

## التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني : الواقع والتحديات دراسة ميدانية في مراكز الوزارات

أ. قتيبة محمد جاد الله عامر عبد الرحيم  
جامعة اليرموك - الأردن

أ.د. محمد محمود الطعامة  
جامعة جدارا- الأردن

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني، من حيث درجة جاهزية الوزارات للتخطيط الاستراتيجي، ودرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والصعوبات التي تعيق هذه العملية.

وقد تم تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من جميع مديري الموارد البشرية ومدراء التدريب ورؤساء الأقسام في إدارة الموارد البشرية في مراكز الوزارات الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة الجاهزية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كانت متوسطة، كما أن هناك درجة عالية من ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. كما أوضح البحث أن من أهم الصعوبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تتمثل بقلة توافر الخبراء، وضعف الموارد المالية المخصصة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وضعف التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى، وضعف نظم تحليل الوظائف. كما بينت الدراسة توافق في إجابات المبحوثين نحو درجة الجاهزية وممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. وأوضح البحث وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين درجة جاهزية الوزارات للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودرجة ممارسة هذا التخطيط في الوزارات المبحوثة.

**Abstract:**

This study aims to know the reality of the strategic planning of human resources (SPHRs) in the public sector in Jordan concerning the readiness of ministries for strategic planning of human resources and the degree of participating this planning and the difficulties that hinder this process.

A questionnaire was distributed to the participants. The research revealed the followings:

- The degree of readiness for strategic planning of human resources (SPHRs) in Jordanian ministries was medium.
- The degree of practicing SPHRs in Jordanian ministries was high.
- The major difficulties and challenges facing SHRP were as follows: The scarcity of expert and qualified personnel in SPHRs in Jordanian ministries, insufficiency of financial resources needed for SPHRs, insufficiency of cooperation and coordination between human resource departments and other units.
- There is a significant positive relationship between the degree of readiness of SPHRs and the degree of practicing these strategies.

**مقدمة :**

لم يعد الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية وتخطيطها مقبولاً في مواجهة التغيرات الاقتصادية السريعة والتقدم التكنولوجي الهائل، والدعوة لتحسين وتعزيز الثقافة المؤسسية وتمية الإبداع، وغير هذه التحديات والتغيرات التي أصبح لزاماً - في ظلها - على إدارة الموارد البشرية تبني ادوار ووظائف أكثر إستراتيجية وحيوية، والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو المفتاح لممارسة الدور الاستراتيجي الذي ينبغي أن تكون عليه إدارات الموارد البشرية في منظمات القطاع العام.

والقطاع العام في الأردن كغيره من دول العالم يواجه مثل هذه الظروف والتحديات العالمية التي تؤثر بشكل مباشر على سير العمل في منظماته المختلفة بشكل عام وعلى إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات بشكل خاص، وإذا ما أخذنا في الاعتبار بعض الظروف الخاصة التي تحيط بمنظمات القطاع العام في الأردن ومن أهمها قلة الموارد المالية، ففي مثل هذه الحالة يصبح من الضروري تبني التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، للحصول على موارد بشرية قادرة على تحقيق أهداف المنظمة، وموارد بشرية أكثر مهارة، وكفاءة، ومعرفة، وقدرة، والتزام. فالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو الخطوة الأولى في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وهو الضمان لزيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية وبالتالي زيادة فاعلية وتحسين أداء المنظمات العامة. ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوزارات الأردنية المختلفة للوقوف على درجة الجاهزية والممارسات والصعوبات والتحديات التي تعترض عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

**مشكلة الدراسة :**

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي لها من المواضيع الهامة والملحة التي تؤثر تأثيراً مباشراً في تحقيق الأهداف التنظيمية، خصوصاً عندما تمارس إدارة الموارد البشرية أعمالها ووظائفها في ظل بيئة متغيرة بشكل سريع

ومستمر، كالمغيرات التي نشهدها الآن في مختلف المجالات ( الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والثقافية والتكنولوجية )، والتي تؤثر بشكل أو بآخر على المنظمة بشكل عام، وعلى إدارة الموارد البشرية بشكل خاص.

وعلى الرغم من أن منظمات القطاع العام في الأردن ومنها الوزارات قامت بتطبيق التخطيط الاستراتيجي إلا أنها في بداية الطريق لتبني النهج الاستراتيجي بالصورة السليمة بما يحقق رؤاها، ولا تزال النظرة إلى الموارد البشرية كمحدد رئيسي وفاعل في نجاح التخطيط الاستراتيجي للمنظمة فكرة لدى الإدارة العليا تحاول الاقتناع بها، ولا تزال إدارات الموارد البشرية في هذه المنظمات - رغم أهميتها الإستراتيجية - تعاني من صعوبات في الوصول إلى شراكة إستراتيجية مع الإدارة العليا يحقق فيها كل منهما أهداف الآخر، ومع وجود تحديات تنظيمية تتمثل في تعقيد الهياكل التنظيمية وضعف نظام الاتصال الإداري في المنظمة والثقافة التنظيمية السلبية وصعوبات في تبني نظم معلومات للموارد البشرية، فإن كل ذلك ينعكس على ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، لذلك كان من الضروري دراسة مدى جاهزية الوزارات الأردنية لتبني التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودرجة الممارسة الفعلية له و الصعوبات والتحديات التي تعيق ممارسته.

وبناء على ما سبق فإن مشكلة الدراسة هي التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني، ومعرفة أهم التحديات التي تعيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني، والتركيز على ابرز الصعوبات والتحديات التي تقوض جهود بناء عملية تخطيط استراتيجي متكاملة للموارد البشرية وتحد من فاعليته من وجهة نظر القائمين على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني. كما أن عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ذات

أهمية خاصة، حيث أنها مرحلة أساسية من مراحل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، وتعتمد باقي مراحل الإدارة الإستراتيجية على مرحلة التخطيط بشكل كبير لتحقيق التكامل الاستراتيجي عمودياً بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة، وأفقياً بين وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة ( كالتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والتعويضات والحوافز ) وغيرها.

### أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف، منها :

1. التعرف على مستوى جاهزية وحدات القطاع العام المبحوثة ( الوزارات ) لممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
2. الوقوف على واقع ممارسة القطاع العام الأردني للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ومدى تطبيق كل خطوة من خطوات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
3. تقديم إطار نظري للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال مساهمات الأدبيات و المراجع والدراسات التي تناولت هذا الموضوع.
4. التعرف على التحديات والصعوبات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
5. تقديم الاقتراحات والتوصيات المناسبة لتحسين واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

### أسئلة الدراسة :

1. ما درجة الجاهزية والاستعداد للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في مراكز الوزارات الأردنية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
2. ما درجة ممارسة خطوات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوزارات الأردنية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

3. ما هي أبرز الصعوبات والتحديات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوزارات الأردنية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

### فرضيات الدراسة :

1. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إدراك أفراد عينة الدراسة لدرجة جاهزية الوزارات للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تعزى للخصائص الشخصية التالية (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة).
2. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إدراك أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تعزى للخصائص الشخصية التالية (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة).
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة جاهزية الوزارات للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوزارات.

### الإطار النظري والدراسات السابقة :

#### الإطار النظري :

#### مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :

يفيد معنى التخطيط للموارد البشرية بشكله التقليدي أنه بعد قيام المنظمة بوضع خطة مستقبلية لها تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع خطة فرعية لإدارة الموارد البشرية كغيرها من الأقسام والإدارات الأخرى في المنظمة بهدف تنفيذ الخطة العامة للمنظمة وتحقيق أهدافها، وفي مثل هذه الحالة فان دور إدارة الموارد البشرية يقتصر على التنفيذ، ولكن عند الحديث عن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فان الصورة تختلف بشكل كبير حيث يعكس هذا الأسلوب إدراك وإيمان الإدارة العليا بالموارد البشرية وقدرتها على الوصول إلى أهدافها الإستراتيجية، لذلك فان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يتطلب الدمج بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وبين تخطيط وممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز في مواجهة التغيرات البيئية

الداخلية والخارجية التي تمثل الداعي والسبب الأساسي في تبني أساليب فريدة ومطورة مثل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ( Ulrich, 2002).

