

الفصل الأول

مقدمة

1.1 تمهيد

يواجه العالم اليوم تغيرات وتطورات سريعة ومتوالية في مجال التطور العلمي والتكنولوجي وفي مجال المنافسة، مما أدى إلى زيادة حجم المنظمات وتعدد أنشطتها الإدارية، وسعيها للبحث عن أساليب وأدوات وطرق جديدة لمواكبة هذه التغيرات والتطورات، ويعد موضوع التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية وتوفير التمويل اللازم لأنشطتها من أهم هذه الطرق والأدوات التي تساعد المنظمات في أيامنا هذه على تخطي العقبات التي تواجهها في تطوير نفسها.

1.2 خلفية البحث

يمثل التخطيط الاستراتيجي، أحد النماذج الحديثة للتطوير والتغيير كما أنه يمثل أحد الطرق لمواجهة صعوبات وتحديات المستقبل وهو الطريق الأنسب والأفضل والأولى لتحسين الاستثمار في العنصر البشري ويعد من أكثر المواضيع أهمية وبروزاً وتحددًا في علم الإدارة، باعتباره عملية مستمرة، تتعلق بالمستقبل وتقوم على توقعات كل من البيئتين الخارجية والداخلية، وقياس مستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم الفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات (الخطيب، 2011). كما

ويعد موضوع تنمية الموارد البشرية أيضا أحد المواضيع الحديثة والحامة في علم الإدارة، إذ زاد الاهتمام به حديثا.

نتيجة المنافسة الحادة بين المنظمات، فتنمية المورد البشري تؤدي إلى تحقيق القدرة على المنافسة فضلا عن دوره في تنمية الكفايات الجوهرية لدى العاملين في هذه المنظمات وجعلهم محترفين ومبدعين في أدائهم للمهام الموكلة اليهم، إذ تتميز بيئة الأعمال الحالية بأنها معقدة وسريعة التغير، تتداخل وتتغير عوامل بيئتها العامة والخاصة بشكل لم يسبق له مثيل، مما أدى إلى قيام المنظمات بالبحث عن أساليب جديدة لاكتساب المزايا التنافسية التي تمكنها من العطاء في سوقها المستهدف و التكيف مع تغيراته، السريعة والمفاجئة ومن أهم الأساليب المتبعة هو أسلوب التركيز على تنمية وتطوير الموارد البشرية (الدحي، 2011).

أما توفير التمويل فيعتبر أحد العناصر الهامة والضرورية لتنفيذ أي عمل حيث أن معظم القضايا التي تواجه المؤسسات اليوم مرتبطة بتوفير التمويل اللازم لقيامها بأعمالها، وتكمن أهمية التمويل في انه يمكن المؤسسات من تخطيط وتنفيذ أهدافها ومواجهة التزامات المستحقة في أوانها، حيث يعتبر أحد اهم المقومات الأساسية لتطوير نشاط أي مؤسسة وتوسيعه، لذا فان عدم توفره بشكل كاف أصبح من أهم المشكلات التي تواجهها المؤسسات في هذا الوقت (صانع، 2000).

إن عدم كفاية الموارد المالية المخصصة للتعليم تقف حائلاً دون تحقيق الدول طموحها التعليمي والاقتصادي، لذلك قد تضطر الدول إلى التخلي عن بعض مشاريعها التعليمية أو تأجيلها للمستقبل نتيجة لذلك.

يعتبر قطاع التعليم العالي من القطاعات الهامة في أي مجتمع ويعد أحد أهم القطاعات الداعمة للاقتصاد الوطني والنهضة المجتمعية عموماً، فقد شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً من المؤسسات التي تعمل في هذا القطاع من خلال تطوير وتحسين مهارات وقدرات مواردها البشرية وتمييزتها لمواكبة التغيرات السريعة ومواجهة التحديات الكثيرة التي يشهدها القطاع لا سيما في ظل احتدام وشدة المنافسة محلياً، وعالمياً.

الجامعات من المؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالبيئة المحلية والإقليمية والعالمية، لذا تسعى إدارة هذه الجامعات وبشكل مستمر إلى التركيز على تنمية الموارد البشرية لديها من خلال التخطيط الاستراتيجي سعياً منها لتحقيق أهدافها والحفاظ على ريادتها وعلى كافة المستويات. ولتحقيق ذلك تسعى هذه الجامعات لتوفير التمويل اللازم ومن عدة مصادر.

انطلاقاً من ذلك كله وإيماناً بأهمية هذه العوامل وأثرها على نشاط المؤسسات عموماً والجامعات خصوصاً جاءت إيمان الباحث بأهمية إجراء هذه الدراسة خاصة على البيئة الاقتصادية وبيئة التعليم العالي الحكومي تحديداً في المملكة الأردنية الهاشمية لما له من أهمية اجتماعية واقتصادية وأثر على مستقبل البلاد في ظل ظروف اقتصادية واجتماعية بالغة التعقيد يمر به المحيط الإقليمي وفي ظل أزمات عالمية متوالية تعاني منها جميع الدول والأردن جزء من هذا العالم ويؤثر ويتأثر بالبيئة الإقليمية والعالمية ولا يمكن أن يعيش بمعزل عن ذلك مما يتطلب استقرار المستقبل والاستعداد له بشكل علمي مدروس ويشق الوسائل الممكنة وفي ظل الإمكانيات المتاحة ووضع الاستراتيجيات والخطط المناسبة للتعامل مع هذا الواقع بشكل مناسب لضمان استمرارية ونمو هذا القطاع وريادته ومنافسته عالمياً.

