

جمهورية مصر العربية



معهد التخطيط القومي

"دور إدارة الموارد البشرية في دعم التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الجامعية "

(دراسة تطبيقية على جامعة دراية: محافظة المنيا)

**"The role of HR in supporting strategic planning and achieving the strategic objectives
of higher educational institutions"**

(An applied study in Deraya University: El Minya)

إعداد

سالي محسن صادق

باحثة ماجستير مهني – معهد التخطيط القومي

تحت اشراف

أ.د. محمد ماجد خشبة

أستاذ التخطيط الاستراتيجي – معهد التخطيط القومي

بحث لاستكمال متطلبات

الحصول على درجة الماجستير المهني "التخطيط للتنمية المستدامة"

- مايو ٢٠٢٠ -

ملخص

استهدفت هذه الدراسة التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي و تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الجامعية بالتطبيق على جامعة دراية الخاصة و هي أولى الجامعات الخاصة في الصعيد؛ باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، على عينة تم اختيارها بالطريقة العمدية من الإدارة الإستراتيجية و الإدارة القيادية و التنفيذية و قد بلغ حجم العينة (٨٢) موظف بنسبة مئوية (٣٣ %) تقريباً من مجتمع البحث، و كانت أهم النتائج أن إدارة الموارد البشرية ذات دور حيوي و فعال في التخطيط الاستراتيجي و تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة و توصياتها تلعب دور رئيسي في صنع القرارات الإدارية؛ لذا يلزم دعم إدارة الموارد البشرية بالصلاحيات اللازمة حتى يتثنى تحقيق أهدافها على أكمل وجه و الاستثمار فيها حيث أن الأثمار بها هو دعم لتعزيز تحقيق الأهداف الاستراتيجية و زيادة الإنتاجية.

الكلمات المفتاحية (الدالة): الموارد البشرية - التخطيط الاستراتيجي - الأهداف الاستراتيجية - صنع القرارات

ABSTRACT

This study aimed to identify the role of human resources management in strategic planning and achieving the strategic goals of university institutions by applying to Deraya Private University, which is the first private university in Upper Egypt; Using the descriptive analytical approach, on a sample that was chosen intentionally contain from strategic management and leadership and executive management, and the sample size reached (82) employees with a percentage (approximately 33%) of the research community, and the most important results were that human resources management has a vital role It is effective in strategic planning and achieving the university's strategic goals and recommendations. It plays a major role in making administrative decisions; Therefore, it is necessary to support the human resources management with the necessary powers in order to be able to fully achieve its goals and invest in it, as investment in it is support to enhance the achievement of strategic goals and increase productivity

Keywords: Human resources - strategic planning - strategic goals - decision-making

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
١٥-٤	أولاً: الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة
٥-٤	المقدمة
٥	١-١. خلفية المشكلة محل البحث
٥	٢-١. أهداف البحث
٦-٥	٣-١. أهمية البحث
٦	١-٤. تساؤلات-فروض البحث
٦	١-٥. حدود البحث
٧	١-٦. منهجية البحث
١٤-٧	١-٧. الدراسات السابقة
١٥-١٤	١-٧-٣. التعليق على الدراسات السابقة
٢٧-١٦	ثانياً: أدوار جامعة دراية و العلاقة بين نشاطي التخطيط الاستراتيجي و الموارد البشرية
١٧-١٦	١. خلفيات حول جامعة دراية
١٧	٢. الإطار الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية في جامعة دراية
١٧	٢-١. الرؤية
١٧	٢-٢. الرسالة
١٧	٢-٣. القيم
١٨	٢-٤. الهيكل التنظيمي و الإداري للجامعة
١٩-١٨	٢-٥. الاتساق بين الخطة الاستراتيجية للجامعة و رؤية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠
١٩	٢-٦. الاتساق بين استراتيجية الجامعة و استراتيجية منظومة التعليم العالي في مصر
٢٠	٢-٧. تحليل الوضع الراهن
٢٠	٢-٨. التحديات و المخاطر التي تواجه الخطة
٢١-٢٠	٢-٩. إدارة الموارد البشرية و توجيهاتها الإستراتيجية: مدخل عام
٢٢	٢-١٠. الجوانب المختلفة لنشاط الموارد البشرية و علاقتها بنشاط التخطيط الاستراتيجي بجامعة دراية
٢٢	٢-١١. وظائف و أهداف إدارة الموارد البشرية بجامعة دراية
٢٢	٢-١٢. الطاقة البشرية الحالية بإدارة الموارد البشرية بجامعة دراية
٢٣	٢-١٣. ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعة دراية
٢٤-٢٣	٢-١٤. أهداف إدارة الموارد البشرية بالجامعة
٢٤	٢-١٥. لجنة الموارد البشرية
٢٥	٢-١٦. الغايات و الأهداف الإستراتيجية و دور إدارة الموارد البشرية في تحقيقها
٢٦-٢٥	٢-١٧. تقييم العلاقة و التفاعل بين إدارة الموارد البشرية
٢٧-٢٦	٢-١٨. تحليل نقاط القوى و الضعف و تحديد الفجوة و إستراتيجية عبورها

٣١-٢٨	ثالثاً: الدراسة الميدانية (الطريقة و الإجراءات)
٢٨	١-٣ . منهج الدراسة الميدانية
٢٨	٢-٣ . مجتمع الدراسة و عينتها
٣١-٢٨	٣-٣ . ملخص النتائج
٣١	٤-٣ . مناقشة أسئلة الدراسة
٣٣-٣١	رابعاً : نتائج ومقترحات البحث
٣٤	المراجع
٣٨-٣٥	ملحق

فهرس الجداول والأشكال والملحق

الصفحة	الجداول
١٦	جدول رقم (١) الكليات المتضمنة في جامعة دراية وفق القرار الجمهوري
١٩	جدول رقم (٢) جوانب الاتساق بين الخطة الاستراتيجية لجامعة دراية و استراتيجية التعليم العالي
٢١	جدول رقم (٣) بعض أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي و الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
٢٢	جدول رقم (٤) الطاقة البشرية لإدارة الموارد البشرية بجامعة دراية
٢٥	جدول رقم (٥) الغايات و الأهداف الإستراتيجية و دور إدارة الموارد البشرية في تحقيقها
٢٨	جدول رقم (٦) مجتمع الدراسة
الصفحة	الأشكال
١٨	شكل رقم (١) يوضح الهيكل التنظيمي و الإداري للجامعة
الصفحة	الملحق
٣٦-٣٥	ملحق (١) : نموذج الاستبيان الإلكتروني
٣٨-٣٦	ملحق (٢) : تحليل مجموعات إجابات الاستبيان الإلكتروني

أولاً: الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة:

- مقدمة

يشهد العالم في الآونة الأخيرة نقلة حضارية هائلة شملت كل أوجه ومجالات الحياة، حيث أنه في كل يوم يظهر على مسرح الحياة معطيات جديدة تحتاج الى خبرات جديدة وفكر ومهارات جديدة للتعامل معها بنجاح، وهذه التحولات قد ألقت بظلالها على كافة المجالات التعليمية، حيث أدركت الدولة المصرية أن تطور التعليم أصبح ضرورة حتمية لتحقيق التنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠)

ومن بين المؤسسات الجامعية تقف المؤسسات في موقف خاص، حيث تستند أهمية الجامعة إلى أهمية الدور الذي تلعبه في حياة الأمم والشعوب المتقدمة والنامية منها على السواء، فهي المسؤولة عن نشر العلم والمعرفة في المجتمع حتى ينهض ويتقدم. فالجامعات بذلك هي عقل المجتمع الذي يقود خطاه في اتجاه الرقي والتطور، وجاء محور التعليم في الهدف الاستراتيجي الثاني برؤية مصر ٢٠٣٠ تحت عنوان "بناء الإنسان المصري".

وعليه نجد أن المؤسسات الجامعية تحتاج الى إدارة جامعية متميزة تشرف على كل نشاط جامعي قيادي تربيوي هادف، وتعتمد على عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم ومن خلال خبرات سابقة بهدف الوصول الى تحقيق الأهداف الجامعية المنشودة بأعلى كفاءة وأقل جهد. وتعد عملية التخطيط الاستراتيجي وبناء رؤية مستقبلية وصنع القرار محور العملية الإدارية في الجامعة كونها من اهم الوسائل التي تستخدمها الجامعة لتمكينها من القيام بوظائفها ومباشرة النشاطات الموكلة إليها وبالتالي تحقيق أهدافها وبرامجها.

ومن أهم العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار ودعم التخطيط الاستراتيجي هي العوامل الإنسانية، والمتمثلة أساسا في إدارة الموارد البشرية فإن لها تأثير بالغا في عملية صنع القرار وذلك لأن العنصر البشري يمتلك حضوراً فاعلاً في جميع زوايا ونشاطات المنظمة. حيث ومن خلال إدارة الموارد البشرية يمكننا بناء منظمات عالية الأداء، وكلما استخدمت المنظمات التطبيقات الحديثة في إدارة الموارد البشرية كانت أفضل أداء وأسرع نمواً وأكثر قدرة على المنافسة.

(Dessler, 2013)

فالموارد البشرية هي العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الرؤي والاهداف والغايات الاستراتيجية المرجوة، وأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة الإدارة وفعاليتها في دعم تحقيق المخططات الإستراتيجية والبرامج التنفيذية المرتبطة بها وفق معايير الحوكمة والأداء المتميز للمؤسسات الجامعية.

ونظرا للدور الهام والحيوي الذي تلعبه (جامعة دارية) والذي تتلخص نواتجه في تطوير والرقى بالمجتمعات، وباعتبارها أولى الجامعات الخاصة في منطقة الصعيد وتتخلص رؤيتها بأنها تكون من التنظيمات المنوطة بمهمة توليد المعرفة ونشرها واستغلالها، كان لزاما عليها تثمين مواردها البشرية والرفع من مهاراتها، كفاءاتها ومعارفها، من خلال تبنيها وتطبيقها لفكرة الاستثمار في تنميتها استثمارا فعالا يعظم الاستفادة منها واعتبارها رأسمالها الحقيقي الذي يتزايد بالاستخدام ويميل للتوليد الذاتي، لاعتبار التراكم الزمني لخبراته وكفاءاته.

من ثم يأتي شعار الخطة الاستراتيجية للجامعة (٢٠١٨م - ٢٠٢٥م) "المعرفة تشكل المستقبل" ليشكل منطلقاً للرؤية، والرسالة، والأهداف، والقيم التي تتبناها جامعة دارية؛ ومن الجدير بالذكر أن الخطة الاستراتيجية الحالية (٢٠١٨م - ٢٠٢٥م) تتسق مع رؤية مصر (٢٠٣٠م)، كما أنها تتسق مع استراتيجية منظومة التعليم العالي.

ولا سبيل من تحقيق الغايات المنشودة لهذه الخطة إلا من خلال متابعة تنفيذها، وتقييمها دورياً، حتى يمكن قياس ما تحقق فعلياً من أهداف بأعلى مستوى من الكفاءة، والتميز، والتأكد من أن الجامعة تفي بالتزامها تجاه أبنائها، وتحقيقها لمسئوليتها المجتمعية تجاه المجتمع المحلي الذي تعمل فيه.

يتم تسليط الضوء في هذه الدراسة على دور إدارة الموارد البشرية الذي تلعبه في الجامعة وفي دعم عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، ومناقشة التحديات في هذا الخصوص بما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.

١-١. خلفية المشكلة محل البحث.

تكتسب إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة وذلك من خلال دورها في تحقيق أهداف الجامعة، وإمكانية مساهمتها في نجاح رسالة الجامعة من خلال تحقيق العديد من الأهداف الاستراتيجية؛ حيث تساهم إدارة الموارد البشرية بشكل كبير في تحسين نظم الإدارة بصفة عامة، وتعد إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الجامعية من المكونات الأساسية للعمل الجامعي الناجح فهي لا تقوم بتقديم الخدمات الإدارية فقط بل تؤثر في مسار الجامعة ككل لما لها من تأثير على الموارد البشرية فيها، ونظراً للأهمية التي تتمتع بها إدارة الموارد البشرية في الجامعات فإنه لا بد من توفير بيئة عمل مناسبة لها تتميز بالاستقرار والتمكين والتطوير والاهتمام مما يؤدي في النهاية الى تميز الخدمة التي تقدمها؛ وقد توجد بعض التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية بشكل عام في الجامعات ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- عدم تأييد الإدارة العليا أو قلة اقتناعها بالدور الهام الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية، أو التقييم الروتيني لمهامها.
- إغفال الدور الهام لإدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي وصنع القرارات الإدارية.
- تغلغل النظرة التقليدية لدور إدارة الموارد البشرية، وهي امتداد للتاريخ المبكر لممارسات إدارة المستخدمين وإدارة الأفراد.

- عدم اعتراف الإدارات الأخرى بالدور الهام الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية ونظراً لما يمتلكه العنصر البشري من حضور فعال في جميع زوايا ونشاطات الجامعة، لذلك كان لا بد من دراسة دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية وصنع القرارات الإدارية في جامعة دراية. وعليه تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال التالي:
- ما هو دور إدارة الموارد البشرية في دعم التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بجامعة دراية بشكل خاص، وماهي الآليات المقترحة لتفعيل هذا الدور في المستقبل القريب.

١-٢. أهداف البحث.

تهدف هذه الدراسة الى:

- دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في دعم التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية وعملية صنع القرارات الإدارية في الجامعة.
- توصيف التحديات التي تواجه أنشطة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في الجامعات
- تقديم مقترحات لتعزيز دور الموارد البشرية في دعم نشاط التخطيط الاستراتيجي وأهداف الجامعة الإستراتيجية

١-٣. أهمية البحث.

- للجامعة التي أعمل بها:
- المساهمة بشكل فعال في تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال تمكين المورد البشرية واعتبار المورد البشري أصلاً استراتيجياً وأن تعظيم الاستثمار به هو تعظيم من العائد أيضاً
- أهمية نتائج الدراسة المتوقعة في رفع مستوى الأداء لديها بما يعطى صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها ومنحها الأولوية.

- شد انتباه الإدارة الاستراتيجية بجامعة دراية الى أهمية الموارد البشرية مع التأكيد على ضرورة تبني نظام جاد في تنميتهم والاستثمار فيهم يتميز ببعده الاستراتيجي
 - توجيه الإدارة الاستراتيجية لجامعة دراية الى ضرورة اعتبار مواردها البشرية شريكاً استراتيجياً لتحذو بذلك حذو الجامعات الرائدة، التي تصب كل اهتماماتها في تمييز موظفيها واعتبارهم ثروتها الحقيقية ومصدراً لنجاح استراتيجيتها وأهدافها وخلق القيمة فيها.
 - **للباحثة:** الرغبة في اكتساب معرفة مهنية جديدة في مجال التخطيط الاستراتيجي بالجامعة ودراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وبين عملية صنع القرارات الإدارية بالجامعة ودعم التخطيط الاستراتيجي بالجامعة والمساهمة بشكل فعال في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة
 - **للبحث العلمي والباحثين:** في حدود علم الباحثة تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تدرس العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ودعم التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بالمؤسسات الجامعية؛ حيث أنه أيضاً تطبيق الدراسة على أولى الجامعات الخاصة في الصعيد، وقد تكون نتائج هذه الدراسة نموذج حي يحتذى به في الجامعات الخاصة بصفه عامة وتوجه جديد وبداية لمزيد من الدراسات والنتائج.
- تكمن أهمية الدراسة في التركيز أيضاً على إثارة قضية تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال استراتيجية تمكين الموارد البشرية، حيث يعتبر التمكين متغير مهم في الإنجاز والإنتاجية.