وتلعب الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية الدور الأساسي في هذه العملية على حد سواء، ومع أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر من صلاحيات الإدارة العليا في المنظمة، إلى أن دور مدراء الموارد البشرية في مثل هذا الأسلوب أساسي، حيث أن الهدف من تبني التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق التميز من خلال الموارد البشرية، لذلك يجب على الإدارة العليا أن تكون قادرة على صنع التكامل بين الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وممارسات ووظائف الموارد البشرية المختلفة كما يتطلب هذا الأسلوب بشكل أساسي مشاركة مدراء الموارد البشرية في كل خطوة من خطواته Tompkins, 2003 ( ) و ( Ulrich, 2002 ) وفي الإجمال فإن مفهوم التخطيط الاستراتيجي يشير إلى الطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق أفضل النتائج في تحقيق أهداف المنظمة من خلال استثمار الثروة البشرية للمنظمة، وذلك عن طريق إتباع خطوات منظمة ومترابطة تشكل إطاراً لما ينبغي أن تكون عليه المنظمة خلال فترة زمنية قادمة وبناء نظام موارد بشرية متكامل يحقق رؤية المنظمة ( برايسون، 2003 ).

### التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وتخطيط الموارد البشرية :

هناك عدة نماذج للربط بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وتخطيط الموارد البشرية استناداً إلى درجة التكامل بينهما حيث أنه كلما قل هذا التكامل زاد البعد عن مسار التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وكلما زاد التكامل اتجهنا نحو التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. (حسن، 2003؛ المرسي، 2003) و (Desnie & Griffin, 2001; Ulrich, 2002).

**النموذج التقليدي :** في هذا النموذج تبنى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وممارسات وتخطيط الموارد البشرية على أساس أن الإدارة العليا تقوم بوضع إستراتيجية المنظمة وصياغة أهدافها، وبعد ذلك تقوم بوضع ممارسات الموارد البشرية

(توظيف، تدريب، تقييم أداء، تحفيز) لتنفيذ الإستراتيجية، فهذا النمط من الربط بين إستراتيجية المنظمة و إستراتيجية الموارد البشرية يتجاهل إدارة الموارد البشرية في مرحلة التخطيط للمنظمة ويتجاوز ذلك إلى مرحلة وضع وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية لتنفيذ الخطة التي تعتبر جزء أساسي من تخطيط الموارد البشرية، وقد يترك الخيار لإدارة الموارد البشرية في تحديد أي من الممارسات يجب استخدامها.

1. **علاقة ارتباط من طرفين :** في هذا النموذج تكون هناك علاقة متبادلة بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وتخطيطي الموارد البشرية حيث تقدم إدارة الموارد البشرية المعطيات و المدخلات التي تساعد في صياغة وتكوين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، ومن ناحية أخرى تقوم إدارة الموارد البشرية بتحقيق وتنفيذ الخطط الإستراتيجية للمنظمة أي أن إدارة الموارد البشرية تشارك في عمليتي التخطيط والتنفيذ.

2. **علاقة الارتباط الكامل :** ويعد هذا النموذج ابعده من مجرد علاقة تبادلية بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وتخطيط الموارد البشرية، بل ترمي إلى جعل وظيفة إدارة الموارد البشرية شريكا متكافئا في بناء التخطيط الاستراتيجي، وتشكل هذه العلاقة محاولة دمج بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وتخطيط الموارد البشرية، ويعد هذا النمط الترابط هو الأقرب لمفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

### نماذج إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية :

ظهرت خلال السنوات الأخيرة عدة نماذج إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وتتعدد هذه النماذج مع تعدد وجهات النظر وجوانب الاهتمام التي يهتم بها الباحثون في هذا المجال. ومن ابرز هذه النماذج: ( السالم، 2009؛ السلمي، 2008 ).

1. **نموذج التكامل الاستراتيجي ( The Strategic Fit Model ) :** ويفيد هذا النموذج بأن إدارة الموارد البشرية هي الأداة التي يتم من خلالها التوفيق وإحداث التلاحم بين الموارد البشرية وبين التوجه الاستراتيجي للمنظمة، وان أداء المنظمة



سيتحسن عند حصول التطابق الملائم بين إستراتيجية المنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة. ويتطلب هذا النموذج من إدارة الموارد البشرية إعداد وتنمية استراتيجيات معينة للتكامل مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، ومن أجل تحقيق هذا النوع من التكامل فإنه يجب على إدارة الموارد البشرية أن تكون قادرة على صنع نوعين من التكامل يشكلان سويةً ما يسمى بالتكامل الاستراتيجي، وهما :

- **التكامل العامودي** : ويتم بين إستراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة.
- **التكامل الأفقي** : ويكون هذا النوع من التكامل بين استراتيجيات الموارد البشرية ذاتها كإستراتيجية التوظيف، وإستراتيجية التدريب، وتقييم الأداء وغيرها.

2. **نموذج الممارسات الأفضل ( The Best Practices Model )** : وهو النموذج المناقض للنموذج السابق حيث يفيد هذا النموذج أن على المنظمة إتباع أفضل الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية بغض النظر عن طبيعة الموقف البيئي الذي توجد فيه المنظمة، إذ أن تطبيق أفضل الممارسات هو السبيل لتحقيق الأداء الأفضل للمنظمة، أي أن الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية صالحة للتطبيق في أي بيئة كانت وفي جميع المنظمات.

3. **نموذج قاعدة الموارد ( The Resource-Based Model )** : وتقوم فكرة النموذج على أساس التفاعل بين بيئة المنظمة الداخلة ( قوة - ضعف ) وبيئتها الخارجية ( فرص - تهديدات )، وبالتالي فإن الموارد التي تمتلكها المنظمة هي التي تحدد طبيعة تكوين أي إستراتيجية سواء كانت على مستوى المنظمة أو على المستوى الوظيفي، وتعتبر الموارد البشرية أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة، ومن هنا يركز هذا النموذج على القيمة الإستراتيجية للموارد البشرية، كما يركز النموذج على أهمية تعليم وتدريب الموارد البشرية

باعتبارها العامل الأساسي في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية، وان أي إنفاق على الموارد البشرية بهدف تدريبهم وتعليمهم و إكسابهم المهارات والخبرات اللازمة يعتبر استثمار حقيقي وهو بمثابة أصل استراتيجي للمنظمة.

### متطلبات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :

يعتمد تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على وجود بعض المتطلبات التي تمكن من ممارستها والتي تمثل جانب الاستعداد والجاهزية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لدى المنظمات، ومن أبرز هذه العوامل: ( بقله، 2003؛ عبيدات، 2003؛ السالم، 2009؛ السلمي، 2008؛ الصيرفي، 2008 ) و ( Tompkins, 2002; Ulrich, 2002 )

1. تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
2. إيمان الإدارة العليا بالموارد البشرية.
3. مشاركة إدارة الموارد البشرية.
4. عوامل تنظيمية أخرى :
  - أ. وجود هيكل تنظيمي مناسب.
  - ب. قنوات فعالة للاتصال الإداري.
  - ج. وجود ثقافة تنظيمية مشجعة على الإبداع.
  - د. نظام معلومات لإدارة الموارد البشرية.

### ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :

تضم عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عدداً من المراحل والممارسات كما أشار إليها عدد من الكتاب والباحثين في هذا المجال: ( أبو زيد، 2003؛ بقله، 2004؛ جاد الرب، 2003؛ درة والصباغ، 2008؛ السالم، 2009؛ وليد، 2009 ) و ( Mihm, 2003; Tompkins, 2002; Ulrich, 2002 ).

