

## علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي وأثره في المنظمات؛ بالتطبيق على شركة صافولا للصناعات الغذائية

### The relationship between human resources planning and strategic planning and its impact on organizations; applying on Savola Group Company

دكتور/ عبدالرحمن غسان الصديقي

قسم إدارة الأعمال، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية

#### الملخص

يهدف هذا البحث إلى مناقشة أثر التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على المنظمات وخاصة إدارة الموارد البشرية باعتبارها الإدارة الأولى التي تتأثر بالتغيرات الداخلية والخارجية والفردية، والتي تؤثر بدورها في قرارات المديرين سعيًا إلى رفع مستوى فعالية أداء العنصر البشري وكفاءته، كما يهدف أيضاً إلى استعراض عملية التخطيط للموارد البشرية، ودراسة الخيارات المتاحة أمامها، بغية اختيار الاستراتيجية الأنسب، والبرامج المصاحبة لها، والتي تتناسب مع الاستراتيجيات الموضوعة على مستوى المنشأة ووحدات الأعمال. ويجيب البحث على عدة تساؤلات وهي: هل يوجد توافق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية في الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية. وهل هناك أثر للتوافق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية. وقد كان

تطبيق الدراسة على شركة صافولا السعودية باعتبارها احدى الشركات الرائدة في صناعة الأغذية كدراسة حالة للشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية.

وتوصل البحث إلى وجود توافق بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية في الشركات المساهمة المملكة العربية السعودية، وأن هنالك أثراً لتوافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء الموظفين وعلى ربحية الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية.

ويوصي البحث بضرورة التخطيط الاستراتيجي للشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية أو التي تعمل في الدول النامية ووضع خطط واستراتيجيات للموارد البشرية منبثقة منها، خصوصاً أن التغيير في مجال الأعمال أصبح ضرورة أساسية؛ إذ لا يمكن لأي شركة أن تعزل نفسها عن العالم الخارجي، وما يحدث فيه من عولمة، ومنافسة على النطاق الدولي والمحلي، ناهيك عن أثر التكنولوجيا الحديثة (تكنولوجيا المعلومات)، ولجوء الشركات إلى تعديل هياكلها التنظيمية خصوصاً عندما تعمل في بيئة تنافسية شديدة، إن التقارب المستمر بين الإدارة العليا والدنيا، والابتعاد عن المركزية، وبيروقراطية الإجراءات، والاهتمام بتخفيض التكاليف الثابتة والمتغيرة بما في ذلك تطبيق برامج تدريبية لرفع كفاءة العاملين وفعاليتهم يعزز وجود استراتيجيات واضحة للمنظمات، واستراتيجيات موارد بشرية منبثقة عنها، ولا يمكن أن يحدث هذا إلا بوجود رؤية واضحة للمستقبل تعرف الشركات من خلالها استراتيجياتها البشرية التي ستعزز قوتها التنافسية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، تخطيط الموارد البشرية، الشركات المساهمة

## Abstract

This research aims to discuss the impact of strategic planning and human resources planning on organizations, especially human resources management, as the first department that is affected by internal, external and individual changes, which in turn affect the decisions of managers in order to improve the efficiency and efficiency of human performance. The research answers several questions: Is there a correlation between the strategic planning and planning of human resources in companies that contribute to the Kingdom of Saudi Arabia. Is there an impact on the compatibility between strategic planning and human resources planning on the performance of joint stock companies in the Kingdom of Saudi Arabia? The study was applied to Savola company as one of the leading companies in the food industry as a case study for joint stock companies in the Kingdom of Saudi Arabia.

The research found that there is a correlation between strategic planning and human resources planning in the Saudi joint stock companies, and there is an impact of the compatibility of strategic planning and human resources planning on the performance of employees and the profitability of joint stock companies in the Kingdom of Saudi Arabia.

The research recommends the need for strategic planning for companies in Saudi Arabia or such companies in the developing countries. They also, need to develop plans and strategies for human resources emanating from the strategic plans, especially as the change in the business has become a fundamental necessity. No company can isolate itself from the outside world and what happens in it from globalization, competition at the international and domestic levels, as well as impact of modern technology (IT). The constant convergence between top and bottom management enhances the existence of clear plans for organizations and human

resources strategies that emerge from them. This can happen only with a clear vision for the future that can enhance their competitive advantages.

**Keywords: Strategic Planning, Human Resources Planning, Joint Stock Companies, Compatibility, Modern technology, developing countries. Profitability, clear vision, fundamental necessity, globalization, competitive of advantage**

### تمهيد

تعمل إدارة الموارد البشرية جنباً إلى جنب مع الإدارات كافة في المنظمة، فتقدم المشورة والنصح لكل مدير أو موظف؛ وهي بذلك تدخل في صميم عمل كل مدير أو مشرف بوجهه، ويخطط، وينظم عمل الآخرين، ولكن ذلك لا يعني أن واجبات تلك الإدارة أقل أهمية، ومسؤولياتها أقل اتساعاً؛ مما يتطلب أن يكون لها استراتيجيات خاصة بها تتفق مع استراتيجيات المنظمة العامة واستراتيجيات الأقسام الوظيفية الأخرى، كما لا بد أن يكون لها برامج تنفيذية تسهم في تطبيق تلك الاستراتيجيات بهدف تحقيق إدارة العنصر البشري بفعالية وكفاءة أكبر .

تركز استراتيجية الموارد البشرية على حسن استخدام منظمة ما لمواردها البشرية لتساعدها في الإبقاء على قدراتها التنافسية أو تحسينها في سوق العمل، فيعرفها (Dyer, 1984) بـ"أنها الخطة العامة والشاملة للمنظمة في استخدامها الفعال لأفرادها بغرض إنجاز مهمتها وتحقيق أهدافها"، ولوضع هذه الخطة أو الاستراتيجية، ومن البديهي أن تسبق الاستراتيجية التكتيك لأهميتها وشموليتها، فضلاً عن أنها تشكل الإطار العام للبرامج والأهداف المنبثقة عنها لاحقاً، يذكر (Berstein, 1995) أنه كان على شركة AT&T الأمريكية أن تتبنى استراتيجية القيادة في تخفيض التكاليف لتحافظ على قدراتها التنافسية وسط منافسات شديدة، وتحديات أدت بالشركة إلى تغيير

استراتيجية مواردها البشرية القديمة التي كانت تؤمن عمالة دائمة، فأصبحت تستخدم برامج تنفيذية جديدة تسهم في تخفيض العمالة (Downsizing) أو ما يعرف أحياناً بالتصحيح (Rightsizing).

## أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من الاهتمام المتزايد الذي تلقاه إدارة الموارد البشرية وموضوعاتها عموماً، والاستراتيجيات الموضوعية على نطاق هذه الإدارة خصوصاً، ونظراً للتأثير المتبادل بين استراتيجيات الموارد البشرية والاستراتيجيات الموضوعية على صعيد المنظمة، ووحدات الأعمال، والأقسام الوظيفية الأخرى فإن أي تعديل أو تغيير في أي منها لابد أن يطل الأفراد العاملين في المنظمة كافةً بشكل مباشر أو غير مباشر.

### ويمكن تحديد أهمية تخطيط الموارد البشرية من خلال النقاط التالية:

١- التعريف بأهم التحديات الخارجية التي تواجهها المنظمة، والتي لا يمكنها التأثير فيها على المدى القريب؛ لأن المنظمة ما هي إلا واحدة من عدد من المنظمات التي تعمل في السوق، ولكن يمكنها على الأقل الاستعداد لمواجهة أي تغيير أو تعديل قد يطرأ على هذه العوامل الخارجية، إضافة إلى ذلك يهتم هذا البحث بإبراز التحديات الداخلية والفردية والتي تؤثر مباشرة في أداء العاملين وإنتاجيتهم؛ ولهذا أهمية كبيرة تماثل أهمية تأمين رأس المال، أو التخطيط لدخول أسواق جديدة، أو حتى تقديم منتجات مبتكرة.

٢- استعراض ميزات التخطيط الاستراتيجي وعقبته، وذلك قبل وضع الخطط الاستراتيجية التي ينبغي أن تتواءم مع الاستراتيجيات العامة.

٣- معرفة الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام مديري الموارد البشرية، وانتقاء الأنسب منها ليتماشى مع أوضاع المنظمة.

٤- تحقيق التوافق بين الاستراتيجيات المختارة وواقع المنظمة، وذلك إما بتبني استراتيجيات تطويرية تتلاءم مع بيئة متغيرة وإما بتبني استراتيجيات ثابتة تناسب البيئة المستقرة، وإن كانت المنظمة ذات أعمال متعددة فيمكن لوحدها حينئذ تبني استراتيجية القيادة في تخفيض التكاليف، إذا كان عنصر التكلفة عنصراً هاماً في المنافسة، أو استراتيجية التمايز إذا كان الهدف منها تقديم منتج أو خدمة فريدة للمستهلك، أو استراتيجية التركيز التي تجمع بين الاستراتيجيتين السابقتين ولكنها تغطي قطاعاً محدداً من السوق.

٥- أضف إلى ما سبق أنه لا يمكن لأي استراتيجية أن تتجح ما لم يحدد القائمون عليها درجة التأكد أو عدمه من توافر المعلومات لاتخاذ القرارات، مع بيان ضرورة إحداث التغيير، وتعريف النطاق الذي تتداخل فيه العوامل والتحديات الخارجية والداخلية التي من شأنها أن تؤثر في أداء المنظمة، ولا يمكن بالطبع لكل ذلك أن يتم بمعزل عن تحديد طبيعة العمليات التي تزاولها الشركة، ومعرفة مركزها السوقي وميزاتها التنافسية، والأخذ بالحسبان فلسفة الإدارة العليا، والإلمام بحضارتها وقدراتها التنظيمية.

٦- اختيار البرامج الاستراتيجية لتكون أداة تنفيذية لما وضعه المخططون الاستراتيجيون.

