Aug. 2025
Available online	30 Jun. 2026

© THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



***Corresponding author:**

Mohammed Rasheed Mustafa Suleiman

Technical College of
Administration/Duhok Polytechnic
University



Abstract: The study sought to address and discuss the subject of human resource planning Which addresses fundamental problems of organizations by finding appropriate means to reduce the gap between the number of available and required human resources, based on systems thinking. Which goes through many stages to understand and clarify the causes of complex problems, which helps in achieving the specified goals. The researchers intended that enhancing human resource planning in government organizations in Duhok city requires their leaders to first engage in systems thinking. The researchers conducted an analytical study using statistical methods in the SPSS V-26 program to analyze Testing two hypotheses: association and influence of systems thinking as an independent variable on enhancing human resource planning as a dependent variable Which has been proven , The study relied on data collected through a questionnaire distributed to administrative leaders represented by (director, assistant director, director of the administration and personal department, and director of the planning department) in government organizations in Duhok city. The total number of questionnaires was (225) valid for analysis. The research reached several conclusions, the most important of which is that systematic thinking can be considered a basic tool to rely on in human resources planning, due to the existence of interconnected and influential relationships between them. To ensure effectiveness and efficiency in the field of human resources planning, it is preferable for government organizations in Dohuk city to adopt comprehensive programs based on systematic thinking, as this type of thinking contributes to accurately identifying needs and job opportunities.

دور التفكير النظمي في تعزيز تخطيط الموارد البشرية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية بمدينة دهوك

جيمس يوحنا عوديش

محمد رشيد مصطفى سليمان

الكلية التقنية الإدارية/جامعة دهوك التقنية، إقليم كردستان-العراق

المستخلص

سعى البحث إلى بذل الجهود لمناقشة وتناول مادة تخطيط الموارد البشرية والذي يعالج مشاكل جوهرية للمنظمات من خلال إيجاد وسائل مناسبة لتقليل الفجوة بين عدد الموارد البشرية المتوفرة والمطلوبة، وذلك بالاستناد على التفكير النظمي والذي يمر بمراحل عديدة لإدراك أسباب المشاكل المعقدة وتوضيحها مما يساعد على تحقيق الأهداف المحددة، حيث تقصد الباحثان في أن تعزيز تخطيط الموارد البشرية في المنظمات الحكومية بمدينة دهوك يتطلب من قياداتها القيام أولاً بالتفكير النظمي، وأجرى الباحثان الدراسة مستخدمة أساليب أحصائية في برنامج (SPSS V-26) لتحليل واختبار فرضيتين الارتباط والتأثير التفكير النظمي كمتغير مستقل في تعزيز تخطيط الموارد البشرية كمتغير معتمد والتي تم إثباتها، وتم الاعتماد على البيانات التي جمعت من خلال استمارة الاستبانة الموزعة على القيادات الإدارية المتمثلة بـ (المدير، معاون المدير، مدير قسم الإدارة والذاتية، ومدير قسم التخطيط) في المنظمات الحكومية بمدينة دهوك والبالغ عددها (225) استمارة صالحة للتحليل. وتوصل البحث إلى العديد من النتائج من أهمها يمكن عد التفكير النظمي كأداة أساسية يعتمد عليها في تخطيط الموارد البشرية وذلك بسبب وجود علاقات الارتباط والتأثير بينهما، ولضمان الحصول على الفاعلية والكفاءة في مجال تخطيط الموارد البشرية يفضل أن تعتمد المنظمات الحكومية في مدينة دهوك على برامج شاملة تستند إلى التفكير النظمي، إذ يسهم هذا النوع من التفكير في تحديد الاحتياجات والفرص الوظيفية بشكل دقيق.

الكلمات المفتاحية: التفكير النظمي، تخطيط الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي، التخطيط التشغيلي، التخطيط المتعاقب.

المقدمة

تعتمد المنظمات بشكل أساسي على تخطيط الموارد البشرية، لتحقيق أهدافها وضمان قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة والبقاء في بيئة معقدة غير مؤكدة، لأن تخطيط الموارد البشرية يقوم بالتنبؤ بالطلب والعرض الموجود من الموارد البشرية وإعداد الخطة لتنفيذها ومراقبتها، وكما يستخدم التفكير النظمي لزيادة التركيز على تعزيز قدرات الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم وتزويدهم بالمعارف اللازمة لتحديد المسار الوظيفي بشكل أفضل، ويعد التفكير النظمي أداة متكاملة يحقق التميز في تخطيط الموارد البشرية في جميع أقسام المنظمة، ومجالاتها وأنشطتها الداخلية والخارجية، ويوفر أساليب جديدة للمنظمات في مجال تخطيط الموارد البشرية، وصياغة استراتيجياتها المتنوعة، حيث يسهم في تحديد المهارات والقدرات والسمات الفريدة للموارد البشرية الموهوبة، بما ينسجم مع الوظائف الجوهرية والاستراتيجية للمنظمة، ويعزز من قدراتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وبناءً على ذلك والذي اعتبر كدافع شجع الباحثان على دراسة الدور الذي يلعبه التفكير النظمي كمتغير مستقل في تخطيط الموارد البشرية كمتغير معتمد.

المحاور الرئيسة للبحث:

المحور الأول: الإطار المنهجي للبحث.

المحور الثاني: الإطار النظري.

المحور الثالث: الإطار العملي

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

المحور الأول: الإطار المنهجي للبحث

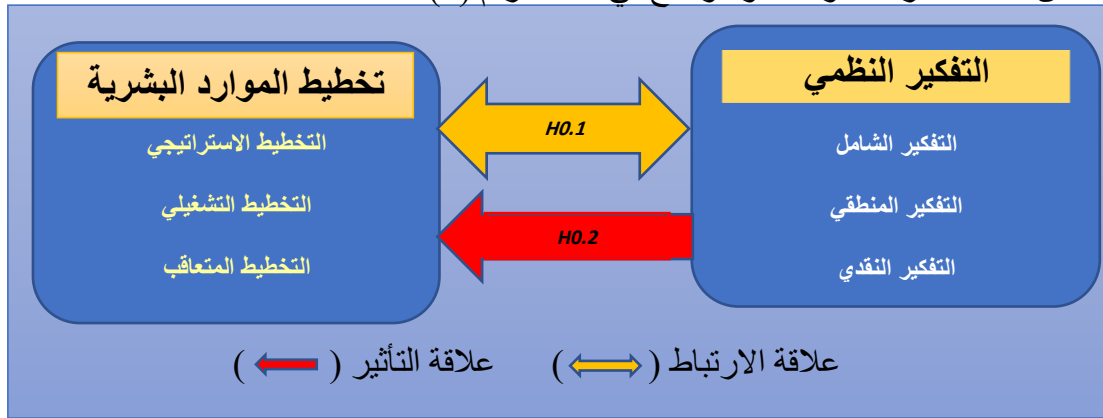
أولاً. مشكلة البحث: يلعب التخطيط الفعال للموارد البشرية، دوراً أساسياً في تعزيز كفاءتها، ويسهم التخطيط المدروس في تمكين المنظمات من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ومع ذلك تعاني العديد من المنظمات القطاع العام في الدول النامية من فجوات وقصور في بيئة العمل، مما يؤدي إلى نقص في الموارد البشرية المؤهلة لشغل وظائف تتطلب مهارات متقدمة، وفي الوقت نفسه تعاني المنظمات من تضخم حقيقي في أعداد الموارد البشرية ذوي المؤهلات المتدنية، نتيجة التعيينات العشوائية وغير المخططة، وتعود هذه الظاهرة إلى أسباب تاريخية، اقتصادية، سياسية، وأجتماعية، وإن استمرار هذه الفجوة وتوسع الخلل في الهياكل الوظيفية، يشير إلى ضعف التخطيط لدى القيادات، وغياب الأجهزة المتخصصة والمؤهلة لإدارة وتخطيط الموارد البشرية بكفاءة وتعد الحاجة إلى إصلاح التفكير النظمي في إدارة القطاع العام موضوعاً مهماً للنقاش، وتظهر نتائج أبحاث منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والمعهد الدولي للتحليل التطبيقي، أن قادة القطاع العام يواجهون تحديات كبيرة، حيث يكون هناك القليل من الوضوح حول الجهة المسؤولة عن تعزيز التفكير النظمي داخل المنظمات العامة ومن يتولى ضمان تنمية القدرات اللازمة لهذا المنهج ويعد التفكير النظمي أسلوب منهجي لحل المشاكل، حيث يتجاوز مجرد الاستجابة للنتائج الحالية، ليشمل فهماً أعمق للعلاقات والروابط والتفاعلات بين العناصر التي تشكل النظام ككل، ويوفر إطاراً نظرياً وادوات عملية لتعزيز العمل التشاركي عبر الحدود التنظيمية والمهنية داخل الفرق وبناءً عليه يمكن تحديد مشكلة البحث بأنها تطبيقية ووصفها وتحليلها وتوضيحها من خلال طرح السؤال الآتي: (هل يمكن للتفكير النظمي من قبل القيادات الإدارية من تعزيز تخطيط الموارد البشرية في منظمات مدينة دهوك الحكومية).

ثانياً. أهمية البحث: يضيف هذا البحث مساهمة علمية في إثراء الفكر الإداري بالمفاهيم الأساسية لمتغيراتها وربطها مع بعضها والتي لم يتم تناولها سابقاً معاً أو لم يتم التطرق إليها في مجال إدارة الأعمال، مما تستكشف دور التفكير النظمي في تخطيط الموارد البشرية داخل المنظمات، وبينما تكمن الأهمية العملية للبحث في تركيزه على جوهر عمل (المنظمات الحكومية في إقليم كردستان- العراق) بالنظر إلى الدور الحيوي الذي تؤديه هذه المنظمات في تقديم الخدمات للمجتمع، وكما تبرز أهميتها من خلال تسليط الضوء على قطاع واسع يتمثل في المنظمات مدينة دهوك الحكومية، مما يعزز فهم آليات تخطيط الموارد البشرية فيها ويقدم حلولاً لتعزيز كفاءتها وفعاليتها، إذ يعد التفكير النظمي لدى القيادات الإدارية عنصراً أساسياً في تعزيز قدرتهم على التخطيط الفعال وتنفيذه بكفاءة، ونظراً لأهميته المباشرة في تخطيط الموارد البشرية، مما يسهم في تطوير وتحسين التخطيط الديناميكي للموارد البشرية، ومن خلال الاستنتاجات التي يمكن الوصول إليها والتي قد تسهم في تقديم مقترحات من شأنها أن تحسن من قدرة اتخاذ القرارات المناسبة في مجال تخطيط الموارد البشرية ومن ثم ستدعم من كفاءة وفاعلية عمليات المنظمات الحكومية من جهة، وتحسن من أدائها من جهة أخرى.

ثالثاً. أهداف البحث: يقصد الباحثان من إجراء البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحديد وتحليل مدى أهتمام القيادات الإدارية في منظمات مدينة دهوك الحكومية بالتفكير النظمي.
2. تشخيص مستوى قيام القيادات الإدارية في منظمات مدينة دهوك الحكومية بتخطيط الموارد البشرية وتقييم مستوى تطبيق أنواعها.
3. اختبار علاقة الارتباط بين التفكير النظمي وتخطيط الموارد البشرية وأبعاده في منظمات مدينة دهوك الحكومية.
4. اختبار العلاقة التأثيرية للتفكير النظمي في تخطيط الموارد البشرية وأبعاده في منظمات مدينة دهوك الحكومية.

