جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ذي قار
كلية الادارة والاقتصاد
قسم الاقتصاد

((دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية / رئاسة جامعة ذي قار-دراسة حالة))

بحث مقدم الى كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة ذي قار لنيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي

تقدمت به الباحثة

أشواق عبد الكريم عبد اللطيف

بإشراف

أ٠د عدنان محمد حسن الشدود

١٤٤٠ هجرية

٢٠٢٠ م

بسم الله الرحمن الرحيم

((قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ

إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ))

صدق الله العلي العظيم

سورة الزمر آية (٩)

إقرار المشرف

أشهد ان إعداد البحث الموسوم (**دورالتخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية (رئاسة جامعة ذي قار – دراسة حالة)**) والذي تقدمت به الباحثة (**أشواق عبد الكريم عبد اللطيف**) قد جرى بأشرافي في قسم الاقتصاد – كلية الادارة والاقتصاد – جامعة ذي قار وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي.

المشرف

أ.د عدنان محمد حسن الشدود

توصية رئيس القسم

بناءا على توصية المشرف ، أرشح هذا البحث للمناقشة .

ر. القسم

الدكتور. محمود عبد الكريم

إقرار الخبير اللغوي

أشهد ان البحث الموسوم (**دورالتخطيط الاستراتيجي في تطويرالموارد البشرية (رئاسة جامعة ذي قار- دراسة حالة)**) تم مراجعته وتصحيح ما ورد فيه من أخطاء لغوية وتعبيرية ، وبذلك أصبح مؤهلا للمناقشة بقدر تعلق الأمر بسلامة اللغة وصحة التعبير .

الخبير اللغوي

الاسم:م. د. زينب خليل مزيد

إقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن أعضاء لجنة المناقشة أننا قد أطلعنا على الدراسة الموسومة **(دورالتخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية (رئاسة جامعة ذي قار – دراسة حالة))** وقد ناقشنا الباحثة **(أشواق عبد الكريم عبد اللطيف)** في محتواها وفيما له علاقة بها ، ووجدنا أنها جديرة بالقبول لنيل درجة شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي.

عضوا عضوا عضوا

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الادارة والاقتصاد في جامعة ذي قار على إقرار لجنة المناقشة ٠

الأستاذ الدكتور

صادق زوير لجلاج

عميد كلية الادارة والاقتصاد

الإهداء

إلى خير الخلائق والبرايا ..... محمّد وآله ((صلوات الله عليهم))

إلى العيون التي سهرت لأجلي والقلب الذي ما انفك عن الدعاء لي ...

إلى رفيق دربي ومن كان عوناً لي .....زوجي الغالي جزاه الله خيراً

إلى القلوب الطيبة التي ذللت لي المصاعب وهونت عليه المتاعب.....أبنائي وفقهم الله

إلى من كانوا لي حافزاً وسراجا استنير به.....اساتذتي الافاضل

إلى كل من كان لي عونا في إتمام هذا البحث....

أهدي لهم ثمرة هذا الجهد المتواضع.....

الباحثة

شكر وتقدير وامتنان

نحمده ونشكره على جميع نعمه كلها وعلى تفضله علينا بالعلم والنجاة والصلاة والسلام على أشرف خلقه الطاهر الدر الفاخر أبي القاسم محمد وعلى آله الطيبين الطاهرين.

يطيب لي ويشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان الى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور عدنان محمد حسن الشرود لتفضله بقبول الإشراف على هذا البحث ولجهوده الكبيرة والمتواصلة وتوجيهاته السديدة التي كان لها الأثر الكبير في انجاز هذا البحث بهذا الشكل جزاه الله خير الجزاء ووفقه في حياته المهنية والعائلية .

ويشرفني أن أتقدم بالشكر والامتنان الى عمادة كلية الادارة والاقتصاد / جامعة ذي قار الممثلة بعمادتها واقسامها وبالخصوص الى رئاسة قسم الاقتصاد وقسم ادارة الاعمال وحداتها الادارية لما قدموه من عون وتشجيع .

وأتقدم بالشكر الى زملائي وأصدقائي الذين كانو لي مصدر دعم وعون في إعداد هذا البحث وأخيرا أشكر كل من ساهم في اعداد هذا البحث .

وفقهم الله جميعا .....

الباحثة

قائمة المحتويات

المحتويات	الصفحة
قائمة المحتويات	ا- ب
قائمة الجداول	ج
قائمة الأشكال	د
قائمة الملاحق	ه
المستخلص	و
الفصل الاول : منهجية البحث والدراسات السابقة	1-7
المبحث الاول :منهجية البحث	2-5
المبحث الثاني : الدراسات السابقة	5-7
الفصل الثاني : التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية (الاطار النظري والمفاهيمي)	8-30
المبحث الاول :التخطيط الاستراتيجي (إطار نظري و مفاهيمي)	9-19
أولا : التخطيط	9-10
ثانيا : الاستراتيجية	10-11
ثالثا : التخطيط الاستراتيجي	11-14
رابعا : التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي (المفهوم/الأهمية/المبررات /العناصر/المعوقات)	14-19
المبحث الثاني :الموارد البشرية (إطار نظري و مفاهيمي)	20-30
أولا :مفهوم الموارد البشرية وأهميتها (مدخل معرفي)	20-21
ثانيا : خصائص الموارد البشرية والاستثمار في راس المال البشري	21-24
ثالثا :تأهيل الموارد البشرية ودور التخطيط الاستراتيجي في (التدريب/تطوير المسار الوظيفي /تقويم الاداء /التعويضات)	24-28
رابعا :تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي (المفهوم /الخصائص/الأهمية /الاهداف)	29-30
الفصل الثالث : دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية في رئاسة جامعة ذي قار	31-56
المبحث الاول :مجتمع وعينة البحث	32-43
المطلب الاول : نبذة مختصرة عن جامعة ذي قار	32
المطلب الثاني :التحليل الوصفي لعينة ومجتمع البحث	33-41
المطلب الثالث : اختبارات الصدق والثبات	41-42
المبحث الثاني :التحليل الإحصائي	43-56
المطلب الاول : نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان.	43-51
المطلب الثاني : علاقات الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير الموارد البشرية.	51-5

المطلب الثالث : تحليل الانحدار بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير الموارد البشرية.	55-56
الاستنتاجات والتوصيات .	57-58
قائمة المصادر	59-62
الملاحق	63-69
ملخص الدراسة باللغة الانكليزية	A

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	قيم إجابات المدرج أو سلم التكراري	33
2	فترات الطول للمدرج أو السلم التكراري	33
3	نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة البحث	34-35
4	توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي	35
5	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	36
6	توزيع أفراد العينة حسب متغير التحصيل الدراسي	37
7	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة	38
8	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجهة المانحة للشهادة	39
9	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في نفس الاختصاص خلال خمسة سنوات	40
10	معامل ألفا كرونباخ	42
11	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات اداة البحث	42
12	جدول مستوى استجابة أفراد عينة البحث لجميع محاور الاستبيان	43
13	جدول مستوى استجابة أفراد عينة البحث للمحور الاول (تطوير المسار الوظيفي)	44
14	جدول مستوى استجابة أفراد عينة البحث للمحور الثاني (التدريب)	45
15	جدول مستوى استجابة أفراد عينة البحث للمحور الثالث (تقويم الاداء)	47
16	جدول مستوى استجابة أفراد عينة البحث للمحور الرابع (التعويضات)	48-49
17	جدول مستوى استجابة أفراد عينة البحث للمحور الخامس (مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل ادارة رئاسة الجامعة	50
18	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة للمحور الاول	51
19	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة للمحور الثاني	52
20	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة للمحور الثالث	52
21	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة للمحور الرابع	53
22	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة للمحور الخامس	53-54
23	معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة لمجموع كل المحاور	54
24	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير المسار الوظيفي	55

قائمة الاشكال والرسوم البيانية

رقم	العنوان	الصفحة
1	عناصر التخطيط الاستراتيجي	14
2	عناصر التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي	18
3	توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي	35
4	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	36
5	توزيع أفراد العينة حسب متغير التحصيل الدراسي	37
6	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة	38
7	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجهة المانحة للشهادة	39
8	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في نفس الاختصاص خلال خمسة سنوات	40

قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
1	قائمة المصادر	59-62
2	تحكيم الأستبانة	63
3	أسماء الأساتذة المحكمين	64
4	محاور الأستبانة للتحكيم	65-69

المستخلص :-

يعد العنصر البشري من اهم الأسباب في نجاح المؤسسات ، لأنه يمثل سر النجاح التقدم والتفوق بكونه عنصر متجدد قابل للتطور ومواكبة المتغيرات البيئية والأحداث فضلا عن كونه من اهم العناصر في تحقيق الميزة التنافسية والمنافسة الفعالة من خلال التركيز على التنمية والتدريب المستمر والاستثمار في المورد البشري ، ويهدف البحث إلى التعريف بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وإيضاح كيفية استخدامه في رئاسة جامعة ذي قار و مساعدتها في تطوير الموارد البشرية ؛وتلخصت المشكلة في البحث هو إثبات هل توجد علاقة لتخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية، لذا يجب على الإدارات العليا إعطاء اهتمام أكثر بإعداد الكوادر البشرية والعمل على تأهيلها والاحتفاظ بها وتمكينها في الإسهام بالعمل باقتدار وكفاءة ومهنية وتوفير وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب عبر رسم المسارات والسياسات الوظيفية للموارد البشرية لخدمة اهداف رئاسة جامعة ذي قار الاستراتيجية في ظل التسارع لمعدلات التطور واشتداد المنافسة بين الجامعات وتنبع اهمية البحث في حث جامعة ذي قار بالعمل بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة عنصر العمل في ظل المنافسة الموجودة ، و عصر التكنولوجيا المتسارع ؛ واختبر البحث فرضية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير الموارد البشرية واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للتوصل إلى النتائج حسب اهداف البحث و أهمها انه التخطيط الاستراتيجي يعد من اهم الروافد في تنمية الموارد البشرية ومواكبة التطورات والتغييرات والتقدم وفي تحدي الصعوبات وتحقيق الغايات والمهام الطويلة الأجل باستخدام استراتيجيات معينة لاستخدام الموارد البشرية وفق طرق تمكن الاستفادة من الإمكانات المتاحة وكما أوصى البحث بأهمية دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في جامعة ذي قار وبما يتوافق ويتماشى مع مستقبل جامعة ذي قار المتغير والمتطور باستمرار وتوفير العنصر والمورد البشري المناسب والمؤهل عمليا وعلميا.

الفصل الاول /المنهجية والدراسات السابقة

تمهيد

يتضمن هذا الفصل منهجية البحث والدراسات السابقة إذ يتضمن توضيحا لمنهجية البحث من تحديد للمشكلة والاهداف والفرضية والهيكلية والعينة البحثية والحدود الزمانية والمكانية فضلا عن الاطلاع على الدراسات والبحوث العربية والاجنبية ذات الصلة بموضوع البحث وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما :

-المبحث الاول :منهجية البحث ٠

-المبحث الثاني :الدراسات السابقة٠

أولا-المبحث الاول : منهجية البحث

1 -المقدمة:

يعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية احد اهم العناصر في ادارة الموارد البشرية ، وإذ يرتبط مباشرة بالإستراتيجية العامة للمنظمة لتامين وتوفير الافراد اللازمين لتنفيذ إستراتيجية المنظمة ، والركيزة الأساسية في ادارة الموارد البشرية ،والتخطيط الفعال للموارد البشرية يقوم على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوظيفة المناسبة لتحقيق اهداف المنظمة ؛ وذلك لان المسار الوظيفي يركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الافراد من جهة وبين الوظائف والنمو الوظيفي من الجهة الاخرى ،ويمثل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية احد مفاهيم الادارة الحديثة، بكونه اداة فعالة لتحقيق اهداف طويلة الامد ويمكن المنظمات من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية بما يضمن لها النجاح في عالم يتسم بتغيرات دراماتيكية وتعقيد مستمرين ، من خلال تحديد وتشخيص العوامل التي اصبحت ضرورة مهمة للمنظمات التي ترغب في التطلع إلى المستقبل ودور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تطوير قطاع التعليم العالي ورسم اتجاهاته وسياساته المستقبلية في الدول النامية وخاصة الدول العربية والاسلامية والاستفادة من الجوانب الايجابية للعولمة والعمل بكل الطاقات التي لديها لتجنب الجوانب السلبية ، وحقق استخدام التخطيط الاستراتيجي نجاحات كبيرة في الدول المتقدمة والتعليم بالمستويات المختلفة وخاصة التعليم العالي و تلعب مؤسسات التعليم الجامعي دورًا مركزيًا في تقدم الأمم وتطورها، نظرًا لما تقوم به من تعليم يهدف إلى تهيئة الطاقات البشرية وتدريبها التي تقود التنمية الاجتماعية والاقتصادية حيث أصبح التخطيط الإستراتيجي هو النظرة الشاملة إلي مشكلات التربية جميعًا، وهو أداة التنمية ووسيلتها الأساسية، وله دور في نمو الاقتصاد والحياة الاجتماعية، فضلاً عن دوره في نمو الثقافة والحضارة بشكل عام. لذلك تلجأ الدول إليه؛ للبحث عن إرشادات وحلول لما يواجهها من مشاكل اقتصادية وسياسية واجتماعية ٠ وجرت دراسة البحث حول واقع المواد البشرية في جامعة ذي قار لمعرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية ،وجرى عرض البحث وفق ثلاث فصول ، تخصص الفصل الاول لعرض منهجية البحث ومراجعة البعض من الدراسات السابقة وتضمن الفصل الثاني منه الاطار النظري للدراسة وأما الفصل الثالث فقد خصص للإطار العملي والمتضمن جانب التحليل والمراجعات الإحصائية بالإضافة إلى الاستنتاجات والتوصيات ٠

2- مشكلة البحث:-

يمثل التخطيط الاستراتيجي احد المفاهيم الإدارية الحديثة ، بكونه اداة فعالة في تحقيق الاهداف الطويلة الامد ، اذ يمكن المؤسسات من التجديد في قدراتها الحالية والمستقبلية ليضمن لها النجاح في عالم يتسع بالتعقيد والتغير المستمرين ،اذ يتطلب الأمر وجوب الاستخدام الفعال لدور التخطيط الاستراتيجي في جامعة ذي قار، وتتمثل عملية التخطيط الاستراتيجي في كونها من اهم العمليات الإدارية ذات فائدة وفعالية بما لها من آثار ايجابية على النتائج المرجوة ، وبناءا عليه فقد تكمن مشكلة البحث في

هل توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وسياسة تطوير الموارد البشرية (رئاسة جامعة ذي قار)

4- اهمية البحث :-

اكتشاف نقاط القوة والضعف والتعرف على المعوقات وإيجاد الحلول والمقترحات لأجل الوصول الى مواكبة التطورات والامكانيات الناتجة عن الحداثة والتكنلوجيا واثرها في اداء العاملين في ظل البيئة الديناميكية المتسارعة ، في التعليم العالي ومنها جامعة ذي قار ٠

5-اهداف البحث : -

ا- التعرف على تنمية وتطوير الموارد البشرية .في رئاسة جامعة ذي قار ٠

ب- التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية في رئاسة جامعة ذي قار ٠

ج-الارتقاء بمستوى اداء العاملين من خلال دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية وتطوير القدرات واكتساب المهارات مما يقلل من الكلف والوقت والمنافسة في رئاسة جامعة ذي قار ٠

6-فرضية البحث : -

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير الموارد البشرية في (رئاسة جامعة ذي قار)٠

7-هيكلية البحث :

لتحقيق اهداف البحث تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول تناول الفصل الاول (منهجية البحث ودراسات سابقة) والفصل الثاني (الاطار النظري والمفاهيمي) متضمنا المبحث الاول : التخطيط الاستراتيجي والمبحث الثاني : الموارد البشرية اما الفصل الثالث فقد تناولت الباحثة تطويرالموارد البشرية وواقع التخطيط الاستراتيجي في (رئاسة جامعة ذي قار) و ثم الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت اليها الباحثة ٠

8-منهجية البحث :

لغرض انجاز البحث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في تناول فقرات البحث فاعتمدت الدراسات المماثلة من الكتب والاطاريح والرسائل الجامعية وشبكة المعلومات الدولية (شبكة الانتر نت) ؛ فضلا عن الأستبانة حيث تم توزيع عينة استطلاعية بلغت 30 استبانه وأنها عند توزيعها على 30 موظف من موظفي رئاسة جامعة ذي قار و توصلت إلى النتائج معامل ألفا كرونباخ وظهرت (91.9)

9-مجتمع وعينة البحث :-

يتمثل مجتمع البحث جامعة ذي قار اما عينة البحث فتمثلت بموظفي رئاسة جامعة ذي قار ٠

10- مجال البحث :-

ا- الحدود المكانية **:**يقتصر هذا البحث على موظفي جامعة ذي قار وتحديدا في رئاسة جامعة ذي قار ٠

ب-الزمانية **:** تقتصر مدة البحث 5 سنوات من 2015- 2019٠

ج- حجم العينة **:** يتمثل حجم العينة(100) موظف من موظفي رئاسة الجامعة والذي كان اختيارهم بشكل عشوائي من مجتمع البحث الأصلي والبالغ عدده 297 وفق هيكلية رئاسة الجامعة وهو ما يمثل 34% من مجتمع البحث ٠

11- التعريفات الإجرائية :-

ا– التخطيط الاستراتيجي **:** العملية التي يتم بموجبها تحديد الرسالة ووضع الاهداف والسياسات والاستراتيجيات بقصد التامين للموارد وثم العمل على تقسيمها لأجل تحقيق هذة الاهداف ٠

ب – تطويرالموارد البشرية **:**هو عملية تعليم المحترفين والمديرين المهارات المطلوبة في الوظائف الحالية والمستقبلية ٠

ت – تطوير المسار الوظيفي **:**ويقصد به تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وهو احد الوظائف التي تعنى بأحداث تطابق وتوافق بين الافراد من جهة ، والوظائف التي يعمل فيها من جهة أخرى ، بغرض تحقيق اهداف الافراد في الرضا عن العمل ٠

ث– التدريب : هو عملية تزويد الافراد العاملين بالمعلومات والمهارات معينة تؤدي بالتالي إلى زيادة معدلات الاداء ويهدف إلى تحسين وتطوير أساليب العمل ٠

ج -تقويم الاداء: الاجراءات التي في تجميع ، مراجعة ، مشاركة أعضاء واستخدام المعلومات المجتمعة من حول الافراد بغرض تحسين أدائهم في العمل ٠

ح– التعويضات : تمثل كافة الأنواع من العوائد أو الأجور التي يحصل عليها الموظفين نتيجة عملهم ، وتكون بشكل مباشر مثل الأجور والرواتب والحوافز ، أو بشكل غير مباشر مثل التأمينات ٠

ثانيا- المبحث الثاني /الدراسات السابقة

توجد العديد من الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي بكونه احد الركائز الأساسية وأهميته ومدى مساهمته وفعاليته بعملياته المختلفة وممارسته ودوره في تطوير الموارد البشرية وتم عرض الدراسات السابقة وفق محاور وأبعاد دراسة الباحثة ٠

1-الدراسة السابقة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي : -

دراسة ويلكوكسون (Wilcoxon,2000) بعنوان تنفيذ التخطيط الاستراتيجي : دراسة الحالة كلية مجتمع في كاليفورنيا ٠[1]

وتهدف الدراسة إلى بيان ان التخطيط الاستراتيجي قد صمم للمساعدة على التخطيط للمستقبل، اذ يقدم للمؤسسات الفرصة لتجنب أو تخفيض الحد الأدنى للأحداث المفاجئة أو غير المتوقعة وفي نفس الوقت تنفيذ أهداف المنظمات التعليمية وغاياتها ، والتخطيط الاستراتيجي يوفر رؤية قيمة عن الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة ، وركزت على ممارسات التخطيط الاستراتيجي وكشفت نتائج الدراسة على تأكيد التخطيط الاستراتيجي من أجل الفعالية المؤسساتية التي تغذي التخطيط الاستراتيجي ٠

2-**الدراسة السابقة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية: دراسة (الضمور ،2008) واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن ٠** [2]

وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني ، والتعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية،وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات كان أهمها ضرورة تزويد الأجهزة الحكومية الأردنية بكافة الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة للتخطيط الاستراتيجي جنبا إلى جنب مع الكفاءات البشرية المناسبة للتعامل مع كل جديد ٠

---

١ - **Wilcox on,& Jesse , Strategic planning implementation :a case study of a California community college ,(2012).**

٢ – موفق محمد الضمور ، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن ،أطروحة دكتوراه مقدمة إلى قسم ادارة الاعمال كلية العلوم المالية والمصرفية - الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ،٢٠٠٨ ٠

3 - الدراسة السابقة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في تطوير المسار الوظيفي : -
دراسة (فار ليف ريبل ، إتال٢٠١٢)بعنوان المسارات الوظيفية للمدير وعمليات اتخاذ القرار.[١]

تناولت، الدراسة موضوع المسارات الوظيفية للمدراء وإسهاماتها في عمليات اتخاذ القرار ،اذ حاولت تقدم تصور واضح بالجانب النظري وإجابات واضحة بالجانب الميداني بشان متغيراتها ، وأجريت الدراسة في ولاية ديلاوير وهي من ولايات المتحدة الأمريكية ، وأشارت الدراسة إلى حاجة الفهم الأفضل لتحسين عمليات التوظيف والتعيين للموارد البشرية والتي تتم من قبل المسؤولين ، بغرض تحسين عملية التوظيف ، وابرز نتائجها وجود علاقة ارتباطيه وتأثير ذات دلالة معنوية موجبة بين المسارات الوظيفية بدلالة متغيراتها في عمليات اتخاذ القرار.

4 - الدراسة السابقة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في تقويم الاداء: -
دراسة إياد علي الدجني (2011) دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي،دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية.[٢]

وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الاداء المؤسسي ،وتقديم مؤشرات اداء واضحة ومحددات للأداء المؤسسي الفاعل لكافة مكوناته من بين المعايير والمؤشرات الدولية التي تناسب البيئة الفلسطينية ، ووضع مقترحات التطويرية للأداء المؤسسي وفق مؤشرات الاداء لمجالات العمل المؤسسي ، واهم نتائج الدراسة هي وجود علاقة بين مستوى دور تخطيط الاستراتيجي ومعيار فلسفة ورسالة وأهداف كأحد أبعاد جودة الاداء المؤسسي ،وتوافر جودة تخطيط الاستراتيجي ببعديها في التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية، ووجود علاقة بين دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي .

6- الدراسة السابقة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في التعويضات: -
دراسة (جيبس وأخر٢٠٠٤)خصائص قياس الاداء والحوافز.[٣]

وهدفت الدراسة لمعرفة خصائص قياس الاداء لكونها مكون هام في نظام التحفيز وهو خصائص مقاييس الاداء ، واهم نتائج الدراسة هي ان خصائص الاداء تتعلق بالحوافز ولها دور هام عند استخدام المؤسسة للحوافز الضمنية (علاوات الموظفين) لتحقيق التوازن في أنواع الحوافز المتعددة وأوصت بإعادة بناء نظام الحوافز بأسس واضحة لمعايير الاداء المميز وربط نظام منحها بمعايير واضحة وتحقيق التمييز المؤسسي وكانت علاقة ايجابية .

1- Farlev Ripple ,etal ,Administrator career path and decision processes ,(2012)

٢ -أياد علي الدجني ، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي ، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية" مناهج وطرائق التدريس"- جامعة دمشق / كلية التربية ، ٢٠١٠ – ٢٠١١ .

٣-Gibbs,& Other , performance Measure Properties & incentives , (2004)

واتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة في اختيار العنوان وتحديد المتغيرات المناسبة للدراسة واختيار المنهج المناسب للدراسة واختيار واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة لتحديد مجالاتها وعرض ومناقشة النتائج الدراسة ، وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة إنها ربطت بين موضوعي التخطيط الاستراتيجي و تطويرالموارد البشرية من حيث تطويرالمسارالوظيفي والتدريب وتقويم الاداء والتعويضات للموارد البشرية،فضلا عن الاختلاف في الحدود الزمنية حيث تعلقت بالأعوام من 2015-2019 في رئاسة جامعة ذي قار .

الفصل الثاني /التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية (إطار نظري ومفاهيمي)

2-1 تمهيد :

ان ادارة الموارد البشرية الفعالة تتوقف عليها إستراتيجية المنظمة المستقبلية حيث توفر وتلبي حاجة الادارات الاخرى المكونة للمؤسسة من الموارد البشرية المناسبة والمؤهلة والمحفزة بشكل جيد من خلال برامج تدريبية تضعها ادارة الموارد البشرية لرفع وتنمية قدرات هذة الموارد والتي عن طريقها ستحقق كل ادارة داخل منظماتها اهدافها استراتيجيه وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة ككل ٠

ويشمل هذا الفصل على مبحثين كما في أدناه :

المبحث الاول : التخطيط الاستراتيجي ٠

المبحث الثاني : الموارد البشرية ٠

المبحث الاول/ التخطيط الاستراتيجي (إطار نظرى و مفاهيمي)

يعد التخطيط الاستراتيجي ظاهرة علمية ومن أهم أدوات التغييرللاصلاح والتطوير لتحقيق النجاح والازدهار ولمعالجة أسباب الفشل بالتخطيط ٠

أولا- التخطيط:-

1-نشأة التخطيط :

التخطيط بمعناه العام تمت ممارسته بكافة الإشكال المختلفة من قبل المجتمعات البشرية وفق مقتضيات الواقع ولمواجهة التحديات ،وأشار إليه عدد من المفكرين والفلاسفة بالماضي أمثال ابن خلدون وأفلاطون ،وبعصر النهضة دعت ضرورة لأخذ الدولة للتقدم بالتخطيط بمجالات مختلفة ؛ وأدت الثورة الصناعية للفكر التخطيطي بالانتقال إلى دائرة الاهتمام باعتباره مطلبا ملحا اقتصاديا واجتماعيا بالنهضة الحضارية ،وبعد الحرب العالمية الثانية 1939-1945،اكتسب شهرته الواسعة والنجاح الذي اثبت فاعليته في تطوير اقتصاديا واجتماعيا وتماسكا أثناء الحرب العالمية الثانية؛ وثم انتقلت الفكرة لبعض الدول النامية الحاصلة لاستقلالها ولمساعدتها في مواجهة تحديات أحداث التنمية وسبيلها لتقدم والنمو وبنجاحه كأسلوب للعمل انتقلت فكرته إلى دول العالم جميعا بكونه عملية أساسية في تحقيق أهداف التنمية٠[١]

2- مفهوم التخطيط:

يعد التخطيط عملية لوضع خطة تتناول النواحي الاقتصادية والإنتاجية والتعليمية وغيرها لأمر ما والعمل على تنفيذها بوقت محدد مستقبلا، وهوايضامرحلةللتفكيرالذي يسبق الاعمال وانتهائه باتخاذالقرارات المتعلقة بالاعمال،فالتخطيط يمثل سلسلة للقرارات المتعلقة بالمستقبل،اذ يشمل التنبؤ لماسيكون عليه المستقبل مع الاستعداد له٠[٢]

ويعرف التخطيط : هو عملية لإعداد ثم تنفيذ والمتابعة وأخيرا التقييم للقرارات باستخدام الاجراءات والأساليب والسياسات لموارد المجتمع لتحقق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية بطريقة الأمثل في المستقبل ٠[١]

وعرف التخطيط أيضا بأنه :عملية تتضمن تحديد مختلف السياسات ، الإجراءات، الأهداف ،

١-احمد محمود الزنفلى، التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة ،مصر،مكتبة الانجلو المصرية ، ٢٠١٣ ، ص٣٠-٣١ ٠

٢- علي السيد جمعة ،التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي: المفهوم والأهداف والعمليات، مجلة كلية التربية،(مصر/بالسويس : المجلد الخامس ، العدد الخامس ، يوليو٢٠١٢) ، ص٦ ٠

٣ - مدحت محمد أبوالنصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز ، مصر ،المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ٢٠١٥ ، ص٢٨ ٠

البرامج، فضلا عن مصادر التمويل ، طرق العمل، ومعرفة المشاكل المتوقعة وطرق معالجتها.[١]

ودعت الحاجة الى بناء الاستراتيجيات لتركز الجهود والتفكير للقيام بالأمور والأعمال والمعالجة لأسباب الفشل في التخطيط .

ثانيا-الاستراتيجية:

1- نشأة الإستراتيجية : -

مصطلح الإستراتيجية ترجع للغة اليونانية ومعناها اللغوي فن القيادة المقابلة لمصطلح استراتيجوس ،وأعطيت لها معاني اصطلاحية مختلفة لما عكسته الفترة للحربين العالمتين،ومنهم نابليون استخدمها لتعبير عن تعبئة القوى الاقتصادية والسياسية مع القوات العسكرية لتحسين الفرص للنصر العسكري ؛وبنهاية عقد الأربعينيات وبداية عقد الخمسينات لقرن العشرين استخدم المعنيون بإدارة شركات الاعمال والمؤسسات مصطلح الإستراتيجية كصفة للأهداف الساعين لتحقيقها لكونها كبيرة وهامة أو يتخذها القادة للإدارة العليا للقرارات بعد الدراسة اوبالاسواق التي يتنافسون مع العملاء فيها. [٢]

2- مفهوم الإستراتيجية :-

هي التصور التي تتوقعه المنظمة بالمستقبل وخلاله تختار مسلك أو مسار لتحقيق الاهداف بظروف عدم التأكد والمخاطرة أو الوسائل والطرق التي تعمل بها المنظمة لتحقيق ماتصبو إليه من أهداف .[٣]

وأيضا هي الأسلوب الذي تقوم الإدارة باختياره لتستفاد من مواردها المتاحة لتحقق أفضل النتائج، أو هي القرار والاتجاه الذي اتخذته المؤسسة وبموجبه تحدد مسار عملها بالمدة المحددة.[٤]

وأيضا في عام ١٩٧٦م أعطى مفهوم شامل للإستراتيجية باعتبارها خطة موحدة وشاملة ومتكاملة و تعد لربط المنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية وصولا الى تحقيق اهدافها .[٥]

وعرفت الإستراتيجية :بأنها تصميم للاغراض والغايات والأهداف الطويلة المدى والاساسية للمؤسسة وتخصص الموارد المطلوبة وبناء طرق العمل لتنجز الاهداف والغايات والأغراض.[٦]

---

١ - أياد علي الدجني ، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي ، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية" مناهج وطرائق التدريس ، جامعة دمشق / كلية التربية ،٢٠١٠ -٢٠١١، ص٩ .

٢ - مجيد الكرخي ، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج ، دولة قطر ، مكتبة الريان ،٢٠١٤ ، ص٧١ .

٣ - منصور محمد اسماعيل العريقي ، الادارة الإستراتيجية ، ط ٢،صنعاء ، دار كتاب جامعة العلوم والتكنلوجيا ، ٢٠١١، ص٢٨ .

٤ - أياد علي الدجني ، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي مصدر سابق، ص ١٠ .

٥ - -محسن عبد علي الفرجي وحيدر نعمة غالي الفرجي،الادارة الاستراتيجية مدخل صناعة المستقبل ، ط١، بغداد،مطبعة المغرب، ٢٠١٣ ، ص٢١ .

٦ - احمد محمود الزنفلي،مصدر سابق، ص٤٤ .

وتعرف الإستراتيجية أيضا: تمثل مجموعة من الوسائل التي تعمل بها المنظمة لتوصلها لتحقيق تركيبة من الاهداف التي تصبو إليها .[١]

وتم الاعتراف بأهمية التخطيط الاستراتيجي الغالبية العظمى من منظمات الاعمال وذلك لبقائها الطويل الأمد ونموها ، لكونه يستخدم من قبل منظمات الاعمال لمساعدتها لأداء أفضل الاعمال وتوجه بالطاقات الأمثل ..

ثالثا-التخطيط الاستراتيجي:

1- نشأة التخطيط الاستراتيجي **:-**

ظهر مفهوم تخطيط استراتيجي كمنهجية بين الخمسينات والسبعينات من قرن العشرين ،وأكد ستا ينر (1979)وهوناقد أدبي أمريكي ،فرنسي المولد وكاتب مقال وروائي وفيلسوف ومحاضر بأن التخطيط الاستراتيجي الرسمي قد عرف بسماته الحديثة لأول مرة باسم التخطيط على المدى البعيد في منتصف الخمسينات من قبل المؤسسات الكبرى والشركات ؛اما منتزبرغ كتب (1994) وهو كاتب أكاديمي في كندا وله أبحاث ولديه كتب في العلوم الإدارية وأشهر دراساته حول أنماط الهياكل الإدارية بان ظهور التخطيط الاستراتيجي كان في منتصف الستينات ، عند تبنيه من قبل رؤساء الشركات لكونه الطريقة الأمثل في وضع وتطبيق الاستراتيجيات الكفيلة في تعزيز التنافس لكل وحدات العمل. [٢]

2– مفهوم التخطيط الاستراتيجي:- وله عدة مفاهيم و تعاريف منها :

التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن عملية إدارية اختصت بالتنمية لتوافق الاهداف ، ومتطلبات والفرصة التسويقية المتغيرة للمنظمات وتهيئتها لأوجه أنشطتها لتحقيق التنمية والربحية المرغوبة.[٣]

ويمثل التخطيط الاستراتيجي الجوهر للإدارة الاستراتيجية لكونه الأكثر اهمية ويشير إلى عملية صياغة رسالة المؤسسة بضوء رؤيتها وبناء اهدافها وغاياتها اذ يستند لعمليات التحليل الاستراتيجي لبيئتها الداخلية والخارجية ووفق مايو فره من معطيات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ليتم اختيار الاستراتيجية المناسبة. [٤]

١– سيد محمد جاد الرب،التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي ،مصر،دار الفجر للنشر والتوزيع ،٢٠١٦ ،ص ٨١.

٢-مايكل ج. دوريس وآخرون ،التخطيط الاستراتيجي الناجح اتجاهات جديدة للبحث المؤسساتي، نقله إلى العربية سمة عبد ربه ، ط١ ،الرياض ،مكتبة العبيكان ،٢٠٠٦ ، ص٢٧ .

٣- Philip & Armstrong, Principles of Marketing,9Thed ,New Jersey, Prentice Hall Inc. ,2002.

٤ - ليلى بو حديد ،التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية ،المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية،(جزائر:عدد١ ،٢٠١٤) ، ص١٣٩ .

ويعرف تخطيط الاستراتيجي:بأنه هو عملية تحليلية هدفها تنفذ استراتيجيات التي قدتم فعلا تحديدها مسبقا.[١]

وعرف تخطيط الاستراتيجي أيضا: هو الاختيار المرتبط بالحقائق ، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل لتصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورة لها لتحقيق النتائج المنشودة.[٢]

3 - التخطيط الاستراتيجي(الأهمية/الخصائص/العناصر) :-

أ- اهمية التخطيط الاستراتيجي : وتكمن اهمية التخطيط الاستراتيجي بما يلي :-[٣]

1 – يساعد بتحديد وبلورة اهداف المنظمة والقائمين عليها ، لتعرف على قدراتها وتحديد مواردها وكيفية توظيفها والاستفادة من المستويات الإدارية كافة وبناء التصورات والأفكار الإبداعية وتوزيع الاهداف بالفترات الزمنية المناسبة.

2 – يساعد بالتغلب على المعوقات بمساهمته بالتنبؤ بها والمتغيرات بالبيئة الخارجية ، وإيجاد رؤية شاملة لوحدات المنظمة والتخطيط لتفعيلها بشكل متكامل.

3-يساعد في تحقيق الرؤية الاستراتيجية باستثمارالفرص المتاحة ونقاط القوة والعمل على الحد من نقاط الضعف وتقليل المخاطرة،وتوجيهها لتنفيذ الخطط والبرامج المستقبلية باستثمار مواردها المالية وضبط نفقاتها.[٤]

ب–خصائص التخطيط الاستراتيجي:يتميز التخطيط الاستراتيجي بالخصائص ،الآتية[٥]:-

1-التخطيط الاستراتيجي عملية تدورحول الاهداف والتوصيف الدقيق للاهداف لكونه المنطلق الاساسي لعملية التخطيط وجوهر عملية التقييم والمفاضلة والاختيار للبدائل ،لتحقيق تلك الاهداف.

2 – التخطيط الاستراتيجي فعاليته تتاثربمدى الترابط الداخلي والتكامل لمكونات الخطة وحتمية المنهج العلمي والموضوعية .

---

1 - Harrison, **Strategic Management: Of Resources and Relationships (Concepts and Cases), U.S.A ,2003. ,P,24-**

٢- محمد صادق اسماعيل ،تخطيط التدريب ودوره في تحقيق اهداف المنظمات العامة والخاصة ، مصر،المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ٢٠١٤، ص١٣٤ .

٣– عامر محمد سعيد طوقان ، التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي ، ط١، الأردن ، شركة دار البيروني للنشر والتوزيع ، ٢٠١٨ ،ص٢١ – ٢٢ .

٤- – تركي ابراهيم عبيدات ، دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير قطاع التعليم العالي وتحديد اتجاهاته وسياساته المستقبلية ، ندوة إقليمية حول " إنشاء شبكة خبراء التخطيط الاستراتيجي في مجالات التعليم العالي" _ اتحاد العالم الإسلامي والإيسيسكو بالتعاون مع جامعة اليرموك وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية ،اربد – الأردن ،٣٠/١٠-١١/١ / ٢٠١٢،ص٢٥ .

٥- علي السيد جمعة،مصدر سابق ،ص٢٧٢-٢٧٣ .

3 – التخطيط الاستراتيجي:هي عملية نظام متكامل ولهامدخلات متمثلة بمتطلبات التخطيط سواء الماديةوالبشرية والمعلوماتية،والعمليات تتظمن نظام التخطيط لكافة انشطة التجميع والتحليل وتحديد الاتجاهات والعلاقات للمتغيرات ، والمخرجات تتمثل بما تحدد وصيغ من اهداف وخطط وسياسات ومعاييروبرامج ٠

4-التخطيط الإستراتيجي يتميز بالمرونة لمواجهة التغيرات المحتمل حدوثها اثناء التنفيذ والتركيز على بيئتها الداخلية والخارجية على حد سواء واعتماد المعلومات الكمية والنوعية معا ٠[١]

5- التخطيط الإستراتيجي يتحقق بالتفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا_الوسطى_الدنيا) لمستقبل التنظيم وسبل للنجاح وللتطور،باتخاذ القرارات للعملية الإدارية٠

6- التخطيط الإستراتيجي يهدف لأحداث تغييرات جوهرية وهامة بالمؤسسة لفترة طويلة الأجل وللتكاليف كبيرة، والجهود مهمة٠

ت – عناصرالتخطيط الاستراتيجي : -

يتكون التخطيط الاستراتيجي من مجموعة عناصر موضحة بالشكل رقم (١) لهذه العناصر: -[٢]

1 –الإطار العام للاستراتيجية.

2– الأهداف والغايات٠

3– العمل على دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة سواء كانت داخلية أوخارجية مع تحديد القيود المفروضة والفرص المتاحة ٠

4 – صياغة البدائل والمقارنة فيما بينها.

5 – القيام باختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم تحقق الأهداف بإطار الظروف البيئية المحيطة.

6 – يقوم بوضع الخطط و السياسات والموازنات والبرامج ،و ترجمةالغايات و الأهداف و طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها بشكل برامج زمنية.

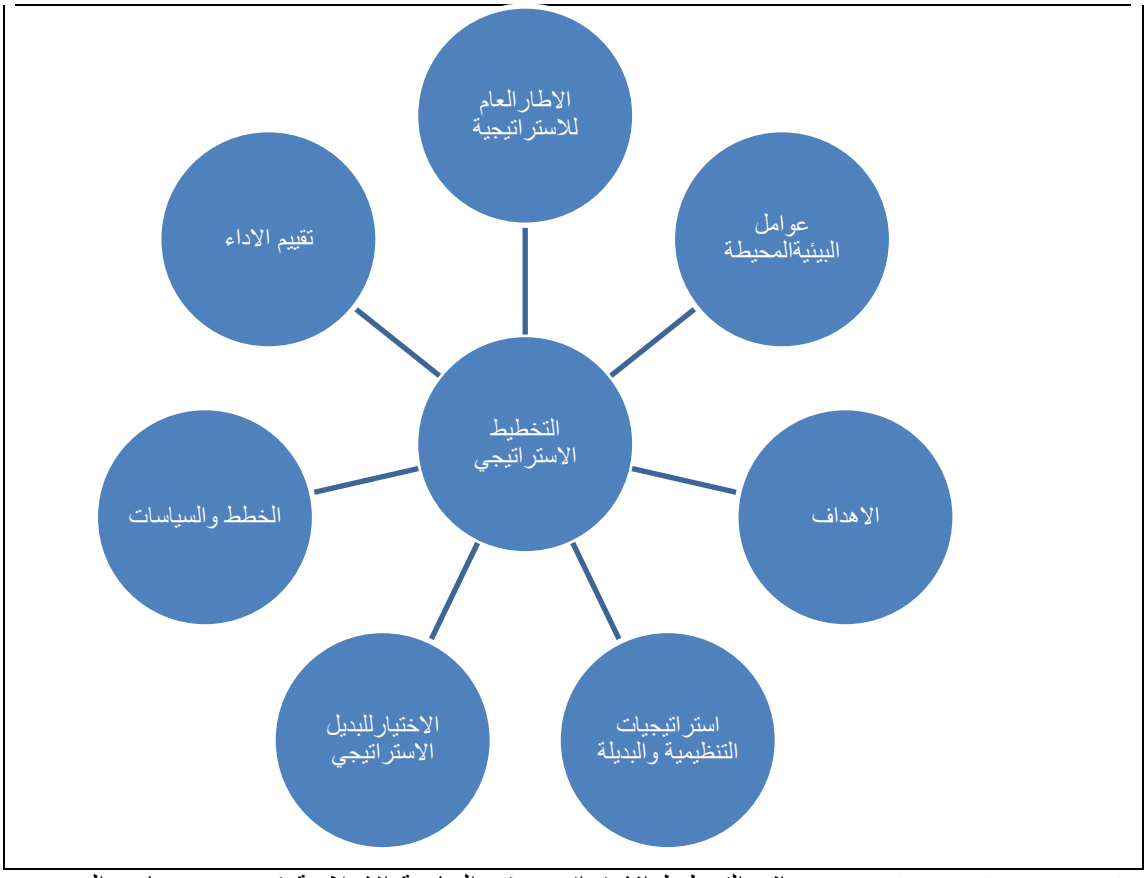
7 – العمل على تقييم الأداء بضوء الأهداف والخطط الموضوعة والاستراتيجيات ومراجعتها وتقييمها في ظل ضوء الظروف البيئية المحيطة.

8 – يقوم باستيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية و مراعاة تحقق تكييف المنشأة للتغيرات التي تصاحب القرارات الاستراتيجية٠

١- رحمه زعيبي ، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الاداء المتوازن)،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير:التسيير الاستراتيجي للمنظمات ، جزائر،٢٠١٣-٢٠١٤ ،ص٣٦-٣٧ ٠

٢- ايادعلي يحيى الدجني ، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة ، رسالة ماجستير،غزة،٢٠٠٦ ، ص٣٠-٣١ ٠

الشكل (١) عناصر التخطيط الاستراتيجي



المصدر : ايادعلي يحيى الدجني ، ، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة ، رسالة ماجستير،غزة،٢٠٠٦ ، ص٣٠-٣١ .

رابعا:التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي :-(المفهوم/الأهمية المبررات/المتطلبات/العناصر /المعوقات).

1- المفهوم التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي :-

يوفر التخطيط الاستراتيجي أساس منهجي وعلمي وموضوعي لمتابعة الكيفية التي يتم بها تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة ومستوى أدائها والنشاط فيها .

