

واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الجزائرية دراسة ميدانية على جامعة بسكرة

تاريخ استلام المقال: 2016/03/03 تاريخ قبول المقال للنشر 2017/01/12

د/ بن عيشي عمار جامعة بسكرة

البريد الإلكتروني: benaiichi_ammam@yahoo.fr

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الجزائرية دراسة ميدانية على جامعة بسكرة، ومن أجل تحقيق ذلك قام الباحث باختيار عينة عشوائية متكونة من (هيئة التدريس، إداريين وتقنيين)، حيث بلغ عدد الاستمارات الموزعة 100 استمارة وتم التحقق من صدقها وثباتها، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل بيانات الاستمارة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك رؤية وفلسفة استراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعة محل الدراسة. كما أوصت الدراسة على أن تقوم إدارة الجامعة بدراسة وتحليل نظام الموارد البشرية لتحديد نقاط القوة لاستثمارها ونقاط الضعف لتفاديها.

الكلمات الدالة: الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي، الجامعة.

Abstract:

This study aims to determine the reality of the strategic planning of human resources in Algerian universities - field study at University of Biskra. For that purpose, the researcher selected a random sample made up of (teaching staff, administrators and technicians). Whereas the number of forms distributed was 100, which validity and reliability were confirmed. We used the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) to analyse the form's data.

The study concluded that there is a vision, a philosophy and a strategy for strategic planning of human resources at the university subject of the study.

The study also recommended that the university administration should conduct a study and an analysis of the system of human resources in order to determine the strong points to exploit, and the weak points to avoid.

Key words: human resources, strategic planning, University.

مقدمة:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من أحد المفاهيم الادارية الحديثة، واداة فعالة لتحقيق أهداف طويلة الامد لكونه يمكن المنظمات من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية، ويضمن لها النجاح في عالم يتسم بالتغير والتعقيد المستمرين.

ومن هنا كان لا بد من الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وإعتباره خطوة اولية للعمل للوصول للاهداف المرجوة بشكل فعال يتطلب الامر استخداما فعالا للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بشكل يضمن اعلى مستويات من الكفاءة في ادارة وتوظيف هذه الموارد، والتي تمثل العنصر الاهم و الاساسي لنجاح العمل الاداري في المؤسسات ومن الضروري الاهتمام بنظم تحفيز العاملين وتوجيههم وغرس مبدأ ديمقراطية الادارة، والاهتمام بالمشاركة الادارية. مما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

"ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الجزئية"؟

و للإجابة على الإشكالية السابقة قام الباحث بصياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- هل هناك رؤية وفلسفة استراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعة محل الدراسة؟

- ما درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (انشطة الموارد البشرية) والمتمثلة في إختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، إستقطاب الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية؟

فرضيات الدراسة : للإجابة على التساؤلات السابقة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

H₀: لا توجد رؤية و فلسفة استراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعة محل الدراسة.

H₁: هناك رؤية و فلسفة استراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعة محل الدراسة.

H₀: لا توجد ممارسات للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (أنشطة الموارد البشرية) والمتمثلة في إختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، إستقطاب الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية.

H₁: هناك ممارسات للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (أنشطة الموارد البشرية) والمتمثلة في إختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، إستقطاب الموارد البشرية، تقييم اداء الموارد البشرية.

H₀: لا توجد اختلافات معنوية بين اجابات أفراد العينة حول واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المبحوثة تعزى لمتغيرات (الدرجة الوظيفية، المستوى التعليمي، مدة الخدمة) عند مستوى معنوية 0.05

H₁: توجد إختلافات معنوية بين اجابات أفراد العينة حول واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المبحوثة تعزى لمتغيرات (الدرجة الوظيفية، المستوى التعليمي، مدة الخدمة) عند مستوى معنوية 0.05

أهداف الدراسة: يمكن تحديد أهداف الدراسة في مايلي:

- تقديم إطار نظري يتناول المفاهيم النظرية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- دراسة واقع التخطيط للموارد البشرية في الجامعات وذلك من خلال التعرف على مدى توفر الرؤية والفلسفة للموارد البشرية، ومستوى ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ومستوى ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في:

- تفييد المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في جامعة بسكرة وأصحاب القرار في التعرف على نقاط الضعف في الخطة الاستراتيجية والعمل على تلافيها.
- تفييد المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر من خلال دراسة جامعة بسكرة كحالة يمكن أن تطبق على جامعاتنا.
المنهج المستخدم: تم إعتتماد أسلوب الوصفي التحليلي عند تناولنا للجانب النظري للموضوع في حين تم استعمال أسلوب دراسة الحالة في الجانب الميداني
أولاً- الإطار النظري للدراسة:

1- مفهوم و أهمية إدارة الموارد البشرية:

1-1- تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأهما مجموعة أنشطة في جميع المنظمات ترمي إلى التأثير على فعالية الموارد البشرية والمنظمات¹.

كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأهما "جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة"²

كما يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأهما ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة³.

