



مجلة آفاق اقتصادية

Āfāqīqtīshādīyyāf

مجلة علمية دولية محكمة تصدر نصف سنوياً عن كلية الاقتصاد الخمس بجامعة المرقب- ليبيا  
رقم الإيداع القانوني بدار الكتب الوطنية 50/2017  
E-ISSN 2520-5005

## التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء الموظفين (دراسة ميدانية بمركز مصراتة الطبي)

المؤلفون

د. إسماعيل محمد النبحوي  
i.elnihewi@lam.edu.ly  
الأكاديمية الليبية / مصراته

د. مصطفى محمد بن خليفة  
mustafa.m.kalifa@gmail.com  
الأكاديمية الليبية / مصراته

Cite This Article:

اقتبس هذه المقالة (APA):

خليفة، مصطفى محمد؛ النبحوي، إسماعيل محمد. (2023). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء الموظفين، مجلة آفاق اقتصادية، 9 [18] 108-126

## التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء الموظفين (دراسة ميدانية بمركز مصراتة الطبي)

### الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء الموظفين بمركز مصراتة الطبي، اعتمد الباحثان المنهج الوصفي، واستخدما استمارة استبيان أعدت كأداة لجمع وتحليل البيانات لمجتمع الدراسة البالغ عددهم (56) مفردة، وكانت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (56) استبانة أي: ما يعادل (100%) ، اختبرت بطريقة المسح الشامل، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروف اختصاراً (SPSS) للوصول إلى نتائج الدراسة، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة التي تتلاءم مع طبيعة الدراسة بناءً على تحليل البيانات الكمية للدراسة.

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، أهمها: يوجد أثر إيجابي للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء الموظفين بمركز مصراتة الطبي، ويتم الاعتماد على عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية لتحديد احتياجات المركز من الموظفين؛ لأنها تعتمد بقوة على مخرجات هذه العملية من أجل تحديد نقاط القوة والقصور وتحقيق التكامل فيما بينها، ويعتبر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية جزءاً من الإستراتيجية العامة للمركز التي تسعى لكسب كفاءات عالية تقوم بعملها على أكمل وجه، يتمتع الموظفون بقدرات تمكنهم من ابتكار أساليب جديدة في العمل، يعبر الموظفون عن آرائهم ويقدموا اقتراحاتهم لتأثير على القرارات في العمل ما أثر بدوره على كفاءة الموظفين في أداء عملهم .

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الإستراتيجي، الموارد البشرية، أداء الموظفين.

## Strategic Planning for Human Resources and its Impact on Employee Performance

*(Field Study at Misurata Medical Center)*

### Authors

**Dr. Mustafa M. Ben Khalifa**

*mustafa.m.kalifa@gmail.com*

Libyan Academy / Musrata

**Dr. Ismail M. Al.nihewi**

*[i.elnihewi@lam.edu.ly](mailto:i.elnihewi@lam.edu.ly)*

Libyan Academy / Musrata

### Abstract:

This study aims to reveal the reality of strategic planning for human resources and its impact on the performance of employees at Misrata Medical Center. The researchers adopted the descriptive approach, using a questionnaire form prepared as a tool for collecting and analyzing data for the study population, which numbered (56) individuals, and the number of questionnaires suitable for analysis was (56) questionnaires. That is: the equivalent of (100%), tested using a comprehensive survey method, using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program to arrive at the results of the study. Appropriate statistical tests that are appropriate to the nature of the study were used based on the analysis of the study's quantitative data.

The study reached several results, the most important of which is that there is a positive impact of the strategic plan for human resources on the performance of employees at the Misrata Medical Center. The process of strategic planning for human resources is relied upon to determine the center's needs for employees. It relies strongly on the outputs of this process in order to identify the strengths and shortcomings and achieve integration between them. It is considered Strategic planning for human resources is part of the center's general strategy that seeks to gain high competencies that do their work to the fullest extent. Employees have capabilities that enable them to innovate new methods of work. Employees express their opinions and submit their suggestions to influence decisions at work, which in turn affects the employees' efficiency in performance. Their work.

**Keywords:** strategic planning, human resources, employee performance.

## 1. المقدمة

من المتعارف عليه أن الموارد البشرية في المنظمات تمثل أحد أبرز الموجودات الإستراتيجية ذات القيمة التنافسية العالية، والتي يصعب تقليدها من قبل المنافسين، ولمواجهة انعكاسات ممارسات التوظيف والاختيار السلبية أو الإيجابية على حدود البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، حيث بدأت العديد من المنظمات في الدول المتقدمة بالسعي وراء تحقيق درجات عالية من التوافق والتكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومنها التوظيف والاختيار وبين الإستراتيجية العامة للمنظمة وإستراتيجية الأعمال، حيث يتطلب ذلك تحقيق مواءمة مناسبة ومتوافقة مع رسالة ورؤية المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وذلك في المقام الأول.

إن هدف تحقيق الخطط الإستراتيجية للجهات وعلى كافة المستويات قائم بشكل جوهري على تطوير وتنمية الموارد البشرية وتطوير التشريعات النافذة لعملها، وبهدف تحقيق رؤية المنظمة المتمثلة بتعزيز منظومة موارد بشرية متكاملة ذات كفاءة وفعالية وإنتاجية تنافسية بالمنظمة والتي تهدف رؤيتها إلى "مواصلة العمل على إقامة مجتمع واثق، آمن، وبناء اقتصاد تنافسي مستدام، منفتح عالمياً" واستناداً للتوجهات الإستراتيجية للمركز جاء تطوير هذا الدليل وفقاً لأفضل الممارسات العالمية بما يكفل تعزيز قدرات الجهات الحكومية في إدارة مواردها البشرية ضمن أنظمة موارد بشرية تتسم بالكفاءة والفاعلية.

