

التخطيط الاستراتيجي واثره في ممارسات ادارة الموارد البشرية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية

م.م. زينب صلاح وهاب

zainab_ka3nan@yahoo.com

معهد الادارة – الرصافة - قسم ادارة المكتب

المستخلص

تناول البحث تقييم مستوى التخطيط الاستراتيجي واثره على ممارسات ادارة الموارد البشرية، واختبر في الشركة العامة للصناعات الصوفية (نموذجاً). ولقد تبنت الباحثة اسلوب الدراسة الاستطلاعية والتي ضمت عدد من العاملين والبالغ عددهم (60)، واهملت (4) استمارات منها واقتصرت العينة (56) موظف، استخدمت فيها الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات المطلوبة، ولغرض تحقيق هدف البحث تم اعتماد فرضيتين رئيسيتين التي تعكس الاثر بين التخطيط الاستراتيجي وادارة الموارد البشرية. تم اختبار الفرضيتين باستخدام نظام (SPSS:V-17) في الحاسبة الالكترونية وباعتماد الاساليب الاحصائية (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل ارتباط الرتب سييرمان، والانحدار الخطي البسيط)، وبناءً على نتائج التحليل تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات لعل ابرزها للتخطيط الاستراتيجي علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بممارسات ادارة الموارد البشرية، كما قدمت الباحثة عدد من التوصيات التي اكدت على ضرورة تطوير الخطة الاستراتيجية عبر ممارسات ادارة الموارد البشرية.

الكلمات الرئيسية: التخطيط الاستراتيجي، ادارة الموارد البشرية، ممارسات ادارة الموارد البشرية.

المقدمة

تعيش الشركات في بيئة متغيرة، تتسم بدرجة عالية من التعقيد، وكما تتأثر هذه الشركات بالتطور الهائل والمتسارع في عالمنا الذي نعيش فيه، مما جعل مهمة الادارة اصعب في تحقيق اهداف الشركات.

ويعد التخطيط الاستراتيجي عملية تقوم بها الشركات لتحديد استراتيجيتها او اتجاهها واتخاذ القرارات بشأن تخصيص مواردها لتحقيق هذه الاستراتيجية بما في ذلك رؤوس الاموال والاشخاص. حيث تقوم الشركات بصياغة الاهداف ووضع الخطط الانتاجية بما يتلاءم مع الاهداف العامة التي تضعها الادارة العليا، وكما تقوم بإجراء التحليل (SWOT) المتمثل بنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بعد الدراسة والتحليل للبيئتين الداخلية والخارجية.

ان ادارة الموارد البشرية كغيرها من حقول المعرفة الانسانية عانت العديد من التحديات عبر التطور التاريخي لها وان هذه التحديات اختلفت باختلاف القواعد الفكرية والفلسفية للعاملين في مختلف تلك الحقول الانسانية. وواجهت الباحثة في مفهوم ادارة الموارد البشرية صعوبات عدة، لتباين الافكار والمفاهيم على الرغم من حداثة الاهتمام في هذا المجال، قياساً للحقول العلمية الاخرى في ادارة الاعمال، ويعود ذلك الى كثرة المسميات لتعبير الموارد البشرية والاختلاف حول مجالاته، وللتغاير في مفهوم ادارة الموارد البشرية نظرياً وتطبيقياً، فقد زاد الاهتمام بالموارد البشرية في الاونة الاخيرة حتى ارتبط نجاحها بنجاح وقدرة العنصر البشري الذي هو اساس في خلق القيمة المتمثلة بالمنتجات المناسبة والتي تحقق رضا الجمهور وتعزز السمعة والمكانة للمؤسسة ودورها الريادي، اذ ان البعض اعتبر الفرد مجرد اله والبعض الاخر اعتبره الاساس الذي يرتكز عليه العمل الانتاجي وبين هذين الفكرين الفيلسفين افاق فكرية تتباين بينهما من حيث البعد تاره والقرب تاره اخرى، ولغرض الاحاطة بالموضوع اكثر فقد تم تقسيم البحث الى اربعة مباحث: المبحث الاول تضمن منهجية البحث، واما المبحث الثاني فيعنى بالاطار النظري للبحث، وثم المبحث الثالث الذي يعرض الجانب العملي للبحث، في حين ان المبحث الرابع ضم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول: منهجية البحث ودراسات سابقة

اولاً: مشكلة البحث: يمكن اظهار مشكلة البحث عبر اثاره التساؤلات الاتية:

- (1) هل تتبنى الشركة المبحوثة مفهوم التخطيط الاستراتيجي باعتباره يمثل توجهاً حديثاً يسعى الى المحافظة على ممارسات ادارة الموارد البشرية.
- (2) هل تتبنى الشركة المبحوثة مفهوم ادارة الموارد البشرية لتحقيق الاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، والتعويضات، وقياس وتقويم اداء العاملين في الشركة.
- (3) هل توجد علاقة ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وممارسات ادارة الموارد البشرية في الشركة المبحوثة.
- (4) هل يوجد تأثير للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق ممارسات ادارة الموارد البشرية في الشركة المبحوثة.

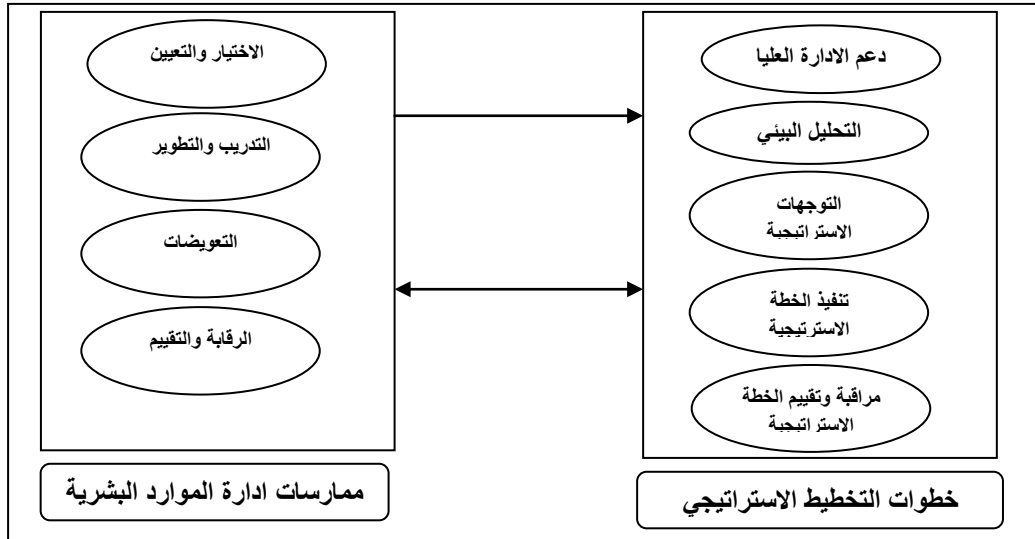
ثانياً: أهمية البحث: تنبع أهمية البحث من خلال الاتي:

- 1) اهتمام العاملين في الشركة عينة البحث بالتخطيط الاستراتيجي باعتباره موضوعاً على قدر كبير من الأهمية.
- 2) أهمية التخطيط الاستراتيجي في ممارسات ادارة الموارد البشرية.

