

# The Reality of Strategic Planning for Human Resources in Palestinian Universities

Lubna Zahi Khaled Tamimi-Nasrallah <sup>1,\*</sup>.

<sup>1</sup> Doctoral researcher - Arab American University - Ramallah - Palestine.

Received: 20 Dec. 2024, Revised: 10 Jan. 2024, Accepted: 31 Jan. 2025.

Published online: 1 January 2025.

---

**Abstract:** This study aims to analyze the reality of strategic human resource planning in Palestinian universities in the West Bank, focusing on three main dimensions: the strategic process, human resource planning, and programs. The study employed a descriptive-analytical methodology, using questionnaires as the primary data collection tool, complemented by semi-structured interviews with sample members for deeper insights. The study population included 3,400 academic and administrative staff, with a stratified random sample of 345 participants selected based on Krejcie and Morgan's formula. The results revealed that strategic planning is at a moderate level. Universities are making efforts to improve the implementation of strategies but face challenges such as limited participation of human resources in strategy formulation and difficulties in forecasting future needs due to insufficient data. Significant differences were found based on variables such as administrative role, gender, and professional experience, while challenges like bureaucracy, weak coordination, and limited financial resources remain prominent. The study recommends enhancing data analysis systems, improving coordination between departments, and increasing employee involvement to achieve institutional sustainability and improve the effectiveness of strategic planning.

**Keywords:** Strategic Planning, Human Resources, Palestinian Universities.

---

---

\*Corresponding author e-mail: [lubtamnas@gmail.com](mailto:lubtamnas@gmail.com)

# واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية

لبنى زاهي خالد تميمي - نَصْرُ اللهُ

باحثة دكتوراه - الجامعة العربية الأمريكية - رام الله - فلسطين.

**المستخلص:** يهدف هذا البحث إلى تحليل واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية، مع التركيز على العملية الاستراتيجية، تخطيط الموارد البشرية، والبرامج. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً استبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى مقابلات شبه مقننة مع أفراد العينة لفهم أعمق للواقع المدروس. شمل مجتمع الدراسة 3400 فرد من الأكاديميين والإداريين، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من 345 فرداً باستخدام معادلة كرجي ومورجان، أظهرت النتائج أن مستوى التخطيط الاستراتيجي متوسط. تبذل الجامعات جهوداً لتحسين تنفيذ الاستراتيجيات لكنها تعاني من ضعف مشاركة الموارد البشرية وصعوبة التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية بسبب نقص البيانات. أظهرت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية بناءً على متغيرات الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي والخبرة العملية. كما تبين أن الجامعات تواجه تحديات رئيسية تتعلق بالبيروقراطية وضعف التنسيق والموارد المالية المحدودة، توصي الدراسة بتطوير أنظمة تحليل البيانات، تعزيز التنسيق بين الإدارات، وزيادة إشراك الموظفين لضمان تحقيق الاستدامة المؤسسية وتحسين فعالية التخطيط الاستراتيجي.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، الجامعات الفلسطينية.

## مقدمة:

تُعد الإدارة الناجحة العمود الفقري لأي مؤسسة تسعى لتحقيق التنمية والاستدامة، حيث تعتمد على تنسيق الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (الشديفات، 2021؛ خريسات والسيسي، 2021). ويُعتبر دور الإدارة الفعالة محورياً، لا سيما في المؤسسات التعليمية التي تُعد ركيزة أساسية لتطوير المجتمعات. ومن أبرز الأدوات الإدارية التي تعزز الأداء المؤسسي التخطيط الاستراتيجي، الذي يتيح تحديد الأولويات وتخصيص الموارد بطرق مبتكرة وفعالة، بما يضمن مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التحديات والتغيرات البيئية (الشديفات، 2021؛ خريسات والسيسي، 2021).

يُعتبر التخطيط الاستراتيجي منهجاً ديناميكياً يُعبر عن قدرة المؤسسات على استشراف المستقبل وتحديد توجهاتها بناءً على رؤية شاملة تتلاءم مع أهدافها ورسالتها. يعتمد هذا النهج على تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد الفرص والتحديات واستغلال الموارد بكفاءة وفعالية، مما يساعد المؤسسات على التكيف مع المتغيرات المتسارعة. يشير Bryson (2018) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تقليل حالة عدم اليقين عبر توفير إطار عمل يوجه القادة نحو اتخاذ قرارات مستنيرة ومدروسة. علاوة على ذلك، يعزز التخطيط الاستراتيجي التنسيق بين الأقسام المختلفة، مما يؤدي إلى تحسين التكامل الداخلي وتوحيد الجهود لتحقيق أهداف مشتركة (Mostaghim, 2013). ومن خلال ربط الأهداف الاستراتيجية بالممارسات اليومية، يُسهّم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز الأداء العام (Grant, 2019). كما يتيح للمؤسسات استغلال الفرص الجديدة وتطوير حلول مبتكرة للتحديات، مما يمنحها ميزة تنافسية مستدامة في بيئة عمل متغيرة.

في سياق إدارة الموارد البشرية، يُعد التخطيط الاستراتيجي أحد العوامل الرئيسية لنجاح المؤسسات، حيث يُمكن من الموازنة بين استراتيجيات الموارد البشرية والخطط المؤسسية العامة، مما يؤدي إلى بناء قوة عاملة فعالة قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف المؤسسية. يشمل ذلك عمليات متكاملة تبدأ من تخطيط الاحتياجات الوظيفية، مروراً باستقطاب الكفاءات، والتدريب والتطوير، وصولاً إلى تقييم الأداء وتعزيز المهارات الوظيفية (بطاح، 2019؛ درة وجرادات، 2022). يُسهّم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تهيئة بيئة عمل تدعم الإبداع وتضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. وتؤكد الدراسات أن المؤسسات الحديثة تواجه تحديات متزايدة تتطلب الاستثمار في مهارات موظفيها وتطويرها بشكل مستمر لضمان جاهزيتهم للتكيف مع متطلبات العمل المتغيرة. يُعد الجهد البشري في هذا الإطار العامل الحاسم لتحقيق التميز المؤسسي، إذ تعتمد المؤسسات الناجحة على إدارة فعالة لمواردها البشرية كركيزة أساسية لتعزيز الأداء والابتكار وتحقيق الاستدامة (Noe et al., 2020).

في ظل هذه التحولات، تواجه المؤسسات التعليمية تحديات متزايدة وفرصاً واعدة تستدعي تبني نهج استراتيجي متكامل يعزز من جودة التعليم وبنائها التطورات. يُعد التخطيط الاستراتيجي أحد الأدوات الرئيسية التي تمكن المؤسسات التعليمية من التكيف مع المتغيرات العالمية من خلال تصميم نماذج تعليمية مبتكرة تعتمد على التكنولوجيا كوسيلة لتعزيز العملية التعليمية وتطوير البنية الداخلية للمؤسسات (Almaiah et al., 2020). يُساعد هذا النهج المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة من خلال تحديد أولويات واضحة، وتخصيص الموارد بشكل يضمن تحقيق التميز.

في السياق الفلسطيني، تضيف الأزمات السياسية والاقتصادية تحديات فريدة تُلقى بثقلها على المؤسسات التعليمية، مما يجعل من الضروري تبني استراتيجيات مرنة وفعالة لتطوير الموارد البشرية. يشمل ذلك تعزيز كفاءة الكوادر الأكاديمية والإدارية، وإيجاد حلول مبتكرة للتغلب على القيود المالية والبنوية، بما يضمن الاستمرارية وتحقيق الأهداف المؤسسية (خلف الله وأبو قوطة، 2023).

يتضح أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ليس مجرد أداة لتحديد الاحتياجات الوظيفية، بل يمثل عنصرًا حاسماً لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية. من خلال التخطيط السليم، يمكن للمؤسسات التعليمية بناء بيئة تدعم الإبداع والاستدامة، وتعزز من فاعلية كوادرها البشرية لتحقيق رؤيتها ورسالتها (Noe et al., 2020؛ Armstrong, 2014). إن التخطيط الاستراتيجي، عندما يُنفذ بفعالية، يمكن أن يحقق تحولاً جوهرياً في أداء المؤسسات، مما يجعلها أكثر استعداداً للتعامل مع تحديات المستقبل وتحقيق التميز.