### 1. المشاركة في بناء المكونات الإستراتيجية للمنظمة وفهمها :

تشمل المكونات الإستراتيجية للمنظمة عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي على كل من الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية ( بني حمدان و إدريس، 2007).

### 2. تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة :

وهو ما يسمى بتحليل بيئة المنظمة ( SWOT Analysis )، وتضم هذه العملية تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة، وتشمل البيئة الخارجية المتغيرات التي تحيط بالمنظمة وتؤثر فيها ومن أهمها المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، الثقافية والتكنولوجية، وتشمل إلى فرص متاحة وتهديدات أو مخاطر يكمن أن تواجه المنظمة، وتقسم هذه العوامل إلى عوامل قوة وعوامل ضعف.

### 3. تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية :

بعد فهم رسالة المنظمة ومتطلباتها وإدراك أهدافها في ظل الظروف والمتغيرات التي تؤثر في بيئتها الداخلية والخارجية، تقوم إدارة الموارد البشرية بصياغة وتحديد أهدافها بما ينسجم ويتوافق مع الأهداف العامة للمنظمة، وينبغي التركيز في أهداف إدارة الموارد البشرية على بناء وتنظيم وتصميم نظم متكاملة ووظائف لإدارة الموارد البشرية المختلفة بما يضمن توفير الموارد البشرية المتميزة ودعمها وتطويرها وتنمية السلوكيات المرغوبة في الموارد البشرية كالولاء والالتزام بما يجعل منها قوة قادرة على انجاز أهداف المنظمة العامة ( صالح، 2004 ) و ( Ulrich, 2002 ).

### 4. المشاركة في بناء المكونات الإستراتيجية للمنظمة وفهمها :

في هذه الخطوة تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع مقاييس واضحة تقيس مدى تحقق أهدافها ومدى التقدم والتطور في الموارد البشرية وكفاءتها، حيث أن الأهداف وضعت ليتم تحقيقها ولا يمكن معرفة مدى تحقيقها إلا من خلال مقاييس محددة،

لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية وضع مقاييس لأدائها في جميع وظائفها، ومقاييس لمساهمتها في تحقيق الخطة الإستراتيجية للمنظمة ( السلمي، 2008 ).

### 5. تحديد الطلب من الموارد البشرية كماً ونوعاً :

تعتمد عملية تحديد الطلب من الموارد البشرية على الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، حيث أن تحقيق أهداف المنظمة يتطلب نوعية معينة من المهارات والكفاءات وأعداداً محددة من الموارد البشرية للمؤ وظائف محددة، لذلك يجب تحديد الموارد البشرية من حيث العدد والنوع والمهارات والسلوكيات المطلوبة بما ينسجم مع أهداف المنظمة.

وتتأثر عملية تحديد الطلب على الموارد البشرية بعدد من العوامل تقسم إلى عوامل خارجية كالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وأخرى داخلية كالقرارات و السياسات الداخلية للمنظمة. وهناك عدة طرق للتنبؤ بالطلب من الموارد البشرية لعل من أهمها تحليل عبء العمل (Work Load Analysis) والانتشار الخطي، وتحليل النسبة (ديسلر، 2003؛ السمي، 2008).

### 6. تحديد العرض من الموارد البشرية كماً ونوعاً :

تحديد العرض من الموارد البشرية يعني دراسة وتحليل ما يتوفر لدى المنظمة من موارد بشرية من حيث العدد والنوع والمهارات والقدرات ( العرض الداخلي )، وما يتوفر منها في سوق العمل (العرض الخارجي).

### 7. تحديد الفجوات في هيكل الموارد البشرية :

إن الهدف من تحديد الطلب والعرض كماً ونوعاً من الموارد البشرية هو المقارنة بين هيكل الموارد البشرية المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية، والهيكل الحالي للموارد البشرية في المنظمة لمعرفة الفرق بين ما هو مطلوب وما هو موجود، ولوضع سياسات إدارة الموارد البشرية الكفيلة بالتعامل مع هذا الفرق بما يضمن الوصول إلى الموارد البشرية التي تنسجم مع أهداف المنظمة الإستراتيجية ( Mihm, 2003 ) و ( السلمي، 2008 ).

## 8. إعادة هيكلة الموارد البشرية للتعامل مع العجز أو الفائض :

بعد إتمام عملية تحليل الفجوات في هيكل الموارد البشرية الحالي للمنظمة بالمقارنة مع الهيكل البشري المطلوب، تظهر عدة احتمالات أو نتائج ينبغي التصرف حيالها بأسلوب معين من قبل المنظمة وإدارة الموارد البشرية، مثل احتمالات فجوة الأعداد، وحالة وجود فائض، أو زيادة الطلب على مجموعة من الوظائف وزيادة العرض على مجموعة أخرى إضافة إلى تحليل فجوات القدرات ( السالم، 2009).

## 9. وضع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية :

يتم في ضوء الاحتمالات التي تفرضها عملية الفجوات في هيكل الموارد البشرية للمنظمة وضع استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية تشتمل على كافة الممارسات والأنشطة الخاصة بتنظيم عمل الموارد البشرية في المنظمة، وكذلك تحديد وظائف إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب وتقييم الأداء والتحفيز وغيرها، بما يؤدي إلى تقليل أو سد الفجوة بين ما هو موجود وما هو مطلوب من الموارد البشرية وبما يمكن إدارة الموارد البشرية من إنتاج السلوكيات والكفاءات المطلوبة في مواردها البشرية، وذلك عن طريق توظيف موظفين جدد وفق المواصفات المطلوبة أو تنبي البرامج التدريبية للموظفين بما يرتقي بمستوياتهم إلى المستويات المطلوبة والمرغوبة أو العمل على إيجاد نظام حوافز يلي رغبات وحاجات الموظفين.

## الدراسات السابقة :

قام (الضيف، 2005) بدراسة بعنوان "العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية، وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (الكفاءات البشرية، التمويل، التشريعات، المعلومات والتكنولوجيا) وبين العامل المستقل (التخطيط الاستراتيجي). وأظهرت النتائج أن استجابات العينة كانت إيجابية ومرتفعة نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي وكذلك نحو العوامل المؤثرة على هذا التخطيط.

وهدفت الدراسة التي أجرتها (بقوله، 2004) بعنوان "واقع التخطيط للموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص في الأردن، أظهرت الدراسة أن الأنشطة المتعلقة بأسس ومراحل تخطيط الموارد البشرية في تلك المنظمات جاءت بدرجة متوسطة، وأن هناك ربط وتكامل بين إستراتيجية المنظمة العامة والخاصة وبدرجة متوسطة لكليهما. واتضح أن المعلومات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية متوفرة ودقيقة ومستخدمة بدرجة عالية.

وهدفت دراسة (أبو زيد، 2003) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص"، أظهرت الدراسة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لكلا القطاعين، وتبين أن هناك ذات دلالة إحصائية في تطبيق أنشطة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لصالح القطاع الخاص في كل من الحوافز والاستقطاب والاختيار والتعيين.

وقام (طهماز، 2003) بدراسة بعنوان "واقع عملية الربط والتكامل ما بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الأردنية"، حيث أظهرت أن غالبية مديري الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة لا يملكون وضوحاً في المفهوم المعاصر لإستراتيجية الموارد البشرية، وأن ممارساتها للأنشطة المتعلقة بإعداد وصياغة إستراتيجية الموارد البشرية تقترب من الحدود الدنيا للدرجة المتوسطة.

وفي دراسة محلية أخرى قامت بها (عبيدات، 2003) بعنوان "واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية"، أظهرت من خلالها وجود نسبة 50% من قطاع البنوك لا تمتلك خطة إستراتيجية موثقة، في حين تقوم البنوك بتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية بدرجة عالية نسبياً. وأظهرت الدراسة أن البنوك لديها مقدرة متوسطة لربط التخطيط الاستراتيجي مع وظائف إدارة الموارد البشرية.