ثالثاً: اهداف البحث: يتجلى هدف البحث بتحليل تأثير التخطيط الاستراتيجي في ممارسات ادارة الموارد البشرية.

رابعاً: الانموذج الفرضي للبحث وفرضياته:

- أ. انموذج البحث: يهدف الوصول الى تحقيق اهداف البحث، وتوضيح ابعاد المشكلة، ومن ثم بناء مخطط البحث.



الشكل (1) المخطط الاجرائي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثة

ب. فرضيات البحث: يسعى البحث الى اختبار الفرضيات الاتية:

1. يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في ممارسات ادارة الموارد البشرية.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وممارسات ادارة الموارد البشرية.

خامساً: منهج البحث

اعتمدت الباحثة المنهج (الوصفي التحليلي) الذي لا يقف عند حد جمع المعلومات لوصف الظاهرة، وإنما يعتمد الى تحليلها وكشف العلاقات بين ابعادها. وبما يتيح للباحثة الوصف والتحليل الاستطلاعي للظاهرة المبحوثة (سعيد، 2012: 11).

سادساً: مجتمع البحث وعينتها

- (1) مجتمع البحث: الشركة العامة للصناعات الصوفية من الشركات الرائدة والمتخصصة بالصناعات النسيجية تأسس اول معمل في سنة (1962) قطاع خاص باسم (فتاح باشا)، وقد تم تأميمه في سنة (1964) ليصبح باسم الشركة العامة للغزل والنسيج الصوفي، وفي سنة (1978) دمجت الشركة مع الشركة العامة للنسيج الصوفي في الناصرية وقد عرفت الشركة بعراقتها ونتاجها المحلي المتميز بالسجاد العراقي بنوعيته الفاخرة والبطانيات الصوفية المطورة منها الصوف الصناعي (الاكرايك 100%) كذلك السجاد النافذ المعقود والمقصوص الخملة، وتضم الشركة المعامل الاتية: معمل السجاد الميكانيكي لانتاج السجاد المنقوش، ومعمل الفتح لانتاج قماش صوف بوليستر ونتاج البطانيات، ومعمل الكاظمين (ع) 1 أيار سابقاً، ومعمل نسيج الناصرية، ومعمل الحرية لانتاج قماش صوف بوليستر والبطانية المنسوجة، ومعمل التاجي، ومعمل الغزول والسجاد النافذ، ومعمل التصنيع والخدمات الهندسية في بغداد.
- (2) عينة البحث: شملت عينة البحث المديرون والعاملون في الشركة العامة للصناعات الصوفية، حيث تم اختيار عينة قصدية ممن لهم علاقة مباشرة بموضوع البحث والبالغ عددهم (60) فرداً، حيث تم توزيع (60) استمارة، وقد اهملت (4) استمارات منها لعدم مطابقتها للشروط واقتصرت العينة في (56) استمارة فقط، وفيما يلي توضيح خصائص المبحوثين في الشركة عينة البحث:

جدول (1) توزيع استمارات الاستبانة على الافراد المبحوثين في الشركة موضوعة البحث

ت	بيانات عامة	الفقرات	العدد	النسب
1	الجنس	ذكر	34	61%
		انثى	22	39%
		المجموع	56	100%
2	عدد سنوات الخدمة	اقل من 10	4	7%
		11-20	7	12%
		21-25	25	45%
		26 فأكثر	20	36%
		المجموع	56	100%
3	التحصيل العلمي	دكتوراه	2	4%
		ماجستير	5	9%

%75	42	بكالوريوس		
%12	7	دبلوم فني		
%100	56	المجموع		
%11	6	خبير	العنوان الوظيفي	4
%9	5	رئيس مهندسين اقدم		
%28	16	رئيس مراقبين اقدم		
%36	20	رئيس ملاحظين		
%9	5	مدير اقدم		
%7	4	مدير		
%100	56	المجموع		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على استمارات الاستبانة. N=56

سابعاً: الاساليب الاحصائية لوصف البيانات وتحليلها: استندت الباحثة في جمع المعلومات المطلوبة الى جانبين اساسيين وفي النحو الاتي:

(1) **الجانب النظري:** تم جمع المعلومات من المصادر العلمية المتخصصة من الكتب ومجلات ودوريات والرسائل الجامعية والمصادر الاجنبية وكما تم استخدام شبكة الانترنت العالمية.

(2) **الجانب التطبيقي:** تم الاعتماد على مصادر عديدة في جمع المعلومات اللازمة لاستكمال البحث منها:

(أ) **استمارة الاستبانة:** جرى استخدام استمارة الاستبانة بوصفها وسيلة قياس ادراكية للحصول على البيانات والمعلومات وذلك من خلال استطلاع آراء الافراد مجتمع البحث ولغرض بناء واعداد الاستبانة، اذ روعي في صياغتها وشمولها وقدرتها على تشخيص متغيرات البحث وكما يأتي:

- **المحور الاول:** التخطيط الاستراتيجي وقد تم اختيار فقرات هذا المحور بالاعتماد على المقياسين الجاهزين (Questions to ask During Strategic Planning process, 2010) و (Strategic planning process, 2010) (Process, 2009)

- **والمحور الثاني** إدارة الموارد البشرية حيث تم وضع فقرات هذا المحور بالاعتماد على المقياس الجاهز (Result of the Questionnaire on Human Resources Management, 2012)*

بالإضافة الى ذلك فقد تم الاعتماد على الدراسات واطاريح الدكتوراه ورسائل الماجستير والابحاث السابقة في ضوء الدراسات الميدانية، فضلاً عن الاستفادة من آراء الاساتذة ذوي الخبرة والاختصاص عند تصميم استمارة الاستبيان. ولقياس ثبات وصدق الاستمارة فقد تم استخدام معادلة رولون لقياس معامل الثبات اذ بلغ %74 في حين استخدم لقياس صدق الاستبانة جذر الثبات اذ بلغت قيمته %71.

