

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

الفصل الثاني

الإطار النظري

الفصل الثاني

الإطار النظري

2. مقدمة :

يتناول الإطار النظري الموضوعات المرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات، فمن خلاله حدد الباحث طبيعة الأسئلة في دراسته كما ساعدني الإطار النظري في تحديد الطريقة التي تصاغ بها الأسئلة، والطريقة التي تُعرف بها المفاهيم والعمليات في الدراسة والتداخلات والعلاقات ذات الصلة بالدراسة كما أنه أعطى للباحث اتجاهات جديدة أو أفكار جديدة في مجال البحث، والأطلاع على نماذج ونظريات المتعلقة بموضوع البحث بالإضافة إلى أنه يقود عمليات التحليل وكتابة النتائج وذلك بإعطاء صورة واضحة عن الجوانب المختلفة التي يحملها مضمون الموضوعات الخاصة بهذه الدراسة، وذلك من خلال المباحث العلمية الرئيسية التالية:

المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي.

المبحث الثاني: التخطيط الإستراتيجي للجامعات.

المبحث الثالث: الموارد البشرية في الجامعات.

1.2 المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي.

1.1.2 تمهيد:

مفهوم التخطيط الإستراتيجي من المفاهيم الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار، والمقومات التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها، وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، ولقد أثبت هذا الأسلوب جدارته؛ لذلك أصبحت كافة المؤسسات التعليمية، وخاصة الجامعات في بلادنا العربية، والإسلامية أحرص ما تكون إلى الارتقاء بالخدمات التعليمية، وتحسين جودة المخرجات عن طريق التخطيط الإستراتيجي لمواردها، وتأتي الموارد البشرية على رأسها؛ لمواجهة مختلف صور التحديات، والتغيرات الأمر الذي يدعونا إلى التفكير في تحديث الأساليب الإدارية التي تأخذ بها مؤسساتنا الجامعية.

ويعتمد التخطيط الإستراتيجي بوصفه أسلوباً حديثاً في العمل الإداري الجامعي علي القيادة الجامعية، وأسلوبها في التعامل مع القضايا التعليمية كمنظومة متكاملة (طلاب - موظفين - أساتذة - إمكانات مادية - مناهج - جودة - الهيكل التنظيمي)، بطريقة جديدة بعد تحليلها، وتحليل البيئة الخارجية المحلية، والإقليمية والعالمية؛ لتصل إلى مرحلة النضج في التعامل معها، لذلك على القيادات الجامعية أن تعمل جاهدةً علي توفير بيئة تعليمية إيجابية في عملية التخطيط الإستراتيجي، وأن تحافظ على استمرار هذه البيئة؛ لتحقيق الأهداف التعليمية المستقبلية المنشودة، وذلك من خلال نشاطات توعوية متنوعة يمارسها الموظفون داخل مكاتبهم، والأساتذة داخل قاعات المحاضرات، والقيادة العليا داخل أروقة الجامعة، وخارجها.

2.1.2 تطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

يُعد التخطيط الإستراتيجي أحد العمليات الإدارية المهمة، والضرورية عند الحديث عن تطوير الجامعات،

ويأتي التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية؛ لإحداث تحولات كبيرة في هذا التطوير، فعن طريقه نستطيع أن نكتشف المزيد من آليات التفكير، وطرق التنظيم، والتبصير، وغير ذلك من العمليات الإبداعية التي تصنع المستقبل.

ويذكر مطاوع (2002م)، بأن كلمة إستراتيجية مأخوذة عن دراسات التنظيم العسكري، وبأنها فنُّ استخدام القوة بما يجعلها أكثر فاعليةً في تحقيق الأهداف العامة؛ ويذكر الحاج (2011)، أن هذا المصطلح يولاني الأصل (استرا توجين)، ويعني شرطها الأول (استراتو)، الجيش، وشرطها الثاني (جين)، القيادة، وتعني معاً قيادة الجيش، وما لبث أن انتقل إلى ميدان السياسة أي لتحقيق الأهداف السياسية دون معارك حربية.

وعرفها دليل ضباط القوات المسلحة الأمريكية (1959)، بأنها "فنُّ استخدام القوات المسلحة للدولة لغرض تحقيق أهداف السياسة العامة عن طريق استخدام القوة، أو التهديد باستخدامها" (أبو طاحون، 2010: 184).

ويذكر الدجني (2006)، بأن التخطيط الإستراتيجي يُعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت في منتصف القرن التاسع عشر، حيث ارتبط بالمفاهيم العسكرية، ثم الصناعية، وفي التسعينيات ارتبط بالتربية والتعليم، وفي مراحل التعليم العالي.

ويذكر شارلي (2008)، أن أصل التخطيط الإستراتيجي يرجع إلى مجتمع التجار، ومعظم الشركات الكبرى اليوم، تُمارس شكلاً من أشكال التخطيط الإستراتيجي بالإضافة إلى عدد متزايد من المؤسسات الصغيرة؛ ويذكر الحاج (2011)، أن استخدم التخطيط الإستراتيجي كمفهوم بديل لمصطلح التخطيط بعيد المدى، أو بالتخطيط الإستراتيجي الذي يقف على الأوضاع الراهنة، والنمو الخطي والتوجيهات

السياسية، والروتينية؛ لينتقل بعدها إلى التخطيط الديناميكي، ثمَّ انتقل إلى التخطيط التكتيكي الذي غرق في التفاصيل الشكلية، ثم إلى التخطيط الإستراتيجي وكانت أولى التطبيقات على مستوى الحكومي، عندما تبنت وزارة الدفاع الأمريكية عام (1965) وضع نظام التخطيط الإستراتيجي للأجهزة الفدرالية تحت مسمى نظام التخطيط والبرامج الموازنة؛ ثمَّ انتقل في ثمانينيات القرن الماضي إلى مؤسسات التعليم.

هذا " وقد سبقت مؤسسات القطاع الخاص، والمؤسسات العامة ذات الطبيعة الإستراتيجية كوزارة الدفاع مثلاً في العديد من الدول غيرها من مؤسسات في هذا المضمار حتى منتصف الثمانينات من القرن الماضي. حيث شهدت المؤسسات غير الساعية للربح في العديد من دول العالم نشاطاً كثيفاً في مجال التخطيط الإستراتيجي بحيث أصبح التخطيط الإستراتيجي ملازماً، ومسبباً للنجاحات المبهرة فيها من خلال الحقبة الأخيرة من القرن العشرين. وقد شهدت مؤسسات التعليم العام نشاطاً ملحوظاً في هذا المجال ... إلا أن مؤسسات التعليم العالي، والمدارس في الوطن العربي بقيت بعيدة عن هذا التطور المهم الذي يشهده العالم " (الفاطمين ، 2002 : 38).

ويذكر زايد (2003)، بأنَّ كلمة إستراتيجي قد تطورت لتعني فن كسب المعارف سواء في الحرب، أو في عالم الأعمال.

" فالتخطيط الإستراتيجي هنا يوفر العملية التي تساعد المؤسسات التعليمية بفهم أفضل للمطلوب من خلال عملية إجراء مسح للبيئة الخارجية، ومن خلال فهم أفضل للقدرات الداخلية، وأخيراً من خلال شعور، أو توجه عام للنمو، والتطور في المستقبل " (ماكين ، 2008 : 87).

وتذكر أبو طاحون (2010)، أربع مراحل للتخطيط الإستراتيجي قبل أن يصبح تخصصاً مستقلاً بذاته

في أجدديات إدارة الأعمال، ويمكن إيجازها فيما يلي :

المرحلة الأولى: اعتمد فيها التخطيط الإستراتيجي على الأساس المالي، وإعداد، وتنفيذ الموازنة السنوية.

المرحلة الثانية: يستند فيها التخطيط الإستراتيجي على التنبؤ، ودراسة البيئة الخارجية، والاستخدام الأمثل للموارد، والحكمة.

المرحلة الثالثة: مرحلة فهم حقيقة السوق، وواقعيته، وظواهره، وذلك بالتنبؤ بأفضل الأساليب للتعامل مع هذه الحقيقة.

المرحلة الرابعة: وتعرف هذه المرحلة بالتكاملية بين الإدارة الإستراتيجية، والتخطيط الإستراتيجي وتسم بعمومية التفكير الإستراتيجي، والاتصال المفتوح في جميع المستويات الإدارية، وبأنها عملية استكشافية عميقة، ومرنة، وخلاقة، وفيها العمل بروح الفريق.

3.1.2 مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

لتكوين صورة واضحة عن مفهوم التخطيط الإستراتيجي، فإنه لا بدّ من التمييز بينه، وبين المفاهيم ذات العلاقة، وإعطاء صورة مختصرة عن مفهوم التخطيط العام والتخطيط قصير الأجل، والتخطيط طويل الأجل، والتخطيط التربوي، والتخطيط الإستراتيجي التربوي؛ وللقوف على مدلول مفهوم التخطيط الإستراتيجي في مجال التعليم سوف نقدم بعض أبرز تعاريف التخطيط الإستراتيجي في هذا المجال، والمفاهيم ذات العلاقة، وذلك فيما يلي:

التخطيط الإستراتيجي "هو عملية تفكير مسبق لما ينطوي عليه المستقبل قبل أن يتخذ قراراً بشأنه، وهو المسار أو الخطّ العام للمؤسسة الذي يمثل مرحلة مستقبلية طويلة الأجل متضمناً، وضع خطط شاملة، وكاملة في الحاضر، من شأنها أن تؤدي إلى حدوث تغيرات أساسية في المستقبل من خلال استثمار جميع

الموارد البشرية، والمادية، والمالية، والمعلوماتية، والعمل المستمر من أجل إكمال الاستعداد، والتمكن؛ لإجراء ذلك التغيير لتحقيق الأهداف المنشودة " (أبو عايد ، 2006 : 557).

وتعريف مؤسسة The Enterprise Foundation . Inc (1999)، " التخطيط الإستراتيجي هو عملية أساسية في استعداد المؤسسة لتحمل مهمتها، والتخطيط الإستراتيجي الفعّال يوفر إطاراً لاتخاذ قرارات بشأن كيفية تخصيص الموارد التنظيمية، ومواجهة التحديات، والاستفادة من الفرص التي تظهر على طول الطريق".

كما يُعرف التخطيط التربوي الإستراتيجي بأنه: " العملية التي يتم من خلالها وضع إستراتيجية بعيدة المدى لنظام التعليم أو المؤسسة التعليمية، ووضع الخطط التي تضمن أقصى استخدام ممكن للموارد المتاحة حالياً، ومتوقعا لتحقيق أهداف الإستراتيجية " (محمد ، 2011 : 53).

ويعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه: " عملية عقلانية منطقية، أو سلسلة من الخطوات القادرة على تحريك التنظيم التعليمي من خلال مجموعة من الأبعاد، وهي:

- 1- فهم القوى الخارجية أو التغيرات المتعلقة بها.
- 2- التنبؤ باجتماعات قدرته التنظيمية.
- 3- وضع رؤية لمستقبله المفضل، وتوجهه الإستراتيجي بقصد السعي؛ لتحقيق تلك الرؤية.
- 4- وضع أهداف، وخطط قادرة على نقله من موقعه الحالي إلى موقعه الذي يريه.
- 5- وضع الخطط التي رسمها موضع التنفيذ.
- 6- مراجعة التقدم، وحلّ المشكلات، وتحديد الخطط " (ماكين ، 2008 : 90-91).

ويرى الباحث من خلال ما سبق بأنَّ التخطيط الإستراتيجي ذو توجه مستقبلي طويل الأمد، و يعتمد على البيئة الداخلية، والخارجية. أما الرؤية، والرسالة فهي مفتاح النجاح فالمؤسسات التي تخطط لنفسها تستطيع أن تحقق أشياء كثيرة، فالمؤسسات الناجحة في مسيرتها كانت تخطط لنفسها دائماً عكس المؤسسات المتعثرة التي كانت لا ترتفع بمستواها الفكري إلى مرحلة التحليل، والتخطيط، والتقييم.

4.1.2 المفاهيم المرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي:

وفيما يلي سرد لبعض المفاهيم المرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي:

الخطة الإستراتيجية: " ما تريد المنظمة تحقيقه في المستقبل، والمعروفه أيضاً باسم الاتجاه الإستراتيجي".

(Strategic and Business Planning ، 2006 : 62).

النتائج الإستراتيجية: هي " رفيعه المستوى، وتمثل مخرجات المنظمة على المدى الطويل".

(Strategic and Business Planning ، 2006 : 62)

المبادرة: " هي مجموعة محددة من الإجراءات التي تقوم بتنفيذ إستراتيجية ما.

العوامل المساعدة : هي الظروف الخارجية، أو القوة التنظيمية التي تسهل قدرة المؤسسة على تحقيق الهدف أو الأهداف.

الحواز: هي الظروف الخارجية أو الضعف التنظيمي (الداخلية) مما يعيق قدرة المنظمة على تحقيق

الهدف أو الأهداف " (Gates ، 2010 : 5).

5.1.2 مقارنة بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط طويل المدى والتخطيط التشغيلي:

التخطيط عملية أساسية في الحياة، فعبء المسارات التاريخية للمجتمعات البشرية، لا يخلو أي نشاط

بشري منها تقريباً، سواء كان بطريقة رسمية أو غير رسمية، وهو يحدث قبل تفاعل الفرد مع البيئة الطبيعية، والاجتماعية، وأثائها؛ حتى لا يكون عرضةً لعوامل المصادفة، والعشوائية، وحتى لا يكون هناك خلط بين مفهوم التخطيط الإستراتيجي، ومفهوم التخطيط التشغيلي، ومفهوم التخطيط. والأمر يلزم ذكر الفروق بينهما :

إذ يعرف التخطيط التشغيلي بأنه: " عملية اتخاذ القرارات حول تخصيص الموارد التنظيمية (رأس المال، والموظفين) لمتابعة الإستراتيجية" (Gates ، 2010 : 46).

يتم التخطيط الإستراتيجي بمشاركة مستويات عالية من الإدارة، في حين أنّ التخطيط التشغيلي يتم على مستويات أدنى. كما هو موضح في الجدول رقم: (1) التالي :

الجدول رقم: (1) التالي يوضح الفرق بين التخطيط الإستراتيجي، والتخطيط التشغيلي

التخطيط التشغيلي	التخطيط الإستراتيجي	
الأنشطة الروتينية	تحقيق الأهداف	تركيز
تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة	التخطيط لأفضل مسارات العمل	غرض
الكفاءة، والاستقرار	الفعالية، و التأثير	المكافآت
الوضع الحالي	الفرص المستقبلية	معلومات
حل المشكلة يعتمد على الخبرة السابقة	يجد السبل، و البدائل الجديد	حل المشكلة

(Gwang-Chol& CHANG ، 2008 : 4)

كما نجد عند الإطلاع على بعض ما كتب عن مفهوم التخطيط الإستراتيجي بأنّ هناك خلطاً بين المفهومين، فمنهم من يعتبر التخطيط طويل الأجل هو التخطيط الإستراتيجي فنجد مثلاً أن

(الخوجة ، 2010 : 27)، يؤكد بأنّ " التخطيط طويل المدى (Long – term planning) المعروف بالتخطيط الإستراتيجي، وهو التدخل الواعي لإعادة صياغة الهياكل الاقتصادية من خلال مجموعة من السياسات المتكاملة، والمتاحة لسلطة مركزية تملك إمكانيات التطبيق الفعلي من متابعة إدارة تنفيذ كما هو الحال في النظم، أو الدول الاشتراكية التي تمارس قدرًا من الإشراف المركزي على الحياة الاقتصادية ".

و" يتّسم التخطيط الإستراتيجي بالاستمرارية؛ لأنّه تخطيط إنمائي طويل الأجل يتحدد من خلاله فلسفة المؤسسة، ورؤيتها، ورسالتها، وأهدافها الكبرى، والعامّة التي تسعى إلى تحقيقها، وفق برامج زمنية محددة " (أبو عايد ، 2006 : 520).

ويذكر ماكين (2008)، أنه ينتج عن التخطيط التقليدي إعداد وثيقة محكمة؛ أما التخطيط الإستراتيجي الفعال فتكون نتيجه النهائية غيراً أو تحولاً تنظيمياً واسعاً.

وتذكر أبو طاحون (2010)، الفرق بين التخطيط، والتخطيط الإستراتيجي فيما يلي:

- 1- التخطيط بمفهومه العادي يرتبط بالبيئة المحلية، وغالباً ما يجري الواقع، ويتنبأ بالمستقبل، وأهدافه محددة لا تحتاج إلى فترة زمنية طويلة لتحقيقها.
- 2- أما التخطيط الإستراتيجي يمتد ليشمل البيئة الدولية، ويسعى إلى تشكيل المستقبل، وإلى تحقيق أهداف كبرى، وطموحة لا تحققها فترة زمنية قصيرة.
- 3- التخطيط الإستراتيجي يُعدُّ جزءاً من التخطيط الشامل، ويبدأ، ويوجّه من المستوى الإداري الأعلى، ويأخذ في حسبانته المستقبل، والظروف البيئية المتغيرة، وحاجات السوق، ويهتم بالمنظمة ككل، بالإضافة إلى المشاركة الواسعة من داخل المؤسسة، وخارجها.

وعرض Guidelines (1998: 4)، الفرق بين التخطيط طويل المدى، والتخطيط الإستراتيجي في

نقطة مهمة، أي هما (يختلفان في الممارسة) حيث:

1. التخطيط الإستراتيجي يعتمد بشكل كبير على تحديد، وحلّ القضايا، في حين يركز التخطيط طويل

المدى أكثر على تحديد الغايات، والأهداف، وترجمتها إلى الميزانيات الحالية، وبرامج العمل.

2. يؤكد التخطيط الإستراتيجي على تقييم البيئة الداخلية، و ذلك أكثر بكثير من التخطيط طويل

المدى.

3. الخطط الإستراتيجية تجسد تحولات نوعية في الاتجاه، وتتضمن مدى أوسع من خطط الطوارئ، في

حين أن الخطط طويلة المدى عادة ما تكون استقراء خطي للحاضر. المخططون الإستراتيجيون عادة

ينظرون إلى مجموعة من الاحتمالات المستقبلية الممكنة (المحتملة)، والتركيز بشأن الآثار المترتبة على

القرارات، والإجراءات الحالية فيما يتعلق بهذا النطاق. أمّا مخططو المدى الطويل فيميلون على الأرجح إلى

افتراض المستقبل، ومن ثم العمل إلى الوراء؛ لرسم تسلسل القرارات، والإجراءات اللازمة للوصول إلى

المستقبل المفترض.

6.1.2 خصائص التخطيط الإستراتيجي ومواصفاته:

يحتلّ التخطيط الإستراتيجي مكانة مرموقة في الفكر الإداري، ويكون ذا معنى عندما يكون قادراً على

تلبية حاجات المؤسسة، وفقاً للمتغيرات الداخلية، والخارجية، بكلّ محتوياتها العلمية، والإدارية

والاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية، والسياسية، وذلك بأن يستخلص من هذه المتغيرات الخطّة

الإستراتيجية الحية القادرة على التأثير في وضع المؤسسة، وهذا يتطلب تشجيع الموارد البشرية؛ للانخراط

في التخطيط الإستراتيجي بكل خصائصه، ومواصفاته، وتوجيه كل مكونات المؤسسة الثقافية، والعلمية، والمادية من أجل تعزيز مكانة المؤسسة في الحاضر، والمستقبل.

وهناك خصائص، ومواصفات للتخطيط الإستراتيجي عرضها الحاج (2011)، من أبرزها مايلي:

يقوم على تحديد التوجهات الإستراتيجية في ضوء الاتجاهات القائمة، ويستند على رؤية تعبر عن الطموح، ورسالة أو مهمة تعمل على تحقيق الرؤية، ويقوم على أساس مسح البيئة الخارجية، والداخلية، ويبنى على أساس اختيار المسارات الإستراتيجية لمجالات الحركة، والعمل، وترجمتها إلى خطط تفصيلية محددة الوسائل، والإجراءات الزمنية، والمكانية، والتكلفة، والمشاركة الواسعة مع تنمية التفكير العام، وتشجيع المبادرات الفردية، والتميز لتطوير العمل، وينتهج الواقعية، والمرونة، والاستمرارية، والتصحيح أول بأول، ويعتمد على إدارة التدبير في التنفيذ، والتقوم الذاتي.

ويذكر علي (2009)، الخصائص التالية للتخطيط الإستراتيجي: بأنه له مدخلات، وعمليات ومخرجات، وهناك تأثير، وتفاعل بين هذه المكونات، وأنه مرتبط بالبيئة، وأن فاعليته مرتبطة بفاعلية المتابعة، والمراقبة بالإضافة إلى اعتماده على نظام فعال للمعلومات.

وعرض جويديلينس Guidelines (1998)، خصائص عملية التخطيط الإستراتيجي الناجح في التالي:

1. لديه الدعم الكامل من المدير، وواقعية الأهداف، والغايات، والموارد، والنتائج؛ ويأخذ في الاعتبار قضايا الموظفين، والظروف المالية العامة، والميزانية والاتجاهات والمرونة.

2. التشاركية: أنه ينطوي على المديرين التنفيذيين، والمديرين، والمشرفين، والموظفين على جميع المستويات؛

و أنه يعطي كل واحد منهم "جزءاً من العمل"، ويضمن المساءلة عن النتائج.

3. لا يُثم ترك الأمر للمخططين فقط (تخطيط الجميع).

4. يحدد بوضوح المسؤوليات، والجداول الزمنية للموظفين؛ لتحقيق الأهداف، ولكن بتنسيق من شخصية محورية؛ شخص لديه "الصورة الكبرى".

5. التحفيز والتفاهم المشترك، والغرض والإقناع، ويستخدم إستراتيجيات الاتصالات الإبداعية.

6. حساس سياسياً، و يتي على بيئة من البيئة التي يعمل فيها.

7. أنه جديد ومستمر، وليس قديم وثابت، وتتم مراجعة عملية التخطيط الإستراتيجي، وتعديلها بانتظام (عادة سنوياً).

وبما أن المبادرات الإستراتيجية هي: "الإجراءات المطلوبة لتمكين كل نتيجة إستراتيجية لأن تتحقق".

(Strategic and Business Planning • 2006 : 62)، فإن الباحث يؤكد على مبادرة مهمة في

التخطيط الإستراتيجي، وهي أنه يمكن استخدامه كعملية، وقائية، فدرهم، وقاية خيرٌ من قنطار علاج،

وربما وضع خطة إستراتيجية واحدة أفضل من عدة خطط إستراتيجية لحل المشاكل، ومواجهات

التغيرات، فتكلفة الخطط الإستراتيجية العلاجية أعلى بكثير من الخطط الإستراتيجية الوقائية، فالكثير من

المؤسسات في بلدي ليبيا مكبله بالمشاكل مما يحتم عليها الأخذ بالتخطيط الإستراتيجي لحل هذه

المشاكل، والأخذ به أما أن يكون بوصفه عملية وقائية أو علاجية.

لذا يتوجب على الإدارة العليا في أي مؤسسة أخذ النقاط التالية عند وضع خطط إستراتيجية،

وقائية:

1. تحليل بيئتها الداخلية، والخارجية.

2. جمع المعلومات، والبيانات التي تؤثر على حاضرها، ومستقبلها.

3. قياس الفجوة بين الأداء الحالي، والأداء المفترض.

4. توفير الخطط الإستراتيجية اللازمة لحماية مؤسساتهم من الأخطار التي قد تنجم عن التغيرات في

البيئة الداخلية، والخارجية، وتُساهم في إحداث قفزات نوعية على المستوى المحلي، والإقليمي،

والعلمي. عن طريق:

أ. إعادة تصميم منظومة العمل يقلل من التعقيد، وهدر الجهد والوقت، وبما يضمن رفع

الروح المعنوية لدى العاملين.

ب. وضع الأسس والمعايير العالمية الواجب توافرها في كلّ المستويات الإدارية والفنية،

والأقسام لضمان بيئة عمل مبدعة.

ت. توفير وتجهيز مركزه، أو وحدة للتخطيط الإستراتيجي تهتم بمعرفة المخاطر المحتملة، وسبل

الوقاية منها.

7.1.2 مبادئ التخطيط الإستراتيجي:

للتخطيط الإستراتيجي مبادئ يقوم عليها، ولكلّ مبدأ أثر لا يستهان به في التأثير على سير عملية

التخطيط الإستراتيجي إلى الأمام، بل إنَّ عدم الأخذ بهذه المبادئ يعني أنَّ التخطيط الإستراتيجي لن

يحقق النجاح.

عرض أبوعايد (2006) سمات التخطيط الإستراتيجي، من أهمها:

الواقعية، والشمول، والتكامل، والمرونة، والاستمرارية، والمشاركة، وهي في مجموعها تمثل مبادئ التخطيط

الإستراتيجي.

ويعرض علي (2009)، مبادئ أخرى تتمثل فيما يلي:

فاعلية التخطيط وكفايته، واعتماد الطريقة العلمية، والتركيز على الهدف المراد تحقيقه.

وفيما يلي شرح لكلّ مبدأ من مبادئ التخطيط الإستراتيجي:

1. الشمول: بمعنى أن يكون التخطيط الإستراتيجي على مستوى الوحدة، أو القسم، أو حتى المكاتب الإدارية، وعلى مستوى الإدارات الفرعية، أو على مستوى المؤسسة ككلّ بمعنى ألا يقتصر على جانب واحد من الجوانب السابقة، وكلّ ذلك في ضوء الخطة الإستراتيجية للمؤسسة ككلّ.
2. الواقعية: وهنا لا بدّ من أخذ الوضع القائم في الاعتبار بمعنى الابتعاد عن المثالية (عبود وآخرون ، 1992).
3. المرونة: أي أن يكون قابل للتغيير لمواجهة المتغيرات المستقبلية، من خلال بدائل (علي ، 2009).
- المرونة من المبادئ الهامة في العمل المؤسسي خاصة في هذا العصر الذي يتسم بالتغير السريع.
4. المشاركة: لا بدّ من تضافر الجهود، ومشاركة كافة الأطراف ففي إطار المشاركة يتحمس الجميع للعمل (البوهي ، 2001).

ويرى الباحث وجوب أن تقوم إدارة الموارد البشرية برعاية برنامج منظور من قبل الإدارة العليا، والمستشارين، وهدف البرنامج هو توسيع معارف الموظفين؛ لتوفير فهم أوسع لنظام المؤسسة، وللمشاركة، والانخراط في مناقشات مع مختلف المسؤولين الرئيسيين؛ لمعرفة المزيد عن المؤسسة من الداخل، وكذلك التعرف على العمليات الإدارية، وتفاعلاتها مع السلطة التشريعية، والتنفيذية، وما إلى ذلك من منظور برجماتي؛ للحصول على معلومات حول الكيفية التي تعمل بها المؤسسة، ويمكن للموظفين المشاركين المساهمة بشكل أكثر جدية في الرؤية، والرسالة، والأهداف، وغيرها من العمليات.

5. التكامل: تحوي الخطة الإستراتيجية خططاً فرعية تمثل معاً منظومة متكاملة، ووثيقة الصلة بعضها

ببعض، ولاشك أن تكامل الأداء داخل المؤسسة يقف وراء نجاح تلك الخطط الإستراتيجية.

6. الاستمرارية: أي أنه عملية مستمرة لا ينتهي بسبب المستجدات على سبيل المثال (رؤى جديدة، أو

تغيرات في البيئة الخارجية)، وهذا يعني أن الافتراضات الإستراتيجية، والتفاهات، والردود يجب أن

يعاد النظر فيها باستمرار. أيضاً، فإن نتائج النشاط الإستراتيجي يجب أن تُقِيم بشكل منتظم، ويتمُّ

دمج الدروس في نشاط إستراتيجي جديد.

<http://www.charities.govt.nz/assets/Uploads/planning-and-evaluation/Strategic-and-Business-Planning.pdf>

فالانتهاء من الخطة ليس إلا جزء من استمرارية الخطة بثوبها الجديد لدعم الخطة الإستراتيجية السابقة، أو

لاستحداث خطط إستراتيجية جديدة.

7. الفاعلية والكفاية: " وهذا يعني أن التخطيط يكون قابلاً للتطبيق، ويخدم الهدف بشكل فعال، ويغطي

كافة الأنشطة، والوسائل، والأساليب، والإمكانات الضرورية؛ لتحقيق الغاية أو الهدف " (علي، 2009:

53).

ويرى الباحث أن مشكلة الخطة الإستراتيجية تكمن في صياغتها بوصفها منظومة عملية مما يحتم ضرورة

وضع خطط إستراتيجية فعالة قابلة للتنفيذ، ومن هذا المعطى تتمثل أهمية مبدأ الفاعلية، والكفاية.

كما يلاحظ الباحث ضرورة الجدولة الزمنية للخطة، أي الزمن الذي يستغرقه وضع الخطة، وتنفيذها،

وتقومها مع مراعاة حدوث اختناقات أثناء تنفيذ الخطة بسبب تغير في الظروف المحيطة، أو حدوث

مشكلة تعرقل عملية التنفيذ.

الخلاصة: ممَّا سبق يتَّضح أنَّ للتخطيط الإستراتيجي مبادئ معروفة ينبغي أن يؤخذ بها لجعل الخطة الإستراتيجية ناجحة، وملتصقة بالواقع، وشاملة لكلِّ البرامج، والأعمال، والمهام، والأنشطة، فضلاً عن تكاملها، وفعاليتها، وكفايتها وفق الجدول الزمني المرسوم لكلِّ الأنشطة، ومرونتها بحيث يتمَّ تعديلها بشكل جيد، وسليم عند حدوث أيِّ عراقيل مما يضمن في النهاية الوصول إلى الأهداف النهائية للخطة الإستراتيجية، والوصول لهذه الأهداف لا يعني انتهاء الخطة الإستراتيجية، بل الاستمرار في صياغة خطة إستراتيجية تبدأ بما وصلت إليه الخطة السابقة، وتستمرُّ في النظرة المستقبلية وفق المتغيرات الجديدة الموجودة، ووفق التوجهات الجديدة للمؤسسة، والظروف المحيطة بها.

