

الفصل الرابع

(عرض تحليل البيانات والمعلومات) ويشتمل على:-

- تمهيد.

1- توزيع خصائص العينة.

2- عرض نتائج التساؤل الأول.

3- عرض نتائج التساؤل الثاني.

4- عرض نتائج التساؤل الثالث.

5- عرض نتائج التساؤل الرابع.

6- عرض نتائج التساؤل الخامس.

تمهيد:-

يتناول هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة المنبثقة عن أداة الدراسة (استمارة الاستبانة) المطبقة على العاملين في المقر الإداري الرئيسي بجمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) بمدينة طرابلس، وانطلاقاً من أهداف الدراسة وتساؤلاتها وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المختارة.

وفيما يلي يعرض الباحث نتائج الدراسة الحالية وذلك من خلال تتبع إجابة وتحليل كل سؤال على حدة ومقارنته بنتائج الدراسات السابقة، والأدبيات النظرية للدراسة الحالية وفقاً للأسس العلمية المتبعة في الدراسات الميدانية، وقبل ذلك كان لا بد من التعرف على توزيع خصائص العينة المدروسة حيث كانت النتائج على النحو التالي:-

توزيع خصائص العينة:-

للتعرف على توزيع خصائص العينة المدروسة تم حساب التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة وفقاً لكل من المتغيرات التالية:-

1- الجنس:-

جدول رقم (4) يبين التوزيع التكراري والنسبي للمبحوثين وفق الجنس.

النسبة المئوية (%)	التكرار (ك)	الجنس
70	168	ذكر
30	72	أنثى
100	240	المجموع

من نتائج الجدول رقم (4) يتضح أن أعلى نسبة بلغت (70%) أي 168 مشاركاً من إجمالي العينة المبحوثة للعاملين الذكور في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا)، ويقابلهم 72 مشاركة يشكلن ما نسبتهن (30%) من العاملات الإناث. ويمثل هذا التباين في العينة المجموعة الأصلية (population) في مجتمع الدراسة حيث إن عدد الذكور يفوق بكثير عدد الإناث اللاتي يعملن في المقر الرئيسي الإداري بجمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) بطرابلس.

2- الحالة الاجتماعية:-

جدول رقم (5) يبين التوزيع التكراري والنسبي للمبحوثين وفق الحالة الاجتماعية.

النسبة المئوية %	التكرار (ك)	الحالة الاجتماعية
53.3	128	أعزب
46.7	112	متزوج
0.0	0	أرملة
0.0	0	مطلقة
100	240	المجموع

تبين من نتائج الجدول رقم (5) بأنه أعلى نسبة بلغت (53.3%) وبمشاركة 128

للعاملين العزاب في الجمعية، تليها نسبة العاملين المتزوجين حيث بلغت (46.7%) وبمساهمة

112 مشاركاً. الأمر الذي يدل على أن أغلب العاملين بالمنقر الرئيسي بجمعية الدعوة الإسلامية العالمية (بيبا) بطرابلس هم عزاب، وليس هناك عاملين مطلقين أو أرامل بالمنقر الإداري في الجمعية، ويعتقد الباحث أن ذلك قد يساعد من فاعلية عمل الجمعية بصورة أكبر.

3- العمر:-

جدول رقم (6) يبين التوزيع التكراري والنسبي للمبحوثين وفقاً للعمر.

النسبة المئوية %	التكرار (ك)	العمر
37.4	90	أقل من 30 سنة
48.8	117	من 30 - 39 سنة
13.8	33	40 سنة فما فوق
100	240	المجموع

يتضح من نتائج الجدول رقم (6) بأن العالمة من المفحوصين شكلوا ما نسبته (48.8%) وبما يعادل 117 من المبحوثين تراوح أعمارهم ما بين (30 - 39 سنة)، علاوة على ذلك فقد أظهرت النتيجة أن 90 مشاركاً ونسبة (37.4%) ممن قل أعمارهم عن (30 سنة)، بينما بلغت أدنى نسبة (13.8%) للمبحوثين بأعمار تجاوزت (40 سنة) وبمساهمة

33 من شملتهم العينة، الأمر الذي يشير إلى أن معظم العاملين بالمقر الرئيسي الإداري في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) هم من الشباب.

4- المؤهل العلمي:-

جدول رقم (7) يبين التوزيع التكراري والنسبي للمبحوثين وفق المؤهل العلمي.

النسبة المئوية %	التكرار (ك)	المؤهل العلمي
36.3	87	أقل من جامعي
54.2	130	جامعي
9.5	23	عليا (ماجستير - دكتوراه)
100	240	المجموع

من نتائج الجدول رقم (7) يتضح أن أعلى نسبة مئوية بلغت (54.2%) وبمساهمة 130 من العاملين الحاصلين على مؤهل علمي جامعي، تليها نسبة العاملين بمؤهل أقل من جامعي حيث بلغت (36.3%) بعدد 87 مشاركاً، بينما بلغت أدنى نسبة (9.5%) للعاملين بمؤهلات عليا (ماجستير - دكتوراه) وبمشاركة 23 مساهماً، الأمر الذي يشير إلى أن أغلب العاملين بالمقر الرئيسي في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) هم بمؤهل علمي جامعي وما

فوق ونسبة مئوية بلغت (63.7%)، ويعتقد الباحث أن ذلك قد يكون مؤشراً إيجابياً نحو زيادة الثقة بالنتائج التي تم الوصول إليها في هذه الدراسة.

5- سنوات الخبرة:-

جدول رقم (8) يبين التوزيع التكراري والنسبي للمبحوثين وفق سنوات الخبرة.

النسبة المئوية %	التكرار (ك)	سنوات الخبرة
33.3	80	أقل من 5 سنوات
51.3	123	من 5 - 9 سنوات
15.4	37	10 سنوات فأكثر
100	240	المجموع

يتضح من نتائج الجدول رقم (8) بأن عمالية المشاركين شكلوا ما نسبته (51.3%) وبمشاركة 123 من العاملين بخبرة تتراوح من (5 إلى 9) سنوات، تليها نسبة العاملين بخبرة (أقل من 5 سنوات) حيث وصلت إلى (33.3%) وبمشاركة 80 مشاركاً، بينما بلغت أدنى نسبة (15.4%) للعاملين بخبرة (10 سنوات فأكثر) وبعدها 37 مشاركاً، الأمر الذي يشير إلى أن معظم العاملين بالمقر الرئيسي بجمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) هم بخبرة متوسطة.

6- عدد الدورات التدريبية:-

جدول رقم (9) يبين التوزيع التكراري والنسبي للمبحوثين وفق عدد الدورات التدريبية.

النسبة المئوية %	التكرار (ك)	عدد الدورات التدريبية
46.7	112	أقل من 3 دورات
50.0	120	3 - 5 دورات
3.3	8	6 دورات فأكثر
100	240	المجموع

كشفت نتائج التحليل كما هو موضح بالجدول رقم (9) أن أعلى نسبة مئوية بلغت (50%) للعاملين الذين تلقوا دورات تدريبية تراوحت ما بين (3-5) دورات وبمشاركة 120 مساهماً، تليها نسبة العاملین الذين تحصلوا على دورات تدريبية قليلة لم تتجاوز 3 دورات حيث بلغت (46.7%) وبمساهمة 112 مشاركاً، بينما بلغت أدنى نسبة (3.3%) للعاملين الذين تجاوزوا 6 دورات بعدد 8 مشاركين، الأمر الذي يشير إلى أن معظم العاملين بالمقر الرئيسي بجمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) تلقوا دورات تدريبية أقل من 5 دورات، ويعتقد الباحث أن ذلك قد يكون مؤشراً إيجابياً نحو التطوير الإداري والتنمية البشرية لدى العاملين بالجمعية، الأمر الذي قد يعزز من زيادة الثقة بنتائج الدراسة.

وبعد التعرف على توزيع خصائص العينة المدروسة عمل الباحث على عرض نتائج كل تساؤل من تساؤلات الدراسة وتحليلها، وذلك على النحو التالي:-

عرض نتائج التساؤل الأول:-

(ما مستوى إدراك العاملين بالإدارة العليا لأهمية التخطيط الإداري لتنمية الموارد البشرية في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية "ليبيا"؟).

للإجابة على التساؤل الأول للدراسة اعتمد الباحث في معالجته الإحصائية على المقياس المثنوي في تحديد مستوى إدراك العاملين بالإدارة العليا لأهمية التخطيط الإداري لتنمية الموارد البشرية في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا)، وكما هو موضح في الجدول رقم (10) التالي.

جدول رقم (10)

يبين المقياس المثنوي لتحديد نتائج التساؤل الأول

3 - 2.25	2.24 - 1.5	أقل من 1.5	المدى
عالي	متوسط	ضعيف	درجة القياس

كذلك قام الباحث بحساب التوزيع التكراري والنسبي والوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين، وذلك لتحديد مستوى إدراك العاملين بالإدارة العليا لأهمية التخطيط الإداري لتنمية الموارد البشرية في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا).

وكانت النتائج كما يلي:-

1- جدول رقم (11) يبين التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول الفقرة (ضرورة وجود قاعدة للبيانات عند القيام بالتخطيط الإداري).

النسبة المئوية (%)	التكرار (ك)	البيان
9.2	22	موافق
61.2	147	موافق إلى حد ما
29.6	71	غير موافق
100	240	المجموع
1.79		الوسط الحسابي المرجح
0.58		الانحراف المعياري

تتضح من خلال نتائج الجدول رقم (11) بأن قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات المبحوثين حول الفقرة (ضرورة وجود قاعدة للبيانات عند القيام بالتخطيط الإداري) بلغت (1.79) وبانحراف معياري قدره (0.58).

وكشفت نتيجة التحليل أن أعلى نسبة للإجابة ب(موافق إلى حد ما) وصلت إلى (61.2%) وبمشاركة 147 مساهماً، تليها نسبة الإجابة ب(غير موافق) حيث بلغت (29.6%) ويعدد 71 مشاركاً، بينما بلغت أدنى نسبة للإجابة ب(موافق) إلى (9.2%) بعدد 22 مشاركاً، الأمر الذي يشير إلى أن معظم العاملين بالمقر الرئيسي الإداري في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) متفقين إلى حد ما على ضرورة وجود قاعدة للبيانات عند القيام بالتخطيط الإداري، مما قد يعكس أن ذلك على وجود مستوى متوسط من الوعي والأدراك لديهم حول أهمية وجود مثل تلك القاعدة للبيانات عند القيام بالتخطيط الإداري، مما قد يتطلب الحاجة إلى ضرورة الرفع من ذلك المستوى للإدراك لديهم حول تلك الأهمية للمعلومات، لكي يستطيع هؤلاء العاملين أن يحققوا النجاح في عملهم التخطيطي، وذلك لأن التخطيط الإداري يعتمد بشكل أساسي على البيانات المتوفرة لكي يتم وضع الخطة والتعامل معها وتحقيق الأهداف المنشودة، وكلما زادت دقة تلك القاعدة من البيانات كلما كانت الخطط الإدارية أكثر دقة ووضوح، وذلك حسب رؤية الباحث الذي يعتقد وفقاً لهذه النتيجة بأن هؤلاء العاملين يحتاجون إلى مزيد من الدورات التدريبية المهنية لتحقيق التطوير المهني باعتباره أحد العناصر

الأساسية للتنمية البشرية. وتشير قيمة الانحراف المعياري لإجابات الباحثين حول الفقرة المذكورة إلى تقارب تلك الإجابات.