* مصادر الاستبانة: كما هي موضحة في ص17.

- (ب) اساليب تحليل البيانات: اذ اعتمد البحث على مجموعة من الاساليب الإحصائية في تحقيق اهداف البحث واختبار فرضياتها، وكما يأتي:
- الاساليب الإحصائية الوصفية: وتستخدم من اجل التحقق من تركز اجابات عينة البحث وتشتتها (الوسط الحسابي: لتحديد مستوى استجابة افراد العينة لمتغيرات البحث، والانحراف المعياري: لمعرفة مستوى تشتت قيم الاستجابة عن اوساطها الحسابية).
 - الاساليب الإحصائية التحليلية: (معامل الارتباط سبيرمان Spearman Correlation Coefficient: لاختبار العلاقة بين متغيري البحث، ومعامل الانحدار الخطي البسيط Simple Liner Regression : لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد، ومعامل التحديد (R^2) : وهو يوضح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد التي من الممكن تفسيرها عن طريق المتغير المستقل، واختبار (F): وقد تم استخدامه في اختبار معنوية علاقات التأثير وقياسها بين متغيرات البحث، ومعادلة رولون: لقياس ثبات وصدق الاستبانة).

ثامناً: دراسات سابقة

ت	اسم الكاتب وعنوان الدراسة	الدراسة
1	دراسة (2006)، (Li et al, 2006) The relationship between strategic planning and entrepreneurial business orientation العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتوجه الريادي للأعمال	تمثلت الدراسة بابعاد التخطيط الاستراتيجي (عمق الرصد البيئي، وافق التخطيط، وتركيز التخطيط، والمرونة في التخطيط) كمتغيرات مستقلة في حين مثل السلوك الريادي بابعاد (الميل نحو الابتكار، تحمل المخاطرة، والاستباقية) كمتغيرات تابعة، وقد تمثل مجتمع الدراسة بالفنادق الصينية في مدينتي (شنكهاي) و(كوان زوا) وتم اختبار عينة قوامها (116) مدير واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة اداة رئيسة لجمع البيانات، واسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباط ايجابية بين السلوك الريادي للأعمال والابعاد الرئيسية لعملية التخطيط الاستراتيجي وان تركيز التخطيط لا يمثل مؤشر جيد على السلوك الريادي للأعمال (Li et al, 2006: 13).
2	دراسة اليعقوبي ، 2011 واقع فاعلية اداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان	هدفت الدراسة الحالية الى معرفة واقع فاعلية تخطيط الموارد البشرية في النظام التربوي بسلطنة عمان وقد تكونت عينة الدراسة من (420) ادارياً وتربوياً من مختلف مناطق السلطنة ولتحقيق اهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة شملت على (26) فقرة موزعه على اربعة مجالات مفهوم التخطيط الاستراتيجي وممارسة الانشطة الادارية وتنمية الموارد البشرية، بالإضافة الى معوقات ادارة الموارد البشرية في ظل

التخطيط الاستراتيجي وقد اوصى الباحث ببعض المقترحات التي يجب ان تساهم في تطوير فاعلية ادارة الموارد البشرية وارساء قواعد التخطيط الاستراتيجي.		
ان الغرض من هذه الدراسة تحديد تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الاداء، والتعويض الفردي والجماعي) على اداء الشركات الصغيرة والمتوسطة وتمثلت العينة بـ (777) شركة متوسطة الحجم و(260) شركة صغيرة الحجم. وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات واستخدم الانحدار المتعدد ومصفوفة الارتباط كوسائل احصائية في تحليل البيانات والمعلومات، واطهرت النتائج ان اغلب الشركات كان ادائها جيد وتحقق ارباح ونمو في المبيعات وتوسع في السوق نظراً لاعتمادها على هذه الممارسات (الدليمي، 2013: 5).	دراسة Omolo, et al., (2013)، (2013) Influence of Human Resource Management practices on the performance of Small and Medium Enterprises in Kisumu Municipality, Kenya تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية على اداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في بلدية كسومو، كينيا	3
هدفت الدراسة الى توضيح اثر التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات في المنظمات المجتمعية المدني في قطاع غزة، وذلك من خلال تعرف مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات لدى مديري هذه المنظمات ولجعل الدراسة اكثر واقعية تم اعداد استبانة وتوزيعها على عينة من الموظفين والمدراء، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واسلوب الدراسة الميدانية، حيث تم توزيع استبانة على (23) موظف ليقوم العاملون بالاجابة عليها وتم استرجاع (12) استبانة منها ، وقد اظهرت الدراسة ان المديرين لا ينظرون للمعوقات المحدده التي تم عرضها عليهم وان هنالك نقص في الامكانيات المادية، ولا توجد مساندة كافية من ادارة الجمعية.	دراسة الدجني، 2013 دور التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات	4

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

- 1) ساعدت الدراسة الاولى والثانية على اختيار موضوع البحث.
- 2) الدراسة الثالثة ساعدت الباحثة على اختيار فقرات الجانب النظري للبحث، اما الدراسة الرابعة فقد استفادة الباحثة منها في اختيار الوسائل الاحصائية واختيار بعض العاملين كمجتمع للبحث.

المبحث الثاني: الاطار النظري للمبحث

اولاً: تعريف التخطيط الاستراتيجي: وفي ما يلي مفاهيم التخطيط الاستراتيجي لمجموعة من الباحثين:

جدول (2) تعريف التخطيط الاستراتيجي

ت	الباحث	المفهوم
1	معروف، 2009: 26	عملية بعيدة المدى للوصول الى الاهداف المقررة من خلال سلسلة من المراحل تبدأ بمسح الحالة الراهنة وتشخيص الرؤية المستقبلية وتمر بتحليل كمي ووصفي لنقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية وللفرص والمخاطر للبيئة الخارجية.
2	الغزوي، 2009: 5	عملية متواصلة ونظامية يقوم بها اعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها وتحديد الاجراءات والبرامج والسياسات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل والكيفية التي فيها يتم قياس مستوى النجاح وتحقيقه.
3	صيام، 2010: 15	وضع الخطة المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، بما يكفل التلاؤم بين المنظمة ورسالتها، وبين الرسالة، والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفوة.
4	الضمور، 2011: 19	تحديد مجموعة الانشطة او الاعمال التي من المتوقع ان تؤديها الشركة مع الاخذ بعين الاعتبار مجموعة الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجهها المنظمات.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر اعلاه.

