



الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الريان
كلية الدراسات العليا

أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية

(دراسة ميدانية في مؤسسة صلة للتنمية)

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الباحثة:

آيات مُجَّد أحمد صلاح

إشراف:

أستاذ إدارة الاعمال المشارك

دكتور خالد مُجَّد الكلدي

1445هـ/2023م

إقرار المراجع اللغوي للرسالة

أشهد أن رسالة الماجستير الموسومة بـ:

(أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية - دراسة ميدانية في مؤسسة صلة للتنمية))

التي تقدمت بها الباحثة آيات محمد أحمد صلاح.

قد تمت مراجعتها من الناحية اللغوية تحت إشرافي، بحيث أصبحت ذات أسلوب علمي، وسليمة من الأخطاء اللغوية.

المراجع اللغوي: د/أحمد عثمان المخلافي.

الدرجة العلمية: أستاذ مشارك.

جامعة تعز.

التوقيع: 

التاريخ: 2023/10/30م

إقرار المراجع اللغوي لترجمة ملخص الرسالة

اشهد ان رسالة الماجستير الموسومة ب:

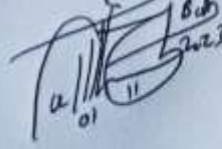
أثر التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية - دراسة ميدانية في مؤسسة صلة للتنمية
التي تقدمت بها الباحثة آيات محمد احمد صلاح.

قد تمت مراجعة ترجمة ملخص الرسالة من الناحية اللغوية تحت اشرافي بحيث أصبح الملخص ذات أسلوب
علمي وسليم من الأخطاء اللغوية.

المراجع اللغوي: ا.م.د بلعيد طه شمسان

الدرجة العلمية: استاذ مشارك

جامعة العلوم والتكنولوجيا، فرع مدينة تعز -

التوقيع: 

التاريخ: 2023-11-1

إقرار المشرف العلمي

أشهد أن رسالة الماجستير الموسومة بـ:

(أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية - دراسة ميدانية في مؤسسة صلبة للتنمية)

التي تقدمت بها الباحثة آيات محمد أحمد صلاح قد استكملت بمراحلها كافة تحت إشرافي وأرشحها للمناقشة.

المشرف العلمي

الاسم: د/خالد محمد الكندي

الدرجة العلمية: استاذ مشارك

التوقيع: 

التاريخ: 2023/10/09 م

قرار لجنة المناقشة

بناء على قرار رئيس الجامعة رقم (14) لعام 2023م، الصادر بتاريخ 2023/10/10م،

بشأن تشكيل لجنة مناقشة رسالة الماجستير الموسومة بـ:

(أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية - دراسة ميدانية في مؤسسة صلالة للتنمية)

التي تقدمت بها الباحثة آيات محمد أحمد صلاح. تخصص إدارة أعمال

نقر نحن رئيس لجنة المناقشة وأعضاءها أننا أطلعنا على الرسالة العلمية المذكورة آنفاً وقد ناقشنا الباحثة في محتواها، وبما له علاقة بها، وأسجرت الرسالة: 2023/11/23م.

أعضاء لجنة المناقشة:

م	الاسم	اللقب العلمي	الصفة في اللجنة	التوقيع
1	د. خالد محمد الكلدي.	استاذ مشارك	عضواً ومناقشا خارجياً	
2	د. محسن محمد بن كليب.	استاذ مشارك	رئيساً ومشرفاً علمياً	
3	دهان سالمين بلعفور.	استاذ مشارك	عضواً ومناقشا داخلياً	

تفويض بنشر الرسالة العلمية

أنا الباحثة: آيات مُجد أحمد صلاح. تخصص: إدارة أعمال.

أفوض جامعة الريان، وأمنح لها الحق بتصوير رسالتي العلمية للماجستير الموسومة بـ:

(أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية – دراسة ميدانية في مؤسسة صلة للتنمية))

ونسخها ورقياً، وإلكترونياً، كلياً ، أو جزئياً، وذلك لأغراض البحث والنشر العلمي، وللتبادل مع المؤسسات والجهات التعليمية والجامعية ذات العلاقة.

التوقيع:.....

التاريخ: 2023/11/20م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

﴿ وَقَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرَى سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعٌ سُنبُلَاتٍ
خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي رُءْيَايَ إِن كُنْتُمْ لِلرُّءْيَايَ تَعْبُرُونَ ﴿٤٣﴾ ﴾

سورة يوسف (آية: 43)

قال تعالى:

﴿ وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ
الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ
عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مَلَكَهُ، مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ
وَاسِعٌ عَلِيمٌ ﴿٢٤٧﴾ ﴾

سورة البقر (آية: 247)

الإهداء

أهدي هذا الإنجاز العلمي إلى امي العظيمة وروح ابي الطاهرة وعائلي الحبيبة وصدىقاتي العزيزات، اللاتي دعمني وشجعني طوال فترة دراستي، وبفضل جهن ودعمهن المستمر، تمكنت من تجاوز تحديات البحث والدراسة وتحقيق هذا النجاح.

أهدي هذا الإنجاز العلمي إلى ذكرى أحبائي الذين فقدتهم، والذين كانوا يؤمنون بقدراتي ويشجعوني على السعي لتحقيق أحلامي. بالرغم من عدم وجودهم، إلا أن ذكراهم تلهمني وتدفعني للتفوق والنجاح.

آيات

الشكر والعرفان

قال تعالى (وَإِذ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ۖ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ)

(سورة إبراهيم: آية 7)

بمزيد من الاعتراف والامتنان يسرني أن أقدم جزيل الشكر والعرفان

لجامعة الريان، وأخص بالذكر الأستاذ المشارك الدكتور: خالد محمد الكلدي، المشرف على هذه الرسالة الذي لم ييخل عليّ بأي جهد كان، منذ بداية البحث وحتى آخر كلمة فيها، وكان دائم النصح والإرشاد في كل لحظة استعنت به.

وأقدم جزيل شكري أيضاً للجنة المناقشة الكرام الذين تفضلوا وقبلوا بمناقشة الرسالة

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة على ما قدموه من مقترحات لتجويدها.

وأثقدم بالشكر الجزيل لمؤسسة صلة للتنمية على كل ما قدمته من دعم وتشجيع

وأخيراً أتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع من أسهم في إظهار هذا الجهد المتواضع وكل من قدم لي يد العون والمساعدة.

الباحثة

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	البسملة.
ب	الآية القرآنية.
ج	الإهداء.
د	الشكر والعرفان.
هـ	قائمة المحتويات.
ز	قائمة الجداول.
ط	قائمة الأشكال.
ي	قائمة الملاحق.
ك	ملخص الدراسة.
1	مقدمة الدراسة.
2	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
3	المبحث الأول: منهجية الدراسة.
3	أولاً: مشكلة الدراسة.
4	ثانياً: أهمية الدراسة.
4	ثالثاً: أهداف الدراسة.
5	رابعاً: نموذج الدراسة
7	خامساً: فرضيات الدراسة.
8	سادساً: منهجية الدراسة.
8	سابعاً: مصادر جمع البيانات.
8	ثامناً: مجتمع الدراسة.
8	تاسعاً: عينة الدراسة.
9	عاشراً: أداة الدراسة.
12	حادي عشر: الأساليب الإحصائية المتبعة بالدراسة.
13	ثاني عشر: حدود الدراسة.
14	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.
14	أولاً: عرض الدراسات السابقة.
23	ثانياً: التعقيب على الدراسات السابقة.

24	ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.
24	رابعاً: أبرز ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.
25	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
26	المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي.
26	أولاً: مفهوم التخطيط الإستراتيجي
27	ثانياً: أهداف التخطيط الإستراتيجي
29	ثالثاً: أهمية التخطيط الإستراتيجي
31	رابعاً: خصائص التخطيط الإستراتيجي
33	خامساً: مستوى التخطيط الإستراتيجي
33	سادساً: ملامح التخطيط الإستراتيجي
34	سابعاً: متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي
36	ثامناً: معوقات التخطيط الإستراتيجي
38	تاسعاً: أبعاد التخطيط الإستراتيجي
48	المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية.
48	أولاً: مفهوم تنمية الموارد البشرية
49	ثانياً: أهمية تنمية الموارد البشرية
50	ثالثاً: أهداف تنمية الموارد البشرية
51	رابعاً: خصائص تنمية الموارد البشرية
53	خامساً: أسباب تنمية الموارد البشرية
54	سادساً: مجالات تنمية الموارد البشرية
54	سابعاً: متطلبات تنمية الموارد البشرية
55	ثامناً: مداخل تنمية الموارد البشرية
56	تاسعاً: عناصر تنمية الموارد البشرية
62	الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة
63	المبحث الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة.
63	أولاً: وصف أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.
64	ثانياً: وصف أفراد عينة الدراسة حسب العمر.
65	ثالثاً: وصف أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.
66	رابعاً: وصف أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.
67	خامساً: وصف أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

68	المبحث الثاني: وصف نتائج فقرات أبعاد ومحاور الدراسة.
68	أولاً: التحليل الوصفي لمتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي).
80	ثانياً: التحليل الوصفي لمتغير المستقل (تنمية الموارد البشرية).
88	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات.
88	أولاً: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى، والفرضيات المنبثقة منها.
95	ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية.
99	النتائج والتوصيات.
103	قائمة المراجع.
113	قائمة الملاحق.

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
5	أبعاد التخطيط الاستراتيجي.	1.1
6	أبعاد تنمية الموارد البشرية.	2.1
10	الاستبانات الموزعة والاستبانات التي تم اعادتها.	3.1
10	الصدق والثبات لأداة الدراسة.	4.1
11	معامل الارتباط لمتغيري وأبعاد الدراسة.	5.1
12	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.	6.1
63	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية الجنس.	1.3
64	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية العمر.	2.3
65	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية المسمى الوظيفي.	3.3
66	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية المؤهل العلمي.	4.3
67	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية سنوات الخبرة.	
68	التحليل الوصفي ونتائج اختبار (t) لقياس معنوية الاتجاه العام لعينة الدراسة عن فقرات بعد الرؤية.	6.3
70	التحليل الوصفي ونتائج اختبار (t) لقياس معنوية الاتجاه العام لعينة الدراسة عن فقرات بعد الرسالة.	7.3
72	التحليل الوصفي ونتائج اختبار (t) لقياس معنوية الاتجاه العام لعينة الدراسة عن فقرات بعد الأهداف.	8.3
74	التحليل الوصفي ونتائج اختبار (t) لقياس معنوية الاتجاه العام لعينة الدراسة عن فقرات بعد التحليل البيئي.	9.3
75	التحليل الوصفي ونتائج اختبار (t) لقياس معنوية الاتجاه العام لعينة الدراسة عن فقرات بعد تنفيذ الإستراتيجية.	10.3
77	التحليل الوصفي ونتائج اختبار (t) لقياس معنوية الاتجاه العام لعينة الدراسة عن فقرات بعد تقييم الإستراتيجية.	11.3
78	التحليل الوصفي ونتائج اختبار (t) لقياس معنوية الاتجاه العام لعينة الدراسة عن أبعاد التخطيط الاستراتيجي.	12.3
80	التحليل الوصفي ونتائج اختبار (t) لقياس معنوية الاتجاه العام لعينة الدراسة عن فقرات بعد التدريب .	13.3

82	التحليل الوصفي ونتائج اختبار (t) لقياس معنوية الاتجاه العام لعينة الدراسة عن فقرات بعد الحوافز	14.3
84	التحليل الوصفي ونتائج اختبار (t) لقياس معنوية الاتجاه العام لعينة الدراسة عن فقرات بعد السلامة والصحة المهنية.	15.3
86	التحليل الوصفي ونتائج اختبار (t) لقياس معنوية الاتجاه العام لعينة الدراسة عن أبعاد تنمية الموارد البشرية.	16.3
88	أهم نتائج الارتباط والانحدار الخطي البسيط لمعرفة العلاقة والأثرين التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية.	17.3
89	أهم نتائج الارتباط والانحدار الخطي البسيط لمعرفة الأثر بين الرؤية في تنمية الموارد البشرية.	18.3
90	أهم نتائج الارتباط والانحدار الخطي البسيط لمعرفة الأثر بين الرسالة في تنمية الموارد البشرية.	19.3
91	أهم نتائج الارتباط والانحدار الخطي البسيط لمعرفة الأثر بين الأهداف في تنمية الموارد البشرية.	20.3
92	أهم نتائج الارتباط والانحدار الخطي البسيط لمعرفة الأثر بين التحليل البيئي في تنمية الموارد البشرية.	21.3
93	أهم نتائج الارتباط والانحدار الخطي البسيط لمعرفة الأثر بين تنفيذ الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية.	22.3
94	أهم نتائج الارتباط والانحدار الخطي البسيط لمعرفة الأثر بين تقييم الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية.	23.3
95	اختبار t الفروق في آراء عينة الدراسة بشأن التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية تعزى لمتغير الجنس.	24.3
96	اختبار تحليل التباين (ANOVA) الفروق في آراء عينة الدراسة بشأن التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية تعزى لمتغير الفئة العمرية.	25.3
96	اختبار تحليل التباين (ANOVA) الفروق في آراء عينة الدراسة بشأن التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.	26.3
97	اختبار تحليل التباين (ANOVA) الفروق في آراء عينة الدراسة بشأن التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	27.3
98	اختبار تحليل التباين (ANOVA) الفروق في آراء عينة الدراسة بشأن التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.	28.3

فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
6	أتمودج الدراسة.	1.1
37	معوقات التخطيط الإستراتيجي.	1.2
39	عناصر الرؤية الإستراتيجية.	2.2
44	التحليل البيئي الإستراتيجي.	3.2
63	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية الجنس.	1.3
64	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية العمر.	2.3
65	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية المسمى الوظيفي.	3.3
66	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية المؤهل العلمي.	4.3
67	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية سنوات الخبرة.	5.3

فهرس الملاحق

113	الاستبانة بصورتها النهائية.	1
120	قائمة المحكمين.	2

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى توافر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، تنفيذ الإستراتيجية، تقييم الإستراتيجية) وقياس مستوى تنمية الموارد البشرية بأبعادها (التدريب، الحوافز، الصحة والسلامة المهنية) في مؤسسة صلة للتنمية، اختبار أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده في تنمية الموارد البشرية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددهم (73) مفردة، وقد تصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

أن مستوى توافر التخطيط الإستراتيجي في مؤسسة صلة كان عال جداً وعال، وأن مستوى تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة كان عال، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية معنوية للتخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية العاملة في حضرموت، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإيجابيات المبحوثين حول التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية يعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وقدمت الدراسة عدد من التوصيات إلى قيادة مؤسسة صلة، أهمها: التركيز على وضع الخطط لتطوير الموارد البشرية فيها، في ضوء مرتكزات ثابتة وواضحة وأسس علمية دقيقة، والعمل على استقطاب وتحفيز الموارد البشرية واستقرارها في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الإستراتيجي - تنمية الموارد البشرية - مؤسسة صلة.

مقدمة الدراسة

يعد التخطيط الإستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المنظمة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل، وذلك من خلال تركيز طاقاتها المادية، والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسرون في اتجاه الأهداف نفسها، فضلا عن تقويم وتعديل اتجاه المنظمة استجابة للتغيرات البيئية (عزت، 2017، ص.45).

ويمثل العنصر البشري ركيزة أساسية من بين مدخلات النظم على اختلاف أنواعها وميادين علمها، كونه القوة المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة ونجاحها في تحقيق أهدافها، ورسم معالم مستقبلها، وتحقيق التميز في المنظمات، خاصة في القرن الحادي والعشرين، ولن يستند لجرد امتلاك تلك المنظمات لموارد طبيعية أو مالية أو حتى تكنولوجية، بل تستند قدرتها إلى توفير توعية خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على توظيف وتفعل تلك الموارد (الجرادات، 2019، ص.441).

وإذا كان وجود التخطيط الإستراتيجي مهما بالنسبة للمنظمات، فإن واقع منظمات المجتمع المدني بحاجة ملحة إلى وجود تخطيط إستراتيجي، كونه ركناً أساسياً في تطوير العملية الإدارية، والتخطيط لتنمية الموارد البشرية. لهذا فان الباحثة ستتناول في هذه الدراسة أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية، وذلك من خلال ثلاثة فصول، وعدد من المباحث.

يتضمن الفصل الأول الإطار العام للدراسة، ويتكون من مبحثين، المبحث الأول: منهجية الدراسة والمبحث الثاني الدراسات السابقة، أما الفصل الثاني فيتضمن الإطار النظري للدراسة، ويتكون من مبحثين: المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي، والمبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية، أما الفصل الثالث فيشمل الإطار العملي للدراسة، ويتكون من ثلاثة مباحث: المبحث الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة، والمبحث الثاني: وصف وتحليل متغيري الدراسة وأبعادها، والمبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة، وفي الاخير نتائج الدراسة وتوصياتها.

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: منهجية الدراسة:

يتضمن هذا المبحث استعراضاً للنقاط الآتية (مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أمودج الدراسة، فرضيات الدراسة، منهجية الدراسة، مصادر جمع البيانات، مجتمع الدراسة وعينتها، حدود الدراسة، والأساليب الإحصائية المتبعة بالدراسة).

أولاً: مشكلة الدراسة:

نظراً إلى أهمية منظمات المجتمع المدني في ظل الوضع الراهن للبلد الذي يتمثل دورها في تقديم الدعم لأفراد المجتمع المحلي، وكون خدمات منظمات المجتمع المدني تعني تحقيق التقدم السياسي والرفاه الاجتماعي والاقتصادي والثقافي للمجتمعات المعاصرة، لهذا لا بد أن تعمل المنظمات وفق أساليب علمية ومنهجية، وتعمل على اختيار أدوات وأساليب إدارية تساعدها على تنفيذ أنشطتها بشكل يضمن لها تحقيق النجاح.

وإن ما يميز نجاح المنظمات هو قدرتها على تقديم خدماتها بشكل تنافسي، هو عملها وفق أطر عملية ومنهجية إدارية واضحة، وأبرز المنهجيات الإدارية التي تحقق النجاح للمنظمات هو التخطيط الإستراتيجي الذي يساعدها على مواجهة العوائق والتحديات في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات.

وبحكم ان الباحثة تعمل في مؤسسة صلة فقد لاحظت أن التخطيط الإستراتيجي يعد من اهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي يمكن المؤسسة من التخطيط المسبق للأهداف ورسم الإستراتيجيات اللازمة لتحقيقها والتنبؤ بالظروف التي قد تعيق تحقيق هذه الأهداف بما يضمن استدامها واستمرارها لأمد طويل، كما تتميز منظمات المجتمع المدني بطبيعة عمل خاصة يغلب عليها الطابع الإنساني، مما يتطلب وجود كادر بشري يتمكن من التخطيط والمعرفة اللازمة، والخبرة الكافية، الأمر الذي يقتضي الربط بين التخطيط الإستراتيجي والموارد البشرية وتنميتها في المنظمة بما يضمن وجود كادر بشري قادر على رسم الأهداف الخاصة بالمنظمة وتنفيذها بكفاءة وفعالية.

وإن ممارسة التخطيط الإستراتيجي في منظمات المجتمع المحلي أصبح أمراً ملحاً وضرورياً، من أجل تحقيق توسع في الخدمات التي تقدمها، وتخفيف الأعباء على الإدارة العليا لها وذلك من خلال إعداد مواردها البشرية وتنميتها.

ومما سبق تحاول الدراسة دراسة أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية، ولهذا تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما مستوى توافر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، تنفيذ

الإستراتيجية، تقييم الإستراتيجية) في مؤسسة صلة للتنمية؟

2. ما مستوى توافر تنمية الموارد البشرية بأبعادها (التدريب، الحوافز، الصحة والسلامة المهنية) في مؤسسة صلة للتنمية؟

3. ما أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، تنفيذ الإستراتيجية، تقييم الإستراتيجية) في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية؟

4. هل توجد فروق في آراء عينة الدراسة في مستوى توافر التخطيط الإستراتيجي ومستوى توافر تنمية الموارد البشرية، تبعاً لمتغير (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في الآتي:

● الأهمية العلمية (النظرية):

1- إضافة معرفة جديدة للعمل الموجود في المجال الإداري في مجالي: التخطيط الإستراتيجي، وتنمية الموارد البشرية.

2- إفادة الباحثين في الدراسات المستقبلية في مجالي الدراسة، وذلك من خلال الاطلاع على الأدب النظري للدراسة، والمقترحات البحثية المقدمة من الباحثة للباحثين في المستقبل.

● الأهمية العملية:

1. كون الدراسة أحد القطاعات المهمة والعاملة في الساحة اليمنية (قطاع منظمات المجتمع المدني - مؤسسة صلة للتنمية).

2. كون الدراسة تكشف لمؤسسة صلة عن درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية.

3. تساعد الدراسة متخذي القرار في مؤسسة صلة، من خلال توصيات الدراسة تحسين وتطوير عملية التخطيط الإستراتيجي، وتنمية الموارد البشرية.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

1. معرفة مستوى توافر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، تنفيذ الإستراتيجية، تقييم الإستراتيجية) في مؤسسة صلة للتنمية.

2. معرفة مستوى توافر تنمية الموارد البشرية بأبعادها (التدريب، الحوافز، الصحة والسلامة المهنية) في مؤسسة صلة للتنمية.

3. معرفة أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، تنفيذ

الإستراتيجية، تقييم الإستراتيجية) في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية.

4. معرفة ما اذا كان هناك فروق في آراء عينة الدراسة بشأن مستوى توافر التخطيط الإستراتيجي

ومستوى توافر تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية، تبعاً لمتغير (الجنس، الفئة العمرية، المسمى

الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

رابعاً: نموذج الدراسة: يتكون نموذج الدراسة من ثلاثة متغيرات، هي:

1. المتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي) وفيه ستة أبعاد هي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل

البيئي، تنفيذ الإستراتيجية، تقييم الإستراتيجية)، وتم تحديد هذه الأبعاد بالاعتماد على مجموعة من

الدراسات السابقة التي تناولت أبعاد التخطيط الاستراتيجي، يوضحها الجدول (1.1):

جدول (1.1) أبعاد التخطيط الاستراتيجي

الدراسة	الرؤية	الرسالة	الاهداف	التحليل البيئي	تنفيذ الاستراتيجية	تقييم الاستراتيجية
دراسة الشريف (2023)				√		√
باكرشوم (2021)	√	√	√	√	√	√
محروس (2020)				√	√	√
عايض (2020)				√		
عبدالعزيز والزعبي (2021)	√	√	√	√		
شبات (2021)	√	√	√	√		
وزوز (2019)				√		
الديراوي (2017)			√		√	√
مليحة (2016)	√	√	√		√	√
ظاهر (2016)				√	√	√
دويكات (2012)				√	√	√
شراب (2011)		√	√			
صيام (2010)				√	√	√

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

2. والمتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) وفيه ثلاثة أبعاد هي: (التدريب، الحوافز، السلامة والصحة المهنية)، وتم تحديد هذه الأبعاد بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت أبعاد تنمية الموارد البشرية، يوضحها الجدول (2.1):

جدول (2.1) أبعاد تنمية الموارد البشرية

الدراسة	التدريب	الحوافز	السلامة والصحة المهنية
سيف ومقبل (2022)	√	√	√
بامقيشم (2021)	√	√	√
عجوة (2023)	√	√	
العمار والقحطاني (2021)	√		
المرقب (2020)	√		

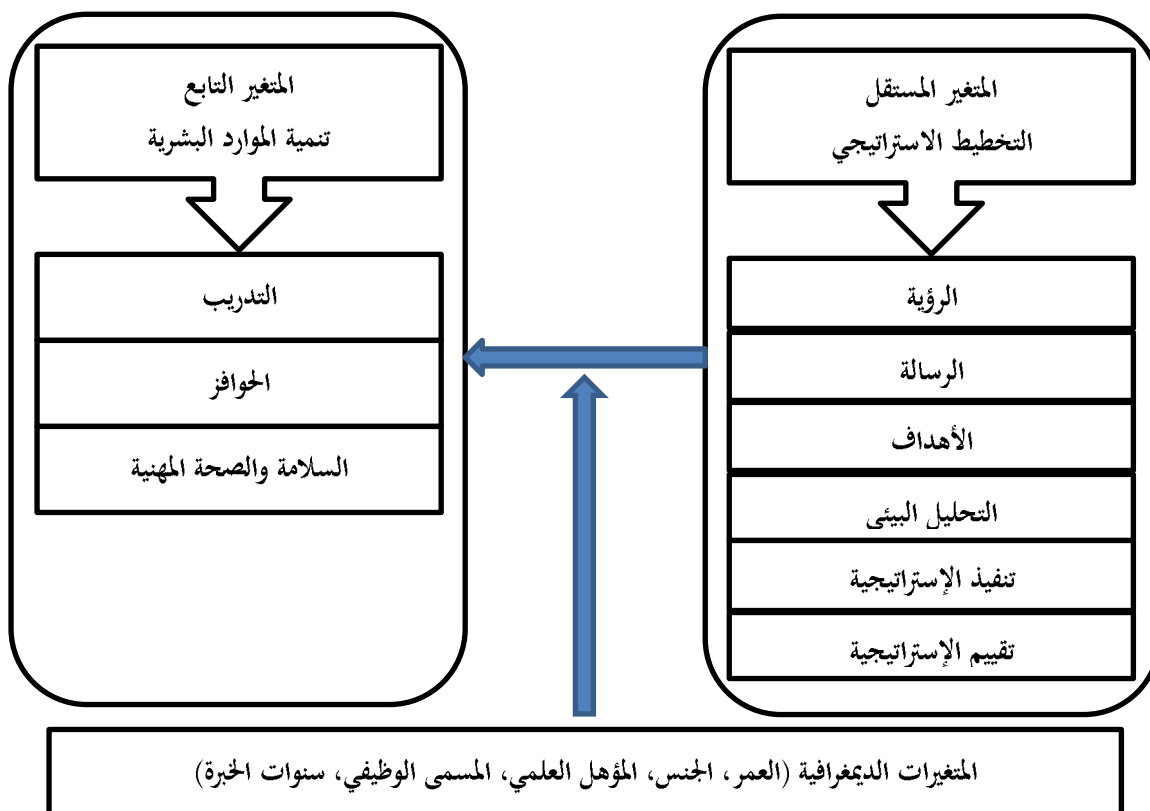
المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

والتغيرات الديمغرافية وهي: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

وتم بناء الأنموذج المعرفي ومتغيراته وفق الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، والشكل (1.1) يوضح

الأنموذج المعرفي:

شكل (1.1) أنموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

خامساً: فرضيات الدراسة:

تمثل الفرضيات اجابات أولية، لتساؤلات وأهداف الدراسة، وتتمثل فرضيات بالآتي:

● الفرضية الرئيسة الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية. وتنبثق من الفرضية الرئيسة الأولى، الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لبعء الرؤية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لبعء الرسالة في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لبعء الهدف في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لبعء التحليل البيئي في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية.
5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لبعء تنفيذ الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية.
6. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لبعء تقييم الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية.

● الفرضية الرئيسة الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية معنوية في آراء عينة الدراسة بشأن مستوى توافر التخطيط الإستراتيجي ومستوى توافر تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية، تبعاً لمتغير (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

وتنبثق من الفرضية الرئيسة الثانية، الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية معنوية في آراء عينة الدراسة بشأن مستوى توافر التخطيط الإستراتيجي ومستوى توافر تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية، تبعاً لمتغير (الجنس).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية معنوية في آراء عينة الدراسة بشأن مستوى توافر التخطيط الإستراتيجي ومستوى توافر تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية، تبعاً لمتغير (العمر).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية معنوية في آراء عينة الدراسة بشأن مستوى توافر التخطيط الإستراتيجي ومستوى توافر تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية، تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي).

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية معنوية في آراء عينة الدراسة بشأن مستوى توافر التخطيط الإستراتيجي ومستوى توافر تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية، تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي).

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية معنوية في آراء عينة الدراسة بشأن مستوى توافر التخطيط الإستراتيجي ومستوى توافر تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية، تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة).

سادساً: منهجية الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والتحليلي الذي يحاول والوصف والتقييم (أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية)، ويقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن موضوع الدراسة.

سابعاً: مصادر جمع بيانات الدراسة:

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

1. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة أداة رئيسة للدراسة، وصممت خصيصاً لهذا الغرض.

2. المصادر الثانوية: اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

ثامناً: مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: جميع مفردات الظاهرة، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها، فإن المجتمع يتكون من الموظفين في مؤسسة صلة للتنمية.

تاسعاً: عينة الدراسة:

اعتمدت الباحثة على موظفي مؤسسة صلة عينة للدراسة، أي أنها استخدمت أسلوب العينة القصدية، بحيث شملت العينة جميع الموظفين في مؤسسة صلة للتنمية.

عاشراً: أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتصميم أداة الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لاختبار أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية، وقد تم تحديد محاورها وأبعادها بما يحقق أهداف الدراسة بالاعتماد على عدد من الدراسات السابقة.

1. مكونات أداة الدراسة:

تكونت اداة الدراسة من قسمين هما:

• القسم الأول: البيانات الشخصية :

وتشمل خمس خصائص وهي: (الجنس، الفئة العمرية، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

• القسم الثاني: متغيرات الدراسة :

المحور الأول: المتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي) ويتكون هذا المتغير من (40) فقرة موزعة على

سنة أبعاد حسب الآتي:

(1) بعد الرؤية : يتكون من (8) فقرات.

(2) بعد الرسالة : يتكون من (7) فقرات.

(3) بعد الأهداف : يتكون من (8) فقرات.

(4) بعد التحليل البيئي : يتكون من (5) فقرات.

(5) بعد تنفيذ الإستراتيجية: يتكون من (5) فقرات.

(6) بعد تقييم الإستراتيجية: يتكون من (7) فقرات.

المحور الثاني: المتغير التابع: تنمية الموارد البشرية

ويتكون هذا المتغير من (28) فقرة

(1) بعد التدريب: يتكون من (11) فقرات.

(2) بعد الحوافز : يتكون من (7) فقرات.

(3) بعد السلامة والصحة المهنية : يتكون من (10) فقرات.

وقد قامت الباحثة بتوزيع (80) استبانة على مؤسسة صلة للتنمية ، واستعادت (73) استبانة، ونسبة

استجابة بلغت 95%، وكانت (3) استبانات منها غير صالحة للتحليل الإحصائي، وعليه فإن نسبة الاستبانات

التي تم تحليلها من إجمالي الاستبانات هي 96%، وهي نسبة عال جدا، والجدول (3.1) يبين الاستبانات التي تم توزيعها، والاستبانات المعادة، والاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي.

جدول (3.1) الاستبانات الموزعة والاستبانات المستعادة والصالحة للتحليل وغير صالحة.

الاستبانات الموزعة	الاستبانات المعادة	الاستبانات	نسبة	غير صالحة للتحليل	الاستبانات الصالحة للتحليل	نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل
80	76	95%	3	73	91%	

المصدر: من إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

2. الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

قامت الباحثة باختبار الصدق الظاهري للاستبانة عن طريق عرضها على عدد (7) محكمين من ذوي الاختصاص، وأسمائهم موضحة في الملحق (2)، وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة من المحكمين، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في ملحق (1).