رابعاً. نموذج الفرضي للبحث: من الضروري تنظيم مخطط فرضي يبين طبيعة هذه المتغيرات وحدودها والعلاقات التي تربط بينها، ويضع تصوراً فكرياً لمجموعة من الحقائق، إذ يقدم تمثيلاً سهلاً وملخصاً للظاهرة محل الدراسة وتواصلها المحتملة، وكما ينظر إليه على أنه مزيج متكامل من المسارات المقترحة في الدراسة الحالية بهدف إيجاد حلول لمشكلة معينة، وعليه سيوفر هذا المخطط تصورات وإجابات مبدئية لفرضيات الدراسة، ويسهم في الأجابة عن الأسئلة التي صاغها الباحثان ضمن مشكلة الدراسة، وكما هو موضح في الشكل رقم (1).



شكل (1): نموذج الفرضي للبحث

المصدر: إعداد الباحثان

خامساً. فرضيات البحث: يعتمد البحث الحالي على فرضيتين رئيسيتين تضم كل منها ثلاث فرضيات فرعية وهي:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة أحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين التفكير النظمي وتخطيط الموارد البشرية وأبعادها الثلاثة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة أحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للتفكير النظمي في تخطيط الموارد البشرية وأبعادها الثلاثة.

سادساً. أساليب جمع البيانات وتحليلها أحصائياً:

أ. لتغطية الجانب النظري تم الاعتماد على الكثير من المراجع العلمية الحديثة، سواء كانت باللغة العربية أو الانكليزية، وذلك للاستفادة منها كمرجع وإطار استرشادي.

ب. استندت الدراسة على استمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لاستكمال الجانب الميداني، وتم توزيعها على عينة متقصدة من المديرين والمعاونين ورؤساء أقسام الإدارة

والتخطيط في المنظمات الحكومية بمدينة دهوك، لاستطلاع آرائهم حول القضايا المتعلقة بموضوع الدراسة، وتم تفريغ البيانات وتحليلها باستخدام البرامج الإحصائي (SPSS V.26) لاستخلاص مفاهيم ذات الأهمية، وتحديد مؤشرات تساند أهداف الدراسة.

سابعاً. اختبارات الاستبانة: قام الباحثان بعرض أداة جمع البيانات المتمثلة بالاستبانة، على عدد المتخصصين ذوي الخبرة الواسعة في مجال متغيرات الدراسة، وذلك بهدف التأكد من مدى قدرة فقراتها على قياس الأهداف التي صيغت من أجلها، وبناءً على الملاحظات والمقترحات التي قدمها المختصون، والتي أخذت بنظر الاعتبار، تم إعداد استبانة الاستبانة بالشكل النهائي وكما هي موضحة في الملحق رقم (1).

واستخدم تحليل الثبات (Reliability Analysis) بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والذي يعد من أكثر الأساليب شيوعاً وموثوقية لتقدير ثبات الاستبانة ذات الطابع الوصفي، ويعد معامل الثبات مقبولاً إذا بلغ (0.60) فأكثر وفقاً لهذا الاختبار ويجعله كافياً للاعتماد عليه في الدراسات التي تستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. إذ يبين الجدول رقم (1) بأن جميع قيم موجبة تتجاوز القيم المعيارية المحددة للدراسات الإنسانية، وهذا يؤكد على أن بيانات البحث تتمتع بالثبات المطلوب ومن ثم يعني صحة نطاق فقرات الاستبانة.

جدول (1): قياس الثبات استبانة بطريقة (Cronbach's Alpha)

المتغيرات الرئيسية	الابعاد	عدد العبارات	قيمة (Cronbach's Alpha)
التفكير النظامي	المؤشر الكلي للمتغير	25	0.908
تخطيط الموارد البشرية	التخطيط الاستراتيجي	10	0.890
	التخطيط التشغيلي	6	0.861
	التخطيط المتعاقب	7	0.852
	المؤشر الكلي للمتغير	23	0.947
المؤشر الكلي لجميع عبارات المتغيرات الرئيسية		48	0.958

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

ثامناً. حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: التفكير النظامي، وتخطيط الموارد البشرية.
- الحدود الزمانية: (2024/10/25) إلى (2025/10/25).
- الحدود المكانية: عدد من المنظمات الحكومية في مدينة دهوك.
- الحدود البشرية: القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية والمتمثلة، بالمديرين والمعاونين ورؤساء أقسام الإدارة والتخطيط.

تاسعاً. مجتمع البحث وعينته: يبين الجدول رقم (2) طبيعة ميدان البحث ومجتمعه وعينته.

جدول (2): بيانات عن مجتمع البحث

ميدان البحث	المنظمات الحكومية في مدينة دهوك
مجتمع البحث	مدير المنظمة، معاون المدير، مديري إدارة الموارد البشرية، ومدير التخطيط
عدد عينة البحث	225

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

عاشراً. وصف البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث: توافقا مع أهداف الدراسة قام الباحثان بتوزيع استمارة الاستبانة على القيادات الادارية في المنظمات المبحوثة والبالغة (248) استمارة، وقد اعيدت (229) استمارة وبعد عملية التدقيق والفرز تبين أن (225) استمارة فقط صالحة للتحليل كما قد عرضناه في السابق. وتم الاعتماد على المؤشرات الوصفية المبينة في الجدول رقم (3)، وذلك وفقاً للفقرات الآتية:

- **الجنس:** يلاحظ أن أغلبية أفراد العينة هم من الذكور إذ يبلغ نسبتهم (78.2%) من حجم العينة، مقابل نسبة الاناث والذي يبلغ (21.8%) فرداً من حجم العينة النهائية.

- **العمر:** توزع أفراد العينة المستجيبة وفقاً لأعمارهم ما بين (41-50) سنة التي شكلت أعلى نسبة إذ بلغت (38.7%) من حجم العينة، ثم تأتي فئة القيايين التي بلغت اعمارهم (51) سنة فأكثر في المرتبة الثانية، والمرتبة الثالثة القيايين التي بلغت أعمارهم ما بين (31-40) سنة، أما في المرتبة الأخيرة والتي لم يسجل اي نسبة فقد جاءت الفئة العمرية (30) سنة فأقل اي فئة الشباب والتي بلغت نسبتهم (0%)، وهذا يدل على ضعف وجود فئة القيادات الشابة في المنظمات المبحوثة.

- **الشهادة:** وفقاً للتحصيل الدراسي نرى بأن أكثرية القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة هم من حملة شهادة البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (72.9%) من حجم العينة، ويأتي حملة شهادات دبلوم سنتين بعد الاعدادية ونسبة (12.9%)، وبعدها يأتي حملة شهادة الماجستير ونسبة (8.0%)، وبعد ذلك تأتي القيادات الادارية من حملة شهادة الدكتوراه إذ بلغت نسبتهم (4.4%)، وفي المرتبة الأخيرة تأتي حملة شهادات اعدادية فأقل حيث تبلغ بنسبة (1.8%)، وبذلك نستدل أن المنظمات المبحوثة بحاجة إلى القيايين من كلا الجنسين الذين يحملون الشهادات العليا (ماجستير- دكتوراه) وذلك لقلة نسبتهم القيادية في المنظمات المبحوثة.

- **سنوات الخدمة في المنصب الحالي:** كانت أكثرية أفراد عينة البحث هم من القيادات للمنظمات الحكومية في مدينة دهوك اللذين تولوا مناصبهم حديثاً والتي لا تتجاوز (4) سنوات وبنسبة بلغت (45.8%)، ويأتي في المرتبة الثانية أفراد العينة والذي تجاوزت خدمتهم (5) سنوات إلى أن تصل (8 سنوات) وبنسبة (26.2%)، وفي المرتبة الثالثة يأتي أفراد العينة الذي تجاوزت خدمتهم (13) سنة والتي يبلغ نسبتهم (16.4%)، وفي المرتبة الأخيرة تأتي أفراد العينة الذي كانت خدمتهم ما بين (9-12) سنوات وبنسبة (11.6%).

- **العنوان الوظيفي:** توضح النتائج بأن نسبة مدير المنظمة ومدير قسم ادارة الموارد البشرية متساويتان في المنظمات المبحوثة إذ يبلغ نسبة كل منهما (29.8%) من حجم العينة الاجمالية، ويأتي بعد ذلك أفراد العينة من معاون المدير وبنسبة (21.8%)، وفي المرحلة الأخيرة تأتي أفراد العينة من مدير قسم التخطيط والتي تبلغ نسبتهم (18.7%)، وهذا يشير بارتباط وجود المنظمة من جهة مع وجود مدير لها ومدير لقسم إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى، وليس هناك شرط لوجود معاون لمدير المنظمة ومدير لقسم التخطيط في جميع المنظمات الحكومية في مدينة دهوك.

- **عدد الدورات التدريبية المشارك فيها:** يمكن من خلال الدورات التدريبية زيادة معارف ومعلومات ومهارات والسلوكيات الإيجابية للقيادات الإدارية في مجال تخطيط وتطوير الموارد البشرية، إذ توزع المستجيبون وفق عدد الدورات التدريبية المشارك فيها، بنسبة (25.3%) مشارك في دورة تدريبية واحدة، ونسبة (24.4%) للذين لم يشاركوا في اي دورة تدريبية، ومن ثم يأتي أفراد العينة الذين شاركوا في دورتين بنسبة (18.2%)، وبعدها يأتي أفراد العينة الذين شاركوا في خمسة دورات

بنسبة (13.8%)، وبعدها جاء أفراد العينة الذين شاركوا ثلاث دورات والتي تبلغ نسبتهم (10.2%)، وفي المرتبة الأخيرة كانت أقل نسبة والبالغة (8%) للقيادات الإدارية الذين شاركوا في أربع دورات متعلقة بتخطيط وتطوير الموارد البشرية بنسبة (8.0) من حجم العينة الاجمالية.

