

THE ROLE OF ADMINISTRATIVE PLANNING IN  
THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES  
FIELD STUDY ON THE WORLD ISLAMIC CALL  
SOCIETY (LIBYA)

KHAIRI AHMED R. MASAUD

(Matric No. 4090086)

Thesis submitted in fulfilment for the degree of  
DOCTOR OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Faculty of Leadership and Management

UNIVERSITY SAINS ISLAMIC MALAYSIA

NILAI

January 2014

دور التخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية  
دراسة ميدانية على جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا)

مؤلف: خيرى أحمد رحوم مسعود  
(الرقم الجامعي 4090086)

بإشراف: مقلد لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة

كلية القيادة والإدارة  
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية  
نيلاي

يناير 2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ كَانَتْ لَهُمْ جَنَّاتُ الْفِرْدَوْسِ نُزُلًا  
\* خَالِدِينَ فِيهَا لَا يَبْغُونَ عَنْهَا حِوَلًا \* قُلْ لَوْ كَانَ الْبَحْرُ مِدَادًا لِكَلِمَاتِ رَبِّي  
لَنَفِدَ الْبَحْرُ قَبْلَ أَنْ تَنْفَدَ كَلِمَاتُ رَبِّي وَلَوْ جِئْنَا بِمِثْلِهِ مَدَدًا \* قُلْ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ  
مِثْلُكُمْ يُوحَى إِلَيَّ أَنَّمَا إِلَهُكُمْ إِلَهٌ وَاحِدٌ فَمَنْ كَانَ يَرْجُوا لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا  
صَالِحًا وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ أَحَدًا ﴾...<sup>1</sup>

صدق الله العظيم

<sup>1</sup> القرآن الكريم. الكهف : 18 : 106-110.

## إقرار

بسم الله الرحمن الرحيم

إنني أُقرُّ وأُعتزُّ، أنّ هذا البحث من عملي وجهدي الشخصي، أما المقتطفات والاقتراسات، لقد أُشِرْتُ إلى مصادرها في هامش البحث.

التاريخ:

التوقيع:

الاسم: خيرى أحمد رحومه مسعود.

الرقم الجامعي: 4090086

العنوان.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA  
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية  
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

## الإهداء

إلى روح والدي العطرة.. تغمده الله بوسع رحمته.. وأدخله فسيح جناته  
إلى والدي الغالية.. نبع الحنان الذي لا يمل من العطاء.. إلى من كان رضاؤها زاداً لي  
في الحياة.. ودعاؤها نوراً شقّ طريقتي.. إلى من آلت على نفسها لا تقر لها عيناً إلا  
حين تراني سعيداً.. فجزاها الله عني خير ما جزى والده عن ولدها..  
إلى إخوتي وأخوتي الذين كانوا لي خير معلمين وموجهين.. إلى أصدقائي وأساتذتي  
الأفاضل..  
إلى من وقفت بجاني طوال فترة إنجاز هذه الرسالة (زوجتي)..  
إلى روح ابي الطاهرة (أحمد) رحمه الله..  
إلى بناتي (جودي وأنسام وريناد) حفظهم الله ورعاهم..  
إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد...

## الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله ولا إله إلا الله وحده لا شريك له، له الملك وله الحمد وهو على كل شيء قدير وإليه المصير، وأشهد أن محمداً رسول الله صلى الله عليه وسلم، وأحمدُ الله المَنَّانَ، ذا الفضل والإحسان، حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، الذي يسر لي ووفقي لبلوغ هذه المرحلة من مراحل إعداد رسالتي العلمية، وأعترفُ له بالفضل والإكرام، وما توفيقِي ولا اتكالي إلا به وعليه... فما كان في هذه الدراسة من خيرٍ وصوابٍ فهو من الله، وما كان من خطأ، أو نقصٍ، أو تقصيرٍ، أو زللٍ، فهو من نفسي والشيطان، وأعوذ بالله من الشيطان الرجيم....

أتقدم بخالص شكرِي وتقديري العالين لجميع الأخوة العاملين بجامعة العلوم الإسلامية الماليزية نيلاي (USIM)، وخصوصاً العاملين وأعضاء هيئة التدريس بكلية القيادة والإدارة.

