

أهمية التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية لبعض منظمات القطاع العام

د. عبد العزيز بن عبد الرحمن بن عبد العزيز آل سعود
قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

أهمية التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية

لبعض منظمات القطاع العام

د. عبد العزيز بن عبد الرحمن بن عبد العزيز آل سعود

قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

ملخص الدراسة:

يعد التخطيط الإستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل أداء المنظمات، ذلك أنه مطلب ضروري في حياة المنظمات للتنبؤ بما ستكون عليه الظروف المستقبلية خاصة، وأن نشاط المنظمات يتم في ظل ظروف متغيرة وغير مستقرة وتوانر تقني متسارع، لذا فإن تحقيق الكفاءة في الأداء لا يتوقف فقط على مدى توفر الموارد المالية اللازمة لتغطية نفقات الأداء، بل يعتمد على مدى توفر تخطيط علمي سليم يحدد الأهداف بدقة وأساليب تحقيقها. وعليه فقد ركزت مشكلة الدراسة على التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية، نظراً لأهمية أداء الموارد البشرية الذي يمثل أداؤه المخرجات النهائية لهذا القطاع، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على ملامح وأبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في منظمات القطاع العام الخدمية السعودية، والكشف عن مدى إدراك العاملين بالموارد البشرية مزايا التخطيط الإستراتيجي. وقد استخدم المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة بالتطبيق على القيادات العليا والوسطى العاملة بإدارات الموارد البشرية بالأجهزة العامة الخدمية بمقرها الرئيس في مدينة الرياض. وقد نوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتوصيات، من أهمها: أن درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في منظمات القطاع العام الخدمية تتم بدرجة متوسطة، كما أنه يوجد ضعف في تحليل البيئة الداخلية للمنظمات للموارد البشرية، والتقنية اللازمة لأدائها بالرغم من أهميتها عند إعداد الخطط الإستراتيجية. بالإضافة إلى أن مستوى إدراك العاملين بإدارات الموارد البشرية مزايا التخطيط الإستراتيجي جاء بدرجة متوسطة مما يحد من كفاءة عمل هذه الإدارات لرفع كفاءة أداء العاملين في المنظمات.

مقدمة:

يتسم نشاط المنظمات في العصر الحديث بالرغبة في تحقيق الأهداف والإنتاجية في ظل ظروف متغيرة وغير مستقرة . وتطور تقني متسارع . لذا فإن تحقيق الكفاءة في الأداء لا يتوقف فقط على توفر الموارد المالية اللازمة لتغطية نفقات الإدارة بل يعتمد على مدى توفر تخطيط علمي سليم يحدد الأهداف بدقة . ويوضح الأساليب المثلى لتحقيقها بأعلى جودة وأقل تكلفة من خلال التوظيف العملي الدقيق للمتاح من الموارد والإمكانات، مع الأخذ في الاعتبار القيود والمعوقات في بيئة عمل المنظمات .

فالتخطيط الإستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل أداء المنظمات كونه يمثل أسلوب التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل لاختيار أفضل البدائل لملاءمة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية ، وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى . حيث يشير العديد من الباحثين إلى أن التخطيط الإستراتيجي مطلب ضروري في حياة المنظمات للتنبؤ بما ستكون عليه الظروف المستقبلية . والاستعداد لوضع الخطط والبرامج التي تكفل تحقيق الأهداف في ظل الظروف البيئية المتوقعة ، والتنافس في الأداء بين كافة المنظمات^(١).

إن الإدارة الإستراتيجية أضحت محورا للإدارة المعاصرة التي تعتمد على العوامل البيئية الخارجية والداخلية والتي تؤثر على التنظيمات وكفاءة أدائها. وهذا ينعكس بدوره على التخطيط للقوى البشرية في المنظمة حيث إنه من الأهمية أن تكون هناك إستراتيجية واضحة في هذا المجال ترتبط بالأهداف . وبالعمليات المطلوبة لتحقيق الإستراتيجيات. وهذا ما تسعى إلى تحقيقه هذه الدراسة التي تستطلع مدى تطبيق منظمات القطاع العام للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والذي يتسم بندرة الدراسات في هذا المجال الهام المؤثر على الكفاءة الإنتاجية للمنظمات .

مشكلة الدراسة :

يعد التخطيط الإستراتيجي من أهم المفاهيم الحديثة في الإدارة المعاصرة لتحقيق الكفاءة في الأداء ، وتحديد القدرة الحالية والمستقبلية للمنظمة في عالم يتسم بالتغير

والتشابك مما يتطلب استخداماً فعالاً للتخطيط الإستراتيجي خاصة في منظمات القطاع العام للرفع من مستوى إنتاجية هذا القطاع .

وبما أن منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية تعيش في ظل بيئة متغيرة وتحولات تؤثر على أداء كل منظمة فإن وجود التخطيط الإستراتيجي أصبح ضرورة للرفع من مستوى أداء هذه المنظمات لتحقيق النهضة التنموية الشاملة .

وتركز الدراسة في هذا الجانب على الموارد البشرية الذي يعد أهم العناصر في حياة المنظمات والذي يمثل أدائه في منظمات القطاع العام المخرجات النهائية لهذا القطاع . الذي يؤدي الدور الهام في النشاط التنموي في المجتمع .

وبناءً عليه فإن مشكلة الدراسة تكمن في التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في منظمات القطاع العام . والمشكلات التي تواجه تطبيق التخطيط الإستراتيجي في هذا المجال خاصة أن العديد من الدراسات تناولت هذا المفهوم في نشاط منظمات القطاع الخاص بصورة أكبر من تناولها في حياة منظمات القطاع العام .

أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1- التعرف على ملامح وأبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بعض منظمات القطاع العام الخدمية بالمملكة العربية السعودية .
- 2- الكشف عن مدى إدراك العاملين بالموارد البشرية بمزايا التخطيط الإستراتيجي في إداراتهم في بعض منظمات القطاع العام الخدمية بالمملكة العربية السعودية .

أهمية الدراسة :

تنبثق أهمية الدراسة من الأهمية العملية التي يمكن أن تضفيها من خلال تناول أنشطة الموارد البشرية ضمن أحد المفاهيم الإدارية المعاصرة الهامة والمتمثل في نشاط التخطيط الإستراتيجي للمنظمات . وهو توجه يساهم في دعم الدراسات الإدارية نحو مفهوم التخطيط الإستراتيجي الذي أضى ركيزة رئيسية في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للمنظمات بصفة عامة وقطاع الموارد البشرية بوجه خاص .

كما أن نتائج الدراسة تسهم في تشخيص واقع التخطيط الإستراتيجي في الموارد البشرية في منظمات القطاع العام السعودية في ظل عالم متغير مما يعزز قوة هذه المنظمات تجاه المتغيرات ، والرفع من مستوى أدائها لدعم تحقيق أهداف الخطط العامة للدولة للتنمية الشاملة المتوازنة .

أسئلة الدراسة :

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية :

- ١- ما ملامح وأبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بعض منظمات القطاع العام الخدمية بالمملكة العربية السعودية ؟
- ٢- ما مدى إدراك بعض العاملين بالموارد البشرية بمزايا التخطيط الإستراتيجي في إداراتهم في بعض منظمات القطاع العام الخدمية بالمملكة العربية السعودية؟
- ٣- ما مدى وجود فروق إحصائية في إجابات بعض العاملين بالموارد البشرية في بعض منظمات القطاع العام نحو إدراكهم لمزايا التخطيط الإستراتيجي وفقاً لمتغيراتهم الشخصية ؟.

* * *

الإطار النظري والدراسات السابقة :

التخطيط الإستراتيجي :

يعد مصطلح الإستراتيجية أحد المفاهيم العسكرية عند استخدامه لأول مرة، حيث تعني الطرق التي تستخدم في القتال ضد العدو والعمل على هزيمته، ثم انتقل هذا المصطلح للاستخدام ضمن مفاهيم الإدارة بمعنى كيف ستعمل المنظمة على وضع خطة لزيادة نصيبها على حساب المنافسين^(٤).

كما عرف السلمي الإستراتيجية بأنها : "عملية تصميم الوسائل البديلة التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة باستخدام الموارد المتاحة لها والظروف المحيطة"^(٥). وفي تعريف آخر لمفهوم الإستراتيجية عرّفت بأنها : "القرارات التي تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والتي تمثل خطة المنظمة في وضع توازن بين نقاط القوة والضعف لديها مع الفرص والتهديدات الخارجية من أجل المحافظة على الميزة التنافسية"^(٦).

وقد أشار داركر إلى أن التخطيط بصفة عامة "ما هو إلا عملية اتخاذ قرارات مستمرة بنائه على معلومات ممكنة مستقبلية للتنبؤ بآثارها في المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات . وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توفر نظام للتغذية المرتدة للمعلومات"^(٧).

ويعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه : "تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة . ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد ، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها ، مما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ، ونقاط القوة والضعف المميزة لها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها"^(٨).

لذا فإن تشكيل الإستراتيجية في المنظمة يعد خطة شاملة تحدد كيفية تحقيق المنظمة مهامها وأهدافها . حيث يرى بعض الخبراء أن الإستراتيجية تسير إلى تصورات المنظمة لمركزها في المستقبل ، أي أنها توضح طبيعة واتجاه المنظمة وأهدافها الأساسية . لذا فالإستراتيجية تحمل مفاهيم عدة تبعاً للنظريات والمداخل التي عالجتها^(٩).

كما أشار برايون في تعريفه لمفهوم التخطيط الإستراتيجي إلى أنه: "عبارة عن نظام من الجهود المتطابقة لاتخاذ قرارات وخطوات حاسمة بشأن ما هي المنظمة؟ وماذا تعمل؟ ولماذا تعمل؟" (٨).

ويرى الخفاجي أن التخطيط الإستراتيجي هو: "اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة وتكوين السياسات وتحديد الأهداف؟ وتقدير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المنظمة والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها من المنظمات" (٩).

ويشير البعض إلى أن التخطيط الإستراتيجي "تنمية وتكوين الخطط طويلة الأجل للتعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة، في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تملكها المنظمة في بيئتها الداخلية، ويشمل ذلك تعريف مهمة المنظمة ورسالتها وصياغة الأهداف الممكن تحقيقها وتطوير وتشكيل الإستراتيجيات ووضع السياسة العامة للمنظمة" (١٠).

إن هذا التنوع في مفاهيم التخطيط الإستراتيجي، يرجع إلى حجم الأهمية بموضوع التخطيط الإستراتيجي على الصعيد العملي للمنظمات لمواجهة متغيرات المستقبل، إلا أن هذه المفاهيم أكدت على أن التخطيط الإستراتيجي ما هو إلا مجموعة من القرارات، والأنشطة المنظمة المبنية على معلومات لكل من البيئة الخارجية، والبيئة الداخلية للمنظمة، والتي تمكن المختصين فيها من تحقيق الأهداف المرغوبة بأعلى كفاءة وأقل تكلفة وفي الفترة الزمنية المتوقعة.

