



وظيفة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

في تحقيق الجودة الريادية للمنظمة:

دراسة تطبيقية لآراء مجموعة من القيادات الإدارية في فاكلتيا جامعة دهوك*

شهاب أحمد خضر

أستاذ مساعد

محمود محمد أمين الباشقالي

مدرس مساعد

قسم تقنيات إدارة الجودة الشاملة

المعهد التقني ناكري - جامعة دهوك التقنية

إقليم كردستان العراق - العراق

المستخلص:

استهدفت الدراسة تحديد طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأسس الجودة الريادية في عينة من فاكلتيا جامعة دهوك، واعتمدت الدراسة على تطوير استبانة تألفت من (40) فقرة، لغرض قياس الأبعاد والمتغيرات، وفقاً لمقياس ليكرت (Likert) ذي الأوزان الخمسة. وكألية لهذه الدراسة في تحقيق أهدافها، تم وضع فرضيتين رئيسيتين مفادهما وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأسس الجودة الريادية (مجتمعة ومتفردة) لدى القيادات الإدارية في عينة من فاكلتيا جامعة دهوك، ووجود أثر معنوي لأبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في أسس الجودة الريادية (مجتمعة ومتفردة) لدى القيادات الإدارية في عينة من فاكلتيا جامعة دهوك، وتم توزيع استبانة الاستبانة على الأفراد المبحوثين وهم القيادات الإدارية حصراً، وقد اختارت الدراسة عينة غير عشوائية بلغ عددها (65) استمارة، أعيد منها (54) استمارة صالحة للتحليل، أي أن نسبة الاستجابة كانت (83%)، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى نتائجها باعتمادها على برنامج (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- 1- تبين من نتائج التحليل الوصفي توافر بعض أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الفاكلتيا عينة الدراسة.
- 2- أشارت نتائج التحليل الوصفي إلى أن إجابات المبحوثين كانت متفقة على توافر أسس الجودة الريادية في الفاكلتيا عينة الدراسة.
- 3- أشارت نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط معنوية قوية موجبة بين المتغير المستقل المتمثل في أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والمتغير التابع المتمثل في أسس الجودة الريادية على المستوى الكلي للفاكلتيا عينة الدراسة. وختاماً- فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي جرى استخلاصها في ضوء نتائج الدراسة، منها:
 - 1- نظراً لافتقار الفاكلتيا عينة الدراسة لبعض أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ولاسيما لتبدي تقدير الحاجة إلى الموارد البشرية وخطة الموارد البشرية الاستراتيجية - يوصي الباحثان بضرورة استحضار هذين البعدين لما لهما

* تم تسلّم البحث في أغسطس 2014، وقبل للنشر في ديسمبر 2014.

من تأثير في أسس الجودة الريادية، وذلك من خلال زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في الفاكليات المبحوثة، وخاصة وظيفة تخطيط القوى العاملة باعتبارها من الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

2- توصي الدراسة الجامعة المبحوثة بتوفير نظام فعال للتغذية العكسية في الجامعة لمتابعة تنفيذ أنشطة الموارد البشرية في الجامعة، ويتم ذلك عن طريق قيام مساعد رئيس الجامعة للشئون الإدارية بعقد اجتماعات دورية مع مدراء إدارة الموارد البشرية في الفاكليات.

الكلمات الافتتاحية: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، الجودة الريادية، الدافعية الريادية، السلوك الريادي.

المقدمة:

أصبح البحث عن الجودة الريادية ذا أهمية خاصة في مجال الريادة، ويؤكد الكتاب والباحثون في هذا المجال على أن قدرة المنظمة على البقاء والنمو في بيئة تتسم بعدم التأكد والتعقيد - ترتبط بشكل أساسي بجودتها الريادية المتمثلة في السلوك الريادي الذي يجب أن يكون مملوفاً من قبل الرواد الذين ينفذون نماذج مستقلة لخلق ميزة تنافسية في مجال الأعمال، وهو السمة الريادية للمنظمات والذي يشمل صفات مثل تحمل المخاطرة، ووجود الثقة، والتركيز على السيطرة، والتوجه نحو التحقيق، والعلاقات مع الآخرين (الاعتراف بأهمية العلاقات التجارية في مجال الأعمال، والابتكار، والإبداع) (Palmarudi & Jusni, 2012: 75).

وأدى الاهتمام البالغ بمفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في نهضة المجتمع وتقدمها إلى إعطاء أولوية متقدمة للتنمية البشرية، وذلك في ظل التقدم التكنولوجي الذي يقلل من قيمة الوظائف التي لا تحتاج إلى مهارات عالية، ويخلق في مقابل ذلك وظائف جديدة تركز على المعرفة والإبداع، وتعمل على تغيير الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج، وهذا يتطلب تنمية رأس المال البشري من حيث الكم والكيف. لذا فهناك اتفاق على أن التحديات التي يحملها العصر الجديد لن يتصدى لها إلا رأس المال البشري الدائم، سواء أكان ذلك على المستوى الفردي أم على صعيد المنظمات، حتى يمكن للمنظمة تحقيق الجودة الريادية في ظل سياق تنافسي بالغ الأهمية. ويعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إحدى الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تركز على رفع إنتاجية الفرد من خلال التدريب والتعليم وتطوير مهاراته وقدراته الإبداعية. وجاءت الدراسة الحالية لاختبار علاقة الارتباط والتأثير بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الجودة الريادية لدى القيادات الإدارية في عينة من فاكليات جامعة دهوك من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- هل هناك علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والجودة الريادية؟

- هل هناك تأثير معنوي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الجودة الريادية؟

مشكلة الدراسة:

تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

هل هناك علاقة ارتباط وأثر معنوي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الجودة الريادية في عينة من

فاكليات جامعة دهوك؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل هناك تصور واضح حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأهميته وأهدافه ومراحله لدى القيادات

الإدارية في عينة من فاكليات جامعة دهوك؟

- هل هناك إدراك واضح لمفهوم الجودة الريادية وأسسها لدى القيادات الإدارية في عينة من فاكلتياات جامعة دهوك؟
- ما علاقة الارتباط والأثر بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأسس الجودة الريادية لدى القيادات الإدارية في عينة من فاكلتياات جامعة دهوك؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى طرح أفكار بشكل يوفر إطارًا تحليليًا يستند إلى مجموعة من الأبعاد التي تهيئ المنظمات لتقبل الفلسفة الإدارية الحديثة لغرض التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أي أن هذا الإطار يساعد الميدان المبحوث (الجامعة) في تفهم مدى قدرتها على تطبيق هذا المفهوم الإداري الجديد وضمن هذا التوجه يمكن تحقيق هدف أساسي هو تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الجودة الريادية في فاكلتياات جامعة دهوك، وتأكيدًا على هذا الهدف الرئيس، فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق ما يلي:

- أ- إعداد دراسة نظرية حول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والجودة الريادية.
- ب- وصف وتشخيص أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وأسس الجودة الريادية.
- ج- كشف طبيعة علاقة الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والجودة الريادية في الفاكلتياات قيد الدراسة.
- د- التعرف على الدور التأثيري للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الجودة الريادية في الفاكلتياات قيد الدراسة.

أهمية الدراسة:

تتاولت الدراسة مفهومًا حديثًا في الإدارة هو التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من منظور وصفي يعكس المساهمات والإضافات الإيجابية وإيحاءات فكرية متجددة مستمدة من الأنموذج الفكري الجديد للإدارة في مواكبة حركة التغييرات في عالم من العولمة والتنافس لتحقيق الجودة الريادية في المنظمات بشكل عام، والجامعات بشكل خاص، لذا تكمن أهمية الدراسة في تحليل العلاقة بين متغيرين من أدبيات الإدارة المعاصرة.. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والجودة الريادية التي تمثل محاولة لتحقيق الاستفادة في بيئتنا في مجال الأعمال. وتكمن أهمية الدراسة أيضًا في الكشف عن طبيعة وحجم تأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الجودة الريادية، وذلك بأبعاده المختلفة بما يساهم في التوصل لصياغة السياسات والخطط لاستثمار جهود الأفراد في رفع كفاءته الإنتاجية والأداء التنظيمي ودعم العلاقات داخل التنظيم.

خطة الدراسة، وتشمل:

1- المفاهيم النظرية:

1-1- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ويتضمن:

أ- مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

إن التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية عبارة عن تحديد احتياجات الجامعة من العنصر البشري لمدة زمنية مقبلة، من حيث الكم والنوع وتوفيرها في الوقت المناسب (أبو دولة وصالحية، 2005: 98). ويرى (Vinces, 2007:30) أنه "عملية تحليل وصياغة وتشكيل الأنظمة الاستراتيجية، من خلال التفكير الاستراتيجي المبدع في الموارد البشرية على جميع المستويات الإدارية في الجامعة". إن الخطة الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية هي "خطة طويلة الأجل تحدد

مداخل واسعة الحدود للاتجاهات، وتشكل إطاراً لإدراك رؤية معينة لوظيفة تنمية الموارد البشرية" (حسن، 2005: 56). وهو العملية التي يتم من خلالها تعميم المعرفة وتأهيل وتوفير الموارد البشرية المطلوبة كما وكيفا وتوقيتاً ومكاناً، وذلك لتحقيق المصالح الوطنية، من خلال إحداث التنمية العقلية والنفسية والأخلاقية للأفراد في الجامعة (أبو صالح، 2012: 18-19).

ويعرفه (القرشي، 2007: 7) بأنه "عملية توجيه الأفراد نحو تحقيق الميزة التنافسية للجامعة المبنية على مواردها البشرية، وذلك بدراسة شاملة لكل أبعاد الواقع المتعلق بالموارد البشرية لإحداث توازن مجموعتين من القوى، الفرص والقيود من جهة، ونقاط القوة والضعف من جهة أخرى، للتنبؤ بصورة واضحة المعالم لمستقبل الجامعة من مواردها البشرية كما ونوعاً، ومن ثم صياغة خطة مستقبلية (استراتيجية) توضح سير خطة الجامعة في المستقبل".

