

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

#### 2.1 تمهيد

يعتبر التخطيط الاستراتيجي نقطة البداية لكل المنظمات مهما اختلف نشاطها، حجمها، أهدافها ومكانها، فالتخطيط ما هو إلا الطريق الذي يرسم خطوات المنظمة نحو النجاح والنمو، وكذلك التميز على المنافسين وضمان البقاء في بيئة لا تسمح باستمرار نشاط الضعفاء بما. فالتخطيط الاستراتيجي يعتبر حجر الأساس الذي يبنى عليها نشاطات المنظمة وكذلك يعتبر الموجه الرئيسي لنشاطات أفرادها هذا من جهة، ومن جهة أخرى يعتبر نجاح المنظمات في وقتنا الحالي مرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى اهتمامها بمواردها البشرية في ظل ظروف أفرزتها عدة تغيرات حصلت في محيط المنظمة خصوصاً أن لهذه الظروف آثاراً مباشرة وأخرى غير مباشرة تؤثر على الأداء الوظيفي لأفراد المنظمة، وتعتبر منظمات التعليم العالي الأردنية من بين هذه المنظمات التي تأثرت بالتغيرات البيئية وصار لزاماً عليها التميز لضمان البقاء في ظل المنافسة حيث تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم بشكل عام، والتعليم العالي بشكل خاص في أنه يشكل عملية وضع خارطة محددة لتوجهات عمل المؤسسات التعليمية ويشكل الوسيلة والمهنية التي تقوم عمل هذه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها.

## 2.2 التخطيط الاستراتيجي

### 2.2.1 مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يلاحظ من الأدبيات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي انه لا يوجد اتفاق ما بين الكتاب والباحثون على تعريف واحد للتخطيط الاستراتيجي ويعود ذلك لاختلاف اهتماماتهم وتخصصاتهم ووجهات نظرهم.

تأخر الغرب في استخدام التخطيط، فكان أول من استخدمه هو الاقتصادي النمساوي "شويندر"، حيث اكتسب مصطلح التخطيط شهرة واسعة خاصة بعد أخذ الاتحاد السوفيتي بمنهج التخطيط الشامل عام 1928 (غنيمة، 2005).

تعد عملية التخطيط أساس كل عمل مهما كان حجمه، حيث لا يستطيع الإنسان القيام بأبسط الأعمال دون تخطيط مسبق، فالتخطيط مسألة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالإنسان حيث إنهما نشأت معه وتطورت مع تطوره (يونس، 2009).

ويقصد بالتخطيط الاستراتيجي تحديد مجموعة الأنشطة أو الأعمال التي من المتوقع أن تؤديها المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المنظمات في نفس الوقت (الضمور، 2008).

والتخطيط عملية ممارستها الجماعات البشرية منذ زمن بعيد بأشكال وأنماط مختلفة بحسب مجريات الواقع والظروف لمواجهة الكوارث والتحديات تحت مسميات التوقع والحيلة والتدبير فمن حيث النشوء ظهر مع ظهور الإنسان وسيبقى ببقائه. (الوهي، 2002).

## نظريات التخطيط الاستراتيجي ونماذجه

لقد تناولت هذه المدارس عملية التخطيط الاستراتيجي والاستراتيجية من زوايا مختلفة تبعاً لما يحدث في البيئة، وهناك ثلاثة مدارس، مدرستين تقليديتين وأخرى ثالثة حديثة وهذه المدارس هي:

### نظرية الاختيار الاستراتيجي

وتمثل عملية تحويلية تقوم المنشأة من خلالها بتبني التغيير الحاصل في البيئة من خلال أسلوب فكري مدروس ومقصود، ويمكن اختيار البدائل التي تمكنها من ذلك، والفرضية التي انطلقت منها هذه المدرسة أن المنشأة ذاتها تتبنى التغيير الحاصل في البيئة مدفوعة فقط من خلال توقعاتها السلبية حيال المستقبل وبالتالي تكون على أهبة الاستعداد للتأقلم مع ما يستجد من تغيير (ZAJAC & M.S KUANTS, 1993).

### نظرية الكيف البيئي

وهي مدرسة تهتم بالمنافسة، والمواقف التنافسية التي تتبناها المنشآت، وتقوم هذه المدرسة على الفرضية التالية وهي أن منشأة الأعمال تتبنى التغيير الحاصل في البيئة مدفوعة بسبب تبني جمهور المنشآت للتغيير الحاصل في البيئة وتبنيه، وهنا تقف محدودية الموارد في المنشأة التي تسعى لتبني هذا التغيير إضافة للمنشآت المسيطرة كمحدد رئيس قد يؤثر على درجة تبنيها للتغيير الحاصل وقد يؤدي لتهديد موقفها التنافسي وخروجها من السوق.

إن تبني جمهور المنشآت للتغيير الحاصل يكون أيضاً مدفوعاً بتصورات سلبية حيال البيئة في المستقبل وبالتالي

تسعى لأن تكون مستعدة للتأقلم وتبني التغيير الحاصل.

تعتبر المدرسة الأولى أن لمنشأة الأعمال الخيار في تبني التغيير الحاصل في البيئة من خلال بدائل- استراتيجيات-مخططة مسبقاً أما مدرسة التنبؤ فتعتبر أن هذه البدائل المعدة مسبقاً لمواجهة التغيير قد لا تتوافق وموارد المنشأة إضافة لحدة التنافس الموجود بين جمهور المنشأة، وبالتالي فإن التغيير الحاصل في بيئة الصناعة قد لا يؤهل الاستراتيجيات المخططة للنجاح بما يؤدي لخروج منشأة الأعمال في السوق، إلا في حال ظهور استراتيجيات ناشئة من داخل المنشأة مدفوعة بمتغيرات السوق التنافسية وبالتالي تعزز مقدرة المنشأة على البقاء والمنافسة.

#### نظرية علم التعقيد

فكرة هذه النظرية الحديثة نابعة من علم التعقيد وهو علم يبحث في العلاقات الرياضية والفيزيائية اللاخطية وحدوث حالات لا تفسر لها ولا يمكن برهنتها، وألتقط بعض المنظرين الاستراتيجيين هذا المفهوم، واعتبروا أن عملية التخطيط الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات المختلفة أعقد من كونها خطوات متتابعة، والفرضية التي تقوم عليها هذه النظرية هي إن منشآت الأعمال تتواجد في بيئة تحتوي على متغيرات لا خطية وتواجه المنظمات بتغيرات مفاجئة لا تفسر لها وغير متوقعة الحدوث إضافة لكثرة المتغيرات وتعقيدها. لمواجهة ذلك لا بد من أن تعتمد المنشأة على بناء وتقوية قدرتها الحورية وأخذها بالنية الاستراتيجية والاعتماد على رفع الاستراتيجي من أجل مواجهة المستقبل.

إن هذه النظريات المختلفة للتخطيط الاستراتيجي أدت لظهور ثلاثة نماذج للتخطيط الاستراتيجي، النموذج المعياري والذي اعتبر أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية منطقية متسلسلة. ونموذج التعلم والذي جمع

بين التحليل والحدس ونموذج الرفع الاستراتيجي والذي لم تتضح معالمه واتضحت وسيلته وهو اعتماده على القدرة الجوهريّة والنية الاستراتيجية لمواجهة التحديات المستقبلية.

### نماذج التخطيط الاستراتيجي

أن نماذج التخطيط الاستراتيجي تمثل المنهج الذي قد تتبعه الإدارة العليا في رسم استراتيجياتها المستقبلية، وإن الاطلاع عليها ومعرفتها لا يعني تقديم واحد على الآخر. بل هذه النماذج تمثل تصور تكاملي يمكن الإدارة العليا في المصارف التجارية أو غيرها من منشآت الأعمال توسيع التصور حيال مفهوم التخطيط الاستراتيجي، بالرغم أن مؤيدي كل منهج من العلماء الإداريين برر منهجه نتيجة ممارسة حصلت من قبل منشآت الأعمال في الواقع، إلا أن نظرة الباحث لهذه المناهج الثلاثة أنها تكمل بعضها بعضاً، إذ أن التطور في التفكير الاستراتيجي باعتبار أنه ممارسة إدارية ناتجة عن تحليل المتغيرات البيئية المختلفة الداخلية والخارجية ومحاولة استكشاف الفرص والمخاطر المستقبلية حاصل نتيجة التطور الحاصل في البيئة، ومن الممكن ظهور نماذج جديدة للتخطيط الاستراتيجي طالما التغير المستمر هو الثابت الوحيد في بيئة منشآت الأعمال المختلفة. وفيما يلي توضيحاً لهذه النماذج الثلاثة (RALPH D. STACEY, 1995).

### النموذج المعياري

يقوم هذا النموذج-المعياري-للتخطيط الاستراتيجي على الافتراض التالي:

أن هدف منشأة الأعمال هو تعظيم قيمة سوقها الحالية وزيادة إيراداتها المستقبلية من خلال مقدرتها على تلبية رغبات زبائنها الحالية والمستقبلية. وللمنشأة القدرة على اختيار بدائلها للوصول لأهدافها الاقتصادية.

فلاستراتيجية تأخذ شكلها من خلال تحديد أي رغبات ستقوم المنشأة بإشباعها بما يعود بمنفعة على المنشأة. بالإضافة لذلك فإن الاستراتيجية تأخذ شكلها من خلال تجنب المنافسة ما أمكن (غنيم، 2010). وتعتبر هذه المدرسة أن عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية ذهنية منطقية شاملة تمر بمراحل متتابعة للوصول لتشكيل بدائل استراتيجية يتم من خلالها تخطيط الأهداف التي تسعى إليها المنشأة.

### نموذج التعلم

وقام هذا النموذج بالتخطيط الاستراتيجي على انتقاد مدخل التخطيط الاستراتيجي للنموذج المعياري بأن استراتيجيات المنشأة هي دائماً ناتجة عن عملية تخطيط منظم ورشيد، إذ يهمل النموذج المعياري أن الاستراتيجيات قد تبرز إلى حيز الوجود بمعنى ناشئة (Emergent)، وليست نتائج المراحل المتتابعة لعملية التخطيط الاستراتيجي.

لكن هذا النموذج لم ينفي وجود استراتيجيات مقصودة ومخططة في المنشأة، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى يجمع هذا النموذج ما بين التحليل العقلي الذي اعتمده إضافة للمنهج الحدسي (Czepiel 1992).

أن تفكير الحدسي يعني الأبداع والتخيل فالمعرفة لها حدود أما الخيال فلا حدود له، إذ يقوم بهذه العملية مدراء تنفيذيون لاتخاذ قرارات استراتيجية صعبة بالمرج ما بين التحليل المنهجي والحدسي في رسم الاستراتيجية، والتفكير الحدسي يكون مبنياً على التجربة السابقة والرأي الشخصي والشعور الداخلي

(Campbell, 1991).

وهذا النموذج لم ينفى وجود استراتيجيات معيارية ولكنه يؤكد على ظهور استراتيجيات ناجحة غير مخططة مسبقاً من قبل منشأة الأعمال ناجحة عن عوامل تتعلق باتجاهات السوق والمنافسة، ورغم انتقاد هذا النموذج لخطوات تشكيل الاستراتيجية إلا أنه لم يأتي ببديل.

### نموذج الرفع الاستراتيجي

واعتبر هذا النموذج أن عملية التخطيط الاستراتيجي تعتمد على بناء وتطوير كفاءات محورية في سلسلة القيمة لدى المنشأة (value chain)، فالكفاءة المحورية تعني الخبرات المنجزة الموجودة في نقاط محددة من سلسلة القيمة، أما سلسلة القيمة فهي كافة الأنشطة التي تقوم بها المنشأة، فالكفاءات المحورية تمثل قدرات متميزة في أنشطة معينة تقوم بها المنشأة (Bakker, 1994).

ويعتمد هذا النموذج على ما يعرفه بالبنية الاستراتيجية والتي تعني توسيع موارد المنشأة لتناسب الطموح بدلاً من تقليص الطموح ليناسب الموارد، وعملية صياغة الاستراتيجية تعني الرفع (leverage) لإمكانيات وموارد المنشأة للوصول لأفضل النتائج. وهذا يمتدعي التحلي عن الرشد والحكمة المفرطة التي يركز عليها التخطيط الاستراتيجي.

أن الرفع الاستراتيجي يعني تكثيف الجهود من المنشأة لتحقيق الطموح الاستراتيجي والتركيز على البحث والتطوير في مشاريع تحقق الريادة والصدارة للمنشأة، كما ويقوم الرفع الاستراتيجي على استخدام الكفاءة والعمل على تقصير الفترة الزمنية بين استثمار المنشأة لمواردها واسترجاعها، فذلك يؤدي إضافة

الموارد وإيرادات المنشأة أيضاً.

لقد انطلقت مدارس التخطيط الاستراتيجي من البيئة المحيطة بالمنشأة أما نماذج التخطيط الاستراتيجي فتناولت العملية ذاتها، فالنموذج الأول اعتبر أن هذه العملية ناجحة عن تحليل عقلي وضمن خطوات متتابعة لتطوير البدائل الاستراتيجية، أما النموذج الثاني دعي لاستخدام التحليل العقلي والحدسي في تطوير الاستراتيجيات، أما النموذج الثالث فقد أكد على وجود كفاءة محورية تنطلق من خلالها هذه العملية، وأن تقوم هذه العملية على الرفع الاستراتيجي لموارد المنشأة وإمكاناتها.

### 2.2.2 خصائص التخطيط الاستراتيجي

- 1- الشمول والكامل: أي أن التخطيط يتعدى حدود الأشياء التي يمكن التحكم فيها ليتعرف على المتغيرات البيئية المحيطة كالسياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها لتؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرار.
- 2- التفاعل بين مستويات التخطيط: وتقدم التغذية الراجعة والتفاعل المستمر بين كل المعنيين سواء مخططين أو منفذين أو مقومين.
- 3- المرونة: وهي سمة أساسية بسبب الطابع المتغير للبيئة التعليمية لوجود تطورات عملية وتقنية وصناعية واتصالية متسارعة.
- 4- التفاعل بين التخطيط والتنفيذ: فالتخطيط يعتمد على سلامة التنفيذ.
- 5- يستند التخطيط الاستراتيجي إلى رؤية شاملة ورسالة تعمل تلك الرؤية على تحقيقها على المدى البعيد.

يوظف أسلوب المسح البيئي لتوفير المعلومات.

6- البساطة والوضوح رغم وجود التعقيدات والتناقضات.

7- إعطاء المؤسسة التعليمية قدراً من استقلالية الإدارة والتخطيط حرصاً على التميز (الحريري، 2007).

### خطوات تطبيق التخطيط الاستراتيجي

يمثل التخطيط الاستراتيجي منظومة من العمليات المتكاملة هي:

تطوير الرؤية المستقبلية: تعتبر الرؤية الواضحة والمميزة بمثابة حجر الزاوية في التخطيط الاستراتيجي، فهي ليست مجرد ألفاظ أو عبارات أو شعارات وإنما هي "حالة مستقبلية تنطبع في الذهن وتستدعي التفكير في الوسائل والطرق التي تؤدي إلى جعل هذه الرؤية ممكنة الحدوث" (حافظ والبحيري، 2006).

الرسالة: يرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى لتحقيقها، وتشتق هذه الرسالة من البيئة التي تعمل فيها المنظمة ومن المجتمع الذي تنتمي إليه، وتبدأ المنظمة برسالة محددة وواضحة ولكن مع مرور الزمن قد تتغير ويجري عليها تعديلات.

وتعرف الرسالة بأنها "تحديد الفلسفة العامة التي تسترشد بها المنظمة في توضيح غرضها وما تقوم به من أعمال لجمهور عملائها" (العارف، 2013).

أن الرسالة هي الدور الأساسي الذي وجدت من أجله المؤسسة، وهي إجابة على تساؤلات معينة عن المؤسسة وهي: من نحن كمؤسسة؟ وما المهمة التي وجدنا من أجلها؟ ما الخدمات التي نقدمها؟ ما هي الوسائل التي نوظفها لتحقيق المهمة وتقديم الخدمات؟؛ وما الذي نسعى للوصول له مستقبلاً؟ (الأغا 2008).

## أهداف وأهمية التخطيط الاستراتيجي

### الأهداف الاستراتيجية

يقصد بهذه الخطوة من الناحية الإدارية ترجمة رسالة المؤسسة وسبل تحقيق هذه الرسالة إلى أهداف استراتيجية بعيدة المدى وذات طبيعة كمية تمكن من قياس النتائج التي تتحقق وهذه الأهداف بطبيعتها تحدد توجهات المؤسسة وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها (حسن، 2002).

وتتضمن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية تحديد الأهداف الخاصة التي سيتم إتباعها في تنفيذ الخطة من حيث اختيار الاستراتيجية وتقسيمها إلى مهام محددة يستوجب إنجازها ووضع جدول زمني لعملية التنفيذ وتخصيص الموازنة المادية والعنصر البشري اللازم لتنفيذ خطوات العمل المحددة (الحسي، 2000).

### التحليل الاستراتيجي

إن فعالية التخطيط الاستراتيجي تكمن في التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمنظمة لاستقراء الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، وتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف، وبالتالي توليد البدائل وإحداث التنسيق والتعاون بين جميع الأنشطة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها ورسالتها، ويجب على المؤسسات في ذات الوقت عدم الاعتماد على الماضي كأفضل مرشد للتخطيط، لأن ذلك سوف يوقع المؤسسة في مصيدة الخبرة وتبقى تحت تأثير التفكير السابق، وتفقد المرونة اللازمة لتحول التغيير إلى فرصة (غنيمة، 2005). فقد عرفه Drucke (1999) بأنه عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناءً على معلومات

ممكّنه عن مستقبله هذه القرارات، وأثارها في المستقبل وتنظيم الجهودات اللازمة لتنفيذ هذه القرارات، وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توفر نظام للتغذية المرتدة للمعلومات.

أما مانكن فيرى أن التخطيط الاستراتيجي يهتم بحل المشكلات التي تواجه المنظمة في مجالات التوجيه والرقابة، وتنفيذ استراتيجيات المنظمة الخاصة بالمنتج والسوق وغيرها (Mankin,1984).

ويرى روبنسون أن التخطيط الاستراتيجي: بأنه جزء أساسي من الإدارة الاستراتيجية ويعني تطوير الأهداف طويلة الأمد ووضع برامج معينة من أجل تحقيق تلك الأهداف في ضوء التغيرات في الأسواق والقدرات المتوفرة للمنظمة (Robinson,1986).

أن التخطيط الاستراتيجي ينطوي على التحديد المقدم لما يجب عمله لتحقيق أهداف المنظمة، وبناء الاستراتيجيات ووضع الخطط والسياسات (أبوخلف، 2003).

ويعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه: عبارة عن نظام من الجهود المتكاتفّة لاتخاذ قرارات وخطوات حاسمه بشأن ماهي المنظمة؟ وماذا تعمل؟ وماذا تعمل؟ (Bryson,1993). فالتخطيط الاستراتيجي هو تميمه وتكوين الخطط طويلة الأجل للتعامل بفعالية مع الفرص والتحديات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تملكها المنظمة في بيئتها الداخلية. ويتضمن كذلك تعريف مهمة المنظمة ورسالتها، وصياغة الأهداف التي من الممكن تحقيقها مستقبلاً، وتطوير وتشكيل الاستراتيجيات، ووضع توجهات السياسة العامة للمنظمة (Hunger & wheelen 1997).