## مشكلة الدراسة

في ظل التغيرات السريعة والمتنوعة في البيئة الخارجية للمؤسسات التربوية، برزت الحاجة الماسة إلى تطوير وتنمية الموارد البشرية كأحد الأسس لتحقيق التميز المؤسسي، خاصة في الجامعات الفلسطينية التي تواجه تحديات معقدة نتيجة للأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية. تشير الدراسات إلى أن الاحتلال الإسرائيلي والحصار يشكلان عائقاً رئيسياً أمام إدارة هذه المؤسسات التعليمية، مما يتطلب ابتكار حلول فعالة لتجاوز هذه العقبات (خلف وآخرون، 2023)، تلعب الجامعات الفلسطينية دوراً محورياً في تأهيل أجيال قادرة على المساهمة في التطوير الاجتماعي وتحقيق التغيير المنشود، مما يستدعي امتلاك كادر أكاديمي وإداري مؤهل ومزود بالمهارات اللازمة لمواكبة التحولات المتسارعة في مجالات التعليم والتكنولوجيا (بغداد، 2024). لتحقيق ذلك، لا بد من تبني

استراتيجيات شاملة تتضمن تطوير القيادات الأكاديمية، الاستثمار في برامج التدريب المستمر، وتعزيز نظم التقييم الدوري للأداء لضمان تحسين العمليات وتحقيق الأهداف. بالإضافة إلى ذلك، يُعد تعزيز الابتكار والإبداع وتشجيع العاملين على المشاركة الفاعلة أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات، مما يرفع من قدرتها على المنافسة وتحقيق التميز المؤسسي (خريسات والسيسي، 2019؛ درة وجرادات، 2022)، بناءً على ما سبق، تأتي هذه الدراسة بهدف البحث في واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، مع التركيز على كيفية مواكبة هذه المؤسسات للتغيرات البيئية المتسارعة، ودورها في تعزيز جودة العملية التعليمية وتحقيق الأهداف المؤسسية. وعليه، تتمحور مشكلة الدراسة حول الإجابة عن السؤال الرئيس: **ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية؟** وانطلاقاً من ذلك، سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية والفرضيات المتعلقة بها:

1. ما واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأبعاده (العملية الاستراتيجية، التخطيط للموارد البشرية، البرامج) في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهات نظر الأكاديميين-الإداريين والإداريين؟
2. هل يختلف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من وجهات نظر الأكاديميين-الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تبعاً لاختلاف متغيرات الوظيفة الإدارية، النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، والخبرة العملية في مجال العمل الإداري؟

### أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية.
2. التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأبعاده (العملية الاستراتيجية، التخطيط للموارد البشرية، البرامج) في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهات نظر الأكاديميين-الإداريين والإداريين.
3. التعرف إذا كان هناك اختلاف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من وجهات نظر الأكاديميين-الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تبعاً لاختلاف متغيرات الوظيفة الإدارية، النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، والخبرة العملية في مجال العمل الإداري.

### أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية العاملة في الجامعات الفلسطينية، وأهمية تطبيق وتفعيل وظائف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. تسعى الدراسة إلى تطوير أدوات التشخيص التنظيمي من خلال تحليل البيئة الداخلية، وتوفير نقطة انطلاق للباحثين لإجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال، مع تعزيز قدرات الباحثة العلمية وإثراء معرفتها بإضافة جديدة في مجال البحث العلمي. كما تهدف إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وتسلط الضوء على أهميته، بما يساهم في توفير نتائج واضحة تفيد الدوائر الرسمية والإدارية في تحسين إدارة الموارد البشرية. ومن المتوقع أن تساهم مخرجات الدراسة في إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز جودة الأداء في الجامعات الفلسطينية. بالإضافة إلى ذلك، تتميز الدراسة بحداثتها موضوعها، حيث لم يحظ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية - في حدود اطلاع الباحثة - بالاهتمام الكافي، مما يجعلها إضافة مهمة للمجال البحثي.

### حدود الدراسة

لتحقيق الموضوعية وتيسير الوصول إلى استنتاجات منطقية وتحليل دقيق بعيد عن التشنث، تتطلب منهجية البحث العلمي تحديد حدود الدراسة، والتي تتمثل فيما يلي:

- **الحدود الزمانية:** تقتصر هذه الدراسة على استجابات الإداريين من المستويات العليا والوسطى في الجامعات الفلسطينية خلال العام الدراسي (2023-2024م).
- **الحدود المكانية:** تم تنفيذ هذه الدراسة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.
- **الحدود البشرية:** شملت الدراسة الإداريين من المستويات العليا والوسطى في الجامعات الفلسطينية.
- **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على تحليل واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية.

### مصطلحات الدراسة:

التخطيط الإستراتيجي (Strategic Planning): عرّف بريسون (Bryson, 2018) التخطيط الاستراتيجي يُعرف على أنه: "العملية المستمرة لصنع قرارات تنظيم العمل في الوقت الحاضر بطريقة منهجية مع معرفة دقيقة بمستقبل هذه القرارات، وتنظيم الجهود المطلوبة لتنفيذها بطريقة منهجية، وقياس نتائجها مقارنة بالتوقعات من خلال نظام للتغذية الراجعة" (Bryson, 2018, p. 27)، وتعرفها الباحثة اجرائياً على أنها عملية علمية شاملة تهدف إلى استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للجامعة. تُحدد القيادة رؤية ورسالة وأهدافاً واضحة للانتقال من الوضع الراهن إلى الوضع المأمول لتحقيق التميز والكفاءة الأكاديمية والإدارية، وتشمل وضع استراتيجيات فعالة لتعزيز الأداء المؤسسي وتطوير كافة مجالات الجامعة بما يتماشى مع التغيرات الحديثة.

الموارد البشرية: تُعرّف الموارد البشرية بأنها مجموعة الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة في منظمة أو قطاع معين، وتشمل عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه، والمراقبة المتعلقة بهؤلاء الأفراد بهدف تطويرهم والمحافظة عليهم (ديسلر، 2021).

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: هي عملية تحديد الاحتياجات الاستراتيجية من الموارد البشرية (من حيث التخصصات والمهارات) على المدى الحالي والمستقبلي، واختيار الطرق المثلى لتوفير هذه الاحتياجات بما يدعم تحقيق إستراتيجية المنظمة" (الهيبي، 2021)، وتعرفها الباحثة اجرائياً للإجراءي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الدراسة الحالية: عملية تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية لفترة زمنية مستقبلية، مع التركيز على تمتينها وتطويرها بما يتماشى مع إستراتيجية الجامعات الفلسطينية وسياساتها لتحقيق أهدافها.

الجامعات الفلسطينية: الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية هي مؤسسات تعليمية عليا تقدم برامج البكالوريوس والدراسات العليا، وتضم ثلاث كليات على الأقل. تخضع لإشراف وزارة التعليم العالي الفلسطينية، وتتنوع بين جامعات حكومية، عامة، وخاصة (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية، 2024).

### الدراسات السابقة

**دراسة نورقراها وآخرون (Nugraha,2024)** هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية تخطيط الموارد البشرية في إدارة القوى العاملة ودراسة الأطر والنماذج المتعلقة به، بالإضافة إلى استعراض العوامل المؤثرة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات السابقة لتجميع وتحليل المعلومات حول ممارسات تخطيط الموارد البشرية. أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يعد عاملاً حاسماً في تعزيز تحفيز القوى العاملة والاحتفاظ بالموظفين وتحقيق أهداف المؤسسات الاستراتيجية.

**دراسة الأزوري والجفري (2022)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعادها (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، إدارة وتقييم الأداء) في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، والتعرف على مستوى التميز في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي (التحليلي)، وتم توزيع استبانة إلكترونية تحتوي على 45 عبارة كأداة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من 1085 موظفاً وموظفة. لتحقيق أهداف الدراسة، اختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة من الموظفين والموظفات في الإدارة العامة للتعليم.

**دراسة عبد الله وعدلان (2022)** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مجموعة جيا الصناعية، من خلال توضيح مدى مساهمة الاختيار والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي، ومعرفة دور التدريب وتنمية القدرات في تحقيق التميز المؤسسي، كشف دور تقييم أداء إدارة الموارد البشرية، توضيح دور التعويضات والحوافز بإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مجموعة جيا الصناعية. استخدام الباحثان المنهج الوصفي والدراسة الميدانية حيث كانت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، وتم استخدام عينة قصدية مناسبة، حيث وزعت (91) استبانة للعاملين بوحدة مختلفة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها، أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، وبين الاختيار والتعيين وتحقيق التميز المؤسسي في نتائج المجتمع بمجموعة جيا الصناعية، يوجد دور للتدريب الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في نتائج المتعاملين، يوجد دور لتقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في نتائج الأعمال، كما يوجد دور للتعويضات والحوافز بالموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.

**دراسة Ehmouda و Megraf (2021)** هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في دعم استمرارية العمليات وتحقيق الأهداف المؤسسية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مقارنة بين حجم العمل المطلوب وفق الخطة الاستراتيجية والقوى العاملة المتاحة مستقبلاً. أكدت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يلعب دوراً حاسماً في تحديد احتياجات المنظمة المستقبلية وضمان استمراريتها التشغيلية بكفاءة وفعالية.

**دراسة الزهراني (2021)** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت استبانة مكونة من 54 فقرة على عينة من أعضاء هيئة التدريس. أظهرت النتائج أن الجامعات تمارس التخطيط الاستراتيجي بمستوى كبير، ومستوى الميزة التنافسية جاء مرتفعاً أيضاً، مع وجود معوقات أبرزها المركزية في صنع القرار. أكدت الدراسة على تأثير إيجابي للتخطيط الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية.

**دراسة عون (2018)** هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن وعلاقته بتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 من وجهة نظر القيادات الأكاديمية النسائية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 31 قائدة أكاديمية. أظهرت النتائج أن الجامعة تمارس التخطيط الاستراتيجي بدرجة كبيرة مع توافق بين أهداف التخطيط وأهداف رؤية 2030، كما كشفت الدراسة عن بعض المعوقات، مثل ضعف فرص التوظيف للخريجات والحاجة لتطوير البنية التحتية التقنية.

