

## فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي - نموذج مقترح دراسة حالة " المؤسسة المصرية للتنمية و الجودة" - مؤسسة مجتمع مدني

مرفت محمد فايد على فايدا<sup>1</sup> ، د أحمد حسين توفيق بشير<sup>2</sup>، رمضان السيد معن<sup>3</sup>

1 - باحث دراسات عليا معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات

2 - معهد البحوث والدراسات البيئية - جامعة مدينة السادات

3- بكلية التجارة - جامعة طنطا

### ملخص

لقد تغير رأس المال من اقتصاد المال والأراضي والإستثمار فيهم و تحول إلى أستثمار العنصر البشري و وضعه في التخطيط الإستراتيجي لأي دولة باعتباره محورا رئيسيا من محاور التنمية في الدول المتقدمة و في البحث تم وضع العنصر البشري كمحورا رئيسيا في المؤسسة المصرية للتنمية و الجودة و التي تعد من مؤسسات المجتمع المدني و تعمل على تنمية قدرات المجتمع و بالتالي أفرادها ، و للمؤسسة رؤية و خطة إستراتيجية تعمل من خلالها و لديها موارد بشرية تعمل على تنمية قدراتهم من خلال التدريب و تعتبرهم رأس مال بشري تنافس به و تقوم بتحفيظهم .

### إجراءات الدراسة :

- تم عرض الخطة الاستراتيجية السابقة للمؤسسة المصرية للتنمية و الجودة على العاملين و المتطوعين بها و عددهم 30 حيث ن = 30
- تم عرض استبيان عن الفرص و التهديدات و نقاط القوة و نقاط الضعف.
- تم تدريب العينة وفق احتياجاتهم التدريبية و وفق خطة المؤسسة الاستراتيجية.
- فحص استمارات تقييم البرامج التدريبية المقدمة لأفراد العينة.
- فحص تقارير الأداء الخاصة بالعينة بعد التدريبات.
- مشاركة العينة في وضع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.
- الأساليب التحفيزية للعاملين تمت إرسالهم لتدريبات تساعد في التنمية المستدامة لهم.
- التدريبات الخارجية تمت وفق نتائج الأداء و تم استخدامها للتحفيز و نتائج الأعمال

### نتائج الدراسة

تمثلت تنمية الموارد البشرية في تنمية رأسمال البشري و تمثل في المعارف و المهارات و القدرات التي اكتسبها أفراد العينة و التي زادت من قدرتهم على أداء الواجبات و تحمل المسؤوليات الوظيفية و زيادة فاعلية المؤسسة ، حيث يعد رأس المال البشري أفضل أنواع رأس المال قيمة، وهذا بإسهامه في تحقيق التنمية الاقتصادية، باعتباره أحد المتغيرات الرئيسية المؤثرة في عملية الإنتاج " و الإنتاج في المؤسسة المصرية تمثل في فاعلية برامجها في رعاية أصحاب القدرات الخاصة ، و برامج تبسيط العلوم و الرياضيات و برامج صعوبات التعلم و القدرات اللغوية ، و أدى الي التطرق لتحسين المؤشرات الثلاثة للتنمية البشرية المتمثلة في الدخل، توفير الرعاية الصحية و التعليم. التنمية المستدامة و تمثلت التنمية المستدامة في خطة المؤسسة في دعم و تخطيط و تدريب العنصر البشري وإشراكه في القرارات مما ساهم في تحقيق تنمية في جوانب عديدة تهتم المؤسسة و تمثل بنى في بناء الاقتصاد و رفع ميزانية المؤسسة.

**الكلمات الدالة :** الموارد البشرية – التخطيط الاستراتيجي – المؤسسة المصرية للتنمية و الجودة

### ABSTRACT

The capital has changed from the economy of money and land and investing in them and turned into investing the human element and placing it in the strategic planning of any country as a major axis of development in the developed countries. In the research, the human element was put as a main axis in the Egyptian Foundation for Development and Quality and Which is one of the civil society institutions and works to develop the capabilities of society and therefore its members, and the institution has a vision and strategic plan through which it has human resources working to

develop their capabilities through training and considers them a human capital that competes with and motivates them.

