

أثر التخطيط الإداري في تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية : دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية

اسم الطالبه /

نوف جهاد عيد

الرقم الجامعي /

233000496

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

5.....	قائمة الجداول
8.....	فهرس الأشكال
10.....	المستخلص
11.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
12.....	1.1. المقدمة
13.....	1.2. مشكلة الدراسة
13.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:
14.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:
14.....	1.3. أهمية الدراسة
14.....	1.3.1. على المستوى النظري:
15.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
16.....	1.4. أسئلة الدراسة:
16.....	1.5. أهداف الدراسة:
17.....	1.6. فرضيات الدراسة
17.....	1.7. نموذج الدراسة
18.....	1.8. منهجية الدراسة
19.....	1.9. الدراسة الميدانية
21.....	1.10. مخطط المشروع المقترح
23.....	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
24.....	2.1. المقدمة:
25.....	2.2. المتغيرات المستقلة:

2.3. المتغير التابع:	26
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:	26
2.5. الخاتمة:	27
3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة	29
3.1. المقدمة:	30
3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:	32
3.3. تصميم البحث:	32
3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:	33
3.5. طريقة جمع البيانات:	34
3.6. أنواع البيانات:	35
3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:	36
3.8. الخاتمة:	37
4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	39
4.1. المقدمة:	40
4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة):	42
4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:	45
4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث):	46
4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:	97
4.6. الخاتمة	108
5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات	110
5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:	111
5.2. توصيات الدراسة:	113
5.3. الخاتمة:	115

ملحق الاستبانة..... 116.....

أدوات البحث:..... 118.....

المراجع:..... 119.....

قائمة الجداول

44	جدول 1 : التحليلات الإحصائية.....
45	جدول 2 : ملخص التحليلات الإحصائية.....
45	جدول 3 : اختبار الثبات والموثوقية.....
47	جدول 4 : التحليل الإحصائي للعمر.....
48	جدول 5 : التحليل الإحصائي للجنس.....
50	جدول 6 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية.....
52	جدول 7 : التحليل الإحصائي لاعتماد المؤسسة خططاً واضحة لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.....
54	جدول 8 : التحليل الإحصائي لإعداد خطط الموارد البشرية بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.....
56	جدول 9 : التحليل الإحصائي لاعتماد المؤسسة على بيانات ومعلومات دقيقة عند التخطيط للموارد البشرية.....
58	جدول 10 : التحليل الإحصائي لتحديث خطط الموارد البشرية بصورة دورية لمواكبة التغيرات التنظيمية.....
60	جدول 11 : التحليل الإحصائي لمساهمة عملية التخطيط الإداري في التنبؤ بالعجز أو الفائض في الموارد البشرية.....
62	جدول 12 : التحليل الإحصائي لتتبع المؤسسة إجراءات فعالة لاستقطاب الكفاءات البشرية المناسبة.....
64	جدول 13 : التحليل الإحصائي لمساعدة التخطيط الإداري على توزيع العاملين وفقاً لمهاراتهم وقدراتهم.....
66	جدول 14 : التحليل الإحصائي لمراعاة المؤهلات والخبرات عند تخصيص المهام والمسؤوليات للعاملين.....
68	جدول 15 : التحليل الإحصائي لمساهمة التخطيط الإداري في تحقيق التوازن بين أعداد العاملين ومتطلبات العمل.....
70	جدول 16 : التحليل الإحصائي لمساعدة خطط الموارد البشرية في الاستفادة المثلى من قدرات العاملين.....
72	جدول 17 : التحليل الإحصائي لمساهمة التخطيط الإداري في تقليل الهدر في استخدام الموارد البشرية.....
74	جدول 18 : التحليل الإحصائي لمساعدة التخطيط الإداري على رفع مستوى إنتاجية العاملين.....
76	جدول 19 : التحليل الإحصائي لأداء التخطيط الإداري إلى تحسين سرعة إنجاز الأعمال داخل المؤسسة.....
78	جدول 20 : التحليل الإحصائي لمساهمة التخطيط الإداري في تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين.....
80	جدول 21 : التحليل الإحصائي لمساعدة التخطيط الإداري على تعزيز العدالة في توزيع الأعباء الوظيفية.....
82	جدول 22 : التحليل الإحصائي لتمتع المؤسسة بكفاءة عالية في استخدام مواردها البشرية.....
84	جدول 23 : التحليل الإحصائي لمساهمة التخطيط الإداري في تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية بشكل عام.....
86	جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة استخدام الموارد البشرية. والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.....
88	جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة استخدام الموارد البشرية. والتوظيف والتوزيع الفعال للموارد البشرية.....
90	جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة استخدام الموارد البشرية. والاستغلال الأمثل للموارد البشرية.....

جدول 27 : ملخص النموذج	92
جدول 28 : تحليل التباين.....	92
جدول 29 : معاملات تحليل الانحدار المتعدد.....	93
جدول 30 : اختبار التباين الأحادي.....	96
جدول 31 : ملخص نموذج معامل بايز.....	97
جدول 32 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية للتخطيط الإداري على تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية.....	98
جدول 33 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية للتخطيط الإداري على تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية.....	98
جدول 34 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية للتخطيط الإداري على تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية.....	99
جدول 35 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الإداري وتحسين توزيع الموارد البشرية داخل المؤسسات العامة.....	100
جدول 36 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الإداري وتحسين توزيع الموارد البشرية داخل المؤسسات العامة.....	100
جدول 37 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الإداري وتحسين توزيع الموارد البشرية داخل المؤسسات العامة.....	100
جدول 38 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: التخطيط الإداري يسهم بشكل مباشر في تحسين برامج التدريب والتطوير للموظفين.....	101
جدول 39 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: التخطيط الإداري يسهم بشكل مباشر في تحسين برامج التدريب والتطوير للموظفين.....	102
جدول 40 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: التخطيط الإداري يسهم بشكل مباشر في تحسين برامج التدريب والتطوير للموظفين.....	102
جدول 41 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: التخطيط الإداري يعزز من إنتاجية الموظفين وكفاءتهم الوظيفية بشكل ملحوظ.....	103
جدول 42 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: التخطيط الإداري يعزز من إنتاجية الموظفين وكفاءتهم الوظيفية بشكل ملحوظ.....	103

- جدول 43 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: التخطيط الإداري يعزز من إنتاجية الموظفين وكفاءتهم الوظيفية
بشكل ملحوظ. 104
- جدول 44 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: هناك تأثير إيجابي للتخطيط الإداري على مستوى رضا الموظفين وتحفيزهم
داخل المؤسسات العامة. 104
- جدول 45 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: هناك تأثير إيجابي للتخطيط الإداري على مستوى رضا الموظفين وتحفيزهم
داخل المؤسسات العامة. 105
- جدول 46 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: هناك تأثير إيجابي للتخطيط الإداري على مستوى رضا الموظفين
وتحفيزهم داخل المؤسسات العامة. 105
- جدول 47 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: التحديات المرتبطة بتطبيق التخطيط الإداري تقلل من كفاءة استخدام
الموارد البشرية إذا لم تتم معالجتها. 106
- جدول 48 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: التحديات المرتبطة بتطبيق التخطيط الإداري تقلل من كفاءة استخدام
الموارد البشرية إذا لم تتم معالجتها. 106
- جدول 49 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: التحديات المرتبطة بتطبيق التخطيط الإداري تقلل من كفاءة
استخدام الموارد البشرية إذا لم تتم معالجتها. 107

فهرس الأشكال

47	شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني للعمر.....
49	شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني للجنس.....
51	شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية.....
53	شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لاعتماد المؤسسة خططاً واضحة لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.....
55	شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لإعداد خطط الموارد البشرية بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.....
57	شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لاعتماد المؤسسة على بيانات ومعلومات دقيقة عند التخطيط للموارد البشرية.....
59	شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لتحديث خطط الموارد البشرية بصورة دورية لمواكبة التغيرات التنظيمية.....
61	شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لمساهمة عملية التخطيط الإداري في التنبؤ بالعجز أو الفائض في الموارد البشرية.....
63	شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لتتبع المؤسسة إجراءات فعالة لاستقطاب الكفاءات البشرية المناسبة.....
65	شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لمساعدة التخطيط الإداري على توزيع العاملين وفقاً لمهاراتهم وقدراتهم.....
67	شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لمراعاة المؤهلات والخبرات عند تخصيص المهام والمسؤوليات للعاملين.....
69	شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لمساهمة التخطيط الإداري في تحقيق التوازن بين أعداد العاملين ومتطلبات العمل.....
71	شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لمساعدة خطط الموارد البشرية في الاستفادة المثلى من قدرات العاملين.....
73	شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لمساهمة التخطيط الإداري في تقليل الهدر في استخدام الموارد البشرية.....
75	شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لمساعدة التخطيط الإداري على رفع مستوى إنتاجية العاملين.....
77	شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لأداء التخطيط الإداري إلى تحسين سرعة إنجاز الأعمال داخل المؤسسة.....
79	شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لمساهمة التخطيط الإداري في تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين.....
81	شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لمساعدة التخطيط الإداري على تعزيز العدالة في توزيع الأعباء الوظيفية.....
83	شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لتمتع المؤسسة بكفاءة عالية في استخدام مواردها البشرية.....
85	شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لمساهمة التخطيط الإداري في تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية بشكل عام.....
	شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين كفاءة استخدام الموارد البشرية. والتخطيط
87	الاستراتيجي للموارد البشرية.....
	شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين كفاءة استخدام الموارد البشرية. والتوظيف
89	والتوزيع الفعال للموارد البشرية.....
	شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين كفاءة استخدام الموارد البشرية. والاستغلال
90	الأمثل للموارد البشرية.....

- شكل توضيحي 24 : شكل الانتشار للبواقي.....94
- شكل توضيحي 25 : مصفوفة شكل الانتشار.....95

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الإداري في تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال قياس مستوى تطبيق ممارسات التخطيط الإداري، والتعرف على مستوى كفاءة استخدام الموارد البشرية، وتحليل أثر التخطيط الإداري في تعزيز الكفاءة التنظيمية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة صممت بما يتناسب مع أهداف الدراسة، وجرى توزيعها على عينة بلغت 250 من العاملين والقيادات الإدارية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية، ثم جرى تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى تطبيق التخطيط الإداري في المؤسسات العامة، وارتفاع مستوى كفاءة استخدام الموارد البشرية، كما كشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإداري في تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية، حيث أسهم التخطيط الفعال في تحسين توزيع الموارد البشرية، ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، ورفع مستوى التنسيق بين الإدارات، وتحسين استثمار قدرات العاملين بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي. كما أكدت النتائج أهمية تطوير الخطط الإدارية بصورة مستمرة، وتعزيز مشاركة العاملين في عمليات التخطيط، والاستفادة من التقنيات الرقمية وأنظمة المعلومات الإدارية لدعم عملية التخطيط واتخاذ القرار. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات التخطيط الإداري الاستراتيجي، وتطوير قدرات القيادات الإدارية في مجال التخطيط، وربط الخطط بالأهداف المؤسسية، وتطوير نظم متابعة وتقييم الأداء، وتعزيز التكامل بين إدارات التخطيط والموارد البشرية، وتوظيف التقنيات الحديثة في عمليات التخطيط، بما يساهم في رفع كفاءة استخدام الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الإداري، كفاءة استخدام الموارد البشرية، المؤسسات العامة، إدارة الموارد البشرية،

التخطيط الاستراتيجي، الأداء المؤسسي، المملكة العربية السعودية.

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

يشكل التخطيط الإداري من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية والارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي. ويُنظر إلى التخطيط الإداري على أنه عملية منظمة تشمل تحديد الأهداف، ووضع السياسات والبرامج التنفيذية، وتخصيص الموارد المتاحة بطريقة تحقق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية. ويكتسب التخطيط الإداري أهمية خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث يمثل العنصر البشري المورد الأكثر حساسية وتأثيراً في نجاح أي مؤسسة. فالقدرة على استخدام الموارد البشرية بكفاءة تعتمد بشكل مباشر على مدى جودة التخطيط والتنظيم، وإيجاد التوازن بين احتياجات المؤسسة وإمكانات الموظفين، بما يساهم في تعزيز الإنتاجية وتحقيق التنمية المستدامة (فطيح، 2025).

تواجه المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية تحديات متنامية في مجال إدارة الموارد البشرية نتيجة التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تشهدها المملكة في ظل رؤية 2030، والتي تهدف إلى تنمية الكفاءات البشرية وتحسين الأداء المؤسسي. ومن أبرز هذه التحديات الحاجة إلى رفع مستوى كفاءة الموظفين، وتحقيق الاستخدام الأمثل لمواردهم، وتقليل الهدر والازدواجية في العمليات الإدارية. لذلك، يمثل التخطيط الإداري أداة استراتيجية هامة لتحقيق هذه الأهداف، إذ يساهم في ربط الموارد البشرية بالخطط الاستراتيجية للمؤسسة، ويضمن توافق قدرات الموظفين مع متطلبات العمل الفعلي (الجعفري، 2019).

كما يشير العديد من الدراسات النظرية والتطبيقية إلى وجود علاقة مباشرة بين جودة التخطيط الإداري وكفاءة استخدام الموارد البشرية. فالمؤسسات التي تعتمد أساليب تخطيط مدروسة تتسم بقدرتها على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية، ووضع برامج تدريبية وتطويرية مناسبة، وتحسين توزيع القوى العاملة، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء العام وتحقيق معدلات رضا وظيفي أعلى بين الموظفين. وعليه، تصبح دراسة أثر التخطيط الإداري على كفاءة استخدام الموارد البشرية أمراً حيوياً، خصوصاً في بيئات المؤسسات العامة التي تلعب دوراً محورياً في تنفيذ السياسات الوطنية وتقديم الخدمات العامة للمجتمع (سليمان، 2016).

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مدى تأثير التخطيط الإداري على تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية، من خلال تحليل السياسات والإجراءات المعتمدة، واستعراض التحديات التي تواجهها هذه

المؤسسات، وتقديم توصيات عملية لتعزيز الفاعلية المؤسسية. ويأمل الباحث أن تسهم نتائج هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية، وتقديم إطار عملي يساعد المؤسسات العامة على تحسين إدارة القوى البشرية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يحقق أهدافها الاستراتيجية ويعزز قدرتها التنافسية.

1.2. مشكلة الدراسة

تشكل مشكلة الدراسة حجر الزاوية في أي بحث علمي، إذ تهدف إلى تحديد الإشكاليات التي تواجه المؤسسات في مجال الدراسة وشرح الحاجة البحثية لمعالجتها. في إطار البحث الحالي، تتجسد مشكلة الدراسة في مدى قدرة التخطيط الإداري على تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية. فعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كعنصر محوري لتحقيق الأداء المؤسسي، إلا أن العديد من المؤسسات العامة لا تزال تواجه تحديات مرتبطة بعدم تحقيق الاستخدام الأمثل للقدرات البشرية المتاحة، سواء على مستوى التوظيف، أو التدريب، أو توزيع المهام، أو تطوير الكفاءات بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ويعود جزء من هذه المشكلة إلى غياب التكامل بين الخطط الإدارية والسياسات المطبقة على أرض الواقع، مما يؤدي إلى هدر في الموارد البشرية، وتأخر في إنجاز المهام، وانخفاض مستوى رضا الموظفين، وبالتالي ضعف الأداء العام للمؤسسة. وتزداد أهمية معالجة هذه المشكلة في ظل التطورات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، والتي تتطلب مؤسسات عامة مرنة وقادرة على توظيف الموارد البشرية بكفاءة لتعزيز الإنتاجية وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 (Oyadiran, 2021).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على المستوى النظري، تكمن الفجوة الرئيسية في محدودية الدراسات التي تربط التخطيط الإداري بكفاءة استخدام الموارد البشرية بشكل متكامل، إذ غالباً ما تناولت الأبحاث السابقة التخطيط الإداري وإدارة الموارد البشرية كموضوعين منفصلين، دون تقديم تحليل شامل لكيفية تأثير التخطيط على تحسين الاستفادة من قدرات الموظفين. كما أن هناك نقصاً واضحاً في

تطوير أدوات ومؤشرات دقيقة لقياس مدى فعالية التخطيط الإداري في تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية، حيث تركز معظم النظريات على الأبعاد العامة للتخطيط دون تحديد معايير كمية أو نوعية لقياس الأداء البشري المرتبط بالتخطيط الإدارية. إضافة إلى ذلك، يلاحظ وجود تباين في المفاهيم والأساليب النظرية المتعلقة بالتخطيط الإداري وكفاءة الموارد البشرية، مما يعيق بناء نموذج نظري موحد يمكن تطبيقه في المؤسسات العامة، ويبرز الحاجة إلى تطوير إطار علمي يتناسب مع خصائص السياق الإداري المحلي في المملكة العربية السعودية (Fernández، 2025).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتبرز عدة فجوات تتعلق بكيفية تطبيق التخطيط الإداري لتعزيز كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة السعودية. فعلى الرغم من اعتماد المؤسسات على خطط إدارية رسمية، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات الميدانية التي تقيم أثر هذه الخطط على الأداء الفعلي للموظفين، بما في ذلك توزيع المهام، وبرامج التدريب، وتحفيز الكفاءات البشرية. كما أن الربط بين التخطيط الإداري ومؤشرات الأداء الفعلية لا يزال ضعيفاً في أغلب المؤسسات، مما يجعل من الصعب تحديد نقاط القوة والقصور واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الكفاءة البشرية. إضافة إلى ذلك، يلاحظ غياب التكيف الكافي للاستراتيجيات الإدارية العالمية مع بيئة المؤسسات العامة المحلية، بما يتوافق مع الثقافة التنظيمية وأنظمة الموارد البشرية في المملكة، وهو ما يبرز الحاجة لدراسة تطبيقية تسعى إلى سد هذه الفجوات وتقديم توصيات عملية لتعزيز الأداء المؤسسي من خلال التخطيط الإداري الفعال (Khan، 2023).

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها على المستوى النظري من الحاجة إلى تعزيز الفهم العلمي للعلاقة بين التخطيط الإداري وكفاءة استخدام الموارد البشرية، وهو موضوع يكتسب زخماً كبيراً في ضوء التطورات الحديثة في علم الإدارة. فالتخطيط الإداري يمثل إحدى الركائز الأساسية التي تؤثر مباشرة على قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، إلا أن الأدبيات العلمية

لا تزال تعاني من محدودية الدراسات التي تربط بين التخطيط الإداري وكفاءة الموارد البشرية بشكل متكامل. كما أن غياب إطار نظري شامل يأخذ بعين الاعتبار الخصائص الفريدة للمؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية يخلق فجوة معرفية تحتاج إلى معالجة، إذ يتيح تطوير نموذج نظري متكامل يوضح كيفية تحسين الأداء البشري من خلال التخطيط الإداري تقديم إسهامات علمية مهمة، من حيث تحديد العوامل المؤثرة في الاستفادة المثلى من الموارد البشرية ووضع مؤشرات دقيقة لقياس الكفاءة البشرية. إضافة إلى ذلك، تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية في مجال الإدارة والموارد البشرية، عبر تقديم رؤية منهجية تربط بين التخطيط الإداري والكفاءة التشغيلية للعنصر البشري، ما يوفر قاعدة علمية يمكن الاعتماد عليها في الدراسات المستقبلية (Ding، 2024).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتكمن أهمية الدراسة في إمكانية تقديم توصيات وإجراءات عملية قابلة للتطبيق في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية، بهدف تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي بشكل عام. فبالرغم من وجود الخطط الإدارية الرسمية، إلا أن كثيراً من المؤسسات تعاني من ضعف ربط هذه الخطط بالواقع العملي للموظفين، سواء من حيث توزيع المهام أو برامج التدريب والتطوير أو تحفيز الكفاءات. ومن هنا، فإن دراسة أثر التخطيط الإداري على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية تساعد في تسليط الضوء على نقاط القوة والقصور، وتقديم حلول عملية تتوافق مع البيئة التنظيمية والثقافة الإدارية المحلية. كما توفر الدراسة إطاراً عملياً يمكن أن يستخدمه صناع القرار في المؤسسات العامة لتحسين فعالية الخطط الإدارية وربطها بمؤشرات الأداء، ما يساهم في رفع مستوى الإنتاجية، وزيادة رضا الموظفين، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يدعم تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، ويعزز القدرة التنافسية للمؤسسات العامة على المدى الطويل (McMackin، 2021).

1.4. أسئلة الدراسة:

➤ التساؤل الرئيسي

ما هو أثر التخطيط الإداري في تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية؟

➤ التساؤلات الفرعية

1. كيف يساهم التخطيط الإداري في تحسين توزيع الموارد البشرية داخل المؤسسات العامة؟
2. ما العلاقة بين التخطيط الإداري وبرامج التدريب والتطوير للموظفين؟
3. إلى أي مدى يؤثر التخطيط الإداري على رفع مستوى إنتاجية الموظفين وكفاءتهم؟
4. كيف يساهم التخطيط الإداري في تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم داخل المؤسسات العامة؟
5. ما التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط الإداري في تحسين كفاءة استخدام الموارد البشرية؟

1.5. أهداف الدراسة:

➤ الهدف الرئيسي

تسعى الدراسة إلى قياس وتحليل أثر التخطيط الإداري في تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية، وذلك لتقديم توصيات عملية تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي.

➤ الأهداف الفرعية

1. دراسة أثر التخطيط الإداري على توزيع الموارد البشرية بشكل فعال داخل المؤسسات العامة.
2. تحليل العلاقة بين التخطيط الإداري وبرامج التدريب والتطوير للموظفين.
3. تقييم تأثير التخطيط الإداري على زيادة إنتاجية الموظفين وكفاءتهم الوظيفية.
4. معرفة مدى مساهمة التخطيط الإداري في تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم على أداء أفضل.
5. التعرف على أبرز التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط الإداري في تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية.

1.6. فرضيات الدراسة

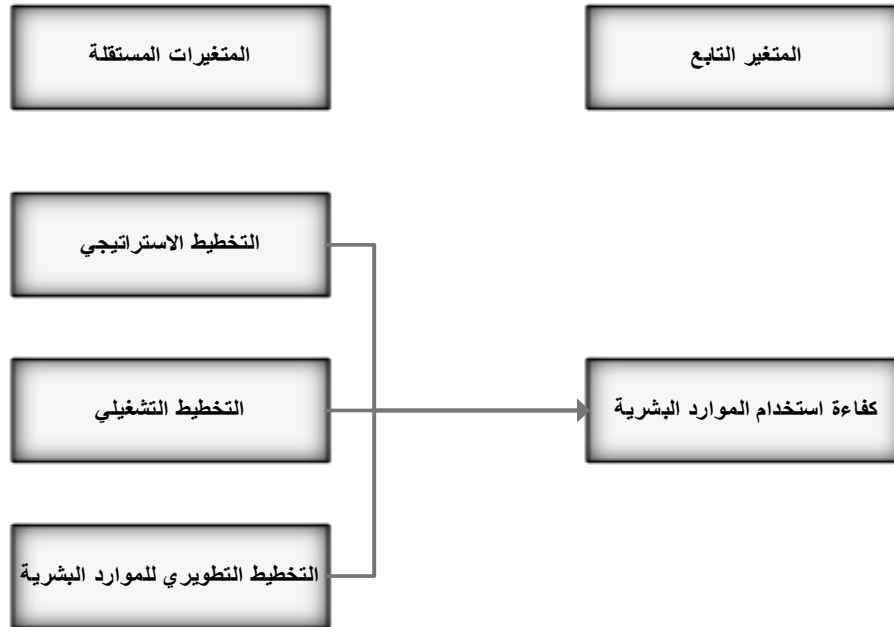
الفرضية الرئيسية

يوجد تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية للتخطيط الإداري على تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية

1. هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الإداري وتحسين توزيع الموارد البشرية داخل المؤسسات العامة.
2. التخطيط الإداري يسهم بشكل مباشر في تحسين برامج التدريب والتطوير للموظفين.
3. التخطيط الإداري يعزز من إنتاجية الموظفين وكفاءتهم الوظيفية بشكل ملحوظ.
4. هناك تأثير إيجابي للتخطيط الإداري على مستوى رضا الموظفين وتحفيزهم داخل المؤسسات العامة.
5. التحديات المرتبطة بتطبيق التخطيط الإداري تقلل من كفاءة استخدام الموارد البشرية إذا لم تتم معالجتها.

1.7. نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة

تتبع هذه الدراسة المنهجية الكمية، باعتبارها الأنسب لتحليل العلاقة بين التخطيط الإداري وكفاءة استخدام الموارد البشرية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية. ويركز المنهج الكمي على جمع البيانات الرقمية وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية دقيقة، مما يتيح قياس أثر المتغيرات المستقلة المختلفة (التخطيط الاستراتيجي، التخطيط التشغيلي، التخطيط التطويري) على المتغير التابع (كفاءة استخدام الموارد البشرية). وتتميز المنهجية الكمية بقدرتها على توفير نتائج دقيقة وقابلة للقياس والمقارنة، مما يعزز من مصداقية الدراسة ويساعد على تقديم توصيات عملية قائمة على الأدلة.

- عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة ممنهجة تمثل المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، حيث شملت مختلف الجهات والقطاعات الحكومية التي تعتمد على التخطيط الإداري في إدارة مواردها البشرية. وتم تحديد حجم العينة بناءً على معايير الإحصاء التطبيقي لضمان تمثيل جميع الفئات الوظيفية ومستويات الإدارة المختلفة، مما يتيح تحليل النتائج بشكل شامل ودقيق. كما تم مراعاة تنوع الخبرات والاختصاصات لدى الموظفين لضمان شمولية الدراسة، والتأكد من أن النتائج تعكس الواقع العملي لا سيما في ما يتعلق بتطبيق التخطيط الإداري وتأثيره على كفاءة استخدام الموارد البشرية.

- أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على أدوات جمع البيانات الكمية، والتي تشمل الاستبيانات المهيكلية التي صممت خصيصاً لقياس المتغيرات المستقلة والتابعة. وتضمنت الاستبيانات أسئلة مغلقة ومقاييس ليكرت لتقييم مستوى التخطيط الإداري وتأثيره على كفاءة الموارد البشرية، مع مراعاة التحقق من صحة الأسئلة وثباتها من خلال اختبار الصدق والثبات الإحصائيين. كما تم توزيع الاستبيانات على الموظفين في مختلف المستويات الإدارية لضمان الحصول على بيانات دقيقة وشاملة تعكس آراء وتجارب المشاركين في تطبيق التخطيط الإداري.

- أسلوب تحليل البيانات

تم تحليل البيانات الكمية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما في ذلك التحليل الوصفي لتوضيح خصائص العينة والمستويات المختلفة للمتغيرات، والتحليل الاستدلالي لفحص العلاقة بين التخطيط الإداري وكفاءة الموارد البشرية. وشمل ذلك اختبار الفرضيات باستخدام أساليب الانحدار البسيط والمتعدد، واختبار معامل الارتباط لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات. كما تم استخدام برامج التحليل الإحصائي المتقدمة لضمان دقة النتائج، وإمكانية استنتاج علاقة سببية واضحة بين التخطيط الإداري وأبعاد كفاءة استخدام الموارد البشرية، مما يعزز مصداقية الاستنتاجات والتوصيات العملية التي ستقدمها الدراسة.

- مبررات اختيار المنهج الكمي

تم اختيار المنهجية الكمية لهذه الدراسة لعدة أسباب، أهمها قدرتها على قياس أثر المتغيرات بشكل دقيق وموضوعي، وإمكانية تعميم النتائج على نطاق أوسع من المؤسسات العامة. كما أن هذا المنهج يتيح للباحث اختبار الفرضيات بدقة، وتحليل البيانات بطريقة موضوعية تعتمد على الأدلة الرقمية، مما يقلل من التحيز الشخصي ويضمن تقديم نتائج علمية موثوقة. إضافة إلى ذلك، تساعد المنهجية الكمية في توفير قاعدة صلبة لاتخاذ القرارات الإدارية المستقبلية، حيث يمكن للمؤسسات الاستفادة من النتائج لتطوير خططها الإدارية وتحسين كفاءة استخدام مواردها البشرية بشكل مستدام.

1.9. الدراسة الميدانية

تمثل الدراسة الميدانية الركيزة العملية الأساسية لهذه الدراسة، حيث تهدف إلى اختبار الفرضيات المشتقة من النموذج البحثي وتحديد أثر التخطيط الإداري على كفاءة استخدام الموارد البشرية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية. وقد جاءت الدراسة الميدانية لتكمل الجانب النظري والتحليلي من البحث، من خلال جمع بيانات حقيقية من الواقع العملي للمؤسسات العامة، وذلك بهدف الحصول على نتائج دقيقة وقابلة للتطبيق في تطوير الأداء الإداري والموارد البشرية. وتتميز الدراسة الميدانية بأنها توفر فرصة لفهم كيفية تطبيق التخطيط الإداري على أرض الواقع، واكتشاف التحديات والصعوبات العملية التي قد تواجه المؤسسات في سعيها لتعزيز كفاءة موظفيها.

ركزت الدراسة الميدانية على جمع المعلومات من عينة ممثلة لمختلف المؤسسات العامة في المملكة، بما يشمل القطاعات الإدارية والمالية والخدمية، لضمان شمولية النتائج ومصداقيتها. وقد تم تصميم أدوات البحث بحيث تتيح للموظفين والإداريين التعبير عن آرائهم وتجاربهم فيما يتعلق بتطبيق التخطيط الإداري وتأثيره على كفاءة الموارد البشرية. كما تم مراعاة التنوع الوظيفي والمستوى الإداري للموظفين لضمان تقديم صورة شاملة تعكس واقع العمل المؤسسي بدقة. وقد تضمنت الدراسة الميدانية جمع البيانات الكمية عبر استبيانات منظمة، تم توزيعها على المشاركين بطريقة منهجية تضمن تمثيل جميع المستويات الإدارية، مع التركيز على قياس المؤشرات الأساسية لكل من التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي والتخطيط التطويري، إلى جانب قياس مؤشرات كفاءة استخدام الموارد البشرية.

