مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: تحسين عملية تخطيط الموارد البشرية في إطار أبعاد التخطيط الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء شعبة الموارد البشرية ومعاونيهم في جامعة الموصل
اسم الكاتب: معن وعد المعاضيدي، نور علي عبود، حلا فازع داغر الملا توحي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/library/10157
تاريخ الاسترداد: 2026/11/22 17:26 +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 تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Journal of
TANMIYAT AL-RAFIDAIN
(TANRA)
A scientific, quarterly, international, open access, and peer-reviewed journal

Vol. 43, No. 144
Dec. 2024

© University of Mosul | College of Administration and Economics, *Mosul, Iraq.*

TANRA retain the copyright of published articles, which is released under a "Creative Commons Attribution License for CC-BY-4.0" enabling the unrestricted use, distribution, and reproduction of an article in any medium, provided that the original work is properly cited.

Citation: AL-Maadhedee, Maan W.; Abboud, Noor A.; AL Mullah Tohi, Hala F. D. (2024)."Improving the human resources planning process within the strategic planning dimensions" "Analytical study of the views of a sample of directors and assistants of the Division of Human Resources at the University of Mosul".
TANMIYAT AL-RAFIDAIN, 43 (144), 185 -209 ,
https://doi.org/10.33899/tanra.2024.151421.1390

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.uomosul.edu.iq

Research Paper

Improving the Human Resources Planning Process Within the Strategic Planning Dimensions: Analytical Study of the Views of A Sample of Directors and Assistants of the Division of Human Resources at the University of Mosul

Maan W. AL-Maadhedee [1]; Noor A. Abboud[2]; Hala F. D. AL Mullah Tohi[3]

[1.2] College of Administration and Economics - University of Mosul- Iraq

[3] Presidency University of Mosul - University of Mosul- Iraq

Corresponding author: Noor A. Abboud, College of Administration and Economics - University of Mosul- Iraq
Na1119342@gmail.com
DOI: https://doi.org/10.33899/tanra.2024.151421.1390

Article History: *Received*:1/7/2024; *Revised*:20/8/2024; *Accepted*:25/8/2024; *Published*: 1/12/2024.

Abstract

he aim of this study is to improve the human resource planning process of implementing the strategic planning dimensions, addressing the reality of implementation in the workplace and thus revealing the nature of the link and the impact between the two. According to the idea (Abdullah, 2019, 36), research has influenced the five dimensions of strategic planning, i.e (Vision, mission, goals, strategies, policies) and how directly it affects the improvement of the human resources planning process in state universities, including the University of Mosul, because of the importance and specificity in the context of many political and economic factors, playing an important role in shaping the vision, message and university objectives, and for this purpose, the research problem is expressed as an intellectual question that includes field dimensions, that is, whether there is a clear understanding of the strategic programming role of the persons concerned in the organization in developing human resource planning? A series of experiments and analyses were adopted using statistical methods, the analytical explanatory method, and the survey form was used to collect data from the primary source. The research community was represented by an example of the managers and collaborators of the University of Mosul's Department of Human Resources, and in fact, the study achieved one of the most important findings, including the possibility that the student university would take into account the size of the strategic plan and the dimensions it included as a contribution. Improve the human resource planning process in terms of the degree of direct impact of the independent variable and its impact on the connected variable.

Keywords:
Strategic planning, Human resource planning, University of Mosul.

مجلة

تنمية الرافدين

(TANRA): مجلة علمية، فصلية، دولية، مفتوحة الوصول، محكمة.

المجلد (٤٣)، العدد (١٤٤))،
كانون أول ٢٠٢٤

© جامعة الموصل |
كلية الإدارة والاقتصاد، الموصل، العراق.

تحتفظ (TANRA) بحقوق الطبع والنشر للمقالات المنشورة، والتي يتم إصدارها بموجب ترخيص (Creative Commons Attribution) لـ (CC-BY-4.0) الذي يتيح الاستخدام، والتوزيع، والاستنساخ غير المقيد وتوزيع للمقالة في أي وسيط نقل، بشرط اقتباس العمل الأصلي بشكل صحيح.

الاقتباس: المعاضيدي، معن وعدالله، عبود، نور علي، الملا توحي حلا فازع داغر (٢٠٢٤). " تحسين عملية تخطيط الموارد البشرية في إطار أبعاد التخطيط الاستراتيجي :دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء شعبة الموارد البشرية ومعاونيهم في جامعة الموصل"
تنمية الرافدين، ٤٣ (١٤٤)، ١٨٥-٢٠٩،
https://doi.org/10.33899/tanra.2024.151421.1390

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.uomosul.edu.iq

ورقة بحثية

تحسين عملية تخطيط الموارد البشرية في إطار أبعاد التخطيط الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء شعبة الموارد البشرية ومعاونيهم في جامعة الموصل

معن وعدالله المعاضيدي[١]; نور علي عبود[٢]; حلا فازع داغر الملا توحي[٣]

[١،٢] جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال;

[٣]رئاسة جامع الموصل

المؤلف المراسل: نور علي عبود ، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد.
Na1119342@gmail.com

DOI: https://doi.org/10.33899/tanra.2024.151421.1390

تاريخ المقالة: *الاستلام:*١/٧/٢٠٢٤؛ *التعديل والتنقيح:*٢٠/٨/٢٠٢٤؛ *القبول:*٢٥/٨/٢٠٢٤؛ *النشر :* ١/١٢/٢٠٢٤.

المستخلص

يَسعى البحث الحالي إلى معرفة أثر اعتماد أبعاد التخطيط الإستراتيجي في تحسين عملية تخطيط الموارد البشرية، وذلك من خلال تناول واقع تطبيقهما في مكان العمل ومن ثم الكشف عن طبيعة الارتباط والأثر بين الاثنين. وفق طروحات (Abdullah, 2019, 36)، ويتبنى البحث الأبعاد الخمسة للتخطيط الاستراتيجي، وهي (الرؤية، الرسالة, الأهداف، الاستراتيجيات، السياسات)، ومدى تأثيرها بشكل مباشر على تحسين عملية تخطيط الموارد البشرية في الجامعات الحكومية ومن ضمنها جامعة الموصل, لِما لها من أهمية وخصوصية في إطار العديد من العوامل السياسية والاقتصادية التي لها دور مهم في تشكيل رؤية , ورسالة , وأهداف الجامعة لذا فقد أنطلق البحث نحو (التعرف على مدى استخدام الجامعة لمتغيرات التخطيط الاستراتيجي, وتخطيط الموارد البشرية), ولتحقيق هذا الهدف، تم التعبير عن مشكلة البحث في شكل سؤال فكري يتضمن بُعداً ميدانياً ، وتحديداً (ما إذا كان الأشخاص المعنيون في المنظمة محل البحث لديهم فهم واضح لدور التخطيط الاستراتيجي في تحسين عملية تخطيط الموارد البشرية؟)، وتم الاستعانة بسلسلة من الاختبارات والتحليلات باستخدام الإجراءات الإحصائية حيث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت استمارة الاستبيان لجمع البيانات من مصادرها الأولية. وقد تمثل مجتمع البحث بعينة من مديري شعب الموارد البشرية ومعاونيهم في جامعة الموصل, وبواقع (٥٤) استمارةً، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها إمكانية قيام الجامعة المدروسة بتبني أبعاد التخطيط الإستراتيجي، والأبعاد التي تشملها بوصفها مدخلات لتحسين عملية تخطيط الموارد البشرية فيها نظراً لدرجة التأثير المباشر للمتغير المستقل وتأثيره على المتغير التابع.

الكلمات الرئيسة

التخطيط الإستراتيجي، تخطيط الموارد البشرية، جامعة الموصل.

المقدمة

التخطيط الإستراتيجي أداة مهمة تستخدمها الجامعات لتحسين عملها. فالجامعات الحديثة تحدد توجهاتها الإستراتيجية وتطلعاتها المستقبلية من خلال صياغة خطط طويلة الأجل قادرة على الاستجابة لمختلف التغيرات، لهذا السبب هو أساس نظام الإدارة استخدام التنبؤ المنطقي والعلمي بدلاً من الفوضى، ثم التحرك نحو تخطيط الموارد البشرية والاستدامة كمفتاح لنجاح الجامعة والتفوق وينبغي للجامعات، من أجل تنمية وتطوير مهاراتها، أن تضطلع بالتخطيط الاستراتيجي للعمل الجامعي عن طريق السعي إلى توفير الخدمات التعليمية. وقد أدركنا الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي، إذ أصبح، باستخدام دوره الاستراتيجي ونتائجه الجيدة، أحد المفاهيم الأكثر قبولا لدوره وأهميته في تنظيم الأعمال كمبدأ يقوم على أساس التفكير الاستراتيجي القوي، والأهداف المتعددة الأوجه، وعملية تخطيط الموارد البشرية، والدور القيادي في نجاح الجامعات، وإجمالاً، يبين الواقع الحالي أن هناك اختلالاً في التطبيق بين الجامعات، ولذلك فإن البحوث الحالية تهدف إلى تعزيز فهمنا للدور الهام للتخطيط الاستراتيجي في تحسين إدارة الموارد البشرية في الجامعات، مما يسهم في تحسين نوعية التعليم العالي وتحقيق نجاح الكليات، وبهذا توجه الباحثون إلى تقسيم البحث الحالي للعديد من المحاور خصص الأول لتحديد منهجية البحث وركز الثاني على الإطار النظري وتضمن الثالث الإطار الميداني واختص الرابع بتقديم الاستنتاجات والتوصيات، وكالآتي

المحور الأول: الإطار المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد التنظيمية والاستراتيجية والقيمة في مكان العمل لما تقدمه من مساهمات قيمة في مختلف المجالات وفي جميع المنظمات بما في ذلك مؤسسات التعليم العالي. , ونموها السريع لمواردها ونجاح الجامعة وتفرد بيئة عملها، وما تحتويه من خصائص متعددة (متمثلة في التغيرات والتطورات)، فضلاً عن محدودية البحوث المتعلقة بتحقيق التكامل بين الخطط التنظيمية المختلفة ، مما دفع الجامعات ، بما في ذلك جامعة الموصل، إلى التركيز على الموارد البشرية بطريقة تتجاوز الجامعات الأخرى. وعليه فقد أدركت هذه الجامعات ضرورة التركيز على خططها الإستراتيجية ومحتواها (الرؤية، الرسالة، الأهداف، الإستراتيجيات، السياسات)، ولاسيما فيما يتعلق بعملية استقطابها وتنمية قابليتها وتحفيزها على النحو الذي يخدم، ويحقق أهداف هذه الجامعات، لذلك فإن مشكلة البحث تتبلور بإثارة التساؤل الفكري والتطبيقي الآتي: **(هل ينعكس استخدام أبعاد التخطيط الإستراتيجي في تطوير عمليات تخطيط الموارد البشرية في الميدان المبحوث؟)**، فضلاً عن بعض التساؤلات الآتية:

١. ما هو تصور القائمين في المنظمة المبحوثة تجاه متغيرات البحث؟

٢. ما طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد التخطيط الإستراتيجي , تخطيط الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة ؟ وما مستوى معنويتها؟

٣. ما مستوى تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي في تحسين عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث

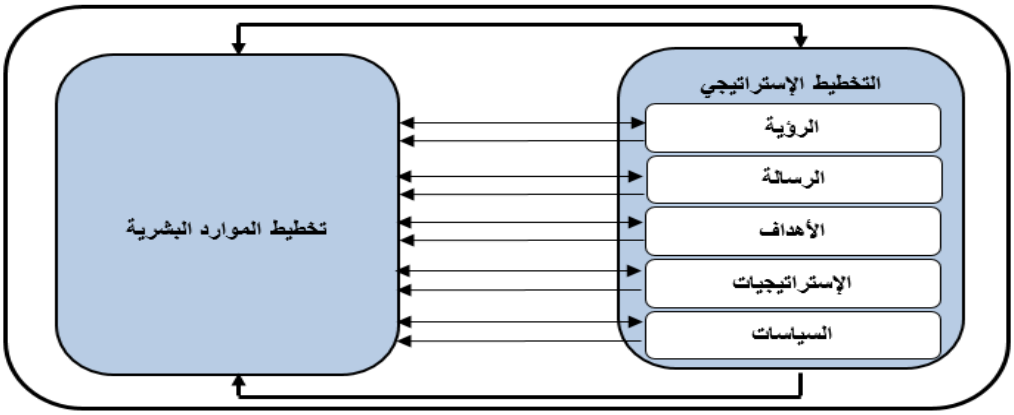
إن أهمية البحوث اليوم تنبع من التحديات التي تواجهها الموارد البشرية في سياق التطورات العالمية والتكنولوجية السريعة، ويمثل التركيز على التخطيط الإستراتيجي والموارد البشرية استجابة هامة لهذه التحديات التي تمكن المنظمات من التكيف على نحوٍ أفضل مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ويهدف هذا البحث إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمات من أجِل تحقيق النمو المستدام والنجاح التنظيمي عن طريق تعزيز توازن الموارد البشرية، وتساعد عمليات التخطيط الحذرة على تحسين أداء المنظمة، مما يمكّنك من الاستفادة بفعالية من فرص وتحديات السوق، والتركيز على الجوانب البشرية والإستراتيجية، وتوجيه الموارد والجهود الرامية إلى تحسين الاستدامة والنمو في الأجَل الطويل، والبحوث في هذا المجال هي أساس النجاح المستدام والتطوير المستقبلي للمؤسسات التعليمية، بما في ذلك الجامعات.

ثالثاً: أهداف البحث

تمثل هذه الأهداف نهجاً قوياً في تحليل المؤسسة البحثية لمتغيرات البحوث وفهمها، مع التأكيد على الأبعاد الحاسمة للتخطيط الإستراتيجي ومدى مراعاة المتغيرات البحثية وكيفية تأثيرها على عملية تخطيط الموارد البشرية داخل الجامعة، وتحديد العلاقة والتأثير بينها، ويمكن للبحوث أن توفر توجيهاً واضحاً بشأن كيفية تحسين استخدام الموارد البشرية في الإدارة وكيفية تحسين العمليات الداخلية، ويمكن أن يكون وضع دليل علمي عن طريق البحوث بوصفها أداة قوية للقدرة التنافسية وتطوير الجامعات العراقية. وهو يعكس توجها إستراتيجياً هاماً للجامعة من أجِل تنمية الموارد البشرية وتحسين نوعية التعليم والإدارة.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي

الشكل (١): المخطط الفرضي



الشكل من إعداد الباحثين.

خامساً: فرضيات البحث

تماشياً مع أهداف البحث الحالي واختباراً للمخطط الفرضي، فقد اعتمد الباحثون فرضيتين رئيستين، وعلى النحو الآتي:

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الاستراتيجي بدلالة أبعاده وتخطيط الموارد البشرية على المستوى الكلي للمنظمة التي أُجري عليها البحث، وتنبثق منها الآتي:

١. توجد علاقة ارتباط بين الرؤية وتخطيط الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة.
٢. توجد علاقة ارتباطية الرسالة وتخطيط الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة.
٣. توجد علاقة ارتباط معنوية بين الأهداف وتخطيط الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة.
٤. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الإستراتيجيات وتخطيط الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة.
٥. توجد علاقة ارتباط معنوية بين السياسات وتخطيط الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة.

الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير معنوي للتخطيط الإستراتيجي بأبعاده في تخطيط الموارد البشرية على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة، ويتفرع منها الآتي:

١. يوجد تأثير معنوي للرؤية في تخطيط الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة.
٢. يوجد تأثير معنوي للرسالة في تخطيط الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة.
٣. يوجد تأثير معنوي للأهداف في تخطيط الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة.
٤. يوجد تأثير معنوي للإستراتيجيات في تخطيط الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة.
٥. يوجد تأثير معنوي للسياسات في تخطيط الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة.

مجتمع البحث وعينته:

تمثل الأوساط البحثية الحالية في شُعب إدارة الموارد البشرية في كليات ورئاسة جامعة الموصل، وقد عُين (٥٤) مديراً ونائباً للمدير في كليات ورئاسة جامعة الموصل، إذ وزع الباحثون (٨٠) استبانةً واعتمد (٥٤) استبانةً لتحليلها إحصائياً نظراً لصلاحيتها للتحليل.

سابعاً: منهج البحث:

استُخدمت طريقة الوصف، والتحليل لجمع البيانات وتوزيعها في المنظمة المبحوثة للحصول على نتائج متغيرات البحث القائم، مما أسهم في اكتشاف أثر استخدام بُعد التخطيط الإستراتيجي لتحسين عملية تخطيط الموارد البشرية.

ثامناً: حدود البحث

١. الحدود الزمانية: تم تغطية البحث الحالي بالمدة من ٢٠٢٣/١٢/٢٥ وحتى ٢٠٢٤/٥/١٠.
٢. الحدود المكانية: تم الإحاطة بالمنظمة المبحوثة وتحديداً جامعة الموصل.
٣. الحدود البشرية: تم استخدام عينة من مديري شعبة الموارد البشرية ومعاونيهم في جامعة الموصل.
٤. الحدود العلمية: تحديدها لأبعاد التخطيط الإستراتيجي وعملية تخطيط الموارد البشرية.

تاسعاً: أساليب جمع البيانات

١. **الإطار النظري:** وقد أبرزت مختلف المصادر العلمية التي تناولت مفاهيم المتغيرات البحثية الحالية لتغطية الإطار النظري بطريقة تُثري هذه المتغيرات.

٢. **الإطار الميداني:** من الناحية النظرية، يستند البحث إلى مجموعة متنوعة من المصادر المرجعية العلمية بشأن الموضوع، وعلى الصعيد الميداني، استندت الدراسة إلى استمارة الاستبانة كمصدر هام لجمع البيانات من المديرين ومعاونيهم في شُعب إدارة الموارد البشرية بجامعة الموصل، وقد صممت استمارة الاستبانة التي وزعت على الأفراد المبحوثين في جامعة الموصل، وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي في استمارة الاستبانة ومرتبا" بالتدرج من عبارة (لا اتفق بشدة) التي أخذت الوزن (١) وصولاً إلى عبارة (اتفق بشدة) التي أخذت الوزن (٥) وبوسط فرضي قدره (٣)، وتضمنت الاستمارة الآتي:

أ. **البيانات الشخصية:** تم التركيز على العوامل الديمغرافية للأفراد المبحوثين (الجنس، العمر، مدة الخدمة الوظيفة، التحصيل العلمي، العنوان الوظيفي).

ب. **أبعاد التخطيط الاستراتيجي:** تضمنت الفقرات المتعلقة بالمتغير المستقل أبعاد التخطيط الإستراتيجي وهي "الرؤية، الرسالة، الأهداف، الإستراتيجيات، السياسات".

ت. **تخطيط الموارد البشرية:** يُصاغ من خلال التركيز على الفقرات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية المتغير المعتمد.

عاشراً: اختبارات أداة البحث

١. **صدق أداة الدراسة (الاستبانة):** قام الباحثون بتحديد درجة موثوقية النتائج التي تم الحصول عليها واعتمادها، واستخدام معامل الاتساق الداخلي (Internal Consistency) ومعامل الارتباط البسيط بين عناصر قائمة الاستبانة , ويبين الجدول (١) نتائج قياس موثوقية ((Validity) الإجابات المقدمة على متغيرات البحث في عينة البحث، استنادا إلى عوامل مقارنة بسيطة بين بنود قائمة الاستقصاء بجانب معنوية الارتباط (P).

الجدول (١): الاتساق الداخلي للتخطيط الإستراتيجي

ت	الفقرات	Correlation	P-value
	الرؤية		
.١	X1	0.565**	0.000
.٢	X2	0.648**	0.000
.٣	X3	0.631**	0.000
.٤	X4	0.554**	0.000
	الرسالة		
.٥	X5	0.363**	0.000
.٦	X6	0.543**	0.000
.٧	X7	0.488**	0.000
.٨	X8	0.397**	0.000
	أهداف الكلية		
.٩	X9	0.418**	0.000
.١٠	X10	0.625**	0.000
.١١	X11	0.560**	0.000
	الإستراتيجيات		

ت	الفقرات	Correlation	P-value
.١٢	X12	0.498**	0.000
.١٣	X13	0.331**	0.000
.١٤	X14	0.453**	0.000
.١٥	X15	0.590**	0.000
	السياسات		
.١٦	X16	0.599**	0.000
.١٧	X17	0.336**	0.003
.١٨	X18	0.341**	0.002
.١٩	X19	0.328**	0.004

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS Vr.26)

نلاحظ من الجدول السابق أن معاملات الارتباط الاتساق الداخلي للتخطيط الإستراتيجي لها علاقة إيجابية قوية، عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، وبالتالي يمكن الاعتماد على هذه العبارات في إجراء البحث، وهذا يدل على قوة المعاملات وبالتالي تتميز بمعامل اتساق عالٍ.

