

كلية التربية
قسم التربية

تطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة طنطا على ضوء مدخل التخطيط الإستراتيجي دراسة ميدانية

بحث مستل من رسالة مقدمه استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في التربية
" تربية مقارنة وإدارة تعليمية "

إعداد الباحث

هشام أحمد عاصم عابد الطنطاوي

إشراف

الأستاذ الدكتور

زهير السعيد حجازي

أستاذ أصول التربية المتفرغ

ورئيس القسم الأسبق

كلية التربية - جامعة مدينة السادات

الأستاذ الدكتور

سمير عبد الوهاب الخويت

أستاذ أصول التربية المتفرغ

وعميد الكلية الأسبق

كلية التربية - جامعة طنطا

1447هـ - 2025م

مستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن تطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة طنطا على ضوء مدخل التخطيط الإستراتيجي ، وذلك من خلال إعداد إطار مفاهيمي حول الجامعات الخاصة بمصر، واستقراء الأسس النظرية للتنمية البشرية، ثم دراسة واقع التخطيط الإستراتيجي مدخل لتطوير إدارة الموارد البشرية " بجامعة طنطا - دراسة ميدانية ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة أسلوب التحليل البيئي الرباعي SWOT Analysis كأحد الأساليب الاستشرافية في إعداد وتحليل استبانة الدراسة، وطبقت على عينة قوامها (٢٦٤) من العاملين بادرة الموارد البشرية تضمنن (مدير عام-الدرجة الوظيفية الاولى - والثانية- والثالثة)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن ان درجة ممارسات رؤية إدارة الموارد البشرية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، فقد كان المتوسط والوزن النسبي الإجمالي للمحور الأول قد بلغ (٢.١٥) بدرجة متوسطة. وبممارسات رسالة إدارة الموارد البشرية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي ، فقد كان المتوسط والوزن النسبي قد بلغ (٢.١٤) ودرجة حدوث متوسطة ، وممارسات صياغة الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، فقد كان المتوسط والوزن النسبي بلغ (٢.١٦) ودرجة حدوث متوسطة ، وبممارسات تحليل البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، فقد كان المتوسط بلغ (٢.١٤) ودرجة حدوث متوسطة ، وبممارسات تحليل البيئة الخارجية لإدارة الموارد البشرية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، فقد كان المتوسط والوزن النسبي قد بلغ (٢.٠٩) ودرجة حدوث متوسطة ما يؤكد اتفاق العينة على ان واقع ممارسات تحليل البيئة الخارجية لإدارة الموارد البشرية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي.

ABSTRACT

The current study aimed to explore strategic planning as an introduction to developing human resources management at Tanta University - A Field Study. The study followed the descriptive approach and used the SWOT Analysis as one of the prospective methods in preparing and analyzing the study questionnaire. It was applied to a sample of (264) employees of the Human Resources Initiative, including (General Manager - first, second and third job grades).

The study reached a set of results, the most important of which is that the degree of human resources management vision practices in light of the strategic planning approach, the average and overall relative weight of the first axis reached (2.15) with a medium degree. In addition, the human resources management message practices in light of the strategic planning approach, the average and relative weight reached (2.14) with a medium degree of occurrence. And the practices of formulating strategic objectives for human resources management in light of the strategic planning approach, the average and relative weight reached (2.16) with a medium degree of occurrence.

Regarding the practices of analyzing the internal environment of human resource management based on the strategic planning approach, the mean was (2.14) and a medium occurrence rate. Regarding the practices of analyzing the external environment of human resource management based on the strategic planning approach, the mean and relative weight were (2.09) and a medium occurrence rate, confirming the sample's agreement that the reality of the practices of analyzing the external environment of human resource management based on the strategic planning approach.

Keywords: Strategic Planning - Human Resources - Tanta University.

مقدمة

تتعرض المؤسسات المختلفة في الدول المتقدمة والنامية للمنافسة الشديدة نتيجة التحولات العالمية التي ظهرت في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين وتزداد حدة هذه المنافسة في الدول النامية عنها في الدول المتقدمة ولما كان لقاء ونمو هذه المؤسسات يعتمد بدرجة كبيرة على التميز الذي تسعى المؤسسة الى تحقيقه في مجال نشاطها وإذا كانت التميز في الاداء يعتمد على الموارد البشرية فان ذلك يتطلب قيام اداره الموارد البشرية بالاهتمام الكافي لكافة قضاياها حتى تحفزهم على تفجير الطاقات الكامنة لديهم

لذا يمثل العنصر البشري اهم المدخلات النظام التعليمي الجامعي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المؤسسة الحديثة ورسم معالم مستقبلها كما انه يعتبر بمثابة ضابط ايقاع حركة المجتمع والمحدد لمكانته بين الدول في الموارد البشرية تمثل الغاية من عملية التنمية واداتها الرئيسية في ذات الوقت والعاملون يمثلون الركيزة الاساسية في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في عالم يتسم لسرعة الايقاع وتعدد المؤثرات وتعد المكونات (عطا الله الشرعة، وغالب سنجق، ٢٠١٩، ١٢١)

وفي ظلّ المشهد الديناميكي للقرن الحادي والعشرين، تُعدّ إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM) عنصراً محورياً لنجاح المؤسسات. وتُميّز تطوّر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في أماكن العمل المعاصرة. فمع تغلّب المؤسسات على تعقيدات بيئة معولمة ومدفوعة بالتكنولوجيا، ربما تشهد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تحولاً جذرياً من دور إداري تقليدي إلى شريك استراتيجي في تحقيق أهداف العمل، مثل دمج التكنولوجيا في عمليات الموارد البشرية، وظهور العمل عن بُعد، والأهمية المتزايدة لرفاهية الموظفين في صياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (Kess-Momoh, et al, 2024)، وانطلاقاً من ذلك لابد ان تتجه الإدارة العليا في الجامعات المصرية الى الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي مما يجعلها تنظر الى الموارد البشرية باعتبارها من اهم العوامل الاستراتيجية في المؤسسة لأنها تشكل مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية (محمد عبد التواب عقبه ، ٢٠٢٠ ، ١٨)

بناء على ما سبق نجد ان هناك مجموعة من الاعتبارات التي دفعت الى اختيار هذا الموضوع ومنها اهمية تطوير اداره الموارد البشرية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي بجامعة طنطا نظرا لان الحقل التربوي هو الاساس في بناء اجيال قادره على مواجهه كل هذه التحديات والمتغيرات

المحيطة كما تسهم هذه الدراسة في مساعده اصحاب القرار على وضع الاستراتيجيات والخطط المناسبة لتطوير فعالية اداء الموارد البشرية بجامعة طنطا

مشكله البحث:

تواجه الجامعات المصرية عامه العديد من المشكلات التي تتعلق بأداء وظائفها الاساسية في التدريس والبحث العلمي وخدمه المجتمع ومن مظاهر التأخر الاداري في الجامعة المصرية عجز التنظيم الاداري عن ترجمه الاهداف المكونة لوظيفه الجامعة الى سياسات وعدم قدرتها على تخطيط هذه السياسات بالإضافة الى تضخم الجهاز الاداري وتعدد مستويات التنظيم وضعف مشاركة العاملين في وضع الخطط ومقترحات التطوير والقصور في تأهيل العاملين من الناحية الادارية وجمود العلاقات التنظيمية وعدم تطويرها مما يعني انعكس على مهارات الافراد(وائل احمد فتحي واخرون ، ٢٠٢١ ، ١٠٧)، وباستقراء الخطة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بجامعة طنطا تبين وجود مجموعة من اوجه القصور يعاني منها الواقع الراهب للموارد البشرية بجامعة طنطا والتي من اهمها: (جامعه طنطا ، ٢٠٢١)

- ضعف الاستفاده من نتائج تقييم العملية التعليمية
- الروتين والتعقيد الاداري
- الاعتقاد بان التخطيط للموارد البشرية هو عمل لمواجهة الازمات فقط
- تقادم الاساليب المتبعة في التحقيق للموارد البشرية
- مقاومه التغيير من قبل العاملين
- قله التقييم المستمر لجوانب الخطه الاستراتيجية التي تضعها الجامعة
- ضيق الوقت بحيث يتحول انشغال مدير وموظف واداره الموارد البشرية الاعمال اليومية الخاصه بنشاطات اداره الموارد البشرية من استقطاب وتوظيف وتدريب وتحفيز وغيرها دون تخصيص وقت كاف لعملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

مما يدعوا الى محاوله تغيير هذا الواقع وعمل تغيير في اداره الموارد البشرية بجامعة طنطا من خلال مدخل التخطيط الاستراتيجي. وفي ضوء ما سبق تتبلور مشكله البحث في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن تطوير اداره الموارد البشرية بجامعة طنطا في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الاسس النظرية التي يقوم عليها مدخل التخطيط الاستراتيجي
٢. ما واقع إدارة المواد البشرية بجامعة طنطا في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي
٣. ما الاليات المقترحة لتطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة طنطا باستخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي

اهداف البحث:

