

" دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف التنمية البشرية بدولة الكويت "

حسنين السيد طه<sup>١</sup>، وليد محمد بسيون<sup>٢</sup>، محمد عبدالرازق سعد العمران<sup>٣</sup>

<sup>١</sup> كلية التجارة – جامعة مدينة السادات

<sup>٢</sup> معهد الدراسات والبحوث البيئية. جامعة السادات

مقدمة :

تعتبر الموارد البشرية بمثابة العامل الأساسي الذي يتوقف عليه عملية تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة ، حيث أنه في ضوء مدى توفر هذا المورد من ناحية العدد ودرجة التعليم والتدريب سوف تحدد إمكانيات التنمية في المجتمع ، وعلى ذلك فإن الاستثمار في رأس المال البشري عن طريق التعليم والتدريب والصحة يعتبر من الأمور الأساسية في أي خطة للتنمية . (ديسلر ، ٢٠٠٨)

و يعتبر التخطيط أحد الوظائف الهامة للإدارة ، ومن الصعب تصور منظمة ما تمارس نشاطها في عالم اليوم بدون ممارسة هذه الوظيفة الأساسية معتمدة علي العشوائية أو الارتجال الذي يجعلها عرضة لمفاجآت ومواقف سيئة ليست في الحسبان تقف أمامها عاجزة عن التصرف ، وما يترتب علي هذا العجز من تهديد لمستقبلها ووجودها . لذا فان تجنب هذه المواقف الحرجة توجب الحاجة للتخطيط . (إدريس والمرسي ، ٢٠٠٧)

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد الآليات الإستراتيجية التي تساهم في غلق فجوات العمالة. ويعبر عنه (أي التخطيط الاستراتيجي) بأنه مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل. (المرسي ، ٢٠٠٦)

وتهدف وظيفة التخطيط الاستراتيجي إلى تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية في المنظمة من خلال تعظيم الإحساس بالأمان لدى أعضاء المنظمة وتعميق معرفة أعضاء المنظمة بظروف وخصائص بيئة العمل والتعرف على تأثيرها في إعداد وتنفيذ الخطط والبرامج. (السلمي ، ٢٠٠١)

ولقد سارعت العمالة الوافدة بخطى التنمية في دولة الكويت بشكل كبير وساهمت في اتساع النشاط الاقتصادي والصناعي ، وظهور المشروعات الكبيرة ووضعت دولة الكويت على خريطة المنافسات العالمية، إلا أن هذا الاتساع الهائل في الأنشطة الإنسانية المختلفة أدى إلى ظهور العديد من المشكلات التي ارتبطت باستقدام المزيد من العمالة الوافدة وبخاصة من بلدان غير عربية وهو ما صاحبه زيادة الأعباء الملقاة على عاتق أجهزة الدولة. (السالم ، ٢٠٠٢)

إلا أن عدم وجود إستراتيجية واضحة لتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية المطلوبة لسوق العمل، وغياب نظام لتحديد المتوافر من العمالة المحلية بالكم والكيف، أدى إلى صعوبة قياس الفجوة من العمالة التي يجب تغطيتها من العمالة الوافدة بالكم والكيف المطلوبين.

ومن ثم فإن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من شأنه أن يؤثر مباشرة على علاج مشكلة عدم تحديد الاحتياجات من العمالة الوافدة بالكم والكيف ، فدولة الكويت لا زالت وستظل في حاجة ماسة إلى العمالة الوافدة على اختلاف جنسياتها وأصولها العرقية ، وبالرغم من الخلل في التركيبة السكانية بالكويت إلا أنه من الصعب إحلال العمالة الوافدة بعمالة مواطنة بشكل دائم أو في وقت قصير. (الريحاني ، ٢٠١٢)

Abstract

Human resources are the main factor upon which the implementation of the State's economic and social development plans depends. Given the availability of this resource in terms of numbers, education and training, the potential for development in society will be determined. Investing in human capital through education and training Health is essential to any development agenda. (Dessler, 2008)

Planning is one of the important functions of the administration. It is difficult to imagine an organization operating in today's world without practicing this basic function based on randomness or improvisation, which makes it vulnerable to surprises and bad situations that do not take into account the inability to act. Its future and its existence. Therefore, avoiding these critical situations needs to be planned (Idris and Al-Marsi, 2007)

Strategic planning is one of the strategic mechanisms that contribute to closing employment gaps. (Ie, strategic planning) is defined as the set of decisions and administrative actions that determine long-term performance. (Morsi, 2006)

The strategic planning function aims at strengthening and developing the human resources capabilities of the organization by increasing the sense of safety among the members of the organization and deepening the knowledge of the members of the organization about the conditions and characteristics of the work environment and identifying its impact in the preparation and implementation of plans and programs. (Al-Salami, 2001)

Expatriate labor has accelerated the pace of development in the State of Kuwait and contributed to the expansion of economic and industrial activity, the emergence of large projects and the State of Kuwait on the map of global competitions, but this huge expansion in various humanitarian activities led to the emergence of many of the problems associated with bringing more employment Especially from non-Arab countries, which is accompanied by increased burdens placed on state agencies (Al-Salem, 2002)

However, the absence of a clear strategy to determine the human resource requirements required for the labor market and the absence of a system to determine the availability of local labor in terms of quantity and quality, has made it difficult to measure the gap of employment that should be covered by the expatriate workforce in the quantity and quality required.

Therefore, the strategic planning of human resources will directly affect the treatment of the problem of non-determination of the needs of expatriate workers in quantity and quality. The State of Kuwait is still and will be in dire need of expatriate workers of different nationalities and ethnic origins. Despite the imbalance in the population structure in Kuwait, It is difficult to replace expatriate workers with permanent or temporary employment. (Al-Rihani, 2012)

#### مشكلة البحث :

نظرا لما يمثله العنصر البشري من أهمية كبيرة في نجاح المنظمات ، فقد أثبتت نتائج احدي الدراسات الهامة والتي أجريت علي مجموعة من المنظمات الناجحة في ١٣٢ دولة في العالم أن نجاح المنظمة يعود في ٦٤% منه إلي العنصر البشري ، ١٦% عدد وآلات وتكنولوجيا ، ٢٠% الباقية للعناصر المادية الأخرى . ( طه والصباغ ، ٢٠١٤ )

ولقد أدت خطط التنمية الطموحة داخل دولة الكويت إلي احتياج الكويت إلي عمالة وافدة بشكل كبير ودائم ، ولقد أدي ذلك إلي حدوث خلل في التركيبة السكانية وسيطرة ثقافات غير عربية علي نمط الحياة في المجتمع الكويتي بشكل أصبح يهدد الهوية الوطنية، هذه العوامل وغيرها تؤثر سلبي علي خطط التنمية واستقرار المجتمع وخاصة في حالة عدم وجود خطة إستراتيجية لإدارة السياسات السكانية وسياسات تنمية الموارد البشرية بدولة الكويت .