8.1.2 أهمية التخطيط الإستراتيجي:

لماذا نعتبر التخطيط الإستراتيجي مهماً في العالم المعاصر؟ إنَّ بعض الأسباب مثل رسم الرؤية، و الرسالة، أو حلَّ المشكلات الإدارية الروتينية، أو رفع مستوى الأداء أمور يمكن التقليل من تأثيرها السلي على المؤسسة، ولكن السبب الرئيسي أوسع من ذلك. لأنَّ أغلب النظم الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية بما فيها النظم التعليمية في العالم عاجزة على مسايرة التغيير، والتطور التكنولوجي، والمعلوماتي السريع، وهذا العجز يكون ذو بعد أعمق في مؤسسات الدول النامية، حيث يؤدي ذلك إلى انفصال شبة تام عن الواقع، وأصبحت المؤسسات في الدول النامية، حبيسة أطر تقليدية سافرة، و مجهودات مقنعة ليست ذات جدوى، وحبيسة قيم ليست لها معنى أفرزتها ثقافة التشتت، وتبنتها حركات الإصلاح ذات النزعة الفردية، وذات خلفيات، وسياسات معينة أدَّت إلى التخلف، والتبعية، وخلق تراكمًا جمودياً منغلقاً لدى المؤسسات، والأفراد انعكس على شكل نقص في النظرة العالمية، والخوف التام من التغيير الجذري، بل حتى الجزئي، والتشويش على المستقبل.

وقد أكد غامدي (Ghamdi 2005) أنّ المنظمات الناجحة الآن أكثر من أي وقت مضى تدرك أهمية

التخطيط الإستراتيجي في تحقيق نتائج الأعمال المرجوة.

ويمكن إلتماس أهمية التخطيط الإستراتيجي في جميع جوانب المؤسسات ومنها أنّه جزء مهم من الإدارة

الفعالة، ويؤدي إلى فعل أو نشاط ملحوظ، ويحقق رؤية واحدة قائمة على القيم، والشمولية، والشراكة.

ويتطلب التعرف على الأحوال الراهنة مع الاهتمام بالعوامل الخارجية، والحساسة، ويقوم على بيانات

صادقة، ويتقبل الرقابة، والمحاسبة (مركز الدراسات الإستراتيجية ، 2010م).

ويذكر علي (2009م)، بأنّ التخطيط الإستراتيجي تتمثل أهميته في أنه يساعد القادة، والمديرين، والعاملين

في تحقيق ما يلي:

تحديد القضايا الأساسية المتعلقة بالعمل التعليمي، واتخاذ القرارات التي تتناسب معها، مع تحديد

الأهداف الإجرائية لكل من البرامج، والوظائف، والمهام، ووضع تصور لمستقبل المؤسسة التعليمية،

وتحقيق رسالتها، وأهدافها، والتوصل إلى قرارات إستراتيجية، وتطوير الواقع المؤسسي، لمواجهة

الصعوبات، والتركيز على تعاون المجتمع التعليمي، والمحلي؛ لتحقيق الأهداف، وتحديد جوانب القوة

والضعف في المنظمات التعليمية.

كما تبرز أهمية التخطيط الإستراتيجي من خلال الفوائد التي يحققها في المؤسسات وهي كما يلي:

1. الالتزام بغايات المنظمة، وبقاراتها، ويسهل إنجاز الأهداف من جانب أصحاب المصالح الرئيسيين، و

يعمل على توجيه الموارد المحدودة، وتحقيق التناغم مع الفرص، والاستجابة للمطالب عن طريق الحصر

الشامل للاحتياجات، وأولوياتها.

2. يرشد المنظمة حول الأشياء التي تسعى لتحقيقها. مع توقع التغيرات البيئية، وكيفية التأقلم معها.

3. يسهل عملية المتابعة الموضوعية، ويقدم المنطق السليم لتقييم النتائج (رضوان ومحمد ، 2010م).

4. تمكن المنظمة من إعداد لحالات الطوارئ التي يمكن أن تمنعها من تحقيق الأهداف.

5. إعداد إطار عمل لتحقيق النمو المنظم للمنظمة، والتقدم (Guidelines، 1998).

و التخطيط الإستراتيجي ليس فقط أساساً مهماً لتنفيذ العمل؛ بل إنّه يمهد الطريق لهيكلية المؤسسات،

وتحسين العملية، وإدارة المخاطر، وإدارة المحافظ الاستثمارية، وأي مبادرات أخرى على مستوى المؤسسة

(Gates، 2010م).

و هنا يؤكد الباحث أنه يمكن صياغة مبادئ إستراتيجية تنطلق من التخطيط الإستراتيجي تبرز أهميتها في

إحداث التطوير في أي مؤسسة، وذلك فيما يلي:

1- إنّ التخطيط الإستراتيجي لا يتمّ بمعزل عمّا يحدث من حولنا ، فالتخطيط الإستراتيجي يعطي

فرصة للمؤسسة بتحليل بيئتها عن طريق التحليل الرباعي سوات (SWOT).

2- وهو أداة لصناعة التغيير في بنية المؤسسة.

3- إعادة اكتشاف الإستراتيجية، وتعني أن تغرس الإدارة العليا في مواردها البشرية التفكير

الإستراتيجي، وتنميط عالي الذكاء، وإلغاء التعقيد، والاتجاه إلى المستقبل بروح الفريق، حتى يلتزم

الموظفون والعمال، ويبقوا شغوفين بالتخطيط الإستراتيجي معتزين برؤية المؤسسة، ومحين

لرسالتها، معاشين للخطة الإستراتيجية في أوعيتها المختلفة.

9.1.2 مبررات الأخذ بالتخطيط الإستراتيجي:

تضاعف مقدرة المؤسسات على امتلاك زمام مستقبلها، وهي تجتاز العتبة الأولى في القرن الحادي

والعشرين، بل على تغييره وتحديثه عن طريق الأخذ بالأسلوب العلمي للتخطيط الإستراتيجي، وبما أن التحديات الإستراتيجية الرئيسية هي: "العوامل في البيئة الخارجية أو الداخلية التي لديها أعظم القدرة في التأثير على الهدف العام للمنظمة (Strategic and Business Planning ، 2016 : 62)

إن الحتمية الإستراتيجية تفرض في أشدّ معانيها صراحة، أن التخطيط الإستراتيجي هو المقرر الحاسم للتغيير المؤسسي الذي يصنع المستقبل، وما أن يتمّ تبني التخطيط الإستراتيجي بكلّ مقوماته؛ حتى يصبح من المحتمل إحداث تغيرات جذرية في ثقافة المؤسسة، واستحداث بنية تنظيمية؛ لزيادة الكفاءة والفاعلية، وتلبية الاحتياجات الحاضرة والمستقبلية.

تذكر أبوظاحون (2010)، مبررات الأخذ بالتخطيط التربوي الإستراتيجي في العالم العربي، والتي يمكن إجمالها في عدة أبعاد فيما يلي:

- أ. البعد الاقتصادي: ويتمثل في الركود الاقتصادي، وما ترتب عليه من انخفاض نصيب الفرد من الناتج المحلي الكلي، والتفاوت الاقتصادي على المستوى الدولي، وداخل الدولة نفسها، بالإضافة إلى الأزمة البيئية، وعلاقتها بالتنمية.
- ب. البعد السكاني، والمتمثل في النمو السريع للسكان.
- ت. البعد التكنولوجي، والعلمي.
- ث. البعد التربوي: ويتمثل في أن تستجيب التربية لكلّ التحولات العلمية، والتكنولوجية، وأن تعدّ كوادر فنية مدربة من الأيدي العاملة في التخصصات الجديدة.

ويرى الباحث بأن هناك مبررات تدعونا للأخذ بالتخطيط الإستراتيجي من أهمها ما يلي:

- 1- تنامي الوعي بقيمة التخطيط الإستراتيجي، وانتشاره على المستوى المحلي، والعالمي.

2- نجاح تطبيقه في العديد من المؤسسات العالمية.

3- ارتباط التخطيط الإستراتيجي بالتطور، والتقدم.

4- زيادة الثقة، في المؤسسات التي أخذت بالتخطيط الإستراتيجي السليم.

5- تمكين المؤسسة من تحليل مشكلاتها بالطرق العلمية الصحيحة، وذلك بتحليل بيئتها الداخلية،

والخارجية.

6- عملية التخطيط الإستراتيجي هي في الحقيقة أشبه بعملية التعلم من حيث إحداث تغير في

السلوك فعملية التعلم تحدث تغيراً في سلوك المتعلم، وعملية التخطيط الإستراتيجي يجب أن

تحدث تغيراً في قيم العمل لدى المؤسسة.

10.1.2 أهداف التخطيط الإستراتيجي وغاياته:

التخطيط الإستراتيجي الذي يحقق التطور، والتقدم المنشود ينبع من أهداف إستراتيجية مُلحّة في مختلف

المجالات، وهو عمل جادّ يؤدي أدواراً مهمة في المؤسسة، ولم يعد ينظر إليه على أنه إحدى وظائف

الإدارة العليا فقط، بل أصبح يتعدى ذلك من حيث صقل كافة جوانب التطور في كافة المستويات

الإدارية للمؤسسة، وفي كلّ نشاط، وفي كلّ عنصر بما يخدم تحقيق الأهداف الإستراتيجية المرجوة.

وقبل الحديث عن غايات، التخطيط الإستراتيجي نعرج إلى الهدف الإستراتيجي حيث يذكر باور

BOWER (1979)، نقلاً عن (برهالاد)، أنّ الهدف الإستراتيجي يحقق جوهر الفوز كما أنه لا يتغير

مع الزمن، وأنه يحتاج إلى جهدٍ والتزامٍ، وأن العديد من الشركات تعرف التخطيط الإستراتيجي أكثر مما

تعرف الهدف الإستراتيجي، ويتضمن الهدف الإستراتيجي توسعاً كبيراً. فالقدرات، والموارد الحالية غير

كافية، وهذا يضطرها إلى الابتكار، واستغلال الموارد المحدودة، وبينما تركز وجهة النظر الإستراتيجية على

درجة التناسب بين الموارد، والفرص الحالية، ويخلق الهدف الإستراتيجي تناقضاً صارخاً بين الموارد، والطموحات، عندئذٍ تتحدى الإدارة العليا لإغلاق الفجوة عن طريق البناء المنظم لمزايا جديدة. فالهدف الإستراتيجي ما هو إلا هاجسٌ استحوذ عليها، للفوز على كافة المستويات في المؤسسة.

كما يعرف الهدف الإستراتيجي بأنه: "الهدف الأساسي للمنظمة أو المؤسسة، وينطوي على إستراتيجية، أو مجموعة من إستراتيجيات خاصة" (Gates ، 2010 :46).

وتذكر (أبوطاحون ، 2010 : 183)، غايات التخطيط الإستراتيجي، والتي تتمثل فيما يلي:

أ. "إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العمليات التخطيطية.

ب. إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام، والمسؤوليات للمنظمة ككل.

ت. تطوير المنظمة حيث تلتقي خطط الوحدات الفرعية مع بعضها بعضاً".

الغرض من التخطيط الإستراتيجي هو تحسين فرص التوصل إلى النتائج المحتملة المرغوب فيها.

(Guidelines ، 1998).

وأكد علي (2009)، أنّ التخطيط الإستراتيجي يحقق الأهداف، ومنها مايلي:

البحث عن حلول للمشكلات القائمة مع التنبؤ بالمستقبل، وتحديد التوجهات المستقبلية للمؤسسة، ثم وضع الإستراتيجيات، وتحديد دور العاملين في تحقيق الأهداف بأعلى المعدلات.

ومما سبق يمكن القول بأنّ فاعلية التخطيط الإستراتيجي، تتمثل في الوضع النهائي المتولد من الأهداف

الإستراتيجية، والتي تتوقف على تضافر جهود جميع العاملين في المؤسسة، والمشاركة الفاعلة من جانب

العملاء الداخليين، والخارجيين، والمجتمع، والتوافق بين الاحتياجات المالية والإمكانات المتاحة ومسح البيئة

الداخلية والخارجية من أجل تحقيق معادلة فاعلية التخطيط الإستراتيجي.

11.1.2 مستويات التخطيط الإستراتيجي:

ينقسم التخطيط الإستراتيجي إلى ثلاثة أقسام رئيسية، وهي:

1.11.1.2: التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة: Corporate Strategy

"يمثل هذا المستوى الإستراتيجية الشاملة للمنظمة ضمن الإطار المجموع للعمل، وهذه تمثل التوجه العام للمنظمة، والذي يفترض أن تتم صياغته في ضوء الفرص، والتهديدات البيئية، وقدرات، وموارد المنظمة الداخلية، وعادة ما تقاد المنظمة ضمن سلسلة إستراتيجية موحدة؛ لتعبر عن آليات تنفيذ الأهداف ضمن هذا المستوى. إن مهمة تطوير إستراتيجية المنظمة عملية معقدة، وتتسم بالتشعب"

(السلماي وحنان بنت عبد الرحمن، 1433هـ: 26).

2.11.1.2: التخطيط الإستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية أو الإستراتيجية

التنافسية: Functional Strategy or Strategy Competitive

يمثل هذا المستوى أهمية كبيرة للمنظمة باعتباره يعطي الصيغة العملية للتنافس، وكسب السوق، وبالتالي تحقيق الأرباح. فمنظمة الأعمال التي تتكون من مجموعة كبيرة من وحدات الأعمال الإستراتيجية توجد فيها إستراتيجيات أعمال متعددة، وتتولى إدارة وحدة الأعمال صياغة الخطة الإستراتيجية، وتنفيذها على هذا المستوى استناداً إلى تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة بالعمل، والجهة المسؤولة عن وضع إستراتيجية هذا المستوى هي الإدارة العليا لوحدة العمل مع تنسيق عالٍ، ومتكامل مع الإدارة العليا للمنظمة" (السلماي وحنان بنت عبد الرحمن، 1433هـ: 26).

3.11.1.2 التخطيط الإستراتيجي على مستوى الوظيفة: Functional Strategy

يحدد كل مدير مسئول عن إحدى المجالات الوظيفية، وهي الإنتاج، والموارد البشرية والبحوث والتسويق والتمويل، ومساهمة المجال الذي يعمل فيه في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، في إطار الإستراتيجية الكلية للمنظمة (أبو طاحون ، 2010)، والشكل التالي رقم: (1) يوضح تدرج التخطيط الإستراتيجي .

الشكل رقم: (1) التالي: يوضح تدرج التخطيط الإستراتيجي داخل المنظمة



المصدر: (أبو طاحون ، 2010 : 193).

12.1.2 المشاركون في عملية التخطيط الإستراتيجي:

"هل مجلس الإدارة هو المسئول الأول عن إجراء عملية التخطيط الإستراتيجي؟"

1. إلى أي مدى تطلق حرية مجلس الإدارة في وضع الخطط الإستراتيجية، أو تعديلها، أو تغييرها

بشكل كلي؟

2. هل ينفرد مجلس الإدارة في القرارات الخاصةً بالتخطيط الإستراتيجي أم يتفاعل مع شركاء آخرين؟

ولإجابة عن هذه الأسئلة نستطيع تحديد دور مجلس الإدارة في الشكل رقم: (2) التالي:

الشكل رقم: (2) التالي يبين دور مجلس الإدارة في التخطيط الإستراتيجي



المصدر: (دليل الجمعيات المرشدة ، 14:NGO)

إذاً لا بد من وجود مشاركين لمجلس الإدارة في القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي، وهم:

1 . المستفيدون .

2 . التنفيذيون العاملون .

3 . المدير التنفيذي، وقيادات المنظمة .

4 . أطراف أخرى معنية بشؤون المنظمة .

5 . استشاريون " (دليل الجمعيات المرشدة ، NGO .14) .

13.1.2 الميسر في عملية التخطيط الإستراتيجي:

هل المؤسسة محتاجة إلى ميسر لكل فريق؟ الإجابة ستكون نعم، وخاصةً عندما يبدأ العمل، وإذا كان ميسر التخطيط الإستراتيجي غير متوفر فإن مستشار الجودة في المنظمة هو مصدر جيد للتيسير الفرق؛ ودوره هو العمل مع قائد الفريق لخلق جداول أعمال الاجتماعات، ومساعدة التوثيق، وتقديم التسهيلات خلال الاجتماعات. فمن المهم بالنسبة للفريق تحقيق توافق في الآراء، والحصول على آراء كل أعضاء الفريق، ومساعدة قائد الفريق لتطوير، وتنفيذ جدول أعمال منتج (Wells، 1994).

هذه قائمة مرجعية للتدقيق في اختيار الميسر الخارجي (المسهل) لعملية التخطيط الإستراتيجي حيث يجب التأكد مما يلي:

1. قادر على فهم قضايا التنمية عموماً.

2. قادر على فهم المسائل التنظيمية.

3. البصيرة، والتعاطف.

4. السلطة / المصادقية.

5. لدية خبرة في إدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي.

6. السمعة الجيدة مع العملاء (الزبائن) السابقين، و(التحقق من هذا).

7. مهارات إدارة الصراع، وتوفر الثقة للتعامل مع الصراع.

8. قادر على مساعدتك في توضيح النتائج الخاصة بك.

9. أن يلتزم بمساعدتك في الوصول إلى النتائج المرغوبة.

10. التأكد من أن الأسلوب يلائم مُنظمتك.

11. المنطق، والانضباط الذاتي، والقدرة على العمل بشكل منهجي، ومنظم.

12. الالتزام بالمواعيد.

13. التأكد من المهارات اللفظية والكتابية.

14. نسبته معقولة قياساً، ومقارنةً بأسعار السوق.

15. الصدق، والإنصاف (CIVICUS، 2001).

14.1.2 التقييم الذاتي لعملية التخطيط الإستراتيجي:

يتمثل التقييم الذاتي لعملية التخطيط الإستراتيجي في الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما المهام؟ ومن سيتولى القيام بها؟

2. الرؤية تصف ما الذي تريد أن تكون عليه المنظمة في المستقبل؟

3. هل هناك أدلة على أنّ ممثلي الموظفين على جميع المستويات شارك (أعضاء هيئة التدريس، وفريق

للدعم، والإدارة) بطريقة ذات معنى في التخطيط الإستراتيجي، والسنويّ؟

4. هل هناك أدلة على أنّ البيانات التي استخدمت في التخطيط الإستراتيجي تعبر عن احتياجات جميع

أصحاب المصلحة، ولا سيما خارج المنظمة؟

5. هل الأهداف ذات أولوية سنوياً؟

6. هل تناولت الأهداف القيود والحواجز، ونقاط الضعف؟

7. هناك أدلة في الخطط الإستراتيجية، والمخططين التشغيلين تؤكد بأنهم بعيدون عن المخاوف الفورية

من يوم إلى يوم، وإلى المستقبل؟

8. هل تظهر الخطة الخيارات من حيث أنواع الخدمة أو الأنشطة، ونظام التسليم، أي هل ستعرض

النطاق الجغرافي، والعمليات المستخدمة، وما شابه ذلك؟

9. هل مقياس النجاح لا تختبر الفرضيات الأساسية حول العلاقات بين السبب، والنتيجة؟

10. هل تظهر الخطط السنوية دليلاً على التعاون، والتعاقد أو تكامل الموارد؟

11. هل قُدمت تقارير رسمية مرة واحدة على الأقل خلال كل عام؟

12. هل هناك نسخة من الخطة الإستراتيجية (أو ملخص) في أيدي كلّ موظف دائم؟

13. عندما يتعين اتخاذ قرار كبير في التخطيط الإستراتيجي هل تحدث استشارة؟

14. هل الميزانية تتبع الخطة؟ (PARIS، 2003: 22).

15.1.2 معايير نجاح التخطيط الإستراتيجي وعوامله في المؤسسة:

عرض صابر، يونس (2006: 11) معايير التخطيط الإستراتيجي الناجح في المؤسسة في الآتي:

1. التزام ودعم من الإدارة العليا خاصة المدير، ورئيس مجلس الإدارة لعملية التخطيط الإستراتيجي.
2. التزام بتوضيح أدوار جميع المشاركين وتوقعاتهم في عملية التخطيط بما يشمل وضوح من سيشترك في العملية، ومن سيتخذ القرارات.
3. الرغبة، والإرادة في فهم بيئة المؤسسة الداخلية (نقاط القوة، والضعف)، وكذلك البيئة الخارجية.
4. (الفرص، والتحديات)، والالتزام بتقديم كافة المعلومات التي تفيد في تقييم البرامج الحالية، وتحقيق رغبات جمهور المؤسسة الحالي، والمستقبلي.
5. على الأقل شخصين أحدهما مفكر إستراتيجي، والآخر عملي (يعمل على تحقيق الغايات، والأهداف في الواقع)، ويرغبان في أن يكونا ضمن فريق التخطيط الإستراتيجي.
6. الرغبة في المشاركة في العملية من قبل جميع العاملين.
7. إلتزام صارم بتخصيص كل الموارد اللازمة لإتمام العملية مثل الوقت المخصص من العاملين، والإدارة العليا، والتكاليف المالية المترتبة، وغيرها.
8. الإدارة، والعاملون يعرفون الغرض من التخطيط، ويدركون ماذا يمكن أن يحققه، ولديهم الإجماع على النتائج المرجوة من عملية التخطيط.
9. الرغبة في مناقشة الوضع الحالي، والنظر إلى طرق أخرى لعمل الأشياء، والرغبة في طرح الأسئلة الصعبة / الحرجة، ومواجهة الخيارات الصعبة، واتخاذ القرارات الأفضل بالنسبة لجمهور المؤسسة.

11. علاقات عمل جيدة، و عدم وجود نزاعات بين أصحاب القرار في المؤسسة.

و عرضت (أبو طاحون ، 2010)، عوامل نجاح التخطيط الإستراتيجي ويمكن تلخيصها فيما يلي:

أ. وجود قيادة فعالة، وخبراء، وكوادر مؤهلة.

ب. استيفاء المتطلبات التنظيمية، والفنية، والمكانية، والمادية، وتعزيز المشاركة، والترابط، والتكامل بين

جميع الأقسام، والتنسيق بينها.

ت. الالتزام بالخيارات الإستراتيجية، وأن تكون الأهداف واضحة، وتحديد المسؤوليات مع وضع

برنامج زمني.

ث. تنمية الأنماط الإدارية، والقيادة الفاعلة القادرة على الابداع، والابتكار، والتخلي عن التقنية،

والهيكلية الوظيفية غير المحدية.

ج. تشجيع المبادرة الفردية، وتفويض الصلاحيات.

16.1.2 بناء الخطة الإستراتيجية:

إن بناء الخطة الإستراتيجية أكثر من مجرد مهارة سطحية، لأنه إذا أردنا فهم لماذا أخفقت جامعاتنا

بالوفاء بجميع بمسؤوليتها، وخاصة العلمية؟ ولماذا نحن هنا، ولماذا يحدث هذا، علينا أن نفهم ما وراء

السطحيات، وأن نفهم تفسير الوضع في سياق الأمور كلها من خلال الخلفية المعرفية حتى نستطيع فهم

حقيقة مايعنيه الوضع القائم، وأن تكون جامعاتنا مستعدة منطقياً لمتابعة البيئة الداخلية، والخارجية، وفكّ

رموزها، وربط، وفهم عميق لجرى الأمور الآن، وفي المستقبل، وإلا ستكون غريبة في البيئة العلمية، بل

غريبة حتى في أوطانها، فبعد هدر الجهد، والمال، والوقت، تصل إلى بناء خطط إستراتيجية لا معنى لها،

سوى إنها تحمل اسماً رناناً (الخطة الإستراتيجية)، وهذا يقودنا إلى أنّ كلّ خطة إستراتيجية تنبع جذورها

من الثقافة العليا لهذه المؤسسة، وأنها كأبي مظهر من مظاهر العمل في الجامعات ما هي إلا انعكاس لماضي، وحاضر هذه المؤسسة، وتوجهاتها المستقبلية.

ويذكر (محمد، 2011 : 33)، أن التخطيط الإستراتيجي "ينشأ من تحليل المعلومات، والبيانات، وإعادة تركيبها اعتماداً على التفكير التتابعي المعتمد على التفكير المنطقي (مقدمات، ونتائج)، وكذلك على التفكير المتزامن".

ومن هنا يجب أن تكون الجامعات قادرة على إدراك المعنى العلمي للتخطيط الإستراتيجي، وأنه عمل شاق، وحساس مرتبط بمستقبلها، والذي يجمع بين الواقعية، والشمول، والتكامل، والمرونة، والاستمرارية، والمشاركة، والفاعلية. بالإضافة إلى الفهم العميق لمجريات الأمور الداخلية، والخارجية.

وفي هذا الصدد يذكر محمد (2011)، أن المخططين الإستراتيجيين في إدارة الأعمال يبدؤون بناء الخطة الإستراتيجية من الرؤية إلى الرسالة فالغايات الإستراتيجية، ثم تحليل البيئة الداخلية، والخارجية، بعكس ما يؤديه المخططون الإستراتيجيون في التعليم، الذين يبدؤنا التخطيط الإستراتيجي بتحليل البيئة الداخلية، والخارجية، ومن خلال تحليل مصفوفة (SWOT)، يتم وضع الرؤية، ثم الرسالة، فالأهداف الإستراتيجية في إطار إستراتيجية تعبر عن توجه المؤسسة التعليمية. بينما المخططون الإستراتيجيون في إدارة الأعمال يقومون بتحديد الفجوة بين الموقف الحالي للمؤسسة والمستقبل المنشود، عن طريق مصفوفة (SWOT)، ووفقاً لحجم، ونوع هذه الفجوة يتم صياغة، واختيار البديل الإستراتيجي الذي يحقق الرؤية الإستراتيجية، وبعد ذلك تُوضع الأهداف الإستراتيجية، حيث يقوم المخططون الإستراتيجيون في إدارة الاعمال، وفي التعليم، بترجمتها إلى أهداف تفصيلية إجرائية في صورة برامج، ومشروعات محددة زمنياً، ومكانياً، وتكلفةً، وصولاً إلى الخطة التفصيلية التنفيذية، وتطبيقها، ومراقبتها، وتقويمها.

17.1.2 المواصفات والشروط اللازمة لعمليات بناء التخطيط الإستراتيجي:

التخطيط الإستراتيجي لا يعتمد على التخطيط، والعشوائية، أو الصدفة في تحقيق أهدافه، وله دور فعال في توجيه إمكانات المؤسسة المادية، والبشرية، والإدارية، نحو إحداث التغيير، والتطوير، وهو عمل جادّ مشبع بالتعاون، والألفة، بحيث أضحي من الضروري الأخذ بالشروط اللازمة لعملية بنائه على نحو يسمح بالبدء فيه بما ينفع المؤسسات، ويحافظ على مستواها، وتقدمها، وتطورها.

ويذكر محمد (2011)، أهمّ عمليات التخطيط الإستراتيجي، ويمكن إجمالها فيما يلي: استقراء المنظور المستقبلي - وصياغة الإستراتيجية - ووضع الخطة الإستراتيجية، وتنفيذ الخطة الإستراتيجية، ومتابعة تنفيذها، وتقويمها - والمراجعة الإستراتيجية للخطة الإستراتيجية.

ويرى الباحث أنّ المواصفات، والشروط اللازمة لعمليات بناء التخطيط الإستراتيجي المنصوص عليها سابقاً، تعد في غاية الضرورة، وهي المفاتيح الرئيسية؛ لضمان نجاحه.

18.1.2 العناصر الأساسية لعمليات التخطيط الإستراتيجي:

يتمثل المسح البيئي Environmental Scanning من العناصر الأساسية للتخطيط الإستراتيجي حيث يقوم بتحليل البيئتين الداخلية، وتشمل المتغيرات التي تخضع الرقابة الإدارية العليا في الأجل القصير والمتمثلة في عوامل القوى، والضعف داخل المنظمة. حيث تشمل الهيكل التنظيمي، والثقافة الموجودة بين أعضاء المنظمة، والموارد، والخارجية، وتشمل تحليل المتغيرات التي تقع خارج حدود المنظمة، وليست تحت سيطرة ورقابة الإدارة العليا في الأجل القصير، وتتمثل في الفرص، والتهديدات، وتحتوي على عنصرين هما البيئة

العامّة، وتمثّل في القوى الخارجيّة المؤثّرة على القرارات التنظيميّة، والبيئة الخاصّة أو بيئة العمل، والتي

لها تأثير مباشر مثل المساهمين، وجماعات المصلحة، والاتحادات التجاريّة (أبو طاحون، 2010).

وذكر صلواتشي وآخرون (ب. ت)، بأنّ الإستراتيجيّة لا تعتمد فقط على قدرات المؤسسة، وإمكاناتها،

بل تتعداها إلى تشخيص البيئة بوصفها نقطة بداية للتخطيط الإستراتيجي الفعّال من خلال توفير كم

كاف من المعلومات التي تتميز بالشمولية، ومصنفة حسب أهميتها حتى يمكن استعمالها في وضع، أو

تصحيح إستراتيجيّة المؤسسة.

وهناك العديد من طرق تحليل الأعمال في البيئة الداخليّة، والخارجيّة التي يمكن أن توظّف في عملية

التخطيط الإستراتيجي منها طريقة سوات (SWOT)، وطريقة بست (PEST)، وطريقة ستير

(STEER)، والقوى الخمسة لبورتر (Porter's five forces)، وسنخرج على الأكثر شيوعاً أولاً: وهي

طريقة تحليل سوات (SWOT)، وكيفية دمج الطرق الأخرى مع هذا التحليل:

1.18.1.2 أدوات تحليل البيئة الكلية: تحليل (SWOT):

أ. طريقة سوات (SWOT):

يتمثل المسح البيئي في تحليل البيئتين: البيئة الداخليّة، وتمثّل في عوامل القوى، والضعف داخل المنظمة،

والبيئة الخارجيّة، وتمثّل في الفرص، والتهديدات خارج المؤسسة (أبو طاحون، 2010).

ويعتبر تحليل (SWOT)، أداة مهمّة ومفيدة في تحليل الوضع العام للمنظمة على أساس الموازنة بين

عناصر القوة، والضعف في البيئة الداخليّة، والفرص، والتهديدات في البيئة الخارجيّة، وتوضّح هذه الأداة

العلاقة بين التقييمين الداخلي، والخارجي، وتشمل جوانب القوة المهارات، والاستعدادات التي تساعد

المنظمة في التفوق على الوحدات الأخرى في مناخ المنافسة، أما جوانب الضعف فتتعلق بالنقص في المهارات، والإمكانات مقارنةً مع إمكانات الوحدات المنافسة. أما الفرص فتتمثل في الظروف المواتية في البيئة الخارجية ذات التأثير الإيجابي في المنظمة، وعكس هذه الفرص هي التهديدات التي تتمثل في التغييرات غير المواتية في البيئة ذات التأثير السلبي في أعمال المنظمة. (زويلف، ب. ت).

هذا وعادة ما يُتم تقديم تحليل (SWOT)، وفق الجدول رقم: (2) التالي:

الجدول رقم: (2) يوضح تحليل (SWOT)

Strengths نقاط القوة	Opportunities الفرص
Weaknesses نقاط الضعف	Threats التهديدات

المصدر: (Lorne ، 1999).

