

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA  
جامعة العلوم الإسلامية  
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA  
الفصل الأول  
(مدخل إلى الدراسة)

## الفصل الاول

### مدخل إلى الدراسة

#### 1. المقدمة:

إن استخدام التخطيط الإستراتيجي في العمليات الإدارية في الجامعات، وفي أنشطتها يأتي بوصفه وسيلة؛ لتحسين القدرة المعنوية، والعلمية، والمكانية لهذه المؤسسات، حيث يستلزم التخطيط الإستراتيجي رؤية مستقبلية، ووضع خطط إستراتيجية تحقق الأهداف المرجوة، ويستلزم فوق ذلك ابتداء أدوات للتعامل مع المتغيرات البيئية المحيطة بشكل يكسب المؤسسة على الدوام أبعاداً مستقبلية جديدة، وقدرة تأثير كبيرة في مجالها؛ وتجدد الإشارة إلى أن التخطيط الإستراتيجي بصفة عامة، والتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بصفة خاصة أصبح ضرورة ملحة في الوقت الحاضر، وفي ظلّ تزايد، وعمق، واتساع التوقعات المستقبلية التي تخيف معظم المؤسسات خاصة في الدول النامية، يجثم هذا الوضع إعادة النظر في كثير من جوانب بنية المؤسسة، وفي مجال التعليم العالي لم تكن الجامعات بعيدة عن ذلك، فكلّ المؤسسات التعليمية مجبورة بطريقة، أو بأخرى على مواجهة مسارات التغيير، والتطوير التي أصبحت مفروضة عليها، وتزداد قوة، وعنّف هذه التحديات على الجامعات في الدول النامية، بصفة عامة، وفي بلادنا بصفة خاصة فالجامعات الليبية كبّلت نفسها بتوريث المشاكل، والاتساع الأفقي الرهيب، وغير المخطط، بالإضافة إلى تدهور مستواها الإقليمي، والعالمي، وهذا يتطلب كما ذكر ماكين (2008م)، النظر للتخطيط

الإستراتيجي على أنه خبرة تعليمية، وتطوير تنظيمي، وطريقة للتفكير في المشكلات، وكيفية إيجاد حلول لها.

عليه فإن الجامعات الليبية تحتاج لبذل جهدٍ تخطيطي إستراتيجي سليم؛ لتحقيق المقوم الأساسي للجامعات العصرية المتمثل في (تعليم جامعي - بحث علمي - خدمة المجتمع)، وخدمة الإنسانية. فمن خلال الرصد المتأني لواقع الجامعات الليبية، نلاحظ قلة البرامج التي تزود العاملين بإستراتيجيات وأدوات وطرق يمكن أن تُنمي ثقافة التخطيط الإستراتيجي وتحفزه، وتعاني الجامعات الليبية من مجموعة من التحديات منها، تدني قدرة النظام التعليمي على مجاراة التقدم العلمي، والتقني، ونقص البيانات؛ وعلى الرغم من إقامة دورات للتخطيط الإستراتيجي للموظفين داخل بعض الجامعات من قبل مراكز عالمية آخرها كان بعباية الإتحاد الأوربي إلا أن جهود الاستمرار في تجاه التخطيط الإستراتيجي لا تزال محدودة، وغير كافية، ومن هنا يحاول الباحث في هذه الدراسة الوقوف على التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الليبية.

### 1.1 مشكلة الدراسة:

يبقى التخطيط الإستراتيجي مكوناً حاسماً لعملية الإصلاح في التعليم الجامعي حيث يُعد تطبيقه وفق الأسس العلمية مطلباً ملحاً الآن في ليبيا، فثمة تحديات لا نواجهها بالطريقة العلمية الصحيحة، وثمة مشاكل يتم توريثها من إدارة جامعية إلى إدارة أخرى، وهي اليوم تنذر بتحديات أكثر صعوبة إذا أهملت؛ حيث تواجه أزمة حقيقة بأبعادها السياسية، والاجتماعية، والثقافية، والقانونية، والمالية، والإدارية، والعلمية؛ أفرغتها من محركات الإبداع؛ فمن عدم الاستقلالية الكاملة للجامعات إلى تدني تربيها على المستوى العربي، والعالمي إلى عدم مسايرة القوانين الأكاديمية للتطورات الحاصلة في العالم، بالإضافة إلى