وقد انتهجت الحكومة الكويتية مجموعة من السياسات برزت واضحة في خطط التنمية البشرية لدولة الكويت والتي ركزت علي تهيئة البنية الحالية والمتوقعة لمواجهة مستجدات الأوضاع الراهنة والمتوسطة .

#### ويمكن التعبير عن مشكلة البحث في ضوء التساؤلات الفرعية التالية :

(١) هل هناك تمايز بين الوزارات الكويتية محل الدراسة من حيث معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بها ؟ وما هي المعوقات الأكثر قدرة علي التمييز بينها؟

(٢) هل هناك تمايز بين الوزارات الكويتية محل الدراسة من حيث مدي تحقيق أهداف التنمية البشرية بها ؟ وما هي السياسات الأكثر قدرة علي التمييز بينها؟

(٣) هل هناك علاقة بين استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتحقيق أهداف التنمية البشرية في الوزارات الكويتية محل الدراسة؟

## أهداف البحث :

### تتمثل الأهداف الرئيسية للبحث فيما يلي:

- (١) الكشف عن مدي التمايز بين الوزارات الكويتية محل الدراسة من حيث معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بها، وتحديد أهم المعوقات التي ربما تميز بين هذه الوزارات.
- (٢) التعرف علي مدي التمايز بين الوزارات الكويتية محل الدراسة من حيث مدي تحقيق أهداف التنمية البشرية بها ، وتحديد أهم هذه الأهداف التي ربما تميز بين هذه الوزارات.
- (٣) تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتحقيق أهداف التنمية البشرية في الوزارات الكويتية محل الدراسة.

## فروض البحث :

### يسعي الباحث من خلال هذا البحث إلي اختبار الفروض التالية :

- (١) لا يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين اتجاهات المسؤولين بالوزارات الكويتية محل الدراسة من حيث معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في هذه الوزارات.
- (٢) لا يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين اتجاهات المسؤولين بالوزارات الكويتية محل الدراسة من حيث مدي تحقيق أهداف التنمية البشرية بها.
- (٣) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتحقيق أهداف التنمية البشرية في الوزارات الكويتية محل الدراسة.

## منهجية البحث :

### تتضمن منهجية البحث عدة عناصر هي كما يلي :

#### (١) الدراسة المكتبية :

استهدفت الدراسة المكتبية جمع البيانات الثانوية لتحقيق أهداف البحث ، وتشمل الدراسة المكتبية على بيانات عن مفهوم وأهداف وأهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، ومفهوم التنمية البشرية ، واستراتيجيات التنمية البشرية ، والعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتحقيق أهداف التنمية البشرية .  
وقام الباحث بالحصول علي البيانات الثانوية من مصادرها المختلفة ، ومن أهمها المراجع العربية والأجنبية ، والتقارير والنشرات التي تصدرها وزارات الداخلية والعمل والشئون الاجتماعية والتخطيط بدولة الكويت .

#### (٢) الدراسة الميدانية :

استهدفت الدراسة الميدانية جمع وتحليل البيانات الأولية التي تم تجميعها من عينة الدراسة ، والتي تعكس معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، ومدي تحقيق أهداف التنمية البشرية ، ولقد تم تجميع هذه البيانات بواسطة قائمة الاستقصاء التي قام الباحث بإعدادها .

#### (٣) مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين في المستويات الإدارية بوزارات الداخلية والشئون الاجتماعية والعمل والتخطيط بدولة الكويت والبالغ عددهم ( ٥٩١ ) موظف .

#### (٤) عينة البحث :

تم تحديد حجم العينة وفقاً للمعادلة التالية: ( علي ، ٢٠٠٧ )

$$ت = ٢ \times ن \times ف ( ١ - ف )$$

حجم العينة = \_\_\_\_\_

$$\Delta n + 2t n (1 - f)$$

حيث :

ت = الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة ٩٥% ، وهي = ١,٩٦ .

ف = نسبة النجاح في التوزيع ، وحيث أن التوزيع طبيعي فإن نسبة النجاح = نسبة الفشل = ٥٠% .

Δ = نسبة الخطأ المسموح به والمنتشر على طرفي التوزيع بمقدار متساوي وهي = ٥% .

ن = حجم المجتمع .

وباستخدام المعادلة السابقة يتضح لنا أن حجم العينة

$$(1,96) \times 2 \times 591 \times 0,50 \times (1 - 0,50)$$

$$= \frac{233 \text{ مفردة}}{=}$$

$$(1,96) \times 2 \times 591 \times 0,50 \times (1 - 0,50) + 1069 \times 2 \times (0,50)$$

ولقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية البسيطة عند سحب العينة من مجتمع البحث .

ولقد قام الباحث بالتوزيع النسبي لعينة كل وزارة من الوزارات الخاضعة للدراسة وذلك في ضوء نسبة عدد المسؤولين في مجتمع البحث، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

#### جدول رقم ( ١ )

توزيع المسؤولين على مجتمع البحث وحجم العينة ونسبة الردود

بيان	العدد*	النسبة المئوية	حجم العينة في كل وزارة	عدد استمارات الاستقصاء المستوفاة	نسبة الردود
وزارة الداخلية	١٩٢	٣٣%	٧٧	٦٦	٨٥%
وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل	٢١٣	٣٦%	٨٤	٧٢	٨٦%
وزارة التخطيط	١٨٦	٣١%	٧٢	٦٥	٩٠%
الإجمالي	٥٩١	١٠٠%	٢٣٣	٢٠٣	٨٧%

\* وزارة التخطيط ، المجموعة الإحصائية السنوية ، الإدارة المركزية للإحصاء، الكويت، ٢٠١٥، ص ٤.

#### الإطار النظري للبحث :

تعتبر خطة التنمية الجديدة ٢٠١٤-٢٠١٥ / ٢٠١٩-٢٠٢٠ أحد الأدوات المنهجية لترجمة الرؤية والأهداف الإستراتيجية المشار إليهما إلى الواقع العملي، وتتمثل تلك الرؤية والأهداف في تحول الكويت إلى مركز مالي وتجاري جاذب للاستثمارات بالإضافة إلى تنمية المنافسة ورفع كفاءة الإنتاج في كافة المجالات وبشيء من التفصيل يمكن إبراز الأهداف الإستراتيجية فيما يلي :

أ- رفع الناتج المحلي وتنويع مصادره، وذلك من خلال عدة آليات منها :

▪ رفع معدلات النمو الاقتصادي مع استقرار المستوى العام للأسعار بما يضمن زيادة كفاءة الأداء للاقتصاد الوطني وتنمية قدراته التنافسية ، والحفاظ على القوة الشرائية للمواطنين.

