

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة الموارد البشرية

أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في أنشطة إدارة الموارد

البشرية: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية بالرياض

إعداد الطالب/

سهام غازي العتيبي

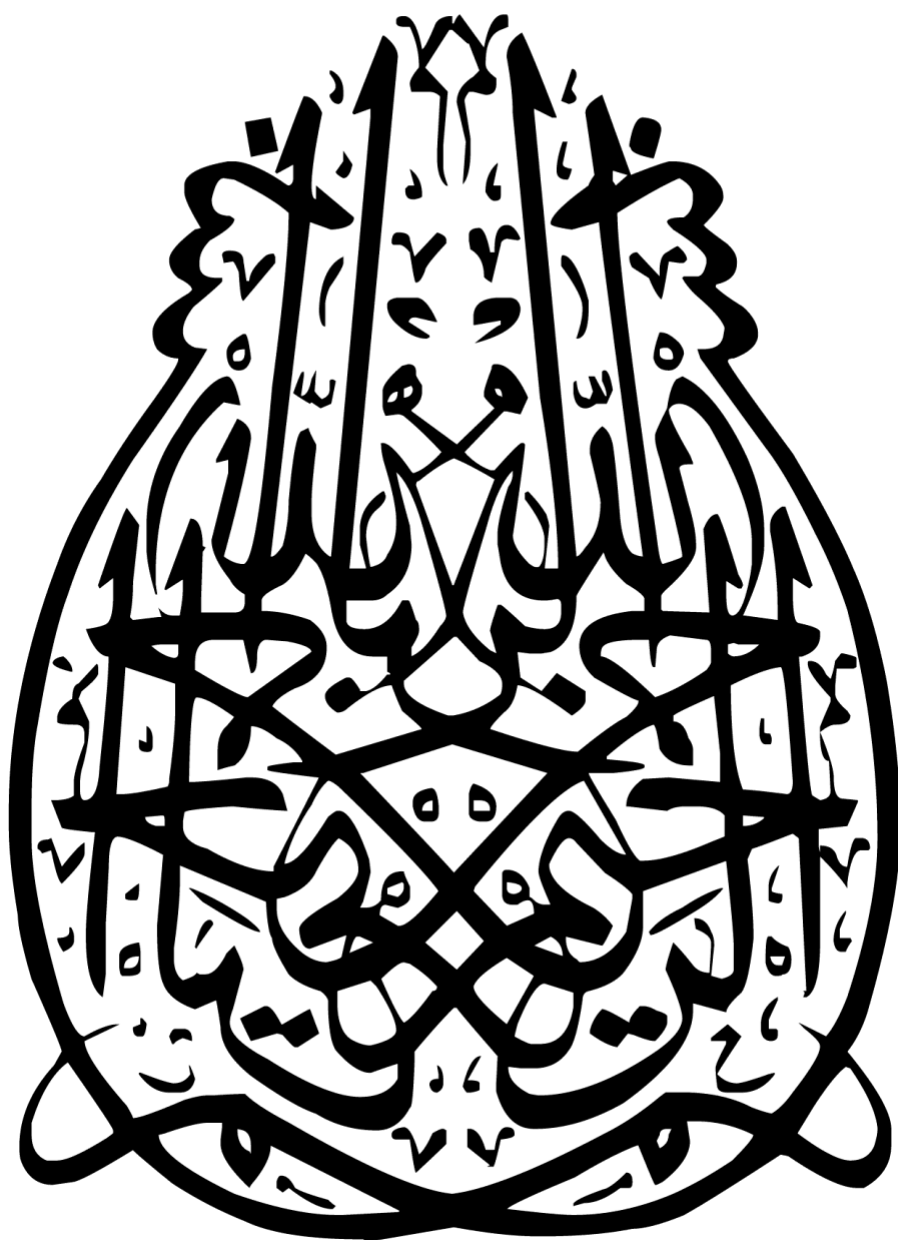
242000957

إشراف/

أ.د / الفیصل عبد الحمید

أ.د / فايز جراد

1446 – 2025



إِهْدَاء

إلى أطهر قلوبين في حياتي

والديَّ العزيزين.

إلى جموع الأقارب والأصدقاء

أهديكم بحثي، وأدعو الله أن يحوز إعجابكم.

شكر ونفقت

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

د. فايز علي جراد

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في

جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما

قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز

وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أنشطة إدارة الموارد البشرية في وزارة الداخلية بالرياض، من خلال دراسة تطبيقية تناولت أبعاد التخطيط الاستراتيجي وتأثيرها على التدريب، وتخطيط الموارد البشرية، والتحفيز، واختيار الموظفين، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (212) موظفًا، وتم تحليل البيانات باستخدام التحليل الإحصائي عبر برنامج SPSS 24.

أظهرت النتائج أن جميع محاور الدراسة حصلت على مستوى موافقة مرتفع مما يعكس إدراك الموظفين لأهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية، كما بينت النتائج وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأنشطة إدارة الموارد البشرية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات التخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية، من خلال تطوير سياسات واضحة، وتحسين برامج التدريب، وتحديث خطط التوظيف، وتفعيل نظم تحفيز أكثر كفاءة، لضمان تحقيق الاستدامة المؤسسية وتعزيز الإنتاجية والرضا الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، التدريب، التحفيز، التوظيف، وزارة الداخلية بالرياض.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
ج.....	المستخلص
د.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	المقدمة
5.....	1.1 مشكلة الدراسة:
7.....	2.1 أهمية الدراسة:
7.....	② الأهمية العلمية:
7.....	② الأهمية العملية:
9.....	3.1 أهداف الدراسة:
9.....	4.1 تساؤلات الدراسة:
10.....	5.1 فروض الدراسة:
10.....	6.1 الدراسات السابقة:
11.....	أولاً: الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي:
15.....	ثانياً: الدراسات المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية:
20.....	7.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
21.....	8.1 المنهجية وطرق البحث:
22.....	9.1 مصادر البيانات:

22	10.1 أدوات الدراسة:
24	11.1 حدود الدراسة :
25	الفصل الثاني: الإطار النظري
25	المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي
26	1.1.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي
28	2.1.2 عناصر التخطيط الاستراتيجي
29	3.1.2 خصائص التخطيط الاستراتيجي
31	4.1.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي ومبرراته
32	5.1.2 مبررات التخطيط الاستراتيجي
32	6.1.2 مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي
33	7.1.2 مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي
33	8.1.2 خطوات إعداد التخطيط الاستراتيجي
36	9.1.2 منطق التخطيط الاستراتيجي
36	10.1.2 أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
42	المبحث الثاني: الموارد البشرية
42	1.2.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية
44	2.2.2 تنوع تعريفات إدارة الموارد البشرية:
46	3.2.2 أهمية الموارد البشرية
47	4.2.2 أسباب تزايد أهمية الموارد البشرية
48	5.2.2 أهداف الموارد البشرية

48	6.2.2 التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
49	7.2.2 وظائف إدارة الموارد البشرية
51	8.2.2 نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية
53	9.2.2 أسباب تخطيط الموارد البشرية
54	10.2.2 العولمة في إدارة الموارد البشرية:
55	11.2.2 العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية
55	12.2.2 متطلبات تحقيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
57	13.2.2 أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أنشطة إدارة الموارد البشرية
58	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة
58	مقدمة.....
58	1.3 منهج الدراسة:.....
59	2.3 مجتمع وعينة الدراسة:.....
59	3.3 مصادر جمع البيانات.....
59	4.3 أداة الدراسة:.....
61	5.3 المعالجة الإحصائية للبيانات:.....
61	6.3 صدق أداة الدراسة.....
61	❑ المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
	❑ المحور الثاني : أنشطة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تدريب الموارد البشرية – تخطيط
63	الموارد البشرية – تحفيز الموارد البشرية – اختيار الموارد البشرية)
68	7.3 ثبات أداة الدراسة.....
70	الفصل الرابع: تحليل النتائج

70	مقدمة
70	1.4 أولاً: خصائص عينة الدراسة
72	2.4 ثانياً: تحليل استمارة الاستبيان
72	المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
74	المحور الثاني: أنشطة إدارة الموارد البشرية
82	3.4 ثالثاً: اختبار فروض الدراسة
88	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات
88	مقدمة
88	1.5 نتائج الدراسة
89	2.5 التوصيات
92	Abstract
93	المراجع:
93	المراجع باللغة العربية:
98	المراجع الأجنبية:
99	الملاحق
100	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	60
2.	جدول (2): فقرات معاملات الارتباط لعبارات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	61
3.	جدول (3): معاملات الارتباط لعبارات بُعد تدريب الموارد البشرية	63
4.	جدول (4): معاملات الارتباط لعبارات بُعد تخطيط الموارد البشرية في وزارة الداخلية بالرياض	65
5.	جدول (5): معاملات الارتباط لعبارات بُعد تحفيز الموارد البشرية في وزارة الداخلية بالرياض	66
6.	جدول (6): معاملات الارتباط لعبارات محور اختيار الموارد البشرية في وزارة الداخلية بالرياض	67
7.	جدول (7) معامل الثبات لمجاور استمارة الاستبيان	69
8.	جدول (8): توزيع عينة الدراسة وفقاً لخصائصها	70
9.	جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	72
10.	جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تدريب الموارد البشرية	75

77	جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تخطيط الموارد البشرية	.11
78	جدول (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تحفيز الموارد البشرية	.12
80	جدول (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات اختيار الموارد البشرية	.13
82	جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده مجمعة في أنشطة إدارة الموارد البشرية	.14
83	جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تدريب الموارد البشرية على وزارة الداخلية بالرياض.	.15
84	جدول (16) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تخطيط الموارد البشرية على وزارة الداخلية بالرياض.	.16
85	جدول (17) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحفيز الموارد البشرية على وزارة الداخلية بالرياض.	.17
86	جدول (18) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في اختيار الموارد البشرية على وزارة الداخلية بالرياض	.18

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

يُعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية حيوية وأساسية في عالم الأعمال الحديث، حيث يسهم بشكل كبير في توجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى. تتعلق هذه العملية بتحديد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وتطوير استراتيجيات فعالة لتحقيق هذا الاتجاه. في عالم يتسم بالتغيرات المستمرة والتحديات المتزايدة، يصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة تتيح للمؤسسات التكيف مع الظروف المتغيرة والاستجابة بشكل فعال لمتطلبات السوق. يتضمن التخطيط الاستراتيجي تحليلاً دقيقاً للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. من خلال تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، يمكن للمؤسسات تحديد موقعها الحالي وتوقع الاتجاهات المستقبلية. يُعد هذا التحليل أداة حيوية تساعد في فهم العوامل التي قد تؤثر على الأداء المؤسسي، سواء كانت اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، أو بيئية. (عبد الحميد، 2023).

علاوة على ذلك، يشمل التخطيط الاستراتيجي تحديد الأهداف والرؤية والرسالة للمؤسسة. تساهم هذه العناصر في توضيح الغرض من وجود المؤسسة وتوجيه جميع الجهود نحو تحقيق أهداف محددة. من خلال وضع رؤية واضحة، يمكن للمؤسسة أن تحفز موظفيها وتوجههم نحو تحقيق نتائج إيجابية. لا يقتصر التخطيط الاستراتيجي على إعداد الخطط فقط، بل يتطلب أيضاً تنفيذها ومتابعتها بشكل دوري. يتعين على القادة في المؤسسة أن يكونوا قادرين على تقييم مدى تحقيق الأهداف وتعديل الاستراتيجيات حسب الحاجة. تُعتبر هذه الديناميكية ضرورية لضمان استمرارية النجاح والقدرة على التكيف مع التغيرات في السوق. يُعد التخطيط الاستراتيجي عنصراً أساسياً في ضمان نجاح أي مؤسسة. من خلال توفير إطار عمل واضح لتوجيه الجهود والموارد، يمكن للمؤسسات تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية، مما يُعزز من قدرتها التنافسية ويضمن استدامتها على المدى الطويل. إن التخطيط الاستراتيجي

ليس مجرد أداة، بل هو ثقافة يجب أن تُعزز في كل جوانب العمل، مما يضمن أن تكون المؤسسة دائمًا في وضع يمكنها من تحقيق النجاح. (عشاوي، 2021).

يُعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أحد العناصر الأساسية في نجاح أي مؤسسة، إذ يتجاوز مجرد إدارة الأفراد إلى تشكيل رؤية شاملة لكيفية استخدام رأس المال البشري لتحقيق الأهداف التنظيمية. في عالم الأعمال المعاصر، حيث تتسارع وتيرة التغيير وتزداد المنافسة، يصبح من الضروري أن تتبنى المؤسسات استراتيجيات فعالة لإدارة مواردها البشرية. يهدف هذا التخطيط إلى ضمان توافر الكفاءات المناسبة في الوقت المناسب، مما يساهم في تعزيز أداء المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة. يتضمن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مجموعة من الأنشطة التي تبدأ بتحديد الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية بناءً على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. من خلال تحليل الاتجاهات السكانية، والاحتياجات السوقية، ومتطلبات العمل، يمكن للمؤسسات تحديد نوعية المهارات والخبرات المطلوبة. تُعتبر هذه المرحلة حيوية، حيث تساهم في تجنب الفجوات في المهارات وتساعد في بناء قوة عمل قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية. (علي، 2021).

علاوة على ذلك، يُعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عملية مستمرة تتطلب مراجعة دورية وتكيفًا مع الظروف المتغيرة. يتعين على القادة في المؤسسات متابعة الأداء والتقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف المحددة، وإجراء التعديلات اللازمة في الاستراتيجيات المعتمدة. هذا يعكس أهمية وجود نظام تقييم فعال يمكن من قياس النتائج وتقديم التغذية الراجعة اللازمة لتحسين الأداء. كما يُعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وسيلة لتعزيز ثقافة المؤسسة وتعزيز الانتماء بين الموظفين. من خلال إشراك الموظفين في عملية التخطيط وتوفير الفرص لتطوير مهاراتهم، يمكن للمؤسسات خلق بيئة عمل تشجع على الابتكار والإبداع. عندما يشعر الموظفون بأن لديهم دورًا في تحقيق أهداف المؤسسة، فإن ذلك يعزز من ولائهم ويحفزهم على تقديم أداء أفضل. يُعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عنصرًا أساسيًا في تحقيق النجاح المؤسسي. من خلال تحديد الاحتياجات، وتطوير الكفاءات، وتعزيز الثقافة التنظيمية، يمكن للمؤسسات تعزيز قدرتها التنافسية وضمان استدامتها في عالم يتسم بالتغير المستمر. إن الاستثمار

في الموارد البشرية ليس مجرد خيار، بل هو ضرورة لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية وبناء مستقبل أكثر إشراقاً للمؤسسة. (عشاوي، 2021)

تُعتبر أنشطة إدارة الموارد البشرية من العناصر الأساسية التي تسهم في نجاح أي مؤسسة، حيث تشمل مجموعة واسعة من العمليات التي تهدف إلى تعزيز فعالية الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. تتعامل إدارة الموارد البشرية مع العنصر الأكثر أهمية في المؤسسة، وهو الإنسان، وتعمل على تحسين قدراته وتوجيهها بشكل يتماشى مع تطلعات المؤسسة. تستند هذه الأنشطة إلى فهم عميق لاحتياجات الأفراد والتحديات التي تواجهها المؤسسة، مما يسهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة. تبدأ أنشطة إدارة الموارد البشرية عادةً بعملية التوظيف والاختيار، التي تُعتبر خطوة حيوية لضمان استقطاب الكفاءات المناسبة. يتم تحليل الاحتياجات الوظيفية وإعداد وصف دقيق للوظائف، مما يساعد في جذب المرشحين المناسبين. تُستخدم أساليب متعددة خلال عملية الاختيار، مثل المقابلات، والاختبارات، والمراجعات الخلفية، لضمان اختيار الأفراد الذين يتناسبون مع ثقافة المؤسسة واحتياجاتها. (الحميد، 2023).

بعد التوظيف، تأتي مرحلة التدريب والتطوير، حيث تُعتبر هذه الأنشطة ضرورية لتعزيز مهارات الموظفين وتحسين أدائهم. تقدم إدارة الموارد البشرية برامج تدريبية متنوعة، تشمل ورش العمل، والدورات الأكاديمية، والتدريب العملي، مما يساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم ومعارفهم. يُعتبر الاستثمار في تطوير الموظفين أمراً حيوياً، حيث يسهم في زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الرضا الوظيفي. كما تشمل أنشطة إدارة الموارد البشرية تقييم الأداء، الذي يُعتبر أداة مهمة لفهم مدى تحقيق الموظفين للأهداف المحددة. تعتمد هذه العملية على معايير موضوعية تُستخدم لتقييم أداء الموظفين بشكل دوري، مما يتيح تحديد نقاط القوة والمجالات التي تحتاج إلى تحسين. تُساعد هذه التقييمات في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الترقيات، والمكافآت، والتدريب الإضافي. (خليفة، 2021).

إضافةً إلى ذلك، تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في إدارة العلاقات بين الموظفين. يتضمن ذلك معالجة النزاعات وتيسير التواصل بين الفرق، مما يسهم في خلق بيئة عمل صحية. تُعتبر ثقافة

المؤسسة وتوجهاتها من العوامل الحاسمة في تحقيق رضا الموظفين وولائهم، لذا تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تعزيز بيئة إيجابية تشجع على التعاون والابتكار. تُظهر أنشطة إدارة الموارد البشرية أهمية هذه الوظيفة في تعزيز نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. من خلال التوظيف الفعال، والتدريب المستمر، وتقييم الأداء الجيد، وإدارة العلاقات، يمكن للمؤسسات بناء قوة عاملة قوية ومؤهلة، مما يساهم في تحقيق التفوق التنافسي في السوق. إن إدارة الموارد البشرية ليست مجرد وظيفة إدارية، بل هي شريك استراتيجي في تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها على المدى الطويل. (قرمات، 2022).

يُعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أحد العناصر الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على أنشطة إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة. يتجاوز هذا التخطيط كونه مجرد عملية تنظيمية؛ فإنه يمثل رؤية شاملة تتعلق بكيفية توظيف وتطوير واستغلال رأس المال البشري بشكل يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. في عالم الأعمال المتغير بسرعة، يُعد التخطيط الاستراتيجي أداة حيوية تُساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات في السوق، وتلبية الاحتياجات المتزايدة للعملاء، وضمان استدامتها. عندما يتم تنفيذ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بشكل فعال، فإنه يساهم في تحسين جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية، بدءًا من عملية التوظيف والاختيار. يُتيح التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات تحديد المهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق أهدافها، مما يساعد في جذب المرشحين المناسبين. من خلال وضع استراتيجيات توظيف تعتمد على التحليل الدقيق للاحتياجات، يمكن للمؤسسات تقليل الوقت والتكاليف المرتبطة بعمليات التوظيف، وضمان استقطاب الأفراد الذين يتناسبون مع ثقافة المؤسسة ورؤيتها. (المشرقي، 2022).

بالإضافة إلى ذلك، يُعزز التخطيط الاستراتيجي من فعالية برامج التدريب والتطوير. يشمل هذا التخطيط تقييمًا دوريًا لمهارات الموظفين وتحديد الفجوات التي تحتاج إلى معالجة. عندما تكون هناك رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة، يمكن لإدارة الموارد البشرية تصميم برامج تدريبية تستهدف تعزيز الكفاءات المطلوبة، مما يساهم في تحسين الأداء العام. إن الاستثمار في تطوير المهارات ليس فقط مفيدًا للموظفين، بل يعزز أيضًا من قدرة المؤسسة على المنافسة في السوق. على صعيد آخر، يُعتبر تقييم الأداء جزءًا أساسيًا من التخطيط الاستراتيجي. من خلال وضع معايير أداء واضحة ومحددة، يمكن للمؤسسات قياس مدى

تحقيق الأهداف وتحديد النجاحات والإخفاقات. يُساعد هذا التقييم في توجيه القرارات المتعلقة بالترقيات والمكافآت، مما يضمن أن تكون هذه الإجراءات قائمة على أسس موضوعية. إن دمج التخطيط الاستراتيجي في عمليات تقييم الأداء يعزز من الشفافية ويشجع على بناء ثقافة الأداء العالي. (خليفة، 2021).

علاوة على ذلك، يسهم التخطيط الاستراتيجي في إدارة العلاقات بين الموظفين، حيث يُعزز من قدرة المؤسسة على خلق بيئة عمل إيجابية. عندما تكون هناك رؤية واضحة للأهداف، يصبح من الأسهل توجيه جهود الموظفين نحو تحقيق تلك الأهداف المشتركة. يُمكن لإدارة الموارد البشرية استخدام التخطيط الاستراتيجي لتطوير استراتيجيات فعالة للتواصل، مما يُسهم في تقليل النزاعات وتعزيز التعاون بين الفرق. يُظهر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تأثيرًا عميقًا على أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات. من خلال تحديد الاحتياجات، وتطوير المهارات، وتقييم الأداء، وتعزيز العلاقات، يُمكن للمؤسسات بناء قوة عاملة قوية ومؤهلة. إن هذا التخطيط لا يُساهم فقط في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بل يعزز أيضًا من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات والابتكار في بيئة الأعمال الحديثة، مما يضمن استدامتها ونجاحها في المستقبل. (المشرقي، 2022).

1.1 مشكلة الدراسة:

تُعتبر إدارة الموارد البشرية من الجوانب الحيوية في أي منظمة، حيث تلعب دورًا أساسيًا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز الأداء المؤسسي. ومع تزايد التعقيدات والتحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية، تبرز الحاجة الملحة إلى التخطيط الاستراتيجي في مجال الموارد البشرية كوسيلة فعالة للتكيف مع هذه التغيرات. في هذا السياق، تركز المشكلة البحثية التي يناقشها هذا البحث على فهم أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أنشطة إدارة الموارد البشرية، مع التركيز على وزارة الداخلية بالرياض.

تجلى المشكلة في عدم وضوح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وفاعلية الأنشطة المرتبطة بها داخل الوزارة. على الرغم من أن الوزارة تمتلك مجموعة من السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، إلا أن هناك تساؤلات حول مدى تأثير هذه السياسات في تحقيق الأهداف

الاستراتيجية للوزارة. يتضمن ذلك دراسة كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على عمليات التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، وإدارة العلاقات بين الموظفين، وكيفية تعزيز الكفاءة والفاعلية في هذه الأنشطة.

علاوة على ذلك، تواجه وزارة الداخلية تحديات عدة تتمثل في التغيرات السريعة في البيئة السياسية والاجتماعية، مما يستدعي إعادة تقييم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشكل دوري. وبالتالي، فإن هناك حاجة ملحة لفهم الأبعاد المختلفة للتخطيط الاستراتيجي وتأثيره على تحسين أداء الوزارة ورفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

كما تتعلق المشكلة أيضًا بنقص الدراسات التطبيقية التي تتناول هذا الموضوع في السياق المحلي، مما يساهم في عدم وضوح الرؤية حول كيفية تكامل التخطيط الاستراتيجي مع أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية. تسعى هذه الدراسة إلى ملء هذه الفجوة من خلال تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على الفاعلية التنظيمية، مما يساهم في رسم سياسات أكثر كفاءة واستجابة للاحتياجات المتغيرة.

من خلال تحليل هذه المشكلة، يهدف البحث إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن تساعد وزارة الداخلية في تعزيز استراتيجياتها في إدارة الموارد البشرية، وتحسين أداء الموظفين، وتلبية احتياجات المجتمع بشكل أفضل. إن فهم هذه العلاقة المعقدة بين التخطيط الاستراتيجي والأنشطة التشغيلية لإدارة الموارد البشرية يعد خطوة حيوية نحو تحقيق التنمية المستدامة في القطاع الحكومي، مما يساهم في تعزيز الأمن والاستقرار في المجتمع.

