

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء العاملين
(دراسة ميدانية بمركز زليتن الطبي)
Strategic planning for human resources and its impact on
employee performance
(A field study at Zliten Medical Center)

عمران عمار عون

omran3on@gmail.com

الاكاديمية الليبية فرع.مصراته

ناجية بهجت القبلي

gmail.com@naiga90al

الاكاديمية الليبية فرع.مصراته

د. حسن الشريف

hass_ss8@yaoo.com

كلية العلوم والتقنية مصراته

هاجر سليمان محمد

hajer777ali@gmail.com

الاكاديمية الليبية فرع.مصراته

مستخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء العاملين بمركز زليتن الطبي ، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبيان وعدة أدوات إحصائية، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يؤثر بدرجة كبيرة على أداء العاملين، خاصة وأن مختلف ممارسات الموارد البشرية كالتوظيف، والتكوين، والمسار المهني تعتمد بقوة على مخرجات هذه العملية من أجل تحديد نقاط القوة والقصور وتحقيق التكامل فيما بينها، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية جزءا من الإستراتيجية العامة للمركز التي تسعى لكسب كفاءات عالية تقوم بعملها على أكمل وجه، وأن لبعض مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تأثير على بعض من ممارسات الموارد البشرية ما أثار بدوره على كفاءة العاملين في أداء عملهم .

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، الأداء ، العاملين.

Abstract:

This study aimed to reveal the reality of strategic planning for human resources and its impact on the performance of employees at Zliten Medical Center. The researchers used the descriptive analytical approach. A questionnaire and several statistical tools were used. And

that the various practices of human resources such as recruitment, training, and the professional path depend strongly on the outputs of this process in order to identify strengths and shortcomings and achieve integration among them. Some of the outputs of the strategic planning process for human resources have an impact on some of the human resources practices, which in turn affected the efficiency of workers in performing their work.

Keywords: strategic planning, human resources, performance, employees.

المقدمة :

إن هدف تحقيق الخطط الإستراتيجية للجهات وعلى كافة المستويات قائم بشكل جوهري على تطوير وتنمية الموارد البشرية وتطوير التشريعات النافذة لعملها، ويهدف تحقيق رؤية المنظمة المتمثلة بتعزيز منظومة موارد بشرية متكاملة ذات كفاءة وفعالية وإنتاجية تنافسية بالمنظمة والتي تهدف رؤيتها إلى "مواصلة العمل على إقامة مجتمع واثق، آمن، وبناء اقتصاد تنافسي مستدام، منفتح عالمياً" واستنادا للتوجهات الإستراتيجية للمركز جاء تطوير هذا الدليل وفقا لأفضل الممارسات العالمية بما يكفل تعزيز قدرات الجهات الحكومية في إدارة مواردها البشرية ضمن أنظمة موارد بشرية تتسم بالكفاءة والفاعلية.

من المتعارف عليه إن الموارد البشرية في المنظمات تمثل أحد أبرز الموجودات الإستراتيجية ذات القيمة التنافسية العالية والتي يصعب تقليدها من قبل المنافسين ولمواجهة انعكاسات ممارسات التوظيف والاختيار السلبية أو الإيجابية على حدود البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، حيث بدأت العديد من المنظمات في الدول المتقدمة بالسعي وراء تحقيق درجات عالية من التوافق والتكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومنها التوظيف والاختيار وبين الإستراتيجية العامة للمنظمة وإستراتيجية الأعمال حيث يتطلب ذلك تحقيق موائمة مناسبة ومتوافقة مع رسالة ورؤية المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وذلك في المقام الأول.

مشكلة الدراسة :

- استنادا لما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالي :-
- هل أثر للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء العاملين ؟
 - كيف يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع أداء العاملين بالمركز؟

الفرضية الرئيسية :

استنادا إلى مشكلة الدراسة تم صياغة الفرضية التالية:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء العاملين في مركز زليتن الطبي .

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى :

❖ إعطاء صورة عن واقع عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في مركز زليتن الطبي.

❖ توضيح واقع العلاقة بين العملية التخطيطية وكفاءة العاملين داخل المركز.

❖ توضيح واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأهميته ودوره في تحسين أداء العاملين تحديد مفاهيم الدراسة.

الجانب النظري للدراسة /

في هذا الجانب يسعى الباحثون الى تحديد وتعريف مفاهيم الدراسة كالأداء، التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

مفهوم التخطيط:

مفهوم التخطيط بالمعنى الحديث هو محاولة توقع الخطر أو المجهول وتجنبه، أو على الأقل لحد من خطورته وعواقبه.

تعريف التخطيط :

يعرف قاموس اكسفورد الفعل الثلاثي "خطط" بالفعل صمم أو نظم مسبقاً أو سلفاً.

تعريف التخطيط كمصطلح:

يعرفه بنتون **Benton** على انه تحفيز ذهني للنشاط من اجل العمل اي بناء خارطة ذهنية (Mental Map) .

وعرفه فريدمان **Friedmann** بأنه طريقة تفكير وأسلوب عمل منظم لتطبيق أفضل الوسائل المعرفية من اجل توجيه وضبط عملية التغيير الراهنة بقصد تحقيق أهداف واضحة ومحددة ومتفق عليها .