1.3 مشكلة البحث

بدأت فكرة التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال مطلع العقد السادس من القرن العشرين، في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم انتشرت بعد ذلك في أوروبا ودول العالم الأخرى. وفي التسعينيات من ذات القرن، دخلت هذه الفكرة إلى الجامعات. (غيم، 2010).

يعتبر التخطيط الاستراتيجي مهماً للمؤسسات التعليم العالي وذلك من جوانب عديدة، ومن أبرزها: أنه يضع إطاراً لتحديد اتجاهات المؤسسة التي تسلكها في تحديد أهدافها المستقبلية، ويمنحها إطار عمل شامل يحقق لها ميزة تنافسية بين المؤسسات المشابهة (Hax & Majluf, 1996).

أن من أسباب توجه مؤسسات التعليم العالي نحو التخطيط الاستراتيجي لأنه يأتي من خلال قدرتها على تخطيط النشاطات المستقبلية لضمان نجاحها، ومواجهة التحديات المتوقعة، ولضمان استغلال الموارد المتاحة بفعالية وكفاءة، ووضع خطط واقعية، ومواكبة العمليتي التطوير والتغيير ومستمرة لإنجاح عملية اتخاذ القرار في تلك المؤسسات (Chang, 2008).

يواجه التعليم العالي عموماً جملة من التحديات من أبرزها التعقيدات الكبيرة والسريعة في البيئتين الداخلية والخارجية، وزيادة كلفة التعليم وآثارها المتوقعة على كفاءة الموارد البشرية، وهذه التحديات ليست حكراً على دولة أو منطقة دون أخرى. وبالرغم من أهمية التوجه لدى كافة المؤسسات نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي، إلا أن تطبيقه يواجه معوقات عدة، منها كلف الوقت والمال ووجود الكفاءات البشرية المؤهلة (العارف، 2013)، (خطاب، 2010). وما يؤكد ذلك كذلك البيان الذي أصدرته اتحادات التعليم العالي في

الولايات المتحدة وطرح في التحديات التي تواجه التعليم العالي والتي كان من أهمها قضية تكاليف التعليم العالي (الاقتصادية، 2008).

هناك العديد من القوى والعوامل التي تجبر مؤسسات التعليم العالي للتوجه نحو التخطيط الاستراتيجي ومن هذه القوى والعوامل: زيادة الطلب على خدمات التعليم العالي مع تراجع حجم التمويل الحكومي، والحاجة للتنافس مع أنماط التعليم العالي الطارئة الجديدة مع الحاجة للمحافظة على روح الجامعة التقليدية القائمة، لذلك فالخطط الاستراتيجية سوف تساعد مؤسسات التعليم العالي على مواجهة هذه التحديات والاحتياجات (Fred, 2008).

أوضحت (Groff) في دراسة لها بجامعة بنسلفانيا أن هناك مجموعة من التحديات التي تواجه الجامعة أهمها التخطيط لمستقبل تنمية الموارد البشرية وذلك استجابة للتطورات التكنولوجية والتغير في البيئتين المحلية والعالمية (الرفاعي والعريزي، 2006). كما يعتبر ضعف القدرة المؤسسية في مجالات تنمية الموارد البشرية وكفاءة القيادات الداخلية من أهم التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي عموماً والتي ينتج عنها عدم القدرة على الوفاء بمتطلبات التطوير، وضعف تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة، حيث لا يقتصر ضعف القدرة المؤسسية على الجهات الإشرافية العليا بل يشمل امتلاك الجامعات لهيئات أكاديمية وإدارية ذات كفاءة ومهنية متخصصة، وأنظمة تخدم رؤى التطوير، وتمكين العاملين وكفاءة وتأهيل هيئة التدريس للقيام بهذه المهمة الشاقة بكل اقتدار ومهارة (السلطان، 2006)، (الدجني، 2011).

تساهم إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي وفي تطوير الوسائل والأساليب التي يستطيع من خلالها الأفراد المبادرة والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تساهم

بشكل كبير في تحقيق الأهداف والنتائج التنظيمية، وهذا يتطلب التزام العاملين بأهداف المنظمة ومحاولة تحقيقها. والحاجة إلى التزام الأفراد تعني تعليم وتدريب العاملين، كما أن الاتصالات والمساهمة في اتخاذ القرارات أصبحت مطلوبات هامة للمنظمة (المدعون، 2013). وهذا يؤكد على أهمية دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية وأن غياب هذا الدور يؤدي إلى عدم قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة، وتفقد القدرة على المنافسة والاستمرار في أداؤها لأعمالها.

تكمن أهمية الارتباط بين تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي الإجمالي للمنظمة، في تدعيم رسالة المنظمة، كما أن أهداف إدارة الموارد البشرية يجب أن تنبع من أهداف المنظمة الكلية والمتمثلة بالربح، النمو، الإنتاجية، الجودة، الابتكار والإبداع، المرونة والتنافسية، وكذلك التقييم المستمر لأثر أنشطة الموارد البشرية على العاملين والمنظمة، وذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في عالم يتسم بالتغير المستمر والسريع والمفاجئ (غنيم، 2010).