خصائص التخطيط الإستراتيجي :

اهتم الباحثون بالتخطيط الإستراتيجي في الإدارة المعاصرة كضرورة مهمة لمواجهة المتغيرات، والتحديات المتسارعة التي تواجهها المنظمات نظراً للعديد من الحقائق التي يتميز بها التخطيط الإستراتيجي.

ويطرح بعض علماء الإدارة تساؤلات حول الاتجاه المعاصر نحو التخطيط الإستراتيجي بالرغم من أن التخطيط بمعناه العام لم يستكمل في العديد من المجتمعات، ولم يتم تطبيقه على الوجه الصحيح في العديد من المنظمات حيث إن ذلك يعود للأسباب التالية: (١١)

- التغيير السريع في عجلة الزمن. وفي التحولات الجذرية المرافقة له التي تسعى إلى تقليص الفجوات بين المجتمعات. وعلى صعيد القطاعات والمنظمات لتفعل خطاها وتوحد مفاهيمها .
- كثرة الأزمات وتعدد الإشكاليات التي خلفتها الممارسات السابقة والتي تستوعب الكثير من الوقت والجهد للحد من أثارها. ومخلفاتها مما أدى إلى التحول من الرؤية العلاجية أو من ردود الفعل تجاه القضايا والأحداث بعد وقوعها إلى الرؤية الاستباقية التي تتنبأ بما يمكن أن يقع. ووضع الاحتمالات المختلفة الملائمة لكل حالة منها.
- أوضحت تطبيقات التخطيط الإستراتيجي فاعليتها في دعم المخاطر عن الاقتصاد وبرامج التنمية ونشاط المنظمات. بعيداً عن الممارسات التقليدية لوظيفة التخطيط التي كشفت عيوب ونواقص الإدارات التقليدية .
- وعلى ضوء ذلك فإن التخطيط الإستراتيجي يعد مهماً في حياة المنظمات لأنه يمكنها من التعرف على الفرص والمخاطر. وتحليل نقاط الضعف والقوة وبالتالي اتخاذ التدابير والسياسات الكفيلة بدعم نشاط المنظمة لتحقيق أهدافها.
- حيث يرى البعض أن من أهم مزايا التخطيط الإستراتيجي: ^(١٣)
- مساعدة المنظمة في تحقيق الأهداف طويلة الأمد. وذلك من خلال ترجمة الخطط الإستراتيجية والأهداف الموضوعة إلى خطط تفصيلية وبرامج وموازنات قابلة للتنفيذ.
- التوزيع والاستخدام الأمثل للموارد وذلك لأنها تستخدم حسب الخطط الموضوعة .
- مساعدة المنظمة على زيادة القدرة التنافسية، وذلك لأن التخطيط الإستراتيجي يركز على دراسة العوامل البيئية باستمرار واتخاذ التدابير اللازمة .
- مساعدة القيادات على وضع الأولويات للتعامل مع القضايا الرئيسية التي تواجه المنظمة . ويزود المنظمة بنظام أفضل لتقييم الأداء.
- اتخاذ القرارات بنظام عقلائي .

ويشير العديد من الإداريين إلى أن التخطيط الإستراتيجي يتضمن أربع مراحل رئيسية وهي على النحو التالي (١٣):

أولاً: مرحلة التحليل الإستراتيجي للبيئة :

وهذه المرحلة تتضمن القيام بدراسة البيئتين الخارجية والداخلية للمنظمة بهدف تحديد العناصر الإستراتيجية فيهما، ولا تستخدم هذه العناصر كمدخلات في مراحل لاحقة بحيث تشمل الفرص المتاحة في البيئة الخارجية أو المخاطر فيها وعوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية.

ثانياً: مرحلة التخطيط الإستراتيجي :

وهي مرحلة تتضمن القيام بأنشطة متعاقبة تتمثل في صياغة رسالة المنظمة وأهدافها وخططها الاستراتيجية وسياساتها المختلفة.

ثالثاً: مرحلة التنفيذ :

وهي مرحلة تتضمن وضع الخطط والسياسات التي طورت في المرحلة السابقة موضع التطبيق الفعلي من خلال البرامج التنفيذية والموازنات والإجراءات التنفيذية المختلفة.

رابعاً: مرحلة الرقابة الإستراتيجية :

وتتضمن هذه المرحلة تقييم أداء المنظمة للتأكد من أن الأهداف الاستراتيجية تنفذ وفق ما خطط لها. وأن الإجراءات التصحيحية يتم اتخاذها لتصحيح الأخطاء، وأحكام الرقابة الفعالة على التنفيذ.

ويلاحظ على ضوء ما تم تناوله في هذا المجال أن مهمة التخطيط الإستراتيجي تتمثل فيما يلي :

- تحديد رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية والسياسات الإستراتيجية.
- إعداد الإستراتيجية الرئيسية (الخطط الإستراتيجية المركزية).
- وضع السياسات المساعدة لتنفيذ ورقابة الخطة الإستراتيجية الرئيسية للمنظمة.
- إدارة تنفيذ الخطة الإستراتيجية حتى يتم تحويل تلك الخطة إلى أعمال ونتائج.

- القيام بعملية التقييم والرقابة من أجل تقرير ما تم تنفيذه. ومدى كفاءته للتأكد من تنفيذ الخطط. وتعديل الجوانب السلبية في التخطيط الإستراتيجي. ويشير العديد من الباحثين إلى أن التخطيط الإستراتيجي يقوم على الاهتمام بالمستقبل. واستقرأه بدءاً من الحاضر مع تحديد البدائل. ذلك أنه يهتم بتحديد الأهداف طويلة الأمد أو الوسائل المستخدمة فيها بالاعتماد على قواعد بيانات لاتخاذ القرارات الرشيدة^(١٤).

لذا فإن أهم خصائص التخطيط الإستراتيجي؛ إنه عملية إدارية منظمة تقوم بها الإدارة العليا، وتتسم بالاستمرارية، وذلك نتيجة للمتغيرات المستمرة في بيئة عمل المنظمة داخلياً وخارجياً.

فالتخطيط الإستراتيجي عملية تبدأ من الأهداف ثم الإستراتيجيات يتبعها تحديد السياسات. فتطوير الخطط المستقبلية للتأكد من تحقيق الأهداف؛ لذا فهذه العملية تشمل الجهود التخطيطية التي يجب أن تؤخذ في الحسبان، ماهي؟ متى سننفذها؟ كيف سننفذها؟ من ذا الذي سيقوم بالتنفيذ؟^(١٥).

وعلى ضوء ذلك يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط للتخطيط الإستراتيجي^(١٦):

- التخطيط الدفاعي: وهو إيجاد تكيف مع متطلبات ومتغيرات البيئة الخارجية. ويركز على التواصل للحلول الملائمة لمواجهة المشكلات القائمة. ويميل هذا النمط إلى أن يكون مركزاً أكثر من كونه شاملاً.

- التخطيط الريادي: والذي يسعى إلى كشف المستقبل. ومحاولة التعرف على المشكلات الكامنة قبل وقوعها. والبحث عن الفرص الجديدة حيث أن السمة الغالبة على هذا النمط أن يكون عاماً أكثر من كونه مركزاً.

- التخطيط التحليلي: وهذا النمط يعتمد على المسح البيئي الموضوعي. وما يسفر عنه هذا المسح من معلومات. ومؤثرات بحيث يميل هذا النمط أن يكون مركزاً. وشاملاً في الوقت نفسه ذلك أنه يتضمن محاولة البحث عن فرص جديدة. ومواجهة المشكلات القائمة بالحلول الملائمة.

والتخطيط الإستراتيجي بصفة عامة هو مسؤولية الإدارة العليا في المنظمات، إلا أن التخطيط الإستراتيجي الفعال يتطلب تضافر وتعاون جميع المستويات الإدارية، فالإدارة

العليا تعمل على تحديد دور أو تعريف المنظمة في المستقبل ، وتحقيق تكييف المنظمة مع البيئة الخارجية، وجميع الخطوط العريضة للإستراتيجية وتهيئة المناخ اللازم لمشاركة الإدارة على كافة المستويات الإدارية في عملية التخطيط^(١٧).

إن المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية من قبل المستويات الإدارية المختلفة أمر مهم لتحقيق التنسيق والتكامل المرغوب ولضمان نجاح عملية التخطيط .

فعلى سبيل المثال تسهم مشاركة المستويات الإدارية الوسطى في التخطيط الإستراتيجي في وضع خطط قابلة للتنفيذ لمعرفتهم بالقدرات التنظيمية والمشكلات التي يمكن أن تعيق عملية تنفيذ الخطط في الواقع العملي .

كما أن المشاركة تسهم في زيادة مستوى التزام العاملين بالعمل على تحقيق الأهداف المرجوة وفقاً لما خطط له ، والعمل على تبادل المعلومات والفرص والمخاطر التي تواجهها المنظمة ، ونقاط الضعف والقوة الداخلية بالإضافة إلى تحقيق التنسيق الفعال بين الخطط الإستراتيجية، والخطط التشغيلية، والبرامج والموازنات مع تنمية قدرات العاملين في المنظمة على التفكير الإستراتيجي الفعال^(١٧).

وبالرغم من كفاءة التخطيط الإستراتيجي لمواجئة كافة المتغيرات في بيئة عمل المنظمات، إلا أنه يواجه عوامل مختلفة تؤثر فيه ، فبعض المنظمات عندما يتم تصميم نظام تخطيط إستراتيجي للتعامل مع أزماتها ، يتم قبول هذا النظام فقط أثناء الأزمة، وعند انتهائها يتم الرجوع الى النظم التقليدية ، كما أن التخطيط يتطلب نشاطاً متميزاً من القدرات الذهنية، والتخيلية، والإبداعية للتعامل مع المشكلات المختلفة ، بالإضافة إلى ارتفاع كلفته، ومن المتعارف عليه أن إدخال أي نظام جديد قد يواجه عادة بمقاومة داخلية لكونه يستهدف تغييراً في طبيعة الأعمال مما يؤثر على فاعلية الخطط، كما أن واقع متغيرات بيئة العمل وعدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل بشكل دقيق قد يحد من كفاءة التخطيط الإستراتيجي .

وتبرز العديد من المعوقات والعوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي نتيجة للعديد من الأسباب وفقاً لخصائص التنظيم في كل منظمة ومن أهمها :

- عدم دعم القيادات العليا في استخدام هذا الأسلوب نتيجة لاعتقادهم بعدم توفر الوقت الكافي لديهم أو أن هذا النشاط لا يدخل ضمن مسؤولياتهم^(١٨).

- إن البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقدماً قبل أن يبدأ نتيجة للتغيرات السريعة في بيئة العمل^(٣٠).

- عدم توفر الحد الأدنى من مقومات التخطيط الإستراتيجي الفعال كقواعد المعلومات، وعدم السلطة العليا في المنظمة، وكفاءة المسؤولين عن التخطيط^(٣١).