1-2- وظائف ادارة الموارد البشرية:

إن الإطار العام لوظائف ادارة الموارد البشرية يشتمل على العديد من الوظائف التي تكون في مجموعها مجال عمل ادارة تنمية الموارد البشرية داخل أي منظمة، وتتلخص أهم وظائف ادارة الموارد البشرية بالتالي:

1- **تحليل الوظائف** : وهي عملية تحديد المعلومات ذات العلاقة بطبيعة وظيفة من الوظائف، ويقوم المحلل بواسطة الملاحظة أو الدراسة بتحديد المهام التي تؤلف وظيفة من الوظائف وكذلك تحديد المهارات والمعلومات والقدرات والمسؤوليات المطلوب توفرها لشغل الوظيفة والتي يمكن الاعتماد عليها في إعداد مصنف للوظيفة وكذلك توصيف للوظيفة.

ب- **تخطيط القوى العاملة**: هي عملية تحدد بها الإدارة الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة كماً ونوعاً بأن يكون لديها العدد المناسب من الموظفين وبمؤهلات مناسبة في الوظائف المناسبة في الوقت المناسب⁴.

كما يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية بأهما عملية تقدير وتنبؤ المؤسسة لتحديد احتياجاتها من طاقات البشرية في الوقت المناسب والمكان المناسب، من أجل تحقيق الأهداف العامة والخاصة للمؤسسة.

¹ - درة عبد الباري والصباغ زهير، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 11

² - عبد الحميد المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، دار المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، المنصورة، 2007، ص 13

³ - شاويش مصطفى إدارة الموارد البشرية لإدارة الأفراد، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص27

⁴ - عبد الباري درة و الصباغ زهير، مرجع سابق، ص 71

ب- الاستقطاب: هو عملية جذب للأفراد المتقدمين المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، وذلك من أجل اختيار الأفضل من بينهم لشغل وظائف المؤسسة، و من ناحية أخرى فان الاستقطاب يهتم بعملية جذب المرشحين الأكفاء والمؤهلين لانتقاء الأفضل للعمل بالمؤسسة¹.

و بين العوامل المؤثرة في الاستقطاب:-

- الحجم: لاشك أن حجم المنظمة يعتبر من العوامل المؤثرة على نطاق نشاطها في جذب القوة العاملة التي تحتاجها فالمنظمة الكبيرة ستقوم بالتأكد عن البحث بمعدل أكبر من منظمة صغيرة.

- الظروف المحيطة بسوق العمل في المنطقة التي تعمل فيها المنظمة تؤثر أيضاً على نطاق النشاط الاستقطابي الذي يقوم به.

- الخبرة السابقة للمنظمة في مجال استقطاب القوى العاملة ومدى فاعلية جهودها الماضية في الجذب و الحصول على إحتياجاتها من عاملين أكفاء.

- ظروف العمل والأجور والمزايا المختلفة التي توفرها المنظمة تؤثر بلا شك على دوران العمل وبالتالي على الحاجة إلى الاستقطاب في المستقبل.

- اتجاه المنظمة نحو النمو أو الانكماش، فالمنظمات النامية التي تتوسع في نشاطها، بالذات تلك التي تتوسع بمعدل سريع ستجد نفسها مضطرة للقيام بنشاط استقطابي.

- طبيعة الوظائف المعروضة و سمعة المنظمة تستقطب العاملين بسهولة².

ج- الاختيار و التعيين: تأتي عملية الاختيار والتعيين بعد الانتهاء من عملية الاستقطاب التي من خلالها يتم دراسة وتحليل الطلبات المقدمة من الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة، بهدف التأكد من توافر المواصفات والشروط المطلوبة لشغل وظائف معينة، ثم مقابلتهم واختيارهم وفحصهم تمهيدا لانتقاء أفضلهم وتعيينهم بالمؤسسة³.

ومن بين العوامل التي تؤثر في الإختيار:-

هناك مجموعتان من العوامل الداخلية والعوامل الخارجية وتنقسم إلى:

- العوامل الداخلية: وهي التي ترتبط بالمنظمة والتي تتمثل في ما يلي:

¹ - عبد الحميد المغربي، مرجع سابق، ص 82

² - سلطان محمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2001، ص 117

³ - عبد الحميد المغربي ، مرجع سابق، ص 101

- نوع وطبيعة المنظمة من حيث أنها ذات نشاط(صناعي، سلمي تجاري، خدمي)؛
- استخدام تقنيات الحديثة في الاستثمار؛
- الوقت المتاح أمام المنظمة أي كلما كان الوقت المتاح أمام المنظمة لإجراء عملية الاختيار أكبر كلما كانت إجراءات الاختيار متعددة ودقيقة.
- العوامل الخارجية: وهي التي ترتبط بالبيئة الخارجية والتي تتمثل في ما يلي:
- خصائص سوق العمل من حيث الطلب والعرض والتركيبية العمرية والخصائص المهنية للمؤهلات.
- القوانين والأنظمة واللوائح الخاصة؛
- شروط النقابات والاتحادات العمالية كشرط الاقضية أو المهارة الذي تفرضه بعض النقابات¹.
- د- التدريب:** هو ذلك الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المؤسسة بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي وبناء وتركيز هذه الوظيفة على تحديد وتصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير لزيادة وتحسين قدرات وأداء العاملين.
- هـ- تقييم الأداء:** هي عملية لتحديد وتقييم وتسجيل أداء وسلوك الموظفين الحقيقي في الوظيفة وتأخذ هذه العملية طابعاً رسمياً يقيم بها سلوك الموظفين المرتبط بالوظيفة لمحاولة الوقوف على أسباب وضع أدائهم الحالي، ولمعالجة نواحي النقص والضعف فيه وتحسينه مستقبلاً، كما يترتب على تقييم الأداء قرارات تؤثر على أوضاع الموظفين مثل الاحتفاظ بهم أو ترقيتهم أو إنهاء عملهم أو نقلهم أو زيادة في رواتبهم أو تدريبهم، وتكمن أهمية تقييم الأداء في:
- رفع معنويات العاملين من خلال سيادة جو من التفاهم والعلاقات الطيبة بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير للإدارة؛
- دعم إجراءات الترفيع والنقل وثابت عدلتها وتحديد المكافآت التشجيعية، ومنح العلاوات؛
- يساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمدربين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم؛

¹ - عبد الرحيم الهبتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص131

- إستمرار الرقابة والإشراف تعتبر العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية، وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة¹.

و- تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بتخطيط الوظائف المختلفة للعاملين عبر الجهود الرسمية والنظامية التي تساعد العاملين في تطورهم وتقديمهم باعتبارهم مورداً حيويًا في المنظمة، وهذه البرامج تتيح الفرصة للعاملين للترقية والتدريب بما يتناسب مع مهارات وقدرات العاملين².

وتكمن أهمية تخطيط المسار الوظيفي في:

- ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلاً، تحسين قدرة المنظمة في جذب والحفاظ على العمالة المؤهلة.

-مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد؛

- الحد من إحتياجات العاملين؛

- تشجيع تنوع الثقافات؛

- تحسين سمعة المنظمة؛

- توفير فرص تطور وظيفي عادل للأقليات والنساء؛

- تقليل من تقدم العمالة³.

ح- التعويضات المالية وغير المالية: وذلك بتحديد قيمة كل وظيفة قياساً بالأعمال والمهام المتفق عليها مع المؤسسة، وذلك بتخصيص رواتب وأجور يحكمها سلم رواتب يكون على شكل درجات في الغالب، كذلك فإن المؤسسة تمنح العاملين مزايا إضافية تأخذ صورة امتيازات وعلاوات، كتأمين السكن والمواصلات والتأمين الصحي⁴.

ز- السلامة والصحة المهنية: تهتم هذه الوظيفة بإجراءات الحفاظ على أمن وسلامة العاملين وحمايتهم، وذلك بوضع برامج فنية إدارية مشتركة عالية المستوى من أجل حماية هذه الموارد البشرية من الحوادث، ويتم ذلك من خلال التأمين الصحي وتصميم برامج للتوعية الصحية

¹ - عبد الباري درة و الصباغ زهير، مرجع سابق، ص 72

² - سهيلة عباس، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 43

³ - جمال الدين مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 378

⁴ - عبد الباري درة و الصباغ زهير، مرجع سابق، ص 72

عامة وبرامج للتوعية الصحية خاصة بيئة العمل بهدف حماية الموارد البشرية من الإصابات والأمراض التي قد تنتج بسبب طبيعة وبيئة العمل داخل المنظمة¹.

1-3- أهداف وأهمية ادارة الموارد البشرية:

يمكن إجمال أهداف وأهمية ادارة الموارد البشرية في التالي²:

- تنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري، وكذلك في العلاقات الإنسانية لدى المديرين وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين؛
- يسعى نحو تحقيق الانسجام والترابط بين جموع العاملين بالمؤسسة من خلال الرحلات والبرامج الترفيهية والخدمات الصحية والاجتماعية؛
- تحقيق الانسجام والترابط والتكامل بين سياسات الأفراد من اختيار وتعيين ووصف الوظائف والأجور والمرتبات... الخ وذلك بالشكل الذي يمكن من تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية؛
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتحفيزه بالشكل الذي يدفعه نحو بذل أقصى ما لديه من جهد؛

- إحساس الموظفين بعدالة ما يحصلون عليه من أجور مقارنة بنظرائهم في المؤسسة؛
- تعيين قوة العمل والاحتفاظ بها في حالة جيدة.

2- مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

1-1- تعريف التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه إتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة وتكوين سياسات وتحديد أهداف المنظمة، والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها من المنظمات³.

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف وإستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها"⁴.

¹ - الحبيب الجناحي ، تطوير الموارد البشرية الأفاق و الطموح، المجلس الوطني للثقافة و الفنون والأداب الكويت، 2004، ص 172

² - محمد عبد الفتاح الصبري ، ادارة الموارد البشرية (مفاهيم ومبادئ)، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص16

³ -رعد الصرن، صناعة التنمية الادارية في القرن الحادي و العشرين، ط1، دار الرضا للنشر و التوزيع، سوريا، 2003، ص299

⁴ -غنيم عثمان، التخطيط أسس و مبادئ عامة، ط2، دار رضا للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص238

يمكن القول أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي يتركز بصفة عامة على التنبؤ بالمستقبل والاعداد له بالاعتماد على تحليل كل من البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها وصياغة الرسالة وتحديد الأهداف ورسم السياسات، ووضع الاجراءات وطرق العمل، واعداد البرامج الزمنية والموازنات التقديرية لتحقيق الأهداف المرغوبة وادارة موارد المنظمة، وتحقيق الميزة التنافسية وخلق مستقبل أفضل للمنظمة.

