

## دور تخطيط الموارد البشرية في التطوير الإداري بشركة خروج للاستثمار في الضأن الصحراوي

د. التاج محمد محمد علي حامد.

أستاذ إدارة الأعمال المساعد، جامعة نجران، كلية إدارة  
الأعمال، المملكة العربية السعودية.

[emhamed@nu.edu.sa](mailto:emhamed@nu.edu.sa)

د. أيمن محمد عامر محمد

أستاذ إدارة الأعمال المساعد، جامعة بخت الرضا، كلية  
الاقتصاد والعلوم الإدارية، السودان

[ayman1171988@gmail.com](mailto:ayman1171988@gmail.com)

تاريخ إرسال البحث للمجلة 2025/9/10 تاريخ قبول البحث 2025/12/12  
تاريخ نشر البحث 2026/6/19

doi <https://doi.org/10.71311/v7i1.267>

### ملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد دور تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالتطوير الإداري بشركة خروج للاستثمار في الضأن الصحراوي بجمهورية السودان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الشامل لملائمته لأغراض وأهداف هذه الدراسة. تم تجميع البيانات باستخدام استبانة إلكترونية وزعت على مجتمع الدراسة. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى أن تخطيط الموارد البشرية بأبعاده (التزام الإدارة العليا بالجودة، التخطيط الاستراتيجي، تمكين العاملين، التحسين والتطوير المستمر) له علاقة ارتباط موجبة بالتطوير الإداري بشركة خروج للاستثمار في الضأن الصحراوي، وأوصت الدراسة بدراسة الاحتياجات التدريبية وتوسيع وتوزيع فرص التدريب على جميع العاملين دون استثناء، وأن تلتزم الشركة ببرامج التدريب المخطط له بقدر المستطاع للحفاظ على ورفع مستوى التطوير الإداري والمهني للعاملين.

الكلمات المفتاحية: تخطيط القوى العاملة، التطوير الإداري.

## The Role of Human Resource Planning in Managerial Development at Khaluj Investment Company for Desert Sheep

Dr. Ayman Mohammed Aamir Mohammed<sup>1</sup>

Dr. Eltaj Mohammed MohammedAli Hamed<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Assistant Professor, Bakht Errada University, Sudan

<sup>2</sup>Assistant Professor, Najran University, Kingdom of Saudi Arabia

### Abstract:

The current study aimed to identify the role of human resource planning and its relationship to managerial development at Khaluj Investment Company for Desert Sheep in the Republic of Sudan. The study employed the comprehensive descriptive survey approach, as it was suitable for the purposes and objectives of this research. Data were collected using an electronic questionnaire distributed to the study population. Data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The study found that human resource planning—with its dimensions of top management commitment to quality, strategic planning, employee empowerment, and continuous improvement and development—has a positive correlation with managerial development at Khaluj Investment Company for Desert Sheep. The study recommended assessing training needs and expanding and distributing training opportunities to all employees without exception. It also recommended that the company adhere to planned training programs as much as possible to maintain and enhance the level of managerial and professional development among employees.

**Keywords:** Workforce planning, managerial development.

### مقدمة:

يمثل المورد البشري العنصر الرئيس في نجاح وتطور المؤسسات، وحتى تتمكن تلك المؤسسات على اختلاف مجال نشاطها على البقاء والتطور في الصناعة التي تعمل في إطارها أن تحسن تحديد احتياجاتها من العناصر البشرية التي تساعدتها وتعمل معها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والمرحلية على السواء، لذلك فإن

تخطيط القوى العاملة يمثل الأداة الفعالة التي يمكن من خلالها أن تحدد المؤسسات على اختلافها بين ما تملكه وما تحتاجه من عناصر شريفة من حيث الكم والنوع. وترتكز هذه الدراسة على موضوع تخطيط الموارد البشرية وأثره على التطوير الإداري، حيث أن التخطيط للموارد البشرية يتطلب تحديد الاحتياجات الوظيفية على المدى القصير والمتوسط وبالتالي عمل التوازن لما تحتاجه من العمالة وما يوفره سوق العمل ويكون له تأثير على التطوير الإداري والأداء في المؤسسات.

كما وأن التطوير الإداري يعتبر فعالية من الفعاليات الرئيسية في المنظمة ويتمتع بنفس الخصائص التي تتمتع بها الفعاليات الأخرى، وقد أكتسب أهمية كبرى في جميع المنظمات من خلال مساهماته في تأطير التنظيم الإداري والهياكل التنظيمية ودراسة الإجراءات والعمل على تبسيطها ورفع مستوى الوعي الإداري لدى القادة الإداريين الحاليين والمرتبين وإلغاء الضوء على الجوانب التي تمكن الموظفين من الإنجاز بأعلى مستوى وتسهيل أداء الخدمة والرقى في الأداء عبر اقتراح أفضل السبل وأوضح الطرق مع الاستعانة بما توفره التقنية الحديثة من معطيات تعين على تحقيق الأهداف العامة والسامية لأي منظمة. ولتحقيق الأهداف التنظيمية يتطلب التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين والسعي إلي اتخاذ القرارات المستمرة التي تضمن توفر الأفراد العاملين القادرين علي مواكبة حجم التطور والتطوير الإداري والتغيرات المتسارعة في العالم.

### مشكلة الدراسة:

تواجه العديد من المؤسسات تحديات في تحقيق التطوير الإداري الفعال نتيجة ضعف أو غياب تخطيط الموارد البشرية بشكل منهجي. فعلى الرغم من أن الموارد البشرية تُعدّ الركيزة الأساسية لأي عملية تطوير إداري، إلا أن عدم وجود تخطيط استراتيجي لها يؤدي إلى قصور في استثمار الكفاءات، وتضارب في توزيع المهام، وضعف في تحقيق الأهداف التنظيمية. هذا القصور يثير تساؤلات حول مدى تأثير

تخطيط الموارد البشرية على تحسين الأداء الإداري، ورفع كفاءة العمليات، وضمان استدامة التطوير داخل المؤسسات.

### تساؤلات الدراسة:

تحاول الدراسة أن تجيب على تساؤل رئيس يتعلق بماهية دور تخطيط الموارد البشرية بأبعاده المختلفة في شركة خلوج وتأثيره على التطوير الإداري؟ وتفرع منه التساؤلات التالية:

1. ما هي درجة التزام إدارة الشركة باتباع الخطوات العلمية لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد العاملة؟
2. هل تتبع إدارة الشركة الأساليب والاستراتيجيات المناسبة لتحليل الموارد البشرية الحالية من حيث الكم والنوع؟
3. ما مستوى التزام إدارة الشركة بوضع استراتيجيات وخطط التدريب والتوظيف للموارد البشرية مستقبلاً؟
4. ما هو مستوى دعم الإدارة شركة في شركة خلوج في الدعم والالتزام بالتطوير الإداري؟

### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. دراسة دور تخطيط القوي العاملة بأبعاده المختلفة في شركة خلوج وتأثيره على التطوير الإداري.
2. تحديد درجة العلاقة بين تحديد الاحتياجات المستقبلية في شركة خلوج والأسس والتطوير الإداري.
3. تفسير العلاقة بين تحليل الموارد البشرية الحالية من حيث الكم والنوع في شركة خلوج وعلاقته بالتطوير الإداري.
4. دراسة مستوى تأثير خطط التدريب والتوظيف للموارد البشرية في شركة خلوج وتأثيره في التطوير الإداري.

