

جامعة الجميع الذكية

كلية الإدارة - ماجستير إدارة المشاريع

Final Project PMG697 S3 MPM Fall2022

بحث بعنوان :

أثر التخطيط الاستراتيجي على الموارد البشرية شركة الاتصالات السعودية

Strategic planning's effects on human resources STC

رسالة مقدمة من

عبدالله القحطاني 2021206279

أحمد مغربي 20212005103

سعيد المالكي 20222005805

مجاهد الأنصاري 20222005661

تركي الغزالي 20222005899

راكان الرفيدي 20222005898

فهد حلوي 20222006079

فالح الشمري 20222005540

إشراف

د/ وليد صديق

٢٠٢٢/٢٠٢٣ م

مقدمة:

تعتمد المنظمات باختلاف طبيعتها وقطاعاتها الوظيفية المختلفة على وجود مجموعة من الموظفين والعاملين فيها، مما يضمن المحافظة على انسيابية العمل والاستمرار في تحقيق الأهداف. يطلق على جميع هؤلاء الموظفين والعاملين اسم الموارد البشرية (Human Resource). تُخصص جميع المنظمات قسم خاص مسؤول عن إدارة الموارد البشرية فيها ومتابعة القضايا والنشاطات الخاصة بهم مثل التدريب، والاختيار والتوظيف، والتعويضات، وتقييم الأداء وغيرها.

يحتاج قسم الموارد البشرية كغيره من الأقسام إلى التخطيط والمتابعة ومواءمة أهدافه مع أهداف المنظمة. ويتم ذلك عن طريق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، فما هو وما هي أهميته وكيف يمكن تطبيقه في المنظمات؟

وموضوع البحث الحالي هو تطبيق هذه الاستراتيجيات على شركة الاتصالات السعودية وقياس مدى التزام الشركة بهذه الخطط وموقعها من حيث المواكبة لأحدث الشركات على مستوى العالم وسد الفجوة ومعالجة مواضع الخلل فيها ووضع خطط بعيدة المدى لمسايرة الشركات.

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في أن عدم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية العاملة في الشركة لا يساعد هذه الموارد على التطور والنهوض، حيث أن عملية التخطيط الاستراتيجي تشتمل على مخطط التدريب وغيره من العوامل التي تتضمن الموارد البشرية وتجعلها مواكبة للتطورات التي تحدث في الشركات اليوم.

ما أثر التخطيط الاستراتيجي على الموارد البشرية ومن ثم عليه صياغة الأسئلة الفرعية التالية: من الطرح السابق يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

1. ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي على الموارد البشرية في التدريب والتطوير والتوظيف والتعاون وإعادة الهيكلة والاستعانة بمصادر خارجية في شركة الاتصالات السعودية ؟

2. هل هنالك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية ؟

3. هل تستطيع الشركة وضع خطط استراتيجية للمدى البعيد للتدريب والتطوير والتوظيف والتعاون وإعادة الهيكلة والاستعانة بمصادر خارجية ؟

4. ما مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركة؟

أهمية البحث:

1. تنبع أهمية هذا البحث أهمية التخطيط الاستراتيجي لكفاءة قطاعات الشركة فالشركات التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي تظل متطورة ومواكبة للتقدم الذي يحدث حول العالم.

2. تقديم مقترحات حول التخطيط الاستراتيجي لإدارات الشركة والقائمين عليها توضيحاً لأهمية التخطيط الاستراتيجي.

3. الاستفادة من استراتيجيات تدريب الموظفين على تولي أدوار جديدة .

4. تزويد الموظفين الحاليين بفرص التطوير لإعدادهم لوظائف مستقبلية في الشركة .

5. كيفية الاستعانة بأفراد خارج الشركة لاتمام بعض المهام للحصول على مهارات معينة محددة ومتخصصة.

6. معرفة توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات الشركة.

7. تحليل قوة العمل ومعرفة اسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل .

8. تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية .

أهداف البحث:

- معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية وتأهيل الموارد البشرية.
- تزويد الموظفين الحاليين بفرص التطوير لإعدادهم لوظائف مستقبلية في الشركة.
- التخطيط لتعيين موظفين جدد بالمهارات والقدرات التي ستحتاجها الشركة في المستقبل.
- التخطيط للاستعانة بأفراد أو منظمات خارجيين لإتمام بعض المهام.
- التخطيط للعمل مع المنظمات الأخرى لإعداد قادة المستقبل من خلال المشاركة في تنمية الأفراد الواعدين.
- التخطيط لإعادة تنظيم مجموعات العمل لتكون أكثر كفاءة.

تساؤلات البحث:

- ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي على الموارد البشرية في التدريب والتطوير والتوظيف والتعاون وإعادة الهيكلة والاستعانة بمصادر خارجية في شركة الاتصالات السعودية ؟
- هل هنالك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية ؟
- هل تستطيع الشركة وضع خطط استراتيجية للمدى البعيد للتدريب والتطوير والتوظيف والتعاون وإعادة الهيكلة والاستعانة بمصادر خارجية ؟
- ما مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركة ؟

فروض البحث:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في التدريب والتطوير والتوظيف والتعاون وإعادة الهيكلة والاستعانة بمصادر خارجية في شركة الاتصالات السعودية .
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صنع خطط استراتيجية للمدى البعيد والقريب للموارد البشرية التي يمكن اتباعها لتلبية احتياجات الشركة المستقبلية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية.

منهج البحث:

سيتبع الباحث المنهج التحليلي الوضعي لدراسة آثار التخطيط الاستراتيجي على الموارد البشرية، والمنهج التحليلي لتحليل بيانات الدراسة الميدانية والمنهج التاريخي.

مصادر وأدوات جمع البيانات:

المصادر الأولية: الاستبيان- الملاحظة - المقابلة.

المصادر الثانوية: الكتب والمراجع والمجلات والدوريات.

حدود البحث:

الحدود الزمانية: 1444 هـ

الحدود المكانية: المملكة العربية السعودية .

الحدود الموضوعية: أثر التخطيط الاستراتيجي على الموارد البشرية شركة الاتصالات السعودية .

الحدود البشرية: العاملين بالشركة.

نظرية فاير للتخطيط الاستراتيجي

خطوات التخطيط الاستراتيجي العشرة (نموذج فايفر Pfeiffer)

أولاً: التخطيط للتخطيط Plan for Planning

لابد أن يتم التخطيط للتخطيط من خلال:

1. تشكيل فريق التخطيط المكلف بهذه المهمة وإعطاءه الصلاحيات اللازمة لكتابة الخطة
2. تحديد وقت لإنجاز الخطة وغالباً يكون بين 3 – 6 أشهر
3. تحديد مدة الخطة الاستراتيجية وهي تتراوح من 5 – 20 سنة وأحياناً أكثر من ذلك إذا كانت الخطة لدولة وليست لمنظمة.
4. فريق التخطيط الفعال هو فريق متنوع التخصصات وليسوا من قسم واحد، فمن الممكن أن يشارك موظفي من الإدارات التالية (التخطيط، الانتاج، المالية، التسويق، الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، مسئول المنظمة، مستشار خارجي)

ثانياً: تحديد القيم Values

القيم هي الأمور شديدة الأهمية بالنسبة لفريق التخطيط والمنظمة وتعتبر ثوابت لا يمكن التنازل عنها

وعلى الخطة الاستراتيجية أن تكتب دون أن تنتهك هذه القيم وتخرج عنها.

