

The impact of planning on developing human resources performance - An applied study on Al-Manna Trading, Investment, Contracting and Building Company 2020 –

Mahamat Boukhari Hassan

Moundou University || Chad

Mahamat Bachar Al-Catib

N'djamena University || Chad

Abstract: The study aims: to know whether the company is applying the proper management planning process or not, to know the planning methods used in the company, to know the obstacles that the company faces when using the management planning process and to find scientific results that can be used when carrying out the planning process.

The study followed the descriptive, analytical method to analyze the questionnaire data.

The most important findings of the study are: There is a positive relationship of statistical significance between planning and developing human resources performance, good planning leads to development of human resources performance in the company, strategic planning helps in the development of human resources performance in the company and human resources plans are modified according to the changes that occur in the company's environment.

The study recommends the following: The leader of the company must involve human resources in setting goals and drawing plans. The company should work with planning to increase its marketing share. The company should double its interest in planning in order to achieve its goals effectively, and involve employees in continuous training in order to develop the company.

Keywords: impact, Planning, performance, resources, Human.

أثر التخطيط على تطوير أداء الموارد البشرية - دراسة تطبيقية على شركة المناع للتجارة والاستثمار والمقاولات والبناء 2020 م –

محمد بخاري حسن

جامعة مندو || تشاد

محمد بشر الكاتب

جامعة أنجمينا || تشاد

الملخص: هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الشركة لعملية التخطيط الإداري السليم من عدمه، معرفة الطرق المتبعة في التخطيط في الشركة، معرفة العوائق التي تواجهها الشركة عند استخدامها لعملية التخطيط الإداري التوصل إلى نتائج علمية يستفاد منها عند القيام بعملية التخطيط. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات الاستبيان.

أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط وتطوير أداء الموارد البشرية، أدى التخطيط الجيد إلى تطوير أداء الموارد البشرية بشركة. ساعد التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء الموارد البشرية بشركة، يتم تعديل خطط الموارد البشرية على ضوء التغيرات التي تحدث في بيئة الشركة. أهم ما أوصت به الدراسة: على الإدارة العليا بالشركة مشاركة الموارد البشرية في وضع الأهداف ورسم الخطط، على الشركة العمل بالتخطيط من أجل زيادة حصتها السوقية، ينبغي على الشركة مضاعفة اهتمامها بالتخطيط بغية تحقيق أهدافها بفاعلية، اخضاع الموظفين للتدريب المستمر بغية النهوض بالمؤسسة. الكلمات المفتاحية: أثر، تخطيط، أداء، موارد، بشرية.

المحور الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة:

يعتبر التخطيط الإداري أهم العناصر التي تقوم عليه المؤسسات الإدارية في كل المجالات إذ أنه بدون التخطيط لا تنمو الشركات والمؤسسات مهما كان حجمها. وتتطلب فاعلية التخطيط إشراك جميع الإدارات، والتعاون التام بين الأفراد في المؤسسة. وينبغي تحديد الأنشطة التي سيتم العمل عليها، مع وجود نظرة مستقبلية وواعية لما يمكن أن يكون في المستقبل مع وضع حلول بديلة في حالة حدوث أي طارئ أثناء تنفيذ الخطة التي وضعتها الشركة وتحديد المتطلبات التي بها يمكن للشركة أن تصل إلى القمة والتنافس المجدي. إن التخطيط يساعد على إيجاد استراتيجية واضحة يمكن إتباعها لتحقيق أهداف المؤسسة بطريقة يسهل تنفيذها بمعايير واضحة يمكن قياسها.

1- مشكلة البحث:

بما أن التخطيط يعد من أهم أسس وعناصر تطوير أداء المؤسسات والأفراد على حد سواء فإنه يستوجب الاهتمام به ودراسة الأسس الضرورية التي يبني عليها لمعرفة أثره على أداء الموارد البشرية ومساهمته في تطوير أداء المؤسسات، وللتأكد من كفاءة التخطيط بالشركة موضوع البحث ومدى اعتمادها على خطط استراتيجية واضحة. وأيضاً التأكد من مدى توفر تلك الأسس الضرورية للتخطيط في المؤسسة موضوع البحث فإن مشكلة البحث تتمثل في:

- أ- هل تولي شركة المناع اهتماماً كافياً للتخطيط بغية تطوير أدائها؟
- ب- هل لدى الشركة الوعي التام بأثر التخطيط على أداء الموارد البشرية؟

2- أسئلة البحث:

للتوصل إلى حل لمشكلة البحث، يطرح الباحث الأسئلة الآتية:

- 1- ما مدى أثر التخطيط الإداري الجيد على أداء الموارد البشرية في الشركة موضوع البحث؟
- 2- هل للشركة خطط واستراتيجيات واضحة تؤدي إلى تطوير أداء الموارد البشرية؟
- 3- ما مدى كفاءة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء العاملين؟

3- فرضيات البحث:

1. يؤدي التخطيط الجيد إلى تطوير أداء الموارد البشرية في الشركة.
2. يساعد التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء الموارد البشرية.

3. تقوم الشركة بالتخطيط الاستراتيجي من أجل تحسين أداء العاملين.

4- أهداف البحث:

تتمثل أهداف هذه الورقة البحثية في النقاط الآتية:

1. معرفة مدى تطبيق الشركة لعملية التخطيط الإداري السليم.
2. معرفة الطرق المتبعة للتخطيط في شركة.
3. معرفة العوائق التي تواجهها الشركة عند استخدامها لعملية التخطيط الإداري.
4. التوصل إلى نتائج علمية يستفاد منها عند القيام بعملية التخطيط.

