

الفصل الخامس

مناقشة وتوصيات وخلاصة

5.1 تمهيد

يشتمل هذا الفصل على خلاصة محتوى البحث وأهم النتائج التي توصل إليها وأبرز التوصيات المقترحة في ضوء تلك النتائج حيث احتوت هذا البحث على خمسة فصول بالإضافة إلى الملاحق والمراجع.

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

يتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- 1 - ما إمكانية وجود علاقة بين عملية التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية؟
 - 2 - ما هي علاقة عملية التخطيط الاستراتيجي بعملية التمويل؟
 - 3 - ما مدى وجود علاقة بين عملية التمويل وتنمية الموارد البشرية؟
 - 4 - هل يؤدي التمويل دور العامل الوسيط في العلاقة بين عملية التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية؟
- أما الفصل الثاني فقد ناقش الإطار النظري للبحث كما أشتمل على الدراسات السابقة حول الموضوع وقام الباحث بعد ذلك بالتعقيب عليها.
- وأستعرض الفصل الثالث منهج البحث وإجراءاته، وقد أستخدم الباحث فيه المنهج الوصفي التحليلي.
- أما الفصل الرابع فقد تناول عرض وتحليل نتائج البحث مستعرضاً الإجابة على أسئلتها ومناقشة نتائجها وربطها مع نتائج سابقة.
- وتناول الباحث في الفصل الخامس ملخص البحث، وعرض لأهم نتائجها واقتراح لمجموعة من أبرز التوصيات.

5.2 تلخيص ومناقشة النتائج

النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة

أظهرت الدراسة أن (382) مستجيب أي ما نسبته (91.6%) من عينة الدراسة كانوا من الذكور دلالة على أن معظم موظفي وأكاديمي الجامعات الحكومية الأردنية ذكورا بنما الإناث تمثل نسبة قليلة ويعزو الباحث ذلك أن نسبة الإناث في التوظيف في المجتمعات العربية والإسلامية اقل بكثير من نسبة الذكور مقارنة بالمجتمعات الغربية. وهذا يتفق مع دراسة أبو زيد (2003) حول التخطيط الاستراتيجي في القطاعين العام والخاص في الأردن والذي بينت أن هناك تدني في نسبة مشاركة المرأة في المناصب الإدارية الوسطى والعليا كما تشير النتائج أيضا إلى أكثر أعمار المستجيبين في الجامعات الأردنية كانوا بين (30-50) سنة بنسبة (81%)، وهذا طبيعي لأن معظم أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهلات عالية (دكتوراه-ماجستير). إضافة إلى ذلك أن (75%) تقريبا من مجتمع الدراسة يمتلكون شهادة الدكتوراه ويعزوا الباحث ذلك إلى أن المستجيبين كانوا من عمداء الكليات، نواب ومساعدين، رؤساء أقسام، مدراء عموم بالجامعات الأردنية وهذا لا شك أنهم يحملون مؤهلات عالية (شهادة دكتوراه) وهذا يتفق مع دراسة أبو زيد كذلك والتي تبين من نتائجها أن نسبة عالية من المدراء التي أجريت عليهم الدراسة يحملون الشهادات العليا.

كما تبين نتائج أفراد عينة الدراسة أن عدد (381) شخص أي بنسبة (91%) هم من فئة رؤساء الجامعات ونواب رئيس ومستشارون وعمداء ونواب ومساعدين عمداء كليات، ويعزو الباحث ذلك أن هذه العينة هم من يمثل الإدارة العليا في هذه الجامعات وهم من يمتلكون اتخاذ القرارات العليا وكذلك عليهم الدور

الرئيسي في القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي وبتنمية الموارد البشرية في الجامعات الأردنية.

أخيراً أظهرت نتائج البحث أن معظم أفراد عينة الدراسة من أكاديمي وموظفي الجامعات الأردنية يمتلكون خبرة عملية من (1-10) سنوات بنسبة (61.4%). ويعزو الباحث ذلك لأسباب عدة منها أن عدد من الجامعات الأردنية قد أنشئت حديثاً نتيجة الاهتمام المتزايد من الدولة بمسألة التعليم العالي بالإضافة إلى هجرة الكثير من الكفاءات وأصحاب الخبرات الطويلة إلى خارج المملكة كما أسلفت سابقاً وان جزء من الموظفين والقيادات في هذه الجامعات هم من جيل الشباب وأصحاب الخبرات الحديثة.

النتائج المتعلقة بالوصف الإحصائي

سجل التخطيط الاستراتيجي بعناصره المختلفة أوساط حسابه مرتفعة بمعظمها وهو ما يشير إلى اهتمام إدارة الجامعات الأردنية بالتخطيط الاستراتيجي المستمر لعملياتها ونشاطاتها المختلفة انطلاقاً من توفير رسالة واضحة ومفهومة تنعكس بأهداف وغايات محددة لتحقيق وتوفير بيئة عمل مناسبة. كما سجلت تنمية الموارد البشرية في الجامعات الأردنية بتجزئاتها المختلفة مستويات مرتفعة وهو ما يدل على النهج الاستراتيجي التي تتبناها الجامعات في تنمية الموارد البشرية من خلال حرصها على تحقيق ثقافة التنوع في اختيارها للموارد البشرية وتمكين العاملين فيها وحرصها على التطوير المستمر لمواردها البشرية، وهنا لا تتفق مع النتائج التي توصل لها كل من وادي والأشقر (2006)، وأبو دولة ومالحة (2005) من أن هناك ضعف كبير في التخطيط الاستراتيجي على المستوى الحكومي وعدم اهتمام من المدراء بالتخطيط الاستراتيجي.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما إمكانية وجود علاقة بين عملية التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية؟