الجدول (٢): الاتساق الداخلي لتخطيط الموارد البشرية

ت	الفقرات	Correlation	P-value
.١	X20	0.625**	0.000
.٢	X21	0.580**	0.000
.٣	X22	0.659**	0.000
.٤	X23	0.665**	0.000
.٥	X24	0.621**	0.000
.٦	X25	0.627**	0.000
.٧	X26	0.654**	0.000
.٨	X27	0.600**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS Vr.26)

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط الاتساق الداخلي لتخطيط الموارد البشرية لها علاقة إيجابية قوية، عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، وبالتالي يمكن الاعتماد على هذه العبارات في إجراء البحث، وهذا يدل على قوة المعاملات وبالتالي تتميز بمعامل اتساق عالي.

٢. قياس درجة ثبات أداة الدراسة

يُشير الثبات إلى درجة الاستقرار في النتائج في تقدير سلوك أو صفة ما (Al-Nabhan, 2004, 229)، ويقصد بها إعطاء الاختبار نتائج متماثلة أو متقاربة في قياسه، إذا ما استخدم ذلك المقياس أكثر من مرة أو استخدم بطرائق أخرى (Al-Rousan, 2006, 33) ولاستخراج الثبات بهذه الطريقة طبق الباحثون معادلة (الفاكرونباخ)، إذ تم استخدام (Alpha Cronbach) في عملية استخراج معامل ثبات الاستبانة وأن القيمة المقبولة لمعامل الثبات في البحوث الاستطلاعية التي أوصى بها كل من كرونباخ (Gronbach,1960) لمعامل الفا هي (٦٠%).

يتضح أن قيم معاملات الثبات للاستبانة ككل تتميز بدرجة ثبات عالية وبواقع (٠,٨١) وهي أكبر من درجة (0.60) التي أوصى بها (Gronbach,1960) وبالتالي تكون الأداة تتميز بالثبات.

أحد عشر: أساليب التحليل الإحصائي

بعد جمع استمارة الاستبانة، أجرى الباحثون تحليلاً إحصائياً مستخدمين عدداً من الأدوات الإحصائية لغرض تحقيق نتائج فيما بين المتغيرات، فضلاً عن أثبات الفرضيات، واستخدم البرنامج الإحصائي (SPSS Vr. 26)، وكان أهم هذه التحليلات ما يأتي:

١.النسبة المئوية والتكرار: لعرض البيانات وتحديد نسب تكرار إجاباتهم على الاستبانة.

٢.المتوسط الحسابي: لترتيب إجابات أفراد العينة لعبارات الاستبانة حسب درجة الموافقة.

٣.الانحراف المعياري: لتشخيص التجانس والتشتت في قيم الاستجابة عن وسطها الحسابي.

٤.اختبار معامل الفا كرونباخ: لقياس ثبات عبارات الاستبانة، فضلاً عن ثبات الأداة ككل.

٥.اختبار معامل الارتباط البسيط (بيرسون): لمعرفة ارتباط الفقرات بمحاورها.

٦.اختبار معامل الانحدار: لمعرفة تأثير المتغير المستقل على المتغير المعتمد.

المحور الثاني: الإطار النظري

يمكن عرض الإطار النظري باستحضار العديد من الطروحات بهدف التطرق لمتغيرات البحث الحالي، وعلى النحو الآتي:

أولاً: المتغير المستقل: التخطيط الإستراتيجي

١. مفهوم التخطيط الإستراتيجي

يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى تحديد الاتجاهات المستقبلية دون التقيد بالتفكير السابق أو الحالي، وإلى إعطاء فكرة محل ترحيب لما يريد أن يصل إليه، بحيث ينتقل من الداخل إلى الخارج، ويبحث التأثيرات الداخلية والخارجية، ويعالج القضايا بصورة كلية. ولذلك فإن التخطيط الإستراتيجي شرط مسبق لنجاح المنظمة من خلال التعامل مع نقاط الضعف والتهديدات، فضلاً عن نقاط القوة والفرص التي تعرض نفسها على المنظمة، والإستراتيجيات، والسياسات، ومرونة الأعمال التجارية التي تقود المنظمة نحو تحقيق رؤيتها المستقبلية . (Anchor, & Aldehayya, 2010, 165)، ويُعد واحداً من أكثر النُهج الإدارية شيوعا في المنظمات المعاصرة، ويصنف باستمرار ضمن أكثر أساليب الإدارة رواجاً .(Wolf & Floyd 2017, 88) .وعادة ما يستخدم بوصفه منهجاً لصياغة الاستراتيجية. وهو يشمل تحليل التنظيم والإدارة؛ والتفويض، والمهمة والقيم، والبيئة الداخلية والخارجية، وتحديد القضايا الاستراتيجية، وبناء مثل هذه التحليلات، وصياغة الإستراتيجيات والأهداف، والخطط الرامية إلى معالجة المشاكل التي تواجه المنظمة (Bryson, 2004, 44) وقد تناول العديد من الأخصائيين والباحثين تعريف التخطيط الإستراتيجي. وأحد أهم التعاريف المذكورة هو أنه عملية منهجية توافق المنظمة بموجبها على الأولويات التي تراها ضرورية لتحقيق هدفها. وفي الوقت نفسه، يجب أن يكون متجاوباً مع البيئة المحيطة؛ ويجب على الشركاء التقيد بهذه الأولويات، كما يوجه التخطيط الإستراتيجي المنظمة إلى ضرورة امتلاك وتخصيص موارد مادية ومالية لتحقيق تلك الأولويات (Al-Husseini, 201, 66)، وكذلك يعرف بأنه نشاط يقوم به المديرون وذلك من خلال تصور سيناريو بديل في حالة حدوث تغيير من أجل التنبؤ

بالمستقبل بشكل معقول (Nuryanta, 2018, 22) ، كما يعتبر عملية تجديد وتحويل تنظيمي ستوفر الوسائل الضرورية والمناسبة لتكييف الخدمات والأنشطة مع الظروف البيئية المتغيرة التي تخضع للتغيير، وتوفر بذلك إطاراً لتحسين وتطوير البرامج والإدارات والعلاقات وتقييم تقدم المنظمة (Musa, 2019, 88)، وأشار إليه (Al-Mutairi, 2020, 396) بأنه يقوم على تحديد رؤية المنظمة ومهمتها وأهدافها، وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق ذلك، فضلاً عن اتخاذ القرارات ذات الصلة بمستقبل المنظمة.

استناداً إلى ما ذُكر، يعرفه الباحثون بمجموعة من الخطط المستهدفة تساعد المنظمة على تحقيق المسار الذي اختارته، واستغلال الفرص، والتصدي للقيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية، والتأكيد على ضرورة تنفيذ جميع الخطط والبرامج التي وضعتها، مع مراعاة جميع المتغيرات الداخلية والخارجية، وبالتالي ضمان تنفيذ خطط وبرامج خارجية وداخلية محددة، وتحديد جميع الشرائح المنافسة وقطاعاتها.

٢. أهمية التخطيط الإستراتيجي

تتجلى أهمية التخطيط الإستراتيجي للمنظمات بوصفه من المهام الأساسية للقادة الذين يسبقون المهام الأخرى للمنظمة وهي أيضاً مهارة أساسية للقادة. والتخطيط الإستراتيجي على المستوى التنظيمي هو العملية التي يخطط فيها القادة وموظفوهم لرؤية مستقبلية للمنظمة، ويعملون على وضع خطط إستراتيجية على أساس مستمر، استنادا إلى نتائج التقييم وتحديد الأهداف المستقبلية، مع مراعاة أن هذه الأهداف واضحة وقابلة للتحقيق والقياس، فضلاً عن وضع الإجراءات والوسائل والعمليات اللازمة لتحقيق ذلك السيناريو المتوقع في المستقبل وما يرتبط به من استجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على عمل المنظمة من خلال الاستخدام الكفء لجميع الموارد المتاحة ,(Bieler & McKenzie,2017,161) كما يساعد المنظمة على مواجهة القيود والتهديدات التي تواجهها, والتكيف مع المتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أدائها، وتحسين مركزها التنافسي الطويل الأجل، وتوفير الحس السليم في تقييم المديرين والمقترحات؛ والميزانيات، والمساعدة في توجيه الأنشطة الإدارية والتنفيذية وتكاملها. كما أنه يعين المنظمة على تخصيص الموارد المتاحة جيدا وتحديد سبل استخدامها (Jaafar, 2017, 298), وأيضاً يمكن المنظمة على فهم العوامل البيئية الداخلية والخارجية، وتشخيص آثارها على حركتها، وتحديد القيود التي تفرضها واستغلال الفرص، والمساهمة في فعاليتها ، وفهم العوامل الداخلية والخارجية لها (Abu Rahma, 2021, 8), والتخطيط الإستراتيجي لا يحقق الكفاءة في الأداء فحسب، بل يساعد على الاستجابة بشكل إيجابي للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، التي بدأت المنظمات التعليمية تعاني منها اليوم. وتكمن أهميته في تحديد المسائل الأساسية وصياغتها، وتحديد التوجهات الأساسية لتكون الأساس، ونقطة الانطلاق لتوجيه عملياتها ووظائفها الإدارية، وزيادة الوعي بالتغير في بيئتها الخارجية، والسعي إلى تنمية, وتطوير طريقة التفكير، مع مراعاة رسالة, ومهمة المنظمة ، وقدراتها الخاصة والفرص المستقبلية. وتشدد على أهمية الوقت والتكامل الرأسي للمنظمة والمقترحات؛ وعلى مختلف المستويات والتكامل الأفقي لمختلف الوظائف التي تؤديها (Girish,2013,7) في ضوء ما تقدم، يعتقد الباحثون أن أهمية التخطيط الإستراتيجي تساعد المنظمة على تحقيق التنسيق بين مختلف جوانب أنشطتها والتقيد بالأهداف الإستراتيجية التي حددتها، وتتجلى

أهميته في قدرته على قيادة المنظمة في المستقبل والحد من الفرص الضائعة. كما أنه يتيح لها أن تكون لها رؤية واضحة للمستقبل في ضوء البيئة الداخلية والخارجية. ويعمل كذلك على دعم مركزها التنافسي, وتعزيز فرص نموها وتنميتها.