#### Study procedures:

- The previous strategic plan of the Egyptian Foundation for Quality and Development was presented to the 30 employees and volunteers, where  $n = 30$

A questionnaire was presented on opportunities, threats, strengths and weaknesses.

The sample was trained according to their training needs and according to the institution's strategic plan.

- Examining the forms of evaluation of training programs presented to the sample individuals.

Examine the performance reports of the sample after training.

- Participation of the sample in setting the strategic plan for the institution.

- The motivational methods of workers wished to send them training that helps in sustainable development for them.

- The external training took place according to the performance results and was used for motivation and business results

#### Results:

The development of human resources was represented in the development of human capital and represented in the knowledge, skills and capabilities acquired by the sample members, which increased their ability to perform duties and assume job responsibilities and increase the effectiveness of the institution, where human capital is the best type of capital value, and this is his contribution to achieving Economic development, as one of the main variables affecting the production process "and production at the Egyptian Foundation is represented in the effectiveness of its programs in caring for people with special abilities, programs for simplifying science and mathematics, programs for learning difficulties and language abilities, and led to the improvement of the indicator The three rounds of human development represented by income, health care provision and education sustainable development The sustainable development was represented in the institution's plan in support, planning and training of the human element and its participation in decisions, which contributed to achieving development in many aspects that are important to the institution and represent structures in building the economy and Increasing the institution's budget.

**Key words:** human resources - strategic planning - Egyptian Foundation for Development and Quality

#### المقدمة

يعتبر موضوع تسيير الموارد البشرية من أهم المواضيع التي استحوذت على اهتمام الكثير من المذكرين والمختصين في مجال إدارة الأعمال وذلك كون أن للعنصر البشري أهمية كبيرة، حيث أنه يعتبر من أهم عوامل الإنتاج في المنظمة ، وفي ظل التغيرات والتحولات التي يشهدها العالم، في مختلف جوانب الحياة المعاصرة، أصبحت تعاني الكثير من المنظمات الإنتاجية، والاقتصادية من مشاكل الفائض أو العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة، فبينما تشكو إدارات أو أقسام معينة في هذه المنظمات من زيادة عدد الأفراد عن حاجتها الفعلية، نجد إدارات أو أقسام أخرى تعاني، من ضغط العمل وعدم إمكانها تحقيق أهدافها لقلّة مواردها البشرية ، مما أدى إلى الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وإدماجه إلى الإدارة الاستراتيجية بعدما أن كان هذا الاهتمام منحصرًا على عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في تقسيم تنظيمي متخصص يطلق عليه " قسم إدارة الأفراد. "

وبالتالي إدماج إدارة الموارد البشرية للإدارة الاستراتيجية أصبحت من مهام الإدارة العامة، حيث هذه الأخيرة تحاول إدماج المورد البشري في القرارات الاستراتيجية عن طريق التخطيط ووضع برامج خاصة القابلة للتغيير من أجل توفير المورد البشري الملائم والضروري لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ويعرف مجتمع المعرفة بأنه ذلك المجتمع الذي يعتبر المعرفة ركنا أساسيا من أركان وجوده، فهو معني بالمعرفة استكشافا وتوليدا وتوزيعا وتطبيقا، وإذا كان الأمر كذلك فإن مجتمع المعرفة مهتم دوما بتأهيل أبنائه وتدريبهم لكي يصبحوا أفراد معرفة، أو ما يسميه البعض "عمال معرفة"، وهو مهتم أيضا بتطوير بنيته التحتية التكنولوجية؛ إذ لا مجتمع معرفة بدون وجود معلومات، ولا معلومات بدون بيانات، وهذا كله يتطلب الاعتناء بمواكبة المستجدات في عالم التقنية من أجل تشخيص المعرفة وتوليدها ونشرها وتطبيقها، وكل ذلك في سبيل التفاعل مع الأشكاليات العديدة التي يمكن أن تواجهها المؤسسة في سبيل الارتقاء بمستوى أدائها من خلال قراراتها برشد وعقلانية. (أحمد بطاح، 2017، ص 309)