3. ثبات أداة الدراسة:

أجرت الباحثة اختبار الثبات بعد جمع البيانات باستخدام معامل (ألفا كرو نباخ) للاتساق الداخلي، وبلغت قيمة ألفا كرو نباخ لجميع متغيرات الدراسة (0.98)، وهو معامل قوي جداً يجعل من الاستبانة أداة مناسبة للبيانات التي تم جمعها بواسطتها، وبلغت قيمة المتغير المستقل -التخطيط الإستراتيجي- (0.94)، كما بلغت قيمة المتغير التابع - تنمية الموارد البشرية - (0.98)، وهي معاملات قوية جداً تجعل من الاستبانة أداة مناسبة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وكما هو موضح في الجدول (4.1).

جدول (4.1) الصدق والثبات لأداة الدراسة

المتغيرات والأبعاد	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
الرؤية	8	0.65
الرسالة	7	0.83
الأهداف	8	0.81
التحليل البيئي	5	0.74
تنفيذ الإستراتيجية	5	0.75
تقييم الإستراتيجية	7	0.93
التخطيط الإستراتيجي	40	0.94

المتغيرات والأبعاد	عدد الفقرات	معامل الفاكرونباخ
التدريب	11	0.96
الحوافز	7	0.91
السلامة والصحة المهنية	10	0.98
تنمية الموارد البشرية	28	0.98
الاستبانة كلها	68	0.98

المصدر: من إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023.

4. صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وتم إيجاد معاملات الارتباط بين كل فقرات المتغير المستقل، ومتغير المتغير التابع، والمعدل الكلي لكل منهما، وتم احتساب معامل بيرسون بين كل فقرة من فقرات أبعاد أداة الدراسة (الاستبانة)، والدرجة الكلية لكل متغير على حدة، كما هو موضح في الجدول (5.1).

جدول (5.1) معامل الارتباط لمتغيري وأبعاد الدراسة

المتغيرات والأبعاد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
الرؤية	.380**	.001
الرسالة	.567**	.000
الأهداف	.663**	.000
التحليل البيئي	.673**	.000
تنفيذ الإستراتيجية	.867**	.000
تقييم الإستراتيجية	.847**	.000
التخطيط الإستراتيجي	.882**	.000
التدريب	.909**	.000
الحوافز	.781**	.000
السلامة والصحة المهنية	.831**	.000
تنمية الموارد البشرية	.932**	.000

المصدر: من إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

تلاحظ الباحثة من بيانات الجدول (5.1) معامل الارتباط الكلي لجميع فقرات متغير مستقل (التخطيط الإستراتيجي) بلغ (0.882)، وهي معاملات ارتباط أكبر من القيمة الجدولية للارتباط التي تساوي

(0.232)، كذلك تبين بيانات الجدول أن معامل الارتباط لفقرات المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) كانت (0.932)، وهي معاملات ارتباط أكبر من القيمة الجدولية للارتباط التي تساوي (0.232)، كما تشير معاملات الارتباط لكل من متغيري الدراسة وأبعادها أنها معاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى القيمة الاحتمالية (0.000) لكل الفقرات، وهي أقل من القيمة المعتمدة في الدراسة (0.05)، وبذلك تعد الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

5. اختبار التوزيع الطبيعي:

لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا، تم استخدام اختبار كولموجوروف -سميرنوف (Kolmogorov-Smirnova)؛ لأن معظم الاختبارات العلمية تشترط أن يكون التوزيع توزيعاً طبيعياً، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (6.1) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

القيمة الاحتمالية	قيمة Z	عدد الفقرات	المتغيرات
0.000	0.171	40	المستقل
0.000	0.149	28	التابع
0.000	0.234	68	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

من الملاحظ من بيانات الجدول رقم (6.1) أن القيمة الاحتمالية للمتغيرين: المستقل والتابع، تساوي (0.00)، (0.00) على التوالي، إضافة إلى أن القيمة الكلية للمتغيرين بلغت (0.00)، وهي جميعها قيم أصغر من القيمة المعتمدة من 0.05، لذا فإن هذه البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، إلا أنه يعوض عن شرط أن تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً بزيادة حجم العينة إلى أكثر من 30 مشاهدة (الفقي، 2010، ص.145)- كما هو الحال في دراستنا (عدد المشاهدات 73 مشاهدة)، إضافة إلى أن القيمة الكلية للمتغيرين بلغت (0.234)، لذا فإن هذه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبهذا يتم استخدام الاختبار (F) المعملية لاختباره.

حادي عشر: الأساليب الإحصائية المتبعة بالدراسة:

استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية:

- 1) اختبار الفا كرونباخ (Alpha cronbach)؛ لقياس ثبات أداة الدراسة.
- 2) اختبار كولومجوروف - سميرنوف؛ لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

(3) مقاييس الاحصاء الوصفي (Descriptive Statistics Measures)؛ وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على النسب المئوية والتكرارات والإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب أبعاد الدراسة حسب أهميتها النسبية بالاعتماد عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

(4) اختبار (F-FesF)؛ لاختبار اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات الدراسة (اختبار اتساق الإجابات في الفقرة الواحدة)، وهو اختبار لمتوسط الإجابات عند الوسط الفرضي للدراسة ويساوي (3).

(5) تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analyses)؛ لاختبار أثر الأبعاد المستقلة كل على حدة في المتغير التابع.

(6) تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات (الفئة العمرية – سنوات الخبر – المسمى الوظيفي – المؤهل العلمي).

(7) اختبار T-TEST لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.

ثاني عشر: حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية.
- الحدود البشرية: الموظفون الإداريون.
- الحدود المكانية: مؤسسة صلة للتنمية.
- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في عام 2023م.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

اطلعت الباحثة على عدد من الدراسات السابقة في مجال التخطيط الإستراتيجي وتنمية الموارد البشرية، والتي اجريت في اليمن، وفي دول أخرى عربية وأجنبية، ونستعرض منها ما يلي مرتبة حسب التاريخ من الأحدث إلى الأقدم، مقسمة الى دراسة محلية، وعربية، وأجنبية.

أولاً: عرض الدراسات السابقة:

الدراسات المحلية:

1. دراسة الشريف (2023) بعنوان (أثر التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء العاملين "دراسة حالة على جامعة العلوم والتكنولوجيا"):

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، صياغة الخطة، تنفيذ الخطة، الرقابة والتقييم) في تحسين أداء العاملين في جامعة العلوم والتكنولوجيا- صنعاء- اليمن من وجهة نظر الكادر الأكاديمي والإداري بالجامعة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة قدرها (321) مفردة من مجتمع الدراسة بالعاملين في الجامعات الخاصة في مدينة تعز، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن واقع التخطيط الإستراتيجي في جامعة العلوم والتكنولوجيا كان عال ككل، وحسب الأبعاد.

2. دراسة الذيباني (2022) بعنوان (التخطيط الإستراتيجي وأثره على التميز الإداري - دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية):

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده: (التوجه الإستراتيجي، التحليل الإستراتيجي، الخيارات الإستراتيجية) في التميز الإداري في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة طبقية قدرها (250) قيادياً من مجتمع الدراسة المتمثل بالقيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: توافر التخطيط الإستراتيجي بمستوى عال، وجاء مستوى تحقق توافر بعد التوجه الإستراتيجي في المرتبة الأولى، يليه مستوى تحقق توافر بعد التحليل الإستراتيجي وبعد الخيارات الإستراتيجية.

3. دراسة سيف ومقبل (2022) بعنوان (أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة بمدينة تعز):

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية بمكوناتها (التدريب، التحفيز، القيادة، السلامة المهنية) في تحقيق الميزة التنافسية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة عشوائية قدرها (126) مفردة من مجتمع الدراسة المتمثل الكادر الأكاديمي والاداري بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن تنمية الموارد البشرية في الجامعات الاهلية كان عند مستوى متوسط.

4. دراسة الرداعي (2022) بعنوان (أثر التخطيط الإستراتيجي في الأداء التنظيمي: دراسة حالة للبنك اليمن الدولي):

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الإستراتيجي في الأداء التنظيمي: دراسة حالة للبنك اليمن الدولي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة شاملة قدرها (180) عاملاً من مجتمع الدراسة المتمثل بالعاملين في بنك اليمن الدولي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن البنك اليمني الدولي يمارس التخطيط الإستراتيجي بدرجة كبيرة، وله تأثير قوي وإيجابي في الأداء المنظمي.

5. دراسة بامقيشم (2021) بعنوان (أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة - دراسة ميدانية في شركات مجمع حضرموت الصناعي):

هدفت الدراسة إلى معرفة الى أثر تنمية الموارد البشرية أبعادها (التدريب، الحوافز، السلامة والصحة المهنية) في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في مجمع حضرموت الصناعي - اليمن، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة عشوائية قدرها (145) موظفاً من مجتمع الدراسة المتمثل بالموظفين في المجمع الصناعي بحضرموت، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن هناك تنمية الموارد البشرية أبعادها (التدريب، الحوافز، السلامة والصحة المهنية) بدرجة كبيرة.

6. دراسة باكرشوم (2021) بعنوان (أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء الموارد البشرية في المنظمات

الصناعية اليمنية - دراسة ميدانية على عينة من موظفي المنظمات الصناعية بمحافظة حضرموت):

هدفت الدراسة إلى معرفة الى أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعادها (الرؤية - الرسالة - الاهداف - التحليل البيئي - تنفيذ الاستراتيجية- تقييم الاستراتيجية) في أداء الموارد البشرية في المنظمات الصناعية اليمنية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت أداة الاستبانة لجمع البيانات، وطبقت على عينة شاملة قدرها (130) موظفا في المنظمات الصناعية بمحافظة حضرموت، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن واقع التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الصناعية اليمنية بمحافظة حضرموت ذات مستوى مرتفع.

7. دراسة محروس (2020) بعنوان (دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين جودة الخدمات الصحية في

المستشفيات الخاصة بمدينة إب):

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التخطيط الإستراتيجي بأبعاده (التوجه الإستراتيجي، وتحليل البيئة الداخلية، التحليل البيئة الخارجية، ووضع الخطة الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها) في تحسين جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الخاصة بمدينة إب-الجمهورية اليمنية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة شاملة قدرها (74) موظفاً من مجتمع الدراسة (مديري الإدارات، ورؤساء الأقسام الطبية في المستشفيات الخاصة بمدينة إب)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: أن مستوى التخطيط الإستراتيجي في المستشفيات محل الدراسة، كانت بدرجة متوسطة بوجه عام، وحسب الأبعاد (التحليل البيئة الخارجية، ووضع الخطة الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها)، أما الأبعاد (التوجه الإستراتيجي، وتحليل البيئة الداخلية) فكانت بدرجة عال.

8. دراسة عايض (2020) بعنوان (أثر التخطيط الإستراتيجي في اداء الجامعات اليمنية):

هدفت الدراسة الى قياس أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، التوجه الإستراتيجي، صياغة الإستراتيجية) في أداء الجامعات اليمنية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة شاملة قدرها (301) قيادي من مجتمع الدراسة المتمثل بالقيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات اليمنية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن هناك اهتماماً كبيراً بممارسة التخطيط الإستراتيجي بأبعاده المختلفة في الجامعات اليمنية.

الدراسات العربية:

1. دراسة عجوه (2023) بعنوان (دور المجالس البلدية المتعاقبة في تنمية الموارد البشرية في بلدية يطا في فلسطين):

هدفت الدراسة الى معرفة دور المجالس البلدية المتعاقبة على تنمية الموارد البشرية في بلدية يطا في فلسطين وذلك بين العام 2017 والعام 2023، وذلك من خلال قياس أربعة أبعاد لتنمية الموارد البشرية وهي التعلم والتدريب والتطوير والتحفيز، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة قدرها (35) موظفاً من مجتمع الدراسة المتمثل برئيس قسم فأعلى وأعضاء المجالس البلدية في بلدية يطا في فلسطين، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: إلى ان هناك دوراً فعالاً من المجالس البلدية المتعاقبة في تنمية الموارد البشرية في بلدية يطا في فلسطين.

2. دراسة العمار والقحطاني (2021) بعنوان (أثر تنمية الموارد البشرية على الولاء الوظيفي - دراسة تطبيقية على إمارة منطقة عسير):

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تنمية الموارد البشرية بأبعادها (التدريب، التعليم، التطوير التنظيمي) في الولاء الوظيفي في إمارة منطقة عسير - السعودية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة طبقية قدرها (355) موظفاً من مجتمع الدراسة المتمثل بالعاملين في إمارة عسير، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن واقع تنمية الموارد البشرية في إمارة عسير كان كله مرتفعاً وحسب الأبعاد.

3. دراسة عبدالعزيز والزعي (2021) بعنوان (أثر التخطيط الإستراتيجي في النجاح الإستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية - دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن):

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الإستراتيجي في النجاح الإستراتيجي بوجود العوامل التنظيمية متغيراً وسيطاً، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة طبقية قدرها (211) عاملاً من مجتمع الدراسة المتمثل بالعاملين في المناصب الإدارية العليا والوسطى، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن واقع التخطيط الإستراتيجي كله، وحسب الأبعاد (الأهداف الإستراتيجية، الاختيار الإستراتيجي) كان بمستوى متوسط، أما الأبعاد (الرؤية والرسالة، التحليل الإستراتيجي) فكان مستوها مرتفعاً في الجامعات الحكومية في شمال الأردن.

4. دراسة شبّات (2021) بعنوان (البراعة التنظيمية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في منظمات المجتمع المدني "دراسة حالة: شبكة المنظمات الأهلية قطاع غزة"):

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى العلاقة بين البراعة التنظيمية والتخطيط الإستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة شاملة قدرها (45) موظفاً من مجتمع الدراسة المتمثل بالعاملين بشبكة المنظمات الأهلية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن هناك اهتماماً كبيراً بممارسة التخطيط الإستراتيجي بأبعاده في منظمات المجتمع المدني.

5. دراسة المرقب (2020) بعنوان (أثر تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمات الصحية – دراسة حالة مستشفى سوق الخميس التعليمي):

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تنمية الموارد البشرية بأبعادها (التدريب، تنمية المسار الوظيفي، تقييم الأداء) في جودة الخدمات الصحية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة عشوائية قدرها (103) موظفاً من مجتمع الدراسة المتمثل بالموظفين الصحيين والمساعدين الصحيين بمستشفى سوق الخميس التعليمي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن مستوى تنمية الموارد البشرية كلها وحسب الأبعاد كان بدرجة كبير في مستشفى سوق الخميس التعليمي.

6. دراسة وريادات وأبو رأس (2020) بعنوان (واقع التخطيط الإستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا):

هدفت الدراسة إلى معرفة إلى واقع التخطيط الإستراتيجي، ودوره في تنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت أداة الاستبانة لجمع البيانات، وطبقت على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين في البنوك في مدينة دورا، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: يوجد أثر وعلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في البنوك بمدينة دورا.

7. دراسة الجرادات (2019) بعنوان (دور التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الهاشمية وتوقعاته المستقبلية):

هدفت الدراسة إلى معرفة الى دور التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية وتوقعاته المستقبلية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة قدرها (37) عضواً من مجتمع الدراسة المتمثل بأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الهاشمية بالأردن، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن الجامعة الهاشمية تعمل وفق خطط إستراتيجية واضحة ومراعاة لتنمية الموارد البشرية لديها.

8. دراسة عبدالمطلب وأبكر (2019) بعنوان (أثر التخطيط الإستراتيجي على تنمية الموارد البشرية - دراسة حالة بنك المزارع في الفترة من (2010 الى 2018)):

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية - دراسة حالة بنك المزارع، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة عشوائية قدرها (150) عاملاً من مجتمع الدراسة المتمثل بالعاملين في بنك المزارع ومن كافة المستويات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: يوجد أثر للتخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في بنك المزارع في المدة (2010 الى 2018).

9. دراسة وزوز (2019) بعنوان (التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية "الواقع والمأمول"):

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التخطيط الإستراتيجي بأبعاده (دعم وتبني الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي، التحليل الإستراتيجي، وجود توجهات إستراتيجية للمنظمة)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة قصدية قدرها (36) منظمة تمتلك خطة إستراتيجية مكتوبة من مجتمع الدراسة المتمثل بالمنظمات النسوية في الضفة الغربية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن واقع التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية في الضفة الغربية كان كبيراً كله، وحسب الأبعاد.

10. دراسة سعد (2018) بعنوان (دور الرقابة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية):

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الرقابة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية بأبعادها (التدريب، تنمية المسار الوظيفي، التنظيم)، في المؤسسات الأهلية الفلسطينية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة شاملة قدرها (219) موظفاً من مجتمع الدراسة المتمثل بالموظفين أصحاب الوظائف الإشرافية الأهلية الفلسطينية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن واقع تنمية الموارد البشرية بأبعادها في المؤسسات الأهلية الفلسطينية بدرجة كبيرة.

11. دراسة الديراوي (2017) بعنوان (أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط "دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التخطيط الإستراتيجي (أهداف التخطيط الإستراتيجي، صياغة الإستراتيجي، اعداد التخطيط الإستراتيجي، تطبيق التخطيط الإستراتيجي، الرقابة وتقييم التخطيط الإستراتيجي)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة عشوائية قدرها (250) مفردة من مجتمع الدراسة المتمثل بالمنظمات الأهلية العامة في قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن واقع التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الأهلية العامة في قطاع غزة كان كبيراً كلاً، وحسب الأبعاد.

12. دراسة مليحة (2016) بعنوان (واقع التخطيط الإستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة):

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التخطيط الإستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة، الأهداف، التخطيط، التنفيذ، الرقابة، التقييم) ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة شاملة قدرها (209) مفردة من مجتمع الدراسة المتمثل بمديري منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن واقع التخطيط الإستراتيجي في منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة كان كبيراً كلاً، وحسب الأبعاد.

13. دراسة لبد (2016) بعنوان (دور التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية بوزارة الصحة الفلسطينية):

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التخطيط الإستراتيجي في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، ودوره في تحديد مستوى تنمية الموارد البشرية فيها، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية قدرها (300) مفردة من مجتمع الدراسة المتمثل الموظفين العاملين في الإدارات ذات العلاقة بالتخطيط، وتنمية الموارد البشرية في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة من رئيس شعبة إلى وكيل وزارة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: أن التخطيط الإستراتيجي يؤثر في تنمية الموارد البشرية في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة.

14. دراسة ظاهر (2016) بعنوان (درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بتطوير التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية):

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي بأبعاده (دعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي- التحليل الإستراتيجي- وجود توجيهات إستراتيجية للجامعة "رؤية ورسالة وأهداف"- وجود خطة إستراتيجية وتنفيذية- تنفيذ الخطة الإستراتيجية- مراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية)، وعلاقته بتطوير التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية "جامعة القدس المفتوحة" دراسة حالة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة شاملة قدرها (199) مفردة من مجتمع الدراسة المتمثل الموظفين في الإدارة العليا بجامعة القدس، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن درجة ممارسة جامعة القدس المفتوحة للتخطيط الإستراتيجي كانت كبيرة كله، وحسب الأبعاد.

15. دراسة دويكات (2012) بعنوان (العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والتميز في الأداء في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية):

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين مقومات التخطيط الإستراتيجي بأبعاده (التحليل الإستراتيجي، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، الرقابة الإستراتيجية، المرونة الإستراتيجية، توافر الكوادر البشرية المؤهلة، التزام الإدارة العليا بالتخطيط الإستراتيجي، التحسين الشامل والمستمر) والتميز بالأداء في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة شاملة قدرها (78) إدارياً من مجتمع الدراسة المتمثل بالموظفين في مدارء المواقع الوظيفي الآتية: (عضو مجلس

إدارة، المدير العام او القائم بأعماله، مديري الإدارات والدوائر)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن هناك ممارسة كبيرة للتخطيط الإستراتيجي في الشركات الدوائية الفلسطينية.

16. دراسة شراب (2011) بعنوان (التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية - دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة):

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التخطيط الإستراتيجي بأبعاده (تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، الرسالة، الأهداف، الخطط والسياسات والبرامج) وعلاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظة غزة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة شاملة قدرها (74) عضواً من مجتمع الدراسة المتمثل بأعضاء مجالس الإدارة والمديرين في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن واقع كبير للتخطيط الإستراتيجي في شركات توزيع الأدوية في محافظة غزة كله، وحسب الأبعاد.

17. دراسة صيام (2010) بعنوان (تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة):

هدفت الدراسة إلى معرفة تطبيق التخطيط الإستراتيجي بأبعاده (دعم الإدارة العليا، التحليل الإستراتيجي، وجود توجهات إستراتيجية، وجود خطة إستراتيجية وتنفيذية، تنفيذ الخطة الإستراتيجية، مراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية) وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة شاملة قدرها (70) مؤسسة من مجتمع الدراسة المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة كان كبيراً.

الدراسات الاجنبية

1. دراسة Yuniartic (2020) بعنوان (أثر التخطيط الاستراتيجي على المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة):

هدفت الدراسة إلى تحديد حجم تأثير التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة في إندونيسيا، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة قدرها (106) مفردة من رواد الاعمال في سوكا بومي بإندونيسيا، وتوصلت الدراسة إلى عدد من

النتائج، أهمها: أن التخطيط الاستراتيجي تؤثر بشكل كبير على الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اندونيسيا.

2. دراسة Sophia & Owuor (2015) أثر التخطيط الاستراتيجي على النمو التنظيمي -

دراسة حالة لمعهد كينيا للأبحاث الطبية):

هدفت الدراسة الى تحديد آثار أنشطة التخطيط الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي والنمو التنظيمي، وتحليل آثار التخطيط الاستراتيجي على نجاح المنظمة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، التي تم توزيعها على عينة قدرها (200) موظف من موظفي معهد كينيا للأبحاث الطبية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: ممارسة إيجابية للتخطيط الاستراتيجي في معهد البحوث الطبية في كينيا، وله دوراً فاعلاً تجاه النجاح الاستراتيجي ونمو المنظمة.

3. دراسة Julian (2013) بعنوان (العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي في المنظمات

غير الحكومية):

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجيات، الأهداف) والاداء المنظمي في المنظمات الغير حكومية في كينيا، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة المقابلة مع مديرو المنظمات الغير حكومية في كينيا ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الغير حكومية في كينيا يسهم بشكل كبير في رفع الاداء التنظيمي.

ثانياً: التعقيب على الدراسات السابقة:

سيتم التعقيب على الدراسات السابقة:

من حيث أهداف الدراسة: تشابهت العديد من الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية من حيث دراستها لمتغير التخطيط الإستراتيجي، وعدد تلك الدراسات (18) دراسة، فيما هناك (5) دراسة تناولت متغير تنمية الموارد البشرية. (4) لكلا المتغيرين.

من حيث منهجية الدراسة: تشابهت جميع الدراسات مع دراستنا الحالية في استخدام المنهج الوصفي، واختلفت في الأسلوب ما بين (المسحي ، والتحليلي، الارتباطي).

من حيث أداة الدراسة: تشابهت جميع الدراسات مع دراستنا الحالية في استخدام الاستبانة أداة لجمع

البيانات الخاصة بها.

ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

اعتمدت الدراسة الحالية على الدراسات السابقة في الآتي:

- في معرفة الأدبيات الخاصة بمتغيرات الدراسة .
- في إثراء الجانب النظري لموضوعي الدراسة "التخطيط الإستراتيجي" و"الفاعلية التنظيمية".
- في تحديد المنهج المناسب للدراسة .
- في بناء أداة الدراسة، سواء من حيث الأبعاد أو من حيث الفقرات.
- في تفسير بعض النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

رابعاً: أبرز ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها حسب علم الباحثة تعد الدراسة الأولى على المستوى

المحلي التي تناولت موضوعي الدراسة التخطيط الإستراتيجي وتنمية الموارد البشرية، وفي كونها تم تطبيقها على مؤسسة صلة للتنمية.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية

يتناول هذا الفصل الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في المتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي)، والمتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) وذلك من خلال الأدب النظري الذي تطرق إليه الباحثون السابقون، وعلى النحو الآتي:

المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي:

يعد عصرنا الحالي عصرًا ديناميكيًا، فهو عصر دائم التطور والتغير المتسارع في كل جوانب الحياة، مما يجعل مواكبة هذه التطورات والتحولات ضرورة أساسية للمنظمات الساعية للنمو والاستمرارية، سواء كانت تلك المنظمات حكومية أو خاصة، ولتطور أي منظمة لا بد من الاهتمام بجميع جوانبها، والسعي إلى تطويرها بشكل دائم، للبعد عن الأنماط الروتينية، والتقليل من البيروقراطية فيها.

لذلك فإن المنظمات الناجحة تسعى دومًا إلى البحث عن الأدوات والأساليب والطرائق التي تزيد من كفاءة عملها، وعمل أفرادها، وإنتاجيتهم، ومن تلك الأدوات والأساليب التي تحقق للمنظمة النمو والاستمرارية التخطيط الإستراتيجي، لهذا فالسطور التالية ستوضح التخطيط الإستراتيجي من حيث: مفهومه، وأهميته، وخصائصه، وأهدافه، ومستواه، وعناصره، وملاحظه، ومتطلبات تطبيقه، ومعوقاته.

أولاً: مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

مفهوم التخطيط الإستراتيجي من المفاهيم المهمة في مجال منظمات الأعمال، لأنه يربط وضع المنظمة بنشاطها المستقبلي، وعن المنهجية التي يجب أن تتعامل الإدارة العليا من أجل مستقبل الشركة، لهذا تناوله العديد من الباحثين والكتاب من خلال توضيح مفهوم التخطيط الإستراتيجي.

فعره (الكبيسي، 2012، ص.13) بأنه "عملية أو مجموعة عمليات يتم من خلالها وضع خطط للشركة على المدى الطويل من أجل الاستفادة بفاعلية للفرص والتهديدات من البيئة الخارجية واستغلالها في ضوء نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية للمنظمة".

وعره (مليحة، 2016، ص.18) بأنه "عملية تبدأ بوضع الأهداف ثم التحليل البيئي الجيد للمؤسسة وتحديد الإستراتيجيات والسياسات والخطط التفصيلية التي تضمن تنفيذ الإستراتيجيات بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة".

وعره (الديراوي، 2017، ص.84) بأنه "نظرة المستقبل محدودة الزمن تقي المؤسسة من التقلبات والتغيرات المستقبلية كما تشمل في طياتها العديد من الخطط البديلة التي تقي المنظمة من العوامل الخارجية والتقلبات المستقبلية".

وعرفه (شبات، 2021، ص.5) بأنه "قيام الإدارة العليا بمشاركة العاملين في تحليل بيئتها الداخلية والخارجية لوضع رؤية قادرة على تحقيقها مستقبلا، وبناء رسالة تميز المؤسسة عن غيرها، ووضع الإستراتيجيات القادرة على تحقيق الأهداف طويلة الأجل، مع الاهتمام بخطوات تطبيق الإستراتيجية ومتابعة تطبيقها من خلال الرقابة الإستراتيجية.

ويرى (عمر وصالح، 2021، ص. 338) بأن التخطيط الإستراتيجي يعرف بـ "خطة طويلة الأجل (3-5) يحدد فيها الرسالة والغايات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وطرق تحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيقها، مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية والموارد والإمكانات الحالية للمؤسسة".

فيما ترى (الداودية، 2022، ص.7) أن التخطيط الإستراتيجي هو "التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية للمؤسسة وتحديد الأهداف التي تتوافق مع الإجابة عن سؤال (إلى أين نحن ذاهبون)".

أما (الأحمر ومحمد، 2022، ص.217) فلخص مفهوم التخطيط الإستراتيجي في النقاط الآتية:

- عمليات إدارية منهجية "فكرية وعلمية" للوصول إلى آفاق المستقبل وتحديد أبعاده.
- أهداف بعيدة المدى تعكس التصور الشامل للمنظمة في بيئة المستقبل.
- مجموعة من الخيارات الناشئة عن مقارنة قدرات المنظمة وإمكانات وعوامل البيئة ويفترض أن تكون ملائمة لإنجاز الأهداف.
- عمليات تحويل الخيارات إلى خطط عمل تفصيلية ومتابعة تنفيذ هذه الخطط.

ويمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي بأنه الخطوط المستقبلية للمنظمة التي تخدم الأهداف الإستراتيجية بحيث تعمل على رسم خارطة مستقبلية للمنظمة، لاستغلال الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وكذلك نقاط القوة والضعف في المنظمة.

ثانيا: أهداف التخطيط الإستراتيجي:

يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية دون التقييد بالتفكير في الحاضر أو الماضي مرتكزا على التفكير الواسع، لهذا فالتخطيط الإستراتيجي ينطلق من الداخل إلى الخارج، ويبحث عن مجموعة من المؤثرات الموجودة داخل المنظمة وخارجها لتكوين الاتجاهات الإستراتيجية لها، لتكون الأساس والمنطلق في توجيه العمليات الإدارية ضمن المنظمة (علي، 2023، ص.23).

ويمكن حصر الأهداف العامة للتخطيط الإستراتيجي في الآتي (الحليمي، 2017، ص.17):

1- تحديد المسار المناسب للمؤسسة من خلال التنبؤ بالمستقبل، واحتمالات تغييره.

- 2- تحديد الموارد البشرية والمادية التي تعد من أهم المتطلبات الحقيقية للمؤسسة.
- 3- دراسة الأوضاع التعليمية وتقومها، وذلك بتحليل البيئة الخارجية، وما تواجهه من تحديات ومخاطر، وما تتيحه من فرص، وتحليل البيئة الداخلية، وما فيها من نقاط ضعف وقوة.
- 4- تحسين عملية صناعة القرار، وبيان آثاره المتوقعة.
- 5- إيجاد قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات والبحوث والتقنية التي يحتاجها العاملون في المؤسسة.
- 6- تحسين أداء العاملين في المؤسسات وتحقيق التفوق في الأداء.
- 7- توثيق الروابط بين المدرسة والمجتمع المحلي، وذلك من خلال ربط التنمية التربوية بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ويرى (ظاهر، 2016، ص.15-16) أن استخدام التخطيط الإستراتيجي يعد من الأدوات المهمة لدى الإدارة العليا في المنظمة، فمن خلاله تستطيع المنظمة تقييم مواردها ووضعها الداخلي، ومن خلاله يمكن معرفة قوتها لتحافظ عليها وتبني عليها استراتيجيتها، ومعرفة ضعفها لتحاول معالجتها وتطويرها، وكذلك من خلال التخطيط الإستراتيجي تستطيع المنظمة التنبؤ بالبيئة الخارجية بحيث يمكن استشعار الفرص المتاحة أمامها وإمكانية الفوز بها، والتهديدات التي من الممكن أن تواجه المنظمة، وسبل التغلب عليها، وذلك يساعد المنظمة على التكيف مع التغير المتسارع في العالم.

وأشار (عزت، 2017، ص.54) الى حاجة المنظمات للتخطيط الإستراتيجي، في كونه يحقق الأهداف

الآتية:

1. صياغة وتطوير رسالة الشركة وأهدافها المستقبلية.
2. التأكد من ترابط رسالة المنظمة بأهدافها المستقبلية، وما تم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة للعمل.
3. توجيه وتحديد مسارات العمل في الشركة.
4. صياغة وتوجيه غايات الشركة وأهدافها الإستراتيجية.
5. توفير وتحديد متطلبات تحسين الإنتاجية وتحقيق النمو والاستمرارية للمنظمة.
6. التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لطموحات وأهداف المساهمين والإدارة.
7. توجيه موارد وإمكانات الشركة إلى الاستخدامات الاقتصادية المناسبة.
8. توجيه الجهود البحثية لتطوير إنتاجية الشركة، وتدعيم الموقف التنافسي لها.

