

أثر استشراء المستقبل ودوره في تعظيم الأداء الإستراتيجي لإدارة الموارد

تهاني صالح زكي طولان

أ.د/سيد محمد جاد الرب د/ أحمد عوض محمد عطية

المخلص :

إن استشراء المستقبل ليس تنجيماً بل هو منهجية علمية تعتمد على توافر مقدمات أساسية تتمثل في الفهم الشامل لإستشراء المستقبل وتحدياته والتدريب على أدواته ومناهج استشراءه لتكوين رؤى مستقبلية ثاقبة، ويحتاج استشراء المستقبل بصورة أو بأخرى إلى التنبؤ المعتمد على عدة قدرات عقلية أهمها: التفكير، التخيل، البصيرة، الحدس، الإدراك.

كما أن عملية استشراء المستقبل لا تهدف إلى إصلاح ماضي العمل الإداري ولا إلى تقليص أخطاء الحاضر وإنما تُركز بشكل أساسي على الصورة المثالية لمستقبل العمل الإداري بحيث تنفذها على أرض الواقع من خلال التخطيط والتخطيط للمستقبل يتبع الحاضر، لذا فإن الحاضر أساس مهم لإستشراء المستقبل فهو غير مقدر سلفاً، بل نصنعه بالرؤى والأفكار والأهداف والأعمال).

وبما أن إدارة الموارد البشرية تحظى باهتمام كبير في المنظمات الحديثة، إذ أنها أصبحت تعمل على الإستخدام الأمثل لمهارات و قدرات الأفراد العاملين بها أحسن استخدام، واستثمار الكفاءات المتوفرة لديها لرفع إنتاجيتها باستمرار وتدعيم قدرتها التنافسية، وذلك ما يقودها إلى تحقيق أهدافها.

تكمُن أهمية الأداء الإستراتيجي في احتياج المنظمات إلى أداة تستطيع من خلالها الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، والتوصل إلى ما قد يكون هناك تباين بين النتائج المستهدفة والنتائج التي تحققت فعلاً، ويُعبر الأداء الإستراتيجي عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ويعكس كيفية استخدام الموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة الملائمة لتحقيق الغرض منها.

وفي هذا الإطار فقد اختارت الباحثة هذا الموضوع والذي يبحث في طبيعة دور استشراف المستقبل في تعظيم الأداء الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

Abstract :

Human resources management is of great interest in modern organizations, as it is working to make the best use of the skills and capabilities of its personnel, and to invest in the competencies available to it to constantly raise its productivity and strengthen its competitiveness, which leads it to achieve its goals.

The importance of strategic performance lies in the organizations' need for a tool through which they can judge the effectiveness of the activities and processes necessary to achieve the desired goals, and to arrive at what may be a discrepancy between the targeted results and the results actually achieved. Strategic performance expresses the organization's ability to achieve its goals and reflects how to use The material and human resources and their proper utilization to achieve their purpose

أولاً: الدراسات السابقة

الدراسات التي تناولت استشراف المستقبل

١) دراسة (عواطف شاكر محمود، ٢٠١٠) بعنوان: دور استشراف المستقبل في

التخطيط الناجح للمنظمة- دراسة تحليلية نظرية

هدفت الدراسة إلى توضيح دور وأهمية استشراف المستقبل من خلال التخطيط الناجح، حيث أن المقومات الرئيسية لصناعة النجاح تبرز في قدراتها لإستشراف المستقبل لوضع الخطط المناسبة لمواجهة ذلك المستقبل وفهم آفاقه وتحدياته لتكوين رؤية واضحة ودقيقة.

وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يمكن أن يستمر النجاح لأي منظمة مالم تمتلك رؤية واضحة لمعالم المستقبل. والنجاح الدائم يتركز بشكل أساسي على عملية استشراف المستقبل وهي مهارة علمية تهدف إلى استشراف التوجهات العامة في الحياة البشرية والتي تؤثر بطريقة أو أخرى في مسارات كل فرد أو منظمة

٢) دراسة (Celiwe V., 2015) بعنوان: استكشاف تطبيق الإستشراف

الاستراتيجي في مناجم جنوب إفريقيا: بالتطبيق على مناجم البلاتين

هدفت الدراسة إلى التحقق في مدى تطبيق الإستشراف الاستراتيجي من قبل قادة الأعمال مع التركيز على صناعة التعدين البلاتيني في جنوب إفريقيا، إلى جانب معرفة كيفية استخدامه ومدى الإستفادة منه.

وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام الإستشراف الاستراتيجي بدا محدودًا في قطاع التعدين بجنوب إفريقيا؛ فعلى الرغم من حقيقة أن جميع المنظمات المشاركة لديها معرفة بمفهوم الاستشراف إلا أنه لم يكن لديها موارد لتنفيذه بشكل صحيح.

٣) دراسة (PERSHENG BABAHEIDARI, et. al, 2017) بعنوان:

استشراف الشركات في السويد: مقارنة كمية بين الشركات السويدية والأوروبية

هدفت الدراسة إلى بحث مدى تفرد الاستشراف المؤسسي في الشركات السويدية الكبيرة عند مقارنتها بعينة من الشركات الأوروبية. وينصب التركيز على قياس الاختلافات فيما يتعلق بالحاجة والقدرات ونضج تبصر الشركات. كما تؤكد على وجود اهتمام متزايد بدراسة الاستشراف المؤسسي في الشركات السويدية بسبب ارتفاع معدل الابتكار في البلاد.

وتوصلت الدراسة إلى أنه بالنسبة للحاجة ، فقد وجد أن الشركات السويدية تعمل في بيئة أقل ديناميكية من نظيراتها الأوروبية ، ولكن بيئة الشركات السويدية أكثر تعقيدًا. وبالنسبة إلى القدرات، تتمتع الشركات السويدية بقدرات داخلية أقوى فيما يتعلق بالثقافة وطريقة تعقيدها واستخدام المعلومات.

٤) دراسة (Katarina Bergman, 2020) بعنوان: إطار مفاهيمي للاستشراف الاستراتيجي طويل الأمد

هدفت الدراسة التحقيق في كيفية إجراء عملية تحليل الاستشراف الاستراتيجي في إطار زمني ٢٠-٤٠ عامًا في صناعة نظام التحكم الموزع، والهدف من ذلك هو المساعدة في التنقل من خلال تحديد الظروف التي تؤكد أو تسقط من تحليل الإستشراف الحالي للمؤسسة خلال إطار زمني أقصر بالإضافة إلى أنشطتها المعتادة. وتوصلت الدراسة إلى وضع إطار مفاهيمي لأنشطة الاستشراف الاستراتيجي طويلة الأجل. ينقسم إطار العمل إلى ست مراحل مختلفة تبدأ من التأطير والجمع الأولي للمعلومات وينتج عنها مخرجات مشتقة من السيناريو والتي تعمل كمدخلات لتطوير الاستراتيجية التنظيمية.