## مشكلة البحث

في ظل العولمة، والخصخصة، والمنافسة المحلية الإقليمية والدولية، والإنترنت، والاتحادات والاندمجات، واليورو، وانهيارات أسواق المال العالمية، وسعي

الشركات إلى تخفيض تكاليفها من أجل الحصول على حصص سوقية عالمية أكبر، بالإضافة إلى التغيرات الحاصلة في طبيعة العلاقة بين المنظمة وأفرادها، ونظرة الفرد إلى العمل، وتوجه الشركات نحو لامركزية اتخاذ القرارات، وتكوين فرق عمل، ومطالبة العاملين بتحمل مسؤوليات أكبر... إلخ، ينبغي على الشركات الاهتمام برفع كفاءة عناصرها البشرية وفعاليتهم، ولكن كيف يمكن وضع خطط استراتيجية لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي تعترض المنظمات؟ وما منافع التخطيط للموارد البشرية وتكاليفها؟ وهل يمكن مقارنتهما؟ وما أهم الخيارات والبدائل المتاحة للموارد البشرية لمواءمة البديل الأمثل مع واقع أداء المنظمة وما أنسب استراتيجية موارد بشرية التي تعد أكثر توافقاً مع المستوى التنظيمي؟ وهل هناك تغيرات ضرورية ينبغي على المنظمات إجراؤها للتوفيق بين خصائصها، وملامحها، وقدراتها التنظيمية؟

## أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى مناقشة التحديات التي تواجهها المنظمات، وأثرها في إدارة الموارد البشرية باعتبارها الإدارة الأولى التي تتأثر بالتغيرات الداخلية والخارجية والفردية، والتي تؤثر بدورها في قرارات المديرين سعياً إلى رفع مستوى فعالية أداء العنصر البشري وكفاءته وذلك من خلال:

١. دراسة التوافق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية في الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية.
٢. دراسة أثر التوافق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية.

## فرضيات البحث

للإجابة على أسئلة الدراسة يرى الباحث تحديد الفرضيتين التاليتين:  
الفرضية الأولى: لا يوجد توافق ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية في الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتوافق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية.

وقد قام الباحث بتجزئة هاتين الفرضيتين الى فرضيات فرعية ليتمكن من اختبار المتغيرات الفرعية كافة.

## منهجية الدراسة

يتبنى هذا البحث الأسلوب الاستنباطي الذي يتجه من الكل وهو تخطيط الموارد البشرية وأثره في المنظمات في أحدي الشركات السعودية ، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي دراسة مسحية أو دراسة حالة. يقوم هذا البحث من خلال المنهج التاريخي والدراسات المقارنة لتحديد المشكلة ووضع مجموعة من الفروض وجمع البيانات الأولية والتاريخية وتحليلها لبيان علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي وأثرها في المنظمات بالتطبيق على شركة صافولا للصناعات الغذائية .

## نبذة عن مجموعة شركات صافولا

تأسست صافولا في المملكة العربية السعودية عام ١٩٧٩ بنحو ٢٠٠ موظف وأسهم رأس مال بقيمة ٤٠ مليون ريال سعودي. كانت صافولا حينها شركة صغيرة قائمة على استيراد الزيوت النباتية وتنقيتها قبل بيعها في السوق المحلية. شهدت العقود التالية العمل بجد واجتهاد، وأثمر التقاني عن مزيد من النمو والتقدم، أعقبه مزيد من التوسع



وتنوع الاستثمارات. واجهت الشركة في البداية منافسة قوية من الشركات الدولية القائمة بالفعل، لكنّها حرصت على التعرّف على احتياجات المستهلكين وتفضيلاتهم، ونجحت بحمد الله في ترسيخ اسمها في السوق. كما ساعدت البحوث المتعمّقة حول سوق السلع في تقليل التكاليف وزيادة هوامش الربح. وشهدَ عام ١٩٩٤ دخول صافولا سوق السكر والاستثمار في أول مصنع لتكرير السكر في جدة. وصلت القدرة الإنتاجية للمصنع حينها إلى ٥٠٠,٠٠٠ طن سنوياً. كذلك ركّزت على توسيع نطاق عمليات قطاع الأغذية لتشمل مصر والجزائر والشام وإيران والمغرب وتركيا والسودان وكازاخستان. ثم أخذت خطوة جريئة أخرى في غضون سنوات قليلة، نحو تنوع محفظتها الاستثمارية بدخول قطاع التجزئة والاستحواذ على مجموعة متاجر بنده المتحدة في عام ١٩٩٨. واستطاعت أن ترفع من مكانة علامة بنده المميزة بالفعل وتتنعق من ممتلكاتها العقارية. كما اشترت في ذات الوقت أسهم أقلية في شركات تعمل في قطاعات ذات صلة بعملنا مثل شركات المراعي وهرفي وكنان، ودخلت في استثمارات استراتيجية في قطاعات خارج نطاق قطاعي عملها الأساسيين.

واليوم بعد مرور ما يقارب أربعة عقود على تأسيس صافولا، وصلت لنتائج باهرة. يعلم المساهمون أنّهم يتعاملون مع شريك جدير بالثقة بفضل الالتزام بالمبادئ الأخلاقية التي يُجسدها هدف العلامة التجارية: "قيمة أساسها القيم"<sup>١</sup>. عدد العاملين بالمجموعة بلغ أكثر من ١٨,٥٠٠ موظفاً وعاملاً (داخل المملكة وخارجها)، كما يصل عدد الموظفين السعوديين إلى ما يقارب ٥,٥٠٠، وهو ما يمثل نسبة ٤٠% من العدد الكلي للقوى العاملة بالمجموعة وشركاتها الفرعية بالمملكة العربية السعودية. كما بلغ عدد المساهمين بالشركة أكثر من ١١٠,٠٠٠ مساهماً، بالإضافة

<sup>1</sup> <https://ar.wikipedia.org/wiki>

إلى أن صافولا تحتل المرتبة الثالثة عشر في قائمة أكبر الشركات في المملكة العربية السعودية وفقاً للتصنيف الذي قامت به صحيفة الاقتصادية الإلكترونية<sup>2</sup>.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### مفهوم التخطيط الاستراتيجي

التخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل، والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم، فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل حيث أنه يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا، ويتضمن مجموعة من المفاهيم في مجالات مختلفة (الهاللي، ٢٠٠٨).

وتعرف الكسندرا ليرنير (١٩٩٩) التخطيط الاستراتيجي على أنه: ينظر نحو المستقبل، ويركز على المستقبل المتوقع. ويهتم بتحديد ملامح التغيير في العالم خلال من ٥ إلى ١٠ سنوات، ويهدف إلى تحقيق مستقبل المنظمة مستنداً على ما ينبغي أن تكون ملامح هذا المستقبل، ويستند على التحليل الشامل للاتجاهات المتوقعة والسيناريوهات المستقبلية المتنوعة والممكنة، وكذلك يعتمد على تحليل البيانات الداخلية والخارجية . (Lerner,1999)

ويُعرف التخطيط الاستراتيجي أيضاً على أنه عملية مدركة يستطيع من خلالها المعهد أو المؤسسة أن يتعرف على الوضع الحالي ومستقبله المحتمل، ثم يطور بعد ذلك الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات، بهدف اختيار وتنفيذ إحداها أو بعضها. فالتخطيط الاستراتيجي يركز على أربع جوانب، يمكن إجمالها على النحو التالي: التعامل مع المستقبل، وفهم البيئة المحيطة التي تحيط بالمؤسسة، وتحديد مواطن القوة والضعف الحالية بالمؤسسة، والقدرة على استخدام المعلومات المجمعة

<sup>2</sup> <https://www.savola.com/about-us/savola/history>

في النقاط الثلاث السابقة لاتخاذ قرارات مناسبة، تؤدي إلي رفاهية المؤسسة (أسامة محمد سيد علي، ٢٠٠٨).

### خصائص التخطيط الإستراتيجي وأهدافه

التخطيط الإستراتيجي كفكر تخطيطي جديد له مجموعة من الخصائص تميزه، وينعكس إدراك الممارسين لعملية التخطيط لتلك الخصائص وعد إغفالها في مراحل العملية التخطيطية إيجابياً على فاعلية التخطيط، ومن ثم على أداء المؤسسة. من أهم هذه الخصائص ما يلي (Lerner, 1999):

- ١- تدور عملية التخطيط الإستراتيجي حول الأهداف، والتوصيف الدقيق للأهداف هو المنطلق الأساسي لعملية التخطيط؛ فهو جوهر عملية تقييم ومفاضلة واختيار بين بدائل لتحقيق الأهداف. وعدم الوضوح الكامل للغايات والأهداف يجعل الخطة غير فعالة، ومن ثم عدم وضوح أولويات العمل والبرامج والمهام وغياب مؤشرات قياس الأداء وتقييم النتائج ومقارنتها بالأهداف الموضوعية.
- ٢- تتأثر فعالية التخطيط بمدى التكامل والترابط الداخلي لمكونات الخطة، ويترتب على ذلك أن عملية التخطيط هي نظام مركب من عديد من المكونات تتمثل في الأهداف والسياسات والقواعد والبرامج والمعايير.
- ٣- حتمية الموضوعية والمنهج العلمي لفاعلية التخطيط الإستراتيجي، وذلك من خلال الالتزام بالتحليل المنطقي والموضوعي للمواقف والمتغيرات وتحديد الاتجاهات. فالتخطيط الفعال لا يمكن أن يقوم على المداخل الوصفية والاعتبارات العاطفية دون المعايير القياسية الرشيدة، فتحقيق الموضوعية والمنهج العلمي يتطلبان تحقيق قدر مقبول من التوازن بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية في التخطيط.
- ٤- عملية التخطيط الإستراتيجي هي نظام متكامل له مدخلاته وعملياته ومخرجاته؛ حيث تتمثل المدخلات في متطلبات التخطيط سواء كانت مادية أو بشرية

أو معلوماتية، بينما تتضمن عمليات نظام التخطيط كافة أنشطة التجميع والتحليل والتفسير وتحديد العلاقات والاتجاهات للمتغيرات، وتتمثل مخرجاته فيما يتم تحديده وصياغته من أهداف وسياسات وخطط وبرامج ومعايير، كما أن مكونات نظام التخطيط شأنه شأن أي نظام لا تعمل بشكل مستقل أو منفصل، وإنما يتوقف الناتج النهائي من عمليات التخطيط على التفاعل والتأثير التبادلي بين مكونات النظام.

