



جامعة الخليل
كلية الدراسات العليا
إدارة الاعمال

مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في
بورصة فلسطين

إعداد الطالب
محمد سلامة عبد الرحمن قباجة

إشراف
الدكتور. محمد الجعبري

قدمت هذه الرسالة
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال

2012 \ 2011

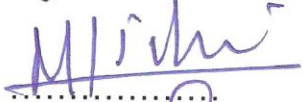
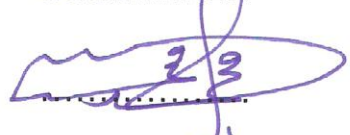

قرار لجنة المناقشة:

نشهد إننا أعضاء لجنة المناقشة بأنه قد اطلعنا على الرسالة (مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين).

وجرت مناقشة الطالب (محمد سلامة قباجة) في محتوياتها وفيما له علاقة بها، ونعقد بأنها جديرة بالقبول لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال.

وأجيزت بتاريخ: ٢٠١٢/٧/١٩.

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	الصفة في اللجنة	التوقيع
د. محمد الجعبري	مشرفا ورئيسا	
د. محمد عمرو	ممتحنا خارجيا	
د. راتب الجعبري	ممتحنا داخليا	

إهداء

تترأى مع امتلاك بستان المجد أطياف من نُحب ، فيحتار المرء لمن يقطف
أزهاره ، ولمن يهدي أغاريد أطيّاره ، وهو الذي يوقن أن منهم ساقيه ، وفيهم راعيه ،
ومنهم من علم صاحبه كيف يعتلي سهوّه ، ويُزين بهوّه ، ثم يدرك أنها ثمرة عطاءٍ
جاد به الأحباب ، وناجاه بالدعاء الأصحاب ، فسطع علما يُهدى ، وبه ينتفع .
فإلى والدي ... ووالدتي ... وإلى إخواني واخواتي واصدقائي ... ومن
اضاءت طريق حياتي الى زوجتي العزيزة ريم وإلى جامعتي التي لها أنتمي ، وبها
أحتمي . أهدي هذا الجهد المتواضع .

شكر وتقدير

الحمد لله العظيم الأكرم ، الذي علم بالقلم ، علم الإنسان ما لم يعلم ، عزيز
الثناء ، جليل العطاء ، ربنا لا نحصي ثناءً عليك أنت كما أثنيت على نفسك ،
والصلاة والسلام على النبي المعلم ، الذي أوصانا بالشكر ، وعلمنا البر ، وزين
بالإسلام أخلاقنا ، فجزاه الله عنا خير الجزاء، وأنقدم بالشكر الجزيل أولاً إلى والدي
الكريم ، لدعائه ورضائه ، وإلى امي التي صبرت بصمت الواثق بالأجر ، وليت
شكري يفى جامعتي التي أحبيت عطائها ، ، ولأستاذي الفاضل الدكتور محمد
الجعبري الذي أشرف على إخراج هذا العمل من غير سأم أو ملل وإلى الدكتور
سمير ابوزنيد والدكتور راتب الجعبري ، فكانوا للعطاء قرينا ، وإلى كل من قدم لي
خدمة لإنجاز هذا البحث من أساتذة و محكمين ، ومشاركين في تحليل محتوى
الخطة فقدموا توصيات مفيدة . وأخيراً شكري الخالص لكل من أحبني وخصني يوماً
بدعائه .

الباحث محمد سلامة قباجة

فهرس المحتويات

الصفحة	البيان
أ	قرار لجنة المناقشة
ب	الاهداء
ج	شكر وتقدير
د	فهرس المحتويات
ز	فهرس الجداول
ح	فهرس الأشكال
ح	قائمة الملاحق
ط	ملخص الدراسة باللغة العربية
ل	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1	المقدمة
2	مشكلة الدراسة
3	اسئلة الدراسة
3	فرضيات الدراسة
4	المفاهيم والتعريفات الإجرائية
5	أهمية الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	المعوقات التي واجهت الباحث
6	حدود الدراسة
	الفصل الثاني: الاطار النظري و الدراسات السابقة
7	المقدمة
8	التخطيط الاستراتيجي والمفاهيم ذات العلاقة
10	الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأمد
11	التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية

14	مراحل التخطيط الاستراتيجي
28	معوقات التخطيط الاستراتيجي
30	مسؤولية وضع الخطط الإستراتيجية
30	إدارة الموارد البشرية
31	أهداف إدارة الموارد البشرية
32	أهمية إدارة الموارد البشرية
32	وظائف إدارة الموارد البشرية
38	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
40	خطوات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
43	تكامل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مع الخطة الاستراتيجية العامه
46	الدراسات العربية
59	الدراسات الاجنبية
65	مساهمة هذه الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة
	الفصل الثالث : منهجية الدراسة
66	المقدمة
66	منهجية الدراسة
66	مجتمع وعينة الدراسة
69	منهجية تطوير الاستبانة
72	طرق جمع البيانات
73	صدق وثبات الاداة
74	اجراء تطبيق اداة القياس (الاستبانة)
74	الاساليب الاحصائية المستخدمة
	الفصل الرابع : عرض النتائج وتفسيرها
77	النتائج المتعلقة بالسؤال رقم (1)
79	النتائج المتعلقة بالسؤال رقم (2)
80	النتائج المتعلقة بالسؤال رقم (3)

82	النتائج المتعلقة بالسؤال رقم (4)
84	النتائج المتعلقة بالسؤال رقم (5)
86	النتائج المتعلقة بالفرضية رقم (1)
89	النتائج المتعلقة بالفرضية رقم (2)
92	النتائج المتعلقة بالفرضية رقم (3)
	الفصل الخامس : النتائج والتوصيات
96	النتائج
99	التوصيات
	المراجع والملاحق
100	المراجع العربية
107	المراجع الأجنبية
110	مصادر شبكة المعلومات العالمية

فهرس بقائمة الجداول

رقم الصفحة	تفصيل	مسلسل
67	خصائص العينة الديموغرافية	.1
74	نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة	.2
75	مفاتيح التصحيح	.3
76	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للدرجة الكلية لمدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين	.4
77	التكرارات و الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى استخدام التخطيط للموارد البشرية بشكل استراتيجي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين	.5
79	التكرارات و الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى استخدام الاستقطاب والاختيار والتعيين للموارد البشرية بشكل استراتيجي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين	.6
80	التكرارات و الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى استخدام تدريب الموارد البشرية بشكل استراتيجي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين	.7
82	التكرارات و الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى استخدام تقييم الاداء بشكل استراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين	.8
84	التكرارات و الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى استخدام نظام الحوافز والمكافآت والتعويضات بشكل استراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين	.9
86	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مجالات الدراسة حسب متغير عمر الشركة	.10
89	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مجالات الدراسة حسب متغير عدد العاملين في الشركة	.11
92	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مجالات الدراسة حسب متغير بيعة العمل الذي تقوم به الشركة	.12

فهرس بقائمة الأشكال

رقم الصفحة	تفصيل	مسلل
10	مفهوم التخطيط الإستراتيجي	.1
15	علاقات التفاعل بين العوامل البيئية للتحليل الاستراتيجي	.2
18	مراحل صياغة الإستراتيجية	.3
20	ارتباط الرؤية والرسالة بأغراض التنظيم	.4
23	متطلبات تنفيذ الخطة الإستراتيجية ومقومات تطبيقها	.5
27	توضيح دور الرقابة الإستراتيجية	.6
39	مستويات الترابط بين التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية	.7
41	جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية والاستراتيجية وهدفها	.8
72	اكبر (24) شركة من الشركات المدرجة في بورصة فلسطين	.9

فهرس بقائمة الملاحق

رقم الصفحة	تفصيل
115	الاستبانة (ملحق رقم 1)
122	خطابات تسهيل المهمة (ملحق رقم 2)
123	قائمة بأسماء لجنة المحكمين (ملحق رقم 3)
124	الأعداد والنسب والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير عمر الشركة (ملحق رقم 4)
126	الأعداد والنسب والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير عدد العاملين في الشركة (ملحق رقم 5)
129	الأعداد والنسب والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير طبيعة العمل الذي تقوم به الشركة (ملحق رقم 6)
131	مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية واهميته (ملحق رقم 7)
133	الرقابة الاستراتيجية واهميتها (ملحق رقم 8)

ملخص الدراسة باللغة العربية :

عنوان الدراسة : مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

اعداد الطالب: محمد سلامة قباجة

اشراف : الدكتور محمد الجعبري

مشكلة الدراسة : تكمن مشكلة الدراسة في معرفه مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين وذلك بتحليل آراء القيادات الادارية في تلك الشركات .

مجتمع الدراسة : القادة الاداريين او من يقوم مقامهم في المستويات الادارية العليا والمفترض ان تكون لديهم الصلاحيات الخاصة بالموافقة والمشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين

منهج الدراسة : تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، وذلك من أجل دراسة آراء القيادات الادارية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين لمدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ما يلي :

توصل الباحث من خلال اسئلة الدراسة الى ان مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين جاء متوسط بشكل عام وفي جميع مجالاته بحيث يعتقد ما نسبته 75.7% من المستجيبين بوجود تخطيط استراتيجي للموارد البشرية داخل الشركات التي يعملون بها , اما فيما يتعلق في مجال الاستقطاب والاختيار والتعيين فان ما نسبته 66.2% منهم يعتقد بانه يتوافر لدى الشركات تحليل وظيفي للوظائف المراد شغلها داخل

الشركة و65.4% يتفقون بان الشركة التي يعملون بها تقوم بعمل تدريب للموارد البشرية , اما بالنسبة الى تقييم الاداء بشكل استراتيجي للموارد البشرية فان ما نسبته 54.4% يرون بان الشركة تعلن لعاملها المعايير المستخدمة في تقييم الاداء مسبقا , واخيرا فان ما نسبته 52.2% من المستجيبين لاسئلة الدراسة يعتقدون بانه يوجد هناك نظام محدد للحوافز والمكافآت والتعويضات لدى تلك الشركات .

اما بالنسبة لفرضيات الدراسة الرئيسية فان الباحث توصل الى انه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عمر الشركة و عدد العاملين لديها من جهة ومدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين من جهة اخرى عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$), وبالتالي قبول الفرضية الصفرية , اما بالنسبة الى متغير طبيعة العمل الذي تقوم به الشركة تبين انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين هذا المتغير وبين استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وبالتالي رفض الفرضية الصفرية .

اهم التوصيات التي اوصى بها الباحث :

- ضرورة توضيح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للقيادات الادارية وجميع العاملين في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين من خلال برامج تدريبية مخصصة لذلك , او عن طريق ادبيات على شكل نشرات او اي طريقة تؤدي الى توصيل المعلومات عن هذا الموضوع انظر الملحق رقم (7).

- استخدام نظام رقابة فعال يستخدم عند تنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية انظر

الملحق رقم (8)

- ضرورة ربط الحوافز والمكافآت بتقييم الأداء للعاملين واتخاذ نتائج تقييم الأداء منطلقاً رئيسياً للعديد من العمليات كالنقل والترقية حيث تبين ان حوالي 45.6% من المستجيبين يعتقدون بان التعويضات والحوافز تتناسب مع الجهد الذي يبذله العاملون في الشركة .
- إتاحة قدر كاف من المشاركة لمختلف فئات العاملين في صنع القرارات والأخذ برؤاهم حيث لاحظ الباحث ان ما نسبته 59.6% من المستجيبين يرون بان دائرة الموارد البشرية تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- إجراء دراسات ميدانية مماثلة لهذه الدراسة تطبق على العاملين في قطاعات اخرى مشابهه .

Summary

Title of the study: the use of strategic planning of human resources in companies listed on the Stock Exchange Palestine

Prepared by: Mohammed Salameh qabaja

Supervised by: Dr. Mohammed Al-Jabari

Problem of the study : the problem of the study lies in knowing how to use the strategic planning of human resources in companies listed on the Stock Exchange of Palestine and by analyzing the views of leaders in the management of those companies.

The study population: Administrative leaders or their deputies in the upper levels of management and are supposed to have special powers to approve and participate in the development of strategic plans for human resources for companies listed on the Stock Exchange Palestine

Approach to the study: This study is based on a descriptive approach, in order to study the views of the administrative leaders in companies listed on the Stock Exchange of Palestine for the use of strategic planning for human resources

The most important findings of the study include:

The researcher through the study questions that the extent of use of strategic planning of human resources in companies listed on the Stock Exchange Palestine was average in all fields so that it is believed accounted for 75.7% of respondents the existence of strategic planning for human resources within companies where they work, either with respect to the field polarization The selection and appointment, the rate of 66.2% of them believed to be available to the companies' functional analysis of jobs to be filled company's income

and 65.4% agree that their company is doing the training of human resources, as for performance evaluation is a strategic human resources, the rate of 54.4 % believe that the company announces its staff to the criteria used in assessing the performance in advance, and finally, the rate of 52.2% of respondents to the questions the study believe that there is no specific system of incentives and bonuses and compensation at these companies.

As for the assumptions of the main study, the researcher found that there was no significant relationship between the age of the company and the number of their employees on the one hand and the use of strategic planning of human resources in companies listed on the Stock Exchange of Palestine from the other hand, the significance level ($\geq \alpha 0.05$) and thus accept null hypothesis, either in relation to the variable nature of the work carried out by the company show that there is a statistically significant relationship between this variable and the use of strategic planning for human resources and thus reject null hypothesis.

The most important recommendations, which was recommended by the researcher:

- the need to clarify the scientific concept of strategic planning for human resources leadership management and all employees in companies listed on the Stock Exchange Palestine through the programs of training dedicated to it, or through the literature in the form of bulletins, or any way lead to the delivery of information on this subject, see Supplement No. (7).
- The use of an effective control system is used when implementing the strategic plan for human resources see Annex No. (8)
- should be linked to incentives and rewards to performance evaluation of staff and take the results of performance evaluation platform for many of the key processes such as transport and promotion it was found that about 45.6% of

respondents believe that the compensation and incentives commensurate with the effort made by workers in the company.

- Provide adequate participation of the various categories of workers in making decisions and taking their opinions where the researcher observed that accounted for 59.6% of respondents believe that the Human Resources Department in the process of strategic planning for human resources.
- Conduct field studies similar to this study apply to workers in other sectors are similar

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة:

يعد العنصر البشري كما ونوعا عاملا أساسيا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومن خلاله تنهض الدول وتتقدم , وذلك إذا أحسن تعليمة وتدريبه وتخطيطه وتنميته واستثماره بكفاءة , إن العديد من الدول تمتلك مقومات التقدم والتفوق إلا أنها عجزت عن تحقيق التقدم الذي تشده . وقد يرجع ذلك لأسباب عدة منها عدم استثمار العنصر البشري الاستثمار المناسب , وهذا قد يعود إلى عدم تخطيط العنصر البشري وكذلك ربما عدم الاهتمام بتعليمة وتدريبه القدر الكافي . وقد ورد في تقرير البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة : " المواطنون هم الثروة الحقيقية لأي امة و الهدف الأساسي للتنمية هو توفير بيئة تمكن المواطنين من التمتع بعمر طويل وحياة صحية مبدعة " (UNDP 1995:117).

إن النمو للقوى العاملة السنوي في ارتفاع وعلية فان عديد من المشاكل في فلسطين بدأت بالظهور مثل التضخم والبطالة المقنعة ووجود فائض في القوى البشرية في بعض الوظائف ووجود عجز في وظائف أخرى ومن هنا تتزايد الحاجة إلى تخطيط استراتيجي سليم للموارد البشرية على المستويين الوطني وايضا على مستوى الشركات.

تواجه المنظمات في فلسطين في الوقت الحاضر تحديا كبيرا في ظل النظام العالمي الجديد فنحن نعيش في عالم متغير على المستويين المحلي والخارجي . إن هذا النظام الجديد الذي بدأ يفرض تحديه على منظماتنا الوطنية من خلال التكتلات الاقتصادية والتأثيرات الدولية التي لا تعترف بحدود , ثم ظهور القوانين والتشريعات المختلفة مضافا إليها ثورة الاتصالات والمعلومات والتكنولوجيا كلها

أثرت ليصبح العالم متصلا ببعض من هنا بدا الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بشكل خاص في المنظمات حتى تستطيع الاستمرار والنمو في هذا العالم المتغير (المرسي , 2003 : 92) .

2-1 مشكلة الدراسة:

يعتبر التخطيط الإستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، كونه يمثل أسلوبا "في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، لاختيار أفضل البدائل ملائمة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية، وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، وذلك في عالم أصبح أصغر من حجمه الجغرافي بسبب ثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي والمعرفي أو ما يسمى بظاهرة العولمة وعصر الإنترنت، إذ أن رياح التغيير بما تحمله من متغيرات متنوعة باتت تطل كل أطرافه بلا ريب(حامد، 1994 :25) وعلى الرغم من وجود العديد من الشركات العامه , إلا أن هناك غموضا و عدم اهتمام بتدريب وتطوير الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية والتعليمية والشركات (بلفقيه، 2006: 69). و نقص في أنظمة معلومات الموارد البشرية مما أدى إلى تدني مستوى الخدمة المقدمة للجماهير من قبل المنظمات الخاصة، وعدم تطوير أساليب العمل الإداري داخل تلك المنظمات (مخارش، 2006 :45).

وبناء" على عدم توافر صورة واضحة عن واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وذلك بعدم وجود دراسات حول الموضوع فان الغرض من هذه الدراسة هو تحليل آراء القيادات الإدارية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين واستكشاف مدى استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لدى تلك القيادات.

3-1 اسئلة الدراسة :

1. ما مدى استخدام التخطيط للموارد البشرية بشكل استراتيجي في الشركات المدرجة في

بورصة فلسطين ؟

2. ما مدى استخدام الاستقطاب والاختيار والتعيين للموارد البشرية بشكل استراتيجي في

الشركات المدرجة في بورصة فلسطين ؟

3. ما مدى استخدام تدريب الموارد البشرية بشكل استراتيجي في الشركات المدرجة في بورصة

فلسطين ؟

4. ما مدى استخدام تقييم الاداء بشكل استراتيجي للعاملين في الشركات المدرجة في بورصة

فلسطين ؟

5. ما مدى استخدام نظام الحوافز والمكافآت والتعويضات بشكل استراتيجي في الشركات

المدرجة في بورصة فلسطين ؟

4-1 فرضيات الدراسة :

1. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) حول أبعاد التخطيط

الاستراتيجي للموارد البشرية تبعا لعمر الشركة .

2. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) حول أبعاد التخطيط

الاستراتيجي للموارد البشرية تبعا لحجم الشركة (عدد العاملين فيها) .

3. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) حول أبعاد التخطيط

الاستراتيجي للموارد البشرية تبعا للقطاع الذي تعمل فيه الشركات (صناعي , تامين , خدمات ,

استثماري , بنوك).

5-1 المفاهيم والتعريفات الإجرائية :

- **الإستراتيجية :** يقصد بها توجيه المنظمة في المدى الطويل لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال إدارة مواردها ضمن بيئة متغيرة، من أجل تحقيق توقعات أصحاب المصالح.
- **التخطيط الاستراتيجي :** هي العملية التي بواسطتها يتم تنظيم أهداف المؤسسة وتطوير خططها الشاملة لتحقيق تلك الأهداف.
- **إدارة الموارد البشرية :** عرفت بأنها الإدارة المسؤولة عن الموظفين منذ تعيينهم وحتى انتهاء خدمتهم في المنظمة وتؤدي مجموعة من الأنشطة والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية.
- **التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :** عملية تهتم بإحداث التغييرات اللازمة في أهداف وسياسات وأنظمة الموارد البشرية حتى تتناسب مع التغييرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة , يتم من خلالها دراسة حجم وعبء العمل المستقبلي المحدد في إستراتيجية المنظمة وتؤدي في نهايتها الى تعديل سلوك العاملين لتحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة.
- **القطاع الخاص :** المنظمات المستقلة ذات شخصية اعتبارية مستقلة ومنها الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.
- **القيادات الإدارية :** تشير إلى القياديين والإداريين في المستويات الإدارية العليا مثل المدير العام , النائب , ورؤساء الأقسام .

6-1 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تبحث في أحد المواضيع الإدارية الحديثة نسبيا وهو التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إذ يعتبر هذا المفهوم حديث العهد في الدول النامية ومن ضمنها فلسطين لذلك فان إخضاعه للدراسة يعطيه مزيدا من الأهمية وخاصة في ظل الظروف والمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية المتعددة التي يشهدها القطاع الخاص الفلسطيني والتي تستوجب تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من منظور تطبيقي لمواكبة المتغيرات المتسارعة.

7-1 أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي :

- التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.
- التعرف على ابعاد التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين. وتحديدا :
- الحوافز والمكافآت و التعويضات
- تقييم الأداء للموظفين
- تدريب الموارد البشرية
- التوظيف (الاستقطاب و الاختيار و التعيين)
- التخطيط للموارد البشرية
- عمر الشركة .

- حجم الشركة (عدد الموظفين فيها)
- القطاع الذي تعمل فيه الشركات (صناعي , تامين , خدمات , استثماري , بنوك).

8-1 المعوقات التي واجهت الباحث

واجهة الباحث مجموعة من الصعوبات اثناء توزيع الاستبانات وهي :

- انتشار العينة في مواقع جغرافية متباعدة
- لوحظ تدمير بعض افراد عينة الدراسة لكثرة عدد فقرات الاستبانة
- غياب عدد من افراد عينة الدراسة في اماكن عملهم مما اطال فترة استرداد الاستبانات

9-1 حدود الدراسة

- **الحدود البشرية :** القيادات الادارية في المستويين الاول والثاني وكذلك رؤساء الاقسام في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين
- **الحدود الزمانية :** تمت هذه الدراسة في الفترة الممتدة بين 2011\5\19 الى 2012\4\12
- **الحدود المكانية:** تمت هذه الدراسة على المجتمع المكون من عدد من الشركات المدرجة في بورصة فلسطين

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري

1-1-2 المقدمة :

يوجد لدى العديد من القيادات الإدارية غموض وعدم وضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية . فبعضهم يرى أنها خطة طويلة الأمد للموارد البشرية , والبعض الآخر يصعب عليه التمييز بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية , ويرى أنهما مصطلح واحد ويحملان نفس المعنى . ولمحاولة تجنب هذا الغموض فقد أورد الباحث في المبحث الأول وهو الإطار النظري للدراسة العديد من المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومنها معنى الإستراتيجية واصل هذا المفهوم . وتعريف مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومراحل تطوره , وكذلك الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأمد , وكذلك الإدارة والتخطيط الاستراتيجي والفرق بينهما , وكما تناول عناصر ومراحل التخطيط الاستراتيجي وأيضاً على عاتق من تقع المسؤولية في التخطيط في الوظائف العليا في الشركة , وكذلك تناول الباحث مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومراحلها , ومحاولة تحديد أبرز المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي . وفي المبحث الثاني تناول الباحث الدراسات السابقة باللغتين العربية والانجليزية والتي تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وما توصلت إليه هذه الدراسات حتى يمكن المقارنة بينها.

2-1-2 التخطيط الاستراتيجي والمفاهيم ذات العلاقة

1-2-1-2 الإستراتيجية:

كلمة إستراتيجية (strategy) تعود جذورها إلى الحضارة اليونانية وهي مستمدة من كلمة (strategos) والتي ارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لادراك قوى الحرب ووضع الخطط العامة في المعارك (المرسي , 2003 : 92) وقد ازداد الاهتمام خلال العقدين الأخيرين بمفهوم الإستراتيجية وطرق إدارتها بما في ذلك صياغة الخطط والطرق المناسبة لتطبيق الإستراتيجية بما يتناسب وإمكانات منظمات الأعمال ، حيث غدت الإدارة الإستراتيجية ركناً رئيسياً من أركان إدارة المنظمة، وتستحوذ الإدارة الإستراتيجية على اهتمام الإدارة العليا في منظمات الأعمال من حيث الأساس التنظيمي للمنظمة ككل، بينما تهتم الإدارة الوسطى بدور أقل أهمية وبدرجات متفاوتة، ويمكن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنظمات كافة مع تفاوت في شدة التركيز والاهتمام وطبيعة العمل في هذه المنظمات، وتغطي الإدارة الإستراتيجية كل الفعاليات التنظيمية بما في ذلك المسؤوليات والقوانين والضوابط الفرعية.

ويعرف (Johnson & Sholes, 2002, P. 10-16) الإدارة الإستراتيجية أنها تفهم للمركز الإستراتيجي للمؤسسة وكذلك خياراتها المستقبلية وإمكانية تحويل الإستراتيجية إلى واقع ملموس. كذلك عرفت الإستراتيجية بأنها جزء من التخطيط الاستراتيجي ، وتعبّر عن مسار يتم اختياره من بين عدة مسارات ، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها ومن ثم تحقيق الاتجاه الذي ارتضته المنظمة لنفسها في المستقبل (مركز بريك, 2004: 3) .