مع ازدياد الحاجة للتعليم والسعي لأن يكون ملكا وحقا للجميع ونتيجة الإقبال الكبير على التعليم الجامعي برزت مجموعة من التحديات التي تترك وتقلق الكثير من المجتمعات والحكومات عموما والمؤسسات التعليمية خصوصا وفي مختلف دول العالم تقريبا، ومن أهم هذه التحديات ذلك التحدي المتمثل في توفير مصادر تمويل كافية وذلك لضمان قيام عملية التعليم واستمراريتها والارتقاء بها وتطويرها وبما ينسجم ويواكب ويتناسب مع التغير الكبير في متطلبات حياة الإنسان وحاجاته ورغباته والتطور الكبير في مجالات الحياة الاقتصادية والتكنولوجية وغيرها، ذلك لأن توفير الموارد المالية ومن كافة المصادر الممكنة يعتبر أحد أهم أسس قيام كل نشاط ومسالة لا غنى عنها للجامعات ويجب أن تكون هذه الأموال كافية للوفاء بالتزامات

الجامعة نحو وظائفها المختلفة وتناسب مع حجم العمل المنوط بها لتأمين التعليم المناسب لطلابها بالكم والنوعية المأميين وإن نقص التمويل في الجامعات ينتج عنه العديد من المشاكل في شتى المجالات، كالمجال الإداري، والأكاديمي، والمجال المتعلق بالبحث العلمي، وخدمة المجتمع وكفاءة الموارد البشرية، هذا بالطبع يؤثر سلباً على جودة التعليم الجامعي، ذلك لأن الجامعات في ظل هذه المشاكل تكون عاجزة عن تطوير وتحسين مستوياتها ورفع كفاءتها التعليمية ومواكبتها للتغير الكبير والسريع في البيئة المحيطة (صائغ، 2000)، (صبيح، 2005)، (الحشاب، 2011).

وعلى الرغم من التوسع الذي شهده التعليم العالي، إلا أن الدراسات التي أجريت حول واقع التعليم في الجامعات العربية، ومنها الأردن أشارت إلى أن هذا الواقع يعاني من العديد من المشكلات، ومن أبرزها تدني مستوى تأهيل الموارد البشرية، حيث تمثل الموارد البشرية في المنظمة مورد من أهم مواردها، واصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها حيث لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون الموارد البشرية التي يجب على المنظمة أن تسعى دائماً جاهدة للاهتمام بها والاستثمار في تنمية مهاراتها وكفاءاتها لتكون قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وتساعدتها في مواجهة التغيرات والتحديات (طلوت، 2009). كما أنه بقي عاجزاً عن استيعاب الأعداد المتزايدة الراغبة في الالتحاق بها نتيجة للتزايد الكبير في الطلب الاجتماعي على التعليم العالي وكذلك ازدياد كلفته المادية (الصرايه، 2014).

تتمتع المملكة الأردنية الهاشمية بأفضل مستوى تعليم عالٍ في الوطن العربي حيث يؤدي قطاع التعليم العالي دوراً كبيراً ومميزاً في إحداث التنمية الشاملة وهو المحرك الأساسي لها على مختلف الصعد والمجالات الحالية والمستقبلية، وعلى الرغم من محدودية الإمكانيات المادية والبشرية في المملكة الأردنية الهاشمية إلا أن التعليم العالي يقع ضمن أولويات اهتمامات الدولة كونه بالنسبة للأردن المنجم والبتول ولا بديل سواه،

بسبب قلة الموارد وضعف الإمكانيات الاقتصادية، حيث أن هناك قطاعين مهمين جداً في الأردن هما : التعليم والصحة، وذلك لما له من دور محوري وهام في الارتقاء بمستوى حياة المواطن الاقتصادية والاجتماعية والمعرفية. حيث شهد خلال العقدين الماضيين تطوراً ونموً ملحوظين تؤكدانه الزيادة الكبيرة في عدد مؤسسات التعليم العالي وتنوع البرامج الدراسية وأتماط التعليم والتعلم التي تحكم النوع والكم، والزيادة الملحوظة في أعداد الطلبة المسجلين وأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة الإدارية (الرأي، 2012)، إذ بلغ عدد الجامعات الحكومية عشر جامعات وعشرون جامعة خاصة وواحد وخمسين كلية مجتمع متوسطة، بالإضافة إلى جامعة العلوم الإسلامية العالمية (وزارة التعليم العالي الأردنية، 2015). فيما بلغ عدد العاملين في الجامعات الحكومية الأردنية حوالي 20 ألف موظف بين أكاديمي وإداري (المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، 2016).

هذا التطور في أعداد الجامعات صاحبه زيادة في أعداد الطلبة الدراسين فيها حيث تقدر أعداد الطلبة المتحقين في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة المختلف البرامج والدرجات بحوالي (300) ألف طالب وطالبة، منهم حوالي (37) ألف طالب وطالبة من دول عربية وأجنبية (وزارة التعليم العالي، 2015). كما وإن هذا التوسع والنمو يضع هذا القطاع أمام تحديات حمة تدعوه إلى بذل المزيد من الجهد لتذليل الصعاب والعقبات التي تقف أمامه لتحقيق توازناً بين انتشار التعليم العالي وإنشاءه من جهة وبين مستواه ومحتواه من جهة أخرى (وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية، 2014). لان حدوث أي خلل في منظومة التعليم العالي، سيؤدي إلى انعكاسات سلبية خطيرة على القطاعات الاقتصادية الأخرى (الرأي، 2012).

