

دراسة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الليبية

"دراسة ميدانية على جامعتي بنغازي، وعمر المختار"

سالم علي سالم معتوق

(الرقم الجامعي بـ 4120243)

بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في التربية

تخصص الإدارة والتخطيط التربوي

كلية دراسات اللغات الرئيسية

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

نيلاي

2016

DECLARATION OF THESIS AND COPYRIGHT

إقرار البحث العلمي وحق النشر

Student's Full Name / اسم الطالب بالكامل	SALIM ALI SALIM MAETUOQ	
Academic Session / الفصل الدراسي	7	Matric No. / رقم التسجيل الجامعي
Research Title / عنوان البحث	دراسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ابي عاصم الليبي "دراسة ميدانية على مستوى شقارنما وشرقا وشرقا"	

I hereby declare that the work in this thesis/ project paper is my own except for quotations and summaries which have been duly acknowledged /

إني أقر وأعترف في هذا البحث من عملي الشخصي، أما المقتطفات والاقباسات، فقد أشرت إلى مصادرها في هامش البحث

I acknowledged that Universiti Sains Islam Malaysia reserves the right as follows /

أقر بأن تحتفظ جامعة العلوم الإسلامية الماليزية بالحقوق التالية:

1. The thesis/ postgraduate project paper is the property of Universiti Sains Islam Malaysia / إن ملكية هذا البحث العلمي لجامعة العلوم الإسلامية الماليزية
2. The library of Universiti Sains Islam Malaysia has the right to publish my thesis/ postgraduate project paper as online open access (fulltext) and make copies for the purpose of research or teaching and learning only / تحتفظ مكتبة جامعة العلوم الإسلامية الماليزية بحق النشر لهذا البحث العلمي أو المشروع العلمي على الإنترنت (البحث الكامل) وحق الطباعة بهدف إجراء البحث العلمي أو التعليم والتعلم فقط

(Student's Signature)

(Supervisor's Signature)

PPPFCKRF
(IC No./Passport No.)

DR. Mahmoud Mohamed ^{AK}
(Name)

18-1-2017
(Date)

18-1-2017
(Date)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا فَأَتْبَعَ سَبَبًا ﴾

صدق الله العظيم

(القرآن. الكهف 84:85)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إقرار

إنني أُقرُّ، وأُعتَرَفُ، بأنَّ هذا البحث من عملي، وجهدي الشخصي، أمَّا المقتطفات، والاقْتباسات فقد أُشْرْتُ إلى مصادرها في البحث.

التاريخ : 18 / 1 / 2017م.

التوقيع :

