مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

**اسم المقال:** تقييم مدى توافر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركة السورية للاتصالات بالسويداء
**اسم الكاتب:** د. علي ميا، د. لمى اسبر، هلال الحلبي
**رابط ثابت:** https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5876
**تاريخ الاسترداد:** 2026/11/03 17:49 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

# Assessment Of The Availability Of Strategic Human Resources Planning In The Syrian Telecom Company In Sweida

**Dr Ali maya** [*]
**Dr. Lama Esber** [**]
**Hilal Al-Halabi** [***]

**(Received 16 / 8 / 2022. Accepted 30 / 3 / 2023)**

**□ ABSTRACT □**

The research aimed to assess the availability of strategic planning for human resources in the Syrian Telecom Company in Sweida, by addressing four basic dimensions (business analysis - demand forecasting - supply analysis - gap analysis). The researcher relied on the comprehensive inventory method for the study community, by distributing (180) questionnaires to the employees at the studied company, which were fully retrieved and analyzed. The researcher used T Student test for one sample as a basic test for this study to evaluate the availability of the dimensions of strategic planning for human resources.

The research found a high level of both business analysis and demand forecasting on the one hand, and a low level of both supply analysis and gap analysis on the other hand. The research also concluded with a set of recommendations related to the necessity of creating an integrated system for strategic planning for human resources, and balancing the demand and supply of human resources, with the establishment of specialized training courses to raise the efficiency of employees in human resources management.

**Keywords:** Strategic Planning- Human Resources- Business Analysis- Demand Forecasting- Supply Analysis- Gap Analysis.

**Copyright** **:**Tishreen University journal-Syria, The authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

[*] **Professor, Faculty Of Economic, Tishreen University, Lattakia, Syria.**
[**] **Assistant Professor, Faculty Of Economic, Tishreen University, Lattakia, Syria.**
[***] **Postgraduate Student,Faculty Of Economic, Tishreen University, Lattakia, Syria.**
**Hilalalhalaby@tishreen.edu.sy**

# تقييم مدى توافر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركة السّورية للاتصالات بالسويداء

**الدكتور علي ميا***
**الدكتورة لمى اسبر****
**هلال الحلبي*****

**(تاريخ الإيداع 16 / 8 / 2022. قُبِل للنشر في 30 / 3 / 2023)**

## □ ملخّص □

هدف البحث إلى تقييم مدى توافر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركة السّورية للاتصالات بالسويداء، وذلك من خلال تناول أربعة أبعاد أساسية(تحليل العمل–التنبؤ بالطلب–تحليل العرض–تحليل الفجوة). اعتمد الباحث على أسلوب الحصر الشامل بالنسبة لمجتمع الدراسة، من خلال توزيع(180) استبانة على مدراء الإدارة العليا والوسطى ورؤساء الأقسام في الشركة المدروسة، حيث تم استرجاعها وتحليلها بشكل كامل. واستخدم الباحث اختبار T ستيودنت كاختبار أساسي لهذة الدراسة بهدف تقييم مدى توافر أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

توصل البحث إلى ارتفاع مستوى كل من تحليل العمل والتنبؤ بالطلب من جهة، وانخفاض مستوى كل من تحليل العرض وتحليل الفجوة من جهة أخرى، كما خلص البحث إلى مجموعة من التوصيات المتعلقة بضرورة إيجاد نظام متكامل للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والموازنة بين الطلب والعرض من الموارد البشرية، مع إقامة دورات تدريبية متخصصة لرفع كفاءة العاملين في إدارة الموارد البشرية.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي–الموارد البشرية–تحليل العمل–التنبؤ بالطلب–تحليل العرض–تحليل الفجوة.

**حقوق النشر** : مجلة جامعة تشرين– سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص CC BY–NC–SA 04

* أستاذ ، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.
** مدرس، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.
*** طالب ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية. Hilalalhalaby@tishreen.edu.sy

## مقدمة :

تمر المؤسسات على اختلاف أنواعها في وقتنا الحالي بتغيرات سريعة في استراتيجياتها العامة، وذلك نتيجة للتغيرات في البيئة التي تعمل فيها، وهو ما ينعكس مباشرة على حجم الموارد البشرية فيها من حيث الأعداد والنوعيات والخصائص، وبالتالي أصبح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية المؤسسة باعتباره حلاً للسيطرة على الانعكاسات السلبية التي قد تمس الأداء التنظيمي للمؤسسة نتيجة لهذه التغيرات، ويعتبر البعض أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو حجر الزاوية في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية للمؤسسة والتي تمثل أحسن سبيل لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية.

**الدراسات السابقة :**

**الدراسات العربية :**

- **دراسة (محمد ، 2016) بعنوان : أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية في قطاع الصناعات الثقيلة (دراسة حالة شركة جياد للآليات الثقيلة) :**

تمت صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيسي الآتي : ما العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الموارد البشرية في قطاع الصناعات الثقيلة ؟ بمعنى أنه كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يؤثر على أداء الموارد البشرية ؟ وهدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل أبعاد التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في (دعم واهتمام الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، وجود تحليل استراتيجي بيئي، وجود خطة استراتيجية، وجود قرارات استراتيجية تحسينية) لمعرفة علاقتها بأداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى تسليط الضوء على الأبعاد المهمة لأداء الموارد البشرية والمتمثلة في (الكفاءة، الفاعلية، الحد من إهدار الموارد، التمكين) ومعرفة علاقتها بممارسات التخطيط الاستراتيجي، والوقوف على العقبات التي تعترض التخطيط الاستراتيجي وتأثير ذلك على أداء الموارد البشرية في قطاع الصناعات الثقيلة. وتوصلت الدراسة لوجود أثر للأبعاد المتعلقة بممارسات التخطيط الاستراتيجي على كل أبعاد أداء الموارد البشرية (الفاعلية، الكفاءة، الحد من إهدار الموارد، التمكين).

- **دراسة (بوزيد ، 2020) بعنوان : أهمية التخطيط في الموارد البشرية :**

تمثلت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي الآتي : ما هي أهمية التخطيط في إدارة الموارد البشرية ؟ وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع عملية التخطيط السليم للمورد البشري في إدارة الموارد البشرية، ومعرفة العوامل المؤثرة في هذه العملية، وإبراز المعوقات التي تواجهها، ويتضح من هذه الدراسة أن تخطيط الموارد البشرية يلعب دور حلقة الوصل بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وأنه على أساس تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع برامج نشاطاتها وممارساتها في كافة المجالات، وهذا يقودنا للقول بأن تخطيط الموارد البشرية هو حجر الأساس لكل وظائف إدارة الأفراد بما فيها خاصة وظيفة تخطيط المسار الوظيفي، لأنه يساهم بتوضيح حركة انتقال الموارد البشرية بين وظائف المؤسسة وعبر مستوياتها الإدارية، فيعرف الموظف من خلال مسار حياته الوظيفية في عمله.

**الدراسات الأجنبية :**

- **دراسة (Qudah et al , 2020) بعنوان :**

**The impact of strategic human resources planning on the organizational performance of public shareholding companies in Jordan :**

**أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي للشركات العامة المساهمة في الأردن :**

تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي : ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد لبشرية على الأداء التنظيمي للشركات العامة المساهمة في الأردن ؟ وتهدف الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي للشركات الأردنية المساهمة في الإدارة العليا ومديري الوحدات الوظيفية ( الموارد البشرية والتسويق والتمويل والمحاسبة ). حيث وجد الباحثون أن 60 شركة فقط هي التي تقوم بتطبيق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية معاً، كما وجدوا أثراً كبيراً للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (إدماج عملية تنمية المواد البشرية والتخطيط الاستراتيجي أو المشاركة الاستراتيجية) بشأن الأداء التنظيمي، وقد أظهرت النتائج أن اعتماد الأبعاد الاستراتيجية لبروتوكول حل العناوين (HRP) يؤدي إلى زيادة في الإنتاجية الإجمالية للمؤسسة، فضلاً عن رضا العاملين وسمعتهم، فضلاً عن خفض تكاليف التشغيل، ويجب على مديري الموارد البشرية أن يفهموا فعالية ممارسات الموارد البشرية المصممة استراتيجياً في مختلف الوظائف.