التعليم العالي في الأردن ليس فريداً في نوعه ومشكلاته وقضاياها، فهو يشبه أي مرحلة من مراحل التعليم وقطاعاته وفي أي بيئة إقليمية أو عالمية، فهو يشهد في كل يوم وفي كل خطوة يتقدم فيها إلى الأمام مشكلات من نوع جديد (الجعرات، 2013).

ومن المشكلات التي تواجه التعليم العالي في الأردن النقص في إعداد أعضاء هيئة التدريس والكفاءات البشرية المؤهلة الأخرى نتيجة هجرة العقول للخارج (الرأي، 2012). وخاصة للتعاقد مع دول الخليج العربي خاصة وذلك لما للخبرات الأكاديمية الأردنية من سمعة جيدة على المستويين العربي والدولي. (هيئة الاعتماد، 2009) حيث تقافت هذه الأزمة منذ عام 2011 حيث بلغت نسبة الأساتذة الجامعيين الذين تركوا الجامعات والتحقوا بأماكن عمل أخرى حوالي 17% عام 2011 وارتفعت إلى أكثر من 20% عام 2012 وهي في تزايد مستمر ومتعلق، (أمد، 2016)، مما أثر على خطط هذه المؤسسات وسياساتها المستقبلية هذا بالإضافة إلى الزيادة الكبيرة في عدد السكان وزيادة الطلب على التعليم العالي وعودة أعداد كبيرة من الطلبة الأردنيين الدارسين في دول عربية وغير عربية تعاني من اضطرابات سياسية، والرغبة المتزايدة من الطلبة العرب للدراسة في الجامعات الأردنية سواء من دول الخليج العربي أو من دول ما يسمى "الربيع العربي" (الرأي، 2012). وذلك لما يتمتع به الأردن من امتيازات تفوقها الكثير من دول الإقليم أهمها المستوى الجيد والمتقدم والمستوى العالي للتعليم فيها قياساً على هذه الدول بالإضافة للأمن والاستقرار والأمان وسهولة العيش والتنقل والكلفة المعقولة للتعليم وأسباب أخرى كثيرة.

كما أن عدم توفر التمويل الكافي، والاعتماد على التمويل الحكومي بشكل رئيس ومحدودية البدائل الأخرى لمساندة هذا المصدر، والمديونية الكبيرة التي تثقل كاهلها وتقف عائقاً أمام طموحاتها في التطوير والتقدم ومواجهة التغيرات والتحديات التي يشهدها قطاع التعليم، والبالغة أكثر من 500 مليون دينار، أي (حوالي

700 مليون دولار أمريكي). (وزارة التعليم العالي، 2015). هذا بالإضافة إلى العجز الكبير السنوي نتيجة زيادة النفقات وسعيها لمواكبة التطورات وارتفاع كلف التعليم أساسا والطلب المتزايد على التعليم العالي خصوصا بالإضافة إلى السياسات التنموية الحكومية في التوسع في إنشاء الجامعات حيث أن هناك جامعة حكومية واحدة على الأقل في كل محافظة. حيث أن ذلك زاد من معاناة القطاع ودفع الكثير من الجامعات إلى الاقتراض والسعي للبحث عن مصادر للتمويل بشتى السبل.

جاء في تقرير الأمم المتحدة الإنمائي السنوي حول التنمية البشرية لعام 2013 أن مركز الأردن يتراجع بشكل تدريجي منذ عدة سنوات إلى أن وصل إلى المركز 100 من بين 186 دولة في ذلك العام حيث أن المؤشرات التي يستخدمها التقرير تعتمد بشكل كبير على الصحة والتعليم ومستوى الدخل (تقرير التنمية البشرية الإنمائي، 2013).

إن غياب التخطيط الاستراتيجي الحقيقي سيؤدي لتفاقم هذه المشكلات لذا فهي بحاجة لخطط واستراتيجيات حقيقية توضع وتطبق لحلها ووقف النزف في فقدان الكفاءات البشرية المؤهلة وتبني التخطيط الاستراتيجي كمنهج عمل دائم ومستمر للوقاية والحيولة دون وقوع مشكلات أخرى مستقبلا وذلك في ظل عالم سريع التغير مما يصعب من عملية التنبؤ بما يمكن أن يحصل به مستقبلا بصورة دقيقة وواقعية.

انطلاقا من هذه المعضلات تكمن المساهمة الفكرية والعلمية حيث جاءت هذه الدراسة في اطار محاولة لبحث وتحديد وإيجاد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية ودور التمويل في هذه العلاقة في الجامعات الحكومية الأردنية والسعي للتوصل إلى نتائج واقتراح للتوصيات المناسبة انطلاقا من هذه النتائج بما يساعد الجامعات في حل هذه المضلات والسير على طريق التميز والنجاح.

