

## دور التخطيط الاستراتيجي في تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية للموارد البشرية دراسة نظرية تحليله

\*د. عبدالقادر هويدي. \*\*أ. نورالدين السنوسي

## الملخص:

تناولت الدراسة مفهوم التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية و تدور هذه الدراسة حول كيفية استخدام آليات تطبيق التخطيط الاستراتيجي والمشاكل الناجمة عن التطبيق غير السليم للتخطيط الاستراتيجي، على الرغم من إدراك العديد من المدراء والعاملين بالمؤسسات التعليمية والإدارية بأهمية التخطيط الاستراتيجي. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي: افتقار المؤسسات التعليمية إلى التخطيط الاستراتيجي، وعدم ربط بين الخطة الاستراتيجية واحتياجات العاملين عند تحديد احتياجاتها من القوى العاملة وتشخيصها من حيث الكم والنوع و قلة التنسيق بين إدارة الموارد والبشرية وبين المدراء التنفيذيين في المؤسسات التعليمية، لا تقوم بإدخال برامج حديثة لتسهيل أداء الأعمال.

## • المقدمة:

تزايدت أهمية التخطيط الاستراتيجي كوسيلة فعالة لتنمية الموارد البشرية وتطويرها في المؤسسات التعليمية في الآونة الأخيرة، نظرا للتغيرات والتحديات الكبيرة التي تواجه كل هذا المؤسسات الحيوي الآن، ولذلك أضحت الحاجة ماسة إلى التخطيط الاستراتيجي في هذه المؤسسات، لا سيما وأن المؤسسات التعليمية تعد من أهم الأنشطة الإنسانية في المجتمعات على اختلاف مراحل تطورها، ذلك لأنها تؤثر تأثيرا مباشرا في حياة الشعوب والأمم اجتماعيا، واقتصاديا، وسياسيا، فالتعليم استثمار ناجح يؤدي أكله في كل جيل صاعد، وقد تطلب ذلك سعيا جادا من المسؤولين عن العمل المؤسسي في البحث عن سبل تطوير أديانهم، من خلال تحديد احتياجاتها كما ونوعا من الموارد البشرية وهو ما يندرج تحت التخطيط الاستراتيجي والذي يعتبر أحدي وظائف الموارد البشرية من أجل الوصول إلى درجة عالية من إتقان العمل وارتفاع مستويات الأداء الذي يصل إلى التميز وهي الرسالة والغاية المنشودة التي يطمح الجميع للوصول إليها لذا فإن هذا البحث يعد خطوة متواضعة في طريق بناء منظومة إدارية تقدم ربط بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي على جميع المستويات مسألة ضرورية وملحة لتحقيق الانسجام بين أهداف الموارد البشرية وأهداف استراتيجية

الأعمال والاستراتيجية العامة للمنظمة وانطلاقاً من هذا فقد هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي وتبيان دوره في تنمية الموارد البشرية ، وتحسين كفاءتها وزيادة فعاليتها في عملية التنمية ومن هنا تأتي هذه الدراسة محاولة للتعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحديد الاحتياجات من ناحية النوع والكم بالمؤسسات التعليمية وألقاء الضوء على أبرز الحلول التي من الممكن أن تسهم في تحديد الآثار الايجابية والتخفيف من الآثار السلبية لذلك الواقع.

• **أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة الى التعرف على ماهية ومفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال:

1. تشخيص وتحليل ومعرفة الطرق والأساليب المتبعة في تقدير الطلب المستقبلي على الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية.

2. تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع خلال الفترة القادمة مع تحديد الوظائف الذين يشغلونها والمؤهلات المطلوب توفرها.

3. التعرف على المشاكل والمعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية.

4. التوصل الى مجموعة من الحلول التي تسهم في معالجة بعض المختقات في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية.