وهناك من يقسم المعوقات التي تحول دون نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي في المنظمات إلى ثلاث معوقات وهي^(٣٢) :

- معوقات إدارية :

ومنها المركزية الشديدة، وعدم الاهتمام بتفويض السلطة، وعدم وضوح الاختصاصات، وتداخلها في أحيان كثيرة، وضعف مستوى التنسيق العام بين الوحدات داخل التنظيم، وضعف النظم الرقابية والمتابعة، وقصور نظم المعلومات الإدارية.

- معوقات بيئية :

ومنها القيم والعادات والتقاليد، واستخدام الأساليب التقليدية في عملية اتخاذ القرارات، وتأثير العلاقات الشخصية عليها.

- معوقات إنسانية :

ومنها عدم توفر الكوادر القيادية ذات الكفاءة في التعليم، والتدريب الإداري الجيد، مع عدم توافر الاستقرار الوظيفي، وضعف الدوافع الذاتية للإبداع والتطوير، ويشير البعض أيضاً إلى عوامل مختلفة مؤثرة على التخطيط الإستراتيجي في المنظمات، منها^(٣٣) :

- قلة التنسيق بين المشروعات المختلفة، وربطها مع بعض كعملية متكاملة . مما يسهم في الازدواجية في العمل الواحد، وضياح الأوقات في أعمال متكررة .

- ضعف المتابعة والمراجعة للخطة بدءاً من تنفيذها حتى نهايتها.

- ضعف المقدرة الابتكارية لبعض المخططين وعدم إمامهم بظروف بيئة العمل الداخلية

- عدم الواقعية كطلب معلومات غير متاحة للتخطيط.

- محاولة تبريرات الأخطاء من قبل المديرين بدلاً من الاعتراف بها؛ لإدخال التعديلات اللازمة على الخطة الإستراتيجية وهناك من يرى أن نقص المعلومات اللازمة للتخطيط يؤدي إلى إعاقة عملية التخطيط. وعدم انسجامها مع الواقع^(٢٤).

التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية :

تعد إدارة الموارد البشرية إحدى أهم الإدارات في المنظمات، حيث التكامل بينها وبين الإدارات الأخرى في المنظمة، لمساعدتها على تدبير احتياجاتها من الموارد البشرية، والترقية، والنقل، وتقييم الأداء . كما أن هناك تكاملاً بين الأنشطة التي تشتمل عليها إدارة الموارد البشرية مثل التكامل بين أنشطة التوظيف، وتخطيط القوى البشرية العاملة، والبحث، والاستقطاب، والاختيار والتعيين، وقياس كفاءة الأداء.

ومن أبرز التعريفات التي قدمت مفهوماً لإدارة الموارد البشرية أنها : "فن اجتذاب العاملين واختيارهم، وتعيينهم، وتنمية قدراتهم، وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات، وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء"^(٢٥).

وفي تعريف آخر حول مفهوم إدارة الموارد البشرية أنها: "الإدارة التي تبحث عن الأفراد وتخطط للاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، وتنمية المهارات، وتضع نظم الأجور"^(٢٦).

ويشير العديد من الباحثين إلى التطور الذي تمر به إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة اليوم، حيث يختلف في جوانب متعددة عن تعريفها السابق، عندما كانت تسمى إدارة الأفراد، حيث إن التغيير لم يشمل فقط مسمى إدارة الأفراد، بل شمل مضمون عمل هذه الإدارة، ونطاق ممارساتها، وأهدافها وعلاقتها، والتي أصبح لها إستراتيجية خاصة لها كأى إدارة أخرى في المنظمة، وأصبحت جزءاً لا يتجزأ من إستراتيجية المنظمة العامة^(٢٧).

ويرى البعض أن إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة، ووظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، التي تعمل فيها، من خلال

إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات، والممارسات المتعددة بشكل يتوافق مع إستراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها^(٢٨).

إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة، لتركزها على العنصر البشري. والذي يعد أئمن مورد لدى الإدارة. والأكثر تأثيراً على الإنتاجية، حيث تتميز العديد من منظمات القطاع الخاص على المستوى الدولي بكفاءة عالية في الأداء، والأرباح بسبب تميز الموارد البشرية فيها عن غيرها من المنظمات الأخرى.

لقد تطور دور إدارة الموارد البشرية من الدور التقليدي إلى الدور الإستراتيجي. حيث

يمكن توضيح الاختلاف بين الدورين في الشكل التالي :

الدور الإستراتيجي	الدور التقليدي	البعد
المشاركة في صياغة إستراتيجية المنظمة الكلية والربط بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية	المشاركة في صياغة الخطط التنفيذية فقط	التخطيط وصياغة الإستراتيجية
مرتبطة بالإدارة العليا في صياغة أهداف وإستراتيجيات رسالة المنظمة / نائب رئيس الموارد البشرية وسلطات أفقية وعمل جماعي	مرتبطة فقط بالقيام بالمهام التقليدية لإدارة الموارد البشرية / رئيس القسم / وسلطات عمودية	السلطات
اتخاذ قرارات إستراتيجية	اتخاذ قرارات تشغيلية روتينية فقط	اتخاذ القرارات
تكامل في وظائف المنظمة كافة والعاملين فيها	تكامل جزئي مع وظائف المنظمة الأخرى	مدى التكامل مع وظائف المنظمة
هيكل تنظيمي عملياتي	هيكل تنظيمي وظيفي	الهيكل التنظيمي
استثمارهم واعتبارهم ذوي مردود	اعتبارهم نفقات	النظرة للعاملين

المصدر (٢٩)؛ دره. والصياغ (٢٠٠٨) إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

ص ١١٩.

وبشير العديد من الخبراء إلى أن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ينقسم إلى ثلاثة أبعاد رئيسية وهي على النحو التالي (٣٠):

أولاً: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في التعيين:

حيث إن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه إدارة الموارد البشرية، من خلال هذا النشاط هو توفير احتياجات إستراتيجية المنظمة من الموارد البشرية بشكل يتوازى فيه حجم العمل المطلوب مع قوة العمل، ويتضمن هذا الجانب إستراتيجيات فرعية تتضمن: إستراتيجية الاستقطاب، إستراتيجية الاختيار، إستراتيجية التعيين .

ثانياً: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ما بعد التعيين:

وهذا نشاط يخص الأفراد الذين أصبحوا عاملين في المنظمة، وتتضمن أيضاً إستراتيجيات فرعية، منها: إستراتيجيات الأجور، إستراتيجيات الحوافز، وإستراتيجيات تقييم الأداء.

ثالثاً: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية:

حيث تهدف المنظمة من خلال هذا النشاط إلى تنمية مواردها البشرية لمواكبة التطور، وإيجاد الحيوية الفعالة لدى الأفراد؛ لرفع كفاءة مخرجات المنظمة. ومن أهم الإستراتيجيات الفرعية لهذا النشاط : إستراتيجية التدريب، إستراتيجية الترقية وإستراتيجية الصحة السلامة المهنية . ويوضح الشكل التالي عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ، والهدف الأساسي الذي يسعى إلى تحقيقه، والمتمثل في توفير احتياجات إستراتيجية المنظمة من الموارد البشرية بشكل يتوازن فيه حجم العمل المطلوب مع قوة العمل (٣١) :



المصدر (٢١): عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠٩) إدارة الموارد البشرية المعاصرة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ص ٢٣١.

وتختلف وظائف إدارة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى، ومن القطاع العام عنها في القطاع الخاص، حيث يغلب على منظمات القطاع العام في الدول النامية، التنسيق في استقطاب العاملين وفق تنظيمات عامة من خلال الجهاز المركزي للتوظيف في كل دولة.

وبصفة عامة يبرز نشاط التوظيف كأحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات لتزويد المنظمة بالأفراد العاملين، وفقاً لقدراتهم، وإمكاناتهم المناسبة لشغل كل وظيفة يحتاجها التنظيم، حيث يتضمن هذا النشاط توصيف الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، وتوفير العاملين، والاختيار، والتعيين (٣٢).

ويبرز نشاط التدريب والتطوير كأحد الأنشطة الهامة لإدارة الموارد البشرية، وهو نشاط يسهم في تزويد الأفراد بالمعلومات والخبرات والمهارات اللازمة لأداء عملهم بفاعلية (٣٣).

فالتدريب والتطوير يسهمان في رفع مستوى الإنتاجية لأداء المنظمات وتعزيز استقرار التنظيم، ورفع معنويات الأفراد.

كما يتضمن نشاط إدارة الموارد البشرية تقييم الأداء ، وهو مطلب هام لكي تحقق المنظمات أهدافها بناءً على المعايير الموضوعية . وهو بمثابة مراجعة لما أنجزه العاملون بالاعتماد على وضعهم الوظيفي. ومعايير عملهم . بالإضافة إلى مدى الحاجة إلى التطوير والتدريب .

ويتضمن نشاط إدارة الموارد البشرية أيضاً في العديد من المنظمات وضع سياسات. وأنظمة الأجور. والحوافز. والمكافآت. وهي عوامل مشجعة على الإبداع في الأداء. إذا كانت موضوعية بكفاءة، وتحقق العدل. والمساواة. وقائمة على أساس الجدارة والاستحقاق .

لذا فإن نشاط إدارة الموارد البشرية يتضمن مسئوليات تطوير الأداء وتحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال هذا الأداء للرفع من كفاءة مخرجات المنظمات لتحقيق أهدافها المرجوة . وهذا يتطلب تخطيطاً إستراتيجياً فعالاً يساهم في تطوير الموارد البشرية في المنظمة لمواجهة متغيرات بيئة عمل المنظمات .

ويمكن النظر إلى أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في منظمات القطاع العام من خلال التعاون الوثيق بين إدارات شؤون الموظفين، والجهاز المركزي للتوظيف لتحديد الاحتياجات الفعلية للمنظمة من العاملين كمّاً ونوعاً، لذا فإن هذا التوجه يساهم في تحقيق الآتي :

- تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين من حيث تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية.
- تحليل قوة العمل المتاحة يساعد على معرفة أسباب ترك الخدمة أو البقاء فيها ومدى الرضا عن العمل.
- دراسة مدى كفاءة الأساليب والأدوات المستخدمة على عدد العاملين المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة.
- التأكد من أن من يشغل الوظائف قادر على أدائها بكفاءة .
- المقارنة مع أقسام وإدارات أخرى مشابهة .
- دراسة مدى التطور في الإنتاجية مقارنة بعدد العاملين ومدى الاحتياجات من القوى البشرية والتدريب .

ويرى العديد من الباحثين أن إصلاح القطاع العام بمجمله وبحسب ما تقتضي إليه دراسات الإدارة العامة يعتمد على ثلاثة أعمدة وهي الإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية، وحكم القانون (٣٤).