أن التخطيط الاستراتيجي عملية ذهنية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعاً للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، ومدى تكيف المنظمة معها، فهو عملية لا تبدأ من فراغ، بل تبدأ بعملية تحديد رسالة المنظمة، وتحليل البيئة، وتحديد الأهداف، ووضع وتطوير الاستراتيجيات، ثم تقييمها واختيار الأنسب منها للمنظمة (السالم، 2000). ويؤكد Steiner (1979) على أهمية الفهم العميق والشامل لمفهوم التخطيط الاستراتيجي من خلال أربع زوايا مهمة وهي:

### 1-المستقبلية في اتخاذ القرارات

التخطيط الاستراتيجي يعامل مع الآثار المستقبلية للقرارات الحالية، فهو ينظر إلى سلسلة من الأسباب، وأثر النتائج المتوقعة من القرارات الحالية أو المتوقع اتخاذها.

### 2-العملية: خطوات منظمة ومتسلسلة

التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بتحديد الأهداف ومن ثم تحديد الاستراتيجيات، يتلوها تحديد السياسات وتطوير الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف، فالتخطيط الاستراتيجي يتضمن التحديد المسبق لأنواع الجهود التنظيمية متى يتم اتخاذها؟ ومن يقوم بها؟ وماذا سيتم فعله بالنتائج المتحققة؟

### 3-التخطيط الاستراتيجي هو اتجاه وطريقة في الحياة

حيث يعتبر جزء مهم من العملية الإدارية، فهو لا يمثل فقط سلسلة من القواعد والإجراءات والوسائل، إذ لا بد للمدراء والعاملين في أي مؤسسة من الاقتناع بأنه مفيد ومهم، ولا بد من ممارسته في جميع الأنشطة

الرئيسة وهذا لا يتم إلا من خلال وجود فلسفة راسخة لدى المديرين في أية مؤسسة تقوم على اعتماد هذا النوع من التخطيط في العمل (غنيم، 2010).

#### 4- هيكل ونظام متكامل

التخطيط الاستراتيجي عبارة عن هيكل أو نظام متكامل يربط بين الخطط الاستراتيجية والبرامج متوسطة الأجل، والخطط التشغيلية قصيرة الأجل والميزانيات. المتبع لما ورد في التعريفات السابقة وغيرها يلاحظ أن هناك اختلافاً حول تعريف التخطيط الاستراتيجي، حيث يشكل هذا الاختلاف ما يسمى (أزمة وإشكالية تعريف الماهية) وهذا شائع في شتى أنواع العلوم المختلفة، والسبب في ذلك يعود إلى حجم الأهمية التي يتمتع بها التخطيط الاستراتيجي لدى المنظمات على الصعيد العملي، وهذا ما أدركه العديد من المنظمات حين لجأت إليه كضرورة في مواجهة المتغيرات التي لا بد لها منه. هذا بالإضافة إلى الاختلاف فيما بين العلماء والكاتب والباحثين وفي نظره كل منهم إلى التخطيط الاستراتيجي التي ترجع إلى الفروق البيئية والثقافية والفرقات الزمنية والخبرات النظرية والعملية لكل منهم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي. وعلى الرغم من ذلك فإن هذا الاختلاف لا يشكل خلافاً بين الكتاب حول الأساسيات المكونة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي.

#### تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي

ظهر وتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي مع ازدياد تشابك وتعقد المتغيرات البيئية المختلفة وسرعته تغيرها،

وهذه التغييرات قد شملت شتى مجالات الحياة، فالتغييرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي بدورها تؤثر على كافة المنظمات، ورافق هذه الظروف البيئية المتغيرة ازدياد حدة المنافسة محلياً وعالمياً، ونتيجة لذلك ظهر مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

ويمكن تقسيم تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى ثلاث مراحل رئيسية وهذه المراحل هي:

### 1- نظم الموازنات والرقابة

تعود هذه المرحلة إلى بداية العشرينات من القرن العشرين، فقد كانت الموازنات ونظم الرقابة مبنية على أساس أن الظروف والأوضاع السابقة للمنظمة سوف تستمر في المستقبل، ومن ثم وضع معايير للإنجاز ليتم فيما بعد مقارنه الإنجاز الفعلي مع المعايير الموضوعه، والتركيز فقط على الأسباب فيما إذا كان هناك انحرافات بين الإنجاز الفعلي والمعايير الموضوعه.

### 2- التخطيط طويل الأجل

تشكلت هذه المرحلة في الخمسينات من القرن العشرين، ويعتمد مدخل التخطيط طويل الأجل على معرفه الاتجاهات التي حصلت في الماضي ومن ثم إسقاط هذه الاتجاهات على المستقبل، ومن ثم تخصيص المصادر اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

والفارق بين هذه المرحلة والمرحلة الأولى هو من حيث البعد الزمني للتخطيط ففي هذه المرحلة يكون التخطيط طويل الأجل أكثر من خمس سنوات بينما في المرحلة الأولى يكون التخطيط لسنه واحده فقط.

## 3- التخطيط الاستراتيجي

وهذه المرحلة تمتد ما بين الستينات والسبعينات من القرن العشرين، فقد أصبحت البيئة أكثر تغيراً وتعقيداً مما كانت عليه في السابق وفضل التخطيط طويل الأجل في تحقيق الأهداف الموضوعة في ظل هذه الظروف المتغيرة، ونتيجة لذلك ظهر ما يسمى بالتخطيط الاستراتيجي، وفي هذا النوع من التعقيد تعتبر الظروف والأوضاع السابقة للمنظمة لوحدها غير كافية للقيام بعملية التخطيط، والاهتمام ينصب على دراسة البيئة الكلية الخارجية التي تتواجد بها المنظمة وكذلك التركيز على تطوير قدرات المنظمة الداخلية وتطوير قدرتها التنافسية، فالتخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمات في إيجاد الانسجام والتكيف مع بيئتها الخارجية المحيطة حاضراً ومستقبلاً (الغزالي، 2000).

ومنذ منتصف السبعينات وحتى الآن تطور التخطيط الاستراتيجي إلى ما يسمى بالإدارة الاستراتيجية وهي مفهوم أكثر شمولية، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي ركنها الأساسي وبالإضافة إلى ذلك فإن الإدارة الاستراتيجية تتعامل مع التجديد والنمو المؤسسي وأدائه الثقافة التنظيمية للمؤسسة وأدائه التغيير فهي مفهوم أكثر شمولية وعمقا وحدثة.

## أهمية التخطيط الاستراتيجي

أكد الكلثم وبنارنه (2012) على أن التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم بشكل خاص، والتعليم العالي بشكل عام يشكل عملية وضع خارطة محددة للتوجهات التي تعمل المؤسسة من خلالها، كما أنها تشكل الوسيلة والمنهجية التي تقود عمل المؤسسة التعليمية نحو تحقيق أهدافها مستقبلاً.

تتبع أهمية التخطيط الاستراتيجي من كونه أحد الوظائف الإدارية الرئيسية لأية مؤسسة، بل ويعتبر الوظيفة الإدارية الأولى التي تسبق جميع الوظائف الأخرى وتحدد نطاقها. وهذا يعني أن الأهداف التي تحدد في مرحلة التخطيط الاستراتيجي هي التي تحدد حجم وطبيعة الأفراد اللازمين لإنجازها، وبالتالي فإن هيكل التنظيم الإداري المطلوب يتشكل طبقاً لهذه الأهداف.

وكذلك كونه يمكن المنظمات من التعرف على الفرص والمخاطر الموجودة في بيئتها الخارجية، هذا بالإضافة إلى تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة التي تحدد البدائل المناسبة واتخاذ القرارات الصائبة لتحقيق الأهداف المنشودة. وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمات على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية.

كما تظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال الفوائد التي يقدمها وهي كالآتي:

1- يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على تحقيق الأهداف طويلة الأمد، وذلك من خلال ترجمة الخطط الاستراتيجية والأهداف الموضوعية إلى خطط تفصيلية وبرامج وموازنات قابلة للتنفيذ.

زيادة القدرة التنافسية وذلك؛ لأن التخطيط الاستراتيجي يركز على دراسة العوامل البيئية باستمرار وأخذ التدابير اللازمة (هامي والشيخ، 1995).

2- يساعد المديرين على وضع البدائل المناسبة للمشاكل الرئيسية التي تواجه المنظمة (الملحم، 1997).

وأن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتبع من الفوائد التالية:

أ- يساعد التخطيط الاستراتيجي على رفع درجة التنبؤ للتغيرات في البيئة المحيطة وكيفية التأقلم معها.

ب- يوضح صورة المنظمة أمام جمعيات أصحاب المصالح كافة.

ج- يزود التخطيط الاستراتيجي المنظمة بمرشد (Guide) حول ما هو الذي تسعى لتحقيقه (الخطيب، 2011).

لذلك فإن التخطيط الاستراتيجي عامل هام لتجنب الأعمال والتكاليف غير الضرورية. إذ يساعد

الإدارة في جميع المستويات التنظيمية على تركيز الانتباه على الأهداف الجمالية للمنظمة، وليس هذا فقط بل

أن هذه العملية تساعد في التفكير والبحث عن أفضل الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

وأخيراً فإن التخطيط الاستراتيجي إذا أحسن أعداده وفق برنامج تشغيلي فسيكون له دور فعال في تحقيق

التنسيق والرقابة، كما يزود المنظمة بأفضل نظام لتقييم الأداء الذي يؤدي إلى اتخاذ القرارة بطريقه عقلانية

وواقعية وسليمة (العنفي، 2010).

كما تبرز أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي لدى المنظمات من كونه يؤدي إلى عده فوائد خصوصاً إذا

تم الإعداد له مسبقاً وأحسنت إدارته وأجيد تطبيقه، ومن هذه الفوائد نذكر ما يلي:

1- تشجيع القادة على وضع رؤيا مشتركة للمستقبل وعلى الاشتراك في الاستراتيجيات المحورية.

2- وضع مجموعه من المقاييس المحددة تساعد على تحقيق النجاح عاماً بعد آخر.

3- التكيف المسبق مع العالم المتغير بشكل واسع.

4- يعلم فريق التخطيط الاستراتيجي كيف يعمل كفريق تنفيذي مؤثر عن طريق تدعيم خططه الاستراتيجية.

5- التخلص من استراتيجيات العمل الراهنة والتي تعمل على إثارة الالتباس لدى العاملين عليها.

6- يعد أسلوبها جديداً لتفكير واسع النطاق على المستوى الاستراتيجي بخلاف المستوى العلمي محدود

النطاق فقط (الخطيب، 2011). ويضيف القطامين (2010) الفوائد التالية للتخطيط الاستراتيجي:

- 1- يحسن القرارات الخاصة بالعمل اعتماداً على أفضل المعلومات المتوفرة لديك.
  - 2- يرفع درجة الفهم لدى العملاء. مما يزيد الفرصة نحو الأبداع وبالتالي المزيد من النجاح.
  - 3- يحسن العلاقات العامة، وذلك من خلال الفهم العديد من العملاء.
  - 4- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة استخداماً فعالاً والحصول على أفضل النتائج جراء ذلك.
- فيما يذكر العنيف(2010) مجموعة من الفوائد تجعل التخطيط الاستراتيجي في غاية الأهمية وهي الآتي:

- 1- التعرف على المشكلات أو المعوقات التي يمكن أن تعترض سبيل المنظمة في تحقيق أهدافها.
- 2- التقليل من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة مستقبلاً.
- 3- الأستعداد المبكر بالحلول المناسبة لمواجهة المشاكل المتوقعة والعمل على حلها قبل حدوثها.
- 4- التعرف على إمكانات وقرارات العاملين في المنظمة وطاقاتهم الذهنية والعلمية والعملية.
- 5- استثمار الوقت بالشكل الصحيح لتحقيق أهداف المنظمة وذلك لان الأداء يسير وفق خطة منظمة وبرامج زمنية محددة.
- 6- تحليل المتغيرات المتوقعة ومحاولة الاستفادة منها وتوجيهها واستغلالها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.
- 7- أعداد الكوادر الإدارية والفنية اللازمة في مراحل العمل المستقبلية في المنظمة.
- 8- توفير معايير موضوعية لمراقبة الأداء ومتابعة تنفيذ البرامج في المنظمة.

وأخيراً يتفق الخازندار(2009) والحملوي(2010) على أن للتخطيط الاستراتيجي الفوائد السلوكية التالية:

- 1- قنوات الاتصال: يعتبر التخطيط الاستراتيجي من القنوات الهامة للاتصال بين الأفراد العاملين للتغلب على المشاكل التي يواجهونها في جميع المستويات الإدارية في المنظمة.

2-التدريب الإداري: يساعد التخطيط الاستراتيجي على رفع كفاءة المدراء وتقوية قدراتهم الإدارية

بتدريبهم بشكل مناسب، وذلك لزيادة سرعة التكيف مع المتغيرات الجديدة.

3-الشعور بالمشاركة: يعمل التخطيط الاستراتيجي على أتاحه الفرص للعاملين بالمنظمة للمشاركة في

أفكارهم في عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالرضا تجاه ذلك.

وهناك فائدة أخيرة يمكن إضافتها وهي ازدياد الولاء والانتماء للمنظمة ككل وللعمل الذي يقوم به العاملين،

وذلك ناتج عن العواصم والاستمرار والمتابعة والمراقبة وهي من خصائص التخطيط الاستراتيجي لأن ملازمه

الشيء بالشيء يزيد من التصاقه به. والتخطيط الاستراتيجي إذا طبق حسب الأصول العلمية فانه يجعل من

العاملين جزء من المنظمة إذ أنه يريد من الانتماء والوعي ككل لأنه يزيد من الإنتاج والمثابرة والمتعة في العمل.

خصائص التخطيط الاستراتيجي الناجح:

أن عملية التخطيط الاستراتيجي الناجحة تتمتع بمجموعة من الخصائص تتمثل بالاتي:

1-أخا ذات مدلول رؤيوي وحقيقي؛ بمعنى أنها الأفكار الواردة بالخطة يجب أن تستغل بمنظور مستقبلي وواضح

قابل للتحقق تدعم بإطار للعمل وليس بمجرد تنبؤات مادية.

2-عملية شمولية وتكاملية وليست عمليات بجميع لرؤية وفهم وأهداف وأفكار متناثرة.

3-تطور من خلال فريق عمل متكامل.

4-عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة تعطي اتجاهاً، وليس إرباكاً وتشويشاً نتيجة كثرة الدخول في

تفاصيل غير مبررة.

5-عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة موجهه بالعملاء وحاجات السوق ومتطلبات البيئة وليس مجرد عمليات تخطيط موجهه بذاتها.

6-عملية التخطيط الاستراتيجي الجيدة متفاعله، ومتأثره بالتقاطع الحاصل بأبعاد البيئة وليست قصيرة النظر متوجه بتفاعل الأحداث داخل المنظمة.

7-ان تكون فاعله باتجاه الفرص المتاحة، وليست متأخرة، وتأتي كردود فعل للأحداث البيئية وتتسم بالمغامرة والهجوم، وليست عمليات تأثر سلبي وردود أفعال.

8-أن تكون عملية التخطيط تحتوي على مجموعة من المعايير والمؤشرات.

9-عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية مستمرة.

10-التشاركية في عملية التخطيط الاستراتيجي، أي مشاركة العاملين والإدارة فيها على حد سواء.

11-أن عملية التخطيط الاستراتيجي تقوم بتعريف وتوضيح محدد للمسؤوليات.

12-تؤسس وتؤكد على المقاييس والمعايير المالية للنتائج (أبو زيد، 2003).

ويضيف آخرون خصائص أكثر شمولية من الخصائص السابقة:

أولاً: أن التخطيط الاستراتيجي يهتم بتحديد الأهداف المستقبلية طويلة المدى، والوسائل المستخدمة

والوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف تتمثل بالاستراتيجيات (عمري، 2000).

ثانياً: يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق انسجام ما بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية في المنظمات

والشركات.

ثالثاً: أن التخطيط الاستراتيجي يمثل عملية إدارية منظمه تقوم بها الإدارة العليا في الشركات والمنظمات وهذه العملية تتصف بالاستمرارية.

رابعاً: هناك فرق واضح بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى، إذ يهتم التخطيط الاستراتيجي بالمستقبل واستقراره بدءاً من الحاضر، بينما التخطيط طويل المدى قائم على اتجاهات حدثت في الماضي وتوقعات حول معدل التغيير الذي سيحدث في الحاضر، كتخطيط الموازنة واعتمادها على سنه ماليه سابقة (Marry Ann Bezzolo, 1993).

خامساً: إن التخطيط الاستراتيجي نظام متكامل بحيث يربط الخطط الاستراتيجية والبرامج متوسطة الأجل، والخطط التشغيلية قصيرة الأجل والميزانيات (Steiner, 1979).

ومن خصائص التخطيط الاستراتيجي كذلك المستقبلية في اتخاذ القرارات إذ يهتم التخطيط الاستراتيجي بالمستقبل، واستقراره بدءاً من الحاضر مع ضرورة تحديد بدائل يمكن اتباع أي منها مستقبلاً. حيث يهتم بتحديد الأهداف طويلة الأمد، والوسائل المستخدمة لتحقيقها (الغزالي، 2000).

إنها عملية منظمة لتحديد الفرص والمخاطر المستقبلية المحيطة بالبيئة الخارجية، وتقدير مواقع والضعف في المنظمة في بيئتها الداخلية مع محاولة تعظيم الفرص، وتجنب التهديدات المحيطة في أن واحد (أبوحنف، 2003). أنه ينظر إلى الأحداث التي يمكن أن تحدث وتؤثر في المستقبل وعند اختيار أفضلها تصبح قاعدة لاتخاذ القرارات الحالية ولهذا فإن التخطيط الاستراتيجي تحديد منظم للفرص، والتهديدات التي يمكن أن تكون مستقبلاً معتمده على قاعده بيانات حتى يصبح قرار المنظمة أكثر فعالية (HIGGINS & VINZE, 1993).

والعمل على تنمية المركز التنافسي للمنظمة (أبو قحف، 2003). ووجود نظام معتمد يحدد شكل المنظمة ونشاطها، ويعمل على تنمية مجالات التمييز، والتنافس للمنظمة في المستقبل (ماهر، 1999).

## 2- العملية

التخطيط الاستراتيجي عملية إدارية منظمة تقوم بها الإدارة العليا، وتتصف بالاستمرارية، وذلك نتيجة التغييرات المستمرة في البيئة الخارجية، أو الداخلية للمنظمة. وهذا يعني قيام المنظمة بأجراء التغييرات المناسبة عندما يكون ذلك ضرورياً وهو عملية تبدأ من تحديد الأهداف، ثم الاستراتيجيات، يتلوها تحديد السياسات، وتطوير الخطط المستقبلية للتأكد من تحديد الأهداف. وتشمل هذه العملية الجهود التخطيطية التي يجب أن تؤخذ في الحسبان، ماهي؟ متى سنتفلسفها؟ من الذي سيقوم بالتنفيذ؟ (STEINER, 1979).