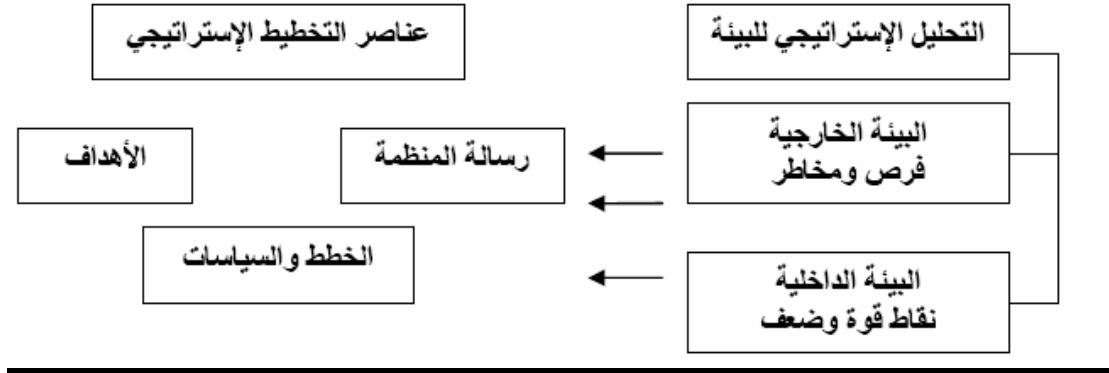
2-2-1-2 التخطيط الاستراتيجي :

يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية دون التقييد في التفكير بالماضي أو الحاضر مرتكزاً على التفكير الرحب فيما يرغب بالوصول إليه، لذا فهو ينطلق من الداخل نحو الخارج، ويبحث في المؤثرات الداخلية والخارجية ، ويتناول القضايا بشكل شمولي، وقد تناول العديد من الكتاب التخطيط الاستراتيجي بالعديد من التعريفات، نورد منها أنه " عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف و استراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها". (غنيم، 2001: 238). ويعرف كذلك بأنه الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولاً إلى الأهداف المنشودة. (خطاب، 1989: 4) ويرى (Wheelen, & Hunger , 2000 : 10) أن التخطيط الاستراتيجي هو تطوير للخطط طويلة الأجل للتعامل بفاعلية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة وكذلك تتضمن تعريف لمهمة المنظمة ورسالتها وصياغة الأهداف وتشكيل الاستراتيجيات ووضع السياسات العامة للمنظمة , وقد عرف (الحملوي, 1991: 33) التخطيط الإستراتيجي على أنه " : اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة، وتكوين السياسات وتحديد الأهداف، وتقرير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المنظمة والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها، ويميزها عن غيرها من المؤسسات"، في حين عرفه (القظامين, 1996: 25) على أنه " : عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة."

ويوضح الشكل (1) مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

الشكل (1)

مفهوم التخطيط الإستراتيجي



المصدر : القطامين ، (1996) . التخطيط الإستراتيجي، ص:93

2-1-3 الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأمد :

التخطيط طويل الأمد كما تعرفه النجار بأنة عبارة عن عملية تعتمد على افتراضات لعمليات حدثت في الماضي ويعتمد على التحليل العقلاني والتوقع للتطور البيئي والتكنولوجي والاقتصادي الذي يمكن أن يحدث مفترضا أن المستقبل ما هو إلا امتداد للماضي (النجار ، 2001 : 21) ، أما التخطيط الاستراتيجي فهو تطوير للخطط طويلة الأجل للتعامل بفاعلية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ونقاط القوى والضعف لديها ، وتتضمن كذلك تعريفات مهمة للمنظمة ورسالتها وصياغة الأهداف وتشكيل الإستراتيجيات ووضع السياسات العامة للمنظمة (10 : 2000 ، Wheelen & Hunger) . وهناك اختلاف آخر بين المصطلحين ، وهو أن التخطيط طويل الأمد يركز على تحليل البيئة الداخلية ولا يهتم بتزويد أصحاب القرار بمعلومات عن البيئة الخارجية أو تحليل التهديدات أو المخاطر أو المنافسين الحاليين والمحتملين)

الزعيبي (2004 : 25) . أما التخطيط الاستراتيجي فهو يركز على تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتعتبر من المراحل المهمة من مراحل التخطيط الاستراتيجي , فالتخطيط الاستراتيجي يركز على نقاط القوة والضعف الداخلية وكذلك على الفرص والتهديدات الخارجية حتى تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها (الزعيبي , 2004 : 25) . كما يفتقد التخطيط طويل الأمد للمرونة ومواجهة بيئة معقدة وسريعة التغير بعكس التخطيط الاستراتيجي فهو أكثر مرونة (النجار , 2001 : 23) .

2-1-4 التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية :

شهد العقد الأخير من القرن العشرين، تسارعاً وديناميكياً في المتغيرات البيئية سواء على صعيد التكنولوجيا أو في السياسة والاقتصاد والتعليم، وبرز مفهوم المنافسة بين المؤسسات الحاضرة لهذه المجالات . ويمكننا القول أن للتخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية دوراً حيوياً في حياة المنظمات، كونها تسهم بدور فاعل في وضع التصورات والرؤى ورسم معالم المستقبل، ولتحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية نستعرض تعريفات الكتاب ورواد الإدارة لمفهوم الإدارة الإستراتيجية حيث عرفها كل من :-

(Glueck,1989:p:6) بأنها:- " مجموعة التصرفات والقرارات التي تعمل على إيجاد استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنشأة". ويعرفها (David, 1987, p:4) بأنها:- " صياغة وتطبيق وتقويم التصرفات والأعمال التي من شأنها تمكين المنشأة من وضع أهدافها موضع التنفيذ". أما (خليل، 1995: 40) فيعرفها بأنها:- " مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لإنجاز أهداف المنظمة ". وعرفها كل من (Jauch, Glueck, 1989, p:11) بأنها:- " الخطة الموجودة المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الإستراتيجية للشركة بتحديات البيئة. وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة".

ويعرفها (Kotler, 2000: 22) بأنها " العملية التي يتم من خلالها تحديد وصياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، من خلال تنمية غايات، وأهداف وإستراتيجيات للنمو، وتحديد محفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها المنظمة". ويعرفها (الركابي، 1999: 15) بأنها مجموعة من القرارات تؤدي إلى صياغة إستراتيجية أو عدة إستراتيجيات بعد وضعها موضع التنفيذ على تحقيق النجاح الإستراتيجي تجاه الوصول إلى أهداف ورسالة المنظمة".

ويعرفها (الكايد, 1995: 67) " على أنها تلك الأنشطة الإدارية الضرورية لصياغة وتقييم ورقابة الإستراتيجيات المؤسسية والخطط الإستراتيجية والغايات والأهداف التي صممت من أجل تحقيقها". أما من حيث التركيز فيمكن التفريق بينهما بأن التخطيط الإستراتيجي يتضمن صياغة الإستراتيجية وتقييم الإستراتيجيات، واختيار أفضل إستراتيجية، وتطوير الخطط لوضع الإستراتيجية موضع التنفيذ . أما الإدارة الإستراتيجية فهي أكثر شمولاً من التخطيط الإستراتيجي الذي هو أحد أجزائها، إضافة إلى التطبيق، والتقييم لأن الخطط في أي مستوى لن تكتمل بدون تقييم، حيث أن التأكد من أن الإستراتيجيات المختارة دخلت التنفيذ بدقة، وحسب الأصول، وستحقق النتائج المرغوب فيها، وهي عملية مستمرة، ومتواصلة تهدف إلى السيطرة على إدارة المنظمة، والتكيف مع التغيرات المختلفة بالبيئة الخارجية لتعظيم الفوائد قدر الإمكان، ونراها تركز على القرارات الإستراتيجية كلما كانت مطلوبة (Digman, 1995:55) لذلك يعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد الوظائف الأساسية للإدارة ، الإستراتيجية في عالم المنظمات الحديثة (حمامي والشيخ، 1995: 32) وقد ذكر (Digman, 1995:55 أن التخطيط الإستراتيجي يصف الأنشطة الدورية التي تتخذها المنظمات للتعامل مع التغيرات في البيئة الخارجية . بينما الإدارة الإستراتيجية هي عملية مستمرة تتضمن محاولات المنظمة

للتوائم مع البيئة المتغيرة بأفضل طريقة ممكنة. ويؤكد (ياسين , 2002 :17) الاختلاف وعلاقة الارتباط بين المفهومين بأن الإدارة الإستراتيجية تعتبر ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي، وتوسيع لنطاقه والتخطيط الإستراتيجي هو عنصر مهم من عناصر الإدارة الإستراتيجية بحد ذاتها، لأن الإدارة الإستراتيجية تعني إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد، وإدارة البيئة في نفس الوقت . وحيث أن هدف التخطيط الإستراتيجي النهائي هو وضع الخطة فإن الإدارة الإستراتيجية تذهب لما هو ابعد من التخطيط الإستراتيجي لتطوير آليات تنفيذ الإستراتيجيات (سمردي ،2000 :40) .

وقد أشار (المرسي، 2003: 95) بأن مكونات الإدارة الإستراتيجية تتكون من مرحلتين متميزتين ومتراپتتين في ذات الوقت وهما: مرحلة إعداد الإستراتيجية، ومرحلة تنفيذ الإستراتيجية.

وقد أشار (السالم , 2005 : 32) الى أن الإدارة الإستراتيجية تتكون من أربع مراحل رئيسية :

1. التحليل والرصد البيئي .
2. صياغة الإستراتيجية .
3. تطبيق الإستراتيجية .
4. مراجعة وتقويم الإستراتيجية .

2-1-5 مراحل التخطيط الاستراتيجي:

2-1-5-1 التحليل والرصد البيئي

مع افتراض المخاطرة المتزايدة التي تحيط بالمنشأة ككل ، ومع ازدياد أعباء المنافسة التي يفرضها التطور المتلاحق ، لابد من الإعداد الجيد لمستقبل المنشأة ووضع الرؤية الأمثل لما ينبغي أن تكون عليه لتجاوز العقبات التي يمكن أن تعترضها، وللتغلب على المخاطر ورسم مستقبل أفضل لها و ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة من خلال الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة أعمال المنظمة من جهة ، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة من جهة أخرى (المجمع العربي للمحاسبين ، 2001 :6). وتتطلب مرحلة التحليل تجميع كم هائل من البيانات والمعلومات ، فالحقائق المتوافرة لدى القائمين على التخطيط ستؤثر بالتأكيد على التوجهات نحو القرار المتخذ. (سلسلة الإدارة المثلى، 2002:8).

والتحليل البيئي هو تحليل دقيق لبعدين في وضع المنظمة هما:-

تحليل البيئة الخارجية Analysis of the External Environment

تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الأمور المهمة عند اختيار الإستراتيجية المناسبة من خلال تحديد الفرص المتاحة للمنظمة والتعرف على الظروف المحيطة بها في مكان معين من السوق، وفي فترة زمنية محددة وتتمكن المنظمة من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة التي قد تسبب خطراً أو أثراً سلبية للمنظمة سواء بدخول منافسين للسوق أو تغيرات في أذواق المستهلكين. (الدوري، 2005: 158).

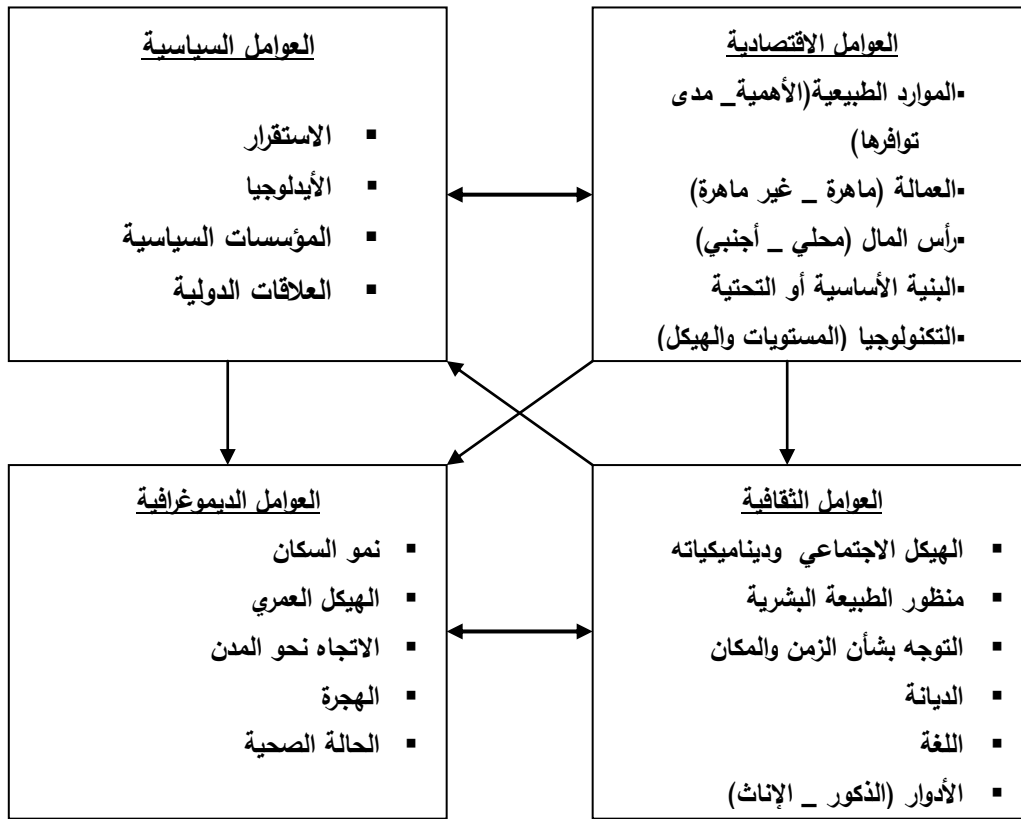
ويتم تحليل البيئة الخارجية من خلال خطوتين أساسيتين: (مرسي، 2003: 115).

الخطوة الأولى: وتتضمن تقييم بيئة الأعمال إلى أربع مجموعات من العوامل البيئية وهي العوامل:

الاقتصادية ، السياسية ، الثقافية ، الديموغرافية (السكانية)، ويوضح الشكل التالي ملخص لعلاقات

التفاعل بين هذه العوامل.

الشكل رقم (2)



شكل رقم (2) ملخص لعلاقات التفاعل بين العوامل البيئية للتحليل الاستراتيجي

(مرسي، 2003: 117)

الخطوة الثانية:

وتتضمن تقسيم لبيئة الأعمال إلى أربعة مستويات:-

- المستوى الأول ويشمل كل أنواع التفاعلات بين الدول .
- المستوى القومي ويتأثر بإستراتيجية وسياسات الحكومة .
- مستوى الصناعة ويشمل بيئة التنافس المباشرة للشركة .
- مستوى الشركة ويشمل إستراتيجية وعمليات الشركة بمفردها.

تحليل البيئة الداخلية: Analysis of the internal Environment

يقصد بتحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة، ومجالات الضعف. (إدريس ومرسي، 2002: 70). وتهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيس يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية مما يساعد على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها،

2-5-1-2 صياغة الإستراتيجية:

تعرف الإستراتيجية بأنها: " إعلان للنوايا وتحديد ما ترغب في أن تكونه على المدى الطويل، وهذا يستلزم الإلمام بكل العمليات المرتبطة بذلك تفادياً للعثرات المحتملة. وهي رسم المسار المستقبلي بالنسبة للمنتجات والخدمات التي ستقدم للأسواق المستهدفة وكيفية القيام بذلك " . (سلسلة الإدارة المثلى، 2002: 6). والإستراتيجية هي الوسيلة التي تمكن من تحقيق الأهداف طويلة الأجل (العارف، 2001: 24). وتعرف أيضاً بأنها " نمط الأهداف، والأغراض والبرامج، وأعمال

السياسات والقرارات والخطط وتخصيص المصادر، والتي من خلالها يمكن معرفة ماهية النظم التربوية (الكلية)، ولماذا تعمل؟ وماذا تريد أن تعمل؟" . (غنيم، 2005: 459). ولصياغة الإستراتيجية وتكوينها، فإن ذلك يتطلب اتخاذ قرارات حول التالي: (الفرا، 2003: 8).

- تحديد فلسفة المنظمة ، وغرضها ، ورسالتها.

- وضع أهداف طويلة الأجل لتحقيق الرسالة.

- اختيار الإستراتيجية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل.

وتبدأ صياغة الإستراتيجية بتعريف الطرق العملية التي تؤدي إلى تحليل المهام الإستراتيجية، ويضيف (الدوري، 2005 : 157) أن اختيار الإستراتيجية يستمد أساساً من نتائج تقييم مصفوفة (SWOT). ويساعد توافر الإستراتيجية على تحقيق الضمان ، والتأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها يومياً تتوافق مع المصالح بعيدة المدى للمؤسسة، كما يشجع وجود إستراتيجية واضحة لجميع العاملين على العمل سويماً لتحقيق الأهداف المشتركة ، ويحدد الإطار الاستراتيجي التالي مراحل صياغة الإستراتيجية :-

الشكل (3)



شكل رقم (3) مراحل صياغة الإستراتيجية (سلسلة الإدارة المثلى، 2002: 7).

وتمر صياغة الإستراتيجية للمؤسسة بالخطوات التالية :-

صياغة رؤية ورسالة المؤسسة :

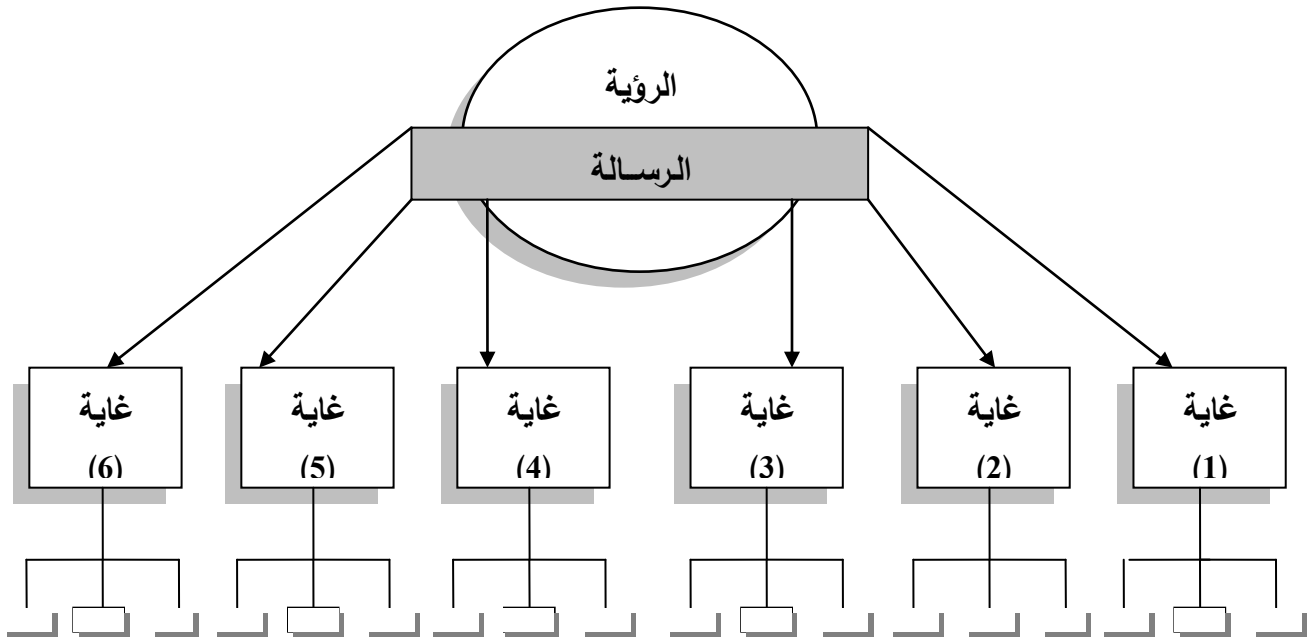
أ. الرؤية الإستراتيجية:

يعتبر وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة، فالرؤية ليست مجرد سباق في انتقاء الألفاظ والشعارات والعبارات الجذابة، ولكنها منهج في الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل المنظمة ، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها السوقية المتوقعة. وتعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها " المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتميتها". (المرسي، وآخرون، 2002: 87).

ولبيان ارتباط الرؤية والرسالة بأغراض التنظيم ، فإن الشكل رقم (4) يوضح هذه العلاقة بشكل

تسلسلي:-

الشكل (4)



أهداف

شكل رقم (4) : ارتباط الرؤية والرسالة بأغراض

التنظيم

(المرسي، وآخرون، 2002: 87)

ب. الرسالة :

تمثل الرسالة Mission عنصراً هاماً ، وأساساً ترتكز عليه المنظمة في تحديد رؤيتها وغاياتها، وقد تناول كتاب كثيرون مفهوم الرسالة حيث عرفها (المرسي، وآخرون، 2002: 86) بأنها: " الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وخدماتها وأسواقها، والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها ، ونوعيات عملياتها ، وأشكال ممارستها". في حين عرفها العارف بأنها: " الغرض الذي يميز الشركة عن غيرها من الشركات

المشابهة، وتحدد الرسالة مجال عمليات المنظمة من منظور المنتج أو السوق).
(العارف، 2001 : 20)

ج. وضع الغايات الإستراتيجية والأهداف

تمثل الغايات الإستراتيجية العنصر المحوري في عمليات التخطيط والإدارة الإستراتيجية حيث تحدد الإطار العام للجمهور والأنشطة التي تقوم بها المنظمة ، وتساعد في تحويل الرؤية الإستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للأداء، ومن ناحية أخرى فإن الغايات والأهداف تسهم في توجيه القدرات الإستراتيجية وتحديد أولوياتها وأهميتها النسبية ، ويرى المرسي أن مفهوم الغايات يشير إلى النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة. وعادة ما تستند الغايات إلى رسالة المنظمة (المرسي، وآخرون، 2002: 120)، في حين يشير مفهوم الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي ، وتنتمى بالتحديد الدقيق ، وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل.

وتُعرف الأهداف بأنها : الرغبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ويتوافق هذا التعريف مع المرسي في تصنيف الأهداف بحسب المستوى التنظيمي إلى أهداف عامة (غايات) تتعلق بالإدارة العليا ، ويطلق عليها الأهداف الإستراتيجية ، أما الأهداف التي تتعلق بالإدارة الوسطى فهي تنطلق من الأهداف الإستراتيجية وتكون على شكل أهداف محددة (العبد، 2003: 118). وعلى الرغم من أن البعض لا يفرق بين مفهومي الغايات والأهداف إلا أن آخرين يفرقون بينهما على أساس أن الغايات تشير إلى الأهداف التي تتميز بالغايات النهائية الواجب تحقيقها ولهذا يشار إليها Long – Run – Open – Ended ، مثل هدف تعظيم الربحية ، أما الأهداف فتشير إلى الأهداف الوسطى المطلوبة لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى نواحي محددة

ومجردة يمكن قياسها ، فالأهداف قد تشمل مستويات الربح المرغوبة، العائد على الاستثمار، العائد على المبيعات إلخ (المغربي، 1999: 92).

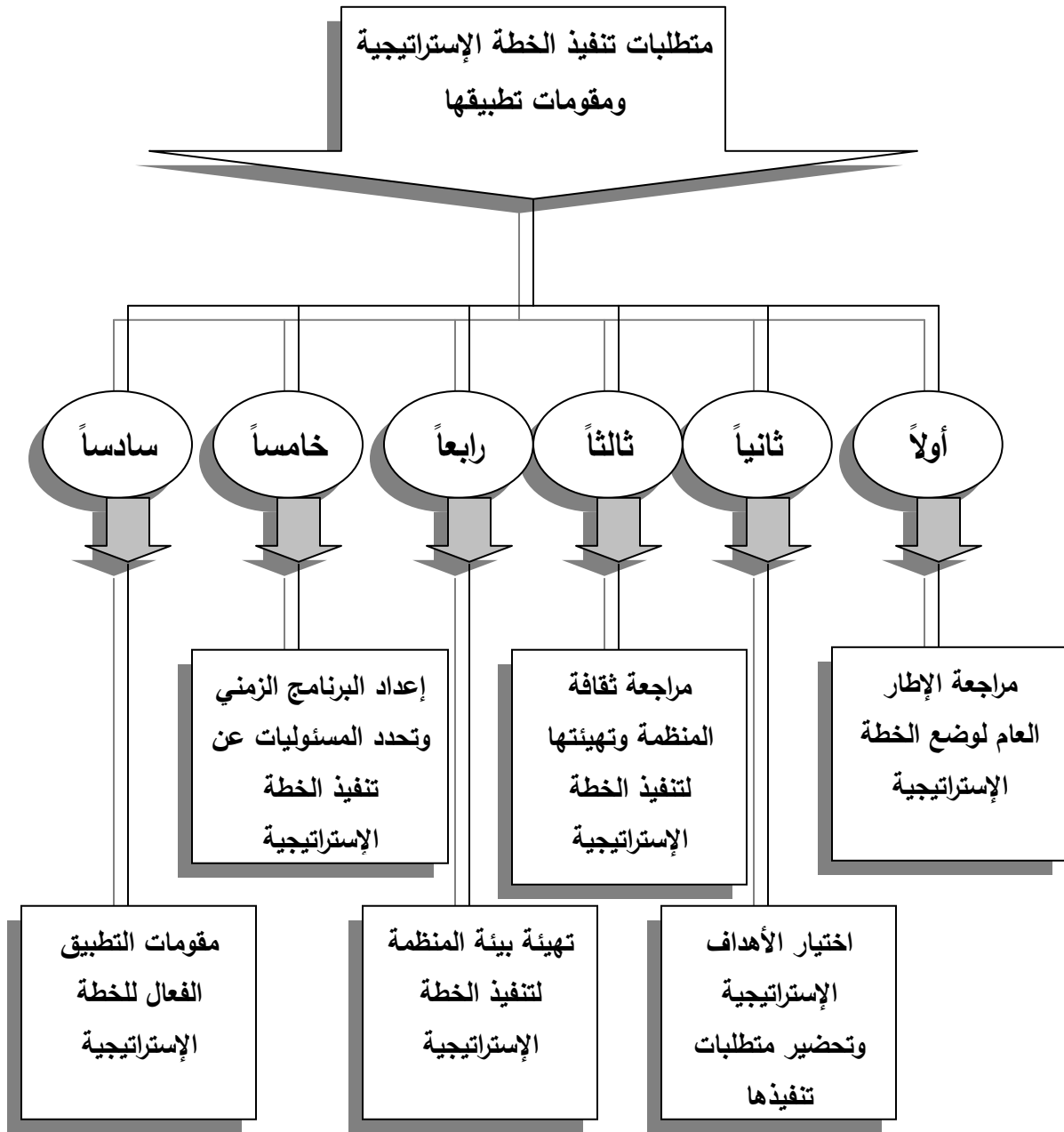
2-1-5-3 مرحلة تطبيق الإستراتيجية :

تعد عملية تطبيق الإستراتيجية من المراحل المهمة في ترجمة الرؤى والأهداف العامة إلى واقع عملي، ويعرف تنفيذ الإستراتيجية بأنه " عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي يتم اختيارها". (الدوري، 2005: 293). وتنفيذ الإستراتيجية يرتبط بعدة عوامل مهمة منها ، الهيكل التنظيمي، وأساليب التنفيذ المتبعة ، ومدى توافر الموارد البشرية فضلاً عن الثقافة التنظيمية.