▪ تنوع القاعدة الإنتاجية انطلاقاً من القطاعين المالي والتجاري والقطاعات الأخرى من خلال:

- دعم قطاع سوق المال واستقطاب المؤسسات المالية العالمية، ودعم وتطوير القطاع الصناعي خاصة الصناعات النفطية والتكنولوجية ذات القيمة المضافة المرتفعة و تنمية النشاط السياحي بالدولة بكافة عناصره بما يساهم في دعم فرص التحول إلى مركز مالي وتجاري إقليمي.

- تنويع هيكل الملكية في الأنشطة الاقتصادية بزيادة مساهمة القطاع الخاص بالتوجه نحو تفعيل المشاركة بين القطاعين العام والخاص وتشجيع الدور الاقتصادي للقطاع التعاوني .
- تطوير أوار الميزانية العامة في تحقيق أهداف الخطة، والعمل على التحول من ميزانية البنود الحالية إلى موازنة الأداء والبرامج، مع السعي نحو تنويع وتنمية إيرادات الدولة، وترشيد الإنفاق العام والاستخدام الأمثل للفوائض المالية.
- تطوير ورفع كفاءة قوة العمل الوطنية المتواجدة في سوق العمل لمقابلة متطلبات سوق العمل الخاص وعلى الأخص في القطاعين المالي والتجاري، مع توفير كفاءات إدارية بالقطاع الحكومي توفر الدعم اللازم لأنشطة القطاع الخاص وإدارة المرافق العامة.

#### ب- قيادة القطاع الخاص للتنمية الاقتصادية، وذلك من خلال :

- تهيئة الظروف والبيئة المواتية لتفعيل ودعم ريادة القطاع الخاص للنشاط الاقتصادي بما يدعم تنافسية الدولة في ظل الرؤية المستقبلية الجديدة، وذلك بالسعي نحو:
- تطوير الأطر وحصر وإزالة كافة المعوقات الإدارية والتنظيمية في بيئة الأعمال الوطنية مع التأكيد على أهمية التخصيص كركن أساسي من إستراتيجية الحكومة لدعم مشاركة القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي.
- تهيئة البيئة المناسبة لجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة وغير المباشرة والاستفادة من خبرات وتقنيات الشركات دولية النشاط بالمشاركة المباشرة مع الشركات المحلية بما يدعم تنافسية الدولة.
- توفير احتياجات القطاع الخاص من الأراضي اللازمة للقيام بأنشطته بتحرير احتكار الدولة لملكية الأراضي وتسهيل إجراءات التملك وتهيئة الأراضي لإقامة المشروعات الاقتصادية.

#### ج- ترسيخ آليات ونظم داعمة ومحفزة للقطاع الخاص ، وذلك من خلال :

- تحقيق التكامل والتنسيق فيما يتعلق بتنفيذ مشاريع البنية التحتية ، والعمل على دعم المشروعات والأعمال الصغيرة والمتوسطة وتكاملها مع المشروعات الكبيرة بما يعزز من درجة التشابك القطاعي.
- تسهيل وتبسيط إجراءات الاستثمار أمام القطاع الخاص الوطني بما تتضمنه من إزالة وتخفيف قيود تصاريح الزيارات وغيرها من الإجراءات ذات الصلة.
- العمل على تحسين بيئة وظروف العمل بالقطاع الخاص والاهتمام برفع المستوى التكنولوجي للقطاع الخاص.
- استكمال جهود إعادة هيكلة وتطوير القطاع الحكومي وظيفياً وتنظيمياً، ودعم قدرات التخطيط الاستراتيجي بالجهات الحكومية، والاهتمام بالإنتاجية وكفاءة الأداء وتطوير منظومات التدريب ونظم قياس الأداء الفردي والمؤسسي، وانجاز مشروعات الحكومة الالكترونية.

#### د- التنمية البشرية وتوفير فرص العمل، وذلك من خلال :

- توجيه التعليم نحو غرس القيم التنموية لدى الأجيال الجديدة، واحترام العمل، مع تنمية منظومة القيم والأخلاق ومهارات الحياة والمعارف الجديدة والثقافة المتفاعلة البناءة في النظام التعليمي بالتفاعل مع المستجدات التنموية المتمثلة في تحول الكويت إلى مركز مالي.
- معالجة اختلالات سوق العمل بالسعي نحو تطوير نظم الحوافز المالية للعمالة الوطنية بالقطاع الخاص، والعمل على تحديث نظام نسب العمالة الوطنية بالقطاع الخاص ، وتطوير آليات اختيار القوة العاملة الوافدة .
- التطوير المستمر لسياسات ومؤسسات التدريب لمواكبة التطور التدريبي العالمي وتلبية احتياجات سوق العمل وأنشطة القطاعين المالي والتجاري، ودعم دور الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في تلبية تلك الاحتياجات، ودورها في تطوير التعليم التكنولوجي والمهني واستحداث كليات وتخصصات جديدة تلبي متطلبات التنمية.
- توسيع مجالات وأنشطة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي لدعم التنمية وقطاع البحوث والتطوير بالدولة عن طريق :
  - وضع سياسة وطنية مستقرة للعلوم والتكنولوجيا وتعتمد على منهجية التخطيط التكنولوجي على المستوى الوطني بمساهمة مؤسسات البحث العلمي ، ودعم التعاون المشترك بين مؤسسات البحث والتطوير وقطاعات الإنتاج والخدمات بالدولة ، وتطوير فرص بناء اقتصاد المعرفة بالدولة.
  - الاهتمام ببعض المجالات التكنولوجية والعلمية الحديثة والمهمة مثل تكنولوجيا الطاقة البديلة والوقود النظيف نظم الهندسة العكسية، أساليب التكنولوجيا الخضراء صديقة البيئة وغيرها.
  - الاهتمام بنشر وتعميق الثقافة والممارسات العلمية البناءة في المجتمع والعمل في هذا الإطار على دعم دور نوادي العلوم ومنظمات المجتمع المدني المعنية والإعلام العلمي مع دراسة إنشاء مراكز لتطوير الثقافة العلمية بالدولة.