2-2- أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يحقق التخطيط الاستراتيجي العديد من الفوائد من أهمها¹:

- توحيد جميع الجهود والإدارات داخل المؤسسة نحو غايات واحدة؛
- تحديد الأهداف والتوجه اللازم لمستقبل المؤسسة ككل، مما يؤدي إلى التمييز وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمؤسسة على المدى البعيد؛
- تنمية عادات التفكير في المستقبل، مما يوفر للمؤسسة إمكانية أفضل لرؤية المستقبل من خلال تحديد نقاط القوة وضعف المؤسسة؛
- توفير فرصة مشاركة جميع المستويات الإدارية في عملية التخطيط، لما له أثر على تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير؛
- يساعد في توفير كم كبير من المعلومات من خلال تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة، بالإضافة إلى تحديد توجهات المؤسسة.

2-3- تعريف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

يعرف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه احد الانشطة (الوظائف) والممارسات الاساسية التي تؤديها ادارة الموارد البشرية في كافة انواع المنظمات، فمن خلاله تقدر وتحسب إحتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث اعدادها ومهاراتها، بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجيتها².

كما يمكن تعريف الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه عملية توجيه قوى الجامعة نحو تحقيق الميزة التنافسية للجامعة من مواردها البشرية، وذلك بدراسة شاملة لكل أبعاد الواقع المتعلق بالموارد

¹- عطا الله السمر، التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الادارية وأثره على تلك النظم، رسالة ماجستير، جامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2005، ص45

²- عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص29

البشرية لاحداث توازن بين مجموعتين من القوى الفرص والقيود من جهة ونقاط القوة والضعف من جهة اخرى للتنبؤ بصورة واضحة المعالم لمستقبل الجامعة من مواردها البشرية كماً ونوعاً، ومن ثم صياغة خطة مستقبلية (إستراتيجية) توضح خط سير الجامعة في المستقبل¹.

2-4- أهمية التخطيط الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية الحديثة:

يمكن تلخيص اهمية التخطيط الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية في الاتي²:

- إن التخطيط الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية يعمل على تطوير الافراد وتدريب العاملين والموظفين والاداريين في المنشآت والمنظمات الادارية، كما يقوم التخطيط الاستراتيجي على مستويات البعيدة المدى الى تطوير ورفع كفاءات وخبرات الموظفين والاداريين، كما تساهم في الاستفادة من هذه الخبرات والكفاءات من الموارد البشرية في المنظمات الادارية؛

- يقوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بتحقيق توازن عام واحداث انسجام بين الموظفين والاداريين على المستوى الداخلي في المنظمات والمنشآت الادارية، كما تعمل على ترتيب عمليات التواصل والاتصال بين الموظفين، والاداريين؛

- إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يساهم مساهمة فعالة ذات أثر قوي في زيادة الموظفين الناجحين ذوي الخبرات الادارية العليا، كما تعمل على توظيف هذه الخبرات في المجالات الخاصة بها بهدف تطوير المنشآت والمنظمات الادارية؛

- إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يساعد على توفير الخبرات البشرية المؤهلة، والكوادر البشرية المدربة التي تتوافق مع احتياجات ومتطلبات التكنولوجيا الحديثة والمستخدم في النظم الادارية والادارات والالات والمعدات، وكل ما يساهم من رفع عمليات الانتاج وتقديم الخدمات في المنظمات الادارية؛

- تعتبر عمليات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عاملا اساسيا في تطوير القوى العاملة وتدريب الافراد، وتنمية مواهبهم ووضع الاستراتيجيات المتعلقة بكيفية الاختيار الامثل، والصحيح للموظفين المثاليين وتعيينهم وتدريبهم على الانظمة واعمال المنشأة الادارية؛

¹-زين بنت عبد الكرم عامر القرشي، التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم الادارة التربوية و التخطيط، جامعة ام القرى،العربية السعودية، 2008، ص115

²- شيرين زهير البيطار، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، جامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2014، ص24

-هناك مستويات عليا من التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وهذه تركز على المستويات المستقبلية البعيدة المدى والطويلة الاجل، وذلك لوضع استراتيجيات عميقة ومفصلة وشاملة لكل اهداف واعمال ومهام ومخططات المنشأة والمنظمة الادارية؛

- يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على توضيح التخطيط الاستراتيجي، بالنسبة للمنظمات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة على حد سواء، وأي كانت هذه المخططات المستقبلية التي تعمل على تحقيق اهداف المنشأة الادارية فهي تساهم في رفع وتحسين خبرات وكفاءات الموارد البشرية، وتطوير المواهب وتنمية الكوادر البشرية في المنظمات والمنشآت.

ثانيا- الدراسة الميدانية:

1- منهجية الدراسة الميدانية:

1-1- أدوات جمع المعلومات:

بغية تنفيذ منهجية البحث تم توظيف عدة أساليب في الحصول على البيانات والمعلومات، فقد تم الاستعانة بما توفر من مراجع ودوريات في تغطية الجانب النظري. فيما اعتمدت الاستمارة في الجانب التطبيقي والتي عدت الوسيلة الرئيسة، إذ تمت صياغة فقراتها بما يتلاءم مع متغيري البحث بالاستفادة من الدراسات المذكورة في الجانب النظري التي تناولت هذين المتغيرين. وقد روعي في صياغة فقرات الاستمارة البساطة والوضوح فضلا عن إخضاعها للاختبارات العلمية والموضوعية لقياس ثباتها وصدقها الظاهري.