أمثلة عن القيم:

الربح، الحصة السوقية، الشفافية، الالتزام بالشرع، الجودة العالية، الرضا الوظيفي

ثالثاً: بناء الرؤية Vision

لا يمكن أن نخطو خطوة واحدة نحو المستقبل بدون رؤية مرشدة الرؤية هي مجموعة الأهداف بعيدة المدى يتم كتابتها بالتفصيل ثم صياغتها بشكل إجمالي ومختصرة

رابعاً: كتابة الرسالة Mission

هي جملة تلخص من نحن؟ وماذا نقدم؟ وهي غالباً معروفة من قبل العاملين في أي مؤسسة لكنها مهمة لكي تذكرنا بمسارنا وتخصصنا الذي يجب أن لا ننحرف عنه.

رسالة الشركة السعودية للاتصالات : تزويد عملائنا بخدمة ممتازة مأمونة ذات موثوقية عالية , وتحقيق تطلعات مساهميننا، والاهتمام بموظفينا، والاستخدام الأمثل لمواردنا.

رسالة آيفوري للتدريب والاستشارات: التدريب الاحترافي والتنوع للممارسات الإدارية والقيادية العالمية بما يمكن عملاءنا من إعادة صياغة مفاهيم العمل وتطوير الأداء.

رسالة مصاعد أوتيس: نقل الناس والأشياء عمودياً وأفقياً عبر مسافات قصيرة نسبياً

خامساً: مجالات العمل الاستراتيجية LOB's

من خلال نظرة عميقة ماهي المجالات التي ترغب المنظمة أن تخدم بها Lines of Business ويفضل أن لا تزيد عن 3 مجالات، أو يتم تأسيس منظمة منفصلة تقوم بمجالات أخرى في حال الزيادة عن ثلاثة مثال: شركة الطموح للتوظيف

مجالات العمل:

1. التوظيف

2. تدريب الموظفين الجدد

3. الاستشارات الوظيفية

يجب أن تكون المجالات مترابطة وتخدم بعضها البعض

سادساً: وحدات العمل الرئيسية SBU's ، والوحدات المساندة SU

داخل كل مجال عمل هناك وحدات عمل رئيسية

عودة لشركة الطموح للتوظيف

مجال عمل رقم 1: التوظيف

وحدات العمل الرئيسية:

- خدمات التوظيف للقطاع الحكومي

- خدمات التوظيف للقطاع الخاص

وحدة مساندة:

- المحاسبة

رسم توضيحي يوضح مجالات العمل ووحدات العمل الرئيسية والوحدات المساندة

سابعاً: مؤشرات الأداء الرئيسية KPI's

هي الأهداف محددة بأرقام توضح الحد الأدنى الذي يجب أن نحققه خلال فترة الخطة .

يكتب مؤشرات الأداء لكل من (SBU's + LOB's + SU's)

وبمجموعها تتشكل أهداف جميع المنظمة والتي إذا تحققت خلال فترة الخطة نكون قد حققنا الرؤية

أمثلة لمؤشرات أداء شركة الطموح للتوظيف (مجال التوظيف LOB1)

1. توظيف ما لا يقل عن 1000 فرصة عمل شاغرة قبل 2020
2. عقد شراكات ناجحة مع عدد 100 منظمة حكومية على الأقل قبل 2020
3. فتح فرع واحد جديد على الأقل كل عام إلى نهاية 2020

ثامناً: تحليل الفجوات Gap Analysis

بعد كتابة جميع المؤشرات في جميع وحدات العمل والإدارات المختلفة يتم تحليلها للتأكد أنها ملائمة وهناك احتمالين رئيسية:

- إما أن تكون هناك مؤشرات غير واقعية
- أو مؤشرات غير طموحة وعادية

في كلا الحالتين احرص على الوصول لمؤشرات ملائمة وطموحة.

تاسعاً: تنفيذ الخطة Implementation

يتم شرح الخطة بالتفصيل لجميع مدراء الصف الأول والثاني من خلال سلسلة من اللقاءات والاجتماعات ويتم شرحها بالمجمل لباقي موظفي المؤسسة

يبدأ التنفيذ بالخطة ويجب أن يرتبط تنفيذ الخطة بالتقييم السنوي للإدارات والموظفين وكذلك بالحوافز المالية.