٥- التأثير التبادلي بين عملية التخطيط وخصائص البيئة، فلا يمكن أن تمارس عملية التخطيط بمعزل عن الظروف البيئية التي تعمل فيها المنظمة؛ حيث من الأهداف الأساسية لعملية التخطيط تحقيق قدر من الملائمة البيئية لأهداف واتجاهات المؤسسة.

٦- فعالية عملية المتابعة والرقابة هي أساس فعالية نظام التخطيط الإستراتيجي؛ حيث تتكون بالتخطيط والمتابعة والمراقبة وسيلة المؤسسة للتحرك والانتقال من موقف حالي إلي وضع مُستهدف ومخطط.

٧- اعتمادية عملية التخطيط على نظام المعلومات وكل مرحلة من مراحل التخطيط لها درجتها في الاعتماد على المعلومات، ومن خلال المعلومات وتوافرها يتحقق مستوى أداء مرتفع ونتائج مرضية.

وفي ضوء هذه الخصائص تتلخص أهداف التخطيط الإستراتيجي في :

١- مواجهة التغير في بيئة عمل المؤسسة؛ حيث تهدف عملية التخطيط إلي التوصيف المنهجي لبيئة عمل المؤسسة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها، وتطوير إمكانيات المؤسسة للتعرف وتحليل الفرص والتحديات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها، وتدعيم قدرة المؤسسة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها، وتوفير المرونة لدى المؤسسة للتكيف مع

التغيرات غير المتوقعة، وتوفير أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المؤسسة (هيلين وهنجر، ٢٠٠٩).

٢- تحديد توجيه المسارات الإستراتيجية للمؤسسة، وذلك بصياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها، وتحديد وتوجيه مسار العمل فيها، وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية مع توفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق النمو والتقدم، والتأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية بطموحات الإدارة العليا ومصالحه أعضاء المؤسسة، وتوجيه الموارد والإمكانات إلي الاستخدامات الاقتصادية، وتوجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المؤسسة وتحقيق الترابط بين الرسالة والأهداف وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.

٣- تطوير وتحسين أداء المؤسسة، وذلك بتحديد الخصائص الرئيسة لبيئة العمل الداخلية للمؤسسة؛ مما يساعدها على تحقيق أهدافها ورسالتها، وتدعيم الأداء المرتفع لأفراد وجماعات العمل، وتقويم الأداء المنخفض وتوفير متطلبات تحسينه، والتأكد من المتابعة المستمرة لعناصر بيئة العمل وتحديد سبل تطويرها، وتوفير متطلبات دعم العلاقات الإيجابية والتوصل المثمر بين المؤسسة والأطراف الخارجية ذوي العلاقة بها، وتدعيم مقومات بقاءها واستمرارها ونموها (زاهر، ١٩٩٣).

٤- تطوير النظام الإداري للمؤسسة، وذلك بتوفير المناخ التنظيمي الملائم لتوليد الأفكار المبتكرة، وتوفير فرص التعليم والتحنين التنظيمي والإداري، وتدعيم مرونة الإجراءات وحرية التصرف، بما يوفر مقومات تحقيق الإنجازات والأهداف المخططة، والعمل على تيسير الاتصالات الإدارية بين أعضاء وجماعات العمل والوحدات التنظيمية داخل المؤسسة، وتحديد القواعد والسياسات والأنظمة الإدارية التي تيسر تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها، والتركيز على توفير الإطار العام الملائم لأعمال المتابعة والرقابة والتقييم وفق أسس سليمة للمحافظة على موارد

وإمكانات المؤسسة، والتأكد من استخدامها لتحقيق الإنجازات والأهداف المخططة (هيلين وهنجر، ٢٠٠٩).

## التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أحد أهم العناصر في إدارة الموارد البشرية، حيث يشير هذا المفهوم إلى العمليات التي تضمن المنظمة من خلالها الحصول على العدد والنوعية المناسبة من الأفراد وفي الأماكن المناسبة والأوقات المناسبة. إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يرتبط مباشرة بالإستراتيجية العامة للمنظمة لتأمين وتوفير الأفراد اللازمين لتنفيذ إستراتيجية المنظمة. كما أشارت دراسة (Ulrich, 2008) العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية والجدول التالي يوضح ذلك:

الخطة الاستراتيجية	خطة الموارد البشرية
تحديد طبيعة النشاطات	تحديد المهارات البشرية اللازمة لكل نشاط
تحديد عوامل السوق الخارجية (اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية)	تحديد المهارات البشرية اللازمة لمواجهة عوامل السوق الخارجية المؤثرة على نشاط المنظمة
تحديد الموارد الداخلية الحالية المناسبة لنجاح الإستراتيجية	تحديد مواصفات الأفراد الحاليين وضمان مساهمتهم في تنفيذ الإستراتيجية
تحديد النقص في الموارد المطلوبة لتنفيذ إستراتيجية المنظمة	تحديد النقص في الموارد البشرية لتنفيذ إستراتيجية المنظمة
تحديد أية متغيرات في البيئة	تحديد أية متغيرات في الزيادة أو الاستغناء عن الموارد البشرية

## أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يخدم نشاط التخطيط للموارد البشرية أهداف متعددة خاصة بالفرد والمنظمة والمجتمع، فعلى صعيد الفرد ومن خلال التخطيط الدقيق يمكن تحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، وعلى صعيد المنظمة تحقق الموائمة الداخلية بعدم وجود عجز أو فائض من الموارد البشرية، أما على صعيد المجتمع فإن تحقيق الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية في المنظمات سيساهم في تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية (الشاوش، ٢٠٠٨).

## أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

إن من مهام الإدارة المعاصرة، بل ومن أهم مهامها التخطيط بصفة عامة، والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بصفة خاصة، حيث أن البشر هم أساس التنمية وهدفها النهائي، إن الحديث عن التخطيط هو الحديث عن المستقبل البعيد منه والقريب، وهو أيضاً على وجه التحديد الحديث عن مستقبل الشعوب إدارياً واقتصادياً واجتماعياً . (عاشور، ٢٠٠٥)

ونلخص أهمية التخطيط للموارد البشرية فيما يلي.

- الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل، أو من مخزون المهارات الداخلية في المنظمة.
- يساعد على تحسين استخدام الموارد البشرية، وبالشكل الذي يحقق سياسة إنتاج أكثر بتكاليف أقل.
- يساعد على توسيع قاعدة البيانات والمعلومات الإدارية الخاصة بالعاملين، وهو أمر له أهميته في خدمة أنشطة الأفراد وباقي الوحدات التنظيمية في المنظمة. (الطماوي، ٢٠١٢).

### تخطيط سياسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وتنفيذها

توفق المنظمات الرائدة بين الاستراتيجيات والبرامج التنفيذية (التكتيكية) للموارد البشرية، وبين فرص البيئة الخارجية واستراتيجيات الأعمال وخصائص المنظمة، إنه لمن المؤكد أن الموقع التنافسي للشركة التي تعرف استراتيجية مواردها البشرية تعريفاً ضعيفاً سيتراجع أمام الشركات الأخرى المنافسة بسبب إهمالها أهمية العنصر البشري، وسيكون الإخفاق حليفهما عندما تكون السياسات والتكتيكات

الموضوعة في تطبيق استراتيجية مواردها البشرية تسير في اتجاه مخالف لاستراتيجيتها العامة، وإن كانت صياغتها صياغة مناسبة.

### مميزات تخطيط الموارد البشرية

هناك عدد من الدراسات أشارت إلى مميزات تخطيط الموارد البشرية (السيد، ١٩٩٦)؛ (Bulkeley, 1994)؛ (Naik & Rigdon, 1993):

إن تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي يساعد المنظمة في تطوير مجموعة من الأهداف الاستراتيجية المركزة التي ترفع من قدراتها ومعارفها في البيئة المحيطة، فقد تم مثلاً، بعد تراجع قيمة أسهم شركة Kodak، تعيين مدير عام جديد استطاع أن يضع هدفاً عاماً وواضحاً مزج فيه بين استخدام التكنولوجيا الحديثة وبين المحافظة على الصورة الممتازة للشركة في أذهان المستهلكين، ألا وهي الجودة العالية، وبناءً عليه، ترجمت إدارة الموارد البشرية هذا الهدف في استراتيجيات التعيين والإبقاء والتدريب والمكافأة للعاملين لينجحوا في رفع مستوى نوعية المنتجات المقدمة (Rigdon, Hill, and Naik, 1993).

يعتمد المديرون غالباً في خططهم، وفي حل المشاكل، واتخاذ القرارات، على وجهات نظرهم، وخبراتهم الشخصية مستندين في افتراضاتهم وأحكامهم على ما مر بهم في الماضي من حالات مماثلة أسهمت في نجاحهم، خصوصاً أن إلمامهم ومعرفتهم بالبيئة المحيطة تخفف عنهم العناء في القيام بدراسات، وجمع معلومات يعدها بعضهم مكلفة ومضيعة للوقت، إن الاعتماد على الخبرات ووجهات النظر الفردية في اتخاذ القرار أمر خطير ولكن لا بد من التخطيط المسبق وجمع المعلومات اللازمة وتحليلها (Drucker, 1993).



كذلك يسهم تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي في إعادة تقمص الافتراضات والاستراتيجيات والبرامج كافة وتقويمها، وتحديد إن كان من الواجب تعديلها أو إيقافها، كما يشجع على التفكير المبدع، واتخاذ المبادرات في تقديم كل ما هو جديد وخالق، خصوصاً إذا كانت تلك الإجراءات مرنة كل المرونة، تم لذلك تشكيل لجان من المديرين تشمل مختصين في الموارد البشرية، ومديرين عامين لمناقشة الموضوعات الاستراتيجية باستمرار، مع إجراء التعديل المناسب في استراتيجيات الموارد البشرية وبرامجها (السيد، ١٩٩٦).