وحتى لا تكون نتائج تحليل سوات (SWOT)، ليس لها قيمة فإن الأمر يلزم تحديد النهاية المرغوبة، أو الهدف أو الغاية من عملية التخطيط، فإذا كان الهدف ممكن تحقيقه، فإنه من الممكن استخدام سوات (SWOT) في توليد الإستراتيجيات الممكنة بالإجابة عن الأسئلة الأربعة التالية، أكثر من مره:

1. كيف يمكن توظيف كل نقطة قوة، والاعتماد عليها؟

2. كيف يمكن تحسين كل نقطة ضعف؟

3. كيف يمكن استغلال كل فرصة، والانتفاع منها؟

4. كيف يمكن التغلب على كل تهديد؟

ب. تحليل الفجوة GAP:

يرى Lerne (1999)، أنّ خلاصة تحليل الفجوة (GAP)، هو قيام المنظمات بعملية تقييم للفرق بين موقفهم الحالي، والمستقبل المنشود من خلال تحليل الفجوة؛ ونتيجة لذلك، يمكن للجامعة وضع إستراتيجيات محددة، وتخصيص الموارد لسد الفجوة.

2.18.1.2 أدوات تحليل البيئة الخارجية:

وتشمل عدة أدوات منها تحليل (PEST)، وتحليل متغيرات بيئة المهمة، ومدخل بورتر لتحليل الصناعة، وتضمن تحليل (PEST)، تحليل متغيرات البيئة العامة المتمثلة في المتغيرات السياسية، والقانونية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والمتغيرات التقنية. أما تحليل متغيرات بيئة المهمة فيتم من خلال إعداد تقارير فردية عن جميع متغيرات هذه البيئة، ثم تلخص المعلومات بشكل عوامل إستراتيجية ترسل إلى الإدارة العليا؛ لاعتمادها في اتخاذ القرارات. فيما يعتمد نموذج بورتر على تحليل قوى المنافسة المؤثرة في نشاط معين، وتمثل هذه القوى في المنافسين الجدد، والمحتملين، ومنتجي السلع البديلة، والمجهزين، والمشتريين، وباقي أصحاب المصالح للوقوف على الهيكل العام للصناعة، والتعرف على الموقف التنافسي (زويلف، ب. ت).

أ. القوى الخمس لبورتر (Porter's five forces):

- التنافسية القائمة بين الموردين - تحديد الداخلين الجدد للسوق - القوة التفاوضية للمشتريين - قوة الموردين - تحديد المنتجات البديلة (بما في ذلك تغير التكنولوجيا).

<http://www.businessballs.com/portersfiveforcesofcompetition.htm>

ب. طريقة ستير (STEER):

نتيجة للاهتمام المتزايد حديثاً بعوامل البيئة الطبيعية تولّد اهتمام كبير بالعمل الأخضر مما شجع استخدام طريقة مستحدثة من طريقة بست (PEST)، للتحليل، وهي طريقة ستير (STEER)، للتحليل التي تأخذ الاعتبار البيئات (الايكولوجية)، والتنظيمية إلى جانب العوامل الاجتماعية-الثقافية، والتقنية، والاقتصادية (مركز الدراسات الإستراتيجية، 2010).

ج. طريقة تحليل بست (PEST):

تحليل (PEST)، هو مسح للبيئة الخارجية للمنظمة، وهو أداة مفيدة لفهم العوامل المحيطة (السياسية، والاقتصادية، والبيئة الاجتماعية، والثقافية، والتكنولوجية)، التي تعمل المنظمة فيها، ويمكن استخدامها؛ لتقييم نمو السوق أو التراجع، والاتجاه المحتمل لقطاع الأعمال كما أنّ الفرص، والتهديدات التي تقوم بها في تحليل (SWOT)، كثيراً ما تكون مفيدة لاستكمال تحليل (PEST).

(2007، Downey, Jim & Technical Information Servic)

3.18.1.2 أدوات تحليل البيئة الداخلية:

عرض زويلف نقلاً عن: (Wheelen، 1998 : 82-102)، أدوات تحليل البيئة الداخلية، والتي تتمثل فيما

يلي: مدخل الاعتماد على الموارد حيث يركز هذا المدخل على جانبين مهمين هما ماهية الموارد المتوفرة، والموارد المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية، وتتمثل هذه الموارد بالموارد المادية، والبشرية، والمالية، وغير الملموسة. أما الأداة الثانية: فهي تحليل سلسلة القيمة، ويركز هذا التحليل على وظائف (أنشطة) المنظمة التي تخلق القيمة لمنتجاتها أو خدماتها بدءاً من المواد الخام، ومروراً بسلسلة من أنشطة إضافة القيمة؛ وتعلق الأداة الثالثة: بتحليل الموارد الوظيفية، بدراسة الهياكل التنظيمية، وأنواعها، وتقييم جوانب القوة، والضعف، والتركيز على الثقافة التنظيمية بوصفها مجموعة من القيم، والتقاليد التي تُحظى بالقبول، وأنماط السلوك التي يعتمدها الأفراد، والمديرون في أي منظمة؛ ويعتبر التدقيق الإستراتيجي الأداة الرابعة: وهو يرتبط بفحص عمليات المنظمة وتقويمها، وأنشطتها التشغيلية المؤثرة في عملية الإدارة الإستراتيجية. وعند تحليل العوامل الداخلية: يمكن استخدام نموذج تحليل بريمو - إف (PRIMO - F). (مركز الدراسات الاستراتيجية ، 2010).

19.1.2 تكوين الإستراتيجية، وتنفيذها وتقييمها، والتحكم فيها:

Strategy Formulation and Implementation and Evaluation and Control

يذكر بارو (1997)، نقلاً عن (بورتر)، في صياغة الإستراتيجية في المنظمات الصناعية أنه عندما يقوم الإستراتيجي في الشركة بعمل موازنة بين العوامل المؤثرة على المنافسة في إحدى الصناعات، ومسببها يستطيع أن يضع أصبعه على نقاط القوة، ونقاط الضعف لدى الشركة؛ ومن وجهة نظر إستراتيجية فإن نقاط القوة، والضعف هي وضع الشركة مقابل المسببات الرئيسة لكل قوة.

ويمكننا ممَّا سبق تطبيق ذلك على المؤسسات التعليمية، ومنها الجامعات، فالمخطط الإستراتيجي في الجامعات عندما يتعرف على مستوى العوامل المؤثرة على المنافسة في إحدى المجالات التعليمية،

ومسبباتها الأساسية فإنه يستطيع أن يحدد بدقة نقاط القوة، والضعف في جامعته، وبعبارة أخرى فإنَّ التعرف على نقاط القوة، والضعف هو بمثابة وضع الجامعة مقابل المسببات الرئيسية لكلِّ قوة.

1.19.1.2 تنفيذ الإستراتيجية Strategy Implementation: يتم تنفيذ الإستراتيجية بنجاح عندما

يكون هناك فهم من المنفذين لها؛ وكلما كانت الإستراتيجية واقعية زادت فاعلية التنفيذ.

يذكر يانغ Yang وآخرون (2008)، ثلاثة عوامل تؤثر على نجاح تنفيذ الإستراتيجية، وهي: (عوامل مختلطة: صياغة إستراتيجية، والعلاقات بين مختلف الوحدات / أقسام، ومستويات الإستراتيجية المختلفة؛ العوامل الناعمة: المنفذين والاتصالات، وتكتيكات التنفيذ، التوافق، والالتزام؛ العوامل الثابتة: والهيكل التنظيمي، ونظم الإدارة).

2.19.1.2 التقييم والتحكم Evaluation and Control : "من خلال التقييم، والرقابة، والأنشطة،

ويتم رصد النتائج بحيث يمكن مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المطلوب" (Gomes ، ب.ت: 2).

الخلاصة: مما سبق يمكن القول بأنَّ التخطيط الإستراتيجي يستند على تكوين الإستراتيجية، وتنفيذها وتقييمها، والتحكم فيها فهي ضرورية، ولا يمكن تجاهلها، فعند تجاهلها قد تفسر جزئياً في فشل العديد من الإستراتيجيات التي سيتم اعتمادها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

20.1.2 مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي :

لا يمكن القول بأنَّ هناك "طريقة مثلى" لإجراء التخطيط الإستراتيجي، ومع ذلك، نستطيع القول إن

هنالك أربع مراحل أساسية تشمل: التحليل، والتخطيط، والتنفيذ، والتقييم Gwang-Chol&

(CHANG، 2008).

وعرض صابر ويونس (2006) سنة مراحل لعملية التخطيط الإستراتيجي مع السؤال المحوري لكلِّ مرحلة،

والخطوات الرئيسية اللازمة لكل مرحلة في الجدول رقم: (3) التالي:

الجدول رقم: (3): يبين مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي

المرحلة	السؤال الخوري	الخطوات الرئيسية
1. التخطيط لعملية التخطيط.	هل نحن جاهزون للتخطيط؟	تقدير مدى الحاجة للتخطيط الإستراتيجي. خلق الأرضية المشتركة، والالتزام للبدء بعملية التخطيط. الاتفاق مع ميسر (اختياري). تشكيل فريق التخطيط الإستراتيجي.
2. صياغة المستقبل	أين نريد أن نكون؟	صياغة بيان الرسالة. الاتفاق على القيم. صياغة رؤية المؤسسة.
3. تحليل الوضع	أين نحن الآن؟	التحليل الإستراتيجي . تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة (نقاط القوة، والضعف). تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة (الفرص، والتهديدات). تحديد القضايا الجوهرية.
4. تطوير، وصياغة	في أي اتجاه سنسير؟	تطوير، وصياغة الأهداف طويلة، وقصيرة المدى & Goals Objective ضمن أولويات مبنية على الأهمية، والأثر.
5. تنفيذ الخطة	كيف سنصل إلى هناك؟	كتابة خطة سنوية تتضمن الأنشطة والمسؤول عن تنفيذها، والفترة الزمنية اللازمة للإنجاز، والتكلفة التقديرية لكل نشاط (الموازنة).
6. المتابعة، والتقييم	كيف نعرف أننا نسير في الطريق الصحيح، وأنها نحقق النتائج؟	وضع خطة متابعة، وتقييم لقياس التقدم، وتحقيق الأهداف المبنية على مؤشرات قياس دقيقة.

المصدر : (صابر ويونس ، 2006 :9)

كما تتمثل مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي في الاستعداد للتخطيط - التحديد، والمراجعة التنظيمية (الرؤية، والرسالة، والقيم، والأنشطة) - القيام بالمسح البيئي SOWT (نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات) - تحديد القضايا الإستراتيجية - تطوير الغايات، والأهداف الإستراتيجية - تنفيذ الخطة - الرصد، والتقييم الدوري، والتعديل إذا لزم الأمر" (Jim & Patty Rous ، 1999 : 3).

وهناك نموذج للتخطيط الإستراتيجي معروف على نطاق واسع، وهو (إستراتيجية جون بريسون John Bryson) ، التخطيط الإستراتيجي للمنظمات العامة، وللمنظمات غير الربحية. حيث يقترح بريسون John Bryson عشر خطوات لعملية التخطيط الإستراتيجي كما ما يلي:

1. التحديد، والاتفاق على عملية التخطيط الإستراتيجي.
2. تحديد التفويضات التنظيمية.
3. توضيح المهمة، والقيم التنظيمية.
4. تقييم البيئات الخارجية، والداخلية لتحديد نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات.
5. تحديد القضايا الإستراتيجية التي تواجه المنظمة.
6. وضع إستراتيجيات لإدارة هذه القضايا.
7. مراجعة، الخطة أو الخطط الإستراتيجية واعتمادها.
8. وضع رؤية تنظيمية فعالة.
9. تطوير عملية التنفيذ الفعال.
10. إعادة تقييم الإستراتيجيات، وعملية التخطيط الإستراتيجي.

(Draft: Strategic Planning ، 2006 : 10 - 11).

ويذكر محمود (2010) أربع خطوات رئيسة للتخطيط الإستراتيجي فيما يلي:

1. الصياغة وتصميم الخطة الإستراتيجية.
2. تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
3. مراقبة الخطة الإستراتيجية.
4. متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية" (محمود، 2010: 15).

1.2.1.2 صياغة الرؤية في التخطيط الإستراتيجي:

بيان الرؤية المؤسسية هي واحدة من أهم مكونات الخطة الإستراتيجية. وبيان الرؤية هو وصف واضح للمؤسسة عما تنوي أن تصح عليه خلال فترة زمنية معينة. ويحدد بيان الرؤية الإستراتيجية موقف المؤسسة في المستقبل. في بعض الحالات، والرؤية تأتي من قائد واحد في الحرم الجامعي. غالباً ما يكون الرئيس، ولكن الرؤية يمكن أن تأتي أحياناً من نائب رئيس الأكاديمية أو العميد، ومع ذلك يتم مراجعة الرؤية من قبل أعضاء مجتمع الحرم الجامعي، وخاصة لجنة التخطيط الإستراتيجي (Karen ، 2012).

2.20.1.2 بناء القيم في التخطيط الإستراتيجي:

من المهم أن نفهم أن القيم ليست ما تفعله المؤسسة، ولكن كيف تبني تلك القيم؛ ولابد من طرح بعض الأسئلة من أجل انطلاقة جيدة في مجال القيم، وهي:

1. ما القيم الأساسية؟
2. ما 'جوهر' أو روح هذه المنظمة؟

3. ما الذي ندافع عنه؟

4. كيف نريد أن نتفاعل مع بعضنا بعضاً، ومع العالم الخارجي؟

5. ما السلوكيات التي نريد أن نشجعها؟

6. ما الذي يميز منظماتنا عن المنظمات الأخرى؟

7. ما الشيء الذي يلفت الناس للمشاركة معنا؟

(Strategic and Business Planning ، 2006)

21.1.2 مَعوقَات التَخْطِيطِ الإِسْتِرَاتِيجِي:

لقد أصبح من المسلم به أن لكلَّ جهد عقبات، تتفاوت في درجاتها من بسيطة إلى متوسطة إلى عظيمة، والتخطيط الإستراتيجي يقوم على أساس جهد شاق في مختلف المستويات الإدارية، ومن شأن هذا الجهد أن تواجهه عقبات ربما تبدأ قبل البدء فيه، وذلك في عدم اكتمال شروط عمله أو الجهالة به، وبأساليبه، وعدم امتلاكها لرأس المال التخطيطي، أو عدم إيمانهم بالمستقبل، واعتباره أفضل من الحاضر، ونتيجة التسارع في كافة المجالات في الوقت الحاضر أدى ذلك إلى وجود تحديات، ومعوقات تواجه التخطيط الإستراتيجي.

والجامعات في الدول النامية بكلِّ مستوياتها الإدارية، أحوج ما تكون اليوم إلى معرفة الأسس العلمية للتخطيط الإستراتيجي، وركائزه ومكوناته، ومعوقاته، ومتطلباته. إلخ، لأنَّ الجامعات في هذا العصر، بحاجة ماسّة إلى تميز طلابها، في شتّى العلوم، والمعارف، وذلك من أجل مواكبة التغيرات العلمية السريعة في كلِّ المجالات .

هناك عدة عوامل تؤدي إلى هجر الخطط الإستراتيجية بعد وضعها، منها ما يلي:

"تضارب في العملية التخطيطية، وعدم وضوح أو واقعية الأهداف بالإضافة إلى انشغال الإدارة بالمشكلات الروتينية عوضاً عن التركيز على المشكلات الإستراتيجية بعيدة المدى" (المعهد العربي للتخطيط، 2012 : 7).

كما أنّ الخطة الإستراتيجية قد تكون دخيلة: لأنها من وضع مستشارين دون شراكة من أصحاب المصالح، ولاسيما العاملين في المنظمة، والمخولين بتنفيذها أو قد تكون الخطة ليست واقعية فالأهداف ليست متسقة مع الموارد البشرية، والمادية أو قد تكون البنية النظامية لا تمثل الأهداف الإستراتيجية " (مركز الدراسات الإستراتيجية، 2010).

وعرض محمد (2011)، أوجه قصور التخطيط الإستراتيجي في التعليم فيها يأتي:

لم يصبح التخطيط الإستراتيجي علماً له نظرياته، ومناهجه الخاصة به، وكذلك صعوبة التنبؤ بالمتغيرات المتسارعة، مع وجود نماذج عديدة للتخطيط الإستراتيجي، أيضاً صعوبة وضع ميزانية دقيقة للخطة، ونقص البيانات المطلوبة.

و تذكر أبوطاحون (2010)، عوائق التخطيط الإستراتيجي، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1. بعض التغيرات الهيكلية تتضارب مع مصالح أشخاص من النظام الحالي الأمر الذي يترتب عليه مقاومتهم لهذه التغيرات اللازمة للتخطيط الإستراتيجي، وهذا يؤدي إلى عدم رغبة السلطة العليا في الإفصاح عن التغيرات الهيكلية.

2. عدم وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي، والأهداف والمسؤوليات والمهام، ومعايير تقويم

3. الأداء، وسيطرة النمط البيروقراطي، والانفعال بالمشكلات الروتينية، وعدم الاهتمام الكافي

بوضع الخطط التنفيذية.

وفي دراسة قام بها الباحثان (الكثم وبدرانه ، 1432هـ)، كانت أهم معوقات تطبيق التخطيط

الإستراتيجي هي: الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة. أما دراسة اللوح (2007)، فأكدت أهم نتائجها

الحاجه إلى تطوير كفاءة نظم المعلومات الإدارية، وكفاءة الهيكل التنظيمي والموارد المالية.

كما أكدت نتائج الدراسة التي قام بها يعقوبي (2011)، على النظام التربوي في سلطنة عمان وجود

مجموعة من العوائق التي تحدّ من فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي جاء في

مقدمتها ضعف مشاركة الموظفين، وعدم وضوح رؤية التخطيط الإستراتيجي.

ومن جانبه أكدت يونس (2009)، في دراستها المعنونة تحت توظيف التخطيط الإستراتيجي في تطوير

الإشراف التربوي في محافظات غزة على أن درجة معوقات توظيف التخطيط الإستراتيجي كانت

متوسطة. أما دراسة السهلي (2011)، فقد أكدت على المعوقات التالية الموارد المالية، وغياب التقنيات

اللازمة لتنفيذ الإستراتيجيات الخاصة بالكوارث، وندرة الموارد البشرية المؤهلة. أما دراسة الأشقر

(2002)، فأكدت على المعوقات التالية المتمثلة في تغير طاقم العاملين بين فترة، وأخرى، ونقص

الإمكانات المادية، وعدم تلقي المساندة الكافية.

ويذكر مركز تنمية الموارد البشرية، والقيادة (روتجرز) جامعة ولاية نيو جيرسي

Center for Organizational Development and Leadership The State-Rutgers

University of New Jersey.

بأنّ الخطة الإستراتيجية تفشل نتيجة لأسباب عديدة، ولكن في أكثر الأحيان تنشأ المشاكل بسبب أوجه القصور في عملية التخطيط، وليس في الخطة نفسها، ويمكن أن تعزى في كثير من الأحيان إلى القيادة، والاتصالات، أو التقييم. بسبب هذا يؤكّد نموذج SPHE (نهج التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي)، هذه الضرورات الثلاث (القيادة - الاتصالات - التقييم)، بالنسبة للقيادة: يجب تحديد أدوار، ومسؤوليات القيادة لفعالية الخطة مع التأكيد على الالتزام، والمبادرة. أما بالنسبة للتواصل: فبدون تخطيط حذر للاتصالات. فمن المرجح أن يواجه التغيير التنظيمي مقاومة من قبل الزملاء، ويتطلب التواصل الناجح الانتباه إلى كلّ مجموعة مرجحة أن تُؤثر فيها عملية التخطيط، وأهداف الخطة. أما بالنسبة للتقييم: يجب الانتباه إليه فهو ضروري لرصد التقدم المحرز في الخطة، وتقييم نتائجها. هذه التقييمات تقدم إرشادات لتطوير إستراتيجيات التخطيط المسبق، ورصد عملية التخطيط، والحكم ما إذا كانت الأنشطة، والإستراتيجيات، والخطة هي ناجحة في تحقيق أهداف المنظمة.

ويؤكّد ما سبق سرده عن معوقات التخطيط الإستراتيجي، الحاجة للتوجه نحو التخطيط الإستراتيجي بشكل سليم؛ لتحقيق مجموعة الأهداف الطموحة، ومن أجل التقدم للأمام بشكل حاسم ودائم، و التحرك في الجامعات الليبية يجب أن يكون من الآن، وعلى نحو متزايد إلى مواطن الضعف على مستوى الإدارات، أي في المستويات الإدارية الثالثة، وهي معوقات العمل الإداري، ومنها معوقات التخطيط الإستراتيجي، وعدم السير على النمط السابق نفسه في العمل الإداري؛ ليكون كتطبيق حالي، ومستقبلي حيث يُعد ذلك أمراً خطيراً، حيث نتوقع حينها رؤية نسخة مماثلة من الفشل، ومن التأخير وربما على وتيرة أعلى، وفي اتجاه أعمق يضع جامعاتنا في وضع حرج يصعب معه تحقيق نتائج جوهرية.

وتبدو الحاجة ملحة في ليبيا لمراجعة الإخفاقات المتكررة للخطط السابقة، وعدم الرضى عنها من قبل بعض الأقسام خاصة قسم الهندسة المعمارية في كلية الهندسة جامعة بنغازي، وهذا ما حدث فعلاً من خلال مراجعة جامعة بنغازي للخطط التي تحت التنفيذ من خلال الندوة الأخيرة سنة 2012م فضلاً عن ذلك يؤكد الباحث على أن الكثير من الدول النامية، ومنها ليبيا، تتبع سياسات، وممارسات لا تتفق مع التخطيط الإستراتيجي مثل عدم التزام الإدارة العليا، وبإسناد هذه المهمة لغير أهلها حياً في تولي مناصب، بالإضافة لشكلية هذه الخطط، والجمود، والروتين، وتقليد التجارب من الخارج، أو فرض تجربة داخلية على باقي مؤسسات دون مراعاة اختلاف البيئة الداخلية، وغيرها، وعدم التقدير الكافي لأهمية العنصر البشري، وعدم دقة البيانات في أحسن الأحوال، ومن هذا المنطلق يمكن القول بأنه على الجامعات اللمية قبل البدء في صياغة الخطط الإستراتيجية عليها معرفة معوقات التخطيط الإستراتيجي لديها، والعمل على معالجتها وفق أسلوب علمي، وأن يؤخذ هذا الأمر بنظر الاعتبار متى تم التفكير في صياغة الخطط الإستراتيجية.

وفضلاً عن ذلك تعمل مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة، والجامعات بصفة خاصة في منطقة معقدة، ومهمة تؤثر فيها عدة اتجاهات، وحاجات، والتزامات تكبل الانطلاق نحو المستقبل، وبما أن التخطيط الإستراتيجي هو مطلب لضمان استشراف المستقبل، فإن وجود قيود، ومعوقات تكبل الانطلاق نحو المستقبل المرتقب يمثل تحدياً للمؤسسات والمنظمات والدول، ونشل قدرة الإدارات العليا عن ارتيادها لآفاق المستقبل، الأمر الذي يستلزم إزالة القيود التي تحول دون تحقيق التخطيط الإستراتيجي لأهدافه، ومنها المعوقات الإدارية، والثقافية، والمادية، والقانونية، وغيرها.

22.1.2 تطوير الخطط الإستراتيجية:

هنا يُطرح سؤال كيف يتم تطوير الخطط الإستراتيجية؟

وغالباً ما توضع الخطط الإستراتيجية في مرحلتين:

1. استعراض أهداف الماضي، وينبغي أن تلخص في الاستعراض موقف المنظمة الإستراتيجي،

وبيان وضع المنظمة إلى الآن، وكيف يمكن للعالم من حوله أن يتغير.

2. وضع إستراتيجيات، وخطط جديدة.

(ب . ب . ت Essential Guide to Strategic Planning)

ويرى الباحث أنَّ المشكلة الأساسية التي تواجه كثير من المؤسسات والمنظمات بصفة عامة تتمثل في

القدرة على تطوير الخطط الإستراتيجية، ويكمن التحدي الرئيسي لفريق التخطيط في تطوير الخطة

الإستراتيجية داخل كل المستويات والأقسام .

23.1.2 التخطيط الإستراتيجي، والإستراتيجية، والإدارة الإستراتيجية:

إن المؤسسات التي لا تزال دون خطط إستراتيجية صلبة لن تزدهر في المدى البعيد بل حتى في المستقبل

المنظور، ولاشك أن التخطيط الإستراتيجي يزداد نضجاً بصورة تراكمية، كلما خططت المؤسسات أكثر

اكتسبت مهارات أكثر تساعدها على وضع خطط إستراتيجية بشكل أفضل، وهذا الحديث ينسحب

على الجامعات، وغيرها من المؤسسات التعليمية.

تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها: " مجموعة من القرارات، والنظم الإدارية التي تحدد رؤية، ورسالة المنظمة

Mission & Vision في الأجل الطويل في ضوء ميزاتها التنافسية Advantage Competitive، وتسعى

نحو تنفيذها من خلال دراسة، ومتابعة، وتقييم الفرص، والتهديدات البيئية Opportunities وعلاقتها

بالقوة، والضعف التنظيمي Weaknesses، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة Stakeholders" (أبو طاحون ، 2010: 187).

وتتمثل العمليات الخمس للإدارة الاستراتيجية في التخطيط المسبق، والتخطيط الإستراتيجي، والنشر، والتنفيذ، والقياس، والتقييم (Wells ، ب.ت)

و" تشير الإستراتيجية إلى خطة عمل عامة لتحقيق الأهداف" (Nickols ، 2011 : 4)

وتعرف الإستراتيجيات بأنها: وسائل لتحقيق الأهداف، والغايات وضعت من خلال الرؤية، والرسالة، والإستراتيجية هي الوسيلة لتحويل المدخلات إلى المخرجات، وفي نهاية المطاف نتائج، مع الاستخدام الأمثل للموارد. كما تعكس الإستراتيجية موارد الميزانية، والموارد الأخرى (Guideline، 1998 : 26).

وبالنسبة للتفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية فمن الواضح، أن قدراً كبيراً من التفكير الإستراتيجي يجب أن يذهب إلى وضع خطة إستراتيجية، ويتطلب جهداً كبيراً من الإدارة الإستراتيجية؛ لتحقيق أهدافها، ولتؤتي ثمارها. أي تمثل الإدارة الإستراتيجية محاولة لجني ثمار التفكير الإستراتيجي، ويحدث هذا عن طريق صياغة الإستراتيجية، والتخطيط الإستراتيجي، ونشر الإستراتيجية (أي وضع كل ذلك في العمل)، (Nickols، 2011).

يذكر ماكين (2008 : 131)، "النتيجة النهائية للتخطيط الإستراتيجي هي الإدارة الإستراتيجية التي يستطيع الأفراد بموجبها أن يتعلموا كيفية دمج عملية التخطيط ضمن سلوكهم اليومي، وتكمن قوة عملية التخطيط الإستراتيجي في انسجامه مع الأشكال الجديدة للإدارة".

ويذكر الحاج (2011: 37)، أن " التفكير الإستراتيجي، والتخطيط الإستراتيجي هما مظهران، أو عمليتان تميزان الإدارة الإستراتيجية، ولا تكون الإدارة الإستراتيجية؛ إلا إذا مارست التفكير الإستراتيجي،

والتخطيط الإستراتيجي معاً، كما أن التفكير الإستراتيجي الجيد، والتخطيط الإستراتيجي السليم يتوقف على وجود إدارة إستراتيجية حكيمة بنوعية أداء عالية، والنتيجة النهائية هو نجاح هذه المؤسسة، أو تلك في تحقيق الغايات المنوطة بها".

ويستنتج نيكولاس Nickols (2011) بأن الإستراتيجية هي مفهوم مفيد، والتخطيط الإستراتيجي هو أداة مفيدة، يساعد في إدارة المشاريع. فالتفكير الإستراتيجي والإدارة من الجوانب المهمة لمسؤوليات كبار المديرين أيضاً. كل هذه هي جزء من ما يتطلبه الأمر لإدارة المؤسسة؛ ويمكن للمرء أن يجد التفكير الإستراتيجي، والتخطيط الإستراتيجي، والإدارة الإستراتيجية في المستويات الثلاثة للإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي المتمثلة في الآتي:

1. مستوى المؤسسة.
2. مستوى وحدة الأعمال.
3. المستوى الوظيفي.

ويرى الباحث على الرغم من أن التخطيط الإستراتيجي، والإدارة الإستراتيجية يمتدان من سمات الإدارة العصرية، وأصبح الأخذ بهما ضرورة لا غنى عنهما؛ إلا أن كثيراً من المؤسسات لا توجد بها إدارة إستراتيجية في الوقت الحاضر خاصة في الدول النامية، في حين نجد الكثير من المؤسسات تأخذ بالتخطيط الإستراتيجي، ودون وجود إدارة إستراتيجية، ومن الجلي، والمؤكد أن فاعلية التخطيط الإستراتيجي تكون مع وجود الإدارة الإستراتيجية.

الرؤية الإستراتيجية:

في الحقيقة لا يوجد تخطيط إستراتيجي طموح، وجرئ للمستقبل، ولكن يوجد تخطيط إستراتيجي برؤية

عرضةً للتمحيص بشكل ثابت وللتنقيح وفق مجريات الواقع الحالي وتوقعات المستقبل من أجل أن تخرج إلى النور وفق مقدار زمني محدد مسبقاً .

ويذكر (Michael ، 2011 :12)، في هذا الصدد بأهمها: " رؤية المنظمة على المدى الطويل، وعلى ما ترغب في تحقيقه في إطار زمني معين " .

ويذكر الحاج (2011)، أنه في مجال الرؤية فإنّ التخطيط الإستراتيجي يهتم بتفاصيل المستقبل المتنبأ به، وفي مجال الرسالة يترجمها، ويحولها إلى محاور عمل، كما أنّه يقوم بنقل الأهداف الإستراتيجية إلى مسارات عمل تنفيذية، ويحدد تفاصيل السير في الإستراتيجية، وينشغل في الجزئيات، وتفاصيل البيانات، والأرقام، وتحليلها، وتجزئة الأهداف، كما يقوم بصياغة الخطّة الإستراتيجية، ونشرها على المستويات الأدنى؛ لتنفيذها، ويحدد دور المستويات الإدارية الأدنى للقيام بها، ويهتمّ التخطيط الإستراتيجي بالتغيير من ناحية خطوات إحداثه، ويركز على وضع الخطّة؛ لإنجاز القيمة المضافة.

غالباً ما تظهر الرؤى من الوحي الشخصي لأصحاب الأعمال أنفسهم وتتلور الفرصة الهائلة عندما يكشف فريق عن رؤية ما، ويتألف تشكيل الإستراتيجية بشكل أساسي من وضع الاعمال مع بيعتها التنافسية وترسيخ المزايا الممكن تدعيمها (ديتمان وآخرون، 2014).