## 3- الفلسفة

التخطيط الاستراتيجي هو فلسفة وطريقه حياة أيضاً، انه تفكير وتأمل في المستقبل، إذ لابد للإدارة العليا، والعاملين في المنظمة، وفي جميع المستويات التنظيمية من الاقتناع بفوائد التخطيط الاستراتيجي وأهميته، وممارسته في جميع الأنشطة في المنظمة، وهذا لا يتم إلا من خلال اعتماد التخطيط الاستراتيجي كفلسفة ومنهج حياة دائم (STEINER, 1979).

## 4- الشمولية:

أن التخطيط الاستراتيجي نشاط يشمل المنظمة ككل، وليس جزء منها، انه نظام كامل يتم بشكل متعمد، وبخطوات متعارف عليها. أنه نظام يتم من خلاله تحديد مجالات التمييز للمنظمة مستقبلاً، وتحديد أعمالها، وأنشطتها في المستقبل (ماهر، 1999). حيث تعمل شمولية النظام على زيادة فاعليه العاملين، وتخلق لديهم الرغبة

في تحسين مستقبل تلك المنظمات مما يولد الشعور بالشمولية تجاه تحقيق أهداف المنظمات التي يعملون بها (HIGGINS & VINZE, 1993).

### 5- عدم التأكد

يبنى التخطيط الاستراتيجي على عنصر عدم التأكد، حيث أن المتغيرات المستقبلية يكتنفها الغموض، وتحتوي الأخطار وحالات عدم التأكد، وما تملكه من معلومات بشأنها قليل، مع صعوبة التنبؤ المستقبلي لها، الأمر الذي يستلزم تعاون الجميع ومشاركتهم، لتوضيح المشاكل والقيود المستقبلية من خلال تحليل نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة، والفرص والتهديدات البيئية، ولا يتم ذلك إلا من خلال التخطيط الاستراتيجي لمواجهة حالات عدم التأكد (HIGGINS & VINZE, 1993) و (أبو فحف، 2003؛ ماهر، 1999).

### 6- المرونة

هي أن تكون المنظمة قادرة على التحول من استراتيجية إلى أخرى عند تغيير الظروف البيئية، وهذا يتطلب المرونة الاستراتيجية لتطوير الموارد المختلفة وتنميتها، وكذلك يتطلب أن تكون المنظمة متعلمة (HUNGER & WHEELLEN, 1997). لذلك على المنظمة أن تتذكر دوماً بأن المعلومات والتغيرات البيئية يمكن أن تغير السلوك، وتعود إلى أعاده التنظيم مره أخرى (GRAVEN, 1993)، حيث قد تتطلب التغيرات البيئية أعاده النظر في الأهداف السابقة ومحاوله تحديد أهداف مستقبلية، وتأكيد توفر الإمكانيات اللازمة لتحقيقها (HIGGINS, 1993)، ولذلك لا بد أن يمتاز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة، والقدرة على التحرك من استراتيجية إلى أخرى عند تحول الظروف البيئية.

## 7-الهيكلية

إن التخطيط الاستراتيجي عملية منظمه تسعى لتحقيق الأهداف الأساسية الاستراتيجية، والسياسات، وتطوير الخطط التفصيلية لتنفيذ تلك الاستراتيجيات وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة وأغراضها الرئيسية (HUNGER & WHEELEN, 1997).

ومن هنا فالتخطيط الاستراتيجي يربط ثلاثة أنواع من الخطط وهي الخطط الاستراتيجية والخطط والبرامج متوسطة المدى، والخطط والبرامج قصيرة الأمد (STEINER, 1979)، أنه لا يأتي دفعه واحدة، ولكنه يتضمن مراحل عدة حتى يصل إلى شكله النهائي، ولذلك لا بد من ربط كل هذه الأنواع من الخطط ضمن هيكله معينه حتى نصل إلى الشكل النهائي من التخطيط الاستراتيجي انه يعمل على مستوى الإدارة العليا، والإدارات الوظيفية وبشكل يحدد ويبرز مساهمة كل مستوى، ووظيفته داخل المنظمة (السالم، 2000).

## 2.1.6 مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي

تتجه معظم المنظمات في الوقت الحاضر إلى استخدام التخطيط الاستراتيجي لكونه أداة رئيسية تمكن المنظمات من مواجهة التغير الحاصل في البيئة المحيطة والتكيف معها وصولاً للبقاء والازدهار على المدى المستقبلي. وحيث انه لا يوجد اتفاق بين علماء الإدارة حول الخطوات التفصيلية والدقيقة التي تتكون منها عملية التخطيط الاستراتيجي، فمنهم من يرى أنها تتكون من عشر مراحل، ومنهم من يوجزها في خمس مراحل، وعلى الرغم من انه لا يوجد اختلافات جوهرية بين هذه التوجهات إلا أننا سنعرض أولاً وبشكل مفصل المرحل الرئيسية لعملية التخطيط الاستراتيجي كما يراها معظم رجال الفكر الإداري، ثم نقدم مدخلين، أحدهما فصل هذه المراحل في عشرة، والآخر أجملها في خمسة.

## أولاً: رسالة المنظمة

تعبّر الرسالة عن هوية المنظمة والهدف الذي وجدت من أجله، وتصاغ هذه الرسالة بعبارات عامة دون الالتزام بتوجيهات محددة. أن وجود رسالة المنظمة في غاية الضرورة والأهمية، وذلك لأن رسالة المنظمة إذا كانت قوية ومتمينة فأثما تعبّر عن قيم وأولويات المنظمة، وكما تعبّر عن طبيعة ونطاق العمليات الحالية للمنظمة، وبالتالي تنطلق منها أهداف المنظمة واستراتيجياتها المختلفة. ( Hggins & Vinc,1993 )

وتعتبر رسالة المنظمة من أهم مكونات الخطة الاستراتيجية فهي عبارة عن المحور الذي تركز حوله الأهداف والأغراض الرئيسية للمنظمة والتي في ضوئها توضع الاستراتيجيات (الملحم،1997).

وتعكس رسالة المنظمة العناصر التالية

- 1- نطاق عمل المؤسسة في الحاضر والمستقبل.
- 2- القدرات الحقيقية المتاحة في الوقت الحاضر. وهي التي من الممكن بصورة مؤكدة توفرها بالمستقبل ضمن البعد الزمني لعملية التخطيط الحالية (Hunger & Wheelen 1997).

## ثانياً: التحليل البيئي

ينقسم التحليل البيئي في هذه المرحلة إلى ثلاثة أقسام: تحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية، وتحليل البيئة الخاصة ويهدف كل نوع من هذه التحليلات لتحقيق أهداف معينة ولكنها بالنهاية تتكامل مع بعضها البعض.

### 1- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة

وتعني طاقة وإمكانية المنظمة المادية والإنسانية والمالية الحالية والمستقبلية وقيم أفراد الإدارة التي تؤثر إلى حد كبير على أهداف واستراتيجيات المنظمة. ويهدف تحليل البيئة الداخلية إلى التعرف على نقاط القوة والضعف بهدف استغلال الفرص المناسبة وتجنب التهديدات ذات الآثار السلبية (الكايد، 2011).

### 2- تحليل البيئة الخارجية العامة

المقصود بالبيئة الخارجية العامة هي العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية والقانونية وقوى التنافس، وهي التي تؤثر على المنظمات كافة وتقع خارج حدود المنظمة ونطاق رقابة الإدارة.

وحتى يتم السيطرة على المتغيرات البيئية المختلفة بكافة أبعادها وأشكالها لا بد من القيام بعملية التحليل البيئي لها لتوفير أكبر كم من المعلومات، وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية، ومعرفة مصادر مكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر، أو أجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير فيما بينها من جهة وبينها والمنظمة من جهة أخرى (ياسين، 2011).

### 3- تحليل البيئة الخاصة بالمنظمة

بيئة المنظمة الخاصة عبارة عن مجموعة من العوامل التي تقع في حدود المنظمة وتختلف من منظمة لأخرى، وترتبط بعملية اتخاذ القرارات، وتدخل إلى حد كبير في نطاق رقابة الإدارة. وتشمل هذه البيئة كافة العوامل السياسية والاجتماعية والتكنولوجية والإنتاجية والتسويقية المرتبطة بالمنظمة ذات التأثير الحالي والمحتمل

عليها وتضم: التكوين السياسي والاجتماعي والعوامل التكنولوجية والموردين والمنافسين والمستهلكين (الكابند، 2011).

وعملية التخطيط الاستراتيجي تحاول إيجاد الانسجام والتوافق بين العوامل الخارجية (الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية) والعوامل الداخلية في المنظمة (الهيكل التنظيمي والقواعد والإجراءات والموارد البشرية والتكنولوجية والمادية) (غنيم، 2010).

ثالثاً: تحديد الأهداف

هذه المرحلة تأتي عادة بعد إجراء التحليل الداخلي والخارجي لبيئة المنظمة حيث يتم وضع أهداف طويلة المدى التي تمتد من سنة إلى أكثر تبعاً لحجم العمليات التي تناسب طبيعة عمل المنظمة.

ويعرف الملحم (1997) الأهداف بأنها: النتائج النهائية لنشاطات مخطط لها مسبقاً وعادة ما تتضمن العناصر التالية:

1. ما الذي سيتم إنجازه؟
2. ومتى؟
3. ومن سيشارك في عملية الإنجاز؟

حيث انه كلما كانت الأهداف واقعية وطموحة ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، كلما كانت فرصه النجاح في تصميم وتطبيق الاستراتيجية بصورة كفؤة وفعالة بشكل

أكبر (القطامين، 2010).

#### رابعاً: تطوير الاستراتيجيات

في هذه المرحلة تقوم المنظمة بتطوير مجموعة من البدائل الاستراتيجية، اعتماداً على المتغيرات الداخلية وما فيها من نقاط قوة وضعف بالإضافة إلى المتغيرات الخارجية وما فيها من فرص وتحديات التي تواجه المنظمة.

أن تطوير الاستراتيجيات تعد عملية في غاية الأهمية إذ تتم من قبل مجموعة من الإدارة العليا في المنظمة، لكونها عملية احتراف وتعلم، وعملية مستمدة من خلال ما يحدث. إذ تتطلب الاستمرارية والاستجابة للمتغيرات البيئية الحاصلة، والتعلم كيف ومتى يكون التغيير مع مرور الوقت (عمري، 2000). بحيث تحقق الاستراتيجية الأهداف الرئيسية للمنظمة، ويجب أن تتمتع الاستراتيجية المعتمدة بالمرونة اللازمة لتغير بعض أهدافها الرئيسية في حالة حدوث ظروف غير متوقعة، كما يجب أن تراجع الخطة الاستراتيجية سنوياً وتنقح طبقاً للمعلومات والمستجدات الجديدة مما ينعكس على نجاح وفعالية الخطة الاستراتيجية (Bryson, 1993).

#### خامساً: تقييم واختيار الاستراتيجيات

يتم في هذه المرحلة تقييم البدائل الاستراتيجية التي تم تطويرها واختيار الأنسب منها من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحقيق الميزانيات اللازمة لها.

وعملية اختيار الاستراتيجيات قد تتأثر بالدور المزدوج الذي تلعبه الإدارة العليا في المنظمة، تبعاً لما يتناسب مع حاجات العاملين أو المتفاعلين من الخدمات، وأحياناً تخضع عملية اختيار البدائل الاستراتيجية لعوامل

تتعلق بمقاومه التغيير

أن الحكم في تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة هو مدى استجابة هذه الاستراتيجيات لتحقيق أهداف المنظمة التي تم تحديدها ابتداء من الرسالة التي تبنتها المنظمة (Brian, 1994).

#### سادساً: تنفيذ الخطة

وهي العملية التي يتم خلالها وضع السياسات والخطط التي تم صياغتها بعد المراحل السابقة موضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية المرتبطة بها وجميع الإجراءات ذات الطابع التنفيذي (Bryson 1993).

وتتكون مرحلة التنفيذ من الخطوات التالية:

1- وضع البرامج التنفيذية: البرامج التنفيذي هو نص يحدد النشاطات المختلفة والمطلوبة لإنجاز وظيفة محده.

2- وضع الموازنات الخاصة لكل برنامج تدريبي وتتضمن الكلفة التقديرية التفصيلية التي تتطلبها البرنامج التنفيذي.

3- الإجراءات التنفيذية: وتسمى أحياناً بإجراءات التشغيل وتتكون من نظام متسلسل من الخطوات والإجراءات والأساليب التي تصف كيفية إنجاز كل وظيفة وصفاً مفصلاً (القطامين، 2010). ويمكن القول إن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب ما يلي:

1- وجود هيكل تنظيمي ملائم (بناء هيكل جديد، تعيين قوى عاملة، إنشاء وحدات جديدة، تعديل الهيكل

(الحالي...)

2- ملاءمة الاستراتيجيات للسياسات التنظيمية الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الاستراتيجيات الموضوعية.

3- التأكد من أن النظم المطبقة حالياً تتلاءم ومتطلبات تنفيذ الاستراتيجيات مثل نظم الأجور والحوافز ونظم المعلومات، ونظم الاتصال، ونظم الرقابة ونظم التخطيط.

4 - أعداد القيادات الإدارية المناسبة وتهيئة البيئة الثقافية (خطاب، 2014).

سابعاً: الرقابة الاستراتيجية

تشير هذه المرحلة إلى عمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيق استراتيجية المنظمة بصوره كفؤة وفعالة وبما يضمن تحقيق رسالة المنظمة والأهداف الاستراتيجية لها من دون هدر لجميع الموارد خصوصاً المادية منها (ياسين، 2011).

والرقابة الاستراتيجية في هذه المرحلة تتمثل في ثلاثة مستويات هي:

1- الرقابة على المستوى الاستراتيجي: وتهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للمؤسسة والمتعلق بالمجتمع الذي تخدمه وتطلعاته المستقبلية.

2- الرقابة على المستوى التكتيكي: وتهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط والتأكد من أن

النتائج الفعلية متطابقة مع الأهداف الموضوعية.

3- الرقابة على المستوى التشغيلي: وتعلق بإحكام الإجراءات الرقابية على النشاطات والخطط قصيرة الأجل

(Hunger & Wheelen, 1990).

والرقابة في العملية الإدارية عموماً هي مرحلة مهمة جداً لأنها تمثل عملية مستمرة تتعلق بالفترة الماضية والحاضرة والمستقبلية لكل العمليات والإجراءات التي تخطط لها الإدارة العليا وتنفذها الوحدات الإدارية المختلفة.

كما تعمل الرقابة على خدمة وتحقيق الأهداف الموضوعية لغايات المتابعة ومراقبة المتغيرات الطارئة، وذلك لتجنب الأخطاء والتهديدات واستغلال الفرص لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة والفعالية للمنظمة.

وتزداد أهمية الرقابة في كافة مراحلها الزمنية في موضوع التخطيط الاستراتيجي الذي يقوم على وضع أهداف بعيدة المدى لأنه يبحث عن امتلاك أكبر قدر من المعلومات لزيادة القدرة التنبؤية خصوصاً في عالم اليوم الزاخر بالمتغيرات والأحداث المتسارعة، الأمر الذي يتطلب الرقابة المستمرة، والذي يتطلب فريقاً متخصصاً واعياً بأهمية الرقابة وعمليات التخطيط الاستراتيجي.

مدخل مفصل لمراحل عملية التخطيط الاستراتيجي

يرى العفيف (2010) أن التخطيط الاستراتيجي يمر بالمراحل التالية:

- 1- تحديد الأهداف والسياسات.
- 2- تحليل الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة للتعرف على ما فيها من فرص وتهديدات.
- 3- تحليل الإمكانيات الداخلية المتاحة والتعرف على نقاط القوة والضعف.
- 4- تحديد الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف في ضوء الفرص ونقاط القوة والضعف في البيئتين الداخلية والخارجية.
- 5- تحديد الأنشطة الفرعية (التكتيكية) التي يمكن أن تتحقق بها الاستراتيجية الرئيسية.

6- ترجمه ما سبق إلى موازنات مالية تحدد التكلفة والعائد لكل نشاط متوقع.

7- تحديد جدول زمنية لكل نشاط.

8- وضع الهيكل التنظيمي والقوى البشرية الذي يتطلبها تنفيذ الخطة.

9- تسجيل وكتابة كل العمليات السابقة وبلورتها في الخطة النهائية.

10- متابعه تنفيذ الخطة للتحقق من مدى مطابقتها للتنفيذ الفعلي لما هو مخطط له وهو يسمى بعملية الرقابة

والمتابعة.

مدخل مختصر لعملية التخطيط الاستراتيجي

يمكن أن تنقسم عملية التخطيط الاستراتيجي إلى خمس خطوات كما يراها (العمر، 2009) وهي :

1- اختيار رسالة المنظمة والأهداف الرئيسية لها.

2- تحليل بيئة المنافسة الخارجية للمنظمة لتحديد الفرص المتاحة وعوامل التهديد المحتملة.

3- تحليل بيئة التشغيل الداخلية بالمنظمة للتعرف على نقاط القوة والضعف بها.

4- اختيار الاستراتيجيات التي تقوم على نقاط القوة بالمنظمة ومعالجة نقاط الضعف من اجل اغتنام الفرص

الخارجية ومواجهة التهديدات الخارجية (SWAT).

5- تنفيذ الاستراتيجية.

## 2.1.7 معوقات التخطيط الاستراتيجي

إن استخدام التخطيط الاستراتيجي ليس أمراً سهلاً، فهناك عدت عقبات تجعل من الصعوبة على كثير

من المنظمات استخدام التخطيط الاستراتيجي، وفيما يلي بعض هذه العقبات

1-عدم رغبة المدراء أو ترددهم لاستخدام هذا الأسلوب، وقد يرجع هذا إلى:

- اعتقاد المدير بعدم توفر الوقت الكافي للقيام بهذه العملية.

- اعتقاد المدير بأن هذا العمل ليس من ضمن مسؤولياته.

- اعتقاد المدراء بأنهم لن يكافئ على القيام بهذا العمل.

2-اضطراب البيئة الخارجية مما قد يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يبدأ بسبب:

- تغير سريع في عناصر البيئة القانونية والسياسية والاقتصادية.

- ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة.

3-مشاكل التخطيط الاستراتيجي حيث تترك عادة انطباعاً سيئاً في ذهن المدراء بسبب:

- مشاكل وضع النظام وغموضه تحد من ثقل المدراء للفكرة.

- مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الاستراتيجية لا تجعل المدير مقدراً لأهمية الفكرة.

- وجود أخطاء في إدارة الاستراتيجية السابقة يجعل المدير يعتقد بأن الفكرة غير مجدية.

4-ضعف الموارد المتاحة، مثل قلة الموارد، صعوبة الوصول إليها، صعوبة إدارتها ونقص القدرات اللازمة

لذلك.

- 5-التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة، لأن المناقشات حول رسالة وأهداف المنظمة تستغرق وقتاً طويلاً من الإدارة العليا، ويحتاج الأمر كذلك إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة.
- 7-عدم قدرة المدير الاستراتيجي على إدراك الفرص والمخاطر الحقيقية.
- 8-الميل نحو تجاهل المعلومات المتعلقة باتجاهات تغيير غير مألوفة.
- 9-جمع معلومات غير ملائمة حول المتغيرات الاستراتيجية في البيئة (الخطيب، 2011).