١-٤. تساؤلات / فروض البحث.

- ما هو الدور الرئيسي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية بالجامعة؟
- ما هو دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي بالجامعة؟
- ما مدى تأثير الإدارة الإستراتيجية بتوصيات إدارة الموارد البشرية؟
- ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة؟
- ما مدى مساهمة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية بالجامعة؟
- ما مدى تمكين إدارة الموارد البشرية من قبل الإدارة الاستراتيجية بالجامعة؟

في محاولة للإجابة على التساؤلات المطروحة نقدم الفرضيات التالية:

▪ الفرضية الرئيسية:

يمكن أن تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في الإدارة الإستراتيجية للجامعة، بما يؤثر تأثير مباشر وفعال في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة.

وتتفرع هذه الفرضية الى الفرضيات التالية

- **الفرضية الأولى:** المورد البشري أصلاً إستراتيجياً و تمكينه والاستثمار فيه يرفع الإنتاجية ويحسن من كفاءة الأداء
- **الفرضية الثانية:** مقترحات إدارة الموارد البشرية لها ذات تأثير مباشر و فعال في صنع السياسات والقرارات والإجراءات الإدارية و تحديث اللائحة التنفيذية المنظمه للعمل بالجامعة
- **الفرضية الثالثة:** تؤثر إدارة الموارد البشرية تأثير إيجابى مباشر في التخطيط الإستراتيجى للجامعة

١-٥. حدود البحث:

تشير النقاط التالية إلى حدود البحث:

- زمنية (الفترة من: ٢٠١٩ - ٢٠٢٠)
- مكانية: جامعة دراية - محافظة المنيا

٦-١. منهجية البحث

لتحقيق أهداف الدراسة يتم اتباع المناهج العلمية التالية:

- منهج وصفي تحليلي
- استمارة استبيان إلكترونية

٧-١. الدراسات السابقة

يهدف استعراض الدراسات السابقة الى التعرف على الخبرات المناسبة حول دور إدارة الموارد البشرية في دعم التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الجامعية من الناحية النظرية والميدانية بشكل مباشر أو غير مباشر. وقد تم إجراء مسح مكتبي للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وتم استعراضها مقسمة إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية مرتبة زمنياً وذلك على النحو التالي:

١.٧-١. الدراسات العربية:

- دراسة بانسية صلاح محمد على صالح (٢٠٢٠) " ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط في العلاقة بين

التوافق بين الفرد والمنظمة والالتزام التنظيمي (دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في مصر)

هدفت الدراسة الى تعميق فهم أثر التوافق بين الفرد والمنظمة على الالتزام التنظيمي وذلك من خلال دور ممارسات إدارة الموارد البشرية حيث أن المشكلة البحثية تتلخص في وجود نقص في ممارسات إدارة الموارد البشرية بالجامعات الخاصة وهو ما يؤدي إلى تحقيق مستوى متدنٍ من التوافق بين الفرد والمنظمة وهو ما يؤثر بدوره على تحقيق الالتزام التنظيمي. وتبرز أهمية الدراسة من خلال التركيز على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في العلاقة بين التوافق بين الفرد والمنظمة وبين الالتزام التنظيمي بالجامعات الخاصة بمصر، والتي تستمد أهميتها من:

١. التركيز على الموارد البشرية كونها أهم عنصر بالمنظمات.
٢. التركيز على الجامعات بما فيها الجامعات الخاصة لتعزيز توافقها مع رؤية مصر ٢٠٣٠ لتطوير التعليم.
٣. دراسة أثر الممارسات البشرية كمتغير وسيط في العلاقة بين التوافق بين الفرد والمنظمة والالتزام التنظيمي.

اعتمدت الباحثة على الدراسة النظرية والدراسة الميدانية كما يلي:

- **الدراسة النظرية:** تضمنت الخلفية النظرية للدراسة والتي تمت عن طريق تجميع المادة العلمية المتعلقة بموضوعات الدراسة من خلال الاطلاع على ما أُنتج من البيانات والدراسات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.
- **الدراسة الميدانية:** من خلال إعداد وتصميم قائمة استقصاء تم توزيعها على عينة الدراسة المختارة،
- **مجتمع وعينة الدراسة:** أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات الخاصة وفق النشرة السنوية للجهاز المركزي للتعبئة والاحصاء للعام الدراسي (٢٠١٤/٢٠١٥) في الجامعات الخاصة بالقاهرة الكبرى (١٦ جامعة)، وقدرت قوة الجامعات الخاصة من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بـ (٥٣٧٤ فرد) وتوصلت الباحثة إلى مجموعة مقترحات أو توصيات يُمكن أن تقوم بتنفيذها الجامعات الخاصة، وهي كالآتي:

- مساعدة أعضاء هيئة التدريس والمعاونين وإعطاءهم الوقت الكافي لاستكمال دراساتهم.
- الاهتمام أكثر بدعم تكاليف الأبحاث العلمية والتي يقوم بإعدادها أعضاء هيئة التدريس والمعاونين.
- الاهتمام بعمل عمل سيمينارات خاصة بطرق البحث العلمي وبخاصة للهيئة العلمية المعاونة.
- رصد مكافآت وحوافز تخصص لأعضاء هيئة التدريس والمعاونين الذين يقومون بالأبحاث العلمية المتميزة.
- تقديم المزايا المختلفة واشباع حاجات أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم وأسرتهم.
- الاهتمام بتوضيح أهداف وقيم كل جامعة لأعضاء هيئة التدريس والمعاونين العاملين فيها.

- استقطاب عضو هيئة التدريس المناسب والذي تتوافق شخصيته مع مناخ الجامعة.
- ضرورة الاهتمام بإعادة النظر في تعديل رواتب أعضاء هيئة التدريس بشكل دوري.
- عقد اجتماعات دورية لسماع شكاوى أعضاء هيئة التدريس والمعاونين ومناقشة المقترحات المناسبة لعلاجها.
- يجب على كل جامعة خاصة أن يكون لها مجلة خاصة بها.
- ضرورة تشجيع أعضاء هيئة التدريس على النشر الدولي، والنشر التعاوني.
- تشجيع وتسهيل البعثات للباحثين بالجامعات.
- الاهتمام بتوفير برنامج توعية لعضو هيئة التدريس أو لعضو الهيئة المعاونة الجديد.

- دراسة كامل، هشام سيد عباس (٢٠١٢)، بعنوان: " تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة، من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على العمليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية (الاختيار - الإعداد - تقويم الأداء).
- تحليل ودراسة الإطار النظري لإعادة الهندسة والاستفادة منها في تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية.
- التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية.
- التوصل لوضع التصور المقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- تتمثل أهداف تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في تحقيق أهداف الجامعات المصرية من خلال تعبئة مواردها البشرية، وتطوير قدراتهم، وإكساب الموارد البشرية المعارف المهنية وصقل مهاراتهم وقدراتهم.
- يمكن إعادة هندسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من خلال: نشر ثقافة إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية، ورصد كلا من البيئة الخارجية للجامعة والبيئة الداخلية للجامعة، وتحديد سياسات إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية وترجمتها في صورة برامج وموازنات محددة لهذا الغرض، ثم تقييم استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية.
- يمكن تطوير برامج التنمية المهنية المقدمة للموارد البشرية بالجامعات المصرية، من خلال وضع المؤشرات للكشف عن الفجوة بين الأداء الحالي والمرغوب، وخطة للتنمية المهنية تتبع من الاحتياجات المهنية الحقيقية.
- وتوصلت الدراسة لتصور مقترح، حول كيفية تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات، ويتكون من محاور: فلسفة التصور، وأهدافه، والبنية التنظيمية له، ومراحل تطبيقه والتي تتمثل في أربع مراحل هي مرحلة التهيئة، والمرحلة التحضيرية، ومرحلة إعادة تصميم العمليات، ومرحلة تقييم النتائج،

كما اقترح البحث عدة متطلبات لتطوير إدارة الموارد البشرية في الجامعات المصرية منها:

- إيجاد إدارة مسئولة عن إدارة الموارد البشرية على مستوى الجامعات المصرية تكون مسئولة عن إدارة كل ما يخص شؤون الموارد البشرية.
- الإعداد الجيد للمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية لإحداث التغيير الجذري في المفاهيم والأفكار.
- التحول للتوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية مع عدم إهمال الجوانب التشغيلية والفنية لإدارة الموارد البشرية.
- إعداد قاعدة بيانات شاملة للموارد البشرية بالجامعة يتوفر بها كافة البيانات عن أعدادهم ومؤهلاتهم وسيرهم الذاتية ووظائفهم وتدرجهم الوظيفي، ورواتبهم ونتائج تقويم أدائهم.

- منح إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية الصلاحيات الكاملة في وضع الخطط والاستراتيجيات، والسياسات الخاصة بالموارد البشرية مع أهمية أن تتصف هذه الخطط بالمرونة في التعامل مع المتغيرات المتنوعة.

- دراسة غدير القصاروي (٢٠١٦)، بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في جامعات جنوب الضفة الغربية"

هدفت الدراسة للتعرف على دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في جامعات جنوب الضفة الغربية، وهل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية ومجالاتها (المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية وجودة المعلومات التي تقدمها) وبين مساهمتها بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية. وهدفت الدراسة لتوضيح الفروق في إدارة الموارد البشرية ومجالاتها بين الجامعات المبحوثة، والفروق في مدى مساهمة دائرة الموارد البشرية في الجامعات المبحوثة بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية، بالاعتماد على المتغيرين الديمغرافيين الجامعة والمسمى الوظيفي.

وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وبين مدى مساهمتها في صنع القرارات الإدارية، وهناك دور فعال لإدارة الموارد البشرية في كافة مراحل صنع القرار الإداري. وعلاقة ارتباطية بين المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية وبين مدى مساهمتها في صنع القرارات الإدارية. وعلاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين جودة المعلومات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية وبين مدى مساهمتها بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية.
 - لا يدرك صانعو القرارات في الجامعات المبحوثة تماما أهمية ووظائف إدارة الموارد البشرية، وإن كانوا يرون أن أهم وظائفها هي وضع نظم للاختيار والتعيين والتقييم والحوافز.
 - مستوى مشاركة إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات المبحوثة (مستوى محدود) حيث اقتصر دورها على مرحلتين فقط من مراحل صنع القرار وهي مرحلة جمع البيانات ومرحلة تنفيذ القرار.
- وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة قدمت الباحثة عدة توصيات كان أهمها: تبني سياسات تحفيزية من جانب إدارة الجامعات المبحوثة لتشجيع دائرة الموارد البشرية للمشاركة في صنع القرارات الإدارية، مع استمرار تطوير المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية، ومعايير جودة المعلومات لديها لما لها من تأثير على جودة القرارات الإدارية المتخذة.

- دراسة وليد خالد إبراهيم نصير (٢٠١٦)، بعنوان " أثر استراتيجيات الموارد البشرية في نية ترك العمل في الجامعات الرسمية الأردنية: الدعم التنظيمي متغير وسيط"

هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الدعم التنظيمي وانعكاساتها على نية ترك العمل في الجامعات الرسمية الأردنية، وذلك لتحديد الجوانب الإيجابية التي تساعد على تحسين كفاءة العمل، ومعرفة السبل التي تحد من كفاءة هذا النوع من الإدارة. والتعرف على الأثر للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية ونية ترك العمل في الجامعات الرسمية الأردنية.

تشكل مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال والبالغ عددهم (٤٩٠٨) موظفاً، وبلغت العينة العشوائية للدراسة ٣٥٠ موظفاً بنسبة (٧%) من العاملين.

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج، منها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء) على الدعم التنظيمي المدرك في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال. كما أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الموارد البشرية على نية ترك العمل للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية المبحوثة. وأيضاً أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة

إحصائية لدعم التنظيمي المدرك على نية ترك العمل للعاملين في الجامعات الأردنية المبحوثة. كما أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الموارد البشرية على نية ترك العمل للعاملين في الجامعات المبحوثة بوجود الدعم التنظيمي المدرك. وتضمنت الدراسة توصيات منها العمل على إيجاد آليات للاختيار وتعيين الكفاءات من الموارد البشرية في الجامعات، ونظم حوافز ومكافآت للعاملين وعدم التقيد بما تمليه السياسات المقيدة للمديرين نحو العاملين.

• **دراسة نداء النجار (٢٠١٢)، بعنوان: " دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة حالة الجامعة الإسلامية".**

هدفت الدراسة الى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في الجامعة الإسلامية من خلال محاور الدراسة الأساسية و المتمثلة في وجود سياسات و خطط واضحة لإدارة الموارد البشرية، المهارات الأساسية للمورد البشري في عصر المعلومات، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات للتحويل للاقتصاد المعرفي، جودة الخدمات المقدمة، الإبداع و التطوير، كما هدفت التعرف على المهارات التي ينبغي توافرها في المورد البشري لضمان نجاحه في عصر المعلومات، و استجلاء الغموض تجاه موضوع صناعة المعلومات، و اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، و قد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين محاور الدراسة الأساسية و صناعة المعلومات في الجامعة الإسلامية، بالإضافة لتمتع الجامعة بمستوى جيد في مجال الصناعة المعلوماتية من حيث استخدامها لبرامج محوسبة تخدم مختلف الأقسام و الدوائر، و سهولة الوصول لقواعد البيانات الإلكترونية التي توفرها المكتبة المركزية و تناسب أعدادها مع أعداد المستفيدين لها، كما أظهرت النتائج أن الخدمات المتنوعة التي تقدمها الجامعة الإسلامية تتمتع بجودة لها تأثير على مستوى صناعة المعلومات فيها، بالإضافة الى اهتمامها بالتوظيف الأمثل لتقنية المعلومات، و مواكبتها للتغيرات المتلاحقة في عالم تكنولوجيا المعلومات و الاستفادة منها بما يخدم النظام الإداري و الأكاديمي فيها.

- **دراسة د. غريب محمد (٢٠١٣)، بعنوان: " واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية"**

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، و معرفة ما إذا كان فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار، و من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي و تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة لمعرفة مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار، و استخدمت الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات، و توصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية بشكل عام مستوى متدنٍ و بنسبة (٨٠ %) كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الجزائرية الثلاث تعزى لمتغير المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس.

