

## الفصل الخامس

تفسير النتائج والتوصيات (الخاتمة) ويشتمل على:-

- تمهيد.

أولاً: عرض ملخص الدراسة.

ثانياً: عرض نتائج الدراسة.

ثالثاً: عرض التوصيات والمقترحات.

رابعاً: الدراسات المستقبلية المقترحة.

المصادر والمراجع - الملاحق.

تمهيد:-

يتضمن هذا الفصل عرض ملخصاً للدراسة بشكل عام، ومن ثم لأهم النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، وأهم المقترحات المطروحة من قبل الباحث وفقاً للنتائج التي تم الوصول إليها، والتي يمكن من خلالها أن تساهم هذه التوصيات في دعم وتعزيز نقاط القوة، وكذلك معالجة وتصحيح نقاط الضعف، من أجل تحقيق الهدف الرئيس من هذه الدراسة وهو دور التخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية بجمعية الدعوة الإسلامية العالمية "ليبيا"، وذلك من أجل الرقي بهذه المؤسسة، والتي يأمل الباحث أيضاً أن تفيد هذه النتائج والتوصيات الباحثين مستقبلاً وتوجههم.

أولاً: ملخص الدراسة:-

تضمنت هذه الدراسة خمس فصول فضلاً عن المراجع والملاحق، حيث احتوى الفصل الأول: والذي يتضمن (الإطار العام للدراسة) على بحثين، البحث الأول: مدخل الدراسة والذي اشتمل على مشكلة الدراسة التي تمحورت في السؤال الآتي: ما دور التخطيط الإداري الذي تنتهجه جمعية الدعوة الإسلامية العالمية "ليبيا" في تنمية الموارد البشرية بها؟، وتساؤلاتها وكذلك أهداف الدراسة وأسباب اختيار موضوعها، بالإضافة إلى أهمية الدراسة والتي تكمن بالنسبة للعلم أولاً: أن يضيف الباحث إلى الجهود العلمية التي سبقته في هذا المجال، أي دور

التخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية، إضافة يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة، وكذلك بالنسبة للمجتمع ثانياً: والذي يأمل الباحث أن تستفيد المؤسسات العامة والخاصة بما في ذلك جمعية الدعوة الإسلامية العالمية، من دراسته في تشخيص مشكلة دور التخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية، كما تكمن بالنسبة للباحث نفسه ثالثاً: من خلال هذه الدراسة من أن يصلق مهاراته ومعارفه بأصول وأساليب ومنهجية البحث العلمي السليمة، وكذلك الإحاطة بجوانب مشكلة دور التخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية، ومعرفة نقاط القوة والضعف فيه وتقديم تصور مقترح الذي قد يساعد في حل المشكلة، كذلك تضمن هذا الفصل حدود الدراسة وتصميم هيكلها بشكل عام، وأيضاً تم التطرق إلى أهم المصطلحات التي استخدمها الباحث في الدراسة والتعريف بها وتوضيحها. البحث الثاني: وقد احتوى على الدراسات السابقة والتي اشتملت على الدراسات العربية والتي منها دراسات أجريت محلياً أي داخل ليبيا، ودراسات أخرى أجريت في الدول العربية، وكذلك الدراسات الأجنبية، ومن تم التعقيب على هذه الدراسات، حيث تم توضيح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة التي قام بها الباحث.

**الفصل الثاني:** وهو الجانب النظري للدراسة ونظراً لأهمية هذا الجانب تم تخصيص أربعة مباحث له، حيث تطرق الباحث في المبحث الأول منه إلى التخطيط الإداري، وذلك من خلال أولاً:

الإدارة ومفهوم التخطيط، وذلك بتوضيح التخطيط والعملية الإدارية من حيث مفهوم الإدارة ووظائفها، ومفهوم التخطيط وأهميته، وكذلك أهدافه وأنواعه. ثانياً: بعض الاعتبارات ومتطلبات التخطيط، وذلك بدراسة عناصر التخطيط، وخطوات عملية التخطيط، ومسؤوليته، ومؤهلات المخططين، وواجباتهم، وأخيراً تقييم المخططين. ثالثاً: مؤثرات وفعالية عملية التخطيط، حيث تم التطرق إلى مزايا التخطيط، وقيود التخطيط، وكذلك الإدارة بالأهداف كمدخل لتكامل الأهداف التنظيمية، والموازنات كأدوات مهمة في عملية التخطيط، وأخيراً زيادة فعالية عملية التخطيط. وتناول البحث الثاني تنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال أولاً: مفهوم الموارد البشرية وطبيعة إدارتها، حيث تمت الإشارة إلى أهمية المورد البشري، ونشأة إدارة الموارد البشرية، والتطور التاريخي لها، وتوضيح مفهوميها، وعلاقتها بالإدارات الأخرى، ومن ثم توضيح تنظيمها الداخلي وأهميتها، وأهدافها، والطبيعة المتغيرة لإدارة الموارد البشرية، وأنشطتها، وكذلك أخيراً توضيح بعدها الاستراتيجي وفعاليتها التنظيمية. ثانياً: تدريب الموارد البشرية، وذلك من خلال توضيح مفهوم التدريب، وتحديد الاحتياجات التدريبية، ونظريات التدريب، والتخطيط للتدريب، وكيفية إعداد الخطة التدريبية، وتوضيح الإطار الحالي للتدريب، وتبسيط الضوء على الإدارة المعرفية والتدريب، وعوائد التدريب، والتكامل بين الأداء والتدريب، والتدريب والاستراتيجيات التنظيمية، وفوائد التدريب الاستراتيجي، ومراحل عملية التدريب، ومستويات التقييم والمؤشرات

المستخدمة لتقييم التدريب، ومن تم تصميم آلية للتقييم، وأخيراً إعداد العاملين الدوليين والتفاعل الثقافي. فالشأن تنمية الموارد البشرية، والذي احتوى مفهومها، وكذلك توضيح أبرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية، وأهميتها، وأهدافها، ومن تم تحليل الاحتياجات التنموية، وتم الإشارة إلى التحولات المهنية وإدارة الموارد البشرية، والتنمية الإدارية وأساليبها، وأخيراً المشكلات التي تواجه أعمالها. وتم التنويه في المبحث الثالث على دور التخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية، وذلك بدراسة أولاً: مفهوم ومسؤولية تخطيط الموارد البشرية، من خلال تداخل التخطيط والتنمية، وتعريف تخطيط الموارد البشرية، وأهميته، وأهدافه، وتسليط الضوء على الاعتبارات الأساسية لتخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة، والعوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية، والمشاكل التي تواجهها، والتعريف حول سبل النجاح ومسؤوليات تخطيط الموارد البشرية، وعلاقته بالتخطيط للمشروع، وأخيراً تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة. ثانياً: برامج تخطيط الموارد البشرية، وذلك بدراسة المراحل والبيانات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية، ومتطلبات فعاليته، وكذلك خطواته، وتوضيح الغاية من البعد الاستراتيجي لتخطيط الموارد البشرية، وأخيراً دراسة عرض الموارد البشرية والطلب عليها. ثالثاً: قياس ومستقبل تخطيط الموارد البشرية، حيث تم التطرق إلى إعداد خطة الموارد البشرية وتنفيذها، وقياس فعالية أنشطة إدارتها، ومن تم توضيح التخطيط والتطوير المهني للعاملين، ومراحل اختيار المهنة والقيم المرتبطة بها، وابرار

دور الفرد والمنظمة في التخطيط والتطوير المهني، وأخيراً تم التعرّيج على الأداء وتخطيط المهن. أما فيما يتعلق بالبحث الرابع فقد جاء مشتملاً للتعريف بجمعية الدعوة الإسلامية العالمية "ليبيا"، حيث تم التطرق إلى مدخل علم الدعوة الإسلامية، وكذلك مجالات عمل الجمعية، ثم التعاون مع المنظمات والهيئات والمؤسسات، وكذلك الحوار والتواصل الثقافي، وأخيراً تم إبراز المواقف الثابتة للجمعية.