يهدف البحث الحالي الى تطوير اداره الموارد البشرية بجامعة طنطا في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي كأحد المداخل الادارية المعاصرة ويمكن ان يتحقق هذا الهدف من خلال تحقق عدد من الاهداف الفرعية التالية:

١. تحديد الاسس النظرية التي يقوم عليها مدخل التخطيط الاستراتيجي
٢. الكشف واقع إدارة المواد البشرية بجامعة طنطا في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي
٣. التوصل الاليات المقترحة لتطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة طنطا باستخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي

اهمية البحث:

تنطلق اهمية البحث من الاعتبارات الاتية:

- ان اداره الموارد البشرية هي المعول الاساسي الذي ترتكز عليه مختلف النشاطات في الجامعة ولذلك لا بد من احداث التغير في نمط هذه الإدارة بالجامعة فالتحول من الإدارة التقليدية القائمة على التمسك باللوائح والقوانين الى الإدارة القائمة على الابداع والابتكار ووضع واتخاذ القرار
- الربط بين مجالات اداره الموارد البشرية ومدخل التخطيط الاستراتيجي مما يطغى على هذه الوظائف بعدا استراتيجيا يراعي التغيرات التي تحدث في طبيعة هذه الوظائف والعاملين بها وطبيعة السياسات المرغوب اتباعها في ظل العوامل البيئية الداخلية والخارجية
- مساعدة اصحاب القرار في جامعة طنطا في التعرف على نقاط الضعف في الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والعمل على تلافيتها

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث في الحدود الاتية:

- الحد الموضوعي: وتمثل في (إدارة الموارد البشرية ، والتخطيط الاستراتيجي).

• **الحد البشري:** يقتصر على البحث المالي على عينة من القيادات الادارية بجامعة طنطا (مديري العموم -مديري الاقسام من اداره الكادر العام -اداره شئون العاملين) وذلك على مستوى الكليات وعلى مستوى الجامعة

• **الحد الجغرافي:** اقتصر البحث الحالي على كليات جامعة طنطا

عينة البحث: طبقت على عينة قوامها (٢٦٤) من العاملين بادرة الموارد البشرية تضمن (مدير عام - الدرجة الوظيفية الاولى -والثانية-والثالثة).

منهج البحث وادواته:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي نظرا لطبيعة المشكلة التي تتطلب تحديد مجالات اداره الموارد البشرية ووظائفها بجامعة طنطا ودراسة البيئة الداخلية والخارجية لها، كما استخدمت الدراسة أسلوب التحليل البيئي الرباعي SWOT Analysis كأحد الأساليب الاستشرافية التي يعتمد عليها في بناء الاستراتيجيات بصفة رئيسية، وعلى الاستبانة كأداة رئيسية، لما له من دور هام في جمع البيانات والمعلومات التي تساعد في تحقيق أهداف الدراسة. كما تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي ساهمت في تحقيق أهداف الدراسة الميدانية، لإدخال بياناتها وتحليل نتائجها إحصائياً.

مصطلحات الدراسة:

أرتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية:

١. التخطيط الاستراتيجي: Strategic Planning

يعرف التخطيط الاستراتيجي على انه مفهوم اداري يتضمن تحليل ودراسة جميع المتغيرات الداخلية في المؤسسة والمتمثلة في نقاط القوة والضعف والمتغيرات الخارجية المحيطة بها المتمثلة في الفرص والتعليقات ويتم من خلال صيغته رساله المؤسسة ورؤيتها ووضع الاستراتيجيات والاهداف التي تطمح المؤسسة الوصول اليها خلال الفترة الزمنية المخطط لها مع الاستثمار الامثل لكافة الموارد المتاحة (محمد حسين ابو صالح ، ٢٠٢١ ، ٥٢)

كما يعرف انه عملية تحليل للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتحديد الرسالة والرؤية الخاصة بها والاهداف العامة لها وخلق واختيار الاستراتيجيات العامة الواجب تنفيذها وتوزيع المصادر لتحقيق اهدافها (John et al.,2019)

تعريف إجرائي: ويعرف البحث الحالي التخطيط الاستراتيجي اجرائيا على انه عملية علمية مدروسة مستمرة تقوم على اساس دراسة دقيقه او متعمقة لبيئة جامعة طنطا الداخلية من حيث الموارد والامكانيات البشرية والمادية وما تمتلكها تلك المؤسسة من نقاط قوه وضعف المام شامل بمحيط هذه الجامعة ومجتمعها الخارجي وما ينطوي عليه من فرص وتهديدات والذي يعرف بالبيئة الخارجية بهدف تحديد توجهات المستقبلية التي تسعى لتحسين وتطوير العمليات الادارية التي تخدم بكفاءة وفعالية العملية التعليمية بكافة مستوياتها

٢. اداره الموارد البشرية: Human Resources Management

تعرف بانها جميع الأنشطة الادارية المرتبطة بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها رفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة من جهودها وفكرها من اجل تحقيق اهدافه المؤسسة (مدني عبد القادر علاقي (٢٠٢٠، ١٣٥):

كما انها عملية الاستخدام الامثل للموارد البشرية الموجودة في المؤسسة والتي تساعد على تفوقها وتحديد الاسس السليمة لاستخدام الموارد البشرية بصورة فعالة لإنجاز مهامها واهدافها (صفوان المبيضين وعائض الاكلي، ٢٠١٨، ٢٣)

ويعرف البحث الحالي اداره الموارد البشرية اجرائيا على عن على انها تلك الإدارة التي تدير القوى العاملة بكفاءة وفعالية عالية لتحقيق الاهداف الموجه سواء كانت اهداف المؤسسة التعليمية او اهداف العاملين او اهداف المجتمع كل من خلال سياسات محدده كتحليل وتخطيط القوى العاملة واستقطاب واختيار وتعيين أفضل الكفاءات وتطوير اداء العاملين وتدريبهم والمحافظة على العناصر الكفر للمؤسسة كذلك تعزيز قيم المؤسسة من خلال منظور استراتيجي يرتبط بالاستراتيجيات والاهداف التي تسعى جامعة طنطا لتحقيقها

الدراسات السابقة:

١. دراسة احمد سالم (٢٠٢١م) بعنوان " التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية بجامعة العريش - نموذج تطبيقي مقترح "

هدفت هذه الدراسة الى تحديد اهم المبادئ النظرية لعملية التخطيط الاستراتيجي ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لاستخراج النتائج ذات الدلالة لموضوع التخطيط الاستراتيجي بالإضافة الى منهجية التخطيط الاستراتيجي بهدف التوصل الى نموذج مقترح لبناء الموارد البشرية بجامعة العريش. وتوصلت النتائج الى سبل استفادة المؤسسات الجامعية من استخدام والتعرف على العلاقة الحاكمة بين التخطيط

الاستراتيجي وبناء الموارد البشرية بالتواصل في النهاية الى نموذج تطبيقي مقترح لاستخدام التخطيط الاستراتيجي في بناء الموارد البشرية بجامعة العريش

٢ . دراسة راشد عبدالهادي طالب الشهواني الهاجري. (٢٠٢٤) بعنوان: أهمية التخطيط الاستراتيجي في تدبير الموارد البشرية بدولة قطر

استهدفت الدراسة إلى إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في دولة قطر. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي: وأبرزت دوره في إدارة الموارد البشرية في دولة قطر. وخلصت الدراسة إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية نظرًا لدوره الهام في تحقيق الأهداف التنظيمية وضمان الاستخدام الفعال للموارد البشرية.

٣ . دراسة Muffed (٢٠٢١م) بعنوان "الحاجه الى تنمية ممارسات اداره الموارد البشرية في الجامعات الهندية - مدخل التميز التربوي "

استهدفت هذه الدراسة الى تحليل الممارسة والعمليات لإدارة الموارد البشرية الموجودة في عصر جامعات رائده في الحلم كما حدثت الى تطوير انظمه الموارد البشرية لتنمية التغيرات البيئية المتسارعة، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي كما يوصل صمم صممت استبانة بهدف جمع البيانات، وتوصلت الدراسة الى ان هناك علاقة ايجابية بين تغيير المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية والتطوير اداره الموارد البشرية.

٤ . دراسة Geethanjali et al (2024) بعنوان: تطبيق نماذج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على أداء المنظمة. في صنع القرار المبني على البيانات لتحقيق نجاح الأعمال على المدى الطويل استهدفت الدراسة تطبيق نماذج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على أداء المنظمة. في صنع القرار المبني على البيانات لتحقيق نجاح الأعمال على المدى الطويل، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتوصلت النتائج أن تتضمن الإدارة التنظيمية الحديثة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.(SHRM) عملية ضرورية وهي تُعدّ تحسیناً على أساليب إدارة الموارد البشرية التقليدية، التي تُعنى في الغالب بالعمليات والعلاقات مع الموظفين .