**دراسة الصدر (Sadder,2013)** هدفت الدراسة إلى استكشاف واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية ودراسة مدى منهجية هذه العملية وتأثيرها على تطوير التعليم العالي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع 59 استبانة استرجع منها 44 استبانة، بالإضافة إلى استخدام المقابلات شبه المنظمة. خلصت الدراسة إلى غياب منهجية واضحة للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية بالجامعات الفلسطينية، وأوصت بوضع إطار استراتيجي لتطوير هذه العملية بما يتماشى مع الأهداف المؤسسية.

### منهجية الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لتحليل واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. تم جمع البيانات الكمية باستخدام استبيانات، وتحليلها إحصائياً للوصول إلى النتائج الأولية، بينما تم استخدام البيانات النوعية من خلال مقابلات شبه مقننة مع عينة من الإداريين لفهم أعمق لواقع التخطيط الاستراتيجي. ركزت هذه المقابلات على وصف الظاهرة ودراستها بشكل معمق باستخدام مجموعة من الأسئلة المفتوحة التي صيغت لتحقيق أهداف الدراسة، كما تبنت الدراسة أسلوب المنهج التتابع التفسيري، الذي يدمج بين النتائج الكمية والنوعية، حيث تُستخدم البيانات الكمية لتوجيه الأسئلة النوعية، مما يتيح فهماً شاملاً للواقع القائم للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في المستويات الأكاديمية العليا والوسطى وإدارات الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية، بما يشمل النواب الأكاديميين والتخطيطيين والإداريين، العمداء، رؤساء الدوائر والأقسام الأكاديمية، والإداريين في إدارات الموارد البشرية الذين كانوا على رأس عملهم خلال العام الأكاديمي 2023-2024. بلغ حجم مجتمع الدراسة نحو 3400 فرد وفق بيانات وزارة التعليم العالي والمواقع الإلكترونية للجامعات الفلسطينية.

### جدول 1: توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب متغيري الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي (ن = 3400).

المتغيرات التصنيفية	فئات المتغير	التكرارات	النسب المئوية
الوظيفة الإدارية	أكاديمي- إداري	2381	70%
	إداري	1019	30%
	المجموع	3400	100%
النوع الاجتماعي	ذكر	2214	65%

35%	1186	أنثى
100%	3400	المجموع

## عينة الدراسة:

أولاً: عينة الدراسة الكمية: لجأت الباحثة إلى اختيار عينة طبقية عشوائية لضبط متغيري الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي، ليتم تمثيل مجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً في العينة. وتم الاستعانة بمعادلة كرجي ومورجان (Chuan & Penyelidikan, 2006) لتحديد حجم العينة المناسب للدراسة الحالية، وتنص هذه المعادلة على:

$$n = \frac{X^2 \cdot N \cdot P \cdot (1-P)}{d^2 \cdot (N-1) + X^2 \cdot P \cdot (1-P)}$$

n = حجم العينة المطلوب

X<sup>2</sup> = قيمة مربع كاي، والتي تبلغ (3.841) عندما يكون مستوى الثقة 95%، ودرجات الحرية = 1.

N = حجم المجتمع.

P = 0.5

d = درجة دقة المعاينة وتساوي 5%.

وبتطبيق المعادلة السابقة ينتج:

$$n = \frac{3.841 \cdot 3400 \cdot 0.5 \cdot (1-0.5)}{0.05^2 \cdot (3400-1) + 3.841 \cdot 0.5 \cdot (1-0.5)} = 345$$

اختارت الباحثة عينة طبقية عشوائية مكونة من 345 إدارياً من المستويات الأكاديمية العليا والوسطى، والإداريين في إدارات الموارد البشرية بالجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، لضمان تمثيل جيد لمجتمع الدراسة وضبط متغيرات الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي. تم جمع البيانات باستخدام استبانة إلكترونية عبر خدمة Google Forms، ووزعت عبر البريد الإلكتروني.

جدول 2: توزيع أفراد عينة الدراسة الكمية بحسب متغيرات الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي والمستوى التعليمي والخبرة العملية في مجال العمل الإداري (n = 345).

المتغيرات التصنيفية	فئات المتغير	التكرارات	النسب المئوية
الوظيفة الإدارية	أكاديمي- إداري	233	68%
	إداري	112	32%
	المجموع	345	100%
النوع الاجتماعي	ذكر	213	62%
	أنثى	132	38%
	المجموع	345	100%
المستوى التعليمي	بكالوريوس	37	11%
	ماجستير فأعلى	308	89%
	المجموع	345	100%
الخبرة العملية في مجال العمل الإداري في الجامعة	أقل من 5 سنوات	91	26%
	5-10 سنوات	143	42%
	أكثر من 10 سنوات	111	32%
	المجموع	345	100%

## ثانياً: عينة الدراسة النوعية:

تم اختيار عينة قصدية مكونة من 16 إدارياً من المستويات الأكاديمية العليا والوسطى، ونواب إداريين وعمداء كليات ورؤساء أقسام ومديري الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية. تضمنت شروط الانضمام للعينة الموافقة على المشاركة، خبرة لا تقل عن ثلاث سنوات في الإدارة، وشغل مسمى وظيفي محدد. تم توزيع العينة على مختلف الجامعات، مع توضيح خصائصها التصنيفية في الجدول التالي.

جدول 3: توزيع أفراد عينة الدراسة النوعية بحسب متغيرات الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي والمستوى التعليمي والخبرة العملية في مجال العمل الإداري (n = 16).

المتغيرات التصنيفية	فئات المتغير	التكرارات	النسب المئوية
الوظيفة الإدارية	أكاديمي- إداري	11	69%
	إداري	5	31%
	المجموع	16	100%
النوع الاجتماعي	ذكر	10	63%

37%	6	أنثى	المستوى التعليمي
100%	16	المجموع	
25%	4	بكالوريوس	المستوى التعليمي
75%	12	ماجستير فأعلى	
100%	16	المجموع	الخبرة العملية في مجال العمل الإداري في الجامعة
6%	1	أقل من 5 سنوات	
82%	13	5-10 سنوات	الخبرة العملية في مجال العمل الإداري في الجامعة
12%	2	أكثر من 10 سنوات	
100%	16	المجموع	

#### أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، استخدمت الباحثة أداتين لجمع البيانات، وهما: استبانة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية التي طورتها الباحثة، والمقابلة شبه المقتنة.

1. **استبانة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:** تمثل أداة لجمع البيانات، طورتها الباحثة بناءً على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة. تضمنت الاستبانة ثلاث أبعاد رئيسية موزعة على 24 فقرة، وأسُخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس الإجابات. لضمان صدقها وثباتها، عُرضت على مجموعة من المحكمين، ثم جُزبت على عينتين استطلاعية وأساسية للتحقق من صدقها العامل وثباتها باستخدام طرق الإحصاء المناسبة.

#### الأبعاد الرئيسية للاستبانة هي:

البعد الأول: العملية الاستراتيجية: تُعرف بأنها مجموعة متكاملة من الإجراءات التي تشمل تطوير استراتيجيات ضرورية لتحقيق الأهداف طويلة المدى، وتتضمن تحديد الأدوات والوسائل اللازمة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات بفاعلية، بالإضافة إلى تحديد طرق تقييم ومراقبة فاعلية هذه الاستراتيجيات (Gartner, 2022).

البعد الثاني: تخطيط الموارد البشرية: هي عملية منظمة وطويلة المدى تهدف إلى ضمان توفر الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة بطريقة فعالة، وذلك لضمان الانسجام الأمثل بين المتطلبات الوظيفية والقدرات الفردية للعاملين، مما يساعد على استقطاب والحفاظ على الكفاءات العالية (Mathis & Jackson, 2010).

البعد الثالث: البرامج: هي مجموعة من الإجراءات المنظمةة التي تنفذ استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية، وتشمل هذه البرامج آليات إدارة الموظفين بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال عمليات مثل الاختيار والتعيين والتطوير والتدريب والترقيات وتقييم الأداء (Noe et al., 2020).

تم حساب الدرجات الفرعية الخاصة بكل بُعد في استبانة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، كما تم حساب الدرجة الكلية فيها.

#### صدق الأداة:

تم التحقق من صدق استبانة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية باستخدام:

صدق المحكمين: عرضت الاستبانة على 12 محكمًا من ذوي الخبرة في الإدارة والتربية لتقييم ملاءمة الفقرات ووضوحها، وتم اعتماد الفقرات التي حازت على موافقة 80% أو أكثر من المحكمين، ما أدى إلى تقليص الفقرات من 24 إلى 21 فقرة.

الصدق العاملي الاستكشافي: استخدم التحليل العاملي الاستكشافي بطريقة المكونات الأساسية مع تدوير برومكس للتحقق من توافق البيانات وكفايتها للتحليل. أظهرت النتائج صلاحية البيانات للتحليل العاملي، واستقرت الاستبانة على 20 فقرة ذات اشتراكات عالية (0.30 فأعلى) موزعة على ثلاثة عوامل نقيّة، مما يعكس صدق الأداة في قياس مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

#### ثبات الأداة

تم التحقق من ثبات استبانة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية باستخدام:

طريقة الاتساق الداخلي: باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، حيث بلغ معامل الثبات الإجمالي للاستبانة (0.984)، مما يعكس درجة عالية من الثبات.