وقام (الناطور، 2000) بدراسة بعنوان "تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني"، حيث هدفت للتعرف على واقع تخطيط القوى العاملة في القطاع العام

الأردني، وأظهرت الدراسة أن المعلومات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية كانت متوفرة بدرجة كبيرة وبدرجة دقة عالية نسبياً وأن هذه المعلومات مستخدمة بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة (Handley, 2007) بعنوان "نظم معلومات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إزاء فاعلية التنبؤ بمتطلبات القوى البشرية في القطاع العام"، إلى المقارنة بين نظام تخطيط القوى العاملة في القوى الجوية للولايات المتحدة الذي يتبع نظام مؤتمت، متكامل مركزي، ونظام تخطيط القوى العاملة في وزارة الخزانة الذي يتبع نظام غير مؤتمت وغير مركزي. وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فرق بين النظام المؤتمت المركزي للقوى الجوية والنظام غير المؤتمت وغير المركزي لدائرة الخزانة، حيث أن كلا المنظمتين حققتا سبعة من أهداف الحكومة الفدرالية مع أو بدون استخدام نظام مؤتمت ومركزي لتخطيط القوى العاملة.

وفي دراسة قام بها (Ogunrind, 2001) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وفاعلية المنظمة هدفت إلى فحص مدى ثروة 500 شركة منخرطة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. وكان من أبرز نتائج الدراسة أن الشركات المنخرطة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تؤدي أفضل من الشركات غير المنخرطة فيه.

ودراسة (Chew and Chong, 1999) بعنوان "أثر إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على الرؤية الإستراتيجية" التي جاءت لقياس أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تنفيذ الرؤية المستقبلية الإستراتيجية للمنظمة. وأظهرت الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر في تنفيذ الرؤية الإستراتيجية المستقبلية للمنظمة، وأن لعامل تخطيط الموارد البشرية فقط أثراً عظيماً على الرؤية المستقبلية الإستراتيجية القائمة على الإنتاجية العالية بأقل التكاليف.

وجاءت دراسة (Huselid, 1993) بعنوان "تأثير العوامل البيئية على تخطيط الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" لتلقي الضوء على واقع تطبيق

ممارسات تخطيط الموارد البشرية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال في أمريكا.

وقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمات التي تطبق مفهومي تخطيط الموارد البشرية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية قد أظهرت درجة تقبل منخفضة في ما يتعلق بعدم الاستقرار في عوائد المنظمة وعدم الاستقرار في مستوى التوظيف لديها.

### منهجية البحث :

### أسلوب الدراسة :

لقد تبنت الدراسة منهج الوصف التحليلي وأساليب الدراسة الميدانية، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من المبحوثين، وتحليل البيانات من الاستبانات التي تمت استعادتها، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، وتم إجراء المسح المكتبي والبحث في قواعد البيانات المتاحة للاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية ومراجعة أدبيات الموضوع بهدف بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الأساس النظري للدراسة.

### مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة بمدراء الموارد البشرية ومدراء التدريب ورؤساء الأقسام في إدارات الموارد البشرية والتدريب في مراكز الوزارات في الأردن، وقد تم تحديد مجتمع الدراسة بالرجوع إلى الموقع الإلكتروني الرسمي لرئاسة الوزراء الذي يبين الهيكل التنظيمي للإدارة الحكومية والأجهزة الحكومية المختلفة، حيث بلغ عدد الوزارات (25)، وقام الباحث باستثناء (3) وزارات نظراً لطبيعة عملها الخاص، ووزارة أخرى لعدم سماحها بتوزيع الاستبيان، وبالتالي يكون عدد الوزارات المشمولة في الدراسة (21) وزارة، وبالرجوع إلى الهياكل التنظيمية لهذه الوزارات وبالزيارات المباشرة لمدراء الموارد البشرية ومدراء التدريب وأقسامهم في الوزارات أمكن حصر مجتمع الدراسة وعددهم (106).



## عيننة الدراسة :

تتحدد عينة الدراسة بمجتمع الدراسة كاملاً حيث أن الدراسة تتناول جميع المدراء ورؤساء الأقسام في إدارات الموارد البشرية والتدريب في مراكز الوزارات الأردنية المعنيين بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوزارات الأردنية. وقد تم توزيع استبانات الدراسة على جميع المبحوثين مباشرة من قبل الباحثان، وبفضل المثابرة والزيارات المتعددة تم استرجاع ( 101 ) استبانة من أصل ( 106 ) كان قد تم توزيعها، وبعد تدقيق الاستبانات لم يستبعد أية واحدة وكانت جميعها صالحة للتحليل حيث مثلت ما نسبته ( 96% ) من مجتمع الدراسة. والجدول الآتي يوضح أعداد الاستبانات المستردة من عينة الدراسة.

جدول رقم ( 1 ) عدد الاستبانات المسترجعة من عينة الدراسة

المجموع	رؤساء الاقسام	مدير/مسؤول التدريب	مدير/مسؤول الموارد البشرية	الوزارة
13	11	1	1	وزارة التربية والتعليم
7	5	1	1	وزارة الصحة
8	6	1	1	وزارة الصناعة والتجارة
8	6	1	1	وزارة الزراعة
5	3	1	1	وزارة المالية
6	4	1	1	وزارة الأشغال العامة والإسكان
5	3	1	1	وزارة التنمية الاجتماعية
5	3	1	1	وزارة المياه والري
5	3	1	1	وزارة الأوقاف
4	2	1	1	وزارة النقل
4	2	1	1	وزارة العدل
3	2	-	1	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المجموع	رؤساء الاقسام	مدير/مسؤول التدريب	مدير/مسؤول الموارد البشرية	الوزارة
5	3	1	1	وزارة الشؤون البلدية
3	1	1	1	وزارة التخطيط والتعاون الدولي
3	1	1	1	وزارة تطوير القطاع العام
3	1	1	1	وزارة السياحة
3	1	1	1	وزارة الطاقة والثروة المعدنية
2	1	-	1	وزارة البيئة
3	1	1	1	وزارة العمل
3	2	-	1	وزارة التنمية السياسية
3	1	1	1	وزارة الثقافة
<b>101</b>	<b>62</b>	<b>18</b>	<b>21</b>	<b>المجموع</b>

❖ المصدر: إدارات الموارد البشرية والتدريب في الوزارات الأردنية، حزيران 2010م.

### أداة الدراسة :

تم تطوير استبانة من خلال الاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع، للوقوف على مستوى جاهزية الوزارات الأردنية وواقع ممارستها للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. وتكونت الاستبانة من أربعة أقسام : **القسم الأول** : ويتضمن معلومات معبرة عن خصائص عينة الدراسة طبقاً للمتغيرات الديمغرافية وهي ( الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، التخصص العلمي، الخبرة، الوظيفة ). **القسم الثاني** : يتضمن (16) فقرة على مقياس ليكرت الخماسي للخيارات المتعددة والتي تحدد درجة الجاهزية، والاستعداد للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. **القسم الثالث** : ويتضمن (28) فقرة تمثل ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، اشتملت على المشاركة في بناء المكونات الاستراتيجية للمنظمة، وتحليل البيئة، وتحديد أهداف الموارد البشرية، وتحديد مقاييس واضحة

لتقييم مدى تحقيق الأهداف، وتحديد الطلب والعرض على الموارد البشرية، ووضع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ومقياس نتائج التخطيط للموارد البشرية. **القسم الرابع** : ويضم عدد من التحديات والصعوبات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كما يراها المبحوثين، وشمل هذا الجزء ( 10 ) فقرات. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة وقد ترجمت الاستبانة على النحو التالي (قليلة جداً = 1 ، قليلة = 2 ، متوسطة = 3 ، كبيرة = 4 ، كبيرة جداً = 5). كما سيعطى التدرج الآتي للوسط الحسابي لنتائج الإجابات المختلفة ، وذلك من أجل تفسير هذه النتائج:

- المتوسطات ( اقل من 2.50 ) موافق بمستوى منخفض.
- المتوسطات (من 2.51 – 3.50 ) موافق بمستوى متوسط.
- المتوسطات (من 3.51 فما فوق ) موافق بمستوى عال.