## أهمية الدراسة:

وتتبع أهمية الدراسة من أهمية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات وارتباط ذلك بمواكبة التطور في الأسس الإدارية الحديثة للموارد البشرية وعلاقته بضمان توفر المهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة على المدى القصير والطويل، ويمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات في السوق والبيئة التنافسية، وتأثيره الكبير على التطوير الإداري والمعرفي، كما هذه الدراسة يمكن أن تقيد في إضافة معلومات في مجال التطوير الإداري وإثراء المكتب العربية والسودانية على وجه الخصوص.

## فرضيات الدراسة:

تقوم الدراسة على فرضية رئيسية وهي أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تخطيط الموارد البشرية (تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة، تحليل القوى العاملة الحالية، خطط التدريب والتوظيف) والتطوير الإداري في شركة خلوج، وقد اشتمت من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات المستقبلية في شركة خلوج والأسس والتطوير الإداري.
2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل القوى العاملة الحالية في شركة خلوج والأسس والتطوير الإداري.
3. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضع خطط التدريب والتوظيف للقوى العاملة في شركة خلوج والأسس والتطوير الإداري.

## الدراسات السابقة:

دراسة **Al-Qudah 2020**: هدف الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي للشركات المساهمة العامة الأردنية بالنسبة للإدارة العليا ومديري الوحدات الوظيفية (الموارد البشرية، التسويق، المالية، والمحاسبة). وأظهرت النتائج أن اعتماد أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يؤدي إلى زيادة الإنتاجية العامة للمؤسسة، ورضا الموظفين، وتحسين السمعة،

بالإضافة إلى خفض تكاليف التشغيل. يجب على مديري الموارد البشرية فهم فعالية الممارسات المصممة استراتيجياً عبر الوظائف المختلفة.

دراسة العمري وعقيلي، (2020): هدفت هذه الدراسة دراسة مفهوم ودور ذكاء الأعمال في التطوير الإداري بجامعة الملك عبدالعزيز وبيان العلاقة بينهما ومدى تطبيقه بالجامعة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة مترابطة بين ذكاء الأعمال والتطوير الإداري. وأوصت الدراسة بضرورة دعم وتبني الإدارة العليا وبذل المزيد من الجهد لتطبيق ذكاء الأعمال في انجاز العمليات الإدارية.

دراسة العتيبي، صميذة (2020) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تخطيط القوى العاملة الجيد على أداء العاملين بالقطاع الصحي دراسة ميدانية على العاملين بمستشفى الإيمان العام بالرياض، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن تخطيط القوى العاملة له أثره على الأداء الوظيفي للعاملين بمستشفى الإيمان العام، وأنه مطبق بدرجة كبيرة، أوصت الدراسة بحتمية وجود نظام تخطيط من قبل إدارة المؤسسة يتوافق وتطلعات المؤسسة بالدرجة الأولى، تشكيل لجان متخصصة توكل لها مهمة تصميم الهيكل التخطيطي، وتنظيماته، وإجراءاته، والإشراف على تطبيقه.

دراسة Ellinger & Svendsen (2021) هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تخطيط الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في قطاع الشركات الصناعية بالنمسا، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة. أظهرت النتائج أن تخطيط الموارد البشرية يمثل أداة استراتيجية تمكّن المؤسسات من تلبية احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الكفاءات، حيث يتيح لمديري الموارد البشرية التنبؤ بالمهارات الأكثر أهمية وتطويرها بما يحقق التوازن الأمثل بين عدد الموظفين ومستوى مهاراتهم. يشمل التخطيط الفعال للموارد البشرية عناصر أساسية مثل التمويل الكافي، الكفاءة المهنية، الفئات العمرية، والخلفيات الثقافية. كما بينت الدراسة أن ضعف التخطيط يؤدي إلى توظيف أفراد غير مؤهلين، مما ينعكس سلباً على كفاءة الأداء المؤسسي. خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين تخطيط الموارد البشرية والأداء التنظيمي، مؤكدة أن

التخطيط يعد عاملاً حاسماً في تحسين الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة وضع سياسات واضحة للحفاظ على القوى العاملة، سد الشواغر الناتجة عن التقاعد، وتخصيص ميزانيات كافية لتوظيف الكفاءات عند الحاجة. كما أوصت الدراسة بتبني تدخلات واستراتيجيات مبتكرة وحملات توعوية لدعم تحقيق أهداف المؤسسة، وتعزيز العلاقات الإيجابية بين المشرفين والموظفين لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية. وأخيراً، شددت على أهمية مراعاة العوامل الداخلية والخارجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في السوق.

**دراسة Uba, Ibrahim, 2021** تناولت الدراسة أثر تخطيط الموارد البشرية على أداء منظمات القطاع العام في نيجيريا.. أظهرت النتائج أن معامل الارتباط المتعدد يشير إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات ( $R = 0.779$ ) ، وأن الطلب المتوقع على القوى العاملة وعمليات التوظيف والاختيار يفسران 60.7% من التباين الكلي في أداء المنظمة. ومن بين المتغيرين المستخدمين، ساهمت عملية التوظيف والاختيار بأكبر قدر في تحسين الأداء المؤسسي. إن التخطيط الفعال للموارد البشرية من حيث التنبؤ بالطلب على القوى العاملة وعمليات التوظيف والاختيار يمكن المؤسسات من جذب النوع المناسب من الأشخاص بالعدد المطلوب، وتحسين خبرات ومواهب وقدرات الموظفين، والحفاظ عليهم في العمل. توصي الدراسة بأن تكون عملية التوظيف والاختيار مفتوحة وشفافة مع الحد الأدنى من التدخل السياسي للسماح باختيار المتقدمين ذوي الخبرة والمهارات المناسبة للانضمام إلى القوى العاملة.

**دراسة العامود وآخرين، (2022):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد التطوير الإداري والأداء المتميز عند العاملين في اللجان التنفيذية بالاتحاد الرياضي العام بالجمهورية السورية، وقد بينت نتائج الدراسة على وجود ارتباط قوي وموجب بين غالبية أبعاد التطوير الإداري والأداء المتميز، بينما لم يتبين وجود ارتباط بعد التكوين المستمر والأداء المتميز لدى العاملين، وأوصت الدراسة باقتراح نموذج

للأداء المتميز للعاملين ووضع معايير لتقييمه ليكون عاملاً مساعداً في تطبيق إدارة التطوير الإداري وصولاً للأداء المتميز.