5- أهمية البحث:

تكمن أهمية هذه الورقة البحثية في الآتي:

- أ- التوصل إلى نتائج علمية تؤكد أهمية التخطيط في تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية في شركة المناع للتجارة والاستثمار.
- ب- إبراز مدى اهتمام إدارة المؤسسة بموضوع الدراسة بالتخطيط وجعله هدفاً أساسياً من أجل تطوير أداء العاملين بها.
- ج- التأكد من مدى اهتمام الشركات التشادية بالتخطيط من أجل تحسين أداء العاملين لديها.
- د- المساهمة في إبراز الدور الذي يلعبه التخطيط في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات الأعمال.

6- منهج البحث:

استخدم الباحثان في هذه الورقة البحثية المنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات الاستبيان.

المحور الثاني: الدراسات السابقة والجانب النظري

أولاً: الدراسات السابقة

- 1- دراسة (كردي، 2017). هدف البحث إلى: يمكن حصر أهداف الدراسة في النقاط التالية: التعرف على مدى تأثير جودة التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات، التعرف على مدى وضوح الأهداف الاستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات التشادية، قياس مدى استخدام التقنيات الحديثة في مجال التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة لدى الشركات، قياس مدى مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية لدى الشركات، قياس مدى توفير البيانات الأساسية اللازمة لإعداد الخطط الاستراتيجية الجودة الشاملة، واستخدام البحث المنهج الوصفي التحليلي. وتوصل البحث إلى أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، لجودة التخطيط الاستراتيجي أثر على أداء الشركات، تقوم الشركتان بإجراء بحوث في تحديد ما يرغب العميل (الزبون) مما أدى إلى إنجاح مشروعاتهما، هناك مشاركة فاعلة للعاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي، تقوم الشركتان بتوفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي من أجل تحسين الأداء، هناك مشاركة للعاملين في وضع الخطط الاستراتيجية في مجال الجودة، يعمل التخطيط الاستراتيجي على التأمين والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بجودة عالية في شركات الدراسة.

- 2- دراسة (عثمان، 2017)، هدف البحث إلى: تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف الثانوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات، تحديد المعيار المناسب للحكم على كفاءة الإدارة، زيادة فعالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرار والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات. واتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي. وتوصل البحث إلى النتائج الآتية: يعتبر التدريب ضرورة حتمية وحق إلزامي يجب استخدامه بما يخدم مصلحة المؤسسة، إن التعويض يشكل عامل أساسي في تطوير المؤسسة وأدائها ويشجع العاملين على تحسين مردودهم، تملك الشركتان إمكانيات كبيرة رغم حاجتهما إلى بذل المزيد، كما أثبتت الدراسة أن سياسيات الشركتان للتدريب لا ترتقي إلى المستوى المطلوب، إن التعويضات في الشركتين على مستوى جيد ولكنها بحاجة إلى تحسين حتى تكون أكثر فاعلية ومن ثم يكون لها مردودها الإيجابي على أداء العاملين بما يدعم تحقيق الجودة الشاملة.
- 3- دراسة (تجاني، 2017) هدفت البحث إلى: التعرف على مدى تأثير استخدام الأساليب العملية في تخطيط الموارد البشرية على تطوير أداء الشركات، بيان دور ترسيخ ثقافة المشاركة في تخطيط الموارد البشرية على جودة أداء الشركات، تشخيص مقومات عملية تخطيط الموارد البشرية من خلال تسليط الضوء على واقع التخطيط في شركات الدراسة، بيان الدور الحقيقي لتخطيط الموارد البشرية على دعم الجودة بالشركات الخاصة. الوقوف على العلاقة الارتباطية لإدارة الموارد البشرية والجودة في الشركات الخاصة. واعتمد الباحث في دراسته على المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة. وتوصل البحث إلى النتائج الآتية: إن تخطيط الموارد البشرية يعتبر ضرورة حتمية لمنظمات الأعمال عموماً وشركات القطاع الخاص خصوصاً لما له من أهمية في النهوض بالمنظمات، تعتبر الجودة الشاملة اليوم الوسيلة الأساسية التي تؤدي إلى التمييز والمنافسة الشريفة بين شركات القطاع الخاص، إن شركات القطاع الخاص في تشاد تحتاج لكثير من الجهد للوصول إلى المطلوب في تخطيط مواردها البشرية، أكدت الدراسة هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المشاركة في تخطيط الموارد البشرية وجودة الأداء في شركات القطاع الخاص في تشاد. تبين أن تبسيط الإجراءات الإدارية تساعد إيجاباً على كفاءة العاملين في شركات القطاع الخاص في تشاد.
- 4- دراسة (عبد الكريم، 2017) هدف البحث إلى: التحديد السليم للأهداف والأنشطة والمشروعات والمهام التي توجه نحوها كل الجهود لتحقيق النتائج المرجوة، الاتفاق حول الجداول والمواعيد الزمنية التي ينبغي أن تنجز فيها الخطط وتحقق فيها الأهداف، تحديد الموارد اللازمة لإنجاز الخطط مما يمكن من الاستعداد للتنفيذ الفعال للخطط ومواجهة مختلفة الظروف والاحتمالات، يمكن التخطيط من الاستغلال الأمثل للقدرات والإمكانيات المتاحة. واتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات الاستبيان. وتوصل البحث إلى النتائج الآتية: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أثر التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات، هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسة مجموعة البدي وكذلك شركة تشييد الطرق والمباني، هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين آليات والمحددة للتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات يساعده على تحسين الأداء، إن إدارة المؤسسة كاملة الوعي ولملم بأساليب وطرق تطبيق التخطيط الاستراتيجي، إن عملية وضع الخطة الاستراتيجية في المؤسسات تتم بمشاركة جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة، تسهم إدارة المؤسسة والعاملين معاً لتحقيق رسالة المؤسسة وفق متغيرات البيئة المختلفة، هناك تأثير واضح للتخطيط الاستراتيجي على أداء تلك المؤسسات.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أولاً- أوجه الاتفاق:

تتفق الدراسة الحالية مع كل هذه الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التخطيط الإداري، كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في نوع المؤسسات موضوع الدراسة حيث كانت المؤسسات موضوع البحث كلها مؤسسات خاصة، واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهجية المتبعة في الدراسة حيث كلها اتبعت المنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات الاستبيان.

ثانياً- أوجه الاختلاف:

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في نوع البحث حيث أن كل الدراسات السابقة هي عبارة عن رسائل علمية أما الدراسة الحالية عبارة عن ورقة بحثية، كما أن كل هذه الدراسات السابقة ركزت على أثر التخطيط على الجودة الشاملة بينما ركزت هذه الورقة البحثية على أثر التخطيط على أداء الموارد البشرية.

أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

يتمثل أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في نقطتين أساسيتين:

- 1- الدراسة الحالية ورقة بحثية وأن الدراسات السابقة عبارة عن رسائل علمية.
- 2- فترة الدراسة الحالية هي فقط فترة مدة إنجاز الورقة البحثية أما فترات الدراسات السابقة هي فترات محددة بسنوات.

ثانياً- الجانب النظري: عن التخطيط والتطوير

أولاً- ماهية التخطيط:

يمثل التخطيط أهمية بالغة في العصر الحديث، ويحتل حيزاً كبيراً من اهتمامات الدول والمجتمعات وبالأخص شركات الأعمال، وذلك باعتباره من الدعائم الأساسية التي تقود المجتمعات إلى التطور والتقدم فهو يأخذ وقتاً أصيلاً لدى الأمم المتطورة والتي أدركت فائدته فعملت على تطوير مفهومه ونظرياته وأساليبه والأخذ بها حتى ترتقي في خطوات محسوبة ومعلومة نحو المستقبل الذي لن نستطيع ارتياد آفاقه دون التخطيط السليم والجيد، ويعتبر التخطيط من العلوم الحديثة في العصر الحديث، فقد حظي بدراسات وافية نالت قسطاً وافراً من التحليل، حيث أنه نشاط وعملية تمارس لمواجهة مقتضيات الواقع والظروف لمواجهة الكوارث والتحديات تحت غطاء التدبير لتجنب المخاطرة ومواجهة المشكلات والصعوبات.

ويمكن تعريف التخطيط بأنه: تحديد أهداف المنظمة مع تحديد تفضيلي لطرق تحقيقها ببساطة فإن التخطيط يتم بتحديد الهدف وطريقة تحقيقه والتخطيط هو نشاط ووظيفته يمارسها المديرون لكي يستطيع أن ينظر إلى مستقبل المنظمة بغرض تحديد الأهداف وطريق تحقيقها ولا يبدأ في الواقع نشاط التخطيط من المستقبل بل يبدأ من الماضي وينقل إلى الحاضر ثم إلى المستقبل فهو يحلل الإنجازات والظروف المحيطة بالمنظمة في الماضي والحاضر ويحاول أن يتنبأ بتلك الظروف في المستقبل وبناءً عليها يمكن تحديد أهداف المنظمة بالتبعية ومن ثم يمكن تحديد طريق تحقيق هذه الأهداف (ماهر، 2012م، 98).

كما يعرف التخطيط أيضاً على أنه: ذلك النشاط الموحد للوظائف الإدارية الرئيسية الأربع وأنه علمية تحديد أهداف المنظمة ورسم الاستراتيجيات والطرق والعلميات لإنجازها، وقد عرف أيضاً بأنه وظيفة يقرر فيها المدبرون ماذا ينفذون ومتى وكيف ومن ينفذها، كما عرف أيضاً بأنه العملية الرسمية لاختيار رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية للآمام البعيدة والقريبة ويساعد على اشتقاق الأهداف الثانوية والفرعية للمنظمة. فالتخطيط علم يسبق أي عمل تنفيذي، حيث يتخذ نقطة البداية وذلك تمهيداً لتحقيق أهداف المنظمة، ويعتبر الهدف هو نقطة البداية السليمة والنهاية المرضية (حريم، 2006م، 112).

والتخطيط من الوظائف القيادية المهمة في الإدارة العامة التي يقع على عاتق القيادات الإدارية وجوب النهوض به كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا، ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة العامة التي تعمل على تنفيذ الخطة والتخطيط هو مسؤولية وظيفة القيادة بالإدارة العليا، حيث يتناول سياسات الإدارة وأهدافها، ويعرف التخطيط بأنه: عمل ذهني يعتمد على التفكير والرؤية الصائبة التي يستخدمها المخطط في رؤية حاضرة لمواجهة المستقبل (النمر، 2017م، 84).