• **أهمية الدراسة:**

يعد موضوع التخطيط الاستراتيجي في هذه الدراسة ركيزة اساسية وقاعدة ثابتة لتحديد الاحتياجات من حيث النوع والكمية من الموارد البشرية، مما يخلق روح التميز في جميع المستويات التنظيمية بالمؤسسات التعليمية، وهذا بدوره ينعكس على نجاح المؤسسات في تنفيذ مهامه ومسؤوليته وأهدافه بكل كفاءة وفاعلية، ومعرفة الدوافع الكامنة لدى الموظفين للاستمرار في العمل بالمنظمة مما يعطي هذه الدراسة بعدا استراتيجيا بما يتماشى مع حاجة الدولة في تطوير الأداء، والخروج بمجموعة من التوصيات يستفيد منها المدراء والمسؤولين في المؤسسات التعليمية وكذلك إضافة جديدة من الأثراء المعرفي والبحوث العلمية والمساهمة في سد بعضنا من النقص الذي تعاني منه المكتبة العربية في مجال الدراسة.

• المصطلحات الاجرائية للدراسة:

- أ- مفهوم المؤسسات التعليمية: ويعرفها الباحثان بأنها كل مؤسسة تعليمية عالية تقدم برامج دراسية معتمدة بهدف منح درجات علمية معترف بها محليا ودوليا.
- ب- التخطيط الاستراتيجي: وهو عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها وسياساتها لمرحلة قادمة.
- ج- تخطيط الموارد البشرية: هو تحديد احتياجات المؤسسة من الأفراد خلال فترة زمنية مستقبلية وهي الفترة المعينة لعملية التخطيط. (احمد 2007، ص11)
- د- إدارة الموارد البشرية: هي فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد و العطاء.

• منهجية الدراسة:

- المنهج العلمي المتبع: اعتمدت منهجية الدراسة على استخدام أسلوب المنهج الاستقرائي وذلك من خلال استقراء بعض الكتابات والدراسات السابقة التي يتضمنها أدب الإدارة والمتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.
- أدوات جمع البيانات: تم الاعتماد على البيانات والمعلومات التي تحتاج لها هذه الدراسة عن طريق الجانب النظري وفيه يعرض الاطار العام للدراسة حيث تم في هذا الجانب الاستعانة بالأدبيات المنشورة والتي تشمل على الكتب العلمية الى جانب بعض الدراسات السابقة والتي لها علاقة بخلفية الدراسة.
- الدراسات السابقة: نظرا لأهمية الدراسات السابقة في تحديد مسار الانطلاق نحو تحقيق الهدف من البحث، وتحقيق التكامل في الجهد المبذول والبناء عليه، يعرض الباحثان مجموعة من الدراسات السابقة، والبحوث القريبة من موضوع البحث والتجارب العملية ذات العلاقة في مجالات التخطيط الاستراتيجي.
- أ. الدراسات العربية:

1. دراسة ندى (2011)، بعنوان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في بعض الشركات العامة بقطاع الدواء بجمهورية مصر العربية، والتعرف على أهم جوانب القصور في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات محل البحث من خلال الكشف عن القيود والمعوقات التي تحد من تنمية الموارد البشرية، حيث تكون مجتمع الدراسة من (50) شركة دوائية بمحافظة القاهرة، ولقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (385)

مفردة من جميع المستويات الإدارية، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى افتقار المنظمات محل البحث إلى برامج تدريب كافية للمديرين لتنمية قدراتهم على التخطيط وأساليبه، وجود مقاومة من قبل المستويات الإدارية الأقل والموظفين للتغيير الناتج عن الخطط الاستراتيجية، بسبب عدم المشاركة وسوء الفهم بالمنظمات محل الدراسة. عدم توافر نظم المعلومات الحديثة واللازمة للتخطيط الاستراتيجي بالمنظمات.

**2. دراسة الشامسي، (2010) بعنوان، قياس فعالية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة وتنمية الموارد البشرية.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس والمبادئ العلمية التي يقوم عليها التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال بحيث ينعكس إيجابياً على تنمية الموارد البشرية العاملة في وزارة التربية والتعليم والتعرف على مدى فعالية التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، والمناطق التابعة لها سلباً وإيجابياً والعمل على تطويره ومواكبته للتوجهات العلمية الحديثة، وذلك في إطار التطوير والتحديث، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان للوظائف التالية: المدير ونوابهم، المستشارون والخبراء، والذين يعملون في ديوان عام الوزارة، والمديريات التعليمية في المحافظات والمناطق التعليمية. واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لحجم مجتمع البحث والبالغ عددهم (356) فرداً، ولتحقيق هدف البحث تم تصميم استبانة شملت أربعة مجالات وتكونت من (45) فقرة، وتوصلت الدراسة لنتائج منها: عدم توافر نظام مناسب للمعلومات يمد المديرين في منظمات التربية والتعليم بالمعلومات اللازمة عن البيئة المحيطة، ونقص الكوادر البشرية المؤهلة في منظمات التربية والتعليم للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود خطة رسمية مكتوبة للتخطيط الاستراتيجي يعلمها جميع العاملين في منظمات التربية والتعليم.