وتتطلب عملية تطبيق الإستراتيجية خطوات خمس هي: (المرسى، وآخرون، 2002: 336).

- مراجعة الإطار العام لوضع الخطة الإستراتيجية.
- اختيار الأهداف الإستراتيجية وتحضير متطلبات تنفيذها.
- مراجعة ثقافة المنظمة.
- تهيئة بيئة المنظمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- إعداد البرنامج الزمني وتحديد المسؤوليات عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

والشكل التالي رقم (5) يوضح متطلبات تنفيذ الخطة الإستراتيجية ومقومات تطبيقها.



شكل رقم (5)
(المرسي وآخرون ، 2002) :

ويتم تطبيق الإستراتيجية من خلال وضع الإطار العملي المتمثل بالخطط التنفيذية والتي تشمل ما يلي :-

1. الأهداف قصيرة الأجل:

بعد مرحلة وضع الغايات العامة والأهداف طويلة الأجل من قبل الإدارة العليا يتم نشر هذه الأهداف وإعلام الإدارة الوسطى والإدارة التشغيلية بها لوضع خططهم التشغيلية، الأمر الذي يستلزم اشتقاق الأهداف قصيرة الأجل لتحويل الأهداف العامة إلى واقع عملي، وتعرف الأهداف قصيرة الأجل بأنها " عبارة عن نتائج مطلوب التوصل إليها في فترة تقل عادة عن سنة ، و تسهم في تحقيق الأهداف طويلة المدى. (غنيم، 2005: 454)، لذا ينبغي عند صياغة هذه الأهداف إتباع القواعد التالية:

- وضع أولويات التغيير بتحديد المجالات التي سيتم فيها التحسين من خلال مقارنة الأوضاع القائمة حالياً بالأوضاع المثالية لاكتشاف الثغرات.
- وضع قائمة بالتحسينات المطلوبة لكي يتحقق النجاح للإستراتيجية.
- تحديد مواطن القصور في أداء المنظمة بحسب أهميتها.
- إعداد الأولويات لكل مجال يتطلب التطوير والتحسين ومقارنتها بهدف التحكم في نجاح الإستراتيجية. (سلسلة الإدارة المثلى، 2002: 48).

2. وضع البرامج التنفيذية :

تعتبر البرامج خطط تنفيذية يتم تصميمها متضمنة مجموعة من الأنشطة لتحقيق هدف معين، وينتهي البرنامج بمجرد تحقيق هذا الهدف، فالبرنامج خطة مؤقتة تستخدم لمرة واحدة. (العبد، 2003: 127).

ويهدف إعداد الخطط والبرامج التنفيذية إلى تحويل البيانات الخام التي تم جمعها، وتحديد عدد من الأمور والأولويات التي تتعلق بكل هدف، مع التأكيد على أن البرامج التنفيذية ينبغي أن تتضمن أموراً عدة أهمها :

- طريقة التنفيذ.
- مؤشر الأداء (النواتج المتوقعة).
- مسؤولية التنفيذ (من سيؤدي العمل؟).
- تحديد المدة الزمنية للتنفيذ.
- التكلفة المتوقعة.
- المتابعة والمراجعة النهائية

3. الموازنات المالية :

الموازنة هي خطة مالية تغطي فترة زمنية محددة، وهي توضح الكيفية التي يتم الحصول بموجبها على الأموال المطلوبة وكيفية توزيعها على الاستخدامات المختلفة.(العبد، 2003: 128)، ويتم وضع المخصصات المالية لكل هدف عن طريق تحديد موازنات وحدة النشاط المطلوب ثم يتم إعداد الموازنات في ظل المستوى الوظيفي ككل مع مراعاة تحقيق التفاهم والترابط بين الموازنات المختلفة ، وامتزاج الأموال اللازمة استراتيجياً وتشغيلياً. (مرسي، 2003: 318).

4. الإجراءات :

ويعرفها (العبد، 2003: 126) بأنها "الخطط التي تحدد الخطوات التي يجب إتباعها لإنجاز عمل معين"، والإجراءات أكثر تحديداً من السياسات حيث تسعى إلى تفصيل التصرفات ، وتقديم

الخطوات اللازمة لتنفيذ السياسات ، ومن أمثلة الإجراءات كيفية استخراج شهادة البكالوريوس ، وإجراءات الموظف للحصول على إجازة.

ويحدد (الفرا، وآخرون: 2003: 16) شروطاً عدة لتحقيق الهدف من الإجراءات وهي:

- يجب وضع الإجراءات التي يكون لها حاجة حقيقية للمشروع ومقارنتها من خلال التكاليف.
- أن يتم تصميمها بحيث تعكس أهداف الشركة وسياساتها وتعمل على تحقيقها.
- يجب أن تكون واضحة ومفهومة من قبل من سيقوم باستخدامها، وينبغي المحافظة على التوازن بين ثبات الإجراءات ومرونتها، وإعادة النظر فيها من فترة لأخرى حتى يتم تعديلها وفقاً للظروف المحيطة.

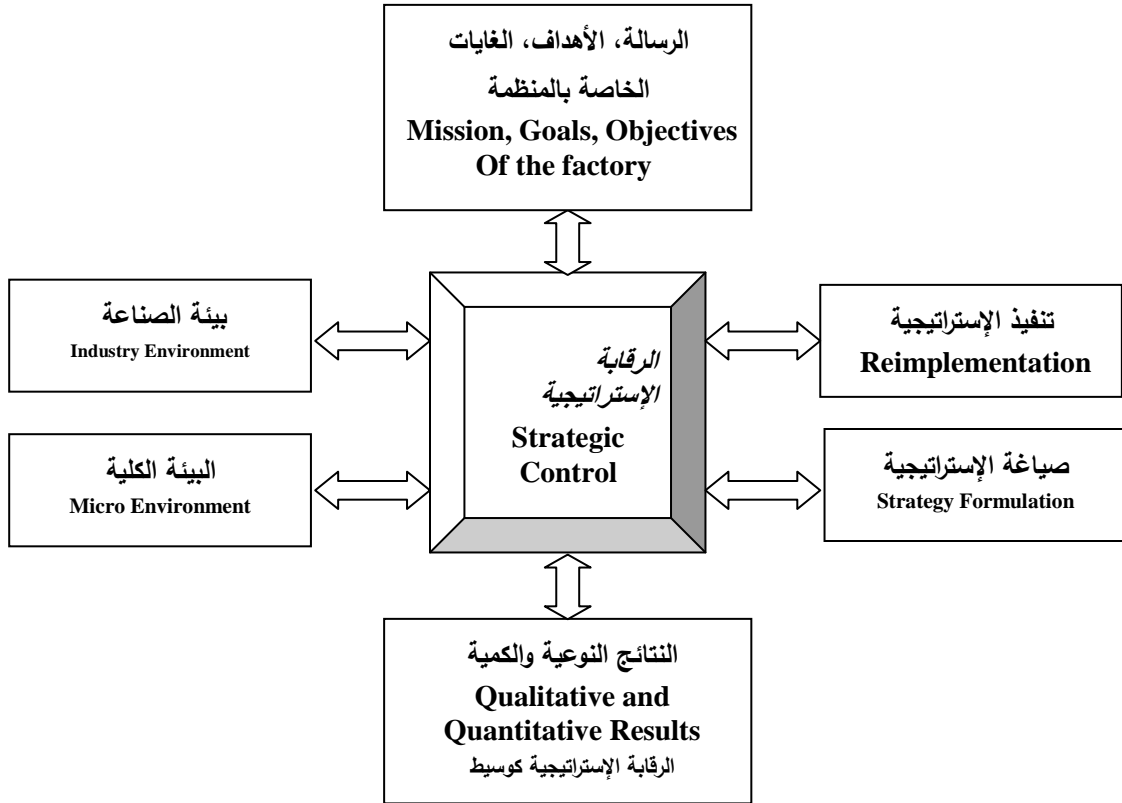
2-1-5-4 مرحلة الرقابة وتقييم الإستراتيجية :

تأتي عملية الرقابة والتقييم للإستراتيجية في إطار كونها جزءاً ومكوناً رئيساً من عملية الإدارة الإستراتيجية، والرقابة لا تستهدف بالدرجة الأولى التعرف أو رصد الأخطاء ، أو التجاوزات أو الانحرافات، وإنما تهدف أساساً إلى التأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ ، وإن عملية الرقابة على تطبيق الخطة الإستراتيجية تمتد من التأكد من جودة التفكير الاستراتيجي ، والتأكد من جودة الخطة الإستراتيجية ، حتى التأكد من جودة الأداء الفعلي ومطابقته للمخطط المستهدف، كما أن كل الاستراتيجيات تخضع لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ، ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية وبالتالي اكتشاف الانحرافات سواء كانت في التصميم ، أو في تطبيق الإستراتيجية (المرسي، وآخرون، 2002: 405).

وتصنف الرقابة إلى ثلاثة مستويات هي: (الدوري، 2005: 322).

- الرقابة على المستوى الاستراتيجي (Strategic Control) التي تهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للمنظمة نحو المستقبل وعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه.
- الرقابة على المستوى التكتيكي (Tactical Control) التي تهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتأكد من مطابقتها الأداء مع الأهداف الموضوعية.
- الرقابة على المستوى التشغيلي (Operational Control) التي تهدف إلى إحكام الرقابة على النشاطات والخطط قصيرة الأمد.

ويمكن توضيح دور الرقابة الإستراتيجية كوسيط بالشكل التالي: الشكل (6)



شكل رقم (6) توضيح دور الرقابة الإستراتيجية

كوسيط

(المغربي، 1999: 71)

ومن خلال عمليتي الرقابة والتقييم يمكننا الوصول إلى مرحلة مهمة في إحداث التعديل المناسب من خلال اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تمثل الحلقة الأخيرة في دورة الرقابة، وفيها يتم إعادة الأمور إلى نصابها وتعديل الانحرافات وإحداث التعديلات اللازمة للخطة ومما سبق نرى أن التقييم والرقابة عمليّة مسـتمرة تبـرز أهميتهـا فيمـا يليـ:

- تقادي الخطأ وتصحيح الانحرافات، خاصة وأن المنفذ هو عنصر بشريّ معرض للخطأ.
- تقادي آثار التغيرات التي قد تحدث بين الفواصل الزمنية لعمليات الإدارة.
- يترتب على غياب عملية الرقابة الكثير من الأمور مثل: (ضياع الوقت، تدني مستوى العمل والإنجاز، الإسراف في الموارد البشرية).

2-1-6 معوقات التخطيط الاستراتيجي:

تقسم المعوقات إلى معوقات عامة ومعوقات تنظيمية، وتتخلص المعوقات العامة في النقاط التالية: (المرسي، وآخرون، 2002: 405).

- عدم الدقة في المعلومات والبيانات.
- اتجاهات العاملين السلبية تجاه الخطة.
- عدم صحة التنبؤات والافتراضات.
- إغفال الجانب الإنساني مما يؤدي إلى معارضة العاملين للخطة وعرقلة تنفيذها.
- الاعتماد على جهات خارجية في وضع الخطة.
- عدم مراعاة التغيير في الواقع مثل نوع الاقتصاد، والمركز المالي للمنظمة.
- أسباب متعلقة بعدم مراعاة إتباع خطوات التخطيط

ويضيف (الفر، 2003: 9) أن من بين المعوقات أيضاً:

- عدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بالتخطيط والاعتقاد الخاطئ بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية الإدارة العليا فقط.
- عدم توفر الوقت الكافي للإدارة بسبب ميلها للمركزية وانشغال الأعمال الروتينية والإجرائية.

أما المعوقات التنظيمية فيمكن إيجازها في التالي: (الدهدار، 2006: 86).

نمط الإدارة:

- عدم وضوح الأهداف.
- الدكتاتورية.
- قيود زمنية غير منطقية.
- التسويف في اتخاذ القرار (التعطيل).

نمط العمل:

- التمسك بالإجراءات الرسمية.
- البيروقراطية.
- إبطاء الأفكار الجديدة.
- عدم التحفيز.
- عدم التفويض لعدم الثقة في قدرات الآخرين.

مناخ العمل:

- الخوف من الفشل.
- سياسة إرضاء جميع الأطراف.
- مقاومة التغيير.
- عدم التقويم السليم.

ويرى الباحث أن من أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي والمشكلات التي تواجهه هي مشكلات المتابعة وتنفيذ الخطط، حيث إن كثيراً من الخطط جيدة الصياغة ومتكاملة العناصر لا ينجح القائمون على الإدارات في تنفيذها لاعتبارات كثيرة أهمها - حسب ما يرى الباحث من خلال خبرته

العملية- ضعف الثقافة بأهمية التخطيط الاستراتيجي ، وقلة الخبرات والمؤهلات الإدارية المتعلقة بأدوات الإدارة الإستراتيجية.

2-1-7 مسؤولية وضع الخطط الإستراتيجية:

في الغالب تكون الإدارة العليا هي المسؤولة عن القيام بالتخطيط الاستراتيجي في المنظمة ويمكن حصر هذه المسؤولية ضمن ثلاث جهات رئيسية هي الإدارة العليا والمستوى الثاني لها والخبراء الذين يعملون بصفة دائمة والاستشاريون الذين يمكن الاستعانة بخبراتهم من خارج المنظمة . وغالبا ما يتمثل ذلك القطاع الخاص في مجلس إدارة المنظمة ورئيسها أو في المدير العام أو في العضو المنتدب أو في نواب الرئيس كرجال من المستوى الثاني أو الخبراء في التخطيط الاستراتيجي المعينين في المنظمة أو الاستشاريين الذين تستعين بخبراتهم من خارج المنظمة لفترة زمنية معينة (الغزالي , 2000 : 20) . وحتى ينجح التخطيط الاستراتيجي للمنظمة تحتاج إلى التعاون بين الإدارة العليا وجميع المستويات الإدارية في المنظمة .

2-1-8 إدارة الموارد البشرية:

عرف Dessler (Dessler, 2000, P. 2-12) إستراتيجية إدارة الموارد البشرية أنها العلاقة بين الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للمنشأة بغرض تحسين أداءها وتطوير ثقافة المؤسسة من أجل زيادة مرونتها وإبداعها . حيث تتمثل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب رأي (العارف 118 : 2001 (بتحديد أهداف رئيسية لتحسين درجة التوافق بين الأفراد والوظائف، فكلما كان الفرد ملائماً للعمل، تحسن أداءه، وارتفعت كفاءته، ويلقى الجانب البشري حالياً كثيراً من الاهتمام من إدارة الموارد البشرية، حيث إن هناك اهتماماً ملموساً بتحسين جودة حياة العمل في المنشأة بالنسبة للعاملين، من خلال تقديم فكرة المشاركة في حل المشاكل، وإعادة هيكلة العمل، وتقديم نظم مكافآت مطورة، وتحسين بيئة العمل.

ويرى المرسي(53 ; 2003) أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تشمل دراسة أنشطة الموارد البشرية وتحليلها وربطها بغايات وإستراتيجيات المنظمة، بحيث يصبح العنصر البشري أحد الأسلحة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع المنظمة السوقية ونتائج أعمالها .

في حين ترى (خطاب, 2003 : 8) أن إستراتيجية الموارد البشرية هي مجموعة الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، التي تعمل على تدعيم إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية لمواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة في ظل الظروف البيئية المحيطة.

2-1-9 أهداف إدارة الموارد البشرية:

يتفق اغلب الباحثون على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي من الأهداف الرئيسة للمنظمة , ويتضح لنا أن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى الإسهام بتوفير قوة بشرية ذات مستوى عال من الإنتاجية والفاعلية التنظيمية بحيث تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة.

وقد بين (الهيبي, 2005 : 35) أن أهداف الموارد البشرية هي جذب المرشحين للعمل لدى المنظمة , وكذلك الاحتفاظ بالموارد البشرية الكفؤه لدى المنظمة وهذه أهداف خاصة للوصول لأهداف أهم , واشمل وهي تتعلق بالإنتاجية والنوعية , وتحقيق الميزة التنافسية وتكييف قوة العمل للتغيرات البيئية لتحقيق بقاء ونمو وتنافس وريح ومرونة المنظمة .

2-1-10 أهمية إدارة الموارد البشرية:

من خلال أهداف الموارد البشرية يتضح لنا أهميتها لدى المنظمة حتى تستطيع تحقيق أهدافها وكذلك تستطيع البقاء والنمو والتنافس وتحقيق الربح في ظل بيئة متغيرة باستمرار . فإدارة الموارد البشرية هي التي تقوم بوضع الأهداف والاستراتيجيات وتقوم بالإنتاج واستثمار رأس المال فبدون موارد بشرية كفؤة وفاعلة لا يمكن الأداء بكفاءة وفاعلية ولن تتمكن أي منظمة من تحقيق أهدافها ورسالتها ومن هنا تأتي أهمية الموارد البشرية للمنظمة (عبيدات . 2003 : 27)

2-1-11 وظائف إدارة الموارد البشرية:

أدى التطور الذي مر على إدارة الموارد البشرية بسبب التغيرات المختلفة والتي من أهمها المتغيرات البيئية والتنظيمية إلى تطور وتوسع وظائف ونشاطات الموارد البشرية (عباس . 2003 : 48) فقد تطورت وتوسعت الوظائف وأنشطة الموارد البشرية لتشمل ما يأتي :

1. تحليل الوظائف:

يعرف نشاط تحليل الوظائف أنه العملية النظامية لجمع المعلومات وإصدار الحكم بأهمية تلك المعلومات وارتباطها بطبيعة العمل أو الوظيفة، حيث يتضمن تحليل الوظائف نشاطين أساسيين هما الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية، حيث يشتمل الوصف الوظيفي الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالعمل وعلاقته بالأعمال الأخرى . وأما المواصفات الوظيفية فتشمل المؤهلات المطلوبة في الشخص المرشح لإشغال الوظيفة من خبرات ومهارات وقدرات وسلوكيات (الهيبي، 2000 : 85) وتتضمن بطاقة الوصف الوظيفي بيانات عامة : بحيث تشمل المسمى الوظيفي وموقعها على الهيكل التنظيمي ورمزها ، وتتضمن كذلك الوصف العام بحيث يشمل النشاط العام للوظيفة . والقوانين والأنظمة والتعليمات التي تؤدي بموجبها الواجبات، ونطاق إشراف الوظيفة، والجهات التي ينبغي

الاتصال بها الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى صعوبات الوظيفة، كما تتضمن بطاقة الوصف الوظيفي الواجبات والمسؤوليات التي يقوم بها شاغل الوظيفة، وتشمل أيضاً مواصفات شاغل الوظيفة، من حيث التعليم والخبرة والتدريب والمعارف والمهارات والقدرات (أبو شيخة، 2000: 58-62) .

2. تخطيط الموارد البشرية:

يعرف تخطيط الموارد البشرية أنه عملية ربط الاحتياجات المستقبلية مع العرض المحتمل للموارد البشرية، أخذاً بعين الاعتبار الوضع الحالي والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة المعنية (Decenzo & Robbins, 1999, P.12). ويعتبر تخطيط الموارد البشرية من أحد مداخل عملية التخطيط الإستراتيجي على مستوى الإدارة العليا، وأن تخطيط الموارد البشرية قد يجذب حاجة المنظمة إلى التغيير، ويخدم كمرشد للأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية (المرسى، 2003 : 167)

وينطوي تخطيط الموارد البشرية على عدة خطوات هي:

1. تحليل أهداف المنظمة:

تشتمل هذه الخطوة على دراسة أهداف المنظمة وتفهمها، حيث أن تخطيط الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من التخطيط الإستراتيجي للمنظمة، ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تضع خططها الخاصة بالموارد البشرية بمعزل عن أهداف المنظمة الإستراتيجية، حيث يتم تفهم تلك الأهداف في ضوء البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة (درة والصباغ، 1986 : 156).

2. تحليل الطلب:

ويتم تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية المستقبلية بعد عملية تحليل الوظائف ووصفها حيث تتحدد أنواع الوظائف والأعمال وأعدادها (أبو شيخة، 2000 : 36) .

3. الرقابة والتقييم:

تستهدف عملية الرقابة تشخيص نقاط القوة والضعف في عملية تخطيط الموارد البشرية وتحديد فاعلية خطط الموارد البشرية، وقد تستخدم المنظمة في التقييم واحد أو أكثر من المعايير التالية : حجم التوظيف الحقيقي، ومستويات الإنتاجية المتحققة، و المعدلات الحقيقية لتدفق الموارد البشرية، وتحسين نسبة الإحلال، وكلفة العمل والبرامج، حيث يتم اختيار المعيار في ضوء الأهداف الموضوعية لتخطيط الموارد البشرية التي تشتق من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة (الهيتمي، 2000 : 67) .

3. الاختيار والتعيين:

وهو الاختيار الذي يمكن أن يساعد في توظيف من هو الأفضل لصياغة الإستراتيجية وتوظيف الأفراد في المنظمة الأكثر فاعلية في تنفيذ الإستراتيجية (Miner & Crane, 1995, p. 347).
وتعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تتجزأ إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفاعلية؛ لأنه على أساسها يتحدد نجاح النشاطات الوظيفية الأخرى، وتشمل عملية التوظيف الاستقطاب والاختيار والتعيين، حيث تعد هذه العملية مفتاح نجاح منظمة الأعمال، والوسيلة التي تمكن المنظمة من اكتساب الميزة التنافسية المتمثلة بنوعية الموارد البشرية التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين الآخرين، مما يعني أن الاستقطاب عملية ثنائية بين الفرد والمنظمة كل منهما يبحث عن الآخر، مما يعني أن الاستقطاب يمثل حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار

(الهيئي، 2000 : 107 - 111) ويرى (السالم ورحوش 2002 : 87) أن خطوات عملية الاختيار هي استقبال طالبي العمل، والمقابلة الأولية، والاختيار الأولي والقرار النهائي والكشف الطبي والتعيين، في حين يرى (السلمي 1997 : 241-243) أن خطوات عملية الاختيار تتمثل بتحديد الوظائف المطلوب شغلها، وتحديد مواصفات الشخص المطلوب للوظيفة، وتحديد المصدر الذي يبحث فيه عن الشخص المطلوب، والإعلان عن الوظائف الشاغرة، واستقبال طالبي الوظائف، وملء طلبات الاستخدام والمقابلة المبدئية، والاختبار، واستكمال خطوات قانونية قبل الفحص الطبي، وفترة الاختبار، واختبار سلامة الإجراءات والتعيين.

4. تدريب العاملين:

وهو المكون الذي يعنى بتطوير الموارد البشرية وتمكينهم وإكسابهم المهارات والقابليات المطلوبة وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لمنظمة ما حجر الزاوية في أي نشاط تدريبي، فهي المرحلة التي يتم فيها تخطيط البرامج التدريبية التي تشبع الاحتياجات الفعلية، وعليها يتوقف نجاح هذه البرامج أو إخفاقها، والوحدة التنظيمية التي تلى إدارة التدريب في المنظمة هي المسؤولة عن تحديد القدر اللازم من التدريب في تلك المنظمة وعلى الوحدة أن ترصد بشكل مستمر المشكلات التي تصاحب الأداء، وأن تحدد النقص في التدريب، بحيث تحدد الاحتياجات التدريبية التي يجب إشباعها، ويوجد في المنظمة احتياجات تدريبية اعتيادية تتعلق بتدريب الموظفين الجدد، وتدريب الموظفين الحاليين لأغراض الترقية، ويوجد احتياجاتهم لمواجهة نواحي النقص والضعف في مهارات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم، كما يوجد احتياجات غير تقليدية، كأن تجد المنظمة نفسها لا تتسم بالفاعلية المطلوبة، حيث

تأتي هذه الاحتياجات لمواجهة عدم القدرة على التحديث ويجد عدة معايير يمكن للإدارة أن تتبناها في تقييم البرامج التدريبية، ومن بينها نموذج كيرباتريك الذي يركز على أربعة مستويات هي:

- **رد الفعل** : حيث تبدأ عملية التقويم بقياس رد الفعل وانطباعات المتدربين حول التدريب، حيث يتم القياس بالاعتماد على استبيان.

- **التعلم** : ويعني قياس ما تم فهمه واستيعابه من قبل المتدربين من المبادئ والحقائق والأساليب حيث يتم قياسه من خلال اختبار المتدربين قبل بدء البرنامج وبعده ثم مقارنة نتائج الاختبارين.
- **السلوك** : ويهتم بقياس التغيرات التي طرأت على سلوك الفرد في العمل نتيجة للبرنامج الذي شارك فيه.

- **النتائج** : ويعني تقييم البرامج التدريبية في ضوء النتائج الموجودة ، كأن يتم قياس أمر البرنامج التدريبي عن معدل دوران العاملين والتكلفة والروح المعنوية (أبو شيخة، 2000 : 284-287).

