

واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت

The Reality of Strategic Planning for Human Resources and its Impact on Developing the Capabilities of Administrative Leaders in Ministries and Government Agencies in the State of Kuwait

إعداد: د. ياسر احمد احمد الكندري؛ أستاذ مساعد في إدارة الأعمال، الكويت

Assistant Professor: Yaser Ahmad Ahmad Alkandari

الملخص:

هدف البحث إلى التعرف على التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت، يعتبر البحث من الأبحاث الميدانية والتي اتبع فيها الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية spss، شمل مجتمع البحث جميع الإدارات والأقسام في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت. أما العينة فتكونت من (98) مستجيب من الموظفين الذين يشغلون المناصب العليا في الإدارات العليا في هذه الوزارات والهيئات. وتوصل البحث إلى أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت، وتبين أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يسهم في زيادة قدرة القائد الإداري على القيام بعمله بجد وإتقان وفي تحسين قدرته على تنظيم العمل وتوزيع الواجبات على المرءوسين وتنسيق جهودهم، فضلا عن أنه يسهم بإيجاد قادة إداريين قادرين على إجراء عملية التحديث والتطوير في مجالات العمل المختلفة، وأوصى البحث بإيلاء التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الأهمية التي يستحقها لدوره الفاعل في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت، إضافة إلى زيادة الاهتمام بالعنصر البشري كأصل من الأصول الهامة في الوزارة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، تنمية قدرات القيادات الإدارية، الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت.

Abstract :

The aim of the research is to get acquainted with the reality of strategic planning for human resources and its impact on developing the capabilities of administrative leaders in ministries and government agencies in the State of Kuwait. Kuwait. As for the sample, it consisted of (98) respondents from among the employees who occupy senior positions in the higher administrations in these ministries and agencies. The research concluded that there is a statistically significant impact of strategic planning for human resources in developing the capabilities of administrative leaders in ministries and government agencies in the State of Kuwait. distributing duties to subordinates and coordinating their efforts,

as well as contributing to the creation of administrative leaders who are able to carry out the process of modernization and development in various fields of work. The research recommended giving strategic planning to human resources the importance it deserves for its active role in developing the capabilities of administrative leaders in ministries and government agencies in the State of Kuwait, in addition to increasing attention to the human element as an important asset in the ministry.

Keywords: Strategic Planning for human resources, Capacity Development of Administrative Leaders, Ministries and Government Agencies in the State of Kuwait.

الإطار المنهجي للدراسة:

المقدمة:

يُعد تخطيط الموارد البشرية أحد الوظائف الأساسية في عملية إدارة الموارد البشرية؛ إذ يُعد مطلباً أساسياً لباقي وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتعيين، والتطوير والتدريب، والتعويض، وتقييم الأداء، كما أن تخطيط الموارد البشرية عملية إستراتيجية بقصد الحصول على هذه الموارد واستخدامها، وتحسينها، والمحافظة عليها.

وتأتي أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات لإعادة التوازن الإداري من خلال معالجة نقاط الضعف ومعرفة نقاط القوة واستغلال الفرص لمواجهة المخاطر والتحديات المتزايدة التي تطرأ نتيجة للمتغيرات والتطورات المتزايدة والحاصلة في بيئة منظمات الأعمال متخطية في ذلك الإدارة التقليدية وصولاً لإدارة فاعلة تتسم بالتميز وحسن الأداء. وتعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي تركز عليها الإدارة كون العنصر البشري هو المورد الأثمن والأكثر تأثيراً في الأداء.

كذلك فإن القيادة الإدارية تُعد واحدة من أهم عناصر السلوك الإنساني، فهي تمثل أحد الركائز المساعدة على تنمية الإبداع لدى الموظفين، إذ توفر البيئة المناسبة للإبداع والذي بدوره يعمل على تقدم

المنظمة وازدهارها. لذلك لم تكن نجاحات المؤسسات وليدة الصدفة، ولكنها تعزى إلى تلك العوامل التي تحركها عقول قيادات بارعة في إدارة مؤسساتها نحو تحقيق الأهداف.

كما أن تطوير المؤسسات يتطلب وجود عاملين يمتلكون مهارات وكفايات قيادية، تمكنهم من تأدية أدوارهم ومهامهم خير أداء، ويعملون على تلبية الاحتياجات الإدارية والفنية للعاملين في المؤسسة، والمتعاملين معها من أبناء المجتمع المحلي، وبما يتماشى مع الرؤية المتمثلة في إعادة تشكيل النموذج الذي يركز على استراتيجيات القيادة والإدارة، القائمة على الاستخدام الأمثل لما توفره المعلوماتية والتكنولوجيا المعاصرة من وسائل تطوير وتحسين لممارسة العملية الإدارية.

لذلك باتت القيادة الإدارية تشكل محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعدد أهدافها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية، تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز.