- توثيق العلاقات بين المؤسسات والمراكز البحثية بالدولة وبين المراكز العلمية على المستويين العالمي والإقليمي .

#### هـ - الإدارة الحكومية الفعالة، وذلك من خلال :

- ترسيخ الفكر والتخطيط المنطلق من رؤية إستراتيجية للدولة، والذي يقوم على النهج التآثيري والمشاركة واستخدام الأساليب العلمية والخبرات الدولية مع توافر نظم فعالة للمتابعة والتقييم ودراسة إنشاء آلية لإدارة الأزمات بالدولة تدعم النشاط التخطيطي.
- دعم الاستقرار السياسي بين السلطتين التنفيذية والتشريعية لتبني برامج عمل حكومية قوية وملزمة بما يحقق كفاءة استغلال الموارد المتاحة.
- دعم بناء قدرات مجتمع المعلومات، بما يشمل من محاور مختلفة مثل بناء إستراتيجية مستقرة وقابلة للتطبيق لمجتمع المعلومات، حفز وتوسيع الاستثمار والأعمال في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأنشطة اقتصادية واعدة بما يدعم بناء اقتصاد معرفة متطور والعمل على استكمال مشروعات الحكومة الالكترونية.

#### و- ترسيخ مقومات المجتمع الصالح ، وذلك من خلال :

- تعزيز ثقافة وقيم وممارسات المواطنة الايجابية في المجتمع الكويتي وإعادة ترتيب علاقة المواطن بالدولة على أساس الواجبات والمسؤوليات وترسيخ الهوية الوطنية ودعم الاستقرار الاجتماعي
- دعم البنية الثقافية والإعلامية للمجتمع وحفز على الإبداع وتمكين القيم الدينية السامية والهوية الوطنية والانتماء والاهتمام بدور الإعلام التنموي في إبراز رؤية الدولة ودعم جهود تنفيذ خطة التنمية.
- تطوير وتكامل المبادرات المجتمعية وتمكين المرأة وتمكين الشباب، وترسيخ أسس مجتمع الاستهلاك الرشيد والمستدام، القائم على المحافظة على الموارد المجتمعية، ومواجهة التحديات المرتبطة بهما مثل ظاهرة القروض الاستهلاكية
- معالجة القضايا الأمنية المختلفة، بما يدعم الاستقرار في المجتمع ويعزز بيئة الاستثمار والأعمال كأحد مقومات بناء المركز المالي والتجاري، مع الاهتمام بالقضايا المرورية وتطوير الخدمات الشرطة.

ومن وجهة نظر الباحث فإن اتساع نطاق الأهداف الإستراتيجية يقود إلى تعدد الأنشطة المختلفة التي تستلزم ضرورة إعادة تصميم الهياكل التنظيمية للوزارات والهيئات المختلفة ، كما يجب إعادة النظر في هيكل العمالة طبقاً للتغيرات التي تحدث نتيجة تلك الأهداف ومن ثم يتطلب الأمر ضرورة إعداد خطة إستراتيجية لتوفير الاحتياجات من العمالة في ضوء تلك المتغيرات .

ولقد ظهرت إدارة الموارد البشرية بصورة واضحة بعد الحرب العالمية الأولى بسبب ما أحدثته هذه الحرب من عجز في الموارد البشرية وكذلك ظهور ونمو النقابات العمالية وظهور الكثير من المشكلات الناتجة عن كبر حجم المنظمات وزيادة الوعي بأهمية ودور إدارة الموارد البشرية لذلك كان من الضروري تخصيص إدارة الموارد البشرية بالمنظمة لتتولى شئون القوى البشرية. (صالح والسالم ، ٢٠٠٦)

ونظرا لما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، وما نتج عن ذلك من عناية فائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها. وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد : ( حسين ، ٢٠٠٥ )

- أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية Brain Power وقدره فكري Cognitive ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي. (Oregan,2002)
- أن الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحدها له الإدارة بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز. (Tomas,2006)
- أن الإنسان إذا أحسن اختياره وإعداده وتدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أدائه لعمله. (Brown,1993)
- أن الإنسان يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة [ فريق ] من الزملاء يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة. (Franco,2005)
- وقد تكاملت لذلك مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل يعكس كل الإسهامات والإضافات الإيجابية لتيارات فكرية متجددة مستمدة من النموذج الفكري الجديد للإدارة المواكب لحركة المتغيرات وظروف عالم العولمة والتنافسية. (Erdener,1993)

- ويتلخص المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديد في ضرورة احترام الإنسان واستثمار قدراته وطاقاته بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له، واعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير. (Eubanks,2012)

و يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي بأنها مجموعة متكاملة متداخلة ومتميزة من الوظائف التي تتم : (إبراهيم ، ٢٠٠٩)

#### ■ قبل الحياة الوظيفية للعاملين :

مثل تصميم وتحليل وتوصيف الوظائف وتحديد المسارات الوظيفية وتصنيف تلك الوظائف على هذه المسارات الوظيفية وتسكين كل وظيفة على الدرجة المالية المناسبة طبقاً لهيكل الأجور والمرتبات الذي يعد لهذا الغرض.

#### ■ أثناء الحياة الوظيفية :

مثل إدارة كافة شؤون العنصر البشري داخل المسارات الوظيفية من تدريب ونقل وترقية وتقييم أداء وتحفيز .

#### ■ بعد انتهاء الحياة الوظيفية :

( بلوغ سن نهاية الخدمة ) وتشمل التواصل المستمر مع العاملين باستمرار وتقديم كافة شؤون الرعاية الاجتماعية والصحية والاقتصادية وتتم ممارسة هذه الوظائف في إطار عناصر منظومة العمل الإداري للمؤسسة والتي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتتم عملية الإدارة على هذا النحو في إطار استراتيجي باعتبارها جزءاً من الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة تتأثر بالمتغيرات الخارجية وما ينتج عنها من نقاط قوة أو ضعف.

#### الدراسة الميدانية واختبار الفروض :

#### (١) معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوزارات محل الدراسة بدولة الكويت :

يسعي هذا الجزء إلى الإجابة على السؤال الأول لهذه الدراسة والخاص بالتحقق من مدى الاختلاف والتميز بين وزارات الداخلية والعمل والشؤون الاجتماعية والتخطيط بدولة الكويت وذلك من حيث معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في هذه الوزارات ، وإمكانية تحديد أهم المعوقات الأكثر قدرة على التمييز بين هذه الوزارات، واختبار صحة الفرض الأول من فروض الدراسة والذي ينص على :

"لا يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين اتجاهات المسؤولين بالوزارات الكويتية محل الدراسة من حيث معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي في هذه الوزارات"

ولقد تم تطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد على نموذج اشتمل على ثلاثة مجموعات من العاملين والتي تمثل أنواع الوزارات الثلاثة الخاضعة للدراسة ، وكذلك اتجاهات العاملين التقييمية نحو معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في هذه الوزارات، وتطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد أمكن الإجابة على السؤال السابق وذلك على النحو التالي :

#### (أ) دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم للوزارات على أساس معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :

تتمثل دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم للوزارات على أساس معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجدول رقم (٢) .