٣. **أبعاد التخطيط الإستراتيجي**

أ. الرؤية: هي الفلسفة الأساسية للمنظمة، وهي تعكس الصورة العقلية التي ترغب المنظمة في رسمها، وترسيخها في أذهان جميع الأفراد العاملين لديها، والمتعاملين معها, فالرؤية هي التوجه المستقبلي الذي يحدد الاتجاه, والمركز التنافسي الذي تعتزم الوصول إليه، ونوعية القدرات، والإمكانيات التي تخطط لتطويرها (Dunya & Kamal, 2020, 51)، بالنظر إلى ما قيل مسبقا يعتقد الباحثون أن الرؤية عنصر حاسم وأساسي للتخطيط الاستراتيجي. وتعرّف الرؤية بأنها بيان إلى أين يمكن للمنظمة أن تذهب وما يمكن أن تحققه في الأجل الطويل. وتتألف الرؤية عادة من بُعدين أساسيين، بُعد أيديولوجي أساسي وبُعد بصري في المستقبل. ويشرح الإيديولوجيا أسباب وجود منظمة ما؛ ووجودها وخصائصها الثابتة وهويتها الأصلية، في حين إن البُعد المستقبلي البصري يصف وضع المنظمة بعد عشرة أو ثلاثين عاماً من الآن. وهذا يتطلب تنبؤات تتغلب على الظروف والموارد الحالية. ويجب أن يكون تحدياً، فضلاً عن تحفيز المنظمة نفسها، لأن جميع الأنشطة المقبلة تعتمد عليها.

ب. الرسالة: وهي أحد العناصر المهمة التي تقوم عليها المنظمة، وتعكس غرض المنظمة وسبب وجودها، وتعمل بوصفها منظمة وهيئة، وإطاراً مميزاً لمنظمات أخرى، من حيث مجال نشاطها، ومنتجاتها وعملائها، وأسواقها، وتعبر عن السبب الأساسي لوجود المنظمة؛ وطبيعة المنظمة وهويتها، ونوعية عملياتها وأشكال ممارساتها، وهي أكثر تحديدا من الرؤية التي تشمل عددا من الأسئلة، بما في ذلك من نحن، وما نقوم به، وأين نقوم به، وكيف نحقق ذلك، وعند تحديد رسالة المنظمة يجب أن تكون مقبولة لدى جميع أعضائها, وتحظى بمصادقة الإدارة العليا (Idris & Morsi, 205, 99)، ويرى الباحثون بأنها عبارة وثيقة رسمية تتضمن توجه المنظمة، وسبب تأسيسها والقيم والأخلاق التي يجب أن تلتزم بها، والطرائق التي تعمل بها المنظمة، واستراتيجيات عملها، والسلوكيات المتوقعة من أعضائها. وتعكس جوهر وروح المنظمة، التي يمكن أن تكون الأهداف والغايات التي تسعى إلى تحقيقها.

ج. الأهداف: تمثل الأهداف والغايات العنصر الحيوي والمهم الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه. ويعرَّف الهدف بأنه الحالة التي ترغب المنظمة في تحقيقها على مدى فترة زمنية معينة، وتمثل الأهداف شكلاً من أشكال الإلتزام، والتزاماً إدارياً بتحقيق نتائج محددة أو بلوغ مستويات إنجاز معينة، وتشير أيضاً والنتائج النهائية المرتبطة بتحديد الغرض الذي يميزها عن المنظمات المماثلة الأخرى. وتستند الأهداف عادة إلى رؤية، ورسالة ومهمة المنظمة، والصورة المميزة، وتعكس مختلف خدماتها، والاحتياجات الأساسية التي تحاول تلبيتها (Myende & Bhengu, 2015, 632) ، وفي ضوء ما تقدم، يمكن تعريف الأهداف بوصفها

العنصر المركزي لعمليات التخطيط الإستراتيجي والإدارة، التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً برؤية المنظمة ومهمتها وتعكس مستويات الأداء والنتائج والنواتج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها على مدى مدة زمنية معينة.

د. الإستراتيجيات: وتشمل عملية التخطيط الاستراتيجي مرحلتين: توليد واختيار البديل الأمثل. ويركز الجزء الأول على إمكانية إيجاد بدائل استراتيجية، وتُعرف بأنها نتيجة لتفاعل العوامل البيئية الخارجية، أي الفرص والأخطار التي تهدد العوامل البيئية الداخلية لنقاط القوة والضعف. والعملية الثانية هي عملية موجهة نحو فهم طبيعة توقعات أصحاب المصلحة وتحديد الخيارات المتاحة وبالتالي تقييم واختيار أفضل الخيارات الاستراتيجية للتنفيذ، ويمكن تقييم الخيارات الإستراتيجية على أساس مجموعة من المعايير، بما في ذلك قدرتها على تحقيق الأهداف المحددة بموارد قليلة (Abdullah, 2019, 42-44)، من خلال ما سبق، يجب على المنظمات، في بداية عملية التخطيط الإستراتيجي، أن تتحرك نحو إيجاد بدائل كثيرة تساعد على تحقيق الأهداف. ومن ثم، ينبغي اختيار البديل الأمثل من بين البدائل المتاحة، ومن شأنه ذلك أن يعزز إمكانيات المنظمة ؛ وقدرتها على تنفيذ خططها الإستراتيجية. وينبغي التصدي للعديد من المحددات التي من شأنها أن تعيق عمل هذه الإستراتيجيات، وكذلك بطريقة تعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المتنوعة.

هـ. السياسات: إن وجود هذه السياسة، إلى جانب الاستراتيجية، يشكل وحدة أساسية لإدارة المنظمة. الأول هو الإطار الدينامي لعمليات الثاني، ولذلك لا بد من التسليم بأن غياب هذه السياسة هو قوة مدمرة للاستراتيجية القائمة، استنادا على وجود علاقة متبادلة بينهما. كما أنها شاملة ومنهجية، لأنها تعترف بنوع العمل المطلوب من المنظمة فيما يتعلق بعمل المنظمات الأخرى وتسعى إلى تحقيق أهدافها، فالسياسة هي مجرد قرار مسبق وهادف ينظم سلوك العاملين، مما يسهل نجاح الإستراتيجية التي اعتمدتها المنظمة؛ لأنها تتضمن مفاتيح تنفيذ الإستراتيجية (Abdullah, 20199, 47-48)، وبناء على ذلك، فإن السياسات هي الركائز الحيوية التي تقوم على مجموعة من المبادئ والقواعد والتعليمات والإجراءات التي تدعم تنفيذ الاستراتيجيات، ومن ثم تحقيق الأهداف التنظيمية، من حيث قدرتها على توضيح ما ينبغي عمله ومن يشارك في العمل التنظيمي، ومن ثم فهي معنية بتعزيز العلاقات بين الافراد العاملين، ولذلك ينبغي أن تكون لهذه السياسات مجموعة من الخصائص، ولا سيما فيما يتعلق بقدرتها على التوجيه ومرونتها ومقبوليتها، فضلاً عن كونها صريحة ومفتوحة للجميع في إطار العمل التنظيمي. وخلاصة القول إن عدم وجود مثل هذه السياسات في العمل التنظيمي يعني أنه لا يمكن تحقيق الإستراتيجية، وبالتالي فإن القدرات على تحقيق أهدافها ضعيفة.

ثانياً: المتغير المعتمد: تخطيط الموارد البشرية

١. مفهوم تخطيط الموارد البشرية

يُعد تخطيط الموارد البشرية من أهم مهام إدارة الموارد البشرية لأنه يحدد ويحلل الحاجة إلى الموارد البشرية ومدى توافرها، لتتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. فخطة الموارد البشرية يكون تركيزها على كفالة حصول المنظمة على احتياجاتها الملائمة من الموارد البشرية بالمهارات والقدرات المناسبة. وفي الوقت المناسب، وتشمل خطط الموارد البشرية عدد الموظفين الحاليين أو إعادة تدريبهم أو زيادة عددهم. والعوامل التي ينبغي مراعاتها

عند رسم خطتها، وأن تعلم بعدد الموظفين الحاليين ومهاراتهم وقدراتهم، والشواغر الناجمة عن التقاعد والترقية والنقل والتسريح. ومن شأن التخطيط السليم أن يساعد المنظمة على تطوير اللبنات الأساسية لإطلاقها وعلى ممارسة مهامها على نحو كامل، فضلا عن سد الثغرات الناجمة عن غياب الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة لمواكبة احتياجات المنظمة من هذه الموارد سواء في الوقت الراهن أو مستقبلا, وذلك من خلال التنبؤ الدقيق بهذه الاحتياجات, والعمل على وضع الخطط اللازمة للحصول عليها من داخل وخارج المنظمة، إذ تتطلب تخطيطاً شاملاً على المدى القريب والبعيد وفقاً لأسس علمية منتظمة والغاية الأساسية من ذلك هو توفير المورد البشري بالعدد، والمهارات المناسبة وفي المكان والوقت المناسب، التي تؤدي الأعمال المطلوبة , ولهذا فإن التخطيط الجيد للموارد البشرية يؤدي إلى الاستفادة من تلك التي تتميز بقدر عالٍ من القدرة على العمل والرغبة فيه (George, 2017, 1) وتوجد تعريفات متعددة لمفهوم تخطيط الموارد البشرية، وفيما يأتي نعرض بعضاً منها .

إذ يذكر (Khera & Gulati, ,2012, 9) بأنه تنبؤ المنظمة بعدد ونوعية الموارد البشرية اللازمة للعمل ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في الوقت والمكان المناسبين، من أجل ضمان التنفيذ الكفء والفعال للمنظمة؛ والاضطلاع بمهام محددة، ويصفه (Al-Maaytah & Al-Hamouri, 2013, 18) بأنه عملية تحويل خطة عمل المنظمة الحالية أو المقبلة إلى احتياجات من الموارد البشرية لتنفيذها. وبموجب هذه الخطة، يتم تحديد كمية ونوعية الموارد البشرية المطلوبة والمتاحة والمرتبطة بجميع مهام إدارة الموارد البشرية، مثل التوظيف والتدريب والمعلومات والتنمية، وما إلى ذلك، ويشير (Nagendra & Deshpande,2014,65) بأنه توقع المنظمة من احتياجات الموارد البشرية الحالية والمقبلة من حيث الكمية والنوعية وتنفيذ الخطط الموضوعة لتلبية هذه الاحتياجات ورصد كفاءة هذه الخطط.