ثالثاً: أهمية التخطيط الإستراتيجي:

تتعدد أسباب فشل المؤسسات وتعرؤها، ولكن يبقى عدم وجود خطة إستراتيجية واضحة للمؤسسة هو السبب الأكثر نسبياً للفشل، لذلك أصبح التخطيط الإستراتيجي من الضروريات لنجاح المؤسسات، خاصة بعد التطورات التي شهدتها العالم في مختلف قطاعات المجتمع حيث زادت حدة المنافسة في سوق ريادة الأعمال، مما جعل السوق سوقاً تنافسياً تسعى جميع المؤسسات إلى النمو والبقاء (الداودية، 2022، ص. 21-22).

لهذا تتجلى أهمية التخطيط الإستراتيجي في كونه يشكل الخط الأساسي الذي تنتهجه إدارة المؤسسة في تعاملها مع المستقبل، وتتخذة قاعدة لعملية اتخاذ القرارات ذات العلاقة بأداء المنظمة ونجاحها وفعاليتها (العناتي وآخرين، 2018، ص. 354).

وقد ذكر باترك أوكوما في دليل الإدارة والتخطيط الإستراتيجي لبرنامج التنمية المؤسساتية في مؤسسة (اليوناسو) مجموعة من العناصر عبر فيها عن أهمية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات، وهي (صيام، 2010، ص. 18):

1. **التركيز والتوجيه:** التخطيط الإستراتيجي الجيد يجبر المؤسسة على التفكير بشكل مستقبلي وإعادة التركيز والتنظيم وتصحيح مسار المنظمة.
2. **تحسين النتائج:** إن وجود رسالة وأهداف وخطة عمل واضحة للمؤسسة يؤثر إيجاباً في أداء المنظمة، كما أن وجود خطه مستقبلية واضحة للمؤسسة ونظام متابعة يمكن أن يساهم في تحقيق الأهداف، والوصول إلى درجة كبيرة من الشفافية والمحاسبة.
3. **حل المشاكل:** المؤسسات الأهلية تواجه مجموعة من التهديدات والفرص التي يصعب مواجهتها وحلها بشكل منفصل، والتخطيط الإستراتيجي هو الطريقة لحل القضايا المتداخلة أو المشاكل بطريقة مخطط لها.
4. **فرصة للتعليم وبناء الفريق:** يزود التخطيط الإستراتيجي المؤسسة بفرصة ممتازة لتشجيع التعلم، وتحقيق الالتزام داخل المؤسسة والأفراد ذوي العلاقة.
5. **الاتصال والتسويق:** يمكن أن يكون التخطيط الإستراتيجي أداة اتصال وتسويق فعال، وخاصة أن بعض الممولين للمؤسسات يسألون عن الخطط الإستراتيجية للمؤسسة كمتطلب للمساهمة واستمرار الدعم.

6. التغلب على الأزمات وتجنبها: يساعد التخطيط الإستراتيجي المؤسسة على التغلب على الأزمات الحالية والمستقبلية التي يمكن أن تواجهها، وكذلك يساعدها على تحديد مواردها والحصول على المزيد من الموارد، وامتلاك المهارات، مما يمكنها من تقديم خدماتها بصورة أفضل للمجتمع.

وأشار (البدرى وآخرون، 2021، ص.23) أن أهمية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات يعود إلى الآتي:

1. أن التخطيط الإستراتيجي يساعد على رفع درجة التنبؤ بالمتغيرات البيئية المحيطة للمنظمة، وكيفية التأقلم معها.

2. أن التخطيط الإستراتيجي يزود المؤسسات بدليل إرشادي حول ما الذي تسعى لتحقيقه.

3. أن التخطيط الإستراتيجي يوضح صورة المؤسسة أمام أصحاب العلاقة (المستفيدين، الموظفين، المجتمع).

4. أن التخطيط الإستراتيجي يساعد على وضع مجموعة من المقاييس المحددة التي تساعد على تحقيق النجاح باستمرار.

5. أن التخطيط الإستراتيجي يعد أسلوباً جديداً واسع النطاق على المستوى الإستراتيجي.

أما (الأحمر ومحمد، 2022، ص.218) فإن أهمية التخطيط الإستراتيجي عنده تتمثل في النقاط الآتية:

1. تحديد وتوجيه المسألة الإستراتيجية للمنظمة.

2. صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.

3. تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.

4. تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

5. تحديد وتوفير متطلبات تحقيق الأداء، وتحقيق نمو وتقديم المنظمة.

6. التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصصلحة أعضاء المنظمة.

7. توجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية.

8. توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي، والتأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها، وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.

رابعاً: خصائص التخطيط الإستراتيجي:

في ظل الأحداث والتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم منذ بداية الألفية الثالثة نتيجة ثورة الاتصالات والمعلومات، أصبح العالم يواجه المزيد من التحديات والصعوبات التي تفرض على المنظمات سرعة الاستجابة والتكيف مع هذه التغيرات، الأمر الذي دفع بالمختصين والخبراء في المنظمات لاستخدام التخطيط الإستراتيجي كضرورة (الحسن والعفيف، 2010، ص.12).

وإن نجاح التخطيط الإستراتيجي يرتبط إلى حد كبير بما يحتويه من خصائص فريدة ومتجددة ومرونة وقدرة على الاستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية، لهذا عملية التخطيط الإستراتيجي تتم بمجموعة من الخصائص، أهمها:

1. **المرونة:** يتميز التخطيط الإستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.
2. **المستقبلية:** ينظر التخطيط الإستراتيجي إلى المستقبل، فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من أنه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لغرض معرفة واقع المنظمة فإنه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل (أحمد، 2013، ص.10-11).
3. **الفلسفة:** يعد التخطيط الإستراتيجي عملية تفكير وتأمل في المستقبل، إذ لا بد للإدارة العليا والعاملين في المنظمة، وفي جميع المستويات التنظيمية، من الاقتناع بفوائد التخطيط الإستراتيجي وأهميته، وممارسته في جميع الأنشطة في المنظمة، وهذا لا يتم إلا باعتماد التخطيط الإستراتيجي فلسفةً ومنهاج حياة.
4. **الشمولية:** يعد التخطيط الإستراتيجي نشاطاً يشمل المنظمة كلها، وهو نظام متكامل يتم بشكل معتمد، كما أنه نظام يتم من خلاله تحديد مجالات التميز للمنظمة، وتحديد أعمالها، وأنشطتها في المستقبل، وتعمل شمولية هذا النظام على زيادة فعالية العاملين، وتخلق لديهم الرغبة في تحسين مستقبل تلك المنظمات، مما يولد الشعور بالمسؤولية تجاه تحقيق أهداف المنظمات التي يعملون بها (الحسن والعفيف، 2010، ص.12).
5. **العملية:** التخطيط الإستراتيجي عملية تبدأ مع وضع الأهداف التنظيمية، وتحديد الإستراتيجيات والسياسات لتحقيقها، ووضع الخطط التفصيلية التي تضمن الإستراتيجية حتى تتحقق الغايات المرجوة، إنها عملية التقرير المسبق لأنواع الجهود التخطيطية التي يجب القيام بها، متى يجب القيام بها، وكيف يجب القيام بها، وماذا يمكن عمله من النتائج المتحققة (سلامة، 2019، ص.148).

6. **عدم التأكد:** يبنى التخطيط الإستراتيجي على عنصر عدم التأكد، لأن المتغيرات المستقبلية يكتنفها الغموض والأخطار، لعدم توافر المعلومات اللازمة بشأنها، مع وجود صعوبة في التنبؤ المستقبلي لها، الأمر الذي يستلزم تعاون ومشاركة جميع المستويات الإدارية لتحليل نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة والفرص والتهديدات البيئية، ولا يتم ذلك إلا من خلال التخطيط الإستراتيجي لمواجهة حالات عدم التأكد (شراب، 2011، ص.22).

7. **الهيكلية:** عبارة عن عملية منظمة تسعى إلى تحديد الغايات والأهداف والسياسات والإستراتيجيات التشغيلية، وهي أيضا تعمل على وضع الخطط التفصيلية لتطبيقها وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة، فالتخطيط الإستراتيجي يربط ثلاثة أنواع من الخطط مع بعضها بعضاً، وهي الخطة الإستراتيجية، والخطط أو البرامج المتوسطة المدى، والخطط أو البرامج القصيرة المدى، وهذه الهيكلية تساعد الإدارة العليا على تحويل الخطط الرئيسة إلى قرارات محددة باتجاه تحقيق الأهداف النهائية (صبري، 2010، ص.17-18).

فيما أشار (عودة، 2017، ص.31-32) الى أن التخطيط الإستراتيجي يتسم بمجموعة من الخصائص

الآتية:

1. **الواقعية:** بمعنى التخطيط الإستراتيجي يراعي واقع المنظمة وبيئتها الخارجية، ويأخذ بنظر الاعتبار الإمكانيات والموارد المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.
2. **التوافق والتكامل:** بمعنى أن التخطيط الإستراتيجي متكامل داخلياً بين جوانبه، متسق في أجزائه المختلفة، متوافق خارجياً مع البيئة مرتبط بحاجات التنمية الشاملة ومتطلباتها.
3. **الاستمرارية:** معنى أن التخطيط الإستراتيجي عملية متصلة ومستمرة، وليس مجرد عارض مؤقت لمواجهة ظروف طارئة تنتهي بزوال تلك الظروف.
4. **الدقة:** تعني إتقان العمل على مستوى عال من جودة الأداء، وتعتمد دقة العمل التخطيطي على كفاءة الأجهزة التخطيطية.
5. **الإلزام:** يعد الإلزام صفة أساسية من صفات التخطيط، إذ تعد الخطة بعد إقرارها ملزمة وبدون هذا الإلزام لا يمكن ضمان تنفيذ الخطة.

خامساً: مستوى التخطيط الإستراتيجي:

يغطي التخطيط فترات مختلفة طويلة أو قصيرة الأمد، فالتخطيط الإستراتيجي يتطلب مشاركة الإدارة العليا، إذ يتعامل التخطيط طويل الأمد مع قضايا الشركة من توسعة ونمو في الإنتاجية والمنتجات والأسواق أو تقليصها، أما التخطيط القصير الأمد فيغطي عاما واحدا، أو أقل، وهو من مسؤوليات الإدارة التشغيلية، كما أنه يركز على قضايا، مثل: تحديد السوق المستهدف، أو الخطة التسويقية المثلى بحيث تكون الخطط القصيرة الأمد متطابقة مع الخطط الطويلة الأمد (حلو، 2009، ص.108).

وأشار (عوده، 2017، ص.36) إلى ثلاثة مستويات للتخطيط الإستراتيجي، هي:

1. التخطيط الإستراتيجي على مستوى المؤسسة: وهذا المستوى يهتم بالعمل الإستراتيجي واتخاذ القرارات الإستراتيجية على مستوى المؤسسة كلها.
2. التخطيط الإستراتيجي على مستوى الوحدات: وهذا المستوى يهتم بالعمل الإستراتيجي على مستوى الوحدات داخل المؤسسة.
3. التخطيط الإستراتيجي على المستوى الوظيفي: وهذا المستوى يهتم بالعمل الإستراتيجي على مستوى الأقسام داخل المؤسسة.

سادساً: ملامح التخطيط الإستراتيجي:

أشار (شراب، 2012، ص.21) أن هناك مجموعة من الملامح التي تمكنها من التعرف على التخطيط الإستراتيجي في المنظمات:

1. في أنه نظام متكامل يتم بشكل معتمد وبخطوات متعارفه بها.
2. في أنه نظام يحدد مسار المنظمة في المستقبل البعيد، ويتضمن ذلك تحديد رؤية الرسالة ورسالتها، وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك، والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد.
3. في أنه نظام يتم من خلاله تحديد المجالات التي تميز المنظمة، وتحديد مجال أعمالها وأنشطتها مستقبلا.
4. في أنه رد فعل مدروس لكل نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة، وللتحديات والفرص الموجودة في البيئة، وذلك لتطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المتاحة أمام الشركة في المستقبل.
5. في أنه أسلوب عمل على مستوى الإدارة العليا، والإدارة التنفيذية، بشكل يحدد ويعبر عن إسهام كل مستوى إداري ووظيفة داخل المنظمة.

6. في أنه أسلوب يحدد العوائد والمزايا التي ستعود على المنظمة وأصحاب المصالح، سواء كانت مزايا اقتصادية أو غير اقتصادية وهو ما يبرر نمو واستمرارية المنظمة.

سابعاً: متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي:

لتطبيق التخطيط الإستراتيجي، يستوجب توافر مجموعة من المتطلبات، يمكن تلخيصها بالآتي (جاد الرب، 2016، ص.101-103):

1. **توافر نظام الحوافز:** ويهدف نظام الحوافز عادة إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ

الفعال للتخطيط الإستراتيجي والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ، فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع الإستراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة، ولتحقيق ذلك لا بد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه.

2. **توافر التفكير الإستراتيجي:** يشير التفكير الإستراتيجي إلى توافر المهارات والقدرات اللازمة لممارسة

القيادة الإدارية مهام التخطيط الإستراتيجي بحيث يمد صاحبه بالقدرة على تحليل، وفحص البيئة الداخلية والخارجية، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق.

3. **توافر نظم المعلومات الإستراتيجية:** للمعلومات دور أساسي في عملية التخطيط الإستراتيجي وبناء

الإستراتيجية، فالمعلومات المترتبة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود القيادات الإدارية في وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجيات، كما أنها تسهم في تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها.

4. **توفر نظام مالي:** يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوافراً فيفضل أن

يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الإستراتيجية، إذ أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.

5. **توافر التنظيم الإداري السليم:** حيث ينبغي توافر تنظيم إداري مرن ودقيق قادر على التكيف مع

المتغيرات الإستراتيجية واستيعاب الأهداف الإستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله.

فيما أشار (دويكات، 2012، ص.34-35) الى مجموعة أخرى من المتطلبات الأساسية للتخطيط

الإستراتيجي، هي:

1. **المرونة الإستراتيجية** : إن ما يميز عصرنا الحالي هو سرعة حدوث التغيير إذ لا يمكن للمنظمة أن تعمل

بمعزل على ذلك، بالإضافة إلى التغيير في سلوك الزبائن والموردين والعاملين والمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، لذلك لا بد من المنظمة أن تتبنى إستراتيجيات مرنة تساعدتها التكيف مع هذه التغييرات.

2. **التزام الإدارة العليا للمنظمة**: حيث يعد التزام الإدارة العليا من أهم مقومات التخطيط الإستراتيجي،

ويجب أن تكون الإدارة العليا في الشركات ملتزمة بوضع رؤية ورسالة واضحة، وإشراك كافة المستويات الإدارية في عملية التخطيط الإستراتيجي، وتوفير كافة المستلزمات المطلوبة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية، بالإضافة إلى متابعة النتائج الفعلية للخطة الإستراتيجية وتبني النظم الإدارية العصرية التي تضمن تسهيل الأعمال وضمان نجاحها.

3. **توافر الموارد البشرية الكفاءة**: حتى تتمكن المنظمات من تنفيذ خططها الإستراتيجية لا بد لها من

ضمان توافر الكادر البشري المؤهل من خلال تحديد احتياجاتها من العاملين تماشياً مع خططها الإستراتيجية، وتعيين العاملين وفق معايير الكفاءة، وتبني خطه تدريب سنوية لرفع كفاءة العاملين، اتباع الأساليب المتطورة لتحفيز العاملين، وتوفير بيئة العمل الملائمة لتشجيع العاملين على المبادرة والإبداع ونشر الوعي لدى العاملين برؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجيتها وسياستها.

4. **التحسين الشامل والمستمر**: التحسين الشامل والمستمر أحد أهم مقومات التخطيط الإستراتيجي

بحيث يجب على المنظمات أن تعمل وبشكل دائم ومستمر على مواكبة التطورات، وخاصة في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات الحديثة، والعمل على تحديث أنظمة العمل لديها، وتحديث البنية التحتية لها، والاستثمار في البرامج والأنظمة الحوسبة الحديثة، بالإضافة إلى مراجعة إجراءات العمل لديها بشكل مستمر.

ولخص (المسلمي، 2012، ص.38) مجموعة من المتطلبات التي تساعد على نجاح التخطيط

الإستراتيجي، وهي:

1. وجود برنامج زمني مناسب، ووضوح المخرجات، ومؤشرات الأداء، والمرونة والسهولة في الاتصالات

ونظم المتابعة والتصحيح.

2. قيام التخطيط الإستراتيجي على نظام واقعي متكامل بعيد عن التخمين والحدس.

3. القرارات لا بد أن تكون واقعية يمكن تطبيقها وقريبة التناول، وأن تركز على أولويات العمل بها، وأن تكون قابلة للتقييم والمتابعة والرقابة.
 4. الخطة لا بد أن تكون نابعة من واقع بيئة العمل، وأن يشترك في وضعها جميع العاملين الذين يهمهم ذلك لضمان تفاعل الجميع وحماسهم لتطبيقها.
 5. وجود حاجة من قبل الأفراد والمجتمعات إلى تنمية وتطوير ذاتها.
 6. أن تكون الخطة الموضوعية قابلة للتطوير والتعديل والزيادة والنقصان ومنسجمة مع الأهداف الموضوعية لتحقيق النماء والتطور.
 7. أن تعمل الإدارة العليا والتنفيذية على تذليل العقبات التي تعترض تنفيذ الخطة.
 8. أن تعمل الخطة على طرح الأفكار وتلقي الاقتراحات من خلال التغذية المرتدة.
- وترى الباحثة أن تطبيق التخطيط الإستراتيجي لدى مؤسسة صلة للتنمية يتطلب الآتي:
1. امتلاك قيادات مؤسسة صلة للتنمية القدرات والمهارات في التخطيط الإستراتيجي.
 2. أن تمتلك مؤسسة صلة للتنمية ثقافة تنظيمية مشجعة للعمل.
 3. وجود فريق عمل مؤهل وخبير يؤمن بالتخطيط الإستراتيجي.
 4. توافر الموارد البشرية والمادية اللازمة للتخطيط الإستراتيجي.

ثامناً: معوقات التخطيط الإستراتيجي:

يرى (ظاهر، 2016، ص.21) أن عملية التخطيط الإستراتيجي عملية تحتاج إلى توافر جهد الموظفين في المنظمة، كي يتم التخطيط بشكل صحيح، إلا أن العديد من المؤسسات بشكل فعلي تواجه معوقات في عملية التخطيط بفعل الظروف المحيطة بها، وضعف الثقافة الموجودة لدى العاملين بشأن عملية التخطيط، وعدم وضوح المهام والمسؤوليات في كافة أقسام المنظمة، وعدم تواجد متخصصين في مجالات التخطيط لتنفيذ عملية التخطيط، بالإضافة الى خوف الإدارة العليا من التغيير.

وتطرق خبراء بيمك (2006) إلى مجموعة من معوقات التخطيط الإستراتيجي، وتتمثل في الآتي (وزوز،

2019، ص.20-21):

1. ثقافة المنظمة لا تحث على المشاركة.
2. عدم قدرة القيادات الرئيسة على التخطيط الإستراتيجي.
3. عدم توافر الموارد والإمكانات الأساسية والقدرات.

4. الصراعات الداخلية في المنظمة.

5. عدم توافر معلومات كافية للتخطيط الإستراتيجي.

6. صياغة الرسالة لا تتناسب مع الرؤية المحددة.

وأوضحت (الداودية، 2022، ص.29) في دراستها أن هناك مجموعة من المعوقات، تنقسم إلى معوقات

عامة ومعوقات خاصة، يمكن توضيحها في الشكل (1.2):

شكل (1.2) معوقات التخطيط الإستراتيجي



المصدر (الداودية، رحمة بنت علي بن خماس. (2022). أثر التخطيط الإستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. رسالة ماجستير ، جامعة الشرقية، سلطنة عمان، ص.29)

فيما أشار العتيبي (2012، ص. 19-20) إلى مجموعة من المعوقات في عملية تطبيق التخطيط

الإستراتيجي في المنظمات، وتمثل في الآتي:

1- عدم رغبة الإدارة العليا في المنظمة أو ترددهم في استخدامه، وقد يرجع إلى:

أ. اعتقاد إدارة المنظمة بعدم توافر الوقت اللازم للقيام بعملية التخطيط.

ب. اعتقاد إدارة المنظمة بأنه عمل ليس ضمن مسؤولياتهم.

ج. اعتقاد إدارة المنظمة بأنهم لن يحصلوا على الدعم اللازم للقيام بعملية التخطيط.

2- تغيرات البيئة الخارجية واضطرابها مما يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يبدأ بسبب:

أ. التغير المفاجئ لأحد عناصر البيئة الاقتصادية والقانونية والسياسية.

- ب. ارتفاع تكاليف المتابعة التغيرات والاضطرابات عن قرب وبصورة مستمرة.
- 3- مشاكل التخطيط الإستراتيجي حيث تترك انطبعا سينا في ذهن الإدارة بسبب:
- أ. مشاكل وضع النظام والغموض فيه تحد من تقبل الإدارة لفكرة التخطيط.
- ب. مشاكل عملية جمع البيانات والتحليل لوضع الخطة الإستراتيجية بحيث لا تجعل المدير مقدرًا بالقدر اللازم لأهمية الفكرة.
- ج. وجود الأخطاء في إدارة الخطط الإستراتيجية السابقة مما يجعل الإدارة تعتقد بأن التخطيط الإستراتيجي غير لازم وغير مُجد.
- 4- قلة الموارد المتاحة وصعوبة الوصول وادارتها ونقص في القدرات اللازمة.
- 5- الجهد والوقت الكبيران اللذان يحتاج إليها التخطيط الإستراتيجي؛ لأن مناقشة عناصر التخطيط الإستراتيجي في الشركة يستغرق وقتًا طويلاً من الإدارة العليا، مما يحتاج إلى المعلومات والبيانات الإحصائية المكلفة.
- 6- ضعف قدرة الإدارة الإستراتيجية على إدراك الفرص والتهديدات الحقيقية للشركة.
- 7- الميل نحو تجاهل المعلومات المتعلقة باتجاهات تغيير غير مألوفة.
- 8- جمع البيانات غير الملائمة حول التغيرات الإستراتيجية في البيئة الخارجية والداخلية.
- 9- اضطراب البيئة الداخلية التي تؤثر في عمل الشركة وتعرضها إلى مشاكل يخلق بيئة غير مناسبة داخلها.

تاسعاً: أبعاد التخطيط الإستراتيجي:

تتباين آراء الباحثين والمهتمين في العمل الإداري في تحديد عناصر التخطيط الإستراتيجي، وهذا التباين نابع من خلفياتهم النظرية والعلمية من جهة، ومن خبراتهم وتجاربهم العلمية التي يمتلكونها من جهة أخرى، وفي هذا البحث سنتناول العناصر التالية (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، تنفيذ الإستراتيجية، تقييم الإستراتيجية)، وفيما يلي عرض لتلك العناصر (أبو حسنه، 2014، ص.16-22):

1. الرؤية:

إذا رفعنا رؤوسنا ونظرنا إلى المستقبل، ورسمنا خطوطاً من الواقع الذي نقف فيه إلى المستقبل الذي نطمح أن نصل إليه، نكون قد عرفنا أين نتجه، وكيف نتحكم بالظواهر ونوظفها في خدمتنا للسير على الخطوط التي رسمناها، وكل ذلك بفضل الرؤية التي من حقنا أن نراها ترسم على أفق حياتنا.

والرؤية هي المسار المستقبلي الذي يحدد الوجهة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها، والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه، ونوعية الإمكانيات والقدرات التي تخطط لتنميتها (عياش وبرايم، 2017، ص. 470).

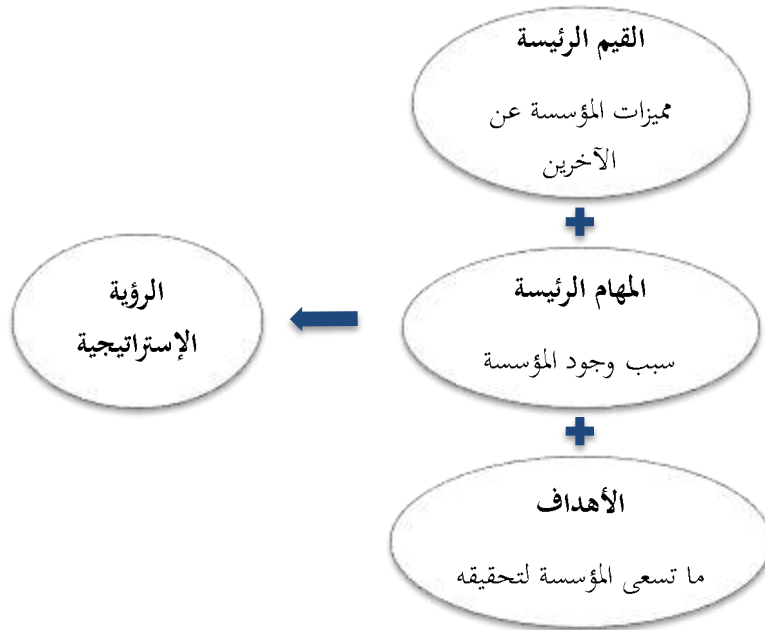
والرؤية أيضا "تصور يجمع بين الخيال والواقع، الحلم والحقيقة، يخترق حاجب الزمن، ينطوي على تحديات الدور والغايات المستقبلية لمنظمة ما، تتجاوز إلى حد كبير بيئتها ووضعتها التنافسي الحالي (المغربي، 2006، ص139).

كما أن الرؤية "وصف لطموحات المؤسسة في المستقبل، تتسم بالعمومية والشمول بدون تحديد للوسائل اللازمة للوصول لهذه الطموحات" (السكرانة، 2010، ص.157).

ويمكن تعريف الرؤية بأنها الطموح المستقبلي المتمثل في الاهداف والغايات الذي ترغب فيه المنظمات الوصول اليه.

وبشكل عام تتكون الرؤية الإستراتيجية من ثلاثة عناصر رئيسة، كما يظهرها الشكل الآتي:

شكل (2.2) عناصر الرؤية الإستراتيجية



المصدر (زعيبي، رحمة. (2014). أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن). رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير - بسكرة، الجزائر، ص.40).

ويعد وجود رؤية إستراتيجية واضحة للمنظمة بمنزلة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة، فعملية صياغة الرؤية الإستراتيجي ليست مجرد سباق في اختيار الشعارات المنمقة والعبارات الجذابة، ولكنها منهج

في الفكر الإستراتيجي المتعلق بمستقبل المؤسسة، ونوعية نشاطها المطلوب ، ومكانتها السوقية المتوقعة، والذي يساعد على وضع المؤسسة لمسار استراتيجي فعال تلتزم به الإدارة (زعيني، 2014، ص.40).

ولكي تكون الرؤية جيدة لا بد أن تتصف في مجموعة من الصفات، هي (الشميلي، 2017، ص.64):

1. الاختصار بحيث يمكن حفظها.

2. الوضوح والإيجابية.

3. الترابط مع الأهداف المؤسسية.

4. الواقعية والشمولية.

5. معلنة ومنشورة.

6. ثورية، درامية، متفردة.

2. الرسالة:

يرتبط وجود أي مؤسسة برسالة معينة تسعى لتحقيقها، وتشتق الرسالة من البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، ومن المجتمع الذي تنتمي إليه، وهي وثيقة مكتوبة أساسها القيم والاعتقادات، وتعليمات الطريق الذي تسير فيه المؤسسة، وتحدد علاقاتها مع أصحاب المصالح الرئيسة فيها.

وهي "عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المؤسسة وطبيعة النشاط الذي تمارسه وتمثل الخصائص الفريدة في المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة" (الشميلي، 2017، ص.61).

وهي القاعدة التي يتم من خلالها تحديد الأهداف والسياسات، وهي الإطار المميز للمؤسسة، وتكتسب الرسالة أهميتها من خلال تحديد نوعية احتياجات العملاء، ويجب على الإدارة أن تحدد ما عليها فعله، وذلك حتى تضمن تحقيق النمو والتطور (الداودية، 2022، ص.24).

كما أنها " الاطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات، من حيث: مجال نشاطها وهدفها، والذي يبين السبب الجوهرى لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارستها" (السكرانة، 2010، ص.177).

وتعرفها الباحثة "بأنها عبارة عن قيم ومعتقدات تضح سبب وجود المنظمات وطبيعة الأنشطة التي تمارسها والميزة التنافسية التي تمتلكها".

وأشار (الدوري، 2005) المشار إليه في (صيام، 2010، ص.33) أن رسالة المنظمة لها مجموعة من

الخصائص، تعبر عن أسباب وجودها، وتتمثل في الآتي:

1. تعبر عن فلسفة المنظمة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلا.

2. التطابق مع أهداف المنظمة وغاياتها.
 3. ضرورة انسجام الإستراتيجيات والسياسات مع الأهداف على مستوى المنظمة أو على مستوى الوحدات أو البرامج.
 4. تكيف رسالة المنظمة مع الظروف البيئية للمنظمة، سواء كان على مستوى البيئة الداخلية، أو على مستوى البيئة الخارجية.
 5. أن تتسم الرسالة بالوصف الدقيق لكيفية تحقيق المنظمة لأهدافها المرغوبة.
 6. قدره الرسالة على ترسيخ القيم والمعتقدات بما يتلاءم مع قيم وظروف المجتمع بزمان ومكان معينين.
 7. قدره الرسالة، على تحقيق المسؤولية الاجتماعية، وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
 8. تكامل الرسالة، وذلك من خلال قدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة، سواء بين الأنشطة والأقسام، أم على مستوى المنظمة ووحداها، وإمكانية تحقيق أهداف المتعاملين.
- ويرجع اهتمام المؤسسات بتحديد رسالتها إلى عدد من الأسباب هي (الشميلي، 2017، ص.62):

1. ضمان الإجماع على غايات وأغراض واحدة للتنظيم.
2. بناء أسلوب وطابع عام، ومناخ تنظيمي موحد.
3. تسهيل عملية ترجمة الأهداف إلى أعمال تحتوي على مهام وأنشطة.
4. الإمداد بالأسس الواضحة والمعايير المحددة لعملية الاختيار الإستراتيجي.

3. الأهداف:

الواقع أن الرؤية والرسالة والأهداف ترتبط معاً ارتباطاً وثيقاً، فالرؤية تصور لمستقبل المؤسسة الذي تطمح للوصول إليه، والرسالة هي الغاية من وجود هذه المؤسسة التي تحدد ما ستقوم به من أجل تحقيق هذه الرؤية، ولترجمة الغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، يجب أن يكون هناك أهداف تعمل على ترجمة هذه الغايات، وتنبثق من رؤية المؤسسة.

وتعرف الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بالنتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال قيامها بأنشطتها، وهناك نوعان من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة: أولهما الغايات، وتعبّر عن أهداف طويلة الأجل للمنظمة، وتمثل ما يراد تحقيقه بدون أي تحديد كمي للنتيجة، أما النوع الثاني فأهداف تحمل معنى الكمية، مثل: أن تسعى المنظمة إلى زيادة مبيعاتها بنسبة (10%) في مدة زمنية محددة (شراب، 2012، ص.27).

ويعرف الهدف الاستراتيجي بأنه "كلمة أو عبارة مقتضبة متجزأة من الرسالة، جرى توسيعها لكي تعبر عما تريد الرسالة تحقيقه، وبهذا تصبح الرسالة واقع ملموس" (الكرخي، 2009، ص.242).