شكر خاص للأستاذ الدكتور محمد يوسف خالد، والأستاذ الدكتور/ مصباح منصور مطاوع، على تفضلهما بالأشراف على هذه الرسالة العلمية، وعلى رحابة صدرهما وخالص معاونتهما الصادقة وحسن توجيههما وإرشادهما لي، والتي كانت ملاحظتهما بالغ الأثر في الوصول بهذه الرسالة للمكانة والمنزلة التي هي عليها الآن، فمن الوفاء والعرفان أن أتقدم لهما بخالص التحية وكل التقدير والاحترام.

وكذلك الشكر والتقدير والاحترام موصولان للدكتور/ ناصر أحمد حبتور. الممتحن

الداخلي على الرسالة، والأستاذ الدكتور/ عبدالعزيز البرغوثي. الممتحن الخارجي على الرسالة،

على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، وأنا على يقين تام بأن ملاحظاتهم القيمة والسديدة لها بالغ الأثر في إغناء الرسالة، وإظهارها بالشكل اللائق، فجزاهم الله عني كل خير. كما أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة المحكمين على تعاونهم معي ولما قدموه لي من جهد ووقت في تحكيم الاستبانة. وكذلك الشكر والتقدير أيضاً لجميع الأخوة العاملين بجمعية الدعوة الإسلامية العالمية "ليبيا" بالمقر الإداري طرابلس، وكذلك العاملين بكلية الدعوة الإسلامية بها. وإلى كل من وقف معي وأعانني، ومدَّ إليَّ يده في إعداد هذه الرسالة ولو بكلمة.

وأخيراً، وحتى يكون ختامُ هذا الشكر والتقدير مسكاً، فإنني: أشكرُ الله تعالى أولاً وآخراً، وظاهراً وباطناً وسراً وعلانيةً على أن تفضَّلَ عليَّ وأكرمني وامتنَّ عليَّ بوالدين مشفقين، بذلا لي من قلبهما قبل أن يسطوا لي ما في أيديهما، تعاهداني بمُحسنِ الرعاية والتعليم، والخفاوة والتكريم، لم أسمع منهما يوماً إلا كل خير ونُصح وإرشاد وتوجيه، ورغم تقصيري في حقِّهما، إلا أنهما لم يزدادا معي إلا خفاوةً وحناناً، فأسأله تعالى عز وجل الذي جمعني بوالديَّ في الدنيا على خير، أن يجعلني وإياهما ممن قال فيهم: -

﴿وَالَّذِينَ آمَنُوا وَاتَّبَعَتْهُمْ ذُرِّيَّتُهُمْ بِإِيمَانٍ أَلْحَقْنَا بِهِمْ ذُرِّيَّتَهُمْ وَمَا أَلَتْنَاهُمْ مِنْ عَمَلِهِمْ مِنْ شَيْءٍ

كُلُّ امْرِئٍ بِمَا كَسَبَ رَهِيْنٌ ﴿...﴾<sup>2</sup>

## ABSTRAK

Tujuan kajian ini adalah mengetahui tahap persepsi pegawai pengurusan terhadap dan kepentingan perancangan pentadbiran bagi membina sumber manusia Organisasi Dakwa Islam Antarabangsa di Lybia. Ia juga bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pegawai pengurusan tersebut menjalankan perancangan pentadbiran bagi pembinaan sumber manusia serta kemungkinan untuk mencapai perbezaan moral (bila ada), selaras dengan setiap pemboleh ubah (jantina, kelayakan akademik, pengalaman kerja, dan bilangan kursus dan latihan). Selain itu, untuk mengetahui masalah utama yang menghadkan keberkesanan amalan asas perancangan pentadbiran bagi pembinaan sumber manusia. Penyelidikan ini juga ingin mencapai satu konsep yang dicadangkan oleh pengkaji untuk memahami mekanisme yang membina sumber manusia Organisasi yang merupakan subyek kajian ini, dengan mengamalkan asas-asas perancangan pentadbiran secara betul dan berkesan. Sampel kajian ini terdiri daripada 240 kakitangan sebagai kajian penuh di ibu pejabat Organisasi Dakwa Islam Antarabangsa di Tripoli, Libya. Kajian ini berbentuk deskriptif dan menggunakan soalselidik sebagai instrumen kajian bagi mengumpulkan data. Pengkaji telah menganalisis data tersebut dengan menggunakan bantuan perisian Statistical Package For Social (SPSS). Dapatan kajian menunjukkan bahwa 1. Tahap persepsi dan amalan kakitangan pengurusan bagi asas dan kepentingan perancangan pentadbiran untuk membina sumber manusia adalah sederhana, 2. Permasalahan kelemahan pengurusan sumber manusia yang sesuai dengan Kecekapan dan pengkhususan adalah (masalah utama) yang menghadkan amalan asas perancangan pentadbiran bagi pembinaan sumber manusia, 3. Permasalahan kelemahan kapasiti perancangan di kalangan pengarah-pengarah Jabatan dan seksyen merupakan antara permasalahan yang kurang signifikan.