**3. دراسة الدجني (2007)، بعنوان: واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة قطاع غزة.**

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة، من خلال تحليل الخطة الاستراتيجية، في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج تحليل المحتوى، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة من أدوات الدراسة حيث طبقت على كل مجتمع

الدراسة البالغ عددهم (117) عضواً، وأهم النتائج التي توصل إليها الباحث وأن نسبة (75.89%) من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الاستراتيجي ويعتبرون أن جودة التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة ومهمة لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات الجامعة وأدائها، وتوافر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مكونات الخطة الاستراتيجية للجامعة بنسبة مرتفعة بلغت (75.36%)، ووجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف من حيث عمومية الرؤية وضعف استشرافها للمستقبل، وشمولية بعض الأهداف، وعدم دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة، وعدم رضا إدارة الجامعة عن جودة القاعات والمختبرات، ومرافق الأنشطة.

4. دراسة (المبعوث، 2003) بعنوان، تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى توضيح بعض الفروق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التقليدي، وبيان بعض مشكلات التعليم العالي في المجتمع العربي، ودراسة نموذج المملكة في التخطيط للتعليم العالي من خلال منهج تحليل المحتوى، و تقديم تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: ضرورة تطوير الهياكل التنظيمية في المؤسسات الجامعية في المملكة بما يتفق وتحقيق التخطيط الاستراتيجي الذي فرضه عصر المعلومات. إن تبني التخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي والجامعات يلزم الجامعات بالممارسات المنهجية وتبني استراتيجية واضحة تجاه متطلبات عملية التخطيط، ومن أهمها: تطوير القدرات المهنية للقوى العاملة في مجال التخطيط الاستراتيجي.

5. دراسة الجندي (1998) بعنوان، التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بالنظم التعليمية هدفت الدراسة إلى التعرف على أسلوب التخطيط الاستراتيجي وإمكانية الاستفادة منه في مواجهة المشكلات التي تعاني منها المؤسسات التعليمية واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوبه، وذلك بتناولها لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وفق أسلوب تحليلي يكشف عن أهدافه، ومشكلات تطبيقه والمقومات اللازمة لفعالته عند استخدامه في المجال التعليمي، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسات التعليمية بالفكر الرئيسي الذي يساعد على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها، ومن ثم إلى صنع قرارات منطقية رشيدة كما أنه يساعد على توجيه متكامل الأنشطة الإدارية

والتفذية، إضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساعد قيادة المنظمة على تنمية روح المسؤولية تجاهها ويفيد في إعداد كوادر للإدارة العليا، كما يمكن من زيادة القدرة على الاتصال بالمجموعات المختلفة.

• الدراسات الأجنبية:

1. دراسة بل (Bell, 2002) بعنوان، strategic Planning and school management (التخطيط الاستراتيجي وإدارة المدرسة)

هدفت الدراسة إلى توضيح أن التخطيط الاستراتيجي في مجال التخطيط للتطوير المدرسي أصبح هو المنحى المهمين على الإدارة المدرسية في المدارس الانجليزية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث خلصت الدراسة إلى أن النموذج الجديد للتخطيط الاستراتيجي قد استنبط من النماذج الأولى للتخطيط التي كان لها نقاط ضعف ملازمة، إلى (130) الحد الذي لم يستطع فيه التخطيط للتطوير المدرسي، الإسهام في فعالية إدارة المدرسة، وأوضحت الدراسة أن تطور التخطيط لتحسين المدارس تم اختباره، كما تم تحليل نقاط القوة والضعف، وتحليل بعض النماذج التطبيقية للإدارة المدرسية والقيادة، مع الأخذ بعين الاعتبار شرعية فعالية المدارس منحى بديلاً للتخطيط في المدارس، ومنحى أكثر مرونة للمدرسة، مؤسساً على تخطيط زمني أقصر، مع تطور القواعد التي تسهل الإحاطة بظرف المدرسة وبيئتها الخارجية.