2.2 المبحث الثاني: التخطيط الإستراتيجي في الجامعات:

1.2.2 تمهيد:

تظهر أهمية التخطيط الإستراتيجي في تفعيل دور الجامعة في كلّ مجالاتها من البحوث العلمية إلى المشاركة إلى التطوير إلى الجودة التعليمية، وإلى رفع مستويات الأداء، والمنافسة؛ وفي هذا السياق تجدر الإشارة على الجامعات التي تعلن عن خطط إستراتيجية، أن تعمل جاهدة على آليات مفصلة لتطبيقها؛

وفيما يلي سيقوم الباحث بإعطاء نظرة عامة عن التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي، ثم محاولة الإجابة عن التساؤل التالي لماذا التخطيط الإستراتيجي للجامعات، ومؤسسات التعليم العالي؟ عن طريق معرفة العوامل الخارجية التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في صناعة المستوى المؤسسي كلما تم التخطيط للمستقبل. ثم التطرق لمفهوم التخطيط الإستراتيجي في الجامعات، والتعريف على الأسئلة الأربعة المشهورة للتخطيط الإستراتيجي، بعد ذلك سنحاول معرفة الاعتبارات الإرشادية لتطبيق التخطيط الإستراتيجي من أجل تطوير التعليم الجامعي، ثم معرفة المجموعات الفرعية للتخطيط الإستراتيجي في الجامعات، بعد ذلك سيطرق الباحث إلى التنفيذ الناجح للخطة الإستراتيجية للجامعات، ثم تسليط الضوء على مظلة الأهداف الإستراتيجية للجامعات، بعدها سيتم سرد الأولويات، والمبادرات الإستراتيجية في عملية التخطيط الإستراتيجي للجامعات، مع التعرف على خطوات صياغة، وتنفيذ الرؤية الإستراتيجية للجامعة، والعناصر الضرورية لعملية التخطيط الإستراتيجي الفعال في الجامعات، وبعد ذلك سيتم عرض المجال الإستراتيجي لعملية التخطيط الإستراتيجي في الجامعات، ثم القيم الأساسية لعملية التخطيط الإستراتيجي للجامعات، وفي النهاية يحاول الباحث إلقاء الضوء على الأدوار الرئيسية التي تقوم بها قيادة الجامعة في أثناء عملية التخطيط الإستراتيجي.

2.2.2 نظرة عامة عن التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي:

عندما نشر جورج كلير George Keller الإستراتيجية الأكاديمية كانت ثورة الإدارة في التعليم العالي الأمريكي عام 1983م، ولكن مؤسسات بعد التعليم الثانوي ناضلت، واستعملت مفهوم التخطيط الإستراتيجي قبل George Keller، ولكن كانت عملية تدريجية تهدف إلى ضمان طويل المدى للميزانية، وتزامن ظهور التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي مع الصعوبات في التعليم في السبعينيات،

والثمانيات من القرن الماضي حيث بدأ عدد المسجلين بالتذبذب مع تغير في التركيبة السكانية للطلاب مع صعوبات التمويل مع تزايد جمع البيانات عن طريق التكنولوجيا. عليه تم الإشارة إلى التخطيط الإستراتيجي بوصفه حلاً وحيداً لتطوير موقف استباقي في البيئة المتغيرة مع انخفاض الموارد. حيث كانت الصعوبات مع المحولات الأولية لتحويل إستراتيجيات الشركات إلى ثقافة التعليم العالي. كما أن محاولة تكييف عملية تهدف إلى تحفيز التغيير القائم على التقييم خلال فترة زمنية قصيرة كان محبطاً، وغير فعال كما أن المؤسسات الأكاديمية لم تعرض نفسها على أنها خدمة للعملاء مثل باقي الشركات، كما أن بداية الخطة الإستراتيجية في التعليم بعد الثانوي كانت تعتبر بوصفها أداةً للتعبير عن رسالة المؤسسة، ورؤيتها، وتساعد على تحديد الأولويات، والموارد، وتعزيز التركيز التنظيمي، ونتيجة لذلك، فإن العديد من جهود التخطيط الإستراتيجي المبكر أنتجت وثائق وصفت المؤسسة، ولكن لم تكن كافية لعملية التحفيز، وأصبحت "وثائق على الرف" وفي كثير من الأحيان زرعت بذور الاستياء داخل المؤسسة؛ لأن العديد من الذين شاركوا في إعدادها قضوا ساعات طويلة من أجل تطوير الخطة، ومن ثم كان حجم التطبيق قليل جداً، وبشكل نمي؛ وفي ذلك الوقت كان التخطيط الإستراتيجي لغرض كسب بعض القبول في التعليم العالي، والحكومة الاتحادية، والولايات؛ ولجان الاعتماد الرئيسية، والاستجابة للمطالب الخارجية للمساءلة من خلال وضع معايير لتقييم نتائج التدبير، والتعلم؛ تاريخياً استندت معايير الاعتماد على أنواع البيانات الإدارية مثل الاستقرار المالي للمؤسسة، وعدد أعضاء هيئة التدريس، وحجم المكتبة، ومع ذلك كانت هناك حاجة إلى التوصل إلى تدابير محددة لتقييم المؤسسة الأكاديمية، واختصاصات أعضاء هيئة التدريس. حيث كان الوقت صعباً لتحديد ما إذا كان أي شئ يمكن قياسه في عملية التعلم، ولتشديد المعايير بدأت لجان الاعتماد بالإصرار على المؤسسات بأن تكون لها خطة إستراتيجية،

وخطّة للتقييم؛ لكي تلي متطلبات الاعتماد؛ وفي (1990م) وجدت المؤسسات نفسها تحت الفحص الجدي أثناء عمليات إعادة الاعتماد (Keren ، 2012).

3.2.2 حاجة الجامعات، ومؤسسات التعليم العالي للتخطيط الإستراتيجي:

هناك عوامل خارجية يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في صناعة المستوى المؤسسي كلما خطط للمستقبل، ويحملها (Hayward ، 2003) فيما يلي:

1. التحول إلى "مجتمع المعرفة":

بسبب التوسع السريع في جميع أنحاء العالم من تكنولوجيا المعلومات الجديدة. حيث تتحول بسرعة وضع المعرفة في عملية تحل محل رأس المال المادي بوصفها مصدر الثروة.

2. العولة:

وهي قوة متنامية خاصة مع توسع حراك الناس، والوصول إلى المعرفة عبر الحدود، وزيادة الطلب على التعليم العالي (بما في ذلك التعلم الإلكتروني)، ونمو الاستثمار، وزيادة الاحتياجات لتعليم الكبار، والتعليم المستمر.

3. نقص الموارد:

مؤسسات التعليم العالي في جميع أنحاء العالم تواجه مشكلة "تقلص الموارد، وارتفاع التكاليف، وحتى في البلدان الصناعية، حيث تسبب ذلك في: تراجع التأيد المالي للدولة؛ وعدم قدرة الطلاب - ولا سيما من الخلفيات الفقيرة - على تحمل الرسوم الدراسية المتزايدة، والإنفاق الكبير اللازم للحفاظ على المكتبات، والفصول الدراسية كما أن المؤسسات تتصارع مع ضغوط مالية كبيرة ولدت بواسطة صيانة، وإصلاح تكاليف المعدات باهظة الثمن، وارتفاع تكاليف الموظفين، والتدريب المتخصص اللازم لإدارة

التكنولوجيات الجديدة.

4. زيادة المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي:

تواجه مؤسسات التعليم العالي العامة المنافسة الشديدة فيما بينها، بين المؤسسات الخاصة في الداخل، والخارج، التي تقدم نماذج بديلة لمرحلة ما بعد الثانوية بما في ذلك التعليم عن بعد، وشبكة الإنترنت المستندة إلى البرامج.

بالإضافة إلى ذلك، تمت زيادة المنافسة في مجال التعليم العالي بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة في أفريقيا، وآسيا، وأوروبا، وأمريكا اللاتينية، والولايات المتحدة، وذلك بتحول صناعات السياسة إلى قوى السوق لإصلاح التعليم العالي، وخفض التكاليف.

5. احتياجات مجتمع متنوع، والتقسيم:

مؤسسات التعليم العالي عليها أن تخدم الاحتياجات المتنوعة، وعلى نحو متزايد، وفي بعض الأحيان ينقسم المجتمع من حيث اللغة، والعرق، والحالة الاجتماعية، والاقتصادية، والنظرة الفلسفية، والسياسية، والدين، والخلفية التعليمية في الوقت نفسه أن العولمة تتطلب المزيد من التنقل، والمرونة.

ويؤكد (أحرشاو ، 2009 : 32)، " إن منظومة التعليم التي يجب التطلع إليها هي تلك التي تبنى على

سياسة التخطيط الإستراتيجي المشبعة بروح التفكير العلمي المنتج، والتدبير العقلاني الممنهج " .

3.2.2 مفهوم التخطيط الإستراتيجي في الجامعات:

التخطيط الإستراتيجي في الجامعات هو " وسيلة لوضع التوجهات الرئيسية للجامعة أو الكلية / المدرسة

أو القسم. من خلال التخطيط الإستراتيجي، تتركز الموارد في عدد محدود من الاتجاهات الرئيسية في

النظام لتحقيق أقصى قدر من المنافع لأصحاب المصلحة... في التعليم العالي، أصحاب المصلحة، وتشمل الطلاب، وأرباب العمل من الخريجين، ووكالات التمويل، والمجتمع، وكذلك أصحاب المصلحة الداخلية، مثل أعضاء هيئة التدريس، والموظفين. والتخطيط الإستراتيجي هو نهج لتوقع المستقبل، و"منظم يستغل الأمر الحتمي" وفي الخطة الإستراتيجية يجب رسم مسار واسع، وعريض للمؤسسة بأكملها خلال السنوات الخمس المقبلة... والتخطيط الإستراتيجي ليس مجرد خطة للنمو، والتوسع، بل الخطة إستراتيجية يمكن في أغلب الأحيان ألا يكون لها دليل يدل على التشفير، وإعادة تخصيص".

(1 :2003 ، PARIS)

ويعرف الباحث للتخطيط الإستراتيجي في العملية التعليمية:

بأنه يتعلق بتلك الجهود المنسقة التي تقوم بها الإدارة العليا، والإدارات بما فيها إدارة الموارد البشرية، والمجتمع مع مراعاة الظروف البيئية الداخلية، والخارجية، بغية تحقيق الأهداف المستقبلية داخل المؤسسة التعليمية، بطريقة غير تقليدية تؤدي إلى توجيه كل الإمكانيات المتوفرة لتحفيز العملية التعليمية، من أجل البقاء، وتوجيهها إلى ما ينفع الطلاب، والمجتمع، والإنسانية.

وانطلاقاً من التغير السريع في هذا العصر، والتنافس الشديد فإن السنوات المقبلة ستكون أكثر تعقيداً أمام الجامعات سواء على المستوى العلمي، أو على مستوى التغيير، أو على مستوى التحدي الذي سيواجهه القسم، والكلية على حدّ سواء. بل سيواجه الحرم الجامعي، فهم بحاجة إلى فهم التخطيط الإستراتيجي في سياق اقتصاد المعرفة. هذا النوع من الفهم يمكن أن يحدث في حال خلقت الجامعات فرصاً لمواردها البشرية لعقد، ومناقشة الرؤية، والرسالة، وقيم العمل الجامعي، والاتجاهات الجديدة في البحث العلمي، والقضايا التي تواجه جامعتهم من منظور إستراتيجي.

حيث يُساعد التخطيط الإستراتيجي المؤسسات في أربعة أسئلة أساسية، وهي:

1. أين نحن الآن؟
2. إلى أين نريد أن نكون؟
3. كيف نصل إلى هناك؟
4. كيف نقيس تقدمنا؟ (Guidelines ، 1998 : 5).

وفي هذا الصدد يذكر (عبد ربه ، ب . ت)، اعتبارات إرشادية لتطبيق التخطيط الإستراتيجي؛ لتطوير التعليم الجامعي فيما يلي:

لابد من وجود متخصص في التخطيط الإستراتيجي في كلّ جامعة يقوم بإعداد دليل للتخطيط الإستراتيجي، وتهيئة البيئة الجامعية للتخطيط الإستراتيجي، وتوعية، وتدريب فريق التخطيط الإستراتيجي. ويرى الباحث بالإضافة إلى ما سبق أن التطبيق الجيد للتخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي يبدأ من الفهم الصحيح للتخطيط الإستراتيجي، وأن هذا الفهم يبدأ بما انتهت إليه الخطط السابقة، ثم يبدأ بفهم الواقع الحالي للجامعة حتى يقف على اللحظة الحالية التي فيها الجامعة (الآن)، ثم فهم أين سنكون في المستقبل؟.

4.2.2 المجموعات الفرعية للتخطيط الإستراتيجي في الجامعات:

تم تشكيل مجموعات التخطيط الإستراتيجي الفرعية في جامعة سيتي Cityut University في الخطة الإستراتيجية 2010-2015 مع مجموعة من أعضاء سحبت من خلفيات، ومستويات مختلفة؛ لضمان مساهمة واسعة، وكما يلي:

1. الفريق الفرعي للبحوث، ونقل التكنولوجيا.

2. الفريق الفرعي لتعلّم الطالب، والتطوير الوظيفي.
3. الفريق الفرعي للعملة.
4. الفريق الفرعي للتخطيط، والتنمية في الحرم الجامعي.
5. الفريق الفرعي للكلية، وتعيين الموظفين، واستمرار المكافأة.

(Cityut University Strategic Plan 2010-2015)

5.2.2 التنفيذ الناجح للخطة الإستراتيجية للجامعات:

التنفيذ الناجح للخطة الإستراتيجية أمر في غاية الأهمية، وهنا سيتم ذكر المتطلبات التي تبنتها جامعة ميريلاند (The University of Maryland) في عملية التنفيذ الناجح للخطة الإستراتيجية، والمتمثلة فيما يلي:

1. مشاركة مكثفة من مجتمع الجامعة بأكمله، وطوال مرحلة التنفيذ، بما في ذلك التطوير.
2. عملية تحديد أولويات المبادرات، والإجراءات المقترحة.
3. وضع جدول زمني واقعي، وتعيين المهام المحددة في الخطة إلى المكاتب أو الأفراد المسؤولين عن تنفيذها.
4. تطوير نموذج التكلفة، وتنفيذ خطوات لتأمين الموارد اللازمة.
5. تطوير مؤشرات الأداء (2008، The University of Maryland's strategic plan).

إنّ تصميم التخطيط الإستراتيجي يختلف بين المستوى الجامعي، ومستوى الكلية، ومستوى القسم، فعملية التخطيط الإستراتيجي تحتاج إلى أن تكون مخصصة لكل كلية ذات البيئة الفريدة من نوعها.

مع الأخذ في الاعتبار درجة عالية من التجانس البشري داخل الجامعة. فغالباً ليس هناك جامعة واحدة متجانسة، ولكن الكثير من الكليات يعملون في المنطقة الجغرافية نفسها (Lerne، 1999).

6.2.2 مظلة الأهداف الإستراتيجية للجامعات:

تستقي الجامعات أهدافها الإستراتيجية من مظلة مهمّة تنطوي تحتها جهودها من منظور إستراتيجي من أجل دعم مكانتها. وهنا سيتمّ التطرق إلى الأهداف الإستراتيجية لجامعة كورنيل بصفتها جامعة متميزة، وعالمية:

جامعة كورنيل لديها أهداف واسعة النطاق، شاملة، وهي صالحة لكلّ زمان، ودائمة، ومثينة. حيث إن كل الجامعات لديها مثل هذه الأهداف، سواءً تمّ ذكرها لهم أم لا، وعندما يتمّ ذكرها، فإنها تعبير عن التزامات طويلة الأجل ضمن التخطيط الإستراتيجي الذي يجب أن يحدث، وقد وضع المجلس الاستشاري للتخطيط الإستراتيجي مجموعة من مظلة الأهداف استناداً إلى مشاورات واسعة النطاق مع أعضاء المجتمع الجامعي. تتمثل فيما يلي:

1. الانخراط وتثقيف، وتخرج الأكثر استحقاقاً، وتوفير التعليم المبتكر، والمميز لجميع الطلاب في المرحلة الجامعية، والدراسات العليا، والمهنية، وعلى مستوى من الجودة، وأن يلهم فيهم الحماس للتعلم.
2. تعزيز قيادة العالم في مجال البحوث، والمنح الدراسية، والإبداع.
3. تعزيز الجهود الرامية إلى توظيف أعضاء هيئة التدريس، ورعايتهم، والحفاظة على العلماء، والمعلمين الممتازين، والموظفين الذين يقدمون الدعم المتنوع، والمميز لأعضاء هيئة التدريس، والطلاب.

4. تعزيز المشاركة بصفة عامة، وفي البحوث، والبرامج السريرية مع الجاليات المحلية، والدولية

انسجاماً مع مكانة الجامعة باعتبارها متميزه علمياً.

5. الحفاظ على الهياكل التنظيمية، والعمليات التي تعزز، وتدعم التفوق الأكاديمي.

(Cornell University at its Sesquicentennial A Strategic Plan 2010-2015 :10)

إنّ الأهداف الإستراتيجية التي تنشدها الجامعات، وتعمل على تحقيقها لا تقع على عاتق فئة معينة دون غيرها، ولا يستأثر بها مستوى إداري دون غيره أو كلية دون غيرها، ولا قسم علمي دون غيره أو مجال دون آخر، ولا تتميز به فئة من الموظفين دون أخرى من الفئات، ولكنها مسئولية مشتركة، وموزعة بين جميع الأفراد العاملين في الجامعة، فأهداف الخطط الإستراتيجية يشترك فيها الجميع، وعلى الجميع أن يسعوا إلى تحقيقها.

يجب أن تتأكد مؤسسات التعليم العالي أن خططها الإستراتيجية تعكس السياسات والاحتياجات، والأهداف، وذلك من خلال:

التفريق بين الوظائف، والتخصصات. التركيز على المهام الأساسية؛ لينظر إليها على أنها مهمة كلّ مؤسسة. الاعتراف بمجموعة واسعة من الاحتياجات المجتمعية للتدريب والتطوير، والوعي بالاحتياجات المتغيرة باستمرار من الطلاب، والمواطنين للتعليم مدى الحياة. والتخصص في البحث، والتجريب، على الأقلّ في بعض المؤسسات من أجل التعامل مع سرعة وتيرة التغيير، والفرص الجديدة التي يمكن أن يخلقها لهم الانفتاح على التدقيق الخارجي، والاعتراف بأن نجاح التعليم العالي يعتمد على الإبداع، وأن تكون هناك بيئة تنافسية بشكل علني، مع التأكيد على أن الثقافة التعليمية تعزز المعارف الجديدة، والتميز

التكنولوجي (Hayward et ai, 2003) .

7.2.2 الأولويات والمبادرات الإستراتيجية في عملية التخطيط الإستراتيجي للجامعات:

Strategic Priorities and Initiatives

"الأولوية القصوى الإجمالية المقترحة للسنوات الخمس المقبلة هي تعزيز التميز (البراعة) لأعضاء هيئة التدريس، وينبغي إيلاء تركيز خاصّ على تعزيز الاعتراف بالتميز، والريادة في مجال البحوث، و المنح الدراسية، والإبداع، والتعليم العالي، وتحسين نوعية البحث، والتعليم العالي هو أمر حاسم؛ لضمان مكان بين أفضل عشر جامعات بحثية في العالم، وينبغي متابعتها مع التركيز الموازي بشأن تقوية تعليم الطلاب الجامعيين، والبراعة في التعليم هي جزء لا يتجزأ من تميز أعضاء هيئة التدريس، وفي سياق هذه الأولويات الشاملة، تقترح جامعة كورنيل خطة تتكون من سبع مبادرات إستراتيجية على مدى السنوات الخمس المقبلة. تتمثل فيما يلي :

1. تجديد (Renewal) أعضاء هيئة التدريس في سياق الأولويات الأكاديمية، والتقاعد، وتحديد إستراتيجية الإدارات المهمة، وإعطاء الأولوية؛ لتجديد شهادات الدكتوراه الجديدة "النجوم الصاعدة".
2. إعادة تخصيص الدخل، وتوليد الموارد اللازمة لجمع الأموال. تحديد عدد قليل من الإدارات أو الحقول ذات أهمية حاسمة للجامعة، ونقلها إلى موقع القيادة العالمية مع العمل على منع الآخرين من فقدان مثل هذه المكانة (المنزلة).
3. خلق ثقافة لدعم التعليم وتقييمه في كلّ الأقسام في الحرم الجامعي، والترويج لأهمية التعليم المتميز من خلال تخصيص الموارد للأقسام والبرامج وأعضاء هيئة التدريس، وتحديد نماذج جيدة للترويج لثقافة دعم التعليم، واستخدامها كمعايير لتقييم، وتحسين التعليم في الوحدات الأخرى.

4. تطوير صلات قوية بين الكليات لتعزيز الفرص التعليمية للطلاب، والجودة، ووضع السياسات التي تشجع الطلاب في الكلية الواحدة، أو في الحرم الجامعي؛ للحصول على دورات في بلد آخر، وابتكار آليات جديدة للتنسيق، والاتصال عبر المجالات الأكاديمية، أو عبر الكليات ضمن انضباط أكاديمي معين.

5. تنفيذ إستراتيجيات مركزة على التحسينات في البنية التحتية الفعالة من حيث التكلفة لدعم البحوث، والمنح الدراسية، والإبداع، وهذا يشمل، على وجه الخصوص، المكتبات، والجامعات، ومرافق البحوث المشاركة في العلوم التطبيقية، والعلوم الاجتماعية، والدعم الإداري لأعضاء هيئة التدريس للتقدم بطلب للحصول على المنح البحثية.

7. إحراز تقدم كبير نحو أعضاء هيئة التدريس أكثر تنوعاً، وكذلك الجسم الطلابي، وكذلك الموظفين من حيث الجنس، والانتماء العرقي.

8. الاتصال بقوة التوعية، والمشاركة الجماهيرية، وإعادة تعريف نطاق واسع لبعثة التوعية العامة، والمشاركة؛ ليمتد التأثير عبر الحرم الجامعي، وتطوير المناهج المناسبة لتخصصات أو مجالات أكاديمية مختلفة، وتحسين الفرص للطلاب " إشراك العالم " بوصفه جزءاً من عملهم الأكاديمي".

(Cornell University at its Sesquicentennial A Strategic Plan 2010-2015 : 2-5)

هناك خمسة عناصر ضرورية لعملية التخطيط الإستراتيجي الفعال في الجامعات تتمثل فيما يلي:

الأشخاص المناسبين، وبيانات جيدة، والإعداد، وعملية التخطيط تكون منظمة، وكفاية الموارد المالية،

والوقت. مع إعادة النظر في كلٍ من هذه العناصر الخمسة في وقت لاحق (PARIS ، 2003 : 8).

8.2.2 خطوات صياغة الرؤية الإستراتيجية للجامعة وتنفيذها:

أصبح التخطيط الإستراتيجي أداة ملزمة في العمل الإداري، حيث إن بقاء الجامعات في الصدارة لا يمكن تحقيقه دون تطوير القدرات التخطيطية الإستراتيجية عند الجامعات، كما أن تطورها، وتقديمها مرهون بما يمكن أن يتوافر لها من قدرات بشرية تمكنها دوماً من تقديم المزيد من الإسهامات، التي تستطيع من خلالها مواجهة ما يعترضها من مشكلات ملحة، ومتفاقمة.

ويذكر العبادي والطائي (2011)، خطوات صياغة الرؤية الإستراتيجية للجامعة وتنفيذها: ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1. دراسة القدرات الذاتية للجامعة وتحليلها: أي دراسة البيئة الجامعية، وتحليلها كما هي موجودة بشكل شامل.
2. المشاركة في تصميم، وتنفيذ الرؤية الإستراتيجية وتنفيذها أي أن يشترك جميع الأفراد داخل الجامعة في وضع الرؤية الإستراتيجية عن طريق الاجتماعات الدورية، وجلسات العصف الذهني.
3. استكشاف الإمكانيات المتاحة، والتغيرات والتوقعات في الجوانب التي لها تأثير على بيئة الجامعة.
4. كتابة الرؤية: بصورة مبسطة، وواضحة، وتوثيقها.

9.2.2 المجال الإستراتيجي لعملية التخطيط الإستراتيجي في الجامعات:

المجال الإستراتيجي لعملية التخطيط الإستراتيجي من الأمور المهمة لكل مؤسسة ومنظمة، وسيتم عرض المجالات الإستراتيجية لجامعة سيتي، Cityut University والذي يتكون من ستة مجالات إستراتيجية هي

مجال أعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والتوظيف، ومجال البحوث، وتكنولوجيا النقل، ومجال تعلم الطلاب، والتطوير، ومجال تخطيط الحرم الجامعي، وتطويره، ومجال العلاقات التجارية، والثقافية، وكما هو موضح في الشكل رقم: (3)، التالي:

الشكل رقم: (3)، يوضح المجال الإستراتيجي لعملية التخطيط الإستراتيجي في جامعة سيتي .



(Cityut University Strategic Plan 2010-2015: 21)

10.2.2 القيم الأساسية لعملية التخطيط الإستراتيجي للجامعات:

القيم الأساسية التي تقف في مركز جامعة كورنيل Cornell University بوصفها مؤسسة. في بداية عملية التخطيط الإستراتيجي هي:

طلب من المجلس الاستشاري للتخطيط الإستراتيجي في جامعة كورنيل Cornell University: ما القيم

الأساسية لجامعة كورنيل؟

حيث قام المجلس الاستشاري للتخطيط الإستراتيجي بوضع قائمة أولية، وتم التماس ردود الفعل من القيادات الجامعية، وأعضاء المجتمع. فتم الحصول على المجموعة الناتجة من القيم الأساسية كما يلي:

1. طلب العلم.
2. دعم تحقيق الحرية الفكرية، والتعبير الثقافي المفتوح.
3. الحفاظ على التميز في التعليم، والبحث، والمشاركة العامة.
4. استخدام المعرفة لتنوير أنفسنا، وبما يعود بالنفع على العالم.
5. مكافأة، وتقدير الجدارة، والإبداع، والابتكار.
6. معاملة جميع الأفراد بكرامة، واحترام، ونزاهة.
7. احتضان الاختلاف، والتنوع. مع تعزيز التفاهم بين الثقافات.
8. تكون مجتمع تعاوني، ورعايته.
9. سهولة الوصول لجميع الذين يستوفون المعايير الأكاديمية العالية في القيم، والتي وردت في جميع أنحاء هذه الخطة، وتشمل التميز، الشجاعة، والشمول، والانفتاح، والتعاون.

(Cornell University at its Sesquicentennial A Strategic Plan 2010-2015 :10)

11.2.2 الخطوات الأساسية لعملية التخطيط الإستراتيجي للجامعات:

على الرغم من أن لكل عملية تخطيط إستراتيجي تصميم فريد يتناسب مع الاحتياجات المحددة لجامعة معينة، إلا أن كل "نموذج للتخطيط الإستراتيجي" ناجح يشتمل على معظم الخطوات التالية:

تبدأ الجامعة في التخطيط الإستراتيجي من خلال تحديد رؤيتها، ورسالتها، وحالما يتمّ تحديد هذه الخطوة بوضوح، فإنها تنتقل إلى سلسلة من التحليلات، بما في ذلك الخارجية، والداخلية، وتحليل الفجوة، ووضع المعايير، والتي توفر سياقاً لتطوير القضايا الإستراتيجية للمنظمة. تليها البرمجة الإستراتيجية، والتنظيم، ثم تطوير إستراتيجيات محددة بما في ذلك الأهداف الإستراتيجية، وخطط العمل، والتكتيكات، و تطوير الإستراتيجيات الناشئة، وتغيير الإستراتيجية. ثم تقوم بتقييم إستراتيجياتها بشكل دوري، واستعراض خططها الإستراتيجية، والنظر في الإستراتيجيات الناشئة، والتغيرات المتطورة (Lerner، 1999).

ويرى الباحث أن الأدوار الرئيسية التي تقوم بها قيادة الجامعة في أثناء عملية التخطيط الإستراتيجي كما يلي:

1. دور المخطط.

2. مشكّل للمناخ التخطيطي.

3. مبادر (Initiator).

4. مركز (Focuser).

5. داعم.

وهذه الأدوار حتماً لا تقوم على المجازفة، ولا يسبق التخطيط الإستراتيجي فترة (تجربة، وخطأ)، ويتطلب مقومات من ضمنها الإدارة الجامعية الواعية بأهمية التخطيط الإستراتيجي، للموارد البشرية، والمادية.

3.2 المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية للجامعات:

1.3.2 تمهيد:

المؤسسات التعليمية بما فيها الجامعات تحتاج إلى إعادة توجيه خططها الإستراتيجية، نحو مواردها البشرية

في إطار خطة شاملة تَمَسُّ جميع المسائل المتعلقة بالموارد البشرية، بما في ذلك الاستقطاب، والتعيين، والتدريب، وإعادة تخطيط الهيكل التنظيمي، والتعويض، وإدارة الأجور، والمنافع، والسلامة في مكان العمل، وعلاقات الموظفين، وتقوم على فلسفة أخذ الفروق بين مواردها البشرية وصولاً إلى الإنتاجية القصوى، وخصائص التطور بخبرات واسعة متعددة داخل الجامعة، وخارجها.

فالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، يحقق في النهاية نقلة نوعية عالية في الخدمات المقدمة، وتمكن الجامعات من جذب، وتحفيز، وتطوير، والاحتفاظ بقوة عمل متنوعة، ومختصة؛ لتحقيق أهداف الجامعة، وأهداف الأفراد العاملين معاً.

2.3.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية،

أطلقت على الإدارة المعنية بالعنصر البشري في المنظمات عدة تسميات، وكان أكثرها انتشاراً تسمية إدارة الأفراد Management Personn، والعلاقات الصناعية Industrial، والعلاقات الإنسانية Himan Relation، وإدارة القوى العاملة Manpower، وإدارة الموظفين Employees، والعلاقات العمالية Labour Relation، وغيرها (أبو شيحة، 2001).

وللوقوف على مدلول هذا المفهوم سوف نقدم بعض أبرز تعاريف إدارة الموارد البشرية، وذلك على النحو التالي:

حيث تمَّ تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها: " مجموعة من الإستراتيجيات، والعمليات، والأنشطة تمَّ تصميمها؛ لتدعيم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات الأفراد الذين يعملون بها " (كشوي، 2006 : 225).

كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: " نموذج متميز لإدارة البشر، يسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع إستراتيجية؛ للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة، والولاء " (أبو عايد، 2006: 555).