- **دراسة (Sarode et al , 2022) بعنوان :**

**Review on Human Resources Planning and Development :**

**مراجعة لتخطيط وتطوير الموارد البشرية :**

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم استعراض ومقارنة شاملين للبحوث التي نشرت في مجالات الموارد البشرية العامة والمجالات الخاصة بالصناعة خلال السنوات العشر الماضية، كما ناقشت المواضيع الرئيسية التي تمت دراستها عبر خمسة وظائف رئيسية في مجال الموارد البشرية، وسلطت الضوء على النتائج العامة وتحديد الآثار الأولية على البحوث المضافة في المستقبل، وأظهرت النتائج أنه يجب التركيز على الخدمة وتحديد سياسات وممارسات وأنظمة الموارد البشرية التي قد يكون لها أكبر فائدة وتأثير.

**تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها** تدرس التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتسلط الضوء على تقييم مدى توافره في الشركات ومدى الاستفادة منه، بينما تتشابه في تناولها لمتغير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمتغير مؤثر على أداء المنظمات نظراً لأهمية التخطيط في بلدان كبلداننا.

**مشكلة البحث :**

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث على عدد من مراكز البريد المتوزعة في القرى والتابعة للشركة السورية للاتصالات بالإضافة إلى زيارة مركز الشركة في السويداء، لوحظ وجود فائض في الموارد البشرية ببعض الوظائف في الشركة ووجود نقص في الموارد البشرية في وظائف أخرى، وضعف مهارات بعض العاملين في تقديم الخدمات المطلوبة منهم، وعلى ذلك تم طرح مجموعة من التساؤلات العامة المرتبطة بموضوع البحث على العينة الاستطلاعية المكونة من مدراء الإدارة العليا والوسطى ورؤساء الأقسام، وتمثلت أهم التساؤلات التي طرحها الباحث بالآتي :

- هل يتم إجراء تحليل للعمل وتوصيف دقيق لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية ؟
- هل يتم إجراء تحليل للبيئة واتباع أساليب جيدة في عملية التنبؤ بالطلب وتحليل العرض من الموارد البشرية ؟
- هل يتم إجراء دراسة لتحليل الفجوة في الموارد البشرية وكيفية وضع الحلول المناسبة لها ؟

وبناءً على نتائج الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث وجد أن هناك ضعف في الوعي التخطيطي لدى الكثير من العاملين في الأجهزة الإدارية العليا، وعدم اتباع منهج علمي في تعيين الموارد البشرية في الشركة، وضعف في نظم معلومات الموارد البشرية، بالإضافة إلى عدم وجود إلمام بمبادئ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأبعاده ومراحله، ونتيجة لذلك يمكن أن نحصر إشكالية البحث في التساؤل الرئيس الآتي :

**ما مدى توافر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركة السّورية للاتصالات بالسويداء ؟**

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية الآتية :

- ما مدى توافر تحليل العمل كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركة السورية للاتصالات ؟
- ما مدى توافر التنبؤ بالطلب كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركة السورية للاتصالات ؟
- ما مدى توافر تحليل العرض كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركة السورية للاتصالات ؟
- ما مدى توافر تحليل الفجوة كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركة السورية للاتصالات ؟

**فرضيات البحث :**

**الفرضية الرئيسية :** لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تقييم مدى توافر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركة السّورية للاتصالات بالسويداء وبين متوسط الحياد(3): ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الأربعة الآتية :

الفرضية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين مدى توافر تحليل العمل في الشركة السّورية للاتصالات بالسويداء وفق إجابات أفراد العينة المدروسة وبين متوسط الحياد(3).

الفرضية الثانية: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين مدى توافر التنبؤ بالطلب في الشركة السّورية للاتصالات بالسويداء وفق إجابات أفراد العينة المدروسة وبين متوسط الحياد(3).

الفرضية الثالثة: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين مدى توافر تحليل العرض في الشركة السّورية للاتصالات بالسويداء وفق إجابات أفراد العينة المدروسة وبين متوسط الحياد(3).

الفرضية الرابعة: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين مدى توافر تحليل الفجوة في الشركة السّورية للاتصالات بالسويداء وفق إجابات أفراد العينة المدروسة وبين متوسط الحياد(3).

## أهمية البحث و أهدافه:

**أهداف الدراسة :**

باعتبار أن إدارة الموارد البشرية تشتمل على مجموعة من الوظائف الرئيسية الموجهة لتسهيل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية التي تعمل على الربط بين حاجة المؤسسة للوظائف وبين الأشخاص المناسبين لهذه الوظائف، وهذا ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، يتبين الهدف من الدراسة المتمثل في تحديد مدى توافر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده (تحليل العمل، التنبؤ بالطلب، تحليل العرض، تحليل الفجوة) في الشركة السورية للاتصالات في السويداء.

**أهمية الدراسة :**

**الأهمية النظرية :** تنبع الأهمية النظرية لهذا البحث من أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركة السورية للاتصالات، حيث يمثل هذا المتغير موضوعاً مهماً للبحث كونه يساعد في تحسين واقع الموارد البشرية بالمنظمات في الوقت الحالي وفي المستقبل، و يعد من أهم أنشطة الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية في مختلف أنواع المنظمات.

**الأهمية العملية :** يقدم البحث دراسة عملية لمدى توافر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركة السورية للاتصالات في السويداء، وهو ما سيساعد على توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأبعاد تنفيذه في عمل الشركة محل الدراسة.

## منهجية البحث :

من أجل الوصول إلى هدف البحث والإجابة عن الأسئلة التي طرحت ضمن مشكلة البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وذلك من أجل وصف ماهية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وكذلك وصف خطواته وأهميته في عمل الشركة.

وتم استخدام بعض المؤشرات الإحصائية في سبيل إثبات فرضية البحث، بالإضافة إلى دراسة هذه المؤشرات من خلال الوصف وذلك عن طريق إجراء استبيان موجه إلى مدراء الإدارة العليا والوسطى ورؤساء الأقسام يتضمن عدد من الأسئلة لقياس متغيرات البحث.

**حدود البحث :**

**الحدود المكانية :** يقتصر البحث على الشركة السورية للاتصالات في السويداء.

**الحدود الزمانية :** في النصف الثاني من العام 2021 وبداية العام 2022.

**الإطار النظري :**

**1-مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :**

لقد تطور نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وفق مرحلتين إذ في البداية تركزت جهود الباحثين على مقاربة تخطيط الموارد البشرية التي غالباً ما عرفت بالتسيير التقديري للموارد البشرية، ولقد أثار ظهور هذه المقاربة خلال سنوات 1960 – 1970 الكثير من الإشكاليات المفاهيمية والتطبيقية بهدف الاندماج الاستراتيجي للموارد البشرية ضمن استراتيجية المنظمة، الأمر الذي أدى منذ سنوات 1980 إلى ظهور مقاربة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (يحضيه ، 2005 : 101).

ويغرض توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فيما يلي سيتم عرض مجموعة من التعاريف التي تناولت هذا الموضوع وسيتم استنتاج تعريف شامل وكامل للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تبرز من خلاله العلاقة الموجودة بين كل من خطة المنظمة وخطة الموارد البشرية الموجودة فيها، حيث أنه وبالرغم من تعدد مفاهيم وتعاريف ومدلولات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، إلا أن الهدف من ورائه يبقى واحداً ألا وهو الاستخدام الفعال والأمثل للموارد البشرية بما يخدم مصالحهم ومصالح منظماتهم، وفيما يلي مجموعة من التعاريف :

إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو أحد الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلاله تقدر وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها ومهاراتها بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجيتها (عقيلي ، 2000 : 229).