كما انه "المقصد أو الوضع التي ترغب المؤسسة الوصول إليه في المستقبل، والذي يأتي في حدود الرؤية ، ليترجم الرسالة بصورة أكثر تفصيلاً" (مُجّد، 2011، ص.312).

ويمكن تعريفه الهدف الاستراتيجي " ترجمة لرؤية المستقبلية للمنظمة، وتصور مختصر لرسالتها، يتم تلخيصها بعبارات مقتضبة تكون واضحة ومفهومة للموظفين".

ويجب عند تحديد الأهداف مراعاة أن تكون دقيقه وواضحة ومنطقية، وأيضاً لا بد أن تكون مقبولة ومفهومة للموظفين، وتتوافق مع إمكاناتهم وقدراتهم، كما أنها تكون قابلة للقياس والتقييم لمعرفة هل تم تحقيقها بناء على ما تم تحديده (الداودية، 2022، ص.25).

وحتى تكون الأهداف الإستراتيجية مميزة وفريدة لا بد أن تتسم بخصائص تعكس هذا التميز، وهي (عايض وعمر، 2020، ص110-111):

1. أن تكون ملائمة، بحيث تتناسب الأهداف الموضوعية مع رؤية المنظمة ورسالتها، فكل هدف يجب أن يسهم في تحقيق رؤية ورسالة المنظمة.
 2. أن تكون الأهداف قابلة للقياس ووضع المؤشرات التي تسهم في قياس الأهداف.
 3. أن تكون دقيقه الصياغة، بحيث يكون فهمها موحداً، وأن تصاغ على شكل نتائج متوقعة.
- وللأهداف الإستراتيجية أهمية كبيرة في المنظمة، كوئها (أبو حسنه، 2014، ص.27):
1. توضيح النتائج المرغوبة وترسم الاتجاه الواجب السير فيه، وتعد مرشداً لاتخاذ القرارات.
 2. تساعد أفراد المؤسسة والأطراف المعنية على فهم أدوارهم في مستقبل المؤسسة.
 3. تقلل من حدة الصراع المحتمل خلال تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
 4. تساعد على تحديد الأولويات المؤسسية.
 5. تسهم في وضع المعايير والمقاييس التي يمكن من خلالها مراقبة وتقويم أداء الموظفين وفرق العمل، والأقسام، والوحدات، والمؤسسات وتقويمها.

4. التحليل البيئي:

تستند عملية التخطيط الإستراتيجي إلى اعتقاد مفاده: أن المؤسسات يجب أن تراقب الأحداث والاتجاهات الداخلية والخارجية بشكل مستمر، ذلك بسبب التغيرات التي تحصل بسرعة عالية، وعليه يجب أخذ الإجراءات المناسبة لمواكبة هذه التغيرات.

والتحليل البيئي الاستراتيجي يعرف بأنه "عملية بحث وتحليل بيئة العمل بالنسبة للمؤسسة لما من شأنه الإسهام بفاعلية في زيادة قدرة وكفاءة المؤسسة" (المسلمي، 2012، ص.25).

وتعرف أيضا بانها "مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم التحديات التي تواجه المؤسسة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المؤسسة". (زعيبي، 2014، ص.44).

وأشارت (الذجاوي، 2021، ص.335) أن التحليل البيئي يعني تحليل البيئة الداخلية والخارجية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف داخل المنظمة، وكذلك الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، مما يدعم المنظمة في عملية بناء توجهاتها الإستراتيجية من خلال تبني الخيار الإستراتيجي الأفضل لها.

ويمكن تعريفها بأنها دراسة البيئة الداخلية للمنظمة للتعرف على نقاط القوة التي تمتلكها للاستفادة منها ونقاط الضعف لمعالجتها، ودراسة البيئة الخارجية من خلال التعرف على الفرص الممكنة للاستفادة منها، والتحديات التي يمكن ان تواجه المنظمة في السوق التي تستهدفها.

والتحليل البيئي أحد العناصر الأساسية في عملية التخطيط الإستراتيجي، كونه يهتم بالمواءمة بين المنظمة وبيئتها، وهي خطوة مهمة لنجاح المنظمة في السوق التي تستهدفها (علوان وآخرين، 2020، ص.129).

فيما أوضح (عبدالعزیز والرعي، 2021، ص.221-222) أن التحليل البيئي للإستراتيجية يتمثل في

تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، ويمكن توضيح ذلك في الآتي:

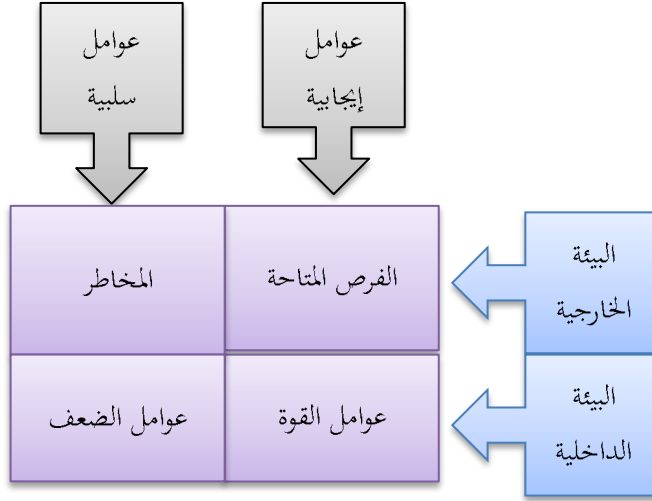
- **البيئة الداخلية:** تتمثل البيئة الداخلية في العوامل والمتغيرات الواقعة داخل نطاق المنظمة نفسها، وتعد

مصدراً لتمكّنها وقوتها أو ضعفها، كما أن تلك العوامل تقع بشكل كبير تحت سيطرة قيادة المؤسسة،

كما تشكل الإطار العام الذي تؤدي فيه المنظمة مهامها وأنشطتها المختلفة.

- **البيئة الخارجية:** تتمثل البيئة الخارجية بالإطار العام الذي تستخدمه المنظمة لممارسة أنشطتها، وتتمثل في جميع العوامل التي من شأنها أن تؤثر في المنظمة، بما في ذلك الفرص والتهديدات الواقعة خارج المنظمة، ومن ثم خارج سيطرتها في المدى القصير. والشكل (3.2) يوضح ذلك:

شكل (3.2) التحليل البيئي الإستراتيجي



(المصدر: صيام، آمال نمر حسن. (2010). تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ص.31)

وأشار البلطة (2020، ص.49-50) بأن مرحلة التحليل البيئي تحتاج إلى تجميع البيانات والمعلومات المساعدة لاتخاذ القرارات السليمة، وتتمثل تلك البيانات والمعلومات في الآتي:

- أ. المعلومات التاريخية: وتتمثل في القيم السابقة للظواهر واتجاهاتها للزيادة أو الانخفاض.
- ب. المعلومات الحاضرة: تتمثل في أبعاد الموقف كما هو الآن (نقطة الزمن الحالية).
- ج. المعلومات المستقبلية: تتمثل بالتنبؤات بالأحداث المتوقعة مستقبلاً، وعلى أساسها تضع الإدارة تقديراتها واحتياجاتها، وهي عنصر أساسي في عملية التحليل الإستراتيجي.

5. تنفيذ الإستراتيجية:

بعد الانتهاء من عملية التحليل البيئي للمؤسسة، وصياغة الرسالة ورؤيتها التي تطمح المؤسسة الوصول إليها، واشتقاق الأهداف الإستراتيجية التي تعمل على تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها، فإنه لا بد من ترجمة هذه الأهداف لتنتقل من الصياغة الورقية إلى التطبيق العملي، وهنا نقصد بتنفيذ الإستراتيجية.

وتعرف بأنها "عملية وضع السياسات والخطط التي تم صياغتها سابقاً قيد التنفيذ، وذلك من خلال إعداد البرامج والموازنات وإجراءات العمل اللازمة للوصول للاختيار الإستراتيجي الأمثل الذي يعظم الفوائد للمنظمة، والعمل على تخصيص الموارد المختلفة الذي تضمن تحقيق ذلك الخيار الإستراتيجي، ليتم بعد ذلك عملية تنفيذ الإستراتيجية (دويكات، 2012، ص.32).

وتعرف بأنها "القيام بالإجراءات اللازمة لتحقيق الغايات، والاهداف، والاستراتيجيات والذي يقتضي تخطيط الاعمال والإجراءات، ومساهمة القيادة العليا، والالتزام بالخطوة واستقطاب الموارد" (حمدان وإدريس، 2007، ص.293).

وايضا تعرف بانها "المجموعة الكلي للأشطة والاختبارات اللازمة لوضع الاستراتيجية المختارة موضوع التنفيذ" (مساعدة، 2013، ص.310).

ويمكن تعريف تنفيذ الاستراتيجية عملية تحديد الاجراءات والسياسات والخطط اللازمة لتطبيق رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها، وتحقيق غايات المنظمة.

وشغل التنفيذ للخيارات الإستراتيجية، جزء مهم لكل باحثي التخطيط الإستراتيجي، كونه يشكل حلقة وسيطة ما بين الصياغة والرقابة الإستراتيجية من ناحية وتميزه بالشمولية في علاقته، واحتياجه لأبعاد الحياة الحالية والمستقبلية من ناحية أخرى، وإن النجاح الإستراتيجي في توظيف الطاقات يعتمد على رسم معالم الية التنفيذ الإستراتيجي وتهيئة متطلباته بفاعلية (ظاهر، 2016، ص.19).

وتتمثل عناصر تنفيذ الإستراتيجية في الآتي (الحية، 2015: 27-28):

أ. **الإجراءات:** وتعرف بأنها خطوات تفصيلية أو أساليب تصف كيف يمكن لوظيفية ما أو مهمة ما أن تتم وتحدد الإجراءات لكل الأنشطة المختلفة التي يجب أداؤها حتى يتم الانتهاء من برامج المنظمة وتحديد الأشخاص المنوطين بأداء العمل.

ب. **البرامج الإستراتيجية:** وتعرف بأنها خطة تنفيذية تعمل على تحقيق هدف استراتيجي معين، يحدد لها ميزانية، ومسؤول، وفترة زمنية، ومجموعة من الموارد البشرية والمادية.

ويهدف إعداد البرامج إلى تحويل البيانات الخام التي تم جمعها، وتحديد عدد من الأمور والأولويات التي تتعلق بكل هدف.

ج. **الموازنات:** وتعرف بأنها كشف لبرامج المنظمة بتعابير نقدية مالية، وعادة ما تستخدم الموازنات كخطط يتم من خلالها المراقبة الفعلية للتنفيذ.

وعند تنفيذ الإستراتيجية تواجه المنظمات صعوبات في أثناء عملية تنفيذ الإستراتيجية، وهذه الصعوبات (مليحة، 2016، ص.25):

1. وجود مشكلات غير متوقعة، وضعف التنسيق بين الأنشطة.
 2. أن تستغرق التنفيذ وقتاً أطول مما مخطط له، وحدوث أزمات حول الانتباه عن التنفيذ.
 3. نقص في قدرات الأفراد القائمين على التنفيذ.
 4. عوامل بيئة خارجية لا يمكن السيطرة عليها.
 5. نقص المهارات القيادية والتوجيه لدى الإدارة العليا.
 6. نقص في التعليمات والتدريب لدى المستويات الدنيا من العاملين.
 7. عدم القدرة على تعريف مهام وأنشطة التنفيذ الأساسية.
- وأشار (شراب، 2012، ص.18) أن عملية تنفيذ الإستراتيجية لا تقل أهمية عن عملية صياغتها، لأن عند صياغة الإستراتيجية فإننا نتعامل مع أمور مستقبلية متوقعة قد تختلف هذه الأمور مع بدء عملية التطبيق في الواقع العملي، وهذا يستدعي أن تكون هناك مرونة تسمح بتكييف الخطط مع أي مستجدات قد تحدث في أثناء التنفيذ، كما يستدعي وجود الالتزام الكامل لأفراد المنظمة من مختلف مستوياتها الإدارية والوظيفية لإنجاح عملية التنفيذ واتخاذ كافة الإجراءات التي تسهل في عملية التنفيذ.

6. تقييم الإستراتيجية:

لا تنتهي عملية التخطيط الإستراتيجي عند تنفيذ الإستراتيجية، بل ينبغي أن تتواصل، لمتابعة الأداء الإستراتيجي وتقومه، وهو ما يعكس مدى نجاح المؤسسة أو فشلها في التوجه الإستراتيجي للمؤسسة الذي أخذت به.

وعملية تقييم الإستراتيجية هي المرحلة الأخيرة في عملية التخطيط الإستراتيجي، ويمكن تعريفها بأنها: المرحلة الأخيرة من مراحل بناء الإستراتيجية التي تحدد فيها الإدارة العليا ما إذا كانت الإستراتيجية المختارة قد حققت أهداف المنظمة (علي، 2023، ص.26).

وتعرف بأنها "عمليات السيطرة المستمر على تطبيق الاستراتيجيات المنظمة بصورة كفؤة وفعالة، وبما يضمن تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية لها دون هدر في الموارد والقدرات المادية، والمالية، والتنظيمية" (حمدان وإدريس، 2007، ص.376).

وأيضاً تعرف بأنها "نظام للتأكد من تحقيق المؤسسة لأهدافها، وذلك من خلال وضع مستويات للأداء المستهدف، ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المعايير الموضوعية، للتعرف على مدى تحقيق أهداف الاداء الاستراتيجية" (السكرانة، 2010، ص.306).

ويمكن تعريفها بأنها عملية دورية تقوم بها المنظمة لمراجعة أداؤها الاستراتيجي، وذلك على ضوء المعطيات التي تحصل عليها من خلال تطبيق الخطة الاستراتيجية الموضوعية والتقييم مهمة دورية تتكرر خلال فترات زمنية معينة، إما في نهاية تنفيذ العمل أو في مرحلة متقدمة منه، وهدفه إجراء مسح للأداء الفعلي للمنظمة من خلال مدى تنفيذ الفعالية، أو النشاط، أو البرنامج، أو مدى تحقيق الهدف في الخطة الإستراتيجية، سواء كان ذلك خلال فترة طويلة من الزمن أو قصيرة (أبو حسنة، 2014، ص.31).

وأيضاً التقييم خطوة مهمة يتم في ضوئها معرفة الانحرافات لسرعة الاستجابة لها ومعالجتها بشكل سريع، ونلاحظ أن هذه الخطوة سوف يترتب عليها تقييم الأداء على مدى تحقيق الهدف من عدمه، والكيفية التي تم بها استثمار واستغلال الموارد المتاحة (مصطفى، 2010، ص.16).

ومما سبق فإن عملية التقييم تهدف إلى القيام بنشاطين هما:

1. متابعة الفاعلية في أداء المنظمة وتقومه، للتأكد من أن الأهداف تنجز حسب ما خطط لها.
2. اتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات في الأداء، في صورة تغذية راجعة (أبو حسنة، 2014، ص.31).

ولا يمكن أن تنجح استراتيجيات المنظمة إلا إذا كانت متناسبة مع الإمكانيات الداخلية والخارجية للمنظمة، ولذلك ينبغي أن تقييم ومتابعة تلك الإمكانيات بطريقة واقعية ودقيقة حتى تضع المنظمة إستراتيجياتها في حدود إمكانياتها الحقيقية (مليحة، 2016، ص. 25).

والتقييم مرحلة يتم بها مقارنة الأداء الفعلي ونتائجه مع الأهداف الموضوعية والمخطط لها، وتقييم الإستراتيجية يتم من خلال الخطوات التالية (استانبولي، 2019، ص.21):

1. تحديد معايير للأداء من خلال دراسة وتحليل الأساس الذي تقوم عليه إستراتيجية المنظمة.
2. مقارنة النتائج المتوقعة من تنفيذ الإستراتيجية بالنتائج الفعلية وتقدير مدى الانحرافات عما هو مخطط.
3. اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومعالجة الانحرافات، لكي يتناسب الأداء الفعلي مع الخطط المرسومة ومعايير الأداء.

المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية:

حتى مفهوم تنمية الموارد البشرية باهتمام العديد من المتخصصين من المفكرين الإداريين والباحثين، وكذلك متخذي القرار في منظمات الأعمال المختلفة، وإن ظهور مفهوم تنمية الموارد البشرية يعود إلى ما يحدث في المجتمع العالمي من تطورات تكنولوجية ومعرفية، الأمر الذي زاد من اهتمام المنظمات في تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء وتطويره، لهذا فالسطور التالية سيتم فيها توضيح بشكل شامل لمفهوم تنمية الموارد البشرية، وقبل ذلك سيتم توضيح ماهية إدارة الموارد البشرية التي تعد تنمية الموارد البشرية إحدى وظائفها.

أولاً: مفهوم تنمية الموارد البشرية:

تعرف الموارد البشرية بأنها "مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، وتزداد فعاليتها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم الشفاف والتطوير المستمر والصيانة" (العبري وآخرين، 2020، ص.431).

كما يمكن تعريفها بأنها كافة القوى العاملة داخل المنظمة، سواء أكانوا قيادات إدارية أو ميدانية، عاملين إداريين أو فنيين، يكون هدفهم هو السعي نحو تحقيق أهداف المنظمة، وبقيتها واستمراريتها.

أما تنمية الموارد البشرية فقد عرفها بن جمعة (2020، ص.654) بأنها "عملية منظمة ومدروسة على أسس عملية تتصف بالمرونة، تهدف إلى بناء وتطوير العنصر البشري والاهتمام به سلوكاً وأداءً، مع أخذه في الاعتبار كافة العوامل والأسس والظروف المادية والمعنوية، بغية تحقيق الأهداف والحصول على أفضل أداء".

كما عرفها عبدالرزاق (2020، ص.77-78) بأنها "عملية تعمل على الاهتمام في الأفراد التابعين للمؤسسة والمحافظة على مستواهم الحالي وتطويره للأفضل من خلال رفع كفاءتهم ومعرفتهم وقدرتهم وزيادة خبراتهم في العمل وتوجيه سلوكهم للاتجاه الصحيح، وهذا كله لكي ينعكس إيجابياً على الأفراد والمؤسسة التابعين لها".

وعرفها فاطمي (2022، ص.73) بأنها "العملية التي تعمل على زيادة معارف ومهارات، وقدرات وكفاءة الموارد البشرية التي يتمتع بها المجتمع قصد جعلها فاعلة عند دخول سوق العمل ضمن مؤسسات صناعية أو خدمية، وتكون تنميتها وفق نشاطات وأساليب مختلفة".

وأيضاً عرفها الأمين (2022، ص.17) بأنها "العملية التي تعمل على تطوير المورد البشري للمنظمة من خلال زيادة المعارف، المهارات والقدرات الجديدة لكي يواجه التغيرات التي ستحدث في البيئة سواء الداخلية أو الخارجية للمنظمة".

ويمكن تعريفها بأنها الاهتمام بالعنصر البشري في منظمات الأعمال، هدفها تنمية العاملين وتطويرهم وتحفيزهم وتمكينهم من وظائفهم، والحفاظ على سلامتهم من أجل تحقيق الريادة في الأعمال داخل المنظمة.

ثانياً: أهمية تنمية الموارد البشرية:

تظهر أهمية الموارد البشرية في الإدارة كونها من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمات، وهي من أهم عناصر العملية الإنتاجية فيها، ولا بد من توافر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز، وعلى هذا الأساس فإن وظيفة تنمية الموارد البشرية هدفها الأساسي تحسين درجة الملاءمة بين الأفراد والوظائف، ولها تأثير كبير في جودة أداء الموظف والمنظمة معا (سعد، 2018، ص.22).

والموارد البشرية العنصر الفعال والأهم في المنظمات، وهو أهم ملامح نجاحها، لهذا فإن الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة للمنظمات، ويعود ذلك إلى الآتي (فاطمي، 2022، ص.72):

1. كون المورد البشري يمثل الطاقة الذهنية والفكرية، ومصدراً للمعلومات والابتكارات والاقتراحات، والعنصر الفعال والقادر على المشاركة الإيجابية.

2. كون المورد البشري إذا أحسنت اختياره وإعداده وإسناد العمل الذي يتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر.

3. كون المورد البشري يزيد عطاءه وترتفع كفاءته إذا عمل مع فريق من الزملاء، يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

وتعد تنمية الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة للمؤسسات، إذ لا تتطور المؤسسات وتحقق أهدافها إلا من خلال الاهتمام بالمورد البشري لديها، وتنمية قدراته وكفاءته، لهذا فإن الاهتمام بالموارد البشرية مطلب أساسي، لا يمكن تجنيه في المؤسسات ما دامت تسعى إلى النمو والتطور والاستمرارية، ولعل من أهم ما تقوم به الموارد البشرية في البداية الاختبار الصحيح للطاقت البشرية، ومن ثم تطوير ومعرفة احتياجاته، وأن العلاقة ما بين الموارد البشرية والمؤسسة هي علاقة متكاملة ومتراصة، فنجاح كل منها يعتمد على الآخر (عبدالرزاق، 2020، ص.79).

لهذا فإن الاهتمام بتنمية الموارد البشرية يعود إلى الأسباب الآتية (قرزيز وبوخاري، 2020، ص.85):

1. توجيه الأفراد الجدد وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم، وإرشادهم وتعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.

2. تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد، ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحدد لهم.

3. تهيئة الأفراد لوظائفهم المستقبلية، ولواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية.

4. تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسات في مجالات عدة، منها: عوامة اليد العاملة، والانتشار الواسع للمساحات التنافسية.
5. التنوع والتعدد الثقافي للموارد البشرية داخل المؤسسة الواحدة، جعل إدارة الموارد البشرية تسعى إلى إعداد برامج وحلقات تدريبية بهدف الاستفادة القصوى من هذا التنوع والتعدد الثقافي.
6. هرمية أو شيخوخة الموارد البشرية دفع بالمؤسسات إلى تسطير برامج لإعادة التأهيل، من أجل تسليحهم مجدداً بمهارات وقدرات ومعارف لمواكبة مختلف التطورات.

ثالثاً: أهداف تنمية الموارد البشرية:

إن تنمية الموارد البشرية تهدف إلى تحديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للمورد البشري بالمستقبل، ووضع الإستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك، وتوعيته بأهمية التدريب لتحسين أدائه وزيادة إنتاجاته (قرواط وآخرين، 2021، ص.142).

ومن أجل تحقق تنمية الموارد البشرية، فإن هذا الأمر يتطلب تحليل الفرص والخطط المستقبلية لتنمية مهارات الموارد البشرية، ولأن تنمية الموارد البشرية عملية تدعم فاعلية المستقبل الوظيفي للمورد البشري، فإن الهدف الأساسي منها هو تحقيق أربعة مخرجات تقيس فاعلية المستقبل الوظيفي، وهي: الأداء، الاتجاهات، الهوية، التكيف (قرواط وآخرين، 2021، ص.142).

وهناك مجموعة من الأهداف التي يحققها تنمية الموارد البشرية، سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى المورد البشري، ويمكن توضيحها بالآتي (بوصاع، 2017، ص.24):

1. على مستوى المنظمة:

- تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين الموظفين في المؤسسة.
- تعدد تنمية الموارد البشرية صفة من صفات المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في كل المجالات.
- الرفع من كفاءة وفعالية الأداء الكلي للمؤسسة نتيجة لتحسين أداء مواردها البشرية، وهذا يعود إلى تنمية مهاراتها ومعارفها.
- تحسين معارف ومهارات العمل في كل مستويات المؤسسة.

- تخفيض الحوادث وإصابات العمل نتيجة للخبرة التي يكتسبها الموظفون داخل المؤسسة من عملية التنمية.

2. على مستوى المورد البشري:

- إكساب الموارد البشرية المعلومات والمعارف الوظيفية المتخصصة التي تتعلق بأعمالهم، وأساليب الأداء الأمثل فيها.

- صقل المهارات والقدرات التي تتمتع بها الموارد البشرية.

- تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الموارد البشرية فعلا.

- توسيع معرفة الموارد البشرية وصقل مهاراتهم ورفع قدراتهم عن طريق التشجيع.

- مساعدة الموارد البشرية على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي.

فيما لخص (العمار والقحطاني، 2021، ص.424) أهداف تنمية الموارد البشرية في الآتي:

1. الاستفادة القصوى من جهود العاملين وخبرتهم في إنجاز المهام، وفق المعايير المحددة سلفاً.

2. تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل.

3. إيجاد ظروف عمل جيدة تساعد العاملين على أداء عملهم بصورة جيدة.

4. دغم فرص حصول العاملين على التقدم والترقي الوظيفي من خلال تأهيلهم لذلك.

5. تحديد احتياجات أفراد المنظمة، والعمل على تحقيقها لدعم عملية الاستقرار الوظيفي.

رابعاً: خصائص تنمية الموارد البشرية:

هناك صفات وخصائص تتميز بها تنمية الموارد البشرية نظراً لما للمورد البشري من أهمية، حصرها (بوصاع،

2017، ص.23) بالآتي:

1. تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية:

في وقتنا الراهن يمكن النظر إلى عملية تنمية الموارد البشرية إلى أنها عملية إستراتيجية، فهي تتكون من

مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة التي تهدف لتطوير وتحسين أداء كل من يعمل

بالمؤسسة، وتعلميه كل شيء جديد بشكل مستمر بهدف مساعدتهم على تحقيق مكاسب وظيفية

ومستقبل وظيفي جيد، وفي الوقت نفسه تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات

البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل بغرض رفع الكفاءة الإنتاجية والفاعلية التنظيمية باستمرار لتحقيق الرضا لدى عملائها، وكذلك التكيف والتأقلم مع التغيرات الحاصلة في البيئة.

2. تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة:

إذ تعتمد على التعلم، وتهدف بذلك إلى بناء معارف ومهارات وسلوكيات واتجاهات لدى الموارد البشرية، بغرض تحسين وتطوير أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية، وعليه فهي عبارة عن مساعٍ جادة لإحداث المواءمة بين خصائص الموارد البشرية من ناحية، وخصائص أعمالها الحالية من ناحية أخرى، وجعل أدائها في تحسين مستمر ودائم.

وأشار سبرينة (2015، ص.49) إلى مجموعة من الخصائص التي تتصف بها وظيفة تنمية الموارد البشرية،

وهي:

1. عملية إستراتيجية:

تعمل على تشكيل بنية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسات على اختلافها في الحاضر والمستقبل.

2. عملية مخططة:

مقصودة وضرورية للتغيير والتطوير البشري نحو الأفضل، وبما يخدم أهداف المؤسسة.

3. نشاط مستمر:

باستمرار المؤسسات ككائنات ديناميكية متفاعلة، وتهدف إلى تقليل الفجوة بين واقع المؤسسة بإمكاناتها الحالية وما يجب أن تكون عليه.

4. نظام فرعي:

ضمن مجموعة الأنظمة الفرعية لنظام إدارة الموارد البشرية، الذي يركز على الارتقاء بمستوى الأداء البشري، بما يتكامل مع الأنظمة الفرعية الأخرى داخل المؤسسة.

5. نشاطا شامل:

يمتد ليشمل جميع الموظفين بالمؤسسة بداية من التحاقهم بها، يعمل على ضمان زيادة مقدرتهم على الأداء المتميز.

خامساً: أسباب تنمية الموارد البشرية:

إن تنمية الموارد البشرية والحاجة إليها أصبحت الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية، وفي ظل التحديات والحاجة الملحة فإن من أهم الأسباب التي ساهمت في الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وهي (فتحي، 2015، ص.123):

1. زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها، وظهور وظائف ذات نوعية خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة.
2. تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء، وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم.
3. تهيئة الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة في مجالات متعددة وجعلها خط الدفاع الأول في حماية استقرار المؤسسة.
4. توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم، وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعاً.
5. تهيئة الفرص للموارد البشرية لارتقائهم إلى وظائف ذات مستويات أكبر.
6. تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي في عدة مجالات كالعولمة، اليد العاملة، وانتشار المساحات التنافسية.

واوضح (رشيد، 2016، ص.100) إلى أن هناك أسباب وراء الحاجة الى تنمية الموارد البشرية، ومهي:

1. مواكبة التحول في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات.
2. توجيه الأفراد الجدد أو تعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم وإرشادهم أو تعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.
3. تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم.
4. تهيئة الأفراد لتبؤ وظائف مستقبلية أو تحضيرهم عدة وعددا لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية، والتي تؤثر على إنتاجهم وأدائهم.
5. تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي تفرضها المحيطات الخارجية على المؤسسات في عدة مجالات منها عولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والإحجام والمزايا والنوعيات المختلفة بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة.

سادسا: مجالات تنمية الموارد البشرية:

تنطوي عملية تنمية الموارد البشرية على أبعاد أربعة (شابي، 2003، ص.421):

1. عملية تعليمية: يساهم فيها التعليم العام بوضع الأساس من حيث صقل مهارات العامل، وتزويده بالأسس العلمية المطلوبة.
2. عملية تدريبية فنية: يتم من خلالها تأسيس نشاط العامل على مجموعة قدرات علمية متخصصة يساهمون بها في الإنتاج مساهمة مباشرة.
3. عملية تنظيمية إدارية: يتم فيها تأهيل الأفراد لإدارة وتنفيذ النشاط التنموي بجوانبه المختلفة.
4. مسألة سلوكية: تهدف إلى التأثير في السلوك الاجتماعي للأفراد وتنمية القيم المطلوبة.

سابعا: متطلبات تنمية الموارد البشرية:

إن تنمية الموارد البشرية هي التي تنشأ من رؤية مستقبلية قوية عن قدرات المورد البشرية وطاقاتهم الكامنة ولها هدف واحد مرتبط بهذه الرؤية، وكذلك استراتيجية ملائمة لإنجاز هذا الهدف، ولتحقيق تنمية الموارد البشرية لابد من مراعاة المتطلبات التالية (مروان، 2016، ص.14-15):

1. تنظيم وظيفية تنمية الموارد البشرية بشكل يمكن من تحقيق الملائمة بين الخصائص الفردية واحتياجات المؤسسة.
2. توفير الأفراد والخبرة في تنمية الموارد البشرية وعلى ثلاث مستويات:
 - مستوى الإدارة العليا: وتتطلب عدة خصائص كالإقتناع التام بالموارد البشرية، وتوفير المناخ المناسب للعمل، القناعة الكافية بأهمية المدخل الاستراتيجي ورغبة الاستثمار فيه.
 - مستوى الوحدة أو القسم: هذا المستوى يمكن العمل عن قرب مع المديرين المباشرين.
 - مستوى العليمات: المهارات الخاصة بالعلاقات بين الافراد والخبرة الفنية في الوظائف وعلميات محددة للتدريب والتنمية (بومرداس، 2017، ص.35).
3. إدارة موارد بشرية فعالة وإنجاز الأعمال والمهام الخاصة بهم بكفاءة عالية وهذا يتطلب وجود متخصصين على درجة عالية من الخبرة العلمية والعملية.
4. الربط بين تنمية الموارد البشرية والمؤسسة وذلك بتحديد احتياجات كل من المستوى الاستراتيجي، المستوى الإداري ومستوى العمليات، وكذا رسم الخطط الإستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات.