## Abstract

The study aims to unveil the recognition level of senior management staff of and significance of administrative planning for the development of human resources in the World Islamic Call Society (Libya). It also explores to what extent senior management staff apply the of administrative planning for the development of human resources, which are essential to be followed and seeks to reach significant differences (if any), in relation to each of the variables (sex, educational qualifications, years of experience and the number of training courses). Furthermore, the study detects the main problems which limit the effectiveness of exercising the fundamentals of administrative planning for the development of human resources and reaches a proposed conception by the researcher of the most important mechanisms which help develop human resources in the World Islamic Call Society, subject of the present study, through the sound and effective application of the fundamentals of administrative planning. The study was conducted on a sample of the staff at the Headquarters of the World Islamic Call Society (Libya), Tripoli, totaling 240 persons as a full survey. The researcher adopted the descriptive-analytical method when performing his study and used the questionnaire tool to collect data for the realization of the purposes of the present study. The responses given by the sample were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Therefore, the researcher was able to reach a number of results, the most important of which are as follows: (i) the level of recognition and practice of senior management staff of the fundamentals and significance of administrative planning for the development of human resources was (average); (ii) the problem of the poor organization of human resources in a way which matches the course of work in accordance with efficiency and specialization is one of the most important impediments hindering the practice of the effective fundamentals of administrative planning for the development of human resources; and (iii) the problem of the low planning abilities of the heads of departments and divisions is one of the less significant problems.

## ملخص الدراسة

تهدف الدراسة إلى الكشف عن مستوى الإدراك للعاملين بالإدارة العليا لأهمية التخطيط الإداري لتنمية الموارد البشرية في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا)، وكذلك التعرف على مدى ممارسة العاملين بالإدارة العليا للتخطيط الإداري لتنمية الموارد البشرية والواجب القيام به، وإمكانية التوصل إلى الفروق المعنوية (إن وجدت) وفقاً إلى كل متغير من المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية)، ومعرفة أهم المشاكل التي قد تحد من فاعلية ممارسة التخطيط الإداري لتنمية الموارد البشرية، والوصول إلى تصور مقترح من قبل الباحث لأهم الآليات التي تنمي الموارد البشرية في الجمعية محل الدراسة، من خلال تطبيقها للتخطيط الإداري بشكل سليم وفعال. وتتكوّن عينة الدراسة من العاملين بالمقر الإداري الرئيسي لجمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) بطرابلس، واستهدفت الدراسة العاملين بالإدارة العليا، ومدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام، وعمادة وأعضاء هيئة التدريس بكلية الدعوة الإسلامية بالجمعية. حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي عند إجراء الدراسة، كما استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة، وتم توزيع 250 استبانة على عينة الدراسة، واسترجع منها 240 استبانة مستوفية الشروط، وتم تحليل استجابات فقرات العينة بواسطة حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبهذا أمكن للباحث أن يتوصل إلى عدة نتائج كانت أهمها: أن مستوى الإدراك والممارسة للعاملين بالإدارة العليا لأهمية التخطيط الإداري لتنمية الموارد البشرية هو (متوسط)، كما بينت النتائج أيضاً إن مشكلة ضعف تنظيم الموارد البشرية بما يتناسب والعمل وفقاً للكفاءة والتخصص هي من أهم المشاكل التي قد تحد من ممارسة التخطيط الإداري الفعال لتنمية الموارد البشرية، وأن مشكلة ضعف القدرات التخطيطية لدى رؤساء الإدارات والأقسام هي من أقل المشاكل أهمية.