مما سبق يمكن أن نعرف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه عبارة عن عملية نظامية وتحليلية للموارد البشرية التي تمتلكها الجامعة من خلال تكيف أنشطة وبرامج الأفراد الداخلية والخارجية توافاً مع متغيرات البيئة التي تسعى إلى تحقيق رسالتها فيها.

ب- أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

إن التطلع إلى المستقبل في عالم المنظمات يستوجب استخدام التخطيط الاستراتيجي لمواردها البشرية كأداة القراءة واستشراف المستقبل، فذلك أحد أركان المنظومة الإدارية التي تتوج المسار الناجح للمؤسسة، وتشكل حجر الزاوية والمؤشر الرئيس لتقدمها (الحنطي، 2011: 1). إن أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تكمن في توفير الكوادر المدربة بالمستوى العالمي، أكاديمياً وفنياً وتقنياً وتشكيل السلوك الوطني والسلوك المهني، وتعزيز الانتماء للوطن، وبناء السلوك الشخصي القويم، وصبغه بالقيم الفاضلة من صدق وأمانة والتزام واحترام وإنقان للعمل واحترام لقيمة الزمن، وتأسيس الشراكة بين مؤسسات التربية والتعليم والتدريب ومؤسسات الدولة، وتوفير الكوادر المدربة بالمستوى العالمي، أكاديمياً وتقنياً، بالكم والزمن المطلوبين (أبو صالح، 2012: 20-22). ويساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في إحداث التغيير، إذ يعتمد على الموارد البشرية ذات الفكر الإيجابي والقدرة على مواجهة التحديات، والرغبة في تطوير واقع المنظمة إلى الأفضل، فالفائزون على صياغة الاستراتيجية يرون أن التغيير عبارة عن تحدٍ وليس معوقاً (المغربي، 1999: 37-38). واستراتيجية الموارد البشرية تتضمن تزويد الجامعة بالأطر النظرية القادرة على المساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأنشطة الأساسية للموارد البشرية، لغرض تحسين الميزة التنافسية للمنظمة على مستوى الأفراد والجماعات العاملة في الجامعة وتحسين السلوك التنظيمي لهم بما يساهم في تحقيق تنفيذ الاستراتيجية المتعلقة بالأفراد العاملين لديها، بما يتعلق بسياسات التعيين والاختيار للعاملين في الجامعة، والحصول على القوى العاملة التي تتمتع بالكفاءة والأهلية الملائمة لمتطلبات الأعمال المتعلقة بالجامعة، والمساهمة في تحقيق عمليات التنبؤ بواقع الأسواق العاملة، وتحديد الحاجات الفعلية للقوى البشرية اللازمة (حمود، والخرشة، 2007: 41-42).

ج- أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى تحقيق التوازن بين الحاجة الاستراتيجية للجامعة وأدائها الكلي المستقبلي من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها، وبين ما هو متاح من هذه الموارد في الجامعة مستقبلاً، من خلال المقارنة بين حجم العمل المطلوب في استراتيجية الجامعة، وبين قوة العمل التي تمثل إمكانيات الموارد البشرية المتاحة مستقبلاً (عقلي، 2005: 230). ويرى (أبو صالح، 2012: 38-43) أن أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تتمثل في توفير مورد

بشري مؤهل بالكم والمستوى المطلوب لتحقيق المصالح الاستراتيجية الوطنية، وإعادة توازن هرم الموارد البشرية، والمهارات بالمستوى العالمي، والسلوك الذي يحترم العمل والوقت، وتعزيز وتطوير التفكير الإبداعي الابتكاري، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي، واحترام النظام والتقيّد به، واحترام البيئة، والتعامل مع التقنية الحديثة، وتعزيز القدرة الإدارية على المستوى الشخصي (ثقافة التخطيط، التنظيم)، وتشكيل الحس وتعزيز الانتماء الوطني، وترقية الوعي الاستراتيجي. ويرى (الحنطي، 2011: 1) أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يحدد دور التخطيط للقوى العاملة داخل المؤسسة وخارجها بما يتماشى مع مستقبلها المتطور والمتغير باستمرار، وتوفير المورد والعنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلاً علمياً ومهارياً معاصراً، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وانتقاء مناهجها وتطويرها، لتحقيق زيادة الإنتاجية بما يتوافق مع الفاعلية والجودة في الأداء وتقليل المخاطر والخسائر أو الحد منها، والتكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى بالمؤسسة، ضماناً لنجاح استراتيجياتها، وبالتالي الاستراتيجية العامة للمؤسسة، واستغلال طاقات العناصر البشرية العاملة، من خلال وضع العامل المناسب في المكان المناسب للاستفادة من إمكانياته وقدراته، ورفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة حماسهم وانتمائهم وولائهم، مما ينعكس على قدراتهم ومهاراتهم في أدائهم لواجباتهم الوظيفية، ومراعاة الفروق الفردية والثقافات المختلفة لدى العاملين في بيئة العمل. والهدف الرئيس من عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو توفير احتياجات استراتيجية الجامعة من الموارد البشرية، بما يحقق التوازن المستقبلي بين ما يحتاج العمل المستقبلي من موارد بشرية، وما هو متوافر منها في الجامعة (القرشي، 2007: 45).

د - مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

يعتمد التخطيط الاستراتيجي على تحديد الفرص والتهديدات المتعلقة بوفرة وشح الموارد البشرية في المستقبل، ونقاط قوة وضعف الموارد البشرية في المستقبل والمتاحة للمنظمة، في ضوء التحليل العام لمتغيرات البيئة، وأن تخطيط الموارد البشرية يمكن أن يكون استراتيجياً وفقاً لتحديد رسالة ووضع الأهداف والغايات وتقييم المناخ من الموارد البشرية وتحليل العمل، وتحديد الطلب، وتحديد العرض (الهيبي، 2003: 87). لهذا تشير (القرشي، 2007: 130) إلى أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يكمن في الخلفية التصورية لعملية بناء الموارد البشرية، وقواعد بناء الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية، وإجراءات البناء للخطة الاستراتيجية للموارد البشرية المستقبلية، وكمودج لبناء الخطة المستقبلية للموارد البشرية، والتنفيذ والمتابعة والتقييم لعملية بناء الموارد البشرية. ويرى (أبو صالح، 2012: 64) أن مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تضم الرؤية والرسالة والأهداف والسياسات الاستراتيجية العامة التي تحدد المسار والرؤية الاستراتيجية الكلية للدولة حول المورد البشرية. ويحدد (سامي، 2007: 25) مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأنها صياغة الرسالة والرؤية الاستراتيجية، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد البدائل الاستراتيجية، والعوامل المحددة والمؤثرة في نجاح الاختيار الاستراتيجي. وترى (صيام، 2010) أن مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هي دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، والتحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الداخلية والخارجية)، ووجود توجهات استراتيجية للمؤسسة رؤية ورسالة وأهدافاً، ووجود خطة استراتيجية وتنفيذية، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، ومراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية. ويرى (حمود، الخرشنة، 2007: 42-43) أن مراحل التخطيط الاستراتيجي تتضمن صياغة الاستراتيجية، وتنفيذها وتقييمها. ويجب أن تتضمن الخطة الاستراتيجية توجه الرؤية (الرسالة) أو فلسفة تنمية الموارد البشرية، وتنظيم عملية تنمية الموارد البشرية، وتحدد مساعدات المديرين المقدمة لضمان الدعم والموارد اللازمة (حسن، 2005: 55). أو أن مراحل الخطة الاستراتيجية تتضمن توجه الرؤية (الرسالة) أو فلسفة الموارد البشرية، وقاعدة بيانات لتخطيط تنمية الموارد البشرية، وتطبيق الاستراتيجيات والتكتيكات، وجدول التنفيذ الفعلي، والملاحظة والمتابعة، والتقييم ومعرفة نتائج العمل، ومدخل إعادة الهيكلة

والمراجعة (حسن، 2005: 57). ويبين (الموسي، 2006: 97) أن مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تكمن في المهمة/ الرسالة، والأهداف، وتحليل البيئة، والبدائل الاستراتيجية، واحتياجات الموارد البشرية. ويشير (البرادعي، 2004: 68-69) إلى أن مراحل التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية هي تحديد الرؤية والغرض والرسالة، ووضع الأهداف الاستراتيجية. ويرى (Geyer, 2006: 8-22) أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يكمن في التحضير لعملية التخطيط، والتحليل البيئي، والتطوير الاستراتيجي، ووضع خطة الاستراتيجية والموافقة عليها، وتنفيذ الخطة، والمتابعة والتقييم. ويضيف (الحنطي، 2011: 2) أن التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية يبدو من خلال الدراسة المستفيضة لتحقيق رسالة المؤسسة، والدراسة التفصيلية للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتصميم وإعداد الاستراتيجية حسب متطلبات الاستراتيجية العامة للمؤسسة، ووضع معايير واضحة لتنفيذ الاستراتيجية، وتطويرها حسب النتائج، والتغذية الراجعة، والتطورات. ويوضح (عقيلي، 2007: 238-259) أن مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هي التحديد والتنبؤ باتجاهات المتغيرات البيئية، وتقدير حاجة استراتيجية الجامعة من الموارد البشرية، واستراتيجيات التعامل مع نتائج تخطيط الموارد البشرية، وخطة الموارد البشرية الاستراتيجية. أو أن معيار التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو مدى دقة تحقيق التوازن بين حجم العمل وقوة العمل في تقييم نشاط تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي، وأن يتم التخطيط بأقل تكلفة ممكنة، ومدى التنسيق بين نشاط التخطيط مع وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى، ومدى التنسيق بين نشاط التخطيط مع الإدارات الأخرى في الجامعة من حيث تحديدها لحجم أعمالها، وقوة العمل المتاحة لديها.