**دراسة عوديش (2023)** هدفت الدراسة إلى دراسة دور تخطيط الموارد البشرية في تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء وتوصلت الدراسة هو اعتبار تخطيط الموارد البشرية كأساس لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء ووظائفها في مدارس محافظة دهوك، وعليه يجب إدراك قياداتها الإدارية بأن مساهمتهم في قضايا معالجة المشاكل البيئية يتطلب تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء ولممارسة وظائفها، وهذا بدوره يحتاج إلى قيامهم بالتخطيط للموارد البشرية والتي تعتمد على مجموعة من الخطوات.

**دراسة الغنام (2024)** هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دور تخطيط الموارد البشرية في تعزيز المركز التنافسي لمنظمات الأعمال، وخاصة من خلال دراسة العاملين في هيئة التقييس لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، والتعرف على واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات الأعمال بالمملكة العربية السعودية، وتحليل العلاقة بين هذا التخطيط وتعزيز المركز التنافسي للمنظمات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج مهمة أبرزها: موافقة أفراد الدراسة على أن المنظمة تقوم بمتابعة وتقييم تنفيذ خطط الموارد البشرية بصورة مستمرة، وكذلك أن المنظمة تضع استراتيجيات لاستقطاب وتعيين الأكفأ لشغل الوظائف المتاحة، وأوصت الدراسة بضرورة وضع خطط خاصة بالتخطيط للقوى العاملة، وذلك من خلال تحديد العرض والطلب من الموظفين.

**دراسة Aqila & Hasibuan، 2025:** هدفت هذه الدراسة إلى تحليل عملية تخطيط الموارد البشرية في مواجهة التحديات التي تواجهها المنظمات، بالإضافة إلى تحديد الاستراتيجيات الفعالة لتحسين القدرة على الصمود وزيادة التنافسية. أُجريت هذه الدراسة من خلال مراجعة الأدبيات من مصادر علمية متنوعة، نظرًا لمحدودية الوصول المباشر إلى بعض المنظمات. أظهرت نتائج الدراسة أن المنظمات التي تمتلك نظامًا تكيفيًا لتخطيط الموارد البشرية تكون أكثر قدرة على التعامل مع التغيير والضغوط، وتُظهر تحسنًا مستمرًا في الأداء.

## الإطار النظري:

## 1. مفهوم تخطيط القوى العاملة:

تخطيط الموارد البشرية أو تخطيط القوى العاملة يتضمن تحديد الاحتياجات من العاملين من خلال التحليل الدقيق للموارد البشرية المتاحة وتحديد الإضافات و/أو الإحلال المطلوب من أجل الحفاظ على حجم وجودة القوى العاملة المرغوبة. لذلك يعرف (Dike، 2022، ص 94) تخطيط الموارد البشرية بأنه هو التحديد المسبق لمسارات العمل المستقبلية من بين عدد من البدائل، وذلك لتأمين الموارد البشرية، وإدارتها، وتحفيزها، وتعويضها، والتخطيط لمسارها المهني وخلافة المناصب، وترقيتها، وفصلها داخل المنظمة. بينما يرى (Uba, Ibrahim, 2021, P74) أن تخطيط الموارد البشرية ما هو إلا عملية اتخاذ القرار وضمان أن الشركة سيكون لديها عدد كافٍ من الأشخاص المؤهلين متاحين في الوقت المناسب، لأداء وظائف تلبى احتياجات المنظمة وفي الوقت نفسه توفر الرضا للأفراد المشاركين. وفقاً لـ (Bharadwaj, 2025, p30) يؤدي تخطيط الموارد البشرية الفعّال إلى زيادة الإنتاجية، وتحفيز الموظفين، وتحسين الأداء العام للأعمال. هناك عدة عوامل رئيسية تحدد مدى كفاءة خطة الموارد البشرية:

- التزام الإدارة العليا: تتطلب مبادرات تخطيط الموارد البشرية التزام الإدارة العليا.
- اتخاذ القرارات بناءً على البيانات: يجب أن تتماشى استراتيجيات الموارد البشرية مع التحليلات الموثوقة.
- المرونة والقدرة على التكيف: يجب أن تكون خطط الموارد البشرية قادرة على الاستجابة لاحتياجات العمل المتغيرة والعوامل الخارجية.

## أهداف تخطيط القوى العاملة:

تتمثل أهداف تخطيط القوى العاملة وفقاً للعتيبي وصميذة (2020، ص 95-96) في الآتي:

1. التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية تمكن من تحديد المعالم الواقعية لقوى العمل المتاحة.
  2. التعرف على مصادر القوى العاملة ودراساتها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطة القوى العاملة من حيث العدد والنوع.
  3. التعرف على واقع البيانات والمعلومات إلى المشاكل التي تحد من الاستخدام الرشيد لقوة العمل الحالية والممكنة في الحاضر والمستقبل.
  4. محالة وضع مجموعة من الحلول العملية لكل أو معظم هذه المشاكل في الوقت الحاضر مع ضرورة مراعاة الحل التدريجي لما تبقى منها في المستقبل وضمان عدم تكرارها.
  5. التنبؤ بأعداد ونوعيات القوى العاملة اللازمة لمختلف الأنشطة بالمنشأة خلال فترة زمنية مناسبة في المستقبل.
  6. تحديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المنشأة.
- أبعاد تخطيط القوى العاملة:**

تشتمل تخطيط القوى العاملة على العناصر التالية:

1. **تحديد الاحتياجات المستقبلية:** وتهدف إلى تحليل أهداف المنظمة واستراتيجياتها لتحديد متطلبات القوى العاملة المستقبلية من حيث العدد والمهارات والمؤهلات، والتنبؤ بالتغيرات في حجم العمل والإنتاجية، وتأثير التكنولوجيا والابتكار على المتطلبات من المهارات.
2. **تحليل القوى العاملة الحالية:** وتتعلق بتقييم مهارات وقدرات الموظفين الحاليين، وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم، وتحديد الفجوات بين المهارات الحالية والمهارات المطلوبة لتلبية الاحتياجات المستقبلية.
3. **وضع خطط التوظيف والتدريب:** وتعنى بتحديد استراتيجيات التوظيف المناسبة لجذب أفضل الكفاءات وتلبية الاحتياجات المستقبلية، وتطوير برامج تدريبية

لتنمية مهارات الموظفين الحاليين ورفع كفاءتهم، وضع خطط للتطوير الوظيفي لضمان استمرار الموظفين وتحفيزهم.

4. **تقييم الأداء:** وتعنى بوضع معايير واضحة لتقييم أداء الموظفين، وتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء وتقديم التغذية الراجعة للموظفين، وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتحسين الأداء.

5. **ضمان التوازن بين العرض والطلب:** وتعنى بتحقيق الموازنة بين عدد الموظفين الحاليين والاحتياجات المستقبلية من حيث العدد والمهارات، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة أي فجوات في العرض أو الطلب على الموارد البشرية، وتحديد طرق لزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف المتعلقة بالقوى العاملة.