عاشراً: دمج الخطة الاستراتيجية مع خطة العمل Business Planning

يتم ارسال جميع مؤشرات الأداء للأقسام التنفيذية لكي يتم دمجها مع خططهم التشغيلية حتى لا يغردوا خارج السرب. وسنوياً يتم الاجتماع بهم في مرحلة التخطيط لمراجعة مؤشرات الأداء ودمج مؤشرات جديدة.

هكذا ببساطة تصبح لديك خطة إبدأ التخطيط الآن ولا مشكلة في أن تخطئ وتتعلم وأخيراً تذكر ما قاله دوايت آيزنهاور:

إبان الاستعداد للمعركة، دائماً ما كنت أرى أن الخطط عديمة الجدوى، لكن التخطيط لا مفر منه.

المصطلحات العلمية:

التخطيط الاستراتيجي:

المدخل العلمي المنهجي إلى تخصص الموارد المتاحة، وتخصيص المهام لتحقيق أهداف الدولة لفترة زمنية محدودة على المستوى الاستراتيجي، وهي إطار واقع إمكانيات الدولة، ومجالات التعاون الاقليمي والدولي، الواقعية التي يمكن تحقيقها وقابليتها للقياس والمتابعة الدقيقة بقصد تطوير وتأمين قوى الدولة الوطنية⁽¹⁾.

الموارد البشرية:

الموارد البشرية في المنظمات هي المورد الأهم ومورد المنظمة وأصل من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد البشرية فالمنظمة للدولة هي مجموعة من المباني والمعدات والآلات فقط فالأفراد، وليس المباني أو المعدات، هي التي تصنع وتخلق المنظمات⁽²⁾

الدراسات السابقة:

دراسة: الفاتح مالك آدم عمارة: 2011م⁽³⁾:

دور القيادة الإدارية في فعالية علمية التخطيط الاستراتيجي ورسالة وزارة التربية والتعليم ولاية شمال كردفان وهي رسالة ماجستير مقدمة لجامعة النيلين 2016م

(1) سلام الحاج عبد الله باب الله، مرجع سبق ذكره، ص 99.

(2) حسن محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية (الدار الجامعية، الإسكندرية) ص 2

(3) دراسة الفاتح مالك آدم عمارة، دور القيادة الإدارية في فاعلية عملية التخطيط الاستراتيجي، دراسة لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2011م.

يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في التخطيط الاستراتيجي وكانت مشكلة البحث تحول حول:

1- ما هو دور القيادة الإدارية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارة؟

2- ما هو إيمان ووعي القيادة الإدارية بالتخطيط الاستراتيجي والالتزام به؟

وكانت أهم فرضيات هذا البحث كالآتي:

1. هنالك علاقة طردية بين كفاءة القيادة الإدارية وفعالية التخطيط الاستراتيجي.
2. هنالك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء.
3. هنالك علاقة بين سلامة الخطط وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي.

وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث كالآتي:

1. القيادة الإدارية تؤمن وتعي بالتخطيط الاستراتيجي.
2. القيادة الإدارية بالوزارة ذات كفاءة عالية.
3. القيادة الإدارية بالوزارة مرنة.
4. يجب مكافأة العاملين بالوزارة في عملية التخطيط الاستراتيجي.
5. الاهتمام والتركيز على تدريب العاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي.
6. يجب الاستعانة بخبراء من خارج الوزارة في عملية التخطيط الاستراتيجي.

من أهم توصيات الباحث:

- معالجة المشاكل الإدارية التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي.

دراسة أحمد (2010م)⁽⁴⁾:

بعنوان القيادة ورؤية مدير الإدارة العليا السعودي لمحتوى الإدارة الاستراتيجية هدفت إلى التعرف أنماط القيادة السائدة بين المديرين الاستراتيجيين في منشأة الأعمال السعودية التي تهدف إلى تحقيق الربح وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الباحثة وجود فروق في الأنماط القيادية السائدة بين المديرين الاستراتيجيين في منشآت الأعمال بناء على أخذهم بالأساليب المختلفة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية ووجود فروق بين أنماط القيادة. الاستراتيجية السائدة بين المديرين الاستراتيجيين في منشآت الأعمال بناء على أخذهم مبادئ الإدارة الاستراتيجية.

