

البحث التطبيقي



جمهورية مصر العربية
معهد التخطيط القومي
الدراسات العليا

دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية " بالتطبيق على المجلس الأعلى للأزهر "	عنوان البحث باللغة العربية
The Role of Strategic Planning in Human Resource Development Applying to the Supreme Council of Al-Azhar	عنوان البحث باللغة الإنجليزية
الباحث / وليد محمد احمد عبد العزيز المجلس الأعلى للأزهر الشريف	إعداد
أ.د. محمد ماجد خشبه أستاذ التخطيط الاستراتيجي – معهد التخطيط القومي	إشراف

لاستكمال متطلبات

الحصول على الماجستير المهني "التخطيط للتنمية المستدامة"

2021/2020

فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	الموضوعات
1	فهرس المحتويات
1	فهرس الجداول
2	الملخص العربي
2	الملخص الإنجليزي
3	المقدمة
3	مشكلة البحث
4	أهداف البحث
4	أهمية البحث
4	فرضيات البحث
4	حدود البحث
4	الدراسات السابقة
9	الإطار النظري
19	الدراسة التطبيقية
25	النتائج
26	التوصيات
29	المراجع
30	الملاحق

فهرس الجداول :

رقم الصفحة	الجداول
20	جدول (1) يوضح مقياس ليكرت الخماسي
21	جدول (2) يوضح معامل الارتباط
21	جدول (3) يوضح معامل الف كرنباخ
21	جدول (4) يوضح اختبار التوزيع
22	جدول (5) يوضح قياس الفرضية الاولى
23	جدول (6) يوضح قياس الفرضية الثانية

المستخلص باللغة العربية:

تهدف هذه الدراسة الى إلقاء الضوء حول دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية، والتعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى مؤسسة الأزهر ومدى الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم والتعرف على المعوقات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي كما يراها العاملين، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية حيث تم توزيع استبانة على عينة عشوائية بحجم (140) موظف تم اختيارها من الإدارة المركزية للموارد البشرية بالمجلس الأعلى للأزهر، وقد تم استرجاع (128) استبانات بنسبة مئوية (91%) تقريباً من مجتمع البحث حيث خضعت للتحليل باستخدام برنامج SPSS الإحصائي وتوصلت أهم نتائج وتوصيات الدراسة الى تعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في دعم الإدارة المركزية للموارد البشرية حول اتخاذ القرارات الإدارية في ضوء التخطيط والتنمية رؤية مصر 2030.

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

المستخلص باللغة الانجليزية:

Abstract

This study aims to shed light on the role of strategic planning in the development of human resources, and to identify the extent of the clarity of the scientific concept of strategic planning at the Al-Azhar Foundation and the extent of practice and application of this concept and to identify the obstacles facing the strategic planning process as seen by the workers. The researcher used the descriptive analytical approach and study method The field where it was distributed, questionnaire on a random sample of (140) employees selected from the Central Administration of Human Resources at the Supreme Council of Al-Azhar, and (128) questionnaires were retrieved with a percentage of (91%) approximately from the research community, where they were analyzed using the statistical (SPSS) program, and the most important results and recommendations of the study reached: Strengthening the role of strategic planning in supporting the central administration of human resources in making administrative decisions in the light of planning and development, Egypt's Vision 2030.

Keywords: strategic planning-human resources-decision-making-strategic objectives.

القسم الأول

1-1 المقدمة:

يمثل العنصر البشري المؤهل الاستثمار الحقيقي لإدارة الموارد البشرية بالمجلس الأعلى للأزهر، وذلك للوصول إلى مكانة مرموقة، وتساهم إدارة الموارد البشرية على اختلاف أشكالها وتنوع أساليبها في تحقيق التراكم المعرفي والمهارى والسلوكي لدى القوى البشرية وصولاً إلى تحقيق الإبداع والتميز ومن ثمّ التنمية المستدامة، فقد فرض عصر المعرفة وسهولة الحصول عليها تنافساً شديداً بين الأمم والمؤسسات بل والأفراد أيضاً للوصول إلى الأفضل والأحدث على المستوى العالمي، وفرض الفكر الاستراتيجي على المؤسسات استشراف المستقبل ووضع الخطط التنفيذية للوصول إلى الأهداف المستقبلية، ويمتد مفهوم التدريب المستدام إلى ما هو أبعد بكثير من التدريب الرقمي أو التدريب عن بعد؛ فهو يمتد لفلسفة التدريب لمنظومة التدريب المؤسسي، ومن ثم فإنّ على إدارة الموارد البشرية في المنظمات استشراف المستقبل وتحديد المهارات والخبرات والكفاءات التي يجب أن تتوافر في الموارد البشرية الحالية أو المراد استقطابها لتنفيذ الأهداف والسياسات والأعمال والأنشطة والمهام المخطط لها في الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالمجلس الأعلى للأزهر وكلما كان الواقع الفعلي المستقبلي ناجحاً دلّ على قوة التخطيط الاستراتيجي، وقوة التنبؤ أو استشراف المستقبل وذلك من خلال رؤية جديدة للتخطيط الاستراتيجي حتى تسير مختلف التطورات وتتأقلم مع مختلف المستجدات المستقبلية.

1-2 مشكلة البحث:

تكمن المشكلة البحثية حول تعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية إدارة الموارد البشرية بالمجلس الأعلى للأزهر، حيث إنّ المنافسة الشديدة بين الأجهزة الحكومية توفير الكوادر البشرية المتميزة والمحافظة عليها بدءاً من العقول المفكرة في الإدارة العليا، مروراً بالإدارة الوسطى، وانتهاءً عند آخر مورد بشري من حيث السلم الوظيفي في الإدارة التنفيذية، فالميزة التنافسية لا تتحقق إلا من خلال عقول بشرية قادرة على الإبداع والابتكار، في ضوء إغفال الدور الهام للتخطيط الاستراتيجي في تنمية إدارة الموارد البشرية و النظرة التقليدية لممارسات إدارة المستخدمين وعدم الاعتراف من الإدارات الأخرى بالدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالمجلس الأعلى للأزهر.

1-3 أهداف البحث:

- تطوير استراتيجيات الموارد البشرية بالمجلس الأعلى للأزهر.
- تعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية.
- تطوير تكنولوجيا المعلومات في دعم واتخاذ القرارات الادارية.
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بالمجلس الأعلى للأزهر.
- تعزيز دور الدراسات المستقبلية حول تحديد الاحتياجات الوظيفية.

1-4 أهمية البحث:

تتمثل أهمية الدراسة الى إلقاء الضوء حول الدور الفعال للتخطيط الاستراتيجي في تنمية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية بالمجلس الأعلى للأزهر لتحقيق الأهداف وزيادة فاعلية العمل بشكل عام، تعزيز القدرة على النمو والتطور لمواكبة التغيرات المهنية والحياتية المستمرة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال تمكين الموارد البشرية واعتبار المورد البشري أصلا استراتيجيا.

1-5 فرضيات الدراسة:

- يوجد دور للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية بمؤسسة الأزهر الشريف.
- الاستثمار في تنمية الموارد البشرية يساهم في تحقيق الاهداف ورفع مستوى الأداء.

1-6 حدود البحث:

- الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة على العاملين بالمجلس الأعلى للأزهر .
- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة داخل الادارة المركزية للموارد البشرية.
- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال العام 2021/2020.
- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية.

1-7 الدراسات السابقة:

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

دراسة بعنوان " أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء المنظمات " :

تهدف الدراسة الى تحديد علاقة الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للمنظمة محل البحث، قياس المعوقات البيئية الداخلية والخارجية، الوقوف على المزايا والنتائج المحتملة من تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالمنظمة محل البحث، تحديد الأهمية الفعلية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتأثيره على تحقيق أهداف المنظمة محل البحث، التعرف على مقومات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ومدى توفر هذه المقومات في المنظمة محل البحث، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت أهم نتائج وتوصيات الدراسة الى أنه تمت الموافقة بشدة على جميع عبارات الفرضية الأولى هنالك علاقة ذات دلالة ترابطية بين الرؤية الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء المؤسسي للمنظمة، تمت الموافقة بشدة على جميع عبارات الفرضية الثانية هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح رسالة الموارد البشرية والأداء المؤسسي للمنظمة، تمت الموافقة بشدة على جميع عبارات الفرضية الثالثة هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الغايات الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء المؤسسي للمنظمة، تمت الموافقة حول عبارات الفرضية الرابعة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وأهداف التخطيط الاستراتيجي¹.

¹ محمد سامي ابراهيم منصور (2020) " أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء المنظمات " 11:18ص.

دراسة بعنوان تأثير تطبيق التخطيط الاستراتيجي على اداء المنظمات:

وتهدف الدراسة الى التعرف على اثر التخطيط الاستراتيجي على اداء المنظمات بشركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة وذلك من خلال الاهداف الفرعية التالية: الوقوف على اثر دقة وسلامة صياغة رسالة المنظمة على اداء المنظمات، الوقوف على اثر دقة وسلامة صياغة رؤية المنظمة على اداء المنظمات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يقوم بالجمع بين الدراسة المكتبية والميدانية، عينة الدراسة جميع الوحدات التي تتوفر فيها الخصائص المراد دراستها وتتمثل في شركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة بجمهورية مصر العربية، وتوصلت نتائج وتوصيات الدراسة الى أن تحليل الارتباط بين المتغيرات عن وجود علاقة ارتباط معنوية بين معظم متغيرات الدراسة، وجود فروق معنوية بين اراء العاملين في مجموعتي الدراسة موضع التطبيق فيما يتعلق بأبعاد التخطيط الاستراتيجي، وجود فروق معنوية بين اراء العاملين في مجموعتي الدراسة موضع التطبيق فيما يتعلق بأبعاد اداء المنظمة².

دراسة بعنوان " أثر التخطيط الاستراتيجي للمسار الوظيفي علي الاستغراق الوظيفي":

وتهدف الدراسة الى تحديد علاقة الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للمنظمة محل البحث، قياس المعوقات البيئية الداخلية والخارجية التي تعوق عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للمنظمة محل البحث، الوقوف على المزايا والنتائج المحتملة من تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالمنظمة محل البحث، تحديد الاهمية الفعلية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتأثيره على تحقيق أهداف المنظمة محل البحث، والتعرف على مقومات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومدى توفر هذه المقومات في المنظمة محل البحث، التوصل إلى بعض النتائج وتقديم التوصيات التي يأمل الباحث أن تساهم في زيادة فاعلية أنشطة الموارد البشرية بالمنظمات المصرية عامة وبالمنظمة محل الدراسة بشكل خاص وتوصلت نتائج الدراسة الى أنه تمت الموافقة بشدة على جميع عبارات الفرضية الاولى هناك علاقة ذات دلالة ترابطية بين الرؤية الاستراتيجية للموارد البشرية والاداء المؤسسي للمنظمة، تمت الموافقة بشدة على جميع عبارات الفرضية الثانية هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح رسالة الموارد البشرية والاداء المؤسسي للمنظمة، تمت الموافقة بشدة على جميع عبارات الفرضية الثالثة هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الغايات الاستراتيجية للموارد البشرية والاداء المؤسسي للمنظمة، تمت الموافقة حول عبارات الفرضية الرابعة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وأهداف التخطيط الاستراتيجي لمواردها البشرية وأدائها المؤسسي³.

² خالد عبد الحميد محمد (2019) دراسة بعنوان " تأثير تطبيق التخطيط الاستراتيجي على اداء المنظمات"، 8: 12، 20 ص.

³ مريم شحاته بولس (2020) دراسة بعنوان " أثر التخطيط الاستراتيجي للمسار الوظيفي علي الاستغراق الوظيفي"، 17: 12 ص.