1.4 أسئلة البحث

قام الباحث بوضع مجموعة من الأسئلة بحيث تترجم المضمون الفعلي لكل من للمشكلة مدار البحث وأهداف الدراسة كذلك بحيث يغطي كل سؤال من هذه الأسئلة هدف معين من أهداف الدراسة وتعبير عن مدى وجود علاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسة الثلاث والتي تسعى هذه الدراسة للإجابة عنها حيث تم وضع أربعة أسئلة هي:

- 1 - ما إمكانية وجود علاقة بين عملية التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية؟
- 2 - ما هي علاقة عملية التخطيط الاستراتيجي بعملية التمويل؟
- 3 - ما مدى وجود علاقة بين عملية التمويل وتنمية الموارد البشرية؟
- 4- هل يؤدي التمويل دور الوسيط في العلاقة بين عملية التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية؟

1.5 أهداف البحث

تسعى هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف والتي تصف ما أسعى للوصول له كباحث من خلال وصف أو توضيح أو تحليل العلاقة السببية بين متغيرات الدراسة الثلاث، وتشير كذلك إلى النتائج المتوقعة من هذه الدراسة وهي على النحو التالي:

1 - الكشف عن مدى وجود علاقة مباشرة بين عملية التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية.

2-تحديد مدى وجود علاقة مباشرة بين عملية التخطيط الاستراتيجي وعملية التمويل.

3 - البحث عن مدى وجود علاقة مباشرة بين عملية التمويل وتنمية الموارد البشرية.

4 - قياس العلاقة الغير مباشرة بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية من خلال التمويل كعامل وسيط.

1.6 أهمية البحث

تتمثل أهمية هذه الدراسة في ناحيتين أساسيتين هما الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية، ففي السنوات الأخيرة ظهرت وزادت أهمية التخطيط الاستراتيجي في عمل المنظمات عامة ومنها التعليمية بشكل خاص حيث زاد الاهتمام والطلب على التعليم خاصة العالي منه، كما زادت أهمية تنمية الموارد البشرية بشكل كبير مع وجود ارتباط بين التخطيط للموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل لان أهداف الموارد البشرية يجب أن تتبع من الأهداف العامة للمنظمة (الدهون،2013). في عالم يتسم بالتغيير المستمر والسريع والمفاجئ ومليء بالتحديات، حيث تساهم الموارد البشرية وبشكل كبير في رسم وتحقيق الأهداف للمنظمة وفي عملية التخطيط عموما فهي من تقوم بعملية التخطيط بمرتها أصلا (غنيم،2010).

كما أن التخطيط لمستقبل تنمية الموارد البشرية هي من التحديات التي تواجه الجامعات وذلك استجابة للتغيرات الكبيرة في البيئتين الداخلية والخارجية (الناعي والعززي، 2006). حيث أن زيادة الطلب على التعليم وزيادة كلفته يعتبر من العوامل التي تجبر مؤسسات التعليم العالي على التوجه نحو التخطيط الاستراتيجي (Fred,2008). كما أن ضعف قدرات الموارد البشرية وكفاءة القيادات في الجامعات يؤثر سلبا على عملية التخطيط الاستراتيجي (السلطان،2006)، (الدجني،2011).

أما من الناحية التطبيقية فتتمثل بالانعكاسات والفوائد المتحققة من جراء تنفيذها ومدى مساهمتها في تطوير الواقع الميداني للجامعات الأردنية من حيث التطبيق العلمي والواقعي للتخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية وتوفير التمويل لأنشطتها بما يساعدها في تعزيز أنشطتها وأدائها لرسالتها، لان توفير التمويل يعتبر احد العناصر الهامة والضرورية لتنفيذ أي عمل حيث يمكن المؤسسات من تخطيط أنشطتها وتنفيذها (صائغ،2000). كما تنال هذه الدراسة أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها من خلال نتائجها الميدانية المتوقعة التي قد تفيدها في القرار في الجامعات الأردنية من خلال مقارنة نتائجها بالواقع الفعلي للتخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية والتمويل وأثره، وتحديد نقاط القوة والضعف في هذا المجال، بالإضافة إلى إلقاءها الضوء على تنمية الموارد البشرية وسبل تطويرها لما لها من إثر في تحقيق الميزة التنافسية من خلال المورد البشري المؤهل والكفؤ والمبدع. وتوسعى كذلك إلى تقديم إطار نظري يثري المكتبة العربية والإسلامية بالمفاهيم الإدارية المعاصرة التي تجدها من قبل المهتمين والمختصين ومن المتوقع أن تقدم هذه الدراسة مادة علمية مفيدة تقوم بإثراء المخزون المعرفي الإداري، وتساعد كمرجع لدراسة متغيرات أخرى لها علاقة بهذا المجال. فضلاً عما ستقدمه هذه الدراسة في المجال التطبيقي إذ أنها ستقوم بدراسة أثر عملية التخطيط الاستراتيجي على تنمية الموارد البشرية في الجامعات الحكومية الأردنية من خلال عامل وسيط في هذه العلاقة وهو التمويل.

وتنبع أهميتها كذلك من خلال أهمية وحداثة متغيرات الدراسة في عالم الأعمال فالتخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية والتمويل لم تحظى على اهتمام الباحثين والمختصين وذلك لما لهذه المتغيرات من أثر

إيجابي وفعال في تطوير المنظمات وبقائها واستمرارها، بالإضافة إلى ندرة المواضيع التي تناولت دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية وأثر التمويل في ذلك.

