

النخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوظيفة الادارية

- لدى موظفي الادارة في مؤسسات الدولة في العراق -

أ.د. عبد الصاحب البغدادي
م. د. سهاد كاظم عبد الموسوي
جامعة الكوفة/ كلية النخطيط العمراني

المستخلص:

يعد النخطيط عنصر أساسيا من عناصر العملية الإدارية والموارد البشرية تعد الجزء الالهم في بيئة التنظيم الاداري التي تحتاج نخطيطاً على كلا المستويات القريب والبعيد وتنميته بما يتلاءم مع التطورات المستقبلية. وتكتسب الموارد البشرية أهمية كبيرة في الوقت الحالي فهي إدارة أهم عنصر في العملية النخطيطية الا وهو (البشر) باعتباره العنصر المنتج والمفكر والمساهم في العملية الإنتاجية ودخول مفهوم النخطيط للموارد البشرية وكذلك مفهوم النخطيط الاستراتيجي في حيز التنفيذ الذي يستند على الاسس العلمية التي تتوافق بين القدرات البشرية وقدرته على اتخاذ القرارات المناسبة.

مشكلة الدراسة:

تكمّن مشكلة البحث في التعرف على واقع النخطيط الاستراتيجي في مؤسسات الدولة والوقوف على ابزر المشاكل التي تواجهها عند تطبيق ادوات واليات النخطيط الاستراتيجي، ومدى فاعليته في التأثير على اداء المؤسسات الادارية.

فرضية الدراسة:

النخطيط الاستراتيجي له أهمية في فاعلية وتنمية الموارد البشرية ومساهمته باعداد وصياغة القرارات الخاصة بادارتها.

اهمية الدراسة:

وضع الاستراتيجية والخطط المناسبة لتطوير اداء الموارد البشرية من خلال فاعلية النخطيط وتنميته.

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوظيفة الادارية - لدى موظفي الادارة في مؤسسات الدولة في العراق - أ.د. محمد الصاحب البغدادي ، م. د. سهاد كاظم عبد الموسوي
هدف الدراسة:

1. التعرف على مفاهيم التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية وادارتها ومدى فاعلية كل من هذه المفاهيم وعلى الواقع في المؤسسات الادارية الحكومية في العراق.
2. اهمية ممارسة العمل الاداري في المؤسسات الحكومية المعنيين بالموارد البشرية من المسؤولين ومدى مساهمتهم في صياغة استراتيجية مؤسساتهم.

الحدود المكانية والزمانية للدراسة:

تمثلت الحدود المكانية للدراسة على مؤسسات الدولة في العراق (الدوائر الادارية قسم الموارد البشرية حصرا) ، اما الحدود الزمانية حيث تم تطبيق الدراسة في عام (2013).
منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة في تحقيق هدفها لتحديد الرؤية التحليلية الوصفية باعتماد إطارين الأول منهما هو الإطار النظري الذي اعتمد على المصادر المتعلقة بموضوع الدراسة ويتضمن مفهوم التخطيط للموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي وعملية صنع القرارات. والاطار العملي الذي سوف يشتمل على عينة من ادارات الموارد البشرية في وزارة الدولة العراقية والمختصة بالدائرة ادارية (قسم الموارد البشرية حصرا) وشملت على الدرجات الوظيفية (مدير عام، معاون مدير عام، رئيس قسم، رئيس شعبة، موظف)، ومن خلال استمارة الاستبيان والمقابلات الشخصية، وبعد ذلك تحليل البيانات عن طريق الأساليب الإحصائية وصولاً الى الاستنتاجات والتوصيات التي تخدم مسار الدراسة .

المحور الاول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

1- تمهيد:

من المعروف ان عملية التخطيط هي محاولة التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية في مختلف القطاعات التنموية المعنية بادارة الموارد البشرية واتخاذ القرارات المسبقة مع محاولة تحديد المسار الاساسي لتنفيذ اهداف وسياسات وخطط تلك المؤسسات .وان كل بلد نجح في المحافظة على تنمية انسانية سريعة ونمو اقتصادي سريع انما ذلك له بعد ان سرع في التنمية الانسانية اولا وسعى الى تحقيق الهدفين في ان واحد.

1-1 مصطلحات الدراسة:

من الضروري تحديد المصطلحات الداخلة في الدراسة وهي كالآتي:

1- التخطيط **Planning**: هو تقديرات وتنبؤات المنظمة أو المؤسسة باحتياجاتها من

الكوادر البشرية المختلفة كماً ونوعاً في الوقت المناسب، والمكان المناسب، وذلك لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة أو الأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها".

2- الإستراتيجية **Strategic**: هي السياسة (الآلية) التي تتبعها الإدارة أو القسم

للاستخدام الأمثل للموارد لتمكينها من تحقيق (1):

➤ مكان متميز لأنشطة العمل.

➤ رضا وتوقعات العاملين.

➤ رضا وتوقعات المستفيدين.

➤ التميز في الأداء.

3- التخطيط الاستراتيجي **Strategic Planning**: هو عملية الحصول على عدد

الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة في الوقت المناسب (2).

4- تخطيط الموارد البشرية **Human Resource Planning**: هو عملية التأكد من

توفر الكمية والنوعية الجيدة من القوى البشرية في الزمان والمكان الملائم والقيم بما هو مطلوب منها من امال تتناسب مع احتياجات المؤسسة وتؤدي الى تحقيق رضا العاملين (3).

5- الموارد البشرية **Human Resources**: هي حجم القوة العاملة اي مجموعة

الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين ويختلف الأفراد من حيث تكوينهم وخبرتهم وسلوكهم واتجاهاتهم وطموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الادارية وفي مساراتهم الوظيفية (4).

6- التنمية البشرية **Human Development**: هي التنمية التي تستهدف رفع

مستوى المهارات والكفاءات لدى الأفراد وتجميع وتكريس كل المهارات والمعلومات المكتسبة واستثمارها الاستثمار الأمثل الذي يضمن أعلى معدل كفاءة في استخدام هذا المورد الهام لصالح المجتمع ككل (5).

اذن مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يعني درجة التقدم الاقتصادي والاجتماعي ومستوى التطور في القوى العاملة وبالتالي الاستخدام الامثل للقوى البشرية باعتبار الانسان هو العنصر الاساسي في عملية الانتاج ورفع مستواه وتنميته كعملية جانباً وسائلياً - يشمل جميع الآليات التنظيمية والقانونية والاجتماعية التي تسعى إلى الرفع من حجم المشاركة في وضع القرار بشكل من تجو مستدام.