ومن هنا يمكن بلورة مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في أنشطة إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية

على وزارة الداخلية بالرياض؟

2.1 أهمية الدراسة:

• الأهمية العلمية:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات المبحوثة، حيث يُعتبر أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في أنشطة إدارة الموارد البشرية متغيرًا ذا أهمية بالغة، لاسيما في سياق وزارة الداخلية بالرياض. يُعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من المواضيع الحيوية التي تتطلب تسليط الضوء عليها، لما لها من دور محوري في تعزيز فاعلية وكفاءة إدارة الموارد البشرية وتحقيق أهداف الوزارة. إن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين قدرة الوزارة على استقطاب وتوظيف الكفاءات المناسبة، بالإضافة إلى تطوير مهارات الموظفين وتقييم أدائهم بشكل مستمر. عندما يتم تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل سليم، فإن ذلك ينعكس إيجابًا على جميع جوانب أداء الوزارة، مما يعزز قدرتها على تلبية احتياجات المجتمع وتحقيق الاستدامة في تقديم الخدمات.

تتضح أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال تأثيره المباشر على العمليات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، مثل التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء. فعندما يكون هناك رؤية واضحة واستراتيجيات متكاملة، يمكن للوزارة تحسين استخدام مواردها البشرية وتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة أكبر. بالتالي، تُعتبر هذه الدراسة فرصة هامة لإلقاء الضوء على أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في أنشطة إدارة الموارد البشرية، وتقديم توصيات لتعزيز هذا الأثر من أجل تحقيق النجاح المؤسسي وتطوير الأداء الإداري للوزارة. من خلال تحليل هذه العلاقة، تهدف الدراسة إلى تقديم رؤى دقيقة حول كيفية تحسين استراتيجيات الموارد البشرية بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للوزارة، مما يساهم في تعزيز الأمن والاستقرار في المجتمع. إن فهم أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الموارد البشرية يُعد خطوة محورية نحو تحسين الأداء العام للوزارة، وتحقيق نتائج إيجابية في مختلف المجالات.

• الأهمية العملية:

تأتي أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية في مدى استفادة الإدارات في وزارة الداخلية بالرياض من النتائج التي توصلت إليها، بالإضافة إلى التوصيات التي قدمتها فيما يتعلق بمفهوم التخطيط الاستراتيجي

للموارد البشرية. يُعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أحد العناصر الحيوية التي تساهم في تحسين أداء المؤسسات الحكومية، مما ينعكس بشكل إيجابي على الخدمات المقدمة للمواطنين. إذ يعد قطاع الداخلية من القطاعات الرائدة في الحفاظ على الأمن والاستقرار، وله دور أساسي في تعزيز جودة الحياة للمجتمع. تُظهر الدراسة كيف يمكن لتطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أن يساهم في تحسين أداء الوزارة من خلال استقطاب الكفاءات المناسبة وتطوير مهارات الموظفين. كما تسلط الضوء على أهمية تعزيز سمعة الوزارة كشريك موثوق في تقديم الخدمات الأمنية، من خلال اعتماد استراتيجيات فعالة في إدارة الموارد البشرية. إن تحسين سمعة الوزارة يساهم في تعزيز الثقة بين المواطنين، ويعزز من التفاعل الإيجابي مع الجمهور.

علاوة على ذلك، تلعب الاستراتيجيات المدروسة دورًا مهمًا في تعزيز الذكاء الاستراتيجي للوزارة، من خلال اتخاذ قرارات مدروسة تستند إلى بيانات دقيقة وتحليل شامل لاحتياجات الموارد البشرية. يُعد الذكاء الاستراتيجي أداة حيوية تُمكن الوزارة من الاستجابة بشكل فعال للتحديات المتغيرة، وضمان تلبية احتياجات المجتمع بشكل مستدام. تُعد وزارة الداخلية رابطًا حيويًا بين الدولة والمواطنين، لذا فإن تحسين أنشطة إدارة الموارد البشرية من خلال التخطيط الاستراتيجي يساهم في تعزيز فعالية الأداء العام. من خلال هذه الدراسة، يمكن للوزارة أن تستفيد من التوصيات المقدمة لتعزيز استراتيجياتها في إدارة الموارد البشرية، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة ويعزز من قدرتها على تقديم خدمات عالية الجودة.

يُظهر هذا البحث كيف أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يُعد عنصرًا محوريًا في تعزيز الأداء المؤسسي لوزارة الداخلية بالرياض، مما يساهم في تحسين الخدمات الأمنية المقدمة ويعزز من الاستقرار والأمان في المجتمع. إن فهم أثر هذا التخطيط يُعتبر خطوة هامة نحو تحقيق التنمية المستدامة وتحسين جودة الحياة للمواطنين.

3.1 أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس والمحوري لهذا البحث يتمثل في محاولة التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في أنشطة إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية بالرياض، ويمكن تحديد الأهداف الفرعية للدراسة على النحو الآتي:

- (1) بيان أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تدريب الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية بالرياض.
- (2) بيان أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تخطيط الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية بالرياض.
- (3) بيان أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحفيز الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية بالرياض.
- (4) بيان أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في اختيار الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية بالرياض.

4.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي: ما أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في أنشطة إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية بالرياض؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

- (1) ما أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تدريب الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية بالرياض؟
- (2) ما أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تخطيط الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية بالرياض؟

(3) ما أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحفيز الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على وزارة

الداخلية بالرياض؟

(4) ما أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في اختيار الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على وزارة

الداخلية بالرياض؟

5.1 فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.005$) لأثر

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده مجمعة في أنشطة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تدريب

الموارد البشرية – تخطيط الموارد البشرية – تحفيز الموارد البشرية – اختيار الموارد البشرية): دراسة

تطبيقية على وزارة الداخلية بالرياض، وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

• لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.005$) للتخطيط الاستراتيجي للموارد

البشرية في تدريب الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية بالرياض.

• لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.005$) للتخطيط الاستراتيجي للموارد

البشرية في تخطيط الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية بالرياض.

• لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.005$) للتخطيط الاستراتيجي للموارد

البشرية في تحفيز الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية بالرياض.

• لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.005$) للتخطيط الاستراتيجي للموارد

البشرية في اختيار الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية بالرياض.

6.1 الدراسات السابقة:

تمحورت الدراسات السابقة إلى محورين؛ وكل محور ينقسم لدراسات سابقة عربية وأخرى

أجنبية، أولهما، الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وثانيهما، الدراسات المتعلقة

بأنشطة الموارد البشرية، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي:

1- الدراسات العربية:

دراسة علاونة (2019)

تناول المقال الدور الاستراتيجي للموارد البشرية حيث أن استراتيجية المنظمة توفر فرصة للتفاعل بسرعة وفعالية مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية والتي تؤثر على عمل الموارد البشرية. ولذلك تبين انه يجب أن يترجم تعريف الأولويات الرئيسية في مجال إدارة الموارد البشرية إلى نوايا استراتيجية وتحديد موقع الشركة. ويناقش المقال أيضا التطوير الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يوفر فرصا للتدريب والتطوير والتدريب وبالتالي زيادة الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي.

دراسة أبوزيد (2019)

تناولت الدراسة أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على الأمن القومي السوداني، باعتبار أن التخطيط الاستراتيجي أحد الآليات الهامة التي تحقق التكامل والتفاعل بين مكونات المنظور الشامل للموارد البشرية على مستوى الدولة، وذلك من اجل الوصول إلى الأوضاع المطلوبة لتحقيق الاستغلال الكامل للقدرات البشرية التنافسية كأحد العناصر الهامة ذات التأثير على الأمن القومي. هدفت الدراسة إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على المستوى الكلي للدولة وتأثير ذلك على الأمن القومي السوداني. استعرضت الدراسة المصطلحات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي ومفهوم الأمن القومي والعلاقة التي تربط بين الاستراتيجية والأمن القومي والموارد البشرية. تناولت الدراسة أيضا واقع الجوانب ذات التأثير على الموارد البشرية والواقع السوداني. تم استخدام المنهج الوصفي للدراسة، والمصادر العلمية التي تناولت الموضوع كمصادر للدراسة. خلصت الدراسة إلى ضرورة الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وتأسيس سياسة وطنية من خلال برامج لتنمية الموارد البشرية وأسس واضحة لاستثمار الموارد البشرية لمواجهة التحديات ذات العلاقة بالقدرات البشرية، خاصة القدرات البشرية التنافسية والتي تعتبر جزءا من عناصر الأمن القومي.

دراسة مقدم (2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة البنك الوطني الجزائري، وذلك من خلال توضيح مدى توفر الرؤية والفلسفة الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ومستوى ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وهدفت أيضا إلى التعرف على مستوى التمكين التنظيمي والعدالة التنظيمية والمناخ الأخلاقي والقيادة التنظيمية في البنك الوطني الجزائري، من خلال الولاء التنظيمي. اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبيانات على زبائن البنك الوطني الجزائري- وكالة بشار، وتم استقراء النتائج بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS لمعالجة البيانات. وخلصت الدراسة بأن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يلعب دورا هاما في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بالبنك، حيث يعتبر المحرك الأساسي للكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العنصر البشري.

دراسة علي (2021)

هدف البحث إلى التعرف على مفهوم "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية" أهميته بالنسبة للمنظمة؛ فضلاً عن تسليط الضوء على مفهوم الإبداع المنظم وأهميته ومصادره، وقد تم تطبيق البحث في مديرية تربية الكرخ الثانية، وقد تم تصميم استمارة استبيان من ثلاث محاور وتم توزيعها على (50) موظفاً في المديرية من مختلف المستويات التنظيمية. من أهم الاستنتاجات أن المديرية تنتهج "تخطيط الموارد البشرية" حتى تتعرف على العجز والفائض لديها وبالتالي ردم الفجوة بين ما هو متاح وما هو مطلوب فعلاً. وأن من أكثر التوصيات أهمية ضرورة قيام المديرية "باختيار العاملين" من ذوي المهارة والخبرة والاستعداد الجدي وفقاً للمتطلبات البيئة التي تحيط بعمل المديرية.

دراسة عيشاوي (2021)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء العاملين في مؤسسة سوناطراك، وقد تم استخدام المنهج التحليلي وتم استخدام الاستبيان وعدة أدوات إحصائية، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يؤثر بدرجة كبيرة على أداء العاملين، خاصة وأن مختلف ممارسات الموارد البشرية كالتوظيف، التكوين والمسار المهني تعتمد

بقوة على مخرجات هذه العملية من أجل تحديد نقاط القوة والقصور وتحقيق التكامل فيما بينها، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية جزءاً من الاستراتيجية العامة للمؤسسة التي تسعى لكسب كفاءات عالية تقوم بعملها على أكمل وجه، وأن لبعض مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تأثير على بعض من ممارسات الموارد البشرية ما أثر بدوره على كفاءة العاملين في أداء عملهم.

✚ دراسة عبد الحميد (2023)

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على المستوى الكلي للدولة، وتأثير ذلك على الأمن القومي اليمني، والتعرف على أبرز المعوقات ومدى إلمام القيادة الإدارية بمفهوم وأهداف التخطيط الاستراتيجي، وتحديد أهم الاستراتيجيات التي يركز عليها التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء العاملين، وكذلك المعوقات في تحقيق الأمن القومي اليمني. وذلك من خلال البحث في الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ومكانة الدولة اليمنية ومتطلبات الأمن القومي اليمني، ودراسة الموارد البشرية اليمنية والقضايا المعاصرة وانعكاساتها عليها، إضافة إلى واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في اليمن وتحليل البيئة الداخلية والخارجية. وخلصت الدراسة إلى الاستراتيجية المقترحة بإنشاء هيئة وطنية لتنمية الموارد البشرية اليمنية، واستخلصت في هذه الدراسة مجموعة من الاستنتاجات على مستوى السياسات التشريعية والبناء التنظيمي والموارد البشرية والثقافة التنظيمية والبيئة المادية والتقنية المستخدمة والمستفيدين، وما تتعرض الإدارة الحكومية له من تحديات، والتوصيات في المجال السياسي والاقتصادي والاجتماعي والعسكري والأمني ومجال قطاع مؤسسات الخدمة المدنية العامة، وعلى مستوى الإدارة الحكومية التي تساعد على تفعيل وتطوير منظومة تنمية الموارد البشرية اليمنية.

2- الدراسات الأجنبية:

✚ دراسة Hassan (2019)

صممت هذه الدراسة لاستكشاف مدى تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في فنادق القاهرة من فئة الخمس نجوم وتأثيرها على أداء الموظفين بتلك الفنادق. من أجل تحقيق هذا الهدف، تم تصميم استمارة استبيان وتوجيهها إلى عينة عشوائية من مسئولي الموارد البشرية في فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى. تم توزيع 100 استمارة؛ فقط 94 استمارة (94%) كانت صالحة للتحليل. أشارت النتائج المستخلصة إلى أن جميع الفنادق لديها خطة استراتيجية لتحديد احتياجات الموارد البشرية

في الفنادق عينة الدراسة. المديرين في تلك الفنادق يتمتعون بالكفاءة والمهارة العالية لاستيعاب التفكير الاستراتيجي. من الصعب تطبيق خطة استراتيجية واحدة على جميع الأقسام بالفندق. كما أن القوانين والتشريعات المتعلقة بقانون العمل داخل البلد مستقرة وذلك يساعد في انتهاج منهج التخطيط الاستراتيجي. يصنف مسؤولو الموارد البشرية الأزمة السياسية والاقتصادية التي لم يتم وضعها بالاعتبار أثناء وضع الخطة الاستراتيجية هي التهديد الرئيسي أثناء تطبيق التخطيط الاستراتيجي. واستنادا إلى النتائج، تم اقتراح بعض التوصيات وتوجيهها إلى مديري الفنادق.

دراسة ElSherbiny (2022)

استهدفت الدراسة تسليط الضوء على الوضع الراهن لمنظومة الموارد البشرية في الخدمة المدنية في مصر، والتعرف على الممارسات الدولية في مجال التحول الاستراتيجي للموارد البشرية بالخدمة المدنية في عدة دول، وصياغة إطار عمل لبرنامج قومي للتحول الاستراتيجي للموارد البشرية في الخدمة المدنية في مصر للتغلب على التحديات التي تواجهها وتحقيق قفزة نحو الكفاءة وإدارة الموارد البشرية المستدامة. وقد تم استخدام أسلوب الدراسة المكتبية والمنهج المقارن في إعداد هذه الدراسة، والتي أظهرت نتائجها أن ممارسات إدارات الموارد البشرية في الجهات الحكومية لا تتواءم مع الممارسات الدولية في إدارة الموارد البشرية، وأن الاستثمار في بناء قدرات راس المال البشري محدودة للغاية، وأن قانون الخدمة المدنية رقم 81 لسنة 2016، وقانون الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم 118 لسنة 1964 وملحقاته، والمشاريع ذات الصلة بالموارد البشرية في الخدمة المدنية المدرجة في رؤية مصر 2030 والمشروعات التي تنفذ حاليا غير متكاملة وغير كافية لتحقيق التحول الحقيقي للموارد البشرية الاستراتيجية. كما أظهرت الدراسة أن البنية التحتية الحالية للموارد البشرية في الخدمة المدنية تمكن مصر من إطلاق برنامج قومي للتحول الاستراتيجي للموارد البشرية والذي أصبح ضرورة ملحة لاستكمال جهود الإصلاح الاقتصادي التي قامت بها مصر، وتم تقديم المرتكزات والممكنات ومسارات الأعمال والمبادرات التي تشكل إطار عمل هذا البرنامج.

دراسة Elsherbiny (2020)

استهدفت الدراسة تقديم رؤية وأفكار مختلفة حول أسلوب استراتيجي لإدارة التحول للموارد البشرية في الخدمة المدنية، وكذلك تصميم إطار للتحول الاستراتيجي للموارد البشرية يستند إلى النتائج،

ويمكن من توفير متطلبات التحول الاستراتيجي للموارد البشرية بالخدمة المدنية، ويسد الفجوة بين الوضع الحالي والقدرات المستهدفة مستقبلاً في الخدمة المدنية. وقد تم استخدام أسلوب الدراسة المكتبية في إعداد هذه الدراسة والتي تتكون من جزئين، حيث يتضمن الجزء الأول الاستعراض المرجعي للدراسة، ويتضمن الجزء الثاني تقديم إطار مقترح للتحول الاستراتيجي للموارد البشرية يتناسب مع نسق الخدمة المدنية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن فشل برامج التحول إلى الموارد البشرية مازال يمثل تحدياً كبيراً في الخدمة المدنية والقطاع الخاص، وأن التحول الاستراتيجي للموارد البشرية في الاقتصاديات الناشئة يتطلب أن يصمم ويدار بشكل مختلف من خلال إطار شامل مبني على أسس إدارية راسخة. وقدمت الدراسة إطار مقترح للتحول الاستراتيجي للموارد البشرية يضم ستة محاور رئيسية هي الموجهات، والمرتكزات، والممكنات، وأصحاب المصلحة، والبرمجة، والمؤسسة.

دراسة Mashal (2021)

هدف البحث الحالي إلى وضع تصور مقترح لتطوير التخطيط الاستراتيجي في جامعة الكويت في ضوء بعض التحديات، وتكونت عينة الدراسة من (118) عضواً من أعضاء هيئة التدريس والقيادات في جامعة الكويت، واستخدم الباحث استبانة للتعرف على التحديات العالمية التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بجامعة الكويت، كما استخدم المنهج الوصفي في البحث، وقد أشارت النتائج إلى وضع تصور مقترح في ضوء التحديات العالمية التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بجامعة الكويت تضمن معالجة للمحاور التالية: توافر الموارد المالية - المحور الثاني: كفاءة الموارد البشرية- قيادة الجامعة- جهاز التخطيط الاستراتيجي بالجامعة - ثقافة العاملين (أعضاء هيئة التدريس)- الجهاز الإداري بالجامعة (العاملين).

ثانياً: الدراسات المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية:

دراسة المشرفي (2022)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في التوافق الوظيفي بأبعاده بوجود المتغير المعدل تشريعات العمل في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، ولتحقيق أهداف

الدراسة اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وتألف مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية الذين يشغلون المناصب الإدارية والتنفيذية في الوزارة، وقد تم تصميم استبانة كأداة للدراسة لغرض جمع البيانات من المستجيبين، أما عينة الدراسة فقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل لصغر حجم المجتمع وللحصول على نتائج أكثر دقة، وكانت العينة النهائية (207) موظفا وموظفة، وبعد جمع البيانات وتحليلها توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ≤ 0.05 (α) لأنشطة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تحسين القدرات، تحسين التحفيز، تحسين الفرص) في التوافق الوظيفي بأبعاده (الملاءمة مع الوظيفة، التضحية الوظيفية، الاتصال الوظيفي) بوجود تطبيق تشريعات العمل كمتغير معدل في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، وأوصت الدراسة بضرورة استمرار وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية بالاهتمام بأنشطة إدارة الموارد البشرية، وذلك لما أظهرته نتائج هذه الدراسة من أثر لأنشطة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التوافق الوظيفي، والعمل على تصميم الثقافة الداعمة لتطبيق أنشطة إدارة الموارد البشرية بنجاح.

دراسة قرمات (2022)

هدفت الدراسة إلى تحليل أنشطة الاستقطاب والتسكين داخل مديريات الشباب والرياضة من وجهة نظر رؤساء المصالح والمكاتب، ولقد شملت الدراسة 80 موظفا على مستوى 15 مديرية في الشرق الجزائري. بعد تحليل ومناقشة النتائج تم التوصل إلى أن تطبيق وظيفة الاستقطاب والتسكين داخل مديريات الشباب والرياضة حسب النتائج المتوصل إليها كان بشكل متوسط.

دراسة خليفة (2021)

استهدفت الدراسة بيان العلاقة بين الإمدادات اللوجستية بعناصرها الثلاثة النقل، التخزين، التوريد بصورة إجمالية وبين كل بعد منها كمتغيرات مستقلة وبين أبعاد أنشطة إدارة الموارد البشرية الخمسة بصورة إجمالية كمتغير تابع والتي تتمثل في: تخطيط الموارد البشرية، استقطاب، تطوير وتدريب، التعويضات المالية، وتقييم الأداء وذلك في سلاسل الصيدليات في محافظة أسيوط، وكان حجم عينة البحث 118 مفردة تم توزيعها وتم تحليل قائمة استقصاء كعينة للدراسة بمعدل استجابة 83.5% كانت

صالحة للتحليل الإحصائي، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية أهمها معامل الارتباط، وتحليل الانحدار البسيط، ومعامل بيتا. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين الإمدادات اللوجستية بأبعادها الثلاثة النقل والتخزين والتوريد بصورة إجمالية كمتغير مستقل وبين أنشطة إدارة الموارد البشرية بعناصرها المستخدمة في الدراسة كمتغير تابع، إضافةً إلى العلاقة الجوهرية الإيجابية بين كل بعد على حدة من أبعاد الإمدادات اللوجستية الثلاثة كمتغيرات مستقلة وبين أنشطة إدارة الموارد البشرية بصورة مجملية كمتغير تابع. اقترحت الدراسة مجموعة من الدلالات التطبيقية أهمها طرح تخصص الإمدادات اللوجستية كمقرر دراسي في الجامعات المصرية، التنسيق الجيد والتعاون وتعزيز المصالح المشتركة بين سلاسل الصيدليات وشركات الأدوية التي تتعامل معها، مع توفير نظام معلومات قوي بينهما يخفض تكلفة وقت إتمام صفقات التوريد وفي نفس الوقت يقلل من تكلفة الاحتفاظ بالمخزون من الأدوية المطلوبة، مع دقة التعاملات مع الجهات الحكومية.

🌈 دراسة زيدان (2021)

سعت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين استخدام أساليب التواصل الاجتماعي وأداء أنشطة إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال. واعتمدت الدراسة على أسلوب التحليل البعدي Meta-Analysis في تجميع وتلخيص نتائج الدراسات السابقة التي تربط ما بين استخدام أساليب التواصل الاجتماعي وأداء أنشطة إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال. وقامت الدراسة على اختبار فرض رئيسي يتناول العلاقة بين الاعتماد على أساليب التواصل الاجتماعي وأداء أنشطة الموارد البشرية. واعتمدت الدراسة على بيانات (18) دراسة ارتباطية سابقة منشورة في الدوريات المتخصصة في مجال إدارة الموارد البشرية ومجال التواصل الرقمي والافتراضي. وكان إجمالي عدد العلاقات (الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع) يصل إلى (26)، وإجمالي عدد المشاهدات (المشاركين) في الدراسة (9.704) مفردة. ولم يسمح الباحث باستخدام أكثر من علاقة ارتباط في الدراسة الواحدة إلا إذا كان هذا الارتباط يدعم العلاقة بين كل من المتغير المستقل والمتغير التابع في هذه الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين استخدام أساليب التواصل الاجتماعي وأداء أنشطة إدارة الموارد البشرية. واقتصرت الدراسة على المقالات المنشورة في دوريات

أكاديمية محكمة خلال الفترة 2016-2020، كما اقتصر على المقالات المكتوبة باللغتين العربية والإنجليزية.

دراسة سلمان (2021)

هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة التشاركية بأبعادها (تفويض السلطة، المشاركة في صنع القرار، العلاقات الإنسانية) في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التعويضات، التدريب والتطوير). واتخذت الدراسة جامعة تكريت ميداناً للدراسة من خلال عينة عشوائية للعاملين في وحدات الموارد البشرية في الجامعة محل الدراسة والتي بلغت (77 فرداً) موزعين على الكليات المختلفة في جامعة تكريت. استخدم الباحث الأساليب الإحصائية لتوصيف آراء عينة الدراسة حول عناصر القيادة التشاركية وممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال المقاييس الإحصائية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار "ت") وكذلك (مصفوفة الارتباط Correlation Matrix) لاختبار فروض الدراسة واختبار العلاقة ما بين المتغيرات المستقلة وأبعاد المتغير التابع. وأظهرت نتائج الدراسة صحة الفرض الرئيسي للدراسة والذي ينص على وجود أثر معنوي إيجابي للقيادة التشاركية على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقات الإنسانية الفاعلة لها أثر إيجابي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة محل الدراسة. وأخيراً فقد أوصت الدراسة بأن تقوم الجامعة ومن خلال مراكز التطوير والتعليم في الجامعة بإقامة ورش عمل وتصميم برامج تدريب خاصة بالقادة تساعدهم على تنمية مشاركة المرؤوسين في السلطة واتخاذ القرارات لما لهذا النمط القيادي من أهمية كبيرة وحسب نتائج الدراسة الحالية فإنه يساهم في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.

