

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة: ويشتمل على:-

المبحث الأول: (مدخل الدراسة).

المبحث الثاني: (الدراسات السابقة).

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

المبحث الأول

مدخل الدراسة: ويشتمل على:-

- المقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- تساؤلات الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- اسباب اختيار موضوع الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- حدود الدراسة.
- تصميم أو هيكل الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.

المقدمة:-

مما لا شك فيه أن التقدم العلمي والتكنولوجي والتغير الاجتماعي الذي أصاب معظم جوانب الحياة في أغلب المجتمعات البشرية، وزيادة المستمرة للسكان وخاصة في الدول النامية، وزيادة تطلعات ورغبات الأفراد نحو الأحسن والأفضل والهجرة الكبيرة من الأرياف والقرى إلى المدن، قد شكل المزيد من الضروريات والاحتياجات للأفراد في المجتمع¹.

وإن المنظمات المختلفة وأساليب وإجراءات العمل فيها تفشل في تحقيق الهدف المحدد لها، إذا لم يتوفر الأفراد الأكفاء في مختلف المستويات، القادرون على تحقيق الهدف في ضوء أحسن استخدام للمقومات المادية والتنظيمية، فالنتائج الاقتصادية لا تتحقق بفعل القوة الاقتصادية وحدها، وإنما هي إنجازات بشرية بالدرجة الأولى.

والطاقة البشرية كما هو معروف تعتمد فعاليتها من التنشيط والتحرك ومن ثم لا بد من تحريكها وتحضيرها للحصول على النتائج المرجوة منها، لذلك فإن التخطيط هو الأساس اللازم لتنفيذ الأعمال على جميع المستويات، فهو ضروري لتنفيذ الأعمال والبرامج على أسس علمية مدروسة، توضح طرق ووسائل تنفيذها، مما يوفر علينا الكثير من المال والجهد والوقت.

¹ عبدالحكيم علي شادي. 2006م. إعادة التأهيل ودوره في علاج التضخم الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية الدراسات العليا. طرابلس. ليبيا. ص2.

كما أن الواقع العملي والتجربة أثبتا أهمية الاعتماد على التخطيط في جميع نشاطاتنا

وتصرفاتنا، وجعلها جميعاً مقرونة بخطة واضحة تحدد خطوات وإجراءات تنفيذها².

وللأهمية البالغة التي اكتسبتها بحوث التخطيط ودورها الهام في تنمية الموارد البشرية

باعتبارها الجناح المؤثر والفعال في مجال التنمية الشاملة، وجب طرحها للدراسة في أوساط

المفكرين والمثقفين والأساتذة وكبار الخبراء والمتخصصين، كي تلقى ما تستحقه من تشخيص

بعرض علمي وموضوعي. لذلك اختار الباحث موضوع هذه الدراسة لإيمانه من أن أغلب

المشاكل المطروحة للدراسة بما في ذلك مجتمع هذه الدراسة المتمثل في جمعية الدعوة الإسلامية

العالمية "ليبا"، هي مشاكل إدارية بالدرجة الأولى ومحورها التخطيط الإداري، وكذلك عدم

الاهتمام بالموارد البشرية وذلك من خلال تدريب العاملين وتنمية المؤهلات المتوافرة لديهم،

وتحديد جوانب القوة والضعف ليتم تعزيز الأولى وتلافي الثانية من خلال مساعي التنمية.

أولاً: مشكلة الدراسة:-

يمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية

المنظمة الحديثة ورسم معالم مستقبلها، كما أنه يعتبر بمثابة الضابط لإيقاع حركة المجتمع والمحدد

لمكانته بين الدول. فالموارد البشرية تمثل الغاية من عملية التنمية وأدائها الرئيسية في ذات الوقت.

² حيري أحمد رحومه. 2007م. تخطيط القوى العاملة وأثره على سياسة الاختيار والتعيين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الفاتح. طرابلس.

وإن الأفراد هم حجر الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في عالم يتسم بسرعة الإيقاع وتعدد المؤثرات وتعقد المكونات. "وهو ما أصبح يفرض على المنظمات ضرورة الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية وخططها وتوجهاتها، وذلك لضمان توفير حاجة المنظمة من الأعداد المناسبة من الموارد البشرية ذوي المهارات والمواصفات المطلوبة، والتي تتوافق مع احتياجات التنفيذ الفعال للخطة، ومن ثم تحقيق الأهداف المستقبلية"³. ولذلك فإن فشل الكثير من المنظمات ناتج عن قصورها في وضع وإعداد تخطيط شامل لكل ما يتعلق بالعاملين داخل هذه المنظمات، ويؤثر على فاعليتها، وكذلك فشل الكثير من الكوادر البشرية ناتج عن عدم مواكبتهم للتطوير، والتقدم وعدم اكتسابهم للمهارات والأساليب الحديثة المتطورة في علم الإدارة وفنّها، وعدم إتباع الأفراد ذوي العلاقة بالتخطيط الإداري بالأسس والأساليب العلمية في وضع وإعداد تخطيط إداري مناسب، وكذلك نقص الأجهزة الفنية والبيانات والإحصاءات الأساسية وعدم دقتها وتناقضها، وقد يكون نتيجة لسوء الإدارة وجود التظم والسياسات وعدم تقدمها.

وبهذا يمكن أن تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال التالي:-

ما دور التخطيط الإداري الذي تنتهجه جمعية الدعوة الإسلامية العالمية "ليبيا" في تنمية الموارد البشرية بها؟.

³ عمري سلمي. 2007م. فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي. دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات. تبسة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. ص2.

ثانيا: تساؤلات الدراسة:-

- 1- ما مستوى إدراك العاملين بالإدارة العليا لأهمية التخطيط الإداري لتنمية الموارد البشرية في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا)؟
 - 2- ما مدى ممارسة العاملين بالإدارة العليا للتخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية والواجب القيام به في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا)؟
 - 3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة العاملين بالإدارة العليا للتخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية والواجب القيام به في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) تعزى إلى (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية)؟
 - 4- ما أهم المشاكل التي قد تحدث من ممارسة التخطيط الإداري الفعال لتنمية الموارد البشرية في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا)؟
 - 5- ما التصور المقترح لأهم الآليات التي تسمى الموارد البشرية في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) من خلال تطبيقها للتخطيط الإداري بشكل سليم وفعال؟
- ثالثاً: أهداف الدراسة:-

- 1- الكشف عن مستوى إدراك العاملين بالإدارة العليا لأهمية التخطيط الإداري لتنمية الموارد البشرية في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا).

٢- التعرف على مدى ممارسة العاملين بالإدارة العليا للتخطيط الإداري لتنمية الموارد البشرية والواجب القيام به في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا).

3- إمكانية التوصل إلى الفروق المعنوية (إن وجدت) في مستوى ممارسة العاملين بالإدارة العليا للتخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية والواجب القيام به في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) وفقا إلى كل متغير من المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية).

4- معرفة أهم المشاكل التي قد تحدث من فاعلية ممارسة التخطيط الإداري لتنمية الموارد البشرية في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا).

٥- الوصول إلى تصور مقترح من قبل الباحث لأهم الآليات التي تنمي الموارد البشرية في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا)، من خلال تطبيقها للتخطيط الإداري بشكل سليم وفعال.

رابعا: أسباب اختيار موضوع الدراسة:

لما للتخطيط الإداري من دور هام وفعال في مختلف جوانب الحياة، وخاصة فيما يتعلق منها بتنمية الموارد البشرية والتي تحتاجها المنظمات والمؤسسات باختلاف أحجامها ونشاطاتها، واهتمام هذه المؤسسات بهذا العنصر (المورد البشري) بصفته أهم عناصر العملية الإنتاجية، فهو وحده يمتلك قدرات عالية للعطاء المتجدد ويخترن طاقات كامنة، حيث تستطيع إدارة المنظمة استغلالها الاستغلال الأمثل إذا ما أحسنت معاملة أولئك العاملين كبشر.

من هنا يمكن أن تتمحور أسباب اختيار موضوع الدراسة في الأتي:-

1- إن أغلب المشاكل التي تعاني منها المنظمات والهيئات والحكومات هي مشاكل إدارية بالدرجة الأولى، فمن البديهي عندما نتكلم عن الإدارة فإننا نتحدث عن التخطيط الإداري بوصفه الوظيفة والركيزة الأولى من وظائف الإدارة.

2- لكي نخطط لا بد من وجود أفراد مؤهلين وقادرين على عملية التخطيط، وكذلك يتطلب الأمر موارد بشرية لكي نخطط من أجلها، بغية تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها، وذلك باعتبار أن جميع الإنجازات والنتائج المرجوة تحققت بفضل الموارد البشرية القادرة والمؤهلة لتحقيق النجاح بالمنظمة.

3- توجد رغبة جامحة وملحة من قبل المفكرين والمدعين والخبراء في الإدارة، إلى تقديم إسهامات وإبداعات إدارية في مجال التخطيط من جهة والموارد البشرية من جهة أخرى، هذا الأمر حفز الباحث ورغبه في إبراز دور التخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية على حد السواء.

4- توفر بعض المعلومات والأفكار لدى الباحث عن موضوع الدراسة، وذلك لطبيعة تخصصه في إدارة الأعمال، ومحاولته الجادة في إضافة جهد وموضوع يخدم العلم والباحثين في مجال دور التخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية.