وعرفه مريدل **Myrdal** بأنه برنامج يظهر إستراتيجية الدولة على المستوى الوطني، وإجراءات تدخلها إلى جانب قوى السوق من أجل دفع وتطوير النظام الاجتماعي (ابشر، وآخرون، 2022).

التخطيط الاستراتيجي: هو العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المنظمة ووضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات، لتأمين الموارد وتقسيمها من أجل تحقيق هذه الأهداف (الضمور، 2008).

- **التخطيط الاستراتيجي:** وهو الاستعداد للمستقبل البعيد لمهمة أو قضية معينة بغرض تحقيق الغايات المنشودة بالموارد والفرص المتاحة وبالرؤية الثاقبة والرسالة الواضحة للمؤسسة في ضوء التحليل البيئي (الفرص والتهديدات) والتحليل التنظيمي (نقاط قوة وضعف داخل المؤسسة). (النجار، 2010).

تخطيط الموارد البشرية: عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار في وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة (الصحي، 2012).

أولاً: عناصره

في بيئة شديدة التغيرات تعاني المنظمات من عدم ثبات الحال، مما يزيد من الحاجة إلى استخدام تخطيط الاستراتيجي الذاتي إذا تريد المنظمة النجاح لئلا يعتمد على العناصر والمرتكزات التالية

1. ضرورة توفر المناخ المشجع داخل المنظمة للبدء في جهود التخطيط الاستراتيجي.
2. وجود حماس كامل من قبل أعضاء الإدارة العليا في باقي المستويات الإدارية المشاركة للقيام بجهود التخطيط الاستراتيجي
3. وجود فريق متكامل للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي مكون من أفراد قادرين على الاطلاع لمسؤولية هذا التخطيط.
4. يحتاج التخطيط الاستراتيجي الذي يطبق أول مرة إلى جهود تغيير فيه ومناقشات بغرض التدريب على الخطوات (الزهرة، 2018).

تعريف التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة:

هي العملية المستمرة لتحديد الأعداد والكفاءات المطلوبة من القوى العاملة ومواءمتها للأهداف المؤسسية

ومتطلبات الأعمال والمتطلبات التشريعية، وذلك من خلال تحديد الفجوة ما بين العرض والطلب على القوى العاملة

ووضع خطط العمل اللازمة لسد تلك الفجوة (منظومة الموارد البشرية لحكومة ابوظبي، 2020).

أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

1- يساهم التخطيط الاستراتيجي في توفير العدد الكافي من الكادر الوظيفي وخاصة من الكفاءات التي تحتاجها المنظمة والتي تتماشى مع متطلبات التطورات التكنولوجية في العمل.

2- تكوين وتدريب الأفراد ورفع من كفاءاتهم وتطوير خبراتهم المهنية على المدى الطويل لتمكين المؤسسة من الاستفادة من كفاءاتهم ورفعها.

3- تسمح عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالاختيار الأمثل للأفراد من سوق العمل الخارجي أو من مخزون المنظمة الداخلي.

4- تزويد المنظمة بالعمالة المطلوبة خاصة في ظل المنافسة والتغيرات التي فرضت على المنظمات اختيار احتياجاتها من الكفاءات والكوادر المتميزة والتي تتماشى مع وظائفهم والمتطلبات التكنولوجية والمعرفية الحالية والمستقبلية ما يتطلب عملية مسح لسوق العمل لتحديد العناصر الرئيسية التي هي بحاجة إليها من الكوادر التي تتميز بقدرات وكفاءات عالية للقيام بالمهام (وهيبة عشاوي، 2021).

أهداف التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة:

1- توفير آلية لتحديد ومتابعة احتياجات الجهة من القوى العاملة

2- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى العاملة من خلال التنبؤ بمحركات العبء الوظيفي.

3- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الكفاءات والمهارات اللازمة لتحقيق أهداف الجهة (منظومة الموارد البشرية لحكومة ابوظبي، 2020).

مزايا التخطيط الاستراتيجي:

1- يقوم التخطيط الاستراتيجي على توضيح الفكرة الرئيسية للمنظمة التي من خلالها يمكن رسم الأهداف والخطط والسياسات التي تتماشى مع الفكرة.

- 2- يمكن من خلال التخطيط الاستراتيجي توقع بعض القضايا الإستراتيجية الخاصة بالبيئة الخارجية للمنظمة.
- 3- يساعد التخطيط الاستراتيجي على الاستفادة من جميع الموارد المتاحة للمنظمة بما فيها الموارد البشرية لتحقيق هدف المنظمة بأقل تكلفة وأعلى ربح.
- 4- يساعد التخطيط الاستراتيجي على إعداد القادة والكوادر من خلال تقديمهم للأفكار المساهمة فيحل المشاكل والاستعداد للمستقبل من أجل تحقيق الأهداف على مستوى الوظيفة وعلى مستوى المنظمة ككل.
- 5- يعمل التخطيط الاستراتيجي علي زيادة عملية الاتصال بين الموارد البشرية داخل المنظمة وكلا حسب وظيفته، لان التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن صورة توقعيه للمستقبل تعرض على الجميع، فيعمل كل شخص في حدود عمله للمساعدة في تحقيق الهدف الكبير للمنظمة. (بوراي عبد العزيز، 2013).