دراسة عبد الله (2020)

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي للتعرف على أثر الأنشطة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي "دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الأردنية. وتمثل مجتمع الدراسة في جميع شركات صناعة الأدوية الأردنية، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة بلغ تعدادها (152) مبحوثاً، وكانت وحدة التحليل والمعاينة من (مدير ونائب/مساعد مدير، ورئيس قسم). ولتحقيق أهداف

الدراسة تم تطوير استبانة خاصة وجرى توزيعها على عينة الدراسة، وتم اعتماد برنامج (SPSS V.25) لإجراء التحليل الإحصائي وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة الأنشطة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية جاءت متوسطة، وأن مستوى الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي كانت متوسطة، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنشطة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي وفي كل بعد من أبعاد ظاهرة الاحتراق الوظيفي (الإجهاد الانفعالي، والشعور بالانفعال، وانخفاض الشعور بالإنجاز) في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وكان من بين أهم التوصيات التي أوصى بها الباحث: ضرورة الاهتمام بالحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي بأبعادها المتعلقة بالإجهاد الانفعالي والشعور بالانفعال وانخفاض الشعور بالإنجاز، والاهتمام بنشاط الاختيار والتعيين لما له من أثر في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي، والعمل على الاهتمام بتقييم الأداء لكونه يحقق إمكانية الكشف عن نقاط القوة والضعف في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

📌 دراسة محمد (2023)

هدف هذا البحث إلى التعرف على أنشطة إدارة الموارد البشرية، إلى جانب تسليط الضوء حول الدور الذي تلعبه هذه الممارسات في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية، وذلك من خلال التطبيق على جامعة القاهرة، فقد اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة وذلك بالاعتماد على الدراسات والمراجعات السابقة، واستخدام أداة الاستبيان التي تم تطبيقها على عينة عشوائية تقدر حجمها (١٥٢) موظف وموظفة، داخل مجتمع الدراسة، وتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، ولقد توصل هذا البحث إلى مجموعة من النتائج الهامة والتي تتمثل أبرزها في تتمتع جامعة القاهرة بمستوى عالي من عملية تخطيط الموارد البشرية وفقاً لوجهة نظر عينة البحث، إذ أن إدارة الجامعة تقوم بتحديد المتطلبات التي تريدها من الموارد البشرية وفقاً لاستراتيجيتها المنهجية، وعند إجراء اختبار الانحدار المتعدد تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنشطة إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في المنظمات الحكومية، وجود علاقة ارتباط طردي معنوي بين التخطيط والتميز المؤسسي في المنظمات الحكومية، وجود علاقة ارتباط طردي معنوي بين الاستقطاب والتوظيف والتميز المؤسسي في المنظمات الحكومية، وجود علاقة ارتباط طردي معنوي بين أنشطة إدارة الموارد البشرية

(التدريب) والتميز المؤسسي، وجود علاقة ارتباط طردي معنوي بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (التحفيز) والتميز المؤسسي في المنظمات الحكومية، وثبت من خلال تحليل الاختلاف أهمية سنوات الخبرة والمستوى التعليمي في رفع مستوى التميز المؤسسي ولقد أوصى الباحث من خلال هذا البحث بضرورة العمل على تحديد الهدف الأساسي من عملية استقطاب العاملين وتحديد المواصفات المطلوبة للوظائف الشاغرة، ضرورة العمل على تحديد وسائل وطرق مناسبة من أجل اختيار وتعيين العاملين من أجل التفريق بين العاملين من أجل التعرف على مؤهلاتهم العالية التي تسهم في رفع كفاءة وأداء المنظمة.

7.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على نظريات تتمثل فيما يلي:

تُعتبر النظرية البنائية من النظريات الأساسية في علم الاجتماع والنفس، حيث تركز على كيفية بناء الأفراد لمعانيهم وتجاربهم من خلال التفاعل مع بيئتهم الاجتماعية. في سياق بحث "أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في أنشطة إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية بالرياض"، يمكن استخدام النظرية البنائية لفهم كيف يتم تشكيل استراتيجيات الموارد البشرية وتطبيقها في سياق الوزارة. من خلال هذه النظرية، يمكننا تحليل كيفية تفاعل الأفراد داخل الوزارة مع السياسات والإجراءات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، وكيف يؤثر هذا التفاعل على فعالية الأنشطة المنفذة.

أولاً، تعزز النظرية البنائية من فهم كيفية إدراك موظفي وزارة الداخلية لأهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. يُمكن للبحث أن يستكشف كيف يشكل الموظفون معانيهم حول التخطيط الاستراتيجي من خلال تجاربهم اليومية، والتدريب الذي يتلقونه، والتوجهات التي يحصلون عليها من القيادة. من خلال إجراء مقابلات مع الموظفين، يمكن للباحثين جمع معلومات حول كيف يفهم الأفراد التخطيط الاستراتيجي ويشعرون بتأثيره على مهامهم اليومية، مما يُعطي رؤية عميقة حول فعالية هذه الاستراتيجيات.

ثانيًا، تسعى النظرية البنائية إلى فهم العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة. في هذا الإطار، يمكن دراسة كيفية تفاعل الفرق المختلفة داخل وزارة الداخلية عند تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية. يُمكن تحليل كيف تتبادل الفرق المعلومات، وتتعاون لتحقيق الأهداف المشتركة، وكيف تؤثر هذه الديناميكيات على تطبيق التخطيط الاستراتيجي. من خلال هذه التحليلات، يمكن تحديد المشكلات التي قد تنشأ من عدم التفاهم أو التواصل الفعال، وتقديم توصيات لتحسين العمل الجماعي.

ثالثًا، يُمكن استخدام النظرية البنائية لتحليل كيفية تأثير البيئة الثقافية والتنظيمية على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. من خلال دراسة القيم والمعتقدات السائدة في وزارة الداخلية، يمكن فهم كيف تؤثر هذه العوامل على كيفية تصميم وتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية. على سبيل المثال، إذا كانت هناك قيمة قوية للتعاون والشفافية، فإن ذلك قد يُعزز من فعالية التخطيط الاستراتيجي ويؤدي إلى تحسين نتائج الأداء.

أخيرًا، يمكن أن تُساعد النظرية البنائية في تطوير توصيات عملية قائمة على نتائج البحث. من خلال فهم كيفية بناء المعاني والتفاعلات بين الأفراد، يمكن تقديم استراتيجيات لتحسين تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية. يُمكن أن تشمل هذه التوصيات تعزيز برامج التدريب والتطوير، وتقديم منصات للتواصل الفعال، وتشجيع ثقافة المشاركة والتعاون. يُعتبر استخدام النظرية البنائية في هذا البحث وسيلة فعالة لفهم التعقيدات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في وزارة الداخلية بالرياض. من خلال استكشاف كيف يُبنى المعنى والتفاعل بين الأفراد، يمكن تحقيق رؤى أعمق تُساهم في تحسين أنشطة إدارة الموارد البشرية وتعزيز الأداء المؤسسي.

8.1 المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل

عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

9.1 مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة.

10.1 أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.

- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

11.1 حدود الدراسة :

- حدود موضوعية: قامت الدراسة بقياس أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده مجمعة في أنشطة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تدريب الموارد البشرية – تخطيط الموارد البشرية – تحفيز الموارد البشرية – اختيار الموارد البشرية): دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية بالرياض.
- حدود مكانية: ستقتصر الدراسة على وزارة الداخلية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- حدود زمنية: ستتم الدراسة خلال العام الدراسي 2024.
- حدود بشرية: سيتم التطبيق على العاملين في وزارة الداخلية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

برز التخطيط الاستراتيجي كأحدث أشكال التخطيط في المنظمات، وقد غيّر هذا النوع من التخطيط الطريقة التي تخطط بها المنظمات لتطوير وتنفيذ استراتيجياتها. ويُستخدم مصطلح الإدارة الاستراتيجية للتعبير عن نفس المفهوم الذي يعكسه التخطيط الاستراتيجي. (علاونة 2019)

لقد شهد العالم تغيرات جوهرية في الأساليب والطرق التي تستخدمها المنظمات في مختلف المجالات، وقد جاء هذا التحول والتغيير استجابة لمجموعة من التحديات التي تواجه العالم والتي يمكن ملاحظتها في تطور التقنيات التنظيمية والطلب المتزايد عليها، وكذلك استجابة للانفجار الكبير للمعرفة والعولمة، مما أجبر سلطات المنظمات على إجراء تغييرات في التوجه وتوظيف الموارد البشرية الفعالة والاستثمار المناسب، ودراسة كافة المتغيرات واختيار البدائل الجيدة في ضوء المنظور المتميز والرؤية المستقبلية التي تفهم تقدم الثورة. (معتمصم، 2019)

إن أهم ما يميز هذا العصر، عصر العولمة والتكنولوجيا وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، هو سرعة وعمق وكثافة المتغيرات والعوامل العالمية التي تعمل المنظمات في ضوءها، مما أجبر المنظمات على تغيير اتجاهها وطرقها القديمة والتقليدية في التخطيط المبنية على التنبؤات والتجارب السابقة في تحليل الأحداث، ولمواكبة هذه التغيرات يجب علينا دراسة الوقائع والأحداث بكل أبعادها وأشكالها ومظاهرها، مثل نقاط القوة والضعف والتحديات والمشاكل والفرص التي تواجهها. وهذا يتطلب صياغة رؤية وأهداف مستقبلية بناء عليها حتى تتمكن المنظمة من الوصول إلى مرحلة تستطيع فيها صياغة إستراتيجية قادرة على التغلب على التحديات الحالية وتحقيق دور قيادي فعال يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المرجوة في التحرك نحو المستقبل المرغوب والمطلوب. (مقدم، 2020)

يعتبر التخطيط الإستراتيجي من أبرز وأهم الركائز التي تلعب دوراً فعالاً في التطوير النوعي للإدارة، لما له من أهمية كبيرة في المنظمات المختلفة وعلى مستوى الأفراد نظراً للإنجازات التي يمكن تحقيقها

باستخدامه، ومن أبرز هذه الإنجازات ضمان الاستمرارية في الأداء وتحقيق مستوى عالٍ من المرونة في التعامل مع العوامل والمتغيرات البيئية، وتطوير الهياكل وتخطيط العمليات واستغلال واستثمار الموارد وتنمية الجهود المادية والقدرات الإدارية من أجل تحقيق أهداف المنظمة الخدمية وتوفير القدرة على إجراء التحليل التنظيمي وتحديثه بشكل دوري من أجل تحقيق التطوير الشامل في إطار مرونة الأداء المتكاملة والتي تهدف إلى التطوير الدائم والتحسين المستمر. (علي، 2021)

1.1.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة في العملية الإدارية، حيث يمثل طريقة تفكير ومقارنة بين الأساليب وأساليب العمل، لاختيار أفضل الخيارات المناسبة للإمكانات المتاحة من جهة وطبيعة الأهداف المرجوة من جهة أخرى، ففي عالم أصبح أصغر حجماً بسبب التطورات في المعلومات والاتصالات والتطورات العالمية المسماة بالتطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وما تحمله معها من متغيرات متنوعة أثرت بلا شك على كافة أطرافه. (عشاوي، 2021)

إلا أن التعريف الأكثر شمولاً هو الذي قدمه التقرير الفيدرالي، والذي يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية مستمرة ومنهجية يتخذ من خلالها أعضاء القيادات في المنظمة القرارات المتعلقة بمستقبل وتطور تلك المنظمة، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات اللازمة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد كيفية قياس درجة النجاح في تحقيقه.

وعليه فمن الواضح أن هناك تعريفات عديدة للتخطيط الاستراتيجي تتفق من حيث المبدأ وتختلف في التركيز على جانب أو آخر من جوانب هذه العمليات التخطيطية، ولكن على الرغم من اختلاف التعريفات نجد أن مفهوم وعمليات التخطيط الاستراتيجي تشمل ما يلي: (عبد الحميد، 2023)

- عمليات إدارية فكرية وعملية منظمة لتحقيق الرؤية المستقبلية وتحديد أبعادها.
- الأهداف طويلة المدى تعكس الرؤية الشاملة للمنظمة للبيئة المستقبلية.

- مجموعة من الخيارات التي تنشأ من مقارنة قدرات المنظمة وإمكانياتها وعواملها البيئية ويفترض أنها مناسبة لتحقيق الأهداف.

- ترجمة الخيارات إلى خطط تشغيلية مفصلة ومتابعة تنفيذ هذه الخطط. (المشركي، 2023)

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه العملية التي تحدد بها المنظمات استراتيجيتها أو اتجاهها وتقرر تخصيص مواردها لتحقيق هذه الاستراتيجية بما في ذلك رأس المال والبشر بحيث تعرف المنظمة بالضبط أين هي ثم تحدد إلى أين تريد أن تذهب وكيف ستصل إلى هناك. والوثيقة التي تحتوي على ذلك تسمى "الخطة الاستراتيجية". (قرمات، 2022)

من الصحيح أن التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يكون أداة فعالة في رسم مسار المنظمة، ومع ذلك، فإن التخطيط الاستراتيجي في حد ذاته لا يمكنه التنبؤ بدقة بكيفية تطور السوق وما هي القضايا التي ستظهر في الأيام القادمة والتي ستؤثر على التخطيط الاستراتيجي للمنظمة. لذلك، فإن الابتكار الاستراتيجي وإدراجه في الخطة الاستراتيجية يجب أن يكون حجر الزاوية لاستراتيجية المنظمة للبقاء في بيئة الأعمال المضطربة. (خليفة، 2021)

التخطيط الاستراتيجي هو نشاط تجاري مهم للغاية. وهو مهم أيضًا في القطاعات العامة مثل الاتصالات ويتم تنفيذه على نطاق واسع سواء بشكل رسمي أو غير رسمي. يجب أن تنتهي عمليات التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار بأهداف وخرائط طريق لتحقيق تلك الأهداف.

تستخدم المصطلحات التالية في التخطيط الاستراتيجي: الحالة النهائية المرغوبة، والخطط، والسياسات، والأهداف، والأهداف، والاستراتيجيات، والتكتيكات، والإجراءات. تتنوع التعريفات وتتداخل في تحقيق الوضوح. أكثر هذه المفاهيم شيوعًا هي مفاهيم محددة، حيث إنها عبارة عن عبارات لها جدول زمني للنتائج المستقبلية المرغوبة، وعبارات عامة مستمرة للنتائج المستقبلية المرغوبة، والتي تشير في معظم النماذج إلى الأهداف أو الغايات. التخطيط الاستراتيجي هو عملية منهجية تتفق من خلالها المنظمة وأصحاب المصلحة الرئيسيين فيما على الأولويات الضرورية لتحقيق غرضها مع الاستجابة لبيئتها. التخطيط الاستراتيجي هو التخصيص المنظم للموارد وتوجيهها نحو تحقيق هذه الأولويات. ومن هذا التعريف، يمكننا

التركيز على عدة مفاهيم أساسية لتوضيح كيفية تطوير نهج مناسب للتخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى طبيعة قيمنا ومعتقداتنا لنجاح عملية التخطيط. يتميز التخطيط الاستراتيجي بعدة خصائص، لعل أهمها: (زيدان، 2021)

- إنه عملية تخطيط استراتيجي لأنه ينطوي على اختيار أفضل استجابة للظروف التي تشكل بيئة ديناميكية ومعادية في بعض الأحيان.
- التخطيط الاستراتيجي هو عملية منهجية تتطلب عملية منظمة وموجهة بالبيانات.
- التخطيط الاستراتيجي يتعلق بالمستقبل: فهو يسمح لك بتوجيه وإدارة المستقبل. لذلك إذا تم اتخاذ القرار بطريقة خاطئة أو إذا لم يتم اتخاذ القرار بالطريقة الصحيحة، فلا داعي للجلوس هناك. قد تتغير الظروف الخارجية من حولك تمامًا. (سلمان، 2021)
- التخطيط الاستراتيجي هو طريقة تفكير وعمل لإحداث تغيير محدد: فالعقلية الإدارية هي عقلية تهتم بتحقيق الأهداف وبالتالي لا تقتصر على التفاصيل. كما أنه يقبل الالتزام بالتخطيط للمستقبل ولا يكتفي بالانشغال بما هو عليه الآن فقط. وتغيير إطاره الزمني من الحاضر إلى المستقبل

2.1.2 عناصر التخطيط الاستراتيجي

في بيئة سريعة التغير تعاني المنظمات من عدم الاستقرار مما يزيد من الحاجة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي والذي لكي ينجح لابد أن يتبنى العناصر والأسس التالية: (عبدالله، 2020)

1. ضرورة خلق جو مشجع داخل المنظمة لبدء جهود التخطيط الاستراتيجي مثل وجود مدراء ذوي خبرة في هذا المجال وأنظمة معلومات وأنظمة اتصالات وتوفر الموارد المالية وغيرها.
2. وجود حماس كامل من قبل الإدارة العليا وأعضاء المستويات الإدارية الأخرى المشاركين في تنفيذ جهود التخطيط الاستراتيجي.
3. وجود فريق متكامل للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي يتكون من أشخاص قادرين على تحمل مسؤولية هذا التخطيط. (نزار، 2023)

لكي ينجح التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهدافه لابد من توافر مجموعة العناصر

والشروط التالية:

1. المشاركة الواسعة تعني ضرورة توفير الأساس للمشاركة الواسعة في التخطيط الاستراتيجي في كافة المجالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والإدارية وغيرها.
2. المعلومات: إن توافر قاعدة بيانات يعد عنصراً أساسياً لنجاح التخطيط حيث أن غياب هذه القاعدة يشير إلى عدم الموضوعية والمنهجية العلمية في التخطيط الاستراتيجي.
3. إن الإدارة العليا لديها إيمان صادق ونهج واضح بضرورة استخدام التخطيط الاستراتيجي والابتعاد عن العشوائية والأغراض الترويجية. (علي، 2023)

3.1.2 خصائص التخطيط الاستراتيجي

يمكن تلخيص خصائص التخطيط الاستراتيجي على النحو التالي: (عشوي، 2023)

1. أولاً: الاستشراف في اتخاذ القرار

يقوم التخطيط الاستراتيجي على الاهتمام بالمستقبل واستقراءه من الحاضر، وهو ضروري لتحديد البدائل التي يمكن اتباعها في المستقبل، ويتعلق بتحديد الأهداف طويلة المدى، والأدوات المستخدمة لتحقيقها، والتخطيط الاستراتيجي، والتحديد المنظم للفرص والتهديدات التي قد تنشأ في المستقبل بناءً على قاعدة بيانات، بحيث يكون قرار المنظمة أكثر فعالية.

2. ثانياً: العملية

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تبدأ بتحديد الأهداف، ثم الاستراتيجيات، يليها تحديد السياسات، ثم صياغة الخطط المستقبلية لضمان تنفيذ الأهداف، وتتضمن هذه العملية التخطيط الذي يجب مراعاته. (بكار، 2022)

3. ثالثاً: الفلسفة

التخطيط الاستراتيجي هو فلسفة وطريقة، ويجب على الإدارة العليا وموظفي المنظمة على كافة المستويات التنظيمية أن يقتنعوا بفوائد وأهمية التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه في كافة أنشطة المنظمة.

4. رابعاً: الشمولية

إن التخطيط الاستراتيجي نشاط يشمل المنظمة ككل وليس جزءاً منها فقط، فهو نظام متكامل يتم تنفيذه بشكل مدروس وبخطوات معلومة، وهو أيضاً نظام يتم من خلاله تحديد مجالات تميز المنظمة في المستقبل وتحديد عملها وأنشطتها في المستقبل، لأن شمولية هذا النظام تزيد من فاعلية العاملين وتخلق لديهم الرغبة في تحسين مستقبل تلك المنظمات، مما يخلق لديهم الشعور بالمسؤولية عن تحقيق أهداف المنظمات التي يعملون فيها. (العمامرة، 2022)

5. خامساً: عدم اليقين

إن التخطيط الاستراتيجي يقوم على عدم اليقين، لأن المتغيرات المستقبلية تكون محاطة بهالة من الغموض، وتحتوي على مخاطر وعدم يقين، ولا تتوفر عنها إلا معلومات قليلة، مع صعوبة التنبؤ بالمستقبل، الأمر الذي يتطلب تعاون ومشاركة كافة المستويات الإدارية ذات الصلة، من أجل تحليل نقاط القوة والضعف في هذه الفرص والتهديدات البيئية، وتجاهل التخطيط الاستراتيجي من خلال التخطيط الاستراتيجي والتعامل معها. (القرشي، 2024)

6. سادساً: المرونة

عند تغير الظروف البيئية تستطيع المنظمة التحول من استراتيجية إلى أخرى، وهذا يتطلب مرونة استراتيجية لتطوير وتنمية الموارد المختلفة، ولا بد أن تكون المنظمة متعلمة، وهنا لا بد أن تعلم المنظمة أن المعلومات والتغيرات البيئية يمكن أن تغير السلوك وتؤدي إلى إعادة التنظيم مرة أخرى، لذلك لا بد أن يكون

التخطيط الاستراتيجي مرناً وقادراً على التحول من استراتيجية إلى أخرى إذا تغيرت الظروف البيئية. (عيسى، 2023)

7. سابعاً: الهيكل

لقد توصلنا إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية منظمة تسعى إلى وضع الأهداف الأساسية والاستراتيجيات والسياسات وصياغة الخطط التفصيلية لتنفيذ تلك الاستراتيجيات من أجل تحقيق الأهداف والغايات الرئيسية للمنظمة، ومن هنا فإن التخطيط الاستراتيجي يربط بين ثلاثة أنواع من الخطط: الخطط والبرامج الاستراتيجية، والخطط والبرامج قصيرة المدى. والتخطيط الاستراتيجي لا يتم دفعة واحدة، بل يتضمن عدة مراحل للوصول إلى شكله النهائي، لذلك لابد من ربط كل هذه الأنواع من الخطط معاً في هيكل محدد للوصول إلى الشكل النهائي للتخطيط الاستراتيجي. (عامود، 2022)

4.1.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي ومبرراته

تنبع أهمية التخطيط الاستراتيجي من أنه يمكن المنظمات من تحليل الفرص والمخاطر في بيئتها الخارجية، مما يحدد البدائل المناسبة ويتخذ القرارات الصحيحة لتحقيق الأهداف المرجوة ويساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على تحقيق الأهداف طويلة المدى من خلال تحويل الخطط والأهداف الاستراتيجية إلى خطط وبرامج وميزانيات مفصلة وقابلة للتنفيذ.

1. تكوين فرق عمل متكاملة لأنها تحدد إطار العمل والمنافسة.

2. إرشادات عامة لتوزيع المسؤوليات وتفويض القرارات.

3. يوفر إطاراً لتخصيص الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية والمعرفية.

4. خلق بيئة عمل يلتزم فيها الجميع ويشاركون في تحقيق الأهداف.

هناك عدة مزايا تجعل التخطيط الاستراتيجي مهماً للغاية، وهي: (ابو خريص، 2020)

1. تحديد المشاكل أو العوائق التي قد تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها والاستعداد مسبقاً بالحلول المناسبة للتغلب على هذه المشاكل.
2. إنفاق القدر المناسب من الوقت لتحقيق أهداف المنظمة، لأن الأداء يسير وفقاً لخطة منظمة وجدول زمني محدد.
3. توفير معايير موضوعية لمراقبة الأداء وتتبع تنفيذ البرامج في المنظمة.

5.1.2 مبررات التخطيط الاستراتيجي

إن مبرر المنظمات الحديثة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي يرجع إلى تعقيد وتشابك العلاقات والمسؤوليات وكثرة العوامل والمتغيرات المؤثرة على أداء العمل، فالعمل الحديث يتعرض لكثير من المخاطر وعدم اليقين بشأن الظروف المستقبلية، لذلك أصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورياً للتنبؤ بالظروف المستقبلية وإعداد الخطط والبرامج التي تضمن تحقيق الأهداف في الظروف المتوقعة. ومن هذه المبررات: (صباح، 2021)

1. اكتشاف الأخطاء في عمل المنظمة، وتظهر هذه الأخطاء من خلال عدم تحقيق نتائج تتفق مع الأهداف الموضوعية.
2. ظهور فجوة كبيرة في أداء المنظمة عندما تكون نتائج الأداء أقل من التوقعات بالنسبة للأهداف الموضوعية.
3. تولي مدير جديد إدارة المنظمة يختلف أسلوبه القيادي وطريقة عمله عن الإدارة السابقة، الأمر الذي يتطلب المراجعة في حالة تناقض الخطط والبرامج القائمة، إذا كانت غير متوافقة مع أهداف المنظمة. (جاء، 2022)

6.1.2 مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي

1. ضرورة قيام المنظمات العامة والخاصة بإجراء تغييرات جوهرية في أساليب عملها وتطويرها وتحسين كفاءتها وكفاءة العناصر البشرية.