مشكلة البحث وأسئلته:

لقد أدى التوسع الحاصل في أعمال الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت من حيث زيادة عدد الإدارات التابعة له وازدياد الأنشطة التي تمارسها إلى كثرة تنوع المستويات والعمليات الإدارية وزيادة تعقيدها، مما أدى إلى زيادة الضغوط عليها من أجل اتخاذ أساليب إدارية جديدة لتحقيق مستويات عالية من الأداء. ولتحقيق ذلك فإنه يتوجب على الوزارات والهيئات القيام بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث تشير الأدبيات السابقة إلى الأهمية البالغة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يعتبر من أهم المقومات التي تستند عليها الإدارات العليا في تحقيق كفاءة وفاعلية أفضل في الأداء، وعليه، فإنه يمكن إظهار مشكلة البحث من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس: هل يوجد أثر لتطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المتمثلة بـ (التحليل البيئي، عملية التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، تحليل عرض العمالة، تطوير خطط العمل) في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت؟ وقد انبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يوجد أثر للتحليل البيئي في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت؟

2. هل يوجد أثر لعملية التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت ؟

3. هل يوجد أثر لتحليل عرض العمالة تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت ؟

4. هل يوجد أثر لتطوير خطط العمل في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت ؟

منهج البحث:

يعتبر هذا البحث من الأبحاث الميدانية حيث تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة، ويصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفياً وكمياً، ومن خلال استخدام الأسلوب التطبيقي عن طريق جمع البيانات وتحليلها واختبار فرضيات الدراسة. كما تم استخدام الأسلوب التطبيقي المتضمن استخدام العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع البحث.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسة: HO1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت. وقد انبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

HO1-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت.

HO1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت.

HO1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل عرض العمالة في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت.

HO1-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير خطط العمل في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت.

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث الحالي من أهمية التخطيط الاستراتيجي كوظيفة مهمة من وظائف العملية الإدارية، ومن أهمية المورد البشري كواحد من أهم الموارد التي تركز عليها الإدارة، حيث يعمل البحث على استقراء وتشخيص الواقع الحالي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت وبيان أثره في تنمية قدرات القيادات الإدارية، وتحليل وتقييم مدى استجابتها لمتطلبات البيئة المحيطة، ورفع كفاءة إدارتها، وأنه يمثل إضافة علمية متخصصة في هذا المجال.

هدف البحث:

يسعى البحث إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت.

مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع البحث من جميع الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت وعددها (18) وزارة وهيئة. أما وحدة المعاينة التي تم الاعتماد عليها في تعبئة الاستبانة فتكونت من المديرين العاملين في الإدارات العليا ويشغلون منصب مدير ومدير مساعد ومدير إدارة الموارد البشرية والبالغ عددهم (200) مدير. أما طريقة اختيار عينة البحث فقد تم وفق الصيغ الإحصائية التي تشير إلى أن العينة التي تمثل مجتمع يبلغ عدده (200) مفردة تكون (132) مفردة وبناءً على ذلك تم توزيع، (132) استبانة بشكل إلكتروني على المستجيبين وبالطريقة العشوائية، وتم استرجاع ما مجمله (98) استبانة من خلال شبكة الانترنت ونسبة (74.2%)، وتم إخضاع جميع الاستبانات المستردة للتحليل الإحصائي.

مصادر جمع البيانات:

اعتمد الباحث على نوعين من مصادر المعلومات هما: المصادر الثانوية، مثل كتب التخطيط الإستراتيجي والقيادة الإدارية والمواد العلمية والنشرات والدوريات المتخصصة التي تبحث في موضوع البحث، كما تم الاعتماد على المصادر الأولية من خلال الاستبانة التي تم تطويرها وتصميمها في ضوء أهداف وفرضيات البحث، وللتأكد من صدقها وقدرتها على قياس متغيرات البحث، فقد تم استخراج معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي وبلغ (92.4%).

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية للتعرف على تقييمات المبحوثين لكل مفردة من مفردات البحث، وكذلك تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) وتحليل الانحدار الخطي البسيط (Regression Simple) لاختبار الفرضيات.

الإطار المفاهيمي للبحث:

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

يُعد التخطيط ضرورة مهمة باعتباره أحد السمات المميزة لعصرنا الحاضر. فكل الدول الساعية للتطور أدركت أنه الضمان الوحيد لاستخدام الموارد البشرية بطريقة علمية وعملية وإنسانية لتحقيق الفائدة للجميع. ويحتاج التخطيط إلى مقومات أساسية أولها توافر المعلومات والتي يمكن أن توفرها البحوث المختلفة، وتحتاج إلى أشخاص مدربين وواعين بالظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي تحيط بعملية التخطيط (French, 2018). وتأتي أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تفعيل الإدارة الإلكترونية لكونه ضروري جداً كون العنصر البشري يعد ركناً أساسياً في المؤسسات وهو الأكثر تأثيراً في الأداء، لذلك يصبح التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية مطلباً ملحاً لتمكين المؤسسات من استقطاب الكفاءات وتأهيلها وتنميتها لتكون قادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، ويمكن أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف المنظمة. لذلك يجب أن ترتبط وظيفة الموارد البشرية وأنشطتها برسالة المؤسسة وبأهدافها، لأنه لا يمكن للمؤسسة أن تعمل في فراغ (تشاندا وكابرا، 2012)، فهي تؤدي دورين أساسيين يتمثل الأول منهما في المهمة الإدارية التي تشترك فيها هذه الإدارة مع مختلف الوحدات التنظيمية، مثل وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والإبداع وتخصيص الموارد، فيما تمارس دوراً آخر هو الدور التخصصي، والذي تعني من خلاله بتخطيط وتحليل الموارد البشرية وتدريبها وتقويم أداء العاملين فيها وانتهاءً بالسلامة المهنية (أبو شيخة، 2011).