الأداء :

عرفه Fred الأداء بحسب نتائج السلوك الذي رافق ذلك الأداء، فيرى إن الأداء هو نتيجة السلوك، والسلوك هو نشاط وفعالية فردية، بينما نتائج السلوك هي التغييرات التي تحصل في البيئة المحيطة بالفرد بسبب ذلك السلوك. (نعيرات جهاد، 2022).

أداء العاملين: ويعرف هو ما يقدمه ويضيفه العاملون من مخرجات عمل، ونوعية علاقتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة وتعليمات العمل. (بن غزة، 2016).

عناصر الأداء :

تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، ويشير كثير من الباحثين إلى إن أهمها ما يلي:

- 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- 2- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

3-المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسئولية العمل، وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عملية. (نعيرات جهاد، 2022).

تقييم الأداء :

كي يتم تقييم الأداء لابد من وضع الأهداف لتقييمه كالاتي:

- 1- اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال بما يتناسب مع مؤهلاتهم، وتوزيع العمل عليهم حسب قدراتهم ومهاراتهم.
- 2- توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد كمنح المكافآت والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج، وبالتالي تحسين الأداء.
- 3- الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها.
- 4- مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق، مما يساعد في تنمية وتطوير أدائهم.
- 5- اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال مناصب قيادية .
- 6- رفع الروح المعنوية لدى العاملين لتقويم نقاط الضعف واقتراح إجراءات تحسين الأداء لديهم. (غازي الحلابية، 2013).

متغيرات الدراسة.

يتضح من خلال هذه الدراسة إن المتغير التابع أداء العاملين ، و المتغير المستقل هو التخطيط الاستراتيجي.

الدراسات السابقة:

دراسة الضمور(2008) بعنوان (واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني، وإلى التعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية حيث كان عدد أفراد عينة الدراسة (166) عاملاً وعاملة، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها :

يوجد هناك علاقة ارتباطيه إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم العمل وتخطيط الموارد البشرية و استقطاب الموارد البشرية و اختيار الموارد البشرية و تدريب وتطوير الموارد البشرية و تحفيز الموارد البشرية و إدارة أداء الموارد البشرية) وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية، و قد كان من اهم التوصيات:

ضرورة زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي وإعطاءه الأهمية التي يستحق سواء من خلال إزالة اللبس والغموض حول هذا المفهوم أو من خلال توفير الكوادر الإدارية الواعية المدربة للقيام بهذه العملية وفق منهج علمي صحيح، مع توفير التدريب والدورات اللازمة للكوادر الإدارية الحالية لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بهذه العملية على الوجه الصحيح.

دراسة الصحفي (2012) بعنوان (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في أنشطة إدارة الموارد البشرية) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وإلى التعرف على أنشطة دائرة الموارد البشرية في أمانة جدة والمناطق التابعة لها في المملكة العربية السعودية، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (302) مبحوثاً، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

وجود أثر لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرسالة، والرؤية، والبيئة، والأهداف)، في المتغير التابع أنشطة دائرة الموارد البشرية، وكانت من أهم التوصيات ضرورة أهمية تفعيل دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والتعرف على مزاياه وفوائده في أمانة جدة.

دراسة كرو (2016) بعنوان (اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات) هدفت هذه الدراسة للبحث في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في شركة جود، حيث تمثلت هذه السبع ممارسات (التخطيط والتحليل، وتصميم الوظائف، الاستقطاب والتعيين، والتدريب وتقييم الأداء، و التحفيز، والمشاركة في اتخاذ القرار) وأثرها على أداء العاملين في الشركة واستخدم

الاستبيان كأداة لجمع البيانات، واستخدم البرنامج الإحصائي spss وكانت من أهم النتائج إن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وكان الأثر الأكبر لتحليل وتصميم الوظائف يليها مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتقييم الأداء، وجميع الممارسات تؤثر بشكل ايجابي في أداء العاملين فكلما تحسن تطبيق هذه الممارسات يتحسن أداء العاملين، وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات كالقيام بتدريب داخلي وخارجي للعاملين، وإتاحة الفرصة لهم لاختيار البرامج التدريبية المناسبة وتطوير معايير التقييم، وإتباع سياسة الباب المفتوح لإتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في القرارات والاقتراحات ووضع السياسات والاستراتيجيات التي ترفع من أداء المؤسسة بشكل عام وتؤدي إلى تطورها وازدهارها.

دراسة الهيئتي والمعشر (2004) بعنوان (تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا) (دراسة الاتجاهات الإدارية العليا في الوزارات والدوائر الأردنية) هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع الوظائف المهمة في الجهاز الحكومي الأردني والمتمثلة بمنصب الأمين العام والمدير العام والمتغيرات الوظيفية المرتبطة بها، وعلاقة ذلك بالنتائج المتحققة والأداء. وهدفت هذه الدراسة أيضا إلى معرفة إن الوظائف في المنظمة المدروسة تخضع لسياسات الاستقطاب والتعيين وعلاقة هذه الوظائف والدور التي تشغله ومعرفة مستوى الاهتمام بالتخطيط وإثارة الاهتمام بالمهام القيادية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات وكانت عدد العينات المرجعة (71)، وأظهرت الدراسة نتائج من أهمها كان افتقاد المنظمات المبحوثة إلى سياسات ثابتة تضع شروطاً محددة عند اختيار ذوي المناصب العليا وتعيينهم بما فيهم الأمين العام، وكذلك أظهرت الدراسة إن الجهات العليا هي التي تؤدي الدور الأساسي في عملية التعيين، وكانت من أهم توصيات اقتراح إجراء دراسات بحثية تتعلق بالإدارة العليا وضرورة الاهتمام بالصف الثاني من المناصب واختيارهم على أسس علمية كون اغلب الموجودين استقطبوا من خارج المنظمة المدروسة.