لذلك تناولت هذه الدراسة ثلاثة أبعاد رئيسية هي: (عملية التخطيط الاستراتيجي وعملية التمويل وتنمية الموارد البشرية) معاً، في الجامعات الحكومية الأردنية، أحدهما مستقل وهو عملية التخطيط الاستراتيجي، وثانيهما وسيط وهو التمويل وثالثهما تابع وهو تنمية الموارد البشرية. حيث أن هذه الدراسة ستقوم بدراسة العلاقة بين البعد الأول وهو عملية التخطيط الاستراتيجي المتمثل بالعناصر الفرعية التالية: (الرسالة، الأهداف، البيعة الاستراتيجية)، والبعد الثاني وهو تنمية الموارد البشرية المتمثلاً بالعناصر الفرعية التالية: (التنوع البشري والفكري، التمكين والتعلم المعظمي، التكيف والتغيير المستمر، التطور الفني والإداري، التفكير التنافسي)، وأثر البعد الثالث وهو التمويل على هذه العلاقة بينهما، متمثلاً بالعناصر الفرعية التالية: (مصادر التمويل، استخدامات الموازنة، مدى توفر الاستثمارات، درجة الاستقلال المالي، القدرة على التوسع لتلبية الطلب المتزايد على التعليم، والقدرة على تسديد الالتزامات القصيرة والطويلة الأجل).

1.7 حدود البحث

سوف تقتصر هذه الدراسة على الفترة الزمنية التي ستقوم فيها الباحث بإجراء الدراسة الميدانية والتي من المتوقع أن تكون خلال الأعوام 2014-2015.

1.8 الاطار النظري / الاطار الموضوعي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد الوظائف الإدارية الرئيسية لأية مؤسسة، بل ويعتبر الوظيفة الإدارية الأولى والأهم التي تسبق جميع الوظائف الأخرى وتحدد نطاقها. وهذا يعني أن الأهداف التي تحدد في مرحله 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 ويرسم خارطة نشاطها المستقبلي.

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 ويرجع هذا الاهتمام إلى كون الموارد البشرية تمثل عنصراً هاماً من عناصر الإنتاج ولا يمكن أن تتم عمليات الإنتاج والتسويق والتمويل... الخ بدون توافر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة (عبد الباقى، 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 مهارة ومعرفية وقدرات وقابليات تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها في المنظمة (الهيبي، 2003).

وكما أحسنت المنظمات استثمار مواردها البشرية التي تتحكم في بقية الموارد الأخرى، أصبحت أكثر قدرة على تحقيق أهدافها وكفاءة 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 فيها لم يكد العمل المنظمة بالكامل ولكن الاختيار السليم والتدريب والتحفيز الجيد للعاملين كفيل بأن يطلق العنان في عالم الإبداع والتجدد، والتفنن في تحقيق أفضل النتائج الممكنة (السالم وصالح، 2002).

توفير التمويل فيعتبر أحد العناصر الهامة والضرورية لتنفيذ أي عمل حيث أن معظم القضايا التي تواجه المؤسسات اليوم مرتبطة بتوفير التمويل اللازم لقيامها بأعمالها، وتكمن أهمية التمويل في أنه يمكن المؤسسات من تخطيط وتنفيذ أهدافها ومواجهة التزاماتها المستحقة في أوانها، حيث يعتبر أحد أهم القوائم الأساسية لتطوير نشاط أي مؤسسة وتوسيعه لذا فإن عدم توفره أصبح من أهم المشكلات التي تواجهها المؤسسات (صاغ، 2000).

انطلاقاً من أهمية ذلك كله جاءت هذه الدراسة للربط بين عملية التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية ودراسة أثر التمويل على هذه العلاقة وهذا ما سيميز هذا البحث عن غيره كونه يتناول 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 معاً حيث لم يجد الباحث أية دراسة تربط بين هذه الأبعاد الثلاثة معاً. مما شكل دافعاً وحافزاً 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 متمثلاً بالعناصر التالية: (التنوع البشري والفكري، التمكين والتعلم المنظمي، التكيف والتغيير المستمر، التطور الفني والإداري، التفكير التنافسي)، وأثر البعد الثالث وهو التمويل على هذه العلاقة، متمثلاً 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).

وهنا تكمن الفجوة العلمية والمساهمة الفكرية والعلمية لهذا البحث فهو يسعى للتوصل لنتائج جديدة لم تبحثها الدراسات السابقة وتمثل هذه النتائج في استكشاف وتحديد وقياس العلاقات بين هذه المتغيرات الثلاث واقتراح التوصيات المناسبة، وبما يسهل الطريق أمام الباحثين لاحقاً لاستكمال البحث في هذا الموضوع والبناء عليه.

تمتع المملكة الأردنية الهاشمية بمستوى تعليم جيد في الوطن العربي حيث يؤدي قطاع التعليم العالي دوراً كبيراً ومميزاً في إحداث التنمية الشاملة وهو المحرك الأساسي لها على مختلف الصعد والمجالات الحالية والمستقبلية، وعلى الرغم من محدودية الإمكانيات المادية والبشرية في المملكة الأردنية الهاشمية إلا أن التعليم العالي يقع ضمن أولويات اهتمامات الدولة كونه بالنسبة للأردن المنجم والبتروول ولا بديل سواه، بسبب قلة الموارد وضعف الإمكانيات الاقتصادية، حيث أن هناك قطاعين مهمين جداً في الأردن هما : التعليم والصحة، وذلك لما له من دور محوري وهام في الارتقاء بمستوى حياة المواطن الاقتصادية والاجتماعية والمعرفية. حيث شهد خلال العقدين الماضيين تطوراً ونموً ملحوظين تؤكدانه الزيادة الكبيرة في عدد مؤسسات التعليم العالي وتنوع البرامج الدراسية وأتماط التعليم والتعلم التي تحكم النوع والكم، والزيادة الملحوظة في أعداد الطلبة المسجلين وأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة الإدارية (الرأي،2012)، إذ بلغ عدد الجامعات الحكومية عشر جامعات وعشرون جامعة خاصة وواحد وخمسين كلية مجتمع متوسطة، بالإضافة إلى جامعة العلوم الإسلامية العالمية (وزارة التعليم العالي الأردنية، 2015). فهما بلغ عدد العاملين في الجامعات الحكومية الأردنية حوالي 20 ألف موظف بين أكاديمي وإداري (المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، 2016).