فالتخطيط الاستراتيجي يدور حول عدة نقاط هي :

1. الهدف: هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، وإذ ان المطلوب هو تحقيق هذه النتائج في المستقبل البعيد، فإنها تسمى غايات، وأهدافاً استراتيجية، أما تحقيقها في الأجل القصير فإنها تسمى أهدافاً تكتيكية.

2. التنبؤ: نشاط ذهني مرتبط بوجود النشاط الإنساني، وهو نتيجة لارتباط النشاط والإنساني بعنصر الوقت، ويعرف التنبؤ بأنه التوقع للتغيرات التي قد تحدث مستقبلاً، تؤثر بأسلوب مباشر أو غير مباشر على النشاط.

3. السياسات: هي مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل، والمحددة، سلفاً، بمعرفة الإدارة ، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف (6).

ان ما نصبو اليه هو تحقيق الاستمرارية في العملية التخطيطية من خلال -السياسية- فهي المرشد لاختيار الطريق الذي يوصل -للهدف- وتعتبر السياسات بمثابة مرشد للأفراد في تصرفاته وقراراتهم داخل المؤسسة، فهي تعبر عن اتجاهات الإدارة في تحديد نوع السلوك المطلوب من جانب الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم في الوظيفة.

1-2 مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

إن تخطيط الموارد البشرية يعد حقلاً متخصصاً لنشاط إدارة الموارد البشرية أولاً، وضمن الأنشطة التخطيطية ثانياً، وهو يتطلب التآني والدقة في وضع الخطة الرئيسية ومنها إلى الخطط الفرعية. ويمكن ان يعرف "بانه استراتيجية الحصول على استخدام وتطوير الموارد البشرية في العملية المؤسسية" كما هو التاكيد من توافر العدد

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوظيفة الادارية - لدى موظفي الادارة في مؤسسات الدولة في العراق - أ.د. محمد الصاحب البغدادي ، م. د. سهاد كاظم محمد الموسوي والنوعية الملائمة للقيام باعمال تتناسب واحتياجات العملية الادارية وتحقق رضا العاملين فيها" (7).

ويؤكد معهد التطوير وشؤون الافراد (the institute of personnel and development) "ان العملية الممنهجة والمستمرة التي من خلالها تحليل الموارد البشرية في المؤسسة في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شؤون الافراد المتطورة التي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى للمؤسسة. وهذه تعتبر جزءا مكملًا لاجراءات التخطيط والموازنة المشتركة وذلك لان التقديرات الخاصة بالموارد تؤثر بالخطط المشتركة الاطول في الاجل وتتاثر بها" (8).

كما انه يفترض على التخطيط للموارد البشرية أن يوجه لإجابة الاسئلة الآتية (9):

❖ ما الموارد البشرية المطلوبة ؟ What ؟

❖ كيف يمكن الحصول على هذه الموارد ؟ How ؟

❖ متى يجب الحصول على هذه الموارد ؟ When ؟

❖ أين تستخدم هذه الموارد ؟ Where ؟

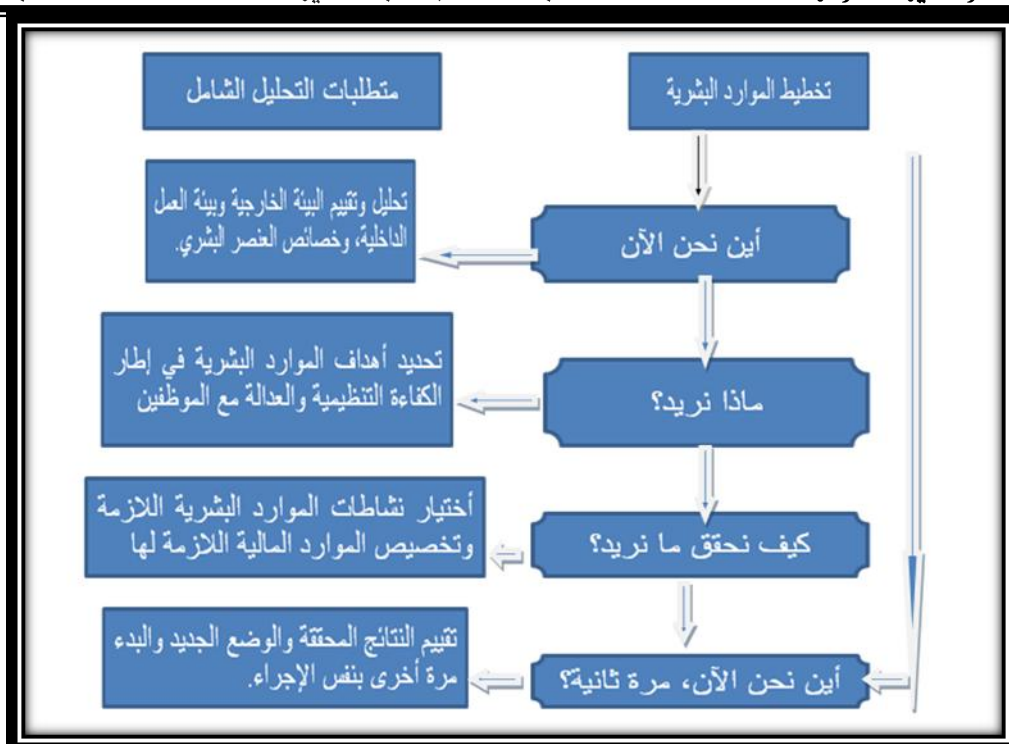
لذا نستنتج ان عملية تخطيط الموارد البشرية تتناول كل ما يهم المؤسسات التخطيطية في اطار التعامل مع احتياجات الحالية والمستقبلية وكيفية اتخاذ القرارات وبما يحقق اهداف المؤسسة والعاملين معها سوياً.

1-3 سلسلة اتخاذ القرارات وخطة تحديد الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي:

1-3-1 سلسلة القرارات لتحديد الموارد البشرية:

بما ان الموارد البشرية عملية التفكير بما يجب عمله وكيف ومتى يتم هذا العمل لذا يتضمن تحديد الأهداف لرسم الخطط، الوسائل والخطوات اللازمة لبلوغها (10):

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوظيفة الادارية - لدى موظفي الادارة في مؤسسات الدولة في العراق - أ.د. محمد الصاحب البغدادي ، م. د. سهاد كاظم عبد الموسوي



اي إن عملية تخطيط الموارد البشرية تتطلب منا اتخاذ سلسلة من القرارات تتناول ما يلي:

- الأهداف - أو ماذا نريد ؟
- البدائل - أو الاختيارات الممكنة لتحقيق الأهداف.
- تحليل البدائل من حيث الموارد التي تستخدم، قياسا بالموارد المتاحة.
- المفاضلة والاختيار للبدل الذي يحقق أفضل النتائج قياسا بالأهداف.