ما يميز هذه الدراسة:

لقد تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كون اغلب الدراسات تختلف في الحدود الزمنية والمكانية مثل (الهييتي والمعشر 2004، الضمور 2008، الصحفي، 2012، كرو 2016) وان هذه الدراسة حديثة عن سابقتها كما تعتبر الدراسة الأولى بمركز زليتن الطبي، حيث كانت أكثر دقة و عمقا من خلال شرح أسئلة الدراسة للمبجوثين عند توزيع الاستبانة، وكما أشارت دراسة (الهييتي ، والمعشر، 2004) إلى إجراء المزيد من البحوث والدراسات تتعلق بالإدارة العليا وضرورة الاهتمام بالصف الثاني من المناصب واختيارهم على أسس علمية كون اغلب الموجودين استقطبوا من خارج المنظمة المدروسة.

التحليل الإحصائي:

مقدمة :

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيساً يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لأجراء التحليل الإحصائية للتوصل إلى النتائج، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. حيث يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق أعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن وصفا للإجراءات التي قام بها الباحثين في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمد الباحثين عليها.

مركز زليتن الطبي منذ تأسيسه مر بمراحل من التطوير والتحديث والبداية كانت منذ أواخر الستينيات من القرن الماضي حيث كان من ضمن المشاريع المستهدفة للرفع من مستوى الخدمات الصحية والطبية التي تقتقر إليها البلاد في ذلك الوقت، حيث شُرع في الإنشاءات ضمن مشاريع خطه التحول وتم افتتاحه رسمياً في منتصف سبعينيات القرن الماضي تحت مسمى مستشفى الوحدة العربية بزليتن بسعة سريره 260 سريرا وفي سنة 1982 تمت إضافة البرج الرابع بسعة سريره 220 سرير لتصبح السعة كاملة 480 سرير وأصبح تحت مسمى مستشفى زليتن المركزي.

واستمر في تقديم خدمات التشخيصية والعلاجية لأكثر من ربع قرن وفي سنة 2008 تم اعتماده كمستشفى تعليمي نظراً لمساهمته ومساهمة الكوادر العلمية والطبية العاملة به في تدريب وتخريج دفعات من الأطباء من طلبة كلية الطب البشري بجامعة المرقب وكلية الطب بالجامعة الأسمرية بعد إنشائه في سنة 2016 حيث يحتضن حالياً الكليات الطبية التالية: (الطب البشري وطب الأسنان وكلية الصيدلة وكلية التمريض والصحة العامة) وكذلك تم تأسيس وافتتاح معهد متوسط للتمريض وآخر يتبع التعليم التقني تحت مسمى المعهد العالي للمهن الطبية المساعدة.

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها بعد التأكد من صلاحية الاستبيانات للتحليل الإحصائي وبعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي بناء على مقياس ليكرت الخماسي، ولتحديد طول فقرات مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في مقياس الدراسة. تم اعتماد المعيار التالي للحكم: حساب المدى $(5-1=4)$ ، ثم تقسيمه على عدد فقرات المقياس للحصول على طول الفقرة الصحيح أي $(4/5=0.80)$ ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه العبارة وهكذا أصبح طول الفقرات كما يلي:

أ- من 1 إلى 1.80 يمثل (غير موافق بشدة) والذي يدل على إن مستوى الإجابة عن العبارة غير موافق بشدة.

ب- من 1.81 وحتى 2.60 يمثل (غير موافق) وهذا يدل على إن مستوى الإجابة عن العبارة غير موافق.

ج- من 2.61 وحتى 3.40 يمثل (محايد) وهذا يدل على إن مستوى الإجابة عن العبارة محايد.

د- من 3.41 إلى 4.20 يمثل (موافق) والذي يدل على إن مستوى العبارة موافق

هـ- من 4.21 إلى 5.00 يمثل (موافق بشدة) وهذا يدل على إن مستوى الإجابة عن العبارة موافق بشدة.