كما يعتبر أداء الموظفين واحد من أهم متغيرات العمل، إذ تهتم المنظمات بمتابعته ومراقبته وقياسه أكثر من أي متغير آخر، لأن نجاح أي منظمة يعتمد بالدرجة الأولى على أداء موظفيها، وباعتبار الأداء الوظيفي هو نتاج الجهد الذي يبذله الفرد داخل المنظمة فهو أحد نتائج الالتزام التنظيمي، لذا صار هذا الأخير مطلباً أساسياً لتحقيق الفعالية في الأداء والكفاءة في الإنتاجية ومؤشراً دالاً على نجاح المنظمات، ويشير الأداء الوظيفي إلى الطريقة التي يؤدي بها الموظف المهام والمسؤوليات التي تتطلبها وظيفته؛ أي إنّه مقياس يُظهر مدى فاعلية الموظف في إنجاز عمله، ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة. أي وباختصار؛ إنّه السلوك الذي تُقيّم به المؤسسة الفرد الذي يعمل بما بطريقة صحيحة، مع مراعاة مدى فاعليته وكفاءته في أداء مهامه.

## 2. الدراسات السابقة:

يوجد هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع متغيرات الدراسة وتحديد الأثر والعلاقة بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية الأداء الوظيفي، حيث قدم بلحاج (2023) في دراسته التي اهتمت بدور التخطيط الإستراتيجي في الأداء المؤسسي والتي توصلت إلى أن مستوى أبعاد التخطيط الإستراتيجي في إدارة الخدمات الصحية الزاوية كان ضعيفاً، بينما مستوى الأداء المؤسسي في إدارة الخدمات الصحية الزاوية كان متوسطاً، كذلك توجد علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد التخطيط الإستراتيجي ومستوى الأداء المؤسسي في إدارة الخدمات الصحية الزاوية قيد الدراسة، وعرض الدروقي والمدني (2022) دراسة بعنوان دور التدريب في تحسين أداء العاملين بقطاع التعليم بمدينة بنغازي ليبيا، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين في مراقبة التعليم ببنغازي، وتبين من نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين بمراقبة التعليم ببنغازي. وقدم قراش (2021) من خلال دراسته الميدانية لموضوع بحثه المتعلق بأثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية بالمعهد العالي للعلوم التقنية بالجميل، ليبيا، وهدفت الدراسة أيضاً لمعرفة مفهوم تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي والعلاقة بينهم، وتوصلت الدراسة السالفة الذكر إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمعهد العالي للعلوم والتقنيات بالجميل. وعرض وهيبية، (2021) بحثاً استكمالاً للحصول على درجة

المجستير بعنوان " التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المورد البشري: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك"، هدف إلى الكشف عن واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره وبيان أهميته ودوره على أداء العاملين، وأظهرت النتائج أن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يؤثر بدرجة كبيرة على أداء العاملين، وأن لبعض مخرجات عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية تأثير على بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية ما أثر بدوره على كفاءة العاملين في أداء عملهم. وقد اهتم كرو (2016) بقياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، هدفت هذه الدراسة للبحث في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين، كما كشفت الدراسة إلى أن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة، وكان الأثر الأكبر لتحليل وتصميم الوظائف يليها مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتقييم الأداء، وجميع الممارسات تؤثر بشكل إيجابي في أداء العاملين، فكلما تحسن تطبيق هذه الممارسات يتحسن أداء العاملين. في حين أضاف الصحفي (2012) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره في أنشطة إدارة الموارد البشرية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: وجود أثر لأبعاد التخطيط الإستراتيجي (الرسالة، والرؤية، والبيئة، والأهداف)، في المتغير التابع أنشطة دائرة الموارد البشرية، وكانت من أهم التوصيات ضرورة أهمية تفعيل دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، والتعرف على مزاياه وفوائده. وتناول في السياق نفسه الهيتي والمعشر (2004) دراسة بعنوان تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الوظائف المهمة في الجهاز الحكومي الأردني والمتمثلة بمنصب الأمين العام والمدير العام والمتغيرات الوظيفية المرتبطة بها، وعلاقة ذلك بالنتائج المتحققة والأداء، وأظهرت الدراسة نتائج من أهمها: كان افتقاد المنظمات المبحوثة إلى سياسات ثابتة تضع شروطاً محددة عند اختيار ذوي المناصب العليا وتعيينهم بما فيهم الأمين العام، وكذلك أظهرت الدراسة أن الجهات العليا هي التي تؤدي الدور الأساسي في عملية التعيين.

### 3. ما يميز هذه الدراسة:

لقد تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كون أغلب الدراسات تختلف في الحدود الزمنية والمكانية، مثل (الصحفي، 2012، كرو 2016) وأن هذه الدراسة حديثة عن سابقتها، كما تعتبر الدراسة الأولى بمركز مصراتة الطبي، حيث كانت أكثر دقة و عمقا من خلال شرح أسئلة الدراسة للمبحوثين عند توزيع الاستبانة، وكما أشارت دراسة (الهيتي، والمعشر، 2004) إلى إجراء المزيد من البحوث والدراسات في البيئة الليبية، وساهم الاطلاع على الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة، وفي تصميم أداة الدراسة والمساعدة في مقارنة وتفسير نتائج الدراسة الحالية، كما أن معظم الدراسات السابقة تناولت متغيراً واحداً من متغيرات الدراسة، وهناك دراسات سابقة تناولت متغيرات الدراسة الحالية لكن من زوايا مختلفة، كما أن الدراسات السابقة لم تنطلق إلى دراسة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء الموظفين بمركز مصراتة الطبي محل الدراسة.

### 4. مشكلة الدراسة

تعمل المنظمات في الوقت الحاضر ضمن بيئة تتصف بالتغير السريع والتعقيد، مما أدى إلى زيادة التحدي أمام هذه المنظمات التي تسعى إلى تحسين أداء الموظفين والاهتمام بهم، فاجتهدت المنظمات إلى إدارة إستراتيجية لمواردها الداخلية وبيئتها الخارجية في آنٍ واحدٍ، حيث يعتبر التخطيط الإستراتيجي جوهر هذه العملية وأداة إدارية تمكّن المنظمة من التعامل مع أحداث المستقبل بكفاءة عالية، وتزودها بقدرة أكبر على التحكم بمواردها، وتمكّنها كذلك من الاستجابة للتغيرات البيئية. وللمورد البشري دورٌ

حاسمٌ في إنجاح الاستراتيجية الكلية للمنظمة، لذلك يجب التخطيط له بكل كفاءة، وهنا نجد أن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يلعب دوراً ريادياً في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة، حيث يربط بين إستراتيجياتها وإستراتيجيات المنظمة باعتبارها عملية مستمرة، كما أنه يوفر نظرة مستقبلية وآلية مهمة تستخدمه المنظمة في مواجهة المستقبل بمفاجآته، وهكذا تكون على استعداد لأي طارئ والاستجابة السريعة لمتطلبات وتحديات السوق، ومنه أردنا معرفة واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء الموظفين في المؤسسة (وهيبة، 2021، ص 176) .

تُعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية البداية المنطقية والسليمة لتنمية وتطوير العنصر البشري، من حيث إنه يعد أهم بُعد في عملية التخطيط الإستراتيجي، وذلك لأن العمليات والأنشطة الأخرى المتعلقة بالموارد البشرية تعتمد على تخطيط الموارد البشرية وتنبع منه. وفي ظل رغبة حكومية تتماشى مع توجهات القيادة الرشيدة للدولة نحو العمل وفق خطة تستهدف في المقام الأول تحقيق أفضل خدمة للمتعاملين بأعلى جودة ممكنة، ويستحوذ في الوقت ذاته على أعلى نسبة لأداء الموظفين، والحث نحو استخدام أفضل للموارد والقوى البشرية والمادية بالمؤسسة " (الأزوري، 2022، ص 256)، حيث أظهرت الدراسة وهيبة (2021) إلى أن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يؤثر بدرجة كبيرة على أداء الموظفين، وكما أظهرت نتائج دراسة أمهني (2021) بأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي على مستوى الأداء الوظيفي، كما كشفت دراسة كرو (2016) أن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة. بناءً على ذلك يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

**ما هو أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء الموظفين في مركز مصراتة الطبي؟**

## 5. هدف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء الموظفين بمركز مصراتة الطبي.

## 6. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة بما قد تقدمه للمستويين العلمي والعملي والإشارة إلى أهمية الموضوعات المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء الموظفين لما لها من تأثير كبير في نجاح المنظمات، خاصة الخدمية منها في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه من اقتراحات وتوصيات وإمكانية تطبيقها في دراسات مشابهة، وتزويد المكتبة العلمية بهذا الجهد العلمي والمتعلق بدراسة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء الموظفين، على قطاع مهم في المجتمع وهو قطاع الصحة، وتقديم النتائج واقتراح التوصيات للمسؤولين.

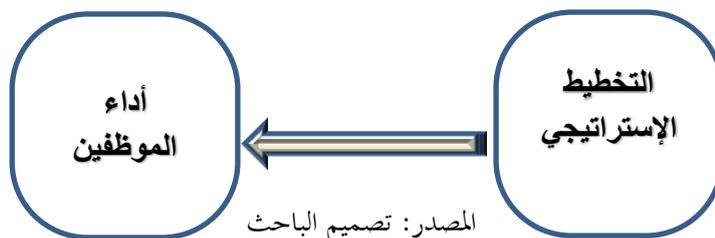
## 7. الفرضية الرئيسية استناداً إلى مشكلة الدراسة تم صياغة الفرضية التالية:

هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء الموظفين في مركز مصراتة

الطبي.

## 8. نموذج البحث

فيما يخص متغيرات الدراسة فقد كان أداء الموظفين متغيراً تابعاً، بينما كان التخطيط الإستراتيجي متغيراً مستقلاً.



## 9. مصطلحات البحث

## • التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

يُعرّف بأنه "عملية تجمع ما بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية بهدف تحقيق الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية للمؤسسة، وبالتالي تمكينها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية" (الأزوري، 2022، ص 261).

## • أداء الموظفين

يُعرّف بأنه "هو ما يقدمه وظيفه العاملون من مخرجات عمل، ونوعية علاقتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة وتعليمات العمل" (بن غزة، 2016، ص 10).

## 10. منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والملائم لطبيعة أهدافها وفرضياتها، والذي يعرف بأنه "وصف ظواهر أو أحداث معينة وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها، ووصف الظروف الخاصة بها وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع" (شرارة، 2016).

وبذلك تقدم الدراسة الحالية وصف وتحليل واقع دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أداء الموظفين بمركز مصراتة الطبي بمصراتة، بعد جمع البيانات اللازمة من أجل معرفة مستوى تطبيقها، ومن ثم تحليلها وربطها بالدراسات السابقة ذات العلاقة وتفسيرها؛ لتوضيح العلاقة بين متغيراتها، والتوصل إلى النتائج وتقديم التوصيات التي تعود بالنفع على إدارة المركز في اتخاذ القرارات المناسبة، وقد استخدم الباحثان مصدرين أساسيين للمعلومات:

## • المصادر الأولية :

لقد تم توزيع الاستبانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في الموضوع، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام التحليل الإحصائي SPSS (Statistical Package for Social Science) برنامج الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث والتي قام المبحوثون بالإجابة عليها.

## • المصادر الثانوية:

اعتمد الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة على مصادر البيانات الثانوية والمتمثلة في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، كما استعمل الباحث بعض المواقع العلمية في الشبكة العالمية الإنترنت.

## 11. حدود البحث

- الحدود الموضوعية: تمثل الدراسة في التخطيط الإستراتيجي للمواد البشرية وأثره على أداء الموظفين.
- الحدود المكانية: تقتصر عينة الدراسة على مركز مصراتة الطبي.
- الحدود الزمنية: الفترة الزمنية التي أجري فيها البحث فصل ربيع (2023).
- الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية العناصر الإدارية (مديري الإدارات والمكاتب ورؤساء الأقسام والوحدات) بالمركز.

## 12. الجانب النظري للدراسة

### 1.12. التخطيط الإستراتيجي

#### 1.1.12. تعريف التخطيط الإستراتيجي

يُعرّف التخطيط الإستراتيجي على أنه هو "عملية ممنهجة لتحديد رؤية المنظمة، الرسالة، الأهداف وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الإستراتيجيات واغتنام الفرص وتوقع التهديدات ومراقبة الإنجازات وتقييمها، وتكييف الإستراتيجية مع الظروف الديناميكية للبيئة، خلق ميزة تنافسية وتحسين مستوى أداء المنظمة" (بلحاج، 2023، ص 6).