عدم القدرة على المنافسة، وانحصارها في الحيز المحلي، وعدم التكيف مع متطلبات السوق، وزيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي، وتضاعف المعرفة، والعولمة. فضلاً عن مشكلات الميزانية، والبيروقراطية، وعدم الأخذ بإدارة الجودة الشاملة؛ فمن نتائج الدراسة التي قام بها معتوق (2011م)، على جامعة بنغازي، وجد أن هناك قصوراً في عناصر نظام الدراسات العليا. ومن خلال الاطلاع على نتائج التحليل الرباعي، وفي مجال نقاط الضعف " نجد هناك فجوة بين النظام التعليمي، ومستجدات العصر خاصة معطيات العولمة، وتقنية المعلومات، والاتصالات، مما يعني وجود فجوة رقمية في نظام التعليم في مواجهة غير مسبوقه مع هذه المستجدات... وأيضاً من نقاط الضعف تديني مردود الكفاءة، والجودة في التعليم رغم زيادة التكلفة لتقديم الخدمات" (مجلس التخطيط الوطني، 2025: 45-46)، ولتحقيق نوعية في التعليم العالي كما يذكر الدجني (2006م) يجب أن يكون من خلال توجيهه، وتخطيط إستراتيجي، ولعلّ بروز المشكلات سابقة الذكر في الجامعات الليبية، يعود كما ذكر (الكلم و بدرانة، 2012: 192) "إلى ضعف التخطيط في تلك الجامعات، وعدم توجه تلك الجامعات إلى التخطيط الإستراتيجي في تطوير رسالتها، وأهدافها، ورؤيتها".

"في بعض البيئات التي يوجد فيها انهيار شبه تام للمؤسسة التنظيمية، والبنية التحتية بسبب سوء الحكم السياسي أو الصراع المسلح، قد يكون التخطيط الإستراتيجي حيداً للغاية من أجل استعادة الكفاءة، وتحقيق الفعالية التشغيلية" (Hayward، 2003: 3).

ونتيجة لعدم الأخذ بالأسلوب العلمي للتخطيط الإستراتيجي ومستوياته ومجالاته ونماذجه في الجامعات الليبية، والاعتماد على بعض أدوات التخطيط الإستراتيجي في بناء الخطط الإستراتيجية مثل أسلوب (SWOT) حيث يمكن رؤية هذا الاتجاه واضحاً في مكاتب الجودة في الجامعات الليبية، كما

يمكن ملاحظة هذا الاتجاه في عدم الأخذ بأسلوب التخطيط الإستراتيجي السليم في إعداد الخطة الإستراتيجية (2012-2017م) لمركز ضمان جودة، واعتماد المؤسسات التعليمية، والتدريبية في ليبيا، و نتيجة لعدم تفعيل رؤية ليبيا (2009-2025م) بوصفها خطة إستراتيجية على المستوى القومي، فإن الجامعات الليبية تدخل الألفية الثالثة، وهي محاطة بالعديد من التحديات، والمتغيرات المحلية، والعالمية، ومن أجل المحافظة على استمرارية الجامعات الليبية، والاطمئنان على تطورها؛ فإن الأمر يستلزم الإسراع في التحول إلى التخطيط الإستراتيجي الأمثل لكافة مواردها، وتأتي على رأس تلك الموارد (الموارد البشرية)، عن طريق تحديث الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وهذا التحول يعتبر مطلباً يساهم الاتجاه الحديث في إدارة الجامعات.

والمتمثل في أن مديري إدارت الموارد البشرية شركاء في التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة، ومن هنا برزت النظرة إلى الإدارة العليا للموارد البشرية بوصفها رأس مالٍ عقليٍّ، وأصل، ومورد يفوق في قيمته الأصول الأخرى (مصطفى، 2010).

ويعتبر هذا الدور غائباً في الجامعات الليبية؛ رغم أهميته الحيوية في هذا الوقت بحكم الأهمية التي تشكلها الموارد البشرية المفكرة المبدعة في بناء ميزة، وقدرة تنافسية للجامعات الليبية، ونظراً لقلّة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في ليبيا، جاءت هذه الدراسة للبحث في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الليبية وفق نظرية فايفر Pfeffer وتتمثل في الآتي: (جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي، ونموذج العمل الإستراتيجي، والخطة التشغيلية، والصورة الكبرى)، ومحاور الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وهي: (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، ونظم التعويض، ومشاركة العاملين).