ويطلق مصطلح التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (Human resource planning): "على العملية المنهجية، والمستمرة التي يتم من خلالها تحليل احتياجات الموارد البشرية في المؤسسة في ظل ظروف متغيرة، وسياسات متطورة خاصة بشؤون الأفراد تناسب مع فاعلية أطول مدى، وتعتبر هذه العملية جزءاً مكملاً لإجراءات التخطيط، والموازنة المشتركة، وذلك لأن التكاليف، والتقدير الخاصة بالموارد البشرية تؤثر في الخطط المشتركة الأطول في الأجل، وتتأثر بها " (كشواي، 2006: 226).

ويعرف الباحث التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات بأنه: مفهوم إداري يتضمن تحليل، جميع المتغيرات الداخلية للموارد البشرية في الجامعات ودراساتها، والمتمثلة في نقاط القوة والضعف، والمتغيرات الخارجية المحيطة بالموارد البشرية في الجامعات، والمتمثلة في الفرص والتحديات، ويتم من خلاله صياغة رسالة الجامعة ورؤيتها الخاصة بمواردها البشرية، ووضع الإستراتيجيات، والأهداف التي تطمح الجامعة في الوصول إليها خلال الفترة الزمنية المخطط لها، مع الاستثمار الأمثل للموارد البشرية فيها.

3.3.2 تطور إدارة الموارد البشرية:

يذكر أبو عايد (2006)، بأنه قد ظهر مفهوم إدارة الموارد البشرية الذي يشارك فيه العنصر البشري بفاعلية في المهام الإستراتيجية في الولايات المتحدة الأمريكية من بداية السبعينات بوصفه بديلاً لإدارة الأفراد التي كانت تقوم بإجراءات تسيير شؤون العاملين، وتفتقر إلى الدور الإستراتيجي في أداء المهام.

ويذكر زياد (2012 : 20)، نقلاً عن (SCHULER ، 2007)، بأنه: " قد شهدت إدارة الموارد البشرية قدراً كبيراً من التغيير خلال القرن الماضي، وبداية القرن الحالي، وهذه التغيرات تمثلت في اثنين من التحولات الكبرى الأول هو التحول من كونها في مجال إدارة شؤون الموظفين إلى مجال إدارة الموارد البشرية، إلى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية؛ التحول الأول: ساعد على إدراج العنصر البشري ضمن الأصول المهمة في المنظمات، ويمكن إدارتها بشكل منهجي، أما التحول الثاني: والذي بُني على القاعدة نفسها قاعدة المعرفة السابقة فإنه يستند إلى الاعتراف بأنه بالإضافة إلى تنسيق سياسات الموارد البشرية، والممارسات مع بعضها بعضاً، فإنها تحتاج إلى أن تربط مع احتياجات المنظمة؛ ونظراً إلى انعكاس هذه الاحتياجات في إستراتيجيات المنظمة، فقط جاء هذا التحول في إدارة الموارد البشرية، والذي أصبح يعرف بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية".

حيث تتطلب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. أين نحن الآن؟
 2. أين نودُّ أن نكون بعد خمس سنوات؟
 3. ما الإستراتيجيات التي نصممها، ونسب عليها؛ لتصل حيث نود أن نكون؟
- كما أنها تعبر عن الاتجاه العام للمنظمة؛ لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية التي تُسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة حيث ستؤثر إستراتيجية الموارد البشرية في كل مايتعلق بالموارد البشرية، ويؤثر أو يتأثر بالخطط الإستراتيجية للمنظمة، وصولاً إلى دعم الإستراتيجية التنافسية للمنظمة (مصطفى: 2010).

وتتضمن إدارة الموارد البشرية مجموعة من العمليات، بدءاً بالتخطيط، ومروراً بالوصف الوظيفي، والاختيار، والتعيين، ونظم تقويم الأداء، ونظم الحوافز، وانتهاءً بوضع نظم التأديب، ونظم السلامة المهنية (أبوشيحة، 2001).

ويذكر ماثوس وحاكسون (2009)، أن كل مدير في المنظمة هو مدير موارد بشرية في واقع الأمر؛ لأنهم مرتبطون بشكل أو بآخر بإدارة الموارد البشرية، ولكن مع اتساع حجم المؤسسة أصبح هناك حاجة إلى أفراد متخصصين في ميادين إدارة الموارد البشرية تكون لديهم القدرة على إدارة نظام متكامل من اللعويضات، والمزايا، وغيرها من الأنشطة.

يذكر أبوشيحة (2001)، أن هناك دلائل في تراثنا الإسلامي على الاهتمام بالعنصر البشري، إذ كان الرسول - صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - يقدم النصيحة، والإرشاد، والتدريب لمن يتولى رعاية مصالح المسلمين، وكان عمر - رضي الله عنه - لا يبعث إلى الأمصار، والياً إلا إذا اختبره بالملاحظة، والمناقشة، ويستشير أصحابه عندما يريد اختيار رجل للمهام الكبرى، وكان يعطي عهد التعيين لكل من يتولى منصباً، أو عملاً، يشمل السلطات المخولة له، والواجبات المفروضة عليه؛ وكان على بن أبي طالب يوصي بإعطاء الرواتب المناسبة للعاملين.

4.3.2 تحديات إدارة الموارد البشرية:

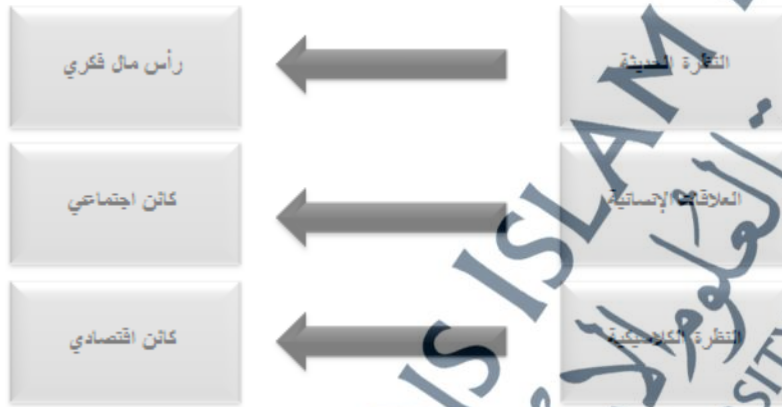
لكل جهد مؤسسي تحديات، وتزداد هذه التحديات كلما زاد حجم المؤسسة عليه يرى الباحث بضرورة وجود خطط إستراتيجية للموارد البشرية في كل مؤسسة في إطار التخطيط الإستراتيجي، تعمل على ابتكار إمكانات تساعد على التغلب على التحديات التي تواجه المؤسسة .

وفي هذا الصدد يذكر زايد (2003)، تحديات إدارة الموارد البشرية كما يلي: تحديات عالمية، وتحديات تميز

الأداء، وتحديات الجودة، وتحديات اجتماعية، وأن الدور الإستراتيجي للإدارة الموارد البشرية يتمثل في ربحية المنظمة وزيادة فعالية المنظمة، ويمكن ملاحظة تطور النظرة إلى الموارد البشرية في الشكل رقم:

(4) التالي:

شكل رقم: (4) يوضح تطور النظرة إلى الموارد البشرية



المصدر: (زياد، 2003 : 35).

"ويقصد بالتنمية البشرية في مؤسساتنا التعليمية كالجامعات، والمعاهد العليا، والكليات، ومراكز إعداد الفنيين، رسم مشروعات لمزيد من العناية بالعملية التربوية، والفنية، والتعليمية، واستثمار الجهود فيها إلى أقصى حد" (مطاوع، 2002 : 84).

ويذكر محمد (2011، 73) "يعمل التخطيط الإستراتيجي على تنمية مهارات، ومعارف، وخبرات

العاملين في المؤسسة التعليمية، وحثهم على التفكير في المشاكل التي يواجهونها، أو تواجه المؤسسة".

5.3.2 مبادئ إدارة الموارد البشرية:

لابدّ لإدارة الجامعات بصفة عامة، وإدارة الموارد البشرية، أو شعون العاملين، وأعضاء هيئة التدريس بصفة خاصة الإلمام بالمبادئ الأساسية للتخطيط الإستراتيجي، وأن يكونوا قادرين علي الإسهام الإيجابي في توجيه العملية التعليمية، والإدارية نحو هذه المبادئ وفق أسس مدروسة، ومتفق عليها. هذا، ويرتكز مفهوم إدارة الموارد البشرية على مجموعة من المبادئ الأساسية من أهمها:

- 1- أن البشر يشكلون أهم المصادر التي يمكن أن تمتلكها المؤسسة.
- 2- تحقق المؤسسة النجاح عندما تربط سياسات الأفراد وإجراءاتهم مع أهدافها، وإستراتيجياتها.
- 3- تؤدي الثقافة التنظيمية للمؤسسة دوراً مؤثراً في تحقيق التميز من خلال قيادتها الإدارية" (أبو عايد ، 2006 : 495 – 496).

6.3.2 المسؤولية المشتركة لإدارة الموارد البشرية :

تتمثل المسؤولية المشتركة لإدارة الموارد البشرية في الإجابة عن السؤال التالي:

س/ من يدير إدارة الموارد البشرية؟

ذكر (مصطفى: 2010)، إجابة بسيطة لهذا التساؤل تتمثل في المسؤولية المشتركة بين كلٍّ من:

- 1- الإدارة العليا للمنظمة بقيمها، واتجاهاتها، ونظرتها للموارد البشرية.
- 2- إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.
- 3- المديرون أو الرؤساء المباشرين الذين يطبقون سياسات الموارد البشرية.

7.3.2 أهمية إدارة الموارد البشرية :

تعتبر الإدارة الأهم خاصة في القرن الحادي والعشرين باعتبارها أصول مفكرة حيث تتمثل أهميتها على مستوى المنظمة في عدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها إذا كانت قدرات المديرين متواضعة، وإذا كان هناك تضخم في أعداد العاملين، وانخفاض قدرات، وضعف دافعية العاملين، وغياب روح الفريق. أيضاً عندما تبلى الآلات بالوقت، تنهك العقول، أيضاً علاقتها التكاملية مع باقي الإدارات، والوظائف حيث يؤدي القصور في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية أو في الاختيار، والتدريب أو التحفيز في إعاقه أعمال الإدارات الأخرى (مصطفى: 2010).

8.3.2 أهم التحولات في مفهوم إدارة الموارد البشرية وممارستها :

يمكن إيجاز التحولات التي طرأت على مفهوم إدارة الموارد البشرية وممارستها، والتي ذكرها مصطفى (2010) فيما يلي:

- 1- التحول من مفهوم إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية.
- 2- التحول إلى إدارة العاملين بوصفه رأس مال فكري.
- 3- التحول من الدور التنفيذي لإدارة الأفراد إلى الدور الاستشاري، والتنفيذي لإدارة الموارد البشرية.
- 4- التحول من الدور التقليدي إلى الدور الإستراتيجي للموارد البشرية.
- 5- التحول لتعزيز الميزة التنافسية في العمل كفريق ضمن فرق عمل متكاملة.
- 6- التحول من التدريب، والتخطيط العشوائي إلى التدريب المخطط، وخرائط الإحلال، وتخطيط المسار الوظيفي. تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة.

9.3.2 وظائف إدارة الموارد البشرية (ممارسات إدارة الموارد البشرية):

أصبحت المنظمات تدرك بأن نجاح سياسات الموارد البشرية، والممارسات قد تنمي الأداء في مختلف المجالات مثل الجودة، والإنتاجية، والأداء المالي بالإضافة إلى أن المنظمات التي لها قدرات فريدة من نوعها لأداء الموارد البشرية تتفوق بشكل مستمر في الأداء على المنظمات الأخرى (القاضي ، 2012).

وتتمثل أهم واجبات وظائف إدارة الموارد البشرية، أو إدارة الأفراد، أو إدارة القوى العاملة كما ذكرها (شهادة وآخرون ، 2000)، على النحو التالي:

1. تهيئة القوى العاملة: أي يتم اختيار القوى العاملة وتعيينها بالنوعية، والكمية المطلوبة.
2. تطوير القوى العاملة: ويتحقق ذلك بالتدريب، والتوجيه.
3. مكافأة القوى العاملة: حيث تتحدد الأجور، والمكافآت بناءً على عملية قياس الأداء.
4. الحفاظ على القوى العاملة: ويتم ذلك بالحفاظ عليها من مخاطر العمل، وأمراضه، والحفاظ عليها عند الشيخوخة.

و"تتطلب الخطة الإستراتيجية إجراء تغييرات هيكلية في التنظيم والتي قد يترتب عليها تغييرات في متطلبات الوظائف وعلاقات الاتصال، وعلاقات العمل. ويجب على إدارة الموارد البشرية اتخاذ الإجراءات المناسبة؛ لشغل الوظائف التي يحتاجها التنظيم بالأعداد والنوعيات الملائمة من الموارد البشرية، وتشمل هذه الإجراءات تحليل الوظائف، والتعرف على متطلبات شغلها من حيث المهارات، والمعارف، والقدرات. كما يجب على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بوضع معايير الأداء المناسبة، ومعدلات الأجور، واللوائح المنظمة لقوى العمل داخل التنظيم من حيث عدد ساعات العمل، ووقت البدء، والانتهاء لدوام

العمل وأوقات الراحة، وسبيل الحصول على الإجازات وغيرها" (المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني ، 1429هـ : 9).

ويذكر بارو (1997)، نقلاً عن (بيرسون)، بأنه يمكن للتنفيذيين من إدارة شؤون الموظفين تسهيل شغل وظائف المؤسسة بالكوادر البشرية بعدة طرق منها:

1. يمكنهمحث الإداريين على عمل تقييمات متسقة، وقاسية لمؤوسيتهم.
2. إجبار المديرين على اتخاذ إجراء بحق المنفذين.
3. المساعدة في تحديد أفضل الموظفين، وأفضل مكان لهم.
4. يمكنهم تشجيع التنفيذيين على التركيز على النتائج، ومنح المكافآت لأفضل أداء.

ويذكر أبوشيحة (2001)، أن أنشطة الموارد البشرية تنوزع على محورين يتمثل الأول في: استقطاب الأفراد وتعيينهم (الإعلان، والإحتمارات، والمقابلات، والتدريب قبل التعيين، والتعيين)، بينما يشتمل المحور الثاني على: (عمليات تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف، والتدريب، والترقية، والنقل، والتحفيز، وتقويم الأداء، السلامة المهنية، والرعاية الصحية، والاجتماعية).

ويذكر بارو (1997) نقلاً (أندروز): أن وظائف التخطيط الإستراتيجية تتمثل في صياغة سياسة اجتماعية محددة للمؤسسة تستجيب لوظائف المؤسسة الاقتصادية، أو للمشاكل الخاصة بالمجتمع المحلي الذي تنشط فيه المؤسسة، وتكون النتيجة هي الحصول على إستراتيجية متكاملة منسجمة.

مما لا شك فيه أن ما ذكر أعلاه بخصوص وظائف إدارة الموارد البشرية له أهمية متزايدة؛ لرفع كفاءة هذه الموارد، وليس للحفاظ على مستواها فحسب؛ ومما له الأهمية نفسها هو التحدي المتمثل في إعطاء هذه

الموارد بعض التطمينات بالأمان الوظيفي حيث يتوقع بموجبه أن تتغير الوظائف عندما تتغير الظروف عن

طريق خلق وظائف جديدة، وما يستلزم من تغيير المسار الوظيفي، والتدريب، وإعادة التدريب.

ومن خلال السرد السابق عن وظائف إدارة الموارد البشرية، فإن الأمر يلزم ذكر أهم المفاهيم الخاصة

بهذه الوظائف.

1.9.3.2 المفاهيم الخاصة بالوظائف :

أ. تعريف عملية تحليل الوظائف:

لقد أولت الحكومات أهمية خاصة للوظيفة، والموظف على حدّ سواء؛ لتحقيق مزيداً من التنظيم لإحكام

الوظائف العامة، والخاصة بالموظفين. ووصولاً إلى نظام الخدمة المدنية، الذي عالج المفاهيم، والمبادئ

الأساسية في الخدمة المدنية. كمداد الجدارة، والاهتمام بتصنيف الوظائف بدرجة كبيرة.

ويمكن تعريف عملية تحليل الوظائف بأنها: "العملية التي تهدف إلى الحصول على كافة الحقائق،

والمعلومات المتعلقة بالوظيفة التي يتولاها الموظف، وتعتبر من الأنشطة الرئيسية في إدارة الأفراد التي تسبق

الاختيار من أجل التعيين، كما تعتمد على دراسة المهام التي يتولاها الموظف حتى تتمكن إدارة المنظمة

من مطابقة أوصاف المهمة مع مؤهلات، وخبرات الشخص المتقدم لملء شاغر الوظيفة" (شهادة

وآخرون ، 2000 : 22).

ب. تصنيف الوظائف:

تعرف عملية تصنيف الوظائف بأنها: عبارة عن تصنيف الوظائف حسب المهام. سواء كانت هذه المهام

ذهنية، أو بدنية، أو حسب المرتبات، والأجور، أو حسب نوع العمل سواء كان العمل عملاً إدارياً، أو

فنياً، أو استشارياً، وتشمل عملية تحليل، ووصف الوظائف، وتحديد مؤهلاتها" (شهادة وآخرون ، 2000: 22).

ج. توصيف الوظائف:

تعرف بأنها: "عبارة عن تحليل كل وظيفة في المنظمة، ووضع وصف لها في النهاية، وغالباً ما يكون تشابه بين وصف، ومواصفات لبعض الوظائف بحيث يتم ترتيبها في مجموعات موحدة" (شهادة وآخرون ، 2000: 22).

د. خطة إدارة التوظيف:

في مجال المشاريع الجديدة تتعلق بمتى، وكيف يتم الحصول على الموارد البشرية، وخطة التدريب، والتطوير، ونظام المكافآت، والحوافز، وتشتمل خطة إدارة التوظيف على مخطط توزيع الموارد على مدار عمر المشروع (البابلي ، ب ت).

والشكل رقم: (5) التالي يوضح عملية تحليل الوظائف أو توصيفها حيث يتم تحليلها وفق محورين رئيسيين هما أوصاف الوظيفة، والمؤهلات المطلوبة للوظيفة:

الشكل رقم: (5) يوضح عملية تحليل الوظائف



المصدر: (شهادة وآخرون ، 2000: 23).

2.9.3.2 ممارسات إدارة الموارد البشرية :

تتمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

-1 تطوير الهيكل الوظيفي:

أ - تصميم الوظائف.

ب - اكتشاف الاستفادة من مهارات العاملين: التدوير الوظيفي، والإثراء الوظيفي.

ج - خطط الإحلال (عبد الوهاب ، 2003: 6).

2- تخطيط الموارد البشرية: Planning of Human resources

إن الاعتقاد بأن التخطيط مقصور على قلة مختارة هو اعتقاد خاطئ تماماً، فكلّ عامل في المؤسسة لديه استعداد ليقدم الكثير طالما تمّ له الجوّ المناسب لذلك. فالتخطيط للموارد البشرية يحقق للمؤسسة التميز في الأداء، والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات الجديدة في البيئة التي من حولها.

أن تخطيط الموارد البشرية (Planning of Human resources) يمثل إحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأن متطلبات الموارد البشرية تتأثر بعمليات الطرد، والترقيات، والتقاعد، ويحتاج المديرون إلى توقع عدد العمالة المطلوبة، ونوعها، وتحديد العاملين الحاليين بالإضافة إلى المرشحين للوظيفة المتوقع تعيينهم، وتعامل إدارة الموارد البشرية مع هذه المهام عن طريق الآتي:

أ. تخطيط الموارد البشرية.

ب. جذب الأفراد وتوظيفهم بالطريقة المناسبة.

ت. اختيار الأفراد العاملين في المنظمة (العبادي والطائي ، 2011).

ويذكر أبوشيحة (2001)، أن هناك أربع مستوياتٍ؛ لتخطيط الموارد البشرية، وهي على المستوى القومي، ويتضمن تقديراً لجانبي العرض، والطالب، والموازنة بينهما لمعرفة الفائض أو العجز، وعلى ضوءها يوضع البرنامج التدريبي، والتعليمي، وفق الإمكانيات، وتخطيط إقليمي؛ لإيجاد توازن بين الأقاليم، وخاصة عندما

تكون مساحة الدولة كبيرة، وتخطيط قطاعي حيث يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية خلال فترة معينة مع الحكم على فاعلية القيم، وسياسات التوظيف فيه. وتخطيط على مستوى المنظمة؛ لضمان الحصول على الموارد البشرية خلال فترة زمنية مستقبلية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ويشتمل التخطيط لإدارة الموارد البشرية للمشروع وفق منهجية المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع PMI الإصدار الخامس PMBOK Fifth Edition على عدة نقاط عرضها (البابلي، ب. ت : 157) في النقاط التالية:

أ. تحديد الأدوار، والمسؤوليات (التوصيف الوظيفي).

ب. خطة التوظيف.

ت. خطة تطوير الفريق.

ث. فهم البعد الإنساني لفريق العمل (نظريات التحفيز، وغيرها...).

علاوة على ذلك " فإنَّ تخطيط الموارد البشرية يمثل جزءاً ضرورياً من عملية التخطيط الإستراتيجي كما أنه يساعد المؤسسة على تحديد الموارد المطلوبة؛ لتحقيق الأهداف، ولكنه أيضاً يساعد في تحديد ما يمكن تحقيقه على أرض الواقع من خلال ما هو متاح من الموارد البشرية؛ ومن هذا المنطق، فإنَّ تخطيط الموارد البشرية يؤثر في الخطة الإستراتيجية للمؤسسة كما يتأثر بها في الوقت نفسه " (كشواي ، 2006 : 25).

3- تطوير الموارد البشرية :Developing of Human Resources

وتمثل إحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية يذكر العبادي والطائي (2011)، بعد تعيين الأفراد العاملين في المنظمة يتم التأكد من أنهم يملكون المهارات الضرورية؛ لإنجاز الوظائف الحالية، والمستقبلية، وإدارة الموارد البشرية تقوم بمهام مساعدة العاملين في تحديد اهتماماتهم بالوظيفة، وأهدافهم، وغيرها من القضايا

الخاصة بهم عن طريق الآتي:

التأكد من أن القدرات، والمهارات المطلوبة لإنجاز المهام متوفرة لدى العاملين؛ وتهيئتهم للتعامل مع موارد بشرية متنوعة الأعراق ومختلفة الديانات، والأخلاقيات، وأن تقوم بتحديد اهتمامات العاملين في المسائل المهنية.

4- تعويضات الموارد البشرية Compensation of Human Resources:

وتمثل إحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية يذكر العبادي، والطائي (2011)، إذا لم يتوافر لدى العاملين الرضا عن مستوى الأجور والمنافع، واعتقادهم بأن التوزيع غير عادل يدمر الأثر الإيجابي لتصميم الوظيفة الجديدة، والممارسات الإدارية الجديدة مثل الجودة، وإدخال تكنولوجيا جديدة، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تتعامل مع ذلك بما يلي:

عدالة توزيع الأجور، وتلبيح المنافع، والخدمات بما يرفع الروح المعنوية للأفراد للعاملين، وتقديم المكافآت للمبدعين، والمتميزين.

ويرى البحث أن فوائد تعويضات الموارد البشرية يجب أن تمتد إلى كل العاملين، وليس إلى فئة بعينها دون أخرى، وفق رؤية واضحة للجميع. وما نشاهده من غموض في برنامج التعويضات في الجامعات، والمؤسسات في الدول النامية بصفة عامة، وبلدي ليبيا بصفة خاصة حيث يحقق الأفراد الذين يعملون في المستويات الإدارية العليا، أو أولئك الذين لهم علاقات خاصة أو مصالح؛ مكاسب مادية، ومعنوية دون تقديم جهد إضافي أو قيمة مضافة لصالح هذه المؤسسة أو تلك.

وفي هذا الصدد يذكر (باور ، 1997) نقلاً عن (والتون) أن انعدام العدالة في الأجور داخل المؤسسة

يؤدي إلى انعدام الرضى، والثقة لدى الموظفين، وعدم بذلهم جهد كافٍ، وقد يولد الصراع داخل المؤسسة، وينطبق هذا الكلام على انعدام العدالة في الأجور مقارنةً بالسوق (العدالة الخارجية).

قال تعالى: ﴿هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ﴾ (القرآن. الرحمن:60)، ومن خلال الاطلاع على الأدب الإداري نجد أن أنواع التعويضات، إما أن تكون مكافآت مادية أو معنوية. حيث هناك حالتان للتعويضات هما التعويضات المباشرة، والتعويضات غير المباشرة، وفيما يلي شرح لكلٍ منهما:

التعويضات المباشرة والتعويضات غير المباشرة:

حيث يذكر ماثوس وجاكسون (2009)، في حالة التعويضات المباشرة (Direct Compensation) وهي تدفع مقابل تأدية العامل، أو الموظف لعملة على شكل الأجر الأساسي، والأجر المتغير؛ وفي حالة التعويضات غير المباشرة (Compensation Indirect)، أي ليست على شكل نقدي، فهي عبارة عن مزايا تقدم للعاملين كالتأمين الصحي، والمزايا التقاعدية.

5. قضايا خاصة Concerns Issues:

" حتى تحقق المنظمة أهدافها يجب أن تكون العلاقة بينها، وبين العاملين لديها مدارة بشكل جيد، سواءً كان العاملون منتظمين في اتحادات عمالية، أم لم يكونوا كذلك".

(Jackson & Mathis ، 2009 :13)

من القضايا الخاصة عندى تمثيل العاملين من قبل نقابة أو اتحاد العمال فإن إدارة الموارد البشرية ستعمل في هذه البيئة، بالإضافة إلى استخدام أنظمة الحاسوب بما يتلاءم مع التطبيقات الحالية لإدارة الموارد البشرية، إضافة إلى موضوع محاسبة الموارد البشرية (العبادي والطائي، 2011).

6- متابعة تقدم العاملين: يتمثل فيما يلي:

أ - تقويم الأداء.

ب - متابعة المسار المهني (النقل، والترقية، والانتداب ، والإعارة ...).

ج - خطط التقاعد.

7- بحوث الموارد البشرية:

أ - نظم معلومات الموارد البشرية.

ب - تحليل التركيب الحالي، والمستقبل للموارد البشرية.

ج - معدلات العياب، ودوران العمل.

د - عوامل الرضا، والإنتاجية" (عبد الوهاب ، 2003: 6).

ويؤكد الباحث على ضرورة المحافظة على تدفق البيانات الخاصة بالممارسات السابقة، والمحافظة على

جودتها، وتحليلها، واستخدام النتائج لاتخاذ القرار، ودعم البرامج الخاصة بالموارد البشرية، والارتقاء بها.

وعرض ماثوس وحاكسون (2009: 704)، التوزيع النموذجي لمسؤوليات إدارة الموارد البشرية: علاقات

العمل في الجدول رقم: (4) التالي:

الجدول رقم: (4) يوضح التوزيع النموذجي لمسؤوليات إدارة الموارد البشرية: علاقات العمل

المديرون التشغيليون	قسم الموارد البشرية
- تطوير العلاقات مع الاتحادات. تجنب الممارسات غير العادلة تجاه العاملين. -إدارة تطبيق الاتفاقات العمالية ومراقبتها. - معالجة شكاوي العاملين، وحل المشكلات بين الإدارة، والعاملين .	- التعامل مع محاولات التنظيم العمالي على مستوى المنظمة. - مراقبة العلاقات مع الاتحادات، والمناخ السائد في تلك الاتحادات. - المساعدة في التفاوض مع الاتحادات، وإعداد الاتفاقات العمالية. - توفير معلومات عن تشريعات العمل عند الحاجة إليها.

المصدر: (ماثوس وجاكسون ، 2009 : 704).

8- مشاركة العاملين:

هناك أنواع مختلفة من مشاركة العاملين منها المشاركة في اتخاذ القرار، والمشاركة بالاستشارات في الاجتماعات، والمشاركة في إبداء المقترحات والتشجيع على الإبداع، والابتكار، وتنمية الأفكار، فالمشاركة تؤدي إلى تحسين الأداء، ورفع الروح المعنوية للعاملين.

ويلاحظ الرفاعي (2009)، بروز فكرة اشتراك العاملين في الإدارة في البلاد العربية منذُ بداية الستينات من

القرن العشرين، ولكن بقيت تفتقر إلى الكثير من التنسيق بين العاملين، والإدارات التابعة لها.

ويذكر Robertson-Smith & Markwick (2009) ، أن البحوث الحالية في معظم الأحيان تسلط

الضوء على سبعة دوافع رئيسية لمشاركة الموظفين، وهي كما يلي:

أ. طبيعة العمل:

طبيعة عمل الموظف له تأثير واضح على مستوى المشاركة، وقد تحدث الكثير من المؤلفين عن أهمية وجود الأعمال الصعبة، والمتنوعة، والتي تتطلب مهارات قديمة، وجديدة في حاجة إلى أن ينظر إليها على أنها تحلّفة، ومثيرة للموظف وتحتاج أيضاً إلى شعور الموظفين أن العمل الذي يقومون به مهم لأنفسهم، وللآخرين. هذا هو الدافع الرئيسي، والأبرز في كلّ الممارسات، والكتابات الأكاديمية.

ب. العمل الهادف، والمجدي:

تصور أنّ العمل الذي قمت به هو المهم، وله هدف، ومعنى واضح، وهو مقدّمة مهمة للمشاركة، وأن الموظفين في حاجة إلى الشعور بالفخر للعمل الذي يؤدونه في المنظمة، ولاشك أنّ المنظمة التي تبين مدى أهمية أدوار الأفراد هي الأنجح تنظيمياً.

ت. فرص التنمية:

يُعَدُّ وجود فرص متساوية للنمو الوظيفي، والتطوير، والتدريب مهم في تمكين الموظفين من التعامل، والمشاركة مع المنظمة.

ث. الاعتراف، والمكافأة:

إن الاعتراف، والمكافآت في الوقت المناسب هي مفتاح المشاركة.

فالموظفين في حاجة إلى الشعور بالتقدير في العمل الذي يقومون به.

ج. علاقات فعالة، وحازمة: بناء علاقات جيدة بين زملاء العمل يعتبر أمر هام، وخاصة العلاقة بين

الموظف، والمدير، وينظر إلى الاحترام المتبادل، والثقة بين الزملاء، والمديرين على أنّه مفتاح، لتمكين الموظفين من التعامل مع المنظمة.

ح. اتصالات الجودة:

قد يشترك الموظفون في المؤسسة إذا كان بإمكانهم فهم المنظمة، وأهدافها، والتطور في هذا الصدد يكون؛ من خلال وجود طريقة للاتصال بين المديرين، والموظفين، مثل وجود فرص للوقوف على آرائهم صعوداً دون خوف، وتمكن الموظفين من الوصول إلى المعلومات. مع استشارتهم في عمليات صنع القرار.

خ. القيادة الملهمه:

الإجراءات، وسلامة القادة، والمديرين التنفيذيين ذات أهمية حيوية في تمكين المشاركة.