تعليق عام على الدراسات السابقة:

من العرض السابق يتضح ان الدراسة الحالية تتشابه في بعض الجوانب مع الدراسات السابقة كما تختلف عنها في الجوانب اخرى ويمكن الاستفادة منها وذلك على النحو التالي:

من حيث اوجه الشبه: محور الاهتمام: اهتمت بعض الدراسات بمتغير التخطيط الاستراتيجي واهتمت الدراسات اخرى بمتغير اداره الموارد البشرية وجمعت بعض الدراسات بين متغيري التخطيط الاستراتيجي اداره الموارد البشرية وهذا يتفق مع الدراسة الحالية التي استخدمت التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطوير اداره الموارد البشرية بجامعة طنطا والمنهج: اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي في تحقيق اهدافه وهذا يتفق مع الدراسة الحالية الادوات استخدامات معظم الدراسات الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات وهذا يتفق مع الدراسة الحالية و العينة: طبقت بعض الدراسات على القيادات الادارية بالجامعات المصرية وهذا يتفق مع الدراسة الحالية.

من حيث اوجه الاختلاف: تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في ان هدفها استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي لتطوير اداره الموارد البشرية لجامعة طنطا وهو ما يميزها عن باقي الدراسات السابقة، والحدود الزمنية والمكانية: حيث تتخذ الدراسة الحالية من جامعة طنطا مكانا لها وعينة ممثلة فيمن القادة الاداريين بكلياتها مجالا للتطبيق الميداني ، والعينة المختارة

من حيث اوجه الاستفادة: تستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الاتي: التعرف على المراجع ذات الصلة بالموضوع، وبناء الإطار النظري للدراسة. وبناء تصميم الاستبانة اداه الدراسة الميدانية وصياغة عبارتها، وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها.

الإطار النظري

ويتضمن عرض الإطار النظري الخاص بالبحث الحالي محورين الأول هو التخطيط الاستراتيجي، والثاني عمليات ادارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم الجامعي واتجاهات تطويرها

أولاً: التخطيط الاستراتيجي

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي بالصياغات بعيدة المدى والخطط الإستراتيجية والسياسات التي تحدد أو تغير خصائص أو توجهات المنظمة فهي تشمل قرارات تنصب على تقرير الأهداف وعلى التغير في تلك الأهداف والموارد المستخدمة لبلوغها وعلى السياسات التي تنظم اكتساب واستخدام هذه الموارد (خالد محمد بن حمدان، ٢٠١٠، ٢٣)

والتخطيط الاستراتيجي فهو تفكير استراتيجي منظم، له مقوماته ومفاهيمه وتقنياته الفعالة، ويستخدم المنهج العلمي لاستشراف متغيرات المستقبل، وتحليل بيئة المؤسسة داخلياً وخارجياً؛ للإفادة من الفرص المتاحة،

ومواجهة التحديات القائمة والمتوقعة، بصورة تمكن من بناء استراتيجيات قابلة للتنفيذ، مستمدة من البدائل والخيارات المطروحة؛ بغية الوصول للأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. (حسن مختار حسين، ٢٠٠٢، ١٧٠) وهو عملية مماثلة بين ما تستطيع المنظمة عمله لتحديد عناصر القوة والضعف وبين ما يجب أن تفعله من خلال عناصر البيئة الخارجية الفرص والتهديدات (زيد بشير عبودي، ٢٠١٠، ٢٠) كما يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه جزء أساسي من الإدارة الاستراتيجية والمحور الرئيسي فيها، والهدف الأساسي للتخطيط الاستراتيجي هو وضع الاستراتيجية التي تؤدي إلى إيجاد التوافق بين موارد المؤسسة وقدراتها الداخلية وبين الفرص والتهديدات الخارجية، ويعد التخطيط الاستراتيجي بهذا المعنى عماد الإدارة الاستراتيجية، ويتضمن مساحاً لبيئة المنظمة الخارجية والداخلية، ثم تحديداً للأهداف الرئيسية وتقييمها واختيار المناسب منها، وتصميم الاستراتيجيات التي تتبع من خلال برامج وجداول زمنية توظف على مداها موارد معينة لبلوغ هذه الأهداف" (فاضل حنا، ٢٠١٠، ٧٠)

أهداف التخطيط الاستراتيجي:

ومن أهداف تطبيق وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي: (مصطفى، عزة جلال، ٢٠١٠)

١. منح الإدارة القدرة على اتخاذ القرارات الصعبة.
٢. جعل إدارة المنظمة أكثر استجابة لاحتياجاتها.
٣. التحليل المستمر لبيئة العمل الداخلية والخارجية.
٤. وضع سياسة لتنسيق العمل المعني بالاستثمار والاستفادة من جهود القطاعات سواء الخاصة أو العامة.

ومن يستخدمون التخطيط الاستراتيجي يسعون إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. البحث عن حلول مبتكرة للمشكلات والتنبؤات المستقبلية التي تأخذ في الاعتبار التطورات المستقبلية والظروف البيئية في المستقبل.
٢. تحديد التوجهات طويلة المدى للمنظمة، ثم وضع استراتيجيات التطوير المستمر.
٣. تحديد المسار الذي يجب أن يسلكه الموظفون لتنفيذ أهداف المنظمة، ثم وضع سياسة عمل رشيدة تمكنهم من الوصول إلى أعلى معدلات الكفاءة باستخدام الطاقات والإمكانات المتاحة (أسامة محمد، ٢٠١٠، ٥١)
٤. الاهتمام بالممارسات المستمرة.

٥. وضع القضايا الاستراتيجية في بؤرة اهتمام الإدارة العليا.
٦. إنشاء قاعدة بيانات دقيقة للمسؤولين حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات الرشيدة.
٧. توفير إطار مرجعي للموازنات قصيرة المدى والخطط الإجرائية.
٨. تصميم خريطة توضح الاتجاه الذي تتحرك فيه المؤسسة وآلية تحقيق ذلك (أحمد البستان، ٢٠١٤، ٥٣).

خصائص التخطيط الاستراتيجي

وفيما يلي بعض خصائص التخطيط الاستراتيجي الناجح (Gupta et al., 2022)

١. تشمل الخطة الإدارة العليا: تتضمن الخطة الإستراتيجية الناجحة فهمًا جماعيًا بأن الإدارة العليا مسؤولة إلى حد كبير عن النجاح المستقبلي للمؤسسة و تحقيق أهدافها.
٢. تشمل الخطة جميع الموظفين: من المرجح أن تستفيد المؤسسة من خططها الإستراتيجية عندما يكون جميع موظفيها على دراية بأهداف المؤسسة.
٣. تسرد الخطة إجراءات محددة: غالبًا ما تحتوي الخطة الإستراتيجية الناجحة على إجراءات محددة يحتاج العديد من موظفي المؤسسة إلى إكمالها.
٤. تقييم الخطة التقدم المحقق: قد تتضمن الخطط الإستراتيجية أيضًا استراتيجيات معينة لتقييم التقدم على سبيل المثال، يتيح عقد اجتماعات استراتيجية شهرية لأعضاء الفريق تقديم مدخلات حول التقدم المحرز في كل هدف من أهدافهم.

ثانيا: ادارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم الجامعي واتجاهات تطويرها

مفهوم إدارة الموارد البشرية

سعي معهد إدارة الأفراد في بريطانيا الى وضع تعريف لإدارة الموارد البشرية بأنها: " ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد في العمل وبعلاقاتهم داخل المنظمة". يقصد بها ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة، ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع"(محمد الصحطاني ، ٢٠١٥ ، ٢٢)

كما يمكن تعريفها على أنها: " إنها إحدى الوظائف أو الأقسام الأساسية والرئيسية في جميع أنواع المنظمات. وينصب تركيز عملها على جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية، وتؤدي هذه الإدارة HUMAN RESOURCE MANAGEMENT التي يرمز لها (HRM)، وهي تمثل

مجموعة من الأنشطة (وظائف، مهام) والممارسات المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية، وذلك في ظل استراتيجية خاصة بها، نابعة وتخدم رسالة وإستراتيجية المنظمة" (عمر عقيلي، ٢٠٠٩، ١٩).

أهداف تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم الجامعي

إدارة الموارد البشرية تمثل مجموعة من السياسات والأنشطة المتكاملة، والمتداخلة التي يشترك في تصميمها وتنفيذها المديرون وقادة فرق العمل واختصاصيو الموارد البشرية بحيث يسهم كل منهم بدور فاعل في نجاح هذه السياسات والأنشطة حيث يمكن تحقيق الأهداف التالية: (ألبرت حبيب، ٢٠١١، ٣٩)

١. تقديم مجموعة من الخدمات التي تدعم تحقيق أهداف المنظمة.
٢. تمكين المنطقة من جذب واختيار والحفاظ على ما تحتاجه من عمالة ذات مستوي عال من القدرة والالتزام والدافعية.
٣. تعزيز قدرات العاملين على الأداء الفاعل بتقديم فرص التعليم والتطوير المستمر.
٤. تهيئة مناخ تسود منه علاقات منسجمة بين الإدارة والعاملين تحت مظلة من الثقة المتبادلة.
٥. تهيئة مناخ مشجع لتكوين وإدارة فرق عمل فاعلة بأداء مرن يستجيب للمتغيرات الداخلية والخارجية.
٦. مساعدة المنظمة على موازنة احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة في استمرارها (الملاك - العاملون-الإدارة-الحكومة. باقي الأطراف المجتمعية ذات العلاقة).
٧. التأكد من أن العاملين يتلقون الاهتمام والتقييم والحفز المناسب.
٨. إدارة قوة عمل متنوعة من حيث ((السن-الجنس-الجنسية.))، والأخذ في الاعتبار الفروق الفردية والجماعية وإشباع تطلعات العاملين وحاجاتهم.
٩. التأكد من أن إدارة العاملين تقوم على العدالة وتكافؤ الفرص والشفافية.