الاسم : سالم علي سالم معتوق

الرقم الجامعي : 4120243

العنوان :
C-15- 21 BLK C APT SOUTH CITY PSRN SERDANG TMN
SERDANG PERDANA 43300 SERI KEMBANGAN SELANGOR



ب

السيرة الذاتية

الباحث سالم على سالم معتوق العمامي لبي الجنسية من مواليد بنغازي سنة 1975م، درس السنوات الأربع الأولى الابتدائية في مدرسة صقر القريش، أمّا الصف الخامس، والسادس الابتدائي ففي مدرسة موسى بن نصير، ودرس المرحلة الثانوية في مدرسة صقر الوحدة، والمرحلة الجامعية في جامعة بنغازي، وتحصل على الليسانس في التخطيط التربوي، والإدارة التعليمية سنة 1998م وقد تحصل على الترتيب الثالث في الدفعة. كما تحصل على درجة الماجستير في جودة الخدمات التعليمية في الجامعات من جامعة بنغازي سنة 2012م بتقدير عام للسنة التحضيرية بالدراسات العليا جيد جداً، وبنسبة (81.9%)، تعين في قطاع التعليم سنة 2003م، ثم انتقل إلى الأمن العام، وعمل في مجال الإحصاء الجنائي. كما كان مدير الشؤون المالية، والإدارية لمنظمة الرابطة لحقوق الإنسان مكتب بنغازي، وشارك الباحث مع منظمة الأمم المتحدة في التحقيق في الانتهاكات التي حصلت في الأصابة سنة 2012م، وحضر الباحث دورة تربوية 2003م، كما حضر الورشة الأولى لمدققي الجودة في التعليم العالي 2010م، وشارك الباحث في دورة مراقب انتخابات من المركز الدولي لحقوق الإنسان (ICHR) 2012م، وعمل الباحث مراقباً محلياً لانتخابات المؤتمر الوطني 2012م كما قدّم الباحث العديد من المقترحات للحكومة الليبية، ومنظمات المجتمع المحلي، كما قدّم مقترحاً بإنشاء مكتب؛ لضمان الجودة، وتحسين الأداء بإدارة المدارس الليبية بماليزيا 2015م، وتم تكليفه مديراً لمكتب ضمان الجودة وتحسين الأداء بإدارة المدارس الليبية بماليزيا. كما أدخل الباحث إستراتيجيات التعلّم النشط في المدارس الليبية بماليزيا. حيث قام الباحث بتدريب المعلمين عليها، مع الإشراف، والمتابعة، كما قام الباحث بعمل ورشة تدريب في ماليزيا عن جودة ممارسة التقييم داخل الصف (الإستراتيجيات والأدوات) وورش عمل عن الجودة في التعليم قبل الجامعي، وآليات التطبيق، وورش عن استخدام إستراتيجيات التعلّم النشط والتعليم التعاوني، وآليات التطبيق في المدارس الليبية في كوالالمبور، وكاجنق، وجوهور، وبينايق. خلال سنة 2015م كما أنشاء الباحث منتدى هابي كيدز للأطفال في ماليزيا 2016 يضم أطفال الجالية الليبية والعربية كما صدر قرار بتعيين الباحث في جامعة السيد محمد بن على السنوسي بمدينة البيضاء 2015م، عضو لجنة التعليم عن بعد بإدارة المدارس الليبية بماليزيا 2017/1/15م، وقد شارك الباحث في العديد من المؤتمرات في ماليزيا، ونشر بحوثاً مختلفة في بعض الجلات العلمية.

الإهداء

إلى من علمني النجاح، والكفاح، ولم تُمهله الدنيا لأرتوي من حنانه .. إلى (أبي) الذي أفتقده اليوم في مواجهة الصعاب .. أفتقده في فرحتي .. في نجاحي.

إلى روح أخي الطاهرة ...

إليك أمّاه ... قطرة في بحرك العظيم ..

حباً، وطاعةً، وبراً...

إلى رفيقة دربي .. إلى من سارت معي خطوة بخطوة .. زوجتي

إلى بلسم حياتي، وبهجة فوائدي أبنائي جهاد، وعلى ...

إلى مَنْ أتشرف بالوقوف أمامهم إخوتي، وأخواتي ...

إلى كل من علمني حرفاً ...

إلى كلّ من تطلع لنجاحي بنظرات الأمل ..

أهدي هذا العمل المتواضع

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، وأفضل الصلاة، والتسليم على سيدنا محمد الصادق الوعد الأمين، اللهم لا علم لنا إلا ما علمتنا، إنك أنت العليم الحكيم، اللهم علمنا ما ينفعنا، وانفعنا بما علمتنا، وزدنا علماً، فإليك يُنسب الفضل كله في إكمال - والكمال يبقى لله وحده - هذا العمل .

أتقدم بأخلص آيات الشكر لرئيس جامعة العلوم الإسلامية الماليزية كما أتوجه إلى عميد كلية اللغات الرئيسية الأستاذ الجليل الدكتور/ نور عزيزي إسماعيل بكل الثناء والتقدير جزكم الله عني خير الجزاء

والشكر كل الشكر للأساتذة الأجلاء على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة جميعاً، كما أتوجه إلى أستاذي الدكتور/ محمود محمد علي بأسمى آيات الشكر، والعرفان فقد أظهر برحابته سماحة العارفين لما لحضرته من فضل لإشرافه على الرسالة، وما بذله من جهد، وما أوصى به من توجيهات أخوية، وإرشادات علمية، وآرائه القيمة، ومدد يد العون لي دون ضجر للسير قدماً بالدراسة نحو الأفضل سائلاً المولى القدير أن يجزيه عني خير الجزاء، ويشبهه الأجر إن شاء الله.

كما أدينُ بعظيم الفضل، والشكر، والعرفان للأساتذة الفضلى الدكتور/ أسماء عبدالرحمن التي أظهرت بسماحتها تواضع العلماء فلي تفيها أي كلمات حَقَّقها، وما لمستهُ منها من حرص، ودعم، وتمهيد ما صعب عليّ وبتشجيعها لي للاستمرار، والصبر في إعداد هذه الرسالة.