ويمثل التخطيط الاستراتيجي احد النماذج الحديثة للتغيير و التطوير الجامعي ،لانتقاله من ممارسات الإدارية المزاجية والعشوائية الى ممارسات إدارية تعتمد المشاركة والتميز والابتكار والإبداع ومن الطرق المتبعة لمواجهة التحديات والصعوبات المستقبلية المتعلقة بالنظام الت التكنولوجيا ؛ وتبرز أهميته بشكل عام في مؤسسات التعليم وبشكل خاص بالتعليم العالي بكونه يشكل عملية وضع خارطة تكون محددة لتوجه المؤسسة التي تعمل بهاو يقوم بتشكيل المنهجية ربوي في البلاد العربية، وانسب الطرق بتحسين الاستثمار البشري والاستثمار بالبحث العلمي و والوسيلة التي تقود عملها نحو تحقيقها لاهدافها. [١]

١ - حمد بن مرضي الكلم وحازم علي احمد بدراته ، معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظراعضاء هيئة التدريس فيها ، مجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، (اليمن:المجلد٥ ، العدد ١٠، ٢٠١١) ، ص١٩٠ .

ويمثل التعليم العالي النموذج الأدق والأمثل للمنظومة التي احتلت المكانة الرفيعة باهتمامات المواطن ببلدان العالم،ويجسد قوة تطلعات المجتمع العربي والدولي للبناء و التقدم لمستقبل أفضل؛ والتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي :هو فن وعلم يوجه كل قوى بالمؤسسة نحو تطوير الاستراتيجيات وفي اتخاذ القرارات الجوهرية التي تحدد ملامح المستقبل للمؤسسة ،وفي وضع الخطط اللازمة لانجاز الإغراض والاهداف وحل المشكلات والقضايا التي يتطلبها وصولا نحو هذا المستقبل المنشود.[١]

وعرف التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي :هو العملية التي تقوم بصياغة رسالة التعليم الجامعي و قوته وضعفه ، فضلا عن تحليل البيئة الداخلية لتحديد النقاط والتحديات الواجب مواجهتها،ثم تحديد الاستراتيجيات البديلة التي تعمل على استغلال نقاط القوة والاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات المحتملة ومعالجة نقاط الضعف ، فضلا عن تحليل بيئته الخارجية للتعرف على الفرص التي يمكن الإفادة منها ورؤيته ،وثم تحديد أهدافه الاستراتيجية التي يسعى الى تحقيقها،والانجاز لرسالته ورؤيته.[٢]

2- اهمية التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي :-

تتمركز اهمية التخطيط الاستراتيجي بدمج الجامعة ببيئتها المحيطة بها لتحقق نجاح بتحقيق اهدافها المرسومة لها بنسب عالية ، ومراعاة التغييرات المستمرة وكيفية التعامل معها باستخدام أساليب وأدوات متطورة ومبتكرة ومتجددة نابعة من نقاط الضعف أو القوة بداخل الجامعة لتصبح نظام مفتوحا ليتأثر ويؤثر بشكل ايجابي بالبيئة المحيطة والواقع،لذلك يصبح للتخطيط استراتيجي في التعليم العالي اهمية ومنها[٣] :-

ا- يزود التخطيط الاستراتيجي ادارة الجامعات بإطار يتم به اتخاذ القرارات المناسبة لمختلف المستويات الإدارية كافة .

ب- يحث التخطيط الاستراتيجي ادارة الجامعات لوضع رؤية لتصورتها المستقبلية وتقديم خطة عمل لتحقيق اهدافها وكذلك وضع الأساليب والخطط البديلة الملائمة .

ت- يزود التخطيط الاستراتيجي ادارة الجامعات بأدوات لقياس الاداء وتطوير فرق العمل بالجامعة لتحقق اهدافها المرسومة .

١- صلاح الدين حسين صالح ،التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في جامعات عمانية خاصة ،مجلات العلمية الأكاديمية العراقية،مجلة دنانير، (العراق :العدد٤،٢٠١٣)،ص ٣٤- ٣٥ .

٢- احمد محمود الزنفلي، مصدر سابق،ص٥١ .

٣- عماد مشرف علي الشهري ،المعوقات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة،مجلة البحث العلمي في التربية ،(السعودية :العدد١ ،٢٠١٨) ،ص١٤ .

ث – ان تطبيق التخطيط الاستراتيجي يتيح للمؤسسة الجامعية بالابتكار بإطار العمل الذي يحدد فيه توجهات الجامعة نحو المستقبل الذي تنشد إليه .[١]

ج- يسمح التخطيط الاستراتيجي للمشاركين بالحوار فيما بينهم لفهم رؤية الجامعة والانتماء إليها.

3- المبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي :-

يفرض التقدم السريع بالقرن الواحد والعشرين على مؤسسات التعليم العالي ان تحدث تغيير جذري ليستجيب لمتطلبات التقدم والذي وضع إمامها صعوبات مما جعل مهمتها عسيرة ولذا استوجب على المسئولين في هذة المؤسسات، واستخدام التخطيط الاستراتيجي فيها لان نمط التخطيط الحالي بمؤسسات التعليم يواجه مشاكل عده ومنها :النقص بالبيانات والإحصائيات الأساسية لتخطيط ، الضعف في الوعي بالتخطيط ، قلة توافر الخبراء المدربين والأفراد بالتخطيط ،وعدم وضوح ووجود خطة أو تصور للهيكل التنظيمي والأجهزة المسئولة بالتعليم العالي بالإضافة لغياب مؤشرات تقيم الاداء لديها وقلة توافر التخصصات المالية لديها لتنفيذ بسبب اتساع الهوة بين مخرجات التعليم وسوق العمل.[٢]

ومن المبررات أيضا لزيادة الطلب على التعليم العالي هو حدوث تغييرات بخصائص الطلاب السكانية وحاجتها للتنافس مع نماذج الجديدة للتعليم العالي للحفاظ على الشكل الشامل التقليدي للجامعة ، واكتشاف الأخطاء بعمل المؤسسة والتخطيط الاستراتيجي يعتبر اداة مهمة بيد الادارة العليا بالمؤسسات ، فبوجوده تستطيع المؤسسة من القيام بعملها في تقييم وضعها مواردها ونقاط القوة لديها ووضعها الداخلي والمحافظة عليها، وتحديد نقاط الضعف لديها لمحاولة معالجتها وتطويرها والتنبؤ بالبيئة الخارجية لاستشعار الفرص المتاحة وإمكانية الفوز بها والتهديدات للتغلب عليها ومواجهتها ليساعد المؤسسة بعملها للتكيف مع التغير المتصارع في العالم.[٣]

4- متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي :-

تختلف متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي عن مؤسسات التعليم الاخرى ، المؤدية لتنفيذه بنجاح بأرض الواقع وزيادة فاعليته وكفاءته ،وابرز هذه المتطلبات مايلي :[٤]

ا-وجود في المؤسسة هيكل تنظيمي مناسب لها .

١-عادل منصور سليمان اللوح،معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية ، بحث لمتطلبات الحصول على الماجستير جامعة القدس ، ٢٠٠٧ ، ص١٦-١٧ .

٢- صلاح الدين حسين صالح ،مصدر سابق ،ص ٣٧-٣٨ .

٣-رائد عبد الرحمن عبد الله ظاهر ،درجة ممارسة التخطيط االستراتيجي وعلاقته بتطوير التعميم الالكتروني في الجامعات الفلسطينية ،رسالة لمتطلبات الحصول على الماجستير،جامعة القدس ،٢٠١٦ ، ص١٥-١٦ .

٤ - بختي زهيه ،التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي وأثره على الجودة التعليمية ،أطروحة الدكتوراه،جامعة الجفلة بالجزائر،٢٠١٧-٢٠١٨ ، ص١٨٧ .

ب – دعم الادارة العليا لعملية التخطيط الاستراتيجي والالتزام بها مع موظفيها وبالخطة والتطبيق المناسب لها ٠

ت– توفير ما يحتاجه التخطيط الاستراتيجي للقيام به من إمكانيات وموارد المادية والنهارية وتقنيات اللازمة٠

ث– إعطاء صورة واضحة وتحليل استراتيجي لبيئة الجامعة الداخلية والخارجية ٠

ج – تعمل الجامعة على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بداخلها وخارجها وصولا لترسيخها في ثقافة العمل ٠

ح– العمل على بناء المهارات اللازمة لإفراد الجامعة نهاريا وفنيا وفكريا بالإضافة للعمل بطريقة التفكير الاستراتيجي بكل مرحلة من مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي٠[١]

5- عناصر التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي :- يعتمد التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي على عدة عناصر أهمها مع الشكل أدناه رقم (٢) المبسط :-

ا – الرؤية :- وهي أول عنصر بالتخطيط الاستراتيجي، ويمثل الصورة الذهنية لحالة الجامعة المستقبلية مع التفكير بالوسائل والطرق التي يتم إتباعها لجعلها رؤية ممكنة الحدوث ٠

ب–الرسالة :- الدور الاساسي أو الهدف من وجود الجامعة،و تأكد عند صياغتها تكون واضحة ودقيقه ومختصرة وقابلة للقياس ٠[٢]

ت – الاهداف:- الغايات التي تريد الجامعة الوصول اليها وتكون بحدود الرؤية ،وأساس نجاحها بوضوح الاهداف وتحديدها ٠

ث – الاستراتيجيات:- وهي الطرق و الوسائل التي يتم إتباعها وصولا لتحقيق الأهداف للخطة الاستراتيجية ٠

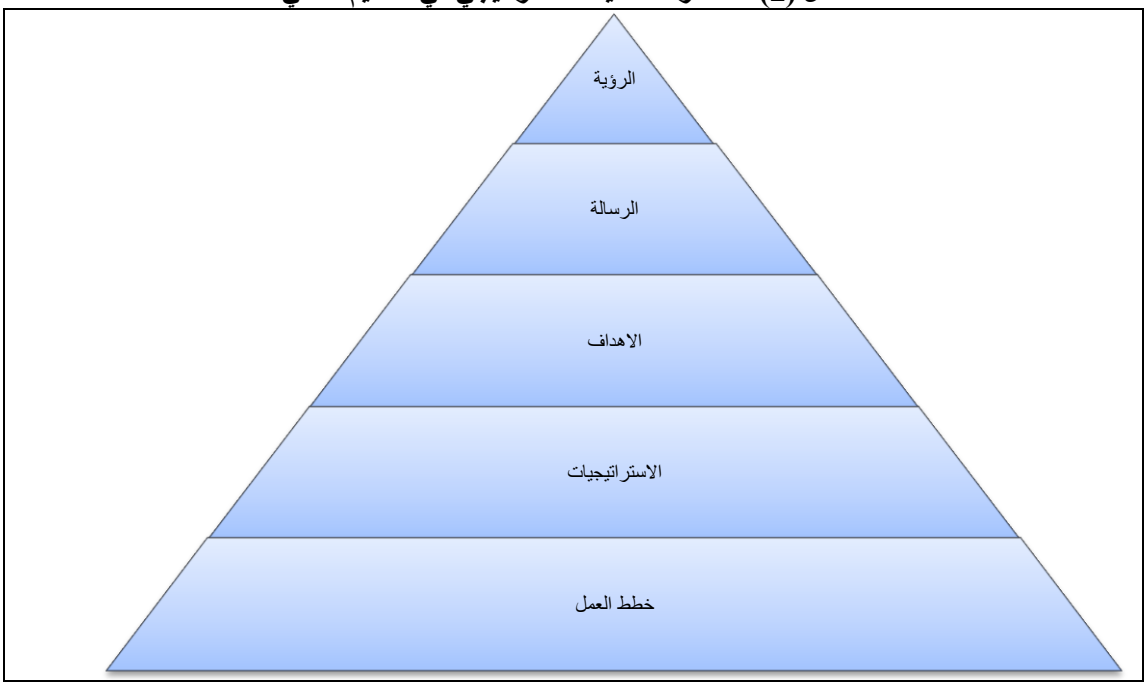
ج– خطط العمل :- وتمثل الكيفية التي تنفذ بها الاستراتيجيات ألتم الموافقة عليها واختيارها بالإضافة للمشروعات التنفيذية التي المتبناة ، وتضمن خطط العمل تحديد للخطوات التي تنفذ الخطة ،وموعد البداية والنهاية لتنفيذها ، والإفراد المسئولين عن تنفيذها ، مع توفير الأموال المطلوبة وتحدد المؤشرات التي يم الاستدلال بها للانتهاء من تنفيذها بنجاح٠[٣]

١- عماد مشرف علي ، الشهري، مصدر سابق ،ص١٧ ٠

٢ - المصدر السابق ،ص١٥ ٠

٣ - بختي زهيه ، مصدر سابق ، ص١٨٥ ٠

الشكل (2) عناصر التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي



المصدر: عماد مشرف علي الشهري ، المعوقات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة،مجلة البحث العملي في التربية،ص١٥ .

6- معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي :-

يواجه التخطيط الاستراتيجي بعض المعوقات اثناء القيام بتطبيقه على الرغم من أهميته والجهود المبذولة من قبل الجامعات لإعداده وصولا لتحقيق اهدافها وغاياتها.

وتنطوي معوقات التخطيط الاستراتيجي : بكونها جميع المعوقات الإدارية و المالية والاجتماعية والفنية والشخصية التي تُعوق عن تحقيق أهداف البرامج الإدارية للمؤسسة التعليمية والتي تساعدها بتحسين عملية التعليم والتعلم وتطويرها؛ ويؤكد المعنيون بفكر الادارة الاستراتيجية بوجود الكثير من المعوقات التي تفشل التخطيط الاستراتيجي والواجب على الادارة العليا أخذها بنظر الاعتبار.[١]

وتشير الدراسات لنوعين من المعوقات وهي المعوقات العامة والمعوقات التنظيمية [٢]:-

وتتمثل المعوقات العامة :بعدم دقة بالبيانات والمعلومات والاتجاهات السلبية للعاملين تجاه الخطة وإغفال الجانب الإنساني الذي يؤدي لمعارضة الذين يعملون بالخطة وعرقلة تنفيذها وعدم صحة الافتراضات والبيانات والاعتماد بوضع الخطة على جهات خارجية وعدم مراعاة إتباع خطوات التخطيط والتغيير بالواقع المحيط بالمؤسسة .

١- علاء خالد عوده ،معوقات تطبيق التخطيط إستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد، جامعة الشرق الأوسط ،رسالة ماجستير ،الأردن ، ٢٠١٧ ،ص١١ .

٢ - محمد محمد غنيم سويلم ، واقع ممارسة مراحل التخطيط الاستراتيجي بجامعة جازان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس :دراسة ميداني، مجلة كلية التربية، (جامعة الأزهر :العدد ١٦٢ ، الجزء الثاني ،يناير لسنة ٢٠١٥ م)، ص١٠٠ .

والمعوقات التنظيمية :فتكمن بمحاور أساسية وهي نمط الادارة المتمثلة بالقيود الزمنية الغير منطقية والاهداف الدكتاتورية الغير واضحة وتسويف باتخاذ القرار؛ونمط العمل الذي يتمثل بالتمسك بالإجراءات البيروقراطية ،الرسمية وعدم التحفيز والتفويض لانعدام الثقة بقدرات الآخرين وإحباط الافكار الجديدة؛ونمط مناخ العمل ويتضمن الخوف من مقاومة التغيير وعدم التقييم السليم والفشل و سياسة إرضاء جميع الأطراف ٠

المبحث الثاني / الموارد البشرية(إطار نظري و مفاهيمي)

أولا: مفهوم الموارد البشرية وأهميتها (مدخل معرفي):

تشير الموارد البشرية إلى الأشخاص الموجودين في المجتمع فضلا عن العاملين في المنظمات والمؤسسات وتهتم إدارة الموارد البشرية بإدارة الأشخاص من خلال أساليب وإستراتيجيات معينة تعمل على رفع أداء الموظفين وحل مشاكل العمل وتحقيق المنظمة لأهدافها المنشودة، وتقع مسؤولية هذه الإدارة على عاتق استشاري الموارد البشرية إلى جانب المديرين التنفيذيين العاملين بالمنظمة.

وتعد الموارد البشرية وظيفة ذات اهمية ودعامة من الدعامات الأساس (وظيفة الإنتاج ،التوزيع، المالية) التي تقوم عليها أية مؤسسة ، فإدارة الموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات، جهد..الخ من أجل تحقيق أهدافها، و مقابل ذلك تحصل على تعويضات مالية ومعنوية بشكل رعاية و خدمات متنوعة ، و الموارد البشرية هي اهم عناصر الإنتاج ؛على الرغم من ان جميع الموارد المادية رأس المال ، الموجودات، التجهيزات ذات أهمية، إلا أن الموارد البشرية تعد ذا اهمية خاصة لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته، وهي التي تسوقه وتستثمر رأس المال وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات .[١]

ولا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة بدون توافر موارد بشرية جيدة و فعالة ، و لن تتمكن أي منظمة من تحقيق أهدافها ورسالتها .

ويقصد بالموارد البشرية:جميع العاملين في المنظمة ، بما يحملوه من طاقات واستعدادات ومهارات وقيم واتجاهات وهم المدراء والقادة والإداريين والفنيين والمستخدمين ، وهم الموظفون الدائمون وغير الدائمين الذين تستخدمهم المنظمة .[٢]

وعرفت الموارد البشرية بأنها : جميع الناس,فضلا عن الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذي نجرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم و تنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية.[٣]

و تعرف الموارد البشرية :المجاميع من الافراد العاملين المؤهلين ذوي القدرات والمهارات

١ - سالم سيد احمد و عيساوي يوسف ،تخطيط استراتيجي لتنمية موارد بشرية في المؤسسة،جامعة أبي بكر بلقا يد تلمسان ، رسالة ماجستير، جزائر،٢٠١٥-٢٠١٦ ،ص٣-ص٤٠ .

٢ - قويع خيره ،تنمية الموارد بشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ،رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقا يد جزائر،٢٠١٠-٢٠١١ ،ص٧ .

٣ - سالم سيد احمد و عيساوي يوسف،مصدر سابق ، ص٣ .

المناسبة لأنواع معينة من الراغبين في اداء الاعمال باقتناع و حماس ٠[١]

تعد تنمية الموارد البشرية من القضايا المهمة والأكثر إلحاحا في الوقت الراهن كونها المحرك الاساسي للتنمية والتحديث ومواكبة التغيير ومتطلبات العصر وتكمن اهمية ادارة الموارد البشرية وضرورتها في المقدرة على رفع القدرات والمهارات والمعرفة البشرية بجوانب العلمية والعملية والفنية والإدارية لما لها انعكاس ايجابي بزيادة الطاقة والإنتاج والارتقاء بنوعية الاداء وإضافة لمساهمتها في تحقيق زيادة من القدرة بالاعتماد على النفس واثبات الذات ، اذ تمثل الموارد البشرية اهمية استراتيجية كبيرة لنجاح إي منظمة ونحن نعيش عصر العولمة والتخفيف من القواعد القانونية وزيادة الاهتمام بالتطورات الفنية وجميعها ساعدت في حدة المنافسة بين المنظمات مما استوجب الصراع لأجل تكون الأفضل والأسرع والأقدر على المنافسة من خلال المحاور الرئيسة فالموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي وأداة تنافسية عالمية والعقول المبتكرة لتخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة وهي مصدر النجاح لأي منظمة أو مجتمع إذا تم إدارتها بشكل جيد ٠[٢]

ولأهمية الموارد البشرية استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الافراد بما لها من تأثير على فعالية المنظمات وتغيير النظرة للموارد البشرية وجذب الاهتمام لها بالتنمية والتطوير ؛ وتتضح اهمية بتركيزه على فهم وتوجيه السلوكيات والتفاعلات للعنصر البشري والذي يعتبر اهم عناصر الإنتاج بالمنظمة ونجاح المنظمة مرونة بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه في العمل ولا ننسى الاعتراف بالصعوبة لإدارة السلوك الإنساني بسبب تعقد الطبيعة البشرية إضافة لوجود الاختلافات الفردية ٠[٣]

ولذا التعليم العالي يستأثر بأهمية التنمية للموارد البشرية لقيامها بدور فعال بتوفير الفرص للتعليم والتطوير والتهيئة للكفاءات البشرية وإلحاقها بمواكب العمل بمختلف الصنوف والأنواع لديه٠

ثانيا : خصائص الموارد البشرية والاستثمار في رأس المال البشري :-

1-خصائص الموارد البشرية :-

يمتلك المورد البشري كأي مورد أخر مجموعة من الخصائص ولكنه يختلف بكونه لديه القدرة على التناسق والتنسيق والحكم والتكامل والتصور والتقدير، ومن تلك الخصائص هي :-

ا – المورد البشري يمتلك القدرة للتعامل في سوق مفتوح يتسم بالفجائية والتقلب ٠

١ - **علي السلمي ، ادارة الموارد البشرية ، ط١ ،القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، نوفمبر١٩٩٧ ، ص١٤٧ ٠**

٢ - **مدحت محمد أبو النصر ،تنمية الموارد البشرية –مناهج واتجاهات وممارسات ، ط١،القاهرة،الروابط العالمية للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٩٠ ص٧٢ ٠**

٣ - **مؤيد موسى علي أبو عساف وهيثم عبد الله ذيب المرعي ،التطبيقات العلمية في ادارة المواد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة ، ط١ ،الأردن ،دائرة المكتبة الوطنية ، ٢٠١٩، ص١٣٧ ٠**

ب– للمورد البشري إمكانيته على مواكبة حركة التغير داخل المؤسسة وخارجها بالقدرة والمرونة على التخلص من أساليب متغيرة غير جامدة ٠

ت– يهتم المورد البشري بفروع المعرفة من اكتساب للمعارف والمهارات الجديدة ومواصلة التنمية الذاتية والتي يحتاجها سوق العمل ويتقبل كل التغير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل بكافة المناطق والمجالات مختلفة وجديدة٠[١]

ث– اعتباره احد دعائم المجتمع ، ومستقبل المؤسسات الذي يرتبط مباشرة بالقدرة اللانهائية للعقل البشري باعتباره عنصر مميز بعناصر الإنتاج ٠

ج - – يمتاز المورد البشري بالعقل الذكي ،اذ انه له طاقة لاحدودب لها وذلك بإعطائه فرصة الانطلاق وبهذه القوة تمكن من التقدم من عصر الكهف الى عصر الذرة وعصر الفضاء ٠[٢]

2- الاستثمار في رأس المال البشري :-

يعد أفضل من أنواع الاستثمار هو الاستثمار بالعنصر البشري ومثل الهوة بين الدول المتقدمة والنامية، أي فيما يخص بتنظيمها في استخدام وتوظيف للعقل البشري ٠

ا– مفهوم رأس المال البشري : ترجع جذور المفهوم لرأس المال البشري إلى عام ١٦٩١م عند محاولة تقدير الثروة القومية لبريطانيا بتقدير القيمة النقدية للبشر؛ وأهمية المهارات الإنسانية أدركها ادم سميث ١٧٧٦م في كتابه (ثروة الأمم) كمحدد لثروة الفرد والمجتمع وكافة القدرات النافعة والمكتسبة لجميع أعضاء المجتمع يعد ركنا أساسيا في مفهوم رأس المال الثابت ، وببداية قرن العشرين أصبح رأس المال البشري استثماره للاستفادة من قابليته ومهاراته وطاقاته المتنوعة ومعارفه بتحليل والاكتشاف والإبداع حاله لحال رأس المال المادي، ويتم التطوير لرأس المال البشري من خلال التعليم والتدريب الهادف لتجديد قدراته ٠[٣]

وبالزيادة للاستثمار في العنصر البشري بشكل فعال في التعليم العالي ، وتفعيله في إعداده للقوى البشرية سيؤدي الى رفع كفاءة وفاعلية التعليم العالي ومستوى مخرجاته بما يحقق حاجات وأهداف التنمية الشاملة والاهداف العامة للمجتمع ، والذي يؤثر بدوره في تطوير وتحسين محتوى حياة المجتمع الاجتماعية والاقتصادية[٤]٠

١-السيد فتحي الويشي ،الأساليب القيادية للموارد البشرية (الأخلاق الإدارية-استراتيجيات الغير) ،ط١،القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر،٢٠١٣م ، ص ٢٤-٢٥

٢-حمزة ألجبالي ، تنمية وإدارة الموارد البشرية ، ط١،مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ص٨-٩-١٠ ٠

٣ - اسعد حمدي محمد ماهر ، اتجاهات تكوين رأس المال البشري في إقليم كردستان –العراق ،مجلة جامعة التنمية البشرية ،(العراق: المجلد٣،العدد٢،حزيران ٢٠١٧ م)، ص٣٣٦ ٠

٤ - هزاع داود سلمان، الاستثمار في التعليم العالي وعلاقته وأثره في سوق العمل بحث تطبيقي في الكليات الأهلية العراقية، مجلات الأكاديمية العلمية العراقية مجلة الدنانير،(العراق: العدد العاشر،٢٠١٧ م)، ص١١٧ ٠

وعرف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه :زيادة المعارف والمهارات بالإنتاجية للإنسان عن طريق الإنفاق عليه،وعن طريق التعليم مما يؤدي لزيادة المنافع والفوائد التي ستنجم من عمله[٢].