## محتويات الدراسة

| الصفحة | الموضوع                                   |
|--------|---|
| أ      | القرآن الكريم.                            |
| ب      | الإقرار.                                  |
| ج      | الإهداء.                                  |
| د - هـ | الشكر والتقدير.                           |
| و      | ملخص الدراسة باللغة الملاوية.             |
| ز      | ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.           |
| ح      | ملخص الدراسة باللغة العربية.              |
| ط - ع  | محتويات الدراسة.                          |
| ف - ش  | محتويات الجداول.                          |
| ت      | محتويات الأشكال.                          |
| ث      | محتويات النماذج.                          |
| ث      | محتويات الملاحق.                          |
|        | الفصل الأول<br>الإطار العام للدراسة       |
| 2      | المبحث الأول: (مدخل الدراسة) ويشتمل على:- |
| 4-3    | المقدمة.                                  |
| 5-4    | مشكلة الدراسة.                            |
| 6      | تساؤلات الدراسة.                          |
| 7-6    | أهداف الدراسة.                            |
| 8-7    | أسباب اختيار موضوع الدراسة.               |
| 9      | أهمية الدراسة.                            |
| 10     | حدود الدراسة.                             |

|       |  |
|-------|--|
| 15-10 | تصميم الدراسة.                                 |
| 17-15 | مصطلحات الدراسة.                               |
| 18    | المبحث الثاني: (الدراسات السابقة) وتشتمل على:- |
| 19    | تمهيد.   |
| 19    | أولاً: الدراسات العربية.                       |
| 20-19 | أ- دراسات أجريت في ليبيا.                      |
| 34-24 | ب- دراسات أجريت في الدول العربية.              |
| 43-35 | ثانياً: الدراسات الأجنبية.                     |
| 56-44 | التعقيب على الدراسات السابقة.                  |
|       | الفصل الثاني<br>الإطار النظري للدراسة          |
| 58    | المبحث الأول: (التخطيط الإداري) ويشتمل على:-   |
| 59    | تمهيد.   |
| 60    | أولاً: (الإدارة ومفهوم التخطيط)                |
| 64-60 | التخطيط والعملية الإدارية.                     |
| 66-64 | مفهوم التخطيط.                                 |
| 69-66 | أهمية التخطيط.                                 |
| 70-69 | أهداف التخطيط.                                 |
| 75-70 | أنواع التخطيط.                                 |
| 76    | ثانياً: (بعض الاعتبارات ومتطلبات التخطيط).     |
| 81-76 | عناصر التخطيط.                                 |
| 84-81 | خطوات عملية التخطيط.                           |
| 86-84 | مسؤولية التخطيط .                              |
| 87-86 | مؤهلات المخططين.                               |

|         |   |
|---------|---|
| 89-88   | واجبات المخططين.  |
| 90-89   | تقييم المخططين.   |
| 91      | ثالثاً: (مؤثرات وفعالية عملية التخطيط).                   |
| 92-91   | مزايا التخطيط.  |
| 93-92   | قيود التخطيط.   |
| 99-93   | الإدارة بالأهداف كمدخل لتكامل الأهداف التنظيمية.          |
| 101-99  | الموازنات كأدوات مهمة في عملية التخطيط.                   |
| 105-102 | زيادة فعالية عملية التخطيط.                               |
| 106     | المبحث الثاني: (تنمية الموارد البشرية) ويشتمل على:-       |
| 108-107 | تمهيد.  |
| 108     | أولاً: مفهوم الموارد البشرية وطبيعة إدارتها.              |
| 109-108 | مفهوم الموارد البشرية.                                    |
| 111-110 | أهمية المورد البشري.                                      |
| 112     | نشأة إدارة الموارد البشرية.                               |
| 114-113 | التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.                   |
| 115     | مفهوم إدارة الموارد البشرية.                              |
| 116     | علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى.             |
| 117     | إدارة الموارد البشرية وتنظيمها الداخلي.                   |
| 118     | أهمية إدارة الموارد البشرية.                              |
| 119-118 | أهداف إدارة الموارد البشرية.                              |
| 120-119 | الطبيعة المتغيرة لإدارة الموارد البشرية.                  |
| 122-120 | أنشطة إدارة الموارد البشرية.                              |
| 124-123 | إدارة الموارد البشرية - بعد إستراتيجي.                    |
| 125     | الفاعلية التنظيمية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. |