1-3-2 التخطيط الاستراتيجي وخطة الموارد البشرية:

بما ان تخطيط الموارد البشرية يقصد به التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المؤسسة من خلال فترة مستقبلية والجدول التالي يوضح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات وتخطيط الموارد البشرية(11).

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوظيفة الإدارية - لدى موظفي الإدارة في مؤسسات الدولة في العراق - أ.د. محمد الصاحب البغدادي ، م. د. سهاد كاظم محمد الموسوي

الجدول (1) التخطيط الاستراتيجي وخطة الموارد البشرية

الخطة الإستراتيجية	خطة الموارد البشرية
تحديد طبيعة النشاطات.	تحديد المهارات البشرية المطلوبة لكل نشاط.
تحديد عوامل السوق الخارجية (الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية) المؤثرة على نشاط المؤسسة.	تحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة لمواجهة عوامل السوق الخارجية.
تحديد الموارد الداخلية الحالية المناسبة لنجاح الإستراتيجية.	تحديد خصائص ومواصفات الأفراد الحاليين وضمان مساهمتهم في تنفيذ الإستراتيجية.
تحديد النقص في الموارد المطلوبة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة.	تحديد النقص في الموارد البشرية لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة.
تحديد أية تغيرات في البيئة (العمل).	تحديد أية تغيرات في الزيادة والاستغناء على الموارد البشرية.

م/ الباحثة بالاستناد الى المصدر اعلاه.

1-4 خطوات ومراحل التخطيط للموارد البشرية ومستوياته وعلاقته بالإستراتيجية التخطيطية:

تتزايد أهمية العنصر البشري في منظمات الأعمال يوماً بيوماً حيث تشير الدراسات إلى أن الندرة في رأس المال النقدي قد تعالج من خلال الاقتراض لكن الندرة في رأس المال الفكري والعنصر البشري تتطلب جهوداً كبيرة لمعالجتها، إلا أن ذلك يتطلب حساسية بالغة في طرح آليات التعامل بشكل حساس مع البعد الإنساني البشري.

أذا ما المراحل التي نحتاج لها في التخطيط للموارد البشرية (12):

1-4-1 المرحلة الأولى: مرحلة التنبؤ لسوق العمل:

ويتم في هذه المرحلة التنبؤ بالقوى المؤثرة في سوق العمل من حيث العرض والطلب على الأيدي العاملة، وهي تتضمن جمع وتحليل البيانات الخاصة بالعرض والطلب على القوى العاملة وكافة العوامل والمتغيرات المؤثرة فيها، وتستند على:

1- التأثيرات الحكومية.

2- الظروف الاقتصادية.

3- الظروف الجغرافية المكانية.

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوظيفة الإدارية - لدى موظفي الإدارة في مؤسسات الدولة في العراق - أ.د. محمد الصاحب البغدادي ، م. د. سهاد كاظم محمد الموسوي
4- مكونات العمل .

تتضمن هذه الخطوة دراسة وتحليل المخزون من الوظائف والموظفين حيث تبدأ دراسة المخزون الحقيقي لدى المنظمة من الموارد البشرية ومهاراتها والوقوف على تحليل الجوانب التالية:

1- تتمثل في كيفية التعرف على المهارات والقدرات والاهتمامات ذات العلاقة بالعمل .
2- تتمثل في تحديد خصائص الوظائف الحالية والمهارات المطلوبة لامجاز هذه الوظائف مثل اجراء تحليل العمل كوصف العمل او توصيف العمل فالتحليل يحتاج الى موازنة بين الوظائف والموظف وبما يكفي لنجاح الفرد في القيام بكل ما تتضمنه وظيفته من واجبات ومهام وعلى مستوى عالي من المهنية والحرفية.

3- سوق العمل وحالة التوظيف والتغيرات الحاصلة كالايجور والرواتب وهياكل المهنة وجماعات العمل الخ

4- التنظيم الرسمي القائم وبما يتضمنه التركيز على الهيكل التنظيمي .
5- التنبؤ باجمالي الطلب على القوى العاملة :من خلال وضع تقديرات لحجم الحاجة على القوى العاملة بشكل اجمالي مع الاخذ بالاعتبار واحتمالات التوسع والتقليص المحتملة.
أ- التنبؤ باجمالي الطلب على القوى العاملة :أي وضع تقديرات لحجم الحاجة من القوى العاملة بشكل اجمالي على مستوى المؤسسات.

ب- التنبؤ بطلب الاقسام للقوى العاملة :بحيث يتم وضع التنبؤات لحجم الحاجة الفعلية من القوى البشرية على مستوى الاقسام المختلفة .

ج- اعداد و اقرار موازنة تكاليف القوى العاملة :بعد ان يكون قد اكمل المعنيون بالتخطيط مهمة تحديد الاعمال والاصناف المختلفة من القوى العاملة اللازمة لشغل الوظائف بكافة الاقسام عندها يجب اقرار وموازنة التكاليف المتعلقة بقوة العمل .

د- وضع تقديرات لجانب العرض والطلب:من خلال تقديرات تقدم للإدارة العليا وتحديد الاهداف وسياسات الموارد البشرية .

1-4-2 المرحلة الثانية : تحديد أهداف وسياسات القوى العاملة :

حيث يتم اشتقاقها من أهداف وسياسات المؤسسة وبالضرورة ان يكون هناك ترابط وثيق بين السياسات والأهداف.

1-4-3 المرحلة الثالثة : برمجة القوى العاملة:

بعد ان تكون المرحلتين الأولى والخاصة بالتنبؤ بقوى العرض والطلب وهي تتضمن الأهداف والسياسات فان المرحلة الثالثة تشمل البدا ببرمجة تلبية الاحتياجات للموارد البشرية.

1-4-4 المرحلة الرابعة : الرقابة والتقييم :

لا بد من وجود جهاز رقابي وتقييمي بهدف الكشف عن نواحي الانحراف والضعف والخلل والانحراف عن ما مستهدف وبعد تحليل نواحي الضعف والخلل والضعف والانحراف عن ما مستهدف يتم تحديد طرق تصويبها(13).