ويعرفه كل من جورج ميلكوفيتش (George Milkovich) و جون بودرو (John Boudreau) بأنه عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار الأمثل في نشاطات الموارد البشرية المختلفة (السالم ، 2006 : 58).

ويمكن النظر إلى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أنه مقابلة بين العرض والطلب، فالعرض يمثل المتاح من الموارد البشرية حالياً واتجاهه وسلوكه في الفترة المقبلة التي تتضمنها فترة التخطيط، أما الطلب فيمثل احتياجات المؤسسة من الأفراد خلال فترة التخطيط ويعتمد هذا على ظروف المنظمة من حيث تغير أو ثبات كميات الإنتاج والتغير في عبء العمل والتغير في تكنولوجيا الإنتاج والتغير في الهيكل التنظيمي للمنظمة (ماهر ، 2007 : 162).

ومن التعاريف السابقة **يرى الباحث أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية** هو عبارة عن جمع معلومات بغرض اتخاذ قرارات من شأنها موازنة العرض من الموارد البشرية بالطلب عليها في فترة مستقبلية اعتماداً على تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وذلك بهدف الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة عالية من شأنها تحسين الأداء.

**2-مقومات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :**

إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يوضع في ضوء البيانات والمعلومات التي تصل إلى إدارة الموارد البشرية بحيث تتوقف صحة التخطيط وفعاليته على دقة تلك البيانات وكفايتها، ففي حالة عدم وجود الدقة في البيانات أو عدم توفرها بالشكل اللازم فإنه لا يمكن الوصول إلى خطة دقيقة (بربر ، 2000 : 70).

وبناءً على ما سبق فإن مقومات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هي (عبد الباقي ، 2002 : 132) :

- وضوح جميع الأهداف بما فيها الحالية والمستقبلية.
- أن يكون التنظيم الإداري واضح.
- وجود معلومات كافية عن معدلات الأداء المستهدفة لكل من الفرد والجماعة.
- وجود سياسات إنتاجية وتسويقية محددة وواضحة.
- أن يكون هناك وصف تحليلي لجميع الوظائف الموجودة في المنظمة.
- أن تكون هناك إجراءات عمل محددة.

**3-أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :**

تعمل الإدارة للوصول إلى جملة من الأهداف الواعية والمدروسة من خلال القيام بعملية التخطيط السليم للموارد البشرية، وهذه الأهداف تتمثل فيما يلي (تيميراز ، 2014 : 63) :

1. التعرف على الوضع القائم للموارد البشرية بصورة تفصيلية تمكّن من تحديد المعالم الواقعية لقوى العمل المتاحة.
2. التعرف على مصادر الموارد البشرية (سوق العمل) ودراستها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطة الموارد البشرية من حيث العدد والنوع.
3. التعرف من واقع هذه البيانات والمعلومات المشار إليها على المشاكل التي تحد من الاستخدام الرشيد والحسن للموارد البشرية الحالية والمتاحة والممكنة في الحاضر والمستقبل.
4. محاولة وضع مجموعة من الحلول العملية لكل أو معظم هذه المشاكل في الوقت الحاضر مع ضرورة الحل التدريجي لما تبقى منها في المستقبل وعدم تكرارها، بالإضافة إلى التركيز بصفة خاصة على إيجاد الحلول المناسبة لمشكلتي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين.
5. التنبؤ بأعداد ونوعيات الموارد البشرية اللازمة خلال فترة زمنية مناسبة في المستقبل، بحيث يغطي هذا التنبؤ الموارد البشرية اللازمة للإحلال والتوسعات في الأنشطة المختلفة خلال الفترة المحددة، كأن تكون خمس سنوات مثلاً.

6. تحديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المنظمة.

وبالتالي يستنتج الباحث أن جميع أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تصب في الحصول على الموارد البشرية المطلوبة بالأنواع والأعداد المطلوبة وبالمهارات والكفاءات التي تلبي احتياجات المنظمة وذلك في الوقت المناسب وكل ذلك بهدف تحسين أداء الفرد والمنظمة معاً بما يكمها من تحقيق الأهداف وبلوغ الغايات.

**4-أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :**

تظهر أهمية قيام المنظمة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال ما يتحقق عن ذلك من فوائد، ومن تلك الفوائد نذكر بشكل عام الآتي :

1. يخدم نشاط التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أهداف متعددة خاصة بكل من الفرد والمنظمة والمجتمع، ففيما يخص الفرد فإن التخطيط الجيد يحقق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، أما على صعيد المنظمة فإن التخطيط يحقق التوازن الداخلي بعدم وجود فائض أو عجز في الموارد البشرية، أما بالنسبة للمجتمع فإن التخطيط يساهم في استخدام الموارد البشرية أحسن استخدام.

2. تدنية تكاليف أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى كصيانة الموارد البشرية والتدريب والاختيار والتعيين، وذلك لأن التخطيط يجيب على الأسئلة التالية : ما كم ونوع الموارد البشرية المطلوبة ؟ كيف يمكن الحصول على هذه الموارد ؟ متى يجب الحصول على هذه الموارد ؟ أين تستخدم هذه الموارد ؟ (الهيثي ، 1999 : 64)

3. يمكن المنظمة من الاستعداد لمواجهة التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة المحيطة بها (التطور التكنولوجي، المنتجات المنافسة وتعليمات وقوانين الدولة...الخ)، لأن هذه التغيرات قد تخلق عادة تغييراً في محتوى العمل والمهارات المطلوبة وأنواعها وعددها، مما يستدعي الإعداد والتخطيط لمواجهة مثل هذه التغيرات.

4. إتاحة الفرصة أمام المنظمة للتأكد من مدى الاستفادة من المصادر البشرية المتاحة وخاصة هؤلاء الذين يؤدون أعمالاً لا تتوافق مع قدراتهم ومهارتهم.

5. المحافظة على الموارد البشرية وتخفيض معدل دوران العمل، مما يؤدي إلى ضمان احتفاظ المنظمة بالإطارات الفنية الجيدة وعدم إفساح المجال أمام تسرب هذا النوع من القوى العاملة إلى منظمات منافسة (تيميراز ، 2014 : 62).

6. يرفع التخطيط من مستوى رضاء الأفراد عن أعمالهم ومنظمتهم عن طريق توفير الكفاءات بشكل منسجم مع متطلبات المنظمة (عباس ، 2006 : 57).

7. يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أيضاً في رفع كفاءة العمليات الإنتاجية من خلال تجنب دفع أجور إضافية لا يقابلها عمل مماثل، وبالتالي يؤدي ذلك إلى تحقيق العدالة في توزيع الأجور (زويلف ، 2001 : 46).

8. يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للأفراد وذلك من خلال تحديد أنشطة الترقية والنقل والتدريب وغيرها (ماهر ، 2007 : 162).

**5-مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :**

**أولاً : تحليل العمل والتحليل البيئي وتحديد الموقف :**

تبدأ إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة بإيجاد آليات للتوافق مع الاستراتيجية التنظيمية من خلال تحليل الظروف البيئية الداخلية والخارجية الخاصة بالموارد البشرية، أي لا بد من تحديد كم ونوع الموارد البشرية، وهل هذا الكم يتناسب مع الوظائف الحالية والمستقبلية، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة والضعف، كذلك تحليل البيئة الخارجية (الفرص

والتهديدات)من حيث توفر الكفاءات الخارجية وإمكانية استقطابها من قبل المنظمة، ودرجة توفر المنافسين المؤثرين الذين يعتمدون على سياسات تحفيزية تجذب الكفاءات، ودراسة تأثير التكنولوجيا من خلال درجة الاعتماد عليها لتنفيذ العمل، وأيضاً دراسة مدى تأثير القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة في مجال الأعمال بشكل عام والموارد البشرية بشكل خاص (بوراس ، 2008 : 50).