وفي إطار الاتجاه نحو محاولة تطوير التعليم الجامعي والعالي كأحد المتطلبات الأساسية لإعداد وتنمية موارده البشرية للقيام بأعباء التنمية الوطنية الشاملة والتفاعل مع معطيات وتحديات عصر التراكم المعرفي والتطور العلمي. وفي ظل العولمة، وضعت مصر خطة استراتيجية لتطوير التعليم العالي تنطلق من مفهوم التنمية الذي يعني "عمليات التغيير الجذري التي تعالج أسباب ومصادر الخلل وأشكال الضعف في النظام الوطني للتعليم العالي، وتعمل على تطوير مصادر القوة والاستثمار في صيغ التميز في هذا النظام (هاني هلال، ٢٠٠٦، ٥)

خصائص تنمية الموارد البشرية في التعليم الجامعي

تدعيما لمفهوم تنمية الموارد البشرية، فإنه من الضروري تقديم الخصائص التي تتمتع بها تنمية الموارد

البشرية في المنظمات الحديثة والمتمثلة في: (النجار عدنان، ٢٠٠٧، ٣١٨)

١. **عملية استراتيجية:** في الوقت الحاضر، ينظر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية استراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي يتكون من أجزاء متكاملة، وتعمل ضمن نظام استراتيجي أكبر، وهو استراتيجية المنظمة، في إطار ودور إدارة الموارد البشرية داخلها. تتكون استراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتطوير المستمر، والتي تهدف وتوسع إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المنظمة وتعليمهم كل ما هو جديد بشكل مستمر، وذلك لمساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد.

٢. **عملية تعلم مستمرة:** إن تنمية الموارد البشرية هي استراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم، وتهدف إلى بناء المعرفة والمهارات والاتجاهات والسلوكيات لدى الموارد البشرية، من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي، والتكيف مع التغيرات البيئية الجذرية. وهو السعي الدؤوب والجاد لخلق التوافق والتناغم بين خصائص الموارد البشرية من جهة وخصائص عملها. الحالية والمستقبلية، وجعل أداءها في حالة من التحسين الدائم والمستمر

عمليات إدارة الموارد البشرية في التعليم الجامعي

تتعدد عمليات إدارة الموارد البشرية بالجامعات لتشمل العمليات الأتية:

أ. **تخطيط الموارد البشرية:** تخطيط الموارد البشرية بأنه عملية إدارية لتحليل احتياجات الجامعة من المورد البشري في ظروف متغيرة وتطوير الأنشطة الضرورية لإشباع هذه الاحتياجات (عبدالعزیز هاشم ٢٠١٥). ويتضمن تخطيط الموارد البشرية العديد من الخطوات تتمثل في الآتي: تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على وحدات تنظيمية معينة، وتحديد المهارات والخبرات المطلوبة. وتحديد المتطلبات الإضافية من الموارد البشرية. وتنمية الخطط التنفيذية.

ب. **عملية تنظيم إدارة الموارد البشرية:** يقصد بتنظيم إدارة الموارد البشرية الإطار العام الذي تتحدد من خلاله الجهود الإدارية لإدارة الموارد البشرية، وتنظم إدارات الموارد البشرية على أساس وظائفها التنفيذية المتعلقة بعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين، ثم تعبئة الموارد البشرية في الهياكل التنظيمية للمؤسسة، وقد تم استخدامه نظريته على نطاق واسع

من قبل العديد من الباحثين للتحقيق في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء البيئي التنظيمي (Yu et al.,2020)، وتشمل عملية التنظيم الاستقطاب، والاختيار والتعيين، حيث تعد هذه العملية مفتاح نجاح الجامعة، والوسيلة التي تمكن الجامعة من اكتساب الميزة التنافسية المتمثلة بنوعية الموارد البشرية .

ج. **التنمية المهنية للموارد البشرية:** التنمية المهنية هي الجهود الإدارية المنظمة الهادفة إلى تطوير قدرات العاملين وتمييزها ومراكز المعلومات، ومهاراتهم وسلوكياتهم ومعارفهم التخصصية بما يتلاءم مع التغيرات والتطورات، وبما يكفل قيامهم بأعمالهم ووظائفهم بكفاءة عالية (لمياء جوينات، ٢٠٠٧) وهي تعبير يستخدم لوصف أنشطة التعلّم الرسمية وغير الرسمية التي يتلقاها شخص مهني متخصص، والتي تسهم في التطوير المستمر لقدرة ذلك الشخص على الوفاء بمتطلبات دوره المهني ، وهي أيضا الفرص التي تتاح لإكساب العاملين في المؤسسة معارف ومهارات جديدة عن طريق أنشطة مثل التعلّم أثناء الخدمة وحضور المؤتمرات والندوات والزيارات وورش العمل (أسامة سيد ، عباس الجمل ، ٢٠١٢ ، ١١٩).

د. **تقييم أداء الموارد البشرية** عملية تقييم الاداء في الموارد البشرية هي عملية نظامية يتم خلالها تقييم وتقدير أداء الموظفين في سياق عملهم، وتشمل هذه العملية تقييم أداء الموظفين وتحديد مدى تحقيقهم للأهداف المحددة، وتقدير مهاراتهم وكفاءتهم، وتقييم تطوّرهم وتحسيناتهم، وتوفير ملاحظات وملاحظات بناءة للموظفين. وضمن طرق تقييم أداء في الموارد البشرية العديد من الخطوات والتي فيها تحديد نطاق ونوع التقييم وجمع البيان وقياس النتائج وتقديم الملاحظات وتطبيق التغيرات.

الصعوبات والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم الجامعي.

يتولى متخصصو الموارد البشرية العديد من المهام في المنظمات، بما في ذلك تخطيط العمل، وفي هذا الإطار أشارت العديد من الدراسات إلى وجود مجموعة من المعوقات التي يمكن تصنيفها إلى: معوقات إدارية، ومعوقات تنظيمية، ومادية، وتقنية كالآتي:

أولاً: التحديات التنظيمية: التغيير ليس سهلاً على الإطلاق خصوصاً في العمليات التنظيمية، ولكنه طبيعة مجال الأعمال تختلف، و يعد تنفيذ التغيير ووضع خطط طويلة المدى لهذا التغيير أحد أهم تحديات الموارد البشرية، و يمكن أن يكون التغيير التنظيمي هيكلياً أو اقتصادياً أو جغرافياً أو إجرائياً أو إدارياً أو تكنولوجياً،

و بغض النظر عن نوع التغيير، تواجه فرق الموارد البشرية مشكلات كبيرة من حيث انخفاض معنويات الموظفين ورضاهم، والشك في الذات، والاستنزاف أثناء إدارتها، و يمكن أن يكون عدم القدرة على التكيف مع التغيير بسبب مقاومة الموظف للتغيير، ونقص المهارات والتدريب اللازمين للتكيف مع التغيير، والمتطلبات المفاجئة ولكن الجذرية للتغيير، وما إلى ذلك. وتتمثل المعوقات التنظيمية التي تواجه التخطيط للموارد البشرية بالجامعات تكمن في: (شاير التويجري، زهرة مدخلي، ٢٠٢١، ١٥)

١. مركزية عالية في المعاملات الإدارية بالجامعة.
٢. هيمنة الجانب الإجرائي التنفيذي على أنشطة قسم تخطيط الموارد البشرية في الجامعة. الاعتماد على الأساليب التقليدية في التعامل مع بيانات وخطط الموارد البشرية.
٣. عدم وضوح السياسات التي تعتبر أساس ممارسات إدارة تخطيط الموارد البشرية.
٤. إشراك المحسوبة في عمليات تعيين وترقية أعضاء هيئة التدريس.
٥. نقص المعلومات والبيانات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية في الجامعة.
٦. الازدواجية في معظم الأنشطة المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية في الجامعة.

ثانياً: المعوقات المادية: يعد اكتساب المواهب أولوية قصوى بالنسبة للموارد البشرية نظراً للطبيعة التنافسية للسوق الحالي. إن التغيرات الديموغرافية، والطلب المتزايد على المواهب، ونقص المرشحين المناسبين، تتطلب من الشركات البحث باستمرار عن أفضل المواهب وتوظيفها. ومع ذلك، مع الطلب المتزايد باستمرار على العمال المهرة، تكافح فرق الموارد البشرية لجذب المرشحين ذوي المهارات أو الخبرة المتوافقة، الأمر الذي يشكل أحد أهم التحديات لإدارة القوى العاملة، لكن يواجه معوقات مادية يمكن تمثيلها في (براء تركي، ٢٠١٥، ١١٢): قلة التخصيصات المالية للبرامج التدريبية للإدارات.