2- جدول رقم (12) يبين التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات الباحثين حول الفقرة (أهمية استخدام الطرق والأساليب العلمية الحديثة عند إجراء عملية التخطيط الإداري).

النسبة المئوية (%)	التكرار (ك)	البيان
35.8	86	موافق
49.6	119	موافق إلى حد ما
14.6	35	غير موافق
100	240	المجموع
2.21		الوسط الحسابي المرجح
0.67		الانحراف المعياري

من خلال نتائج الجدول رقم (12) يتضح أن قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات الباحثين حول الفقرة (أهمية استخدام الطرق والأساليب العلمية الحديثة عند إجراء عملية التخطيط الإداري) بلغت (2.21) وانحراف معياري قدره (0.67).

حيث كانت أعلى نسبة للإجابة ب(موافق إلى حد ما) (49.6%) وبمشاركة 119 من العينة المفحوصة، تليها نسبة الإجابة ب(موافق) حيث بلغت (35.8%) وبمساهمة 86 مشاركاً، بينما بلغت أدنى نسبة للإجابة ب(غير موافق) (14.6%) بعدد 35 مشاركاً، الأمر الذي يشير إلى وجود مستوى وعي وإدراك متوسط لدى العاملين في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) حول أهمية استخدام الطرق والأساليب العلمية الحديثة عند إجراء عملية التخطيط الإداري، وذلك وفق رأي أغلب الباحثين، ويرى الباحث هنا أن ذلك قد يعطي مؤشراً سلبياً إلى حده ما، لأن التخطيط الإداري في الواقع يعني التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل، فهو عملية ذهنية فكرية تسبق التنفيذ الفعلي، ولذلك فهو يحتاج إلى عاملين لديهم الوعي والإدراك المطلوب بأهمية استخدام الأساليب العلمية الحديثة لإجراء عملية التخطيط الإداري، مما تبرز الحاجة إلى تفعيل تأهيل هؤلاء العاملين من خلال وضع البرامج التدريبية بهذا المجال أثناء الخدمة، متضمنة مواقف عملية تربط الجانب المعرفي بالواقع العملي، ووضع أسس موضوعية مبنية على قواعد علمية سليمة يتم من خلالها اختيار وتنمية العاملين في الجمعية مهنيًا، لكي يكونوا قادرين على ممارسة العمليات التخطيطية الواجب القيام بها بكفاءة، وذلك حسب رؤية الباحث. أما قيمة الانحراف المعياري لإجابات الباحثين حول الفقرة المذكورة فتشير إلى عدم تشتت تلك الإجابات.

3- جدول رقم (13) يبين التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات الباحثين حول الفقرة (تدرك الإدارة العليا الدور الهام للتخطيط وبما يحقق الأهداف المنشودة).

النسبة المئوية (%)	التكرار (ك)	البيان
13.3	32	موافق
51.3	123	موافق إلى حد ما
35.4	85	غير موافق
100	240	المجموع
1.77		الوسط الحسابي المرجح
0.66		الانحراف المعياري

يتضح من نتائج الجدول رقم (13) بأن قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات الباحثين حول الفقرة (تدرك الإدارة العليا الدور الهام للتخطيط وبما يحقق الأهداف المنشودة) بلغت (1.77) وانحراف معياري قدره (0.66)، وإن الغالبية من المفحوصين والبالغ عددهم 123 مشاركاً بلغت نسبة إجاباتهم (51.3%) للإجابة ب(موافق إلى حد ما)، تليها نسبة الإجابة ب(غير موافق) حيث بلغت (35.4%) وبمساهمة 85 مشاركاً، بينما بلغت نسبة

الإجابة ب(موافق) (13.3%) وهي أدنى نسبة وبعده 32 من العينة المبحوثة، الأمر الذي يدل على أن معظم العاملين في جمعة الدعوة الإسلامية العالمية (نيبيا) متفقين إلى حد ما على إدراك الإدارة العليا في الجمعية نحو الدور الهام للتخطيط وبما يحقق الأهداف المنشودة، ويعتقد الباحث أن ذلك قد يكون مؤشراً إيجابياً إلى حد ما على الرغم من أن الباحث يرى رؤية مختلفة عن معظم هؤلاء الباحثين، ويتفق مع رأي بعض المبحوثين حول ضعف إدراك الإدارة العليا للدور الهام للتخطيط وبما يحقق الأهداف المنشودة، وعلى الرغم من هذا التباين إلا أنه وبشكل عام يعتقد الباحث بضرورة رفع مستوى الإدراك لدى الإدارة العليا بأهمية التخطيط الإداري ودوره في تحقيق الأهداف المنشودة وفي عملية التنمية البشرية، وذلك باعتبار العنصر البشري هو الأداة التي تعمل على تحقيق الأهداف والبقاء والاستمرار، فضلاً عن ضرورة وضع أسس موضوعية مبنية على قواعد علمية سليمة يتم من خلالها اختيار الإدارة العليا لضمان وجود إداريين قادرين على ممارسة المهام التخطيطية الإدارية بكل كفاءة وبالتشكل الذي يحقق التطور المهني لهم وتوسيع درجة الإدراك لديهم بألية التخطيط واتخاذ القرار، أما قيمة الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول الفقرة المذكورة فتشير إلى عدم تباعد تلك الإجابات.

4- جدول رقم (14) يبين 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).

النسبة المئوية (%)	التكرار (ك)	البيان
19.6	47	موافق
42.9	103	موافق إلى حد ما
37.5	90	غير موافق
100	240	المجموع
1.82		الوسط الحسابي المرجح
0.73		الانحراف المعياري

من خلال نتائج الجدول رقم (14) يوضح أن قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات الباحثين حول الفقرة (أهمية متابعة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة "سياسية، اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية" عند القيام بالتخطيط) بلغت (1.82) وانحراف معياري قدره (0.73)، وكشفت نتيجة التحليل أن غالبية المشاركين وبعدد 103 بلغت نسبة مشاركتهم (42.9%) للإجابة ب(موافق إلى حد ما)، تليها نسبة الإجابة ب(غير موافق) حيث وصلت إلى

(37.5%) وبمساهمة 90 مشاركاً، بينما بلغت أدنى نسبة للإجابة ب(موافق) إلى (19.6%) وبعدد 47 من المفحوصين، الأمر الذي يشير إلى أن أغلب المبحوثين متفقين إلى حد ما على أهمية متابعة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة (سياسية، اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية) عند القيام بالتخطيط، ويعتقد الباحث أن ذلك قد يعكس مستوى متوسط من الوعي والإدراك لدى العاملين في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) بأهمية متابعة تلك التغيرات عند القيام بالعملية التخطيطية، مما قد يتطلب تفعيل برامج التأهيل والتدريب لهؤلاء العاملين بصورة أوسع لزيادة مستوى الإدراك لديهم بأهمية متابعة التغيرات في البيئة المحيطة عند القيام بالعملية التخطيطية، مما يجعل عملية التخطيط الإداري مألوفة لديهم ومعرفتهم بكيفية استخدامها في مجالات عملهم، فالتخطيط الإداري هو عملية عقلانية وذو سلوك رشيد ويقدم لمتخذ القرار المعلومات الضرورية حول المتغيرات بالإضافة إلى كونه جزءاً هاماً من القيادة وعملية صنع القرار وفق رؤية الباحث. أما قيمة الانحراف المعياري للإجابات المبحوثين حول الفقرة المذكورة فتشير إلى تقارب تلك الإجابات.

5- جدول رقم (15) يبين التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات الباحثين حول الفقرة (أهمية وجود وعي وإدراك بالسياسات والإجراءات المتبعة في عملية التخطيط الإداري).

النسبة المئوية (%)	التكرار (ك)	البيان
21.2	51	موافق
60.0	144	موافق إلى حد ما
18.8	45	غير موافق
100	240	المجموع
	2.02	الوسط الحسابي المرجح
	360	الانحراف المعياري

تبين نتائج الجدول رقم (15) بأن قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات الباحثين حول الفقرة (أهمية وجود وعي وإدراك بالسياسات والإجراءات المتبعة في عملية التخطيط الإداري) بلغت (2.02) وانحراف معياري قدره (0.63)، وإن غالبية العينة المبحوثة والبالغ عددها 144 ونسبة (60%) للإجابة ب(موافق إلى حد ما)، تليها نسبة الإجابة ب(موافق) حيث بلغت (21.2%) وبعدها 51 مشاركاً، بينما بلغت أدنى نسبة للإجابة ب(غير موافق)

إلى (18.8%) وبعدد 45 مساهماً، الأمر الذي يشير إلى أن معظم العاملين في المقر الإداري لجمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) متفقين إلى حد ما على أهمية وجود الوعي والإدراك بالسياسات والإجراءات المتبعة في عملية التخطيط الإداري، ويعتقد الباحث أن ذلك قد يعكس مستوى متوسط من الإدراك لدى هؤلاء العاملين بالسياسات والإجراءات المتبعة في عملية التخطيط الإداري داخل الجمعية، فلابد من التأكيد على البعد الإنساني في التخطيط من حيث تنمية المهارات والمعارف لدى هؤلاء العاملين باعتبارهم مورد بشري وذلك حسب اعتقاد الباحث. وتشير قيمة الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول الفقرة المذكورة إلى عدم نشنت تلك الإجابات.

6- جدول رقم (16) يبين التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول الفقرة (ضرورة وجود خطة وفق برنامج زمني محدد).