كما سعت الدراسة الميدانية إلى تحليل النتائج وفق أساليب إحصائية دقيقة، بما يسمح بتحديد مدى تأثير كل بعد من أبعاد التخطيط الإداري على الكفاءة البشرية، وفحص الفرضيات المقررة مسبقاً. ومن خلال هذه المعالجة، تمكنت الدراسة من الكشف عن العلاقة بين التخطيط الإداري وتحسين الأداء الوظيفي، وتحديد أبرز المشكلات العملية التي تواجه المؤسسات في تنفيذ الخطط الإدارية، مثل ضعف التوزيع الأمثل للمهام، أو نقص برامج التدريب والتطوير، أو محدودية آليات التحفيز والتقييم. وتتيح نتائج الدراسة الميدانية تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق، تهدف إلى رفع كفاءة استخدام الموارد البشرية، وتعزيز قدرة المؤسسات العامة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

1.10. مخطط المشروع المقترح

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	الأهداف	المدة الزمنية	المخرجات المتوقعة
التحضير والتخطيط	مراجعة الأدبيات والمراجع العلمية	وضع خطة واضحة ومنهجية للدراسة	0.5 شهر	خطة بحثية مفصلة مع جدول زمني
	تحديد أدوات جمع البيانات	تصميم الاستبانة وأدوات القياس		أدوات جمع بيانات جاهزة للاستخدام
	التنسيق مع الجهات المشاركة	الحصول على الموافقات اللازمة		موافقات رسمية من المؤسسات المشاركة
جمع البيانات	توزيع الاستبانة على المشاركين	جمع بيانات ميدانية دقيقة وموثوقة	1 شهر	مجموعة بيانات مكتملة وصحيحة
	إجراء مقابلات مع خبراء مختارين	تعميق الفهم حول التحديات والفرص		ملاحظات ومعلومات نوعية داعمة
تحليل البيانات	تنظيف وترتيب البيانات	التأكد من جودة البيانات ودقتها	1 شهر	بيانات جاهزة للتحليل
	استخدام البرامج الإحصائية (SPSS) وغيرها	اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات		نتائج إحصائية تدعم أو ترفض الفرضيات
	إعداد الرسوم البيانية والتقارير التحليلية	توضيح النتائج وتفسيرها		جداول ورسوم بيانية وتفسيرية مفصلة
إعداد التقرير النهائي	صياغة نتائج الدراسة والتوصيات	تقديم بحث متكامل وموثق	1 شهر	تقرير نهائي متكامل يشمل كافة أجزاء الدراسة
	مراجعة التقرير وتنقيحه	ضمان دقة وسلاسة المحتوى		تقرير معد للنشر أو العرض

عرض النتائج	تقديم العرض في مؤتمرات أو ورش عمل	نشر المعرفة والاستفادة العملية	0.5 شهر	عرض تقديمي شامل + ملاحظات وردود فعل من الجمهور
	مناقشة نتائج الدراسة مع الجهات المعنية	الحصول على تقييمات وملاحظات لتحسين البحث		مخرجات نقاشية تعزز من جودة البحث وتطبيقه المستقبلي

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يمثل الفصل الثاني من هذه الدراسة مرحلة مركزية في بناء الإطار النظري للبحث، حيث يهدف إلى تقديم الأساس العلمي لفهم العلاقة بين التخطيط الإداري وكفاءة استخدام الموارد البشرية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية. ويكتسب هذا الفصل أهميته من كونه يربط بين النظرية والتطبيق، ويعد المرجع العلمي الذي يستند إليه الباحث في تفسير النتائج الميدانية لاحقاً. وفي هذا السياق، سيركز الفصل على توضيح المتغيرات الرئيسية التي تتعامل معها الدراسة والعلاقات المفترضة بينها، بما يوفر قاعدة علمية متينة لفحص الفرضيات المقررة.

يأتي التركيز على دراسة المتغيرات وعلاقاتها لضمان وضوح الإطار النظري وتماسكه، إذ أن فهم طبيعة هذه المتغيرات وطريقة تفاعلها يمثل خطوة أساسية لفهم كيف يمكن للتخطيط الإداري أن يسهم في تحسين الأداء البشري. ومن خلال تحليل المتغيرات والعلاقات المفترضة بينها، يمكن تحديد العوامل التي تؤثر على كفاءة استخدام الموارد البشرية، وإبراز الجوانب التي تتطلب تطويراً أو معالجة لتحسين الفاعلية المؤسسية. كما يساعد هذا التحليل على توضيح الدور الذي تلعبه كل متغير في تحقيق النتائج المرجوة، مما يعزز القدرة على تفسير البيانات الميدانية وربطها بالفرضيات النظرية بشكل منطقي ومترابط.

إن الفصل الثاني سيشكل الإطار المرجعي الذي يوضح الأسس العلمية لمفهوم المتغيرات وطبيعة العلاقات بينها، دون التطرق إلى التفاصيل العملية لكل متغير، بهدف بناء قاعدة معرفية صلبة تدعم الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي لاحقاً. ويعد هذا الأمر مهماً من الناحية البحثية، إذ يتيح للباحث تقديم نتائج دقيقة وعلمية، ويعزز مصداقية الدراسة من خلال وضع العلاقات بين المتغيرات في سياق نظري متكامل، مما يسهم في تقديم توصيات عملية مستندة إلى فهم شامل لطبيعة تأثير التخطيط الإداري على كفاءة استخدام الموارد البشرية. يسعى الفصل الثاني إلى توفير رؤية شاملة تتيح للباحث والقراء فهم طبيعة الدراسة وعلاقاتها الداخلية قبل الانتقال إلى تحليل البيانات الميدانية، بما يضمن تماسك البحث واستكمال سلس للمنهجية النظرية والتطبيقية في الوقت ذاته.

2.2. المتغيرات المستقلة:

- المتغير المستقل الأول: التخطيط الاستراتيجي

يمثل التخطيط الاستراتيجي البعد الأول من أبعاد التخطيط الإداري الذي تهتم به الدراسة، ويشير إلى القدرة على وضع أهداف طويلة المدى للمؤسسة وربطها بالموارد البشرية المتاحة. ويشمل هذا التخطيط وضع خطط مستقبلية تحدد الأهداف الكبرى للمؤسسة، واستشراف احتياجات الموارد البشرية المستقبلية، وتحديد الأولويات الاستراتيجية بما يضمن تحقيق الرؤية العامة للمؤسسة. ويسهم التخطيط الاستراتيجي في توجيه الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بطريقة متكاملة، ويعمل على تحسين مستوى التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة، مما يعزز كفاءة استخدام الموظفين ويقلل من الهدر في الوقت والجهد والموارد البشرية (Gandrita، 2023).

- المتغير المستقل الثاني: التخطيط التشغيلي

التخطيط التشغيلي يمثل البعد الثاني من أبعاد التخطيط الإداري، ويركز على الجوانب العملية اليومية لتنفيذ الخطط الإدارية. ويشمل هذا التخطيط تحديد المهام والأنشطة التشغيلية للموظفين، ووضع جداول زمنية واضحة، وتوزيع الموارد البشرية بطريقة مناسبة وفق الاحتياجات الفعلية لكل قسم أو وحدة عمل. ويساعد التخطيط التشغيلي على تنظيم العمل بشكل يضمن تحقيق الأداء المطلوب ضمن الموارد المتاحة، كما يساهم في تحسين مستوى الكفاءة الفردية والجماعية، وتقليل ازدواجية المهام أو تضارب المسؤوليات، وبالتالي تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى (Kaliannan، 2023).

- المتغير المستقل الثالث: التخطيط التطويري للموارد البشرية

يمثل التخطيط التطويري البعد الثالث من أبعاد التخطيط الإداري، ويركز على تطوير القدرات والمهارات البشرية بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة المستقبلية. ويشمل هذا التخطيط وضع برامج تدريبية وتأهيلية مستمرة، وتطوير سياسات الترقية والتحفيز، وتحديد الاحتياجات التنموية للموظفين بما يعزز من كفاءتهم وإنتاجيتهم. ويساعد التخطيط التطويري على بناء رأس مال بشري قادر على مواجهة التحديات المستقبلية، ويعزز من استعداد الموظفين لتطبيق الخطط الاستراتيجية

والتشغيلية بكفاءة، وبالتالي يسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية (Hussain، 2023).

2.3. المتغير التابع:

- كفاءة استخدام الموارد البشرية

يمثل متغير "كفاءة استخدام الموارد البشرية" المحور الأساسي لهذه الدراسة، إذ يعكس مدى قدرة المؤسسات على توظيف وتوجيه الموارد البشرية بطريقة تحقق أعلى مستويات الإنتاجية والفعالية. وتشمل كفاءة الموارد البشرية جوانب متعددة مثل تحسين توزيع المهام بين الموظفين، رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي، تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم، بالإضافة إلى الاستفادة المثلى من قدراتهم ومهاراتهم في تنفيذ أهداف المؤسسة. ويعد هذا المتغير التابع انعكاساً عملياً لنجاح التخطيط الإداري، إذ يمكن من خلال قياسه تحديد مدى فاعلية السياسات والخطط الإدارية في تحسين الأداء البشري وتقليل الهدر في الموارد (Musarat، 2024).

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

تتمثل العلاقة بين المتغيرات في أن التخطيط الإداري بمختلف أبعاده (الاستراتيجي، التشغيلي، والتطويري) يشكل مجموعة من المدخلات التي تؤثر بشكل مباشر على كفاءة استخدام الموارد البشرية، وهو المتغير التابع. فالتخطيط الاستراتيجي يوفر الرؤية والأهداف طويلة المدى التي توجه الموارد البشرية نحو أولويات محددة، بينما يضمن التخطيط التشغيلي تنظيم العمل اليومي وتحقيق الاستفادة القصوى من الموظفين ضمن العمليات التشغيلية. أما التخطيط التطويري فيسهم في رفع مستوى مهارات وكفاءات العاملين، ما يعزز قدرتهم على تنفيذ المهام بشكل أفضل. وبذلك، يشكل النموذج إطاراً متكاملاً يوضح كيف يمكن لكل بُعد من أبعاد التخطيط الإداري أن يسهم بشكل متضافر في تحسين كفاءة الموارد البشرية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي العام ويحقق الاستخدام الأمثل للقدرات البشرية داخل المؤسسات العامة.

2.5. الخاتمة:

يختتم الفصل الثاني تقديم الأسس النظرية التي تُعد الركيزة الأساسية لفهم طبيعة الدراسة وعلاقاتها الداخلية، حيث ركز على توضيح إطار المتغيرات والعلاقات المفترضة بينها بطريقة منهجية ومنسقة. وقد ساهم هذا الإطار في بناء رؤية شاملة للبحث، إذ مكن الباحث من تحديد كيفية تأثير التخطيط الإداري على كفاءة استخدام الموارد البشرية داخل المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية. ورغم أن الفصل لم يتطرق إلى تفاصيل المتغيرات بشكل مباشر، إلا أنه قدم أساساً معرفياً قوياً يوضح كيفية تفاعل العوامل المختلفة وتأثيرها على الأداء البشري، وهو ما يعد شرطاً ضرورياً لفهم النتائج الميدانية لاحقاً وتحليلها بشكل علمي دقيق.

كما أبرز الفصل الثاني الدور الحيوي للعلاقات بين المتغيرات في تفسير الظواهر الإدارية، إذ أن تحليل هذه العلاقات يوفر القدرة على فهم طبيعة تأثير التخطيط الإداري على كفاءة الموارد البشرية وتحديد آليات تحسين الأداء المؤسسي. فدراسة العلاقات بين المتغيرات تمثل خطوة ضرورية لفهم العوامل المؤثرة على الأداء البشري، وتتيح للباحث وضع فرضيات واضحة يمكن اختبارها فيما بعد في الدراسة الميدانية. ويتيح هذا التحليل استنتاج كيفية توظيف الموارد البشرية بطريقة تحقق أعلى مستويات الفاعلية، وكيفية تلافي المشكلات التي قد تنشأ نتيجة سوء توزيع الموارد أو ضعف التدريب والتطوير.

يمثل الفصل الثاني مرجعاً مهماً يربط النظرية بالتطبيق، حيث يربط القارئ لفهم كيفية معالجة البيانات وتحليلها لاحقاً في الدراسة الميدانية. إذ إن بناء إطار نظري واضح يساعد على تفسير النتائج بشكل موضوعي، ويزيد من مصداقية الاستنتاجات والتوصيات المستقبلية. كما أن التركيز على العلاقات بين المتغيرات دون الغوص في تفاصيل كل متغير يسمح بتوفير قاعدة علمية متكاملة، تساعد في توجيه الدراسة الميدانية نحو تحقيق أهدافها بدقة، وتضمن استنتاج نتائج قابلة للتطبيق العملي في المؤسسات العامة.

يمثل هذا الفصل خطوة حيوية في البحث، إذ يعزز من قدرة الدراسة على تقديم توصيات عملية مستندة إلى أساس نظري متين، ويوفر الأساس الضروري لفهم طبيعة التأثيرات المحتملة للتخطيط الإداري على كفاءة استخدام الموارد البشرية. كما يوضح أن معرفة العلاقات بين المتغيرات، حتى دون الدخول في التفاصيل التفصيلية لكل منها، تظل عاملاً أساسياً لفهم أبعاد

المشكلة البحثية، وتساعد على تطوير حلول علمية قابلة للتطبيق في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز استدامة الموارد البشرية في المؤسسات العامة بالمملكة.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة:

يمثل هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة، ويعد من أهم الفصول في البحث العلمي؛ إذ يقوم عليه البناء التطبيقي الذي تستند إليه الدراسة في تحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها بصورة علمية دقيقة. وتبرز أهمية هذا الفصل في كونه يوضح الأسس العلمية التي اعتمدها الباحث في تنفيذ الدراسة الميدانية، ويبين الكيفية التي تم من خلالها الانتقال من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي، بما يضمن تحقيق أعلى درجات الدقة والموضوعية في جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها. كما يعكس هذا الفصل مدى التزام الدراسة بالمنهجية العلمية المتعارف عليها في البحوث الإدارية، الأمر الذي يسهم في تعزيز موثوقية النتائج وإمكانية الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية داخل المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية.

ويؤدي هذا الفصل دورًا محوريًا في توضيح الإطار الذي يحكم جميع مراحل الدراسة التطبيقية، حيث يقدم وصفًا متكاملًا للمنهجية التي تم اعتمادها بما ينسجم مع طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها، ويبين الأسس التي استند إليها الباحث في اختيار الإجراءات البحثية المناسبة، بما يضمن الحصول على بيانات دقيقة تعكس الواقع الفعلي لممارسات التخطيط الإداري وأثرها في تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية. كما يوضح الفصل الآليات التي تكفل تحقيق أعلى درجات الصدق العلمي في النتائج، من خلال الالتزام بالخطوات المنهجية المنظمة التي تبدأ بتحديد المفاهيم الإجرائية بصورة دقيقة، وتتم بتحديد المجتمع المستهدف وآلية اختيار المشاركين، وتنتهي بوضع الأساليب المناسبة لمعالجة البيانات وتحويلها إلى نتائج قابلة للتفسير والاستنتاج.

وتنبع أهمية هذا الفصل كذلك من كونه يضع الأساس الذي تُبنى عليه جميع التحليلات الإحصائية والنتائج اللاحقة، إذ إن جودة النتائج النهائية لأي دراسة تعتمد بصورة مباشرة على سلامة الإجراءات المنهجية التي سبقتها. فكلما كانت منهجية البحث واضحة ومبنية على أسس علمية راسخة، ازدادت قدرة الدراسة على تقديم نتائج دقيقة يمكن الوثوق بها، كما ارتفعت إمكانية تعميمها والاستفادة منها في البيئات التنظيمية المشابهة. ولذلك فإن هذا الفصل لا يقتصر على عرض الجوانب الإجرائية للدراسة، وإنما يسهم في توضيح المنطق العلمي الذي استند إليه الباحث في اختيار أدوات الدراسة وإجراءاتها، بما يعزز من القيمة العلمية للبحث ويؤكد اتساق جميع مراحلها مع أهدافه الرئيسية.

كما يبرز هذا الفصل أهمية الاعتماد على المنهج الكمي في دراسة العلاقة بين التخطيط الإداري وكفاءة استخدام الموارد البشرية، لما يوفره من قدرة على قياس المتغيرات بصورة موضوعية واختبار العلاقات بينها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. ويساعد ذلك في الوصول إلى نتائج تستند إلى الأدلة العلمية، بعيداً عن التقديرات الشخصية أو الانطباعات الذاتية، الأمر الذي يجعل مخرجات الدراسة أكثر دقة وموضوعية وقابلية للاستفادة منها من قبل صناع القرار والقيادات الإدارية في المؤسسات العامة. وعليه، فإن هذا الفصل يمثل الركيزة الأساسية التي تربط بين الإطار النظري للدراسة والفصل الخاص بتحليل النتائج، حيث يوفر الأساس المنهجي الذي يمنح الدراسة قوتها العلمية ويضمن سلامة الاستنتاجات التي سيتم التوصل إليها في الفصول اللاحقة.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

المتغير المستقل: التخطيط الإداري

يقصد بالتخطيط الإداري في هذه الدراسة جميع الممارسات والإجراءات التي تقوم بها المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية لتحديد أهدافها المستقبلية، ووضع الخطط والبرامج التنفيذية، وتوزيع الموارد، وتحديد المسؤوليات، ومتابعة تنفيذ الخطط وتقييمها بما يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفاعلية. ويقاس هذا المتغير إجرائيًا من خلال الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة عند استجابتهم لفقرات الاستبانة المخصصة لقياس مستوى تطبيق التخطيط الإداري داخل المؤسسات العامة.

المتغير التابع: كفاءة استخدام الموارد البشرية

يقصد بكفاءة استخدام الموارد البشرية في هذه الدراسة قدرة المؤسسات العامة على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة من خلال حسن توزيع العاملين، والاستفادة من مهاراتهم وخبراتهم، وتحسين مستويات الإنتاجية، وتقليل الهدر في الوقت والجهد، وتحقيق أفضل أداء ممكن بما يتوافق مع أهداف المؤسسة. ويقاس هذا المتغير إجرائيًا من خلال الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة عند الإجابة عن فقرات الاستبانة الخاصة بقياس مستوى كفاءة استخدام الموارد البشرية داخل المؤسسات العامة.

3.3. تصميم البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره من أكثر المناهج ملائمة لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية التي تتطلب وصف الواقع وتحليل العلاقات بين المتغيرات بصورة علمية دقيقة. ويستند هذا المنهج إلى جمع البيانات الكمية من مجتمع الدراسة وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين التخطيط الإداري وكفاءة استخدام الموارد البشرية، وقياس حجم تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، بما يسمح بالوصول إلى نتائج علمية يمكن الاستناد إليها في تفسير الظاهرة محل الدراسة.

ويتميز المنهج الوصفي التحليلي بقدرته على تقديم صورة واقعية للممارسات الإدارية داخل المؤسسات العامة، حيث لا يقتصر على وصف الظاهرة فحسب، وإنما يتجاوز ذلك إلى تحليلها وتفسيرها واستخلاص العلاقات القائمة بين متغيراتها في ضوء البيانات الميدانية التي يتم جمعها من أفراد العينة. كما يتيح هذا المنهج استخدام الاختبارات الإحصائية المختلفة للتحقق من صحة الفرضيات وقياس قوة العلاقة بين المتغيرات، وهو ما يجعله مناسباً للدراسات التي تهدف إلى بناء نماذج تفسيرية للعلاقات التنظيمية والإدارية.

وقد تم تصميم الدراسة بما ينسجم مع طبيعة المشكلة البحثية وأهدافها، حيث جرى تحديد المتغيرات الرئيسة للدراسة وصياغة الفرضيات في ضوء الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، ثم إعداد أداة الدراسة بما يتناسب مع هذه المتغيرات، مع مراعاة توافر الخصائص العلمية للأداة من حيث الصدق والثبات. كما روعي اختيار الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات ومستوى القياس، بما يضمن الحصول على نتائج دقيقة يمكن تعميمها بدرجة مناسبة على مجتمع الدراسة.

ويعكس هذا التصميم البحثي التكامل بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، إذ يربط المفاهيم العلمية الخاصة بالتخطيط الإداري وكفاءة استخدام الموارد البشرية بالواقع العملي للمؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، بما يسهم في تقديم نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في دعم صناع القرار وتطوير السياسات الإدارية التي تستهدف رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين إدارة الموارد البشرية.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين والقيادات الإدارية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بعمليات التخطيط الإداري وإدارة الموارد البشرية، والأقدر على تقييم واقع الممارسات الإدارية داخل مؤسساتهم. ويتميز هذا المجتمع بتنوع تخصصاته الإدارية ومستوياته الوظيفية، الأمر الذي يسهم في توفير بيانات تعكس مختلف وجهات النظر المتعلقة بموضوع الدراسة.

ونظرًا لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد مجتمع الدراسة، فقد تم الاعتماد على أسلوب المعاينة بوصفه أحد الأساليب العلمية المتعارف عليها في البحوث الكمية، حيث يهدف إلى اختيار مجموعة من الأفراد تمثل المجتمع الأصلي بصورة مناسبة، بما يسمح بتعميم النتائج ضمن الحدود العلمية المقبولة. وقد روعي عند اختيار العينة أن تكون ممثلة لمختلف الفئات الوظيفية والإدارية، بما يحقق التنوع في الاستجابات ويقلل من احتمالات التحيز.

واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة، وذلك لإتاحة الفرصة المتساوية لجميع أفراد المجتمع للدخول ضمن العينة، وهو ما يعزز من موضوعية النتائج ويزيد من درجة تمثيل العينة للمجتمع الأصلي. وقد بلغ حجم العينة 250 مفردة من العاملين والقيادات الإدارية بالمؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، وهو حجم يعد مناسبًا لإجراء التحليلات الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة بدرجة عالية من الدقة والموثوقية.

كما أسهم حجم العينة المختار في تحقيق مستوى مناسب من القوة الإحصائية، الأمر الذي مكّن الباحث من تطبيق الاختبارات الإحصائية المختلفة بثقة أكبر، والوصول إلى نتائج تعكس بدرجة كبيرة واقع التخطيط الإداري وأثره في تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية داخل المؤسسات العامة.

3.5. طريقة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وذلك لما تتميز به من قدرتها على جمع كمية كبيرة من البيانات خلال فترة زمنية قصيرة، إضافة إلى سهولة تطبيقها وتحليل نتائجها باستخدام البرامج الإحصائية المتخصصة. وقد تم تصميم الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، مع مراعاة أن تغطي جميع أبعاد المتغيرات الرئيسة بصورة تحقق أهداف البحث.

وتضمنت الاستبانة مجموعة من الفقرات التي تقيس مستوى تطبيق التخطيط الإداري ومستوى كفاءة استخدام الموارد البشرية، واعتمدت مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات أفراد العينة، وذلك لملاءمته للدراسات الإدارية والسلوكية،

وقد برته على إظهار الفروق في استجابات المشاركين بدرجة عالية من الدقة. كما خضعت الاستبانة لمجموعة من إجراءات التحكيم العلمي للتأكد من سلامة صياغة الفقرات وملاءمتها لموضوع الدراسة قبل توزيعها على أفراد العينة. وقد تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة باستخدام الوسائل المناسبة التي تضمن سهولة الوصول إلى المشاركين، مع توضيح الهدف من الدراسة وبيان أهمية المشاركة فيها، والتأكيد على سرية البيانات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، بما يعزز من صدق الاستجابات ويحد من احتمالات التحيز أو التأثير في إجابات المشاركين.

3.6. أنواع البيانات:

البيانات الأولية

تمثلت البيانات الأولية في البيانات التي تم جمعها مباشرة من أفراد عينة الدراسة باستخدام الاستبانة، حيث تضمنت استجابات العاملين والقيادات الإدارية المتعلقة بواقع التخطيط الإداري ومستوى كفاءة استخدام الموارد البشرية داخل المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية، وقد شكلت هذه البيانات المصدر الرئيس للتحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة.

البيانات الثانوية

تمثلت البيانات الثانوية في الكتب العلمية العربية والأجنبية، والدوريات المحكمة، والرسائل الجامعية، والمؤتمرات العلمية، والتقارير الرسمية، والدراسات السابقة، بالإضافة إلى الوثائق والمنشورات المتعلقة بالتخطيط الإداري وإدارة الموارد البشرية، والتي تم الاعتماد عليها في بناء الإطار النظري، وصياغة مشكلة الدراسة، وتحديد فرضياتها، ومناقشة نتائجها في ضوء الأدبيات العلمية.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الإجراءات الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة المنهج الكمي وأهداف الدراسة، حيث بدأت عملية التحليل بمراجعة الاستبانات والتأكد من اكتمال البيانات وصلاحيها للتحليل الإحصائي، ثم تم إدخال البيانات إلى البرنامج الإحصائي ومعالجتها وفق الخطوات العلمية المتعارف عليها، بما يضمن دقة النتائج وخلوها من الأخطاء الناتجة عن الإدخال أو الترميز. كما روعي فحص البيانات الأولية والتأكد من ملاءمتها لإجراء الاختبارات الإحصائية، بما يعزز من موثوقية النتائج النهائية.

واشتملت إجراءات التحليل على استخدام الإحصاءات الوصفية لتلخيص خصائص البيانات ووصف استجابات أفراد العينة، من خلال استخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بهدف تكوين صورة واضحة عن اتجاهات المشاركين ومستويات المتغيرات محل الدراسة. كما تم إجراء الاختبارات اللازمة للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، لضمان قدرتها على قياس المتغيرات المستهدفة بدرجة عالية من الدقة والاتساق الداخلي.

وللتحقق من فرضيات الدراسة، تم استخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية المناسبة لطبيعة البيانات، بما في ذلك معاملات الارتباط وتحليل الانحدار واختبارات الدلالة الإحصائية، وذلك للكشف عن طبيعة العلاقة بين التخطيط الإداري وكفاءة استخدام الموارد البشرية، وقياس حجم تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع. وقد تم تفسير النتائج وفق مستويات الدلالة الإحصائية المعتمدة، بما يوفر أساساً علمياً دقيقاً لاستخلاص النتائج وصياغة التوصيات التي تسهم في تطوير ممارسات التخطيط الإداري وتعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية.

3.8. الخاتمة:

تناول هذا الفصل الإطار المنهجي الذي استندت إليه الدراسة في تنفيذ الجانب الميداني، حيث عرض بصورة علمية متكاملة الإجراءات البحثية التي اعتمدها الباحث لضمان الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية تتوافق مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها. وقد أسهمت المنهجية المتبعة في توفير إطار علمي واضح لتنفيذ الدراسة، بدءاً من تحديد المفاهيم بصورة إجرائية، ومروراً بتحديد المجتمع المستهدف واختيار العينة المناسبة، وانتهاءً بتحديد أساليب جمع البيانات ومعالجتها باستخدام الإجراءات الإحصائية الملائمة لطبيعة المتغيرات. وقد انعكس هذا التكامل المنهجي بصورة إيجابية على جودة الدراسة، وأسهم في تعزيز موثوقية نتائجها وإمكانية الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين التخطيط الإداري وكفاءة استخدام الموارد البشرية.

كما أبرز هذا الفصل أهمية الالتزام بالمنهجية العلمية في جميع مراحل البحث، إذ إن دقة النتائج لا تتحقق إلا من خلال تصميم بحثي متكامل يعتمد على إجراءات واضحة ومنظمة تراعي طبيعة المشكلة البحثية ومتطلبات التحليل العلمي. وقد ساعدت المنهجية المعتمدة في توفير بيانات تتمتع بدرجة مرتفعة من الموثوقية، بما أتاح إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة بصورة دقيقة، والوصول إلى نتائج تستند إلى الأدلة الكمية التي تعكس الواقع الفعلي للمؤسسات العامة محل الدراسة. ويؤكد ذلك أن نجاح الدراسة لا يرتبط فقط بجودة الإطار النظري، وإنما يعتمد كذلك على سلامة الإجراءات المنهجية التي تم اتباعها في جميع مراحل التنفيذ.

وأظهر هذا الفصل كذلك أن اختيار المنهج المناسب وأداة القياس الملائمة وإجراءات جمع البيانات وتحليلها يمثل أساساً جوهرياً لضمان تحقيق أهداف الدراسة، حيث يسهم ذلك في تقليل احتمالات الخطأ، وتعزيز الاتساق بين عناصر البحث المختلفة، وتحقيق أعلى مستويات الموضوعية في تفسير النتائج. كما أن الالتزام بالمعايير العلمية في تنفيذ الدراسة يوفر أساساً قوياً يمكن البناء عليه عند مناقشة النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة، بما يعزز من القيمة العلمية للدراسة ويسهم في تقديم إضافات معرفية يمكن الاستفادة منها في مجال الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية.

وبذلك يكون هذا الفصل قد أرسى الأساس المنهجي الذي ستعتمد عليه الدراسة في الفصل التالي عند عرض نتائج التحليل الإحصائي وتفسيرها، حيث تم إعداد جميع المتطلبات العلمية اللازمة لضمان سلامة التحليل ودقة الاستنتاجات. ومن ثم فإن ما تضمنه هذا الفصل يمثل الركيزة الرئيسة التي تستند إليها الدراسة في الوصول إلى نتائج علمية موثوقة يمكن أن تسهم في

دعم جهود تطوير التخطيط الإداري، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية،
بما ينسجم مع توجهات التطوير الإداري وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة:

يمثل هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة، إذ تنتقل فيه الدراسة من الإطار النظري الذي أسس للمفاهيم العلمية المرتبطة بالتخطيط الإداري وكفاءة استخدام الموارد البشرية إلى مرحلة التحليل الميداني للبيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية. ويعد هذا الفصل من أكثر فصول الدراسة أهمية، كونه يعكس مدى قدرة الباحث على توظيف الأساليب الإحصائية المناسبة لتحويل البيانات الخام إلى نتائج علمية يمكن الاعتماد عليها في تفسير الظاهرة محل الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها والتحقق من صحة فرضياتها، بما يساهم في الوصول إلى استنتاجات دقيقة تدعم أهداف الدراسة وتحقيق الغاية المرجوة منها.

ويكتسب هذا الفصل أهميته من كونه يمثل حلقة الوصل بين الإطار النظري والنتائج النهائية للدراسة، حيث يتم من خلاله التعامل مع البيانات الميدانية وفق منهج علمي منظم يضمن سلامة التحليل ودقته، ويعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات وأهداف البحث. كما يركز هذا الفصل على تقديم صورة علمية واضحة عن خصائص البيانات التي تم الحصول عليها، وتحليلها بصورة موضوعية بعيدة عن التحيز، الأمر الذي يعزز من موثوقية النتائج ويمنحها درجة عالية من المصداقية العلمية، ويساعد في بناء تفسيرات واقعية للعلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة في ضوء طبيعة البيئة التنظيمية للمؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية.

كما يهدف هذا الفصل إلى تقديم معالجة تحليلية شاملة للبيانات الميدانية بما يضمن الوقوف على طبيعة استجابات أفراد العينة، ومدى اتساقها مع أهداف الدراسة، فضلاً عن بيان مدى جودة أداة الدراسة وقدرتها على قياس المتغيرات المستهدفة بدرجة مرتفعة من الدقة والاعتمادية. ويؤدي ذلك إلى تعزيز الثقة في النتائج المستخلصة، ويمنح الباحث أساساً علمياً قوياً يمكن البناء عليه عند تفسير العلاقات بين المتغيرات وصياغة الاستنتاجات النهائية، وهو ما يعد من الركائز الأساسية لأي دراسة علمية تعتمد المنهج الوصفي التحليلي.