6. **التواصل والتعاون:** وتعنى بالتواصل الفعال مع جميع المستويات التنظيمية حول خطط القوى العاملة وتوقعات الأداء، وتشجيع التعاون بين الأقسام والإدارات لتحقيق الأهداف المشتركة.

### العوامل المؤثرة في تخطيط القوى العاملة:

يرى (Dike، 2022، ص 97) أن العوامل المؤثرة في تخطيط القوى العاملة بالمنظمة تنقسم إلى قسمين عوامل خاصة بالبيئة الداخلية بالمنظمة وعوامل خاصة بالبيئة الخارجية للمنظمة:

### أولاً: العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية للمنظمة وتتمثل في الآتي:

1. **السياسات الحكومية:** السياسات الحكومية مثل سياسة العمل، سياسة العلاقات الصناعية، السياسة المتعلقة بحجز وظائف معينة لمجتمعات مختلفة وأبناء الوطن، تؤثر على تخطيط الموارد البشرية. (HRP)

2. **مستوى التنمية الاقتصادية:** مستوى التنمية الاقتصادية يحدد مستوى تطوير الموارد البشرية في الدولة وبالتالي يؤثر على توفر الموارد البشرية في المستقبل.

3. **بيئة الأعمال:** العوامل الخارجية في بيئة الأعمال تؤثر على حجم ومزيج الإنتاج وبالتالي على الطلب المستقبلي على الموارد البشرية.

4. **مستوى التكنولوجيا:** مستوى التكنولوجيا يحدد نوع الموارد البشرية المطلوبة.
  5. **العوامل الدولية:** العوامل الدولية مثل الطلب على الموارد وتوفر الموارد البشرية في مختلف البلدان.
  6. **الاستعانة بمصادر خارجية (Outsourcing):** توفر خدمات الاستعانة بمصادر خارجية مع المهارات والمعرفة المطلوبة يقلل من الاعتماد على تخطيط الموارد البشرية والعكس صحيح.
- ثانياً: العوامل البيئية الداخلية المؤثرة في المنظمة والتي تتمثل فيما يلي:**
1. **السياسات والاستراتيجيات التنظيمية:** السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بالتوسع، التنوع، التحالفات، إلخ، تحدد الطلب على الموارد البشرية من حيث الجودة والكمية.
  2. **سياسات الموارد البشرية:** سياسات الموارد البشرية في المنظمة المتعلقة بجودة الموارد البشرية، مستوى التعويضات، جودة الحياة العملية، إلخ، تؤثر على خطة الموارد البشرية.
  3. **تحليل الوظائف:** بشكل أساسي، خطة الموارد البشرية تعتمد على تحليل الوظائف. الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية يحددان نوع الموظفين المطلوبين.
  4. **الأفق الزمني:** المنظمات ذات البيئة التنافسية المستقرة يمكنها التخطيط على المدى الطويل، بينما الشركات ذات البيئة التنافسية غير المستقرة يمكنها التخطيط فقط على المدى القصير.
  5. **نوعية ودقة المعلومات:** أي عملية تخطيط تحتاج إلى معلومات دقيقة وذات جودة عالية، وهذا ينطبق بشكل أكبر على خطة الموارد البشرية؛ المعلومات الاستراتيجية والتنظيمية والمحددة.

6. سياسة عمليات الإنتاج في المنظمة: سياسة المنظمة المتعلقة بكمية الإنتاج وكمية الشراء من الخارج لإعداد المنتج النهائي تؤثر على عدد ونوع الأشخاص المطلوبين.

## 2. التطوير الإداري:

### مفهوم التطوير الإداري:

يعرف العامود وآخرون (2022، ص 119) التطوير الإداري بأنه استراتيجية متطورة تستهدف تغيير الاتجاهات والعقائد والقيم وتلك الهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة، وللتعاش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية. كما يعرف رائد التطوير العربي (2024) التطوير الإداري بأنه هو عملية منظمة للتدريب والنمو الإداري، حيث يكتسب الأفراد الطامحون للارتقاء في السلم الإداري المعرفة والمهارات والرؤى والمواقف اللازمة، ويطبقونها بفعالية في إدارة الفرق والمديرين والمنظمات. والتطوير الإداري بناءً على المفهوم العام يعنى تطوير قدرات ومهارات الأفراد الإدارية من أجل مستوى وظيفي يعطيهم السلطة لأداء أعمال المنشأة على أساس علمي سليم، وذلك من خلال تنظيم دورات تدريبية لشاغلي الوظائف الإدارية العليا وبعض موظفي الإدارة الوسطي المتوقع تدرجهم لشغل مناصب قيادية في المستقبل، وتهدف إلى تحسين أداء المديرين القائمين بالعمل حالياً وإكسابهم مهارات وقدرات إدارية متميزة تؤهلهم لشغل مناصب أعلى عند ترقيتهم. وتختلف برامج التطور وفقاً للمفهوم السابق عن برامج التدريب العادي الذي يخصص لموظفي المستويات الدنيا وشاغلي الوظائف العمالية إذ يتميز الأول بطول فترة التدريب واختلاف طبيعة البرامج فهي تضم مهارات إدارية أكثر شمولاً يدخل في إطارها تغيير سلوك واتجاهات الأفراد إلى جانب بعض الصفات الشخصية اللازمة لشاغلي الوظائف القيادية، في حين يقتصر دور النوع الثاني، أي التدريب العادي على إكساب الموظف بعض المهارات لتعينه على أداء وظيفته التي يشغلها بأسلوب أفضل. ومع التسليم بأهمية هذا النوع من التدريب على ضوء

المستجدات الحديثة في مجال إدارة الأعمال على المستويين العام والخاص وبما أنه وظيفة أساسية لإدارة الموارد البشرية، فإنه يمكن أن يحقق نجاحاً أكبر إذا توفرت له بعض الجوانب التي يجب ألا يغفلها المختصون. ومن أهمها:

أ. ترشيح المديرين لبرامج التطوير الإداري بحسب الرغبة الشخصية، ومحاولة إقناعهم بأهمية الأساليب الحديثة التي طرأت على العمل الإداري، وبأن الأساليب التقليدية التي كان يتمسك بها البعض ويعتقد فعاليتها لم تعد تناسب التطور العلمي والتقدم التكنولوجي في أساليب العمل وفي الأجهزة والمعدات التي تستخدم في ذلك.

ب. توجيه برامج التطوير الإداري إلى المشكلات الحقيقية التي تعاني منها الإدارة وهي كثيرة، ومنها على سبيل المثال، إتاحة الفرصة أمام العاملين للمشاركة الفعالة في الإدارة وتقوية إحساسهم بانتمائهم إلى العمل وترغبتهم فيه.

