

ورقة علمية بعنوان أثر التخطيط الاستراتيجي على تنمية الموارد البشرية

دراسة حالة بنك المزارع في الفترة من (2010م الي 2018م)

The Impact Strategic Planning on Human Resource Development
A Case Study of the Farmer's Bank from (2010 to 2018 AD)

د. مصطفى آدم محمد أبكر

جامعة كردفان السودان .

mustafafooka3@gmail.com

د. إبراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب.

كليات بريدة الأهلية المملكة العربية السعودية.

sudani_ibrahim@yahoo.com

المخلص:

هدفت الدراسة الي معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مصرف المزارع في الفترة من (2010م الي 2018م)، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (150) فرد، استخدم برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة، تمثلت المشكلة في عدم تطبيق المسؤولين بالمؤسسات المالية والادارية الرسمية التخطيط الاستراتيجي بالطريقة الصحيحة التي تحقق الاهداف المرجوة بالموارد المتاحة والفترات المحددة وجاءت فرضية الدراسة ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع عدد (115) استبيان شمل التوزيع جميع المستويات الموضحة في مجتمع البحث، توصلت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها أكدت الدراسة بلوغ قيمة معامل التحديد (0.726)، هذه القيمة تدل على ان التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل تساهم بـ (72%) في تنمية الموارد البشرية (المتغير التابع). كما بينت الدراسة وجود ارتباط طردي بين الرؤية والرسالة كمتغير مستقل وتنمية الموارد البشرية كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.796)، وجاءت أهم توصيات الدراسة بضرورة العمل على وضع الخطة الاستراتيجية بصورة سليمة تستصحب فيها تنمية الموارد البشرية بالمصرف، وأيضاً ضرورة الاستعانة بالخبراء والاستشاريين عند وضع الخطة الاستراتيجية لمساعدة المسؤولين في المصرف لإعداد خطة استراتيجية مناسبة

المصطلحات المستخدمة: التخطيط الاستراتيجي. الرؤية. الرسالة. الموارد البشرية. التدريب.

Abstract :

The current study aimed to know the impact of strategic planning on human resource development, a case study of the Farmer's Bank in the period from (2010 to 2018). The problem of this study was the employees in the in the official financial and administrative institutions do not apply strategic planning in the correct way that achieves the desired goals with available resources and the specified periods. The hypothesis of the study came that there is a statistically significant relationship between strategic planning and human resource development. To achieve the goals of the study, the researcher followed the descriptive analytical approach, and a number of (115) questionnaires were included that included distribution of all levels shown in the research community. The study reached several results, the most important of which was the study confirmed the value of the determination factor (0.726). Contributes to (72%) in the development of human resources (the dependent variable). The study also showed a direct correlation between vision and mission as an independent variable and human resource development as a dependent variable, where the values of the simple correlation coefficient reached 0.796). Based on the findings, the most important recommendations of the study came to the necessity of working on The development of the strategic plan in a sound manner advised In which the bank human resources development, and also the need for the use of experts and consultants when developing the strategic plan to assist officials in the bank to prepare a plan and appropriate strategy

Terms used: Strategic planning, vision. the message. Human Resources. Training

المقدمة:

تمر مؤسسات كثيرة بمراحل جديدة تتغير فيها الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتي بدورها أبرزت العديد من التحولات في تنمية الموارد البشرية وأنشطتها الادارية، فقد شهد العالم تطوراً علمياً وتقنياً أنتج واقعاً جديداً صاحبه تطور الناحية الفكرية في مجال الدراسات الاستراتيجية وظهور اتجاهات لم تكن ذات أهمية في الماضي، وقد اتضح من أن التخطيط الاستراتيجي من الآليات التي يمكن من خلالها تحقيق الكثير من التغيرات الايجابية في مجالات التنمية البشرية او التنمية الادارية باعتباره من الأدوات الهامة في ربط الغايات والاهداف بالتنمية الشاملة علي مستوى الوطني(زكريا مطلق الدوري، 2013م، ص 27- 29) وتعتبر تنمية الموارد البشرية أحد الاهتمامات الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي حيث أصبح التركيز على تنمية الموارد البشرية والوصول بها إلى توازن للقدرات البشرية مع استغلال الموارد المادية وتطوير الموارد الرأسمالية والتكنولوجية بحيث يصبح قاعدة أساسية لتطوير الموارد الاقتصادية للدولة وتزداد أهمية تنمية الموارد البشرية في ظل التطورات والتحديات والمهددات التي تواجه الموارد البشرية ككل، فإن الاهتمام ببرامج وسياسات وأنشطة تنمية الموارد البشرية من الأولويات في ضمان إنجاح الاستراتيجية الوطنية (منصور أحمد، 2016م، ص 151) ويظهر ذلك بوضوح في تجارب الكثير من الدول من أجل الوصول إلى مستويات متطورة في التعليم ومنظومات التدريب والتأهيل والتطوير للعنصر البشري لتطوير القدرات الوطنية مما يؤدي إلى استقرار من الناحية الاقتصادية والامنية والاجتماعية والسياسية، تنمية الموارد البشرية تتمثل في وضع برنامج تبين حاجة المنظمة من الافراد مع تطبيق احتياجاتها من المهارة والتخصصات المطلوبة والعدد المطلوب من كل تخصص والوقت الذي ينبغي ان تتوفر فيه الكفاءات.