بينما يشير (جغلاف) إلى تعريفه على أنه: "مفهوم إداري يتضمن تحليل ودراسة جميع المتغيرات الداخلية في المؤسسة المتمثلة بنقاط القوة والضعف والمتغيرات الخارجية المحيطة والمتمثلة بالفرص والتهديدات، ويتم من خلال صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها ووضع الإستراتيجيات والأهداف التي تطمح المؤسسة إليها خلال الفترة الزمنية المخطط لها مع الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة" (2016، ص 5)

في حين عرفه (إبراهيم) أنه "عملية تطوير وبناء خطط طويلة الأمد بالشكل الذي يمكن المنظمة من استثمار الفرص الموجودة في بيئتها الخارجية ومواجهة تهديدها وتحدياتها من خلال الاستفادة من مصادر قوة المنظمة المادية والبشرية" (2020، ص 42).

#### 2.1.12. عناصر التخطيط الإستراتيجي

في بيئة شديدة التغيرات تعاني المنظمات من عدم ثبات الحال، مما يزيد من الحاجة إلى استخدام التخطيط الإستراتيجي الذاتي إذا تريد المنظمة النجاح لابد من اعتمادها على العناصر والمركبات التالية:

- ضرورة توفر المناخ المشجع داخل المنظمة للبدء في جهود التخطيط الإستراتيجي.
- وجود حماس كامل من قبل أعضاء الإدارة العليا في باقي المستويات الإدارية المشاركة للقيام بجهود التخطيط الإستراتيجي.
- وجود فريق متكامل للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي مكون من أفراد قادرين على الاضطلاع بمسؤولية هذا التخطيط.
- يحتاج التخطيط الإستراتيجي الذي يطبق أول مرة إلى جهود تغير فيه ومناقشات بغرض التدريب على الخطوات. (الزهرة، 2018، ص 11).

#### 3.1.12. أبعاد التخطيط الإستراتيجي

إن للتخطيط الإستراتيجي أبعاداً متعددة، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع، حيث صنفها امهني (2021) إلى الأبعاد الأساسية التالية:

### • الرؤية الإستراتيجية

وهي والتي من خلالها يتم تحديد المسار المستقبلي للمؤسسة ومن خلالها يتم تحديد الوجهة التي ترغب المؤسسة الوصول إليها والمركز الذي ترغب في تصدره.

### • الرسالة الإستراتيجية

فالرسالة هي الغرض أو سبب وجود المؤسسة في بيئة معينة، فهي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المؤسسة ومرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد.

### • الأهداف الإستراتيجية

وهي التي تعكس الأهداف والغايات مدى قدرة المؤسسة على التفاعل مع بيئتها، ولأهداف دور كبير في إصدار القرارات الإستراتيجية، وتوضيح أولوياتها وأهمية كل منها، وتسهم الأهداف في تقييم أداء المؤسسة، والتعرف إلى معدلات نموها.

### • التحليل الإستراتيجي

وهو العملية التي يتم من خلالها التحليل الإستراتيجي للبيئة؛ وذلك بمراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم التحديات التي تواجه المؤسسة، بالإضافة إلى تحليل البيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المؤسسة.

### • الخيار الإستراتيجي

هي المرحلة التي تعقب عملية التحليل البيئي، وهي المرجع في العملية المتسلسلة والمتراطة الخطوات والتي يتم فيها عرض البدائل الإستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها وفقا لمعايير تحددها عملية الخيار ذاتها والتي تعتمد أساسا على نتائج التحليل البيئي الواردة في الخطوات السابقة.

### 4.1.12. مزايا التخطيط الإستراتيجي

هناك عدة مزايا للتخطيط الإستراتيجي كما ذكرها أبوراوي (2013) في الآتي:

- يقوم التخطيط الإستراتيجي على توضيح الفكرة الرئيسية للمنظمة التي من خلالها يمكن رسم الأهداف والخطط والسياسات التي تتماشى مع الفكرة .
- يمكن من خلال التخطيط الإستراتيجي توقع بعض القضايا الإستراتيجية الخاصة بالبيئة الخارجية للمنظمة .
- يساعد التخطيط الإستراتيجي على الاستفادة من جميع الموارد المتاحة للمنظمة بما فيها الموارد البشرية لتحقيق هدف المنظمة بأقل تكلفة وأعلى ربح .
- يساعد التخطيط الإستراتيجي على إعداد القادة والكوادر من خلال تقديمهم للأفكار المساهمة في حل المشاكل والاستعداد للمستقبل من أجل تحقيق الأهداف على مستوى الوظيفة وعلى مستوى المنظمة ككل.
- يعمل التخطيط الإستراتيجي على زيادة عملية الاتصال بين الموارد البشرية داخل المنظمة وكلا حسب وظيفته، لأن التخطيط الإستراتيجي هو عبارة عن صورة توقعية للمستقبل تعرض على الجميع، فيعمل كل شخص في حدود عمله للمساعدة في تحقيق الهدف الكبير للمنظمة.

## 2.12. الموارد البشرية

تُعرّف الموارد البشرية بأنها: "ذلك النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمؤسسة بالكم والنوع المناسبين وبما يخدم أهداف المؤسسة، ويرغمهم على البقاء في خدمتها ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها" (النداوي، 2009، ص 45).

### 1.2.12. التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

يُعتبر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية الخطوة الأولى للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وقد اتسم القرن الحادي والعشرين بشيوع بارز في استخدام مفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على المؤسسات الإنسانية كافة، كما امتد الاستخدام الهادف للتخطيط الإستراتيجي على مستوى المؤسسة ككل، وعلى مستوى نطاق الأعمال وعلى المستوى التشغيلي (مقدم وعدناني، 2020، ص 127).

كما عُرفه (محمد) بأنه: "تخطيط بعيد المدى يأخذ في عين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات المستهدفة وهو عملية متجددة لا تتوقف أبداً" (2016، ص 7).

### 2.2.12. تعريف التخطيط الإستراتيجي للقوى العاملة

هي "العملية المستمرة لتحديد الأعداد والكفاءات المطلوبة من القوى العاملة ومواءمتها للأهداف المؤسسية ومتطلبات الأعمال والمتطلبات التشريعية، وذلك من خلال تحديد الفجوة ما بين العرض والطلب على القوى العاملة ووضع خطط العمل اللازمة لسد تلك الفجوة" (منظومة الموارد البشرية لحكومة أبوظبي، 2020).