ب – خصائص راس المال البشري:- توجد مجموعة من الخصائص لرأس المال البشري التي تميزه بكونه رأس مال غير ملموس ، ومنها:[٣]

- رأس المال البشري يتكون من جزء فطري وجزء مكتسب .
- يحتاج رأس المال البشري للتجديد بسبب تعرضه للتقادم .
- يعتبر رأس المال البشري مصدرا أساسي من مصادر الدخل .
- يتطور رأس المال البشري في مجال العمل بالاستعمال والخبرة أو بالتعليم .

ت- الأهمية:يكون نجاح المؤسسات مرتبط بالمورد البشري لما يملكه من طاقات،ويعد من المصادر الفردية والحرجة المؤثرة بالأداء ، ويساعد بخلق معارف جديدة وبتحقيق الميزة التنافسية وله تأثير مباشر على أصحاب الافكارالجديدةوقدرة الريادين لتامين رأس المال التمويلي اللازم لبدء المشروعات الجديدة كمورد يصعب تقليده من قبل الاخرين.[٤]

ث- نظرية رأس المال البشري:-

يعتبر الباحثون ظهورها مع نهاية الستينات وبداية السبعينات ، ولكن الظهور الحقيقي للنظرية الجديدة كان عام ١٩٦١م . وتوجد عدة نظريات للاستثمار في رأس المال البشري ومنها نظرية شولتز التي تقوم على فرضية ان للتعليم دور ضروري وفعال لتحسين قدرة الافراد الإنتاجية،وكان السبب في سعيه لهذه النظرية بهدف تحقيق التنمية البشرية لأنه شاهد اهتمام الباحثين بالأصول المادية وإهمالهم للعنصر البشري ،واعتبر أفضل وسائل الاستثمار لرأس المال البشري هو بعملية التعليم ؛وحدد نوعين من الموارد التي تدخل بالتعليم وهما :

1 - الإيرادات التي يحصل عليها الفرد المتعلم عن الذي لم يلتحق بالتعليم.

2 - المقابل المالي أي تكلفة التعليم الذي يدفع للمؤسسات المستخدمة في العملية التعليمية.[٥]

---

١ – دهان محمد، الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري مقاربة نظرية ودراسة تقييمه لحالة الجزائر،أطروحة دكتوراه ،الجزائر، ٢٠١٠، ص ٢٤-٢٥ .

٢- العاني و تقي عبد سالم،" الأهمية الاقتصادية لرأس المال البشري ودور التربية والتعميم فيه"- بحث مقدم إلى الندوة التربوية المصاحبة لمجلس المركزي لاتحاد المعلمين العرب المنعقد في الجزائر٢٠٠٢ ، للفترة من ٢/٩ /٢٠٠٣- ٢٠٠٣/٢/١٣ .

٣ - محمد منير عودة،دور أنظمة ذكاء الاعمال في تنمية راس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني دراسة حالة (بنك فلسطيني)،رسالة ماجستير،جامعة الإسلامية -غزة، ٢٠١٥م،ص٣٧.

٤ - مصطفى احمد سليمان ألسطري ، دور التعليم العالي في التنمية الاقتصادية في فلسطين ،رسالة ماجستير،جامعة الأزهر–غزة ،٢٠١١ م،ص١٩.

وبنيت نظريته على ثلاث فروض أساسية وهي :[١]

أ ـ أن النمو الاقتصادي يمكن تفسيره بالزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري و الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلان المادية٠

ب – أمكانية زيادة رأس المال المادي(غير البشري) من خلال الزيادة في رأس المال البشري وصولا لتحقيق العدالة في الدخل٠

ت–وكذلك تفسر من الاختلاف بمدخولات الافراد وإيراداتهم باختلاف مقدار استثماراتهم برأسمالهم البشري٠

ويعرف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه :زيادة المعارف والمهارات الإنتاجية للإنسان عن طريق الإنفاق عليه ، يؤدي لزيادة المنافع والفوائد التي ستنجم من عمله[٢] ٠

ويتمثل الاستثمار في رأس المال البشري بالتعليم والتدريب ، رفع المعنويات للموارد البشرية،تعزيز مسؤولية التنبؤ والتطوير والتخطيط للموارد البشرية وبالتعليم عن بعد ضمان استمرارية التعلم٠[٣]

وتسعى المؤسسات الجامعية الى تنمية رأسمالها البشري للنهوض بالقدرات والمعارف والمهارات لمواردها البشرية، والعمل لتثمينها وصقلها باستمرار لتفعيل ممارساتهم و تحسين سلوكهم ضمن وظائفهم الحالية وإعدادهم للوظائف المستقبلية،ولتحقيق ذلك لابد من تحديد الاستراتيجيات واختيارا لجيد لها٠

ثالثا: تأهيل الموارد البشرية ودور التخطيط الاستراتيجي في(التدريب / تطويرالمسارالوظيفي / تقويم الاداء/ التعويضات) :-

مفهوم تأهيل الموارد البشرية :هو تكوين وتربية أفراد المجتمع وتمكينهم من مهارات وقدرات تجعلهم يندمجون في الحياة الاقتصادية والاجتماعية لتحقيق التنمية البشرية المستديمة لمجتمعاتهم وتوسع المفهوم لتأهيل الموارد البشرية بتدرج من مستوى الفرد وصولا لمستوى المنظمات والشركات ، وعليه تمت المقارنة بين تأهيل الموارد البشرية مع التعليم والتدريب وحيث ان التعليم هو لإكساب المعرفة والتدريب فهو المقدرة للاستفادة مما يتعلمه الإنسان وبالتالي التأهيل هو لجعل الإنسان شخصا مؤهلا لمزاولة عمله٠[٤]

١– حسن راوية ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية،، الإسكندرية، الدار الجامعية ، ٢٠٠٥،ص٦٦ ٠

٢ – محمد طلال محمد أبو الروس ،دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة- دراسة حالة المنظمات الأهلية في محافظة الوسطى،رسالة ماجستير ،جامعة الإسلامية بغزة، ٢٠١٥،ص ٤١ ٠

٣ – العلي وآخرون ،المدخل إلى إدارة المعرفة ، ط١ ،عمان، دار المسيرة، للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٦، ص ٢٤٣-٢٤٤٠

٤ - زينب مصطفى خليل ، تأهيل الموارد البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية /دراسة حالة في وزارة العلوم والتكنولوجيا ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ،(جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد:المجلد٢١،العدد ٨٦)، ص ١٧٢ -١٩٥ ٠

1-التدريب : -

يعد التدريب من الأنشطة التي ترفع القدرات ومهارات العاملين الحالية والمستقبلية ويختلف التدريب عن التعليم بكونه يركز على زيادة المهارات والقدرات التي لها علاقة بالعمل المحدد بينما يعبر التعليم عن الزيادة بالمعارف والمدارس التي ليس من الضرورة ارتباطها بعمل محدد٠ والأساس في عملية التدريب هو إيصال معلومات وتكوين مهارات معينة لمجموعة من المتدربين بواسطة أساليب التدريب ووسائل الاتصال بقصد التأثير في سلوكهم ورفع قدراتهم الوظيفية بهدف إكساب الافراد المعرفة ،المهارة وصولا إلى رفع المستوى الإنتاج بالعمل ٠[١]

وعرف التدريب بأنه (جهد منظم يهدف لتسهيل اكتساب العاملين المعارف والمهارات المرتبطة بالعمل، أو تغيير اتجاهات أو سلوكيات العاملين بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة)٠[٢]

والهدف الأساس من التدريب والعملية التدريبية هو إحداث تغييرات بسلوك والمعارف والاتجاهات للمتدربين للتغلب على المحتمل من المشاكل والمعوقات القائمة المتوقع حدوثها لأجل رفع الكفاءة الإنتاجية للأداء٠

ويهدف التدريب بشكل عام الى تزويد الافراد العاملين بالمهارات والمعارف التي تسهم في رفع مستوى اداء الافراد العاملين ،ومن تلك الاهداف ما يلي:-[٣]

ا- توفير الدافع الذاتي للموظف بزيادة كفاءته وتحسين إنتاجيته لضمان عمله هادفا وذا قيمة وفاعلية و زيادة القدرات والمهارات للموظف ٠

ب-التنمية والتغيير في سلوكيات الأفراد بين مستوى أداءه وتنمية مهاراته ومعارفه واتجاهاته بما يتعلق بميدان عمله وصولاً للعلاقة الايجابية والمرهونة بتحقيق أهداف للمنظمة والأهداف التي يتطلع اليها الموظف ٠

ت-يعمل على أعداد العاملين للقيام بأعمال ذات طبيعة عمل تختلف عن العمل الحالي مما يؤدي الى تأهيله في المستقبل الى وظائف أعلى(الترقية)٠[٤]

١- قوبع خيره ،مصدر سابق، ص ٢٨ ٠

٢ – ليلى محمد وليد بدران ،دور تنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ((نموذج مقترح للبنوك الإسلامية ، رسالة ماجستير ، جامعة دمشق ،٢٠٠٩- ٢٠١٠،ص١١٠

٣ - عائدة عبد العزيز علي نعمان،علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى / دراسة حالة ،رسالة ماجستير، جامعة تعز الجمهورية اليمنية ،٢٠٠٨ ،ص٢٠

٤ - رجاء جاسم محمد وابتسام احمد فتاح، اثر برامج التدريبية في تطوير اداء العاملين/دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا دائرة المواد الخطرة وبحوث البيئة ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية (جامعة الجامعة : العدد ٢٧ ،٢٠١١م) ،ص٢٦٢ ٠

ودور التخطيط الاستراتيجي من خلال تفاعله مع وظيفة التدريب اذ يتم الاعتماد على نتائجه في تحديد العدد المطلوب من الموارد البشرية لانجاز إستراتيجية العمل وما يترتب عليه من برامج تدريبية تسهم في اداء الاعمال الموكلة لهم بشكل افضل.[١]

2–تطويرالمسارالوظيفي:-

ان مفهوم التطوير للموارد البشرية يعنى في تطوير الفكر والذات والكفاءة والطرق والوسائل من خلال توافر المعلومات الحديثة وكيفية توطيدها بما يخدم المهنة واكتساب القدرات المطلوبة بإتباع الطرق والوسائل التدريبية التي تتوافق مع المهنة لخلق مورد بشري متطور وقادر وفعال في مجتمع .[٢]

ويعرف تطوير المسار الوظيفي :بأنه مجموعة أو مزيج من الأساليب المستخدمة في تحقيق التوافق الأفضل أو الأمثل بين الافراد و الحاجات مع الفرص المتاحة في المنظمة .[٣]

وتوجد عدة اهداف في تطوير المسار الوظيفي ومنها مايلي:[٤]

ا– يسهم في توجيه و تنمية ميول واتجاهات المهنية للأفراد .

ب– إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق خططهم وأهدافهم تؤدي إلى رفع مستوى رضا العاملين .

ت - يساعد في ملء شواغرها الوظيفية بالسرعة المطلوبة وبأفضل الكفاءات .

ث – يسهل عمل التخطيط التعاقبي اذ يساعد في ملء الشواغر التي تنجم من معدلات التقاعد والاستقالات والدوران .

ودور التخطيط الاستراتيجي في تطوير المسار الوظيفي وهي عملية تخطيط طويلة الأجل ويتمثل بوضع استراتيجيات في عدة مجالات وظيفية وبدورها تعمل على تقويم الموظف من حيث إمكانياته ،قدرته ،طاقاته وجوانب القوة والضعف لديه فضلا عن كيفية الموائمة بينها واحتياجات المنظمة وخططها واهدافها.[٥]

3 – تقويم الاداء:-

وهو نشاط أو عملية تقوم من قبل ادارة الموارد البشرية وفق قانون نظام رسمي موضوع مسبقا

١-كمال تيميزار،دورالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق اهداف المنظمة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسة تخصص:ادارة الموارد البشرية ،جامعة محمد خيضر - بسكرة،٢٠١٣-٢٠١٤، ص٩٥ .

٢– مثنى زاحم فيصل ، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في مراحل المسار الوظيفي /بحث ميداني في وزارة الصحة ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، (جامعة بغداد:المجلد ٢٢،العدد٩٢،لسنة ٢٠١٦) ، ص٣٢٥ .

٣ – احمد جابر حسنين ،التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية ،ط١،القاهرة،٢٠١٦/١/١،ص٢٣ .

٤ – لهزيل زكرياء ،دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الرياضية ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة بو ضياف -المسيلة،٢٠١٤ -٢٠١٥ ،ص٧ .

٥ - محمود خالد محمد الجرادات،دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الهاشمية وتوقعاته المستقبلية ، مجلة دراسات العلوم التربوية،(الأردن :المجلّد٤٦، العدد ١، ملحق٢،٢٠١٩)،ص ٤٤٦ .

ويتضمن كلا من القدرة والرغبة ، الفاعلية والكفاءة ، ويتم بموجبه القياس لأداء المورد البشري اثناء العمل ٠

وعرف الاداء:هو انجاز نشاط أو تأدية الاعمال والمهارات بما يحقق الوصول الى الاهداف المرسومة أو الغايات من قبل ادارة المؤسسة ٠[١]

تعتبر معايير التقويم في وقتنا الحاضر ضرورية وتهدف الى مساعدة الموظف في الاداء و فعالية نتائج المتحققة إضافة الى الزيادة في كفاءة الاداء٠

ويعرف تقويم الاداء الوظيفي : بأنه عملية تحليل اداء العاملين وقياس مدى كفاءتهم وصلاحيتهم الى النهوض بأعباء وظائفهم الحالية ومقدار تحملهم للمسؤولية ومدى الإمكانية الى تقلدهم مناصب مسؤوليتها اكبر ٠[٢]

ويهدف تقويم الاداء الى تحقيق مجموعة من الاهداف ومنها:[٣]

ا – يوضح مستوى انجاز في المنظمة ويتم مقارنته مع الاهداف المدونة في خطة العمل ٠

ب – يبين مدى كفاءة الاستخدام للموارد المتاحة في تحقيق اهداف المنظمة ٠

ت – تساعد الأجهزة الرقابية في تأدية أعمالها بالاستناد على معلومات المقدمة من قبل تقويم الاداء والموضح فيها مدى قيام الوحدات بنشاطها بفاعلية وكفاءة ومدى تحقيقها للاهداف ٠

ث – يساعد في عملية الكشف المستمر لما يحدث في نشاط المنظمة من ضعف أو خلل وأجراء التحاليل الشاملة والوقوف على مسببات ووضع الحلول اللازمة لتصحيحها ٠

وللتخطيط الاستراتيجي دورفي تقويم الاداء يساهم برفع أوتحسين الاداء لمؤسسات التعليم العالي حيث يساعد الجامعة من الوفاء بالتزاماتها للمجتمع وذلك بتقديم الخدمات التي تهدف الى نشر المعرفة والوعي ، وتمكين الجامعة من التطوير في خدماتها المقدمة بما يتناسب ومسؤوليتها الاجتماعية فضلا عن التقليل في تكاليفها التشغيلية الغير ضرورية والتي لاتسهم في تحسين جودة المنتج الذي تقدمة الى طلبته٠[٤]

4 – التعويضات:-

تمثل التعويضات منظومة هدفها منح الموظفين استحقاقات مادية المباشر منها وغير مباشر، مقابل انجازهم من الأعمال والمهام٠وتعتبر اداة بيد الادارة تستخدمها في تحقيق العديد من اهدافها٠

١- مدوري نور الدين،الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية ،الجزائر،٢٠١٠ -٢٠١١ ، ص١٤٥ ٠

٢– موقع جامعة بابل، www.uobabylon.edu.iq

٣– نبراس ناجي رزوقي ، تأثير إستراتيجية تقويم الاداء في الفاعلية التنظيمية ،ط١،الإسكندرية، دار التعليم الجامعي ،٩/٢٦/ ٢٠١٩ ، ص ٥٥ ٠

٤- رحمه زعيبي ، مصدر سابق ،ص٧٤ ٠

ومنها رفع من مستوى الاداء واستقطاب الموظفين الجدد ويمكنها التعديل عليها وفق مواردها المتاحة واحتياجات العمل والاهداف ، وتكون التعويضات بشكل مباشر مثل الرواتب ،الحوافز ،المكافآت والأسهم أو تكون بشكل غير مباشر مثل التامين على الحياة أو التامين الصحي والراتب التقاعدي.[١]

وعرفت التعويضات بأنها : تمثل كل أنواع المقابل المادي والمعنوي ، الخدمات والمزايا والتي تقدم للأفراد العاملين عند انجازهم الاعمال والمهام الموكلة وفق الأدوار المسندة إليهم وفضلا عن مساهماتهم في تحقيق اهداف المؤسسات التي يعملون فيها.[٢]

وتمثل التعويضات من اهم الأدوات في توجيه الافراد العاملين نحو تحقيق اهداف المؤسسات التي يعملون فيها، وهناك عدة من الاهداف ومنها مايلي : [٣]

ا – تسهم في رفع الروح المعنوية وإشباع حاجات العاملين وتعزيز الالتزام والولاء .

ب – تسهم في تشجيع ومكافأة ذوي الاداء المتميز.

ت – تسهم في تحقيق اهداف المؤسسة من خلال حث العاملين على تحقيق مستوى مرتفع من اداء

ث – تسهم في تحقيق المساواة والعدالة بين العاملين وفضلا عن دورها في زيادة الإنتاجية والميزة التنافسية في الجامعة ، من خلال تطبيق نظام التعويضات المناسب

ويكمن دور التخطيط الاستراتيجي في التعويضات في تأكيد دور استراتيجيات التعويضات اذ هي الأساس الملائم في تصميم نظام التعويض وأيضا من أساسيات لإدارة الموارد البشرية لكونها تؤثر بكل القضايا المهمة وذات الصلة بالعمل ومنها تحديد مستوى الرواتب والأجور ودفع الحوافز بأنواعها المادية والمعنوية في بالاحتفاظ والاستقطاب للعاملين وفضلا عن دورها في الربحية والاستمرار في وجودها، ولذا يتوجب من التأكد بان نظام التعويضات الحالي يتلاءم مع الاتجاه و إستراتيجية الاعمال .[٤]

ويتضح مما سبق الدور الذي يؤديه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية اذ يمثل حلقة الوصل بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة وهو من الممارسات الجديدة والتي اعتبرت شريكة لإستراتيجية الادارة العليا وإسهامه في تحقيق كفاءة الاداء ويشكل أساس في تحقيق الميزة التنافسية ولايمكن التوصل اليها الابادارة موارد بشرية فعالة .

---

١ – رولا نايف المعايطة، ادارة الموارد البشرية /ادارة الاعمال، ط١، الأردن، دار كنوز المعرفة ، ٢٠١٣، ص٧٢ .

٢ -ونوغي فتيحة ، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ،٢٠١٤-٢٠١٥ ، ص٩١ .

٣ - جمال نمر موسى المصري ، أثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة – قطاع غزة ، رسالة ماجستير ،٢٠٠٩ م،ص ٣٩ .

٤- فريد ال .فراي وآخرون ،ترجمة دينا عبد الإله ، تيسير التخطيط الاستراتيجي للأعمال الصغيرة ، ط١ ،مكتبة العبيكان ،الرياض ، ٢٠٠٧، ص ١٧٠ .