وهنا تطرح الدراسة تساؤل ما العوامل التي تحدد خطط القوى البشرية؟ للإجابة عن هذا التساؤل يجب معرفة العناصر الآتية:

- أ- البيئة المالية التنافسية: من الضروري دراسة الناحية المالية ضمن الإدارة ويجب معرفة موقعها ضمن البيئة التنافسية ومدى تحملها للتكاليف المالية ومقدرتها على تمويل الموارد البشرية ماديا.
- ب- الحالة السائدة أو القائمة-الوضع الحالي للمؤسسات: أي معرفة أبعاد ومتغيرات الحالة الحقيقية القائمة الآن في المنظمة .
- ت- إستراتيجية المؤسسات ذاتها :ما هي التوجهات العامة للمؤسسة والى أين تسير ؟ وما أهدافها العامة وكيف تم تطوير هذه الأهداف ؟ ما السياسات التي تحكم نشاطاتها؟ ما توجهات وفلسفة الإدارة ؟ عند الإجابة على تلك الأسئلة يتم رسم الملامح الأساسية لإستراتيجيتها وتوجهاتها والتي تمثل المحددات التالية كذلك الأمر منها والأهم:

- ✓ ثقافة المؤسسة : كالتراث والتقاليد الحاكمة لمنهجية العمل .
- ✓ الموارد المالية المتاحة: تحدد الموارد المالية المتاحة بناء على دراسات وتحليل البيئة المالية التنافسية والوضع الحالي من الناحية المالية . كل الإدارات تسعى إلى تحسين وضعها المالي لاستقطاب والمنافسة في سوق العمل .

- ✓ احتياجات من الموارد البشرية : الكمية ومستويات المهارة.

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوظيفة الادارية - لدى موظفي الادارة في مؤسسات الدولة في العراق - أ.د. محمد الصاحب البغدادي ، م.د.سهاد كاظم محمد الموسوي

في ضوء التحليل الاستراتيجي للمؤسسة الادارية وثقافتها تضع المؤسسة مؤشرات يتم من خلالها تحديد كمية الأفراد ومستويات المهارات اللازمة وقدرتهم على تنفيذ كافة البرامج الإدارية ذاتها .

1- 5 متطلبات التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية وأهميتها :

1- 5- 1 متطلبات التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية :

يتطلب الاتجاه الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية على امكانية تطوير البيئة الداخلية للمؤسسات الادارية وتحقيق ما يلي(14):

1- ان تكون الموارد البشرية عنصراً أساسياً ضمن القرارات الاستراتيجية للمؤسسة.

2- ارتباط القرارات المتعلقة بالموارد البشرية باحتياجات الاداء الفعلي.

3- التكامل بين الموارد البشرية وبقية موارد المؤسسة.

4- تكامل سياسات الموارد البشرية وتدعيم بعضها.

كما يتطلب مفهوم الاستراتيجي لتنمية الموارد على مدى ادراك التغيرات في بيئة

الموارد البشرية ومنها:

لـ تغيير اتجاهات العاملين برفع درجة ولائهم للمؤسسة وزيادة دافعيتهم للعمل وتنمية اسس التعامل العادل وتحسين اخلاقيات وسلوكيات العمل وتحسين مهاراتهم وتنمية روح الالتزام والابتكار ونظام الحوافز.

لـ تطوير دور وظيفة الموارد البشرية من خلال الاهتمام بقضايا تيسير وحل مشاكل العاملين ومشاركتهم الفعالة في صياغة الاهداف ووضع الاستراتيجيات دون الاقتصار على التنفيذ فقط.

لـ تمثل التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية الاتجاه طويلاً لمدى لوظيفة تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، إذ يتضمنها إيجاد أنسب الخيارات التي تساعد في تنمية مواردها البشرية أخذاً بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والنظم العمليات والموارد المتاحة، كذلك وضع متغيرات البيئة التنافسية.

1- 5- 2 أهمية التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية:

تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتنمية الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات

الاقتصادية بسبب:

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوظيفة الادارية - لدى موظفي الادارة في مؤسسات الدولة في العراق - أ.د. محمد الصاحب البغدادي ، م. د. سهاد كاظم محمد الموسوي

1. ازىاد الوعى بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسى من أصول المؤسسة ، فالمؤسسات بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية ، وهو ماتملكه وتصنعه الكفاءات البشرية، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية والتكنولوجية.

2. زيادة الحاجة إلى كفاءات تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات لا تعاني من فقر في المعلومات، بل صعوبة تشغيلها وتحليلها وتوظيف الكميات الضخمة والسائلة منها بسبب سرعة تغير البيئة التنافسية (15).

وبذلك نستنتج إن الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية تهدف إلى الحفاظ على كفاءة العاملين وتوظيف قدراتهم ومهارات هم في ضوء التغيرات البيئية السريعة، وبالتالي فهي مدخل يرتبط بجوانب جوهرية في البيئة التنافسية مثل إدارة التغيير، بناء الجدارة، تغيير الثقافة. وبالنظر لكون حقل الموارد والكفاءات البشرية دائما لتغيير والتوسع فإن الموارد البشرية ليست معنية فقط بإدارة التغيير التنظيمي، بل التنبؤ بحدوث هو البحث عن الفرص ذات الصلة بالموارد البشرية اقتراح الحلول الملائمة في إطار استراتيجي.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية-مؤسسات الدولة في العراق :-

1-2 مجالات الدراسة الميدانية :

1-1-2 المبحوثين: فقد شمل مجتمع العينة موظفي :

❖ **وزارة التعليم العالي:** رئاسة جامعة بغداد ورئاسة جامعة الكوفة (الدائرة الادارية)

، عشر استثمارات لكل منهما، والمجموع الكلي لكلا الرئاستين عشرون استثمارة).

❖ **وزارة حقوق الانسان:** الدائرة الادارية وكان نصيبها عشرون استثمارة.

❖ **وزارة الرياضة الشباب:** الدائرة الادارية وايضا شملت على عشرون استثمارة.

وعلى أساس أن وحدة العينة هي الموظفين في الدائرة الادارية - قسم الموارد البشرية حصرا، وايضا شمل مدراء عامين الدوائر ومعاونين وروؤساء اقسام وروؤساء شعب، اذ يمثل كل واحد منها وحدة مشاهدة أو فردا معبرا عنها.

2-1-2 تحديد المدة الزمنية (أو سنة أساس) للدراسة: تكون حسب اهتمامات الدراسة، وعليه تم تحديد مدة المعلومات المذكورة بالمسح الميداني إذ تم إقراره وتنفيذه عام 2013.

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوظيفة الادارية - لدى موظفي الادارة في مؤسسات الدولة في العراق - أ.د. محمد الصاحب البغدادي ، م.د.سهاد كاظم محمد الموسوي

2-1-3 أدوات الدراسة واسلوبها (طريقة جمع المعلومات لمنطقة الدراسة) :تم اختيار عينة عشوائية من الوزارات في الدولة لعملية الاستبيان، بموجب الاستمارة الاستبيان، والمقابلة المباشرة مع عينات عشوائية. وباستخراج النسبة المئوية والتكرارات لتوزيع العينة وقد تم استحصال (58) استمارة استبيان من اصل (60) استمارة.