تكونت الأداة من مجموعة من محاور الدراسة وعدد فقرات كل مجال (محور) والجدول رقم(01) يوضح ذلك

الجدول رقم(01) : محاور الدراسة وعدد فقرات كل محور

الرقم	المحور	عدد الفقرات
01	الرؤية والفلسفة الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	10
02	ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (أنشطة الموارد البشرية)	20
	المجموع الكلي	30

المصدر: من إعداد الباحث

كما تم استخدام مقياس ليكرت likert الخماسي في جميع أسئلة الاستمارة

1-2- صدق مقياس أداة الدراسة وثباتها:

إستخدم الباحث طريقتين للتأكد من صدق محتوى الاستمارة هما:

أ- **الصدق الظاهري:** تم التأكد من صدق الاستمارة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والكفاءة في مجالات ادارة الموارد البشرية، وبناء على آرائهم قام الباحث بتعديل أو حذف أو إضافة عبارات جديدة لتطوير بناء الاستمارة.

ب- **الصدق البنائي:** قام الباحث بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستمارة بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (30) مفردة تم اختيارها بطريقة عشوائية من المجتمع الأصلي للدراسة من أجل تحديد مدى التجانس الداخلي للاستمارة، وكانت معاملات الصدق البنائي دالة إحصائيا عند مستوى (0.05)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.76) في حدها الأعلى و(0.57) في حدها الأدنى.

ج- **ثبات الاستمارة:** تم إستخراج معامل الثبات طبقا لاختبار كرونباخ الفا. وكانت نتائج معامل كرونباخ الفا لمحاور الدراسة كما يلي: الرؤية والفلسفة الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية 0.760، ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (أنشطة الموارد البشرية) 0.880، المجموع الكلي 0.813

مما يدل أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات مناسبة وتفي بأغراض هذه الدراسة.

1-3- **مجتمع الدراسة وعينتها:** تم إجراء الدراسة بجامعة بسكرة والتي تحتوى على 120 مبحوثا تم إختيار عينة بطريقة عشوائية والمتكونة من (هيئة التدريس، إداريين وتقنيين). حيث تم توزيع 120 استمارة وتم استرجاع 110 استمارة، وبعد الفحص تم استبعاد 10 استمارة وبذلك يصبح عدد الاستثمارات الصالحة للاستعمال 100 استمارة.

1-4- **أساليب التحليل الإحصائي:** استخدم الباحث التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، اختبار T للعينه الواحدة - One Sample T test، ومعامل الارتباط بيرسون ومعادلة كرونباخ الفا. تحليل التباين الأحادي One Way Anova

2- تحليل نتائج الدراسة واختبار الفروض

2-1- وصف خصائص عينات الدراسة :

الجدول رقم(02) : خصائص عينة الدراسة

النسبة %	العدد	المتغير
95	95	ذكر
05	05	أنثى
100	100	المجموع
/	/	25-20
05	05	30-26
90	90	35-31
05	05	36-فما فوق
100	100	المجموع
60	60	هيئة التدريس
10	10	اداري
30	30	تقنيين
100	100	المجموع
/	/	متوسط
10	10	ثانوي
90	90	جامعي
100	100	المجموع
05	05	اقل من 5 سنوات
30	30	من 5-10 سنوات
40	40	من 10-15 سنوات
25	25	من 15 فأكثر
100	100	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (02) نلاحظ ما يلي: أن أغلبية أفراد العينة هم من الذكور والبالغ عددهم 95% بنسبة 95%، كما أن أغلب أفراد العينة يزيد سنهم عن 30 سنة، ويلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم جامعين بنسبة 90%، أن أغلب أفراد العينة تزيد مدة خدمتهم بالمؤسسة عن 10 سنوات، أما الدرجة الوظيفية فهي موزعة كالتالي: هيئة التدريس بنسبة 60% اداري بنسبة 10%، تقنيين بنسبة 30%

2-2- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

سوف نقوم بتحليل محاور الاستمارة بغية الإجابة على أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك اعتمادا على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي) لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستمارة المتعلقة بمحاور الدراسة (الرؤية والفلسفة الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية)، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المحوئين عن كل عبارة من (1- أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.5- أقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.5-5) دالا على مستوى "مرتفع".

1- التحليل الوصفي للرؤية والفلسفة الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

الجدول رقم (03): التحليل الوصفي لفقرات المحور الأول (الرؤية والفلسفة الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية)

ر.م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
01	لدى المؤسسة ثقافة تنظيمية داعمة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	03.40	0.64	مرتفع
02	تعتمد المؤسسة على التخطيط للموارد البشرية كجزء من التخطيط الاستراتيجي الشامل طويل الاجل	04.00	0.62	مرتفع
03	تعتمد المؤسسة على مخصصات مالية مخطط لها لاعداد الخطة الاستراتيجية للموارد البشري	03.90	0.71	مرتفع
04	هناك رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة للخطة الاستراتيجية للموارد البشرية	03.80	0.83	مرتفع
05	تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل نظام الموارد البشرية لتحديد نقاط القوة لاستثمارها ونقاط الضعف لتفاديها	02.50	0.54	منخفض