1-2- الجودة الريادية:

أ- مفهوم الجودة الريادية:

أصبح البحث عن الجودة الريادية ذا أهمية خاصة في مجال الريادة، وتم التطرق إلى هذا المفهوم من جهات نظر مختلفة من قبل الباحثين السابقين، إذ تطرقت بعض الدراسات إلى مفهوم الجودة الريادية من وجهة نظر نفسية أمثال (Valtonen, 2007; Darroch & Clover, 2005; Krauss, Frese, Friedrich & Unger, 2005)، وتطرق البعض الآخر من منظور المهارات والكفاءات أمثال (Bath, Smith, Stein & Swann, 2001)، وباختصار فإن أغلبية الدراسات السابقة تعرف الجودة الريادية على أنها "أي قيمة جيدة ومهمة، والخصائص التي يمتلكها الرواد" (Rani & Hong, 200: 45). إذ يشير مفهوم الجودة الريادية إلى الصفات الشخصية، والمبادرات، والسلوكيات التي يتمتع بها القادة الرياديون، والعوامل المؤثرة في سلوكهم الريادي الذي يمكنهم من الإبداع في مجال أنشطتهم وخلق قيمة لمنظماتهم (Guzman, 1995: 213). ويعرف (Palmarudi & Jusni, 2012: 77) الجودة الريادية بأنها "السلوك الريادي الذي يجب أن يكون مملوفاً من قبل الرواد الذين ينفذون نماذج مستقلة لخلق ميزة تنافسية في مجال الأعمال"، وهي السمة الريادية للمنظمات وتتصف بالآتي:

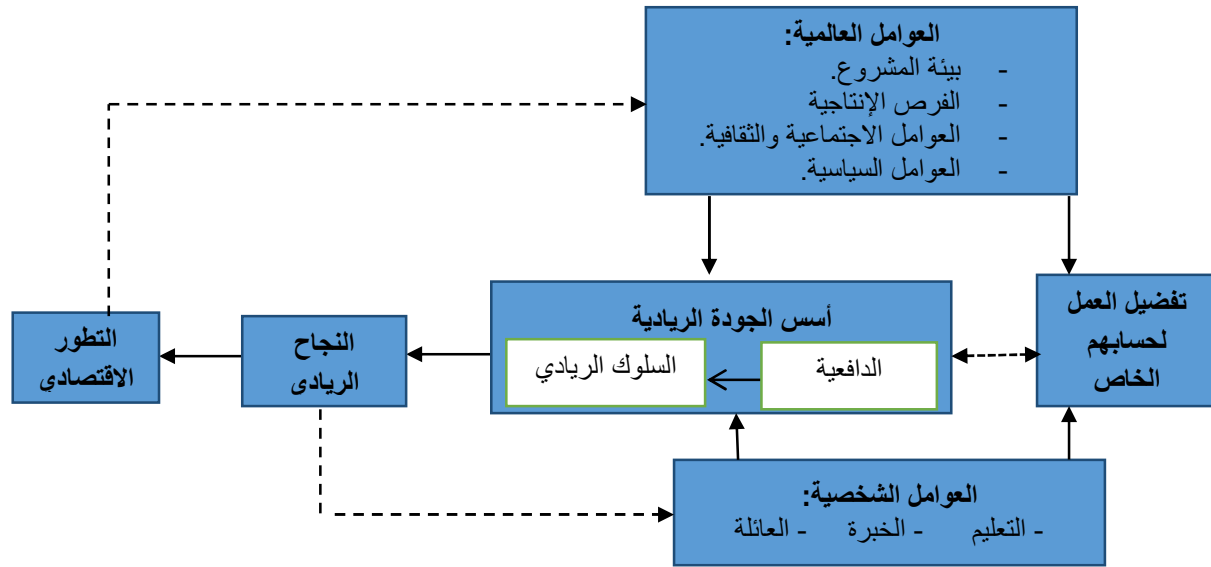
- تحمل المخاطرة.
- وجود الثقة، (التركيز على السيطرة).
- التوجه نحو التحقيق.
- العلاقات مع الآخرين (الاعتراف بأهمية العلاقات التجارية في مجال الأعمال).
- الابتكار والإبداع.

يشير (Guzman & Santos, 2001: 213) إلى وجوب التفرقة بين مفهوم إدارة الجودة والجودة الريادية، إذ تعني الأولى التطوير والتحسين المستمر للعمليات الإدارية، وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى

الأداء، وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة وغير الضرورية للزبون أو للعملية، من أجل تخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة، مستنديين في جميع مراحل التطوير إلى متطلبات واحتياجات الزبون. أما بصدد أهمية الجودة الريادية فتكمن في الآتي (أمين، 2013: 3):

- تعظيم القيمة الاسمية والمادية للمنظمة في ظل موارد محدودة.
- الحفاظ على التكاليف والنفقات ضمن مستوياتها المسموح بها.
- الحفاظ على الموارد المالية والمادية والمعلوماتية وعدم الهدر فيها.
- الحاجة المستمرة لابتكار أساليب وتقنيات إدارية جديدة لمواكبة البيئية الديناميكية المستمرة في التغيير.
- زيادة القدرة على كسب ثقة الزبائن، وذلك بتطوير المنتجات حسب رغباتهم، والتقليل من الأسباب المؤدية إلى شكاوهم.
- البقاء والنمو والإبداع في دنيا الأعمال وإمكانية المنافسة على مستويات عالية من الجودة.

ويعد كل من Santos و Guzman أول من اقترحا أنموذجاً للجودة الريادية في عام 2001، يبين الأنموذج العوامل التي تؤثر في الجودة الريادية، وبدوره تؤثر الجودة الريادية في تحقيق النجاح الريادي، ومن ثم تؤثر في تحقيق التطور الاقتصادي بشكل عام، كما هو موضح في الشكل الآتي:



Source: (Guzman & Santos, 2001: 218).

الشكل (1)

الأنموذج المتكامل للجودة الريادية

ب- أسس الجودة الريادية:

ستعتمد الدراسة الحالية في تحديد أسس الجودة الريادية على الأنموذج الذي تقدم به (Guzman & Santos, 2001) والذي يعد الأنموذج المتفق عليه من قبل الكتاب والباحثين. إذ تم اعتماده من قبل كل من (Darroch & Clover, 2005)، و(Cumplido & Liñán, 2007)، و(Rani & Hong, 2013).

ب-1- الدافعية الريادية:

الدافعية بشكل عام هي القدرة على تشجيع الآخرين على الإيمان بالهدف العام وتنفيذ الرؤية المشتركة، ويضمن ذلك الاستماع الفعال لمعرفة ما يحفز الآخرين، إذ القادة الذين يحفزون بإمكانهم توصيل المعلومات وفهم الأشياء التي تلهم الآخرين بالاتباع (Maccoby, 2001: 60). لكن ما يعنينا في هذه الدراسة هي العوامل التي تدفع بالريادي لأن يسلك سلوكًا رياديًا. وفي هذا الصدد هناك نوعان من الدوافع التي تتحدد في ضوءها الجودة الريادية، وهي الدوافع الداخلية الناتجة من الشعور بالمتعة في مزاوله نشاط معين ذي صلة بأهداف محددة في الحياة الشخصية، والدوافع الخارجية ناتجة من الرغبة في تحقيق أهداف مادية وإشباع رغبات مادية تتوافق بشكل كبير مع رغبات الفريق الذي يعمل الفرد ضمنه، ويأخذ بنظر الاعتبار التغذية العكسية الناتجة عن تحقيق هذه الرغبة (Darroch & Clover, 2005: 324). ومن هذا المنطلق يحدد (Guzman & Santos, 2001: 220) هذه العوامل بالآتي:

- المهنة الريادية: لهذا النوع من الدافعية طابع ذاتي، لأنه يشير إلى أن السبب الرئيس الذي يحفز الشخص لأن يكون رياديًا أساسًا هو شعوره الدائم بجاذبية خاصة نحو تطوير نشاطه.
- الحاجة للتنمية الشخصية: يتميز هذا الدافع أيضًا بطابع ذاتي، يقرر فيه الفرد أن يصبح رياديًا، لأنه يدرك أن هذا هو أفضل طريقة ليحسّر بوجوده عندما لا يكون التقدم ممكنًا كموظف.
- كسب الكثير من المال: هذا النوع من الدافعية هو خارجي. يقرره الفرد لكي يصبح رياديًا، لأنه يعتقد بهذه الطريقة أنه سيزيد مستوى دخله بشكل ملاحظ، أي أنه يسلك هذا الطريق كوسيلة ليصبح غنيًا.
- الحاجة الاقتصادية: لهذا النوع من الدافعية أيضًا طابع خارجي، فالفرد يكتسب هذا الدافع ليصبح رياديًا بهدف ترك الوضع الاقتصادي المؤلم، مثل عاطل عن العمل.
- التقاليد العائلية: هذا الدافع هو دائمًا خارجي، فالفرد يصبح رياديًا عندما يكون مجبرًا على الاستمرار في الأعمال التجارية للعائلة، وذلك لتجنب إغلاق الأعمال أو الاستحواذ عليها من قبل رجل أعمال آخر.

ب-2- السلوك الريادي:

يشير السلوك الريادي إلى بعض السلوكيات التي يقوم الرائد بتطويرها في تنفيذ وظائفه، والتي تظهر السمات النفسية له، والتي تعد الأساسية في أصحاب المشروعات الجيدة، وتشمل (Darroch & Clover, 2005: 325):

- الطموح أو القدرة على النمو.
- التخطيط والقدرة على الابتكار.
- التعاون مع المنظمات والأفراد الآخرين؛ بهدف تحقيق مستوى أعلى من النمو.
- وضع الميزانيات وتدريب العاملين.
- روح المغامرة.