ثانياً: خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي: تعد خطوات عملية التخطيط من المحاور الرئيسية عند الحديث عن عملية التخطيط الاستراتيجي، وقد تم الاطلاع من قبل الباحثة على العديد من الكتب والمراجع ذات العلاقة وتبين انه لا يوجد اطار موحد يتفق عليه كافة الكتاب والمؤلفين في علم الادارة حول خطوات التخطيط الاستراتيجي، وانما هنالك العديد من الطرق والاساليب المتبعة في تحديد هذه الخطوات (صيام، 2010: 22):

1. اعداد الخطة الاستراتيجية: تمثل هذه الخطوة وقراراتها بمثابة البداية الفعلية لعملية التخطيط، كما ان اهميتها تنبع من كونها لا غنى عنها في العملية التخطيطية، اذ تمثل هذه المرحلة معنى وجوهر التخطيط (احمد، 2013: 13).
2. التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية: قبل بدء المنظمة بصياغة الاستراتيجية، تقوم الادارة الاستراتيجية بالتحليل الاستراتيجي للقوى البيئية المحيطة للمنظمة، لأهميتها وتأثيرها على أهدافها وأنشطتها. (احمد، 2013: 13).

3. تحديد توجهات المنظمة (رؤية ورسالة واهداف المنظمة)

- رؤية المنظمة: هي ما تحلم الادارة او القيادة بتحقيقه من طموحات مستقبلية للمنظمة (صيام، 2010: 22).

- **رسالة المنظمة:** تمثل عنصراً مهماً، واساس ترتكز عليه المنظمة في تحديد غاياتها، وتعكس رسالة المنظمة الهدف العام الذي يوجه ويرشد عملية اتخاذ القرارات على مختلف مستوياتها (الدجني، 2011: 60).
 - **اهداف المنظمة:** في ضوء رسالة المنظمة يتم تحديد الاهداف المطلوب انجازها على المدى البعيد ويجب ان تنسجم هذه الاهداف مع رسالتها (الساعدي والغرباوي، 2010: 19).
 - 4. **تنفيذ الخطة الاستراتيجية:** تقوم الجهات الرسمية في المراكز والاقاليم والجهات المعنية في القطاع الخاص بتنفيذ الخطة كل حسب مسؤوليته والواجبات الملقاة على عاتقه بعد ان يتم اعتماد مراحل التنفيذ وبرامج التنفيذ الزمنية لكل خطوة (ابو حليلة، 2013: 7).
 - 5. **مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية:** ان الغرض الاساسي من التقييم والمراقبة الاستراتيجية هو التأكد من ان الاستراتيجيات التي تم وضعها موضع التنفيذ قد ادت الى تحقيق الرسالة الخاصة بها (برنامج دعم المجتمع المدني المصري، 2009: 312).
- ثالثاً: تعريف ادارة الموارد البشرية:** يمكن معرفة بعض المفاهيم الخاصة بادارة الموارد البشرية لبعض الباحثين:

جدول (3) يبين تعريف ادارة الموارد البشرية

ت	الباحث	المفهوم
1	الهيبي، 2005: 30	تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الافراد العاملين في المنظمة.
2	عباس، 2006: 26	تعد ادارة الموارد البشرية الادارة الاستراتيجية التي تعنى بصياغة الاستراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص والتحديات البيئية بالإضافة الى استراتيجيات الاعمال والهيكل التنظيمية بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري.
3	عباس، 2011: 31	الادارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق اهداف الفرد والمنظمة والمجتمع.
4	بربر، 2012: 111	الادارة التي تلعب دوراً أساسياً في صياغة مستقبل المؤسسات من خلال مواردها البشرية.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر اعلاه

رابعاً: ممارسات ادارة الموارد البشرية: يمكن تقسيم ممارسات ادارة الموارد البشرية الى:

- 1) **الاختيار والتعيين:** انتقاء الفرد الذي تتوفر فيه المؤهلات المطلوبة لإنجاز المهام والوظائف المعنية او المحددة بالشكل المطلوب، اي اعتماد سلسلة من الاجراءات او الخطوات التي تبدأ بتقديم طلب من قبل الفرد الذي يرغب بالتوظيف وتنتهي بإنجاز القرار القاضي بالموافقة على اختيار موظف واحد لشغل كل وظيفة من الوظائف الشاغرة في منظمة معينة (المبيضين والاكلمي، 2012: 55).

- (2) **التدريب والتطوير:** يعد التدريب والتطوير من العمليات المستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الافراد او المجموعة لتحسين اداءهم واكسابهم الخبرة وخلق الفرص المناسبة لتحسين مستوى الفرد من خلال توسيع معرفته وصقل مهاراته وقدراته عن طريق التشجيع المستمر على التعلم واستخدام الاساليب الحديثة (المبيضين والاكليبي، 2012: 111).
- (3) **التعويضات:** كافة اشكال الاجور والعوائد التي يحصل عليها الفرد نظير جهد مبذول في وظيفة محددة، او نظير عمله بوظيفة معينة وتتخذ التعويضات اسلوبين:
- **الاسلوب الاول:** المتعلق بالمدفوعات المالية المباشرة والتي تأخذ شكل الاجور والمرتببات والحوافز والعمولات.
 - **الاسلوب الثاني:** المتعلق بالمدفوعات غير المالية والتي تأخذ شكل المزايا المالية مثل التأمينات والخدمات والاجازات مدفوعة الاجر (بربر، 2012: 200).
- (4) **قياس وتقويم اداء العاملين:** محاولة تحليل اداء الفرد لكل ما يتعلق به من صفات نفسية او بدنية او مهارات فنية او فكرية او سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الاولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان اساسي لتحقيق فاعلية المنظمة الان وفي المستقبل (الهيئي، 2005: 199)، ويعتبر تقييم الاداء عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين، من اجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة سابقاً (اليعقوبي، 2011: 38).