كما يعرف مجتمع المعرفة بأنه المجتمع الذي يؤكد على توسيع نطاق العمل بالمعرفة وإنتاج المعرفة، وعلى أهمية دور المعرفة في الازدهار، والتنافسية، ورفاهية المجتمعات، فالمعرفة يتم التعامل معها بالعديد من الصور ذات الدور الفعال، مع التأكيد على التكنولوجيا والإبداع، وعلى الجدوى المجتمعية للمعرفة وتطبيقاتها، بحيث تقوم مؤسسات التعليم الجامعي بإنتاج المعرفة القادرة على مقابلة احتياجات القوة العاملة من التدويل، وأسواق العمل القائمة على المعرفة، والقدرة التنافسية، والابتكار، والجودة. (Nokkala, Terhi, 2016, P.75)

يمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة و رسم معالم مستقبلها، كما أنه يعتبر بمثابة الضابط لإيقاع حركة بين الدول. فالموارد البشرية تمثل الغاية من عملية التنمية وأدائها الرئيسية في ذات الوقت. إن الأفراد هم حجر الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في عالم يتسم بسرعة الإيقاع وتعدد المؤثرات وتعقد المكونات. فقصور القدرات والموارد البشرية بمعناها الواسع إنما يعتبر السبب الرئيسي لإخفاق برامج التنمية وعرقلة مسيرة التقدم، وهو ما يعني أن الاستثمار في العنصر البشري وتحقيق التوجيه السليم لأنشطته ورسم السياسات والنظم الإدارية اللازمة لتحقيق الفعالية المطلوبة لأدائها إنما يعتبر مطلباً حاكماً سواء بالنسبة للدول المتقدمة من أجل تدعيم برامج التقدم وضمان الاستمرارية في تحقيق الريادة أو بالنسبة للدول النامية لسد فجوة التخلف والحاق بركب التقدم والقدرة على التعايش مع متطلبات وتحديات القرن الجديد. ومما لا شك فيه أن نجاح أية منظمة من منظمات الأعمال يعزى بالدرجة الأولى إلى ما تمتلكه من موارد، فتحقيق الأهداف التنظيمية لا يمكن أن يحدث في غياب العنصر البشري، باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة. فالمواد البشرية ممثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة، تعد المصدر الحقيقي لتكوين وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة وتحسين أوضاعها السوقية ونتائج أعمالها. فتحقيق التميز في منظمة القرن الحادي والعشرين لن يستند إلى امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد. إن انتقال العالم من عصر الآلة إلى عصر المعلومات يجعل من الموارد البشرية أهم الأصول التنظيمية، فالأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية للقرن الجديد. فالمواد المتاحة لدى المنظمات سواء كانت مادية أو مالية أو تقنية، وما قد تتميز هذه الموارد من خصائص، وإن كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى القدرة التنافسية؛ إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك القدرة، ذلك لا بد من توافر العمل البشري المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والترتيب، الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز، التقييم والمحاسبة.