دراسة: حسين عبد الله (2012م)⁽⁵⁾:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في هذه المؤسسات، وافترضت الدراسة وجود علاقة وثيقة بين القيادة والروح المعنوية لدى العاملين داخل المنظمة، وهناك علاقة وثيقة بين القيادة والمشاركة فالقيادة الإدارية الفعالة هي التي تشارك المرؤوسين في وضع القرار داخل المنظمة، وأيضاً وجود علاقة وثيقة بين القيادة ومجموعة العمل والقيادة الإدارية الفعالة هي التي تفعل وتنمي دور مجموعة العمل داخل المنظمة، وتوصلت إلى عدم ملائم في العمل المأمول ورغبات العاملين، وكذلك عدم اهتمام القيادات الإدارية بالمقترحات والحلول التي يبذلها العاملين، وغياب تأثير القيادات الإدارية في جماعات العمل المختلفة في المنظمة. وأوصت الدراسة إلى أن تلبية الحاجات النفسية والاجتماعية يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، وكذلك تحقيق مبدأ العدالة والمساواة بين العاملين والاستقامة في العمل، وأيضاً توسيع قاعدة المشاركة بين القيادات الإدارية والمرؤوسين.

دراسة: إبراهيم محمد: 2014م⁽⁶⁾:

بعنوان : دور القيادة الإدارية في تفعيل التخطيط والرقابة الإدارية الصندوق القومي للتأمين الاجتماعي.

(4) أحمد عادل عبد الرازق هاشم، القيادة وروية مدير الإدارة العليا السعودي لمحتوى الإدارة الاستراتيجية دراسة لليل الماجستير في الإدارة ، جامعة الملك فهد 2011م

(5) حسين عبد الله محمد بابكر، الأنماط القيادية السائد ودوره في تنمية الموارد البشرية، دراسة لنيل الدكتوراه، غير منشورة، كلية الدراسات العليا جامعة الزعيم الأزهري، 2012م.

(6) إبراهيم محمد عبد الله، دور القيادة الإدارية في تفعيل التخطيط والرقابة الإدارية الصندوق القومي للتأمين الاجتماعي، دراسة لنيل درجة الماجستير في الإدارة، غير منشورة، كلية الدراسات العليا جامعة النيلين؛ -2014.

يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تفعيل عملية التخطيط والرقابة الإدارية، تمثلت مشكلة البحث في ما هو دور القيادة الإدارية في تفعيل التخطيط والرقابة الإدارية بالصندوق؟ وأيضاً إلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالخطة الموضوعية والرقابة عليها؟. وافترضت الدراسة أن هنالك علاقة طردية بين كفاءة القيادة الإدارية وفعالية التخطيط والرقابة عليها، وتؤثر المشاكل التي يعاني منها الصندوق على فعالية الخطة المستقبلية بالصندوق وأن هناك علاقة بين كفاءة وفعالية التخطيط ورضا المستفيدين من خدمة الصندوق.

وتوصلت الدراسة إلى أن لابد للقيادة الإدارية بالصندوق أن تواكب العمل الإداري العلمي والبحث لأحد ما توصلت إليه الإدارة، وأن هنالك اهتمام من القيادة الإدارية بالصندوق بتحسين الخدمة التي تقدم للمستفيدين، ودور القيادة الإدارية بالصندوق في التخطيط ورضا المستفيدين من خدمة الصندوق.

وأوصت الدراسة إلى أن لابد للقيادة الإدارية بالصندوق أن تواكب العمل الإداري العلمي والبحث لآخر ما توصلت إليها الإدارة، وعلى القيادة الإدارية بالصندوق ممارسة مزيد من تفعيل الرقابة الإدارية وأيضاً على الإدارية بالصندوق العمل على حل المشاكل بالصندوق.