النسبة المئوية (%)	التكراري (ك)	البيان
22.5	54	موافق
43.3	104	موافق إلى حد ما
34.2	82	غير موافق
100	240	المجموع
1.88		الوسط الحسابي المرجح
0.74		الانحراف المعياري

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (16) أن قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات الباحثين حول الفقرة (ضرورة وجود خطة وفق برنامج زمني محدد) قد بلغت (1.88) وانحراف معياري قدره (0.74)، وكانت أعلى نسبة للإجابة ب(موافق إلى حد ما) (43.3%) وبمشاركة 104 من عينة الدراسة، بينما بلغت نسبة الإجابة ب(غير موافق) (34.2%) وبعدها 82 مشاركاً، تليها نسبة الإجابة ب(موافق) حيث بلغت (22.5%) وبمساهمة 54 من المفحوصين وهي أدنى نسبة، الأمر الذي يشير إلى أن معظم العاملين في المقر الرئيسي الإداري بالجمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) متفقين إلى حد ما على ضرورة وجود خطة وفق برنامج زمني محدد، الأمر الذي قد يعكس حسب وجهة نظر الباحث بمستوى متوسط من الإدراك بأهمية عملية التخطيط الإداري، مما قد يسهل من تحقيق الأداء الجيد والأهداف للإدارة الجيدة وعلى الرغم من ذلك يرى الباحث ضرورة الارتقاء بذلك المستوى من الإدراك لدى هؤلاء العاملين بالجمعية من خلال رفع قدرة المخططين على توقع معلومات جديدة مناسبة للمشكلة الإدارية وباستمرار بحيث تؤثر في كل من عملية التخطيط وتنفيذ الخطط ومتابعتها، فعملية بناء قدرات الموارد البشرية تعتبر مسؤولية مجتمعية مشتركة تحتاج أن تلتزم بها كافة الجهات وبطريقة تكاملية من أجل أحداث النقلة النوعية المستهدفة داخل الجمعية. وتشير قيمة الانحراف المعياري لإجابات الباحثين حول الفقرة المذكورة إلى تقارب تلك الإجابات.

7- جدول رقم (17) يبين التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول الفقرة "ندرك أهمية وجود تخطيط إداري فعال وبما يحقق تنمية العاملين".

النسبة المئوية (%)	التكرار (ك)	البيان
38.3	92	موافق
26.3	63	موافق إلى حد ما
35.4	85	غير موافق
100	240	المجموع
2.02		الوسط الحسابي المرجح
0.86		الانحراف المعياري

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (17) أن قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات المبحوثين حول الفقرة "ندرك أهمية وجود تخطيط إداري فعال وبما يحقق تنمية العاملين". بلغت (2.02) وبانحراف معياري قدره (0.86)، وإن الغالبية من العينة المفحوصة وصلت إلى 92 مشاركاً ونسبة (38.3%) للإجابة ب"موافق"، تليها نسبة الإجابة "غير موافق" حيث بلغت (35.4%) وبعدها 85 مساهماً، بينما بلغت. أدنى نسبة للإجابة "موافق إلى حد ما" إلى

(3.26%) وبعده 63 مشاركاً، الأمر الذي يشير إلى أن معظم الباحثين في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية "ليبيا" يدركون إلى حد ما أهمية وجود تخطيط إداري فعال وبما يحقق تنمية العاملين فيها، الأمر الذي يعكس المستوى المتوسط لإدراك هؤلاء العاملين بأهمية وجود التخطيط الإداري الفعال ودوره في عملية تحقيق التنمية البشرية، ما للموارد البشرية من أهمية بالغة في عملية التحول الاقتصادي من خلال التوسع بالمعارف والمهارات للعاملين من خلال وجود الاستجابة الكافية من قبل واضعي السياسات والمخططين وذلك وفق رؤية الباحث. أما قيمة الانحراف المعياري لإجابات الباحثين حول الفقرة المذكورة فتدل على عدم تباعد تلك الإجابات.

8- جدول رقم (18) يبين التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات الباحثين حول الفقرة "ضرورة وجود قسم يعني بالتخطيط الإداري".

النسبة المئوية (%)	التكرار (ك)	البيان
15.8	38	موافق
43.8	105	موافق إلى حد ما
40.4	97	غير موافق
100	240	المجموع
1.75		الوسط الحسابي المرجح
0.71		الانحراف المعياري

من خلال نتائج الجدول رقم (18) يتضح أن قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات الباحثين حول الفقرة "ضرورة وجود قسم يعني بالتخطيط الإداري" بلغت (1.75)، وانحراف معياري قدره (0.71)، كما كشفت نتيجة التحليل أن غالبية المشاركين وبعدد 105 بلغت نسبة مساهمتهم (43.8%) للإجابة "موافق إلى حد ما"، تليها نسبة الإجابة "غير موافق" حيث بلغت (40.4%) وبعدد 97 مشاركاً، بينما بلغت أدنى نسبة للإجابة "موافق" (15.8%) وبمشاركة 38 مساهماً، مما يدل على أن أغلب الباحثين متفقين إلى حد ما على ضرورة وجود قسم يعني بالتخطيط الإداري، ويعتقد الباحث إن ذلك يعكس مستوى متوسط من الوعي والإدراك لدى العاملين في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا)، مما يتطلب إدراك أعلى بأهمية التخطيط الإداري من خلال تفعيل الدورات التدريبية والمعرفية بذلك، وبدور التخطيط الإداري في عملية التنمية البشرية، وإدارة الموارد البشرية تبرز القيم الهامة للثقة والعمل الجماعي بين الموظفين وتحفيز العاملين على بذل قصارى جهدهم للعمل بأفضل أداء وذلك وفق رؤية الباحث، وتشير قيمة الانحراف المعياري لإجابات الباحثين حول الفقرة المذكورة إلى عدم تشتت تلك الإجابات.

9- جدول رقم (19) يبين التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول الفقرة (ترتكز سياسة التخطيط الإداري على تحديد الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية).

النسبة المئوية (%)	التكرار (ك)	البيان
25.0	60	موافق
62.1	149	موافق إلى حد ما
12.9	31	غير موافق
100	240	المجموع
	2.12	الوسط الحسابي المرجح
	0.60	الانحراف المعياري

من خلال نتائج الجدول رقم (19) يتضح أن قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات المبحوثين حول الفقرة (ترتكز سياسة التخطيط الإداري على تحديد الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية) بلغت (2.12) وانحراف معياري قدره (0.60)، وبلغت أعلى نسبة للإجابة ب(موافق إلى حد ما) (62.1%) وبمشاركة 149 من المفحوصين، تليها نسبة الإجابة ب(موافق) حيث بلغت (25%) وبعدها 60 مشاركاً، بينما بلغت نسبة الإجابة ب(غير موافق)

(12.9%) وبمشاركة 31 مساهماً وهي أدنى نسبة، الأمر الذي يشير إلى أن أغلب العاملين في المقر الرئيسي الإداري بجمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) متفقين إلى حد ما على أن سياسة التخطيط الإداري تركز على تحديد الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية، الأمر الذي قد يترتب عليه توسيع إدراك العاملين بأهمية التخطيط للموارد البشرية لتجنب المشاكل المترتبة من جراء النقص في الموارد البشرية الكفؤة بالجمعية، فعملية التخطيط للموارد البشرية والعرض المتوفر منها ومحاولة معالجة الفائض وسد العجز وفق سياسات معينة، فتحديد الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية تعتبر أحد السياسات الناجحة للتخطيط الإداري السليم.

وتشير قيمة الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول الفقرة المذكورة إلى تقارب تلك الإجابات.

10- جدول رقم (20) بين التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات الباحثين حول الفقرة (ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للموارد البشرية عند القيام بالتخطيط الإداري).

النسبة المئوية (%)	التكرار (ك)	البيان
26.6	64	موافق
43.8	105	موافق إلى حد ما
29.6	71	غير موافق
100	240	المجموع
1.97		الوسط الحسابي المرجح
0.75		الانحراف المعياري

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (20) أن قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات الباحثين حول الفقرة (ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للموارد البشرية عند القيام بالتخطيط الإداري) بلغت (1.97) وانحراف معياري قدره (0.75)، وتوصلت أعلى نسبة للإجابة ب(موافق إلى حد ما) إلى (43.8%) وبعدد 105 مشاركاً، تليها نسبة الإجابة ب(غير موافق) حيث بلغت (29.6%) وبعدد 71 مساهماً، بينما بلغت أدنى نسبة للإجابة

ب(موافق) إلى (26.6%) وبعدد 64 من العينة المستحوصة، الأمر الذي يدل على أن معظم الباحثين متفقين إلى حد ما على ضرورة الاهتمام بالخوافر المادية والمعنوية للموارد البشرية عند القيام بالتخطيط الإداري، مما يعكس مستوى متوسط من الوعي والإدراك لدى العاملين بالجمعية. مجال التخطيط الإداري فيما يتعلق بمستوى الاهتمام بالخوافر المادية والمعنوية للموارد البشرية. ولذلك يرى الباحث ضرورة الاهتمام بشكل أكبر من قبل الفاعمين بعملية التخطيط الإداري بالخوافر المادية والمعنوية للموارد البشرية باعتبارها العنصر الأساسي لنجاح عملية التخطيط وأثرها المباشر والإيجابي على التنمية البشرية. أما قيمة الانحراف المعياري لإجابات الباحثين حول الفقرة المذكورة فتدل على تقارب تلك الإجابات.

وبشكل عام:-

ولتحديد مستوى إدراك العاملين بالإدارة العليا لأهمية التخطيط الإداري لتنمية الموارد البشرية في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا)، عمل الباحث على جمع الدرجات الكلية للفقرات العشرة حيث تراوح مدى الدرجات الكلية ما بين (10) إلى (30) درجة، وبعد ذلك عمل الباحث على تصنيفها كما هو موضح في الجدول رقم (21) الآتي:-

جدول رقم (21)

يبين تصنيف الدرجات الكلية لتحديد نتائج التساؤل الأول

30 - 23	22 - 15	14 - 10	مدى الدرجة الكلية
عالي	متوسط	ضعيف	مستوى الدرجة الكلية
3			ترتب الدرجة الكلية

وتمت عملية التصنيف على أساس الحصول على نسبة (75%) من الدرجة القصوى عندئذ سيكون مستوى الدرجة الكلية (عالياً)، وعلى أساس الحصول على نسبة (50%) من الدرجة القصوى فسيكون مستوى الدرجة الكلية (متوسطاً)، وعلى أساس الحصول على نسبة أقل من (50%) من الدرجة القصوى فسيكون مستوى الدرجة الكلية (ضعيفاً).

وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي :-

جدول رقم (22) يبين التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات الباحثين بشكل عام حول مستوى إدراك العاملين بالإدارة العليا لأهمية التخطيط الإداري لتنمية الموارد البشرية في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا).