مما سبق يستنتج البحث أن التخطيط هو: ذلك العمل أو الإجراء الذي تقوم به المؤسسة لتحديد الاستراتيجية التي تستطيع من خلالها تخصيص مواردها اللازمة لعملياتها الإنتاجية أو الخدمية، واتخاذ القرارات السليمة التي تساعد في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

ثانياً: ماهية التطوير

مفهوم التطوير:

من خلال مراجعة أدبيات التطوير يتضح للبحث أن هناك تداخلاً بين مفهوم التطوير الإداري وبعض المفاهيم الأخرى مثل التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي والإصلاح الإداري، ولعل منشأ هذا التداخل هو التباين بين آراء ووجهات نظر الكتاب العرب بشأن هذه المفاهيم، ويرجع هذا التباين إلى عدة عوامل لعل من أبرزها عامل الترجمة ثم غيره من العوامل كاختلاف المدارس والمناهج والبيئة المحيطة بالكاتب.

ويشير (القحطاني، 1996) إلى أن مفهوم التطوير الإداري عبارة عن محاولة عربية لوضع مفهوم يعنى بجوانب التطوير في المنظمات الحكومية مع افتقار هذا المفهوم لجوانب عديدة من المفاهيم التطويرية الأخرى، كما عرفه أيضاً بأنه: التدخل لإجراء تغيير في التنظيم الإداري نتيجة لعدم الرضا عن الأداء الحالي للمؤسسة، مما يتطلب وضع استراتيجية لتحريك القوى الدافعة في التنظيم مع الاعتماد على الأساليب والوسائل التي تساعد على إسراع إحداث التغيير في الجهاز الإداري والتقليل من نقاط الضعف فيه.

كما عرفه (حريم، 2006) أن التطوير الإداري إما أن يكون ترجمة عربية لمصطلح التطوير التنظيمي ومرادفاً له مع التركيز على النظرة الجزئية لهذين المفهومين في الاهتمام بالجهاز الإداري للدولة، أو استبدال مفهوم التطوير الإداري بمصطلح التطوير والتنظيم الذي يعبر عن التطوير الشامل للمنظمات الحكومية مع تحديد مفهومه بما يتناسب مع بيئة منظماتها العربية، كما تعد إدارة التطوير بالمؤسسة الجهة التي تهتم بتهيئة بيئة العمل لتطبيق جوانب التطوير الإداري فيها (النمر، 2017م، 83).

ويعرف (حمزوي، 1985) التطوير الإداري بأنه: تلك الجهود والأنشطة التي تبذل من أجل التخلص من أسباب عجز الجهاز الإداري عن أداء وظيفته في قيادة عملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية بكفاءة عالية.

ويرى (الأعرجي وآخرون، 1982) أن مفهوم التطوير الإداري: يتجسم في تحقيق درجة من التناسب بين أعداد العاملين واختصاصاتهم ومستويات كفاءتهم وبين عدد الوحدات المطلوب إنتاجها.

كما عرف (عطية، 1999) التطوير الإداري على أنه: عملية تغيير هادفة تهدف إلى تحسين فاعلية وكفاءة المنظمة، كما يرى أن أي تغيير في أداء الأفراد وفي طرق ووسائل العمل وفي علاقة الإدارة بالعاملين هو تطوير إداري (تنظيمي) ويشترط له أن يكون مخططاً.

المحور الثاني: الدراسة الميدانية

أولاً- إجراءات الدراسة الميدانية

تناولت الدراسة في هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في إجراء هذه الورقة البحثية، ويشمل ذلك وصفاً لمجتمع الدراسة وعينته، وطريقة إعداد أبحاثها، والإجراءات التي اتخذت للتأكد من صدقها وثباتها، والطريقة التي اتبعت لتطبيقها، والمعالجة الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج، كما شملت الورقة البحثية على تحديداً ووصفاً لمنهج الدراسة.

1- مجتمع البحث وعينته:

يقصد بمجتمع البحث المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى البحث أن تعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، ويتكون مجتمع البحث الأصلي من جميع منسوبي إدارة الموارد البشرية بإدارة شركة المناع للتجارة والاستثمار والمقاولات والبناء والذين بلغ عددهم (120) فرداً بتاريخ: 2020/04/10م كما يقصد بعينة الدراسة العينة التي اختارها الباحث بطريقة عشوائية والبالغ عددها (100) فرداً، وقد بلغ عدد العينة الفعلية بعد استلام الاستبانة (74) فرداً أي بنسبة (74.66%) من المستهدفين، وتعزز (26%) عن الإجابة بسبب عدم إيلائهم أهمية لموضوع البحث العلمي والبعض الآخر بسبب كثرة مشاغلهم، وأنه حسب البحث العلمي أن نسبة الرفض هذه تعتبر ضئيلة جداً ولا تؤثر على نتيجة هذه الورقة البحثية. واحتوت استبانة البحث على ثلاث فرضيات رئيسية و13 عبارة، طلب فيها من أفراد العينة، على أن يحددوا إجاباتهم على الأسئلة لمعرفة أثر التخطيط الإداري على تطوير أداء الموارد البشرية ووفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي المتدرج والذي يتكون من ثلاثة مستويات (لا أوافق - إلى حد ما (أوافق إلى حد ما) - أوافق).