جدول (3): البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث

الجنس															
نكر						انثى									
التكرارات				%				التكرارات				%			
176				78.2				49				21.8			
العمر															
(30) سنة فأقل				سنة (40-31)				سنة (50-41)				(51) سنة فأكثر			
التكرارات		%		التكرارات		%		التكرارات		%		التكرارات		%	
0		0		55		24.4		87		38.7		83		36.9	
الشهادة															
اعدادية فأقل		دبلوم سنتين بعد الاعدادية		بكالوريوس		ماجستير		دكتوراه							
التكرارات		%		التكرارات		%		التكرارات		%		التكرارات		%	
4		1.8		29		12.9		164		72.9		18		8.0	
10		4.4													
سنوات الخدمة في المنصب الحالي															
(4) سنوات فأقل				(8-5) سنوات				(12-9) سنوات				(13) سنة فأكثر			
التكرارات		%		التكرارات		%		التكرارات		%		التكرارات		%	
103		45.8		59		26.2		26		11.6		37		16.4	
العنوان الوظيفي															
مدير الدائرة				معاون المدير				مدير قسم ادارة الموارد البشرية				مدير قسم التخطيط			
التكرارات		%		التكرارات		%		التكرارات		%		التكرارات		%	
67		29.8		49		21.8		67		29.8		42		18.7	
عدد الدورات التدريبية المشارك فيها والمتعلقة بتخطيط وتطوير الموارد البشرية															
دورة واحدة		دورتين		ثلاثة دورات		اربعة دورات		خمسوة دورات فأكثر		عدم المشاركة في اي دورة					
التكرارات		%		التكرارات		%		التكرارات		%		التكرارات		%	
57		25.3		41		18.2		23		10.2		18		8.0	
31		13.8		13.8		13.8		13.8		13.8		55		24.4	

المحور الثاني: الإطار النظري

أولاً. التفكير النظمي: يُعدّ التفكير من أبرز السمات التي تميز الإنسان عن سائر الكائنات، ويُعد من الحاجات الأساسية التي لا يمكن الاستغناء عنها في مواجهة تحديات الحياة، سواء كانت بسيطة أو معقدة، فالتفكير هو الأساس الذي تقوم عليه قدرة الإنسان على إدارة شؤونه وتحقيق أفضل النتائج في حياته، ومن أجل فهم الشخصية الإنسانية فهماً دقيقاً، لا بد من التعمق في منظوماتها المختلفة، ومنها الجوانب العقلية والجسمية والانفعالية، ويُمكن التأكيد على أن الجانب العقلي، وخاصة التفكير، يمثل

أحد أرقى وأهم مكونات الشخصية الإنسانية، لما له من دور محوري في تشكيلها وتوجيه سلوكها (محمد وعزيز، 2024: 420).

1. **المفهوم:** عد (Peter Senge) التفكير النظامي كأحد المفاهيم الأساسية للتبديل والتطوير وإعادة بناء الحياة الشخصية والاجتماعية للموارد البشرية وذلك في منتصف القرن العشرين، ويرى بأن التفكير النظامي يحدد التفاعل الأجزاء الظاهرة مع بعضها فضلاً عن علاقتها مع الكل، وهي طريقة ملائمة لفهم أسباب الظواهر المعقدة (جبر والأبيض، 2024: 6). ويمكن التفكير النظامي الموارد البشرية من رؤية المشاكل ليس فقط من خلال النظر إلى مكوناتها وإنما القدرة على تحديد العلاقات والترابط بين هذه المكونات، وبهذا يسمح بفهم المشاكل بشكل أفضل والمساعدة على إيجاد حلول مثلى (Mardianto et al., 2022: 2058).

وكما نعيش الآن في عالم معقد يتحدى بشكل متزايد قدرتنا على فهم وإدارة القضايا المترابطة والمحيرة التي تكافحها المجتمعات الحديثة، فقد تم عد التفكير النظامي وسيلة واحدة لتحقيق الطموحات، مثل التعامل مع تحديات القرن الحادي والعشرين، وتطوير مهارات القيادة، وتزويد النماذج العقلية للمورد البشري، ومناقشات السياسات (Elsawah et al., 2022: 66-67). ويُعد الحاجة إلى إصلاح التفكير النظامي في إدارة القطاع العام محل مناقشة، إذ يمكن استخدامه واعتباره المنهجية وراء التغيير القائم على غرض إنجاز المهام، وإن القطاع العام ليس بالضرورة أن يهتم أو يكون مستعداً لاستخدامه لهذا الغرض، وإن التفكير النظامي بشكل عام هو أداة لإنتاج المعنى لجعل الترابط مرئياً (بمساعدة خبراء خارجيين) بدلاً من ممارسة يومية تساعد في توجيه العمل اليومي وصنع القرار (Hynes et al., 2020: 143). ويبين الجدول رقم (4) التطور التاريخي لمفهوم التفكير النظامي.

جدول (4): التطور التاريخي لمفهوم التفكير النظامي.

الباحث	السنة	الصفحة	المفهوم
Behl & Ferreira	2014	104-105	يعرف بالقدرة على التعرف على التفاعلات والعلاقات المتبادلة وتركيبها في مجموعة من المكونات المصممة لغرض محدد.
Dolansky et al	2020	2316	ويشير إليه بأنه قدرة التعرف على التفاعلات والترابطات المتبادلة، وفي مجموعة من المكونات المصممة لغرض محدد وفهمها وتلخيصها واستكشاف وإعادة تصميم مجموعة من المكونات التي تكون متكاملة.
Reda & Jawad	2021	1548-1549	ويُعتبر تفكيراً مفتوحاً ينبع من الوعي الشامل للموارد البشرية وإدراكهم لإبعاد المشكلة التي تتعرض لها، وينطلق من منظور شمولي يوضع علاقة الكل بالجزء وبالعكس، وعلاقة الأجزاء مع بعضها.
Souda et al	2024	1634-1635	وتم تعريفه على أنه مجموعة من المهارات التحليلية التآزرية المستخدمة لتحسين القدرة

الباحث	السنة	الصفحة	المفهوم
			على تحديد وفهم والتنبيه بالسلوك لإنتاج طريقة التفكير الصحيحة، والقدرة الحيوية للمورد البشري على تعلم التعرف على جميع ميزات وعمليات الظواهر العلمية، بالإضافة إلى العلاقات بين عنصر وآخر وعبر المفاهيم، وأنه موهبة ضرورية لفهم حل المشكلات المعقدة وأخذ القرارات المرتبطة بالعديد من القضايا التي تواجه الموارد البشرية اليوم.
جبر والأبيض	2024	5	أن التفكير النظمي هو ما يمكن للموارد البشرية اكتسابه من معلومات ومعارف وحقائق ومفاهيم وفق المهارات التي تمتلكها.
عمرو علي	2024	4	بأن التفكير النظمي هو الدرجة الإجمالية التي تحصل عليها الموارد البشرية، والمعتمدة على مدى استجابتهم لفقرات مقياس التفكير النظمي.
سلمان وذنون	2024	235	يُعرّف التفكير النقدي بأنه نمط من التفكير يتسم بالتوجيه والانضباط الذاتي، ويخضع للمراقبة والتفكير الذاتي بشكل مستمر، ويتطلب هذا النوع من التفكير اعتماد معايير دقيقة للتمييز، وممارسة واعية ومنضبطة في استخدامه، إلى جانب امتلاك مهارات فعّالة في التواصل وحل المشكلات، والالتزام بتجاوز الأنانية الفطرية والتأثيرات الاجتماعية السلبية

المصدر: من أعداد الباحث

وبالاعتماد على سبق يمكن تعريف التفكير النظمي اجرائياً بأنه نمط من أنماط التفكير التي تؤديها الموارد البشرية والذي يمر بمراحل عدة والمتمثلة بعملية تفاعل الأجزاء الظواهر أو المواقف مع بعضها مع الكل، وإدراك أسباب المعقدة للظواهر، والنظر إلى كل جوانب الموقف أو المشكلة بطريقة صحيحة، مما يساعد بتوضيح الصورة لديها وزيادة قدرتها التحليلية ووضع الخطط اللازمة في جميع المجالات مما يساعدها على تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المحددة.

2. **الأهداف والأهمية:** يهدف التفكير النظمي إلى تطوير الموارد البشري بحيث تصبح متمكنة من فهم وإدراك أبعاد المشكلة التي تقابلها، وبذلك يسعى التفكير النظمي إلى تحقيق الأهداف الآتية (محمود وآخرون، 2023: 47) و(كمال، 2023: 43-44) و(حميد ومحمد، 2022: 1299) و(حجاية وآخرون، 2022: 22) و(خليفة، 2021: 38-39) و(الحبار، 2018: 497-498) و(عبدالله وكريم، 2015: 174):

أ. تحقيق صورة كلية شاملة من خلال جمع العناصر المختلفة في نظام متكامل.

ب. تطوير القدرة على النظر للعلاقات المترابطة.

- ج. فرز الموضوعات العلمية والثقافية والاجتماعية إلى عناصرها الفرعية وتحليل علاقاتها التفاعلية والاستنتاجية، لتسهيل ربطها مع بعضها وفهمها.
- د. ربط العناصر والمكونات وتكاملها معاً على شكل نظام الذي يقدم الفكرة العامة، فضلاً عن ربط عدة أنظمة جزئية مع بعضها لإعطاء فكرة أوسع وأشمل.
- هـ. تطوير القدرة الإبداعية للموارد البشرية من خلال إيجاد حلول جديدة مبتكرة للمشاكل القائمة.
- ويُعد التفكير النظامي من الوسائل التي تساعد الموارد البشرية، على عرض وفهم الأنظمة من منظور واسع والذي يشمل رؤية الهياكل الشاملة والأنماط بدلاً من رؤية الأحداث بشكل محددة، وبتطبيق التفكير النظامي يزيد من الموثوقية والحساسية الكبيرة لتغيير، مما يمكن من التعامل مع الأنظمة التي تتغير باستمرار، وبشكل غير متوقع وإيجاد الحلول للمشاكل (Mutale et al., 2014: 112-113). ويمكن تلخيص أهمية التفكير النظامي في النقاط الآتية (جبر والأبيض، 2024: 7) و(امير، 2022: 416-417) و(السيد والصفتي، 2020: 63-64):
- ❖ تطوير رؤية مستقبلية شاملة، والتمكن من رؤية أي موضوع بشكل شامل دون فقدان مكوناته وتفصيله.
 - ❖ الفاعلية والأبداعية والأختراعات الشخصية في طرح الحلول العملية والواضحة لأنه يُمكن من التعرف على أصل الأسباب الجوهرية للمشاكل البسيطة والمعقدة التي تتضمن العديد من الأسباب.
 - ❖ تطوير القدرة على فهم العلاقات والاتصال من خلال النظر على الأشياء بشكل مجتمع وليس إنفرادي، والذي يقود إلى إنشاء نظرة أعمق للأشياء.
 - ❖ نجاح النظام في تحقيق أهدافه والذي يتحقق عن طريق تنمية القدرة على التحليل والتركيب.
 - ❖ التعرف على خصائص النظام والتفاعل بين مكوناته مما يساعده على فهم العلاقات بينها.
 - ❖ يدعم قبول الشك والغموض، التعاون، اتخاذ القرارات، والاستفادة من التغيير.
 - ❖ زيادة الأداء وسرعة التغيير في السلوك لأنه يقوم بتطوير المهارات المعرفية العملية والمساعدة على التخطيط بشكل جيد من خلال الارتكاز على نظرية سليمة.
 - ❖ رفع كفاءة عملية التخطيط وذلك باستخدام التسلسل والتكامل مع المجالات المعرفية الأخرى والذي يولد شكل متماسك لهذه العملية.
3. **النماذج:** تتضمن النماذج التي تساعد في بناء التفكير النظامي الآتي (خضير وفرمان، 2024: 710-711) و(مردانتو et al., 2022: 2060-2061) و(إسماعيل et al., 2022: 414) و(جعفر وآخرون، 2022: 454) و(الشمري وال رشيد، 2021: 647) و(Al-Ghadouni, 2021: 2-3) و(Baserer, 2020: 177) و(الزهراني وحسين، 2019: 651-652) و(Kasser, 2015: 177):
- أ. التفكير الشامل: التفكير النظامي هو أحد الأساليب التي يمكن استخدامه لعرض المشاكل بشكل أكثر شمولية، وهو فهم مفاده أنه لا يمكن عرض النظام من أجزائه أو أنظمتها الفرعية فقط، ومن خلال التفكير في الأنظمة، يمكننا كبشر أن ننظر إلى المشاكل القائمة بشكل أكثر شمولاً، بحيث يمكن عند اتخاذ القرار واختيار العمل أن يكون أكثر تركيزاً على مصادر المشاكل التي ستغير النظام بشكل فعال، ولا يقسم التفكير النظامي المشاكل المعقدة إلى مشاكل أبسط، بل ينظر إليها من مسافة أكبر بحيث لا يزال من الممكن رؤية العلاقات المتبادلة المعقدة بين الأنظمة الفرعية، ويقدم العصف الذهني النشاط كطريقة لزيادة عدد الأفكار الناتجة باستخدام الأدوات المهارية إلى جانب أسئلة (من، ماذا، أين، متى، لماذا وكيف).