ويتم التخطيط للموارد البشرية وفقاً للأهداف والاستراتيجيات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، حيث تواكب هذه العملية وتتكامل وعملية التخطيط الإستراتيجي في المنظمة بجميع عناصرها، ويعني التخطيط للموارد البشرية تحديد احتياجات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين وتحديد ما هو معروف ومتاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة للمنظمة. وقد عرّف (French, 2018) تخطيط الموارد البشرية بأنه العملية التي يتم بموجبها تحليل

الاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها، ووضع الخطط للحصول على الموارد البشرية المؤهلة.

تشكل عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية خطة إستراتيجية توضح حاجة المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية، يمكن تحديدها بأربع مراحل وهي: (عقيلي، 2015)

المرحلة الأولى: التحليل البيئي: تقوم هذه المرحلة على دراسة أهداف المنظمة وفهمها، حيث إن تخطيط الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تضع خططها الخاصة بالموارد البشرية بمعزل عن أهداف المنظمة الإستراتيجية، حيث يتم تفهم تلك الأهداف في ضوء البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة. ومن أجل تخطيط الموارد البشرية يتطلب من المؤسسة، أن تقوم بتحليل دقيق للمتغيرات التي تحيط ببيئتها الداخلية والخارجية، وذلك بتحديد أعداد ونوعية الموارد البشرية، ومدى ملاءمتها للظروف الحالية والمستقبلية للبيئة الخارجية ومتغيراتها، وخاصة تلك المتعلقة بمعدلات البطالة والتغيرات الديموغرافية والزيادة في السكان والإحصاءات الحيوية (الطائي، وآخرون، 2016).

المرحلة الثانية: التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية: تقوم هذه المرحلة على التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية بين متغيرين أحدهما يرتبط بعدد العاملين، والآخر يرتبط بحجم الإنتاج أو المبيعات، حيث يكون معدل الإنتاج متغيراً مستقلاً وعدد العاملين متغيراً تابعاً، ويتم خلال هذه المرحلة تقدير أعداد وأنواع الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لمواجهة احتياجاتها المستقبلية، وتتأثر هذه التنبؤات بمخرجات الأداء ومستوى الإنتاجية وعبء العمل، والتي بتغيرها سوف تتغير متطلبات وحاجات المنظمة من الموارد البشرية (Ivancevich, 2014).

المرحلة الثالثة: تحليل عرض العمالة: تتكون العمالة المعروضة من جزأين: العرض الداخلي والذي يتكون من العمالة الداخلية من الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، والعرض الخارجي ويتكون من الموارد البشرية المحتمل استقطابهم لوظائف معينة في المؤسسة، والمتواجدين في سوق العمل وفي المؤسسات الأخرى (Bernardin, 2017).

المرحلة الرابعة: تطوير خطط العمل: تتم من خلال اتخاذ التدابير اللازمة والمعتمدة على تحليل المعلومات، والقائمة على التوفيق بين جانبي العرض والطلب، وذلك بوضع الاستراتيجيات الخاصة بوظائف إدارة الموارد البشرية والبرامج والسياسات المتعلقة بها لتقليل الفجوة بينهما من خلال تحديد الفائض أو النقص في العمالة، ومقارنة العمالة المطلوبة والعمالة المتاحة داخل المنظمة، ففي حالة النقص

يفتح المجال للتعيينات الجديدة واستخدام العمالة المؤقتة والنقل والترقيات، وزيادة فترة الخدمة، وزيادة عدد ساعات العمل، وتحسين الأجور والحوافز، وإحلال التكنولوجيا محل العمالة، وتدريب وتطوير مواردها البشرية الحالية، وفي حالة وجود فائض في عرض الموارد البشرية على الطلب عليها، فإن المنظمة تتبع استراتيجيات لتقليل الأعداد، بإتباع سياسات النقل الداخلي وإيقاف التعيينات، وتخفيض عدد ساعات العمل، وتشجيع التقاعد المبكر وإنهاء الخدمة وغيرها (Gatewood & Field, 2019).

القيادة الإدارية:

إن القيادة الإدارية مفهوم مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة، لكنه يركز على التفاعل بين القائد والعملية الإدارية في المنظمة، فالقيادة الإدارية محور النشاط الذي يتم في إطار من التنظيم الإداري، بينما تركز القيادة على عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف التي يرسمها القائد (الشماع، 2019). وتعرف القيادة الإدارية على أنها قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة. كما أن القيادة الإدارية هي صلاحية الشخص المنتخب من قبل الجماعة أو المعين من خارجها بمقتضى القوانين واللوائح لاتخاذ قرارات فعالة تستهدف تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وإشباع رغبات التابعين بما له من قدرة على التأثير والإقناع مستخدماً في ذلك أحدث الأساليب العلمية والتكنولوجية لتحقيق أكبر إنتاجية ممكنة (المزروع، 2009).