٥- يأمل الباحث من خلال دراسته هذه أن يقدم بعض الحلول المتواضعة للمشاكل الإدارية التي قد تحد من فاعلية ممارسة التخطيط الإداري لتنمية الموارد البشرية، والتي تعاني منها كثير من المنظمات والمؤسسات بما في ذلك جمعية الدعوة الإسلامية العالمية " لييا " محل الدراسة.

خامساً: أهمية الدراسة:-

تكمن أهمية الدراسة في الأتي:-

1- بالنسبة للعلم: يأمل الباحث أن يضيف إلى الجهود العلمية التي سبقته في هذا المجال، أي دور التخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية، إضافة يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة.

2- بالنسبة للمجتمع: يأمل الباحث أن تستفيد المؤسسات العامة والخاصة بما في ذلك جمعية الدعوة الإسلامية العالمية، من دراسته في تشخيص مشكلة دور التخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية.

3- بالنسبة للباحث: يأمل الباحث من خلال الدراسة التي سيقوم بها من أن يصقل مهاراته ومعارفه بأصول وأساليب ومنهجية البحث العلمي السليمة، وكذلك الإحاطة بجوانب مشكلة دور التخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية، ومعرفة نقاط القوة والضعف فيه وتقديم تصور مقترح الذي قد يساعد في حل المشكلة.

سادساً: حدود الدراسة:-

- 1- الحدود الموضوعية: اقتصار الدراسة على دور التخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية.
- 2- الحدود المكانية: جمعية الدعوة الإسلامية العالمية "ليبيا" المقر الرئيسي بالعاصمة طرابلس.

سابعاً: تصميم الدراسة:-

الفصل الأول: (الإطار العام للدراسة):-

أخوي هذا الفصل على مبحثين، حيث تضمن المبحث الأول مدخل الدراسة، وتناول

المبحث الثاني الدراسات السابقة، وكانت المباحث على النحو التالي:-

المبحث الأول: (مدخل الدراسة) ويشتمل على:-

- المقدمة.

- مشكلة الدراسة.

- تساؤلات الدراسة.

- أهداف الدراسة.

- أسباب اختيار موضوع الدراسة.

- أهمية الدراسة.

- حدود الدراسة.

- تصميم الدراسة.

- مصطلحات الدراسة.

المبحث الثاني: (الدراسات السابقة) وتشتمل على :-

- تمهيد.

- أولاً: الدراسات العربية.

- دراسات أجريت في ليبيا.

- دراسات أجريت في الدول العربية.

- ثانياً: الدراسات الأجنبية.

- التعقيب على الدراسات السابقة؛

الفصل الثاني: (الجانب النظري) :-

نظراً لأهمية هذا الجانب تم تخصيص فصل كامل له، والذي يحتوي على أربعة مباحث،

حيث تضمن المبحث الأول التخطيط الإداري، وتناول المبحث الثاني تنمية الموارد البشرية، وتم

التنويه في المبحث الثالث على دور التخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية، وأخيراً تم التعرّيج

في المبحث الرابع للتعريف عن جمعية الدعوة الإسلامية العالمية "ليبيا".

وكانت المباحث على النحو التالي:-

المبحث الأول: (التخطيط الإداري) ويشتمل على:-

- تمهيد.

أولاً: الإدارة ومفهوم التخطيط.

ثانياً: بعض الاعتبارات ومتطلبات التخطيط.

ثالثاً: مؤثرات وفعالية عملية التخطيط.

المبحث الثاني: (تنمية الموارد البشرية) ويشتمل على:-

- تمهيد.

أولاً: مفهوم الموارد البشرية وطبيعة إدارتها.

ثانياً: تدريب الموارد البشرية.

ثالثاً: تنمية الموارد البشرية.

المبحث الثالث: (دور التخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية) ويشتمل على:-

- تمهيد.

أولاً: مفهوم ومسؤولية تخطيط الموارد البشرية.

ثانياً: برامج تخطيط الموارد البشرية.

ثالثاً: قياس ومستقبل تخطيط الموارد البشرية.

المبحث الرابع: جمعية الدعوة الإسلامية العالمية "ليبيا" ويشتمل على:-

- تمهيد.
- مدخل لعلم الدعوة الإسلامية.
- مجالات عمل الجمعية.
- التعاون مع المنظمات والهيئات والمؤسسات.
- الحوار والتواصل الثقافي.
- مواقف ثابتة للجمعية.

الفصل الثالث: (الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية):-

تم تخصيص هذا الفصل للتعرف على الإجراءات المنهجية التي تم إتباعها في هذه الدراسة

- تمهيد.
- 1- نوع الدراسة.
- 2- منهج الدراسة ومبرراته.
- 3- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
- 4- مجتمع الدراسة.
- 5- عينة الدراسة.

6- مجالات الدراسة.

7- مقياس أو أداة الدراسة.

8- صدق أداة الدراسة.

9- ثبات أداة الدراسة.

10- تطبيق أداة الدراسة.

الفصل الرابع: (عرض تحليل البيانات والمعلومات) ويشتمل على:-

- تمهيد.

1- توزيع خصائص العينة.

2- عرض نتائج التساؤل الأول.

3- عرض نتائج التساؤل الثاني.

4- عرض نتائج التساؤل الثالث.

5- عرض نتائج التساؤل الرابع.

6- عرض نتائج التساؤل الخامس.

الفصل الخامس: تفسير النتائج والتوصيات (الخاتمة)، ويشتمل على:-

- تمهيد.

1- عرض نتائج الدراسة.

2- عرض التوصيات والمقترحات.

3- الدراسات المستقبلية المقترحة.

المصادر والمراجع - الملاحق.

ثامناً: مصطلحات الدراسة:-

1- التخطيط: هو عبارة عن فن وعلم ومنهج، وهو أيضاً نشاط متعدد الأبعاد ويسعى دائماً

لتحقيق التكامل بين أبعاده المختلفة، ويتعاطى في بعده الزمني مع الماضي والحاضر والمستقبل وتصميم جسور بينها، وهو أيضاً عملية جماعية وليست فردية⁴.

2- الخطة⁵: هي ارتباط بسبيل معين من العجل والتصرف يعتقد أنه ضروري للوصول إلى نتائج محددة.

مثال للفرق بين التخطيط والخطة: عند القيام برحلة بالسيارة، فإن الخريطة التي تبين الطرق التي ستبغ تمثل الخطة. أما التخطيط فيبدأ من لحظة التفكير في القيام بالرحلة ويستمر خلال الرحلة لكي يغطي كل ما يتوقع حدوثه.

3- التخطيط الاستراتيجي: هو عبارة عن خطة عامة لتسهيل عملية الإدارة الناجحة، وهو

يخرج المخطط من دائرة النشاطات والأعمال اليومية داخل المنظمة. ويعطي صورة كاملة حول

⁴ غنيم. ع. م. 1999م. التخطيط. أسس ومبادئ عامة. دار الصفاء للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى. عمان. الأردن.

⁵ جميل أحمد توفيق. 1986م. إدارة الأعمال. دار النهضة العربية. بيروت. ص142.

ماذا نفعل وما هو مسارنا المستقبلي، فهو يزود المخطط أو الإدارة برؤية واضحة حول ما تريد أن

تصل، وكيف تصل، وإلى ما تريد، هذا إلى جانب الخطط والأنشطة اليومية⁶.

4- إدارة الموارد البشرية⁷: هي الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المؤسسة من الأيدي العاملة

والمحافظة عليها، وتدريبها، وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية، كما تقوم هذه

الإدارة أيضاً بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها واعتمدها الإدارة

العليا في المؤسسة. كذلك تعمل الإدارة على تعديلها من وقت لآخر بما يتماشى مع مصلحة

المؤسسة والعاملين فيها.

5- تخطيط الموارد البشرية: عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول

الاستثمار في وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة⁸.

6- التحفيز: العملية التي يتم من خلالها تعويض الموارد البشرية مادياً ومعنوياً مقابل أدائهم

العمل للمنظمة. وتشكل الأجور والرواتب، والحوافز التي تدفعها المنظمة والمزايا الوظيفية الأخرى

⁶ Shapiro, J. (2003) "Strategic Planning Toolkit. CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation", Retrieved from: <http://www.civicus.org>.P3.

⁷ محمد فالخ صالح. 2004م. إدارة للموارد البشرية (دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان. الأردن). ص20-21.

⁸ السالم. مؤيد. وحرر حوش. عادل. 2002م. إدارة الموارد البشرية. مدخل إستراتيجي. المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع. إربد. الطبعة الأولى. ص58.

التي تقدمها لحفز الموارد البشرية لأداء العمل بكفاءة وفاعلية، ولضمان استمرارهم في قوة عمل المنظمة⁹.

7- إدارة الأداء: جميع الجهود التي يسعى من خلالها المديرون إلى التأكد من أن نشاطات العاملين ومخرجاتهم تتوافق وتنسجم مع الأهداف التنظيمية¹⁰.

8- جمعية الدعوة الإسلامية¹¹: هي هيئة خاصة ذات نفع عام تهتم بشؤون الدعوة، ونشر الثقافة الإسلامية وتعليم اللغة العربية وتقديم المساعدات الإنسانية في مجالاتها المختلفة، والتعاون مع المنظمات الدولية والإقليمية في كل ما من شأنه أن يرسخ مبادئ السلام والمساواة، ويبنى أسس التعاون والحوار بين الثقافات والعقائد، ويجرر الإنسان من قيود الجهل والتخلف.

⁹ عبد المتعال. محمد سعيد. 2003م. إدارة الموارد البشرية. دار المريخ للنشر والتوزيع. الرياض. السعودية. ص378.