:

5. تقييم أداء العاملين:

ويمكن تعريفه أنه الذي يزود المنظمة بتغذية عكسية عن أداء العاملين من أجل تطويره بخطط مستقبلية، وكذلك تزويد المنظمة بوثائق داعمة للقرارات المتعلقة بالأفراد (Decenzo & Robbins, 1999, P. 321) ويعتبر تقييم الأداء عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين، من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقاً (السالم و حرحوش، 2003 : 102) وترجع أهمية التقييم إلى وجود العديد من العوامل تتسبب في وجود تباعد بين خصائص الفرد ومتطلبات التأهيل وشروط الأداء الناجح للوظيفة من ناحية أخرى (الصيرفي، 2003 : 421)

وتؤكد معايير تقييم أداء العاملين على جانبين، هما : موضوعي يركز على كمية الإنتاج والنوعية والسرعة وتحقيق الأهداف، والآخر سلوكي يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابليات والسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب (الهيئي، 2000 : 180) في حين يرى (أبو شيخة : 2000 : 222) أن معايير تقييم أداء العاملين ثلاثة أشياء هي الشخصية، والسلوك والنتائج. أما (الصيرفي 2003 : 422-423) فيرى أن معايير الأداء تركز على جانبين هما موضوعي يشمل المعرفة بالعمل وكمية الإنتاج وجودة الإنتاج، والجانب الآخر سلوكي يشمل التعاون ودرجة الاعتماد عليه، والحرص على الآلات والأدوات والمواظبة واستعمال وقت العمل والسلوك الشخصي.

6. الرواتب والأجور والمكافآت:

وهي التي تعنى بتقديم التعويضات المباشرة للموظفين من رواتب وأجور وحوافز وتكون مرتبطة بالعمل، والتعويضات غير المباشرة من مكافأة معنوية للفرد، كالمزايا الاجتماعية والصحية التي ترتبط بمتغيرات مختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة رضا الفرد ودافعيته، مما ينعكس على أدائه وزيادة إنتاجيته (الهيئي، 2000 : 131) حيث يتم تحديد الأجور بناء على عدة عوامل اقتصادية واجتماعية ونفسية وأخلاقية وإدارية، وبعد الأخذ بعين الاعتبار هذه العوامل، تقوم المنظمة باستخدام المعايير التالية لتحديد الأجور :الأداء والجهد والمؤهل العلمي، والخبرة، ومستوى صعوبة الوظيفة والمستوى المعيشي المناسب ومستوى الأسعار السائدة في السوق (أبو شيخة، 2000 : 111) وتعتبر عملية تقييم الوظائف هي السبيل إلى تحديد قيمة كل وظيفة بالنسبة لباقي الوظائف في المنظمة، أي تحديد القيمة النسبية لكل من تلك الوظائف، وهذا يعني أن ارتفاع القيمة النسبية للوظيفة ينعكس في شكل ارتفاع فئة الراتب، مع

مراعاة تناسق الرواتب التي تدفعها المنظمة مع الرواتب التي تدفعها المنظمات الأخرى في نفس الصناعة (السلمي، 1997 : 193-194).

7. السلامة والصحة المهنية:

وهو المكون الذي يعنى بممارسة عدد من الأنشطة بهدف حماية عناصر الإنتاج، وفي مقدمتها العنصر البشري في المنظمة، من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل، من خلال إيجاد الظروف المادية والنفسية المناسبة للعاملين لأداء أعمالهم بإنتاجية عالية، حيث إن هناك فرقاً بين الصحة المهنية والسلامة المهنية، وإن كانتا تعنيان بالحماية من المخاطر، فالصحة المهنية تعنى بردود أفعال الأفراد تجاه بيئة العمل الخاصة بهم، في حين تعنى السلامة المهنية بنظم العمل أكثر مما تعنى ببيئة العمل، حيث يرتبط أداء أي وظيفة بمجموعة من المخاطر، ويمكن تصنيفه وفقاً للعوامل المسببة لمخاطر فيزيائية مثل الضوضاء والاختناق، ومخاطر كيميائية ومخاطر بيولوجية، عن طريق انتقال الجراثيم، ومخاطر ميكانيكية من خلال استخدام الآلات بطريقة غير سليمة، ومخاطر نفسية من خلال عدم تهيئة العامل نفسياً أو ذهنياً (أبو شيخة، 2000 : 328-331)

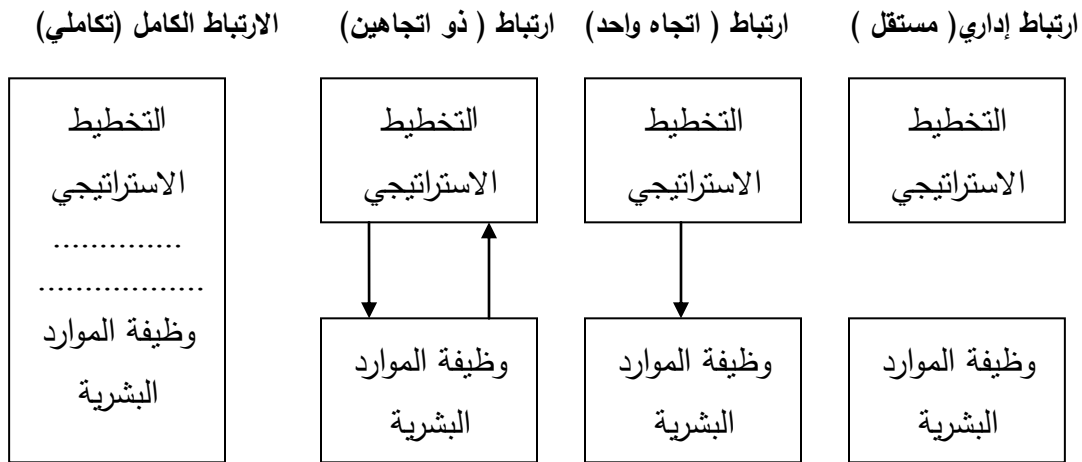
2-1-12 التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :

يعد العنصر البشري في المنظمات هو العنصر الأساسي لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف وبسبب التغيرات المتسارعة والتحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمة ازدادت الحاجة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية حتى تستطيع المنظمات أن تكون قادرة على مواجهة هذه المخاطر والتحديات التي تواجهها نتيجة التغير السريع في هذه البيئة . ولا بد من توضيح مفهوم تخطيط

الموارد البشرية وهو عملية تحليل وتحديد لاحتياجات المنظمة للموارد البشرية لتحديد الفائض أو العجز ومدى توافرها حتى تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها (خطاب , 2003 : 8).

أما التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فهو يعتمد على الفرص والتهديدات الخارجية في البيئة ونقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة والتي قد تؤدي إلى وفرة أو شح في المستقبل (الهيتي , 2005 : 87) فتخطيط الموارد البشرية يجب أن يتم ربطة مع التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل , لأن نوع الأهداف والغايات التي تحددها المنظمة وأسلوب تحقيقها يحدد نوع الوظائف المطلوبة والتي تحدد بدورها نوع وكَم الموارد البشرية التي يجب على المنظمة الحصول عليها . فيجب الربط بين جهود التخطيط للموارد البشرية والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة (.dessler , 2000 : 21) .

وهذا الشكل (7) يمثل مستويات الترابط بين التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية



شكل (7) المصدر (Noe , Hollen , Gerhart , & Wright , 2001: 46)

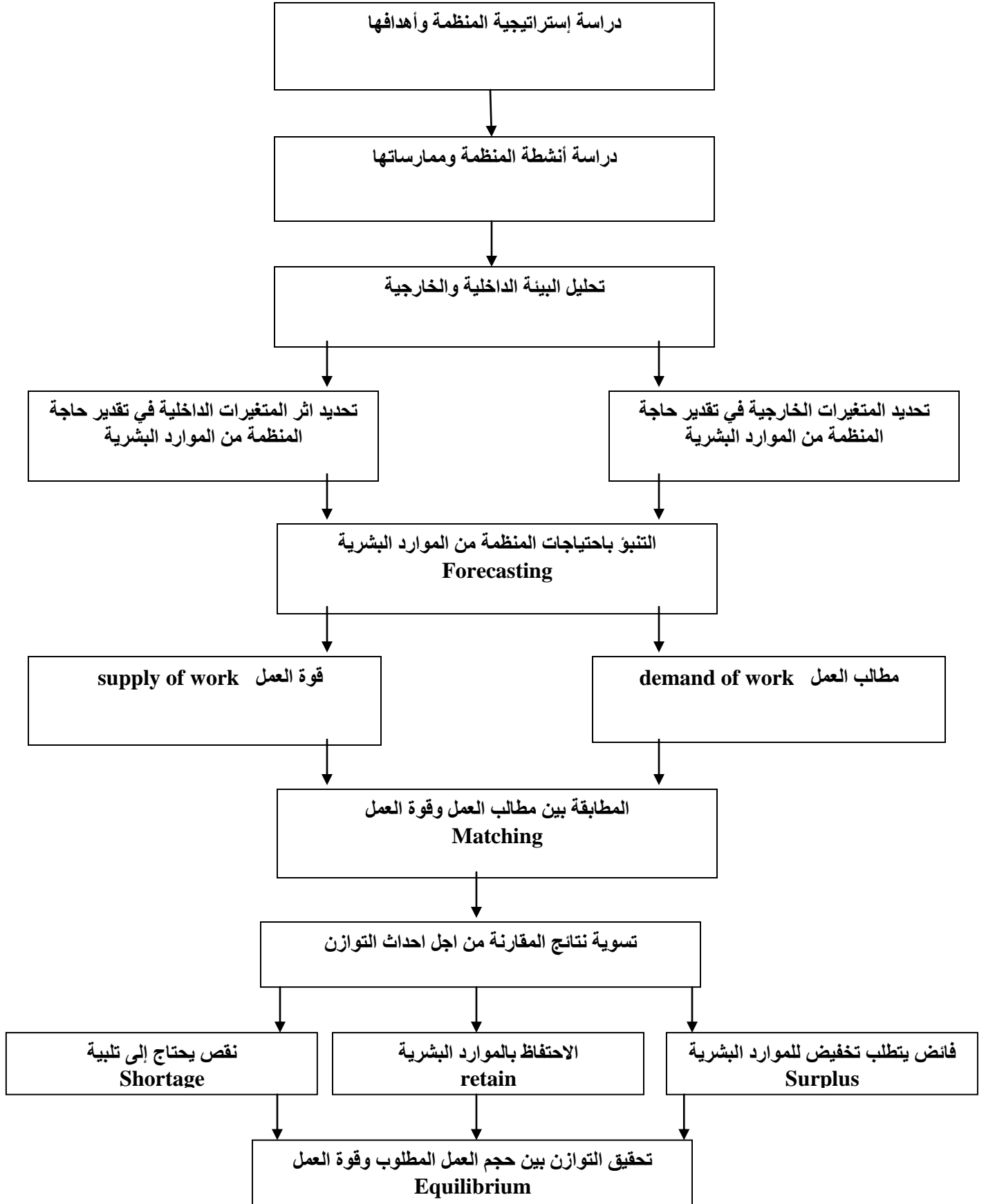
يستنتج الباحث من النموذج في الشكل (7) أن أربعة احتمالات توضح طبيعة الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي ووظيفة الموارد البشرية تتسلسل من الاستقلالية مروراً بالاتجاه الواحد , ثم الارتباط التبادلي باتجاهين وصولاً إلى الارتباط الكامل الذي يعبر عن التكامل الذي يفترض أن يكون بين الاثنين وتشير بعض نتائج الدراسات إلى أن غالبية المنظمات توجد في المستويين الثاني والثالث من مستويات الترابط , في حين يوجد عدد محدود منها في المستويين الأول والرابع , ولكن بسبب المنافسة الحادة والبيئة المتغيرة باستمرار بدأت العديد من المنظمات بادراك الحاجة إلى ارتباط متكامل بين وظيفة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي حتى تستطيع بلوغ أهدافها (, Noe , 2001:46 Hollen , Gerhart , & Wright) فقد أصبحت مسألة الربط بينهما مسألة ضرورية وملحة لتحقيق الانسجام بين أهداف الموارد البشرية وأهداف إستراتيجية الأعمال العامة للمنظمة حتى تتمكن من التخلص من مشكلة الفائض والعجز في الموارد البشرية.

2-1-13 خطوات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :

ترتبط استراتيجية الموارد البشرية بالخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة , باعتبارها جزءاً لا يتجزأ منها . فبعد ان تقوم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة الاستراتيجية لتحديد رسالة المنظمة والاهداف القابلة للتحقيق . (السالم , 2005:27) .

وهذا الشكل رقم (8) يمثل جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية والاستراتيجية وهدفها :

(السالم , 2005:27) .



تبدأ إدارة الموارد البشرية بعدة خطوات لتخطيط استراتيجيتها للموارد البشرية وهي :

1. التحليل البيئي وتحديد الموقف :

تقوم ادارة الموارد البشرية بتحليل الظروف البيئية الداخلية والخارجية (الفرص والتهديدات) الخاصة بالموارد البشرية , حتى تستطيع تحديد كم ونوع الموارد البشرية واذا كان يتناسب مع الوظائف الخارجية , ومعرفة درجة المنافسة ومدى توفر الكفاءات الخارجية وامكانية استقطابها , واي عوامل اخرى قد تؤثر على المنظمة (عباس , 2003 : 60).

2. تقدير حاجة استراتيجية المنظمة للموارد البشرية:

في هذه المرحلة تقوم الادارة بتقديرحاجة استراتيجية المنظمة من الموارد البشرية . فبعد معرفة حجم العمل المستقبلي المطلوب من كل وحدة ومعرفة ما هو متاح لديها من قوة العمل يمكن تقدير حاجة كل ادارة للموارد البشرية (عقيلي , 2005 : 244).

3. استراتيجيات التعامل مع نتائج تخطيط الموارد البشرية :

ان هدف التخطيط للموارد البشرية هو توفير الموارد البشرية اللازمة لاتخاذ حجم العمل المطلوب بحيث لا يكون هناك نقص او فائض في الموارد البشرية . ففي حالة وجود نقص في الموارد البشرية تقوم المنظمة بمعالجة هذا النقص اما عن طريق مصادر خارجية مثل تعيين موارد بشرية جديدة ودائمة او مؤقتة او تكليف جهة عمل خارجية, او عن طريق استخدام تكنولوجيا حديثة تحل محل المورد البشري . وكذلك يتم سد النقص عن طريق مصادر داخلية مثل العمل الاضافي او الترقية والنقل او رفع كفاءة الموارد البشرية او اطالة سن التقاعد (حسن , 2002 : 173) .

4. وضع خطة الموارد البشرية الاستراتيجية :

بعد ان تقوم الموارد البشرية بجميع المراحل السابقة تقوم في هذه المرحلة بعمل جدول تفصيلي يبين فية الموارد البشرية من حيث اعدادها وانواعها , وما هو متاح من قوة العمل وما يجب توافره سواء اكان هناك نقص او فائض في قوة العمل حتى تستطيع المنظمة تنفيذ استراتيجيتها في المستقبل (عقيلي , 2005 : 259)

2-1-14 تكامل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مع الخطة الاستراتيجية العامة

إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة، وتقع في المستوى الثالث من هرم اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل الشركة [حيث المستوى الأول في هذا الهرم: يُتخذ فيه القرارُ المتعلق بتحديد الخيار الاستراتيجي العام، والمستوى الثاني: يُتخذ فيه القرارُ المتعلقة بوحدة الأعمال، وتحديد نشاطاتها الرئيسية، ومجالات الاستثمار فيها، أما المستوى الثالث: فيتخذ فيه القرارُ المتعلقة بتحديد وظائف وممارسات وحدات الأعمال]. وهو مستوى استراتيجية الوظائف: كالنمو، والإنتاج، والمشتريات، والمبيعات.. إلخ والتي يكون مجموعها استراتيجية المنظمة، ومن هذا المنطلق نجد أن وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل جميعها في خدمة استراتيجيات الإدارات (الوظائف) الأخرى (عباس , 2003 : 60)، أي في خدمة استراتيجية المنظمة، تحت مظلة التكامل والتوافق معاً. يتوافق الاتجاه السابق مع مفهوم يُدعى "التكامل الاستراتيجي" strategic integration الذي يؤكد على أن استراتيجية المنظمة تتوافق مع رسالتها، واستراتيجيات الهيكل التنظيمي (إدارات: الإنتاج، والتسويق، والمبيعات، والمشتريات... إلخ) تتطابق أيضاً مع استراتيجية المنظمة؛ لأنها تعمل على خدمتها، واستراتيجية إدارة الموارد البشرية تتطابق وتعمل على

خدمة استراتيجية المنظمة واستراتيجية الهيكل التنظيمي، في ظل تأثير متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل في ظلها المنظمة ككل، وتستخدم استراتيجيتها للتكيف معها لتضمن لنفسها البقاء والاستمرار.

ومما سبق يتضح لنا أن بناء استراتيجية الموارد البشرية يتطابق ويتكامل مع:

- متطلبات استراتيجية المنظمة بما تشمله من رسالتها، وغاياتها، وأهدافها، ووسائلها.
- متطلبات استراتيجية الهيكل التنظيمي (الإدارات المختلفة واحتياجاتها من الموارد البشرية ذات الكفاءة والفاعلية).

ومما تقدم يتضح لنا أن صفة التكامل والتطابق التي وصف بها بناء استراتيجية الموارد

البشرية تشتمل على جانبين (Noe , Hollen , Gerhart , & Wright , 2001:46)

- **تكامل وتطابق داخلي:** ويُقصد به أن إدارة الموارد البشرية نظام متكامل، يتكون من وظائف تتفاعل مع بعضها بشكل متكامل، بهدف خدمة وإنجاز الاستراتيجية العامة للمنظمة، واستراتيجية الهيكل التنظيمي.

- **تكامل وتطابق خارجي:** ويقصد به تكامل استراتيجية إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة والهيكل التنظيمي في مواجهة التحديات الخاصة بالبيئة الخارجية. فاستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء أو نظام فرعي من نظام كلي أشمل وأكبر هو استراتيجية المنظمة، التي تشتمل على استراتيجيات الهيكل التنظيمي بما فيها استراتيجية الموارد البشرية، التي تتكامل جميعها مع بعضها؛ لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة. وفي ظل هذه الاستراتيجية الجديدة قامت إدارة الموارد البشرية بوضع استراتيجية تتكامل وتتطابق مع استراتيجية الشركة، واحتوت على الآتي (حسن , 2002 : 173):

- توصيف وظائف جديدة، وتصميم أعمال جديدة، تخدمان وتتماشيان مع المنتج الجديد.
- تحديد الاحتياجات التي تتطلبها المنظمة لخدمة المنتج الجديد من الموارد البشرية، مع تحديد حجم الموارد البشرية القديمة التي سيتم الاستغناء عنها نظراً لعدم توفر المهارات العالية فيهم، والتي يتطلبها المنتج الجديد.
- تصميم حملة استقطاب شاملة لسوق العمل، بهدف إيجاد وتوفير الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة العالية، للاختيار من بينها؛ لتوظيفه وتعيينه في المنظمة لتلبية حاجاتها الجديدة لمواجهة متطلبات المنتج الجديد.
- إعداد ووضع برامج تدريبية وتأهيلية مستخدمةً في ذلك الوسائل والمناهج العلمية التدريبية الحديثة، والمعرفة التكنولوجية المتقدمة في مجال صناعة المنتج الجديد، وذلك للموارد البشرية الجديدة، وما ستبقي عليه المنظمة من الموارد البشرية القديمة.
- من الطبيعي أن المنتج الجديد سيحتوي على مخاطر مختلفة عن المخاطر التي كان يحتويها المنتج القديم، ومن ثم يجب على إدارة الموارد البشرية - وهي تقوم بإعداد استراتيجيتها - تضمينها برامج سلامة وصحة تتناسب والمخاطر الجديدة التي قد تتعرض لها الموارد البشرية

2-2 المبحث الثاني : الدراسات السابقة

1-2-2 الدراسات العربية

دراسة (الهابيل واخرون, 2011) بعنوان: (مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية بشركات التأمين العاملة في قطاع غزة).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية برامج التدريب في شركات التأمين العاملة في قطاع غزة، وذلك من أجل تحسين مستوى تنمية إدارة الموارد البشرية بما يكفل تحقيق الأهداف والتطلعات لكل من شركات التأمين. وقد استخدمت هذه الدراسة أسلوب الإحصاء الوصفي التحليلي كما طبقت الدراسة أسلوب الحصر الشامل للعاملين في قطاع التأمين والذين بلغ عددهم (50) موظفا يعملون في شركة ترست العالمية للتأمين و شركة التأمين الوطنية و شركة المجموعة الأهلية للتأمين و شركة الملتزم للتأمين والاستثمار. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين استراتيجيات التدريب (المتدربون و رغبتهم في التدريب، المدربون، مناهج برامج التدريب، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) وتطوير الموارد البشرية (تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية، الدافعية، الرغبة في التغيير) في وزارة الكهرباء في العراق. كما توصلت الدراسة إلى توصيات عديدة من أهمها: ضرورة تطوير نظام الحوافز المعمول به في وزارة الكهرباء في العراق.

دراسة (البلتاجي , 2010) بعنوان : (تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية)
هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أهمية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية ،
وخلص الباحث إلى مجموعة من النتائج وهي:

- 1- أن الموارد البشرية من أهم مقومات نجاح المؤسسات المالية الإسلامية.
- 2- أن العاملين بالمصارف التقليدية غير مؤهلين للعمل مباشرة بالمؤسسات المالية الإسلامية قبل الحصول علي برامج تدريبية في العمل المصرفي الإسلامي.
- 3- أن التطور الذي تشهده الصناعة المصرفية الإسلامية يتطلب إعداد وتنمية موارد بشرية مؤهلة علميا وعمليا لتتوافق مع طبيعة عمل تلك الصناعة.
- 4- عدم توافر كفاءات تدريبية متخصصة في العمل المصرفي الإسلامي .
- 5- أن هناك العديد من النتائج السلبية التي تؤثر علي نشاط المؤسسات المالية الإسلامية نتيجة عدم تأهيل كوادر بشرية متخصصة .

دراسة (الغامدي , 2009) بعنوان (مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين).

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، إلى جانب الكشف عن جوانب القوة والضعف في وظائف إدارة الموارد البشرية، ومعرفة أبرز المعوقات التي تعترض عمل إدارة الموارد البشرية في الوزارة .
وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- هنالك مستوى متوسط من الفعالية لجميع مجالات الدراسة وإدارة الموارد البشرية ككل في وزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى الى أثر متغير المؤهل العلمي في جميع المجالات باستثناء مجالي التخطيط للموارد البشرية والتدريب وتنمية الموارد البشرية. وكانت الفروق لصالح حملة مؤهل الماجستير فأعلى.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر المسمى الوظيفي في جميع المجالات والأداة ككل وكانت الفروق لصالح فئة (وكيل وزارة ومساعد وكيل وزارة ومدير عام).
- هنالك مستوى مرتفع من الإعاقة لإدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية يعود للعوامل المتعلقة بعدم توفر قدر كاف من اللامركزية، وضعف مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، وقلة عدد المختصين في مجال التخطيط للموارد البشرية، وضعف الحوافز المالية الجاذبة للموظفين للعمل في الوزارة، وتدخل المحسوبيات في عمليات التوظيف، وتقييم أداء الموظفين وترقيتهم إلى مواقع أعلى.
- هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات المبحوثين لأبرز المعوقات لإدارة الموارد البشرية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي في بعض المعوقات .

دراسة (الضمور , 2008) بعنوان (واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني .والتعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الأردنية .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1 . يوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية تحليل وتصميم العمل و تخطيط الموارد البشرية و استقطاب الموارد البشرية و اختيار الموارد البشرية و تدريب وتطوير الموارد البشرية و تحفيز الموارد البشرية و إدارة أداء الموارد البشرية (وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.

2 . لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى المتغيرات الشخصية (والوظيفية) الجنس و العمر و المستوى التعليمي و المستوى الوظيفي و الخبرة العملية .

دراسة (العتال , 2008) بعنوان : (واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية) .

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية والبالغ عددها (27) بلدية مثل مجتمع الدراسة رؤساء واعضاء المجالس البلدية وكذلك رؤساء الدوائر والاقسام في البلديات , حيث هدفت الدراسة الى التعرف على مدى الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوفير معلومات حول درجة ممارستها وبيان درجة مشاركة الجهات ذات الاختصاص في وضع الخطط الاستراتيجية والتعرف على مواقف البلديات نحو اهمية التخطيط الاستراتيجي ناهيك عن الاحاطة بالمعوقات التي تحول دون تبني التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة وقد بينت الدراسة مجموعة من النتائج كان ابرزها ان نسبة رؤساء واعضاء المجالس البلدية ومدراء الدوائر والاقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية الذين ينتمون للبلديات التي تلتزم بمفهوم واضح للتخطيط الاستراتيجي بلغت 22.2 % بينما ينتمي 38.2 % منهم لبلديات تطبق مفهوما يميل الى وضع الخطط الاستراتيجية من قبل رئيس البلدية , وبالتالي تطبيق مفهوم المركزية , ناهيك عن ان المفهوم الذي تم اختياره من قبلهم غير شامل لعناصر التخطيط الاستراتيجي , اما مواقف رؤساء واعضاء المجالس البلدية ومدراء الدوائر والاقسام في البلديات نحو اهمية التخطيط الاستراتيجي فتعتبر عالية بمتوسط حسابي (4.04) . كما بينت الدراسة وجود علاقة ذات ارتباط موجب مقدارة (0.364) بين مواقف رؤساء واعضاء المجالس البلدية ومدراء الدوائر والاقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو اهمية التخطيط الاستراتيجي , وبين درجة التزام البلديات بالخطط الاستراتيجية

حيث تبين انه كلما زادت مواقف المبحوثين نحو اهمية التخطيط الاستراتيجي كلما زادت درجة التزام البلدية بالخطط الاستراتيجية الموضوعة والعكس صحيح .

دراسة (باسمة أبو سلمية , 2008) (مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة).