كما أتقدم بأخلص آيات الشكر إلى الأخوة في هذه القلعة العلمية - جامعة العلوم الإسلامية الماليزية وأخص بالذكر جميع الأساتذة بكلية اللغات الرئيسية والأخوة في مركز الدراسات العليا .

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل التفاعل بين المتغيرات المستقلة، وتأثيره على مجموعة النتائج المتعلقة بممارسات التخطيط الإستراتيجي، ومجموعة النتائج المتعلقة بمجالات الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. وفقاً لنظرية Pfeffer. كما تهدف إلى بيان مدى الارتباط بين الجنس والمستوى الوظيفي من جانب، والمتغيرات التابعة من الجانب الآخر التي تعزى لمتغير اسم الجامعة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي من أجل تحقيق أهداف الدراسة. تم تصميم مقياس تكوّن من (39)، فقرة، وقد بلغ حجم العينة (10%)، من الموظفين في جامعتي بنغازي، وعمر المختار، وتم سحبها بالطريقة العشوائية، وكشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق في استجابات الموظفين، وبين المتغير التابع لممارسات التخطيط الإستراتيجي، وبين المتغير المستقل الحالة الاجتماعية، واسم الجامعة وقد أظهرت النتائج وجود فروق بين المتغير التابع، وكذلك المتغير المستقل المستوى الأكاديمي لصالح الموظفين الذين يحملون مؤهلاً علمياً (ماجستير) فمافوق، ووجود فروق في سنوات الخبرة، لصالح الموظفين الذين لديهم خبرة (11) سنة فأكثر، كما توجد فروق في المستوى الوظيفي لصالح المدير العام، كما كشفت نتائج تحليل (MANOVA) عن وجود علاقات تفاعل ذات دلالة إحصائية بين تفاعل سنوات الخبرة، واسم الجامعة، وتفاعل المستوى الوظيفي واسم الجامعة، وتفاعل الحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة، وتفاعل الحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة، وتفاعل الحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، واسم الجامعة، وتفاعل المستوى الأكاديمي والوظيفي، واسم الجامعة. وأسفرت نتائج الدراسة أيضاً عن وجود فروق بين المتغير التابع ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتغير المستقل سنوات الخبرة لصالح الموظفين الذين لديهم سنوات خبرة أكثر من (11) سنة مع وجود علاقات تفاعل بينما لا يوجد وجود فروق بين استجابات الموظفين، والمتغير التابع وبين المتغيرات المستقلة الأخرى للدراسة، وعدم وجود علاقة ذات دلالة تعزى إلى الجنس، والمستوى الوظيفي. كما أظهرت نتائج تحليل (t-test) عدم وجود فروق في استجابات الموظفين حول التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية تعزى إلى اسم الجامعة، في الأداة ككل. وقد خلصت الدراسة إلى بعض التوصيات، منها: رفد الجامعات الليبية بمجموعة من المختصين في التخطيط الإستراتيجي، وفي إدارة الموارد البشرية إلى جانب رفع مستوى الموظفين الحاليين خاصة الذين يحملون مؤهلاً جامعياً أو أقل من الجامعي، والذين لديهم خبرة قليلة في العمل الجامعي من خلال عقد دورات وورش عمل في مجال التخطيط الإستراتيجي. كما يوصي الباحث برسم خطة إستراتيجية؛ لبناء الموارد البشرية كماً، ونوعاً على مستوى الجامعات .