¹⁰ Noe, R.(2006).Employee Training And Development., (3ed). New York: McGraw-Hill Irwin.P 330.

¹¹ منشورات جمعية الدعوة الإسلامية العالمية. 2009م. دار الكعب الوطنية بنغازي. ليبيا. ص2.

المبحث الثاني

(الدراسات السابقة) وتشتمل على:-

- تمهيد.
- أولاً: الدراسات العربية.
- دراسات أجريت في ليبيا.
- دراسات أجريت في الدول العربية.
- ثانياً: الدراسات الأجنبية.
- التعقيب على الدراسات السابقة.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
 جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
 ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

تمهيد:-

من خلال الاستطلاع والدراسة والزيارة التي قام بها الباحث لبعض الجامعات والمؤسسات العلمية ومراكز البحوث والتطوير من أجل الحصول على دراسة سابقة حول موضوع (دور التخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية). فإن الباحث لم يتمكن من الحصول على دراسات مشابهة أو تتصل اتصالاً مباشراً بموضوع هذه الدراسة، ولكن هناك بعض الدراسات التي قد تكون لها علاقة بجزئية من جزئيات هذه الدراسة، ويمكن تصنيف هذه الدراسات إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية، وأهمها ما يلي:-

أولاً: الدراسات العربية-

أ- دراسات أجريت في ليبيا-

1- دراسة محمد أحمد البقار. 1999م. بعنوان: (تركيبة القوى العاملة بالمؤسسات الصناعية). دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الهندسية والكهربائية بمنطقة طرابلس. رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال. أكاديمية الدراسات العليا. طرابلس.

هدفت هذه الدراسة لبحث تركيبة القوى العاملة بالمؤسسات الصناعية، وما لها من دور في تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاج من ناحية، وما لها من دور في رفع كفاءة وفعالية المنشآت، كما توصل الباحث لعدد من النتائج، متمثلة في ارتفاع تكاليف القوى العاملة، وكذلك عدم وجود

تناسق في تركيبة القوى العاملة، وإقامة مكاتب متخصصة في تخطيط القوى العاملة، والاهتمام بالتدريب التحويلي لإعادة تأهيل بعض القوى العاملة.

2- دراسة عبدالله احمد الطيف. 2003م. بعنوان: (تأثير تخطيط المسار الوظيفي في سياسات الموارد البشرية). دراسة ميدانية بقطاع المصارف التجارية بالجمهورية. رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال. أكاديمية الدراسات العليا. طرابلس.

مفاد هذه الدراسة يدور حول حيوية وظيفة التخطيط للموارد البشرية من أجل بلوغ المنظمة أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، والعنصر البشري هو الأداة التي تعمل على تحقيق الأهداف من أجل النمو والبقاء والاستمرار. فالمنظمة الفعالة هي التي تحافظ على مواردها البشرية وتعمل على صيانتها دائماً وتراعي مستوى أدائهم في الأعمال، وهذا يتطلب وضع خطط وسياسات مسبقاً لهذه الموارد من أجل خلق تبادل بين المنظمة ومواردها البشرية. هذا وقد خلص الباحث في نهاية دراسته إلى إن هناك دور لكل من المنظمة والموارد البشرية، فالفرد يخطط ويطور حياته الوظيفية على ضوء قيمه وطموحاته وقدراته واتجاهاته، فالمنظمة تدير هذا النشاط ويقع على عاتقها تخطيط تحركاته وإعداد المسارات الوظيفية وتطوير القدرات والمهارات، ولكن لا بد من وجود نوع من التوافق بين احتياجات الموارد البشرية وطموحاتهم الوظيفية، وبين احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من خلال سياسات الموارد البشرية.

3- دراسة محمد الهادي خليل. 2004م. بعنوان: (تخطيط القوى العاملة كأداة لترشيد

استخدام الموارد البشرية). دراسة ميدانية لشركة سرت لإنتاج وتصنيع النفط والغاز. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية الدراسات العليا/ طرابلس.

يعتبر تخطيط القوى العاملة من الوظائف الأساسية التي يجب على الشركة القيام بها، وهكذا فإن الهدف الأساسي هو عملية تقدير الاحتياجات من العمالة من الناحيتين العددية والتنوعية بما يكفل مساندة هيكل العمالة من زاوية التأهيل العلمي والخبرات والمهارات للمتطلبات الحركية السريعة للتغير والتطوير. وتمثلت مشكلة هذه الدراسة في سوء توجيه و استخدام القوى العاملة نتيجة لضعف الاهتمام بتخطيط القوى العاملة. أما بالنسبة إلى فرضيات الدراسة فهي تتمثل في الفرضية التالية:-

يرجع تدني أداء العاملين بشركة سرت لإنتاج وتصنيع النفط والغاز إلى غياب التخطيط الفعال للقوى العاملة، خاصة ما يتعلق منه بتحفيز وتطوير العاملين وإيجاد ظروف عمل مناسبة.

وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:-

- 1- تواجه الشركة صعوبة في الحصول على الموارد البشرية اللازمة للعمل بها.
- 2- تدني كفاءة مراكز التدريب هي أكثر أنواع الصعوبات التي تواجهها الشركة.
- 3- ضعف الاهتمام بتنمية وتطوير العنصر البشري وتحديد الاحتياجات المستقبلية من العمالة.

4- قلة الحوافز التي تمنحها الشركة للعاملين.

5- عدم الاهتمام بآراء ومقترحات العاملين.

ومن خلال النتائج التي توصل إليها الباحث فإنه يوصي بالتوصيات التالية:-

1- أن تأخذ الشركة في اعتبارها العنصر البشري بأنه الأهم من العناصر الأخرى.

2- الوقوف بجانب العنصر البشري وتشجيعه وتحفيزه ورفع من معنوياته حتى يتولد عنده دافع

قوى للعمل والقيام بتصميم كادر الأجور على ضوء تقييم علمي للوظائف.

3- تحديد الطرق العلمية التي تناسبها في تحديد الاحتياجات الفعلية.

4- دراسة الصادق محمد الشريدي. خريف 2006م. بعنوان: (تخطيط القوى العاملة

وأهميته في تفعيل الأداء الرقابي) «دراسة تطبيقية على اللجنة الشعبية العامة لجهاز الرقابة

المالية والفنية. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية الدراسات العليا/ طرابلس.

ترجع أهمية الحاجة إلى تخطيط القوى العاملة إلى وجود فترة زمنية بين إدراك الحاجة إلى

شغل الوظائف وضمان الحصول على الأفراد المؤهلين لشغل هذه الوظائف، كما يتضمن تخطيط

القوى العاملة تحديد الاحتياجات من الأفراد (كماً ونوعاً) في الفترة الحالية والمستقبلية. وتمحورت

مشكلة الدراسة في القصور الذي يشوب برنامج تخطيط القوى العاملة بجهاز الرقابة المالية والفنية،

حيث يتم التخطيط لتحديد الاحتياجات من العمالة جزئياً لكل إدارة على حدة ويقتصر على

الفترة الحالية، ولا يتم ذلك في إطار الخطة الشاملة للجهاز وفقاً لما تقتضيه الأساليب العلمية ونظريات النظم، والتخطيط الجيد لتحديد الاحتياجات من العمالة عن الفترة الحالية والمستقبلية، بما يكفل تحقيق التوازن بين وصف الوظائف وشاغلها. كما قامت هذه الدراسة على الفروض التالية:-

- 1- سوء التخطيط للقوى العاملة بجهاز الرقابة المالية والفنية يتولد عنه الفائض في العمالة في بعض الوظائف والعجز في بعض الوظائف الأخرى.
- 2- الافتقار للكوادر الفنية المتخصصة في تخطيط القوى العاملة يؤدي إلى تدني مستوى الأداء الرقابي.
- 3- قلة العناصر الرقابية المتخصصة والكفاءات يؤدي إلى تدني مستوى الأداء الرقابي.
- 4- قلة توافر البيانات والمعلومات اللازمة لتخطيط القوى العاملة يؤدي إلى تدني مستوى الأداء الرقابي.

وهدفت هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:-

- 1 - عرض بعض الدراسات الأكاديمية التي تناولت موضوع الدراسة بشكل جزئي أو كلي للاستفادة منها والاسترشاد بها.
- 2 - معرفة واقع تخطيط القوى العاملة (نقاط القوة، نقاط الضعف).
- 3- التعرف على واقع الأداء الرقابي وآليات تطويره.
- 4 - معرفة طبيعة العلاقة بين تخطيط القوى العاملة وفاعلية الأداء الرقابي.

5- معرفة التوجهات المستقبلية لاستراتيجيات القوى العاملة بجهاز الرقابة المالية والفنية.

6- اقتراح بض الحلول التي تكفل التخطيط الجيد للقوى العاملة وتفعيل الأداء الرقابي.

ب- دراسات أجريت في الدول العربية:-

1- دراسة قام بها خالد صالح الشبلي الحسين (1992م). بعنوان: (فهم مديري التربية

والتعليم في الأردن لعملية التخطيط التربوي، ودرجة ممارستهم لها في مجال عملهم).

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة فهم مديري التربية والتعليم في الأردن لعملية

التخطيط وممارستهم له في مجالات العمل: آلية التخطيط واتخاذ القرار، والتشكيلات، والموازنة،

والإحصاء. وقد بينت نتائج هذه الدراسة أن متوسطات تقديرات فهم مديري التربية والتعليم

لعملية التخطيط أعلى من متوسطات تقديرات العاملين معهم لممارسة هؤلاء المديرين لهذه

العملية في جميع المجالات دون استثناء. كما أشارت النتائج للعلاقة بين فهم مديري التربية

والتعليم لعملية التخطيط ودرجة ممارستهم له في مجمل مجالات العمل وعلى مستوى كل مجال

فرعي من مجالات الدراسة.

1- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين فهم مديري التربية والتعليم الذين يحملون الشهادة

الجامعية الأولى لعملية التخطيط ودرجة ممارستهم له في جميع مجالات الدراسة باستثناء مجال

الموازنة. بينما يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين فهم وممارسة مديري التربية والتعليم وحملة

الدراسات العليا لعملية التخطيط في جميع مجالات الدراسة.

2- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين فهم مديري التربية والتعليم حملة الدبلوم التربوي لعملية التخطيط ودرجة ممارستهم له في جميع مجالات الدراسة. بينما يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين درجة فهم وممارسة مديري التربية والتعليم الذين يحملون درجة الماجستير لعملية التخطيط في مجالات الدراسة الأربعة.

3- يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين فهم مديري التربية والتعليم ذوي الخبرة الأقل لعملية التخطيط ودرجة ممارستهم له في جميع مجالات الدراسة، بينما لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين فهم مديري التربية والتعليم ذوي الخبرة الأكثر لعملية التخطيط ودرجة ممارستهم له في مجالي التشكيلات والموازنة، في حين يوجد فرق بين فهمهم وممارستهم في مجالي آلية التخطيط واتخاذ القرار، والإحصاء. حين يوجد فرق بين فهمهم وممارستهم في مجالي آلية التخطيط واتخاذ القرار، والإحصاء.

2- دراسة قام بها محمد فايز إسماعيل (1995م). بعنوان: (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لضواحي عمان. الأردن. لعمليات التخطيط).

التخطيط في الواقع يعني التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل، ويمكن اعتباره بأنه التدير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفاً لتحقيق أهداف محددة، والتخطيط عملية ذهنية فكرية تسبق التنفيذ الفعلي، ويلاحظ أن للتخطيط دوراً أساسياً في العملية التربوية، إذ يتم من خلاله التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، والتحكم به، وإجراء

التعديلات إن لزم الأمر لذلك. وقد حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لعمليات التخطيط التربوي الواجب القيام بها؟ وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لعمليات التخطيط التربوي الواجب القيام بها تعزى إلى المؤهل العلمي، والجنس، وعدد سنوات الخبرة في هذه الوظيفة؟. وأشارت النتائج التي أسفرت عنها الدراسة إلى أن متوسطات تحقق ممارسة عمليات التخطيط في جميع مجالات الدراسة المتوسطة من وجهة نظر المديرين والمديرات، والمعلمين والمعلمات العاملين معهم، وأن أفضل أداء ممارسة في مجالات الدراسة كان في المجال الأول (الإشراف على التنظيم المدرسي وشؤونه الإدارية)، وأن أدنى أداء ممارسة كان في المجال الخامس (الاهتمام بالمجتمع المحلي للمدرسة)، من وجهة نظر المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات على السواء. وبأنه لا توجد فروق بين متوسطات تقديرات مديري المدارس ومديراتها لمستوى ممارستهم لعمليات التخطيط، وبين متوسطات تقديرات المعلمين والمعلمات لمستوى ممارسة هؤلاء المديرين لعمليات التخطيط في مجمل مجالات العمل. كما بينت النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لعمليات التخطيط في مجمل مجالات العمل تعزى إلى المؤهل، والجنس، وعدد سنوات الخبرة في هذه الوظيفة. ومن خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أوصى الباحث بإعطاء أهمية كبرى لموضوع التخطيط من خلال وضع برامج تدريبية أثناء الخدمة متضمنة مواقف عملية تربط الجانب المعرفي بالعمل، ووضع أسس موضوعية مبنية على أسس

علمية سليمة يتم من خلالها اختيار مديري المدارس لضمان وجود تربيين قادرين على ممارسة المهام الواجب القيام بها بكفاءة واقتدار، وإجراء دراسات أخرى مشابهة للكشف عن الأسباب التي حالت دون ارتفاع مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية لعمليات التخطيط الواجب القيام بها.

3- دراسة قام بها محمد الحيدر (2007م). بعنوان: (رؤية لتنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية). الرياض. السعودية.

شهد الاقتصاد العالمي في السنوات العشر الأخيرة تغيرات سريعة ومتلاحقة انعكست آثارها على بيئة الأعمال، وهو الأمر الذي دعا كثيراً من دول العالم بل والشركات إلى إجراء تعديلات هيكلية في أساليب استخدام وتوظيف مواردها البشرية لمواجهة هذه التحديات. ولما كان الاقتصاد السعودي يؤثر ويتأثر بالاقتصاد العالمي، فقد استهدفت خطة التنمية الثامنة التحول بالاقتصاد السعودي من اقتصاد ريعي يعتمد على النفط إلى اقتصاد معرفي يعتمد على التقنية والمعلوماتية، ولما كانت التقنية والمعلوماتية تعتمد على الموارد البشرية المؤهلة ذات الكفاءة والمبدعة، يتطلب ضرورة الإسراع بمعدلات بناء ونمو وتبعية الموارد البشرية السعودية كماً ونوعاً.

وتمحورت مشكلة الدراسة حول السؤال المحوري الأتي: هو لماذا نجح الآخرون خلال فترة زمنية أقل وبموارد مالية أقل بكثير في تطوير مواردهم البشرية؟ ولماذا لم ننجح نحن؟ وما هي التعديلات

أو التغييرات المطلوب إجراؤها في السياسات والتشريعات الحالية، وما هي الآليات التنفيذية اللازمة لإحداث نقلة نوعية في تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية.

واستهدفت الدراسة تحقيق ما يلي:-

1- تشخيص المشاكل الراهنة لتنمية الموارد البشرية.

2- تحليل أسباب نجاح الدول الأخرى في تنمية مواردها البشرية.

3- وضع رؤية مستقبلية جديدة ومتكاملة الأبعاد لتنمية الموارد البشرية.

وخلصت نتائج الدراسة في تحليل المشكلة من خلال أربعة أبعاد أساسية وهي:- (الاقتصادي

والتخطيطي والتشريعي والسلوكي)، وإن معظم المشاكل الاقتصادية والسلوكية الحادثة في بيئة

الأعمال الآن تعزى بصفة أساسية إلى سليات تخطيطية متراكمة من الماضي، فضلاً عن عدم

ملائمة بعض التشريعات التنظيمية القديمة وغير المتسقة مع الظروف والمستجدات الحالية

والمستقبلية في بيئة الأعمال، وهو الأمر الذي يؤكد التداخل القوي والترابط الشديد بين الأبعاد

الأربعة لتنمية الموارد البشرية، وبالتالي فإن العلاج لأحد الأبعاد منفرداً لا يعطي أية نتيجة، وهو

ما يتطلب معالجة للأبعاد الأربعة مجتمعة في آن واحد وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة تم

اقتراح الرؤية التالية:-

(بناء قدرات الموارد البشرية السعودية لاحتلال مكانتها اللائقة على خريطة التنافسية العالمية).

والرسالة المستهدف إيصالها: هو أن عملية بناء قدرات الموارد البشرية مسؤولية مجتمعية مشتركة

تحتاج لتبني القيادة السياسية للرؤية الجديدة، وأن تلتزم بها كافة الجهات ذات العلاقة وبطريقة تكاملية من أجل إحداث النقلة النوعية المستهدفة وصولاً للتنافسية العالمية.

والهدف الرئيس للرؤية: هو إحداث نقلة نوعية في الموارد البشرية السعودية الحالية والمستقبلية لزيادة قدرتها التنافسية محلياً وعالمياً.

4- دراسة قام بها عبدالمعم الطهراوي (2010م). بعنوان: (دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة). رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي، من خلال دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ومدى تطوير تلك الاستراتيجيات بشكل مهني، والتعرف على مستوى الفاعلين على صياغة ومتابعة وتقييم تلك الاستراتيجيات، وأيضاً توجه المنظمات غير الحكومية اتجاه الاستثمار في العنصر البشري، ومدى قدرة تلك المنظمات على الاستفادة من تلك الاستراتيجيات في تطوير أدائها بما يحقق أهدافها في الاستمرار والمنافسة، وتقديم الخدمات للفئات المستهدفة. وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج التي كشفت عنها الدراسة أن (80%) من المنظمات غير الحكومية لديها استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية، وأن تلك الاستراتيجيات ساهمت في زيادة

ميزتها التنافسية، أيضاً مستوى تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تلك المؤسسات مستوى عالي نسبياً يقدر ب(78%)، وأظهرت الدراسة أن التمويل الخارجي يساهم بشكل أساسي في تطوير تلك الاستراتيجيات، وأن (75%) من القائمين على صياغة وإعداد الاستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية لديهم مستوى مهني مناسب وملائم لتلك المهنة. كما أظهرت النتائج أن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ساهمت بشكل إيجابي في تطوير الأداء المؤسسي بشكل عام.