|         |   |
|---------|---|
| 126     | ثانياً: تدريب الموارد البشرية.                              |
| 127-126 | مفهوم التدريب.  |
| 127     | تحديد الاحتياجات التدريبية.                                 |
| 128     | نظريات التدريب.   |
| 129     | التخطيط للتدريب.  |
| 130     | إعداد الخطة التدريبية.                                      |
| 131-130 | الإطار الحالي للتدريب.                                      |
| 131     | الإدارة المعرفية والتدريب.                                  |
| 132     | عوائد التدريب.  |
| 133-132 | التكامل بين الأداء والتدريب.                                |
| 134-133 | تدريس الأداء.   |
| 134     | التدريب والإستراتيجيات التنظيمية.                           |
| 135     | فوائد التدريب الإستراتيجي.                                  |
| 140-136 | مراحل عملية التدريب.  |
| 141     | إعداد العاملين الدوليين والتفاعل الثقافي.                   |
| 142     | ثالثاً: تنمية الموارد البشرية.                              |
| 143-142 | مفهوم تنمية الموارد البشرية.                                |
| 144     | الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية.                           |
| 147-145 | أبرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية. |
| 149-148 | أهمية تنمية الموارد البشرية.                                |
| 149     | أهداف تنمية الموارد البشرية.                                |
| 151-150 | تحليل الاحتياجات التنموية.                                  |
| 152     | التحولات المهنية وإدارة الموارد البشرية.                    |
| 153-152 | التنمية الإدارية.   |

|         |   |
|---------|---|
| 156-153 | أساليب التنمية الإدارية.  |
| 156     | المشكلات التي تواجهها أعمال التنمية الإدارية.                               |
| 157     | المبحث الثالث: (دور التخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية) ويشتمل على: - |
| 158     | تمهيد.  |
| 159     | أولاً: مفهوم ومسؤولية تخطيط الموارد البشرية.                                |
| 159     | تداخل التخطيط والتنمية.   |
| 162-160 | تعريف تخطيط الموارد البشرية.  |
| 164-163 | أهمية التخطيط للموارد البشرية.  |
| 165     | أهداف تخطيط الموارد البشرية.  |
| 167-166 | الاعتبارات الأساسية لتخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة.               |
| 169-167 | العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية.                                   |
| 169     | المشاكل التي تواجه عملية التخطيط للموارد البشرية.                           |
| 170     | نجاح تخطيط الموارد البشرية.   |
| 172-171 | مسؤوليات تخطيط الموارد البشرية.   |
| 172     | علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط للمشروع.                               |
| 173     | تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة.                                    |
| 174     | ثانياً: برامج تخطيط الموارد البشرية.  |
| 175-174 | مراحل تخطيط الموارد البشرية.  |
| 179-176 | البيانات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية.                                    |
| 179     | متطلبات فعالية عملية تخطيط الموارد البشرية.                                 |
| 182-180 | خطوات التخطيط للموارد البشرية.  |
| 187-182 | البعد الإستراتيجي لتخطيط الموارد البشرية.                                   |
| 188-187 | دراسة عرض الموارد البشرية والطلب عليها.                                     |