اختبار ثبات أداة الدراسة :

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لقياس درجة مصداقية إجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة، ويعتمد هذا المعامل على قياس مدى الثبات الداخلي لأسئلة الاستبانة في مقدرتها على إعطاء نتائج متوافقة لردود المستجيبين تجاه أسئلة الاستبانة، ويمكن تفسير ألفا على أنها معامل الثبات الداخلي (Internal Consistency) بين الإجابات ولذلك فإن قيمتها تتراوح بين (صفر، 1)، وأن القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا هي (60%) فأكثر كي تكون مصداقية المقياس جيدة وحتى يمكن تعميم النتائج حيث بلغت قيمة ألفا لكل محور والاستبانة كلياً كما موضحة بالجدول (1) كما يلي:

جدول رقم 1 - يوضح صدق وثبات المقياس

ت	المحور	عدد العبارات	الثبات
1	التخطيط الاستراتيجي	9	95%
2	أداء العاملين	8	73%
	الثبات العام	17	92%

يتضح من الجدول رقم (1) إن معامل ألفا كرونباخ لآراء أفراد العينة على العبارات المتعلقة بكل محور من محاور الدراسة وعلى الاستبانة كاملة تتمتع بمصداقية وثبات عالي، إذا إن قيمة معامل ألفا (92%) وهو معامل ثبات قوي وهذا يدل على إن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

أدوات التحليل الإحصائي :

لتحقيق أهداف الدراسة والتأكد من صحة فرضياته وتحليل البيانات الأولية التي تم جمعها من مفردات المجتمع التي تم اختيارها من مجتمع الدراسة، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بالاعتماد على استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (Spss) الإصدار 21 Statistical Package for Social Sciences (SPSS 21)، فيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قامت الباحثة باستخدامها: -

- 1- اختبار ألفا كرونباخ.
- 2- جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية .
- 3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- 4- اختبار الفرضيات .
- 5- أسلوب نموذج الانحدار .
- 6- اختبار (F) .

عرض نتائج الدراسة :

الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

التكرارات والنسب المئوية: يبين الجدول التالي (2) الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة إلى جانب التكرارات والنسب المئوية لكل خاصية.

1- التكرارات والنسب المئوية للجنس :

جدول (2) يبين الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة(الجنس)

المتغير	الرمز	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	1	ذكور	56	87.0
	2	إناث	8	.013
		المجموع	64	%100.0

يبين الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية (الجنس) ومنه يتبين: تبين إن (56) من أفراد العينة ذكور أي حوالي بنسبة (87%) والباقي إناث (8) أي بنسبة (13%).

2- التكرارات والنسب المئوية للحالة الاجتماعية:

جدول (3) يبين الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (الحالة الاجتماعية)

المتغير	الرمز	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
الحالة الاجتماعية	1	أعزب	20	31.3
	2	متزوج	44	68.8
		المجموع	64	%100.0

يبين الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية (الحالة الاجتماعية) ومنه تبين إن (20) من أفراد العينة أعزب أي حوالي بنسبة (31.3%) وبلغ عدد المتزوجين (44) أي بنسبة (68.8%).

3- التكرارات والنسب المئوية للعمر :

جدول (4) يبين الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (الفئة العمرية)

المتغير	الرمز	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
الفئة العمرية	1	أقل من 25 سنة	4	6.3
	2	من 25 إلى أقل من 35 سنة	29	45.3
	3	من 35 سنة إلى 45 سنة	18	28.1
	4	من 45 سنة إلى 55 سنة	7	10.9
	5	من 55 سنة فأكثر	6	9.4
			المجموع	64

يبين الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية (الفئة العمرية)، ومنه تبين إن (29) من أفراد العينة الذين أعمارهم من 25 إلى أقل من 35 سنة ، حيث سجلت أعلى نسبة (45.3%)، كما سجلت النتائج (18) من أفراد العينة الذين أعمارهم من 35 سنة إلى 45 سنة كانت نسبتهم (28.1)، كما بينت النتائج إن (7) من أفراد العينة الذين أعمارهم من 45 سنة إلى 55 سنة، سجلت نسبة (10.9). كما سجلت النتائج (6) من أفراد العينة الذين أعمارهم من 35 سنة إلى 45 سنة من 55 سنة فأكثر كانت نسبتهم (9.4)، في حين أظهرت النتائج إن (4) من أفراد العينة الذين أعمارهم أقل من 25 سنة حيث سجلت أقل نسبة (6.3).

4- التكرارات والنسب المئوية للمرتب الشهري :

جدول (5) يبين الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (المرتب الشهري)

المتغير	الرمز	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
المرتب الشهري	1	أقل من 1000	8	12.5
	2	من 1000 إلى أقل من 1500	36	56.3
	3	من 1500 إلى 2000	14	21.9

المتغير	الرمز	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
	4	من 2000 إلى أقل من 2500	2	3.1
	5	من 2500 فأكثر	4	6.3
		المجموع	64	%100.0

يبين الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية (المرتب الشهري)، ومنه تبين إن (36) من أفراد العينة الذين مرتباتهم من 1000 إلى أقل من 1500 ، حيث سجلت أعلى نسبة (56.3%)، كما سجلت النتائج (14) من أفراد العينة الذين مرتباتهم من 1500 إلى 2000 كانت نسبتهم (21.9)، كما بينت النتائج إن (8) من أفراد العينة الذين مرتباتهم أقل من 1000، سجلت نسبة (12.5). كما سجلت النتائج (4) من أفراد العينة الذين مرتباتهم من 2500 فأكثر كانت نسبتهم (6.3)، في حين أظهرت النتائج إن (2) من أفراد العينة الذين مرتباتهم من 2000 إلى أقل من 2500 حيث سجلت أقل نسبة (3.1).