5- دراسة قام بها سائد حسن يوسف شراب (2011م). بعنوان: (التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية. دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة). رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر. غزة. فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، من خلال إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة. وتم جمع البيانات بواسطة استبانة أعدت خصيصاً لهذا الغرض. وتمحورت مشكلة الدراسة حول السؤال الرئيس التالي: ما علاقة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بتحقيق الميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة؟. وأظهرت نتائج الدراسة أن شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة تقوم بممارسة التخطيط الاستراتيجي من

خلال ممارسة المراحل الأساسية له وهي : (التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية)،
 وتوفر عناصر التخطيط الاستراتيجي (الرسالة، الأهداف الرئيسية، الخطط والسياسات والبرامج)،
 كما أظهرت النتائج أن هذه الشركات تعتمد على التمايز والإبداع والتكلفة الأقل في تحقيق الميزة
 التنافسية لها. كذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق
 الميزة التنافسية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي
 (رسالة، أهداف رئيسية، خطط وسياسات وبرامج) وتحقيق الميزة التنافسية، ووجود علاقة ذات
 دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في (التمايز،
 الإبداع، التكلفة الأقل) للشركات موضوع الدراسة. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات
 دلالة إحصائية في استجابات مجتمع الدراسة حول كل من: التخطيط الاستراتيجي والميزة
 التنافسية في هذه الشركات تعزى لتغير عمر المدراء لصالح الذين أعمارهم 50 عاماً فما فوق،
 ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لتغير رأس المال المسجل لصالح الشركات التي رأس المال
 المسجل فيها بين (300 ألف دولار إلى أقل من 500 ألف دولار). كما أظهرت النتائج عدم
 وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مجتمع الدراسة حول كل من: التخطيط
 الاستراتيجي والميزة التنافسية في هذه الشركات تعزى للمتغيرات التنظيمية (العمر الزمني، عدد
 العاملين)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مجتمع الدراسة حول التخطيط
 الاستراتيجي في هذه الشركات تعزى للمتغيرات الشخصية للمدراء (المؤهل العلمي، سنوات

الخبرة)، بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مجتمع الدراسة حول الميزة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدراسات العليا، ولتغير سنوات الخبرة لصالح الذين خبرتهم 15 سنة فأكثر.

6- دراسة قام بها محمد عادل حمد الكبيسي (2012م). بعنوان: (أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية. دراسة ميدانية على شركات البرمجيات المتبنية للتجارة الإلكترونية في الأردن). رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.

هدفت الدراسة للتعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية في شركات البرمجيات المتبنية للتجارة الإلكترونية في الأردن. وتمحورت مشكلة الدراسة في محاولة للإجابة عن الأسئلة التالية:

1- هل يؤثر التخطيط الاستراتيجي في الشركات المتبنية للتجارة الإلكترونية على الحصة السوقية؟.

2- إلى أي مدى يؤثر التخطيط الاستراتيجي على العمليات الإلكترونية في الشركات المتبنية للتجارة الإلكترونية؟.

3- هل تؤثر العمليات الإلكترونية في الشركات المتبنية للتجارة الإلكترونية على الحصة السوقية؟.

4- هل يؤثر التخطيط الاستراتيجي على تنشيط عمليات اللوجستية الإلكترونية في الشركات المتبنية للتجارة الإلكترونية؟.

5- إلى أي مدى تؤثر عمليات اللوجستية الإلكترونية في الشركات المتبنية للتجارة الإلكترونية على الحصة السوقية؟.

6- هل يؤثر التخطيط الاستراتيجي على الحصة السوقية من خلال التجارة الإلكترونية بمتغيراتها (العمليات الإلكترونية، اللوجستية الإلكترونية)؟.

ولتحقيق أهداف الدراسة أجرى الباحث مسحاً ميدانياً على شركات البرمجيات والبالغ عددها (204) شركة، من خلال تصميم استبانة أعدت خصيصاً لهذا الغرض، وتم تحليل البيانات واختبار الفروض ب استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبرنامج تحليل المسار (AMOS)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الحصة السوقية في شركات البرمجيات المتبنية للتجارة الإلكترونية في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وكذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على متغير العمليات الإلكترونية في شركات البرمجيات المتبنية للتجارة الإلكترونية في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير العمليات الإلكترونية على الحصة السوقية في شركات البرمجيات المتبنية للتجارة الإلكترونية في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وأيضاً وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على

متغير اللوجستية الإلكترونية في شركات البرمجيات المتبينة للتجارة الإلكترونية في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير اللوجستية الإلكترونية على الحصة السوقية في شركات البرمجيات المتبينة للتجارة الإلكترونية في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الحصة السوقية من خلال التجارة الإلكترونية (العمليات الإلكترونية، اللوجستية الإلكترونية)، كمتغير وسيط في الشركات المتبينة للتجارة الإلكترونية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وانتهت الدراسة للخروج ببعض التوصيات منها: التوسع في التعامل الإلكتروني ولما تحققة التجارة الإلكترونية من منافع وفرص محتملة للشركات ومزايا للعملاء، وأيضاً تحويل عمليات الشركات التي تعمل تقليدياً إلى العمل بشكل إلكتروني، وذلك لما له من دور في تخفيض التكاليف للشركات والعملاء، وأن تضع الشركات خطة استراتيجية قبل المباشرة في المشاريع الإلكترونية، لرفع كفاءة أعمالها وتجنب حالات الفشل مستقبلاً.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:-

1- دراسة كلاً من: (Geoffrey Wall & Abby Liu .2005). بعنوان: (تنمية الموارد البشرية في الصين). جامعة أليتها. تايوان. الصين.

Human Resources Development in China. Aletheia University, Taiwan.

حيث تناقش سياسة السياحة المتغيرة للصين والاستراتيجيات وآثارها على تطوير البنية التحتية للتعليم والتدريب. وأثبتت إن الموارد البشرية لها أهمية بالغة في عملية التحول الاقتصادي في الصين لتنمية النشاط السياحي فيها. فالتحول الاقتصادي يعطي إدارة الموارد البشرية الأولوية بين كل الاهتمامات في مختلف الصناعات، كما أكدت الدراسة على البعد الإنساني في التخطيط لأي تحول اقتصادي مهما كان نوعه في الصين، وذلك لوجود معضلة نقص المهارات والمعارف ويضيف كلاً منهم على عدم وجود استجابة كافية من قبل واضعي السياسات والمخططين وأيضاً من بين العقبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي لتنمية النشاط السياحي منع السكان المحليين من الاستفادة من التنمية باعتبارهم مورد بشري، وهذه أيضاً في الواقع تعتبر عامل ومشكلة مشتركة أيضاً في البلدان النامية، وعلاوة على ذلك وجود عدد كبير من العمال المهمشين لا ينسجمون تماماً مع ثقافة خدمة السياحة. كما أن هناك حساسية للاحتياجات المحلية، وقد تفتقر إلى القدرة بالاهتمام اللازم لرأس المال البشري من قبل الأفراد، والصناعة،

وقطاعات التعليم، نتيجة للجهود التعليم والتدريب التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية لتنمية النشاط السياحي.

2- دراسة كلاً من: (Sean A. Way & Diane E. Johnson. 2005 م). بعنوان:

"التنظير حول تأثير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية". الجامعة الصينية في هونغ كونغ. كلية إدارة الأعمال.

Theorizing about the impact of strategic human resource
HongKong, Faculty of The Chinese University of management.
Business Administration.

هدفت هذه الدراسة حول تأثيرات استراتيجية إدارة الموارد البشرية بواسطة نموذج (SHRM). فعلى وجه التحديد قامت هذه الدراسة باختصار مراجعة الأدبيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية إلى جانب توسيع الأسس النظرية للنموذج SHRM، فقد عرف كلاً منهم هذا المصطلح على إنه نموذج لتخطيط وإدارة الموارد البشرية والأنشطة الهادفة إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها التنظيمية. حيث يتكون نموذج SHRM، من استراتيجية الموارد البشرية ونظم إدارة الموارد البشرية. كما أكدت الدراسة على أهمية هذا النموذج باعتباره أداة من الأدوات اللازمة لتطوير وبناء التدابير سارية المفعول للفعالية التنظيمية (أي التدابير التي تنظر في الغايات والأهداف التنظيمية، والنظر في العديد من أصحاب المصلحة (وأثرها)، متعددة الأبعاد،

لحساب مستويات مختلفة من التحليل، ويتضمن البعد الزمني، وتوليد نماذج SHRM التنبؤية التي يمكن أن يفسر بدقة وتقييم الروابط بين الاستراتيجيات التنظيمية، SHRM، والفعالية التنظيمية.

3- دراسة (Ikuing, 2007م). بعنوان: "إدراك لجان تخطيط كلية مجتمع ولاية كاليفورنيا لتأثير مدخل تقاسم المسؤولية على عملية التخطيط الاستراتيجي". الولايات المتحدة الأمريكية

Awareness of the planning committees and the Community College of the State of California to the entrance of the impact of shared responsibility on the strategic planning process).

هدفت الدراسة إلى توضيح تصورات لجنة التخطيط الاستراتيجي في كليات مجتمع ولاية كاليفورنيا فيما يخص أثر نظام مشاركة المسؤولية على عملية التخطيط الاستراتيجي. وقد استخدم الباحث منهج دراسة الحالة، وقام بإجراء مقابلات مقننة، واستفاد من محاضر الاجتماعات والمذكرات والبريد الإلكتروني للمشاركين، ويتكون مجتمع الدراسة من (20 عضواً من أعضاء اللجنة، وهم يمثلون ثلاث كليات ومراكز تعليمية، وتحتوي على (طلاب، وممثلي إدارة الكليات، وممثلي الموظفين، وممثلي المجتمع، ومدراء، واعتمد جميع أعضاء اللجنة للدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:-

- إن اعتماد مبدأ توسيع المسؤولية يسهم في وجود آلية قوية لعملية حل المشكلات، وتفهم مطالب تطوير الخطة الاستراتيجية، وتحقيق جو من الوحدة والتفاهم والتحضير للنجاح في المستقبل، والتغلب على التغيرات المتسارعة.