الدراسات التي تناولت الأداء الإستراتيجي

١) دراسة (Takahito Kondo, 2016) بعنوان: فعالية نظام قياس الأداء الإستراتيجي في خلق و توجيه التوتر.

هدفت الدراسة إلى قياس فعالية نظام قياس الأداء الاستراتيجي في خلق وتوجيه التوتر الذي يتميز بالقيمتين المتنافستين للتحويل والاتساق. ونحو تحديد المشاكل ذات التوتر الديناميكي واقتراح نهجاً بديلاً لتعميق فهم إدارة التوتر. حيث تم جمع البيانات من ٣١٢ وحدة أعمال إستراتيجية للشركات اليابانية المدرجة في القسمين الأول والثاني من بورصة طوكيو.

وتوصلت الدراسة إلى أن نظام قياس الداء الإستراتيجي (SPMS) مرتبط بشكل إيجابي بإحداث التوتر، وبينما تظهر المنظمات التي تواجه التوتر بشكل متوسط أداءً أعلى من غيرها، تظهر المجموعة تبايناً أكبر في الأداء. كما يساهم نظام SPMS في توجيه التوتر إلى حد ما. ومع ذلك، فإن التأثير ليس قوياً بما يكفي لتحقيق أعلى أداء.

دراسة (Raili Pollanen et. al, 2017) بعنوان: العلاقات بين مقاييس الأداء الاستراتيجي، واتخاذ القرار الاستراتيجي، والأداء التنظيمي: دليل تجريبي من المنظمات العامة الكندية

هدفت الدراسة إلى بحث دور مقاييس الأداء الاستراتيجي (SPM) في صنع القرار الاستراتيجي وتأثيرها على الأداء التنظيمي. استندت إلى ١٤٣ رداً على الاستطلاع عبر الإنترنت من كبار المسؤولين في المؤسسات العامة الكندية. وتوصلت الدراسة أن كفاءة وفعالية مقاييس الأداء الاستراتيجي (SPM) ترتبط بشكل إيجابي بالأداء، بالإضافة إلى الارتباط بتنفيذ الاستراتيجية وقرارات تقييم الاستراتيجية. كما توسع الدراسة البحث المسبق من خلال ربط كل من SPM واستخدامها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالأداء التنظيمي.

٢) دراسة (أوس ثائر، ٢٠١٩) بعنوان: دور القيادة التبادلية في تحقيق الأداء الإستراتيجي: دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة التعرف على واقع وأبعاد القيادة التبادلية (المكافأة الشريطية، الإدارة بالإستثناء النشطة، الإدارة بالإستثناء الساكنة) وأبعاد الأداء الإستراتيجي (بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البعد البيئي، البعد الإجتماعي) والعلاقة بينهما. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى مقبول لأبعاد القيادة التبادلية وأبعاد الأداء الإستراتيجي في المعامل محل الدراسة، وكان هناك استثناء وحيد وهو عدم ظهور أثر لبعد المكافأة الشريطية على بعد العملاء. كما لم تظهر اختلافات معنوية بين آراء عينة الدراسة (معمل الكراة، معمل الزعفرانية، معمل الكوفة) حول واقع أبعاد القيادة التبادلية وأبعاد الأداء الإستراتيجي، بينما كانت هناك اختلافات معنوية بين آراء عينة الدراسة (إدارة عليا ووسطى، إدارة تنفيذية وعاملين) حول واقع القيادة التبادلية والأداء الإستراتيجي، وكانت الاختلافات لصالح فئة الإدارة العليا والوسطى.

٣) دراسة (Yazid A. et. al, 2019) بعنوان: نظم المعلومات الإستراتيجية المتطورة والأداء الإستراتيجي في البنوك الإسلامية

هدفت الدراسة إلى استكشاف كل من نظم المعلومات الإستراتيجية المتطورة والأداء الإستراتيجي في البنوك الإسلامية، وتختبر الدراسة العلاقة بين المعلومات الإستراتيجية المتطورة والأداء الإستراتيجي، وتحاول الدراسة إجراء تحليل لدور نظم المعلومات في تحقيق الأداء الإستراتيجي في البنوك الإسلامية.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين نظم المعلومات الإستراتيجية المتطورة ومستوى الأداء الإستراتيجي في البنوك الإسلامية، وتبين نتائج الدراسة أن نظم المعلومات تلعب دوراً محورياً بالغ الأهمية في تحقيق الأداء الإستراتيجي في البنوك الإسلامية.

ثانياً: مشكلة الدراسة

يمكن صياغة المشكلة في التساؤلات التالية:

١. ما مدى تأثير استشراف المستقبل على تعظيم الأداء الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية؟
٢. في أي المسارات تدعم الإدارة العليا الإستشراف المستقبلي وأيضاً آليات الأداء الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية؟
٣. إلى أي مدى تمارس إدارة الموارد البشرية مهامها في إطار التوجه المستقبلي؟

ثانياً: الدراسة الإستطلاعية Pilot Study

قامت الباحثة بإجراء دراسة إستطلاعية ثانوية وميدانية في بعض شركات قطاع البترول المصري. وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من الظواهر الدالة على وجود قصور في تعظيم الأداء الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بعينة الدراسة وعدم التطلع نحو المستقبل باستخدام أدوات المستقبل وآلياته وذلك على النحو التالي:

أ- تعاني شركات قطاع البترول (المشترك/الإستثماري) من بعض جوانب القصور فيما يتعلق بعدم استخدام الإدارة العليا لعملية التنبؤ بالمستقبل في وضع خططها بنسبة ٧٠%، بينما يرى حوالي ٣٠% فقط من عينة الدراسة الإستطلاعية، مما يعد ذلك بمثابة مؤشر ضعف يبرز عدم قدرة الشركة على استشراف المستقبل لوضع الخطط المناسبة لمواجهة ذلك المستقبل وفهم آفاقه وتحدياته.

ب- هناك ضعف في الإهتمام بالتطوير والتحسين المستمر لأداء العاملين داخل الشركة؛ حيث لم يتفق سوى ٤٠% على توافر التدريب المخطط من قبل الإدارة لتحسين أدائهم.