ABSTRACT

The study aims to analyse the interaction between independent variables and its impact on related results of the strategic planning, and related results of the strategic management field of human resources, according to the theory of Pfeffer. It is also aimed at demonstrating the relations between gender, job level on one side and the dependent variables on the other side. Investigation is made into the significant differences between responses of the respondents about the strategic planning of human resources in Libyan universities from the view of staff, due to the name of the university variable. The researcher used the descriptive method and in order to achieve the objectives of the study, measurement was designed and formed by (39) paragraphs, and the sample size (10%) of the employees of the University of Benghazi and Omar al-Mukhtar was drawn randomly. The result of the study revealed that there is no difference in staff response and the dependent variable of strategic planning practices, and between the independent variable marital status and the name of the university. The results showed no differences in staff responses, and the dependent variable of strategic planning practices, and between the academic level for the employees who have education levels of Master and more. There is significant differences in years of experience for the employees who have experience for (11 years) and more. There are differences in the employment level for the general manager. The results of MANOVA analysis showed a significant statistical interaction between years of experience and the name of the university, interaction of the employment level with the name of the university, interaction of marital status and job level with the name of the university, interaction of marital status, academic level, years of experience, interaction of marital status, years of experience and the name of the university, and the interaction of academic and employment level and the name of the university. The study showed that there is a significant difference between the practices of the human strategic resource and years of the experience for employees that have more than one year of experience, while, there is no significant difference between the employee's responses and other independent variables, and there is no significance attributed to the sex and job level. The results of the T-test showed no differences in employee's responses to the strategic planning of human resources due to the name of the university. Recommendations of the study are: supplying the Libyan universities with a range of specialists in strategic planning and human resources management as well as raising the level of current staff, private collectors who have university qualification or less, and who have little experience in the academic work by holding courses and workshops in the field of strategic planning. The researcher recommends drawing up a strategy to build a plan for the human resource in terms of quality and quantity at the level of the Ministry of Higher Education.

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk menganalisis interaksi antara pembolehubah bebas dan kesannya terhadap keputusan berkaitan perancangan strategik, dan keputusan berkaitan bidang pengurusan strategik sumber manusia, menurut teori Pfeffer. Ia juga bertujuan untuk menunjukkan hubungan antara jantina, tahap kerja di satu pihak dan pembolehubah bersandar di pihak yang lain. Siasatan dibuat ke dalam perbezaan yang signifikan di antara respons daripada responden mengenai perancangan strategik sumber manusia di universiti-universiti Libya dari sudut kakitangan, kerana pembolehubah nama universiti. Penyelidik menggunakan kaedah deskriptif dan untuk mencapai objektif kajian, pengukuran telah direka bentuk berupa (39) perenggan, dan saiz sampel (10%) daripada pekerja Universiti-Universiti Benghazi dan Omar al-Mukhtar telah dipilih secara rawak. Hasil kajian menunjukkan bahawa tidak ada perbezaan respons kakitangan dan pembolehubah bersandar amalan perancangan strategik, dan di antara pembolehubah bebas status perkahwinan dan nama universiti. Hasil kajian menunjukkan tidak terdapat perbezaan dalam respons kakitangan dan pembolehubah bersandar amalan perancangan strategik, dan di antara tahap akademik pekerja yang mempunyai tahap pendidikan Sarjana dan lebih. Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi jumlah tahun pengalaman bagi pekerja yang mempunyai pengalaman (11 tahun) dan lebih. Terdapat perbezaan dari segi tahap pekerjaan untuk pengurus besar. Keputusan analisis MANOVA menunjukkan interaksi statistik yang signifikan antara tahun pengalaman dan nama universiti, interaksi tahap pekerjaan dengan nama universiti, interaksi status perkahwinan dan tahap kerja dengan nama universiti, interaksi status perkahwinan, tahap akademik, berapa tahun pengalaman, interaksi status perkahwinan, tahun pengalaman dan nama universiti, dan interaksi tahap akademik dan pekerjaan dengan nama universiti. Kajian ini menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan di antara amalan-amalan sumber manusia strategik dan tahun pengalaman untuk pekerja yang mempunyai lebih daripada satu tahun pengalaman, manakala, tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara respons pekerja dan pembolehubah bebas yang lain, dan tidak ada kepentingan yang dikaitkan dengan jantina dan paras kerja. Keputusan ujian-T menunjukkan tidak terdapat perbezaan dalam respons pekerja terhadap perancangan strategik sumber manusia kerana nama universiti. Cadangan-cadangan dari kajian ini ialah: membekalkan universiti-universiti Libya dengan pelbagai pakar di bidang perancangan strategik dan pengurusan sumber manusia serta meningkatkan tahap kakitangan semasa, pengumpul persendirian yang mempunyai kelayakan universiti atau kurang, dan yang mempunyai sedikit pengalaman dalam kerja-kerja akademik secara mengadakan kursus dan bengkel dalam bidang perancangan strategik. Pengkaji mencadangkan perangkaan strategi untuk membina suatu pelan untuk sumber manusia dari segi kualiti dan kuantiti di peringkat Kementerian Pengajian Tinggi.

