

أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء مؤسسات التعليم العالي (جامعة السادات نموذجاً)

الباحث

أحمد إبراهيم محمد منصور الشامى

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأساليب والإدارة الوقائية المستخدمة في عملية التخطيط. يهدف إلى معالجة الصعوبات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي ، الأمر الذي من شأنه رفع أداء هذه المؤسسات ، وإعداد المشاركين في التخطيط ، ومواكبة المتغيرات المختلفة. استخدام الأسلوب التاريخي في تتبع الدراسات السابقة وتناؤها ، والمنهج الاستقرائي في تحديد طبيعة المشكلة والمحاور ، والمنهج الاستنتاجي في صياغة الفروض ، والطريقة الوصفية التحليلية لاختبار الفروض. تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية، وبلغت بهذه الطريقة (٣٩٢) فرداً مما وافقوا على المشاركة و ممن أجابوا اجابة سليمة، وملئوا كل الاستبانة دون ترك اى مفردة بدون استجابة لها . تم تطبيق استبانة على المشاركين. غطى عدد من خمسة إلى عشرة بنود كل مجموعة من المجموعات المذكورة أعلاه. يستجيب المشاركون لكل بند من البنود وفقاً للسؤال "إلى أي مدى تعتقد أن هذا البند مهم؟" ، على مقياس متدرج (ليكاترت) من ١-٥، حيث هام جداً (٥ درجات) ، هام (٤ درجات)، غير متأكد (٣ درجات)، ليس مهماً جداً (درجتان) ، غير هام (درجة واحدة) .

أشارت النتائج الى أن أكثر من ٩٦٪ من المشاركين ذكروا أنه من المهم أو المهم للغاية تحديد رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية للجامعة. من ناحية أخرى ، أجاب حوالي ٧٠٪ منهم بأنهم يقومون بمثل هذا النشاط باستمرار أو بشكل متكرر. عندما تم سؤالهم عن تقييم البيئة الخارجية لتحديد آثارها المتوقعة على الجامعة و على موظفيها نتيجة للتغيرات التي قد تحدث ، أجاب ٩٥٪ بأنها مهمة أو بالغة الأهمية ، بينما عندما سئلوا عن التنفيذ ، قال ٣٨,٩٪ من العينة إنهم يقومون بتنفيذ التقييم الخارجي بشكل متسق أو متكرر ، قال ٤٤,٥٪ قالوا إنهم يطبقونها من حين لآخر أو بشكل غير متكرر وقال ١٦,٧٪ إنهم لم يجروا تقييماً خارجياً. كما يعتقد ما يقرب من ٩٥٪ من المشاركين أن التوظيف يجب أن يكون مصمماً لتلبية احتياجات الكلية من الخبرات اللازمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. من ناحية أخرى ، قال ٥٩,٤٪ من المشاركين أن هذا يتم تنفيذه باستمرار أو بشكل متكرر في مؤسساتهم ، وأجاب ٢٩,٧٪ أنه يتم تنفيذه من حين لآخر أو بشكل غير متكرر ، وأجاب ١٠,٨٪ أن هذه المفردة لم يتم تنفيذها على الإطلاق في الكلية.

Abstract

This study aims to identify the methods and preventive management used in the planning process. It aims to address the difficulties facing higher education institutes, which would raise the performance of these institutions, prepare participants in planning, and keep abreast of various changes. The use of the historical method in tracking previous studies and their results, the inductive approach in determining the nature of the problem and the axes, the deductive method in formulating the hypotheses, and the descriptive analytical method for testing hypotheses. The study sample was selected by the stratified randomized method, and in this way it reached (392) individuals who agreed to participate and who answered correctly, and filled the entire questionnaire without leaving any item without a response. Five to ten items covered each of the aforementioned groups. Participants respond to each item according to the question "How important do you think this item?" On a graded scale (Likart) from 1 to 5, where very important (5 degrees), important (4), uncertain (3), not very important (2), insignificant (1). More than 96% of the participants said that it is important or extremely important to define a vision, mission and strategic objectives for the university. On the other hand, approximately 70% of them answered that they do such activity consistently or frequently. When they have been asked about assessing the external environment to determine its expected impacts on the university and on its employees as a result of changes that may occur, 95% answered that it is important or extremely important, while when they were asked about implementation, 38.9% of the sample said they are implementing the external assessment consistently or frequently, 44.5% said that they implement it occasionally or infrequently and 16.7% said that they never implemented an external evaluation.

أولاً: المقدمة

ولقد اضحى التخطيط Planning سمة ضرورية و لازمة من سمات حياتنا المعاصرة ، و من ثم لا يمكن لاي مؤسسة على المستوى الاقل و اى دولة على المستوى الاكبر ان تحقق مستقبلا أفضل لابنائها إلا بعدما تجعل التخطيط سياسة لها تسير على هدها و تستفيد منه. ما أصبح عالمنا الكبير فى حاجة ماسة و شديدة الى التخطيط و يعود ذلك الى تعقد وسائل المعيشة، و تشابك و سائلها، و تشعب جوانبها، و تعدد إمكاناتها. و هذا الامر ينطبق تمام على التخطيط فى المجالى التعليمى ، و بالاحرى فى المرحلة الجامعية ، حيث يقاس تقدم الامم بوجه عام بمدى قدرة جامعاتها على تقديم تعليم جيد لابنائها.

و المؤسسات التعليمية الجامعية فى بلدنا تواجه تحديات عديدة منها على سبيل المثال نقص الدعم المالى، وربما التقدم التقنى المتسارع، و التغيرات فى اعداد الطلاب الملتحقين بالتعليم الجامعى ، وربما قدم البرامج الأكاديمية المقدمة فى الجامعات، و هذا كله يفرض على الجامعات استخدام التخطيط الإستراتيجى لتحقيق التغيرات الإستراتيجية المفيدة للتوافق و التكيف مع البيئة المتغيرة بشكل سريع. ولقد أصبح التخطيط الإستراتيجى بشكل عام هاجس كل أمة و كل مؤسسة، كما أنه اضحى علامة بارزة و أساساً حيويًا لأي انجاز، فضلا عن كونه سمة من سمات هذا العصر، و أسلوبًا حضاريًا متقدمًا فى التفكير فى المستقبل. و دلالة على النضج الإدارى و التنفيذى و الإستراتيجى^(١)