#### أهمية التطوير الإداري:

يرى المقلي (2005، ص 493) أن التطوير الإداري هو عبارة عن عملية منتظمة تهدف إلى ضمان أن المنظمة يتوفر لديها المديرون الفاعلون الذين تحتاجهم لمقابلة احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الكوادر الإدارية، ويعني التطور الإداري بتحسين أداء المديرين الحاليين وإتاحة الفرصة لهم للنمو والتطور وضمان لأقصى حد ممكن عمل الترتيبات اللازمة بالمنظمة للتعاقب الإداري. وهو لا يعتبر نشاطاً منفصلاً يوكل لأحد الاختصاصيين ومن ثم نسيانه أو تجاهله، ويعتمد نجاح برنامج التطوير الإداري على درجة التزام جميع المستويات الإدارية به، ويجب النظر إلى أن تطوير المرؤوسين يعتبر جزءاً طبيعياً وأساسياً من عمل المدير، ولكن المثال يجب أن يأتي من أعلى الهرم الإداري. ولقد أجمعت كل الدراسات الميدانية على أهمية التطوير الإداري في دول العالم الثالث، حيث أن الطموحات العالية للجماهير والطاقات البشرية المحدودة والكفاءة والموارد الطبيعية غير المستثمرة كذلك يمكن أن نضيف بأن مرحلة التنمية وبرامجها يمكن أن تمني بالفشل ما لم تكن هناك إدارة متينة البنين تسير

الأشياء وفق جدول زمني محدد وتجري التغييرات اللازمة ما بين الضغوط المتناقضة من أجل التغيير.

### دواعي ومبررات التطوير الإداري:

من أهم المبررات التي تستدعي القيام بالتغيير والتطور الإداري (جاد الرب، 2009، ص 25) ما يلي:

- أ. قصور التخطيط عن أداء مهامه بنجاح ودقة.
- ب. عدم التحديد الواضح للعلاقات التنظيمية.
- ج. الفشل في تفويض السلطة.
- د. عندما لا يصاحب التفويض السلطة اللازمة.
- هـ. اللامبالاة والإهمال عند استخدام المستشارين.
- و. إساءة استعمال السلطة الوظيفية من جانب الخبراء.
- ز. تعدد المستويات الإدارية.
- ح. إساءة فهم أهمية وظائف أقسام الخدمات في المنظمة.

### أهداف التطوير الإداري:

- يمكن تلخيص أهداف التطوير الإداري وفقاً لـ (محمد، 2020، ص 206) في الآتي:
1. تهيئة قدرات القادة بشكل يتناسب مع التطورات التي تفرضها أساليب العمل.
  2. تغيير سلوك القادة وأساليبهم في العمل بالشكل الذي يتوافق مع المتطلبات الحديثة في الإدارة.
  3. توفير مناخ التعاون بين أعضاء المنظمة بدلاً من الصراع والتنافس، وتطوير العلاقات الإنسانية فيما بينهم.
  4. تطوير وسائل الاتصال من حيث اعتماد انفتاحيه نظم الاتصالات.
  5. اعداد بطاقة الوصف الوظيفي بهدف تطوير الرقابة الإدارية والأساليب الاشرافية على العاملين.

ملاحح التطوير الإداري: يرى العمري وعقيلي (2020، ص 89) أن أهم ملاحح التطوير الإداري تتمثل في الآتي:

أ. الاتجاه نحو التغيير: يعد العنصر الأول والأهم في التطوير الإداري؛ فلا يمكن حدوث أي تطوير إلا بإدخال تغييرات إيجابية معينة، كإعادة التنظيم الهيكلي للإدارة، وابتكار برامج لزيادة الإنتاج... وما إلى ذلك.

ب. التوجه نحو الأهداف: التطوير الإداري من الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف.

ج. الإدارة المبتكرة: التطوير الإداري هو عملية ديناميكية وتقدمية في التفكير والعمل، ويهتم بتحديد وتطبيق الهياكل والأساليب والاجراءات والتقنيات والسياسات الجديدة وتخطيط المشاريع والبرامج بحيث يتم تحقيق أهداف التطوير وغاياته بأقل قدر ممكن من الموارد والوقت.

د. التوجه حول المشاركة: التطوير الإداري من الوسائل التي تدعو الى المشاركة في صياغة الخطط، والسياسات، والبرامج التنموية، وتنفيذها.

هـ. التنسيق الفعال: ينطوي التطوير الإداري على زيادة التخصص والمهنية، مما يجنب هدر الموارد البشرية، وازدواجية الوظائف، وإهمال الوظائف الهامة وما إلى ذلك.

و. المنظور البيئي: يرتبط التطوير الإداري بالبيئة وينطوي على تفاعل وثيق بين الإدارة والبيئة، وتحدد البيئة المعاملات التنفيذية للتطوير؛ فهو يتطلب صفات المرونة والاستجابة في الاجراءات والأساليب الإدارية، وتؤثر التغيرات التي تطرأ على الإدارة على بيئته.

**منهجية الدراسة واجراءاتها:**

**1. منهجية الدراسة:**

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي الشامل لملائمته لأغراض وتحقيق أهداف هذه الدراسة وذلك بهدف تحديد علاقة تخطيط القوى العاملة ودوره في التطوير

الإداري بشركة خلود للاستثمار في الضأن الصحراوي بجمهورية السودان. وتمثلت أداة الدراسة في صياغة وتصميم استبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات اللازمة وذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي استخدمت الاستبانة كوسيلة لاختبار فرضيات الدراسة، وقد راعى الباحثون في صياغتها البساطة والوضوح في صياغة عبارات متغيرات الدراسة باعتماد مقياس لكرت الخماسي، وشملت الاستبانة على (18) عبارة مقسمة على محاور الدراسة المستقلة والتابعة غايتها معرفة آراء المبحوثين عن علاقة تخطيط القوى العاملة ودوره في التطوير الإداري بشركة خلود للاستثمار في الضأن الصحراوي.

## 2. مجتمع وعينة الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين بشركة خلود للاستثمار في الضأن الصحراوي. وقد بلغ عدد العاملين من هم على رأس العمل (106) من العاملين، وقد تم توزيع استبانة الكترونية على جميع المستهدفين وقد استجاب فقط عدد (92) منهم وبنسبة استجابة بلغت 87% كما هو حسب الفئات الموضحة في الجدول أدناه:

جدول (1) التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	
85%	79	ذكر	الجنس
15%	13	أنثى	
52%	48	أقل من 3 سنوات	سنوات الخبرة
28%	25	من 3 سنوات إلى 8 سنوات	
20%	19	8 سنوات فأكثر	

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

## 3. الأساليب والمعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تمّ تجميعها تم استخدام العديد من الأساليب والمعالجات الإحصائية للإجابة عن أسئلة الدراسة، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وهي:

1. معامل ألفا كرو نباخ اختبار (ت) لتحديد الاتساق الداخلي بين متغيرات الدراسة.

2. المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابة على تساؤلات الدراسة

3. تحليل للانحدار الخطي البسيط ( $ANOVA^b$ ) لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

#### 4. الاتساق الداخلي:

للتأكد من ثبات الأداة، تم حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لمجالات الدراسة حيث كانت النتائج كما هو مبين في الجدول (2).