ويتناول هذا الفصل عرضاً علمياً متدرجاً يبدأ بتحليل البيانات الأساسية المرتبطة بالمشاركين في الدراسة، ثم ينتقل إلى تقييم جودة أداة القياس من خلال الإجراءات الإحصائية المعتمدة، قبل الانتقال إلى تحليل استجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة المختلفة بصورة تعكس واقع التخطيط الإداري في المؤسسات العامة السعودية ومستوى مساهمته في تعزيز كفاءة

استخدام الموارد البشرية. كما يتضمن الفصل تطبيق الاختبارات الإحصائية المناسبة لدراسة العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة، بما يساهم في تقديم أدلة علمية تدعم أو ترفض تلك الفرضيات استناداً إلى النتائج الفعلية التي أفرزتها البيانات الميدانية.

وتبرز أهمية هذا الفصل كذلك في كونه يوفر الأساس العلمي الذي سيتم الاعتماد عليه في الفصل اللاحق عند مناقشة النتائج واستخلاص التوصيات والمقترحات، حيث إن جودة النتائج النهائية ترتبط بصورة مباشرة بسلامة التحليل الإحصائي ودقته، ومدى التزام الباحث بالإجراءات العلمية في معالجة البيانات وتفسيرها. ومن ثم فإن هذا الفصل لا يقتصر دوره على عرض نتائج التحليل فحسب، وإنما يمثل مرحلة أساسية في بناء المعرفة العلمية المتعلقة بأثر التخطيط الإداري في تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية داخل المؤسسات العامة، بما ينسجم مع متطلبات التطوير الإداري وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتنمية رأس المال البشري.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة):

• الوصف الإحصائي للبيانات

تشير مخرجات التحليل الوصفي لبيانات الدراسة البالغ حجم عينتها منتان وخمسون مفردة إلى تباين واضح في الخصائص الديموغرافية والوظيفية للمستجيبين؛ فالبيانات الأولية للمتغيرات الشخصية تظهر توزيعاً متوازناً يساعد في إعطاء نظرة شمولية حول مجتمع البحث؛ حيث يلاحظ أن المتوسط الحسابي للعمر بلغ حوالي 2.99 وانحراف معياري قدره 1.459؛ مما يدل على تنوع الفئات العمرية داخل المؤسسات محل الدراسة وعدم تمركزها في فئة واحدة؛ في حين سجل متغير الجنس متوسطاً حسابياً قيمته 1.55 وانحراف معياري قدره 0.498؛ وهو ما يبرز تمثيلاً متقارباً بين الذكور والإناث في بيئة العمل؛ أما الدرجة العلمية فقد حققت متوسطاً بلغ 3.47 وانحرافاً معيارياً قيمته 1.268؛ مما يرجح امتلاك العينة لخلفيات أكاديمية متقدمة تؤهلهم لفهم أبعاد التخطيط الإداري؛ وبالانتقال إلى العبارات الموضوعية؛ نجد أن العبارة الأولى المتعلقة باعتماد خطط واضحة للاحتياجات المستقبلية سجلت متوسطاً مرتفعاً قدره 3.72 وانحرافاً معيارياً قيمته 1.432؛ وتلتها العبارة الثانية الخاصة بالتوافق مع الأهداف الاستراتيجية بمتوسط 3.75 وانحراف 1.381؛ بينما حققت العبارة الثالثة حول الاعتماد على البيانات الدقيقة متوسطاً بلغ 3.50 وانحرافاً قدره 1.540؛ في حين نالت العبارة الرابعة المتعلقة بتحديث الخطط دورياً متوسطاً قدره 3.55 وانحرافاً قدره 1.521؛ وسجلت العبارة الخامسة الخاصة بالتنبؤ بالعجز أو الفائض متوسطاً قدره 3.64 وانحرافاً قيمته 1.364؛ وتوزعت بقية العبارات بمتوسطات تراوحت بين 3.49 و3.72؛ حيث برزت العبارة الحادية عشرة المتعلقة بتحسين سرعة إنجاز الأعمال كأعلى المتوسطات؛ بينما كانت العبارة الرابعة عشرة حول تمتع المؤسسة بكفاءة عالية في استخدام مواردها هي الأقل بمتوسط 3.49؛ هذا التباين في قيم الانحرافات المعيارية التي جاوز معظمها الواحد الصحيح يحتمل وجود تباين في وجهات النظر بين الموظفين بناءً على تجاربهم الفردية داخل مؤسساتهم؛ وقد يعزى ذلك إلى اختلاف مستويات تطبيق الأنظمة الإدارية بين القطاعات؛ مما يضيف صبغة واقعية على استجابات المشاركين ويعزز من إمكانية الاعتماد على هذه البيانات في استقراء واقع التخطيط الإداري وأثره على كفاءة الموارد البشرية.

Statistics										
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N		
								Missing	Valid	
.307	-1.411	.154	.006	1.459	3.00	.092	2.99	0	250	العمر
.307	-1.972	.154	-.210	.498	2.00	.032	1.55	0	250	الجنس
.307	-.902	.154	-.384	1.268	4.00	.080	3.47	0	250	الدرجة العلمية
.307	-.937	.154	-.714	1.432	4.00	.091	3.72	0	250	تعتمد المؤسسة خططاً واضحة لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.
.307	-.889	.154	-.709	1.381	4.00	.087	3.75	0	250	يتم إعداد خطط الموارد البشرية بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
.307	-1.299	.154	-.513	1.540	4.00	.097	3.50	0	250	تعتمد المؤسسة على بيانات ومعلومات دقيقة عند التخطيط للموارد البشرية.
.307	-1.226	.154	-.566	1.521	4.00	.096	3.55	0	250	يتم تحديث خطط الموارد البشرية بصورة دورية لمواكبة التغيرات التنظيمية.
.307	-.961	.154	-.627	1.364	4.00	.086	3.64	0	250	تسهم عملية التخطيط الإداري في التنبؤ بالعجز أو الفائض في الموارد البشرية.
.307	-.958	.154	-.677	1.395	4.00	.088	3.70	0	250	تتبع المؤسسة إجراءات فعالة لاستقطاب الكفاءات البشرية المناسبة.
.307	-1.327	.154	-.503	1.512	4.00	.096	3.56	0	250	يساعد التخطيط الإداري على توزيع العاملين وفقاً لمهاراتهم وقدراتهم.
.307	-1.317	.154	-.553	1.572	4.00	.099	3.56	0	250	تراعى المؤهلات والخبرات عند تخصيص المهام والمسؤوليات للعاملين.

.307	- .854	.154	-.723	1.414	4.00	.089	3.69	0	250	يسهم التخطيط الإداري في تحقيق التوازن بين أعداد العاملين ومتطلبات العمل.
.307	-1.092	.154	-.614	1.456	4.00	.092	3.63	0	250	تساعد خطط الموارد البشرية في الاستفادة المثلى من قدرات العاملين.
.307	-1.047	.154	-.702	1.493	4.00	.094	3.67	0	250	يسهم التخطيط الإداري في تقليل الهدر في استخدام الموارد البشرية.
.307	-1.016	.154	-.751	1.533	4.00	.097	3.69	0	250	يساعد التخطيط الإداري على رفع مستوى إنتاجية العاملين.
.307	-.962	.154	-.696	1.429	4.00	.090	3.72	0	250	يؤدي التخطيط الإداري إلى تحسين سرعة إنجاز الأعمال داخل المؤسسة.
.307	-1.086	.154	-.641	1.467	4.00	.093	3.66	0	250	يسهم التخطيط الإداري في تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين.
.307	-1.203	.154	-.608	1.521	4.00	.096	3.63	0	250	يساعد التخطيط الإداري على تعزيز العدالة في توزيع الأعباء الوظيفية.
.307	-1.356	.154	-.437	1.524	4.00	.096	3.49	0	250	تتمتع المؤسسة بكفاءة عالية في استخدام مواردها البشرية.
.307	-1.028	.154	-.543	1.354	4.00	.086	3.63	0	250	يسهم التخطيط الإداري في تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية بشكل عام.

جدول 1: التحليلات الإحصائية

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:

• اختبار المصدقية والموثوقية

تشير البيانات المستخرجة من جداول معالجة الحالات واختبارات الثبات إلى مستويات أمان علي مرتفعة للغاية تمنح الدراسة مصداقية كبيرة؛ ففي جدول ملخص معالجة الحالات تبين جودة المدخلات؛ حيث بلغت الحالات الصحيحة مئتان وخمسين مفردة بنسبة مئة بالمئة؛ ولم يتم استبعاد أي حالة؛ مما يدل على اكتمال الاستمارات وصلاحيها التامة للتحليل الإحصائي؛ وبالانتقال إلى إحصاءات الثبات؛ حقق معامل كرونباخ ألفا قيمة ممتازة بلغت 0.923 لأدوات الدراسة المكونة من عشرين فقرة؛ هذا المؤشر المرتفع الذي يقترب كثيراً من الواحد الصحيح يثبت التناسق الداخلي العالي بين عبارات الاستبيان؛ ويحتمل أن يكون هذا الثبات ناتجاً عن الصياغة الدقيقة والواضحة للأسئلة والتي منعت اللبس لدى المستجيبين؛ وربما يعكس أيضاً جدية المشاركين وتقارب خلفياتهم المعرفية حول موضوع التخطيط؛ وبناءً على هذه النتيجة الإحصائية القوية؛ يصبح من الممكن تعميم النتائج والاعتماد عليها بثقة عالية في بناء الاستنتاجات واختبار الفرضيات؛ حيث تضمن هذه القيمة استقرار المقياس في حال إعادة تطبيقه على عينة مشابهة في المستقبل.

Case Processing Summary			
%	N		
100.0	250	Valid	Cases
.0	0	Excluded ^a	
100.0	250	Total	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 2: ملخص التحليلات الإحصائية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
20	.923

جدول 3: اختبار الثبات والموثوقية

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث):

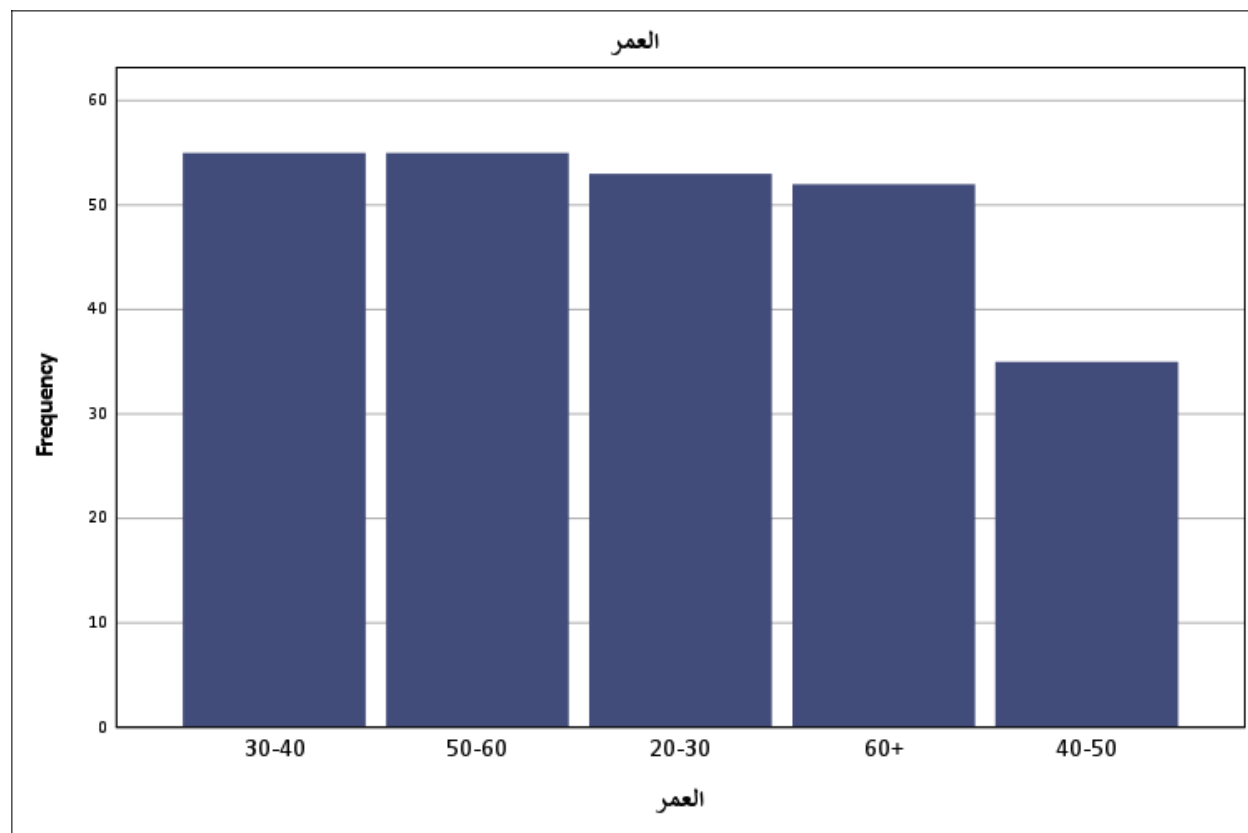
• عمر المشاركين في التجربة

يكشف التوزيع التكراري لمتغير العمر بين أفراد عينة الدراسة البالغة مئتان وخمسون مشاركاً عن تركيبة عمرية متوازنة وموزعة بشكل متقارب بين الفئات المختلفة؛ حيث تقاسمت الفئتان العمريتان من ثلاثين إلى أربعين عاماً ومن خمسين إلى ستين عاماً الصدارة بالتساوي؛ إذ سجلت كل فئة منهما تكراراً قدره خمسة وخمسون موظفاً بنسبة مئوية بلغت اثنين وعشرين بالمئة لكل منهما؛ وجاءت الفئة العمرية الشابة من عشرين إلى ثلاثين عاماً في المرتبة التالية مباشرة بتكرار بلغ ثلاثة وخمسين موظفاً وبنسبة مئوية قدرت بواحد وعشرين واثنين بالعشرة بالمئة؛ تلتها الفئة العمرية التي تجاوزت ستين عاماً بتكرار سجل اثنين وخمسين فرداً وبنسبة بلغت عشرين وثمانية بالعشرة بالمئة؛ بينما حلت الفئة العمرية من أربعين إلى خمسين عاماً في المرتبة الأخيرة بتكرار قدره خمسة وثلاثون فرداً وبنسبة مئوية بلغت أربعة عشر بالمئة فقط؛ هذا التوزيع المتقارب يتضح من خلال النسبة المتراكمة التي تدرجت بانتظام لتصل إلى مئة بالمئة؛ ويحتمل أن يكون لهذا التنوع العمري انعكاسات إيجابية على عمق النتائج؛ فالجمع بين طاقة الشباب المتمثلة في الفئات الفتية وخبرة القيادات الإدارية القريبة من سن التقاعد يوفر رؤية شاملة حول كفاءة الموارد البشرية؛ وقد يسهم هذا المزيج في إيجاد توازن داخل المؤسسات بين تبني الأساليب التخطيطية الحديثة والتمسك بالخبرات المتراكمة؛ ويبدو أن انخفاض نسبة الفئة من أربعين إلى خمسين عاماً قد يرجع إلى سياسات استقطاب محددة أو فجوات وظيفية سابقة في التعيين؛ مما يتطلب من المخطط الإداري التنبؤ بآثار هذا النقص المستقبلي لتفادي حدوث خلل في تعاقب الأجيال الوظيفية داخل المؤسسات العامة.

العمر					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
	22.0	22.0	22.0	55	30-40
	44.0	22.0	22.0	55	50-60
	65.2	21.2	21.2	53	20-30
					Valid

86.0	20.8	20.8	52	60+
100.0	14.0	14.0	35	40-50
	100.0	100.0	250	Total

جدول 4: التحليل الإحصائي للعمر



شكل توضيحي 1: التمثيل البياني للعمر

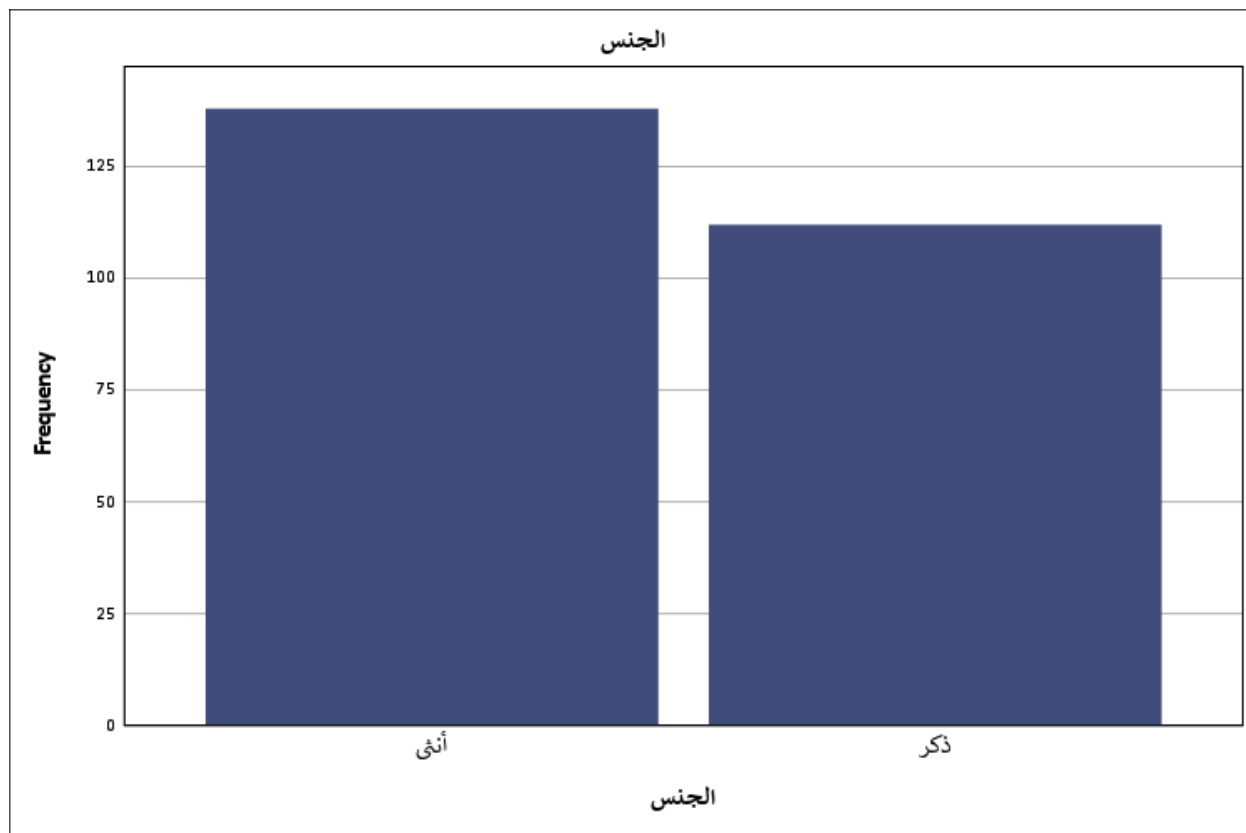
• جنس المشاركين في التجربة

تظهر المخرجات الإحصائية لمتغير الجنس توزيعاً يتسم بالتقارب بين شقي القوى العاملة داخل المؤسسات محل الدراسة؛ إذ تبين أن عدد الإناث المشاركات في الاستبيان بلغ مئة وثمانين موظفة؛ وهو ما يمثل النسبة الأعلى بواقع خمسة وخمسين واثنتين بالعشرة بالمئة من إجمالي العينة؛ في حين بلغ عدد الذكور مئة واثني عشر موظفاً؛ ليشكلوا ما نسبته أربعة وأربعون وثمانية بالعشرة بالمئة من المجموع الكلي البالغ مئتان وخمسون فرداً؛ هذا التواجد المستقر للمرأة في عينة الدراسة قد يعبر

عن طرفة في تمكين الكفاءات النسائية داخل القطاع العام ووصولهن إلى مواقع تسهم في صناعة القرار أو تقييم الأداء الإداري؛ فالتقارب في النسبة بين الجنسين يقلل من احتمالية التحيز في النتائج لثقافة وظيفية دون أخرى؛ وربما يمنح الدراسة بعداً موضوعياً عند تقييم أثر التخطيط على الكفاءة؛ حيث يحتمل أن تنظر الموظفات إلى آليات الاستقطاب والتوزيع من زاوية تركز على بيئة العمل والعدالة في توزيع الأعباء؛ بينما قد يركز الموظفون الذكور على الجوانب الاستراتيجية وتحقيق الإنتاجية؛ الفارق الطفيف لصالح الإناث قد يرجع أيضاً إلى طبيعة الجهات المشاركة في البحث ومدى جاذبيتها لعمل المرأة؛ مما يثبت أن خطط الموارد البشرية أصبحت تراعي التنوع النوعي تماشياً مع التوجهات التنموية الحديثة التي تسعى للاستفادة القصوى من كافة الطاقات البشرية المتاحة دون تمييز.

الجنس					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
55.2	55.2	55.2	138	أنثى	Valid
100.0	44.8	44.8	112	ذكر	
	100.0	100.0	250	Total	

جدول 5: التحليل الإحصائي للجنس



شكل توضيحي 2: التمثيل البياني للجنس

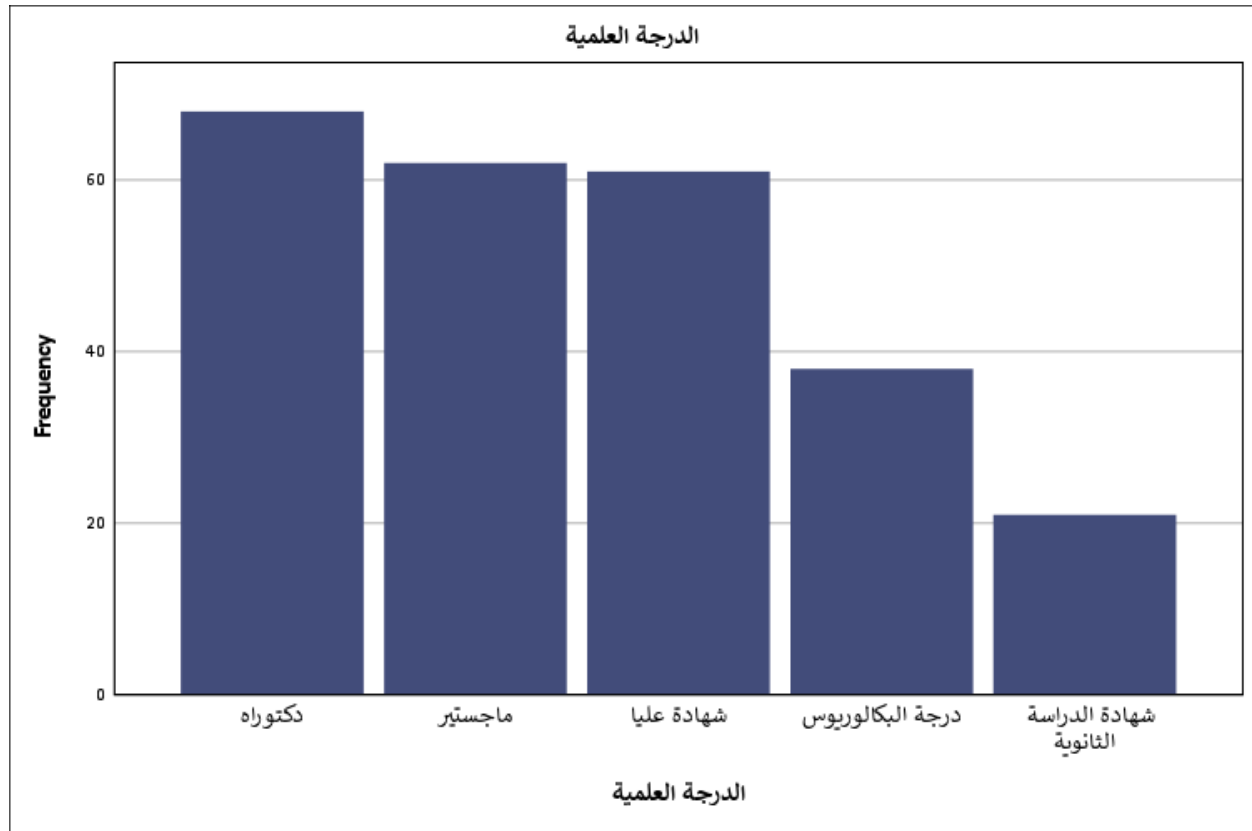
• الدرجة العلمية

تشير البيانات التكرارية المرتبطة بالدرجة العلمية للمستجيبين إلى ارتفاع ملحوظ في المستوى الأكاديمي لعينة الدراسة الكلية؛ فقد جاء حملة شهادة الدكتوراه في المرتبة الأولى بتكرار بلغ ثمانية وستين فرداً ونسبة مئوية وصلت إلى سبعة وعشرين واثنين بالعشرة بالمئة؛ وتلاههم مباشرة حملة شهادة الماجستير بواقع اثنين وستين موظفاً ونسبة بلغت أربعة وعشرين وثمانية بالعشرة بالمئة؛ في حين حلت فئة الشهادات العليا الأخرى في المرتبة الثالثة بتكرار قدره واحد وستين فرداً ونسبة بلغت أربعة وعشرين وأربعة بالعشرة بالمئة؛ بينما بلغ عدد الحاصلين على درجة البكالوريوس ثمانية وثلاثين موظفاً بنسبة قدرت بخمسة عشر واثنين بالعشرة بالمئة؛ واقتصر حضور حملة شهادة الدراسة الثانوية على واحد وعشرين فرداً فقط بنسبة ضئيلة بلغت ثمانية وأربعة بالعشرة بالمئة؛ إن هيمنة المستويات التعليمية العالية التي تشمل الدبلومات العليا والماجستير والدكتوراه بنسبة تتجاوز ستة وسبعين بالمئة تعد مؤشراً قوياً على وعي أفراد العينة بنظم التخطيط ومفاهيم الاستغلال الأمثل للموارد؛ فارتفاع

التأهيل الأكاديمي قد يضمن دقة أكبر في تقييم الاستمارات المطروحة؛ ويحتمل أن يعود هذا التمرکز حول الشهادات العليا إلى طبيعة الوظائف في المؤسسات المستهدفة والتي قد تشترط مؤهلات متقدمة؛ وربما يعكس رغبة الكوادر البشرية في تطوير قدراتها الذاتية لمواكبة التغيرات التنظيمية؛ مما يمنح الإدارة أرضية خصبة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بنجاح اعتماداً على عقول قادرة على التحليل والتطوير الفعال.

الدرجة العلمية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
27.2	27.2	27.2	68	دكتوراه	Valid
52.0	24.8	24.8	62	ماجستير	
76.4	24.4	24.4	61	شهادة عليا	
91.6	15.2	15.2	38	درجة البكالوريوس	
100.0	8.4	8.4	21	شهادة الدراسة الثانوية	
	100.0	100.0	250	Total	

جدول 6: التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



شكل توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية

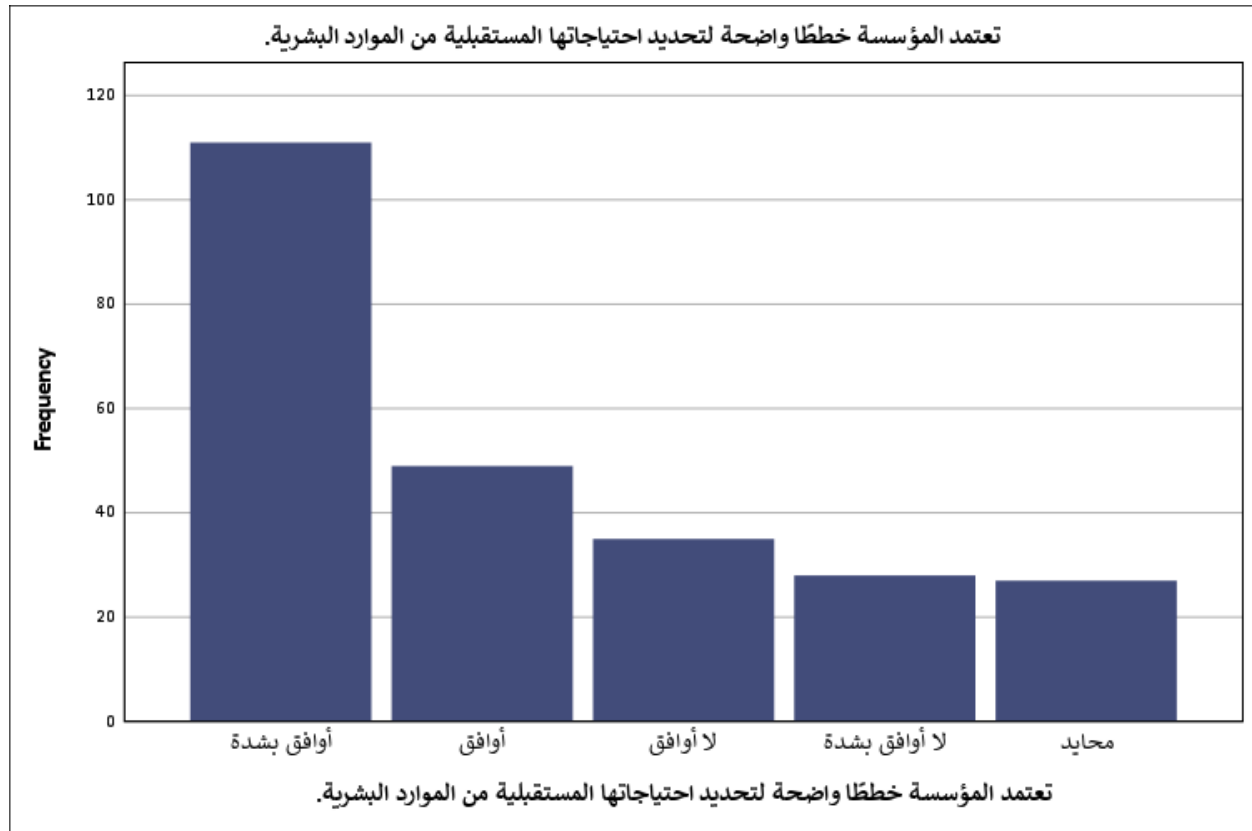
• تعتمد المؤسسة خططاً واضحة لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.