قام البحث بعملية مسح لعدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع هذا البحث والتي تحلّم متغيراته، وفيما يلي استعراض موجز لهذه الدراسات:

في دراسة الكلثم وبيدرنه (2012) والتي تناولت معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، أكدت على أن أبرز هذه المعوقات التي تواجه الجامعة تتمثل بالروتين والتعقيد الإداري في الجامعة.

فيما أضاف cowburn (2005) مجموعة من المعوقات التي تواجه الكثير من الجامعات أبرزها أن بعض الجامعات لا تمارس عمليات التخطيط الاستراتيجي، ويعود ذلك إلى قلة الموارد المالية المتاحة، وازدواجية القرار.

وان عدم وضع خطط واقعية للعمل وذات أهداف محددة يؤدي إلى فشل عمليات التخطيط التي تقوم بها الجامعات. بينما أكد كل من Richard & Johnson (2001) في دراسة لهما بعنوان: فعالية استراتيجية الموارد

البشرية على أداء المؤسسات على أن هناك معوقات تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات كتحغير طاقم العاملين بين فترة وأخرى، ونقص الإمكانيات المادية، وعدم تلقي المساندة الكافية من السلطة. بين فورد Ford (2008) في دراسة له في الولايات المتحدة الأمريكية والتي جاءت بهدف الكشف عن تصورات الرؤساء والقادة الأكاديميين والمسؤولين الماليين في الجامعات حول فعالية التخطيط الاستراتيجي انه يجب أن يتضمن تطبيق عملية التخطيط مشاركة جميع المستويات الإدارية، وان عمليات التخطيط الاستراتيجي تؤثر على جميع العمليات الأخرى في الجامعة كتنمية الموارد البشرية والتمويل. وهذا ما توصل اليه النجار(2001) كذلك في دراسته له بأنه يجب تطبيق اللامركزية والتحديد المستمر في مجال الإدارة وأساليب التمويل وإدارة الموارد البشرية في الجامعات.

أكد كل من Al-Omari & Salameh (2009) والبحوث (2003) أن فعالية التخطيط الاستراتيجي تعتمد بشكل كبير على الفهم الصحيح والحقيقي له والعمق في تطبيقه على ارض الواقع، كما أوضحوا أن أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين يرون أن التخطيط الاستراتيجي يتم بدرجة فعالية متوسطة، حيث تبانت الآراء رغم الاتفاق العام أن التخطيط الاستراتيجي هالك فعالا بنسبة متوسطة. وان تبني التخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي والجامعات يتطلب من الجامعات تبني الممارسات

المنهجية وتبني استراتيجية واضحة تجاه متطلبات عملية التخطيط، ومن أهمها: تطوير القدرات المهنية للقوى

العاملة في مجال التخطيط الاستراتيجي.

فيما يرى العنيف (2010) في دراسته بعنوان: العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية والتي هدفت إلى التعرف على هذه العوامل والمتمثلة بالكفاءات البشرية، التمويل، التشريعات، المعلومات، والتكنولوجيا، وذلك من وجهة نظر مديري الإدارتين العليا والوسطى العاملين في الأجهزة الحكومية المركزية الأردنية: أن توفر الكفاءات البشرية المؤهلة والتمويل والتشريعات والمعلومات والتكنولوجيا هي من أكثر العوامل تأثيراً على عملية التخطيط الاستراتيجي. وانه من الضروري استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة، وتزويدها بالتدريب اللازم للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي على أكمل وجه.

وحول واقع الممارسات الإدارية والمتمثلة بالتخطيط والتنفيذ والتقوم في الجامعات الخاصة في الأردن، ومشكلاتها من وجهة نظر الإداريين فيها واقترحاتهم لمعالجتها كشف عباسي (2003) عن وجود إشكالات عميقة تتعلق بتطبيق الخطط في الجامعات تحزى إلى ضعف الرقابة والمتابعة على عملية التنفيذ من قبل الإدارات العليا في الجامعات.

فيما يرى Werkolla (2007) إن التفكير الاستراتيجي يأتي في المقدمة بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي، وان التغيير الفكري للهوية العامة يمثل استراتيجية أولية لتحفيز التحول المادي والميكلي. وان مبدأ التوازن والمشاركة يعتبر مركزياً، وان القيادة الأكاديمية يجب أن تكون مندوجة بشكل متكامل ومستمر في التفكير الاستراتيجي والتفاعل بين الأفراد. وان التغيير الحقيقي ينتج عن تفاعل العديد من العوامل مثل: توفر فريق قيادي جديد، جماعية. عملية التخطيط والنقاش المستمر حول فاعلية رسالة الجامعة في الأوقات المعاصرة، وان الكفاءة الأكاديمية والموقف المالي واندماج مجلس الجامعة في عملية التخطيط من اهم متطلبات نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي فيها. فيما يرى Belo (2006) أن المنظمات التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي تحقق

درجات عالية من فاعلية إدارة الموارد البشرية، أي أن هناك أثر إيجابي للتخطيط الاستراتيجي على فاعلية الموارد البشرية.

ويرى كل من وادي والأشقر (2006) في دراسة لهم بعنوان: " واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات الحكومية والغير حكومية المحلية أن (66.7%) من منظمات القطاع العام و (52.5%) من منظمات القطاع الخاص لا يوجد لديها تخطيط استراتيجي للموارد البشرية.

وهذا ما أكدته دراسته دراسة أبو دولة وصالحه (2005) والتي كانت حول تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الموارد البشرية: دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية أن من المعوقات البيئية الداخلية والخارجية الرئيسية الأكثر أهمية، التي تقف أمام المنظمات وهي بصدد ممارسه المفاهيم العلمية للتخطيط الاستراتيجي هي اهتمام المديرين بالأمر التنفيذي والممارسات اليومية، أكثر من اهتمامه بموضوع التخطيط الاستراتيجي، ويبدو أن هذه المصادر المالية تلعب دوراً في هذا التوجه.

## 2.2 تنمية الموارد البشرية

يعد العنصر البشري من أهم الموارد في المنظمات المختلفة حيث تعتمد الموارد والمقومات الأخرى للمنظمة على كفاءة العنصر البشري في إدارته، فهو مفتاح النجاح في تحقيق فاعلية استخدام العناصر الأخرى (مواد خام، إدارة، تسويق، أموال) ومن ثم الأهداف المطلوبة.

إذ ما يحدث في المجتمع والعالم من تطورات يزيد من أهمية تنمية الثروة البشرية كمدخل للتقدم وزيادة الاهتمام بتطوير قدرات وكفاءة الإنسان، وبدون ذلك لا يمكن استثمار الموارد الأخرى وسيبقى هناك عجز واضح في الحصول على مستويات عالية من الأداء والجودة (هلال، 2011).

أن الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها في وقتنا الحاضر يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على السواء ويحج هذا الاهتمام إلى كون الموارد البشرية تمثل عنصرا هاما من عناصر الإنتاج ولا يمكن أن تتم عمليات الإنتاج والتسويق والتمويل... الخ بدون توافر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة (عبد الباقي، 2002). كما يعتبر العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها منظمات الأعمال فهو المحرك الأساسي لجميع نشاطات المنظمة ومصدر من المصادر المهمة لفاعليتها وخاصة عندما يتميز بنوعية مهارية ومعرفية وقدرات وقابليات تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها في المنظمة (الهيبي، 2003).

وكلما أجسنت المنظمات استثمار مواردها البشرية التي تتحكم في بقية الموارد الأخرى، أصبحت أكثر قدرة على تحقيق أهدافها وبكفاءة أعلى فلا يمكن لأي منظمة متطورة في التكنولوجيا والمعلومات ورأس المال إدارة هذه الموارد بكفاءة ما لم يكن لديها موارد بشرية تم اختيارها وتنميتها وتقييمها ومكافأتها بشكل جيد، فإذا

أساءت المنظمة اختيار العاملين فهناك هدم أكيد لعمل المنظمة بالكامل ولكن الاختيار السليم والتدريب والتحفيز الجيد للعاملين كفيل بأن يطلق العنان في عالم الإبداع والتجدد، والتفنن في تحقيق أفضل النتائج الممكنة (السلم وصالح، 2002).

لذلك اهتم الكثير من علماء الإدارة والباحثين بإدارة الموارد البشرية، كونها الإدارة المعنية بالتعامل مع العنصر البشري باعتباره أهم عناصر الإنتاج في المنظمة ويعتبر الاستثمار في الموارد البشرية للمؤسسة من أفضل الاستثمارات على الإطلاق كونه يحقق الميزة التنافسية التي يصعب على المؤسسات تحقيقها بدونها (الدهون، 2013). وتعد من أهم الإدارات وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم وأحرج عنصر من عناصر الإنتاج وأكثر موارد المنظمة عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وعن طريق إدارة الموارد البشرية تتمكن المنظمة من إحراز الكثير من المزايا التنافسية التي تمكنها من مواجهة التحديات البيئية وضمان الاستمرار والبقاء (الهيبي، 2003).

### 2.3.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية نشاط إداري مستقل عن وظائف الإدارة الأخرى، حيث تختص من اسمها بالعنصر البشري على وجه التحديد وهذا ما يضيف عليها الأهمية الإدارية والموقع المميز في الهيكل التنظيمي للمنشأة، أيضا تختص بالحصول على تعاون الأفراد، أو الوصول إلى الأهداف والنتائج من خلال جهود الآخرين (شحادة وآخرون، 2000).

يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أُجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن (مفكرة الاسلام، 2016).

فهي الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي وتوظيف ملائم للموارد البشرية، هذا بالإضافة إلى تدريبها ومتابعة مستمرة لعملية تطويرها (الهيبي، 2003). وتعتبر إدارة الموارد البشرية حاليا من أهم الإدارات الموجودة في المنظمات حيث تتعامل هذه الإدارة تخطيطا وتنظيما وتوجيها ورقابة مع الفرد في المنظمة، أي مع المحرك للنشاطات الأخرى في المنظمة (المدمون، 2013).

كما يقصد بإدارة الموارد البشرية أنها كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، والوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية. كما وتهدف إدارة الموارد البشرية إلى تكوين قوة عمل مستقرة، فعالة ومتعاونة قادرة على العمل وراغبة فيه، أيضا كونها نشاط إداري متعلق بتحديد احتياجات المشروع من الأفراد وتوفيرها، وتحقيق الاستغادة منها بأعلى كفاءة ممكنة. بالإضافة لكون إدارة الأفراد مجموعة من القواعد والأساليب الخاصة بتنظيم ومعاملة العاملين وتمتع هذه الإدارة بموقع قريب من المدير العام للمنشأة. (شحادة وآخرون، 2000).

ويرى الباحث وفق مفاهيم إدارة الموارد البشرية السابقة أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن توفير

المورد البشري الكفؤ داخل المنظمة وذلك من خلال سلسلة من النشاطات التي تبدأ بالبحث عن المورد البشري واستقطابه وتعيينه وتدريبه وصولاً إلى مرحلة تركة للمنظمة وفق إطار كلي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

### وظائف إدارة الموارد البشرية

وتتمثل المهام التخصصية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية بما يلي:

- 1- تحليل وتوصيف الوظائف: ويقصد بها التعرف على واجبات ومسؤوليات كل وظيفة وتحديد مواصفات من يشغلها.
- 2- تخطيط الموارد البشرية: يقصد بها تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً.
- 3- وضع نظم الاختيار والتعيين: وينصب اهتمام هذه الوظيفة على إجراء عمليات المقابلة والاختبارات من أجل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- 4- تصميم نظام الأجور: وتتم هذه الوظيفة بتحديد قيمة كل وظيفة وأهميتها النسبية وتحديد أجرها.
- 5- تصميم نظم الحوافز: ويقصد به مكافأة الأداء المتميز وتحديد الحوافز الفردية والجماعية.
- 6- إعداد خطة التدريب: وتستهدف تحسين كفاءة العاملين من خلال تزويدهم بالمعلومات وإكسابهم المهارات المناسبة.
- 7- تصميم نظام تقويم أداء العاملين: وضع نظام كيف نقوم ولماذا نقوم، ومتى نقوم وآثار التقويم ونتائجه.

- 8- وضع نظم الترقية والنقل: وتتم هذه الوظيفة بوضع سياسات لتنظيم حركة الموظف أفقياً ورأسياً.
- 9- تخطيط المسار الوظيفي: وتستهدف هذه الوظيفة بالتخطيط التحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة.
- 10- صيانة ورعاية العاملين: وتتم هذه الوظيفة بوضع نظم السلامة المهنية والرعاية الصحية والاجتماعية.
- 11- تطوير علاقات العمل: وتتم بتهيئة جو من الثقة والتفاهم بين العاملين وبحث مطالب وشكاوي النقابات العمالية.
- 12- حفظ النظام وتوقيع الجزاءات: وتتم بوضع قواعد النظام والسلوك في المنظمة، وتحديد أنواع العقوبات والجزاءات بنصوص قانونية واضحة ومحددة.
- 13- تقديم الخدمات للعاملين: وتعنى الخدمات والتأمينات المختلفة والبرامج الاجتماعية والترفيهية والتسهيلات التعليمية.
- 14- تنمية الموارد البشرية: وتعد أهم وظيفة لإدارة الموارد البشرية إذ تعنى بتنمية وتطوير المهارات والمعرفة عند العاملين وتنمية روح الأبداع لمواجهة التحديات (أبوشعق، 2000).

### 2.2.3 مفاهيم تنمية الموارد البشرية:

تتفق معظم الأدبيات الخاصة بالموارد البشرية على أن تنمية الموارد البشرية واحدة من أهم الاستراتيجيات والممارسات التي تقع ضمن استراتيجية الموارد البشرية في المنظمة إلا أن هذا الاتفاق لم ينطبق

على مفهوم وتعريف تنمية الموارد البشرية إذ لا يوجد تعريف واحد شائع لتنمية الموارد البشرية وهو ما يؤكد السلمي (2001)، والذي يرى أن النموذج الأساسي لإدارة تنمية الموارد البشرية يقوم على عدد من المفاهيم الرئيسية أهمها ما يلي:

### 1- مفهوم التحدي

التحدي هو ما يهدد احتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الإدارة، وتركز إدارة الموارد البشرية على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تواجه المنظمة، والتقدير الصحيح والواقعي لفرض التعامل مع تلك التحديات، ومن أهم تلك التحديات التي تواجه المنظمات هو قدرتها على تكوين وتنمية هيكل بشري مميز وفعال يتناسب واحتياجات المنظمة وأهدافها مع مراعاة ضرورة تحمل تكلفة هذا المورد والاحتفاظ به لاطول زمن ممكن.

### 2- مفهوم الرؤية الشاملة

حتى تستطيع المنظمة بناء رؤية شاملة وواضحة لما يدور حولها، لا بد وأن تتعدد الزوايا التي تنظر منها إدارة الموارد البشرية للبيئة، حتى تكون قادرة على صياغة توجهات استراتيجية صحيحة قابلة للتحقق، هذا يساعد أيضاً مع قراءة الفرص والتحديات المحيطة بها ومعرفة أليات التعامل معها.

### 3- مفهوم المحركات

ويقصد به أن إدارة الموارد البشرية في المنظمة تستخدم محركات مختلفة لتحقيق غاياتها، حيث تتعدد تلك

المحركات حسب رؤية الموارد البشرية ومن أهم تلك المحركات:

التكلفة: حيث يكون تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف.

السوق: حيث يلعب العرض والطلب، وقدرات المنافسين في السوق دوراً في عملية التخطيط في إدارة الموارد البشرية.

المنافسة: وتلعب دوراً هاماً في توجيه استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية، إذ أن التنافس على الموارد البشرية المميّزة يشكل عنصر مهم بين المنظمات، وبالتالي تبني خطط تنمية وتطوير للموارد البشرية والاحتفاظ بها على هذا الأساس.

القوانين والتشريعات: تمثل السياسات والقرارات والقوانين محرك هام تحاول إدارة الموارد البشرية التعامل والتكيف معه باستمرار.

#### 4- مفهوم إدارة التغير

تعمل المنظمات في مناخ متغير، سواء كانت عوامل التغير تابعة من داخل المنظمة أو خارجها فإن إدارة الموارد البشرية عليها واجب التعامل مع تلك العوامل وأخذها في عين الاعتبار، ويتم ذلك من خلال:

1. رصد المتغيرات وتوقع آثارها المحتملة.
2. الكشف عن الفرص والأعداد لاستثمارها.
3. الكشف عن التهديدات لتفاديها وتحييد آثارها.
4. الكشف عن نقاط القوة والضعف داخل المنظمة.

### 2.3.3 أهداف تنمية الموارد البشرية:

تهدف تنمية الموارد البشرية في المنظمة بصورة أساسية إلى إعداد وتهيئة المورد البشري في المنظمة لتولي مواقع وظيفية متقدمة تختلف عن تلك التي يشغلها حالياً وباتجاه تحقيق هذا الهدف يمكن إجمال أهداف تنمية الموارد البشرية في النقاط الآتية (الصيرفي، 2003).

- 1- تنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري وفي العلاقة الإنسانية لدى المديرين وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين.
- 2- تحقيق الانسجام والترابط والتكامل بين السياسات الأفراد من اختيار وتعيين ووصف الوظائف والأجور.
- 3- يسعى نحو تحقيق الانسجام والترابط بين جموع العاملين بالمؤسسة من خلال الرحلات والبرامج الترفيهية والخدمات الصحية والاجتماعية.
- 4- الارتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل.
- 5- وضع الشخص المناسب في مكان المناسب وتحفيزه بشكل يدفعه نحو بذل أقصى جهد.
- 6- إحساس الموظفين بعدالة ما يحصلون عليه من أدوار مقارنة بنظرائهم في المؤسسة.
- 7- تعيين قوة العمل والاحتفاظ بها في حالة جيدة.

#### 2.3.4 نظريات واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية

##### نظرية الأفراد (الموارد البشرية)

تعرف وظيفة الأفراد على أنها الأنشطة أو الأعمال الذي يتم بموجبها تحصل المؤسسة على ما يلزمها من حيث الكم والنوع وبما يخدم أغراضها وأهدافها الحالية والمستقبلية، وتحفيزهم في البقاء بخدمتها، وحثهم على بذل أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم في سبيل إنجاحها وتحقيق أهدافها.

هناك مجموعة من الأسباب أدت لتطور هذه النظرية منها:

1. التغير والتطور التكنولوجي السريع حيث زاد من التركيز على الاختصاص الذي بدأ مع بداية الثورة الصناعية وما زال مستمرا.
2. نشوء وتطور صور جديدة من المساواة الجماعية المنظمة والمتحررة والخالية من القيود بناء على طلب العمال ونقاباتهم واتحاداتهم.
3. ظهور حركة الإدارة العلمية.
4. ظهور وتطور علم النفس الصناعي.
5. الممارسات الحكومية وتطبيقاتها.
6. نشوء وتطور دور الأفراد المتخصصين.
7. ظهور حركة العلاقات الإنسانية.
8. نشوء وتطور العلوم السلوكية.

9. التشريعات الاجتماعية وقرارات المحاكم (الشبكة العربية للإدارة، 2015).