رابعا : تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي(المفهوم/ الخصائص/الأهمية/الأهداف):

1-المفهوم:-

يمثل التعليم العالي قمة السلم التعليمي بالمجتمعات ويلعب دورا حيويا بتحقيق الرقي والتقدم للمجتمعات البشرية لكونه يوفر القوة البشرية بمستوى عالي وقدرته للتطوير وتحديث المجتمع وازدادت أهميته بسبب تعقد الحياة الإنسانية المعاصرة ودوره في خدمة التطور القومي. ويتلخص هدف التعليم العالي الاساسي ورسالته بإنتاج إنسان كفء وله القدرة لتطبيق مدارسه وتعلمه في حياته العلمية والقدرة لتحسين وتطوير الواقع الحياتي في شقيه الاجتماعي والاقتصادي للأفضل في سعيه لتحقيق مجتمع جديد أفضل يزهر بالنشاط والحيوية والتجدد باستمرار وقدرته لاختزال المسافات واختصار الزمن والتي تفصله عن المجتمعات الحديثة ، والتي تكون مواصفاتها الكونية خلاقة وهو مجتمع يعرف يتعلم ويطور بالعلم نفسه ويظل يتفاعل باستمرار. [١]

2-خصائص:-

وتوجد لتنمية الموارد البشرية مجموعة من الخصائص ومنها :- [٣]

ا– تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية : - ويتم النظرة لتنمية الموارد البشرية بأنها عملية استراتيجية ، تعمل ضمن استراتيجية ونظام اكبر وهي استراتيجية المؤسسة وبدورها تتكون من مجموعة مخططة لبرامج التنمية المستمرة والخاصة بالمورد البشري ،وهدفها وسعيها لتطوير وتحسين وتعليم كل من في المؤسسة لكل ماهر جديد وبشكل مستمر، لمساعدة الجميع بتحقيق مكاسب ومستقبل وظيفي أفضل وتشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية لما تحتاجه المؤسسات في الحاضر والمستقبل والتأقلم والتكيف مع التغيرات بالبيئة وانعكاسها له اثر بنشاط المؤسسة بالمدى القصير البعيد وما تحتاجه التغيرات من إكساب مواردها البشرية من تعليم ومعارف ومهارات متنوعة وجديدة لتساعدها لحد كبير بتخفيف الضغوط التي شكلتها التغيرات على الموارد البشرية

ب– تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة :- تكون تنمية الموارد البشرية كالعملية منتظمة وإستراتيجية ، هادفة لبناء معارف واتجاهات وسلوكيات ومهارات لدى مواردها البشرية لأجل تحسين وتطوير الوضع الحالي لها ولمستقبلها وتكيفها مع تغيرات البيئية الديناميكية ، فالتنمية عملية تعلم مستمرة مع استمرار المورد البشري بالحياة الوظيفية في المؤسسة باختلاف نوعها ونشاطها.

---

١ -. Paul A. Samuelson ,Economics, An introductory analysis, U.S.A, McGraw -hill, 2006

٢– عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة– بعد استراتيجي، ، ط١ ،عمان، دار وائل للنشر والتوزيع٢٠٠٥ ، ص٤٣٧-٤٣٨ .

3 – الأهمية :-

وتأتي الأهمية للموارد البشرية والاعتناء بها من منظور متعدد الإبعاد وهي:[1]

ا-البعد العلمي :يوفر التعليم الإسهام بإحداث التقدم التقني بشتى مجالات الحياة إضافة للنقلات الحضارية المختلفة من خلال كوادره العلمية القادرة على البحث والتطويروالابتكاروالاختراع٠

ب- البعد الثقافي:زيادة قدرة العنصر البشري على انجاز الاعمال بصورة أفضل وبشكل أسرع عن طريق زيادة ثقافته٠

ت-البعد الاجتماعي:ان الإنسان المتعلم يكون لديه القدرة على حل المشكلات ويواجهها بشكل افضل٠

ث-البعد الاقتصادي:لأجل الوصول لمستوى الجامعات المعاصرة العمل على تدريب كوادرها البشرية لكل ماهر جديد٠

4 – الاهداف :-

ا – تحسين الاداء المهني وتطويره لكافة العاملين بالجامعة وتحقيق المزيد من الترقية بالدرجات العلمية بصورة اعلي وأفضل ٠

ب– إحداث التعديلات والتغييرات بما يتفق ومتغيرات العصر الحديث في اداء العاملين بالجامعة٠

ت– يسهم برفع المستوى الفكري والثقافي باكتساب المزيد من المهارات والمعارف والخبرات والمعلومات٠[2]

ث – العمل على وضع الشخص المناسب بالمكان الذي يناسبه والعمل على تحفيزه بشكل يدفعه لتقديم أفضل ماديه وبأقصى جهد ممكن ٠

ج- تشجيع العاملين بالمؤسسة ببذل الجهود العقلية والجسمانية لأجل الارتقاء والانتفاع بإنتاجياتهم٠

ح– تعزيز إحساس الموظفين بالعدالة مقارنة بنظرائهم بالمؤسسة فيما يحصلون عليه من ادوار في العمل ٠[3]

---

١ - سمر محمد خليل المعلول ،دور ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ،رسالة ماجستير،جامعة –غزة،٢٠١١ ،ص١٠٥-١٠٦ ٠

٢- مانع سبرينة،اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على اداء الافراد في جامعات ،أطروحة دكتوراه ،جامعة محمد خيضر – بسكرة ،٢٠١٥ ،ص٧-٨ ٠

٣- محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمبادئ، عمان ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٣ ،ص١٣ ٠

الفصل الثالث/ دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية (رئاسة جامعة ذي قار)

تمهيد :-

قدمت الباحثة بحثها الميداني لواقع دور تخطيط الاستراتيجي في تطويرالموارد البشرية (رئاسة جامعة ذي قار) محل البحث، ولتحديد دور العلاقة بين تخطيط الاستراتيجي الموارد كمتغير مستقل و تطوير الموارد البشرية كمتغير تابع في (رئاسة جامعة ذي قار) ٠

ويشمل هذا الفصل على مبحثين هما :

المبحث الاول :- مجتمع وعينة البحث ٠

المطلب الاول : نبذة مختصرة عن جامعة ذي قار ٠

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لعينة ومجتمع البحث ٠

المطلب الثالث:اختبارات الصدق والثبات ٠

المبحث الثاني :التحليل الإحصائي٠

المطلب الاول :- نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان٠

المطلب الثاني : علاقات الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير الموارد البشرية ٠

المطلب الثالث : تحليل الانحدار بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير الموارد البشرية٠

المبحث الاول :- مجتمع وعينة البحث

المطلب الاول : نبذة مختصرة عن جامعة ذي قار

مجتمع البحث :-

تأسست جامعة ذي قار عام ٢٠٠٢ م وحسب قرار التشريع المرقم ١٥ في ٢٠٠٢/١/٣٠ م والمنشور في جريدة الوقائع العراقية العدد ٣٩١٧ في ٢٠٠٢/٢/١١ م ، ويتكون شعار الجامعة من صورة زقورة أور بمدرجاتها ،يقع في أعلاها الآية القرآنية "وفوق كل ذي علم عليم "، ثم اسم الجامعة ثم سنة تأسيسها باللغة العربية ويقع تحت زقورة أور عبارة (مهد ابراهيم الخليل (ع)) للدلالة على المدينة التي نشا فيها أبو الأنبياء ثم تحتها مباشرة اسم وسنة تأسيس جامعة ذي قار باللغة الانكليزية.

وتمثل جامعة ذي قار إحدى المراكز العلمية والفكرية والحضارية في محافظة ذي قار ولتمارس دورها المؤثر والفاعل في المجتمع بكافة كوادرها ومن خلال مختلف النشاطات للمشاركة في دعم الركائز العملية التربوية وإعادة الأعمار في ظل العراق الجديد وتضم جامعة ذي قار لغاية العام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠مجموعة من الكليات العلمية والإنسانية بلغ عددها (٢٠) كلية وعدد من المراكز البحثية بلغ عددها (٤) مركز ، كذلك تضم رئاسة جامعة ذي قار عدد من الأقسام الإدارية والشعب الإدارية والوحدات الإدارية وتعمل هذه الوحدات بشكل متناسق ومتكامل فيما بينها لقيام بواجباتها الإدارية والعلمية

١ – دليل الجامعة ٢٠٠٩م – ٢٠١٠ م .

٢ – مناف محمد علي ،إستراتيجية مقترحة لتطوير الخدمات الجامعية (دراسة حالة –جامعة ذي قار)،جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي ،٢٠١٩ ،ص٢٤-٢٥ .

المطلب الثاني:- التحليل الوصفي لعينة ومجتمع البحث

يضم البحث مجموعة من الخطوات والأسس العامة التي تتماشى مع طبيعة البحث وساعدت الباحثة اثناء القيام بالتحليل الموضوعي والعلمي للبيانات التي جمعتها من عينة ومجتمع البحث ٠

أدوات البحث :-

استخدامت الباحثة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار23 الذي يسمح بتحليل البيانات الخاصة بالبحث من خلال إيجاد مقاييس الإحصاء الوصفي والمتمثلة في مقاييس التشتت و مقاييس النزعة المركزية، والنسب المئوية واحتساب التكرارات فضلاً عن استخدام استمارة الاستبيان، ويتم تحليلها للوصول إلى نتائج عينة عشوائية مكونة من (100) موظف من موظفي الجامعة٠

الأستبانة:هي إحدى وسائل جمع البيانات وتتكون وفق تصميم يتضمن مجموعة أسئلة شاملة لمتغيرات البحث من خلال توجهها لعينة عشوائية من الموظفين والحصول منهم على البيانات الموضوعية وتحكيمها بصورة نهائية من قبل أساتذة قسم الادارة وفقا لمدرج أو سلم ليكرت الخماسي المعتمد والذي يحدد إجابات خمسة عبارة(ممتاز- جيد جدا – جيد – متوسط –مقبول) ؛وتم تحديد طول المدة لمحاور البحث بحساب المدى (5-1=4) ، وثم قسم على عدد المدد للمدرج لأجل الحصول على الطول لكل فقرة من الفقرات الخمسة ، ومثلت (4\5=0.8) وتضاف هذة القيمة لأقل قيمة بالمدرج وهي (الواحد صحيح)لأجل تحديد الحد الأعلى للفقرات من الأولى وصولا للفقرة الخامسة كما محدده للطول المدد كما مبين في أدناه:-

جدول(١) قيم إجابات المدرج أو السلم التكراري

الأوزان	ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	مقبول
	5	4	3	2	1

جدول (٢) فترات الطول للمدرج أو السلم التكراري

1	**مقبول**	**1 - 1.79**
2	**متوسط**	**1.80 - 2.59**
3	**جيد**	**2.60 – 3.39**
4	**جيد جدا**	**3.40 – 4.19**
5	**ممتاز**	**4.20 – 5**

المصدر : من تصميم الباحثة

المطلب الثاني :التحليل الوصفي لعينة ومجتمع البحث ::

١-التكرارات :وتمثل عدد المرات تكرار اختيار كل بديل من بدائل أسئلة التي وردت في الاستبيان

2-النسب المئوية :وتمثل نسبة اختيار كل بديل من بدائل أسئلة التي وردت في الاستبيان٠

3- مخطط الأعمدة البياني :توضيح المقارنات بين القيم المحصل عليها بيانيا.

4-البيانات الشخصية:-وتضمن هذة الفقرة عرض للنتائج المتعلقة بالمتغيرات الشخصية لإفراد عينة البحث وثم تحليلات لكل من النوع الاجتماعي والعمر والتحصيل الدراسي وسنوات الخدمة والجهة المانحة للشهادة وعدد الدورات التدريبية في نفس الاختصاص خلال 5 سنوات وكما هو وارد في الجدول (3)٠

جدول (3)

نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة البحث

ت	المتغيرات	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية%
1	النوع الاجتماعي	الذكر	65	0.65
		الأنثى	35	0.35
2	العمر	اقل من 25 سنة	1	0.01
		من 25 – 40 سنة	59	0.59
		أكثر من 40 سنة	40	0.40
3	التحصيل الدراسي	الدكتوراه	7	0.07
		الماجستير	12	0.12
		الدبلوم العالي	1	0.01
		البكالوريوس	58	0.58
		المعهد	8	0.08
		الإعدادية	12	0.12
		المتوسطة	1	0.01
		الابتدائية	1	0.01

4	سنوات الخدمة	من 1 – 5 سنة	**10**	**0.10**
		من 5 – 20 سنة	**68**	**0.68**
		أكثر من 20 سنة	**22**	**0.22**
5	الجهة المانحة للشهادة	داخل العراق	**90**	**0.90**
		خارج العراق	**10**	**0.10**
6	عدد الدورات التدريبية في نفس الاختصاص خلال 5 سنوات	اقل من 5 دورات	**80**	**0.80**
		5 دورات	**8**	**0.08**
		أكثر من 5 دورات	**12**	**0.12**

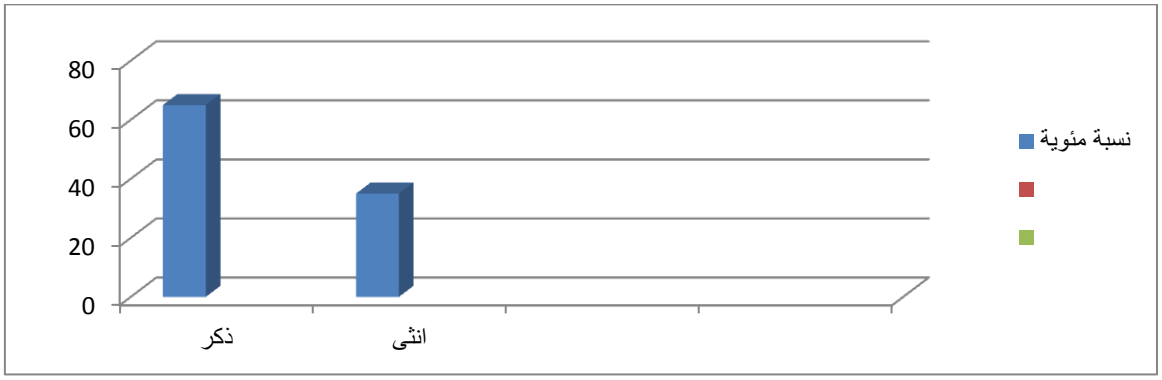
المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البحث الميدانية باستخدام برنامج **SPSS**– 23

أولا:- النوع الاجتماعي :

جدول (4) توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرارات	النسبة المئوية
الذكر	**65**	**%65**
الأنثى	**35**	**%35**
المجموع	**100**	**%100**

المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البحث الميدانية باستخدام برنامج **SPSS**– 23



الشكل (3) توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي

المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البحث الميدانية باستخدام برنامج **SPSS**– 23

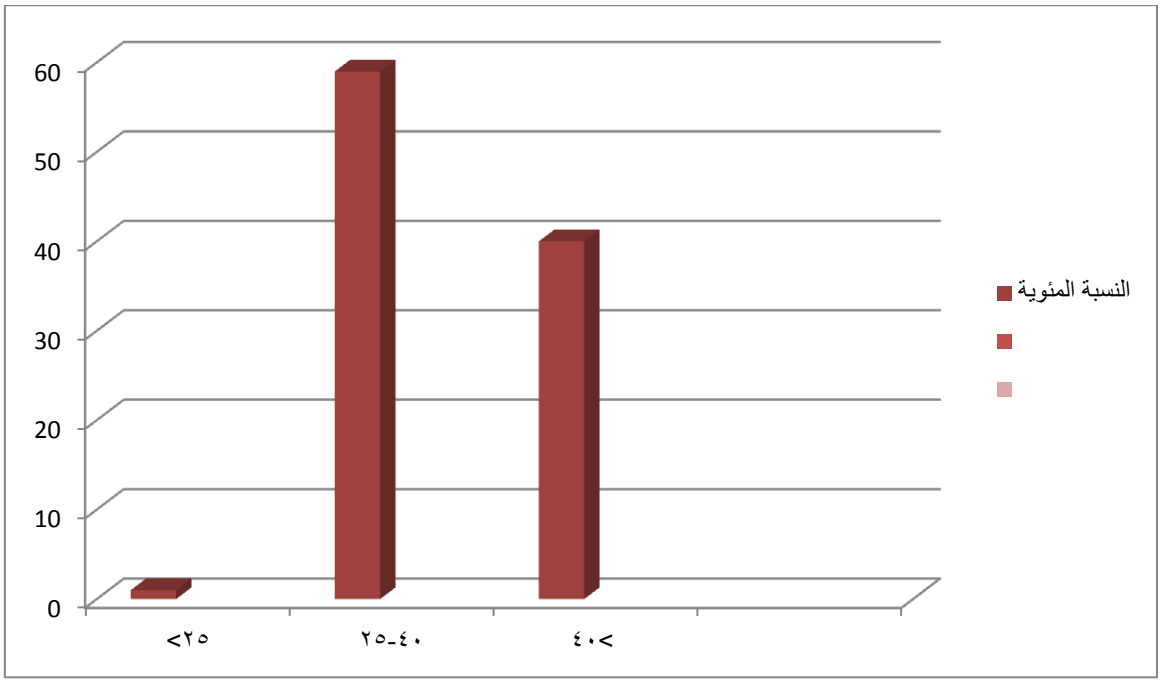
ويبين الجدول (4) بان تكرارات موظفي عينة البحث والبالغ عددهم 100 موظف ، بان نسبة الذكور فيه والبالغة 65% إي ما يعادل 65 موظف من موظفي العينة ، بينما الإناث نسبتها 35% إي ما يعادل 35موظف من موظفي العينة ، والملاحظ هنا نسبة تباعد بين الذكور والإناث ويرجع ذلك لتقسيم الوظيفي حسب طبيعة الاعمال .

ثانيا: العمر:

جدول (5) توزيع إفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 25	1	%1
من 25 -40	59	%59
أكثر من 40	40	%40
المجموع	100	%100

المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البحث الميدانية باستخدام برنامج SPSS– 23



الشكل (4) توزيع إفراد العينة حسب متغير العمر

المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البحث الميدانية باستخدام برنامج SPSS–23

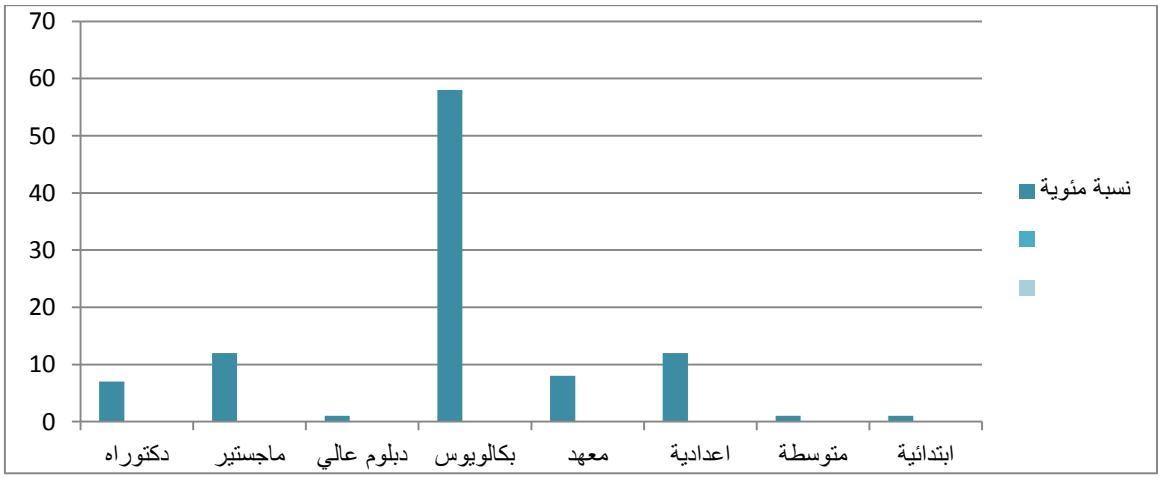
ويظهر الجدول (5) تكرارات لموظفي عينة البحث والبالغ عددهم 100 موظف ان الأعمار لموظفي العينة من الفئة العمرية الأقل من 25 سنة وبنسبة 1%أي ما يعادل 1 موظف من موظفي العينة ، والفئة الثانية تتراوح من 25-40 سنة وبنسبة 59% أي ما يعادل 59 موظف من موظفي العينة ، والفئة الثالثة تمثل الأعمار الأكبر من 40 سنة فمثلت نسبتها 40% أي ما يعادل 40 موظف من موظفي العينة .

ثالثا:- التحصيل الدراسي :

جدول (6) توزيع إفراد العينة حسب متغير التحصيل الدراسي

التحصيل الدراسي	التكرارات	النسبة المئوية
الدكتوراه	7	%7
الماجستير	12	%12
الدبلوم العالي	1	%1
البكالوريوس	58	%58
المعهد	8	%8
الإعدادية	12	%12
المتوسطة	1	%1
الابتدائية	1	%1
المجموع	**100**	**%100**

المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البحث الميدانية باستخدام برنامج SPSS– 23



الشكل (5) توزيع إفراد العينة حسب متغير التحصيل الدراسي

المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البحث الميدانية باستخدام برنامج SPSS– 23

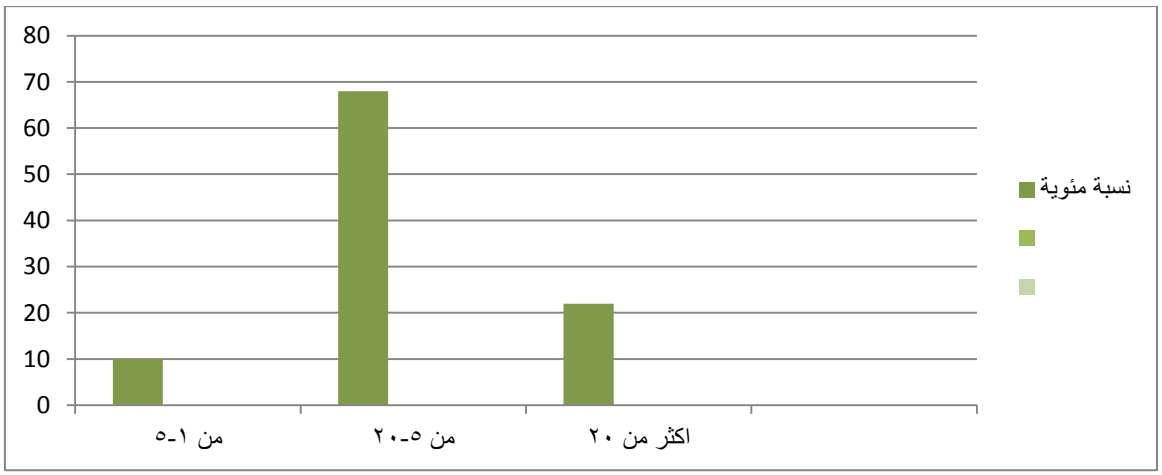
ونلاحظ من الجدول (6) بان تكرارات موظفي عينة البحث والبالغ عددهم 100 موظف ، بان الموظفين من حملة شهادة الدكتوراه تمثل نسبتهم 7% أي ما يعادل 7 من موظفي عينة البحث ، وحملة شهادة الماجستير يمثلون نسبة 12% أي ما يعادل 12 من موظفي عينة البحث ، وحملة شهادة دبلوم العالي نسبة 1% أي موظف واحد من موظفي العينة ، وحملة شهادة البكالوريوس فتمثل نسبتهم 58% أي ما يعادل 58 من موظفي العينة وهم يمثلون الأغلبية من موظفي عينة البحث ، وحملة شهادة المعهد نسبتهم 8% أي ما يعادل 8 من موظفي عينة البحث ، وحملة شهادة الإعدادية يمثلون نسبة 12% أي ما يعادل 12من موظفي عينة البحث ، وحملة شهادة المتوسطة يمثلون نسبة 1% أي ما يعادل موظف واحد من عينة البحث وأخيرا حملة شهادة الابتدائية ونسبتهم 1% أي موظف واحد من عينة البحث .