2. إن التخطيط الاستراتيجي يوفر مقياساً علمياً للتقدم.

3. إن التخطيط الاستراتيجي يخلق جوّاً ديمقراطياً يسمح بالمشاركة في صنع القرار.

7.1.2 مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي

تهتم الإدارة الاستراتيجية بشكل أساسي بإدارة العلاقات المتبادلة التي تحدث بين مكونات المؤسسة ومن ناحية أخرى بين تلك المكونات، وهي أحد مجالات الإدارة العلمية الحديثة، وموضوعها المؤسسة كوحدة فاعلة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، والتي تشكلها هذه المؤسسة من منظورها الخاص أو إدارتها العامة بشكل مباشر. (امان، 2023)

تعرف الاستراتيجية بأنها تحديد الأهداف طويلة المدى للمنظمة، واعتماد أساليب وأدوات العمل المناسبة، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. كما أنها مجموعة من القرارات المتكاملة والمتكاملة التي تتخذ من أجل تحقيق الأهداف، وفريق آخر يعتبرها مجموعة من الخيارات أو التفضيلات أو الالتزامات التي تتخذ بقصد تحقيق عدد من الأهداف، بينما يعتبرها آخرون فناً عاماً وشاملاً نظراً لاهتمامها بإجمالي المؤسسة وتكامل أجزائها بين الدور الإداري والمؤسسة الحرة. - فعاليتها ونشاطاتها بحيث تقوم الإدارة العليا بعد استخدام الأساليب الخاصة المناسبة للتصنيف والتحليل باستخدام المعلومات الواردة من الإدارات والوظائف والأنشطة دون أن تسمح للإدارات والأنشطة بالتأثير عليها ودون أن تتأثر بالأساليب والأدوات المستخدمة في التحليل، وبطريقة تتعامل مع الواقع الديناميكي بموضوعية وحيادية ومسؤولية بعيداً عن أي مصلحة فردية أو شخصية. (عبدالعزیز، 2020)

8.1.2 خطوات إعداد التخطيط الاستراتيجي

تميل أغلب المنظمات اليوم إلى استخدام التخطيط الاستراتيجي كأداة أساسية تمكن المنظمات من التعامل والتكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة من أجل البقاء والازدهار في المستقبل.

1. الرؤية.

ينطبق مفهوم الرؤية على نوعين من النشاط البشري، يعتمد كل منهما على معالجة المعلومات. اكتشاف ما هو موجود في العالم، حيث يتم إنشاء صورة محددة من خلال تحليل كل عنصر أو مكون من تلك الصور المختلفة. ومن الواضح أن هذه العملية تتجاوز عملية النظر إلى الأحداث فقط لتشمل الفهم والاستيعاب، وغالبًا ما يصاحب ذلك فهم المواقف المعقدة. بالإضافة إلى ذلك، توفر رؤية العمل وصفًا للمنظمة وثقافتها وعملها والتكنولوجيا المستخدمة فيها وأنشطتها المستقبلية. (شيتز، 2021)

2. اختيار رسالة المنظمة

يعبر بيان المهمة عن هوية المنظمة والغرض الذي من أجله توجد. إن وجود بيان الرسالة أمر ضروري ومهم للغاية بالنسبة للمنظمة، وذلك لأن بيان الرسالة إذا كان قوياً ومتيناً فإنه يعبر عن قيم وأولويات المنظمة ويعبر أيضاً عن طبيعة ونطاق عمليات المنظمة الحالية، ومن هنا تنبع الأهداف والاستراتيجيات المختلفة للمنظمة، وتعتبر رسالة المنظمة من أهم مكونات الخطة الاستراتيجية لأنها المحور الذي تدور حوله الأهداف والغايات الرئيسية للمنظمة وتصاغ الاستراتيجيات في ضوءها، وتعكس رسالة المنظمة العناصر التالية: (عليوى، 2021)

- نطاق عمل المنظمة في الحاضر والمستقبل.
- الإمكانيات الفعلية المتاحة في الوقت الحاضر. والتي يمكن بالتأكيد تقديمها في المستقبل في البعد الزمني لعملية التخطيط الحالية.

3. أهدافها وغاياتها الرئيسية.

- تبين الأهداف الشاملة التي تسعى منظمة الأعمال إلى تحقيقها على المدى الطويل، وبالتالي فهي الأهداف العامة التي تحاول معظم منظمات الأعمال الاقتراب منها. (حشيش، 2019)
- إعداد المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات على الهيكل التنظيمي والإجراءات والقوانين واللوائح والقوى العاملة بما يزيد من قدرتها على التعامل بكفاءة وفعالية مع البيئة الخارجية.

- تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم تعديل الأهداف طويلة المدى والأهداف السنوية والسياسات وعمليات تخصيص الموارد على أساس هذه الأولويات.
- إيجاد معيار موضوعي للحكم على فعالية الإدارة.
- زيادة فعالية وكفاءة اتخاذ القرار والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات بسبب وجود معايير واضحة تعكس الأهداف الاستراتيجية. (صالح، 2022)
- التركيز على السوق والبيئة الخارجية، باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.
- جمع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات حتى يتمكن المدير من تحديد المشاكل مبكراً وبالتالي يتولى زمام المبادرة بدلاً من اتخاذ القرارات التي تكون رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.
- وجود نظام إدارة استراتيجي يتكون من إجراءات وخطوات محددة تجعل الموظفين يشعرون بأهمية النهج العلمي في التعامل مع المشاكل. (المجاوي، 2022)

4. تحليل البيئة التنافسية الخارجية للمنظمة لتحديد الفرص المتاحة وعوامل التهديد المحتملة.

يعتبر مفهوم البيئة الخارجية للمنظمة التجارية شرطاً أساسياً لنجاحها، ويتمثل هذا الفهم في قدرة المنظمة على جمع وتحليل ومراجعة المعلومات والبيانات ذات الصلة من أجل تطوير الخيارات المناسبة لفهم منهجي للبيئة الخارجية وكيفية تعامل المنظمات التجارية معها، وفي هذه المرحلة تنقسم إلى قسمين: تحليل البيئة الخارجية للمنظمة وتحليل البيئة المحددة. (الوكيل، 2019)

5. تحليل البيئة التشغيلية الداخلية للمنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف فيها.

تمثل البيئة الداخلية للمنظمة مستوى البيئة الداخلية للمنظمة التي ترتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية للمنظمة التجارية، وبالتالي فإن الاختلاف في البيئة التفاعلية للمنظمات التجارية يتجسد في الاختلاف في قدرات هذه المنظمات ونقاط قوتها أو ضعفها الأساسية، والتي يمكن أن تصبح عاملاً أساسياً في استغلال الطاقة والفرص المادية والبيئة الخارجية للمنظمة وقيم العاملين الإداريين التي تؤثر بقوة على أهداف واستراتيجيات المنظمة. (الخولاني، 2023)

الغرض من تحليل البيئة الداخلية هو تحديد نقاط القوة والضعف من أجل استغلال الفرص المناسبة وتجنب التهديدات ذات التأثيرات السلبية.

6. التحليل البيئي وتحليل SWOT

9.1.2 منطق التخطيط الاستراتيجي

يمكن تحديد مجموعة من أنماط التحديات البيئية التي قد تؤثر سلباً على المنظمات وتتطلب من هذه المنظمات تبني نهج التخطيط الاستراتيجي لمواكبة التغيرات والعمليات الديناميكية الناشئة عن هذه التحديات، على النحو التالي: (مفتاح، 2019)

1. البيئة الاقتصادية: وتشمل البيئة الاقتصادية تكاليف ومعدلات الإنتاج وتكاليف الطاقة وظروف السوق والعمالة.
2. البيئة السياسية، وتشمل اهتمامات المديرين والزعماء السياسيين والمسؤولين، وكيفية إنفاق الأموال ومقدار العائد الذي يمكن الحصول عليه.
3. البيئة التنظيمية، وتشمل المنافسة بين المنظمات الخاصة والعامة على الموارد المالية والعملاء.
4. البيئة الاجتماعية: وتشمل المفاهيم المرتبطة بالديمقراطية قبول مبادئ معينة وزيادة المنافسة بين العاملين في المنظمة.
5. البيئة التكنولوجية: إن تحدي التكنولوجيا له تأثير كبير على النهج الذي تتبناه المنظمات في عملية الإنتاج، حيث قد تلعب التقنيات الحديثة مثل أقراص الليزر وأنظمة الاتصالات والأقمار الصناعية والكمبيوترات دوراً في تغيير نوعية الإنتاج من الأشكال التقليدية إلى أشكال أخرى أكثر تقدماً وتعقيداً. (باسي، 2019)

10.1.2 ابعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

1. تدريب الموارد البشرية

يعتبر تدريب الموارد البشرية عنصراً حيوياً في تنمية القدرات المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، ويهتم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتطوير مهاراتهم لضمان تحقيق أهداف محددة، وهذا يتطلب إنشاء برامج تدريبية متكاملة تركز على تطوير المهارات الفنية والإدارية للموظفين، مما يزيد من كفاءتهم وقدرتهم على التكيف مع التغيرات السريعة في مكان العمل. (الوكيل، 2019)

- تحديد الاحتياجات التدريبية: تبدأ عملية التدريب بتحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية بناءً على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وهذا يتطلب تحليل الفجوة بين المهارات الحالية والمهارات المطلوبة، ويمكن استخدام أساليب مختلفة مثل الاستبيانات والمقابلات وتحليل أداء الموظفين لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، ومن خلال هذا التقييم يمكن تصميم برامج تدريبية مخصصة لتناسب احتياجات الأفراد والمجموعات. (الخولاني، 2023)
- تصميم وتطوير برامج التدريب: بعد تحديد الاحتياجات تأتي مرحلة تصميم برامج التدريب، ويجب أن تكون هذه البرامج متنوعة، وتتضمن التعلم النظري والعملي، وتستخدم أساليب تدريبية مبتكرة مثل ورش العمل والمحاكاة والدورات الإلكترونية. - يجب أن تستند هذه البرامج إلى الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتساعد على تحسين الأداء العام وزيادة فعالية العمل الجماعي. كما يجب أن تتضمن البرامج مكونات تقييم الأداء لضمان قياس فعالية التدريب. (مفتاح، 2019)
- تنفيذ التدريب: تتطلب عملية تنفيذ التدريب تنسيقاً دقيقاً لضمان مشاركة جميع أصحاب المصلحة. ويجب اختيار المدربين بعناية، حيث يجب أن يكونوا من ذوي الخبرة في مجالاتهم وقادرين على تحفيز المشاركين. ويفضل أن يتم تنظيم التدريب في بيئة مريحة وملائمة للتعلم، ويمكن استخدام تقنيات التعلم عن بعد لتوسيع نطاق الوصول إلى التدريب. يعد تقديم الدعم المستمر للمشاركين طوال فترة التدريب عاملاً مهماً في نجاح العملية. (باسي، 2019)
- تقييم فعالية التدريب: بعد الانتهاء من برامج التدريب، يجب تقييم فعاليتها من خلال جمع التعليقات والتغذية الراجعة من المشاركين. ويمكن استخدام أدوات مثل الاستبيانات والمقابلات لتقييم مدى تحقيق أهداف التدريب. يساعد هذا التقييم في تحديد تأثير التدريب على أداء الفرد والفريق، وكذلك

المجالات التي تحتاج إلى تحسين في المستقبل. يعد التحليل المستمر لنتائج التدريب خطوة حاسمة في تحسين البرامج وتطوير استراتيجيات جديدة. (القرعان، 2022)

2. تخطيط الموارد البشرية

إن تخطيط الموارد البشرية يعد عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة الاستراتيجية في أي منظمة. والهدف من هذه العملية هو ضمان توفر القوى العاملة المناسبة في الوقت المناسب، مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ويتطلب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تحليلاً مفصلاً لاحتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية التي ستساعدها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. (مرسال، 2020)

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية: تبدأ عملية تخطيط الموارد البشرية بتقييم شامل للبيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المنظمة. ويتضمن ذلك دراسة العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي قد تؤثر على احتياجات القوى العاملة. ويجب تحليل الهيكل التنظيمي الحالي ومهارات وكفاءات الموظفين مقابل المتطلبات الاستراتيجية المستقبلية. ويمكن أن يساعد هذا التحليل في تحديد الفجوات في المهارات والموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. (بخيت، 2020)

- تحديد الاحتياجات البشرية: بعد تحليل البيئة، يتم تحديد الاحتياجات البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويشمل ذلك التنبؤ بعدد الموظفين المطلوبين والمهارات المطلوبة ومستويات الوظائف المطلوبة. ويجب أن يستند هذا القرار إلى أهداف المنظمة طويلة الأجل، مثل التوسع في أسواق جديدة أو تطوير خدمات جديدة. يساعد ذلك على ضمان حصول المنظمة على الموارد البشرية المناسبة لمواجهة التحديات المستقبلية. (عبدي، 2022)

- تطوير استراتيجيات التوظيف والتدريب: يتطلب تخطيط الموارد البشرية تطوير استراتيجيات توظيف وتدريب فعالة. يجب أن تتضمن هذه الاستراتيجيات كيفية جذب المواهب المناسبة، سواء من خلال الإعلانات أو معارض التوظيف أو منصات التوظيف عبر الإنترنت. بالإضافة إلى ذلك، يجب

تصميم برامج التدريب لتطوير مهارات الموظفين الحاليين وتلبية احتياجاتهم المتزايدة. يساعد هذا على زيادة الولاء والإنتاجية في المنظمة. (العيد، 2022)

- **تقييم الأداء وتعديل الخطة:** تعد عملية تقييم الأداء جزءاً مهماً من تخطيط الموارد البشرية. يجب أن تتضمن هذه العملية تحليل النتائج المحققة مقابل الأهداف المحددة وتحديد ما إذا كانت الاستراتيجيات المستخدمة فعالة أم لا. في حالة وجود أي انحرافات، يجب تعديل الخطط وفقاً للاحتياجات الجديدة أو التغييرات في البيئة الخارجية. يساعد هذا التقييم المستمر في تحسين استراتيجيات الموارد البشرية وزيادة قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات. (ابو النصر، 2024)

3. تحفيز الموارد البشرية

إن تحفيز الموارد البشرية يعد عنصراً أساسياً في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. حيث يساهم بشكل مباشر في زيادة أداء الأفراد والمجموعات في المنظمة. ويعتمد التحفيز على تشجيع الموظفين على تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية، مما يؤثر بشكل إيجابي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وهذا يتطلب فهماً عميقاً للاحتياجات والدوافع البشرية وتنفيذ استراتيجيات فعالة تزيد من مشاركة الموظفين وولائهم. (سامر، 2024)

- **فهم الدوافع الفردية:** يبدأ خلق التحفيز في الموارد البشرية بفهم الدوافع الفردية لكل موظف. وتختلف الدوافع الفردية من شخص لآخر ويمكن أن تشمل الرغبة في التقدم الوظيفي، أو التوازن بين العمل والحياة، أو تقدير الإدارة. ويعد إجراء استطلاعات رأي ومقابلات شخصية منتظمة مع الموظفين وسيلة فعالة لجمع المعلومات حول دوافعهم. ومن خلال فهم هذه الدوافع، يمكن للمنظمات تصميم برامج تحفيزية تتناسب مع احتياجات الأفراد. (زناتي، 2023)

- **تطوير برامج الحوافز:** بناءً على فهم الدوافع الفردية، يجب على المنظمات تطوير برامج حوافز متكاملة. ويمكن أن تشمل هذه البرامج حوافز مالية مثل المكافآت والترقيات وكذلك حوافز غير مالية مثل التقدير العام، وفرص التدريب والتطوير، وبيئة عمل إيجابية. إن توفير فرص التعلم والنمو المهني يشكل جزءاً أساسياً من البرامج التحفيزية، حيث يساعد على تعزيز المهارات وزيادة التزام الموظفين بالمنظمة. (سامي، 2022)

4. اختيار الموارد البشرية

إن اختيار الموارد البشرية عملية بالغة الأهمية في إطار التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث تساعد في ضمان توافر الكفاءات المناسبة التي تتوافق مع أهداف المنظمة. ويتطلب هذا الاختيار نهجاً مدروساً يتضمن تحليل الاحتياجات وتطوير معايير اختيار دقيقة وتنفيذ استراتيجيات فعالة لاستقطاب المواهب. (السنوسي، 2021)

- **تحليل الاحتياجات:** يبدأ اختيار الموارد البشرية بتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية. ويتم ذلك من خلال دراسة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتحديد المهارات والخبرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. ويجب أن يتضمن هذا التحليل تقييماً للحالة الحالية للقوى العاملة، بما في ذلك المهارات والفجوات الموجودة. ويساعد هذا الفهم في تحديد عدد الموظفين المطلوبين والخبرات اللازمة لتلبية الاحتياجات المستقبلية. (آل علي، 2022)

- **صياغة معايير الاختيار:** بمجرد تحديد الاحتياجات، يجب صياغة معايير اختيار واضحة ودقيقة. وتشمل هذه المعايير المؤهلات التعليمية والخبرة العملية والمهارات الفنية والقدرات الشخصية. ويعد تحديد هذه المعايير خطوة أساسية في ضمان اختيار المرشحين الأكثر ملاءمة للمناصب الشاغرة. ويجب أن ترتبط هذه المعايير بشكل مباشر بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتساعد في زيادة كفاءة الأداء وتحقيق النتائج المرجوة. (هطيل، 2020)

- **استراتيجيات استقطاب المواهب:** تتطلب عملية اختيار الموارد البشرية استراتيجيات فعالة لجذب المواهب المناسبة. ويمكن القيام بذلك باستخدام أدوات مختلفة مثل إعلانات الوظائف عبر الإنترنت، والمشاركة في معارض الوظائف، والتعاون مع الجامعات. وينبغي للحملات الإعلانية أن تسلط الضوء على ثقافة المنظمة والفرص التي تقدمها وتشجع الأفراد الموهوبين على التقدم للوظائف. إن إنشاء علامة تجارية قوية للموارد البشرية يعد وسيلة فعالة لجذب المواهب. (شريف، 2019)

- **عملية التوظيف والمقابلة:** تتضمن عملية اختيار الموارد البشرية التنفيذ الفعال لإجراءات التوظيف والمقابلة. وينبغي أن تتضمن هذه العمليات تقييماً شاملاً للمرشحين من خلال المقابلات الشخصية والاختبارات الفنية وتقييمات الأداء. ويفضل استخدام طرق تقييم مختلفة لضمان اختيار المرشحين

ذوي المهارات والمعرفة اللازمة. وينبغي أيضًا أن تكون عملية التوظيف شفافة وموضوعية لزيادة الثقة في القرارات المتخذة. (احمد، 2019)

المبحث الثاني: الموارد البشرية

1.2.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية

إن جوهر إدارة الموارد البشرية هو الإنسان بكل ما يحمله من قيم، فهو قيمة إنتاجية واقتصادية وقيمة استهلاكية، فهو يستهلك ما هو قيمة روحية وإنسانية، وهي قصة إدارة الموارد البشرية وتاريخها، ولذلك فإن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية لم يتطور لفترة طويلة. (القرعان، 2022)

اليوم تواجه المنظمات العديد من التغيرات، سواء في بيئات العمل الداخلية أو الخارجية، وقد أدت هذه التغيرات إلى زيادة الضغوط على المنظمة لمواكبة هذه التحديات، وأن تكون أكثر مهارة وكفاءة وقدرة ووعياً والتزاماً ولقد تغيرت النظرة إلى الإنسان في المنظمات من عنصر تكلفة يجب التقليل منه، إلى أصل من أصول المنظمة يمكن الاستثمار فيه وزيادة قيمته للمنظمة، فهذه المهارات والمعارف، تجعل الإنسان عاجزاً أو لديه قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير، فلكي يصبح الإنسان مورداً، يجب أن يتمتع بالخبرة والمهارات والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء المهام المتخصصة. (مرسال، 2020)

وعليه فإن الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية لم يعد مقبولاً أو كافياً لإدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات والتحديات التي تواجهها المنظمة من تقدم تكنولوجيا وعولمة وتنوع المهارات المطلوبة وتركيبية القوى العاملة المختلفة، وكلها تحديات تتطلب أدواراً مختلفة لإدارة الموارد البشرية. لذا أصبح من الضروري أن تواكب وظائف إدارة الموارد البشرية مراحل التطور التنظيمي وأن تتبنى توجهات استراتيجية في التعامل مع مواردها البشرية وخاصة في مجال التخطيط وتنمية هذه الموارد. (بخيت، 2020)

تعتمد إدارة الموارد البشرية الفعالة على فلسفة إدارية تنظر إلى الموظفين باعتبارهم عقولاً مفكرة وليسوا مجرد أفراد أو أشخاص، وبالتالي فهي تمثل مزيجاً حديثاً من مهام إدارة الموارد البشرية في دور من المبادئ حيث تقوم إدارة الموارد البشرية والرؤساء المعنيين بفحص كيفية مساهمة سياسات الموارد البشرية في خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة أو تعزيز الدور المتوقع للإدارة في المنظمة، كما تقوم الإدارة العليا

بمواءمة أهداف واستراتيجيات الموارد البشرية مع الاستراتيجيات العامة للمنظمة، ويشمل هذا الدور المهام الحديثة التي يقوم بها المتخصصون والمستشارون وليس فقط كيفية تنفيذها. (عبدي، 2022)

إن إدارة الموارد البشرية تشكل جزءاً أساسياً من العملية التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها. فبعد تحديد الاتجاه العام والاستراتيجية، تأتي الخطوة التالية وهي تحديد أهداف المنظمة وترجمتها إلى خطط قابلة للتنفيذ. ولا يمكن تحقيق هذه الأهداف دون الموارد اللازمة، والتي تشمل البشر. لذلك، ينبغي أن تكون إدارة الموارد البشرية جزءاً من عملية تتضمن تحديد البشر المطلوبين، وكيفية استخدامهم، وكيفية اكتسابهم وإدارتهم. كما ينبغي أن تكون إدارة الموارد البشرية متكاملة بشكل كامل مع عمليات الإدارة الأخرى. (العبد، 2022)

يواجه قطاع الخدمات عدداً من التحديات، أهمها العولمة والاستعدادات اللازمة للتكيف معها. ففي ظل العولمة تتحرر الأسواق من القيود التي تحد من الحركة، مما يؤدي إلى حرية حركة رأس المال ودخول المنافسين إلى الأسواق المحلية. وهذا يتطلب من المؤسسات الخدمية تحسين خدماتها باستخدام التقنيات الحديثة، وخفض التكاليف، وتنويع منتجاتها لتلبية احتياجات المودعين والمستثمرين وبرامج التنمية. كما تضطر المؤسسات إلى الخضوع لسلسلة من عمليات الاندماج المصرفي، حيث تكافح البنوك الصغيرة لمواجهة المنافسة. (ابو النصر، 2024)

يعتبر موضوع العنصر البشري وإدارته من المواضيع العامة التي حظيت باهتمام كبير في مختلف منظمات الأعمال الحديثة، من الحكومة إلى المنظمات الخاصة لذلك تعتبر وظيفة إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي من الوظائف المهمة في المنظمة وذلك لأهمية المهام والمسؤوليات والواجبات والأهداف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وإدارة الموارد البشرية، باعتبارها أحد العناصر الأساسية للإنتاج، هي المسؤولة بلا شك عن الوظائف المتعلقة بالعنصر البشري، والتطور والتقدم والاهتمام بتحقيق أهداف المنظمة. ونجاح المؤسسات، يعكس النهج المعاصر لدراسة عمل هذه الإدارة في المنظمات الحديثة اليوم ويختلف في كثير من النواحي عن تعريفه لما يسعى بإدارة الأفراد. (سامر، 2024)