جدول (2) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

المجالات	معامل كرونباخ ألفا
تحديد الاحتياجات المستقبلية	0.84
تحليل قوى العمل الحالية	0.87
وضع خطة التدريب والتوظيف	0.78
التطوير الإداري	0.88
إجمالي أبعاد الدراسة	0.84

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (2) أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لجميع أبعاد فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) قد تراوحت ما بين (0.78-0.88)، وهذه القيم تعد مؤشر على ثبات أداة الدراسة، والاتساق بين فقراتها وموثوقيتها وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

#### 5. الإجابة على تساؤلات الدراسة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومربع كاي لعبارات كل بعد من أبعاد الدراسة كما هو موضح في الجداول التالية:

**السؤال الأول:** ما هي درجة التزام إدارة الشركة باتباع الخطوات العلمية لتحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة؟

## الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار مربع كاي لعبارات السؤال الأول

التفسير	الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة مربع كأي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
دالة	0.000	4	40.491	.97	3.79	تهتم إدارة الشركة بتحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة
دالة	0.001	4	19.925	1.08	3.45	تتبع إدارة الشركة الأسس العلمية والعملية المناسبة لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة المستقبلية
دالة	0.000	4	20.491	1.08	3.40	تقوم إدارة الشركة بتحليل القوى العاملة الحالية لتحديد الاحتياجات المستقبلية من حيث الكم والنوع
دالة	0.000	4	23.887	1.10	3.43	تأخذ إدارة الشركة في الاعتبار تأثير التكنولوجيا والابتكار على المتطلبات من المهارات
				1.03	3.52	المتوسط

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS  
يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (3) أن الأوساط الحسابية لاستجابات عينة الدراسة عن عبارات المحور الأول (تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة) يشير إلى درجة اتفاق جيدة من قبل المستجيبين على أن الشركة يتبنى مفهوم تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة وذلك من خلال اتباع الخطوات العلمية لتحديد احتياجاتها من القوى العاملة حيث تراوحت قيمة الوسط الحسابي بين (3.40 - 3.79). وأن الانحراف المعياري للعبارات يتراوح ما بين (0.97 - 1.10) مما يدل على أن آراء المشاركين متقاربة حول ممارسات تخطيط القوى العاملة. وأن قيم مربع كاي لجميع العبارات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، وبالتالي يمكن القول إن آراء المشاركين متقاربة جدًا حول التزام إدارة الشركة باتباع الخطوات العلمية في تحديد احتياجاتها المستقبلية من القوى العاملة.

**السؤال الثاني:** هل تتبع إدارة الشركة الأساليب والاستراتيجيات المناسبة لتحليل القوى العاملة الحالية من حيث الكم والنوع؟

**الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار مربع كاي لعبارات السؤال الثاني**

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كأي	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	النتيجة
تتبع إدارة الشركة أساليب مناسبة لتحليل القوى العاملة الحالية	3.45	1.28	15.208	4	.004	دالة
تعتمد إدارة الشركة تقييم مهارات وقدرات الموظفين الحاليين وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم	3.25	1.18	8.415	4	.078	غير دالة
تعمل إدارة الشركة على تحديد الفجوات بين المهارات الحالية والمهارات المطلوبة لتلبية الاحتياجات المستقبلية	3.38	1.16	17.283	4	.002	دالة
تحدد إدارة الشركة مستوى المهارات والكفاءات المطلوبة لتلبية الاحتياجات المستقبلية	4.30	1.05	58.981	4	.000	دالة
المتوسط	3.60	1.17				

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

تبيّن نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (4) أن الأوساط الحسابية لاستجابات عينة الدراسة عن عبارات السؤال الثاني (تحليل القوى العاملة الحالية) يشير إلى درجة اتفاق من قبل المستجيبين على أن الشركة يتبع الخطوات العلمية لتخطيط القوى حيث تراوحت قيمة الوسط الحسابي بين (3.25 - 4.30). وأن الانحراف المعياري للعبارات يتراوح ما بين (1.05 - 1.28) مما يدل على أن آراء المشاركين متقاربة حول اتباع الخطوات العلمية لتخطيط القوى العاملة. وأن قيم مربع كاي لجميع العبارات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، باستثناء عبارة مدى ملائمة محتوى التدريب للاحتياجات التدريبية. وبالتالي يمكن القول إن آراء المشاركين

مقارنة حول ممارسات الخطوات والأساليب المناسبة لتحليل القوى العاملة الحالية لتحديد الاحتياجات المستقبلية من المهارات والكفاءات.

**السؤال الثالث:** ما مستوى التزام إدارة الشركة بوضع استراتيجيات وخطط التدريب والتوظيف للقوى العاملة مستقبلاً؟

**الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار مربع كاي لعبارات السؤال الثالث**

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كأي	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	النتيجة
تهتم إدارة الشركة بوضع استراتيجيات وخطط تدريب القوى العاملة	3.72	1.12	16.151	4	.003	دالة
تلتزم إدارة الشركة بتحديد محتوى تدريبي ملائم للاحتياجات المستقبلية	3.62	1.08	1.113	3	.774	غير دالة
تعتمد إدارة الشركة أساليب واستراتيجيات تدريب ملائمة لموضوع التدريب	4.43	.91	69.547	4	.000	دالة
تدريب العاملين بالشركة يساعد في رفع كفاءة ومهارات العاملين	3.32	1.25	10.679	4	.030	دالة
تحدد إدارة الشركة استراتيجيات التوظيف المناسبة لجذب أفضل الكفاءات وتلبية الاحتياجات المستقبلية	4.30	1.05	58.981	4	.000	دالة
المتوسط	3.77	1.09				

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS  
تبيّن نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (5) أن الأوساط الحسابية لاستجابات عينة الدراسة عن عبارات السؤال الثالث (وضع استراتيجيات وخطط التدريب والتوظيف) يشير إلى درجة اتفاق من قبل المستجيبين على أن الشركة يعمل الخطوات العلمية لتخطيط القوى حيث تراوحت قيمة الوسط الحسابي بين (3.32 - 4.30). وأن الانحراف المعياري للعبارات يتراوح ما بين (0.91 - 1.25) مما يدل على أن آراء المشاركين مقارنة حول التزام الشركة بوضع استراتيجيات وخطط التدريب والتوظيف. وأن قيم مربع كاي لجميع العبارات ذات دلالة إحصائية عند مستوى

معنوية (0.05)، باستثناء عبارة مدى التزام إدارة الشركة بتحديد محتوى تدريبي ملائم للاحتياجات المستقبلية. وبالتالي يمكن القول إن آراء المشاركين متقاربة حول التزام الشركة بوضع استراتيجيات وخطط التدريب والتوظيف وتحديد الاحتياجات المستقبلية من المهارات والكفاءات.