دراسة: كمال الدين (2013م) ⁽⁷⁾:

بعنوان: دور القيادة الإدارية في تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين (بنك أم درمان الوطني). هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادة المطلوبة لمواجهة تحديات العولمة.

وتمثلت مشكلة الدراسة في ما هو نمط السلوك القيادي المتبع في بنك أم درمان الوطني؟ وهل يوجد رضا وظيفي من العاملين داخل البنك؟ وهل هناك علاقة بين نمط القيادة التمويلية والقيادة التبادلية ودرجة الولاء التنظيمي لدى العاملين ببنك أم درمان الوطني، وافترضت الدراسة أن نمط أسلوب القيادة المتبع في بنك أم درمان الوطني نمط تحويلي وتبادلي ويوجد قدر من الرضا الوظيفي لدى العاملين ببنك أم درمان الوطني.

(7) كمال الدين حسن علي بابر، دور القيادة الإدارية في تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير، جامعة النيلين، 2013م.

هدفت دراسة الضمور (2008)⁽⁸⁾ إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني.

حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات الموارد البشرية في مراكز الوزارات الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وبين باقي أنشطة إدارة الموارد البشرية، وقد اعتبر الضمور أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية متغيراً تابعاً، ونتجاً يرتبط بتطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية المختلفة في القطاع الحكومي الأردني، في حين اعتبرت الدراسة الحالية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بعديه متغيراً مستقلاً يؤثر على أداء الشركات المساهمة العامة بقطاعاتها الثلاث.

وقد ركزت دراسة الحياصات (2007)⁽⁹⁾ على كفاءة وفعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية متمثلة في تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، وتدريب العاملين، وتقييم أدائهم، وعلاقة ذلك بالأداء المؤسسي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين استراتيجيات الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصحفية المبحوثة، فقد اهتمت هذه الدراسة بتخطيط الموارد البشرية كواحدة من ممارسات إدارة الموارد البشرية، لكنها لم تناول بالبحث البعد الاستراتيجي له وارتباطه بعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل.

وتناولت دراسة أبو دولة وصالحية (2005)⁽¹⁰⁾ اتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، ودرجة تحقيق التكامل، عملية التخطيط الاستراتيجي. وقد توصلت الدراسة إلى غياب التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود خطط استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في أغلب المنظمات المبحوثة في حين هدفت دراسة بقله (2004)⁽¹¹⁾ إلى التعرف على واقع ممارسة تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردني، وقد توصلت إلى أن الأنشطة المتعلقة بعملية تخطيط الموارد البشرية، في كلا القطاعين، تمارس بدرجة متوسطة.

(8) الضمور ، موفق محمد (2008). واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام في الأريان، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية. عمان، الأردن.

(9) الحياصات، خالد محمد. (2007). معايير قياس كفاءة وفعالية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين ، مجلة دراسات الجامعة الأردنية للعلوم الإدارية) ، مجلد 34 ، العدد 2

(10) أبو دولة، جمال داودة ورياض أحمد طهماز. (2004). "واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية الأردنية"، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد (20)، العدد

(11) . بقله، لبنى عطا الله سعيد. (2004)، واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردني: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، أريد، الأردن: جامعة اليرموك.

وتوصلت دراسة أبو دولة وطهماز (2004) إلى أن 76.9% من مديري إدارات الموارد البشرية في المنظمات الصناعية الأردنية لديهم غموض في المفهوم المعاصر لاستراتيجية الموارد البشرية، بالإضافة إلى أن غالبية المنظمات لا تمارس عملية الربط والتكامل بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية. في حين ركزت دراسة أبو دولة وطهماز - أسوة بباقي الدراسات الأخرى على واقع عملية التكامل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي الأردني.