أكدت نتائج تحليل عبارات المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) أن أفراد العينة يوافقون على عباراته، حيث أن قيمة T المحسوبة تساوي (26.256) وهي أكبر من T الجدولية (1.96)، كما أن مستوي المعنوية (0.000) أقل من (0.05)، والمتوسط الحسابي (3.53) أي أن الوزن النسبي لها يساوي (70.5%) وهو أكبر من الوزن النسبي المعياري (60%). فأفراد عينة الدراسة يوافقون على أن التخطيط الاستراتيجي بعوامله (الرسالة والبيئة، الأهداف، الاستراتيجيات) يمثل استراتيجية هامة لعملية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية العليا ممثلة بالجامعات الحكومية الأردنية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو زيد (2003) والتي أظهرت تيجتها وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وأنشطة الموارد البشرية في القطاعين العام والخاص وكذلك تتفق مع دراسة البعوث (2003) بان هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وأنشطة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية ومع دراسة الضمور (2008) التي أجريت في الأردن والتي أثبت كذلك وجود علاقة ارتباط إيجابية بين كل من عملية التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية في الوزارات الأردنية. بينما تختلف هذه النتيجة مع الدراسة التي قام بها Bridh & Reel (1999) والتي أظهرت نتيجتها عدم ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية.

وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً من خلال تحليل العبارات ومحاوره أن الجامعات الأردنية تمتلك تصوراً واضحاً عن الأنشطة التي يمارسونها وتركز الجامعات على الاستخدام المستمر للتقنيات الحديثة لتحقيق حاجة الطلبة، كما أن إدارة الجامعات تحرص على الإفصاح عن القيم الأخلاقية، كما أن إجابات عينة الدراسة

موافقون على أن الجامعة تستخدم الأهداف في التخطيط لأنشطتها كما تعمل الجامعة على تطوير أهدافها باستمرار وفي جانب الاستراتيجيات، توظف الجامعات جهود العاملين بشكل مناسب وتعمل على تحسين بيئة العاملين.

وهنا تتفق نتائج الدراسة مع ما توصل له كل من Al- Omari, and Salameh (2009) (المبعوث (2003) من انه وحسب رأي العاملين في الجامعات فان عملية التخطيط الاستراتيجي تتم بشكل فعال. وتختلف هنا مع دراسة كل من أبو دولة وصالحية (2005)، ودراسة وادي والأشقر (2006) من انه ليس هناك اهتمام من المدراء بالتخطيط الاستراتيجي.

أظهرت البيانات المفصلة عليها من تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى، باستخدام معامل الانحدار لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة (التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل وتنمية الموارد البشرية كمتغير تابع) والمبينة في الجدول (30) حيث أظهرت وجود علاقة ارتباطيه موجبه وذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط (790). وقي = (26.25)، وهذا ما أكدته الإطار النظري للدراسة من أهمية التخطيط الاستراتيجي كأحد استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في الرفع والتحسين في عملية تنمية الموارد البشرية في الجامعات الحكومية الأردنية، وهذا ما يؤكد تحقق الفرضية الأولى

وهذا يتفق تماما مع العديد من الدراسات مثل الضمور (2008)، المبعوث (2003)، وغيرهم كذلك والتي أثبتت

وجود علاقة بين ارتباط إيجابية بين كل من التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية

ويعزو الباحث ذلك ارتفاع درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى إدارة الجامعة الى ارتفاع المؤهل العلمي لموظفي الإدارة العليا بالجامعات، إضافة إلى العلاقة المباشرة الإيجابية بين التخطيط وتنمية الموارد البشرية، يفسر ذلك أن التخطيط الاستراتيجي له أثر فعال في عملية التنمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أصحاب القرار في الجامعات الحكومية الأردنية وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العنيف(2010)، في انه يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية وعوامل أخرى متمثلة في الكفاءات البشرية والتمويل، التشريعات و التكنولوجيا وتوفر الكفاءات البشرية المؤهلة . ويرى الباحث أن تبني التخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي والجامعات يتطلب من الجامعات تبني الممارسات المنهجية وتبني استراتيجية واضحة تجاه متطلبات عملية التخطيط، ومن أهمها: تطوير القدرات المهنية للقوى العاملة في مجال التخطيط الاستراتيجي، وأظهرت نتائج الدراسة كذلك انه يوجد وضوح لدى أكاديمي ومديري الموارد البشرية والمالية بالجامعات الحكومية الأردنية بأهمية هذا المتغير.

السؤال الثاني: ما هي علاقة عملية التخطيط الاستراتيجي بالتمويل؟

أظهرت النتائج المتحصل عليها من تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية، باستخدام معامل الانحدار لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة (التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل والتمويل كمتغير تابع) والمبينة في الجدول (34) حيث أظهرت وجود علاقة ارتباطيه موجبه وذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط (0.583) وفي = (14.624) وهذا ماكداه الإطار النظري للدراسة من أهمية التخطيط الاستراتيجي كأحد استراتيجيات

التمويل في الرفع والتحسين في عملية تنمية الموارد البشرية في الجامعات الحكومية الأردنية، هذا ما يؤكد تحقق الفرضية الثانية.