- ثالثاً: أهداف الدراسة:** يمكن القول بأن هذه الدراسة تسعى لتحقيق الأهداف التالية:
1. مناقشة وتحليل الإطار المفاهيمي لإستشراف المستقبل والأداء الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
 2. بحث مدى توافر استشراف المستقبل وتأثيره على تعظيم الأداء الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في مجال التطبيق.
 3. مناقشة وتحليل أهم أبعاد الأداء الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في مجال التطبيق.
 4. دراسة دور وأثر استشراف المستقبل في تعظيم الأداء الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

رابعاً: أهمية الدراسة:

1. تكمن أهمية الدراسة الحالية من الجانب العلمي في أنها تنطرق لإلقاء الضوء على مدخل استشراف المستقبل، حيث يوجد ندرة في الدراسات العربية التي تطرقت إليه.
2. يساهم هذا الموضوع في تأصيل مفهوم استشراف المستقبل والذي يساعد المنظمات على صنع مستقبل أفضل.
3. نشر الثقافة التنظيمية الدائمة لرسم خطوات المستقبل على العاملين بعينة الدراسة وانتهاج الإستشراف كأسلوب حياة بهدف تعظيم الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية.

خامساً: فروض الدراسة

- الفرض الرئيسي الأول** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستشراف المستقبل في تعظيم الأداء الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
- الفرض الفرعي الأول** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي في تخطيط المسار الوظيفي
- الفرض الفرعي الثاني:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي في تنمية المواهب البشرية
- الفرض الفرعي الثالث:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنمية المستدامة في تخطيط المسار الوظيفي

الفرض الفرعي الرابع: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنمية المستدامة في تنمية المواهب البشرية

الإطار الانظري

الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية

أولاً: مفهوم الأداء

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع القوة بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

الأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة. ويمكن للباحثة تعريف الأداء على أنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته المكلف بها من قبل المنظمة.

ثانياً: مفهوم وأهمية الأداء الإستراتيجي

أ- مفهوم الأداء الإستراتيجي : يتزايد الإهتمام بقوة في جميع منظمات الأعمال كذلك الدول المتقدمة بأهمية وتأثير الأداء الإستراتيجي في هذه المنظمات ويرجع هذا الإهتمام إلى الدور الذي يلعبه في تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تسعى جميع المنظمات الوصول إليها في ظل التطور والمنافسة القوية، وتقييم الأداء ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو أداء ضروري للتحسين المستمر سواء على مستوى الفرد أو الأداء الكلي للمنظمة.

ب- أهمية الأداء الإستراتيجي : يحظى الأداء الإستراتيجي باهتمام كبير ويكاد أن يمثل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع المعرفة وحقولها، كما يكتسب أهمية كبيرة بالنسبة لجميع التنظيمات؛ وذلك لأن قدرة النظام على الإستقرار والنمو والبقاء إنما تتوقف على أدائه فهو يرتبط بوجود التنظيمات أو تلاشيها وانهارها. ويمثل الأداء الإستراتيجي أحد النتائج الهامة للتعليم الإستكشافي والإستغلاي وشبكة العلاقات بين الأفراد وذلك لأن الأهداف الرئيسية لهذه العوامل هي مساعدة المنشآت في خلق القدرات التنافسية في القطاعات السوقية التي تعمل فيها.

ثالثاً: أهداف الأداء الإستراتيجي: تتمثل أهداف الأداء الإستراتيجي في:

- القدرة على خفض التكلفة الإجمالية للموارد بالإستخدام الأمثل لها مقارنة بالمنافسين.
- القدرة على معرفة مواقع الخلل والضعف في المنظمة ومحاولة تصحيحها.
- الوقوف على مدى استخدام الموارد المتاحة بطريقة تحقق عوائد أكبر وتكاليف أقل.
- تكوين قاعدة معلومات للمنظمة تعمل على رسم السياسات والخطط العلمية المتوازنة كما تعطى صورة واضحة للإدارة العليا حتى تتمكن من مراجعة تقويمية شاملة للاداء.

- التميز على المنافسين في الأسواق الدولية، زيادة فرص النمو والتطور.

رابعاً: خصائص ومميزات الأداء الإستراتيجي : ينتم الأداء الاستراتيجي بما يلي:

- ينصب الأداء الاستراتيجي نحو تحقيق الأهداف العامة والشاملة للمؤسسة وليس على أي جزء من أجزائها، وهو الأداء الذي يميز كل المستويات الوظيفية في المؤسسة.
- يتجلى الأداء الاستراتيجي في إشراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصالح في عملية اتخاذ القرارات والذين لهم مصلحة في نجاح المؤسسة كالمالكين، العاملين، الزبائن، الموردين، والمجتمع والبيئة بشكل عام.
- يعطى الأداء الاستراتيجي تصوراً كاملاً وشمولياً عن مستقبل المؤسسة على المدى القريب والبعيد، ففي الوقت الذي ينصب فيه اهتمام إدارة المؤسسة على الرؤية المستقبلية لها يجب أن لا تفقد تركيزها على العمليات التشغيلية.
- يشتمل الأداء الاستراتيجي على تحقيق التوازن بين الفعالية والكفاءة من خلال تركيز المؤسسة على علاقتها بالبيئة الخارجية دون إغفال دور العمليات التشغيلية التي تتعلق بعمليات الشراء والإنتاج والبيع والتوزيع والتمويل لضمان إستخدام أمثل لموارد المؤسسة.

استشراف المستقبل ودوره في تعظيم الأداء الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

أولاً: إدارة الموارد البشرية

تتعدد الأساليب والاستراتيجيات التي تتبعها منظمات الأعمال للتميز والإنتشار، ومن بين أهم هذه الإستراتيجيات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، فالتركيز على الأفراد

العاملين داخل المنظمة وتطويرهم وتنميتهم يؤدي إلى التحسين المستمر في الأداء والجودة، وبالتالي زيادة النصيب السوقي للمنظمة ودعم قدراتها التنافسية في الأسواق سواء المحلية والدولية.

١. تعريف إدارة الموارد البشرية : يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها:

- سلسلة من القرارات المتكاملة التي تعكس مختلف علاقات التوظيف في المنظمة والتي تؤدي إلى كفاءة العاملين والمنظمة.
- هي النهج الاستراتيجي للإدارة الفعالة للأفراد في مؤسسة ما بحيث تساعد أعمالهم على اكتساب ميزة تنافسية، وهي مصممة لتعظيم أداء الموظفين في خدمة الأهداف الإستراتيجية لصاحب العمل.
- إدارة الموارد البشرية هي عملية استراتيجية تتعلق بالتوظيف، والتعويضات، والإحتفاظ، والتدريب، وقانون وسياسات العمل في الشركة.

ثانياً: دور التوجه الإستراتيجي في تعظيم الأداء الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

التوجه الاستراتيجي هو مفهوم مستخدم بكثرة في أدبيات الأعمال المتعلقة بأداء الشركة. حيث تم تعريف كلمة "التوجه" على أنها نوع النشاط أو الموضوع الذي يهتم به الشخص أو المنظمة ويوليه أكبر قدر من الاهتمام. حيث يهتم التوجه الاستراتيجي بالقرارات التي تتخذها الشركات لتحقيق أداء متميز. التوجه الاستراتيجي هو أيضاً مجموعة معينة من الأنشطة الاستراتيجية التي تتبناها الشركة بغرض تحقيق أداء متميز للشركة.