ب. التفكير المنطقي: يُعرف بالقدرة على ربط عنصرين أو أكثر في علاقة مقبولة عموماً كحجج صالحة، ويساعد التفكير المنطقي على تحرير الذات من الخيال الجامح للغاية الذي يترك مجالاً للتصديق عند تحليل مشكلة ما دون القيود المنطقية، ويقوم التفكير المنطقي على معالجة الحجج ومساعدة في جعل المورد البشري الآخر على الاتفاق مع الآخر، وهي عملية مهمة أيضاً في التفكير النظمي والذي يعمل أيضاً على تسلسل الحجج المنضبطة مما يجعلها سهلة الفهم، لأن مكونات الحجة يجب أن تكون مرتبة بطريقة يمكن قبولها منطقياً.

ج. التفكير النقدي: يقع التفكير النقدي في قلب التعلم الحديث، وهي عملية تصوير أو تحليل أو تلخيص المعلومات التي تم الحصول عليها من مصادر مختلفة كدليل للتصرف أو اتخاذ القرارات، وإن عملية التفكير النقدي هي عملية جدال في شكل سؤال وجواب على الادعاء المطروح، بحيث يجب أن تستند الحجة القوية على التفكير القوي والاستدلال وأن يكون لها بنية منطقية معقولة، ويمكن أن تستند الأحكام القوية إلى القياسات والبيانات العددية والتعميمات والعلاقات السببية، وإن أهم عنصر في التفكير النقدي في تطوير أنماط التفكير النظمي في عملية تجميع الأسئلة الجدلية.

ثانياً. **تخطيط الموارد البشرية:** يُعد التخطيط في جوهره عملية استباقية تقوم على التنبؤ بالأحداث الاقتصادية والإدارية والاجتماعية القادمة، والعمل على توجيه مسارها بما يتوافق مع أهداف محددة، وهو يتطلب سعياً دائماً نحو تنمية القدرات الفكرية للقيادات الإداري-2، وتطويرها باستمرار (حسن، 2021: 225).

1. **المفهوم:** يعتمد الأداء الناجح للمنظمات على كفاءة الموارد البشرية، والذي يركز بدوره على التخطيط الفاعل للموارد البشرية العاملة لديها، إذ يحول هذا التخطيط كفاءة المنظمة في أداء عملها باتجاه الأهداف التي أسست من أجلها، وتعاني أكثر منظمات القطاع العام في الدول النامية من عدم امتلاك الموارد البشرية المؤهلة لتأدية وظائف ذات مؤهلات ومهارات رفيعة المستوى، وفي الوقت نفسه هناك معانات من تضخم حقيقي في أعداد الموارد البشرية أصحاب المؤهلات المتدنية الذين يشغلون بعض الوظائف بسبب تعيين غير مخطط لأعداد كبيرة منها نتيجة أسباب كثيرة، مما يعني عدم توفر الخبرات والمعرفة التخطيطية في مجال الموارد البشرية لدى قياداتها (عبود ومرغم، 2023: 62). ويعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتحديد الخطوات اللازمة لتلبية هذه الاحتياجات، وذلك من خلال وضع وتنفيذ الخطط والبرامج التي تضمن الحصول على الموارد البشرية بالكمية والنوع المناسبين، وفي الوقت والمكان المناسبين (محمد ومصطفى، 2020: 306-307). وأشار (عوديش، 2023: 1444) بأن تخطيط الموارد البشرية هي عملية رئيسة لإدارة والاحتفاظ بالموارد البشرية التي لديها السلوكيات، القدرات، والمهارات، التي تحتاجها المنظمة للنجاح في مهامها وأداء وظائفها بشكل جيد. وكما تعرف بأنها خطة منهجية لتحديد احتياجات الموارد البشرية، وتوظيفها وتتضمن مجموعة من الأنشطة، التي تتوقع وتستجيب لمتطلبات العمل والبيئة المستقبلية للمنظمة ومتطلبات الوظيفة الناتجة. (Chiara et al., 2023: 50-51) ويحدد تخطيط الموارد البشرية متطلبات المنظمة من الموارد البشرية مع وضع خطط لتلبيتها، ويقال من وجود العجز أو الفائض في الموارد البشري عن طريق ضمان ملائمة الموارد البشرية مع الوظائف (Danjuma et al., 2023: 75-77) و(البلوشي وآخرون، 2019: 186) و(Haile, 2019: 6-7). وتستخدم جميع أطراف المنظمات تخطيط الموارد البشرية لضمان حصولها على الفئة المناسبة من الموارد البشرية الذين لديهم القدرة

على تحقيق أهدافها مع مراعاة الطلب عليها وما هو معروض منها، وتعرف بأنها كافة الأساليب أو السياسات التي تستخدمها المنظمة وذلك لتوظيف وتدريب وتمكين وتنمية مواردها البشرية والمحافظة عليهم مما يتيح الفرصة لعملها بكفاءة وفاعلية تتناسب مع السياسات والممارسات المحددة (Enohuean, 2021: 12-13). ويوصف تخطيط الموارد البشرية بعملية مُنظمة ومستمرة تقوم بموجبها المنظمات بتحليل الموارد البشرية في ضوء الظروف المتغيرة وسياسات الموارد البشرية المتطورة التي تتوافق مع فعالية المنظمة على المدى الطويل، وتشكل جزءاً لا يتجزأ من إجراءات التخطيط والميزانية العامة للمنظمات، لأن تكاليف وتقديرات الموارد البشرية تؤثر وتتأثر بالخطط الكلية وعلى المدى الأطول (عريش والطراونة، 2020: 46). ويشير إلى تخطيط الموارد البشرية بأنها العملية المستمرة للتخطيط النظمي المطلوبة لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في المنظمة، وعليه يعرف بالعملية التي تضمن تحديد احتياجات الموارد البشرية للمنظمة ووضع الخطط لتلبية تلك الاحتياجات، وبالتالي يضمن تخطيط الموارد البشرية أفضل ملائمة بين الموارد البشرية والوظائف مع تجنب النقص أو الفائض في الموارد البشرية (Nondoh et al., 2020: 21)، تعرف عملية تخطيط الموارد البشرية بأنها العملية التي تهدف إلى توفير العدد المناسب من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الملائمة، في الوقت المناسب، لضمان تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية (البكري والدوري، 2020: 408).

وبالاعتماد على ما تم طرحه يعالج تخطيط الموارد البشرية جميع المشاكل الجوهرية للمنظمات مهما كان حجمها كبيراً أو صغيراً، ومهما كان مجال تخصصها، إذ تشمل تحليلاً للوظائف الحالية والمستقبلية في المنظمة، وتحديد الفجوة بين الموارد البشرية المتوفرة في المنظمة والمطلوبة لتأدية أعمالها وأيجاد الوسائل المناسبة لتقليل هذه الفجوة، وعليه يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية اجرائياً بأنه قيام إدارة الموارد البشرية بالتفكير النظمي لتحديد العدد المناسب من الموارد البشرية اللازمة لتأدية أعمال ومهام المنظمات على المدى القصير والمتوسط والطويل، وماهي المؤهلات والمواهب المطلوبة فيها، وأين تحتاجها.

2. **الأهمية:** تتبين أهمية تخطيط الموارد البشرية بالنقاط الآتية (Bilagi, 2022: 1083) و(علي وعلوي، 2021: 259-260) و(Ellinger & Svendsen, 2021: 15) و(Kiai et al., 2019: 54-55):

- أ. يعمل على تقليل التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية.
- ب. تخطيط مستقبل الموارد البشرية في المنظمة وظيفياً.
- ج. تحقيق التوازن الدقيق بين وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية والأهداف، التي تسعى المنظمة أنجازها.
- د. بناء قاعدة أساسية ومهمة، تساهم في نجاح خطط المنظمة وسياساتها التي تتبعها إدارة الموارد البشرية.
- هـ. توفير كفاءات عالية تتوافق مع احتياجات المنظمة الفعلية ومتطلبات الوظائف المطلوبة.
- و. يوفر المنظمة الموارد البشرية المناسبة والمواهب والاستفادة منها في الوقت المناسب وبالأعداد المناسبة.
- ز. يُسهل تخطيط الموارد البشرية من عملية الترقية الداخلية.

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في كونه أحد الوظائف الأساسية التي يقوم بها القادة، والتي تسبق غيرها من وظائف المنظمة، كما يُعد من أبرز المهارات التي ينبغي على القادة امتلاكها. ويُجسد التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة عمليةً تشاركيةً بين القادة والعاملين التابعين لهم، تهدف إلى رسم رؤية مستقبلية واضحة للمنظمة، والعمل بشكل مستمر على تطوير الخطط الاستراتيجية، استناداً إلى نتائج التقييمات، وتحديد أهداف مستقبلية تتصف بالوضوح، والقابلية للتحقيق والقياس. ويتطلب هذا النوع من التخطيط تطوير الإجراءات، والوسائل، والعمليات اللازمة لتحقيق تلك الرؤية المستقبلية، مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات التي قد تطرأ في البيئة الداخلية والخارجية، والتي قد تؤثر في عمل المنظمة. ويتم ذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة، بما يضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء المؤسسي (العبيدي، 2022: 514).

3. **الأبعاد:** يعد تخطيط الموارد البشرية عملية حيوية للمنظمات إذ تضمن أن يكون لديها الموارد البشرية ذوي المهارات والكفاءات المناسبة وفي الوقت المناسب، وهناك ثلاثة أنواع أساسية من التخطيط الموارد البشرية، وبدمجها يمكن توفير العدد المناسب من الموارد البشرية وفي المكان المناسب ومن ثم تحقيق أهداف العمل، وتتمثل هذه الأنواع في الآتي (Victor, 2024: 162):

أ. **التخطيط الاستراتيجي:** يتضمن تحليل أهداف المنظمة طويلة الأجل وتطوير استراتيجيات الموارد البشرية وفقها، ولتحقيقها يضمن هذا النوع من تخطيط الموارد البشرية بأن تتوافق أهداف الموارد البشرية مع الأهداف التنظيمية، وتشمل الأنشطة الرئيسية في تخطيط الموارد البشري الاستراتيجي، تحديد المهام الجديدة، المهارات المستقبلية تطوير طرق الحصول على القيادات والمواهب، تنفيذ خطط الاحلال، التخطيط للتعويضات المناسبة ومزايا التقاعد، تصميم برامج التدريب والتطوير للموارد البشرية الحالية.

ب. **التخطيط التشغيلي:** يتناول احتياجات المنظمة ومتطلباتها من الموارد البشرية ويتضمن، تحليل الموارد البشرية الحالية لتحديد مستويات التوظيف ومتطلبات المهارات، تطوير استراتيجيات لتلبية هذه الاحتياجات، وقد تشمل أنشطة التخطيط التشغيلي للموارد البشرية إنشاء استراتيجيات التوظيف والأختيار، تطوير برامج التدريب والتطوير، وتنفيذ أنظمة إدارة الأداء لضمان قدرة الموارد البشرية على تلبية المتطلبات التشغيلية الفورية.