يتبين من القراءات الإحصائية الخاصة بهذه العبارة وجود اتجاه عام إيجابي ومؤيد لامتلاك المؤسسات خططاً واضحة لتحديد الاحتياجات المستقبلية؛ حيث أفاد مئة وأحد عشر مشاركاً باستجابة "أوافق بشدة" لتشكيل النسبة الكبرى بواقع أربعة وأربعين وأربعة بالعشرة بالمئة من العينة؛ وانضم إليهم تسعة وأربعون موظفاً باستجابة "أوافق" بنسبة بلغت تسعة عشر وستة بالعشرة بالمئة؛ مما يعني أن النسبة الإجمالية للمؤيدين تجاوزت ثلاثة وستين بالمئة؛ وعلى النقيض من ذلك؛ أبدى خمسة وثلاثون فرداً عدم موافقتهم بنسبة أربعة عشر بالمئة؛ ورفض ثمانية وعشرون آخرون العبارة بشدة بنسبة أحد عشر واثنين بالعشرة بالمئة؛ بينما وقف سبعة وعشرون مستجيباً في منطقة الحياد بنسبة عشرة وثمانية بالعشرة بالمئة؛ بالربط مع المتوسط الحسابي البالغ 3.72 والانحراف المعياري 1.432؛ يظهر بوضوح أن الرأي العام يتجه نحو الإيجابية رغم وجود تشتت نسبي في الآراء؛ هذا التشتت الذي يعكسه الانحراف المعياري قد يفسر بوجود تفاوت حقيقي في مدى وضوح الخطط بين

الإدارات المختلفة؛ فبينما يعيش بعض الموظفين في بيئة تخطيطية ناضجة؛ ربما يعاني البعض الآخر من ضبابية في الرؤية المستقبلية؛ ويحتمل أن يؤثر هذا التباين على كفاءة الاستقطاب؛ فالوضوح التخطيطي يساعد المؤسسة على تجنب التعيينات العشوائية؛ ويبدو أن تعزيز قنوات الاتصال الداخلي وإطلاع الموظفين على الخطط السنوية قد يسهم في تقليل الفجوة والوصول إلى إجماع وظيفي يدعم الكفاءة التنظيمية الكلية.

تعتمد المؤسسة خططاً واضحة لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
44.4	44.4	44.4	111	أوافق بشدة	Valid
64.0	19.6	19.6	49	أوافق	
78.0	14.0	14.0	35	لا أوافق	
89.2	11.2	11.2	28	لا أوافق بشدة	
100.0	10.8	10.8	27	محايد	
	100.0	100.0	250	Total	

جدول 7: التحليل الإحصائي لاعتماد المؤسسة خططاً واضحة لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.



شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لاعتماد المؤسسة خططًا واضحة لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.

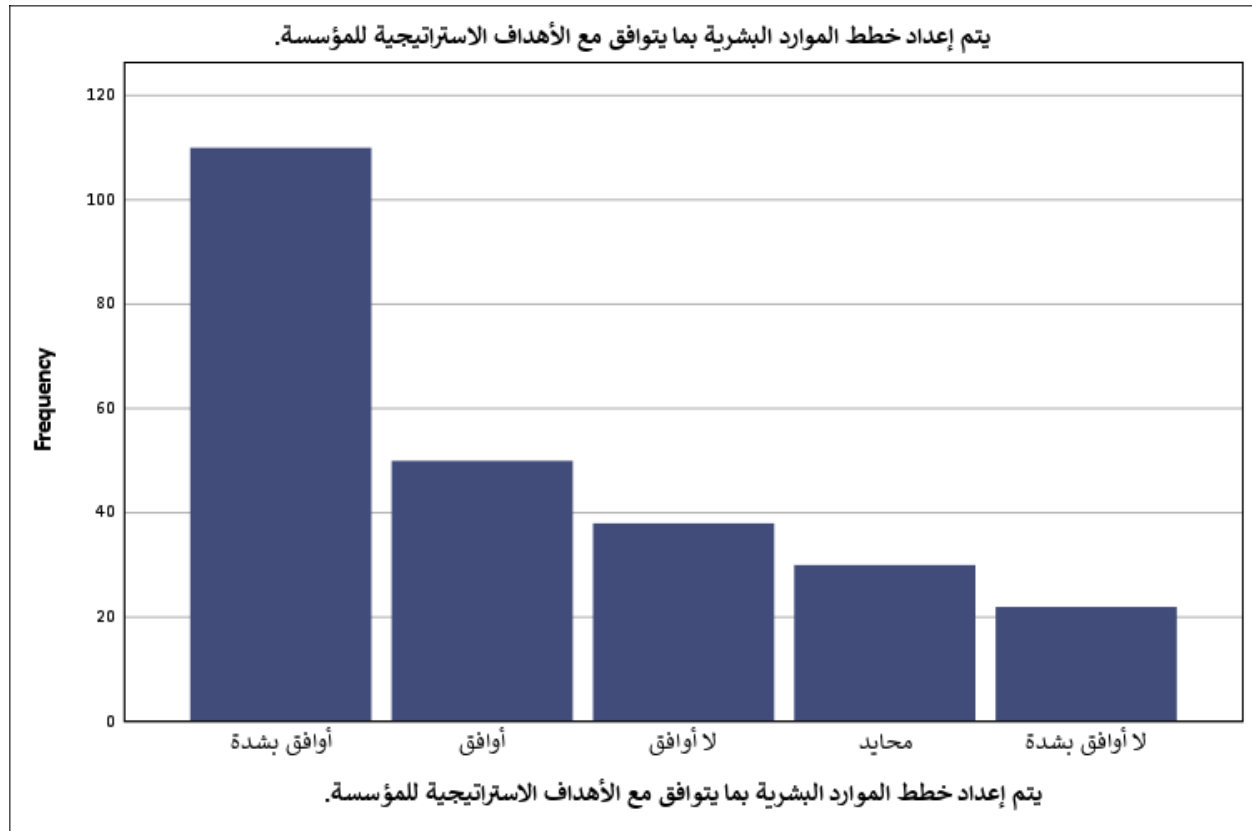
• يتم إعداد خطط الموارد البشرية بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

تكشف التكرارات والنسب المئوية المستخرجة لهذه العبارة عن تأييد واسع النطاق لعملية الربط بين تخطيط الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية العامة؛ إذ سجل خيار "أوافق بشدة" مئة وعشرة تكرارات بنسبة بلغت أربعة وأربعين بالمئة؛ و تبعه خيار "أوافق" بخمسين تكراراً بنسبة بلغت عشرين بالمئة؛ لتبلغ نسبة التأييد الإجمالية أربعة وستين بالمئة؛ وفي الجانب المقابل؛ جاءت استجابات عدم الموافقة بواقع ثمانية وثلاثين تكراراً بنسبة خمسة عشر واثنين بالعشرة بالمئة؛ وخيار "لا أوافق بشدة" باثنين وعشرين تكراراً بنسبة ثمانية وثمانية بالعشرة بالمئة؛ بينما اختار ثلاثون موظفاً الموقف المحايد بنسبة اثني عشر بالمئة؛ هذا الاتجاه يعزز المتوسط الحسابي المرتفع البالغ 3.75 والانحراف المعياري المقدر بـ 1.381؛ مما يشير إلى قناعة قوية لدى غالبية العينة بوجود تناغم تنظيمي؛ فالتوافق بين الخطط الفرعية والاستراتيجية الكلية يعد ركيزة أساسية لضمان توجيه الطاقات البشرية نحو تحقيق غايات المؤسسة؛ ويحتمل أن يكون التشتت الملحوظ في الآراء ناتجاً عن ضعف التنسيق بين

الإدارة العليا والإدارات التنفيذية في بعض القطاعات؛ مما قد يؤدي برأيهم إلى انفصال الخطط التشغيلية عن الواقع الاستراتيجي؛ ويبدو أن معالجة هذا التباين تتطلب مراجعة آليات صياغة الخطط وإشراك مستويات إدارية متعددة لضمان التوافق التام وتقليل الهدر في الجهود البشرية.

يتم إعداد خطط الموارد البشرية بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
44.0	44.0	44.0	110	أوافق بشدة	Valid
64.0	20.0	20.0	50	أوافق	
79.2	15.2	15.2	38	لا أوافق	
91.2	12.0	12.0	30	محايد	
100.0	8.8	8.8	22	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	250	Total	

جدول 8: التحليل الإحصائي لإعداد خطط الموارد البشرية بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.



شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لإعداد خطط الموارد البشرية بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

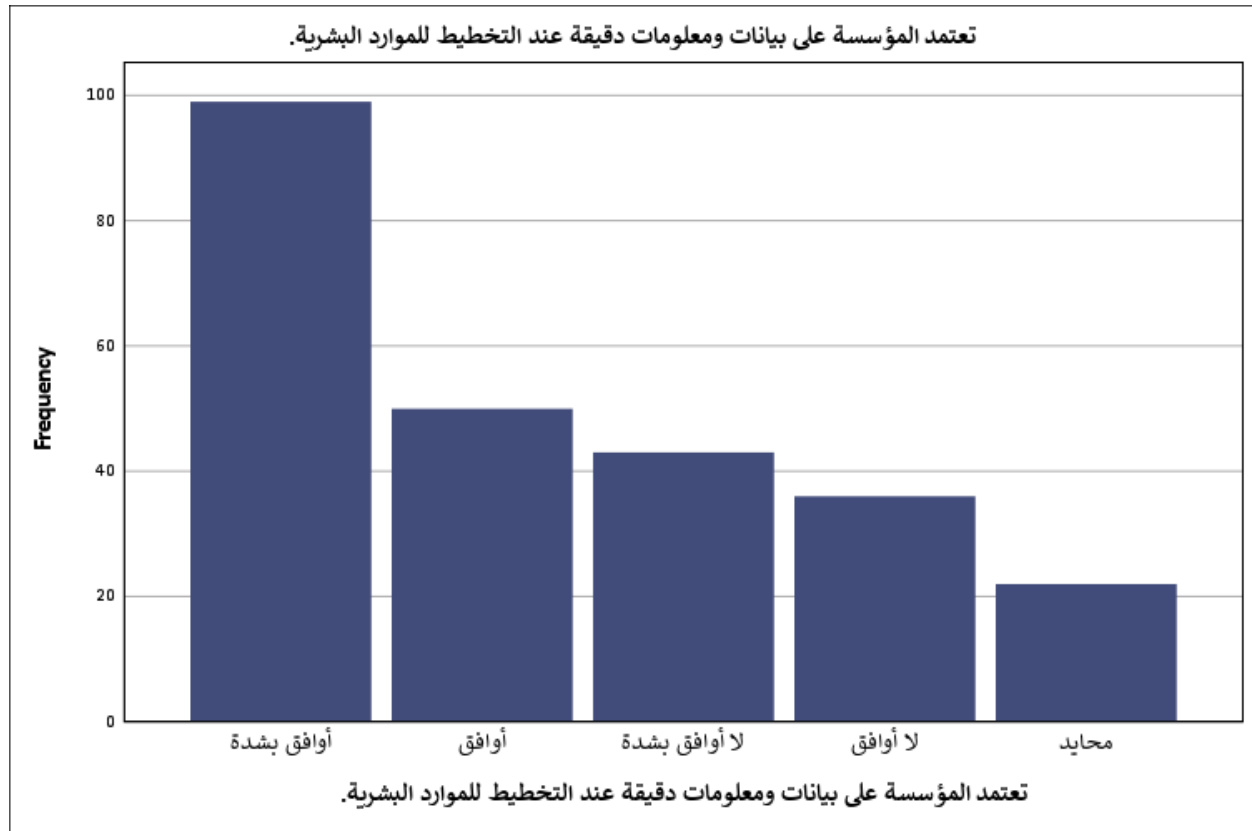
• تعتمد المؤسسة على بيانات ومعلومات دقيقة عند التخطيط للموارد البشرية.

تعكس الإحصاءات الواردة حول مدى الاعتماد على البيانات الدقيقة حالة من الانقسام النسبي مع ميل نحو التأييد؛ فقد وافق بشدة تسعة وتسعون موظفاً بنسبة تسعة وثلاثين وستة بالعشرة بالمئة؛ ووافق خمسون آخرون بنسبة عشرين بالمئة؛ مما يرفع نسبة الرضا إلى تسعة وخمسين وستة بالعشرة بالمئة؛ غير أن فئة المعارضين كانت واضحة؛ حيث اختار ثلاثة وأربعون فرداً "لا أوافق بشدة" بنسبة سبعة عشر واثنين بالعشرة بالمئة؛ وعارض ستة وثلاثون فرداً باستجابة "لا أوافق" بنسبة أربعة عشر وأربعة بالعشرة بالمئة؛ وتوقف اثنان وعشرون مستجيباً عند خيار محايد بنسبة ثمانية وثمانية بالعشرة بالمئة؛ هذه التوزيعات أفرزت متوسطاً حسابياً بلغ 3.50 وانحرافاً معيارياً مرتفعاً قيمته 1.540؛ وهو من أعلى الانحرافات في الدراسة؛ مما يثبت تشتت الآراء وعدم وجود إجماع وظيفي حول جودة البيانات؛ فالانحراف المرتفع يرجح أن بعض الإدارات تمتلك أنظمة معلوماتية متطورة توفر تدفقاً دقيقاً للبيانات؛ في حين قد تعتمد إدارات أخرى على تقديرات شخصية أو أساليب تقليدية؛

ويحتمل أن يترتب على هذا النقص في الدقة مخاطر تتعلق بسوء توزيع الموظفين أو سوء تقدير الاحتياجات؛ مما يضعف كفاءة الموارد البشرية؛ ويبدو أن الحل يكمن في توحيد الأنظمة الرقمية وبناء قواعد بيانات مركزية تضمن موثوقية المعلومات لكافة المخططين.

تعتمد المؤسسة على بيانات ومعلومات دقيقة عند التخطيط للموارد البشرية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.6	39.6	39.6	99	أوافق بشدة	Valid
59.6	20.0	20.0	50	أوافق	
76.8	17.2	17.2	43	لا أوافق بشدة	
91.2	14.4	14.4	36	لا أوافق	
100.0	8.8	8.8	22	محايد	
	100.0	100.0	250	Total	

جدول 9: التحليل الإحصائي لاعتماد المؤسسة على بيانات ومعلومات دقيقة عند التخطيط للموارد البشرية.



شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لاعتماد المؤسسة على بيانات ومعلومات دقيقة عند التخطيط للموارد البشرية.

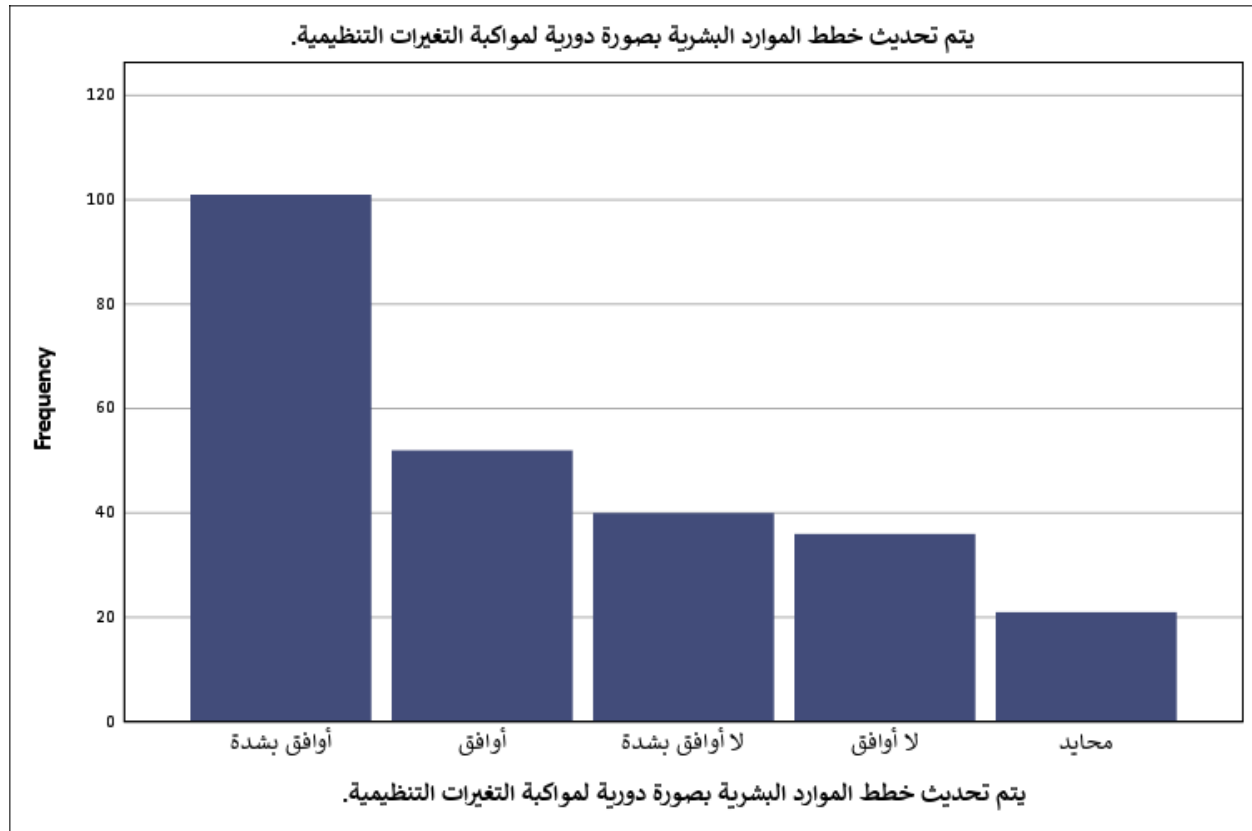
- يتم تحديث خطط الموارد البشرية بصورة دورية لمواكبة التغيرات التنظيمية.

تظهر المخرجات الإحصائية لمتغير التحديث الدوري للخطط اتجاهًا عامًا يقترب من الإيجابية المقيدة بالتشتت؛ حيث جاءت أعلى التكرارات لصالح خيار "أوافق بشدة" بواقع مئة وواحد من المستجيبين ونسبة بلغت أربعين وأربعة بالعشرة بالمئة؛ وتلاها خيار "أوافق" باثنين وخمسين تكراراً بنسبة عشرين وثمانية بالعشرة بالمئة؛ لتصل نسبة الموافقة الكلية إلى واحد وستين واثنين بالعشرة بالمئة؛ وفي المقابل؛ بلغت نسبة عدم الموافقة بشدة ستة عشر بالمئة بتكرار أربعين فرداً؛ وعدم الموافقة العادية أربعة عشر وأربعة بالعشرة بالمئة بتكرار ستة وثلاثين فرداً؛ واختار واحد وعشرون مشاركاً الحياد بنسبة ثمانية وأربعة بالعشرة بالمئة؛ وقد نتج عن هذا التوزيع متوسط حسابي قيمته 3.55 وانحراف معياري قدره 1.521؛ هذا الانحراف الكبير يدل على تباين واسع في إدراك الموظفين لمرونة الخطط؛ فالتحديث الدوري يعتبر صمام الأمان لمواجهة التحولات الطارئة في بيئة العمل؛ ويحتمل أن يعود التشتت الوارد إلى اختلاف الإيقاع التنظيمي بين الإدارات؛ فبعضها قد يشهد تغيرات متسارعة تجبره على

التحديث؛ بينما قد تعاني إدارات أخرى من جمود تخطيطي يجعل الخطط حبراً على ورق؛ ويبدو أن هذا الوضع قد يتسبب في فجوة بين متطلبات العمل الفعلية والأعداد المتاحة؛ مما يستوجب وضع آليات رقابية صارمة تضمن مراجعة الخطط بشكل ربع سنوي أو نصف سنوي على الأقل.

يتم تحديث خطط الموارد البشرية بصورة دورية لمواكبة التغيرات التنظيمية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
40.4	40.4	40.4	101	أوافق بشدة	Valid
61.2	20.8	20.8	52	أوافق	
77.2	16.0	16.0	40	لا أوافق بشدة	
91.6	14.4	14.4	36	لا أوافق	
100.0	8.4	8.4	21	محايد	
	100.0	100.0	250	Total	

جدول 10: التحليل الإحصائي لتحديث خطط الموارد البشرية بصورة دورية لمواكبة التغيرات التنظيمية.



شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لتحديث خطط الموارد البشرية بصورة دورية لمواكبة التغيرات التنظيمية.

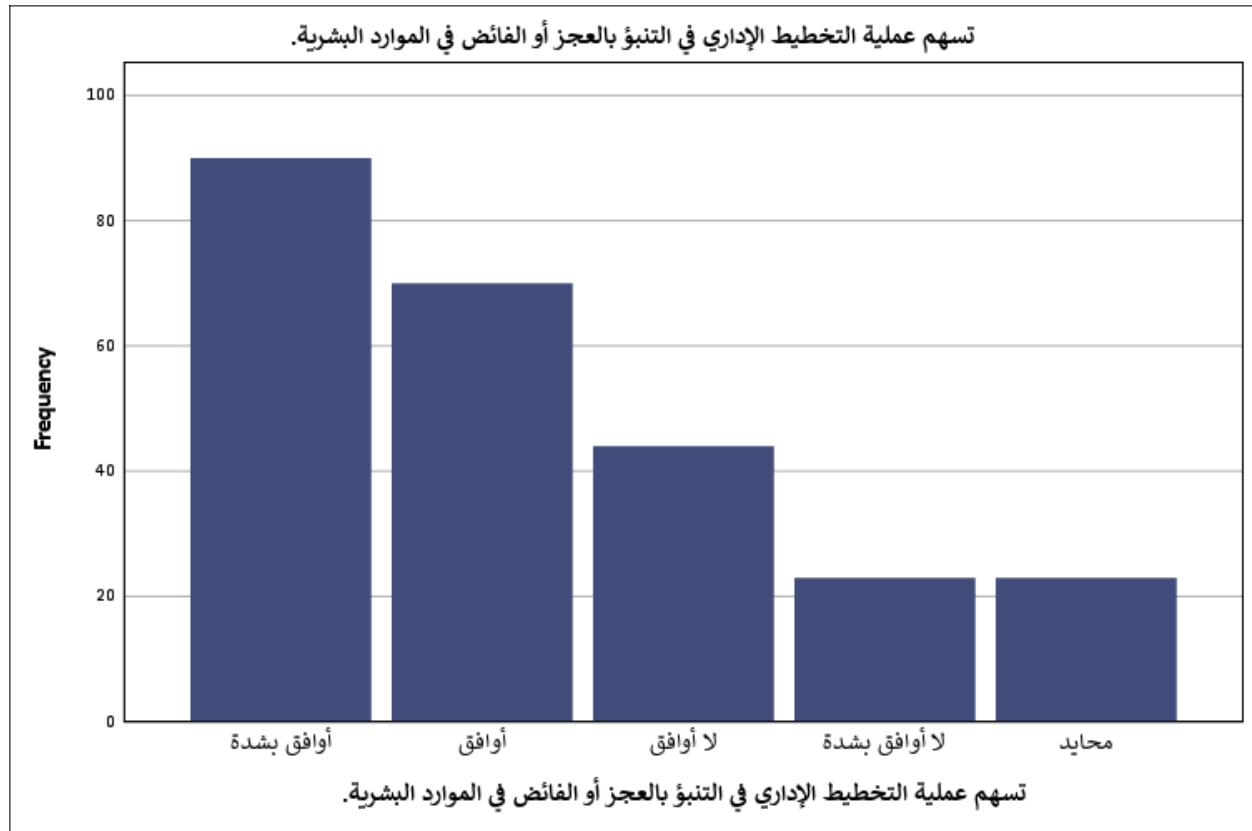
• تسهم عملية التخطيط الإداري في التنبؤ بالعجز أو الفائض في الموارد البشرية.

تشير الاستجابات المرتبطة بقدرة التخطيط على التنبؤ بالفائض أو العجز الوظيفي إلى قناعة عامة بجدوى التخطيط كأداة استباقية؛ حيث عبر تسعون مشاركاً عن موافقتهم الشديدة بنسبة ستة وثلاثين بالمئة؛ وأيد سبعون آخرون العبارة بمستوى "أوافق" بنسبة ثمانية وعشرين بالمئة؛ لتشكل جبهة التأييد أربعة وستين بالمئة من العينة؛ بينما عارض العبارة أربعة وأربعون فرداً بنسبة سبعة عشر وستة بالعشرة بالمئة؛ وعارضها بشدة ثلاثة وعشرون فرداً بنسبة تسعة واثنين بالعشرة بالمئة؛ وتساوت فئة المحايد مع المعارضين بشدة بتكرار ثلاثة وعشرين وبنسبة تسعة واثنين بالعشرة بالمئة؛ هذه النسب أنتجت متوسطاً حسابياً بلغ 3.64 وانحرافاً معيارياً قدره 1.364؛ مما يوضح تقارباً نسبياً في الآراء نحو الإيجابية مقارنة بالعبارات السابقة؛ إن القدرة على التنبؤ بالعجز أو الفائض تمنح المؤسسة فرصة لمعالجة الاختلالات قبل تفاقمها؛ سواء عبر إعادة التوزيع أو الاستقطاب الجديد؛ ويحتمل أن يكون اعتراض الفئة المعارضة مبنياً على تجارب واقعية شهدت فيها مؤسساتهم تكديساً وظيفياً

في مكاتب معينة وعجزاً صارخاً في أخرى رغم وجود خطط معلنة؛ مما يؤكد أن المشكلة قد لا تكمن في نظرية التخطيط نفسها بل في فاعلية التطبيق والقدرة على تحويل التنبؤات إلى قرارات تنفيذية ملموسة.

تسهم عملية التخطيط الإداري في التنبؤ بالعجز أو الفائض في الموارد البشرية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
36.0	36.0	36.0	90	أوافق بشدة	Valid
64.0	28.0	28.0	70	أوافق	
81.6	17.6	17.6	44	لا أوافق	
90.8	9.2	9.2	23	لا أوافق بشدة	
100.0	9.2	9.2	23	محايد	
	100.0	100.0	250	Total	

جدول 11: التحليل الإحصائي لمساهمة عملية التخطيط الإداري في التنبؤ بالعجز أو الفائض في الموارد البشرية.



شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لمساهمة عملية التخطيط الإداري في التنبؤ بالعجز أو الفائض في الموارد البشرية.

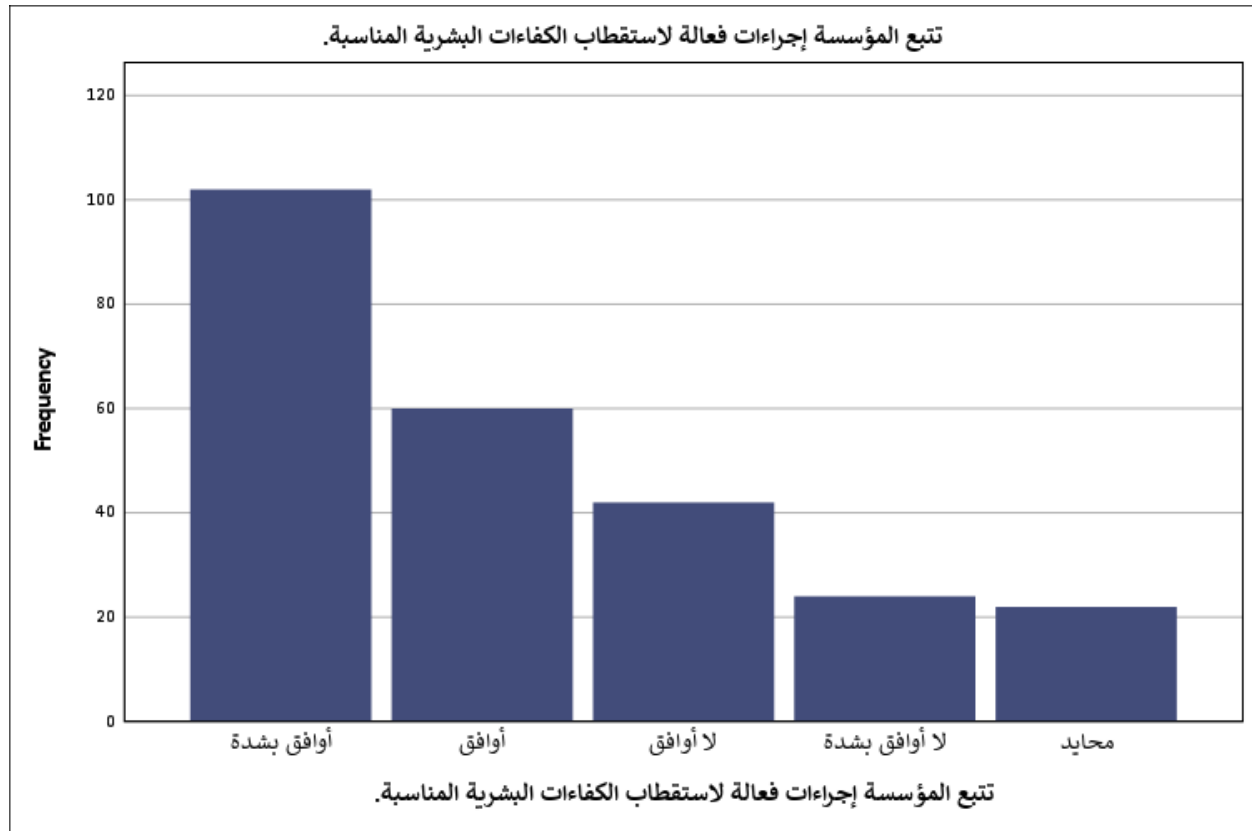
• تتبع المؤسسة إجراءات فعالة لاستقطاب الكفاءات البشرية المناسبة.

توضح التوزيعات التكرارية لآراء العينة حول فاعلية إجراءات الاستقطاب وجود تأييد تفوق نسبته النصف؛ إذ اختار مئة واثنتان من المستجيبين فئة "أوافق بشدة" بنسبة بلغت أربعين وثمانية بالعشرة بالمئة؛ وتبعهم ستون مستجيباً في فئة "أوافق" بنسبة أربعة وعشرين بالمئة؛ لتصل النسبة الإجمالية للمؤيدين إلى أربعة وستين وثمانية بالعشرة بالمئة؛ بالمقابل؛ أبدى اثنان وأربعون فرداً عدم موافقتهم بنسبة ستة عشر وثمانية بالعشرة بالمئة؛ ورفض أربعة وعشرون فرداً العبارة بشدة بنسبة تسعة وستة بالعشرة بالمئة؛ بينما اتخذ اثنان وعشرون موظفاً موقفاً محايداً بنسبة ثمانية وثمانية بالعشرة بالمئة؛ وسجلت العبارة متوسطاً حسابياً قدره 3.70 وانحرافاً معيارياً قيمته 1.395؛ مما يشير إلى مناخ عام يميل إلى الرضا عن سياسات التوظيف؛ فالاستقطاب الفعال يمثل الخطوة الأولى في بناء رأس مال بشري متميز قادر على تحقيق الأهداف التنظيمية؛ ويحتمل أن يكون التفاوت في التقييم راجعاً إلى جودة القنوات المستخدمة في الإعلان عن الوظائف أو شفافية معايير الاختيار بين فروع

المؤسسة: ويبدو أن الحفاظ على هذا المستوى المرتفع من الرضا يتطلب تبني تقنيات حديثة في الفرز والتقييم لضمان جلب أفضل الكفاءات وتحسين الكفاءة العامة للمؤسسة.