لذلك سنناقش في هذا الفصل مفهوم إدارة الموارد البشرية، وهو أمر مهم للغاية بسبب تغير الأسماء بسبب التطور الذي طرأ على مفهوم إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى تتبع التطور الذي طرأ على مفهوم الموارد البشرية، من حيث تحسين مستوى استراتيجية الموارد البشرية. وفي المقام الأول والأثر الإيجابي على باقي العناصر المكونة للمنظمة في شقين: أولاً مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها، وفي الشق الثاني تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية اللازمة لتحسين مستوى العاملين. (زناتي، 2023)

2.2.2 تنوع تعريفات إدارة الموارد البشرية:

على الرغم من تعدد التعريفات التي صيغت فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية إلا أنها تتفق في مضمون وروح رسالتها والتي تعد المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة وموظفيها وتهدف إلى تحقيق أهدافها وأغراضها، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الأنشطة والبرامج المخصصة لاكتساب الموارد البشرية وتنميتها واستغلالها والاحتفاظ بها بشكل فعال. (سامي، 2022)

وقد تعددت وتنوعت الأسماء التي أطلقت على الإدارة المتعلقة بالعنصر البشري في المنظمات، وإن كان أكثرها شيوعاً هو مسمى "إدارة الأفراد" والتي تعرف بأنها جزء من الوظيفة الإدارية المتعلقة بالعاملين وعلاقاتهم في المنظمة، والتي تهدف إلى تحسين مستوى كفاءة العاملين وتحقيق العدالة بينهم ويعرفها البعض بأنها الإدارة التي تؤمن بأن الأشخاص العاملين على مستويات مختلفة هم أهم الموارد وأن واجبها هو توفير كافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بعملهم بما يعود بالنفع على المنظمة ومصالحها الخاصة. (السنوسي، 2021)

كما أنها تعرف بأنها إحدى الوظائف والأقسام الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات وتركز على كافة الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق بها منذ لحظة التعيين في المنظمة حتى انتهاء العمل فيها وقد عرفها معهد إدارة الأفراد في بريطانيا سنة (1954) بأنها ذلك الجزء من الأداء البشري المتعلق بها وهي أعلى مساهمة ممكنة في تحقيق كفاءة وفعالية المشروع إلا أن المعهد قام بمراجعة هذا التعريف بعد ثلاث سنوات وذلك لأن مصطلح إدارة الأفراد يعني أنها جزء من الإدارة يتعلق بالعمال وعلاقاتهم في

المؤسسات المختلفة وهدفها تحقيق الكفاءة والعدالة من خلال مساواة جهود العاملين من الرجال والنساء وتشجيعهم على توفير أفضل ظروف العمل. (آل علي، 2022)

إلا أننا نجد أن هناك العديد من التعريفات التي تتشابه أحيانا وتختلف أحيانا أخرى، وذلك لأننا نركزها على محور واحد، تختلف المجموعة التي نركز عليها لأسباب مثل مجال التركيز الذي يريده المؤلف، فقد تركز على الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية، وأيضا التركيز على الأنشطة والحقوق الرئيسية لموظف إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالإدارات الأخرى في المنظمة، وإذا كانت سلوكية فإنها تركز على الجوانب الأخلاقية والسلوكية لتلك الوظيفة، وقد يكون هذا الاختلاف راجعا إلى نطاق تطبيقها. (هطيل، 2020)

لذلك فإن إدارة الموارد البشرية تشمل مجموعة من العمليات الجزئية ابتداء من تخطيط الموارد، مروراً بإعداد أنظمة تحليل ووصف الوظائف، وإعداد أنظمة الاختيار والتعيين، وأنظمة تقييم أداء الموظفين والحوافز وانتهاء بإنشاء أنظمة التأديب والسلامة المهنية لتحقيق أهداف المنظمة. (احمد، 2019)

إن هذا النشاط الإداري المتعلق بتحديد القوى العاملة حسب المشروع وتزويدها بالعدد والكفاءات المحددة وتنسيق استخدام هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة يعرف إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام العمالة داخل المركز أو بواسطة المنشأة وهذا يشمل العمليات المتعلقة بالقوى العاملة وتقييم الأداء وتقويمه وتنمية الموارد البشرية وترقيتها. يعرف مارتين، ج. إدارة الموارد البشرية بأنها جانب من جوانب الإدارة يهتم بالأشخاص كأفراد أو مجموعات وعلاقتهم داخل المنظمة وكذلك الطرق التي يمكن للأشخاص من خلالها المساهمة في كفاءة المنظمة بما في ذلك وظائف تحليل البيانات والمعلومات التنظيمية والموارد البشرية ذات الصلة وتدريب وتنمية الموارد البشرية. ويرى مايرز، ج. وبيجروس أن إدارة الموارد البشرية هي القانون أو النظام الذي يحدد أساليب وتنظيم سلوك الأشخاص ذوي الموارد البشرية في المنظمة حتى يتمكنوا من تحقيق ذواتهم وأيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكاناتهم لتحقيق أعلى إنتاجية أيضا باعتبارها عملية العناية بكل ما يتعلق بالموارد البشرية والتي تحتاج أي منظمة إلى تحقيقها وتوجيه استخدامها لتحقيق أهداف المنظمة وتطورها. (شريف، 2019)

3.2.2 أهمية الموارد البشرية

تكتسب إدارة الموارد البشرية كواحدة من وظائف المنظمة الحديثة في القرن الحادي والعشرين أهمية كبيرة، وما يميزها عن غيرها من الأصول هو أن الإدارة تعتمد على خلق واستغلال مواردها البشرية على النحو الأمثل، والبيئة التي تنمي وتنشط ذلك، ويمكن تقسيم أهمية الموارد البشرية على النحو التالي: (العمري، 2020)

1. أولاً: على المستوى التنظيمي

- تزيد الموارد البشرية من قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة، لذا فإن قيمة وأهمية الاستفادة منها تزداد مع مرور الوقت.
 - هناك علاقة تكاملية مهمة بين إدارة الموارد البشرية والأقسام والوظائف الأخرى في المنظمة.
 - أي تقصير في تقدير الحاجة من الموارد البشرية سيؤدي إلى تعويض عمل الأقسام الأخرى.
- (محمود، 2023)

2. ثانياً: على المستوى الوطني:

- الموارد البشرية هي أساس الاستقلال والتأثير الاقتصادي.
- الموارد البشرية كأداة تنافسية عالمية
- العقول المبتكرة تقلل من فاتورة التكنولوجيا المستوردة.
- الموارد البشرية الكفؤة كأداة لزيادة الصادرات
- الموارد البشرية تكمل الثروة الوطنية
- أصبحت استقطابات العقول ساحة للصراع العالمي.
- الإدارة الفعالة للموارد البشرية تعزز الأمن الوطني.

- أهمية العنصر البشري كمورد اقتصادي أساسي ومهم لأي منظمة، بفضلته تتحقق الأهداف التنظيمية. (غربي، 2022)
- يمكن المجموعات المختلفة في مكان العمل من استخدام أسس تنظيمية سليمة لتنظم العمل وتوزيع الأدوار وتفويض السلطات.
- تركز العلاقات التنظيمية على قواعد ثابتة وضوابط تنظيمية تحكمها أحكام أوصاف الوظائف والتحليل التنظيمي وهيكل المنظمة.
- الاستغلال الأمثل للموارد البشرية في المنظمة.
- أهمية زيادة الإنتاجية مع ضغوطها المستمرة لزيادة إنتاجية العاملين.

كما يقوم قسم الموارد البشرية بتقديم التوجيه والمشورة للمديرين التنفيذيين في كافة الجوانب المتعلقة بالموظفين في المنظمة لمساعدتهم على صياغة السياسات وإدارتها. ويحقق التنسيق بين كافة الأقسام من خلال إعداد وتجهيز الموظفين. (ميمونة، 2024)

4.2.2 أسباب تزايد أهمية الموارد البشرية

لقد حققت إدارة الموارد البشرية تقدماً ملحوظاً في الربع الأخير من القرن التاسع عشر ويرجع تزايد أهميتها إلى الأسباب التالية:

- نمو النقابات وزيادة قوتها التفاوضية وقدرتها على إيصال آرائها إلى الإدارة العليا في الشركات الصناعية.
- نمو قيمة الموارد البشرية مقارنة بعوامل الإنتاج الأخرى.
- ارتفاع مستوى الوعي الثقافي بين القوى العاملة دفعها إلى المطالبة والإصرار على تحقيق حقوقها كاملة والمطالبة بالمعاملة الإنسانية. (علاونة 2019)
- أدت ظروف الحرب وخاصة الحرب العالمية الثانية التي شهدت نقصاً كبيراً في العمال المدربين بسبب وفاتهم في الحرب إلى تكثيف الاهتمام بالتدريب والتأهيل.

- تدخل الحكومة في شؤون العمل والعمال بهدف توفير العدالة للعمال وتحسين مستويات معيشتهم وتدريبهم وإشراكهم في القرارات المتعلقة بهم.

5.2.2 أهداف الموارد البشرية

تختلف الأهداف الدقيقة لإدارة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى وتعتمد على مرحلة تطور المنطقة، فمثلاً مدير الموارد البشرية هو الشخص المسئول عن الشؤون الإدارية لإدارة الأفراد، مثل إعداد عقود العمل، وحفظ ملفات الموظفين: (معتصم، 2019)

- استقطاب الأشخاص المؤهلين لمختلف الوظائف بهدف إنتاج السلع والخدمات بأفضل طريقة ممكنة وبأقل تكلفة
- تعظيم جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات بناءً على معايير كمية ونوعية محددة مسبقاً
- تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والحفاظ على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها إن أمكن.
- تطوير قدرات العاملين من خلال التدريب على مواكبة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.
- خلق ظروف عمل مناسبة تمكن العاملين من أداء وظائفهم بشكل جيد وزيادة إنتاجيتهم وقدراتهم المالية. (مقدم، 2020)
- وضع سياسات موضوعية تمنع إساءة معاملة العاملين وتجنب العمل الذي يعرض العاملين لمخاطر غير ضرورية.
- كما يتوقع الموظفون إيجاد فرص عمل جيدة، وعندما يكونون مؤهلين، تتاح لهم الفرصة للتقدم والترقية داخل المنظمة.
- ويتوقع العمال أيضاً الحصول على ضمان اجتماعي وصحي جيد. (علي، 2021)

6.2.2 التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

لقد واجهت إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات التي تتطلب من مديري الموارد البشرية التعامل معها بشكل فعال من خلال الاستراتيجيات والسياسات المناسبة ولقد حدثت في الوقت الحاضر

العديد من التغييرات في مختلف مجالات العمل، وقد صاحبت هذه التغييرات العديد من التحديات والعقبات التي تواجه إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها من جهة تجاه العاملين، ومن جهة أخرى تجاه المنشأة. ومن بين هذه التحديات يمكن ذكر ما يلي: (عشاوي، 2021)

- الاعتماد بشكل أكبر على التكنولوجيا الحديثة
- التغييرات في تركيبة القوى العاملة.
- أنظمة المعلومات في إدارة الموارد البشرية
- تغير القيم والمواقف.
- العائد والتعويض المادي للعاملين.
- زيادة حجم القوى العاملة.
- القوانين والأنظمة الحكومية.
- زيادة وزيادة عدد الموظفين المتخصصين.
- عدم قدرة المديرين في الإدارات المختلفة على تقييم الأداء بشكل فعال.
- زيادة مسؤولية إدارة الموارد البشرية عن الإنتاجية والربحية.
- زيادة حجم المؤسسات وتعقيد العلاقات التجارية.
- زيادة عدد الوظائف العقلية بينما انخفض العمل اليدوي.
- الحاجة المتزايدة لتطوير وتحسين قدرات الموظفين

7.2.2 وظائف إدارة الموارد البشرية

هناك أساليب ومناهج وأدوات إدارية هامة تعتمد عليها الإدارة الناجحة في المنظمات والشركات والمؤسسات، والتي تعد من القطاعات المهمة والرئيسية في منظمات الأعمال، فتتبنى أسلوب تحليل الوظائف والعمل وتجعله من مهامها الأساسية. تطوير وتحسين الوظائف والعمل القائمة، أو خلق وظائف جديدة مطلوبة في المرحلة الحالية، أو إلغاء وظائف قائمة لم تعد تتماشى مع متطلبات العصر ولم تعد

كافية للمنظمة، حتى تصبح مؤهلة لتحمل عواقب وتحديات المنافسة الشرسة في الأسواق، إلخ.
(عبد الحميد، 2023)

تحليل الوظائف هو العملية المنظمة لدراسة وجمع المعلومات المتعلقة بعمليات ومسؤوليات الوظيفة بهدف تحديد وتطوير وصفها الكامل والشروط أو العوامل التي تحدد ذلك الوصف، وكذلك وصف الوظيفة وقد تباينت آراء المفكرين في الحياة العملية لتحديد مفهوم متفق عليه لإدارة الموارد البشرية.
(المشرفي، 2023)

1. النظرة التقليدية (الكلاسيكية).

يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ليست أكثر من وظيفة ثانوية في المنظمة وتقتصر على أداء المهام الإدارية مثل حفظ المعلومات عن الموظفين في ملفات وسجلات خاصة ومتابعة الجوانب المتعلقة بها مثل مراقبة الحضور والإجازات والترقيات وصرف الرواتب. ويتم ذلك من قبل مدير الموارد البشرية في المنظمة وأيضاً في وضع هذه الإدارة، إلا أننا نجد أن الموارد البشرية لا يتم استثمارها بشكل كامل من وجهة النظر التقليدية، مما يحرم المنظمة من فرصة تحقيق أهدافها بسبب عدم الاستفادة من قدرات ومهارات الموظفين. (قرمات، 2022)

2. النظرة الحديثة

يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات، وهي أقل أهمية من الوظائف الأخرى مثل التسويق والإنتاج والوظائف المالية، وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات.

ومع تطور العديد من الفلسفات الفكرية في الإدارة، نتيجة لتطور الاتجاهات الاستراتيجية وظهور مجال الإدارة الاستراتيجية، لم تعد إدارة الموارد البشرية مجرد إدارة استشارية متخصصة، بل أصبحت جزءاً من استراتيجية المنظمة وحتى جزءاً من أنشطة وواجبات مديري الإدارة التنفيذية، حيث أصبح من الضروري تحقيق المزايا التنافسية من خلال العنصر البشري. (خليفة، 2021)

8.2.2 نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من القطاعات الحديثة من حيث نشأتها واعتراف الناس بها كقطاع متخصص في إدارة الأفراد، وفيما يتعلق بالتقدم العلمي والتكنولوجي والدور الذي لعبته في مجال تخصصها فقد وصلت إلى مستوى لا يمكن قياسه بعمرها الزمني، خاصة وأنها استفادت من النهضة العلمية والتطور التكنولوجي الذي رافق فترة ميلادها. (زيدان، 2021)

وقد تميزت هذه الفترة بالثورة الصناعية والتي كانت نتيجة للاختراعات التي حدثت في أوروبا والمنافسة الشديدة التي أدت إلى ظهور القوى المحركة والآلات الميكانيكية التي أدت إلى إنشاء العديد من المصانع. وقد أدى الاتجاه نحو الإنتاج الضخم إلى ظهور مشكلة ذات عواقب اقتصادية واجتماعية وهي مشكلة القوى العاملة المؤهلة للاستجابة لهذا التطور وزيادة الطلب على السلع المصنعة أو المصنعة. (سلمان، 2021)

أدت الثورة الصناعية إلى انتشار البطالة على نطاق واسع وتشريد أعداد كبيرة من العمال من خلال القضاء على النظام الصناعي أو المهني السائد في ذلك الوقت والذي كان يشغل عدد كبير من العمال في تلك المهن، والتوجه نحو استخدام الآلات الصناعية التي حلت محل العمل اليدوي، خاصة وأن المصانع القديمة لم تكن تتطلب إدارة قوة عاملة لا تتمتع بالضرورة بمهارات عالية. (عبدالله، 2020)

كما أدت الثورة الصناعية إلى تنافس شديد بين الصناعات التي نشأت في ذلك الوقت، مما أدى إلى الميل إلى خفض تكاليف الإنتاج إلى أدنى مستوى ممكن على أمل تحقيق أعلى ربح ممكن، حتى لو تم ذلك على حساب زيادة ساعات العمل أو خفض أجور العمال. بالإضافة إلى ذلك، فإن النظام الآلي في الصناعة يتطلب التحرك نحو التخصص. (نزار، 2023)

ولتحقيق هذا الهدف، اتفق أصحاب العمل على خفض الأجور وزيادة ساعات العمل حتى وصل بعضها إلى خمس عشرة ساعة في اليوم، باستثناء ساعة واحدة للغداء. بالإضافة إلى ذلك، أصبح لصاحب العمل الحق في فصل العامل دون سابق إنذار. ومن الأسباب الأخرى للاهتمام بإدارة الموارد البشرية ظهور

المشاريع الكبيرة ذات الإنتاج الضخم مما أدى إلى اتساع قاعدة العمالة من عمالة ماهرة وغير ماهرة وتخصصات مهنية عديدة مما يستلزم الاستعانة بخبراء إداريين متخصصين للإشراف على هذه المشاريع مما رافقه ظهور الحاجة إلى فصل ملكية المشروع عن ملكية المشاريع عن إدارتها وإسناد الإدارة إلى مدراء متخصصين في هذا المجال ومزودين بالخبرات والقدرات التي تمكنهم من إدارة هذه المشاريع على أسس علمية سليمة. (علي، 2023)

خلصت مبادئ حركة العلاقات الإنسانية إلى أن هذه الحركة لا تلغي مبادئ حركة الإدارة العلمية في مجال إدارة الأفراد، بل تركز على جانب مهم في حياة العامل يتعلق بعلاقته بالزملاء والمجموعات داخل المنظمة والوظائف المذكورة أعلاه. ومن الحركتين يمكن أن نستنتج بوضوح أن حركة الإدارة العلمية ركزت على مبادئ التكامل في المنظمة وسلسلة القيادة والسلطة ونطاق الإشراف، بينما ركزت حركة العلاقات الإنسانية على التنظيم غير الرسمي ومعايير وضغوط الجامعة وبرامج المشاركة ومراعاة الطبيعة المعقدة للإنسان. ومع ظهور النظرية 2 من خلال دراسة تجارب الإدارة اليابانية، والتي كانت تقوم على مزيج من المبادئ المقدمة في الأجر العادل ليوم العمل، تم تبرير هذا المبدأ بالافتراض بأن الدافع الرئيسي للفرد للعمل يظهر من خلال تعظيم النتائج الاقتصادية. بينما الأسباب الاجتماعية والنفسية للعمل، ركزت الحركة على إدارة الفرد من خلال علاقته بفرد آخر أو مجموعة عمل ومجموعات عمل أخرى، بالإضافة إلى أن هذه الحركة نظرت أولاً إلى القوة البشرية كإنسان ثم كفرد موظف. ووفقاً لهذه النظرة، ربطت الحركة بين الحاجات الإنسانية وخصائص الفرد العامل، ورغم التطور النظري في المبادئ الإدارية، إلا أن المصطلح المطبق على الموارد البشرية ظل حتى أوائل الستينيات من هذا القرن حول ما يسمى بإدارة الأفراد وظل الوضع التنظيمي والوظيفي غير واضح، مما أدى إلى ظهور مدرسة الموارد البشرية. (عشوي، 2023)

تعمل المنظمة في بيئة تعتمد عليها، بما في ذلك الموارد البشرية. يجب أن تكون المنظمة على دراية بالوضع الديناميكي في البيئة، والذي يمكن أن يعكس الفرص والتهديدات التي تؤثر سلباً على جودة الموارد البشرية الناشئة عن البيئة. وفي محاولة للتكيف مع حركة البيئة، تحتاج المنظمة إلى إدارة متخصصة ومتابعة حركة الموارد البشرية خارج المنظمة والعناية بها ولتحقيق حالة التكيف مع التغيرات البيئية يجب أن تركز إدارة الموارد البشرية على التوافق الداخلي وكيفية تحقيق أفضل استخدام للموارد البشرية في

المنظمة والتوافق الخارجي وكيفية الاستجابة للمتطلبات البيئية ولتلبية هذه المتطلبات البيئية يجب على الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والأخلاقية. (بكار، 2022)

ويلاحظ من فرضيات مدرسة الموارد البشرية أن هذه المدرسة لا تهتم بالموارد البشرية كأفراد يعملون في المنظمة فحسب، بل كمورد يمكن أن يضيف مزايا جديدة للمنظمة، فكل ما يوضع ضمن القوى العاملة أو شخص قادر على العمل وهو خارج القوى العاملة، كعنصر في الإنتاج وتعتبر الموارد البشرية مركز الجذب داخل المنظمة وزيادة فعاليتها في العمل يمكن أن تساعد في زيادة فعالية الأنشطة الإنتاجية والتسويقية والمالية والتنموية الأخرى. (العميرة، 2022)

9.2.2 أسباب تخطيط الموارد البشرية

هناك أسباب عديدة لتخطيط الموارد البشرية سواء على المستوى الحكومي أو التنظيمي، ولها فوائد عديدة، فهي تساعد على علاج المشاكل الموروثة من عدم التخطيط، وبعض الفوائد الأخرى وقائية أو تنموية، حيث أنها لا تستعد للمستقبل. (القرشي، 2024)

1. تضخم الوظائف

ظاهرة شائعة ومنتشرة تعاني منها المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء بأسباب مختلفة وتنوع نسبي، كما تلعب معدلات النمو السكاني العالمي، والانفتاح في السياسات التعليمية ومتطلباتها، والحروب والأزمات والثورات والانقلابات السياسية دوراً أيضاً، سواء كان سلبياً أو إيجابياً، وتضخم الأداء سبب آخر بالإضافة إلى الأسباب الخارجية. ولا شك أن عدم التخطيط للقوى العاملة له تأثير مباشر، وكذلك سياسات الاختيار والتعيين وتقييم الأداء وبرامج التدريب والتأهيل، والتي لها تأثير مباشر وغير مباشر على حجم الظاهرة وتعقيدها ومن العلاجات الشائعة للتخلص من ظاهرة تضخم الوظائف: (عيسى، 2023)

- تقاعد كبار السن إذا كانت مؤهلاتهم وخبراتهم متشابهة، ويتم ذلك بالسماح بالتقاعد المبكر دون التأثير على مزايا التقاعد للموظفين.

- اعتماد التدريب التأهيلي والتحويلي من خلال زيادة مهارات وقدرات العاطلين عن العمل للقيام بالوظائف الجديدة والشاغرة.