إن لتخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي ميزة أخرى، وهي تقليل الفجوة بين موقع الشركة الحالي وبين نظرتها المستقبلية إلى ما تصبو أن تصل إليه، فيشجع التخطيط الاستراتيجي المديرين على التفكير للمستقبل، وعلى إحداث التغيير، واستخدام موارد الشركة بكفاءة وفعالية في سبيل تعزيز مركزها التنافسي (Bulkeley, 1994).

إن لم يشارك المديرين في المستويات الإدارية كلها في إعداد الخطط فإن قيمة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تكون ضعيفة، ، وإنه لمن المؤسف في بعض الأحيان أن تستبعد الإدارة العليا التي تضع الأهداف والخطط والاستراتيجيات باقي الإدارات محدثة بذلك فجوة بينها وبينهم، ولكن، ولكي تكون استراتيجية الموارد البشرية فعالة ينبغي أن يشارك الجميع في وضعها، وإذا لم يتم ذلك فإن الإخفاق سيكون حتمياً، فقد قرر، على سبيل المثال، أحد المصانع المنتجة لمواد التجميل أن يطبق برنامج المكافآت والحوافز للمجموعة التي تقدم منتجات ذات جودة أعلى من الجودة في منتجات غيرها من المجموعات، هذه الحوافز كانت جزءاً من الخطة الاستراتيجية لتعزيز التعاون الأكبر بين العاملين، ولكن النتائج جاءت على عكس ما توخته الإدارة العليا، لأن المديرين والمشرفين في الإدارات الدنيا قاموا عند بدء التنفيذ بالبحث عن العاملين المسؤولين عن تدني الجودة، مما أدى إلى خلق انقسامات

ونزاعات ضمن الفريق الواحد من جهة، وبين المجموعات من جهة ثانية، وبين العاملين ومشرفيهم من جهة ثالثة، ومن ثم تم الاستغناء عن هذه الخطة، إذ أن استراتيجية الموارد البشرية المصوغة صياغة جيدة، وبمشاركة المستويات كافة، تستطيع أن توجد قيماً وتوقعات مشتركة بين الإدارات والعاملين بشكل يفهمه الجميع، ويعمل على الأخذ به، كما يمكن عندها تعزيز مفاهيم أخرى، وقيم أخرى، مثل الاهتمام بالمستهلك، والابتكار، والنمو السريع، والتعاون (Gomez & Cardy, 1997).

### التحديات التي يواجهها تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي

تواجه المنظمات العديد من التحديات عند تطوير استراتيجية الموارد البشرية أهمها المحافظة على الميزات التنافسية، وإن أية ميزة تنافسية تتمتع بها المنظمة قد تضعف لأن الشركات الأخرى قد تقلدها، ويكمن التحدي من وجهة نظر الموارد البشرية في وضع خطط استراتيجية تقدم ميزات تنافسية مؤازرة للشركة، فمثلاً يمكن أن تطور الشركة برامج تزيد من مهارات العاملين الحاليين مع ضمان مسارات مهنية، فنقدم بعض الأسهم كمكافآت إضافية، وتقيد في الوقت نفسه حالات الترك بفرض غرامات مالية في حال الاستقالة من العمل قبل تاريخ محدد.

إن تطوير استراتيجيات الموارد البشرية لدعم استراتيجية الأعمال هو عمل من نوع خاص وذلك للأسباب التالية: أولاً قد لا تكون الإدارة العليا قادرة على التعبير عن استراتيجية أعمالها بوضوح، وقد يكون هناك شيء من التردد في الإجابة عن سؤال أي استراتيجية من استراتيجيات الموارد البشرية ينبغي استخدامها لدعم استراتيجية الأعمال؟ وقد يكون للشركات الكبيرة وحدات أعمال مختلفة، لكل منها استراتيجية أعمال مستقلة؛ وينبغي على كل وحدة أن تكون قادرة على تكوين استراتيجية الموارد البشرية التي تتماشى مع استراتيجية أعمالها بشكل أفضل، فعلى سبيل المثال، عندما ينتج أحد

الأقسام معدات ذات تكنولوجيا متقدمة يقرر أن يدفع لمهندسيه أجوراً أعلى من المعدل السائد في السوق، وذلك لتحفيزهم على البقاء في عملهم، ولتخفيض معدل الترك، في حين تقرر وحدة المنتجات الاستهلاكية العاملة في الشركة نفسها أن تدفع لمهندسيها أجراً يتماشى مع المعدل الوسطي السائد في سوق العمل، هذه الاختلافات في الأجور قد تؤدي إلى مشاكل خاصة إذا كان المهندسون من الوحدات المختلفة على اتصال مستمر، عندها تولد استراتيجيات الموارد البشرية المختلفة بين وحدات الأعمال شعوراً بعدم العدالة (Bulter & Napier, 2001).

يولي بعض المديرين معظم انتباههم للمشاكل اليومية المستعجلة فينشغلون بها دون النظر إلى ما قد يحدث على المدى الطويل، ومن أجل أن ينجح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فلا بد من أن تكون الرؤية بعيدة المدى واضحة ومركزة، ولهذا يكمن التحدي الأساسي في حث الأشخاص على النظر إلى الصورة العريضة، واستبعاد الأحداث الماضية والأنية المؤثرة في أثناء تطوير الخطة المستقبلية، ينطبق هذا المفهوم على الشركات صغيرة الحجم؛ إذ يندر أن ينظر العاملون إلى الغد بسبب شدة تركيزهم وانهماكهم في تحقيق النمو الحالي، كما يتسم التخطيط في مثل هذه الشركات بالعمل وفق رغبات مؤسس الشركة وأهوائه، وهو في غالب الأحيان، لا تتوافر لديه الخبرة في صياغة الخطط المستقبلية، لذلك نجد الشركات، صغيرة كانت أم كبيرة، تبذل محاولات جادة لتجنب التركيز المبالغ فيه على الحاضر، وذلك من خلال وجود رسالة واضحة للمنظمة يمكن تحقيقها عبر صياغة أهداف واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس.

وإنه لمن المعروف أن التطابق الكلي بين منطمتين غير ممكن؛ إذ تكمن الاختلافات في ماضي كل شركة وفي حضارتها التنظيمية، وفي الأسلوب القيادي السائد، والتكنولوجيا المستخدمة، وطرق الإنتاج وغيرها، وهناك من تمّ تهديد كبير في

إخفاق أية استراتيجية أو برنامج للموارد البشرية ما لم يسبك جيداً ليطاشي مع الخصائص التنظيمية للشركة، فالتحديات الجوهرية في صياغة استراتيجيات الموارد البشرية هي في خلق رؤية مستقبلية لا تتعارض مع خصائص المنظمة الحالية.

نجد فضلاً عما سبق أنه لا يمكن لمنظمتين أن تديرا أعمالهما في بيئات متطابقة حتى لو كانتا تنتميان إلى المجال نفسه؛ فقد تعمل إحداها في بيئة متغيرة تغيراً سريعاً كما يحدث للشركات العاملة في صناعة الحواسب، في حين تدير شركات أخرى أعمالها في بيئة مستقرة لا يحدث فيها تغيرات جذرية مثل سوق المواد الغذائية، وهناك نوع آخر من الشركات التي تتمتع منتجاتها وخدماتها بطلب ثابت نسبياً مثل صناعة الأدوية والطب، والحالة عكسية في صناعة تصميم الأزياء إذ تتعامل الشركات مع طلب متغير وديناميكي، أما عندما يكون الهدف الأساسي خدمة المستهلك فإن حدة المنافسة تزداد بين الشركات في سبيل جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن، وقد تأخذ المنافسة شكلاً آخر ويغلب عليه اعتبارات تخفيض التكلفة بغية تعزيز الميزات التنافسية، وبناءً عليه فإن التحدي الأساسي في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية يكمن في تصميم استراتيجيات تستطيع أن تتعامل مع البيئة المحيطة، لتقدم للشركات ميزات تنافسية باستمرار.

إن أمام الاستراتيجيات التي صيغت في قسم إدارة الموارد البشرية فرصة ضعيفة في النجاح إن لم يدعمها المدبرون في المستويات الإدارية كافة، لذلك يجب على الموظفين في إدارة الموارد البشرية أن يعملوا جنباً إلى جنب مع باقي المدبرين في أثناء صياغة الاستراتيجيات وتحديد السياسات والبرامج، وذلك لضمان التزامهم.

إن الاختبار الحقيقي لأية خطة استراتيجية هو في التطبيق؛ لأنه غالباً ما تخفق الخطط الاستراتيجية التي تبدو ممتازة على الورق بسبب سوء التنفيذ، فإذا لم يربط التنفيذ بالتخطيط فسيرى الموظفون والمدبرون الخطة وكأنها حبر على ورق، كما

ستواجه الخطة الاستراتيجية صعوبات جمة في التنفيذ عندما تزداد حالات الترك في صفوف رجال الإدارة العليا؛ إذ ستقدم كل إدارة جديدة خطتها الاستراتيجية الخاصة بها، فالتحدي أمام تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجية ليس في صياغة الاستراتيجية بل في تطوير مجموعة من البرامج المناسبة التي تستطيع أن تنفذ بها تلك الاستراتيجية (Walker, 1992).

وإن الشركات ذات الخطط الاستراتيجية غير المرنة يمكن أن تجد نفسها أخيراً عاجزة عن الاستجابة بسرعة للتغيرات في البيئة بسبب التزامها وتقيدها بتنفيذ أعمال اعتادت عليها منذ زمن، وقد يقود هذا إلى استمرار الشركة ذاتها في استثمار مواردها في مجالات أعمال غير مجدية، وذلك لأن الكثير من الأموال والموارد قد استثمرت في هذا العمل أو ذلك بشكل غير مجد، لذلك يساعد تخطيط الموارد البشرية على وضوح الرؤية الاستراتيجية التي تحافظ على المرونة مما يمكن الشركة من الاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة التي تعمل فيها.