ومن خلال الجدول رقم (٢) والذي يتعلق بتحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم على أساس معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوزارات محل الدراسة يتضح النتائج التالية :

- أظهرت نتائج تحليل التمايز المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ( معامل الارتباط المتعدد يمثل ٥٩،٠، ٥٥،٠ في الدالة الأولى والثانية على التوالي ) بين الوزارات الخاضعة للدراسة التي ينتمي إليها مجموعات العاملين وبين الاتجاهات التقييمية لهؤلاء العاملين نحو معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في هذه الوزارات.
- أن التفاوت بين اتجاهات هذه المجموعات نحو معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يعتبر ذو درجة متوسطة ( نسبة التباين الذي أمكن تفسيره في النموذج يمثل ٣٦،٠ في الدالة الثانية ) .
- أن النسبة المئوية للتصنيف الدقيق للعاملين على مجموعات الوزارات الثلاث وفقاً لاتجاهاتهم التقييمية نحو معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تمثل ٥٦% وهذه النسبة لا تعتبر عالية للتمييز بين هذه الوزارات . أو بمعنى آخر أن هذه النسبة تعكس ضمناً التفاوت بين تقييم هذه المجموعات نحو معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي

الموارد البشرية في الوزارات الثلاثة التي ينتمون إليها . ومما يؤكد النتيجة السابقة هو أن حوالي ٤٤% من مفردات العينة تتشابه فيما بينها من حيث اتجاهاتهم التقويمية نحو معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوزارات الخاضعة للدراسة .

جدول رقم (٢)

دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم للوزارات علي أساس معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

رقم الدالة	قيمة إيجن	التباين %	معامل الارتباط	ويلكس لامدا	كا	درجات الحرية	مستوي المعنوية
١	٠,٨٢	٧٢,٥	٠,٥٩	٠,٣٧٩	٤١,٢٦	٣٦	٠,٠١
٢	٠,٤٩	٣٦,٤	٠,٥٥	٠,٨١	٢٤,٢١	٧	٠,٠١

مصفوفة التقسيم

الإجمالي	التنبؤ بعضوية المجموعات			عدد المفردات	المجموعات الفعلية
	مجموعة (٣)	مجموعة (٢)	مجموعة (١)		
٦٦ (%١٠٠)	١٢ (%١٩)	١٤ (%٢١)	٤٠ (%٦٠)	٦٦	مجموعة (١) وزارة الداخلية
٧٢ (%١٠٠)	١٧ (%٢٥)	٤٥ (%٦٢)	١٠ (%١٣)	٧٢	مجموعة (٢) وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل
٦٥ (%١٠٠)	٤٣ (%٦٧)	١٠ (%١٥)	١٢ (%١٨)	٦٥	مجموعة (٣) وزارة التخطيط
٢٠٣	٧٢	٦٩	٦٢	٢٠٣	إجمالي المفردات

النسبة المئوية للتقسيم الدقيق لإجمالي مفردات العينة ٥٦%

(ب) الأهمية النسبية لمعوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوزارات الخاضعة للدراسة :

باستخدام نفس الأسلوب السابق أمكن تحديد الأهمية النسبية لمعوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الأكثر قدرة علي التمييز بين مجموعات الوزارات الثلاثة الخاضعة للدراسة . وقد اشتملت هذه المعوقات علي ٣ معوقات فقط .

ويلاحظ أن عدم مساندة الإدارة العليا تأتي في مقدمة المعوقات التي تميز بين وزارة الداخلية ووزارة الشؤون الاجتماعية والعمل ووزارة التخطيط ( معامل التمايز ٠,٦٣ ) يليها تردد العديد من المديرين في وضع أهداف لهم ولوحداتهم التنظيمية والتي نجحت في التمييز بين نفس مجموعات الوزارات في هذا المجال ( معامل التمايز ٠,٤٧ ) ثم يأتي المعوق الثالث والتي نجح – وإن كان بدرجة أقل – في التمييز بين نفس مجموعات الوزارات في هذا الصدد وهو انخفاض الثقة بأهمية التخطيط الاستراتيجي ( معامل التمايز ٠,٣٤ ) .

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل مأخوذا بصورة إجمالية وذلك بعد أن تبين أن هناك تمايز ذو دلالة إحصائية بين الوزارات محل الدراسة ( وزارة الداخلية ، ووزارة الشؤون الاجتماعية والعمل ، ووزارة التخطيط ) علي أساس الاتجاهات التقويمية للعاملين نحو معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. ولقد اعتمد هذا القرار علي كل من قيمة ويلكس لامدا في الدالة الثانية لتحليل التمايز المتعدد والتي تصل إلي ٠,٨١ ، كما أن قيمة كا المحسوبة ( ٥١,٦ ، ١٣٥,٨ ) بدرجات حرية ٣٦ ، ٧ في نفس الدالتين تفوق نظيرتها الجدولية ( ٤١,٢٦ ، ٢٤,٢١ ) عند مستوي دلالة ٠,٠١



ومن ناحية أخرى تقرر رفض نفس فرض العدم لثلاثة متغيرات من متغيرات معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ( ٧ متغيرات ) مأخوذة بصورة فردية وذلك لوجود تمييز جوهري بين الوزارات الثلاثة الخاضعة للدراسة علي أساس كل متغير من هذه المتغيرات عند مستوي دلالة ٠,٠١ وذلك وفقا لاختبار ف F .

## (٢) مدي تحقيق أهداف التنمية البشرية في الوزارات محل الدراسة بدولة الكويت :

يسعي هذا الجزء إلي الإجابة علي السؤال الثاني لهذه الدراسة والخاص بالتحقق من مدي الاختلاف والتمييز بين وزارات الداخلية والعمل والشئون الاجتماعية والتخطيط بدولة الكويت وذلك من حيث مدي تحقيق أهداف التنمية البشرية ، وتحديد أهم الأهداف الأكثر قدرة على التمييز بين هذه الوزارات واختبار صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة والذي ينص علي :

" لا يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين اتجاهات المسؤولين بالوزارات الكويتية محل الدراسة من حيث مدي تحقيق أهداف التنمية البشرية بها.