دراسة بعنوان " التخطيط الاستراتيجي واستقطاب الموارد البشرية ":

يهدف هذا البحث الى توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأثره في استقطاب الموارد البشرية واعتمد على المنهج الاستقرائي والتحليلي وتضمن الاطار النظري للبحث عدة فصول: ركز الفصل الاول على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وتناول الفصل الثاني استراتيجيات استقطاب الموارد البشرية، وتطرق الفصل الثالث إلى التخطيط الاستراتيجي لاستقطاب الموارد البشرية، وتوصلت نتائج البحث إلى أن من أهم مزايا الاستراتيجية انها تضع المنظمة موضع المبادرة بدلا عن موطن الاستجابة عند التخطيط لتشكيل المستقبل وخاصة إذا كان هذا التخطيط للموارد البشرية باعتبارها أهم عنصر من عناصر المنظمة فهي بذلك تمكن من التأثير بفاعلية أكثر نتيجة لعنصر المبادرة عكس أسلوب ردود الأفعال الذي يتميز بمحدودية الأثر والاستجابة من البيئة، كما توصلت النتائج إلى أن الاستراتيجية وسيلة أساسية لتحقيق السيطرة سواء على مصالح المنظمة من البيئة أو على مصيرها كما تتميز الاستراتيجية أيضا بكونها تتيح فرصة أكبر للقيادة لفهم نشاط المنظمة والتزامها واوصى البحث بضرورة سعى المنظمات العامة والخاصة لوضع خطط استراتيجية لاستقطاب الموارد البشرية بدلا من الاعتماد على الأساليب التقليدية لما للتخطيط الاستراتيجي في الاستقطاب من فوائد في تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وأقل مجهود وأقصر فترة زمنية وأعلى جودة⁴.

دراسة بعنوان "التنظيم الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية":

وتهدف الدراسة الى تحليل الموارد البشرية من حيث الاعداد والمؤهلات والخبرات ومستويات المهارة والكفاءة، البناء التنظيمي للمنظمة وأسس توزيع المهام وتنسيق العلاقات التنظيمية، تحليل الثقافة التنظيمية التي تميز المنظمة عن غيرها ، وهي مجموع القيم والاتجاهات التي تعبر على المستوى المعرفي السائد في المنظمة وتمثل ثقافة المنظمة عنصرا أساسيا في تحديد كفاءة الأداء وانجاز الأهداف فقد تكون عاملا إيجابيا مساعدا ودافعا إلى الإنجاز في الأداء وقد تكون عاملا سلبيا معوقا للأداء ومانعا من التطوير، لذا يهتم التنظيم الاستراتيجي بالتعرف الدقيق على مكوناتها والعوامل المؤثرة فيها بغرض استثمارها في التأثير على كفاءة الموارد البشرية ، وتفعيل خططها وبرامجها ويجب التركيز على التحولات التي يشهدها العالم، ومن خلال ما تشهده مختلف المنظمات باختلاف توجهاتها، لذا وجب علينا العمل على صياغة خطة عمل استراتيجية تقوم على اساس التنظيم الاستراتيجي الهدف منه تنمية وتطوير ممارسات الموارد البشرية ، والوصول إلى ذلك وجب عند صياغتها للاستراتيجية في هذا المجال التركيز على الآليات التنظيمية التالية: القوانين التنظيمية، العلاقات التنظيمية استثمار الخبرات التنظيمية، المشاركة والمنافسة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، وكل آلية من هذه الآليات تعمل على تنمية الموارد البشرية داخل المنظمات⁵.

⁴ حسن عبدالعزيز عبدالرحمن (2021) دراسة بعنوان " التخطيط الاستراتيجي واستقطاب الموارد البشرية " ، 8ص.

⁵ عزيز قودة (2020) دراسة بعنوان "التنظيم الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية"، 5، 12:18ص.

دراسة بعنوان " أهمية التخطيط الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية لبعض منظمات القطاع العام "

تهدف الدراسة الى أن التخطيط الاستراتيجي مرحلة اساسية ومهمة من مراحل أداء المنظمات ، ذلك أنه مطلب ضروري في حياة المنظمات للتنبؤ بما ستكون عليه الظروف المستقبلية خاصة، وأن نشاط المنظمات يتم في ظل ظروف متغيرة وغير مستقرة وتواتر تقنى متسارع ، لذا فإن تحقيق الكفاءة في الاداء لا يتوقف فقط على مدى توفر الموارد المالية اللازمة لتغطية نفقات الأداء، بل يعتمد على مدى توفر تخطيط علمي سليم يحدد الاهداف بدقة واساليب تحقيقها، وعليه فقد ركزت مشكلة الدراسة على التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية، نظرا لأهمية أداء الموارد البشرية الذى يمثل أدأوه⁶المرجات النهائية لهذا القطاع، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على ملامح وأبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات القطاع العام، والكشف عن مدى إدراك العاملين بالموارد البشرية مزايا التخطيط الاستراتيجي، وقد استخدم المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة بالتطبيق على القيادات العليا والوسطى العاملة بإدارات الموارد البشرية بالأجهزة العامة الخدمية بمقرها الرئيسي في مدينة الرياض' وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج والتوصيات من أهمها : ان درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات القطاع العام الخدمية تتم بدرجة متوسطة كما أنه يوجد ضعف في تحليل البيئة الداخلية للمنظمات للموارد البشرية والتقنية اللازمة لأدائها بالرغم من أهميتها عند اعداد الخطط الاستراتيجية، بالإضافة الى أن مستوى إدراك العاملين بإدارات الموارد البشرية مزايا، التخطيط الاستراتيجي جاء بدرجة متوسطة مما يحد من كفاءة عمل هذه الادارات لرفع كفاءة أداء العاملين في المنظمات⁶.

دراسة بعنوان " تخطيط الموارد البشرية " :

تناولت هذه الدراسة موضوع تخطيط الموارد البشرية كدراسة تحليلية للمفهوم والاهمية والمشاكل وأهم الاقتراحات في سياسات تخطيط للاستثمار البشرى ، حيث اوضحت هذه الدراسة بأن مجرد تخطيط الموارد البشرية في المنظمات اصبح لا يكفى في حد ذاته بل يتطلب الامر استراتيجية طويلة المدى للتخطيط في الاستثمار البشرى لإيجاد الصلة وتحقيق التلاحم بين احتياجات أنشطة المنظمات المستقبلية من الموارد البشرية بمستوياتها المختلفة ومهاراتها المتعددة وبين متطلبات مجابهة الاعمال وممارسات الادارة في ظروف البيئة المتغيرة، وتوصلت الدراسة الى أهم النتائج والتوصيات حيث أن الاستخدام العقلاني الامثل للموارد البشرية ورفع مستوى الاستفادة منها وتسخيرها اقتصاديا، اتباع المنهج العلمي الدقيق في تخطيط الموارد البشرية وذلك للوصول الى مستوى أداء وانتاجية عالية، وبالتالي القلق من تضخم الجهاز الوظيفي، استثمار الأفراد الاستثمار الأمثل عن طريق التنمية والتدريب وتحسين الادارة مما يؤدي الى تحقيق أهداف المنظمة وزيادة انتاجيتها، التركيز على مجموعة من البنود المهمة والمتعلقة بالموارد البشرية وهى المزايا والتعويضات والتدريب والتطوير ثم التوظيف، وبعد ذلك تكيف العاملون مع بيئة العمل، تحديد أهداف التعليم بما يتفق مع احتياجات المجتمع ومنظماته المختلفة، ان ترتبط خطط استراتيجية الموارد البشرية مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة، إعداد مشروع متين لخطة الاستخدام مقدم، لتحقيق التطوير والمتابعة للموارد البشرية، تحقيق المزيد من المواءمة بين مخرجات نظم التعليم والتدريب ومتطلبات سوق العمل، تحقيق التكامل في مجال التخطيط للقوى العاملة وتطويرها، تطوير نظام معلومات الموارد البشرية بإنشاء شبكة معلومات موحدة للاسترشاد بها في عملية الاختيار الوظيفي والمهني، اعداد دليل لتوصيف التخصصات المطلوبة لسوق العمل الحالية والمستقبلية، اعداد الخطط التطويرية في مجال التعليم والتدريب وفق الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية⁷.

⁶ عبدالعزيز عبدالرحمن (2015) دراسة بعنوان " أهمية التخطيط الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية لبعض منظمات القطاع العام"، 18:12ص.

⁷ أبوديه عامر عاشور أحمد (2009) دراسة بعنوان " تخطيط الموارد البشرية"، 12:8، 16ص.

الدراسات الأجنبية

دراسة بعنوان التخطيط الاستراتيجي وأداء الأعمال للمؤسسات:

حيث تهدف الدراسة إلى تحليل ورصد أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المؤسسات العامة، حيث تم إجراء الدراسة في المؤسسات العامة، في البوسنة والهرسك، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة يعمل على زيادة كفاءة وفعالية إدارة الموارد التنظيمية بشكل عقلاني، ويقلل من إمكانية تخصيص الموارد على أساس تفضيلات ذاتية أو مشاعر وطموحات أو نوعاً من الاستجابة لضغوط سياسية معينة، تهدف الدراسة إلى دراسة قضايا الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص، ولها تأثير مفيد على الأداء العام للشركات، تم إجراء هذه الدراسة في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة في الجمهورية التشيكية والسلوفاكية، وخلصت الدراسة إلى أن هناك ترابط بين مستوى التخطيط الاستراتيجي ومعايير أداء المؤسسات (الدوران والتكاليف والربح والاستثمارات وفترة العقود) أيضاً خلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي واضح للاستراتيجية على معايير أداء الشركات⁸.

التعليق على الدراسات السابقة:

لا يتم بناء الخطط الاستراتيجية لوحدة الجهاز الإداري للدولة بمعزل عن باقي مخرجات عملية التخطيط على المستويات القومية والأممية الأخرى، بل تنبثق منها وتتكامل معها، وفي هذا الإطار نود الإشارة على وجه الخصوص إلى مجموعة محددة من الخطط والأهداف التي تم وضعها على مستويات قومية وإقليمية مختلفة، وتعد الركيزة الأساسية التي تتكامل معها مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي التي يتناولها وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية⁹.

وسوف يتم استعراض الدراسات ذات العلاقة المباشرة وغير مباشرة بموضوع الدراسة، حيث توصلت الدراسات السابقة إلى مجموعة من النتائج التي ساعدت الباحث في إثراء دراسته، ومن خلال قراءة وتحليل الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دعم التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في تنمية إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على المجلس الأعلى للأزهر وذلك لرصد وتحليل المعلومات والبيانات التي تم تجميعها من خلال استمارة الاستبيان التي تم توزيعها ومطابقة هذه البيانات مع الدراسات السابقة والاطار النظري التي تم الاستفادة منها في البحث وذلك في دعم الخطة الاستراتيجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات من خلال القدرة على امتلاك المعرفة المهنية والفنية، المعرفة الواسعة بأحدث التطورات والممارسات في المجالات ذات العلاقة مثل : اختيار العاملين، التدريب وتأهيل العاملين وتقييم الأداء واتباع الأساليب والبرامج الحديثة التي تشكل قيمة مضافة تستفيد منها المؤسسة القدرة على إدارة عمليات التغيير من خلال تشخيص المشكلات وتطبيق استراتيجيات التغيير وتقييم النتائج، إدارة التغيير والحد من مشاكل مقاومته، التقليل من الصراع والغموض في الأدوار والمهام بين الافراد المنوط بهم تنفيذ الخطط أو البرامج الجديدة،

⁸Salkic (2019) "Impact of strategic planning on Management of Public Organization in Bosnia and Herzegovina" P22:10.

⁹ وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (2021) "الدليل الإجرائي لعملية التخطيط الاستراتيجي " بالجهاز الإداري للدولة، جمهورية مصر العربية، 10ص.