ويرى (Pournader, *et al*, 2015, 430) بأنه العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، القادرة والمؤهلة للاضطلاع بالمهام الموكلة إليها في الوقت المناسب، من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ويوضح (Mildred, 2017, ٧) بأنه قدرة المنظمة على تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية، لكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، و في المقام الأول يشير إلى تخطيط جميع الإجراءات المختلفة لإدارة الموارد البشرية، أو حتى إلى تخطيط كيفية تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية.

وبين (Samwel,2018,26) أنه الطريقة التي تنطوي على مجموعة متنوعة من الأنشطة، وتتضمن التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية، وإجراء جرد للموارد البشرية الحالية، وتقييم كيفية استخدامها الاستخدام الأمثل، وتوقع مشاكل الموارد البشرية، عن طريق إسقاط الموارد الحالية في المستقبل، ومقارنتها مع التنبؤات بالاحتياجات، لتحديد مدى كفايتها، وتخطيط برامج الاحتياجات، والاختيار، والتدريب، والتطوير، وتشجيع النقل، والتعويض، لضمان الوفاء على النحو المناسب بالاحتياجات من الموارد البشرية، وعرفه (Chakraborty & Biswas,2020,87) بانه الطريقة التي تحدد بها الإدارة العليا كيفية انتقال المنظمة من القوة العاملة الحالية إلى مركزها المنشود.

استنادا إلى ما ذُكر، يعتقد الباحثون أن تخطيط الموارد البشرية هي العملية التي يمكن للمنظمة من خلالها أن تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية في المستقبل من حيث إعدادها وأنواعها ووظائفها، على نحو يفي بمتطلبات تحقيق استراتيجيتها، ويقارن هذه الاحتياجات مع القوة والإمكانات المستقبلية لمواردها البشرية، لتحديد ما إذا كانت المنظمة تحتاج إلى قوة عمل إضافية وما هو نوعها ومهاراتها المطلوبة.

٢. أهمية تخطيط الموارد البشرية

أصبح تخطيط الموارد البشرية ضروريا لتحقيق الأهداف المستقبلية وكسب المنظمة وامتلاكها للميزة التنافسية، ولذلك أصبح من الضروري إجراء تحليل داخلي لخصائص الموارد البشرية وتحديد مواطن القوة والضعف، ويجب أن تكون خطة الموارد البشرية واضحة. فهذا يساعد على وضع تقديرات لحجم وخصائص الموارد البشرية، فضلا عن مقارنة الحالة الراهنة للمنظمة بأهدافها في المستقبل, ومن ثم تحديد التغييرات التي يجب أجراؤها في الموارد البشرية، وذلك من أجِل تحقيق تلك الأهداف, وقد تؤدي النتائج إلى تقليص الحجم, أو تدريب العاملين الحاليين, أو تعيين جدد (Stege, 2014, 15) ، وهناك من يُشدد على أن الموارد البشرية تعتبر عناصر أساسية ترتبط بأداء العمل التنظيمي وتحقيق أهدافه التنظيمية، نظرا لأهميتها في دعم العمل لجعله اكثر فعالية وتعزيز القدرة على النمو والتنمية، من أجل مواكبة التغيرات التنظيمية والاجتماعية الجارية في نوعية أهداف المجتمع والأفراد والمنظمات. ويشكل تخطيط الموارد البشرية عنصراً مهماً من عناصر بيئة العمل. وفيما يتعلق بأهمية تخطيط الموارد البشرية، يمكن معالجتها من خلال (Haque & Roy, 2016), (George, 2017, 4) (Al-Kalaldeh, 201, 30) ،(4)

أ. يساعد على توقع احتجاجات الموارد البشرية من حيث العدد والنوع والكمية قبل الوقت، وبالتالي يكشف لها عما إذا كانت ستقابلها حالات نقص أو زيادات في اليد العاملة في فترة التخطيط. كما يزود تخطيط الموارد البشرية المنظمة بقاعدة بيانات واسعة النطاق للبيانات المتاحة، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في وضع قرارات رائدة بشأن التحسين أو التنمية أو من ناحية البرامج التدريبية أو أي توجهات إنمائية في المستقبل.

ب. القضاء على الفائض والعجز، ومن ثم الاستفادة إلى أقصى حد من استثمار المنظمة لمواردها البشرية، عن طريق تقليل التكاليف والوقت إلى أدنى حد، والحد من الهدر في الموارد البشرية، والمساعدة في تقدير الموارد التي تحتاج إليها المنظمة في المستقبل.

ج. توفير الوظائف الشاغرة ومستويات المهارات اللازمة لكل وظيفة وفقا لطبيعة عملها, ووضع خطط مستقبلية لبرامج التدريب والتوظيف وتحليل مدى استخدامها والفوائد المتوخاة منها للفرد والمنظمة.

د. الوصول إلى أفضل الكفاءات الموجودة في سوق العمل، واستثمار الكفاءات المتاحة بالمنظمة.

هـ. الحفاظ على الموارد البشرية الفعالة من خلال تحليل العمل, وتحديد المستويات المتاحة من العمالة والمهارات وبرامج التدريب والتطوير في المستقبل لتنمية مهاراتها بما يتماشى مع التطورات المقبلة للمنظمات.

و. المساهمة في اختبار أفضل السبل لاتخاذ القرارات بشأن الأنشطة المتصلة بالموارد البشرية المطلوبة لتحقيق الأهداف.

ز. تمكين المنظمة من توزيع عبء العمل بطريقة متوازنة على الإدارات العاملة، والاستخدام الأمثل للعمالة وكيفية استخدامها من قسم إلى آخر، والحد من الازدواجية وهدر الأموال.

٣. **مراحل تخطيط الموارد البشرية**

يمر تخطيط الموارد البشرية بمراحل متعددة ومتعاقبة ومتكاملة، وفي نهايتها ترسم خطة استراتيجية توضح مدى الحاجة إلى الموارد البشرية، ومنها الآتي (Samwel, 2018, 26)

أ. مرحلة تحديد أهداف المؤسسة وتفهمها: تنطوي هذه المرحلة على دراسة وفهم أهداف المنظمة، بما أن تخطيط الموارد البشرية يشكل جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الإستراتيجي للمنظمة، ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تضع خطتها بمعزل عن أهداف المنظمة الإستراتيجية، وذلك في ضوء نتائج دراسة الحالة الداخلية والخارجية للمنظمة.(Ehnert, 2014,65) .

ب. مرحلة التنبؤ بالاحتياج من الموارد البشرية (تحديد الطلب): تستند هذه المرحلة على المرحلة السابقة وتحديد وفهم أهداف لمنظمة، والتي يتحدَّد على أساسها حجم الموارد البشرية والتخصصات المطلوبة لملء الوظائف الحالية والمقبلة (Mugure, 2011, 14)

ج. التنبؤ بالمتاح داخل المنظمة وفي سوق العمل (العرض الداخلي والخارجي): التنبؤ بالمتوافر داخل المنظمة وفي سوق العمل (العرض الداخلي والعرض الخارجي): تتصل هذه الخطوة بتوقعات العرض الداخلي لليد العاملة للفترة التي أُعدت لها خطة الموارد البشرية، وليس من الضروري تقدير عدد العمال المتاحين داخل المنظمة فحسب، بل من الضروري أيضاً تقدير عدد العمال المتاحين من سوق العمل، أي خارج المنظمة (Abu Diya, 2009, 411).

د. مقارنة العرض بالطلب (العجز والفائض): في هذه المرحلة، تقارن أوضاع العرض والطلب داخل المنظمة وخارجها، وعندما يقارن العرض بالطلب لتحديد العمالة المطلوبة، وتوجد بدائل للمنظمة للتغلب على حالة زيادة الطلب على العرض أو العكس (Tournier, *et al*., 2015,20).

هـ. وضع خطة عمل مناسبة: في ضوء نتائج تحديد ومقارنة العرض والطلب على الموارد البشرية ووضع خطة عمل للموارد البشرية، تستند تفاصيلها ومحتوياتها إلى نتائج التحليل والمقارنة المشار إليهما آنفاً (Marengo, *et al*.,2012,41).

و. التقييم ومتابعة التنفيذ: تتمثل هذه الخطوة في تقييم ومتابعة تنفيذ خطة الموارد البشرية، وكفالة تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، وتحديد مواطن ضعفها ومعالجتها (Al-Muhammadi, 2019, 84)

ز. العلاقة والتكامل بين التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية

شدد اخصائي الإدارة الاستراتيجية على أن إستراتيجيات ومهام إدارة الموارد البشرية ينبغي أن تدعم إستراتيجية المنظمة، يلزم ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي، بوصفه تحديد المنظمة لاحتياجاتها من الموارد البشرية هي أساس عملية التخطيط الإستراتيجي ,(Yaakob, *et al*.,2019,5) وقد أشار (Bernardin,2007,101) ويؤدي تكامل تخطيط الموارد البشرية مع عملية التخطيط الإستراتيجي إلى تحقيق

المنظمة وامتلاكها للمزايا التنافسية المستدامة، ويساعد على حل مشاكل الفائض أو العجز في مواردها البشرية. ويمكن تحديد أربعة أنواع من العلاقات بين متغيرات البحوث الحالية: عملية التخطيط الإستراتيجي؛ وتخطيط الموارد البشرية (Torrington, *et al*., 2008, 34)

أ. العلاقات مع الإدارة: إبراز الأدوار التقليدية والروتينية في ممارسات التخطيط الإستراتيجي.

ب. علاقة ذات اتجاه واحد: إدارة الموارد البشرية تستجيب من خلال دعمها للخطط والبرامج الإستراتيجية، والمنظمة والشؤون الإدارية؛ واستراتيجيات الأعمال التجارية الشاملة.

ج. علاقة في اتجاهين: وذلك من خلال العلاقةُ التبادلية والاعتمادية بين مهام التخطيط الإستراتيجي وإدارة الموارد البشرية.