2-1-4 حجم العينة المختارة: إذ كانت العينة مكونة من 60 استمارة استبيان.

2-1-5 استمارة الاستبانة: أُعدت استمارة الاستبانة لتشمل محورين، ملحق (1) وهي :

2-1-5-1 المحور الاول: المعلومات الأساسية: (المتغيرات المرتبطة بموضوع الدراسة). وضمت (5) أسئلة تضمنت فقراتها على المستوى التعليمي وعمر المجيب والمستوى الوظيفي والخبرة العملية، لأنها تعطي معلومات يمكن الرجوع إليها في تفسير بعض النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة .

2-1-5-2 المحور الثاني:التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:وقد شمل هذا المحور (10) اسئلة التي تخص عمل الموارد البشرية حصرا وادائها. واعتمدت صياغة فقرات الاستبانة على المعلومات التي تخدم موضوع الدراسة.

2-1-6 أساليب الإحصائية:

2-1-6-1 أساليب الإحصاء الوصفي: الجداول الإحصائية (التكرارات الملاحظة ونسبها المئوية ونتائج البيانات الديموغرافية وبعض البيانات الأولية) .

2-2 عرض وتحليل نتائج الاحصاءات الوصفية لفقرات الاستبانة :

الجدول (1) التكرارات الملاحظة والنسب المئوية للبيانات الاولية لمحور المعلومات الاساسية للمستبيين:

البيانات الاولية لمحور المعلومات الاولية	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	20	34%
	انثى	38	66%
	المجموع الكلي	58	100%
العمر	24-20	2	3%
	29-25	12	21%
	34-30	19	33%
	39-35	9	16%
	44-40	7	12%
	49-45	6	10%

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوظيفة الادارية - لدى موظفي الادارة في مؤسسات الدولة في العراق - أ.د. محمد الصاحب البغدادي ، م. د. سعاد كاظم محمد الموسوي

	54-50		
	59-55	3	5%
	60 فأكثر		
	المجموع الكلي	58	100%
المستوى التعليمي	ابتدائية		
	متوسطة	5	9%
	اعدادية	14	24%
	جامعة	32	55%
	دبلوم	2	3%
	ماجستير	5	9%
	دكتوراه		
	المجموع الكلي	58	100%
المستوى الوظيفي	مدير عام	3	5%
	معاون مدير عام	3	5%
	رئيس قسم	2	4%
	معاون رئيس قسم	3	5%
	رئيس شعبة	11	19%
	موظف	36	62%
	المجموع الكلي	58	100%
الخبرة العملية	اقل من 5 سنوات	23	40%
	5-10 سنوات	14	24%
	11-15 سنوات	9	19%
	16-20 سنة	5	9%
	21-25 سنة	2	3%
	26-30	2	3%
	31 سنة فأكثر	3	5%
	المجموع الكلي	58	100%

2-2-1 نتائج المحور الاول : تشير نتائج الجدول (1) الى :

الفقرة (1) التي تخص الجنس تنوع الفئة المجيبة من حيث مكانتهم في الوظيفة الادارية بالرغم من عدم تماثل نسبهم من حيث الجنس، اذ كانت بنسبة (34%) من الذكور، و(66%) من الاناث وهي النسبة الاعلى. ويعزى ذلك ان طول الفترة الخدمة الوظيفة لاتعطي الحافز للذكور بالبقاء بالوظيفة الادارية اما الاناث لايؤثر عليهم ذلك.

اما بالنسبة للفقرة (2) لاعمار المستبنيين فقد شكلت الفئة العمرية (30-34) نسبة 33% والفئة العمرية (25-29) نسبة (21%) من استجابات المستبنيين وهذا يعزى الى ان

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوظيفة الادارية - لدى موظفي الادارة في مؤسسات الدولة في العراق - أ.د. محمد الصاحب البغدادي ، م.د.سهاد كاظم محمد الموسوي

سبب التعيينات وقانون الخدمة الوظيفية يهتم بتعيين هذه الفئات لذا جاءت نسبها اكثر من الفئات الاكبر سنا التي هي تصل الى سن التقاعد.

اما الفقرة (3) التي تفسر نسب الاستجابات للمستوى التعليمي للوظيفة تعتمد على المستوى التعليمي الجامعي الذي شكل النسبة الاعلى (55%) ومن ثم الاعدادية (24%) وهذا يتوافق مع شروط القيام بالاعمال الادارية من حملة الشهادات الجامعية ومن ثم بعض الاعمال التي لاتحتاج الى التخصص الدقيق التي تعتم مستوى اقل (الاعدادية) في تيسيرها كالطباعة والصادرة وغيرها من الاعمال تقوم بها هذه الفئة .

وقد جاءت الفقرة (3) التي تمثل نسب المستوى الوظيفي الاعلى نسبا الى الموظف حيث شكلت (62%) من الاستجابات وروؤساء الشعب التي شكلت ايضا نسبة (19%) وهذا يعني ان الوزارة لاتحتاج الى مستوى عالي او لعدد كبير من الدرجات التي تشمل درجة عالية لتمشية الامور الادارية .

اما بالنسبة للفقرة (5) التي تفسر استجابات المستبئين لفقرة الخبرة العملية وسنواتها جاءت (اقل من 5 سنوات) بنسبة (40%) اما الاقل فكانت من نصيب الفئة (5-10 سنوات) التي شكلت (24%) وهذا يدل على ان الخبرة لدى العاملين الوظيفية لاتحتاج الى عدد كبير من السنوات لكي يقوموا باداء مهامهم الوظيفية.