وتطرق الباحث من خلال الفصل الثالث: الذي يعد الإطار العملي للدراسة للتعرف على الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية التي تم إتباعها في هذه الدراسة، حيث أعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على وصف وجمع وتحليل البيانات تمثيلاً مع ما تهدف إليه الدراسة والأداة المستخدمة في جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من العاملين بالمقر الإداري الرئيسي لجمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) بطرابلس، والبالغ عددهم (240) موظفاً كمسح شامل، وباعتبارهم أكثر خبرة إدارية وذو علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، واستخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، فشملت الاستبانة أربعة أجزاء وهي: (الجزء الأول: يحتوي على البيانات الأولية وتتضمن (6) فقرات، أما الجزء الثاني: فيعالج البيانات المتعلقة بمستوى إدراك العاملين بالإدارة العليا لأهمية التخطيط الإداري لتنمية الموارد البشرية في الجمعية ويتضمن (10) فقرات، والجزء الثالث: يتناول البيانات المتعلقة بمدى ممارسة العاملين بالإدارة العليا للتخطيط الإداري في تنمية

الموارد البشرية الواجب القيام بها في الجمعية محل الدراسة ويتضمن (15) فقرة، أما الجزء الرابع: فقد عالج البيانات المتعلقة بأهم المشاكل التي قد تحدث من ممارسة التخطيط الإداري الفعال لتنمية الموارد البشرية في الجمعية وتضمنت (15) فقرة، وبالإضافة إلى السؤال المفتوح المتعلق بتحديد أهم الآليات المقترحة من قبل العاملين لتنميتهم من خلال التطبيق الفعال للتخطيط الإداري، وبذلك شملت الاستبانة على (47) فقرة، وتم حساب ثبات الاستبانة باستخدام طريقة إعادة الاختبار (كرونباخ - ألفا)، وكانت القيمة تساوي (0.87)، وذلك يعتبر مطمئن ويذل على ثبات الأداة وانتساقه الداخلي، وقد اختبر الباحث الصدق الظاهري للاستبانة بطريقة صدق المحكمين، وذلك من خلال عرض أداة الدراسة (استمارة الاستبانة) على مجموعة من الخبراء والمتخصصين وأعضاء هيئة التدريس، الذين لديهم الخبرة والدراية بمجال الإحصاء والإدارة، وتنمية الموارد البشرية فضلاً عن خبراء التخطيط، وأستطاع الباحث من خلال ملاحظاتهم إدخال التعديلات بالحذف والإضافة بالاستمارة حتى وصلت إلى صورتها النهائية، وبذلك تحقق الصدق الظاهري لأداة الدراسة بعد اعتماد الباحث موافقة 80% فأكثر من الخبراء معياراً لقبول الاستبانة، وكذلك أجرى الباحث عملية تطبيق أسلوب التحليل العملي للتحقق من صدق الاستبانة، وذلك بهدف تحديد الفقرات التي ترتبط مع بعضها مكونة عوامل تساهم في تفسير الظاهرة المدروسة، فعمل الباحث على تطبيق الاستبانة على عينة من الباحثين بحجم (20)

موظفًا، من العاملين في المقر الإداري الرئيسي بجمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) بطرابلس، وأجرى الباحث التحليل العملي وفق طريقة المكونات الأساسية.

ولجأ الباحث إلى استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل الحصول على النتائج وإمكانية تفسيرها وتحليلها، والمتمثلة في: (طريقة (كرونباخ- ألفا)، والتكرار والنسبة المئوية، والوسط الحسابي المرجح، والانحراف المعياري، واختبار (t) لعينتين مستقلتين، واختبار (F) تحليل التباين أحادي الاتجاه، والتشغيل البياني باستخدام الدائرة البيانية).

أما الفصل الرابع، فقد تم التركيز فيه على عرض تحليل البيانات والمعلومات، حيث اشتمل على توزيع خصائص عينة الدراسة، وعرض نتائج تساؤلات الدراسة.

وأخيراً الفصل الخامس: والذي دار حول تفسير النتائج والتوصيات، حيث احتوى على عرض ملخصاً للدراسة بشكل عام، ومن ثم لأهم النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، وأهم الدراسات المستقبلية المقترحة والمطروحة من قبل الباحث.