وصولاً إلى نتائج علمية مستقاة من أرضية إدارية متنوعة تمثل منظومة العمل في الجامعات الليبية؛ ويرجو الباحث أن تكون هذه الدراسة إضافة جديدة، ومفيدة للجهود المبذولة في سبيل تطوير الجامعات الليبية، وتنمية الموارد البشرية بها، بصفة خاصة، وبما له من انعكاسات إيجابية على البلاد بصفة عامة.

### 2.1 أسئلة الدراسة:

1. ما التفاعل بين المتغيرات المستقلة بما فيها الحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، والمستوى الأكاديمي، و المستوى الوظيفي، واسم الجامعة، التي تؤثر على مجموعة النتائج المتعلقة بالممارسات الإستراتيجية للتخطيط الإستراتيجي (جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي - نموذج العمل الإستراتيجي - الخطة التشغيلية - الصورة الكبرى)؟

2. ما التفاعل بين المتغيرات المستقلة بما فيها الجنس، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، والمستوى الأكاديمي، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة، التي تؤثر على مجموعة النتائج المتعلقة بمجالات الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية (الاستقطاب، والتعيين - نظم التعويض - التدريب، والتطوير - مشاركة العاملين)؟

3. ما مدى الارتباط بين الجنس، والمستوى الوظيفي من جانب، والمتغيرات المستقلة من الجانب الآخر؟

4. أين تكمن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الليبية من وجهة نظر عينة الدراسة التي تعزى لمتغير اسم الجامعة؟

### 3.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى سبر غور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الليبية؛ وعليه يمكن تحديد أهداف الدراسة في الآتي:-

1. تحليل التفاعل بين المتغيرات المستقلة بما فيها الحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، والمستوى الأكاديمي، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة، وتأثيره على مجموعة النتائج المتعلقة بممارسات التخطيط الإستراتيجي (جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي، ونموذج العمل الإستراتيجي، والخطة التشغيلية، والصورة الكبرى).

2. تحليل التفاعل بين المتغيرات المستقلة بما فيها الجنس، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، والمستوى الأكاديمي، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة، وتأثيره على مجموعة النتائج المتعلقة بمجالات الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والتعيين، ونظم التعويض، والتدريب، والتطوير، ومشاركة العاملين).

3. بيان مدى الارتباط بين الجنس، والمستوى الوظيفي من جانب، والمتغيرات المستقلة من الجانب الآخر.

4. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الليبية من وجهة نظر عينة الدراسة التي تعزى لمتغير اسم الجامعة.

#### 4.1 حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة على النحو التالي:-

1. الحدود العلمية: تم تحديد محاور التخطيط الإستراتيجي وفق نظرية فايفر Pfieffer، وتمثل في الآتي: (جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي، ونموذج العمل الإستراتيجي، والخطة التشغيلية، والصورة الكبرى)، وتمّ تحديد محاور الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في أربع ممارسات إستراتيجية وردت عند القاضي (2012)، وهي: (الاستقطاب والتعيين- والتدريب، والتطوير- ونظم التعويض- ومشاركة العاملين).

2. الحدود المكانية: إن الحدود المكانية لهذه الدراسة تقتصر على عينة من الجامعات الحكومية في ليبيا، وهي: (جامعتي بنغازي - وعمر المختار).

3. الحدود الزمنية: تتحدد نتائج الدراسة بالفترة الزمنية التي تمّ تطبيق أداة الدراسة خلالها، وهي للعام الجامعي (2015 - 2016م).

4. حدود بشرية: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في موظفي جامعة بنغازي، وموظفي جامعة عمر المختار في ليبيا.

#### 5.1 أهمية الدراسة:

إن الجامعات الناجحة هي تلك التي تكون قادرة على بناء، خطط إستراتيجية وتشكيلها بصورة جيدة، ومرنة لاستغلال مصادر القوة التي يمكن أن تكون مصدر للتنافسية في عصر المعرفة، وتأتي الموارد البشرية بوصفها إحدى هذه المصادر. وعليه تنبع أهمية الدراسة من أهمية التعليم الجامعي، والدور الذي يؤديه التخطيط الإستراتيجي في تحقيق طفرات، ومعجزات علمية. كما تستمدُّ هذه الدراسة أهميتها من حاجة الجامعات الليبية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، الذي يشكل العمود الفقري لأي مؤسسة تتطلع نحو التطوير، والإبداع، والتميز في أدائها.