وقدم (Goel, 2012) إطاراً عاماً لسلوك القائد كان الغرض منه تقديم تصنيفات ذات مدلول وقابلة للقياس بشأن سلوك القائد ومؤيداً سابقه بأن القيادة تمثل القدرة على التأثير في اتجاهات وقيم التابعين، ثم اتخذ هذا المفهوم طابعاً آخر بعيداً عن إجبار التابعين على اعتبار أن القيادة الإدارية بأنها القدرة على التأثير على سلوك التابعين وتوجيههم بالاتجاه المرغوب لتحقيق أهداف المؤسسة. ولأن القادة والتابعين هم الجزء الأساسي في عملية القيادة فقد تبلور الاهتمام بدراسة القضايا المتعلقة بالقادة وسماتهم وسلوكهم، والتابعين ومستوى أدائهم إذ أصبح التغيير في العصر الحديث جزءاً لا يتجزأ من حياة منظمات الأعمال التي تعيش في جو من التحدي مع التغيرات البيئية المتسارعة (Krishnan, 2015). مما يجبر هذه المنظمات على التجديد والإبداع وليس مجرد الاستجابة للمتغيرات (Harvey, 2019).

وفي هذا المجال يرى (Schermerhorn, 2012) بأنه يفترض بالقائد أن يكون مالكا لجميع أشكال الاتصال والعلاقات الشخصية والحوافز وتصميم المهمات وعمل الفريق ومتابعة التغيير. ولكي تتمكن المنظمات من اللحاق بركب هذه التطورات لضمان البقاء والاستمرار فلا بد لها من التواءم مع ما يحدث في البيئة من حولها، وانطلاقاً من فكرة أن التغيير هو قانون الحياة فإنه على المنظمات أن تغير في أساليب العمل والتكنولوجيا التي تستخدمها في هياكلها التنظيمية وكذلك في سلوك العاملين فيها، وهذا الأمر يتطلب

وجود قادة يمتلكون أساليب قيادية تمكنهم من السيطرة على زمام الأمور، فبدون قيادة حكيمة كفوة تبقى عمليات التغيير مشلولة.

ويرى الباحث أن مفهوم القيادة الإدارية هي عملية تفاعل بين القائد والتابعين بحيث يمارس القائد تأثيراً على سلوك ومشاعر تابعيه لتوجيه هذا السلوك باتجاه معين من خلال إقناعهم وجعلهم يدركون أهمية أدائهم للمهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت، والقيادة في جوهرها عملية تأثير بين شخص (القائد) وبين مجموعة من الأفراد سعياً للوصول إلى هدف محدد.

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة (اليقوبي، 2011) إلى التعرف على واقع فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان، وتكونت عينة الدراسة من (420) إدارياً وتربوياً، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة بأنه يوجد أهمية كبيرة لإعداد إستراتيجية الموارد البشرية، وأنه يوجد مجموعة كبيرة من العوائق التي تحد من فاعلية تخطيط الموارد البشرية جاء في مقدمتها ضعف مستوى المشاركة عند موظفي الوزارة في صياغة أهداف وخطط الموارد البشرية.

هدفت دراسة (Chine, 2014) إلى التعرف على كيفية استخدام إدارة إستراتيجية الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات، واتبعت الدراسة المنهج النوعي (دراسة حالة) لإحدى الشركات الكبرى العاملة في مدينة (Taichung) في تايوان، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق جميع وظائف إدارة إستراتيجية الموارد البشرية مع التركيز على تخطيط الموارد البشرية يعتبر العامل الأهم في تحسين أداء المنظمات. وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات العاملين من خلال برامج التدريب والتعليم ليكونوا قادرين على تحقيق رسالة المنظمة واستراتيجياتها بنجاح.

وكشفت دراسة (Jha & Singh, 2019) عن أهمية متطلبات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المستخدمة في المنظمات لجذب المواهب لاكتساب ميزة تنافسية، وأشارت الدراسة إلى أهمية دمج المديرين المباشرين مع مديري إدارات وأقسام ووحدات الموارد البشرية ومشاركتهم في التخطيط لهذه الموارد استراتيجياً لتمكين مديري الموارد البشرية من اكتساب رؤى قيمة لتخطيط الموارد البشرية، وأوصت بضرورة تدريب مديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين للتنبؤ باحتياجات الموارد البشرية.

ما يميز البحث الحالي:

يعتبر البحث من الأبحاث القليلة في دولة الكويت الذي تناول واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت، وبيان أهمية تنمية قدرات القيادات الإدارية يعطي البحث إضافة علمية جديدة.

تحليل النتائج واختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الرئيسة

HO1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت.

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، لمعرفة هذا الأثر، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (1) هذه النتائج.

جدول رقم (1): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسة الأولى

القرار الإحصائي	F الجدولية	F المحسوبة	R ²	Sig.	المتغير المستقل
رفض الفرضية العدمية	2.29	15.843	.619	0.000	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (1) أن قيمة F المحسوبة هي (15.843) فيما بلغت قيمتها الجدولية (2.29)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت"، وهذا ما يؤكد قيمة مستوى الدلالة (Sig.) البالغة صفراً حيث إنها أقل من 5%، كما تشير إلى أن التباين في المتغير المستقل (R²) يفسر ما نسبته (.619) من التباين في المتغير التابع.