تتبع المؤسسة إجراءات فعالة لاستقطاب الكفاءات البشرية المناسبة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
40.8	40.8	40.8	102	أوافق بشدة	Valid
64.8	24.0	24.0	60	أوافق	
81.6	16.8	16.8	42	لا أوافق	
91.2	9.6	9.6	24	لا أوافق بشدة	
100.0	8.8	8.8	22	محايد	
	100.0	100.0	250	Total	

جدول 12: التحليل الإحصائي لتتبع المؤسسة إجراءات فعالة لاستقطاب الكفاءات البشرية المناسبة.



شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لتتبع المؤسسة إجراءات فعالة لاستقطاب الكفاءات البشرية المناسبة.

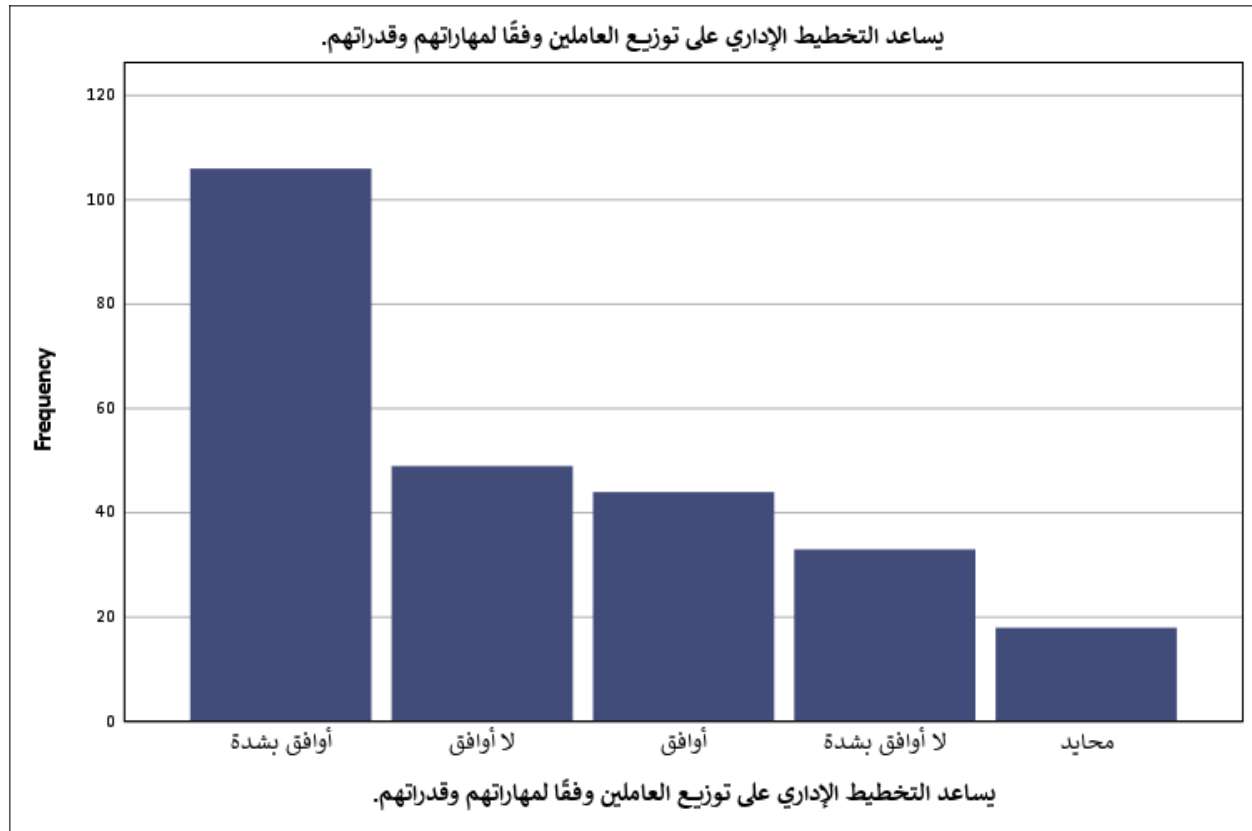
• يساعد التخطيط الإداري على توزيع العاملين وفقاً لمهاراتهم وقدراتهم.

يكشف التحليل الإحصائي لآراء المشاركين بشأن دور التخطيط في عدالة وتناسب توزيع الموظفين عن اتجاه مؤيد تصاحبه درجة عالية من التشتمت؛ فقد حقق خيار "أوافق بشدة" مئة وستة تكرارات بنسبة اثنين وأربعين وأربعة بالعشرة بالمئة؛ وجاء خيار "لا أوافق" في المرتبة الثانية من حيث التكرار بواقع تسعة وأربعين فرداً بنسبة تسعة عشر وستة بالعشرة بالمئة؛ يليه خيار "أوافق" بأربعة وأربعين تكراراً بنسبة سبعة عشر وستة بالعشرة بالمئة؛ بينما رفض العبارة بشدة ثلاثة وثلاثون فرداً بنسبة ثلاثة عشر واثنين بالعشرة بالمئة؛ واكتفى ثمانية عشر موظفاً بالحياد بنسبة سبعة واثنين بالعشرة بالمئة؛ هذه الأرقام أفرزت متوسطاً حسابياً قدره 3.56 وانحرافاً معيارياً بلغ 1.512؛ هذا الارتفاع في الانحراف يفسر التناقض بين التكرار الأول والثاني؛ فالوضع يحتمل وجود فجوة عملية في تطبيق المفهوم الإداري الشهير الوضع المناسب في المكان المناسب؛ فبينما يرى قطاع واسع أن التخطيط يحقق هذا الهدف؛ يعتقد ما يقارب ثلث العينة بعكس ذلك؛ وربما يعود هذا إلى طغيان الاعتبارات

الأقدمية أو العلاقات الشخصية على معايير الجدارة التخطيطية في بعض الأحيان؛ مما يؤدي إلى وضع موظفين في مهام لا تتناسب مع مهاراتهم الفردية ويقلل بالتالي من إنتاجيتهم الكلية.

يساعد التخطيط الإداري على توزيع العاملين وفقاً لمهاراتهم وقدراتهم.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
42.4	42.4	42.4	106	أوافق بشدة	Valid
62.0	19.6	19.6	49	لا أوافق	
79.6	17.6	17.6	44	أوافق	
92.8	13.2	13.2	33	لا أوافق بشدة	
100.0	7.2	7.2	18	محايد	
	100.0	100.0	250	Total	

جدول 13: التحليل الإحصائي لمساعدة التخطيط الإداري على توزيع العاملين وفقاً لمهاراتهم وقدراتهم.



شكل توضيحي 10: التمثيل البياني لمساعدة التخطيط الإداري على توزيع العاملين وفقاً لمهاراتهم وقدراتهم.

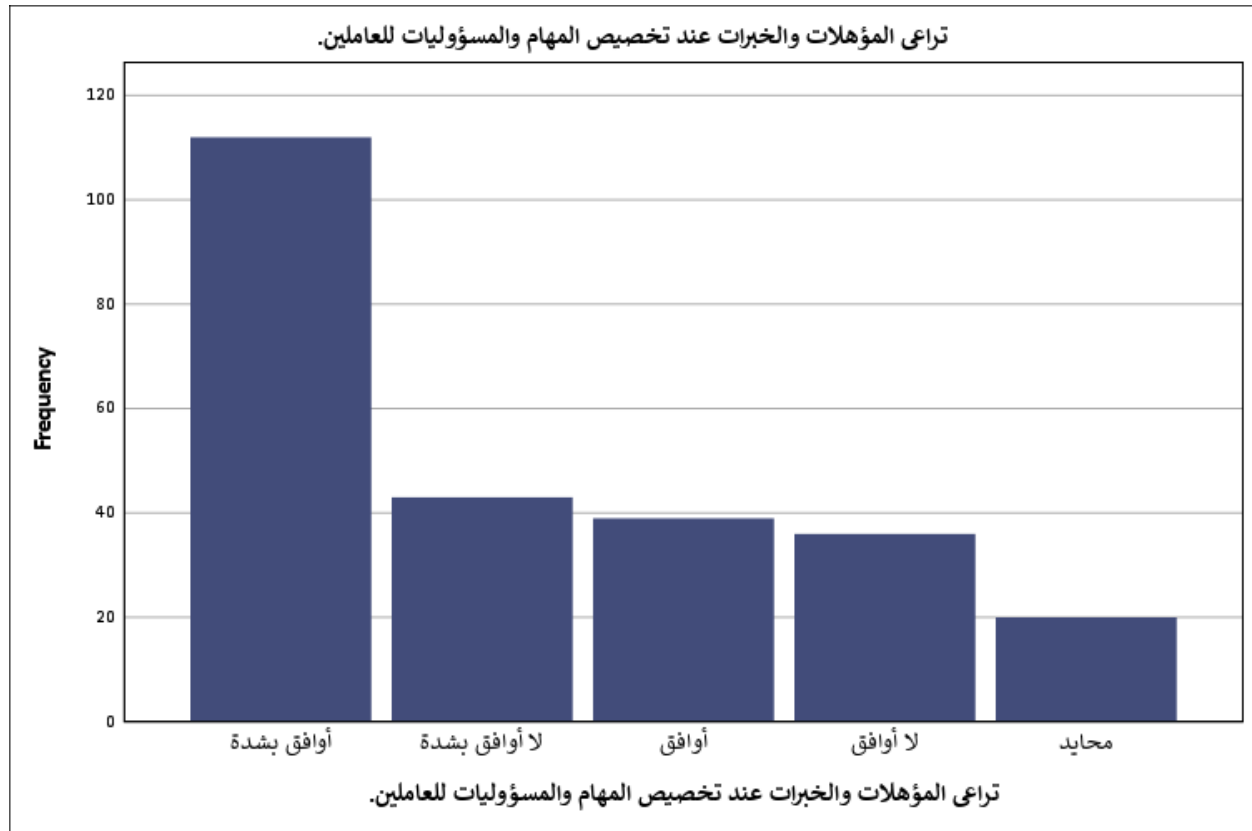
• تراعى المؤهلات والخبرات عند تخصيص المهام والمسؤوليات للعاملين.

تظهر المخرجات المتعلقة بمراعاة المؤهلات والخبرات عند توزيع المسؤوليات نمطاً مشابهاً للعبارة السابقة من حيث التشتت الواضح؛ حيث حصدت الموافقة الشديدة مئة واثنى عشر تكراراً بنسبة أربعة وأربعين وثمانية بالعشرة بالمئة؛ لكن خيار "لا أوافق بشدة" قفز للمرتبة الثانية بتكرار بلغ ثلاثة وأربعين فرداً وبنسبة سبعة عشر وثلاثة بالعشرة بالمئة؛ وتلاه خيار "أوافق" بتسعة وثلاثين تكراراً ونسبة خمسة عشر وستة بالعشرة بالمئة؛ ثم خيار "لا أوافق" بستة وثلاثين تكراراً ونسبة أربعة عشر وأربعة بالعشرة بالمئة؛ في حين كان الحياد خيار عشرين فرداً بنسبة ثمانية بالمئة؛ وبناءً عليه سجل المتوسط الحسابي قيمة بلغت 3.56 وانحرافاً معيارياً مرتفعاً جداً قدره 1.572؛ هذا التشتت الكبير يؤكد وجود انقسام حاد في البيئة الوظيفية؛ ويحتمل أن يكون التفسير المنطقي لذلك هو التمايز بين الإدارات الفنية التخصصية التي تشترط بدقة المؤهل والخبرة لإنجاز أعمالها؛ والإدارات الإدارية العامة التي قد تتسم بمرونة مفروطة تصل إلى حد العشوائية في إسناد المهام؛ ويبدو أن إهمال معيار المؤهل

والخبرة لدى شريحة من الموظفين قد يولد شعوراً بالإحباط الوظيفي؛ مما يحتم وضع بطاقات وصف وظيفي محددة وملزمة لكل وظيفة لضمان الكفاءة والعدالة.

تراعى المؤهلات والخبرات عند تخصيص المهام والمسؤوليات للعاملين.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
44.8	44.8	44.8	112	أوافق بشدة	Valid
62.0	17.2	17.2	43	لا أوافق بشدة	
77.6	15.6	15.6	39	أوافق	
92.0	14.4	14.4	36	لا أوافق	
100.0	8.0	8.0	20	محايد	
	100.0	100.0	250	Total	

جدول 14 : التحليل الإحصائي لمراعاة المؤهلات والخبرات عند تخصيص المهام والمسؤوليات للعاملين.



شكل توضيحي 11: التمثيل البياني لمراعاة المؤهلات والخبرات عند تخصيص المهام والمسؤوليات للعاملين.

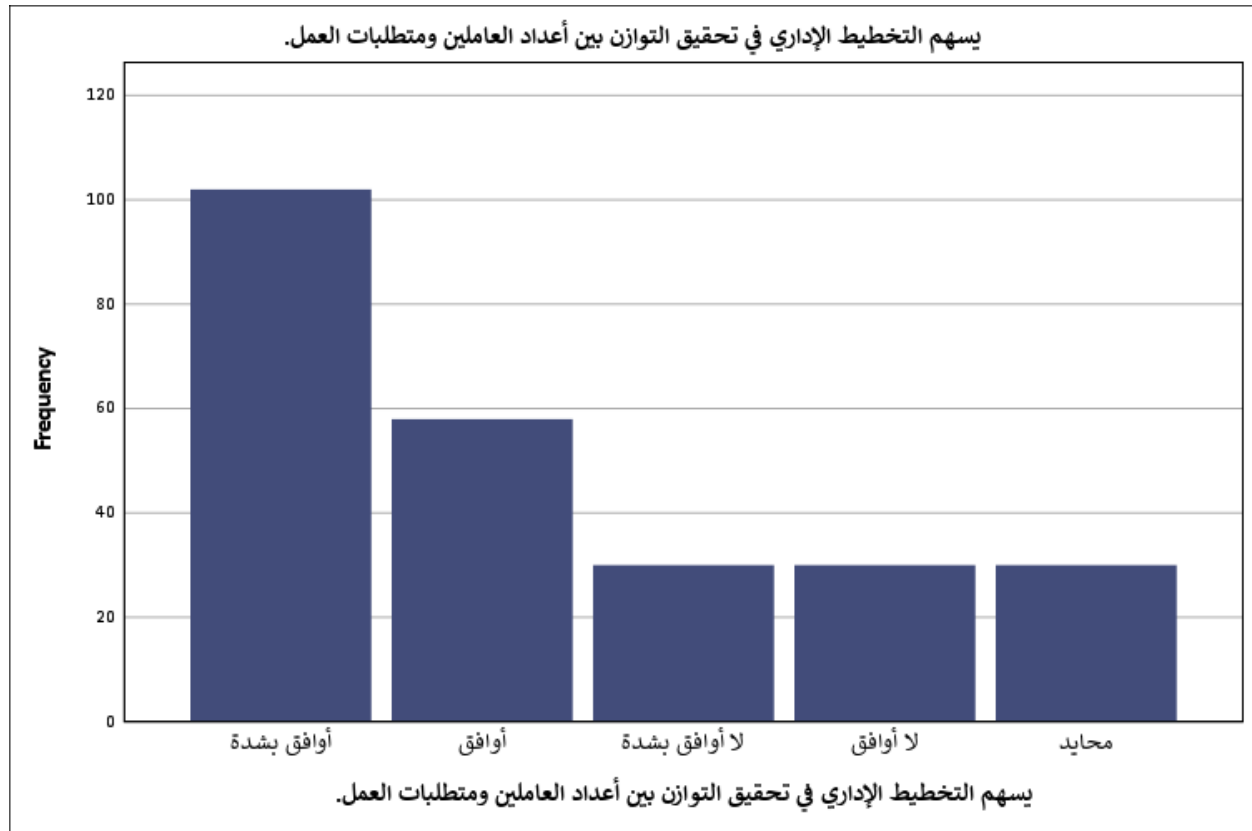
• يسهم التخطيط الإداري في تحقيق التوازن بين أعداد العاملين ومتطلبات العمل.

يكشف التوزيع الإحصائي لآراء العينة حول دور التخطيط في تحقيق التوازن بين الكادر البشري وضغط العمل عن توجه إيجابي مسيطر؛ حيث أفاد مئة واثنتان من المستجيبين بموافقتهم الشديدة وبنسبة بلغت أربعين وثمانية بالعمئة؛ وجاءت الموافقة العادية من ثمانية وخمسين موظفاً بنسبة ثلاثة وعشرين واثنتين بالعمئة؛ لتصل نسبة الرضا الكلية إلى أربعة وستين بالعمئة؛ وتوزعت بقية الاستجابات بالتساوي التام بين خيارات "لا أوافق بشدة" و"لا أوافق" و"محايد" بواقع ثلاثين تكراراً ونسبة اثني عشر بالعمئة لكل فئة منها؛ وأدى هذا التوزيع إلى تسجيل متوسط حسابي قدره 3.69 وانحراف معياري قيمته 1.414؛ هذا التوازن في الفئات المعارضة والمحايدة مع ارتفاع كفة المؤيدين يرجح أن غالبية المؤسسات تنجح في استخدام التخطيط لتفادي البطالة المقنعة أو الإجهاد الوظيفي؛ بيد أن نسبة الستة والعشرين بالعمئة الراضية تحتل وجود بؤر تنظيمية تعاني من سوء توزيع العمالة؛ حيث يقع عبء العمل على عاتق قلة من الموظفين بينما يعاني البقية من الفراغ؛ ويبدو

أن تحقيق التوازن الشامل يتطلب دراسات دورية لعبء العمل الفعلي وربطها المباشر بمخرجات التخطيط الإداري لضمان كفاءة تشغيلية مثلى.

يسهم التخطيط الإداري في تحقيق التوازن بين أعداد العاملين ومتطلبات العمل.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
40.8	40.8	40.8	102	أوافق بشدة	Valid
64.0	23.2	23.2	58	أوافق	
76.0	12.0	12.0	30	لا أوافق بشدة	
88.0	12.0	12.0	30	لا أوافق	
100.0	12.0	12.0	30	محايد	
	100.0	100.0	250	Total	

جدول 15 : التحليل الإحصائي لمساهمة التخطيط الإداري في تحقيق التوازن بين أعداد العاملين ومتطلبات العمل.



شكل توضيحي 12: التمثيل البياني لمساهمة التخطيط الإداري في تحقيق التوازن بين أعداد العاملين ومتطلبات العمل.

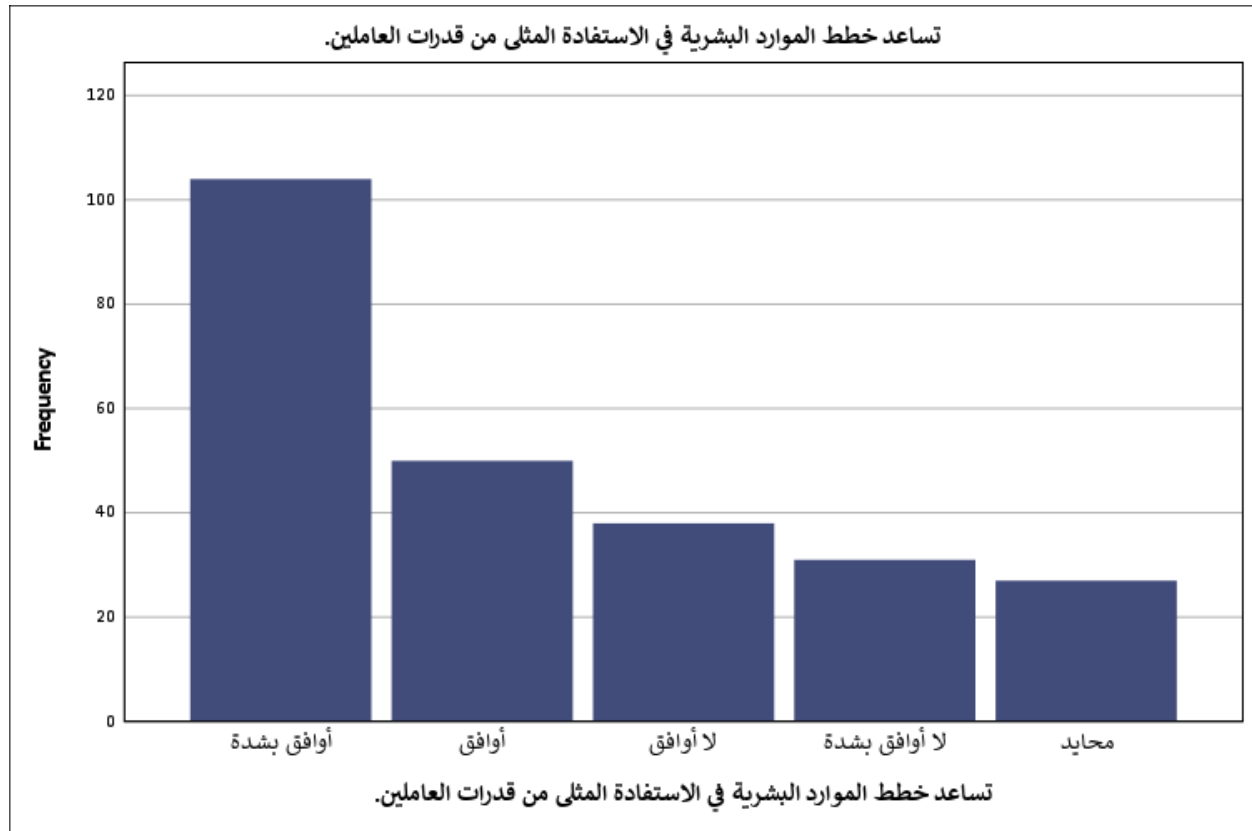
• تساعد خطط الموارد البشرية في الاستفادة المثلى من قدرات العاملين.

تشير النتائج المستخلصة من جدول التكرارات لهذه العبارة إلى اتجاه عام نحو الموافقة؛ إذ عبر مئة وأربعة من المشاركين عن موافقتهم الشديدة بنسبة واحد وأربعين وستة بالعشرة بالمئة؛ ووافق خمسون آخرون بنسبة عشرين بالمئة؛ مما يعكس قناعة تزيد عن واحد وستين بالمئة بفوائد الخطط في استثمار القدرات؛ وعلى الجانب الآخر؛ أبدى ثمانية وثلاثون فرداً عدم موافقتهم بنسبة خمسة عشر واثنين بالعشرة بالمئة؛ وعارض واحد وثلاثون بشدة بنسبة اثني عشر وأربعة بالعشرة بالمئة؛ بينما وقف سبعة وعشرون مستجيباً في موقف الحياد بنسبة عشرة وثمانية بالعشرة بالمئة؛ وقد سجلت العبارة متوسطاً حسابياً بلغ 3.63 وانحرافاً معيارياً قدره 1.456؛ هذا التباين الإحصائي يشير إلى أن الاستفادة من المهارات تظل هدفاً استراتيجياً يحظى بالقبول النظري؛ لكنه قد يواجه عقبات عملية عند التطبيق؛ ويحتمل أن يكون السبب في تحفظ بعض الموظفين هو غياب الآليات الواضحة لاكتشاف المواهب الداخلية أو ضعف برامج التدوير الوظيفي؛ مما يجعل الخطط عاجزة عن استيعاب الطاقات

الكامنة؛ ويبدو أن تحسين هذا المؤشر يتطلب ربط نظام تقييم الأداء بخطط التطوير الفردية لضمان استثمار كل قدرة متاحة بالشكل الأمثل.

تساعد خطط الموارد البشرية في الاستفادة المثلى من قدرات العاملين.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
41.6	41.6	41.6	104	أوافق بشدة	Valid
61.6	20.0	20.0	50	أوافق	
76.8	15.2	15.2	38	لا أوافق	
89.2	12.4	12.4	31	لا أوافق بشدة	
100.0	10.8	10.8	27	محايد	
	100.0	100.0	250	Total	

جدول 16: التحليل الإحصائي لمساعدة خطط الموارد البشرية في الاستفادة المثلى من قدرات العاملين.



شكل توضيحي 13: التمثيل البياني لمساعدة خطط الموارد البشرية في الاستفادة المثلى من قدرات العاملين.

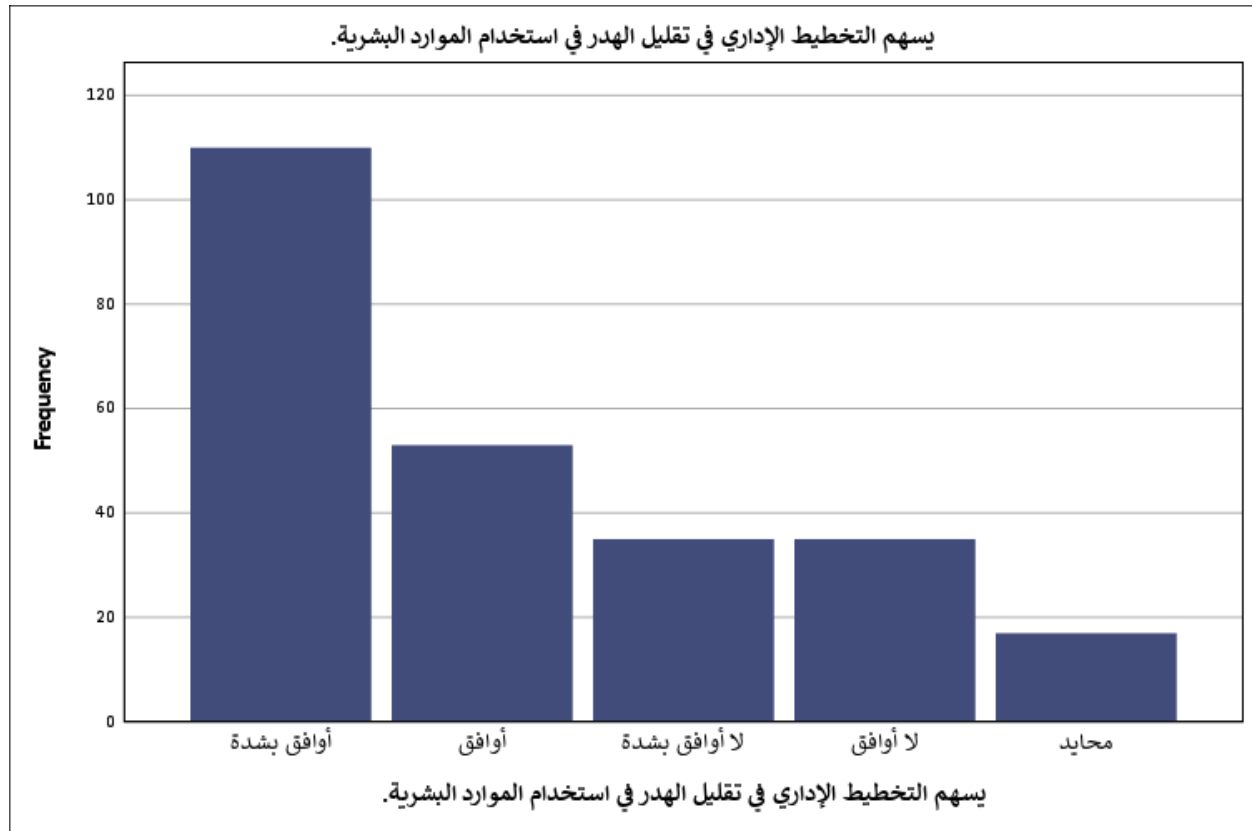
• يسهم التخطيط الإداري في تقليل الهدر في استخدام الموارد البشرية.

توضح القراءات الإحصائية لمتغير تقليل الهدر البشري وجود تأييد قوي ومستقر بين أفراد العينة؛ حيث اختار مئة وعشرة موظفين استجابة "أوافق بشدة" بنسبة بلغت أربعة وأربعين بالمئة؛ وأيد ثلاثة وخمسون آخرون العبارة بمستوى "أوافق" بنسبة واحد وعشرين واثنين بالعشرة بالمئة؛ مما يعني أن النسبة الإجمالية للمؤيدين بلغت خمسة وستين واثنين بالعشرة بالمئة؛ وفي المقابل؛ تساوت فئتا عدم الموافقة العادية والشديدة بواقع خمسة وثلاثين تكراراً ونسبة أربعة عشر بالمئة لكل منهما؛ بينما كانت فئة المحايدون هي الأقل بتكرار بلغ سبعة عشر فرداً ونسبة ستة وثمانية بالعشرة بالمئة؛ وسجلت العبارة متوسطاً حسابياً مرتفعاً قيمته 3.67 وانحرافاً معيارياً قدره 1.493؛ هذا الارتفاع في المتوسط يؤكد أن التخطيط الإداري يُنظر إليه كأداة اقتصادية فعالة للحد من ضياع الوقت والجهد؛ ويحتمل أن يكون التشتت الناتج عن الانحراف المعياري مؤشراً على وجود ممارسات هدر خفية في بعض المفاصل الإدارية نتيجة لضعف الرقابة أو تداخل الصلاحيات؛ مما يبرز الحاجة إلى تعزيز

التخطيط المرتبط بمؤشرات الأداء الكمية لضمان الاستخدام الكفوء للجهد البشري وتوجيهه نحو الأنشطة ذات القيمة المضافة.

يسهم التخطيط الإداري في تقليل الهدر في استخدام الموارد البشرية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
44.0	44.0	44.0	110	أوافق بشدة	Valid
65.2	21.2	21.2	53	أوافق	
79.2	14.0	14.0	35	لا أوافق بشدة	
93.2	14.0	14.0	35	لا أوافق	
100.0	6.8	6.8	17	محايد	
	100.0	100.0	250	Total	

جدول 17: التحليل الإحصائي لمساهمة التخطيط الإداري في تقليل الهدر في استخدام الموارد البشرية.



شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لمساهمة التخطيط الإداري في تقليل الهدر في استخدام الموارد البشرية.