ويتفق ذلك مع ما توصل إليه Cowburn (2005) في دراسته من أن هناك علاقة بين ممارسة الجامعات للتخطيط الاستراتيجي وتوفير التمويل وان نقصه يعتبر من المعوقات التي تواجه الجامعات وتحويل دون تبنيها للتخطيط الاستراتيجي. ومع كل من Ford (2008) وRichard & Johnson (2001) من أن هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتمويل. ومع ودراسة العفيف (2010) من أن من بين العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية هو توفر التمويل اللازم لذلك.

السؤال الثالث: ما مدى وجود علاقة مباشرة بين التمويل وعملية تنمية الموارد البشرية؟

أكدت نتائج تحليل عبارات معيار التمويل (الوسيط) أن أفراد العينة يوافقون على عباراته، حيث أن قيمة T المحسوبة تساوي (14.624) وهي أكبر من T الجدولية (1.96)، كما أن مستوي المعنوية (0.000) أقل من (0.05) والمتوسط الحسابي (3.53)، أي أن الوزن النسبي لها يساوي (70.5%) وهو أكبر من الوزن النسبي المعياري (60%)، وعليه فأفراد عينة الدراسة يوافقون على أن التمويل بعوامله المختلفة (التمويل و الاستثمار، الاستقلال المالي والقدرة على التسديد، القدرة على التوسع) يمثل استراتيجية هامة لعملية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية العليا. ممثلة بالجامعات الحكومية الأردنية ويمثل عامل مهم للنهوض بمهارات الأكاديميين ومدراء الموارد البشرية و المالية بالجامعات وهذا ما أكدته نتائج تحليل العبارات ومحاوره من أن الجامعات الأردنية تقوم بالاستغلال الأمثل لمواردها وإمكانيتها المالية ولها رؤيه

مستقبله لزيادة إيراداتها الذاتية كما أكدت نتائج الدراسة من خلال إجابات أفراد العينة أيضا أن لدى الجامعة خطط للوفاء بالالتزامات المالية والقدرة على ضبط النفقات و البحث عن شركاء في التوسع في البرامج المختلفة ويتوفر لهذه الجامعات خطة مستقبلية تتماشى مع الزيادة المتوقعة في الطلب على التعليم.

أظهرت البيانات المتحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة، باستخدام معامل الانحدار لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة (التمويل كمتغير مستقل وتنمية الموارد البشرية كمتغير تابع) والمبينة في الجدول (36) وجود علاقة ارتباطية موجبه وذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط (0.715) و $t = (20.815)$ وهذا ما أكدته الإطار النظري للدراسة من أهمية التمويل (التمويل والاستثمار، الاستقلال المالي والقدرة على التسديد والقدرة على التوسع) كأحد استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في رفع وتحسين وتعزيز تنمية الموارد البشرية في الجامعات الأردنية، هذا ما يؤكد تحقق الفرضية الثالثة، وهذا يتفق مع ما توصل له دراسات كل من نور الدين (2012)، صبيح (2005)، سلمان (2000)، شعث (1979)، ودراسة مركز أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني "ماس" (2001) والتي أجمعت على أن هناك علاقة بين توفر التمويل وتنمية الموارد البشرية. وتتفق كذلك مع دراسة شلتوت (2009) على أهمية تعظيم الاستثمار في العنصر البشري لما لذلك من أثر على أداء الموارد البشرية وفعاليتها.

أكدت نتائج تحليل عبارات متغير التنمية البشرية (المتغير التابع) أن أفراد العينة يوافقون على عباراته، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي (3.54)، أي أن الوزن النسبي لها يساوي (71%) وهو أكبر من الوزن النسبي المعياري (60%)، وهي أعلى متوسط حسابي وعليه فأفراد عينة الدراسة يوافقون على أن التنمية البشرية بعواملها الخمسة (ثقافة التنوع البشري، التمكين و التعلم المنظمي، التكيف و التغير المستمر،

التطوير الفني و الإداري، التفكير التنافسي) تمثل ركيزة أساسية ومهمة في رفاهية المجتمع وتنميته، وهذا ما أكدته نتائج تحليل العبارات ومحاورة أن الجامعات الأردنية تسعى إلى بناء فرق عمل متعددة الثقافات وذات خبره وظيفية جيدة وتحرص على بناء قاعده معرفه قويه، كما تحرص الجامعات الأردنية من خلال إجابات العينة على نشر تبادل المعرفة والتشارك بما بين الأفراد والتخلص من إجراءات العمل الروتينية، كما تقوم إدارة الجامعة بتحديد الاحتياجات بطرق علميه وتقوم أيضا بتصميم الوظائف لتكون أكثر ملائمة للمستقبل وتشجع على اللامركزية في اتخاذ القرارات وأداء الأعمال وخلق روح المنافسة بين العاملين وهي بذلك تتفق مع العديد من الدراسات في أهمية المشاركة واللامركزية والاستعداد للمستقبل مثل دراسة (Zho 2004)، حول تنمية الموارد البشرية في اليابان وتحديات العولمة حيث بين أن هناك تأثير لعوامل البيئة الخارجية ، كما تتفق هذه النتيجة مع ما توصل اليه كل من درويش(1994)، الضمور(2008)، واليعقوبي(2012)، وWogunm(2005) حول أهمية المشاركة وان نجاح عملية التخطيط يتم بالعمل الجماعي كما تتفق مع ما توصل له الضمور (2008) في دراسته حول تصورات الرؤساء والقادة الأكاديميين والمسؤولين الماليين في الجامعات من أهمية مشاركة جميع المستويات الإدارية في إدارة شؤون الجامعة.