د. علاقة التكامل: العلاقة متكاملة وتوافقية بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي نوعان: أولا، التكامل الخارجي أو الرأسي بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية: ويتحقق التوافق الخارجي عن طريق الربط بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة عموما ومستوى أعمالها, إذ تذاب العمليتين معاً بحيث يصعب الفصل بينهما (Holbeche ,2022,93), ويندرج تحت هذا الإطار، مجموعة من التوافقات الفرعية، منها التوافق مع رؤية المنظمة ، وأن إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون لها رؤية مشتركة لتلبية الاحتياجات الإستراتيجية للمنظمة (Fisher, *et al*., 2003, 9)، ومن ثم التوافق مع رسالة وأهداف المنظمة (Mondy, *et al*., 2005, 22) , والتوافق مع العوامل البيئية الداخلية والخارجية, اذ يسهم مدير إدارة الموارد البشرية في عملية التحليل البيئي، ويزود المنظمة بمعلومات عن مواطن القوة والضعف في الموارد البشرية، بما يتماشى مع إستراتيجية المنظمة, بحيث تتوافق مع بدائل المنظمة واقتراحاتها؛ والإستراتيجية العامة والإستراتيجيات التنافسية (Fouta, *et al*., 2014, 310)، أما الثاني فهو التوافق الداخلي أو التكامل الأفقي لإستراتيجيات ومهام إدارة الموارد البشرية كشرط لنجاح التقارب الخارجي: المرتبط بالمنظمة بوصفها نظاماً فرعياً يتألف من استراتيجيات ومهام إدارة الموارد البشرية، التي يجب أن تتفاعل وتكمل، من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية. (Gezici & Aslan, 2016, 165), وعليه فإن تخطيط الموارد البشرية جزء فعال من عملية التخطيط الاستراتيجي، مع بناء عملية تخطيط الموارد البشرية في ضوء متطلبات تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ومن خلال عملية تخطيط الموارد البشرية، يجري تقييم الاحتياجات من الموارد البشرية اللازمة للاضطلاع بعملها في المستقبل وتحديدها بطريقة تكفل استمرارية التشغيل وتحقيق الأهداف المطلوبة. وفي المقابل، تقوم عملية تخطيط الموارد البشرية بدراسة وتحليل وتقييم إمكانات المنظمة في المستقبل من حيث القوة العاملة والموارد البشرية ثم تقارنها لتحديد ما إذا كان هناك فائض أو عجز، ولمعالجته، ولموازنة عبء عملها مع قوة العمل، ومن ثم إعداد خطة استراتيجية تحدد المنظمة والتدبير؛ والاحتياجات من الموارد البشرية من حيث الأعداد والتخصص، وبطريقة تخدم المنظمة وامتلاكها؛ والأهداف الاستراتيجية, لذا فإن تخطيط الموارد البشرية يعتبر جزءاً فاعلاً من عملية التخطيط الإستراتيجي للمنظمة، وذلك لأن عملية تخطيط الموارد البشرية تبنى في ضوء متطلبات احتياجات تنفيذ

الخطة الإستراتيجية. فمن خلال عملية تخطيط الموارد البشرية يتم تقدير, وتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ أعمالها المستقبلية، بشكل يضمن لها استمرارية التشغيل وتحقيق الأهداف المطلوبة، وفي مقابل ذلك تقوم عملية تخطيط الموارد البشرية بدراسة وتحليل وتقدير قوة العمل وإمكانات الموارد البشرية التي ستكون متاحة لديها في المستقبل، ومن ثم إجراء المقارنات بينهما لتحديد فيما إذا كان هناك فائض أو عجز، والعمل على معالجته, وتحقيق التوازن بين حجم أعمالها وقوة العمل فيها، ومن ثم الخروج بخطة استراتيجية تحدد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث أعدادها وتخصصاتها، وبشكل يخدم تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية.

المحور الثالث: الإطار العملي

ويركز هذا المحور على عدد من التطبيقات، بما في ذلك وصف وتشخيص متغيرات البحث في ضوء تحليل إسجابات المبحوثين في المنظمة قيد البحث؛ مع اعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS V. 26) لتحديد النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، فضلا عن تحليل العلاقة والأثر على النحو الآتي:

أولا: وصف متغيرات البحث وتشخيصها

١. **وصف وتشخيص إجابات المبحوثين عن متغير التخطيط الإستراتيجي:** يشير مضمون هذه الفقرة إلى وصف متغير التخطيط الإستراتيجي وتشخيصه بدلالة الأبعاد المعبرة عنه في ضوء إجابات المبحوثين عن الفقرات المجسدة لكل منها وعلى النحو الآتي:

الجدول (٣): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير التخطيط الإستراتيجي

الفقرات	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		وسط حسابي	انحراف معياري	الأهمية النسبية
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
الرؤية													
X1	0	0	1	1.9	11	20.4	32	59.3	10	18.5	3.944	0.685	78.889
X2	0	0	5	9.3	18	33.3	24	44.4	7	13.0	3.611	0.834	72.222
X3	0	0	3	5.6	17	31.5	24	44.4	10	18.5	3.759	0.823	75.185
X4	2	3.7	2	3.7	15	27.8	26	48.1	9	16.7	3.704	0.924	74.074
الكلي											3.755	0.816	75.093
الرسالة													
X5	0.0	0.0	4	7.4	18	33.3	23	42.6	9	16.7	3.685	0.843	73.704
X6	1	1.9	5	9.3	24	44.4	18	33.3	6	11.1	3.426	0.882	68.519
X7	2	3.7	4	7.4	18	33.3	20	37.0	10	18.5	3.593	1.000	71.852
X8	1	1.9	2	3.7	21	38.9	17	31.5	13	24.1	3.722	0.940	74.444
الكلي											3.606	0.916	72.130
أهداف الكلية													
X9	0.0	0.0	2	3.7	15	27.8	27	50.0	10	18.5	3.833	0.771	76.667
X10	0	0	3	5.6	16	29.6	25	46.3	10	18.5	3.778	0.816	75.556
X11	0	0	4	7.4	19	35.2	21	38.9	10	18.5	3.685	0.865	73.704

الفقرات	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		وسط حسابي	انحراف معياري	الأهمية النسبية
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
الكلي											3.765	0.817	75.309
الإستراتيجيات													
X12	0	0	4	7.4	19	35.2	23	42.6	8	14.8	3.648	0.828	72.963
X13	1	1.9	7	13.0	17	31.5	21	38.9	8	14.8	3.519	0.966	70.370
X14	0	0	5	9.3	19	35.2	22	40.7	8	14.8	3.611	0.856	72.222
X15	1	1.9	3	5.6	20	37.0	24	44.4	6	11.1	3.574	0.838	71.481
الكلي											3.588	0.872	71.759
السياسات													
X16	0	0	4	7.4	20	37.0	22	40.7	8	14.8	3.630	0.831	72.593
X17	0.0	0.0	5	9.3	15	27.8	22	40.7	12	22.2	3.759	0.910	75.185
X18	1	1.9	2	3.7	17	31.5	20	37.0	14	25.9	3.815	0.933	76.296
X19	2	3.7	4	7.4	22	40.7	19	35.2	7	13.0	3.463	0.946	69.259
الكلي											3.667	0.905	73.333

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS Vr.26) N=54

يبين الجدول (٣) أن الفقرة (XI)، والتي تنص على (يدرك مديرو الموارد البشرية ومعاونوهم أن رؤية المنظمة الاستراتيجية هي مصدر لتحقيق أهدافها وعلى مختلف المستويات) في المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)، لها أعلى قدر من الأهمية النسبية (٧٨,٨٨٩%) ومتوسط حسابي (٣,٩٤٤) وانحراف معياري (٠,٦٨٥)، وفقاً لعينة البحث، في حين أن الفقرة (X6) لها أدنى أهمية نسبية (٦٨,٥١٩ %)، والذي يمثل (يهتم أفراد عينة البحث بمسألة مشاركة المنظمة في صياغة رسالتها) وفقاً لآراء العينة، وبوسط حسابي قدره (٣,٤٢٦) وبانحراف معياري بلغ (٠,٨٨٢) وفقاً لآراء عينة البحث.

٢. **وصف إجابات المبحوثين وتشخيصها عن متغير تخطيط الموارد البشرية:** يشير مضمون هذه الفقرة إلى وصف متغير تخطيط الموارد البشرية وتشخيصه في ضوء إجابات المبحوثين عن الفقرات المجسدة له وعلى النحو الآتي:

الجدول (٤): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير تخطيط الموارد البشرية

الفقرات	لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق نوعا ما		اتفق		اتفق بشدة		وسط حسابي	انحراف معياري	الأهمية النسبية
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
X20	2	3.7	4	7.4	15	27.8	22	40.7	11	20.4	3.667	1.009	73.333
X21	0	0	5	9.3	18	33.3	27	50.0	4	7.4	3.556	0.769	71.111
X22	0	0	7	13.0	19	35.2	17	31.5	11	20.4	3.593	0.962	71.852
X23	0	0	6	11.1	18	33.3	19	35.2	11	20.4	3.648	0.935	72.963
X24	0	0	6	11.1	13	24.1	21	38.9	14	25.9	3.796	0.959	75.926
X25	1	1.9	7	13.0	20	37.0	15	27.8	11	20.4	3.519	1.023	70.370
X26	2	3.7	5	9.3	12	22.2	22	40.7	13	24.1	3.722	1.054	74.444
X27	1	1.9	7	13.0	13	24.1	21	38.9	12	22.2	3.667	1.028	73.333
الكلي											3.646	0.967	72.917

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS Vr.26) N=54

يتضح مما ذكر آنفاً أن الفقرة (X24), والمتمثلة **(تسعى الكلية لتوفير قواعد بيانات تتضمن كافة المعلومات المتعلقة بمواردها البشرية في جميع المستويات الإدارية)** في المتغير التابع **(تخطيط الموارد البشرية)** قد حصلت على أعلى أهمية نسبية والبالغة (٧٥,٩٢٦%) وبوسط حسابي (٣,٧٩٦) وبانحراف معياري (٠,٩٥٩), فيما حصلت الفقرة (X25) وتحديداً **(تستخدم الكلية قواعد بيانات الموارد البشرية في عمليات التخطيط بمستوياتها كافة)** على أقل اهمية نسبية وقدرها (٧٠,٣٧٠%) وفقاً لآراء عينة البحث وبمتوسط حسابي (٣,٥١٩) وبانحراف معياري (١,٠٢٣).