هذا التطور في أعداد الجامعات صاحبه زيادة في إعداد الطلبة الدراسيين فيها حيث تقدر أعداد الطلبة المنتحقين في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة لمختلف البرامج والدرجات بحوالي (300) ألف طالب وطالبة، منهم حوالي (37) ألف طالب وطالبة من دول عربية وأجنبية (وزارة التعليم العالي، 2015). كما وإن هذا التوسع والنمو يضع هذا القطاع أمام تحديات جمة تدعوه إلى بذل المزيد من الجهد لتذليل الصعاب والعقبات التي تقف أمامه لتحقيق توازناً بين انتشار التعليم العالي وإنشاءه من جهة وبين مستواه ومحتواه من جهة

أخرى (وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية، 2014). لان حدوث أي خللٍ في منظومة التعليم العالي، سيؤدي إلى انعكاسات سلبية خطيرة على القطاعات الاقتصادية الأخرى (الرأي، 2012).

1.9 تعريف المصطلحات

من المعروف انه في العلوم الإدارية عموماً عادة ما يكون هناك اختلاف في تعريف المفاهيم والمصطلحات وانه ليس هناك إجماع أو اتفاق بين المختصين والباحثين على مفهوم محدد له، فكل يتناوله حسب تخصصه ومن وجهة نظره، وللخروج من هذه الإشكالية قام الباحث بالاطلاع على ما يلزم هذه الدراسة من مصطلحات وتبني بعض التي تناسب معها وقام بتعريف البعض الآخر إجرائياً ومن هذه المصطلحات الخاصة بموضوع الدراسة ما يلي:

ومن خلال استعراض الأدبيات المختلفة التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي تبين انه تم تعريف التخطيط الاستراتيجي من زوايا مختلفة

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "خطة طويلة الأجل تحدد فيها رسالة المؤسسة، والغايات والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وطرق تحقيقها، والبرامج الزمنية لتحقيقها مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية، وموارد وإمكانيات المؤسسة" (الفرا، 2005).

بينما عرّفه Drucker (2002) بأنه عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات يمكنه عن مستقبله هذه القرارات، وأثارها في المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات، وقياس النتائج في ضوء

التوقعات عن طريق توفر نظام للتغذية المرتدة للمعلومات.

أما Mankin (1984) فيرى أن التخطيط الاستراتيجي يهتم بحل المشكلات التي تواجه المنظمة في مجالات التوجيه والرقابة، وتنفيذ استراتيجيات المنظمة الخاصة بالمنتج والسوق وغيرها. بينما يراه Robinson (1986) 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.

أما أبو حنف (2003) فيرى أن التخطيط الاستراتيجي ينطوي على التحديد المقدم لما يجب عمله لتحقيق أهداف المنظمة، وبناء الاستراتيجيات ووضع الخطط والسياسات. بينما يعرفه Bryson (1993) على أنه عبارة عن نظام من الجهود المتكاثفة لاتخاذ قرارات وخطوات حاسمة بشأن ماهي المنظمة؟ وماذا تعمل؟ ولماذا تعمل؟ ويعرفه Hunger and Wheelen (1997) على أنه تنمية وتكوين الخطط طويلة الأجل للتعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات 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 الممكنة تحقيقها، وتطوير وتشكيل الاستراتيجيات، ووضع توجهات السياسة العامة للمنظمة.

ويتفق الباحث مع السالم (2000) في 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.

تنمية الموارد البشرية: كذلك الحال بالنسبة لتنمية الموارد البشرية فليس هناك تعريف محدد إلا أن هناك إجماع على أهمية العنصر البشري وضرورة الاهتمام به وتطويره والحفاظة عليه وان تنميته هي من اهم الاستراتيجيات التي يجب أن تتبناها المنظمة.

وتعرف بانها هو ذلك الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتعديل سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء (الدره والصباغ، 2008).

كما تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها قدرة المنظمة بصورة أساسية على إعداد وتهيئة المورد البشري في المنظمة لتولي مواقع وظيفية متقدمة تختلف عن تلك التي يشغلها حالياً (برنوطي، 2004).

بينما يرى السلمي أن تنمية الموارد البشرية هي عبارة عن منظومة متكاملة تستهدف تحقيق نتائج استراتيجية تسهم في بناء قدرات وطاقات المنظمة البشرية وتمكنها من التفوق والتميز في مجالات النشاط التي تباشرها تقوم على فهم واضح وإدراك متجدد لتركيبية الموارد البشرية بالمنظمة وهيكل القدرات والمهارات ومستويات المعرفة المتاحة لها، وما تتمتع به من خصائص فكرية وتوجهات سلوكية تتماشى أو تتناقض مع متطلبات لإنجاز وتفعيل الأنشطة وتحقيق الأهداف بالمنظمة (السلمي، 2001).