د. التدريب والتطوير:

إن عملية التدريب، والتطوير من المهام الرئيسة لإدارة الموارد البشرية، ولكن من الملاحظ في بعض المؤسسات الخدمية الكبرى وجود إدارة مستقلة تسمى إدارة التدريب سواءً أكانت داخل المؤسسة أو في الوزارة أو في كليهما معاً، وفي الجامعات الليبية نجد المسمى التالي إدارة الدراسات العليا، والتدريب. كما أن بعض المؤسسات عملت على تغيير مسمى إدارة التدريب إلى مسمى إدارة تطوير الأداء.

ويذكر ماكين (2008)، نقلاً عن ديفيد (DAVID، 1980)، أن هناك تقديرات مستقبلية تؤكد بأن أغلب الوظائف ستعاد هيكلتها بصورة جوهرية كل (5 أو 7) سنوات، وأن العمل في المستقبل سيتطلب قدراً كبيراً من التعليم، والرغبة في تطوير معارف جديدة، وأنه سيتم تخصيص (25%) من الميزانية للتعليم، وتدريب المتخصصين (ماكين، 2008).

يذكر ماثوس وجاكسون، (2009)، التوزيع النموذجي لمسؤوليات إدارة الموارد البشرية: الخاص بالتدريب: وهو يتمثل في:

ج. إعداد المادة التدريبية.

ح. تنسيق أعمال التدريب.

خ. تنسيق برامج التدريب خارج مكان العمل.

د. إعداد الخطط المهنية، وأعمال التنمية الخاصة بكلّ العاملين.

ذ. توفير المعلومات، والخبرات اللازمة للتنمية التنظيمية.

بينما التوزيع النموذجي لمسؤوليات المديرين التشغيليين : والتدريب يتمثل في:

أ. تقديم معلومات فنية.

ب. تحديد الاحتياجات التدريبية.

ت. التدريب المستمر للعاملين خلال أدائهم لمهامهم.

ث. مناقشة النمو المستقبلي للعاملين، واحتمالات التطور الوظيفي.

ج. المساهمة في التعديلات الوظيفية في المنظمة.

تصميم إستراتيجية التدريب:

عند الاهتمام بالموارد البشرية تبدو إستراتيجية التدريب مهمّة للغاية؛ لتحسين الأداء، ولتعزيز القدرة

التنافسية، وتنمية القدرة الفكرية، والفنية للعاملين.

وأشارت جواهر، (2013)، إلى أنّ المدخل الإستراتيجي للتدريب يقوم على إجراء تحليل للفرص،

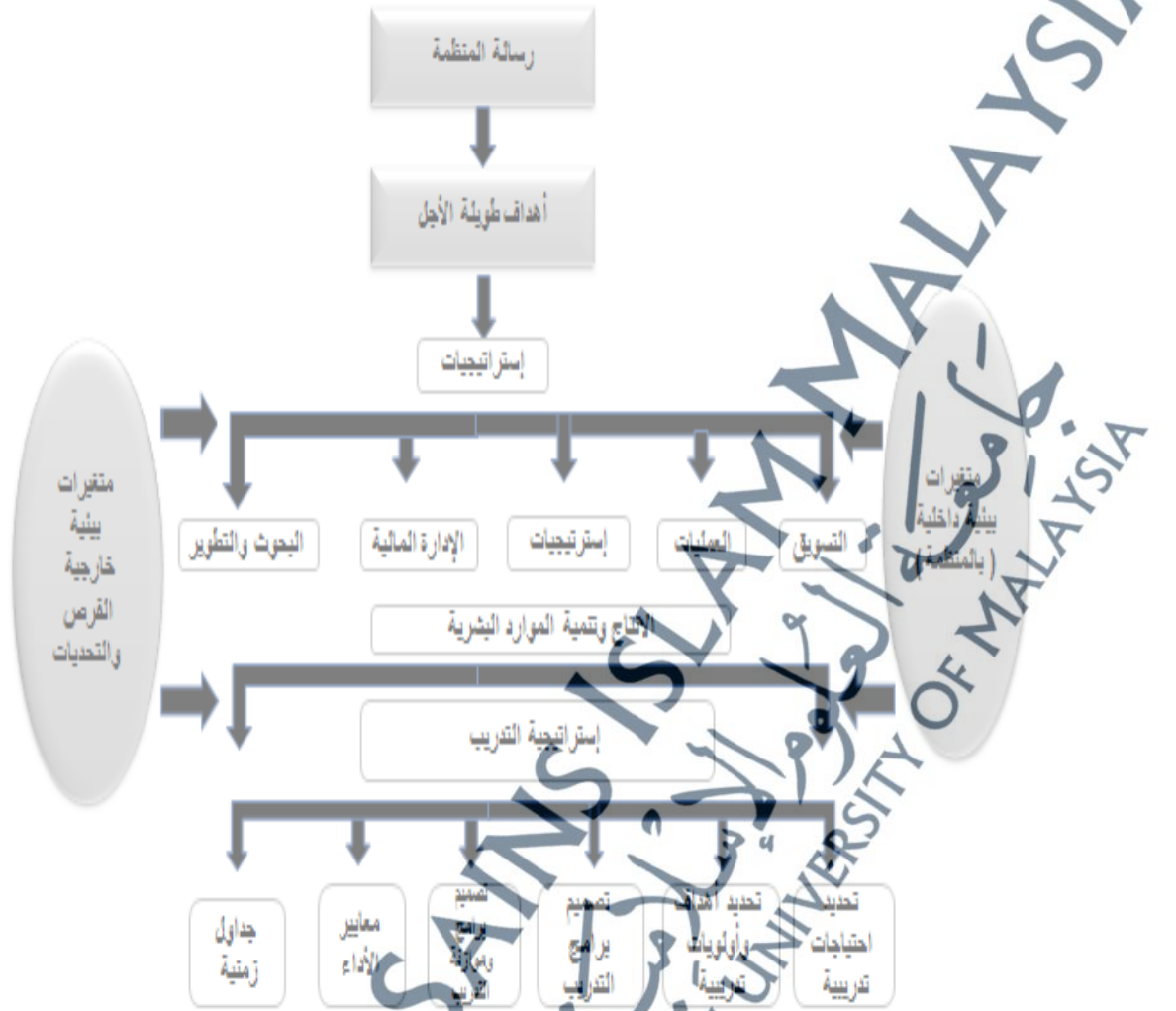
والتحديات في البيئة الخارجية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة، وكذلك تحديد الاحتياجات

التدريبية لكلّ الإدارة، والأقسام سواء في المركز، أو الفروع أو في الداخل أو الخارج إن وجدت.

ويذكر (مصطفى: 2010)، بأن إستراتيجية التدريب تنبع من رسالة المنظمة حيث تتفرع منها أهداف

إستراتيجية طويلة المدى، والشكل رقم: (6)، التالي يوضح إستراتيجية التدريب ضمن إستراتيجية المنظمة.

الشكل رقم: (6) إستراتيجية التدريب ضمن إستراتيجية المنظمة



(مصطفى ، 2010 : 287)

كما أنّ لإدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي دور إستراتيجي مهمّ حيث يوضح ماثوس وجاكسون

(2009)، التحول من الدور التشغيلي إلى الدور الإستراتيجي في الشكل رقم: (7)، التالي:

الشكل رقم: (7)، يوضح التحول من الدور التشغيلي إلى الدور الإستراتيجي.



المصدر: (ماثوس وحاكسون ، 2009: 30)

كما أشاد مصطفى (2010)، إلى إمكانية أن تتكامل إستراتيجيات الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة

بحيث تدعم الملامح الإستراتيجية للموارد البشرية بعضها بعضاً، والجدول رقم: (5)، التالي يوضح ذلك

التكامل.

الجدول رقم : (5)، تطوير إستراتيجية متكاملة للموارد البشرية

إستراتيجية المنظمة	إستراتيجية التطوير التنظيمي	إستراتيجية تدبير الموارد البشرية	إستراتيجية تطوير العاملين
تحقيق ميزة تنافسية من خلال الابتكار	تغيير ثقافة المنظمة، وتكوين فرق عمل - قيادة فاعلة - اتصالات أفقية محسنة.	استقطاب عاملين مبتكرين والحفاظ عليهم.	تهيئة فرص تعلم، وتطوير وظيفي.
تحقيق ميزة تنافسية من خلال الجودة والتحصين المستمر.	تطوير جودة شاملة، ومبادرات للعناية بالعملاء، وإرضائهم.	استخدام معايير الوعي بقضايا الجودة كأحد معايير المفاضلة بين المتقدمين.	تطوير، ومتابعة برامج تدريبية تركز على الجودة.
تحقيق ميزة تنافسية من خلال عاملين بمستوى راق.	تطوير ثقافة تحتضن، وتجذب ذوي المستوى الراقى من العاملين.	تطوير إستراتيجيات لتدبير الموارد البشرية تؤكد على أن المنظمة تجذب وتحافظ على العناصر المتميزة التي تحتاجها فقط.	وضع برامج للتطوير المستمر، والتحول إلى منظمة متعلمة.

المصدر: (مصطفى، 2010: 75)

3.9.3.2 مواصفات الطراز الجديد للموارد البشرية:

تتمثل أهم مواصفات الطراز الجديد للموارد البشرية فيما يلي:

1. التعليم:

ما يوفره التعليم من مؤهلات ملائمة، وما يتيح للفرد من معلومات تمدّه بأرضية صلبة للانطلاق إلي

خبرات جديدة، ومعارف حديثة.

2. التوجه السليم:

أ . العمل من أجل الوطن.

ب . الوعي بمشكلات المجتمع.

ج . الاستعداد لتحمل المسؤولية.

د . الرغبة في الإتقان، والتفوق.

هـ . حسن استغلال، وقت الفراغ.

3 . القيم الإيجابية:

تقترن الإنجازات الرائعة دائماً بقيم بناءة، يتبناها أصحابها، ويعملون بمقتضاها. مثل العمل المخلص، والتفكير الذكي، والتنافس ... وتستمدّ هذه القيم من ثقافة المجتمع الكبير، وهي حصيلة لتجارب هذا المجتمع، وتاريخه، وحضارته.

4 . الشخصيات الناضجة :

هي التي تتميز بخصائص أبرزها الإيجابية، والاستقلالية، والندية، والتفكير في المدى البعيد، وتنوع الاهتمامات، والرقابة، والتوجيه الذاتي؛ ولكلّ من هذه الخصائص أثر عميق في نجاح الموارد البشرية في مهامها المختلفة. فالإيجابية مثلاً تعني انشغال الفرد بالمشكلات التي تحيط به، ومدخل حلّها ... والمرونة تعني التفكير في بدائل متنوعة؛ للوصول إلي الهدف الواحد ... ولاشكّ أن العاملين

الناضحين يساعدون علي إنضاج مؤسساتهم ... كما أن الأخيرة تحتضن الناضحين، وتساعدهم علي المزيد من النضوج.

5. التدريب، والتطوير:

بكافة أنواعه الفني، والسلوكي حيث يعتبر التدريب السلوكي علي نفس مستوى أهمية التدريب الفني؛ لأنه يشمل تنمية السلوك الإيجابي، والمشاركة، وحلّ المشكلات، والعمل مع الفريق، وعلاج الضغوط، والصراعات.

6. الاتجاهات الصحية:

الاتجاهات حالة عقلية: كيف يفكر أفراد القوة العاملة، وهذه الحالة العقلية يُسهم في تكوينها عدة عوامل؛ من التنشئة الاجتماعية المبكرة إلي التعليم، ومروراً بالتجارب المختلفة التي يمرُّ بها الأفراد. وكلما كانت الاتجاهات إيجابية، كان ذلك مساعداً علي قيام العاملين بالمساهمة الجدية في بلوغ أهداف مؤسساتهم، ومن جهة أخرى تعمل المؤسسات علي تعميق هذه الاتجاهات، بالقدوة، والقيادة الفعّالة، والتدريب المستمرّ.

7. الدافعية العالية:

يتميز أصحاب الدافعية العالية بالطموح، وارتفاع حاجات احترام النفس، وإثبات الذات، وتقدير الآخرين ... ومثل هذه الدوافع تجعل الأفراد يتطلعون إلي الإنجاز المتميز، والحرص علي النمو، والتقدم

المستمرّ.

8. القدرات الابتكارية:

وتظهر القدرات الابتكارية في التفكير الإبداعي غير التقليدي، وهو يعتبر من المعايير التي تشترطها المنظمات الحديثة في اختيار الموارد البشرية - من القادة الإداريين، والعاملين. كما تعمل هذه المنظمات أيضاً على تنمية هذه القدرات - عن طريق جلسات العصف الذهني، وورش العمل لحلّ المشكلات، ومشروعات التطوير.

4.9.3.2 أهداف نظام إدارة الموارد البشرية:

يعمل نظام إدارة الموارد البشرية على تحقيق هدفين أساسيين في المنظمة وقد أشار إليهما ماثوس، وجاكسون (2009) يتمثل الهدف الأول في تحسين كفاءة أعمال جمع البيانات الخاصة بالعاملين، وأنشطة إدارة الموارد البشرية، والهدف الثاني يرتبط بتخطيط الموارد البشرية.

وفي العموم يهدف نظام إدارة الموارد البشرية إلى تشجيع التواصل بين الموظفين، وربط المكافآت، والحوافز، والعلاوات بمستوى الأداء، والعمل على تحسين الإنتاجية وزيادتها بما يتوافق مع الأهداف التشغيلية، والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

5.9.3.2 مبادئ توجيهية لوضع أهداف الأداء الفعال:

يذكر بولاكوس Pulakos (2004)، المبادئ التوجيهية لوضع أهداف الأداء الفعال في يلي:

- أ. يجب تحديد الأهداف بوضوح، وكذلك النتائج النهائية التي يتعين إنجازها.
- ب. ينبغي أن تكون الأهداف لها صلة مباشرة، وواضحة مع عوامل النجاح التنظيمي.
- ت. يجب أن لا تكون الأهداف سهلة، أي أن تكون صعبة، ولكن يمكن تحقيقها، من أجل تحفيز

الأداء.

ث. يجب تعيين الأهداف في ما لا يزيد عن ثلاثة حتى لا تعيق عملية النجاح.

6.9.3.2 أهداف التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

تتضمن منظومة الإدارة الإستراتيجية أهداف بشأن إدارة الموارد البشرية عرضها (مصطفى ، 2010)،

ويمكن إنجازها فيما يلي:

يتبلور الهدف الرئيسي في التأكد من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال العاملين، ويتفرع من

هذا الهدف أهداف فرعية أهمها:

1. تحقيق أهداف المنظمة من خلال مجموعة من الخدمات، واختيار العمال وجذبهم، والحفاظ على

العمالة، والتقييم مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية، وتعزيز العمال من خلال التعلم

والتطوير المستمر.

2. الحفاظ على علاقات منسجمة بين الإدارة، والعاملين، والعمل بروح الفريق، وتكافؤ الفرص

والعدالة، والشفافية، والاهتمام بالصحة العقلية، والجسمية.

إن تزايد الاهتمام بالأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية داخل المؤسسات اليوم؛ إنما فرضته التطورات

والتغيرات السريعة، التي شكلت ضغوطاً عليها. كما أن تزايد الاهتمام بالموارد البشرية في إطار روتيني هو

في حد ذاته إستراتيجية لحلّ المشكلات من أجل تحسين الأداء، لكن يظلّ الاهتمام بالموارد البشرية في

إطار الرؤية المستقبلية للمؤسسة، أو الجامعة هو الذي سيحدد مركزها على المدى البعيد.

7.9.3.2 الغاية من التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

إذا قُدر لك زيارة الجامعات الليبية فستجد الرؤية، والرسالة، والأهداف الإستراتيجية معلقة على الجدران،

وسرعان ما يلحق بك الخيال في آفاق بعيدة، وتنخيل فيها الجامعة في مواقع، ومراكز كبيرة، ولكن سرعان

ما تفيق من هذا الانبهار في الصياغة .عندما تنظر إلى تاريخ كتابة الرؤية المستقبلية التي تعود لعقود من

الزمن . فتجد نفسك سرعان ما تردّد السؤال التالي . لماذا الجامعة قابعة في مكانها، متوقعة حول ذاتها؟

لماذا ابتعدت الجامعات لعقود من الزمن عن غايتها؟

والإجابة عن هذا السؤال يتضح من خلال ما نبينه من حديث حول الغاية من التخطيط الإستراتيجي،

ووضوح الرسالة .

يذكر ماثوس وجاكسون (2009)، الغاية من التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات في

الشكل رقم: (8) التالي :

الشكل رقم: (8) يوضح الغاية من التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية



8.9.3.2 تطوير إستراتيجية الموارد البشرية ضمن التخطيط الإستراتيجي للمنظمة:

إنَّ أسمى هدف تسعى إلى تحقيقه المؤسسات بصفة عامة، والجامعات بصفة خاصة هو تنميتها لمواردها البشرية بحيث تسعى لتطوير إستراتيجية فاعلة للموارد البشرية تحقق بها أهدافها الإستراتيجية البعيدة .
والشكل رقم: (9) التالي يوضح عملية التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة شاملة الإستراتيجيات الوظيفية، ومضمنة إستراتيجيات الموارد البشرية :

الشكل رقم: (9) يوضح نموذج تطوير إستراتيجية الموارد البشرية ضمن التخطيط الإستراتيجي للمنظمة.



(مصطفى ، 2010 : 56)

9.9.3.2 النتائج المحتملة من إدارة الأداء الفعال:

يذكر بولاكوس (Pulakos) (2004)، النتائج المحتملة من إدارة الأداء الفعال فيما يلي:

1. توضيح مسؤوليات العمل، والتوقعات مع تعزيز الإنتاجية الفردية، والجماعية.
2. تطوير قدرات الموظف إلى أقصى درجة ممكنة من خلال ردود الفعل الفعّالة، والتدريب.
3. تمثي سلوك القيادة مع القيم الأساسية، وأهداف المنظمة، وإستراتيجيتها.
4. توفير أساس لإتخاذ القرارات التشغيلية.
5. الإتصال الجيد بين الموظفين، والمديرين.

ويضيف الباحث على الجوانب المذكورة أعلاه، والتي تمثل ممارسات مهمّة لإدارة الموارد البشرية ممارسات تعليمية غير تقليدية للعاملين، وتدريبهم بالإضافة إلى التهيئة النفسية، والاجتماعية لهم. حيث تُسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية سابقة الذكر في إزالة الإحباط لدى العاملين، وتحسين أدائهم، ويرى الباحث فيما يتعلق بالنظم التعليمية تبقى لهذه الممارسات خاصية مهمّة لإدارة الموارد البشرية. فمن الأجدر بها ألا تقضي وقتاً طويلاً في عقد الاجتماعات، ونشر الوعود، وتحميل التصريحات في محاولة لتغيير طبيعة عمل إدارة مواردها البشرية إلى شيء آخر، بل يجب أن تضمن بأن هذه الموارد تعمل بالفاعلية التي يجب أن تعمل بها أولاً، ثم تركز على بيئة العمل، وتنمية مهاراتهم، والتركيز على نوعية التدريب الذي يتلقّونه حتى تصبح هذه الموارد مستعدة للسعي وراء محيط جديد، وديناميكي؛ ليكون جديد اليوم مستقراً غداً، وقديماً بعد غداً، وتبدأ الموارد البشرية بالتقدم.

10.9.3.2 متطلبات تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة:

إنّ بناء التفوق العلمي، وبالتالي تحسين الأداء في جميع المؤسسات يتطلب أكثر من مجرد فهم رؤساء أو مديري هذه المؤسسات لطبيعة الدور الحالي المناط بهم، إذ يجب عليهم معرفة الدور الذي يجب أن تؤديه

الموارد البشرية في تطوير مؤسساتهم، وهذا يستلزم معرفة متطلبات التخطيط لهذه الموارد من أجل إدخال تحسينات هائلة في فترة زمنية قصيرة، والقدرة على الحفاظ عليها.

وفي هذا الصدد يذكر أبوشيخة (2001)، أن تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة يحتاج إلى:

- 1- بيانات خاصة عن العاملين.
- 2- معدلات أداء لمختلف الوظائف.
- 3- مقياس لقياس الإنتاجية.
- 4- نظام حركي لتصنيف الوظائف.

11.9.3.2 أهداف تخطيط الموارد البشرية :

لتخطيط الموارد البشرية في المؤسسات والمنظمات أهدافاً أشار إليها مصطفى (2010)، والتي يمكن إنجازها فيما يلي:

1. تحديد أنواع الوظائف اللازمة، وحجم العمالة المطلوب وتحقيق التوازن في العمالة بين القطاعات.
2. التكيف المستمر مع المتغيرات السياسية، والاقتصادية، والتشريعية، والتكنولوجية، والاجتماعية وغيرها.
3. التنبؤ بالمشكلات المحتملة في هيكل العمالة بتقسيماته المختلفة، وخفض تكاليفها.
4. تدبير الاحتياجات البشرية.

12.9.3.2 خطوات تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة:

"يقوم المديرون في العالم المتقدم بالتخطيط لمتطلبات المؤسسة من الموارد البشرية تماماً كما يخططون

بخصوص أي موارد أخرى، ويجاول هؤلاء المديرون العمل على ضمان أن لديهم الأعداد المناسبة من الأشخاص العاملين في المكان المناسب وفي الوقت المناسب؛ لتنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة " (كشواي، 2006 : 23).

كما أن تخطيط الموارد البشرية يفرض القيام بالخطوات الثلاث التالية:

الخطوة الأولى : تحليل الوظائف، ووضعها:

يذكر شحادة، وآخرون (2000)، ست طرق لتحليل الوظائف، و التي يستطيع من خلالها المديرون من

تحديد العمل، والمهارات الضرورية للأداء الناجح، وهي كما يلي:

1- طريقة المقابلة الشخصية (Interview).

2- طريقة الاستقصاء (Investigation).

3- طريقة توصيف الوظائف.

4- طريقة المؤتمرات الترقية.

5- طريقة الملاحظة.

6- طريقة التسجيل.

هذا، ونستطيع تحليل الوظائف من أجل تحديد العمل، والمهارات الضرورية، عن طريق طريقة المقابلة الشخصية (Interview)، التي تساعدنا في تحديد، ومعرفة أوصاف، ومتطلبات الوظيفة، أو نستطيع القيام بعملية استقصاء المعلومات اللازمة عن طريق البحث، كما يمكننا القيام بعملية توصيف الوظائف؛ لتحديد المواصفات المطلوبة للء شاغر الوظيفة، ولتحديد طبيعة العمل، وعبء العمل، أما إذا رغبنا في

استخدام طريقة المؤتمرات التقنية، فأنا سنتحصل على المعلومات الخاصة بعمل ما من قبل أصحاب خبرات، ومهارات عالية، والمختصين عن طريق الندوات والمؤتمرات، أو أن نلجأ إلى المراقبة المباشرة لأداء العاملين أثناء العمل، وتسمى هذه الطريقة بالملاحظة، أخيراً يمكننا استخدام طريقة التسجيل، وتعلق بتسجيل النشاطات الاعتيادية التي يقوم بها العاملون في سجل خاص.

الخطوة الثانية: تقدير الاحتياجات (الأعداد)، المستقبلية من الموارد البشرية:

تتمثل الخطوة الثانية في تخطيط الموارد البشرية في تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية. وقد أشار أبو شيحة (2001)، إلى ثلاث طرق لتقدير حجم هذه الاحتياجات وتفصيلها، وهي:

1- تخطيط قوة الموارد البشرية على أساس حجم الإنتاج المستهدف، ومعدل إنتاجية العمل

المستهدف عن طريق المعادلة التالية:

الموارد البشرية X حجم الإنتاج المستهدف

= الاحتياجات من الموارد البشرية

إنتاجية العمل

2- تحليل عبء العمل في الوظائف الروتينية يكون عن طريق حساب متوسط حجم العمل

اليومي المخطط إنجازه بالوحدات، أو متوسط الوقت المخطط؛ لإنجاز وحدة العمل بالدقيقة

(معدل الأداء)، أو متوسط الوقت المخطط للدوام اليومي بالدقيقة.

3- السلاسل الزمنية: وهي مثل طريقة التمهيد باليد، وطريقة المبيعات الصغرى، وطريقة

المتوسطات المتحركة، وبالرغم من سهولتها إلا أنها محدودة الفائدة.

الخطوة الثالثة: تحليل الموارد البشرية الحاضرة:

أشار أبو شيحة (2001)، إلى أنه إذا ما تم التعرف على ما تفقده المنظمة من أصولها البشرية بفعل حالات

التقاعد، وإنهاء الخدمة بسبب الوفاة، والإقالة، والاستقالة، والترقية، والنقل، والإجازات طويلة الأجل
 فيمكن استخراج صافي حجم الموارد البشرية المتاحة، ويتم مقارنته بالرقم الذي أسفر عنه تحليل عبء
 العمل فأما أن يكون لدينا نقص، أو فائض في الموارد البشرية.

13.9.3.2 مسؤوليات تخطيط الموارد البشرية:

عرض ماثوس وجاكسون (2009) التوزيع النموذجي لمسؤوليات تخطيط الموارد البشرية، والمديرين
 التشغيليين باعتبارهم يتحملون القسط الأكبر من مسؤولية تخطيط الموارد البشرية، ويبين الجدول رقم:
 (6) توزيع هذه المسؤوليات:

الجدول رقم: (6) يوضح مسؤولية تخطيط الموارد البشرية

المديرون التشغيليون	قسم الموارد البشرية
تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية لكل قسم على حدة.	- المشاركة في أعمال التخطيط الإستراتيجي في المنظمة ككل.
مراجعة خطة الموارد البشرية، ومناقشتها مع القائمين عليها.	- رسم إستراتيجية الموارد البشرية.
دمج خطط الموارد البشرية للأقسام مع الخطط الأخرى لتلك الأقسام.	- تصميم نظم معلومات الموارد البشرية اللازمة لأعمال تخطيط الموارد البشرية.
مراقبة تنفيذ خطط الموارد البشرية، لتحديد التغيرات اللازمة.	- تجميع البيانات من المديرين حول الاحتياجات من الموارد البشرية.
مراجعة خطط التعاقب المرتبطة بخطة الموارد البشرية.	- تنفيذ خطة الموارد البشرية بعد اعتمادها من الإدارة العليا.

المصدر: (ماثوس وجاكسون ، 2009 : 67).

من المهم التأكيد على أن دور إدارة الموارد البشرية يجب أن يكون مبدئياً مخططاً، وذلك بتوقع سبل الإفادة من الفرص التي تظهر بالسوق، أو تخلقها المنظمة لبلوغ أهداف المنظمة، وتقديم المبادرة، والمشورة والدعم الخاص للموارد البشرية، وإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها، وعلى ذلك يتعين أن يعمل مديرو الموارد البشرية، ومساعدوهم مع فريق الإدارة العليا على تشكيل إستراتيجيات المنظمة وصياغتها. (مصطفى: 2010).

14.9.3.2 برنامج مساعدة أعضاء هيئة التدريس، والموظفين (FSAP):

تقدم جامعة (كولوراڊو)، برنامج مساعدة أعضاء هيئة التدريس، والموظفين (FSAP)، في دليلها المعنون تحت (HR Guide to Motivating Employees CU-Boulder):

" أعضاء هيئة التدريس، وبرنامج مساعدة الموظفين (FSAP)، هو المشورة السرية والاستشارات الخدمة تهدف إلى تقديم المساعدة لأعضاء هيئة التدريس، والموظفين لأغراض شخصية، أو الأعمال ذات الصلة، والمخاوف التي قد تتداخل مع الأداء الوظيفي. ويمكن لموظفي برنامج تقييم القطاع المالي أن تساعدك على التعامل على نحو أكثر فعالية مع مجموعة متنوعة من الشواغل والتي قد تشمل الاكتئاب، ومشكلة الشرب، وتعاطي المخدرات، والنزاعات الشخصية، والاستكشاف الوظيفي، والإجهاد".

(دليل الموارد البشرية لتحفيز العاملين CU بولدر، 15)

15.9.3.2 الحصول على الموارد البشرية:

سنناقش هنا موضوع اجتذاب الموارد البشرية، وعملية الاختيار في المنظمات، والطرق المستخدمة في

الاختيار باعتباره من الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

يجب أن تلتزم إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات، والمنظمات باختيار الموارد البشرية وجذبها Recruitment على أساس الجودة كما عليها أن تلتزم باستبقاء الموظفين الجيدين داخل المؤسسة، وعليها أن تلتزم بحمايتهم، وتعزيزهم، ورفاهيتهم، والمساواة في فرص الاختيار.

تعريف الاختيار والاستقطاب والتعيين:

يعرفها جرفون (2009 : 10)، بأنها " منظومة أداء تهدف إلى اتخاذ قرار بشأن المتقدمين؛ لشغل الوظائف في المنظمة، واختيار الأكثر ملاءمة منهم، وفقاً لمجموعة من الإجراءات، ومدخلات هذه المنظومة مجموعة المتقدمين، والسياسات التنظيمية، والقانونية، وعملياتها هي تطبيق إجراءات الاختيار، والتعيين، أما مخرجاتها فهي قرار بالتعيين، وموظف جديد داخل المنظمة "

الاختيار :

يتمثل الاختيار الفعال في انتقاء أنسب المتقدمين لشغل وظيفة، أو وظائف معينة من بين المتقدمين لشغلها باستخدام أدوات الاختيار المتكاملة (مصطفى ، 2010: 192).

ولاشك أن النزاهة مطلوبة عند اختيار العاملين، وفي ذلك يقول الله تعالى : ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴾ (القرآن. المائدة : 8).

16.9.32 مراحل الاستقطاب الإستراتيجي

بما أن الاستقطاب يسبق عملية الاختيار فإن أهميته تزداد من الناحية الإستراتيجية، وفي هذا الصدد،

عرض ماثوس وجاكسون (2009)، نظرة عامة لمراحل الاستقطاب الإستراتيجي في الشكل رقم: (10)

التالي:

الشكل رقم: (10) التالي يوضح مراحل الاستقطاب الإستراتيجي



المصدر: (ماثوس وجاكسون ، 2009 : 264).

عملية الاختيار: يذكر أبوشححة (2001)، بأنه يأتي الاختيار، والتعيين؛ لتحقيق التوازن بين العرض،

والطلب في عملية التخطيط للموارد البشرية، وقد ينظر إليه على أنه اختيار أفضل المتقدمين لشغل وظيفة

معينة، ووفقاً للمفهوم العلمي على الإدارة أن تنمي مصادرها من الأفراد، واختيار الأكثر ملاءمةً.