- **دراسة علاء جابر (٢٠١٥) بعنوان: " واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوربي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره"**

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوربي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره، والكشف عما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات عينة الدراسة لواقع إدارة الموارد البشرية في وزارات ومؤسسات القطاع الحكومي تعزى إلى متغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة). واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الفئة الإشرافية العليا في وزارات ومؤسسات القطاع الحكومي الفلسطيني وهي (وكيل وزارة، وكيل وزارة مساعد، مدير عام) والبالغ (١٧٣) موظفاً

للعام ٢٠١٣/٢٠١٤، موزعين على الوزارات والمؤسسات التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، والبالغ عددها (٣١) وزارة ومؤسسة، حيث تم توزيع (١٧٣) استبياناً على مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد (١٢٧) استبياناً. وقد استخدم الباحث الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة، كما استعان ببرنامج SPSS للتحليل الإحصائي.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أهمها:

- واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوربي للتمييز في القطاع الحكومي الفلسطيني جاء بدرجة (متوسطة)
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط التقديرات لواقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوربي للتمييز في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى لمتغيري المسمى الوظيفي والعمر

- دراسة وفاء صبري سعيد مسعد (٢٠١٤)، بعنوان: " دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة الاقتصادية لمنظمات الأعمال"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز استدامة منظمات الأعمال في منظمات مواد البناء في الأردن. ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة تكونت من (٧٧) فقرة شملت عناصر المتغير المستقل، أنشطة إدارة الموارد البشرية) تخطيط الموارد، والإمداد والتعيين، والتدريب والتطوير، وإدارة التعويضات، وإدارة علاقات الموظفين -السلامة والصحة المهنية-)، وإدارة المواهب) وعناصر المتغير التابع، الاستدامة الاقتصادية لمنظمات مواد البناء في الأردن، (العائد على الأسهم، واستغلال الفرص والحد من المخاطر، والابتكار- طرح منتجات جديدة في السوق-، وضمان تحقيق الأهداف).

وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من المدير العام ونائبه ومساعدته ومديري الأقسام الأساسية في منظمات تصنيع وإنتاج مواد البناء في العاصمة عمان - الأردن وفروعها، وقد تم توزيع (٣٠٥) استبياناً، استرجع منها (٢٥٠) استبانة، وبعد تدقيقها تم استبعاد (٨) استبانات،

وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات الإحصائية (معامل الارتباط والانحدار البسيط)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وبين الاستدامة الاقتصادية لمنظمات مواد البناء. وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: الاهتمام بتعزيز دور إدارة الموارد البشرية في المنظمات لما تساهم به من دور أساسي في تعزيز الاستدامة الاقتصادية.

١-٧.٢. الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Kipkebut.2010) بعنوان: (Human Resource Management Practices And Organizational Commitment in Higher Educational Institutions: A Kenyan Case)

وتبحث هذه الورقة أثر الخصائص الديموغرافية وممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي. وقد تم جمع البيانات باستخدام طرق البحث مختلطة، الأولى، كانت الردود على الاستبيان الواردة من ٤٤٦ أكاديمي و٤٨٦ من الموظفين من الموظفين الإداريين لثلاثة جامعات عامة وثلاث جامعات خاصة في كينيا. ثانياً، أجريت مقابلات شبه منظمة مع ١٥ موظفاً أكاديمياً وإدارياً. وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي، وتحليل الارتباط وتحليل الانحدار.

وتبين النتائج أن:

- ممارسات إدارة الموارد البشرية هي أكثر أهمية من الخصائص الديموغرافية في التأثير على الالتزام التنظيمي.
- الخصائص الديموغرافية وممارسات إدارة الموارد البشرية لهما دوراً تكاملياً.
- الجامعات الخاصة وممارسات إدارة الموارد البشرية أكثر تفوقاً من الجامعات العامة.

- دراسة (Statham, 2010) بعنوان (Competencies Between The Strategic Management Of Human Resources Managers In Community Colleges In The State Of Texas)

هدفت الدراسة للتعرف على المستويات المتوقعة والحقيقة للكفاءات الضرورية للإدارة الاستراتيجية الفعالة بين وجهات نظر كل من مديري القوى البشرية والمديرين التنفيذيين في كليات المجتمع في ولاية تكساس. واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وأعد الباحث لذلك استبانة مكونة من عدة مجالات واستخدم الباحث الطريقة المسحية في توزيعه للاستبانة، والتي شملت جميع العاملين في مجال إدارة القوى البشرية والمديرين التنفيذيين في كلية المجتمع في ولاية تكساس.

من توصيات الدراسة:

- مديرو القوى البشرية لديهم مبالغة في عوامل الكفاءة في الإدارة الاستراتيجية عند مقارنتها بوجهات نظر المديرين التنفيذيين.
- المديرين التنفيذيين ومديرو القوى البشرية اتفقوا في تقديرهم للكفاءات الضرورية المتوقعة للأداء الاستراتيجي لمديري القوى البشرية، على أن مديري القوى البشرية يعتقدون
- أن الكفاءة الحقيقية منسجمة مع درجة الكفاءة المطلوبة أو المتوقعة بعكس المديرين التنفيذيين.

- دراسة (Nankervis, et al, 2010) بعنوان (Learn How To Practice Strategies Human Resources Management From The Perspective Of Senior Management In Medium-Sized Organizations,)

هدفت الدراسة الى معرفة كيف تمارس الإدارة العليا استراتيجيات الموارد البشرية في المنظمات المتوسطة الحجم، وشملت هذه الدراسة ٨٠٠ منظمة متوسطة الحجم في استراليا اختبرت عشوائياً، اعتمدت الدراسة أسلوب المسح الاستبانى. توصلت الدراسة إلى أن عملية بناء وصياغة استراتيجية المنظمة في المنظمات المشمولة تتم بمعزل عن مشاركة مديري إدارة الموارد البشرية في هذه العملية، حيث تتركز عملية إعداد وصياغة الاستراتيجيات- وعلى جميع المستويات - في أيدي الإدارة العليا، وأن غالبية هذه المنظمات لا تمارس وظائف إدارة الموارد البشرية على مستوى استراتيجي، بل تنظر الى هذه الإدارة على أساس تقليدي، كما أظهرت الدراسة أن معظم هذه المنظمات لا تقوم باستشارة مدى إدارة الموارد البشرية في عملية تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية.

- دراسة (Chu-chen Yeh, 2010) بعنوان (A Study Of Human Resource Investment, Human Capital, and Firm Performance)

هدفت الدراسة الى شرح العلاقة بين الاستثمار في الموارد البشرية، ورأس المال البشرى للمنظمة وأداء الشركة، وتم اقتراح علاقة إيجابية بين الاستثمار في الموارد البشرية وأداء الشركة من خلال تأثير وسيط الرأسمال البشرى للمنظمة وتم جمع البيانات من ١٠٥ من كبار المديرين التنفيذيين في الشركات الموجودة في الولايات المتحدة وتايوان مثل، قطاعات الصناعة والخدمات المهنية، الخدمات المالية، مجال البحث والتطوير، والتكنولوجيا، والتصنيع. وتم استخدام الاستبان كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن الاستثمار في الموارد البشرية له أثر إيجابي هام على أداء الشركة وله علاقة بالمستوى المرتفع لرأس المال البشرى للشركة الذي تم قياسه بكمية رأس المال البشرى ومدى مناسبه للمنظمة، والتكامل بين رأس

المال البشري وخصوصية رأس المال البشري. وعلاوة على ذلك، فإن أثر الوسيط لمستوى رأس المال البشري بين الاستثمار في الموارد البشرية والأداء تم إثباته. هذه الدراسة أيضاً اختبرت نموذج أكثر تعقيداً يربط بين أثنتين من محافظ الاستثمار في الموارد البشرية وأربعة لرأس المال ونتائج أداء الشركات.

ومن نتائج الدراسة:

- أن مستوى أعلى من الاستثمار ارتبط بمستوى أعلى من رأس المال البشري، والتكامل بين رأس المال البشري، وخصوصية رأس المال البشري
- أن مستوى أعلى من تنمية الاستثمار كان متعلق بمستويات أعلى للأبعاد الأربعة لرأس المال البشري، وبالإضافة إلى ذلك، كل بعد من رأس المال البشري، باستثناء كميته، أعطى تنبؤاً بشكل إيجابي لنتائج أداء الشركات.

- دراسة بعنوان (Subramony, 2009) في دراسة بعنوان "A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance"

هدفت الدراسة إلى بيان أثر حزم عمليات نظم إدارة الموارد البشرية على أداء الشركات التجارية. وقد تم تصميم استبيانها لجمع المعلومات الأولية، ومن خلالها توصل الباحث إلى أن حزم التمكين تؤثر طردياً على نتائج الأعمال وأن تمكين الارتباط يعزز حزم نتائج الأعمال، ويكون أعلى بكثير من العلاقة بين عمليات نظم الموارد البشرية الفردية، ونتائج الأعمال، وتوصل الباحث إلى أن الموظفين هم أكثر عرضة لممارسة مستويات عالية من الجهد المتواصل عندما تعمل على تحقيق أهداف محددة، وتلقى المهام، أو السلوك التقويمي على ردود الأفعال. وتتم المكافئة على كل مهمة أداء. وهناك نظريات قائمة على مفهوم العمل بوصفه تبادلاً اجتماعياً يشير إلى توفر حوافز مختلفة، مثل الأجور، والفوائد والتنقل الداخلي، حيث يمكن أن يؤدي ذلك إلى إدراك الموظفين كيفية القيام بأعمالهم وتقييم أدائهم.

- دراسة (Cheng Chi Keung 2008) في دراسة بعنوان: "The effect of shared Decision-Making on the improvement in Teacher's Job Development"

هدفت الدراسة إلى التعرف على المجالات التي من شأنها أن تساعد مديري المدارس على إشراك المعلمين في صنع القرار، حيث أستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق إجراءات الدراسة في مدينة هونج كونج. وتوصلت الدراسة إلى أنه يفضل المعلمون إشراكهم في القرارات بمجال النموذج التعليمي، ومجال المناهج الدراسية، ومجال الإدارة، وأن إشراك المعلمين في صنع القرارات له نتائج إيجابية مؤثرة في الرضا الوظيفي والالتزام وإدراك عبء العمل.

- دراسة (Gillian Maxwell & Lois Farquharson 2008)، في دراسة بعنوان: (Senior Managers, Perceptions Of The Practice Of Human Resource Management)

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء وجهات نظر وإدراك مدراء الإدارة العليا لممارسات إدارة الموارد البشرية في منظماتهم، وكانت من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- مدراء الإدارة يدركون بشكل عام دعم المدراء التنفيذيين لإدارة الموارد البشرية، كما يدركون مدى مساهمة ذلك في فاعلية المؤسسة عندما يتركز هذا الدعم في حاجات العمل.
- إن عمليات التخطيط الاستراتيجي في مجال الموارد البشرية ساعدت على تقليص الفجوة المحتملة بين الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية والتطبيق العملي لممارساتها.
- القيادة وتقييم الأداء من أهم أولويات سياسة الموارد البشرية الحالية.

١-٧.٣. التعليق على الدراسات السابقة:

تم استعراض الدراسات ذات العلاقة المباشرة وغير مباشرة بموضوع الدراسة، حيث توصلت الدراسات السابقة إلى مجموعة من النتائج التي ساعدت الباحثة في إثراء دراستها، ومن خلال قراءة وتحليل الدراسات السابقة التي تناولت دور إدارة الموارد البشرية يمكن إبراز الملاحظات التالية:

- مازالت الجهود المبذولة لتحسين أداء الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية تواجه العديد من الإشكاليات التي تعترض هذا التحسين، مما أدى إلى تراجع العمليات الإدارية والاستراتيجية ذات القيمة.
- المفتاح الرئيس للنجاح في المستقبل القريب في كثير من الجامعات سوف يتمثل في إيجاد الطريقة المناسبة لاستقطاب الموارد البشرية الأكاديمية المتميزة بها، وتكيفهم مع كافة المتغيرات والمستجدات، داخلياً وخارجياً المحيطة بالجامعة، ليتوجهوا إلى تكثيف استخدامهم للقوى العقلية والفكرية التي يمتلكونها؛ وبذلك يتم تحويل رأس المال البشري إلى رأس مال فكري.
- اقتصر بعض هذه الدراسات على دراسة أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية، كالتدريب، والاختيار، والترقية، والتوظيف، وغيرها، ومدى إدراك الإدارة العليا والعاملين لهذه الأنشطة.
- أغلبية الدراسات استهدفت بيان أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية على الأداء أو الفاعلية أو الكفاءة للمنظمة وتحقيق الميزة التنافسية؛ كما اهتمت دراسات أخرى بواقع إدارة الموارد البشرية، وليس أكثر من دراستين تقريباً هما ما تطرقوا إلى دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية
- وبعد قراءة وتحليل الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دعم التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الجامعية يمكن إبراز الملاحظات التالية:

لابد من تواجد متطلبات وقدرات لتفعيل الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- القدرة على فهم مجال النشاط:
- حيث يجب توفير معلومات دقيقة تمكن من المعرفة الواسعة وتساعد في اتخاذ قرارات منطقية لدعم الخطة الاستراتيجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية؛ حيث أن يجب على مسئول الموارد البشرية أن يكون قادراً على حساب العائد والتكلفة المصاحبة لكل بديل، لأن فاعلية القرارات يجب تقييمها على ضوء الآثار المالية وغير المالية.
- القدرة على امتلاك المعرفة المهنية والفنية:
- المعرفة الواسعة بأحدث التطورات والممارسات في المجالات ذات العلاقة مثل: اختيار العاملين، التدريب والتنمية، أنظمة المكافآت تصميم التنظيم، تقييم الأداء ... إلخ؛ كذلك الاطلاع الواسع والمعرفة بأحدث الأساليب والبرامج والقدرة على تقييم هذه الأساليب التي تشكل قيمة مضافة تستفيد منها المؤسسة.
- القدرة على إدارة عمليات التغيير:
- ✓ القدرة على تشخيص المشكلات وتطبيق استراتيجيات التغيير وتقييم النتائج
- ✓ القدرة على إدارة التغيير والحد من مشاكل مقاومته
- ✓ التقليل من الصراع والغموض في الأدوار والمهام بين الأفراد المنوط بهم تنفيذ الخطط أو البرامج الجديدة الخاصة بهذا التغيير وذلك لضمان نجاحه.
- القدرة التكاملية:

يجب أن يتوافر في إدارة الموارد البشرية النظرة التكاملية والنظرة الشمولية والقدرة على أحداث التكامل بين كافة الإدارات من أجل زيادة القدرة التنافسية؛ حيث أن لدور الموارد البشرية دور ملموس في إعداد الاستراتيجية العاملة والإشراف على تنفيذها، الأمر الذي يستلزم توافر القدرات السابقة.

ويتضح مما سبق أن الدور الاستراتيجي الذي أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعبه في حياة الجامعات بك جوانبها، فقد أصبحت شريكاً حقيقياً في عملية الإدارة الإستراتيجية، حيث يتم تفعيل هذا الدور كلما توافر القدرات والمتطلبات التي تم ذكرها.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب الهامة:

- دعم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- توفير المعلومات والمهارات لمديري إدارة الموارد البشرية، التي تساعدهم في القيام بأدوارهم على أكمل وجه؛
- إعادة النظر في الأولويات بإدارة الموارد البشرية، حيث يجب الاهتمام بالمشكلات الاستراتيجية الهامة بدلا من الاهتمام والتركيز على المشكلات التنفيذية اليومية؛
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية من خلال تفويض السلطة وزيادة اللامركزية.
- أهمية دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفاعلية التنظيمية وخلق المناخ الملائم للإبداع التنظيمي وتحقيق الأداء المتميز، وضرورة المزج بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في المنظمة،
- تطبيق مفهوم رأس المال البشري بالمنظمات وهو من أهم موارد المنظمة من خلال عمل إدارة الموارد البشرية.