5. رؤية مستقبلية وثقافة لتنمية الموارد البشرية، وذلك عن طريق توفير قيم ايجابية عن أهمية الموارد البشرية للمؤسسة.
6. تحديد هدف وسياسة تنمية الموارد البشرية، بمعنى التحرك من الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية إلى التعبير عن تلك الرؤية بسياسات تقرر بوضوح الهدف من التنمية بالمؤسسة.
7. وضع خطط واستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال ثلاث استراتيجيات:
 - إستراتيجية المعلومة: وتهدف لتعديل الأفكار والمعتقدات واعتماد الكتب، الافلام، برامج التدريب...، ولكها عبارة عن أشكال لتوصيل المعلومة.
 - إستراتيجية سلوكية: من خلالها يتم التغيير في السلوك مباشرة داخل بيئة معينة، مثل تمثيل الأدوار، أو نموذج السلوك، وهنا يتغير السلوك دون تغير في البيئة.
 - إستراتيجية بيئية: والغرض منها تعديل بيئة العمل الحالية للموارد البشري كالتدوير الوظيفي أو بناء فريق.... إلخ (بومرداس، 2017، ص.37).

ثامنا: مداخل تنمية الموارد البشرية:

قدم ستيوارت (1999) العديد من النماذج التي تصف عملية تنمية العاملين في المنظمات، ومن أهم هذه المداخل ما يلي (عبدالباقي ومسلم، 2007، ص.210-211):

1. **مدخل الرفاهية** : ويركز مدخل الرفاهية أساساً على خدمة احتياجات الفرد في المنظمة، ووفقاً لهذا المدخل فإنه تزداد فيه التدريب وتنمية الموارد البشرية كلما ترتب عليها حصول الفرد على شهادات ومؤهلات تمهد له الطريق لبناء مستقبل وظيفي أفضل، فهذا المدخل يعتمد على توفير خدمات التدريب والتنمية اللازمة لإشباع حاجات الفرد وتحقيق الرضا وبالتالي زيادة التزامهم وولائهم لها.
2. **المدخل الإداري**: يركز المدخل الإداري على كيفية إدارة وتوجيه أنشطة تنمية العاملين، وتوفير الموارد اللازمة لها، والإجراءات في تنظيم عمليات التنمية الأمر الذي يجعله دائماً عرضة للاتهام بالبيروقراطية ودعم المرونة.
3. **المدخل الاستراتيجي**: يتمثل في التوجيهات الصادرة عن الإدارة العليا التي تقوم برسم الخطوط الرئيسية لسياسة الموارد البشرية وذلك بالاعتماد على التشخيص الداخلي والخارجي.

تاسعا: عناصر تنمية الموارد البشرية:

من أجل تنمية الموارد البشرية لا بد أن تتبع المنظمات مجموعة من العناصر أو الممارسات التي تساعد على تنمية الموارد البشرية وهي (التدريب - نظام الحوافز - برامج الصحة والسلامة المهنية).

1. التدريب:

بعد أن تحصل المنظمة على ما تحتاجه من القوى البشرية كما ونوعا، فإنه يجب عليها العمل على تنمية مهارات وقدرات هذه القوى بصفة مستمرة ووفق الحاجة إلى عملية التنمية والتطوير في القوى البشرية من خلال التدريب المستمر (علي، 2022، ص. 17).

والتدريب من العمليات المهمة التي تستخدمها منظمات الأعمال لتمكين العاملين فيها، وإن التدريب هو الحجر الأساسي الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة، وبشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم التي لم تكن موجودة حين الإعداد من قبل، لأنه يعمل على تعديل الأفكار، وتغيير السلوكيات، وتطوير العادات والأساليب، وتغيير الاتجاهات، واكتساب اتجاهات إيجابية تجاه المهنة، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للموظفين، وزيادة إنتاجيتهم (علي، 2021، ص. 85).

ويعرف التدريب والتطوير بأنه تلك العملية المنظمة والمستمرة التي تهدف إلى تزويد وإكساب الفرد معارف وقدرات ومهارات جديدة، أو تغيير وجهات النظر والأفكار، والأسس السابقة لدى الأفراد بما ينسجم مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل وخاصة في الجوانب التكنولوجية والتنظيمية (القاضي، 2012، ص. 36).

ويعرف التدريب "عملية شاملة تهدف إلى إنتاج المهارات وتنميتها، وتطويرها، ومنع تقدمها بهدف تحسين أداء كل الأفراد المتواجدين داخل المنظمة وعدم اقتصره على الذين يبدو قسورا في مستويات أدائهم" (زيننة وزادم، 2020، ص. 232).

ويعرف ايضا التدريب بأنه "عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية او الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجية، بحيث تحقق فيها الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة، وفي الوقت المستغرق" (نوري، 2010، ص. 64).

ويمكن تعريفه بأنه عملية تطوير وتأهيل الموارد البشرية في المنظمات، وذلك من خلال تطوير المهارات والخبرات المعارف اللازمة لأداء وظائفهم بالشكل الأمثل، وبما يحقق للمنظمة اهدافها وتميزها بين المنظمات.

وتهدف عملية التدريب والتطوير إلى التأكد من أن الموارد البشرية العاملة في المنظمة تمتلك المهارات والقدرات والمعارف الضرورية للتعامل مع متطلبات الوظيفة الحالية والمستقبلية، وزيادة معرفة العاملين وإدراكهم بثقافة العمل والأجواء التنافسية لتعزيز جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للغير، إضافة إلى تشجيعهم على استثمار فرص ومجالات التعلم الذاتي لضمان مرونة أكبر في تنفيذ الأعمال وتلافي الاحتمالات الطارئة (أبو جليدة، 2018، ص. 26).

وأشار (السماوي، 2014، ص. 24) إلى أن التدريب يهدف إلى تحقيق الآتي:

1. ضمان أداء المهام والأنشطة بفاعلية وسرعة، وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.
 2. ترغيب الموظف في عمله بتنمية ولاءه وانتمائه للعمل باعتبار أن زيادة إنتاجيته مرهونة برغبته في أداء العمل.
 3. توفير الدوافع لدى الموظف لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجيته كما ونوعاً من خلال توعيته بأهداف المنظمة وسياستها، وبأهمية عمله، ومدى إسهامه في تحقيق تلك الأهداف.
 4. زيادة مهارات الموظف وقدراته واقتناعه بمقومات تؤهله للترقية للمناصب الأعلى.
- ويتمثل التدريب في مجموعة من العمليات الهادفة والمخططة من قبل المنظمة لتزويد الموظفين بمعارف معينة وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكهم وإدائهم بشكل بناء، ويعد التدريب حافزاً معنوياً، فمن خلاله يتحسن المستوى الاقتصادي والاجتماعي للعامل، وتزداد درجة إحساسه بالأمان الوظيفي والثقة بالنفس، والقدرة على الإنجاز، كما يعد وسيلة فعالة لاتخاذ القرارات، والإسهام في حل المشاكل التي تواجهه بيئة العمل، مما يتيح الفرصة نحو الترقية والتقدم الوظيفي (المعبري، 2018، ص. 21).

وترتكز عملية التدريب والتطوير للموارد البشرية على الآتي (الوحشي، 2020، ص. 39):

1. تحقيق التنسيق بين الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية وقدرات وإمكاناتها المترشحين.
2. العمل على تطوير قدرات وكفاءات الموارد البشرية.
3. التحفيز بمختلف أنواعه.
4. المحافظة على العنصر البشري.
5. نطاق عمل وحدة الموارد البشرية.

2. نظام الحوافز:

أثرى الباحثون في العلوم الإدارية والنفسية مفهوم التعويضات والحوافز، وتطرقوا إليها من جوانب مختلفة؛ فقد عرفها العنزي (2017، ص.13) بأنها "عبارة عن العوامل الخارجية التي تثير دوافع الأفراد بهدف رفع مستوى أدائهم، وتشمل الحوافز المادية والحوافز المعنوية".

وتعرف بأنها "مؤثر خارجي يحرك اتجاهات وموقف الفرد، ويجعله يقوم باتخاذ سلوك معين لتحقيق الهدف المطلوب منه من قبل المنظمة أو تحقيق مجموعة أهداف عن طريق العمل الفعال في المنظمة" (السعايدة، 2014، ص. 29).

كما يقصد الحوافز والمكافآت "المثير الذي يؤدي الى إحداث تغيير إيجابي في السلوك، تحدده قوة المثير ومن ثم الحفز بالإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان وبقدرة الفرد والتنظيم الذي يعمل الفرد في إطاره والمجتمع الذي ينتمي إليه على استخدام هذه الإمكانات لتحريك دوافع الانسان نحو سلوك معين بالقدر الذي يشبع حاجاته وتوقعاته ويحقق أهدافه" (القحطاني، 2012: 19).

ويمكن تعريف الحوافز بأنها مجموعة من المثيرات التي تتمثل في الراتب والمكافآت التي يطمح العامل لتحقيقها من اجل تحسين مستوى المعيشة لديه.

وتمثل الطريقة التي تستخدمها المنظمة لتشجيع موظفيها، وتقديم أقصى مردودية لهم في العمل، من خلال الاهتمام بدوافعهم، والعمل على إحساسهم بمكانتهم، وذلك من خلال تثمين الأعمال التي يقومون بها، وتشجيعها بالمكافآت المادية والمعنوية (العامري وآخرون، 2022، ص.210).

ولنظام الحوافز، أهداف لا بد من مراجعتها من قبل إدارات المؤسسات، وهي (الخلابية، 2013، ص.16):

1. تحسين الإنتاجية.
2. إبراز أنشطة المنظمة.
3. الاحتفاظ بالعاملين المتميزين.
4. رفع الروح المعنوية للعاملين.
5. تحفيز الأداء المتوسط على التقدم والارتقاء.
6. تشجيع الإبداع والابتكار الجديد.
7. مكافأة الأداء المتميز.

وتنقسم التعويضات والحوافز إلى تعويضات وحوافز مباشرة، وتعويضات وحوافز غير مباشر، ويقصد بالتعويضات والحوافز المباشرة بأنها تلك التعويضات والحوافز التي تجعل من المنظمة مكاناً مناسباً للعمل، وتجعل الوظيفة مصدراً اقتصادياً لكل عامل يتمكن من خلال ما يحصل عليه من أجور وامتيازات، أو رواتب وامتيازات من تغطية تكاليف معيشته، أما التعويضات غير المباشرة والحوافز غير المباشرة فيقصد بها نظام التعويضات والحوافز غير المالية وتمثل في مجموعة من الخدمات التي يستفاد منها كل من يعمل في المنظمة، وهذه الخدمات على سبيل المثال: التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي.. الخ (العجمي، 2018، ص. 49-50).

ولابد أن يرتبط نظام التعويضات والحوافز في المنظمة بإستراتيجية المنظمة وأهدافها البعيدة المدى، وما تسعى إلى تحقيقه، وأن نظام التعويضات يجب أن يعمل على تحسين مستوى الأداء الكلي في المنظمة، وأن يؤدي إلى العدالة في الأجور، سواء على مستوى بيئة المنظمة الداخلية بين أفرادها من حيث الكفاءة، ومستوى بيئة المنظمة الخارجية ويجب أن تكون الأجور متقاربة مع المنظمات المنافسة في الصناعة نفسها، لتضمن ولاء الموظف للمنظمة، ومن ثم استقراره بالعمل، وكل هذا يؤدي لخدمة إستراتيجية المنظمة وتحقيق مزاياها التنافسية (الشوابكة، 2016، ص. 434).

ومن أجل أن يكون نظام الحوافز فعالاً، ويحقق الأهداف التي بنيت عليه، لابد من توافر الآتي (الحلايية، 2013، ص. 16):

1. ممارسات إدارية ناضجة تتعلق بتوفير العوامل المؤثرة بأداء مسؤوليتها، وبحيث يمكن للفرد أن يتحكم بعمله، ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد.
 2. تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها، إذ ترتبط الحاجات والدوافع بنوعية المهام والأعمال، ونوعية الأفراد العاملين.
 3. تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها، وتستطيع المنظمات توفيرها.
 4. القيام بكل ما تقدم، للفئات المختلفة من العاملين؛ لأن تحفيز الإدارة يختلف عن تحفيز الخبراء والموظفين الاعتياديين، ولهذا يحتاج ذلك إلى اتباع أنظمة مختلفة لكل فئة.
 5. تصميم أنظمة الأجور والمزايا، والعمل على ترتيبات يعتمد عليها المدبرون لتحفيز العاملين.
- وترى الباحثة أن نظام الحوافز، نظام لابد أن يكون فعالاً في أي منظمة، فهو يعود بالنفع للمؤسسة والموظف معا.

3. برامج الصحة والسلامة المهنية:

تمثل برامج الصحة والسلامة المهنية النشاط المخطط والمنظم الذي يهدف إلى ضمان صحة العاملين في المنظمة وسلامتهم، من خلال الوقاية من حوادث العمل وإصاباته، ومعالجتها عن طريق القيام بتخطيط برامج خاصة لهذا الغرض وتنفيذها والرقابة عليها (كباح ومُجد، 2022، ص. 61-62).

حيث تعرف الصحة والسلامة المهنية "مجموعة من الطوات والاجراءات، تتخذ لتحقيق بيئة عمل مأمونة خالية من جميع الأخطار ومسببات الحوادث، تنعدم فيها الامراض المهنية والارهاق، وتلف وضياع الاموال، مع المحافظة على عناصر الانتاج في آمان من كافة المخاطر" (شرارة، 2016، ص.12).

وتعرف أيضا بأنها "الإجراءات والنشاطات الخاصة بتوفير ظروف العمل الآمنة للحفاظ على عناصر الإنتاج، وإحاطتها بجو خالي من الأمراض والحوادث أثناء الاعمال، والعمل على توفير التأمين التي تحمي حقوق العاملين" (بالة، 2019، ص.18).

وعرفت بأنها "الإجراءات المنظمة لتوفير الوقاية والحماية اللازمة للعاملين في كافة المجالات على صعيد السلامة الشخصية أو الحماية القانونية، وتنفيذ متطلبات الحد من المخاطر داخل المنشآت لحماية الموارد البشرية، وذلك طبقاً للقوانين واللوائح والتشريعات" (الغزالي، 2019، ص.21).

واشار بعده وأوكاسو (2021، ص.40) إلى أن مفهوم الصحة والسلامة المهنية يتضمن أربعة عناصر

رئيسية تتمثل في الآتي:

1. ضرورة اتخاذ مجموعة من الاحتياجات والاجراءات الوقائية، للوصول الى بيئة عمل آمنة خالية من المخاطر.

2. وضع قواعد ونظم تحفظ الصحة والسلامة المهنية وفق متطلبات قانونية.

3. وضع برامج هادفة وقابلة للتطبيق مع التكوين والتدريب.

4. تحديد المخاطر ودراستها ووضع الآليات للتقليل من خطورتها.

وهناك مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها في برامجها الخاصة بالصحة والسلامة المهنية،

وتتمثل هذه الأهداف في الآتي (سالم، 2009، ص. 148-149):

1. توفير نظام العمل المناسب من خلال توفير الأجهزة والمعدات الوقائية، واستخدام السجلات النظامية

عن أية إصابات أو حوادث وأمراض.

2. توفير بيئة عمل صحية وقليلة المخاطر: إن الإدارة مسؤولة عن توفير المكان المناسب والخالي من المخاطر المؤدية إلى الإضرار بالعاملين في أثناء عملهم، وهذه المسؤولية متزايدة في ظل التطور التكنولوجي.

3. التقليل من الآثار النفسية الناجمة عن الحوادث والأمراض المهنية: إذ إن الحوادث لا يقتصر تأثيرها على الجوانب المادية في العمل، وإنما تمتد آثارها إلى مشاعر العاملين داخل المنظمة، وكذلك الزبائن المتعاملين معها.

4. تقليل تكاليف العمل: إن الإدارة السليمة لبيئة العمل تجنب المنشأة كثيراً من المشكلات المتمثلة بالحوادث والأمراض الصحية، هذه الحوادث تكلف المنشأة كثيراً من التكاليف المادية والمعنوية المتضمنة التعويضات المدفوعة للعاملين أو لعوائلهم من بعدهم وكذلك تعطل العمل.

5. تدعيم العلاقة الإنسانية بين الإدارة والعاملين، وإن توفير الحماية للعاملين والاهتمام بهم من قبل الإدارة يشعرهم بأهميتهم، ويبني جسور التعاون بينهم وبين إدارتهم.

6. تخلق الإدارة الجيدة للسلامة المهنية والصحية السمعة الجيدة للمنظمة تجاه المنافسين، وهذه السمعة ينتج عنها استقطاب الأفراد الأكفاء، والاحتفاظ بأفضل الكفاءات.

وإن وسائل تحقيق أهداف الصحة والسلامة المهنية تتمثل في الآتي (عزام، 2022، ص.330):

1. تحسين بيئة العمل الفيزيائية: وتشمل أنظمة البناء والصوت والتهوية والحرارة وغيرها.
2. تأمين وإنشاء أنظمة الأمن والسلامة التقنية: تشمل أنظمة الإنذار والإطفاء ووسائل الحماية الشخصية.
3. المراقبة والتفتيش: اكتشاف الأخطاء المهنية ومحاولة السيطرة عليها.
4. التدريب: ويتضمن البرامج التدريبية لكافة المستويات، وخاصة التركيز على العاملين الجدد لتقوية أدائهم في العمل.
5. إعداد برامج توعوية: للحد من وقوع الحوادث وتعريفهم بالكيفية الصحيحة للتعامل مع وسائل السلامة.

الفصل الثالث:

الإطار العملي للدراسة

المبحث الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة

المبحث الثاني: وصف نتائج فقرات أبعاد الدراسة محاورها

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

المبحث الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة:

لقد تم وصف وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة، وذلك حسب البيانات الشخصية والوظيفية في الجزء الأول من الاستبانة، وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، واستخدمت الباحثة التكرار، والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة كل على حدة كما يلي:

أولاً: وصف أفراد عينة الدراسة حسب خاصية الجنس:

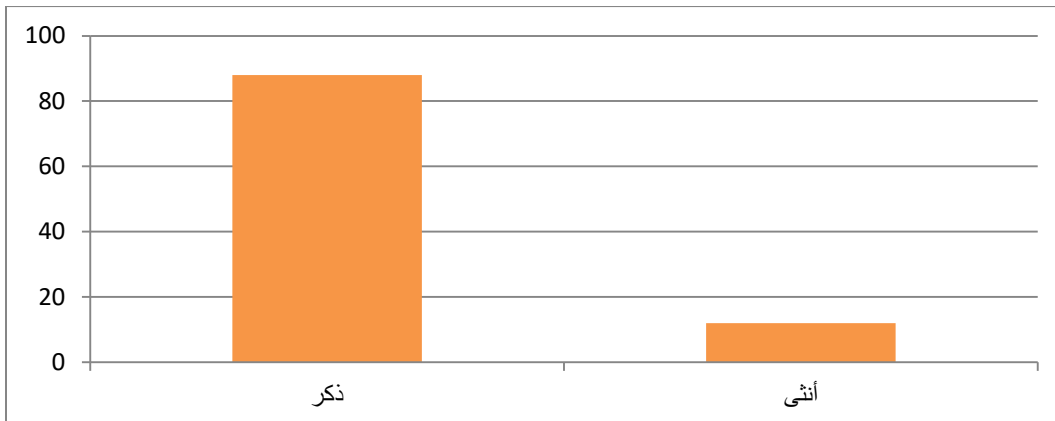
جدول (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية الجنس

الخاصية	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	64	88%
	أنثى	9	12%
الإجمالي		73	100

المصدر: من إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023 م.

من نتائج الجدول (1.3) تلاحظ الباحثة أن نسبة (88%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، بينما نسبة (12%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم من الإناث، وتبين تلك النتائج أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وهذا يعود إلى طبيعة العمل في مؤسسة صلة للتنمية التي تتطلب عمل الذكور، وخصوصاً في الأماكن البعيدة جداً، والشكل (1.3) يعرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية الجنس.

شكل (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات SPSS.

ثانياً: وصف أفراد عينة الدراسة حسب خاصية العمر:

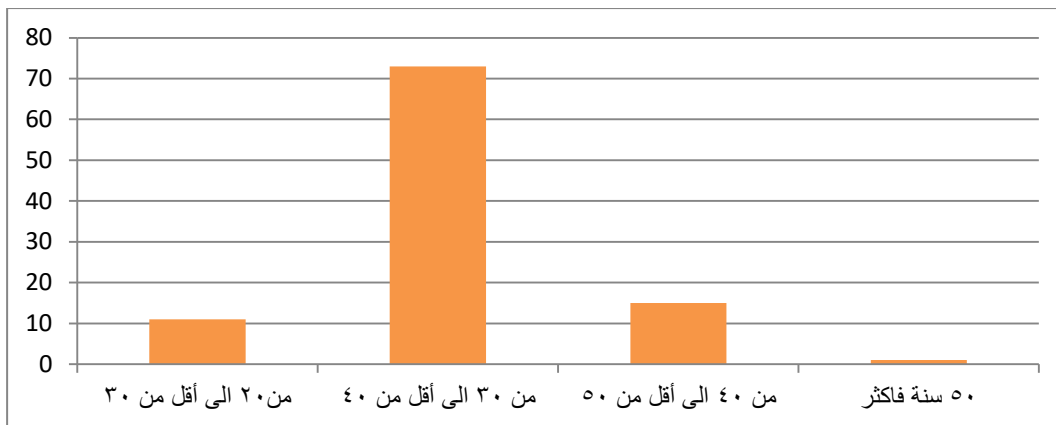
جدول (2.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية العمر

الخاصية	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
العمر	من 20 الى أقل من 30	8	11%
	من 30 الى أقل من 40	53	73%
	من 40 الى أقل من 50	11	15%
	50 سنة فأكثر	1	1%
الإجمالي		73	100

المصدر: من إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

من الجدول (2.3) تلاحظ الباحثة أن نسبة (73%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (من 31 إلى 40 سنة)، محتملة المرتبة الأولى، وأن نسبة (15%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم (من 41 إلى 50) جاءت في المرتبة الثانية، ونلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يتوزعون بنسب متفاوتة بين فئات الأعمار المختلفة في مؤسسة صلة للتنمية، كما يلاحظ أن معظم العاملين (73 عينة) هم من فئة الشباب التي تتراوح أعمارهم (أقل من 50 سنة)، وبنسبة (99%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، ويفسر ذلك أن مؤسسة صلة للتنمية تعتمد توظيف الشباب، واستقطابهم للعمل وفقاً لطبيعة العمل الذي يتطلب الحيوية والنشاط، والشكل (2.3) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية العمر.

شكل (2.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية العمر



المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات SPSS.

ثالثاً: وصف أفراد عينة الدراسة حسب خاصية المسمى الوظيفي:

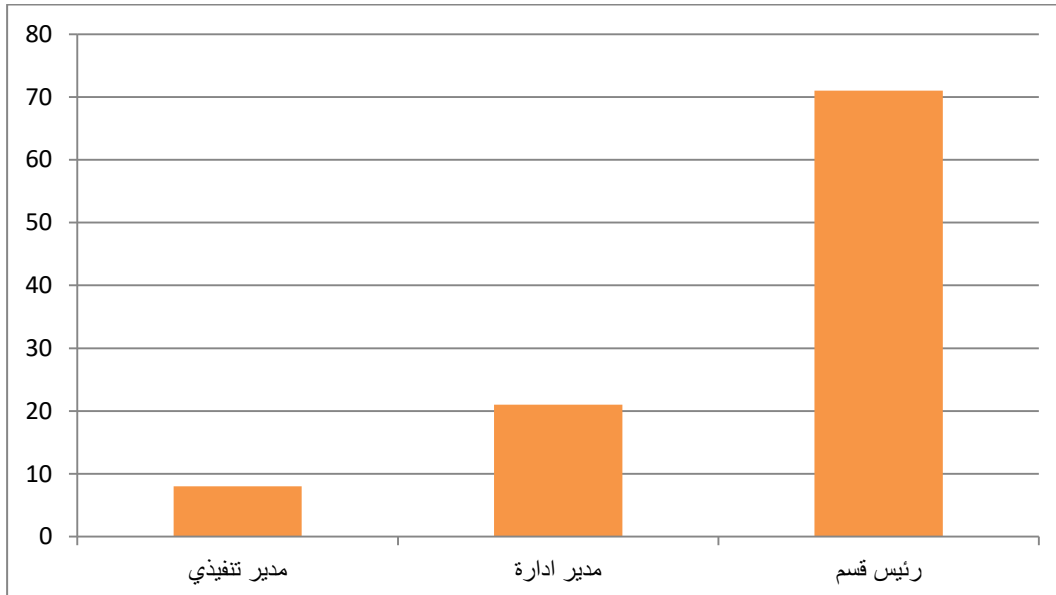
جدول (3.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية المسمى الوظيفي

الخاصية	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مدير تنفيذي	6	8
	مدير ادارة	15	21
	رئيس قسم	52	71
الإجمالي		73	100

المصدر: من إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

من الجدول (3.3) تلاحظ الباحثة أن نسبة (71%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يشغلون وظيفة رئيس قسم، محتلة المرتبة الأولى، وأن نسبة (21%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يشغلون وظيفة مدير إدارة، محتلة الرتبة الثانية، ويلاحظ أن أكثر الوظائف (رئيس قسم)، حيث بلغ عددهم (52)، بنسبة 71%، ويعزو ذلك إلى طبيعة الهيكل التنظيمي الذي يتسع في القاعدة، ويقل كلما اتجهنا إلى قمته، والشكل (3.3) يعرض خصائص أفراد عينة الدراسة حسب خاصية المسمى الوظيفي.

شكل (3.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات SPSS.

رابعاً: وصف أفراد عينة الدراسة حسب خاصية المؤهل العلمي:

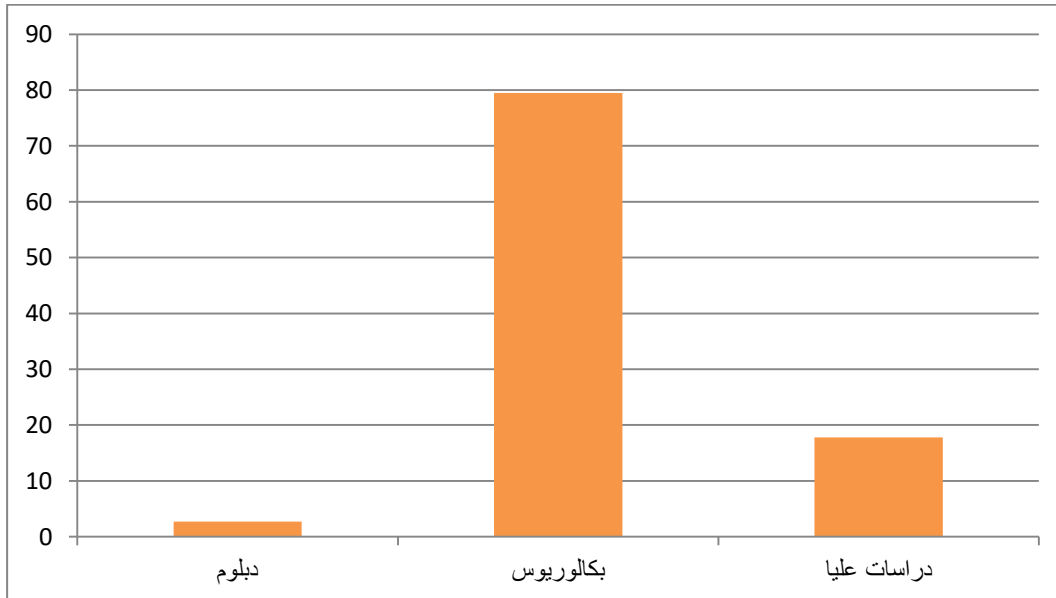
جدول (4.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية المؤهل العلمي

الخاصية	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم	2	2.7
	بكالوريوس	58	79.5
	دراسات عليا	13	17.8
الإجمالي		73	100

المصدر: من إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

من الجدول (4.3) تلاحظ الباحثة أن نسبة (79.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس محتلة المرتبة الأولى، وأن نسبة (17.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من حملة الدراسات العليا، وأن نسبة (2.7%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من حملة مؤهل الدبلوم، ويعزو ذلك إلى اهتمام مؤسسة صلة للتنمية بالكوادر البشرية المؤهلة تأهيلاً عالياً، والشكل (4.3) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية المؤهل العلمي.

شكل (4.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات SPSS.

خامساً: وصف أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

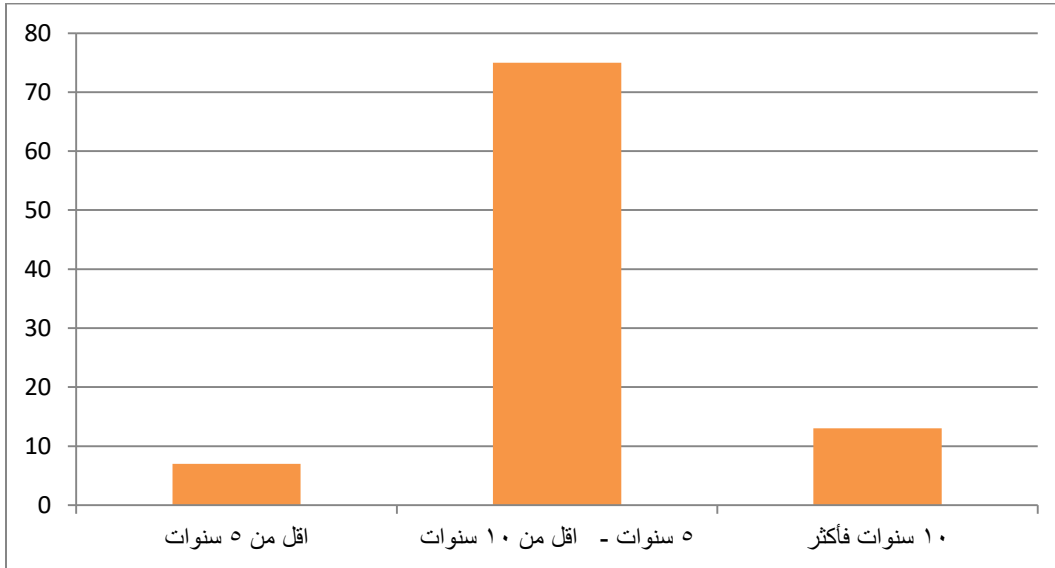
جدول (5.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية سنوات الخبرة

الخاصية	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5	7
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	55	75
	10 سنوات فأكثر	13	13
الإجمالي		73	100

المصدر: من إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

من الجدول (5.3) تلاحظ الباحثة أن نسبة (75%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات الخبر لديهم هي (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) محتملة المرتبة الأولى، وأن نسبة (13%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات الخبرة لديهم بلغت (10 سنوات فأكثر) محتملة المرتبة الثانية، ويلاحظ أن أكثر من ثلثي أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم العملية ما بين (5 سنوات إلى 10 سنوات فأكثر)، ونسبة (88%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، ويعزو ذلك تراكم الخبرات العملية التي تزيد من معدل مصداقية استجابة عينة الدراسة لما تمتلكه من معلومات تسهم في خدمة الدراسة الميدانية.

شكل (5.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات SPSS.

المبحث الثاني: وصف وتحليل متغيري الدراسة وأبعادها:

يتضمن هذا المبحث نتائج التحليل الوصفي التي تم التوصل إليها من تحليل بيانات إجابات أفراد عينة الدراسة (مؤسسة صلة للتنمية) لقيم المتغيرات المعنية في الدراسة، وقد تم قياس معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة من خلال استخراج المتوسطات الحسابية لهذه الإجابات، ومقارنتها بالمتوسط الفرضي الذي يمثل نقطة المنتصف على مقياس ليكارد المتدرج ذي الخمس نقاط، ثم تحديد مستوى الدلالة باستخدام أسلوب اختبار $t - test$ ، كما تم استخراج الانحراف المعياري.