أما دراسة أبو زيد (2003)⁽¹²⁾ فقد بحثت في واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك وصوفاً لمفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لدى مديري إدارة الموارد البشرية العاملين في المنظمات المبحوثة.

اهتمت دراسة أبو زيد (2003) بدراسة تكامل نشاط التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مع باقي أنشطة إدارة الموارد البشرية، لكنها بحثت أيضاً في واقع تطبيق هذا التخطيط في منظمات القطاعين العام والخاص الأردني دون دراسة درجة تأثير ذلك على أداء هذه المنظمات.

هيكل البحث:

الفصل الأول : أساسيات البحث

الفصل الثاني الاطار النظري والدراسات السابقة :

المبحث الأول : التخطيط الاستراتيجي

المبحث الثاني: مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتطوره

المبحث الثالث : ضرورة ومعوقات وأهداف التخطيط الاستراتيجي

(12) أبو زيد، دياب محمود. (2003). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص: دراسة ميدانية مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، إربد، الأردن: جامعة اليرموك.

المبحث الرابع : وظائف التخطيط الاستراتيجي

المبحث الخامس : تخطيط الموارد البشرية

المبحث السادس : مفهوم تخطيط الموارد البشرية

المبحث السابع : تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- نبذة تعريفية عن شركة الاتصالات السعودية
- إجراءات الدراسة الميدانية

الفصل الرابع

تحليل النتائج ومناقشتها وتفسيرها

الفصل الخامس

- النتائج
- التوصيات
- المقترحات

المصادر والمراجع

- (1) إبراهيم محمد عبد الله، دور القيادة الإدارية في تفعيل التخطيط والرقابة الإدارية الصندوق القومي للتأمين الاجتماعي، دراسة لنيل درجة الماجستير في الإدارة، غير منشورة، كلية الدراسات العليا جامعة النيلين؛ 2014.
- (2) أبو دولة، جمال داودة ورياض أحمد طهماز. (2004). "واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية الأردنية"، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد (20)، العدد
- (3) أبو زيد، دياب محمود. (2003). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص: دراسة ميدانية مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، إربد، الأردن: جامعة اليرموك.
- (4) أحمد عادل عبد الرازق هاشم، القيادة وروية مدير الإدارة العليا السعودي لمحتوى الإدارة الاستراتيجية دراسة ليليل الماجستير في الإدارة ، جامعة الملك فهد 2011م.
- (5) بقله، لبنى عطا الله سعيد. (2004)، واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردني: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، إربد، الأردن: جامعة اليرموك.
- (6) حسن محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية (الدار الجامعية، الإسكندرية) ص 2
- (7) حسين عبد الله محمد بابكر، الأنماط القيادية السائد ودوره في تنمية الموارد البشرية. دراسة لنيل الدكتوراه، غير منشورة، كلية الدراسات العليا جامعة الزعيم الأزهري، 2012م.
- (8) الحياصات، خالد محمد. (2007). معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين ، مجلة دراسات الجامعة الأردنية العلوم الإدارية) ، مجلد 34 ، العدد 2
- (9) الخزامي، عبد الحكم أحمد. (2003). تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين. (ج1)، القاهرة: مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير.
- (10) السالم، مؤيد، صالح، عادل. (2002). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- (11) السلمي، علي. (1997). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.
- (12) الصيرفي، محمد. (2003). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع.
- (13) الضمور ، موفق محمد (2008). واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام في الأريان، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية. عمان، الأردن.
- (14) الطائي، يوسف حجيم والفضل؛ مؤيد عبد الحسين؛ والعبادي هاشم فوزي. (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

15) الفاتح مالك آدم عمارة، دور القيادة الإدارية في فاعلية عملية التخطيط الاستراتيجي، دراسة لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2011م.

16) كمال الدين حسن علي بابكر، دور القيادة الإدارية في تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير، جامعة النيلين، 2013م.