والتخطيط الإستراتيجى عملية تطلعية، ينبغى إشراك جميع القائمين على التعليم الجامعى فيها . ففى حالة توفر الخطة الإستراتيجية و منفذة بشكل جيد ، فلن تواجه الجامعات سوى القليل من التحديات أو لا تواجهها على الإطلاق فى إدارة التغيرات الخارجية. لى تتمكن الجامعات من البقاء على قيد الحياة ، يجب أن تكون قادرة على العمل بنجاح مع القوى البيئية غير المستقرة و التى لا يمكن السيطرة عليها و التى يمكن أن تؤثر بشكل كبير على عملية صنع القرار. تتكيف الجامعات مع هذه القوى البيئية و هى تخطط و تنفذ أنشطة إستراتيجية. من خلال التخطيط الإستراتيجى ، يمكن للجامعات التنبؤ بالتغيرات فى البيئة و التصرف بشكل استباقي^(٢) لذلك ، فإن التخطيط الإستراتيجى فى المؤسسة هو خطة شاملة تحدد كيفية تحقيق المؤسسة لمهامها و أهدافها. يجادل بعض الخبراء بأن التخطيط الإستراتيجى يوضح طبيعة المؤسسة و اتجاهها و أهدافها. لذلك ، يشير التخطيط الإستراتيجى إلى عدة مفاهيم و فقا للنظريات و المدخلات التى تم التعامل معها^(٣)

^١ رنا داود درويش الكردي (٢٠١٠) . درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجى فى مديريات التربية و التعليم فى محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها. ماجستير فى الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا فى جامعة النجاح الوطنية فى نابلس . فلسطين، ص ١٩

^٢ Adeleke, A, Ogundele, O. J. K. and Oyenuga, O. O. (2008). *Business Policy and Strategy*. (2nd Ed). Lagos: Concept Publications Limited, p. 22

^٣ Mahmoud Mohammed, Asma Abdul Rahman, and Ali Rashid Salim Al-Yaaqoubi (2015). The Effectiveness Of The Strategic Planning Of The Human Resources (The Educational System In The Sultanate Of Oman As A Model). *International Journal of Scientific & Technology Research*, 4(2), 150-154.

و الناظر بتأمل في التخطيط الإستراتيجي يجد انه اصبح بمثابة النظرة الشاملة إلى مشكلات التربية جميعاً، كما انه أداة ووسيلة اساسية للتنمية ، 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"^(٤). و التخطيط الإستراتيجي يعمل على تحسين الظروف وتوظيف مدرسين أفضل، واجتذاب طلاب أكثر تفوقاً، وتحديث المنشآت والمرافق، والحصول على الموارد المادية اللازمة لتحقيق الأهداف^(٥)

ثانياً: مشكلة الدراسة واسئلتها:

لقد أصبح التعليم مورداً استراتيجياً للمجتمعات الحديثة لأنه يمد المجتمع بكافة احتياجاته من الكوادر العلمية المتخصصة مما يساعد علي زيادة القيمة المضافة وتعزيز النمو الاقتصادي، فقد تبين أن نسبة كبيرة من النمو الاقتصادي يمكن أن تعزي إلى التعليم بمفهومه الشامل. فإذا كان التعليم هو أساس التقدم والمسئول الأول عن صياغة المستقبل وإذا كان التعليم العالي يمثل حجر الأساس في مسيرة التقدم، لذا فإن التطوير المستمر في منظومة التعليم العالي هو أمر ضروري. هذا التطوير يحتاج في مراحل معينة إلى إعادة صياغة في الرؤية والاستراتيجيات والسياسات والتي تضمن ملائمة منظومة التعليم العالي لمتطلبات الحاضر والمستقبل.^(٦)

قد يكون الافتقار إلى خطة استراتيجية تغطي جميع جوانب مجتمع الجامعة مسؤول عن التحديات التي تواجه هذا القطاع من التعليم . لذا، كانت هناك حاجة إلى تبني التخطيط الإستراتيجي نظراً لما تشهده الجامعات في مصرنا من عمليات تطوير وتحديث، وما قد تواجهه تلك الجامعات من مشكلات وتحديات ترتبط بالبحث العلمي ، حيث يعاني من نقص المعرفة اللازمة لإجراء البحوث العلمية، وغياب التعاون العلمي بين الجامعات على المستوى المحلي والدولي، وكذلك عملية التدريس؛ حيث تعاني من نمطية المقررات الدراسية، واستخدام طرق التدريس التقليدية، فضلاً عن خدمة المجتمع؛ حيث يعاني من ضعف الترابط بين البحوث التي تقوم بها أعضاء هيئة التدريس وخطط التنمية، والانفصال الواضح بين كليات الجامعات وكثير من مؤسسات المجتمع. من المهم اكتشاف ما إذا كان مفهوم التخطيط الاستراتيجي مفهوم و يتبناه النظام الجامعي. إن التعليم الجامعي - كغيره من جوانب النشاط الإنساني - يشهد مرحلة غير مسبوقه من التغيير؛ إذ أصبح من الصعوبة بمكان التنبؤ بالمستقبل، وأضحى التخطيط الاستراتيجي هو الوسيلة الفعالة للاستقامة والمحافظة على الحركة في الاتجاه الصحيح؛ إذ يعد علمية مستمرة يستطيع التعليم الجامعي من خلاله أن يحافظ على اتجاه تطوره في ،

⁴ Lerner, Alexandra(1999).A Strategic Planning for Higher Education, Collage of Business Administration and Economics, California University, Northridge, July .

^٥ رنا داود درويش الكردي(٢٠١٠) . مرجع سابق ، ص ٢٢

^٦ مروة محمد شبل بلتاجي(٢٠١٥). تمويل التعليم العالي في مصر: المشكلات والبدائل المقترحة. مجلة كلية الاقتصاد و العلوم السياسية، ١٦(٢)، ص ص ٣٠ - ١ .

المستقبل، وذلك بإجراء التغيرات التي تتلاءم مع التحولات السريعة في البيئتين الداخلية والخارجية له.^٧ فبالرغم من التطور الذي شهده موضوع التخطيط الاستراتيجي، باعتباره مدخلا رشيداً للتصرف بالموارد وفق أسلوب علمي ومنهجي منظم، ودوره في رفع كفاءة المؤسسات التعليمية، إلا أنه لم يلقَ الاهتمام الكافي من الباحثين، في حدود علم الباحث. فتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة يسهم في رفع جودة العملية التعليمية. يمكن صياغة المشكلة على النحو التالي:-

١. هل يؤثر تخطيط الموارد البشرية على أداء مؤسسات التعليم العالي؟
٢. هل يؤثر التوظيف والاختيار على أداء مؤسسات التعليم العالي؟
٣. هل يؤثر تقييم العاملين على أداء مؤسسات التعليم العالي؟

ثالثاً: أهداف الدراسة:-

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأساليب والإدارة الوقائية المستخدمة في عملية التخطيط. بهدف معالجة الصعوبات التي تواجه معاهد التعليم العالي، الأمر الذي من شأنه رفع أداء هذه المؤسسات، وإعداد المشاركين في التخطيط، ومواكبة المتغيرات المختلفة.