حيث أن أغلبية الدراسات استهدفت بيان أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية على الأداء أو الفاعلية أو الكفاءة للمنظمة وتحقيق الميزة التنافسية كما اهتمت بواقع إدارة الموارد البشرية وتطرق إلى دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية، اقتصر بعض الدراسات على دراسة أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية، كالتدريب، والاستقطاب، والترقية، والتوظيف وغيرها، مدى إدراك الإدارة العليا لأهمية إدارة الموارد البشرية.

نتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب الهامة:

وذلك حول أهمية دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفاعلية التنظيمية وخلق المناخ الملائم للأبداع التنظيمي وتحقيق الأداء المتميز، وضرورة الاتساق بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في المؤسسة، توفير المعلومات والبيانات والمهارات لمديري الموارد البشرية التي تساعد في القيام بأدوارهم على أكمل وجه، دعم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية من خلال تفويض السلطة وزيادة اللامركزية، تطبيق مفهوم رأس المال البشري بالمنظمات والمؤسسات من خلال عمل إدارة الموارد البشرية.

الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة في الجوانب التالية:

تتميز بتناولها دور الموارد البشرية في دعم التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية، توافقها مع رؤية مصر 2030، من خلال جذب الانتباه نحو الجهاز الإداري وفاعلية دور إدارة الموارد البشرية الذي لا يساعد فقط على تحقيق نمو مستمر ولكنه هو أساس نجاح وتنافسية أي مؤسسة.

القسم الثاني

الاطار النظري

أولاً: دور التخطيط الاستراتيجي

في إدارة الموارد البشرية بالمجلس الأعلى للأزهر

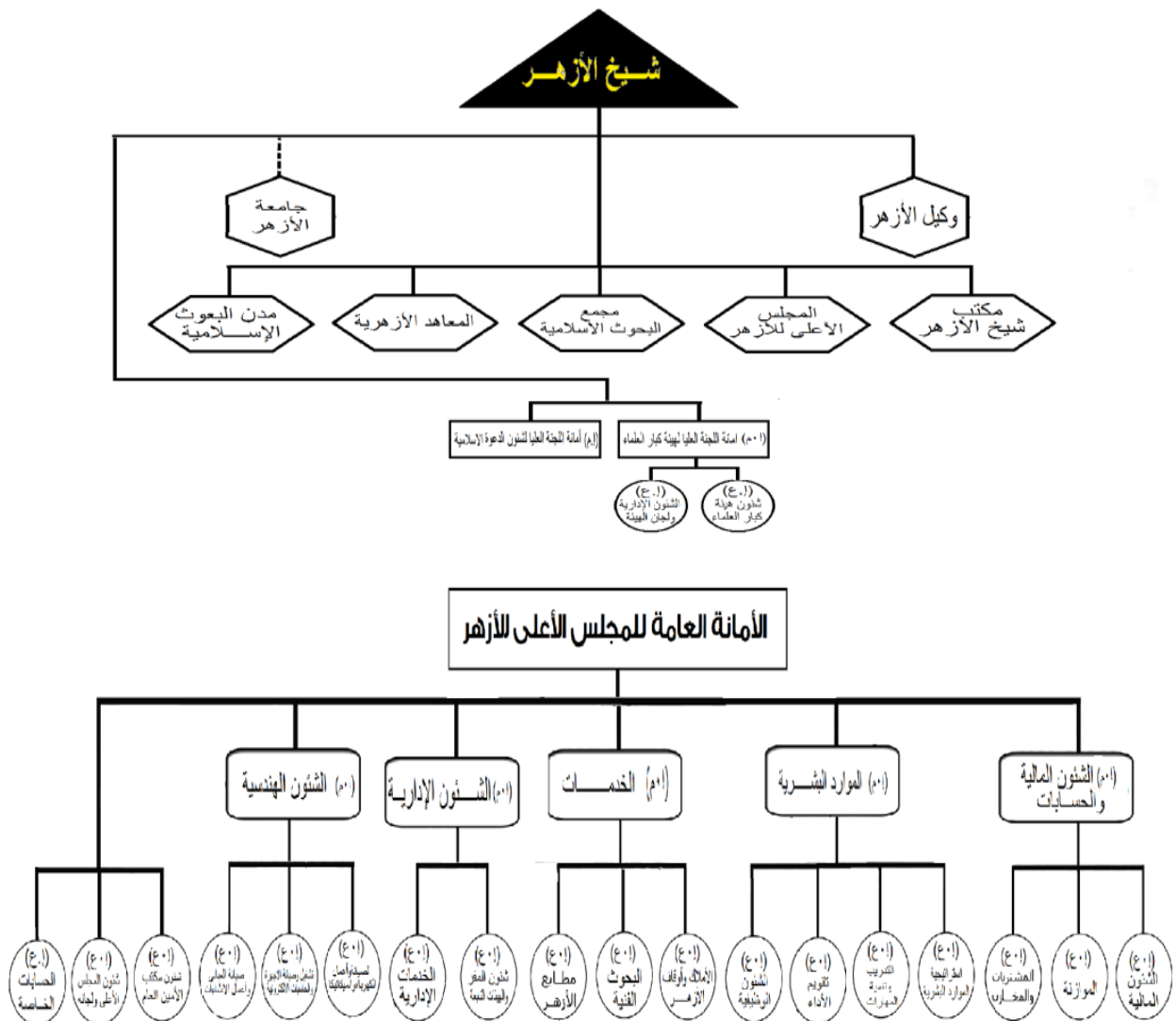
2-1 مقدمة:

نبذه عن مؤسسة الأزهر الشريف، نشأة الجامع الأزهر على يد جوهر الصقلي قائد الخليفة الفاطمي المعز لدين الله في 24 جمادى الأولى 359هـ 4 من ابريل 970م وهو أحد المعامل التاريخية لنشر وتعليم الإسلام، ثم تطور إلى أن يصبح مدارس ومعاهد أزهرية تدرس المواد الدينية والعربية واللغات ثم جامعة بها جميع الكليات من طب وهندسة وعلوم وتجارة وزراعة وإعلام ودعوة.... إلى غير ذلك من الكليات الأخرى ولا يزال الأزهر حتى اليوم منارة لنشر وسطيّة الإسلام ومؤسسة لها تأثير عميق في المجتمع المصري ولا تقتصر الدراسة به على المصريين بل الوافدين من جميع دول العالم، كما يسعى الأزهر الشريف لتطوير منظومة التعليم قبل الجامعي بما يتوافق مع التطور التكنولوجي بما يتفق مع التطور الجديد ورؤية مصر 2030 وغير أن الأزهر جامعة، مؤسسة دينية مهمة وشيخ الأزهر منصب مهم جداً في الحكومة المصرية ومن أدوار المهمة تعيين هيئة كبار العلماء والأزهر من أشهر المؤسسات الإسلامية في العالم.

حيث تشير الدراسات ذات العلاقة بدور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية المتخصصة بالمجلس الأعلى بالأزهر أنه يوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وتحليل وتصميم العمل و التخطيط، استقطاب، اختيار، تدريب، تطوير، تحفيز إدارة الموارد البشرية أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيما يخص المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس و العمر و المستوى التعليمي و المستوى الوظيفي و الخبرة العملية)، تزويد الجهاز الإداري بالدولة بكافة الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة للتخطيط الاستراتيجي

جنباً إلى جنب مع الكفاءات البشرية المناسبة للتعامل مع كل ما هو جديد من خلال توفير الكوادر الإدارية الواعية المدربة للقيام بهذه العملية وفق منهاج علمي صحيح، مع توفير التدريب والدورات اللازمة للكوادر الإدارية الحالية لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بهذه العملية على الوجه الصحيح وذلك في ضوء الاهتمام بنظام التغذية الراجعة في الهيكل التنظيمي في القطاع العام، وإيجاد نظام معلوماتي فعال يخدم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشري¹⁰، ويشير الباحث الى أهمية دور التخطيط الاستراتيجي لأنه يعتبر بمثابة رؤية مستقبلية تطبق في المؤسسات والشركات، ويأخذ بالاعتبار التغيرات الداخلية والخارجية التي تحدث لها، كما أنه تخطيط لمدى بعيد يتم من خلاله تحديد القطاعات والشرائح المستهدفة واسلوب المنافسة، ويراعى العلاقة والارتباط بين جميع جوانب المؤسسة والأنشطة التي تحدث في داخلها، كما يدرس العلاقة بين المؤسسة وبيئتها.

الشكل (1) يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأزهر الشريف:



10 موفق محمد الضمور (2020) رسالة دكتوراه بعنوان " واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فى القطاع العام" 12، 18، 32ص.

2-2 ثانياً: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية بالمجلس الأعلى للأزهر

أهم جوانب القصور في إدارة الموارد البشرية بالمجلس الأعلى للأزهر الكشف عن القيود و المعوقات التي تحد من تنمية الموارد البشرية إلى جانب قياس أثر الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على تنمية القدرات التنافسية، ويشير أحد الباحثين المتخصصين في إدارة الموارد البشرية إلى أن الميزة التنافسية تتمتع باختلاف وليس تشابه، حيث يتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية¹¹، كما توجد هناك تحديات تواجه إدارة الموارد البشرية بالمجلس الأعلى للأزهر حول تعزيز دور التخطيط الاستراتيجي لرفع كفاءة العاملين وذلك بسبب وجود مقاومة من قبل المستويات الإدارية الأقل والموظفين للتغيير الناتج عن الخطط الاستراتيجية بسبب عدم المشاركة وسوء الفهم، يعد المورد البشري المصدر الأساسي لامتلاك قدرة تنافسية، كما أنه لا توجد نظم المعلومات الحديثة واللازمة للتخطيط الاستراتيجي لذلك يجب العمل على إيجاد نظم متكاملة للتخطيط الاستراتيجي مشاركة مسئولو الموارد البشرية في صياغة البعد الاستراتيجي من خلال دعم إدراك الإدارة العليا، دعم قدرات مسئولو الموارد البشرية في التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية، لأن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو وضع التصور طويل الامد لقسم الموارد البشرية من خلال خطة لمدة معينة والعمل على البحث عنها وتعيينها وتدريبها وتطويرها من اجل تحقيق رؤية المجلس الأعلى للأزهر ضمن الخطة الاستراتيجية، تعيين الكفاءات واستقطابهم كنوع من تعزيز الطاقة البشرية بالقيمة المضافة للعنصر البشري.

2-3 ثالثاً: دور إدارة الموارد البشرية

في ظل التنمية المستدامة

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة تطورات جوهرية طالت مختلف جوانب الحياة و أثرت في مختلف أنواع المؤسسات، مما ولد عالماً جديداً هو عالم العولمة، الذي سادت فيه الثورة العلمية و التطورات التقنية الهائلة، والتي أسهمت في إعادة تشكيل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، و صنعت أنماطاً تنظيمية جديدة و في نفس الوقت طرحت و بقوة قيماً و أفكاراً جديدة، فقد أصبحت المنظمات أكثر مرونة، و أسرع استجابة للمستهلك و للظروف البيئية، و تخطت إشكالية الزمان و المكان في إطار التواصل و التفاعل الإنساني باستخدامها تقنية المعلومات المتطورة واعتمادها الآلية أساساً في تشغيل عملياتها، تركز على الأداء وتعتمد الاستراتيجية فكراً ومنهجاً في سبيل تحقيق أهدافها الاستراتيجية بدرجات عالية من التفوق و التميز، هذا الواقع الجديد أوجد حاجة متزايدة لنوعية جديدة من الموارد البشرية، نوعية تهدف للتجديد و تطمح إلى أن تكون لاعبا استراتيجيا في إدارة المنظمة و صياغة استراتيجياتها المختلفة، تفكر عالمياً و تعمل محلياً، تستوعب المتغيرات المحلية في الأسواق الدولية التي بدأت المنظمات تتجه إليها بقوة فضلاً عن قدرتها على العمل في ظل ثقافات متباينة، تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري و الذي يعتبر ائمن مورد لدى الإدارة و الأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، إن إدارة و تنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، و تمكين استقطاب و تأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق الأهداف و خلق مناصب شغل

¹¹ عبدالله جمعة (2021) رسالة ماجستير، جامعة بنها بعنوان " التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية بالمجلس " 12، 32، 44:ص.