أما الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة فإنها تتمثل في الآتي:

1. الحاجة الماسة للجامعات الليبية لمثل هذه الدراسة؛ للوقوف على مواطن الضعف، والقصور، والعمل على معالجتها، وتصحيحها، والوقاية منها.

2. الحاجة لهذه الدراسة من أجل الإسهام في زيادة وعي المجتمع بأهمية التخطيط الإستراتيجي للجامعات، وذلك من خلال لفت انتباه الموظفين في الجامعات الليبية الذين هم عينة هذه الدراسة بأهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في مجال عملهم، والذي يأسس لمستقبل مهني في المؤسسات التي تعمل به.

3. إن موضوع التخطيط الإستراتيجي بصفة عامة، والتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بدأ يفرض نفسه على النظام التعليمي الجامعي، ولا بدّ من وجود دراسات توضح لنا فاعليته؛ لذلك جاءت هذه الدراسة.

4. قلّة الدراسات في ليبيا عن التخطيط الإستراتيجي بصفة عامة، والتخطيط الإستراتيجي للجامعات.

5. نتائج الدراسة قد تُسهم في تحسين جودة أداء الجامعات فيما يتعلق بمسار الموارد البشرية من منظور إستراتيجي بصفة خاصة.

6. فتح المجال أمام المزيد من البحوث في هذا المجال، التي قد تُسهم في إثراء المكتبة العلمية.

#### 6.1 نوع الدراسة والمنهج المتبع:

تعدّ هذه الدراسة دراسة وصفية تحليلية ميدانية، تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف البيانات، وجمعها، وتحليلها تمثيلاً مع ما تهدف إليه الدراسة.

## 7.1 التعريفات الإجرائية للمصطلحات:

1. التخطيط الإستراتيجي: " هو ذلك النوع من التخطيط الذي يعمل على استشراف المستقبل، و العمل على الوصول إليه عن طريق تخطيط منظم يحدد رؤية المنظمة، وقيمتها، ورسالتها، ويزلل الصعوبات التي تعترض الوصول إلى المستقبل المنشود " (العامودي، 2011 : 7).
2. الخطة الإستراتيجية: هي " الوثيقة التي تنتج من نشاط التخطيط الإستراتيجي. وهي تُفصل الإستراتيجية التنظيمية، وتوثق العناصر التي تؤثر عليها " (Gates ، 2010 : 5).
3. إدارة الموارد البشرية: " فهي جميع الممارسات، والسياسات المطلوبة؛ لإنجاز الأعمال المتعلقة بالأفراد في العمل الإداري؛ لتحقيق أهداف المنظمة " (ستراك ، 2008 : 22).
4. التعريف الإجرائي للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية: ويقصد به في هذه الدراسة ممارسات التخطيط الإستراتيجي، والمتمثلة فيما يلي: (جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي - نموذج العمل الإستراتيجي - الخطة التشغيلية - الصورة الكبرى)، والممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، و المتمثلة فيما يلي: (الاستقطاب والتعيين - نظم التعويض - التدريب والتطوير - مشاركة العاملين)، ويعبر عنه باستجابات عينة الدراسة على كلٍّ من محاور أداة الدراسة.

## 8.1 متغيرات الدراسة:

تتضمن الدراسة المتغيرات التالية:

### 1. المتغيرات المستقلة:

أ. الجنس، وله مستويان: (ذكر، أنثى).

ب. الحالة الاجتماعية، ولها ثلاث مستويات: ( أعزب - متزوج - مطلق).

ج. سنوات الخبرة، ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

د. المستوى الأكاديمي، وله ثلاثة مستويات: (شهادة أقل من الجامعة، شهادة جامعية أو ما يعادلها، شهادة ماجستير فأعلى).

هـ. المستوى الوظيفي، وله أربعة مستويات: (مدير عام، ورئيس قسم، ومدير مكتب، وموظف).

و. اسم الجامعة، وله مستويان: (جامعي بنغازي، وعمر المختار).

2. المتغيرات التابعة: وتتمثل في الاستجابة عن فقرات الاستبانة التي تمثل المحورين التاليين:

المحور الأول: التخطيط الإستراتيجي وينقسم إلى: (جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي، نموذج العمل الإستراتيجي، الخطة التشغيلية، الصورة الكبرى).

المحور الثاني: الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وتتمثل فيما يلي: (الاستقطاب والتعيين، نظم التعويض، التدريب والتطوير، مشاركة العاملين).