### صدق أداة الدراسة :

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من الأساتذة المختصين في الإدارة من مجموعة من الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، للتحقق من مدى صدق الاستبانة ووضوح عباراتها وترابطها وانتمائها لكل بعد من أبعاد الدراسة المختلفة، بحيث يتمكن أفراد عينة الدراسة من الإجابة على فقراتها بالشكل المطلوب. وقد تم الأخذ بملاحظاتهم وإعادة صياغة بعض الفقرات وإجراء التعديلات المطلوبة.

### ثبات أداة الدراسة :

للتأكد من أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) مفردة، والجدول الآتي يبين هذه المعاملات، واعتبرت هذه النسب مناسبة لغايات هذه الدراسة.

## جدول رقم ( 2 ) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا

الاتساق الداخلي	المتغيرات
0.95	الجاهزية والاستعداد للتخطيط ككل
0.95	درجة التطبيق ككل
0.87	الصعوبات والتحديات ككل

## الأساليب الإحصائية المستخدمة :

من أجل الوصول إلى نتائج الدراسة المختلفة والتحقق من فرضياتها والإجابة عن أسئلتها، قام الباحثان باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في تحليل البيانات الأولية التي تم جمعها لأغراض هذه الدراسة.

أ. تم استخدام مقياس الإحصاء الوصفي ( Descriptive Statistic Technique ) كنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وللإجابة على أسئلة الدراسة.

ب. تحليل التباين الأحادي (ANOVA): لمعرفة مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء مجتمع الدراسة تعزى للخصائص الديموغرافية والوظيفية.

ج. اختبار (T.Test) لدراسة الفروقات بين المجموعات المستقلة، بالإضافة إلى استخدام طريقة شيفية وذلك لبيان الفروقات البعدية التي أظهرها تحليل التباين الأحادي (ANOVA) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## عرض البيانات ومناقشة النتائج:

## خصائص عينة الدراسة:

الجدول التالي يوضح الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة من حيث

الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، والمستوى الإداري:

جدول رقم ( 3 )

النسبة المئوية	العدد	فئات المتغير	المتغير
٪ 67.3	68	ذكر	الجنس
٪ 32.7	33	أنثى	
٪ 6.9	7	30 سنة فأقل	العمر
٪ 43.6	44	31 – 40 سنة	
٪ 33.7	34	41 – 50 سنة	
٪ 15.8	16	51 سنة فما فوق	
٪ 8.9	9	دبلوم فأقل	المؤهل العلمي
٪ 62.4	63	بكالوريوس	
٪ 28.7	29	دراسات عليا	
٪ 5.9	6	سنة فأقل	مدة الخدمة
٪ 5.9	6	2 – 5 سنوات	
٪ 19.8	20	6 – 10 سنوات	
٪ 68.3	69	أكثر من 10 سنوات	
٪ 20	21	مدير / مسؤول موارد بشرية	المستوى الإداري
٪ 17.8	18	مدير / مسؤول تدريب	
٪ 61.4	62	رئيس قسم	

يوضح الجدول ( 3 ) أن نسبة الذكور بلغت ( 67.3 % ) من مجموع الباحثين، في حين أن نسبة الإناث ( 32.9 % ) وهذا يدل على أن شاغلي الوظائف القيادية في معظمها من الرجال، وهذا ربما يشير إلى تدني مساهمة المرأة الأردنية في تولي المناصب القيادية والإشرافية.

أما متغير العمر فقد شكّلت الفئة العمرية ( 31 - 40 سنة ) والفئة العمرية ( 41 - 50 سنة ) غالبية الباحثين، وهذا يشير إلى أن فئة الشباب هي الغالبة في عينة الدراسة. أما في ما يتعلق بمتغير مدة الخدمة فقد شكّلت الفئة ( 6 - 10 سنوات ) والفئة ( أكثر من 10 سنوات ) معظم الباحثين وهذا يدل أن غالبية الباحثين من ذوي الخبرات القصيرة والمتوسطة. ويظهر الجدول أن غالبية الباحثين هم ممن يحملون الشهادة الجامعية الأولى والعليا، وكان معظم الباحثين من مستوى الإدارة الدنيا (رئيس قسم) .

### تحليل أسئلة الدراسة ونتائجها :

#### السؤال الأول :

ما درجة الجاهزية والاستعداد للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في مراكز الوزارات الأردنية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟  
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الجاهزية والاستعداد للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في مراكز الوزارات الأردنية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الجاهزية والاستعداد

للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوزارات الأردنية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	الرقم	الرتبة
عالية	0.65	3.70	تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي	1	1
عالية	0.89	3.57	إيمان الإدارة العليا بالموارد البشرية	2	2
متوسطة	0.83	3.39	مشاركة إدارة الموارد البشرية	3	3
متوسطة	0.75	3.36	متطلبات تنظيمية يتطلبها التخطيط الاستراتيجي	4	4
متوسطة	<b>0.69</b>	<b>3.50</b>	<b>الجاهزية والاستعداد للتخطيط ككل</b>		

يبين الجدول ( 4 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الجاهزية والاستعداد للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في مركز الوزارات الأردنية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث حصل كل من بعد " تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي " وبعد " إيمان الإدارة العليا بالموارد البشرية " على درجة موافقة عالية بمتوسط حسابي بلغ ( 3.70 ، 3.57 ) حيث تشير إجابات الباحثين إلى أن رسالة الوزارة تتسم بالوضوح وتعبّر عن وظيفتها الأساسية وسبب وجودها، وان هناك أهداف إستراتيجية محددة بشكل جيد قادرة على المساهمة في تحقيق الأهداف الكلية للوزارة، والباحثين يرون أن الإدارة العليا تؤمن بدرجة عالية بأن الموارد البشرية هي المحرك الأساسي لبقية الموارد ولها أهمية إستراتيجية وأنها السبيل لتحقيق النجاح والتّميز.

أما بعدي " مشاركة إدارة الموارد البشرية" ، و " المتطلبات التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي " فقد حصلنا على درجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي ( 3.39 ، 3.36 ). والملفت للنظر انه بالرغم من تبني التخطيط الاستراتيجي في الوزارات المبحوثة وإيمان الإدارة العليا بالموارد البشرية، إلا أن درجة مشاركة إدارة الموارد البشرية لم تكن بذات المستوى، حيث تبين نتيجة الدراسة أن مستوى إدراك

الإدارة العليا بأهمية مشاركة إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي للوزارة وكذلك فإن درجة اهتمامهم بتشجيع مدراء الموارد البشرية على المشاركة والإبداع جاءتا بدرجة متوسطة. أما ما يتعلق ببعده توفير " المتطلبات التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي " فقد جاء أيضاً بدرجة موافقة متوسطة حيث أن المبحوثين يرون أن متطلبات كل من نظم معلومات إدارة الموارد البشرية والهيكلة التنظيمية والثقافة التنظيمية تتوافر بدرجة متوسطة. وفي الإجمال يمكن ملاحظة أن مستوى الجاهزية والاستعداد للتخطيط ككل بما تعكسه إجابات المبحوثين على الأبعاد الأربعة جاء بدرجة متوسطة بلغت ( 3.50 ).