وفيما يتعلق بالإحصاء الوصفي واختبار الفرضيات الفرعية فقد أظهرت النتائج ما يلي:

أولاً: نتائج الإحصاء الوصفي والتحليلي لبيانات المتغير المستقل الأول (التحليل البيئي)

جدول رقم (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (التحليل البيئي)

#	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالوزارة توضيح للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية	3.750	.9431	عالية
2	يعتمد الوزارة على أسس معينة تمتاز بالموضوعية والدقة حول المرشحين للوظائف الشاغرة لتسهيل المفاضلة بينهم	3.659	.7453	متوسطة
3	تقوم الوزارة بتحديد أعداد ونوعية الموارد البشرية ومدى ملاءمتها للظروف الحالية والمستقبلية وفقاً لمعطيات البيئة الخارجية ومتغيراتها	3.704	.8512	عالية
4	تستند عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى وصف دقيق للوظائف المتاحة	3.931	.8995	عالية
5	تأخذ عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالوزارة بالاعتبار نقاط القوة لاستثمار الفرص وتجاوز نقاط الضعف لتلافي التهديدات والمخاطر	3.681	.8289	عالية
	المتوسط العام	3.745		عالية

تم معالجة هذا المتغير من خلال خمسة عبارات حققت وسطاً حسابياً عاماً (3.745)، ويلاحظ من الجدول أن فقرة عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تستند إلى وصف دقيق للوظائف المتاحة جاءت في المرتبة الأولى، إذ حققت وسطاً حسابياً قدره (3.931)، وهذا يدل على مدى حرص الإدارة العليا في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت على وصف دقيق للوظائف المتاحة، تلاها الفقرة التي تؤكد أهمية أن تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالوزارة توضيح للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ثم جاء بالمرتبة الثالثة الفقرة التي تشير إلى أن الوزارة تقوم بتحديد أعداد ونوعية الموارد البشرية ومدى ملاءمتها للظروف الحالية والمستقبلية وفقاً لمعطيات البيئة الخارجية ومتغيراتها،

وبعدها جاءت الفقرة التي تنص على أن عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالوزارة تأخذ بالاعتبار نقاط القوة لاستثمار الفرص وتجاوز نقاط الضعف لتلافي التهديدات والمخاطر في المرتبة الرابعة، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاءت الفقرة التي تنص على أن الوزارة تعتمد على أسس معينة تمتاز بالموضوعية والدقة حول المرشحين للوظائف الشاغرة لتسهيل المفاضلة بينهم. ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط الحدود التي اعتمدتها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية وهو من (3.67-5) وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت عالية على أربعة عبارات ومتوسطة على عبارة واحدة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

HO1-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت.

جدول رقم (3): نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	Sig.	R2	T المحسوبة	T الجدولية	القرار الإحصائي
التحليل البيئي	.000	.293	4.175	1.658	رفض الفرضية العدمية

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (3) أن قيمة T المحسوبة هي (4.175) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.658)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت"، وهذا ما يؤكد قيمة مستوى الدلالة (Sig.) البالغة صفرًا حيث إنها أقل من 5%، كما تشير إلى أن التباين في المتغير المستقل (R^2) يفسر ما نسبته (0.293) من التباين في المتغير التابع.

ثانيا: نتائج الإحصاء الوصفي والتحليلي البيانات للمتغير المستقل الثاني (التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية)

جدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية

#	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
6	يرتبط تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بالوزارة بمخرجات الأداء ومستوى الإنتاجية وعبء العمل	3.840	.7758	عالية
7	يتوفر بالوزارة جهة مسؤولة عن البرامج التدريبية تختص بمتابعة الاحتياجات التدريبية للموظفين	3.863	1.069	عالية
8	تعمل الوزارة على التنبؤ بالعرض والطلب من الموارد البشرية وذلك على ضوء برامج	3.409	.9721	متوسطة
9	تعتمد الوزارة في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على معلومات دقيقة وحديثة	3.727	1.019	عالية
10	تستخدم الوزارة طرقا كمية ورياضية في التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية	3.181	1.280	متوسطة
	المتوسط العام	3.604	متوسطة	

تم معالجة هذا المتغير من خلال خمسة عبارات حققت متوسطا حسابيا عاما (3.604)، وبين الجدول أن المرتبة الأولى كانت من نصيب الفقرة التي تنص على انه " يتوفر بالوزارة جهة مسؤولة عن البرامج التدريبية تختص بمتابعة الاحتياجات التدريبية للموظفين " بمتوسط حسابي (3.863) وهذا يدل على اهتمام الوزارة الكبير بهذه البرامج، وهو يمثل الهدف الذي يسعى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لتحقيقه، وجاء بعدها في المرتبة الثانية الفقرة التي تبين أن هناك ارتباط بين تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بالوزارة وبين مخرجات الأداء ومستوى الإنتاجية وعبء العمل، تلاها الفقرة التي تنص على أن الوزارة تعتمد في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على معلومات دقيقة وحديثة، وقد جاء في المرتبة الرابعة الفقرة التي تنص على أن الوزارة تعمل على التنبؤ بالعرض والطلب من الموارد البشرية وذلك على ضوء برامجها وفيما يخص استخدام الوزارة طرقا كمية ورياضية في التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية فقد جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة، ويلاحظ بشكل عام أن

جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط الحدود التي اعتمدتها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية وهو من (3.67-5) وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على ثلاثة عبارات. وجاءت العبارتان ذوات الأرقام (8 و 10) بمستوى متوسط.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

HO1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت.