5- التكرارات والنسب المئوية للمؤهل العلمي :

جدول (6) يبين الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (المؤهل العلمي)

المتغير	الرمز	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	1	دبلوم متوسط أو ما يعده	19	29.7
	2	دبلوم عالي	14	21.9
	3	جامعي	25	39.1
	4	ماجستير	5	7.8
	5	دكتوراه	1	1.6
		المجموع	64	%100.0

تبين إن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية (بكالوريوس وليسانس) حيث بلغ عددهم (25)، وبنسبة بلغت (39.1)، تلتها نسبة الحاصلين على درجة دبلوم متوسط أو ما يعادله والتي بلغ عدد أفرادها (19) بنسبة (29.7)، وتلتها نسبة حاملي درجة دبلوم عالي والتي بلغ عدد أفرادها (14) وبنسبة بلغت (21.9)، تلتها نسبة الحاصلين على درجة

ماجستير والتي بلغ عدد أفرادها (5) بنسبة (7.8)، تلتها نسبة الحاصلين على درجة دكتوراه والتي بلغ عدد أفرادها (1) بنسبة (1.6).

6- التكرارات والنسب المئوية للمسمى الوظيفي:

جدول (7) يبين الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (المسمى الوظيفي)

المتغير	الرمز	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	1	موظف	41	64.1
	2	رئيس وحدة	2	3.1
	3	رئيس قسم	11	17.2
	4	مدير مكتب	6	9.4
	5	مدير إدارة	4	6.3
			المجموع	64

تبين إن غالبية أفراد عينة الدراسة بصفة موظف حيث بلغ عددهم (41)، وبنسبة بلغت (64.1)، تلتها نسبة من يحملون صفة رئيس قسم والتي بلغ عدد أفرادها (11) بنسبة (17.2)، وتلتها نسبة حاملي صفة مدير مكتب والتي بلغ عدد أفرادها (6) وبنسبة بلغت (9.4)، تلتها نسبة حاملي صفة مدير الإدارة والتي بلغ عدد أفرادها (4) بنسبة (6.3)، تلتها نسبة حاملي صفة رئيس وحدة والتي بلغ عدد أفرادها (2) بنسبة (3.1).

7- التكرارات والنسب المئوية للخبرة:

جدول (8) يبين الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (الخبرة)

المتغير	الرمز	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة	1	أقل من 5 سنوات	33	51.6
	2	من 5 إلى 10 سنوات	12	18.8
	3	من 10 إلى 15 سنة	6	9.4
	4	من 15 إلى 20 سنة	2	3.1
	5	من 20 فأكثر سنة	11	17.2
			المجموع	64

تبين إن غالبية أفراد عينة الدراسة من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات حيث بلغ عددهم (33)، وبنسبة بلغت (51.6)، تلتها نسبة من لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات والتي بلغ عدد أفرادها (12) بنسبة (18.8)، وتلتها نسبة من لديهم خبرة من 20 فأكثر سنة والتي بلغ عدد أفرادها (11) وبنسبة بلغت (17.2)، تلتها نسبة من لديهم خبرة من 10 إلى 15 سنة والتي بلغ عدد أفرادها (6) بنسبة (9.4)، تلتها نسبة من 15 إلى 20 سنة والتي بلغ عدد أفرادها (2) بنسبة (3.1).

8- التكرارات والنسب المئوية للعدد الدورات التدريبية.

جدول (9) يبين الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (عدد الدورات التدريبية)

المتغير	الرمز	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
عدد الدورات التدريبية	1	لم أتحصل على أي دورة	39	60.9
	2	دورة واحدة	7	10.9
	3	دورتان	10	15.6
	4	ثلاث دورات فأكثر	8	12.5
		المجموع	64	%100.0

تبين إن غالبية أفراد عينة الدراسة من لم أتحصل على أي دورة حيث بلغ عددهم (39)، وبنسبة بلغت (60.9)، تلتها نسبة من تحصل على دورتان والتي بلغ عدد أفرادها (10) بنسبة (15.6)، وتلتها نسبة من تحصل على ثلاث دورات فأكثر والتي بلغ عدد أفرادها (8) وبنسبة بلغت (12.5)، تلتها نسبة من تحصل على دورة واحدة والتي بلغ عدد أفرادها (7) بنسبة (10.9).

تحليل متغيرات الدراسة :

طرحت هذه الدراسة عدداً من الأسئلة التي لها علاقة مباشرة بمواضيع التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين حيث سيتم عرض وتحليل فقرات كل محور بالاعتماد على ما تم جمعه وتحليله من بيانات.

الجدول رقم (10) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات كل محور والتكرارات والنسب المئوية لكل عبارة وترتيب متوسط العبارات تنازلياً داخل المحور الواحد والمتوسط العام لكل محور.