طريقة التجزئة النصفية: باستخدام معادلة سبيرمان-براون، حيث بلغ معامل الثبات (0.970)، مما يشير إلى توافق النتائج وقوة الأداة.

تشير هذه النتائج إلى أن استبانة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تتمتع بدرجة عالية من الثبات، متوافقة مع معايير المقاييس التربوية والنفسية التي تقتضي حدًا أدنى للثبات قدره (0.60)، مما يؤكد صلاحية الأداة للاستخدام البحثي.

#### جدول 4: معامل ثبات أبعاد استبانة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية باستخدام كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية.

أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	كرونباخ ألفا	التجزئة النصفية
العملية الاستراتيجية	0.965	0.950
تخطيط الموارد البشرية	0.949	0.934
البرامج	0.956	0.938
الدرجة الكلية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	0.984	0.970

لتصحيح أداة الدراسة، تم حساب مدى الدرجات (1-5=4) وتقسيمه إلى ثلاث فئات لتصنيف التقديرات: منخفضة (2.33-1.00)، متوسطة (3.67-2.34)، ومرتفعة (5.00-3.68)، مع طول فترة يبلغ 1.33 لكل فئة.

## 2. المقابلة شبه المقتنة:

في هذه الدراسة، تم إعداد دليل المقابلة لتوفير بيانات معمقة حول متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة ومعوقات التطبيق. ووجهت الباحثة أسئلة محددة إلى نواب الشؤون الإدارية ومديري الموارد البشريّة لتناول هذه الجوانب، كما يلي:

- كيف تقوم الجامعة بتقييم احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الموارد البشريّة، وتحديد العدد والنوع المناسبين من الموظفين؟ وما الأدوات والمنهجيات المستخدمة في هذه العملية؟
  - ما هو تقييمكم لكفاءة قاعدة بيانات الموارد البشريّة في دعم التخطيط الإستراتيجي للجامعة؟ وما هي التحسينات الممكنة لضمان شمولية ودقة هذه القاعدة؟
  - ما المعايير المستخدمة في تقييم فعالية إستراتيجيات الموارد البشريّة؟ وكيف يتم جمع وتحليل البيانات اللازمة لتطوير وتحسين هذه الإستراتيجيات؟
  - ما هي العقبات التي تواجه الجامعة في تحديد احتياجاتها المستقبلية واستقطاب الموظفين المناسبين؟ وكيف يمكن تحسين هذه السياسات؟
- حرصت الباحثة على إجراء المقابلات بشكل يضمن تواصل فعال وسرية المعلومات، وتم تسجيلها بعد الحصول على موافقة المشاركين.

## ثبات المقابلة:

اعتمدت الباحثة على طريقتين للتحقق من ثبات أسئلة المقابلة باستخدام معادلة هولستي: تحليل الثبات عبر الأشخاص، حيث قامت الباحثة وزميلة لها بتحليل استجابات العينة، وبلغ معامل الثبات (0.834)، وتحليل الثبات عبر الزمن، حيث أعادت الباحثة تحليل الاستجابات بعد 12 يوماً، وبلغ معامل الثبات (0.822). تشير هذه القيم إلى تمتع أسئلة المقابلة بثبات جيد في القياس عبر الأشخاص والزمن.

## المعالجات الإحصائية للبيانات الكمية والنوعية:

اعتمدت الدراسة على برنامج SPSS-27 لتحليل البيانات الكمية باستخدام التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبار ت لعينة واحدة، معامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد. كما تم تحليل الفروق باستخدام MANOVA و LSD لفحص تأثير المتغيرات التصنيفية. أما البيانات النوعية، فتم تحليلها باستخدام التحليل الموضوعي عبر قراءة البيانات، الترميز الوصفي، تجميع الترميزات في موضوعات، ثم عرض النتائج ومناقشتها.

## نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وفيما يلي نتائج الدراسة تبعاً لتسلسل الأسئلة:

## النتائج المتعلقة بالشق الكمي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة وأبعاده (العملية الإستراتيجية، التخطيط للموارد البشريّة، البرامج) في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهات نظر الأكاديميين- الإداريين والإداريين؟، ويتعلق بهذا السؤال الفرضية الصفرية التي نصت على أن "لا يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسط التخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة وأبعاده (العملية الإستراتيجية، والتخطيط للموارد البشريّة، والبرامج) في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهات نظر الأكاديميين- الإداريين والإداريين والمتوسط الحسابي النظري للمجتمع.

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقدير والتنبؤ والنسب المئوية لفقرات استبانة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة، وتم ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية في كل بُعد من أبعادها، والجداول التالي يبين هذه النتائج.

جدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقدير لفقرات استبانة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة من وجهات نظر الأكاديميين- الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية

ترتيبها	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	التقدير
بُعد العملية الإستراتيجية						
7.	تستخدم الجامعة نظاماً متكاملاً لمراقبة تقدم تنفيذ الإستراتيجيات.	3.36	1.00	67.2%	الأولى	متوسط
6.	تمتلك الجامعة فريقاً متجانساً لتحليل الإستراتيجيات واختيار الخبرات المثلى.	3.36	1.02	67.2%	الثانية	متوسط
8.	تقوم الجامعة بتقييم احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الموارد البشريّة بناءً على العدد والنوع.	3.36	0.99	67.2%	الثالثة	متوسط
5.	تعدّ الجامعة خطاً واضحة لتنفيذ إستراتيجيتها.	3.34	0.99	66.8%	الرابعة	متوسط
2.	يوجد تنسيق فعال بين إدارات الأقسام بالجامعة فيما يتعلق بعملية صياغة الإستراتيجية.	3.32	0.90	66.4%	الخامسة	متوسط
4.	تحلّل الجامعة نقاط القوة والضعف داخلياً قبل وضع خططها الإستراتيجية.	3.30	0.98	66%	السادسة	متوسط
3.	تُشخص الجامعة الفرص والتحديات في البيئة الخارجية قبل البدء في صياغة خططها الإستراتيجية.	3.28	0.93	65.6%	السابعة	متوسط
1.	تُسهّم الموارد البشريّة في جميع الفئات الوظيفية والإدارية بصياغة الإستراتيجية.	2.54	0.98	50.8%	الثامنة	متوسط
بُعد تخطيط الموارد البشريّة						

ترتيبها	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	التقدير
12.	تُصاغ إستراتيجيات الموارد البشريّة بالجامعة استناداً إلى نتائج تحليل الاحتياجات المُحددة.	3.42	0.99	68.4%	الأولى	متوسط
11.	يتماشى تخطيط الموارد البشريّة في الجامعة مع الإستراتيجيات العامة.	3.41	0.97	68.2%	الثانية	متوسط
10.	تُوفر الجامعة قاعدة بيانات شاملة تضم جميع المعلومات الخاصة بالموارد البشريّة.	3.41	0.91	68.2%	الثالثة	متوسط
13.	تُحدد الجامعة احتياجاتها المستقبلية للموارد البشريّة بناءً على خطط إستراتيجية متنوعة.	3.38	0.99	67.6%	الرابعة	متوسط
9.	تُحدد الجامعة احتياجاتها من الموارد البشريّة استناداً إلى البيئتين الداخليّة والخارجية.	3.37	1.00	67.4%	الخامسة	متوسط
14.	تقوم الجامعة بتقييم احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الموارد البشريّة بناءً على العدد والنوع.	3.32	1.04	66.4%	السادسة	متوسط
بُعد البرامج						
16.	تُعلن الجامعة عن الوظائف الشاغرة بشفافية ووضوح.	3.38	0.97	67.6%	الأولى	متوسط
19.	تُولي الجامعة اهتماماً كبيراً بتدريب الموارد البشريّة لتعزير كفاءتهم المهنية.	3.38	0.95	67.6%	الثانية	متوسط
15.	يُركز التّخطيط الإستراتيجي في الجامعة على تطوير إدارة الموارد البشريّة لمواكبة المستقبل.	3.35	1.02	67%	الثالثة	متوسط
17.	تُوجه سياسات الاستقطاب والتعيين بالجامعة نحو تلبية الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشريّة.	3.35	0.91	67%	الرابعة	متوسط
20.	تستخدم الجامعة نتائج تقييم الأداء كأساس لمراجعة وتعديل خططها الإستراتيجية للموارد البشريّة.	3.34	0.96	66.8%	الخامسة	متوسط
18.	تستند عمليات الاختيار والتعيين في الجامعة إلى متطلبات تنفيذ خطة الموارد البشريّة بفعالية.	3.32	0.95	66.4%	السادسة	متوسط

أظهرت النتائج أن جميع فقرات الاستبانة حصلت على تقديرات متوسطة. كانت أعلى الفقرات متوسطاً حسابياً هي الفقرة (12) التي نصت على "يتماشى تخطيط الموارد البشريّة في الجامعة مع الإستراتيجيات العامة" بمتوسط (3.42) وانحراف معياري (0.99). أما أدنى الفقرات فجاءت الفقرة (1) "تُسهم الموارد البشريّة في جميع الفئات الوظيفية والإدارية بصياغة الإستراتيجية"، بمتوسط (2.54) وانحراف معياري (0.98)، بُد العملية الإستراتيجية: أعلى متوسط للفقرات هو الفقرة (7) "تستخدم الجامعة نظاماً متكاملاً لمراقبة تقدم تنفيذ الإستراتيجيات" بمتوسط (3.36). أدنى متوسط هو للفقرة (1) "تُسهم الموارد البشريّة في صياغة الإستراتيجية" بمتوسط (2.54)، بُد تخطيط الموارد البشريّة: أعلى متوسط للفقرة (12) "تصاغ إستراتيجيات الموارد البشريّة استناداً إلى نتائج تحليل الاحتياجات" بمتوسط (3.42). أدنى متوسط للفقرة (14) "تقوم الجامعة بتقييم احتياجاتها بناءً على العدد والنوع" بمتوسط (3.32)، بُد البرامج: أعلى متوسط للفقرة (16) "تُعلن الجامعة عن الوظائف الشاغرة بشفافية" بمتوسط (3.38). أدنى متوسط للفقرة (18) "تستند عمليات الاختيار والتعيين إلى متطلبات خطة الموارد البشريّة" بمتوسط (3.32).