النسبة المئوية (%)	التكرار (ك)	البيان
8.5	14	موافق
6.79	191	موافق إلى حد ما
6.14	35	غير موافق
100	240	المجموع
08.2		الوسط الحسابي المرجح
44.0		الانحراف المعياري

تبين نتائج الجدول رقم (22) أن قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات العاملين بالمقر

الإداري في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا)، حول مستوى إدراك العاملين بالإدارة العليا

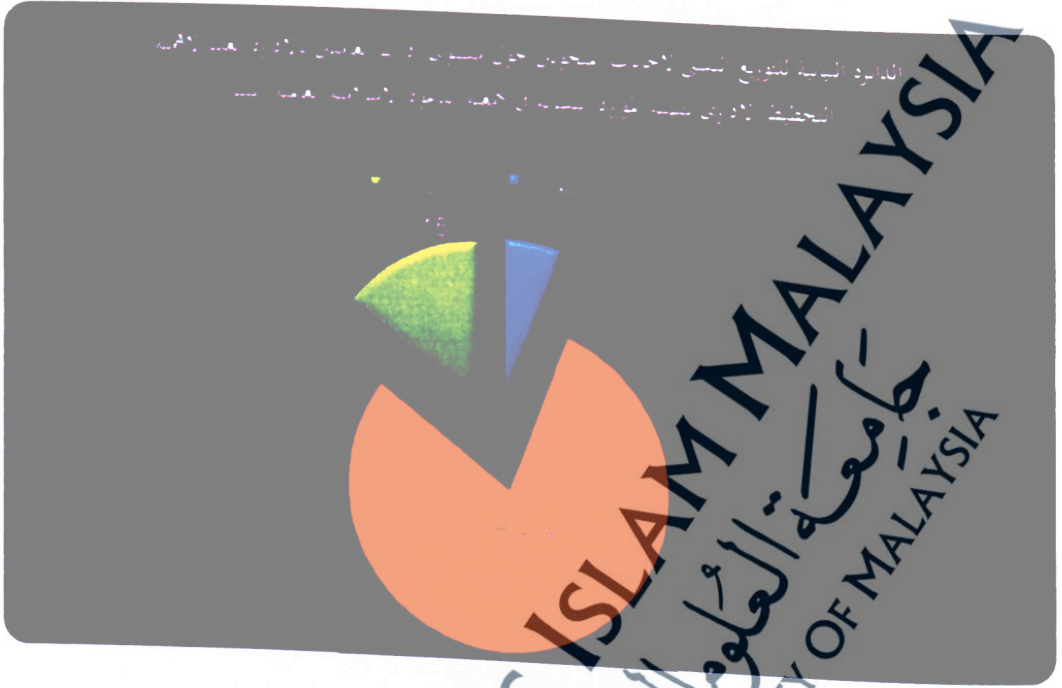
لأهمية التخطيط الإداري لتنمية الموارد البشرية في الجمعية وصل إلى (2.08)، وانحراف معياري

قدره (44.0)، وكانت أغلبية العينة المبحوثة والبالغ عددها 191 ساهمة ما نسبته (79.6%)

للإجابة ب(موافق إلى حد ما)، تليها نسبة الإجابة ب(موافق) حيث بلغت (14.6%) وبعدهد 35 مشاركاً، بينما وصلت نسبة الإجابة ب(غير موافق) إلى (5.8%) وبعدهد 14 مساهماً وهي أدنى نسبة.

الأمر الذي يشير إلى أن معظم المبحوثين متفقين على أن هناك مستوى (متوسط) من الإدراك للعاملين بالإدارة العليا لأهمية التخطيط الإداري لتنمية الموارد البشرية في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا)، الأمر الذي يتطلب وفق رؤية الباحث إلى الإضافة المعرفية للعاملين بالإدارة العليا والرفع من مستوى إدراكهم لأهمية التخطيط الإداري، وضرورة إلزام هؤلاء العاملين لعملية التخطيط الإداري كجزء هام من نشاطاته الإدارية اليومية، نظراً لأهمية التخطيط الإداري في خدمة العمل التنموي للموارد البشرية، مما يجعل عملية التخطيط الإداري مألوفة لديهم ومعرفتهم بكيفية استخدامها في جميع مجالات عملهم، ويرى الباحث أيضاً ضرورة تفعيل الدورات التدريبية وتوسيعها بحيث تؤثر في إدراك العاملين لأهمية عملية التخطيط من حيث تعريف المشكلة وصياغة الأهداف العامة والخاصة، وتطوير استراتيجيات العمل وتنفيذ الخطط والتقييم، وكل ذلك من أجل رفع مستوى الإدراك لدى هؤلاء العاملين بالإدارة العليا في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا). أما قيمة الانحراف المعياري للإجابات بشكل عام حول التساؤل الأول للدراسة من قبل المبحوثين فتشير إلى تقارب تلك الإجابات.

والشكل رقم (14) التالي يوضح ذلك:-



وجاءت هذه النتيجة مطابقة للنتيجة التي توصل إليها كلاً من: فليتمان عام (1980م) في دراسته، وكذلك ما توصل إليه (WALLAND LI) عام (2005م) في دراسته، وأيضاً دراسة محمد الهادي خليل عام (2004م).

عرض نتائج التساؤل الثاني:-

(ما مدى ممارسة العاملين بالإدارة العليا للتخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية والواجب القيام به في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا)...)؟
 للإجابة على التساؤل الثاني للدراسة اعتمد الباحث في معالجته الإحصائية على المقياس المنبني في تحديد مدى ممارسة العاملين بالإدارة العليا للتخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية والواجب القيام به في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا)، وكما هو موضح في الجدول رقم (23) التالي:-

جدول رقم (23)

المقياس المنبني لتحديد نتائج التساؤل الثاني

3-2.25	2.24-1.5	أقل من 1.5	مدى الدرجة
عالي	متوسط	ضعيف	مدى الممارسة

كذلك عمل الباحث على حساب التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات الباحثين وذلك لتحديد مدى ممارسة العاملين بالإدارة العليا للتخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية والواجب القيام بها في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا).

وكانت النتائج كما هي موضحة بالجداول التالية:-

1- جدول رقم (24) بين التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات الباحثين حول الفقرة (تساهم جميع الإدارات والأقسام بالمشاركة في إعداد الخطط والاستراتيجيات المطلوبة).

النسبة المئوية (%)	التكرار (ك)	البيان
31.2	75	موافق
29.6	71	موافق إلى حد ما
39.2	94	غير موافق
100	240	المجموع
1.92		الوسط الحسابي المرجح
0.83		الانحراف المعياري

يتضح من نتائج الجدول رقم (24) أن قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات الباحثين حول الفقرة (تساهم جميع الإدارات والأقسام بالمشاركة في إعداد الخطط والاستراتيجيات المطلوبة) وصلت إلى (1.92) وانحراف معياري قدره (0.83)، وكانت أعلى نسبة للإجابة ب(غير موافق) (39.2%) وبعدها 94 مشاركاً، بينما بلغت نسبة الإجابة ب(موافق) (31.2%) وبعدها 75 مساهماً، وكانت أدنى نسبة للإجابة ب(موافق إلى حد ما) حيث بلغت (29.6%) وبعدها 71 من المفحوصين، الأمر الذي يشير إلى أن أغلب الباحثين متفقين نوعاً ما على مساهمة منسوبة بجمع الإدارات والأقسام بالمشاركة في إعداد الخطط والاستراتيجيات المطلوبة، ويعتقد الباحث أن ذلك قد يعكس الحاجة إلى مساهمة أعلى لتلك الإدارات والأقسام في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) في إعداد الخطط المطلوبة. أما قيمة الانحراف المعياري فتشير إلى تقارب إجابات الباحثين حول الفقرة المذكورة.

2- جدول رقم (25) يبين التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول الفقرة (سياسة التخطيط الإداري المتبعة تلي الاحتياجات المطلوبة من العاملين).

النسبة المئوية (%)	التكرار (ك)	البيان
14.1	34	موافق
46.3	111	موافق إلى حد ما
39.6	95	غير موافق
100	340	المجموع
1.74		الوسط الحسابي المرجح
0.68		الانحراف المعياري

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (25) أن قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات المبحوثين حول الفقرة (سياسة التخطيط الإداري المتبعة تلي الاحتياجات المطلوبة من العاملين) بلغت (1.74)، وانحراف معياري قدره (0.68). وإن أغلبية العينة المبحوثة والتي تقدر 111 مشاركاً كانت نسبة مساهمتها (46.3%) للإجابة ب(موافق إلى حد ما)، تليها نسبة الإجابة

ب(غير موافق) حيث بلغت (39.6%) وبعده 95 مساهماً، بينما بلغت أدنى نسبة للإجابة ب(موافق) إلى (14.1%) وبعده 34 من المفحوصين.

الأمر الذي يشير إلى أن أغلب المبحوثين متفقين إلى حد ما على تلبية الاحتياجات المطلوبة من العاملين في جمعية الدعوة الإسلامية العامة "ليبيا" من خلال سياسة التخطيط الإداري المتبعة فيها ومدى ممارسة (متوسط)، ويرى الباحث وفقاً لذلك بأن الجمعية بحاجة إلى ممارسة أوسع لسياسة التخطيط الإداري المتبعة من خلال تلبية الاحتياجات المطلوبة من العاملين في الجمعية، وذلك من خلال تطبيق التنبل باحتياجات الجمعية من الموارد البشرية وتحديد نوع المهارات والقدرات والخبرات التي تحتاج إليها الجمعية، وذلك في ضوء نتائج تحليل الوظائف، حيث يتم بناءً على هذا التحليل تحديد نوعية الأفراد الذين يجب أن تحصل عليهم الجمعية، ويعتقد الباحث أن الموارد البشرية تعين من عوامل الإنتاج الأساسية مما يتطلب التخطيط لها لتحديد مدى توفرها ومطابقتها لاحتياجات الجمعية، ومن هنا تبرز أهمية تخطيط الموارد البشرية والذي يعتبر أحد العناصر الأساسية في العملية الإدارية. أما قيمة الانحراف المعياري فتدل على عدم تباعد إجابات المبحوثين حول الفقرة المذكورة.

3- جدول رقم (26) يبين التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات الباحثين حول الفقرة (يساهم التخطيط الإداري بتنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين).

النسبة المئوية (%)	التكرار (ك)	البيان
16.7	40	موافق
55.8	134	موافق إلى حد ما
27.5	66	غير موافق
100	340	المجموع
1.89		الوسط الحسابي المرجح
0.65		الانحراف المعياري

يتضح من نتائج الجدول رقم (26) أن نسبة الوسط الحسابي المرجح لإجابات الباحثين حول الفقرة (يساهم التخطيط الإداري بتنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين) بلغت (1.89)، وانحراف معياري قدره (0.65)، ووصلت أعلى نسبة للإجابة ب(موافق إلى حد ما) (55.8%) وبمشاركة 134 مساهماً، تليها نسبة الإجابة ب(غير موافق) حيث بلغت (27.5%) وبمساهمة 66 مشاركاً، بينما بلغت أدنى نسبة للإجابة ب(موافق) وهي (16.7%)

وبعدد 40 من الباحثين، الأمر الذي يدل على أن أغلب العاملين في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (اليا) متفقيين إلى حد ما بالمساهمة المتوسطة للتخطيط الإداري في تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين، ويرى الباحث أن ذلك قد يتطلب إتباع وممارسة سياسات أخرى للتخطيط الإداري في الجمعية بحيث يتطور ويوسع وينمي العلاقات الإنسانية ما بين العاملين بمستوى أعلى وذلك من خلال الاهتمام الأكبر بالعاملين وآرائهم ومقترحاتهم وإيجاد ظروف العمل المناسبة لهم وتشجيعهم على العمل الجماعي وتطوير مهاراتهم للإسراع بمعدلات بناء ونمو وتنمية الموارد البشرية كما هو عليه. أما قيمة الانخراط التعبيري فتشير إلى عدم نشأت إجابات الباحثين حول الفقرة المذكورة.