مشكلة الدراسة: تعاني مؤسسات الدولة السودانية المصرفية من قصور في تنمية الموارد البشرية، وبعد زيارات متكررة للباحث لاحظ ضعف قطاع المصارف المالية الحكومية وبالأخص الجوانب الإدارية والتنظيمية والفكرية في الأداء العام لهذه المؤسسات، توجد ممارسات ترتبط بالناحية التطبيقية لكنها تحتاج لإعادة النظر لتلبي الفجوة الناجمة عن ضعف القدرات والبرامج التدريبية المعدة، تمثلت مشكلة الدراسة في أن العديد من الاجهزة الحكومية المالية تواجه تغيرات محلية وعالمية وهذا يتطلب تخطيطاً استراتيجياً يعمل علي مواجهة هذه التغيرات عن طريق تحديد عناصر القوة والضعف والفرص والمهددات ودراسة القدرات الحالية لهذه المؤسسات وذلك من خلال طرح مجموعة من التساؤلات، ويتم ذلك بمحاولة الاجابة علي السؤال الرئيسي من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

أ. ما هي العلاقة الارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي (الرؤية والرسالة، الاهداف، التحليل البيئي) وتنمية الموارد البشرية بمصرف المزارع التجاري....؟

1. هل توجد مراعاة لمتطلبات التنمية البشرية عند صياغة الاستراتيجيات العامة بالمصارف السودانية...؟

2. هل هنالك توجيهات رسمية بالاهتمام بالتنمية البشرية بالمصارف الحكومية السودانية...؟

3. هل رؤية المصرف تساهم في تحقيق التنمية البشرية وتأهيلها...؟

4. ما هي الطرق التي يتم بها صياغة استراتيجية المصرف وانعكاسها على تنمية الموارد البشرية...؟

أهداف الدراسة:

- توفير محتوى نظري من متغيرات الدراسة التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية.

- الكشف عن أوجه الخلل التي لازمت تنمية الموارد البشرية بمصرف المزارع.

- الكشف عن التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية علي مستوى المصارف الحكومية.

- فتح المجال أمام دراسات أخرى تقود إلى خلق تنمية للعنصر البشري .

- تقديم حلول لمشاكل تنمية الموارد البشرية حتي يتشأن علاجها بصورة جذرية.

أهمية الدراسة الدراسة: تنبع أهمية الدراسة في كونها تجري علي أحد الموضوعات الحديثة في ظل تسارع وتيرة التحولات البشرية والاقتصادية والمالية نتيجة لتطورات التكنولوجيا التي جعلت من الاستثمار في تنمية الموارد البشرية أمراً ذو أهمية قصوى، أصبح الاستثمار المالي في المصارف نشاط اساسي تمارسه الدول في سبيل تحقيق الأهداف التنافسية لقطاعها المصرفية، يعتبر العنصر البشري مكوناً أساسياً في بناء منظومات تنمية الموارد البشرية وربطها برؤية وجوانب التخطيط الاستراتيجي في الكثير من المصارف التي تقدمت في المجالات التنموية والمجتمعية لذلك أصبح هناك حرص علي إيجاد برامج للتدريب والتأهيل بناءً على توجهات استراتيجية خاصة بالمصارف.

فرضية الدراسة:

تحاول الدراسة اختبار الفرضية التالية:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي (الرؤية والرسالة، الاهداف، التحليل البيئي) وتنمية الموارد البشرية وتتفرع منها الفرضيات التالية:

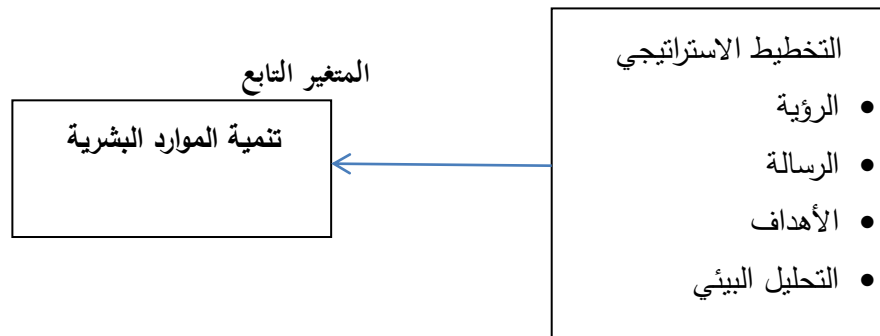
1- هناك علاقة ترابطية بين الرؤية والرسالة وتنمية الموارد البشرية بمصرف المزارع التجاري".

2- توجد علاقة إحصائية بين الاهداف وتنمية الموارد البشرية بمصرف المزارع التجاري".

3- توجد روابط بين التحليل البيئي وتنمية الموارد البشرية بمصرف المزارع التجاري".

شكل رقم (1) نموذج الدراسة المبدئي

المتغير المستقل



المصدر: إعداد الباحث، (2019م).

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يتضمن مسحاً مكتيباً وذلك بالرجوع إلى المراجع والمصادر الجاهزة لبناء الإطار النظري للدراسة. وكذلك الاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة وتحليلها إحصائياً للإجابة على الأسئلة واختبار صحة الفرضيات.

أدوات ووسائل جمع البيانات:

أ. البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال الاستبانات التي وزعت على عينة عشوائية من العاملين تتكون من 115 فرد في مصرف المزارع التجاري.

ب. البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من الكتب والمراجع والدوريات والرسائل الجامعية ذات الصلة.

حدود الدراسة:

أ. المجال البشري: اقتصرت الدراسة على الموظفين العاملين في مصرف المزارع التجاري.

ب. المجال الزمني: يحدد المجال الزمني لهذه الدراسة 2010م – 2018م.

ت. المجال الموضوعي: تقتصر الدراسة في هذا المجال على التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية.

هيكل الدراسة:

لخدمة أهداف الدراسة فقد تم تقسيمها إلى الآتي:

أ- الإطار النظري للدراسة.

ب- الدراسة الميدانية.

الدراسات السابقة:

الدراسة الاولى : مانع سبرينة، 2015م:

هدفت الدراسة الى معرفة اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية علي أداء الأفراد في الجامعات في الجامعات الجزائرية، والتعرف علي أهمية التطوير التنظيمي والتدريب علي أداء الافراد والتأثير المتوقع من خلال هذه الاستراتيجية، واعتمدت الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي في جميع نواحي الدراسة واستخدم الاستبانة في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج أهمها بينت الدراسة غياب وجود فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية علي أداء الأفراد في الجامعات وتعود لمتغير الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة الوظيفية، وجاءت توصيات الدراسة بضرورة الاهتمام أكثر بموضوعية تقييم أداء الموظفين لأنه السبيل الوحيد لتحديد فجوة الاداء والكشف عن الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم، وضرورة وعي الجامعة بأهمية التنوع الواسع في الادوات النفسية والتحفيز المادي والمعنوي بهدف مساعدة الموظفين علي اظهار قدراتهم والرفع من مؤهلاتهم.