إن العمليات التي هي نتاج العمل الإنساني ومظاهره هي أساس النجاح في المنظمات وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد الأخرى المتاحة للمنظمة. ومن منطلق أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات باعتبارها أحد العناصر الحاكمة التي تساعد في تحقيق النجاح للمنظمة المعاصرة وتعزيز قدرتها التنافسية، تعززت قناعة المنظمات بأن الموارد البشرية تعتبر أحد الأسلحة الاستراتيجية في صراعها من أجل البقاء والنمو؛ وهذا ما أصبح يفرض عليها ضرورة اعتبار هذه الموارد بمثابة شريك استراتيجي له دوره الحيوي ضمن استراتيجية المنظمة، وهذا من خلال ربط غايات وأهداف واستراتيجيات المنظمة مع أنشطة الموارد البشرية. إن المتطلب الرئيسي لنجاح أية استراتيجية وبالتالي تحقيق أهدافها المحددة، إنما يكمن في ضرورة توافر الأعداد والأنواع المناسبة من الموارد البشرية ذات المهارات الضرورية لأداء المهام التي تنطوي عليها الاستراتيجية. حيث تؤثر استراتيجية المنظمة على

معالم العديد من الوظائف ومتطلباتها المهارية ومن ثم على مزيج الموارد البشرية المناسب لشغل هذه الوظائف بما يخدم متطلبات تنفيذها؛ وهو ما أصبح يفرض على المنظمات ضرورة الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية وخططها وتوجهاتها الاستراتيجية، وذلك لضمان توفير حاجة استراتيجية المنظمة من الأعداد المناسبة من الموارد البشرية ذوي المهارات والمواصفات المطلوبة، والتي تتوافق مع احتياجات التنفيذ الفعال للخطة الاستراتيجية، ومن ثم تحقيق الأهداف المستقبلية. حيث يساعد تخطيط الموارد البشرية في إدراك احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ خططها الاستراتيجية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها، والمدى الذي تتوافق فيه قدرات وإمكانيات قوة العمل بها مع هذه الاحتياجات، وهذا من أجل إيجاد أمثل البدائل للتعامل مع العجز أو الفائض المحتمل من هذه الموارد وفي الوقت المناسب.

ان تحقيق التميز في منظمة القرن الحادي والعشرين يعتمد على قدرة المؤسسات على استثمار الموارد البشرية وتعظيم الاستفادة منها وسنجد ان المؤسسات الأهلية و الجمعيات تفتقد التنمية المهنية للعاملين بها و عند القيام بالتدريب هل التدريبات تخضع لدراسة التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الغايات العظمى من هنا نطرح الاشكالية التالية:

• ما تأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على تحسين الأداء؟

فنطلق من الفرضيات التالية:

- إن منظمات المجتمع المدني تحاول إقامة بناء استراتيجي للموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها.
- تفتقر مؤسسات المجتمع المدني لرؤية واضحة تساهم في تنمية الموارد البشرية
- مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة الذي أدى إلى التوافق بين إدارة الموارد البشرية وعوامل التغيير بمؤسسات المجتمع المدني .

**أهمية البحث**

تأتي أهمية هذا البحث كون التخطيط الاستراتيجي يعد من المداخل الحديثة ويساعد المؤسسات على مواجهة التحديات من خلال إعداد الكوادر البشرية المؤهلة وفق دراسة التخطيط الاستراتيجي. تكتسي عملية تخطيط الموارد البشرية أهمية كبرى من خلال الدور الذي تؤديه ضمن استراتيجية المنظمة، من خلال التنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها، بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجيتها، وهو ما يساعد في الحد من حالات المخاطرة وعدم التأكد المرتبطة بالعنصر البشري. كما زاد من أهمية البحث، الدور الذي قد يؤديه تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التناسق والتكامل بين عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية.

- استخدام التخطيط الاستراتيجي أصبح ضرورة ملحة وسمة من سمات العصر الحاضر لما يحققه من نتائج تميزه عن التخطيط التقليدي بقدرته على التعمق وتحليل البيئة الداخلية والخارجية التي تساعد في صنع القرار واستثمار الفرص المتاحة لتحسين الأداء.