جديدة للتخفيف من حدة البطالة، فإدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر و المتوقع، حيث انه على مدى كفاءة، وقدرات، و خبرات هذا العنصر البشري و حماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها، لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ و الأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية، هذه الأسس تبدأ من التخطيط و الاختيار والتدريب و الحوافز و التقييم، وهي ليست منفصلة عن بعضها، بل تتكامل مع بعضها البعض كمنظومة لإدارة الموارد البشرية في إطار التنمية المستدامة ورؤية مصر 2030.

2-4 رابعاً: التوافق الاستراتيجي للموارد البشرية

لتحسين الأداء التنظيمي في الأجهزة الحكومية

ظهرت البحوث العلمية المتنامية أهمية التوافق الاستراتيجي الداخلي والخارجي للموارد البشرية ومع ذلك فإن التعرف على تأثير الأبعاد الداخلية والخارجية للتوافق الاستراتيجي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي للأجهزة الحكومية، إذا كان هناك تطابق بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة، وتوافق بين دور الموارد البشرية ومكانتها عند الإدارة العليا، وتوافق بين وظيفة الموارد البشرية والوظائف الرئيسة الأخرى في المنظمة، فسوف ينعكس ذلك على الأداء التنظيمي. ولم تتوصل الدراسة لدعم فرضية أن التوافق بين وظائف الموارد البشرية نفسها يؤدي إلى تحسن الأداء التنظيمي. هذه النتائج مفيدة للقيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية من حيث ضرورة إشراك مسؤولي الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة كما يجب على هذه القيادات إعطاء مدير الموارد البشرية المكانة اللائقة التي تتناسب مع حجم العمل، يجب على هذه القيادات التأكد من أن تكون وظائف وسياسات الموارد البشرية متكاملة مع بقية الوظائف الأخرى في المنظمة، وإلا فإن جهود عملية التحسين والتطوير لن تأتي ثمارها.

12

2-5 خامساً: مراحل تخطيط

إدارة الموارد البشرية بالمجلس الأعلى للأزهر

مراحل تخطيط الموارد البشرية إنّ عنصر التخطيط يشكل حجر الأساس في تمكين المنظمات من وضع خططها الشاملة والفرعية، ويضمن دراسة عميقة للظروف والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على العمل، ممّا يساعد في الحصول على مخرجات أعمال غاية في الدقة، وفيما يلي سنستعرض أبرز المراحل التي يتمّ من خلالها التخطيط للموارد البشرية في المؤسسات. الهيكل الوظيفي يبدأ التخطيط للموارد البشرية من مرحلة وضع الهيكل الوظيفي، وتوزيع المناصب والأدوار على الموظفين، وتقسيم الأعمال عليهم، بصورة تتناسب مع متطلبات العمل المختلفة، ابتداءً من مجالس الإدارة انتقالاتاً إلى المديرين الفرعيين والرؤساء التنفيذيين، ورؤساء الأقسام المختلفة، وكذلك الموظفين بدرجاتهم المختلفة كلّ حسب موقعه، أمّا فيما يتعلّق بالقطاع العام فيتمّ العمل من خلال مجالس الوزراء انتقالاتاً إلى المديرين العامين، ومديرين الدوائر المختلفة، والموظفين الآخرين في كافّة وزارات الدولة وقطاعاتها. التعيين يتم اختيار الموظفين المؤهلين للوظائف المختلفة، من حيث امتلاكهم الخلفيات النظرية الكافية لأداء الأعمال، والخبرات العملية والمهارات الشخصية المساعدة على قيامهم بالأعمال المطلوبة منهم بكل كفاءة، مع الحرص على توظيفهم حسب الأصول وضمن المقابلات والإجراءات الوظيفية، بعيداً كلّ البعد عن المحسوبية. التقييم الوظيفي لا بدّ من وضع معايير سليمة للتقييم، يتمّ

¹² المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2021) دراسة بعنوان: "التوافق الاستراتيجي للموارد البشرية لتحسين الأداء التنظيمي في الأجهزة الحكومية" 11ص.

فيها تحديد مستوى الأداء لدى الموظفين، ويتم من خلالها تحديد إجراءات التحفيز المادي والمعنوي، والترقيات الوظيفية والمكافآت المختلفة. الأجور لا بدّ من تحديد الأجور المناسبة لسلم الرواتب في المنظمة، والتي بالضرورة لا تتعارض مع الحد الأدنى للأجور في الدولة التي تقع فيها المنظمة، والتي تنص على هذا البند ضمن قانون العمل والعُمال المعتمد فيها، كما يجب أن يتناسب الأجر أو الراتب مع المنصب والمجهود الذي يبذله الشخص في عمله، وأن يكون ملائماً لساعات العمل اليومي. القيم والتدريب وضع مدونة سلوك أخلاقية تتفق مع ثقافة المؤسسة والمجتمع التي تعمل ضمنه، بحيث تكون بمثابة بوصلة للعاملين في المنظمة نحو التصرف السليم والسلوك السوي. وضع برامج للتدريب والتمكين، تهدف لرفع قدرة العاملين في المنظمة على أداء الأعمال المختلفة بكفاءة أعلى¹³.

2-6 سادساً: تقييم القدرة الحالية للموارد البشرية

بناءً على الخطة الاستراتيجية للمنظمة، تتمثل الخطوة الأولى في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تقييم قدرة الموارد البشرية الحالية. يجب تحديد مهارات وقدرات الموظفين الحاليين من خلال وضع قائمة لكل موظف تجمع فيها المهارات التي يمتلكها. وتشمل هذه القائمة كل شيء مثل الأنشطة الترفيهية والتطوعية للموظف والشهادات في مختلف مستوياتها. يمكن مراجعة وتقييم هذه القائمة لكل موظف من أجل تحديد إذا كان الموظف جاهزاً وراغباً في تحمل المزيد من المسؤولية والنظر في خطط التطوير الحالية للموظف.

2-7 سابعاً: التنبؤ بمتطلبات الموارد البشرية

الخطوة التالية تتمثل بالتنبؤ باحتياجات الموارد البشرية للمستقبل بناءً على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، يجب الأخذ بعين الاعتبار التحديات الخارجية التي ستواجه الموارد البشرية في تلبية احتياجاتها من الموظفين والتي يمكن أن تؤثر على أعمال وأهداف المؤسسة.

تحليل الفجوة:

يتم في هذه الخطوة تحديد المكان الذي ترغب المنظمة أن تكون فيه في المستقبل وأين هي الآن وتحديد الفجوة بينهما. يتضمن تحليل الفجوة تحديد عدد الموظفين والمهارات والقدرات المطلوبة لتحقيق هدف المنظمة المستقبلي، يجب أيضاً في هذه المرحلة الاطلاع ومراجعة جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة لتحديد النقاط التي يمكن تحسينها أو الممارسات الجديدة اللازمة لدعم قدرة المؤسسة على المضي قدماً.

2-8 ثامناً: تطوير استراتيجيات

الموارد البشرية لدعم الاستراتيجيات التنظيمية

- استراتيجيات التدريب والتطوير.
- استراتيجيات التوظيف.
- استراتيجيات الاستعانة بمصادر خارجية.
- استراتيجيات التعاون.
- استراتيجيات إعادة الهيكلة.

2-9 استراتيجيات الموارد البشرية

1- استراتيجيات التدريب والتطوير (Training and Development Strategies)

¹³ رزان صلاح (2016) دراسة بعنوان "مراحل تخطيط إدارة الموارد البشرية" ص1. <https://mawdoo3.com>

تدريب الموظفين على تولي أدوار جديدة، تزويد الموظفين الحاليين بفرص التطوير لإعدادهم لوظائف مستقبلية في المنظمة، يمكن تلبية احتياجات التدريب والتطوير بعدة طرق، قد يشمل ذلك إرسال الموظف لأخذ دورات أو شهادات، أو قد يتم إنجازه من خلال التدريب أثناء العمل. يمكن تلبية العديد من احتياجات التدريب والتطوير من خلال تقنيات فعالة من حيث التكلفة.

2- استراتيجيات التوظيف: (Recruitment Strategies)

يتم في هذه الاستراتيجيات تعيين موظفين جدد بالمهارات والقدرات التي ستحتاجها المنظمة في المستقبل، النظر في جميع الخيارات المتاحة للترويج الاستراتيجي للوظائف الشاغرة وتشجيع المرشحين المناسبين للتقدم، في كل مرة تقوم فيها بالتوظيف، يجب أن تنتظر إلى المتطلبات من منظور استراتيجي. على سبيل المثال، إذا كان لدى المؤسسة العديد من المشرفين الذين اقترحوا من سن التقاعد، فيجب أن تتضمن استراتيجية التوظيف الخاصة بها تعيين موظفين لديهم القدرة على تولي دور إشرافي في المستقبل القريب.

3- استراتيجيات الاستعانة بمصادر خارجية: (Outsourcing Strategies)

في هذه الاستراتيجيات تقوم المنظمة بالاستعانة بأفراد أو منظمات خارجيين لإتمام بعض المهام، تبحث العديد من المنظمات خارج مجموعة موظفيها وتتعاقد للحصول على مهارات معينة. هذا مفيد بشكل خاص لإنجاز مهام محددة ومتخصصة لا تتطلب عملاً مستمراً بدوام كامل. تقوم بعض المنظمات بالاستعانة بمصادر خارجية لأنشطة الموارد البشرية أو أعمال المشاريع. على سبيل المثال، قد يتم إجراء كشوف المرتبات من قبل منظمة خارجية بدلاً من موظف، أو يمكن تنفيذ مشروع قصير الأجل بالاستعانة بخبير استشاري، أو يمكن شراء خبرة محددة مثل المشورة القانونية من مصدر خارجي.

4- استراتيجيات التعاون: (Collaboration Strategies)

قد تؤدي عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى تطبيق استراتيجيات غير مباشرة تتجاوز منظمتك من خلال التعاون مع منظمات أخرى للتعامل مع النقص في مهارات معينة. تتضمن أمثلة التعاون ما يلي:

- العمل مع المنظمات الأخرى لإعداد قادة المستقبل من خلال المشاركة في تنمية الأفراد الواعدين.
- تقاسم تكاليف التدريب لمجموعات الموظفين.
- السماح للموظفين بزيارة المنظمات الأخرى لاكتساب المهارات.

5. استراتيجيات إعادة الهيكلة: (Restructuring Strategies)

إذا كان تقييمك يشير إلى وجود فائض في المهارات، فهناك مجموعة متنوعة من الخيارات المفتوحة للمساعدة في التحسين و تشمل هذه الاستراتيجيات، تقليل عدد الموظفين، إعادة تجميع المهام لخلق وظائف مصممة جيداً، إعادة تنظيم مجموعات العمل لتكون أكثر كفاءة.