الدراسة الثانية : منال خلف الله، 2015م:

هدفت الدراسة الي تحقيق تعريف بمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي والتعرف علي واقع التخطيط الاستراتيجي، وعلى المشكلات والتحديات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في قطاع البترول بالتركيز على إدارة الموارد البشرية، اتبع الباحث المنهج الوصفي التاريخي واستخدم الاستبانة في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة الي نتائج أهمها أكدت الدراسة وجود تخطيط استراتيجي علي مستوى الشركة ككل وعلي مستوى الادارات الرئيسية، وبينت الدراسة أن الشركة لا تأخذ مبدأ المرونة في التخطيط بالاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية، وتوصلت الدراسة الي مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة أن يتم الاهتمام بشكل أكبر بالتخطيط الاستراتيجي في شركة سودابت وضرورة وضع خطط طويلة الامد لدراسة المشكلات المستقبلية المحتملة والاستعداد لمواجهةتها.

الدراسة الثالثة : سلمى الشيخ سعيد الشيخ، 2014م

هدفت الدراسة للتعرف على المهارات العامة لمدرء العاملين بشركات جياذ الصناعية، والتعرف على الفرق بين المهارات القيادية لدى المدرء في شركة جياذ والمستوى التعليمي وما هو نوع التدريب الذى يتلقاه مديري الادارة العليا بشركة جياذ، والدور الاستراتيجي للقيادة الادارية الناجحة في تطوير مهارات مديري الادارة العليا في مجموعة جياذ الصناعية، حيث هدفت الدراسة لتوضيح معنى ومفهوم القيادة الادارية في تطوير مهارات مديري الادارة العليا ومعرفة المدى الذى يمكن الوصول اليه لتحقيق الجانب المهم في العملية الادارية، اتبع الباحث المنهج الوصفي التاريخي واستخدم الاستبانة في جمع البيانات اختبرت الدراسة الفروض التالية، هل هنالك علاقة ذلت دلالة احصائية بين التأهيل والتدريب وزيادة الكفاءة لمديري الادارة العليا، توصلت الدراسة الى نتائج أهمها، توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين السمات الإيجابية المتوفرة لدى القيادة الادارية ومدى اسهامها في تطوير مهارات مديري الادارة العليا كما اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير مهارات رؤساء الاقسام من الناحية القيادية باعتبارهم يمثلون اكبر شريحة على مستوى الشركات، ضرورة رفع المستوى العلمي لقيادات جياذ كافة المستويات القيادية خاصة الذين يحملون درجة دبلوم الوسيط عن طريق التدريب.

الدراسة الرابعة : John and William 2008

هدفت الدراسة التي أجريت حول التخطيط الاستراتيجي في شركة جنرال اليكتريك الأمريكية. واستندت إلى تحليل خطط الشركة خلال الفترة (1940-2006) ومقابلات مع رئيسها وبعض الرؤساء السابقين اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي التاريخي، وأظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي لا يجوز أن يبقى ساكناً بل يجب أن يعكس التغيرات في أهداف الشركة وأساليب القيادة، وأن دعم الرئيس التنفيذي ضروري لبقائه وحيويته، وأن انسياب المعلومات ومشاركة المديرين في كل المستويات الإدارية يعتبر عنصراً حاسماً في تحقيق التكامل والفعالية في نظام التخطيط الاستراتيجي، وأوصت الدراسة بالاستفادة تاريخ الشركة في المنافسة العادلة في الولايات المتحدة الأمريكية، ضرورة التخطيط المستقبلي لشركة جنرال اليكتريك الأمريكية لخلق واقع أفضل مستقبلاً.

التعليق على الدراسات السابقة:

أغلب الدراسات السابقة لم تطبق التخطيط الاستراتيجي علي تنمية الموارد البشرية بحيث يتيح الاستفادة من أدواته لتطوير وتنمية الموارد البشرية، ويمكن ملاحظة مستوى تنمية الموارد البشرية في المصارف العربية والمسافة التي تفصلها عن الدول المتقدمة تظهر فجوة بسبب ما تعانيه المؤسسات العربية من تواضع الأداء في جوانب تنمية الموارد البشرية، وما يمكن أن تخلقه من قدرات تعد شديدة الضعف وعاجزة عن بناء طفرة تنموية، حيث يصبح من الضروري القاء الضوء على العوامل والتحديات من خلال التخطيط الاستراتيجي، وما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها أنها أفردت المساحات الكافية لمناقشة تأخر الدول النامية من تنمية الموارد البشرية الدراسة الحالية تناولت التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتنمية الموارد البشرية من خلال توضيح مفهومها وأهدافها وأبعادها والعوامل المؤثرة عليها والأساليب الحديثة في تنميتها وأهميتها.

المصطلحات المستخدمة في الدراسة:

1. **التخطيط الاستراتيجي** : هو الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولاً إلى الأهداف المنشودة.
2. **الرؤية** : هي المقاصد والنوايا التي تتسم بالعمومية والشمول والتفكير المستقبلي.
3. **الرسالة** : هي الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وأسواقها، وتعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها ونوعيات عملياتها وأشكال ممارستها.
4. **الموارد البشرية** : عملية تنظيمية تُعنى بالأمور التي لها علاقة بالأفراد العاملين في المنظمة، كاختيارهم، وتعيينهم، وتدريبهم، وما إلى ذلك من أمور لها علاقة بشؤون العمل، بالإضافة إلى الأبعاد الأخرى التي تترتب على حياتهم.
5. **التدريب** : هو الجهود القائمة على تزويد المتدربين بالمعلومات والمعارف والمهارات التي تكسبه الكفاءة في أداء العمل الذي يكلف به.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي: إن التخطيط الاستراتيجي ذلك العمل الذي يصف الطريق الذي يتبع للوصول إلى تلك الأهداف في وقت محدد، ووسيلة للتفكير ورسم نطاق للعمل من أجل إحداث التغيير لحالة معينة لذلك فإنه لا يتقيد بالتفاصيل الفرعية فهذه التفاصيل من اختصاص العمليات التكتيكية فمجال الاختصاص للتخطيط الاستراتيجي الأهداف العامة والمستقبلية للمؤسسة، (أحمد السعيد، 2010م، ص 25-26) التخطيط الاستراتيجي صناعة الاختيارات والبدائل وعملية داعمة لصناعة القرار من أجل زيادة الوعي بالأهداف والوسائل لتحقيق هدف المؤسسة التخطيط الاستراتيجي وما ينجم عنه من أهداف بعيدة المدى وما يتبعها من أهداف متوسطة وقصيرة المدى وتحويلها إلى برامج وفعاليات وخطط تنفيذية بمثابة حجر الأساس في حياة الدول أو الوزارات أو منظمات الأعمال، حيث تقوم المنظمات بتحليل الأوضاع السائدة محلياً وعالمياً وتدرس الاحتياجات المتغيرة وتبعتها على أعمال المنظمة وما يعنيه كل ذلك من فرص أو تهديدات كما تقوم بتشخيص قدراتها وإمكاناتها الداخلية للتعرف على مواقع القوة والضعف فيها، وتسعى منظمات الأعمال من خلال وضع استراتيجيات ملائمة للتكيف مع المعطيات كاستغلال الفرص المتاحة، (عثمان غنيم،