قائمة المحتويات

الصفحة

العنوان

أ

إقرار

ب

السيرة الذاتية للباحث

ج

الإهداء

د

الشكر والتقدير

هـ

مُلخَصُ البَحْثِ

و

ABSTRACT

ز

ABSTRAK

ح

قائمة المحتويات

م

قائمة الجداول

ع

قائمة الأشكال

ف

قائمة الملاحق

1

1. الفصل الأول: مدخل إلى الدراسة

3

1.1 مشكلة الدراسة

6

2.1 أسئلة الدراسة

6

3.1 أهداف الدراسة

7

4.1 حدود الدراسة

8	5.1	أهمية الدراسة
9	6.1	نوع الدراسة والمنهج المتبع
10	7.1	التعريفات الإجرائية للمصطلحات
10	8.1	متغيرات الدراسة
12	2	الفصل الثاني: الإطار النظري
14	1.2	المبحث الأول: (التخطيط الإستراتيجي).
14	1.1.2	تمهيد
14	2.1.2	تطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي
17	3.1.2	مفهوم التخطيط الإستراتيجي
19	4.1.2	المفاهيم المرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي
19	5.1.2	مقارنة بين التخطيط الإستراتيجي، والتخطيط التشغيلي
22	6.1.2	خصائص التخطيط الإستراتيجي ومواصفاته
25	7.1.2	مبادئ التخطيط الإستراتيجي
28	8.1.2	أهمية التخطيط الإستراتيجي
30	9.1.2	مبررات الأخذ بالتخطيط الإستراتيجي
32	10.1.2	أهداف التخطيط الإستراتيجي، وغاياته
34	11.1.2	مستويات التخطيط الإستراتيجي
36	12.1.2	المشاركون في عملية التخطيط الإستراتيجي
37	13.1.2	الميسر في عملية التخطيط الإستراتيجي

38	التقييم الذاتي لعملية التخطيط الإستراتيجي	14.1.2
40	معايير وعوامل نجاح التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة	15.1.2
41	بناء الخطة الإستراتيجية	16.1.2
43	المواصفات، والشروط اللازمة لعمليات التخطيط الإستراتيجي	17.1.2
43	العناصر الأساسية لعمليات التخطيط الإستراتيجي	18.1.2
48	تكوين الإستراتيجية، وتنفيذها، وتقييمها، والتحكم فيها	19.1.2
49	مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي	20.1.2
52	صياغة الرؤية في التخطيط الإستراتيجي	1.20.1.2
52	بناء القيم في التخطيط الإستراتيجي	2.20.1.2
53	معتقدات التخطيط الإستراتيجي	21.1.2
58	تطوير الخطط الإستراتيجية	22.1.2
58	التخطيط الإستراتيجي، والإدارة الإستراتيجية	23.1.2
61	المبحث الثاني: (التخطيط الإستراتيجي في الجامعات)	2.2
61	تمهيد	1.2.2
62	نظرة عامة عن التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي	2.2.2
64	حاجة الجامعات، ومؤسسات التعليم العالي للتخطيط الإستراتيجي	3.2.2
65	مفهوم التخطيط الإستراتيجي في الجامعات	3.2.2
67	المجموعات الفرعية للتخطيط الإستراتيجي في الجامعات	4.2.2
68	التنفيذ الناجح للخطط الإستراتيجية للجامعات	5.2.2

69	6.2.2	مظلة الأهداف الإستراتيجية للجامعات
71	7.2.2	الأولويات والمبادرات الإستراتيجية في عملية التخطيط الإستراتيجي للجامعات
73	8.2.2	خطوات صياغة الرؤية الإستراتيجية وتنفيذها
73	9.2.2	المجال الإستراتيجي لعملية التخطيط الإستراتيجي في الجامعات
74	10.2.2	القيم الأساسية لعملية التخطيط الإستراتيجي للجامعات
75	11.2.2	الخطوات الأساسية لعملية التخطيط الإستراتيجي للجامعات
76	3.2	المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية للجامعات
76	1.3.2	تمهيد
77	2.3.2	مفهوم إدارة الموارد البشرية
78	3.3.2	تطور إدارة الموارد البشرية
80	4.3.2	تحديات إدارة الموارد البشرية
82	5.3.2	مبادئ إدارة الموارد البشرية
82	6.3.2	المسؤولية المشتركة لإدارة الموارد البشرية
83	7.3.2	أهمية إدارة الموارد البشرية
83	8.3.2	أهمّ التحولات في مفهوم وممارسات إدارة الموارد البشرية
84	9.3.2	وظائف إدارة الموارد البشرية
86	1.9.3.2	المفاهيم الخاصة بالوظائف
88	2.9.3.2	ممارسات إدارة الموارد البشرية
100	3.9.3.2	مواصفات الطراز الجديد للموارد البشرية