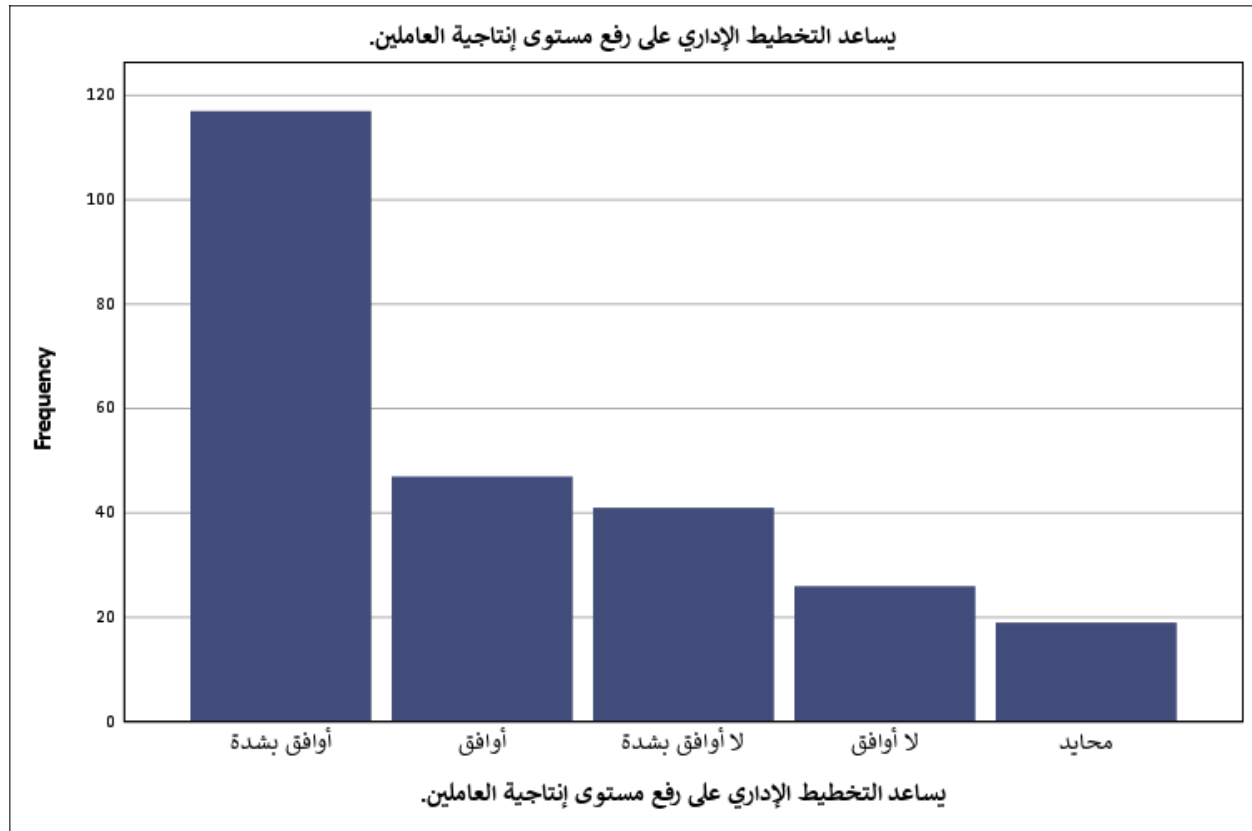
• يساعد التخطيط الإداري على رفع مستوى إنتاجية العاملين.

يكشف التحليل الوصفي لآراء عينة الدراسة حول مساهمة التخطيط في رفع الإنتاجية عن تسجيل أعلى نسبة موافقة شديدة في القسم الوصفي؛ حيث وافق بشدة مئة وسبعة عشر مشاركاً بنسبة بلغت ستة وأربعين وثمانية بالعشرة بالمئة؛ ووافق سبعة وأربعون آخرون بنسبة ثمانية عشر وثمانية بالعشرة بالمئة؛ لتصل نسبة التأييد الإجمالية إلى خمسة وستين وستة بالعشرة بالمئة؛ في حين عارض العبارة بشدة واحد وأربعون فرداً بنسبة ستة عشر وأربعة بالعشرة بالمئة؛ وعارضها ستة وعشرون فرداً بنسبة عشرة وأربعة بالعشرة بالمئة؛ واختار الحياد تسعة عشر فرداً بنسبة سبعة وستة بالعشرة بالمئة؛ هذه النسب أثمرت متوسطاً حسابياً مرتفعاً قدره 3.69 وانحرافاً معيارياً قيمته 1.533؛ إن هذا الانحراف المرتفع يعكس تبايناً حاداً بين فئتين؛ فئة تلمس أثراً مباشراً للتخطيط على إنتاجيتها اليومية عبر وضوح المهام والأهداف؛ وفئة أخرى يحتمل أنها تعمل تحت مظلة خطط

جامدة لا تقدم لها الدعم الفعلي لزيادة المخرجات؛ ويبدو أن ربط التخطيط بنظام حوافز عادل وفعال قد يسهم في تحويل هذه القناة النظرية المرتفعة إلى واقع عملي شامل يرفع من إنتاجية كافة العاملين دون استثناء.

يساعد التخطيط الإداري على رفع مستوى إنتاجية العاملين.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
46.8	46.8	46.8	117	أوافق بشدة	Valid
65.6	18.8	18.8	47	أوافق	
82.0	16.4	16.4	41	لا أوافق بشدة	
92.4	10.4	10.4	26	لا أوافق	
100.0	7.6	7.6	19	محايد	
	100.0	100.0	250	Total	

جدول 18 : التحليل الإحصائي لمساعدة التخطيط الإداري على رفع مستوى إنتاجية العاملين.



شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لمساعدة التخطيط الإداري على رفع مستوى إنتاجية العاملين.

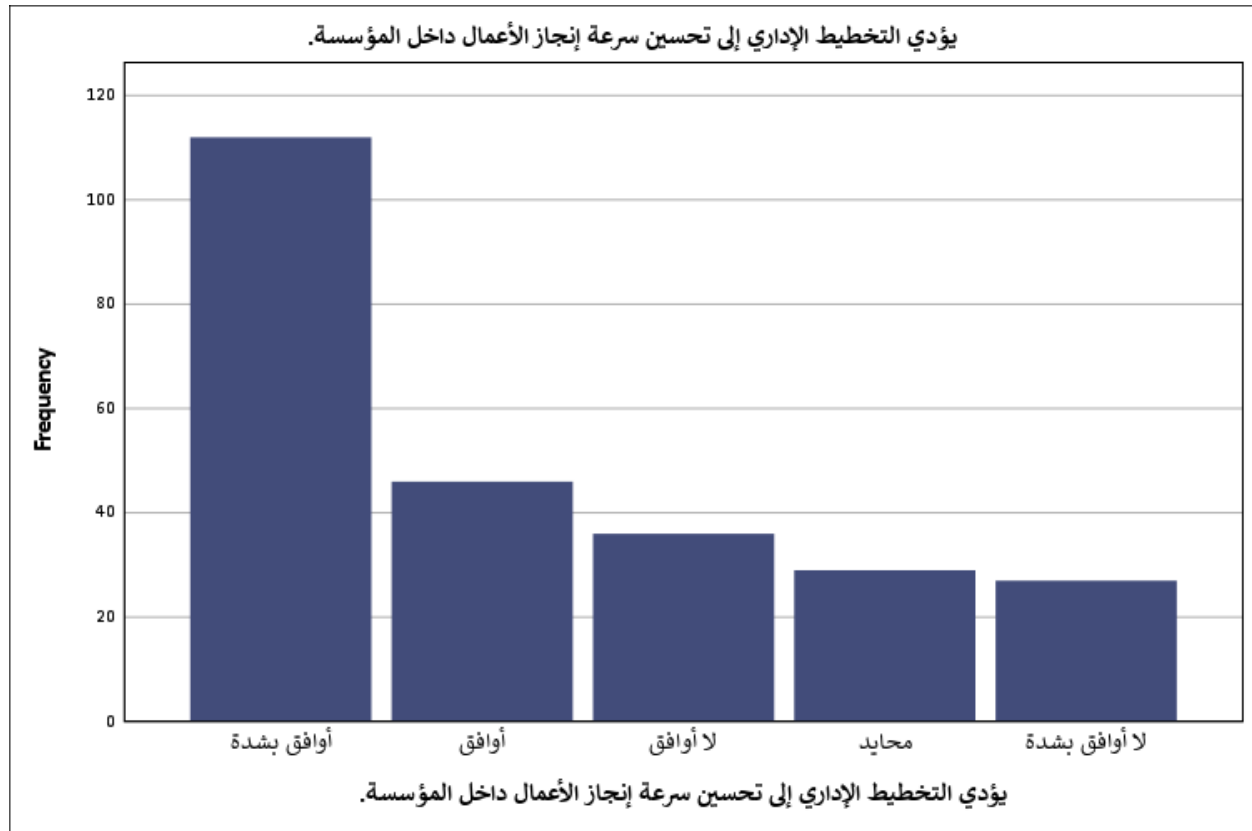
• يؤدي التخطيط الإداري إلى تحسين سرعة إنجاز الأعمال داخل المؤسسة.

تظهر المخرجات التكرارية لمتغير سرعة إنجاز الأعمال اتجاهًا إيجابيًا واضحاً؛ إذ حقق خيار "أوافق بشدة" مئة واثنى عشر تكراراً بنسبة أربعة وأربعين وثمانية بالعشرة بالمئة؛ تلاه خيار "أوافق" بستة وأربعين تكراراً بنسبة ثمانية عشر وأربعة بالعشرة بالمئة؛ لتبلغ نسبة الموافقة الكلية ثلاثة وستين بالمئة؛ بالمقابل؛ سجل خيار "لا أوافق" ستة وثلاثين تكراراً بنسبة أربعة عشر وأربعة بالعشرة بالمئة؛ وجاء خيار "محايد" بتسعة وعشرين تكراراً بنسبة أحد عشر وستة بالعشرة بالمئة؛ بينما كان خيار "لا أوافق بشدة" هو الأقل بتكرار قدره سبعة وعشرون بنسبة عشرة وثمانية بالعشرة بالمئة؛ وقد نتج عن ذلك متوسط حسابي مرتفع قدره 3.72 وانحراف معياري قيمته 1.429؛ هذا التوجه الإيجابي يؤكد أن التخطيط يسهم في اختصار الدورة المستندية وتبسيط الإجراءات؛ مما ينعكس إيجاباً على سرعة تقديم الخدمات؛ ويحتمل أن يكون تدمير الشريحة الراضية ناتجاً عن

وجود معوقات بيروقراطية أو بطء في التحول الرقمي يجهض المنافع الزمنية للتخطيط؛ مما يثبت أن تحسين السرعة يتطلب تكاملاً بين الخطط الإدارية والتقنيات التشغيلية الحديثة.

يؤدي التخطيط الإداري إلى تحسين سرعة إنجاز الأعمال داخل المؤسسة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
44.8	44.8	44.8	112	أوافق بشدة	Valid
63.2	18.4	18.4	46	أوافق	
77.6	14.4	14.4	36	لا أوافق	
89.2	11.6	11.6	29	محايد	
100.0	10.8	10.8	27	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	250	Total	

جدول 19: التحليل الإحصائي لأداء التخطيط الإداري إلى تحسين سرعة إنجاز الأعمال داخل المؤسسة.



شكل توضيحي 16: التمثيل البياني لأداء التخطيط الإداري إلى تحسين سرعة إنجاز الأعمال داخل المؤسسة.

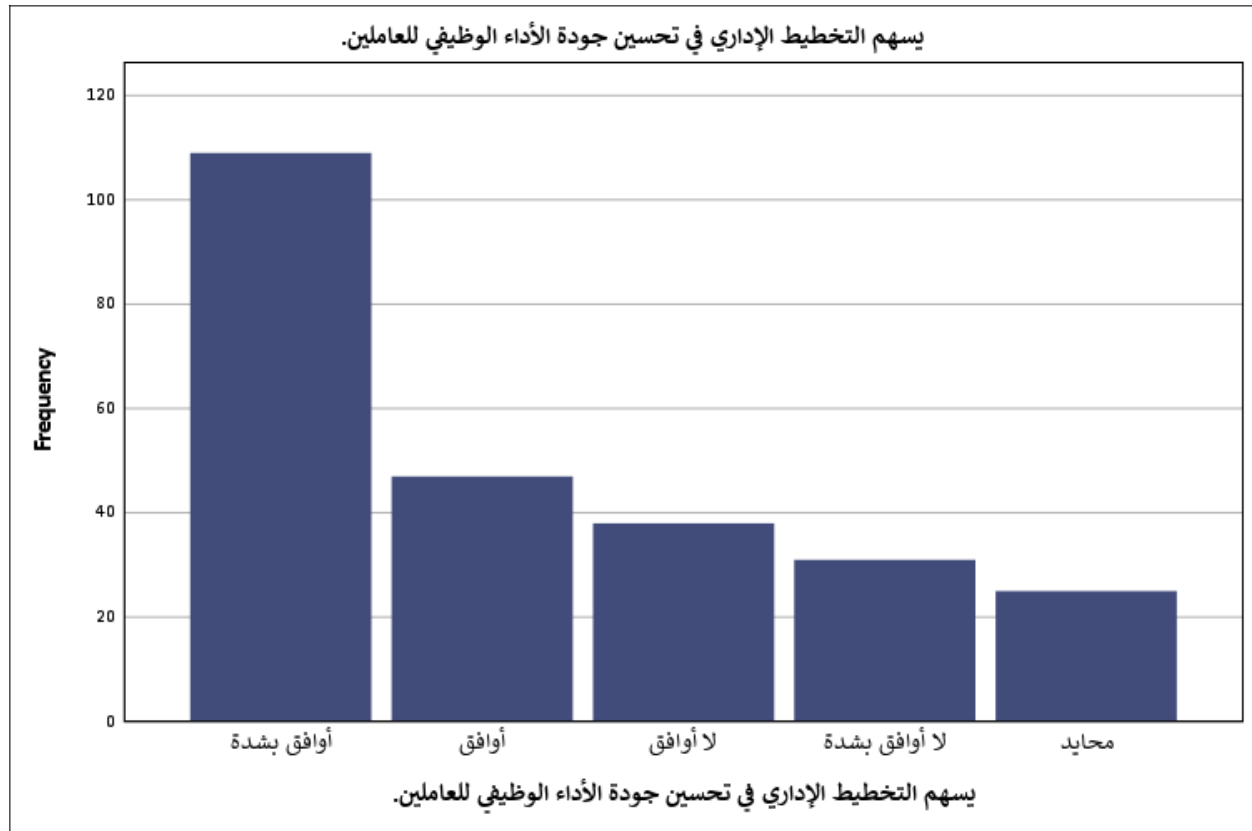
• يسهم التخطيط الإداري في تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين.

تكشف مخرجات التحليل الإحصائي لمتغير جودة الأداء الوظيفي عن دعم عام ومستقر لأهمية التخطيط في ترقية مستوى العمل؛ حيث أفاد مئة وتسعة من المستجيبين بموافقتهم الشديدة وبنسبة بلغت ثلاثة وأربعين وأربعة بالعشرة بالمئة؛ وانضم إليهم سبعة وأربعون آخرون في فئة "أوافق" بنسبة ثمانية عشر وثمانية بالعشرة بالمئة؛ لتصل نسبة الرضا إلى اثنين وستين واثنين بالعشرة بالمئة؛ وفي الاتجاه المضاد؛ عارض ثمانية وثلاثون فرداً بنسبة خمسة عشر واثنين بالعشرة بالمئة؛ واختار واحد وثلاثون "لا أوافق بشدة" بنسبة اثني عشر وأربعة بالعشرة بالمئة؛ في حين لزم خمسة وعشرون مشاركاً جانب الحياد بنسبة عشرة بالمئة؛ وسجلت العبارة متوسطاً حسابياً بلغ 3.66 وانحرافاً معيارياً قدره 1.467؛ هذا التوزيع يشير إلى أن التخطيط ينعكس إيجاباً على دقة المخرجات وتقليل الأخطاء؛ ويحتمل أن يكون تباین الآراء راجعاً إلى تفاوت جودة برامج التدريب

المصاحبة للخطط في بعض القطاعات؛ فالجودة لا تتحقق بالخطط وحدها بل بالتمكين المعرفي؛ ويبدو أن تعزيز ثقافة الجودة الشاملة وربطها بمعايير التخطيط يمثل الضمانة الأساسية لرفع كفاءة الأداء الوظيفي بشكل مستدام.

يسهم التخطيط الإداري في تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
43.6	43.6	43.6	109	أوافق بشدة	Valid
62.4	18.8	18.8	47	أوافق	
77.6	15.2	15.2	38	لا أوافق	
90.0	12.4	12.4	31	لا أوافق بشدة	
100.0	10.0	10.0	25	محايد	
	100.0	100.0	250	Total	

جدول 20: التحليل الإحصائي لمساهمة التخطيط الإداري في تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين.



شكل توضيحي 17: التمثيل البياني لمساهمة التخطيط الإداري في تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين.

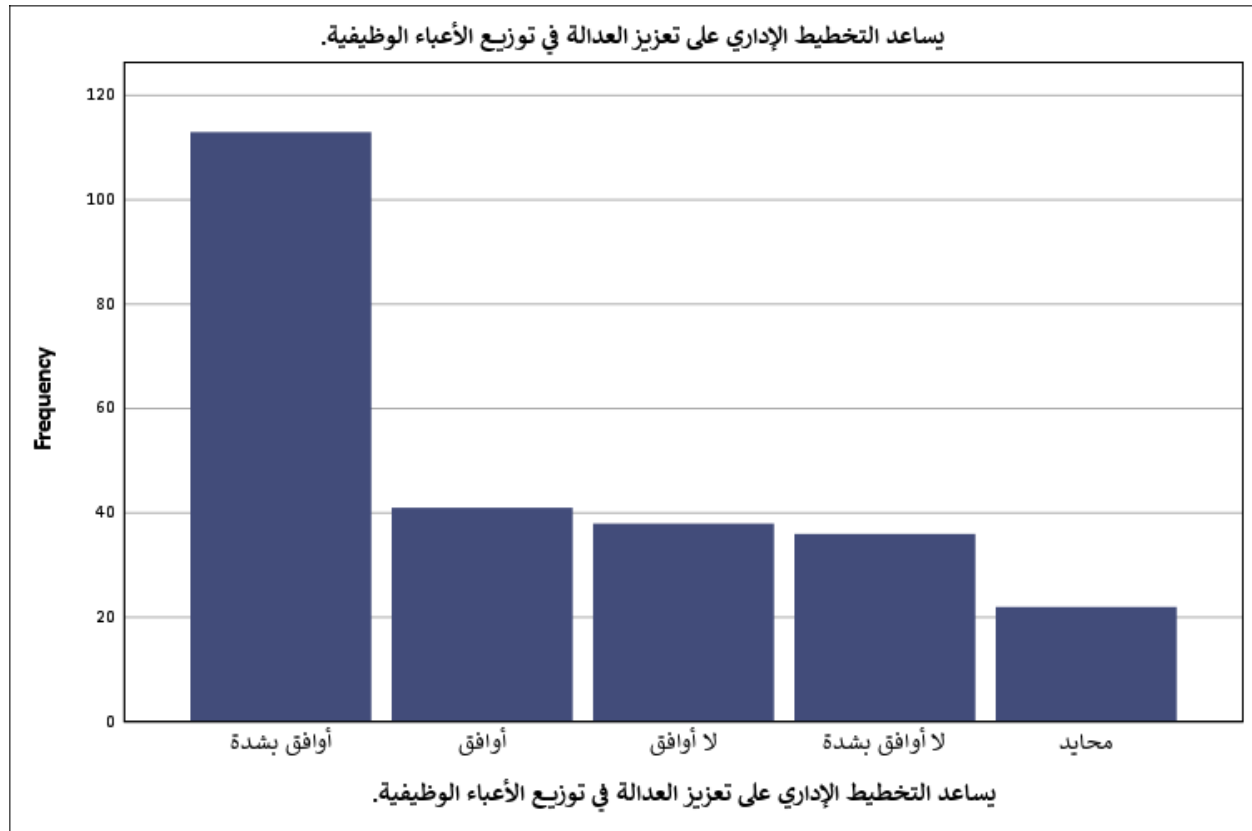
- يساهم التخطيط الإداري على تعزيز العدالة في توزيع الأعباء الوظيفية.

يتبين من النتائج الإحصائية لمتغير العدالة في توزيع الأعباء وجود اتجاه إيجابي عام تشوبه شريحة معارضة واضحة؛ فقد وافق بشدة مئة وثلاثة عشر مشاركاً بنسبة خمسة وأربعين واثنتين بالعشرة بالمئة؛ ووافق واحد وأربعون بنسبة ستة عشر وأربعة بالعشرة بالمئة؛ لتبلغ نسبة التأييد واحد وستين وستة بالعشرة بالمئة؛ بالمقابل؛ أبدى ثمانية وثلاثون فرداً عدم موافقتهم بنسبة خمسة عشر واثنتين بالعشرة بالمئة؛ وعارض ستة وثلاثون آخرون العبارة بشدة بنسبة أربعة عشر وأربعة بالعشرة بالمئة؛ واختار اثنان وعشرون الحياد بنسبة ثمانية وثمانية بالعشرة بالمئة؛ وسجلت العبارة متوسطاً حسابياً قدره 3.63 وانحرافاً معيارياً مرتفعاً قيمته 1.521؛ هذا الانحراف الكبير يبرز حساسية متغير العدالة في بيئة العمل؛ فالشعور بالظلم في توزيع المهام يحتمل أن يكون موجوداً لدى ما يقارب ثلاثين بالمئة من العينة؛ وربما يرجع ذلك إلى غياب الشفافية في توزيع التكاليف

أو الاعتماد الدائم على الموظفين المتميزين وإعفاء الآخرين؛ مما يخلق ضغطاً غير عادل؛ ويبدو أن التغلب على هذا التشتت يتطلب مؤسسة عملية توزيع الأعباء بناءً على جداول زمنية وكمية واضحة ومستمدة مباشرة من الخطط التشغيلية.

يساعد التخطيط الإداري على تعزيز العدالة في توزيع الأعباء الوظيفية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
45.2	45.2	45.2	113	أوافق بشدة	Valid
61.6	16.4	16.4	41	أوافق	
76.8	15.2	15.2	38	لا أوافق	
91.2	14.4	14.4	36	لا أوافق بشدة	
100.0	8.8	8.8	22	محايد	
	100.0	100.0	250	Total	

جدول 21: التحليل الإحصائي لمساعدة التخطيط الإداري على تعزيز العدالة في توزيع الأعباء الوظيفية.



شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لمساعدة التخطيط الإداري على تعزيز العدالة في توزيع الأعباء الوظيفية.

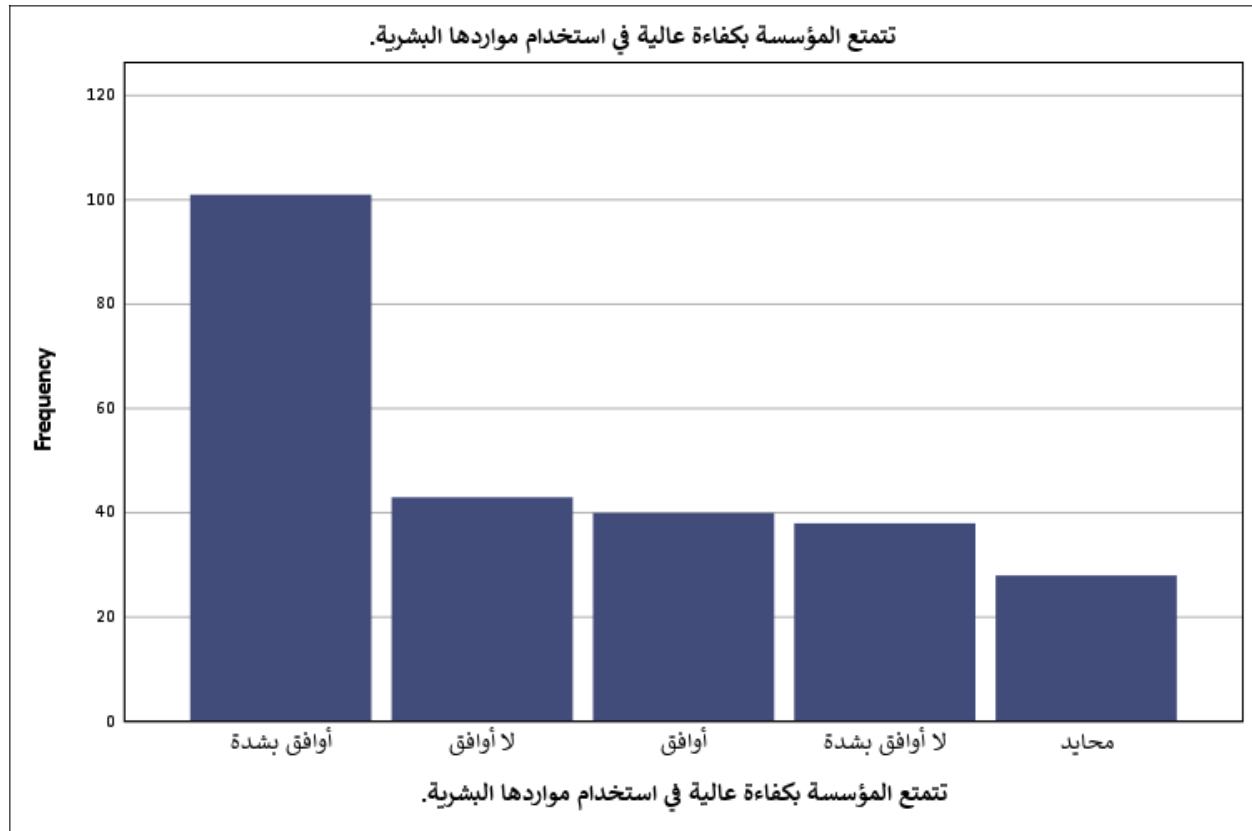
- تتمتع المؤسسة بكفاءة عالية في استخدام مواردها البشرية.

تعكس المخرجات المرتبطة بمدى تمتع المؤسسة بكفاءة عالية حالة من التحفظ والانقسام الواضح؛ حيث سجلت هذه العبارة أدنى متوسط حسابي في الدراسة بلغ 3.49 وانحرافاً معيارياً مرتفعاً قيمته 1.524؛ ورغم أن خيار "أوافق بشدة" حصد مئة وواحد من التكرارات بنسبة أربعين وأربعة بالعشرة بالمئة؛ إلا أن خيار "لا أوافق" جاء في المرتبة الثانية بواقع ثلاثة وأربعين فرداً وبنسبة سبعة عشر واثنين بالعشرة بالمئة؛ يليه خيار "أوافق" بأربعين تكراراً ونسبة ستة عشر بالمئة؛ ثم خيار "لا أوافق بشدة" بثمانية وثلاثين تكراراً ونسبة خمسة عشر واثنين بالعشرة بالمئة؛ بينما كان الحياد موقف ثمانية وعشرين فرداً بنسبة أحد عشر واثنين بالعشرة بالمئة؛ هذا الهبوط في المتوسط العام وزيادة تكرارات المعارضة الكلية لتصل إلى ما يقارب اثنين وثلاثين بالمئة يشير بوضوح إلى فجوة بين الطموح التخطيطي والواقع التنفيذي؛ فالكفاءة العالية تحتمل وجود تحديات هيكلية أو

تشغيلية تحول دون تحقيقها؛ وقد يعزى هذا إلى ضعف استغلال الموارد المتاحة أو وجود ترهل إداري يعيق سلسلة العمل؛ مما يستوجب إعادة النظر الشاملة في قنوات التشغيل ومراجعة سياسات التخطيط الحالية لرفع هذا المؤشر الحرج.

تتمتع المؤسسة بكفاءة عالية في استخدام مواردها البشرية.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	40.4	40.4	40.4	101	أوافق بشدة
	57.6	17.2	17.2	43	لا أوافق
	73.6	16.0	16.0	40	أوافق
	88.8	15.2	15.2	38	لا أوافق بشدة
	100.0	11.2	11.2	28	محايد
		100.0	100.0	250	Total

جدول 22 : التحليل الإحصائي لتمتع المؤسسة بكفاءة عالية في استخدام مواردها البشرية.



شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لتمتع المؤسسة بكفاءة عالية في استخدام مواردها البشرية.

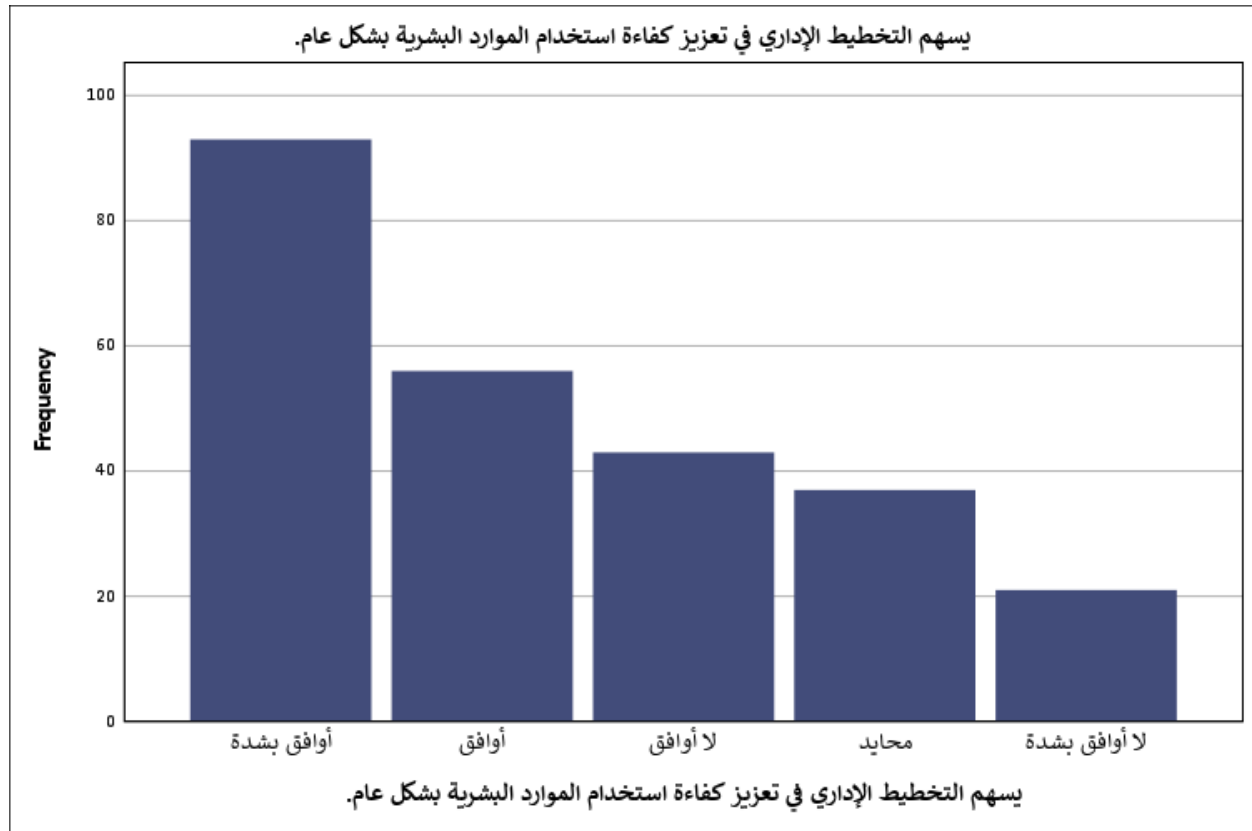
• يسهم التخطيط الإداري في تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية بشكل عام.