ومرحلة تحليل العمل يجب أن تتضمن توافر قاعدة معلومات عن كل وظيفة من الوظائف وما تتطلبه هذه الوظائف من مؤهلات لابد وأن تتوفر لشاغليها، ويتكون تحليل العمل من الآتي :

1-الوصف الوظيفي (Job Description) : حيث يتم وضع وصف مكتوب من حيث المهام والواجبات، وظروف العمل، وطبيعة العلاقات المتعلقة بكل وظيفة (السلمي ، 2015 : 161).

2-المحددات الوظيفية (Job Specification) : حيث يتم تحديد الحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة لكل وظيفة من حيث المؤهلات العلمية، والخبرة العملية، والمهارات والدورات التدريبية والتي تعتبر مؤهلات شاغل الوظيفة (الهيتي ، 2010 : 98).

3-التقييم الوظيفي (Job Evaluation) : وتتضمن تجميع الوظائف المتساوية من حيث الوصف الوظيفي والمحددات الوظيفية ضمن نظام أجور وتعويضات واحد لضمان العدالة والمساواة بين الموظفين (Wilton , 2016 : 214).

**ثانياً : التنبؤ بالطلب وتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية :**

إن عملية التقدير هي المرحلة الثانية من مراحل التخطيط للموارد البشرية بعد تحليل الجانب البيئي وتحديد الموقف، وفي هذه المرحلة يتم تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً ومن مختلف التخصصات مع الإشارة إلى أن عملية التقدير تتم على مستوى كل وحدة إدارية، ولكل وظيفة وعمل على حدة وبشكل تفصيلي، ذلك لأن حجم الأعمال في كل منها وكذلك قوة العمل المتاحة فيها تختلف من وحدة لأخرى، وفي ضوء ذلك يمكننا القول بأن عملية تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية تبنى على أساس حجم أو رقم الأعمال المطلوب إنجازه والمحدد، وهذا يستدعي بالضرورة دراسة عبء أو حجم العمل المستقبلي في كل إدارة وقسم لتقدير حاجاتهما من الموارد البشرية لتغطية هذا الحجم، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب النوعية والكمية لتقدير الاحتياجات (حسن ، 2002 : 171).

هناك طرق كثيرة تستخدم للتنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة مستقبلاً بحيث يقوم البعض منها على تقديرات الإدارة العليا والبعض الآخر على تقدير المديرين في الوحدات الدنيا، وبصفة عامة تنقسم الأساليب العلمية المستخدمة في التخطيط إلى نوعين : أساليب كمية وأساليب نوعية أو وصفية، حيث تعتمد الأساليب الوصفية على تنبؤات يضعها الخبراء بحيث يتم الاعتماد على مجموعة خبراء للوصول إلى أفضل إجماع في الرأي من قبلهم، أما الأساليب العلمية (الكمية) في تحديد احتياجات الموارد البشرية فهي كثيرة وتعتمد على مؤشرات تنبؤية ترتبط بنشاطات المنظمة وتؤثر على الطلب على الموارد البشرية (عباس ، 2006 : 61).

**ثالثاً : تحليل العرض من الموارد البشرية :**

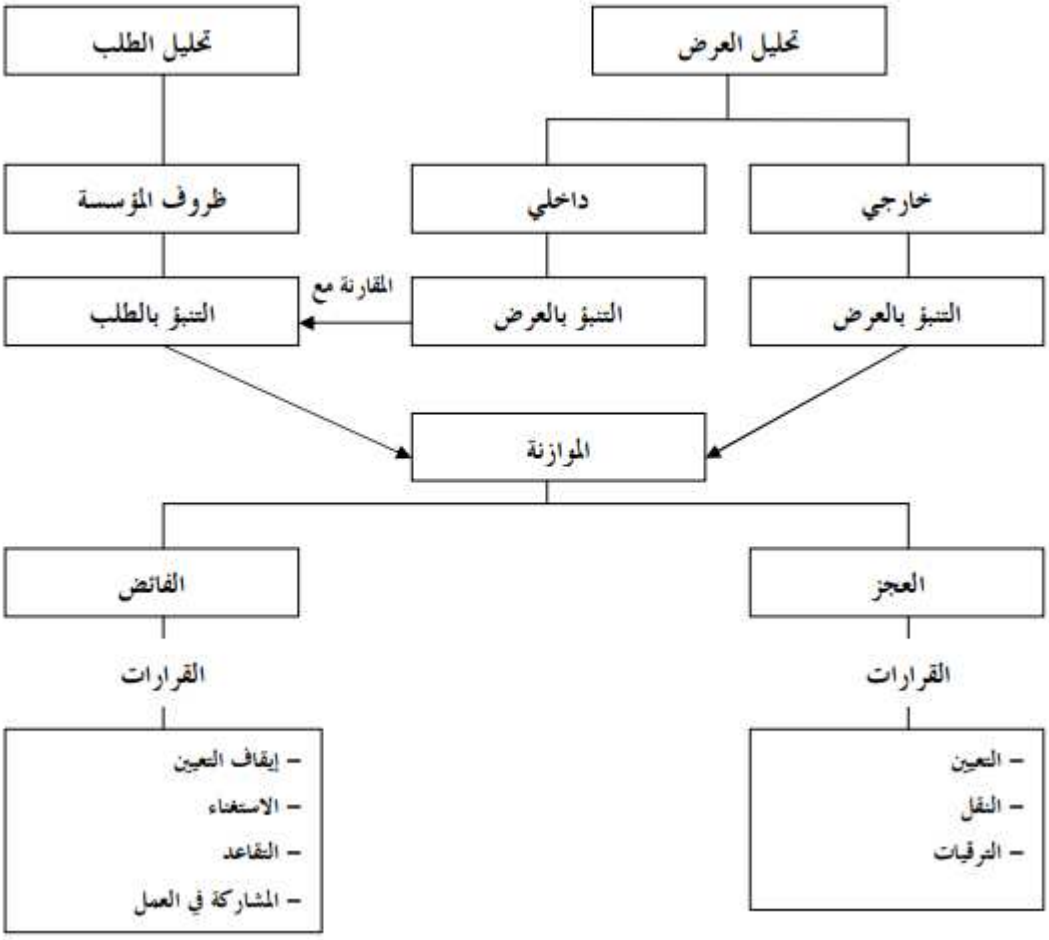
تتضمن هذه المرحلة تحديد الموارد البشرية المتاحة للمنظمة لملء الشواغر الحالية أو المتوقعة، ويقسم عرض الموارد البشرية إلى العرض الداخلي ويتكون من الموارد البشرية المتوفرة داخل المنظمة، حيث يمكن ملء الشواغر من خلال النقل أو الترقية، والعرض الخارجي ويتكون من الموارد البشرية المتوفرة في سوق العمل أو المنظمات الأخرى داخل البلد أو خارجه (beardwell, Claydon, 2007 : 33-34).

إن الهدف من هذه المرحلة يكمن في حصر الموارد البشرية الموجودة حالياً في المنظمة وتحليلها من حيث القابليات والمهارات والمستوى التدريبي ودرجة الاستعداد للعمل وكذلك تحديد التغيرات المحتملة في هذه الجوانب مستقبلاً (فترة الخطة)، إضافة إلى دراسة سوق العمل وما يتوفر فيه من مهارات وكفاءات وذلك في ضوء الاحتياجات التي يتم تحديدها في مرحلة تحليل الطلب (السالم ، 2006 : 64).

**رابعاً : تحليل الفجوة في الموارد البشرية :**

بعد تقدير الاحتياجات والعرض من الموارد البشرية تقوم الإدارة بتحليل المعلومات والتوفيق بين كل من جانبي العرض والطلب ونادراً ما يكون الطلب المتنبئ به مساوياً للعرض، فعندما يكون العرض الداخلي للموارد البشرية أكبر من الاحتياجات نقول بأن هناك فائضاً في الموارد البشرية، وفي حالة العكس أي أن العرض الداخلي لا يمكن من تلبية احتياجاتها نقول أن هناك نقصاً في الموارد البشرية، وتمثل كلا الوضعيتين عدم التوازن بين العرض والطلب وهي مشكلة يجب معالجتها.