إن إدارة الأونروا تواجه العديد من الخيارات في مجال تطوير العاملين , وعليها اتخاذ قرارات واضحة بشأنها , ومن أجل أن يكون لنظام التدريب والتطوير فاعلية جيدة لابد أن يتكامل مع السياسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في الأونروا , ومن أهم نتائج هذه الدراسة هو أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تتم بشكل مسبق عن طريق سؤال المدراء والموظفين في مكتب الأونروا , ولا بد من الإشارة إلي أن هناك علاقة وثيقة بين الدراسة المذكورة وبحثنا , والسبب وراء ذلك هو تناول التدريب بأسلوب واضح وسهل في كلا الدراستين .

دراسة(صيام، (2007) بعنوان : (فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وجهة نظر الضباط العاملين في جهاز الشرطة، ومحاولة التعرف إلى الفروق في دراسة فعالية إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية وفقا لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، الرتبة العسكرية، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، سنوات الخبرة، تكون مجتمع الدراسة من نسبة من فئة الضباط في محافظات غزة. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية تكاد أن تكون غير

موجودة أو مغيبة، ومستوى الرضا عن أنظمة وظائف وإدارة وتنمية الموارد البشرية ضعيف والمتعلقة بأنظمة التحليل الوظيفي وتخطيط القوى العاملة والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء، هذا بالإضافة إلى غياب اللوائح التنفيذية والإجراءات التي تساعد في تصميم وتنفيذ هذه الأنظمة بالإضافة إلى غياب دور الإدارة العليا في وجود هذه اللوائح، مع عدم تركيز الإدارة العليا على تطوير الأنظمة واللوائح والإجراءات الموجودة مسبقاً والتي تسير وتسهل عمل الشرطة، بالإضافة إلى وجود تكديس في الكادر البشري وذلك نتيجة غياب الأنظمة المتبعة في إدارة وتنمية الموارد البشرية في عملية التوظيف، وغياب أيضاً تأهيل الكادر البشري والذي لو كان تأهيله عشوائياً وليس مدروساً. وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بتأسيس إدارة متخصصة لإدارة وتنمية الموارد البشرية تكون من مهامها الأساسية جميع الأنشطة المتعلقة بأفراد الشرطة مع التركيز على التصحيح الوظيفي لجميع كوادر الشرطة وأيضاً إعداد خطة للقوى العاملة تشمل على البرامج التطويرية وتقييم الأداء، بالإضافة إلى دراسة حالة الضباط والأفراد ومعرفة مدى الخلل الواقع على العنصر البشري والنظام الإداري، وأيضاً لمواكبة آخر المستجدات التي تطرأ على تنمية الكادر الشرطي على المستوى المحيط ودول العالم والاستفادة من خبرتهم بما يتناسب والواقع الفلسطيني.

دراسة (العطوي، 2007) بعنوان: (أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)) حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أساليب التدريب وأثرها على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم المهني في المملكة العربية السعودية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- إن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لأساليب التدريب المتبعة جاءت بدرجة مرتفعة، وإن المتوسط العام لتصوراتهم لمدى فاعلية البرامج التدريبية جاءت أيضا بدرجة مرتفعة
- وجود أثر لأساليب التدريب المتبعة في فاعلية البرنامج التدريبي للمتدربين في المؤسسة العامة للتعليم الفني والمهني في المملكة العربية السعودية .

دراسة (الأشقر، 2006) بعنوان : (دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة).

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من حيث وضوح المفهوم ، والمعوقات المحددة لممارسة التخطيط الاستراتيجي في هذه المنظمات ، كما هدفت إلى التعرف على أثر السمات والمتغيرات الشخصية والتنظيمية في فهم المدير للتخطيط الاستراتيجي ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وقد اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، حيث طبقت على (133)، مديراً وتوصلت إلى نتائج عدة أهمها :-

- أن وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية بلغ نسبة (66.7) ، من مجتمع الدراسة .
- لا توجد علاقة بين درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات غير الحكومية .
- أن توفر المهارات والكفاءات ونظم المعلومات والإمكانات المادية اللازمة أهم عوامل نجاح وتطبيق التخطيط الاستراتيجي .

دراسة(الزعنون، 2006) بعنوان: (واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة وأثر هذه السياسات على مستوى أداء العاملين في الوظائف الإدارية).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل المؤثرة على اختيار المرشحين لشغل المواقع الإدارية في وزارات السلطة الفلسطينية. وبينت النتائج وجود بعض أوجه القصور والضعف في أداء العاملين في الوظائف الإدارية. وخلص البحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة وضع الأسس والمعايير العلمية السليمة لضمان تهيئة بيئة مناسبة لنجاح سياسات الاختيار والتعيين في اختبار أفضل الكفاءات البشرية لشغل المناصب الإدارية، وضرورة النظر إلى وظائف إدارة الموارد البشرية داخل الوزارات على أنها نظام يتكون من أجزاء متفاعلة تؤثر في بعضها البعض، والعمل على إيجاد قانون أو نظام ثابت ومحدد تكون إجراءاته ومعاييره واضحة، يختص بعملية اختيار وتعيين العاملين

في الوظائف الإدارية، إضافة إلى العمل على معالجة أوجه القصور والضعف في الأداء الوظيفي لدى العاملين في الوظائف الإدارية عن طريق التدريب والتأهيل المنتظم.

دراسة (أبو دولة والصالحية، 2004) بعنوان: (تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية).

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات مديري إدارات الموارد البشرية نحو تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردنية من خلال بعدين هما مدى وجود خطط إستراتيجية رسمية على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية، ومدى تحقيق عملية الربط والتكامل قام الباحثان بتوزيع 96 استبانة تمثل المجتمع الكلي للدراسة تكونت عينة الدراسة من 82 منظمة منها 42 تعمل في القطاع العام الأردني، و 40 منظمة تعمل في القطاع الخاص الأردني. خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: عدم وجود خطط إستراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في أغلب المنظمات المبحوثة. كما أظهرت الدراسة العديد من المعوقات التي تحول دون تبني خطة إستراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية.

دراسة أبو زيد (2003) بعنوان : (التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص دراسة ميدانية مقارنة) .

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص، ومدى وضوح مفهوم هذا التخطيط لدى مديري الموارد البشرية في القطاعين، مدى تطبيق المفهوم في الممارسة الفعلية لأنشطة الموارد البشرية المختلفة، والفروقات في هذه الممارسة بين القطاعين العام والخاص. وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص، حيث بلغ عدد منظمات القطاع العام (90) منظمة ومنظمات القطاع الخاص (123) من خلال دليل سوق عمان المالي لعام 2003 م. أما عينة الدراسة فتكونت من (50) مديراً في القطاع العام، و (50) مديراً من القطاع الخاص شكلت ما نسبته في القطاعين (% 48,05) من المجتمع. ومن خلال الخلفية النظرية للدراسة، وتحليل إجابات أفراد العينة تمكن الباحث من الوصول إلى مجموعة من النتائج من أهمها.

- 1- هنالك تدني في نسبة مشاركة المرأة في المناصب الإدارية الوسطى والعلوية.
- 2- نسبة عالية من المدراء التي أجريت عليهم الدراسة يحملون الشهادات الجامعية الأولى والعلوية.
- 3- يوجد وضوح لدى مديري الموارد البشرية للمنظمات في القطاعين العام والخاص في مفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.
- 4- منظمات القطاعين لا تستفيد من الحاسب في مجال التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

5- من أهم المعوقات التي تحول دون تبني خطة إستراتيجية للموارد البشرية ضعف نظام التغذية الراجع في القطاعين، وضعف نظام الحوافز وتدني موقع إدارة الموارد البشرية لدى القطاع العام.

6- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في أنشطة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية لصالح القطاع الخاص في كل من الحوافز والامتيازات والاستقطاب والاختيار والتعيين.

7- توجد علاقة ارتباط إيجابية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص.

دراسة عثمان (2003) بعنوان: (أثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية - دراسة ميدانية من منظور المديرين).

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع الصناعات الدوائية في الأردن، والتعرف على أهم العوامل الإستراتيجية والإستراتيجيات التنافسية التي من شأنها خلق ميزة تنافسية لشركات إنتاج الأدوية المحلية من وجهة نظر المديرين في تلك الشركات، وكذلك التعرف على طبيعة العوامل الإستراتيجية والميزة التنافسية لتلك الشركات من جهة والتعرف على طبيعة العلاقة بين الإستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية لها من جهة أخرى. وقد تكون مجتمع الدراسة من (14) شركة لصناعة الأدوية وجميع هذه الشركات منتمية للإتحاد الأردني لمنتجات الأدوية أما عينة الدراسة فقد كانت من مدراء الإدارة العليا في تلك الشركات حيث تم توزيع (75) استبانة على العينة وتمكن الباحث من استرجاع (63) استبانة ومن خلال الخلفية النظرية للدراسة وتحليل الاستبانة تمكن الباحث من الوصول إلى

مجموعة من النتائج من أهمها:

1- تعاني شركات إنتاج الأدوية المحلية من نقص في رأس المال والذي ينعكس سلباً على قدرتها في تطوير وابتكار المنتجات الدوائية مما يضعف موقفها التنافسي في السوق المحلية والخارجية.

2- إن تطبيق بنود اتفاقية) تريبس (في الأردن عام (2005) يشكل خطراً حقيقياً على بقاء شركات الأدوية المحلية أن لم تعيد النظر في سياستها التصنيعية والتي تعتمد بالدرجة الأولى على تقليد الأدوية الأجنبية.

3- تبين أن أهم الإستراتيجيات التنافسية المستخدمة من وجهة نظر المديرين هي إستراتيجية التمايز عن المنافسين أثناء تغطية كامل السوق إستراتيجية خفض التكاليف وتقعان ضمن الموافقة العالية حيث حصلت إستراتيجية التمايز عن المنافسين أثناء تغطية كامل السوق على أعلى مستوى حسابي وحصلت إستراتيجية التمايز عن المنافسين أثناء تغطية جزء من السوق على موافقة متوسطة كما بينت النتائج أيضاً أن عينة الدراسة لا تستخدم إستراتيجية تركيز خفض التكاليف.

4- أما بخصوص العلاقة بعوامل الإستراتيجية المستخدمة من قبل شركات الإنتاج المحلية والميزة التنافسية لها فقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية (0,05) بين جمع تلك العوامل والميزة التنافسية.

دراسة (Mudor ,et.al 2011) بعنوان (Conceptual Framework On The Relationship Between Human Resource Management Practices ,Job Satisfaction , and Tturnover)

تشير هذه الدراسة الى ان هناك ثلاثة عوامل رئيسية تؤدي الى الرضا الوظيفي لدى العاملين وهي (التدريب , التحفيز , جودة التقييم) وهي ثلاثة عوامل هامة من عوامل ادارة الموارد البشرية , وتشير هذه الدراسة الى انا هناك ارتباط وثيق وايجابي بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي الذي بدوره يعمل على تحقيق اهداف المؤسسة من خلال العاملين عند تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي .

وتشير هذه الدراسة ايضا الى هناك اثار سلبية لعدم استخدام ادارة الموارد البشرية وبالتالي تنعكس هذه الاثار السلبية على العاملين مما يؤدي الى خروج الكفاءات من هذه المؤسسات

دراسة (Kipkebut ,2010) بعنوان : (Human Resource Management Practices And Organizational Commitment in Higher Educational Institutions: A Kenyan Case)

وتبحث هذه الورقة أثر الخصائص الديموغرافية وممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي. وقد تم جمع البيانات باستخدام طرق البحث مختلطة. الأولى ، كانت الردود على الاستبيان الواردة من 446 أكاديمي و 486 من الموظفين الإداريين لثلاثة جامعات عامة وثلاث جامعات خاصة في كينيا. ثانيا ، أجريت مقابلات شبه منظمة مع 15 موظفا أكاديميا وإداريا . وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي ، وتحليل الارتباط وتحليل الانحدار.

وتبين النتائج أن:

- ممارسات إدارة الموارد البشرية هي أكثر أهمية من الخصائص الديموغرافية في التأثير على الالتزام التنظيمي .
- الخصائص الديموغرافية وممارسات إدارة الموارد البشرية لهما دورا تكامليا .
- الجامعات الخاصة وممارسات إدارة الموارد البشرية أكثر تفوقا من الجامعات العامة.

دراسة (Stedham , 2010) بعنوان (Competencies Between The Strategic Management Of Human Resources Managers In Community Colleges In The State Of Texas)

هدفت الدراسة للتعرف على المستويات المتوقعة والحقيقية للكفاءات الضرورية للإدارة الإستراتيجية الفعالة بين وجهات نظر كل من مديري القوى البشرية والمديرين التنفيذيين في كليات المجتمع في ولاية تكساس .واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وأعد الباحث لذلك استبانته مكونة من عدة مجالات واستخدم الباحث الطريقة المسحية في توزيعه للاستبانة، والتي شملت جميع العاملين في مجال إدارة القوى البشرية والمديرين التنفيذيين في كليات المجتمع في ولاية تكساس.

من توصيات الدراسة:

- مديرو القوى البشرية لديهم مبالغة في عوامل الكفاءة في الإدارة الإستراتيجية عند مقارنتها بوجهات نظر المديرين التنفيذيين.
- المديرون التنفيذيون ومديرو القوى البشرية اتفقوا في تقديرهم للكفاءات الضرورية المتوقعة للأداء الاستراتيجي لمديري القوى البشرية، على الرغم من أن مديري القوى البشرية يعتقدون

أن الكفاءة الحقيقية منسجمة مع درجة الكفاءة المطلوبة أو المتوقعة بعكس المديرين التنفيذيين.

دراسة (Nankervis, et al, 2010) بعنوان (Learn How To Practice Strategies Human Resources Management From The Perspective Of Senior (Management In Medium- Sized Organizations,

هدفت الدراسة إلى معرفة كيف تمارس الإدارة العليا استراتيجيات الموارد البشرية في المنظمات المتوسطة الحجم، وشملت هذه الدراسة 800 منظمة متوسطة الحجم في استراليا اختيرت عشوائياً، اعتمدت الدراسة أسلوب المسح الاستبانى .توصلت الدراسة إلى أن عملية بناء وصياغة إستراتيجية المنظمة في المنظمات المشمولة تتم بمعزل عن مشاركة مديري إدارة الموارد البشرية في هذه العملية، حيث تتركز عملية إعداد وصياغة الاستراتيجيات - وعلى جميع المستويات - في أيدي الإدارة العليا، وأن غالبية هذه المنظمات لا تمارس وظائف إدارة الموارد البشرية على مستوى إستراتيجي، بل تنظر إلى هذه الإدارة على أساس تقليدي، كما أظهرت الدراسة أن معظم هذه المنظمات لا تقوم باستشارة مديري إدارة الموارد البشرية في عملية تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية.

دراسة (Chu-chen Yeh , 2010) بعنوان (A Study of Human Resource (Investment, Human Capital, and Firm Performance

هدفت الدراسة إلى شرح العلاقة بين الاستثمار في الموارد البشرية، ورأس المال البشري للمنظمة وأداء الشركة .وتم اقتراح علاقة إيجابية بين الاستثمار في الموارد البشرية وأداء الشركة من خلال تأثير وسيط الرأسمال البشري للمنظمة. تم جمع البيانات من ١٠٥ من كبار المديرين التنفيذيين في

الشركات الموجودة في الولايات المتحدة وتايوان مثل ،قطاعات الصناعة والخدمات المهنية ، الخدمات المالية ، مجال البحث والتطوير ، والتكنولوجيا ، والتصنيع . وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن الاستثمار في الموارد البشرية له أثر إيجابي هام على أداء الشركة وله علاقة بالمستوى المرتفع لرأس المال البشري للشركة الذي تم قياسه بكمية رأس المال البشري ومدى مناسبته للمنظمة ، والتكامل بين رأس المال البشري وخصوصية رأس المال البشري. وعلاوة على ذلك ، فإن أثر الوسيط لمستوى رأس المال البشري بين الاستثمار في الموارد البشرية والأداء تم إثباته .هذه الدراسة أيضا اختبرت نموذج أكثر تعقيدا يربط بين اثنين من محافظ الاستثمار في الموارد البشرية و أربعة أبعاد لرأس المال البشري ونتائج أداء الشركات.

من نتائج الدراسة

- أن مستوى أعلى من الاستثمار ارتبط بمستوى أعلى من رأس المال البشري ، والتكامل بين رأس المال البشري ، وخصوصية رأس المال البشري
- أن مستوى أعلى من تنمية الاستثمار كان متعلق بمستويات أعلى للأبعاد الأربعة لرأس المال البشري .وبالإضافة إلى ذلك ، كل بعد من رأس المال البشري ، باستثناء كميته ، أعطى تنبؤ بشكل إيجابي لنتائج أداء الشركات.

دراسة (zhang ,et.al ,2009) بعنوان : (International Strategic Human Resource Management: A Comparative Case Analysis of Spanish Firms in China)

تبحث هذه الدراسة دور الموارد البشرية في عمليات صياغة استراتيجية في السوق الصينية الناشئة. وتوظيف البيانات النوعية من خلال تحليل موضوعي ، وقدمت هذه الدراسة دليل موضوعي من

خلال البيانات التي تم جمعها من ستة مواقع من الشركات الاسبانية فى الصين. تشير النتائج الى ان الشركات ذات الأداء العالي تستخدم منطق ديناميكية التكيف بينما الشركات ذات الاداء المنخفض تستخدم منطق الثبات الهيكلي.

دراسة (2005 , CPSC) بعنوان : (Management Practices And Human Resource Development)

هدفت الدراسة إلى البحث على أثر تخطيط القوى العاملة، الاستقطاب، والتدريب" وذلك من خلال دراسة صغيرة عن ممارسات الموارد البشرية في قطاع خدمات الشرطة في كندا، وقد قام المجلس بتوزيع 191 استبانة، وجمع منها 118 استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أنه بالنسبة لتخطيط الموارد البشرية فإن معظم الضباط المدراء يستخدمون أدوات كنماذج التخطيط و أنظمة المعلومات لتطوير خططهم لأن لديهم خطة أو إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية مكتوبة، وأما بالنسبة للاستقطاب والاختيار أكثر من 80 راضون جدا عن جودة /نوعية مجنديهم وذلك نتيجة لسياسات الاستقطاب الجيدة.

دراسة (Li , 2003) بعنوان (The Fact Of Human Resources Management Strategies In Global Companies In China)

هدفت الدراسة إلى مقارنة ممارسات إدارة الموارد البشرية ضمن قطاعين أساسيين هما :قطاع صناعة المشروبات الغازية وقطاع الإلكترونيات، حيث تم وضع الافتراضات التي تقيس النموذج العام لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث العلاقة بين الإستراتيجية العامة المتبعة وممارسة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها مع كل بيئة المنظمة وأدائها .وجاءت نتائج الدراسة لتساند بعضاً من

الافتراضات الرئيسية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والتي تركز على ضرورة تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، وبينت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها أثر قليل على ربحية الشركات " أداء المنظمة "ولكن لم تكن هناك علاقة قوية ذات فائدة بين فعالية إدارة الموارد البشرية التقنية وأداء المنظمة.

3-2-2 مساهمة هذه الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة :

ان الغرض من هذه الدراسة هو تحليل اراء القيادات الادارية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين واستكشاف مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لدى تلك القيادات الادارية , وكذلك تحديد اذا كان هناك تاثير للخصائص التنظيمية لتلك المؤسسات مثل طبيعة عملها وحجم المؤسسة وعمرها ودرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية . ويعتبر موضوع الدراسة (حسب علم الباحث) من المواضيع التي قل التطرق لها او القيام باعداد بحث او دراسة تتعلق بها في دولة فلسطين بشكل شمولي ياخذ كل الابعاد حيث ان الدراسات الفلسطينية التي ذكرت لم تتطرق الى جميع الابعاد من استقطاب واختيار وتدريب وتقييم وتحفيز بشكل متكامل وانما تم دراستها بشكل منفرد , ولذلك تعد هذه الدراسة اضافة الى الادبيات والبحوث والدراسات السابقة في الوطن العربي , وقد تساهم نتائج وتوصيات هذه الدراسة الى الاستفادة من التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ونقادي او ايجاد حلول للمعوقات التي تحول دون فاعليتها في دولة فلسطين.

الفصل الثالث منهجية الدراسة

1-3 المقدمة

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين وتناول هذا الفصل , تحديد المنهجية العلمية التي اعتمدها الباحث في قياس المتغيرات الاساسية لبيان العلاقة التي تناولتها فرضيات الدراسة و لذا يتضمن هذا الفصل توضيحا لمنهجية الدراسة المتبعة و مجتمع الدراسة وطرق جمع البيانات , اجراءات تطبيق اداة القياس والاساليب الاحصائية المستخدمة.

2-3 منهجية الدراسة :

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، وذلك من أجل تحليل التباين في آراء قيادات الشركات المدرجة في بورصة فلسطين لمدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، وتحديد مواطن القوة والضعف في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص ومن ثم استخلاص النتائج وتقييمها واختبار فرضيات الدراسة بهدف التوصل لتوصيات واضحة وعملية لمدى التزام الشركات بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

3-3 مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات المدرجة في بورصة فلسطين والتي يزيد عدد الموظفين فيها عن خمسين موظفا وتم استخدام اسلوب المسح الشامل لجميع القادة الاداريين في تلك الشركات وعددهم (160) حيث تم استرداد 136 استبانة بنسبة (85%) من مجتمع الدراسة وقد بين التقرير الاحصائي السنوي الصادر عن (سوق فلسطين للاوراق المالية حتى تاريخ 1 \ 5 \ 2011) ان

عدد الشركات المدرجة في بورصة فلسطين يبلغ (39) وان (24) شركة مدرجة في بورصة فلسطين, هي التي توظف ما يزيد عن (50) موظفا وتمثل ما نسبته (61.5 %).

جدول رقم (1): خصائص العينة الديموغرافية

المتغيرات	البدائل	العدد	النسب المئوية %
الجنس	ذكر	92	67.6
	أنثى	44	32.4
العمر	أقل من 30 سنة	22	16.2
	30 - أقل من 40 سنة	62	45.6
	40 - أقل من 50 سنة	41	30.1
	50 سنة فأكثر	11	8.1
المستوى التعليمي	ثانوية عامة أو أقل	11	8.1
	دبلوم	31	22.8
	بكالوريوس	66	48.5
	دراسات عليا	28	20.6
عدد سنوات الخبرة	أقل من سنة	3	2.2
	سنة - أقل من 5 سنوات	25	18.4
	5 سنوات - أقل من 10	58	42.6

		سنوات	
36.8	50	10 سنوات فأكثر	
9.6	13	سنة - أقل من 5 سنوات	عمر الشركة
11.0	15	5 - أقل من 10 سنوات	
4.4	6	10 - أقل من 15 سنة	
75.0	102	15 سنة فأكثر	
9.6	13	50 - أقل من 100 موظف	
30.9	42	100 - أقل من 200 موظف	
30.1	41	200 - أقل من 400 موظف	
29.4	40	400 موظف فأكثر	
32.4	44	مصرفي	طبيعة العمل الذي تقوم به الشركة
15.4	21	صناعي	
22.8	31	خدمي	
25.7	35	تأمين	
3.7	5	استشاري	

أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة، من المتغيرات المستقلة التالية و هي مكونة من

الاقسام التالية:

القسم الاول : يحتوي هذا القسم على اربعة فقرات تتعلق بالبيانات الشخصية التعريفية للقيادات

الادارية من حيث الجنس , والعمر , والمؤهل العلمي , وعدد سنوات الخبرة .

القسم الثاني : يحتوي هذا القسم على البيانات التعريفية المتعلقة بالمنظمة ويتضمن ثلاثة فقرات

تتعلق بمعلومات عن عمر الشركة, وعدد العاملين فيها وطبيعة العمل فيها .

القسم الثالث : ويتكون من ثمانية فقرات ويتعلق بمجال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في

الشركة

القسم الرابع : احتوى على ستة فقرات تقيس اتجاهات القيادات الادارية نحو عملية الاستقطاب

والاختيار والتعيين للعاملين في الشركة .

القسم الخامس : يحتوي على عشرة فقرات تقيس درجة مجال تدريب الموارد البشرية في الشركة

القسم السادس : يحتوي على ثمانية فقرات لمعرفة مجال تقييم الأداء للموظفين في الشركة.

القسم السابع : يحتوي على سبعة فقرات لمعرفة مجال الحوافز والمكافآت والتعويضات في الشركة

3-4 منهجية تطوير الاستبانة :

لقد تم تطوير الاستبانة من خلال الاطلاع على اهم الادبيات والدراسات السابقة والكتب والمقالات

البحثية والمصادر المختلفة الاخرى المتعلقة بموضوع الدراسة

وقد مرت الاستبانة بثلاث مراحل رئيسية حتى وصلت لشكلها النهائي وهذه المراحل هي :

المرحلة الاولى : تم اعداد الاستبانة من قبل الباحث وعرضها ومناقشتها مع المشرف على الدراسة , للتأكد من شموليتها وقياسها لفرضيات الدراسة لتحقيق اهداف الدراسة .

المرحلة الثانية : عرض الاستبانة على محكمين في التخصص نفسة وبعد ابدائهم للملاحظات , تم تعديل الاستبانة وعرضها على محكمين لابداء رايهم وملاحظتهم فيها .

المرحلة الثالثة : بعد الاخذ بالملاحظات والقيام بالتعديلات المطلوبة والتأكد من ان الاستبانة شاملة وتقيس فرضيات الدراسة وتحقق اهدافها . قام الباحث باجراء اختبار تجريبي , حيث تم توزيع (10) استبانة على (2) من الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للتعرف على مدى فهم وادراك اسئلة الاستبانة ومدى وضوح العبارات والمصطلحات الواردة فيها , وقد تم الاخذ بمعظم المقترحات التي تتوافق مع اهداف البحث . بحيث اصبحت الاستبانة بعد تعديلها وظهورها بشكلها النهائي تقيس فرضيات الدراسة وتحقق اهدافها . وعلى هذا الاساس تكون الشكل النهائي للاستبانة على سبعة اقسام رئيسية :

القسم الاول : يحتوي هذا القسم على اربعة اسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية التعريفية للقيادات الادارية من حيث الجنس , والعمر , والموؤهل العلمي , وعدد سنوات الخبرة .