- تسريح نسبة معينة من الموظفين الفائضين عن الحاجة وفقاً لقاعدة "آخر دخول أول دخول"، ويحق لمن تم تعيينهم خلال العامين الأخيرين فصل أكثر من الذين دخلوا قبلهم. "(عامود، 2022)

2. التدوير الوظيفي

التدوير الوظيفي هو حركة العمال خلال فترة زمنية معينة سواء عند دخولهم أو خروجهم من المنظمة، سواء كان الخروج بالقوة أو الفصل أو النقل أو إنهاء الخدمة، بما في ذلك الموظفين والمندوبين ومن غابوا في إجازة طويلة أو أصيبوا في حوادث عمل، وفي حالة دخولهم وإعادة تعيينهم في المنظمة. (أبو خريص، 2020)

3. التغيب والانقطاع

يشير هذا المصطلح هنا إلى غياب العاملين خارج الأيام التي تمنح لهم كإجازة، على الرغم من الحاجة إلى عملهم، مما يحول هذه الأيام من الغياب إلى إغلاقات للعمل وحتى في حالة عدم دفع الأجور، فإنه يترتب عليه تكاليف إضافية، لذلك ترغب المنظمات والمؤسسات في الحد من معدل التغيب من خلال رصد الظاهرة ومتابعتها وتحليل العوامل المسببة لها. (صباح، 2021)

4. تحديد الاحتياجات الخاصة للقوى العاملة

إن الهدف الرئيسي والأهم لوحدات الموارد البشرية على مستوى المنظمة هو وضع خطة الموارد البشرية، وهي أداة علمية وعملية للتنبؤ بالمستقبل والاستعداد له وتلبية متطلباته ومواجهة التحديات والوقاية من المشاكل والأزمات المتعلقة بالموارد البشرية. (جاد، 2022)

10.2.2 العولمة في إدارة الموارد البشرية:

لقد أثر الاتجاه نحو العولمة والتوجه الدولي المتزايد لمنظمات الأعمال على جميع وظائف المشروع (الإنتاج، والموظفين، والتمويل، والتسويق) وخاصة وظيفة إدارة الموارد البشرية. وفيما يلي بعض أشكال إدارة الموارد البشرية الدولية: (أمان، 2023)

- منظمة متعددة الجنسيات يقع كبار إدارتها في بلدها الأصلي وتمتد عملياتها إلى عدة دول أجنبية.
- تتضمن مسؤوليات إدارة الموارد البشرية نقل الموظفين من الشركة الأم أو الشركة الأم للعمل في الخارج، وتطوير السياسات والإجراءات الخاصة بالعمليات الأجنبية في الخارج.
- وعادة ما تطبق الشركة الأم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بها مباشرة على الشركات التابعة الأجنبية، أو قد تدمج ممارسات إدارة الموظفين الخاصة بها مع ممارسات الدولة المضيفة. (عبدالعزیز، 2020)

11.2.2 العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية

لقد أكدت الأدبيات المتعلقة بالإستراتيجية وإدارتها أن تخطيط الموارد البشرية يجب أن يرتبط بالتخطيط الإستراتيجي وأن تكامل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة. (شیر، 2021)

1. أولاً: العلاقة الإدارية: والتي تنشأ من خلال أداء الأدوار التقليدية والروتينية عند تنفيذ التخطيط الإستراتيجي.
2. ثانياً: الارتباط في اتجاه واحد: لأن إدارة الموارد البشرية تستجيب من خلال دعم الخطط والبرامج الإستراتيجية الشاملة للمنظمة وإستراتيجيات العمل.
3. ثالثاً: الارتباط في اتجاهين: والذي ينشأ من خلال العلاقة المتبادلة والمتراصة بين عملية التخطيط الإستراتيجي وتخطيط وظائف إدارة الموارد البشرية.
4. رابعاً: الارتباط المتكامل: حيث تكون العلاقة متكاملة ومتسقة. وتعتبر هذه العلاقة الخطوة الأولى نحو التحول إلى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية. (عليوى، 2021)

12.2.2 متطلبات تحقيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

لتحويل تخطيط الموارد البشرية إلى عملية استراتيجية، لا بد من وجود تكامل وتوافق بين عمليات تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى تطوير أدوار إدارة الموارد البشرية وتحويلها إلى أدوار شراكة استراتيجية في عملية التخطيط الاستراتيجي. (حشيش، 2019)

1. أولاً: تكامل تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي:

تنقسم عملية التكامل والتوافق بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي إلى نوعين.

- **التكامل الخارجي:** ويتحقق ذلك من خلال ربط عمليات تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي على المستوى العام ومستوى الأعمال في المنظمة الهايتية، حيث أن هاتين العمليتين متكاملتان بشكل يجعل من الصعب فصلهما. ويشمل هذا الإطار مجموعة من العمليات الفرعية للتكامل والتوافق، ومنها: التوافق مع رؤية المنظمة؛ يجب أن يكون لدى إدارة الموارد البشرية رؤية مشتركة لتلبية الاحتياجات الاستراتيجية للمنظمة وأن تكون متسقة مع رسالة المنظمة وأهدافها وأن تكون متسقة مع العوامل البيئية الداخلية والخارجية. (صالح، 2022)
- **التكامل الداخلي:** النظر إلى المنظمة كنظام، واعتبار إدارة الموارد البشرية كنظام فرعي يتكون من استراتيجيات أداء إدارة الموارد البشرية التي يجب أن تتفاعل وتتكامل من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

2. ثانياً: المشاركة الاستراتيجية

لقد فرضت متطلبات العصر الحالي تغييراً في أدوار الموارد البشرية والتحول من لعب الأدوار التقليدية المألوفة إلى لعب الأدوار الاستراتيجية القائمة على الموارد البشرية المؤهلة، في حين تستخدم إدارة الموارد البشرية للقيام بأدوار إدارية تلعب دوراً في الاحتفاظ بالسجلات وقواعد البيانات المتعلقة بالموظفين والحركات المتعلقة بالأنظمة الإجرائية المتعلقة بتنفيذ السياسات المتعلقة بها. أصبحت الموارد البشرية والقرارات التي تتخذها الإدارة العليا الآن دوراً استراتيجياً، حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً فعالاً في عملية التخطيط والإدارة الاستراتيجية وصياغتها وتنفيذها. (المجاوي، 2022)

13.2.2 أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أنشطة إدارة الموارد البشرية

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو عنصر أساسي في إدارة الموارد البشرية لأنه يساعد بشكل كبير في توجيه الأنشطة المختلفة داخل المنظمة. من خلال توفير إطار شامل، يساعد التخطيط الاستراتيجي في مواءمة أهداف المنظمة مع احتياجات القوى العاملة ويزيد من فعالية الأداء العام. (العمرى، 2020)

- تحسين عملية اتخاذ القرار: يعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أداة فعالة لتحسين عملية اتخاذ القرار في إدارة الموارد البشرية. من خلال تحليل البيانات وتوقعات السوق، يمكن للإدارة تحديد الاحتياجات الفعلية للقوى العاملة ومساعدتها على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن التوظيف والتدريب والتطوير. هذا يزيد من القدرة على الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل ويوفر رؤية واضحة للمستقبل. (محمود، 2023)

- زيادة الكفاءة التنظيمية: يساعد التخطيط الاستراتيجي في زيادة الكفاءة التنظيمية من خلال ضمان توفر الكفاءات المناسبة في الأماكن المناسبة. من خلال تحديد المهارات المطلوبة لكل وظيفة، يمكن للإدارة توجيه جهود التوظيف والتدريب لضمان ملائمة الأفراد بشكل صحيح للمهام الموكلة إليهم. هذا يساعد في تقليل فجوة الأداء وزيادة فعالية العمل الجماعي. (غربي، 2022)

- تطوير برامج التدريب والتطوير: يؤثر التخطيط الاستراتيجي بشكل مباشر على تصميم برامج التدريب والتطوير في المنظمة. من خلال فهم احتياجات السوق والاتجاهات القادمة، يمكن للإدارة تطوير برامج تدريبية مصممة خصيصًا لهذه الاحتياجات. وهذا يساعد الموظفين على تعزيز مهاراتهم وتطوير قدراتهم، مما يعزز أداؤهم ويزيد من رضاهم الوظيفي. (ميمونة، 2024)

- تحسين الاحتفاظ بالموظفين: من خلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، يمكن للمنظمات تحسين استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين. من خلال فهم العوامل التي تؤثر على رضا الموظفين وولائهم، يمكن للإدارة تصميم برامج الحوافز وتوفير مزايا تنافسية. وهذا يساعد على تقليل معدل دوران الموظفين وتعزيز استقرار القوى العاملة. (عامود، 2022)

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

مقدمة

يهدف البحث الحالي إلى دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده مجمعة في أنشطة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تدريب الموارد البشرية - تخطيط الموارد البشرية - تحفيز الموارد البشرية - اختيار الموارد البشرية): دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية بالرياض

ويتناول هذا الفصل عرضاً للإجراءات المنهجية والميدانية التي اتبعها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة، حيث يشمل تحديد المنهج البحثي المستخدم، وتحديد مجتمع الدراسة وعينها، بالإضافة إلى وصف أداة البحث وطرق التحقق من صدقها وثباتها. كما يتناول الفصل الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، بما يساهم في تحقيق فهم أعمق للعلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء التنظيمي في بيئة الشركات الحكومية.

1.3 منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ سوف يقوم الباحث باستخدام المنهج الوصفي والذي يعرف بأنه: "المنهج المرتبط بدراسة ظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها" (عبيدات وآخرون، 2012م، ص227)، ويتناسب هذا المنهج مع أهداف الدراسة الحالية، حيث يهدف إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده مجمعة في أنشطة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تدريب الموارد البشرية - تخطيط الموارد البشرية - تحفيز الموارد البشرية - اختيار الموارد البشرية): دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية بالرياض ، ويساعد هذا المنهج في تقديم رؤية شاملة ، مما يتيح الوصول إلى استنتاجات تدعم تطوير هذه الاستراتيجيات في بيئة العمل الحكومي.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في وزارة الداخلية بالرياض، حيث تسعى الدراسة إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أنشطة إدارة الموارد البشرية وتحليل انعكاساته على الأداء المؤسسي. نظراً لحجم المجتمع الكبير، تم الاعتماد على أسلوب المعاينة التطبيقية العشوائية لضمان تمثيل دقيق لمختلف الفئات الوظيفية داخل الوزارة.

تم تحديد حجم العينة بناءً على معادلات إحصائية تأخذ في الاعتبار مستوى الدقة المطلوب، حيث تم توزيع 220 استبانة، واستُرد منها 212 استبانة صالحة للتحليل، بمعدل استرداد 96.4%، وهو معدل مرتفع يعزز موثوقية النتائج ويسمح بإجراء التحليل الإحصائي بدرجة عالية من الثقة.

3.3 مصادر جمع البيانات

- المصادر الثانوية: وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

4.3 أداة الدراسة:

تم إعداد الاستبيان بالاعتماد على الدراسات السابقة والأطر النظرية ذات الصلة، مع مراعاة ملاءمته لبيئة العمل في وزارة الداخلية. تكون الاستبيان من جزئين رئيسيين:

1. البيانات الديموغرافية:

- الجنس

- الفئة العمرية
- المستوى التعليمي
- عدد سنوات الخبرة
- المسعى الوظيفي

2. محاور الدراسة: اشتمل الاستبيان على (49) عبارة موزعة على خمسة محاور رئيسية، حيث تم قياس

كل محور باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (1 = غير موافق بشدة، 2 = غير موافق، 3 = محايد، 4 =

= موافق، 5 = موافق بشدة).

وكانت جميع الأسئلة الواردة في استمارة الاستبيان تمت صياغتها لتخضع لمقياس ليكرت الخماسي

والتي تشمل (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وقد قامت الدراسة بتقسيم

اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

■ مدي المقياس = أعلى رقم في المقياس (5) – أقل رقم في المقياس (1) = 4

■ مدي المستوي = مدي المقياس / عدد المستويات (5) = 0.80

جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
1.79 – 1	منخفضة جدا
2.59 – 1.80	منخفضة
3.39 – 2.60	متوسطة
4.19 – 3.40	مرتفعة
5.00 – 4.20	مرتفعة جدا

5.3 المعالجة الإحصائية للبيانات:

تشمل هذه الخطوة ما يأتي من بعد جمع بيانات الدراسة التي سوف يتم طرحها للمعالجة الإحصائية، وهو ما يتضمن إدخالها على الحاسب الآلي ببرنامج الإحصاء الأبرز SPSS لتحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يلي:

- معامل الفاكرونباخ لحساب مستوي ثبات أداة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوي الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوي استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة
- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة

6.3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوي التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

❖ المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

جدول (2): فقرات معاملات الارتباط لعبارات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

م	العبارة	قيمة معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية (Sig)
1	تعتمد وزارة الداخلية على تحليل بيئة العمل في تخطيط الموارد البشرية	0.720**	0.000

2	0.719**	0.000	يتم ربط التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأهداف وزارة الداخلية
3	0.728**	0.000	توفر الوزارة خططاً طويلة الأجل لتطوير وتنمية الموارد البشرية
4	0.807**	0.000	يتم تقييم احتياجات الوزارة المستقبلية من الكوادر البشرية بانتظام
5	0.750**	0.000	تعتمد الوزارة على معايير واضحة وموضوعية في تخطيط الموارد البشرية
6	0.559**	0.000	يتم إشراك الإدارات المختلفة في وزارة الداخلية في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
7	0.816**	0.000	توفر الوزارة بيانات دقيقة عن الموارد البشرية لدعم التخطيط الفعال
8	0.604**	0.000	يتم تخصيص موارد مالية كافية لتنفيذ خطط الموارد البشرية الاستراتيجية في الوزارة
9	0.723**	0.000	تعتمد الوزارة على نظم معلومات متقدمة لدعم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
10	0.805**	0.000	يتم مراجعة وتحديث خطط الموارد البشرية بشكل دوري وفقاً لمتغيرات العمل الأمني والإداري
11	0.698**	0.000	يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي لوزارة الداخلية
12	0.820**	0.000	يتم ربط تخطيط الموارد البشرية بالاحتياجات الفعلية للوزارة وفقاً لمتطلبات العمل الأمني

13	تعتمد الوزارة على تحليل فجوات المهارات عند تخطيط الموارد البشرية لضمان تحقيق الكفاءة	0.803**	0.000
14	يتم مراعاة التغيرات التكنولوجية والتطورات الأمنية عند وضع خطط الموارد البشرية	0.763**	0.000
15	يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الاستدامة المؤسسية وتعزيز الأمن الوظيفي	0.808**	0.000

يتضح من الجدول أن جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.000)، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية بالرياض. هذه النتائج تعكس الدور المهم الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تطوير الكوادر البشرية، وتحقيق الكفاءة الإدارية، وتعزيز الأداء الأمني داخل الوزارة.

❖ المحور الثاني : أنشطة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تدريب الموارد البشرية –

تخطيط الموارد البشرية – تحفيز الموارد البشرية – اختيار الموارد البشرية)

جدول (3): معاملات الارتباط لعبارات بُعد تدريب الموارد البشرية

م	العبرة	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية (Sig)
1	توفر وزارة الداخلية برامج تدريبية دورية لتحسين كفاءة الموظفين	0.732**	0.000
2	يتم تصميم البرامج التدريبية وفقاً لاحتياجات الوظائف الأمنية والإدارية	0.688**	0.000
3	تعتمد الوزارة على مدربين متخصصين في تقديم الدورات التدريبية	0.770**	0.000

4	تتيح الوزارة فرصًا للموظفين لحضور دورات تدريبية متخصصة خارج الوزارة	0.734**	0.000
5	يتم تقييم أثر البرامج التدريبية على أداء الموظفين بشكل دوري	0.680**	0.000
6	توفر الوزارة التدريب المستمر لمواكبة المستجدات التقنية والإدارية	0.620**	0.000
7	يتم تخصيص ميزانية كافية لدعم عمليات التدريب والتطوير الوظيفي	0.676**	0.000
8	توفر الوزارة برامج تدريبية قائمة على المحاكاة والواقع الافتراضي لمهام العمل	0.726**	0.000
9	يساهم التدريب في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الإنتاجية داخل الوزارة	0.782**	0.000

تشير القيم المرتفعة لمعامل ارتباط بيرسون، والتي تتراوح بين 0.620 و0.782، إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين برامج تدريب الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي داخل وزارة الداخلية بالرياض. كما أن جميع القيم دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (Sig = 0.000)، مما يعني أن هذه العلاقة ليست ناتجة عن الصدفة، بل تعكس تأثيرًا حقيقيًا للتدريب على تطوير مهارات الموظفين وتعزيز كفاءتهم.

يُلاحظ أن العبارة الأكثر ارتباطًا (0.782) تتعلق بتحسين الأداء المؤسسي كنتيجة للتدريب، مما يؤكد الأهمية البالغة للاستثمار في تطوير الموارد البشرية. بالمقابل، تُظهر القيم الأقل ارتباطًا (0.620) الحاجة إلى تعزيز استراتيجيات التدريب المستمر لمواكبة التطورات التقنية والإدارية. تعكس هذه النتائج ضرورة الاستمرار في تطوير البرامج التدريبية وتخصيص الموارد الكافية لضمان تحقيق أقصى فائدة من التدريب في بيئة العمل الأمني والإداري.

جدول (4): معاملات الارتباط لعبارات بُعد تخطيط الموارد البشرية في وزارة الداخلية بالرياض

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية (Sig)
10	تعتمد وزارة الداخلية على تحليل الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية	0.608**	0.000
11	يتم وضع خطط واضحة لإدارة التوظيف والتعيينات بناءً على الاحتياجات الفعلية	0.682**	0.000
12	تعتمد الوزارة على معايير علمية عند تخطيط القوى العاملة لضمان الكفاءة	0.696**	0.000
13	يتم ربط تخطيط الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية لوزارة الداخلية	0.715**	0.000
14	توفر الوزارة نظم معلومات لدعم عمليات تخطيط الموارد البشرية بفعالية	0.624**	0.000
15	يتم تحديث خطط الموارد البشرية بشكل دوري وفقاً للمتغيرات الأمنية والإدارية	0.689**	0.000
16	يساهم تخطيط الموارد البشرية في تحسين استدامة وكفاءة الأداء المؤسسي	0.706**	0.000

تُظهر نتائج معاملات ارتباط بيرسون، التي تتراوح بين 0.608 و0.715، وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية (Sig = 0.000) بين تخطيط الموارد البشرية وتحقيق كفاءة الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية بالرياض. يُشير هذا إلى أن التخطيط الفعال للموارد البشرية يساهم في تحسين استدامة الأداء وتطوير سياسات التوظيف وفق الاحتياجات الحقيقية للوزارة.

العبارة ذات أعلى ارتباط (0.715) تؤكد على أهمية ربط تخطيط الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للوزارة، مما يعكس الدور الحيوي للتخطيط في تحقيق الأهداف المؤسسية. في المقابل، تُظهر العبارة ذات الارتباط الأقل (0.608) الحاجة إلى تعزيز استخدام نظم معلومات متقدمة لدعم التخطيط، مما يشير إلى إمكانية تحسين الأنظمة التقنية المستخدمة في تحليل احتياجات الموارد البشرية.

جدول (5): معاملات الارتباط لعبارات بُعد تحفيز الموارد البشرية في وزارة الداخلية بالرياض

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية (Sig)
17	تعتمد وزارة الداخلية على نظام حوافز لتشجيع الموظفين على تحسين الأداء	0.721**	0.000
18	توفر الوزارة مكافآت مالية ومعنوية لتحفيز العاملين على تحقيق الأهداف المؤسسية	0.725**	0.000
19	يتم منح ترقية وظيفية بناءً على الأداء والكفاءة المهنية للموظفين	0.743**	0.000
20	تسهم بيئة العمل الإيجابية في زيادة تحفيز الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم	0.709**	0.000
21	توفر الوزارة فرصاً للتطوير الوظيفي مما يعزز دافعية الموظفين	0.648**	0.000
22	تعتمد الوزارة على سياسات عادلة في توزيع المكافآت والحوافز	0.736**	0.000
23	يساهم التحفيز في تقليل معدلات دوران الموظفين ورفع مستوى الرضا الوظيفي	0.759**	0.000

24	تحرص الوزارة على الاعتراف بإنجازات الموظفين من خلال التقدير العلني	0.574**	0.000
25	يعد نظام التحفيز في الوزارة عنصراً رئيسياً في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز	0.780**	0.000

تشير معاملات ارتباط بيرسون، التي تتراوح بين 0.574 و0.780، إلى وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية (Sig = 0.000) بين تحفيز الموارد البشرية وتعزيز الأداء المؤسسي داخل وزارة الداخلية بالرياض. تُبرز هذه النتائج الدور الكبير للحوافز في تحسين الأداء، وزيادة الرضا الوظيفي، وتقليل معدلات دوران الموظفين.

العبارة ذات أعلى ارتباط (0.780) تؤكد أن نظام التحفيز يعد عنصراً رئيسياً في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز، مما يعكس أهمية تطوير استراتيجيات الحوافز. بينما العبارة ذات أقل ارتباط (0.574) المتعلقة بالاعتراف العلني بالإنجازات تشير إلى الحاجة إلى تعزيز ثقافة التقدير في الوزارة، مما قد يساهم في تحسين معنويات الموظفين وزيادة ولائهم الوظيفي.

جدول (6): معاملات الارتباط لعبارات محور اختيار الموارد البشرية في وزارة الداخلية بالرياض

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	الدالة الإحصائية (Sig)
26	تعتمد وزارة الداخلية على معايير واضحة وشفافة في اختيار الموظفين الجدد	0.669**	0.000
27	يتم اختيار الكوادر البشرية بناءً على الكفاءة والخبرة وفق معايير دقيقة	0.801**	0.000
28	تعتمد الوزارة على اختبارات تقييم موضوعية خلال عملية التوظيف	0.795**	0.000

29	تتيح الوزارة فرصًا متكافئة لجميع المتقدمين للوظائف دون تمييز	0.739**	0.000
30	يتم مراعاة احتياجات الوزارة عند وضع معايير اختيار الموظفين الجدد	0.783**	0.000
31	تعتمد الوزارة على لجان متخصصة لإجراء مقابلات التوظيف وتقييم المتقدمين	0.792**	0.000
32	يتم تحديث سياسات الاختيار والتوظيف وفقًا لمتطلبات العمل المتغيرة	0.760**	0.000
33	يتمتع نظام التوظيف في الوزارة بالمرونة لمواكبة التطورات التنظيمية	0.713**	0.000
34	يتم مراجعة وتحليل نتائج عمليات التوظيف لضمان تحسين الاختيار المستقبلي	0.608**	0.000

توضح معاملات ارتباط بيرسون، التي تتراوح بين 0.608 و0.801، أن هناك علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائية (Sig = 0.000) بين آليات اختيار الموارد البشرية وتحقيق الكفاءة المؤسسية في وزارة الداخلية بالرياض. تعكس هذه النتائج الدور الحاسم للسياسات الدقيقة في اختيار الموظفين لضمان تناسبهم مع متطلبات العمل الأمني والإداري.

تُظهر العبارة ذات أعلى ارتباط (0.801) أن اعتماد الوزارة على معايير دقيقة للكفاءة والخبرة يساهم بشكل كبير في تحسين جودة الاختيار، بينما العبارة ذات أقل ارتباط (0.608) المتعلقة بمراجعة عمليات التوظيف تشير إلى الحاجة إلى تعزيز آليات التقييم والتحليل المستمر لضمان تطوير وتحسين إجراءات التوظيف المستقبلية.

7.3 ثبات أداة الدراسة

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (7) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	0.941	15
أنشطة إدارة الموارد البشرية	0.970	34
إجمالي استمارة الاستبيان	0.980	49

يُظهر الجدول (7) تُظهر نتائج معامل ألفا كرونباخ مستوى عالٍ من الثبات الداخلي لأداة الاستبيان، حيث بلغ 0.941 لمحور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و 0.970 لمحور أنشطة إدارة الموارد البشرية، مما يعكس درجة كبيرة من الاتساق بين العبارات. كما حقق إجمالي الاستبيان معامل ثبات 0.980، وهو مؤشر قوي على موثوقية الأداة البحثية، مما يضمن دقة البيانات وصحة النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي.

الفصل الرابع: تحليل النتائج

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

1.4 أولاً: خصائص عينة الدراسة

جدول (8): توزيع عينة الدراسة وفقاً لخصائصها

الخاصية	الفئات	النسبة المئوية %	العدد
الجنس	ذكر	93.75	199
	أنثى	6.25	13
العمر	30 سنة فأقل	15.00	32
	31 – 40 سنة	34.00	72
	41 – 50 سنة	48.00	102
	51 فأكثر	3.00	6
التحصيل العلمي	دبلوم	23.5	50
	شهادة ثانوية	24.00	51
	مؤهل جامعي	47.00	100
	دراسات عليا	5.50	11
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	20.00	42
	6 – 15 سنة	35.00	74

76	36.00	16 – 25 سنة	المسمى الوظيفي
20	9.00	أكثر من 25 سنة	
11	5.00	مدير	
12	5.50	نائب مدير	
45	21.00	رئيس قسم	
145	68.50	موظف	

يُظهر الجدول أن غالبية المشاركين في الدراسة هم من الذكور بنسبة 93.75%، في حين تشكل الإناث 6.25% فقط من العينة، مما يعكس التوزيع الفعلي للموارد البشرية في وزارة الداخلية بالرياض، حيث يتركز التوظيف في القطاعات الأمنية والإدارية على الذكور.

أما بالنسبة للفئات العمرية، فإن الفئة الأكبر من المشاركين تتراوح أعمارهم بين 41 - 50 سنة (48%)، تليها فئة 31 - 40 سنة (34%)، مما يشير إلى أن غالبية العاملين لديهم خبرة مهنية متوسطة إلى طويلة. أما الفئة الأقل، وهم من تجاوزوا 51 سنة فأكثر (3%)، فيعكس ذلك انخفاض عدد الموظفين الأكبر سنًا، ربما بسبب التقاعد أو انتقالهم إلى مناصب استشارية.