متوسط	0.71	03.45	تقوم الموارد البشرية بدراسة وتحليل بيئة الاعمال الخارجية لدراسة العوامل التنافسية المحيطة بالمؤسسة بهدف التعرف على الفرص المتاحة والتحديات المحتملة	06
مرتفع	0.60	03.58	يوجد اهداف مكتوبة وواضحة لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية تسعى الإدارة لتحقيقها ضمن الامكانيات والظروف المتاحة	07
مرتفع	0.66	03.77	تركز إستراتيجية المؤسسة على دور الموارد البشرية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية التنافسية	08
مرتفع	0.56	03.66	تعمل المؤسسة على مراجعة الخطط والاستراتيجيات ذات العلاقة باحتياجات من الموارد البشرية بشكل فعال.	09
متوسط	0.68	03.39	يتم مراقبة استراتيجيات الموارد البشرية وتقييم مدتها تحقيق الاهداف الاستراتيجية شكل يساهم في تطويرها	10
مرتفع	0.68	03.54	مجموع الكلي للمحور الأول	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من نتائج الجدول اعلاه أن الوسط الحسابي للمحور الأول (الرؤية والفلسفة الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية) بلغ 03.54 وانحراف معياري قدره (0.68). اذ تبين بان الوسط الحسابي العام أكبر من متوسط أداة القياس البالغ (3) وهذا يدل على ان هناك رؤية وفلسفة وإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعة محل الدراسة، وقد تراوحت متوسطات إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المقياس ما بين (02.50-04.00)، وانحرافها المعياري ما بين (0.54-0.83). وكان أعلى متوسط للفقرة الثانية، إذ بلغ (04.00) وانحراف معياري (0.62) مما يدل على ان المؤسسة تعتمد على التخطيط للموارد البشرية كجزء من التخطيط الاستراتيجي الشامل طويل الاجل. أما الفقرة الخامسة فتشكل أقل قبول ضمن هذا المحور. إذ بلغ متوسطها الحسابي (02.50) وانحراف معياري (0.54) مما يحتم على إدارة الجامعة ان تقوم بدراسة وتحليل نظام الموارد البشرية لتحديد نقاط القوة لاستثمارها ونقاط الضعف لتفاديها.

ب- التحليل الوصفي لممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (أنشطة الموارد البشرية):

الجدول رقم (04): التحليل الوصفي لفقرات المحور الثاني (ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (أنشطة الموارد البشرية))

ر.م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
إستراتيجية إختيار الموارد البشرية				
11	تقوم المؤسسة بإختيار الكفاءات المناسبة لتعيينهم في الوظائف الادارية	03.55	0.45	مرتفع
12	يتم إختيار الموارد البشرية وفقا لمواصفات ومعايير شغل الوظائف الشاغرة	03.40	0.48	مرتفع
13	يتم إختيار المتقدمين للوظائف للعمل بالمؤسسة على اساس موضوعية	04.00	0.51	مرتفع
	المجموع الكلي لمحور اختيار الموارد البشرية	03.65	0.46	مرتفع
إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية				
14	يتوفر لدى المؤسسة خطة سنوية ضمن استراتيجيات واضحة لتدريب	03.62	0.23	مرتفع
15	تخصص المؤسسة موارد مالية لتطوير قدرات وخبرات موظفيها داخليا من خلال الدورات التدريبية.	03.60	0.22	مرتفع
16	تقوم المؤسسة بتدريب الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم وتطوير مهاراتهم الوظيفية	03.70	0.33	مرتفع
17	هناك بيئة محفزة للتدريب والتطوير من خلال مساعدة موظفيها ماليا في تطوير مهاراتهم وخبراتهم	03.00	0.31	متوسط
	المجموع الكلي لمحور تدريب وتطوير الموارد البشرية	03.48	0.29	متوسط
إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية				
18	تتبع المؤسسة أساليب عديدة للتحفيز	03.45	0.61	مرتفع
19	تعتمد المؤسسة على أسلوب التحفيز المادي لمن يستحقها	03.75	0.66	مرتفع
20	تستند سياسة التحفيز بالمؤسسة الى أسس موضوعية	03.65	0.65	مرتفع
21	تتبع المؤسسة نظام الحوافز بشكل مستمر	03.30	0.75	مرتفع
	المجموع الكلي لمحور تحفيز الموارد البشرية	03.53	0.61	مرتفع
إستراتيجية إستقطاب الموارد البشرية				

متوسط	0.35	03.42	23	تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارة والقدرة والمؤهل
متوسط	0.22	03.40	24	تقدم المؤسسة عروضاً مناسبة من أجل استقطاب العاملين للعمل فيها
متوسط	0.33	02.58	25	يتم الاعلان عن الوظائف الشاغرة في كافة وسائل الاعلام
متوسط	0.25	03.13		المجموع الكلي لمحور إستقطاب الموارد البشرية
إستراتيجية تقييم الاداء				
مرتفع	0.36	03.85	26	تعتمد المؤسسة على نماذج تقييم معتمدة لتقييم اداء العاملين
مرتفع	0.39	04.00	27	يتسم نظام تقييم الاداء في المؤسسة بالشفافية والموضوعية والعدالة
مرتفع	0.38	03.55	28	تعتمد المؤسسة على نتائج التقييم كوسيلة لاتخاذ القرارات حول تطوير موظفيها
مرتفع	0.44	04.10	29	تتسم عملية التقييم في المؤسسة بالاستمرارية
مرتفع	0.45	03.40	30	يسعى نظام تقييم الاداء الى دفع الموظفين الى تنمية مهاراتهم وامكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الابداعية للوصول الى تقويم سليم وموضعي لاداء مهامهم الوظيفية
مرتفع	0.39	03.78		المجموع الكلي لمحور تقييم الاداء
مرتفع	0.45	03.51		المجموع الكلي للمحور الثاني