رابعا:- سنوات الخدمة :

جدول (7) توزيع إفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 1-5	10	%10
من 5-20	68	%68
أكثر من 20	22	%22
المجموع	100	%100

المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البحث الميدانية باستخدام برنامج SPSS– 23



الشكل (6) توزيع إفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة

المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البحث الميدانية باستخدام برنامج SPSS–23

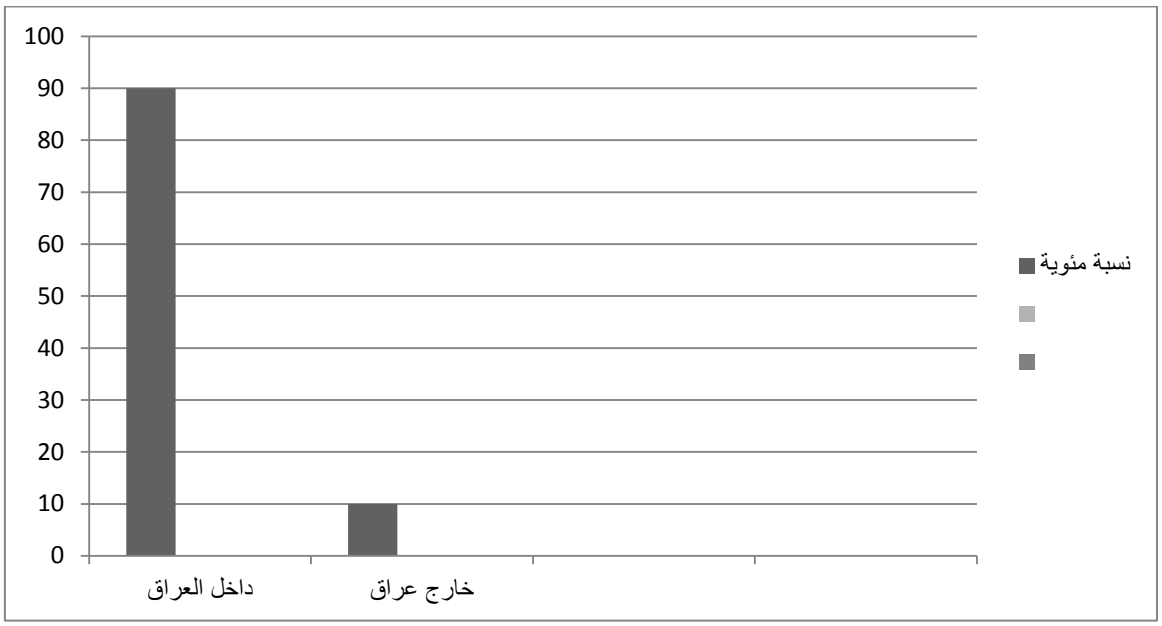
ويوضح الجدول (7) تكرارات موظفي عينة البحث والبالغ عددهم 100موظف ، وكان الموظفين الذين تتراوح خدمتهم من 1-5 سنة نسبتهم 1% وعددهم 10من موظفي عينة البحث، اما الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 5-20 فنسبتهم 68% وعددهم 68 من موظفي عينة البحث ، وأخيرا الموظفين الذين تتجاوز أعمارهم أكثر من 20سنة فكانت نسبتهم 22% وعددهم 22موظف من عينة البحث .

خامسا:-الجهة المانحة للشهادة :

جدول (8) توزيع إفراد العينة حسب متغير الجهة المانحة للشهادة

الجهة المانحة للشهادة	التكرارات	النسبة المئوية
داخل العراق	90	%90
خارج العراق	10	%10
المجموع	100	%100

المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البحث الميدانية باستخدام برنامج SPSS– 23



الشكل (7) توزيع إفراد العينة حسب متغير الجهة المانحة للشهادة

المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البحث الميدانية باستخدام برنامج SPSS– 23

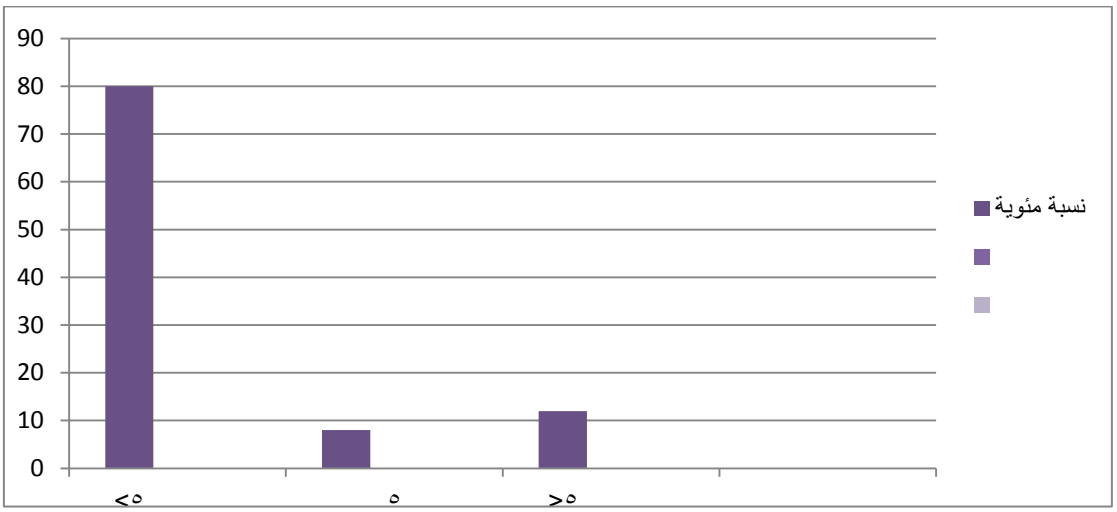
ويوضح الجدول (8) تكرارات موظفي عينة البحث والبالغ عددهم 100 موظف ، وعدد الشهادات الممنوحة من داخل العراق لموظفي عينة البحث نسبتها 90% وعددها 90 لموظفي عينة البحث ، اما الشهادات الممنوحة لموظفي عينة البحث من خارج العراق فكانت نسبتها 10% أي تمثل 10 لموظفي عينة البحث ، ونشاهد الفراق الشاسع بين نسبتين ويرجع سببها لقلة الفرص المتوفرة التي تمنح الحصول على دراسات خارج العراق والتي بدورها تمنح فرص لإضافة آفاق علمية والاطلاع لما هو جديد ومستجد ولمواكبة التطورات الحاصلة للعلوم والمعارف الاخرى المتوفرة بالخارج.

سادسا:- عدد الدورات التدريبية في نفس الاختصاص خلال 5 سنة :

جدول (9) توزيع إفراد العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في نفس الاختصاص خلال ٥سنوات

عدد الدورات التدريبية	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 5 دورات	80	%80
5 دورات	8	%8
أكثر من 5دورات	12	%12
المجموع	100	%100

المصدر:من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البحث الميدانية باستخدام برنامج SPSS– 23



شكل (8) توزيع إفراد العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في نفس الاختصاص خلال 5 سنوات

المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البحث الميدانية باستخدام برنامج SPSS–23

نلاحظ من الجدول (9)بان تكرارات موظفي عينة البحث والبالغ عددهم 100 موظف ، بان الموظفين الذين التحقوا بدورات تدريبية في نفس اختصاصهم خلال 5 سنوات (بالأقل من 5) دورات تتراوح نسبتهم 80% أي ما يعادل 80موظف من عينة البحث ، بينما نسبة الموظفين الذين التحقوا بدورات تدريبية في نفس اختصاصاتهم خلال 5 سنوات (5 دورات) فبلغت نسبتهم 8% أي ما يعادل 8 من موظفي عينة البحث ، وأخيرا عدد الملتحقين بالأكثر من 5 دورات فكانت نسبتهم 12% أي ما يمثل 12من موظفي عينة البحث ، ونستنتج من تلك النسب ضالة الدورات التي يلتحق بها الموظف في نفس الاختصاص على الرغم من تواجد نسب لكل الفئات الثلاث لكن ذلك لا يتماشى مع ما يحدث من تطورات لأجل الوصول للتميز والارتقاء بالمستوى الوظيفي للموظف

المطلب الثالث : اختبارات الصدق والثبات :-

يقصد بصدق الدراسة هي قيام أسئلة الاستبيان بقياس ما وضعت لقياسه فعلا ، بمعنى وضوح الأستبانة ومفهومها وفقراتها ومفرداتها لمن شملهم الاستبيان وصلاحيتها للتحليل الإحصائي ، وليتم التأكد من صدق الأستبانة تقوم الباحثة باستخدام طريقتين :-

١ – الصدق الإداري الظاهري : وتم بعرض الأستبانة على المحكمين للبحث ليتحقق من مدى فعاليتها وتحقيقها لهدف الدراسة والدقة في القياس الذي وضعت من اجله ٠

٢ – صدق ثبات لأداء الدراسة (الثبات): ونعني به (الاتساق الداخلي) بحيث تتناسب كل فقره منها مع المجال الذي تنتمي له تلك الفقرة ، وقامت الباحثة باستخدام معامل الارتباط بين كل فقرات الأستبانة وذلك باستخدام معامل (ألفا كرونباخ) ٠

والتعريف للمعامل كما يلي :-

كرونباخ ألفا Cronbach's alpha :ويقصد به مؤشر أو سلم لثبات اختبار الاستبيان ، وله اثر بالغ بأهمية نتائج البحث ومقدرته بتعميم النتائج ، ويرتبط الثبات والمصداقية بما تم استخدامه من أدوات في البحث ومقدار قدرتها بالقياس للمطلوب والدقة في القراءات التي تم أخذها بواسطة تلك الأدوات ٠

-المصداقية :ونعني بها قدرة أدوات البحث المستخدمة في القياس المطلوب قياسه ٠

- الثبات : هي الدقة بقدرة الاداء بإعطاء نفس النتائج بإعادة تكرار القياس على نفس الشخص أكثر من مرة في نفس الظروف ، وقيمة المعامل تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح وبذلك قيمة كرونباخ ألفا تمثل الحد الأدنى لثبات الاستبيان أي بمعنى ان كرونباخ ألفا هي سلم متحفظ الثبات٠

جدول (10) معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's Case Processing Summary)

%	N		**Cases**
100	100	Valid	
0	0	Excluded	
100	100	Total	
a. List wise deletion based on all variables in the procedure.			
Reliability Statistics			
N of Items		Cronbach's Alpha	
20		**0.860**	

المصدر:من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البحث الميدانية باستخدام برنامج **SPSS**–23

جدول (11) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات اداة البحث

المحور	عدد العبارات	قيمة ألفا
المحور الاول	3	0.842
المحور الثاني	5	0.761
المحور الثالث	4	0.750
المحور الرابع	4	0.803
المحور الخامس	4	0.763
الثبات العام للاستبيان	20	0.860

المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البحث الميدانية باستخدام برنامج **SPSS**–23

يتضح من الجدول (11) أن معامل الثبات العام لمحاور البحث مرتفع حيث بلغ (0.860) لجميع فقرات الاستبيان البالغ عددها (20) ، وتراوحت قيم ثبات المحاور ما بين (0.750) كأدنى حد وبين (0.860) كأعلى حد ، ودلل هذا بأن الاستبيان تمتع بدرجة عالية من الثبات وإمكانية الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة

المبحث الثاني : التحليل الإحصائي

المطلب الأول-نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان

جدول (12) يبين مستوى استجابة أفراد عينة البحث لجميع محاور الاستبيان

Statistics				
ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات المحور الاول(تطويرالمسارالوظيفي)	Mean	Std. Deviation	الأهمية النسبية
1	توفر الجامعة النصح المطلوب في تعزيز المسار الوظيفي لموظفيها ٠	2.37	.98	2
2	تدعم الجامعة إستراتيجية الموظف الخاصة في التطوير الذاتي ٠	1.64	.91	3
3	تقدم الجامعة توجيه غير متحيز بقدر تعلق الأمر بالمسار الوظيفي كلما لزم الامر٠	3.39	.70	1
4	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	2.46	.87	----------
5	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات المحور الثاني(التدريب)	Mean	Std. Deviation	الأهمية النسبية
6	يتم الاكتساب للمعرفة والمهارات المناسبة وذات الصلة من خلال برامج التدريب ٠	3.53	.85	1
7	تتكون المعارف والمهارات المرتبطة للمساعدة في برامج التدريب متاحة ومستخدمة ٠	3.34	.84	2
8	تعد الجامعة إجراء برامج التدريبية لموظفيها في جميع جوانب الجودة ٠	2.42	.86	3
9	تلبي نشاطات البرامج التدريبية احتياجات الموظفين٠	2.32	.98	4
10	يجدول الموظفين في برامج التدريب على أساس الاحتياجات التدريبية ذات الصلة ٠	2.06	.98	5
11	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	2.73	.65	-----
12	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات المحور الثالث(تقويم الاداء)	Mean	Std. Deviation	الأهمية النسبية
13	تعتمد الجامعة نظام التقويم موجها بالنموو التطوير ٠	3.04	.99	3
14	توفر الجامعة نظام تقويم الاداء مكتوب وعملي٠	3.12	.96	2
15	يتم تقييم اداء الموظف وفقا لنتائج موضوعية وقابلة للقياس٠	2.56	.96	4
16	تجري المناقشات الخاصة بمراجعة الاداء بأعلى مستويات الجودة٠	3.49	.88	1
17	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	3.03	.37	----
18	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات المحور الرابع(التعويضات)	Mean	Std. Deviation	الأهمية النسبية
19	تناسب المكافآت والتعويضات ذات الصلة بالموظفين مع اتجاهات السوق الحالية ٠	1.97	.85	4
20	تكون ممارسة التعويضات متصلة مع غايات الجامعة واهدافها ٠	2.63	.90	3
21	يرتبط نظام التعويض الخاص بالجامعة ارتباطا وثيقا ٠	3.09	.97	1
22	يعد الاداء الوظيفي عامل حاسم وأساسي في تحديد الحوافز والتعويضات ٠	2.89	.96	2
23	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	2.64	0.48	-----
24	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات المحور الخامس(مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل ادارة رئاسة الجامعة)	Mean	Std. Deviation	الأهمية النسبية
25	تقوم ادارة الجامعة بالصياغة لرسالتها موضحه فيها الغاية أو الهدف من إنشائها ٠	3.39	.99	1
26	تقوم ادارة الجامعة بالدراسة لبيئتها الداخلية وثم تحديد نقاط القوة والضعف فيها ٠	2.45	.91	4
27	تقوم ادارة الجامعة بدراسة لبيئتها الخارجية بكافة التغييرات وتأثيرها عليها	2.62	.89	3
28	تقوم ادارة الجامعة بتنفيذ الاستراتيجيات التي تساهم في الاستخدام الأمثل للقدرات المتوفرة والإمكانيات المتاحة	2.91	.92	2
29	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	2.84	.41	--------

المصدر:من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البحث الميدانية باستخدام برنامج SPSS–23

أ – المحور الاول (تطوير المسار الوظيفي):

جدول (13) مستوى إجابة أفراد عينة البحث للمحور الاول (تطوير المسار الوظيفي)

ت	عبارات المحور		درجة الموافقة							الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقبول
			ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	مقبول						
1	توفر الجامعة النصح المطلوب في تعزيز المسار الوظيفي لموظفيها ٠	التكرار	7	3	22	56	12			2	.98	2.37	
		النسبة المئوية	7.0	3.0	22.0	56.0	12.0						
2	تدعم الجامعة إستراتيجية الموظف الخاصة في التطوير الذاتي ٠	التكرار	3	2	6	34	55			3	.91	1.64	
		النسبة المئوية	3.0	2.0	6.0	34.0	55.0						
3	تقدم الجامعة توجيه غير متحيز بقدر تعلق الأمر بالمسار الوظيفي كلما لزم الامر ٠	التكرار	7	30	59	3	1			1	.70	3.39	
		النسبة المئوية	7.0	30.0	59.0	3.0	1.0						
4	مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري									---	.87	2.46	

المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البحث الميدانية باستخدام برنامج SPSS–23

يوضح الجدول (13) الإجابات لأفراد عينة البحث عن الفقرات المتعلقة بالمحور الاول (تطوير المسار الوظيفي) :

1 – كانت الفقرة الثالثة (تقدم الجامعة توجيه غير متحيز بقدر تعلق الأمر بالمسار الوظيفي كلما لزم الأمر) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي(3.39)وهو ضمن جدول سلم ليكرت الخماسي وتقديره (جيد)٠

2 – مثلت الفقرة الأولى (توفر الجامعة النصح المطلوب في تعزيز المسار الوظيفي لموظفيها) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.37) وتكون ضمن جدول سلم ليكرت الخماسي وتقديره (متوسط)٠

3 – الفقرة الثانية (تدعم الجامعة إستراتيجية الموظف الخاصة في التطوير الذاتي) مثلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (1.64) وهو وفق جدول سلم ليكرت الخماسي وتقديره (مقبول)٠ وفي الجدول (13) نشاهد أن أعلى متوسط الحسابي (3.39)وبانحراف معياري (0.70) للفقرة الثالثة وهذا يبين رؤية موظفي الجامعة بأن توجهات جامعة المقدمة للمسار الوظيفي لا تؤخذ بشكل متحيز، وفي الفقرة الثانية انخفض المتوسط الحسابي (1.64) وبانحراف معياري (0.91)عدم العمل باستراتيجيات الحديثة لدعم الموظف لتطوير ذاته٠

ب – المحور الثاني (التدريب):

جدول (14) مستوى إجابة أفراد عينة البحث للمحور الثاني (التدريب)

ت	عبارات المحور		ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	مقبول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
			درجة الموافقة							
1	يتم الاكتساب للمعرفة والمهارات المناسبة وذات الصلة من خلال برامج التدريب ٠	التكرار	8	52	26	13	1	3.53	.85	1
		النسبة المئوية	8.0	52.0	26.0	13.0	1.0			
2	تتكون المعارف والمهارات المرتبطة للمساعدة في برامج التدريب متاحة ومستخدمة ٠	التكرار	6	37	45	9	3	3.34	.84	2
		النسبة المئوية	6.0	37.0	45.0	9.0	3.0			
3	تعد الجامعة إجراء برامج التدريبية لموظفيها في جميع جوانب الجودة ٠	التكرار	5	3	28	57	7	2.42	.86	3
		النسبة المئوية	5.0	3.0	28.0	57.0	7.0			
4	تلبي نشاطات البرامج التدريبية احتياجات الموظفين٠	التكرار	4	4	33	38	21	2.32	.98	4
		النسبة المئوية	4.0	4.0	33.0	38.0	21.0			
5	يجدول الموظفين في برامج التدريب على أساس الاحتياجات التدريبية ذات الصلة ٠	التكرار	5	2	10	60	23	2.06	.98	5
		النسبة المئوية	5.0	2.0	10.0	60.0	23.0			
6	مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري							2.73	.65	-----

المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البحث الميدانية باستخدام برنامج SPSS–23

يوضح الجدول (14) مستوى الإجابات من قبل عينة البحث حول العبارات المتعلقة بالمحور الثاني (التدريب) :

1 – المرتبة الأولى كانت للفقرة الأولى (يتم الاكتساب للمعرفة والمهارات المناسبة وذات الصلة من خلال برامج التدريب) ومتوسطها الحسابي (3.53) وهو وفق جدول سلم ليكرت الخماسي وتقديره (جيد جدا) ٠

2 – والفقرة الثانية (تتكون المعارف والمهارات المرتبطة للمساعدة في برامج التدريب متاحة ومستخدمة)مثلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.34) وهو وفق جدول سلم ليكرت الخماسي وتقديره (جيد) ٠

3 – والمرتبة الثالثة كانت للعبارة الثالثة (تعد الجامعة إجراء برامج التدريبية لموظفيها في جميع جوانب الجودة) بمتوسط حسابي (2.42)وهو وفق جدول سلم ليكرت الخماسي وتقديره (متوسط) ٠

4 – وكانت الفقرة الرابعة (تلبي نشاطات البرامج التدريبية احتياجات الموظفين) تمثل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.32) وهو وفق جدول سلم ليكرت الخماسي وتقديره (متوسط) ٠

5 – المرتبة الخامسة كانت للفقرة الخامسة (يجدول الموظفين في برامج التدريب على أساس الاحتياجات التدريبية ذات الصلة) بمتوسط حسابي (2.06) وهو وفق جدول سلم ليكرت الخماسي وتقديره (متوسط) ٠

ومن خلال جدول (12) يتضح لنا أن أعلى متوسط الحسابي (3.53)وبانحراف معياري (0.8) بالفقرة الأولى وبينت بأن رؤية موظفي الجامعة لاكتساب المعرفة والمهارات تتم من خلال التدريب ، والفقرات الثالثة والرابعة والخامسة كان تقديراتها للمتوسط الحسابي على التوالي (2.42-2.32-2.06) وفق جدول سلم ليكرت الخماسي بأقل متوسط حسابي ،ومما دلل بأن الجامعة لم تأخذ بأهمية دور البرامج التدريبية لموظفيها في جوانب الجودة وكانت نشاطاتها التدريبية غير ملبية لاحتياجات الموظفين فضلاً عن عدم جدولة موظفيها في تلك البرامج التدريبية على أساس الاحتياجات التدريبية ذات الصلة ٠

ت– المحور الثالث (تقويم الاداء):

جدول (15) مستوى إجابة أفراد عينة البحث للمحور الثالث (تقويم الاداء)

			درجة الموافقة							
ت	عبارات المحور		ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	مقبول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	تعتمد الجامعة نظام التقويم موجها بالنموالتطوير.	التكرار	10	17	44	25	4	3.04	.99	3
		النسبة المئوية	10.0	17.0	44.0	25.0	4.0			
2	توفر الجامعة نظام تقويم الاداء مكتوب وعملي.	التكرار	6	32	33	26	3	3.12	.96	2
		النسبة المئوية	6.0	32.0	33.0	26.0	3.0			
3	يتم تقييم اداء الموظف وفقا لنتائج موضوعية وقابلة للقياس.	التكرار	4	6	48	26	16	2.56	.96	4
		النسبة المئوية	4.0	6.0	48.0	26.0	16.0			
4	تجري المناقشات الخاصة بمراجعة الاداء بأعلى مستويات الجودة.	التكرار	5	58	20	15	2	3.49	.88	1
		النسبة المئوية	5.0	58.0	20.0	15.0	2.0			
5	مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري							3.03	.37	-----

المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البحث الميدانية باستخدام برنامج SPSS–23

ونلاحظ من الجدول (15) مستوى الإجابات من قبل عينة البحث حول العبارات المتعلقة بالمحور الثالث (تقويم الاداء) :

1 – مثلت الفقرة الرابعة (تجري المناقشات الخاصة بمراجعة الاداء بأعلى مستويات الجودة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.49) وهو وفق جدول سلم ليكرت الخماسي وتقديره (جيد جدا)٠

2 – والمرتبة الثانية للفقرة الثانية (توفر الجامعة نظام تقويم الاداء مكتوب وعملي) بمتوسط حسابي (3.12)وهو وفق جدول سلم ليكرت الخماسي وتقديره (جيد)٠

3 – والفقرة الأولى (تعتمد الجامعة نظام التقويم موجها بالنمو والتطوير)مثلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.04) وهو وفق جدول سلم ليكرت الخماسي وتقديره (جيد)٠

4 – والمرتبة الرابعة للفقرة الثالثة (يتم تقييم اداء الموظف وفقا لنتائج موضوعية وقابلة للقياس) بمتوسط حسابي (2.56) وهو وفق جدول سلم ليكرت الخماسي وتقديره (متوسط)٠ ويتضح من جدول (15) أن أعلى متوسط الحسابي (3.49)وبانحراف معياري(.88)للفقرة الرابعة بأن تتم المراجعة لمناقشة الاداء الوظيفي من خلال المناقشات وذلك بأعلى مستويات من الجودة ،وكانت الفقرة الثالثة هي أقل متوسط حسابي(2.56) وبانحراف معياري (.96) ولسبب يرجع لعدم وجود تخطيط استراتيجي في تقييم اداء الموظف.