رابعاً: أهمية الدراسة

تلقي هذه الدراسة الضوء على الدور الذي يمكن أن تلعبه مؤسسات التعليم العالي في تنمية المجتمع من خلال التخطيط السليم الذي يعتبر استثماراً طويل الأجل، وتحقيق عوائد مالية وبشرية من خلال التخطيط السليم.

خامساً: فرضية الدراسة

١. يؤثر تخطيط الموارد البشرية على أداء مؤسسات التعليم العالي.
٢. يؤثر التوظيف والاختيار على أداء مؤسسات التعليم العالي.
٣. يؤثر تقييم العاملين على أداء مؤسسات التعليم العالي.

^٧ محمود علي محمد، نورا حسن محمود (٢٠١٩). درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية فيها -دراسة ميدانية في جامعة تشرين-. مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية _ سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية المجلد، ٤١(٢) ص ص ١٧٢-١٩٥.

سادسا:حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على التخطيط الاستراتيجي، للموارد البشرية.
الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على كليات الطب البيطري ، كلية التربية ، كلية التجارة ، و كلية الصيدلة
بجامعة مدينة السادات (ويعود ذلك الى تجاوب اعضاء هيئة التدريس في الكليات سالفة الذكر)
الحدود البشرية : اقتصرت على عينة من الاساتذة، و الاساتذة المساعدين ،و المدرسين بالكليات سالفة الذكر

سابعا:مصطلحات الدراسة

التخطيط الاستراتيجي " هو عملية تحدد شكل المؤسسة ومستقبلها، وتهتم بتصميم استراتيجيات، ووضع أهداف وبرامج زمنية تجعل المؤسسة قادرة على توظيف واستخدام أمثل للموارد المتاحة، واستثمار الفرص الذكية في ضوء التحليل للبيئتين الداخلية والخارجية وصولا لتحقيق الأهداف المنشودة. (^) و يعرف اجرائيا بما تقوم به جامعة مدينة السادات من خطط مستقبلية ، و يقاس بالدرجة التي يحصل عليها اساتذة جامعة مدينة السادات على المقياس المستخدم في الدراسة الحالية .

ثامنا: أدبيات الدراسة

هدفت دراسة سوسن بدرخان(٢٠١٦) (٩) إلى التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في ضوء معايير الجودة الشاملة، والكشف عن الفروق في تقديرات عينة الدراسة لمستوى التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغيرات نوع الجامعة، ونوع الكلية، والمسمى الوظيفي، والرتبة الأكاديمية. وتكونت عينة الدراسة من (٦١٠) من الكادر الأكاديمي في الجامعة الأردنية، وجامعة عمان الأهلية خلال الفصل الأول من العام الجامعي ٢٠١٥-٢٠١٦م. ولتحقيق أهداف الدراسة، طورت استبانة مكونة من (٣٦) فقرة تقيس مستوى التخطيط الاستراتيجي في ضوء معايير الجودة الشاملة موزعة في أربعة أبعاد، وقد تحقق للاستبانة دلالات صدق وثبات مقبولين، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في ضوء معايير الجودة الشاملة بأبعاده الأربعة جاءت ضمن المستوى المرتفع، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة لمستوى التخطيط الاستراتيجي في ضوء معايير الجودة الشاملة تعزى لمتغير نوع الجامعة ولصالح الجامعات الخاصة، و متغير المسمى الوظيفي ولصالح العمداء، في حين لم تكن الفروق الدالة تبعاً لمتغير نوع الكلية، و متغير الرتبة الأكاديمية باستثناء وجود فروق على بعد التعليم الجامعي والبحث العلمي ولصالح رتبة أستاذ.

^٨ الشريبي الهلالي (٢٠٠٦) التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية. ، مصر :المكتبة العصرية، المنصورة.

^٩ سوسن بدرخان(٢٠١٦). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في ضوء معايير الجودة الشاملة. بحوث المؤتمر العربي الدولي السادس: لضمان جودة التعليم العالي 2016 LACQA ، ص ص ١٦٥-١٨٢.

هدفت دراسة (Defifo, 2008)¹⁰ إلى تشخيص عملية التخطيط الاستراتيجي ، ودورها في بناء علاقة ثقة في عملية صنع القرار ، والدور الذي سيلعبه رئيس الكلية في عملية التغيير المخطط ودور التخطيط الاستراتيجي. في أداء تطوير المشاريع. اتبعت الباحثة منهج دراسة الحالة ، واستخدام المقابلات الفردية ومجموعات التركيز ، وتحليل الوثائق والبريد الإلكتروني ، والملاحظات على الاجتماعات ، واستخدام عينة ذات مغزى يمكن أن تفيد أقصى درجة ، وبالتالي تم اختيار مؤسستين من ضمن (٤٠٠٤) مؤسسة تعليم عالي في الولايات المتحدة حسب تصنيف (كارنيجي ٢٠٠٥) ، وفق مواصفات معينة وضعها الباحث ، وهذه المؤسسات هي (أوكينا وكوبر) واختتمت الدراسة بمجموعة من النتائج منها: - يساعد التخطيط الاستراتيجي الموظفين على فهم مشترك للمؤسسة ومستقبلها ، وهذا يعتمد على عدة عوامل منها: الثقة بين رئيس مجلس الإدارة ، والثقة بين الإدارة والعاملين ، استخدام أسلوب القيادة متعدد الأطر (السياسية) ، البيروقراطية والمنزلية والاجتماعية) يؤهل مستوى عالٍ من النزاهة والتميز والمرونة ويوسع دائرة المشاركة من خلال الديسكو من القضايا والقرارات الصعبة التي تناقش في المستويات الإدارية الأدنى ، مثل قضية تقاسم المسؤولية.

في حين هدفت دراسة (Werkolla, 2007)¹¹ إلى استكشاف عملية التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي من خلال التحليل الموصوف يعيش العمداء تجاربهم من خلال مشاركتهم المباشرة فيه. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والتحليلي ، ومقابلات العمل مع العمداء ، يتكون مجتمع الدراسة من خمسة عشر عميداً أعطوا رؤية عميقة لعملية التخطيط ، ودور القيادة الأكاديمية في ذلك ، واختتمت الدراسة بمجموعة. من النتائج ومنها: - يأتي التفكير الاستراتيجي في مقدمة عملية التخطيط الاستراتيجي ، والتغيير الفكري العام للهوية هو إستراتيجية أساسية لتحفيز التحويل المادي والبنوي. - مبدأ التوازن والمشاركة أساسي ، ويجب أن تتكامل القيادة الأكاديمية وتندمج بشكل مستمر في التفكير الاستراتيجي والتفاعل بين الأفراد.