(2010م، ص198) والتغلب على العقبات للحفاظ على استمرارية بقائها وصولاً بها لتبوء الموقع الريادي في جميع مجالاتها وأنشطتها، ولغرض وضع الخطط طويلة المدى وتحديد الأهداف لقد راج مفهوم التخطيط طويل المدى في منتصف الستينات وخاصة في الوقت الذي اهتمت فيها الحكومة الأمريكية بعملية التخطيط الاقتصادي وتبني بعض المنظمات لأساليب التخطيط والبرمجة إلا أنه وفي أواخر الستينات تعرض التخطيط طويل المدى لانتقادات منها تجاهله للوسائل والأدوات اللازمة لتطبيق التخطيط ومن ثم ظهر التخطيط الاستراتيجي Strategic planning ليحل محل مفهوم التخطيط طويل المدى، ويتطلب التخطيط الاستراتيجي معلومات دقيقة وسليمة تخص البيئة المراد التخطيط لها وذلك يجعل من التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة لصنع القرارات بطريقة منهجية تساعد على معرفة وأفيه بمستقبل القرارات من خلال تنظيم الجهود المطلوبة لتنفيذها بطريقة متسلسلة يتم من خلالها قياس نتائج القرارات عن طريق التغذية العكسية (عبد السلام أبو قحف، 2011م، ص24) ويُفهم التخطيط الاستراتيجي أنه خطة طويلة الأجل تحدد فيها الأهداف المراد تحقيقها والوسائل التي تستخدم لتحقيق الهدف مع الأخذ بنظر الاعتبار الفرص والتهديدات التي يمكن أن تعرضها البيئة التي يتم فيها التخطيط الاستراتيجي التخطيط الاستراتيجي يصنع الاختيارات عبر عملية تهدف لدعم القيادة لكي يكونوا على وعي بأهدافهم ووسائلهم وبذلك يمثل أداة إدارية تساعد على إدارة الأولويات والاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة ويصف الطريق الذي يتبع للوصول إلى تلك الأهداف في وقت محدد.

مقومات التخطيط الاستراتيجي : ويراد بها المقومات التي تستند عليها العملية التخطيطية وتشمل الآتي: (زكريا مطلق الدوري، 2013م، 26 - 27)

1. دراسة البيئة وتحليل الواقع : أهم المقومات التي يستند عليها التخطيط الاستراتيجي ويشخص الوضع الحالي للمنظمة سواء كان على مستوى الظاهرة أو القطاع.
2. التنبؤ بأهداف الخطة : تقوم عملية التنبؤ أساساً على فرضية أن اتجاهات الأحداث في الماضي سوف تمتد بنفس معدلها في المستقبل، ويمكن رسم صورة القادم من الأشياء بشكل تقريبي لتتكون مريبات نسبية عن الأهداف التي يسعى الي تحقيقها، وعملية التنبؤ دقيقة تقوم على كمية وافية من البيانات والمعلومات الدقيقة وتوظيف وسائل وطرق إحصائية في استخدام البيانات والمعلومات كرسم صورة لأحداث المستقبل.
3. وضع الأهداف : ينظر للأهداف كونها النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها في المستقبل وتختلف من حيث مداها الزمني فاذا كانت بعيدة المدى سميت بالأهداف الاستراتيجية واذا كانت قصيرة المدى دعيت بالأهداف التكتيكية، وقد تكون الأهداف شاملة لجميع القطاعات أي الدولة بكاملها ولكل قطاع أهدافه الخاصة.
4. السياسات Policies : مجموعة من المبادئ والقواعد والاتجاهات العريضة التي تسهل الوصول الي الأهداف المرسومة وبهذا فان السياسات تُقدم للمخططين في شكل مجموعة من القواعد الاسترشادية تعطي إشارات واضحة عن اتجاهات الإدارة ، وتوفر الوقت والجهد على العاملين برسمها سياسات عمل تُسهل عمليات الرقابة والمتابعة والتقييم لأنها ترشد الي اختيار أساليب العمل الناجحة.
5. الإجراءات Procedures : يراد بالإجراءات مجموعة الخطوات المتتالية اللازمة لإتمام عمل معين ابتداء من نقطة بدايته وحتى نهايته وتفرضي الإجراءات الي تجويد أسلوب العمل وتسهيل متابعة الجهة المسؤولة عن تنفيذه ومصادر القرار الرئيسية. (Bartol K. M., & Martin, 2000, p24)
6. مستلزمات تنفيذ الخطة : وضع السياسات والإجراءات تصف كيفية تنفيذ الأعمال لا يكفي ذلك لتحقيق الأهداف إلا اذا توفرت لها مستلزمات التنفيذ والمتمثلة بالقوى البشرية والإمكانيات المادية من السلع والخدمات.
7. البرامج Programs : يعرف البرنامج كونه خطة مصغرة لإنجاز مهمة تحتوي على أهداف وسياسات وإجراءات ومستلزمات تنفيذ وموازنة إضافة الي مخرجات محددة ، إن مجموعة البرامج تشكل مفردات الخطة العمومية للمنظمة مما يتطلب بذل جهود من أجل

إحداث التناسق والتشابك الفاعل بين البرامج لان أي تصادم بينها أو تعطل إحداها يؤثر على سير عمليات الخطة بشكل غير مطلوب.