**أهداف البحث**

- 1- التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني .
- 2- معرفة العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني .
- 3- معرفة الحلول التي تسهم في التخفيف من الآثار السلبية لتلك العوامل.
- 4- تقديم مقترحات وتوصيات للمعنيين في مؤسسات المجتمع المدني تسهم في تطوير وتحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي فيها.
- 5- محاولة إبراز أهمية تخطيط الموارد البشرية .
- 6- إمكانية تحديد علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة،
- 7- إمكانية إظهار كيفية التفاعل الاستراتيجي بين تخطيط الموارد البشرية وباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية.

8- محاولة تحديد العمليات المختلفة لتخطيط الموارد البشرية،

### المفاهيم والمصطلحات

#### الموارد البشرية:

يقصد بالموارد البشرية ذلك الكم الذي تمتلكه المنظمات من الأفراد ذوي المهارات والمعارف والذين يستطيعون تقديم ميزة تنافسية لمنظمتهم. " وتعرفه الباحثة اجرائياً بأنه: الموارد البشرية تعتبر أصل استراتيجي يمكن الاستثمار فيه وزيادة قيمته واستثماره ليكون قيمة مضافة للمؤسسة.

#### تخطيط الموارد البشرية:

عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار في وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة: "

#### المؤسسة المصرية للتنمية و الجودة

هي مؤسسة من مؤسسات المجتمع المدني و هي مؤسسة تنموية غير هادفة للربح تعمل على تجويد حياة المصريين من خلال محاور رئيسية تنبع من إحتياجات المجتمع .

#### فروض الدراسة

تتمثل فروض البحث في الآتي:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية؟  
وتتمثل الفروض الفرعية في:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتدريب الموارد البشرية.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحفيز الموارد البشرية.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي واختيار الموارد البشرية.

#### المنهج

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي / التحليلي .

#### حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على مؤسسة من مؤسسات المجتمع المدني " المؤسسة المصرية للتنمية و الجودة"

الحدود الزمانية: حيث يتم تطبيق الدراسة في الفترة بين (2018-2019)

#### عينة الدراسة :

العاملون " متطوعين / متعاقدين " بالمؤسسة المصرية للتنمية و الجودة

المتغير التابع	المتغير المستقل
التخطيط الاستراتيجي	تدريب
	تخطيط
	تحفيز
	اختيار

### الدراسات السابقة

#### - دراسة (عمر حوثيه، 2014)

بعنوان " دور منظمات المجتمع المدني في تنمية الموارد البشرية العربية: دراسة لتجربتي جمعية (اقرأ) لمحو الأمية بالجزائر و مؤسسة السعيد للعلوم و الثقافة باليمن" حيث تناولت الدراسة المنظمات الأهلية في الوطن العربي باعتبارها العمود الفقري للمجتمع المدني، ويعتبر المورد البشري فيها من أهم العوامل القادرة على إحداث الإبداع والتطوير لتفعيل دورها في التنمية، مما يجعل من عملية تشجيعه وتقويمه والاستثمار فيه مجالاً للدراسة والتحليل. و أظهرت الدراسة دور جمعية اقرأ في تنمية الموارد البشرية و تأثير التنمية المستدامة للموارد البشرية على الأداءات كما تناولت دور مؤسسة السعيد للعلوم و الثقافة في تنمية المجتمع بامتلاكها رأس مال بشري تمثل في عنصر بشري يمتلك مهارات القرن الواحد و العشرين

#### - دراسة (باسي إلهام، 2013)

دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشرية في مصحة الفارابي ( دراسة ميدانية في مصحة الفارابي) و أشارت الدراسة الي الدور الفعال الذي تمارسه تكنولوجيا المعلومات في بيئة الأعمال، جعل منها مركز اهتمام المؤسسات و أساس تنافسها. و أظهرت دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشرية في مصحة الفارابي، وقد تم الاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان لتحديد العلاقة و الخروج بتوصيات، بعد تحليل نظري حول الموضوع و أوصلت باعتماد المؤسسات في تطورها على التكنولوجيا و أهمية الموارد البشرية و تحقيقها لميزة تنافسية للمنظمات و غيرها .