ل

103	أهداف نظام إدارة الموارد البشرية	4.9.3.2
104	مبادئ توجيهية لوضع أهداف الأداء الفعال	5.9.3.2
104	أهداف التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	6.9.3.2
104	الغاية من التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	7.9.3.2
106	تطوير إستراتيجية الموارد البشرية ضمن التخطيط الإستراتيجي	8.9.3.2
107	النتائج المحتملة من الإدارة الفعالة	9.9.3.2
107	متطلبات تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة	9.9.3.2
108	أهداف تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة	11.9.3.2
108	خطوات تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة	12.9.3.2
111	مسؤوليات تخطيط الموارد البشرية	13.9.3.2
112	برنامج مساعدة أعضاء هيئة التدريس، والموظفين (FSAP)	14.9.3.2
112	الحصول على الموارد البشرية	15.9.3.2
117	نظرية الدراسة	4.2
117	النظرية المفسرة للتخطيط الإستراتيجي	1.4.2
120	النظرية المفسرة للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	2.4.2
123	الدراسات السابقة	5.2
149	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة	.3
150	منهج الدراسة	1.3
151	مجتمع الدراسة والعينة	2.3

159	أداة الدراسة	3.3
162	الصدق والثبات	4.3
163	الصدق التكويني (التحليل العاملي)	1.4.3
163	الكشف عن دلالات صدق البناء (الأبعاد المكوّنة لسمة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الليبية) المنبثقة عن التحليل العاملي	1.1.4.3
175	الكشف عن دلالات صدق البناء (الأبعاد المكوّنة لسمة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الجامعات الليبية) المنبثقة عن التحليل العاملي	2.1.4.3
186	الأساليب الإحصائية	2.4.3
188	الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة	.4
257	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة	.5
257	مناقشة النتائج	1.5
262	توصيات الدراسة	2.5
263	مقترحات الدراسة	3.5
265	قائمة المراجع	
265	المراجع العربية	
270	المراجع الاجنبية	
273	الملاحق	

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع
20	جدوال 1: الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي
45	الجدول 2: تحليل (SWOT)
50	جدول 3: مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي
94	جدول 4: التوزيع النموذجي لمسؤوليات إدارة الموارد البشرية: علاقات العمل
100	جدول 5: تطوير إستراتيجية متكاملة للموارد البشرية
111	جدول 6: مسؤولية تخطيط الموارد البشرية
116	جدول 7: مزايا ومساوئ المصادر الداخلية، والخارجية للاستقطاب
155	جدول 8: مجتمع الدراسة وعينتها
156	جدول 9: خصائص العينة من حيث الجنس
156	جدول 10: خصائص العينة من حيث الحالة الاجتماعية
157	جدول 11: خصائص العينة من حيث المستوى الأكاديمي
157	جدول 12: خصائص العينة من حيث سنوات الخبرة
158	جدول 13: خصائص العينة من حيث المستوى الوظيفي
158	جدول 14: خصائص العينة من حيث اسم الجامعة
161	جدول 15: محاور أداة الدراسة في محور التخطيط الإستراتيجي مع عدد الفقرات لكل محور
162	جدول 16: محاور أداة الدراسة في محور الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية مع عدد الفقرات لكل محور
167	جدول 17: نموذج من الأسئلة المختارة لمصفوفة الارتباط بين فقرات المقياس (التخطيط الإستراتيجي للجامعات الليبية).
168	جدول 18: قوة العلاقة بين العوامل في التدوير المتعامد لمحور التخطيط الإستراتيجي Varimax Transformation Matrix Component