8. الموازنات Budgets : يقصد بالموازنة الخطة المالية التي تمتد على مدى سنة كاملة وربما أكثر لكن في الغالب سنة واحدة وتدرج فيها تقديرات المصروفات والإيرادات، وتعتمد على تحليل الموقف المالي وتطوراته في المستقبل القصير المدى.

خصائص التخطيط الاستراتيجي: ان نجاح الخطة الاستراتيجية يرتبط الى حد كبير بما تحويه من خصائص فريدة ومتجددة ومرنة وقادرة على الاستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية، ومن الخصائص المهمة التي تتمثل في التخطيط الاستراتيجي أنه: (صالح عبد الرضا رشيد، 2008م، ص 137)

- ذا مدلول رؤيوي حقيقي بمعنى أن الأفكار الواردة بالخطة يجب ان تستغل بمنظور مستقبلي واضح وتدعم بإطار للعمل.
- عملية شمولية وتكاملية وليست عمليات تجميع لرؤية وقيم وأهداف وأفكار متناثرة.
- عملية متفاعلة ومتأثرة بالتقاطع بأبعاد البيئة وليست متأخرة وتأني كردود أفعال.
- عملية تتسم بالمغامرة والهجوم وليست عمليات تأثر سلبي وردود أفعال.
- عملية هجومية مفتوحة وليست دفاعية مغلقة.
- عمليات تسارعية مرنة وليست انكماشية جامدة.
- عملية موجهة بالأولويات وليست مجرد إضافات متقطعة.
- واقعي وليس عملية مساومات سياسية والتنفيذ مفتاح النجاح وليس نظرية مجردة.

مستويات التخطيط الاستراتيجي: ينقسم التخطيط الاستراتيجي الى ثلاثة مستويات رئيسية داخل المنظمة هي: (بلال خلف السكارنة، 2014، ص 105)

أولاً: التخطيط الاستراتيجي علي مستوى المنظمة : يقصد به إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى مثل توضيح الرسالة الأساسية والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه المنظمة ويهتم هذا بعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية من خلال العمل عبر الاستراتيجية الكلية التي توضع بواسطة مجلس الإدارة وتضع عينيها على أهداف المنظمة الكلية.

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي علي مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية : عبارة عن مجهودات وحدات الأعمال المختلفة المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي في مجالات المنظمة ككل وتُظهر الاستراتيجيات وحدات رئيسية لها استقلالية في الموارد والاهداف، أو يمكن محاسبتها عن نتائجها من إيراداتها وتكاليفها بصورة مستقلة عن باقي الوحدات، في هذه الحالة يمكن لكل وحدة ان تتخذ استراتيجية مناسبة لظروفها عن المنافسين والأسواق والمنتجات والاستثمارات المختلفة، وتغطي فترة متوسطة الأجل في أغلب الأحيان من سنة الى ثلاث سنوات.

ثالثاً: التخطيط الاستراتيجي علي المستوى الوظيفي : هي استراتيجيات توضع في مجالات وظيفية في المنظمة كالإنتاج والتسويق والموارد البشرية والمبيعات وغيرها، وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه في تحقيق الاستراتيجية ويضع نصب عينيه الاستراتيجية الكلية عند وضعهم للاستراتيجية الوظيفية.

تنمية الموارد البشرية : مصطلح "التنمية البشرية" ويعتبر له مصطلح ظروف خاصة ومعطيات سياسية ومتغيرات دولية ليعكس نهج آليه تحقيقه من خلال مناخ يتيح النقاش ويسوده حرية ايجابية كمحصلة متراكمة ساهمت فيها جميع الحضارات الانسانية بما فيها الحضارة الاسلامية ودورها في ترسيخ انسانية التنمية البشرية في الاعلان العالمي لحقوق التنمية البشرية المنشور في 4 ديسمبر 1986م، ليعرفها انها عملية اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية شاملة تستهدف التحسن المستمر لرفاهية السكان باسرههم والافراد جميعهم

على اساس مشاركتهم النشطة والحرية والهامة في التنمية والتوزيع العادل للعوائد الناجمة عنها ويشترط في التعريف مجموعة معطيات تتمثل في الاتي (احمد علي علام، 2017، ص 371):

1. **الشمول** : وتؤكد ان التنمية البشرية موجهة لسائر سكان الكون دون الاقتصاد على جنس او دولة معينة.
 2. **التكامل** : التنمية البشرية تختلف عن التنمية الكلاسيكية التي تقوم على اساس تحسين الوضع الاقتصادي والدخل الفردي ليقاطع فيها النمو الاقتصادي مع التنمية الاجتماعية والسياسية ويتشابه مع الجانب المعرفي والثقافي والحقوقى فهو حسب ما ورد بإعلان 1986م.
 3. **الاستدامة** : تحقيق الرفاهية وربطه بحقوق الانسان اصبح يشكل هدفاً رئيساً لإعلان المذكور انما لا تنحصر في الاجيال الحالية او في زمن تاريخي معين، وانما تهدف الى الزمن اللامحدود ليحقق اهداف اجيال الحاضر والمستقبل المتعاقب.
 4. **العدالة** : التنمية البشرية عكس التنمية التقليدية حيث ترى التوزيع العادل لعوائدها لتستفيد منه جميع الفئات الاجتماعية دون تمييز ويجب ان لا تنحصر الرفاهية المادية والاجتماعية والثقافية والسياسية في يد اقلية من المجتمع.
 5. **الانسانية** : يعتبر الانسان هدف التنمية وسيلتها واداة تحقيقها ويتضح مما سبق ان التنمية البشرية عملية مجتمعة تراكمية تتم في اطار روابط متفاعلة تحكمها الابعاد الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والادارية ليكون الانسان محوراً الاساسي واداة تحقيقها على ارض الواقع ومن ثم تختلف عن المفهوم التقليدي للتنمية والذي يركز على البعد الاقتصادي.
- عوامل تصميم استراتيجية التنمية البشرية:** يجب عند تصميم الاستراتيجية والالتزام بينودها وتنفيذها وفق المخطط به كلائي(محمد جاسم الشعبان، 2010م، ص231):
1. أن تُعمم على جميع الموارد البشرية في المنظمة على اختلاف مستوياتها الادارية، التعليم المستمر اساس التدريب والتنمية جزء من استراتيجيتها وفلسفتها التي سوف تواجه بها المتغيرات البيئية الحالية والمتوقعة.
 2. توعية الموارد البشرية في المنظمة بمدى حاجتها للتدريب والتنمية وتعلمها الاشياء الجديدة لأنها تمثل وسيلة لتطوير وتحسين ادائها الحالي والمستقبل بشكل مستمر، وتزودها بالمهارات التي تحتاجها في المستقبل ما يثبت وجودها في المنظمة وحصولها على الترقيات والمزايا الوظيفية المستقبلية.
 3. استخدام نظام معلومات خاص بالتدريب والتنمية بحيث يحدد لكل فرد يعمل في المنظمة حاجاته التدريبية والتنموية الحالية والمستقبلية.
 4. توفير كافة الظروف والمستلزمات المادية والمعنوية لمساعدة المتدربين على نقل ما تعلموه لبيئة ومكان عملهم.
 5. المتابعة والتقييم المستمرين لتنفيذ استراتيجية التدريب والتنمية.
- أبعاد تنمية الموارد البشرية :** جاءت أهمية تنمية الموارد البشرية من منظور متعدد الأبعاد منها: (منصور أحمد، 2009م، ص 154)
- **البعد الثقافي** : ينعكس تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية والتراث الثقافي واللغة والأداء وازدياد درجة الوعي لديه بما يدور حوله.