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

4- جدول رقم (27) يبين التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات الباحثين حول الفقرة (تعطي سياسة التخطيط الإداري الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم حول العمل).

النسبة المئوية (%)	التكرار (ك)	البيان
25	60	موافق
55	132	موافق إلى حد ما
20	48	غير موافق
100	240	المجموع
	2.05	الوسط الحسابي المرجح
	0.67	الانحراف المعياري

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (27) أن قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات الباحثين حول الفقرة (تعطي سياسة التخطيط الإداري الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم حول العمل) بلغت (2.05)، وانحراف معياري قدره (0.67)، وإن الغالبية من المفحوصين والبالغ عددهم 132 وبنسبة (55%) للإجابة ب(موافق إلى حد ما)، تليها نسبة الإجابة ب(موافق) حيث بلغت (25%) وبعدهم 60 مشاركاً، بينما بلغت أدنى نسبة للإجابة ب(غير موافق)

5- جدول رقم (28) يبين التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات الباحثين حول الفقرة (تمارس الإدارة العليا سياسة مبدأ التشاور والمشاركة لتحقيق تنمية العاملين).

النسبة المئوية (%)	التكرار (ك)	البيان
35.8	86	موافق
50.8	122	موافق إلى حد ما
13.4	32	غير موافق
100	240	المجموع
2.22		الوسط الحسابي المرجح
0.66		الانحراف المعياري

من خلال نتائج الجدول رقم (28) يتضح أن قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات الباحثين حول الفقرة (تمارس الإدارة العليا سياسة مبدأ التشاور والمشاركة لتحقيق تنمية العاملين) بلغت (2.22)، وانحراف معياري قدره (0.66)، وبلغت أعلى نسبة للإجابة ب(موافق إلى حد ما) (50.8%) وبمشاركة 122 من المفحوصين، تليها نسبة الإجابة ب(موافق) حيث بلغت (35.8%) وبمساهمة 86 مشاركاً، بينما بلغت أدنى نسبة للإجابة ب(غير موافق) إلى

(13.4%) وبعدد 32 من العينة المبحوثة، الأمر الذي يشير إلى أن معظم العاملين في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) متفقين إلى حد ما على وجود مستوى (متوسط) من ممارسة الإدارة العليا لسياسة مبدأ التشاور والمشاركة لتحقيق تنمية العاملين. ويرى الباحث وفقاً لذلك بضرورة توسيع تلك الممارسة لتحقيق تنمية أوسع للعاملين في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا)، فسياسة مبدأ التشاور والمشاركة تعتبر من أحد السياسات الناجحة والأسس المهمة في التخطيط الإداري وتطوير المسار المهني للعاملين وبالتالي رفع مستوى رضا العاملين عن أعمالهم. أما قيمة الانحراف المعياري فنجد على عدم تباعد إجابات المبحوثين حول الفقرة المذكورة.

6- جدول رقم (29) يبين 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).

النسبة المئوية (%)	التكرار (ك)	البيان
27.9	67	موافق
49.2	118	موافق إلى حد ما
22.9	55	غير موافق
100	240	المجموع
2.05		الوسط الحسابي المرجح
0.71		الانحراف المعياري

يتضح من نتائج الجدول رقم (29) أن قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات الباحثين حول الفقرة (تتابع الإدارة العليا العاملين للتأكد من تطبيق الخطة المقررة وفق ما هو مخطط) بلغت (2.05)، وانحراف معياري قدره (0.71)، ووصلت أعلى نسبة للإجابة ب(موافق إلى حد ما) إلى (49.2%) وبعدها 118 مشاركاً، تليها نسبة الإجابة ب(موافق) حيث بلغت (27.9%) وبمساهمة 67 من المفحوصين، بينما بلغت أدنى نسبة (22.9%) للإجابة ب(غير موافق) وبعدها 55 مساهماً، الأمر الذي يشير إلى أن أغلب الباحثين متفقين إلى حد ما على أن الإدارة العليا تتابع العاملين للتأكد من تطبيق الخطة المقررة في الجمعية وفق ما هو مخطط مما يعكس مستوى (متوسط) من الممارسة للتخطيط الإداري، ويرى الباحث أن ذلك قد يتطلب الرفع من ذلك المستوى من الممارسة من خلال تواصل الإدارة العليا متابعتها للعاملين لنجاح الخطة الموضوعية وتحقيق أهدافها. أما قيمة الانحراف المعياري فتعكس عدم تشتت إجابات الباحثين حول الفقرة المذكورة.

7- جدول رقم (30) يبين 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).

النسبة المئوية (%)	التكرار (ك)	البيان
28.8	69	موافق
43.8	105	موافق إلى حد ما
27.4	66	غير موافق
100	240	المجموع
	2.01	الوسط الحسابي المرجح
	0.75	الانحراف المعياري

يتضح من نتائج الجدول رقم (30) أن نتيجة الوسط الحسابي المرجح لإجابات الباحثين حول الفقرة (يساهم التخطيط الإداري بغرس حب العمل الوظيفي لدى العاملين وخاصة الجدد منهم) بلغت (2.01)، وانحراف معياري قدره (0.75)، وكشفت نتيجة التحليل أن غالبية المشاركين والبالغ عددهم 105 وبنسبة (43.8%) للإجابة ب(موافق إلى حد ما)، تليها نسبة الإجابة ب(موافق) التي وصلت إلى (28.8%) وبمشاركة 69 مساهماً، بينما بلغت أدنى نسبة

للإجابة ب(غير موافق) إلى (27.4%) وبعده 66 من المفحوصين، الأمر الذي يشير إلى أن معظم الباحثين متفقين إلى حد ما بمساهمة التخطيط الإداري بغرس حب العمل الوظيفي لدى العاملين وخاصة الجدد منهم، مما يعكس مستوى (متوسط) من الممارسة للتخطيط الإداري في غرس حب العمل الوظيفي لدى العاملين في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا). ويعتقد الباحث هنا أن ذلك قد يتطلب اهتمام أكبر ومتابعة من قبل الإدارة العليا في زيادة غرس حب العمل الوظيفي لدى العاملين، وبالأخص الجدد منهم وتشجيعهم وتحفيزهم والرفع من معنوياتهم حتى يتولد لديهم دافع أقوى للعمل، وبالتالي زيادة مهاراتهم المهنية والوصول إلى التنمية البشرية المطلوبة داخل الجمعية. أما قيمة الانحراف المعياري فتعكس عدم تشتت إجابات الباحثين حول الفقرة المذكورة.

8- جدول رقم (31) يبين التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات الباحثين حول الفقرة (تساهم سياسة التخطيط الإداري بتطبيق برامج للاهتمام بالعوامل النفسية الخاصة بالعاملين).

النسبة المئوية (%)	التكرار (ك)	البيان
25.4	61	موافق
57.1	137	موافق إلى حد ما
17.5	42	غير موافق
100	240	المجموع
	2.07	الوسط الحسابي المرجح
	0.65	الانحراف المعياري

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (31) أن قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات الباحثين حول الفقرة (تساهم سياسة التخطيط الإداري بتطبيق برامج للاهتمام بالعوامل النفسية الخاصة بالعاملين) بلغت (2.07) وانحراف معياري قدره (0.65)، وبلغت أعلى نسبة للإجابة ب(موافق إلى حد ما) (57.1%) وبعدها 137 مشاركاً، تليها نسبة الإجابة ب(موافق) حيث بلغت (25.4%) وبعدها 61 مساهماً، بينما بلغت أدنى نسبة للإجابة ب(غير موافق)

(17.5%) وبمشاركة 42 من المفحوصين، الأمر الذي يدل على أن أغلب المبحوثين متفقين إلى حد ما على مساهمة سياسة التخطيط الإداري بتطبيق برامج للاهتمام بالعوامل النفسية الخاصة بالعاملين مما يعكس مستوى (متوسط) من المساهمة لتلك السياسة، ويعتقد الباحث أن ذلك قد يتطلب إجراء توسيع لمثل تلك البرامج المطبقة للاهتمام بالعوامل النفسية الخاصة بالعاملين لتحفيزهم وتطويرهم وبالتالي إيجاد ظروف عمل مناسبة، الأمر الذي قد ينعكس على التنمية البشرية بصورة إيجابية. أما قيمة الانحراف المعياري فتشير إلى تقارب إجابات المبحوثين حول الفقرة المذكورة.

9- جدول رقم (32) يبين التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول الفقرة (تسي سياسة التخطيط الإداري مؤهلات وخبرات العاملين بما يتلاءم ومجال عملهم).

النسبة المئوية (%)	التكرار (ك)	البيان
29.2	70	موافق
43.7	105	موافق إلى حد ما
27.1	65	غير موافق
100	240	المجموع
2.02		الوسط الحسابي المرجح
0.75		الانحراف المعياري

من نتائج الجدول رقم (32) يتضح أن قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات الباحثين حول الفقرة (تتبعي سياسة التخطيط الإداري مؤهلات وخبرات العاملين بما يتلاءم ومجال عملهم) بلغت (2.02)، وانحراف معياري قدره (0.75)، وأكدت نتائج التحليل أن أعلى نسبة للإجابة ب(موافق إلى حد ما) بلغت (43.7%) وبمساهمة 105 مشاركاً، تليها نسبة الإجابة ب(موافق) حيث بلغت (29.2%) وبمشاركة 70 مساهماً، بينما بلغت أدنى نسبة (27.1%) للإجابة ب(غير موافق) ويعدد 65 من المفحوصين، مما يشير إلى أن معظم الباحثين متفقين إلى حد ما بأن سياسة التخطيط الإداري في الجمعية تنمي مؤهلات وخبرات العاملين بما يتلاءم ومجال عملهم بمستوى ممارسة (متوسط)، ويرى الباحث ضرورة تفعيل سياسة التخطيط الإداري في الجمعية بما يتعلق بهذا المجال (كالتدريب والتحفيز والاختيار) بصورة أكبر لتحقيق تنمية بشرية أعلى، وبالتالي بناء قاعدة أساسية لنجاح خطط ومؤسسات الموارد البشرية في الجمعية. وتشير قيمة الانحراف المعياري إلى عدم تباعد إجابات الباحثين حول الفقرة المذكورة.

10- جدول رقم (33) يبين التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات الباحثين حول الفقرة (تمارس سياسة التخطيط الإداري المتبعة تطبيق نظام الحوافز والمكافآت للعاملين).