لذا يبرز أهمية دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة أداء القطاع العام مما يتطلب أن يتم إدارتها وفق أهم الأساليب الإدارية كبرامج التخطيط الإستراتيجي. وهذا يدعو إلى العديد من التساؤلات في هذا المجال من حيث نوعية التقييم في القطاع العام. هل يتم على أساس الكفاءة والقدرات؟. وكذلك الترقيات؟ أم أنها فقط تتم وفقاً للأقدمية وألوية التقديم؟. بالإضافة إلى مدى وجود نظام يربط الأداء بالحوافز المادية والترقيات، وتطبيق مبدأ الجدارة والاستحقاق لتحقيق الرضا لكافة العاملين .

* * *

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر:

مع حدوث العديد من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في الوقت المعاصر، وقد صاحبت هذه التغيرات كثير من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها تجاه العاملين من ناحية، وتجاه المنظمة من ناحية أخرى، ومن أهم هذه التحديات (٣٥):

١- زيادة الاعتماد على التقنية الحديثة.

حيث تؤدي التغيرات الملحوظة في التقنية إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال، والمهارات التي تحتاج إليها المنظمات، وسوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية، والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات. كما ينتج عن التوسع في استخدام التقنية الاستغناء عن بعض العاملين، والبحث عن فرص عمل أخرى لهم.

٢- التغيرات في تركيب القوى العاملة.

لقد لوحظ أن هناك تغيراً في تركيب القوى العاملة الحالية بمختلف المنظمات وخاصة الحكومية، ومن هذه التغيرات زيادة بنسبة النساء العاملات، وأصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف، وقد يلقي هذا عبئاً على إدارات الموارد البشرية.

٣- نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية.

لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمات بطريقة أفضل، فإنها تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشتمل على كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة. ولذلك ينبغي أن تتوفر قاعدة من المعلومات الأساسية اعتماداً على خدمات الحاسب الآلي، فالتحدي الذي يواجه معظم المنظمات في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعدها على اتخاذ قرارات رشيدة تجاه القوى العاملة.

٤- تغيير القيم والاتجاهات.

تلعب القيم والاتجاهات والمعتقدات دوراً هاماً بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فلا شك أنها تؤثر على دوافع وسلوك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، ولو أمعنا النظر إلى التقدم الاقتصادي الذي حققته بعض الدول كالولايات المتحدة مثلاً، نجد أنه

استند على قيم معينة مثل احترام العمل وغيرها. وكذلك قبول مبدأ التنافس من أجل الأفضل.

وقد لوحظ أن هناك اتجاهات واضحة بين القوى العاملة – خاصة الأجهزة الحكومية – لها تأثير سلبي على الأداء والإنتاجية. ومن أمثلة هذه الاتجاهات الميل إلى التهرب من المسؤولية، النظرة المضادة للتغيير والتجديد، انخفاض دافع الإنجاز، الافتقار إلى الأسلوب العلمي في التفكير وحل المشكلات، تفشي ظاهرة اللامبالاة وعدم الولاء والانتماء للعمل، عدم الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف، وقوة العلاقات الاجتماعية والصلات الشخصية.

كل هذه التغيرات في قيم العمل ذات اعتبار لإدارة الموارد البشرية حيث يقع على عاتق الإدارة مسؤولية مواجهة هذه المعوقات والتخلص منها أو على الأقل التقليل من حدتها. ويتطلب ذلك إعداد سياسات قادرة على الاستفادة الكاملة من القوى العاملة.

٥- زيادة حجم القوى العاملة.

وهي ناتجة عن مشكلة تزايد عدد السكان، وما يتبعه من زيادة عدد الأفراد الباحثين عن عمل، ولكن يلاحظ أن هناك اختلال في هيكل العمالة. حيث إن نسبة كبيرة من هؤلاء الباحثين عن عمل من ذوي المؤهلات والتخصصات غير المطلوبة.

ولا شك أن النظام التعليمي يعتبر المصدر الأساسي لما تحتاج إليه المنظمات من متخصصين، وأن عجز النظام التعليمي عن توفير مثل هؤلاء المتخصصين يحول دون تطبيق أساليب أو برامج الأفراد تحتاج لمؤهلات تعليمية معينة ومهارات متخصصة.

وكتيجة اتساع رقعة التعليم الجامعي، أصبح العاملون اليوم يختلفون عن العاملين منذ فترات سابقة في درجة تعليمهم وثقافتهم ومهارتهم. وهذا يلقي على إدارة الموارد البشرية مسؤوليتين :

الأولى: ستكون إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن إدارة عاملين متعلمين. ويجب أن يكون العاملون بإدارة الموارد البشرية قدر من المهارات والقدرات حتى يتمكنوا من التعامل مع الطوائف المهنية المتخصصة في المنظمة.

الثانية: لا يقتصر الأمر على مجرد المعرفة والمهارة والإلمام بالجوانب السلوكية. بل يمتد إلى أبعد من ذلك ليشمل المسؤولية عن إعداد برامج لتنمية معارف المديرين ومهاراتهم وقدراتهم الإدارية.

كذلك يجب تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل المختلفة. بما يوفر التخصصات المطلوبة، وذلك عن طريق استخدام البرامج التدريبية وبرامج التنمية الإدارية المتجددة.

٦- التشريعات واللوائح الحكومية.

إن إدارة الموارد البشرية في كثير من منظمات القطاع العام لم تعد قادرة على إعداد سياسات للعاملين تتناسب مع ظروفها وطبيعة أنشطتها. ذلك لأن معظم سياسات العاملين تحكمها اللائحة العامة للعاملين بالحكومة بالنسبة للعاملين في منظمات القطاع العام.

لاشك ان هذه اللوائح تشكل الإطار الذي يجب من تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله. وأصبحت هذه الإدارة تقوم بأعمال تنفيذية روتينية تنحصر في تطبيق نصوص هذه اللوائح في سياسات العمالة المختلفة مثل الاختيار والتعيين، الأجور، المرتبات، الترقية، والنقل. نظم التأديب والحفز، وتقييم الأداء وإعداد التقارير السنوية عن العاملين، وأخيراً التقاعد والاستغناء عن العاملين.

ومن ناحية أخرى، تجد أن كثرة التغييرات والتعديلات الحكومية في تشريعات العمل، يسبب التضارب والمشاكل في تطبيقها. ولذلك فإن معيار الكفاءة لمديري الأفراد هو درجة مهاراتهم وقدراتهم على الإلمام بهذه التشريعات والاجتهاد في تفسيرها.

وعلى ضوء ذلك فإن أداء وظيفة الموارد البشرية في المستقبل سوف يتزايد في درجة صعوبته وتعقيده، وذلك يتطلب المزيد من المتخصصين ذوي القدرات والمهارات للعمل بإدارات الموارد البشرية ذلك ان الموظفين الذين سيتم الإشراف عليهم سوف يكونون على درجة عالية من التعليم والمهارة والتدريب. ولذلك سوف يحتاجون إلى المزيد من المعرفة الفنية والعلمية من أجل أن يقوموا بالعمل بفعالية أكثر، نظراً للعديد من الاعتبارات، من أهمها:

- تزايد ونمو أعداد الموظفين المتخصصين.
 - عدم قدرة المديرين التنفيذيين في الإدارات المختلفة على تقييم ورعاية الأداء بفعالية.
 - تزايد مسؤولية إدارة الموارد البشرية عن الإنتاجية.
 - زيادة حجم المنظمات وتعقد علاقات العمل.
 - تزايد عدد الوظائف الذهنية التقنية مع تناقص في الأعمال اليدوية.
 - الحاجة المتزايدة إلى تنمية وتطوير قدرات العاملين. ويتطلب ذلك تعديل برامج التنمية الحالية حتى تصبح أكثر ديناميكية واستمرارية.
- الدراسات السابقة :

أجريت العديد من الدراسات السابقة حول موضوع التخطيط الإستراتيجي خاصة من الناحية الميدانية . حيث تناولت غالبية هذه الدراسات واقع التطبيق العملي للتخطيط الإستراتيجي الفعال في المنظمات . ومن أبرز هذه الدراسات ما قام به كل من غلام خان وإبراهيم البواركي^(٢٦) عام ١٩٩٢م بدراسة حول التخطيط الإستراتيجي في البحرين . حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب المستخدمة في عملية التخطيط الإستراتيجي دون التركيز على العملية نفسها. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها :

- إن أكثر الأساليب استخداماً من قبل المنظمات هي التحليل المالي ، وتحليل القوة والضعف، والفرص، والمخاطر ثم تحليل الفجوة، وأخيراً تحليل الموقف الإستراتيجي .
- ركزت معظم منظمات القطاع الخاص في البحرين على الاستفادة من التخطيط الإستراتيجي في تعزيز موقف المنظمات، والرفع من مستوى الخدمات، والمنتجات التي تقدمها في عصر يتسم بالتغير المتسارع في بيئة العمل الداخلية والخارجية .
- إن المنظمات التي تتبع المنهج العلمي السليم في التخطيط الإستراتيجي لنشاطها كانت أكثر استقراراً، وأعلى إنتاجية عن غيرها من المنظمات الأقل استخداماً لأساليب علمية التخطيط الإستراتيجي.

كما قامت أيوب^(٣٧) عام ١٩٩٧م . بإجراء دراسة بعنوان: "ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية وعلاقتها بقدره المنشأة". حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية . وكان من أهم نتائجها :

- إن معظم المنشآت الصناعية بنسبة (٥٨%) تمارس الإدارة الإستراتيجية بصورة جزئية % متوسطة . في حين أن (٢٥%) منها تمارسها بصورة شاملة .
- إن خبرة الإدارة وعمر المنشأة وتاريخ ممارسة التخطيط الإستراتيجي فيها له أثر واضح على زيادة ممارسة الإدارة الإستراتيجية في منشآت عينة الدراسة.
- إن المساهم الرئيس في ممارسة الإدارة الإستراتيجية سواء بصورة مكثفة أو متوسطة كانت الإدارة العليا بالدرجة الأولى مع استعانتها بالمختصين في إدارة التخطيط .

وأجرى الشمري^(٣٨) عام ١٩٩٨م. دراسة بعنوان التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال وعلاقته بفاعلية المنظمة ، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الصناعية الأوروبية. وكذلك الكشف عن مدى وجود علاقة بين التخطيط الإستراتيجي. وفاعلية المنظمات . ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة من نتائج :

- وجود نسبة عالية من منظمات الأعمال لا تطبق التخطيط الإستراتيجي .
- امتلاك مدراء المنظمات اتجاهات قوية وإيجابية نحو التخطيط الإستراتيجي ومزاياه.
- هناك درجة عالية من المركزية في عمليات التخطيط بشكل عام والتخطيط الإستراتيجي بشكل خاص في أيدي الإدارة العليا للمنظمات .
- إن التخطيط الإستراتيجي يؤثر بشكل قوي وإيجابي على فاعلية منظمات الأعمال الصناعية . فقد وجد أن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وفاعلية المنظمة بمقياسها السلوكي والمالي .
- وفي دراسة مقارنة عن التخطيط الإستراتيجي في المنظمات اليابانية ونظيراتها في بريطانيا ما قام به كاوان^(٣٩) عام ١٩٩٩م. وذلك بهدف دراسة خصائص التخطيط

الإستراتيجي في كل من المنظمات الكبرى بالبلدين وانعكاساتها على الأداء والإنتاجية بصفة عامة . ومن أهم نتائجها :

- إن درجة المركزية أكبر في اليابان مقارنة ببريطانيا حيث اتسم إعداد الخطط في بريطانيا بشكل عام باللامركزية والميل لمشاركة المستويات الدنيا في بناء الخطط .