### المواءمة بين استراتيجيات الموارد البشرية وواقع أداء المنظمة

لا يمكن اعتبار أية استراتيجية موارد بشرية جيدة أو سيئة بحد ذاتها، بل إن نجاح استراتيجيات الموارد البشرية يعتمد على الحالة أو السياق الذي تستخدم فيه، بعبارة أخرى، تركز آثار استراتيجية الموارد البشرية المؤثرة في أداء الشركة على درجة التوافق مع عوامل أخرى هي: الاستراتيجيات التنظيمية، والبيئة الخارجية، والملامح التنظيمية، والقدرات التنظيمية، تقود هذه الحقيقة إلى أهمية تحقيق التوافق بين الاستراتيجية والعوامل المتعددة وأثرها في أداء الشركة، أما قلة التوافق فتخلق مرحلة من عدم الثبات تخفض الأداء العام للشركة، يشير التوافق إلى الثبات والانسجام بين استراتيجيات الموارد البشرية وبين العوامل الأربعة المشار إليها قبل قليل، وإن المساهمة

النسبية لاستراتيجية الموارد البشرية ستحسن أداء الشركة كلما زادت درجة التوافق مع الاستراتيجيات التنظيمية العامة والخصائص التنظيمية، وكلما كانت استراتيجية الموارد البشرية قادرة على رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها.

## الاطار التطبيقي للبحث

### مجتمع وعينة الدراسة

- مجتمع البحث هم موظفي شركة صافولا ويبلغ عددهم قرابة ١٨٢٠٠ موظف.
- عينة البحث هم موظفي الادارة العليا والوسطى والدنيا بشركة صافولا. قام الباحث بسحب عينة عشوائية مكونة من ما هو نسبته ١% من مجتمع الدراسة وهي ١٨٢ احالة مفردة.
- تمثلت وحدة التحليل والمعاينة بموظفي الإدارة العليا العاملين في شركة صافولا متمثلين بالمديرين من الإدارة العليا، والموارد البشرية، والوحدات الوظيفية والإدارية كالسويق، والمحاسبة والمالية، وأنظمة المعلومات.
- تم توزيع ١٨٢ استبانة على مانسبته ١% من مجتمع البحث وهي نسبة صالحة لأغراض البحث العلمي وكافية لاستخراج الأفكار البحثية.
- وتم استرداد ١٨٢ استبانة وبعد التدقيق والتحصيص في مدى صلاحية هذه الاستبانات للتحليل تم استبعاد ١١ استبانة لعدم صلاحيتها. وبذلك يكون عددا الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل ١٧١ استبانة شُكَّلت ما نسبته ٩٤% من عدد الاستبانات الموزعة ويوضح الجدول (١) خصائص عينة الدراسة من حيث مجموعة من المتغيرات كالآتي:

جدول (١)  
خصائص أفراد العينة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
نكر	١٣٩	٨١,٣
أنثى	٣٢	١٨,٧
المجموع	١٧١	%١٠٠
المستوى الوظيفي		
مدير	١٠١	٥٩,١
رئيس قسم	٧٠	٤٠,٩
المجموع	١٧١	%١٠٠
الفئات العمرية		
أقل من ٢٥ سنة	٩	٥,٣
٢٥-٣٥ سنة	٦٠	٣٥,١
٣٦-٤٥ سنة	٥٨	٣٣,٨
٤٦-٥٥	٤٢	٢٤,٦
٥٥ سنة فأكثر	٢	١,٢
المجموع	١٧١	%١٠٠
الخبرة العملية		
أقل من ٥ سنوات	١١	٦,٤
٥-١٠ سنوات	٤٣	٢٥,٢
١١-١٥ سنة	٣٩	٢٢,٨
١٦ سنة فأكثر	٧٨	٤٥,٦
المجموع	١٧١	%١٠٠
المؤهل العلمي		
ثانوية عامة	٤	٢,٣
دبلوم / كلية مجتمع	١٦	٩,٤
بكالوريوس	١١٢	٦٥,٥
دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	٣٩	٢٢,٨
المجموع	١٧١	%١٠٠

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع أفراد العينة يعملون في وظائف الإدارة العليا (مديرون، ورؤساء أقسام) كما أن معظمهم من الذكور، حيث بلغ عددهم ١٣٩ فرداً وبنسبة ٨١,٣% من عينة الدراسة، وأن متوسط أعمارهم عالٍ نسبياً، حيث بلغت نسبة من كانت أعمارهم ٣٦ سنة فأكثر ٦٠% من العينة، وأن نسبة من يحملون مؤهلات علمية عالية (بكالوريوس، ودراسات عليا) ٨٨,٣% مما يدل على أن شركة صافولا للصناعات الغذائية مدار البحث تختار حملة المؤهلات العلمية الجامعية لشغل الوظائف القيادية، فضلاً عن ذلك لوحظ أن ما يقارب ٧٠% منهم يتمتعون بخبرات عملية طويلة، وأن خبراتهم العملية تجاوزت ١١ سنة.

### مصادر البيانات والمعلومات:

تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لهذه الدراسة:

١. المصادر الثانوية: والمتمثلة بالكتب والدوريات والدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة، فضلاً عن التقارير المالية السنوية الصادرة عن شركة صافولا للصناعات الغذائية في السعودية، وسوق الأوراق المالية خلال الأعوام من (٢٠١٦-٢٠١٧)، والتي تم الاستعانة بها لقياس أداء الشركات المالي متمثلاً بالربحية (العائد على الاستثمار، والعائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية) والقيمة السوقية المضافة.
٢. المصادر الأولية: استخدم الباحث الاستبانة، وقد تم تصميمها بشكلها الأولي لتعكس مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة، وقد تكونت من أربعة أجزاء والموضحة في الجدول (٢).



## جدول (٢)

## توزيع المتغيرات على أجزاء الاستبانة

الجزء	المتغير	عدد الفقرات	أرقام الفقرات	المقياس	معامل الثبات (كرونباخ ألفا) %
الأول	التخطيط الاستراتيجي	١٤	١٤-١	درجة التطبيق	٩٠,٦٦
الثاني	تخطيط الموارد البشرية	٦	٢٠-١٥	درجة التطبيق	٩٣,٠٦
الثالث	توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية	٢٦	٤٦-٢١	درجة التطبيق	٩٦,٣
الرابع	أثر توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء الشركات	٦	٥٢-٤٧	درجة الموافقة	٩١,٦
معامل الثبات (كرونباخ ألفا) % للاستبانة ككل					٩٥,٩

وقد تم توزيع خيارات الإجابة في الاستبانة تبعاً للقيم المثبتة على المقياس المستخدم وكما يلي:

**درجة التطبيق:** مطبقة بشكل كامل ٥ درجات، مطبقة ٤ درجات، محايد ٣ درجات، مطبقة بدرجة قليلة درجتان، غير مطبقة درجة واحدة، ودرجة الموافقة: موافق بشدة ٥ درجات، موافق ٤ درجات، محايد ٣ درجات، غير موافق درجتان، وغير موافق بشدة درجة واحدة.

### صدق الاستبانة وثباتها:

**صدق الاستبانة:** للتأكد من صدق الاستبانة الظاهري، فقد تم عرضها على مجموعة من الأساتذة العاملين في الجامعات السعودية، وذلك بقصد التأكد من وضوح وسلامة الفقرات، ومدى شمولها لمتغيرات الدراسة وفرضياتها ومدى صلاحيتها، وبعد الاطلاع على ملاحظاتهم واقتراحاتهم البناءة، قام الباحث بتعديل وتصويب الاستبانة بناءً على الملاحظات التصحيحية المقترحة.

**ثبات الاستبانة:** لقياس ثبات الاستبانة تم احتساب معامل الاتساق الداخلي لفقراتها، وقد تم استخدام اختبار (كرونباخ ألفا) Cronbach's لهذا الغرض، وتشير النتائج الموضحة في جدول (٢) إلى أن معامل الثبات للاستبانة ككل، ولكل مقاييس الدراسة تجاوزت ٦٠% وهي النسبة المقبولة لاعتماد نتائج الدراسة الحالية.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لأغراض التحليل واختبار الفرضيات التي حددتها الدراسة، فقد تم اعتماد بعض الأساليب الإحصائية التي توفرت في الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) فقد تم استخدام التكرارات لبيان خصائص مفردات عينة الدراسة، والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة مدى تركيز وتشتت الإجابات على فقرات الدراسة، وللتعرف على مدى وجود علاقة التوافق بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient، وتم استخدام معامل التحديد  $R^2$  لمعرفة النسبة التفسيرية لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وتم استخدامه اختبار تحليل تباين الانحدار Analysis of (ANOVA) in Regression لتحديد مدى ملاءمة النموذج لاختبار بين المتغير المستقل (توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية) والمتغير التابع (الأداء المالي للشركات) واستخدم الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression لاختبار أثر توافق المتغيرين المستقلين على المتغير التابع.