١. ضعف الإمكانيات المالية في مجال التعاون مع المعاهد التدريبية والاستشارية.
٢. ضعف التخصيصات المالية في إدارات الجامعات لتنظيم المحاضرات والندوات وورش العمل.
٣. ضعف الميزانيات المخصصة لصيانة الأجهزة وشراء أنظمة حماية المعلومات.
٤. العوامل البيئية المتعلقة ببيئة العمل مثل نقص الأجهزة والمعدات وغيرها إضاءة .
٥. ارتفاع تكاليف الحوافز، وعدم توفر الميزانية الكافية لتوفير نظام جيد لهذه الحوافز .

كما يمكن أجمالي ذلك في الصعوبات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

١. عدم الوعي المؤسسي والفردى بأهمية التنمية البشرية بالدرجة المطلوبة.

٢. قلة الميزانيات المخصصة لمشروعات التنمية البشرية بالمقارنة بميزانيات مشروعات التنمية المادية.
٣. عدم الاستفادة الكاملة من تنظيمات المجمع المدني في الساهمة في مشروعات التنمية البشرية.
٤. عدم قيام القطاع الخاص بدوره المتوقع منه في هذا الشأن (ألبرت سيف حبيب، ٢٠١١).

وكنتيجة لوظائف ومهام إدارة الموارد البشرية الا انها لا بد ان تواجه التحديات فى الجهاز الإداري: يعاني الجهاز الإداري للدولة من تضخم في حجم العمالة وتضخم كبير في الهياكل التنظيمية من حيث العدد والتقسيمات التنظيمية الرئيسية والفرعية للوحدات الإدارية، حيث بلغ عدد هذه الوحدات الإدارية بالقطاع الحكومي بالدولة ٦٤٤ وحدة. وقد نتج عن هذا التضخم وجود العديد من مظاهر الازدواجية والتضارب في الاختصاصات والمهام المسندة إلى الوحدات سواء التابعة إلى ذات القطاع أو على المستوى الكلي. وقد نجم عن ذلك آثار للتضخم بالجهاز الإداري للدولة منها: (صفوت صلاح الدين النحاس، ٢٠١١، ٢٠)

- بيئة عمل غير مناسبة.
- عدم تحديد المسؤولية.
- المركزية ودورها في تفويض العمل.
- تضارب الاختصاصات.
- عدم رضا المتعاملين مع الجهاز الإداري للدولة.
- البطء في تقديم الخدمات الجماهيرية.

ويرى البحث الحالي أن أحد التحديات الرئيسية التي يواجهها مديرو الموارد البشرية هو التوظيف والاختيار مع تقدم التكنولوجيا، تم تطوير أدوات وتقنيات جديدة لإدارة الموارد البشرية، ونتيجة لذلك، يجد متخصصو الموارد البشرية صعوبة في العثور على مرشح مناسب يناسب متطلبات الوظيفة ويتكيف مع التغيرات التكنولوجية، وسيتعين عليهم إجراء بعض التغييرات في أساليب التوظيف الخاصة بهم، بما في ذلك تقديم خدمات تدريب جديدة لضمان نتائج جيدة.

إجراءات الدراسة الميدانية

وتشتمل إجراءات الدراسة الميدانية على ما يلي:

١-أهداف الدراسة الميدانية: هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على آراء ووجهات نظر افراد عينة الدراسة حول درجة تطوير اداره الموارد البشرية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي بجامعة طنطا، وذلك من خلال الاستبانة التي تتكون كما هدفت الدراسة أيضا التعرف على الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة بحسب (النوع - الوظيفة-سنوات الخبرة).

٢-خطوات الدراسة الميدانية: التحقيق من أهداف الدراسة الميدانية فقد سارت الدراسة حسب الخطوات التالية (تحديد مجتمع الدراسة وأفرادها. إعداد أداة الدراسة. تطبيق أداة الدراسة على أفراد المجتمع الأصلي. تحليل نتائج الدراسة.

٣- مجتمع الدراسة وعينتها: نظرا لصعوبة دراسة مجتمع الدراسة بأكمله من كافة الجوانب، فقد لجأ الباحث إلى دراسة المجتمع من خلال عينة ممثلة لهذا المجتمع، والعينة هي عدة أفراد مكونة للمجتمع أخذت منه لتمثله من داخل الجامعة المحددة، ويتوقف صدق تمثيل العينة للمجتمع على طريقة اختيارها وحجمها ، والهدف من اختيار العينة هو الحصول على معلومات عن المجتمع الأصلي لها، وفي حالة اختيار العينة اختيارا سليما يمكن تعميم النتائج التي تم الحصول عليها من الدراسة على المجتمع الذي اشتمت منه، وبمقدار تمثيل العينة للمجتمع يكون صدق نتائجها. وقد طبقت الدراسة الحالية على (٦) إدارات تابعه لإدارة ادارة الموارد البشرية بجامعة طنطا، وهي:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بإرادة التنمية البشرية، وتم تحديد ستة من الكليات داخل الجامعة من الإدارات وقد قام الباحث بعد ذلك بسحب عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع بلغ قوامها (٢٨٨) مفردة بنسبة مئوية (٣٨ ، ٥٧%) من مجتمع الأصل البالغ (٤٩٨) حسب الاحصائيات المعتمدة من الجامعة، وقد اعتمد الباحث على طريقة معادلة كيرجسي ومورجان في اختيار العينة من مجتمعات الأصل حيث يمكن سحب عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع، وتم توزيع الاستبانة عليهم وتم استرداد(٢٦٤) بفاقد (٠٢٤) استبانته غير مكتملة البيانات بعد التطبيق، وقد كان أعلى نسبة من إجمالي العينة من حسب متغير النوع قد تمثلت في عدد الذكور (١٥٦) بنسبة ٥٩٪، وعدد الإناث (١٠٨) بنسبة بلغت (٤١)، وقد تمثلت النسبة الإجمالية بعدد ٢٦٤ وهي نسبة ١٠٠٪ لإجمالي افراد العينة.

وإجمالي أفراد العينة من العاملين في ادره الموارد البشرية حسب متغير سنوات الخبرة هي من ٥- ١٠ سنوات بعدد (١٥٦) وبنسبة ٥٩٪. تالتهأ أكثر من ١٠ سنوات بعدد (٨٦) وبنسبة ٣٣٪، تالتهأ أقل من ٥ سنوات بعدد (٢٢) وبنسبة ٣٣٪. وإجمالي عدد العينة وتمثيلها لمجتمع الدراسة حسب متغير الوظيفة قد بلغت نسبتهم الدرجة الوظيفية الثالثة بعدد (١١٣) وبنسبة (٤٣ %) من إجمالي عدد افراد العينة، تالتهأ الدرجة الوظيفية الثانية بعدد (١٠٢) وبنسبة (٤٩ %) من إجمالي عدد افراد العينة، تالتهأ الدرجة الوظيفية الأولى بعدد (٣٢) وبنسبة (١٢ %) من إجمالي عدد افراد العينة، تالتهأ الدرجة الوظيفية مدير عام بعدد (١٧) وبنسبة (٦ %) من إجمالي عدد افراد العينة.

٤-أداة الدراسة الميدانية

من خلال الرجوع إلى أدبيات البحث التربوي والاطلاع على عديد من الدراسات السابقة، فقد تم إعداد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات في الدراسة الميدانية لتضم (٥٠) عبارة مقسمة الى قسمين **القسم الأول**: يتضمّن البيانات الأولية حيث تشمل: (الجنس -الوظيفة - عدد سنوات الخبرة)، و**القسم الثاني**: يتضمن محاور الاستبانة. عبارة تضم قسمين:

- **القسم الأول**: مقدمة تحتوى على الهدف من تطبيق الاستبانة، وبعض البيانات العامه والتي طلب من افراد العينة تعبئتها قبل البدء في الاجابة على عبارات الاستبانة، وهى تضمن: النوع (ذكر - أنثى)، والوظيفة (مدير عام-الاولى -الثانية-الثالثة)، وسنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات، من ٥ : ١٠-أكثر من ١٠ سنوات).
- **القسم الثاني من محاور الاستبانة**، وقد جاءت المحاور الخمسة تعبر عن واقع تطوير اداره الموارد البشرية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي بجامعة طنطا.
- **متطلبات الإجابة على الاستبانة**: وتتطلب الاستبانة ابداء الرأى بوضع علامة (٧) في فراغ واحد من الفراغات الثلاثة الموجودة مقابل كل عبارة.
- **تصحيح الاستبانة**: يتطلب الاستبانة من أفراد العينة الرد على العبارات على ثلاثة مستويات، يعبر كل منها عن درجة حدوثها. ويتم توزيع الاستجابة بين: (يحدث بدرجة كبيرة جدا (٣)- يحدث بدرجة متوسطة(٢)، ويحدث بدرجة قليلة(١))، تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة للإجابة عليها كتابياً أو شفويّاً، وتم توضيح معيار التحليل الإحصائي في المقياس. "ليكرت الثلاثي"

ولغايات التحليل الإحصائي للنتائج، تم اعتماد المعيار للمحك المعتمد لدرجة الحدوث: لتحديد المعيار وتمثل (١-١.٦٦ ضعيفة-١.٦٧-٢.٣٣ متوسطة-٢.٣٤-٣ قوية).