- إن هناك توجهاً في الدولتين إلى التركيز على القضايا الإستراتيجية أكثر من الأمور ذات الطابع الكمي والمالي. ولضمان نجاح التخطيط الإستراتيجي . وأكدت النتائج إلى أن مساهمة الإدارة العليا وكذلك الإدارة الوسطى والتزامها بالخطط ووجود أهداف واضحة أو نظام تخطيط جيد من العوامل الرئيسة التي تساعد على ذلك .

كما قام كل من جلاستر وفالتشو^(٤٠) عام ١٩٩٩م. اللذان أجريا دراسة حول قوة التخطيط الإستراتيجي على المدى البعيد . حيث هدفت الدراسة إلى التعريف بدرجة ممارسة كبرى منظمات القطاع الخاص البريطانية بمفهوم وأساليب التخطيط الإستراتيجي . وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة :

- تتصف إجراءات التخطيط بالمسؤولية المحدودة في عمليات التخطيط . كما أن هناك مراجعات منتظمة للتقدم ويتم التركيز على النتائج التي تحققها عملية التخطيط .

- وجود التزام أكبر من قبل منظمات القطاع الخاص بمظاهر صياغة الإستراتيجية والتزام أقل نسبياً بتنفيذ وتقييم الإستراتيجية.

- وجود اهتمام من قبل منظمات القطاع الخاص بالأهداف الكمية وقدرتها الداخلية أكثر من غيرها من الأهداف الأخرى.

- وجود اتجاهات إيجابية وقوية نحو التخطيط الإستراتيجي حيث أن هناك اتفاق لدى غالبية منظمات القطاع الخاص على أن التخطيط الإستراتيجي مهم. ويمكن أن يصبح طريقة فعالة لتحقيق أداء مالي محسن لهذه المنظمات.

كما أجرى ذياب أبوزيد^(٤١) عام ٢٠٠٢م. دراسة حول التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع الخاص الأردني . وذلك بهدف التعرف على واقع الموارد البشرية في

الأردن . ومدى تطبيق القطاع الخاص للمعايير والأسس التي يقوم عليها التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية . ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج :

- ضعف استخدام المنظمات لمفهوم التخطيط الإستراتيجي بشكل دائم حيث بلغت نسبة الاستخدام بشكل دائم (١٤.٤%) من المنظمات .

- إن من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق مفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية الأردنية هي محدودية وجود نظام معلومات فعال لإعداد الخطط الإستراتيجية للموارد البشرية .

- إن هناك تدني في أعداد المنظمات التي تستخدم التخطيط الإستراتيجي في توضيح مفهوم التخطيط الإستراتيجي للعاملين في المنظمة .

وقام عبد المنعم عباد^(٤٢) عام ٢٠٠٢م بإجراء دراسة حول تنمية الموارد البشرية في ضوء استخدام الأساليب والتقنيات المتطورة. وذلك بالتحدث عن احتياجات الموارد البشرية لخطط وبرامج باستخدام الأساليب والتقنيات الحديثة في بيئة العمل للرفع من مستوى أداء الموارد البشرية في المنظمات .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- إن التدريب المنتظم والدوري لاستخدام الأساليب والتقنيات الحديثة مهم لكافة العاملين في المنظمات، نظراً للتطور المتسارع في استخدام تقنيات وأساليب الإدارة الحديثة .

- الحاجة إلى وضع إستراتيجيات للموارد البشري؛ لتكون قادرة على مواجهة التغيرات في بيئة العمل، والرفع من مستوى كفاءة أداء العاملين في المنظمات .

كما أجرى ناصر الناصر^(٤٣) عام ٢٠٠٥م دراسة بعنوان التخطيط الإستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية . وذلك بهدف التعرف على معايير نجاح التخطيط الإستراتيجي وخصائصه في الموارد البشرية في قطاع الدوريات الأمنية . وكذلك التعرف على أبرز معوقاته والمؤثرة سلباً على الكفاءة الإنتاجية لهذا القطاع .

ومن أهم نتائج الدراسة :

- تمثل المركزية الشديدة في عملية التخطيط الإستراتيجي وعدم اطلاع الإدارات التنفيذية على الخطط قبل أقرارها من أكبر معوقات التخطيط الإستراتيجي المؤثرة سلباً على الأداء .

- أهمية تحليل البنية الداخلية والخارجية للمنظمة لتوفير قواعد معلومات فعالة تسهم في اتخاذ القرارات السليمة لنشاط التخطيط الإستراتيجي للرفع من الكفاءة الإنتاجية .

وأجرى عليان الرشيد^(٤٤) ٢٠٠٧م دراسة حول تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، وذلك بهدف التعرف على تنمية الموارد البشرية في قطاع الأمن العام والكشف عن معايير نجاحها ومعوقاتها. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج :

- إدراك القيادات العليا أهمية تنمية الموارد البشرية للرفع من الكفاءة الإنتاجية
- توجد ممارسات إيجابية لتنمية الموارد البشرية لتحقيق عملية بناء وتنمية موارد بشرية مميزة .

- من أهم المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الأمن العام ضعف إستراتيجيات التطوير للأفراد، والقيادات نحو مفاهيم الخطط الإستراتيجية لتغيير الاتجاهات، والتدريب على استخدام الشبكات الإلكترونية، وتقنيات المعلومات .

ويلاحظ من خلال الطرح السابق حول أهم الدراسات السابقة تميز الدراسة الحالية في تناولها موضوع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في منظمات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، كما أن هذه الدراسات أكدت على أهمية التخطيط الإستراتيجي في حياة المنظمات لمواجهة كافة المتغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى وجود دراسات أشارت إلى أهمية تطوير وتنمية الموارد البشرية لأهمية دورها في الكفاءة الإنتاجية وقد تم الاستفادة من أدبيات هذه الدراسات في دعم موضوع الدراسة الحالي لتحقيق أهداف الدراسة .

منهجية الدراسة :

١- استخدم المنهج الوصفي في تحقيق أهداف الدراسة، حيث إن المنهج الوصفي يستهدف الوصف الكمي، و الكيفي للظاهرة المراد دراستها من خلال استخدام أدوات جمع البيانات المختلفة، مما يجعل الظاهرة واضحة بدرجة يسهل معها تحديد المشكلة تحديداً واقعياً يوضح حجمها، وتغيراتها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

ويعتد المنهج الوصفي أحد أركان البحث العلمي، لأنه الخطوة الأولى التي يقوم بها كل باحث لدراسة أي ظاهرة، وهو أسلوب تقليدي شائع في الدراسات الإدارية. كما أنه يهدف إلى الوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع المراد دراسته (٤٥).

٢- مجتمع الدراسة :

اقتصرت الدراسة على العاملين في الإدارات العليا والوسطى في الإدارات المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية . شؤون الموظفين في بعض الأجهزة العامة الخدمية بمقارها الرئيسي في مدينة الرياض .

وهي : وزارة الشؤون البلدية والقروية . وزارة التجارة والصناعة ، وزارة الشؤون الاجتماعية ووزارة الزراعة ، وزارة العمل ، وزارة النقل . وزارة المياه والكهرباء ، وزارة الصحة .

حيث تم اختيار هذه المنظمات في القطاع العام نظراً لاتصالها المباشر بالمواطنين وتقديم خدماتها المباشرة لهم من خلال التعامل اليومي .

وقد بلغ مجموع مجتمع الدراسة (٤٦٦) مفردة . حيث تم تطبيق الدراسة على المجتمع بأسلوب المسح الشامل نظراً لمحدودية عدد مجتمع الدراسة .

٣- حدود الدراسة :

أ) الحدود البشرية والمكانية:

اقتصرت الدراسة في حدودها البشرية والمكانية على القيادات العليا والوسطى في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية في مراكزها الرئيسية بمدينة الرياض .

ب) الحدود الزمنية:

تم إجراء الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٣٠ -

١٤٣١هـ.

٤- أداة الدراسة :

اعتماداً على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة، والمراجع العلمية من خلال الموضوعات ذات الصلة بالدراسة، وأهدافها تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة. وتم صياغة عباراتها بطريقة تتيح للمبحوث فرصة الإجابة عليها وفقاً للتدرج الخماسي الإحصائي حيث اعتمد الشكل المغلق للإجابة، وللتأكد من صدق الأداة فقد تم تحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة المحكمين، حيث تم اعتماد كافة الملاحظات على الاستبانة لإخراجها بالشكل النهائي قبل التطبيق الميداني، ثم اعتماد أسلوب إعادة الاختبار للتأكد من ثبات الأداة قبل التطبيق النهائي من خلال توزيعها على عينة استطلاعية قوامها (٢٣) مفردة على فترتين متباعدتين بلغ معامل الثبات لها في فترة التوزيع الأول بمقياس كرونباخ ألفا (٠.٨٨٧١) وهي معاملات قياس مرتفعة.

٥- توزيع أداة الدراسة :

تم توزيع أداة الدراسة على مجتمع الدراسة البالغ عدده (٤٦٦) مفردة وقد بلغ العائد (٤٢٦) استبانة استبعد منها (٨) استبانات غير صالحة للتحليل لعدم اكتمال بياناتها، وقد بلغ عدد الاستبانات المعادة والصالحة للتحليل (٤١٨) استبانة وذلك بنسبة عائد بلغ (٨٩.٧%) وهي نسبة ردد عالية من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٤٦٦) مفردة.

تحليل بيانات الدراسة :

تم توزيع أداة الدراسة على أفراد مجتمع الدراسة المتمثل بالعاملين في الإدارات العليا والوسطى في الإدارات المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية وشؤون الموظفين في بعض الأجهزة العامة الخدمية بمقارها الرئيس في مدينة الرياض، وهي وزارة الشؤون البلدية والقروية، وزارة التجارة والصناعة، وزارة الشؤون الاجتماعية، وزارة الزراعة، وزارة العمل، وزارة النقل، وزارة المياه والكهرباء ووزارة الصحة.