القسم الثاني : يحتوي هذا القسم على البيانات التعريفية المتعلقة بالمنظمة ويتضمن ثلاثة اسئلة تتعلق بمعلومات عن عمر الشركة, وعدد العاملين فيها وطبيعة العمل فيها .

القسم الثالث : ويتكون من ثمانية اسئلة ويتعلق بمجال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في

الشركة

القسم الرابع : احتوى على ستة اسئلة تقيس اتجاهات القيادات الادارية نحو عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين للعاملين في الشركة .

القسم الخامس : يحتوي على عشرة اسئلة تقيس درجة مجال تدريب الموارد البشرية في الشركة

القسم السادس : يحتوي على ثمانية اسئلة لمعرفة مجال تقييم الأداء للموظفين في الشركة.

القسم السابع : يحتوي على سبعة اسئلة لمعرفة مجال الحوافز والمكافآت والتعويضات.

ويمثل هذا النموذج اكبر (24) شركة من الشركات المدرجة في بورصة فلسطين من حيث عدد العاملين

الرقم	اسم الشركة	نشاط الشركة	سنة التأسيس	عدد الفروع	عدد العاملين
1	شركة الاتصالات الفلسطينية (PALTEL)	خدمات	1995	53	3142
2	شركة بنك فلسطين (BOP)	بنوك وخدمات مالية	1960	40	1000
3	شركة الفلسطينية للتوزيع والخدمات اللوجستية (WASSEL)	خدمات	2005	4	800
4	شركة موبايل الوطنية الفلسطينية للاتصالات (WATANIYA)	خدمات	2010	0	400
5	شركة القدس للمستحضرات الطبية (JPH)	صناعة	1969	4	350
6	شركة البنك الاسلامي الفلسطيني (ISBK)	بنوك وخدمات مالية	1995	13	345
7	شركة بنك القدس (QUDS)	بنوك وخدمات مالية	1995	13	311
8	شركة بير زيت للادوية (BPC)	صناعة	1973	3	310
9	شركة بنك الاستثمار الفلسطيني (PIBC)	بنوك وخدمات مالية	1994	11	215

210	0	1997	صناعة	شركة دواجن فلسطين (AZIZA)	10
200	1	1964	صناعة	شركة سجاير القدس (JCC)	11
200	0	1996	خدمات	شركة المؤسسة العربية للفنادق (AHC)	12
200	1	1986	خدمات	شركة المؤسسة العقارية العربية (ARE)	13
187	8	1999	خدمات	شركة العربية الفلسطينية لمراكز التسوق (PLAZA)	14
183	9	1992	تأمين	شركة التأمين الوطنية (NIC)	15
180	14	1994	تأمين	شركة ترست العالمية للتأمين (TRUST)	16
156	8	1995	بنوك وخدمات مالية	شركة البنك الاسلامي العربي (AIB)	17
143	14	1994	تأمين	شركة المجموعة الاهلية للتأمين (AIG)	18
128	6	2005	بنوك وخدمات مالية	شركة بنك الرفاة لتويل المشاريع الصغيرة (AMP)	19
122	1	1995	استثمار	شركة فلسطين للاستثمار الصناعي (PIIC)	20
117	6	1992	بنوك وخدمات مالية	شركة البنك التجاري الفلسطيني (PCB)	21
97	10	1992	تأمين	شركة المشرق للتأمين (MIC)	22
85	11	2010	تأمين	شركة العالمية المتحدة للتأمين (GUI)	23
65	7	1994	تأمين	شركة فلسطين للتأمين (PICO)	24

شكل رقم (9) يوضح اكبر (24) شركة من الشركات المدرجة في بورصة فلسطين

3-5 طرق جمع البيانات:

سوف تعتمد الدراسة على نوعيين أساسيين من البيانات:

1. البيانات الأولية:

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر

وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث, ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2. البيانات الثانوية:

الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة والمتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بمدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين ، وأية مراجع قد يرى الباحث أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي.

3-6 صدق وثبات الاداة:

تمت مناقشة محتويات الاستبانة مع المشرف على الدراسة وكذلك الاستعانة بمحكمين في الادارة للتأكد من شمولية اسئلة الاستبانة وقابليتها للقياس انظر الملحق رقم (3) .

وبعد تعديل الاستبانة بناء على مقترحاتهم ورائهم تم اجراء دراسة تجريبية , ومن ثم تم توزيع (10) استبانة على (2) من الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للتعرف على مدى فهمهم للعبارات والمصطلحات ودرجة وضوحها ومن ثم تعديلها وفقا لاقتراحات المستجيبين وبناءً عليه تم إخراج الاستبانة بشكلها الحالي،

اما ثبات الاداة فقد تم استخدام (كرونباخ الفا) للتأكد من عدم حصول اي خطأ في البيانات اذا اعيدت الدراسة نفسها وباستخدام اداة القاييس نفسها وفي الظروف نفسها التي استخدمت فيها للمرة الاولى (Zikmund, 2000:16), حيث بلغت قيمة الفا (0.82) وهي نسبة جيدة كونها اعلى من النسبة المقبولة 60 %.

جدول رقم (2): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

البيان	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
التخطيط للموارد البشرية	136	8	0.63
الاستقطاب و الاختيار و التعيين	136	6	0.70
تدريب الموارد البشرية	136	10	0.64
تقييم الأداء للموظفين	136	8	0.60
الحوافز و المكافآت و التعويضات	136	7	0.69
ثبات أداة الدراسة	136	39	0.82

3-7 اجراء تطبيق اداة القياس (الاستبانة):

بعد ان قام الباحث بالتأكد من صدق وثبات اداة القياس , تم توزيع (160) استبانة على عينة الدراسة . فقد قام الباحث بتوزيع جميع الاستبانات يدويا على عينة الدراسة . كما ارفق مع الاستبانة رسالة توضيحية تتضمن توضيحا الى ان هذه الدراسة هي جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال من جامعة الخليل والتأكيد على ان الاجابات على اسئلة الاستبانة سرية وسوف تستخدم فقط لاغراض البحث العلمي . وقد قام الباحث بتوزيع (160) استبانة على عينة الدراسة , حيث تم استرداد (136) استبانة بنسبة (85 %) .

3-8 الاساليب الاحصائية المستخدمة :

تم استخدام الادوات الاحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية.
- الانحرافات المعيارية.

- النسب المئوية.
- تحليل التباين الاحادي.
- معامل كرونباخ الفا.

جدول(3): مفاتيح التصحيح

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة	2.33 – 1.00
متوسطة	3.67 – 2.34
مرتفعة	5.00 – 3.68

الفصل الرابع نتائج الدراسة والتوصيات

الإجابة على أسئلة الدراسة:

سؤال الدراسة الرئيسي: ما مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين ؟

للإجابة عن هذا السؤال نلاحظ الجدول التالي الذي يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري للدرجة الكلية للمقياس الذي يقيس مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

جدول رقم (4): الوسط الحسابي والانحراف المعياري للدرجة الكلية لمدى استخدام التخطيط

الاستراتيجي للموارد البشرية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين

المعيار	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجال
متوسطة	0.35	3.45	الدرجة الكلية

من الجدول رقم (4) يتضح بأن مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين كان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة

الكلية للمقياس (3.45)، مع انحراف معياري منخفض مقداره (0.35)، مما يدل على تقارب آراء
المبحوثين في اتجاهاتهم.

اسئلة الدراسة :

1. ما مدى استخدام التخطيط للموارد البشرية بشكل استراتيجي في الشركات المدرجة في

بورصة فلسطين ؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب التكرارات و الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى

استخدام التخطيط للموارد البشرية بشكل استراتيجي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين والجدول

التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (5): التكرارات و الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى استخدام التخطيط

للموارد البشرية بشكل استراتيجي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين

المعيار	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تكرارات درجة الإجابة					المجال
			1	2	3	4	5	
مرتفع	0.51	3.96	0 0.0%	1 %0.7	18 13.2%	103 75.7%	14 10.3%	إلى أي مدى يوجد هناك تخطيط استراتيجي للموارد البشرية داخل الشركة
مرتفع	0.62	3.71	0 %0.0	3 2.2%	43 31.6%	81 59.6%	9 6.6%	إلى أي مدى تقوم دائرة الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
متوسط	0.74	3.62	0 0.0%	6 4.4%	55 40.4%	60 44.1%	15 11.0%	تعتمد الشركة التخطيط للموارد البشرية كجزء من التخطيط الاستراتيجي الشامل طويل الأجل للشركة
متوسط	0.70	3.46	1 0.7%	9 6.6%	57 41.9%	64 47.1%	5 3.7%	تعتمد الشركة في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أسلوب علمي متمثلاً بعملية التنبؤ بالعرض و الطلب من الموارد البشرية

متوسط	0.80	3.32	4 2.9%	12 8.8%	62 45.6%	53 39.0%	5 3.7%	إلى أي مدى يتم الأخذ بعين الاعتبار بيئة الأعمال الداخلية و الخارجية في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
متوسط	0.98	3.37	6 4.4%	20 14.7%	40 29.4%	58 42.6%	12 8.8%	مدى توافر قواعد معلومات حول العاملين في الشركة فيما يعرف (المخزون البشري للشركة)
متوسط	0.77	2.86	9 6.6%	23 16.9%	83 61.0%	20 14.7%	1 0.7%	مدى توافر قواعد معلومات حول العاملين في الشركة فيما يعرف (المخزون البشري للشركة)
متوسط	0.98	2.96	9 6.6%	34 25.0%	53 39.0%	33 24.3%	7 5.1%	تعمل الشركة على مراجعة الخطط ذات العلاقة باحتياجاتها من الموارد البشري باستمرار
متوسط	.76	3.41						النسبة الكلية

من الجدول رقم (5) يتضح بأن مدى استخدام التخطيط للموارد البشرية بشكل استراتيجي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين كان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.41) , وان ما نسبته 75.7 % من المستجيبين صرحوا بان مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي هو مرتفع ومن وجهة نظر الباحث فان هذه النسب تدل على ان العاملين في تلك الشركات يدركون بان الشركات التي يعملون بها تقوم باستخدام نظام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

2. ما مدى استخدام الاستقطاب والاختيار والتعيين للموارد البشرية بشكل استراتيجي في الشركات

المدرجة في بورصة فلسطين ؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب التكرارات و الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى

استخدام الاستقطاب والاختيار والتعيين للموارد البشرية بشكل استراتيجي في الشركات المدرجة في

بورصة فلسطين والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (6): التكرارات و الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى استخدام الاستقطاب

والاختيار والتعيين للموارد البشرية بشكل استراتيجي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين

المعيار	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تكرارات درجة الإجابة					المجال
			1	2	3	4	5	
مرتفع	0.53	3.73	0 0.0%	1 0.7%	40 29.4%	90 66.2%	5 3.7%	ما مدى توافر تحليل وظيفي للوظائف المراد شغلها داخل الشركة من حيث الواجبات و المؤهلات العلمية و العملية لشاغلها
متوسط	0.64	3.37	2 %1.5	3 2.2%	77 56.6%	51 37.5%	3 2.2%	تعيد الشركة النظر بالوصف الوظيفي لبعض الوظائف في ضوء المتغيرات و التعديلات التي تطرأ عليها خلال فترات زمنية معينة
مرتفع	0.60	4.13	0 0.0%	0 0.0%	17 12.5%	85 62.5%	34 %25.0	يتم الإعلان عن حاجة الشركة للقوى البشرية من خلال شبكة الانترنت ووسائل الإعلام المختلفة
مرتفع	0.79	4.09	1 0.7%	4 2.9%	19 14.0%	70 51.5%	42 30.9%	إلى أي مدى تعتمد الشركة على توفير طلبات التعيين في مجال التوظيف
مرتفع	0.79	4.09	0 0.0%	3 2.2%	22 16.2%	71 52.2%	40 29.4%	إلى أي مدى تعتمد الشركة على توفير الاختبارات اللازمة لعملية التوظيف

مرتفع	0.77	4.10	0 0.0%	1 0.7%	32 23.5%	56 41.2%	47 34.6%	إلى أي مدى تعتمد الشركة على المقابلات الخاصة بعملية التوظيف
متوسط	.67	3.92						المجموع

من الجدول رقم (6) يتضح بأن مدى استخدام الاستقطاب والاختيار والتعيين للموارد البشرية بشكل استراتيجي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين كان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.92) , ويلاحظ من الجدول رقم (6) بان ما نسبته 66.2% من المستجيبين صرحوا بأنه يتوافر تحليل وظيفي للوظائف المراد شغلها داخل الشركة من حيث الواجبات و المؤهلات العلمية و العملية لشاغليها ومن وجهة نظر الباحث فان هذه النسب تدل على ان العاملين في تلك الشركات يدركون بان الشركات التي يعملون بها تقوم بعمل تحليل وظيفي للوظائف المستغلة في تلك الشركات.

3. ما مدى استخدام تدريب الموارد البشرية بشكل استراتيجي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين ؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب التكرارات و الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى استخدام تدريب الموارد البشرية بشكل استراتيجي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (7) : التكرارات و الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى استخدام تدريب الموارد البشرية بشكل استراتيجي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين

المعيار	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تكرارات درجة الإجابة					المجال
			1	2	3	4	5	
مرتفع	0.68	3.84	2 %1.5	1 0.7%	29 21.3%	89 65.4%	15 11.0%	إلى أي مدى تقوم الشركة بعمل تدريب للموارد البشرية العاملين لديها
متوسط	0.65	3.43	1 0.7%	6 4.4%	66 48.5%	60 44.1%	3 %2.2	تقوم الشركة بإجراء تقييم لفعالية البرامج التدريبية و بعد حضور العاملين

								للدورات التدريبية من خلال مقارنتها بمستوى الأداء المتوقع من قبل العاملين
مرتفع	0.86	3.97	1 0.7%	5 3.7%	32 23.5%	57 41.9%	41 30.1%	إلى أي مدى تعتبر دائرة الموارد البشرية الجهة المسؤولة عن متابعة البرامج التدريبية الخاصة بالعاملين في الشركة
متوسط	0.73	3.54	1 0.7%	6 4.4%	59 43.4%	59 43.4%	11 8.1%	تحدد دائرة الموارد البشرية الطرق التدريبية التي تلائم طبيعة البرامج التدريبية و خصائص العاملين المتدربين
متوسط	0.73	3.35	1.07%	12 8.8%	67 49.3%	50 36.8%	6 4.4%	توظف الشركة الوسائل المناسبة في تنفيذ البرامج التدريبية
متوسط	0.78	3.07	3 2.2%	24 17.6%	73 53.7%	32 23.5%	4 2.9%	تتوافر في الشركة آلية تقييم التدريب بالاستناد إلى ردة فعل العاملين لديها
متوسط	0.86	3.10	5 3.7%	25 18.4%	62 45.6%	40 29.4%	4 2.9%	تتوافر في الشركة آلية تقييم التدريب بالاستناد إلى التعلم من قبل العاملين لديها
متوسط	0.81	3.64	1 0.7%	7 5.1%	51 37.5%	58 42.6%	19 14.0%	تستقطب الشركة الكفاءات المؤهلة القادرة على إعداد و تدريب العاملين بالشركة
متوسط	0.81	3.10	3 2.2%	25 18.4%	67 49.3%	37 27.2%	4 2.9%	تختار الشركة الأوقات المناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية لعاملها
متوسط	0.83	3.04	5 3.7%	28 20.6%	62 45.6%	39 28.7%	2 1.5%	تتوافر في الشركة آلية تقييم التدريب بالاستناد إلى السلوك المتبع من قبل العاملين لديها
متوسط	.77	3.41						المجموع

من الجدول رقم (7) يتضح بأن مدى استخدام تدريب الموارد البشرية بشكل استراتيجي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين كان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.41) اما بالنسبة للمستجيبين على اسئلة الدراسة فقد تبين ان ما نسبته 65.4 % صرحوا بان الشركة تقوم بعمل تدريب للموارد البشرية العاملين لديها ومن وجهة نظر الباحث فان هذه النسب تدل على ان العاملين في تلك الشركات يدركون بان الشركات التي يعملون بها تقوم باستخدام نظام التدريب للعاملين لديها بشكل جيد وفعال .

4. ما مدى استخدام تقييم الاداء بشكل استراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في

بورصة فلسطين ؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب التكرارات و الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى استخدام تقييم الاداء بشكل استراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (8) : التكرارات و الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى استخدام تقييم الاداء

بشكل استراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين

المعيار	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تكرارات درجة الإجابة					المجال
			1	2	3	4	5	
متوسط	0.82	3.57	3 %2.2	3 2.2%	60 44.1%	53 39.0%	17 %12.5	أي مدى تقوم الشركة على تحديد نقاط القوة و الضعف في أداء عاملها
متوسط	0.79	3.65	1 1.5%	2 %1.5	62 45.6%	49 36.0%	22 16.2%	تعتمد الشركة على نموذج معد مسبقا لتقييم أداء العاملين لديها
متوسط	0.85	3.36	4 2.9%	12 8.8%	61 44.9%	49 36.0%	10 7.4%	تتخذ الشركة من نتائج تقييم الأداء منطلقا لاتخاذ القرارات حول ترقية وترقية

								ونقل عاملها
متوسط	0.89	3.09	7 5.1%	22 16.2%	64 47.1%	38 27.9%	5 3.7%	تتسم عملية تقييم أداء العاملين بالشركة بعدم تدخل العامل الشخصي أثناء التقييم
متوسط	0.74	3.11	2 1.5%	22 16.2%	74 54.4%	35 25.7%	3 2.2%	تعلن الشركة لعاملها المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مسبقا حتى يكون لديهم دراية بواجباتهم و أعمالهم
متوسط	0.78	3.08	2 1.5%	28 20.6%	66 48.5%	37 27.2%	3 2.2%	تعتمد الشركة على نتائج تقييم أداء العاملين عند وضع خططها التدريبية
متوسط	0.75	3.41	1 0.7%	13 9.6%	57 41.9%	59 43.4%	6 4.4%	تتسم عملية تقييم أداء العاملين بالشركة بالاستمرارية
متوسط	0.87	2.99	8 5.9%	26 19.1%	65 47.8%	34 25.0%	3 2.2%	تراجع الشركة باستمرار معايير تقييم أداء العاملين لتعكس المستوى الحقيقي لأدائهم
متوسط	.81	3.28						المجموع

من الجدول رقم (8) يتضح بأن مدى استخدام تقييم الاداء بشكل استراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين كان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.28) ونلاحظ ايضا ان نسبة من صرحوا بان الشركة التي يعملون بها تقوم باعلان المعايير المستخدمة في تقييم الأداء لعاملها مسبقا حتى يكون لديهم دراية بواجباتهم و أعمالهم هي (54.4 %) ومن وجهة نظر الباحث فان هذه النسب تدل على ان العاملين في تلك الشركات يدركون بان الشركات التي يعملون بها تقوم باستخدام نظام تقييم الاداء الذي من شأنه ان يرفع مستوى الفعالية لديهم في العمل.

5. ما مدى استخدام نظام الحوافز والمكافآت والتعويضات بشكل استراتيجي للموارد البشرية

في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين ؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب التكرارات و الوسط الحسابي والانحراف المعياري

لمدى استخدام نظام الحوافز والمكافآت والتعويضات بشكل استراتيجي للموارد البشرية في الشركات

المدرجة في بورصة فلسطين والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (9): التكرارات و الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى استخدام نظام الحوافز

والمكافآت والتعويضات بشكل استراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة

فلسطين

المعيار	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تكرارات درجة الإجابة					المجال
			1	2	3	4	5	
مرتفع	0.86	4.03	2 %1.5	7 %5.1	16 %11.8	71 52.2%	40 29.4%	ما مدى وجود نظام محدد للحوافز و المكافآت و التعويضات لدى الشركة
متوسط	0.88	3.60	2 1.5%	14 10.3%	37 27.2%	66 48.5%	17 %12.5	إلى أي مدى تقوم الشركة بتطبيق نظاما للحوافز و التعويضات على المستوى الفردي في الشركة
متوسط	0.96	3.40	6 4.4%	15 11.0%	46 33.8%	56 41.2%	13 9.6%	إلى أي مدى تقوم الشركة بتطبيق نظاما للحوافز و التعويضات والمكافآت على مستوى الشركة ككل
متوسط	0.91	3.18	5 3.7%	23 16.9%	60 %44.1	39 28.7%	9 6.6%	تتميز عملية الحوافز و التعويضات و المكافآت بالشركة بالعدالة بين جميع العاملين
متوسط	0.99	2.86	16 11.6%	26 19.1%	58 42.6%	33 24.3%	3 2.2%	توفر الشركة برنامجا لحساب المكافآت والتعويضات يمكن للعاملين الاطلاع عليه
متوسط	0.84	3.11	4	28	54	49	1	توفر الشركة تقارير دورية عن تكلفة

			2.9%	20.6%	39.7%	36.0%	0.7%	الحوافز و التعويضات و المكافآت ليتسنى مراجعتها و تقييمها وفقا للمستجدات
متوسط	0.86	3.18	6 4.4%	18 %13.2	62 45.6%	46 33.8%	4 2.9%	تتناسب التعويضات و الحوافز مع الجهد الذي يبذله العاملون بالشركة
متوسط	.9	3.34						المجموع

من الجدول رقم (9) يتضح بأن مدى استخدام نظام الحوافز والمكافآت والتعويضات بشكل استراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين كان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.34) , وان نسبة من صرحوا بانه يوجد هناك نظام محدد للحوافز و المكافآت و التعويضات لدى الشركة بلغت 52.2 % ومن وجهة نظر الباحث فان هذه النسب تدل على ان العاملين في تلك الشركات يدركون بان الشركات التي يعملون بها تقوم باستخدام نظام حوافز ومكافآت والذي بدوره يقوم بتحفيز العاملين لديها ورفع مستوى الانتاجية لدى اولئك العاملين .

فرضيات الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في أبعاد التخطيط

الاستراتيجي للموارد البشرية تعزى إلى عمر الشركة.

ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير عمر الشركة فقد استخدم اختبار (تحليل التباين

الأحادي) لمعرفة الفروق الإحصائية في أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والجدول رقم

(10) يوضح ذلك

جدول (10): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مجالات الدراسة حسب متغير عمر

الشركة (ن = 136)

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة
التوظيف (الاستقطاب و الاختيار و التعيين)	بين المجموعات	3.010	3	1.003	5.760	0.001	دالة
	داخل المجموعات	22.990	132	0.174			
	المجموع	26.000	135				
تدريب الموارد البشرية	بين المجموعات	0.100	3	0.033	0.227	0.877	غير دالة
	داخل المجموعات	19.353	132	0.147			
	المجموع	19.453	135				
تقييم الأداء للموظفين	بين المجموعات	0.159	3	0.053	0.086	0.967	غير دالة
	داخل المجموعات	81.063	132	0.614			
	المجموع	81.222	135				
الحوافز و المكافآت و التعويضات	بين المجموعات	0.524	3	0.175	0.604	0.614	غير دالة
	داخل المجموعات	38.197	132	0.289			
	المجموع	38.721	135				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.214	3	0.071	0.573	0.634	غير دالة
	داخل المجموعات	16.428	132	0.124			
	المجموع	16.642	135				

و من خلال استعراض الجدول السابق (10) تبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (ألفا = 0.05) في مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين تعزى لمتغير عمر الشركة، حيث أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.63) أعلى من 0.05 ، وقيمة (ف = 0.57) وهي غير دالة إحصائيا على وجود فروق أو اختلافات.

و من خلال استعراض الجدول السابق تبين انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (ألفا = 0.05) في مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين تعزى لمتغير عمر الشركة عند مجال التوظيف (الاستقطاب و الاختيار و التعيين) حيث أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) أقل من 0.05، وقيمة (ف = 5.76) وهي دالة إحصائيا على وجود فروق أو اختلافات. وتبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (ألفا = 0.05) في مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين تعزى لمتغير عمر الشركة عند مجال تدريب الموارد البشرية حيث أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.87) أكبر من 0.05، وقيمة (ف = 0.22) وهي غير دالة إحصائيا على وجود فروق أو اختلافات. و تبين أيضاً انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (ألفا = 0.05) في مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين تعزى لمتغير عمر الشركة عند مجال تقييم الأداء للموظفين حيث أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.96) أكبر من 0.05، وقيمة (ف = 0.08) وهي غير دالة إحصائيا على وجود فروق أو اختلافات، و تبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

(ألفا = 0.05) في مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين تعزى لمتغير عمر الشركة عند مجال الحوافز و المكافآت و التعويضات حيث أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.61) أكبر من 0.05، وقيمة (ف= 0.60) وهي غير دالة إحصائياً على وجود فروق أو اختلافات، و تبين أيضاً انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (ألفا = 0.05) في مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين تعزى لمتغير عمر الشركة عند الدرجة الكلية حيث أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.63) أكبر من 0.05، وقيمة (ف= 0.57) وهي غير دالة إحصائياً على وجود فروق أو اختلافات.

ويفسر الباحث ما سبق بأن درجة تأثير مجال التوظيف (الاستقطاب و الاختيار و التعيين) في مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين كانت مرتفعة حسب متغير عمر الشركة بأوساط حسابية مقدارها (4.06، 4.18، 4.30، 3.83)، ودرجة تأثير مجال تدريب الموارد البشرية في مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين كانت متوسطة حسب متغير عمر الشركة بأوساط حسابية مقدارها (3.47، 3.42، 3.45، 3.39)، ودرجة تأثير مجال تقييم الأداء للموظفين في مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين كانت متوسطة حسب متغير عمر الشركة بأوساط حسابية مقدارها (3.24، 3.38، 3.35، 3.34)، ودرجة تأثير مجال الحوافز و المكافآت و التعويضات في مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين كانت متوسطة حسب متغير عمر الشركة بأوساط حسابية

مقدارها (3.49، 3.41، 3.28، 3.30)، ودرجة مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين كانت متوسطة حسب متغير عمر الشركة بأوساط حسابية مقدارها (3.51، 3.54، 3.50، 3.43).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في أبعاد التخطيط

الاستراتيجي للموارد البشرية تعزى إلى تعزى عدد العاملين في الشركة.