كما يمكن القول إن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة في الجوانب التالية:

- تتميز بتناولها موضوع تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء المتغيرات المعاصرة حيث تناولت الدراسة واقع إدارة الموارد البشرية بأولى الجامعات الخاصة في الصعيد وفي حدود علم الباحثة تعد هذه الدراسة الأولى التي طبقت هذا الموضوع على الجامعات.
- تتميز بتناولها موضوع دور إدارة الموارد البشرية في دعم التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الجامعية.
- تتميز هذه الدراسة من خلال توافقها مع رؤية مصر ٢٠٣٠ وهي التركيز على الجامعات بما فيها الجامعات الخاصة لتعزيز توافقها لتطوير التعليم.
- تتميز هذه الدراسة من خلال جذب الانتباه لتغير النظر البيروقراطية نحو الجهاز الإداري وفاعلية دور إدارة الموارد البشرية الذي لا يساعد فقط على تحقيق نمو مستمر ولكنه هو أساس نجاح وتنافسية أي مؤسسة جامعية.

ثانياً: أدوار جامعة دراية والعلاقة بين نشاطي التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية

يلقى هذا البند الأضواء على خلفيات تأسيس جامعة دراية، وطبيعة دور نشاط التخطيط الاستراتيجي بالجامعة وكذلك نشاط إدارة الموارد البشرية والعلاقة بينهما، والتحديات التي تواجه كل نشاط منهما.

١. خلفيات حول جامعة دراية

تم إنشاء جامعة دراية بموجب قرار رئيس الجمهورية رقم ٩١ لعام ٢٠١٠م، وتخضع لإشراف وزارة التعليم العالي المصرية. وذلك من خلال مجلس الجامعات الخاصة والأهلية برئاسة وزير التعليم العالي، وينص القرار الجمهوري رقم ٩١ لعام ٢٠١٠م على إنشاء جامعة دراية متضمنة عشر كليات، وهي:

جدول رقم (١) " الكليات المتضمنة في جامعة دراية وفق القرار الجمهوري رقم ٩١ لسنة ٢٠١٠ م "

م	الكلية	القرار الوزاري لبداية الدراسة بالكلية
١-	كلية طب الأسنان	المباني تحت الإنشاء، ومتوقع بدء نشاطها في سبتمبر ٢٠٢٠م.
٢-	كلية إدارة الأعمال	
٣-	كلية الهندسة	جاري إعداد المخططات، ومتوقع بدء نشاطها في سبتمبر ٢٠٢١م.
٤-	كلية الفنون و التصميم	
٥-	كلية التمريض	
٦-	كلية الطب البشري	جاري إعداد المخططات والنقود لإنشائها، ومتوقع بدء نشاطها في سبتمبر ٢٠٢١م.
٧-	كلية علوم الحاسبات و الذكاء الاصطناعي	
٨-	كلية الساحة	جاري إعداد المخططات، ومتوقع بدء نشاطها في سبتمبر ٢٠٢٢م.
٩-	كلية الألسن	
١٠-	كلية الصحافة و الاعلام	

المصدر: القرار الجمهوري بإنشاء الجامعة رقم ٩١ لسنة ٢٠١٠م

وبخصوص الكليات العاملة حتى ١ سبتمبر ٢٠١٩م، فهي:

- كلية الصيدلة (بدأ النشاط في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠١٤/٢٠١٥) طبقاً للقرار الوزاري رقم ٣٧٦ بتاريخ ٢٠١٥/٢/١٧ م) وقد خرجت أولى دفعاتها في يونيو ٢٠١٩م
- كلية العلاج الطبيعي (بدأ النشاط من العام الجامعي ٢٠١٥/ ٢٠١٦م طبقاً للقرار الوزاري رقم ٣٢٣٨ بتاريخ ٢٠١٥/٨/١٨ م) وتخرج أولى دفعاتها في يونيو ٢٠٢٠م.

وقد شمل القرار الرئاسي لجامعة دراية أن تمنح الدرجات العلمية التالية:

- ١- درجة البكالوريوس
- ٢- درجة الدبلوم
- ٣- درجة الماجستير
- ٤- درجة الدكتوراه

بالإضافة إلى إنشاء مراكز بحثية متخصصة.

وتعد جامعة دراية الجامعة الخاصة الوحيدة بمحافظة المنيا، وعلى مستوى محافظات الصعيد من محافظة المنيا حتى محافظة أسوان، وكذلك محافظة الوادي الجديد، وهي بذلك تخدم عددًا كبيرًا من أبناء هذه المحافظات.



وتقع جامعة دراية بالمنيا الجديدة، الحي السادس - أرض الجامعات - ميدان دراية ، ويتميز موقع الجامعة بملاءمته كبيئة طبيعية نقية خالية من أي مصدر من مصادر التلوث بمعناه الشامل، فلا توجد مصانع قريبة من الجامعة، ولا يوجد مصدر من مصادر الضوضاء أو الإزعاج، كما تحاط بمساحات شاسعة خالية من المباني، وتحرص الجامعة على وجود المساحات الخضراء المتناسبة مع عدد الطلاب، والأساتذة، والإدارة وغيرهم، كما يتميز الموقع بسهولة الوصول إليه من خلال الطريق الصحراوي الشرقي الممهد تمامًا للسفر، سواء من محافظات الوجه القبلي، أو من محافظات الوجه البحري. كما توفر الجامعة وسائل مواصلات من الجامعة إلى وسط مدينة المنيا والعكس، بالإضافة إلى وسائل المواصلات من المنيا إلى القاهرة وأسيوط وبعض المدن الأخرى والعكس.

٢. الإطار الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية في جامعة دراية.

٢-١. الرؤية:

تطمح جامعة دراية أن تحقق الريادة على المستوى القومي والإقليمي، وأن تكون ضمن الجامعات المتميزة عالميًا؛ حيث تتلخص رؤية جامعة دراية في أن تصبح إحدى الجامعات الرائدة في مصر والعالم العربي والشرق الأوسط في مجالات:

- جودة التعليم
- البحث والنشر العلمي
- توفير الحياة الطلابية التي تضمن بناء شخصية الطالب وتنمية قدراته الحياتية

٢-٢. الرسالة:

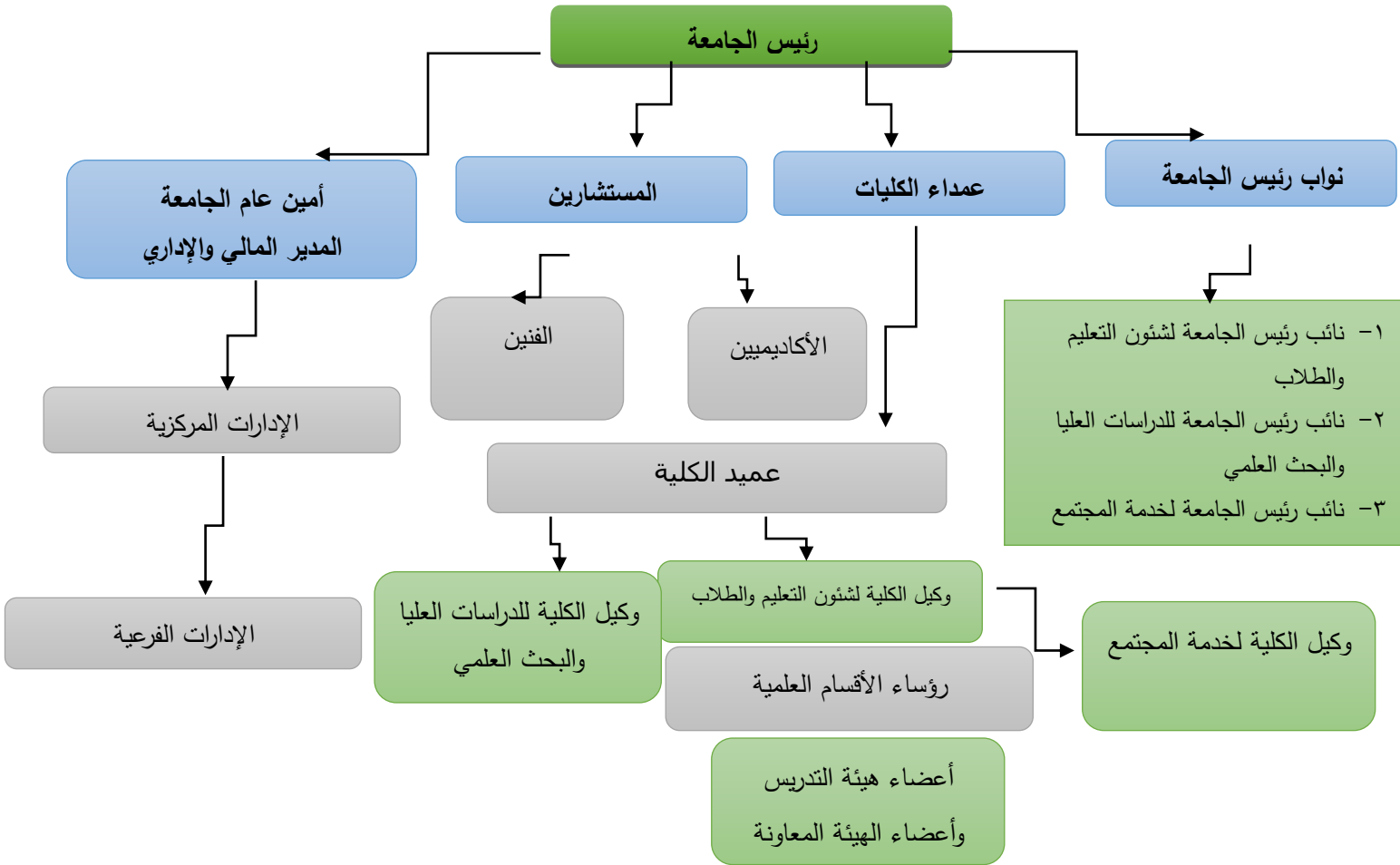
تلتزم جامعة دراية بتقديم برامج تعليمية متميزة، وتوفير بيئة بحثية تلبي الاحتياجات المجتمعية، وتسابر التطورات والمستويات العالمية، وتشارك بفاعلية في تنمية البيئة وخدمة المجتمع؛ تهدف الجامعة من خلال إيمانها أن "المعرفة تشكل المستقبل" إلى الإسهام في رفع مستوى خريجي التعليم العالي من محافظات صعيد مصر، وتوفير المتخصصين والخبراء في شتى المجالات بما يحقق الربط بين دور الجامعة واحتياجات المجتمع المتطور. وترى رسالتها في دعم المجتمع الذي تتواجد فيه من خلال مشاركة طلابها وأساتذتها في خدمته خدمة منتظمة وفعالة

٢-٣. القيم:

- الطلاب هم بؤرة الاهتمام.
- نحن نعيش السلام والأمان والتحضر.
- لدينا عزيمة لا تحيد عن التميز.
- نقدر الاختلاف والتعاون والعمل الجماعي.
- ثقافتنا هي الإبداع والابتكار والاكتشاف

٢-٤. الهيكل التنظيمي والإداري للجامعة

شكل رقم (١) الهيكل التنظيمي لجامعة دراية



٢-٥. الاتساق بين الخطة الاستراتيجية للجامعة ورؤية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠:

تتسق خطة جامعة دراية مع رؤية مصر ٢٠٣٠م من حيث العناصر التالية:

٢-٥-١. الإتاحة:

- التوسع في إنشاء مؤسسات التعليم العالي.
- التوسع في أعداد الطلاب المقبولين، وكذلك في الجامعات الخاصة.

٢-٥-٢. جودة الخدمات التعليمية:

- الانتهاء من اعتماد ٥٠% من مؤسسات التعليم العالي.
- تطوير نظم القبول بالجامعات بتحقيق التوازن بين قدرات الطلاب وطبيعة البرامج الدراسية.
- تلتزم الجامعة باتخاذ الترتيبات اللازمة لاعتماد الكليات.
- وجود نظام قبول للطلاب يضمن ملاءمة قدرات الطلاب للبرامج.

٢-٥-٣. بين قدرات الطلاب وطبيعة البرامج الدراسية.

-تلتزم الجامعة باتخاذ الترتيبات اللازمة لاعتماد الكليات.

-وجود نظام قبول للطلاب يضمن ملائمة قدرات الطلاب للبرامج.

٢-٦. الاتساق بين استراتيجية الجامعة واستراتيجية منظومة التعليم العالي في مصر:

٢-٦-١. السياق العام للخطة الاستراتيجية:

تتسق الخطة الاستراتيجية لجامعة دراية مع استراتيجية وزارة التعليم العالي، من حيث اعتمادهما على الأسس العلمية المتمثلة في عمل التحليل البيئي المتمثل في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية للجامعة، والوقوف على الفرص والتحديات والتحديات الموجودة في البيئة الخارجية، وعلى ضوء التحليل البيئي، ثم الانطلاق إلى الرؤية، والرسالة، والقيم، والغايات، والأهداف الاستراتيجية المنبثقة منها

٢-٦-٢. الرؤية، والرسالة، والقيم:

-الرؤية: تم إعطاء أولوية للتنافس بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس، والطلاب.

-الرسالة: تم إبراز ضرورة تقديم الخدمة المجتمعية، وتنمية البيئة من خلال الخريجين، وأعضاء هيئة التدريس.

-القيم: تتسق قيم الجامعة مع التوجه الاستراتيجي لوزارة التعليم العالي في أن كليهما يرتكزان على الطالب، وتهيئة البيئة الملائمة؛ لحصوله على أقصى قدر من التعليم، والتدريب اللذين يمكنه من التميز والنجاح في سوق العمل، وخدمة المجتمع.

٢-٦-٣. المسارات الرئيسية:

حرصت الخطة في مساراتها الرئيسية أن تكون متسقة مع المسارات الرئيسية لاستراتيجية وزارة التعليم العالي، حيث اتخذت الخطة للجامعة ستة مسارات، هي: الإتاحة، والتعليم والتعلم، وأعضاء هيئة التدريس، والبحث العلمي، والإدارة الفاعلة، والقيادة والحوكمة.