ثالثاً: دور التنمية المستدامة في تعظيم الأداء الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

تعني التنمية المستدامة اعتماد استراتيجيات وأنشطة الأعمال التي تلبي احتياجات المؤسسة وأصحاب المصلحة اليوم مع حماية واستدامة وتعزيز الموارد البشرية والطبيعية التي ستكون مطلوبة في المستقبل. يهدف هذا التعريف إلى مساعدة مديري الأعمال على تطبيق مفهوم التنمية المستدامة على مؤسساتهم. إن تبنى المؤسسة لمفهوم التنمية المستدامة يعكس مستوى الوعي بضرورة مراعاة المتطلبات البيئية والشعور بالمسؤولية الاجتماعية لها والذي من شأنه أن يلزمها تحمل تكاليف إضافية تتعلق أساساً بإجراء عمليات التحسين الضروري لهذا المسعى.

منهجية الدراسة

أولاً: أسلوب الدراسة

استخدمت الباحثة نوعين من مصادر البيانات وذلك كما يلي:

أ. **المصادر الثانوية:** اعتمدت الباحثة على التقارير والنشرات المختلفة. وتم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية والتي أتيح للباحثة الحصول عليها من خلال الرجوع إلى المكتبات، والدراسات والدوريات والنشرات والمقالات، وغيرها من مصادر جمع المعلومات، بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بالأنشطة المختلفة لشركات البترول في جمهورية مصر العربية خلال الفترة الممتدة من عام ٢٠١٨ إلى عام ٢٠٢٠

ب. **المصادر الأولية:** تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من الإدارة العليا والعاملين لدى شركات البترول في جمهورية مصر العربية من خلال قوائم الاستبيان.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الإدارة العليا والعاملين لدى شركات البترول في جمهورية مصر العربية بمختلف درجاتهم ومناصبهم الإدارية (مدير، نائب مدير، مدير إدارة، رئيس قسم، موظف) ودرجة تعليمهم (دبلوم أو أقل، مؤهل جامعي، ماجستير، دكتوراه) وبمختلف تخصصاتهم، وبلغت عينة الدراسة من الإدارة العليا ٣٩٠٢ مفردة، بينما من العاملين ١٢٨٨٢ مفردة، وذلك حتى نهاية عام ٢٠٢٠

ثالثاً: **عينة الدراسة:** اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، ولذا تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمعي الدراسة (الإدارة العليا والعاملين) في شركات البترول بجمهورية مصر العربية، عند معامل ثقة ٩٥% ونسبة خطأ ٥%.

رابعاً: أساليب التحليل الإحصائي

تم استخدام الحاسب الآلي بعد الانتهاء من جمع البيانات بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصاراً بالرمز SPSS، وذلك لتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتلك البيانات واختبار صحة فروض الدراسة.

الدراسة الميدانية واختبار الفروض
أولاً: الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية للإدارة العليا
أ. تحليل أبعاد استشراء المستقبل
١ - تحليل فقرات بعد التوجه الإستراتيجي

جدول رقم (٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد التوجه الإستراتيجي

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	يوفر التوجه الإستراتيجي جهوداً هائلة وبعيدة الأمد لحماية موارد المنظمة.	٣.٦٢	٠.٩٨	٧٢.٣٣%	١
٢.	يتم وضع وتحديد الرؤية طويلة الأجل للفرض الإستراتيجي الذي وجدت المنظمة من أجله.	٣.٤٩	١.٠٢	٦٩.٨٦%	٢
٣.	يتم تأهيل كوادر منخفضة في مجال التخطيط يمتلكون القواعد المعرفية لصياغة الاستراتيجيات ورسم الخطط.	٣.٢٦	١.٠٩	٦٥.٢١%	٤
٤.	تقوم المنظمات بوضع أهدافها الإستراتيجية من خلال توجهاتها المستقبلية.	٣.٠٨	٠.٩٤	٦١.٥١%	٥
٥.	يعمل التوجه الإستراتيجي على تنمية التقاطع بين المرء في مختلف المستويات الإدارية لإعداد أو تنفيذ الخطط.	٣.٣٥	١.١٣	٦٦.٩٩%	٣
	متوسط البعد	٣.٣٦	٠.٨٠١	٦٧.١٨%	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد التوجه الإستراتيجي جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٣٦) وبانحراف معياري (٠.٨٠١)، وجاءت أعلى إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "يوفر التوجه الإستراتيجي جهوداً هائلة وبعيدة الأمد لحماية موارد المنظمة" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٦٢) وبانحراف معياري (٠.٩٨)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "تقوم المنظمات بوضع أهدافها الإستراتيجية من خلال توجهاتها المستقبلية" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٠٨) وبانحراف معياري (٠.٩٤).

ويمكن القول أن بعد التوجه الإستراتيجي جاء في بداية مرتبة الموافقة من قبل الإدارة العليا، وهذا يتطلب بذل المزيد من الجهود لحماية موارد المنظمة بما يخدم توجهها المستقبلي.

٢ - تحليل فقرات بعد التنمية المستدامة

جدول رقم (٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد التنمية المستدامة

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	تبنى برنامج التنمية المستدامة يؤدي إلى تحسين الإنتاجية ويعمل على تعزيز جانبية الشركة للمستثمرين.	٣.٤٥	١.١٧	٦٩.٠٤%	٢
٢.	تسير الموارد البشرية والطبيعية للشركة بطريقة مستدامة يتطلب مقاربة لصنع القرار مهيكله وتفاعلية.	٣.٠٧	٠.٩٩	٦١.٣٧%	٥
٣.	يشكل نشر سياسات وتطبيقات التنمية المستدامة على جميع مستويات الشركة عملاً قوياً للتحفيز.	٣.٣١	١.٠١	٦٦.١٦%	٣
٤.	إن تبني التنمية المستدامة من طرف الشركة عبء عن ممارسة يومية لعمليات فعالة تظهر نتائجها في أنشطتها.	٣.٦٩	٠.٩٦	٧٣.٨٤%	١
٥.	تضع الشركة مجموعة من اللوائح تلتزم بموجبها إدارات الشركة على السير في منهج لتحقيق التنمية المستدامة.	٣.١٨	١.١١	٦٣.٥٦%	٤
	متوسط البعد	٣.٣٤	٠.٨٠٩	٦٦.٧٩%	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد التنمية المستدامة جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٣٤) وانحراف معياري (٠.٨٠٩)، وجاءت أعلى إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "إن تبني التنمية المستدامة من طرف الشركة عبارة عن ممارسة يومية لعمليات فعالة تظهر نتائجها في أنشطتها"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٦٩) وانحراف معياري (٠.٩٦)، وهذا يتطلب من الشركات تبني التنمية المستدامة بشكل يومي ومستمر حتى تحقق أهدافها وتعزز من أنشطتها، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "تسير الموارد البشرية والطبيعية للشركة بطريقة مستدامة وهذا يتطلب مقاربة لصنع القرار مهيكله وتفاعلية" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٠٧) وانحراف معياري (٠.٩٩).