ولقد تم تطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد علي نموذج اشتمل علي ثلاثة مجموعات من العاملين والتي تمثل أنواع الوزارات الثلاثة الخاضعة للدراسة ، وكذلك اتجاهات العاملين التقييمية نحو مدي تحقيق أهداف التنمية البشرية في هذه الوزارات، وبتطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد أمكن الإجابة علي السؤال السابق وذلك علي النحو التالي :

### (أ) دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم للوزارات علي أساس مدي تحقيق أهداف التنمية البشرية:

تتمثل دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم للوزارات علي أساس مدي تحقيق أهداف التنمية البشرية في الجدول رقم (٣) .

### جدول رقم (٣)

دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم للوزارات علي أساس مدي تحقيق أهداف التنمية البشرية

رقم الدالة	قيمة إيجن	التباين %	معامل الارتباط	ويكس لامدا	٢ك	درجات الحرية	مستوي المعنوية
١	٠,٠١٣	٦٦,١	٠,١٢	٠,٩٨	١٣,١	٢٣	٠,٣٦
٢	٠,٠٠٠	٠,٣٢	٠,٠١	١,٠٠	٠,٠٢	١٥	٠,٩٩

### مصفوفة التقسيم

الإجمالي	التنبؤ بعضوية المجموعات			عدد المفردات	المجموعات الفعلية
	مجموعة (٣)	مجموعة (٢)	مجموعة (١)		
٦٦ (%١٠٠)	١٢ (%١٩)	١٨ (%٢٧)	٣٦ (%٥٤)	٦٦	مجموعة (١) وزارة الداخلية
٧٢ (%١٠٠)	٦ (%٨)	٥١ (%٧١)	١٥ (%٢١)	٧٢	مجموعة (٢) وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل
٦٥ (%١٠٠)	٤٥ (%٦٩)	١٣ (%٢٠)	٧ (%١١)	٦٥	مجموعة (٣) وزارة التخطيط
٢٠٣	٦٣	٨٢	٥٨	٢٠٣	إجمالي المفردات
النسبة المئوية للتقسيم الدقيق لإجمالي مفردات العينة ٢٦%					

ومن خلال الجدول رقم (٣) والذي يتعلق بتحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم علي أساس مدي تحقيق أهداف التنمية البشرية في الوزارات محل الدراسة يتضح النتائج التالية :

- أظهرت نتائج تحليل التمايز المتعدد أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة جدا (معامل الارتباط المتعدد يمثل ٠,٠١٢، ٠,٠٠١ في الدالة الأولى والثانية علي التوالي) بين الوزارات الخاضعة للدراسة التي ينتمي إليها مجموعات العاملين وبين الاتجاهات التقييمية لهؤلاء العاملين نحو مدي تحقيق أهداف التنمية البشرية في هذه الوزارات .
- أن التفاوت بين اتجاهات هذه المجموعات نحو مدي تحقيق أهداف التنمية البشرية يعتبر ذو درجة ضعيفة (نسبة التباين الذي أمكن تفسيره في النموذج يمثل ٠,٣٢، في الدالة الثانية) .
- أن النسبة المئوية للتصنيف الدقيق للعاملين علي مجموعات الوزارات الثلاث وفقا لاتجاهاتهم التقييمية نحو مدي تحقيق أهداف التنمية البشرية تمثل ٢٦% وهذه النسبة تعتبر ضعيفة جدا للتمييز بين هذه الوزارات . أو بمعنى آخر أن هذه النسبة تعكس ضمنا التفاوت بين تقييم هذه المجموعات نحو مدي تحقيق أهداف التنمية البشرية في الوزارات الثلاثة التي ينتمون إليها. ومما يؤكد النتيجة السابقة هو أن حوالي ٧٤% من مفردات العينة تتشابه فيما بينها من حيث اتجاهاتهم التقييمية نحو السياسات المستخدمة في دعم توطين الموارد البشرية في الوزارات الخاضعة للدراسة .

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر قبول فرض العدم ورفض الفرض البديل مأخوذا بصورة إجمالية وذلك بعد أن تبين من نموذج التمايز المتعدد عدم وجود تمايز ذو دلالة إحصائية بين الوزارات محل الدراسة (وزارة الداخلية، ووزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، ووزارة التخطيط) علي أساس الاتجاهات التقييمية للعاملين نحو السياسات المستخدمة في توطين الموارد البشرية. ولقد اعتمد هذا القرار علي كل من قيمة ويلكس لامدا في الدالة الثانية لتحليل التمايز المتعدد والتي تصل إلي ١,٠٠٠، كما أن قيمة كا ٢ الجدولية (١٦,٨٨، ٩,٢٣) بدرجات حرية ٢٣، ١٥ في نفس الدالتين تفوق نظيرتها الجدولية (١٣,٠١، ٠,٠٢) عند مستوي دلالة ٠,٠١ (أنظر جدول رقم ٣)

### (٣) العلاقة بين استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و تحقيق أهداف التنمية البشرية مجال تطبيق الدراسة بدولة الكويت:

يسعي هذا الجزء إلي الإجابة علي السؤال الثالث لهذه الدراسة والخاص بنوع ودرجة العلاقة بين استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومدي تحقيق أهداف التنمية البشرية في الوزارات مجال تطبيق الدراسة، واختبار صحة الفرض الثالث من فروض الدراسة والذي ينص علي: " - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و تحقيق أهداف التنمية البشرية في الوزارات الكويتية محل الدراسة." ولقد تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد للتحقق من نوع وقوة هذه العلاقة وذلك من خلال برنامج الخطوات المتتالية، ولعل هذا يرجع إلي كبر عدد المتغيرات من ناحية، ووجود علاقات تبادلية بين المتغيرات في المصفوفة الارتباطية من ناحية أخرى. وبتطبيق أسلوب الانحدار المتعدد أمكن الإجابة علي السؤال السابق وذلك علي النحو التالي:

### (أ) العلاقة بين استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و تحقيق أهداف التنمية البشرية في الوزارات مجال تطبيق الدراسة:

لقد تم تطبيق أسلوب الانحدار المتعدد علي العلاقة بين استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومدي تحقيق أهداف التنمية البشرية في الوزارات مجال تطبيق الدراسة، ويمكن توضيح نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرين السابق الإشارة إليهم، وكذلك الأهمية النسبية لعناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وذلك علي النحو التالي:

#### (أ) نوع ودرجة العلاقة:

تتلخص نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد في جدول رقم (٤) والذي يتضح منه ما يلي:

- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و تحقيق أهداف التنمية البشرية في الوزارات مجال تطبيق الدراسة (مأخوذة بصورة إجمالية) وأن هذه العلاقة تمثل ٤٩% (وفقا لمعامل الارتباط المتعدد)
- أن عناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوزارات الخاضعة للدراسة يمكن أن تفسر حوالي ٢٤% (وفقا لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مدي تحقيق أهداف التنمية البشرية في الوزارات محل الدراسة بدولة الكويت .