ج. **التخطيط المتعاقب:** يضمن هذا التخطيط استعداد المنظمة لشغل المناصب الحرجة عندما تصبح شاغرة، ويتضمن تحديد المهام والموارد البشرية الأساسية، وتقييم إمكاناتهم وأدائهم السابق، وتطوير استراتيجيات لإعدادهم للمهام المستقبلية، وقد يشمل التخطيط المتعاقب تطوير برامج القيادة والتوجيه، توفير فرص التدريب والتطوير، وتنفيذ برامج نقل المعرفة، ومن خلال التركيز على التخطيط المتعاقب يمكن للمنظمات الحفاظ على الاستمرارية والأحتفاظ بالمعرفة المنظمة القيمة.

المحور الثالث: الإطار العملي

أولاً. وصف وتشخيص المتغيرات: تم وصف آراء العينة تجاه متغيرات الدراسة وأبعادها، باستخدام أدوات ومؤشرات الإحصاء الوصفي، وكالاتي:

1. **وصف متغير التفكير النظمي:** تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (5) بأن نسبة الاتفاق على متغير التفكير النظمي من قبل القيادات الإدارية في منظمات مدينة دهوك الحكومية بلغت (80.54 %) مقابل نسبة عدم اتفاق بلغت (9.556 %) ونسبة القيادات التي لا تعرف بمضمون هذه العبارات بلغ (10.248 %) وبوسط حسابي (3.981) وانحراف معياري (0.888) ونسبة الاستجابة (79.624)

(%)، وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول بأن القيادات الإدارية في منظمات مدينة دهوك الحكومية تدرك أهمية التفكير النظامي وتعتمده عند تأدية أعمال منظماتهم.

وحصلت العبارة (X₁₀) على أعلى نسبة اتفاق من قبل المبحوثين والتي بلغت (92%) ونسبة (4%) للقيادات التي لا تعرف بوجود أو عدم وجود محتوى هذه العبارة في المنظمات المبحوثة، وأيضاً كانت النسبة البالغة (4%) للقيادات التي لا تتفق مع وجود فحوى هذه العبارة في منظماتهم، وبوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.872) ونسبة الاستجابة (84.4%)، مما تشير إلى أن القيادات الادارية تقوم بخزن المعلومات عن جميع الأمور المتعلقة بمنظماتهم فيها. وبالمقابل حصلت العبارة (X₂₁) على أقل نسبة اتفاق من قبل القيادات المبحوثين والتي بلغت (56.4%) وبوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.092) ونسبة الاستجابة (70.4%)، وتتعلق هذه العبارة باستخدام القيادات الإدارية للعصف الذهني للوصول إلى أفكار أبداعية وجديدة لحل المشاكل. وكانت نسبة البالغة (21.8%) للقيادات التي ليس لديها معرفة باستخدام أو عدم استخدام للعصف الذهني من قبل القيادات المبحوثة للتوصل إلى أفكار أبداعية وجديدة لحل المشاكل التي تواجه منظماتهم، في حين كانت النسبة البالغة (21.8%) للقيادات التي ليست متفقة على استخدامها للعصف الذهني في المنظمات المبحوثة.

جدول (5): وصف متغير التفكير الشامل

العبارة	اتفق تماماً		اتفق		لا أعرف		لا أتفق		نسبة الاستجابة %	
	%	Fre.	%	Fre.	%	Fre.	%	Fre.	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
X1	40.4	91	49.8	112	2.7	6	5.3	12	0.872	4.22
X2	28.4	64	59.6	134	4.9	11	5.8	13	0.825	4.08
X3	30.2	68	56.4	127	6.2	14	5.9	13	0.844	4.08
X4	29.8	67	55.6	125	8.4	19	4.9	11	0.834	4.08
X5	40.4	91	48.9	110	4	9	5.3	12	0.857	4.22
X6	30.2	68	56	126	5.8	13	5.8	13	0.889	4.06
X7	33.3	75	48.0	108	7.6	17	10.2	23	0.949	4.03
X8	28.0	63	48.4	109	14.2	32	8.9	20	0.905	3.95
X9	27.6	62	52.4	118	9.8	22	9.8	22	0.898	3.97
X10	48.9	110	43.1	97	4.0	9	3.6	8	0.762	4.36
X11	44.0	99	45.3	102	4.4	10	5.8	13	0.829	4.27
X12	35.6	80	50.7	114	6.7	15	5.3	12	0.885	4.13
X13	32.4	73	49.8	112	8.9	20	7.1	16	0.927	4.04
X14	28.4	64	50.7	114	11.6	26	8.9	20	0.894	3.98
X15	14.2	32	44.4	100	19.1	43	16.4	37	1.101	3.45
X16	15.1	34	49.3	111	16.9	38	15.8	35	1.024	3.58
X17	31.5	71	48.0	108	7.6	17	12.4	28	0.966	3.98
X18	10.2	23	51.1	115	26.7	60	10.7	24	0.863	3.58
X19	31.6	71	54.2	122	9.8	22	3.1	7	0.805	4.12
X20	24.9	56	54.7	123	13.8	31	6.2	14	0.823	3.97
X21	20.0	45	36.4	82	21.8	49	19.1	43	1.094	3.52
X22	22.7	51	65.9	128	11.1	25	8.4	19	0.867	3.92
X23	25.8	58	56.4	127	10.2	23	7.1	16	0.829	4.00
X24	21.3	48	60.4	136	10.7	24	5.3	12	0.856	3.93
X25	25.3	57	57.8	130	9.3	21	7.6	17	0.807	4.01
المعدل	28.808		51.732		10.248		8.188		0.888	3.981
المؤشر الكلي للمتغير المستقل	80.54		10.248		9.556		1.368			

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي لبرنامج (SPSS V-26).

2. وصف متغير تخطيط الموارد البشرية: يبين الجدول رقم (6) نتائج وصف متغير تخطيط الموارد البشرية، إذ نلاحظ بأن نسبة الاتفاق المؤشر الكلي على المتغير المعتمد قد بلغت (73.687 %) وبوسط حسابي (3.809) وانحراف معياري (0.992) ونسبة الاستجابة (73.633 %)، وعليه يمكن القول بأن القيادات ضمن العينة المدروسة يدركون أهمية ما تقدمه وظيفة تخطيط الموارد البشرية وتعتمدها في المنظمات المبحوثة بمدينة دهوك بشكل كلي وجزئي على مستوى أبعاده التي تناولته الدراسة الحالية. وبلغت نسبة القيادات التي لا تعرف بمضمون عبارات هذا المتغير بنسبة (12.243 %) ونسبة (13.98 %) للقيادات التي لا تتفق مع وجودها في المنظمات المبحوثة. وأما على مستوى أبعاد تخطيط الموارد البشرية فكانت النتائج كالآتي:

- وصف بعد التخطيط الاستراتيجي: نلاحظ بأن نسبة الاتفاق لهذا البعد في المنظمات المبحوثة بلغت (70.53 %) وبوسط حسابي (3.756) وانحراف معياري (0.997) ونسبة استجابة (67.5 %). وكانت أعلى نسبة اتفاق من نصيب الفقرة (Y₃₁) والتي بلغت نسبتها (89.3 %) وبوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.764)، مما تدل على قيام القيادات في المنظمات المبحوثة بتشخيص وتحديد للمهام الجديدة التي يمكن تأديتها في المستقبل. بالمقابل كانت أقل نسبة اتفاق والبالغة (44.9 %) من نصيب الفقرة (Y₂₉) وبوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.039)، والتي تشير محتواها على اعتماد القيادات الإدارية على تحليل (SWOT) والذي يقوم بتحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على المنظمة عند تخطيط الموارد البشرية.

- وصف بعد التخطيط التشغيلي: نلاحظ بأن نسبة الاتفاق لهذا البعد في المنظمات المبحوثة بلغت (76.01 %) وبوسط حسابي (3.835) وانحراف معياري (0.985) ونسبة استجابة (76.7 %). وكانت أعلى نسبة اتفاق من نصيب الفقرة (Y₃₆) والتي بلغت نسبتها (88.4 %) وبوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.861)، مما يشير إلى اتفاق على تركيز القيادات الإدارية على تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية لتنفيذ أعمالها اليومية. بالمقابل كانت أقل نسبة اتفاق والبالغة (68.5 %) من نصيب الفقرة (Y₃₈) وبوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.054)، وتدل محتوى هذه العبارة على تحدد القيادات الإدارية استراتيجيات وطرق التوظيف التي ستعتمدها المنظمات.

- وصف بعد التخطيط المتعاقب: نلاحظ بأن نسبة الاتفاق لهذا البعد في المنظمات المبحوثة بلغت (74.52 %) وبوسط حسابي (3.838) وانحراف معياري (0.993) ونسبة استجابة (76.7 %). وكانت أعلى نسبة اتفاق من نصيب الفقرة (Y₄₃) والتي بلغت نسبتها (92 %) وبوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.769)، مما تدل على اتفاق المشاركين على تحديد القيادات الإدارية للمهام والأعمال الرئيسية في المنظمة. بالمقابل كانت أقل نسبة اتفاق والبالغة (63.6 %) من نصيب الفقرة (Y₄₇) وبوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.157)، مما يشير محتوى هذه العبارة إلى أن القيادات الإدارية تتبع برامج التطويرية لقدرات القيادية والتوجيهية للموارد البشرية.