كما هدفت (Envoy 2003)¹² دراسة إلى توضيح بعض الفروق بين التخطيط الاستراتيجي التقليدي والتخطيط ، وبيان بعض مشكلات التعليم العالي في المجتمع العربي ، ودراسة المملكة النموذجية في تخطيط التعليم العالي من خلال تحليل محتوى نشرة الإصدار ، و تقديم تخطيط استراتيجي مقترح في المستوى الأعلى ، واختتمت الدراسة بمجموعة من النتائج منها: - ضرورة تطوير الهياكل التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية بالمملكة بما يتوافق مع تحقيق التخطيط الاستراتيجي الذي يفرضه عصر المعلومات. - إن اعتماد التخطيط الاستراتيجي

¹⁰ Defifo, strategic planning processes, United States, 2008

¹¹ Werkolla, humanitarian developments for planning, Minnesota. 2007Pot man, Maassen,, Strategic Planning in 11

¹² Envoy, proposed the development of strategic planning, Riyadh, 2003

في مؤسسات التعليم العالي والجامعات وإدارة الجامعة مطلوب ممارسات منهجية واعتماد استراتيجية واضحة تجاه متطلبات عملية التخطيط ، وأهمها: التطوير المهني للعاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي

تاسعا: مناهج البحث العلمي:

استخدام الأسلوب التاريخي في تتبع الدراسات السابقة وتناجها ، والمنهج الاستقرائي في تحديد طبيعة المشكلة والمحاور ، والمنهج الاستنتاجي في صياغة الفروض ، والطريقة الوصفية التحليلية لاختبار الفروض.

عاشرا: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع العاملين في كليات جامعة السادات ، من أكاديميين (معيدين ، مدرسين مساعدين ، أساتذة مساعدين ، أساتذة ، رؤساء أقسام ، عمداء كليات ، وكلاء كليات) ، و اداريين (أمناء الكليات ، مدراء عموم) .

جامعة مدينة السادات ، جامعة مصرية حكومية مقرها مدينة السادات شمال غرب القاهرة الكبرى أنشئت في بادئ الأمر ككليات تابعة لجامعة المنوفية في الفترة من ١٩٩٣ حتى ٢٠٠٧ ثم تم اعتمادها كفرع لجامعة المنوفية له إدارة وكان من ٢٠٠٧ وحتى ٢٠١٣ العام التي تم انشاءها كجامعة مستقلة بموجب القرار الجمهوري من رئيس الجمهورية بتاريخ ٢٥ مارس ٢٠١٣ .

حادى عشر: عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية، و بلغت بهذه الطريقة (٣٩٢) فردا مما وافقوا على المشاركة و ممن أجابوا اجابة سليمة، وملئوا كل الاستبانة دون ترك اى مفردة بدون استجابة لها ، و الجدول الاثر يبين خصائص واعداد المشاركين ، ممن تم تطبيق الاستبانة عليهم.

جدول (١-١) حجم عينة الدراسة في كليات جامعة السادات

الكلية	عميد	وكلاء	رئيس قسم	استاذ مساعد	استاذ	مدرس مساعد	مدرس	معيد	أمين كلية	مدراء عموم+مدراء ادارات	المجموع
كلية التجارة	-	١	٢	٥	٣	٥	١٢	١٣	١	١٠	٥٢
كلية التربية الرياضية	١	٢	٣	٢٢	٢٤	١٥	٢٣	٢١	١	٣	١١٥
كلية السياحة والفنادق	-	١	٣	١٢	٧	٦	١١	٨	-	٣	٦١
كلية الطب البيطري	-	-	١	٤	٥	٣	١١	٩	-	١	٣٤

٤٢	٢	١	١٠	٩	٦	٨	٤	٢	-	-	كلية الحقوق
١٣	-	-	٧	٣	١	٢	-	-	-	-	كلية التربية
٤٦	-	-	١١	١٠	٦	٧	٩	٢	١	-	كلية الصيدلة
٢٩	١	-	٦	٨	٣	٥	٣	٢	١	-	معهد الدراسات والبحوث البيئية
										٣٩٢	الكلية

ثاني عشر: أداة الدراسة

- استبانة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية Strategic Human Resources Planning

Questionnaire

(أ) خطوات اعداد الاستبانة : قام الباحث بتصميم استبانة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية Strategic Human Resources Planning Questionnaire لتقييم الطبيعة الاستراتيجية لممارسة تخطيط الموارد البشرية في كليات جامعة السادات (البعض منها، وفقا لمن قاموا باعادة الاستبيانات). تم جمع المفردات المدرجة في الاستبيان من مراجعة الأدبيات حول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومماثلة لبعض المفردات المستخدمة في:

- الدليل الكمي والنوعي لضمان الجودة والاعتماد الصادر عن اتحاد الجامعات العربية. - استبيان تقييم المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM الصادر عن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ونشره على موقع الويب الخاص بهم (EFQM, 2010) ١٣

- الورقة العلمية بعنوان "استراتيجية وتخطيط الموارد البشرية في التعليم العالي" (Smith and Ferris,) ١٤ (2002).

¹³EFQM. (2010). My First Step with EFQM Model 2010. Retrieved July 12, 2012, from EFQM Educational Content: <https://sites.google.com/site/myfirststepwithefqmmodel2010/>

¹⁴ Smith C and G.R. Ferris, (2002). Human Resources Strategy and Planning in Higher Education," Human Resource Planning, 13(1), p. 13.

بالإضافة إلى المصادر السابقة، والمذكورة أعلاه ، تم طرح أسئلة عامة بما في ذلك اسم المؤسسة وحجمها ومواقف المشاركين ومعلومات أخرى عن الموارد البشرية.

تم تجميع مفردات الاستبانة في ثلاث مجموعات تمثل الوظائف التي نوقشت في مراجعة الأدبيات من قبل. هذه المجموعات هي:

(١) تخطيط الموارد البشرية

(٢) التوظيف والاختيار

(٣) تقييم العاملين

وقد غطى عدد من خمسة إلى عشرة بنود كل مجموعة من المجموعات المذكورة أعلاه. يستجيب المشاركون لكل بند من البنود وفقا للسؤال "إلى أي مدى تعتقد أن هذا البند مهم؟" ، على مقياس متدرج (ليكاتر) من ١- ٥، حيث هام جدا (٥ درجات) ، هام (٤ درجات)، غير متأكد (٣ درجات)، ليس مهما جدا (درجتان) ، غير هام (درجة واحدة) .