**السؤال الرابع:** ما هو مستوى دعم الإدارة شركة في شركة خلوج في الدعم والالتزام بالتطوير الإداري؟

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار مربع كاي لعبارات السؤال الرابع

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	النتيجة
تدعم إدارة الشركة أنشطة وعمليات التطوير الإداري بقوة	3.89	1.07	22.755	4	.000	دالة
تهتم إدارة الشركة بآراء العاملين في التطوير الإداري	3.26	1.31	4.264	4	.371	غير دالة
تتفهم إدارة الشركة عملية التغيير في جميع الأقسام من أجل التطوير الإداري	3.53	1.17	20.302	4	.000	دالة
تهتم إدارة الشركة في تضمين أهداف مؤدية للتطوير الإداري	3.53	1.15	16.717	4	.002	دالة
المتوسط	3.55	1.18				

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

تُظهر نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (6) أن الأوساط الحسابية لاستجابات عينة الدراسة عن عبارات السؤال الرابع (التطوير الإداري) يشير إلى درجة اتفاق من قبل المستجيبين على أن إدارة الشركة تتعاطف لديها أهمية التطوير الإداري حيث تراوحت قيمة الوسط الحسابي بين (3.26 - 3.89). وأن الانحراف المعياري للعبارات يتراوح ما بين (1.07 - 1.31) مما يدل على أن آراء المشاركين متقاربة إلى حد ما حول التزام إدارة الشركة بالتطوير الإداري. وأن قيم مربع كاي لجميع العبارات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، باستثناء عبارة مدى

اهتمام الإدارة العليا بأراء العاملين في التطوير الإداري. وبالتالي يمكن القول إن آراء المشاركين متقاربة إلى حد ما حول مدى اهتمام إدارة الشركة بالتطوير الإداري ومساعدة العاملين على تحسين مهاراتهم الشخصية والتنظيمية، سواء كانوا يشغلون مناصب إدارية حالياً أو يستعدون لتولي مثل هذه الوظائف في المستقبل.

## 6. اختبار فرضيات الدراسة:

**الفرضية الأولى:** هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة والتطوير الإداري بشركة خلوج للاستثمار  
جدول (7) نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين تحديد الاحتياجات المستقبلية والتطوير الإداري

الفرضية الأولى	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الانحدار (B)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات المستقبلية والتطوير الإداري	0.35	0.12	0.309	2.694	0.01	قبول

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم (7) ومن خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) ما يلي:

1. يتضح من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقدرها (0.35) على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تحديد الاحتياجات المستقبلية وانعكاس نتائجها على التطوير الإداري، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.309) وهذه القيمة الموجبة تدل على وجود أثر طردي بين تحديد الاحتياجات المستقبلية والمساهمة وانعكاس نتائجها على التطوير الإداري.

2. كما تشير نتائج معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى أن لتحديد الاحتياجات المستقبلية أثر على التطوير الإداري بنسبة 12% حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.12) بينما المتغيرات الأخرى تؤثر على المفهوم بنسبة 88%.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تحديد الاحتياجات

المستقبلية وانعكاس نتائجها على التطوير الإداري، وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (0.05) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.694) بمستوى دلالة معنوية (0.01) و هذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05). وبناء على تلك النتائج يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة والتطوير الإداري بشركة خلوج للاستثمار المحدودة.

**الفرضية الثانية:** هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل القوى العاملة الحالية والتطوير الإداري بشركة خلوج للاستثمار

جدول (8) نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين تحليل القوى العاملة الحالية والتطوير

الإداري

نتيجة العلاقة	مستوى المعنوية	قيمة (T) المحسوبة	معامل الانحدار (B)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	الفرضية الثانية
قبول	0.001	3.361	0.530	0.18	0.43	هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل القوى العاملة الحالية والتطوير الإداري

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم (8) ومن خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) ما يلي:

1. يتضح من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقدرها (0.43) على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تحليل القوى العاملة الحالية وانعكاس نتائجها على التطوير الإداري، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.530) وهذه القيمة الموجبة تدل على وجود أثر طردي بين تحليل القوى العاملة الحالية والمساهمة وانعكاس نتائجها على التطوير الإداري.

2. كما تشير نتائج معامل التحديد (R<sup>2</sup>) إلى أن لتحليل القوى العاملة الحالية أثر على التطوير الإداري بنسبة 18% حيث بلغت قيمة معامل التحديد (القوى التفسيرية) (0.18) بينما المتغيرات الأخرى تؤثر على المفهوم بنسبة 82%.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط ايجابية بين تحليل القوى العاملة الحالية وانعكاس نتائجها على التطوير الإداري، وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (0.05) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (3.361) بمستوى دلالة معنوية (0.001) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05). وبناء على تلك النتائج يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل القوى العاملة الحالية والتطوير الإداري بشركة خلوج للاستثمار المحدودة.

**الفرضية الثالثة:** هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضع خطط التدريب والتوظيف والتطوير الإداري بشركة خلوج للاستثمار

جدول (9) نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط لعلاقة وضع خطط التدريب والتوظيف والتطوير الإداري

الفرضية الثالثة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الانحدار (B)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضع خطط التدريب والتوظيف والتطوير الإداري	0.35	0.12	0.317	2.651	0.011	قبول

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم (9) ومن خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) ما يلي:

1. يتضح من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقدرها (0.35) على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين وضع خطط التدريب والتوظيف وانعكاس نتائجها على التطوير الإداري، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.317) وهذه القيمة الموجبة تدل على وجود أثر طردي بين تحليل القوى العاملة الحالية والمساهمة وانعكاس نتائجها على التطوير الإداري.

2. كما تشير نتائج معامل التحديد (R<sup>2</sup>) إلى أن لوضع خطط التدريب والتوظيف أثر على التطوير الإداري بنسبة 12% حيث بلغت قيمة معامل التحديد (القوى التفسيرية) (0.12) بينما المتغيرات الأخرى تؤثر على المفهوم بنسبة 88%.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط ايجابية بين وضع خطط التدريب والتوظيف وانعكاس نتائجها على التطوير الإداري، وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (0.05) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.651) بمستوى دلالة معنوية (0.011) و هذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05). وبناء على تلك النتائج يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين وضع خطط التدريب والتوظيف والتطوير الإداري بشركة خلوج للاستثمار المحدودة.

#### 7. الاستنتاجات والمقترحات:

##### أولاً الاستنتاجات:

1. اتفاق عينة الدراسة على أن إدارة الشركة تتبنى مفهوم تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة وذلك من خلال اتباع الخطوات العلمية لتحديد احتياجاتها لمستقبلية من القوى العاملة، مع الأخذ في الاعتبار تأثير التكنولوجيا والابتكار على المتطلبات من المهارات.

2. اتفاق عينة الدراسة على أن إدارة الشركة تتبع الخطوات والأساليب المناسبة لتحليل القوى العاملة الحالية لتحديد الفجوات بين المهارات الحالية والمهارات المطلوبة لتلبية الاحتياجات المستقبلية من المهارات والكفاءات.