ويشير الباحث إلى أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يعرف على أنه مجموعة من الأفعال والتصرفات المنسقة والتي تهدف إلى تكامل كل من البيئة التنظيمية والمنظمة والأفراد والأنظمة، وتتوقف قدرة المؤسسة على تبني الاتجاه الاستراتيجي لإدارة مواردها البشرية بل قدرتها على تنسيق بيئة تكون فيها: الموارد البشرية عنصراً متكاملاً مع عناصر العمل الأخرى، الموارد البشرية متضمنة في كل قرارات العمل الاستراتيجية، القرارات المتعلقة بالموارد البشرية منبثقة أساساً من حاجة العمل الفردية، أنشطة الموارد البشرية متكاملة وداعمة لبعضها البعض بدلاً من معاملتها لأنشطة مستقلة، ويتضمن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المشاركة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تكوين وإعداد وتطبيق استراتيجية العمل ككل من خلال تنمية مفاهيم وأدوات للمشاركة في وضع الخطط طويلة الأجل على مستوى المنظمة وبهذا تقوم إدارة الموارد البشرية بتحقيق التكامل بين كل من أنظمة التفويضات

وأنظمة المعلومات الخاصة بالأفراد، ويمكن تحديد بعض العناصر الهامة للتخطيط الاستراتيجي والآثار المحتملة لها على تخطيط الموارد البشرية¹⁴.

2-10 علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تقوم بمقتضاها تقوم المنظمات بتحديد رسالتها وأهدافها البعيدة المدى وأسلوب تحقيق هذه الأهداف، هناك ترابط بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية وهذا الترابط ينتج عن أهمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف ورغبات العاملين، فالخطط الاستراتيجية للمنظمة لا يمكن وضعها موضع التنفيذ قبل أن يكون هناك تقييم شامل لأوضاع الموارد البشرية في المؤسسة¹⁵.

2-11 أهمية تخطيط الموارد البشرية

خفض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق للحاجات الكمية والنوعية المستقبلية لكل وظيفة من وظائف المؤسسة، يوفر للمؤسسة بيانات نشاطات وعمليات الموارد البشرية مما يؤدي الى نجاح برامج التخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين، الموازنة بين وظائف ونشاطات إدارة الموارد البشرية وأهداف المؤسسة بحيث تحقق كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي، يساهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتدريب والتحفيز، يؤدي الى توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة، يساعد تخطيط الموارد البشرية على تحليل قوة العمل المتاحة ومعرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل، يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية¹⁶.

2-12 مفهوم الموارد البشرية:

هي عبارة عن مجموعة من الوظائف التي تتضمن القوانين، والتنظيمات واللوائح التشريعية للنصوص والمتعلقة بحقوق العاملين ومزاياهم والتزاماتهم نحو أداء سياساتهم، بمعنى أنها الخطوط العريضة التي ترشدنا للحصول على انتقاء وترقيات وتعويض وحل المشاكل للعاملين خلال مسيرتهم الوظيفية داخل المؤسسة، أما عن أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية: فيمكن التمييز بين وظائف إدارة الموارد البشرية كإدارة وبين وظائف إدارة الموارد البشرية كسياسات أو خطط تضعها الإدارة العليا ويلتزم بها أي مدير تنفيذي لتطبيقه¹⁷.

- ¹⁴ Zajac, E. J & M.S Kuants, (2019) "A diametric Focus Model of Strategic Change, A ssesing the Antecedents and Consequences of Restructuring", Strategic Management, summer specil Issue, No.14.p.83.

¹⁵ عبدالعزيز عبدالرحمن (2015) دراسة بعنوان " أهمية التخطيط الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية لبعض منظمات القطاع العام"، 18:12ص.

¹⁶ عبدالله جمعة (2021) رسالة ماجستير، جامعة بنها بعنوان " التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية بالمجلس " 12، 32، 44ص.

¹⁷ المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2021) دراسة بعنوان: " التوافق الاستراتيجي للموارد البشرية لتحسين الأداء التنظيمي في الأجهزة الحكومية" 11ص.

2-13 مفهوم تأهيل العاملين:

وهو جهد مخطط لتغيير سلوك ومهارات الأفراد وتوجهاتهم وآرائهم باستخدام طرق تدريبية وإرشادية مختلفة لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقاً لمعايير العمل بشكل مقبول.

2-14 مفهوم التدريب:

هو مجموعة من الجهود والنشاطات التي تهدف إلى إعطاء الموظف المزيد من المعلومات والمعارف والمهارة والخبرة التي تحسن وترفع مستوى أدائه في العمل، أو تطور ما لديه من خبرات ومهارات حالية يستفيد منها في عمله الحالي أو تعده لعمل في المستقبل، يهدف التدريب الإداري إلى زيادة أداء المتدربين وكفاءتهم الإنتاجية، واكتساب معارف واتجاهات ومهارات جديدة للمتدرب لمواجهة المواقف الإدارية المختلفة والتعامل معها بشكل علمي سليم، وخلق علاقة إيجابية بين المنظمة وأفرادها مما يؤدي إلى دمج مصلحة كل منها في قالب واحد، وهذا يولد انتماء الفرد للمنظمة، ومساعدة المتدربين على أداء أدوارهم الوظيفية الجديدة المطلوبة، وتبادل المعلومات والخبرات بين المتدربين المشاركين في البرامج التدريبية، مساعدتهم كذلك على تغيير السلوكيات الوظيفية الخاطئة التي تمارس أثناء العمل¹⁸.

2-15 تحليل الطلب على الموارد البشرية : يوضح تحليل الطلب:

عدد الأفراد الذين يحتاجهم العمل في قطاعات الأزهر المختلفة (قطاع المعاهد الأزهرية، قطاع مدن البعوث الإسلامية، قطاع مجمع البعوث الإسلامية، إدارات الوعظ، الإدارات الأزهرية) وغيرها، العمل المطلوب منهم (المهام)، تحليل المهارات المطلوبة من الأفراد، التكلفة المتوقعة لاستقطاب الأفراد، لذا يجب القيام بتقدير حجم النشاط المتوقع للقطاعات المحددة للخطة، مثلاً سنوياً، تحليل أعمق يستند على الموجود فعلاً من هؤلاء الأفراد، ومواقع عملهم الحالية والمستقبلية، ومعدلات الأداء المطلوبة¹⁹.

2-16 أساليب تقدير الطلب من الموارد البشرية الأساليب غير الكمية:

طريقة التقدير على أساس مراكز العمل، طريقة التقدير الشخصي للقيادات، طريقة التجربة والخطأ، طريقة دلفي هدفها معرفة آراء الخبراء في الموارد البشرية. الأساليب الكمية :

- طريقة تحليل الاتجاه، يحلل الاتجاه بناء على المعايير العالمية للمستقبل.
- طريقة تحليل المعدلات.
- طريقة تحليل معامل الارتباط.

تحليل العرض على الموارد البشرية : أي تحديد القوى العاملة المتاحة أو المتوفرة من داخل المؤسسة أو خارجها، العرض المتوقع من داخل المؤسسة : أي ما يتوفر لديها من قوة عاملة من حيث الكم والكيف حالياً ولاحقاً، وذلك من خلال جمع معلومات عن طريق القوى العاملة من خلال عمل سجلات الكترونية للمؤسسة، وكذلك معرفة الزيادة المتوقعة والنقص المتوقع خلال فترة الخطة²⁰.

¹⁸ عبدالله جمعة (2021) رسالة ماجستير، جامعة بنها بعنوان " التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية بالمجلس " 12، 32، 44:ص.

¹⁹ موفق محمد الضمور (2020) رسالة دكتوراه بعنوان " واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام"

12، 18، 32:ص.

²⁰ Chruden. H.J. & Sherman, jr. A.W(2021) Personnel Mnegment: The Utilization of Human Resources.Cincinnati, Ohio: South Western Publishing CO.

17-2 خطوات تحليل العرض الداخلي:

- تحديد عدد الأفراد الموجودين حالياً.
 - تحديد عدد الأفراد الذين سيستمرون في كل وظيفة.
 - تحديد عدد الأفراد الذين سيتركون وظائفهم إلى سن التقاعد أو لأسباب أخرى.
- العرض الداخلي = (القوى العاملة الموجودة حالياً) + (الزيادة المتوقعة في العرض) - (النقص المتوقع في العرض)
- ومن مصادر جمع المعلومات عن العرض الداخلي :
- مخزون المهارات : يتكون من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المؤسسة ومعلومات تفصيلية عن كل موظف (مؤهلاته - خبراته في التدريب - تطلعاته - رأى مديره المباشر - رأى الموظف في مديره المباشر)
 - طرق الاحلال : أي سيحل محل العمالة الحالية عمالة جديدة ، أشكال بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف الهامة في مؤسسة الأزهر ، والموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند انتهاء فترة القائمين عليها حالياً ، وتحتوى على : عمر الموظف الحالي - مستوى أدائه - قدراته ومهاراته.
 - نظم المعلومات الآلية : تصمم المؤسسة برامج لمخزون المهارات ، بحيث يسجل من خلالها الموظفين معلومات عن خبراتهم ومؤهلاتهم تخرن على الحسوبة السحابية.
 - العرض المتوقع من خارج المؤسسة : تلجأ المؤسسات للخارج لتلبية احتياجاتها المستقبلية عندما لا تفي الأعداد الموجودة بها حالياً لمقابلة هذه الاحتياجات.
 - الحالة الثالثة : تساوى العرض مع الطلب (حالة الاستقرار) الحالة النموذجية.
 - في حالة تساوى العرض مع الطلب من الموارد البشرية من حيث الكم والكيف فلن تكن هناك مشكلة.
 - قد يحدث توافق في الاعداد ، ولكن لا يوجد توافق من حيث المؤهلات المطلوبة والمعروضة.
 - قد يحدث زيادة في الطلب على مجموعة من الوظائف وزيادة العرض في مجموعة أخرى ، وهنا يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى توجيه الفائض في تصنيف آخر.

18-2 جودة الحياة الوظيفية:

السريعة في عالمنا اليوم في ظل عصر المعلومات وما تواجهه المنظمات والمؤسسات من تحديات وتهديدات أحدثت تغيرات سريعة في عصر اتسم بالسرعة ، على كافة المؤسسات الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية والاهتمام بتحسينها ، جعلها من مصادر القوى لهذه المؤسسة ، مكونات البيئة الوظيفية ليست بعيدة عن هذه التحديات ، حيث تتأثر وتتغير بتلك الظروف المحيطة²¹.

19-2 الرضا الوظيفي:

لتحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة الأزهر لا بد من التركيز على مجموعة من المؤشرات

مؤشرات قيادية:

²¹ عبدالعزيز عبدالرحمن (2015) دراسة بعنوان " أهمية التخطيط الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية لبعض منظمات القطاع العام"، 12:18ص.

القدرة على توجيه وتعليم المرؤوسين، القدرة على إبداء الرأي وتقديم مقترحات تطوير للمنظومة الثقافية، إتباع سبل النقد الإيجابي عند التعامل مع المرؤوسين، استحداث أساليب إدارية في العمل، السماح للعاملين بإظهار مهاراتهم وإبداعهم في العمل²².