ثانياً: اختبار فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة، ويتفرع من الفرضية الرئيسة الأولى خمس فرضيات فرعية تتمثل نتائجها بالآتي:

الجدول (٥): علاقة الارتباط بين أبعاد التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة

المتغير	Pearson Correlation	Sig	الدلالة
الرؤية x تخطيط الموارد البشرية	**٠,٥٦٧	0.000	دال إحصائيا
الرسالة x تخطيط الموارد البشرية	**٠,٦٠١	0.000	دال إحصائيا
استخدام الأهداف x تخطيط الموارد البشرية	**٠,٥٩١	0.000	دال إحصائيا
الإستراتيجيات x تخطيط الموارد البشرية	**٠,٧٣٥	0.000	دال إحصائيا
السياسات x تخطيط الموارد البشرية	**٠,٦٠٦	0.000	دال إحصائيا

N=54 ** معنوي عند مستوى ٠,٠٥ f(1-54).)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS Vr.26)

يتضح من الجدول (٥) أن هناك علاقة ارتباط طردية إيجابية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين أبعاد التخطيط الإستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، الإستراتيجيات، السياسات) وتخطيط الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة، وبالتالي تقبل الفرضية القائلة توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة.

الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير معنوي لأبعاد التخطيط الإستراتيجي في تخطيط الموارد البشرية على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة، ويتفرع من الفرضية الرئيسة الثانية خمس فرضيات فرعية تتمثل نتائجها بالآتي:

الجدول (٦): نتائج تأثير أبعاد التخطيط الإستراتيجي في تخطيط الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة

Sig.	Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	F	Unstandardized Coefficients		Model
						Std. Error	B1	
.000[b]	4.83598	.309	.322	.567[a]	24.689	.267	1.325	الرؤية
.000[b]	4.69341	.349	.361	.601[a]	29.419	.234	1.268	الرسالة
.000[b]	4.73741	.337	.349	.591[a]	27.913	.329	1.739	أهداف الكلية
.000[b]	3.98221	.531	.540	.735[a]	61.098	.217	1.697	الاستراتيجيات
.000[b]	4.66985	.356	.368	.606[a]	30.243	.231	1.268	السياسات

f(1-53). ** معنوي عند مستوى ٠,٠٥

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS Vr.26) N=54

وبموجب نتائج الجدول أعلاه يتضح طبيعة نتائج التأثير بين أبعاد التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، وكالآتي:

١. **تأثير الرؤية في تخطيط الموارد البشرية:** نلاحظ قيمة R Square تبلغ ٣٢,٢% مما يعني أن متغير الرؤية يفسر ٣٢,٢% من التباين على في تخطيط الموارد البشرية. وباقي النسبة من التباين يعود لعوامل أخرى، وأن قيمة F تبلغ ٢٤,٦٨٩ عند مستوى دلالة معتمد قيمته Sig ٠,٠٥ > ٠,٠٠٠ مما يعني أن للمتغير المستقل الرؤية له دور من الناحية الإحصائية في التنبؤ بقيمة المتغير التابع، وهو تخطيط الموارد البشرية، أن قيمة B1 = 1.325 وهي قيمة موجبة تعني أن كل تغير درجة واحدة في إجابة المشارك على استخدام الرؤية يرافقه تغير بمقدار ٠,٢٦٧ درجة في محور تخطيط الموارد البشرية.

٢. **تأثير الرسالة في تخطيط الموارد البشرية:** نلاحظ قيمة R Square تبلغ ٣٦,١% مما يعني أن متغير الرسالة يفسر ٣٦,١% من التباين على تخطيط الموارد البشرية. وباقي النسبة من التباين يعود لعوامل أخرى، وأن قيمة F تبلغ ٢٩,٤١٩عند مستوى دلالة معتمد قيمته Sig٠,٠٥ > ٠,٠٠٠ مما يعني أن للمتغير المستقل الرسالة له دور من الناحية الإحصائية في التنبؤ بقيمة المتغير التابع وهو تخطيط الموارد البشرية، قيمة B1 = 1.268 وهي قيمة موجبة تعني أن كل تغير درجة واحدة في إجابة المشارك على الرسالة يرافقه تغير بمقدار ٠. ٢٣٤ درجة في الإجابة على تخطيط الموارد البشرية.

٣. **تأثير أهداف الكلية في تخطيط الموارد البشرية:** نلاحظ قيمة R Square تبلغ ٣٤,٩% مما يعني أن متغير أهداف الكلية يفسر ٣٤,٩% من التباين على تخطيط الموارد البشرية. وباقي النسبة من التباين يعود لعوامل أخرى، وأن قيمة F تبلغ ٢٧,٩١٣ عند مستوى دلالة معتمد قيمته Sig ٠,٠٥ > ٠,٠٠٠ مما يعني أن لمتغير أهداف الكلية دوراً من الناحية الإحصائية في التنبؤ بقيمة المتغير التابع، وهو تخطيط الموارد البشرية، وأن قيمة B1 = 1.739 وهي قيمة موجبة تعني أن كل تغير درجة واحدة في إجابة المشارك على أهداف الكلية يرافقه تغير بمقدار ٠,٣٢٩ درجة في الإجابة على تخطيط الموارد البشرية.

٤. **تأثير الإستراتيجيات في تخطيط الموارد البشرية:** نلاحظ قيمة R Square تبلغ ٥٤% مما يعني أن متغير الإستراتيجيات يفسر ٥٤% من التباين على تخطيط الموارد البشرية. وباقي النسبة من التباين يعود لعوامل أخرى، وأن قيمة F تبلغ ٦١,٠٩٨عند مستوى دلالة معتمد قيمته Sig ٠,٠٥ > ٠,٠٠٠ مما يعني أن للمتغير

المستقل الاستراتيجيات دوراً من الناحية الإحصائية في التنبؤ بقيمة المتغير التابع وهو تخطيط الموارد البشرية، وأن قيمة B1 = 1.697 وهي قيمة موجبة تعني أن كل تغير درجة واحدة في إجابة المشارك على استخدام الإستراتيجيات يرافقه تغير بمقدار ٠,٢١٧ درجة في الإجابة على تخطيط الموارد البشرية.

٥. **تأثير السياسات في تخطيط الموارد البشرية:** نلاحظ قيمة R Square تبلغ ٣٦,٨% مما يعني أن متغير استخدام السياسات يفسر ٣٦,٨% من التباين على تخطيط الموارد البشرية. وباقي النسبة من التباين يعود لعوامل أخرى، وأن قيمة F تبلغ ٣٠,٢٤٣ عند مستوى دلالة معتمد قيمته Sig ٠,٠٥ > ٠,٠٠٠ مما يعني أن للمتغير المستقل السياسات دوراً من الناحية الإحصائية في التنبؤ بقيمة المتغير التابع وهو تخطيط الموارد البشرية، أن قيمة B1 = 1.268 وهي قيمة موجبة تعني أن كل تغير درجة واحدة في إجابة المشارك على السياسات يرافقه تغير بمقدار ٠,٢٣١ درجة في الإجابة على تخطيط الموارد البشرية.

وبالتالي تقبل الفرضية القائلة يوجد تأثير معنوي لأبعاد التخطيط الإستراتيجي في تخطيط الموارد البشرية على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

يختص المحور الرابع بعرض العديد من الاستنتاجات بالاعتماد على نتائج الإطار الميداني ومجموعة من التوصيات، وعلى النحو الآتي:

أولاً: الاستنتاجات

١. يُعد التخطيط الإستراتيجي من المهام الرئيسة للقيادات الادارية في الجامعة، وعنصراً مهماً يهدف إلى تحديد احتياجات الأفراد العاملين المستقبلية والمهارات اللازمة لدعم الأهداف التنظيمية. وبالشكل الذي يمكن الجامعة من تخطيط برامج التدريب وجذب الموارد البشرية المناسبة.
٢. من خلال التخطيط الإستراتيجي، تستطيع الجامعة تطوير استراتيجياتها الوظيفية, وتتمكن من تحديد الوظائف الرئيسة، مما يضمن وجود الموظفين المناسبين في المناصب الرئيسية.
٣. إن عملية التخطيط الإستراتيجي قابلة للتكيّف تبعاً للظروف والمواقف، أي إنها تساعد على مواكبة التغيرات والتطورات مع التغيرات البيئية في الجامعة وعلى سبيل المثال توسع العمليات أو تقلصها.
٤. من خلال التخطيط الإستراتيجي يمكن تحديد الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية، وبالتالي تقليل تكاليف التوظيف والتدريب وتحسين كفاءة العمل.
٥. يُعدّ التخطيط الإستراتيجي هيكلاً أساسياً مصمماً لتنسيق وتوجيه الاستخدام الفاعل للموارد البشرية، كل ذلك في إطار الجهود المبذولة لتحقيق طموحات الجامعة مع تعزيز نجاحها في المستقبل.
٦. يُعد تخطيط الموارد البشرية من العمليات التي يتم بموجبها تحديد احتياجات الجامعة من الموارد البشرية بالكمية والنوعية المناسبة، وتوجيه الجهود لتلبية هذه الاحتياجات بشكل فاعل، ويشمل ذلك تحديد المهارات والمعرفة التي تحتاجها، وتوظيف الأفراد المناسبين، وتطويرهم وتدريبهم، وإدارة الأداء والمكافآت، وكذلك التخطيط للاحتياجات المستقبلية.

٧. تبين من خلال الدراسة الحالية أن تخطيط الموارد البشرية يهدف إلى تحقيق التوازن بين احتياجات الجامعة للعمل وبين مهارات وقدرات الأفراد العاملين المتاحين، الأمر الذي يمكن توظيفه مستقبلاً؛ لأنه يساعد على تحسين أداء الجامعة وزيادة فعالية العمل والإنتاجية.

٨. اتضح من خلال الدراسة الحالية أن التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية مرتبطان بشكل وثيق في أي منظمة، حيث إن التخطيط الإستراتيجي يركز على وضع الأهداف العامة والرؤية المستقبلية للجامعة، في حين يهدف تخطيط الموارد البشرية إلى تلبية احتياجات الأفراد العاملين وتطوير مهاراتهم لدعم تحقيق تلك الأهداف، ويعني ذلك أن تخطيط الموارد البشرية نظام فرعي جزء من التخطيط الإستراتيجي للمنظمة.

٩. تبين من خلال اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة في المنظمة المبحوثة بوجود علاقة ارتباط طردية إيجابية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين أبعاد التخطيط الإستراتيجي (الرؤية، الرسالة، أهداف الكلية، الإستراتيجيات، السياسات) وتخطيط الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة.

١٠. أظهرت نتائج تحليل الانحدار بأنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد التخطيط الإستراتيجي ي تخطيط الموارد البشرية على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة.