وقد جاءت نتائج تحليل البيانات على النحو التالي :
 أولاً : الخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة :

جدول (١)

الخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة

المجموع	النسبة المنوية	المجموع	التكرار	الخصائص
%١٠٠	%٥٠.٥٠	٤١٨	٢٣	١- الخبرة بالسنوات من (١) إلى أقل من (د) من (د) إلى أقل من (١٠) عشر سنوات فأكثر
	%٢٤.٦٤		١٠٣	
	%٦٩.٨٦		٢٩٢	
%١٠٠	%٤٠.٥٥	٤١٨	١٩	٢- العمر بالسنوات : أقل من ٣٥ من (٣٥) إلى أقل من (٤٥) من (٤٥) فأكثر
	%٥٢.٨٧		٢٢١	
	%٤٢.٥٨		١٧٨	
%١٠٠	%١٠.٤٤	٤١٨	٦	٣- المؤهل العلمي : ثانوي فأقل دبلوم متوسط بكالوريوس دبلوم عالي شهادة عليا (ماجستير - دكتوراه)
	%١٢.٢٠		٥١	
	%٥٥.٠٢		٢٣٠	
	%٢٤.٨٨		١٠٤	
	%٦.٤٦		٢٧	

من خلال بيانات الجدول رقم (١) والتي توضح الخصائص الشخصية للمبحوثين يتضح أن غالبية المبحوثين بنسبة (٦٩.٨٦%) لديهم خبرة في مجال العمل تزيد عن عشر سنوات . بالإضافة إلى قلة من لديهم خبرة أقل من (د) سنوات وذلك بنسبة (٥٠.٥٠%) مما يعطي مؤشراً إيجابياً على قدرة غالبية المبحوثين على إعطاء بيانات مناسبة عن الواقع العملي لإجاباتهم عن أسئلة الدراسة وفق ما تم توزيعه عليهم من استبانات ، كما أن البيانات تشير إلى أن غالبية المبحوثين بصفة عامة تزيد أعمارهم عن (٣٥) عاماً وهي بيانات تتفق نسبياً مع البيانات الخاصة بسنوات الخبرة .

أما بالنسبة للبيانات الخاصة بالمؤهل العلمي فتشير بيانات الجدول السابق إلى أن غالبية الباحثين حاصلين على مؤهل جامعي لدرجة البكالوريوس وذلك بنسبة (٥٥.٠٢%) من مجتمع الدراسة يليهم حملة الدبلوم العالي بعد المؤهل الجامعي وذلك بنسبة (٢٤.٨٨%) من مجتمع الدراسة، في حين يلاحظ قلة أعداد ذوي الدراسات العليا (الماجستير والدكتوراه). مقارنة بالنسب السابقة بالإضافة إلى وجود عاملين في هذه الإدارات (العليا والوسطى) لديهم مؤهلات أقل من البكالوريوس.

ثانياً: إجابات الباحثين حول ملامح وأبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في منظمات القطاع العام :

أسفرت نتائج الباحثين حول أسئلة هذا المحور عن الآتي :

جدول (٢)

ملامح وأبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

الانحراف المعياري المتوسط	درجة الممارسة					العبارات	
	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
١.٤٩	٢.٣٢	٩٦	٣٩	١٢	١٧٩	٩٢ ت	١- يتم إعداد خطة طويلة الأجل لفترة زمنية مستقبلية لتطوير وتنمية الموارد البشرية في جهازكم
		٢٣	٩.٢	٢.٩	٤٢.٨	٢٢%	%
١.١٣	٢.٧١	٦١	١٥٠	٧١	١٢٣	١٣ ت	٢- تتضمن خطة تنمية وتطوير الموارد البشرية أهدافاً محددة ومكتوبة
		١٤.٦	٣٥.٩	١٧	٢٩.٤	٣.١%	%
١.١٣	٢.٣٨	٨٥	٢٠١	٢٨	٧٥	١٩ ت	٣- تشمل خطة الموارد البشرية على
		٢٠.٣	٤٨.١	٩.١	١٧.٥	٤.٥%	%

الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الممارسة					العبارات
		ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
							برامج خاصة لجميع احتياجات تطویرها لرفع مستوى الأداء
١,٣٢	٢,٥١	١١٣	١٥٠	١٠	١١٩	٢٦	٤-تعمل إدارتكم على تحليل دراسة البيئة الداخلية للموارد البشرية والتقنية اللازمة لأدائها
		٢٧	٣٥,٩	٢,٤	٢٨,٥	٦,٢	%
١,٢٢	٢,٦١	٦٠	٢٠٣	٣٧	٧٧	٤١	٥-تعمل إدارتكم على تحليل ودراسة البيئة الخارجية والمؤثرة على الموارد البشرية وتقنيات الأداء
		١٤,٤	٤٨,٦	٨,٩	١٨,٤	٩,٨	%
١,٠٨	٢,٦١	٤٨	٣١١	٢٠	١٣٦	٣	٦-يوجد نظام رسمي للرقابة على الأداء يستخدم عند تنفيذ الخطط
		١١,٥	٥٠,٥	٤,٨	٣٢,٥	٠,٧	%
١,٢٢	٢,٧٦	٤٩	١٩٠	٣٠	١١٢	٣٧	٧-تراجع خطط تنمية الموارد البشرية عند حدوث تغيرات في بيئة عمل جهازكم
		١١,٧	٤٥,٥	٧,٢	٢٦,٨	٨,٩	%

الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الممارسة						العبارات
		ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
١,٢٢	٣,٥٢	٢٦	٧٤	٧٩	١٣٤	١٠٥	ت	٨- تستخدم بيانات الإنجاز السابق والمعلومات التاريخية في إعداد الخطط
		٦,٢	١٧,٧	١٨,٩	٣٢,١	٢٥,٨	%	
١,٣٨	٣,٢٨	٣١	١٥٠	٢٠	١٠٧	١١٠	ت	٩- تتضمن معلومات إعداد خطة الموارد البشرية الظروف المستقبلية الخاصة المتوقعة
		٧,٤	٣٥,٩	٤,٨	٢٥,٦	٢٦,٣	%	
١,٣٩	٢,٧٠	٩٦	١٤٧	١١	١١٤	٥٠	ت	١٠- يقتصر وضع خطة الموارد البشرية على المدراء ومن ينوب عنهم فقط
		٢٣	٣٥,٢	٢,٦	٢٧,٣	١٢	%	
١,١٤	٣,٢٣	٢٨	١١٥	٤٥	١٩٣	٢٧	ت	١١- تكلف لجنة في جهازكم لوضع خطة تنمية وتطوير الموارد البشرية
		٦,٧	٢٧,٥	١٠,٨	٤٦,٣	٨,٩	%	
١,١٦	٢,٤٢	١٠٦	١٤٦	٥٧	١٠١	٨	ت	١٢- يشارك جميع رؤساء الوحدات الإدارية والعاملين في الإدارات الخاصة بالموارد البشرية في إعداد خططها وتنفيذها وتطويرها
		٢٥,٤	٣٤,٩	١٣,٦	٢٤,٢	١,٥	%	

أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية
لبعض منظمات القطاع العام
د.عبد العزيز بن عبد الرحمن بن عبد العزيز آل سعود

الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الممارسة					العبارات
		ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
١.٤٥	٣.٤٣	٦٠	٨٩	٢	١٤٩	١١٨	ت ١٣- يتم وضع خطط الموارد البشرية لديكم من قبل إدارة مستقلة بالتخطيط العام في جهازكم
		١٤.٤	٢١.٣	٠.٥	٣٥.٦	٢٨.٢	%
١.٠٩	٣.٠٦	٩	١٦٩	٦٨	١٣٢	٤٠	ت ١٤- الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية معروفة فقط لدى القيادات العليا
		٢.٢	٤٠.٤	١٦.٣	٣١.٦	٩.٦	%
١.٥١	٢.٨٤	١١٤	١٠١	٨	١٢٦	٦٩	ت ١٥- يتم إطلاع شاغلي الوظائف الإشرافية على خطة الموارد البشرية الإستراتيجية
		٢٧.٣	٢٤.٢	١.٩	٣٠.١	١٦.٥	%
١.٢١	٢.٦٠	٩٨	١١٢	٨٠	١١٤	١٤	ت ١٦- يتم الإطلاع على الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية من قبل كافة العاملين في جهازكم
		٢٣.٤	٢٦.٨	١٩.١	٢٧.٣	٣.٣	%
١.٢٤	٢.٧٧	٥٩	١٦٣	٥١	١٠٤	٤١	ت ١٧- يؤخذ بعين الاعتبار النظام التعليمي والظروف التقنية ونوع الخدمة المقدمة من قبل الجهاز عند إعداد خطط الموارد البشرية
		١٤.١	٣٩	١٢.٢	٢٤.٩	٩.٨	%

الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الممارسة						العبارات
		ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
١.٢٠	٢.٢٩	١١٨	١٥٩	٤٢	٥٧	٤٢	ت	١٨-تعمل إدارتكم على وضع معايير التعيين والاختيار لشغل الوظائف الشاغرة
		٢٨.٢	٣٨	١٠	١٣.٦	١٠	%	
١.٢٦	٢.٢٥	٢٢	١١٧	١٦	١٨٠	٧٣	ت	١٩-تسهم إدارتكم في وضع معايير التعيين والاختيار مع الجهة المركزية للتوظيف العام بوزارة الخدمة المدنية
		٧.٧	٢٨	٣.٨	٤٣.١	١٧.٥	%	
١.٣٥	٢.٥٨	١١٣	١٢١	٥٦	٨٥	٤٣	ت	٢٠-توجد لوائح خاصة بجهازكم لمكافئة العاملين المتميزين في الجهاز
		٢٧	٢٨.٩	١٣.٤	٢٠.٢	١٠.٢	%	
١.١٦	٢.٤٢	١٠٦	١٤٦	٥٧	١٠١	٨	ت	٢١-تسهم خطة الموارد البشرية في وضع معايير فعالة للترقية
		٢٥.٤	٢٤.٩	١٣.٦	٢٤.٢	١.٩	%	
١.١٠	٣.٢٢	٣٤	٨٢	٩١	١٨٠	٣١	ت	٢٢-تتضمن خطة إستراتيجية الموارد البشرية رفع مهارات العاملين بالتدريب الدوري المنتظم
		٨.١	١٩.٦	٢١.٨	٤٣.١	٧.٤	%	

يلاحظ من بيانات إجابات المبحوثين حول عبارات هذا المحور أن قيم المتوسط الحسابي الموزون لكل إجابة حول ملامح وأبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في منظمات القطاع العام مجال تطبيق الدراسة قد تراوحت ما بين (٢,٥٢-٢,٣٨) وبمعدل متوسط حسابي عام لإجابات هذا المحور يبلغ (٢,٨٥) وهو يمثل درجة ممارسة متوسطة . وهذا يدل على أن الإدارات المسؤولة عن الموارد البشرية في هذه القطاعات تمارس التخطيط الإستراتيجي بدرجة متوسطة . ومن خلال نتائج التحليل التي توصلنا إليها في بيانات الجدول رقم (٢) يتضح أن أهم أبعاد اتجاهات الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي تتمثل فيما يلي مرتبة وفق الأهمية العالية لدى المبحوثين كما وردت من خلال إجاباتهم على أسئلة هذا المحور:

- تستخدم بيانات الإنجاز السابق والمعلومات التاريخية في إعداد الخطط .
- يتم وضع خطط الموارد البشرية من قبل إدارة مستقلة بالتخطيط العام في الجهاز .
- أما الأبعاد التي جاءت بدرجة متوسطة تتمثل فيما يلي مرتبة وفق أعلى درجة متوسطة:
- تساهم الإدارة في وضع معايير التعيين والاختيار مع الجهة المركزية للتوظيف العام .
- يتم إعداد خطة طويلة الأجل لفترة زمنية مستقبلية لتطوير وتنمية الموارد البشرية .
- تتضمن معلومات خطة الموارد البشرية الظروف المستقبلية المتوقعة .
- تكلف لجنة في الجهاز لوضع خطة تنمية وتطوير الموارد البشرية .
- تتضمن خطة إستراتيجية الموارد البشرية رفع مهارات العاملين بالتدريب الدوري المنتظم .
- الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية معروفة فقط لدى القيادات العليا .
- يتم إشراك شاغلي الوظائف الإشرافية على خطة الموارد البشرية الإستراتيجية .
- يؤخذ بعين الاعتبار النظام التعليمي والظروف التقنية ونوع الخدمة المقدمة من قبل الجهاز عند إعداد خطة الموارد البشرية .