تظهر المخرجات الإحصائية للعبارة الأخيرة المحورية حول الأثر العام للتخطيط على الكفاءة تماسكاً جيداً واتجاهاً تأييدياً؛ حيث وافق بشدة ثلاثة وتسعون مشاركاً بنسبة سبعة وثلاثين واثنتين بالعشرة بالمئة؛ وأيد ستة وخمسون آخرون العبارة بمستوى "أوافق" بنسبة اثنين وعشرين وأربعة بالعشرة بالمئة؛ مما يرفع نسبة التأييد الإجمالية إلى تسعة وخمسين وستة بالعشرة بالمئة؛ في حين اختار ثلاثة وأربعون فرداً عدم الموافقة بنسبة سبعة عشر واثنتين بالعشرة بالمئة؛ ولزم سبعة وثلاثون فرداً جانب الحياد بنسبة أربعة عشر وأربعة بالعشرة بالمئة؛ بينما سجل خيار "لا أوافق بشدة" أدنى التكرارات بواقع واحد وعشرين وبنسبة ثمانية وأربعة بالعشرة بالمئة؛ وحققت العبارة متوسطاً حسابياً بلغ 3.63 وانحرافاً معيارياً قدره 1.354؛ وهو من أقل الانحرافات تشتتاً في الجانب الوصفي لمتغيرات الكفاءة؛ هذا الاستقرار الإحصائي يؤكد وجود شبه إجماع بين أفراد

العينة على أن التخطيط يظل المظلة الأساسية والمحرك الرئيس لرفع كفاءة رأس المال البشري؛ وأن جوانب القصور المذكورة سابقاً قد ترتبط بتفاصيل التطبيق الجزئية لا بأهمية التخطيط كفلسفة إدارية عامة.

يسهم التخطيط الإداري في تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية بشكل عام.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
37.2	37.2	37.2	93	أوافق بشدة	Valid
59.6	22.4	22.4	56	أوافق	
76.8	17.2	17.2	43	لا أوافق	
91.6	14.8	14.8	37	محايد	
100.0	8.4	8.4	21	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	250	Total	

جدول 23: التحليل الإحصائي لمساهمة التخطيط الإداري في تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية بشكل عام.



شكل توضيحي 20: التمثيل البياني لمساهمة التخطيط الإداري في تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية بشكل عام.

• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

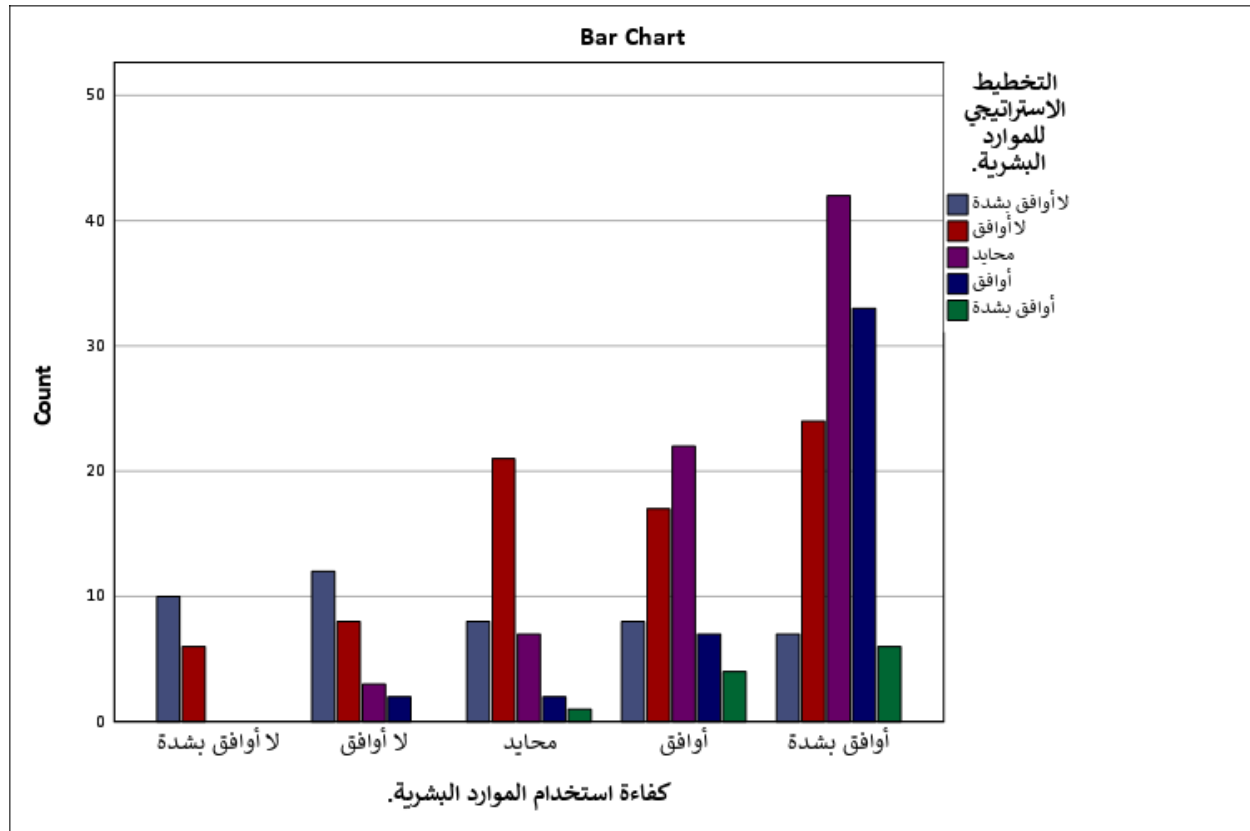
- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة استخدام الموارد البشرية. والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

تكشف نتائج اختبار كاي تربيع للجداول المتقاطعة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين مستوى كفاءة استخدام الموارد البشرية وطبيعة التخطيط الاستراتيجي المتبع؛ حيث بلغت قيمة كاي تربيع لبيرسون 83.284 عند درجات حرية قدرها ست عشرة؛ وبمستوى دلالة احتمالية بلغت 0.000؛ وهي قيمة تقل عن مستوى المعنوية الشهير خمسة بالمئة؛ مما يستوجب رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة؛ هذا الارتباط تؤكد أيضاً قيمة نسبة الاحتمالية البالغة 84.661 بمستوى دلالة متطابق؛ والارتباط الخطي بالارتباط البالغ 58.899؛ ويلاحظ من التمثيل البياني المتقاطع تركيز الاستجابات المؤيد بشدة للتخطيط الاستراتيجي ضمن فئات الكفاءة العالية؛ ويحتمل أن يكون وجود بعض الخلايا ذات التكرار المتوقع الأقل من خمسة بنسبة أربعة وأربعين بالمئة ناتجاً عن صغر تكرارات بعض خيارات الرفض الشديد؛ بيد أن القيمة الإجمالية تظل معبرة بقوة

عن الواقع؛ هذا الترابط الإحصائي يثبت أن الارتفاع في جودة التخطيط الاستراتيجي يصحبه بالضرورة تحسن ملموس في كفاءة التشغيل البشري؛ وأن عشوائية التخطيط تؤدي حتماً إلى تراجع فاعلية الموارد المتاحة.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	83.284 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	84.661	Likelihood Ratio
.000	1	58.899	Linear-by-Linear Association
		250	N of Valid Cases
a. 11 cells (44.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .70.			

جدول 24: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة استخدام الموارد البشرية. والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.



شكل توضيحي 21 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين كفاءة استخدام الموارد البشرية. والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

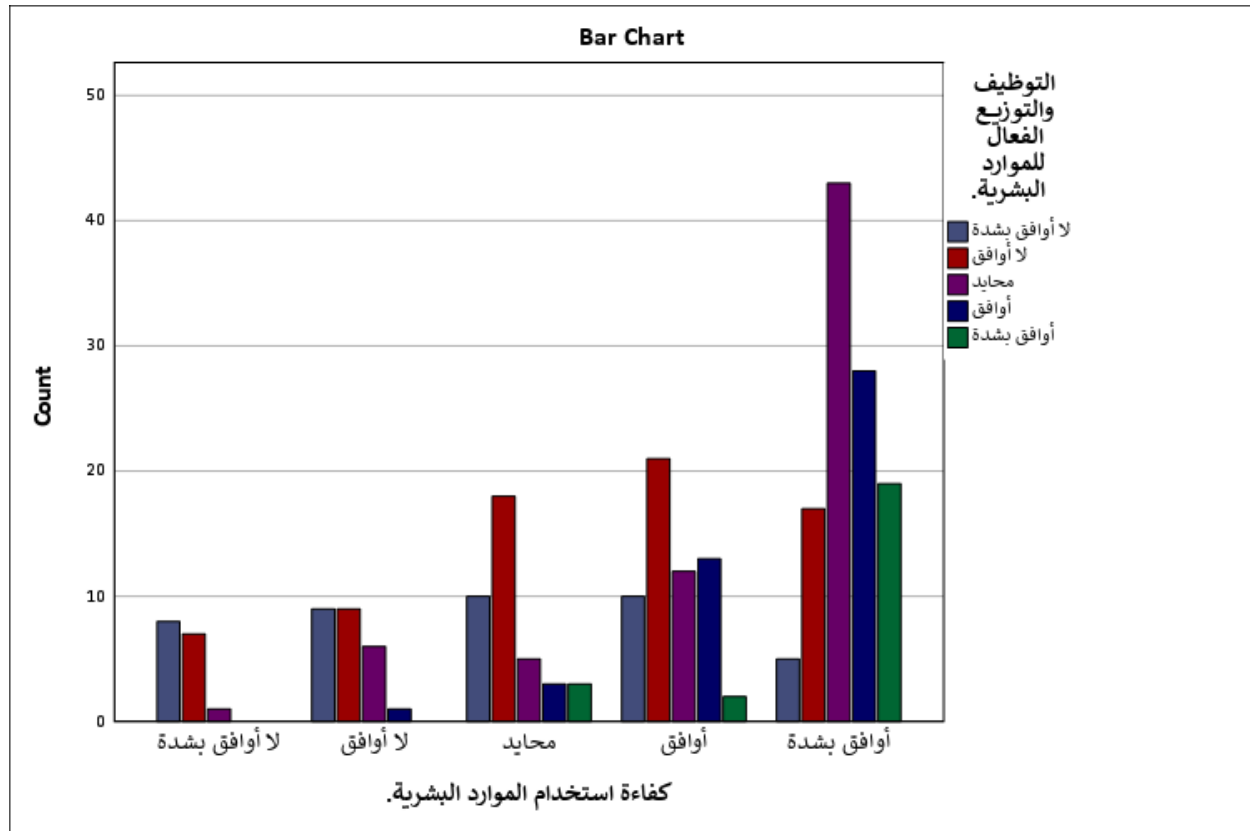
- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة استخدام الموارد البشرية. والتوظيف والتوزيع الفعال للموارد البشرية.

تؤكد مخرجات اختبار كاي تربيع الموجهة لفحص الارتباط بين كفاءة الموارد وسياسات التوظيف والتوزيع الفعال وجود علاقة جوهرية وذات أثر ملموس؛ إذ سجلت قيمة اختبار بيرسون 78.180 عند ست عشرة درجة حرية وبمستوى دلالة أسيمتوتية بلغت 0.000؛ وهي دلالة قطعية على وجود ارتباط حقيقي لا يعود للصدفة؛ وتدعم هذا التوجه قيمة نسبة الاحتمالية المقدره بـ 86.869 والارتباط الخطي البالغ 57.996 بمستوى معنوية صفر؛ ويبين الرسم البياني المصاحب أن الموظفين الذين يلمسون فعالية في التوظيف والتوزيع يميلون بقوة لتقييم كفاءة مؤسساتهم بشكل إيجابي؛ وانخفضت هنا نسبة الخلايا ذات التكرار المتوقع الأقل من خمسة إلى ستة وثلاثين بالمئة؛ مع حد أدنى متوقع قدره 1.54؛ مما يزيد من قوة الاختبار؛ هذه النتيجة الإحصائية تحتل أن التوزيع العادل للموظفين ووضعهم في الأماكن المتوافقة مع تخصصاتهم يمثل الجسر الانتقالي الذي

يحول الخطط النظرية إلى كفاءة ميدانية؛ وأن أي خلل في آليات التوظيف سينعكس سلباً وفوراً على الرضا والكفاءة العامة للمنظمة.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	78.180 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	86.869	Likelihood Ratio
.000	1	57.996	Linear-by-Linear Association
		250	N of Valid Cases
a. 9 cells (36.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.54.			

جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة استخدام الموارد البشرية . والتوظيف والتوزيع الفعال للموارد البشرية.



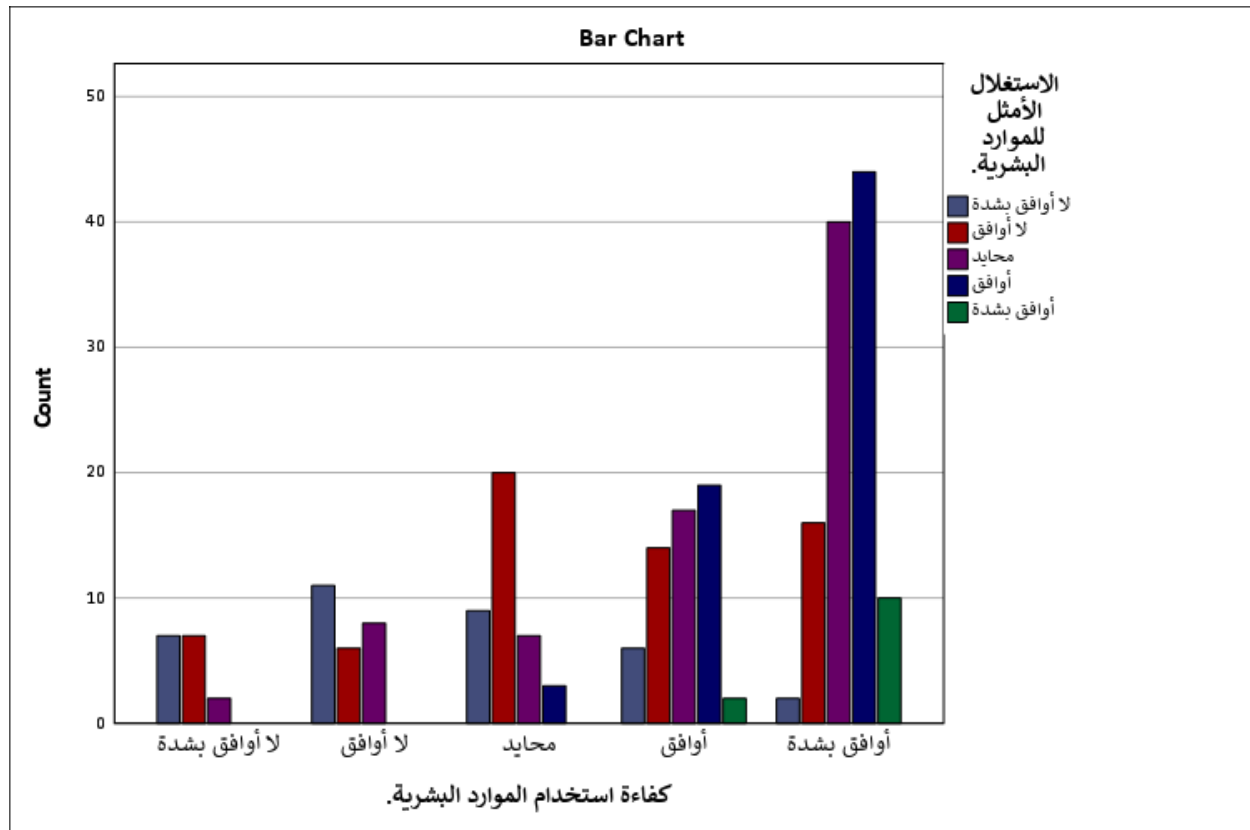
شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين كفاءة استخدام الموارد البشرية. والتوظيف والتوزيع الفعال للموارد البشرية.

- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة استخدام الموارد البشرية. والاستغلال الأمثل للموارد البشرية.

يسفر اختبار كاي تربيع لتقييم العلاقة بين الكفاءة العامة والاستغلال الأمثل للطاقات البشرية عن تحقيق أعلى قيمة اختبارية بين العلاقات الثنائية؛ حيث بلغت قيمة كاي تربيع لبيرسون 95.816 عند درجات حرية ست عشرة؛ وبمستوى دلالة احتمالية قطعي قدره 0.000؛ وتطابقت معها قيمة نسبة الاحتمالية عند 106.817 وقيمة الارتباط الخطي عند 76.880؛ مما يؤكد وجود علاقة ارتباطية وثيقة وموجبة؛ هذا الاقتران القوي يظهر بوضوح في الشكل البياني؛ حيث تتوازي قمم الموافقة على الاستغلال الأمثل مع قمم الشعور بالكفاءة العالية؛ وسجلت الخلايا ذات التكرار المتوقع المنخفض نسبة ستة وثلاثين بالمئة بحد أدنى 0.77؛ ويحتمل أن الارتفاع الملحوظ في هذه القيمة الإحصائية يرجع إلى أن مفهوم الاستغلال الأمثل يعد المترجم الحقيقي لمعنى الكفاءة في الفكر الإداري؛ فالحد من الهدر البشري وتفعيل برامج التطوير يرفع بشكل مباشر من القيمة التنظيمية للمؤسسة؛ مما يجعل الاستغلال الأمثل المتغير الأكثر تلاحماً وتأثيراً في صياغة كفاءة الموارد البشرية.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	95.816 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	106.817	Likelihood Ratio
.000	1	76.880	Linear-by-Linear Association
		250	N of Valid Cases
a. 9 cells (36.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .77.			

جدول 26: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة استخدام الموارد البشرية والاستغلال الأمثل للموارد البشرية.



شكل توضيحي 23: المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين كفاءة استخدام الموارد البشرية والاستغلال الأمثل للموارد البشرية.

• اختبار الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة

تقدم جداول تحليل الانحدار المتعدد نموذجاً تفسيرياً متكاملأ يوضح كيفية صياغة كفاءة استخدام الموارد البشرية بناءً على المتغيرات المستقلة الثلاثة المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي؛ والتوظيف والتوزيع الفعال؛ والاستغلال الأمثل؛ ففي ملخص النموذج؛ بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد 0.698؛ مما يشير إلى علاقة ارتباطية قوية بين منظومة التخطيط الإداري بأبعادها والكفاءة البشرية؛ وسجل معامل التحديد قيمة قدرها 0.487؛ ومعامل التحديد المعدل 0.481؛ وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة المجتمعة تنجح في تفسير ما نسبته ثمانية وأربعون وسبعة بالعشرة بالمئة من التباين الحاصل في كفاءة استخدام الموارد البشرية داخل المؤسسات العامة؛ بينما تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى خارج نطاق النموذج الحالي؛ وبلغ الخطأ المعياري للتقدير 0.905؛ مما يعكس دقة جيدة للنموذج التنبؤي؛ ويحتمل أن يكون هذا الأثر المشترك القوي دليلاً على أن العمل الإداري يمثل حلقة متكاملة؛ حيث لا يمكن الاستغناء ببعد دون آخر للوصول إلى الكفاءة المنشودة.

وبالانتقال إلى جدول تحليل التباين الذي يختبر الصلاحية العامة للنموذج؛ نجد أن مجموع المربعات للانحدار بلغ 191.118 بمتوسط مربعات قدره 63.706 عند ثلاث درجات حرية؛ في حين بلغ مجموع مربعات البواقي 201.382 بمتوسط مربعات 0.819 عند مئتين وست وأربعين درجة حرية؛ محققاً قيمة اختبارية مرتفعة للغاية بلغت 77.820 وبمستوى دلالة إحصائية قدره 0.000؛ وهي قيمة أصغر بكثير من خمسة بالمئة؛ مما يثبت الصلاحية العالية للنموذج من الناحية الإحصائية وقدرته الفائقة على التنبؤ بالمتغير التابع؛ هذا التوافق الإحصائي يظهر أيضاً في شكل الانتشار للبواقي ومصفوفة شكل الانتشار؛ حيث تتوزع النقاط بنمط يؤكد خطية العلاقة وعدم انتهاك فرضيات الانحدار الأساسية؛ ويبدو أن القيمة المرتفعة لاختبار إف تعكس الانسجام التام بين الأبعاد المقاسة وواقع الأداء التنظيمي في البيئة السعودية.

أما تفاصيل الأوزان النسبية للمتغيرات فيكشف عنها جدول المعاملات؛ حيث بلغت قيمة الثابت 1.036 بدلالة إحصائية صفيرية؛ وحقق متغير الاستغلال الأمثل للموارد البشرية أعلى تأثير مباشر بقيمة بيتا المعيارية البالغة 0.359 وبمعامل غير معياري قدره 0.404 وقيمة ت تساوي 7.109 وبدلالة كاملة؛ وجاء في المرتبة الثانية متغير التوظيف والتوزيع الفعال بقيمة بيتا معيارية بلغت 0.309 ومعامل غير معياري 0.320 وقيمة ت سجلت 6.393؛ بينما حل متغير التخطيط الاستراتيجي في المرتبة الثالثة بقيمة بيتا معيارية بلغت 0.284 ومعامل غير معياري 0.323 وقيمة ت بلغت 5.742؛ جميع هذه القيم تمتلك دلالة

إحصائية صفيرية؛ مما يؤكد أن زيادة أي بعد من هذه الأبعاد بوحدة واحدة سيؤدي إلى رفع كفاءة الموارد البشرية بالقيم المقابلة للمعاملات؛ ويحتمل أن تصدر الاستغلال الأمثل للتأثير يرجع للامسته المباشرة لإنتاجية الموظف اليومية؛ مما يجعله المحرك الأسرع لظهور ملامح الكفاءة التنظيمية.

Model Summary ^b				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.905	.481	.487	.698 ^a	1
a. Predictors: (Constant), التوزيع, التوظيف, الموارد البشرية, الاستغلال الأمثل للموارد البشرية, التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية				
b. Dependent Variable: كفاءة استخدام الموارد البشرية.				

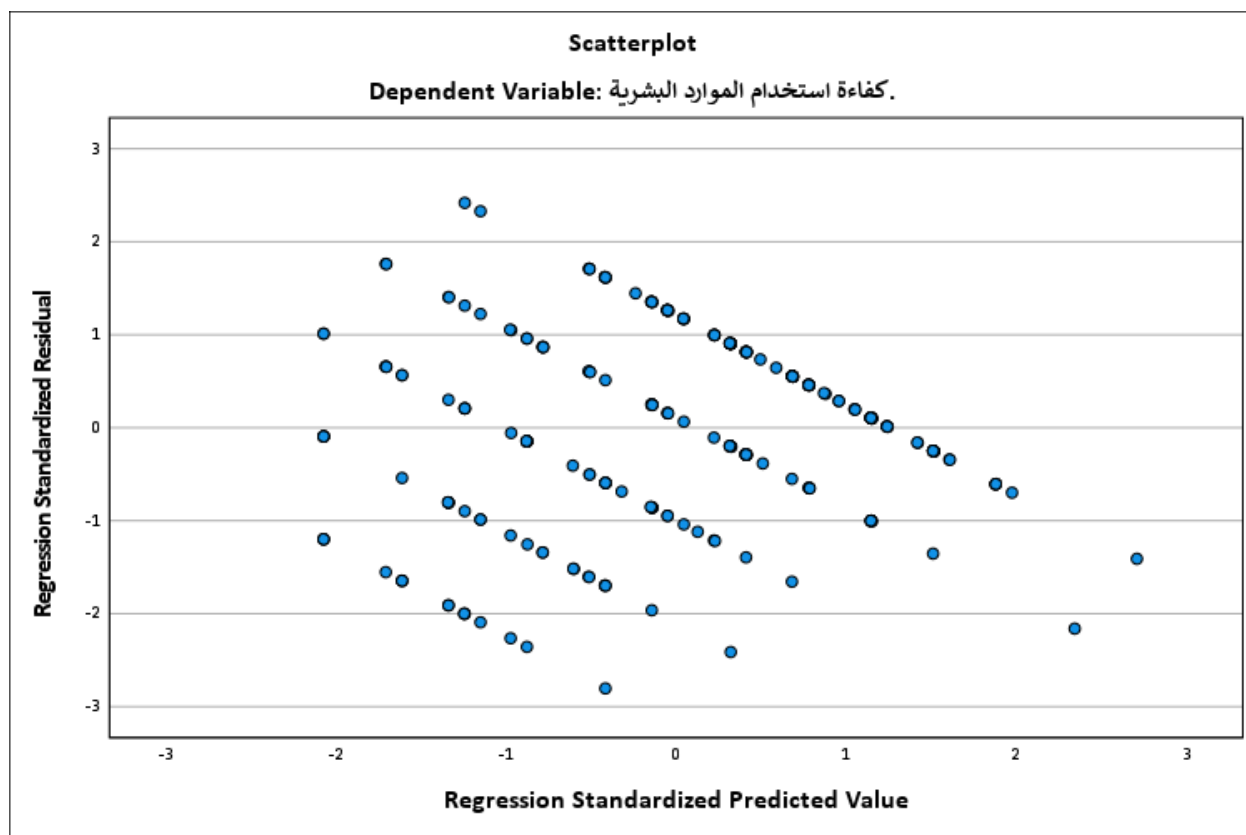
جدول 27: ملخص النموذج

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	77.820	63.706	3	191.118	Regression	1
		.819	246	201.382	Residual	
			249	392.500	Total	
a. Dependent Variable: كفاءة استخدام الموارد البشرية.						
b. Predictors: (Constant), التوزيع والتوزيع, التوظيف والاستغلال الأمثل للموارد البشرية, التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.						

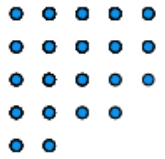
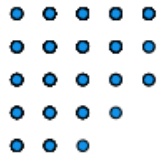
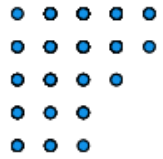
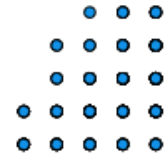
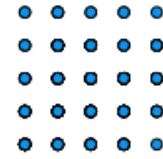
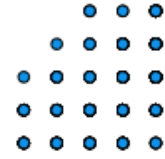
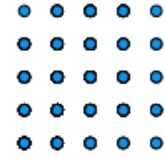
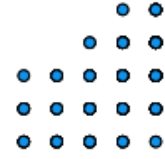
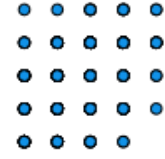
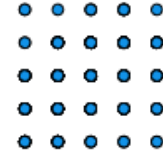
جدول 28: تحليل التباين

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	5.285		.196	1.036	(Constant)	1
.000	5.742	.284	.056	.323	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.	
.000	6.393	.309	.050	.320	التوظيف والتوزيع الفعال للموارد البشرية.	
.000	7.109	.359	.057	.404	الاستغلال الأمثل للموارد البشرية.	
a. Dependent Variable: كفاءة استخدام الموارد البشرية.						

جدول 29: معاملات تحليل الانحدار المتعدد



شكل توضيحي 24: شكل الانتشار للبقايا

كفاءة استخدام الموارد البشرية.				
التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.				
التوظيف والتوزيع الفعال للموارد البشرية.				
الاستغلال الأمثل للموارد البشرية.				
	كفاءة استخدام الموارد البشرية.	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.	التوظيف والتوزيع الفعال للموارد البشرية.	الاستغلال الأمثل للموارد البشرية.

شكل توضيحي 25 : مصفوفة شكل الانتشار

• اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

توضح مخرجات تحليل التباين الأحادي في صيغتها الموسعة تقييماً إضافياً لصلاحية النموذج التخطيطي؛ حيث بلغ مجموع المربعات الكلي ثلاثمائة واثنين وتسعين ونصف؛ وتوزع بين مربعات الانحدار البالغة مائتين وسبعة وستة وثمانية وعشرة بالمئة؛ ومربعات البواقي البالغة مائة وخمسة وثمانين ومئة واثنين وتسعين بالآلف؛ وسجل متوسط المربعات للانحدار قيمة قدرها سبعة عشر ومائتان وستة وسبعون بالآلف عند اثنتي عشرة درجة حرية؛ بينما بلغ متوسط مربعات البواقي 0.781 عند مئتين وسبع وثلاثين درجة حرية؛ وحقق الاختبار قيمة ف بلغت 22.109 وبمستوى دلالة معنوية قدره 0.000؛ هذا الارتفاع المستمر في معنوية الاختبار يؤكد ثبات الأثر التخطيطي حتى مع تغيير منهجية احتساب درجات الحرية وتوسيع مرونة النموذج؛ ويحتمل أن يكون هذا التوافق الإحصائي مؤشراً على قوة بناء الفرضيات النظرية للدراسة وتطابقها مع الواقع الميداني؛ مما يقلل من

احتمالات الخطأ القياسي ويجعل من مخرجات التباين ركيزة صلبة يمكن الاستناد إليها في صياغة التوصيات الإدارية الخاصة بتطوير القطاع العام

ويأتي جدول ملخص نموذج معامل بايز ليفحص الفرضيات من زاوية احتمالية متقدمة؛ حيث حقق معامل بايز قيمة فلكية بلغت حوالي ثلاثة عشر واثني عشر صفرًا مجاوراً؛ وهي قيمة ضخمة للغاية تثبت بما لا يدع مجالاً للشك تفوق النموذج البديل الذي يفترض وجود تأثير للأبعاد التخطيطية على النموذج الصفري الذي ينفي الأثر؛ وسجل معامل الارتباط المتعدد في هذا النموذج 0.727 ومعامل التحديد 0.528 ومعامل التحديد المعدل 0.504 وبخطاً معياري للتقدير بلغ 0.88؛ إن ارتفاع معامل التحديد هنا ليتجاوز اثنين وخمسين بالمئة يعزز من الموثوقية العلمية للنتائج؛ ويحتمل أن يكون هذا التقييم البايزي المتقدم دليلاً قطعياً على أن العلاقة بين التخطيط الإداري وكفاءة الموارد البشرية هي علاقة أصيلة ومستقرة؛ وليست ناتجة عن خصوصية العينة الحالية؛ مما يمنح أصحاب القرار أرضية يقينية لاعتماد الاستراتيجيات التخطيطية كمسار إلزامي لرفع كفاءة الأجهزة الحكومية.

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.000	22.109	17.276	12	207.308	Regression
		.781	237	185.192	Residual
			249	392.500	Total
a. Dependent Variable: كفاءة استخدام الموارد البشرية.					
b. Model: (Intercept), التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية, الاستغلال الأمثل, التوظيف والتوزيع الفعال للموارد البشرية.					

جدول 30: اختبار التباين الأحادي

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Bayes Factor ^c
.88	.504	.528	.727	13464298334972691000000000000.000
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية, الاستغلال الأمثل للموارد البشرية, التوظيف والتوزيع الفعال للموارد البشرية				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

جدول 31: ملخص نموذج معامل بايز

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

- فرضيات الدراسة: يوجد تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية للتخطيط الإداري على تعزيز كفاءة استخدام الموارد

البشرية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية.