وللخروج بنتائج دقيقة قدر الإمكان حرص البحث على تنوع عينة الدراسة من حيث شمولها على الآتي:

- 1- الأفراد من الجنسين (ذكور، إناث).
- 2- الأفراد من مختلف الأعمار (من 20-25 سنة، من 26-30 سنة، أكثر من 30 سنة)
- 3- الأفراد من مختلف المؤهلات العلمية (ثانوي، دبلوم متوسط، ليسانس، بكالوريوس).
- 4- الأفراد من مختلف الوظائف (موظف عادي، متعاقد، متدرب، باحث، مدير مكتب، أخرى).
- 5- الأفراد من مختلف سنوات الخبرة (أقل من سنة، من 1-3 سنوات، من 4-5 سنوات، أكثر من 5 سنوات).

2- أداة الدراسة:

وهي عبارة عن الوسيلة التي استخدمتها الباحثة في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة وذات الصلة بموضوع الدراسة، ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة، وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة.

ثانياً- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف البحث ولتحقق من فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- أ- الأشكال البيانية.
- ب- التوزيع التكراري للإجابات.
- ج- النسب المئوية.
- د- الوسيط.
- هـ- اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات.

وللحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS والذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences، وذلك بهدف معرفة، هل التكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين في الاتجاه السلبي أم في الاتجاه الإيجابي؟ كما استخدم مربع كاي لجودة التطابق، وباختبارنا لمربع كاي نحصل على قيمته المحسوبة ومن ثم مقارنتها مع قيمته الجدولية. كما أن القيم الاحتمالية هي التي تحدد ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المتوقعة والتكرارات المشاهدة، وذلك بمقارنة القيمة الحالية بمستوى معنوية (0.05)، فإذا كانت هذه القيمة (كاي الاحتمالية α sig) أقل من 0.05 فهذا دليل على أنه توجد فروق بين التكرارات المشاهدة والتكرارات المتوقعة.

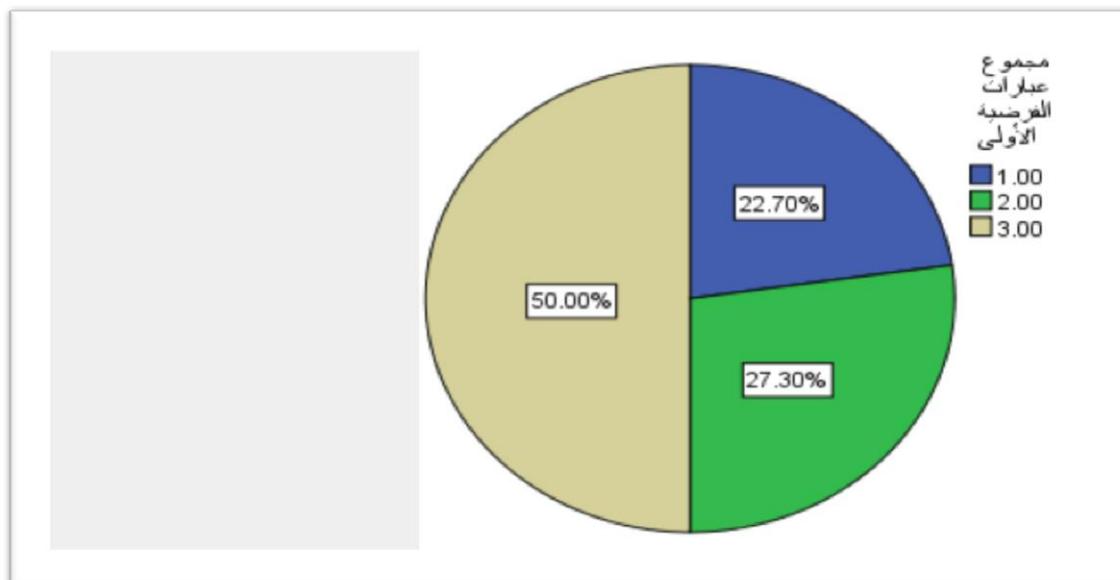
المحور الثالث: عرض نتائج البحث ومناقشتها وإثبات صحة الفرضيات

- أولاً- عرض ومناقشة نتائج الفرضيات
عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

1- مناقشة نتائج عبارات الفرضية الأولى التي تنص على: يؤدي التخطيط الجيد إلى تطوير أداء الموارد البشرية.
جدول رقم (3/1) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الأولى

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
22.6%	84	لا أوافق
27.3%	101	إلى حد ما
50%	185	أوافق
100%	370	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين من واقع الدراسة الميدانية، باستخدام spss، أبريل، 2020م.