٢-٦-٤. الغايات والأهداف:

عند استعراض الغايات والأهداف الاستراتيجية لجامعة دراية نجد أنها تتسق مع غايات وأهداف الخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم العالي، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (٢) " جوانب الاتساق بين الخطة الاستراتيجية لجامعة دراية واستراتيجية وزارة التعليم العالي "

الخطة الاستراتيجية لجامعة دراية	استراتيجية وزارة التعليم العالي
الغاية الثالثة: عضو هيئة التدريس المعد مهنيًا وأكاديميًا، والقادر على إنتاج أبحاث علمية عالمية المستوى.	١- دعم وتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات.
الغاية الأولى: جهاز إداري قادر على تمكين الجامعة من تحقيق رسالتها.	٢- تنمية مهارات الموارد البشرية للإداريين والقيادات
الغاية الثانية: خريج منافس متمكن من تخصصه ومتكامل الشخصية.	٣- تعزيز الروابط بين الطلاب، وجهات التوظيف المختلفة.
الغاية الثالثة: الإنتاجية البحثية عالمية المستوى.	٤- تحفيز البحث العلمي التطبيقي، والنشر الدولي.
الغاية السادسة: تحقيق مكانة دولية للجامعة.	٥- التدويل.
الغاية الخامسة: حصول كليات الجامعة على الاعتماد.	٦- تعزيز استمرار جودة البرامج الأكاديمية لضمان الاعتماد.

المصدر: الخطة الاستراتيجية لجامعة ٢٠١٨ / ٢٠٢٥

٢-٧. وبتحليل الوضع الراهن من نقاط القوة والضعف والتحديات التي يواجهها نشاط التخطيط الاستراتيجي بالجامعة يتضح التالي:

- القيادة والحوكمة:

نقاط القوة:

- اتباع الجامعة للأسلوب الديمقراطي في القيادة.
- تمثيل الطلاب في مجالس الكليات.
- تمثيل الطلاب في مجلس الجامعة.
- دعم الجامعة لمبادرات التطوير الأكاديمي والإداري.
- تفويض بعض الصلاحيات للعمداء، ورؤساء الأقسام مع المتابعة والتقييم.
- توفير وسائل الاتصال الورقية والإلكترونية بين الإدارات والأقسام.
- توفير الشفافية، والانضباط، والدقة في العمل والجودة في الأداء.
- إتاحة خدمة الإنترنت لجميع العاملين بالجامعة.

نقاط الضعف:

- الحاجة إلى تقوية التواصل بين منظمات المجتمع المدني والجامعة.
- الحاجة إلى وجود خطط لتدريب القيادات الأكاديمية بالجامعة.
- الحاجة إلى تنمية الموارد الذاتية بالكليات.

٢-٨. التحديات والمخاطر التي تواجه الخطة:

- صعوبة مشاركة رجال الأعمال والصناعة ومؤسسات المجتمع المدني وغيرهم؛ لتبادل الخبرات فيما يخص توفير فرص التدريب اللازمة للطلاب والخريجين.
- ارتفاع تكلفة تقديم تعليم عالي الجودة، وإجراء أبحاث عالمية المستوى تضيف للمعرفة الإنسانية، وخدمة مجتمعية في الرعاية الصحية بصفة خاصة.
- التكلفة العالية لتوفير المتطلبات اللازمة لإعداد هيئة التدريس مهنيًا، وأكاديميًا، وثقافيًا، وتجهيز المعامل البحثية على المستوى الذي يمكن من إنتاج أبحاث عالمية المستوى، تسهم في الإضافة إلى المعرفة الإنسانية، ومواجهة مشكلات تنمية البيئة وخدمة المجتمع.
- الاحتياج إلى غرس ثقافة الإتيقان، والالتزام الذاتي، والعمل في فريق لدى البعض

٢-٩. إدارة الموارد البشرية وتوجهاتها الاستراتيجية: مدخل عام

لما كان تحقيق المؤسسات لأهدافها مرهون بالاستغلال الأمثل لمختلف مواردها والتي يحركها العنصر البشري فيها، وحب البحث في كيفية الاهتمام به والرفع من كفاءته هذا ما يكن ترجمته في الانتقال مما يسمى بإدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية ثم إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، (سبرينة، مانع، ٢٠١٤-٢٠١٥، ص ١٠).

٢-٩-١. مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي

إن إدارة الموارد البشرية من أكثر الحقول الفكرية والعلمية التي اختلفت في شأنها الأفكار وتعددت فيها المفاهيم وتباينت حولها الآراء، لنصل اليوم إلى احتلال مكانة استراتيجية في المؤسسات، فبرز مصطلح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مؤكداً بذلك التوجه الاستراتيجي لهذه الأخيرة (سبرينة، مانع، ٢٠١٤-٢٠١٥، ص ١٢).

٢-٩-٢. مفهوم إدارة الموارد البشرية

"النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمؤسسة، من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب والأجور والحوافز وتقييم الأداء وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية وصولاً إلى الإحالة إلى المعاش، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين بها والمجتمع" (سبرينة، مانع، ٢٠١٤-٢٠١٥، ص ١٤).

٢-٩-٣. تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

" عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف المحيطة وعلى تدعيم استراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية (سبرين، مانع، ٢٠١٤-٢٠١٥، ص ٣٢-٣٣).

٢-٩-٤. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

- أ - مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: ركزت على الإنتاج وكيفية زيادته،
 - ب - مرحلة الثورة الصناعية: غلب العنصر الألى على العنصر البشرى مما أدى إلى تعزز دور النقابات ودعمها
 - ت - مرحلة القرن العشرين: رسم معالم واضحة لإدارة الموارد البشرية
 - ث - مرحلة نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين: تطورات واضحة وهامة في إدارة الموارد البشرية
- جدول رقم (٣) بعض أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

المجالات	الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية	الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
المدى الزمني	الاهتمام بالمدى القصير	الاهتمام بالمدى الطويل
مجال التركيز	العمليات التنفيذية و حفظ السجلات و دعم الجوانب التشغيلية	المؤسسة ككل مع مراعاة المشاركة في تصميم الاستراتيجية العامة للمؤسسة
المستوى التنظيمي	تعتبر جزءاً من الادارة التنفيذية	تعتبر جزءاً من الإدارة العليا بالمؤسسة
حدود التنسيق و التكامل	التكامل والتنسيق بدرجة متوسطة مع باقي الوظائف الأخرى. التكامل و التنسيق بدرجة متوسطة بين أجزاء نظام الموارد البشرية	التكامل والتنسيق بدرجة عالية مع الوظائف الأخرى كالإنتاج، والتسويق، التمويل وغيرها. التكامل و التنسيق بدرجة عالية بين أجزاء نظام الموارد البشرية
الأنشطة محل الاهتمام	الاهتمام بمكافآت وبرامج التعويض للعاملين استقطاب واختيار أفراد في ظل الظروف الراهنة. تفسير سياسات وإجراءات الموارد البشرية. إعداد تقارير ادلة عن العمالة بالمؤسسة إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن أدنى حد للأمان	الاهتمام بتقييم واتجاهات وقضايا الموارد البشرية. الانشغال بعملية تخطيط وتنمية الموارد البشرية المساعدة في عمليات إعادة الهيكلة والعمالة. تقديم النصح والمشورة في عمليات الاندماج والاستحواذ وضع استراتيجيات وخطط التعويضات بالمؤسسة تقديم الخدمات للأطراف المختلفة ذات المصلحة في التعامل مع المؤسسة

المصدر (سبرينة، مانع، ٢٠١٤-٢٠١٥، ص ٣٦).

ويتضح من الجدول السابق أن الدور الاستراتيجي للموارد البشرية يترجم في الانتقال بممارسات إدارة الموارد البشرية ومهامها من الوضع الحالي الى المستقبلي للمؤسسة، من خلال التخطيط الاستراتيجي لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وضبط مهامها بناء على توجهاتها الاستراتيجية، رسالتها، رؤيتها وأهدافها،

٢-١٠. الجوانب المختلفة لنشاط الموارد البشرية وعلاقته بنشاط التخطيط الاستراتيجي بجامعة دراية

تشكل الموارد البشرية الثروة الأساسية في جامعة دراية، لذا فإن إدارة الجامعة تسعى إلى الاستفادة من مواردها البشرية بأقصى درجة ممكنة من خلال العمل على تطويرها مما ينعكس في النهاية على جودة أداء الأفراد نحو الأفضل بحيث تحقق أهداف الجامعة ومن أجل العمل على تحقيق أهداف الجامعة.

٢-١١. وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية بجامعة دراية:

إن النظام الإداري المتبع بالجامعة هو نظام الإدارة المركزية وبناء عليه تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها المختلفة إلى تحقيق جملة من الأهداف ضمن إطار تناسقي متكامل، سيتم فيما يلي التعرف عليها:

١. وحدة الشؤون الإدارية للجهاز الإداري ولكل كلية بالجامعة

- ما يخص الشؤون الإدارية من إجازات وأذونات وأموريات وأعمال الحضور والانصراف
- رصد كافة المتقدمين حسب التخصصات والمؤهلات وعمل اختبارات التقديم
- تفريغ تقارير المتابعة الخاصة بالعملية التعليمية ورصد أي مخالفات أو عدم تطابقها مع الجدول الدراسي
- متابعة استكمال موافقات جهة العمل السنوية من السادة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بكل كلية
- التأكد باستمرار من استكمال نسب الاعتمادات (نسبة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة إلى الطلاب)
- متابعة مدى وجود إلزامية أو ضرورة للانتداب الجزئي ولماذا ...

٢. وحدة العلاقات الخارجية

١. التعامل مع هيئة التأمينات الاجتماعية ومكتب العمل وشركات التأمين وشركات مكافأة نهاية الخدمة وشركات التأمين ضد الحوادث في كافة متطلباتها وكافة التعديلات الشهرية للموظفين

٣. وحدة تدريب وتأهيل العاملين والاستقطاب والتعيين:

- - عمل خطة تدريبية حسب مؤشرات الأداء السنوية وما تشير إليه من احتياجات
- الاستفادة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لعمل الدورات التدريبية في غير أوقات الجدول الدراسي
- متابعة تقارير تقييم الأداء بصورة شهرية للعاملين بكل قطاع (كادر أكاديمي أو جهاز إداري)

٤. وحدة الاستحقاقات وشؤون مالية

- المراجعة على كافة أعمال الاستحقاقات والاستقطاعات الخاصة بكل قطاع (كادر أكاديمي أو جهاز إداري)
- متابعة كافة الأعمال المالية وإجراءاتها مع إدارة الحسابات

٢-١٢. الطاقة البشرية الحالية بإدارة الموارد البشرية بجامعة دراية

جدول رقم (٤) الطاقة البشرية لإدارة الموارد البشرية بجامعة دراية

م	الوظيفة	العدد
١	مسئولي كليات	٤
٢	مسئول شؤون إدارية	١
٣	مسئول علاقات خارجية	١
٤	مسئول تدريب و استقطاب و تعيين	١
٥	أخصائي استحقاقات و شؤون مالية	١
٦	مدير	١
الإجمالي		٩

المصدر: من إعداد الباحث بناء على بيانات الجامعة

٢-١٣ .. ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعة دراية:

- ممارسات إدارية:

تتشرك مع مختلف الوحدات التنظيمية في الجامعة بممارستها وتتمثل في وظائف التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والإبداع والتطوير، وتخصيص الموارد.

- ممارسات متخصصة

تقوم بها إدارة الموارد البشرية وحدها ومنها:

- **تحليل وتوصيف الوظائف:** هو الإجراء المستخدم في تحديد واجبات الوظيفة والمهارات الواجب توافرها فيمن يشغلها.
 - **تخطيط او تهيئة الموارد البشرية:** أي استخدام واختيار الموارد البشرية اللازمة كماً ونوعاً لإنجاز أعمال الجامعة.
 - **تقييم الأداء:** وهي العملية التي بموجبها قياس أداء العاملين في المنظمة وفق معايير ترتبط بالأداء منها ما يكون كمياً ومنها ما يكون نوعياً بهدف تحديد نقاط القوة لتدعيمها وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها من خلال التدريب والتطوير.
 - **التدريب والتطوير:** بهدف تنمية ورفع كفاءة العاملين وإكسابهم المهارات والمعارف والاتجاهات الإيجابية المرتبطة بوظائفهم للمساهمة في تصحيح الانحرافات في الأداء الحالي أو تحسين الأداء المستقبلي.
 - **مكافأة الموارد البشرية:** من خلال الأجور والتعويضات والمكافآت والحوافز.
 - **الاندماج والتكامل للموارد البشرية:** من خلال توفير التوافق بين أهداف الإدارة وأهداف العاملين.
 - **الصحة والسلامة المهنية:** وهي عبارة عن البرامج التي تركز على صيانة العاملين من المخاطر والأمراض التي يتعرض لها في حياته بصفة عامة؛ ويتجلى هذا من خلال تعاقد الجامعة مع شركة للتأمين الصحي الخاص وشركة لتطبيق نظام مكافأة نهاية الخدمة بمنتهى الكفاءة والفاعلية وشركة للتأمين على الحياة ضد الحوادث هذا بخلاف تطبيق القانون فيما يخص التأمينات الاجتماعية على كافة العاملين بالجامعة.
 - **التعويضات:** ويتمثل ذلك من خلال جدول أجور عادل ومناسب وكذلك تحديد المقابل العادل للأداء المتميز الذي يتجاوز المعدلات القياسية المحددة، وكذلك نوع المقابل الذي يتناسب مع حاجات ودوافع العاملين. بالإضافة الى المقابل غير المباشر للعاملين.
 - **مهام استراتيجية:** تتمثل في دراسة العوامل البيئية العامة المحيطة بالجامعة وقوى العرض والطلب الخارجية
 - وضع أهداف نظام الموارد البشرية بما يدعم الأهداف العامة للجامعة ويعمل على تحقيقها،
 - وضع الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الاستراتيجية العامة للجامعة،
 - وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الزمنية الخاصة بنظام الموارد البشرية
 - تقييم استراتيجية الموارد البشرية والخطط والسياسات الخاصة بها وبمستوى الخدمة ورضا المستفيدين منها.
- ## ٢-١٤ . أهداف إدارة الموارد البشرية بالجامعة:
- **الأهداف التنظيمية:** الترابط والتعاون والتنسيق بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في الجامعة.
 - **الأهداف الوظيفية:** قيم إدارة الموارد البشرية بأداء الوظائف الخاصة بالأفراد ومنها ضمان استمرار تدفق القوى البشرية للجامعة، وضمان الاستفادة القصوى منها، والمحافظة على استمرار رغبتها في العمل لدى الجامعة.
 - **الأهداف الإنسانية:** إشباع إدارة الموارد البشرية لحاجات ورغبات العاملين من خلال إتاحة فرص التقدم لهم وتوفير سياسات تخدم مصالحهم.

- **الأهداف الاجتماعية:** تحقيق أهداف المجتمع من تشغيل الأفراد حسب قدراتهم، وبما يتناسب مع القوانين والتشريعات الخاصة بالعمال وحمايتهم من أخطار العمل.
- **أهداف استراتيجية:** تتمثل في التالي:
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة المطلوب تحقيقها في مجال توظيف وتنمية الموارد البشرية وصيانتها
- اختيار أفضل السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف استراتيجية
- تنفيذ الخطط الاستراتيجية المناسبة لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها، للوصول بالأداء البشرى إلى المستويات المحققة للأهداف.
- قياس مدى تنفيذ معايير والتقييم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الاستراتيجية والوصول الى الأهداف المحددة
- التأكد باستمرار من استكمال كافة متطلبات الاعتمادات المستمرة من المجلس الأعلى للجامعات
- **الأهداف الاقتصادية:** تنسم في إنشاء جدول أجور مناسب لكل كلية حسب قوى العرض والطلب الداخلية والخارجية.
- **وتعد من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية** بالجامعة هو تنمية أعداد العاملين بالجامعة حسب حاجة العمل واستكمال أعداد أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة حسب اللوائح والقوانين المنظمة لذلك لاعتماد الكليات
- وذلك مع الحرص على التحول نحو الميكنة والتحول الرقمي لجميع الإدارات الفرعية واتصالها اتصالاً كاملاً بالإدارة المركزية بالجامعة.
- عمل نظام حوسبة شامل لكل القطاعات والمتابعة المستمرة لدقة حدوث ذلك بصورة سليمة وأمنه.