### جدول رقم (٤)

نوع ودرجة العلاقة بين استخدام التخطيط الاستراتيجي و تحقيق أهداف التنمية البشرية في الوزارات مجال تطبيق الدراسة.

معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الانحدار	عناصر التخطيط الاستراتيجي ( الأكثر تأثيرا في تحقيق أهداف التنمية البشرية)
٠,١٩	٠,٤٣	**٠,١٤٥	تقوم الوزارة بإجراء دراسة شاملة ( ميدانية ووثائقية ) لتحديد احتياجاتها المستقبلية من العمالة .
٠,٢٠	٠,٤٥	**٠,١٤٣	تقوم الوزارة بإعداد خطة مكتوبة طويلة الأجل للموارد البشرية التي تحتاج إليها مستقبلا .
٠,١٦	٠,٤٠	**٠,١٣٥	يتم إعداد الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية في ضوء أهداف التنمية الشاملة
٠,١١	٠,٣٣	**٠,١١٥	تتبنى الإدارة العليا تنفيذ الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية والسياسات المتعلقة بها .
٠,٢٢	٠,٤٧	**٠,١٠١	يوجد تنسيق بين وزارتك والوزارات الأخرى لتقدير حجم العمالة مستقبلا .
٠,٢٣	٠,٤٨	*٠,٥٨	وجود منهجية لإعداد وتطوير الأنظمة والتعليمات المتعلقة بالموارد البشرية بها
		٠,٤٩	معامل الارتباط في النموذج
		٠,٢٤	معامل التحديد في النموذج
		٣٤,٥٥	قيمة ف المحسوبة
		٢٠٣,٦	درجات الحرية
		٢,٧٩	قيمة ف الجدولية
		٠,٠٠١	مستوي الدلالة الإحصائية

\*\* مستوى الدلالة عند ٠,٠١ طبقا لاختبار ت .

\* مستوى الدلالة عند ٠,٠٥ طبقا لاختبار ت .

(ب) الأهمية النسبية لعناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :

أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك ست متغيرات فقط تمثل عناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين مدي تحقيق أهداف التنمية البشرية في الوزارات الخاضعة للدراسة .

هذا ويجب الإشارة إلي أن هذه المتغيرات – مرتبة حسب درجة أهميتها – تشتمل علي تقوم الوزارة بإجراء دراسة شاملة ( ميدانية ووثائقية ) لتحديد احتياجاتها المستقبلية من العمالة ( ٠,١٤٥ ) ، تقوم الوزارة بإعداد خطة مكتوبة طويلة الأجل للموارد البشرية التي تحتاج إليها مستقبلا ( ٠,١٤٣ ) يتم إعداد الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية في ضوء أهداف التنمية الشاملة ( ٠,١٣٥ ) ، تتبنى الإدارة العليا تنفيذ الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية والسياسات المتعلقة بها ( ٠,١١٥ ) يوجد تنسيق بين وزارتك والوزارات الأخرى لتقدير حجم العمالة مستقبلا ( ٠,١٠١ ) توجد لدي الوزارة منهجية لإعداد وتطوير الأنظمة والتعليمات المتعلقة بالموارد البشرية بها ( ٠,٥٨ ) وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٤)

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل مأخوذا بصورة إجمالية ، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٠١ (وفقا لاختبار ف ) بين عناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتحقيق أهداف التنمية البشرية في الوزارات محل الدراسة . كما تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل لست متغيرات فقط من العدد الإجمالي للمتغيرات المستقلة في نموذج تحليل الانحدار ( ٢٢ متغير ) ، وذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل منهم وبين المتغير التابع ( تحقيق أهداف التنمية البشرية ) عن مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٠٥ ، وذلك وفقا لاختبار ت . ( أنظر جدول رقم ٤ )

النتائج والتوصيات :

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج ، تتمثل فيما يلي :

(١) عدم وجود خطة إستراتيجية للموارد البشرية بدولة الكويت بالشكل العلمي ، ولذلك فإن السياسات المستخدمة في تدعيم توطین الموارد البشرية لا تحقق الأهداف المأمولة .

(٢) توجد لدولة الكويت أهدافاً تنموية إستراتيجية ولكن يوجد ثمة خلل في إستراتيجية الموارد البشرية الداعمة لسياسة توطین العمالة لأسباب متعددة ، من أهمها صعوبة الالتزام بتنفيذ هذه السياسة لأسباب منها الثقافة السائدة لدى المواطن الكويتي الذي يميل إلى العمل في القطاع الحكومي نظراً للمزايا التي يوفرها وعدم الإقبال على العمل بالقطاع الخاص وهو ما يخلق مشاكل لسياسة توطین العمالة.

(٣) يجب تغيير النظرة لمفهوم إدارة الموارد البشرية والتحول من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الاستراتيجي ، وهذا ما سعت إليه الدول المتقدمة وتم بالفعل التحول من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الاستراتيجي مما أحدث نقلة متميزة في أداء العنصر البشري بها ، وأصبحت تحقق مزايا تنافسية من خلال التميز في إدارة العنصر البشري عكس ما هو سائد في الدول العربية عامة والكويت بصفة خاصة ، حيث ما زالت تنتظر إلى الموارد البشرية نظرة ثانوية عكس الاهتمام بالجوانب والموارد المالية والمادية والتكنولوجية .

(٤) ليس هناك تمايز بدرجة كبيرة بين الوزارات محل الدراسة ( وزارة الداخلية ، ووزارة الشؤون الاجتماعية والعمل ، ووزارة التخطيط ) وذلك من حيث الاتجاهات التقويمية للعاملين نحو معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في هذه الوزارات ، ومن ثم فإن هناك اتفاق من الوزارات محل الدراسة على أهمية معوقات التخطيط والتي تتمثل في عدم مساندة الإدارة العليا، تردد العديد من المديرين في وضع أهداف لهم ولوحداتهم التنظيمية، انخفاض الثقة بأهمية التخطيط الاستراتيجي.