وفيما يلي شكل يوضح مختلف استراتيجيات موازنة العرض والطلب للموارد البشرية :




**استراتيجيات موازنة العرض والطلب**

**المصدر : (الهيثي ، 1999 : 71)**

من الشكل السابق يمكن الملاحظة أنه على المنظمة أن تختار الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع العجز أو الفائض اعتماداً على المقارنة، فإذا لاحظت أن هناك عجز تختار إحدى استراتيجيات سد النقص في الموارد البشرية، وإذا لاحظت وجود فائض فإنها تتعامل معه وفق إحدى الاستراتيجيات الخاصة بمعالجة الفائض، كما أنه لابد على المنظمة أن تختار أنسب الاستراتيجيات لها ولأوضاعها وللبيئة التي تنشط فيها.

كما أنه بعد إعداد خطة الموارد البشرية وتنفيذها لابد من تقييم النتائج وبشكل واضح، إذ يمكن التعرف عما إذا كانت المنظمة نجحت بالفعل في مواجهة احتمالات الفائض أو العجز، وأي من الأجزاء أو مراحل التخطيط ساهمت بشكل ملموس في تحقيق النجاح أو الفشل، وعليه فإننا قد نقارن تنبؤات الطلب والعرض بالنتائج الفعلية للتعرف على مدى سلامة ودقة الأساليب التي تم استخدامها (المرسي ، 2006 : 224).

وبما أنه لا يمكن الفصل بين التخطيط والرقابة تظهر أهمية مراقبة تنفيذ خطة الموارد البشرية والتأكد من تحقيق الأهداف بدقة، وحتى تتمكن المنظمة من متابعة تنفيذ الخطة لابد عليها من الإجابة على الأسئلة التالية ( شاويش ، 2007 : 142):

- ما مدى كفاءة الخطة حتى الآن في تحقيق أهداف المنظمة ؟ وما الذي يجب تغييره فيها ؟
- هل الخطة فعالة من حيث التكلفة والعائد ؟ وما هي انعكاسات الخطة على كل من المنظمة والأفراد ؟

لذلك تعتبر عملية التقييم أحد أهم المراحل في عملية تخطيط الموارد البشرية ذلك لأنها تسعى لتحديد نقاط القوة والضعف فيها كما تمتد لتشمل تحديد فعالية خطط الموارد البشرية.

**6-معوقات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:**

يواجه مدراء الموارد البشرية عدداً من العقبات أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تتمثل بالآتي (أبو بكر والمصري ، 2018 : 155) :

1-انخفاض كفاءة التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة وعدم اقتناع المسؤولين وبصفة خاصة الإدارة العليا بأهمية وضرورة تخطيط الموارد البشرية.

2-تركيز إدارة الموارد البشرية على التخطيط قصير الأجل دون التفكير في التخطيط طويل الأجل.

3-قلة خبرة إدارة الموارد البشرية وموظفيها بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وذلك بسبب حداثة الموضوع نسبياً.

4-ضيق الوقت، فقد يحول انشغال المدير وموظفي إدارة الموارد البشرية بالأعمال اليومية إلى عدم تخصيص وقت كافٍ لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

5-ضعف التنسيق بين وظيفة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وباقي وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة.

6- عدم توفر الإمكانيات المادية والبشرية المخصصة لإدارة تخطيط وتنمية الموارد البشرية في المنظمة.

7- عدم توفر المعلومات الدقيقة والكافية عن الموارد البشرية الداخلية وكذلك عن سوق العمالة المتوفر خارج المنظمة، فعدم وجود قاعدة بيانات مبنية على مواصفات محددة من تلك الموارد البشرية قد يؤثر على عمل المنظمة وإحباط أهدافها المستقبلية.

**الإطار العملي :**

**مجتمع وعينة الدراسة:** تمثل مجتمع البحث بمدراء الإدارة العليا والوسطى ورؤساء الأقسام في فرع الشركة السورية للاتصالات في السويداء، ولقد اعتمدت عينة البحث على أسلوب الحصر الشامل بالنسبة للمدراء في مجتمع الدراسة.

**أداة الدراسة:** اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث قام بتوزيع 180 استبانة على العاملين في الإدارات العليا والوسطى، وكان عدد الاستبانات المعادة والصالحة للتحليل 180، كما اعتمد الباحث على مقياس لكرت الخماسي، حيث قابل كل عبارة خمس درجات من الموافقة:

| غير موافق بشدة | غير موافق | حيادي | موافق | موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

ولقد اختار الباحث العبارات المدرجة ضمن الاستبانة(بعد الرجوع إلى الدراسات السابقة التي تم ذكرها) لتقييم مدى توافر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركة السّورية للاتصالات بالسويداء، كما تم عرض الاستبانة وتحكيمها من قبل لجنة تحكيم، حيث قسم الباحث الدراسة العملية إلى ثلاثة أقسام رئيسة:

القسم الأول: تناول اختبار صدق وثبات المقياس

القسم الثاني: تناول الإحصاءات الوصفية

القسم الثالث: تناول اختبار الفرضيات

**القسم الأول: دراسة ثبات وصدق المقياس:**

**1-حساب معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس:**

تم حساب معامل ألفا كرونباخ للاستبانة الموزعة على العاملين، وكانت النتائج على الشكل التالي:

**الجدول رقم(1-1):Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| 02.9 | 24 |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20 إصدار**

يتضح من الجدول رقم(1-1) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبانة الموزعة على العاملين في الشركة محل الدراسة بلغت(0.902) وهي أكبر من(0.7)(Raykov, 1997) وهذا ما يدل على ثبات البيانات وصلاحيتها للدراسة ولا داعٍ لحذف أي من العبارات.

**2-حساب مصفوفة الاتساق الداخلي لقياس صدق المقياس:**

قام الباحث بحساب مصفوفة الاتساق الداخلي لقياس صدق المقياس، وذلك من خلال قياس معامل الارتباط بين متوسط كل متغير من متغيرات الدراسة وبين المتوسط العام، حيث كانت النتائج على الشكل الآتي:

**الجدول رقم(1-2):Correlations**

| | | v1 | v2 | v3 | v4 | M |
|---|---|---|---|---|---|---|
| v1 | Pearson Correlation | 1 | .823** | .943** | .897** | .976** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 180 | 180 | 180 | 180 | 180 |
| v2 | Pearson Correlation | .823** | 1 | .714** | .733** | .836** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .000 | .000 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | N | 180 | 180 | 180 | 180 | 180 |
| | | Pearson Correlation | .943** | .714** | 1 | .931** | .970** |
| | v3 | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | | .000 | .000 |
| | | N | 180 | 180 | 180 | 180 | 180 |
| | | Pearson Correlation | .897** | .733** | .931** | 1 | .961** |
| | v4 | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | | .000 |
| | | N | 180 | 180 | 180 | 180 | 180 |
| | | Pearson Correlation | .976** | .836** | .970** | .961** | 1 |
| | M | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | | N | 180 | 180 | 180 | 180 | 180 |

إصدار 20 SPSS المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من الجدول رقم(1-2) أن قيمة احتمال الدلالة($p=0.000< \alpha=0.05$) وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين متوسطات المتغيرات، مما يدل على صدق المقياس.