مستوى التّخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة:

تم قياسه باستخدام اختبار "ت لعينة واحدة" بمقارنة متوسطات العينة مع القيم المحكّية (2.34) و(3.67)، والتي تمثل أطراف التّقدير المتوسط في نظام ليكرت الخماسي، وأظهرت النتائج أن مستوى التّخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية جاء متوسطاً على صعيد الدرجة الكلية وأبعاد الاستبانة.

**جدول 6:** نتائج اختبار ت لعينة واحدة للفرق بين متوسطات العينة في التّخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة وأبعاده والمتوسط الحسابي الفرضي (ن = 345)

مستوى الدلالة	القيمة المحكّية = 3.67	مستوى الدلالة	القيمة المحكّية = 2.34	درجات الحرية	العينة		أبعاد التّخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة
					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
**0.001	10.36-	**0.001	21.21	344	3.24	0.78	العملية الإستراتيجية
**0.001	6.07-	**0.001	22.11	344	3.38	0.88	تخطيط الموارد البشريّة
**0.001	6.78-	**0.001	21.76	344	3.35	0.87	البرامج
**0.001	8.13-	**0.001	22.31	344	3.31	0.81	الدرجة الكلية للتّخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة

\*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.001$ ).

أظهرت الدراسة أن مستوى التّخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة في الجامعات الفلسطينية بالضّفة الغربية جاء بتقدير متوسط وفقاً لوجهات نظر الأكاديميين- الإداريين والإداريين. فقد بلغ متوسط الدرجة الكلية (3.31) وكان محصوراً بين القيمتين المحكّيتين (2.34 و3.67)، مما يعكس تقديراً متوسطاً. وعلى مستوى الأبعاد، جاءت العملية الإستراتيجية، تخطيط الموارد البشريّة، والبرامج جميعها بتقدير متوسط، حيث أظهرت الفروق بين القيم المحسوبة والقيم المحكّية دلالات إحصائية تشير إلى تقدير متوسط لكل بُد.

ولفحص دلالة الفروق بين أبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، استخدمت الباحثة تحليل التباين المتعدد للقياسات المتكررة (Repeated Measures MANOVA) واختبار ولكس لامدا (Wilks Lambda)، حيث أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين الأبعاد الثلاثة. وتؤكد هذه النتائج الحاجة إلى بذل جهود إضافية لتحسين مستوى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية بالصفة الغربية.

والنتائج الخاصة بذلك يوضحها الجدول الآتي.

**جدول 7:** نتائج اختبار ولكس لامدا لدلالة الفروق بين أبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية من وجهات نظر الأكاديميين- الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الصفة الغربية.

قيمة ولكس لامدا	قيمة ف	درجات حرية البسط	درجات حرية المقام	مستوى الدلالة
0.848	30.68	2	343	**0.001

\*\* دالة إحصائياً عند  $(\alpha = 0.001)$

أظهرت نتائج الجدول وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات أبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية من وجهات نظر الأكاديميين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الصفة الغربية (ف = 30.68،  $\alpha = 0.001$ ). وباستخدام اختبار سيداك (Sidak) للمقارنات البعدية، تم تحديد طبيعة هذه الفروقات بين الأبعاد. وكانت النتائج على النحو الآتي.

**جدول 8:** نتائج اختبار سيداك (Sidak) للمقارنات البعدية بين متوسطات أبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية من وجهات نظر الأكاديميين- الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الصفة الغربية.

أبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	البرامج (3.35 ± 0.87)
العملية الإستراتيجية (3.24 ± 0.78)	**0.15	**0.12
تخطيط الموارد البشرية (3.38 ± 0.88)		0.029

\*\* دالة إحصائياً عند  $(\alpha = 0.001)$ .

أظهرت نتائج الجدول أن الفرق بين متوسطي بُعدي العملية الإستراتيجية (3.24 ± 0.78) وتخطيط الموارد البشرية (3.38 ± 0.88) كان دالاً إحصائياً عند مستوى  $(\alpha = 0.001)$  ولصالح بُعد تخطيط الموارد البشرية، مما يشير إلى أن تقدير هذا البعد كان أفضل من تقدير بُعد العملية الإستراتيجية. كما كان الفرق بين متوسطي بُعدي العملية الإستراتيجية (3.24 ± 0.78) والبرامج (3.35 ± 0.87) دالاً إحصائياً عند نفس المستوى ولصالح بُعد البرامج، مما يعني أن تقدير بُعد البرامج كان أفضل. أما باقي الفروقات بين أبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية فلم تكن ذات دلالة إحصائية. وعليه، يمكن ترتيب الأبعاد تنازلياً كالتالي: تخطيط الموارد البشرية والبرامج في المرتبة الأولى، ثم العملية الإستراتيجية في المرتبة الثانية.

بناء على ما سبق تبين أن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية يتميز بتقدير متوسط على مستوى الأبعاد الثلاثة: العملية الإستراتيجية، وتخطيط الموارد البشرية، والبرامج. تسعى الجامعات لتحسين مراقبة تنفيذ الإستراتيجيات من خلال اعتماد أنظمة متكاملة، إلا أن مشاركة الموارد البشرية في صياغة الإستراتيجيات لا تزال ضعيفة، مما يحد من دمج الموظفين في صنع القرار. كما تواجه الجامعات صعوبات في التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية بسبب نقص البيانات وضعف القدرات التحليلية. تتقاطع هذه النتائج مع دراسة Nugraha وآخرون (2024) التي أكدت أن التخطيط الإستراتيجي يمثل عنصراً محورياً لتحفيز القوى العاملة وضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية، بينما أوضحت دراسة Sadler (2013) أن غياب منهجية واضحة في الجامعات الفلسطينية يحد من قدرتها على تنفيذ التخطيط الإستراتيجي بفعالية. كما بينت دراسة Ehmouda و Megraf (2021) أن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يساعد في تحليل الاحتياجات وضمان استمرارية العمليات، في حين أظهرت دراسة Sadler (2013) ضعفاً في المنهجية الواضحة، مما يعوق تحديد الاحتياجات المستقبلية بدقة. أما فيما يتعلق بالبرامج، فإن التزام الجامعات بالشفافية في الإعلان عن الوظائف جاء متوافقاً مع دراسة الزهراني (2021) التي أوضحت أن التخطيط الإستراتيجي يدعم التنافسية المؤسسية، على الرغم من معوقات مثل المركزية في صنع القرار. بالمقابل، أشارت دراسة عون (2018) إلى أن الجامعات السعودية تطبق التخطيط الإستراتيجي بدرجة كبيرة، لكنها تواجه تحديات تتعلق بالبنية التحتية وفرص التوظيف. بشكل عام، توضح الدراسات أن هناك تبايناً في تنفيذ التخطيط الإستراتيجي بين الجامعات الفلسطينية، حيث تتطلب مزيداً من العمل لتعزيز الأطر المنهجية، تحسين مشاركة الموارد البشرية، ودعم التكنولوجيا، مع استمرار التحديات الإدارية والمالية كعوائق أمام التنفيذ الفعال.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:** هل يختلف التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية من وجهات نظر الأكاديميين- الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الصفة الغربية تبعاً لاختلاف متغيرات الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي والمستوى التعليمي والخبرة العملية في مجال العمل الإداري؟ ويتعلق بهذا السؤال الفرضية الصفريّة التي نصّها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  بين متوسطات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية من وجهات نظر الأكاديميين- الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الصفة الغربية تبعاً لمتغيرات الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي والمستوى التعليمي والخبرة العملية في مجال العمل الإداري.

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وفق متغيرات الوظيفة الإدارية، والنوع الاجتماعي، والمستوى التعليمي، والخبرة العملية في مجال العمل الإداري. وتوضح النتائج في الجدول الآتي تأثير هذه المتغيرات على تقديرات التخطيط الإستراتيجي.

**جدول 9:** المتوسطات والانحرافات المعيارية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في ضوء متغيرات الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي والمستوى التعليمي والخبرة العملية في مجال العمل الإداري.