٥- صدق وثبات الاستبانة:-

للحكم على مدى صلاحية الأداة للتطبيق يتم التحقق من صدق الأداة في استقصاء موضوعها وثبات الاستجابة عن بنودها، وفيما يلي التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها:

- **صدق الأداة (الاستبانة):** صدق الاستبانة يتعلق بقدرة الاستبانة على قياس ما صممت لقياسه، فصدق الأداة هو مؤشر على البدء في تطبيقها والتأكد من ثبات نتائجها، لذا يأتي حسابها أولاً، ثم الثبات، وللتأكد من صدق الاستبانة المستخدمة اتبع الباحث الطرق التالية:

- **الصدق الظاهري (الخارجي):** تم التحقق من صحة الاستبانة بعرضها على مجموعة من المحكمين، بهدف التعرف على آرائهم وملاحظاتهم على الاستبانة وفقراتها من حيث ملائمة الفقرات لموضوع الدراسة، وصلاحيتها في الكشف عن المعلومات المستهدفة من قبل الدراسة، وكذلك من حيث ارتباط كل فقرة بالبعد الذي تدرج تحته، ووضوح الفقرة وسلامة صياغتها؛ وذلك بتعديل الفقرات أو حذف غير المناسبة منها أو إضافة ما يرويه مناسباً من الفقرات، بالإضافة إلى النظر في تدرج الاستبانة، وغيرها من الأمور التي يراها الخبراء مناسبة.

- **الصدق الذاتي (الداخلي):** تم التحقق من الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عنصر من عناصر الاستبانة والدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد تطوير إدارة الموارد البشرية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي بجامعة طنطا، كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لكل بعد باستخدام برنامج (spss.v26)، والجدول (١) يوضح قيمة معامل الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية.

جدول (١) قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارة بعد من الأبعاد

البعد	قيمة معامل الارتباط
البعد الاول: رؤية إدارة الموارد البشرية.	٠.٨٥٦ **

**٠.٧٨٥	البعد الثاني: رسالة إدارة الموارد البشرية.
**٠.٨٨٣	البعد الثالث: صياغة الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
**٠.٨٦٣	البعد الرابع: تحليل البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية.
**٠.٨٧٢	البعد الخامس: تحليل البيئة الخارجية لإدارة الموارد البشرية).

***دالة عند مستوى ٠.٠٥ *دالة عند مستوى ٠.٠١**

باستقراء نتائج الجدول (١) أن هناك ارتباطاً قوياً بين فقرات الاستبانة ككل، حيث اقتربت قيمة معامل ارتباط بيرسون من القيمة الصحيحة، ولها ارتباط دال إحصائياً *دال عند مستوى ٠.٠١ مع الدرجة الكلية، وهذا يعني أن عناصر الاستبانة وعباراتها تشترك في قياس ما صممت من أجله، وتتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، مما يطمئن الباحث لتطبيقها على العينة الأساسية للبحث.

جدول (٢) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة بعد من الأبعاد وبالدرجة الكلية للاستبانة

رقم البعد	معامل الارتباط بالدرجة للبعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية
١.	**٠.٨٥٦	**٠.٧٤٦
٢.	**٠.٧٨٥	**٠.٨٢١
٣.	**٠.٨٨٣	**٠.٨٦٥
٤.	**٠.٨٦٣	**٠.٨٥٦
٥.	**٠.٨٧٢	**٠.٨٣٢

***دالة عند مستوى ٠.٠١**

باستقراء نتائج الجدول (٢) أن هناك ارتباط قوي بين فقرات أبعاد الاستبانة الأربعة، حيث اقتربت قيمة معامل ارتباط بيرسون من القيمة الصحيحة، ولها ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠.٠١، وهذا يعني أن أبعاد الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، مما يعني أن العبارات تشترك في قياس ما صممت من أجله، ويطمئن الباحث لتطبيقه على العينة الأساسية.

٦-خطوات تطبيق الدراسة الميدانية

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية سارت الدراسة حسب الخطوات الآتية:

- إعداد أداة الدراسة وهي الاستبانة
- تحديد مجتمع الدراسة وأفراده وهي اداره الموارد البشرية بجامعة طنطا.
- تم تطبيق الدراسة في الفترة من فبراير ٢٠٢٥ م حتى أواخر أبريل ٢٠٢٥ م.

٧- الأساليب الإحصائية المستخدمة: اعتمدت الباحثة على برنامج الإحصائي المعروف بـ (SPSS-٧.26)، ولتحليل بيانات الدراسة تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتوافق مع أسئلة الدراسة وفرضياتها وأهدافها والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة لعبارات الاستبانة، وتحديد معيار لدرجة الحدوث واختبار ت، ومعامل تحليل التباين لكل عبارة من عبارات كل محور من محاور الاستبانة.

ثانيا: - عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

في هذا الجزء من الدراسة يتم معالجة الاستبانة بطريقة تفصيلية على النحو التالي. وسوف تقوم الباحثة بعرض النتائج الإجمالية لمحاور الاستبانة ككل وذلك بهدف تكوين فكرة عامة عن محاور الدراسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالية:

١. عرض وتحليل نتائج استبيان - تطوير اداره الموارد البشرية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي بجامعة طنطا.

جدول (٣) يوضح إجمالي إستجابات أفراد العينة على الاستبانة ككل وابعادها الفرعية من حيث تطوير اداره الموارد البشرية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي بجامعة طنطا.

الترتيب	درجة الحدوث	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد الرئيسي
٢	متوسطة	٠,٥٦	٢,١٥	البعد الاول: رؤية إدارة الموارد البشرية.
٤	متوسطة	٠,٥٨	٢,١٤	البعد الثاني: رسالة إدارة الموارد البشرية.
١	متوسطة	٠,٥٥	٢,١٦	البعد الثالث: صياغة الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
٣	متوسطة	٠,٦١	٢,١٤	البعد الرابع: تحليل البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية.
٥	متوسطة	٠,٦٥	٢,٠٩	البعد الخامس: تحليل البيئة الخارجية لإدارة الموارد البشرية).
	متوسطة	٠,٥٩	٢,١٣	الاستبانة ككل

باستقراء الجدول (٣) المتعلق بإستجابات أفراد العينة على الاستبانة ككل وابعادها الفرعية من حيث تطوير اداره الموارد البشرية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي بجامعة طنطا فقد جاءت درجة الحدوث على الاستبانة ككل بمتوسط وزني (٢,١٣) وبدرجة حدوث متوسطة وانحراف معياري (٠.٥٩) حيث تظهر مدخل التخطيط الاستراتيجي ك ممارسة أساسية بأنها تمكن المؤسسات من الحصول على المعلومات من البيئة التنظيمية، التي تأثرت بثورة الاستدامة ولها عدة أشكال بالتركيز على معالجة موضوع التخطيط

الاستراتيجي للموارد البشرية في من خلال استطلاع رأي وتم تحليلها حتى قيادة الجامعة أو مسؤولي الموارد البشرية في الجامعة والكليات المحددة، الذين استجابوا لاستبيانات البحث، أدركوا أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وأشاروا إلى عدم تطبيق هذا النهج في الإدارة بشكل كامل وهو ما يمثل اطار جزئي، حيث لا يتم تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية بناءً على التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات بشكل كامل يوضح الجدول (٣) نتائج عبارات الابعاد حسب الترتيب الخاص بها، وذلك في ضوء التوزيع الإحصائي وفقا للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة توفر العبارة والرتبة، حيث يشير ان ترتيب الابعاد جاء كما يلي:

ويرجع الباحث ذلك الى أن مدخل التخطيط الاستراتيجي تمكن من التنبؤ بالمستقبل من خلال الاهتمام والتركيز على دراسة كل من البيئة الداخلية والخارجية ودراسة الظروف المحيطة بالعمل. وهذا مرتبط بما أكدته دراسة وهو ما يتوافق مع دراسة (Muffed 2021) بأن هناك حاجة الى تنمية ممارسات اداره الموارد البشرية، ودراسة دراسة احمد سالم (٢٠٢١م) ان الجامعات تحتاج الى مزيد من الإجراءات الفاعلة من اجل تحقيق التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية. ويرجع ذلك الى ضرورة توفير البرامج التدريبية التي تتوافق مع الخطط الاستراتيجية الموضوعة للإدارات من الجامعة وفقا لاحتياجات الافراد من أجل تحقيق تطوير ادارة الموارد البشرية التي لا تُستهان بها.