**القسم الثاني: الإحصاءات الوصفية:**

**1-تحليل العمل:**

قام الباحث بحساب الإحصاءات الوصفية(المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) للعبارات التي تقيس متغير تحليل العمل، حيث كانت النتائج على الشكل الآتي:

**الجدول رقم(1-3): التوصيفات الإحصائية لتحليل العمل**

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|---|---|
| تقوم الشركة بوضع وصف وظيفي مكتوب لكافة الوظائف المتاحة | 180 | 2 | 5 | 3.20 | .874 |
| تحدد الشركة جميع الواجبات والمسؤوليات المطلوبة من العاملين | 180 | 2 | 5 | 3.90 | .833 |
| توضح الشركة العلاقات الرسمية التي تربط العاملين مع بعضهم البعض | 180 | 4 | 5 | 4.10 | .301 |
| تعمل الشركة على تحديد الحد الأدنى من المؤهلات العلمية المطلوبة لشاغلي الوظائف | 180 | 3 | 4 | 3.80 | .401 |
| تقوم الشركة بتحديد المهارات والقدرات التي يجب أن يمتلكها شاغلو الوظائف | 180 | 2 | 4 | 3.70 | .642 |
| تقوم الشركة بتجميع الوظائف المتساوية من حيث المحددات الوظيفية ضمن نظام أجور وتعويضات عادل | 180 | 2 | 5 | 3.90 | .833 |
| Valid N (listwise) | 180 | | | | |

**إصدار SPSS 20 المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج**

يشير الجدول (1-3) إلى أن أصغر قيمة بالنسبة لمتوسط قيم إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس محور تحليل العمل كانت (3.20)، في حين كانت أكبر قيمة (4.10)، وهي أكبر من المتوسط (3)، وبالتالي فإن الشركة توضح العلاقات الرسمية التي تربط بين العاملين فيها.

**2-التنبؤ بالطلب:**

قام الباحث بحساب الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) للعبارات التي تقيس متغير التنبؤ بالطلب، حيث كانت النتائج على الشكل الآتي:

**الجدول رقم(1-4): التوصيفات الإحصائية للتنبؤ بالطلب**

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|---|---|
| تركز الشركة على الآليات الاستراتيجية في تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية | 180 | 2 | 5 | 3.90 | .833 |
| تسترشد الشركة بالأهداف الاستراتيجية الموضوعة في التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية | 180 | 4 | 5 | 4.10 | .301 |
| تعتمد الشركة على الطرائق الكمية في تحديد حاجاتها المستقبلية من الموارد البشرية | 180 | 3 | 4 | 3.80 | .401 |
| تعمل الشركة على تحديد التخصصات العلمية المطلوبة من الموارد البشرية مستقبلاً بما يتلاءم مع طبيعة الوظائف الشاغرة | 180 | 2 | 4 | 3.70 | .642 |
| تمتلك دائرة الموارد البشرية في الشركة تقارير دورية عن الوظائف المطلوبة من الدوائر الأخرى من حيث الأعداد والنوعيات | 180 | 3 | 4 | 3.80 | .401 |
| تقوم الشركة بتحليل حركة العاملين داخلها بين عدة وظائف وأقسام ومن درجة أجور إلى أخرى | 180 | 2 | 4 | 3.70 | .642 |
| Valid N (listwise) | 180 | | | | |

**إصدار SPSS 20 المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج**

يشير الجدول(1-4) إلى أن أصغر قيمة بالنسبة لمتوسط قيم إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس محور التنبؤ بالطلب كانت /3.70/ في حين كانت أكبر قيمة /4.10/، وهي أكبر من المتوسط (3)، وبالتالي فإن الشركة تسترشد بالأهداف الاستراتيجية الموضوعة للتنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية.

**3-تحليل العرض:**

قام الباحث بحساب الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) للعبارات التي تقيس متغير تحليل العرض، حيث كانت النتائج على الشكل الآتي:

**الجدول رقم(1-5): التوصيفات الإحصائية لتحليل العرض**

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|---|---|
| تعمل الشركة على تحليل الموارد البشرية المتوفرة داخلها بناءً على المؤهلات والخبرات المتاحة | 180 | 1 | 3 | 1.40 | .665 |
| تركز الشركة على تحليل الموارد البشرية في ضوء الوضع الحالي والتوجه المستقبلي | 180 | 1 | 3 | 1.20 | .602 |
| تحرص الشركة على مراجعة وتعديل آليات عمل الموارد البشرية بشكل يتناسب مع الموارد المتاحة | 180 | 1 | 2 | 1.40 | .491 |
| تمتلك الشركة قواعد بيانات تبيّن الأعداد والنوعيات المتاحة داخلها من الموارد البشرية | 180 | 1 | 4 | 1.90 | .833 |
| تقوم الشركة بتحليل عمليات الفاقد والخسارة والترقية والنقل الداخلي للموارد البشرية | 180 | 1 | 4 | 2.50 | .925 |
| تستخدم الشركة تحليل خصائص سوق العمل لتحليل العرض الخارجي للعمالة | 180 | 1 | 3 | 2.70 | .642 |
| Valid N (listwise) | 180 | | | | |

**إصدار SPSS 20 المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج**

يشير الجدول(1-5) إلى أن أصغر قيمة بالنسبة لمتوسط قيم إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس محور تحليل العرض كانت /1.20/، في حين كانت أكبر قيمة /2.70/، وعلى الرغم من أنها القيمة الأكبر إلا أنها أصغر من المتوسط /3/، وبالتالي لا تقوم الشركة بتحليل خصائص سوق العمل لتحليل عرض العمالة الخارجي.

**4-تحليل الفجوة:**

قام الباحث بحساب الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) للعبارات التي تقيس متغير تحليل الفجوة، حيث كانت النتائج على الشكل الآتي:

**الجدول رقم(1-6): الإحصاءات الوصفية لتحليل الفجوة**

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|---|---|
| تقوم الشركة بإجراء مقارنات بين الموارد البشرية المتاحة داخلها وما هو مطلوب من تلك الموارد مستقبلاً | 180 | 1 | 2 | 1.40 | .491 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| تسعى الشركة إلى استخدام العمالة المؤقتة في حالة وجود عجز في الموارد البشرية | 180 | 1 | 4 | 1.90 | .833 |
| تسعى الشركة إلى استخدام استراتيجيات النقل الداخلي وإتاحة الفرصة للتقاعد في حالة وجود فائض في الموارد البشرية | 180 | 1 | 4 | 2.50 | .925 |
| تعمل الشركة على صياغة استراتيجيات مناسبة للموازنة بين العجز والفائض من الموارد البشرية | 180 | 1 | 3 | 2.70 | .642 |
| تستعين الشركة بوظائف إدارة الموارد البشرية والبرامج والسياسات التي تسهم في تقليل الفجوة بين العجز والفائض | 180 | 1 | 3 | 2.10 | .702 |
| تستخدم الشركة الإجراءات التصحيحية لتحسين الأهداف الموجودة في الخطط الاستراتيجية | 180 | 1 | 4 | 2.10 | .702 |
| Valid N (listwise) | 180 | | | | |

**إصدار SPSS 20 المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج**

يشير الجدول(1-6) إلى أن أصغر قيمة بالنسبة لمتوسط قيم إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس محور تحليل الفجوة كانت /1.40/، في حين كانت أكبر قيمة /2.70/، وعلى الرغم من أنها القيمة الأكبر إلا أنها أصغر من المتوسط /3/، وبالتالي لا توجد هناك استراتيجيات مناسبة للموازنة بين العجز والفائض من الموارد البشرية.