ثالث عشر: الخصائص السيكومترية للاستبانة

أ. الثبات: تم حساب الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي Cronbach's α

، وجاءت قيم معامل الثبات بين ٠,٨٨ ، ٠,٩١ و الجدول (٤) يوضح نتائج هذا الاجراء

جدول (٢-١) معامل الثبات لابعاد الاستبانة باستخدام معامل ألفا

البعد	ألفا
أولاً: تخطيط الموارد البشرية	٠,٨٨
ثانياً: التوظيف والاختيار	٠,٨٩
ثالثاً: تقييم العاملين	٠,٨٩

ب. كما تم حساب صدق المحتوى للمقياس من قبل مجموعة من ١٠ خبراء، قِيموا مدى ملاءمة كل مفردة باستخدام مقياس Likert المكون من أربع نقاط (حيث يمثل ١ "غير ذي صلة" و ٤ يمثل "ذو صلة كبيرة") ، وقدموا اقتراحاتهم وتعليقاتهم. تم الحكم على البنود بأنها وثيقة الصلة نوعا ما أو وثيقة الصلة بشكل كبير. تم حساب مؤشر صدق المحتوى على مستوى المفردة (I-CVI =) (0.90).

رابع عشر: النتائج:

أولاً: تخطيط الموارد البشرية

تظهر النتائج في الجدول (١-٣) ما يلي:

- يعتقد جميع المشاركين أن إعداد خطة إستراتيجية شاملة للمؤسسة أمر مهم أو مهم للغاية ، بينما أجاب حوالي ٣٦,٨٪ أن هذه المفردة يتم تنفيذها من حين لآخر أو بشكل غير متكرر ، وأجاب ٥,٣٪ بأنه لم يتم تنفيذها على الإطلاق. من ناحية أخرى ، عندما سُئل المشاركون عما إذا كانت خطتهم قد تم نشرها أو الإعلان عنها ، أجاب ٧٨٪ من المشاركين بأنهم نشروا خططهم الاستراتيجية على موقع الجامعة أو على الإنترنت.
- قال أكثر من ٩٦٪ من المشاركين أنه من المهم أو المهم للغاية تحديد رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية للجامعة. من ناحية أخرى ، أجاب حوالي ٧٠٪ منهم بأنهم يقومون بمثل هذا النشاط باستمرار أو بشكل متكرر. عندما تم سؤالهم عن تقييم البيئة الخارجية لتحديد آثارها المتوقعة على الجامعة و على موظفيها نتيجة للتغيرات التي قد تحدث ، أجاب ٩٥٪ بأنها مهمة أو بالغة الأهمية ، بينما عندما سئلوا عن التنفيذ ، قال ٣٨,٩٪ من العينة إنهم يقومون بتنفيذ التقييم الخارجي بشكل متسق أو متكرر ، قال ٤٤,٥٪ قالوا إنهم يطبقونها من حين لآخر أو بشكل غير متكرر وقال ١٦,٧٪ إنهم لم يجروا تقييماً خارجياً.
- تظهر النتائج اهتماماً أكبر من قبل المشاركين بتنفيذ التحليل البيئي الخارجي لتحديد آثاره المتوقعة على الجامعة وعلى موظفيها نتيجة التغيرات التي قد تحدث. أشار أكثر من ٩٤٪ من العينة إلى أهمية تنفيذ هذه المفردة. من ناحية أخرى ، أجاب أقل من ٤٠٪ من نفس العينة بأنه تم تنفيذ هذه المفردة باستمرار أو بشكل متكرر.
- على الرغم من أن ٩٧٪ من العينة أجابوا بأنه من المهم أو المهم للغاية إعداد وتطوير خطة استراتيجية للموارد البشرية للسنوات الخمس أو العشر القادمة ، أظهرت النتائج أن ١٨,٩٪ فقط نفذوا ذلك من حين لآخر ونسبة متساوية بشكل غير متكرر ، بينما ٢١,٦٪ قالوا أنهم لم يطبقوا مثل هذه المفردة في مؤسستهم. عندما سأل أولئك الذين قالوا أن هذه المفردة تم تنفيذها باستمرار أو بشكل متكرر أو في بعض الأحيان في مؤسستهم عما إذا كانت هذه الخطة الاستراتيجية قد تمت الموافقة عليها من قبل قيادة الجامعة ، أجاب ما يقرب من ٧٠٪ منهم بنعم. يوضح الشكل الفجوة بين ما يعتقد المشاركون وما يتم تنفيذه من حيث هذه المفردة.
- من حيث تحديد نوع التوظيف للسنوات القادمة بناءً على التحليل الداخلي والخارجي ، رأى ٩٧,٤٪ من المشاركين أنه مهم أو مهم للغاية ، بينما أجاب ٢٥٪ من نفس العينة بأن هذه المفردة غير مطبقة في جميعهم في مؤسستهم ، وأجاب ٣٩٪ أن هذا تم تنفيذه من حين لآخر أو بشكل غير متكرر ، وأجاب ٢٦٪ فقط من المشاركين بأنه يتم تنفيذه باستمرار أو بشكل متكرر. يعطى هذا

إشارة أيضًا إلى أن نوع التوظيف للسنوات القادمة في الجامعات المختارة لا يتماشى مع الخطة الإستراتيجية (إن وجدت) للموارد البشرية.

- يعتقد حوالي ٩٧٪ من المشاركين أن الموارد البشرية مرتبطة بنجاح الجامعة على جميع المستويات ، وأجاب المشاركون في الاستطلاع أن هذا الاعتقاد تم ممارسته باستمرار أو بشكل متكرر بحوالي ٥٠٪ ، وتم ممارسته أحيانًا بنسبة ٣١٪.
- من حيث قياس وعي وفهم الموظفين لرؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية ، أجاب ٩٥٪ من المشاركين بأن قياس هذا الوعي مهم أو مهم للغاية ، بينما أجاب ما يقرب من ٣٤٪ من العينة بأن هذا المقياس قد تحقق. تم تنفيذه من حين لآخر وأجاب ٣٧٪ أنه لم يتم تنفيذه من قبل تم تنفيذه أو تم تنفيذه بشكل غير منتظم في مؤسساتهم.
- يمكن تحقيق وعي الموظفين وفهمهم لرسالة الجامعة ورؤيتها وهدفها الاستراتيجي من خلال مشاركة الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي. ما يقرب من ٩٨٪ من العينة أجابوا بأن هذه المشاركة مهمة أو بالغة الأهمية ، بينما عند النظر إلى التنفيذ ، أجاب ٣١٪ من المشاركين أن هذه المشاركة لم تكن موجودة على الإطلاق ، أجاب ٤٠٪ أن هذا كان موجودًا في بعض الأحيان أو بشكل غير متكرر ، بينما أجاب ٢٨,٦٪ فقط بأن هذه المشاركة يتم تنفيذها باستمرار أو بشكل متكرر.