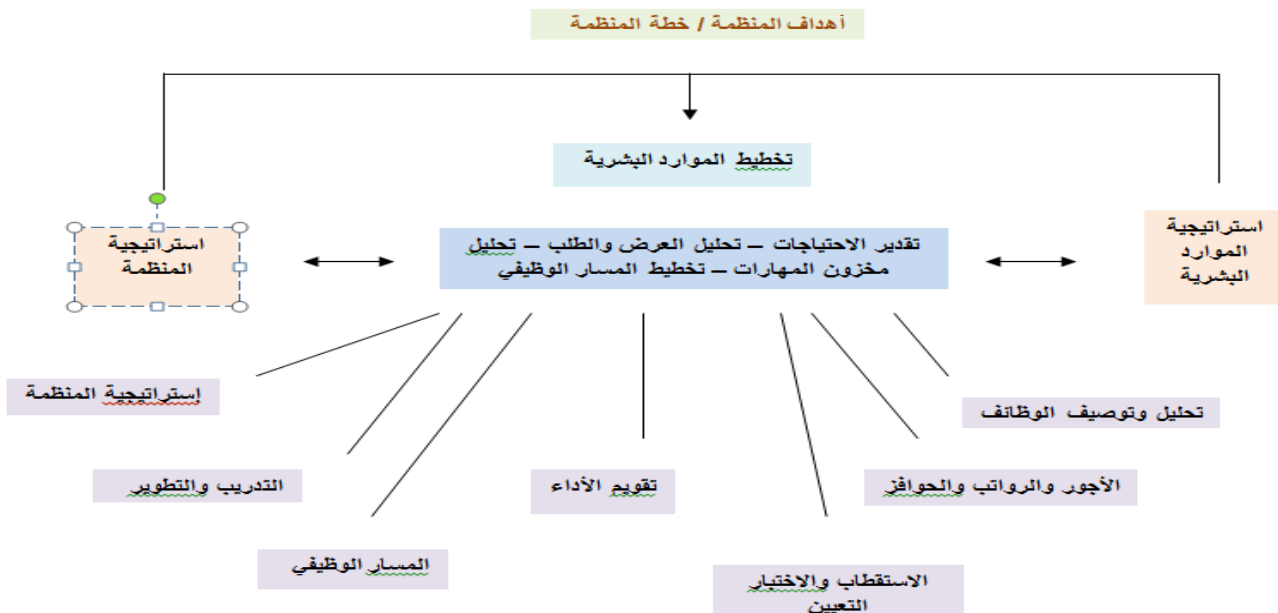
تأثير نمط الإدارة على الحياة الوظيفية:

مؤشرات المشاركة في اتخاذ القرارات توفير القدرات التدريبية التأهيلية المناسبة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار، توفير القدرات التدريبية التأهيلية المناسبة لإشراك العاملين في وضع الرؤية والخطط المستقبلية، زيادة القدرات التدريبية من حل المشكلات واتخاذ القرارات العاجلة، تأهيل البرامج التدريبية للمرؤوسين للقيام بأعباء التفويض بصلاحيات الرؤساء، تأهيل القدرات التدريبية للمشرفين لتغيير استراتيجيات محددة تبعا لإدارة الأزمات والاختناقات في الأداء²³.

20-2 التطوير وأثره على تحسين جودة الحياة الوظيفية:

مؤشرات استخدام تكنولوجيا المعلومات أن تفيد البرامج التدريبية في دعم استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، أن تحقق البرامج التدريبية الدعم لاستراتيجية الموارد البشرية، أن يساهم التخطيط الاستراتيجي في استخدام التكنولوجيا الحديثة في تقليل الجهد وسرعة الانجاز، أن يستند التدريب التكنولوجي على أجهزة وتطبيقات لابد من توافرها في أماكن العمل، وجود آلية مستدامة لربط المعلومات بمؤشرات لقياس الأداء وقياس مدى تحقيق استراتيجية التطوير²⁴.

الشكل (2) يمثل خطة الموارد البشرية:



²² Chapman, Ross, & Hyland, Paul, (2018), " Strategy and Continuous Improvement in Small-to-Medium Australian Manufacturures". Vol. 11, Lssue 3, ISSN 07957-6061.

²³ Bridge and Peel. (2021). A study of computer usage and strategic planning in the "SMS" sector. International Small Business journal.17(4).

²⁴ Beach, D,(2020) Personnel: The Management of People At work. New York: Macmillan Publishing Co., Inc. PP.184.

القسم الثالثالدراسة التطبيقية

حيث تناول هذا الجانب الإجراءات التالية:

3-1 أولاً: منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على آراء الإداريين العاملين في الإدارة المركزية للموارد البشرية بالمجلس الأعلى للأزهر نحو مستوى ممارسة مراحل التخطيط الاستراتيجي وأثرها في مستوى الأداء المؤسسي، فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً، يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، كما لا يكفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة وهي صحيفة الاستبيان، ومن ثم جمعت البيانات وإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة عليها واستقراء المواضيع والدراسات التي تناولها الأدب المحاسبي ذات الصلة بموضوع البحث لبيان ووصف وقياس المتغيرات المستخدمة في البحث، ثم استنباط النتائج ومعرفة العلاقات بين المتغيرات.

3-2 ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المدربين والعاملين بالإدارة المركزية للموارد البشرية بالمجلس الأعلى للأزهر وعددهم (324) موظف، وتم اختيار منهم عينة عشوائية بحجم 140 موظف باستخدام برنامج SPSS، حيث تم توزيع استبانة على عينة الدراسة، وقد تم استرداد 128 استبانة بنسبة استرداد 91 استبانة تقريباً.

3-3 ثالثاً: أداة البحث:

لقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث شملت على مجموعة من الأسئلة التي تم الحصول عليها من الدراسات السابقة، وتضمنت على معلومات خاصة بموضوع الدراسة وتكونت من 24 فقرة، موزعة على محورين هما:

المحور الأول: يوجد دور للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية بمؤسسة الأزهر الشريف ، ويتكون من 12 فقرة.

المحور الثاني: الاستثمار في تنمية الموارد البشرية يساهم في تحقيق الأهداف ورفع مستوى الأداء ، ويتكون من 12 فقرة

وقد كانت الاجابات على فقرات المحاور وفق مقياس ليكرت الخماسي، كما هو موضح في جدول رقم (1):

1. اختبار ما ورد بفروض أو تساؤلات البحث حسب تسلسلها مدعماً بالجدول والنتائج التحليلية

التصنيف	موافق جداً	موافق	الى حد ما	غير موافق	غير موافق جداً
درجة الموافقة	5	4	3	2	1

3-3 رابعاً: صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعنى أنها تقيس ما أعدت لقياسه، كم يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، حيث قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين وهما:

الصدق الظاهري:

حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، تألفت من عدد من أعضاء السادة العاملين بالإدارة العامة لاستراتيجية الموارد البشرية، والإدارة المركزية للموارد البشرية، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، حيث خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

الصدق البنائي:

تم حساب الصدق البنائي لفقرات الاستبانة على عينة البحث البالغ (140) مفردة وذلك بحساب معامل الارتباط في جميع محاور الاستبانة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية أقل من 0.05

جدول رقم (2) معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة.

	المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يوجد دور للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية بمؤسسة الازهر الشريف	0.7353	0.000
2	الاستثمار في تنمية الموارد البشرية يساهم في تحقيق الاهداف ورفع مستوى الأداء	0.789	0.000

4-3 خامساً: ثبات الاستبانة:

يعنى ثبات الاستبانة التأكد من أن الاجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص أنفسهم في وقت آخر، وقد تم استخدام طريقة ألفا ثبات وصدق الاستبانة، حيث يوضح الجدول رقم 3 معاملات ألفا كرنباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول رقم (3) معامل ألفا كرنباخ لقياس ثبات الاستبانة:

م	المحور	الفقرات	ألفا الثبات	الصدق
1	يوجد دور للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية بمؤسسة الازهر الشريف	12	0.766	0.854
2	الاستثمار في تنمية الموارد البشرية يساهم في تحقيق الاهداف ورفع مستوى الأداء	12	0.749	0.843
	جميع المحاور قائمة معاً		0.758	0.843

ويبين الجدول رقم (3) أن المعاملات ألفا كرنباخ قد تراوحت بين 0.749-0.766، وهى معاملات ثبات مرتفعة، بينما معاملات الصدق قد تراوحت بين 0.831-0.854، مما يشير تمتع الاستبانة بالثبات والصدق.

تحليل النتائج واختبار الفرضيات:

اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف): استخدم الباحث اختبار كولمجراف، سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات العملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويوضح الجدول رقم 4 أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية عند 0.05 كما هي مبينة في الجدول، وكذلك مستوى الدلالة أكبر من 0.05 ($\text{sig} > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول رقم (4) اختبار التوزيع الطبيعي (Sample Klomogorov-smirnov):

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	القيمة T	القيمة الاحتمالية
الأول	يوجد دور للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية بمؤسسة الازهر الشريف	12	1.084	0.174
الثاني	الاستثمار في تنمية الموارد البشرية يساهم في تحقيق الاهداف ورفع مستوى الأداء	12	1.012	0.055

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS):

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة البحث.
- اختبار ألفا كرنباخ.
- استخدام اختبار كولمجراف- سمرنوف حيث يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- معامل ارتباط بيرسون (spear man Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط حيث يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
- اختبار T في حالة عينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الحياد وهى 3 أم زادت أو قلت عن ذلك، ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

سابعاً: اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الأولى: يوجد دور للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية بمؤسسة الأزهر الشريف.

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
1	يتم تطبيق خطة استراتيجية للموارد البشرية المنبثقة المتكاملة مع الخطة الاستراتيجية العامة	1.70	0.50	32.00	1.560	*0.000	12
2	تقوم الإدارة بتحليل البيئة الخارجية (ثقافية ، سياسية ، قانونية ، اقتصادية ، تكنولوجية) لتحديد مصادر القوة والضعف في الإدارة	3.76	0.56	75.24	17.548	*0.000	6
3	يملك مدير إدارة الموارد البشرية تصورا واضحا لرسالة الإدارة يعمل على ايصالها لجميع المعنيين	3.77	0.85	75.56	11.891	*0.000	5
4	هناك أهداف مكتوبة وواضحة ومحددة لإدارة الموارد البشرية تسعى الإدارة لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة	3.86	0.78	77.36	14.378	*0.000	2
5	تختار إدارة الموارد البشرية استراتيجية مناسبة لتحقيق الأهداف بما يتلاءم والظروف التي تواجهها حاضرا ومستقبلا	2.83	0.87	56.67	5.221	*0.000	10
6	إن السياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية واضحة في أذهان جميع العاملين	3.43	1.02	68.62	5.490	*0.000	8
7	تضع الإدارة ميزانيات وبرامج خاصة بجميع أوجه أنشطة الإدارة بما فيها أنشطة الموارد البشرية	3.70	0.90	74.02	10.038	*0.000	7
8	يوجد في الإدارة نظام رسمي للرقابة ، يستخدم عند وضع الخطط المختلفة موضع التنفيذ	2.86	0.98	56.69	4.539	*0.000	9
9	يوجد توافق بين استراتيجية العمل مع خطة الموارد البشرية	3.80	0.87	76.04	12.072	*0.000	4
10	يوجد وضوح في أهداف وخطط إدارة الموارد البشرية لمؤسسة الأزهر	3.81	0.86	76.16	12.122	*0.000	3
11	تشارك الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية في وضع أهداف استراتيجية يمكن من خلالها تحقيق رسالة الإدارة	3.90	0.76	77.55	14.387	*0.000	1
12	هل السياسات شاملة لكل الأنشطة والاستراتيجيات	2.09	0.86	41.78	5.837	*0.000	11
	الإجمالي	3.30	0.82	65.68	8.510	*0.000	-

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$.

إن الفقرة (11) تشارك الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية في وضع أهداف استراتيجية يمكن من خلالها تحقيق رسالة الإدارة قد

حصلت على أعلى متوسط حسابي البالغ (3.90) والوزن النسبي (77.55).

الفقرة رقم (1) يتم تطبيق خطة استراتيجية للموارد البشرية المنبثقة والمتكاملة مع الخطة الاستراتيجية العامة قد حصلت على أدنى متوسط

حسابي بلغ (1.70) والوزن النسبي (32.00).

تبين من خلال تحليل البيانات الاحصائية أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي (3.30) أي أن الوزن النسبي (65.68) وهو أكبر من قيمة الوزن النسبي المحايد (60) وقيمة اختبار (T) المحسوبة يساوي (8.510) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي (1.95)، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، لذلك يعتبر المجال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن مستوى الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، نتيجة الفروض وفقاً للجدول السابق وتحليل البيانات إحصائياً والتعليق عليها نجد أن (T) الجدولية أقل من (T) المحسوبة، عليه يمكن قبول فرضية البحث التي تنص على أنه "يوجد دور للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية بمؤسسة الازهر الشريف"، ويرى الباحث أن موافقة أفراد العينة على أن للتدريب والتقييم دور في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية لتعزيز الميزة التنافسية، من خلال تقديم دعم التخطيط الاستراتيجي والمشاركة في تحقيق الاهداف.