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من نتائج الجدول اعلاه:

- إستراتيجية تقييم الاداء: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات بلغ (03.78) وبانحراف معياري قدره 0.39 إذ تبين بان الوسط الحسابي العام أكبر من متوسط اداة القياس البالغ (3) وهذا يدل على اهتمام ادارة

الجامعة بتقييم الاداء، وقد تراوحت متوسطات إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المقياس ما بين (03.40-04.10)، وانحرافها المعياري ما بين (0.36-0.45). وكان أعلى متوسط للفقرة التاسعة والعشرون، إذ بلغ (04.10) بانحراف معياري (0.44) مما يدل على أن عملية التقييم في المؤسسة تتسم بالاستمرارية، أما الفقرة الثلاثون فتشكل اقل قبول ضمن هذا المحور. إذ بلغ المتوسط الحسابي (03.40) وانحراف معياري (0.45) مما يحتم على إدارة الجامعة الاهتمام بتقييم الاداء بتقييم سليم وموضعي للموظفين من اجل تنمية مهاراتهم.

- إستراتيجية الاختيار: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور (03.65) وبانحراف معياري قدره (0.46). إذ تبين بان الوسط الحسابي العام أكبر من متوسط اداة القياس البالغ (3) وهذا يدل على إهتمام ادارة الجامعة باختيار الموارد البشرية، وقد تراوحت متوسطات إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المقياس ما بين (03.40-04.00)، وانحرافها المعياري ما بين (0.45-0.51). وكان أعلى متوسط للفقرة الثالثة عشر، إذ بلغ (04.00) بانحراف معياري (0.51) مما يدل على أنه يتم إختيار المتقدمين للوظائف للعمل بالمؤسسة على اسس موضوعية. أما الفقرة الثانية عشر فتشكل اقل قبول ضمن هذا المحور. إذ بلغ متوسطها الحسابي (03.40) بانحراف معياري (0.48) مما يحتم على إدارة الجامعة إختيار الموارد البشرية وفقا لمواصفات ومعايير شغل الوظائف الشاغرة.

- إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات بلغ (03.53) وبانحراف معياري قدره (0.61) إذ تبين بان الوسط الحسابي العام أكبر من متوسط اداة القياس البالغ (3) وهذا يدل على اهتمام ادارة الجامعة بتحفيز الموارد البشرية، وقد تراوحت متوسطات إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المقياس ما بين (03.30-03.75)، وانحرافها المعياري ما بين (0.61-0.75). وكان أعلى متوسط للفقرة التاسعة عشر، إذ بلغ (03.75) بانحراف معياري (0.66) مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على أسلوب التحفيز المادي لمن يستحقها. أما الفقرة الثامنة عشر فتشكل اقل قبول ضمن هذا المحور. إذ بلغ متوسطها الحسابي (03.45) بانحراف معياري (0.61) مما يحتم على إدارة الجامعة إتباع اساليب عديدة للتحفيز.

- إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية: جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات بلغ (03.48) وبانحراف

معياري قدره (0.29). إذ تبين بان الوسط الحسابي العام أكبر من متوسط اداة القياس البالغ (3) وهذا يدل على اهتمام ادارة الجامعة بتدريب وتطوير الموارد البشرية، وقد تراوحت متوسطات إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المقياس ما بين (03.00-03.70)، وانحرافها المعياري ما بين (0.22-0.33). وكان أعلى متوسط للفقرة السادسة عشر، إذ بلغ (03.70) بانحراف معياري 0.33 مما يدل على أن المؤسسة تقوم بتدريب الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم وتطوير مهاراتهم الوظيفية. أما الفقرة السابعة عشر فتشكل اقل قبول ضمن هذا المحور. إذ بلغ متوسطها الحسابي (03.00) بانحراف معياري (0.31) مما يحتم على إدارة الجامعة توفير بيئة محفزة للتدريب والتطوير من خلال مساعدة موظفيها ماليًا في تطوير مهاراتهم وخبراتهم

- إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية: جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات بلغ (03.13) وبانحراف معياري قدره (0.25) إذ تبين بان الوسط الحسابي العام أكبر من متوسط اداة القياس البالغ (3) وهذا يدل على اهتمام ادارة الجامعة باستقطاب الموارد البشرية، وقد تراوحت متوسطات إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المقياس ما بين (02.58-03.42)، وانحرافها المعياري ما بين (0.22-0.35). وكان أعلى متوسط للفقرة الثالثة والعشرون، إذ بلغ (03.42) بانحراف معياري (0.35) مما يدل على أن المؤسسة تسعى لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارة والقدرة والمؤهل. أما الفقرة الخامسة والعشرون فتشكل اقل قبول ضمن هذا المحور. إذ بلغ متوسطها الحسابي (02.58) بانحراف معياري (0.33) مما يحتم على إدارة الجامعة الاعلان عن الوظائف الشاغرة في كافة وسائل الاعلام.

2-3- إختبار الفرضيات:

لإختبار الفرضية الأولى والفرضية الثانية تم استخدام إختبار T للعينة الواحدة One Sample T-test والتي عندها نقبل الفرضية العدمية H_0 إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، ونرفض الفرضية العدمية H_0 إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية.