ب. تحليل أبعاد الأداء الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

١ - تحليل فقرات بعد تخطيط المسار الوظيفي

جدول رقم (٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد تخطيط المسار الوظيفي

م.م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١	يوجد نظام لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين بالشركة.	٣.٠٤	١.١٦	٦٠.٨٢%	٥
٢	يساعد تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الفعالية التنظيمية في إدارة الموارد البشرية.	٣.٤٣	١.٢٤	٦٨.٦٣%	٢
٣	يتسم الهيكل التنظيمي للشركة بالمرونة الكافية لتطوير المسار الوظيفي للعاملين في مختلف المستويات التنظيمية.	٣.٢٩	١.٢٦	٦٥.٧٥%	٣
٤	يتم تحديث وتعديل محتويات بطاقات الوصف الوظيفي الجديدة بما تتوافق مع المسؤوليات والواجبات والمهام الوظيفية.	٣.١٩	١.٣٥	٦٣.٨٤%	٤
٥	يساعد تخطيط المسار الوظيفي في التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية الرفيعة.	٣.٦٥	١.٠٣	٧٣.٠١%	١
	متوسط البعد	٣.٣٢	٠.٩٧٤	٦٦.٤٤%	

ينضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعدها تخطيط المسار الوظيفي جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٣٢) وانحراف معياري (٠.٩٧٤)، وجاءت أعلى إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "يساعد تخطيط المسار الوظيفي في التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية الرفيعة" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٦٥) وانحراف معياري (١.٠٣)، وهذا يدل على اتفاق بين الإدارة العليا على هذه العبارة، وتوجه الشركات محل الدراسة بالعمل على تخطيط المسار الوظيفي والذي بدوره يساعد في تأهيل الأفراد لمناصب قيادية رفيعة. وجاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "يوجد نظام لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين بالشركة" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٠٤) وانحراف معياري (١.١٦) وهذا يتطلب من الشركات تطبيق نظام فعال لتخطيط المسار الوظيفي.

٢ - تحليل فقرات بعد تنمية المواهب البشرية

جدول رقم (٥) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد تنمية المواهب البشرية

م.م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	تؤمن الشركة بأن دعم المواهب البشرية هو قيمة مضافة لها.	٣.٢١	١.٢٤	٦٤.٢٥%	٣
٢.	تركز الشركة على تدريب وتطوير المواهب البشرية.	٣.٣٢	١.٣٦	٦٦.٣٠%	٢
٣.	التركيز على العقول البشرية عالية التميز ضمن استراتيجيات الشركة.	٣.٥٩	١.١٦	٧١.٧٨%	١
٤.	توجه الشركة استثمارات كبيرة لدعم المعرفة والعلم.	٣.١٣	١.٣٥	٦٢.٦٠%	٤
٥.	يوجد نظام فعال بالشركة لإكتشاف المواهب البشرية مبكراً.	٢.٩٥	١.٤٢	٥٩.٠٤%	٥
	متوسط البعد	٣.٢٤	١.١٣٩	٦٤.٧٩%	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعدها تنمية المواهب البشرية جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٢٤) وانحراف معياري (١.١٣٩)، وجاءت أعلى إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "التركيز على العقول البشرية عالية التميز ضمن استراتيجيات الشركة"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٥٩) وانحراف معياري (١.١٦)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "يوجد نظام فعال بالشركة لإكتشاف المواهب البشرية مبكراً"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٩٥) وانحراف معياري (١.٤٢).

ثانياً: الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية للعاملين

أ. تحليل أبعاد استشراء المستقبل

١- تحليل فقرات بعد التوجه الإستراتيجي

جدول رقم (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد التوجه الإستراتيجي

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	يعمل التوجه الإستراتيجي على تفعيل القرارات الجماعية من خلال السماح لأكثر عدد من العاملين بالمشاركة في تكوين الإستراتيجية وهو ما يثير دافعيتهم للعمل والإنجاز.	٣.١٨	١.٢٢	%٦٣.٥٦	٣
٢.	تدفع الرؤية المثالية طويلة الأجل العاملين نحو تحقيق توقعاتهم على مدى واسع.	٣.٤٨	١.٠٤	%٦٩.٦٤	١
٣.	يساعد العاملين على تحديد الممارسات اللازمة لتحقيق الرؤية للشركة والإستراتيجيات الأساسية التي تم وضعها.	٢.٩٧	١.٣٨	%٥٩.٤١	٥
٤.	يساعد المديرين التنفيذيين العاملين من حيث تمكنهم من الرؤية الجديدة والتوجه الإستراتيجي.	٣.٠٩	١.١٢	%٦١.٨٥	٤
٥.	توجه الأهداف الإستراتيجية في تطوير العاملين وزيادة الإنتاجية إلى مستوى معين.	٣.٣٣	١.٢٥	%٦٦.٥٣	٢
	متوسط البعد	٣.٢١	٠.٩٨١	%٦٤.٢٠	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد التوجه الإستراتيجي جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٢١) وبانحراف معياري (٠.٩٨١)، وجاءت أعلى إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على " تدفع الرؤية المثالية طويلة الأجل العاملين نحو تحقيق توقعاتهم على مدى واسع"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٤٨) وبانحراف معياري (١.٠٤)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على " يساعد العاملين على تحديد الممارسات اللازمة لتحقيق الرؤية للشركة والإستراتيجيات الأساسية التي تم وضعها"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٩٧) وبانحراف معياري (١.٣٨).

٢ - تحليل فقرات بعد التنمية المستدامة

جدول رقم (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد التنمية المستدامة

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	رفع الوعي العام لدينا بأهمية التنمية المستدامة ببلعدها الثلاثة (البشرى، البيئي، الإقتصادي).	٣.١٥	١.٤٠	%٦٢.٩٠	٤
٢.	تهتم الشركة بتنمية الموارد البشرية لتحسين الأداء وزيادة الإنتاج وتحقيق التنمية المستدامة.	٢.٩٦	١.٣٦	%٥٩.٢١	٥
٣.	يهتم رؤسائنا بالدعم الوظيفي لنا ومساعدتنا لتعلم مهام ووظائفنا وأهداف الشركة.	٣.٣٥	١.٢٠	%٦٧.٠٠	٢
٤.	تعمل الشركة على خلق جو من الثقة مما يزيد من دافعيتنا للوصول إلى تحقيق أفضل النتائج.	٣.٢١	١.٢٩	%٦٤.٢٢	٣
٥.	يدعم برنامج التنمية المستدامة الفعالية والإبتكار.	٣.٥٣	١.٠٧	%٧٠.٦٩	١
	متوسط البعد	٣.٢٤	١.٠٢٩	%٦٤.٨٢	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد التنمية المستدامة جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٢٤) وبانحراف معياري (١.٠٢٩)، وجاءت أعلى إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "يدعم برنامج التنمية المستدامة الفعالية والإبتكار"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٥٣) وبانحراف معياري (١.٠٧)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "تهتم الشركة بتنمية الموارد البشرية لتحسين الأداء وزيادة الإنتاج وتحقيق التنمية المستدامة" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٩٦) وبانحراف معياري (١.٣٦)