ويؤكد (Guzman & Santos, 2001: 221) أنها تسمى بالسلوكيات المنبثقة من الطموح. والطموح يمكن تعريفه بأنه الرغبة للوصول إلى أعلى درجة من النمو، ليس فقط فيما يتعلق بالربح الاقتصادي، ولكن دائمًا في مجالات مكملة لقوة السوق والحالة الاجتماعية وغيرها. ومن هذا المنطلق، تبين أن الرواد الذين يمتلكون هذه الجودة لديهم سلوك غير ملتزم لاعتماد القرارات التي وضعتها إدارة المنظمة في المواقف التنافسية لمواجهة البيئة المحيطة. وفي ضوء ما تقدم يمكن تقسيم

عناصر السلوك الريادي الذي يؤدي بدوره إلى الجودة الريادية إلى (أمين، 2013: 4):

- أ- الطموح في الوصول إلى مستويات أعلى من النمو، لا يقتصر على الأرباح فقط، وإنما يشمل المركز التنافسي في بيئة الأعمال العالمية والمكانة الاجتماعية والقيمة الاستراتيجية، فضلاً عن البحث عن مصادر التمويل الذاتي، وتوفير الموارد المالية لتحمل الاستثمارات المستقبلية، والتوسع في الطاقة الإنتاجية والاستثمار بتقنيات تكنولوجية حديثة، وزيادة الاستثمار في رأس المال البشري.
- ب- الابتكار في المنتجات سواء عن طريق إدخال التكنولوجيا الحديثة أو البحث عن أسواق جديدة أو تقديم ميزات إضافية للمنتج، أو البحث عن مصادر توريد جديدة.
- ج- الانضمام والتعاون مع مؤسسات على مستوى إقليمي أو عالمي، والسعي للحصول على العضوية في اتحادات عالمية، لما لذلك من دور في الحصول على تسهيلات في مجال النشاط الذي تزاوله المنظمة، وفي الوقت نفسه يتم دعم المؤسسات الأخرى، وتكوين تحالفات مع مؤسسات عملاقة.
- د- التوجه الاستراتيجي بما يتضمن من تحديد الأهداف والمقاصد الاستراتيجية، وتحسين كفاءة الأداء، وتوفير بيئة عمل محفزة، والاستمرار في اكتشاف واستغلال الفرص غير المستغلة، إذ تتمكن المؤسسة بهذه الوسيلة من الانتقال إلى حالة جديدة أفضل، والمنافسة مع المؤسسات الأخرى بكل شفافية.

3-1- الدراسات السابقة:

- دراسة (Darroch & Clover, 2005) بعنوان: (أثر الجودة الريادية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في جنوب إفريقيا). هدفت الدراسة إلى تفصي الأثر الذي تحدثه الجودة الريادية في أداء (44) منظمة أعمال صغيرة ومتوسطة في جنوب إفريقيا، وقد تم استخدام عمليات البحث الكمية في هذه الدراسة باستخدام المنهج التحليلي، من خلال المقابلات لمدة تراوحت بين عامي (2003-2004)، ومن أبرز النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، أن للدعم الحكومي والقروض وفوائدها التي تمنح لمثل هذه المنظمات - شأنها في تطوير عملية الجودة في هذه المنظمات.
- دراسة (عبدالرحيم، 2010)، وسعت إلى التعرف على جاهزية الوزارات الأردنية في القطاع العام الأردني للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والمعوقات التي تواجهها، والفرق الإحصائية لهذه الوزارات عن ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، من خلال تحليل الاستبانة التي تكونت من (101) استبانة وزعت على مدراء للموارد البشرية ومدراء تدريب ورؤساء الأقسام في إدارات الموارد البشرية في هذه الوزارات، إذ أظهرت مجموعة من الاستنتاجات، من أهمها إن درجة جاهزية ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوزارات كانت درجة متوسطة، وأبرز معوقات عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية قلة توافر الخبراء وأصحاب الكفاءات في مجال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد عينة الدراسة لجاهزية ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بسبب الجنس، والمستوى التعليمي، والخبرة، والوظيفة، وقدمت الدراسة بعض التوصيات، منها اعتماد منهج في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يتناسب مع واقع المؤسسات الحكومية الأردنية، ونشر وعي يتناسب مع ثقافة هذا الأسلوب، ومتابعة وتقييم أداء هؤلاء المديرين.
- دراسة (الصدر، 2013)، وهدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس وهو هل هناك ممارسة حقيقية ممنهجة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات

الفلسطينية؟ واعتمدت الدراسة في جانبها العملي على تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من القيادات الإدارية في الجامعة، ولخصت الدراسة مجموعة من الاستنتاجات، منها عدم تطبيق منهج وأسلوب التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في الجامعات، وأنها لا تحقق النتائج المطلوبة بشكل فعال في قسم الموارد البشرية في الجامعات عن تنفيذ الأنشطة المكلفة بها من دون ربطها بالأهداف الاستراتيجية للجامعة ككل. واقترحت هذه الدراسة تبني منهج أسلوب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية كوسيلة لمواجهة المعوقات التي تواجه الجامعات والمتعلقة بالموارد البشرية فيها، وربط أنشطة إدارة الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجية للجامعة، وذلك لكي تكون تلك المهام منسجمة مع أهداف الجامعة الاستراتيجية، وتساهم في تحقيقها، كما أوصت هذه الدراسة أيضًا بإمكانية الاستفادة من الإطار العام المقترح للخطة الاستراتيجية للموارد البشرية في جامعة النجاح الوطنية كحالة دراسية، والاسترشاد به في الجامعات الفلسطينية الأخرى.

– **دراسة (أمين، 2013)**، ويسعى هذا البحث إلى الكشف عن إمكانية استثمار مكونات الجودة الريادية في تعزيز السمعة الاستراتيجية في عينة من فاكلتيات جامعة دهوك، وقدم البحث إطارًا نظريًا للجودة الريادية والسمعة الاستراتيجية، وإطارًا ميدانيًا يستهدف التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين مكونات الجودة الريادية بوصفها متغيرات مستقلة والسمعة الاستراتيجية بوصفها متغيرًا معتمدًا، وهو ما دفع إلى تكوين نموذج افتراضي يتضمن مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تم اختبارها من خلال استخدام بعض وسائل التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها عن الفاكلتيات عينة البحث في جامعة دهوك. وبشكل عام يحاول البحث الإجابة عن عدد من التساؤلات البحثية من أبرزها:

- أ- مدى وجود علاقة ارتباط بين مكونات الجودة الريادية والسمعة الاستراتيجية في فاكلتيات عينة البحث؟
- ب- مدى وجود علاقة تأثير بين مكونات الجودة الريادية والسمعة الاستراتيجية في فاكلتيات عينة البحث؟

وبنظرة تحليلية لنتائج الدراسات السابقة، نخلص إلى ما يلي:

- أ- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في توجيهها نحو تبني وتحقيق الجودة الريادية في الجامعة، من خلال وظيفة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، باعتباره المساند الأساسي لتحقيق هذا الغرض.
- ب- فتحت آفاق للباحثين حول الربط بين هذين المتغيرين، المتغير المستقل الذي يتمثل في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والمتغير التابع الذي يتمثل في الجودة الريادية، إذ لم تتطرق إليها الدراسات السابقة معًا.
- ج- طبقت أغلب هذه الدراسات في بيئات عالمية وعربية متنوعة، وبالتالي جاءت الدراسة الحالية متباينة النتائج من حيث مستوى تبني التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وأسس الجودة الريادية.

2- منهاج الدراسة، ويحتوي على:

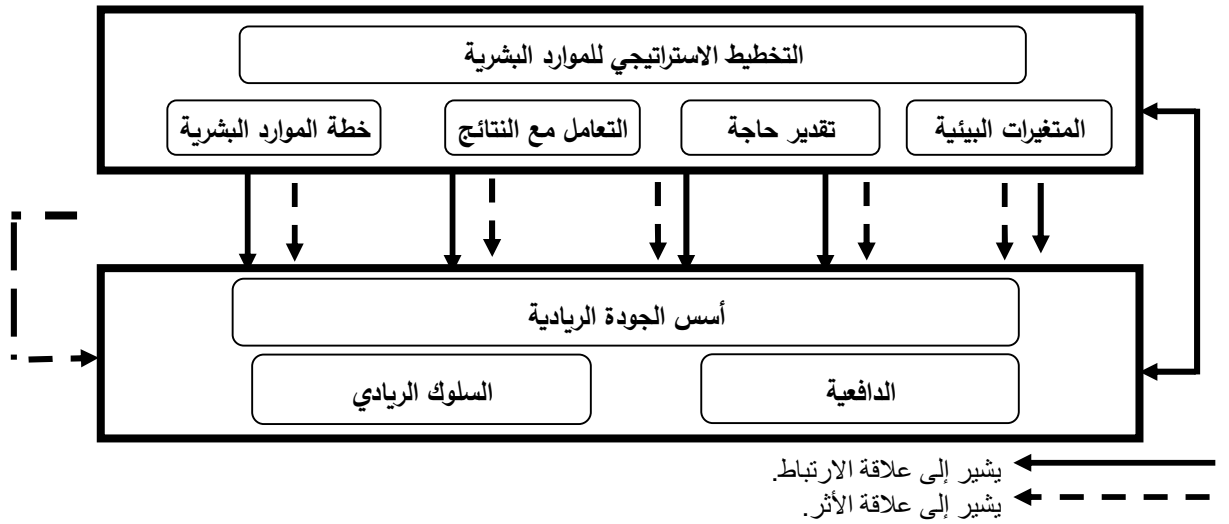
1-2-1- فروض الدراسة.

توافقًا مع أهداف الدراسة واختبارًا لأنموذجها، اعتمدت الدراسة على الفرضيات الآتية:

- أ- **الفرضية الرئيسية الأولى:** وجود علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (مجتمعة ومنفردة) والجودة الريادية لدى القيادات الإدارية في عينة من فاكلتيات جامعة دهوك.
- ب- **الفرضية الرئيسية الثانية:** وجود أثر معنوي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (مجتمعة ومنفردة) في الجودة الريادية لدى القيادات الإدارية في عينة من فاكلتيات جامعة دهوك.