إختبار الفرضية الأولى: الجدول التالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى

الجدول رقم(05): نتائج اختبار الفرضية الاولى

مستوى الدلالة	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة	محاور الدراسة
0.000	01.657	36.85	الرؤية والفلسفة الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نلاحظ من الجدول (05) أن قيمة T المحسوبة (36.85) أكبر من قيمة T الجدولية (01.657)، وكذلك مستوى دلالة (0.000) اقل من (0.05)، وهذا يعني رفض فرضية العدم (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) مما يدل على أن هناك رؤية وفلسفة استراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعة محل الدراسة.

إختبار الفرضية الثانية: الجدول التالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية

الجدول رقم(06): نتائج اختبار الفرضية الثانية

مستوى الدلالة	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة	محاور الدراسة
0.000	01.657	38.85	ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (أنشطة الموارد البشرية)

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نلاحظ من الجدول (06) أن قيمة T المحسوبة (38.85) أكبر من قيمة T الجدولية (01.657)، وكذلك مستوى دلالة (0.000) اقل من (0.05)، وهذا يعني رفض فرضية العدم (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) مما يدل على أن هناك ممارسات للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (أنشطة الموارد البشرية) والمتمثلة في إختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تقييم اداء الموارد البشرية.

الفرضية الثالثة: لإختبار الفرضية الثالثة تم استخدام تحليل التباين الأحادي One Way

Anova

الجدول رقم(06): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الدرجة الوظيفية	بين المجموعات	0.414	2	0.207	1.54	0.582
	داخل المجموعات	98.230	97	0.382		
	المجموع	98.644	99			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	0.996	2	0.498	2.611	0.331
	داخل المجموعات	115.132	97	0.448		
	المجموع	116.128	99			
مدة الخدمة	بين المجموعات	1.159	2	0.580	.3541	0.260
	داخل المجموعات	110.033	97	0.428		
	المجموع	111.192	99			

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور تساوي (1.54، 2.611، 0.3541)، وهي أقل من قيمة F الجدولية التي تساوي 3.15 عند درجتي حرية (2، 97) ومستوى دلالة 0.05، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور (0.582، 0.331، 0.260) وهي أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية العدمية H_0 أي لا توجد إختلافات معنوية بين اجابات أفراد العينة حول واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعة المبحوثة تعزى لمتغيرات الدرجة الوظيفية، المستوى التعليمي، مدة الخدمة) عند مستوى معنوية 0.05

الخاتمة:

1-نتائج الدراسة:

من خلال هذه الدراسة تم صياغة النتائج التالية:

- هناك رؤية وفلسفة واستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعة محل الدراسة،

مما يدل على أن الجامعة تعتمد على التخطيط للموارد البشرية كجزء من التخطيط الاستراتيجي الشامل طويل الاجل للجامعة.

- اهتمام ادارة الجامعة بإختيار الموارد البشرية، من خلال إختيار المتقدمين للوظائف للعمل بالمؤسسة على أسس موضوعية.

-تقوم الجامعة بتدريب الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم وتطوير مهاراتهم الوظيفية.

- إهتمام ادارة الجامعة بتحفيز الموارد البشرية، حيث تعتمد على أساليب التحفيز المادي لمن يستحقها.

- اهتمام ادارة الجامعة باستقطاب الموارد البشرية، من خلال سعيها لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارة.

- إهتمام ادارة الجامعة بتقييم الاداء، حيث تتسم عملية التقييم في الجامعة بالاستمرارية.

2-التوصيات:

- على إدارة الجامعة اختيار الموارد البشرية وفقا لمواصفات ومعايير شغل الوظائف الشاغرة.

- على إدارة الجامعة توفير بيئة محفزة للتدريب والتطوير من خلال مساعدة موظفيها ماليا في تطوير مهاراتهم وخبراتهم

- على إدارة الجامعة اتباع اساليب عديدة للتحفيز.

- على إدارة الجامعة الاعلان عن الوظائف الشاغرة في كافة وسائل الاعلام

- على إدارة الجامعة ان تقوم بدراسة وتحليل نظام الموارد البشرية وتحديد نقاط القوة لاستثمارها ونقاط الضعف لتفاديها.

قائمة المراجع:

- 1- الحبيب الجناحي، تطوير الموارد البشرية الأفاق والطموح، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب الكويت، 2004.
- 2- جمال الدين مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 3- زين بنت عبد الكريم عامر القرشي، التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم الادارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى، العربية السعودية، 2008.
- 4- محمد عبد الفتاح الصيرفي، ادارة الموارد البشرية (مفاهيم ومبادئ)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 5- سلطان محمد، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجدية للنشر، الإسكندرية، 2001.
- 6- سهيلة عباس، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

- 7-عطا الله السمر، التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الادارية واثره على تلك النظم، رسالة ماجستير، جامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2005.
- 8-عمر وصفي عميلي، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 9- عبد الحميد المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2007.
- 10- عبد الرحيم الهيبي، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 11- عبد البارى درة والصباغ زهير، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 12-رعد الصرن، صناعة التنمية الادارية في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا، 2003.
- 13- شيرين زهير البيطار، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، جامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2014.
- 14- شاويش مصطفى ادارة الموارد البشرية لإدارة الأفراد، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 15-غنيم عثمان، التخطيط أسس ومبادئ عامة، ط2، دار رضا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.