اختبار الفرضية الثانية: الاستثمار في تنمية الموارد البشرية يساهم في تحقيق الاهداف ورفع مستوى الأداء.

جدول رقم (6): دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة.

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
1	يوجد وضوح في أهداف وخطط الموارد البشرية في الإدارة	3.89	0.88	77.96	13.153	*0.000	3
2	تسعى الادارة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارة والقدرة والمؤهل التي تناسب الوظيفة	3.99	0.75	78.92	16.196	*0.000	1
3	يوجد في الإدارة نظام للمراجعة الداخلية يساهم في تقييم وتقويم الأداء	2.90	0.87	56.84	5.221	*0.000	12
4	يتم اختيار الموارد البشرية وفقاً لمواصفات ومعايير شغل الوظائف الشاغرة	3.85	0.89	77.00	12.550	*0.000	4
5	ساهمت استراتيجيات التحفيز في زيادة تماسك وتوطيد العلاقات الاجتماعية بين العاملين	3.76	0.56	75.24	17.548	*0.000	8
6	يوجد في الإدارة خطة سنوية لتدريب وتطوير الموارد البشرية يتم وضعها استناداً الى الاحتياجات	3.71	0.82	74.38	10.502	*0.000	10
7	تقوم الإدارة بتدريب الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم	2.87	1.01	59.06	4.202	*0.000	11
8	تتوفر في الإدارة بيئة محفزة للمتدربين على تطبيق ما تعلموه في التدريب على أرض الواقع	3.74	0.86	74.92	11.217	*0.000	9
9	تعتمد الإدارة على برامج تدريب متخصصة وبصفة دورية	3.82	0.85	76.40	12.437	*0.000	6

10	تعزيز دور قياس الأثر من التدريب في تطوير بيئة العمل بإدارة الموارد البشرية	3.84	0.81	76.88	12.530	*0.000	5
11	تعتمد الإدارة على مدربين من الداخل والخارج	3.84	0.65	78.78	16.156	*0.000	2
12	يتم تطبيق خطة استراتيجية للموارد البشرية وفقاً للخطة الاستراتيجية لمؤسسة الأزهر	3.77	0.88	75.56	11.420	*0.000	7
	الإجمالي	3.70	0.82	73.52	12.015	*0.000	-

ويتضح من خلال الجدول السابق ما يلي :

أن الفقرة رقم (2) تسعى الإدارة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارة والقدرة والمؤهل التي تناسب الوظيفة قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.99)، والوزن النسبي (78.92).
إن الفقرة رقم (3) يوجد في الإدارة نظام للمراجعة الداخلية يساهم في تقييم وتقويم الأداء قد حصلت على أدنى متوسط حسابي بلغ (2.90) والوزن النسبي (56.52).

تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي (3.70) أي أن الوزن النسبي (73.52)، وهو أكبر من قيمة الوزن النسبي المحايد (60)، وقيمة T المحسوبة يساوي (12.015) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي (1.95)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، لذلك يعتبر المجال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن مستوى الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.
نتيجة الفرضية: ووفقاً للجدول السابق وتحليل البيانات إحصائياً والتعليق عليها نجد أن (T) الجدولية أقل من (T) المحسوبة، وعليه يمكن قبول فرضية البحث التي تنص على أنه "الاستثمار في تنمية الموارد البشرية يساهم في تحقيق الأهداف ورفع مستوى الأداء"
ويرى الباحث:

أن موافقة أفراد العينة على أنه يوجد دور حيوي وفعال للموارد البشرية بدعم التخطيط الاستراتيجي، حيث أن إدارة الموارد البشرية تهتم بوضع هدف استراتيجي ويشغلها المهام الإدارية والتشغيلية اليومية تحديد الهدف طويل المدى للمنشأة من خلال قيام كل قسم بعمل خطة تشغيلية لتحقيق هدف الإدارة التابعة لها ومن ثم الهدف الاستراتيجي للمنشأة، تحديد الوقت والجهد والميزانية المطلوبة للوصول للهدف الاستراتيجي، ضمان بقاء المنشأة على خريطة المنافسة في المستقبل، عدم تحديد هدف للمنشأة يُفقد كثير من الوقت والجهد والمال في العملية التشغيلية، لأن المنشأة تدير مهام التشغيل اليومية من غير أساس ترتكز عليه.

النتائج

- يمثل العنصر البشري المؤهل الاستثمار الحقيقي لإدارة الموارد البشرية بالمجلس الأعلى للأزهر، وذلك للوصول إلى مكانة مرموقة، وتساهم إدارة الموارد البشرية على اختلاف أشكالها وتنوع أساليبها في تحقيق التراكم المعرفي والمهارى والسلوكي لدى القوى البشرية وصولاً إلى تحقيق الإبداع والتميز ومن ثم التنمية المستدامة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح رسالة الموارد البشرية والأداء المؤسسي للمجلس الأعلى للأزهر، حيث تمت الموافقة بشدة على جميع عبارات الفرضية الثانية كما انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الغايات الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء المؤسسي.
- هناك تأثير حول تطبيق التخطيط الاستراتيجي على مستوى الأداء حيث أن تحليل الارتباط بين المتغيرات عن وجود علاقة ارتباط معنوية بين معظم متغيرات الدراسة، وجود فروق معنوية بين اراء العاملين في مجموعتي الدراسة موضع التطبيق فيما يتعلق بأبعاد التخطيط الاستراتيجي، وجود فروق معنوية بين اراء العاملين في مجموعتي الدراسة موضع التطبيق فيما يتعلق بأبعاد اداء إدارة الموارد البشرية بالمجلس الأعلى للأزهر.
- زيادة فاعلية أنشطة الموارد البشرية بالمجلس الأعلى للأزهر بشكل خاص حيث أن التخطيط يساهم في تشكيل المستقبل وخاصة إذا كان هذا التخطيط للموارد البشرية مما يؤثر إيجابياً على قياس مستوى الأداء، ضرورة السعي لوضع خطط استراتيجية لاستقطاب الموارد البشرية بدلا من الاعتماد على الأساليب التقليدية.
- ثقافة المجلس الأعلى للأزهر يمثل عنصراً أساسياً في تحديد كفاءة الأداء وإنجاز الأهداف فقد يكون عاملاً إيجابياً مساعداً ودافعاً إلى الإنجاز في الأداء وقد يكون عاملاً سلبياً معوقاً للأداء وممانعاً من التطوير، لذا يهتم التنظيم الاستراتيجي بالتعرف الدقيق على مكوناتها والعوامل المؤثرة فيها بغرض استثمارها في التأثير على كفاءة الموارد البشرية.
- أن التخطيط الاستراتيجي مرحلة اساسية ومهمة من مراحل الأداء، مطلب ضرورة في حياة المنظمات للتنبؤ بما ستكون عليه الظروف المستقبلية خاصة، وأن نشاط المنظمات يتم في ظل ظروف متغيرة وغير مستقرة وتواتر تقنى متسارع ، لذا فإن تحقيق الكفاءة في الاداء لا يتوقف فقط على مدى توفر الموارد المالية اللازمة لتغطية نفقات الأداء .
- ان درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات القطاع العام الخدمية تتم بدرجة متوسطة كما أنه يوجد ضعف في تحليل البيئة الداخلية للموارد البشرية والتقنية اللازمة لأدائها بالرغم من أهميتها عند اعداد الخطط الاستراتيجية.

- أن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية ورفع مستوى الاستفادة منها وتسخيرها اقتصاديا وفقاً لمنهج علمي حول استثمار الموارد البشرية وذلك عن طريق التنمية والتدريب وتحسين الادارة مما يساهم ذلك في تحقيق أهداف المجلس الأعلى للأزهر.
- ترتبط خطط استراتيجية الموارد البشرية مع الاستراتيجية الخاصة بالمجلس الأعلى للأزهر لتحقيق المزيد من المواءمة بين مخرجات نظم التعليم والتدريب ومتطلبات العمل الوظيفي داخلياً، مما يساهم في تحقيق التكامل في مجال التخطيط للقوى العاملة وتطويرها، تطوير نظام معلومات الموارد البشرية بإنشاء شبكة معلومات موحدة للاسترشاد بها في عملية الاختيار الوظيفي والمهني، اعداد دليل لتوصيف التخصصات المطلوبة لسوق العمل الحالية والمستقبلية.
- لا يتم بناء الخطط الاستراتيجية لوحدة الجهاز الإداري للدولة بمعزل عن باقي مخرجات عملية التخطيط على المستويات القومية وتعد الركيزة الأساسية التي تتكامل معها مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي التي تتناولها وزارة التخطيط و التنمية الاقتصادية.
- من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية بالمجلس الأعلى للأزهر القيود و المعوقات التي تحد من تنمية الموارد البشرية إلى جانب قياس أثر الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على تنمية القدرات التنافسية التي تتمتع باختلاف وليس تشابه، حيث يتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.
- دعم قدرات مسئولي الموارد البشرية في التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية، لأن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو وضع التصور طويل الامد لقسم الموارد البشرية من خلال خطة لمدة معينة والعمل على البحث عنها وتعيينها وتدريبها وتطويرها من اجل تحقيق رؤية المجلس الأعلى للأزهر ضمن الخطة الاستراتيجية، تعيين الكفاءات واستقطابهم كنوع من تعزيز الطاقة البشرية بالقيمة المضافة للعنصر البشري.
- استقطاب و تأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم و بقوة في تحقيق أهداف و ربح المنظمة، و حتى توسعها أكثر مما يساهم في خلق مناصب شغل جديدة للتخفيف من حدة البطالة وتحقيق التشغيل الكامل، فإدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر و المتوقع.
- وتشير النتائج الى انه على مدى كفاءة، وقدرات، و خبرات العنصر البشري و حماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها، لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ و الأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية، هذه الأسس تبدأ من التخطيط و الاختيار والتدريب و الحوافز و التقييم، وهي ليست منفصلة عن بعضها، بل تتكامل مع بعضها البعض كمنظومة لإدارة الموارد البشرية في إطار التنمية المستدامة ورؤية مصر 2030.

- يجب على هذه القيادات إعطاء مدير الموارد البشرية المكانة اللائقة التي تتناسب مع حجم العمل، وعدم الاكتفاء بجعله يمارس أدوارًا تنفيذية فقط. أيضًا يجب على هذه القيادات التأكد من أن تكون وظائف وسياسات الموارد البشرية متكاملة مع بقية الوظائف الأخرى في المنظمة، وإلا فإن جهود عملية التحسين والتطوير لن تأتي ثمارها.
- خفض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق للحاجات الكمية والنوعية المستقبلية لكل وظيفة من وظائف المؤسسة، يوفر للمؤسسة بيانات نشاطات وعمليات الموارد البشرية مما يؤدي الى نجاح برامج التخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.
- الموازنة بين وظائف ونشاطات إدارة الموارد البشرية وأهداف المؤسسة بحيث تحقق كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي، يساهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتدريب والتحفيز، يؤدي الى توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تحليل قوة العمل المتاحة ومعرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل، يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية، لا يدرك صانعو القرارات في الإدارات المركزية تمامًا أهمية ووظائف إدارة الموارد البشرية وإن كانوا يرون أهم وظائفها هي وضع نظم للاختيار والتعيين والتقييم والحوافز.
- مستوى مشاركة إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في الإدارات المركزية حيث اقتصر دورها على مرحلتين فقط من مراحل صنع القرار وهي مرحلة جمع البيانات ومرحلة تنفيذ القرار.
- دور حيوي لإدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة الأزهر وهو دور جيد وملحوس 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 دور مهم وفعال في تحقيق الأهداف واتخاذ القرار.
- يعتمد دور الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية على نظرة الإدارة العليا لدائرة الموارد البشرية في مؤسسة الأزهر، فإذا كان ارتباط الموارد البشرية بالإدارة العليا للمؤسسة 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 للمؤسسة ذا اتجاهين ، فإن هذا يسمح لها بأن تؤدي دورا فعالا في عملية تحقيق الأهداف الاستراتيجية وعملية صنع القرارات الإدارية بالمؤسسة.
- ما زالت توجد نسبة قليلة ترى أن دور الموارد البشرية دور تقليدي لا تزيد عن أي إدارة أخرى وأن هذا الدور ينحصر في الشكل الأرشيفي البدائي، وهدف هذه النسبة هي بث الروح السلبية وإثبات الفشل للإدارة.