السؤال الرابع: هل يؤدي التمويل دور الوسيط في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية؟

أظهرت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة، باستخدام برنامج الأموس وهي العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و تنمية الموارد البشرية من خلال المتغير الوسيط (التمويل) ، والمبينة في الجدول رقم (37) حيث أظهرت النتائج أن هناك علاقة الارتباط غير المباشرة بين التخطيط الاستراتيجي

وتنمية الموارد البشرية عبر التمويل ($r=.225$) وهي دالة إحصائياً ويفسر ذلك أن الوسيط له دور في العلاقة غير المباشرة وأظهرت نتيجة المجموع الكلي للارتباط للعلاقة المباشرة و غير المباشرة ($r=.791$)، وهو قريب من 1 الصحيح، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أصحاب القرار في الجامعات الأردنية من رؤساء وعمداء ومساعدتهم يدركون أن عملية التمويل بمحاورها (الاستثمار، الاستغلال المالي والقدرة على التسديد والقدرة على التوسع) تمثل الركيزة الأساسية والحامة لتقوية العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية. وهذا يتفق مع ما توصل له Ford (2008) من أن عملية التخطيط الاستراتيجي تؤثر على جميع العمليات الأخرى في الجامعات كتنمية الموارد البشرية والتمويل وهذا ما توصل له النجار (2001) كذلك بانه يجب تطبيق اللامركزية والتجديد المستمر في مجال إدارة الموارد البشرية وأساليب التمويل في الجامعات مما يشير بوضوح إلى وجود هذه العلاقة والى أهمية عنصر التمويل وأثره في هذه العلاقة.

5.2.4 نتائج الجانب النظري للدراسة

ثبت من خلال تحليل الجانب النظري من هذا البحث أن الجامعات تعتبر أن تنمية الموارد البشرية باستراتيجياتها المختلفة تمثل ركيزة أساسية ومهمة لعملها وللمورد البشري نفسه وتنعكس في النهاية على المجتمع برمته وإن الجامعات تسعى لبناء فرق عمل متعددة الثقافات وتحرص على بناء قاعدة معرفية قوية كما تحرص على تبادل المعرفة بين الأفراد وتقوم بتحديد احتياجاتها بشكل علمي وهي بذلك تعتبر من بين المنظمات التي تعمل على تنمية مواردها البشرية "رأس مالها الفكري" كضرورة ملحة للارتقاء بمستوياتها المختلفة ونواتج البيئة الداخلية حيث يتوقف نجاح استراتيجية تنمية الموارد البشرية فيها على تبنيها لنماذج مستحدثة في تصميمها، تقوم أناساً على فلسفة التعلم المستمر وذلك للمساعدة على مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، والمؤثرة بطفة مباشرة على معطيات ونواتج بيئتها الداخلية. لان الهدف الأساسي من تنمية الموارد البشرية أصلاً هو إعداد وتهيئة المورد البشري الكفؤ والمهيأ تدريباً وتعليمياً والحفاظة عليه وتحفيزه لتولي مواقع متقدمة في المنظمة مستقبلاً ليسير بها نحو الاستمرارية والتنافس والتميز والعالمية في بيئة معقدة وسريعة التغيير ومزدحمة بالأنشطة المشاغبة. حيث لا يتم ذلك إلا من خلال تنمية مهارات العنصر البشري وتحقيق الانسجام والترابط والتكامل في السياسات بين الأفراد ببعضهم البعض وبينهم وبين المؤسسة والحفز والتشجيع المادي والمعنوي لبذل أقصى ما يستطيع لخدمة المؤسسة والارتقاء بها وتحقيق مبدأ العدالة وتكافؤ الفرص ووضع الشخص المناسب بالمكان المناسب وتطبيق مبدأ للشفافية والمشاركة لجميع العاملين في عملية اتخاذ القرار. ويتطلب هذا كله تطبيق العديد من الاستراتيجيات التي يمكن أن تساهم وبشكل فعال في تطوير الأداء للمؤسسات وتحسين قدرتها على العطاء والمنافسة والاستمرارية والتميز ومنها استراتيجية ثقافة

التنوع البشري والفكري والتي تقوم أساسا على فهم القضايا الداخلية للمنظمة من منظور عالمي يقوم على فهم واستيعاب الثقافات الأخرى من خلال تأسيس قيم عامة مشتركة وتصميم وتنفيذ وتعليم وتدريب على التنوع بالموارد البشرية بحيث يتماشى هذا التنوع مع الثقافة المحلية.