### استراتيجيات تنمية الموارد البشرية:

حدد العديد من الباحثين والمختصين في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية أمثال: (المير، 2007؛ النمر،

2006؛ برنوطي، 2004؛ عباس، 2003؛ عبد الوهاب، 2000، اللوزي، 2010)، وكذلك كل من:

Chiavenato, 2001; Havvy & Novicevic, 2003; Demarest, 1997; Wheeler, 1999 & Garivn, 1993.

إن هناك عدد من الاستراتيجيات الخاصة بتطوير الموارد البشرية والتي تساهم بشكل فعال في تطوير الأداء

للمؤسسات وبالتالي تحمّل قدرتها على العطاء ومن هذه الاستراتيجيات التالية:

#### 1- استراتيجية ثقافة التنوع المشري والفكري

وتقوم على أساس فهم القضايا الداخلية للمنظمة من منظور عالمي وهذا يتطلب من إدارة الموارد

البشرية عند التخطيط لتنمية مواردها حسب هذه الاستراتيجية فهم واستيعاب الثقافات الأخرى. ولتفعيل

تنوع الموارد البشرية فلا بد من عدة ممارسات تقوم على إدارة الموارد البشرية تتمثل بالتالي:

\* تأسيس قيم عامة لا تتعارض مع الثقافات المتعددة.

\* تبني فرق عمل متعددة الثقافات والجنسيات لتطوير مبادرات بناءة.

\* تصميم وتنفيذ وتعليم وتدريب على التنوع في الموارد البشرية.

\* التأكيد على التنوع من منظور عالمي يتماشى والثقافة المحلية.

## 2- استراتيجية التمكين والتعليم التنظيمي

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في تنمية وخلق المعرفة للمنظمة من خلال تمكين العاملين لديها من تبادل المعارف والمهارات وخلقها وتجديدها وتخزينها لتشكل قاعدة معرفية تمكن المنظمة من تفعيل خدماتها بما يحقق لها النجاح والاستمرار والتنافسية لذا يجب تطوير المعرفة والحفاظ عليها ونشرها من خلال المنظمة. وتعد المعرفة والموارد البشرية المؤهلة في العصر الحالي من أهم أصول المنظمة لذا فإن أي استراتيجية لتطوير الموارد البشرية في المنظمات لا بد وأن تستند على أساس أن المعرفة مكون أساسي لها، وأي مخرجات لتلك الاستراتيجية لا بد وأن تراعى أن نقل المعرفة والخبرات وخلق المنظمات المتعلمة أصبح عملية محورية لنجاح المنظمات وتحقيقها لأفضلية تنافسية. وبالتالي فإن خلق إدارة المعرفة، يجب إن تأتي ضمن أولويات إدارة الموارد البشرية من خلال الاستفادة من المصادر المعرفية المنشورة، وإلى دمج هذه المعارف مع ما تملكه من أجل تحقيق أداء متميز ومستدام وميزة تنافسية. من هنا فإن بناء استراتيجيات تطوير موارد بشرية قائمة على أساس التمكين والتعليم التنظيمي لا بد وأن تستند إلى التالي:

1. المحافظة على العاملين أصحاب الخبرات الجوهرية ومنحهم الحوافز المشجعة على الاستمرار ويتم ذلك من خلال توفير واستقطاب الموارد البشرية المتنوعة معرفياً.
2. تعزيز عمليات الابتكار والأبداع وذلك بنقل القضية بما تتضمنه من معرفة كجزء من سياسة تنمية الموارد البشرية والمادية لبناء قاعدة معرفية.
3. الاستفادة من مصادر المعرفة العالمية، وتبني فكر عالمي للموارد البشرية، وتطوير فكر عالمي لدى الموارد البشرية لدى المنظمة.

### 3- استراتيجية التكيف والتغير المستمر

التغير المستمر هو طابع البيئة المعاصرة، لذا فإن هناك العديد من التغيرات في مفاهيم وممارسات الأعمال لإدارة الموارد البشرية، وأن تلك المتغيرات تمثل تحدياً كبيراً للمنظمات وإدارة الموارد البشرية في الألفية الثالثة.

وتزداد أهمية دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية عندما تواجه المنظمة بتغيرات استراتيجية هامة، إذ يقع على عاتقها دفع هذا التغير بين أرجاء التنظيم ووضع السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية والتي تدعم هذا التغير ويتركز تأثير تلك التغيرات في أسلوب عمل الموارد البشرية من خلال بروز مفاهيم وسياسات ورؤى معاصرة يأتي في مقدمتها:

1. بروز المنظمات الافتراضية من خلال الشبكة العنكبوتية.
2. التحول من الهياكل الهرمية إلى الهياكل المرنة لحدة التغيرات وتأمين السرعة للاستجابة الفورية.
3. التحول من الإجراءات الروتينية في أعمال إدارة الموارد البشرية، إلى مباشرة دور فعال في تحقيق استراتيجية وأهداف المنظمة.

4. تشجيع الأبداع والابتكار وتنمية العمل الجماعي أو ما يسمى بفرق العمل (فريق، 2012).
- لذا وحتى تكون المنظمات قادرة على مواجهة التغيرات السريعة، ولديها القدرة على التكيف مع التغيرات، لا بد من تبني استراتيجيات تطوير مواردها البشرية ومن تلك المتغيرات، من خلال بناء استراتيجية تطوير موارد بشرية قائمة على أساس سرعة التغيرات في العصر الحديث ومتطلبات التكيف مع تلك المتغيرات، وحتى

تكون الاستراتيجية فاعلة لا بد وان تستند على عدة أسس أهمها:

5. التحول من الهياكل الجامدة إلى المرنة.

6. التدريب للتغير ويأتي من خلال تطوير برامج التدريب اللازمة لتمكين العاملين من التعامل مع المتغيرات.

7. تمكين الموارد البشرية لقيادة التغير.

8. إعادة تصميم الوظائف لتكون أكثر تحملاً.

#### 4 - استراتيجية التطور الفني والإداري

أدت التحولات الجديدة وتسارع التغيرات في العصر الحالي إلى بروز أعمال جديدة واختفاء أخرى وبالتالي تغيرت المتطلبات الأداء لمعظم الوظائف، من هنا فأن عدم اهتمام المنظمات بتلك التغيرات وعدم اهتمام الأفراد بتطوير المهارات والمعارف الجديدة سيؤدي إلى مواجهة تحديات خطيرة للمنظمة، منها فقدان المنظمة القدرة على المنافسة ومن جهة أخرى سيفقد العاملون وظائفهم. وحتى تكون المنظمات قادرة على الاحتفاظ بقدرتها التنافسية والاحتفاظ بمواردها البشرية فأنه لابد من تبني استراتيجيات تنمية للموارد البشرية.

#### 5- استراتيجية التعليم والتدريب المستمر

وتستخدم للحد من تقادم المهارات من خلال استحداث برامج تطويرية للعاملين لاستيعاب المهارات الجديدة وتمكينهم من القدرة على التكيف، وإيجاد برامج التعليم والتدريب المستمر ومنح الحوافز على التنمية الذاتية.

ومن هنا فأن تحقيق الميزة التنافسية لتلك المنظمات يتطلب إيجاد طرق مناسبة لزيادة فاعليتها وقابليتها التنافسية في مجال تنمية الموارد البشرية ومن أهمها: استخدام الأنظمة التحفيزية المرتبطة بالأبداع، وتحسين

الجودة من خلال تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، وخلق القدرات المميزة من خلال سياسات فاعلة للاختيار والتعيين والتدريب والتطوير. وحتى تستطيع إدارة الموارد البشرية التعامل بفاعلية مع تلك المتطلبات فلا بد من تبني استراتيجية تطوير الموارد البشرية القائمة على أساس التفكير الاستباقي والتنافسي من خلال الاستراتيجيات التالية: التوجه العالمي في الممارسات الفنية لإدارة الموارد البشرية، العمل على تكوين ميزة تنافسية حافزة، الاستقطاب الاستباقي، والتقييم الاستباقي.

#### 6- استراتيجية إعادة ابتكار إدارة الموارد البشرية

يتفق العديد من المهتمين بالتطور الإداري على أن مستقبل تنمية الموارد البشرية سوف يعتمد على العناصر التالية: القاعدة المعرفية والتخصصات الفنية، والخبرات المتعددة محلياً وعالمياً، والقدرات القيادية التعاونية، ومهارات الإدارة الذاتية، والمرونة والثقة والتكامل مع العاملين.

ولقد ظهرت تغيرات عديدة في مجال إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين تتطلب إعادة النظر في كثير من الممارسات إدارة الموارد البشرية وأعمالها، منها ما يتعلق بتحسين الإنتاجية وأهمية فرق العمل، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية ادراك ما يلي: العمل على تحسين الأداء والتركيز على النتائج وليس العمليات، والتغيرات التنظيمية من خلال الاستفادة من الثورة المعلوماتية، دور الجماعات وفرق العمل، التبادل الإداري والمعرفي لتحقيق الجودة في الأداء، والتعليم الذاتي كموجة ثالث للتدريب والتطوير، والعلاقات المتبادلة بين المستويات التنظيمية. وأمام هذه المفاهيم الجديدة والتحديات سريعة التغير أصبح لازماً على إدارة الموارد

البشرية تبني استراتيجيات تنمية قائمة على الأسس التالية:

1- تمكين الموظفين: من خلال تمكين السلطة وتنمية مهارات العاملين بما يمكنهم من اتخاذ قرارات خاصة بأعمالهم، وبلورة ثقافة تنظيمية تحت على تبنى خدمة العمل أولاً، ربط الحوافز والمكافآت بالأداء وفق آلية سهلة تضمن العدالة والمساواة.

2- اعتماد معايير عملية لقياس الأداء: لكي تتم عملية التطوير المعرفي وتحسين الأداء على مستوى الأفراد والمنظمة، لا بد من وجود آلية ليتم من خلالها قياس أداء العاملين بشكل علمي ومهني، تمكن من تحديد الفجوة في المهارات والقدرات بين ما هو قائم وما هو مطلوب لكي يتم تحسينها من خلال التطوير والتدريب.

3- التطوير المعرفي: الاستثمار في التطوير والتدريب وإدخال أساليب وتقنيات إدارية تمكن من تحسين الأداء وخفض التكاليف، والعمل على تحديد المهارات والمعارف التي تحتاجها الموارد البشرية.

4- اللامركزية: تدعيم اللامركزية في إجراءات التوظيف والأجور والتعويضات والتقييم لصالح المديرين التنفيذيين لوحدات التنظيم المختلفة.  
أنماط استراتيجيات تنمية الموارد البشرية

يمكن فهم كثير من الاختلافات الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية، إذا ما تم التعرف على التصنيفات المختلفة للأنماط الاستراتيجية، حيث يمكن تفسير منظومة الاختلافات في استخدام ممارسات الموارد البشرية، من خلال التصنيف المهني الذي قدمه Jeffery, Sonnen Feld & Maury Peiper حيث صنفوا المنظمات إلى أربعة أصناف، النوادي، فرق الكرة، الأكاديميات، الحصون/القلاع والذين يتبنون الاستراتيجيات التالية :

1- المدافعين (المنتجين ذوي التكلفة المنخفضة)

2- الرواد (الذين يميزون منتجاتهم)

3- المحللين (الذين يركزون على العمليات)

4- رادة الفعل (الشركات ذات الاستراتيجيات غير الفعالة) (حسن، 2003).

التصنيف الأول: المنظمة كنادي

عندما تتبع المنظمة استراتيجية تخفيض التكلفة، تركز سياسات الموارد البشرية في هذه المجموعة على التدريب والتنمية فالأفراد يعينون من داخل المنظمة، والمناصب العليا يتم الوصول إليها عن طريق ترقية الأفراد وبناءً على هذا يمكن التنبؤ باستمرار الأفراد بالعمل، وانخفاض معدل الدوران وهذه المجموعة تفضل تنمية مواردها البشرية الذاتية، وتعددهم لشغل المستويات العليا.

التصنيف الثاني: المنظمة كفريق لكرة

تتبع هذه المجموعة استراتيجيات ابتكارية، في مثل هذه المجموعة تتميز الموارد البشرية بمواهب عالية، والتزام منخفض للبقاء في الشركة، وبالتالي معدل دوران عالي. وتفضل هذه المجموعة سياسة شراء الموارد المؤهلة بدل تنميتها داخلياً، ومع ذلك فقد يوجد تنمية من خلال التغيير السريع في المهام المؤهلة للأفراد يكون نظام تقييم الأداء موجهاً بالنتائج.

### التصنيف الثالث: المنظمة كأكاديمية

وهي المجموعة التي تتبع استراتيجية مركزة، في هذه المجموعة فأن التعامل مع الموارد البشرية ينصب بصفة أساسية على التنمية، لكن قليل من الأفراد يعينون من الخارج لشغل المراكز العليا، فالمنظمات تفضل صنع مواردها البشرية، ويعمل نظام تقييم الأداء على العملية.

### التصنيف الرابع: المنظمة كحصن/ قلعة

وتتميز هذه المجموعة بوجودها في أسواق تنافسية عالية، ولأن الشركات هي أساساً رادة للأفعال فإنه لا يوجد فيها إلا القليل من المضامين الاستراتيجية.

قام الباحث بالاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة وفيما يلي عرض موجز لهذه الدراسات: أكد العالم zhu (2004) في دراسة له حول تنمية الموارد البشرية في اليابان والاستجابة لتحديات العولمة : إن هناك تأثير لعوامل البيئتين الداخلية والخارجية على أوضاع سوق العمل الحديث في اليابان مثل المنافسة في الأسواق العالمية، والتغيرات التقنية، والابتكارات، والأوضاع الاقتصادية الداخلية. وأن هناك فجوة بين سياسات وممارسات تطوير الموارد البشرية في المنظمات اليابانية من جهة، وما يطرح من أفكار ورؤى عالمية من جهة أخرى. كما أن هناك حاجة إلى تحديث الأنظمة وتشريعات العمل لتتواءمها. مع التأكيد على ضرورة العناية بالتدريب في المنظمات ويتفق مع شلتوت(2009) على أهمية تعظيم الاستثمار في العنصر البشري من خلال الاهتمام بالتدريب والاستقطاب والاختيار والتعيين وانتهاءً بالحوافز والمكافآت للموارد

البشرية لما له من أثر إيجابي وكبير على أداء الموارد البشرية وفعاليتها. وان الاستثمار في العنصر البشري يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة ويعمل على تأهيلها لتحقيق ميزه تنافسيه مستدامه تمكنها من تحقيق الريادة.

فيما أكد Wogunin (2005) إن تنمية الموارد البشرية يجب أن يرتبط بصورة أساسية بالأهداف الرئيسية للمنظمة وان أهمية التخطيط بالنسبة لتنمية الموارد البشرية تكمن في وضع السياسات والأهداف المستقبلية وذلك لتحقيق الكفاءة والأبداع مع التأكيد على التكامل في وضع الخطط من قبل المنظمة ككل ابتداء من الإدارة العليا والإدارة التكتيكية والإدارة التشغيلية ونشر المعرفة والتشارك بالمعلومات في كافة المستويات لضمان نجاح تلك الخطط وتطبيقها بصورة فعالة وواقعية. ويتفق مع كل من درويش(1994)، الضمور(2008) واليعقوبي(2012) في إن التخطيط الاستراتيجي يجب أن لا يتم على مستوى الإدارة العليا فقط، بل أيضا على المستوى الوظيفي وخاصة ضمن استراتيجية الموارد البشرية. وهذا يؤكد على أهمية المشاركة ودورها في نجاح عمل أي منظمة وكسب رضا العاملين والإدارات وضمان مساندتهم للمنظمة في أداءها لأعمالها. وهذا يتفق مع ما وصل إليه المبعوث (2003) بدراسته حول تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية حيث أكد أن تبنى التخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي والجامعات يتطلب من الجامعات تبني الممارسات المنهجية وتبني استراتيجية واضحة تجاه متطلبات عملية التخطيط، ومن أهمها: تطوير القدرات المهنية للقوى العاملة في مجال التخطيط الاستراتيجي.

وحول واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي أكد العنوي(2012) في دراسة له عن النظام التربوي في عمان إن هناك وعيا تاما ووضوحا لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وان هناك أهمية لفاعلية تخطيط الموارد البشرية وارتفاعا في الممارسات الفعلية للتخطيط بين دوائر

تنمية الموارد البشرية في النظام التربوي بالإضافة إلى وجود مجموعة من العوائق التي تحد من فاعلية تخطيط الموارد البشرية جاء في مقدمتها ضعف مستوى المشاركة في صياغة أهداف وخطط الموارد البشرية. كما يتفق مع خطاب(2014) حول ضعف عملية المشاركة للعاملين في وضع الخطط وان ذلك يعتبر من أبرز المعوقات خاصة في القطاع العام الذي تحكمه المركزية وهامش ضعيف من المشاركة.

وحول مدى وجود علاقة بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسه التخطيط الاستراتيجي لأداره الموارد البشرية في الوزارات الأردنية أكد الضمور(2008) في دراسة له حول واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص والعوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية، أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين أنشطة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية.

فيما أكد أبو زيد (2003) في دراسة له بعنوان "التخطيط الاستراتيجي في القطاعين العام والخاص ومدى وضوح مفهوم هذا التخطيط لدى مديري الموارد البشرية أن هناك تدني في نسبة مشاركته المرأة في المناصب الإدارية الوسطى والعليا. وان نسبة عالية من المدراء التي أجريت عليهم الدراسة يحملون الشهادات الجامعية والدراسات العليا. وكذلك أثبت انه يوجد وضوح لدى مديري الموارد البشرية للمنظمات في القطاعين العام والخاص حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

أما اهم المعوقات التي تحول دون تبني خطه استراتيجية للموارد البشرية فيراها في ضعف نظام التغذية الراجعة في القطاعين، وضعف نظام الحوافز وتدني موقع إدارة الموارد البشرية لدى القطاع العام والخاص. إلا انه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في أنشطه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لصالح القطاع الخاص في كل من الحوافز والامتيازات والاستقطاب والاختيار والتعيين. توجد علاقة ارتباط إيجابية بين

أنشطه إدارة الموارد البشرية وممارسه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص. وهو بذلك يتفق مع كثير من الدراسات.

أما حول مدى وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء فقد أتفق كل من French (2004)، Hoffman (2007) على وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، بالإضافة إلى أن هناك دور كبير للثقافة التنظيمية في هذه العلاقة. وان الاستثمار في العنصر البشري الذي يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة ويعمل على تأهيلها لتحقيق ميزه تنافسيه مستدامه تمكنها من تحقيق الريادة.

أكد ثلثوت (2009) في دراسة له حول تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري أن وجود سياسة واضحة لتخطيط وتطوير طرق استقطاب الموارد البشرية له أثر جيد على تعظيم استثمار هذه الموارد وكذلك الحال لوجود سياسة واضحة لاختيار وتعيين الموارد البشرية وأن هناك أثر لاتباع برامج وخطط تدريبيه منهجه حديثه على تعظيم الاستثمار في الموارد البشرية وكذلك الحال لكل من نظم التقييم المتبعة وتصميم أعداد سياسات المكافآت والأجور والحوافز، وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي. أنه لا توجد فروق في الآراء حول تنمية الموارد البشرية وأثرها على تعظيم الاستثمار. وهو يتفق في ذلك مع Chu-Chen yah (2006) أن الاستثمار في الموارد البشرية له أثر إيجابي هام على الأداء وله علاقة بالمستوى المرتفع لرأس المال البشري. بينما أكد Pluijmen (2003) أن من المعوقات التي تحول دون تبني الاستراتيجيات المفضلة ووضعها حيز التطبيق والتي يواجهها المهنيين في تنمية الموارد البشرية القيود التي تفرضها الإدارة العليا.