(٥) عدم اختلاف وجهات النظر بين الوزارات محل الدراسة ( وزارة الداخلية ، ووزارة الشؤون الاجتماعية والعمل ، ووزارة التخطيط ) في دورها في تحقيق أهداف التنمية البشرية .

(٦) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتحقيق أهداف التنمية البشرية في الوزارات محل الدراسة، وتتمثل أهم عناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الأكثر تأثيراً في تحقيق أهداف التنمية البشرية في دولة الكويت في قيام الوزارة بإجراء دراسة شاملة ( ميدانية وثائقية ) لتحديد احتياجاتها المستقبلية من العمالة ، وقيام الوزارة بإعداد خطة مكتوبة طويلة الأجل للموارد البشرية التي تحتاج إليها مستقبلاً ، و يتم إعداد الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية في ضوء أهداف التنمية الشاملة ، و تتبنى الإدارة العليا تنفيذ الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية والسياسات المتعلقة بها ، و يوجد تنسيق بين وزارتك والوزارات الأخرى لتقدير حجم العمالة مستقبلاً، و توجد لدي الوزارة منهجية لإعداد وتطوير الأنظمة والتعليمات المتعلقة بالموارد البشرية بها .

وفي ضوء النتائج السابقة انتهى الباحث إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن وضعها موضع التنفيذ من خلال مجموعة من الإجراءات من قبل الجهات المسؤولة وتوضيح النقاط التالية تلك التوصيات :

(١) توجيه الاهتمام نحو دراسة التخطيط الاستراتيجي بصفة عامة ، ودراسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بصفة خاصة ، حيث يساعد في تحقيق أهداف التنمية البشرية ومن ثم تحقيق التنمية المستدامة .

(٢) إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للوزارات من وقت لآخر ، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق :

- تصميم الهيكل التنظيمي لكل وزارة أو هيئة بالشكل الذي يساهم في تحقيق أهداف وغايات الوزارة أو الهيئة ، والخروج عن دائرة الهياكل التقليدية التي تكاد تكتسب صفة الأبدية من طول ثباتها واستقرارها ونمطيتها لعقود من الزمن ، وأن يتم تصميم تلك الهياكل في إطار نتائج وتحليل المتغيرات المحلية والعالمية ودراسة مدى تأثيرها على رسالة وأهداف كل وزارة أو هيئة ومن ثم على الأنشطة المطلوبة لتحقيق تلك الرسالة والأهداف .
- تحقيق التنسيق والتكامل بين الإدارات والأقسام المختلفة داخل الوزارات الخاضعة للدراسة مع الحاجة الماسة لتحديد المهام والأعمال الخاصة بالعاملين بوضوح تام .
- ضرورة إعادة تقييم تلك الهياكل التنظيمية بشكل منتظم حتى تواكب الظروف البيئية المحيطة لوزارات دولة الكويت
- ضرورة إيجاد العلاقات التبادلية بين الوزارات المعنية لتحقيق التكامل والترابط في أدوار تلك الوزارات من خلال الهياكل التنظيمية .

(٣) العمل على تذليل الصعوبات والمعوقات التي تعوق استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لتدعيم سياسات توطین الموارد البشرية ، لذلك يقترح الباحث في هذا المجال ما يلي :

- مساندة الإدارة العليا .
  - توفير الكفاءات البشرية اللازمة لوضع وتنفيذ الخطة الإستراتيجية .
  - توفير الموارد المالية المطلوبة للوزارة لتنفيذ برنامج الإحلال
  - تنمية الشفافية الإدارية للمديرين ليتمكنوا من وضع أهداف التنظيمية الملائمة .
  - دعم الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة استخدام التخطيط الاستراتيجي لدعم سياسات توظيف الموارد البشرية .
  - زيادة الثقة بأهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- (٤) إجراء دراسات تقييمية مستمرة حول دور الوزارات المختلفة في تحقيق أهداف التنمية البشرية .
- (٥) وفي النهاية فإن الباحث يقترح توجيه اهتمام الباحثين في الجامعات والمراكز البحثية نحو إجراء مزيد من البحوث والدراسات التطبيقية عن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية .

#### المراجع :

- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، استراتيجيات الأعمال في المنظمات المعاصرة،(دار الولاة للطباعة والتوزيع ، شبين الكوم) ٢٠٠٧ .
- جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال ، (دار المريخ للنشر، الرياض )، ٢٠٠٨ .
- جمال الدين محمد المرسي، " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية – المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي العشرين (الدار الجامعية، الإسكندرية) ٢٠٠٦ .
- حسنين السيد طه، شوقي محمد الصباغ، " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية – المدخل للقرن الحادي والعشرين " الخولي للطباعة ، طنطا ، ٢٠١٤ .
- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي (دار الكتاب العالمي، عمان) ٢٠٠٦ .
- على السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية،( دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة) ٢٠٠١ .
- فتحي محمد على ، الإحصاء التطبيقي،(مكتبة كلية التجارة، القاهرة) ٢٠٠٧ .
- ماجد صالح الريحاني، العمالة الوافدة (دراسة تحليلية)، مجلس الأمة(دولة الكويت) فبراير، ٢٠١٢ .
- محمد محمد إبراهيم ، " إدارة الموارد البشرية "، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٩ .
- حسن مختار حسين ، تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري ، مجلة التربية ، كلية التربية جامعة عين شمس ، العدد ٦، مارس ٢٠٠٥ .
- على إبراهيم السالم، التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في قطاع الخدمات بالكويت، المجلة الوطنية للدراسات والبحوث، العدد الرابع عشر، الكويت، مارس ٢٠٠٢ .

- ORegan ,Nicholas & Ghobadian ,Abby 2002" Formal Strategic Planning : The Key to Effective Business process Management " Business process management , journal MCB University Press,USA, Vol8, No5,
- Thomas A.stewart2006, Intellectual Capital New Wealth of Organization London Nicholas Brealy publishing..
- Brown; A1993. " Managing Culture through Training Programmers: the Digital Experience, " Training and Management Development Methods, Vol.14, No.1,.
- Erdener; C. 1993" Linking Strategy To Training: An Overview of the Implications of Competitive Strategy For Training " Management Research News: MRN, Vol.16. No.8. .

- Eubanks; P. 2012" Human Resources Strategic Planning: The Time Is Now " the Journal of Hospital, Vol.66, Mar..
- Franco; M , 2005" Strategic Planning of Human Resources In Library System of the Pontifical Catholic University of Chile ", Journal of Library Management, Vol.16, No.3.