أولاً: التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي):

تتمثل أبعاد التخطيط الاستراتيجي ب:(الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية)، ولذلك تم التحليل الوصفي لكل بعد من الأبعاد الستة بصورة منفردة (أحادية)، كالتالي:

1. التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الرؤية:

تم التوصل إلى النتائج المتعلقة بفقرات بعد الرؤية بصفته أحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي، ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام من خلال اختبار $T - test$ لعينة واحدة لإجابات المحوثين من مؤسسة صلة للتنمية، ومستوى هذا التوافر والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات، وتم عرضها في الجدول (6.3).

جدول (6.3) التحليل الوصفي ونتائج اختبار (t) لقياس معنوية الاتجاه العام لعينة الدراسة عن فقرات بعد

الرؤية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر	اختبار t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	لدى المؤسسة رؤية إستراتيجية واضحة لمستقبل المؤسسة.	4.76	.501	عال جدا	29.683	.00	2
2	تقوم المؤسسة بتطوير رؤيتها بما يتلاءم مع وضعها التنافسي بين المنظمات الأخرى.	4.75	.472	عال جدا	31.478	.00	3
3	رؤية المؤسسة معلنة للمجتمع الداخلي اليمني.	4.74	.501	عال جدا	29.683	.00	4

4	رؤية المؤسسة واضحة لكل العاملين داخل المؤسسة.	4.88	.331	عال جدا	48.437	.00	1
5	رؤية المؤسسة معلنة للمجتمع خارج اليمن.	4.68	.685	عال جدا	21.026	.00	6
6	المؤسسة تمتلك وحدة خاصة بالرؤية ومتابعة تحققها.	3.56	.972	عال	4.939	.00	8
7	المؤسسة تستعين بجهات خارجية متخصصة في إعداد الرؤية.	4.71	.565	عال جدا	25.908	.00	5
8	المؤسسة تشرك الإدارة العليا في صياغة الرؤية.	4.56	.527	عال جدا	25.333	.00	7
	بعد الرؤية	4.58	.299	عال جدا	44.994	.00	

المصدر: من إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

يتضح من بيانات الجدول رقم (6.3) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توافر فقرات بعد الرؤية (4.58)، وهذا يعني أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة عن توافر فقرات بعد الرؤية مجتمعة معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عال جداً"، إذ تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس من (4.20 إلى أقل من 5)، وهذا يشير إلى توافر مرتفع جداً لبعدها الرؤية، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء وتجانسها بشأن بعد الرؤية، إذ بلغت قيمته (2.99)، ويرجع ذلك تقارب إلى الآراء وتجانسها بشأن فقرات بعد الرؤية.

ويبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى توافر فقرات بعد الرؤية أن متوسط درجات التوافر لكافة الفقرات الـ 8 تراوحت ما بين (3.56، 4.88)، ومن ثم كانت في المستويين "متوافرة بدرجة عالية ومتوافرة بدرجة عالية جداً"، وكانت أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة رقم (6): "المؤسسة تمتلك وحدة خاصة بالرؤية ومتابعة تحققها" بوسط حسابي بلغ (3.56)، وهذا يشير إلى توافر عال للفقرة، وانحراف معياري (0.972)، ويرجع ذلك إلى تقارب الآراء وتجانسها بشأن الفقرة، وكانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة رقم (4): "رؤية المؤسسة واضحة لكل العاملين داخل المؤسسة" بوسط حسابي (4.88)، وهذا يشير إلى توافر عال جداً للفقرة، وانحراف معياري (0.331)، ويرجع ذلك إلى تقارب الآراء وتجانسها بشأن الفقرة.

بصورة عامة كانت قيم مستوى الدلالة معنوية ، فيما يتعلق باتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الرؤية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t)، ومستوى الدلالة الإحصائية، إذ كانت قيم مستوى الدلالة أكبر من(0.05) لكافة الفقرات الـ8، مما يشير إلى معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكارد الخماسي الذي يساوي (3).

2. التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الرسالة:

تم التوصل إلى النتائج المتعلقة بفقرات بعد الرسالة بصفته أحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي، ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام من خلال اختبار T-test لعينة واحدة لإجابات المبحوثين من مؤسسة صلة للتنمية، ومستوى هذا التوافر والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات، وتم عرضها في الجدول (7.3).

جدول (7.3) التحليل الوصفي ونتائج اختبار (t) لقياس معنوية الاتجاه العام لعينة الدراسة عن فقرات بعد

الرسالة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر	اختبار t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	لدى المؤسسة رسالة قابلة للتطبيق.	4.63	.486	عال جدا	28.652	.000	4
2	تتصف رسالة المؤسسة بأنها محدودة وبالأطر والحدود التي تميز من خلالها العاملين.	4.45	.834	عال جدا	14.875	.000	7
3	رسالة المؤسسة متوازنة وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة.	4.67	.473	عال جدا	30.187	.000	2
4	تتضمن رسالة المؤسسة قيمها ومعتقداتها وماهية عملها وما يميزها عن غيرها.	4.60	.493	عال جدا	27.792	.000	5
5	تسعى المؤسسة إلى تحويل رسالتها إلى خطط وسياسات وبرامج.	4.60	.493	عال جدا	27.792	.000	6

3	.000	27.985	عال جدا	.506	4.66	المؤسسة تستعين بجهات خارجية متخصصة في إعداد الرسالة.	6
1	.000	34.873	عال جدا	.440	4.79	المؤسسة تشرك الإدارة العليا في صياغة الرسالة.	7
	.000	36.220	عال جدا	.385	4.63	بعد الرسالة	

المصدر: من إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

يتضح من بيانات الجدول رقم (7.3) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توافر فقرات بعد الرسالة (4.63)، وهذا يعني أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة عن توافر فقرات بعد الرسالة مجتمعة معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عال جداً"، إذ تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (4.20 إلى أقل من 5)، وهذا يشير إلى توافر عال جداً لبعدها الرسالة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء وتجانسها بشأن بعد الرسالة، إذ بلغت قيمته (385)، ويرجع ذلك تقارب إلى الآراء وتجانسها بشأن فقرات بعد الرسالة.

يبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى توافر فقرات بعد الرسالة أن جميع درجات التوافر لكافة الفقرات الـ7 تراوحت ما بين (4.45، 4.79)، ومن ثم كانت في المستوى "متوافرة عال جداً"، وكانت أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة رقم (2): "تنصف رسالة المؤسسة بأنها محدودة وبالأطر والحدود التي تميز من خلالها العاملين" بوسط حسابي بلغ (4.45)، وهذا يشير إلى توافر مرتفع جداً للفقرة، وبانحراف معياري (834)، ويرجع ذلك إلى تقارب الآراء وتجانسها بشأن الفقرة، وكانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة رقم (7) "المؤسسة تشرك الإدارة العليا في صياغة الرسالة" بوسط حسابي (4.79)، وهذا يشير إلى توافر عال جداً للفقرة، وبانحراف معياري (440)، ويرجع ذلك إلى تقارب الآراء وتجانسها بشأن الفقرة.

بصورة عامة كانت قيم مستوى الدلالة معنوية، فيما يتعلق باتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الرسالة، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t)، ومستوى الدلالة الإحصائية، وكانت قيم مستوى الدلالة أصغر من (0.05) لكافة الفقرات الـ7، مما يشير إلى معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكارد الخماسي الذي يساوي (3).

3. التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الأهداف:

تم التوصل إلى النتائج المتعلقة بفقرات بعد الأهداف بصفته أحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي، ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام من خلال اختبار T-test لعينة واحدة لإجابات المبحوثين من مؤسسة صلة للتنمية، ومستوى هذا التوافر والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات، وتم عرضها في الجدول (8.3).

جدول (8.3) التحليل الوصفي ونتائج اختبار (t) لقياس معنوية الاتجاه العام لعينة الدراسة عن فقرات بعد

الأهداف

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر	اختبار t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	تمتلك المؤسسة أهدافا إستراتيجية واضحة تحقق الأداء المطلوب.	4.51	.530	عال جدا	24.278	.000	4
2	تضع المؤسسة أهدافا إستراتيجية لأوجه أنشطتها وعملياتها.	4.56	.500	عال جدا	26.706	.000	1
3	يمكن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وفقا لإمكاناتها وقدرتها.	4.55	.501	عال جدا	26.391	.000	2
4	تتصف أهداف المؤسسة بأنها قابلة للتطبيق.	4.55	.501	عال جدا	26.391	.000	3
5	تسهم أهداف المؤسسة في توجيه قدرات العاملين نحو أداء أفضل.	4.51	.530	عال جدا	24.278	.000	5
6	تحفز أهداف المؤسسة قدرات ومهارات العاملين من أجل تطوير وتحسين الأداء.	4.26	.667	عال جدا	16.138	.000	8
7	المؤسسة تستعين بجهات خارجية متخصصة في إعداد الأهداف.	4.34	.946	عال جدا	12.124	.000	7
8	المؤسسة تشرك الإدارة العليا في صياغة الأهداف.	4.45	.727	عال جدا	17.059	.000	6
	بعد الأهداف	4.47	.411	عال جدا	30.468	.000	

المصدر: من إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

يتضح من بيانات الجدول رقم (8.3) أن بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توافر فقرات بعد الأهداف (4.47)، وهذا يعني أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة عن توافر فقرات بعد الأهداف مجتمعة معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عال جداً"، إذ تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (4.20 إلى أقل من 5)، وهذا يشير إلى توافر عال جداً لبعد الأهداف، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء وتجانسها بشأن بعد الأهداف، إذ بلغت قيمته (4.11)، ويرجع ذلك تقارب إلى الآراء وتجانسها بشأن فقرات بعد الأهداف.

يبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى توافر فقرات بعد الأهداف أن كافة درجات التوافر لكافة الفقرات الـ 8 تراوحت ما بين (4.26، 4.56)، ومن ثم كانت في المستوى "متوافرة بدرجة عالية جداً"، وكانت أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة رقم (6): "تحفز أهداف المؤسسة قدرات ومهارات العاملين من أجل تطوير وتحسين الأداء" بوسط حسابي بلغ (4.26)، وهذا يشير إلى توافر مرتفع جداً للفقرة، وبانحراف معياري (667)، ويرجع ذلك إلى تقارب الآراء وتجانسها بشأن الفقرة، وكانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (2) "تضع المؤسسة أهدافاً إستراتيجية لأوجه أنشطتها وعملياتها" بوسط حسابي (4.56)، وهذا يشير إلى توافر عال جداً للفقرة، وبانحراف معياري (500)، ويرجع ذلك إلى تقارب الآراء وتجانسها بشأن الفقرة.

بصورة عامة كانت قيم مستوى الدلالة معنوية، فيما يتعلق باتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الأهداف، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t)، ومستوى الدلالة الإحصائية، وكانت قيم مستوى الدلالة أصغر من (0.05) لكافة الفقرات الـ 8، مما يشير إلى معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكارد الخماسي الذي يساوي (3).

4. التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد التحليل البيئي:

تم التوصل إلى النتائج المتعلقة بفقرات بعد التحليل البيئي بصفته أحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي، ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام من خلال اختبار T-test لعينة واحدة لإجابات الباحثين من مؤسسة صلة للتنمية، ومستوى هذا التوافر والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات، وتم عرضها في الجدول (9.3).

جدول (9.3) التحليل الوصفي ونتائج اختبار (t) لقياس معنوية الاتجاه العام لعينة الدراسة عن فقرات بعد

التحليل البيئي

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر	اختبار t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	تقوم الإدارة بتحليل عوامل البيئة الداخلية في المؤسسة للتعرف إلى ما تمتلكه من مصادر قوة للاستفادة منها حالياً وفي المستقبل.	4.14	.839	عال	11.585	.000	5
2	تقوم الإدارة بتحليل عوامل البيئة الداخلية في المؤسسة للتعرف إلى ما تمتلكه من نقاط ضعف لمعالجتها والتغلب عليها.	4.18	.839	عال	11.997	.000	3
3	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف إلى التهديدات لتجنبها أو الحد من أثارها.	4.23	.635	عال جدا	16.586	.000	2
4	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف إلى الفرص المتاحة لاستغلالها.	4.34	.671	عال جدا	17.088	.000	1
5	تراعي المؤسسة رغبات العملاء في وضع إستراتيجيتها.	4.16	.687	عال	14.471	.000	4
	بعد التحليل البيئي	4.21	.516	عال جدا	20.040	.000	

المصدر: من إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

يتضح من بيانات الجدول رقم (9.3) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توافر فقرات بعد التحليل البيئي (4.21)، وهذا يعني أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة عن توافر فقرات بعد التحليل البيئي مجتمعة معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عال جداً"، إذ تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (4.20 إلى أقل من 5)، وهذا يشير إلى توافر عال لبعده التحليل البيئي، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء وتجانسها بشأن بعد التحليل البيئي، إذ بلغت قيمته (0.516)، ويرجع ذلك تقارب إلى الآراء وتجانسها بشأن فقرات بعد التحليل البيئي.

يبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى توافر فقرات بعد التحليل البيئي أن كافة درجات التوافر لكافة الفقرات الـ 5 تراوحت ما بين (4.14، 4.34)، ومن ثم كانت في المستوى " متوافرة بدرجة عالية ومتوافرة بدرجة عالية جدا"، وكانت أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة رقم (1): "تقوم الإدارة بتحليل عوامل البيئة الداخلية في المؤسسة للتعرف إلى ما تمتلكه من مصادر قوة للاستفادة منها حالياً وفي المستقبل" بوسط حسابي بلغ (4.14)، وهذا يشير إلى توافر مرتفع للفقرة، وانحراف معياري (0.839)، ويرجع ذلك إلى تقارب الآراء وتجانسها بشأن الفقرة، وكانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (4) "تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف إلى الفرص المتاحة لاستغلالها" بوسط حسابي (4.34)، وهذا يشير إلى توافر عال جداً للفقرة، وانحراف معياري (0.671)، ويرجع ذلك إلى تقارب الآراء وتجانسها بشأن الفقرة.

بصورة عامة كانت قيم مستوى الدلالة معنوية، فيما يتعلق باتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد التحليل البيئي، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t)، ومستوى الدلالة الإحصائية، وكانت قيم مستوى الدلالة أصغر من (0.05) لكافة الفقرات الـ 5، مما يشير إلى معنوية الاتجاه العام من خلال اختبار T-test لعينة واحدة لإجابات الباحثين من مؤسسة صلة للتنمية، ومستوى هذا التوافر والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات، وتم عرضها في الجدول (10.3).

5. التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد تنفيذ الإستراتيجية:

تم التوصل إلى النتائج المتعلقة بفقرات بعد تنفيذ الإستراتيجية بصفته أحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي، ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام من خلال اختبار T-test لعينة واحدة لإجابات الباحثين من مؤسسة صلة للتنمية، ومستوى هذا التوافر والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات، وتم عرضها في الجدول (10.3).

جدول (10.3) التحليل الوصفي ونتائج اختبار (t) لقياس معنوية الاتجاه العام لعينة الدراسة عن فقرات بعد

تنفيذ الإستراتيجية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر	اختبار t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	الهيكل التنظيمي الحالي يساعد على تنفيذ خطط وإستراتيجيات المؤسسة.	3.82	.962	عال	7.292	.000	5
2	تقوم المؤسسة بالتدريب اللازم لتنمية المهارات المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية.	4.00	.816	عال	10.464	.000	4

3	.000	9.095	عال	.978	4.04	تقوم الإدارة باختيار موارد بشرية مؤهلة لتنفيذ الإستراتيجية.	3
2	.000	17.000	عال جدا	.668	4.33	يشارك العاملون في المؤسسة في تنفيذ الخطط الإستراتيجية.	4
1	.000	26.706	عال جدا	.500	4.56	تقوم المؤسسة بعمل جداول زمنية لتنفيذ خططها وأهدافها.	5
	.000	17.267	عال	.569	4.15	بعد تنفيذ الإستراتيجية	

المصدر: من إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

يتضح من بيانات الجدول رقم (10.3) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توافر فقرات بعد تنفيذ الإستراتيجية (4.15)، وهذا يعني أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة عن توافر فقرات بعد تنفيذ الإستراتيجية مجتمعة معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عال"، إذ تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (3.40) إلى أقل من (4.20)، وهذا يشير إلى توافر عال لبعث تنفيذ الإستراتيجية، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء وتجانسها بشأن بعد تنفيذ الإستراتيجية، إذ بلغت قيمته (0.569)، ويرجع ذلك تقارب إلى الآراء وتجانسها بشأن فقرات بعد تنفيذ الإستراتيجية.

يبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى توافر فقرات بعد تنفيذ الإستراتيجية أن كافة درجات التوافر لكافة الفقرات الـ 5 تراوحت ما بين (3.82، 4.56)، ومن ثم كانت في المستوى "متوافرة بدرجة عالية ومتوافرة بدرجة عالية جداً"، وكانت أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة رقم (1): الهيكل التنظيمي الحالي يساعد على تنفيذ خطط وإستراتيجيات المؤسسة" بوسط حسابي بلغ (3.82)، وهذا يشير إلى توافر عال للفقرة، وبانحراف معياري (0.962)، ويرجع ذلك إلى تقارب الآراء وتجانسها بشأن الفقرة، وكانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (5) "تقوم المؤسسة بعمل جداول زمنية لتنفيذ خططها وأهدافها" بوسط حسابي (4.56)، وهذا يشير إلى توافر عال جداً للفقرة، وبانحراف معياري (0.500)، ويرجع ذلك إلى تقارب الآراء وتجانسها بشأن الفقرة.

بصورة عامة كانت قيم مستوى الدلالة معنوية، فيما يتعلق باتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد تنفيذ الإستراتيجية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t)، ومستوى الدلالة الإحصائية، وكانت قيم مستوى الدلالة أصغر من (0.05) لكافة الفقرات الـ 5، مما يشير إلى معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكارد الخماسي الذي يساوي (3).

6. التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد تقييم الإستراتيجية:

تم التوصل إلى النتائج المتعلقة بفقرات بعد تقييم الإستراتيجية بصفته أحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي، ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام من خلال اختبار T-test لعينة واحدة لإجابات المبحوثين من مؤسسة صلة للتنمية، ومستوى هذا التوافر والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات، وتم عرضها في الجدول (11.3).

جدول (11.3) التحليل الوصفي ونتائج اختبار (t) لقياس معنوية الاتجاه العام لعينة الدراسة عن فقرات بعد

تقييم الإستراتيجية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر	اختبار t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	يوجد في المؤسسة توصيف وظيفي يتم الاعتماد عليه عند تقييم الوظائف والأنشطة	4.10	.819	عال	42.714	.000	3
2	توجد معايير محده لقياس أداء العاملين	3.93	.855	عال	39.279	.000	6
3	تعتمد المؤسسة عملية تقييم مستمرة للأداء الإستراتيجي	4.04	.857	عال	40.290	.000	4
4	تتم المؤسسة بنتائج تقييم الأداء لإعداد برامج التدريب اللازمة مستقبلا	3.93	.918	عال	36.597	.000	7
5	تقوم المؤسسة بمراقبة التنفيذ وتصحيح الانحراف أولا بأول.	3.99	.825	عال	41.291	.000	5
6	تطبق المؤسسة معايير النزاهة والشفافية عند اجراء عملية التقييم.	4.27	.804	عال جدا	45.429	.000	1
7	تستفيد المؤسسة من التغذية الراجعة من المجتمع لتلبية احتياجاتهم الحالية والمستقبلية.	4.15	.701	عال	50.617	.000	2
	بعد تقييم الإستراتيجية	4.06	.705	عال	49.158	.000	

المصدر: من إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

يتضح من بيانات الجدول رقم (11.3) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توافر

فقرات بعد تقييم الإستراتيجية (4.06)، وهذا يعني أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة عن توافر فقرات بعد

تقييم الإستراتيجية مجتمعة معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عال"، إذ تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (3.40 إلى أقل من 4.20)، وهذا يشير إلى توافر عالٍ لبعدها تقييم الإستراتيجية، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء وتجانسها بشأن بعد تنفيذ الإستراتيجية، إذ بلغت قيمته (0.705)، ويرجع ذلك تقارب إلى الآراء وتجانسها بشأن فقرات بعد تقييم الإستراتيجية.

يبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى توافر فقرات بعد تقييم الإستراتيجية أن كافة درجات التوافر لكافة الفقرات الـ 7 تراوحت ما بين (3.93، 4.27)، ومن ثم كانت في المستوى "متوافرة بدرجة عالية ومتوافرة بدرجة عالية جداً"، وكانت أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة رقم (4): تهتم المؤسسة بنتائج تقييم الأداء لإعداد برامج التدريب اللازمة مستقبلاً" بوسط حسابي بلغ (3.93)، وهذا يشير إلى توافر عالٍ للفقرة، وبانحراف معياري (0.918)، ويرجع ذلك إلى تقارب الآراء وتجانسها بشأن الفقرة، وكانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (6) "تقوم المؤسسة بمراقبه التنفيذ وتصحيح الانحراف أولاً بأول" بوسط حسابي (4.27)، وهذا يشير إلى توافر عالٍ جداً للفقرة، وبانحراف معياري (0.804)، ويرجع ذلك إلى تقارب الآراء وتجانسها بشأن الفقرة.

بصورة عامة كانت قيم مستوى الدلالة معنوية، فيما يتعلق باتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد تقييم الإستراتيجية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t)، ومستوى الدلالة الإحصائية، وكانت قيم مستوى الدلالة أصغر من (0.05) لكافة الفقرات الـ 5، مما يشير إلى معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكارد الخماسي الذي يساوي (3).

7. التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

تم التوصل إلى النتائج المتعلقة بأبعاد التخطيط الاستراتيجي، ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام من خلال اختبار T-test لعينة واحدة لإجابات المبحوثين من مؤسسة صلة للتنمية، ومستوى هذا التوافر والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات، وتم عرضها في الجدول (12.3).

جدول (12.3) التحليل الوصفي ونتائج اختبار (t) لمقياس معنوية الاتجاه العام لعينة الدراسة عن أبعاد

التخطيط الاستراتيجي.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر	اختبار t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	بعد الرؤية	4.58	.299	عال جداً	44.994	.00	2
2	بعد الرسالة	4.63	.385	عال جداً	36.220	.000	1

3	.000	30.468	عال جدا	.411	4.47	بعد الأهداف	3
4	.000	20.040	عال جدا	.516	4.21	بعد التحليل البيئي	4
5	.000	17.267	عال	.569	4.15	بعد تنفيذ الإستراتيجية	5
6	.000	49.158	عال	.705	4.06	بعد تقييم الإستراتيجية	6
	.000	31.85	عال جدا	.369	4.35	متوسط الابعاد	

المصدر: من إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

يتضح من بيانات الجدول رقم (12.3) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توافر أبعاد التخطيط الاستراتيجي (4.35)، وهذا يعني أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة عن توافر أبعاد التخطيط الاستراتيجي مجتمعة معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عال جداً"، إذ تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (4.20 إلى 5)، وهذا يشير إلى توافر عال جداً للتخطيط الاستراتيجي، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء وتجانسها بشأن التخطيط الاستراتيجي، إذ بلغت قيمته (369)، ويرجع ذلك تقارب إلى الآراء وتجانسها بشأن أبعاد التخطيط الاستراتيجي.

يبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى توافر أبعاد التخطيط الاستراتيجي أن كافة درجات التوافر لكافة الأبعاد الـ6 تراوحت ما بين (4.06، 4.63)، ومن ثم كانت في المستوى "متوافرة بدرجة عال ومتوافرة بدرجة عال جداً"، وكانت أدنى تلك الأبعاد توافراً في البعد (6): بعد تقييم الإستراتيجية" بوسط حسابي بلغ (4.06)، وهذا يشير إلى توافر عال للبعد، وبانحراف معياري (705)، ويرجع ذلك إلى تقارب الآراء وتجانسها بشأن الفقرة، وكانت أعلى تلك الأبعاد توافراً البعد (2) "بعد الرسالة" بوسط حسابي (4.63)، وهذا يشير إلى توافر عال جداً للبعد، وبانحراف معياري (385)، ويرجع ذلك إلى تقارب الآراء وتجانسها بشأن الفقرة.

بصورة عامة كانت قيم مستوى الدلالة معنوية، فيما يتعلق باتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد التخطيط الاستراتيجي، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t)، ومستوى الدلالة الإحصائية، وكانت قيم مستوى الدلالة أصغر من (0.05) لكافة الأبعاد الـ6، مما يشير إلى معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكارد الخماسي الذي يساوي (3)، وفي هذا اجابة السؤال الأول من مشكلة الدراسة الذي ينص (ما مستوى توافر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، تنفيذ الإستراتيجية، تقييم الإستراتيجية) في مؤسسة صلة للتنمية؟)

ثانيا: التحليل الوصفي للمتغير التابع (تنمية الموارد البشرية):

تتمثل أبعاد المتغير التابع بـ: (التدريب، الحوافز، الصحة والسلامة المهنية)، ولذلك تم التحليل الوصفي لكل

بعد من الأبعاد الثلاثة بصورة منفردة (أحادية)، على ما يلي:

1. التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد التدريب:

تم التوصل إلى النتائج المتعلقة بفقرات بعد التدريب بصفته أحد أبعاد تنمية الموارد البشرية، ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام من خلال اختبار T-test لعينة واحدة لإجابات المبحوثين من مؤسسة صلة للتنمية، ومستوى هذا التوافر والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات، وتم عرضها في الجدول (13.3):

جدول (13.3) التحليل الوصفي ونتائج اختبار (t) لقياس معنوية الاتجاه العام لعينة الدراسة عن فقرات بعد

التدريب

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر	اختبار t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	تتم إدارة المؤسسة برفع مهارات موظفيها من خلال دورات تدريبية متخصصة.	3.86	.839	عال	8.793	.000	10
2	للتدريب أثر إيجابي في تحسين أداء الموظف.	4.38	.680	عال جدا	17.393	.000	1
3	تقدم إدارة المؤسسة برامج تدريبية حديثة تساعد الموظفين على استخدام التكنولوجيا الحديثة واكتساب مهارات جديدة.	3.99	.754	عال	11.169	.000	7
4	تتضمن البرامج التدريبية المقدمة للموظفين معلومات جديدة لإنجاز العمل.	4.04	.716	عال	12.429	.000	4
5	تتضمن البرامج التدريبية المقدمة للموظفين معلومات مفيدة لإنجاز العمل.	3.93	.855	عال	9.429	.000	8

6	تقوم إدارة المؤسسة بدراسة الاحتياجات التدريبية المطلوبة للموظفين.	4.04	.857	عال	9.306	.000	5
7	هناك ارتباط كبير بين الموظفين بأهمية البرامج التدريبية المقدمة لهم في تحسين أدائهم.	4.00	.816	عال	10.380	.000	6
8	تهتم إدارة المؤسسة بتدريب كل موظف بدون تمييز أو استثناء.	4.22	.629	عال جدا	10.464	.000	3
9	التدريب عمليه مستمرة لا تنقطع في المؤسسة.	3.86	1.170	عال	16.559	.000	11
10	تهتم المؤسسة بتطوير فريق المشاريع الناجحة عند تنفيذها للمرة الثانية.	3.88	.881	عال	6.300	.000	9
11	تهتم المؤسسة بتطور أدائها وتعاملها مع الشركاء بشكل أفضل.	4.27	.651	عال جدا	16.718	.000	2
	بعد التدريب	4.04	.693	عال جدا	12.860	.000	

المصدر: من إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

يتضح من بيانات الجدول رقم (13.3) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توافر فقرات التدريب (4.04)، وهذا يعني أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة عن توافر فقرات بعد التدريب مجتمعة معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عال"، إذ تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (3.40) إلى أقل من (4.20)، وهذا يشير إلى توافر عال للتدريب، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء وتجانسها حولها، إذ بلغت قيمته (0.693)، ويرجع ذلك تقارب إلى الآراء وتجانسها بشأن فقرات تنمية الموارد البشرية.

يبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى توافر فقرات بعد تنمية الموارد البشرية أن كافة درجات التوافر لكافة الفقرات الـ 11 تراوحت ما بين (3.86، 4.38)، وبالتالي كانت في المستويين "متوافرة بدرجة عالية ومتوافرة بدرجة عالية جداً"، وكانت أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة رقم (9): "التدريب عمليه مستمرة لا تنقطع في المؤسسة". بوسط حسابي بلغ (3.86)، وهذا يشير إلى توافر مرتفع للفقرة، وبانحراف معياري (1.170)، ويرجع ذلك إلى تباين الآراء وعدم تجانسها بشأن الفقرة، وكانت أعلى تلك الفقرات توافراً

الفقرة رقم (2): "للتدريب أثر إيجابي في تحسين أداء الموظف" بوسط حسابي (4.38)، وهذا يشير إلى توافر عال جدا للفقرة، وبانحراف معياري (0.680)، ويرجع ذلك إلى تقارب الآراء وتجانسها بشأن الفقرة. بصورة عامة كانت قيم مستوى الدلالة معنوية، فيما يتعلق باتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد تنمية الموارد البشرية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t)، ومستوى الدلالة الإحصائية، وكانت قيم مستوى الدلالة أصغر من (0.05) لكافة الفقرات الـ5، مما يشير إلى عدم معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكارد الخماسي الذي يساوي (3).

2. التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الحوافز:

تم التوصل إلى النتائج المتعلقة بفقرات بعد الحوافز بصفته أحد أبعاد تنمية الموارد البشرية، ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام من خلال اختبار T-test لعينة واحدة لإجابات المبحوثين من مؤسسة صلة للتنمية، ومستوى هذا التوافر والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات، وتم عرضها في الجدول (14.3).

جدول (14.3) التحليل الوصفي ونتائج اختبار (t) لقياس معنوية الاتجاه العام لعينة الدراسة عن فقرات بعد

الحوافز

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر	اختبار t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	تهتم إدارة المؤسسة بتحفيز الموظفين ماديا لزيادة دافعيتهم للعمل.	3.99	.890	عال	9.472	.000	6
2	تهتم إدارة المؤسسة بتحفيز الموظفين معنويا لزيادة دافعيتهم للعمل.	4.26	.667	عال جدا	16.138	.000	3
3	تقوم إدارة المؤسسة بالتحديد الجيد لنوعية الحوافز التي تقدمها لموظفيها وفق نظام حوافز سليم.	3.93	.855	عال	9.306	.000	7
4	الحوافز التي تقدمها المؤسسة للموظفين تدفعهم إلى إنجاز أعمالهم بشكل أفضل.	4.32	.685	عال جدا	16.410	.000	1
5	تعمل الحوافز التي تقدمها إدارة المؤسسة على خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة.	4.27	.731	عال جدا	14.881	.000	2

4	.000	10.829	عال	.908	4.15	هناك رضا كبير بين الموظفين تجاه الحوافز التي تقدمها إدارة المؤسسة لهم.	6
5	.000	10.586	عال	.885	4.10	يتم تقديم الحوافز للموظفين دون تمييز أو استثناء.	7
	.000	15.016	عال	.651	4.14	بعد الحوافز	

المصدر: من إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

يتضح من بيانات الجدول رقم (14.3) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توافر فقرات الحوافز (4.14)، وهذا يعني أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة عن توافر فقرات بعد الحوافز مجتمعة معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عال" إذ تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (3.40) إلى أقل من (4.20)، وهذا يشير إلى توافر عالي للحوافز، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء وتجانسها حولها، إذ بلغت قيمته (0.651)، ويرجع ذلك تقارب إلى الآراء وتجانسها بشأن فقرات الحوافز.

يبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى توافر فقرات بعد الحوافز أن كافة درجات التوافر لكافة الفقرات الـ7 تراوحت ما بين (3.93، 4.32)، ومن ثم كانت في المستوى "متوافرة بدرجة عالية ومتوافرة بدرجة عالية جداً"، وكانت أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة رقم (3): "تقوم إدارة المؤسسة بالتحديد الجيد لنوعية الحوافز التي تقدمها لموظفيها وفق نظام حوافز سليم". بوسط حسابي بلغ (3.93)، وهذا يشير إلى توافر مرتفع للفقرة، وبانحراف معياري (0.855)، ويرجع ذلك إلى تقارب الآراء وتجانسها بشأن الفقرة، وكانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة رقم (4): "الحوافز التي تقدمها المؤسسة للموظفين تدفعهم إلى إنجاز أعمالهم بشكل أفضل" بوسط حسابي (4.32)، وهذا يشير إلى توافر عال جداً للفقرة، وبانحراف معياري (0.685)، ويرجع ذلك إلى تقارب الآراء وتجانسها بشأن الفقرة.

بصورة عامة كانت قيم مستوى الدلالة معنوية، فيما يتعلق باتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الحوافز، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t)، ومستوى الدلالة الإحصائية، وكانت قيم مستوى الدلالة أصغر من (0.05) لكافة الفقرات الـ7، مما يشير إلى عدم معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكارد الخماسي الذي يساوي (3).

3. التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد السلامة والصحة المهنية:

تم التوصل إلى النتائج المتعلقة بفقرات بعد السلامة والصحة المهنية بصفته أحد أبعاد تنمية الموارد البشرية، ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام من خلال اختبار T-test لعينة واحدة لإجابات الباحثين من مؤسسة صلة للتنمية، ومستوى هذا التوافر والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات، وتم عرضها في الجدول (15.3).

جدول (15.3) التحليل الوصفي ونتائج اختبار (t) لقياس معنوية الاتجاه العام لعينة الدراسة عن فقرات بعد

السلامة والصحة المهنية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر	اختبار t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	يوجد لدى المؤسسة نظام فعال للسلامة والصحة المهنية.	4.11	.994	عال	9.539	.000	3
2	تقوم إداره المؤسسة بوضع الاليات والأساليب للاستخدام السليم للآلات والأجهزة بما يحافظ على سلامة الموظفين وصحة.	3.88	1.105	عال	6.780	.000	10
3	توفر إدارة المؤسسة متطلبات السلامة المهنية بشكل دائم.	4.11	.875	عال	10.835	.000	4
4	تقدم إدارة المؤسسة خدمة السلامة والصحة المهنية لكل الموظفين.	3.96	1.033	عال	7.929	.000	7
5	تعمل السلامة والصحة المهنية على خلق انطباعات إيجابية خارجية نحو المؤسسة.	4.23	.921	عال جدا	11.440	.000	1
6	تعمل السلامة والصحة المهنية على خلق انطباعات إيجابية داخلية نحو المؤسسة.	4.23	.921	عال جدا	11.440	.000	2
7	يشعر جميع الموظفين بالرضا والارتياح تجاه نظام تامين السلامة المهنية المتوفرة في المؤسسة.	4.00	.816	عال	10.464	.000	6

8	يتضمن نظام السلامة والصحة المهنية خطط مستقبلية تسهم في الحفاظ على سلامة وصحة الموارد البشرية على المدى البعيد.	3.93	.918	عال	8.671	.000	9
9	تشكل السلامة المهنية بالنسبة للموظفين حافزا لتطوير أدائهم وتحسين إنتاجيتهم	4.05	.911	عال	9.890	.000	5
10	تشكل السلامة والصحة المهنية بالنسبة للموظفين حافزا على تنفيذ المطلوب منهم بكفاءة	3.95	.911	عال	8.863	.000	8
	بعد السلامة والصحة المهنية	4.05	.883	عال	10.117	.000	

المصدر: من إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

يتضح من بيانات الجدول رقم (15.3) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توافر فقرات بعد السلامة والصحة المهنية (4.05)، وهذا يعني أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة عن توافر فقرات بعد السلامة والصحة المهنية مجتمعة معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة مرتفع"، إذ تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (3.40 إلى أقل من 4.20)، وهذا يشير إلى توافر عال السلامة والصحة المهنية، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء وتجانسها بشأنها، إذ بلغت قيمته (0.883)، ويرجع ذلك تقارب إلى الآراء وتجانسها بشأن فقرات السلامة والصحة المهنية.

يبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى توافر فقرات السلامة والصحة المهنية أن كافة درجات التوافر لكافة الفقرات الـ10 تراوحت ما بين (3.88، 4.23)، ومن ثم كانت في المستوى "متوافرة بدرجة عالية ومتوافرة بدرجة عالية جداً"، وكانت أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة رقم (2): "تقوم اداراه المؤسسة بوضع الآليات والأساليب للاستخدام السليم للآلات والأجهزة بما يحافظ على سلامه الموظفين وصحتهم". بوسط حسابي بلغ (3.88)، وهذا يشير إلى توافر مرتفع للفقرة، وبانحراف معياري (1.105)، ويرجع ذلك إلى تباين الآراء وعدم تجانسها بشأن الفقرة، وكانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة رقم (5): "تعمل السلامة والصحة المهنية على خلق انطباعات إيجابية خارجية نحو المؤسسة" بوسط حسابي (4.23)، وهذا يشير إلى توافر عال جداً للفقرة، وبانحراف معياري (0.921)، ويرجع ذلك إلى تقارب الآراء وتجانسها بشأن الفقرة.

بصورة عامة كانت قيم مستوى الدلالة معنوية، فيما يتعلق باتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد السلامة والصحة المهنية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t)، ومستوى الدلالة الإحصائية، وكانت قيم مستوى الدلالة أصغر من (0.05) لكافة الفقرات الـ5، مما يشير إلى عدم معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكارد الحماسي الذي يساوي (3).

4. التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد تنمية الموارد البشرية:

تم التوصل إلى النتائج المتعلقة بأبعاد تنمية الموارد البشرية، ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام من خلال اختبار T-test لعينة واحدة لإجابات المبحوثين من مؤسسة صلة للتنمية، ومستوى هذا التوافر والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات، وتم عرضها في الجدول (16.3).

جدول (16.3) التحليل الوصفي ونتائج اختبار (t) لمقياس معنوية الاتجاه العام لعينة الدراسة عن أبعاد تنمية الموارد البشرية.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر	اختبار t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	بعد التدريب	4.04	.693	عال جدا	12.860	.000	3
2	بعد الحوافز	4.14	.651	عال	15.016	.000	1
3	بعد السلامة والصحة المهنية	4.05	.883	عال	10.117	.000	2
	متوسط الأبعاد	4.08	.683	عال	13.37	.000	

المصدر: من إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

يتضح من بيانات الجدول رقم (16.3) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توافر أبعاد تنمية الموارد البشرية (4.08)، وهذا يعني أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة عن توافر أبعاد تنمية الموارد البشرية مجتمعة معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عال"، إذ تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (3.40 إلى أقل 4.20)، وهذا يشير إلى توافر عال لتنمية الموارد البشرية، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء وتجانسها بشأن تنمية الموارد البشرية، إذ بلغت قيمته (0.683)، ويرجع ذلك تقارب إلى الآراء وتجانسها بشأن أبعاد التخطيط الاستراتيجي.

يبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى توافر أبعاد تنمية الموارد البشرية أن كافة درجات التوافر لكافة الأبعاد الـ3 تراوحت ما بين (4.04، 4.14)، ومن ثم كانت في المستوى "متوافرة بدرجة عال"، وكانت أدنى تلك الأبعاد توافراً في البعد (1): بعد التدريب" بوسط حسابي بلغ (4.04)، وهذا يشير إلى توافر عال

للبعد، وبانحراف معياري (693)، ويرجع ذلك إلى تقارب الآراء وتجانسها بشأن الفقرة، وكانت أعلى تلك الأبعاد توافراً البعد (2) "بعد الحوافز" بوسط حسابي (4.14)، وهذا يشير إلى توافر عال للبعد، وبانحراف معياري (651)، ويرجع ذلك إلى تقارب الآراء وتجانسها بشأن الفقرة.

بصورة عامة كانت قيم مستوى الدلالة معنوية، فيما يتعلق باتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد تنمية الموارد البشرية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t)، ومستوى الدلالة الإحصائية، وكانت قيم مستوى الدلالة أصغر من (0.05) لكافة الأبعاد الـ 6، مما يشير إلى معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكارد الخماسي الذي يساوي (3). وفي هذا اجابة السؤال الثاني من مشكلة الدراسة الذي ينص (ما مستوى توافر تنمية الموارد البشرية بأبعادها (التدريب، الحوافز، الصحة والسلامة المهنية) في مؤسسة صلة للتنمية؟)

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى، والفرضيات المنبثقة منها:

لاختبار فرضيات الدراسة قامت الباحثة باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي)، والمتمثل في المتغير المستقل بأبعاده: (الرؤية ، الأهداف، التحليل البيئي، تنفيذ الإستراتيجية، تقييم الإستراتيجية)، والمتغير التابع تنمية الموارد البشرية.

• اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

تنص الفرضية على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية العاملة في حضرموت)، والجدول (17.3) يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسة: جدول (17.3) أهم نتائج الارتباط والانحدار الخطي البسيط لمعرفة العلاقة والأثر بين التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية

البعد المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	قيمة F		
					المحسوبة	الجدولية	الدلالة Sig
التخطيط الإستراتيجي	ثابت الانحدار a	1.204	.650*	.423	52.223	4.04	0.000
	معامل الانحدار b	1.206					

المصدر: من إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (17.3) وجود أثر ذي دلالة معنوية للمتغير المستقل المتمثل بالتخطيط الإستراتيجي في المتغير التابع، والمتمثل بتنمية الموارد البشرية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (1.206)، أي إنه كلما زادت توفير التخطيط الإستراتيجي بمقدار وحدة قياس واحدة تؤدي إلى زيادة في تحقيق المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) بمقدار (1.21%) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.65)، وهو معامل ارتباط طردي معنوي متوسط، أي إنه كلما زادت التخطيط الإستراتيجي تؤدي إلى زيادة متوسطة في تحقيق تنمية الموارد البشرية، وهذان المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذوو دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار F، أما القابلية التفسيرية لأنموذج الانحدار أعلاه والمتمثلة في معامل التحديد، فقد بلغت قيمته (0.423)، وهذا يشير إلى أن (42%) من التغيرات والتأثيرات التي تعمل على زيادة تحقيق المتغير التابع تعود إلى التخطيط الإستراتيجي وحده (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، بينما (58%) من التغيرات

والتأثيرات التي تعمل في تحقيق المتغير التابع تعود إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية، وقد أشار اختبار F إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية، إذ بلغت قيمة مستوى دلالة F (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وبهذه النتائج توصلت الباحثة إلى رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية، وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية". وفي هذا اجابة السؤال الثالث من مشكلة الدراسة الذي ينص (ما أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، تنفيذ الإستراتيجية، تقييم الإستراتيجية) في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية؟)

• اختبار الفرضية الفرعية الأولى، المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الرؤية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية)، والجدول (18.3) يوضح نتائج اختبار الفرضية:

جدول (18.3) أهم نتائج الارتباط والانحدار الخطي البسيط لمعرفة الأثر بين الرؤية في تنمية الموارد البشرية

البعده المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة F		
					الحسوبة	الجدولية	الدلالة Sig
الرؤية	ثابت الانحدار a	1.343	.261*	.068	5.19	4.04	0.026
	معامل الانحدار b	.596					

المصدر: من إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (18.3) أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية للبعده المستقل المتمثل بالرؤية في المتغير التابع، والمتمثل بتنمية الموارد البشرية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.596)، أي إنه كلما زادت الرؤية في بمقدار وحدة قياس واحدة تؤدي إلى زيادة في تحقيق المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) بمقدار (0.60%) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.261)، وهو معامل ارتباط طردي ضعيف، أي إنه كلما زادت الرؤية تؤدي إلى زيادة ضعيفة في تنمية الموارد البشرية، وهذان المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذوا دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار F، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه والمتمثلة في معامل التحديد، فقد بلغت قيمته (0.068)، وهذا يشير إلى أن (7%) من التغيرات والتأثيرات التي تعمل على زيادة تحقيق المتغير التابع تعود إلى أثر الرؤية وحده (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، بينما (93%)

من التغيرات والتأثيرات التي تعمل في تحقيق المتغير التابع تعود إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية، وقد اشار اختبار F إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية، إذ بلغت قيمة مستوى دلالة F (0.00)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وبهذه النتائج توصل الباحثة إلى رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الرؤية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية." وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الرؤية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية".

• اختبار الفرضية الفرعية الثانية، المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الرسالة في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية)، والجدول (19.3) يوضح نتائج اختبار الفرضية:

جدول (19.3) أهم نتائج الارتباط والانحدار الخطي البسيط لمعرفة الأثر بين الرسالة في تنمية الموارد البشرية

البعده المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F		
					المحسوبة	الجدولية	الدلالة Sig
الرسالة	ثابت الانحدار a	1.472	.316*	.100	7.858	4.04	0.007
	معامل الانحدار b	0.561					

المصدر: من إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (19.3) يوجد أثر ذو دلالة معنوية للبعده المستقل المتمثل بالرسالة في المتغير التابع، والمتمثل بتنمية الموارد البشرية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.561)، أي إنه كلما زادت الرسالة في بمقدار وحدة قياس واحدة تؤدي إلى زيادة في تحقيق المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) بمقدار (0.56%) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.316)، وهو معامل ارتباط طردي ضعيف، أي إنه كلما زادت الرسالة تؤدي إلى زيادة ضعيفة في تنمية الموارد البشرية، وهذان المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذوا دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار F، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه، والمتمثلة في معامل التحديد، فقد بلغت قيمته (0.100)، وهذا يشير إلى أن (10%) من التغيرات والتأثيرات التي تعمل على زيادة تحقيق المتغير التابع تعود إلى أثر الرسالة وحده (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، بينما (90%) من التغيرات والتأثيرات التي تعمل في تحقيق المتغير التابع تعود إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية، وقد اشار اختبار F إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية، إذ بلغت قيمة مستوى دلالة

F(0.001)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وبهذه النتائج توصلت الباحثة إلى رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الرسالة في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية"، وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الرسالة في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية".

• اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى:

تنص الفرضية على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الأهداف في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية)، والجدول (20.3) يوضح نتائج اختبار الفرضية:

جدول (20.3) أهم نتائج الارتباط والانحدار الخطي البسيط لمعرفة الأثر بين الأهداف في تنمية الموارد البشرية

البعده المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	
					الجدولية	المحسوبة
الأهداف	ثابت الانحدار a	1.213	.385**	.148	4.04	12.334
	معامل الانحدار b	.640				

المصدر: من إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (20.3) أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية للبعده المستقل المتمثل بالأهداف في المتغير التابع والمتمثل بتنمية الموارد البشرية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.640)، أي إنه كلما زادت الأهداف بمقدار وحدة قياس واحدة تؤدي إلى زيادة في تحقيق المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) بمقدار (0.64%) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.385)، وهو معامل ارتباط طردي ضعيف، أي إنه كلما زادت الأهداف تؤدي إلى زيادة ضعيفة في تنمية الموارد البشرية، وهذان المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذوا دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار F، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه والمتمثلة في معامل التحديد، فقد بلغت قيمته (0.148)، وهذا يشير إلى أن (15%) من التغيرات والتأثيرات التي تعمل على زيادة تحقيق المتغير التابع تعود إلى أثر الأهداف وحده (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، بينما (85%) من التغيرات والتأثيرات التي تعمل في تحقيق المتغير التابع تعود إلى عوامل أخرى لم تناوّلها الدراسة الحالية، وقد أشار اختبار F إلى أن أنموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية، إذ بلغت قيمة مستوى دلالة F (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وبهذه النتائج توصلت الباحثة إلى رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده

الرسالة في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية"، وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرسالة في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية".

• اختبار الفرضية الفرعية الرابعة، المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى:

تنص الفرضية على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التحليل البيئي في تنمية الموارد البشرية في

مؤسسة صلة للتنمية)، والجدول (21.3) يوضح نتائج اختبار الفرضية:

جدول (21.3) أهم نتائج الارتباط والانحدار الخطي البسيط لمعرفة الأثر بين التحليل البيئي في تنمية الموارد

البشرية

البعء المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة F		
					المحسوبة	الجدولية	الدلالة Sig
التحليل البيئي	ثابت الانحدار a	1.366	.485**	.235	21.848	4.04	0.000
	معامل الانحدار b	.642					

المصدر: من إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (22.3) أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية للبعء المستقل المتمثل بـ التحليل البيئي في المتغير التابع والمتمثل بتنمية الموارد البشرية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.642)، أي إنه كلما زادت التحليل البيئي بمقدار وحدة قياس واحدة تؤدي إلى زيادة في تحقيق المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) بمقدار (0.64%) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.49)، وهو معامل ارتباط طردي متوسط، أي إنه كلما زادت التحليل البيئي تؤدي إلى زيادة متوسطة في تنمية الموارد البشرية، وهذان المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذو دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار F، أما القابلية التفسيرية لأنموذج الانحدار أعلاه، والمتمثلة في معامل التحديد، فقد بلغت قيمته (0.235)، وهذا يشير إلى أن (24%) من التغيرات والتأثيرات التي تعمل على زيادة تحقيق المتغير التابع تعود إلى أثر التحليل البيئي وحده (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، بينما (76%) من التغيرات والتأثيرات التي تعمل في تحقيق المتغير التابع تعود إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية، وقد أشار اختبار F إلى أن أنموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية، إذ بلغت قيمة مستوى دلالة قيمة F (0.001)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وبهذه النتائج توصلت الباحثة إلى رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر

ذو دلالة إحصائية لبعده التحليل البيئي في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية..."، وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التحليل البيئي في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية".

• اختبار الفرضية الفرعية الخامسة، المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى:

تنص الفرضية على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تنفيذ الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية)، والجدول (22.3) يوضح نتائج اختبار الفرضية:

جدول (22.3) أهم نتائج الارتباط والانحدار الخطي البسيط لمعرفة الأثر بين تنفيذ الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية

البعده المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F		
					الحسوبة	الجدولية	الدلالة Sig
تنفيذ الإستراتيجية	ثابت الانحدار a	.423	.732**	.536	81.940	4.04	0.000
	معامل الانحدار b	.879					

المصدر: من إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (22.3) أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية للبعده المستقل المتمثل بتنفيذ الإستراتيجية في المتغير التابع والمتمثل بتنمية الموارد البشرية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.879)، أي إنه كلما زادت تنفيذ الإستراتيجية بمقدار وحدة قياس واحدة تؤدي إلى زيادة في تحقيق المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) بمقدار (0.88%) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.732)، وهو معامل ارتباط طردي قوي، أي إنه كلما زادت تنفيذ الإستراتيجية تؤدي إلى زيادة قوية في تنمية الموارد البشرية، وهذان المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذو دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار F، أما القابلية التفسيرية لأنموذج الانحدار أعلاه، والمتمثلة في معامل التحديد، فقد بلغت قيمته (0.536)، وهذا يشير إلى أن (54%) من التغيرات والتأثيرات التي تعمل على زيادة تحقيق المتغير التابع تعود إلى أثر تنفيذ الإستراتيجية وحده (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، بينما (46%) من التغيرات والتأثيرات التي تعمل في تحقيق المتغير التابع تعود إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية، وقد أشار اختبار F إلى أن أنموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية، إذ بلغت قيمة مستوى دلالة F (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وبهذه النتائج توصلت الباحثة إلى رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية لبعء تنفيذ الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية"، وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تنفيذ الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية".

• اختبار الفرضية الفرعية السادسة، المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى:

تنص الفرضية على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تقييم الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية)، والجدول (23.3) يوضح نتائج اختبار الفرضية:

جدول (23.3) أهم نتائج الارتباط والانحدار الخطي البسيط لمعرفة الأثر بين تقييم الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية

البعء المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	
					الحسوبة	الجدولية
تقييم الإستراتيجية	ثابت الانحدار a	1.271	.712**	.506	72.855	4.04
	معامل الانحدار b	.689				
						0.000
						دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (23.3) أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية للبعء المستقل المتمثل بتقييم الإستراتيجية في المتغير التابع والمتمثل بتنمية الموارد البشرية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.689)، أي إنه كلما زادت تقييم الإستراتيجية بمقدار وحدة قياس واحدة تؤدي إلى زيادة في تحقيق المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) بمقدار (0.69%) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.72)، وهو معامل ارتباط طردي قوي، أي إنه كلما زاد تقييم الإستراتيجية تؤدي إلى زيادة قوية في تنمية الموارد البشرية، وهذان المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذوا دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار F، أما القابلية التفسيرية لأنموذج الانحدار أعلاه والمتمثلة في معامل التحديد، فقد بلغت قيمته (0.506)، وهذا يشير إلى أن (51%) من التغيرات والتأثيرات التي تعمل على زيادة تحقيق المتغير التابع تعود إلى أثر تقييم الإستراتيجية وحده (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، بينما (49%) من التغيرات والتأثيرات التي تعمل في تحقيق المتغير التابع تعود إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية، وقد أشار اختبار F إلى أن أنموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية، إذ بلغت قيمة مستوى دلالة (0.000) F، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وبهذه النتائج

توصلت الباحثة إلى رفض فرضية العدم (H_0) للفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تقييم الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية.."، وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تقييم الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية " .

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

تنص الفرضية على أنه (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإيجابيات المبحوثين حول التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية يعزى المتغيرات الديمغرافية والوظيفية: (الجنس ، الفئة العمرية ، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة)، وقد تم استخدام اختبار T-test لعينتين مستقلتين، واختبار ANOVA لأكثر من عينتين، والجداول التالية توضح نتائج اختبار الفرضية:

• اختبار الفروق تبعا لمتغير الجنس:

جدول (24.3) اختبار t الفروق في آراء عينة الدراسة بشأن التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في

مؤسسة صلة للتنمية تعزى لمتغير الجنس

الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
ذكور	64	4.24	.459	(0.422)	0.674
إناث	9	4.31	.433		

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.

يتبين من الجدول (24.3) أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.674، وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وقيمة t المحسوبة تساوي 0.422، وهي أصغر من t الجدولية تساوي 2.02 عند درجات حرية 71، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

ولذا نقبل الفرضية الصفرية القائلة: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لإيجابيات

المبحوثين حول التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية تعزى لمتغير الجنس).

• اختبار الفروق تبعاً لمتغير الفئة العمرية:

جدول (25.3) اختبار تحليل التباين (ANOVA) الفروق في آراء عينة الدراسة بشأن التخطيط

الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية تعزى لمتغير الفئة العمرية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
بين المجموعات	1.329	3	.443	2.269	.088
داخل المجموعات	13.473	69	.195		
المجموع	14.802	72			

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS.

يتبين من الجدول (25.3) السابق أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور 2.269، وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 4.04، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.088، وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة 0.05، أي إنه توجد فروق في آراء أفراد عينة الدراسة بشأن التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية تعزى لمتغير الفئة العمرية.

ولذا نقبل الفرضية الصفرية : (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$) لإيجابيات المبحوثين حول التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية تعزى لمتغير الفئة العمرية).

• اختبار الفروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي:

جدول (26.3) اختبار تحليل التباين (ANOVA) الفروق في آراء عينة الدراسة بشأن التخطيط

الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
بين المجموعات	.280	2	.140	.675	.512
داخل	14.522	70	.207		
المجموع	14.802	72			

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS.

يتبين من الجدول (26.3) أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور 0.675 وهي أقل من قيمة F الجدولية، وتساوي 4.04، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.512، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي إنه لا توجد فروق في آراء أفراد عينة الدراسة بشأن التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ولذا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$) لإيجابيات المبحوثين حول التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي).

● اختبار الفروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي:

جدول (27.3) اختبار تحليل التباين (ANOVA) الفروق في آراء عينة الدراسة بشأن التخطيط

الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
بين المجموعات	.242	2	.121	.581	.562
داخل	14.561	70	.208		
المجموع	14.802	72			

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.

يتبين من الجدول (27.3) أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور 0.581، وهي أقل من قيمة F الجدولية، وتساوي 4.04، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.562، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي إنه لا توجد فروق في آراء أفراد عينة الدراسة بشأن التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولذا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$) لإيجابيات المبحوثين حول التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي).

• اختبار الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة:

جدول (28.3) اختبار تحليل التباين (ANOVA) الفروق في آراء عينة الدراسة بشأن التخطيط

الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
بين المجموعات	.221	2	.111	.532	.590
داخل	14.581	70	.208		
المجموع	14.802	72			

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول (28.3) أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور 0.532، وهي أقل من قيمة F الجدولية، وتساوي 4.04، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.590، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي إنه لا توجد فروق في آراء أفراد عينة الدراسة بشأن التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولذا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$) لإيجابيات المبحوثين حول التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة). وفي هذا اجابة السؤال الرابع من مشكلة الدراسة الذي ينص (هل توجد فروق في آراء عينة الدراسة في مستوى توافر التخطيط الإستراتيجي ومستوى توافر تنمية الموارد البشرية، تبعاً لمتغير (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟)

النتائج والتوصيات

النتائج:

فيما يلي ملخص لاهم نتائج تساؤلات الدراسة التي توصلت إليها الباحثة من خلال الدراسة الميدانية:

● السؤال الأول (ما مستوى توافر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل

البيئي، تنفيذ الإستراتيجية، تقييم الإستراتيجية) في مؤسسة صلة للتنمية؟)

أوضحت الدراسة أن مستوى أبعاد التخطيط الإستراتيجي في مؤسسة صلة كان بمستوى عال جداً وعال، إذ بلغ المتوسط العام لجميع أبعاد التخطيط الإستراتيجي (4.37)، عند انحراف معياري (0.369)، أما حسب الأبعاد فقد جاء بعد الرسالة أولاً بمتوسط حسابي (4.63) وانحراف معياري (0.385)، وجاء بعد الرؤية ثانياً بمتوسط حسابي (4.58)، عند انحراف معياري (0.299)، وجاء بعد الأهداف ثالثاً بمتوسط حسابي (4.47)، وانحراف معياري (0.411)، وجاء بعد التحليل البيئي رابعاً بمتوسط حسابي (4.21)، وانحراف معياري (0.516)، وجاء بعد تنفيذ الإستراتيجية خامساً بمتوسط حسابي (4.15)، وانحراف معياري (0.569)، وأخيراً بعد تقييم الإستراتيجية بمتوسط حسابي (4.06)، وانحراف معياري (0.705).

وتشابهت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشريف (2023)، ودراسة ALRADAIE (2022)، ودراسة الذبياني (2022) ودراسة عايض (2020)، ودراسة وزوز (2019)، ودراسة الديراوي (2017)، ودراسة مليحة (2016)، ودراسة ظاهر (2016)، ودراسة دويكات (2012)، ودراسة شراب (2011)، ودراسة صيام (2010).

وتعزو الباحثة ظهور هذه النتيجة إلى إدراك مؤسسة صلة للتنمية بأهمية التخطيط الإستراتيجي وعناصره، الذي يساعدها على التخطيط الطويل للمؤسسة، وبما يحقق لها النمو والاستمرارية في العمل في مجال خدمة المجتمع.

● السؤال الثاني (ما مستوى توافر تنمية الموارد البشرية بأبعادها (التدريب، الحوافز، الصحة والسلامة

المهنية) في مؤسسة صلة للتنمية؟)

أوضحت الدراسة أن مستوى أبعاد تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة كان بمستوى عال، إذ بلغ المتوسط العام لأبعاد تنمية الموارد البشرية (4.07)، عند انحراف معياري (0.683)، أما حسب الأبعاد فقد جاء بعد الحوافز أولاً بمتوسط حسابي (4.14)، وانحراف معياري (0.651)، وجاء بعد السلامة والصحة المهنية ثانياً

بمتوسط حسابي (4.04)، وانحراف معياري (0.883)، وجاء بعد التدريب ثالثاً بمتوسط حسابي (4.04)، وانحراف معياري (0.693).

وتشابهت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الجعبري (2021)، ودراسة العمار والفحطاني (2021)، ودراسة المرقب (2020) ودراسة عبدالحليم (2019)، ودراسة سعد (2019)، ودراسة التميمي (2017). وتعزو الباحثة ظهور هذه النتيجة إلى إدراك مؤسسة صلة للتنمية بأهمية تنمية مواردها البشرية، كون الموارد البشرية العنصر الأساسي لنمو المنظمة وإستمراريتها في السوق التي تعمل بها.

● **السؤال الثالث** (ما أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، تنفيذ الإستراتيجية، تقييم الإستراتيجية) في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية؟)

أوضحت الدراسة أن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية العاملة في حضرموت كون معامل الارتباط بلغ (0.65)، وقيمة F بلغت (52.223) عند مستوى دلالة معنوية بلغت (0.00)، أما حسب الأبعاد فكان معامل الارتباط (.261)، وقيمة F بلغت (5.19) عند مستوى دلالة معنوية بلغت (0.03) لأثر الرؤية في تنمية الموارد البشرية. ومعامل الارتباط بلغ (.316)، وقيمة F بلغت (7.858) عند مستوى دلالة معنوية بلغت (0.01) لأثر الرسالة في تنمية الموارد البشرية، ومعامل الارتباط بلغ (.385)، وقيمة F بلغت (12.334) عند مستوى دلالة معنوية بلغت (0.00) لأثر الأهداف في تنمية الموارد البشرية، معامل الارتباط بلغ (.485)، وقيمة F بلغت (21.848) عند مستوى دلالة معنوية بلغت (0.00) لأثر التحليل البيئي في تنمية الموارد البشرية، معامل الارتباط بلغ (.732)، وقيمة F بلغت (81.940) عند مستوى دلالة معنوية بلغت (0.00) لأثر تنفيذ الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، معامل الارتباط بلغ (.712)، وقيمة F بلغت (72.855) عند مستوى دلالة معنوية بلغت (0.00) لأثر تقييم الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية.

وتشابهت هذه النتيجة مع نتائج دراسة وريادات وأبو رأس (2020)، ودراسة عبدالمطلب وأبكر (2019)، ودراسة الجرادات (2019) ودراسة لبد (2016).

وتعزو الباحثة ظهور هذه النتيجة إلى أن الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي يعني الاهتمام بالموارد البشرية وتنميتها بحيث تساعد المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية وتحقيق الكفاءة والفاعلية في أداؤها.