### 3.2.12. أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

إن أهمية التخطيط الإستراتيجي تظهر بشكل واضح في المنظمات ذات البيئة المتغيرة، كما أن عولمة الأعمال تجعل لهذه العملية قبولاً أكثر لدى المديرين لكونه يزودهم بالمقدرة على تغيير البيئة وجدولة مساراتهم بشكل دقيق، مما يساعد منظماتهم على التوسع والبقاء. وللتخطيط الإستراتيجي أهمية كبيرة يمكن إيجاز بعضها في الآتي:

- يساهم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة بالحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم والتنوع المطلوبة وفي الوقت المناسب بهدف تحقيق أهدافها الإستراتيجية. (الأزوري، 2022، ص 262).
- تكوين وتدريب الأفراد ورفع من كفاءاتهم وتطوير خبراتهم المهنية على المدى الطويل لتمكين المؤسسة من الاستفادة من كفاءاتهم ورفعها (الحريري، 2012، ص 50).
- تسمح عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بالاختيار الأمثل للأفراد من سوق العمل الخارجي أو من مخزون المنظمة الداخلي (الموسوي، 2004، ص 89).

### 4.2.12. مساهمة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين

يُعد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات ضرورة أساسية، لأنه يؤدي إلى رفع أداء الموظفين، وبالتالي رفع أداء المؤسسات حاضراً ومستقبلاً؛ وذلك إذا تم تطبيقه بشكل جيد، حيث يساعد تبني أسلوب التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق مجموعة من الفوائد كما ذكرها الموسوي (2004، ص 90) فيما يلي:

- تمكين المؤسسة من استخدام مواردها البشرية استخداماً فعالاً وعقلانياً.

- تحديد خارطة طريق للمؤسسة فيما يخص احتياجاتها من الموارد البشرية وتسييرها.
- يساهم في زيادة قدرتها على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منه أو الدولية.
- إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة باعتمادها على موارد ذات كفاءات.
- اتفقت العديد من الدراسات على دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ومساهمته في تحسين أداء الأفراد.

### 3.12. أداء الموظفين

يُعرّف أداء الموظفين على أنه: "عبارة عن قدرة الموظفين على القيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة الواضحة العناصر والمعالج بأقل وقت وتكلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل مع توافر تعليمات في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كل المتغيرات المحيطة" (الحضيري ودر بوك، 2021، ص 49).

ويُعرّف بأنه هو "الإشارة للأفعال والسلوكيات المتبعة من قبل الأفراد ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسات، والذي بناءً عليه يتم دفع أجور ورواتب الأفراد الموظفين، وهو تصور فعلي لقدرة الفرد على تحقيق أهداف المؤسسة" (نعيرات، 2022، ص 8).

#### 1.3.12. عناصر أداء الموظفين

تنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالموظفين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، ويشير كثير من الباحثين إلى أهمها:

##### • نوعية العمل

وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

##### • المثابرة والثقة

وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

##### • المعرفة بمتطلبات العمل

وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها (حرا حشة، 2011، ص 93).

#### 2.3.12. أهمية أداء الموظفين:

يمكن القول إن حياة المنظمة- أياً كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه- تتوقف على أداء الموظفين فيها، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط لهم من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة، كالبقاء، والنمو، والتوسع، وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه سيشكل عائقاً كبيراً أمام المنظمة في تحقيق أهدافها، بل قد تؤدي أحياناً إلى تصفية المنظمة. وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن أن تحققها العملية، فإنها تعطي اهتماماً خاصاً من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، للوصول من خلالها إلى المزايا المهمة والمتمثلة في رفع الروح المعنوية للعاملين، وإشعارهم

بالعدالة، ودفعهم إلى تحمل المسؤولية، وتوفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية (كالتوظيف والتدريب والمتابعة). (الفروخ، 2011، ص 44).

### 3.3.12. العوامل المؤثرة على دافعية الموظفين وأدائهم

لقد أشار فراس في دراسته (2016) إلى مجموعة من العوامل التي تزيد من دافعية الموظفين والرفع من أدائهم والتي منها:

- **تحديد أهداف المؤسسة**

إن المؤسسات التي تعمل دون أن تضع خططاً واضحةً ومعدلات إنتاج محددة، لا تستطيع أن تقيس ما حقته من إنجازات، وهذا بدوره ينعكس على أداء الموظفين.

- **مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات**

إن ضعف مشاركة مختلف المستويات الإدارية في التخطيط وصنع القرارات، يساهم في إيجاد فجوة بين الإدارة العليا والموظفين، والذي ينعكس بدوره على المؤسسة ككل.

- **الرضا الوظيفي**

عندما يكون الرضا الوظيفي منخفضاً فقد يصبح من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء.

- **التسيب الإداري**

يعتبر التسيب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين.

- **التطور التنظيمي**

إن المشكلات الناتجة عنه تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي (ص 30).

### 4.3.12. طرق قياس أداء الموظفين

إن قياس أداء الموظفين عملية ضرورية لأي مؤسسة، خاصة المؤسسات الخدمية، حيث إنه يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون الأفراد، ومن خلال عملية التقييم والتي من خلالها يمكن الحكم على أهلية الموظفين للبقاء في العمل، أو استحقاقاتهم للترقية، أو تنزيل أو رفع درجاتهم ورواتبهم، أو حتى الاستغناء عنهم، وذلك لأن العامل يعتبر عنصراً من عناصر الإنتاج، ووسيلة لتحقيق غايات المؤسسة وإستراتيجياتها، لذلك كان من الإلزام على المؤسسات من أن تقيس هذه العناصر البشرية في قيامها بالمهام الموكلة إليها، أما بالنسبة لطرق قياس الأداء، عادة ما تستخدم أساليب القياس الموضوعية للأداء.

وقسم النعيرات (2022) الأساليب إلى ثلاث مجموعات هي.

- **كمية ناتج الأداء.**

يمكن الحصول على مقياس موضوعي لكمية ناتج الأداء إن أمكن تحديد ناتج الأداء، وتحديد وحدة قياسه.

- **جودة ناتج الأداء.**

من أهم ما يميز المؤسسات بشكل عام هو جودة الخدمة التي تقدمها، ففي بعض الحالات يتطلب معرفة جودة الخدمة المقدمة من العامل، بصرف النظر عن سرعته في الأداء.