## استعراض نتائج التحليل الإحصائي:

يبين الجدول (٣) إجابات موظفي الإدارة العليا العاملين في الشركات المبحوثة على فقرات الاستبانة، وقد تم اعتماد المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي والذي مقداره (٣) لأغراض المقارنة النسبية بين المتوسطات الحسابية، حيث يلاحظ من الجدول أن اتجاهات الأفراد المبحوثين كانت إيجابية تجاه جميع فقرات الاستبانة، بدءاً من تلك المتعلقة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي، وتطبيق تخطيط الموارد البشرية، وتطبيق توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، وانتهاءً بالاستجابات المتعلقة بأثر توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء الشركة المبحوثة؛ إلا أن أضعفها كانت حول الأسئلة (١٠،٥،٣) على التوالي، والمتعلقة بعملية التحليل البيئي للعوامل والمتغيرات الديموغرافية والاقتصادية والثقافية مما يشير إلى ضرورة اهتمام إدارة الشركات مدار البحث بزيادة الاهتمام بهذه الجوانب، وقد كانت إجابات أفراد العينة إيجابية وأعلى من (٣) على جميع الفقرات المتعلقة بتطبيق تخطيط الموارد البشرية، وقد كان أضعفها المتوسط الحسابي للفقرة ١٦ والمتعلقة بحصر الموارد البشرية المتاحة داخل وخارج المنظمة، ويلاحظ من الجدول أيضاً أن الفقرات (٤٦،٤٠،٢١) والمتعلقة بتوافق تخطيط الموارد البشرية مع رسالة المنظمة، ومع الاستراتيجية التنافسية، وتوافق استراتيجية التعويضات والأجور مع استراتيجية تقييم الأداء على التوالي قد حققت متوسطاً حسابياً أقل من باقي الفقرات مما يؤكد على أهمية إيلاء هذه الجوانب اهتماماً أكبر من قبل الشركات المبحوثة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية يؤثر على أداء الشركات المبحوثة، حيث كان ذلك واضحاً من خلال استجابات أفراد العينة على الفقرات (٥٢-٤٧) والتي تقيس هذا المتغير، حيث سجلت الفقرة (٥١) والمتعلقة بزيادة معدل العائد على حقوق الملكية الوسط الحسابي الأعلى بين مؤشرات الربحية، تلتها الفقرة (٤٨) والمتعلقة بزيادة العائد على الاستثمار، إلا أن الأفراد المبحوثين اعتبروا القيمة السوقية المضافة أقل مقاييس الأداء متأثراً بتطبيق توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، وهذا جلي بقيمة الوسط الحسابي للفقرة (٥٢) والذي بلغ ٤،٠٢، وتدل قيم الانحرافات المعيارية الواردة في الجدول (٣) والتي تراوحت ما بين (٠،٧٤) و(٠،٩٨) على اتفاق أفراد العينة وتقارب استجاباتهم حول الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة.

### جدول (٣)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات موظفي الإدارة العليا على فقرات الاستبانة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الفقرات المتعلقة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي			
١	تم صياغة رسالة الشركة بحيث توضح الخصائص الفريدة التي تميزها عن غيرها من الشركات.	٤,٢٣	٠,٩٠
٢	تعبر الرسالة عن الصورة الذهنية التي ترغب الشركة في بنائها في بيئتها.	٤,١٠	٠,٩٧
٣	تقوم الشركة بتحليل الوضع الاقتصادي العام على المستويين المحلي والعالمي.	٣,٨٢	٠,٩٢
٤	تحرص الشركة على تحليل المتغيرات في السياسات المالية والنقدية محلياً وعالمياً لتحديد ما تتضمنه من فرص وتهديدات.	٤,١٤	٠,٩٣
٥	تسعى الشركة لتحليل العوامل الديموغرافية للتعرف على ما تتضمنه من فرص ومخاطر.	٣,٥٧	٠,٨٧
٦	تهتم الشركة بدراسة وتحليل الأحداث السياسية المحيطة بها على المستويين المحلي والعالمي.	٤,٠٢	٠,٩٥
٧	تحرص الشركة على تحليل التشريعات الحكومية والقوانين (محلياً وعالمياً) التي من شأنها التأثير على أعمالها.	٤,٠٦	٠,٨٨
٨	تقوم الشركة بالتحليل المستمر لمستوى التغيرات التكنولوجية لمواكبتها تدعيماً لوضعها التنافسي.	٤,٢٧	٠,٩٣
٩	يتم تحليل البناء التنظيمي للشركة (الأدوار، والمسؤوليات والصلاحيات) لتحديد مدى ملاءمته لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	٤,٣٧	٠,٨٩
١٠	تعمل الشركة على تحليل ثقافتها التنظيمية للتحقق من مدى توافقها مع المتطلبات الاستراتيجية.	٣,٩٦	٠,٨٥
١١	تقوم الشركة بتحليل مواردها (المالية والمادية والبشرية) لتحديد نقاط القوة والضعف في تلك الموارد.	٤,٢٦	٠,٨٧
١٢	تحرص الشركة على وضع الأهداف الاستراتيجية والتي تسعى من خلالها لتحقيق رسالتها.	٤,٢٢	٠,٩١
١٣	تقوم الشركة بصياغة أهدافها الاستراتيجية بشكل محدد بحيث تترجم بدقة ما الذي تسعى لتحقيقه والوقت المناسب.	٤,٣٠	٠,٨٢
١٤	تقوم الشركة بصياغة الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في ظل الظروف البيئية الداخلية والخارجية.	٤,١٦	٠,٨٨
الفقرات المتعلقة بتطبيق تخطيط الموارد البشرية			
١٥	تقوم الشركة بتحليل احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية في ضوء متطلبات الوضع الحالي والتوجه المستقبلي لها.	٤,٢٨	٠,٩٢

١٦	٤,٠١	٠,٩١	تقوم الشركة بحصر الموارد البشرية المتاحة لها (داخل المنظمة وخارجها) من حيث العدد والنوعية لمقارنتها مع متطلباتها الاستراتيجية.
١٧	٤,٠٥	٠,٨٩	تستخدم الشركة أساليباً وطرقاً علمية في إجراء عمليتي تحليل الاحتياجات والمتوفر من الموارد البشرية.
١٨	٤,١٠	٠,٨٧	تقوم الشركة بصياغة استراتيجيات الموارد البشرية في ضوء نتائج تحليل الاحتياجات والمتوفر من تلك الموارد.
١٩	٤,٢٣	٠,٩٦	تسعى الشركة لتوفير قواعد بيانات تتضمن كافة المعلومات المتعلقة بمواردها البشرية في جميع المستويات الإدارية.
٢٠	٤,١٥	٠,٩٦	تقوم الشركة باستخدام قواعد بيانات الموارد البشرية في عمليات التخطيط بمستوياتها كافة.
الفقرات المتعلقة بتطبيق التوافق بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية أولاً: الفقرات المتعلقة بتطبيق التوافق الخارجي:			
٢١	٣,٩٨	٠,٩٦	تعتبر رسالة الشركة الأساس الذي تنطلق منه رسالة إدارة الموارد البشرية.
٢٢	٤,١٥	٠,٨٩	تحرص إدارة الشركة على إدامة التناغم بين التوجهات العامة للشركة وتوجهات إدارة الموارد البشرية.
٢٣	٤,١٦	٠,٩٨	تتوجه الأنشطة التخطيطية لإدارة الموارد البشرية نحو تحقيق رسالة الشركة.
٢٤	٤,٢٥	٠,٨٧	تسعى الشركة ومن خلال رسالتها إلى خلق حالة من التعاون الفعال بين إدارة الموارد البشرية وبين أقسام الشركة ووحداتها الإدارية الأخرى.
٢٥	٤,٠٥	٠,٩٥	تقوم المنظمة بتحليل بيئتها الخارجية لاستثمار الفرص وتجنب التهديدات المرتبطة بما تملكه من موارد بشرية.
٢٦	٤,١١	٠,٩١	تحرص الشركة على تحليل بيئتها الداخلية من أجل تحديد مواطن القوة والضعف في مواردها البشرية.
٢٧	٤,١٥	٠,٨٩	تأخذ الشركة بعين الاعتبار نتائج التحليل البيئي الداخلي والخارجي عند صياغة استراتيجيات الموارد البشرية (التعيين، التدريب والتطوير، التعويض، وتقييم الأداء).
٢٨	٤,١٢	٠,٩١	يتم تعديل خطط الموارد البشرية في ضوء التغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية.
٢٩	٤,٠٦	٠,٨٥	تحرص الشركة على مراجعة وتعديل خطط الموارد البشرية لتتلاءم مع ما يطرأ من تغيير في بيئتها الداخلية.
٣٠	٤,١٥	٠,٩٧	تشارك الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية في وضع الأهداف الاستراتيجية التي من خلالها يمكن تحقيق رسالة الشركة.
٣١	٤,٢٣	٠,٩١	تعتمد عملية تخطيط الموارد البشرية على وجود أهداف استراتيجية تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال موارده البشرية.
٣٢	٤,٠٤	٠,٨٨	تحرص الإدارة العليا على إطلاع العاملين في جميع المستويات الإدارية على الأهداف الاستراتيجية التي تسعى الشركة لتحقيقها.
٣٣	٤,٣٠	٠,٨٥	تحرص الشركة على استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
٣٤	٤,٢٢	٠,٩٧	يتم وضع الخطط والبرامج التدريبية في الشركة بما يتلاءم مع متطلبات تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

٣٥	٤,٠٥	٠,٩٨	تعتمد استراتيجية التعويض والحوافز في الشركة على مدى مساهمة العاملين في تنفيذ الخطط وصولاً إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
٣٦	٤,٢٦	٠,٩٤	تقوم الشركة بتطوير استراتيجياتها بحيث تعزز من أهمية دور مواردها البشرية في نجاح تحقيق تلك الاستراتيجيات.
٣٧	٤,١٧	٠,٧٤	تعتمد الشركة على استراتيجياتها الرئيسية في تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.
٣٨	٤,١٨	٠,٩٠	تعتمد الشركة على نتائج تحليل عرض الموارد البشرية من حيث العدد والتنوع في تحديد خياراتها الاستراتيجية.
٣٩	٤,٠٦	٠,٨٢	تتأثر ممارسات الموارد البشرية بتغير نوع الاستراتيجية التنافسية التي تتبناها الشركة.
٤٠	٣,٩٨	٠,٨٦	تتغير ممارسات الموارد البشرية بتغير نوع الاستراتيجية التنافسية التي تتبناها الشركة.
٤١	٤,٠٤	٠,٩٤	تطور الشركة استراتيجياتها التنافسية بحيث تتلاءم مع التطور في نوعية مواردها البشرية.
الفقرات المتعلقة بتطبيق التوافق الداخلي			
٤٢	٤,١٦	٠,٨٨	يتم وضع أسس عمليتي الاختيار والتعيين اعتماداً على متطلبات التنفيذ الفعال لخطة الموارد البشرية.
٤٣	٤,٢٥	٠,٩٥	يتم تطوير وتدريب الموارد البشرية لتقوم بالأدوار الاستراتيجية المتوقعة منها.
٤٤	٤,١٢	٠,٩٢	تعتمد عملية تقييم أداء الموارد البشرية على مدى تحقيقهم للأهداف الاستراتيجية.
٤٥	٤,٠٤	٠,٧٨	تعتمد الشركة على نتائج تقييم الأداء كأساس لتعديل الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية.
٤٦	٣,٩٥	٠,٩١	يتم وضع هيكل الأجور والرواتب بما يتناسب مع الأداء الفعلي للعاملين.
الفقرات المتعلقة بأثر التوافق على أداء الشركات			
٤٧	٤,٢٧	٠,٨٧	يساعد توافق التخطيط الاستراتيجي مع تخطيط الموارد البشرية على استخدام الموارد البشرية في الشركة بكفاءة.
٤٨	٤,١٧	٠,٩٠	يحقق توافق التخطيط الاستراتيجي مع تخطيط الموارد البشرية تزايداً في معدل العائد على الاستثمار في الشركة.
٤٩	٤,١٤	٠,٩٦	يمكن توافق التخطيط الاستراتيجي مع تخطيط الموارد البشرية الشركة من زيادة معدل العائد على أصولها.
٥٠	٤,٢٢	٠,٨٩	يؤدي توافق التخطيط الاستراتيجي مع تخطيط الموارد البشرية إلى تحسين الوضع التنافسي للشركة.
٥١	٤,١٩	٠,٩٣	يسهم توافق التخطيط الاستراتيجي مع تخطيط الموارد البشرية في زيادة معدل العائد على ملكية أسهم الشركة.
٥٢	٤,٠٢	٠,٩٧	يمكن توافق التخطيط الاستراتيجي مع تخطيط الموارد البشرية الشركة من زيادة القيمة السوقية المضافة لأسهمها.