- كما تبين أن عدم وجود فهم مشترك لمصطلحات تقاسم المسؤولية وعملية التخطيط الاستراتيجي يؤثر على أداء لجنة إعداد الخطة الاستراتيجية.

4- دراسة (Werkolla, 2007). بعنوان: "التصورات الإنسانية عن التخطيط الاستراتيجي: تجربة حية لعميد جامعة البحث المجتمعي". بيمينسوتا.

Humanitarian scenarios for strategic planning: the experience of living the Dean of the University research community. Minnesota.

هدفت الدراسة إلى استكشاف عملية التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي من خلال تحليل وصف العمداء لتجارهم الحية من خلال مشاركتهم المباشرة فيه. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وعمل مقابلات مع العمداء، ويتكون مجتمع الدراسة من خمسة عشر عميداً قدموا رؤيتهم المعمقة لعملية التخطيط، ودور القيادة الأكاديمية في ذلك.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:-

- إن التفكير الاستراتيجي يأتي في المقدمة لعملية التخطيط الاستراتيجي، وأن التغيير الفكري للهوية العامة يمثل استراتيجية أولية لتحفيز التحويل المادي والهيكلية.

- إن مبدأ التوازن والمشاركة يعتبر مركزياً، فالقيادة الأكاديمية يجب أن تكون مندمجة بشكل متكامل ومستمر في التفكير الاستراتيجي والتفاعل بين الأفراد.

5- دراسة: (Parry & others, 2007م). بعنوان: أثر التكنولوجيا على وظائف الموارد البشرية وإدارة الأفراد. بريطانيا.

“HR and Technology: Impact and Advantages”.

هذه الدراسة أجريت تحت إشراف المركز القانوني للمستخدمين والتطوير في بريطانيا (CIPD)، ضمن عدة دراسات وتقارير تتعلق بموضوع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، E-HRM. وركزت الدراسة على أثر التكنولوجيا على وظائف الموارد البشرية وإدارة الأفراد، وحللت (10) حالات دراسية لمنظمات مختلفة في قطاع الصناعة وقطاع الخدمات. وكانت المحاور المركزية لهذه الدراسة حول أثر التكنولوجيا على الموارد البشرية من خلال:-

1- كفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية وعملياتها.

2- مشاركة الموظفين والاتصال.

3- تغيير الأدوار والمهارات للموارد البشرية والمدراء.

وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:-

- 1- استخدام التكنولوجيا ضمن الموارد البشرية له أثر واضح على كفاءة تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية.
- 2- تحتاج عملية التحول إلى إدارة الموارد البشرية إلكترونياً إلى تغيير في المهارات المطلوبة من موظفي الموارد البشرية وتخير في الإدارة والمدراء.
- 3- يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات للاستفادة من وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل يتناسب مع متطلبات المنظمات المختلفة، فمنها من يركز على خدمات الموظفين الذاتية، ومنها من يركز على نظام الحوافز، وأخري على تقييم الأداء.
- 4- حصلت عملية الحضور والانصراف على نسبة استخدام 85 % في المؤسسات الخاضعة للدراسة باعتمادها على التكنولوجيا.
- 5- تساوت أنشطة التدريب والتطوير والحوافز بنسبة 75%.
- 6- حصلت وظيفة إدارة النوع على 57%.
- 7- حصلت وظيفة الاختيار والتعيين على 51%.
- 8- حصلت أنشطة الرواتب والأجور على 50%.
- 9- عملية تقييم الأداء حصلت على نسبة 47%.
- 10- أنشطة تخطيط الموارد البشرية حصلت على نسبة 29%.

11- بينما حصلت أنشطة إدارة المعرفة على 25%.

12- حصلت وظيفة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وعمليات الاتصال على أقل نسبة وهي 18%.

وأوصت الدراسة بما يلي: -

1- تطبيق استخدام التكنولوجيا ضمن الموارد البشرية يجب أن يكون محور رئيسي في المنظمة لما للتكنولوجيا من أثر بالغ على كفاءة عمليات الموارد البشرية وسرعتها.

2- أهمية تطوير أنظمة معلومات الموارد البشرية HRMIS.

3- أهمية مشاركة الموظفين الجديدة في تطوير الأنظمة وتدريبهم على استخدام الأنظمة الجديدة، حتى يتكون لديهم وعي يساعد على تقبلها.

6- دراسة (Olivas-Lujan & others, 2007م). بعنوان: دور إدارة الموارد

البشرية الإلكترونية في تحقيق ميزة تنافسية عالمية للشركات المكسيكية ضمن قطاع الخدمات الصناعية.

"E-HRM in Mexico: Adapting Innovations for Global

Competitiveness".

تناولت هذه الدراسة التي أجريت في المكسيك دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في

تحقيق ميزة تنافسية عالمية للشركات المكسيكية ضمن قطاع الخدمات الصناعية.

وتوصلت الدراسة إلى أن هذه الشركات حققت ميزة تنافسية عالمية من خلال تطبيقها للاستقطاب والتوظيف والتدريب الإلكتروني. كما أضافت الدراسة أنه من أهم أسباب تحقيق تلك الميزة التنافسية هو دمج المفهوم المحلي لتكنولوجيا المعلومات مع تبني استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً. كما أن سياسات العمل الديناميكية في المكسيك ساعدت على تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وذلك بسبب تبنيها سياسة الباب المفتوح، مما شجع الكثير من الشركات الدولية وخاصة الأمريكية والكندية على فتح أفرع لها في المكسيك، وبالتالي إجبار سلاك الشركات على التحول إلى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كتوجه عالمي يحقق ميزة تنافسية. وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات عن أثر العوامل المحلية والثقافية في تبني إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وإجراء دراسات تقيس أداء إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المكسيك والدول الأخرى.

7- دراسة (Defifo. 2008م). عنوان: (عملية التخطيط الاستراتيجي: تحليل في كليتين صغيرتين في الولايات المتحدة الأمريكية). أطروحة دكتوراه. جامعة بنسلفانيا. الولايات المتحدة الأمريكية.

(Strategic planning process: an analysis in small colleges).

هدفت الدراسة إلى تشخيص عملية التخطيط الاستراتيجي، ودوره في بناء علاقة الثقة

في عملية صنع القرار، والدور الذي يجب أن يلعبه رئيس الكلية في عملية التغيير المخطط، ودور

التخطيط الاستراتيجي في تنمية أداء المؤسسات. واتبع الباحث منهج دراسة الحالة، واستخدام المقابلات الفردية والمجموعات البؤرية، وتحليل الوثائق والبريد الإلكتروني، وملاحظات على الاجتماعات، واستخدام العينة الهادفة التي يمكن أن يستفيد منها بدرجة قصوى، وبناء على ذلك تم اختيار مؤسستين من ضمن (4004) مؤسسة تعليم عالي في الولايات المتحدة الأمريكية، حسب تصنيف (كارنيجي 2005م)، وحسب مواصفات معينة وضعها الباحث، وهاتان المؤسستان هما (أوكينا وكورن). وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:-

إن التخطيط الاستراتيجي يساعد العاملين على الفهم المشترك للمؤسسة ومستقبلها، وهذا يعتمد على عدة عوامل منها: الثقة بين الرئيس ومجلس الإدارة، والثقة بين الإدارة والعاملين، وإن استخدام نمط الإطار المتعدد للقيادة (السياسي والبيروقراطي والزميل والاجتماعي) يؤهل مستوى عالٍ من التكامل والتميز والمرونة، ويوسع دائرة المشاركة عبر المناقشات للقضايا والقرارات الصعبة، والتي تناقش في مستويات إدارية أقل، مثل قضية المشاركة في تحمل المسؤولية.

التعقيب على الدراسات السابقة:-

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت بعض منها التخطيط الإداري والبعض الآخر الموارد البشرية. تم التعرّيج على العديد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية ذات العلاقة مثلما قلنا سلفاً بجزئية من جزئيات موضوع الدراسة، حيث ركزت بعض من هذه الدراسات على درجة تأثير التخطيط على الفعالية المؤسسية، وتسهيله لتحقيق الأداء الجيد والأهداف للإدارة الجيدة، وممارسة وفهم الإداري التربوي لعمليات التخطيط، وكذلك تخطيط القوى العاملة كأداة لترشيد وتفعيل تأثير سياسات الموارد البشرية. كما أكدت العديد من الدراسات على أهمية الموارد البشرية لما أظهرته في عملية التحول الاقتصادي ودورها الهام في نشأة الإطار الهيكلي للمنظمة.