جدول (6): وصف متغير التخطيط الموارد البشرية وأبعاده

العبارة	أتفق تماماً		أتفق		لا أعرف		لا أتفق		الوسط الحسابي		الانحراف المعياري		نسبة الاستجابة %
	%	Fre.	%	Fre.	%	Fre.	%	Fre.	%	Fre.	%	Fre.	
أ. التخطيط الاستراتيجي													
Y26	68	30.2	103	45.8	20	8.9	33	14.7	1	0.4	3.91	1.007	78.2
Y27	46	20.4	103	45.8	32	14.2	36	16.0	8	3.6	3.64	1.086	72.8
Y28	47	20.9	127	56.4	24	10.7	22	9.8	5	2.2	3.84	0.941	76.8
Y29	30	13.3	71	31.6	78	34.7	36	16.0	10	4.4	3.33	1.039	66.6
Y30	52	23.1	116	51.6	30	13.3	23	10.2	4	1.8	3.84	0.955	76.8
Y31	73	32.4	128	56.9	14	6.2	8	3.6	2	0.9	4.16	0.764	83.2
Y32	72	32.0	117	52.0	17	7.5	15	6.7	4	1.8	4.06	0.907	81.2
Y33	51	22.7	105	46.7	27	12.0	31	13.8	11	4.9	3.68	1.115	73.6
Y34	35	15.6	90	40.4	53	23.6	38	16.9	9	4.0	3.46	1.069	69.2
Y35	46	20.4	106	47.1	27	12.0	38	16.9	8	3.6	3.64	1.093	72.8
المعدل	70.53 % تتفق		14.31 لا تعرف		14.92 لا تتفق		0.997		3.756		67.5`		
ب. التخطيط التشغيلي													
Y36	64	28.4	135	60.0	7	3.1	15	6.7	4	1.8	4.07	0.861	81.4
Y37	59	26.2	123	54.7	21	9.3	17	7.6	5	2.2	3.95	0.927	79
Y38	40	17.8	114	50.7	38	16.9	20	8.9	13	5.8	3.66	1.054	73.2
Y39	65	28.9	108	48.0	22	9.8	24	10.7	6	2.7	3.90	1.023	78
Y40	47	20.9	114	50.7	29	12.9	30	13.3	5	2.2	3.75	1.006	75
Y41	43	19.1	114	50.7	30	13.3	30	13.3	8	3.6	3.68	1.041	73.6
المعدل	76.01 % تتفق		10.88%لاتعرف		13.13 % لا تتفق		0.985		3.835		76.7		
ت. التخطيط المتعاقب													
Y42	69	30.7	99	44.0	21	9.3	26	11.6	10	4.4	3.95	1.116	79
Y43	87	38.7	120	53.3	9	4.0	6	2.7	3	1.3	4.25	0.769	85
Y44	73	32.4	122	54.2	14	6.2	13	5.8	3	1.3	4.11	0.854	82.2
Y45	43	19.1	117	52.0	34	15.1	25	11.1	6	2.7	3.74	0.981	74.8
Y46	46	20.4	106	47.1	26	11.6	35	15.5	12	5.3	3.52	1.132	70.4
Y47	58	25.8	85	37.8	32	14.2	42	18.7	8	3.6	3.64	1.157	72.8
Y48	34	15.1	115	51.1	46	20.4	25	11.1	5	2.2	3.66	0.942	73.2
المعدل	74.52 % تتفق		11.54%لاتعرف		13.89 % لا تتفق		0.993		3.838		76.7		
المؤشر الكلي للمتغير المعتمد	73.687 % تتفق		12.243%لاتعرف		13.98 % لا تتفق		0.992		3.809		73.633		

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي لبرنامج (SPSS V-26)

ثانياً. اختبار علاقة الارتباط بين التفكير النظمي وتخطيط الموارد البشرية وأبعاده: تفحص النتائج الموجودة في الجدول رقم (7) يقودنا إلى نتيجة تؤكد وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.01) بين التفكير النظمي وتخطيط الموارد البشرية، وذلك لأن قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط بينها بلغ (0.761). وكما يرتبط التفكير النظمي مع جميع أبعاد تخطيط الموارد البشرية والمتمثلة بأنواعه وكذلك هي معنوية عند مستوى (0.01) وهي أقل من مستوى المحددة من قبل البحث بالغة (0.05)، واحتلت علاقة التفكير النظمي بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المرتبة الأولى في ارتباطها بقيمة معامل الارتباط بلغ (0.756)، وجاء علاقة التفكير النظمي مع التخطيط المتعاقب للموارد البشرية بالمرتبة الثانية بقيمة معامل ارتباط بلغ (0.685)، أما المرتبة الأخيرة لعلاقة الارتباط فكانت بين التفكير النظمي والتخطيط التشغيلي للموارد البشرية لأنه قيمة معامل الارتباط

بينها بلغ (0.660). وبالاستناد على العرض السابق لنتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى والتي نصت على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة أحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين التفكير النظامي وتخطيط الموارد البشرية وأبعاده الثلاثة)، وعليه سيتم قبولها، وهذا يعني بأن زيادة اهتمام القيادات الإدارية في المنظمات مدينة دهوك الحكومية سيؤدي إلى تعزيز قدراتهم في تحسين وتطوير تخطيط الموارد البشرية سواءً على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي والمتعاقب في منظماتهم.

جدول (7): علاقة الارتباط بين التفكير النظامي وتخطيط الموارد البشرية وأبعاده

تخطيط الموارد البشرية				المتغير المعتمد
المؤشر الكلي	التخطيط المتعاقب	التخطيط التشغيلي	التخطيط الاستراتيجي	المتغير المستقل
0.761**	0.685**	0.660**	0.756**	التفكير النظامي
** معنوية عند مستوى (0.01)، مستوى معنوية الدراسة (0.05)، N= (225)				

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي

ثالثاً. اختبار علاقة تأثير التفكير النظامي في تخطيط الموارد البشرية وأبعاده: يُلاحظ من النتائج المعروضة في الجدول رقم (8) بأن التفكير النظامي يؤثر بشكل معنوي في تخطيط الموارد البشرية وذلك لأن قيمة (Sig.) بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى معنوية البحث البالغة (0.05)، وكما أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (307.131) هي أكبر بعشرات المرات من قيمتها الجدولية البالغة (3.88) عند درجتي حرية (1، 223). ونلاحظ أيضاً بأن تخطيط الموارد البشرية تتواجد بقيمة مساوية الى (1.036) في المنظمات المبحوثة عندما تكون قيمة التفكير النظامي لدى قياداتها مساوية صفراً وذلك بالاستناد على قيمة معامل الثابت (β_0)، وفيما يتعلق بقيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.579) والتي تشير على أن التغيير في تخطيط الموارد البشرية وبنسبة (57.9 %) هي بسبب التفكير النظامي من قبل القيادات الإدارية، ويعود الجزء المتبقي إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية، وبذلك يمكن الاستنتاج أن المنظمات المبحوثة إذا ارادت من تحسين قدراتها على تخطيط الموارد البشرية، فعليها ان تعزز من تبنيها وتطبيقها للتفكير النظامي.

جدول (8): تأثير التفكير النظامي في تخطيط الموارد البشرية

التفكير النظامي					المتغير المستقل
Sig.	F المحسوبة	F الجدولية	R^2	β_0	المتغير المعتمد
0.000	307.131	3.88	0.579	1.036	تخطيط الموارد البشرية
مستوى معنوية الدراسة (0.05)، N=(225)، df=(223,1)					

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي.

وللوقوف على تأثير التفكير النظامي في أبعاد تخطيط الموارد البشرية المتمثلة بأنواعها الاستراتيجية والتشغيلي والمتعاقب فإن الجدول رقم (9) يبين معنوية تأثير التفكير النظامي في جميع أبعاد تخطيط الموارد البشرية، وذلك لأن قيمة (Sig.) قد بلغت (0.000) ولجميع العلاقات التأثير هي أقل من قيمتها المحددة بـ (0.05) وعند درجتي حرية (1، 223)، وكما أن قيمة (T) المحسوبة للتخطيط الاستراتيجي بلغت (17.242) ولتخطيط التشغيلي كانت (13.135)، ولتخطيط المتعاقب هي (14.052)، وهي كلها أقل من قيمة (T) الجدولية البالغة (1.65) ولجميع علاقات التأثير. وتبين

قيمة معامل التحديد (R^2) بأن التفكير النظمي يؤثر بشكل أكبر في التخطيط الاستراتيجي إذ كانت نسبة تأثيره فيه هي (57.1 %)، وأقلها تأثيراً في التخطيط التشغيلي وبنسبة بلغت (43.6 %). جدول (9): تأثير التفكير النظمي في أبعاد تخطيط الموارد البشرية

التفكير النظامي					المتغير المستقل	
Sig.	T المحسوبة	T الجدولية	R ²	β ₀	المتغير المعتمد	
0.000	17.242	1.65	0.571	1.078	التخطيط الاستراتيجي	تخطيط
0.000	13.135		0.436	1.005	التخطيط التشغيلي	الموارد
0.000	14.052		0.470	1.003	التخطيط المتعاقب	البشرية
مستوى معنوية الدراسة (0.05)، N=(225)، df=(223,1)						

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

وعلى أساس ماتم عرضه من نتائج في الجدول رقم (8) والجدول رقم (9) فقد تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي كانت تنص (وجود تأثير ذات دلالة أحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للتفكير النظمي في تخطيط الموارد البشرية وأبعادها الثلاثة)، مما يعني بأن زيادة اهتمام القيادات في المنظمات مدينة دهوك الحكومية بالتفكير النظمي يعزز من التخطيط للموارد البشرية على مستوى الاستراتيجي والتشغيلي والمتعاقب، وعليه يجب تنمية التفكير النظمي لدى القيادات الإدارية عند القيام بأنواع التخطيط المتعلقة بالموارد البشرية بشكل جيد في منظمات مدينة دهوك الحكومية.

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات:

1. نستنتج من المراجعة النظرية للمصادر بأهمية المتغيرات التي أعتمدها البحث الحالي والمتمثلة بالتفكير النظمي وتخطيط الموارد البشرية للقيادات الإدارية في ظل بيئة تتسم بسرعة التغيير وعدم التأكد من المستقبل.
2. تشير نتائج التحليل الوصفي للدراسة ان مستوى الشهادات العليا (ماجستير - دكتوراه) منخفضة في القيادات الادارية في المنظمات الحكومية بمدينة دهوك، وأن ما يقارب نصف المبحوثين من الذين لم يشاركوا أو شاركوا لمرة واحدة في الدورات التدريبية المتعلقة بتخطيط وتطوير الموارد البشرية.
3. تبين بأن القيادات الإدارية في منظمات مدينة دهوك الحكومية تدرك أهمية التفكير النظمي وتخطيط الموارد البشرية وتعتمده عند تأدية أعمال منظماتهم ولكن بشكل متباين.
4. لوحظ من نتائج الوصف بأن القيادات الإدارية للمنظمات الحكومية في مدينة دهوك تؤدي التفكير النظمي عند ممارستها لأعمالها.
5. تتفق القيادات الإدارية بشكل مقبول على وجود القدرة لديهم في توقع الأحداث المستقبلية التي تواجه المنظمات المبحوثة، فضلاً عن استخدام للعصف الذهني للوصول إلى أفكار أبداعية وجديدة لحل المشاكل التي تعترض تأديتها لأعمالها.
6. تشير نتائج الوصف بأن القيادات الإدارية في منظمات مدينة دهوك الحكومية تقوم بالتفكير النظمي لتحديد العدد المناسب من الموارد البشرية اللازمة لتأدية أعمال ومهام المنظمات على المدى القصير والمتوسط والطويل، وماهي المؤهلات والمواهب المطلوبة فيها، وأين تحتاجها.

7. أشار الوصف بأن القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة تتبع التخطيط الاستراتيجي في القضايا المتعلقة بالموارد البشرية لكن بمستوى اتفاق متوسط في حين تقوم وبشكل جيد جداً بتشخيص وتحديد للمهام الجديدة التي يمكن تأديتها في المستقبل.
8. تم الاستنتاج بضعف اعتماد القيادات الإدارية على تحليل (SWOT) والذي يقوم بتحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على المنظمة عند تخطيط الموارد البشرية.
9. تهتم بشكل جيد القيادات الإدارية المبحوثة بالتخطيط التشغيلي للموارد البشرية من ثم فأنها تقوم بتحديد احتياجات المنظمات الحكومية في مدينة دهوك من الموارد البشرية لتنفيذ أعمالها اليومية.
10. ظهر بأن القيادات الإدارية تتبع جيداً التخطيط المتعاقب في إدارة الموارد البشرية وعليه فأنها تحدد المهام والأعمال الرئيسية في المنظمات المبحوثة مما يمكننا من تشخيص الموارد البشرية اللازمة والضرورية لتأديتها بكفاءة وفاعلية.
11. يعد التفكير النظمي مدخلاً مناسباً يمكن أن تعتمد عليه المنظمات المبحوثة في إدارة وتخطيط الموارد البشرية وذلك نظراً لوجود ارتباط تأثير معنوي بينهما، ومن ثم إذا كانت المنظمات تسعى إلى تحسين قدراتها في مجال تخطيط الموارد البشرية سواء على المستوى الاستراتيجي أو التشغيلي أو المتعاقب، فيجب عليها تعزيز تبنيها وتطبيقها للتفكير النظمي.