فيما يتعلق بالمستوى التعليمي، فإن النسبة الأكبر من المشاركين يحملون مؤهلاً جامعياً (47%)، يليه الحاصلون على شهادة ثانوية بنسبة 24%، ثم الحاصلون على دبلوم بنسبة 23.5%، في حين أن 5.5% فقط حاصلون على دراسات عليا. يعكس هذا التوزيع تركيز وزارة الداخلية على استقطاب الكفاءات ذات المؤهلات العليا، مع وجود نسبة لا بأس بها من العاملين بالمؤهلات المتوسطة في وظائف إدارية وفنية.

من ناحية الخبرة العملية، فإن 36% من العينة لديهم خبرة تتراوح بين 16 - 25 سنة، يليها العاملون بخبرة 15 - 6 سنة (35%)، مما يشير إلى أن الوزارة تعتمد على كوادر ذات خبرة طويلة. أما العاملون ذوو الخبرة الأقل من 5 سنوات (20%)، فهم يمثلون نسبة جيدة من القوى العاملة الجديدة، مما يعكس جهود الوزارة في استقطاب موظفين جدد لضمان استمرارية الموارد البشرية.

وأخيراً، من حيث المسعى الوظيفي، فإن الغالبية العظمى من العينة هم موظفون (68.5%) ، يليهم رؤساء الأقسام (21%) ، مما يشير إلى أن العينة تركز بشكل رئيسي على الموظفين التنفيذيين، مع تمثيل أقل للقيادات العليا مثل المديرين (5%) ونواب المديرين (5.5%) يعكس هذا التوزيع واقع الهيكل الإداري للوزارة، حيث تشكل الوظائف التنفيذية القاعدة الأكبر من القوى العاملة.

2.4 ثانياً: تحليل استمارة الاستبيان

■ المحور الأول : التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التخطيط

الاستراتيجي للموارد البشرية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تعتمد وزارة الداخلية على تحليل بيئة العمل في تخطيط الموارد البشرية	3.870	1.018	10	مرتفع
يتم ربط التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأهداف وزارة الداخلية	4.000	0.884	3	مرتفع
توفر الوزارة خططاً طويلة الأجل لتطوير وتنمية الموارد البشرية	3.920	0.946	5	مرتفع
يتم تقييم احتياجات الوزارة المستقبلية من الكوادر البشرية بانتظام	3.790	1.072	13	مرتفع
تعتمد الوزارة على معايير واضحة وموضوعية في تخطيط الموارد البشرية	3.630	1.165	14	مرتفع

مرتفع	12	1.057	3.810	يتم إشراك الإدارات المختلفة في وزارة الداخلية في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
مرتفع	12	1.057	3.810	توفر الوزارة بيانات دقيقة عن الموارد البشرية لدعم التخطيط الفعال
مرتفع	1	0.917	4.110	يتم تخصيص موارد مالية كافية لتنفيذ خطط الموارد البشرية الاستراتيجية في الوزارة
مرتفع	6	1.103	3.920	تعتمد الوزارة على نظم معلومات متقدمة لدعم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
مرتفع	11	1.037	3.870	يتم مراجعة وتحديث خطط الموارد البشرية بشكل دوري وفقاً لمتغيرات العمل الأمني والإداري
مرتفع	4	1.050	3.980	يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي لوزارة الداخلية
مرتفع	7	1.016	3.900	يتم ربط تخطيط الموارد البشرية بالاحتياجات الفعلية للوزارة وفقاً لمتطلبات العمل الأمني
مرتفع	8	1.020	3.890	تعتمد الوزارة على تحليل فجوات المهارات عند تخطيط الموارد البشرية لضمان تحقيق الكفاءة

مرتفع	2	0.844	4.010	يتم مراعاة التغيرات التكنولوجية والتطورات الأمنية عند وضع خطط الموارد البشرية
مرتفع	9	1.040	3.890	يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الاستدامة المؤسسية وتعزيز الأمن الوظيفي

تشير نتائج الجدول إلى أن جميع عبارات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في وزارة الداخلية بالرياض قد حصلت على مستوى موافقة مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.630 و 4.110. يبرز ذلك إدراك الموظفين لأهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي وتطوير الكوادر البشرية. وجاءت العبارة "يتم تخصيص موارد مالية كافية لتنفيذ خطط الموارد البشرية الاستراتيجية في الوزارة" في المرتبة الأولى بمتوسط 4.110، مما يعكس أهمية الدعم المالي في نجاح التخطيط الاستراتيجي. كما حصلت العبارة "يتم مراعاة التغيرات التكنولوجية والتطورات الأمنية عند وضع خطط الموارد البشرية" على متوسط 4.010، مما يشير إلى وعي الوزارة بضرورة التكيف مع المتغيرات الحديثة لضمان فعالية سياسات الموارد البشرية.

في المقابل، جاءت العبارة الأقل تقييماً "تعتمد الوزارة على معايير واضحة وموضوعية في تخطيط الموارد البشرية" بمتوسط 3.630، رغم تصنيفها ضمن المستوى المرتفع، مما قد يشير إلى الحاجة إلى مزيد من الوضوح والشفافية في وضع معايير التخطيط. كما أن بعض العبارات المتعلقة بإشراك الإدارات المختلفة وتحديث خطط الموارد البشرية حصلت على متوسطات أقل نسبياً، مما يشير إلى إمكانية تطوير هذه الجوانب لضمان تحقيق تكامل أكبر في التخطيط. تعكس النتائج بشكل عام وعياً قوياً بأهمية التخطيط الاستراتيجي في الوزارة، مع وجود بعض المجالات التي يمكن تحسينها لتعزيز كفاءة عمليات التخطيط.

■ المحور الثاني: أنشطة إدارة الموارد البشرية

1- تدريب الموارد البشرية

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تدريب

الموارد البشرية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
توفر وزارة الداخلية برامج تدريبية دورية لتحسين كفاءة الموظفين	4.140	1.001	1	مرتفع
يتم تصميم البرامج التدريبية وفقاً لاحتياجات الوظائف الأمنية والإدارية	4.050	1.145	2	مرتفع
تعتمد الوزارة على مدربين متخصصين في تقديم الدورات التدريبية	4.010	1.006	4	مرتفع
تتيح الوزارة فرصاً للموظفين لحضور دورات تدريبية متخصصة خارج الوزارة	4.020	1.011	3	مرتفع
يتم تقييم أثر البرامج التدريبية على أداء الموظفين بشكل دوري	3.930	0.876	6	مرتفع
توفر الوزارة التدريب المستمر لمواكبة المستجدات التقنية والإدارية	3.880	1.034	8	مرتفع
يتم تخصيص ميزانية كافية لدعم عمليات التدريب والتطوير الوظيفي	3.980	0.991	5	مرتفع
توفر الوزارة برامج تدريبية قائمة على المحاكاة والواقع الافتراضي لمهام العمل	3.800	0.981	9	مرتفع

مرتفع	7	1.047	3.920	يساهم التدريب في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الإنتاجية داخل الوزارة
مرتفع		1.010	3.970	المتوسط

تم ترتيب عبارات التدريب من حيث درجة الأهمية النسبية (وفقاً لقيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تبين أن العبارة "توفر الهيئة الملكية للجبيل وينبع برامج تدريبية متخصصة لتنمية مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم في بيئة العمل" هي أكثر العبارات أهمية، حيث حصلت على متوسط حسابي (4.140) وانحراف معياري (1.001)، مما يعكس درجة موافقة مرتفعة من المشاركين، وهو ما يشير إلى أهمية التدريب المتخصص كعامل أساسي في تحسين أداء الموظفين وتطوير مهاراتهم المهنية.

في المقابل، كانت العبارة "تشجع الهيئة الموظفين على تبادل المعرفة من خلال ورش عمل ودورات تدريبية داخلية" هي أقل العبارات أهمية وفقاً لوجهة نظر أفراد العينة، حيث حصلت على متوسط حسابي (3.800) وانحراف معياري (0.981)، لكنها لا تزال ضمن مستوى الموافقة المرتفع. يعكس ذلك أن الموظفين يقدرّون التدريب التقليدي أكثر من عمليات تبادل المعرفة الداخلية، مما يشير إلى إمكانية تعزيز هذا الجانب من خلال استراتيجيات أكثر فاعلية في تشجيع التعلم التشاركي والتدريب القائم على الخبرات العملية بين الموظفين.

تعكس هذه النتائج أن التدريب يُعد عنصراً أساسياً في تحقيق تمكين الموظفين وتعزيز قدراتهم، حيث يرى الموظفون أن البرامج التدريبية المتخصصة والتدريب الدوري هما الأكثر أهمية في تطوير أدائهم. في حين أن هناك مجاًلاً لتعزيز ورش العمل الداخلية وتبادل المعرفة بين الموظفين، وهو جانب قد يستفيد من استراتيجيات أكثر تفاعلية تعتمد على التعلم التعاوني والتدريب المستمر المبني على المشاركة والتجارب العملية.

2. تخطيط الموارد البشرية

جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تخطيط

الموارد البشرية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تعتمد وزارة الداخلية على تحليل الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية	4.050	1.005	2	مرتفع
يتم وضع خطط واضحة لإدارة التوظيف والتعيينات بناءً على الاحتياجات الفعلية	3.900	1.016	5	مرتفع
تعتمد الوزارة على معايير علمية عند تخطيط القوى العاملة لضمان الكفاءة	3.910	0.972	4	مرتفع
يتم ربط تخطيط الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية لوزارة الداخلية	3.910	0.885	3	مرتفع
توفر الوزارة نظم معلومات لدعم عمليات تخطيط الموارد البشرية بفعالية	3.860	0.873	6	مرتفع
يتم تحديث خطط الموارد البشرية بشكل دوري وفقاً للمتغيرات الأمنية والإدارية	3.720	1.012	7	مرتفع
يساهم تخطيط الموارد البشرية في تحسين استدامة وكفاءة الأداء المؤسسي	4.060	0.969	1	مرتفع
المتوسط	3.916	0.962		مرتفع

تكشف نتائج الجدول أن جميع عبارات تخطيط الموارد البشرية في وزارة الداخلية قد حصلت على مستوى موافقة مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام 3.916، مما يدل على إدراك الموظفين لأهمية التخطيط الاستراتيجي في ضمان استدامة وكفاءة الأداء المؤسسي. وقد جاءت العبارة الأعلى تقييماً "يساهم تخطيط

الموارد البشرية في تحسين استدامة وكفاءة الأداء المؤسسي "بمتوسط 4.060، مما يعكس وعي المشاركين بأهمية التخطيط الفعال في تحقيق الاستدامة التشغيلية داخل الوزارة. كما حصلت عبارة "تعتمد وزارة الداخلية على تحليل الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية" على متوسط 4.050، مما يشير إلى أن الوزارة تهتم بتقدير احتياجاتها من الكوادر البشرية بشكل استباقي لضمان استمرارية الأداء المؤسسي.

أما العبارات ذات التقييم الأقل، فجاءت "يتم تحديث خطط الموارد البشرية بشكل دوري وفقاً للمتغيرات الأمنية والإدارية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.720، مما قد يشير إلى حاجة الوزارة إلى مزيد من المرونة في تحديث خططها وفقاً لمتطلبات العمل المتغيرة. كما أن عبارة "توفر الوزارة نظم معلومات لدعم عمليات تخطيط الموارد البشرية بفعالية" حصلت على متوسط 3.860، مما يشير إلى إمكانية تطوير نظم المعلومات المستخدمة في التخطيط. بشكل عام، تؤكد النتائج أن الوزارة تعتمد على تخطيط قوي للموارد البشرية، إلا أن هناك مجالات يمكن تحسينها، مثل تعزيز تحديث الخطط بانتظام والاستفادة من النظم الرقمية لدعم عمليات التخطيط بشكل أكثر كفاءة.

3. تحفيز الموارد البشرية

جدول (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تحفيز

الموارد البشرية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تعتمد وزارة الداخلية على نظام حوافز لتشجيع الموظفين على تحسين الأداء	4.090	0.940	2	مرتفع
توفر الوزارة مكافآت مالية ومعنوية لتحفيز العاملين على تحقيق الأهداف المؤسسية	4.020	0.895	3	مرتفع

مرتفع	4	0.945	4.010	يتم منح ترقية وظيفية بناءً على الأداء والكفاءة المهنية للموظفين
مرتفع	5	1.034	3.950	تسهم بيئة العمل الإيجابية في زيادة تحفيز الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم
مرتفع	8	1.008	3.870	توفر الوزارة فرصاً للتطوير الوظيفي مما يعزز دافعية الموظفين
مرتفع	1	0.874	4.090	تعتمد الوزارة على سياسات عادلة في توزيع المكافآت والحوافز
مرتفع	6	1.095	3.940	يساهم التحفيز في تقليل معدلات دوران الموظفين ورفع مستوى الرضا الوظيفي
مرتفع	7	0.982	3.910	تحرص الوزارة على الاعتراف بإنجازات الموظفين من خلال التقدير العلني
مرتفع	9	1.037	3.870	يعد نظام التحفيز في الوزارة عنصراً رئيسياً في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز
مرتفع		0.979	3.972	المتوسط

تشير نتائج الجدول إلى أن جميع عبارات تحفيز الموارد البشرية في وزارة الداخلية قد حصلت على مستوى موافقة مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام 3.972، مما يعكس إدراك الموظفين لأهمية أنظمة التحفيز في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز رضاهم الوظيفي. جاءت العبارة الأعلى تقييماً "تعتمد الوزارة على سياسات عادلة في توزيع المكافآت والحوافز" بمتوسط 4.090، مما يشير إلى أن المشاركين يرون أن الوزارة تتبع منهجاً عادلاً في توزيع الحوافز، وهو ما يعزز الشعور بالإنصاف بين الموظفين. كما حصلت عبارة "تعتمد وزارة الداخلية على نظام حوافز لتشجيع الموظفين على تحسين الأداء" على نفس المتوسط 4.090، مما يؤكد دور الحوافز كعنصر رئيسي في زيادة الإنتاجية وتحفيز الكوادر البشرية.

من ناحية أخرى، جاءت العبارة الأقل تقييماً "يعد نظام التحفيز في الوزارة عنصراً رئيسياً في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز" بمتوسط 3.870، مما قد يشير إلى وجود تحديات في الربط الفعلي بين التحفيز وتحقيق الأداء المؤسسي. كما حصلت عبارة "توفر الوزارة فرصاً للتطوير الوظيفي مما يعزز دافعية الموظفين" على نفس المتوسط 3.870، مما يعكس إمكانية تحسين سياسات التطوير المهني كجزء من نظام التحفيز. بشكل عام، توضح النتائج أن نظام التحفيز في وزارة الداخلية يحظى بتقدير الموظفين، ولكن هناك مجالاً لتعزيز بعض الجوانب، مثل زيادة فرص التطوير الوظيفي وتحسين استراتيجيات ربط التحفيز بتحقيق الأداء المؤسسي المتميز.

4. اختيار الموارد البشرية

جدول (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات اختيار

الموارد البشرية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تعتمد وزارة الداخلية على معايير واضحة وشفافة في اختيار الموظفين الجدد	3.980	1.050	4	مرتفع
يتم اختيار الكوادر البشرية بناءً على الكفاءة والخبرة وفق معايير دقيقة	3.900	1.016	6	مرتفع
تعتمد الوزارة على اختبارات تقييم موضوعية خلال عملية التوظيف	3.890	1.020	7	مرتفع
تتيح الوزارة فرصاً متكافئة لجميع المتقدمين للوظائف دون تمييز	4.010	0.844	2	مرتفع

مرتفع	8	1.040	3.890	يتم مراعاة احتياجات الوزارة عند وضع معايير اختيار الموظفين الجدد
مرتفع	5	0.905	3.940	تعتمد الوزارة على لجان متخصصة لإجراء مقابلات التوظيف وتقييم المتقدمين
مرتفع	9	0.957	3.870	يتم تحديث سياسات الاختيار والتوظيف وفقًا لمتطلبات العمل المتغيرة
مرتفع	3	0.929	4.000	يتمتع نظام التوظيف في الوزارة بالمرونة لمواكبة التطورات التنظيمية
مرتفع	1	0.792	4.070	يتم مراجعة وتحليل نتائج عمليات التوظيف لضمان تحسين الاختيار المستقبلي
مرتفع		0.950	3.950	المتوسط

تشير نتائج الجدول إلى أن جميع عبارات اختيار الموارد البشرية في وزارة الداخلية قد حصلت على مستوى موافقة مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام 3.950، مما يعكس إدراك الموظفين لأهمية اتباع معايير واضحة وعادلة في عمليات التوظيف. جاءت العبارة الأعلى تقييمًا "يتم مراجعة وتحليل نتائج عمليات التوظيف لضمان تحسين الاختيار المستقبلي" بمتوسط 4.070، مما يشير إلى اهتمام الوزارة بتحليل عمليات التوظيف لضمان التطوير المستمر في اختيار الكوادر البشرية. كما حصلت عبارة "تتيح الوزارة فرصًا متكافئة لجميع المتقدمين للوظائف دون تمييز" على متوسط 4.010، مما يعكس ثقة الموظفين في عدالة وشفافية الإجراءات المتبعة في التوظيف.

في المقابل، جاءت العبارة الأقل تقييمًا "يتم تحديث سياسات الاختيار والتوظيف وفقًا لمتطلبات العمل المتغيرة" بمتوسط 3.870، مما قد يشير إلى حاجة الوزارة إلى تعزيز مرونة سياسات التوظيف لتواكب التغيرات التنظيمية والأمنية المستمرة. كما حصلت عبارة "يتم مراعاة احتياجات الوزارة عند وضع

معايير اختيار الموظفين الجدد "على متوسط مماثل 3.890، مما يشير إلى إمكانية تحسين آليات الربط بين معايير التوظيف واحتياجات الوزارة الفعلية. بشكل عام، تعكس النتائج تبني الوزارة لنهج احترافي في اختيار الموارد البشرية، مع وجود فرص لتعزيز سياسات الاختيار عبر تحديث مستمر يتماشى مع المتطلبات المتغيرة للمؤسسة.

3.4 ثالثاً: اختبار فروض الدراسة

 الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.005$) لأثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده مجمعة في أنشطة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تدريب الموارد البشرية – تخطيط الموارد البشرية – تحفيز الموارد البشرية – اختيار الموارد البشرية): دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية بالرياض

جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

بأبعاده مجمعة في أنشطة إدارة الموارد البشرية

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.954	0.910	**4043.769	**63.591	0.456

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 24

تشير نتائج الجدول إلى وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده مجتمعة على أنشطة إدارة الموارد البشرية في وزارة الداخلية بالرياض. يظهر ذلك بوضوح من خلال قيمة $P\text{-VALUE} = 0.000$ ، والتي تقل عن مستوى المعنوية المحدد ($\alpha \leq 0.005$)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية والقبول بوجود تأثير دال إحصائياً.

كما تعكس قيمة معامل الارتباط ($r = 0.954$) وجود علاقة قوية جداً بين التخطيط الاستراتيجي وأنشطة إدارة الموارد البشرية، بينما توضح قيمة ($R^2 = 0.910$) أن 91% من التغيرات الحاصلة في أنشطة

إدارة الموارد البشرية يمكن تفسيرها من خلال التخطيط الاستراتيجي، مما يدل على قوة النموذج التفسيري. بالإضافة إلى ذلك، فإن قيمة ($F = 4043.769$) وقيمة ($t = 63.591$) المرتفعتين تؤكدان معنوية النموذج ووجود تأثير جوهري. أما معامل الانحدار ($b = 0.456$) فيشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تؤدي إلى زيادة قدرها 0.456 في أنشطة إدارة الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.005$) للتخطيط

الاستراتيجي للموارد البشرية في تدريب الموارد البشرية على وزارة الداخلية بالرياض.

جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في

تدريب الموارد البشرية على وزارة الداخلية بالرياض.

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.898	0.806	**1652.867	**40.655	1.511

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 24

تشير نتائج الجدول إلى وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتدريب الموارد البشرية في وزارة الداخلية بالرياض. حيث تظهر قيمة $P\text{-VALUE} = 0.000$ أنها أقل من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha \geq 0.005$)، مما يستدعي رفض الفرضية الصفرية والقبول بوجود تأثير معنوي للتخطيط الاستراتيجي على التدريب.

كما تعكس قيمة معامل الارتباط ($r = 0.898$) وجود علاقة قوية جدًا بين التخطيط الاستراتيجي وتدريب الموارد البشرية، بينما توضح قيمة ($R^2 = 0.806$) أن 80.6% من التغيرات في برامج تدريب الموارد البشرية يمكن تفسيرها من خلال التخطيط الاستراتيجي، مما يشير إلى قوة تفسيرية عالية للنموذج. كذلك، فإن القيم المرتفعة لمعامل F (1652.867) ومعامل t (40.655) تعزز من دلالة النموذج الإحصائية.

أما معامل الانحدار ($b = 1.511$)، فيشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تؤدي إلى زيادة قدرها 1.511 في تدريب الموارد البشرية، مما يدل على تأثير واضح وكبير.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.005$) للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تخطيط الموارد البشرية على وزارة الداخلية بالرياض.

جدول (16) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تخطيط الموارد البشرية على وزارة الداخلية بالرياض.

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.870	0.757	**1243.015	**35.256	2.033

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 24

يتبين من الجدول (16) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتخطيط الموارد البشرية داخل وزارة الداخلية بالرياض، حيث أن قيمة $P\text{-VALUE} = 0.000$ أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.005$)، مما يستدعي رفض الفرضية الصفرية والقبول بوجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية.

كما تعكس قيمة معامل الارتباط ($r = 0.870$) وجود علاقة قوية جداً بين المتغيرين، وتشير قيمة ($R^2 = 0.757$) إلى أن 75.7% من التغيرات في تخطيط الموارد البشرية يمكن تفسيرها من خلال التخطيط الاستراتيجي، مما يدل على قوة تفسيرية مرتفعة للنموذج.

بالإضافة إلى ذلك، فإن القيم المرتفعة لمعامل ($F = 1243.015$) ومعامل ($t = 35.256$) تؤكد معنوية النموذج، مما يعزز من مصداقية العلاقة الإحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية.

أما معامل الانحدار ($b = 2.033$)، فيشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تؤدي إلى زيادة قدرها 2.033 في تخطيط الموارد البشرية، مما يعكس تأثيرًا واضحًا وكبيرًا.

✓ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحفيز الموارد البشرية على وزارة الداخلية بالرياض.

جدول (17) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحفيز الموارد البشرية على وزارة الداخلية بالرياض.

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.952	0.907	**3982.586	**62.391	1.612

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 24

يتبين من الجدول (17) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتحفيز الموارد البشرية في وزارة الداخلية بالرياض، حيث أن $P\text{-VALUE} = 0.000$ أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.005$)، مما يستدعي رفض الفرضية الصفرية والقبول بوجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية.

تعكس قيمة معامل الارتباط ($r = 0.952$) وجود علاقة قوية جدًا بين التخطيط الاستراتيجي وتحفيز الموارد البشرية، بينما توضح قيمة ($R^2 = 0.907$) أن 90.7% من التغيرات في تحفيز الموارد البشرية يمكن تفسيرها من خلال التخطيط الاستراتيجي، مما يدل على قوة تفسيرية عالية جدًا للنموذج. كما أن القيم المرتفعة لمعامل ($F = 3982.586$) ومعامل ($t = 62.391$) تؤكد معنوية النموذج وقوة العلاقة الإحصائية بين المتغيرين.

أما معامل الانحدار ($b = 1.612$)، فيشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تؤدي إلى زيادة قدرها 1.612 في تحفيز الموارد البشرية، مما يعكس تأثيراً واضحاً وملحوظاً.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في اختيار الموارد البشرية على وزارة الداخلية بالرياض

جدول (18) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في اختيار الموارد البشرية على وزارة الداخلية بالرياض

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.907	0.823	**1853.491	**43.052	1.566

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 24

يتبين من الجدول (18) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية واختيار الموارد البشرية في وزارة الداخلية بالرياض، حيث أن $P\text{-VALUE} = 0.000$ أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية والقبول بوجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية.

تعكس قيمة معامل الارتباط ($r = 0.907$) وجود علاقة قوية جداً بين التخطيط الاستراتيجي واختيار الموارد البشرية، كما أن قيمة ($R^2 = 0.823$) توضح أن 82.3% من التغيرات في اختيار الموارد البشرية يمكن تفسيرها من خلال التخطيط الاستراتيجي، مما يشير إلى قوة تفسيرية عالية للنموذج. بالإضافة إلى ذلك، فإن القيم المرتفعة لمعامل ($F = 1853.491$) ومعامل ($t = 43.052$) تؤكد على معنوية النموذج ووجود تأثير جوهري بين المتغيرين.