- **كمية وجودة الناتج معا.**

وهو عندما يمكن استنباط مقياس يجمع بين الكم والجودة معا، وهذا المقياس يعتبر أفضل من حيث شموله لتلك المقاييس.

### 1.13. الدراسة الميدانية

#### 1.13.1 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العناصر الإدارية بمركز مصراتة الطبي، والمتمثل في (مديري الإدارات والمكاتب ورؤساء الأقسام والوحدات) والبالغ عددهم (56) مفردة، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم اتباع أسلوب المسح الشامل، حيث تمت دراسة المجتمع بالكامل (مكتب شؤون الموظفين بالمركز، 2023).

جدول ( 1 ) توزيع مجتمع الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
10.70%	6	مدير إدارة
17.85%	10	مدير مكتب
32.15%	18	رئيس قسم
39.30%	22	رئيس وحدة
100%	56	المجموع

### 2.13 قياس متغيرات البحث

يوضح قياس متغيرات البحث الأسئلة المستخدمة لقياس كل متغير من متغيراته، حيث تم تصميم قائمة للاستبانة بحيث تتضمن كل المحاور موضوع الدراسة لتحقيق أهدافه، وذلك من خلال (17) فقرة استناداً إلى الدراسات السابقة لقياس متغيرات الدراسة؛ حيث استخدم لقياس المتغير التابع (أداء الموظفين) ويتكون المقياس من (9) فقرات، ولقياس المتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي) ويتكون المقياس من (8) فقرات، وفقاً لمقياس ليكرث (Likert Scale) ذو المستوى الخماسي، باعتباره أنسب المقاييس الخاصة بقياس الاتجاهات لكلا المتغيرين التابع والمستقل.

### 3.13 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاعتماد على تطبيق أساليب التحليل بالبرنامج الإحصائي، ذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروف اختصاراً (SPSS) Statistical Package For Social Sciences، النسخة 25، وذلك لتحليل ومعالجة البيانات المتحصل عليها من إجابات أفراد المجتمع، وذلك لتحليل ومعالجة البيانات المتحصل عليها من إجابات أفراد المجتمع.

### 4.13 أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها بعد التأكد من صلاحية الاستبيانات للتحليل الإحصائي وبعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي بناء على مقياس ليكرث الخماسي، ولتحديد طول فقرات مقياس ليكرث الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في مقياس الدراسة. تم اعتماد المعيار التالي للحكم: حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه

على عدد فقرات المقياس للحصول على طول الفقرة الصحيح أي  $(0.08=5/4)$ ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، كما هو موضح بالجدول رقم (2).

جدول ( 2 ) تقسيمات المتوسط الموزون لتحديد آراء المشاركين في الدراسة

الدرجة	مقياس الدراسة	طول الفترة
ضعيفة جداً	غير موافق بشدة	من 1 إلى أقل من 1.80
ضعيفة	غير موافق	من 1.81 إلى أقل من 2.60
متوسطة	موافق إلى حد ما	من 2.61 إلى أقل من 3.40
مرتفعة	موافق	من 3.41 إلى أقل من 4.20
مرتفعة جداً	موافق بشدة	من 4.21 إلى 5.00

### 5.13 ثبات أداة البحث

من أجل التأكد من أن الاستبانة تقيس المتغيرات المراد قياسها، والثبات من صدقها تم إجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، بحيث تم تقييم تماسك المقياس بحسب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)؛ وذلك لأن اختبار كرونباخ ألفا يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة لذلك فإن معامل Alpha يعطي تقديراً للثبات، ولتحقق من ثبات أداء الدراسة لهذا الاختبار، طبقت معادلة Cronbach Alpha على درجات أفراد عينة الثبات، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيمة المناسبة لـ Alpha لكن من الناحية التطبيقية تعد  $(Alpha \geq 0.60)$  مقبولة في الدراسة المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية (Sekaran, 2003)، كما هو موضح بالجدول رقم (3).

جدول (3) معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات البحث

المتغيرات	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
التخطيط الإستراتيجي	9	0.913
أداء الموظفين	8	0.855

من خلال الجدول رقم (3) نلاحظ أن قيم معامل كرونباخ ألفا  $(\alpha)$  للمتغيرات المستقل والتابع أكبر من  $(0.60)$ ، هذا يدل على وجود ارتباط قوي بين إجابات مفردات العينة على هذه الأسئلة؛ مما يزيد من الثقة في النتائج التي سوف نحصل عليها.

### 6.13 اختبار التوزيع الطبيعي

تم اختبار التوزيع الطبيعي بواسطة قياس الالتواء Skewness والتفلطح Kurtosis، حيث يرى George and Mallery (2010) أن بيانات الدراسة تعتبر ذات توزيع طبيعي إذا وقعت قيم الالتواء والتفلطح الإحصائية Statistic بين،

2و2 +، ويعرض الجدول (4) نتائج اختبار الالتواء والتفلطح، وتظهر النتائج أن القيم تقع ضمن المدى المقترح، وبالتالي يمكننا القول بأن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، كما هو موضح بالجدول رقم (4).

#### جدول (4) اختبار التوزيع الطبيعي

الرقم	المتغيرات	الالتواء Skewness	التفلطح Kurtosis
1	التخطيط الإستراتيجي	-0.344-	-0.842-
2	أداء الموظفين	-0.382-	0.137

#### 7.13 التحليل الاستنتاجي للبيانات

لأجل استخلاص نتائج البحث واقتراح التوصيات التي ستبنى عليها، أخضع الباحثان المعلومات التي وفرتها الاستبانة الموزعة على عينة البحث للتحليل الإحصائي الوصفي باستخدام كل من مقياس المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، الأول باعتباره مقياساً للوزن النسبي للبيانات المشمولة في أسئلة الاستبانة، والثاني باعتباره مؤشراً عن مدى الاتساق أو الاختلاف القائم بين الآراء حول تلك البنود، حيث استخدم مقياس ليكرت الخماسي لبيان الآراء الوصفية لإجابات أفراد العينة، لمعرفة ذلك تم إخضاع المعلومات التي وفرتها الاستبانة للتحليل الإحصائي، وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (5).