توصيات البحث

- تزويد إدارة الموارد البشرية بالمجلس الأعلى للأزهر بكافة الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة للتخطيط الاستراتيجي جنباً إلى جنب مع الكفاءات البشرية المناسبة للتعامل مع كل جديد، إيجاد وحدات إدارية متخصصة بالتخطيط الاستراتيجي في وذلك للتعامل مع التخطيط الاستراتيجي بصورة أكبر جدية من حيث المفهوم وأهمية العمل.
- زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي وإعطاءه الأهمية التي يستحق سواء من خلال إزالة اللبس والغموض حول هذا المفهوم أو من خلال توفير الكوادر الإدارية الواعية المدربة للقيام بهذه العملية وفق منهاج علمي صحيح، مع توفير التدريب والدورات اللازمة للكوادر الإدارية الحالية لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بهذه العملية على الوجه الصحيح.
- قيام الجامعات ومراكز التدريب الوطنية بدورات متخصصة بموضوع التخطيط الاستراتيجي من أجل زيادة وعي المدراء حول هذا الموضوع وضمان قيامهم بهذه العملية بصورتها الصحيحة بخطواتها العلمية المنهجية.
- زيادة الموارد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام، وزيادة الاهتمام بالدورات التدريبية لرفع كفاءة العاملين في إدارة الموارد البشرية.
- تزويد إدارات الموارد البشرية من القوى المدربة القادرة على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام.
- الاهتمام بنظام التغذية الراجعة في الهيكل التنظيمي في القطاع العام، وإيجاد نظام، معلوماتي فعال يخدم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- تبني سياسات تحفيزية من جانب الإدارة المركزية للمجلس الأعلى للأزهر لتشجيع دائرة الموارد البشرية للمشاركة في وضع القرارات الإدارية مع استمرار تطوير المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية ومعايير جودة المعلومات لديها لما لها من تأثير على جودة القرارات الإدارية المتخذة.
- مساعدة المنشأة على إعداد خططها ومعرفة أهدافها المشاركة في تنمية كافة السياسات الخاصة بالموارد البشرية، مزامنة الهيكل الوظيفي مع الهيكل التنظيمي، تحقيق أفضل استفادة من كافة الموارد البشرية، السعي إلى إعداد الموازنات والخطط الخاصة بالمكافآت والاجور.
- المشاركة في توزيع العاملين والموظفين على الأماكن الخاصة بالعمل لسد العجز في بعض الأماكن وتقليص الاعداد في أماكن أخرى.

المراجع

دراسات باللغة العربية:

وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (2021) "الدليل الإجرائي لعملية التخطيط الاستراتيجي" بالجهاز الإداري للدولة، جمهورية مصر العربية، 10 ص.

المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2021) دراسة بعنوان: "التوافق الاستراتيجي للموارد البشرية لتحسين الأداء التنظيمي في الأجهزة الحكومية" 11 ص.

رزان صلاح (2016) دراسة بعنوان "مراحل تخطيط إدارة الموارد البشرية" 1 ص. <https://mawdoo3.com>

عبدالعزیز عبدالرحمن (2015) دراسة بعنوان "أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية لبعض منظمات القطاع العام"، 18:12 ص.

سامي ابراهيم منصور (2020) "أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء المنظمات" 11:18 ص.

خالد عبدالحميد محمد (2019) دراسة بعنوان "تأثير تطبيق التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات"، 8: 12، 20 ص.

مريم شحاته بولس (2020) دراسة بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي للمسار الوظيفي علي الاستغراق الوظيفي"، 12:17 ص.

حسن عبدالعزیز عبدالرحمن (2021) دراسة بعنوان "التخطيط الاستراتيجي واستقطاب الموارد البشرية"، 8 ص.

عزيز قودة (2020) دراسة بعنوان "التنظيم الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية"، 5:12، 18 ص.

عبدالعزیز عبدالرحمن (2015) دراسة بعنوان "أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية لبعض منظمات القطاع العام"، 18:12 ص.

أبوديه عامر عاشور أحمد (2009) دراسة بعنوان "تخطيط الموارد البشرية"، 8:12، 16 ص.

موفق محمد الضمور (2020) رسالة دكتوراه بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام" 12، 32، 18 ص.

■ دراسات باللغة الإنجليزية:

- "Salkic (2019)" Impact of strategic planning on Management of Public Organization in Bosnia and Herzegovina" P22:10.
- Zajac, E. J & M.S Kuants, (2019) "A diametric Focus Model of Strategic Change, A ssesing the Antecedents and Consequences of Restructuring", Strategic Mnegment, summer specil Issue, No.14.p.83.
- Beach, D,(2020) Personnel: The Management of People At work. New York: Macmillan Publishing Co., Inc. PP.184.
- Bridge and Peel. (2021). A study of computer usage and strategic planning in the "SMS" sector. International Small Business journal.17(4).
- Chapman, Ross, & Hyland, Paul, (2018), " Strategy and Continuous Improement in Small-to-Medium Australian Manufacturures". Vol. 11, Lssue 3, ISSN 07957-6061.
- Chruden. H.J. & Sherman, jr. A.W(2021) Personnel Mnegment: The Utilization of Human Resources.Cincinnati, Ohio: South Western Publishing CO.

الملاحق

الاستبيان الخاص بالبحث

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية " وذلك للتعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان بدقة وموضوعية لأن لدقة إجابتكم على فقرات الاستبيان أثر كبير على مصداقية المعلومات التي سنستفيد منها في هذه المذكرة والمستوى العلمي الذي ستظهر به ، شاكرين لكم تعاونكم مؤكدين لكم حرصنا على سرية المعلومات التي ستقدمونها ، وانها ستوظف للبحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وليد محمد أحمد عبدالعزيز

الرجاء وضع إشارة (✓) تحت العبارة التي تمثل رأيك لكل من الفقرات التالية:

الجزء الأول : معلومات عامة عن العاملين 0

1- الاسم :

انثى

ذكر 2- الجنس :

3- المستوى الوظيفي :

4- العمر :

من (30) الى اقل من (40) سنة

اقل من (30) سنة

من (50) سنة الى (60) سنة

من (40) الى اقل من (50) سنة

من (61) فأكثر

5- المستوى التعليمي

ليسانس

ثانوية عامة فأقل

دراسات عليا (ماجستير / دكتوراه)

بكالوريوس

من (16) فأكثر

من (11) الى (15) سنة

من (5) سنوات الى (10) سنوات

اقل من (5) سنوات

6- الخبرة العلمية :

من (5) سنوات الى (10) سنوات

اقل من (5) سنوات

من (16) فأكثر

من (11) الى (15) سنة

الجزء الثاني: المتعلق بمعلومات عن التخطيط الاستراتيجي.

الفرضية الاولى: يوجد دور للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية بمؤسسة الأزهر الشريف.

ممارسة التخطيط الاستراتيجي التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو أحد العناصر في إدارة الموارد البشرية ، حيث يشير هذا المفهوم إلى العمليات التي تضمن المؤسسة من خلال الحصول على العدد والنوعية المناسبة من الافراد وفي الأماكن المناسبة والاقوات السليمة والصحيحة ، وإن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يرتبط مباشرة بالاستراتيجية العامة للمؤسسة لتأمين الأفراد اللازمين لتنفيذ استراتيجية المؤسسة.

الرقم	الفقرة	لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً
1	يتم تطبيق خطة استراتيجية للموارد البشرية المنبثقة والمتكاملة مع الخطة الاستراتيجية العامة					
2	تقوم الإدارة بتحليل البيئة الخارجية (ثقافية ، سياسية ، قانونية ، اقتصادية ، تكنولوجية) لتحديد مصادر القوة والضعف في الإدارة					
3	يملك مدير إدارة الموارد البشرية تصورا واضحا لرسالة الإدارة يعمل على ايصالها لجميع المعنيين					
4	هناك أهداف مكتوبة وواضحة ومحددة لإدارة الموارد البشرية تسعى الإدارة لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة					
5	تختار إدارة الموارد البشرية استراتيجية مناسبة لتحقيق الأهداف بما يتلاءم والظروف التي تواجهها حاضرا ومستقبلا					
6	إن السياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية واضحة في أذهان جميع العاملين					
7	تضع الإدارة ميزانيات وبرامج خاصة بجميع أوجه أنشطة الإدارة بما فيها أنشطة الموارد البشرية					
8	يوجد في الإدارة نظام رسمي للرقابة ، يستخدم عند وضع الخطط المختلفة موضع التنفيذ					
9	يوجد توافق بين استراتيجية العمل مع خطة الموارد البشرية					
10	يوجد وضوح في أهداف وخطط إدارة الموارد البشرية لمؤسسة الأزهر					
11	تشارك الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية في وضع أهداف استراتيجية يمكن من خلالها تحقيق رسالة الإدارة					
12	هل السياسات شاملة لكل الأنشطة والاستراتيجيات					

الجزء الثالث : المتعلق بمعلومات خاصة بإدارة الموارد البشرية:

الفرضية الثانية : الاستثمار في تنمية الموارد البشرية يساهم في تحقيق الاهداف ورفع مستوى الأداء ، هي مجموعة من الأنشطة الإدارية والمهام المتعلقة باستقطاب واختيار وتدريب وتطوير وتحفيز العمال في المؤسسة ، وحفاظ على قدرتهم بطرق تساهم في زيادة فاعليتهم في المؤسسة.

الرقم	الفقرة	لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما
1	يوجد وضوح في أهداف وخطط الموارد البشرية في الإدارة					
2	تسعى الإدارة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارة والقدرة والمؤهل التي تناسب الوظيفة					
3	يوجد في الإدارة نظام للمراجعة الداخلية يساهم في تقييم وتقويم الأداء					
4	يتم اختيار الموارد البشرية وفقا لمواصفات ومعايير شغل الوظائف الشاغرة					
5	ساهمت استراتيجيات التحفيز في زيادة تماسك و توطيد العلاقات الاجتماعية بين العاملين					
6	يوجد في الإدارة خطة سنوية لتدريب وتطوير الموارد البشرية يتم وضعها استنادا الى الاحتياجات					
7	تقوم الإدارة بتدريب الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم					
8	تتوفر في الإدارة بيئة محفزة للمتدربين على تطبيق ما تعلموه في التدريب على أرض الواقع					
9	تعتمد الإدارة على برامج تدريب متخصصة وبصفة دورية					
10	تعزز دور قياس الأثر من التدريب في تطوير بيئة العمل بإدارة الموارد البشرية					
11	تعتمد الإدارة على مدربين من الداخل والخارج					
12	يتم تطبيق خطة استراتيجية للموارد البشرية وفقا للخطة الاستراتيجية لمؤسسة الأزهر					