2. دراسة كليمنتس ودراجو (Clements & Drago, 1999) Leadership Characteristics and Strategic Planning (خصائص القيادة والتخطيط الاستراتيجي)

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وخصائص القيادة، مبيناً أن خصائص القيادة استخدمت كمتغير تابع وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي واشتملت عينة الدراسة على (91) من المدراء التنفيذيين، وقد استخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة وزعت على (91) من المدراء التنفيذيين، وقد ركز الباحثان على ثلاث خصائص محددة هي القوة والتحكم، والإبداع والأشخاص، والاعتماد التبادلي مع الأشخاص، مع محاولات لبيان أثر هذه الخصائص على قوة الخطة (الدرجة التي يسترشد بها أعضاء المنظمة بخطة موجهة) واستخدام الرسالة والرؤية، والأهداف طويلة المدى، والأهداف قصيرة المدى، والتخطيط الإجرائي مع القيام بمراجعة الأدب التربوي في المجالات المنفصلة للتخطيط الاستراتيجي والقيادة. وخلصت الدراسة إلى أن خصائص القيادة هي تنبؤات مهمة وقوية لتركيز التخطيط داخل المنظمات وأدوات للتوجيه ضمن عملية التخطيط المنظمي.

• التخطيط الاستراتيجي المفهوم، الأهمية والمراحل

يحتل التخطيط الاستراتيجي موقعا بارزا في العملية الإدارية، فهو الذي يحدد معالم الطريق ويحدد مسار العملية الإدارية ويعتبر أحد النماذج الحديثة للتغيير والتطوير لأنه يعمل من الانتقال من الممارسات الإدارية العشوائية إلى الممارسات الإدارية المعتمدة على المشاركة والتميز والإبداع في مواجهة التغيرات المتسارعة في البيئة التعليمية، فإن إي استراتيجية تصقل سياسة المنظمة وتوظف جميع الأبعاد لخلق استراتيجية ناجحة من أجل تحقيق أهداف المنظمة. يعتبر طريق مناسب لتحسين استثمار التكنولوجيا والبحث العلمي وتحسين الاستثمار البشري.

#### • مفهوم التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو العملية التي تستخدمها المؤسسة لتحديد كم ونوع للموارد البشرية التي تحتاجه في الوقت الحالي وفي المستقبل وفقا لنوع الأعمال التي تمارسها والأحداث البيئية التي تؤثر عليها وبما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة وذات كفاءة عالية. (الهيبي 2000، ص44) وفي تعريف اخر هو تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات المحددة خلال فترة زمنية مقبلة واختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات. (كامل 2000، ص22)

ويمكن النظر الى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أنه مقابلة بين العرض والطلب فالعرض يمثل المتاح من الموارد البشرية حاليا واتجاهه وسلوكه في الفترة المقبلة التي تتضمنها فترة التخطيط، اما الطلب فيمثل احتياجات المؤسسة من الأفراد خلال فترة التخطيط ويعتمد هذا على ظروف المؤسسة من حيث لتغير في عبء العمل والتكنولوجية والهيكل التنظيمي. (احمد 2007، ص18)

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج ان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو عبارة عن جمع المعلومات بغرض اتخاذ قرارات من شأنها موازنة العرض من الموارد البشرية بالطلب عليها في فترة مستقبلية اعتماد على تقديرات احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا مع الأخذ في الاعتبار ظروف البيئة الداخلية والخارجية وذلك بهدف الحصول على الموارد البشرية ذات كفاءة عالية من شأنها تحسين الأداء.

وبذلك يمكن القول ان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يتضمن اربعة عناصر مترابطة ومتداخلة فيتمثل العنصر الأول في مخزون من الموارد البشرية ويقصد به هنا الموارد البشرية المتواجدة حاليا في المؤسسة (قدرات، مهارات، خبرات) أما العنصر الثاني فهو التنبؤ بالموارد البشرية خلال الفترة المستقبلية كما ونوعا أما العنصر الثالث خطط العمل والتي تصب أهدافها ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية من اختيار

وتوظيف الأفراد والتدريب والتعويضات وغيرها من الخطط أما العنصر الرابع وهو الرقابة التي تساعد العنصر البشري في تحقيق أهدافه وخططه.

• أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات والهيئات المختلفة ويمكن حصرها في النقاط التالية: (العزاوي 2010، ص6)

1. يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسات على وضع مقاييس للرقابة الأداء وتقييمه.
2. يدعم التخطيط الاستراتيجي المؤسسات بالأفكار الرئيسية التي تعد من العناصر المهمة للمنظمة.
3. يساعد في أعداد وتنمية القيادات الإدارية على التفكير الشامل والمتكامل.
4. يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسات علي مواجهة التغيرات المحتملة وقوعها في المستقبل.

• مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

- **مرحلة الإعداد:-** وفي هذه الخطوة تتحدد مدى جاهزية منطمتك للتخطيط الاستراتيجي وتقوم بتشكيل مجموعة ستكون مسؤولة عن عملية التخطيط. هذه المرحلة تثير العديد من الأسئلة الهامة: هل المنظمة جاهزة للتخطيط الاستراتيجي؟ ماذا تريد أن تتجز من خلال التخطيط الاستراتيجي؟ ما الذي نحتاج فعله حتى نصبح جاهزين؟
- **مرحلة التقدير:** تحديد أين كانت منطمتك وأين أصبحت الآن وفي هذه الخطوة تقوم أنت بتقدير تاريخ منطمتك ومشاريعها وهيكلها وثقافتها ونقاط القوة فيها ونقاط الضعف.
- **مرحلة التصور:** إيجاد الرؤية والمهمة والقيم في هذه الخطوة الهامة ومن خلال عدد الاجتماعات وجلسات العصف الذهني لفرص والمخاطر.
- **مرحلة التكوين:** وضع أولويات للاستراتيجيات الأساسية للمنظمة والأهداف والأغراض المحددة لها ستساعد هذه المرحلة في تحديد الاتجاه الذي ترغب منطمتك أن تذهب إليه وايجاد خارطة طريق للعمل.
- **مرحلة التنفيذ:** هي أن تضع خططك موضع التنفيذ والعمل وفي هذه الخطوة يجب أن تقوم بإيجاد خطة عمل تشغيل سنوية وميزانيات مساندة لها.

- **مرحلة التقييم:** وهو القيام بإجراءات تقييم لمدى جودة الخطة وتنفيذها للعمل وفي هذه الخطوة تقوم بمراقبة وتقييم التنفيذ ومدى فعالية الخطة على المدى القريب والمدى البعيد. (بن إسماعيل، 2010، ص 6-7) يعتمد تطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم على مجموعة من المتطلبات الأساسية ومن أهمها:
  - 1- وجود إدارة استراتيجية فاعلة تمارس بعض الوظائف كبناء قدرات المنظمة التعليمية الضرورية لنجاح تطبيق الاستراتيجيات ، ووضع نظام للدعم الإداري والمالي، وبناء ثقافة للمنظمة.
  - 2- وجود نظام مؤسسي تكفي داخل المؤسسة، حيث يعتمد تطبيق التخطيط الاستراتيجي على توافر النظام القادر على توقع المشكلات والتغيرات، وإدارة الأزمات.
  - 3 - توافر نظام معلومات إدارية لعرض المعلومات التي تتعلق بالعمليات الداخلية للمنظمة التعليمية والآثار الخارجي، ويدعم هذا النظام عملية التخطيط والإدارة ، حيث توفر المعلومات المناسبة في اتخاذ القرار.
  - 4- توافر أساليب وبرامج مرنة: لتحليل المعلومات، وهذه المناهج يشكل تكاملها ما يعرف بالمنهج المتكامل لدراسة المستقبل(ضحاوي والمليجي، 2011، ص ص 12-20)
- **علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ككل**

ان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يعتمد على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، في ظل مجموعة من العناصر التي يجب أخذها في الاعتبار قبل الشروع في وضع الخطة الاستراتيجية، وكذلك تتباين آراء الكتاب والإداريين في تحديدهم لعناصر التخطيط الاستراتيجي، وربما كان مرد ذلك هو تباينهم في خلفياتهم النظرية والعلمية من جهة، وفي تجاربهم وخبراتهم العملية التي يمتلكونها، والعناصر التالية تعتبر كمدخلات هامة تؤثر على فاعلية التخطيط الاستراتيجي:

  - 1- يجب وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي: هذا النظام يجب أن يركز على الخطوات المتبعة في التخطيط الاستراتيجي من حيث تحديد أسلوب مشاركة المديرين في وضع الخطة ومدى الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة هذا النظام أن يكون مرناً للغاية لا يستعاب التغييرات الطارئة.
  - 2- دراسة رسالة وأهداف المنظمة: حيث أن الأهداف العامة للمنظمة تحدد شكلها في المستقبل وتحديد نوع الأعمال التي تمارسها المؤسسة.