٢. النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى الموافقة على الاستبانة مجملية

ومحاورها بحسب متغيرات الدراسة

أولاً: متغير النوع: لحساب دلالة الفروق تبعا لمتغير النوع بين متوسطات تقديرات الحدوث لدى أفراد العينة لدرجة حدوث ممارسات تطوير اداره الموارد البشرية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي بجامعة طنطا، وتعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى)؟ قام الباحث باستخدام اختبار "ت: "لعينتين مستقلتين والجدول (٤) يوضح ذلك:

جدول (٤) المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة وفقا لمتغير (النوع)

المتغير	النوع	العينة	المتوسطات	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	قيمة الدلالة	مستوي الدلالة
الاستبانة ككل	ذكر	١٠٨	١٠٦,٣٠	٦,٦٣	٢٦٢	١,٣٢	٠,١٩	غير دال
	أنثى	١٥٦	١٠٥,١٢	٧,٤٤				

باستقراء نتائج الجدول (٤) الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة في مدى الموافقة على الاستبانة مجملة وابعادها بحسب متغير النوع (ذكر، أنثى): يتضح بعد تفريغ البيانات وتحليلها احصائيا أن نتائج الدراسة الميدانية أظهرت بأنه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على إجمالي الاستبانة ككل والابعاد والمحاور، مما يدل على اتفاق افراد العينة على درجه الموافق على درجة تطوير اداره الموارد البشرية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي بجامعة طنطا.

ثانيا: متغير الدرجة الوظيفية

لحساب دلالة الفروق تبعا لمتغير الوظيفة بين متوسطات تقديرات الحدوث لدى أفراد العينة لدرجة ممارستهم لدورهم في تطوير اداره الموارد البشرية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي بجامعة طنطا تعزى النتائج لمتغير سنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات، من ٥: ١٠- أكثر من ١٠ سنوات)؟ على ضوء ذلك اعتمد الباحث على التحليل الاحصائي باستخدام تحليل التباين الأحادي. من خلا الجدول التالي تتضح النتائج:

جدول (٥) يوضح قيم مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف"

ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الابعاد والاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوي الدلالة
	داخل المجموعات	٢٠٤٤,٠٠٦	٢٦١	٧,٨٣١			
	المجموع	٢٠٦٧,٦٢١	٢٦٣				
الاستبانة ككل	بين المجموعات	٣٤٢,٠٠٣	٢	١٧١,٠٠١	٣,٤٢	٠,٠٣	دال احصائيا
	داخل المجموعات	١٣٠٣٥,٤٣٧	٢٦١	٤٩,٩٤٤			
	المجموع	١٣٣٧٧,٤٣٩	٢٦٣				

باستقراء نتائج الجدول (٥) يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة غير داله عند مستوى (٠.٠٥) في جميع محاور الاستبانة ككل تطوير اداره الموارد البشرية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي بجامعة طنطا غير داله احصائيا عند مستوي (٠.٥) بينما الاستبانة ككل كانت داله عند مستوي (٠.٥) وقد كانت قيمة ف عند مستوي (٣.٤٢) ولمعرفة دلالة الفروق على الاستبانة ككل الفروق بين المتوسطات

جدول (٦) دلالة الفروق بين المتوسطات

سنوات الخبرة	ن	قيمة المتوسط
أقل من خمس سنوات	٢٢	١٠٥,٤٥
، من ٥: ١٠- أكثر	٨٦	١٠٤,٠١

من ١٠ سنوات	١٥٦	١٠٦,٤٩
الإجمالي	٢٦٤	١٠٥,٦٠

يتضح من الجدول قيمة المتوسط الأعلى لأفراد العينة ذو سنوات الخبرة الأعلى من ١٠ سنوات فأكثر وذلك عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يدل على ان أكثر افراد العينة لهم درجة الموافقة على ضرورة تطوير اداره الموارد البشرية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي بجامعة طنطا من وجه نظرهم بحكم انهم أكثر عملا من غيرهم من افراد العينة.

ثالثا: متغير الدرجة الوظيفية

لحساب دلالة الفروق تبعا لمتغير الدرجة الوظيفية بين متوسطات تقديرات الحدوث لدى أفراد العينة لدرجة ممارستهم لدورهم في تطوير اداره الموارد البشرية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي بجامعة طنطا تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية ((مدير عام-الاولى -الثانية-الثالثة)؟ على ضوء ذلك اعتمد الباحث على التحليل الاحصائي باستخدام تحليل التباين الأحادي. من خلا الجدول التالي نتضح النتائج

جدول (٧) يوضح قيم مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية

الابعاد والاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوي الدلالة
الاستبانة ككل	بين المجموعات	٣٢,٥٧١	٣	١٠,٨٥٧	٠,٢١	٠,٨٩	غير دال احصائيا
	داخل المجموعات	١٣٣٤٤,٨٦٨	٢٦٠	٥١,٣٢٦			
	المجموع	١٣٣٧٧,٤٣٩	٢٦٣				

ومن خلال استقراء نتائج الجدول (٧) يتبين من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في جميع المحاور والأبعاد والدرجة والمجموع الكلي للاستبانة، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية، ويعزى الباحث النتيجة الى اتفاق افراد على العينة باختلاف درجاتهم الى ممارستهم دورهم ضرورة التحسين تطوير اداره الموارد البشرية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي بجامعة طنطا.

وبناءً على ما سبق، كشفت نتائج الدراسة الميدانية عن أبرز نقاط القوة والضعف التي تعيق التطوير السليم والفعال لإدارة الموارد البشرية بجامعة طنطا، القائمة على منهج التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر العاملين بها. وينبغي أخذ نقاط القوة هذه في الاعتبار كخطوة أولى في مرحلة التحليل البيئي (الاستراتيجي)، والتي سيتم على أساسها تطوير الاستراتيجية المقترحة. تهدف هذه الاستراتيجية إلى تطوير إدارة الموارد

البشرية القائمة على منهج التخطيط الاستراتيجي بجامعة طنطا من خلال تحديد: الغايات، والأهداف الاستراتيجية والإجرائية، وآليات التنفيذ. والتي من شأن هذه الأهداف دعم وتعزيز الأبعاد الموجودة بقوة، والتغلب على المعوقات التي تؤدي إلى تحقيق متوسط لبعض الأبعاد. لذلك، كانت نتائج الدراسة الميدانية الحالية ركيزة أساسية في تطوير استراتيجية البحث المقترحة، حيث ساهمت في تشخيص الواقع الفعلي لتوافر أبعاد تطوير إدارة الموارد البشرية القائمة على منهج التخطيط الاستراتيجي بجامعة طنطا، ولفتت الانتباه إلى نقاط القوة التي تحتاج إلى تعزيز ونقاط الضعف التي تحتاج إلى معالجة.

فيما يلي عرض تفصيلي لنتائج الدراسة بشقيها النظري والميداني:

١. نتائج الدراسة النظرية: وقد توصلت تحليل الدراسة النظرية إلى مجموعة من النتائج، لعل أهمها

ما يلي: يعد التخطيط الإستراتيجي بأنه "محاولة تنظيم العمليات التي تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف والغايات". وهو بدوره يساعد الجامعات في الحفاظ على الاستقرار في وضع متغير والاستجابة بشكل بناء للمنافسة المتزايدة أو التهديدات الخارجية، ويتطلب تحديد التجارب التي تدعم الجامعات في جهود التخطيط الاستراتيجي، والأدبيات التي أثرت على ممارساتنا، العوامل التي تدفع النجاح -وتخلق العقبات -في عملية التخطيط

٢. نتائج الدراسة الميدانية: وتنقسم نتائج الدراسة الميدانية إلى مايلي:

١. عرض نتائج استجابات افراد العينة على المحور الثاني واقع تطوير إدارة الموارد البشرية: وذلك على

النحو التالي :

١.١ عرض نتائج استجابات افراد العينة على المحور الثاني واقع تطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة طنطا: وذلك على النحو التالي :

أ. البعد الأول الى رؤية إدارة الموارد البشرية. فقد كان المتوسط والوزن النسبي الإجمالي للمحور

الأول قد بلغ (٢.١٥) وبانحراف معياري (٠.٥٦)، وقد كان درجة حدوث متوسطة ما يؤكد اتفاق العينة على ان واقع ممارسات رؤية إدارة الموارد البشرية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي.

ب. البعد الثاني الى رسالة إدارة الموارد البشرية. فقد كان المتوسط والوزن النسبي الإجمالي للمحور

الأول قد بلغ (٢.١٤) وبانحراف معياري (٠.٥٦)، وقد كان درجة حدوث متوسطة ما يؤكد اتفاق العينة على ان واقع ممارسات رسالة إدارة الموارد البشرية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي.

ج. البعد الثالث صياغة الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية: فقد كان المتوسط والوزن النسبي

الإجمالي للمحور الأول قد بلغ (٢.١٦) وبانحراف معياري (٠.٥٥)، وقد كان درجة حدوث متوسطة

ما يؤكد اتفاق العينة على ان واقع ممارسات صياغة الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي.

د. البعد الرابع الى تحليل البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية: كان المتوسط والوزن النسبي الإجمالي للمحور الأول قد بلغ (٢.١٤) وبانحراف معياري (٠.٦١)، وقد كان درجة حدوث متوسطة ما يؤكد اتفاق العينة على ان واقع ممارسات تحليل البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي.