ثانياً: التوظيف والاختيار

تظهر النتائج في الجدول (١-٤) ما يلي:

- يعتقد ما يقرب من ٩٥٪ من المشاركين أن التوظيف يجب أن يكون مصممًا لتلبية احتياجات الكلية من الخبرات اللازمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. من ناحية أخرى ، قال ٥٩,٤٪ من المشاركين أن هذا يتم تنفيذه باستمرار أو بشكل متكرر في مؤسساتهم ، وأجاب ٢٩,٧٪ أنه يتم تنفيذه من حين لآخر أو بشكل غير متكرر ، وأجاب ١٠,٨٪ أن هذه المفردة لم يتم تنفيذها على الإطلاق في الكلية.
- أجاب ما يقارب ٩٥٪ من العينة بأن توفير الوصف الوظيفي لجميع الموظفين على جميع المستويات من أجل تلبية استراتيجية الجامعة لتحقيق أهدافها هو أمر بالغ الأهمية. تقريبًا ، أجاب ٥٩,٤٪ من المشاركين بأن هذه المفردة تم تنفيذها باستمرار أو بشكل متكرر ، وأجاب ٣٥,١٪ من المشاركين أن هذه المفردة كان في بعض الأحيان أو لم يتم تنفيذها بشكل متكرر وأجاب ٥,٤٪ فقط أنه لم يتم تنفيذها نفذت على الإطلاق في مؤسساتهم.
- من حيث توفير الموظفين الجدد في مرحلة التوظيف مع لائحة اللوائح والتعليقات التي توضح حقوقهم ٩٧٪ من العينة أجابوا بأن هذه المفردة مهمة أو مهمة للغاية. من ناحية أخرى ٣٧,٨٪ من العينة أجاب أن هذه المفردة يتم تنفيذها باستمرار أو بشكل متكرر ، وأجاب ٣٩,٦٪ منهم أنه تم تنفيذها بين الحين والآخر بشكل غير متكرر ، وأجاب ١٣,٥٪ أنه لم يتم تطبيقها.

• أجاب أكثر من ٨٩٪ من المشاركين أن تزويد كل موظف على حدة بوصف لدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة للجامعة هو أمر بالغ الأهمية. من ناحية أخرى ، يظهر المشاركون فجوة كبيرة في إيمانهم بما يتم تنفيذه بالفعل في مؤسساتهم. أجاب أكثر من ٥٠٪ من العينة بأن هذه المفردة يتم تنفيذها بين الحين والآخر أو بشكل غير منتظم ، بينما قال أكثر من ٣٠٪ من العينة أنه لم يتم تنفيذها في مؤسساتهم.

الجدول (٣-١): النتائج الإحصائية لتخطيط الموارد البشرية

إلى أي مدى تعتقد أن هذه المفردة مهمة؟ %		إلى أي مدى يتم تطبيق هذه المفردة بالفعل في كليتك؟ %								
لا أبدا	بشكل غير متكرر	من آن لآخر	بشكل متكرر	بشكل ثابت	ليست مهمة	ليست مهمة للغاية	محايدة	مهمة	مهمة للغاية	المفردة
٥,٣	١٠,٥	٢٦,٣	٣٤,٢	٢٢,٧	-	-	-	٧,٩	٩٢,١	١- إعداد خطة إستراتيجية شاملة للكلية
٥,٣	١٨,٤	٥,٣	٣٦,٨	٣٤,٢	-	٢,٦	-	١٠,٥	٨٦,٨	٢- تحديد رؤية ورسالة والأهداف الاستراتيجية للكلية
٢١,٦	١٣,٥	١٣,٥	٢١,٦	٢٩,٧	-	٢,٦	٢,٦	٢١,١	٧٣,٧	٣- تقييم البيئة الخارجية و الداخلية لتحديد آثارها المتوقعة على الكلية وموظفيها و التعرف على مواطن القوة و الضعف
٢١,٦	١٨,٩	١٨,٩	١٦,٢	٢٤,٣	-	-	٢,٦	٢٣,٧	٧٣,٧	٤- اعداد خطة استراتيجية للموارد البشرية كل خمس سنوات
٢٥	١٣,٩	٢٥	٢٥	١١,١	-	-	٢,٦	٣٤,٢	٦٣,٢	٥- الاعلان عن اعضاء هيئة تدريس و هيئة معاونة وفقا لاحتياجات الكلية
١٧,١	٢٠	٣٤,٣	٢٢,٩	٥,٧	٢,٦	-	٢,٦	٤٤,٧	٥٠	٦- قياس مدى إدراك الموظفين وفهمهم لرؤية الكلية ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية
٣١,٤	٢٠	٢٠	٢٠	٨,٦	-	-	٢,٦	٣٩,٥	٥٧,٩	٧- تشكل لجنة تكون مسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار

الجدول (٤-١) : النتائج الإحصائية للتوظيف والاختيار

إلى أي مدى تعتقد أن هذه المفردة مهمة ؟ %					إلى أي مدى يتم تطبيق هذه المفردة بالفعل في كليتك ؟ %					
لا أبدا	بشكل غير متكرر	من آن لآخر	بشكل متكرر	بشكل ثابت	ليست مهمة	ليست مهمة للغاية	محايدة	مهمة	مهمة للغاية	المفردة
١٠,٨	٥,٤	٢٤,٣	٢٧	٣٢,٤	-	-	٥,٣	١٣,٢	٨١,٦	١- يهدف التوظيف لتلبية احتياجات الكلية من القوى العاملة اللازمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية
٥,٣	١٨,٤	٥,٣	٣٦,٨	٣٤,٢	-	٢,٦	-	١٠,٥	٨٦,٨	٢- توضيح الاحتياجات الوظيفية لتحقيق أهدافه الكلية.
٢١,٦	١٣,٥	١٣,٥	٢١,٦	٢٩,٧	-	٢,٦	٢,٦	٢١,١	٧٣,٧	٣- تزويد الموظفين الجدد عند العمل بقائمة اللوائح والتعليقات التي توضح حقوقهم وواجباتهم
٢١,٦	١٨,٩	١٨,٩	١٦,٢	٢٤,٣	-	-	٢,٦	٢٣,٧	٧٣,٧	٤- تزويد كل موظف بوصف لدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة للكلية .

ثالثا:تقييم العاملين

تظهر النتائج في الجدول (١-٥) ما يلي:

- يعتقد أكثر من ٩٨٪ من المشاركين أن تقييم أداء الموظف بناءً على مهمتهم (الإدارية أو الأكاديمية) مهم أو بالغ الأهمية. من ناحية أخرى ، عند مقارنة ذلك بالتنفيذ ، تظهر نتائج الاستطلاع أن ٥٧٪ فقط من المشاركين أجابوا بأن هذه المفردة يتم تنفيذها باستمرار أو بشكل متكرر في مؤسساتهم ، و ٣٢٪ من المشاركين. أجاب المشاركون أنه يتم تنفيذه من حين لآخر أو بشكل غير منتظم ، بينما أجاب حوالي ١١٪ أن هذا لم يتم تنفيذه في مؤسساتهم.
- من حيث التقييم ومواءمته مع الإنجازات الاستراتيجية ؛ أجاب أكثر من ٨٦٪ من العينة أن التقييم يجب أن يكون على أساس الدور الذي يلعبه الموظف في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة. من

ناحية أخرى ، أجب ما يقرب من ٣١٪ من المشاركين بأن هذه المفردة تم تنفيذها باستمرار أو بشكل متكرر في مؤسساتهم ، بينما أجب ٤٧٪ من المشاركين أجب المشاركون أن هذه المفردة تم تنفيذها فقط في مؤسساتهم من حين لآخر أو بشكل غير متكرر وأجب ٢٢٪ أو المشاركون أن هذه المفردة لم يتم تنفيذها في مؤسساتهم. مواءمة التقييم مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة كما تمت مناقشتها في الأدبيات السابقة عنصر مهم.