٢-١٥. لجنة الموارد البشرية

- تم تشكيل لجنة الموارد البشرية للعاملين من غير الكادر الأكاديمي بناء على قرار من السيد الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة برئاسة أمين عام الجامعة.
- تتولى اللجنة المهام والصلاحيات التالية:
- ✓ متابعة مراحل تنفيذ الخطة الفرعية المنبثقة من خطة الموارد البشرية من إحلال وظيفي وتعاقب وظيفي وتدريب وغيرها وإبداء أي ملاحظات بخصوصها
- ✓ دراسة الاحتياجات الوظيفية السنوية وتحديد النقص والفائض منها وإعداد التقارير اللازمة بشأنها
- ✓ عقد المقابلات الشخصية للمرشحين للتعيين وترشيح ما هو أصح للعمل بالجامعة بناء على تقارير اختبارات المرشحين ونتيجة المقابلات الشخصية
- ✓ متابعة خطط الإدارات لتتماشى مع الاستراتيجية العامة للجامعة
- ✓ متابعة كافة الأعمال المتعلقة بالخدمات المقدمة لموظفي الجامعة كالتأمين الصحي والمنافع الإضافية الأخرى
- ✓ تختص لجنة الموارد البشرية بالنظر في المهام الموكلة إليها من رئيس الجامعة، وكذلك في التعيينات والنقل والندب والترقية ومنح العلاوات الدورية والتشجيعية للموظفين من غير شاغلي الوظائف القيادية،

٢-١٦. الغايات والأهداف الاستراتيجية ودور إدارة الموارد البشرية في تحقيقها

جدول رقم (٥) الغايات والأهداف الاستراتيجية ودور إدارة الموارد البشرية في تحقيقها.

م	الأهداف	جهات التنفيذ	جهات المتابعة
الغاية الأولى: جهاز إداري كفء			
١	بناء هيكل تنظيمي للجامعة قادر على تحقيق رسالتها	إدارة الموارد البشرية	أمين عام الجامعة
٢	بناء قاعدة معلومات تتضمن كل ما يخص الجامعة إدارياً وفنياً وأكاديمياً	نائب مدير إدارة الموارد البشرية	مدير إدارة الموارد البشرية
٣	إعداد برنامج شامل للتدريب والتطوير.	إدارة الموارد البشرية	أمين عام الجامعة
٤	بناء نظام إلكتروني لتقييم أداء العاملين	أخصائي تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية	مدير تكنولوجيا المعلومات و مدير ادارة التنمية البشرية
٥	تهيئة البيئة الملائمة لقيام الجهاز الإداري بدوره في تحقيق رسالة الجامعة	نائب مدير إدارة الموارد البشرية	مدير إدارة الموارد البشرية
الغاية الثالثة: اعتماد الجامعة نظام تعيين أعضاء هيئة التدريس وإحلالهم محل المنتدبين			
١	اعتماد الجامعة نظام تعيين أعضاء هيئة التدريس وإحلالهم محل المنتدبين	عمداء الكليات و إدارة الموارد البشرية	نائب رئيس الجامعة
٢	قيام كل كلية بإعداد خطة بحثية	قيام كل كلية بإعداد خطة بحثية	قيام كل كلية بإعداد خطة بحثية
٣	بناء البعد المهني المهاري في تكوين عضو هيئة التدريس	وكلاء الكليات ورؤساء الأقسام	عمداء الكليات
الغاية الرابعة: تنمية البيئة وخدمة المجتمع			
١	التمويل الذاتي للمساهمة في تنمية البيئة وخدمة المجتمع	أمين عام الجامعة مدير ادارة الموارد البشرية	نائب رئيس الجامعة

المصدر: الخطة التنفيذية للجامعة ٢٠١٨ / ٢٠٢٥

ومما سبق يتضح أن دور إدارة الموارد البشرية بجامعة دراية هو شريك أساسي في تحقيق معظم وأهم أنشطة أهداف الغايات الاستراتيجية للجامعة

٢-١٧. تقييم العلاقة والتفاعل بين الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في جامعة دراية

تم التوضيح في الجداول (٥) إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من استراتيجية الجامعة وأنها شريك فعال في تحقيق معظم وأهم الغايات والأهداف والأنشطة الاستراتيجية بالجامعة، ومن هذا المنطلق نجد أن وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل جميعها في خدمة استراتيجيات الإدارات الأخرى، أي في خدمة استراتيجية الجامعة ككل تحت مظلة التكامل والتوافق معاً بما يسمى التكامل الاستراتيجي بالجامعة والذي يؤكد على أن استراتيجية الجامعة تتوافق مع رسالتها، واستراتيجيات الهيكل التنظيمي بها وتتطابق وتعمل استراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجية الجامعة واستراتيجية الهيكل التنظيمي، في ظل تأثير متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل في ظلها الجامعة ككل، وتستخدم استراتيجيتها للتكيف معها لتضمن لنفسها البقاء والاستمرار والنمو الدائم.

ومما سبق يتضح لنا أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية يتطابق ويتكامل مع:

متطلبات استراتيجية الجامعة ككل بما تشمله من رسالتها، غايتها، وأهدافها، ووسائلها.

متطلبات استراتيجية الهيكل التنظيمي (الإدارات المختلفة)

تتكامل أيضاً مع استراتيجية البيئة الخارجية واستراتيجية مصر ٢٠٣٠ وأنها على نفس النهج والتكامل ويظهر ذلك من خلال:

تكامل وتطابق داخلي: ويقصد به أن إدارة الموارد البشرية نظام متكامل، يتكون من وظائف تتفاعل مع بعضهما بشكل متكامل، بهدف خدمة وتحقيق أهداف الاستراتيجية العامة للجامعة.

تكامل وتطابق خارجي: ويقصد به تكامل استراتيجية إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية الجامعة والهيكل التنظيمي في مواجهة التحديات الخاصة بالبيئة الخارجية وقوى العرض والطلب الخارجية والتنسيق بينها وبين قوى العرض والطلب الداخلي. فاستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء من نظام كلى أشمل وأكبر هو استراتيجية الجامعة

٢-١٨. وبتحليل نقاط القوى والضعف والفرص والتحديات للعلاقة التكاملية بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط

الاستراتيجي للجامعة يتضح لنا الاتي:

٢-١٨-١. تحليل البيئة الداخلية:

الإدارة المؤسسية، والتخطيط الاستراتيجي:

نقاط القوة:

- توافر الفكر الاستراتيجي على مستوى قيادات الجامعة.
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية كماً وكيفاً.
- مشاركة قيادات الجامعة، والطلاب، والجهاز الإداري في إجراء التحليل البيئي للخطة الاستراتيجية.
- توجيه استثمار استقصاء إلى أولياء أمور الطلاب عن نقاط القوة في الكلية.

نقاط الضعف:

- الحاجة إلى تطوير قواعد بيانات بحيث يمكن الاعتماد عليها، والرجوع إليها عند الحاجة إلى ذلك.
- الحاجة إلى غرس ثقافة التخطيط الاستراتيجي بصفة عامة بين جميع العاملين بالجامعة.

بالهيكل التنظيمي:

نقاط القوة:

- دعم قيادات الجامعة لبناء وتطبيق خطة استراتيجية للجامعة.
- ميكنة أغلب الخدمات التي تقدمها الجامعة.
- وجود توصيف للتخصصات والوظائف الإدارية.
- ملائمة التجهيزات والمناخ الصحي لطبيعة العمل بالإدارات.
- وجود بيئة محفزة من العلاقات الإنسانية.
- الاحترام المتبادل بين العاملين.

نقاط الضعف:

- الحاجة إلى تطوير الهيكل التنظيمي بحيث يتواءم مع توسع الجامعة.
- حاجة بعض العاملين إلى التدريب المستمر.
- الحاجة إلى توافر قاعدة بيانات محدثة للعاملين وجميع الإدارات بالجامعة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية التي تلائم كل تخصص.

٢-١٨-٢ . تحديد الفجوة واستراتيجيات عبورها

. تحديد الفجوة والاحتياجات:

احتياجات الجهاز الإداري:

- تحديث قاعدة البيانات بحيث تشمل توصيف التخصصات الإدارية، والقوانين واللوائح، والقرارات الخاصة بالحوكمة، وأساليب الرقابة، والمتابعة، وبرامج التدريب.
- اعتماد الهيكل التنظيمي المحدث للجامعة بحيث يضمن تحقيق رسالتها بالاستغلال الأمثل لكل طاقاتها، وإمكاناتها البشرية، والمادية
- المزيد من الاتصال، والتواصل الإلكتروني بين كل الوحدات الإدارية، والأكاديمية، والفنية بالجامعة

. استراتيجيات عبور الفجوة:

استراتيجيات الإدارة المؤسسية (الجهاز الإداري):

- الإحلال التدريجي للإدارة الإلكترونية محل الإدارة التقليدية.
- اعتبار التدريب الدوري المستمر أساساً لتطوير الجهاز الإداري (وذلك بالنسبة للقيادات الإدارية، والأكاديمية).
- غرس ثقافة الجودة، والتطوير المستمر، وثقافة الانتماء للجامعة، وثقافة المحاسبية، والشفافية بين جميع القيادات والعاملين.
- بناء خطة للتمويل الذاتي للجامعة من خلال الرعاية الصحية المتميزة التي تقدمها الجامعة للمجتمع المحيط، والتوسع في قبول الطلاب الوافدين.

ثالثاً: الدراسة الميدانية (الطريقة والإجراءات)

-مقدمة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في دعم التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الجامعية بالتطبيق على جامعة دراية بالمنا الجديدة

يتضمن هذا المبحث منهج الدراسة المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، ونموذج الدراسة، وملخص النتائج

٣-١. منهج الدراسة الميدانية:

تم استخدام المنهج الوصف التحليلي، عن طريق طرح استبيانات إلكترونية؛ إذ يهدف المنهج الوصفي التحليلي إلى تحديد الظاهرة موضوع الدراسة

٣-٢. مجتمع الدراسة وعينتها:

جدول رقم (٦) يوضح مجتمع الدراسة

١	رئيس الجامعة
١	نائب رئيس الجامعة
٢	عمداء الكليات
٤	وكلاء الكليات
١٢	رؤساء الأقسام
١	أمين عام الجامعة
٢١	مديرين الإدارات
٤٠	بعض موظفي الإدارات
٨٢	إجمالي عدد العينة

حيث تمت استعادة (٨٢) استبانة بنسبة استجابة بلغت (١٠٠ %) من الحجم الكلي وتم استبعاد الاستبيانات الغير صالحة

للتحليل وعددهم (٢)، بحيث أصبح حجم العينة المستردة الصالحة للتحليل (٨٠) بنسبة (٩٧,٦ %)

وتم تقسم الإجابات الى كادر أكاديمي بنسبة ٢٥ % وجهاز إداري بنسبة ٧٥ %

٣-٣. جاءت ملخص النتائج على النحو التالي:

بعد إجراء هذه الدراسة و التي هدفت إلى دراسة دور إدارة الموارد البشرية في دعم التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الجامعية، توصلت الباحثة إلى أنه و بشكل عام لا يمكن تجاهل الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي و تحقيق الأهداف الإستراتيجية، و يعتمد هذا الدور على نظرة الإدارة العليا لدائرة الموارد البشرية في الجامعة، فإذا كان ارتباط الموارد البشرية بالإدارة العليا للجامعة في اتجاه واحد ، فإن دورها سينحصر في عملية تنفيذ القرارات الإدارية و الإستراتيجية دون المشاركة في صنع هذه القرارات، و هو الأمر الذي سيعرض تلك القرارات للفشل في تحقيق أهدافها قبل البدء في تنفيذها. أما إذا كان ارتباط إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا للجامعة ذا اتجاهين، فإن هذا يسمح لها بأن تؤدي دوراً فعالاً في عملية تحقيق الأهداف الاستراتيجية وعملية صنع القرارات الإدارية بالجامعة، بحيث تزيد نسبة احتمال تحقق وتنفيذ القرارات الإدارية والأهداف الاستراتيجية؛ وتوصلت الباحثة أيضاً الى النتائج التفصيلية التالية:

١- إجمالي نسبة الموافقة على أن إدارة الموارد البشرية تشكل أولوية استراتيجية في الجامعة كانت بنسبة ٩٥ % (نسبة موافقة ٩٠ % من الكادر الأكاديمي ونسبة موافقة ٩٦,٦٧ % من الجهاز الإداري) وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الدور الواضح لإدارة الموارد البشرية في الجامعة.

٢- نسبة الموافقة على أن تأثير الموارد البشرية تأثير إيجابي مباشر في التخطيط الاستراتيجي للجامعة ٩٣,٧٥ % (نسبة موافقة ٨٥ % من الكادر الأكاديمي ونسبة موافقة ٩٦,٦٧ % من الجهاز الإداري)

- وجاءت الإجابات التالية محقة نتيجة اختبار الفرضية الثالثة وهي أن إدارة الموارد البشرية تؤثر تأثير إيجابي مباشر في التخطيط الاستراتيجي للجامعة

- ٩٣,٧٥ % من الإجابات تتمثل في أنها ذات تأثير كبير ومباشر وفعال

- ٣,٧٥ % لا أدرى

- ٢,٢٥ % لا يوجد

■ وجاءت ملخص التعليقات كالتالي وهي بمثابة الإجابة أيضاً على التساؤل الثالث في الدراسة وهو ما مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية بتوصيات إدارة الموارد البشرية؟

- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من بين أهم الممارسات المعاصرة التي ترسم سياسة التعامل مع المؤسسة طويلة الأجل مع العنصر البشري، وكل ما يتعلق بشؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى مع ممارسات إستراتيجية المؤسسة العامة وظروفها ورسالتها.