2-2- أنموذج الدراسة:

تستلزم المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري تصميم أنموذج افتراضي كما هو موضح في الشكل (2)، الذي يصور علاقة الارتباط والأثر بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والجودة الريادية في الفاكليات قيد الدراسة، والتي تثبت تحقيقه من عدمه، وفقاً لنتائج تحليل الاختبارات الإحصائية. وقد اعتمد الباحثان في تصميمهما لهذا الأنموذج على أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يمثل المتغير المستقل. أما المتغير التابع فتمثل بالجودة الريادية.



الشكل (2) أنموذج الدراسة

2-3- مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جامعة دهوك في مجموع فاكلتياها، ومراكز الأبحاث، والمعهد العالي للتخطيط والبالغ عددها (12) مؤسسة أكاديمية لغاية 2014/6/1، وقد اختيرت جامعة دهوك لتكون ميداناً لإجراء الدراسة الحالية لإمكانية اختبار متغيرات الدراسة في الجامعة بشكل أكثر دقة من غيرها من المنظمات لما يمتلك العاملون فيها من مستويات تعليمية متنوعة تتناسب مع أهداف الدراسة الحالية، ولأنها تشكل المنظمة التعليمية الكبرى ضمن محافظة دهوك، كما إنها تشهد نمواً متزايداً في الجانب الكمي والنوعي، إذ تحتضن تسع فاكلتيا في مختلف الاختصاصات، وتمتلك علاقات تعاون مع بعض الجامعات العالمية المتطورة، وتعد من الجامعات القديمة في الإقليم.

وتم تحديد (56%) من هذه الفاكلتيا لتكون عينة للدراسة؛ أي أن عدد الفاكلتيا التي خضعت للدراسة فيها بلغ خمس فاكلتيا تم اختيارها بشكل غير عشوائي. واختيار هذه الفاكلتيا لتكون عينة للدراسة جاء لجملة من الأسباب أهمها:

- قدم تأسيس بعض الفاكلتيا المبحوثة كفاكلتي القانون والإدارة والاقتصاد.
- حداثة تأسيس بعض الفاكلتيا المبحوثة كفاكلتي العلوم التربوية/ ناكري.
- بعض الفاكلتيا المبحوثة ذات تخصصات إنسانية كفاكلتي العلوم الإنسانية.
- بعض الفاكلتيا المبحوثة ذات تخصصات علمية كفاكلتي العلوم التطبيقية.

- تمنح غالبية الفاكليات المختارة أكثر من شهادة، إذ إن أغلب هذه الفاكليات تمنح شهادات عليا (دبلوم عال وماجستير ودكتوراه).

أما الأفراد المبحوثون فتمثل في القيادات الإدارية (العميد، مدير "السكول"، رؤساء ومقرري الأقسام العلمية، مسؤولي الوحدات الرئيسية) حصراً، وذلك راجع إلى أن الإدارة العليا هي مركز صنع القرارات ورسم السياسات الاستراتيجية، وتم اختيارهم بشكل عشوائي.

2-4- مصادر جمع البيانات وأسلوبها:

تم جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية، إذ اعتمدت الدراسة على جمع البيانات من المصادر الأولية لتغطية الإطار العملي للدراسة، من خلال استخدام أسلوب الاستبانة¹ التي تم تصميم متغيراتها بالاستفادة من (Guzman & Santos, 2001) و (Darroch & Clover, 2005)، فضلاً عن وضع بعض الأسئلة المستمدة من أسس الجودة الريادية، مع الأخذ بنظر الاعتبار بيئة الفاكلتيا قيد الدراسة، والمقابلة الشخصية مع مفردات العينة. واعتمدت على المتاح من الكتب، والأبحاث المنشورة، والدوريات في بناء الإطار النظري للدراسة من مصادرها الثانوية.

2-5- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل التوصل إلى أبعاد دقيقة تخدم الدراسة الحالية، ومن أجل اختبار فرضياتها، اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في الآتي:

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، من أجل وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها.
 - معامل الارتباط البسيط لتحديد قوة العلاقة وطبيعتها بين متغيرات الدراسة.
 - الانحدار الخطي البسيط والمتعدد في قياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع.
- وقد تم استخدام برنامج (SPSS: V. 15) الإحصائي في إيجاد التوزيعات التكرارية واستخراجها والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، فضلاً عن إيجاد نتائج الارتباط والانحدار.

2-6- حدود الدراسة:

يمكن تقسيم حدود الدراسة إلى حدود زمانية ومكانية:

- الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية للدراسة للمدة بين (2014/4/10) ولغاية (2014/8/1).
- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة في الفاكليات التابعة لجامعة دهوك التي خضعت للدراسة.
- الحدود الموضوعية: تتمثل في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والجودة الريادية.

2-7- وصف الأفراد المبحوثين:

تم القيام بتوزيع استبانة على الأفراد المبحوثين (القيادات الإدارية)، وقد بلغ عددها (65) استبانة أعيد منها (54) صالحة للتحليل، أي أن نسبة الاستجابة كانت (83 %)، ويوضح الجدول (1) توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية.

¹استبانة الاستبانة موضحة في الملحق (1).

الجدول (1)
توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية

النسبة	العدد	الفئات	الخصائص	ت
1.9	1	العميد	المنصب	1
1.9	1	معاون العميد		
33.3	18	رئيس القسم		
20.4	11	مقرر القسم		
42.6	23	مسئول الوحدة		
100	54	المجموع	الشهادة	2
24.1	13	دكتوراه		
38.9	21	ماجستير		
-	-	دبلوم عالي		
37.0	20	بكالوريوس		
100	54	المجموع	اللقب	3
1.9	1	استاذ		
16.7	9	استاذ مساعد		
22.2	12	مدرس		
22.2	12	مدرس مساعد		
37.0	20	أخرى	الجنس	4
100	54	المجموع		
79.6	43	ذكر		
20.4	11	انثى		
100	54	مجموع		
35.2	19	30 سنة فأقل		
29.6	16	40 - 31		
24.1	13	50 - 41		
11.1	6	51 فأكثر		
100	54	المجموع	الخدمة في المنصب الحالي	6
	9	اقل من سنة		
	24	3 - 1		
	18	4- 3		
	3	4 سنة فأكثر		
100	54	المجموع	الخدمة في الوظيفة	7
46.3	25	5 سنوات فأقل		
29.6	16	10 - 6		
9.3	5	15 - 11		
14.8	8	15 فأكثر		
100	54	المجموع	التدريب	8
24.1	13	لا يوجد		
	26	3-1		
	9	6-4		
	6	7 فأكثر		
100	54	مجموع		

المصدر: إعداد الباحثين.

8-2- وصف وتشخيص متغيرات الدراسة:

يتناول هذا المحور وصف وتشخيص متغيرات الدراسة، إذ تم ترميز هذه المتغيرات بهدف معالجتها ابتداءً من التحليل الأولي للبيانات، مستخدمين التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير من متغيرات الدراسة، كما هو مبين في الملحق (2).

2-8-1- أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: يشير الملحق (2) إلى التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي

والانحراف المعياري لأبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وعلى مستوى العينة قيد الدراسة، وفيما يأتي تحليلها: أ- **التنبؤ بالمتغيرات البيئية:** تشير النتائج الواردة في الملحق (2) إلى أن إجابات المبحوثين حول هذا البعد من خلال مؤشراتته (X16-X11) تميل باتجاه الاتفاق، إذ بلغت نسبة الاتفاق (54.03%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.025)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد نسبة (19.16%)، وهذا يدل على توافر مؤشرات بعد التنبؤ بالمتغيرات البيئية في الفاكتليات قيد الدراسة، وأن أعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X14) إذ بلغت نسبة الاتفاق (61.1%)، وبوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري مقداره (0.966)، مما يدل على أن الجامعة تسعى لتوفير قواعد بيانات تتضمن جميع المعلومات المتعلقة بمواردها البشرية في جميع المستويات الإدارية. في حين كانت أقل نسبة اتفاق لمؤشرات هذا البعد على المؤشر (X16) وهي (46.3%)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر (3.33) والانحراف المعياري له (1.028)، مما يدل على أنه لا تتم دراسة حجم العمل المستقبلي في جميع أنشطة الموارد البشرية في الجامعة.

ب- **تقدير الحاجة إلى الموارد البشرية:** تشير معطيات الملحق (2) إلى التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري تجاه العبارات (X27-X21) الخاصة بتقدير الحاجة إلى الموارد البشرية، التي تؤكد اتفاق (47.11%) فقط من الأفراد المبحوثين على هذه العبارات، مقابل عدم اتفاق (18.01%)، والنسبة المتبقية منهم (34.91%) محايدون، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.23)، وانحراف معياري (0.917). وهذا يدل على توافر مؤشرات هذا البعد في الفاكتليات قيد الدراسة بنسبة ضعيفة، وأن أعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X21)، إذ بلغت نسبة الاتفاق (59.3%)، وبوسط حسابي (3.59)، وانحراف معياري مقداره (0.880)، مما يدل على وجود مؤهلات وتخصصات فعالة لخدمة الاستراتيجية لوظائف الموارد البشرية في الجامعة. في حين كانت أقل نسبة اتفاق لمؤشرات هذا البعد على المؤشر (X24) وهي (35.2%)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر (3.19)، والانحراف المعياري له (0.803)، مما يدل على عدم وجود نظام فعال للتغذية العكسية في الجامعة لمتابعة تنفيذ أنشطة الموارد البشرية في الجامعة.

ج- **التعامل مع نتائج التخطيط:** تشير النتائج الواردة في الملحق (2) إلى أن إجابات المبحوثين حول هذا البعد من خلال مؤشراتته (X31-X36) تميل باتجاه الاتفاق، إذ بلغت نسبة الاتفاق (50.95%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي (3.49)، وانحراف معياري (0.932)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد نسبة (15.76%)، وهذا يدل على توافر مؤشرات بعد التعامل مع نتائج التخطيط في الفاكتليات قيد الدراسة. وأن أعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X31)، إذ بلغت نسبة الاتفاق (63%)، وبوسط حسابي (3.74)، وانحراف معياري مقداره (0.894)، مما يدل على أن ممارسات الموارد البشرية تتغير بتغير نوع الاستراتيجية التنافسية التي تتبناها الجامعة. في حين كانت أقل نسبة اتفاق لمؤشرات هذا البعد على المؤشر (X33) وهي (42.6%)، وبلغ

الوسط الحسابي للمؤشر (3.28) والانحراف المعياري له (0.920)، مما يدل على أن الجامعة لا تعتمد على نتائج تقويم الأداء كأساس لتعديل الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية.