المبحث الثالث: الجانب العملي

الفقرة الاولى: وصف متغيرات البحث وتشخيصها والتحليل الاولي للنتائج

اولاً: عرض متغيرات التخطيط الاستراتيجي

أ- **اعداد الخطة الاستراتيجية:** يوضح الجدول (4) ان مستوى تعزيز التخطيط الاستراتيجي عالٍ وهذا يؤكد الوسط الحسابي لهذا المتغير (4.38) وهو اعلى من الوسط الحسابي البالغ (3) وبانحراف معياري مقداره (0.724) وهو يعكس درجة انسجام جيدة في اجابات افراد العينة وبنسبة اتفاق بلغت (94.7%). اذ لاحظت الباحثة حرص الشركة المبحوثة على اعتماد التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ قراراتها.

ب- **التحليل البيئي (تحليل البيئة الخارجية والداخلية):** ويوضح هذا المتغير اهتمام العاملين في الشركة المبحوثة عينة البحث بأهمية استخدام التحليل البيئي بشكل كفوء من خلال تحقيق وسط حسابي بلغ (3.35) وهو اعلى من الوسط المعياري البالغ (3) وبانحراف معياري (1.082) وبنسبة اتفاق (47.3%) وهو يؤشر قلة اهتمام الشركة المبحوثة باستخدام التحليل البيئي.

ت- التوجهات الاستراتيجية للشركة (رؤية ورسالة واهداف): يعكس الجدول (4) وسطاً حسابياً مقداره (3.72) لهذا المتغير يفوق الوسط المعياري البالغ (3) وبانحراف معياري قدره (1.082) وبنسبة اتفاق بلغت (69.6%)، حيث عكست هذه الفقرة اعتماد الشركة المبحوثة على وجود رؤية ورسالة واهداف عند وضعها الخطة الاستراتيجية.

ث- تنفيذ الخطة الاستراتيجية: يتضمن هذا المتغير وسطاً حسابياً عاماً مقداره (3.64) وهو اعلى من الوسط المعياري (3) وبتشتت مناسب يظهر انسجام اجابات العاملين اذ بلغ (1.029) وبنسبة اتفاق (57.9%) مما يعكس اهتمام الشركة المبحوثة بتنفيذ الخطة الإستراتيجية.

ج- مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية: ويوضح هذا المتغير اهتمام العاملين في الشركة المبحوثة عينة البحث بأهمية القيام بمراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية وذلك من خلال تحقيق وسط حسابي بلغ (1.61) وهو اقل من الوسط المعياري البالغ (3) وبانحراف معياري (1.320) وبنسبة اتفاق (16.1%) وهو يؤشر عدم اهتمام الشركة المبحوثة بمراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية.

جدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لإجابات عينة البحث لمتغير التخطيط الاستراتيجي

ت	متغيرات التخطيط الاستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية
اعداد الخطة الاستراتيجية				
1	تؤمن الشركة بأهمية توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للعاملين.	4.39	0.593	94.6%
2	تشجع ادارة الشركة استثمار الموارد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي.	4.38	0.0590	94.7%
	اجمالي اعداد الخطة الاستراتيجية	4.38	0.724	94.7%
التحليل البيئي (تحليل البيئة الخارجية والداخلية)				
1	تجري الشركة تحليل لقضايا البيئة الخارجية فيما يخص التطور التكنولوجي.	2.61	1.021	14.3%
2	تقوم الشركة بتحليل قضايا البيئة الداخلية فيما يخص القضايا المتعلقة بإدارة الموارد البشرية	4.09	0.940	80.4%
	اجمالي التحليل البيئي	3.35	1.082	47.3
التوجهات الاستراتيجية (الرسالة والرؤية والاهداف)				
1	تدرك الشركة اهمية وجود رسالة لها.	4.43	0.628	92.9%
2	تمتلك الشركة رؤية توضح الغرض من وجودها والكيفية التي ستدير بها اعمالها وصولاً لتحقيق هذا الغرض.	4.34	0.611	92.9%
3	تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي سياسات	2.39	1.330	23.2%

وأهداف واضحة لتطوير الشركة.			
69.6%	0.862	3.72	اجمالي التوجهات الاستراتيجية
تنفيذ الخطة الاستراتيجية			
92.9%	0.630	4.45	1 تراعي ادارة الشركة خطوات التنفيذ للأنشطة التي وضعتها عند صياغة الخطة الاستراتيجية والتنفيذية.
19.6%	1.156	2.84	2 تقوم الشركة بتطوير قدرات العاملين فيها بما يساهم في تنفيذ الخطط والبرامج.
57.9%	1.029	3.64	اجمالي تنفيذ الخطة الاستراتيجية
مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية			
16.1%	1.135	2.05	1 تسهم عملية الرقابة والتقييم الاستراتيجي في تحديد الانحرافات للشركات.
16.0%	1.240	2.34	2 تسعى عملية التخطيط الاستراتيجي الى ضمان الجودة والتحسين المستمر.
16.1%	1.320	1.61	اجمالي مراقبة وتقييم الخطة

الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

ثانياً: ممارسات ادارة الموارد البشرية

- أ- الاختيار والتعيين: يوضح الجدول (5) ان مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية عالٍ وهذا يؤكد الوسط الحسابي لهذا المتغير والبالغ (4.29) وهو اعلى من الوسط الحسابي (3) وبانحراف معياري (0.885) وهو يعكس درجة انسجام جيدة في اجابات افراد العينة وبنسبة اتفاق بلغت (84.9). اذ لاحظت الباحثة حرص الشركة المبحوثة على اختيار الافراد المؤهلين لشغل الوظائف عند القيام بالتوظيف.
- ب- التدريب والتطوير: ويوضح هذا المتغير اهتمام العاملين في الشركة المبحوثة عينة البحث بأهمية استخدام برامج تدريبية متطورة وبشكل كفوء من خلال تحقيق وسط حسابي بلغ (2.97) وهو اقل من الوسط المعياري (3) وبانحراف معياري (1.900) وبنسبة اتفاق (36.6%) وهو يؤشر قلة اهتمام الشركة المبحوثة بأهمية استخدام التدريب وانشطته التطويرية.
- ت- التعويضات: يعكس الجدول (5) وسطاً حسابياً قدره (3.35) لهذا المتغير يفوق الوسط المعياري البالغ (3) وبانحراف معياري قدره (1.053) وبنسبة اتفاق بلغت (63.1%). مما يظهر مستوى جيد لدى العاملين، حيث عكست هذه الفقرة اعتماد الشركة المبحوثة على الاجور والمكافآت عند انجاز العاملين اعمالهم بشكل افضل.
- ث- قياس وتقويم اداء العاملين: يتضمن هذا المتغير وسطاً حسابياً عاماً مقداره (3.54) وهو اعلى من الوسط المعياري (3) وبنسبة اتفاق (56.6) مما يعكس اهتمام الشركة بقياس وتقويم اداء العاملين.

جدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لإجابات عينة البحث
لمتغير ممارسات ادارة الموارد البشرية

ت	متغيرات ادارة الموارد البشرية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية
أ	الاختيار والتعيين			
1	يتم توظيف الافراد الذي يمتلكون مهارات وخبرات كافية لشغل المناصب الادارية المهمة.	4.50	0.603	93.7%
2	تعتمد الشركة على النقل الوظيفي كاحد المصادر الداخلية للموارد البشرية.	4.14	0.672	84.0%
3	تسعى ادارة الشركة الى الحصول على افراد ذوي كفاءات عالية من خارج الشركة.	4.25	0.694	85.7%
	اجمالي الاختيار والتعيين	4.29	0.885	84.9%
ب	التدريب والتطوير			
1	توفر الشركة الفرص المناسبة للاهتمام بالتدريب وتحسين مهاراتها وقابلياتها.	2.05	1.166	17.9%
2	تركز الشركة على البرامج التدريبية التي تنفذ داخلها.	3.95	1.017	71.4%
3	تشجع الشركة على التطوير الذاتي بدرجة اكبر من البرامج الرسمية.	2.93	1.093	19.6%
	اجمالي التدريب والتطوير	2.97	1.900	36.3%
ج	التعويضات			
1	تلتزم الشركة بنظام رواتب قياسي لكل العاملين.	4.16	0.890	83.9%
2	يشعر العاملون في المكتب بالرضا عن الحوافز والمكافآت التي يتلقونها.	4.34	0.611	92.9%
3	تمتلك الشركة نظام منافع اخرى ك(تامين صحي، مكافآت تقاعدية، سفر وايفاد، مشاركة بالنوادي....) تعد جزءاً مهماً من الاستراتيجيات التعويضية.	2.09	1.195	12.5%
	اجمالي التعويضات	3.53	1.053	63.1%
د	قياس وتقويم اداء العاملين			
1	يستند تقييم اداء الشركة على اهداف محددة مسبقاً.	4.02	0.751	73.2%
2	يستخدم نظام تقييم الاداء في المكتب لأغراض الترقية والترفيه والعلاوات.	4.23	0.738	82.2%
3	توجد حدود فاصلة بين الاقسام والشعب ويصعب الاتصال بينها لحل المشكلات الادارية والتنظيمية دون موافقة الرئيس الاعلى.	2.36	1.103	14.3%
	اجمالي قياس وتقويم الاداء	3.54	1.185	65.6%

الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

الفقرة الثانية: اختبار العلاقات والتأثير بين متغيرات البحث

أولاً: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

تهدف هذه الفقرة الى التحقق من صحة فرضية الارتباط بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي (كمتغيرات مستقلة) وممارسات ادارة الموارد البشرية (كمتغيرات معتمدة) وقد جرى الاختبار على مستوى كل متغير من المتغيرات المستقلة للتوصل الى استنتاجات قد تقرر قبول الفرضية او رفضها على وفق فرضية الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد. ولغرض الوصول الى هذا الهدف استعمل معامل ارتباط الرتب (Spearman)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط على مستوى العينة مقدارها (**0.592). وهي قيمة موجبة تشير الى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.000). وبدرجة ثقة مقدارها (0.01) مما يستدعي قبول الفرضية الرئيسية الاولى "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وممارسات ادارة الموارد البشرية".

الجدول (6) قيم معامل ارتباط (Spearman) بين التخطيط الاستراتيجي وممارسات ادارة الموارد البشرية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	الفرضية	مضمون الفرضية	معامل الارتباط
التخطيط الاستراتيجي	ممارسات ادارة الموارد البشرية	الفرضية الرئيسية الاولى	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وممارسات ادارة الموارد البشرية	**0.592

المصدر: اعداد الباحثة بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية. P** مستوى معنوية 0.01 ، P* مستوى معنوية 0.05، N=56

ثانياً: قياس التأثير بين متغيرات البحث:

تهدف هذه الفقرة الى اختبار فرضية التأثير بين متغيرات البحث والى اختبار نموذج الانحدار الخطي البسيط في محاولة لبيان التأثير بين(البعد المستقل) للتخطيط الاستراتيجي و(البعد المعتمد) لممارسات ادارة الموارد البشرية وكما موضح في الجدول (7)، وفيما يتعلق بمعنوية الانحدار فقد اتضحت معنويته بالاسناد الى قيمة (F) المحسوبة البالغة (38.53) وهي قيمة ذات دلالة احصائية معنوية عند مستوى معنوية (0.000) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية (7.07)، اذ يشير ذلك الى ان منحى الانحدار جيد في تفسير التأثير بين التخطيط الاستراتيجي وممارسات ادارة الموارد البشرية وبدرجة حرية (1 و 54)، ويتضح مما ذكر انفا ان النتيجة تؤكد قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على انه " يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في ممارسات ادارة الموارد البشرية"، ويشير معامل (R^2) المعدل ان نسبة الاختلاف المفسر في الاداء بسبب التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على ادارة الموارد البشرية لا تقل عن (0.416) وهي نسبة تدل على ان (41%) من الاختلافات الكلية في ممارسات ادارة الموارد البشرية تتحدد من خلال اهتمام الشركة عينة البحث بالتخطيط الاستراتيجي واستغلال

الخطة الاستراتيجية التي تمتلكها الشركة في تحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية وان النسبة المتبقية والتي هي (59%) تمثل نسبة اسهام المتغيرات غير الداخلة في النموذج البحث والتي لا يمكن السيطرة عليها، اذ ان المتغير المستقل للتخطيط الاستراتيجي (Y) يؤثر في المتغير المعتمد ممارسات ادارة الموارد البشرية (X) ويكون على وفق دالة الانحدار التقديرية:

$$\hat{Y} = \beta_0 + \beta_1 X$$

$$Y = 0.645 + 5.327 X$$

وهذا يدل على انه كلما زاد استخدام (التخطيط الاستراتيجي) (X) بمقدار وحدة واحدة تزداد تحقيق (ممارسات ادارة الموارد البشرية) (Y) بمقدار (5.327)

الجدول (7) نتائج تحليل التأثير بين التخطيط الاستراتيجي وممارسات ادارة الموارد البشرية

F		ممارسات ادارة الموارد البشرية					المتغير المعتمد	المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة	قيمة β	قيمة α	$R^2 Ad$	R^2 (معامل التحديد)	R	درجة الحرية	
7.07	38.537	5.327	0.645	0.406	0.416	0.654	1 و 54	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستناد الى مخرجات الحاسبة الالكترونية.