- 169 جدول 19: اختبار الملاءمة لكايير ماير أو كلاين محور التخطيط الإستراتيجي
KMO and Bartlett Test
- 171 جدول 20: التشبعات العاملية لمقياس محور التخطيط الإستراتيجي
- 179 جدول 21: نموذج الأسئلة المختارة لمصفوفة الارتباط بين فقرات المقياس (الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية) في الجامعات الليبية .
- 180 جدول 22: قوة العلاقات بين العوامل في التدوير المتعامد لمحور الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية Component Varimax Transformation Matrix
- 180 جدول 23: اختبار الملاءمة لكايير ماير أو كلاين محور إدارة الموارد البشرية
KMO and Bartlett Test
- 183 جدول 24: التشبعات العاملية لمقياس محور إدارة الموارد البشرية
- 192 جدول 25: تلخيص تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (MANOVA) لممارسات التخطيط الإستراتيجي تبعاً للحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمستوى الأكاديمي، واسم الجامعة.
- 201 جدول 26: تلخيص تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة لممارسات التخطيط الإستراتيجي تبعاً للحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، واسم الجامعة.
- 213 جدول 27: متوسطات ممارسات التخطيط الإستراتيجي حسب متغير المستوى الأكاديمي
- 213 جدول 28: متوسطات ممارسات التخطيط الإستراتيجي حسب متغير سنوات الخبرة
- 214 جدول 29: متوسطات ممارسات التخطيط الإستراتيجي حسب متغير المستوى الوظيفي
- 218 جدول 30: تلخيص تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (MANOVA)، للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تبعاً للجنس، والحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمستوى الأكاديمي، واسم الجامعة.
- 230 جدول 31: تلخيص تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (MANOVA)، للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تبعاً للجنس، والحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمستوى الأكاديمي، واسم الجامعة.
- 244 جدول 32: متوسطات ممارسات إدارة الموارد البشرية حسب متغير سنوات الخبرة
- 245 جدول 33: نتائج اختبار الالتواء، والتفرطح (Skewness Kurtosis)

- 247 جدول 34: قيمة معامل الارتباط بين الجنس، والمستوى الوظيفي، وبين المتغيرات
المستقلة المكونه لكلٍ من محور (التخطيط الإستراتيجي)، ومحور (إدارة الموارد البشرية)
- 249 جدول 35: اختبار ليفين Levene's Test for Equality of variances
- 252 جدول 36: نتائج تطبيق اختبار تي (t- test)

قائمة الأشكال

الصفحة	
35	الشكل 1: تدرج التخطيط الإستراتيجي داخل المنظمة
36	الشكل 2: دور مجلس الإدارة في التخطيط الإستراتيجي
74	الشكل 3: المجال الإستراتيجي لعمليات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات
81	الشكل 4: تطور النظرة إلى الموارد البشرية
88	الشكل 5: عملية تحليل الوظائف .
98	الشكل 6: إستراتيجية التدريب ضمن إستراتيجية المنظمة.
99	الشكل 7: التحول من الدور التشغيلي إلى الدور الإستراتيجي.
105	الشكل 8: الغاية من التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.
106	الشكل 9: نموذج تطوير إستراتيجية الموارد البشرية ضمن التخطيط الإستراتيجي.
114	الشكل 10: مراحل الاستقطاب الإستراتيجي.
119	الشكل 11: النموذج العام للتخطيط الإستراتيجي حسب نظرية Pfiffer
120	الشكل 12: نموذج العمل الإستراتيجي.
174	الشكل 13: نتائج اختبار الهضبة (Scree Plot) لمحور التخطيط الإستراتيجي للجامعات الليبية.
186	الشكل 14: نتائج اختبار الهضبة (Scree Plot) لمحور الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية للجامعات الليبية.

قائمة الملاحق

الصفحة	ملحق رقم (أ) : استبانة لمعرفة آراء المحكمين
273	ملحق رقم (ب): الاستبانة بعد عرضها على المحكمين
278	ملحق رقم (ج) : الاستبانة في صيغتها النهائية (بعد التحليل العملي)
284	ملحق رقم (د) : أسماء الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة
288	ملحق رقم (هـ) : المراسلات الرسمية
289	