#### دراسة (أحمد حسين عبد المعطي، 2010م)

هدفت الدراسة إلى وضع خطة استراتيجية لتطوير التعليم الفني والاستجابة لمتطلبات سوق العمل باستخدام تحليل (SWOT) ، بالإضافة إلى التعرف على المكونات الأساسية لتحليل (SWOT) عند استخدامه في وضع الخطط الاستراتيجية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي مع التركيز على الجانب التحليلي لتشخيص وتحليل المعوقات والمشكلات التي تعوق تطوير التعليم الفني، وتحديد متطلبات تطويره للإيفاء باحتياجات سوق العمل، كما استخدم الباحث تحليل (SWOT) في وضع الخطة الاستراتيجية وفقاً لخطواته. وتوصلت الدراسة إلى وضع خطة استراتيجية لتطوير التعليم الفني بمصر من خلال اتباع المراحل التالية:

- التحليل البيئي (الداخلي والخارجي) لمؤسسات التعليم الفني في مصر.
- وضع الرؤية والرسالة للاستراتيجية المقترحة.
- صياغة الأهداف الاستراتيجية.
- صياغة الخطط التنفيذية للاستراتيجية المقترحة.

وأوصت الدراسة بجملة من التوصيات أهمها: - ربط البحوث الميدانية بحاجات المجتمع ودراسة المشكلات التي تواجه القطاعات المختلفة. - اعتماد معايير دولية لتقييم كفاءة نظام التعليم وتطويره. - وضع رؤية استراتيجية عامة للتعليم الفني من أجل مستقبل أفضل. - عقد ورش عمل للاطلاع على التجارب العالمية والإقليمية في مجال التخطيط الاستراتيجي لتطوير التعليم وذلك لتبادل الخبرات والإفادة منها.

- دراسة (الهاللي الشربيني الهاللي، و عبد العظيم السعيد مصطفى، 2008م)

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم الإدارة الاستراتيجية، وعلاقتها بالتخطيط للمستقبل، والجودة الشاملة، والتفكير الابتكاري، كما هدفت إلى إبراز التحديات التي تواجه الأخذ بمدخل الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي، وما المهارات والعمليات الإدارية الضرورية لتطبيق ذلك المدخل؛ ومن ثم التوصل إلى المتطلبات التي ينبغي توافرها لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي في مصر. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وأدواته، وتوصلت الدراسة إلى خلاصة مفادها: أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يتطلب توفير مجموعة من المتطلبات منها رسالة الكلية، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية للكلية، وتحديد البدائل الاستراتيجية، واختيار الاستراتيجية المناسبة، ثم تطبيق الاستراتيجية المختارة للكلية ثم تقييمها.

- دراسة (عصام بن يحيى الفلايلي، 2008م)

هدفت الدراسة إلى عرض مبادرة جامعة الملك عبد العزيز في تطوير منهجية التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي وتطبيقها في الجامعة. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي القائم على التحليل الوثائقي لمبادرة الجامعة في وضع نماذج للتخطيط الاستراتيجي لبيئة الجامعة الداخلية وأخرى لبيئتها الخارجية. وأوصت الدراسة بتقديم منهجية التخطيط الاستراتيجي على أسس علمية في مؤسسات التعليم العالي على المستوى العربي، ووضع معايير للعمل في ضوء تلك المعايير، فضلاً عن تنظيم فعاليات مشتركة بين الجامعات العربية لتطوير آليات التخطيط الإستراتيجي فيها، ووضع خطة عربية لتوفير مجموعة من الخبراء والعاملين في مجال التخطيط يتولون تدريب مجموعات من المدربين في مجال التخطيط.