ثانياً: التوصيات

استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن تشخيص العديد من التوصيات وغلى النحو الآتي:

١. يوصي الباحثون بضرورة الاهتمام بمواضيع ومحتوى التخطيط الإستراتيجي، وتخطيط الموارد البشرية، وكيفية إيجاد حالة التوافق بينهما، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال عقد برامج تطوير وتدريب للأفراد العاملين في المستويات الإدارية كافة.

٢. على الجامعة المبحوثة التوجه نحو تحقيق النجاح في عمليتي التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، ولتحقيق ذلك يجب عليها إنشاء العديد من الوحدات الإدارية المتخصصة، والسعي لتوفير مستلزمات نجاحها وخاصة من الموارد البشرية المؤهلة وقواعد البيانات الضرورية.

٣. ضرورة قيام إدارة الجامعة بمناقشة احتياجات كلياتها من الموارد البشرية عند القيام بتخطيط الموارد البشرية بقصد تحقيق أهدافها المتعددة، ولتنفيذ ذلك يتطلب الأمر التقليل من الازدواجية والتداخل في بعض مهام إدارة الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى، والاهتمام بها من خلال منح إدارة الموارد البشرية الصلاحيات الكافية لتهيئة البيئة المناسبة للتخطيط السليم.

٤. غرس الوعي لدى الأفراد العاملين في الجامعة بأهمية التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية, ويمكن تحقيق ذلك من خلال عقد محاضرات, وندوات وعمل حلقات نقاشية من قبل نخبة من الخبراء في مجال الموارد البشرية، فضلاً عن عقد الاجتماعات مع القيادات الإدارية، ومديري شعب الموارد البشرية ومعاونيهم في الجامعة لتكون موجهة في مجملها لتداول الآراء حول أهمية التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية واثرهما على رفع كفاءة الأداء والإنتاجية.

٥. العمل على زيادة قدرة تخطيط الموارد البشرية على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ومراعاة رفع درجة الوعي الإداري بأهمية الدقة في إعداد تقديرات الأفراد العاملين المطلوبين, ويمكن تنفيذ ذلك من خلال الاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة في عملية تخطيط الموارد البشرية، وليس الخبرة فقط في هذه العملية لزيادة فاعلية التخطيط من خلال نجاح الخطط الموضوعة في تحقيق الأهداف المنشودة منها.

٦. ضرورة قيام الجامعة المبحوثة بإنشاء قواعد للبيانات التي من شأنها تغذية عمليات التخطيط الإستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية بالبيانات والمعلومات الضرورية، بما يحقق لها العديد من الفوائد في عملية التطبيق ومنها حالة التوافق بينهما، ولتحقيق ذلك يمكن تفعيل استخدام الوسائل الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات.

References

Al-Maaytah, Rula Nayef, Al-Hamouri & Saleh Salim, (2013), Human Resources Management, A Practical Guide, Amman, Kunuz Al-Ma'rifah Publishing and Distribution House.

Abdullah, Karam Tawfiq Muhammad, (2019), Strategic Planning in Nineveh Private Schools: Reality and a Proposed Model, Unpublished Master's Thesis, College of Administration and Economics, University of Mosul.

Abu Diya, Amer Ashour Ahmed, (2009), Human Resources Planning, Analytical Study, Concept, and Importance, Tenth Annual Conference, Arab Management and Approaches to Quality, Globalism, Leadership, Partnership and Competitiveness, Arab Organization for Administrative Development.

Abu Rahma, Abdul Basit Hassan (2021), Strategic Planning in Government Hospitals in the Southern Governorates of Palestine - An Applied Study on a Sample of Hospitals 2009-2019, Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, Vol. (5), No. (6).

Aldehayyat, J. S., & Anchor, J. R. (2010). Strategic planning implementation and creation of value in the firm. Strategic change, 19(3-4), 163-176.

Al-Husseini, Falah (2016). Strategic Management, Its Concepts, Approaches, and Contemporary Operations. Amman: Dar Al-Fikr.

Al-Kalaldeh, Taher Mahmoud, (2019), Modern trends in human resources management, Dar Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution, Jordan.

Al-Muhammadi, Saad Ali Rayhan, (2019), Human Resources Management, a strategic vision and an integrated methodology, Dar Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution, Jordan.

Al-Mutairi, Nayef Lafi Batti, (2020), The degree of practice of public school principals in Kuwait for the principles of strategic planning, Al-Azhar University, Faculty of Education in Cairo, Journal of Education, NO. (188), Part Three.

Al-Nabhan, Musa, (2004), Basics of Measurement in Behavioral Sciences, First Edition, Dar Al-Shorouk Publishing and Distribution House, Amman, Jordan.

Al-Rousan, Farouk, (2006), Diagnostic Measurement Methods in Special Education, First Edition, Dar Al-Fikr for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

Bernardin, H. John (2007). Human Resource Management: An Experiential Approach . 4th ed. Boston: Irwin McGraw Hill.

Bieler, A., & McKenzie, M. (2017). Strategic planning for sustainability in Canadian higher education. Sustainability, 9(2), 161.

Bryson, John M. 2004. What to Do When Stakeholders Matter Public Management Review 6(1): 21–53.

Chakraborty, D., & Biswas, W. (2020). Articulating the value of human resource planning (HRP) activities in augmenting organizational performance toward a sustained competitive firm. Journal of Asia Business Studies, 14(1), 62-90.

Dunya, Daif, & Kamal, Qasimi, (2020), The impact of applying employee empowerment on the success of strategic planning in the service institution, a case study of the Bank of Agriculture and Rural Development BADR - M'sila - Algerian Journal of Economics and Finance, NO. (14).

Ehnert, I. (2014). Sustainability and Human Resource Management Developing Sustainable Business Organizations. Springer.

Fisher, Cynthia , Schoenfeldt, Lyle F. & Shaw, James B. (2003), Human Resource Management. 5th ed. Boston: Houghton Mifflin,Company.

Fouta, Sahar Muhammad, Al-Qutb, Muhyi Al-Din & Al-Qudat Shaker, (2014), The impact of strategic planning for human resources on the performance of public shareholding companies in Jordan, a comparative field study, Arab Journal of Management, VOL. (34), NO. (2).

George, Vineeth (2017)" The role of human resource planning in the human resource Network", International Conference: Networking for sustainable development, NOV 2017 | ISSN: 2320-2882 Hosted by St. Claret College, Bengaluru.

Gezici, H. S., & Aslan, S. (2016). Transformation From Personnel Management To Human Resources Management In Public Administration: Permanent Staff As A Human Resources Management Application In Turkish Public Administration. PROCEEDINGS BOOK, 165.

Girish P. Jakhotiya: Strategic Planning, Execution, and Measurement, CRC PressTaylor & Francis Group,New York,2013.

Haque Monirul,& Roy Surjya Kanta (2016)" Human Resource Planning, Technical Report, https://www.researchgate.net/ publication/346030674, accessed date.

Holbeche, L. (2022). Aligning human resources and business strategy. Routledge.

Idris, Thabet, & Morsi, Jamal, (2015), Strategic Management, Concepts, and Models, University House, Alexandria, Arab Republic of Egypt.

Jaafar, Younis Ibrahim, (2017), The Impact of Strategic Planning on Crisis Management, An Applied Study, Public Institutions in the Suburbs of

Jerusalem, Al-Aqsa University Journal (Humanities Series), VOL. (21), NO. (1).

Khera, S. N., & Gulati, K. (2012). Human resource information system and its impact on human resource planning: A perceptual analysis of information technology companies. Journal of Business and Management, 3(6), 6-13.

Marengo Midzy, Fahumy Idham, Powley Roger (2012) Human Resource Management, Commonwealth of Learning, Canada

Mildred O, Adhiambo (2017)" An Evaluation on the Effect of Human Resource Planning Practices on Organizational Performance : A Case of British American Tobacco Company LTD. Migorl Country", A Research Project Submitted to the Board of Undergraduate Studies in Partial Fulfillment of the Requirement of the Award of Diploma in Human Resource Management, School of Business and Economics, Kisii University

Mondy, Wayne R. & Noe, Robert M. & Mondy, Judy Bandy (2005) Human Resource Management. 9th ed., New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Mugure, Koigi Pollyann(2011) Human resource Planning Practices in Private Primary Schools in Kahuro Ahuro District Murang'a County, The Degree of Master of Business Administration (MBA), School of Business, University of Nairobi

Musa, Suleiman Yasser, (2019), Strategic planning and its relationship to institutional performance: An applied study on the colleges of education at the University of Mosul, Al-Baheth Journal, Vol. (12), No. (13).

Myende, Phumlani E.; Bhengu, Thamsanqa(2015) Involvement of Heads of Departments in Strategic Planning in Schools in the Pinetown District, Africa Education Review, v12 n4 p632-646.

Nagendra, A., & Deshpande, M. (2014). Human Resource Information Systems (HRIS) in HR planning and development in mid to large sized organizations. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 133, 61-67.

Nuryanta, N. (2018). The Implementation of Strategic Management on Competitive Advantage in Islamic University of Indonesia (UII) Yogyakarta. Indonesian Journal of Interdisciplinary Islamic Studies (IJIIS), 1-30.

Pournader, M., Tabassi, A. A., & Baloh, P. (2015). A three-step design science approach to develop a novel human resource-planning framework in projects: the cases of construction projects in USA, Europe, and Iran, International journal of project management, 33(2), 419-434

Samwel, J. O. (2018). Human resource planning as an important practice to anticipate future human resource requirements of the organization–literature review. International Journal of Research in Business Studies and Management, 5(3), 24-30.

Stege, E. (2014). Implementing strategic human resource planning; A case study at the municipality of Winterswijk (Master's thesis, University of Twente).

Torrington, Derek & Hall, Laura & Taylor, Stephen (2008). Human Resource Management. 7th ed. Harlow: Prentice Hall Financial Times.

Tournier, Barbara (et.al.), (2015) Concepts of human resource management and forward planning, UNESCO or IIEP is concerning the legal status of any country.

Ulrich, D. (2008) A New Mandate for Human Resources. Harvard Business Review, January-February, 124-134.

Wolf, Carola, & Steven W. Floyd. (2017). Strategic ng Research: Toward a Theory-Driven Agenda. Journal of Management 43(6):P88 Planni.

Yaakob, M. F. M., Musa, M. R., Habibi, A., & Othman, R. (2019). Strategic management and Strategic Planning in school: Is it worth for teachers?. Academy of Strategic Management Journal, 18(3), 1-6.