ومن اجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير عدد العاملين في الشركة فقد استخدم اختبار (تحليل التباين الأحادي) لمعرفة الفروق الإحصائية في أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والجدول رقم (11) يوضح ذلك:

جدول (11): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مجالات الدراسة حسب متغير عدد

العاملين في الشركة (ن = 136)

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة الإحصائية
التوظيف (الاستقطاب و الاختيار و التعيين)	بين المجموعات	0.406	3	0.135	0.698	0.555	غير دالة
	داخل المجموعات	25.594	132	0.194			
	المجموع	26.000	135				
تدريب الموارد البشرية	بين المجموعات	0.288	3	0.096	0.661	0.577	غير دالة
	داخل المجموعات	19.165	132	0.145			
	المجموع	19.453	135				
تقييم الأداء للموظفين	بين المجموعات	2.608	3	0.869	1.460	0.229	غير دالة
	داخل المجموعات	78.615	132	0.596			
	المجموع	81.222	135				
الحوافز و المكافآت و التعويضات	بين المجموعات	3.489	3	1.163	4.357	0.006	دالة
	داخل المجموعات	35.232	132	0.267			
	المجموع	38.721	135				

الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.724	3	0.241	غير دالة
	داخل المجموعات	15.918	132	0.121	
	المجموع	16.642	135		
				2.001	0.117

و من خلال استعراض الجدول السابق (11) تبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (ألفا = 0.05) في مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة، حيث أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.11) أعلى من 0.05 ، وقيمة (ف = 2.00) وهي غير دالة إحصائياً على وجود فروق أو اختلافات.

و من خلال استعراض الجدول السابق تبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (ألفا = 0.05) في مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة عند مجال التوظيف (الاستقطاب و الاختيار و التعيين) حيث أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.55) أكبر من 0.05، وقيمة (ف = 0.69) وهي غير دالة إحصائياً على وجود فروق أو اختلافات. وتبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (ألفا = 0.05) في مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة عند مجال تدريب الموارد البشرية حيث أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.57) أكبر من 0.05، وقيمة (ف= 0.66) وهي غير دالة إحصائياً على وجود فروق أو اختلافات . وتبين أيضاً انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (ألفا = 0.05) في مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة عند

مجال تقييم الأداء للموظفين حيث أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.22) أكبر من 0.05، وقيمة (ف= 1.46) وهي دالة إحصائية على وجود فروق أو اختلافات، و تبين انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (ألفا = 0.05) في مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة عند مجال الحوافز و المكافآت و التعويضات حيث أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) أقل من 0.05، وقيمة (ف= 4.35) وهي دالة إحصائية على وجود فروق أو اختلافات، و تبين أيضاً انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (ألفا = 0.05) في مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة عند الدرجة الكلية حيث أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.11) أكبر من 0.05، وقيمة (ف= 2.00) وهي غير دالة إحصائية على وجود فروق أو اختلافات.

ويفسر الباحث ما سبق بأن درجة تأثير مجال التوظيف (الاستقطاب و الاختيار و التعيين) في مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين كانت مرتفعة حسب متغير عدد العاملين في الشركة بأوساط حسابية مقدارها (3.91، 3.87، 4.07)، ودرجة تأثير مجال تدريب الموارد البشرية في مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين كانت متوسطة حسب متغير عدد العاملين في الشركة بأوساط حسابية مقدارها (3.28، 3.40، 3.40، 3.45)، ودرجة تأثير مجال تقييم الأداء للموظفين في مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين كانت متوسطة حسب متغير عدد العاملين في الشركة بأوساط حسابية مقدارها (3.12)،

3.19، 3.40، 3.49)، ودرجة تأثير مجال الحوافز و المكافآت و التعويضات في مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين كانت متوسطة حسب متغير عدد العاملين في الشركة بأوساط حسابية مقدارها (3.36، 3.10، 3.38، 3.51)، ودرجة مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين كانت متوسطة حسب متغير عدد العاملين في الشركة بأوساط حسابية مقدارها (3.39، 3.37، 3.46، 3.55).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في أبعاد التخطيط

الاستراتيجي للموارد البشرية تعزى إلى طبيعة العمل الذي تقوم به الشركة.

ومن اجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير طبيعة العمل الذي تقوم به الشركة فقد استخدم اختبار (تحليل التباين الأحادي) لمعرفة الفروق الإحصائية في أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والجدول رقم (12) يوضح ذلك:

جدول (12): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مجالات الدراسة حسب متغير طبيعة

العمل الذي تقوم به الشركة (ن = 136)

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
التوظيف) الاستقطاب و الاختيار و التعيين)	بين المجموعات	0.676	4	0.169	0.874	0.481	غير دالة
	داخل المجموعات	25.324	131	0.193			
	المجموع	26.000	135				
تدريب الموارد البشرية	بين المجموعات	0.274	4	0.068	0.468	0.759	غير دالة
	داخل المجموعات	19.179	131	0.146			
	المجموع	19.453	135				
تقييم الأداء	بين المجموعات	3.032	4	0.758	1.270	0.285	غير دالة

			0.597	131	78.190	داخل المجموعات	للموظفين
				135	81.222	المجموع	
دالة	0.000	9.952	2.256	4	9.024	بين المجموعات	الحوافز و المكافآت و التعويضات
			0.227	131	29.697	داخل المجموعات	
				135	38.721	المجموع	
دالة	0.036	2.657	0.312	4	1.249	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			0.118	131	15.393	داخل المجموعات	
				135	16.642	المجموع	

و من خلال استعراض الجدول السابق (12) تبين انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (ألفا = 0.05) في مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين تعزى لمتغير طبيعة العمل الذي تقوم به الشركة، حيث أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.03) أقل من 0.05 ، وقيمة (ف = 2.65) وهي دالة إحصائيا على وجود فروق أو اختلافات.

و من خلال استعراض الجدول السابق تبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (ألفا = 0.05) في مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين تعزى لمتغير طبيعة العمل الذي تقوم به الشركة عند مجال التوظيف (الاستقطاب و الاختيار و التعيين) حيث أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.48) أكبر من 0.05، وقيمة (ف = 0.87) وهي غير دالة إحصائيا على وجود فروق أو اختلافات. وتبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (ألفا = 0.05) في مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين تعزى لمتغير طبيعة العمل الذي تقوم به الشركة عند مجال تدريب الموارد البشرية حيث أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية

(0.75) أكبر من 0.05، وقيمة (ف= 0.46) وهي غير دالة إحصائياً على وجود فروق أو اختلافات . وتبين أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (ألفا = 0.05) في مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين تعزى لمتغير طبيعة العمل الذي تقوم به الشركة عند مجال تقييم الأداء للموظفين حيث أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.28) أكبر من 0.05، وقيمة (ف= 1.27) وهي غير دالة إحصائياً على وجود فروق أو اختلافات، و تبين انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (ألفا = 0.05) في مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين تعزى لمتغير طبيعة العمل الذي تقوم به الشركة عند مجال الحوافز و المكافآت و التعويضات حيث أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) أقل من 0.05، وقيمة (ف= 9.95) وهي دالة إحصائياً على وجود فروق أو اختلافات، و تبين أيضاً أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (ألفا = 0.05) في مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين تعزى لمتغير طبيعة العمل الذي تقوم به الشركة عند الدرجة الكلية حيث أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.03) أقل من 0.05، وقيمة (ف= 2.66) وهي دالة إحصائياً على وجود فروق أو اختلافات.

ويفسر الباحث ما سبق بأن درجة تأثير مجال التوظيف (الاستقطاب و الاختيار و التعيين) في مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين كانت مرتفعة حسب متغير طبيعة العمل الذي تقوم به الشركة بأوساط حسابية مقدارها (3.83، 4.00، 3.99، 3.89، 3.96)، ودرجة تأثير مجال تدريب الموارد البشرية في مدى استخدام التخطيط

الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين كانت متوسطة حسب متغير طبيعة العمل الذي تقوم به الشركة بأوساط حسابية مقدارها (3.40، 3.39، 3.48، 3.36، 3.34)، ودرجة تأثير مجال تقييم الأداء للموظفين في مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين كانت متوسطة حسب متغير طبيعة العمل الذي تقوم به الشركة بأوساط حسابية مقدارها (3.38، 3.35، 3.53، 3.14، 3.02)، ودرجة تأثير مجال الحوافز و المكافآت و التعويضات في مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين كانت متوسطة حسب متغير طبيعة العمل الذي تقوم به الشركة بأوساط حسابية مقدارها (3.46، 3.33، 3.46، 3.24، 2.11)، ودرجة مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين كانت متوسطة حسب متغير طبيعة العمل الذي تقوم به الشركة بأوساط حسابية مقدارها (3.49، 3.45، 3.56، 3.37، 3.10).

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج :

من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة تبين واتضح:

1. بأن مدى استخدام التخطيط للموارد البشرية بشكل استراتيجي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين كان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.45)، مع انحراف معياري منخفض مقداره (0.35)، مما يدل على تقارب آراء المبحوثين في اتجاهاتهم.
2. بأن مدى استخدام التخطيط للموارد البشرية بشكل استراتيجي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين كان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.41). بحيث ان ما نسبته 75.7% من المستجيبين قد صرحوا بوجود تخطيط استراتيجي للموارد البشرية داخل الشركات التي يعملون بها .
3. بأن مدى استخدام الاستقطاب والاختيار والتعيين للموارد البشرية بشكل استراتيجي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين كان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.92). مما يدل على تقارب آراء المبحوثين في اتجاهاتهم بحيث صرح ما نسبته 66.2% منهم يعتقد بانة يتوافر لدى الشركات تحليل وظيفي للوظائف المراد شغلها داخل الشركة .

4. بأن مدى استخدام تدريب الموارد البشرية بشكل استراتيجي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين كان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.41) و65.4% يتفقون بأن الشركة التي يعملون بها تقوم بعمل تدريب للموارد البشرية.،
5. بأن مدى استخدام تقييم الاداء بشكل استراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين كان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.28). وما نسبته 54.4% يرون بأن الشركة تعلن لعاملها المعايير المستخدمة في تقييم الاداء مسبقا.
6. بأن مدى استخدام نظام الحوافز والمكافآت والتعويضات بشكل استراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين كان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.34) وما نسبته 52.2% من المستجيبين لاسئلة الدراسة قد صرحوا بأنه يوجد هناك نظام محدد للحوافز والمكافآت والتعويضات لدى تلك الشركات.
7. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في إجابات الباحثين حول فقرات الاستبانة تعزى إلى متغير عمر الشركة، مما يعني قبول الفرضية الصفرية وهي انه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عمر الشركة ومدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين.
8. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في إجابات الباحثين حول فقرات الاستبانة تعزى إلى متغير عدد العاملين في الشركة، مما يعني قبول

الفرضية الصفرية وهي انه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عدد العاملين في الشركة ومدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

9. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في إجابات المبحوثين حول فقرات الاستبانة تعزى إلى متغير طبيعة العمل الذي تقوم به الشركة, مما يعني رفض الفرضية الصفرية وهي انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين طبيعة العمل الذي تقوم به الشركة ومدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين .

ثانيا : التوصيات واليات تنفيذها :

- ضرورة توضيح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للقيادات الادارية وجميع العاملين في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين من خلال برامج تدريبية مخصصة لذلك , او عن طريق ادبيات على شكل نشرات او اي طريقة تؤدي الى توصيل المعلومات عن هذا الموضوع انظر الملحق رقم (7).
- استخدام نظام رقابة فعال يستخدم عند تنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية انظر الملحق رقم (8)
- ضرورة ربط الحوافز والمكافآت بتقييم الأداء للعاملين واتخاذ نتائج تقييم الأداء منطلقا رئيسيا للعديد من العمليات كالنقل والترقية حيث تبين ان حوالي 45.6% من المستجيبين يعتقدون بان التعويضات والحوافز تتناسب مع الجهد الذي يبذله العاملون في الشركة .
- إتاحة قدر كاف من المشاركة لمختلف فئات العاملين في صنع القرارات والأخذ برؤاهم حيث لاحظ الباحث ان ما نسبته 59.6% من المستجيبين يرون بان دائرة الموارد البشرية تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- إجراء دراسات ميدانية مماثلة لهذه الدراسة تطبق على العاملين في قطاعات اخرى مشابهه .

المراجع والملاحق

المراجع باللغة العربية:

- أبو زيد، ذياب . (2003) التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- أبو سلمية ، باسمة (2008) ، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة ، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى كلية إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية ، غزة.
- ابو شيخة ، نادر احمد (2000) ، ادارة الموارد البشرية . عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع
- إدريس، ثابت، والمرسي، جمال الدين، (2002)، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية : مصر.
- الأشقر ، إبراهيم (2006)، دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
- بدر حامد، (1994) ، الإدارة الإستراتيجية، دار النهضة، القاهرة
- البلتاجي ، وليد (2010) ، تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة ، مجلس الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك .
- بلقيش، مها .(2006).التدريب عن بعد كمدخل لتأهيل وتنمية الموارد البشرية.دراسة ميدانية على منسوبات جامعة الملك عبدالعزيز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة: السعودية.

- جمال أبو دولة، ورياض الصالحية، (2004) ، تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص (الأردنية) ، أبحاث اليرموك، مجلد 20، العدد 4-أ، 2004.
- حسن ، راوية (2002) ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، القاهرة : الدار الجامعية.
- الحماوي، محمد رشاد، (1991) التخطيط الإستراتيجي .القاهرة مكتبة عين شمس.
- خطاب ، عابدة سيد (2003) ، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، لام : دار شركة الحريري للطباعة.
- درة ،عبد الباري ، وزهير الصباغ (1986) ، إدارة القوى البشرية منحنى تنظيمي ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة
- الدهدار ، مروان (2006) ، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية - دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة -، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة
- الدوري، زكريا (2005)، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر : الأردن.
- الركابي، كاظم نزار عطية (1999)، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في نجاح المنظمات العراقية :دراسة ميدانية على عينة من مديري المنشآت الصناعية العراقية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد- قسم إدارة الأعمال.

- الزعبي , ماجد راضي (2004) , التخطيط الاستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجيا - دراسة تطبيقية على منظمات صناعة الادوية الاردنية . رسالة دكتوراة غير منشورة , جامعة عمان العربية للدراسات العليا : عمان .
- سالم، مؤيد، وحرشوش، عادل .(2002) إدارة الموارد البشرية :مدخل إستراتيجي، في إدارة الموارد البشرية .عالم الكتب الحديث للنشر . والتوزيع /إريد، الطبعة الأولى، ص5
- السالم, مؤيد سعيد,(2005), أساسيات الإدارة الاستراتيجية, دار وائل للنشر , ط1, عمان - الاردن .
- السالم, مؤيد سعيد وصالح, عادل حرشوش (2002)، إدارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي"، عالم الكتاب الحديث، 2002
- السامرائي , احمد (2010) , أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي قطاع الكهرباء في العراق نموذجا , رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة لمجلس الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك .
- سلسلة الإدارة المثلى، (2002), التفكير الاستراتيجي، مكتبة لبنان ناشرون : لبنان .
- السلمي، علي (2000) , الإدارة المعاصرة، مكتبة الغريب : مصر .
- السلمي، علي (1997) ، إدارة الموارد البشرية، القاهرة :دار غريب للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.
- سمردلي، مي فرح، (2000) مجالات مشاركة الإدارة الوسطى في إستراتيجية منظمات الأعمال الأردنية، دراسة استطلاعية رسالة ماجستير غير منشورة جامعة اليرموك كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية -قسم إدارة الأعمال.

- صيام , محمود (2007) , فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة , رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى كلية إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية ، غزة.
- الصيرفي، محمد (2003) ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الضمور , موفق (2008) , واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن , رسالة دكتوراه غير منشورة , الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية , عمان.
- العارف، نادية (2001) , التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية : مصر.
- عباس , سهيلة محمد (2003) , ادارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي , عمان : دار وائل للنشر
- العبد، جلال (2003) , إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات، دار الجامعة الجديدة للنشر: مصر.
- عبيدات , شذى محمود (2003) , واقع استراتيجية وظائف ادارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الاردنية , رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة اليرموك , عمان .
- العتال , نبيل (2008) , واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية , رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا بجامعة الخليل , فلسطين .
- عثمان، مهدي . (2003) أثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية :دراسة ميدانية من منظور المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

- العطوي، صالح(2007). أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة ،الكرك:الأردن
- عقيلي ، عمر وصفي (2005) ، ادارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي ، عمان : دار وائل للنشر
- الغامدي ، عائض (2009) ، مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين ، رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى كلية التربية ، جامعة اليرموك .
- الغزالي ، كرمة (2000) ، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الاردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، عمان .
- غنيم، عثمان (2001). التخطيط أسس ومبادئ عامة، الطبعة الثانية، دار رضا للنشر والتوزيع : عمان
- غنيم، محمد (2005) ، التخطيط التربوي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع : عمان.
- الكايد، زهير ، (1995) الإدارة الإستراتيجية، عمان :معهد الإدارة العامة.
- الفراء، ماجد، وآخرون (2003) ، الإدارة _ المفاهيم والممارسات ، مكتبة الجامعة الإسلامية، الطبعة الأولى: غزة.
- القطامين، أحمد،(1996) ، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية .ط1 ، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، (2001)، إدارة واستراتيجية العمليات: عمان .
- مخارش، رابعة.(2006). تأثير تطوير أنظمة الموارد البشرية على فعالية الأداء الإداري. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة : السعودية.

- مرسي، نبيل (2003). الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة : مصر.
- مرعي ، محمد (1999) , دليل التشخيص وتحديد الأهداف ووضع الخطط في المؤسسات، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر : دمشق.
- مركز الخبرات المهنية للإدارة – بميك (2004) . الإدارة الاستراتيجية – المبادئ والادوات . مصر : القاهرة
- المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح (1999) . الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين . القاهرة : مجموعة النيل العربي .
- المرسي، جمال الدين (2003) ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :المدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية :الدار الجامعية.
- المرسي، وآخرون (2002) ، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي،الدار الجامعية : مصر.
- النجار، فريد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية،2007
- النجار ، فايزة (2001) . التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة – دراسة ميدانية في محافظة اربد ، رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة اليرموك ، عمان .
- الهيتي، خالد عبد الرحيم (2000) ، إدارة الموارد البشرية :مدخل إستراتيجي، عمان : دار مكتبة حامد.
- الهابيل ، وآخرون (2011) . مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية بشركات التامين العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ،مقدمة إلى كلية إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية ، غزة.

- الهيتي، خالد .(2003). إدارة الموارد البشرية. مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان : الأردن.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم (2005) . ادارة الموارد البشرية , عمان : دار وائل للنشر .
- ياسين، سعد غالب (2002) , الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع: عمان .

- Chu-chen Yeh ,**A Study of Human Resource Investment, Human Capital, And Firm Performance** ,[International Social Security Review, Vol. 63, Nos. 3-4, pp. 91-113, July 2010](#)
- CPSC , **Management Practices And Human Resource Development** ,Strategic Management Journal Strategic Mnegment,Vol0,No4.2005
- Cenzo, D. A. and s. Robbibs (1996). **Human Resources Management. John wiley and song Inc**, pp 319-327.
- Dinah J. Kipkebut, **Human Resource Management Practices And Organizational Commitment in Higher Educational Institutions: A Kenyan Case** The IUP Journal of Organizational Behavior, Vol. 9, Nos. 1 & 2, pp. 45-70, January & April 2010.
- David, F.R. *Concepts of strategic management*. New York: Columbus Merrill publishing, 1987.
- Dessler, Gary (2003), **Human Resource Management** 9th edition (New jersey: Prentice Hall).
- Dessler, Gary, **Human Resource Management**, Prentice Hall, 8th edition (international), 2000
- Decenzo, David A; Robbins, Stephen P.(1999), **Human Resource Mnegment: concepts and Applications** 6th edition (New York: Jhon Wiley).
- Dinah J. Kipkebut, **Human Resource Management Practices And Organizational Commitment in Higher Educational Institutions: A Kenyan Case** The IUP Journal of Organizational Behavior, Vol. 9, Nos. 1 & 2, pp. 45-70, January & April 2010

- Digman, Lester, A.(1995). **Strategic Management :Concepts, Decisions, Cases.**(2nd ed). Boston: Richaed D. Irwin, ,inc.
- Glueck, W.F. **Business policy and strategic management.** New York: McGraw Hill, 1989
- Johnson, Gery; Scholes, Kevan (2002), **Exploring Corporate Strategy**, 6th edition, Prentice Hall International.
- Jauch, L.R., and Glueck. W.F.R **Business policy and strategic management**, Mc Grow-Hill, Inc., company, New York, 1988, P:11.
- Kotler, Philip (2000), **Marketing Management**, Prentice Hall International.
- Li , Fue , **The Fact Of Human Resources Management Strategies In Global Companies In China** , Harvard [Management and Organization Review, Vol. 7, No. 1, pp. 153-174, 2011](#)
- Li, J, **Strategic Human Resource Management and Men's Performance in China**, International Journal Of Human Resource Management Vol.14. No.2 Pp 157-173. 2003
- Mudor , Arena , **Conceptual Framework On The Relationship Between Human Resource Management Practices , Job Satisfaction , And Turnover** , [Management and Organization Review, Vol. 7, No. 1, pp. 153-174, 2011](#)
- Miner, John B.; Crane, Donald P. (1995), **Human Resource Management: The Strategic Perspective**((New York: Harper Collins).
- Nankervis, Tiem, **Learn How To Practice Strategies Human Resources Management From The Perspective Of Senior Management In Medium- Sized Organizations** [International Social Security Review, Vol. 63, Nos. 3-4, pp. 91-113, July 2010](#)
- Noe, R.A. et al. (2001). **Human Resources Management. Irwin and Mc Graw-Hill**, N.Y.

- Stedham ,Michele , **Competencies Between The Strategic Management Of Human Resources Managers In Community Colleges In The State Of Texas**, [International Social Security Review](#), Vol. 63, Nos. 3-4, pp. 91-113, July 2010
- Steadham, KS, (2006): **Strategic Management Competencies Among Chief Human Resource of Facers in Texas Public Community Colleges**, DAT-A,67/11, P. 4075, May 2007.
- UNDP (1995) . human development report 1995 . published for the united nation development program (UNDP)
- Wheelen , T.L., and hunger , J.D. (2004) . **Strategic Management and Business Policy** ; 9th edition . new jersey : prentice hall
- Wheelen, Thomas L.; Hunger, David (2000), Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall.
- Wright, Peter, Kroll, Markj. And Parnell, John, **Strategic Management Concept and Gases**, New Jersey, Prentice, Inc. 1996, p.246.
- Zhang, Ying, **International Strategic Human Resource Management: A Comparative Case Analysis of Spanish Firms in China** Management and Organization Review, Vol. 5, Issue 2, pp. 195-222, July 2009

مصادر شبكة المعلومات العالمية (Internet)

- الجامعة الإسلامية ، عمادة التخطيط والتطوير ، غزة ، (2011/6/22):
www.iugaza.edu
- جامعة الأزهر بغزة ، (2006) ، الصفحة الرئيسية ، (2011/8/22):
www.AlAzhar_gaza.edu
- جامعة الأقصى بغزة (2006) ، عمادة التخطيط ، (2011/8/23) : www.alaqsa.edu.ps
- جامعة القدس المفتوحة ، (2006) عمادة التخطيط ، (2011/9/9):
www.qou.edu/homePage/arabic/planningDpt/planingDept.jsp
- خطط وات الإدارة الاسـتراتيجية، مفكرة الإسـلام
[.http://www.islamemo.com/article1.aspx?id=4262](http://www.islamemo.com/article1.aspx?id=4262)
- عوض، محمد أحمد، (2004) ، : الإدارة الاستراتيجية (فن الإدارة) ، (2011/10/18):
www.t1t.net/vb/1035.htm
- العقيل ، عبد الله (2003) ، " التخطيط الاستراتيجي " ، صحيفة الجزيرة ، العدد 11086
(2011/7/11) : www.suhuf.net.sa
- العويسي، رجب بن علي، (2003) ، " التخطيط الاستراتيجي من مسئوليات مدير
المدرسة" : www.moe.gov.om
- العمري ، هاني، المؤتمر الدولي الأول للجودة والنوعية ، (2011/5/16)
· www.qualityconf.com/Presentations/day1/session1/3.ppt
- غنام ، ختام (2006) ، "التخطيط طويل المدى" ، مجلة المعلم ، (2011/9/13):
www.almualem.net/maga/takoo22.html
- الملا ، عيسى بن علي (2002) ، "التفكير الاستراتيجي" ، مجلة الدفاع ، العدد (2)،
(2011/10/3) : www.al-defaa.com/detail.asp?innewsitemid=86823

- الملتقى الإداري الرابع، (2006) ، أوراق وبحوث "القيادة والتفكير الاستراتيجي ... الطريق إلى المستقبل" ، (2011/9/22) :
www.managmentforum.org.sa/4th.papers.html
- منـدوة ، درويش (2005) ، (2011/9/21):
http://www.mcgsite.com/subs/maqalat/mqt6_2.htm
- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ، إنجازات الوزارة (2011) ، (2011/9/3):
www.mohe.gov.ps/achivments.html
- (2012\3\10) <http://www.alukah.net/Culture/0/913/#ixzz1oj20Ya7p>

الملاحق :

ملحق رقم (1) : الاستبانة:

الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

المحترم

السيد الفاضل ا

تحية طيبة وبعد

اوجه عنايتكم انني بصدد القيام بدراسة ميدانية (اجراء بحث علمي) يهدف الى التعرف على مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين , وذلك كجزء من متطلب الحصول على درجة الماجستير في قسم ادارة الاعمال - كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل . وقد تم اختيار العينة بصورة علمية ويسرني ان تكون وظيفتكم من ضمن هذه العينة . ارجو التفضل بالاجابة عن اسئلة هذه الدراسة , علما بان السرية التامة بشأن الاجابات هي مضمونة كجزء من اعراف البحث العلمي . وتتكون نتائج البحث العلمي من جميع الاجابات التي سوف يتم تحليلها وعرض نتائجها ومن ثم الاستنتاجات والتوصيات . وبالنظر الى ان هذا البحث يجب ان يقدم في تاريخ محدد من قبل الجامعة , ارجو ممتنا من حضرتكم ان يعاد هذا الاستبيان في يوم . شاكرا لكم تعاونكم وان مساهمتكم في الاجابة سيكون لها الاثر البالغ في نجاح هذه الدراسة .
وتفضلو بقبول فائق الاحترام .