2-2-2 المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

الجدول (2) يمثل التكرارات والملاحظة والنسب المئوية للبيانات الاولى لمحور

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

البيانات الاولى لمحور الثاني التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية %
1. هل يملك مدير عام الدائرة الادارية والموارد البشرية تصور واضح الرسالة الوزارة؟	نعم	38	65%
	كلا	4	7%
	احيانا	16	28%
2. هل يعمل مدير او المسؤول عن الموارد البشرية على إيصال الرسالة لجميع المعنيين ؟	نعم	34	38%
	كلا	2	3%
	احيانا	22	59%
3. هل هناك أهداف لإدارة الموارد البشرية تسعى الإدارة لتحقيقها ضمن إمكانيات كل مؤسسة وفق ما هو متاح؟	نعم	29	50%
	كلا	2	3%
	احيانا	27	47%

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوظيفة الادارية - لدى موظفي الادارة في مؤسسات الدولة في العراق - أ.د. محمد الصاحب البغدادي ، م. د. سهاد كاظم محمد الموسوي

4. هل هناك وضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؟	نعم	25	43%
	كلا	15	16%
	احيانا	18	31%
5. القائمون بعمل قسم التنمية البشرية على إطلاع ودراية عن التخطيط الإستراتيجي للوزارة؟	نعم	25	44%
	كلا	19	32%
	احيانا	14	24%
6. هل إن السياسات التي تتبعها الوزارة في إدارة الموارد البشرية واضحة لجميع الموظفين والعاملين؟	نعم	22	38%
	كلا	14	24%
	احيانا	22	38%
7. هل تلتزم الوزارة في قسم الموارد البشرية بالتخطيط للموارد البشرية وتختار الإستراتيجية المناسبة لها في تنفيذ اهدافها؟	نعم	18	31%
	كلا	16	28%
	احيانا	24	41%
8. هل تقوم الوزارة بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خططاً لموارد البشرية؟	نعم	19	33%
	كلا	19	33%
	احيانا	20	34%
9. هل يتم تطبيق الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الخطة الإستراتيجية العامة للوزارة؟	نعم	23	40%
	كلا	15	26%
	احيانا	20	34%
10. هل هناك برامج خاصة وأنشطة للوزارة بما فيها أنشطة لتنمية قدرات الموظفين في قسم الموارد البشرية؟	نعم	29	50%
	كلا	11	19%
	احيانا	18	31%

2-2-1 نتائج المحور الثاني : تشير بيانات الجدول (2) الى :

الفقرة (1) والفقرة (2) تنص على ان المدراء المعنيين بالدائرة الادارية وادارة الموارد البشرية لديهم تصورا عن رسالة المؤسسة وهل يعمل على ايصالها الى جميع المعنيين فقد الاستجابات للفقرة (1) نعم بنسبة (68%) وهي النسبة الاعلى نزولا عند الاستجابة الثانية احيانا التي شكلت نسبة (28%)، اما الفقرة الثانية فكانت الاستجابة لحيانا اعلى نسبة (59%) والاستجابة بنعم شكلت (38%)، وهذا يفسر لنا ان المدراء لهم دراية واضحة في ماهية رسالة المؤسسة الوظيفية من خلال اختيار المؤهلين في اداء العمل الاداري وتيسير المهام وكذلك يقع على عاتقه تنفيذ الخطط الموضوعة من قبل الجهات العليا ومدى فاعلية الخطط وتقييم اداء الاقسام الادارية الاخرى، وتقييم الكفاءات

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوظيفة الادارية - لدى موظفي الادارة في مؤسسات الدولة في العراق - أ.د. محمد الصاحب البغدادي ، م. د. سهاد كاظم محمد الموسوي

والخبرات المختلفة للعاملين بما يكفل سير الأعمال بشكل مناسب والربط بين الاهداف والسياسات لادارة الموارد البشرية والتي تخدم الاستراتيجية الخاصة بكل وزارة.

اما بالنسبة الى الفقرة (3) هنالك اهداف لكل وزارة وفق ماهو متاح، فقد كانت الاستجابات الاعلى نسبة الاجابة بنعم حيث شكلت (50%) والاجابة احيانا تلتها مرتبة فقد شكلت (47%)، مما يعزى الى ان وجود اهداف مكتوبة ومحددة لإدارة الموارد البشرية تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة ومن هنا فإن المسؤوليات التي تقع على الدائرة الادارية من خلال الأهداف التي يتم صياغتها فإنه من الضروري توفير الإمكانيات والظروف الملائمة والمناسبة لتحقيق الغايات والطموحات ومع ذلك انها تحتاج الى التنسيق والعمل الكثير للتعريف بماهية هذه الرسالة.

اما الفقرة (4) والتي تخص الوضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي جاءت الاستجابات للمستبنيين بنعم والتي شكلت اعلى النسب (43%) والمرتبة الثانية للاستجابات احيانا بنسبة (31%) وهذا يفسر لنا ان التخطيط هو العامل الرئيس لنجاح اي مؤسسة ومنه يمكن ان تحقق اهدافها المرجوة وفق نظام اداري دقيق تطبق من خلاله التعليمات الادارية وكذلك يجب ان يكون هنالك ادراكا لدى اي مؤسسة وزارية لماهية الاعمال التي يقوم بها الموظفون خاصتهم وهذا ماهو ملموس في بعض الدوائر الادارية من خلال توزيع المهام الا انه هناك معوق مرتبط به وهو (الروتين اليومي) اي الرتابة بالعمل والممل من تكرار نفس الاعمال.

وجاءت الفقرة (5) والتي تؤكد على ان القائمون في عمل الموارد البشرية لهم دراية واطلاع عن ماهية التخطيط الاستراتيجي للوزارة وقد كانت الاستجابات بنعم وكلا وعلى التوالي نسبة (44%) و(32%) واحيانا بنسبة (24%) والتي يمكن ايعاز هذه الاستجابات الى المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والمرحلة التي بها كل مؤسسة في الحكومة العراقية وبسبب هذه التقلبات التي تعد من خلال السياسات الخاصة بكل مؤسسة.

اما الفقرة (6) من الاستبانة فقد جاءتبتساؤل يخص بوضوح سياسات كل مؤسسة في ادارة الموارد البشرية لذا فقد كانت الاستجابات ايضا متعادلة لكل من الاجابة بنعم واحيانا اي لكل منهما (38%) وتلتها الاجابة بكلا (24%) وهذا يمكن تفسيره ان سياسة

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوظيفة الادارية - لدى موظفي الادارة في مؤسسات الدولة في العراق - أ.د. محمد الصاحب البغدادي ، م. د. سهاد كاظم محمد الموسوي

الوزارة التي تعمل على رفع مستوى اداء عاملها من اجل الوصول الى افضل اداء وضمن معايير المساواة والعدالة بين الموظفين من حيث الترقيات والحوافز والدافعية والوضوح في المفهوم يأتي من خلال التكامل بين الدوائر المؤسسة كافة وحسب ما معمول به من قانون (الخدمة الوظيفية) وتعليمات الوظيفية العامة من خلال الترقيات السنوية .

اما الفقرة (7) التي نصت على انالزام الوزارة بالتخطيط الاستراتيجي في تنفيذ اهدافها فقد جاءت الاستجابات الاعلى نسبة للاجابة ب(احيانا) التي شكلت (41%) ومن ثم جاءت الاستجابة بنعم بالمرتبة الثانية بنسبة (28%) ومن ثم الاستجابة بكلا التي كان لها نسبة (28%)، مما يعوز تفسير ذلك الى ان فاعلية التخطيط للموارد البشرية جاءت متذبذبة في التنفيذ والتنظيم في الوزارات المعنية بالعملية الادارية ووفق المتغيرات الساسية والاقتصادية والاجتماعية في امحلة التقلبات والمتغيرات في كل مؤسسة بسبب الظروف الي مر بها البلد.