جدول رقم (5): نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية

المتغير المستقل	Sig.	R2	T المحسوبة	T الجدولية	القرار الإحصائي
التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية	.004	.182	3.057	1.658	رفض الفرضية العدمية

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (5) أن قيمة T المحسوبة هي (3.057) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.658)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد تأثير لعملية التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت"، وهذا ما تؤكد قيمة مستوى الدلالة (Sig.) البالغة صفراً حيث إنها أقل من 5%، كما تشير إلى أن التباين في المتغير المستقل (R^2) يفسر ما نسبته (0.182) من التباين في المتغير التابع.

ثالثاً: نتائج الإحصاء الوصفي والتحليلي البيانات للمتغير المستقل الثالث (تحليل عرض العمالة)

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل عرض العمالة

#	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
11	تقوم الوزارة بتحليل حركة الموظفين عبر الزمن من خلال بيانات الترقية والنقل ودوران العمل	3.772	.9611	عالية
12	تعيد الوزارة النظر بالوصف الوظيفي لبعض الوظائف في ضوء المتغيرات والتعديلات التي تطرأ عليها خلال فترات زمنية معينة	3.977	.8487	عالية
13	تستخدم الوزارة أساليب وطرق علمية وإحصائية في إجراء التحليل الوظيفي لاحتياجاتها من الموارد البشرية	3.477	1.109	متوسطة
14	تقوم الإدارة بتحليل احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية في ضوء متطلبات الوضع الحالي والتوجه المستقبلي	3.636	.7182	متوسطة
15	تستند الوزارة في عملية الاختيار على التحليل الوظيفي للوظائف المراد شغلها والمتضمن مهام وواجبات الوظيفة والمؤهلات العلمية والعملية لشاغلها	4.113	.6547	عالية
	المتوسط العام	3.795		عالية

تشير النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (6) إلى مستوى تأثير تحليل عرض العمالة في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت، حيث بلغ المتوسط العام (3.795) مع بعض التفاوت في مجالات عرض العمالة، حيث وجد أن هذا التأثير كان بدرجة عالية، ويبين الجدول أن المرتبة الأولى كانت للفقرة التي تنص على أن الوزارة تستند في عملية الاختيار على التحليل الوظيفي للوظائف المراد شغلها والمتضمن مهام وواجبات الوظيفة والمؤهلات العلمية والعملية لشاغلها، كما تبين أن الوزارة تعيد النظر بالوصف الوظيفي لبعض الوظائف في ضوء المتغيرات والتعديلات التي تطرأ عليها خلال فترات زمنية معينة وهذا يعكس مدى اهتمام الوزارة بالوصف الوظيفي للوظائف. أما فيما يتعلق

بتحليل الوزارة لحركة الموظفين عبر الزمن من خلال بيانات الترقية والنقل ودوران العمل، تلاها أن الوزارة تقوم بتحليل احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية في ضوء متطلبات الوضع الحالي والتوجه المستقبلي، وكما تشير النتائج إلى أن استخدام الإدارة لأساليب وطرق علمية وإحصائية في إجراء التحليل الوظيفي لاحتياجاتها من الموارد البشرية. ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط الحدود التي اعتمدتها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية وهو من (3.67-5) وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت عالية على ثلاثة عبارات، ومتوسطة على عبارتين.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

HO1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل عرض العمالة في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت.

جدول رقم (7): نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة تحليل عرض العمالة

المتغير المستقل	Sig.	R ²	T المحسوبة	T الجدولية	القرار الإحصائي
تحليل عرض العمالة	.000	.507	6.574	1.658	رفض الفرضية العدمية

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (7) أن قيمة T المحسوبة هي (6.574) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.658)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل عرض العمالة في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت "، وهذا ما تؤكد قيمة مستوى الدلالة (Sig.) البالغة صفراً حيث إنها أقل من 5%، كما تشير إلى أن التباين في المتغير المستقل (R^2) يفسر ما نسبته (507). من التباين في المتغير التابع.