- **البعد الاقتصادي:** تساهم الموارد البشرية المؤهلة والمدرية في تنفيذ عدة برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة ويوفر احتياجات سكانها من السلع والخدمات إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليمياً وتدريباً ولديه فرصة أكبر للعمل كمواطن منتج يحقق قيمة مضافة تساهم في تنشيط الدورة الاقتصادية.
- **البعد الاجتماعي:** يساعد التعليم في تنمية قدرات الفرد الذهنية والفكرية ويكسبه الأنماط والقيم السلوكية المتوازنة مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الإنسان بالذات. (خالد بن عبدالرحمن، alukah.net)
- **البعد العلمي:** يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير بما يساهم في إحداث النقالات الحضارية المختلفة وإحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة والتحسين المستمر في وسائل المعيشة .
- **البعد الأمني:** تؤدي العناية بتعليم وتدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقض مع ارتفاع مستوى التعليم والتدريب مما يساهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع إضافة إلى أقناع الأفراد أنفسهم بضرورة وجود الاستقرار.
- وسائل تنمية الموارد البشرية :** لا شك أن وسائل تنمية الموارد البشرية عديدة ومتنوعة ولعل أبرزها التعليم والتدريب وقد اختلف بعض المؤلفين في تحديد عدد ونوع هذه الوسائل إلا أننا سوف نحاول التعرض لمختلف هذه الوسائل: (حسين حرير، 2014م، ص193)
- **الغذاء:** لا شك أن توفير الغذاء شرط أساسي ومطلب سابق على جميع وسائل تنمية الموارد البشرية، إذا يتعين أولاً توفير الغذاء المناسب الصحي للمواطن والذي يمكنه من العمل بنشاط وحيوية، ونلاحظ في مختلف دول العالم خاصة في إفريقيا أن سوء التغذية يؤثر سلباً على البني الصحية للإنسان ومن ثم على مردوده في عمليات الإنتاج.
- **الصحة:** تعتبر الخدمات الصحية من بين الوسائل الهامة في تنمية الموارد البشرية، من خلال ما توفره للموارد البشرية من رعاية صحية وحماية ضد الأمراض، الأمر الذي يساهم في طول العمر وتخفيض نسبة الوفيات .
- **التعليم :** تشكل سياسات التعليم الجيدة الركيزة الأساسية في تنمية الموارد البشرية وتهدف إلى إمداد الأفراد بالأساس العريض أو المفاتيح التي ينطلقون منها كل حسب تخصصه إلى مجالات العمل المختلفة، وتؤثر السياسات التعليمية على تركيبة القوى العاملة من خلال ما توفره من تخصصات ومهارات قادرة على إشباع حاجات سوق العمل، وتحقيق التوازن بين العرض والطلب على القوى العاملة. (محمد يسري، www.hrdiscuss.com)
- **التدريب :** نشاط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من تحقيق ذواتهم من خلال مزاج أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة مهنية ممكن ويعتبر التدريب أكثر تخصصاً وتحديداً من نطاق التعليم إذ يهدف لتمكين الفرد من إتقان عمله بشكل جيد، ويرتبط بأهداف المنظمة على خلاف التعليم الذي يرتبط عموماً بأهداف الفرد أكثر من ارتباطه بأهداف المنظمة .
- **الإعلام :** يلعب الإعلام دوراً هاماً في تنمية الموارد البشرية من خلال ما يطرحه من قضايا تنموية واقعية تؤدي إلى زيادة الوعي لدى المواطنين والمسؤولين بقضايا ومسائل تتعلق بتنمية الموارد البشرية وتوعية الإنسان بأخلاقيات وسلوكيات معينة تعود عليه بالنفع والفائدة ، ومثال ذلك البرامج التي تبث حول مخاطر الإدمان وغير ذلك من الظواهر الهدامة والمضرة بالفرد والمجتمع

- **المؤسسات الثقافية والفكرية :** المقصود بها تلك المؤسسات الرسمية وغير الرسمية التي يكون هدفها زيادة الوعي الثقافي وتنمية مدارك الإنسان ومعارفه في مجالات متنوعة، وهذه المؤسسات لها دور في نشر الوعي ونشر المعرفة والثقافة من جهة، والمساهمة في ترشيد الأفراد نحو حسن استغلال أوقات فراغهم، مثل الأندية الثقافية بدلاً أن يخالط الشاب الجماعات والشلل المنحرفة فإنه يجد بديل جيد في النادي الذي يحسن من مستواه الثقافي ومن ثم تكون هذه المؤسسات قد ساهمت بشكل غير مباشر في تنمية الموارد البشرية من خلال الحد من المشاكل الاجتماعية مثل السرقة وغيرها.