● من حيث التقييم الذاتي كأداة للتحسين الذاتي لأداء الموظفين ، يعتقد أكثر من ٨١٪ من المشاركين أنه مهم ، بينما عند مقارنته بالتنفيذ وجد أن ٣٠,٦٪ من المشاركين قالوا إن كليتهم لا تشجع التقييم الذاتي للموظفين.

● لا يمكن أن يكون التقييم مفيداً بدون تقديم النتائج و ملاحظات التقييم لكل موظف على حدة. تقريباً، إن ٨٤٪ من المشاركين يعتقدون أن تقديم التغذية الراجعة للموظفين حول أدائهم وفقاً لتقارير أدائهم و نتائج التقييمات مهمة أو بالغة الأهمية ، بينما عند مقارنتها بالتنفيذ ، وجد أن تقريباً أجب ٤٤٪ من المشاركين أنه تم تنفيذ هذه المفردة في بعض الأحيان أو بشكل غير متكرر في كليتهم ، وأجب ٢٢٪ أن هذه المفردة لم يتم تنفيذها في كليتهم.

الجدول (١-٥) : النتائج الإحصائية لتقييم العاملين

إلى أي مدى تعتقد أن هذه المفردة مهمة ؟ %		إلى أي مدى يتم تطبيق هذه المفردة بالفعل في كليتك ؟ %								
لا أبداً	بشكل غير متكرر	من آن لآخر	بشكل متكرر	بشكل ثابت	ليست مهمة	ليست مهمة للغاية	محايدة	مهمة	مهمة للغاية	المفردة
١٠,٨	١٣,٥	١٨,٩	١٦,٢	٤٠,٥	-	-	٢,٧	٢٩,٧	٦٧,٦	١- تقييم أداء الموظف بناءً على مهمته (الإدارية أو الأكاديمية)
٢٢,٢	١٦,٧	٣٠,٦	١٦,٧	١٣,٩	-	-	١٣,٥	٤٠,٥	٤٥,٩	٢- يعتمد التقييم على الدور الذي يلعبه الموظف في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للكلية
٣٠,٦	١٩,٤	١٣,٩	١٦,٧	١٩,٤	-	٢,٧	١٦,٢	٢٧	٥٤,١	٣- تشجيع العاملين على إجراء التقييم الذاتي
٢٢,٢	٢٢,٢	٢٢,٢	٢٢,٢	١١,١	-	-	٨,١	٢٩,٧	٦٢,٢	٤- تقديم ملاحظات للعاملين حول أدائهم وفقاً لتقارير أدائهم ونتائج التقييمات

خامس عشر: اجراءات مقترحة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لجامعة مدينة السادات

في هذا الجزء، يتم تقديم رؤية الموارد البشرية المقترحة للجامعة و رسالتها وأهدافها الاستراتيجية. ثم يتم رسم مصفوفة SWOT ، وبعد ذلك ، يتم تجميع جميع الأهداف والاستراتيجيات المحددة مع الأهداف الإستراتيجية المقابلة ومؤشرات الأداء الرئيسية. علاوة على ذلك ، يتم تحديد المسؤوليات لكل واحدة من الاستراتيجيات.

أولاً: رسالة و رؤية الموارد البشرية:

بناءً على الرؤية الأساسية للجامعة و رسالتها ، تم اقتراح رسالة و رؤية الموارد البشرية على النحو التالي:

(١) رسالة الموارد البشرية:

تنص رسالة جامعة مدينة السادات على الاتي " تلتزم جامعة مدينة السادات بإعداد خريج يواكب احتياجات سوق العمل محلياً ، من خلال خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية تشجع على الابتكار والتميز في إطار التطوير المستمر " و بناء على ذلك، فإن الجامعة هي المسؤولة عن تخطيط وتطوير الموارد البشرية للجامعة ، من خلال استقطاب الكادر الأكاديمي والإداري المؤهل ، وتنفيذ البرامج التدريبية اللازمة بناءً على تقييم الأداء الموضوعي للموظفين ، وتحفيز وتشجيع مبادرات الموارد البشرية والتميز والابتكار. وتعزيز ثقافة العمل الجماعي وتشجيع الكوادر البشرية على المساهمة في صنع القرار.

كما أن الجامعة مسؤولة عن تطوير بيئة العمل في الجامعة لتصبح مريحة ومحفزة لتحقيق التميز ، من خلال استمرار تقديم الخدمات الأساسية للموظفين بما في ذلك التأمين الصحي ، وصناديق الادخار ، والتقاعد ، وبيئة العمل الصحية ، والسلامة المهنية ، وجميع وسائل الاتصال والتسهيلات اللازمة.

(٢) رؤية الموارد البشرية:

تنص رؤية جامعة مدينة السادات على الاتي " جامعة مدينة السادات رائدة دولياً ونموذجاً لإنتاج المعرفة وتطبيقاتها" و بناء على ذلك، فإن تسعى الجامعة إلى تكميل وتقوية وتنمية الموارد البشرية للجامعة على المستويين الأكاديمي والإداري ، بما يحقق رسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية ، ويضمن استدامة وتنمية مواردها البشرية.

(٣) الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية:

ستدعم الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية رؤية الجامعة من خلال مجموعة من الأهداف الإستراتيجية التي تشمل:

١. تطوير الكادر الإداري الذي يدعم العملية الأكاديمية

٢. تعزيز المكانة الدولية للجامعة بين الجامعات العالمية

٣. المساهمة في تعزيز وتطوير البحث العلمي في الجامعة

و الجداول التالية توضح الاهداف الفرعية ، و الاستراتيجيات ومؤشرات الاداء، و المسؤوليات

جدول (١-٦) الاهداف الفرعية ، والاستراتيجيات ومؤشرات الاداء، و المسؤوليات لتطوير الكادر الإداري الذي يدعم العملية الأكاديمية

الهدف العام: تطوير الكادر الإداري الذي يدعم العملية الأكاديمية

الهدف الفرعي ١: تنمية الموارد البشرية على المستوى الجامعي بما يساهم في إستراتيجيات وأهداف الجامعة