**القسم الثالث: اختبار الفرضيات:**

اعتمد الباحث على اختبار T ستيودنت لعينة واحدة كاختبار أساسي للدراسة على الشكل الآتي:

**الفرضية الرئيسة: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تقييم مدى توافر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركة السّورية للاتصالات بالسويداء وبين متوسط الحياد(3):** ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الأربعة الآتية:

**الفرضية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين مدى توافر تحليل العمل في الشركة السّورية للاتصالات بالسويداء وفق إجابات أفراد العينة المدروسة وبين متوسط الحياد(3):**

قام الباحث بحساب المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس محور تحليل العمل، حيث بلغت قيمته(3.7667) كما هو وارد في الجدول رقم(1-7)، وللحكم على نتيجة الفرضية اعتمد الباحث على اختبار T ستيودنت لعينة واحدة، وذلك لاختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط مقياس ليكرت المستخدم(3)، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم(1-8)، حيث تبين أن قيمة احتمال الدلالة/p(sig)=0.000/ وهي أصغر من مستوى الدلالة/α=0.05/ وهو ما يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يعطي إمكانية اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

**الجدول رقم (1-7)One-Sample Statistics**

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|---|---|---|---|
| v1 | 180 | 3.7667 | .41075 | .03062 |

**إصدار SPSS 20 المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج**

**الجدول رقم(1-8)One-Sample Test**

| | Test Value = 3 |
|---|---|

| | T | Df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Lower | Upper |
| v1 | 25.042 | 179 | .000 | .76667 | .7063 | .8271 |

**إصدار SPSS 20 المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج**

**نتيجة اختبار الفرضية الأولى:** بما أن قيمة المتوسط المحسوب /3.7667/ وهي أكبر من متوسط المقياس /3/، فإن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على العبارات التي تظهر مستوى تحليل العمل لدى الشركة المدروسة، وهو ما أكدته نتيجة الاختبار بارتفاع مستوى تحليل العمل.

**الفرضية الثانية: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين مدى توافر التنبؤ بالطلب في الشركة السّورية للاتصالات بالسويداء وفق إجابات أفراد العينة المدروسة وبين متوسط الحياد(3):**

قام الباحث بحساب المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس محور التنبؤ بالطلب، حيث بلغت قيمته(3.8333) كما هو وارد في الجدول رقم(1-9)، وللحكم على نتيجة الفرضية اعتمد الباحث على اختبار T ستيودنت لعينة واحدة، وذلك لاختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط مقياس ليكرت المستخدم(3)، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم(1-10)، حيث تبين أن قيمة احتمال الدلالة/p(sig)=0.000/ وهي أصغر من مستوى الدلالة/α=0.05/ وهو ما يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يعطي إمكانية اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

**الجدول رقم(1-9)One-Sample Statistics**

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|---|---|---|---|
| v2 | 180 | 3.8333 | .24790 | .01848 |

**إصدار SPSS 20 المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج**

**الجدول رقم(1-10)One-Sample Test**

| | Test Value = 3 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | T | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| v2 | 45.101 | 179 | .000 | .83333 | .7969 | .8698 |

**إصدار SPSS 20 المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج**

**نتيجة اختبار الفرضية الثانية:** بما أن قيمة المتوسط المحسوب /3.8333/ وهي أكبر من متوسط المقياس(3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على العبارات التي تظهر مستوى التنبؤ بالطلب لدى الشركة المدروسة، وهو ما أكدته نتيجة الاختبار بارتفاع مستوى التنبؤ بالطلب.

**الفرضية الثالثة: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين مدى توافر تحليل العرض في الشركة السّورية للاتصالات بالسويداء وفق إجابات أفراد العينة المدروسة وبين متوسط الحياد(3):**

قام الباحث بحساب المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس محور تحليل العرض، حيث بلغت قيمته(1.8500) كما هو وارد في الجدول رقم(1-11)، وللحكم على نتيجة الفرضية اعتمد الباحث على اختبار T ستيودنت لعينة واحدة، وذلك لاختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط مقياس ليكرت المستخدم(3)، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم(1-12)، حيث تبين أن قيمة احتمال الدلالة/0.000=(sig)p/ وهي أصغر من مستوى الدلالة/0.05=α/ وهو ما يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يعطي إمكانية اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

**الجدول رقم(1-11):One-Sample Statistics**

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|---|---|---|---|
| v3 | 180 | 1.8500 | .45740 | .03409 |

**إصدار SPSS 20 المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج**

**الجدول رقم(1-12)One-Sample Test**

| | Test Value = 3 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | t | Df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| v3 | -33.731- | 179 | .000 | -1.15000- | -1.2173- | -1.0827- |

**إصدار SPSS 20 المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج**

**نتيجة اختبار الفرضية الثالثة:** بما أن قيمة المتوسط المحسوب /1.8500/ وهي أصغر من متوسط المقياس(3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تظهر مستوى تحليل العرض لدى الشركة المدروسة، وهو ما أكدته نتيجة الاختبار بانخفاض مستوى تحليل العرض.

**الفرضية الرابعة: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين مدى توافر تحليل الفجوة في الشركة السّورية للاتصالات بالسويداء وفق إجابات أفراد العينة المدروسة وبين متوسط الحياد(3):**

قام الباحث بحساب المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس محور تحليل الفجوة، حيث بلغت قيمته(2.1167) كما هو وارد في الجدول رقم(1-13)، وللحكم على نتيجة الفرضية اعتمد الباحث على اختبار T ستيودنت لعينة واحدة، وذلك لاختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط مقياس ليكرت المستخدم(3)، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم(1-14)، حيث تبين أن قيمة احتمال الدلالة/0.000=(sig)p/ وهي أصغر من مستوى الدلالة/0.05=α/ وهو ما يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يعطي إمكانية اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

**الجدول رقم(1-13):One-Sample Statistics**

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|---|---|---|---|
| 4v | 180 | 2.1167 | .46105 | .03436 |

**إصدار SPSS 20 المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج**

**الجدول رقم(1-14)One-Sample Test**

| | Test Value = 3 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | T | Df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| 4v | -25.705- | 179 | .000 | -.88333- | -.9511- | -.8155- |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20**

**نتيجة اختبار الفرضية الرابعة:** بما أن قيمة المتوسط المحسوب /2.1167/ وهي أصغر من متوسط المقياس(3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تظهر مستوى تحليل الفجوة لدى الشركة المدروسة، وهو ما أكدته نتيجة الاختبار بانخفاض مستوى تحليل الفجوة.

وبعد اختبار الفرضيات الفرعية الأربعة قام الباحث باختبار الفرضية الرئيسة للبحث وكانت النتائج على الشكل الآتي:

**الفرضية الرئيسة: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تقييم مدى توافر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركة السّورية للاتصالات بالسويداء وبين متوسط الحياد(3):**

قام الباحث بحساب المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة الأربعة، حيث بلغت قيمته(2.8917) كما هو وارد في الجدول رقم(1-15)، وللحكم على نتيجة الفرضية اعتمد الباحث على اختبار T ستيودنت لعينة واحدة، وذلك لاختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط مقياس ليكرت المستخدم(3)، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم(1-16)، حيث تبين أن قيمة احتمال الدلالة/p(sig)=0.000/ وهي أصغر من مستوى الدلالة/α=0.05/ وهو ما يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يعطي إمكانية اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

**الجدول رقم(1-15):One-Sample Statistics**

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|---|---|---|---|
| M | 180 | 2.8917 | .37381 | .02786 |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20**

**الجدول رقم(1-16)One-Sample Test**

| | Test Value = 3 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | T | Df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| M | -3.888- | 179 | .000 | -.10833- | -.1633- | -.0534- |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20**

**نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة:** بما أن قيمة المتوسط المحسوب /2.8917/ وهي أصغر من متوسط المقياس(3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تظهر مستوى متغيرات الدراسة الأربعة لدى الشركة

المدروسة، وبالتالي رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، ولذلك يمكن القول أن هناك انخفاضاً في مدى توافر الخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركة السّورية للاتصالات بالسويداء.

## النتائج و المناقشة:

**النتائج:**

1-تبين وجود ارتفاع في مستوى تحليل العمل لدى الشركة المدروسة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على مستوى تحليل العمل(3.7667)، حيث أكدت نتيجة الاختبار ذلك الارتفاع.

**ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى قيام الشركة بوضع وصف وظيفي مكتوب لكافة المهام والواجبات وظروف العمل، إضافةً لطبيعة العلاقات المتعلقة بكل وظيفة، مع تحديد الحد الأدنى من المؤهلات العلمية المطلوبة لكل وظيفة.**

2- تبين وجود ارتفاع في مستوى التنبؤ بالطلب لدى الشركة المدروسة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على مستوى التنبؤ بالطلب(3.8333)، حيث أكدت نتيجة الاختبار ذلك الارتفاع.

**ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى قيام الشركة بتحديد الكمية والنوعية المطلوبة من الموارد البشرية، مع تحديد المواصفات المطلوبة من تلك الموارد البشرية، إضافةً لتحليل حركة تلك الموارد داخل المنظمة.**

3- تبين وجود انخفاض في مستوى تحليل العرض لدى الشركة المدروسة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على مستوى تحليل العرض(1.8500)، حيث أكدت نتيجة الاختبار ذلك الانخفاض.

**ويرى الباحث أن سبب ذلك الانخفاض يعود لعدم وجود دراسات تفصيلية من قبل الشركة لحصر الموارد البشرية المتاحة داخلياً من حيث العاملين الموجودين وتحليل الوظائف لمقارنتها مع المؤهلات المتوفرة، وكذلك الموارد البشرية المتاحة خارجياً من حيث تقييم الخبرات والأعداد والنوعيات المراد الوصول إليها من الموارد البشرية الموجودة في سوق العمل.**

4- تبين وجود انخفاض في مستوى تحليل الفجوة لدى الشركة المدروسة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على مستوى تحليل الفجوة(2.1167)، حيث أكدت نتيجة الاختبار ذلك الانخفاض.

**ويرى الباحث أن سبب ذلك الانخفاض يعود إلى عدم اعتماد الشركة للمعلومات السابقة المتوفرة عن تحليل العمل، إضافةً لعدم استخدام الاستراتيجيات المناسبة لموازنة الطلب والعرض من الموارد البشرية في حالتي الانخفاض والارتفاع.**

5- يعتبر تخطيط الموارد البشرية الوسيلة الممنهجة لتحديد احتياجات المنظمات من العاملين من حيث الكمّ والنوع والتخصص.

6-يسهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين أداء منظمات الأعمال وتحقيق أهدافها واكتسابها للميزة التنافسية.

## الاستنتاجات و التوصيات:

1-العمل على زيادة الاهتمام بنظام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى الشركة ككل، وذلك من خلال إشراك مدراء الموارد البشرية في صياغة الخطط والأهداف الاستراتيجية.

2-العمل على حصر العرض الموجود من الموارد البشرية داخلياً والمتوفرة في سوق العمل خارجياً وتحليلها بما يتناسب مع احتياجات الشركة، وذلك من خلال إعداد قوائم خاصة لتوزيعها على الأقسام، وإنشاء تقارير لتقويم الأداء.

3-العمل على الموازنة بين الطلب والعرض من الموارد البشرية، وذلك من خلال الاستفادة من المعلومات التي تم الحصول عليها في مرحلة تقسيم العمل مع استخدام الاستراتيجيات المناسبة في حالتي العجز والفائض.

4-ضرورة قيام الشركات بزيادة وعي وإدراك العاملين حول أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وذلك من خلال عمل دورات تدريبية متخصصة لرفع كفاءة العاملين في إدارة الموارد البشرية.

5-ضرورة أن يتوافر لدى الشركة فكرة واضحة عن الموقف الحالي للموارد البشرية العاملة بها، وذلك من خلال تحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها، وتحديد نقاط الضعف والعمل على معالجتها .

6-يوصي الباحث باستمرار عملية البحث الأكاديمي في مجال آليات تخطيط الموارد البشرية في منظمات الأعمال المختلفة.

## References:

1. Yahdihi, Samali. (2005). The Impact Of Strategic Management Of Human Resources And Competencies Development On The Competitive Advantage Of The Economic Enterprise. Introduction To Quality And Knowledge, Department Of Management Sciences, University Of Algiers, Algeria.
2. Aqili, Omar Wasfi. (2000). Managing Human Resources Strategically. Dar Wael For Publication And Distribution, Amman, Jordan.
3. Al-Salem, Moayad Saeed. (2006). Human Resource Management Is A Strategic Approach. International Book House, Modern World Books, Jordan.
4. Maher, Ahmed. (2007). Human Resource Management. University House, Ibrahimia, Egypt.
5. Barbara, Complete. (2000). Human Resource Management And Organizational Performance Efficiency. University Foundation For Studies, Publishing And Distribution, Beirut, Lebanon.
6. Abdel-Baqi, Salah El-Din. (2002). Recent Trends In Human Resource Management. New University Publishing House, Alexandria, Egypt.
7. Rabaa, Ali Muhammad. (2003). Human Resource Management. Dar Safa For Publication And Distribution, Amman, Jordan.
8. - Al-Haithi, Khaled Abdel-Rahim. (1999). Human Resource Management. Dar Al-Hamid, Amman, Jordan.
9. Abbas, Suhaila Muhammad. (2006). Human Resource Management Is A Strategic Approach. Dar Wael For Publication And Distribution, Amman, Jordan.
10. Zwilf, Mahdi Hassan. (2001). Human Resource Management Quantitative Introduction. Dar Al-Fikr, Amman, Jordan.
11. Boras, Winner. (2008). Career Path Planning. Department Of Management Sciences, University Of Batna, Algeria.
12. - Hasanu, Rawiata. ,. (2002). A Strategic Approach To Planning And Developing Human Resources. University House, Alexandria, Egypt.
13. Morsi, Gamal El-Din Mohamed. (2006). The Strategic Management Of Human Resources Is The Gateway To Achieving A Competitive Advantage For The Twenty-First Century Organization. University House, Alexandria, Egypt.

14. Shawish, Mustafa Naguib. (2007). Human Resource Management. Dar Al Shorouk, Amman, Jordan.
15. Al-Masry, Sohaib; Abu Bakr, Sahar. (2017). The Impact Of Strategic Planning For Human Resources On The Economic Sustainability Of Jordanian Information Technology Companies. Jordan Journal Of Applied Sciences, Humanities Series: Jordan.
16. Timizar, Kemal. (2014). The Role Of Strategic Planning For Human Resources In Achieving The Goals Of The Organization. Department Of Political Science, Faculty Of Law And Political Science, University Of Mohamed Kheidar Biskra: Aljazayir
17. As-Salami, Ali. (2015). Human Resource Management. Dar Gharib For Printing And Publishing, Cairo, Egypt.
18. Al-Haithi, Khaled Abdel-Rahim. (2010). Human Resource Management Is A Strategic Approach. Dar Wael For Publication And Distribution, Amman, Jordan.
19. Mohammad Mujahid. (2016). The Impact Of Strategic Planning On The Performance Of Human Resources In The Heavy Industries Sector. Department Of Business Administration, College Of Graduate Studies And Scientific Research, Sudan University Of Science And Technology: Sudan.
20. Bouzid, Radwan. (2020). The Importance Of Planning In Human Resource Management. Department Of Psychology, Faculty Of Humanities And Social Sciences, Mohamed Boudiaf University: Algeria.
21. Raykov, T(1997). **Scale Reliability, Cronbach's Coefficient alpha, and violations of essential tau-equivalence with fixed congeneric components**. Multivariate Behavioral Research, 32, pp: 329-353.
22. Dessler, Gray. (2014). **Fundamental of Human Resource Management**. New York : Pearson Education, USA.
23. Beardwell ,J & Claydon,T (2007). **Human Resource Management** :A Contemporary Approach4 .th ed .New Jersey :Prentice Hall Financial Times.
24. Wilton ,N .(2016) .**An Introduction to Human Resource Management3** .th ed .California :Sage publication.
25. Qudah, Shaker ; et al. (2020). **The impact of strategic human resources planning on the organizational performance of public shareholding companies in Jordan.** Problems and Perspectives in Management, Jordan.
**26.** Sarode, Aniket ; et al. (2022). **Review on Human Resources Planning and Development.** Management and Computer Science College, Nashik, India.