هـ. البعد الخامس الى تحليل البيئة الخارجية لإدارة الموارد البشرية: المتوسط والوزن النسبي الإجمالي للمحور الأول قد بلغ (٢.٠٩) وبانحراف معياري (٠.٦٥)، وقد كان درجة حدوث متوسطة ما يؤكد اتفاق العينة على ان واقع ممارسات تحليل البيئة الخارجية لإدارة الموارد البشرية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي

٢. عرض النتائج المتعلقة بدلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة على المحور الثاني وفقا لمتغيرات الدراسة (النوع -الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية): ويمكن توضيح نتائج هذا المحور كما يلي:

٢.١ عرض النتائج المتعلقة بدلالة الفروق بين استجابات افراد العينة على المحور الثاني وفقا لمتغيرات الدراسة (النوع -الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية): ويمكن توضيح نتائج هذا المحور كما يلي:

أ. متغير النوع: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على إجمالي الاستبانة ككل والابعاد والمحاور، مما يدل على اتفاق افراد العينة على درجه الموافق على درجة تطوير اداره الموارد البشرية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي بجامعة طنطا.

ب. متغير الدرجة الوظيفية: اتضح أن قيمة ف" المحسوبة غير داله عند مستوى (٠.٠٥) في جميع محاور الاستبانة ككل تطوير اداره الموارد البشرية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي بجامعة طنطا غير داله احصائيا عند مستوي (٠.٥) بينما الاستبانة ككل كانت داله عند مستوي (٠.٥) ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية، ويعزى الباحث النتيجة الى اتفاق افراد على العينة باختلاف دراجتهم الى ممارستهم دورهم ضرورة التحسين تطوير اداره الموارد البشرية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي بجامعة طنطا.

ج. متغير سنوات الخبرة: اتضح أن قيمة ف" المحسوبة غير داله عند مستوى (٠.٠٥) في جميع محاور الاستبانة ، وبينما الاستبانة ككل كانت داله عند مستوي (٠.٥) وقد قيمة المتوسط الأعلى لأفراد العينة ذو سنوات الخبرة الأعلى من ١٠ سنوات فأكثر وذلك عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يدل على ان أكثر افراد العينة لهم درجه الموافقة على ضرورة تطوير اداره الموارد البشرية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي بجامعة طنطا من وجه نظرهم بحكم انهم أكثر عملا من غيرهم من افراد العينة.

الاليات المقترحة لتطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة طنطا على ضوء مدخل التخطيط الإستراتيجي
تحدد الاليات لتطوير إدارة الموارد البشرية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي بجامعة طنطا من المكونات التالية وفيما يلي وصف لكل لتلك الاليات تكونت:

- رؤية إدارة الموارد البشرية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي.
- رسالة إدارة الموارد البشرية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي.
- صياغة الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي.
- تحليل البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي.
- تحليل البيئة الخارجية لإدارة الموارد البشرية في ضوء مدخل التخطيط.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. أحمد البستان. (٢٠١٤): دراسات في التخطيط التربوي المدرسي المعاصر. ط١. الكويت: مكتبة الفلاح.
٢. احمد عبد العظيم سالم (٢٠٢١م): التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية بجامعة العريش- نموذج تطبيقي مقترح، مجله دراسات عربيه في التربية وعلم النفس، رابطته التربويين العرب، ع (١٢٩)، يناير، ص ص٦٧-٩٨.
٣. أسامة محمد سيد، وعباس حلمي الجمل. (٢٠١٢). التدريب والتنمية المهنية المستدامة. دسوق: دار العلم والإيمان.
٤. أسامة محمد علي. (٢٠١٠): التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده. ط٢. مصر: دار العلم والغيمان للنشر والتوزيع.

٥. ألبرت سيف حبيب. (٢٠١١). تنمية الموارد البشرية. مؤتمر: إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام: الواقع والتطلعات والتحديات، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية وديوان الخدمة المدنية والمعهد الوطني للتدريب، الأردن والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، مصر.
٦. براء رجب تركي (٢٠١٥): نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد، عمان: دار الرياء للنشر والتوزيع.
٧. جامعه طنطا (٢٠٢١م): الخطة الاستراتيجية لجميع طنطا ٢٠٢١-٢٠٢٥م.
٨. حسن مختار حسين. (٢٠٠٢): تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة التربية، العدد السادس، ص ص ١٥٩ - ٢١٠.
٩. خالد محمد بن حمدان (٢٠١٠): "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي - منهج معاصر"، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع.
١٠. زيد بشير عبودي. (٢٠١٠): "الإدارة الإستراتيجية"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١١. شاير حمود المالكي التويجري، زهرة علي مدخلي (٢٠٢١): واقع التخطيط للموارد البشرية في الجامعات الحكومية في مدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث، غزة، مج (٥)، ع (٩)، ٥.
١٢. صفوان المبيضين وعائض الاكلمي (٢٠١٨م) التخطيط في اداره الموارد البشريه، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
١٣. صفوت صلاح الدين النحاس. (٢٠١١). تطوير الموارد البشرية. *الاقتصاد والمحاسبة*، ع ٦٣٥، ص ص ٢٠ - ٢٣.
١٤. عبدالعزيز عبدالنواب هاشم (٢٠١٥): ادارة الموارد البشرية. القاهرة: دار النهضة العربية.
١٥. عبد الهادي طالب الشهواني الهاجري. (٢٠٢٤) بعنوان: أهمية التخطيط الاستراتيجي في تدبير الموارد البشرية بدولة قطر. مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية، ع ٦٢، ٤٠٩ - ٤٣٠.
١٦. عطا الله الشرعة وغالب سنجد (٢٠١٩م): اداره الموارد البشرية -الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان.

١٧. عمر وصفي عقيلي (٢٠٠٩): إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي الأردن: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
١٨. فاضل حنا (٢٠١٢): متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق (دراسة ميدانية) ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد ٢٨ ، العدد الرابع ، ص ص ٧٠ - ٧١.
١٩. لمياء جوينات، ، (٢٠٠٧). تنمية الموارد البشرية المكتبات ومراكز المعلومات في الوطن العربي في ضوء إدارة المعرفة، وقائع المؤتمر العشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم)، ص ١١٠-٢١٥.
٢٠. محمد حسين ابو صالح (٢٠٢١م) التخطيط الاستراتيجي القومي منهج المستقبل، دار الجنان للنشر والتوزيع عمان، ص ص ٥١-٥٢ .
٢١. محمد دليم الصحطاني (٢٠١٥): إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل. المملكة العربية السعودية: دار العبيكان للنشر.
٢٢. محمد عبد التواب عقبه (٢٠٢٠م): المرجع في التخطيط الاستراتيجي وفق رؤيه ٢٠٣٠، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، القاهرة .
٢٣. محمد عواد لزيادات ، ومحمد عبدالله حسين العوامرة ، و إسحق محمود نزال الشعار . (٢٠١٥). أثر رأس المال البشري في الإستراتيجية التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة .مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج ٢٣ ، ١٤ ، ص ١٢٣ - ١٥٤ .
٢٤. مدني عبد القادر علاقي (٢٠٢٠م): اداره الموارد البشريه، خوارزم العلميه للنشر والتوزيع، جده، السعودية.
٢٥. مصطفى، عزة جلال. (٢٠١٠م): التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم (دليل عملي). ط١، القاهرة: دار النشر للجامعات.
٢٦. النجار محمد عدنان(٢٠٠٧): إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، ص ٣١٨.
٢٧. هاني هلال(٢٠٠٦) التعليم العالي وحتمية التطوير"، التعليم العالي -ملف تطوير التعليم العالي، العدد (٤)، السنة (٢)، إبريل ١-١٠.

٢٨. وائل احمد فتحي واخرون (٢٠٢١ م): التخطيط الاستراتيجي لتحقيق متطلبات الارتقاء بالأداء التنافسي للموارد البشرية بجامعة عين شمس، مجله القراءة والمعرفة، ع(٢٤١) كلية التربية، جامعه عين شمس، نوفمبر.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

29. Geethanjali, N., Ashifa, K. M., Raina, A., Patil, J., Byloppilly, R., & Rajest, S. S. (2024). Application of strategic human resource management models for organizational performance. In *Data-Driven Decision Making for Long-Term Business Success* (pp. 1-19). IGI Global Scientific Publishing.
30. Gupta, M. J., Chaturvedi, S., Prasad, R., & Ananthi, N. (2022). *Principles and practice of management*. AG PUBLISHING HOUSE (AGPH Books).pp.156-157.
31. John w. slocum, Don Hellsiegel, Susan E. Jackson (2019): Competency –based Management, Thomson/ soth-western.
32. Kess-Momoh, A. J., Tula, S. T., Bello, B. G., Omotoye, G. B., & Daraojimba, A. I. (2024). Strategic human resource management in the 21st century: A review of trends and innovations. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(1), 746-757.
33. Smuffed Ahmed & AJazAKBAL MIs: Need for Human Resourse Develompent (HRD) Pracyices in Indian Unversities AKY for educational Excelece, *Jornal of Human, Valus* 18,2
34. Yu, W., Chavez, R., Feng, M., Wong, C. Y., & Fynes, B. (2020). Green human resource management and environmental cooperation: An ability-motivation-opportunity and contingency perspective. *international journal of production Economics*, 219,p.224.