تكشف المخرجات الإحصائية الخاصة باختبار الفرضية الرئيسة الأولى عن تأييد قاطع و حاسم لصحة الفرضية؛ حيث أظهر جدول الإحصاءات للعينة الواحدة أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات متتين وخمسين مبحوثاً بلغ 4.55 وانحرافاً معيارياً قدره 0.985 وبخطأ معياري للمتوسط بلغ 0.062؛ هذا المتوسط المرتفع جداً والذي يقترب من الحد الأعلى للمقياس يثبت وجود إجماع وظيفي كبير تسانده قيمة الانحراف المعياري التي جاءت أقل من الواحد الصحيح؛ مما يدل على تقارب شديد في آراء الموظفين نحو تأييد الأثر الإيجابي للتخطيط؛ ويدعم ذلك نتائج اختبار تي للعينة الواحدة؛ حيث سجلت قيمة ت المحسوبة 73.034 وهي قيمة مرتفعة جداً عند درجة حرية متتين وتسع وأربعين وبمستوى دلالة احتمالية بلغ 0.000؛ وبلغ الفارق في المتوسط 4.552 بحدود ثقة خمسة وتسعين بالمئة تتراوح بين 4.43 و 4.67؛ هذا الارتفاع يؤكد أيضاً حجم التأثير المرتفع للغاية حيث سجل مؤشر كوهين دي قيمة 4.619 وتصحيح هيدجز قيمة 4.605؛ وهي قيم تتجاوز بكثير الحدود التقليدية للتأثير القوي؛ وبناءً على ذلك؛ يتم قبول الفرضية البديلة؛ ويحتمل أن يعود هذا القبول الحاسم إلى الطفرة التنظيمية التي تشهدها المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية ضمن رؤيتها التطويرية الحالية؛ حيث أصبح التخطيط

الإداري ممارسة فعلية وملموسة تهدف لرفع الكفاءة وتعزيز الأداء؛ مما جعل الموظفين يلمسون نتائجه بشكل يومي ومباشر في بيئات عملهم.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.062	.985	4.55	250	يوجد تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية للتخطيط الإداري على تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية.

جدول 32 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية للتخطيط الإداري على تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية.

One-Sample Test							
Test Value = 0							
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df			t
Upper	Lower						
4.67	4.43	4.552	.000	249	73.034	يوجد تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية للتخطيط الإداري على تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية.	

جدول 33 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية للتخطيط الإداري على تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية.

One-Sample Effect Sizes				
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a	
Upper	Lower			

5.042	4.194	4.619	.985	Cohen's d	يوجد تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية للتخطيط الإداري على تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية.
5.027	4.182	4.605	.988	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes.					
Cohen's d uses the sample standard deviation.					
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 34 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية للتخطيط الإداري على تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية.

• فرضيات الدراسة: هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الإداري وتحسين توزيع الموارد البشرية داخل المؤسسات العامة.

تظهر مخرجات التحليل الإحصائي للفرضية الثانية وجود دعم قوي ومستقر للعلاقة بين التخطيط وتحسين توزيع الكوادر البشرية؛ فقد سجل المتوسط الحسابي للعينة البالغة مئتان وخمسون فرداً قيمة بلغت 3.70 وبانحراف معياري قدره 1.253؛ مما يوضح اتجاهاً عاماً موافقاً يميل نحو الإيجابية رغم وجود تباين نسبي يعكسه الانحراف المعياري؛ وفي جدول اختبار تي للعينة الواحدة؛ حققت قيمة ت المحسوبة 46.641 عند مئتين وتسع وأربعين درجة حرية وبمستوى دلالة احتمالية بلغت 0.000؛ ووصل الفارق في المتوسط إلى 3.696 ضمن حدود ثقة تراوحت بين 3.54 في حدها الأدنى و3.85 في حدها الأعلى؛ وجاء حجم التأثير في العينة الواحدة كبيراً جداً؛ حيث بلغت قيمة كوهين دي 2.950 وقيمة تصحيح هيدجز 2.941؛ هذه القراءات الإحصائية المرتفعة تستوجب قبول الفرضية؛ ويحتمل أن يكون التفسير المنطقي لهذه النتيجة هو أن التخطيط الإداري يوفر الخرائط الهيكلية والوصف الوظيفي الذي يسمح بنقل الموظفين وتوزيعهم بناءً على الاحتياج الفعلي لا العشوائي؛ وربما يعود التششت الملحوظ في الآراء إلى بطء تطبيق هذه الخطط التوزيعية في بعض الفروع النائية للمؤسسات؛ مما يبرز أهمية تعميم المعايير التخطيطية لضمان تحسين التوزيع بشكل عادل وشامل.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.079	1.253	3.70	250	هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الإداري وتحسين توزيع الموارد البشرية داخل المؤسسات العامة.

جدول 35 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الإداري وتحسين توزيع الموارد البشرية داخل المؤسسات العامة.

One-Sample Test						
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
3.85	3.54	3.696	.000	249	46.641	هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الإداري وتحسين توزيع الموارد البشرية داخل المؤسسات العامة.

جدول 36 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الإداري وتحسين توزيع الموارد البشرية داخل المؤسسات العامة.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.236	2.662	2.950	1.253	Cohen's d	هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الإداري وتحسين توزيع الموارد البشرية داخل المؤسسات العامة.
3.226	2.654	2.941	1.257	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes.					
Cohen's d uses the sample standard deviation.					
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 37 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الإداري وتحسين توزيع الموارد البشرية داخل المؤسسات العامة.

• فرضيات الدراسة: التخطيط الإداري يسهم بشكل مباشر في تحسين برامج التدريب والتطوير للموظفين.

تسفر القراءات الإحصائية المرتبطة باختبار الفرضية الثالثة عن إثبات دور التخطيط الإداري في ترقية مستويات التدريب والتطوير؛ إذ حقق المتوسط الحسابي العام للاستجابات قيمة قدرها 3.68 وبانحراف معياري بلغ 1.216؛ مما يشير إلى مناخ تأييدي عام بين أفراد العينة؛ وبالانتقال إلى اختبار تي للعينة الواحدة؛ بلغت قيمة ت المحسوبة 47.836 عند درجات حرية متتين وتسع وأربعين وبمستوى دلالة معنوية قدره 0.000؛ وسجل الفارق في المتوسط 3.680 بحدود ثقة تراوحت بين 3.53 و3.83؛ كما حقق حجم التأثير مستويات متقدمة للغاية؛ حيث سجل مؤشر كوهين دي 3.025 وتصحيح هيدجز 3.016؛ مما يثبت الأثر البالغ للتغير في المتغير المستقل؛ وبناءً على هذه المعطيات يتم قبول الفرضية وصياغتها كحقيقة إحصائية؛ ويحتمل أن يكون هذا الارتباط ناتجاً عن كون التخطيط الإداري السليم يتضمن دائماً تحليلاً للفجوات المهارية لدى الموظفين؛ ومن ثم يتم تصميم برامج التدريب كاستجابة مباشرة لسد هذه الفجوات؛ ويبدو أن المؤسسات التي تفتقر للتخطيط تقع في فخ التدريب العشوائي غير المرتبط بالمسار الوظيفي؛ مما يؤكد مساهمة التخطيط المباشرة في عقلنة وتجويد منظومة التطوير البشري.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.077	1.216	3.68	250	التخطيط الإداري يسهم بشكل مباشر في تحسين برامج التدريب والتطوير للموظفين.

جدول 38: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: التخطيط الإداري يسهم بشكل مباشر في تحسين برامج التدريب والتطوير للموظفين.

One-Sample Test						
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2- tailed)	df		t
Upper	Lower					

3.83	3.53	3.680	.000	249	47.836	التخطيط الإداري يسهم بشكل مباشر في تحسين برامج التدريب والتطوير للموظفين.
------	------	-------	------	-----	--------	---

جدول 39 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: التخطيط الإداري يسهم بشكل مباشر في تحسين برامج التدريب والتطوير للموظفين.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.318	2.732	3.025	1.216	Cohen's d	التخطيط الإداري يسهم بشكل مباشر في تحسين برامج التدريب والتطوير للموظفين.
3.308	2.723	3.016	1.220	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes.					
Cohen's d uses the sample standard deviation.					
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 40 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: التخطيط الإداري يسهم بشكل مباشر في تحسين برامج التدريب والتطوير للموظفين.

• فرضيات الدراسة: التخطيط الإداري يعزز من إنتاجية الموظفين وكفاءتهم الوظيفية بشكل ملحوظ.

تكشف المعطيات الرقمية الخاصة باختبار الفرضية الرابعة عن تأييد إحصائي واضح لمساهمة التخطيط في تعزيز الإنتاجية والكفاءة الفردية؛ حيث استقر المتوسط الحسابي للمستجيبين عند قيمة قدرها 3.70 وبانحراف معياري قيمته 1.252 وبخطأ معياري للمتوسط لم يتجاوز 0.079؛ هذا التوزيع يرجح وجود قناعة إيجابية لدى الشريحة الكبرى من العينة؛ وأظهر اختبار تي للعينة الواحدة قيمة ت محسوبة بلغت 46.790 عند درجات حرية متتين وتسع وأربعين وبمستوى دلالة احتمالية بلغ 0.000؛ وبلغ فارق المتوسط 3.704 بحدود ثقة انحصرت بين 3.55 و3.86؛ وجاء حجم التأثير كبيراً بامتياز محققاً قيمة 2.959 لمؤشر كوهين دي وقيمة 2.950 لتصحيح هيدجز؛ هذه المؤشرات القوية تقود مباشرة إلى قبول الفرضية؛ ويحتمل أن يعود هذا التعزيز إلى أن التخطيط الإداري يزيل التداخل في الصلاحيات ويحدد الأهداف بدقة؛ مما يسمح للموظف بتركيز جهوده

نحو الإنجاز الفعلي ويقلل من الوقت الضائع في الاستفسارات التنظيمية؛ وربما يفسر التشتت النسبي بوجود تباين في مستويات التحفيز الداخلي بين الموظفين؛ مما يتطلب ربط مخرجات التخطيط بنظم واضحة لتقدير الأداء المتميز.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.079	1.252	3.70	250	التخطيط الإداري يعزز من إنتاجية الموظفين وكفاءتهم الوظيفية بشكل ملحوظ.

جدول 41: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: التخطيط الإداري يعزز من إنتاجية الموظفين وكفاءتهم الوظيفية بشكل ملحوظ.

One-Sample Test					
Test Value = 0					
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t
Upper	Lower				
3.86	3.55	3.704	.000	249	46.790
التخطيط الإداري يعزز من إنتاجية الموظفين وكفاءتهم الوظيفية بشكل ملحوظ.					

جدول 42: اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: التخطيط الإداري يعزز من إنتاجية الموظفين وكفاءتهم الوظيفية بشكل ملحوظ.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.246	2.671	2.959	1.252	Cohen's d	التخطيط الإداري يعزز من إنتاجية الموظفين وكفاءتهم الوظيفية بشكل ملحوظ.
3.237	2.663	2.950	1.255	Hedges' correction	

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 43 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: التخطيط الإداري يعزز من إنتاجية الموظفين وكفاءتهم الوظيفية بشكل ملحوظ.

- فرضيات الدراسة: هناك تأثير إيجابي للتخطيط الإداري على مستوى رضا الموظفين وتحفيزهم داخل المؤسسات العامة.

تشير المخرجات الإحصائية لاختبار الفرضية الخامسة المتعلقة بالرضا والتحفيز إلى اتجاه عام إيجابي ومؤيد؛ حيث حقق المتوسط الحسابي لاستجابات العينة قيمة بلغت 3.72 وبانحراف معياري قدره 1.271؛ مما يبرز مستوى جيداً من الرضا العام يصاحبه تشتت في الآراء يحتمل ارتباطه باختلاف البيانات الوظيفية الجزئية؛ وسجل اختبار تي للعينة الواحدة قيمة ت بلغت 46.344 عند مئتين وتسع وأربعين درجة حرية وبمستوى دلالة احتمالية قيمته 0.000؛ مما يثبت المعنوية العالية للفرضية؛ وسجل الفارق في المتوسط 3.724 بحدود ثقة تراوحت بين 3.57 في حدها الأدنى و3.88 في حدها الأعلى؛ وحقق حجم التأثير قياسات مرتفعة؛ حيث بلغت قيمة كوهين دي 2.931 وتصحيح هيدجز 2.922؛ هذه النتائج الإيجابية تستوجب قبول الفرضية؛ ويحتمل أن يكون التفسير المنطقي لذلك هو أن التخطيط الإداري عندما يساهم في توضيح الرؤية المستقبلية وتوفير بيئة عمل عادلة ومنظمة؛ فإنه يرفع تلقائياً من الروح المعنوية للموظفين ويشعرهم بالأمان الوظيفي؛ مما ينعكس بالإيجاب على مستويات رضاهم وتحفيزهم الداخلي نحو العطاء المستمر.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.080	1.271	3.72	250	هناك تأثير إيجابي للتخطيط الإداري على مستوى رضا الموظفين وتحفيزهم داخل المؤسسات العامة.

جدول 44 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: هناك تأثير إيجابي للتخطيط الإداري على مستوى رضا الموظفين وتحفيزهم داخل المؤسسات العامة.

One-Sample Test							
Test Value = 0							
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df			t
Upper	Lower						
3.88	3.57	3.724	.000	249	46.344	هناك تأثير إيجابي للتخطيط الإداري على مستوى رضا الموظفين وتحفيزهم داخل المؤسسات العامة.	

جدول 45 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: هناك تأثير إيجابي للتخطيط الإداري على مستوى رضا الموظفين وتحفيزهم داخل المؤسسات العامة.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.216	2.645	2.931	1.271	Cohen's d	هناك تأثير إيجابي للتخطيط الإداري على مستوى رضا الموظفين وتحفيزهم داخل المؤسسات العامة.
3.206	2.637	2.922	1.274	Hedges' correction	

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 46 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: هناك تأثير إيجابي للتخطيط الإداري على مستوى رضا الموظفين وتحفيزهم داخل المؤسسات العامة.

- فرضيات الدراسة: التحديات المرتبطة بتطبيق التخطيط الإداري تقلل من كفاءة استخدام الموارد البشرية إذا

لم تتم معالجتها.

تكشف القراءات الإحصائية للفرضية الأخيرة عن وعي كبير من قبل أفراد العينة بطبيعة التحديات والعقبات التي قد تواجه العملية التخطيطية؛ حيث سجل المتوسط الحسابي أعلى قيمة في فرضيات الأثر المحددة بنحو 3.74 وبانحراف معياري قدره 1.296 وبخطأ معياري للمتوسط بلغ 0.082؛ هذا الارتفاع يوضح إدراكاً خطيراً للأثر السلبي للتحديات؛ وفي جدول اختبار تي

للعينة الواحدة؛ بلغت قيمة ت المحسوبة 45.635 عند مئتين وتسع وأربعين درجة حرية وبدلالة معنوية تساوي 0.000؛ وحقق الفارق في المتوسط قيمة 3.740 بحدود ثقة تراوحت بين 3.58 و3.90؛ وسجل حجم التأثير قيمة قدرها 2.886 لمؤشر كوهين دي وقيمة 2.878 لتصحيح هيدجز؛ وبناءً على هذه الأرقام الدالة يتم قبول الفرضية؛ ويحتمل أن يكون هذا القبول ناتجاً عن تجارب واقعية رصد فيها الموظفون كيف يمكن للبيروقراطية؛ أو نقص التمويل؛ أو مقاومة التغيير أن تحول دون تحقيق الأهداف التخطيطية؛ مما يؤدي إلى هدر الطاقات البشرية؛ ويبدو أن هذه النتيجة تدق ناقوس الخطر للإدارات العليا بضرورة اقتران خطط الموارد البشرية باستراتيجيات مرنة لإدارة المخاطر والأزمات لضمان حماية كفاءة العمل من التراجع.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.082	1.296	3.74	250	التحديات المرتبطة بتطبيق التخطيط الإداري تقلل من كفاءة استخدام الموارد البشرية إذا لم تتم معالجتها.

جدول 47 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: التحديات المرتبطة بتطبيق التخطيط الإداري تقلل من كفاءة استخدام الموارد البشرية إذا لم تتم معالجتها.

One-Sample Test						
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
3.90	3.58	3.740	.000	249	45.635	التحديات المرتبطة بتطبيق التخطيط الإداري تقلل من كفاءة استخدام الموارد البشرية إذا لم تتم معالجتها.

جدول 48 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: التحديات المرتبطة بتطبيق التخطيط الإداري تقلل من كفاءة استخدام الموارد البشرية إذا لم تتم معالجتها.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.168	2.604	2.886	1.296	Cohen's d	التحديات المرتبطة بتطبيق التخطيط الإداري تقلل من كفاءة استخدام الموارد البشرية إذا لم تتم معالجتها.
3.158	2.596	2.878	1.300	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes. Cohen's d uses the sample standard deviation. Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 49: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: التحديات المرتبطة بتطبيق التخطيط الإداري تقلل من كفاءة استخدام الموارد البشرية إذا لم تتم معالجتها.

4.6. الخاتمة

تناول هذا الفصل المعالجة التطبيقية للبيانات الميدانية التي تم جمعها لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك من خلال اتباع منهجية إحصائية منظمة أتاحت تحليل البيانات بصورة علمية دقيقة، وأسهمت في بناء قاعدة موضوعية لتفسير النتائج والوصول إلى استنتاجات تستند إلى الأدلة الإحصائية. وقد أسهمت الإجراءات التحليلية التي تضمنها هذا الفصل في تقديم رؤية متكاملة حول طبيعة البيانات وخصائصها، ومدى صلاحيتها للاعتماد عليها في اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة، الأمر الذي عزز من قوة النتائج المستخلصة ودرجة الثقة بها.

وأظهر هذا الفصل أهمية الاعتماد على التحليل الإحصائي بوصفه أداة رئيسة في الدراسات التطبيقية، حيث مكن من تحويل البيانات الميدانية إلى مؤشرات كمية قابلة للتفسير العلمي، بما أتاحت التعرف بصورة أكثر دقة على واقع التخطيط الإداري داخل المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، ومدى انعكاسه على كفاءة استخدام الموارد البشرية. كما ساعدت المعالجات الإحصائية المختلفة في الكشف عن اتجاهات استجابات أفراد العينة، وبيان طبيعة العلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة، بما وفر أساساً علمياً متيناً للإجابة عن تساؤلات البحث والتحقق من مدى توافق النتائج مع الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة.

كذلك أسهمت نتائج التحليل في تعزيز موثوقية الدراسة من خلال التأكد من جودة أداة القياس المستخدمة وارتفاع مستوى اتساقها الداخلي، الأمر الذي انعكس إيجاباً على دقة النتائج النهائية وإمكانية الاعتماد عليها في تفسير الظاهرة المدروسة. وقد وفر ذلك أساساً علمياً يمكن الاستناد إليه عند مناقشة النتائج وربطها بالأدبيات والدراسات السابقة، بما يساعد على تقديم تفسير متوازن يعكس الواقع التنظيمي للمؤسسات العامة السعودية ويبرز الدور الذي يؤديه التخطيط الإداري في رفع كفاءة استثمار الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي.

كما بين هذا الفصل أن التحليل الإحصائي لا يمثل مجرد مرحلة تقنية في البحث العلمي، بل يعد عنصراً جوهرياً في بناء المعرفة العلمية، إذ يتيح اختبار الفرضيات بصورة موضوعية، والكشف عن طبيعة العلاقات بين المتغيرات، وتحديد مدى قوة تأثيرها استناداً إلى الأدلة الكمية. ومن ثم فإن النتائج التي تم التوصل إليها في هذا الفصل تمثل الأساس الذي سيتم الانطلاق منه في الفصل التالي لمناقشة النتائج بصورة تفصيلية، وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، واستخلاص الاستنتاجات

النهائية، وصياغة التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير ممارسات التخطيط الإداري وتعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية، بما يدعم جهود التطوير الإداري ويرفع من مستوى الأداء المؤسسي ويواكب مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

حدود الدراسة

الحدود البشرية

اقتصرت الدراسة على العاملين والقيادات الإدارية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بممارسات التخطيط الإداري وتطبيقاته، إضافة إلى كونهم يمثلون المصدر الرئيس للمعلومات المتعلقة بواقع استخدام الموارد البشرية داخل المؤسسات محل الدراسة، وهو ما أتاح الحصول على بيانات تعكس واقع الممارسات الإدارية من وجهة نظر العاملين في البيئة التنظيمية المستهدفة.

الحدود الزمانية

أجريت الدراسة خلال فترة تنفيذ الجانب الميداني وجمع البيانات وتحليلها خلال عام 2026، حيث تعكس النتائج الظروف التنظيمية والإدارية السائدة في تلك الفترة، الأمر الذي ينبغي أخذه في الاعتبار عند تعميم النتائج مستقبلاً في ظل ما قد يطرأ من تغيرات في السياسات الإدارية أو التشريعات أو بيئة العمل.

الحدود المكانية

اقتصرت الدراسة على المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، وذلك لارتباط موضوع الدراسة بطبيعة البيئة الإدارية الحكومية السعودية وما تشهده من جهود تطويرية واسعة في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030، الأمر الذي يجعل النتائج أكثر ارتباطاً بخصائص هذا القطاع، مع إمكانية الاستفادة منها بصورة استرشادية في قطاعات أخرى ذات خصائص متشابهة.

الدراسات المستقبلية

تفتح نتائج الدراسة المجال أمام إجراء المزيد من الدراسات العلمية التي تتناول موضوع التخطيط الإداري وعلاقته بكفاءة استخدام الموارد البشرية من زوايا مختلفة، وذلك من خلال تطبيق الدراسة على مؤسسات القطاع الخاص أو القطاع غير الربحي وإجراء مقارنات بين القطاعات المختلفة. كما يمكن دراسة أثر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في تطوير عمليات التخطيط الإداري وانعكاس ذلك على كفاءة إدارة الموارد البشرية. ومن المقترحات أيضاً دراسة الدور الوسيط للقيادة التحويلية أو الثقافة التنظيمية أو إدارة المعرفة في العلاقة بين التخطيط الإداري وكفاءة استخدام الموارد البشرية، إضافة إلى تنفيذ دراسات طويلة تقيس أثر التخطيط الإداري على الأداء المؤسسي عبر فترات زمنية ممتدة، بما يساهم في تعميق الفهم العلمي للعلاقات بين المتغيرات ودعم صناع القرار بنتائج أكثر شمولاً.

5.2. توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية للمساهمة في تعزيز أثر التخطيط الإداري في رفع

كفاءة استخدام الموارد البشرية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية

- تعزيز ثقافة التخطيط الإداري الاستراتيجي وربطها بالأهداف المؤسسية طويلة المدى بما يحقق التكامل بين التخطيط والموارد البشرية.
- تطوير الخطط الإدارية بصورة دورية بما يتوافق مع المتغيرات التنظيمية والاقتصادية والتقنية التي تشهدها بيئة العمل.
- إشراك العاملين في إعداد الخطط الإدارية واتخاذ القرارات ذات الصلة بما يعزز الالتزام بتنفيذها ويرفع مستوى الرضا الوظيفي.
- الاعتماد على مؤشرات أداء واضحة لقياس مدى نجاح الخطط الإدارية في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.
- الاستثمار في برامج التدريب والتطوير التي تسهم في تنمية مهارات القيادات الإدارية في مجالات التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية.
- توظيف التقنيات الرقمية وأنظمة المعلومات الإدارية لدعم عمليات التخطيط وتحليل البيانات واتخاذ القرارات المبنية على الأدلة.
- تعزيز التنسيق والتكامل بين إدارات التخطيط وإدارات الموارد البشرية لضمان توافق الخطط مع الاحتياجات الفعلية للقوى العاملة.
- تطوير آليات فعالة للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بما يسهم في الحد من الفائض أو العجز في الكوادر الوظيفية.
- بناء نظام متكامل ومتابعة تنفيذ الخطط الإدارية وتقييمها بصورة مستمرة مع اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.
- توفير بيئة تنظيمية تشجع على الابتكار والتحسين المستمر في ممارسات التخطيط الإداري بما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء المؤسسي.

- دعم القيادات الإدارية بالبيانات الدقيقة والتقارير التحليلية التي تساعد على اتخاذ قرارات تخطيطية أكثر كفاءة.
- الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في إعداد سياسات إدارية تسهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 المتعلقة برفع كفاءة الأجهزة الحكومية وتنمية رأس المال البشري.

5.3. الخاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الإداري في تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية، انطلاقاً من أهمية التخطيط بوصفه أحد المرتكزات الأساسية للإدارة الحديثة، ودوره في تحسين الأداء المؤسسي، وترشيد استخدام الموارد، ورفع كفاءة العنصر البشري باعتباره المحرك الرئيس لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات العامة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات، بما أتاح تحليل آراء أفراد العينة بصورة موضوعية والوقوف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من تطبيق ممارسات التخطيط الإداري داخل المؤسسات العامة محل الدراسة، كما بينت النتائج أن المؤسسات تحرص على إعداد الخطط بصورة منظمة وربطها بالأهداف الاستراتيجية، مع وجود اهتمام واضح بتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وتطوير السياسات التي تسهم في رفع كفاءة الأداء. كما كشفت النتائج عن ارتفاع مستوى كفاءة استخدام الموارد البشرية، وهو ما انعكس في تحسين توزيع العاملين واستثمار قدراتهم وتعزيز الإنتاجية ورفع جودة الأداء المؤسسي.

وأكدت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإداري في تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية، بما يعكس أهمية التخطيط بوصفه أداة استراتيجية تسهم في تحسين استثمار الموارد البشرية ورفع كفاءة الأداء التنظيمي. كما أوضحت النتائج أن تحسين عمليات التخطيط الإداري يسهم في دعم اتخاذ القرار، وتعزيز التنسيق بين الوحدات التنظيمية، ورفع القدرة على التكيف مع المتغيرات، بما يحقق مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية داخل المؤسسات العامة.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تقدم دليلاً علمياً يدعم توجهات المؤسسات العامة نحو تعزيز ممارسات التخطيط الإداري، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، ويؤكد ضرورة الاستثمار في تطوير الكفاءات الإدارية، وتبني التقنيات الحديثة في التخطيط، وتعزيز التكامل بين التخطيط وإدارة الموارد البشرية. كما تشكل نتائج الدراسة مرجعاً يمكن الاستفادة منه في تصميم السياسات والبرامج التطويرية التي تستهدف تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة رأس المال البشري، فضلاً عن فتح آفاق بحثية جديدة لدراسة المتغيرات المؤثرة في هذه العلاقة داخل بيئات تنظيمية مختلفة.

ملحق الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الاسئلة العامة
60+	60-50	50-40	40-30	30-20	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعتمد المؤسسة خطأً واضحة لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم إعداد خطط الموارد البشرية بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعتمد المؤسسة على بيانات ومعلومات دقيقة عند التخطيط للموارد البشرية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تحديث خطط الموارد البشرية بصورة دورية لمواكبة التغيرات التنظيمية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم عملية التخطيط الإداري في التنبؤ بالعجز أو الفائض في الموارد البشرية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتبع المؤسسة إجراءات فعالة لاستقطاب الكفاءات البشرية المناسبة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يساعد التخطيط الإداري على توزيع العاملين وفقاً لمهاراتهم وقدراتهم.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تراعى المؤهلات والخبرات عند تخصيص المهام والمسؤوليات للعاملين.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم التخطيط الإداري في تحقيق التوازن بين أعداد العاملين ومتطلبات العمل.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد خطط الموارد البشرية في الاستفادة المثلى من قدرات العاملين.

يسهم التخطيط الإداري في تقليل الهدر في استخدام الموارد البشرية.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة
يساعد التخطيط الإداري على رفع مستوى إنتاجية العاملين.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة
يؤدي التخطيط الإداري إلى تحسين سرعة إنجاز الأعمال داخل المؤسسة.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة
يسهم التخطيط الإداري في تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة
يساعد التخطيط الإداري على تعزيز العدالة في توزيع الأعباء الوظيفية.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة
تتمتع المؤسسة بكفاءة عالية في استخدام مواردها البشرية.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة
يسهم التخطيط الإداري في تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية بشكل عام.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة

- <https://forms.gle/GsW8uLgKtuhuZjsa8>

أدوات البحث:

م	أداة البحث	الهدف من استخدامها	عدد الفقرات	طريقة القياس
1	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومدى ارتباطه بالأهداف العامة للمؤسسة	5	ليكرت الخماسي
2	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس كفاءة التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة وتخطيطها	5	ليكرت الخماسي
3	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مدى مواءمة الموارد البشرية مع الخطط والأهداف المؤسسية	5	ليكرت الخماسي
4	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس كفاءة استخدام الموارد البشرية من حيث توزيع المهام واستثمار القدرات والمهارات	5	ليكرت الخماسي
5	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس أثر التخطيط الإداري في تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي	5	ليكرت الخماسي

المراجع:

- المراجع العربية

الجعفري, م. ا. (2019). أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية علي دعم الإدارة العليا لتحقيق إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة قطاع الصناعات الدوائية في السودان 2014 – 2019م) Retrieved from https://ajahs.journals.ekb.eg/article_52197.html

سليمان, د. ع. (2016). اثر كفاءة عملية تخطيط الموارد البشرية علي الاداء التنظيمي Retrieved from https://jces.journals.ekb.eg/article_51679.html

فطیح, م. م. (2025). أثر التخطيط الإداري على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على إدارة الموارد البشرية بمستشفى الملك خالد بنجران . Retrieved from <https://aaasjournals.com/index.php/ajashss/article/view/1072>

- المراجع الأجنبية

Ding, H. (2024). A Study on the Role of Human Resource Planning in the Implementation of Corporate Strategies. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/380500504_A_Study_on_the_Role_of_Human_Resource_Planning_in_the_Implementation_of_Corporate_Strategies

Fernández, D. L. (2025). Methodology, strategies, and factors for business innovation in large companies. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2096248725000025>

Gandrita, D. M. (2023). Improving Strategic Planning: The Crucial Role of Enhancing Relationships between Management Levels. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/10/211>

Hussain, A. (2023). Nexus of Training and Development, Organizational Learning Capability, and Organizational Performance in the Service Sector. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/4/3246>

Kaliannan, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482222000456>

Khan, J. A. (2023). Research Methodology (Methods, Approaches And Techniques). Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/373809840_Research_Methodology_Methods_Approaches_And_Techniques

McMackin, J. (2021). Agile for HR: Fine in practice, but will it work in theory? Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482220300644>

Musarat, M. A. (2024). Evaluating the correlation between project selection criteria and organizational performance within the construction industry. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2090447924001692>

Oyadiran, P. A. (2021). IDENTIFYING AND CONSTRUCTING RESEARCH PROBLEM IN MANAGEMENT SCIENCES; AN ANALYSIS. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/372855255_IDENTIFYING_AND_CONSTRUCTING_RESEARCH_PROBLEM_IN_MANAGEMENT_SCIENCES_AN_ANALYSIS