ب. تحليل أبعاد الأداء الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

١- تحليل فقرات بعد تخطيط المسار الوظيفي

جدول رقم (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد تخطيط المسار الوظيفي

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	تقدم الشركة لنا فرصاً عديدة للتطور الوظيفي.	٣.٢٤	١.٢٠	٦٤.٨٨%	٢
٢.	نستطيع تنبؤ فرصى فى الترقية داخل الشركة.	٣.٣٥	١.٢٣	٦٦.٩٣%	١
٣.	نحصل على ترفياتنا فى مواعيدها طبقاً وجدول تخطيط ترفيات الوظائف.	٣.١٩	١.٣١	٦٣.٨٣%	٣
٤.	توفر وظيفتنا الحالية فرصاً جيدة للتعرف على مسؤلياتنا وواجباتنا الوظيفية.	٢.٩٤	١.٠٩	٥٨.٨٨%	٥
٥.	تعمل الشركة على تسكين العاملين فى الوظيفة المناسبة طبقاً وما يتناسب مع مؤهلاتهم العلمية.	٣.٠٨	١.٣١	٦١.٥٢%	٤
	متوسط البعد	٣.١٦	٠.٩٩١	٦٣.٢٣%	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد تخطيط المسار الوظيفي جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.١٦) وبانحراف معياري (٠.٩٩١)، وجاءت أعلى إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "نستطيع تنبؤ فرصى فى الترقية داخل الشركة"، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "توفر وظيفتنا الحالية فرصاً جيدة للتعرف على مسؤلياتنا وواجباتنا الوظيفية".

٢- تحليل فقرات بعد تنمية المواهب البشرية

جدول رقم (٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد تنمية المواهب البشرية

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
٢	تسعى الشركة لإكتشاف ودعم الأفراد المتميزين.	٣.٣٢	١.٠٨	٦٦.٣٤%	
٣	تركز الشركة على اختيار المواهب البشرية المتميزة.	٣.١٣	٠.٩٤	٦٢.٦٤%	
٥	تنفق الشركة كثيراً من الجهد والمال فى سبيل دعم الأفراد المتميزين.	٢.٩١	١.٠١	٥٨.٢٢%	

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
	نتيح الشركة تقديم الآراء والمقترحات بحرية تامة.	٣.٥٢	١.٠٩	٧٠.٤٣%	١
	يهتم رؤساءنا بدعم قدراتنا الإبداعية.	٣.٠٢	١.٣٥	٦٠.٣٣%	٤
	متوسط البعد	٣.١٨	٠.٨٥١	٦٣.٥٦%	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد تنمية المواهب البشرية جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.١٨) وبانحراف معياري (٠.٨٥١)، وجاءت أعلى إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "نتيح الشركة تقديم الآراء والمقترحات بحرية تامة"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٥٢) وبانحراف معياري (١.٠٩). في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "نتفق الشركة كثيراً من الجهد والمال في سبيل دعم الأفراد المتميزين" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٩١) وبانحراف معياري (١.٠١).

ثالثاً: اختبارات الفرض الرئيس الأول للدراسة

ينص الفرض الرئيس الأول للدراسة والذي تم صياغته في صورة الفرض العدم على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستشراء المستقبل في تعظيم الأداء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

ولإختبار هذا الفرض، تم تقسيم هذا الفرض إلي الفروض الفرعية الآتية:

١. الفرض الفرعي الأول:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي في تخطيط المسار الوظيفي. ولاختبار هذا الفرض قامت الباحثة بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين التوجه الإستراتيجي كمتغير مستقل و تخطيط المسار الوظيفي كمتغير تابع.

جدول رقم (١٠) معامل الارتباط للفرض الفرعي الأول

المتغير	الاختبار	التوجه الإستراتيجي	تخطيط المسار الوظيفي
التوجه الإستراتيجي	معامل الارتباط	١	٠.٨٧٥
	المعنوية	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٨٧.٥% عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين التوجه الإستراتيجي و تخطيط المسار الوظيفي.

ب. معامل التحديد

جدول رقم (١١) معامل التحديد للفرض الفرعي الأول

المتغير المستقل	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
التوجه الإستراتيجي	٠.٧٦٥	٠.٧٦٤	٠.٤٨١

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = 0.765$ وهو ما يعني أن التوجه الإستراتيجي يفسر التغيير في تخطيط المسار الوظيفي بنسبة ٧٦.٥%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

ج. تحليل التباين ANOVA Test

جدول رقم (١٢) تحليل التباين للفرض الفرعي الأول

البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	٢٢٦.٩	٢٢٦.٩	٩٧٩.٤	٠.٠٠٠
البواقي	٦٩.٧٤	٠.٢٣٢		
المجموع	٢٩٦.٦			

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين التوجه الإستراتيجي و تخطيط المسار الوظيفي، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

د. تحليل الانحدار

جدول رقم (١٣) تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الأول

المعنوية	اختبارات	المعاملات المعيارية		المعاملات الغير معيارية		النموذج
		بيتا	بيتا	الخطأ المعياري	بيتا	
٠.٠٠١	٣.٤٣١	٠.٨٧٥	٠.٠٩٥	٠.٣٢٥	الثابت	١
٠.٠٠٠	٣١.٣		٠.٠٢٨	٠.٨٨٣	التوجه الإستراتيجي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير التوجه الإستراتيجي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين التوجه الإستراتيجي و تخطيط المسار الوظيفي.

ونستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاص بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الإستراتيجي و تخطيط المسار الوظيفي.
 - كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التوجه الإستراتيجي و تخطيط المسار الوظيفي.
 - كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
 - قيم معامل Beta تشير إلى أن التوجه الإستراتيجي يؤثر في تخطيط المسار الوظيفي بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.
- مما سبق يمكن للباحثة رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل أي أنه:
يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتوجه الإستراتيجي في تخطيط المسار الوظيفي.

٢. الفرض الفرعي الثاني:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتوجه الإستراتيجي في تنمية المواهب البشرية. ولاختبار هذا الفرض قامت الباحثة بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين التوجه الإستراتيجي كمتغير مستقل و تنمية المواهب البشرية كمتغير تابع.