الباحث

محمد سلامة عبد الرحمن قباجة

أولاً: المعلومات العامة:

1. الجنس ذكر أنثى
2. العمر اقل من 30 30 - اقل من 40
3. المستوى التعليمي ثانوية عامة أو اقل 40 - اقل من 50 50 فأكثر دبلوم
4. عدد سنوات الخبرة اقل من سنة بكالوريوس دراسات عليا سنة - اقل من 5 سنوات
- 5 سنوات - اقل من 10 سنوات 10 سنوات فأكثر

ثانياً : البيانات التعريفية حول الشركة

1. عمر الشركة اقل من 5 سنوات 5 سنوات - اقل من 10 سنوات
- 10 سنوات - اقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر
2. عدد العاملين في الشركة 50 موظف - اقل من 100 موظف 100 موظف - اقل من 200 موظف 200 موظف - اقل من 400 موظف 400 موظف فأكثر
3. طبيعة العمل الذي تقوم به الشركة مصرفي صناعي خدماتي تأمين استثماري أخرى

ثالثاً : مجالات الاستبانة :

أمام كل فقرة من الفقرات التالية خمس خيارات للإجابة تمثل كل منها درجة موافقتك على انطباق مضمون الفقرة على مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين من وجهة نظرك. يتضمن الخيار الأول (5) درجات ويعني أعلى درجات الموافقة على انطباق مضمون الفقرة على واقع استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين ، الخيار الثاني (4) درجات ، الخيار الثالث (3) درجات ، الخيار الرابع (2) درجتان، الخيار الخامس (1) درجة واحدة ويمثل أدنى

درجات الموافقة على انطباق مضمون الفقرة على الواقع. الرجاء قراءة كل فقرة من الفقرات في مجالات الاستبانة ووضع علامة (x) أمام البديل الذي يعكس رأيك.

درجة الموافقة على انطباق مضمون الفقرة على الواقع					الرقم	الفقرة
1 درجة واحدة	2 درجتان	3 درجات	4 درجات	5 درجات	المجال الأول مجال التخطيط للموارد البشرية	
					1	الى أي مدى يوجد هناك تخطيط استراتيجي للموارد البشرية داخل الشركة.
					2	إلى أي مدى تقوم دائرة الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
					3	تعتمد الشركة التخطيط للموارد البشرية كجزء من التخطيط الاستراتيجي الشامل طويل الأجل للشركة.
					4	تعتمد الشركة في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أسلوب علمي متمثلاً بعملية التنبؤ بالعرض والطلب من الموارد البشرية .
					5	إلى أي مدى يتم الاخذ بعين الاعتبار بيئة الاعمال الداخلية والخارجية في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
					6	ما مدى توافر قواعد معلومات حول العاملين في الشركة فيما يعرف (بالمخزون البشري للشركة) .
					7	تقوم الشركة بتحليل حركة العاملين عبر الزمن من خلال بيانات الترقية والنقل ودوران العمل.
					8	تعمل الشركة على مراجعة الخطط ذات العلاقة باحتياجاتها من الموارد البشرية باستمرار.

درجة الموافقة على انطباق مضمون الفقرة على الواقع					المجال الثاني مجال التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين)	
1 درجة واحدة	2 درجتان	3 درجات	4 درجات	5 درجات		
					1	ما مدى توافر تحليل وظيفي للوظائف المراد شغلها داخل الشركة من حيث الواجبات والمؤهلات العلمية والعملية لشاغليها.
					2	تعيد الشركة النظر بالوصف الوظيفي لبعض الوظائف في ضوء المتغيرات والتعديلات التي تطرأ عليها خلال فترات زمنية معينة.
					3	يتم الاعلان عن حاجة الشركة للقوى البشرية من خلال شبكة الانترنت ووسائل الاعلام المختلفة.
					4	إلى أي مدى تعتمد الشركة على توفير طلبات التعيين في مجال التوظيف.
					5	إلى أي مدى تعتمد الشركة على توفير الاختبارات اللازمة لعملية التوظيف.
					6	إلى أي مدى تعتمد الشركة على المقابلات الخاصة بعملية التوظيف.

درجة الموافقة على انطباق مضمون الفقرة على الواقع					المجال الثالث
1 درجة واحدة	2 درجتان	3 درجات	4 درجات	5 درجات	مجال تدريب الموارد البشرية
					1 الى اي مدى تقوم الشركة بعمل تدريب للموارد البشرية العاملين لديها.
					2 تقوم الشركة بإجراء تقييم لفعالية البرامج التدريبية وبعد حضور العاملين للدورات التدريبية من خلال مقارنتها بمستوى الاداء المتوقع من قبل العاملين.
					3 الى اي مدى تعتبر دائرة الموارد البشرية الجهة المسؤولة عن متابعة البرامج التدريبية الخاصة بالعاملين في الشركة.
					4 تحدد دائرة الموارد البشرية الطرق التدريبية التي تلائم طبيعة البرامج التدريبية وخصائص العاملين المتدربين.
					5 توظف الشركة الوسائل المناسبة في تنفيذ البرامج التدريبية.
					6 تتوافر في الشركة الية تقييم التدريب بالاستناد الى ردة فعل العاملين لديها.
					7 تتوافر في الشركة الية تقييم التدريب بالاستناد الى التعلم من قبل العاملين لديها.
					8 تستقطب الشركة الكفاءات المؤهلة القادرة على إعداد وتدريب العاملين بالشركة.
					9 تختار الشركة الأوقات المناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية لعاملها.
					10 تتوافر في الشركة الية تقييم التدريب بالاستناد الى السلوك المتبع من قبل العاملين لديها.

درجة الموافقة على انطباق مضمون الفقرة على الواقع					المجال الرابع	
1	2	3	4	5	مجال تقييم الأداء للموظفين	
درجة واحدة	درجتان	درجات	درجات	درجات		
					1	الى اي مدى تقوم الشركة على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء عاملها.
					2	تعتمد الشركة على نموذج معد مسبقا لتقييم أداء العاملين لديها.
					3	تتخذ الشركة من نتائج تقييم الأداء منطلقا لاتخاذ القرارات حول ترقية وترقية ونقل عاملها.
					4	تتسم عملية تقييم أداء العاملين بالشركة بعدم تدخل العامل الشخصي أثناء التقييم.
					5	تعلم الشركة لعاملها المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مسبقا حتى يكون لديهم دراية بواجباتهم وأعمالهم.
					6	تعتمد الشركة على نتائج تقييم أداء العاملين عند وضع خططها التدريبية.
					7	تتسم عملية تقييم أداء العاملين بالشركة بالاستمرارية.
					8	تراجع الشركة باستمرار معايير تقييم أداء العاملين لتعكس المستوى الحقيقي لأدائهم.

درجة الموافقة على انطباق مضمون الفقرة على الواقع					المجال الخامس مجال الحوافز والمكافآت والتعويضات
1 درجة واحدة	2 درجتان	3 درجات	4 درجات	5 درجات	
					1 ما مدى وجود نظام محدد للحوافز والمكافآت والتعويضات لدى الشركة .
					2 إلى أي مدى تقوم الشركة بتطبيق نظاما للحوافز والتعويضات على المستوى الفردي في الشركة
					3 إلى أي مدى تقوم الشركة بتطبيق نظاما للحوافز والتعويضات والمكافآت على مستوى الشركة ككل.
					4 تتميز عملية الحوافز والتعويضات والمكافآت بالشركة بالعدالة بين جميع العاملين.
					5 توفر الشركة برنامجا لحساب المكافآت والتعويضات يمكن للعاملين الاطلاع عليه.
					6 توفر الشركة تقارير دورية عن تكلفة الحوافز والتعويضات والمكافآت ليتسنى مراجعتها وتقييمها وفقا للمستجدات.
					7 تتناسب التعويضات والحوافز مع الجهد الذي يبذله العاملون بالشركة.

ملحق رقم (2) : خطابات تسهيل المهمة:

HEBRON UNIVERSITY			جامعة الخليل
Ref.	بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ		الرقم : 271/2011
Date			التاريخ: 9 . 10 . 2011
الى من يهمه الامر			
تحية طيبة وبعد ،			
الموضوع : البحث العلمي			
نحيطكم علما بأن الطالب " محمد سلامة قباجة " والذي يحمل الرقم الجامعي (20819052) هو أحد طلاب كلية الدراسات العليا _ برنامج إدارة الأعمال للعام الجامعي 2011/2012م، وهو حاليا بصدد الإعداد لرسالة الماجستير بعنوان :			
<u>" مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين "</u>			
لذا نرجو تسهيل مهمة توزيع استبانة الدراسة، وتزويده بكافة ما يلزمه من بيانات من أجل إكمال بحثه علما أن البيانات المعطاة لن تستخدم إلا لأغراض البحث والمعرفة.			
شاكركم بحسن تعاونكم بما فيه خدمة العلم والمعرفة			
			
د. محمد الجعبري			
<u>MITahni</u>			
رئيس لجنة الدراسات العليا			
و عميد كلية التمويل والإدارة			
P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine		ص.ب 40 الخليل - فلسطين	
URL: http://www.hebron.edu		تلفون : 970 (0)2-222-0995	
		فاكس : 970 (0)2-222-9303	

ملحق رقم (3) : قائمة بأسماء لجنة المحكمين:

الجامعة	التخصص	الاسم	
الخليل	علوم مالية ومصرفية	د. عدنان قباجة	1.
بئر زيت	ادارة اعمال	د. انطون سايبلا	2.
بئر زيت	ادارة اعمال	د. عمر عمران	3.
بئر زيت	محاسبة	د. نصر عبد الكريم	4.
بئر زيت	علوم مالية ومصرفية	د. غريس خوري	5.

ملحق رقم (4) : الأعداد والنسب و الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغير عمر

الشركة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	عمر الشركة	المجال
0.41	4.06	13	4 اقل من 5 سنوات	التوظيف (الاستقطاب و الاختيار و التعيين)
0.32	4.18	15	5 - أقل من 10 سنوات	
0.26	4.30	6	10 - أقل من 15 سنة	
0.43	3.83	102	15 سنة فأكثر	
0.43	3.91	136	المجموع	
0.45	3.47	13	4 اقل من 5 سنوات	تدريب الموارد البشرية
0.22	3.42	15	5 - أقل من 10 سنوات	
0.20	3.45	6	10 - أقل من 15 سنة	
0.39	3.39	102	15 سنة فأكثر	
0.37	3.40	136	المجموع	
0.45	3.24	13	4 اقل من 5 سنوات	تقييم الأداء للموظفين
0.45	3.38	15	5 - أقل من 10 سنوات	
0.22	3.35	6	10 - أقل من 15 سنة	

0.86	3.34	102	15 سنة فأكثر	
0.77	3.33	136	المجموع	
0.49	3.49	13	4 اقل من 5 سنوات	الحوافز و المكافآت و التعويضات
0.60	3.41	15	5 - أقل من 10 سنوات	
0.32	3.28	6	10 - أقل من 15 سنة	
0.54	3.30	102	15 سنة فأكثر	
0.53	3.33	136	المجموع	
0.32	3.51	13	4 اقل من 5 سنوات	
0.29	3.54	15	5 - أقل من 10 سنوات	
0.14	3.50	6	10 - أقل من 15 سنة	
0.37	3.43	102	15 سنة فأكثر	
0.35	3.45	136	المجموع	

ملحق رقم (5) : الأعداد والنسب و الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغير عدد العاملين في الشركة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	عدد العاملين	المجال
0.40	4.07	13	50 - أقل من 100 موظف	التوظيف (الاستقطاب و الاختيار و التعيين)
0.51	3.87	42	100 - أقل من 200 موظف	
0.40	3.91	41	200 - أقل من 400 موظف	
0.40	3.90	40	400 موظف فأكثر	
0.43	3.91	136	المجموع	
0.62	3.28	13	50 - أقل من 100 موظف	تدريب الموارد البشرية
0.43	3.40	42	100 - أقل من 200 موظف	
0.28	3.40	41	200 - أقل من 400 موظف	

0.30	3.45	40	400 موظف فأكثر	تقييم الأداء للموظفين
0.37	3.40	136	المجموع	
0.51	3.12	13	50 - أقل من 100 موظف	
0.57	3.19	42	100 - أقل من 200 موظف	
0.33	3.40	41	200 - أقل من 400 موظف	
1.21	3.49	40	400 موظف فأكثر	
0.77	3.33	136	المجموع	
0.53	3.36	13	50 - أقل من 100 موظف	الحوافز و المكافآت و التعويضات
0.69	3.10	42	100 - أقل من 200 موظف	
0.34	3.38	41	200 - أقل من 400 موظف	
0.43	3.51	40	400 موظف فأكثر	
0.53	3.33	136	المجموع	

0.41	3.39	13	50 - أقل من 100 موظف	الدرجة الكلية
0.41	3.37	42	100 - أقل من 200 موظف	
0.22	3.46	41	200 - أقل من 400 موظف	
0.34	3.55	40	400 موظف فأكثر	
0.35	3.45	136	المجموع	

ملحق رقم (6) : الأعداد والنسب و الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغير طبيعة

العمل الذي تقوم به الشركة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	طبيعة العمل الذي تقوم به الشركة	المجال
0.40	3.83	44	مصرفي	التوظيف (الاستقطاب و الاختيار و التعيين)
0.32	4.00	21	صناعي	
0.43	3.99	31	خدمي	
0.53	3.89	35	تأمين	
0.41	3.96	5	استشاري	
0.43	3.91	136	المجموع	
0.36	3.40	44	مصرفي	تدريب الموارد البشرية
0.22	3.39	21	صناعي	
0.27	3.48	31	خدمي	
0.53	3.36	35	تأمين	
0.28	3.34	5	استشاري	
0.37	3.40	136	المجموع	
0.49	3.38	44	مصرفي	تقييم الأداء للموظفين

0.31	3.35	21	صناعي	
1.36	3.53	31	خدمي	
0.51	3.14	35	تأمين	
0.46	3.02	5	استشاري	
0.77	3.33	136	المجموع	
0.48	3.46	44	مصرفي	الحوافز و المكافآت و التعويضات
0.30	3.33	21	صناعي	
0.45	3.46	31	خدمي	
0.56	3.24	35	تأمين	
0.39	2.11	5	استشاري	
0.53	3.33	136	المجموع	الدرجة الكلية
0.31	3.49	44	مصرفي	
0.14	3.45	21	صناعي	
0.38	3.56	31	خدمي	
0.41	3.37	35	تأمين	
0.25	3.10	5	استشاري	
0.35	3.45	136	المجموع	

ملحق رقم (7) : مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية واهميته .

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

التخطيط بالمفهوم العام والشمولي يعني التنبؤ بما سينطوي عليه المستقبل في إطار معين ويتضمن الاجابة على التساؤلات ماذا نعمل ؟ كيف نعمل ؟ متى ومن يعمل ؟ ولذا فإن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يتضمن تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع وعلى المستوى التفصيلي لتخطيط القوى البشرية يتطلب القيام بالانشطة المرتبطة بإدارة القوى البشرية من ناحية الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الاداء وتخطيط المسار والوظيفي وتنميته وهذا يعني تحديد الاحتياجات المراد استثمارها في مجال الاداء الوظيفي للمنظمة اي تحديد الاحتياجات المطلوبة مستقبلاً للمنظمة وبما يحقق الاهداف المرجوه للمنظمة والعاملين على حد سواء.

اهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

1. يعتبر التخطيط وسيلة هادفة في الحصول على القوى البشرية العاملة لتحقيق سير العمليات الانتاجية والتسويقية والتمويلية خلال الفترات الزمنية اللاحقة بالكفاءات والمهارات اللازمة للانجاز .

2. يساهم التخطيط للقوى البشرية في الاستخدام الامثل لإتخاذ القرارات المتعلقة باجمالي النشاطات المرتبطة بالموارد البشرية اللازمة لانجاز الاهداف .

3. الحصول على افضل الكفاءات البشرية المتوفرة في المصادر الخارجية " سوق العمل " او المهارات المتاحة على مستوى المصادر الداخلية في المنظمة .

4. يساهم في تحسين الاستخدام الامثل في التعامل مع القوى العاملة بحيث يساعد بتقليل التكاليف والوقت بادنى حد ممكن .
5. يساعد على معرفة مراكز القوة والضعف في الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة لا سيما عند الشروع باعتماد تحليل " سوات " للاغراض الاستراتيجية مستقبلاً .
6. يوفر قاعدة واسعة للبيانات المتاحة للمنظمة وان هذه البيانات من شأنها ان تساهم بوضع القرارات الزائدة في شأن التحسين او التطوير او وضع البرامج التدريبية المستقبلية .
7. يساهم ايضاً في خلق التنسيق المتكامل في مختلف الانشطة المراد تحقيقها مستقبلا في ادارة الموارد البشرية .

اهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

1. تحديد دور التخطيط للقوى العاملة داخل المؤسسة وخارجها بما يتماشى مع مستقبل المؤسسة المتطور والمتغير باستمرار.
2. توفير المورد والعنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلاً علمياً ومهارياً معاصراً.
3. تحديد الاحتياجات التدريبية وانتقاء مناهجها وتطويرها والتي من شأنها تحقيق زيادة الانتاجية بما يتوافق مع الفاعلية والجودة في الأداء وتقليل أو الحد من المخاطر والخسائر.
4. التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى بالمؤسسة ضماناً لنجاح استراتيجياتها وبالتالي الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
5. استغلال طاقات العناصر البشرية العاملة من خلال وضع العامل المناسب في المكان المناسب للاستفادة من امكانياته وقدراته.

ملحق رقم (8) : الرقابة الاستراتيجية و أهميتها :

مفهوم الرقابة الاستراتيجية و أهميتها :

نظام للتعرف على مدى تنفيذ استراتيجيات المنظمة أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها، وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلاً مع ما هو مخطط وتعديل الاستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ، وبذلك تتحسن قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها وغاياتها

الرقابة الاستراتيجية هي نظام للتأكد من تحقيق المنظمة لأهدافها، وذلك من خلال وضع مستويات للأداء المستهدف ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المعايير الموضوعية للتعرف على مدى تحقيق أهداف الأداء الاستراتيجية.

مستويات الرقابة الاستراتيجية :

كما نعلم هناك عدة مستويات في الإدارة التي تتحمل جميعها مسؤولية التخطيط الاستراتيجي، فلا بد أن يوجد فيها أيضاً رقابة استراتيجية. أي تتبع الرقابة الاستراتيجية إلى المستوى الذي توجد فيه وبذلك يمكننا تقسيمها إلى

- الرقابة الاستراتيجية : هي الرقابة التي تهتم بتطبيق الخطط الاستراتيجية من خلال توجيه العوامل البيئية الحرجة، و تقييم آثار الأعمال الاستراتيجية التنظيمية وهي توجد في المستويات الإدارية العليا.
- الرقابة التكتيكية : وهي الرقابة التي تركز على تخمين تطبيق الخطط التكتيكية على مستويات الأقسام و ربط توجيهه بالنتائج الدورية واتخاذ الأعمال التصحيحية عند الحاجة.

- الرقابة التشغيلية : هي الرقابة التي تتم للتأكد من تطبيق الخطط التشغيلية و توجيه النتائج بشكل يومي واتخاذ الأعمال التصحيحية في حال وجود حاجة لذلك.

أشكال الرقابة الاستراتيجية

هناك عدة أشكال للرقابة الاستراتيجية، تختلف باختلاف المعيار أو الأساس المستخدم للتصنيف، وسنذكر فيما يلي أهم المعايير المستخدمة :

1. الرقابة حسب زمن ممارستها :

وتقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى

- الرقابة السابقة " Feed for ward control " هدفها منع وقوع الخطأ وقد تسمى بالرقابة الأولية أو المبدئية أو الوقائية.
- الرقابة الجارية (المتزامنة) " Concurrent control " هي بمثابة نقاط تفتيش للتأكد من استمرار العملية. وهي توصف بالغريلة.
- الرقابة اللاحقة " Feed back control " : وهي تتم بعد الانتهاء من العملية أو إتمام الخدمة للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط .

2. الرقابة حسب طريقة تنفيذها :

تقسم الرقابة على هذا الأساس إلى رقابة مباشرة ورقابة غير مباشرة

- الرقابة المباشرة : وهي تتضمن مقابلات شخصية أو وجهاً لوجه لتوجيه العمليات، أو زيارات يقوم بها الرؤساء للتعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه التنفيذ في الوحدات المختلفة.

- الرقابة غير المباشرة : يستخدم هذا النوع التقارير و أشكال أخرى مكتوبة لرقابة العمليات ومثال ذلك التقارير الدورية الشهرية مثلاً التي ترسل إلى الرؤساء أو الميزانية.

3. الرقابة حسب مجال تطبيقها :

- وتقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى رقابة كمية ورقابة نوعية
- تهتم الرقابة الكمية بكمية الأداء وهل هو مطابق لما هو مخطط.
- أما الرقابة النوعية فهي تهتم بكيفية أداء العمل أو الخدمة

خطوات الرقابة الاستراتيجية

يتطلب تنفيذ الخطة الاستراتيجية وجود نظام فعال للرقابة يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة المنظمة، و هذا يتطلب اتباع مراحل متتابعة متسلسلة بشكل منطقي يحقق الهدف من الرقابة.

وسنقوم فيما يلي بشرح هذه المراحل :

1 - تحديد النشاط المراد تقييمه :

تنفيذ رسالة المنظمة و أهدافها و غاياتها يستدعي القيام بالعديد من الأنشطة المتكاملة و الرقابة على تنفيذها، و تحديد النشاط المراد تقييمه و مراقبته و ذلك من خلال اختيار نوعية الرقابة هل هي كمية أو نوعية أم كمية و نوعية معاً و هل هي رقابة سابقة أم لاحقة.....؟.الخ.

2- وضع المعايير :

انطلاقاً من رسالة المنظمة و أهدافها و غاياتها يتم وضع معايير الأداء لاستخدامها في قياس الأداء من قبل الإدارة كنموذج لتقييم الأداء و تخدم كنقاط يمكن أن يقارن بها الأداء الفعلي

كما يعتبر صدق ودقة البيانات ركيزة أساسية في عملية الرقابة و هذه الدقة و الصدق تتوقف على تصميم المقاييس المستخدمة، هناك بعض الاعتبارات و الضوابط لا بد من مراعاتها عند تصميم معايير الأداء فعليها تتوقف فاعلية و دقة المعلومات و من هذه الاعتبارات

- الصدق : " Validity " أي العوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك التي يتطلبها أداء العمل لا أكثر و لا أقل.
- الموثوقية : " Reliability " يتعلق الثبات بالمقياس و ليس بالأداء، لأن أداء الفرد قد يتغير أو يخضع لتقلبات مما قد يظهر في قيم متفاوتة تعطيها مقاييس الأداء.
- التمييز : " Discrimination " أي قدرة المقياس على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء حتى بالنسبة للفروقات البسيطة.

3 - قياس الأداء :

بعد تحديد المعايير التي سيتم بها قياس الأهداف تأتي مرحلة قياس الأداء و جوهر خطوة القياس في عملية الرقابة هي جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو للأفراد

4 - مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية:

في هذه الخطوة نقوم بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب لتحديد فيما إذا كان هناك تطابق بينهما أم هناك اختلاف، و هل هذا الاختلاف مقبول أم غير مقبول؟ فمن خلال المقارنة بين الأداء الفعلي و الأداء المرغوب نستطيع تحديد الفجوة بينهما و نحاول العمل على إغلاقها بمعرفة التغيرات الداخلية و الخارجية للمنظمة إذاً في هذه الخطوة يتم التعرف على الاختلاف بين الأداء الفعلي

والمخطط وهل هذا الاختلاف ذو أهمية ويجب تصحيحه أو يمكن قبوله؟ وتبنى المقارنة على التغذية العكسية أي على نتائج الأداء الفعلي.

5 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية :

و هي الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة الاستراتيجية،و فيها نصل إلى خيارين :

- تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط في هذه الحالة نتابع عملية الرقابة.

- وجود انحراف عن الأداء المخطط في هذه الحالة لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

إذاً في حالة وجود انحراف في الأداء لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية ويكون ذلك بالبحث عن الأسباب التي أدت إلى الانحراف من خلال تشخيصه من جوانبه المختلفة (هل تم الانحراف بالصدفة، أو بسبب خطأ في تطبيق العمليات؟.الخ.للعمل على علاجه و تصحيحه بعد الكشف عن أسبابه الحقيقية، و لتقوم المنظمة بتحديد أهداف واقعية في المستقبل من خلال تعديل الأهداف أو الأساليب.