#### جدول (5) التخطيط الاستراتيجي

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تحديد الدرجة أو المستوى
1	يتم الاعتماد على عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية لتحديد احتياجات المركز من الموظفين	3.45	1.122	مرتفعة
2	توجد تقارير لتحديد احتياجات المركز من الموارد البشرية	3.43	1.071	مرتفعة
3	يتوفر لدى المركز قاعدة بيانات حول ما يتوفر وما يحتاجه من موارد بشرية	3.41	0.886	مرتفعة
4	توفر ثقافة داعمة داخل المركز تحث على أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	3.21	1.086	متوسطة
5	اختبار وتعيين ومنح الكفاءات ومنح فرص التدريب والعلوات للأفراد المتميزين	3.18	1.317	متوسطة
6	عملية التخطيط للموارد البشرية تتم بشكل دوري داخل المركز	3.05	1.064	متوسطة
7	يتم الاعتماد على متخصصين أو مستشارين في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية من خارج مركز مصراة الطبي	3.04	1.170	متوسطة
8	يتم إشراك الموظفين والأخذ بأرائهم في عملية التخطيط الإستراتيجي	2.91	1.220	متوسطة
9	يتوفر مختصين على مستوى المركز للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي	2.88	1.092	متوسطة
	الإجمالي	3.17		

## تشير المعلومات الموضحة في الجدول (5) إلى ما يلي:

آراء العناصر الإدارية (مديري الإدارات والمكاتب ورؤساء الأقسام والوحدات) بمركز مصراتة الطبي حول التخطيط الإستراتيجي بالمركز محل الدراسة، كان المتوسط العام لكل يساوي  $(28.56 \div 9 = 3.17)$  وهذا أعلى من متوسط مقياس ليكرث الخماسي، أي أن متوسط التخطيط الإستراتيجي كان متوسط المستوى حسب الاتجاه العام للإجابات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين  $(2.88-3.45)$  وتم ترتيبها من أعلى إلى أقل موافقة. حيث اتضح أن العمل بالمركز كثيرا على الاعتماد على عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية لتحديد الاحتياجات المطلوبة، هذه الأعلى في الاتجاه العام للإجابات، بينما يتوفر مختصين على مستوى المركز للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي الأقل أثناء العمل بالمركز، وقد كان الاتجاه العام للتخطيط الإستراتيجي بين الموافق، والموافق إلى حد ما من خلال الاستبيان، كما هو موضح بالجدول رقم (6).

## جدول (6) أداء الموظفين

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تحديد الدرجة أو المستوى
1	بيئة العمل داخل المركز محفزة على الأداء	3.98	0.859	مرتفعة
2	يملك العاملون المهارات اللازمة لتأدية مهامهم وأعمالهم	3.43	0.758	مرتفعة
3	يحث المركز الموظفين على تبني أفكار وأساليب متطورة في العمل	3.41	0.886	مرتفعة
4	يتحمل العاملون ضغوط العمل التي يوجهونها في وظائفهم بشكل دائم	3.32	0.913	متوسطة
5	يعمل المركز على زيادة رغبة الموظفين في الاستمرارية في العمل الحالي	3.20	0.976	متوسطة
6	يتمتع العاملون بقدرات تمكنهم من ابتكار أساليب جديدة في العمل	3.09	1.127	متوسطة
7	تتوافر المعلومات التي تمكن الموظفين من أداء أعمالهم	3.09	1.100	متوسطة
8	يعبر العاملون عن آرائهم ويقدموا اقتراحاتهم للتأثير على القرارات في العمل	2.95	1.047	متوسطة
<b>الإجمالي</b>		3.30		

## تشير المعلومات الموضحة في الجدول (6) إلى ما يلي:

آراء العناصر الإدارية (مديري الإدارات والمكاتب ورؤساء الأقسام والوحدات) بمركز مصراتة الطبي حول أداء الموظفين بالمركز محل الدراسة، كان المتوسط العام لكل يساوي  $(26.47 \div 8 = 3.30)$  وهذا أعلى من متوسط مقياس ليكرث الخماسي، أي أن متوسط أداء الموظفين كان متوسط المستوى حسب الاتجاه العام للإجابات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين  $(2.95-3.98)$  وتم ترتيبها من أعلى إلى أقل موافقة. حيث اتضح أن بيئة العمل داخل المركز محفزة على الأداء، هي الأعلى في الاتجاه العام للإجابات، بينما عبارة يعبر العاملون عن آرائهم ويقدموا اقتراحاتهم للتأثير على القرارات في العمل هي الأقل أثناء العمل بالمركز، وقد كان الاتجاه العام للتخطيط الإستراتيجي بين الموافق، والموافق إلى حد ما من خلال الاستبيان.

## 8.13 اختبار فرضية البحث

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء الموظفين بمركز مصراتة الطبي بمدينة مصراتة. للإجابة على هذا السؤال تم إخضاع المعلومات التي وفرتها الاستبانة للتحليلات الإحصائية التالية، كما هو موضح بالجدول رقم (7).

جدول (7) مدى ملاءمة النموذج

Adjusted R Square	R Square	R	F	Sig.
معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	قيمة الارتباط	اختبار المعنوية	مستوى الدلالة
0.653	0.659	0.812 a	104.46	0.000 b

a. Predictors: (Constant)، للتخطيط الإستراتيجي

b. Dependent Variable: أداء الموظفين

تشير المعلومات الموضحة في الجدول (7) مدى ملاءمة النموذج إلى ما يلي:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع كان ارتباطاً طردياً، حيث بلغت قيمته (0.812)، وأن قيمة معامل التحديد (0.659)، ومنها نستنتج أن ما نسبته (65.9%) من التغير في المتغير التابع كان بسبب المتغير المستقل، والنسبة المكتملة، والتي تعادل (34.1%) كانت بسبب عوامل أخرى لم تدرج في النموذج. وفضلاً عن ذلك فإن التحليل من ضمن مخرجاته قيمة اختبار F والتي بلغت (104.461)، وكانت معنوية عند قيمة دلالة أقل من (0.001)، وهذا يدل على صلاحية النموذج، ووجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية من المتغير المستقل على المتغير التابع، كما هو موضح بالجدول رقم (8).