الأبعاد	المتغيرات المستقلة ومستوياتها	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الوظيفة الإدارية	العملية الإستراتيجية	أكاديمي- إداري	233	0.74
		إداري	112	0.80
تخطيط الموارد البشرية	أكاديمي- إداري	إداري	233	0.85
		أكاديمي- إداري	112	0.86

الأبعاد	المتغيرات المستقلة ومستوياتها	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البرامج	أكاديمي- إداري	233	3.50	0.85
	إداري	112	3.06	0.83
الترجمة الكلية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة	أكاديمي- إداري	233	3.45	0.78
	إداري	112	3.03	0.80
النوع الاجتماعي				
العملية الإستراتيجية	ذكر	213	3.17	0.82
	أنثى	132	3.33	0.72
تخطيط الموارد البشريّة	ذكر	213	3.30	0.90
	أنثى	132	3.52	0.83
البرامج	ذكر	213	3.28	0.88
	أنثى	132	3.48	0.83
الترجمة الكلية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة	ذكر	213	3.24	0.83
	أنثى	132	3.43	0.76
المستوى التعليمي				
العملية الإستراتيجية	بكالوريوس	37	2.90	0.78
	ماجستير فأعلى	308	3.27	0.77
تخطيط الموارد البشريّة	بكالوريوس	37	3.02	0.87
	ماجستير فأعلى	308	3.43	0.87
البرامج	بكالوريوس	37	2.97	0.84
	ماجستير فأعلى	308	3.40	0.86
الترجمة الكلية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة	بكالوريوس	37	2.96	0.81
	ماجستير فأعلى	308	3.58	0.80
الخبرة العملية في مجال العمل الإداري				
العملية الإستراتيجية	أقل من 5 سنوات	91	3.32	0.75
	5-10 سنوات	143	3.24	0.76
	أكثر من 10 سنوات	111	3.15	0.84
تخطيط الموارد البشريّة	أقل من 5 سنوات	91	3.56	0.89
	5-10 سنوات	143	3.40	0.84
	أكثر من 10 سنوات	111	3.22	0.89
البرامج	أقل من 5 سنوات	91	3.58	0.85
	5-10 سنوات	143	3.36	0.81
	أكثر من 10 سنوات	111	3.16	0.91
الترجمة الكلية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة	أقل من 5 سنوات	91	3.47	0.79
	5-10 سنوات	143	3.33	0.77
	أكثر من 10 سنوات	111	3.18	0.86

يتضح من نتائج الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين متوسطات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة بحسب متغيرات الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي والمستوى التعليمي والخبرة العملية في مجال العمل الإداري لدى الأكاديميين- الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، ولفحص دلالة أو جوهرية هذه الفروق استخدمت الباحثة اختباري ويلكس لامدا وتحليل التباين الثاني المتعدد (MANOVA) وذلك لوجود أكثر من متغير تابع واحد (التخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة وأبعاده؛ العملية الإستراتيجية وتخطيط الموارد البشريّة والبرامج)؛ وذلك في ضوء متغيرات الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي والمستوى التعليمي والخبرة العملية في مجال العمل الإداري، والجدول الآتي يوضح النتائج الخاصة بذلك.

**جدول 10:** نتائج اختبار ويلكس لامدا لفحص تأثير متغيرات الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي والمستوى التعليمي والخبرة العملية في مجال العمل الإداري في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة لدى الأكاديميين- الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.

المتغير المستقل	Wilks' Lambda	قيمة ف	مستوى الدلالة
الوظيفة الإدارية	0.953	5.53	**0.001
النوع الاجتماعي	0.976	2.76	*0.042
المستوى التعليمي	0.997	0.28	0.838
الخبرة العملية في مجال العمل الإداري	0.934	3.88	**0.001

\*\*دالة إحصائية عند  $(\alpha = 0.001)$ ، \*دالة إحصائية عند  $(\alpha = 0.05)$ .

تشير نتائج الجدول إلى وجود فروق جوهرية في متوسطات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة وأبعاده وفقاً لمتغيرات الوظيفة الإدارية (ف = 5.53،  $\alpha < 0.01$ )، النوع الاجتماعي (ف = 2.76،  $\alpha < 0.05$ )، وسنوات الخبرة (ف = 3.88،  $\alpha < 0.05$ )، بينما لم تظهر فروق جوهرية باختلاف المستوى التعليمي (ف = 0.28،  $\alpha = 0.05$ ). وتم استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA) لتحديد اتجاهات هذه الفروقات.

**جدول 11:** نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروقات في متوسطات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأبعاده في ضوء متغيرات الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي والخبرة العملية في مجال العمل الإداري.

المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الوظيفة الإدارية	العملية الإستراتيجية	3623.206	6	603.868	1049.314	**0.001
	تخطيط الموارد البشرية	3973.911	6	662.318	934.312	**0.001
	البرامج	3905.757	6	650.959	946.229	**0.001
النوع الاجتماعي	التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	3810.945	6	635.157	1042.779	**0.001
	العملية الإستراتيجية	8.857	1	8.857	15.390	**0.001
	تخطيط الموارد البشرية	11.228	1	11.228	15.839	**0.001
	البرامج	8.980	1	8.980	13.053	**0.001
الخبرة العملية في مجال العمل الإداري	التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	9.577	1	9.577	15.723	**0.001
	العملية الإستراتيجية	3.284	1	3.284	5.707	*0.017
	تخطيط الموارد البشرية	5.725	1	5.725	8.077	*0.005
	البرامج	4.257	1	4.257	6.188	*0.013
	التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	4.251	1	4.251	6.979	*0.009

\*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.001$ )، \*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

تشير نتائج الجدول السابق إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات أبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (العملية الإستراتيجية، تخطيط الموارد، والبرامج) والدرجة الكلية، تبعاً لمتغيرات الوظيفة الإدارية، النوع الاجتماعي، والخبرة العملية، بالنسبة للوظيفة الإدارية، كانت الفروقات لصالح الأكاديمي-الإداري مقارنة بالإداري، حيث حقق الأكاديمي-الإداري متوسطات أعلى في جميع الأبعاد والدرجة الكلية للتخطيط.

أما بالنسبة للنوع الاجتماعي، كانت الفروقات لصالح الإناث مقارنة بالذكور، حيث أظهرت الإناث متوسطات أعلى في جميع الأبعاد والدرجة الكلية، وفيما يتعلق بالخبرة العملية، أظهرت النتائج فروقات دالة إحصائية بين فئات الخبرة، وتم استخدام اختبار (LSD) لتحديد اتجاهات الفروقات.

والجدول الآتي يوضح النتائج الخاصة بذلك.

**جدول 12:** نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) بين متوسطات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأبعاده بحسب متغير الخبرة العملية في مجال العمل الإداري.

الخبرة العملية في مجال العمل الإداري		بُعد العملية الإستراتيجية	
أقل من 5 سنوات (0.75 ± 3.32)	0.12*	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات (0.84 ± 3.15)
من 5-10 سنوات (0.76 ± 3.24)	----	----	0.09
الخبرة العملية في مجال العمل الإداري		بُعد تخطيط الموارد البشرية	
أقل من 5 سنوات (0.89 ± 3.56)	0.16*	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات (0.89 ± 3.22)
من 5-10 سنوات (0.84 ± 3.40)	----	----	0.18
الخبرة العملية في مجال العمل الإداري		بُعد البرامج	
أقل من 5 سنوات (0.85 ± 3.58)	0.21*	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات (0.91 ± 3.16)
من 5-10 سنوات (0.81 ± 3.36)	----	----	0.20
الخبرة العملية في مجال العمل الإداري		التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	
أقل من 5 سنوات (0.79 ± 3.47)	0.14*	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات (0.86 ± 3.18)
من 5-10 سنوات (0.77 ± 3.33)	----	----	0.15

\*\* دالة إحصائية عند ( $\alpha = 0.01$ )، \* دالة إحصائية عند ( $\alpha = 0.05$ ).

تشير نتائج الجدول إلى أن الفروقات في متوسطات أبعاد العملية الإستراتيجية، تخطيط الموارد البشرية، البرامج، والدرجة الكلية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كانت دالة إحصائية عند المقارنة بين ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) وذوي الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات)، وكذلك بين ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) وذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، وجاءت لصالح ذوي الخبرة الأقل. أما عند المقارنة بين ذوي الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات) وذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، فلم تكن الفروقات ذات دلالة إحصائية.