- تراجع خطط تنمية الموارد البشرية عند حدوث متغيرات في بيئة عمل الجهاز .
 - تتضمن خطة تنمية وتطوير الموارد البشرية أهدافاً محددة ومكتوبة.
 - يقتصر وضع خطة الموارد البشرية على المدراء ومن ينوب عنهم فقط .
 - تعمل إدارتكم على تحليل ودراسة البيئة الخارجية المؤثرة على الموارد البشرية وتقنيات الأداء.
 - يوجد نظام رسمي للرقابة على الأداء يستخدم عند تنفيذ الخطط.
- أما بقية الأبعاد فقد جاءت بدرجات ضعيفة ، وعلى ضوء هذه النتائج فإن ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الإدارات الخاصة بالموارد البشرية في أجهزة القطاع العام السعودي تتم بدرجة متوسطة بشكل عام ، وهي مؤشرات إيجابية إلى حد ما خاصة وأن بيانات الجدول السابقة تشير إلى وجود العديد من الإجابات التي توضح عدم توفر العديد من هذه الممارسات في نشاط الموارد البشرية، والتي قد تؤثر عليها مركزية التعيين والاختيار والنمطية في أداء بعض أجهزة القطاع العام مما يعد مؤشراً سلبياً نحو الرفع من مستوى المخرجات الخدمية لهذه المنظمات ، وعدم مواكبة التغيرات والتحولت في بيئة النشاط العام، وتحقيق التكامل في الأداء.
- ثالثاً : إجابات المبحوثين حول مدى إدراك العاملين بالموارد البشرية بمزايا التخطيط الإستراتيجي في إداراتهم :
- أسفرت نتائج المبحوثين حول أسئلة هذا المحور عن الآتي :

جدول (٣)

مدى إدراك العاملين لمزايا التخطيط الإستراتيجي

الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الإدراك					العبارات	
		غير موافق تماماً	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق تماماً		
١,٢٢	٣,٤٣	٢٩	١٠,٤	١٣	٢٠,٣	٦٩	ب	١- يسهم التخطيط الإستراتيجي في تطور ونمو نشاط إدارتكم وجهازكم بصفة عالية
		٦,٩	٢٤,٩	٣,١	٤٨,٦	١٦,٥	%	
١,٢٥	٣,٣٩	٢٥	١٢١	٣٩	١٣٣	١٠٠	ت	٢- يساعد التخطيط الإستراتيجي في اتخاذ قرارات أفضل
		٦	٢٨,٩	٩,٣	٣١,٨	٢٣,٩	%	
١,٢٢	٣,٢٨	١٩	١١٣	٦٨	١٢٥	٩٢	ب	٣- يعمل التخطيط الإستراتيجي على توجيه الجهد الجماعي نحو النتائج المطلوبة
		٤,٥	٢٧	١٦,٣	٢٩,٩	٢٢,٢	%	
١,٢٢	٣,٤٦	٢٨	١٢٠	٥٤	١٤٥	٦٧	ت	٤- يحسن التخطيط الإستراتيجي من الانتماء للمؤسسة
		٦,٧	٢٨,٧	١٢,٩	٢٥,٦	١٦	%	
١,٣٢	٣,٣٦	٤٠	١٠٥	٢٦	١٥٩	٨٨	ت	٥- يرفع التخطيط الإستراتيجي من مستوى الأداء في كافة الأقسام والإدارات
		٩,٦	٢٥,١	٦,٢	٣٨	٢١١	%	
١,٢٢	٣,٤٣	٢٩	١٠,٤	١٢	٢٠,٣	٦٩	ت	٦- يسهم التخطيط الإستراتيجي في توفير الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب
		٦,٩	٢٤,٩	٣,١	٤٨,٦	١٦,٥	%	
١,٢٢	٣,٠٣	٥١	١١٤	٣١	١٣٩	٥٨	ت	٧- يمكن التخطيط الإستراتيجي من الاستفادة من الفرص المتاحة
		١٢,٢	٣٢,٢	٧,٤	٣٣,٢	١٢,٩	%	

الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الإدراك					العبارات
		غير موافق تماماً	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق تماماً	
١,٢٢	٣,١٧	٤٦	١٠,٢	٤٢	١٩٠	٣٨	٨- يؤثر التخطيط الإستراتيجي في زيادة الشعور بالرغبة في العمل
		١١	٢٤,٤	١٠	٤٥,٥	٩,١	%
١,٣١	٢,٩٥	٧٠	١٢٠	٢٦	١١٣	٣٩	٩- التخطيط الإستراتيجي هو نظام فعال لتدبير الموارد البشرية وفقاً للظروف البيئية الداخلية والخارجية للجهاز
		١١,٧	٣٨,٧	٦,٢	٣٩	٩,٣	%
١,١٤	٣,١١	١٢	١٦٠	٧٢	١١٩	٥٥	١٠- يتميز التخطيط الإستراتيجي بوجود رقابة مستمرة لتفويم برامجه وأنشطته
		٢,٩	٣٨,٣	١٧,٢	٢٨,٥	١٣,٢	%

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (٣) أن قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بقياس مدى إدراك العاملين بالموارد البشرية لمزايا التخطيط الإستراتيجي في إدارتهم تتراوح ما بين (٢,٤٣-٢,٩٥) وبمعدل متوسط حسابي عام لإجابات هذا المحور بلغ (٣,٢٥) وهو يمثل أهمية متوسطة . حيث يدل على أن درجة إدراك العاملين بالموارد البشرية نحو مزايا التخطيط الإستراتيجي متوسطة .

وقد تركزت درجة الإدراك العالية في التالي :

- إن التخطيط الإستراتيجي يساهم في تطور وتنمية نشاط إدارة الموارد البشرية والجهاز بصفة عامة.
- إن التخطيط الإستراتيجي يساهم في توفير الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب.

وهي بصفة عامة تدل على مؤشرات إيجابية لدى العديد من العاملين في إدارات الموارد البشرية . كما أن هذه البيانات أيضاً تدل على أهمية رفع مستوى الإدراك بمزايا التخطيط الإستراتيجي لبعض الإدارات في القطاع العام لدعم ممارسة أفضل للتخطيط الإستراتيجي فيها .

رابعاً: للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو مدى إدراكهم لمزايا التخطيط الإستراتيجي في إدارات الموارد البشرية في المنظمات العامة مجال تطبيق الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية ، فقد أسفرت النتائج عن ما يلي:

جدول (٤)

تحليل التباين الأحادي لتحديد مدى الاختلاف في الآراء وفقاً للمتغيرات الشخصية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة P
الخبرة	بين المجموعات	١٢٤٢	٠	٠.٦٤٦	٠.٤٤	٠.٦٤٤
	داخل المجموعات	٦٠٩.٣١	٤١٥	١.٤٦٨		
	المجموع	٦١٠.٦٠٢	٤١٧			
العمر	بين المجموعات	٠.٩٦١	٢	٠.٤٨	٠.٣٦٥	٠.٦٩٤
	داخل المجموعات	٥٤٥.٥٢٧	٤١٥	١.٣١٥		
	المجموع	٥٤٦.٤٨٨	٤١٧			
المؤهل	بين المجموعات	٠.٨٧	٢	٠.٤٣٥	٠.٣٢٣	٠.٧١٧
	داخل المجموعات	٥٤٢.٠٣٥	٤١٥	١.٣٠٦		
	المجموع	٥٤٢.٩٠٥	٤١٧			

• دالة عندما تكون قيمة P أقل من ٠.٠٥

يتضح من بيانات الجدول رقم (٤) أن قيمة (ف) غير دالة إحصائياً (ف < ٠,٠٥) أمام كافة المتغيرات مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المبحوثين في مدى إدراكهم لمزايا التخطيط الإستراتيجي لإدارات الموارد البشرية في المنظمات العامة.

* * *

النتائج والتوصيات :

أولاً: النتائج:

بعد تحليل ومناقشة بيانات الدراسة فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها:

١- تقوم المنظمات العامة بممارسة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بدرجة متوسطة حيث تعد مؤشراً إيجابياً في درجة الممارسة خاصة وأن هناك جهة مركزية عامة مسنولة عن التعيين، والتوجيه للموارد البشرية في القطاع العام .

٢- أظهرت الدراسة أن الجهات المشاركة بوضع الخطط الإستراتيجية للموارد البشرية تقتصر فقط على إدارة مستقلة بالتخطيط العام للجهاز الحكومي، وهي التي جاءت بدرجة عالية جداً كما أن بعض الجهات تكلف لجنة لوضع خطة تنمية وتطوير الموارد البشرية.

٣- يوجد ضعف في تحليل البيئة الداخلية للمنظمات للموارد البشرية والتقنية اللازمة لأدائها بالرغم من أهميتها عند إعداد الخطط الإستراتيجية للموارد البشرية .

٤- كشفت الدراسة عن وجود ضعف في تطبيق بعض العوامل المهمة عند إعداد الخطط الإستراتيجية للموارد البشرية والتي تمثلت في الآتي:

• عدم الاطلاع على الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية من قبل كافة العاملين.

• لا توجد لوائح خاصة بالمنظمة لمكافآت العاملين المتميزين .

• ضعف مشاركة جميع رؤساء الوحدات الإدارية والعاملين في الإدارات الخاصة بالموارد البشرية في إعداد الخطط.

• تدني إسهام إدارات الموارد البشرية في وضع معايير فعالة للترقية .

• تدني إسهام إدارات الموارد البشرية في وضع معايير التعيين والاختيار لشغل الوظائف الشاغرة .