النسبة المئوية (%)	التكرار (ك)	البيان
40.8	98	موافق
28.4	68	موافق إلى حد ما
30.8	74	غير موافق
100	240	المجموع
	2.1	الوسط الحسابي المرجح
	0.84	الانحراف المعياري

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (33) أن قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات الباحثين حول الفقرة (تمارس سياسة التخطيط الإداري المتبعة تطبيق نظام الحوافز والمكافآت للعاملين) بلغت (2.1)، وانحراف معياري قدره (0.84)، وإن أغلبية المفحوصين والمقدر عددهم 98 من العينة المختارة وصلت نسبتهم (40.8%) للإجابة ب(موافق)، تليها نسبة الإجابة ب(غير موافق) حيث بلغت (30.8%) وبمساهمة 74 مشاركاً، بينما بلغت نسبة

الإجابة ب(موافق إلى حد ما) كأدنى نسبة إلى (28.4%) وبعده 68 من المفحوصين، الأمر الذي يشير إلى أن أغلب الباحثين متفقين إلى حد ما على ممارسة سياسة التخطيط الإداري لتطبيق نظام الحوافز والمكافآت للعاملين وبمستوى (متوسط) في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا)، ويعتقد الباحث إنه لا بد من رفع مستوى مثل هذه الممارسات لتطوير الأداء المهني لهؤلاء العاملين، وبالتالي نجاح سياسة التخطيط الإداري في الجمعية. أما قيمة الانحراف المعياري فتشير إلى تغليب إجابات الباحثين حول الفقرة المذكورة.

11- جدول رقم (34) يبين 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).

النسبة المئوية (%)	التكرار (ك)	البيان
27.9	67	موافق
40.0	96	موافق إلى حد ما
32.1	77	غير موافق
100	240	المجموع
	1.95	الوسط الحسابي المرجح
	0.77	الانحراف المعياري

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (34) أن قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات الباحثين حول الفقرة (تراعى الإدارة العليا الأسس العلمية واللوائح والقوانين الصادرة في عملية الاختيار والتعيين) بلغت (1.95)، وبانحراف معياري قدره (0.77)، وكشفت نتيجة التحليل أن غالبية المشاركين وبعدهد 96 شكلوا ما نسبته (40%) للإجابة ب(موافق إلى حد ما)، تليها نسبة الإجابة ب(غير موافق) (32.1%) وبعدهد 77 مشاركاً، بينما بلغت أدنى نسبة للإجابة ب(موافق) (27.9%) وبعدهد 67 مساهماً، مما يشير إلى أن أغلب الباحثين متفقين إلى حد ما على أن الإدارة العليا في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) تراعى الأسس العلمية واللوائح والقوانين الصادرة في عملية الاختيار والتعيين بمستوى ممارسة (متوسط) مما يعكس حاجة الإدارة العليا في الجمعية إلى الارتقاء بمستوى ممارستها في عملية الاختيار والتعيين، وبما يضمن التأهيل العلمي والخبرات والمهارات لمسايرة المتطلبات الحركية السريعة للتغير والتطوير وتحقيق التنمية البشرية المطلوبة وفق رؤية الباحث. وتشير قيمة الانحراف المعياري إلى عدم تشتت إجابات الباحثين حول الفقرة المذكورة.

12- جدول رقم (35) يبين التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول الفقرة (تعمل الإدارة العليا على تدريب العاملين لتنمية مهاراتهم).

النسبة المئوية (%)	التكرار (ك)	البيان
29.2	70	موافق
60.0	144	موافق إلى حد ما
10.8	26	غير موافق
100	240	المجموع
	2.18	الوسط الحسابي المرجح
	0.60	الانحراف المعياري

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (35) أن قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات المبحوثين حول الفقرة (تعمل الإدارة العليا على تدريب العاملين لتنمية مهاراتهم) بلغت (2.18)، وانحراف معياري قدره (0.60)، وأكدت نتائج التحليل أن أعلى نسبة للإجابة ب(موافق إلى حد ما) (60%) وبعدها 144 مشاركاً، تليها نسبة الإجابة ب(موافق) حيث بلغت (29.2%) وبمساهمة 70 مشاركاً، بينما بلغت أدنى نسبة للإجابة ب(غير موافق) حيث

بلغت (8.10%) وبعدهد 26 من المفحوصين، مما يشير إلى أن معظم المبحوثين متفقين إلى حد ما على أن الإدارة العليا في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) تعمل على تدريب العاملين لتنمية مهاراتهم وبمستوى (متوسط)، ويعتقد الباحث أنه قد يكون هناك ضرورة لتوسيع ممارسة الإدارة العليا وتنمية مهارات العاملين في الجمعية، من خلال تكثيف التدريب في مراكز تدريبية كفؤة لتطوير وتنمية الأداء المهني لهؤلاء العاملين، وبالتالي نجاح سياسة التخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية. أما قيمة الانحراف المعياري فتدل على عدم تباعد إجابات المبحوثين حول الفقرة المذكورة.

13- جدول رقم (36) يبين التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول الفقرة (تضمن سياسة التخطيط الإداري تحديد احتياجات التدريب المستقبلية).

النسبة المئوية (%)	التكرار (ك)	البيان
28.8	69	موافق
43.3	104	موافق إلى حد ما
27.9	67	غير موافق
100	240	المجموع
2.00		الوسط الحسابي المرجح
0.75		الانحراف المعياري

من خلال نتائج الجدول رقم (36) يتضح أن قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات الباحثين حول الفقرة (تضمن سياسة التخطيط الإداري تحديد احتياجات التدريب المستقبلية) بلغت (2.00)، وانحراف معياري قدره (0.75)، وإن الغالبية المبحوثة وصلت إلى 104 وبنسبة (43.3%) للإجابة ب(موافق إلى حد ما)، تليها نسبة الإجابة ب(موافق) حيث بلغت (28.8%) وبعدد 69 مشاركاً، بينما بلغت نسبة الإجابة ب(غير موافق) (27.9%) وهي أدنى نسبة وبمساهمة 67 من المفحوصين، الأمر الذي يشير إلى أن معظم المبحوثين متفقين إلى حد ما على أن سياسة التخطيط الإداري في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) تتضمن تحديد احتياجات التدريب المستقبلية للعاملين فيها، الأمر الذي قد يعكس مستوى (متوسط) من الممارسة لسياسة التخطيط الإداري، ولذلك يرى الباحث ضرورة الرفع من ذلك المستوى للممارسة في سياسة التخطيط الإداري، وذلك من أجل تدريب وتنمية العاملين في الجمعية وتحقيق التطوير المهني المطلوب لهم، فالتنبؤ باحتياجات التدريب للعاملين في الجمعية يستند إلى أهداف الجمعية، والتي تسعى إلى تحقيقها متضمناً نوعية المهارات والقدرات والخبرات التي تحتاج إليها الجمعية في ضوء نتائج تحليل الوظائف في الجمعية. وتشير قيمة الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول الفقرة المذكورة إلى عدم تباعد تلك الإجابات.

14- جدول رقم (37) يبين 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).

النسبة المئوية (%)	التكرار (ك)	البيان
31.6	76	موافق
32.1	77	موافق إلى حد ما
36.3	87	غير موافق
100	240	المجموع
	1.95	الوسط الحسابي المرجح
	0.82	الانحراف المعياري

من خلال نتائج الجدول رقم (37) يتضح أن قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات الباحثين حول الفقرة (تعمل سياسة التخطيط الإداري المتبعة على زيادة الدافعية وروح الإبداع والابتكار لدى العاملين) بلغت (1.95)، وانحراف معياري قدره (0.82)، وأكدت النتائج أن أعلى نسبة للإجابة ب(غير موافق) (36.3%) وبعدها 87 مشاركاً، تليها نسبة الإجابة ب(موافق إلى حد ما) حيث بلغت (32.1%) وبمساهمة 77 من الباحثين، بينما بلغت أدنى

نسبة للإجابة ب(موافق) (31.6%) وبعده 76 من العينة المفحوصة، الأمر الذي يدل على أن أغلب المبحوثين متفقين إلى حد ما على أن سياسة التخطيط الإداري المتبعة في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) تعمل على زيادة الدافعية وروح الإبداع والابتكار لدى العاملين فيها، الأمر الذي يشير إلى مستوى (متوسط) من الممارسة لسياسة التخطيط الإداري. في مجال تحقيق التطور المهني، من خلال زيادة الدافعية وروح الإبداع والابتكار لدى العاملين، ولذلك يرى الباحث ضرورة الرفع من ذلك المستوى من الممارسة للإدارة العليا في سياساتها للتخطيط الإداري، وذلك بالموقف بجانب العاملين وتشجيعهم وتحفيزهم حتى يتولد عندهم الدافع القوي للعمل، ويولد لديهم روح الإبداع والابتكار بشكل حقيقي وبصورة أوسع وفق وجهة نظر الباحث. أما قيمة الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول الفقرة المذكورة فتدل على عدم تشتت تلك الإجابات.

15- جدول رقم (38) يبين التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات الباحثين حول الفقرة (تقييم الأداء الوظيفي للعاملين من أحد السياسات المتبعة بالتخطيط الإداري).

النسبة المئوية (%)	التكرار (ك)	البيان
21.3	51	موافق
45.0	108	موافق إلى حد ما
33.7	81	غير موافق
100	240	المجموع
	1.87	الوسط الحسابي المرجح
	0.73	الانحراف المعياري

من خلال نتائج الجدول رقم (38) يتضح أن قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات الباحثين حول الفقرة (تقييم الأداء الوظيفي للعاملين من أحد السياسات المتبعة بالتخطيط الإداري) بلغت (1.87)، وبانحراف معياري قدره (0.73)، وكانت الغالبية المبحوثة والتي وصلت إلى 108 وبنسبة (45%) للإجابة ب(موافق إلى حد ما)، تليها نسبة الإجابة ب(غير موافق) حيث بلغت (33.7%) وبمشاركة 81 مساهماً، بينما بلغت أدنى نسبة (21.3%)

للإجابة ب(موافق) وبمساهمة 51 من العينة المفحوصة، الأمر الذي يشير إلى أن أغلب الباحثين متفقين إلى حد ما بأن الإدارة العليا في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) تتبع تقييم الأداء الوظيفي للعاملين فيها، باعتباره أحد السياسات للتخطيط الإداري بمستوى ممارسة (متوسط) من قبل تلك الإدارة، ولذلك يعتقد الباحث أنه لا بد من الارتقاء بذلك المستوى من خلال الاستمرار بتقييم الأداء الوظيفي للعاملين لأهمية الأداء المهني من قبل العاملين في الجمعية، وأخذ ذلك بنظر الاعتبار عند رسم السياسات التخطيطية الإدارية من قبل الإدارة العليا بالشكل السليم. أما قيمة الانحراف المعياري فتشير إلى تقارب إجابات الباحثين حول الفقرة المذكورة.