### السؤال الثاني :

ما درجة ممارسة خطوات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في مراكز الوزارات الأردنية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟  
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة خطوات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في مراكز الوزارات الأردنية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، والجدول أدناه يوضح ذلك.  
جدول رقم ( 5 ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات وفقرات درجة ممارسة خطوات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوزارات الأردنية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	المجالات	الرقم	الرتبة
عالية	0.79	4.00	1. تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد أعداد الموارد البشرية الموجودة حالياً في الوزارة.	تحديد العرض من الموارد البشرية كماً ونوعاً	6	1
عالية	0.74	3.82	2. تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد نوعية الموارد البشرية الموجودة حالياً في الوزارة.			
عالية	0.71	3.91	المجال ككل			



الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	المجالات	الرقم	الرتبة
عالية	0.78	3.69	1. تضع إدارة الموارد البشرية أهداف إستراتيجية مستمدة من الأهداف الإستراتيجية للوزارة.	تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية	3	2
عالية	0.71	3.76	2. تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق رؤية ورسالة الوزارة من خلال أهداف محددة واضحة.			
عالية	0.77	3.73	المجال ككل			
عالية	0.98	3.70	1. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في الوزارة بشكل مستمر.	وضع إستراتيجية التدريب	13	3
عالية	0.89	3.71	2. تعمل عقد برامج تدريبية بهدف زيادة قدرات وكفاءات الموارد البشرية.			
عالية	0.88	3.71	المجال ككل			
عالية	0.85	3.76	1. تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد أعداد الموارد البشرية اللازمة لانجاز الوظائف وتحقيق أهداف الوزارة.	تحديد الطلب من الموارد البشرية	5	4
عالية	0.83	3.62	2. تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد نوعية الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهداف الوزارة من حيث :	كما ونوعاً		

الرتبة	الرقم	المجالات	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
			( القدرات / السلوكيات / المهارات / الخبرات )			
			المجال ككل	3.71	0.88	عالية
5	9	وضع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	1. تقوم إدارة الموارد البشرية بسياساتها (التعيين/التدريب /تقييم الأداء/الحوافز) بما يكفل الحصول على الموارد البشرية المطلوبة ودعمها وتحفيزها.	3.69	0.94	عالية
			2. تركز إدارة الموارد البشرية على التكامل والانسجام بين جميع سياساتها ( تكامل أفقي ) ومن جهة أخرى التكامل مع أهداف الوزارة ( تكامل عمودي ).	3.67	0.86	عالية
			المجال ككل	3.68	0.84	عالية
6	10	وضع إستراتيجية التوظيف	1. تستند عملية التعيين على معايير وقواعد ثابتة وواضحة تعتمد على الكفاءة والخبرة.	3.67	0.91	عالية
			2. يتم التعيين الفعلي وفق المستويات المطلوبة من الأعداد والكفاءات اللازمة لتحقيق أهداف الوزارة.	3.63	0.90	عالية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	المجالات	الرقم	الرتبة
عالية	0.84	3.65	المجال ككل			
عالية	0.89	3.77	1. تقارن إدارة الموارد البشرية بين الأعداد المطلوبة والأعداد الموجودة في الوزارة لتحديد العجز والفائض.	تحديد الفجوات في هيكل الموارد البشرية	7	7
عالية	0.83	3.51	2. تتم المقارنة بين المهارات والكفاءات المطلوبة لانجاز أهداف الوزارة والمهارات والكفاءات الحالية للموظفين.			
عالية	0.79	3.64	المجال ككل			
عالية	0.88	3.61	1. يتم تحديد تقييم الأداء بحيث يتناسب مع أهداف الوزارة الإستراتيجية.	وضع إستراتيجية تقييم الأداء	11	8
متوسطة	0.90	3.49	2. يتم تقييم الموارد البشرية بناءً على قدرتها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للوزارة.			
عالية	0.83	3.55	المجال ككل			
عالية	0.79	3.52	1. تحدد إدارة الموارد البشرية مقاييس واضحة للتعرف على مدى النجاح في تحقيق أهدافها.	تحديد مقاييس واضحة لتقييم مدى تحقيق	4	9
متوسطة	0.93	3.45	2. يتم إعداد تقارير بشكل دوري لمدى تحقيق أهداف			

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	المجالات	الرقم	الرتبة
			إدارة الموارد البشرية.	الأهداف		
متوسط	0.79	3.49	المجال ككل			
متوسط	0.88	3.27	1. تشارك إدارة الموارد البشرية في بناء المكونات الاستراتيجية للوزارة مثل الرؤية، الرسالة، الأهداف والاستراتيجيات.	المشاركة في بناء المكونات الاستراتيجية للمنظمة	1	10
عالية	0.89	3.59	2. تدرك إدارة الموارد البشرية مضمون رؤية ورسالة الوزارة وتعرف الموظفين على مضمونها.			
متوسط	0.81	3.43	المجال ككل			
متوسط	0.79	3.35	1. تتم عملية إعادة هيكلة الموظفين بزيادة أو تقليص عددهم تجاوباً مع العجز أو الفائض في الوزارة.	إعادة هيكلة الموارد البشرية	8	11
متوسط	0.81	3.40	2. تتم عملية إعادة هيكلة الوظائف لإيجاد وظائف منسقة ووحدات عمل أكثر كفاءة للتعامل مع العجز والفائض.	للتعامل مع العجز أو الفائض		

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	المجالات	الرقم	الرتبة
متوسطة	0.71	3.37	المجال ككل			
متوسطة	0.89	3.20	1. تقوم إدارة الموارد البشرية بمتابعة عوامل البيئة الخارجية ( الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية، التكنولوجية ) و المؤثرة على الموارد البشرية.	تحليل البيئة الخارجية و الداخلية للمنظمة	2	12
متوسطة	0.80	3.50	2. تقوم إدارة الموارد البشرية بمتابعة عوامل البيئة الداخلية للوزارة ( الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، الموارد المالية ).			
متوسطة	0.79	3.35	المجال ككل			
متوسطة	0.84	3.23	1. يتم تقييم الأثر الذي أحدثه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية.	قياس نتائج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	14	13
متوسطة	0.84	3.25	2. يتم قياس التقدم الذي أضافه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية نحو الأهداف الإستراتيجية لوزارة.			

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	المجالات	الرقم	الرتبة
متوسطة	0.80	3.24	المجال ككل			
متوسطة	1.07	3.19	1. يتم تحديد حوافز مادية مناسبة ( رواتب / مكافآت / تعويضات ) تدفع الموظف إلى العمل والانجاز.	وضع إستراتيجية الحوافز	12	14
متوسطة	1.03	3.14	2. يتم تحديد حوافز معنوية ( ترقية / ظروف عمل مناسبة ) تدفع الموظف إلى العطاء وحب العمل.			
متوسطة	0.99	3.16	المجال ككل			
عالية	0.59	3.54	درجة التطبيق ككل			

يظهر الجدول رقم (5) أن ممارسة خطوات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تراوحت ما بين درجة ممارسة عالية ومتوسطة (بمتوسط حسابي تراوح بين 3.16 - 3.91). ويمكن تقسيم نتائج ممارسات التخطيط إلى ما يلي:

أولاً: ممارسات تتم بدرجة عالية.

بيّنت نتائج الدراسة أن هناك ثمانية مجالات أظهرت درجة عالية من الممارسة وتمثلت بتحديد العرض من الموارد البشرية التي حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.91)، يليها تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية (بمتوسط حسابي 3.73)، ووضع إستراتيجية التدريب من خلال دراسة الاحتياجات التدريبية وعقد البرامج اللازمة لإنجاز أداء الموظفين (بمتوسط 3.71)، وتحديد الطلب على الموارد البشرية كماً ونوعاً (بمتوسط 3.71)، ووضع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (بمتوسط 3.68)،

ووضع إستراتيجية التوظيف (بمتوسط حسابي 3.65)، وتحديد الفجوات في هيكل الموارد البشرية (بمتوسط حسابي 3.64)، وجاء مجال وضع إستراتيجية تقييم الأداء آخر مجال حيث حصل على متوسط حسابي (3.49).