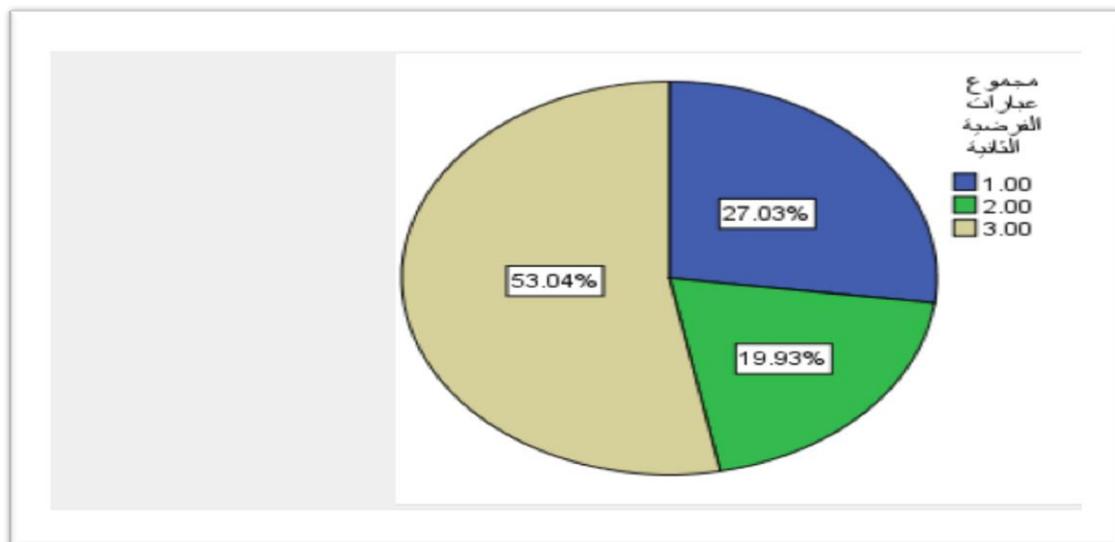
شكل رقم (3/1) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الأولى يتبين من الجدول رقم (3/1) والشكل رقم (3/1) أن (185) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (50%) وافقوا على جميع ما جاء في عبارات الفرضية الأولى، كما وافق إلى حد ما على جميع ما جاء فيها (101) فرداً وبنسبة (27.3%)، بينما لم يوافق على جميع ما جاء في عبارات الفرضية الأولى (84) فرداً وبنسبة (22.7%).

2- مناقشة نتائج عبارات الفرضية الثانية التي تنص على: يساعد التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء الموارد البشرية

جدول رقم (3/2) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الثانية الأولى

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
لا أوافق	80	27%
إلى حد ما	59	19.9%
أوافق	157	53%
المجموع	296	100%

المصدر: إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية، باستخدام spss، أبريل، 2020م.



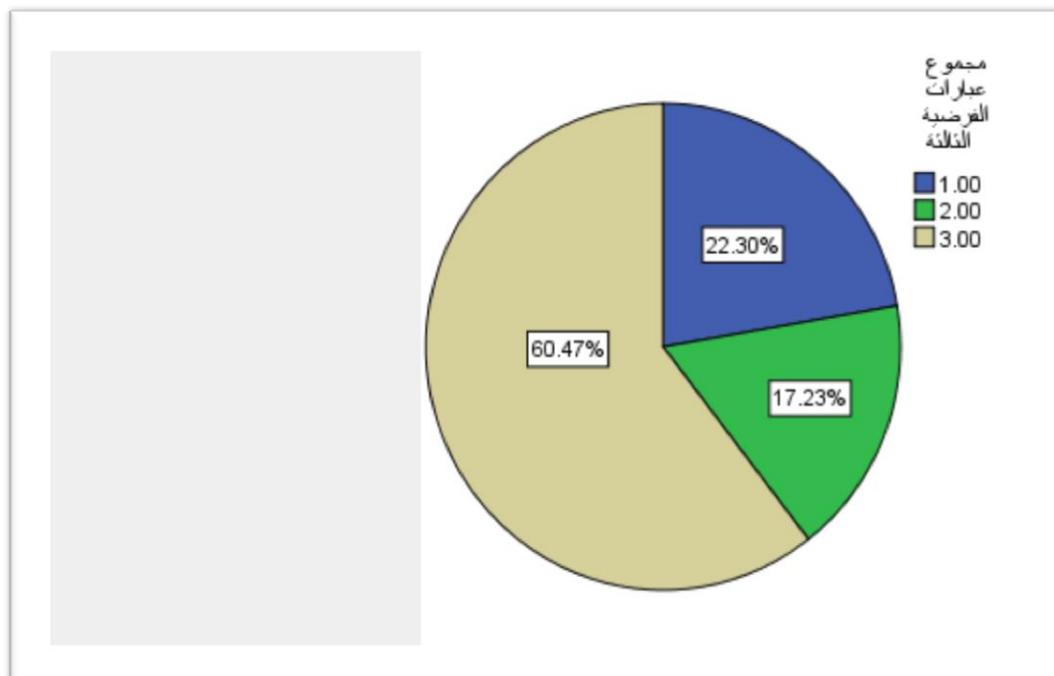
شكل رقم (3/2) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثانية يتبين من الجدول رقم (3/2) والشكل رقم (3/2) أن (157) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (53%) وافقوا على جميع ما جاء في عبارات الفرضية الثانية، في حين لم يوافق على جميع ما جاء فيها (80) فرداً وبنسبة (27%)، بينما وافق إلى حد ما على جميع ما جاء في عبارات الفرضية الثانية (59) فرداً وبنسبة (19.9%).

3- مناقشة نتائج عبارات الفرضية الثالثة التي تنص على: تقوم الشركة بالتخطيط الاستراتيجي من أجل تحسين أداء العاملين.

جدول رقم (3/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثالثة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
22.3%	66	لا أوافق
17.2%	51	إلى حد ما
60.5%	179	أوافق
100%	296	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين من واقع الدراسة الميدانية، باستخدام spss، أبريل، 2020م.



شكل رقم (3/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثالثة يتبين من الجدول رقم (3/3) والشكل رقم (3/3) أن (179) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (60.5%) وافقوا على جميع ما جاء في عبارات الفرضية الثانية، في حين لم يوافق على جميع ما جاء فيها (66) فرداً وبنسبة (22.3%)، بينما وافق إلى حد ما على جميع ما جاء في عبارات الفرضية الثانية (51) فرداً وبنسبة (17.2%).