وبشكل عام:-

ولتحديد مستوى ممارسة العاملين بالإدارة العليا للتخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية والواجب القيام به في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا)، عمل الباحث على جمع الدرجات الكلية للفقرات الخمسة عشر حيث تراوح مدى الدرجات الكلية ما بين (15 - 45) درجة. وبعد ذلك عمل الباحث على تصنيفها كما هو موضح بالجدول رقم (39) الآتي:-

جدول رقم (39)

تصنيف الدرجات الكلية لتحديد نتائج التساؤل الثاني

45 - 34	33 - 23	22 - 15	مدى الدرجة الكلية
عالي	متوسط	ضعيف	مستوى الدرجة الكلية
3	2	1	ترتب الدرجة الكلية

وتمت عملية التصنيف على أساس الحصول على نسبة (75%) من الدرجة القصوى عندئذ سيكون مستوى الدرجة الكلية (عالياً)، وعلى أساس الحصول على نسبة (50%) من الدرجة القصوى عندئذ سيكون مستوى الدرجة الكلية (متوسطاً)، وعلى أساس الحصول على نسبة أقل من (50%) من الدرجة القصوى فسيكون مستوى الدرجة الكلية (ضعيفاً).

وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي:-

جدول رقم (40) يبين 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).

النسبة المئوية (%)	التكرار (ك)	البيان
19.5	47	موافق (عالي)
76.7	184	موافق إلى حد ما (متوسط)
3.8	9	غير موافق (ضعيف)
100	240	المجموع
	2.15	الوسط الحسابي المرجح
	0.45	الانحراف المعياري

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (40) أن قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات

العاملين في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا)، حول مستوى ممارسة العاملين بالإدارة العليا

للتخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية، والواجب القيام به في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية

(ليبيا)، وبشكل عام بلغت (2.15)، وانحراف معياري قدره (0.45)، وإن الغالبية المفحوصة

وصل عددها إلى 184 وبنسبة (76.7%) للإجابة ب(موافق إلى حد ما)، تليها نسبة الإجابة ب(موافق) حيث بلغت (19.5%) وبعدها 47 مشاركاً، بينما بلغت أدنى نسبة للإجابة ب(غير موافق) والتي وصلت إلى (3.8%) وبمشاركة 9 من المفحوصين، الأمر الذي يشير إلى أن معظم الباحثين متفقين على أن هناك مستوى (متوسط) من الممارسة للعاملين بالإدارة العليا للتخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية، والواجب القيام به في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا)، ويعتقد الباحث أن ذلك قد يتطلب الارتقاء بصورة أكبر بذلك المستوى من الممارسة للتخطيط الإداري بشكل عام من قبل العاملين بالإدارة العليا في الجمعية، وبما يحقق تنمية الموارد البشرية والواجب القيام به في الجمعية، لأن الموارد البشرية تعتبر من عوامل الإنتاج الأساسية، وهذا يتطلب التخطيط لها وممارستها التحديد مدى توافرها ومطابقتها لاحتياجات الجمعية، ومن هنا تبرز أهمية التخطيط الإداري للموارد البشرية كأحد الأنشطة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فهو يساعد الجمعية في تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية، وبالتالي تخفيض الكلفة والتخلص من الانعكاسات السلبية الإدارية، كما يساعد على إظهار نقاط الضعف في نوعية ومن ثم في أداء تلك الموارد مما قد يتطلب تدريبها وتطويرها ورفع قدرتها الإدارية، كما يساعد الجمعية على مواجهة أي تغيرات قد تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، وللمواجهة أية انعكاسات قد تحدث في محتوى العمل أو نوعية العاملين نتيجة لتلك المتغيرات.

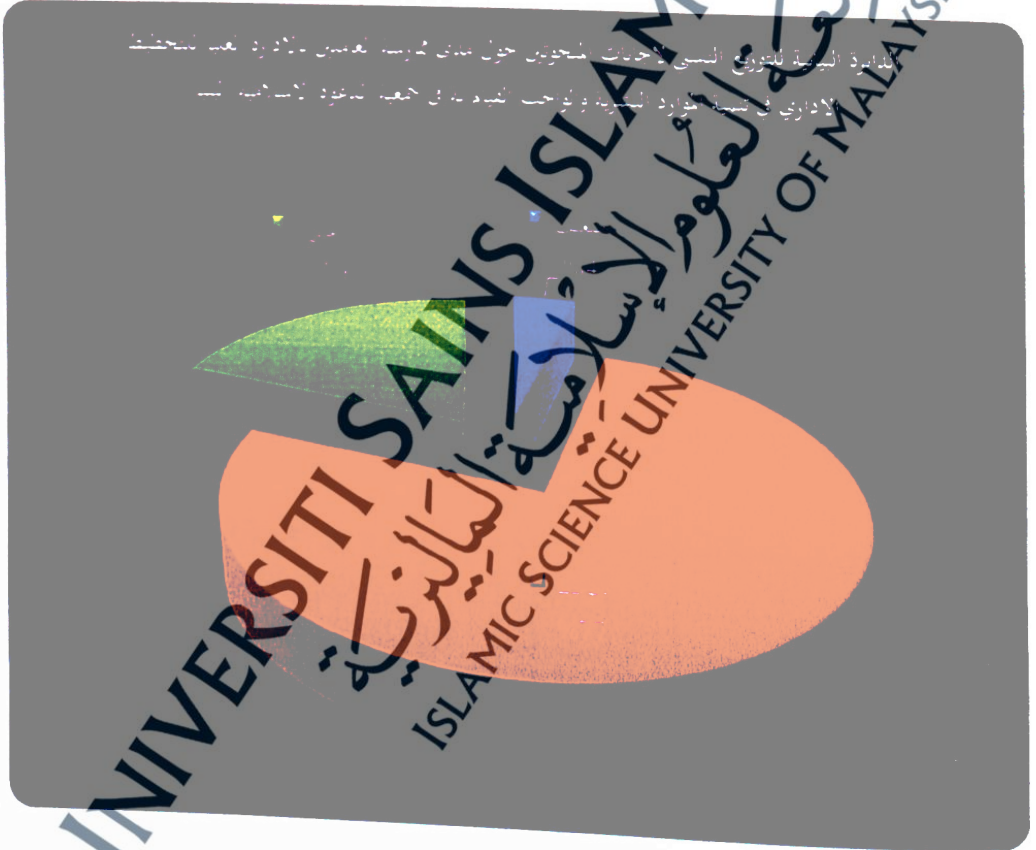
وجاءت هذه النتيجة مطابقة للنتيجة التي توصل إليها الباحث/ محمد الهادي خليل. في

دراسته عام 2004م (تخطيط القوى العاملة كأداة لترشيد استخدام الموارد البشرية) دراسة

ميدانية لشركة سرت لإنتاج وتصنيع النفط والغاز طرابلس. أما قيمة الانحراف المعياري فتشير إلى

تقارب إجابات المبحوثين بشكل عام حول التساؤل الثاني للدراسة.

والشكل رقم (15) التالي يوضح ذلك:-



عرض نتائج التساؤل الثالث:-

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة العاملين بالإدارة العليا للتخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية والواجب القيام به في جمعة الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) تعزى إلى (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية)؟.

للإجابة على التساؤل الثالث للدراسة أعتمد الباحث في معالجته الإحصائية على استخدام الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار (t) لعينتين مستقلتين، وكذلك استخدام تحليل التباين باتجاه واحد (ANOVA)، واختبار (F) وكانت النتائج على النحو التالي:-

1- وفقاً للجنس:-

لتحديد إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة العاملين بالإدارة العليا للتخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية والواجب القيام به في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) تعزى إلى الجنس، استخدم الباحث اختبار (t) لعينتين مستقلتين، وحصل على النتائج المبينة بالجدول رقم (41).

جدول رقم (41) يبين نتائج اختبار (t) وفقاً للجنس.

الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد(ن)	قيمة (t)	احتمال الدلالة (P)	الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)
ذكر	2,1429	0.46796	168	-0.800	0.424	غير دال إحصائياً
أنثى	2,1944	0.43245	72			

من نتائج الجدول رقم (41) تبين لنا أن قيمة (t) تساوي (-0.800) وباحتمال دلالة قدره ($P=0.424$)، ولها أن احتمال الدلالة (P) أكبر من ($\alpha=0.05$)، لذلك نقبل الفرضية الصفرية (H_0) القائلة أن متوسط ممارسة العاملين الذكور بالإدارة العليا للتخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية، والواجب القيام به في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) يساوي متوسط ممارسة العاملات الإناث بالإدارة العليا للتخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية، والواجب القيام به في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا)، ونرفض الفرضية البديلة (H_1) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، وهذه النتائج تشير إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين متوسطات مستويات ممارسات العاملين بالإدارة العليا للتخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية، والواجب القيام به في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) تعزى إلى الجنس.

2- وفقاً للمؤهل العلمي:-

لتحديد إن كان هناك فروق دالة إحصائية في مستوى ممارسة العاملين بالإدارة العليا للتخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية والواجب القيام به في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) تعزى إلى المؤهل العلمي، استخدم الباحث تحليل التباين باتجاه واحد (اختبار F) وحصل على النتائج وفق الجدول التالي:-

جدول رقم (42) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي (اختبار F) وفقاً للمؤهل العلمي.

الدالة الإحصائية عند $(\alpha=0.05)$	احتمال الدلالة (P)	اختبار (F)	متوسط للمربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دال إحصائياً	0.454	0.792	0.166	21	0.332	بين مستويات المؤهل العلمي.
			0.210	237	49.652	الخطأ
				239	49.983	الكلية

من نتائج الجدول رقم (42) تبين لنا أن قيمة (F) تساوي (0.792)، وباحتمال دلالة قدره (P=0.454)، وبما أن احتمال الدلالة (P) أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، لذلك نقبل الفرضية الصفرية (H_0) القائلة بأن (متوسطات مستويات ممارسة العاملين بالإدارة العليا للتخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية والواجب القيام به في جمعية

الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) متساوية وفقاً للمؤهل العلمي)، ونرفض الفرضية البديلة (H1) القائلة بأن (متوسطات مستويات ممارسات العاملين بالإدارة العليا للتخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية والواجب القيام به في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) غير متساوية وفقاً للمؤهل العلمي)، أي أن ليس هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين متوسطات مستويات ممارسة العاملين بالإدارة العليا للتخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية، والواجب القيام به في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) وفقاً للمؤهل العلمي عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$.

3- وفقاً لسنوات الخبرة:-

لتحديد إن كان هناك فروق دالة إحصائية في مستوى ممارسة العاملين بالإدارة العليا للتخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية والواجب القيام به في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) تعزى إلى سنوات الخبرة، استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (اختبار F)، وحصل على النتائج الموضحة بالجدول رقم (43).

جدول رقم (43) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي وفقاً لسنوات الخبرة.