3- دراسة سياسة المؤسسة: سياسة المنظمة هي المرشد للتصرفات أن الخطة الاستراتيجية يجب أن تكون متجانسة مع سياسات المؤسسة.

4- الاستراتيجية: كيف يمكن تحقيق الغايات والأهداف إن تركيبة الإدارة العليا للمنظمة تؤثر بدرجة كبيرة على صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

5- الموارد: موامة المهارات والقدرات والمعارف مع الوظائف المطلوبة (الهيئي 2000، ص 62)

#### • إدارة الموارد البشرية المفهوم الأهمية الأهداف

تعد إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الإدارية العامة والخاصة حجر الزاوية في العملية الإدارية، وذلك فإن فعالية هذه الأجهزة الإدارية في تحقيق رسالتها يعتمد على حد كبير على مواردها البشرية، وما يتمتع به من مهارات وقدرات وما لديهم من طاقات وطموحات.

#### • مفهوم إدارة الموارد البشرية

تتعدد التعريفات لإدارة الموارد البشرية واختلفت وجهات النظر بهدف الوصول إلى تعريف موحد وأكثر وضوح لإدارة الموارد البشرية، فهي فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة وتمييزها والاحتفاظ بها، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاءة والاقتصاد ونطرح تعريف آخر لجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد هي، إحدى الأنشطة الإدارية التي تعني بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المؤسسة. ومن التعاريف الحديثة لإدارة الموارد البشرية هي تلك السياسات والتطبيقات والنظم المؤثرة في أداء العاملين وسلوكياتهم واتجاهاتهم (الكبيسي 2010، ص 16)

#### • أهداف الموارد البشرية:

يوجد العديد من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها من خلال الأفراد العاملين داخل المنظمة وخارجها، منها ما هو متعلق بالمنظمة ومنها ما يتعلق بالأفراد ومنها ما يتعلق بالمجتمع. ويتفق أغلب الباحثين على أن أهداف الموارد البشرية هي أهداف المنظمة والتي يمكن تلخيصها في الآتي.

1. الحصول على الأفراد ذو كفاءة عالية في مختلف الوظائف والإدارات.
2. الاستفادة من الجهود البشرية وذلك بتدريبها وتطويرها وتزويدهم بالمعرفة.
3. تحديد الأعمال للأفراد وفقاً لمتطلبات العمل والمحافظة على رغبة الأفراد الاستمرارية في العمل

أما الأهداف التي تتعلق بالأفراد فهي:

1. توفير أفضل فرص للعمل وإتاحة تحقيق الجودة والتي توفر للفرد فرص التقدم

2. خلق علاقات إنسانية جيدة تزيد من إحساس الأفراد بالانتماء للمنظمة.
  3. العدالة في معاملة الأفراد فيما يتعلق بنظم الحوافز ومنح المكافأة.
- فيما يتعلق بأهداف الموارد البشرية بالمجتمع فيمكن تلخيصها في النقاط الآتية:
1. تساعد أفراد المجتمع في الحصول على أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية.
  2. تمكين أفراد المجتمع من استثمار قدراتهم وطاقاتهم بالشكل الصحيح.
  3. تحقيق التوازن والحفاظ عليه بين كل من الفرص المتاحة والموارد البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص. (مهدي 2001، ص 32)