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

- 1) هنالك وضوح وتصور واضح لدى عينة البحث حول اعداد الخطة الاستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي، وما تؤكد هي النسبة العالية للأهمية النسبية لهذه الفقرة وهذا يعكس قدرة الشركة على اعداد الخطة الاستراتيجية بشكل ناجح.
- 2) هنالك تصور واضح لدى عينة البحث حول الاختيار والتعيين في ممارسات ادارة الموارد البشرية، وما تؤكد النسبة العالية للأهمية النسبية للفقرة، وهذا يؤكد اهتمام الشركة بعينة البحث بالاختيار والتعيين.
- 3) حقق التخطيط الاستراتيجي مع ادارة الموارد البشرية علاقة طردية متوسطة القوة ذات دلالة معنوية، وهذا يفسر بان التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية وهذا يعني انه كلما تم اعداد الخطة الاستراتيجية والاهتمام بخطواتها في الشركة عينة البحث بمقدار افضل يؤدي ذلك الى زيادة الاهتمام بادارة الموارد البشرية وتحسين ممارساتها ومن ثم يؤدي الى قبول الفرضية الرئيسية الاولى: وهي (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وممارسات ادارة الموارد البشرية).

4) وجد البحث بان هنالك تأثير ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية، وهذا يدل على ان خطوات التخطيط الاستراتيجي عامل مهم في انجاح ممارسات ادارة الموارد البشرية، ومما يؤكد قبول الفرضية الرئيسية الثانية: وهي (يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي وممارسات ادارة الموارد البشرية).

ثانياً: التوصيات

- 1) يجب على الشركة الاهتمام باعداد الخطة الاستراتيجية من خلال استثمار الموارد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي.
- 2) حاجة الشركة الى الاهتمام بالقضايا الخاصة بالتحليل البيئي للبيئتين البيئة الداخلية فيما يخص القضايا المتعلقة بادارة الموارد البشرية والبيئة الخارجية فيما يخص التطور التكنولوجي.
- 3) من الضروري ان تقوم الشركة بوضع رؤية ورسالة توضح الغرض من وجودها والكيفية التي ستدار بها بالاضافة الى وضع سياسات واهداف واضحة لتطوير قابلياتها.
- 4) يجب على الشركة ان تراعي خطوات التنفيذ الخاصة بالانشطة وكما يجب عليها ان تقوم بتطوير قدرات العاملين بما يساهم في تنفيذ الخطط والبرامج بمهارة.
- 5) لابد من قيام الشركة بمراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية لتقليل الانحرافات ولضمان الجودة والتحسين المستمر.

المصادر

اولاً: المصادر العربية

أ. الاطاريح والرسائل

- [1] الدليمي، فائق حمد عبد، (2013)، " العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وممارسات ادارة الموارد البشرية وتأثيرهما في سلوكيات فرق العمل"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال من جامعة بغداد (غير منشورة).
- [2] سعيد، عباس محمد حسين، (2012)، "دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية ادارة الازمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الانمائي"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال من جامعة بغداد (غير منشورة).

ب. الكتب

- [1] بربر، كامل، (2012)، " ادارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات"، الطبعة الاولى، دار المنهل اللبناني، (لبنان/ بيروت).
- [2] الضمور، موفق محمد، (2011)، " التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام"، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، (الاردن/ عمان).
- [3] عباس، انس عبد الباسط، 2011، "ادارة الموارد البشرية"، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، (الاردن/ عمان).
- [4] عباس، سهيلة محمد، (2006)، " ادارة الموارد البشرية/ مدخل استراتيجي"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، (الاردن/ عمان).
- [5] الكلالدة، طاهر محمود، (2011)، " الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (الاردن/ عمان).
- [6] المبيضين، صفوان محمد، والاكلمي، عائض بن شافي، (2012)، "التخطيط الموارد البشرية"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (الاردن/ عمان).
- [7] معروف، هوشيار، (2009)، " التخطيط الاستراتيجي"، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، (الاردن/ عمان).
- [8] الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر، (2005)، " ادارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي"، الطبعة الثانية، دار الوائل للنشر والتوزيع، (الاردن/ عمان).

ج. الانترنت

- [1] احمد، اخيارهم عبد الله، (2013)، " التخطيط الاستراتيجي لادارة الازمات: دراسة لنموذج ازمة شركة تويوتا"، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية.
- [2] الدجني، اياد علي، (2011)، " دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات الفلسطينية": اطروحة دكتورا في التربية مناهج وطرائق التدريس".
- [3] الساعدي، مؤيد، والغرباوي، جواد سلمان طاهر، (2010)، " تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية وزارة الدفاع العراقية: دراسة استطلاعية تحليلية لاراء عينة لاراء عينة من القادات العسكرية العليا، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 2.
- [4] العزاوي، نجم، (2009)، " اثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة الازمة"، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي السابع الذي عقد في جامعة الزرقاء الخاصة/ كلية الاقتصاد والعلوم الادارية.
- [5] اليعقوبي، علي بن راشد بن سالم، (2011)، " واقع فاعلية اداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال.

ثانياً: المصادر الاجنبية

- [1] Alice Dendinger Alliance Group, HR Consulting, (2010), "Questions to ask During Strategic planning process", (1-6).
- [2] Anna Borowsks, Natalia Satola, and Carina fransen, (2012), "Result of the Questionnaire on Human Resources Management and Training", Workshop on Human Resources Management and Training 5-7 September 2012 Budapest (1-38).
- [3] Strategic Planning Process, (2009), Self-Assessment Questionnaire of Businesses, Strategic Futures Consulting, INC.