|         |  |
|---------|--|
| 189-188 | التنبؤ بالطلب المستقبلي على الموارد البشرية.                             |
| 190     | التنبؤ بالعرض المستقبلي من الموارد البشرية.                              |
| 191     | ثالثاً: قياس ومستقبل تخطيط الموارد البشرية.                              |
| 194-191 | إعداد خطة الموارد البشرية وتنفيذها.                                      |
| 199-194 | قياس فعالية أنشطة إدارة الموارد البشرية.                                 |
| 200-199 | التخطيط والتطوير المهني للعاملين (الموارد البشرية).                      |
| 201-200 | أهمية التخطيط المهني للعاملين.   |
| 204-202 | مراحل اختيار المهنة والقيم المرتبطة بها.                                 |
| 205-204 | دور الفرد في التخطيط والتطوير المهني.                                    |
| 206-205 | دور المنظمة في التخطيط والتطوير المهني.                                  |
| 207     | الأداء وتخطيط المهنة.  |
| 208     | المبحث الرابع: (جمعية الدعوة الإسلامية العالمية "ليبيا")<br>ويشتمل على:- |
| 209     | تمهيد.   |
| 210     | مدخل لعلم الدعوة الإسلامية.  |
| 211-210 | تعريف علم الدعوة الإسلامية.  |
| 213-212 | التعريف بجمعية الدعوة الإسلامية العالمية "ليبيا"                         |
| 213     | هيكل الجمعية.  |
| 213     | المؤتمر العام.   |
| 213     | المجلس العالمي للدعوة الإسلامية.   |
| 214     | اللجنة التنفيذية.  |
| 214     | الأمانة العامة.  |
| 215     | اللجنة الإدارية.   |
| 215     | التمويل ومصادر الدخل.  |

|  |  |
|--|--|
| 215  | مجالات عمل الجمعية.                        |
| 216-215  | المجال الدعوي.                             |
| 216  | الاهتمام بالمرأة.                          |
| 217-216  | الاهتمام بالشباب.                          |
| 217  | برامج إفطار الصائم خلال شهر رمضان المبارك. |
| 219-217  | المجال الإعلامي.                           |
| 221-219  | المجال التعليمي.                           |
| 224-221  | التعاون مع المنظمات والهيئات والمؤسسات.    |
| 225-224  | في مجال الحوار والعواصل الثقافي.           |
| 226-225  | مواقف ثابتة للجمعية.                       |
| الفصل الثالث<br>الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية |  |
| 228  | تمهيد.                                     |
| 228  | نوع الدراسة.                               |
| 230-228  | منهج الدراسة ومبرراته.                     |
| 231-230  | الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.   |
| 232  | مجتمع الدراسة.                             |
| 232  | عينة الدراسة.                              |
| 232  | مجالات الدراسة.                            |
| 234-233  | مقياس أو أداة الدراسة.                     |
| 234  | الدراسة الاستطلاعية.                       |
| 234  | صدق أداة الدراسة.                          |
| 241-235  | التحليل العاملي.                           |
| 243-241  | اختبار ثبات أداة الدراسة.                  |
| 244-243  | تطبيق أداة الدراسة.                        |

| الفصل الرابع                      |                                       |
|-----------------------------------|---------------------------------------|
| عرض تحليل البيانات والمعلومات     |                                       |
| 246                               | تمهيد.                                |
| 246                               | توزيع خصائص العينة.                   |
| 274-252                           | عرض نتائج التساؤل الأول.              |
| 305-275                           | عرض نتائج التساؤل الثاني.             |
| 312-306                           | عرض نتائج التساؤل الثالث.             |
| 315-312                           | عرض نتائج التساؤل الرابع.             |
| 317-316                           | عرض نتائج التساؤل الخامس.             |
| الفصل الخامس                      |                                       |
| تفسير النتائج والتوصيات (الخاتمة) |                                       |
| 319                               | تمهيد.                                |
| 325-319                           | أولاً: عرض ملخص الدراسة.              |
| 328-326                           | ثانياً: عرض نتائج الدراسة.            |
| 331-329                           | ثالثاً: عرض التوصيات والمقترحات.      |
| 332                               | رابعاً: الدراسات المستقبلية المقترحة. |
| 353-333                           | المصادر والمراجع.                     |
| 354                               | الملاحق.                              |