• **معوقات ومشكلات تخطيط الموارد البشرية:**

- تتمثل أهم معوقات ومشاكل عملية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي: وجود قصور بالسياسة التعليمية، مما كان له أكبر الأثر على توفير العمالة المطلوبة بالمهارات القادرة على استيعاب كل المتغيرات التكنولوجية والفنية سواء في مجال التعليم أو التدريب. وأهم هذه المعوقات هي:
1. قصور المعلومات والبيانات عن العرض والطلب في سوق العمل، حيث عدم توافر المعلومات والبيانات الكاملة عن اتجاهات الطلب خلال الفترة القادمة، يؤدي إلى صعوبة وضع تقديرات لحجم العمالة المطلوبة خلال فترات إعداد خطط العمالة، وكذلك عدم توافر المعلومات والبيانات عن مقدار المعروض بين الوظائف والكفاءات واتجاهاتها خلال الفترة المستقبلية، حيث يؤدي إلى تضارب الإحصاءات الخاصة بمقدار الفائض والعجز بين التخصصات من خريجي الجامعات والمعاهد.
  2. التغيير في القيم والاتجاهات والمعتقدات الاجتماعية تجاه قيمة العمل، واثرت ذلك على قيمة الوظيفة وعلى الاستقرار الوظيفي للفرد، حيث أصبح يتركز اهتمام الأفراد بالبحث عن المنظمات التي تنمي مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم، وتوفر لهم المسار المهني أو الوظيفي الذي يخطط لتطويرهم وتقديمهم الوظيفي.
  3. التعدد والتغيير في القوانين والتشريعات الخاصة بالتوظيف وأثره على فرض زيادات تحكمية في الأجور، مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة العمل.
  4. انخفاض كفاءة التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة، كما أن الإدارة العليا لا تعطي هذا النوع من التخطيط العناية والرعاية الكافية، الأمر الذي أدى إلى انخفاض كفاءة إدارة الموارد البشرية في أداء دورها داخل المنظمة. (أحمد 2007، ص 76)

• عناصر التحليل الاستراتيجي للبيئة التعليمية:

إن عناصر التحليل الاستراتيجي للبيئة التعليمية، تتمثل في:

1. الظروف الداخلية ونقاط القوة والضعف.

2. الظروف الخارجية والفرص والمخاطر

والجدول (1) يوضح عناصر التحليل الاستراتيجي للبيئة التعليمية

• مصفوفة التحليل الاستراتيجي (SWOT Analysis Matrix)

تعد مصفوفة التحليل الاستراتيجي بعد الانتهاء من تحليل البيئتين الخارجية والداخلية والتعرف إلى نقاط القوة والضعف ورصدها، وكذلك كشف الفرص والتهديدات وتدوينها، يتم إفراغ النتائج في المصفوفة الموضحة في الجدول (2).

جدول (1): عناصر التحليل الاستراتيجي للبيئة التعليمية

الظروف الخارجية الفرص والمخاطر	الظروف الداخلية نقاط القوة والضعف
<p>العوامل السياسية والقانونية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• قوانين التوظيف.</li> <li>• استقرار الحكومة.</li> <li>• اتجاهات النظام الحاكم.</li> <li>• الأطراف الأخرى على الساحة السياسية.</li> <li>• أصحاب المصالح.</li> <li>• علاقة الدولة مع العالم الخارجي، الطرف التاريخي.</li> </ul>	<p>العوامل الإدارية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• المسؤولية الاجتماعية</li> <li>• استخدام الخطط الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي</li> <li>• تقييم العوامل البيئية والتنبؤ بها.</li> <li>• سرعة التجاوب مع الظروف المتغيرة (ديناميكية الجامعة) مرونة الهيكل التنظيمي للجامعة، كفاءة نظام الاتصالات وسرعة تداول المعلومات في الجامعة.</li> <li>• القدرة على: المثابرة والتعامل مع الأزمات، وعلى الاحتفاظ بالكفاءات ذات القدرات الخلاقة والقدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية. والتعامل مع آثار التضخم.</li> <li>• المرونة في التعامل مع المتغيرات البيئية.</li> </ul>
<p>العوامل الاقتصادية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• اتجاهات إجمالي الناتج القومي.</li> <li>• معدلات الفائدة، عرض النقد، معدلات التضخم.</li> <li>• معدلات البطالة.</li> <li>• مراقبة الأجور والأسعار والرسوم الدراسية.</li> <li>• رفع وتخفيض قيمة العملة، توافر الطاقة وتكلفتها.</li> <li>• مستوى دخل الفرد،</li> <li>• المنافسة، الموردون، الخدمات البديلة مثل التعليم عن بعد وكليات المجتمع.</li> </ul>	<p>العوامل المالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مصادر جلب المال، استخدامات رأس المال.</li> <li>• العائدات من الاستثمارات، درجة السيولة، درجة الاستقرار المالي.</li> <li>• القدرة على المحافظة على استقرار أسعار الساعات الدراسية كسلاح تنافسي.</li> <li>• القدرة على التوسع لتلبية الطلب المتزايد.</li> <li>• القدرة على سداد الالتزامات قصيرة الأجل</li> <li>• القدرة على سداد الالتزامات طويلة الأجل.</li> </ul>