أكد عمري (2000) في دراسة له حول فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي أن أهمية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي تكمن في أن تخطيط الموارد البشرية يمكن للمنظمة أن تقوم بتحديد واستثمار الفرص المتاحة أمامها لتعظيم المنافع من الموارد المتاحة والممكنة في ظل القيود والتهديدات الحقيقية أو المفروضة ، نتيجة للتغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة المنظمة المعاصرة، فإن إدارة الموارد البشرية أصبح ينظر إليها باعتبارها أحد المداخل الاستراتيجية لزيادة الكفاءة والفعالية والتنظيمية، وأصبحت تمثل أحد الركائز الأساسية في تحقيق التميز والريادة لمنظمة القرن الحادي والعشرين، بالإضافة إلى أهمية تخطيط الموارد البشرية في توفير العمالة ذات المهارة العالية، فالمنظمات الحديثة الآن أصبحت تحتاج إلى عمالة ذات مهارة عالية، أي إلى أفراد متخصصين فنيا وإداريا، ويساعد تخطيط الموارد البشرية في التعرف عليها وتوفيرها في الوقت المناسب، أما غنيم (2010) فأكد انه في ظل الأزمة المالية العالمية، فإن التخطيط الاستراتيجي لا يمكن أن يعمل به - نفيذه في المنظمة - إذا لم يكن هناك تحليل بيئي للبيئة الداخلية والخارجية لمعرفة جوانب القوة والضعف للمنظمة في البيئة الداخلية، وما هي الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وهذا ما يعرف بتحليل (SWOT).

## 2.4 التمويل

تعتبر مسألة تمويل التعليم عموماً والتعليم العالي خصوصاً من أكثر المسائل أهمية وجدلاً وخاصة في السنوات الأخيرة وذلك في ظل الأزمات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والزيادة في أعداد السكان والمهجرات القسرية وما رافق ذلك من زيادة في الطلب على التعليم عموماً، بالإضافة إلى مجموعة من التحديات فرضتها العولمة والاقتصاد المفتوح والتقدم التكنولوجي في كافة مناحي الحياة (الصرايرة، 2014).

وذلك كون التعليم محوره الأساسي هو الإنسان وهدفه خلق كفاءات بشرية وفكرية عالية المستوى متمثلة بالموارد البشرية الكفوة والمؤهلة والمعمزة.

أكدت العديد من الدراسات التي بحثت في موضوع الاستثمار في التعليم العالي وجدواه مقارنة بباقي أنواع الاستثمار أن العائد منه أكثر يكون أكثر جدوى وديمومة من الأنواع الأخرى من الاستثمارات. (الرشدان، عبدالله 2011). إلا أن عملية التمويل للتعليم العالي تعاني من عدم الاستقرار والتغيير المستمر والمفاجئ أحيانا بسبب التغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية للدول وما يرافق ذلك من انتهاج بعض الدول لسياسات إصلاحية في هذا المجال أدت بالنتيجة إلى تخفيف العبء المالي عليها وهذا فاقم من مشكلة التعليم في بعضها خاصة وإن كلفته في ازدياد مستمر لذلك سنبحث موضوع التمويل من جوانب عدة:

### 2.4.1 القيمة الاقتصادية للتعليم

يرى الاقتصاديون ومنذ القدم أن هناك قيمة كبيرة واستراتيجية للتعليم عموماً والعالي منه خصوصاً له من

مردود وأثر اقتصادي بالغ في رفعة وتقدم الشعوب والدول.

ينظر للتعليم على انه منظومة من العلاقات والإجراءات التي تعنى بالإنسان والمجتمع لذلك تراه الدول المتقدمة كسبيل لتقدمها ورفعتها ووسيلة لحل مشكلاتها الحالية وحتى المستقبلية منها خاصة في ظل هذا الكم الهائل من المؤثرات والتغيرات التي يشهدها العالم على كافة الصعد كالترقى التكنولوجي ومتطلبات الاقتصاد والعولمة والانفتاح وما رافق كل ذلك من زيادة في الطلب على العنصر البشري الكفؤ والمؤهل القادر على التعامل والعمل في ظل هذه المؤثرات والظروف الذي يعني ضرورة الاستثمار في راس المال البشري جنباً إلى جنب مع الاستثمار المادي.

#### 2.4.2 النظريات الاقتصادية

تناولت الكثير من النظريات الاقتصادية قضية النمو الاقتصادي والتنمية وذلك منذ منتصف القرن الثامن عشر وحتى منتصف القرن العشرين حيث أكدت أن الزيادة في راس المال المادي المستمر هو السبب في زيادة النمو الاقتصادي باستثناء الماركسيين الذين رأوا أن الزيادة في راس المال وحده لا تكفي إذ لا بد من القيام بإصلاحات اجتماعية لتحقيق النمو والتقدم (الكيز، 2002).

بعد ذلك قدم العالم شولتز والذي يعتبر من أوائل العلماء الذين اهتموا بالاستثمار برأس المال البشري نظرية مفادها "أن الناس يكتسبون مهارات ومعارف مفيدة نافعة، إلا أنه ليس من المعروف أن كانت هذه المهارات والمعارف تمثل نوعاً من راس المال، وإن راس المال هنا يأتي نتيجة استثمار مقصود. كما لوحظ أن هناك زيادة كبيرة في الناتج القومي ناتج عن الطاقة الإنتاجية للإنسان إذا ما قورنت بعناصر الثروة الأخرى المساهمة فيه.

يعتبر الإنسان أحد أهم موارد أي أمة، لا بل المورد الأهم بين جميع الموارد لأنه هو من يدير النظام الاقتصادي برومته، وما النهضة السريعة للدول التي تم تدمير اقتصادها بعد الحرب العالمية الثانية الأخير برهان على أهمية دور الموارد البشرية في إحداث هذه النهضة وبسرعة مذهلة لم يكن أحد يتوقعها على خلاف التوقعات والتي توقعت وقت أطول لحدوث ذلك وذلك انسجاماً مع الاعتقاد أن الدور الأساسي سيكون لرأس المال المادي فقط في إحداث النهضة تلك مهملة بذلك الدور المهم والأساس للموارد البشرية في إحداث النهضة الشاملة (Schultz Theodore, 2002).

هذا فيملا يخص الدول المتقدمة، أما الدول الفقيرة فبالإضافة إلى ضعف وندرة الموارد إلا إنها تعاني كذلك وكما يؤكد المختصون والمسؤولون عن مساعدتها من ضعف الاستثمار بالموارد البشرية وكذلك عدم قدرتها على استيعاب رأس المال الخارجي إلا القليل منه وبالتدرج ولأسباب عديدة أهمها عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة والكفؤة، التي يمكن أن تدير وتوظف هذه الاستثمارات والأموال، بالإضافة لعقبات أخرى تختص بالتشريع والاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي وضعف الديمقراطية والفساد والمحسوبية ومشاكل أخرى كثيرة غيرها.

أما المردود الاجتماعي للتعليم العالي فتظهر من خلاله أهمية ودور الموارد البشرية في كل من النمو الاقتصادي والمنافسة الاقتصادية في الوقت الذي يشهد العالم فيه اهتماماً متزايداً في إنشاء الجامعات والتوسع في فتح تخصصات جديدة وربطها بالإنتاج وحاجات المجتمع، لا بل تعدى ذلك إلى الشراكة بين جامعات الدول المختلفة بهدف نشر وتطوير هذه الفكر بما يحوي من نشر للعلم والمعرفة وتبادل التجارب والخبرات إلى

ما وراء الحدود.

يؤدي كل من التعليم التدريب دورا أساسيا في رفع مستوى الإنتاجية والتي بدورها تؤدي لرفع معدلات النمو المستدام والاستثمار الملموس وغير الملموس كالاتكار، حيث أثبتت تجارب التنمية في الكثير من الدول أن زيادة معدلات النمو الاقتصادي واستدامتها يتم بالاستثمار بالموارد البشرية والطاقة الإنتاجية للأفراد وفي الموارد المادية معا (المليون، 2013).

وفي دراسة Baro & Lee (2000) لمحددات النمو الاقتصادي في عدد من دول العالم للفترة من 1960-1995 وجد أن من أهم المحددات هو رصيدها من رأس المال البشري والمرتبط أساسا بالتعليم وفسر ذلك بأن العمال ذوو التعليم العالي يعتبرون مكملون للتكنولوجيا الحديثة ويؤدون دور في نشرها مما يشكل رافدا رئيسيا لعملية التنمية.

أما الأدبيات الحديثة ومنها نظرية النمو فتتنبأ للتعليم على أنه يشكل رأس المال البشري وإدخال ذلك في نماذج النمو الاقتصادي حيث عرف رأس المال البشري بأنه متوسط عدد سنوات الدراسة بين السكان من عمر 15 سنة فأكثر (نور الدين، موسى 2012).

تشير المعلومات من قاعدة معلومات Baro & Lee (2000) حول رأس المال البشري أن الدول العربية تمكنت منذ عام (1960) من الاستثمار برأس المال البشري بشكل ملحوظ حيث ارتفع متوسط سنوات الدراسة للفرد البالغ 15 سنة فما فوق من (1.1) سنة دراسية عام (1960) إلى (4.8) سنة دراسية عام (2000) وذلك بمعدل نمو لرأس المال البشري يعادل (4.2%) سنويا. حيث رافق هذه الزيادة بالتأكيد

زيادة في الناتج المحلي الإجمالي.

## مميزات راس المال البشري

يتميز راس المال البشري عن غيره من وسائل الإنتاج بمجموعة من المميزات أهمها:

- 1 - يعتبر راس المال البشري منتجا ومستهلكا للسلع والخدمات بنفس الوقت وانه لا يمكن بيعه على خلاف راس المال المادي ولا يمكن فصله عن مالكة الحقيقي كذلك.
- 2 - إنتاجية العمل لا تتوقف فقط على التكنولوجيا فقط وإنما هناك دور للدوافع والحوافز وغير ذلك.
- 3 - لا يمكن التخلي عنه لقدمه كما في بعض عناصر الإنتاج (عبد الله الرشيدان، 2011: 83).

### 2.4.3 التعليم العالي وتنمية الموارد البشرية

تلعب الجامعات دور أساسي ومحوري في إعداد وتنمية الموارد البشرية حيث أوضحت Groff في دراسة لها أجرتها بجامعة بنسلفينيا أن هناك مجموعة من التحديات التي تواجه الجامعة أهمها التخطيط الاستراتيجي لمستقبل تنمية الموارد البشرية وذلك استجابة للتطورات التكنولوجية والتغير في البيئتين المحلية والعالمية (الرفاعي و العزيمي 2006).

أكد تقرير أعده المعهد الدولي للتخطيط التربوي التابع لليونسكو على أن هناك دور أساسي ومهم للجامعة في تنمية الموارد البشرية فيها في إطار التخطيط للتعليم العالي وذلك لأحداث النهضة الاقتصادية والاجتماعية الشاملة والذي تفتقر له الكثير من الدول اليوم (الاسعد، 2000).

كل هذا يؤكد على أن التعليم يلعب دورا أساسيا في إحداث التنمية الشاملة وذلك من خلال تأثيره الإيجابي على القوى البشرية من تعليم وتدريب وصقل مما ينعكس على الجودة والإبداع هذا بالإضافة لكونه يبقى المصدر الأساس لتدفق المعرفة وتعزيزها وتزويد الفرد بالمعارف والمهارات الضرورية اللازمة لأداء العمل بكل كفاءة واقتدار (نور الدين موسى، 2012).

#### 2.4.4 التعليم العالي والتنمية الاقتصادية

يلعب التعليم العالي دورا محوريا في إحداث التنمية الاقتصادية وذلك من خلال المهارات والمعارف المكتسبة من هذه العملية حيث يؤدي ذلك إلى تنمية المواهب وتعزيز القدرات حيث أن فوائد التعليم لا تقتصر على الفرد بل تتعدى ذلك إلى المجتمع والدولة ككل.

أكد العالم شولتز أن التعليم هو استثمار يتعدى حدود الحاضر إلى المستقبل وإن السوق يتطلب مواهب عالية وقدرات خلاقية من الخريجين (الأسعد، محمد مصطفى، 2000).

أجري العالم والش دراسة عن أثر التعليم كاستثمار وعلاقة ذلك بدخل الأفراد حيث اعتمد فيها على أفراد من مستويات تعليمية مختلفة واختصاصات مختلفة كذلك من خلال مقارنة كلف تعليمهم بدخولهم وتوصل إلى نتائج مفادها:

أولا: أن دخل الفرد الجامعي يزيد عن دخل خريج الثانوية ويعود ذلك لما يتمتع به الجامعي من قدرات ومهارات ذات قيمة اقتصادية أكبر.

ثانياً: أن العائد الاقتصادي من التعليم هو أعلى مقارنة بكلفته لابل يتضاعف أحيانا وفي حال تخصصات معينة حيث يقاس العائد عادة بالمادي والمعنوي والاجتماعي (الرشدان، 2011). حيث يمكن الآن قياس أثر عملية التعليم وقيمتها في الاقتصاد حيث ينعكس ذلك على الاهتمام به، لأنه ثبت أن الاستثمار بالإنسان هو أفضل أنواع الاستثمار وأكثرها جدوى والأساس لباقي أنواع الاستثمارات لذلك يجب الاهتمام به وتطويره.

#### 2.4.5 مصادر تمويل التعليم العالي

تتنوع مصادر التمويل للتعليم العالي إلا أن المصدر الأساس في تمويله وفي دول كثيرة يكون حكومياً، إلا أن هذا المصدر ليس الوحيد ولم يعد كافياً، وهناك أشكال أخرى للتمويل كالتمول المشترك بين الحكومة وجهات أخرى، والتمويل الذاتي والمنح والقروض والمساعدات وغيرها من الأشكال.

#### التمويل الحكومي للتعليم العالي

يتبع هذا النوع من التمويل دول عديدة مثل فرنسا، بريطانيا، اليابان وبعض الدول العربية والآسيوية مثل الهند وماليزيا والأردن ودول أخرى حيث تخصص هذه الدول جزء من موازنتها لذلك ويشكل ذلك نسبة معينة أو محددة من الدخل القومي لهذه الدول. فمثلاً تساهم فرنسا بـ 85% من كلفة التعليم العالي بينما يغطي الباقي من مصادر أخرى، وكذلك الحال في المملكة المتحدة والتي تقوم حكومتها بتوزيع منح لجميع الجامعات البريطانية حيث تتولى هيئات مركزية هذه العملية مثل مجلس تمويل التعليم العالي والذي يتولى مهمة توزيع ومراقبة هذا الدعم على المؤسسات المستحقة له.

وفي بعض الدول تفرض ضرائب للتعليم العالي كمصدر إضافي لدعم الجامعات كما هو الحال في الأردن حيث هناك ضريبة على الكثير من المعاملات تسمى ضريبة الجامعة تقطع وتوضع في حساب خاص ليتم بعد ذلك توزيعها وفق آلية معينة على الجامعات الحكومية المستحقة فقط بالإضافة لما تخصصه المملكة من موازنتها كتمويل للتعليم العالي.

أما في بعض الدول العربية فيعتبر تمويل التعليم العالي حكومياً صرفاً، حيث تصل نسبة مساهمة الدولة فيه إلى ما يزيد عن 90% فيما يتم توفير الباقي من مصادر أخرى كرسوم الطلبة والمصادر الأخرى.

ثانياً: التمويل بالشراكة بين الحكومات والسلطات اللامركزية:

ينتشر هذا النمط من التمويل في دول عدة مثل الولايات المتحدة واليابان ودول أخرى حيث تشترك كل من الحكومة المركزية والسلطات المحلية في عملية تمويل للتعليم العالي وبنسب مختلفة، فمثلاً تصل مساهمة الحكومة الأمريكية حوالي 39% بينما يتم تغطية الباقي من مصادر أخرى كالرسوم التي تستوفى من الطلاب وغير ذلك من المصادر.

أما في كندا فتمويل وإدارة التعليم العالي يتم كذلك بالشراكة بين الحكومة الفيدرالية والسلطات المحلية. ما في اليابان فهناك شراكة بين سلطات الحكم المحلي والحكومة المركزية في توفير التمويل لعملية التعليم العالي معتمدة في ذلك على عدة مصادر كالضرائب وغيرها، أما في إسبانيا مثلاً فتقوم وزارة التعليم العالي بوضع موازنة خاصة بالجامعات وتقوم الحكومة بتوزيعها فيما بينها على أسس منها عدد الطلبة وحاجتها من البنى التحتية وغيرها (نور الدين، موسى 2012). أما في الصين فتتولى الحكومات المحلية ووزارة التعليم العالي صلاحيات

توفير تمويل التعليم العالي ويقع على عاتق السلطات المحلية الجزء الأكبر من كلفة هذه العملية (Wang,2001).

وفي بعض الولايات الأمريكية يساهم الأفراد ورجال الأعمال والشركات والمصانع في عملية تمويل التعليم العالي إلا أن هذه النسبة تتفاوت من ولاية لأخرى وكذا الحال في اليابان وفرنسا، فهناك مساهمة للأفراد والمؤسسات والهيئات غير الحكومية كالشركات وغيرها، وتعتبر هذه الإسهامات مصدر لا يستهان به جنبا إلى جنب مع المصادر الحكومية.

بينما تمتلك بعض الدول الأخرى مسلكا آخر في تمويل التعليم العالي يتمثل في قبول الهدايا والمنح والتبرعات من الشركات ورجال الأعمال وبصور مختلفة "نقدية أو عينية" وبالمقابل تقدم الحكومة بعض الحوافز لهذه الجهات كالإعفاءات الضريبية وغيرها كنوع من الحوافز لتشجيعها وغيرها من الجهات على القيام بذلك (زيتون ميا،2005).

وينتشر هذا النوع من التمويل في بريطانيا كذلك بل يتعدى ذلك إلى تقديم المصانع والشركات الإنجليزية دعما تدريبيا للطلبة بما قبل وبعد تخرجهم أو دعمهم بأجهزة علمية حديثة أو توفير تمويل للحصول على هذه الأجهزة (Roger Tomsky2001). كما ينتشر نمط التبرعات في الصين والذي يأخذ شكل إنشاء مباني أو مرافق تعليمية باسم المتبرع أو شكل منح للطلبة والمدرسين وينتشر هذا النمط في بعض الدول العربية كالأردن. أما في بعض الدول الأوروبية فيسود نمط جمعيات الخريجين والتي تربط خريجي الجامعات بجامعاتهم وتبقي على التواصل معهم لفترات طويلة وتدعوهم لندوات ولقاءات ومناسبات رسمية وخاصة في الجامعة

حيث يطرح موضوع جمع التبرعات ودعم الجامعات في هذه المناسبات أو يتم إنشاء صناديق للتمويل يتولى الخريجين تمويلها أما باشتراكات سنوية أو شهرية أو تبرعات (Wang Xin,2005).