أما معامل الانحدار ($b = 1.566$)، فيشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تؤدي إلى زيادة قدرها 1.566 في كفاءة اختيار الموارد البشرية، مما يدل على دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز عمليات التوظيف والاختيار داخل الوزارة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان الإلكتروني واختبار فروض الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحاث يمكن اجراؤها في المستقبل

1.5 نتائج الدراسة

- أظهرت نتائج الدراسة الحالية مستوى مرتفعاً من التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.916) بانحراف معياري (0.962)، مما يشير إلى إدراك الموظفين لأهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي. تتفق هذه النتيجة مع دراسة علاونة (2019) التي أكدت أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يعزز قدرة المنظمات على التفاعل مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية. كما تتماشى مع دراسة عيشاوي (2021) التي أوضحت أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر بدرجة كبيرة على أداء العاملين من خلال تعزيز التكامل بين ممارسات الموارد البشرية المختلفة.
- بلغ المتوسط الحسابي لمحور تدريب الموارد البشرية (3.970) بانحراف معياري (1.010)، مما يدل على أن الوزارة توفر برامج تدريبية فعالة لتطوير الموظفين. تتوافق هذه النتيجة مع دراسة مقدم (2020) التي أكدت دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي، والذي يتحقق من خلال توفير برامج تدريبية مناسبة. كما تدعمها دراسة محمد (2023) التي أوضحت أن التدريب الفعال يعزز التميز المؤسسي داخل المنظمات الحكومية.
- أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير إيجابي على تخطيط الموارد البشرية، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.757$)، مما يعني أن التخطيط الاستراتيجي يفسر 75.7% من التغيرات في

تخطيط القوى العاملة. تتسق هذه النتيجة مع دراسة أبو زيد (2019) التي أكدت على أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق التكامل المؤسسي والاستفادة القصوى من القدرات البشرية. كما تتماشى مع دراسة عبد الحميد (2023) التي أوصت بإنشاء هيئة وطنية لتنمية الموارد البشرية لضمان التخطيط الفعال على المستوى الحكومي.

- بلغ المتوسط الحسابي لمحور تحفيز الموارد البشرية (3.972) بانحراف معياري (0.979)، مما يعكس اهتمام الوزارة بنظم الحوافز والمكافآت. تدعم هذه النتيجة دراسة زيدان (2021) التي أكدت أن التحفيز يؤثر بشكل مباشر على تحسين الأداء الوظيفي. كما تتوافق مع دراسة سلمان (2021) التي وجدت أن القيادة التشاركية تعزز التحفيز الوظيفي وتحسن ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية له تأثير قوي على اختيار الموارد البشرية، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.823$)، مما يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي يفسر 82.3% من التغيرات في عمليات التوظيف. تتماشى هذه النتيجة مع دراسة حسن (2019) التي أكدت أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في تحسين عمليات التوظيف داخل المؤسسات الفندقية في القاهرة. كما تدعمها دراسة علي (2021) التي أوضحت أهمية اختيار الموظفين وفقًا لمتطلبات العمل لتعزيز الكفاءة المؤسسية.
- أكدت نتائج تحليل الانحدار وجود علاقة طردية قوية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.954$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.910$). تتفق هذه النتيجة مع دراسة المشرقي (2022) التي وجدت أن التخطيط الفعال للموارد البشرية يعزز التوافق الوظيفي. كما تتماشى مع دراسة قرماط (2022) التي أوضحت أن تحسين استراتيجيات الاستقطاب والتسكين يعزز كفاءة الموارد البشرية.

2.5 التوصيات

استنادًا إلى نتائج الدراسة الحالية، توصي الدراسة :

- ضرورة تطوير سياسات واضحة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وربطها بالأهداف العامة لوزارة الداخلية لضمان تحقيق الكفاءة والاستدامة في الأداء المؤسسي.
- تبني آليات حديثة لتحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية، بما يساهم في صياغة خطط استراتيجية مرنة تتناسب مع التغيرات الأمنية والإدارية.
- توسيع نطاق البرامج التدريبية بحيث تشمل التدريب المستمر والتدريب القائم على التقنيات الحديثة مثل المحاكاة والواقع الافتراضي لتعزيز المهارات الوظيفية.
- ضرورة تقييم أثر البرامج التدريبية بشكل دوري لقياس مدى فعاليتها في تطوير كفاءة الموظفين وتحقيق الأهداف المؤسسية.
- زيادة الاعتمادات المالية المخصصة للتدريب بما يضمن تنفيذ برامج تدريبية ذات جودة عالية.
- تحديث خطط الموارد البشرية بشكل دوري بما يتماشى مع المتغيرات الأمنية والتنظيمية لضمان الجاهزية المستمرة للقوى العاملة.
- تحسين استخدام نظم المعلومات المتقدمة لدعم عمليات تخطيط الموارد البشرية، مما يساهم في اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة وموثوقة.
- إشراك مختلف الإدارات في عملية التخطيط لضمان تكامل الاستراتيجيات على مستوى الوزارة.
- تعزيز نظام الحوافز والمكافآت وربطه مباشرةً بمستويات الأداء لضمان تحفيز الموظفين على تحقيق مستويات إنتاجية أعلى.
- زيادة فرص التطوير الوظيفي والترقيات، مما يساهم في رفع دافعية الموظفين وتعزيز ولائهم المؤسسي.
- إدخال برامج تقدير معنوي مثل الجوائز السنوية والتكريم العلني للموظفين المتميزين لدعم بيئة عمل إيجابية.
- تبني معايير أكثر دقة وشفافية في اختيار الموظفين لضمان استقطاب الكفاءات التي تتناسب مع احتياجات الوزارة.
- تحديث سياسات التوظيف بشكل منتظم لمواكبة التطورات الحديثة في سوق العمل وضمان استقطاب أفضل المواهب.

- تعزيز استخدام الاختبارات الموضوعية والمقابلات المبنية على الكفاءة في عمليات التوظيف لضمان العدالة والدقة في اختيار المرشحين.
- ضرورة مواءمة استراتيجيات التخطيط مع جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية.
- إنشاء وحدة متخصصة داخل الوزارة لمتابعة تنفيذ خطط الموارد البشرية وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية المخططة.
- الاستفادة من أفضل الممارسات الدولية في مجال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لضمان تطبيق سياسات عالمية متقدمة تتناسب مع طبيعة العمل في الوزارة.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of human resource strategic planning on human resource management activities within the Ministry of Interior in Riyadh. A case study approach was employed, focusing on the dimensions of strategic planning and their influence on training, human resource planning, motivation, and employee selection. The study relied on the descriptive-analytical methodology, using a questionnaire as the primary tool for data collection from a sample of 212 employees. The data were analyzed using statistical analysis through SPSS 24 software.

The results indicated that all study dimensions received a high level of agreement, reflecting employees' awareness of the importance of strategic planning in developing human resources. Additionally, the results demonstrated a positive and statistically significant relationship between human resource strategic planning and human resource management activities.

Based on these findings, the study recommends enhancing strategic planning practices within the Ministry of Interior by developing clear policies, improving training programs, updating recruitment plans, and implementing more efficient incentive systems to ensure institutional sustainability and boost productivity and job satisfaction.

Keywords: Human resource strategic planning, Human resource management, Training, Motivation, Recruitment, Ministry of Interior in Riyadh.

المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1. علاونة، ربي حسن محمد. (2019). الدور الاستراتيجي للموارد البشرية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع30، 19 - 41.
2. أبو النصر، هشام. (2024). التدريب وتنمية الموارد البشرية. مجلة الدراسات الافريقية، مج46، ع3، 471 - 512.
3. أبو خريص، عمران علي. (2020). واقع التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية: نموذج تطبيقي: الجامعة الأسمرية الإسلامية. مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية، ع33، 440 - 473.
4. أبو دف، رانية، و جاد، إصلاح. (2022). التخطيط الاستراتيجي الجندري في فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بيرزيت، بيرزيت.
5. أبو زيد، معتصم حسين. (2019). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على الأمن القومي السوداني. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج3، ع11، 188 - 202.
6. أحمد، مصطفى محمد السيد. (2019). تنمية الموارد البشرية. المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية - دراسات وبحوث تطبيقية، ع9، مج1، 204 - 214.
7. آل علي، عائشة محمد المحياس. (2022). مستقبل تنمية الموارد البشرية: إمارة دبي نموذجا. مجلة كلية الآداب، ع101، 49 - 63.
8. أمان، أحمد محمد، و محمد، أمني حسن. (2023). التخطيط الاستراتيجي المستقبلي للمكتبات العامة. المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة، مج2، ع1، 245 - 249.
9. باسي، إلهام. (2019). التكامل بين محاسبة الموارد البشرية ونظام معلومات الموارد البشرية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع31، 207 - 226.
10. بكار، فتحي. (2022). التخطيط العمراني الإستراتيجي المستدام: المدن الذكية نموذجا. مجلة الحقوق والحريات، مج10، ع1، 2149 - 2174.

11. حاج نعاس، كوثر، و زناتي، نبيلة دحمان. (2023). إدارة الموارد البشرية الخضراء: توجه نحو المعاصرة. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، مج6، ع2، 93 - 110.
12. حشيش، أيمن عز الدين. (2019). خطوات التخطيط الاستراتيجي للدولة. مجلة السياسة الدولية، س55، ع216، 266 - 267.
13. الخزاعلة، بخيت حسين، و الجراح، مفلح فيصل مفلح. (2020). أثر نظم معلومات الموارد البشرية في أداء الموارد البشرية: شركة مياه اليرموك (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
14. الخزاعلة، علي سليمان. (2023). التخطيط الاستراتيجي. المجلة العربية للنشر العلمي، ع53، 124 - 136.
15. خليفة، المعتز بالله البرنس محمد. (2021). دور الإمدادات اللوجستية في أنشطة إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على سلاسل الصيدليات في محافظة أسيوط. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع2، 71 - 99.
16. الخولاني، علي أحمد يعي. (2023). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. مسارات في الأبحاث والدراسات القانونية، ع27، 90 - 102.
17. زيدان، عمرو علاء الدين. (2021). التحليل البعدي للعلاقة بين استخدام أساليب التواصل الاجتماعي وأداء أنشطة إدارة الموارد البشرية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س41، ع3، 37 - 66.
18. سامي، نابتي، و موساوي، عبدالنور. (2022). ممارسات الموارد البشرية: الأداء التنظيمي ودور الأهداف التنظيمية: دراسة ميدانية يشركي NAFTA و SME قسنطينة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج8، ع2، 791 - 812.
19. سلمان، فراس حسن رشيد. (2021). دور القيادة التشاركية في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على جامعة تكريت. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج17، ع56، 328 - 343.
20. السنوسي، السنوسي محمد. (2021). إدارة الموارد البشرية: رؤية مفاهيمية. الوعي الإسلامي، س58، ع669، 20 - 23.

21. شريف، مسعودة، والطيب، فراج. (2019). التنافس بالموارد البشرية: كيف تجعل المنظمات مواردها البشرية ورقتها الراححة في عالم الأعمال؟ "مع الإشارة إلى حالة كوندور إلكترونيكس". مجلة البشائر الاقتصادية، مج5، ع1، 783 - 793.
22. شير، آدم. (2021). الجدلية بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي. مجلة المنهل الإقتصادي، مج4، ع3، 25 - 32.
23. صالح، قيس. (2022). التخطيط الاستراتيجي للمكتبات الجامعية: المكتبة المركزية لجامعة تشرين أنموذجا. مجلة جامعة دمشق للآداب والعلوم الإنسانية، مج38، ع1، 465 - 498.
24. صباح، فيصل يوسف مصطفى محمد، الحلايقة، أحمد، و خلوف، محمود محمد مصطفى. (2021). التخطيط الاستراتيجي لهيئات الحكم المحلي: الشكل المقترح لدوائر العلاقات العامة في الهيئات المحلية الفلسطينية باستخدام نموذج دلفي. المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، ع22، 217 - 246.
25. عامود، محمد السيد. (2022). التخطيط الاستراتيجي لسياسات التعليم بمصر: رؤية مستقبلية. الثقافة والتنمية، س22، ع173، 179 - 224.
26. عبد الحميد، رامي عبد الوهاب محمود. (2023). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على الأمن القومي اليمني. مجلة مستقبل العلوم الإجتماعية، مج15، ع2، 3 - 26.
27. عبدالعزيز، غرام على محمد، و الزعبي، خالد يوسف محمد. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي: الدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
28. عبدالله، معاذ محمد عبدالله، و عطيان، مراد سليم. (2020). أثر الأنشطة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان.
29. عبدالله، ميمونة سعيد، و صالح، سلمي محمد صالح مصطفى محمد. (2024). استراتيجيات تنمية الموارد البشرية: دراسة وصفية. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، مج4، ع9، 226 - 245.

30. عبيدي، نعيمة. (2022). محاسبة الموارد البشرية: نحو مقارنة تسييرية لرأس المال البشري: دراسة حالة مديرية الصيانة الأغواط، سوناطراك. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، مج13، ع2، 61 - 78.
31. عشوي، رغدة رشا، و حسين، موسلم. (2023). التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة: دراسة تطبيقية على شركة الإسمنت بني صاف. مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج13، ع1، 72 - 92.
32. علي، علي سعدون، و عليوي، هديل قاسم. (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الإبداع المنظمي: دراسة تحليلية في مديرية التربية / الكرخ الثانية. مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، ع76، 255 - 278.
33. عليوي، زهرة حسن، و عبدالكريم، فراس منذر. (2021). دراسة التخطيط الاستراتيجي: المشكلات والحلول. مجلة الإدارة والاقتصاد، ع131، 90 - 99.
34. العميرة، بشير خميس سليم. (2022). أهمية التخطيط الاستراتيجي للبلديات. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع66، 543 - 549.
35. العمري، بدر بن أحمد بن علي. (2020). استقطاب الموارد البشرية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع15، 341 - 363.
36. العيد، قعدة، و قندوسي، سعدية. (2022). إدارة الموارد البشرية: تحدي اليوم ورهان المستقبل. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، مج12، ع1، 89 - 112.
37. عيسى، فرج علي رمضان، لوبيس، أسموليادي، و بلوي، موهاد عبدالوهاب فاتوني بن موهاد. (2023). التخطيط الاستراتيجي: معوقاته وتحدياته ووجهة النظرة الإسلامية في معالجته. مجلة كلية الشريعة والقانون بأسسيوط، ع35، ج5، 1207 - 1256.
38. عيشاوي، وهيبة. (2021). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المورد البشري: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، مج6، ع1، 175 - 185.
39. غربي، وهيبة. (2022). تطبيق تدقيق الموارد البشرية: المنهجية والأدوات. مجلة دفاتر المخبر، مج17، ع1، 63 - 77.

40. القرشي، أحمد محسن مصطفى محمود، حسن، هدى حسن، و الطاهر، رشيدة السيد أحمد. (2024). منهجية التخطيط الاستراتيجي للجامعات: دراسة نظرية. دراسات تربوية واجتماعية، مج30، ع1، 124 - 158.
41. القرعان، روز أحمد شامخ. (2022). التكامل بين محاسبة الموارد البشرية ونظام معلومات الموارد البشرية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع73، 69 - 84.
42. قرماط، نوري. (2022). تحليل أنشطة استقطاب الموارد البشرية داخل مديريات الشباب والرياضة: دراسة ميدانية في بعض ولايات الشرق الجزائري. مجلة آفاق للبحوث والدراسات، مج5، ع1، 165 - 183.
43. قنطقي، سامر مظهر. (2024). اقتصاد الموارد البشرية: اقتصاد الزواج والطلاق أنموذجاً. مجلة الإقتصاد الإسلامي العالمية، ع149، 8 - 14.
44. المجاوي، جمال، و بوجدان، مارية. (2022). التخطيط الاستراتيجي التشاركي الترابي: أية آفاق تنموية؟. مجلة الأبحاث والدراسات القانونية، ع20، 23 - 45.
45. محمد، نزار محمد فكري. (2023). دور أنشطة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية على جامعة القاهرة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج14، ع3، 146 - 197.
46. محمود، محمد عبدالستار أحمد. (2023). إدارة الموارد البشرية الدولية. إدارة الاعمال، ع182، 52 - 61.
47. مرسال، منى النيل مصطفى. (2020). دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية: دراسة حالة شركة كولدير الهندسية المحدودة الخرطوم. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، ع11، 195 - 219.
48. المشرقي، رانيا صالح محمود، و خدام، أمينة عبدالحليم. (2023). أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في التوافق الوظيفي: الدور المعدل لتطبيق تشريعات العمل في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج8، ع1، 271 - 294.

49. مفتاح، الفيتوري ضو نصر. (2019). التخطيط الاستراتيجي في التعليم: مقالة مرجعية. المجلة الدولية

للتنمية، مج8، ع1 ، 209 - 216.

50. مقدم، عبدالجليل، وعدنانى، خولة. (2020). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق

الولاء التنظيمي: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري ببشار. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة،

مج3، ع2 ، 123 - 133.

51. هطيل، مبخوث سعيد سالم. (2020). تخطيط الموارد البشرية. مجلة القانون المغربي، ع45 ، 219 -

236.

52. الوكيل، مصطفى مختار. (2019). التخطيط الاستراتيجي في التربية: ماهيته وخطواته. الثقافة

والتنمية، س20، ع142 ، 217 - 262.

المراجع الأجنبية:

1. Hassan, O. M., and Elzohry, M. A. (2019). Strategic Planning for Human Resources in Hotels: A Field Study on a Sample of Five Star Hotels in Greater Cairo. Journal of the Faculty of Tourism and Hotels, Vol. 5, Supplement, 31-54.
2. Elsherbiny, A. (2020). Towards Strategic Human Resource Transformation in Emerging Economies' Civil Services. Egyptian Journal of Development and Planning, Vol. 28, No. 2, 1-17.
3. ElSherbiny, A. (2022). The Strategic Human Resource Transformation: A Study on the Civil Service in Egypt. Egyptian Journal of Development and Planning, Vol. 30, No. 1, 119-140.
4. Mashal, Saleh Mohammed Hamad. (2021). A Proposed Perception for Strategic Planning at Kuwait University in the Light of Global Challenges. Journal of Research in Education and Psychology, Vol. 36, No. 2, 85-130.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في أنشطة

إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية بالرياض

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل

الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم

بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع

البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 – 31 سنة ☐ 50 – 41 سنة ☐ من 51 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ شهادة ثانوية ☐ مؤهل جامعي ☐ دراسات عليا
- 4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 15 – 6 سنة ☐ من 25 – 16 سنة ☐ أكثر من 25 سنة
- 5- المسمى الوظيفي ☐ مدير ☐ نائب مدير ☐ رئيس قسم ☐ موظف

❁ المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تعتمد وزارة الداخلية على تحليل بيئة العمل في تخطيط الموارد البشرية
					يتم ربط التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأهداف وزارة الداخلية
					توفر الوزارة خططاً طويلة الأجل لتطوير وتنمية الموارد البشرية
					يتم تقييم احتياجات الوزارة المستقبلية من الكوادر البشرية بانتظام
					تعتمد الوزارة على معايير واضحة وموضوعية في تخطيط الموارد البشرية
					يتم إشراك الإدارات المختلفة في وزارة الداخلية في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
					توفر الوزارة بيانات دقيقة عن الموارد البشرية لدعم التخطيط الفعال
					يتم تخصيص موارد مالية كافية لتنفيذ خطط الموارد البشرية الاستراتيجية في الوزارة

					تعتمد الوزارة على نظم معلومات متقدمة لدعم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
					يتم مراجعة وتحديث خطط الموارد البشرية بشكل دوري وفقًا لمتغيرات العمل الأمني والإداري
					يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي لوزارة الداخلية
					يتم ربط تخطيط الموارد البشرية بالاحتياجات الفعالية للوزارة وفقًا لمتطلبات العمل الأمني
					تعتمد الوزارة على تحليل فجوات المهارات عند تخطيط الموارد البشرية لضمان تحقيق الكفاءة
					يتم مراعاة التغيرات التكنولوجية والتطورات الأمنية عند وضع خطط الموارد البشرية
					يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الاستدامة المؤسسية وتعزيز الأمن الوظيفي

✿ المحور الثاني: أنشطة إدارة الموارد البشرية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أو اوافق بشدة	أو اوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
تدريب الموارد البشرية					
توفر وزارة الداخلية برامج تدريبية دورية لتحسين كفاءة الموظفين					
يتم تصميم البرامج التدريبية وفقاً لاحتياجات الوظائف الأمنية والإدارية					
تعتمد الوزارة على مدربين متخصصين في تقديم الدورات التدريبية					
تتيح الوزارة فرصاً للموظفين لحضور دورات تدريبية متخصصة خارج الوزارة					
يتم تقييم أثر البرامج التدريبية على أداء الموظفين بشكل دوري					
توفر الوزارة التدريب المستمر لمواكبة المستجدات التقنية والإدارية					
يتم تخصيص ميزانية كافية لدعم عمليات التدريب والتطوير الوظيفي					
توفر الوزارة برامج تدريبية قائمة على المحاكاة والواقع الافتراضي لمهام العمل					

					يساهم التدريب في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الإنتاجية داخل الوزارة
تخطيط الموارد البشرية					
					تعتمد وزارة الداخلية على تحليل الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية
					يتم وضع خطط واضحة لإدارة التوظيف والتعيينات بناءً على الاحتياجات الفعلية
					تعتمد الوزارة على معايير علمية عند تخطيط القوى العاملة لضمان الكفاءة
					يتم ربط تخطيط الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية لوزارة الداخلية
					توفر الوزارة نظم معلومات لدعم عمليات تخطيط الموارد البشرية بفعالية
					يتم تحديث خطط الموارد البشرية بشكل دوري وفقاً للمتغيرات الأمنية والإدارية
					يساهم تخطيط الموارد البشرية في تحسين استدامة وكفاءة الأداء المؤسسي
تحفيز الموارد البشرية					
					تعتمد وزارة الداخلية على نظام حوافز لتشجيع الموظفين على تحسين الأداء
					توفر الوزارة مكافآت مالية ومعنوية لتحفيز العاملين على تحقيق الأهداف المؤسسية

					يتم منح ترقية وظيفية بناءً على الأداء والكفاءة المهنية للموظفين
					تسهم بيئة العمل الإيجابية في زيادة تحفيز الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم
					توفر الوزارة فرصاً للتطوير الوظيفي مما يعزز دافعية الموظفين
					تعتمد الوزارة على سياسات عادلة في توزيع المكافآت والحوافز
					يساهم التحفيز في تقليل معدلات دوران الموظفين ورفع مستوى الرضا الوظيفي
					تحرص الوزارة على الاعتراف بإنجازات الموظفين من خلال التقدير العلني
					يعد نظام التحفيز في الوزارة عنصراً رئيسياً في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز
اختيار الموارد البشرية					
					تعتمد وزارة الداخلية على معايير واضحة وشفافة في اختيار الموظفين الجدد
					يتم اختيار الكوادر البشرية بناءً على الكفاءة والخبرة وفق معايير دقيقة
					تعتمد الوزارة على اختبارات تقييم موضوعية خلال عملية التوظيف
					تتيح الوزارة فرصاً متكافئة لجميع المتقدمين للوظائف دون تمييز

					يتم مراعاة احتياجات الوزارة عند وضع معايير اختيار الموظفين الجدد
					تعتمد الوزارة على لجان متخصصة لإجراء مقابلات التوظيف وتقييم المتقدمين
					يتم تحديث سياسات الاختيار والتوظيف وفقاً لمتطلبات العمل المتغيرة
					يتمتع نظام التوظيف في الوزارة بالمرونة لمواكبة التطورات التنظيمية
					يتم مراجعة وتحليل نتائج عمليات التوظيف لضمان تحسين الاختيار المستقبلي

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of Human Resources Management

**The Impact of Strategic Human Resources Planning on
Human Resources Management Activities: An Applied Study
on the Ministry of Interior in Riyadh**

Prepared by /

Suham Ghazi Al-Otaibi

242000957

Supervision:

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

1446 – 2025