رابعاً: نتائج الإحصاء الوصفي والتحليلي للبيانات للمتغير المستقل الرابع (تطوير خطط العمل)

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطوير خطط العمل

#	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
16	تقوم الوزارة بتطوير خطته حول القوى البشرية وفق خطة سنوية معدة مسبقاً ومكتوبة	3.931	.7593	عالية
17	تحتل عملية التخطيط للموارد البشرية باهتمام من قبل الوزارة متمثلة في وجود خطط للموارد البشرية	3.909	.7414	عالية
18	يتوفر لدى الوزارة خبراء في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	3.454	1.209	متوسطة
19	تقوم الوزارة بتحديد عدد ونوعية العاملين الذين ستحتاج إليهم في المستقبل في الدوائر والأقسام لتحديد الفائض أو العجز من العاملين	3.568	.7894	متوسطة
20	تعد الوزارة خطة شاملة لتحديد الاحتياجات التدريبية لكافة المستويات الوظيفية والإدارية على ضوء وصف الوظائف لديها	3.818	.8699	عالية
	المتوسط العام	3.736		عالية

تم معالجة هذا المتغير من خلال خمسة عبارات حققت متوسطاً حسابياً عاماً (3.736)، وبما أن المتوسط الحسابي العام كان بدرجة عالية. وكما تشير النتائج إلى أن الوزارة يقوم بتطوير خطته حول القوى البشرية وفق خطة سنوية معدة مسبقاً ومكتوبة والتي تمثل الفقرة رقم (16) وهذا يعكس أهمية تطوير خطط الموارد البشرية كمتغير يؤثر في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت، تلاها في المرتبة الثانية كلا من الفقرة التي تنص على أن عملية التخطيط للموارد البشرية تحتل باهتمام من قبل الوزارة متمثلة في وجود خطط للموارد البشرية، كما بينت النتائج أن الوزارة تعد خطة شاملة لتحديد الاحتياجات التدريبية لكافة المستويات الوظيفية والإدارية على ضوء وصف الوظائف لديها، بينما جاء في المرتبة الرابعة الفقرة التي تنص على أن إدارة الوزارة تقوم بتحديد عدد ونوعية العاملين

الذين ستحتاج إليهم في المستقبل في الدوائر والأقسام لتحديد الفائض أو العجز من العاملين، وقد جاءت الفقرة التي تنص على أنه يتوفر لدى الوزارة خبراء في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط الحدود التي اعتمدتها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية وهو من (3.67-5) وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت عالية على ثلاثة عبارات، ومتوسطة على عبارتين.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

HO1-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير خطط العمل في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت.

جدول رقم (9): نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة لتطوير خطط العمل

القرار الإحصائي	T الجدولية	T المحسوبة	R ²	Sig.	المتغير المستقل
رفض الفرضية العدمية	1.658	4.927	.366	.000	تطوير خطط العمل

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (9) أن قيمة T المحسوبة هي (4.927) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.658)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير خطط العمل في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت "، وهذا ما يؤكد قيمة مستوى الدلالة (Sig.) البالغة صفراً، حيث إنها أقل من 5%، كما تشير إلى أن التباين في المتغير المستقل (R^2) يفسر ما نسبته (0.366) من التباين في المتغير التابع.

خامساً: نتائج الإحصاء الوصفي لبيانات المتغير التابع (تنمية قدرات القيادات الإدارية)

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع: تنمية قدرات القيادات الإدارية

#	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
يسهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت في:				
21	زيادة قدرة القائد الإداري على القيام بعمله بجد وإتقان	4.272	.6599	عالية
22	وضع أهداف واضحة قابلة للتنفيذ ضمن الزمن المحدد لها	4.136	.7652	عالية
23	امتلاك القائد الإداري للقدرات اللازمة لاستعمال المعلومات وتحليلها	3.931	.8462	عالية
24	زيادة وعي القائد الإداري بالمتغيرات الخارجية المحيطة بظروف العمل	4.068	.7593	عالية
25	إيجاد قادة قادرين على إجراء عملية التحديث والتطوير في مجالات العمل المختلفة	4.204	.9296	عالية
26	تحسين وتطوير مهارات وقدرات القائد الإداري على التخطيط السليم لتحسين مستويات أدائهم	4.045	.7762	عالية
27	جعل القائد الإداري قادراً على تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة تواجهه	3.886	.8131	عالية
28	تحسين قدرة القائد الإداري على تنظيم العمل وتوزيع الواجبات على المرءوسين وتنسيق جهودهم	4.227	.8030	عالية
29	جعل القائد الإداري قادراً على مواكبة التطور والتقدم العلمي والتقني	4.113	.8684	عالية
	المتوسط العام	4.098	عالية	

تبين أن المتوسط الحسابي قد بلغ (4.098) وبمقارنة هذا المتوسط الذي تم الحصول عليه بمتوسط أداة القياس المستخدمة لقياس هذا المتغير، يتبين بأنه يزيد عن النقطة التي تمثل درجة الموافقة (+4). وقد تراوحت الإجابات ما بين (4.272) على الفقرة التي حصلت على أعلى نسبة من الإجابات، وتنص هذه الفقرة على أنه "يسهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت في زيادة قدرة القائد الإداري على القيام بعمله بجد وإتقان". أما الفقرة التي حصلت على أقل نسبة من الإجابات بمتوسط (3.886) فتتص على أنه "يسهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت في جعل القائد قادراً على تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة تواجهه".