د- **خطة الموارد البشرية الاستراتيجية:** تشير النتائج الواردة في الملحق (2) إلى أن إجابات المبحوثين حول هذا البعد من خلال مؤشراتته (X45-X41) تميل باتجاه عدم الاتفاق، إذ بلغت نسبة الاتفاق فقط (41.28%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.946)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد نسبة (23.55)، وهذا يدل على توافر مؤشرات بعد خطة الموارد البشرية الاستراتيجية في الفاكليات قيد الدراسة بنسبة ضعيفة جدًا. وأن أعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X42)، إذ بلغت نسبة الاتفاق (57.4%)، وبوسط حسابي (3.57)، وانحراف معياري مقداره (0.742)، مما يدل على أن الأنشطة التخطيطية لإدارة الموارد البشرية تتجه نحو تحقيق رسالة الجامعة. في حين كانت أقل نسبة اتفاق لمؤشرات هذا البعد على المؤشر (X45) وهي (26%)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر (2.85) والانحراف المعياري له (0.899)، مما يدل على أن الجامعة لا تعتمد على العمل الإضافي كبديل لتوظيف الموارد البشرية بشكل دائم أو مؤقت.

2-8-2- أسس الجودة الريادية:

أ- **الدافعية الريادية:** تشير النتائج الواردة في الملحق (2) إلى أن إجابات المبحوثين حول هذا الأساس من خلال مؤشراتته (y17-y11) تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة (70.34%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.830)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا المتغير نسبة (12.2)، وهذا ما يدل على توافر أساس الدافعية الريادية في الفاكليات قيد الدراسة. وأن أعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (y11)، إذ بلغت نسبة الاتفاق (94.4%)، وبوسط حسابي (4.41)، وانحراف معياري مقداره (0.659)، مما يدل على أن القيادات الإدارية في الكلية تسعى إلى تطوير الكلية من جميع النواحي، وخاصة من الناحية العلمية. في حين كانت أقل نسبة اتفاق لمؤشرات هذا الأساس على المؤشر (y17)، وهي (29.6%)، وبلغ الوسط الحسابي (2.81)، والانحراف المعياري له (1.167)، مما يدل على أن القيادات الإدارية في الفاكليات قيد الدراسة لا يعملون في المكاتب الاستشارية لتحسين حالتهم المعيشية.

ب- **السلوك الريادي:** تشير النتائج الواردة في الملحق (2) إلى أن إجابات المبحوثين حول هذا الأساس من خلال مؤشراتته (y27-y21) تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة (53.7%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي (3.32)، وانحراف معياري (0.989)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا الأساس نسبة (14.58)، وهذا ما يدل على توافر أساس السلوك الريادي في الفاكليات قيد الدراسة. وأن أعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (y21)، إذ بلغت نسبة الاتفاق (70.4%)، وبوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري مقداره (0.972)، مما يدل على أنه تمت صياغة استراتيجية التوسع (فتح فاكليات وأقسام جديدة) للعام المقبل، في حين كانت أقل نسبة اتفاق لمؤشرات هذا الأساس على المؤشر (y17)، وهي (33.3%)، وبلغ الوسط الحسابي (3.09) والانحراف المعياري له (1.170)، مما يدل على أنه لا توجد هناك برامج تدريبية مستمرة في الجامعة بهدف تطوير وصقل مهارات الكوادر الوظيفية والتدريسية.

9-2-9- اختبار فرضيات الدراسة:

2-9-1- تحليل علاقات الارتباط:

أ- العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والجودة الريادية على المستوى الكلي للفاكتليات قيد الدراسة:

بغية التعرف على طبيعة علاقات الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والجودة الريادية على مستوى الفاكتليات المبحوثة يشير الجدول (2)* إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والجودة الريادية، إذ بلغت درجة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.758)، وبهذا فقد تحققت الفرضية الرئيسة الأولى.

ب- العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وكل أساس من أسس الجودة الريادية على المستوى الكلي للفاكتليات قيد الدراسة:

يشير الجدول (2) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وكل أساس من أسس الجودة الريادية. ويتضح من الجدول المذكور أن أقوى علاقة ارتباط معنوية كانت بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والسلوك الريادي، إذ بلغت درجة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.803)، وعند مستوى معنوية (0.01)، وبهذا فقط تحقق جميع الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى.

الجدول (2)

نتائج علاقات الارتباط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأسس الجودة الريادية على مستوى عينة الدراسة

المؤشر الكلي	السلوك الريادي	الدوافع	أسس الجودة الريادية
0.667**	0.726**	0.347*	أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
0.654**	0.696**	0.364**	التنبؤ بالمتغيرات البيئية
0.685**	0.751**	0.346*	تقدير الحاجة إلى الموارد البشرية
0.741**	0.738**	0.493**	التعامل مع نتائج التخطيط
0.758**	0.803**	0.427**	خطة الموارد البشرية الاستراتيجية
			المؤشر الكلي

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية $P \leq 0.05$ $N = 54$

2-9-2- تحليل علاقات الأثر بين متغيرات الدراسة:

لغرض معرفة مدى وجود تأثير معنوي لأبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجودة الريادية، فإن نموذج الدراسة والفرضية الرئيسة الثانية تستلزم تحديد تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجودة الريادية بصورة كلية وجزئية، وهذا ما نصت عليه الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وفيما يأتي تحليل أثر متغيرات نموذج الدراسة، فضلاً عن تفسير المدلولات الإحصائية.

* يتم الاعتماد في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة على المستوى المعنوي (0.05) لغرض إجراء الاختبارات الإحصائية (اختبار معامل الارتباط، اختبار t، اختبار f) لكونه المستوى المعتمد في أغلب الدراسات الإدارية.

أ- تأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجودة الريادية على المستوى الكلي للفاكليات المبحوثة:

تشير نتائج التحليل في الجدول (3) إلى وجود أثر معنوي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجودة الريادية، وتدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة، حيث بلغت (70.269) التي هي أكبر من قيمتها الجدولية (4.03)، وعند مستوى معنوي (0.05)، وبدرجات حرية (1, 52)، مما يدل على أن منحني الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والجودة الريادية وعلى المستوى الكلي، وقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.575) والذي يشير إلى قدرة المتغير المستقل على تفسير التأثير الذي يطرأ في الجودة الريادية بنحو (57.5%)، ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.758)، وقيمة (t) المحسوبة البالغة (8.383)، والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولية أيضاً.

الجدول (3)

علاقة الأثر بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأسس الجودة الريادية على المستوى الكلي للفاكليات المبحوثة

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية					المتغير المستقل
R^2	F	t	Beta	B0	المتغيرات المعتمدة
64.6 %	94.702	9.732	0.803	0.203	الدافعية
18.3 %	11.621	3.409	0.427	2.764	السلوك الريادي
57.5 %	70.269	8.383	0.758	1.483	المؤشر الكلي

t الجدولية = 1.67F الجدولية = 4.03 N = 54 P ≤ 0.05 DF (1, 52)

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية.

ب- تأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في كل أساس من أسس الجودة الريادية على المستوى الكلي للفاكليات المبحوثة:

يتضح من الجدول (3) أن هناك تأثيراً معنوياً للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في كل أساس من أسس الجودة الريادية، وأن أقوى تأثير للتخطيط الاستراتيجي في أسس الجودة الشاملة جاء من أساس السلوك الريادي بدلالة معامل التحديد (R^2) إذ فسر هذا المؤشر وحده (64.4%) من التأثير الكلي، تدعمه قيمة (F) المحسوبة (94.702)، مقارنة بالجدولية (4.03). وبلغت قيمة (B1) (0.803)، وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة والبالغة (9.732).

وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي نصت على وجود أثر معنوي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في أسس الجودة الريادية في الفاكليات المبحوثة، أما فيما يخص الفرضيات المنبثقة عنها فيتم قبول جميع الفرضيات.

الاستنتاجات والتوصيات.

أولاً- الاستنتاجات:

- تبين من نتائج التحليل الوصفي توافر بعض أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الفاكليات عينة الدراسة.
- أشارت نتائج التحليل الوصفي إلى اتفاق إجابات المبحوثين على توافر أسس الجودة الريادية في الفاكليات عينة الدراسة، وهذا ما يساند أسئلة الدراسة.
- أشارت نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط معنوية قوية موجبة بين المتغير المستقل المتمثل بأبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والمتغير التابع المتمثل بأسس الجودة الريادية على المستوى الكلي للفاكليات عينة الدراسة، وهذا ما يتطابق مع الهدف الرئيس للدراسة.
- أوضحت نتائج التحليل أن أقوى علاقة ارتباط معنوية قوية موجبة تكون بين بعد التعامل مع نتائج التخطيط في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وبين أساس السلوك الريادي على المستوى الكلي للفاكليات عينة الدراسة.
- دلت نتائج تحليل الانحدار إلى وجود علاقات تأثير معنوية قوية موجبة للمتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والجودة الريادية على المستوى الكلي للفاكليات عينة الدراسة، وهذا ما يتطابق مع الهدف الرئيس للدراسة.
- تبين وجود أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الفاكليات قيد الدراسة بنسبة ضعيفة، في حين تشير نتائج الانحدار إلى أن هذه الفاكليات تستمد أسس الجودة الريادية - وخاصة أساس السلوك الريادي - من أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بنسبة جيدة، وهذا ما يفسر قيام القيادات الإدارية في هذه الفاكليات باستغلال أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بكفاءة.