- تتأثر الإدارة الاستراتيجية بتوصيات إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بتقييم العاملين بالجامعة ومدى قدرتهم على تحقيق المستهدف منهم ومن ثم منح نسب العلاوات الدورية للعاملين وتجديد التعاقدات من عدمه

- الإدارة دائماً ما تأخذ في الاعتبار توصيات إدارة الموارد البشرية

- بناء على البيانات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية عن القدرة المؤسسية يتم اخذ القرارات من قبل الادارة الاستراتيجية

٣- نسبة الموافقة على أن إدارة الموارد البشرية في الجامعة علي علم بأخر مستجدات التعليم العالي وتطورات السوق والمنافسين المباشرين لجامعتك ٩٧,٥ % (نسبة موافقة ٩٥ % من الكادر الأكاديمي ونسبة موافقة ٩٨,٣٣ % من الجهاز الإداري)

٤- نسبة الموافقة على أن إدارة الموارد البشرية تعمل على تمكين العاملين من الإداريين والأكاديميين من تحسين مهارات المستقبلية التي يجتاحها تخصصهم عن طريق تنظيم دورات تدريبية على سبيل المثال ٨٧,٥ % (نسبة موافقة ٨٠ % من الكادر الأكاديمي ونسبة موافقة ٩٠ % من الجهاز الإداري)

وجاءت هذه النتيجة محقة نتيجة اختبار الفرضية الأولى وهي أن المورد البشري أصلاً استراتيجياً وتمكينه والاستثمار فيه يرفع الإنتاجية ويحسن من كفاءة الأداء

٥- نسبة الموافقة على أن إدارة الموارد البشرية علي علم كامل باحتياجات كافة الإدارات والأقسام بالجامعة من الموارد البشرية على المديين القصير (٦ أشهر) والبعيد ٨٣,٧٥ % (نسبة موافقة ٦٥ % من الكادر الأكاديمي ونسبة موافقة ٩٠ % من الجهاز الإداري)

٦- نسبة الموافقة على أن للموارد البشرية دور ملموس في جامعتك في توصيل أفكار ومقترحات كافة العاملين من الإداريين والأكاديميين بصناع القرار ٩٠ % (نسبة موافقة ٧٥ % من الكادر الأكاديمي ونسبة موافقة ٩٥ % من الجهاز الإداري)

٧- نسبة الموافقة على أن توصيات إدارة الموارد البشرية لها تأثير مباشر وفعال في صنع السياسات والقرارات والإجراءات الإدارية وتحديث اللائحة التنفيذية المنظمة للعمل بالجامعة ٩٣,٧٥ % (نسبة موافقة ٨٥ % من الكادر الأكاديمي ونسبة موافقة ٩٦,٦٧ % من الجهاز الإداري)

وجاءت الإجابات التالية محققة نتيجة اختبار الفرضية الثانية وهي أن مقترحات إدارة الموارد البشرية لها ذات تأثير مباشر وفعال في صنع السياسات والقرارات والإجراءات الإدارية وتحديث اللائحة التنفيذية المنظمة للعمل بالجامعة
وجاءت هذه النتيجة أيضاً مجيبة على السؤال الخامس في الدراسة وهو ما مدى مساهمة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية بالجامعة؟ وكانت النتائج كالتالي

- ٧٥% مساهمة بشكل مباشر عن طريق تعاملاتها المباشرة مع الإدارة الاستراتيجية واتصالها المباشر مع متخذ القرار وبالتالي تؤثر على قراراته؛ والإفادة بتوصيات داعمة وهادفة لتحقيق الصالح العام للمؤسسة التعليمية ورفع مستوى مواردها في كافة المجالات.

- ١٨,٧٥% مساهمة غير مباشرة حيث أنها تزودهم بالمعطيات والتوصيات نتيجة ما قامت به الإدارة من مناقشات مع الإدارات الأخرى المعنية بذلك للوصول لرأي جماعي موحد وليس رأي فردي

- ٦,٢٥% لا يوجد مساهمة

٨- ونج عن تحليل الاستبيانات عن تقييم دور الموارد البشرية في وقت حدوث أزمات وإدارتها ممتاز بنسبة ٢١.٢٥ % جيد جداً ٣٧,٥ % جيد ٣٣,٧٥ % سيئ ٥ % سيئ جداً ٢,٥ %

٣-٤. مناقشة نتائج أسئلة الدراسة:

ما هو الدور الرئيسي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية بالجامعة؟

وجاءت ملخص الإجابات على النحو التالي:

- نسبة ٣٥% من العينة اشتركت إجاباتهم في أن الرئيسي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية بالجامعة يتمثل في التالي

- رعاية شؤون كافة العاملين مادياً وصحياً

- تدريب الموظفين، وتطوير العاملين مهنيًا وتعليميًا وتنمية مهارات العاملين

- التنسيق بين الإدارات وحلقة الوصل بين العاملين وإدارة الجامعة للوصول الي حل لأي مشكلة تخص العمل

بالجامعة لحلها في أسرع وقت

- نسبة ٣٠% من العينة اشتركت إجاباتهم في أن الرئيسي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية بالجامعة يتمثل في التالي

- تخطيط القوى العاملة وتحديد الاحتياجات اللازمة من الموارد البشرية الإدارية والأكاديمية وتحقيق الاستقرار

من العنصر البشري

- الاستقطاب والاختيار وجذب الموظفين وجذب أعضاء هيئة التدريس والعاملين المتخصصين أصحاب

الكفاءات والامكانيات للعمل بالجامعة وسد احتياج جميع الاقسام والكليات من المتخصصين ذو الكفاءة

وبأقل التكاليف الممكنة توفير الكوادر المهنية الجيدة،

• نسبة ٢٠% من العينة اشتركت إجاباتهم في أن الرئيسي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية بالجامعة يتمثل في التالي

- دور رقابي يجعل الجميع يعمل ف بيئة عمل مناسبة وهادئة بعيد عن الاختلافات

- تطبيق أحكام القانون وسياسات الجامعة

- وضع أنظمة السلامة والعمل على توفير بيئة آمنة ومستقرة للعاملين

- التحقق من تنفيذ القوانين واللوائح والقرارات الخاصة بنظم العاملين والتأمينات الاجتماعية والجزاءات والمكافآت والعلاوات

- نسبة ١٢,٥% من العينة اشتركت إجابتهم في أن الرئيسي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية بالجامعة يتمثل في التالي

- صرف الرواتب والاستحقاقات إعداد كشوف استحقاقات العاملين من مرتبات وبدلات وأجور إضافية وحوافز وغيرها

- نسبة ٢,٥% من العينة اشتركت إجابتهم في أن الرئيسي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية بالجامعة يتمثل في التالي

- دورها ينحصر في متابعة الشؤون الإدارية فقط

ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة؟

وجاءت الإجابات التالية محققة نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة وهي أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً محورياً في الإدارة الاستراتيجية للجامعة، بما يؤثر تأثير مباشر وفعال في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة.

- ٧٨,٧٥% من الإجابات تتمثل في أنها تساهم بشكل كبير ومباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وإن مساهمتها فعالة جداً

- ١٢,٥% من الإجابات تتلخص في أن دورها مثل دور أي إدارة أخرى دور تكميلي لا تستطيع بمفردها تحقيق أي شيء

- ٦,٢٥% من الإجابات تتلخص في أن دورها هو دور تنفيذي للسياسات الموضوعة فقط

- ٢,٥% من الإجابات تتلخص في أنهم يرون أن مساهمتها ضعيفة ولها فقط دور في تحقيق بعض هذه الأهداف

وجاءت ملخص التعليقات كالتالي:

- هي من اهم الادارات التي تساهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للجامعة

- أهمية مشاهتها تكمن في دراستها لتلك الاهداف وبطريقة علمية ووضع الخطوات الهامة لتنفيذها طبقا للقانون واللوائح الداخلية للجامعة

- تمثل إدارة الموارد البشرية دور العقل المفكر في تحقيق أهداف الجامعة ولاسيما استدامة الكفاءات.

- مساهمة جادة وبناءة وفعالة وهادفة لتحقيق نقلة نوعية في مستوى كافة العاملين.

ما مدى تمكين إدارة الموارد البشرية من قبل الإدارة الاستراتيجية بالجامعة؟

• ٦٨,٧٥% من الإجابات تعكس أن تمكينها بدرجة ممتازة وتتمتع بثقة كبيرة من قبل الإدارة الاستراتيجية وأن مردود

تمكينها متميز بما يحقق المصلحة العامة والعليا للجامعة ويدعم التخطيط الاستراتيجي بها

• ١٨,٧٥% من الإجابات تعكس أن تمكينها بدرجة جيدة تسمح لها بأداء المهام وكل ما هو في صالح الموظف أولاً

• ٨,٧٥% من الإجابات تعكس أن مدى تمكينها محدود وأن دورها تنفيذي فقط للسياسات العليا

• ٣,٧٥% من الإجابات تعكس أن مدى تمكينها يختلف من إدارة الى أخرى فهي لا تملك نفس التمكين والصلاحيات

لكل الإدارات بنفس المستوى

رابعاً: نتائج ومقترحات البحث:

١. نتائج البحث:

- دور حيوي إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الجامعية، وهو دور جيد وملموس وواضح لكافة المستويات الإدارية وأن لها دور واضح وفعال في عملية صنع القرارات الإدارية

لذا يجب العمل باستمرار على تطوير جودة المعلومات لديها لما لها من تأثير على القرارات الإدارية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- يعتمد دور الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، على نظرة الإدارة العليا لدائرة الموارد البشرية في الجامعة، فإذا كان ارتباط الموارد البشرية بالإدارة العليا للجامعة في اتجاه واحد، فإن دورها سينحصر في عملية تنفيذ القرارات الإدارية والاستراتيجية دون المشاركة في صنع هذه القرارات، وهو الأمر الذي سيعرض تلك القرارات للفشل في تحقيق أهدافها قبل البدء في تنفيذها. أما إذا كان ارتباط إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا للجامعة ذا اتجاهين، فإن هذا يسمح لها بأن تؤدي دوراً فعالاً في عملية تحقيق الأهداف الاستراتيجية وعملية صنع القرارات الإدارية بالجامعة،

- مازالت توجد نسبة قليلة ترى أن دور الموارد البشرية دور تقليدي وأن أهميتها لا تزيد عن أي إدارة أخرى، وأن هذا الدور ينحصر في الشكل الأرشيفي البدائي، ولا تعرف الباحثة هل هذه النسبة ما دفعها لرصد هذه النتائج هو نظرهم الموضوعية نحو الإدارة أم توجد أسباب شخصية أخرى وهدف هذه النسبة هي بث الروح السلبية وإثبات الفشل للأداة فقط وهذا ما دعي الباحثة الى ضرورة التواصل بشكل فعال أكبر بشتى الطرق حتى لا تزيد هذه النسبة وتحديد نقاط الضعف والوقوف على حلها وعلاجها

٢. مقترحات البحث:

- أهمية التحول نحو الإدارة بالمشاركة، ويتم تفعيلها مبدئياً عن طريق الاستبيانات التي تشمل استطلاع الرأي نحو المشاكل التي تواجهها الإدارات ونقاط الضعف والتحديات وتحليلها والوقوف على حلها حتى نزيد من الرضا الوظيفي وبالتالي تريد من الإنتاجية حيث يجب تثبيت استبيان كل ٣ أشهر لكل العاملين بالجامعة للتأكد من ذلك الدور، حيث أن إدارة الموارد البشرية بدون التواصل ستظل أعمالها نظرية روتينية ومنعزلة عن الواقع الإداري

- تعزيز دور وفهم الإدارة الاستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية، فمن تحليل النتائج وضحت أن يوجد أعضاء من الإدارة الاستراتيجية بالجامعة حتى ولو كانوا قلة ولكنهم يرون أن الموارد البشرية دورها أرشيفي ولا يرون أهمية لمشاركة إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي أو تحقيق الأهداف الاستراتيجية وأعتقد أن هذه النظرة البيروقراطية مذلة متأصلة عند بعض المعارين من الجامعات الحكومية

- تفعيل وتطوير دور إدارة الموارد البشرية والعاملين بها في عملية التخطيط الاستراتيجي للجامعة ، حيث أن دورها لا يقف عن تدبير شئون إدارتها فحسب و لكن أيضا تنسق و متابعة جودة سير كافة الإدارات أخرى؛ لذا يلزم أنهم يكونوا مؤهلين بشكل كبير من ناحية الخبرة و الكفاءة الإدارية ولا بد من البحث الدائم نحو التطوير و عن كل ما هو جديد في سوق العمل حتى يكونوا على علم دائم وتام بكافة المستجدات حيث تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التدريب على العمل باحترافية أكثر للقدرة على المنافسة والتعامل مع المنافسين المباشرين في سوق العمل.

- تعزيز المام العاملين بإدارة الموارد البشرية بكافة متطلبات العمل، حيث لابد ان يكون كل موظفي إدارة الموارد البشرية على دراية تامة بكافة القوانين المنظمة للعمل / وآخر مستجدات القوانين الحاكمة للجامعات الخاصة والأهلية حتى لا يتسبب تقصيرها في المعرفة بأى مشاكل قد تحدث في الاعتمادات.

- تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزات التنافسية للجامعة، بالتعاون مع كافة الإدارات في الجامعة، للبحث عن ودراسة السوق والمجتمع ومستجداته لاكتشاف وتعزيز الميزة التنافسية للجامعة من خلال وضع برنامج تطوير لتقوية كل موظف في مجال ادارته.

- تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات، لابد من العمل على تنمية الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية وقت الأزمات بحيث يجب عليها التواصل والتنسيق مع كافة الإدارات المعنية للوصول الى أفضل الطرق المناسبة لمواجهة الازمات بطريقة احترافية.
- تطوير قدرات إدارة الموارد البشرية في تخطيط الاحتياجات من قوة العمل والاحتياجات التدريبية، حيث تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى دراسة متخصصة لاحتياج الاقسام والإدارات من العاملين، والاحتياجات من التأهيل من خلال الدورات التدريبية المناسبة التي تعمل فعليا على تطوير أداء العاملين والتي تؤثر فعليا على أدائهم الوظيفي
- دراسة الاستعانة بمختصين واستشارات خارجية لدعم دور إدارة الموارد البشرية، لابد من بدء التفكير بجدية نحو الاستعانة بشركات أو مراكز ومعاهد بحثية خارجية، أو خبراء استشاريون متخصصون لتقييم أداء العاملين الموظفين ووضع الخطط المناسبة لرفع الكفاءة والأداء.
- التحول نحو سياسة الباب المفتوح، حيث يمكن لكافة فريق العمل التواصل المباشر بهدف دعم المؤسسة والعمل على الارتقاء بمواردها البشرية في مختلف المجالات والتواصل الفعال مع رؤساء الاقسام
- التركيز على تحليل الواقع الحالي والربط بين ما يحدث خارج الجامعة من احداث اقتصادية وصحية ومتطلبات سوق العمل تحليل التهديدات الخارجية والعمل على حلها
- لابد من تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي، على كافة القطاعات والإدارات داخل الجامعة لتسهيل التكامل والتواصل المستمر.
- ضرورة تبني فكرة مناقشة وتحليل الأخطاء ومواقف الفشل التي يعيشها الموظفون، لتحسين التعلم وتطوير أداء العاملين في ممارستهم اليومية لوظائفهم، لمعرفة أسبابها وتعلم كفاءات تجنبها في المستقبل، لتسهيل عملية التعليم التنظيمي في إطار تبني فكرة التعلم المستمر وتحول الجامعة الى مؤسسة متعلمة؛
- تعميق المشاركة وتبادل المعلومات والمعرفة بشكل فعال، وهو جانب مهم يرتبط بثقافة الجامعة وإدارة المعرفة في الجامعة، بما يعزز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وصنع السياسات في الجامعة.
- تعزيز حرية التعبير عن الرأي وطرح الأفكار والمبادرات الابتكارية، ويتطلب ذلك تفعيل نظام الاتصال والتواصل بين الإدارة والموظفين، بحيث يكون الاتصال والتواصل في كلا الاتجاهين
- ربط أنشطة تنمية الموارد البشرية في الجامعة بجهود الدولة لتنمية الموارد البشرية على كافة المستويات ، نظراً لان إدارات الموارد البشرية في كافة المؤسسات ومنها الجامعات تلعب دوراً محورياً وهاماً في مستوى رفاهية وأداء قوة العمل في الدولة ، بما يتطلب التماشي مع رؤية مصر ٢٠٣٠ وبرنامج عمل الحكومة بخصوص تنمية الموارد البشرية في الدولة ، والتركيز على دعم الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لتحسين جودة وكفاءة الأداء ، بما يحقق معدلات أفضل من الإنتاجية وكفاءة استغلال الموارد وتخفيض الإنفاق للجامعة وكافة المؤسسات .
- ضرورة متابعة الاتجاهات العالمية للتنمية البشرية والتخطيط الاستراتيجي والاستفادة منها، يجب أن تسعى الجامعة في برنامجها للتحويل ورؤيتها أن تواكب أفضل الممارسات على مستوى العالم من أجل تحسين الإنتاجية وترشيد الإنفاق ودعم الموظفين من خلال تحسين مستوى رضاهم الوظيفي وارتباطهم المهني وانتمائهم للجامعة مما يعود بالإيجاب على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بالجامعة.
- منح إدارة الموارد البشرية الصلاحيات الكاملة في وضع الخطط والاستراتيجيات، والسياسات الخاصة بالموارد البشرية مع أهمية أن تتصف هذه الخطط بالمرونة في التعامل مع المتغيرات المتنوعة