ويأتي تبني استراتيجية التمكين والتعلم التنظيمي لان الموارد البشرية وليس غيرها هي المسؤولة عن خلق المعارف للمنظمة وتجديدها وتخزينها لتشكيل بنكا معرفيا وقاعدة للمنظمة تنطلق منها وتحقق من خلالها النجاح والتطوير والاستمرارية لان المعرفة والموارد البشرية في عالم اليوم هي من اهم أصول المنظمة. لذا يجب أن تقوم أي استراتيجية على المعرفة والخبرات سعيا للوصول للمنظمة المتعلمة مستقبلا ولتحقيق أداء متميز والحفاظة على العاملين المتميزين أصحاب الكفاءة والخبرة واستقطاب الموارد البشرية المتنوعة معرفيا.

كما يتطلب تبني استراتيجية التكيف والتغير المستمر والذي هو من سمات البيئة المعاصرة وهذا التكيف والتغير يمثل تحديا كبير لمنظمات اليوم، مما يتطلب منها كذلك تبني نهج التكيف مع الظروف المستجدة في البيئة المحيطة، ويكون ذلك بالتحول إلى الهياكل المرنة والتدريب وتطوير البرامج التدريبية لتمكين العاملين من التعامل مع المتغيرات مع التركيز على التمكين للعاملين وإعادة تصميم الوظائف. أما استراتيجية التطور الفني والإداري والتي يجب تبنيها فأنت نتيجة التحولات والتغيرات الهائلة في العصر الحديث، لذلك على المنظمات والأفراد الاهتمام بهذه التغيرات والا سيواجهون تحديات شعبة وخطرة منها فقدان القدرة على المنافسة للمنظمة وفقدان الموظفين لوظائفهم. أما استراتيجية تقادم المهارات فيتم من خلال استحداث برامج تطويرية للعاملين لاستيعاب المهارات الجديدة وتمكينهم من القدرة على التكيف وإيجاد برامج التعليم والتدريب

المستمر ومنح الحوافز على التنمية الذاتية. حيث تتحقق الميزة التنافسية من خلال طرق متعددة مثل استخدام الأنظمة التحفيزية وتحسين الجودة وخلق القدرات المتميزة.

إن تبني استراتيجيات تنمية الموارد البشرية يؤدي بالنتيجة إلى الاحتفاظ بالقدرة التنافسية والاحتفاظ بالموارد البشرية المطلوبة. وهذا ما أثبتته العديد من الدراسات السابقة من إن هناك تأثير للبيئة الخارجية بعواملها المختلفة على المؤسسات وعلى وجوب الاهتمام بالتدريب وتعظيم الاستثمار بالموارد البشرية وتنميته والمحافظة عليه من خلال سياسات الاختيار والتعيين والتدريب والتحفيز لما لذلك من أثر بالغ على الأداء والفعالية وإن الاستثمار به يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمة.

حيث يتفق هذا البحث مع العديد من الدراسات في أن هناك أهمية لفعالية تخطيط وتنمية الموارد البشرية وضرورة الاهتمام بها من خلال هذه الاستراتيجيات.

أن تطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية في الجامعات سيمكنها في امتلاك قاعدة مهارات، ومعارف وخبرات، تمكنها من مواجهة التغير الوظيفي وبالتالي الارتقاء إلى أعلى مستوى، ثم تضمن للجامعة امتلاك الموارد البشرية المؤهلة وذات المهارات والخبرات التي تشكل كوادراً جاهزة لمواجهة أي تغيير، بالتالي خلق المواءمة بين احتياجاتها واحتياجات مواردها البشرية حيث لا يتم ذلك إلا من خلال استراتيجية محددة تتبناها. وهذا بالتحديد ما يلزم الجامعات الأردنية في ظل التحديات الكبيرة التي تواجه مواردها البشرية.

إن هدف التطوير التنظيمي في الجامعة هو النهوض بمهارات الموارد البشرية وكفاءاتهم وحميتهم لأي جديد قد يطراً عليها، وهذا يؤدي لرفع كفاءة الجامعة وتحسين أدائها، إلا أنه ذلك يستلزم تعبئة الموارد الفنية

والمادية والبيئية لإنجاح استراتيجية تنمية الموارد البشرية فيها، التي من خلالها يمكن للجامعة أن تحقق أهدافها، ويشكل الإبداع الوظيفي استراتيجية هامة تبعث على تحريك المكونات المعرفية لدى الموارد البشرية في الجامعة وتتميتها، تفجير طاقاتها الإبداعية ومواهبها الوظيفية والعمل على تنميتها باستمرار، إضافة إلى تزويدها بمهارات التفكير الإبداعي في حل المشكلات إلا أن ذلك يتطلب توفير التمويل اللازم لذلك وهذه مشكلة تعاني منها الجامعات الأردنية .

إن الجامعة وفي إطار سعيها لتطوير أداء مواردها البشرية، فإنه يجب عليها تبني وبشكل فعال للاستراتيجيات التي تم ذكرها (ثقافة التنوع البشري، التفكير والتمكين والتعليم المنظمي، التكيف والتغير المستمر، التطور الفني والإداري والتعليم والتدريب المستمر وغيرها)، إذ لا بد لها من التركيز أيضا في التوجهات في تنمية مواردها البشرية لتحسين الأداء البشري لديها، من إعادة هندسة الأداء البشري الجامعي والقياس المقارن كآليات لرفع أداء مواردها البشرية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.