كما جاءت الفقرة (8) والتي تنص على قيام الوزارة بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية ، والتي جاءت الاستجابات متقاربة جدا حيث شكلت متوالية احيانا بنسبة (34%) والاجابة بنعم وكلا متعادلة ونسبة كل منهما (33%) ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الوزارة خلل في خلفية المشاركة بوضع خطط الموارد البشرية، وحتى تعدالخطط بشكل واضح من قبل الجهات العليا متمثلة بروؤساء الاقسام والمدراء العاميين وبذلك تبقى العملية التشاركية في ظل اهمال الموظفين المعنيين بالموارد البشرية التي تعدهم من اهم مواردها والتي يمكن ان تحقق اهدافها الاستراتيجية.

وان الفقرة (9) التي تؤكد على ان هنالك تطبيق للخطة الاستراتيجية في الوزارة او المؤسسات الادارية، فقد جاءت الاستجابة بنعم بنسبة (40%) والاجابة باحيانا بنسبة (34%) وكلا جاءت بالمرتبة الثالثة ونسبتها (24%) وهذا يدل على صياغة الاهداف التي تسعى الوزارة الى تحقيقها يقع تطبيقها على عاتقها وضمن الظروف والامكانات لكل منها لذا من الضروري انجاز المهام والوظائف التي منها الاعداد التعيينات والحوافز والترقيات الوظيفية.

اما الفقرة (10) التي تخص البرامج والانشطة لتنمية القدرات في قسم الموارد البشرية، فقد شكلت النسبة الاعلى بالاستجابة بنعم التي شكلت نسبتها (50%) وتلتها الاستجابة باحيانا بنسبة (31%) وتلتها الاجابة بكلا مشكلة بنسبة (31%) ويمكن تفسير ذلك من خلال أن بعض الوزارات تعمل على إيفاد العاملين في دورات تدريبية وذلك من أجل إكسابهم الخبرات المختلفة، ومن هنا على الوزارات ان تدرك أهمية تدريب العاملين، لأنك لذلك سيسهم وبشكل فاعل في تحقيق الغاية المرجوة من إيفاد العاملين في دورات تدريبية تحفيزية للعمل في مثل هذه الاقسام.

2-2-3 مناقشة النتائج والتوصيات:

سوف نوجز ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في إستجابات المستبشرين كما يتضمن عدداً من التوصيات التي تقدمها الدراسة وفقاً لنتائج الدراسة: هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مفاهيم التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية وادارتها ومدى فاعليتها لتنمية الموارد البشرية ومن ثم التعرف على أهمية ممارسة العمل الاداري في المؤسسات الحكومية والمعنيين بالموارد البشرية:

1) هنالك فاعلية ودراية ومستوى لابس به لإدارة الموارد البشرية من قبل مديري الدوائر الادارية والتي كانت نسبتها (68%) وايصال رسالة الوزارة الى المعنيين بهذا المجال.

2) اما في مجال وضوح ووجود اهداف خاصة لكل وزارة ضمن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية حيث جاء بمستوى عالٍ ونسبتها (50%) ووضوح اهدافها بنسبة (43%) تعزى للمستوى العالي من التعليم الدراسي اضافة الى تطبيق التعليمات الخدمة الوظيفية.

3) هنالك مستوى من المعوقات في وضوح السياسات والمشاركة في تحديد الاستراتيجيات الخاصة بكل وزارة التي تحددت في ضعف مشاركة الموظفين والتي جاءت نسبتها (38%) في وضع هذه السياسات ومن ثم اتخاذ القرار والتي جاءت نسبها متقاربة الاستجابات (34%-33%-33%) مما يدل على قلة عدد المختصين في مجال التخطيط للموارد البشرية او اهمال هذه الفئة .

4) اما في مجال تطبيق او الالتزام التخطيط الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية وجاءت بنسبة (40%) وتقييم الأداء الموظفين وتثمينها على شكل ترفقيات وحوافز معنوية ومادية من خلال قانون خدمة الموظف.

5) اما في مجال التدريب والانشطة لتنمية الموارد البشرية وجاء مستوى الفعالية لاداء الوزارات مستوى عالٍ حيث تشكل نسبتها (50%) من خلال السعي لعمل برامج تنمية وتدريبية داخلية وخارجية تقع ضمن عائق التحفيز للاداء الوظيفي .

التوصيات:

1) ضرورة اهتمام الإدارات العليا في الوزارات كافة بشكل أكبر بوظائف وأنشطة الموارد البشرية باعتبارها العصب والمحرك الذي ينضم سير العملية الوظيفية لكافة الدوائر الاخرى.

2) إيجاد وحدات إدارية متخصصة بالتخطيط الإستراتيجي في الوزارات ، وذلك للتعامل مع التخطيط الإستراتيجي بصورة أكبر جدية من حيث المفهوم وأهمية العمل.

3) زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الإستراتيجي وإعطاءه الأهمية التي يستحق وتوفير الكوادر الإدارية الواعية المدربة للقيام بهذه العملية وفق منهاج علمي صحيح، مع توفير التدريب والدورات اللازمة للكوادر الإدارية الحالية لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بهذه العملية على الوجه الصحيح.

4) ضرورة دعم المدراء وروؤساء الاقسام من لهم توجهات نحو التغيير وتوفير الإمكانيات اللازمة لذلك.

5) إتاحة قدر كاف من المشاركة في العملية التخطيطية للدائرة الادارية وخاصة قسم الموارد البشرية في وضع الخطط الاستراتيجية لخدمة الدائرة والنهوض فيها ولمختلف فئات الموظفين وكذلك في صنع القرارات الخاصة في قسمهم .

6) العمل على بناء جسور التواصل والانفتاح على بقية الوزارات وتبادل الخبرات الميدانية والاستفادة من الموارد المتاحة لديهم.

7) ضرورة توجيه الدراسات والبحوث لدراسة الاتجاهات الحديثة في الادارة والتي تعتمد على التخطيط ومدى امكانيتها في إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفي ظل استراتيجية تمكين العاملين وخصوصا ان العالم متجه نحو تفعيل دور الحكومة الإلكترونية.