1- محور التخطيط الاستراتيجي:

جدول (10) يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات العينة لمحور التخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفقرة	ر.م	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
2	1.232	2.937	9	17	13	19	6	ك	يتم الاعتماد على عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لتحديد احتياجات المركز من العاملين	1
			14.1	26.6	20.3	29.7	9.4	%		
1	1.174	2.953	10	12	16	23	3	ك	توجد تقارير لتحديد احتياجات المركز من الموارد البشرية	2
			15.6	18.8	25.0	35.9	4.7	%		
9	1.198	2.265	21	20	11	9	3	ك	يتم الاعتماد على متخصصين أو مستشارين في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خارج مركز زليتن الطبي	3
			32.8	31.3	17.2	14.1	4.7	%		
3	1.314	2.781	11	21	12	11	9	ك	توفر ثقافة داعمة داخل المركز تحث على أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	4
			17.2	32.8	18.8	17.2	14.1	%		
6	1.436	2.484	20	19	10	4	11	ك	اختبار وتعيين ومنح الكفاءات ومنح فرص التدريب والعلاوات للأفراد المتميزين	5
			31.3	29.7	15.6	6.3	17.2	%		

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفقرة	ر. م	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
								داخل المركز تتم على أساس عملية التخطيط الاستراتيجي		
5	1.237	2.656	16	13	14	19	2	ك	يتوفر لدى المركز قاعدة بيانات حول ما يتوفر وما يحتاجه من موارد بشرية	6
			25.0	20.3	21.9	29.7	3.1	%		
7	1.167	2.453	14	25	10	12	3	ك	عملية التخطيط للموارد البشرية تتم بشكل دوري داخل المركز	7
			21.9	39.1	15.6	18.8	4.7	%		
8	1.283	2.437	17	23	9	9	6	ك	يتم إشراك العاملين و الأخذ بأرائهم في عملية التخطيط	8
			26.6	35.9	14.1	14.1	9.4	%		
4	1.322	2.671	14	20	10	13	7	ك	يتوفر مختصين على مستوى المركز للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي	9
			21.9	31.3	15.6	20.3	10.9	%		
2.626								المتوسط العام		

تبين إن فقرات المحور (1 و 2) على درجة عالية من الأهمية ذات الرتبة 1 و 2 على التوالي حيث كان متوسطها أعلى من (2.60) أي إن هناك موافقة بدرجة (محايدة) على أسئلة محور المتغير المستقل والمتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، في حين فقرات المحور (3 و 8) كانت على مستوى أهمية متدنية من الأهمية ذات الرتبة 8 و 9 على التوالي أي إن هناك موافقة بدرجة (غير موافق) لكليهما كانت أقل من (2.60).

2-محور أداء العاملين:

جدول(11) يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات العينة لمحور أداء العاملين مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفقرة	ر.م
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
6	1.224	2.843	11	15	16	17	5	يعمل المركز على زيادة رغبة العاملين في الاستمرارية في العمل الحالي	ك %
			17.2	23.4	25.0	26.6	7.8		
1	1.097	3.968	1	7	12	17	27	يتحمل العاملون ضغوط العمل التي يواجهونها في وظائفهم بشكل دائم	ك %
			1.6	10.9	18.8	26.6	42.2		
5	1.139	2.937	7	16	21	14	6	يحث المركز العاملين على تبني أفكار وأساليب متطورة في العمل	ك %
			10.9	25.0	32.8	21.9	9.4		
3	1.209	3.328	6	10	16	21	11	يتمتع العاملون بقدرات تمكنهم من ابتكار أساليب جديدة في العمل	ك %
			9.4	15.6	25.0	32.8	17.2		
7	1.184	2.843	7	22	16	12	7	يعبر العاملون عن آرائهم ويقدموا اقتراحاتهم لتأثير على القرارات في العمل	ك %
			10.9	34.4	25.0	18.8	10.9		
8	1.124	2.421	16	18	20	7	3	بيئة العمل داخل المركز محفزة على الأداء	ك %
			25.0	28.1	31.3	10.9	4.7		
2	0.833	3.562	1	3	27	25	8	يملك العاملون المهارات اللازمة لتأدية مهامهم و أعمالهم	ك %
			1.6	4.7	42.2	39.1	12.5		
4	0.816	3.250	1	10	27	24	2	تتوافر المعلومات التي تمكن العاملين من أداء أعمالهم	ك %
			1.6	15.6	42.2	37.5	3.1		
3.144							المتوسط العام		

تبين إن فقرات المحور (2 و 7) على درجة عالية من الأهمية ذات الرتبة 1 و 2 على التوالي حيث كان متوسطها أعلي من (2.60) أي إن هناك موافقة بدرجة (موافق) على أسئلة محور المتغير التابع والمتعلق بأداء العاملين، في حين فقرات المحور (5 و 6) كانت على مستوى أهمية متدنية من الأهمية ذات الرتبة 7 و 8 على التوالي أي إن هناك موافقة بدرجة (محايد) للفقرة رقم (5) كانت أعلي من (2.60) في حين كانت بدرجة (غير موافق) للفقرة رقم (6) حيث كانت اقل من (2.60).

اختبار فرضيات الدراسة

• الفرضية الأساسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين بمركز زليتن الطبي.
ولاختبار الفرضية فقد تم استخدام اختبار نموذج الانحدار من خلال اختبار F الناتج عنه، وذلك لمعرفة إن كان هناك فروق ذات دلالة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و أداء العاملين عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) ويبين الجدول رقم (12) النتائج المتعلقة بتحليل هذه العلاقة

الجدول رقم (12) يبين نتائج اختبار الانحدار واختبار F الناتج عنه

القرار	p-value	F	R ²	R
رفض	0.000	46.454	0.428	0.654

لقد جاءت قيمة اختبار (F) مساوياً إلى (46.454) بمستوى معنوية مشاهدة $p=0.000$ ووهي أقل من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي و أداء العاملين، من منظور العاملين بمركز زليتن الطبي، وهذا معزز بقيمة معامل التحديد R² التفسيرية والتي بلغت (0.428) والتي إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يساهم بما نسبته 45% من العوامل المؤثرة على أداء العاملين.