ثانياً: ممارسات تتم بدرجة متوسطة

بيّنت نتائج الجدول رقم (5) أن هناك (6) ستة مجالات حصلت على درجة

متوسطة من الممارسة تمثلت بما يلي:

المشاركة في بناء المكونات الإستراتيجية للمنظمة، وتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، حيث تعكس هذه النتيجة مشاركة متوسطة من قبل إدارة الموارد البشرية في صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية للوزارة وهذا يتفق مع النتيجة التي توصل إليها التحليل في السؤال الأول حيث كانت درجة الجاهزية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في بعد " مشاركة إدارة الموارد البشرية " درجة متوسطة بمتوسط حسابي ( 3.39 ). كما تشير النتائج إلى أن عملية التحليل البيئي تمارس بدرجة متوسطة على المستوى الداخلي والخارجي للوزارات حيث بلغ المتوسط الحسابي لممارسة هذه الخطوة ( 3.35 )، ويلاحظ اهتمام إدارات الموارد البشرية في الوزارات الأردنية بتحليل البيئة الداخلية لمنظمتها أكثر من اهتمامها بتحليل البيئة الخارجية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة التحليل البيئي الخارجي للوزارات ( 3.20 ) في حين وصل المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة التحليل البيئي الداخلي ( 3.50 )، كما أن مجال تحديد مقاييس واضحة لأهداف إدارة الموارد البشرية وقياس نتائج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فعلياً حصلت أيضاً على درجة ممارسة متوسطة.

### السؤال الثالث :

ما هي أبرز الصعوبات والتحديات التي يتواجه عملية التخطيط الاستراتيجي

للموارد البشرية في الوزارات الأردنية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل صعوبات والتحديات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوزارات الأردنية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، والجدول رقم (6) يوضح ذلك. جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل صعوبات والتحديات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوزارات الأردنية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	7	قلة توفر الخبراء وأصحاب الكفاءات في مجال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.	3.44	0.95	متوسطة
2	6	ضعف الموارد المالية المخصصة واللازمة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.	3.37	1.07	متوسطة
3	8	ضعف التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في المنظمة.	3.18	1.05	متوسطة
4	1	وجود ضعف في نظام تحليل الوظائف يتمثل بعموميته وعدم تضمين التفاصيل عن واجبات الوظيفة ومتطلباتها.	3.15	0.96	متوسطة
5	2	تدني مستوى الدعم اللازم من الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية في المنظمة.	3.15	0.94	متوسطة
6	5	تدني القدرة على قياس نتائج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.	3.14	0.98	متوسطة
7	9	نقص التدريب في مجال تخطيط الموارد البشرية.	3.13	1.06	متوسطة
8	4	ضعف في نظام الرقابة والمتابعة لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.	2.40	0.88	منخفضة
9	10	معوقات قانونية وتشريعية تحد من ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.	2.35	0.95	منخفضة
10	3	قلة وضوح الأهداف العامة للمنظمة مما يؤدي	2.30	0.97	منخفضة



			إلى صعوبة تنفيذها وتقييمها.
متوسطة	0.67	2.96	الصعوبات والتحديات ككل

يبين الجدول ( 6 ) المتوسطات الحاسية والانحرافات المعيارية لمدى إدراك أفراد عينة الدراسة للصعوبات والتحديات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوزارات الأردنية حيث أظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

أ. أن التحديات والصعوبات المرتبطة بالفقرة ( 4 ) والتي تنص على " ضعف في نظام الرقابة والمتابعة لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية " والتي حصلت على متوسط حسابي قدره ( 2.40 ) ، والفقرة ( 10 ) والتي تنص على " معوقات قانونية وتشريعية تحد من ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية " والتي حصلت على متوسط حسابي قدره ( 2.35 ) ، والفقرة ( 3 ) والتي نصها " قلة وضوح الأهداف العامة للمنظمة مما يؤدي إلى صعوبة تنفيذها وتقييمها " والتي حصلت على متوسط حسابي قدره ( 2.30 ) جميعها لا تشكل تحدٍ ذو أهمية وذلك لحصول هذه الفقرات الثلاث على درجة موافقة منخفضة.

ب. أن من أبرز التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوزارات الأردنية هي الفقرات التالية وجميعها حصلت على درجة موافقة متوسطة :

1. قلة توفر الخبراء وأصحاب الكفاءات في مجال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
2. ضعف الموارد المالية المخصصة واللازمة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
3. ضعف التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في المنظمة.
4. وجود ضعف في نظام تحليل الوظائف يتمثل بعموميته وعدم تضمين التفاصيل عن واجبات الوظيفة ومتطلباتها.
5. تدني القدرة على قياس نتائج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

6. تدني القدرة على قياس نتائج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

7. نقص التدريب في مجال تخطيط الموارد البشرية.

### تحليل فرضيات الدراسة واختبارها :

الفرضية الأولى : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha \leq 0.05$  ) في إدراك أفراد عينة الدراسة لدرجة جاهزية الوزارات للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية ( الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة ).

8. للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدراك أفراد عينة الدراسة لدرجة جاهزية الوزارات للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية حسب متغيرات الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، والوظيفة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي، والجداول أدناه توضح ذلك.

جدول رقم ( 7 ) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل البيانات لدلالة الفروق بين استجابات الباحثين تبعاً لبعض المتغيرات الشخصية على درجة جاهزية الوزارات للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

الاستراتيجي للموارد البشرية

الدالة الإحصائية	الاختبار الإحصائي	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.235	ت = 1.56	-	148	-	الجنس
❖ 0.039	ف = 2.30	0.860	2	1.85	المؤهل العلمي
0.780	ف = 0.780	0.128	2	0.95	مدة الخدمة
❖ 0.022	ف = 1.05	0.350	2	1.85	الوظيفة

يتبين من الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (  $\alpha \leq 0.05$  ) في

إدراك عينة الدراسة لدرجة جاهزية الوزارات للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تبعاً لمتغيري الجنس، ومدة الخدمة، بمعنى أنه ليس هناك اختلاف جوهري إحصائي

في درجة جاهزية الوزارات تعزى لأي من تلك المتغيرات الشخصية، في حين يبين الجدول أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تبعاً لمتغيري " المؤهل العلمي " و " الوظيفة ". حيث بلغت قيمة ( ف ) لمتغير المؤهل العلمي ( 2.30 ) بدلالة إحصائية بلغت ( 0.039 ) في حين بلغت قيمة ( ف ) كمتغير الوظيفة ( 0.780 ) بدلالة إحصائية ( 0.022 ) ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية لأثر هذين المتغيرين تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو في الجدول ( 8 ):

جدول رقم ( 8 ) : المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر المستوى التعليمي لدرجة جاهزية الوزارات

للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم فأقل	المتوسط الحسابي	
			3.81	دبلوم فأقل
		0.23	3.58	بكالوريوس
	❖ - 0.35	- 0.13	3.93	دراسات عليا

جدول رقم ( 9 ) : المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر الوظيفة لدرجة جاهزية الوزارات للتخطيط

الاستراتيجي للموارد البشرية

رئيس قسم في إدارة الموارد البشرية	مدير/مسؤول التدريب	مدير/مسؤول الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	
			4.10	مدير/مسؤول الموارد البشرية
		0.49	3.62	مدير/مسؤول التدريب
	0.23	❖ 0.72	3.38	رئيس قسم في إدارة الموارد البشرية

❖ دالة عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ).

يتبين من الجدول ( 8 ) وجود فروق ذات دلالة إحصائية (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين فئة البكالوريوس والدراسات العليا وجاءت الفروق لصالح فئة الدراسات العليا، وهذا يشير إلى أن اتجاهات المبحوثين نحو " درجة جاهزية الوزارات للتخطيط الاستراتيجي

للموارد البشرية " أقوى لدى فئة الدراسات العليا، أي أن أفراد عينة الدراسة من فئة الدراسات العليا أعطوا تقديراً لدرجة الجاهزية أعلى من فئة البكالوريوس، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن معظم أفراد عينة الدراسة من فئة الدراسات العليا يحتلون المناصب الإدارية العليا في المنظمة وهم على معرفة تامة بالفكر الاستراتيجي للمنظمة، وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية.