ثانياً. المقترحات:

1. ضرورة رفع نسبة القيادات الإدارية من حملة الشهادات العليا (ماجستير - دكتوراه) وذلك لأمكانيتهم من تحليل المشاكل المتعلقة بأعداد ونوعية الموارد البشرية والتنبؤ بالمستقبل مما يساعد في تحسين الأداء وحل المشكلات بطرق علمية.
2. يتطلب تحقيق أهداف تخطيط الموارد البشرية وجود شرط بضرورة أن يكون الشخص المرشح للمناصب القيادية في منظمات مدينة دهوك الحكومية قد شارك بأكثر من دورة واحدة والمتعلقة بتطوير المهارات الفكرية وتخطيط الموارد البشرية، مما يمكنها من استخدامها لأسلوب العصف الذهني للوصول إلى أفكار أبداعية وجديدة لحل المشاكل التي تعترض تأديتها لأعمالها.
3. يفضل أن تعتمد المنظمات الحكومية في مدينة دهوك على برامج شاملة تستند إلى التفكير النظمي، إذ يسهم هذا النوع من التفكير في تحديد الاحتياجات والفرص الوظيفية بشكل دقيق.
4. ينبغي على المنظمات المبحوثة اعتماد أساليب حديثة تتميز بالمنهجية القائمة على التفكير النظمي، نظراً للتأثيرات القوي على جودة وكفاءة تخطيط الموارد البشرية، ويسهم ذلك بشكل مباشر في تحقيق استدامة التميز في هذه المنظمات، مما يستدعي ضرورة دمج التفكير النظمي في جميع أنشطة عملياتها التخطيطية.
5. نجاح المنظمات المبحوثة في مجال تخطيط الموارد البشرية يتطلب تعزيز التعاون والشراقات مع منظمات محلية، إقليمية، ودولية بارزة، ويهدف ذلك إلى تبادل الخبرات والمعارف في مجال التفكير النظمي، مما يسهم في تعزيز قدراتها المعرفية وتمكينها من تخطيط مواردها البشرية، بشكل أكثر كفاءة وفعالية.
6. إدراك القيادات الإدارية لأهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وذلك لأن معظم المشاكل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية تظهر في الأمد الطويل، وعليه نقترح زيادة الأهتمام والاعتماد على تحليل (SWOT) والذي يقوم بتحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على المنظمة عند

تخطيط الموارد البشرية، بالتالي وضع الخطط المناسبة لدفع التعويضات والمزايا التقاعدية للموارد البشرية.

7. يفضل أن تقوم القيادات الإدارية المبحوثة بتحديد مستويات ووظائف في المنظمات الحكومية والتي ستقوم بتوظيف الموارد البشرية فيها ما هي استراتيجيات وطرق التوظيف التي ستعتمدها المنظمات في تعبئتها.

8. يقترح الباحثان عند صياغة الخطط المتعاقبة للموارد البشرية أن تعمل القيادات الإدارية في منظمات مدينة دهوك الحكومية على تطوير الاستراتيجيات لإعداد وتدريب وتنمية مواهب الموارد البشرية ونقل المعرفة القيادية والتوجيهية إليهم والتي تساعد في تأدية المهام المستقبلية وبجاح.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. البلوشي، فريدة بنت سعيد الامير وبنت علي، كلثوم وعبدالمالك، احمد وناشف، محمد، (2019)، تنبؤ تخطيط الموارد البشرية بأعداد الكفاءات من الصف الثاني للقيادة الادارية في وزارة البلديات الاقليمية وموارد المياه بسلطنة عمان، المجلة العلمية، المجلد (35)، العدد (6).
2. حميد، مناع عايد ومحمد، خولة احمد، (2022)، أثر استراتيجية الايدي والعقول في تنمية التفكير المنظومي عند تلاميذ الصف الخامس الابتدائي في مادة العلوم، مجلة نسق، المجلد (36)، العدد (4).
3. خضير، نادية محيسن وفرمان شذى عادل، (2024)، أثر استراتيجية مخطط (Veen) في اكتساب مفاهيم مادة علم الاجتماع عند طالبات الصف الرابع الادبي وتفكيرهن الشمولي، مجلة نسق، المجلد (43)، العدد (5).
4. خليفة، المعزز بالله البرنس محمد، (2021)، أثر أبعاد الدور الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى الأبداع في البنوك التجارية بمحافظة أسيوط، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد (2)، العدد (2).
5. عبدالله، مدركة صالح وكريم، سروة مازن، (2015)، التدريس باستخدام مهارات التفكير المنظومي وأثره في الاتجاه نحو مادة الرياضيات لدى طالبات الصف الرابع العلمي، مجلة كلية التربية الاساسية، المجلد (21)، العدد (89).
6. عبود، حنان محمد ومرغم، ليلي التهامي، (2023)، دور تخطيط الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التضخم الوظيفي، مجلة شمال افريقيا للنشر العلمي (NAJSP)، المجلد (2)، العدد (2).
7. عريش، زكية محمد علي والطراونة، اخلاص ابراهيم، (2020)، تخطيط الموارد البشرية وأثره على تطبيق ادارة الجودة الشاملة في جامعة جازان السعودية، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد (23)، العدد (1).
8. علي، علي سعدون وعليوي، هديل قاسم، (2021)، أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الابداع المنظمي، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد (76).
9. عمر، ريكا عبدالله وعلي، سيناء احمد، (2024)، اللياقة العقلية وعلاقتها بالتفكير المنظومي لدى معلمة الروضة في اقليم كردستان/ العراق، مجلة زانكو للعلوم الانسانية، المجلد (28)، العدد (1101).
10. عوديش، جيمس يوحنا، (2023)، دور تخطيط الموارد البشرية في تطبيق ادارة الموارد البشرية الخضراء، مجلة جامعة دهوك، المجلد (26)، العدد (2).

11. كمال، رؤى طارق، (2023)، دور التخطيط السياحي في تنمية الموارد البشرية، مجلة نسق، المجلد (39)، العدد (6).
12. الحبار، ندى لقمان محمد امين، (2018)، توظيف استراتيجيات تدريسية في ضوء المدخل المنظومي لدى طلبة كلية العلوم الاسلامية، مجلة كلية العلوم الاسلامية، المجلد (10)، العدد (2/18).
13. محمد، نجوى ابراهيم هاشم ومصطفى يوسف عبد المعطي، (2020)، تخطيط الموارد البشرية بالمدارس الثانوية الفنية في محافظة الفيوم على ضوء الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (2014-2020)، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (14)، العدد (14).
14. محمد، نجوى ابراهيم هاشم ومصطفى يوسف عبدالمعطي، (2020)، تخطيط الموارد البشرية بالمدارس الثانوية الفنية في محافظة الفيوم على ضوء الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (2014-2030)، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (14)، العدد (14).
15. محمود، نصر محمد وطه، أشرف محمد ومحمد، نداء محمد حسين، (2023)، متطلبات التفكير النظامي في تطوير ادارة المدرسة الاعدادية كاحد ابعاد منظمات التعلم عند سنح، المجلة العلمية- كلية التربية- جامعة الوادي الجديد، العدد (45).
16. الزهراني، عبدالله علي عبدالله وحسين رمضان عاشور، (2019)، التفكير المنطقي وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار لدى الطلبة الموهوبين بالمرحلة الثانوية بمنطقة الباحة، المجلة العلمية، المجلد (35)، العدد (10).
17. السيد، د.نبيل عبدالهادي احمد والصفتي، مروة عبدالباسط، (2020)، أثر برنامج تعليمي قائم على مهارات التفكير المنظومي في تنمية الكفاءة التدريسية المدركة وخفض التجول العقلي لدى الطالبات المعلمات بجامعة الازهر، العلوم التربوية، المجلد (1)، العدد (2).
18. الشمري، عفاف عليوي سعد وال رشيد، هياء معجب مهدي، (2021)، التفكير الناقد، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (29).
19. امير، علي عباس، (2022)، أثر التدريس بأنموذج المدخل المنظومي في تنمية التفكير المنظومي لدى طلاب الصف الرابع العلمي في مادة قواعد اللغة العربية، المؤتمر العلمي الدولي الاول للعلوم الانسانية والتطبيقية والصرفة، (21-22) شباط 2022، بغداد، العراق.
20. جبر، زيد عباس والأبيض، قصي عبدالعباس، (2024)، أثر التدريس على وفق مهارات التفكير المنظومي في تحصيل مادة النقد الأدبي لدى طلبة قسم اللغة العربية، مجلة كلية التربية الاساسية، المجلد (30)، العدد (126).
21. جعفر، زهرة موسى وعنوان، سالي طالب وكاظم، لبنى حسين، (2022)، التفكير الشمولي بالمرونة العاطفية لدى طلبة الجامعة، مجلة كلية التربية، المجلد (49)، العدد (1).
22. حجاية، هدى محمد والديوان، لمياء حسن وعودة، مكي جبار، (2022)، بناء مقياس التفكير المنظومي في لعبة التنس، مجلة دراسات وبحوث التربية الرياضية، المجلد (32)، العدد (2).
23. البكري، علي مضر عبدالباقي، والدوري، محمد ياسين موسى، (2020)، دور ادارة الموارد البشرية في زيادة كفاءة التعليم الالكتروني، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (16)، العدد (52).

24. حسن، عبدالستار رائف، (2021)، تحديات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المشرفين التربويين والاختصاصيين في المديرية العامة لتربية محافظة الانبار، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (17)، العدد (53).

25. سلمان، عيسى محمود، وذنون، آلاء عبدالواحد، (2024)، أثر مهارة الشك المهني والتفكير النقدي وحل المشكلات على تقييم أدلة الاثبات، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (20)، العدد (68).

26. العبيدي، نور علي عبود، (2022)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (18)، العدد (57).

27. محمد، سراب عبد الستار، وعزيز، اوان كاظم، (2024)، (التفكير الناقد لدى طلبة الجامعة)، مجلة جامعة تكريت للعلوم الانسانية، المجلد (31)، العدد (4).