وتعرفه الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي على انه هو الإطار المساعد للموظفين في تطوير مهاراتهم الشخصية والتنظيمية ولتطوير المعرفة والقدرات من خلال تنمية إمكانيتهم الشخصية والمهنية والنفسية. وتتضمن فرص كندريب الموظفين والتطوير الوظيفي للموظف وإدارة الأداء والتطوير، التدريب والتوجيه، والمساعدة الدراسية، والدعم النفسي والوجداني (الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم، 2016).

بينما يرى الباحث أن تنمية الموارد البشرية: هي مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من اجل الحصول على حاجتها من الموارد البشرية الكفؤة والمؤهلة كما ونوعا وبما يحقق لها أهدافها الحاضرة والمستقبلية بالإضافة لتحفيزهم والحفاظة عليهم وحثهم على بذل اقصى الطاقات لديهم خدمة لهم وللمؤسسة بحيث يتم ذلك من خلال مجموعة من الاستراتيجيات كاستراتيجية التنوع البشري والفكري، التمكين والتعلم المنظمي، التكيف والتغير المستمر التعليم والتدريب المستمر والتطور الفني والإداري.

عملية التمويل:

أ - التمويل: هو تعبئة الموارد النقدية، وغير النقدية اللازمة، والتخطيط والإشراف على إدارتها بهدف القيام بنشاط معين، والحفاظة على استمراريته، وتطويره لتحقيق أهدافه الحالية، والمستقبلية بشكل أكثر كفاءة وفعالية. (صانغ،2000).

يتفق الباحث مع تعريف البروي (2010) في أن عملية التمويل تشير إلى القدرات المالية وغير المالية والموازنات اللازمة لأداء النفقات في المنظمة وتغطية جميع أنشطتها وتشمل: المبالغ والأصول المتأتية من الدعم الحكومي، المبيعات، الاستثمارات، القروض، المح، والمساعدات وأية مصادر أخرى.

ب - تمويل التعليم

يعرف تمويل التعليم بمجموع الموارد المرصودة في إطار التعليم إلى المؤسسات التعليمية لتحقيق الأهداف التي يتعين تحقيقها، بالموارد المتاحة، وإدارة هذه الأموال واستخدامها بكفاءة (أبو الوفا وزميلية، 2000). يعرفه الباحث بأنه مجموع الموارد التي يتم رصدها للمؤسسات التعليمية لتحقيق أهدافها ضمن الإمكانيات والقدرات المتاحة، وإدارة هذه الموارد واستخدامها وتوظيفها بكفاءة وبالطرق المثلى.

ج - التمويل الحكومي هو جميع الموارد المادية والعينية التي توفرها الحكومة بصورة مباشرة، أو غير مباشرة للمؤسسات التعليمية والتي عادة ما تكون من موازنة الدولة مباشرة أو من خلال ضرائب ورسوم ومصادر أخرى.

يتفق الباحث مع تعريف الرفاعي والعريزي (2006) بأن التمويل الحكومي هو جميع الموارد المادية والعينية التي توفرها الحكومة إن كان ذلك بصورة مباشرة، أو غير مباشرة، للمؤسسات التعليمية للقيام بالدور والوظائف المنوطة بها وتحقيقها للأهداف التي وجدت من أجلها، ويقع تمويل التعليم العالي على عاتق الحكومة المركزية في بعض دول العالم، وذلك عن طريق تخصيص مبالغ محدودة سنويا في الموازنة العامة للتعليم العالي، وترتبط هذه المخصصات الحكومية ارتباطا مباشرا بالدخل الوطني للدولة.

د - التمويل الذاتي

يعرف التمويل الذاتي بأنه تبنى الجامعات لأساليب وطرق ذاتية لتوفير المال من خلال قيامها بأنشطة وتقديمها لخدمات واستشارات وتعاقبات وجهات متعددة ومتنوعة بهدف الحصول على دخل مادي إضافي يساعدها في مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية (أبو نعمة، 2003).

بينما يرى الباحث أن التمويل الذاتي يتمثل بقيام الجامعة بممارسة بعض النشاطات المضافة إلى مهامها الأساسية، لقاء تحقيق بعض الموارد المالية الإضافية، والتي يمكن أن تعزز من قدرات الجامعة نفسها وتؤثر إيجابيا على مستوى الموارد البشرية فيها وعلى خططها وبرامجها ومشاريعها المستقبلية .

1:10 خلاصة

استعرض الفصل الأول مدخل لدراسة البحث وأهميتها، وأهدافها والتساؤلات التي تجيب عنها وأهم المصطلحات التي استخدمها الباحث في البحث حيث تناول في هذا الفصل مفاهيم الدراسة متطرقاً إلى مدى وجود علاقة مباشرة بين عملية التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية كما هدف إلى أيضاً إلى تحديد وجود علاقة مباشرة بين عملية التخطيط الاستراتيجي وعملية التمويل، وإلى التعرف على وجود علاقة مباشرة بين عملية التمويل وتنمية الموارد البشرية وأخيراً هدفت الدراسة إلى تحديد دور الوسيط (التمويل) ووجود علاقة غير مباشرة بين عملية التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية. وسعى لتحقيق أهدافه من خلال: الكشف عن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية وأثر عملية التمويل على هذه العلاقة في الجامعات الحكومية الأردنية.