مقاييس تنمية الموارد البشرية : يتم قياس تنمية الموارد البشرية من خلال ثلاثة مؤشرات وهي (جاري ديسلر Gary Dessler، 2007، ص38):

- **العمر المتوقع عند الولادة :** ومعناه عدد السنوات التي من المتوقع أن يحيها طفل حديث الولادة، في حالة استمرار أنماط الوفاة السائدة وقت ولادته على ما هي عليه طوال حياته
- **معدل القراءة والكتابة بين الكبار :** المقصود به النسبة المئوية للأشخاص الذين تبلغ أعمارهم (15) سنة أو أكثر والذين يستطيعون أن يقرؤوا وأن يكتبوا بفهم فقرة بسيطة عن الحياة اليومية .
- **نصيب الفرد من الناتج القومي الإجمالي :** عبارة عن حاصل قسمة الناتج القومي الإجمالي على عدد السكان وغالباً ما يعبر عن النصيب الدولار .
- **وقد يتم استخدام مقاييس أخرى إضافية تشمل على :** معدل وفيات الأطفال نسبة السكان الذين يحصلون على مياه مأمونة عدد السعرات الحرارية يوميا .
- **قد يؤدي إلى بعض التدخل بين مقاييس تنمية الموارد البشرية والمقاييس المتعلقة بنوعية الحياة Quality of Life Indexes.** وترتكز مقاييس تنمية الموارد البشرية على قياس الشروط والمهارات اللازمة لتطوير قدرات الأفراد ، والتي تؤدي دوراً في التنمية الاقتصادية في المجتمع .

مجتمع وعينة الدراسة:

تمَّ اختيار مفردات عينة الدراسة (150) مفردة من بين العاملين بمصرف المزارع التجاري بفروعه المختلفة باتباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة للحصول على بيانات الدراسة والتي يمكن تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة، وتم توزيع الاستبيان على أن يشمل التوزيع جميع المستويات في مجتمع الدراسة.

أسلوب جمع بيانات الدراسة:

اعتمد الدارس على أسلوب الاستبانة للحصول على بيانات الدراسة وذلك بعد تحكيمها من قبل محكمين مختصين في هذا المجال. تم توزيع عدد (150) استبانة على العاملين في مصرف المزارع التجاري. تمكن الباحث من استلام عدد (115) استبانة بنسبة (76.7%) جميعها صالحة للتحليل وتعكس مدى استجابة العينة ومدى وضوح عبارات الاستبانة المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة: تستخدم هذه الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية منها:

أ - **أساليب الإحصاء الوصفي:** تستخدم (التكرارات - النسب المئوية - الوسط الحسابي - الانحراف المعياري) لمعرفة تكرارات بنود متغيرات الدراسة لوصف المعلومات العامة للعينة لغرض وصف عينة الدراسة.

ب- أساليب الإحصاء التحليلي: تستخدم أساليب الإحصاء التحليلي في هذه الدراسة لقياس اعتمادية الأداة وجودة توفيق المتغيرات ونموذج الدراسة واختبار الفرضيات حيث يستخدم:

معامل الارتباط لكرونياخ ألفا:

يستخدم لقياس اعتمادية الأداة المستخدمة في الدراسة.

الانحدار البسيط:

يستخدم لاختبار العلاقة بين متغيرين.

برنامج SPSS:

يستخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتطبيق الأساليب الإحصائية المذكورة على بيانات الدراسة الميدانية.

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي:

هناك علاقة ترابطية بين الرؤية والرسالة وتنمية الموارد البشرية بمصرف المزارع التجاري

للتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث الرؤية والرسالة ممثل بـ (x2) كمتغير مستقل و تنمية الموارد البشرية كمتغير تابع ممثل بـ (y1) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم () يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الأولى

معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
$\hat{B}_0$	.507	.613	غير معنوية
$\hat{B}_1$	13.973	.000	معنوية
معامل الارتباط (R)	.796		
معامل التحديد (R^2)	.633		
اختبار (F)	195.242		النموذج معنوي
$y^{\wedge} = .119 + .888x_1$			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

يتضح جدول أعلاه أن:

1- أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي بين الرؤية والرسالة كمتغير مستقل و تنمية الموارد البشرية كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.796).

2- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.633)، هذه القيمة تدل على أن الرؤية والرسالة كمتغير مستقل تساهم بـ (63.3%) في تنمية الموارد البشرية (المتغير التابع).

3- نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (195.242) وهي دالة عن قياس مستوى دلالة (0.000).

4- 0.119: متوسط قياس تنمية الموارد البشرية عندما يكون الرؤية والرسالة يساوي صفراً.

5- 0.888: وتعني زيادة الرؤية والرسالة وحدة واحدة تزيد تنمية الموارد البشرية بـ 88.8%.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الأولى تحققت

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي:

" توجد علاقة احصائية بين الاهداف وتنمية الموارد البشرية بمصرف المزارع التجاري".

للتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن الاهداف كمتغير مستقل ممثل بـ (x1) تنمية الموارد البشرية كمتغير تابع ممثل بـ (y1) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم () يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية

معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
$\hat{B}_0$	3.359	.001	معنوية
$\hat{B}_1$	13.245	.000	معنوية
معامل الارتباط (R)	.780		
معامل التحديد (R^2)	.608		
اختبار (F)	175.42 3		النموذج معنوي
$\hat{y} = .686 + .753x_1$			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2019م.

يتضح من الجدول أعلاه أن:

- 1- أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي بين الاهداف كمتغير مستقل و تنمية الموارد البشرية كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.780).
 - 2- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.608)، هذه القيمة تدل على أن الاهداف كمتغير مستقل تساهم بـ (60.8%) في تنمية الموارد البشرية (المتغير التابع).
 - 3- نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (175.423) وهي دالة عن قياس مستوى دلالة (0.000).
 - 4- 0.686: متوسط قياس تنمية الموارد البشرية عندما يكون الاهداف يساوي صفراً.
 - 5- 0.753: وتعني زيادة الاهداف وحدة واحدة تزيد تنمية الموارد البشرية بـ 75.3%.
- مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثانية قد تحققت.

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على الآتي:

" توجد روابط بين التحليل البيئي وتنمية الموارد البشرية بمصرف المزارع التجاري".

للتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن التحليل البيئي كمتغير مستقل ممثل بـ (x1) تنمية الموارد البشرية كمتغير تابع ممثل بـ (y1) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم () يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة:

معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
$\hat{B}_0$	3.495	.001	معنوية
$\hat{B}_1$	14.445	.000	معنوية
معامل الارتباط (R)	.805		
معامل التحديد (R^2)	.649		
اختبار (F)	208.657		النموذج معنوي
$y^{\wedge} = .665 + .763x_1$			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2019م.