وشمل التعقيب على الدراسات السابقة الآتي:-

1- مشكلة الدراسات:-

من خلال مراجعة الدراسات السابقة وتسلط الضوء على مشكلة الدراسة فيها أتضح الآتي:-
 هناك بعض الدراسات تمحورت مشكلة الدراسة فيها في الضعف والقصور ببرامج التخطيط كما في دراسة محمد الهادي خليل 2004م، والتي تبلورت في سوء توجيه و استخدام القوى العاملة نتيجة لضعف الاهتمام بتخطيط القوى العاملة، وكذلك في دراسة الصادق محمد الشريدي 2006م، التي تضمنت القصور الذي يشوب برنامج تخطيط القوى العاملة بجهاز الرقابة المالية والفنية، وأيضاً في دراسة محمد فايز إسماعيل 1995م، والتي تمحورت في الأسئلة

التالية: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لعمليات التخطيط التربوي الواجب القيام بها؟، وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لعمليات التخطيط التربوي الواجب القيام بها تعزى إلى المؤهل العلمي، والجنس، وعدد سنوات الخبرة في هذه الوظيفة؟، وكذلك دراسة خالد صالح الشبلي الحسين 1992م، وكذلك دراسة سائد حسن يوسف شراب 2011م، التي تمحورت مشكلة الدراسة فيها حول السؤال الرئيس التالي: ما علاقة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بتحقيق الميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة؟، ودراسة محمد عادل حمد الكبيسي 2012م، حيث تمحورت في محاولة للإجابة عن الأسئلة التالية: هل يؤثر التخطيط الاستراتيجي في الشركات المتبنية للتجارة الإلكترونية على الحصة السوقية؟، وكذلك على تنشيط عمليات اللوجستية الإلكترونية؟، وأثره على الحصة السوقية من خلال التجارة الإلكترونية بمفترقاتها (العمليات الإلكترونية، اللوجستية الإلكترونية)؟، وإلى أي مدى يؤثر على العمليات الإلكترونية فيها؟، وهل تؤثر العمليات الإلكترونية في هذه الشركات على الحصة السوقية؟، وإلى أي مدى أيضاً تؤثر عمليات اللوجستية الإلكترونية في هذه الشركات على الحصة السوقية؟. وهناك دراسات أخرى تركزت مشكلة الدراسة فيها في ندرة الاهتمام والتطوير بالموارد البشرية، كما في دراسة محمد الحيدر 2007م، التي دارت حول السؤال المحوري الآتي: لماذا نجح الآخرون خلال فترة زمنية أقل وبموارد مالية أقل بكثير في تطوير مواردهم البشرية؟ ولماذا لم ننجح نحن؟ وما هي التعديلات أو التغييرات المطلوب إجراؤها في

السياسات والتشريعات الحالية، وما هي الآليات التنفيذية اللازمة لإحداث نقلة نوعية في تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية، وكما في دراسة عبد الله احمد الطيف 2003م، وكذلك دراسة محمد أحمد البقار 1999م، ودراسة ودراسة (2005 WALL & LIU)، ودراسة كلاً من: (2005Way & Johnsonم)

أما الدراسة الحالية: فقد تضمنت المشكلة فيها جانبين (التخطيط الإداري، وتنمية الموارد البشرية)، وبذلك تحددت المشكلة في السؤال التالي: ما دور التخطيط الإداري الذي تنتهجه جمعية الدعوة الإسلامية العالمية "ليبيا" في تنمية الموارد البشرية بها؟.

2- أهداف الدراسات-

من خلال عرض الدراسات السابقة تبين للباحث ما يلي:-

تعددت وتباينت الدراسات السابقة في الأهداف التي تسعى الوصول إليها، فمنها ما هدف إلى تشخيص عملية التخطيط الاستراتيجي ودوره في بناء علاقة الثقة في عملية صنع القرار، والدور الذي يجب أن يلعبه رئيس الكلية في عملية التغير المخطط، ودور التخطيط الاستراتيجي في تنمية أداء المؤسسات كما في دراسة (2008 Defifoم)، ودراسة (2007 Ikuingم) التي هدفت إلى توضيح تصورات لجنة التخطيط الاستراتيجي في كليات مجتمع ولاية كاليفورنيا فيما يخص أثر نظام مشاركة المسؤولية على عملية التخطيط الاستراتيجي، ودراسة (Werkolla 2007م)، التي سعت إلى استكشاف عملية التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي من خلال

تحليل وصف العمداء لتجارهم الحية من خلال مشاركتهم المباشرة فيه، ودراسة سائد حسن يوسف شراب 2011م، التي هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، ودراسة محمد عادل محمد الكبيسي 2012م، التي تسعى للتعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية في شركات البرمجيات المتبينة للتجارة الإلكترونية في الأردن. كما هدفت بعض الدراسات إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لضواحي عمان (الأردن) لعمليات التخطيط، كما في دراسة محمد فايز إسماعيل 1995م، ودراسة خالد صالح الشبلي الحسين 1992م، التي هدفت أيضاً إلى تعرف درجة فهم مديري التربية والتعليم في الأردن لعملية التخطيط وممارستهم له في مجالات العمل: آلية التخطيط واتخاذ القرار، والتشكيلات، والموازنة، والإحصاء. وهناك من الدراسات ما هدف إلى التعرف على تخطيط القوى العاملة وأهميته في تفعيل الأداء الرقابي كما في دراسة الصادق محمد الشريدي 2006م، ودراسة عبد الله احمد الطيف 2003م، التي ركزت على واقع عملية تخطيط المسار الوظيفي وأثره على سياسات الموارد البشرية، ودراسة محمد أحمد البقار 1999م، التي ركزت لبحث تركيبة القوى العاملة بالمؤسسات الصناعية، وما لها من دور في تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاج من ناحية، وما لها من دور في رفع كفاءة وفعالية المنشآت من ناحية أخرى، وهناك بعض الدراسات ما توصل إلى أن الهدف الأساسي هو عملية تقدير الاحتياجات من العمالة من

الناحيتين العددية والتنوعية بما يكفل مسايرة هيكل العمالة من زاوية التأهيل العلمي والخبرات والمهارات للمتطلبات الحركية السريعة للتغير والتطوير، كما في دراسة محمد الهادي خليل 2004م، ودراسة (Parry & others، 2007) وهدفت هذه الدراسة التي أجريت تحت إشراف المركز القاتوني للمستخدمين والتطوير في بريطانيا (CIPD) إلى أثر التكنولوجيا على وظائف الموارد البشرية وإدارة الأفراد، وذلك من خلال: كفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية وعملياتها، ومشاركة الموظفين والاتصال، وتغيير الأدوار والمهارات للموارد البشرية والمدراء، ودراسة (Olivas-Lujan & others، 2007م)، التي أجريت في المكسيك، حيث تناولت دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق ميزة تنافسية عالمية للشركات المكسيكية ضمن قطاع الخدمات الصناعية، ودراسة محمد الحيدر 2007م، التي ركزت على بناء ونمو وتنمية الموارد البشرية كماً ونوعاً، ودراسة عبدالمجيد الطهراوي 2010م، التي هدفت إلى التعرف على دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي، من خلال دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ومدى تطوير تلك الاستراتيجيات بشكل مهني، والتعرف على مستوى القائمين على صياغة ومتابعة وتقييم تلك الاستراتيجيات، وأيضاً توجه المنظمات غير الحكومية اتجاه الاستثمار في العنصر البشري، ومدى قدرة تلك المنظمات على الاستفادة من تلك الاستراتيجيات في تطوير أداؤها بما يحقق أهدافها في الاستمرار والمنافسة، وتقديم الخدمات للفئات المستهدفة. وبالنظر إلى دراسة (WALL & LIU، 2005م)، التي أثبتت إن الموارد

البشرية لها أهمية بالغة في عملية التحول الاقتصادي في الصين لتنمية النشاط السياحي فيها، وكما ركزت بعض الدراسات حول تأثيرات استراتيجية إدارة الموارد البشرية بواسطة نموذج (SHRM). كما في دراسة كلاً من (Way & Johnson 2005م).

أما الدراسة الحالية: فإنها تهدف إلى التعرف على دور التخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال التوصل إلى معرفة مدى الإدراك والممارسة للعاملين بالمستويات العليا لأهمية التخطيط الإداري لتنمية الموارد البشرية، ومعرفة أهم المشاكل التي قد تحد من فاعلية ممارسة دور التخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية.

3- من حيث الأداة:

بعد مراجعة الدراسات السابقة اتضح أن جل الدراسات استخدمت الاستبانة التي تم إعدادها من قبل الباحثين أنفسهم بما يتماشى مع أهداف دراستهم، وهذا يتفق مع هذه الدراسة حيث قام الباحث بإعداد الاستبانة بما يتماشى مع أهداف وتساؤلات هذه الدراسة.

4- نتائج الدراسات:-

من خلال عرض نتائج الدراسات السابقة تبين الآتي:-

أن هناك دراسات خلصت نتائجها لمعرفة واقع تخطيط القوى العاملة (نقاط القوة، نقاط الضعف)، والتعرف على واقع الأداء الرقابي وآليات تطويره، وطبيعة العلاقة بين تخطيط القوى العاملة وفاعلية الأداء الرقابي، وكذلك التوجهات المستقبلية لاستراتيجيات القوى العاملة، واقتراح

بعض الحلول التي تكفل التخطيط الجيد للقوى العاملة وتفعيل الأداء الرقابي كما في دراسة الصادق محمد الشريدي 2006م، ودراسة (Ikuing، 2007) التي توصلت إلى أن اعتماد مبدأ توسيع المسؤولية يسهم في وجود آلية قوية لعملية حل المشكلات، وتفهم مطالب تطوير الخطة الاستراتيجية، وتحقيق جو من الوحدة والتفاهم والتحضير للنجاح في المستقبل، والتغلب على التغيرات المتسارعة. كما تبين أن عدم وجود فهم مشترك لمصطلحات تقاسم المسؤولية وعملية التخطيط الاستراتيجي يؤثر على أداء لجنة إعداد الخطة الاستراتيجية. ودراسة (Werkolla، 2007م) التي خلصت نتائجها إلى أن التفكير الاستراتيجي يأتي في المقدمة لعملية التخطيط الاستراتيجي، وأن التغيير الفكري للهوية العامة يمثل استراتيجية أولية لتحفيز التحويل المادي والهيكلية، وإن مبدأ التوازن والمشاركة يعتبر مركزياً. فالقيادة الأكاديمية يجب أن تكون مندمجة بشكل متكامل ومستمر في التفكير الاستراتيجي والتفاعل بين الأفراد. ودراسة (Defifo 2008م) التي خلصت إلى إن التخطيط الاستراتيجي يساعد العاملين على الفهم المشترك للمؤسسة ومستقبلها، وهذا يعتمد على عدة عوامل منها: الثقة بين الرئيس ومجلس الإدارة، والثقة بين الإدارة والعاملين، وإن استخدام نمط الإطار المتعدد للقيادة (السياسي والبيروقراطي والزميل والاجتماعي) يؤهل مستوى عالٍ من التكامل والتميز والمرونة، ويوسع دائرة المشاركة عبر المناقشات للقضايا والقرارات الصعبة، والتي تناقش في مستويات إدارية أقل، مثل قضية المشاركة في تحمل المسؤولية، ودراسة حسن يوسف شراب 2011م التي توصلت إلى أن

شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة تقوم بممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال ممارسة المراحل الأساسية له وهي: (التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية)، وتوفير عناصر التخطيط الاستراتيجي (الرسالة، الأهداف الرئيسة، الخطط والسياسات والبرامج)، واعتمادها على التمايز والإبداع والتكلفة الأقل في تحقيق الميزة التنافسية لها، ودراسة محمد عادل حمد الكبيسي 2012م، حيث توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الحصة السوقية في شركات البرمجيات المتبنية للتجارة الإلكترونية في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، كذلك على متغير العمليات الإلكترونية، وأيضاً على متغير اللوجستية الإلكترونية، كذلك على الحصة السوقية من خلال التجارة الإلكترونية (العمليات الإلكترونية، اللوجستية الإلكترونية)، كمتغير وسيط. كما بينت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير العمليات الإلكترونية على الحصة السوقية في هذه الشركات، كذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير اللوجستية الإلكترونية على الحصة السوقية فيها، وكذلك دراسة محمد أحمد المقار 1999م التي تمثلت في ارتفاع تكاليف القوى العاملة، وكذلك عدم وجود تناسق في تركيبة القوى العاملة، وإقامة مكاتب متخصصة في تخطيط القوى العاملة، والاهتمام بالتدريب التحويلي وإعادة تأهيل بعض القوى العاملة، ودراسة (Parry & others، 2007م) التي توصلت إلى ما يلي: استخدام التكنولوجيا ضمن الموارد البشرية له أثر واضح على كفاءة تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية، وتحتاج عملية التحول إلى إدارة الموارد البشرية إلكترونياً إلى تغيير في المهارات المطلوبة من موظفي

الموارد البشرية وتغيير في الإدارة والمدراء، وأيضاً يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات للاستفادة من وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل يتناسب مع متطلبات المنظمات المختلفة، فمنها من يركز على خدمات الموظفين الذاتية، ومنها من يركز على نظام الحوافز، وأخري على تقييم الأداء.

ودراسة (Olivas-Lujan & others، 2007) التي توصلت إلى أن هذه الشركات حققت ميزة تنافسية عالمية من خلال تطبيقها للاستقطاب والتوظيف والتدريب الإلكتروني. كما أضافت الدراسة أنه من أهم أسباب تحقيق تلك الميزة التنافسية هو دمج المفهوم المحلي لتكنولوجيا المعلومات مع تبي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، وكما أن سياسات العمل الديناميكية في المكسيك ساعدت على تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وذلك بسبب تبنيها سياسة الباب المفتوح. ودراسة عبدالمنعم الطهراوي 2010م التي أظهرت أن (80%) من المنظمات غير الحكومية لديها استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية، وأن تلك الاستراتيجيات ساهمت في زيادة ميزتها التنافسية، أيضاً مستوى تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تلك المؤسسات مستوى عالي نسبياً يقدر بـ (78%)، وأن التمويل الخارجي يساهم بشكل أساسي في تطوير تلك الاستراتيجيات، وأن (75%) من القائمين على صياغة وإعداد الاستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية لديهم مستوى مهني مناسب وملائم لتلك المهنة. وأن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ساهمت بشكل ايجابي في تطوير الأداء المؤسساتي بشكل عام، ودراسة محمد الهادي خليل 2004م حيث توصل إلى أن هناك صعوبة في الحصول على الموارد

البشرية وكذلك ضعف الاهتمام بتنمية وتطوير العنصر البشري وتحديد الاحتياجات المستقبلية من العمالة، وقلة الحوافز وعدم الاهتمام بآراء ومقترحات العاملين، ودراسة عبد الله أحمد الطيف 2003م التي خلصت إلى أنه لا بد من وجود نوع من التوافق بين احتياجات الموارد البشرية وطموحاتهم الوظيفية، وبين احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من خلال سياسات الموارد البشرية، ودراسة محمد الحيدر 2007م التي تنص على تحليل المشكلة من خلال أربعة أبعاد أساسية وهي: (الاقتصادي والتخطيطي والتشريعي والسلوكي)، وإن معظم المشاكل الاقتصادية والسلوكية الحادثة في بيئة الأعمال الآن تعزى بصفة أساسية إلى سلبيات تخطيطية متراكمة من الماضي، فضلاً عن عدم ملائمة بعض التشريعات التنظيمية القديمة وغير المتسقة مع الظروف والمستجدات الحالية والمستقبلية في بيئة الأعمال، وهو الأمر الذي يؤكد التداخل القوي والترابط الشديد بين الأبعاد الأربعة لتنمية الموارد البشرية، وبالتالي فإن العلاج لأحد الأبعاد منفرداً لا يعطي أية نتيجة، وهو ما يتطلب معالجة للأبعاد الأربعة مجتمعة في آن واحد، وكذلك دراسة محمد فايز إسماعيل (1995م) التي أشارت إلى أن متوسطات تحقق ممارسة عمليات التخطيط في جميع مجالات الدراسة متوسطة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وأن أفضل أداء ممارسة كان في المجال الأول (الإشراف على التنظيم المدرسي وشؤونه الإدارية)، وأن أدنى أداء ممارسة كان في المجال الخامس (الاهتمام بالمجتمع المحلي للمدرسة)، من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لعمليات التخطيط في

مجملة مجالات العمل تعزى إلى المؤهل، والجنس، وعدد سنوات الخبرة في هذه الوظيفة، ودراسة خالد صالح الشبلي الحسين (1992م) التي بينت أن متوسطات تقديرات فهم مديري التربية والتعليم لعملية التخطيط أعلى من متوسطات تقديرات العاملين معهم لممارسة هؤلاء المديرين لهذه العملية في جميع المجالات دون استثناء. كما أشارت للعلاقة بين فهم مديري التربية والتعليم لعملية التخطيط ودرجة ممارستهم له في مجمل مجالات العمل، وفي دراسة (WALL & LIU، 2005م) التي أكدت على البعد الإنساني في التخطيط لأي تحول اقتصادي مهما كان نوعه في الصين، وذلك لوجود معضلة نقص المهارات والمعارف، ويضيف كلاً منهم على عدم وجود استجابة كافية من قبل واضعي السياسات والمخططين، وأيضاً من بين العقبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي لتنمية النشاط السياحي منع السكان المحليين من الاستفادة من التنمية باعتبارهم مورد بشري، وعلاوة على ذلك وجود عدد كبير من العمال المهمشين لا ينسجمون تماماً مع ثقافة خدمة السياحة، ودراسة (Way & Johnson، 2005م) التي أكدت على أهمية نموذج SHRM باعتباره أداة من الأدوات اللازمة لتطوير وبناء التدابير سارية المفعول للفعالية التنظيمية (أي التدابير التي تنظر في الغايات والأهداف التنظيمية، والنظر في العديد من أصحاب المصلحة (وأثرها)، متعددة الأبعاد، لحساب مستويات مختلفة من التحليل، ويتضمن البعد الزمني، وتوليد نماذج SHRM التنبؤية التي يمكن أن يفسر بدقة وتقييم الروابط بين الاستراتيجيات التنظيمية، SHRM، والفعالية التنظيمية.

أما الدراسة الحالية فقد توصلت إلى النتائج الآتية:-

إن مستوى إدراك وممارسة العاملين بالإدارة العليا لأهمية التخطيط الإداري لتنمية الموارد البشرية هو (متوسط)، كما أوضحت الدراسة بعدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى الممارسة تعزى إلى عوامل الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية، وبينت الدراسة أيضاً بأن مشكلة ضعف تنظيم الموارد البشرية بما يتناسب والعمل وفقاً للكفاءة والتخصص هي من أهم المشاكل التي تحد من ممارسة التخطيط الإداري الفعال لتنمية الموارد البشرية في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا)، وأن ضعف القدرات التخطيطية لدى رؤساء الأقسام والإدارات هي من أقل المشاكل أهمية.

من خلال الدراسات السابقة استفاد الباحث ما يلي:-

1- بشكل عام فقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في مجال التخطيط الإداري، وكذلك في مجال تنمية الموارد البشرية.

2- كما تمكن الباحث من الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد المفهوم السليم للتخطيط الإداري بمجالاته المختلفة ومعرفة دوره في تنمية الموارد البشرية.

3- بناء فكرة الدراسة، حيث تم التعرف على دور التخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية بجمعية الدعوة الإسلامية العالمية "ليبيا".

4- استفاد أيضاً في اختيار عينة الدراسة وتحديدتها.

- 5- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.
- 6- اختيار المنهج والأداة للدراسة الحالية.
- 7- بناء الاستبانة وصياغة الفقرات وتطويرها.
- 8- اختيار البيانات الأولية: (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية).
- 9- كذلك استفاد الباحث من الدراسات السابقة تحليل وتفسير النتائج ومقارنتها.