ث – المحور الرابع (التعويضات):

جدول (16) مستوى إجابة أفراد عينة المحور الرابع (التعويضات)

				درجة الموافقة						
ت	عبارات المحور		ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	مقبول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	تناسب المكافآت والتعويضات ذات الصلة بالموظفين مع اتجاهات السوق الحالية	التكرار	3	1	14	54	28	1.97	.85	4
		النسبة المئوية	3.0	1.0	14.0	54.0	28.0			
2	تكون ممارسة التعويضات متصلة مع غايات الجامعةواهدافها٠	التكرار	4	6	50	29	11	2.63	.90	3
		النسبة المئوية	4.0	6.0	50.0	29.0	11.0			

3	يرتبط نظام التعويض الخاص بالجامعة ارتباطا وثيقا ٠	التكرار	6	31	32	28	3	3.09	.97	1
		النسبة المئوية	6.0	31.0	32.0	28.0	3.0			
4	يعد الاداء الوظيفي عامل حاسم وأساسي في تحديد الحوافز والتعويضات	التكرار	4	22	40	27	7	2.89	.96	2
		النسبة المئوية	4.0	22.0	40.0	27.0	7.0			
5	مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري							2.64	0.48	----

المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البحث الميدانية باستخدام برنامج SPSS–23

ونلاحظ من الجدول (16) مستوى الإجابات من قبل عينة البحث حول العبارات المتعلقة بالمحور الثالث (التعويضات) :

1 – المرتبة الأولى للفقرة الثالثة (يرتبط نظام التعويض الخاص بالجامعة ارتباطا وثيقا) بمتوسط حسابي (3.09) وهو وفق جدول سلم ليكرت الخماسي وتقديره(جيد) ٠

2 – والفقرة الرابعة (يعد الاداء الوظيفي عامل حاسم وأساسي في تحديد الحوافز والتعويضات) وتمثل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.89) وهو وفق جدول سلم ليكرت الخماسي وتقديره (جيد)٠

3 – والمرتبة الثالثة للفقرة الثانية (تكون ممارسة التعويضات متصلة مع غايات الجامعة واهدافها) بمتوسط حسابي (2.63) وهو وفق جدول سلم ليكرت الخماسي وتقديره (جيد)٠

4 – والفقرة الأولى (تناسب المكافآت والتعويضات ذات الصلة بالموظفين مع اتجاهات السوق الحالية) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1.97) وهو وفق جدول سلم ليكرت الخماسي وتقديره (متوسط)٠

ويتضح من الجدول(16) لنا أن أعلى متوسط حسابي (3.09)وبانحراف معياري(.97)للفقرة الثالثة موافقة موظفي الجامعة بأن نظام التعويض لديهم وفق ارتباط موثق ،أما الفقرة الأولى فكانت بأقل متوسط حسابي (1.97) وبانحراف معياري (.85) أن موظفي الجامعة لا يجدون المكافآت والتعويضات متماشية مع اتجاهات السوق الحالية لذا يتوجب على الجامعة إعادة النظر في تقديراتها ٠

ج– المحور الخامس (مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل ادارة رئاسة الجامعة):

جدول (17) مستوى إجابة أفراد عينة البحث للمحور الخامس (مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل ادارة رئاسة الجامعة)

ت	عبارات المحور		درجة الموافقة							
			ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	مقبول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	تقوم ادارة الجامعة بالصياغة لرسالتها موضحه فيها الغاية أو الهدف من إنشائها .	التكرار	12	37	32	16	3	3.39	.99	1
		النسبة المئوية	12.0	37.0	32.0	16.0	3.0			
2	تقوم ادارة الجامعة بالدراسة لبيئتها الداخلية وثم تحديد نقاط القوة والضعف فيها .	التكرار	4	8	26	53	9	2.45	.91	4
		النسبة المئوية	4.0	8.0	26.0	53.0	9.0			
3	تقوم ادارة الجامعة بدراسة لبيئتها الخارجية بكافة التغييرات وتأثيرها عليها .	التكرار	5	1	57	25	12	2.62	.89	3
		النسبة المئوية	5.0	1.0	57.0	25.0	12.0			
4	تقوم ادارة الجامعة بتنفيذ الاستراتيجيات التي تساهم في الاستخدام الأمثل للقدرات المتوفرة والإمكانيات المتاحة.	التكرار	4	19	48	22	7	2.91	.92	2
		النسبة المئوية	4.0	19.0	48.0	22.0	7.0			
5	مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري							2.84	.41	-----

المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البحث الميدانية باستخدام برنامج SPSS–23

ونلاحظ من الجدول (17) مستوى الإجابات من قبل عينة البحث حول العبارات المتعلقة بالمحور الخامس (مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل (رئاسة الجامعة):

1 – الفقرة الأولى (تقوم ادارة الجامعة بالصياغة لرسالتها موضحه فيها الغاية أو الهدف من إنشائها) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.39) وهو وفق جدول سلم ليكرت الخماسي وتقديره (جيد).

2 – والمرتبة الثانية للفقرة الرابعة (تقوم ادارة الجامعة بتنفيذ الاستراتيجيات التي تساهم في الاستخدام الأمثل للقدرات المتوفرة والإمكانيات المتاحة) بمتوسط حسابي (2.91)وهو وفق جدول سلم ليكرت الخماسي وتقديره (جيد)٠

3 – والفقرة الثالثة (تقوم ادارة الجامعة بدراسة لبيئتها الخارجية بكافة التغييرات وتأثيرها عليها) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.62) وهو وفق جدول سلم ليكرت الخماسي وتقديره (جيد)٠

4 – والمرتبة الرابعة للفقرة الثانية (تقوم ادارة الجامعة بالدراسة لبيئتها الداخلية وثم تحديد نقاط القوة والضعف فيها) بمتوسط حسابي (2.45)وهو وفق جدول سلم ليكرت الخماسي وتقديره (متوسط)٠

ويتضح من الجدول(17) لنا أن أعلى متوسط الحسابي (3.39)وبانحراف معياري(.99)للفقرة الأولى أكدت إجابات موظفي الجامعة بدور الجامعة بالصياغة لرسالتها موضحه فيها الغاية أو الهدف من إنشائها ، وكانت الفقرة الثانية أقل متوسط (2.45) وبانحراف معياري (.91)وهو بين رؤية موظفي الجامعة بعدم إعطاء جدوى كافية لدراسة بيئتها الداخلية وثم تحديد نقاط القوة والضعف فيها) ٠

المطلب الثاني : علاقات الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير الموارد البشرية ٠

وجرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل الارتباط بيرسون:(Pearson Correlations) وفق نتائج البرنامج الإحصائي Spss إصدار 23 ،ويوضح الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الاول والدرجة الكلية للمحور ٠

جدول (18) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة للمحور الاول

ت	فقرات المحور الاول(تطوير المسار الوظيفي)	معامل الارتباط	المعنوية الإحصائية
1	توفر الجامعة النصح المطلوب في تعزيز المسار الوظيفي لموظفيها ٠	0.904**	0.000
2	تدعم الجامعة إستراتيجية الموظف الخاصة في التطوير الذاتي ٠	0.931**	0.000
3	تقدم الجامعة توجيه غير متحيز بقدر تعلق الأمر بالمسار الوظيفي كلما لزم الامر ٠	0.779**	0.000

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البحث الميدانية باستخدام برنامج SPSS–23

ومن نتائج الجدول (18) نلاحظ ان جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور الاول دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأعلى لمعاملات الارتباط (0.931)، فيما كان الحد الأدنى (0.779) وعليه فان جميع فقرات المحور الاول متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الاول ٠

جدول (19) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة للمحور الثاني

ت	فقرات المحور الثاني(التدريب)	معامل الارتباط	المعنوية الإحصائية
1	يتم الاكتساب للمعرفة والمهارات المناسبة وذات الصلة من خلال برامج التدريب ٠	**0.567****	**0.000**
2	تتكون المعارف والمهارات المرتبطة للمساعدة في برامج التدريب متاحة ومستخدمة ٠	**0.418****	**0.000**
3	تعد الجامعة إجراء برامج التدريبية لموظفيها في جميع جوانب الجودة ٠	**0.725****	**0.000**
4	تلبي نشاطات البرامج التدريبية احتياجات الموظفين٠	**0.693****	**0.000**
5	يجدول الموظفين في برامج التدريب على أساس الاحتياجات التدريبية ذات الصلة ٠	**0.711****	**0.000**

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البحث الميدانية باستخدام برنامج **SPSS**–23

ومن نتائج الجدول (19) نلاحظ ان جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور الثاني دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأعلى لمعاملات الارتباط (0.725) ، فيما كان الحد الأدنى(0.418) وعليه فان جميع فقرات المحور الثاني متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني ٠

جدول (20) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة للمحور الثالث

ت	فقرات المحور الثالث(تقويم الاداء)	معامل الارتباط	المعنوية الإحصائية
1	تعتمد الجامعة نظام التقويم موجها بالنموالتطوير٠	0.748**	0.000
2	توفر الجامعة نظام تقويم الاداء مكتوب وعملي٠	0.708**	0.000
3	يتم تقييم اداء الموظف وفقا لنتائج موضوعية وقابلة للقياس٠	0.538**	0.000
4	تجري المناقشات الخاصة بمراجعة الاداء بأعلى مستويات الجودة٠	0.611**	0.000

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البحث الميدانية باستخدام برنامج **SPSS**–23

ومن نتائج الجدول (20) نلاحظ ان جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور الثالث دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأعلى لمعاملات الارتباط (0.748)، فيما كان الحد الأدنى (0.538) ٠وعليه فان جميع فقرات المحور الثالث متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث ٠

جدول (21) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة للمحور الرابع

ت	فقرات المحور الرابع (التعويضات)	معامل الارتباط	المعنوية الإحصائية
1	تناسب المكافآت والتعويضات ذات الصلة بالموظفين مع اتجاهات السوق الحالية ٠	0.627**	0.000
2	تكون ممارسة التعويضات متصلة مع غايات الجامعة واهدافها ٠	0.677**	0.000
3	يرتبط نظام التعويض الخاص بالجامعة ارتباطا وثيقا ٠	0.657**	0.000
4	يعد الاداء الوظيفي عامل حاسم وأساسي في تحديد الحوافز والتعويضات ٠	0.592**	0.000

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البحث الميدانية باستخدام برنامج SPSS–23

ومن نتائج الجدول (21) نلاحظ ان جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور الرابع دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأعلى لمعاملات الارتباط (0.677)، فيما كان الحد الأدنى (0.592) ٠وعليه فان جميع فقرات المحور الرابع متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع

جدول (22)

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة للمحور الخامس

ت	فقرات المحور الخامس (مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل ادارة رئاسة الجامعة)	معامل الارتباط	المعنوية الإحصائية
1	تقوم ادارة الجامعة بالصياغة لرسالتها موضحه فيها الغاية أو الهدف من إنشائها	0,656**	0,000
2	تقوم ادارة الجامعة بالدراسة لبيئتها الداخلية وثم تحديد نقاط القوة والضعف فيها ٠	0,754**	0,000

3	تقوم ادارة الجامعة بدراسة لبيئتها الخارجية بكافة التغييرات وتأثيرها عليها	0,717**	0,000
4	تقوم ادارة الجامعة بتنفيذ الاستراتيجيات التي تساهم في الاستخدام الأمثل للقدرات المتوفرة والإمكانيات المتاحة ٠	0,779**	0,000

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البحث الميدانية باستخدام برنامج SPSS–23

ومن نتائج الجدول (22) نلاحظ ان جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور الخامس دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأعلى لمعاملات الارتباط (0.779)، فيما كان الحد الأدنى (0. 656) ٠وعليه فان جميع فقرات المحور الرابع متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس

جدول (23) معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة للمجموع المحاور الكلي

ت	فقرات المحاور الكلي	معامل الارتباط	المعنوية الإحصائية
1	المحور الاول (تطويرالمسارالوظيفي)	0.672**	0.000
2	المحور الثاني (التدريب)	0.807**	0.000
3	المحور الثالث (تقويم الاداء)	0.818**	0.000
4	المحور الرابع (التعويضات)	0.682**	0.000
5	المحور الخامس(مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل ادارة رئاسة الجامعة)	0.798**	0.000

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البحث الميدانية باستخدام برنامج SPSS–23

ومن خلال نتائج الجدول (23) نلاحظ ان جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات كل المحور والدرجة الكلية للمحاور الكلي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 وكانت قيمة الدلالة الإحصائية Sig للارتباط (0,000) وكان نوع الارتباط لكل من المحاور كالآتي:

1 - بلغت قيمة معامل الارتباط (0.672**) للمحور الاول (تطوير المسار الوظيفي) وهو ارتباط طردي قوي معنوي ٠

2- بلغت قيمة معامل الارتباط (0.807**) للمحور الثاني (التدريب) وهو ارتباط طردي قوي جدا معنوي ٠

3 - بلغت قيمة معامل الارتباط (0.818**) للمحور الثالث (تقويم الاداء) وهو ارتباط طردي قوي جدا معنوي ٠

4 - بلغت قيمة معامل الارتباط (0.682**) للمحور الرابع (التعويضات) وهو ارتباط طردي قوي معنوي ٠

5 - بلغت قيمة معامل الارتباط (0.798**) للمحور الخامس (مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل رئاسة الجامعة) وهو ارتباط طردي قوي معنوي ٠

ومن خلال نتائج الثبات والصدق الاتساق الداخلي في الجداول السابقة والجدول المحاور الكلي يتضح لنا ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) بدرجة مرتفعة وصدق اتساقها الداخلي ٠

المطلب الثالث : تحليل الانحدار بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير الموارد البشرية٠

يستخدم الانحدار لقياس علاقة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع .

جدول (24)نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و تطويرالمسارالوظيفي

نموذج	B	Beta	T	Sig	R^2
Constant	22.982		9.079	.000	.636
التخطيط الاستراتيجي	2.836	.798	13.091	.000	

المصدر:من أعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البحث الميدانية باستخدام برنامج spss – 23

ويتضح من جدول (24) معاملات نموذج الانحدار من خلال قيمة (B) والتي تساعد في الحصول على معادلة خط الانحدار [y = a + b x] بين المتغيرات والتي تساوي (y = 22. 982 + 2.836x) ٠

ويتبين صلاحية نموذج الانحدار اذ ان قيمة اختبار (t) بقيمة احتمالية Sig (0.000) وهي اقل من (0.001) ووضح أن الانحدار معنوي ذو دلالة إحصائية ، وقيمة R^2 البالغة (.636)والتي تمثل معامل التحديد والذي تتحدد بنسبة (64%)من التغير الحاصل في تطوير الموارد البشرية ؛ ونسبة العوامل والمتغيرات الاخرى بنسبة (36%)؛وبالتالي نرفض فرضية العدم لأنه توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) بالمتغير التابع (تطوير الموارد البشرية) في رئاسة جامعة ذي قار ٠

يعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رئاسة جامعة ذي قار ضرورة حتمية في ظل التغيرات المحلية والعالمية والتحديات المحتملة مستقبلا، لان اكبر أولوية استراتيجية للمؤسسة تكمن في مواردها البشرية لذا يجب ان يكون بناء الاستراتيجي العام في رئاسة جامعة ذي قار قائم على أساس الافراد ذوي المهارات والكفاءات فضلا عن التحفيز الكافي ليتسنى تحقيق الاهداف المرسومة ،وهذا ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية والتي أكدت على دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية في رئاسة جامعة ذي قار، لوجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية ومعنوية .

الاستنتاجات والتوصيات :-

أولا- الاستنتاجات :-

1 – وجود علاقة ارتباط قوية وذات معنوية إحصائية Sigللارتباط (0.000) وعند مستوى معنوية (0.01) بين دور التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل وتطوير الموارد البشرية كمتغير تابع ٠

2- بلغت قيمة معامل الارتباط (0.672) للمحور الاول (تطوير المسار الوظيفي) ،وبلغ قيمة معامل الارتباط (0.807) للمحور الثاني (التدريب) ،وقيمة معامل الارتباط (0.818) للمحور الثالث (تقويم الاداء) ، وقيمة معامل الارتباط (0.682) للمحور الرابع (التعويضات) ،وقيمة معامل الارتباط (0.798) للمحور الخامس (مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل رئاسة جامعة ذي قار)٠

3 – ظهرت نتائج تحليل الانحدار(test)وأكدت رفض فرضية العدم لوجود دالة بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير الموارد البشرية في رئاسة جامعة ذي قار ٠

4- أظهرت نتائج تحليل الإحصائي وجود علاقة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية ، تسهم من خلال الاستقرار الوظيفي لاكتساب المعرفة حول التطورات العملية والعلمية بمجال التخصص في رئاسة جامعة ذي قار ٠

6 – الحاجة إلى التدريب كخيار استراتيجي والعمل على تفعيل منظومة الحوافز لدى الموظفين وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية وتقويم الاداء الوظيفي ٠

7- اظهر أفراد عينة البحث الحاجة إلى التدريب حسب الاختصاصات بشكل دوري وسنوي وليس أمر روتيني لكونه يعود بالنفع العام على رئاسة الجامعة وبشكله الخاص على الموظفين ٠

8 - يقدم مركز التطوير والتعليم المستمر دورات تدريبية مقابل تعويض مادي للموظفين من داخل الجامعة ٠

ثانيا- التوصيات :-

1 – يجب على الجهات العليا والإدارية في رئاسة جامعة ذي قار الأخذ بأهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير الموارد البشرية ومستوى قدراتهم وكفاءاتهم وتقبل الآراء والأفكار والمقترحات التي يقترحها المتدربين أو الموظفين وصولا إلى تطوير وتحسين الاداء الوظيفي ٠

2–يجب الأخذ بالاستراتيجيات الحديثة للاستجابة لما يحدث من متغيرات في البيئة الداخلية والخارجية الطارئة في رئاسة جامعة ذي قار ليؤدي التخطيط الاستراتيجي دوره بنجاح ٠

٣– إعطاء اهمية اكبر بموضوع تقويم الاداء لكونه يمثل السبيل إلى تحديد الفجوة الاداء وثم تحديد الاحتياجات الفعلية من دورات وبرامج تدريبية للموظفين وصولا للارتقاء بمستوى رئاسة الجامعة وصولا إلى التميز في خططها تطويريه ومنجزاتها

5– العمل على تشخيص الاستراتيجيات الحديثة في تطويرالموارد البشرية ، فضلا عن العمل على دعم مراحل المسار الوظيفي من قبل القائمين على التخطيط الاستراتيجي من خلال جعل الموظفين يشعرون بالاستقرار الوظيفي ٠

6– نظام التعويضات المتبع في رئاسة الجامعة غير مرتبط بأداء موظفيها ، ودلل بعدم أخذها كأداة لتحسين اداء الموظفين بالشكل الكافي ٠

7- منح الحق للمورد البشري في جامعة ذي قار في المشاركة بطرح مجموعة من المقترحات لبرامج تدريبية تزيد من فعالية الاداء الوظيفي للموظفين و الافكار أو إبداء الملاحظات التي من شانها ان تسهم في إنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في رئاسة جامعة ذي قار ٠

8 – إعادة تدوير و توظيف الواردات من مركز التطوير والتعليم المستمر بشكل يخدم المركز وتوفير المستلزمات الضرورية والحديثة و تقديم دورات مجانية ضرورية مختصة بالجانب الوظيفي لكل اختصاص ٠