- عدم شمول خطة الموارد البشرية على برامج خاصة لجميع احتياجات تطويرها لرفع مستوى الأداء.
- ٥- اتسام نشاط بعض أجهزة القطاع العام بالنمطية، وعدم مواكبة المتغيرات والتحويلات في بيئة النشاط العام، بسبب المركزية الشديدة في مجالات التعيين والاختيار بعيداً عن واقع أداء المنظمة وهذا مؤشر سلبي يحد من رفع مستوى المخرجات الخدمية لهذه المنظمات .
- ٦- أسفرت النتائج على أن مستوى إدراك العاملين بمزايا التخطيط الإستراتيجي لإدارات الموارد البشرية في منظمات القطاع العام جاء بدرجة متوسطة مما يحد من كفاءة عمل هذه الإدارات لرفع كفاءة أداء العاملين في هذه المنظمات .
- ٧- أشار غالبية العاملين في إدارات الموارد البشرية في المنظمات العامة مجال تطبيق الدراسة إلى أن التخطيط الإستراتيجي يسهم في تطوير وتنمية نشاط إدارتهم، والمنظمة بصفة عامة مما يعد مؤشراً إيجابياً على إدراك العاملين لأهمية التخطيط الإستراتيجي في المنظمة .
- ٨- يدرك غالبية المبحوثين بدرجة عالية أن التخطيط الإستراتيجي يسهم في توفير الاحتياجات البشرية للمنظمات في الوقت المناسب.
- ٩- كشفت الدراسة بصفة عامة على أن دور التخطيط الإستراتيجي في إدارات الموارد البشرية لدى غالبية منظمات القطاع العام الخدمية في المملكة مازال دور غير فعال بسبب عدم ممارسة العديد من الأبعاد الهامة في عملية التخطيط الإستراتيجي بدرجة عالية مما ينعكس سلباً على كفاءة أداء الموارد البشرية في منظمات القطاع العام .
- ١٠- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو مدى إدراكهم لمزايا التخطيط الإستراتيجي في إدارات الموارد البشرية في المنظمات العامة مجال تطبيق الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية .

ثانياً : التوصيات :

على ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإنه يمكن تقديم التوصيات التالية التي ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بالأهداف المرجوة من الدراسة وهي على النحو التالي:

- ١- الاهتمام بالدورات التدريبية للإدارات العليا بصفة عامة حول أهمية تطبيق مفاهيم التخطيط الإستراتيجي. ومبررات استخدامه. والانعكاسات الإيجابية لتطبيقه في المنظمات .
- ٢- التأكيد على مفهوم المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية لتوسيع قاعدة نطاق معلومات التخطيط، وإعداد قيادات المستقبل، والمساعدة في نجاح نشاط التخطيط، وتنفيذه في الواقع العملي بكفاءة عالية.
- ٣- ضرورة إطلاع كافة المدراء والعاملين في كافة المستويات الإدارية في المنظمات على الخطط الإستراتيجية؛ لأن ذلك يسهم في فهم أكثر لدور ومهمة المنظمة في الحاضر والمستقبل .
- ٤- أهمية توفر نظم معلومات إستراتيجية في كل منظمة بحيث تقوم هذه النظم بتوفير المعلومات اللازمة لإعداد وتنفيذ وتقييم الخطط الإستراتيجية وتوفير معلومات عن الأداء الإستراتيجي للمنظمة .
- ٥- استحداث وظائف قيادية للتخطيط الإستراتيجي في المنظمات لتكون مساعدة في عملية التخطيط الإستراتيجي لرفع كفاءة أداء المنظمات .
- ٦- التنسيق الفعال بين الجهاز المركزي للتوظيف والمنظمات العامة. لإعادة النظر في بعض الأساليب الإدارية خاصة في مجال الاختيار والمكافآت والترقيات نظراً لاختلاف الأنشطة في كل إدارة وفي كل منظمة مع الظروف المتغيرة في بيئة العمل الداخلية والخارجية المؤثرة على الأداء .
- ٧- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول التخطيط الإستراتيجي في منظمات القطاع العام؛ نظراً لقلّة الدراسات في هذه المنظمات مقارنة مع أهمية تطبيق مفاهيم التخطيط الإستراتيجي ودوره الإيجابي في رفع كفاءة مخرجات المنظمات .

فهرس الهوامش والمراجع

- ١- الصيرفي . محمد (٢٠٠٨ م) التخطيط الإستراتيجي . الإسكندرية : حورس الدولية . ص (٨٨) .
- 2 Digman. Lester (1990) strategic management Decision case. Irwin Homewood Boston . P(16).
- ٣ - السلمي . علي (١٩٨٦ م) سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية . القاهرة : مكتبة غريب . ص (٦٤) .
- 4- Ansoff. H. (1995) Corporate Strategy. New Yourk : Mc Grow Hill . P(22)
- 5- Drucker. Peter (1974) Management : Tasks Responsibility & Practice London: Hein man. p(93)
- ٦ - العفري . عبد الحميد (١٩٩٩ م) الإدارة الإستراتيجية مواهات تحديات القرن الحادي والعشرين . القاهرة : مجموعة بنيل العربية . ص (٣٣) .
- 7- Mintzberg. Henry (1997) The strategy process concept. print Hall international. Third Edition. P(11);
- 8- Bryson. John (1995) strategic planning services & nonprofit organization. LR: planning. no. (12) P(12)
- ٩- الخفاجي . عباس (٢٠٠٤ م) الإدارة الإستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات . القاهرة : الدار الجامعية . ص (١٥٨) .
- 10- Hanger. David (1997) Strategic Management. Wesley Longman. Inc. P(79)
- ١١ - الكبيسي . عامر خضير (٢٠٠٥ م) التخطيط الإستراتيجي وتطبيقاته في مجال التربية والتعليم . الرياض : كلية التدريب . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . ص (٦) .
- ١٢ - الشيخ . فؤاد وأخرون (١٩٩٥ م) المفاهيم الإدارية الحديثة . عمان . مركز الكتب الأردني . ص (٩٦) .
- ١٣ - السكارنة . بلال خلف (٢٠١٠ م) التخطيط الإستراتيجي . عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة . ص (١٢١) .
- 14- Higgins .Vinzs. (1993) Strategic Management: Text And Cases. Dryden Press. P(86)
- 15- James. Fredrick(2000) The Comprehensive of Strategic Decision. Academy of Mag. Journal . vol (70). P(32)
- ١٦ - الحمد . فهاد (١٩٩٤ م) التخطيط والرقابة . بالتطبيق على وزارة البرق والبريد والهاتف في المملكة العربية السعودية . مجلة (الإداري) . ع (١٦) . ص (١٥٩) .



- ١٧ - خطاب. عابدة (١٩٩٥م) الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال . القاهرة: دار الغد العربي، ص (٤٠).
- ١٨ - الكبيسي . عامر خضير . مرجع سبق ذكره ص (٧).
- ١٩ - العفيف . أمجد (٢٠٠٥م) العوامل المؤثرة في التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية.
- ٢٠ - مخيمر . عبدالعزيز . (٢٠٠٥م) دليل المجير العربي في التخطيط الإستراتيجي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ٢١ - العيسى . عبد الله (١٤٢٦هـ) التخطيط الإستراتيجي وأهميته. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- ٢٢ - مشاط . فاضل . (٢٠٠٨م) المرجع في الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ٢٣ - ياغي. محمد عبد الفتاح (١٩٩٨م) مبادئ الإدارة العامة . عمان: مركز أحمد ياسين الفني . ص (١٠٥).
- ٢٤ - الناطور . محمد (٢٠٠٠م) تخطيط القوى العاملة في القطاع العام . جامعة البرموك . أربد : الأردن . ص (٨١).
- ٢٥ - النمر . سعود بن محمد وآخرون (١٤١٧هـ) الإدارة العامة : الأسس والوظائف . الرياض : مطابع الفرزق التجارية . ص (٢٤٦).
- ٢٦ - حنفي، عبد الغفار (٢٠٠٠م) إدارة الأفراد بالمنظمات : مدخل وظيفي. الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية .
- ٢٧ - عقيلي. عمر وصفي (٢٠٠٩م) إدارة الموارد البشرية المعاصرة . عمان: دار وائل للنشر والتوزيع .
- ٢٨ - عبدالرحمن. جمال (٢٠٠٦م) منهج تنمية الموارد البشرية . القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة .
- ٢٩ - دره. عبد الباري. الصباح. عبد الهادي (٢٠٠٨م) إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، ص (١١٩).
- ٣٠ - عبد الرحمن . بن عنتر (٢٠١٠م) إدارة الموارد البشرية: عمان. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص (٣٩).
- ٣١ - عقيلي. عمر وصفي (٢٠٠٩م) مرجع سبق ذكره : عمان، ص (٢٣١).
- ٣٢ - ال علي . رضا (٢٠٠٠م) الإدارة لمسات معاصرة . عمان : الدراق للنشر والتوزيع . ص (٢٤٤).
- ٣٣ - شاوش. مصطفى (١٩٩٦م) إدارة الأفراد . عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ٣٤ - الفايز . حمود بن عبد العزيز (١٤٢٨هـ) إستراتيجية الموارد البشرية . الرياض : جامعة الملك سعود . ص (١١٠).

- ٣٥ - عبدالباقي . صلاح الدين (٢٠٠٤م) إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر. القاهرة: الدار الجامعية. ص (٤١٣).
- 36- Golam. Khan & Ali. ElBuarki (1992) Strategic Planning in Bahrain. Management Decision. Bol (30)
- ٣٧ - أيوب . ناديا (١٩٩٧م) ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية مجلة الإدارة العامة . مج (٢٧). ع (٣) نوفمبر.
- ٣٨ - الشمري. حسام (١٩٩٨م) التخطيط الإستراتيجي في قطاعات الأعمال رسالة ماجستير غير منشورة ، أريد : جامعة اليرموك .
- 39- Kaon. T(1999) Long Rang Planning of UK & Japanese Comparatve Study. Long Kang P1. vol (32)
- 40- Flashaw. W&Glaister. le(1999) Strategic Planning Still Going Strong. Long R. Planning. Vol (32) Feb.
- ٤١ - أبو زيد، نياب (٢٠٠٢م) التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع الخاص الأردني . رسالة ماجستير غير منشورة ، إريد : جامعة اليرموك
- ٤٢ - عباد. عبد المنعم (٢٠٠٣م) تنمية الموارد البشرية في ضوء استخدام الأساليب والتقنيات المتطورة . الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ٤٣ - الناصر. ناصر (٢٠٠٥م) التخطيط الإستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية. رسالة ماجستير غير منشورة . الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ٤٤ - الرشيد. عليان (٢٠٠٧م) تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الالكترونية . دراسة ماجستير غير منشورة : الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
- ٤٥ - الأشعري. أحمد بن داوود (٢٠٠٧م) الوجيز في طرق البحث العلمي . جدة: خوارزم العلمية .

* * *