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوظيفة الإدارية - لدى موظفي الإدارة في مؤسسات الدولة في العراق - أ.د. محمد الصاحب البغدادي ، م. د. سهاد كاظم عبد الموسوي
المصادر:

1. العارف، نادية، "الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية للنشر الاسكندرية، 200، ص35.
2. زايد، عادل محمد، "ادارة الموارد البشرية _ رؤية ستراتيجية" كلية التجارة، القاهرة، 2003، ص152-170.
3. اللوزي، موسى " التطور التنظيمي _ اساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر ، ط1، عمان، 1999، ص286.
4. حمداوي، وسيلة، ادارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات ، الجامعية ، القاهرة، 2004، ص25.
5. بوكميش، علي " ماهية تنمية الموارد البشرية و الواقع في العالم العربي والنامي "، ملتقى دولي بورقلة 2007.
6. [www.hrdiscussion.com/downloadfile/visit date/June 2013](http://www.hrdiscussion.com/downloadfile/visit%20date/June%202013).
7. السلمي، علي، ادارة الافراد لرفع الكفاءة الانتاجية، القاهرة ، دار المعارف ، مصر، 1970، ص53.
8. كشواي، باري ، " ادارة الموارد البشرية"، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة ، مصر، 2006، ص24.
9. الكردي، احمد السيد، تخطيط الموارد البشرية [http://kenanaonline.com/visit date http://kenanaonline.com/visit date june2013/](http://kenanaonline.com/visitdate/june2013/)
10. كوشواي، باري، "أدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والمطبوعات، القاهرة مصر، ط2، 2006، ص24.
11. KENT STATE UNIVERSITY HUMAN RESOURCES, STRATEGIC PLAN FOR A CULTURE OF EXCELLENCE2012-2017, Division of Human Resources, pp 5-8. <http://www.kent.edu/hr/upload/hr-strategic-plan-2013.pdf>. visit date, june 2013.
12. اليعقوبي، علي بن راشد بن سالم، واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان، ماجستير ادارة اعمال، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي. 2011. ص20-24.
13. الضمور، موفق محمد، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن" اطروحة دكتوراه ، الاكاديمية العربية للعلوم المصرفية والمالية، 2008، ص36.
14. Human resource planning - the significance and opportunities " - Arab British Academy for Higher Education www.abahe.co.uk visit date, june 2013
15. J. Herbert Smith, " HUMAN RESOURCE MANAGEMENT CONCEPT"/ACOA Chair, University of New Brunswick, 1997, p6.

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوظيفة الادارية - لدى موظفي الادارة في مؤسسات الدولة في العراق - أ.د. محمد الصاحب البغدادي ، م. د. سهاد كاظم محمد الموسوي

((الملاحق))

بسم الله الرحمن الرحيم

((استمارة استبيان))

تحية طيبة:

السيدات والسادة الاكارم تقوم الباحثة بدراسة ميدانية حول ((مفاهيم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوظيفة الادارية لدى موظفي الادارة في مؤسسات الدولة في العراق))، وتهدف الدراسة التعرف على واقع عملية التخطيط لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات (الدوائر) الإدارية لوزارات الدولة في العراق، وهذه الدراسة تستخدم لإغراض البحث العلمي فقط، إن إجاباتكم الدقيقة ستساعدنا في انجاز هذه الدراسة... شاكرين تعاونكم معنا في ملء هذه الاستمارة،

• ضع علامة (✓) في الاختيار الذي تراه مناسب.

المحور الأول: المعلومات الأساسية :

1. الجنس:

ذكر	
أنثى	

2. العمر:

24-20		39-35		54-50	
29-25		44-40		59-55	
34-30		49-45		60 فأكثر	

3. المستوى التعليمي :

ابتدائية		جامعية	
متوسطة		ماجستير	
اعدادية		دكتوراه	

4. المستوى الوظيفي:

مدير عام	
معاون مدير عام	
رئيس قسم	
معاون رئيس قسم	
رئيس شعبة	
موظف	

5. الخبرة العملية:

أقل من 5 سنوات		20-16 سنة		31 سنة فأكثر	
5-10 سنوات		25-21 سنة			
11-15 سنوات		30-26			

المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

1. هل يملك مدير عام الدائرة الإدارية والموارد البشرية تصورا واضحا لرسالة الوزارة؟

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوظيفة الإدارية - لدى موظفي الإدارة في مؤسسات الدولة في العراق - أ.د. محمد الصاحب البغدادي ، م. د. سهاد كاظم محمد الموسوي

نعم	كلا	أحيانا	
-----	-----	--------	--

2. هل يعمل مدير او المسؤول عن الموارد البشرية على إيصال الرسالة لجميع المعنيين؟

نعم	كلا	أحيانا	
-----	-----	--------	--

3. هل هناك أهداف لإدارة الموارد البشرية تسعى الإدارة لتحقيقها ضمن إمكانيات كل مؤسسة وفق ما هو متاح؟

نعم	كلا	أحيانا	
-----	-----	--------	--

4. هل هناك وضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؟

نعم	كلا	أحيانا	
-----	-----	--------	--

5. القائمون بعمل قسم التنمية البشرية على إطلاع ودراسة عن التخطيط الإستراتيجي للوزارة؟

نعم	كلا	أحيانا	
-----	-----	--------	--

6. هل إن السياسات التي تتبعها الوزارة في إدارة الموارد البشرية واضحة لجميع الموظفين والعاملين؟

نعم	كلا	أحيانا	
-----	-----	--------	--

7. هل تلتزم الوزارة في قسم الموارد البشرية بالتخطيط للموارد البشرية وتختار الإستراتيجية المناسبة لها في تنفيذ اهدافها؟

نعم	كلا	أحيانا	
-----	-----	--------	--

8. هل تقوم الوزارة بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية؟

نعم	كلا	أحيانا	
-----	-----	--------	--

9. هل يتم تطبيق الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الخطة الإستراتيجية العامة للوزارة؟

نعم	كلا	أحيانا	
-----	-----	--------	--

10. هل هناك برامج خاصة وأنشطة للوزارة بما فيها أنشطة لتنمية قدرات الموظفين في قسم الموارد البشرية؟

نعم	كلا	أحيانا	
-----	-----	--------	--

Strategic planning for human resources in the administrative function _ state institutions in Iraq_

Abstract:

Planning is an essential element of the administrative process and human resources is the most important part in a regulatory environment that need administrative planning on both the near-and long-term levels and development in line with future developments. And acquire the human resources of great importance at the moment they manage the most important element in the planning process, but which (humans) as a component product and thinker and contributor in the production process and the entry of the concept of human resource planning as well as the concept of strategic planning into practice, which is based on the scientific foundations that are compatible between the human capacity and its ability to make the appropriate decisions.