## ثانياً: عرض نتائج الدراسة:-

بعد القيام بالدراسة النظرية وإجراء المعالجة الإحصائية للبيانات، واستخدام مجموعة مختارة بعناية من التحليلات للحصول على نتائج دقيقة تتفق مع أهمية ومشكلة الدراسة، ومن خلال المقابلات العديدة التي أجراها الباحث، تم التوصل إلى النتائج التالية:-

- 1- أوضحت الدراسة أن معظم العاملين في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) هم من الذكور ونسبة مئوية وصلت إلى (70%)، وغير متزوجين بنسبة مئوية قدرها (53.3%)، وبأعمار تتراوح ما بين (30-39 سنة) ونسبة مئوية قدرها (48.8%).
- 2- أسفرت الدراسة عن أن أغلب العاملين في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) لديهم مؤهل جامعي ونسبة مئوية قدرها (54.2%)، وبخبرة تراوحت ما بين (5 - 9 سنوات) ونسبة مئوية قدرها (51.3%).
- 3- أكدت الدراسة على أن معظم العاملين في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) تلقوا دورات تدريبية عددها (5) دورات فأقل ونسبة مئوية قدرها (96.7%).
- 4- بينت الدراسة أن مستوى إدراك العاملين بالإدارة العليا لأهمية التخطيط الإداري لتنمية الموارد البشرية في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) هو (متوسط)، وبوسط حسابي مرجح قدره (2.08)، وانحراف معياري قدره (0.44).

5- أظهرت الدراسة أن مستوى ممارسة العاملين بالإدارة العليا لأهمية التخطيط الإداري لتنمية الموارد البشرية في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) هو (متوسط)، وبوسط حسابي مرجح قدره (2.15)، وانحراف معياري قدره (0.45).

6- أوضحت الدراسة عدم وجود فروق معنوية 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 عامل الجنس، حيث كانت قيمة اختبار (t) تساوي (-0.800)، وباحتمال دلالة قدره (P=0.424) عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

7- أسفرت الدراسة عن عدم وجود فروق معنوية 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 المؤهل العلمي، حيث كانت قيمة اختبار (F) تساوي (0.792)، وباحتمال دلالة قدره (P=0.454) عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

8- أكدت الدراسة على عدم وجود فروق معنوية 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 سنوات الخبرة، حيث كانت قيمة اختبار (F) تساوي (0.350)، وباحتمال دلالة قدره (P=0.705) عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

9- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق معنوية 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 عدد الدورات التدريبية، حيث كانت قيمة اختبار (F) تساوي (0.929)، وباحتمال دلالة قدره (P=0.396) عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

10- بينت الدراسة أن مشكلة (ضعف تنظيم الموارد البشرية بما يتناسب والعمل وفقاً للكفاءة والتخصص) هي من أهم المشاكل التي تحد من ممارسة التخطيط الإداري الفعال لتنمية الموارد البشرية في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا)، وبوسط حسابي مرجح قدره (2.78) وانحراف معياري قدره (0.44).

11- أوضحت الدراسة أن مشكلة (ضعف القدرات التخطيطية لدى رؤساء الإدارات والأقسام)، هي من أقل المشاكل أهمية والتي تحد من ممارسة التخطيط الإداري الفعال لتنمية الموارد البشرية في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا)، وبوسط حسابي مرجح (2.20) وانحراف معياري قدره (0.74).

### ثالثاً: التوصيات والمقترحات:-

أي دراسة علمية لا تقتصر على ما توصلت إليه من نتائج علمية، وإنما تتعدى ذلك إلى أن يتم الكشف على العديد من الإشكاليات الأخرى التي تحتاج إلى دراسة وتمحيص وتمعن وتدبر، وذلك لكي تفتح الأبواب أمام المجتهدين والباحثين والمهتمين لدراستها والتمعن فيها سعياً لوضع حلول وإجابات مناسبة لتساؤلاتها، ووفقاً لنتائج الدراسة التي تم الوصول إليها، يوصي الباحث بالتصور المقترح التالي:-

1- ضرورة العمل أولاً بزيادة الفاعلية التنظيمية للموارد البشرية في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا)، وبما يتناسب والعمل وفقاً للكفاءة والتخصص والخبرة، وذلك من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

2- من المهم العمل على زيادة مستوى الوعي والإدراك لدى العاملين بالإدارة العليا في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا)، وبأهمية التخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال زيادة تفعيل الدورات التدريبية والبرامج التأهيلية المتخصصة بالمجال المعرفي والعملية للدور التخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية.