يتضح من الجدول أعلاه أن:

- 1- أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي بين التحليل البيئي كمتغير مستقل و تنمية الموارد البشرية كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.802).
 - 2- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.649)، هذه القيمة تدل على أن التحليل كمتغير مستقل يساهم بـ (64.9%) في تنمية الموارد البشرية (المتغير التابع).
 - 3- نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (208.657) وهي دالة عن قياس مستوى دلالة (0.000).
 - 4- 0.665: متوسط قياس تنمية الموارد البشرية عندما يكون التحليل البيئي يساوي صفراً.
 - 5- 0.763: وتعني زيادة التحليل البيئي وحدة واحدة تزيد تنمية الموارد البشرية بـ 76.3%.
- مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثالثة قد تحققت .

جدول رقم () نتائج إثبات الفرضيات (العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية)

رقم الفرضية	نص الفرضية	التعليق
1	هناك علاقة ترابطية بين الرؤية والرسالة وتنمية الموارد البشرية بمصرف المزارع التجاري"	علاقة جزئية
2	توجد علاقة احصائية بين الاهداف وتنمية الموارد البشرية بمصرف المزارع التجاري".	علاقة تامة
3	توجد روابط بين التحليل البيئي وتنمية الموارد البشرية بمصرف المزارع التجاري".	علاقة جزئية

**علاقة ايجابية عند مستوي معنوية 0,05 = علاقة تامة حسب المقياس المستخدم في الاختبار.

المصدر: إعداد الباحث، (2019م).

النتائج:

1. بينت الدراسة بلوغ قيمة معامل التحديد (R^2) (0.726)، هذه القيمة تدل على ان التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل تساهم بـ (72%) في تنمية الموارد البشرية (المتغير التابع).
2. أظهرت الدراسة نتائج التقدير وجود ارتباط طردي بين الرؤية والرسالة كمتغير مستقل و تنمية الموارد البشرية كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.796).

3. أظهرت الدراسة نتائج التقدير وجود ارتباط طردي بين الاهداف كمتغير مستقل و تنمية الموارد البشرية كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.780).

4. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي بين التحليل البيئي كمتغير مستقل و تنمية الموارد البشرية كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.802).

التوصيات:

1. العمل على وضع الخطة الاستراتيجية بصورة سليمة تستصحب فيها تنمية الموارد البشرية بالمصرف.
2. ضرورة تدريب العاملين وتأهيلهم في مجال التخطيط الاستراتيجي بما يخدم تنمية الموارد البشرية بالمصرف.
3. العمل على توسيع قاعدة المشاركة ليشمل كافة العاملين لوضع وتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمصرف.
4. الاستعانة بالخبراء والاستشاريين عند وضع الخطة الاستراتيجية لمساعدة المسؤولين في المصرف لإعداد خطة استراتيجية تحقق آمال وطموحات المصرف وتنعكس إيجاباً على تنمية الموارد البشرية بها.

الكتب والمراجع العلمية:

1. زكريا مطلق الدوري، الادارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 2013م، ص 27- 29.
2. أحمد السعيد، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات، مؤتمر بسلطنة عمان، ورقة علمية ، منشورة، 2010م، ص 25 - 26
3. عثمان غنيم ، التخطيط أسس ومبادئ عامة، عمان، دار رضا للنشر والتوزيع، ط2، 2001م ، ص 198
4. زكريا مطلق الدوري، الادارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 2013م، ص 27- 29.
5. محمد جاسم الشعبان وآخرون، ادارة الموارد البشرية في ظل الاساليب العلمية، القاهرة، ط1، 2010م، ص 231
6. منصور أحمد، استراتيجية الموارد البشرية ودورها في تعزيز التغيير التنظيمي بمنظمات الأعمال، 2009، ص 154
7. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات - العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر، ط1، 2014م، ص 193
8. جاري ديسلر Gary Dessler ، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض، دار المريخ، ط1، 2007م ، ص 38 .

9. احمد على علام، أساسيات التدريب وتنمية الموارد البشرية، الدمام السعودية ، مكتبة المتنبي، ط1، 2018م، ص 371

المراجع الاجنبية:

1. Bartol K. M., & Martin D. C., **Management**. Mc Graw Hill - 2000, p24
1. G. A. Steiner, **Strategic Planning: What Every Manager Must Know**, New York, The Free Press, Macmillan Co., 1979, pp: 12- 16

الرسائل والمجلات:

1. مانع سبرينة، اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية علي أداء الأفراد في الجامعات (دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية) ، الجزائر ، رسالة دكتوراه ، منشورة ، 2015م
 2. منال خلف الله جبارة الله أحمد، التخطيط الاستراتيجي وأثره علي أداء الموارد البشرية لقطاع النفط دراسة حالة (شركة سودابت) ، الخرطوم، جامعة الرباط الوطني ، رسالة دكتوراه ، منشورة ، 2015م
 3. علي عباس ابوستة ، أثر عوامل الادارة الاستراتيجية في الميزة التنافسية دور الاستراتيجية التسويقية متغيرة وسيطاً دراسة في سوق الاتصالات الهاتف بالسودان ، السودان : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا، بحث لنيل درجة الدكتوراه في ادارة الاعمال غير منشور ، 2013م.
 4. William, Ocasio and Joseph, John. Rise and Fall- or Transformation? The Evolution of Strategic Planning at the General Electric Company, 1940-2006. Long Rang Planning, 41(3): . 2008, 248-278.
 5. منصور أحمد، استراتيجية الموارد البشرية ودورها في تعزيز التغيير التنظيمي بمنظمات الأعمال، الجزائر، مجلة اقتصاديات التنمية شمال إفريقيا، العدد الثامن، جامعة الشلف، 2016م، ص 151 – 153.
- المؤتمرات ومواقع الانترنت:**
1. محمد يسري علام ، إدارة الأعمال ، المنتدى العربي للموارد البشرية . www.hrdiscuss.com.
 2. خالد بن عبد الرحمن ، بعض قضايا الموارد البشرية من منظور إسلامي ، مقالة منشورة ، بتاريخ 2011/12/15م www.alukah.net