الملاحق

ملحق (1)
م/ استمارة استبانة

تحية طيبة.....

نضع بسرور وتفأؤل بين ايديكم الكريمة استبانة البحث الموسوم (التخطيط الاستراتيجي واثره في ممارسات ادارة الموارد البشرية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية)، ان نجاح البحث بالتأكد سيعتمد على دقة الاجابة وموضوعيتها لذا يرجى الاطلاع على القائمة المرافقة للاستبيان بأهم المصطلحات وعدم ترك اية فقرة دون الاجابة.

مع وافر التقدير

اولاً: بيانات عامة

- أ. الجنس: ذكر () انثى ()
- ب. التخصص العملي: ()
- ج. عدد سنوات الخدمة:
- د. التحصيل العلمي: دكتوراه () ماجستير () بكالوريوس () دبلوم فني ()

ثانياً: مصطلحات اجرائية

(1) التخطيط الاستراتيجي: هو عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الاعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمات وتطورها وتحديد الاجراءات والبرامج المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل والكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه (اعداد الخطة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، تحديد توجهات المنظمة، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية).

(2) ادارة الموارد البشرية: هي العملية التي يتم من خلالها توفير احتياجات المنظمة من الايدي العاملة والمحافظة عليها، وتدريبها وتطويرها والعمل على

استقرارها ورفع روحها المعنوية وان ممارسات ادارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات، الرقابة وتقييم الاداء).
المحور الاول: التخطيط الاستراتيجي: فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي الرجاء اختيار الاجابة المناسبة:

ت	المقياس					الفقرات
	لا اتفق تماماً (1)	لا اتفق (2)	غير متأكد (3)	اتفق (4)	اتفق تماماً (5)	
اولاً	مرحلة اعداد الخطة الاستراتيجية					
1						تؤمن ادارة الشركة بأهمية توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للعاملين.
2						تشجع ادارة الشركة استثمار الموارد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي.
ثانياً	التحليل البيئي (تحليل البيئة الخارجية والداخلية)					
3						تجري الشركة تحليل لقضايا البيئة الخارجية فيما يخص التطور التكنولوجي.
4						تقوم الشركة بتحليل قضايا البيئة الداخلية فيما يخص القضايا المتعلقة بإدارة الموارد البشرية
ثالثاً	التوجهات الاستراتيجية للشركة (رؤية ورسالة واهداف)					
5						تدرك الشركة اهمية وجود رسالة لها.
6						تمتلك الشركة رؤية توضح الغرض من وجودها والكيفية التي ستدير بها اعمالها وصولاً لتحقيق هذا الغرض.
7						تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي سياسات واهداف واضحة لتطوير الشركة.
رابعاً	تنفيذ الخطة الاستراتيجية					
8						تراعي ادارة الشركة خطوات التنفيذ للأنشطة التي وضعتها عند صياغة الخطة الاستراتيجية والتنفيذية.
9						تقوم الشركة بتطوير قدرات العاملين فيها بما يساهم في تنفيذ الخطط والبرامج.
خامساً	مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية					
10						تسهم عملية الرقابة والتقييم الاستراتيجي في تحديد الانحرافات للشركات.
11						تسعى عملية التخطيط الاستراتيجي الى ضمان الجودة والتحسين المستمر.

المحور الثاني: ممارسات ادارة الموارد البشرية: فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بادارة الموارد البشرية الرجاء اختيار الاجابة المناسبة:

ت	المقياس					الفقرات
	لا اتفق تماماً (1)	لا اتفق (2)	غير متأكد (3)	اتفق (4)	اتفق تماماً (5)	
أولاً	الاختيار والتعيين					
1						يتم توظيف الافراد الذي يمتلكون مهارات وخبرات كافية لشغل المناصب الادارية المهمة.
2						تعتمد الشركة على النقل الوظيفي كأحد المصادر الداخلية للموارد البشرية.
3						تسعى ادارة الشركة الى الحصول على افراد ذوي كفاءات عالية من خارج الشركة.
ثانياً	التدريب والتطوير					
4						توفر الشركة الفرص المناسبة للاهتمام بتدريب وتحسين مهاراتها وقابلياتها.
5						تركز الشركة على البرامج التدريبية التي تنفذ داخلها.
6						تشجع الشركة على التطوير الذاتي بدرجة اكبر من البرامج الرسمية.
ثالثاً	التعويضات					
7						تلتزم الشركة بنظام رواتب قياسي لكل العاملين.
8						يشعر العاملون في المكتب بالرضا عن الحوافز والمكافآت التي يتلقونها.
9						تمتلك الشركة نظام منافع اخرى ك(تامين صحي، مكافآت تقاعدية، سفر وايفاد، مشاركة بالنوادي....) تعد جزءاً مهماً من الاستراتيجيات التعويضية.
رابعاً	الرقابة وتقييم الاداء					
10						يستند تقييم اداء الشركة على اهداف محددة مسبقاً.
11						يستخدم نظام تقييم الاداء في المكتب لاغراض الترقية والترفيح والعلاوات.
12						توجد حدود فاصلة بين الاقسام والشعب ويصعب الاتصال بينها لحل المشكلات الادارية والتنظيمية دون موافقة الرئيس الاعلى.

Strategic Planning and Impact on Practice of Human Resources Management - A Survey Study to Sample of Opinion from Employees in the General Company for Leather Industries

Zainab Salah Wahab

Zainab_Ka3nan@yahoo.com

Institute of Administration – Rusafa - Department of Office Management

Abstract: *This research is assessing the level of strategic planning and impact to the practice of human resources management. This research was conducted in the general company for leather industries.*

The researcher adopted the method of exploratory study. (60) employees are included in the study, the form of (4) of them are neglected. So, the final size of the sample is (56) employees.

The questionnaire was used as a primary tool for collecting the required data. In order to achieve the research objective, two main hypotheses were adopted. These hypotheses reflects the impact between strategic planning and human resources management. These hypotheses are tested using (SPSS: V-17) depending on some statistical methods such as (arithmetic mean, standard deviation,

Spearman correlation coefficient, and simple linear regression)

The reseach concluded that the strategic planning has a significant correlation and impact relationship with human resource management practices. Finally, the researcher made a set of recommendations that focused on the need to develop the strategic plan through human resources management practices.

Keywords: Strategic Planning, Human Resources Management, Practices of Human Resources Management