5.3 فاعلية الدراسة

خلصت الدراسة الميدانية والتي شملت رؤساء الجامعات ونوابهم ومستشاريهم وعمداء الكليات ونوابهم ومساعدتهم، ومدراء الموارد البشرية والمالية بالجامعات الأردنية إلى أن هناك وعي لدى الجامعات محل الدراسة بأهمية التخطيط الاستراتيجي في الرفع من مهارات وخبرات ومعارف مواردها البشرية من أهاتذة وموظفين إداريين، وأن هناك وضوح جيد لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لديهم كذلك وهذا يتفق مع العديد من نتائج الدراسات السابقة في أن هناك فهم ووضوح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي ووعي كبير بأهمية التخطيط للموارد البشرية لدى الإدارات العليا في الجامعات ويعزى الباحث ذلك لفهم وإدراك عينه الدراسة لأهمية

ذلك كونها تمثل الإدارة العليا المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي في الجامعات وتنمية الموارد البشرية فيها. وان التطوير التنظيمي والفني والإداري وتطوير المسار الوظيفي تعتبر استراتيجيات هامة للرفع من القدرات الوظيفية للموارد البشرية في هذه الجامعات؛ إلا أن تغييب اهتمامها بعامل التحفيز والتنوع في أدواته من مادية ونفسية قلل نوعا ما من فاعلية هذه الاستراتيجية. وهذا يتفق مع العديد من الدراسات التي أكدت على أهمية عامل التحفيز على أداء الموارد البشرية.

أما فيما يخص وعي الجامعة بأهمية استراتيجية التعلم التنظيمي في النهوض بمهارات الموظفين وزيادة معارفهم وخبراتهم، تبين أن الجامعات محل الدراسة لا تعمل على تشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابه وتعلم كيفية تجنبها في المستقبل، مما قد يشكل حاجزا أمام عملية تعلم الموظفين في إطار تبني فكرة التعلم المستمر وتحول الجامعة إلى مؤسسة متعلمة. ويعزو الباحث ذلك إلى النظام المركزي المتبع في هذه الجامعات كونها حكومية % 100 وإلى ضعف المشاركة من المستويات الإدارية الدنيا في عملية التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية وفي عملية اتخاذ القرار فيها عموما. حيث أكدت العديد من الدراسات أن غياب أو ضعف المشاركة في عملية صنع القرار يؤثر سلبا على فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي وعلى كل ما يرتبط بهذه العملية كتنمية الموارد البشرية وتوفير التمويل وغيره. لأن عملية التخطيط الاستراتيجي تؤثر على كافة العمليات الأخرى. وهذا يتفق مع العديد من الدراسات السابقة حول هذا الموضوع. وتختلف مع أخرى.

أما فيما يخص التمويل فقد تبين من نتائج الدراسة أن للتمويل أهمية كبيرة لقيام عملية التخطيط الاستراتيجي وان عدم توفر التمويل الكافي يعتبر عائقا أمام الجامعات ويؤثر سلبا على ممارستها لعملية التخطيط الاستراتيجي. وكذلك تبين من النتائج أن للتمويل أثر بالغ كذلك على تنمية الموارد البشرية حيث إن توفر

التمويل اللازم يعتبر أساسيا وضروريا لتنمية وتطوير وتحفيز الموارد البشرية والمحافظة عليها. وهذا يتفق تماما مع جميع الدراسات السابقة حول أهمية تمويل التعليم كون توفره يعتبر أحد الأسس لقيام عملية التخطيط برمتها ومنها التخطيط لتنمية الموارد البشرية وانه من اجل القيام باي عمل هنالك كلفة معينة لا بد من توفرها بغض النظر عن مصدرها. وعليه فهناك علاقة واضحة منطقية بين التمويل والتخطيط وتنمية الموارد البشرية وثبت وجود هذه العلاقة من خلال الجانب العملي التطبيقي كذلك حيث ثبت أن التمويل يعتبر عاملا مهما لقيام عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات عموما ومهما لعملية تنمية الموارد البشرية باستراتيجياتها المختلفة، ومن اجل النهوض بمهارات العاملين وهذا ثبت من خلال النتائج التي أكدت على ضرورة الاستغلال الأمثل للموارد المالية المتاحة وضرورة وجود رؤية مستقبلية لزيادة الإيرادات المالية وان لدى الجامعة خطط للوفاء بالتزاماتها والبحث جار عن مصادر تمويل إضافية.

كل ذلك يؤكد أن هذا البحث ومن خلال النتائج التي تم التوصل اليها قد أجاب على الثغرات النظرية والتطبيقية حيث تمكن من تشخيص الخلل في منظومة التعليم العالي بكل عناصرها وبشكل علمي واقعي ومنطقي مما يهدف لوضع التوصيات المناسبة لصاحب القرار للاسترشاد بها عند رسم السياسات المستقبلية وذلك للارتقاء بالجامعات وبمستوى التعليم عموما والارتقاء بمستوى الموارد البشرية فيها والمحافظة عليها وتنميتها.