يتبين من الجدول ( 9 ) وجود فروق ذات دلالة إحصائية (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين فئة مدير / مسؤول الموارد البشرية وفئة رئيس قسم في إدارة الموارد البشرية وجاءت الفروق لصالح فئة مدير / مسؤول الموارد البشرية. ويمكن تعليل ذلك بأن فئة مدير / مسؤول الموارد البشرية في الوزارة اقرب إلى العملية الإستراتيجية في المنظمة من فئة رئيس قسم في إدارة الموارد البشرية وبالتالي كانت اتجاهاتهم أقوى لدرجة الجاهزية ككل. وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية في وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري المستوى التعليمي، والوظيفة، ورفضها في متغيري الجنس والخبرة.

الفرضية الثانية : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha \leq 0.05$  ) في إدراك أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوزارات تعزى للمتغيرات ( الجنس، والمستوى التعليمي، والخبرة، والوظيفة ).  
للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين، للوقوف على اثر المتغيرات الشخصية لمستوى إدراكهم لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، الجدول التالي توضع ذلك :

جدول رقم ( 10 ) : تحليل التباين لأثر الجنس، والمستوى التعليمي، والخبرة، والوظيفة على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوزارات

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.3450	0.899	0.308	1	0.308	الجنس
0.086	2.523	0.865	2	1.730	المؤهل العلمي
0.884	0.123	0.042	2	0.085	الخبرة
0.338	1.098	0.376	2	0.753	الوظيفة
		0.343	93	31.878	الخطأ
			100	34.753	الكلي

يتبين من الجدول ( 10 ) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (  $\alpha \leq 0.05$  ) تعزى لأثر أي من المتغيرات الشخصية ( الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، والوظيفة ). وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية التي تنص على " توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha \leq 0.05$  ) في إدراك أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوزارات تعزى للمتغيرات أعلاه، ويعود السبب في ذلك من وجهة نظر الباحثان إلى أن هذا الجزء من الدراسة يلتقي بشكل مباشر مع التخصص الوظيفي لأفراد عينة الدراسة المختارة، والتالي كانت الإجابات على هذا الجزء من الدراسة تركز على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوزارة المعروف بشكل واضح لدى أفراد عينة الدراسة دون أن يكون هناك اثر واضح لمتغيراتهم الشخصية. الفرضية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين درجة جاهزية الوزارات للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للموارد البشرية ودرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوزارات.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة جاهزية الوزارات للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوزارات، والجدول ( 11 ) يوضح ذلك. جدول رقم ( 11 ) : معامل ارتباط بيرسون بين درجة جاهزية الوزارات للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوزارات

درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوزارات		
❖❖ 0.805	معامل الارتباط	تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المنظمة
0.000	الدلالة الإحصائية	
101	العدد	
❖❖ 0.695	معامل الارتباط	إيمان الإدارة العليا بالموارد البشرية
0.000	الدلالة الإحصائية	
101	العدد	
❖❖ 0.726	معامل الارتباط	مشاركة إدارة الموارد البشرية
0.000	الدلالة الإحصائية	
101	العدد	
❖❖ 0.710	معامل الارتباط	متطلبات تنظيمية يتطلبها التخطيط الاستراتيجي
0.000	الدلالة الإحصائية	
101	العدد	
❖❖ 0.819	معامل الارتباط	الجاهزية والاستعداد للتخطيط ككل
0.000	الدلالة الإحصائية	
101	العدد	

❖❖ دالة إحصائياً عند مستوى الدالة ( 0.01 ).

يتبين من الجدول أعلاه وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين درجة جاهزية الوزارات للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودرجة ممارسة التخطيط

الاستراتيجي للموارد البشرية في الوزارات، حيث أن معامل الارتباط للعلاقة بين المتغيرين المذكورين بلغ ( 0.819 )، وهذا يشير إلى وجود علاقة ايجابية بين هذين المتغيرين، وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية التي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين درجة جاهزية الوزارات للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوزارات ".

## التوصيات :

- بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة والاقتراحات التي قدمها أفراد عينة الدراسة يمكن التوصية بما يأتي :
1. توفير الدعم اللازم من قبل الإدارة العليا في الوزارات الأردنية لإدارة الموارد البشرية إدارياً ومادياً ومعنوياً واعتبارها الشريك الاستراتيجي وتقديم الحوافز الكفيلة بتفعيل دور إدارة الموارد البشرية في العملية الإستراتيجية في المنظمة.
  2. تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في صياغة المكونات الإستراتيجية للمنظمة من رؤية ورسالة وقيم بما يسهم في تحقيقها على أرض الواقع عن طريق اختيار الكادر البشري الكفيل بانجاز رؤية المنظمة ورسالتها وتجسيد قيمها.
  3. التركيز على التحليل البيئي لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية ومقابلة نقاط القوة والضعف للمنظمة بالفرص والتهديدات المحيطة بها لمعرفة موقف المنظمة الحالي واتخاذ القرار المناسب.
  4. استخدام التكنولوجيا وتبني نظام معلومات لإدارة الموارد البشرية لتوفير البيانات المتعلقة بالموارد البشرية في الوقت المناسب وبالدقة المطلوبة لاتخاذ القرار المناسب.
  5. توفير نظام اتصال إداري فعال في الوزارة يحقق التواصل بالبيانات والمعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في الوزارة وبين الأقسام المختلفة في نفس المستوى الإداري، ويربط الوزارة بالبيئة المحيطة بها من جهة أخرى.
  6. تحديد مقاييس كمية ورقمية لقياس انجاز إدارة الموارد البشرية ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للوزارة بما يمكن من التقييم الصحيح لمدى نجاح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومعرفة الأخطاء ومعالجتها.
  7. إيجاد إستراتيجية حوافز تعمل على تهيئة الموارد البشرية مادياً ومعنوياً للقيام بدورها الاستراتيجي المطلوب بما يخدم المنظمة.
  8. تأهيل وتدريب القائمين على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على إعداد الخطط الإستراتيجية للموارد البشرية، عقد دورات تدريبية متخصصة بأصول التخطيط الاستراتيجي.



## المراجع :

- جون م برايسون، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية، ترجمة محمد عزت عبد الموجود، مكتبة لبنان ناشرون وموزعون، بيروت، 2003، ص19.
- محمد طلال بني حمد، وائل إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص8.
- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
- راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003.
- عبد الباري درة، و زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى النظم، الطبعة الأولى، دار الأوائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص19.
- غازي ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ، ترجمة عبد المتعال، محمد سيد أحمد، جودة، عبد المحسن عبد المحسن، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003، 220 - 225.
- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى ، إثراء للتوزيع والنشر، عمان، 2009، 110 - 112
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص26.
- محمد الصيرفي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ص18.
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، 120
- بشار يزيد وليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، 120 - 124.
- أبو زيد، ذياب محمود، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص : دراسة ميدانية مقارنة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، 2003.
- بقله، لبنى عطا الله، واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردني: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، 2004.

- عبيدات، شذى محمود إبراهيم، واقع إستراتيجية الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردني، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، 2003.

- Chew, I. K., And chong, P., " Effect of strategic human resource management on strategic vision ". *International Journal of Human Resource Management*, ( 10 ) 6, 1999, 1031-1045.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., and Schuler, R. S., " Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance ". *Academy of management journal*, ( 40 ) 1,1997, 171 – 188.
- Mihm, J. Christopher. *Human Capital : Key principles for effective strategic workforce planning*. 2003. **Unites States General Accounting Office**. Washington. Yahoo.com
- Ogunrinde, Rauf Olalere. *Strategic human resource planning and organizational effectiveness: an empirical analysis and recommendations*. Nova Southeastern University. 2001. [www.proquest.com](http://www.proquest.com).
- Tompkins, Jonathan. *Strategic human resource management in government: unresolved issues*. 2003. **Public personnel management**. e. EBSCO.
- Ulrich, Dave. *Strategic and human resource planning*. 2002. *Human resource planning*. ( 15 ) 2, 2002,42-62, university of Michigan. e. EBSCO
- Weelem. Thomas, I. Hunger, J, David. **Strategic management : business policy**. 2000. 7<sup>th</sup> E. New York. Prentice-hall inc.