## محتويات الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول   | رقم الجدول |
|--------|--|------------|
| 236    | العوامل المستخلصة من التحليل العاملي للبيانات المتعلقة بدور التخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية.  | 1          |
| 242    | نتائج معامل ثبات الاستبانة.  | 2          |
| 244    | طريقة تصحيح الاستبانة.   | 3          |
| 246    | التوزيع التكراري والنسبي للمبحوثين وفق الجنس.  | 4          |
| 247    | التوزيع التكراري والنسبي للمبحوثين وفق الحالة الاجتماعية.  | 5          |
| 248    | التوزيع التكراري والنسبي للمبحوثين وفقاً للعمر.  | 6          |
| 249    | التوزيع التكراري والنسبي للمبحوثين وفق المؤهل العلمي.  | 7          |
| 250    | التوزيع التكراري والنسبي للمبحوثين وفق سنوات الخبرة.   | 8          |
| 251    | التوزيع التكراري والنسبي للمبحوثين وفق عدد الدورات التدريبية.  | 9          |
| 252    | المقياس المئبي لتحديد نتائج التساؤل الأول.   | 10         |
| 253    | التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول الفقرة (ضرورة وجود قاعدة للبيانات عند القيام بالتخطيط الإداري).                         | 11         |
| 255    | التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول الفقرة (أهمية استخدام الطرق والأساليب العلمية الحديثة عند إجراء عملية التخطيط الإداري). | 12         |
| 257    | التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول الفقرة (تدرك الإدارة العليا الدور الهام للتخطيط وبما يحقق الأهداف المنشودة).            | 13         |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 259 | التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات الباحثين حول الفقرة (أهمية متابعة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة "سياسية، اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية" عند القيام بالتخطيط). | 14 |
| 261 | التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات الباحثين حول الفقرة (أهمية وجود وعي وإدراك بالسياسات والإجراءات المتبعة في عملية التخطيط الإداري).                                   | 15 |
| 262 | التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات الباحثين حول الفقرة (ضرورة وجود خطة وفق برنامج زمني محدد).   | 16 |
| 264 | التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات الباحثين حول الفقرة "ندرك أهمية وجود تخطيط إداري فعال وبما يحقق تنمية العاملين".   | 17 |
| 265 | التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات الباحثين حول الفقرة "ضرورة وجود قسم يعنى بالتخطيط الإداري".  | 18 |
| 267 | التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات الباحثين حول الفقرة (ترتكز سياسة التخطيط الإداري على تحديد الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية).                                   | 19 |
| 269 | التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات الباحثين حول الفقرة (ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للموارد البشرية عند القيام بالتخطيط الإداري).                         | 20 |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 271 | تصنيف الدرجات الكلية لتحديد نتائج التساؤل الأول.   | 21 |
| 272 | التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين بشكل عام حول مستوى إدراك العاملين بالإدارة العليا لأهمية التخطيط الإداري لتنمية الموارد البشرية في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا). | 22 |
| 275 | المقياس المئبي لتحديد نتائج التساؤل الثاني.  | 23 |
| 276 | التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول الفقرة (تساهم جميع الإدارات والأقسام بالمشاركة في إعداد الخطط والإستراتيجيات المطلوبة).   | 24 |
| 278 | التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول الفقرة (سياسة التخطيط الإداري المتبعة تلي الاحتياجات المطلوبة من العاملين).   | 25 |
| 280 | التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول الفقرة (يساهم التخطيط الإداري بتنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين).  | 26 |
| 282 | التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول الفقرة (تعطي سياسة التخطيط الإداري الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم حول العمل).  | 27 |
| 284 | التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول الفقرة (تمارس الإدارة العليا سياسة مبدأ التشاور والمشاركة لتحقيق تنمية العاملين).   | 28 |
| 285 | التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول الفقرة (تتابع الإدارة العليا العاملين للتأكد من تطبيق الخطة المقررة وفق ما هو مخطط).  | 29 |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 287 | التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات الباحثين حول الفقرة (يساهم التخطيط الإداري بغرس حب العمل الوظيفي لدى العاملين وخاصة الجدد منهم).                | 30 |
| 289 | التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات الباحثين حول الفقرة (تساهم سياسة التخطيط الإداري بتطبيق برامج للاهتمام بالعوامل النفسية الخاصة بالعاملين).      | 31 |
| 290 | التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات الباحثين حول الفقرة (تنمي سياسة التخطيط الإداري مؤهلات وخبرات العاملين بما يتلاءم ومجال عملهم).                 | 32 |
| 292 | التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات الباحثين حول الفقرة (تمارس سياسة التخطيط الإداري المتبعة تطبيق نظام الحوافز والمكافآت للعاملين).                | 33 |
| 293 | التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات الباحثين حول الفقرة (تراعى الإدارة العليا الأسس العلمية واللوائح والقوانين الصادرة في عملية الاختيار والتعيين). | 34 |
| 295 | التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات الباحثين حول الفقرة (تعمل الإدارة العليا على تدريب العاملين لتنمية مهاراتهم).                                   | 35 |
| 296 | التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات الباحثين حول الفقرة (تتضمن سياسة التخطيط الإداري تحديد احتياجات التدريب المستقبلية).                            | 36 |
| 298 | التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات حول الفقرة (تعمل سياسة التخطيط الإداري المتبعة على زيادة الدافعية وروح الإبداع والابتكار لدى العاملين).         | 37 |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 300 | التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات الباحثين حول الفقرة (تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في أحد السياسات المتبعة بالتخطيط الإداري).  | 38 |
| 302 | تصنيف الدرجات الكلية لتحديد نتائج التساؤل الثاني.   | 39 |
| 303 | التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات الباحثين بشكل عام حول مستوى ممارسة العاملين بالإدارة العليا للتخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية والواجب القيام به في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا). | 40 |
| 307 | نتائج اختبار (t) وفقاً للجنس.   | 41 |
| 308 | نتائج تحليل التباين الأحادي (اختبار F) وفقاً للمؤهل العلمي.   | 42 |
| 310 | نتائج تحليل التباين الأحادي وفقاً لسنوات الخبرة.  | 43 |
| 311 | نتائج تحليل التباين الأحادي وفقاً لعدد الدورات التدريبية.   | 44 |
| 313 | التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات الباحثين حول أهم المشاكل التي قد تحد من ممارسة التخطيط الإداري الفعال لتنمية الموارد البشرية في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا).                           | 45 |