• ثانياً- إثبات صحة فرضيات الدراسة:

النتائج أعلاه الواردة في الدول من (3/1) وحتى الجدول (3/3) لا تعني أن جميع الباحثين موافقين على ما ورد في عبارات فرضيات الدراسة، ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الأفراد (الغير موافقين، والموافقين إلى حد ما، والمحايدين، والموافقين) تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات فرضيات الدراسة، والجدول (3/4) يلخص نتائج اختبارات فرضيات الدراسة:

جدول رقم (3/4) الوسيط ونتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد العينة على عبارات فرضيات الدراسة

عبارات الفرضيات	مربع كاي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي	قيمة الوسيط	تفسير قيمة الوسيط
يتم تعديل خطط الموارد البشرية في ضوء التغيرات التي تحدث	26.7	0.000	3	أوافق
تقوم الشركة بتوجيه الأنشطة التخطيطية لإدارة الموارد البشرية	21.4	0.000	3	أوافق
تحرص الشركة على تحليل بيئتها من أجل وضع خططها	18.3	0.000	3	أوافق
تشارك الإدارة العليا للشركة إدارة الموارد البشرية في وضع الأهداف	3	0.22	2	أوافق إلى حد ما
يتم وضع هيكل الأجور والرواتب بما يتناسب مع أداء ووظائف العاملين	8.1	0.017	2	أوافق إلى حد ما

عبارات الفرضيات	مربع كاي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي	قيمة الوسيط	تفسير قيمة الوسيط
مجموع عبارات الفرضية الأولى	47.4	0.000	2.5	أوافق
يساعد التخطيط الاستراتيجي على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بالشركة	20.7	0.000	3	أوافق
يمكن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من زيادة معدل العائد بالشركة	13.8	0.001	2.5	أوافق
يؤدي التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى تقوية الوضع التنافسي للشركة	26.7	0.000	3	أوافق
يمكن التخطيط الاستراتيجي الشركة من زيادة قيمتها السوقية	5.2	0.071	2	أوافق إلى حد ما
مجموع عبارات الفرضية الثانية	53.9	0.000	3	أوافق
تقوم الشركة بوضع أسس علمية لاختيار وتعيين الموظفين الجدد	55.9	0.000	3	أوافق
يتم تطوير وتدريب الموارد البشرية بالشركة باستمرار من أجل تحقيق الأهداف	30.5	0.000	3	أوافق
تعتمد الشركة على نتائج تقييم الأداء كأساس لتعديل خططها	18.6	0.000	3	أوافق
يتغير أداء الموارد البشرية بالشركة بتغيير نوع الخطط	7.8	0.020	2	أوافق إلى حد ما
مجموع عبارات الفرضية الثالثة	99.2	0.000	3	أوافق

المصدر: إعداد الباحثين من واقع الدراسة الميدانية، باستخدام spss، أبريل، 2020م.

يمكن تفسير نتائج الجدول (3/4) أعلاه كالآتي:

1- إثبات صحة نتائج الفرضية الأولى التي تنص على: يؤدي التخطيط الجيد إلى تطوير أداء الموارد البشرية بالمؤسسة

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الأولى (26.7) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية اقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (3/1) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقين على أنه يتم تعديل خطط الموارد البشرية في ضوء التغيرات التي تحدث.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الثانية (21.4) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية اقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (3/1) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقين على أن الشركة تقوم بتوجيه الأنشطة التخطيطية لإدارة الموارد البشرية.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الثالثة (18.3) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية اقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (3/1) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقين على أن الشركة تحرص على تحليل بيئتها من أجل وضع خططها.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الرابعة (3) والقيمة الاحتمالية لها (0.22) وهذه القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما

ورد في الجدول (3/1) فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين إلى حد ما علي أن الشركة تشارك الإدارة العليا للشركة إدارة الموارد البشرية في وضع الأهداف، وعليه يتم رفض الفرض وقبول الفرض البديل الذي ينص على أن: الإدارة العليا للشركة لا تشارك إدارة الموارد البشرية في وضع الأهداف .

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الخامسة (8.1) والقيمة الاحتمالية لها (0.017) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (3/1) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين علي أنه يتم وضع هيكل الأجور والرواتب بالشركة بما يتناسب مع أداء ووظائف العاملين.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الأولى (47.4) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (3/4) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقين علي ما جاء بجميع عبارات الفرضية الأولى. وعليه فإن الفرضية الأولى التي تنص على "يؤدي التخطيط الجيد إلى تطوير أداء الموارد البشرية " قد تحققت.

2- إثبات صحة نتائج الفرضية الثانية التي تنص على: يساعد التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء الموارد البشرية:

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الأولى (20.7) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (3/2) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقين على أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بالشركة.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الثانية (13.8) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (3/2) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة ولصالح الموافقين على أن التخطيط الاستراتيجي يمكن الموارد البشرية من زيادة معدل العائد بالشركة.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الثالثة (26.7) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (3/2) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الموافقين على أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يؤدي إلى تقوية الوضع التنافسي للشركة.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الرابعة (5.2) والقيمة الاحتمالية لها (0.071) وهذه القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على

ما ورد في الجدول (3/2) فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين إلى حد ما علي أن التخطيط الاستراتيجي يمكن الشركة من زيادة قيمتها السوقية، وعليه يتم رفض الفرض وقبول الفرض البديل الذي ينص على أن: التخطيط الاستراتيجي للشركة لم يمكنها من زيادة قيمتها السوقية.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثانية (53.9) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (3/4) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقين علي ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثانية. وعليه فإن الفرضية الثانية التي تنص على: "يساعد التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء الموارد البشرية" قد تحققت.