إلا انه مع زيادة كلف التعليم وزيادة الطلب عليه وخاصة العالي منه بدأت الحكومات وفي الكثير من الدول المتقدمة والنامية بوضع خطط تهدف إلى تقليل الدعم الحكومي تدريجيا وتشجيع أنماط أخرى للتمويل مثل فرض أو زيادة الرسوم الدراسية على الطلبة وفرض ضرائب باسم دعم التعليم العالي واتباع سياسات ووضع خطط لحث الأفراد والمؤسسات غير الحكومية على المشاركة في عملية تمويل هذا القطاع الهام والحيوي وتشجيع الجامعات على المبادرة في عقد الشراكات الاستثمارية وتطوير البرامج بما يكفل ويوفر لها دعما ماليا إضافيا لتخفيف العبء المالي المتزايد عليها، وإرساء لسياسة الاعتماد على النفس وتوفير الدخل الذاتي (مخيا زيتون،2005).

أما الرسوم الطلابية فهي أقصر الطرق التي تتبعها الجامعات في الحصول على التمويل وتمثل في مبالغ مالية يدفعها الطالب سنويا أو فصليا وعلى مدار فترة الدراسة، قيمة هذه الرسوم من دولة لأخرى إلا انه بدأت تظهر كتوجه عام للتمويل أن كان بفرضها أو زيادتها خاصة في الدول الأوروبية (فوق، محمود،2000). وهناك توجه آخر لدى بعض الدول للربط بين عملية تمويل التعليم العالي بالجامعات بالأداء PBF في هذه الجامعات وعلى أسس محددة مثل إعداد الطلبة والبحث العلمي وعدد العاملين بالجامعات وأعداد الشهادات التي منحت من هذه الجامعة والجودة والإنتاجية ومدى التزامها وتطبيقها لمعايير الاعتماد وغير ذلك.

هذا وسلكت بعض الجامعات منحى آخر في توفير التمويل وهو التمويل الذاتي من خلال تقديم

الخدمات المدفوعة كالدورات التدريبية في اللغات والمهارات التكنولوجية والاستشارات وإنشاء الاستثمارات

الداخلية والشراكة ضمن برامج علمية بحثية أو غيرها مع جهات تجارية أو صناعية أو خدمية أو أكاديمية بما يضمن لها الحصول على المال. كما سلكت بعض الجامعات طرق جديدة لتوفير التمويل مثل فتح البرامج الدولية والموازية للوصول بالنهاية إلى الجامعة المنتجة التي يمكنها تحقيق دخول مالية تنعكس عليها بالنتيجة على الجامعة والعاملين فيها شريطة أن لا تتعارض هذه الأنشطة من مهام الجامعة الأساسية ورسالتها.

### تمويل التعليم العالي الخاص

مع زيادة الطلب على التعليم العالي فقد شهد العالم توجهات عدة لتوفيره لأكثر عدد من طالبيه حيث دخل القطاع الخاص كدليف أو شريك مع القطاع الحكومي لتوفير هذه الخدمة حيث نما هذا القطاع بصورة ملفتة في السنوات الأخيرة إلى أن وصل إلى أكثر من 60% من إجمالي مؤسسات التعليم العالي ببعض الدول وقد يفوق عددها الجامعات الحكومية كما في الولايات المتحدة، حيث تعتمد هذه الجامعات في تمويلها على رسوم الطلبة بالدرجة الأولى وعلى بعض المصادر الأخرى مثل المنظمات الدينية أو مساهمات الخريجين وبعض الاستثمارات أو الائتمان الحكومي (نورالدين موسى، 2012).

تعتبر الأردن من أوائل الدول العربية التي نشط بها القطاع الخاص التعليمي حيث أنشئت أول جامعة خاصة عام 1990 فيما يبلغ عددها اليوم عشرون جامعة يدرس فيها أكثر من 60 ألف طالب وطالبة من مختلف التخصصات وتمنح بالإضافة للشهادة الجامعية الأولى درجات الماجستير والدكتوراه في بعض التخصصات. حيث تمتلك هذه الجامعات شركات وتدار من قبل أكاديميين متخصصين وتخضع لقانون الجامعات الأردنية

وقانون الشركات (وزارة التعليم العالي الاردنية، 2015).

أما في ماليزيا فقد تطورت النظرة للتعليم من وسيلة لإعادة هندسة المجتمع إلى وسيلة لأعداد القوى البشرية المؤهلة والكفؤة وذلك انسجاما مع سياسات الإصلاح والخصخصة والنهضة التي شهدتها البلاد في الثلاثين سنة الأخيرة مع توجه دول جنوب شرق آسيا عموما نحو زيادة الجامعات الخاصة، قامت الحكومة الماليزية بزيادة إعداد الجامعات الخاصة وإنشاء فروع لجامعات اجنبية فيها (ميا زيتون، 2005).

وخلصة القول أن لكل دولة تحجها وإمكاناتها وظروفها في تحديد نوع ومقدار مساهمتها في عملية التمويل مع إبقاءها الباب مفتوحا للجامعات في البحث عن مصادر للتمويل بما لا يتعارض مع القوانين السارية ومع رسالة الجامعة الأسمى خاصة في ظل زيادة الضغط على موارد الدولة الاقتصادية والأزمات المالية وازدياد أعداد الطلبة مما يحتم ضرورة البحث عن موارد مالية إضافية لذلك.

تعتبر مشكلة تمويل التعليم من المشاكل التي تعاني منها الجامعات العربية والأجنبية لذلك حظي موضوع تمويل التعليم باهتمام كبير من قبل الباحثين، فهناك عدد كبير من الدراسات التي تناولت موضوع مشاكل التعليم الجامعي وتمويله، وفيما يلي مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بالتعليم الجامعي وتمويله:

أكد (نور الدين، موسى 2012) في دراسة له حول إشكالية التعليم في الجزائر على أهمية تمويل التعليم العالي وان هناك تنوع في مصادر تمويل التعليم العالي عموما إلا أن أهمها التمويل الحكومي والذي تختلف نسبته من دولة لأخرى وان بعض الدول لم تقوم بتنويع مصادر التمويل للتعليم العالي وخاصة الدول النامية مما أدى إلى زيادة مديونية هذه جامعاتها مما أثر على مستوى التعليم خصوصا وتنمية مواردها البشرية عموما.

أكدت دراسات كل من صبيح (2005)، سلمان (2000)، ودراسة معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني ماسر (2001)، وشعث (1997)، والتي أجريت حول واقع تمويل التعليم العالي الفلسطيني في ظل الاحتلال في الضفة الغربية وقطاع غزة ومصادر هذا التمويل. والتي هدفت إلى تحليل واقع تمويل التعليم الجامعي الفلسطيني وتشخيص أبعادها وبحث الآفاق، والإمكانيات لاستقطاب التمويل، ومصادره. وتحديد سبل تحسين استخدام الموارد المتوفرة.

إن الدعم الحكومي والعام للجامعات محدوداً جداً وتعاني هذه الجامعات من أزمة تمويلية كبيرة، وأوضحت أن إدارات بعض الجامعات الفلسطينية عجزت عن تخصيص إيرادات لتغطية الإنفاق الرأسمالي والإنفاق الجاري، وذلك بسبب العجز المتواصل في ميزانيات الجامعات وأنه لديها مشكلة حقيقية في توفير التمويل للتعليم العالي وذلك لاعتماده بشكل رئيسي على رسوم الطلبة وإن الجامعات تعاني من نقص حاد وعجز مالي مزمن ومتراكم، ونقص بالأجهزة والمعدات والمباني وعدم ثبات بمصادر التمويل ومشاكل متمثلة بكفاءة الموارد البشرية ذلك بسبب اعتمادها على التمويل الخارجي الذي أخذ في التراجع. ومصادر التمويل التقليدية عاجزة عن مواجهة متطلبات التعليم الجامعي، ونفقات الجامعات تتركز على الإنفاق لجاري وأن هناك تفاوتاً كبيراً بين مؤسسات التعليم العالي من حيث الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، أما عن مساهمة الطلاب فأكدت الدراسات أنهم يشاركون في تمويل التعليم العالي بنسبة كبيرة جداً وكشفت الدراسات عن إن المصدر الأول لتمويل التعليم العالي في قطاع غزة هو الهبات والتبرعات الخارجية من قبل الدول والمهيمات والمنظمات الدولية والعربية، وقد شكلت نسبة كبيرة من إجمالي إيرادات مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة وكشفت الدراسة عن قلة الدعم والمساعدة المحلية لتمويل التعليم العالي وأنه لا توجد فلسفة فلسطينية واضحة لتمويل التعليم العالي.

وقد قدمت الدراسات اقتراحات ونماذجاً لتمويل التعليم الجامعي في الضفة الغربية وقطاع غزة منها:

- تعزيز وتشجيع جمع الرسوم والأقساط الجامعية بهدف زيادة الإيرادات الجارية لتغطية النفقات الجارية.
- تعزيز فعالية الدعم المالي الحكومي، والعام للتعليم العالي إلى دعم مقيد، ودعم غير مقيد.
- تعزيز العلاقات التبادلية بين القطاع الخاص، ومؤسسات المجتمع و الوحدات الأكاديمية الجامعية.
- وزيادة الإيرادات الذاتية للجامعات الفلسطينية وضرورة إنشاء صندوق الطالب الجامعي وإيجاد استراتيجية للتعليم العالي وتحليلها، والعمل على إيجاد موارد إضافية ومصادر بديلة لتمويل التعليم واقترحت بعض هذه الدراسات نموذجاً لتمويل التعليم العالي في قطاع غزة والذي يقوم على أساس مشاركة الجميع في تمويل التعليم -أفراد المجتمع ومؤسساته- في التمويل، وترشيد الإنفاق للنهوض بالتعليم العالي الفلسطيني من الواقع الخطير الذي يعيشه.

أما رحمة (2000) وفي دراسة لها حول كفاءة تمويل التعليم العالي في الدول العربية وسبل تحسينها فقد أكدت إن نمو الإنفاق على التعليم أقل بكثير من المعدل المطلوب لتوفير الاحتياجات الفعلية لهذه العملية مما أدى إلى تراجع كفاءة التعليم وان من أبرز أسباب هذا التراجع هو الاعتماد على التمويل الحكومي بالإضافة إلى الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تمر بها بعض هذه الدول، بالإضافة إلى أسباب عامة منها زيادة الإقبال على التعليم عموماً وزيادة كلفته ومتطلباته.

أما زاهر (1998) وفي دراسة له حول تطوير إدارة وتمويل التعليم الجامعي في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة. "فقد أكد أن أهم الاتجاهات العالمية لتمويل التعليم هو إعطاء الجامعات أقصى درجات الاستقلال والحرية للتصرف في التمويل المخصص لها من الدولة وفقاً لمتطلبات التعليم الجامعي أو معايير الكفاءة، وتمويل

التعليم من مصادر غير تقليدية والبحث عن مصادر لزيادة موازنة التعليم الجامعي وزيادة كفاءته ، وتشجيع المشاركة الشعبية فيه، واستثمار إمكانات الجامعة في مشروعات إنتاجية لخدمة البيئة، والارتقاء بالمجتمع المحلي وتوظيف عائد هذه المشروعات في تمويل الجامعة. والعمل على تشجيع المشاركة الشعبية كمصدر من مصادر تمويل التعليم الجامعي وتحقيق مفهوم الجامعة المنتجة وإنشاء مراكز بحثية كبيرة تتبع الجامعات، يعمل فيها كبار الأساتذة والمتخصصين وهيئة استشارية متخصصة كبيوت خبرة على المستويين القومي والعربي.

فيها ترى السعيدة وباطويح (2000) في دراسة حول تطوير مصادر التمويل للتعليم الجامعي وتنوعها في الوطن العربي. والتي هدفت إلى التعرف على أزمة التعليم الجامعي في الدول العربية بشكل عام وأزمة التمويل ومصادرها وتحديد مصادر التمويل للتعليم الجامعي، ومدى مساهمتها في موازنة الجامعات، بشكل عام أن أزمة التمويل المالي أكبر التحديات التي تواجهها الجامعات العربية، ذلك لأن المخصصات المالية التي تعتمد عليها الجامعات لا تتناسب وحجم الطلب الاجتماعي، ولا تلي الاحتياجات الأساسية للخطط والبرامج . وتعتمد الجامعات العربية في تمويلها بشكل كبير على ما يخصص لها من قبل الحكومة، وعلى نسبة ضئيلة من مصادر تمويل أخرى كالمهبات والتبرعات والمنح ومصادر التمويل الذاتي والرسوم الدراسية. وخلصت الدراسة أيضاً إلى أن هناك زيادة في نسبة النفقات الجارية في موازنة الجامعات العربية، مقارنة بالنفقات الاستثمارية وهذا أدى إلى ضعف البنية الأساسية وعدم قدرة الجامعات على مواكبة التغيرات العلمية والتكنولوجية على المستوى العالمي. وانه للتغلب على أزمة التمويل لابد من سلك سبيل طريق التمويل الذاتي-الذي يعتبر مصدراً قابلاً للاستمرار والتطوير وزيادة. وأن أفضل السبل والأدوات تكمن في الاستغلال الأمثل والفعال لمصادر التمويل وترشيد الإنفاق من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والتخطيط الكفؤ للموارد البشرية.

وأنه على الجامعات أن تقوم بالتخطيط المسبق لكيفية استخدام التمويل المتاح لديها كي تستطيع أن تخطط أهدافها على ضوء الموارد المتاحة والأهداف المحددة وتوفير الاستقلال المالي.

وعن أسباب تزايد الإنفاق على التعليم العالي في الوطن العربي، ومصادر الإنفاق عليه، وأساليب تمويله أكد الأحمَد (2000) أن من أهم أسباب زيادة الإنفاق على التعليم العالي في الوطن العربي هو النفقات الرأسمالية المتكررة من أجور ورواتب، وكلف التوسع في التعليم والطلب المتعاظم عليه، وانخفاض معدلات النمو الاقتصادي، وانخفاض حجم الموارد التي تدعم ميزانيات التعليم، والاستخدام غير الفعال للموارد وزيادة تكاليف الصيانة داخل المؤسسات التعليمية أما فيما يخص مصادر التمويل فقد أظهرت الدراسة أن مصادر تمويل التعليم العالي متعددة منها الحكومة المركزية، وأخرى كالضرائب والرسوم الخاصة بالتعليم وأقساط التعليم الخاص، والرسوم التي يدفعها الأهالي بشكل رمزي أو كامل، والهبات والتبرعات، التمويل الذاتي والأعمال الإنتاجية، والمنح والمساعدات الخارجية وتختلف هذه المصادر باختلاف الدول.

وقد قدمت الدراسة مجموعة من البدائل لتمويل التعليم العالي منها: استرداد التكاليف وإعادة توزيع الموارد، وتقييد أعداد المقبولين في التعليم العالي، وزيادة رسوم التعليم وبنفقاته، إدارة النظام التعليمي بتكلفة أقل، والقيام بدراسات جدوى اقتصادية لتحديد نفقات التعليم وعوائده الفردية والاجتماعية والتوسع في التعليم الخاص مع الرقابة عليه، وتمويل التعليم عن طريق السندات، وتقديم القروض الطلابية وفرض الضرائب.

فيما تناول غام (2000) الدور التنموي للجامعات العربية ومصادر التمويل غير التقليدية" فأوضح صعوبات التمويل التي تتعرض لها هذه الجامعات وحديد القضايا المرتبطة بأزمة التمويل وتوصل إلى أن أغلب الجامعات العربية تعاني من أزمات تمويلية، لأنها تعتمد بشكل أساسي على التمويل الحكومي الآخذ في التراجع بسبب

العجز الذي تعاني منه ميزانيات الدولة العربية، وأنه يمكن حل الكثير من المشاكل المالية للجامعات العربية الحكومية عن طريق اتباع الأسلوب الإنتاجي مع عدم الاستغناء عن الدعم المالي الحكومي، وتحول بعض وحداتها الأكاديمية إلى وحدات إنتاجية وبخية.

إلا أن حماد والبشير (2000) ناقشا مسألة تمويل التعليم في الدول العربية بالطرق غير تقليدية وذلك بهدف فحص تمويل التعليم العالي في الدول العربية مقارنة مع الدول الصناعية والمتقدمة، لبيان مدى أهمية التعليم العالي فيها مقاساً بالإنفاق، والتعرف على مصادر التمويل الحكومية والخاصة في ومقارنتها بالدول الصناعية، والوقوف على وسائل التمويل التقليدية وغير التقليدية وتوصل إلى أن نسبة الإنفاق على التعليم في الدول المتقدمة أعلى منها في الدول العربية، وكذلك الموازنات المخصصة للبحث العلمي أما مصادر التمويل في متنوعة في جميع الدول وتجمع بين الحكومي والذاتي وان نسبة الحكومي وكذلك التنوع في التمويل ومصادره عموماً يتباين من بلد لآخر.

وقد خصصت الدراسة جانباً للبحث في التعليم الجامعي الأردني، ومصادر تمويله. ومن أهم ما خلصت إليه في هذا الجانب أن تمويل التعليم العالي الأردني يعتمد على مصادر تقليدية مثل: المصادر الحكومية، والمصادر شبه الحكومية، والمصادر الدائمة وأوصى بترشيد الإنفاق ودعم وسائله، والتجديد في وظائف التعليم الجامعي الأردني: عن طريق جعل الجامعات مراكز إنتاج وتقديم الخدمات الاستشارية، وتوظيف واستثمار جهود الهيئات الشعبية والأهلية في تمويل التعليم، والعمل على استغلال أموال الوقف للتعليم.

أما الطراونه (2014) فأجرى دراسة حول أزمة تمويل التعليم العالي في الجامعات في الأردن الواقع والحلول.

هدف من خلالها إلى التعرف إلى واقع تمويل التعليم الجامعي في الأردن من حيث المصادر المختلفة ومدى

إسهام كل منها في التمويل وإبراز مشكلة التمويل المتعلقة بتفاقم العجز في موازنات الجامعات الحكومية، والتعرف على الأسباب التي تكمن وراء هذا العجز. ووضع عدد من الاقتراحات والحلول الممكنة للمشكلة. فقد أكد أن هناك إقبالاً شديداً نحو التعليم في الأردن وهو من أسباب العجز في التمويل وذلك لأن زيادة المتحقيين في الجامعات الأردنية الحكومية أعلى من معدلات نمو المصادر التمويلية. " ولتغطية هذا العجز تلجأ بعض الجامعات الأردنية الرسمية إلى الاقتراض. وتعتمد الجامعات الأردنية الرسمية على الحكومة بشكل كبير في التمويل بالإضافة لاعتمادها على مصادر أخرى مثل رسوم الطلبة، ومصادر التمويل الذاتية. والمنح والتبرعات المحلية والخارجية. ودعت الدراسة إلى ضرورة تخفيض نسب الالتحاق، واستخدام نظام القروض وتشجيع التمويل الذاتي، والسير بالجامعات باتجاه الجامعة المتجة وترشيد الاستهلاك والبحث عن مصادر تمويل متنوعة جديدة داخلية وخارجية.