5.4 توصيات الدراسة

تأتي توصيات البحث من خلال ما توصل إليه الباحث من نتائج وشتتت التوصيات محاور الدراسة الثلاثة الرئيسية (التخطيط الاستراتيجي، التمويل، تنمية الموارد البشرية) وفي ضوء ذلك يوصي الباحث: -

ضرورة زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية وإعطاءه الأهمية التي يستحق سواء من خلال إزالة اللبس والغموض حول هذا المفهوم أو من خلال توفير الكوادر البشرية المؤهلة المدربة للقيام بهذه العملية وفق منهج علمي صحيح، كذلك على إدارة الجامعات الأردنية زيادة الاهتمام بالتنوع البشري والفكري في الموارد البشرية، واعتبارها منهج استراتيجي لتأسيس قيم عامة ومشاركة لا تتعارض مع الثقافات المتنوعة وخلق ثقافة تنظيمية متميزة من شأنها زيادة الأبداع عند العاملين في الجامعة مهما تنوعت ثقافتهم وأراءهم، وتطوير المبادئ التنظيمية وتبني التخطيط الاستراتيجي نجحاً لا غنى ولا بديل عنه كونه السبيل الأوحيد لتحقيق النجاح وحل ومواجهة المشكلات في البيئتين الداخلية والخارجية ولما له من أثر على كافة الأنشطة والوظائف الأخرى في الجامعة.

كما يوصي بضرورة قيام الجامعات الأردنية بعقد دورات متخصصة بموضوع التخطيط الاستراتيجي وذلك من أجل زيادة وعي العاملين في الإدارات في هذه الجامعات حول هذا الموضوع وضمان قيامهم بهذه العملية بصورتها الصحيحة وبخطواتها العلمية المنهجية.

أما فيما يخص تنمية الموارد البشرية فيوصي البحث بقيام إدارة الموارد البشرية في الجامعات الحكومية الأردنية بالتدريب المستمر للعاملين من خلال الدورات والندوات وورش العمل ومعرفة الاحتياجات للتدريب من خلال التقييم المستمر للعاملين ووضع آليات محددة ومنهجية تضمن مشاركة أوسع لمجتمع الجامعة الداخلي

والخارجي عند صياغة رؤية ورسالة الجامعة عند تحديثها وضرورة ترتيب الأهداف بحسب الأولوية التي يكون باستطاعة الجامعة تحقيقها، وتوفير الموارد المالية والمادية اللازمة لها، وذلك من خلال تقسيمها إلى أهداف ضرورية تغطي من موازنة الجامعة، وأهداف تطويرية ينبغي العمل على تمويلها من خلال مشاريع خارجية. وزيادة الاهتمام بالدورات التدريبية لرفع كفاءة العاملين في إدارة الموارد البشرية والاهتمام بنظام التغذية الراجعة في الهيكل التنظيمي في الجامعات الأردنية، وإيجاد نظام معلوماتي فعال يُخدم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

كما أوصى بالعمل على تمكين العاملين في المؤسسات التعليمية ممثلة بالجامعات من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب من خلال التقليل من درجة المركزية المتبعة وإعطاء العاملين الحق في أبداء آراءهم لما لذلك من أثر إيجابي على سير العمل بطريقة فعالة وسريعة والعمل على تناقل المعلومات بطريقة صحيحة لتصبح منظمة متعلمة، وتعزيز مبدأ اللامركزية ومشاركة العاملين ومن كافة المستويات الوظيفية في اتخاذ القرارات التي تتخذها الجامعة لما لذلك من أثر على الرضا الوظيفي وبما ينعكس على نجاح الجامعات في خططها وبرامجها ومشاريعها.

المحافظة على الكفاءات البشرية من النزف المستمر (الاغتراب) كونها راس المال الحقيقي، وتطوير قدراتها ورفع كفاءتها واستمرارية نَجح التدريب وتطويره لمواكبة كل جديد ولما لذلك من تأثير إيجابي على الأداء. ضرورة رفع نسبة مشاركة المرأة في المناصب الإدارية العليا والوسطى في مؤسسات التعليم العالي كونها نصف المجتمع وربما يكون لديها من القدرات والكفاءات والإبداع ما يفوق الرجال أحيانا.

أما في مجال التمويل فأوصت البحث بضرورة زيادة الدعم الحكومي للجامعات خلال زيادة حصتها من الرسوم الجمركية والضرائب وتأسيس صندوق خاص لدعم الجامعات والتوسع في برنامج الموازي والدراسات المسائية وضرورة توطيد العلاقات والتبادل الثقافي ومنح مزيداً من التسهيلات للطلبة العرب والأجانب للقدوم للأردن لما لذلك من آثار وانعكاسات إيجابية كبيرة خاصة في مجال توفير الموارد المالية مع التركيز على دعم مشاريع البحث العلمي بين الجامعات وبين المراكز البحثية والعلمية المحلية والعالمية وبما ينعكس على توفير دعم إضافي لموازنة الجامعات.

بالإضافة إلى التركيز على فكرة الجامعة المتشعبة من خلال تشجيع الجامعات على الاستثمار والتعاون مع القطاع الخاص لدعمها وإنشاء المشاريع المشتركة معه. وفتح قنوات للتواصل بين الجامعات وخريجيتها في الداخل والخارج ومع رجال الأعمال والمسؤولين ممن تخرجوا منها لدعمها.

وإيجاد آليات لترشيد النفقات وإعادة ترتيب الأولويات بما يخدم أهدافها ويحافظ على استمراريته في القيام بدورها الريادي والاستفادة من أموال الوقف الإسلامي والوقف الحكومي من أراض وعقارات بما يساعد الجامعات في تحطيط الكثير من المشكلات المالية ويوفر عليها الكثير من النفقات.