ثانياً- التوصيات:

- نظراً لافتقار الفاكليات عينة الدراسة إلى بعض أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، توصي الدراسة بضرورة استحضار هذين البعدين لما لهما من تأثير في أسس الجودة الريادية، وذلك من خلال زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في الفاكليات المبحوثة، وخاصة وظيفة تخطيط القوى العاملة باعتبارها من الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وهذا ما أكدته دراسة (الصدر، 2013) في نتائجها التي توصلت إليها.
- دراسة حجم العمل المستقبلي في جميع أنشطة الموارد البشرية في الجامعة.
- توصي الدراسة الجامعة المبحوثة بتوفير نظام فعال للتغذية العكسية في الجامعة؛ لمتابعة تنفيذ أنشطة الموارد البشرية فيها، ويتم ذلك عن طريق قيام مساعد رئيس الجامعة للشؤون الإدارية بزيارة أو عقد اجتماعات دورية مع مدراء إدارة الموارد البشرية في الفاكليات.
- تقترح الدراسة أن تعتمد إدارة الجامعة على نتائج تقييم الأداء كأساس لتطوير الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية.
- على الجامعة المبحوثة الاعتماد على العمل الإضافي كبديل لتوظيف موارد بشرية بشكل دائم أو مؤقت.
- يجب على الفاكليات المبحوثة الاستفادة من مستوى أسس الجودة الريادية، خاصة الدافعية الريادية لقياداتها، وذلك لما لها من أثر على أدائها في توجيه الجامعة نحو جامعة ريادية وهذا ما أكدته دراسة (Darroch & Clover, 2005).

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

- أبو دولة، جمال داؤد؛ وشذى محمود عبيدات. (2007). "واقع استراتيجي وظائف إدارة الموارد البشرية"، *المجلة العربية للإدارة*، مج 27، ع 2 القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- أبو دولة، جمال داؤد؛ ولؤي محمد صالحية. (2005). "تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية"، *المجلة العربية للإدارة*، مج 25، ع 1، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- أبو صالح، محمد حسين. (2012). *المنظور الاستراتيجي لتخطيط الموارد البشرية*، متوفر على موقع إلكتروني: <http://www.nilevalley.edu.sd>، تاريخ الاطلاع 2013/12/22.
- البرادعي، بسيوني محمد. (2004). *تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية*. القاهرة: إيتراك النشر والتوزيع.
- الحنطي، عبد العزيز. (2011). "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية"، *مجلة الرياض الاقتصادية*، ع 15559.
- الصدر، سامي سمير. (2013). "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية: جامعة النجاح الوطنية كحالة دراسية"، *رسالة ماجستير في الإدارة الهندسية*، كلية الدراسات العليا بجامعة النجاح الوطنية - نابلس، فلسطين.
- الضمور، موفق محمد. (2008). "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن"، *أطروحة دكتوراه*، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن.
- القرشي، زين عبد الكريم. (2007). "التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعة السعودية وأنموذجها جامعة أم القرى"، *رسالة ماجستير*، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- المرسي، جمال الدين محمد. (2006). *الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (1999). *الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين*. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم. (2003). *إدارة الموارد البشرية*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- أمين، هنار إبراهيم. (2013). "استثمار مكونات الجودة الريادية في تعزيز السمعة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينة من فاكلتيات جامعة دهوك"، *المؤتمر العلمي العالمي الأول لفاكلتتي القانون والإدارة، جامعة دهوك، نحو بيئة استثمارية أفضل: الواقع، التحديات، الآفاق*، 11 - 13 مايو (أيار)، دهوك.
- حسن، راوية. (2005). *مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- حمود، خضير كاظم؛ وياسين كاسب الخرشة. (2006). *إدارة الموارد البشرية*. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر.
- عبدالرحيم، قتيبة جاد الله. (2010). "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية"، *رسالة ماجستير*، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.
- عقيلي، عمر وصفي. (2005). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

ثانياً - مراجع باللغة الإنجليزية:

- Vinces, Jorge Juan Zavala. (2007). "Individual Strategic Thinking as a Facilitator of Organizational Absorptive Capacity: An Examination of New Product Development Projects", *Unpublished Doctoral Thesis*, University of Ramon Liull, Barcelona, Spain.
- Cumplido, Francisco Javier Santos and Francisco Liñán. (2007). Measuring Entrepreneurial Quality in Southern EUROPE, *International Entrepreneurship Management*, No. 107, pp. 87-107.
- Darroch, M.A.G. and T.A. Clover. (2005). The Effects of Entrepreneurial Quality on The Success of Small, Medium and Micro Agribusinesses in Kwazulu-Natal, South Africa, *Agrekon*, Vol. 44, No. 3, pp. 321-343.
- Maccoby, Michael. (2001). "The Human Side: Successful Leaders Employ Strategic Intelligence", *Research Technology Management*, Vol. 44. No. 3. May-June, pp. 58-60.
- Guzman, Joaquin and Javier Santos. (2001). "The Booster Function and the Entrepreneurial Quality: An Application to the Province of Seville", *Entrepreneurship & Regional Development*, 13 (2001), 211- 228, p. 218.
- Palmarudi, Mappigau; I.R. SU and S.E. Msi Jusni. (2012). Entrepreneurial Quality of Small Scale (SMEs) Broiler Farming with Independent Business Model in Maros District of South Sulawesi Province, Indonesia", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 No. 6, Special Issue, March.
- Rani, Huda Binti Abd and Tih Sio Hong. (200). "Antecedents and Consequences of Entrepreneurial Quality among Graduate Entrepreneurs", *Asian Journal of Business and Management Sciences*, Vol. 2 No. 9, pp. 44-55.
- Pierre, Jean. (1997). *Stratigic*. Paris, France.
- Geyer, P. (2003). *Strategic Planning and Management*, UNASO, Organizational Development Program, Uganda. <http://www.unaso.org.ug>.

ملاحق الدراسة

ملحق (1) استمارة الاستبيان

أولاً- بيانات تتعلق بالمجيب عن استمارة الاستبيان:

- المنصب (المركز الوظيفي) - الكلية: - القسم:

- التحصيل الدراسي: دكتوراه () ماجستير () دبلوم عالٍ () بكالوريوس ()

- اللقب العلمي: أستاذ () أستاذ مساعد () مدرس () مدرس مساعد () أخرى ()

- الجنس: ذكر () أنثى () - العمر: 30 سنة فأقل () 31-40 () 41-50 () 51 سنة فأكثر ()

- مدة الخدمة في المنصب الحالي: 5 سنوات فأقل () 6-10 سنوات () 11-15 سنة () 16 سنة فأكثر ()

- مدة الخدمة في الوظيفة: 5 سنوات فأقل () 6 - 10 سنوات () 11 - 15 سنوات () 16 سنة فأكثر ()

ثانياً - التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: هي عملية نظامية وتحليلية للموارد البشرية التي تمتلكها الجامعة من خلال تكييف أنشطة وبرامج الأفراد الداخلية والخارجية وفقاً لمتغيرات البيئة التي تسعى إلى تحقيق رسالتها.

- يرجى الاطلاع على المصطلحات في الاستمارة قبل تأشير موافقكم، وضع إشارة (√) في المربع المناسب.

ت	العبرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
أ- التنبؤ بالمتغيرات البيئية:						
1	تصيح الجامعة استراتيجيات وظائف الموارد البشرية في ضوء نتائج تحليل الاحتياجات والمتوفر من الموارد.					
2	تحلل الجامعة بيئتها الخارجية لاستثمار الفرص وتجنب التهديدات المرتبطة بما تملكه من موارد بشرية.					
3	تحرص الجامعة على تحليل بيئتها الداخلية من أجل تحديد مواطن القوة والضعف في مواردها البشرية.					
4	تسعى الجامعة لتوفير قواعد بيانات لجميع المعلومات المتعلقة بمواردها البشرية في جميع المستويات الإدارية.					
5	توفر الجامعة فرص مشاركة أفرادها في المؤتمرات المحلية والخارجية في مجال التخطيط بشكل عام.					
6	تتم دراسة حجم العمل المستقبلي في جميع أنشطة الموارد البشرية في الجامعة.					
ب- تقدير الحاجة إلى الموارد البشرية:						
7	وجود مؤهلات وتخصصات فعالة لخطة الاستراتيجية لوظائف الموارد البشرية في الجامعة.					
8	يتم وضع الخطط والبرامج التدريبية في الجامعة بما يتلاءم مع متطلبات تحقيق الأهداف الاستراتيجية					
9	تعتمد استراتيجية التعويض والحوافز في الجامعة على مساهمة الأفراد في تنفيذ الخطط لتحقيق أهدافها.					
10	وجود نظام فعال للتغذية العكسية في الجامعة لمتابعة تنفيذ أنشطة الموارد البشرية في الجامعة.					
11	هناك توازن بين حجم العمل المتوقع مع إمكانيات الموارد البشرية في الجامعة.					
12	تعتمد الجامعة القيم الثقافية من العادات والتقاليد التي يحملها الأفراد في عملها.					
13	تزاعي الجامعة الثقافة السائدة بين أفرادها بما يخدم عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.					
ج- التعامل مع نتائج تخطيط:						
14	تتغير ممارسات الموارد البشرية بتغير نوع الاستراتيجية التنافسية التي تتبناها الجامعة.					
15	تعتمد عملية تقويم أداء الموارد البشرية على مدى تحقيقها للأهداف الاستراتيجية في الجامعة.					
16	تعتمد الجامعة على نتائج تقويم الأداء كأساس لتعديل الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية.					
17	يتم مراجعة معايير تقويم الأداء من أجل تطوير عمل أفرادها التي وضعتها الجامعة.					