3. اتفاق عينة الدراسة على أن إدارة الشركة تقوم بوضع استراتيجيات وخطط التدريب الملائمة وتحديد استراتيجيات التوظيف المناسبة لجذب أفضل الكفاءات وتلبية الاحتياجات المستقبلية

4. اتفاق عينة الدراسة على أن إدارة الشركة تهتم بالتطوير الإداري ومساعدة العاملين على تحسين مهاراتهم الشخصية والتنظيمية، سواء كانوا يشغلون مناصب إدارية حالياً أو يستعدون لتولي مثل هذه الوظائف في المستقبل.

5. بيّنت نتائج التحليل الإحصائي أن هنالك علاقة ارتباط موجبة بين تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة والتطوير الإداري بشركة خلوج للاستثمار في

الضأن الصحراوي، حيث أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في درجة تحديد الاحتياجات المستقبلية تؤدي إلى زيادة متوقعة في التطوير الإداري، مع ثبات العوامل الأخرى.

6. كشفت نتائج التحليل الإحصائي أن هنالك علاقة ارتباط موجبة بين تحليل القوى العاملة الحالية والتطوير الإداري بشركة خلوج للاستثمار في الضأن الصحراوي، حيث أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في درجة تحليل القوى العاملة الحالية تؤدي إلى زيادة متوقعة في التطوير الإداري، مع ثبات العوامل الأخرى.

7. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هنالك علاقة ارتباط بين وضع خطط التدريب والتوظيف من القوى العاملة والتطوير الإداري بشركة خلوج للاستثمار في الضأن الصحراوي، حيث أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في درجة وضع خطط التدريب والتوظيف تؤدي إلى زيادة متوقعة في التطوير الإداري، مع ثبات العوامل الأخرى.

#### التوصيات:

1. تعزيز عمليات وأنشطة تحديد الاحتياجات المستقبلية عبر استخدام أدوات تحليل علمية مثل تحليل الفجوات ودراسات السوق، ودمج فرق العمل في عملية تحديد الاحتياجات لزيادة دقة المعلومات.

2. وربط خطط الاحتياجات بخطط التدريب والتطوير الإداري لضمان تأثير أكبر على الأداء، ومراجعة دورية للاحتياجات المستقبلية لضمان توافقها مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

3. الاستثمار في نظم معلومات الموارد البشرية لجمع وتحليل بيانات القوى العاملة بشكل دوري، وتوفير معلومات كافية عن القوى العاملة الحالية والاستفادة منها لسد احتياجات الشركة والمساعدة في عمليات التطوير الإداري.

4. ربط نتائج تحليل القوى العاملة بخطط التطوير الإداري لضمان توجيه الجهود نحو تحسين الأداء المؤسسي والمساعدة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

5. استخدام مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لمتابعة فجوات المهارات والاحتياجات التدريبية، وتحسين جودة البيانات الخاصة بالقوى العاملة لتكون القرارات مبنية على معلومات دقيقة وموثوقة.
6. تحسين جودة خطط التدريب والتوظيف لتكون مبنية على تحليل دقيق لاحتياجات المؤسسة، ومواءمة خطط التدريب مع أهداف التطوير الإداري لضمان تحقيق أثر أكبر.
7. تقييم فعالية البرامج التدريبية بشكل دوري وقياس مردودها على الأداء المؤسسي، وإدماج خطط التدريب والتوظيف ضمن التخطيط الاستراتيجي لضمان الاستدامة.
8. دراسة الاحتياجات التدريبية وتوسيع وتوزيع فرص التدريب على جميع العاملين دون استثناء، وأن تلتزم الشركة ببرامج التدريب المخطط له بقدر المستطاع للحفاظ على ورفع مستوى التطوير الإداري والمهني للعاملين.

### المصادر والمراجع

- السلمي، على، 1998. إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
- العامود، سوزان وآخرون، 2022. دور أبعاد التطوير الإداري في تحقيق الأداء المتميز عند العاملين في اللجان التنفيذية للاتحاد الرياضي في الجمهورية السورية، مجلة جامعة حماة، المجلد الخامس العدد 21، ص 114-125.
- العتيبي، عبدان شاهر، وصميذة، عمر علي الصغير، 2020. أثر تخطيط القوى العاملة الجيد على أداء العاملين بالقطاع الصحي، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية المجلد الرابع العدد الثامن، ص 92-93.
- العمرى، محمد بن عبدالله، وعقيلي، عثمان بن موسى 2020. دور نكاه الأعمال في التطوير الإداري بجامعة الملك عبدالعزيز، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الآداب والعلوم الانسانية، المجلد 28، العدد 13، ص 77-110.
- عوديش، جيمس يوحنا، 2023. دور تخطيط الموارد البشرية في تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء: دراسة لأراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من مدارس محافظة دهوك. مجلة جامعة دهوك، المجلد: 62 ، العدد: 2 (العلوم الإنسانية والاجتماعية)، ص 1440-14457.

الغنام، ماجد إبراهيم 2024. تخطيط الموارد البشرية ودوره في تعزيز المركز التنافسي لمنظمات الأعمال: دراسة على العاملين في هيئة التقييس لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار الثامن والستون، ص 7-45. محمد، موفق حديد، 2020. الإدارة العامة، هيكله الاجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، دار الشروق عمان، الطبعة الأولى.

المقلي، عمر احمد عثمان، 2005. إدارة الأفراد، الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة. موقع رائد التطوير العربي، مايو 7، 2024. <https://ar-/التطوير-الإداري/> [entrepreneur.com](https://entrepreneur.com)

- A. Ubah & Ibrahim, Umar Abbas, 2021. Examining the effect of human resource planning on the performance of public sector organizations: Evidence from Nigeria Chizomam, International Journal of Research in Business and Social Science, 10(5), 72-82.
- Al-Qudah, Shaker, Obeidat, Abdallah Mishael, Shrouf, Hosam, Abusweilem, Mohammed A., 2020. The impact of strategic human resources planning on the organizational performance of public shareholding companies in Jordan. Problems and Perspectives in Management, Volume 18, Issue 1.
- Aqila, Annisa Dillys, and Hasibuan, Abdurrozzaq, 2025. Human Resource Planning as an Effort to Increase Organizational Competitiveness Amidst Internal and External Pressure. Journal of Advance Multidisciplinary Studies. Vol. 1, No. 2.
- Dike, B. W. (2022). Human resource planning for effective educational development in Nigeria. International Journal of Institutional Leadership, Policy and Management, 4(1), 92-103.
- Ellinger, D., D., & Svendsen, S., (2021). The Impact of Human Resource Planning on Organizational Performance; A Case of Manufacturing Firms in Austria. Journal of Human Resource & Leadership, 5(2), 14-21.
- V. Bharadwaj, 2025. The Impact of Human Resource Planning on Organizational Performance. Emerging Frontiers in Management and Leadership, Published by BSSS, Bhopal. <https://doi.org/10.51767/ic250203>