تُظهر نتائج الدراسة الحالية أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية يختلف بناءً على متغيرات مثل الوظيفة الإدارية، النوع الاجتماعي، والخبرة العملية، مع غياب تأثير واضح للمستوى التعليمي. تشير النتائج إلى أن الأكاديميين-الإداريين قيموا التخطيط الاستراتيجي بشكل أعلى من الإداريين، وهو ما يتفق مع ما أظهرته دراسة Sadder (2013)، التي أشارت إلى غياب منهجية واضحة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية، مما يحد من قدرة الإداريين غير الأكاديميين على التفاعل بفعالية مع هذه الخطط. دعم هذا أيضاً دراسة Ehmouda و Megraf (2021) التي أكدت أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحديد احتياجات الموارد البشرية المستقبلية وضمان استمرارية العمليات، وهو ما يُدركه الأكاديميون نظراً لدورهم المباشر في صياغة هذه الاستراتيجيات، أما فيما يتعلق بالنوع الاجتماعي، فقد أظهرت النتائج أن الإناث قيمن التخطيط الاستراتيجي بشكل أكثر إيجابية مقارنة بالذكور. هذا يتماشى مع دراسة Nugraha وآخرون (2024)، التي أكدت أن التخطيط الاستراتيجي يُسهم في تحفيز القوى العاملة، مما قد يعكس تفضيل النساء للسياسات التي تدعم

الشفافية والعدالة. كما تدعم هذه النتيجة دراسة الزهراني (2021)، التي أشارت إلى أن التخطيط الاستراتيجي يعزز التنافسية المؤسسية لكنه يواجه تحديات مثل المركزية وضعف البنية التحتية، بالنسبة للخبرة العملية، أظهرت النتائج أن العاملين ذوي الخبرة الأقل من خمس سنوات كانوا أكثر إيجابية تجاه التخطيط الاستراتيجي. يمكن تفسير ذلك بالحماس الذي يصاحب بدايات المسيرة المهنية والانفتاح على ممارسات جديدة. تدعم هذا الاستنتاج دراسة Sadder (2013) التي أشارت إلى أن الموظفين الجدد يظهرون استعدادًا أكبر للتفاعل مع خطط الموارد البشرية. في المقابل، يُمكن أن يكون الإداريون ذوو الخبرة الطويلة أكثر وعيًا بالتحديات التنظيمية التي قد تؤثر على تقييمهم للتخطيط الاستراتيجي، أخيرًا، يشير غياب تأثير المستوى التعليمي إلى أن التفاعل المباشر مع التخطيط الاستراتيجي والخبرة العملية بلعبان دورًا أكبر في تشكيل تقييم الأفراد. تتفق هذه النتيجة مع دراسة عون (2018)، التي أظهرت أن القيادة الأكاديمية لديها وعي واضح بأهمية التخطيط الاستراتيجي، على الرغم من التحديات الإدارية التي تواجهها، تؤكد هذه النتائج أهمية تعزيز مشاركة جميع الفئات الوظيفية في التخطيط الاستراتيجي، مع توفير تدريب مستمر يساعد على توحيد فهم الأهداف الاستراتيجية. تدعم الدراسات السابقة الحاجة إلى تحسين البنية التحتية التقنية، تقليل المركزية، وزيادة الشفافية لضمان فعالية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية.

### النتائج المتعلقة بالشق النوعي:

**نتائج السؤال الأول: "كيف تقوم الجامعة بتقييم احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية وتحديد العدد والنوع المناسبين من الموظفين، وما الأدوات والمنهجيات المستخدمة في هذه العملية؟"**

تشير نتائج الدراسة إلى أن الجامعات الفلسطينية تعتمد بشكل أساسي على تقييم الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية لضمان استدامة الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية. يتم تقييم الاحتياجات باستخدام عدة طرق، أبرزها تحليل الهيكل التنظيمي لتحديد الفجوات وتقدير الاحتياجات المستقبلية بناءً على التطورات الأكاديمية والتكنولوجية المتوقعة. كما تلجأ الجامعات إلى التحليل الاستراتيجي والتنبؤ المستقبلي لدراسة التغيرات في البيئة التعليمية ومتطلبات سوق العمل، الأدوات والمنهجيات المستخدمة تشمل التطوير التكنولوجي وأتمتة العمليات، مما يساهم في تعزيز الدقة والكفاءة، واستخدام مؤشرات كمية لتقييم الأداء الفردي والمؤسسي، بالإضافة إلى تطوير استراتيجيات استباقية لتوظيف الكفاءات. هذه الأدوات تعكس إدراك الجامعات لأهمية البيانات والتحليل في تعزيز قدرتها التنبؤية وتكيفها مع المتغيرات، أما تحديد العدد والنوع المناسبين من الموظفين، فهو يركز على استقطاب الكفاءات المؤهلة وتطوير مهارات الموظفين الحاليين، مع التأكيد على توافق خطط الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للجامعات. ورغم الاهتمام المحدود نسبيًا بهذا الجانب مقارنة بتقييم الاحتياجات، فإنه يظل جزءًا حيويًا لضمان كفاءة الأداء وتلبية متطلبات الجامعات بشكل دقيق، بوجه عام، تُظهر هذه النتائج وعي الجامعات الفلسطينية بأهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، خاصة في ظل التغيرات السريعة والتحديات التي تواجهها، مع تركيز متزايد على استخدام التكنولوجيا والنهج الاستباقي لتحقيق الكفاءة والاستدامة.

**نتائج السؤال الثاني: "ما هو تقييمكم لكفاءة قاعدة بيانات الموارد البشرية في دعم التخطيط الاستراتيجي للجامعة؟ وما هي التحسينات التي يمكن إجراؤها لضمان شمولية ودقة هذه القاعدة في المستقبل؟"**

تشير نتائج الدراسة إلى أهمية تحسين كفاءة وشمولية قواعد بيانات الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية لدعم التخطيط الاستراتيجي. أبرزت النتائج الحاجة إلى تكامل وتوحيد النظم والبيانات عبر نظام مركزي يضمن دقة وشمولية البيانات ويدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية. كما يُعتبر التحديث المستمر للبيانات وسرعة الوصول إليها تحديًا رئيسيًا يستدعي تحسين الأدوات المستخدمة لضمان الكفاءة والفعالية، أظهرت الدراسة أن استخدام تقنيات تحليل متقدمة وأدوات التنبؤ يساهم بشكل كبير في دعم التخطيط الاستراتيجي، من خلال تقديم رؤى استباقية حول احتياجات الموارد البشرية المستقبلية. يعكس هذا التوجه اعتماد الجامعات على الحلول التكنولوجية لتحسين قدراتها التنبؤية والاستراتيجية، مما يعزز من استدامة الأداء المؤسسي والتكيف مع التغيرات المستقبلية.

**نتائج السؤال الثالث: "ما هي المعايير التي تعتمدون عليها في تقييم فعالية استراتيجيات الموارد البشرية، وكيف تقومون بجمع وتحليل البيانات اللازمة لتطوير وتحسين هذه الاستراتيجيات؟"**

تشير النتائج إلى أن الجامعات الفلسطينية تعتمد على مجموعة من الأساليب لتقييم وتحسين استراتيجيات الموارد البشرية، مع تركيز واضح على التعامل مع نتائج تقييم الخطط الاستراتيجية. أظهرت الدراسة أن تحسين استراتيجيات التطوير المهني، التدريب، والاحتفاظ بالموظفين يحتل الأولوية، حيث يتم التركيز على تحليل النتائج، تعديل السياسات، وتوفير بيئة عمل محفزة تلبي احتياجات الموظفين وتعزز من رضاهم الوظيفي. هذا النهج يعكس إدراك الجامعات لأهمية استدامة الكفاءات البشرية كعنصر رئيسي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، فيما يتعلق بالمعايير المستخدمة، تبرز أهمية جمع البيانات وتحليلها باستخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية وأدوات تحليل متقدمة لتقييم الأداء وقياس مدى توافق الاستراتيجيات مع احتياجات العمل الفعلية. يتم استخدام هذه البيانات لتحسين العمليات، مما يساعد الجامعات على تحقيق تكامل بين الأهداف الاستراتيجية والأداء الفعلي، أما بالنسبة لجمع وتحليل البيانات، فيظهر التركيز على استخدام تقارير الأداء الدورية ومقارنة البيانات مع المخرجات المطلوبة. ومع ذلك، تشير النسبة الأقل المخصصة لهذا الجانب إلى وجود فجوة محتملة تحتاج إلى تعزيز، مثل تحسين آليات جمع البيانات وتحليلها لتوفير رؤى أعمق تدعم التقييم بشكل أكثر دقة، بوجه عام، توضح النتائج أن الجامعات تعطي أولوية للتعامل مع نتائج التقييم والمعايير المستخدمة، مما يدعم تطوير استراتيجيات مرنة ومستدامة. ومع ذلك، يمكن تحسين جوانب جمع وتحليل البيانات لدعم القرارات الاستراتيجية بشكل أكثر فعالية.