## محتويات الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل   | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| 63     | موقع الوظائف الجوهرية للإدارة في النشاط الإداري الناجح.   | 1         |
| 71     | تسلسل الأهداف التي تسعى المنظمات المختلفة لتحقيقها.   | 2         |
| 95     | تسلسل الأهداف وفقاً لنمط الإدارة بالأهداف.  | 3         |
| 101    | العلاقات التبادلية بين مختلف أنواع الموازنات.   | 4         |
| 111    | أهمية العمل البشري في كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية.  | 5         |
| 122    | نشاطات إدارة الموارد البشرية.   | 6         |
| 124    | مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.  | 7         |
| 171    | التوزيع النموذجي لمسؤوليات تخطيط الموارد البشرية: تخطيط الموارد البشرية.  | 8         |
| 175    | مراحل تخطيط الموارد البشرية.  | 9         |
| 189    | إتجاه تخطيط الموارد البشرية من أسفل إلى أعلى.   | 10        |
| 195    | بعض المؤشرات التشغيلية والإستراتيجية للموارد البشرية.   | 11        |
| 205    | دور الفرد في التخطيط المهني.  | 12        |
| 206    | دور المنظمة في التخطيط المهني.  | 13        |
| 274    | التوزيع النسبي لإجابات الباحثين بشكل عام حول مستوى إدراك العاملين بالإدارة العليا لأهمية التخطيط الإداري لتنمية الموارد البشرية في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا).               | 14        |
| 305    | التوزيع النسبي لإجابات الباحثين بشكل عام حول مستوى ممارسة العاملين بالإدارة العليا للتخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية والواجب القيام به في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا). | 15        |

## محتويات النماذج

| الصفحة | عنوان النموذج                   | رقم النموذج |
|--------|---------------------------------|-------------|
| 96     | المدير الإقليمي لشركة ناشيونال. | 1           |
| 97     | خطة التحسين.                    | 2           |
| 98     | معايير الأداء الكمية والنوعية.  | 3           |

## محتويات الملاحق

| الصفحة  | عنوان الملحق   | رقم الملحق |
|---------|--|------------|
| 355     | كشف بأسماء الخبراء والمحكمين لأداة الدراسة (الاستبانة).          | 1          |
| 361-356 | الاستبانة الخاصة بالدراسة.                                       | 2          |
| 362     | رسالة الخبير التعليمي والمشرف الطلابي المتعلقة بالدراسة الحقلية. | 3          |