قائمة المصادر

المصادر العربية

أولا – الكتب:-

١ - القران الكريم ٠

2	احمد جابر حسنين ،**التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية** ، ط١،القاهرة،٢٠١٦/١/١ ،ص٢٣ ٠
3	احمد محمود الزنفلي، **التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة** ،مصر،مكتبة الانجلو المصرية ، ٢٠١٣ ، ص٣٠-٣١ ٠
4	السيد فتحي الو يشي ،**الأساليب القيادية للموارد البشرية (الأخلاق الإدارية-استراتيجيات الغير)** ، ط١،القاهرة ،المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٣ ،ص ٢٤-٢٥ ٠
5	العلي وآخرون ،**المدخل إلى إدارة المعرفة** ، ط١ ،عمان، دار المسيرة، للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٦، ص ٢٤-٢٤٤ ٠
6	حسن راوية ، **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، الإسكندرية، الدار الجامعية ، ٢٠٠٥،ص٦٦ ٠
7	حمزة ألجبالي ، تنمية وإدارة الموارد البشرية ، القاهرة ،المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٦ ، ص٨-٩-١٠ ٠
8	رولا نايف المعايطة، **ادارة الموارد البشرية /ادارة الاعمال**، ط١، الأردن،دار كنوز المعرفة، ٢٠١٣، ص٧٢ ٠
9	زيد منير عبري ،**الاستراتيجية الحديثة في ادارة التخطيط والتطوير** ، دار المعتز للنشر والتوزيع ،٢٠١٧ ، ص٣٧-٣٨ ٠
10	سيد محمد جاد الرب ،**التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي** ، مصر،دار الفجر للنشر والتوزيع ، ٢٠١٦ ، ص ٨١ ٠
11	عامر محمد سعيد طوقان ، **التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي** ، ط١،الأردن ، شركة دار البيروني للنشر والتوزيع ، ٢٠١٨ ،ص٢١ – ٢٢٠
12	علي السلمي ، **ادارة الموارد البشرية** ، ط١،القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، ،نوفمبر١٩٩٧ ، ص١٤٧ ٠
13	عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة –بعد استراتيجي**، ط١،عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥ ، ص٤٣٧-٤٣٨ ٠
14	فريد ال .فراي وآخرون ،ترجمة دينا عبد الإله ، **تيسير التخطيط الاستراتيجي للأعمال الصغيرة** ، ط١ ، الرياض ، مكتبة العبيكان ، ٢٠٠٧، ص ١٧٠ ٠
15	مايكل ج. دوريس وآخرون ، نقله إلى العربية سمة عبد ربه ،**التخطيط الاستراتيجي الناجح اتجاهات جديدة للبحث المؤسساتي**،ط١،الرياض ،مكتبة العبيكان ،٢٠٠٦،ص٢٧ ٠
16	مجيد الكرخي ، **التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج** ، دولة قطر ، مكتبة الريان ،٢٠١٤ ، ص٧١ ٠
17	محسن عبد علي الفرجي وحيدر نعمة غالي الفرجي، **الادارة الاستراتيجية مدخل صناعة المستقبل** ، ط١،بغداد،مطبعة المغرب، ٢٠١٣ ، ص٢١ ٠
18	محمد زكي عويص ،**ثورة مصر ومستقبل التعليم العالي** ، ط١،مصر،المكتبة الأكاديمية، ٢٠١٢ ،ص ٦٩
19	محمد صادق اسماعيل ،**تخطيط التدريب ودوره في تحقيق اهداف المنظمات العامة والخاصة** ، مصر،المجموعة العربية للتدريب والنشر ،ص١٣٤ ٠
20	مدحت محمد أبو النصر ،**تنمية الموارد البشرية –مناهج واتجاهات وممارسات** ، ط١،القاهرة،الروابط العالمية للنشر والتوزيع ،٢٠٠٩ ، ص٧٢ ٠
21	مدحت محمد أبوالنصر، **مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز** ، ط ٢،مصر ،المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ٢٠١٥ ، ص٢٨ ٠

22	منصور محمد اسماعيل العريقي ، **الادارة الإستراتيجية** ، صنعاء ، دار كتاب جامعة العلوم والتكنلوجيا ، ٢٠١١، ص٢٨
23	مؤيد موسى علي أبو عساف وهيثم عبد الله ذيب المرعي ،**التطبيقات العلمية في ادارة المواد البشرية** بالمؤسسات العامة والخاصة ، ط١،الأردن ،دائرة المكتبة الوطنية ، ٢٠١٩، ص١٣٧ .
24	نبراس ناجي رزوقي ، **تأثير إستراتيجية تقويم الاداء في الفاعلية التنظيمية** ،ط١،الإسكندرية ،دار التعليم الجامعي ،٢٦/٩/ ٢٠١٩ ، ص ٥٥ .

ثانيا – الاطاريح

25	أياد علي الدجني ، **دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي** ، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه مناهج وطرائق التدريس فيجامعة دمشق / كلية التربية ،٢٠١٠ -٢٠١١، ص٩ .
26	بختي زهيه ،**التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي وأثره على الجودة التعليمية** ، الأطروحة الدكتوراه ،جامعة جفلة،٢٠١٧-٢٠١٨ ، ص١٨٧ .
27	دهان محمد، **الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري مقاربة نظرية ودراسة تقييمه لحالة الجزائر**،أطروحة دكتوراه ،الجزائر، ٢٠١٠، ص ٢٤-٢٥ .
28	مانع سبرينة،**اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على اداء الافراد في جامعات** ، أطروحة دكتوراه،جامعة خيضر- بسكرة،٢٠١٥ ،ص٧-٨ .
29	موفق محمد الضمور ، **واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن** ،أطروحة دكتوراه مقدمة إلى قسم ادارة الاعمال كلية العلوم المالية والمصرفية -الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ،٢٠٠٨
30	ونوغي فتيحة ، **أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي** ، جامعة فرحات ،جزائر،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ،٢٠١٤-٢٠١٥ ، ص٩١

ثالثا – الرسائل والبحوث :-

31	أياد علي يحيى الدجني،**واقع تخطيط الاستراتيجي في جامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة**، رسالة ماجستير، قطاع غزة،٢٠٠٦ ،ص٣٠-٣١ .
32	جمال نمر موسى المصري ، **أثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة** ، رسالة ماجستير ،قطاع غزة ، ٢٠٠٩ م،ص ٣٩ .
33	رائد عبد الرحمن عبد الله ظاهر ،**درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بتطوير التعميم الالكتروني في الجامعات الفلسطينية** ، رسالة لمتطلبات الحصول على الماجستير،جامعة القدس، ٢٠١٦ ، ص١٥-١٦
34	رحمه زعيبي ، **أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الاداء المتوازن)**،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير:التسيير الاستراتيجي للمنظمات ، ٢٠١٣جزائر،-٢٠١٤ ،ص٣٦-٣٧
35	سالم سيد احمد و عيساوي يوسف، **تخطيط استراتيجي لتنمية موارد بشرية في المؤسسة**، جامعة أبي بكر بلقايد ،رسالة ماجستير،الجزائر، ٢٠١٥-٢٠١٦ ،ص٣-ص٤٠ .
36	سمر محمد خليل المعلول ،**دور ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية** ، رسالة ماجستير ،قطاع غزة ،٢٠١١، ص١٠٥-١٠٦ .
37	عادل منصور سليمان اللوح ،**معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية** ، بحث لمتطلبات الحصول على الماجستير، قطاع غزة،٢٠٠٧،ص١٦-١٧ .
38	عائدة عبد العزيز علي نعمان،**علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى / دراسة حالة جامعة تعز** ، رسالة ماجستير،الجمهورية اليمنية، ٢٠٠٨ ،ص٢.
39	علاء خالد عوده ،**معوقات تطبيق التخطيط إستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد**، رسالة ماجستير،الأردن، ٢٠١٧ ،ص١١
40	قوبع خيره ،**تنمية الموارد بشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة** ، رسالة ماجستير ، جامعة أبي بكر بلقايد،٢٠١٠-٢٠١١ ،ص٧ .
41	كمال تيميزار،**دورالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق اهداف المنظمة** ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسة تخصص:ادارة الموارد البشرية،جامعة محمد خيضر -بسكرة ،٢٠١٣-٢٠١٤، ص٩٥ .

42	لهزيل زكرياء ،**دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الرياضية** ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ،جامعة بو ضياف -المسيلة ،٢٠١٤ -٢٠١٥ ،ص٧ .
43	ليلى محمد وليد بدران ،**دور تنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ((نموذج مقترح للبنوك الإسلامية))**، رسالة ماجستير،جامعة دمشق، ٢٠٠٩- ٢٠١٠،ص١١.
44	محمد طلال محمد أبو الروس ،**دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة**-دراسةحال المنظمات الأهلية في محافظة الوسطى،رسالة ماجستير ،جامعة الإسلامية بغزة٢٠١٥،ص٤١.
45	محمد منير عودة،**دور أنظمة ذكاء الاعمال في تنمية راس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني دراسة حالة (بنك فلسطيني)**، رسالة ماجستير،جامعة الإسلامية-غزة، ٢٠١٥م،ص٣٧.
46	مدوري نور الدين،**الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية** ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية،الجزائر ،٢٠١٠ -٢٠١١ ، ص١٤٥ .
47	مصطفى احمد سليمان ألسطري ، **دور التعليم العالي في التنمية الاقتصادية في فلسطين** ،رسالة ماجستير، جامعة الإسلامية-غزة ،٢٠١١ م،ص١٩
48	مناف محمد علي ،**إستراتيجية مقترحة لتطوير الخدمات الجامعية (دراسة حالة –جامعة ذي قار)**،جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي،العراق ،٢٠١٩ ،ص٢٤-٢٥ .

رابعا -المؤتمرات والندوات :-

49	العاني و تقي عبد سالم، "الأهمية الاقتصادية لرأس المال البشري ودور التربية والتعميم فيه"- بحث مقدم إلى **الندوة التربوية المصاحبة لمجلس المركزي لاتحاد المعلمين العرب المنعقد في الجزائر٢٠٠٢** ، للفترة من ٢/٩ /٢٠٠٣-٢٠٠٣/٢/١٣ .
50	تركي ابراهيم عبيدات ، دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير قطاع التعليم العالي وتحديد اتجاهاته وسياساته المستقبلية ، **ندوة إقليمية حول " إنشاء شبكة خبراء التخطيط الاستراتيجي في مجالات التعليم العالي -اتحاد العالم الإسلامي والإيسيسكو بالتعاون مع جامعة اليرموك وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية** ،اربد – الأردن ،٣٠/١٠-١١/١ / ٢٠١٢،ص٢٥ .

خامسا- الدوريات :-

51	اسعد حمدي محمد ماهر ، اتجاهات تكوين رأس المال البشري في إقليم كردستان –العراق ،**مجلة جامعة التنمية البشرية** ، (العراق:المجلد٣،العدد٢،حزيران ٢٠١٧)، ص٣٣٦ .
52	١ - حمد بن مرضي الكلم وحازم علي احمد بدراته ، معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظراعضاء هيئة التدريس فيها ، **مجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، (اليمن:المجلد٥ ، العدد ١٠، ٢٠١١) ، ص١٩٠ .
53	**دليل جامعة ذي قار** لعام ٢٠٠٩-٢٠١٠ .
54	رجاء جاسم محمد وابتسام احمد فتاح، اثر برامج التدريبية في تطوير اداء العاملين/دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا دائرة المواد الخطرة وبحوث البيئة ،**مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة** ، (جامعة بغداد:العدد ٢٧ ،٢٠١١)،ص٢٦٢ .
55	زينب مصطفى خليل ، تأهيل الموارد البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية /دراسة حالة في وزارة العلوم والتكنولوجي ،جامعة بغداد –كلية الادارة والاقتصاد،**مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية** ،(جامعة بغداد:المجلد٢١،العدد ٨٦)، ص ١٧٢ -١٩٥ .
56	صلاح الدين حسين صالح ،التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في جامعات عمانية خاصة ،**مجلات الأكاديمية العلمية العراقية المجلة دنانير**،(العراق: العدد٤) ،ص ٣٤- ٣٥ .
57	علي السيد جمعة ،التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي: المفهوم والأهداف والعمليات، **مجلة كلية التربية**،(مصر/بالسويس : المجلد الخامس ، العدد الخامس ، يوليو٢٠١٢) ، ص٦ .
58	عماد مشرف علي الشهري ،المعوقات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة،**مجلة البحث العلمي في التربية** ،(السعودية :العدد١ ،٢٠١٨) ،ص١٤ .
59	ليلى بو حديد ،التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية ،**المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية**(جزائر:عدد١ ،٢٠١٤)، ص١٣٩ .

60	مثنى زاحم فيصل ، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في مراحل المسار الوظيفي /بحث ميداني في وزارة الصحة ،**مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية** ،(جامعة بغداد : المجلد ٢٢،العدد٩٢ لسنة ٢٠١٦)، ص٣٢٥
61	محمد محمد غنيم سويلم ، واقع ممارسة مراحل التخطيط الاستراتيجي بجامعة جازان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميداني، **مجلة كلية التربية**،(جامعة الأزهر: العدد١٦٢ ، الجزء الثاني ،يناير لسنة ٢٠١٥ م)، ص١٠٠
62	محمود خالد محمد الجرادات،دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الهاشمية وتوقعاته المستقبلية ، **مجلة دراسات العلوم التربوية**، (الأردن :المجلّد٤٦، العدد ١، ملحق ٢،٢٠١٩م)، ص ٤٤٦ ٠
63	هزاع داود سلمان، الاستثمار في التعليم العالي وعلاقته وأثره في سوق العمل بحث تطبيقي في الكليات الأهلية العراقية، **مجلة الدنانير**، (العراق :العدد العاشر،٢٠١٧ م)، ص١١٧ ٠

المصادر الأجنبية:-

1	**Farlev Ripple ,etal ,Administrator career path and decision processes ,(2012).**
2	**Gibbs,& Other , performance Measure Properties & incentives , (2004) .**
3	**Harrison, Strategic Management: Of Resources and Relationships (Concepts and Cases), U.S.A ,2003.**
4	**Paul A. Samuelson ,Economics, An introductory analysis, U.S.A, McGraw -hill, 2006 .**
5	**Philip & Armstrong, Principles of Marketing,9Thed ,New Jersey, Prentice Hall Inc. ,2002.**
6	**Wilcox on,& Jesse , Strategic planning implementation :a case study of a California community college ,(2012)**

المواقع الإلكترونية

1- موقع جامعة بابل، www.uobabylon.edu.iq

الملاحق :

ملحق رقم (١)تحكيم الأستبانة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ذي قار / كلية الادارة والاقتصاد

قسم الاقتصاد/ الدراسات العلي

إلى / الدكتور ( ) المحترم

م/ تحكيم استبانه

تحية طيبة

يشرفني ان أضع بين يديكم الكريمة التحكيم للاستبانة التي أعدتها كجزء من متطلبات انجاز بحثي العلمي الموسوم (دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية – دراسة حالة جامعة ذي قار).

ونجاح هذه الأستبانة مرهون بدرجة الاستجابة من قبلكم لإبداء الملاحظات والتعديلات والتصويبات التي تسطرونها على أمل ان تخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي في بلدنا بشكل عام بفضل ما ستقدمونه من ملاحظات وتتوجه الباحثة لسادتكم بالشكر والتقدير والعرفان لتعاونكم الجاد والصادق معها ، كما اعتذر لكم عما بذلتموه من جهد ومشقة لايلاء هذه الأستبانة اهتمامكم شاكرتا لكم جهودكم المباركة مع فائق الاحترام والتقدير .

اللقب العلمي : المشرف

التوقيع : ا. م. د عدنان محمد حسن الشدود

التاريخ :

الباحثة

أشواق عبد الكريم عبد اللطيف

ملحق رقم (٢) أسماء الأساتذة المحكمين

التسلسل	اسم المحكم	المنصب
١	د٠محمود	رئيس قسم الاقتصاد
٢	د٠ليث خليل ابراهيم	رئيس قسم الادارة
٣	د٠حسين علي عويش	تدريسي في قسم الاقتصاد

ملحق رقم (٣) محاور الأستبانة للتحكيم

استبيان :

((حول دورالتخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية في رئاسة جامعة ذي قار))

- أختي ،أخي الموظف (ة):أضع بمتناولك مجموعة من الأسئلة وهي تتناول بعض المتغيرات التي تقيس دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية في رئاسة جامعة ذي قار ٠

- والتفضل بقراءة الأسئلة والإجابة عليها بما يناسبك و أرجو وضع علامة (/) أمام الإجابة التي تناسبك علما لا يوجد سؤال صحيح وآخر خاطئ ، والهدف منه خدمة أغراض العلمية ٠

القسم الاول

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الشخصية والوظيفية

١-النوع الاجتماعي :-

- ذكر ☐
- أنثى ☐

٢ - العمر:-

- اقل من ٢٥سنة ☐
- من ٢٥- ٤٠سنة ☐
- أكثر من ٤٠ سنة ☐

٣-التحصيل الدراسي:-

- دكتوراه ☐
- ماجستير ☐
- دبلوم ☐
- بكالوريوس ☐
- معهد ☐

- أعداديه ☐

- متوسطة ☐

- ابتدائية ☐

٤-سنوات الخدمة:

- من ١-٥ سنة ☐

- من ٥-٢٠ سنة ☐

- أكثرمن٢٠سنة ☐

٥- الجهة المانحة للشهادة :

- داخل العراق ☐

- خارج العراق ☐

٦ – عدد الدورات التدريبية في نفس اختصاص خلال سنة:-

- اقل من ٥دورات ☐

- ٥دورات ☐

- أكثر من ٥دورات ☐

القسم الثاني :- وتتضمن ....

١- **التخطيط الاستراتيجي :** ويعتبر من أهم أنواع التخطيط في المستقبل الطويل المدى ويعد ركن الانطلاق المؤسسات عبر إستراتيجية شموليه في سعيها للتوجه إلى مراحل متقدمة تمكنها من زيادة فرصها في البقاء والنمو والتطور وتحقيق الاهداف على أفضل وجه .

-- البعد هو :

- **مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل ادارة في رئاسة الجامعة :**

٢– **تطوير الموارد البشرية** : هي برامج مصممة لتكون موجهة استراتيجيا اتجاه العملية التنظيمية ، بقصد ادارة تطويرالموارد البشرية بوصفه آلية استراتيجية مهمة لتحفيز السلوك الايجابي لدى الافراد والتأثير على معرفتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم .

-- الأبعاد هي : -

– **تطوير المسار الوظيفي(Career development):**وهي عملية تتضمن جهدا منظما ،رسميا ومخططا بقصد تحقيق توازن بين حاجات المسار الوظيفي للفرد ومتطلبات قوة العمل في الجامعة.

– **التدريب(Training):**وهو شكل من اشكال الاستثمارالذي يؤدي إلى زيادة إنتاج الفرد؛وهذا مااتفق عليه البعض من الباحثين بان الجهود التنظيمية في التدريب والتطوير تمثل استثمار في الاصول وليس التكاليف .

– **تقويم الاداء (Performance appraisal) :** وهو نشاط يشمل تقييم مستوى اداء فرد أو آخر بقصد قياس وتحسين الاداء الذي سيساعد في تحقيق اهداف المنظمة .

– **نظام التعويضات (Compensation):** وهي الأجور التنافسية والمكافأة العادلة .

ت	تطويرالمسارالوظيفي	ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	مقبول
١	توفر الجامعة النصح المطلوب في تعزيز المسار الوظيفي لموظفيها .					
٢	تدعم الجامعة إستراتيجية الموظف الخاصة في التطوير الذاتي .					
٣	تقدم الجامعة توجيه غير متحيز بقدر تعلق الأمر بالمسار الوظيفي كلما لزم الامر.					

--	**التدريب**					
٤	يتم الاكتساب للمعرفة والمهارات المناسبة وذات الصلة من خلال برامج التدريب ٠					
٥	تتكون المعارف والمهارات المرتبطة للمساعدة في برامج التدريب متاحة ومستخدمة ٠					
٦	تعد الجامعة إجراء برامج التدريبية لموظفيها في جميع جوانب الجودة ٠					
٧	تلبي نشاطات البرامج التدريبية احتياجات الموظفين٠					
٨	يجدول الموظفين في برامج التدريب على أساس الاحتياجات التدريبية ذات الصلة ٠					
--	تقويم الاداء					
٩	تعتمد الجامعة نظام التقويم موجها بالنموالتطوير٠					
١٠	توفر الجامعة نظام تقويم الاداء مكتوب وعملي٠					
١١	يتم تقييم اداء الموظف وفقا لنتائج موضوعية وقابلة للقياس٠					
١٢	تجري المناقشات الخاصة بمراجعة الاداء بأعلى مستويات الجودة٠					
--	**التعويضات**					
١٣	تناسب المكافآت والتعويضات ذات الصلة بالموظفين مع اتجاهات السوق الحالية ٠					
١٤	تكون ممارسة التعويضات متصلة مع غايات الجامعة واهدافها ٠					
١٥	يرتبط نظام التعويض الخاص بالجامعة ارتباطا وثيقا ٠					
١٦	يعد الاداء الوظيفي عامل حاسم وأساسي في تحديد الحوافز والتعويضات ٠					
--	**مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل ادارة رئاسة**					

	الجامعة					
١٧	تقوم ادارة الجامعة بالصياغة لرسالتها موضحه فيها الغاية أو الهدف من إنشائها ٠					
١٨	تقوم ادارة الجامعة بالدراسة لبيئتها الداخلية وثم تحديد نقاط القوة والضعف فيها ٠					
١٩	تقوم ادارة الجامعة بدراسة لبيئتها الخارجية بكافة التغييرات وتأثيرها عليها ٠					
٢٠	تقوم ادارة الجامعة بتنفيذ الاستراتيجيات التي تساهم في الاستخدام الأمثل للقدرات المتوفرة والإمكانيات المتاحة ٠					

القسم الثالث

- اقترح ثلاث دورات تدريبية مفيدة في رفع مستوى أدائك الوظيفي :

١ ـ .....

٢ ـ .....

٣ ـ .....

- اقتراح برنامج تدريبي عائد لأي مؤسسة أو جهة تدريبية خارجية :

١-.....

- اذكر اهم الافكار أو المقترحات أو الملاحظات التي تسهم بنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في رئاسة الجامعة ؟

١- .....

.....

٢- .....

.....

٣- .....

.....