**نتائج السؤال الرابع: ما هي العقبات التي تواجه الجامعة في تحديد احتياجاتها المستقبلية واستقطاب الموظفين المناسبين؟ وكيف يمكن تحسين هذه السياسات؟**

تشير نتائج الدراسة إلى أن الجامعات الفلسطينية تعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات لتحديد احتياجاتها المستقبلية واستقطاب الموظفين، مع التركيز على الشفافية، التعاون الدولي، وتكافؤ الفرص كعناصر رئيسية لتعزيز عملية التوظيف. يعتبر اعتماد الشفافية جزءًا أساسيًا لبناء الثقة مع المرشحين، مما يعزز من مصداقية العملية ويوفر بيئة تنافسية عادلة. كما تساهم استراتيجيات التعاون الدولي في توسيع قاعدة المرشحين واستقطاب الكفاءات المتميزة من داخل وخارج فلسطين، فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات المستقبلية، تُظهر النتائج أن التخطيط الاستباقي وتحليل الاحتياجات يمثلان الركائز الأساسية لهذه العملية. تعتمد الجامعات على أدوات تحليلية شاملة مثل تحليل SWOT، والتواصل بين الإدارات، واستطلاعات الرأي لضمان تحديد دقيق وشامل للاحتياجات المستقبلية. هذا النهج يتيح للجامعات التكيف مع التغيرات الأكاديمية والاقتصادية وتوفير الموارد البشرية اللازمة لدعم أهدافها الاستراتيجية، ومع ذلك، تواجه الجامعات الفلسطينية عقبات بارزة تؤثر على فعالية سياسات الاستقطاب والتعيين. أبرز هذه العقبات القيود المالية وعدم اليقين في التمويل، مما يحد من قدرة الجامعات على تقديم حزم رواتب تنافسية أو التخطيط طويل الأمد. كما يشكل التنبؤ الدقيق بالاحتياجات المستقبلية تحديًا إضافيًا نتيجة التغيرات السريعة في سوق العمل الأكاديمي وضعف البيانات الدقيقة. لتحسين سياسات استقطاب الموارد البشرية وتخطيطها في الجامعات الفلسطينية، يمكن التركيز على تعزيز الاستثمار في أنظمة معلومات الموارد البشرية، مما يتيح تحسين دقة التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية وتوفير بيانات محدثة تدعم اتخاذ القرارات بشكل أفضل. كما أن تطوير خطط تمويل مستدامة يعد أمرًا حيويًا للتغلب على القيود المالية، مما يزيد من قدرة الجامعات على استقطاب الكفاءات المناسبة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تحسين آليات التواصل بين الإدارات

المختلفة لتعزيز التنسيق والشمولية في تحديد الاحتياجات المستقبلية بشكل دقيق. وأخيراً، يمثل استكشاف شراكات دولية إضافية فرصة لتعزيز استراتيجيات الاستقطاب والتوظيف، مما يساهم في استدامة الموارد البشرية وتحقيق الرؤى الاستراتيجية للجامعات الفلسطينية بفاعلية..

### تعقيب على نتائج التحليل الكمي والنوعي

تشير مناقشة النتائج الكمية والنوعية إلى أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية يُقِيم بشكل متوسط، مما يعكس وجود نقاط قوة تحتاج إلى تعزيز وفجوات تتطلب معالجة. أظهرت النتائج الكمية أن الأبعاد الثلاثة للتخطيط، وهي العملية الاستراتيجية، تخطيط الموارد البشرية، والبرامج، تساهم في تشكيل المستوى العام، حيث برز تخطيط الموارد البشرية كبعد أكثر قوة، بينما أظهرت العملية الاستراتيجية حاجة إلى تحسينات في التنسيق والتحليل الشامل للبيانات. من جهة أخرى، أكدت النتائج النوعية أهمية قاعدة بيانات الموارد البشرية ودورها في دعم التخطيط الاستراتيجي، مشيرة إلى ضرورة تكامل النظم وتحديث الأدوات لتعزيز سرعة الوصول إلى البيانات ودقتها. كما أظهرت أن تقييم استراتيجيات الموارد البشرية يركز على تحليل النتائج وتطوير السياسات، مع وجود فجوة في جمع وتحليل البيانات التي تحتاج إلى أدوات تحليلية متقدمة. في تحديد الاحتياجات المستقبلية، برزت التحديات المتعلقة بالقيود المالية والتغيرات السريعة في سوق العمل الأكاديمي، مما يؤثر على قدرة الجامعات على التخطيط والاستقطاب الفعال. ورغم الجهود المبذولة لتعزيز الشفافية والتعاون الدولي، فإن العقبات التشغيلية والمالية تحد من تحقيق الأهداف الاستراتيجية. تعكس هذه النتائج إدراك الجامعات الفلسطينية لأهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، إلا أنها تحتاج إلى تحسين التكامل بين التخطيط والتنفيذ، مع تعزيز استثماراتها في التكنولوجيا وتطوير سياسات مرنة ومستدامة لمواجهة التحديات المستقبلية وتحسين الكفاءة المؤسسية.

### التوصيات:

1. تعزيز التنسيق بين الأقسام المختلفة في الجامعات الفلسطينية لضمان تحقيق التكامل بين الإدارات، من خلال إنشاء آليات تواصل فعالة تعتمد على تقنيات حديثة.
2. تطوير نظم لجمع وتحليل البيانات تضمن دقة وشمولية المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي، مع الاستثمار في البنية التكنولوجية اللازمة لتحقيق ذلك.
3. زيادة إشراك الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات، مما يساهم في تحسين التفاعل مع الخطط الاستراتيجية وضمان فعاليتها.
4. تحسين السياسات المالية واستغلال الشراكات الإقليمية والدولية لتوفير تمويل مستدام يدعم تنفيذ الاستراتيجيات المستقبلية وتطوير الموارد البشرية.

### قائمة المصادر والمراجع

#### المراجع العربية:

- [1] الأزوري، ب. خ. ع.، والجفري، ع. ع. (2022). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. *المجلة العربية للنشر العلمي*, (48)، 253-280.
- [2] بطاح، أ. (2019). *إدارة الموارد البشرية في النظام التعليمي: المعلم، مدير المدرسة، المشرف التربوي*. عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- [3] بغدادي، ر. (2024). دور البحث العلمي في الجامعات الفلسطينية لتحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. *مجلة كلية التربية،* (5)، 250-270.
- [4] خريسات، أ. م.، و السيسى، أ. ح. (2021). *إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التربوية المعاصرة*. عمان، الأردن: دار دجلة ناشرون وموزعون.
- [5] خلف الله، ب. ع.، و أبو قوطة، ن. ع. (2023). تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتحقيق التطوير التنظيمي – دراسة حالة إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، (10)، 4.
- [6] درة، ع. ب.، و جرادات، ن. (2022). *الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق*. عمان: دار وائل للنشر.
- [7] ديسلر، غ. (2021). *إدارة الموارد البشرية*. مكتبة كل الكتب
- [8] الزهراني، خ. م. ج. (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة. *مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية،* (27)، 307-351.
- [9] الشديفات، ب. (2021). *أثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار اليازوري.
- [10] عون، و. ب. م. (2018). واقع التخطيط الاستراتيجي بجامعة الأميرة نورة وعلاقته بتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030: دراسة ميدانية. *مجلة البحث العلمي في التربية،* (19)، 413-452.
- [11] الهيتي، خ. ع. ر. (2021). *إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي* (ط. 4). عمان: دار وائل للنشر.
- [12] وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية، 2024. *نظام التعليم العالي في فلسطين*.

#### قائمة المراجع الأجنبية:

- [13] Almaiah, M. A., Al-Khasawneh, A., & Althunibat, A. (2020). "Exploring the Critical Challenges and Factors Influencing the E-Learning System Usage During COVID-19 Pandemic." *Education and Information Technologies*, 25(6), 5261–5280.
- [14] Armstrong, M. (2014). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action* (5th ed.). Kogan Page.
- [15] Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.).

Kogan Page.

- [16] Brown, M. I., & Taylor, J. (2022). *Human Resource Management in the Performance Measurement and Management System*. International Journal of Productivity and Performance Management, 71(4), 1234-1250.
- [17] Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (5th ed.). Wiley.
- [18] Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives* (3rd ed.). Pearson Education.
- [19] Chuan, C. L. (2006). "Sample Size Estimation Using Krejcie and Morgan and Cohen Statistical Power Analysis: A Comparison." *Jurnal Penyelidikan IPBL*, 7(1), 78-86.
- [20] David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Prentice Hall.
- [21] David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Pearson Education.
- [22] Gartner, L. (2022). *Selection Strategies in HR*. Human Resource Development Quarterly.
- [23] Grace, D. (2012). *Effective Strategic Planning in Human Resource Management*. Business Expert Press.
- [24] Grace, T. (2012). Educational Leadership and Strategic Planning. *International Journal of Leadership in Education*, 14(1), 45-58.
- [25] Grant, R. M. (2019). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition*. Wiley.
- [26] Harvard Business Review (2020) - "What Is Strategic Planning?"
- [27] Hill, C. W., & Jones, G. R. (2020). *Strategic Management: An Integrated Approach*. Cengage Learning.
- [28] Lucidchart. (2022). "4 Steps to Strategic Human Resource Planning." Retrieved from Lucidchart.
- [29] Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2017). *Human Resource Management*. Cengage Learning.
- [30] McKinsey & Company. (2024). "Higher Education: Building Excellence in Administrative Operations." Retrieved from McKinsey.
- [31] Megraf, A. S., & Ehmouda, I. A. (2016). *The Impact of Strategic Planning of Human Resources on the Organization*. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 6(10), 312-318.
- [32] Mostaghim, A., & Hamid, S. (2013). Strategic Human Resource Planning. *Journal of Strategic Management*, 25(2), 123-135.
- [33] Mostamghim, A., Ehmouda, I. A., & Abbaszadeh, M. A. (2013). *Job Analysis and HR Planning*. Journal of Human Resource Management.
- [34] Mostamghim, A., et al. (2013). Job Analysis and HR Planning. *Journal of Human Resource Management*.
- [35] Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. 10th ed. McGraw-Hill Education.
- [36] Sadder, S. S. (2013). *The Strategic Planning of Human Resources in the Palestinian Academic Institutes (An-Najah National University as a Study Case)*. Master Thesis - An-Najah National University - Nablus.
- [37] Wright, P. M. (2023). "Strategic Human Capital: Fit for the Future." In I. M. Duhaime, M. A. Hitt, & M. A. Lyles (Eds.), *Strategic Management: State of the Field and Its Future*. Oxford University Press.