جدول (8) نتائج اختبار الفرضية الأولى وفق الانحدار الخطي البسيط (ثنائي)

الفرضية	Beta	(t) الجدولية	(Sig) مستوى الدلالة	القرار اتجاه الفرضية
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء الموظفين بمركز مصراتة الطبي	0.812	10.221	0.000	قبول هذه الفرضية

تظهر نتائج التحليل الواردة بالجدول (8) أن:

مستوى الدلالة (Sig) يساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، إذ يتوجب قبول هذه الفرضية عند هذا المستوى، وبالتالي فيمكن اتخاذ قرار بأنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء الموظفين بمركز مصراتة الطبي بمدينة مصراتة، وهذا ما يتفق مع الدراسات السابقة في هذا الموضوع، ومنها (وهيبة، 2021؛ كرو، 2016، الصحفي، 2012).

## 9.13 النتائج والتوصيات:

## أولاً- النتائج:

- تهدف الدراسة إلى دراسة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء الموظفين بمركز مصراتة الطبي، ومن أجل ذلك تم اختبار فرضية الدراسة التي تنص على أنه يوجد أثر إيجابي للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء الموظفين بمركز مصراتة الطبي، وباستخدام التحليل الإحصائي (SPSS) تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء الموظفين بمركز مصراتة الطبي، بالإضافة إلى ذلك تم التوصل إلى نتائج أخرى، منها:
1. يتم الاعتماد على عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية لتحديد احتياجات المركز من الموظفين بدرجة مرتفعة.
  2. توجد تقارير لتحديد احتياجات المركز من الموارد البشرية بدرجة مرتفعة.
  3. بيئة العمل داخل المركز محفزة على الأداء بدرجة مرتفعة.
  4. يمتلك العاملون المهارات اللازمة لتأدية مهامهم وأعمالهم بدرجة مرتفعة.
  5. يتم إشراك الموظفين والأخذ بآرائهم في عملية التخطيط الإستراتيجي بدرجة أقل من المتوسط.
  6. يتوفر مختصين على مستوى المركز للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي بدرجة أقل من المتوسط.

## ثانياً- التوصيات:

خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات، أهمها:

1. الاستفادة من المؤهلات العلمية والعملية من الموظفين والأخذ بآرائهم في عملية التخطيط الإستراتيجي لزيادة فعاليتها.
2. قيام مركز مصراتة الطبي بتوفير مختصين على مستوى المركز للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي.
3. القيام بدورات تدريبية لمساعدة الموظفين على ابتكار أساليب جديدة لتطوير العمل.
4. إعطاء الفرصة للموظفين لتعبير عن آرائهم، ويقدموا اقتراحاتهم للتأثير على القرارات في العمل.

## المصادر والمراجع

## أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، محمد خليل (2020)، أثر التخطيط الإستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجزائر، ميسان (122) ص 233-247.
- أبوروي؛ عبد العزيز (2013)، إمكانية تطبيق الأداء المتوازن على إدارة الموارد البشرية وأثرها على الفكر الإستراتيجي للمصارف التجارية العامة في مدينة بنغازي، أطروحة دكتوراة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، بنغازي.
- الأزوري؛ بوادر خالد (المجلة العربية للنشر العلمي، 48، 2022)، دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير: دراسة ميدانية على العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، (253-280)، السعودية.
- بلحاج؛ إبراهيم بلقاسم (2023)، دور التخطيط الإستراتيجي في الأداء المؤسسي بإدارة الخدمات الصحية الزاوية، مجلة الدراسات الاقتصادية، ليبيا (2) ص 1-30.

- ابن غزوة؛ فردوس (2016)، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم تيسير مؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة، الجزائر.
- جغلاف، فوزية (2016)، أثر إدارة المعرفة على التخطيط الإستراتيجي، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- حراحشة، حسين محمد (2011)، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، (الأردن، عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع).
- الحريري، محمد سرور (2012)، طرق وإستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، (الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع).
- الحضيري؛ محمد أبوبكر ودربوك؛ جمعة علي (2021) تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين، مجلة البحوث الأكاديمية، ليبيا (17) ص46-54.
- الدروقي؛ زياد يونس والمدني؛ محمود علي (2022)، أثر التدريب في تحسين أداء العاملين بقطاع التعليم بينغازي، مجلة جامعة بنغازي العلمية، ليبيا (1) ص95-103.
- الزهرة؛ لكيطة (2018)، التخطيط الإستراتيجي وأثره على سياسة التوظيف، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر.
- شرارة، مشتاق عبدالرضا (2016)، البحث العلمي: مفاهيم وتطبيقات، (العراق، بغداد: دار صفر واحد للطباعة والإعلان).
- الصحفي؛ أسامة (2012)، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره في أنشطة إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة. جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، السعودية.
- فراس، حاج محمد (2016)، أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي NBA، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
- الفروخ، فايز عبد الرحمن (2011)، التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، (الأردن، عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع).
- قراش؛ صالح سعد (2021)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين، المجلة الجامعة، الجزائر (23) ص77-102.
- كرو؛ شفاء (2004)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية.
- محمد، جمال عبدالله (2016)، التخطيط الإستراتيجي، (الأردن، عمان: دار المعتر للنشر).
- مقدم، عبد الجليل؛ عدنان، خوله (2020)، دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري ببيشار، رسالة ماجستير منشورة، الجزائر.
- الموسوي، سنان (2004)، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع).
- النداوي؛ عبد العزيز بدر (2009). عولمة إدارة الموارد البشرية، (الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة).
- نعيرات، جهاد (2022)، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات CIMJ، الجزائر (46) ص1-27.

الهيبي؛ صلاح الدين حسين والمعشر، زيادة يوسف (2004)، تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العراق (1) ص 357 – 319.  
وهيبة؛ عيشاوي (2021) (مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، 1، 2021)، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المورد البشري، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، الجزائر (1) ص 175\_186.

#### ثانياً: المؤتمرات العلمية

امهني، نحوى رمضان (المؤتمر الوطني الثاني، 07 أكتوبر. 2021). التخطيط الإستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة سرت، (بني وليد: جامعة بن وليد وعبر تقنية Zoom) (74-92).

#### ثالثاً: المراجع الإنجليزية

George، D.، & Mallery، P. (2010) SPSS for Windows Step by Step A Simple Guide and Reference 17.0 Update. 10th Edition، Pearson، Boston.

Sekaran، U. (2003). Research Methods for Business A Skill-Building Approach. 4th Edition، John Wiley & Sons، New York.