• **السؤال الرابع** (ما مدى الفروق في آراء عينة الدراسة بشأن مستوى توافر التخطيط الإستراتيجي ومستوى توافر تنمية الموارد البشرية، تبعاً لمتغير (الجنس، الفئة العمرية، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟)

أوضحت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإيجابيات الباحثين حول التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية يعزى لمتغير الجنس كون قيمة T بلغت (-0.422) عند مستوى غير دال إحصائياً بلغ (0.674)، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإيجابيات الباحثين عن التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية يعزى لمتغير الفئة العمرية كون قيمة F بلغ (2.269) عند مستوى غير دال إحصائياً بلغ (0.09)، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإيجابيات الباحثين عن التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي؛ كون قيمة F بلغ (0.675) عند مستوى غير دال إحصائياً بلغ (0.512)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإيجابيات الباحثين حول التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية يعزى لمتغير المؤهل العلمي؛ كون قيمة F بلغ (0.581) عند مستوى غير دال إحصائياً بلغ (0.562)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإيجابيات الباحثين حول التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية يعزى لمتغير سنوات الخبرة العلمي كون قيمة F بلغ (0.532) عند مستوى غير دال إحصائياً بلغ (0.590)

وتعزو الباحثة ظهور هذه النتيجة إلى أن الموظفين رغم اختلاف جنسهم وأعمارهم ووظائفهم ومؤهلاتهم وخبرتهم فأهم يرون أن مؤسسة صلة للتنمية تتبع تخطيطاً استراتيجياً وتنمية الموارد البشرية.

التوصيات:

وفقاً للنتائج السابقة يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. نوصي مؤسسة صلة بضرورة التركيز على وضع الخطط لتطوير الموارد البشرية فيها، في ضوء مرتكزات ثابتة وواضحة، وأسس علمية دقيقة، والعمل على استقطاب وتحفيز الموارد البشرية، واستقرارها في المؤسسة.
2. نوصي مؤسسة صلة بضرورة تعزيز الوضع القائم لمجالات التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية، المتمثلة في عملية التدريب والتطوير، ونظام الحوافز، وبرامج الصحة والسلامة المهنية. للارتقاء بمستوى المؤسسة.

3. نوصي مؤسسة صلة بضرورة نشر وتعزيز مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى مؤسسة صلة للتنمية ومن خلال تعزيز عناصر التخطيط الإستراتيجي.
4. نوصي مؤسسة صلة بالعمل على تنمية الموارد البشرية واعتبارها هدفاً أساسياً تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من خلال إعداد البرامج التدريب داخليا و خارجيا، وتفعيل نظام الحوافز وتحسينها، والمحافظة على مستوى الصحة والسلامة المهنية.
5. نوصي مؤسسة صلة بضرورة الاهتمام المتواصل بعملية تدريب الموارد البشرية من خلال تطوير معارفهم وخبراتهم في مجال عملها، وفق الآليات والمعطيات الجديدة.
6. نوصي مؤسسة صلة بضرورة تحديد رؤية المنظمة ورسالتها وفق تطورات العمل، ووفق ما تفضيه بيئة العمل في المجتمع المحلي.
7. نوصي مؤسسة صلة بضرورة وضع نظام حديث يقدم معلومات وافية ومتجددة وشاملة عن الموارد البشرية، وعن الاحتياجات التدريبية اللازمة.
8. نوصي مؤسسة صلة بضرورة تطوير نظام الحوافز وتعزيزه بجانيه: المادي والمعنوي في المؤسسة بشكل يتناسب مع طموحات الموظفين ومستويات إنجازهم، والعمل على تفعيل روح الجماعة بين الموظفين من خلال مساواة السياسات في التحفيز لكافة العاملين بحيث تكون قادرة على خلق روح الإبداع للجميع نحو الريادة والتميز والتقدم في أدائهم الوظيفي.
9. نوصي مؤسسة صلة بضرورة تعزيز أنظمة الصحة والسلامة المهنية لموظفي المؤسسة، وكون الموظفين في احتكاك دائم مع المجتمع المحلي وأفراده.
10. نقترح إجراء المزيد من البحوث في مجال التخطيط الإستراتيجي وأثره في تنمية الموارد البشرية وأداء إدارة الموارد البشرية.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

الكتب:

1. جاد الرب، سيد مجّد. (2016). التخطيط الإستراتيجي (منهج لتحقيق التميز التنافسي). (ط.1)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
2. السكارنة، بلال. (2010). التخطيط الاستراتيجي، دار المسير للنشر، الأردن.
3. شرارة، مجدي عبدالله. (2016). الصحة والسلامة المهنية وتأمين بيئة العمل. مؤسسة فريديش ابيرت، مصر.
4. الشميلي، عائشة يوسف. (2017). الإدارة الإستراتيجية الحديثة. (ط.1)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
5. عبدالباقي، صلاح الدين ومسلم، علي عبدالهادي. (2007). إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
6. كاقي، مصطفى يوسف (2014): إدارة الموارد البشرية من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، الأردن.
7. الكرخي، مجيد. (2009). التخطيط الاستراتيجي عرض نظري تطبيقي، دار المناهج، الأردن.
8. مساعدة، ماجد. (2013). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
9. مجّد، أحمد. (2011). التخطيط التربوي الاستراتيجي الفكر والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
10. مصطفى، عزة جلال. (2010). التخطيط الإستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم. (ط.1)، دار النشر للجامعات، القاهرة.
11. المغربي، عبد الحميد. (2006). التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.
12. نوري، منير. (2010). تسيير الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الشلف، الجزائر.

رسائل الماجستير والدكتوراه

1. أبو جليدة، سعيد سمير. (2018). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
2. أبو حسنه، أحمد جلال. (2014). مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
3. أبو شعير، مُحمَّد (2016). إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي - دراسة مقارنة بين المدارس الحكومية ووكالة الغوث الدولية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين.
4. أحمد، أخيارهم عبد الله. (2013). التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات (دراسة لنموذج أزمة شركة تويوتا). رسالة ماجستير، جامعة مُحمَّد خضير-بسكرة، الجزائر.
5. استانبولي، شادي. (2019). واقع التخطيط الإستراتيجي وأثره على استدامه المنظمات غير الحكومية (دراسة ميدانية في مؤسسة الأغاء خان -سورية. رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
6. الأمين، خيراني مُحمَّد. (2022). دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية (دراسة حالة الشركة الوطنية للمحروقات الناحية الجهوية حاسي مسعود، رسالة ماجستير، جامعة العقيد أحمد دراية، الجزائر.
7. بالة، نهاد. (2019). تطوير برامج لإدارة الصحة والسلامة المهنية وفق سياسة نظام HSE لتقليل من حوادث العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية. [اطروحة دكتوراه]، جامعة مُحمَّد لمين دباغين، الجزائر.
8. بعده، عبدالعزيز؛ أوكاسو، مبروك. (2021). برامج الصحة والسلامة المهنية وعلاقتها بتحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال، دراسة ميدانية بمجمع تيميمون بارودة أوقروت. [رسالة ماجستير]، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.
9. بوصاع، نجمة. (2017). تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية (دراسة ميدانية بمؤسسة سونا لغاز بسوق اهراس). رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر.
10. بومرداس، نبيلة. (2017). دور التدريب الإداري في تنمية الموارد البشرية. رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر.
11. الجعبري، علي مُحمَّد امين (2021): واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل/ فلسطين.

12. الحلايبة، غازي حسن عودة. (2012). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الأردن.
13. الحلبي، محمد إبراهيم حسن. (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية لدى معلمهم. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
14. الحية، وليد نمر إسماعيل. (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
15. الداودية، رحمة بنت علي بن خماس. (2022). أثر التخطيط الإستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. رسالة ماجستير، جامعة الشرقية، سلطنة عمان.
16. دويكات، سعيد يوسف. (2012). العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والتميز في الأداء في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية. رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
17. الذيباني، عمار قائد قائد. (2022). التخطيط الإستراتيجي وأثره على التميز الإداري - دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية. رسالة ماجستير، جامعة الرازي، الجمهورية اليمنية.
18. الرداعي، أسماء محمد. (2022). تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي: دراسة حالة البنك الدولي اليمني. رسالة ماجستير، الجامعة اللبنانية، الجمهورية اليمنية.
19. رشيد، قلال. (2016). الثقافة التنظيمية ودورها في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة ملبنة بوخاري (المدية). رسالة ماجستير، جامعة الجزائر "2" أبو القاسم سعد الله، الجزائر.
20. زعيبي، رحمة. (2014). أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن). رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير - بكرة، الجزائر.
21. سبرينة، مانع. (2015). أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات. [رسالة دكتوراه]، جامعة محمد خضير، الجزائر.
22. السعيدة، فهد حامد عبد الله (2014): أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي - دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

23. سعد، عمر مُجَّد ذياب. (2018). دور الرشاقة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين.
24. السماوي، أحمد علي ثابت. (2014). أثر التدريب والتنمية في أداء العاملين بوجود إدارة المعرفة - وزارة المالية في اليمن (دراسة حالة). رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
25. شراب، سائد حسن يوسف. (2012). التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية "دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة". رسالة ماجستير، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين.
26. الشريف، عبد الرقيب قاسم علي. (2023). أثر التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء العاملين "دراسة حالة على جامعة العلوم والتكنولوجيا". رسالة ماجستير، جامعة الاندلس، الجمهورية اليمنية.
27. صبري، داليا خالد. (2010). العوامل الحرجة في التخطيط الإستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
28. صيام، آمال نمر حسن. (2010). تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
29. ظاهر، رائد عبدالرحمن. (2016). درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بتطوير التعليم الالكتروني في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
30. عبد الرزاق، زياد مُجَّد. (2020). دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية. رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
31. العتيبي، عامر ذياب. (2012). أثر التخطيط الإستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
32. عجوه، عدي موسى حسن. (2023). دور المجالس البلدية المتعاقبة في تنمية الموارد البشرية في بلدية يطا. رسالة ماجستير. جامعة القدس، فلسطين.
33. علي، سوسن مُجَّد. (2023). أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على شركة سيرياتل للاتصالات)، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
34. العنزي، مُجَّد عافت شامان (2017): أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت، الأردن.

35. عوده، علاء خالد. (2017). معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الأردن.
36. فاطمي، مريم. (2022). المعوقات التنظيمية لتطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية (دراسة ميدانية بجامعة باتنة). [رسالة دكتوراه]، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، الجزائر.
37. فتحي، دربال. (2015). دور التكوين الجامعي في تنمية الموارد البشرية - دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهيدي - ام البواقي. رسالة ماجستير. جامعة العربي بن مهيدي - ام البواقي، الجزائر.
38. القاضي، زياد مفيد (2012): علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرها على أداء المنظمات - دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
39. لبد، أحمد سعيد أحمد. (2016). دور التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية بوزارة الصحة الفلسطينية. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين.
40. محروس، إبراهيم منصور. (2020). دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الخاصة بمدينة إب. رسالة ماجستير، جامعة الجزيرة، الجمهورية اليمنية.
41. مروان، حنان. (2016). دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، دراسة حالة المحطة المعدنية لحمام بوغرارة مغنية. رسالة ماجستير، جامعة أب بكر بلقايد- تلمسان، الجزائر.
42. المسلمي، إبراهيم علي صالح. (2012). متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الحكومية اليمنية. رسالة ماجستير، جامعة تعز، اليمن.
43. مليحة، محود فايز. (2016). واقع التخطيط الإستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، جامعة الاقصى، فلسطين.
44. الوحشي، عفاف حميد (2020): أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية - دراسة حالة جامعة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير، جامعة الإمارات العربية المتحدة، الإمارات.
45. وزوز، عصام عز الدين. (2019). التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية (الواقع والمأمول). رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.

البحوث المنشورة بالمجلات والمؤتمرات

1. الأحمر، مُجَّد أحمد. ومُجَّد، عبد الله الطاهر. (2022). أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات "دراسة على مستشفى السكر في مدينة طرابلس"، مجلة الاصاله، الجمعية الليبية لعلوم التربية، (2)، 211-235.
2. البدرى، منير سليمان. والبدرى، أحمد سعد. والبدرى، فوزي سعد. (2021). أثر التخطيط الإستراتيجي على جودة التعليم العالي "دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي". بحث منشور في المؤتمر الدولي 2021م حول ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي، جامعة بنغازي، ليبيا.
3. البلطة، مجاهد سعد. (2020). واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها، إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا.
4. بن جمعة، خالد مصطفى. (2020). أثر تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمات الصحية (دراسة حالة مستشفى سوق الخميس التعليمي). المؤتمر العلمي الدولي الرابع لكلية الاقتصاد والتجارة.
5. الجرادات، محمود خالد مُجَّد. (2019). دور التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الهاشمية وتوقعاته المستقبلية. دراسات العلوم التربوية، 46، 441-468.
6. الحسن، رحي والعفيف، أمجد. (2010). أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية. دراسات العلوم الإدارية، 37(1)، 11-33.
7. حلو، سناء حسن. (2009). أثر البيئة التسويقية في التخطيط الإستراتيجي للتسويق بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الجلدية. مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية ، (76)، 97-119.
8. حمدان، خالد وإدريس، وائل. (2007). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية، الأردن.
9. الديراوي، أمين حسن. (2017). أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة). مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 25(3)، 76-98.

10. الذبحاوي، دجلة جاسم مُجَّد. (2021). تأثير التخطيط الإستراتيجي على إدارة الجودة الشاملة "دراسة استطلاعية لآراء التدريسين في الكلية التقنية الإدارية- كوفة". مجلة الجامعة العراقية، (50). 333-343.
11. زينيه، أسماء وزدام، يوسف. (2020). أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على تميز الأداء الوظيفي. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، 9(16)، 241-227.
12. سالم، سلامة. (2009). واقع الصحة والسلامة المهنية في المنشآت الصناعية في فلسطين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، (16)، 184-142.
13. سلامة، سلامة مُجَّد وليد. (2019). دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. المجلة العربية للإدارة، 39(4)، 161-143.
14. شابي، علي عبدالرزاق. (2003). علم اجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية.
15. شبات، جلال إسماعيل. (2021). البراعة التنظيمية وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي في منظمات المجتمع المدني (دراسة حالة: شبكة المنظمات الأهلية قطاع غزة). المجلة الاكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية، 4(1)، 22-1.
16. الشوابكة، زياد علي (2016): أثر تطبيق إستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، ملجذ3، 43، ملحق1، (431-451).
17. العامري، راضيه عبد السلام وبركات، نوال وسعيد، صميذة. مسيرة. (2022). التمكين الإداري وأثره في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة تطبيقية على العاملين بمراقبة الخدمات المالية غريان. مجلة الدراسات الاقتصادية. جامعة سرت، 5(3)، 225-200.
18. عايض، عبداللطيف مصلح. وعمر، عمر حسن مُجَّد. (2020). أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء الجامعات اليمنية: دراسة ميدانية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، 13(44)، 126-101.
19. عبدالعزيز، غرام علي مُجَّد. والزعبي، خالد. (2021). أثر التخطيط الإستراتيجي في النجاح الإستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية "دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن. مؤتة للبحوث والدراسات، 36(3)، 264-211.

20. عبدالمطلب، ابراهيم عبدالسلام؛ أبكر، مصطفى آدم. (2019). أثر التخطيط الإستراتيجي على تنمية الموارد البشرية - دراسة حالة بنك المزارع في الفترة من (2010م الى 2018). مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، 3(2)، 160-174.
21. العبري، مُجد زهران. وزيدان، أشرف مُجد. بن يوسف، مُجد. (2020). أثر التخطيط الإستراتيجي على تنمية الموارد البشرية من منظور إسلامي. مجلة القلم، 17(1)، 423-460.
22. العجمي، نصار فهد (2018): أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين - الدور الوسيط لضغوط العمل - دراسة ميدانية في شركة البترول الوطنية الكويتية، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
23. عزام، إسراء مصباح. (2022). معايير الصحة والسلامة المهنية للمختبرات العلمية في المؤسسات التعليمية. مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية، 2(6)، 320-341.
24. عزت، حسين نور الدين. (2017). واقع التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الصناعية - دراسة ميدانية في معمل سمنت/كركوك. مجلة العلوم الاقتصادية، (د-ع)، (43-93).
25. علوان، بشرى مُجد. وخلييل، أمين علي. وشهيد، جنان مهدي. (2020). تأثير التخطيط الإستراتيجي في أداء العاملين "دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات في المصارف التجارية والإسلامية الخاصة في محافظة كربلاء المقدسة. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 15(59). 123-150.
26. العمار، عبدالله علي والقحطاني، مُجد سعد. (2021). أثر تنمية الموارد البشرية على الولاء الوظيفي (دراسة تطبيقية على إمارة منطقة عسير). مجلة الجامعة العراقية، 51(5)، 421-442.
27. عمر، سيد قطب الصادق. وصالح، صديق عبدالرحمن شعيب. (2021). أثر التخطيط الإستراتيجي على تطوير الأداء بمؤسسات التعليم العالي السودانية من منظور الجودة الشاملة: دراسة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 1(2)، 334-354.
28. العناتي، ختام عبدالعزيز. وبدرخان، سوسن سعد الدين. والمبيضين، مُجد أحمد. (2018). دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات من وجهة نظر عينة من موظفي جامعة عمان الأهلية. دراسات العلوم التربوية، 45(4). 372-353.

29. عياش، زبير وبراهم، نور الهناء. (2017). إسهامات التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات داخل المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة: أزمة مؤسسة فولكس فاكن - لصناعة السيارات). مجلة العلوم الانسانية، (7)، 485-467.
30. الغزالي، سماح كامل نمر. (2019). واقع إدارة الموارد البشرية لدى الجهات العاملة في مجال السلامة والصحة المهنية في القطاع العام في قطاع غزة. مجلة إدارة المخاطر والازمات، 1(2)، 18-35.
31. الفقي، إسماعيل وآخرون(2010) التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS-WIN ، ط1 ، دار مكتبة الملك فهد للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية -الرياض
32. القحطاني، سعد بن سعيد. (2012). بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
33. قرزيز، محمود. بوخاري، هشام. (2020). دور تنمية الموارد البشرية في تطوير ممارسات الإدارة الالكترونية. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، (7)، 79-100.
34. فرواط، يونس. وصلاح، مُجّد. وبن وارث، حجيلة. (2021). دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة وسبل ادماجها بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 12(2). 137-154.
35. كباح، مختارية. ومُجّد، ربيعي. (2022). واقع تطبيق برامج الصحة والسلامة المهنية بمؤسسة سوتروفيت تيارت. مجلة المحترف لعلوم الرياضة في العلوم الانسانية والاجتماعية. 9(4)، 57-75.
36. الكبيسي، مُجّد عادل حمد. (2012). أثر التخطيط الإستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصة السوقية (دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات المتنبية للتجارة الإلكترونية في الأردن). رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.
37. وريدات، أسّي وأبو رأس بيسان. (2020). واقع التخطيط الإستراتيجي ودوره في تنمية الموارد في البنوك العاملة في مدينة دورا. مجلة العلوم الإنسانية، 4(5)، 269-239.

38. Armstrong, M & Taylor, S (2014): Armstrong's handbook of human resource management practice. Kogan page publishers.
39. Khanna, D. P., & Sehgal, M. (2016). A study of HRM practices and its effect on employees job satisfaction in private sector banks with special reference to ICICI banks in Ludhiana. International Journal of Management, Volume 4, Issue 7, PP.36-43.
40. Julian, Ongonge. (2013), Relationship between strategic planning and organizational performance non-governmental organizational (NGO): A case of action aid, Kenya, University of Nairobi, pp. 46-49.
41. Sophia, O., & Owuor, D. (2015). Effects of strategic planning on organizational growth.(A case study of Kenya medical research institute, Kemri). International Journal of Scientific and Research Publications, 5(9), 1-15.

قائمة الملاحق

ملحق (1) الاستبانة بصورتها النهائية:



جامعة الريان
كلية الدراسات العليا
ماجستير إدارة الأعمال
الدفعة الثالثة

استبانة بحث علمي

السيد / المحترم

تحية طيبة، وبعد:

أهديكم أصدق وأرق التحيات متمنيا لكم دوام الصحة والتوفيق والسداد في جميع أعمالكم. ونظراً للموضوع أعلاه، نضع بين أيديكم استبانة استبيان يتعلق بالبحث الموسوم بـ(أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء الموارد البشرية في مؤسسة صلة للتنمية) ؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

إن نجاح هذه المهمة مرتبط بمدى تعاونكم معي، لذا أمل منكم التكرم بالاطلاع والتمعن والإجابة عن العبارات بكل موضوعية بوضع علامة (✓) في الخانة التي تتفق مع رأيكم، علماً أن إجاباتكم ستكون موضع العناية والاهتمام ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

ولكم خالص الشكر والتقدير،

الباحثة /

آيات محمد أحمد صلاح الزبييري

القسم الأول : المتغيرات الشخصية :

اختر الإجابة مع وضع علامة (✓) في المكان المناسب:

1	الجنس	() ذكر	() انثى
2	الفئة العمرية	() (20-30)	() (31-40)
		() (41-50)	() (51 فأكثر)
3	المسمى الوظيفي	() مدير تنفيذي	() مدير إدارة
		() مدير قسم	() موظف
4	المؤهل العلمي	() ثانوية	() دبلوم
		() بكالوريوس	() ماجستير فأعلى
5	سنوات الخبرة	() اقل من 5 سنوات	() 5 سنوات - اقل من 10 سنوات
		() 10 سنوات فأكثر	

ثانياً: أسئلة الاستبانة

المتغير المستقل: التخطيط الإستراتيجي

م	الموضوع	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده
البعد الأول: الرؤية						
1	لدى المؤسسة رؤية إستراتيجية واضحة لمستقبل المؤسسة					
2	تقوم المؤسسة بتطوير رؤيتها بما يتلاءم مع وضعها التنافسي بين المنظمات الأخرى					
3	رؤية المؤسسة معلنة للمجتمع الداخلي اليمني					
4	رؤية المؤسسة واضحة لكل العاملين داخل المؤسسة					
5	رؤية المؤسسة معلنة للمجتمع خارج اليمن					
6	المؤسسة تمتلك وحدة خاصة بالرؤية ومتابعة تحققها					
7	المؤسسة تستعين بجهات خارجية متخصصة في إعداد الرؤية					
8	المؤسسة تشرك الإدارة العليا في صياغة الرؤية					
البعد الثاني: الرسالة						
9	لدى المؤسسة رسالة قابلة للتطبيق					
10	تتصف رسالة المؤسسة بأنها محدودة وبالأطر والحدود التي تميز من خلالها العاملين					
11	رسالة المؤسسة متوازنة وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة					
12	تتضمن رسالة المؤسسة قيمها ومعتقداتها وماهية عملها وما يميزها عن غيرها					
13	تسعى المؤسسة الى تحويل رسالتها الى خطط وسياسات وبرامج					
14	المؤسسة تستعين بجهات خارجية متخصصة في إعداد الرسالة					
15	المؤسسة تشرك الإدارة العليا في صياغة الرسالة					
البعد الثالث: الأهداف						
16	تمتلك المؤسسة أهدافا إستراتيجية واضحة تحقق الأداء المطلوب					
17	تضع المؤسسة أهدافا إستراتيجية لأوجه أنشطتها وعملياتها					

					يمكن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وفقا لإمكاناتها وقدرتها	18
					تتصف أهداف المؤسسة بأنها قابله للتطبيق	19
					تسهم أهداف المؤسسة في توجيه قدرات العاملين نحو أداء أفضل	20
					تحفز أهداف المؤسسة قدرات ومهارات العاملين من أجل تطوير وتحسين الأداء	21
					المؤسسة تستعين بجهات خارجية متخصصة في إعداد الأهداف	22
					المؤسسة تشرك الإدارة العليا في صياغة الأهداف	23
البعد الرابع: التحليل البيئي						
					تقوم الإدارة بتحليل عوامل البيئة الداخلية في المؤسسة للتعرف على ما تمتلكه من مصادر قوة للاستفادة منها حالياً وفي المستقبل	24
					تقوم الإدارة بتحليل عوامل البيئة الداخلية في المؤسسة للتعرف على ما تمتلكه من نقاط ضعف لمعالجتها والتغلب عليها	25
					تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على التهديدات لتجنبها أو الحد من اثارها	26
					تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص المتاحة لاستغلالها	27
					تراعي المؤسسة رغبات العملاء في وضع استراتيجيتها	28
البعد الخامس: تنفيذ الإستراتيجية						
					الهيكل التنظيمي الحالي يساعد على تنفيذ خطط واستراتيجيات المؤسسة	29
					تقوم المؤسسة بالتدريب اللازم لتنمية المهارات المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية	30
					تقوم الإدارة باختيار موارد بشرية مؤهلة لتنفيذ الإستراتيجية	31
					يشارك العاملون في المؤسسة في تنفيذ الخطط الإستراتيجية	32
					تقوم المؤسسة بعمل جداول زمنية لتنفيذ خططها وأهدافها	33

البعد السادس: تقييم الإستراتيجية						
					يوجد في المؤسسة توصيف وظيفي يتم الاعتماد عليه عند تقييم الوظائف والأنشطة	34
					توجد معايير محددة لقياس أداء العاملين	35
					تعتمد المؤسسة عملية تقييم مستمرة للأداء الإستراتيجي	36
					تهتم المؤسسة بنتائج تقييم الأداء لإعداد برامج التدريب اللازمة مستقبلا	37
					تقوم المؤسسة بمراقبه التنفيذ وتصحيح الانحراف أولا بأول	38
					تطبق المؤسسة معايير النزاهة والشفافية عند اجراء عملية التقييم	39
					تستفيد المؤسسة من التغذية الراجعة من المجتمع لتلبية احتياجاتهم الحالية والمستقبلية	40

المتغير التابع: تنمية الموارد البشرية

م	الموضوع	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده
البعد الأول: التدريب						
1	تهتم إدارة المؤسسة برفع مهارات موظفيها من خلال دورات تدريبية متخصصة					
2	للتدريب أثر إيجابي في تحسين أداء الموظف					
3	تقدم إدارة المؤسسة برامج تدريبية حديثة تساعد الموظفين على استخدام التكنولوجيا الحديثة واكتساب مهارات جديدة					
4	تتضمن البرامج التدريبية المقدمة للموظفين معلومات جديدة لإنجاز العمل					
5	تتضمن البرامج التدريبية المقدمة للموظفين معلومات مفيدة لإنجاز العمل					
6	تقوم إدارة المؤسسة بدراسة الاحتياجات التدريبية المطلوبة للموظفين					
7	هناك ارتباط كبير بين الموظفين بأهمية البرامج التدريبية المقدمة لهم في تحسين أدائهم					
8	تهتم إدارة المؤسسة بتدريب كل موظف بدون تمييز او استثناء					

					التدريب عمليه مستمرة لا تنقطع في المؤسسة	9
					تهتم المؤسسة بتطوير فريق المشاريع الناجحة عند تنفيذها للمرة الثانية	10
					تهتم المؤسسة بتطور أداءها وتعاملها مع الشركاء بشكل أفضل	11
البعد الثاني: الحوافز						
					تهتم إدارة المؤسسة بتحفيز الموظفين ماديا لزيادة دافعيتهم للعمل	12
					تهتم إدارة المؤسسة بتحفيز الموظفين معنويا لزيادة دافعيتهم للعمل	13
					تقوم إدارة المؤسسة بالتحديد الجيد لنوعية الحوافز التي تقدمها لموظفيها وفق نظام حوافز سليم	14
					الحوافز التي تقدمها المؤسسة للموظفين تدفعهم الى انجاز أعمالهم بشكل أفضل	15
					تعمل الحوافز التي تقدمها إدارة المؤسسة على خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة	16
					هناك رضا كبير بين الموظفين تجاه الحوافز التي تقدمها إدارة المؤسسة لهم	17
					يتم تقديم الحوافز للموظفين دون تمييز او استثناء	18
البعد الثالث: السلامة والصحة المهنية						
					يوجد لدى المؤسسة نظام فعال للسلامة والصحة المهنية	19
					تقوم ادارة المؤسسة بوضع الاليات والأساليب للاستخدام السليم للآلات والأجهزة بما يحافظ على سلامه وصحة الموظفين	20
					توفر إدارة المؤسسة متطلبات السلامة المهنية بشكل دائم	21
					تقدم إدارة المؤسسة خدمه السلامة والصحة المهنية لكل الموظفين	22
					تعمل السلامة والصحة المهنية على خلق انطباعات إيجابية خارجية نحو المؤسسة	23
					تعمل السلامة والصحة المهنية على خلق انطباعات إيجابية داخلية نحو المؤسسة	24

					يشعر جميع الموظفين بالرضا والارتياح تجاه نظام تامين السلامة المهنية المتوفرة في المؤسسة	25
					يتضمن نظام السلامة والصحة المهنية خطط مستقبلية تساهم في الحفاظ على سلامة وصحة الموارد البشرية على المدى البعيد	26
					تشكل السلامة المهنية بالنسبة للموظفين حافزا لتطوير أدائهم وتحسين انتاجيتهم	27
					تشكل السلامة والصحة المهنية بالنسبة للموظفين حافزا على تنفيذ المطلوب منهم بكفاءة	28

ملحق (2) قائمة المحكمين

جهة العمل	التخصص	الدرجة العلمية	أسم المحكم	
جامعة الملك سعود	إدارة تعليم عالي	أستاذ مشارك	عادل سالم باريان	1
جامعة صنعاء	اقتصاد	أستاذ مشارك	عدنان الصنوي	2
جامعة تعز	تسويق	أستاذ مشارك	عائد المقطري	3
جامعة الرازي	تخطيط تربوي ومناهج بحث	أستاذ مساعد	تركي يحيى القباني	4
جامعة العلوم والتكنولوجيا	إدارة اعمال	أستاذ مساعد	حسين عبدالقادر الجهوري	5
جامعة الرازي	قانون عام	أستاذ مساعد	علي ناصر الخولاني	6
جامعة عدن	إدارة اعمال	أستاذ مساعد	مهدي بامرحول	7

Abstract

The study aimed to reveal the availability of strategic planning in its dimensions (vision, mission, objectives, environmental analysis, strategy implementation, strategy evaluation) and human resources development in its dimensions (training, incentives, occupational health and safety) in a Cella Foundation for Development. The impact of strategic planning with its dimensions in human resources development was That was measured with its objectives through the researcher using the analytical descriptive approach. The questionnaire was a tool to collect data from the sample of the study by the 73 administrators in the Cella Foundation. It was distributed to them.

The most important results of the study were as follows:

The level of the dimensions of strategic planning in a related institution reached a very high level; for the general average of all dimensions of strategic planning was (4.37). The level of human resources development dimensions in a related institution was at a high level too; as the overall average of the dimensions of human resources development was (4.07). There is also a statistically significant impact of strategic planning in human resources development in the Cella Foundation for the development working in Hadramout for the correlation coefficient was (0.65), and the value of F reached (52.22) at the level of moral significance of (0.00), and that there are statistically significant differences of the positives of the respondents about strategic planning in the development of the human resources in the Cella Foundation for Development that is attributed to personal and functional variables.

We recommend Cella Foundation to focus on plans for the development of human resources in the light of firm and clear foundations and accurate scientific foundations. It should also recruit and stimulate human resources and stabilize them in the foundation

Keywords: Strategic planning - Human resources development - Cella Foundation.

The Republic of Yemen

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Al Rayyan University

Faculty of Graduate Studies



The impact of strategic planning on the development of human resources

(Field study at Cella Development Corporation)

**Introduction thesis to complete the requirements of the
Master of Business Administration**

Prepared the researcher:

Ayat Muhammad Ahmed Salah

Doctor's supervision:

Prof Dr. Khaled Mohammed Al-Kaldi

2023AD/1445AH