3- ضرورة العمل على الارتقاء بمستوى ممارسة العاملين بالإدارة العليا في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) للتخطيط الإداري، وبما يحقق عملية التنمية البشرية وذلك من خلال الارتقاء

بعملية الاختيار والتعيين لهؤلاء العاملين لضمان ممارسة مهامهم الإدارية والتخطيطية بكفاءة واقتدار.

4- ضرورة مراعاة الشفافية وعدم المركزية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية من قبل الإدارة العليا في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا).

5- ضرورة تطوير العاملين بالإدارة العليا في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) والحاملين لمؤهلات جامعية، وتنمية مؤهلاتهم إلى ما فوق الجامعي في تخصص التخطيط الإداري، وذلك لزيادة قوة قدراتهم التخطيطية والحماية للموارد البشرية.

6- يقترح إنشاء مكتب خاص بجمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) يسمى بمكتب جودة التخطيط الإداري، مهمته تحقيق الجودة والتكامل في الخطط الإدارية المتبعة وبما يحقق عملية التنمية البشرية، على أن يكون العاملين بهذا المكتب من المستشارين المتخصصين، ولهم القدرة على القيام بالدراسات التنبؤية المختلفة وفق الأساليب العلمية والتكنولوجية الحديثة، باعتبارها الأساس السليم للقيام بالخطط الإدارية بشكل فعال وصحيح.

7- ضرورة تطبيق آلية التحسين المستمر بإيجاد ظروف بيئة عمل مناسبة للعاملين في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا)، وذلك من خلال استخدام البرامج المتنوعة للحوافز وخاصة

الصحية منها وتحسين علاقات العمل.

- 8- من المهم الاعتماد على مراكز تدريب كفؤة ومتخصصة تعمل على تحقيق الأهداف المطلوبة من عملية التدريب والتأهيل للعاملين في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا).
- 9- الاهتمام بتقييم الأداء الوظيفي للعاملين في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا)، على نحو مستمر وبالشكل الذي يحفزهم ويشجعهم على التطوير الذاتي والإبداع والابتكار للرفع من قدراتهم العلمية والعملية.
- 10- نقترح العمل بتطبيق مبدأ فرق العمل الجماعي لتفعيل سياسة مبدأ التشاور والمشاركة في شؤون الجمعية، والعمل على تذكيل الصعوبات التي تعترضهم في مجال التخطيط الإداري وتنمية الموارد البشرية.
- 11- التوسع بإقامة الندوات وورش العمل داخل الجمعية لتعريف العاملين في مجال التخطيط الإداري بأهميته ودوره في عملية التنمية البشرية وكيفية تطبيقه بالشكل الفعال والسليم.
- 12- دعوة وسائل الإعلام كافة لزيارة جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا)، لتعريف المجتمع محلياً وعربياً وعالمياً بأهمية الدور الذي تقوم به جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) نحو تحقيق أهدافها المنشودة.
- 13- تعديل وتطوير السياسات والتشريعات المعمول بها حالياً في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا)، بالشكل الذي يعمل على إحداث نقلة نوعية في تنمية العاملين فيها خلال فترة زمنية أقل وبموارد مالية أقل.

رابعاً: الدراسات المستقبلية المقترحة:-

- 1- إجراء دراسة عن اتجاهات العاملين في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) نحو الممارسة المهنية للعاملين بالإدارة العليا في مجال التخطيط الإداري.
- 2- إجراء دراسة لتطوير أساليب الممارسة المهنية في التخطيط الإداري للعاملين في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا).
- 3- إجراء دراسة حول التنبؤ باحتياجات جمعية الدعوة الإسلامية العالمية (ليبيا) من الموارد البشرية.
- 4- إجراء دراسة حول تحديد أثر جودة التخطيط الإداري على تنمية الموارد البشرية.