"ويبرز سؤال الآن وهو هل تنتهي وظيفة الحصول على العاملين عند عملية الاختيار selection؟ والإجابة بالطبع لا. فكثير من الأفراد الذين يتم اختيارهم لشغل الوظيفة لا يشغلونها بالفعل إذا ماتوافرت لديهم معلومات لاتناسبهم؛ لذا يجب على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بتوفير كافة المعلومات، وما هو متوقع منهم تجاه المنظمة، وفرص النمو، وغيرها من معلومات تساعد طالب الوظيفة على اتخاذ قرارات بقبول العمل في المنظمة، وتحت الشروط التي وزعتها" (المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، 1429هـ: 10).

17.9.3.2 أهمية عملية الاختيار والاستقطاب Selection:

إن اختيار الأفراد الذين سيعملون في المؤسسة تشكل خطوة مهمة في مستقبل المؤسسة؛ لأن الاختيار الجيد سيساعد المؤسسة على تحسين أدائها، والوصول إلى المستوى المطلوب؛ لتحقيق الأهداف.

ويذكر ماثوس وجاكسون (2009)، بأن أهمية الاستقطاب تظهر من خلال البديهييتين التاليتين:

1. اتعب في الاختيار ترتاح في الإدارة. أي حتى تكون عملية إدارة شؤون الموظفين الجدد أقل صعوبة يجب أن يتم صرف وقت، وجهد في عملية الاختيار.

2. التدريب الجيد لا يصلح ما أفسده الاختيار السيئ. أي أن التدريب يكون أكثر صعوبة للأشخاص الذين تم اختيارهم، وهم غير مناسبين لشغل الوظائف.

مصادر الاختيار والاستقطاب Selection: أشار أبوشيحة (2001)، إلى أن مصادر الاختيار تنقسم إلى

داخلية، وخارجية على النحو التالي:

أ. مصادر داخلية: تتمثل في العاملين في المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة، وذلك عن طريق الترقية،

والنقل، والتدريب حيث تترك أثراً إيجابياً على روح العاملين في المنظمة.

ب. مصادر خارجية: ويتم اللجوء إليها لعدم وجود الأشخاص ذوي الخبرة، أو المقدره في المنظمة.

وفي هذا الصدد عرض ماثوس وجاكسون (2009)، مزايا، ومساوئ المصادر الداخلية، والخارجية

للاستقطاب (Selection): في الجدول رقم: (7)، التالي:

الجدول رقم: (7) يوضح مزايا، ومساوئ المصادر الداخلية، والخارجية للاستقطاب

المساوئ	المزايا	مصدر الاستقطاب
<ul style="list-style-type: none"> - الاستياء الداخلي. - قد تنخفض معنويات من لم تتم ترقيتهم. - قد يدخل العاملون في تحالفات، و تجاذبات، و منافسة شديدة؛ للحصول على الترقية. - الحاجة إلى برامج التطوير الإداري. 	<ul style="list-style-type: none"> - ارتفاع مخويات من تتم ترقيتهم. - قدرة المنظمة على تقييم قدرات المرشحين بشكل أفضل. - تكون الآلية المستخدمة أكثر تحفيزاً على تعلم مستوى أداء جيد. - تقود الآلية الشبعة إلى نجاح أعمال الترقية. - توظف الشركة العاملين من الخارج فقط عند مستوى الإدخال. 	داخلي
<ul style="list-style-type: none"> - قد لا تكون الشركة قادرة على اختيار أفراد بلائمون العمل أو المنظمة . - قد يؤدي إلى انخفاض معنويات المرشحين الداخليين الذين لم يتم اختيارهم . - قد يتطلب تأهيل الوافدين الجدد وقتاً أطول. 	<ul style="list-style-type: none"> - إدخال دماء جديدة إلى المنظمة . - يكون تدريب الموظفين الجدد أسرع و أرخص نتيجة الخبرة المتوفرة لديهم. - ليس هناك تحالفات لدعم متقدمين على حساب غيرهم . - قد يجلب الوافدون معهم فهماً أعمق للصناعة التي تعمل فيها المنظمة 	خارجي

المصدر: (ماثوس وجاكسون ، 2009: 278)

4.2 نظرية الدراسة:

1.4.2 النظرية: المفسرة للتخطيط الإستراتيجي :

يعتمد الباحث في إجراء دراسته على النموذج العام للتخطيط الإستراتيجي حسب نظرية Pfeffer مع تعديل السويدان، والعدلوني؛ للوصول إلى نتائج الدراسة: حيث هناك أربعة عناصر أساسية ذكرها (سويدان والعدلوني ، 1425هـ)، تنشأ عن تخطيط العمل الإستراتيجي، وتجعله نموذجاً، وهي:

1. تحديد مجالات العمل الرئيسية (Lines of Business)، وهي ما يرمز لها بالرمز

(L.O.B.'s)، وتمثل في المجالات الرئيسية التي تعمل فيها المؤسسة؛ لإنجاز مهمتها أو مهامها.

2. تحديد وحدات العمل الإستراتيجية (Strategic Business Units) وهي: ما

يرمز لها بالرمز (S.B.U.'s) وتمثل في الوحدات الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة، أو المنظمة مثال ذلك شركة التعليم فقد تكون وحداتها الإستراتيجية من مدرسة أجنبية، ومدرستين عربيتين، ومعهد لغة، ومركز كمبيوتر.

3. وحدة مؤشرات النجاح الحساسة (Critical Success Indicators)، وهي: ما

يرمز إليها بالرمز (C.S.I.'s)، وتمثل في تحديد المعايير التي تبين أن كل وحدة تسير حسب الخطة.

4. تحديد الآليات الإستراتيجية (Strategic Thrusts)، وتمثل في الآليات التي لا

يمكن للمنظمة الاستغناء عنها؛ لتحقيق أهدافها، وهي الأدوات الضرورية لإنشاء، وتحقيق المؤشرات.

5. تحديد نوع الثقافة (Organizational Culture)، الذي يدعم العناصر السابقة،

ومن أنواع الثقافة المقبولة ثقافة بيئة الإنجاز، وبيئة المساندة.

والتخطيط الإستراتيجي، وفقاً لنظرية فايفر Pfieffer يشتمل على التالي:

"جوهر عملية التخطيط (التخطيط للتخطيط - الرؤية - الرسالة - القيم)، ... الخطة التشغيلية

(الخطط العمالية - الخطط البديلة - التنفيذ) الصورة الكبرى (مراقبة البيئة الداخلية، و الخارجية -

اعتبارات التطبيق) " (جاسم وخالد ملك، 2010 : 17).

6. نموذج العمل الإستراتيجي: "يحدد فريق التخطيط الاتجاه الذي يريدون للمنظمة أن

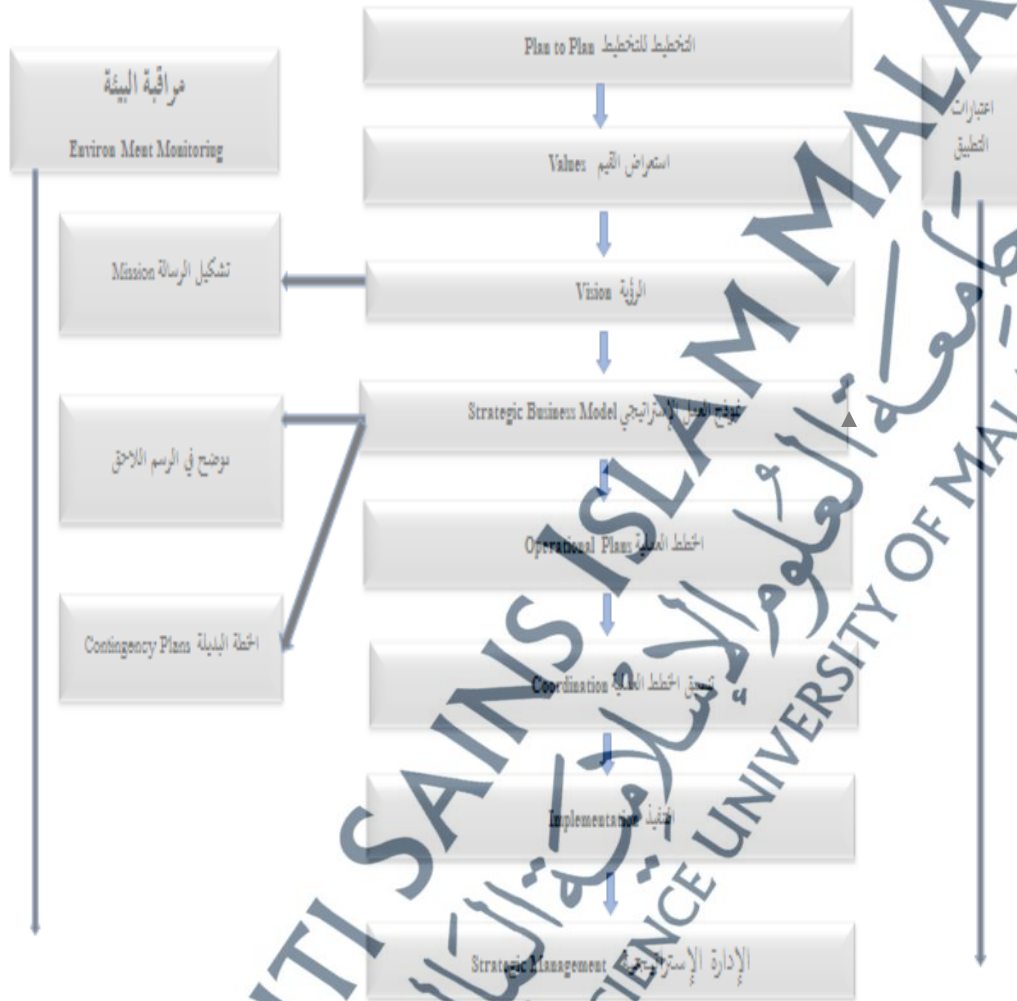
تسير فيه، وينظرون في مستقبل المنظمة المنشود محددين أوصافها آنذاك، و لا بد أن

يتطبق المستقبل النموذجي مع رسالة المنظمة" (سويدان والعدلوني ، 1425هـ : 49).

الشكل رقم: (11) يوضح النموذج العام للتخطيط الإستراتيجي حسب نظرية Pfiffer مع تعديل

السويدان، والعدلوني؛ والشكل رقم: (12) التالي يوضح نموذج العمل الإستراتيجي.

الشكل رقم: (11) النموذج العام للتخطيط الإستراتيجي حسب نظرية Pfiffer مع تعديل السويدان، و
العدلوني:



المصدر: (أبو طاحون ، 2010: 200).

الشكل رقم: (12) التالي يوضح نموذج العمل الإستراتيجي



المصدر: (أبو طاحون ، 2010 :201).

2.4.2 النظرية المفسرة للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:

1. النظرية المعيارية:

"تصف، وتعكس المعرفة الكافية الموجودة لمجموعة من ممارسات ...، وتشير أيضاً إلى أنه عند اتحاد

ممارسات الموارد البشرية؛ لتحقيق الأهداف فإن النتيجة ستكون أداءً عالياً للعاملين، وبالتالي تُحدث أثراً إيجابياً على أداء المنظمات...، وتفترض النظرية المعيارية أن الممارسات المناسبة لإدارة الموارد البشرية، تسهم في التحفيز، والالتزام لدى العاملين" (القاضي ، 2012 : 26-27).

2. الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (Shrm Practices):

"وتعرف باسم ممارسات العمل عالية الأداء، أو أفضل الممارسات، وهي القرارات، والإجراءات التي تهم إدارة الموظفين على جميع المستويات في الأعمال، والمتعلقة بتطبيق الإستراتيجيات الموجهة نحو الحفاظ على الميزة التنافسية، ومن الأمثلة على ذلك: التدريب، والتطوير، ونظم التعويض، وتقييم الأداء، والتوظيف، والاختيار، ونظم التخطيط" (القاضي ، 2012 : 13).

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم الاعتماد على الممارسات التالية:

أ. الاستقطاب والاختيار والتعيين Selection:

الاختيار: بأنه " عملية انتقاء الأفراد ذوي المؤهلات المطلوبة؛ لشغل الشواغر الوظيفية في منظمة ما. فبدون توفر عاملين يحملون المؤهلات الملائمة تكون احتمالات النجاح في المنظمة أقل حظاً " (ماثوس وجاكسون، 2009: 306).

التعيين: "عملية إصدار القرار بتعيين المرشح أو المرشحة في وظيفة معينة بقسم أو إدارة محددة، اعتباراً من تاريخ محدد. ويرتب هذا القرار حقوقاً للموظف أو الموظفة في الأجر، والمزايا الإضافية، وأيضاً واجبات، ومسئوليات وظيفية" (مصطفى: 2010: 234).

ب. التدريب، والتطوير (Training and Development):

يعرف (حمرون ، 1428هـ : 14) التدريب بأنه: "العملية التي يتمُّ بها التركيز على تغيير سلوكيات الأفراد،

وتزويدهم بالمهارات، والمعارف التي تساعدهم على تحقيق الأهداف المطلوبة بصورة إيجابية من خلال عملية مخططة تستهدف تنمية قدراتهم، ومهارتهم بصورة عملية".

ت. نظم التعويض (Compensation System):

"يتمُّ تصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يتمُّ وضع نظام للتعويضات، والمكافآت، والمزايا العينية التي تمنح للموارد البشرية التي تعمل داخل المنظمة، ويعتبر هذا النظام أمراً بالغ الأهمية بالنسبة للمنظمة، إذ يتمُّ التحفيز المباشر، وغير المباشر للموارد البشرية على أساس هذه النظم، وهذا التحفيز، وغيره...، ويؤدي إلى نمو روح الانتماء، وزيادة درجات الولاء للمنظمة..، وغيرها من الآثار الإيجابية، وتجنب المشكلات، وآثارها السلبية.. ومن أهم هذه النظم نظام المكافآت المالية المباشرة.. ونظم المزايا العينية...، ونظم تقييم أداء الموارد البشرية" (المصدر: موقع الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي).

ث. مشاركة العاملين (Employee Participation):

يذكر حرز الله (2007)، بأنها: "إسهام المعلمين، والموظفين في اتخاذ القرارات، وصنع الأهداف الخاصة بالعمل، والالتزام بتطبيق هذه القرارات مما يؤدي إلى إحراز مستوى جيد من النتائج المرغوبة".

ج. أداء العاملين (Employee Performance):

" الآلية التي يتمُّ فيها أو من خلالها تخطيط أداء العاملين، وتنظيمه، ومتابعته، وتقييمه؛ لاستمرار السيطرة عليه في الاتجاهات المحققة للهدف وتطويره لإحداث التغييرات المرغوبة في الأداء" (حمرون، 1428هـ):

5.2 الدراسات السابقة :

وبعد أن عرضنا النظرية المفسرة لهذه الدراسة يأتي عرض الدراسات السابقة حيث يزخر الأدب الإداري بالعديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي بعملياته المختلفة، والذي ازداد استخدامه بوصفه مفهوماً إدارياً حديثاً، يجب أن تأخذ به المؤسسات التعليمية بصفة عامة، والجامعات بصفة خاصة، وكذلك يزخر الأدب الإداري بالعديد من الدراسات التي تناولت موضوع الموارد البشرية، وقد صار لزاماً على المؤسسات التعليمية أن تقوم بتطوير مواردها البشرية؛ لتحسين الأداء. سيناقش الباحث عدداً منها في أربع محاور؛ المحور الأول: الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي، والمحور الثاني: الدراسات التي تناولت موضوع الموارد البشرية، والمحور الثالث: الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي مع موضوع الموارد البشرية، والمحور الرابع : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

وسيتّم عرض الدراسات السابقة وفق محتواها في كل محور، ثمّ سيتمّ ختم الدراسات السابقة بتعقيب عليها، وسيركّز التعقيب على أوجه التشابه بين تلك الدراسات والدراسة الحالية فضلاً عن أوجه الاختلاف مع الإشارة إلى مدى استفادة الدراسة الحالية من تلك الدراسات.

1.5.2 الدراسات العربية التي اهتمت بالتخطيط الإستراتيجي:

1.1.5.2 دراسة عاطف عبد الحميد، والشويخ (2007):

بعنوان: واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وقد أعدّ الباحثان استبانة، وتم اختيار عينة الدراسة بأسلوب الحصر الشامل المتمثل في

العمداء، والنواب، ورؤساء الأقسام، وعددهم (86)، مفردة، وأهم أهداف الدراسة استعراض دور التخطيط الإستراتيجي، وأهميته في التعليم التقني، وإبراز مدى ارتباط عملية التخطيط الإستراتيجي بكفاءة الأدوار، والعمليات في النظام الإداري في الكلية، وتوضيح كفاءة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية، ورصد المعوقات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في الكليات التقنية، وأسبابها الحقيقية، وسبل مواجهتها؛ وبيان مواضع القوة، والضعف، وأظهرت نتائج الدراسة أن نسبة (77.34%)، يوافقون على وجود علاقة بين التخطيط الإستراتيجي، ومدى التزام إدارة الكلية بالتخطيط الإستراتيجي؛ ونسبة (71.46%)، يؤيدون وجود علاقة بين التخطيط الإستراتيجي، ومدى انتشار ثقافته؛ وإن نسبة (21.70%)، يرون وجود علاقة بين التخطيط الإستراتيجي، والهيكلة التنظيمي، وإن نسبة (71.23%)، يوافقون على وجود علاقة بين التخطيط الإستراتيجي، وكفاءة الموارد البشرية؛ وكشفت الدراسة أن الكليات الأهلية، والخاصة تتميز عن الكليات التقنية الحكومية في عملية التخطيط الإستراتيجي في معظم المجالات، وإن نسبة (66.69%)، من أفراد العينة توافق على وجود علاقة بين التخطيط الإستراتيجي، وتوافر الموارد المالية، وإنه لا توجد فروق بين المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، والنوع، وعملية التخطيط بينما كانت هناك فروق مع اسم الكلية، وسنوات الخدمة.

2.1.5.2 دراسة: الأشقر (2002):

بعنوان: دراسة واقع التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المنظمات المحلية في قطاع غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية، واستخدم الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات، وكانت عينة الدراسة (133)، مديراً، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، والتعرف على مستوى

ممارسة مديري المنظمات للخطوات، والإجراءات التي تنطوي عليها عملية التخطيط الإستراتيجي؛ كما هدفت إلى استكشاف ما إذا كان هناك أثر لبعض المتغيرات الشخصية، والتنظيمية في فهم المدير للتخطيط الإستراتيجي؛ كما هدفت إلى رصد آراء المبحوثين في بعض المعوقات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي، كما هدفت إلى استكشاف ما إذا كان هناك أثر لبعض الخصائص (المتغيرات)، الشخصية، والتنظيمية في آراء المديرين حول بعض المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الإستراتيجي، والتعرف على علاقة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي بممارسته عملياً. وكانت أهم نتائج الدراسة أن (66.7%) من مديري المنظمات لديهم وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي، وأنهم يميلون لممارسة هذا النوع من التخطيط بدرجة عالية، وأكدت نتائج الدراسة على وجود معوقات تقف أمام ممارسة التخطيط الإستراتيجي كتغير طاقم العاملين، ونقص الإمكانيات المادية، وعدم تلقي المساندة الكافية من السلطة، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي تعزى للخصائص الشخصية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وكذلك الخصائص التنظيمية (عدد المتطوعين، وعدد العاملين الدائمين)، بينما هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغير التنظيمي (عمر المؤسسة)، وعدم وجود فروق حول المعوقات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي تعزى للخصائص الشخصية (جنس، وعمر، وسنوات الخبرة)، وكذلك الخصائص التنظيمية (عمر المؤسسة، وعدد المتطوعين؛ وعدد العاملين)، بينما هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغير الشخصي (المؤهل العلمي للمدير)، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح المفهوم، ومستوى ممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي.

3.1.5.2 دراسة: الكلثم، وبدرانة (2012):

بعنوان: معوقات التخطيط الإستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية، واستخدم الباحثان الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات، وكان عدد عينة الدراسة (145)، مفردة، وأهم الأهداف التعرف على معوقات التخطيط الإستراتيجي في جامعة أم القرى، والتعرف على الفروق حول مُعوقات التخطيط الإستراتيجي تعزى لمُغير الرتبة، والخبرة، وكانت أهم النتائج حصول معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في جامعة أم القرى على درجة كبيرة، وأن أعلى المعوقات: الروتين، و التعقيد الإداري في الجامعة، ومن نتائج الدراسة عدم وجود فروق تعزى للرتبة الأكاديمية، أو الخبرة.

4.1.5.2 دراسة: اللوح (2007):

بعنوان: معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الفلسطينية في قطاع غزة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأعد الباحث استبانة. تم اختيار عينة الدراسة بأسلوب الحصر الشامل المتمثل في جميع أعضاء مجلس الجامعة المتمثلة في الرئيس، ونوابه، ومساعدته، وعمداء الكليات، و نوابهم ورؤساء الأقسام في الجامعات (الإسلامية، الأفضى، الأزهر)، وعددهم (241)، مفردة، و هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، والتعرف على مدى توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي، والتعرف على الفروق حول المعوقات في الجامعات محلّ الدراسة، وأكّدت نتائج الدراسة على إن ما نسبته (67.78%)، من أفراد العينة توافق على أن متطلبات إنجاح عملية تطبيق التخطيط الإستراتيجي متوافرة بمستوى مناسب، ولكنها تحتاج إلى تطوير ومن نتائج الدراسة توجد فروق بين الجامعات الثلاث محلّ الدراسة حول معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي؛

لصالح الجامعة الإسلامية تليها جامعة الأزهر.

5.1.5.2 دراسة فتحي عبدالحفيظ (2010):

بعنوان : جودة التعليم الجامعي في ليبيا ملاحظات أولية حول المستوى، والمحددات استخدم الباحث المنهج الوصفي، ومن نتائج الدراسة أن الجامعات الليبية ليس لها أي وسيلة منتظمة للتعرف على الاحتياجات، والمتطلبات المتعلقة بأنشطتها مثل الطلاب، وأولياء الأمور، كما أن معظم الجامعات الليبية ليست لها أي وسيلة للتعرف على احتياجات العاملين لديها، ومتطلباتهم من أساتذة، وموظفين، وغيرهم، ولا تستطلع آراءهم بشكل منتظم، وأن معظم الجامعات الليبية لا تمتلك خطط إستراتيجية واضحة، ومحددة.

6.1.5.2 دراسة : أمال فخر حسن (2010):

بعنوان: تطبيق التخطيط الإستراتيجي، وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على المقابلة، واعد الباحث استبانته، وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تطبيق التخطيط الإستراتيجي، والأداء في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، وتحديد العلاقة بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي، وأداء المؤسسات الأهلية النسوية، والتعرف على العلاقة بين التحليل الإستراتيجي الهيكلي، وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، وفحص العلاقة بين وجود توجهات إستراتيجية (رؤية، رسالة، وأهداف)، وأداء المؤسسات الأهلية النسوية، والكشف عن العلاقة بين وجود خطة إستراتيجية، وأداء المؤسسات الأهلية النسوية، والتعرف على العلاقة بين تنفيذ الخطة الإستراتيجية، وأداء المؤسسات الأهلية النسوية، والكشف عن العلاقة بين متابعة، وتقييم الخطة الإستراتيجية، وأداء المؤسسات النسوية؛ وأكّدت نتائج الدراسة على وجود علاقة

إيجابية بين كلٍّ من (دعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي، وجود خطة إستراتيجية، وتنفيذ الخطة الإستراتيجية، ورؤية، ووجود توجهات إستراتيجية "رؤية رسالة، أهداف" التحليل الإستراتيجي البيئي، متابعة، وتقييم الخطة الإستراتيجية)، وبين أداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة كما هناك فهم واضح، وفناعة بعملية التخطيط الإستراتيجي، وتشجيع العاملين، وأن المؤسسات الأهلية النسوية تقوم بتطوير الأهداف، والخطط، والرؤية، والرسالة بشكل واضح، ومكتوب، وتختار إستراتيجيتها بما يتلاءم مع قدرتها الداخلية، والظروف الخارجية، وتنسجم مع رؤيتها ورسالتها، وأهدافها، وتقوم باجتذاب الموارد البشرية ذات الخبرة، والمهارة، وتطور العاملين بما يتلاءم مع احتياجاتهم.

2.5.2 الدراسات العربية التي اهتمت بالموارد البشرية:

1.2.5.2 دراسة: شلتون (2009):

بعنوان: تنمية الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعد الباحث استبانة، وكانت عينة الدراسة (665)، مفردة، وهادفت الدراسة إلى تحديد مدى التطبيق الفعلي للإستراتيجيات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية، وقياس مدى وعي، ومعرفة الموظفين بتنمية الموارد البشرية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود سياسة واضحة للتخطيط، وأن تطوير طرق استقطاب الموارد البشرية له أثر جيد على تعظيم استثمار هذه الموارد، وبنسبة (71.37%)، وكذلك الحال لوجود سياسة واضحة لاختيار، وتعيين الموارد البشرية (73.53%)، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ هناك أثراً لاتباع برامج، وخطط تدريبية منهجية حديثة على تعظيم الاستثمار في الموارد البشرية بنسبة (69.64%)، وكذلك الحال لنظم التقييم، والمتابعة بنسبة (65.48%)، وتصميم، وإعداد سياسات المكافآت، والأجور، والحوافز بنسبة (68.48%)، وتخطيط،

وتطوير المسار الوظيفي بنسبة (68.88%)، كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول تنمية الموارد البشرية، وأثرها على تعظيم الاستثمار يعزى للجنس، والحالة الاجتماعية، والدرجة الوظيفية، فيما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى (للعمر، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وعدد الدورات التدريبية).

2.2.5.2 دراسة : القاضي (2012):

بعنوان: علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وأداء العاملين، وأثرها على أداء المنظمات "دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن" استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الارتباطي، والذي يهدف إلى تحديد تأثير متغير أو مجموعة متغيرات مستقلة على متغير تابع، وأعدّ الباحث استبانة، وكانت عينة الدراسة (103)، مفردة، وهدفت الدراسة إلى بيان مدى أثر واختبار الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والتعيين، ونظم التعويض، والتدريب، والتطوير، ومشاركة العاملين)، على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، وأكدت نتائج الدراسة على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، وعلى أداء الجامعات الخاصة في الأردن، ولا يُوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم التعويض على أداء العاملين، ويُوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية التالية: (الاستقطاب، والتعيين، ونظم التعويضات، والتدريب والتطوير)، على أداء الجامعات، وأكدت الدراسة على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن.

3.2.5.2 دراسة: فوطة والقطب (2012):

بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم، ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية، استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وأعد الباحثان استبانة، وكانت عينة الدراسة (120)، مفردة، وهدفت الدراسة إلى اختبار مدى تطبيق ثمانية من ممارسات إدارة الموارد البشرية تمثلت بـ (التحليل الوظيفي، وتخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب والتطوير، وإدارة، وتقييم الأداء، التعويضات، والمنافع، والتمكين، وإدارة علاقات العاملين)، وأثرها على أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، والتعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز، ودعم تعلم، ونمو الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية، ومن أهم النتائج يتمُّ تطبيق ممارسات الموارد البشرية بدرجة مرتفعة، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم العاملين ونموهم، باستثناء التحليل الوظيفي. في حين لم يكن لإدارة تقييم الأداء أثر ذو دلالة إحصائية على كلٍّ من تحسين العمليات، والإبداع، والابتكار، ولم يكن هناك أثر ذو دلالة إحصائية أيضاً للتعويضات، والمنافع على الإبداع والابتكار، وكان للتدريب، والتطوير الأثر الأكبر على التعليم، والنمو تلاه التمكين.

3.5.2 الدراسات العربية التي اهتمت بالتخطيط الإستراتيجي مع الموارد البشرية:

1.3.5.2 دراسة: القرشي (2008):

بعنوان: التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية " دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى. استخدم الباحث منهج الحالة المستمد من المنهج الوصفي، واعتمد على تقنية منهج السيناريو، ومنهج تحليل الاتجاه، وأدوات ضبط الجودة لعمل تنبؤات مستقبلية للموارد البشرية، وهدفت الدراسة إلى تحديد إطار للتخطيط الإستراتيجي تبني به الجامعات مواردها البشرية في عصر اقتصاد المعرفة، وكذلك

صياغة إستراتيجية تعتمد على تقدير الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية كماً، ونوعاً؛ وتوصلت الدراسة إلى تصميم إطار، ونموذج (مقترح) لمراحل التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية، وأيضاً تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية لجامعة أم القرى لعام 1440 هـ كماً ونوعاً، وكذلك رسم خطة إستراتيجية لبناء الموارد البشرية لجامعة أم القرى.

2.3.5.2 دراسة: المضمون (2008):

بعنوان: واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأعد الباحث استبانة، وكانت عينة الدراسة (166)، مفردة، وهدفت الدراسة إلى معرفة التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الأردنية، ومعرفة العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الأردنية، وأكّدت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (تحليل، وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، التدريب، التحفيز، إدارة أداء الموارد البشرية)، وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية، كما أكّدت نتائج الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى المتغيرات الشخصية، والوظيفية (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي، والخبرة العملية).

3.3.5.2 دراسة: اليعقوبي (2011):

بعنوان: واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظلّ التخطيط الإستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات، أمّا عينة

الدراسة فقد بلغت (450)، مفردة، وهدفت الدراسة إلى بيان مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، و معرفة واقع عملية التخطيط السليم لتنمية الموارد البشرية في ظلّ التخطيط الإستراتيجي، وإمكانية إظهار كيفية التفاعل الإستراتيجي بين تخطيط الموارد البشرية في أنشطة إدارة الموارد البشرية، مع الكشف عن درجة ممارسة المعنيين بالموارد البشرية بالأنشطة المتعلقة بصياغة إستراتيجية الموارد البشرية، وكذلك معرفة المعوقات التي تحدّ من تحقيق التخطيط لتنمية الموارد البشرية في ظلّ التخطيط الإستراتيجي؛ وجاءت نتائج الدراسة لتؤكد أنّ هناك وعياً، ووضوحاً لمفهوم التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، مع إعطاء أهمية كبيرة لإعداد إستراتيجية الموارد البشرية، وأهمية فاعلية تخطيط الموارد البشرية، كما أنّ هناك ارتفاعاً في الممارسات الفعلية للتخطيط بين دوائر تنمية الموارد البشرية في النظام التربوي لسلطنة عمان، وأكّدت الدراسة على وجود مجموعة من العوائق التي تحدّ من فاعلية تخطيط الموارد البشرية جاء في مقدمتها ضعف مستوى المشاركة عند موظفي الوزارة في صياغة أهداف، وخطط الموارد البشرية، وكذلك عدم، وضوح رؤية التخطيط الإستراتيجي عند القائمين على تخطيط الموارد البشرية.