النتائج والتوصيات :

النتائج :

- من خلال تحليل الاستبانة و البيانات الواردة فيها ،توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
1. تدني نسبة مشاركة الإناث في مركز زليتن الطبي وهذا يدل على إن هناك معوقات اجتماعية تعود إلى العادات والتقاليد التي تواجهها النساء العاملات في مركز زليتن الطبي تحول دون التحاقهن بهذا المركز وبالتالي عدم الوصول إلى المراكز القيادية كمديرات في هذه المراكز .
 2. سجلت الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (الخبرة) إن العاملين الذين خبرتهم اقل من خمسة سنوات اعلي نسبة دليل علي التوظيف الدوري للعاملين حيث يفتقدون المهارات والقدرات والخبرة المهنية بحيث تؤثر بشكل إيجابي علي إنجاز الموظف وتحسين الأداء المهني في العمل.
 3. إن غالبية أفراد العينة في مركز زليتن الطبي لم يتحصل علي أي دورة تدريبية لتمكنهم من رفع مستوى الفرد الوظيفي وتنمية مهارات العاملين وتطوير الذات
 - 4.وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مدى تبني الإدارة العليا في مركز زليتن الطبي لإستراتيجية التخطيط وبين مستوى أداء العاملين .

التوصيات :

خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها :

- 1- ضرورة قيام مركز زليتن الطبي بتوفير مزيد من الاهتمام والدعم من قبل الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتخطيط الاستراتيجي منبثقة من الإستراتيجية العامة للمركز .
- 2- ضرورة الاهتمام بتوفير الإمكانيات المالية والمادية اللازمة للعملية التدريبية وضرورة اعتبار التدريب من ضمن الأولويات الإستراتيجية في هذا المركز .
- 3-ضرورة تبني المركز الوسائل التكنولوجية الحديثة كأساس لتطبيق برامج إستراتيجية التدريب وذلك لما له من أثر إيجابي على العملية التدريبية والذي بالتالي يؤثر على تحسين مستوى أداء العاملين في هذا المركز .

- 4- يجب على مركز زليتن الطبي الحد من المعوقات والعقبات التي تواجهها عند تبني إستراتيجية فعالة للتخطيط الاستراتيجي، وذلك من خلال نشر الثقافة التنظيمية الداعمة لإستراتيجية التخطيط وتوفير المدربين ذوي الكفاءة العالية و- التغيير في أنظمتها وقوانينها التي تتعارض مع تبني إستراتيجية واضحة وفعالة للتخطيط الاستراتيجي.
- 5- الاستفادة من المؤهلات العلمية العالية والخبرات العملية الطويلة للمدراء في هذا المركز وذلك بإتباع التخطيط الاستراتيجي السليم ووجود إستراتيجية واضحة للمركز تنبثق عنها إستراتيجية واضحة للوحدات الوظيفية المختلفة.

المصادر والمراجع :

- بن غزة ، فردوس (2016)، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم تيسير مؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة.
- بوروي عبد العزيز، (2013)، إمكانية تطبيق الأداء المتوازن على إدارة الموارد البشرية وأثرها على الفكر الاستراتيجي للمصارف التجارية العامة في مدينة بنغازي- أطروحة دكتوراه -الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي .
- الحلايبة غازي،(2013)، اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن- رسالة ماجستير - جامعة الشرق الأوسط MEU.
- الزهرة لكيطه، (2018)، التخطيط الاستراتيجي وأثره على سياسة التوظيف- رسالة ماجستير - جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر.
- شفاء كرو، (2004) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات - رسالة ماجستير - الجامعة الافتراضية السورية .
- شنن علي، (2011) دور التخطيط الاستراتيجي الجامعي في تلبية احتياجات سوق العمل الفلسطيني من القوى العاملة - رسالة ماجستير- جامعة الأزهر غزة.شهر(04) 2022.

- الصحفي أسامة، (2012)، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في أنشطة إدارة الموارد البشرية- رسالة ماجستير - جامعة مؤتة بالمملكة العربية السعودية.
- صلاح الدين حسين الهيتي، وزيادة يوسف المعشر، (2004) تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا دراسة الاتجاهات الإدارة العليا في الوزارات والدوائر الأردنية ، جامعة مؤتة، المملكة الأردنية الهاشمية ،مجلة جامعة دمشق- المجلد 21 - العدد الأول 2004.
- الضمور موفق،(2008)، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن - اطروحة دكتوراه - الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
- عشاوي وهيبه،(2021)، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المورد البشري- جامعة البليدة الجزائر- مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة المجلد (06)، العدد(01) 2021.
- مركز زليتن الطبي ، المصدر (تمت زيارة الموقع الرسمي للمركز بتاريخ 2023/06/07 ، <https://zmc.med.ly>) .
- النجار، فريد راغب (2010)، المدير العربي: آليات استشراف المستقبل لعام2050، دار الجامع ط1، الإسكندرية.
- نعيرات جهاد، (2022)، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة - بحث منشور بالمجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات CIMJ العدد (46)