وأخيراً يوصي الباحث بإجراء دراسات مستقبلية حول هذا الموضوع في قطاعات أخرى، واستخدام أبعاداً أخرى بالإضافة للتخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية، والعمويل نظراً لحدائثة هذا الموضوع وأهميته.

5.5 خلاصة

من خلال استعراض النتائج التي توصل لها هذا البحث على الجامعات الحكومية الأردنية فقد تبين أن

نسبة عالية من العاملين بالإدارات العليا بالجامعات هم من الذكور وهذا مؤشر سلبي فيما يخص حق المرأة في

العمل بالمناصب العليا مع أنما تشكل نصف المجتمع، لذلك يجب إعادة النظر بذلك وإعطاء النساء الفرصة والحق في تبوء المناصب القيادية ومن كل المستويات.

أما فيما يخص الشهادات الأكاديمية العليا فقد تبين من النتائج أن المسؤولين في الإدارات العليا في الجامعات من حملة الشهادات العليا وهذا شيء إيجابي وضروري كونهم هم المسؤولون عن الإدارة والتخطيط لواحد من أهم القطاعات الحيوية للدولة والمجتمع ككل وتشكل مخرجاته أساس بناء حياة المجتمع ومستقبله وفي كافة القطاعات. كذلك تبين أن الخبرات متفاوتة وكانت بمعدل 1-10 سنوات وهذه الخبرات متوسطة ويعزا ذلك لخرج الكثير من الخبرات الطويلة للعمل خارج المملكة لذلك على الدولة ولمصلحة المجتمع المحافظة على الخبرات والكفاءات وتنميتها لما لذلك من أثر إيجابي على العملية التعليمية ومستقبلها.

وحول الاهتمام بالتخطيط فقد تبين أن القيادات بهذه الجامعات مهتمة بالتخطيط الاستراتيجي فيها وتعامل مع الموارد البشرية باهتمام وضمن استراتيجيات محددة، وعلى إدارة الجامعات الاهتمام أكثر بالجانب المتعلق بالتحفيز المادي والمعنوي والاهتمام بالموارد البشرية وتطويره وتدريبه وإعطاءه دور أكبر من المشاركة في عملية صنع القرار من خلال التركيز كذلك على التعليم المستمر حيث أثبت البحث أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية وذلك يعود لأهمية التخطيط في تنمية الموارد البشرية ووعي القيادات الإدارية العليا بذلك وقناعتها بأهميته وهذا يتفق مع كثير من الدراسات وهذا ضروري وإيجابي لمستقبل هذه الجامعات.

أما فيما يخص العلاقة بين عملية التخطيط والتمويل فتبين وجود علاقة ارتباط إيجابية وهذا طبيعي حيث أكدت الكثير من الدراسات بالإضافة للإطار النظري على أهمية عامل التمويل حيث يعتبر ضرورة ملحة وعنصر أساسي لقيام عملية التخطيط. كذلك الحال بالنسبة لتنمية الموارد البشرية فهناك علاقة بينها وبين

عملية التمويل وذلك كون التمويل يلعب دور أساسي ومهم في تنمية الموارد البشرية خاصة في الجامعات الحكومية خاصة وقطاع التعليم عموماً في عالم تزداد فيه الطلب على التعليم عموماً والعالي خاصة ويواجه زيادة في كلفة هذه العملية ويرافق ذلك تناقص في الدعم الحكومي لهذا القطاع الهام والحيوي خاصة وأن الكثير من الدول والأردن تحديداً تعتمد فيها الجامعات الحكومية على ما يخصص لها من تمويل من موازنة الدولة التي تعاني أصلاً من العجز المتراكم بالإضافة إلى المديونية التي تعاني منه الجامعات الحكومية من عدة سنين. مما يوجب على الدولة ومنظمات المجتمع المدني والمنظمات والمؤسسات الخاصة والمجتمع العناية بقطاع التعليم والاهتمام به وعلى الجامعات كذلك التوجه نحو الاعتماد على نفسها بصورة أكبر والتوجه نحو مفهوم الجامعة المنتجة من خلال آليات واستراتيجيات علمية ومدروسة بالإضافة لضبط النفقات وإعادة رسم وترتيب الأولويات ضمن خطط واقعية وهذا يضع على إدارات الجامعات مسؤولية القيام بذلك.

أما حول العلاقة غير المباشرة بين التخطيط الاستراتيجي كعامل مستقل وتنمية الموارد البشرية كعامل تابع من خلال تأثير عامل التمويل كعامل وسيط فقد أظهرت هذه الدراسة دور الوسيط الذي قام به في تحسين وتعزيز العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع حيث تبين وجود علاقة ارتباط إيجابية غير مباشرة ومؤثرة مما يؤشر إلى أن أصحاب القرار في الجامعات الحكومية الأردنية يدركون أهمية التمويل وبمحاورة المختلفة على هذه العلاقة. وهذا يتفق مع الكثير من الدراسات حول الموضوع ويؤكد على أهمية التمويل عموماً.

وبذلك يمكن التأكيد على أن هذا البحث قدم إضافة علمية قيمة تناولها هذه المتغيرات، حيث لم يتم دراستها من قبل على البيئة الأردنية ولم ترصد أي دراسة في هذا الصدد ضمن حدود علم الباحث، وبالتالي فإن هذه الدراسة تعتبر إضافة علمية إلى الأدبيات في هذا المجال، ونتمنى أن تساهم في توسيع قاعدة البحث

مستقبلاً.