جدول رقم (١٤) معامل الارتباط للفرض الفرعي الثاني

المتغير	الاختبار	التوجه الإستراتيجي	تنمية المواهب البشرية
التوجه الإستراتيجي	معامل الارتباط	١	٠.٧٣٩
	المعنوية	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٧٣.٩% عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين التوجه الإستراتيجي و تنمية المواهب البشرية.

ب. معامل التحديد

جدول رقم (١٥) معامل التحديد للفرض الفرعي الثاني

المتغير المستقل	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
التوجه الإستراتيجي	٠.٥٤٦	٠.٥٤٥	٠.٥٧٤

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = ٠.٥٤٦$ وهو ما يعني أن التوجه الإستراتيجي يفسر التغير في تنمية المواهب البشرية بنسبة ٥٤.٦%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

ج. تحليل التباين ANOVA Test

جدول رقم (١٦) تحليل التباين للفرض الفرعي الثاني

البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	١١٩.٦	١١٩.٦	٣٦٢.٣	٠.٠٠٠
البواقي	٩٩.٣٢	٠.٣٣		
المجموع	٢١٨.٩			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين التوجه الإستراتيجي و تنمية المواهب البشرية، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

د. تحليل الانحدار

جدول رقم (١٧) تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الثاني

المعنوية	اختبارات	المعاملات المعيارية		المعاملات الغير معيارية		النموذج
		بيتا	بيتا	الخطأ المعياري	بيتا	
٠.٠٠٠	٩.٩٢	٠.٧٣٩	٠.١١٣	٠.٠٣٤	١.١٢١	الثابت
٠.٠٠٠	١٩.٠٤				٠.٦٤١	التوجه الإستراتيجي

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير التوجه الإستراتيجي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين التوجه الإستراتيجي و تنمية المواهب البشرية.

ونستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاص بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الإستراتيجي و تنمية المواهب البشرية.
 - كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التوجه الإستراتيجي و تنمية المواهب البشرية.
 - كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
 - قيم معامل Beta تشير إلى أن التوجه الإستراتيجي تؤثر في تنمية المواهب البشرية بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.
- مما سبق يمكن للباحثة رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل أي أنه:
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي في تنمية المواهب البشرية.

٣. الفرض الفرعي الثالث:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنمية المستدامة في تخطيط المسار الوظيفي. ولاختبار هذا الفرض قامت الباحثة بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين التنمية المستدامة كمتغير مستقل و تخطيط المسار الوظيفي كمتغير تابع.

جدول رقم (١٨) معامل الارتباط للفرض الفرعي الثالث

المتغير	الاختبار	التنمية المستدامة	تخطيط المسار الوظيفي
التنمية المستدامة	معامل الارتباط	١	٠.٨٩٦
	معنوية	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٨٩.٦% عند مستوى معنوية ٠.٠٥. بين التنمية المستدامة و تخطيط المسار الوظيفي.

ب. معامل التحديد

جدول رقم (١٩) معامل التحديد للفرض الفرعي الثالث

المتغير المستقل	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
التنمية المستدامة	٠.٨٠٢	٠.٨٠٢	٠.٤٤١

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = 0.802$ وهو ما يعني أن التنمية المستدامة يفسر التغير في تخطيط المسار الوظيفي بنسبة ٨٠.٢%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

ج. تحليل التباين ANOVA Test

جدول رقم (٢٠) تحليل التباين للفرض الفرعي الثالث

المعنوية	F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	البيان
٠.٠٠٠	١٢٢١	٢٣٨	٢٣٨	الانحدار
		٠.١٩٥	٥٨.٦٥	البواقي
			٢٩٦.٦	المجموع

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين التنمية المستدامة و تخطيط المسار الوظيفي، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

د. تحليل الانحدار

جدول رقم (٢١) تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الثالث

المعنوية	اختبارات	المعاملات الغير معيارية		النموذج
		المعاملات المعيارية بيتا	الخطا المعياري بيتا	
٠.٠٠٠	٤.٣٤٦	٠.٨٩٦	٠.٠٨٤	الثابت
٠.٠٠٠	٣٤.٩٥		٠.٠٢٥	التنمية المستدامة

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير التنمية المستدامة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وببين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين التنمية المستدامة و تخطيط المسار الوظيفي.

ونستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاص بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنمية المستدامة و تخطيط المسار الوظيفي.
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التنمية المستدامة و تخطيط المسار الوظيفي.

- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
 - قيم معامل Beta تشير إلى أن التنمية المستدامة يؤثر في تخطيط المسار الوظيفي بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.
- مما سبق يمكن للباحثة رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل أي أنه:
يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتنمية المستدامة في تخطيط المسار الوظيفي .

٤. الفرض الفرعي الرابع:

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتنمية المستدامة في تنمية المواهب البشرية.
ولاختبار هذا الفرض قامت الباحثة بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:
- أ. معامل الارتباط**

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين التنمية المستدامة كمتغير مستقل و تنمية المواهب البشرية كمتغير تابع.

جدول رقم (٢٢) معامل الارتباط للفرض الفرعي الرابع

المتغير	الاختبار	التنمية المستدامة	تنمية المواهب البشرية
التنمية المستدامة	معامل الارتباط	١	٠.٧٦٣
	المعنوية	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٧٦.٣% عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين التنمية المستدامة و تنمية المواهب البشرية.

ب. معامل التحديد

جدول رقم (٢٣) معامل التحديد للفرض الفرعي الرابع

المتغير المستقل	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
التنمية المستدامة	٠.٥٨٢	٠.٥٨١	٠.٥٥١

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

تهاني صالح زكي طولان

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = 0.582$ وهو ما يعني أن التنمية المستدامة يفسر التغير في تنمية المواهب البشرية بنسبة 58.2%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

ج. تحليل التباين ANOVA Test

جدول رقم (٢٤) تحليل التباين للفرض الفرعي الرابع

المعنوية	F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	البيان
0.000	419.9	127.5	127.5	الانحدار
		0.304	91.38	البواقي
			218.9	المجموع

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين التنمية المستدامة و تنمية المواهب البشرية، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

د. تحليل الانحدار

جدول رقم (٢٥) تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الرابع

المعنوية	اختبارات	المعاملات المعيارية		المعاملات الغير معيارية		النموذج
		بيتا	بيتا	الخطأ المعياري	بيتا	
0.000	10.82	0.763	1.133	0.105	1.133	الثابت
0.000	20.49			0.031	0.631	التنمية المستدامة

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير التنمية المستدامة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.05 وببين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين التنمية المستدامة و تنمية المواهب البشرية.

ونستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاص بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنمية المستدامة و تنمية المواهب البشرية.
 - كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التنمية المستدامة و تنمية المواهب البشرية.
 - كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
 - قيم معامل Beta تشير إلى أن التنمية المستدامة تؤثر في تنمية المواهب البشرية بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.
- مما سبق يمكن للباحثة رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل أي أنه:
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنمية المستدامة في تنمية المواهب البشرية.

نتائج الدراسة

١. أن للتوجه الإستراتيجي دوراً فعالاً في توفير جهود هادفة وبعيدة الأمد لحماية موارد المنظمة، كما يعمل على تنمية التفاعل بين المدراء في مختلف المستويات الإدارية لإعداد وتنفيذ الخطط، وذلك من وجهة نظر الإدارة العليا.
٢. وجود قصور في استخدام نظام معلومات استراتيجي بالشركات عينة الدراسة يدعم استشراف المستقبل من وجهة نظر العاملين، على الرغم من تأكيد الإدارة العليا على أهمية نظم المعلومات الإستراتيجية في دعم أعمال المنظمة.
٣. أوضحت الدراسة اتفاق بين كل من فنتي الدراسة (الإدارة العليا والعاملين) على أن استشراف المستقبل يوفر فرصة الكشف عن المواهب والمقدرات البشرية، كما يمكن الشركات من اكتشاف الموارد البشرية المتاحة لديها واستغلالها لتحقيق رؤية وأهداف المنظمات.

٤. إن تخطيط المسار الوظيفي في شركات البترول يساعد في التعرف على الأفراد المؤهلين لتولى المناصب القيادية والمهنية الرفيعة وذلك من وجهة نظر الإدارة العليا، كما يمكن العاملين من تنبؤ فرص في الترقية داخل الشركة.
٥. أن أصحاب المواهب هم الذين يحققون قيمة مضافة للمنظمة من خلال الوصول إلى أفكار ابتكارية منتجة ومن ثم زيادة الحصة السوقية للمنظمة وتحقيق ميزة تنافسية، أوضحت الدراسة الميدانية أن الشركات لا تتفق الكثير من الجهد والمال في سبيل دعم الأفراد المتميزين، والإفتقار إلى وجود نظام فعال بالشركة لإكتشاف المواهب مبكراً.
٦. بينت الدراسة الدور الفعال لآلية التنمية المستدامة في تخطيط المسار الوظيفي، تمكين العاملين، تنمية المواهب البشرية وتقييم الأداء، حيث أصبح الإلتزام بالإستدامة توجهاً استراتيجياً ودوراً جوهرياً في توجيه ريادة الأعمال، لأنها تسهم بشكل إيجابي في توليد مزايا تنافسية للمنظمات فضلاً عن الإستخدام الأمثل لموارد الشركة وتحسين صورتها.

التوصيات:

١. يجب التركيز على استشراف المستقبل الذي يدعم ويعظم الأداء الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من خلال الأربع آليات التي استخدمتها الباحثة.
٢. إبراز ثقافة الاستشراف لدى جميع المستويات الإدارية بقطاع البترول بما يساعد على صنع مستقبل أفضل.
٣. تأهيل كوادر متخصصة في مجال التخطيط يمتلكون قواعد معرفية لصياغة الإستراتيجيات ورسم الخطط.

المراجع :

- أحمد كريم الهبارنه، القيادة التحولية وأثرها في الأداء الإستراتيجي، الدور المعدل لجودة حياة العمل: دراسة تطبيقية في دائرة الجمارك الأردنية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، ٢٠١٨، ص.٦٣
- أوس ثائر، دور القيادة التبادلية في تحقيق الأداء الإستراتيجي: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠١٩
- جابر يحيى على البواب، دور استشراف المستقبل في العمل الإداري: دراسة تحليلية نظرية، بحث مشارك بالمؤتمر العلمي الأول للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأندلس، ٢٠١٨.
- خالد محمد على، أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الأولويات التنافسية، ٢٠١٤، ص.١٠
- سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، القاهرة، دار الكتب المصرية، ٢٠١٦، ص.١
- صباح بلقيوم، أنظمة المعلومات الإستراتيجية كأداة لتحقيق التميز في منظمات الأعمال، العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة الباحث، المجلد ١٤، ٢٠١٦
- صباح محمد موسي، سحر أحمد كرجي، " أثر رأس المال النفسي الإيجابي في الأداء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية- دراسة تحليلية لأراء عينة من التدريسيين في الجامعة المستنصرية/ كلية الهندسة"، مجلة الإدارة والإقتصاد، السنة الثامنة والثلاثون، العدد ١٠٥، ٢٠١٥.
- طاهر محمود، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، ٢٠١٠، ص.٢٤٢.
- مى سيد محمد جاد الرب، دور الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تنمية التفكير الإستراتيجي: دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ص.٦٣-٦٤
- نهى ممدوح سعد، أثر مهارات الذكاء الوجداني للقيادة على تنمية الأداء الإستراتيجي، ٢٠٢٠، ص.٩٦
- يوسف كامل عايد، أثر البيئة الداخلية على الأداء الإستراتيجي: دراسة على شركات صناعة الإستخراج الأردنية، مجلة الإقتصاد والتنمية، جامعة البليدة، الجزائر، المجلد ١٦، العدد ٢٠١٦، ١٠١، ص.٣٨٣

Bence Németh, Strategic foresight process: Improvements for The Hungarian Ministry Of Defense, Master's thesis, Naval Postgraduate School, 2016. DOI: 10.13140/RG.2.2.15549.67045

Celiwe, V., Exploring the application of strategic foresight in South African Mines: focusing on the platinum mines, Master's thesis, Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria, 2015. Retrieved from: <https://repository.up.ac.za/handle/2263/52353>

- Human Resource Management, University Of Minnesota Libraries, 2016, p.2.
Retrieved from: <https://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/>
- Johnason, P., HRM in changing organizational contexts. In D. G.Collings & G. Wood (Eds.), Human resource management: A critical approach, London: Routledge, 2009, pp. 19-37.
- Katarina Bergman, A Conceptual Framework for Long-Term Strategic Foresight,
- Otilia E. Berze, Assessing Foresight to Advance Management of Complex Global Problems, Phd dissertation, School of Public Administration, University of Victoria, 2019.
- Persheng Babaheidari, Corporate foresight in Sweden: A quantitative comparison between Swedish and European companies, Master's thesis, School OF Industrial Engineering And Management, KTH Royal Institute OF Technology, 2017. **Retrieved from:**
- Takahito Kondo et. al, The Effectiveness of Strategic Performance Measurement System in Creating and Steering Tension, *Studies in Managerial and Financial Accounting*, Vol. 31,2016, pp. 141-164, **Available at SSRN:**
- Yazid, A. et. al, Sophisticated strategic information system and strategic performance of Islamic Banks: A review of literature, *International Journal of Business Information System*, Vol.30, No. 1, 2019, pp. 79-91. **DOI:** 10.1504/IJBIS.2019.10018104