الدلالة الإحصائية عند $(\alpha=0.05)$	احتمال الدلالة (P)	اختبار (F)	متوسط المرعات	درجة الحرية	مجموع المرعات	مصدر التباين
غير دال إحصائياً	0.705	0.350	0.074	2	0.147	بين فئات سنوات الخبرة.
			0.210	237	49.836	الخطأ
				239	49.983	الكلية

من نتائج الجدول رقم (43) تبين أن قيمة (F) تساوي (0.350) باحتمال دلالة (P=0.705)، وبما أن الاحتمال الدلالة (P) أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) لذلك نقبل الفرضية الصفرية (H_0) القائلة بأن (متوسطات مستويات ممارسة العاملين بالإدارة العليا للتخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية والواجب القيام به في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية "ليبيا" متساوية وفقاً لسنوات الخبرة)، ونرفض الفرضية البديلة (H_1) القائلة بأن (متوسطات مستويات ممارسة العاملين بالإدارة العليا للتخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية والواجب القيام به في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية "ليبيا" غير متساوية وفقاً لسنوات الخبرة)، أي أن ليس هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين متوسطات مستويات ممارسة العاملين بالإدارة

العليا للتخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية الواجب القيام به في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) وفقاً لسنوات الخبرة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

4- وفقاً لعدد الدورات التدريبية:-

لتحديد إن كان هناك فروق دالة إحصائية في مستوى ممارسة العاملين بالإدارة العليا للتخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية الواجب القيام به في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) تعزى إلى عدد الدورات التدريبية، أستخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (اختبار F) وحصل على النتائج المبينة وفق الجدول التالي:-

جدول رقم (44) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي وفقاً لعدد الدورات التدريبية.

الدالة الإحصائية	احتمال	اختبار (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
عند ($\alpha=0.05$)	الدالة (P)					
غير دال إحصائياً	0.396	0.929	0.194	2	0.389	بين فئات عدد الدورات التدريبية.
			0.209	237	49.595	الخطأ
				239	49.983	الكلية

من نتائج الجدول رقم (44) تبين أن قيمة (F) تساوي (0.929)، وباحتمال دلالة قدره ($P=0.396$)، وبما أن احتمال الدلالة (P) أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، لذلك نقبل الفرضية الصفرية (H_0) القائلة (بأن متوسطات مستويات مستويات ممارسة العاملين بالإدارة

العليا للتخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية والواجب القيام به في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) متساوية وفقاً لعدد الدورات التدريبية)، ونرفض الفرضية البديلة (H1) القائلة بأن (متوسطات مستويات ممارسة العاملين بالإدارة العليا للتخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية الواجب القيام به في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) غير متساوية وفقاً لعدد الدورات التدريبية)، أي أن ليس هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين متوسطات مستويات ممارسة العاملين بالإدارة العليا للتخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية الواجب القيام به في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) وفقاً لعدد الدورات التدريبية عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$.

عرض نتائج التساؤل الرابع:

ما أهم المشاكل التي قد تحدث من ممارسة التخطيط الإداري الفعال لتنمية الموارد البشرية في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا)؟
للإجابة على التساؤل الرابع للدراسة أعتمد الباحث في معالجته الإحصائية على التكرار والنسبة المئوية والوسط الحسابي المرجح وكذلك الانحراف المعياري، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (45).

جدول رقم (45) الذي يبين إجابات المبحوثين حول أهم المشاكل التي قد تحد من ممارسة التخطيط الإداري الفعال لتنمية الموارد البشرية في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا).

ت	المشاكل	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		الانحراف للمباري	الوسط الحسابي للرجح	ترتيب الأهمية النسبية
		%	ك	%	ك	%	ك			
1	ضعف الأدوات التخطيطية لدى رؤساء الأدوات والأقسام.	40	96	40.8	98	19.2	46	0.74	2.20	15
2	تدني مشاركة الإدارات والأقسام في إعداد الخطة للطلبة.	58.3	135	31.3	75	12.4	30	0.70	2.43	13
3	عدم وضوح السياسات المتبعة في التخطيط الإداري لخدمة للوارد البشرية.	69.1	166	27.1	65	3.8	9	0.54	2.65	10
4	تدني رغبة العاملين في التطوير الذاتي.	54.6	131	42.1	101	3.3	8	0.56	2.51	12
5	ضعف البرنامج التدريبي للعاملين.	65.8	158	32.9	79	1.3	3	0.50	2.64	11
6	انخفاض مستوى التسيق والتكامل مع بين الأقسام فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية.	75.8	182	22.1	53	2.1	5	0.48	2.73	9
7	قلة منح الحوافز المادية والمكافآت للعاملين.	78.3	188	19.2	46	2.5	6	0.48	2.75	5
8	عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفق المهول والخبرة والكفاءة.	79.6	191	17.9	43	2.5	6	0.47	2.77	2
9	نقص الوعي والإدراك بأهمية التخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية.	78.8	189	71.8	45	2.5	6	0.48	2.76	3
10	ضعف تنظيم الموارد البشرية بما يتناسب والعمل وفقاً للكفاءة والتخصص.	78.7	189	20	48	1.3	3	0.44	2.78	1
11	تدني مستوى التخطيط الإداري في تحقيق الأهداف المتعلقة بالتنمية البشرية.	77.5	186	21.2	51	1.3	3	0.45	2.76	4
12	قلة الاهتمام بالبرامج التأهيلية والدورات التدريبية لتطوير مهارات العاملين.	75.4	181	23.3	56	1.3	3	0.46	2.74	8
13	انخفاض مستوى إبداع ظروف بيئة عمل مناسبة للعاملين.	77.9	187	19.6	47	2.5	6	0.48	2.75	6
14	عدم وضوح وشمولية المعلومات الواردة بالخطة فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية.	77.1	185	20.4	49	2.5	6	0.49	2.74	7
15	مشاكل أخرى.	41.3	99	44.6	107	14.1	34	0.69	2.27	14

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (45) أن أعلى قيمة للوسط الحسابي المرجح لإجابات المبحوثين حول أهم المشاكل التي قد تحد من ممارسة التخطيط الإداري الفعال لتنمية الموارد البشرية في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) بلغت (2.78)، وانحراف معياري قدره (0.44)، وبهذا جاءت المشكلة (ضعف تنظيم الموارد البشرية بما يتناسب والعمل وفقاً للكفاءة والتخصص)، بالترتيب الأول بالأهمية النسبية مقارنة مع بقية المشاكل الأخرى المطروحة، حيث بلغت أعلى نسبة للإجابة بموافق (78.7%) وبمساهمة 189 من المفحوصين، تليها نسبة الإجابة بموافق إلى حد ما (20%) وبمشاركة 48 من المبحوثين، بينما بلغت أدنى نسبة للإجابة بغير موافق (1.3%) وبعدد 3 من عينة الدراسة، الأمر الذي يعكس ووفق رؤية الباحث أن جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) تعاني من ضعف في تنظيم العاملين فيها بما يتناسب والعمل وفقاً للكفاءة والتخصص، وهذا يدل على وجود ثنائي نوعاً ما في ممارسة التخطيط الإداري من قبل العاملين بالإدارة العليا في الجمعية بمجال تنظيم العاملين فيها وفقاً للكفاءة والتخصص، ويعتقد الباحث ضرورة تنظيم العاملين في الجمعية بما يتناسب والعمل وفقاً للكفاءة والتخصص، وذلك من خلال تفعيل الدورات التدريبية للعاملين بالإدارة العليا الخاصة بالتخطيط الإداري الفعال لتنمية الموارد البشرية.

وجاءت المشاكل وفقاً لترتيب الأهمية النسبية حسب التسلسل التالي:-

(8، 9، 11، 7، 13، 14، 12، 6، 3، 5، 4، 2، 15، 1) على التوالي، حيث كانت

أقل المشاكل أهمية هي: (ضعف القدرات التخطيطية لدى رؤساء الإدارات والأقسام) وبوسط

حسابي مرجح قدره (2.20)، وانحراف معياري قدره (0.74)، وبلغت أعلى نسبة للإجابة

بموافق إلى حد ما (40.8%) وبمساهمة 98 من العينة المبحوثة، تليها نسبة الإجابة بموافق

(40%) وبمشاركة 96 من المفحوصين، بينما بلغت أدنى نسبة للإجابة بغير موافق (19.2%)

ويعدد 46 مشاركاً، الأمر الذي يشير إلى أن أغلب المبحوثين متفقين إلى حد ما بأن جمعية

الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) لا تعاني بشكل كبير من ضعف القدرات التخطيطية لدى رؤساء

الإدارات والأقسام، أي أن هؤلاء الرؤساء لديهم قدرات تخطيطية جيدة نوعاً ما.

أما قيم الانحراف المعياري فتشير إلى تقارب إجابات المبحوثين حول أهمية المشاكل

المطروحة والتي قد تحد من ممارسة التخطيط الإداري الفعال لتنمية الموارد البشرية في جمعية الدعوة

الإسلامية العالمية (ليبيا).

عرض نتائج التساؤل الخامس:-

(ما هي باعتقادك أهم الآليات المقترحة لتنمية العاملين من خلال التطبيق الفعال للتخطيط الإداري)؟.

من خلال الإجابة على التساؤل الخامس للدراسة (السؤال المفتوح) المطروح في الاستبانة من قبل بعض الباحثين، تمكن الباحث من تلخيص تلك الاقتراحات لأهم الآليات لتنمية العاملين من خلال التطبيق الفعال للتخطيط الإداري، والتي كانت على النحو التالي:-

- 1- مراعاة التخصص لأداء الوظيفة المسندة للعاملين في الجمعية.
- 2- الاهتمام بتطبيق قاعدة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب حسب المؤهل والخبرة والكفاءة.
- 3- اعتماد مبدأ منح الحوافز المادية والمعنوية للعاملين وتفعيلها بشكل أعلى لتحقيق الأداء الجيد والتميز.
- 4- الاتجاه نحو التدريب المستمر وتفعيل البرامج التأهيلية المختلفة، التي تؤدي إلى تنمية المهارات والقدرات للعاملين وفقاً للمتطلبات الحركية السريعة للتغيير والتطوير.
- 5- تشجيع العاملون على الإبداع والابتكار والتطوير الذاتي للرفع من قدراتهم العلمية والعملية.
- 6- تطبيق الشفافية وعدم المركزية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، بالإضافة إلى جدية التنفيذ والمتابعة للقرارات المتخذة من قبل الإدارات المعنية.

- 7- العمل بآلية التنسيق والتكامل بين الإدارات والأقسام الإدارية لتنمية الموارد البشرية.
- 8- ضرورة إتباع السياسات والقدرات التخطيطية الإدارية بما يلي احتياجات الجمعية.
- 9- ضرورة وجود رؤية مستقبلية لدى العاملين بالإدارة العليا في الجمعية عن مجالات ونشاطات الجمعية.
- 10- العمل على تقوية القدرات التخطيطية الإدارية لدى العاملين بالإدارة العليا في الجمعية.
- 11- الاتجاه نحو تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين والاهتمام بالعوامل النفسية الخاصة بهم.