- دراسة (الشيءاء محمد أسامة - الآداب، 2018)

المسئولية الاجتماعية للمجتمع المدني لبناء السلام دراسة تقييميه لبرامج منتدى حوار الثقافات بالهيئة القبطية الإنجيلية للخدمات الاجتماعية بمصر و التي تناولت دور الهيئة القبطية الانجيلية للخدمات الاجتماعية في جمهورية مصر العربية في بناء السلام و التي تمثل العنصر البشري فيها كمورد رئيس في منتدى حوار الثقافات  
إجراءات الدراسة :

- تم عرض الخطة الاستراتيجية السابقة للمؤسسة المصرية للتنمية و الجودة على العاملين و المتطوعين بها و عددهم 30 حيث ن = 30
- تم عرض استبيان عن الفرص و التهديدات و نقاط القوة و نقاط الضعف.
- تم تدريب العينة وفق احتياجاتهم التدريبية و وفق خطة المؤسسة الاستراتيجية.
- فحص استمارات تقييم البرامج التدريبية المقدمة لأفراد العينة.
- فحص تقارير الأداء الخاصة بالعينة بعد التدريبات.
- مشاركة العينة في وضع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.
- الأساليب التحفيزية للعاملين تمت إرسالهم لتدريبات تساعد في التنمية المستدامة لهم.
- التدريبات الخارجية تمت وفق نتائج الأداء و تم إستخدامها للتحفيز و نتائج الأعمال

أدوات الدراسة

الاستبيان : تم توزيع الاستبيان المكون من 15 عبارة موزعة على 3 محاور شملت محور التنمية البشرية كمتغير يتغير تبعاً للتدريبات / محور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و دورها في زيادة معدل نمو المعرفة / محور إقتصاد المعرفة و مجتمع المعرفة و دورها في تنمية رأس المال الفكري .  
المقابلة : تم عقد مقابلات جماعية و فردية مع أفراد العينة لتبيان دور التدريبات في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة

تقارير الأداء : تمت مراجعة تقارير أفراد العينة و توجيههم في وضع تصور للخطة الاستراتيجية للمؤسسة و تحليل التطلعات التي أسفرت عن رغبتهم في الإستثمار في المعرفة و التدريبات و تنمية قدراتهم على جميع الأصعدة خاصة في التكنولوجيا و المعلومات .

نتائج الدراسة

تمثلت تنمية الموارد البشرية في تنمية رأسمال البشري و تمثل في المعارف و المهارات و القدرات التي اكتسبها أفراد العينة و التي زادت من قدرتهم على أداء الواجبات و تحمل المسئوليات الوظيفية و زيادة فاعلية المؤسسة ،

حيث يعد رأس المال البشري أفضل أنواع رأس المال قيمة، وهذا بإسهامه في تحقيق التنمية الاقتصادية، باعتباره أحد المتغيرات الرئيسية المؤثرة في عملية الإنتاج " و الإنتاج في المؤسسة المصرية تمثل في فاعلية برامجها في رعاية أصحاب القدرات الخاصة ، و برامج تبسيط العلوم و الرياضيات و برامج صعوبات التعلم و القدرات اللغوية ، و أدى الي التطرق لتحسين المؤشرات الثلاثة للتنمية البشرية المتمثلة في الدخل، توفير الرعاية الصحية والتعليم. التنمية المستدامة و تمثلت التنمية المستدامة في خطة المؤسسة في دعم و تخطيط و تدريب العنصر البشري وإشراكه في القرارات مما ساهم في تحقيق تنمية في جوانب عديدة تهتم المؤسسة و تمثل بنى في بناء الإقتصاد و رفع ميزانية المؤسسة.