المسؤوليات	مؤشرات الاداء	الاستراتيجيات
نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية مركز الجودة و التخطيط	عدد الأهداف الإستراتيجية للجامعة التي تم تحقيقها من خلال الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية	١. تطوير وتوجيه تخطيط الموارد البشرية بما يخدم استراتيجيات وأهداف الجامعة
قسم الموارد البشرية	استطلاعات الرأي للموظفين والناس	٢. تطوير بيئة العمل والسعي لجعل الجامعة من أفضل بيئة العمل في مصر
قسم الموارد البشرية	عدد الأهداف الإستراتيجية للجامعة التي تم تحقيقها من خلال التدريب المبرمج عدد البرامج التدريبية التي يتم تنفيذها خلال العام	٣. وضع سياسة لتدريب وتطوير الموارد البشرية تتناسب مع الأهداف الإستراتيجية للجامعة ، ووضع نظام مراقبة للتأكد من أن التدريب يحقق أهدافه وغاياته.
قسم الموارد البشرية	عدد الموظفين الذين يتم تكريمهم أو مكافئتهم حسب نتائج تقييم أدائهم	٤. تطوير نظام فعال لتقييم أداء الموظفين وكذلك نظام للحوافز.

الهدف الفرعي ٢: تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعة:

المسؤوليات	مؤشرات الاداء	الاستراتيجيات
نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية قسم الموارد البشرية	عدد الدورات التدريبية والمشاريع التطويرية لإدارة الموارد البشرية	١. تحسين فعالية وكفاءة الموظفين من أجل تقليل تكلفة الموارد البشرية خاصة على المستوى الإداري.
قسم الموارد البشرية	كتاب لوائح الموارد البشرية الجديد المحدث	٢. تحديث لوائح وتعليمات الموارد البشرية

	والمعهد	بالجامعة ونشرها على موقع إدارة الموارد البشرية وإصدارها كدليل ورقية.
نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية قسم الموارد البشرية	الهيكل التنظيمي الجديد لإدارة الموارد البشرية	٣. إعادة هيكلة التسلسل الهرمي لقسم الموارد البشرية ليكون متسقاً مع وظائف إدارة الموارد البشرية. التقييم والاستفادة من خبرات الجامعات العالمية المتاحة

جدول (٧-١) الاهداف الفرعية ، والاستراتيجيات ومؤشرات الاداء، و المسئوليات لتعزيز المكانة الدولية للجامعة بين الجامعات العالمية

الهدف العام: تعزيز المكانة الدولية للجامعة بين الجامعات العالمية

الهدف الفرعى ١: دعم و تعزيز الشراكات المحلية و الدولية

المسئوليات	مؤشرات الاداء	الاستراتيجيات
نائب الرئيس للشؤون الدراسات العليا و البحوث	اتفاقيات شراكة مع جامعات مصرية محلية	١. زيادة التعاون مع الجامعات الحكومية المختلفة في المجالات الأكاديمية و البحثية .
نائب الرئيس للشؤون الدراسات العليا و البحوث	اتفاقيات شراكة مع جامعات اجنبية	٢. تفعيل شراكات مع جامعات اخرى اجنبية .

جدول (٨-١) الاهداف الفرعية ، والاستراتيجيات ومؤشرات الاداء، و المسئوليات للمساهمة في تعزيز وتطوير البحث العلمي في الجامعة

الهدف العام: المساهمة في تعزيز وتطوير البحث العلمي في الجامعة

الهدف الفرعى ١: تقديم الدعم اللازم بالتنسيق مع عمادة البحث العلمي لتطوير البحث العلمي في الجامعة:

المسئوليات	مؤشرات الاداء	الاستراتيجيات
مركز الجودة و التخطيط	عدد الدورات أو البرامج التدريبية التي تخدم تطوير الباحثين في الجامعة	١. إجراء التدريبات التأهيلية والتطويرية اللازمة للعاملين بالجامعة من أجل تعزيز قدرات الباحثين في الجامعة.
قسم الموارد البشرية	عدد الساعات المعتمدة للأعباء التدريسية	٢. توفير موازنة عبء التدريس والبحث لأعضاء هيئة التدريس لتمكينهم من إجراء البحوث.
قسم العلاقات الدولية	عدد البحوث التي تم تنفيذها من خلال الشراكات في السنة.	٣. تطوير شراكات أكاديمية وبحثية جديدة مع أفضل جامعات العالم.

سادس عشر: التوصيات و المقترحات .

التوصيات

توصي الدراسة بالنقاط الرئيسية التالية:

- ١- توصي هذه الدراسة جميع الجامعات المصرية الحكومية والخاصة والحكومية بمشاركة وزارة التعليم العالي ، بإعطاء موضوع التخطيط الاستراتيجي الأهمية اللازمة لحل مشاكل التعليم العالي من حيث الموارد البشرية. تقترح الدراسة أن على كل جامعة إنشاء وحدة أو قسم للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من أجل الحفاظ على استدامة مواردها البشرية المؤهلة.
- ٢- توصي هذه الدراسة بإعداد الخطط الإستراتيجية للموارد البشرية في الجامعات المصرية ، حيث تعد الخطط الإستراتيجية حيوية لتطوير الجامعات ، حيث تعتبر الموارد البشرية رأس المال الأساسي للتعليم والبحث وخدمة المجتمع.
- ٣- يُنصح الجامعات باتباع إجراءات محددة جيداً من أجل التخطيط للموارد البشرية. يعد فهم وتحليل البيئة الخارجية والداخلية أمرًا مهمًا لفهم الاحتياجات الحقيقية للموارد البشرية في الجامعة.
- ٤- يجب على جميع مسؤولي وموظفي إدارات الموارد البشرية المشاركة في إعداد ومراجعة واعتماد الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية ، كما يجب عليهم المشاركة في مرحلة التنفيذ ومرحلة المراجعة والتغذية الراجعة.
- ٥- لتحقيق رؤية الجامعة ، يجب أن يشارك قسم الموارد البشرية في التغيير الثقافي نحو مزيد من الفهم والترويج لأهمية الجودة والتميز. يجب أن يعمل قسم الموارد البشرية على تعزيز الروح المعنوية والتزام وثقة واستعداد موظفي الجامعة لاحتضان التغيير وزيادة الإنتاجية.
- ٦- توصي هذه الدراسة باستخدام الأداة التي تم استخدامها في جمع البيانات كأداة للتقييم الذاتي للجامعات من أجل تقييم جهود الموارد البشرية الاستراتيجية.

٢ بحوث مقترحة

- ١- التخطيط الاستراتيجي لاستحداث الموارد البشرية في جامعات مصرية اخرى
- ٢- الوضع الراهن للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في جامعات مصرية اخرى
- ٣- تخطيط رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي: مبادرة استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في مصر
- ٤- واقع إدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم العالي المصري من وجهة نظر العاملين به.