3- إثبات صحة نتائج الفرضية الثالثة التي تنص على: تقوم الشركة بالتخطيط الاستراتيجي من أجل تحسين أداء العاملين.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الأولى (55.9) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (3/3) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقين على أن الشركة تقوم بوضع أسس علمية لاختيار وتعيين الموظفين الجدد.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الثانية (30.5) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (3/3) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة ولصالح الموافقين على أن تطوير وتدريب الموارد البشرية بالشركة يتم باستمرار من أجل تحقيق الأهداف.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الثالثة (18.6) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (3/3) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الموافقين على أن الشركة تعتمد على نتائج تقييم الأداء كأساس لتعديل خططها.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الرابعة (7.8) والقيمة الاحتمالية لها (0.020) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (3/3) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين إلى حد ما على أن أداء الموارد البشرية بالشركة يتغير بتغيير نوع الخطط.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثالثة (99.2) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (3/4) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثالثة.

وعليه فإن الفرضية الثالثة التي تنص على: "تقوم الشركة بالتخطيط الاستراتيجي من أجل تحسين أداء العاملين" قد تحققت.

ثالثاً: الخاتمة

وتشمل الخاتمة على النتائج والتوصيات:

خلاصة بأهم النتائج

من خلال الدراسات الميدانية توصل البحث إلى النتائج التالية:

- 1- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط وتطوير أداء الموارد البشرية.
- 2- أدي التخطيط الجيد إلى تطوير أداء الموارد البشرية بشركة.
- 3- ساعد التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء الموارد البشرية بشركة.
- 4- يتم تعديل خطط الموارد البشرية على ضوء التغيرات التي تحدث في بيئة الشركة.
- 5- تقوم الشركة بتوجيه الأنشطة التخطيطية لإدارة الموارد البشرية.
- 6- تحرص الشركة على تحليل بيئتها باستمرار من أجل وضع خططها المستقبلية.
- 7- تتبع الشركة الأسس العلمية في اختيار وتعيين الموظفين.
- 8- يتم تطوير وتدريب الموارد البشرية باستمرار بغية تحقيق الأهداف.
- 9- يتغير أداء الموارد البشرية بالشركة بتغير نوع الخطط.
- 10- تهتم الشركة بالتدريب من أجل تطوير أداءها.

التوصيات والمقترحات.

على ضوء النتائج التي توصل إليها البحث يوصي الباحثان ويقترحان بالآتي:

- 1- على الإدارة العليا بالشركة مشاركة الموارد البشرية في وضع الأهداف ورسم الخطط.
- 2- على الشركة العمل بالتخطيط من أجل زيادة حصتها السوقية.
- 3- ينبغي على الشركة مضاعفة اهتمامها أكثر فأكثر بالتخطيط بغية تحقيق أهدافها بفاعلية.
- 4- إخضاع الموظفين للتدريب المستمر بغية النهوض بالمؤسسة.
- 5- على إدارة الموارد البشرية بالشركة ترسيخ المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى جميع العاملين.
- 6- تعزيز وتمكين العاملين بشركة المناع من خلال تصميم استراتيجيات للبرامج التدريبية لتطوير أداءهم.

قائمة المراجع

- الأعرجي، عاصم (1982). وأخرون: نظريات التطوير الإداري. ط1 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. العراق. 1982م.
- برير آدم، عصام الدين (2006). التخطيط التربوي والتنمية البشرية. ط1 دار الكتاب الجامعي. الإمارات العربية المتحدة.
- تجاني، الطيب حسن (2017). "أثر تخطيط الموارد البشرية على تحقيق الجودة الشاملة في الشركات"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الدراسات العليا. جامعة الملك فيصل بتشاد. تشاد.

ثانياً: الرسائل الجامعية:

- حسين، حريم (2006). مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العملية الإدارية الوظائف المنظمة، ط1. دار حامد للنشر. عمان. الأردن.

- حمزاوي، محمد سعيد (1985) التطوير الإداري في الدول النامية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- عطية، حامد سوادي (1999). العملية الإدارية معارف نظرية ومهارات تطبيقية. معهد الإدارة العامة. الرياض. السعودية.
- القحطاني، سالم سعيد (1417هـ). التطوير الإداري المفهوم والمدخل والأساليب. ورقة عمل مقدمة في ندوة وحدات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية، المملكة العربية السعودية.
- كرداي، محمد حقار. (2017). "أثر جودة التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الدراسات العليا. جامعة الملك فيصل بتشاد. تشاد.
- ماهر أحمد (2012). ميادئ الإدارة بين العلم والممارسة، ط2، الدار الجامعية الإسكندرية. مصر.
- مبارك عثمان، (2015) "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الدراسات العليا. جامعة الملك فيصل بتشاد. تشاد.
- النمر، سعود بن محمد (2017). الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة. ط. دار الشقري للنشر الرياض. السعودية.
- يعقوب، إسحاق عبد الكريم (2016). "أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات الخاصة" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الدراسات العليا. جامعة الملك فيصل بتشاد.