وقد تم استخراج نسب الربحية (العائد على الاستثمار، والعائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية)، والقيمة السوقية المضافة، من خلال ما توفر للباحث من قوائم مالية منشورة رسمياً تعكس نتائج أعمال الشركات المبحوثة للفترة الزمنية من عام (٢٠١٦-٢٠١٧)، ويلاحظ من نتائج النسب المالية أن هناك تذبذباً يصور الارتفاع والانخفاض في معدلات الربحية وفي القيمة السوقية المضافة في معظم الشركات، ويمكن أن يُعزى ذلك لتأثر هذه الشركات بالأوضاع الاقتصادية والسياسية السائدة على المستويين العالمي والمحلي في آنٍ معاً، خاصة وأن سوق الأوراق المالية السعودية يعتبر من الأسواق المالية الناشئة، فضلاً عن زيادة حدة المنافسة في السوق المحلي، وخاصة بالنسبة للقطاع المالي، وهذه النتيجة تعزز من وجود تناغم بين الأداء المالي المتحقق للشركات وبين توجهات الأفراد المبحوثين حول التأثير الإيجابي لتطبيق كل من التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية والتوافق بينهما على أداء الشركة المبحوثة، والذي كان جلياً من خلال المتوسطات الحسابية لاستجاباتهم على فقرات الاستبانة المتعلقة بذلك، وعلى وجه الخصوص الشركات الصناعية الكبيرة التي أُطلق عليها ذوات الأسهم الاستراتيجية.

## اختبار الفرضيات:

### الفرضية الرئيسية الأولى:

فيما يلي عرض للنتائج الخاصة باختبار الفرضية الرئيسية الأولى، وما انبثق عنها من فرضيات فرعية لعلاقة توافق عناصر التخطيط الاستراتيجي مع تخطيط الموارد البشرية، وقد نصت هذه الفرضية على الآتي:  
HO: لا يوجد توافق ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية في الشركات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية.

ويوضح الجدول (٤) نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient حيث تظهر النتائج أن قيمة معامل الارتباط ( $r$ ) ما بين التخطيط الاستراتيجي كعملية كلية وبين تخطيط الموارد البشرية بلغت ٨٢,٦%، وتعتبر هذه العلاقة قوية وذات اتجاه طردي، وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٠٠، وبناءً على النتيجة السابقة ترفض الفرضية العدمية (HO)، وتقبل الفرضية البديلة (Ha) التي تشير إلى وجود توافق بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية في الشركات المساهمة المملكة العربية السعودية، وقد قام الباحث بتقريب هذه الفرضية إلى خمس فرضيات تعلقت بالفرضيات من الأولى وحتى الرابعة بتحقيق التوافق الخارجي، حيث يلاحظ من الجدول (٤) أن هنالك علاقات ارتباطية قوية وذات اتجاه طردي بين تخطيط الموارد البشرية من جهة وبين جميع عناصر عملية التخطيط الاستراتيجي (التحليل البيئي، الرسالة، الأهداف، الاستراتيجيات) قد بلغت (٠,٦٨٠,٧٤٢,٠٠,٦٤١,٠٠,٨٧٢) على التوالي، هي جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٠٠، بينما تعلقت الفرضية الفرعية الخامسة بتحقيق التوافق الداخلي بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وكما هو موضح في الجدول (٥)، فقد أظهرت النتائج المتعلقة بتحقيق التوافق الداخلي وجود علاقات ارتباطية إيجابية وأعلى من



المتوسط بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، كانت أقواها بين استراتيجيات التوظيف وتقييم الأداء، تلتها العلاقة بين استراتيجية التعويضات وتقييم الأداء.

#### جدول (٤)

نتائج معامل ارتباط بيرسون بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية

الاستراتيجيات	الأهداف	الرسالة	التحليل البيئي	التخطيط الاستراتيجي	المتغير
٠,٦٨	٠,٧٤٢	٠,٦٤١	٠,٧٨٢	٠,٨٢٦	تخطيط الموارد البشرية

مستوى الدلالة المعنوية  $\geq ٠,٠١$

#### جدول (٥)

نتائج معامل ارتباط بيرسون بين استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	استراتيجية التوظيف	استراتيجية التطوير والتدريب	استراتيجية تقييم الأداء	استراتيجية التعويضات
٥٧	استراتيجية التوظيف	١	٠,٥٠٥	٠,٦٨٣	٠,٥٧٣
٥٨	استراتيجية التطوير والتدريب	-	١	٠,٥٦٩	٠,٦١٥
٥٩	استراتيجية تقييم الأداء	-	-	١	٠,٦٦٢
٦١	استراتيجية التعويضات	-	-	-	١

مستوى الدلالة المعنوية  $\geq ٠,٠١$

## اختبار الفرضية الرئيسية الثانية، وقد نصت على الآتي:

**Ho:** لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية للتوافق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية.

وبناءً على ثبات صلاحية نموذج الدراسة تم الانتقال إلى اختبار الفرضية الثانية، حيث تم اختيار تحليل الانحدار البسيط لاختبارها وما تفرع عنها من فرضيات، ويتبين من مطالعة نتائج الحاسوب الموضحة في الجدول (٧) أن قيمة  $t$  المحسوبة = ١٨,٢١٨ وهي أكبر قيمتها الجدولية ٢,٥٧٦ عند مستوى الدلالة المعنوية (٠,٠١)، ودرجات حرية (١٦٩)، وبما أن قاعدة القرار تنص على رفض الفرضية العدمية  $H_0$ ، وتقبل البديلة  $H_a$ ، وهذا يعني بأنه يوجد أثر لتوافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء الشركة المساهمة المبحوثة، وقد أظهرت النتائج أيضاً أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت ٠,٦٦٣، أي أن توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية يفسر ما نسبته ٦٦,٣% من التغير في أداء الشركات المساهمة العامة المبحوثة، وبلغت قيمة معامل الارتباط ( $r$ ) ٨١,٤%، وهو ما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع قوية وذات اتجاه طردي، وقد قام الباحث بتفريع الفرضية الرئيسية الثانية إلى فرضيتين تعلقت الأولى بأثر التوافق على ربحية الشركات، وتعلقت الثانية باختبار أثر التوافق على القيمة السوقية المضافة، وقد أظهرت جميع النتائج الخاصة بالفرضيات الفرعية والموضحة في الجدول رقم (٥) و(٦) أن هنالك أثراً لتوافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء الموظفين وكذلك على ربحية الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية، وكذلك على القيمة السوقية المضافة حيث بلغت قيم  $t$  المحسوبة لمتغير الربحية ١٦,٥٢٤، واستخرجت أيضاً لمقاييس الربحية (العائد على الاستثمار، والعائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية) حيث بلغت على التوالي (١٢,٣٩٩، ١١,٧٢٧، ١٣,٣٨١)

وللقيمة السوقية المضافة ١٤,٦٩٠، وجميع هذه القيم أعلى من قيمة t الجدولية والتي بلغت ٢,٥٧٦ وعند مستوى معنوية ٠,٠٠ وهو أقل من ٠,٠١.

### جدول (٦)

#### نتائج تحليل الانحدار للفرضية الرئيسية الثانية

المتغير	المعاملات المعيارية Beta	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة المعنوية	النتيجة
الأداء (المتغير الكلي)	٠,٨١٤	١٨,٢١٨	٠,٠٠٠	رفض (Ho)
الربحية	٠,٧٨٦	١٦,٥٢٤	٠,٠٠٠	رفض (Ho)
القيمة السوقية المضافة	٠,٧٤٩	١٤,٦٩٠	٠,٠٠٠	رفض (Ho)

مستوى الدلالة المعنوية  $\geq ٠,٠١$

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠١) ودرجات حرية (١٦٩) = ٢,٥٧٦

### النتائج والتوصيات

استعرض هذا البحث أهمية التوافق بين الخطة الاستراتيجية وتخطيط الموارد البشرية وأثرها في أداء الموظفين والأداء المالي للشركات. كذلك استعرض أهم استراتيجيات الموارد البشرية التي يمكن لأي مدير أن يستعين بها في أثناء صياغة خطته، محدداً الفرص والتهديدات الخارجية، ونقاط القوة والضعف الداخلية، بالإضافة إلى تعزيز الميزات التنافسية الممكنة عن طريق الاستخدام الفعال للعنصر البشري، لاستخدام استراتيجيات الموارد البشرية كأدوات في إدارة العاملين، ولكن في سياق استراتيجي للأعمال، لهذا كان لا بد من دراسة البيئة الخارجية ما دامت أن الاستراتيجية على صعيد المنشأة العامة تحدد الاتجاه العام في ظروف تتسم بالتغير المستمر، وكان

من الضروري أيضاً تقييم البيئة الداخلية للمنظمة، وتحديد أهم التحديات التي يمكن مواجهتها وذلك بغية التغلب عليها لاحقاً، وترجمتها في خطط استراتيجية تأخذ بها إدارة الموارد البشرية، أما على الصعيد الفردي فهنا تتكشف طبيعة علاقة المنظمة بعامليها، لتقوم إدارة الموارد البشرية لاحقاً بتحديد أهم المتغيرات التي يمكن أن تطرأ في صفوف القوى العاملة، والأخذ بها عند صياغة الاستراتيجية، لهذا نجد أن التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية المشتقة من الاستراتيجيات العامة للمنشأة، أو حتى استراتيجيات وحدات الأعمال أمر ضروري ما دام أنه يسهم في تحديد البرامج والأنشطة المرافقة لاحقاً، كما تناول البحث ميزات التخطيط الاستراتيجي وعقباته، والخيارات الاستراتيجية العديدة المتاحة أمام إدارة الموارد البشرية لتختار منها؛ مثل وضع خطط للتوظيف، وأخرى للتدريب، وثالثة لتقييم الأداء وهكذا دواليك، وحدد هذا البحث أيضاً أهم استراتيجيات الموارد البشرية التي تناسب الاستراتيجيات الموضوعية على صعيد المنشأة ووحدات الأعمال.