- إن مؤشرات التنمية البشرية، والتي يعرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في أول تقرير له حول التنمية البشرية هي: عملية تهدف إلى زيادة الخيارات المتاحة أمام الناس، ومن حيث المبدأ فإن هذه الخيارات بلا حدود وتتغير بمرور الوقت، أما من حيث التطبيق، فقد تبين أنه على جميع مستويات التنمية، تتركز الخيارات الأساسية في ثلاثة أمور : هي أن يحيا الناس حياة طويلة خالية من العلل، وأن يكتسبوا المعرفة، وأن يحصلوا على الموارد اللازمة لتحقيق مستوى حياة كريمة، وما لم تكن هذه الخيارات الأساسية مكفولة فإن الكثير من الفرص الأخرى سيظل بعيد المنال". يجب أن تكون تنمية رأس المال البشري موجهة لأغراض عملية وملائمة لتلبية حاجات المجتمع ، كما أن المؤسسة استهدفت تبادل الخبرات بينها وبين مؤسسات المجتمع المدني الكبيرة و عقدت برتوكولات تعاون لتبادل الخبرات و التدريبات المتميزة و كان له لهذا عظيم الأثر في تحفيز أفراد العينة ، كما قامت بتحفيز المتطوعين / العاملين من خلال المنح المقدمة من الوزارات لعدد منهم كتحفيز و تنمية .

كان ارتفاع معدل الارتباط النسبي كبير بين أداء أفراد العينة و التدريبات كبير حيث بلغ معدل ارتباط بيرسون 5.8% لصالح القياس البعدي  
- كما ارتفع معدل الارتباط أيضا بين إشتراك أفراد العينة في إتخاذ القرارات و بين الأداء ليصل الي 3.4% لصالح القياس البعدي

#### توصيات البحث :

- ضرورة وضع خطة إستراتيجية للمؤسسات المجتمع المدني مرتبطة بخطة الوطن.
- توسيع مجتمع المعرفة ليشمل العاملين " متطوعين / متعاقدين " مع أولياء الأمور و الخبراء.
- التواصل مع المراكز البحثية لتيسير عمل بحوث عمليات / بحوث فعل تتناول القضايا الشائكة التي تركز عليها المؤسسة في عملها .
- وضع جدول زمني للتدريبات على مستوى المؤسسة و مستوى الوطن لتنمية قدرات أعضاء المؤسسة وفق احتياجاتهم من التدريبات و الخبرات .

#### المراجع العربية

- 1- الشيماء محمد أسامة 2018 المسؤولية الاجتماعية للمجتمع المدني لبناء السلام دراسة تقييمية لبرامج منتدى حوار الثقافات بالهيئة القبطية الإنجيلية للخدمات الاجتماعية بمصر.
- 2- أبو بكر، مصطفى محمود، التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، (2000).
- 3- أبو شيخه، نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية (عمان دار الصفاء للنشر والتوزيع)، (2000).
- 4- أبو قحف، عبد السلام، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية 1992.
- 5- السيد إسماعيل، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية المكتب العربي الحديث، (2000).
- 6- أبو زيد، ذياب، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد الأردن، (2003).
- 7- الصيرفي، محمد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2003).
- 8- المرسي، جمال الدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية الدار الجامعية، (2003).



- 9- دراسة ( باسي إلهام 2013 )  
10- دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشرية في مصحة الفارابي ( دراسة ميدانية في مصحة الفارابي) رسالة دكتوراة غير منشورة  
11- عمر حوثيه 2014" دور منظمات المجتمع المدني في تنمية الموارد البشرية العربية: دراسة لتجربتي جمعية (اقرأ) لمحو الأمية بالجزائر و مؤسسة السعيد للعلوم و الثقافة باليمن"  
12- عوض، محمد احمد، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية دار الجامعة الإسكندرية، 84 شارع زكريا غنيم، (2000) رسالة ماجستير منشورة في مجلة المنهل .

#### المراجع الاجنبية

- 13- Beach, D, (1980) Personal: The management of people at work.  
14- Decenzo, David A: Robbins, Stephen P(1990), Human Resource Management : concepts and Applications 6<sup>th</sup> edition (New York :Jhon Wiley ).  
15- Denisis, A & Griffin, R. (2005) Human Resource Management ,(2<sup>nd</sup> ed.),New: Houghton Mifflin Company.