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Al-Ghadouni, A. B. M., (2021), Critical Thinking Components Skills and Strategies, Revista Argentina de Clinica Psicologica, 30 (1).
2. Behl, D., V., & Ferreira, S., (2014), Systems Thinking an Analysis of key Factors and Relationships, Conference Organized by Missouri University of Science and Technology 2014-Philadelphia, PA.
3. Bilagi, A., (2022), A Study on Human Resource Planning Process Developing Scenarios in IT Industries, International Journal of Research Publication and Reviews, 3(9).
4. Chiara, C.; Diego, V., & Mara, S., (2023), Human Resource Management (Human Resource Planning), Journal Islamic Economic Minanghabau, 1(1).
5. Danjuma, T., U.; Sawa, S., B. & Ayobami, A., S., (2023), Human Resource Planning and Organizational Performance of Union Bank Plc Kebbi State, Fue- International Journal of Management and Social Sciences, 8(2).
6. Dolansky, M., A.; Moore, S., M.; Palmieri, P., A., & Singh, M., K., (2020), Development and Validation of the Systems Thinking Scale, Journal of General Internal Medicine.
7. Ellinger, D., D., & Svendsen, S., (2021), The Impact of Human Resources Planning on Organizational Performance; A Case of Manufacturing Firms in Austria, Start for Peer Reviewed Journals and Book Publishing Journal of Human Resource & Leadership, 5(2).
8. Elsayah, S.; Ho, A., T., L., & Ryan. M., J., (2022), Teaching Systems Thinking in Higher Education, Inform Transactions On Education, 22(2).
9. Enohuan, E., C., (2021), Evaluating the Impact of Human Resource Planning on Organizational Performance; A Case Study of National Insurance Corporation of Nigeria (NICON), Thesis for Master Degree in Human Resource management, Ireland, Dublin.
10. Haile, N., (2019), Factors Affecting Human Resource Planning in Neham International PLC, Thesis for Master Degree in Business Administration, Halifax Nova Scotia, Canada.
11. Hynes, W.; Lees, M., & Muller, J. M., (2020), Systemic Thinking for Policy Making, International Institute Applied Systems Analysis.
12. Ismail, I.; Ali, H., & Anwar, K., (2022), Factors Affecting Critical and Holistic Thinking in Islamic Education in Indonesia Self Concept System Tradition Culture Literature

- Review of Islamic Education Management, *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(3).
13. Kasser, J., E., (2015), *Holistic Thinking Creating Innovation Solution to Complex Problems*, Second Edition, Published by The Right Requirement, 50 Crane Way, Cranfield, Bedfordshire.
 14. Kiai, D.; Lewa, P., & Karimi, J., (2019), Influence of Human Resource Planning on Performance of Firms Listed in The Nairobi Securities Exchange in Kenya, *International Journal of Research Business and Social Science*, 8(5).
 15. Mardianto, Ahyar, S., & Abidin, Z., (2022), Basis and Principles of Systematic Thinking in Education, *Edumaspul Jurnal Pendidikan*, 6(2).
 16. Mutale, W.; Balabanove, D.; Chintu, N.; Mwanamwenge, M., T., & Ayles, H., (2014), Application of System Thinking Concepts in health system Strengthening in low- income settings: a Proposed conceptual framework for the evaluation of a complex health system intervention: the case of the BHOMA intervention in Zambia, *Journal of Evaluation in Clinical Practice*.
 17. Reda, N., M., A., & Jawad, L., F., (2021), Systems Thinking Skills Included in the Mathematics Textbook for Third Intermediate Grad, *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(13).
 18. Souda, A., Y., M.; Abd-El-Aal, N., H., & Mostafa, W., H., (2024), The Relationship Between Systems Thinking Pattern and Attitudes Towards Clinical Practice as Perceived by Nursing Student, *Egyptian Journal of Health Care*, 15(1).
 19. Victo, S., O., (2024), Human Resource Planning and Operational Performance of Hospitality Industry in Port Harcourt, *International Journal Business Systems & Economics*, 14(6).
 20. Baserer, D., (2020), Logical Thinking Levels of Teacher Candidates, *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 15(4).
 21. Khammarnia, M.; Kassani, A.; Peyvand, M., & Setoodezadeh, F., (2015), Systemic Thinking and Working Partnership: A Cross Sectional Study in the South of Iran, 2015 *Bangladesh Journal of Medical Science*, 16(02).
 22. Nondoh, R., A.; Tsuma, E.; Alala, B., O., & Onyango., R., (2020), Effect of Human Resource Planning Practices on Organizational Performance in Public Universities in Western Kenean, *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 7(2)

الملاحق

استمارة الاستبانة

اولاً. المعلومات الشخصية: وتتضمن:

1. الجنس: ذكر ()، أنثى () .
2. العمر: (30) سنة فأقل ()، (40-31) سنة ()، (50-41) سنة ()، (51) سنة فأكثر () .
3. الشهادة: اعدادية فأقل ()، دبلوم سنتين بعد اعدادية ()، بكالوريوس ()، ماجستير ()، دكتوراه () .
4. سنوات الخدمة في المنصب الحالي: (4) سنوات فأقل ()، (8-5) سنوات ()، (12-9) سنوات ()، (13) سنة فأكثر () .
5. العنوان الوظيفي: مدير المنظمة ()، معاون المدير ()، مدير قسم إدارة الموارد البشرية أو الإدارة الذاتية ()، مدير قسم التخطيط () .
6. عدد الدورات التدريبية المشاركون فيها والمتعلقة بتخطيط وتطوير الموارد البشرية: دورة واحدة ()، دورتين ()، ثلاثة دورات ()، أربعة دورات ()، خمسة دورات فأكثر () .

ثانياً. متغيرات الدراسة: وتتضمن الآتي:

1. التفكير النظمي:

ت	الأسئلة المتعلقة بالتفكير النظمي:	مقياس الاستجابة				
		اتفق تماماً (5)	اتفق (4)	لا أعرف (3)	لا اتفق (2)	لا اتفق تماماً (1)
1	تسعى القيادات الادارية إلى اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال المنظمة في الوقت المناسب.					
2	تتعامل القيادات الإدارية بمرونة مع الأفكار المطروحة من قبل الموارد البشرية العاملة في المنظمة.					
3	تقوم القيادات الإدارية بتوليد الأفكار جديدة من خلال المزج بين الأفكار المطروحة.					
4	تتكيف القيادات الإدارية مع التغيرات البيئية التي تواجه المنظمة.					
5	تعمل القيادات الإدارية على التنسيق بين المستويات الادارية المختلفة لإنجاز أعمال المنظمة.					
6	تقسم القيادات الإدارية المشاكل العامة التي تواجه المنظمة إلى أجزاء لأمكانية حلها.					
7	تقوم القيادات الادارية بجمع المعلومات عن المشاكل التي تواجهها المنظمة من مصادر مختلفة.					
8	تستخدم القيادات الإدارية جميع حواسهم في جمع المعلومات عن المنظمة والمشاكل التي تواجهها.					
9	تبحث القيادات الإدارية عن المعلومات الجديدة من خلال طرحها للأسئلة حول موضوع معين.					
10	تقوم القيادات الإدارية بخزن المعلومات في المنظمة.					
11	تسترجع القيادات الإدارية المعلومات المخزنة وذلك للاستفادة منها عند الحاجة إليها.					
12	تمتلك القيادات الإدارية القدرة على تنظيم وإدارة المعلومات في المنظمة					

ت	الأسئلة المتعلقة بالتفكير النظمي:	مقياس الاستجابة				
		اتفق تماماً (5)	اتفق (4)	أعرف (3)	لا اتفق (2)	لا اتفق تماماً (1)
13	تصنف وترتب القيادات الادارية المعلومات التي تمتلكها بحيث يمكن الوصول إليها بسهولة مستقبلاً.					
14	تقارن القيادات الإدارية بين المعلومات التي تمتلكها والمعلومات الحديثة التي تحصل عليها.					
15	تتوقع القيادات الإدارية الأحداث المستقبلية التي تواجه المنظمة.					
16	تقوم القيادات الإدارية بصياغة الافتراضات وذلك بالاعتماد على المعلومات المخزنة لديها.					
17	تقوم القيادات الإدارية بتفسير المعلومات للجميع وتوضيح أهميتها للمنظمة					
18	تقدم القيادات الإدارية الحجج المناسبة بالاستناد الى تفحص الافكار والمعلومات وتحليل العلاقات بينها.					
19	تقيم القيادات الإدارية في المنظمة مصداقية وموثوقية المعلومات ومصادر الحصول عليها.					
20	توضح القيادات الإدارية نقاط القوة والضعف في الافتراضات المقدمة.					
21	تستخدم القيادات الإدارية العصف الذهني للوصول إلى أفكار أبداعية وجديدة لحل المشاكل.					
22	تتوصل القيادات الإدارية إلى استنتاجات حول احتياجات المنظمة المحتملة من المعلومات الإضافية.					
23	تقترح القيادات الإدارية الحلول المناسبة لمكانيات المنظمة وبالأعتماد على البدائل المطروحة.					
24	تقدم القيادات الإدارية في المنظمة التبريرات المناسبة والمقنعة للإجراءات المتخذة.					
25	تنظم القيادات الإدارية أنشطتها المعرفية بحسب مجالات المنظمة					

2. تخطيط الموارد البشرية:

ت	الأسئلة	أ- التخطيط الاستراتيجي:				
		اتفق تماماً (5)	اتفق (4)	أعرف (3)	لا اتفق (2)	لا اتفق تماماً (1)
26	تحلل القيادات الإدارية أهداف المنظمة الاستراتيجية وبشكل مستمر.					
27	تقوم القيادات الإدارية بتطوير الاستراتيجيات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية.					
28	تعمل القيادات الإدارية على تحقيق التوافق بين أهداف الموارد البشرية وأهداف المنظمة.					
29	تعتمد القيادات الإدارية على تحليل (SWOT) والذي يقوم بتحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية المؤثرة على المنظمة عند تخطيط الموارد البشرية.					

					تحلل القيادات الإدارية الوضع الحالي للمنظمة وذلك لتقييم مواردها وتحديد إجراءات وأنشطة المنظمة المستقبلية.	30
					تشخص وتحدد القيادات الإدارية المهام الجديدة في المنظمة.	31
					تحدد القيادات الإدارية عدد الموارد البشرية اللازمة لأداء المهام الجديدة في المنظمة.	32
					تعتمد القيادات الإدارية طرق حديثة للحصول على الموارد البشرية المؤهلة الجديدة.	33
					تقوم القيادات الإدارية بالتخطيط لكيفية دفع التعويضات والمزايا التقاعدية المناسبة للموارد البشرية.	34
					تصمم القيادات الإدارية برامج التدريب والتطوير للموارد البشرية الحالية.	35
ب- التخطيط التشغيلي:						
					تركز القيادات الإدارية على تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية لتنفيذ أعمالها اليومية.	36
					تقوم القيادات الإدارية بتحديد مستويات ووظائف التي ستقوم بتوظيف الموارد البشرية فيها.	37
					تحدد القيادات الإدارية استراتيجيات وطرق التوظيف التي ستعتمدها المنظمة.	38
					تعمل القيادات الإدارية على تحديد متطلبات المنظمة من المهارات المتنوعة.	39
					تطور القيادات الإدارية من استراتيجيات التوظيف لتلبية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية.	40
					تحدد القيادات الإدارية أنظمة لإدارة وتقييم أداء الموارد البشرية.	41
ت- التخطيط المتعاقب:						
					تستعد القيادات الإدارية لضمان توفير الموارد البشرية اللازمة لشغل المناصب الحرجة والمهمة عندما تكون شاغرة.	42
					تحدد القيادات الإدارية المهام والأعمال الرئيسية في المنظمة.	43
					تشخص القيادات الإدارية الموارد البشرية اللازمة والضرورية في المنظمة.	44
					تقوم القيادات الإدارية بتقييم الإمكانيات والأداء السابق للموارد البشرية.	45
					تعمل القيادات الإدارية على تطوير استراتيجيات لإعداد وتدريب وتطوير الموارد البشرية للمهام المستقبلية.	46
					تتبع القيادات الإدارية برامج التطويرية لقدرات القيادية والتوجيهية للموارد البشرية.	47