ت	العبرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
18	تتأثر ممارسات الموارد البشرية بتغير نوع الاستراتيجية (نمو، انكماش، استقرار) التي تتبناها الجامعة. هناك تعاون بين القيادات الإدارية في الجامعة مع إدارة الموارد البشرية.					
ث - خطة الموارد البشرية الاستراتيجية						
20	تحرص إدارة الجامعة على إدامة التناغم بين التوجهات العامة للجامعة وتوجهات إدارة الموارد البشرية.					
21	تتوجه الأنشطة التخطيطية لإدارة الموارد البشرية نحو تحقيق رسالة الجامعة.					
22	تشارك الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية في وضع الأهداف الاستراتيجية التي من خلالها يمكن تحقيق رسالة الجامعة.					
23	تعتمد الجامعة على الجداول التفصيلية لأنشطة الموارد البشرية في عملها.					
24	تعتمد الجامعة على العمل الإضافي كبديل لتوظيف الموارد البشرية بشكل دائم أو مؤقت.					
25	تزيد الجامعة من شعور الأفراد بالانتماء للعمل من خلال مشاركتهم الفعالة في إعداد وتنفيذ أنشطة الموارد البشرية.					
26	تخدم المواقع الوظيفية الحالية في الجامعة عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.					

ثالثاً - الجودة الريادية: هي مبادرات وسلوكيات القيادات الإدارية في الجامعة لتنشيط أعمالهم، وتعتمد على صفات شخصية والعوامل التي تؤثر عليها.

ت	العبرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
أ - الدافعية الريادية						
27	أسعى إلى تطوير الكلية من جميع النواحي وخاصة من الناحية العلمية.					
28	أحاول تطوير قدراتي الشخصية من خلال مركزي الوظيفي.					
29	أشعر بالانتماء الحقيقي إلى الكلية من خلال ممارستي لوظيفتي.					
30	مركزي الوظيفي لا يشعرني بالفراغ والملل.					
31	القيادات الإدارية في الكلية تدعمني للاستمرار في مركزي الوظيفي.					
32	أشعر بالاستقلالية في ممارسة وظيفتي.					
33	أعمل في المكاتب الاستشارية لتحسين حالتي المعيشية.					
ب - السلوك الريادي:						
34	تمت صياغة استراتيجية التوسع (فتح فاكلتياوات واقسام جديدة) للعام المقبل.					
35	تحاول الجامعة صياغة برامج لتقديم خدمات استشارية لشرائح المجتمع المختلفة.					
36	تقدم الجامعة خدمات تعليمية جديدة (مناهج حديثة) باستمرار.					
37	هناك تعاون بين جامعتنا والجامعات الأخرى بهدف تقديم أفضل خدمات للمجتمع.					
38	تشجع الجامعة على إدارة الحوار في إنجاز أنشطتها.					
39	تعمل الجامعة على توفير الميزانية المناسبة للفاكلتياوات التابعة لها.					
40	هناك برامج تدريبية مستمرة في الجامعة بهدف تطوير وصل مهارات الكوادر الوظيفية والتدريسية.					

ملحق (2)
التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري على مستوى الفاكتليات قيد الدراسة (n= 54)

S.D	Mean	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		الأبعاد/ المصادر	المتغيرات
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
0.795	3.48	0	0	14.8	8	25.9	14	55.6	30	3.7	2	X11	التنبؤ بالمغيرات البيئية
1.092	3.43	1.9	1	22.2	12	25.9	14	31.5	17	18.5	10	X12	
1.094	3.48	1.9	1	20.4	11	25.9	14	31.5	17	20.4	11	X13	
0.966	3.54	3.7	2	11.1	6	24.1	13	50	27	11.1	6	X14	
1.177	3.54	5.6	3	14.8	8	24.1	13	31.5	17	24.1	13	X15	
1.028	3.33	5.6	3	13	7	35.2	19	35.2	19	11.1	6	X16	
1.025	3.46	3.11		16.05		26.85		39.21		14.82			المجموع
		19.16						54.03					
0.880	3.59	0	0	13	7	27.8	15	46.3	25	13	7	X21	تقدير الحاجة إلى الموارد البشرية
0.884	3.46	0	0	14.8	8	35.2	19	38.9	21	11.1	6	X22	
1.002	3.43	3.7	2	13	7	33.3	18	37	20	13	7	X23	
0.803	3.19	0	0	20.4	11	44.4	24	31.5	17	3.7	2	X24	
0.933	3.13	1.9	1	25.9	14	35.2	19	31.5	17	5.6	3	X25	
1.003	2.44	3.7	2	13	7	31.5	17	38.9	21	13	7	X26	
0.917	3.37	1.9	1	14.8	8	37	20	37	20	9.3	5	X27	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
0.917	3.23	1.6		16.41		34.91		37.3		9.81			
		18.01						47.11					
0.894	3.74	0	0	9.3	5	27.8	15	42.6	23	20.4	11	X31	التعامل مع نتائج التخطيط
0.856	3.39	1.9	1	13	7	35.2	19	44.4	24	5.6	3	X32	
0.920	3.28	1.9	1	18.5	10	37	20	35.2	19	7.4	4	X33	
0.986	3.48	0	0	18.5	10	31.5	17	33.3	18	16.7	9	X34	
0.899	3.61	0	0	11.1	6	33.3	18	38.9	21	16.7	9	X35	
1.040	3.44	0	0	20.4	11	35.2	19	24.1	13	20.4	11	X36	
0.932	3.49	0.63		15.13		33.33		36.41		14.53			المجموع
		15.76						50.95					
0.850	3.35	0	0	14.8	8	44.4	24	31.5	17	9.3	5	X41	خطة الموارد البشرية الاستراتيجية
0.742	3.57	0	0	7.4	4	35.2	19	50	27	7.4	4	X42	
0.853	3.37	0	0	18.5	10	31.5	17	44.4	24	5.6	3	X43	
1.011	3.19	3.7	2	20.4	11	40.7	22	24.1	13	11.1	6	X44	
0.899	2.85	3.7	2	35.2	19	35.2	19	24.1	13	1.9	1	X45	
1.160	3.22	5.6	3	25.9	14	24.1	13	29.6	16	14.8	8	X46	
1.110	3.22	1.9	1	27.8	15	35.2	19	16.7	9	18.5	10	X47	
0.946	3.25	2.12		21.42		35.18		31.48		9.8			المجموع
		23.55						41.28					
0.659	4.41	0	0	1.9	1	3.7	2	46.3	25	48.1	26	Y11	الدافعية الريادية
0.681	4.37	0	0	1.9	1	5.6	3	46.3	25	46.3	25	Y12	
0.768	4.30	0	0	1.9	1	7.4	4	48.1	26	42.6	23	Y13	
0.42	4.02	0	0	3.7	2	20.4	11	42.6	23	33.3	18	Y14	
1.025	3.69	1.9	1	9.3	5	33.3	18	29.6	16	25.9	14	Y15	
1.091	3.41	3.7	2	20.4	11	22.2	12	38.9	21	14.8	8	Y16	
1.167	2.81	14.8	8	25.9	14	29.6	16	22.2	12	7.4	4	Y17	
0.830	3.85	2.91		9.28		17.45		39.14		31.2			المجموع
		12.2						70.34					
0.972	3.87	1.9	1	7.4	4	20.4	11	42.6	23	27.8	15	Y21	أسس الجودة الريادية
0.944	3.57	1.9	1	9.3	5	35.2	19	37	20	16.7	9	Y22	
0.966	3.50	1.9	1	11.1	6	38.9	21	31.5	17	16.7	9	Y23	
0.960	3.61	3.7	2	7.4	4	27.8	15	46.3	25	14.8	8	Y24	
0.896	3.63	1.9	1	7.4	4	31.5	17	44.4	24	14.8	8	Y25	
1.019	3.41	3.7	2	14.8	8	31.5	17	37	20	13	7	Y26	
1.170	3.09	9.3	5	20.4	11	37	20	18.5	10	14.8	6	Y27	
0.989	3.32	3.47		11.11		31.75		36.75		16.94			المجموع
		14.58						53.7					

**The Role of Function of Human Resource Strategic Planning
In Achieving of Entrepreneurial Quality: An Applied Study of Managerial
Leaderships' Opinions in the Faculties of Dohuk University**

Mahmoud M. Amin Albashqali

Assistant Lecturer

Shahab Ahmed Khadr

Assistant Professor

Department of Law Administration

Akre Technical Institute - Dohuk Polytechnic University

Kurdistan Region –Republic of Iraq

ABSTRACT

This study aims to define the correlation and effect between the dimensions of human resource strategic planning and the essentials of entrepreneurial quality in the sample of faculties of Dahouk University; to achieve this goal, the research designs a questionnaire that contains (40) questions in order to measure the dimensions and variables, according to a Likert five point scale. This study contains two hypotheses; the first one is there is a significant correlation between the dimensions of human resource strategic planning and the essentials of entrepreneurial quality in the considered faculties, the second hypothesis is there is a significant effect of the dimensions of human resource strategic planning on the essentials of entrepreneurial quality in the considered faculties. The questionnaire has given out to managerial leaders only in the faculties of Dahouk University. The study chooses non-random sample, and its number reaches to (65) questionnaires, (54) of them were suitable for analyzing, and then the percentage of response was (83%). The study uses many statistical tools to process and analyze the data by using (SPSS) package.

Accordingly, the study has come to the group of findings. Those are most important:

1. Descriptive analysis results showed that the respondents' answers were agreed that some of the dimensions of human resource strategic planning are available in the considered faculties.
2. Descriptive analysis results indicated that the respondents' answers were in agreement that the essentials of entrepreneurial quality are available in the considered faculties.
3. The results of analysis show that there is a positive strong significant correlation between the dimensions of human resource strategic planning and the essentials of entrepreneurial quality in the considered faculties.

Finally, the study presents a set of proposals that have been extracted in the light of the results of the study, from these proposals:

1. Because of lack of the dimensions organizational in the considered faculties, especially, the dimension of the estimate the need for human resource, and the dimension of the plan of human resource, the researchers recommend that evoke this dimension because of its impact on the essentials of entrepreneurial quality. Here, the faculties of Dahouk should increase the attention to the human resource management, especially workforce planning activity, as it is one of the strategic activities of human resource management.
2. The study recommends the considered faculties to provide an effective system for feedback at the university to follow the implementation of the activities of human resources at the university, and this should be done by the Assistant President of Administrative Affairs by holding regular meetings with the directors of human resources management in the considered faculties.