النتائج:

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت، وتبين أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يسهم في زيادة قدرة القائد على القيام بعمله بجد وإتقان وفي تحسين قدرته على تنظيم العمل وتوزيع الواجبات على المرءوسين وتنسيق جهودهم، فضلاً عن أنه يسهم بإيجاد قادة قادرين على إجراء عملية التحديث والتطوير في مجالات العمل المختلفة، وفيما يتعلق بالنتائج المتعلقة باختبار الفرضيات الفرعية فبينت النتائج ما يلي:

1- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت، كما بينت النتائج أن عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالوزارة تستند إلى وصف دقيق للوظائف المتاحة وإنها تتضمن توضيح للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، فضلاً عن أنه تبين أن الوزارة تقوم بتحديد أعداد ونوعية الموارد البشرية ومدى ملاءمتها للظروف الحالية والمستقبلية وفقاً لمعطيات البيئة الخارجية ومتغيراتها.

2- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لعملية التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت، كما تبين أنه يتوفر بالوزارة جهة مسئولة عن البرامج التدريبية تختص بمتابعة الاحتياجات التدريبية للموظفين التي يرتبط تحديد المستقبل منها بمخرجات الأداء ومستوى الإنتاجية وعبء العمل، فضلاً عن أنه تبين أن الوزارة تعتمد في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على معلومات دقيقة وحديثة.

3- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لتحليل عرض العمالة في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت، كما تبين أن الوزارة تستند في عملية الاختيار على التحليل الوظيفي للوظائف المراد شغلها والمتضمن مهام وواجبات الوظيفة والمؤهلات العلمية والعملية لشاغلها، وتقوم أيضا بتحليل حركة الموظفين عبر الزمن من خلال بيانات الترقية والنقل ودوران العمل، فضلا عن انه تبين أن الوزارة تعيد النظر بالوصف الوظيفي لبعض الوظائف في ضوء المتغيرات والتعديلات التي تطرأ عليها خلال فترات زمنية معينة.

4- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لتطوير خطط العمل في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت، كما بينت النتائج أن الوزارة تقوم بتطوير خطته حول القوى البشرية وفق خطة سنوية معدة مسبقا ومكتوبة، وان عملية التخطيط للموارد البشرية تحظى باهتمام من قبل الوزارة التي تحرص على إعداد خطة شاملة لتحديد الاحتياجات التدريبية لكافة المستويات الوظيفية والإدارية بضوء وصف الوظائف لديها.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث، يقدم الباحث مجموعة من التوصيات:

- 1- إيلاء التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الأهمية التي يستحقها لدوره الفاعل في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت، إضافة إلى زيادة الاهتمام بالعنصر البشري كأصل من الأصول الهامة في الوزارة.
- 2- التأكيد على ضرورة اعتماد الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت على أسس معينة تمتاز بالموضوعية والدقة حول المرشحين للوظائف الشاغرة لتسهيل المفاضلة بينهم.
- 3- زيادة الحرص من قبل الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت على القيام بالتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية باستخدام طرق كمية ورياضية كون الوزارة والإدارات التابعة لها تعمل بيئة ديناميكية تفرض عليها التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية.
- 4- ضرورة استخدام الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت أساليب وطرق علمية وإحصائية في إجراء التحليل الوظيفي لاحتياجاتها من الموارد البشرية.

5- العمل على توفير خبراء وإنشاء وحدات إدارية متخصصة تتولى عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وإلحاق القائمين على عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بدورات تدريبية متخصصة.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبو شيخة، نادر أحمد، (2011)، "إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية"، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- تشاندا، أشوك وكابرا، شلبي (2012)، "إستراتيجية الموارد البشرية"، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الشماع، خليل محمد، (2019)، نظرية المنظمة، مكتبة الرافدين، بغداد.
- الطائي، يوسف حليم، والفضل، مؤيد عبد الحسين، والعبادي، هاشم فوزي (2016)، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عقيلي، عمر وصفي (2015)، "إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المزروع، بدر بن سليمان (2009)، الأنماط القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي والخاص، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- اليعقوبي، علي (2011)، "واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان"، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Bernardin, H. (2017), "Human Resource Management: An Experiential Approach, Boston: Irwin McGraw Hill.

- Chien, M., (2014), “A Study to Improve Organizational Performance: A View from SHRM”, The Journal of American Academy of Business, Cambridge, 1 (3) : 289-291.
- French, Wendell (2018), “Human Resource Management”, New York: Houghton Mifflin Company.
- Harvey, B., (2019), The Knowledge Creating company, How Japanese companies create the Dynamics of Innovation” New york. University press, oxford.
- Gatewood, Probert D. & Field, Hurbert S. (2019), “Human Resource Selection”, Fort Worth: Harcourt College Publishers.
- Goel, Harold, (2012), Principles of Management, McGraw- Hill. Now York.
- Ivancevich, John M (2014), “Human Resource Management”, Boston: Mc Graw Hill.
- Jha, K, & Singh, M, (2019), Human Resource Planning as a Strategic Function: Biases in Forecasting Judgment, *International Journal of Strategic Decision Sciences*, 8 (3): 120-131.
- Krishnan, A, (2015), Strategic Management Theory, New York: H.M.C.
- Schermerhorn, C., (2012), “knowledge Management and Leadership opportunities for Technical communicators,., 47, (1): 29-41.