إن إمكانية استفادة الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية أو التي تعمل في الدول النامية من نتائج البحث كبيرة، خصوصاً أن التغيير في مجال الأعمال أصبح ضرورة أساسية؛ إذ لا يمكن لأي شركة أن تعزل نفسها عن العالم الخارجي، وما يحدث فيه من عولمة، ومنافسة على النطاق الدولي والمحلي، ناهيك عن أثر التكنولوجيا الحديثة (تكنولوجيا المعلومات)، ولجوء الشركات إلى تعديل هيكلها التنظيمية خصوصاً عندما تعمل في بيئة تنافسية شديدة، إن التقارب المستمر بين الإدارة العليا والدنيا، والابتعاد عن المركزية، وبيروقراطية الإجراءات، والاهتمام بتخفيض التكاليف الثابتة والمتغيرة بما في ذلك تطبيق برامج تدريبية لرفع كفاءة العاملين وفعاليتهم يعزز وجود استراتيجيات واضحة للمنظمات، واستراتيجيات موارد بشرية منبثقة عنها، ولا يمكن أن يحدث هذا إلا بوجود رؤية واضحة للمستقبل تعرف الشركات

من خلالها استراتيجياتها البشرية التي ستعزز قوتها التنافسية لما للعنصر البشري من أهمية، وغني عن القول إن الخطوة الأولى تبدأ في تحديد البيئة التي تعمل فيها المنظمة، ومن ثم اختيار الاستراتيجية المناسبة.

تستطيع شركات القطاع الخاص التي ترغب في وضع استراتيجيات تميزها عن غيرها من المنشآت أن تتبنى ما ورد في هذا البحث من خلال تحديد أهم التحديات والمتغيرات التي تقع في البيئة الخارجية والتي يمكن أن لا يكون لها التأثير نفسه في عمل المنظمة، ليتم بعدها التعريف بالفرص والتهديدات، ولابد أيضاً لهذه المؤسسات من أن تلمّ بأهم نقاط القوة والضعف من خلال تحديد أهم المتغيرات في البيئة الداخلية، لا يمكن طبعاً لكل ذلك أن يتحقق دون وضع استراتيجيات عامة للمنظمة يشترك فيها المديرون والعاملون من المستويات الإدارية كافة بحيث تكون هذه الاستراتيجيات واضحة وقابلة للتنفيذ، وإذا كانت تلك الشركات ذات أعمال متعددة فيمكن عندها وضع استراتيجيات خاصة بوحدات الأعمال لترجم ما وضع من استراتيجيات على نطاق المنظمة، ثم تقوم الإدارات الوظيفية ومن ضمنها إدارة الموارد البشرية بعد ذلك بوضع استراتيجيات خاصة بها تعمل على تنفيذ ما جاء في استراتيجيات وحدات الأعمال.

إن استراتيجيات الموارد البشرية تهتم بكل ما له علاقة بالعاملين، فيتم وضع خطط خاصة بالتخطيط للقوى العاملة وذلك من خلال تحديد العرض والطلب من العمالة في سوق العمالة؛ كما يتم أيضاً رسم استراتيجية للاستقطاب والتوظيف من خلال تحديد مصادر التوظيف، والاختبارات، والشروط العامة لاختيار العاملين، أما تحليل الوظائف وتقييمها فيكون عن طريق وضع استراتيجية تهتم بتحديد أساليب وطرق تحليل الوظائف، ووضع بطاقات توصيف للأعمال، والكشف عن واجبات الوظيفة ومسؤولياتها، والشروط اللازم توافرها فيمن سيقوم عليها، ويتم بعد ذلك تقدير الوزن النسبي لكل وظيفة في ضوء التحليل السابق للوظائف، كما تتناول استراتيجيات الموارد

البشرية للتدريب والنقل والتطور المهني الذي يساعد العاملين على الارتقاء وفق السلم الوظيفي، أما استراتيجيات التعويضات المالية والأجور فتختص بدراسة مستوى الأجور بالشركة ومقارنته مع الشركات الأخرى، كذلك العمل على تصميم نظام أجر يتناسب وطبيعة المنظمة، وعلاقتها بعاملها، مع الأخذ بالحسبان نفوذ نقابات العمال في تحديد الأجور والتعويضات.

## المراجع العربية

١. أسامة محمد سيد علي: التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ، ٢٠٠٨.
٢. زاهر، ضياء الدين: تعليم الكبار.. منظور استراتيجي، مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية، القاهرة، ١٩٩٣.
٣. السيد، إسماعيل محمد (١٩٩٦) الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
٤. الشاوش، مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للتوزيع، عمان الاصدار الثاني ٢٠٠٨.
٥. شاويش، مصطفى نجيب (١٩٩٠) إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، الأردن.
٦. عاشور، أحمد صقر ، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية ٢٠٠٥.
٧. غراب، كامل السيد (١٩٩٤) الإدارة الاستراتيجية أصول علمية وحالات عملية، عمادة شؤون المكتبات، جامعة الملك سعود، الرياض.

٨. قطامين، أحمد (١٩٩٦) التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٩. محمد حسنين العجمي: الإدارة والتخطيط التربوي.. النظرية والتطبيق، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠٨.
١٠. الطماوي، محمد سليمان، مبادئ علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي ٢٠١٢
١١. نجار، محمد عدنان (١٩٩٥) إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، دمشق.
١٢. هاشم، زكي محمود (١٩٩٦) إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل، الكويت.
١٣. الهاللي، محمد: التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغيير في النظم التعليمية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٨.
١٤. هيلين، توماس وهنجر، ديفيد (٢٠٠٩) الإدارة الاستراتيجية ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض.

## المراجع الأجنبية

1. Armstron, M. (1992) Strategies for Human Resources Management a Total Business Approach. London: Kogan Page Limited.
2. Balkin, D. B., and Gomez, L. R. (1985) Compensation Practices in High Tech Industries. Personal Administrator, 30 (6), 111-123.
3. Berstein, A. (1995) The Wage Squeeze. Business Week, July 17, 54-60.
4. Bulkely, W. M. (1994) Conglomerates Make a Surprising Comeback. The Wall Street Journal, March 1, A1.
5. Burack, E. H. (1988) Creative Human Resources Planning and Applications a Strategic Approach. New Jersey: Prentice-Hall.
6. Butler, J. E., Ferris, G. R., and Napier, N. K. (2001) Strategy and Human Resources Management. Cincinnati, OH: South-Western.
7. Campion, M. A. and McClelland, C. L. (1991) Interdisciplinary Examination of The Costs and Benefits of Enlarged Jobs. Journal of Applies Psychology, 96, 186-198.
8. Cowher, D. M., and Levine, D. (1992) Product Quality and Pay Equity between Lower-Level Employees and Top Management. Administrative Science Quarterly, 37, 302-320.
9. Drucker, P. (1993) The Five Deadly Business Sins. The Wall Street Journal, October 21, A1.
10. Dyer, L. (1984) Linking Human Resources and Business Strategies. Human Resource Planning, 7 (2), 79-84.
11. Eihhorn, B. (1995) This Tiger has a Thorn in Its Paw. Business Week, July 24, 48.



12. Gomez, L. R., Balkin, D. B., and Cardy, R. L. (1997) Managing Human Resources. Business Review, Dec 12, 19 (72).
13. Hagerty, B. (1993) Trainers Help Expatriate Employees. The Wall Street Journal, June 14, B1, B3.
14. Lancaster, H. (1995) Saving your Career when Your Position has been Outsourced. The Wall Street Journal, September 9, B-1.
15. Manz, C. C., and Sims, H. P. (1993) Business without Bosses. New York: Wiley.
16. Miles, R., and Snow, C. (1978) Organizational Strategy, Structure, and Process. New York: McGraw-Hill.
17. Mirvis, P., and Marks, M. L. (1992) The Human Side of Merger Planning. Human Resource Planning, 15 (3), 77.
18. Pfeffer, J. (1998) Seven Practices of Successful Organizations. California Management Review, Winter, 40 (2), 96-123.
19. Porter, M. E. (2002) Competitive Strategy. New York: Free Press
20. Rigdon, J. C., Hill, G. C., and Naik, G. (1993) Turbulent Film Market, The Wall Street Journal, October 21, R2.
21. Schuler, R., and Walker, J. (1990) Human Resources Strategy. Organizational Dynamics, Summer, 5-19.
22. Sibson, R. E. (1992) Strategic Planning for Human Resources Management. New York: AMACO.
23. Stewart, T. A. (1995) World without Managers, Fortune, March 20, 72.
24. Ulrich, D. (٢٠٠٨) A New Mandate for Human Resources. Harvard Business Review, January-February, 124-134.
25. Walker, J. (1992) Human Resources Strategy. New York: McGraw-Hill.