4.3.5.2 دراسة أبو زيد (2003)

بعنوان: التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العامّ والخاصّ دراسة ميدانية مقارنة.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام، والخاص، في وزارة الصحة الفلسطينية ومدى وضوح مفهوم هذا التخطيط لدى مديري الموارد البشرية في القطاعين، ومدى تطبيق المفهوم في الممارسة الفعلية لأنشطة الموارد البشرية المختلفة، والفروقات في هذه الممارسة بين القطاعين العام، والخاص، وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري الموارد البشرية في

منظمات القطاعين العام والخاص.

وتوصلت إلى نتائج أهمها هناك نسبة عالية من المديرين الذين أجريت عليهم الدراسة يحملون الشهادات الجامعية الأولى، والعليا يدركون بوضوح أهمية التخطيط الإستراتيجي، وخاصة مديري الموارد البشرية للمنظمات في القطاعين العام، والخاص في مفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

كما توصلت الدراسة إلى أن من أهم المعوقات التي تحول دون تبني خطة إستراتيجية للموارد البشرية ضعف نظام التغذية الراجع في القطاعين، وضعف نظام الحوافز، وتدني موقع إدارة الموارد البشرية لدى القطاع العام. كما توصلت الدراسة إلى فروقات ذات دلالة إحصائية في أنشطة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية لصالح القطاع الخاص في كل من الحوافز، والامتيازات، والاستقطاب، والاختيار والتعيين، وتوجد علاقة ارتباط إيجابية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية، وممارسة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام، والخاص.

4.5.2 الدراسات السابقة الأجنبية :

1.4.5.2 دراسة كاسي بي. فايلدي (2016)

بعنوان: التخطيط الإستراتيجي لشؤون الطلاب خلال أربع سنوات في التعليم العالي.

وكان الغرض من الدراسة هو فهم تطبيقات التخطيط الإستراتيجي لمعظمات شؤون الطلبة في مؤسسات التعليم العالي لمدة أربع سنوات في إطار الرابطة الجنوبية للكليات والمدارس SACSCOC الولايات المتحدة الأمريكية وقد تم تصميم هذه الدراسة الوصفية لتحديد إلى أي مدى تكون المساهمة الفعالة لأقسام شؤون الطلاب في توظيف التخطيط الإستراتيجي.

استخدم الباحث أسلوب الدراسة المسحية، وطريقة البحث الكمي، كما أجرى الباحث دراسة غير تجريبية لتحديد وفهم ممارسات أقسام التخطيط الاستراتيجي لشؤون الطلبة من وجهة نظر رئيس شؤون الطلبة (CSAOs)، باستخدام تحليل المكونات الرئيسية (PCA) وقد تم استخدام اختبار تي وأنوفا، وكانت نتائج تحليل الفروقات بين المؤسسة حسب التصنيف (القطاعين العام والخاص) وحجم المؤسسة (صغيرة وكبيرة).

ومن نتائج الدراسة أن عملية التخطيط الاستراتيجي تغيير العنوان، التخطيط الاستراتيجي للتوعية والفهم، الخطط الاستراتيجية والتنفيذية. هذه المقاييس تمثل البنى الأساسية فيما يتعلق لممارسات التخطيط الاستراتيجي. وإن حجم وتصنيف الأقسام وجد أنه لا يؤثر على المقاييس.

2.4.5.2 دراسة ماثو س. رنجر (2015)

بعنوان: تنفيذ خطة إستراتيجية في كلية خاصة وصغيرة في ميشيغان.

وكان الغرض من هذه الدراسة هو دراسة عملية تنفيذ الخطة الإستراتيجية 2010 – 2015 كلية (ريانس اي). اعتمدَ الباحث على المقابلات والاجتماعات وتحليل الوثائق والمعلومات وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك ثلاثة أسباب رئيسية للتنفيذ الناجح. وهي أولاً، أن القيادة هي المكان لخلق التواصل للخطة الإستراتيجية وأهدافها. ثانياً، رئيس المؤسسة المعنية له القدرة على خلق ثقافة جديدة في الحرم الجامعي، وأخيراً، وضع الرئيس لعدد من التوقعات وتنفيذ هذه التوقعات من قبل الموظفين له أثر في خلق ثقافة جديدة في الحرم الجامعي. هذه الأسباب الثلاثة تسمح بإبداع الأفكار وتنفيذها..

3.4.5.2 دراسة ديورا لين روز كيش (2016)

بعنوان الفكر المتميز من خلال دراسة (فحص الرؤية المشتركة، سلوكيات القيادة، والتخطيط الإستراتيجي، واستخدام البيانات) في ثلاث مؤسسات الحائز على جائزة لمدة عامين.

وكان الغرض من هذه البحث هو لفهم التفاعل بين رؤية المؤسسة، وسلوكيات قادتها، والتخطيط الاستراتيجي، واستخدام البيانات التي ساهمت في الثقافة التنظيمية التي أدت إلى تحسين نجاح الطالب.

استخدم الباحث منهج البحث النوعي في هذه الدراسة أسس النظرية الأساسية للثقافة التنظيمية للعروض في العلاقات والصلات بين هذه الخصائص المؤسسية الأربعة وعلى دراسة الحالة، و اشتملت الدراسة كلية مجتمع بنكر أهيل بوسطن، ماساتشوستس، وكلية مجتمع إل باسو تكساس، وكلية مجتمع جيلفورد التقنية، جيمس تاون بولاية شمال كارولينا. كل من هذه الكليات حصلت على جائزة ليا ماير أوستن. واعتمد الباحث على جمع المعلومات والبيانات، واستخدام الباحث المقابلات، وتحليل الوثائق، وزيارات ميدانية لجمع قصص من كل مؤسسة. كما كانت هناك رؤية مشتركة مبنية على التزام جماعي لا يتزعزع لنجاح الطالب جنبا إلى جنب مع الاتصال المتكرر والمستمر من أجل نجاح الطالب. كما تؤمن بأن مشاركتهم في تحقيق الحلم الذي يركز على زيادة نجاح الطالب كان عاملاً رئيسياً ونقطة محورية في دفع هذه الكليات قدماً في مبادراتهم لنجاح الطالب. جميع الكليات الثلاث تركز على تفعيل المستقبل المنشود. دعم ثقافة الكلية للإبتكار ودعم المبادرات مما أدى إلى التزام الموظفين.

اقتنعت الكليات الثلاثة الحائز على جائزة بأن أهمية وقوة التحول تبدأ من تحمل المسؤولية من الذات واتجاه الآخرين، وأن الكليات التي كانت تنمو في استخدامها للبيانات، كانت مستعدة في مراجعة

البيانات، والعزم على تحسن عقلية مستمرة. وأخيراً، كان لكل كلية إعتقاد راسخ في إنَّ فهم الناس، هو أعظم هدف الذي تبغي إليه المؤسسة.

ومن نتائج هذه الدراسة في المؤسسات الثلاثة أيضاً إنَّ خصائص النظرية الأساسية للثقافة التنظيمية تحتاج إلى التطوير اللازم لتحقيق التقدم المؤسسي لتحسين نجاح الطالب في مجتمع كلية. استخدم الباحث ثلاث خطوات منهجية للنظرية من خلال تحديد أسئلة البحث، وجمع وترميز البيانات، وبناء نظرية في هذه الدراسة.

4.4.5.2 دراسة سونديرام ناتاراجا (2014)

بعنوان: تصورات قادة كلية إدارة الأعمال وأعضاء هيئة التدريس عن آثار التخطيط الإستراتيجي في كلية الإدارة.

وكان الغرض من هذه الدراسة فحص ومقارنة التصورات من قادة كلية إدارة الأعمال وأعضاء هيئة التدريس على آثار التخطيط الإستراتيجي في كلية إدارة الأعمال في جامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية، وشملت عينة البحث (327) أعضاء هيئة التدريس وعدد (21) كما أجرى الباحث مقابلات الشخصية لعدد (17) شخص لجمع التصورات من قادة جامعة الملك سعود- كلية إدارة الأعمال باستخدام (15) سؤال مفتوح. تليها المقابلات، كما تم استخدام دراسة استطلاعية.

ومن نتائج الدراسة إنَّ قادة كلية الأعمال وأعضاء هيئة التدريس لديهم تصورات إيجابية مماثلة فيما يتعلق بالمنظور التاريخي لإستخدام التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي وأنَّه حديث نسبياً كما لا يوجد هناك فرق كبير بين القادة والأقسام، وأنَّ النساء إلى حد ما أكثر إيجابية نحو عملية التخطيط الإستراتيجي مقارنة بالرجال وأظهر تحليل التثليث (الردود على الاستبيان، والاستجابة خلال المقابلة،

وتحليل وثائق التخطيط الإستراتيجي) أنّ عملية التخطيط الإستراتيجي هي مرحلة هامة ذات مواعيد منتظمة فعالة وهامة، وتساعد على دمج الأهداف والغايات داخل الأقسام وبرامجها كما أنه يؤثر إيجاباً على صورة، وهوية وسمعة كليات إدارة الأعمال كما أنّ هناك صعوبة في تنفيذ الخطط الإستراتيجية بالكامل، ودلت الوثائق على أنّ أعضاء هيئة التدريس أقل مشاركة في عملية التخطيط الإستراتيجي.

5.4.5.2 دراسة تنجا ام. كولمان (2016)

بعنوان: تأثير الفحص النفسي للخطط الإستراتيجية في القطاع العام باستخدام SOAR.

الغرض من هذه الدراسة هو إجراء بحوث إضافية ونتائج على تطبيق النظرية الأساسية في التخطيط الإستراتيجي باستخدام نظرية SOAR للتخطيط الإستراتيجي (نقاط القوة والفرص والتطلعات والنتائج) ليستافوس ووايتني (2005) (Strengths, Opportunities, Aspirations, and Results) طبقت على قسم الحماية من الحرائق بمدينة ليمونت Lemont بالولايات المتحدة الأمريكية هذه الدراسة استخدمت التحليل النوعي، أجرى الباحث (63) مقابلة مع الموظفين، والإداريين والأمناء، وسكان المجتمع المحلي . ومن نتائج هذه الدراسة أنها قدمت نظرة إضافية في العظم كلها بتغير النهج باستخدام أساليب التخطيط الإستراتيجي بما في ذلك: النموذج الذاتي (Appreciative Inquiry)، (SOAR) وأن كلاً من المنظمات الغير الربحية ومؤسسات القطاع الخاص يمكن أن تتقدم إلى الأمام من خلال الإدماج في أنظمة كاملة مع التركيز على منهجيات إيجابية التغيير.

6.4.5.2 دراسة جوزيف أي. زادوساكي (2016)

بعنوان الخطط الناجحة: دراسة عمليات التخطيط الإستراتيجي في كليات ويسكونسن.

التعرف على كيف نفذت كلية ويسكونسن بجامعة كابلا التخطيط الإستراتيجي للحفاظ على كفاءة استخدام الموارد المحدودة بطريقة تنسجم مع تغيير توقعات أصحاب المصلحة في المنطقة الريفية، حيث استخدم الباحث الدراسة النوعية، وجمع وثائق التخطيط الإستراتيجي وأجرى الباحث (13) مقابلة شبه منظمة مفتوحة مع أصحاب المصلحة لكليات ويسكونسن في المنطقة الريفية بالولايات المتحدة يمثلون أعضاء مجلس إدارة الكلية وأعضاء المجتمع والإداريين وغيرهم من الموظفين. وتم تحليل البيانات باستخدام تقنيات الترميز لتحديد العناصر اللازمة لعملية التخطيط الإستراتيجي الناجح؛ لشرح كيفية استخدام وتقييم وتحسين عملية ممارسة التخطيط الإستراتيجي، وأكدت نتائج هذه الدراسة أن التخطيط الإستراتيجي يمكن استخدامه لزيادة دعم ومشاركة الأطراف المؤثرة في المنطقة التعليمية، وإلى التعاون مع الجهات المعنية في وضع رؤية مشتركة لتحديد وترتيب أولويات احتياجات وأهداف المنظمة، ووضع خطط عمل لمواءمة الموارد مع التوقعات. وعموماً، أكدت نتائج هذه الدراسة على أهمية الجودة والعملية المدروسة للتخطيط الإستراتيجي في الكلية.

7.4.5.2 دراسة ليزا أوجوستينيوك (2015)

بعنوان استكشاف آفاق التخطيط الإستراتيجي والعمليات داخل مجتمع كليات التي وصفت بأنها مميزة في ممارسات التخطيط الإستراتيجي.

تناولت هذه الدراسة إلى أي مدى قادة ثلاث كليات المجتمع في الغرب الأوسط للولايات المتحدة الأمريكية يعتقدون بأن عملية التخطيط الإستراتيجي إضافة "قيمة" لمؤسستهم، واعتمد الباحث على الدراسة النوعية والمقابلات مع القيادات العليا وكشفت النتائج الرئيسية على حد سواء أن هناك عناصر مألوفة ومميزة لعمليات التخطيط الإستراتيجي عبر المؤسسات قيد التحقيق. بدلاً من المراحل الثلاث

للتخطيط الإستراتيجي المقترحة في الدراسة، وأظهرت هذه المؤسسات خمسة مراحل، وأضافاً مراحل النهوض بمؤسساتهم من التخطيط الإستراتيجي إلى التفكير الإستراتيجي. تعتمد جميع المؤسسات المشاركة على تكوين منسبجج وآخرون (1998) وأشارت إلى منظور بدلاً من منظور تحديد المواقع كأكثر شيوعاً من السابق. كما أظهرت المقابلات مع قادة المؤسسات رأى عن قيمة للتخطيط الإستراتيجي، وأشاروا إلى أنه يسمح للمنظمات لمحاذاة الأولويات والتصورات ووجهات النظر، والعمليات، وشؤون الموظفين. وبشكل عام، كشفت هذه الدراسة بأنه لا توجد وصفة محددة للتخطيط الإستراتيجي في مجتمع الكليات ولكن التخطيط الإستراتيجي الناجح يأتي بشكل سياعي على هيئة ممارسات ونماذج ليتناسب بشكل فردي ونوعي مع كلية معينة (مثال: منظمة، وقادة، وأعضاء).

8.4.5.2 دراسة ابي اليزابيث كروميتون (2016)

بعنوان: التخطيط الإستراتيجي كوسيلة للإتصال و التحكم في قطاع التعليم الأفغاني من (2005-2014).

بحثت هذه الدراسة لماذا وكيف انحطت مختلف السياسات الفاعلة في عملية التخطيط الإستراتيجي في وزارة التعليم الأفغانية (وزارة التربية) منذ عام (2005) كما سعت هذه الدراسة إلى فهم وشرح عملية التخطيط الإستراتيجي من حيث أنه يمكن أن يؤدي إلى الملكية الوطنية عبر عناصر سياسة خاصة في حالة ضعف الولاية و تجزئة المعونة المساعدة.

وتضمنت البيانات التي تم جمعها وتحليلها لهذه الدراسة ما يلي: تحليل وثيقة من الخطط الإستراتيجية الحكومية، وتحليل وثيقة من وثائق برنامج المانحين، وزارة التربية وهيئات الأمم المتحدة والجهات الفاعلة في

المجتمع المدني، وأخيراً، وقد تم أجرى الباحث (45) من المقابلات مع الجهات الفاعلة السياسية المختلفة المشاركة في عملية صنع السياسة العامة مع وزارة التربية على مدى العقد الماضي.

وكشفت النتائج أن معظم اللاعبين السياسيين قد شاركوا في صنع السياسات لغرض الأتصال والتحكم من أجل التماس أو تقديم التمويل - الأتصال بمعنى إلتماس أو تقديم التمويل، والتحكم يتعلق بألوية البرامج التي ستكتسب الأهتمام والتمويل وكشفت النتائج في سياق التنمية الدولية، أن الجهات الفاعلة الأخرى من المنظمة المضيفة تميل للمشاركة في عملية التخطيط الإستراتيجي لأغراض بناء القدرات المحلية والتسيق مع الجهات السياسية الأخرى الفاعلة للمشاركة في هذه العملية.

بالإضافة إلى ذلك، تبين النتائج أن الجهات المانحة فيما يتعلق بالمؤشرات الدولية التي ستدرج في الخطة الإستراتيجية، "منطق الجهات المانحة" (تحمل أجنداث خاصة إلى ساحة صنع السياسات) حيث تلعب دور كبيرة في ماهية البرمجية في عمليات التخطيط. وكشفت النتائج الأخرى أنه هناك عدة عوامل أثرت على التخطيط الإستراتيجي في عملية وجود نظم موازية داخل وخارج وزارة التربية، وهي عملية التخطيط المركزية في كابول، ولا يمكن التنبؤ بها.

9.4.5.2 كارولين هيكرمان (2015)

بعنوان: من نحن؟ الهوية التنظيمية في ثلاث ولايات العرب الأوسط الرسوم الدراسية المدفوعة من المؤسسات الخاصة .

إن الهدف العام من هذه الدراسة هو فهم أفضل لقضايا الهوية التنظيمية للمؤسسات الخاصة، ويتكون مجتمع الدراسة من ثلاث المؤسسات الخاصة، والتعليم المستقل، والتي اكملت عملية التخطيط

الإستراتيجي بشكل رسمي، وبالتالي يعتقد أن لديهم قضايا الهوية الجديدة في أذهان أعضاء هيئة التدريس والإداريين الذين شاركوا فيها. هذه الدراسة، إلتمست استكشاف هوية تنظيمية خاصة، تويتونديب-انديت (مؤسسات الفنون الحرة) وتقع في منطقة الغرب الأوسط من الولايات المتحدة الأمريكية واعتمد الباحث على المنهج النوعي والمقابلات فردية.

من نتائج الدراسة أن جميع هذه المؤسسات لديها ضغوط للحفاظ على ارتباط والنجاح المالي في سوق التنافسية. وجدت هذه الدراسة أن الاختلافات في وجهات النظر بين أعضاء هيئة التدريس بدوام كامل والإداريين والخلافات متجذرة في الشرعية الأكاديمية مقابل مفاهيم الإدارة الإستراتيجية، ويؤثر على رأي كل مجموعة حول هوية المنظمة، فضلاً عن الطريقة التي تعالج بها القضايا. وأخيراً، وجدت هذه الدراسة أن القيادة، وخاصة قيادة رئيس المؤسسة، كان لها تأثير على تماسك هوية المنظمة، وكذلك قدرة المؤسسة في حل قضايا الهوية.

10.4.5.2 سامي فتحي الدجوي (2014)

بعنوان: النظرية والتطبيق: الامتثال لأفضل الممارسات في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية في مجال التخطيط الإستراتيجي.

الهدف من الدراسة هو لتحديد مستوى الامتثال لأفضل الممارسات والعمليات في التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الحكومية السعودية. وقد وضعت أسس النظرية لهذه الدراسة اعتماداً على أفضل الممارسات في عملية التخطيط الإستراتيجي. العناصر استمدت أساساً من نموذج تطبيق التخطيط الإستراتيجي، نموذج بايلي، ونموذج كولبوف، ونموذج دورة التغيير الإستراتيجية.

وكانت حجم العينة (11) وثيقة للتخطيط الإستراتيجي للجامعات الحكومية السعودية. وكانت مصادر

بيانات من المواقع الإلكترونية والجامعات، التقارير السنوية ووثائق التخطيط الإستراتيجي التي تم إرسالها عبر البريد الإلكتروني، وكذلك البيانات الثانوية التي تم إنشاؤها باستخدام تحليل المحتوى.

ومن نتائج الدراسة أنّ (44%)، من الجامعات قد أكملوا الخطط الإستراتيجية و(55%) قد أوجد نماذج للتخطيط الإستراتيجي، وأظهر فحص وتحليل وثائق التخطيط الإستراتيجي بأنّ الغالبية حققت نجاح في أفضل الممارسات في عملية التخطيط الإستراتيجي. كما أشارت النتائج إلى أن أعلى نسبة توافق كانت (90%)، وحققت فقط جامعتين هذا الترتيب أو هذا المستوى، وهناك جامعتين فقط أتبع جميع مكونات الطريقة الذكية لتحديد أهداف الجامعات.

11.4.5.2 جامسون جي. جفليير (2010)

بعنوان: التخطيط المتميز: دراسة حالة عن تنفيذ ممارسات التخطيط الإستراتيجي في حرم كاليفورنيا كلية المجتمع.

أتبع الباحث منهج الدراسة النوعية ومهدف إلى فهم كيف تنفيذ عمليات التخطيط الإستراتيجي وإذا كانت هذه الممارسات التخطيطية متسجمة مع تطلعات المقدمة حول هذا الموضوع، وتأثير أنشطة التخطيط في الحرم الجامعي.

كانت الطرق الرئيسية لجمع البيانات عن طريق اللقاءات والمقابلات لموظفي الكلية، بما في ذلك المسؤولين والأكاديميين، وأيضاً من وثائق الدعم المكتوبة والأعمال التي نشرت والتي تم جمعها من الموقع الإلكتروني للكلية، بما في ذلك تقارير الإعتماد، والرسائل الإدارية، ووثائق التخطيط المؤسسي، وغيرها من

الوثائق ذات العلاقة.

وكشفت نتائج الدراسة أنه بالرغم من أن المؤسسة كان لها ثروة من التخطيط والعمليات، بدءاً من المسح البيئي لخطة تكنولوجيا رئيسية ، حيث ان الأنشطة التخطيطية للمؤسسة تمتلك محاذة الحد الأدنى مع توقعات ومتطلبات التخطيط الإستراتيجي.

المؤسسة وضعت ونفذت نموذج التخطيط التقليدي، أتحدهم كانت محددة زمنياً، وركزت على تخصيص الموارد. وكشفت التحليل أيضاً أن العمليات المؤسسية أبعدها أساساً من قبل جهات خارجية، وتحديدأ في متطلبات شروط الإعتتماد. بينما الدراسة وهي تحت الإجراء ، فإن المؤسسات في خضم إعادة تشكيل عمليات التخطيط للرد على تحذير الإعتتماد من قبل لجنة الإعتماؤ للمجتمع والكليات الجديد (ACCJC).

12.4.5.2 كيلي لين سيتسكاي (2013)

بعنوان: استخدام النموذج الذاتي (Appreciative Inquiry) للتخطيط الإستراتيجي: دراسة تقويمية واستكشافية لدراسة وضع اثنين من الكليات بجامعة كاللاري.

هدفت الدراسة إلى تحليل وتقييم تجارب كليتين، وكلاهما قد تم اختيارهما وتستخدم النموذج الذاتي (Appreciative Inquiry) ومنهجية التخطيط الإستراتيجي. وهذه المؤسسات هي كلية شمال الأطنطي في الدوحة، قطر و كلية شمال إسيكس في هافرهيل، ماساتشوستس.

وكان غراض من هذه الدراسة جمع البيانات التحريية لتقييم الفعالية الشاملة للنموذج الذاتي (Appreciative Inquiry). ولعزل وتحديد الموضوعات المتكررة التي يبدو أنها ساهمت في نجاح أو عدم نجاح منهجية التخطيط. ولتحديد تأثير النموذج الذاتي (Appreciative Inquiry) وربما كان على اثنين

من مجتمعات هذه الكلية والثقافات في الحرم الجامعي. و للبحث عن العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى توسيع وأبقاء هذا النموذج الذاتي (Appreciative Inquiry) في هذه البيئات المختلفة.

وتشير نتائج الدراسة إلى أن النموذج الذاتي (Appreciative Inquiry) كان فعال في عملية التخطيط الإستراتيجي من ذوي الخبرة من اثنين من هذه الكليات: حيث أنّ (91%) من NECC المشاركين في الإستطلاع و (90%) CNAQ من المشاركين في الإستطلاع (90% بشكل عام)، ويلاحظ أنّ النتيجة إيجابية نحو الأهداف المستقبلية للكليات، كما استجابت الغالبية العظمى من المشاركين (85%) لي NECC، (75%) لي CNAQ، (79% بشكل عام) وأيضاً عينة البحث أوضحت أنّ العملية تتوافق مع الإستخدام الجيد للوقت، وهذا قد يؤدي الأسهام في تحدي الخطة المناسبة، وهذا بالإضافة إهمّ تعلموا شيئاً جديداً وقيماً عن زملائهم. ولديهم قيمة معينة لرفد تطلعاتهم إلى مستقبل جيد للكل، وكان لديهم فرصة كافية للمشاركة.

وشملت المواضيع الرئيسية التي يبدو أنها ساهمت في نجاح منهجية طبيعة النموذج الذاتي (Appreciative Inquiry) الشاملة والتعاونية؛ الإيجابية، والتي تركز على حل الركائز الرئيسية للعقل؛ والطاقة والحماس من خلال العمل الجماعي نحو مستقبل المفضل.

5.5.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

1.5.5.2 التعقيب على الدراسات العربية :

يتّضح من الدراسات السابقة التي قام الباحث باستعراضها أنّ هناك تنوعاً في الموضوعات التي تناولتها من جوانب التخطيط الإستراتيجي، والموارد البشرية بشكل متصل أو منفصل، كما يتّضح أيضاً إن هناك

قلّة واضحة في الدراسات التي تناولت عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات، وهذا يضيف على الدراسة الحالية لوناً من الحداثة، والحيوية.

ويتضح التشابه في تناولهما لموضوع التخطيط الإستراتيجي ولموضوع الموارد البشرية أو كليهما معاً حيث تشترك الدراسة الحالية مع دراسة فوطه، والقطب (2012)، في أربع ممارسات لإدارة الموارد البشرية، وهي: (تخطيط الموارد البشرية، ونظم التعويضات، والتدريب، التطوير)، واختلفت معها في محاور ممارسة التخطيط الإستراتيجي لعدم تناولها في دراستهما .

كما أن الدراسة الحالية قد تشابهت مع دراسة زياد القاضي (2012)، في محاور الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وهي: (الاستقطاب، والتعيين، ونظم التعويض، التدريب والتطوير، ومشاركة العاملين)، واختلفت معه في محاور التخطيط الإستراتيجي لعدم تناولها في دراسته.

ويتضح الاختلاف بين الدراسات السابقة، والدراسة الحالية؛ سواء التي تناولت التخطيط الإستراتيجي فقط، أو التي جمعت بين التخطيط الإستراتيجي، والموارد البشرية؛ في عدم تناولها للموضوع محل الدراسة وفقاً للنموذج العام للتخطيط الإستراتيجي حسب نظرية Pfeffer.

وهنا الباحث ينفرد في تطبيق هذه النظرية (Pfeffer)، بشكلها الكلي عن باقي الدراسات السابقة.

كما أن الدراسة الحالية هي الوحيدة التي جمعت بين التخطيط الإستراتيجي، والممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

2.5.5.2 التعقيب على الدراسات السابقة الأجنبية :

من خلال استعراض الدراسات السابقة الأجنبية اتضح للباحث مايلي:

تختلف دراسة إيمي إزبيت 2016 عن الدراسة الحالية في أنها استخدمت المنهج النوعي واعتمدت على تحليل الوثائق والمقابلات وكذلك دراسة كارلين هيكرمان 2015 اعتمدت على المنهج النوعي والمقابلات. كذلك دراسة جاسون جفليز 2010 اعتمدت على المنهج النوعي وتحليل الوثائق والمقابلات وكذلك دراسة ماثيوس رنجر 2015 اعتمدت على المنهج النوعي والمقابلات وتحليل المعلومات، كذلك دراسة جوزيف أي زادو ساكي 2016 اعتمدت على المنهج النوعي والمقابلة وتحليل الوثائق، وكذلك دراسة ليزا أوكستيانيت 2015 اعتمدت على المنهج النوعي والمقابلات في حين أن الدراسة الحالية تعتمد على المنهج الوصفي وعلى الاستبانة.

أما تنجا أمكولمان 2016 فتختلف عن الدراسة الحالية في اعتمادها على المنهج النوعي والمقابلة وكذلك في استخدامها لنموذج (SOAR) في حين أن الدراسة الحالية استخدمت نموذج نظرية فايفر.

أما دراسة الدويجي سامي 2014 فأنها اعتمدت في دراسته على نموذج بايلي ونموذج كولمبندف ونموذج دورة التغيير الإستراتيجية وتحليل المحتوى وتحليل الوثائق في حين أن الدراسة الحالية تعتمد على نموذج نظرية فايفر .

أما دراسة كيلي لين سيتسكاى .2013. استخدام النموذج الذاتي (Appreciative Inquiry) للتخطيط الإستراتيجي وكانت درسته تحليلية تقييمية وبذلك تختلف مع الدراسة الحالية في استخدام نموذج التخطيط حيث تعتمد الدراسة الحالية على نموذج نظرية فايفر .

دراسة كاسي فايلدي 2016 تختلف عن الدراسة الحالية في استخدامه لأسلوب الدراسة المسحية وطريقة

البحث الكمي حيث أن الدراسة الحالية دراسة وصفية وتعتمد على أسلوب العينة . ولكن تتفق هذه

الدراسة مع الدراسة الحالية في تحليل العوامل الأساسية (PCA).

أما دراسة ديورالين روز كيش 2016 فتختلف عن الدراسة الحالية في اعتمادها على المنهج النوعي

و دراسة الحالة والمقابلات وتحليل الوثائق.

أما دراسة سوندرام ناتاراجا 2014 فتختلف عن الدراسة الحالية في استخدام أسلوب المقابلة وتحليل

الوثائق وتتفق مع هذه الدراسة في استخدام الاستبانة .

الخلاصة: لاحظ الباحث بأن الدراسات السابقة لم تقم بعملية التحليل العملي رغم أن معظم الدراسات

السابقة العربية استخدمت الاستبيان بوصفه أداة لجمع البيانات؛ أما في هذه الدراسة فقد تمّ استخدام

التحليل العملي. أيضاً أنفردت الدراسة الحالية في استخدام نموذج نظرية فايفر للتخطيط الإستراتيجي

فضلاً عن أن عينة الدراسة الحالية تتمثل في جامعتي (بنغازي ، وعمر المختار)، وهذا ما لم تتطرق إليه

الدراسات السابقة أي كانت عيناتها مغايرة، ومختلفة تماماً عن عينة الدراسة الحالية.

3.5.5.2 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

أ. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في اختيار نظرية الدراسة والأطلاع على نماذج التخطيط

الإستراتيجي.

ب. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد محاور الدراسة.

ت. في اختيار منهج الدراسة حيث أغلب الدراسات استخدمت المنهج الوصفي.

ث. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد الأساليب الإحصائية.

ج. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد أداة جمع البيانات.

ح. ساعدت الدراسات السابقة الباحث في صياغة الإطار النظري للدراسة.

خ. معرفة النقطة التي سيبدأ منها الباحث دراسته الحالية امتداداً من الدراسات السابقة.

د. يبرهن الباحث على أهمية البحث انطلاقاً من الدراسات السابقة حيث لم تتطرق الدراسات

السابقة للمشكلة من الزاوية نفسها، وبالنظرية نفسها.

.