وجاءت دراسة حريو (2000) حول التعليم الجامعي بين ازدياد الطلب ومشكلات التمويل في العراق بهدف البحث عن بعض مصادر التمويل المساندة للتمويل الحكومي لجامعات الدولة الرسمية في العراق. حيث بينت الدراسة أن الدراسات المسائية، ورسوم الطلبة المقبولين على النفقة الخاصة، وإيرادات عقود الرسائل والأطروحات الجامعية، والإيرادات الناجمة عن استثمار إحصانات الجامعة، وتأجير بعض مرافقها المختلفة تعتبر مصادر وموارد مالية استحدثتها الجامعات العراقية وهذه المصادر التمويلية مساندة للتمويل الحكومي وتمثل إيراداتها نسبة لا بأس بها من النفقات.

أما دراسة صائغ (2000) فجاءت بهدف التعرف إلى واقع تمويل التعليم الجامعي في المملكة العربية

السعودية والبدائل الممكنة لتمويل التعليم الجامعي.

حيث أكدت الدراسة أن الجامعات السعودية تعتمد اعتماداً كبيراً في تمويلها على التمويل الحكومي، والذي أخذ في التراجع وقد قدم الباحث مجموعة من البدائل الممكنة لتنويع مصادر التمويل وتطبيق مفهوم الجامعة المنتجة.

وتناول سليم (1425هـ) في دراسته عن التعليم العالي في المملكة العربية السعودية كذلك "مصادر مقترحة لتمويل التعليم العالي الأهلي بالمملكة العربية السعودية"

وهدف من خلالها إلى التعرف على تجارب الدول العربية والأجنبية فيما يتعلق بتمويل التعليم العالي الأهلي، ومعرفة أبرز المعوقات التي تواجه واقع تمويل التعليم العالي الأهلي، حيث ، وتبين أن التبرعات والمنح المشروطة وغير المشروطة تعتبر المصدر الأعلى في التمويل يليها مصدر الرسوم الدراسية وما تخصص الدولة من دعم، ومصدر المشروعات المنتجة جاء بشكل يسير، وأوصى بالاستفادة من تجارب الدول العربية والأجنبية في هذا المجال وتطوير أنظمة الجامعات الأهلية وتخفيف العبء عن موازنة الدولة. ودعا في هذه الدراسة إلى ضرورة إحياء سنة الوقف الإسلامي لدعم التعليم وتفعيل دورها الريادي كما كان.

أجرى الخشاب والعداد (2011) دراسة حول التمويل الذاتي للتعليم العالي في الدول النامية وتوجهاته هدفت إلى توضيح واقع التعليم العالي في البلدان النامية وتشخيص المشكلات المالية التي تواجهه، وتحديد السبل المناسبة للاهتمام بزيادة موارد التمويل وأكدت أن أهم المشكلات التي تواجه التعليم العالي في الدول النامية هي مشكلة تمويل التعليم، وأن جامعات الدول المتقدمة والدول النامية تحاول معالجة الانخفاض في الموارد المخصصة لها من الموازنة العامة للدولة عن طريق اعتماد أسلوب التمويل الذاتي لكثير من نشاطاتها.

وأوصت بضرورة تبني توجه الجامعة المنتجة وضرورة الاهتمام بالتعليم العالي في الدول النامية، وتخصيص حصة مناسبة من الدخل القومي للإنفاق على التعليم العالي، وعلى الدول النامية وضع سياسات مناسبة لتحقيق إيرادات مالية مناسبة خارج ميزانية الدولة من خلال التمويل الذاتي.

#### 2.4 فرضيات البحث ونماذجه

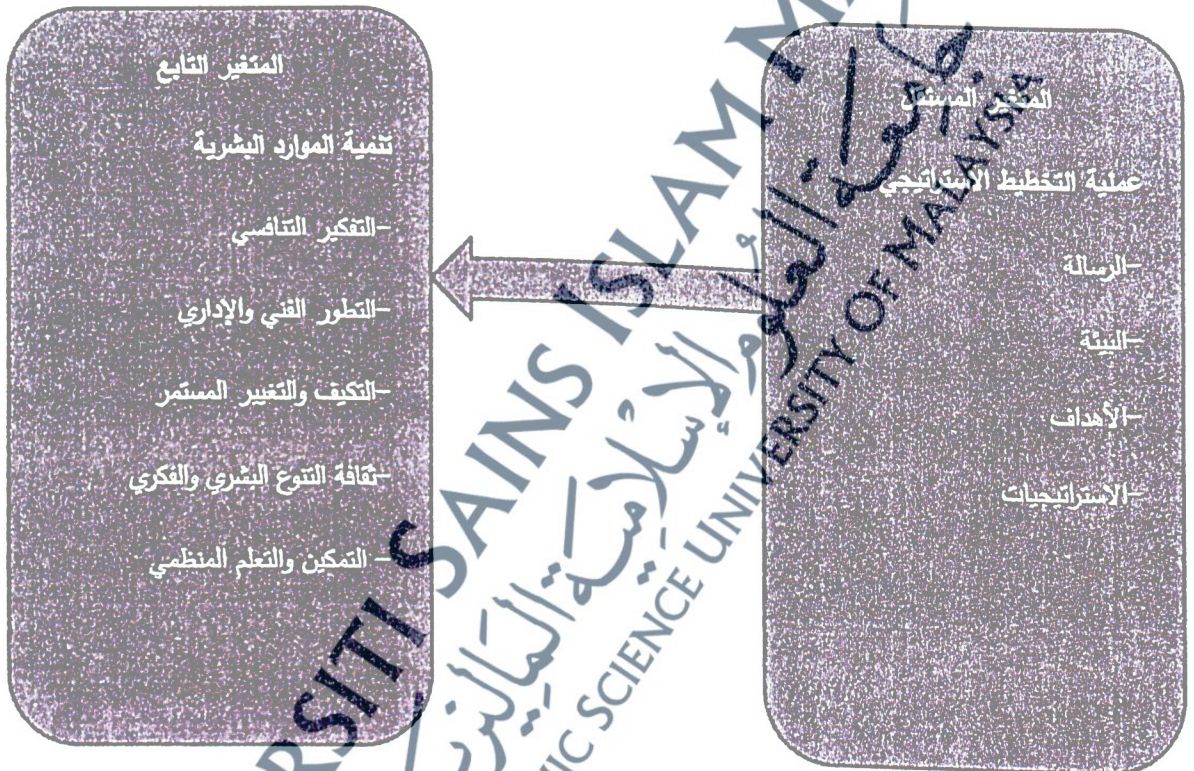
تطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري ومفاهيمها الميدانية تصميم نموذج افتراضي بحيث يوضح ويشير إلى العلاقة المنطقية ما بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية، وعملية التمويل حيث يمثل نموذج الدراسة مجموعة من الفرضيات التي بنيت استنادا إلى الأسس التالية:

- 1- إمكانية قياس كل متغير من متغيرات الدراسة.
  - 2- شمولية النموذج وإمكانية اختبار.
  - 3- اتساق المتغيرات مع خصائص البيئة المحيطة.
- وأعتمد ضمن النموذج المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيلة، إذ عُدَّ متغير التخطيط الاستراتيجي متغير مستقل يؤثر في متغير تنمية الموارد البشرية كمتغير تابع، و«متغير التمويل متغيرا وسيطا افترض انه يؤثر على العلاقة بين المستقل والتابع، وتنطلق مسوغات اختيار النموذج ووضعه بالصورة التي هو عليها من:

- 1- المتغيرات التي يحتويها النموذج معبرة عن اتفاق قسم كبير من الباحثين.
- 2- احتوت المتغيرات الرئيسة التي وردت في صيغة النموذج على متغيرات فرعية ذات أهمية كبيرة لدى القطاع المبحوث. بالإضافة للقناعة التي توافرت لدى الباحث بأهمية هذه المتغيرات.

## فرضيات البحث

الفرضية الأولى: يوجد علاقة مباشرة بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية ويعبر عنها بالشكل التالي رقم (1).



المصدر: عمل الباحث

الفرضية الثانية: هناك علاقة مباشرة بين عملية التخطيط الاستراتيجي وعملية التمويل ويعبر عنها

بالشكل (2)

الشكل رقم (2) الفرضية الثانية.

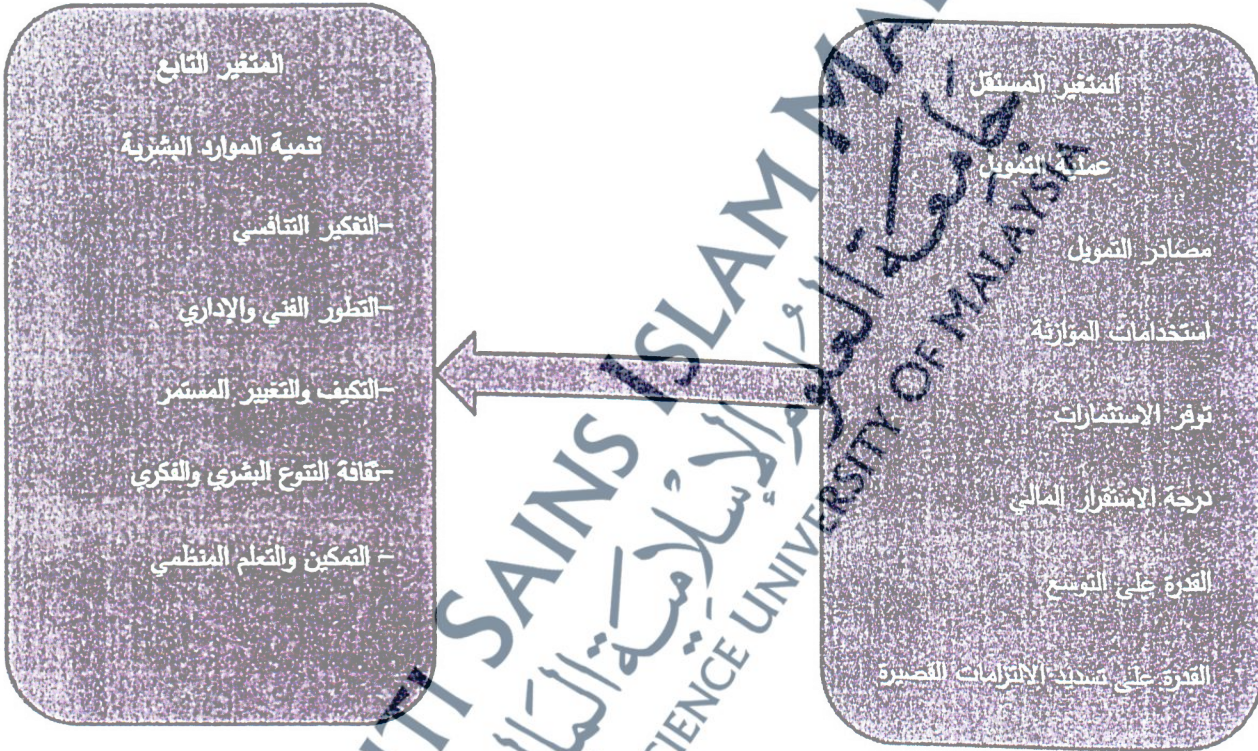


المصدر: عمل الباحث.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة مباشرة بين كل من عملية التمويل وتنمية الموارد البشرية ويعبر عنها بالشكل التالي

رقم (3)

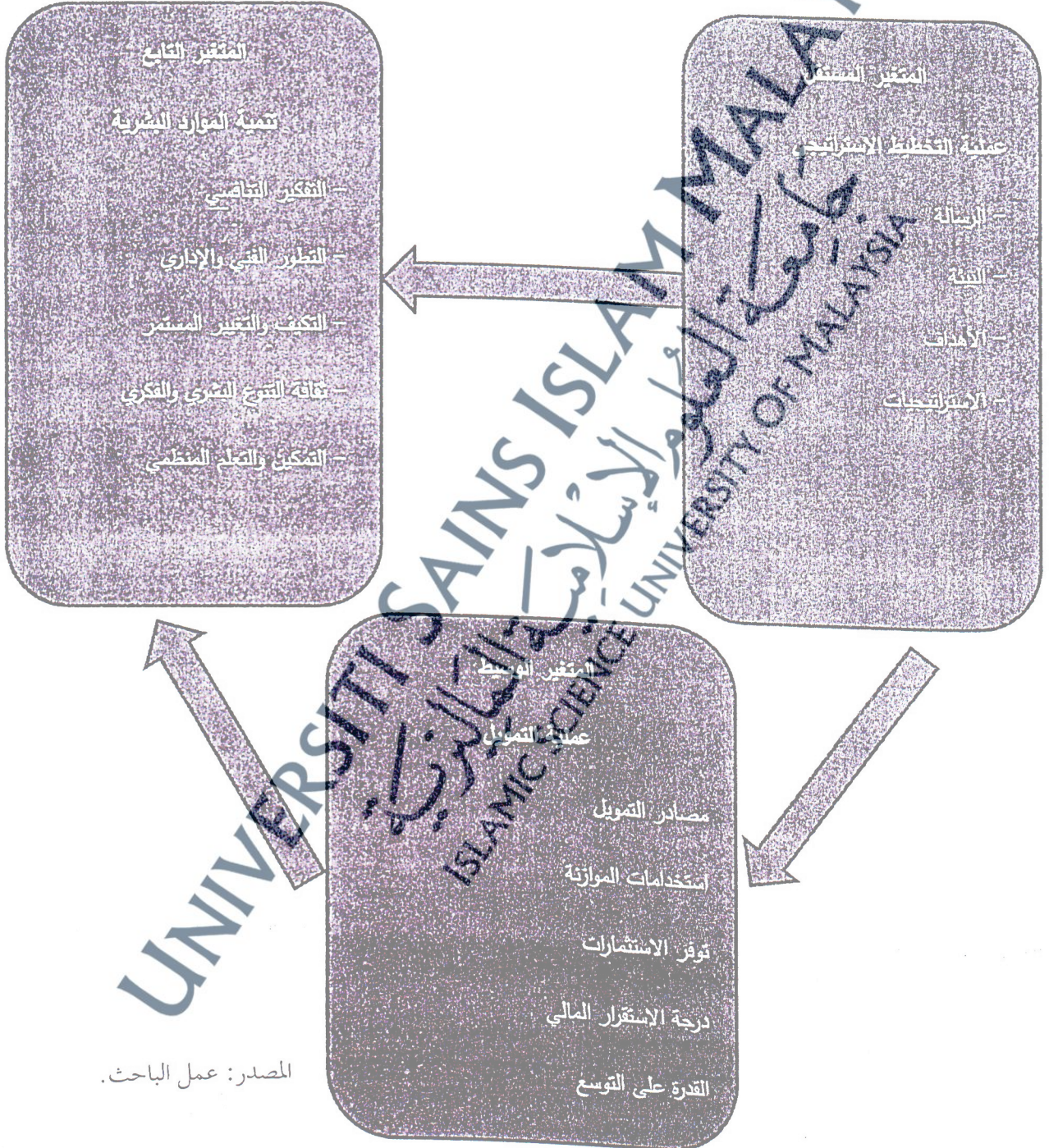
الشكل رقم (3) الفرضية الثالثة.



المصدر: عمل الباحث.

الفرضية الرابعة: هناك علاقة غير مباشرة بين عملية التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية من خلال

عامل التمويل ويعبر عنها بالشكل التالي رقم (4)



المصدر: عمل الباحث.

## 2.6 ما يميز هذه البحث عن غيره من الدراسات

يتميز هذا البحث عن غيره كونه تناول ثلاثة أبعاد رئيسية معاً وهي: (عملية التخطيط الاستراتيجي وعملية التمويل وتنمية الموارد البشرية) في الجامعات الحكومية الأردنية، أحدهما مستقل وهو عملية التخطيط الاستراتيجي، وثانيهما وسيط وهو التمويل وثالثهما تابع وهو تنمية الموارد البشرية. ونادرة هي الدراسات العربية التي تناولت هذه الأبعاد الثلاثة معا حيث لم يجد الباحث أية دراسة تربط بين هذه الأبعاد الثلاثة معا. مما شكل دافعا وحافزا ليكن أول من يبحث في هذا الموضوع.

حيث أن هذا البحث قام بدراسة العلاقة بين البعد الأول وهو عملية التخطيط الاستراتيجي متمثل بالعناصر التالية: (الرسالة، الأهداف، البيئة، الاستراتيجيات، الموارد) والبعد الثاني وهو تنمية الموارد البشرية متمثلا بالعناصر التالية: (التنوع البشري والفكري، التمكين والتعلم المنظمي، التكيف والتغيير المستمر، التطور الفني والإداري، التفكير التنافسي)، واثر البعد الثالث وهو التمويل على هذه العلاقة، متمثلا بالعناصر التالية: (مصادر التمويل، استخدامات الموازنة، توفر الاستثمارات، درجة الاستقلال المالي، القدرة على التوسع لتلبية الطلب المتزايد على التعليم، القدرة على تسديد الالتزامات القصيرة والطويلة الأجل).

ومن هنا تظهر المساهمة الفكرية والعلمية لهذا البحث فهو يسعى للتوصل لنتائج جديدة لم تبحثها الدراسات السابقة وتمثل هذه النتائج في استكشاف وتحديد وقياس العلاقات بين هذه المفاهيم الثلاث واقتراح التوصيات المناسبة، وبما يسهل الطريق أمام الباحثين لاحقاً لاستكمال البحث في هذا الموضوع والبناء عليه.

## 2.7 الخلاصة

تم استعراض العديد من هذه الدراسات سواء باللغة العربية أو اللغة الأجنبية إذ تركزت تلك الدراسات في محاور أساسية هي: الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي، والدراسات التي تناولت تنمية الموارد البشرية والدراسات التي تناولت محور التمويل.

1- عالجت معظم الدراسات السابقة علاقة مجتزئة أي متغير واحد من متغيرات الدراسة مع متغير آخر أو متغيرات أخرى بخارج عنوان الدراسة ولم يوجد إلا القليل منها بحث في التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية معاً.

2- اعتمدت معظم الدراسات على الاستبانة في جمع البيانات بوصفها أحد أهم الطرائق وأفضلها في البحث العلمي لجمع البيانات والمعلومات.

3- اختلفت الدراسات فيما بينها في تحديد حجم وطبيعة المجتمع والعينة والقطاع المبحوث.

4 - اختلفت الدراسات فيما بينها من حيث وجود علاقات ارتباط أو أثر بين المتغيرات فمنها ما أثبت وجود علاقات ومنها لم يثبت ذلك.

1- ندرة الدراسات التي بحثت في التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية وأثر عملية التمويل فيها.

إن الاطلاع على الدراسات السابقة يفيد في العديد من المجالات والجوانب العلمية والعملية والشكلية للبحث، وذلك كما يلي:

أولاً: اختيار موضوع الدراسة، حيث بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات التي تناولت متغيري التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية، رأى الباحث أهمية للقيام بهذه الدراسة التي تربط بينهما وبين عملية التمويل.

ثانياً: تم التعرف على مختلف المراجع التي اعتمدها الدراسات السابقة، والتي ساعدت الباحث وسهلت عليه عملية المسح المكتبي لبناء الإطار النظري للرسالة.

ثالثاً: تم الاطلاع على الاستبانة المعتمدة في تلك الدراسات والاستفادة منها بما يخدم أهداف هذا البحث.

رابعاً: تم التعرف على المنهجيات المختلفة والمتنوعة التي اتبعت من الباحثين في هذه الدراسات وتسلسل فقراتها وآليات اختيارها مما ساعد في اختيار منهجية هذا البحث.