المراجع

- الحريزي، محمد سرور. (٢٠١٢). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- العريفي، منصور محمد أسماويل. (٢٠١٢). إدارة الموارد البشرية. صنعاء: جامعة العلوم والتكنولوجيا.
- القاضي، زياد مفيد (٢٠١٢). علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات، دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). الأردن
- القريحي، محمود محمد. (٢٠١٣). أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة، دراسة ميدانية في مجموعة الجمحي في الدمام بالمنطقة الشرقية. (رسالة ماجستير غير منشورة) - المملكة العربية السعودية
- القصاروي، غدير. (٢٠١٦) دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في جامعات جنوب الضفة الغربية. (رسالة ماجستير غير منشورة). فلسطين.
- جابر، علاء (٢٠١٥)، واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوربي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره. (رسالة ماجستير غير منشورة). فلسطين.
- درويش، عبد الكريم أبو الفتح. (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية في ظل التمييز المؤسسي. الشارقة: مركز بحوث الشرطة.
- سبرين، مانع (٢٠١٤-٢٠١٥). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية (رسالة دكتوراه غير منشورة) - بسكرة
- شلتوت، أمان خضر أحمد. (٢٠٠٩). تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري، دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). غزة
- صالح، بانسية صلاح محمد على (٢٠٢٠). ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط في العلاقة بين التوافق بين الفرد والمنظمة والالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في مصر. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- عباس، أنس عبد الباسط. (٢٠١٨). الإدارة الإستراتيجية رؤية معاصرة، السعودية: دار النشر الدولي.
- قباجه، محمد سلامة عبد الرحمن. (٢٠١٢). مدي استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة). فلسطين
- قديح، أماني حسام. (٢٠١٤). إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك الإسلامية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). غزة
- كامل، هشام سيد عباس (٢٠١٢)، تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة. (رسالة ماجستير غير منشورة). مصر.
- محمد، غريب (٢٠١٣)، واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجزائر.
- مسعد، وفاء صبري سعيد. (٢٠١٤). دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة الاقتصادية لمنظمات الأعمال، دراسة ميدانية في منظمات مواد البناء الصناعية في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة). عمان.
- موسى، محمد أحمد. (٢٠١٤). إدارة الأفراد (الموارد البشرية (HR) بين النظرية والتطبيق، مصر: مكتبة الوفاء القانونية.
- القرار الجمهوري بإنشاء جامعة دراية بمحافظة المنيا رقم ٩١ لسنة ٢٠١٠م
- الخطة التنفيذية للجامعة ٢٠١٨ / ٢٠٢٥

ملحق

ملحق (١) نموذج الاستبيان الإلكتروني

استبيان عن دور الموارد البشرية في دعم التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الجامعية

الأفاضل الكرام:

تمثل الموارد البشرية في المؤسسات مورداً من أهم الموارد، كما تعتبر أحد أهم الأصول الرئيسية التي تمتلكها المؤسسة، في هذا الإطار، تقوم باحثة بالماجستير المهني للتخطيط والتنمية الاقتصادية بهذا الاستبيان للتعرف على رأيكم بخصوص بعض قضايا الموارد البشرية في دعمها للتخطيط الاستراتيجي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات المصرية.

مع التأكيد على أن جميع الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان تستخدم اجاباتها لأغراض البحث العلمي فقط، وهي محل سرية مطلقة - لكم خالص الشكر والتقدير .

أولاً: الأسئلة الخاصة بالسياسة العامة لإدارة الموارد البشرية:

١ . هل تشكل إدارة الموارد البشرية أولوية استراتيجية في جامعتك؟

نعم لا لا أدري

تؤثر إدارة الموارد البشرية تأثير إيجابي مباشر في التخطيط الاستراتيجي للجامعة (ما هو رأيك؟)

نعم لا لا أدري

ما هو دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي بالجامعة؟

٣. في اعتقادك؛ ما هي أولويات إدارة الموارد البشرية لجامعتك في السنوات القادمة؟

٤ . في اعتقادك؛ ما هي الأولويات الرئيسية لقطاع إدارة الموارد البشرية للتعليم العالي في مصر للسنوات القادمة؟

ثانياً: علاقة الموارد البشرية بعملية التخطيط الاستراتيجي:

١ . هل إدارة الموارد البشرية في الجامعة علي علم بأخر مستجدات التعليم العالي وتطورات السوق والمنافسين المباشرين لجامعتك؟

نعم لا لا أدري

تعليقك ومقترحاتك:

٢ . هل ترى ان إدارة الموارد البشرية لها القدرة على مواجهة الصعوبات اثناء اتخاذ القرارات الاستراتيجية الحساسة للجامعة ومساعدة القائمين على تنفيذ هذه القرارات في تنفيذها بسهولة ويسر؟

نعم	لا	لا أدري
٣. كيف تقيم دور الموارد البشرية في وقت حدوث أزمات وإدارتها؟		
سيء جداً	سيء	جيد
		جيد جداً
		ممتاز

تعليقك ومقترحاتك:

٤. هل تعمل إدارة الموارد البشرية على تمكين العاملين من الإداريين والأكاديميين من تحسين مهارات المستقبلية التي يجتاحها تخصصهم عن طريق تنظيم دورات تدريبية على سبيل المثال؟

نعم	لا	لا أدري

مقترحاتك:

٥. هل ترى ان إدارة الموارد البشرية علي علم كامل باحتياجات كافة الإدارات والأقسام بالجامعة من الموارد البشرية على المديين القصير (٦ أشهر) والبعيد؟

نعم	لا	لا أدري

مقترحاتك:

٦. هل تشعر ان للموارد البشرية دور ملموس في جامعتك في توصيل أفكار ومقترحات كافة العاملين من الإداريين والأكاديميين بصناع القرار؟

نعم	لا	لا أدري

مقترحاتك:

٧. توصيات إدارة الموارد البشرية لها تأثير مباشر وفعال في صنع السياسات والقرارات والإجراءات الإدارية وتحديث اللاتحة التنفيذية المنظمة للعمل بالجامعة (ما هو رأيك؟)

نعم	لا	لا أدري

مقترحاتك:

٨. ما هو الدور الرئيسي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية بالجامعة؟

١. ما مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية بتوصيات إدارة الموارد البشرية؟

٢. ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة؟

١١. ما مدى تمكين إدارة الموارد البشرية من قبل الإدارة الاستراتيجية بالجامعة؟

شكراً لحسن تعاونكم،

ملحق (٢) تحليل مجموعات إجابات الاستبيان

- تحليل النتائج تم على أساس أن إجمالي عدد العينة ٨٠ منقسمة إلى ٢٠ من الكادر الأكاديمي و ٦٠ من الجهاز الإداري كما هو موضح في الجدول رقم (٦) وجاء تحليل النتائج كالتالي

(١) تشكل إدارة الموارد البشرية أولوية استراتيجية في جامعتك

- نعم بإجمالي عدد (٧٦) تنقسم الي ١٨ موظف أكاديمي و ٥٨ موظف إداري
- لا بإجمالي عدد (٣) تنقسم إلى ٢ موظف أكاديمي و ١ موظف إداري
- لا أدرى بإجمالي عدد (١) موظف إداري

(٢) تؤثر إدارة الموارد البشرية تأثير إيجابي مباشر في التخطيط الاستراتيجي للجامعة

- نعم (٧٥) تنقسم الي ١٧ موظف أكاديمي و ٥٨ موظف إداري
- لا (٢) موظف إداري
- لا أدرى (٣) تنقسم الي ١ موظف أكاديمي و ٢ موظف إداري

(٣) نسبة الموافقة على أن إدارة الموارد البشرية في الجامعة علي علم بأخر مستجدات التعليم العالي وتطورات السوق والمنافسين المباشرين لجامعتك

- نعم (٧٨) تنقسم الي ١٩ موظف أكاديمي و ٥٩ موظف إداري
- لا (٢) تنقسم إلى ١ موظف أكاديمي و ٢ موظف إداري
- لا أدرى (٠)

(٤) إدارة الموارد البشرية تعمل على تمكين العاملين من الإداريين والأكاديميين من تحسين مهارات المستقبلية التي يجتاحها تخصصهم عن طريق تنظيم دورات تدريبية على سبيل المثال

- نعم (٧٠) تنقسم الي ١٦ موظف أكاديمي و ٥٤ موظف إداري
- لا (٨) تنقسم إلى ٦ موظف أكاديمي و ٢ موظف إداري
- لا أدرى (٢) تنقسم الي ١ موظف أكاديمي و ١ موظف إداري

إدارة الموارد البشرية علي علم كامل باحتياجات كافة الإدارات والأقسام بالجامعة من الموارد البشرية على المديين القصير (٦ أشهر) والبعيد

- نعم (٦٧) تنقسم الي ١٣ موظف أكاديمي و ٥٤ موظف إداري
- لا (١٠) تنقسم إلى ٨ موظف أكاديمي و ٢ موظف إداري
- لا أدرى (٣) تنقسم الي ١ موظف أكاديمي و ٢ موظف إداري

للموارد البشرية دور ملموس في جامعتك في توصيل أفكار ومقترحات كافة العاملين من الإداريين والأكاديميين بصناع القرار

- نعم (٧٢) تنقسم الي ١٣ موظف أكاديمي و ٥٤ موظف إداري
- لا (٨) تنقسم إلى ٥ موظف أكاديمي و ٣ موظف إداري
- لا أدرى (٠)

توصيات إدارة الموارد البشرية لها تأثير مباشر وفعال في صنع السياسات والقرارات والإجراءات الإدارية وتحديث

اللائحة التنفيذية المنظمة للعمل بالجامعة

- نعم (٧٥) تنقسم الي ١٧ موظف أكاديمي و ٥٨ موظف إداري
- لا (٥) تنقسم الي ١ موظف أكاديمي و ٤ موظف إداري

ما مدى مساهمة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية بالجامعة؟ وكانت النتائج كالتالي

- ٧٥% (بإجمالي ٦٠ تنقسم الي ١٠ موظف أكاديمي و ٥٠ موظف إداري) مساهمة بشكل مباشر
- ١٨,٧٥% (بإجمالي ١٥ تنقسم الي ٨ موظف أكاديمي و ٧ موظف إداري) مساهمة غير مباشرة
- ٦,٢٥% (بإجمالي ٥ تنقسم الي ٢ موظف أكاديمي و ٣ موظف إداري) لا يوجد مساهمة

تحليل تقييم دور الموارد البشرية في وقت حدوث أزمات وإدارتها

- ممتاز بنسبة ٢١,٢٥% (بإجمالي ١٧ موظف تنقسم الي ١٠ موظف أكاديمي و ٧ موظف إداري)
- جيد جداً ٣٧,٥% (بإجمالي ٣٠ موظف تنقسم الي ٥ موظف أكاديمي و ٢٥ موظف إداري)
- جيد ٣٣,٧٥% (بإجمالي ٢٧ موظف تنقسم الي ٤ موظف أكاديمي و ٢٣ موظف إداري)
- سيئ ٥% (بإجمالي ٤ موظف تنقسم الي ١ موظف أكاديمي و ٣ موظف إداري)
- سيئ جداً ٢,٥% (بإجمالي ٢ موظف تنقسم الي ٠ موظف أكاديمي و ٢ موظف إداري)

ما هو الدور الرئيسي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية بالجامعة؟

وجاءت تحليل مجموعات الإجابات كالتالي:

- نسبة ٣٥% (بإجمالي ٢٨ موظف تنقسم الي ١١ موظف أكاديمي و ١٧ موظف إداري)
- نسبة ٣٠% (بإجمالي ٢٤ موظف تنقسم الي ٦ موظف أكاديمي و ١٨ موظف إداري)
- نسبة ٢٠% (بإجمالي ١٦ موظف تنقسم الي ٣ موظف أكاديمي و ١٣ موظف إداري)
- نسبة ١٢,٥% (بإجمالي ١٠ موظف تنقسم الي ٠ موظف أكاديمي و ١٠ موظف إداري)
- نسبة ٢,٥% (بإجمالي ٢ موظف تنقسم الي ٠ موظف أكاديمي و ٢ موظف إداري)

ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة؟

وجاءت تحليل مجموعات الإجابات كالتالي:

- ٧٨,٧٥% (بإجمالي ٦٣ موظف تنقسم الي ١٠ موظف أكاديمي و ٥٣ موظف إداري)
- ١٢,٥% (بإجمالي ١٠ موظف تنقسم الي ٧ موظف أكاديمي و ٣ موظف إداري)
- ٦,٢٥% (بإجمالي ٥ تنقسم الي ٢ موظف أكاديمي و ٣ موظف إداري)
- ٢,٥% (بإجمالي ٢ موظف تنقسم الي ١ موظف أكاديمي و ١ موظف إداري)

ما مدى تمكين إدارة الموارد البشرية من قبل الإدارة الاستراتيجية بالجامعة؟

وجاءت تحليل مجموعات الإجابات كالتالي:

- ٦٨,٧٥% (بإجمالي ٥٥ موظف تنقسم الي ١٥ موظف أكاديمي و ٤٠ موظف إداري)
- ١٨,٧٥% (بإجمالي ١٥ تنقسم الي ٣ موظف أكاديمي و ١٢ موظف إداري)
- ٨,٧٥% (بإجمالي ٧ تنقسم الي ٢ موظف أكاديمي و ٥ موظف إداري)
- ٣,٧٥% (بإجمالي ٣ موظف تنقسم الي ٠ موظف أكاديمي و ٣ موظف إداري)