<p>العوامل البشرية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الخبرات والتأهيل الإداري</li> <li>• القدرات والاتجاهات الدافعية والحماس،</li> <li>• الإمكانيات،</li> <li>• مستوى التأهيل،</li> <li>• إمكانيات إعادة التأهيل.</li> </ul>	<p>العوامل الاجتماعية والثقافية والتعليمية والحضارية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التغيير في نمط الحياة، التوجهات المهنية،</li> <li>• نشاط المستهلكين،</li> <li>• معدل تكوين الأسرة وتوزيع السن للسكان، و التحول الإقليمي في السكان،</li> <li>• توقعات الحياة ومعدل نمو السكان،</li> <li>• معدلات المواليد، أنظمة القيم المستويات التعليمية والثقافية، الموروثات الحضارية.</li> </ul>
<p>العوامل التكنولوجية المادية والإنتاجية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• المهارات الفنية والتكنولوجية،</li> <li>• استخدام الموارد</li> <li>• مستوى التكنولوجيا المستخدمة في الخدمات التعليمية،</li> <li>• القدرة على تقييم ابتكارات في المخرجات والعمليات، وكفاءة المخرجات،</li> <li>• هندسة العمليات،</li> <li>• اقتصاديات التعليم حدائة الأجهزة والمعدات، واستخدام الحاسب الآلي فاعلية برامج التدريب، و القدرة على نقل الأفكار إلى مجال التطبيق.</li> </ul>	<p>العوامل التكنولوجية:</p> <p>مجموع الإنفاق الحكومي على البحث والتطوير مجموع إنفاق التعليم على البحث والتطوير، تركيز الجهود التكنولوجية، تحسين الإنتاجية والكفاءة من خلال المكننة.</p>

المصدر: (رستم 2004. ص72)

### جدول (2) نموذج تحليل مصفوفة (SWOT)

نقاط الضعف	نقاط القوة	تقويم البيئة الخارجية
		تقويم البيئة الداخلية
معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة (استراتيجيات علاجية)	استخدام نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة (استراتيجيات هجومية)	الفرص
تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات (استراتيجيات الكماشة)	استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات (استراتيجيات دفاعية)	التهديدات

المصدر (الدوري 2005، ص66)

باعتبار المنظمة نظام مفتوح يوتر ويتأثر بالمحيط الذي تعيش فيه، هذا الأخير له عدة متغيرات وجب على الإدارة التماشي مع تغيرات البيئة المحيطة إذا ما أردت المنظمة مواكبة التغيير وخاصة في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فعلى المنظمات اعتماد التخطيط الاستراتيجي الذي يعد المرحلة الثانية من مراحل الإدارة الاستراتيجية بعد التنظيم فهو يعتبر عنصر أساسي رغم أهمية المراحل الأخرى (التنظيم، التوجيه، الرقابة)، فلتحقق المؤسسة أهدافها المنشودة يتطلب منها الاهتمام بالمرحلة الإدارية وعلى رأسها التخطيط الذي يعتبر توقع لحال المستقبل وللإستعداد لمواجهة.

## النتائج والتوصيات

## أولاً: النتائج

تم التوصل إلي مجموعة من النتائج أهمها:

- 1- إفتقار المؤسسات التعليمية إلي التخطيط الاستراتيجي، وعدم ربط بين الخطة الاستراتيجية واحتياجات العاملين عند تحديد احتياجاتها من القوى العاملة وتشخيصها من حيث الكم والنوع.
- 2- قلة التنسيق بين إدارة الموارد والبشرية وبين المدراء التنفيذيين في المؤسسات التعليمية، تؤدي الى عدم إدخال برامج حديثة لتسهيل أداء الأعمال.
- 3- لا يوجد إشراك فعلي للعاملين عند وضع الخطة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية.
- 4- هناك تأثير للعلاقات الاجتماعية على القوى العاملة الحالية والمطلوب منها في المستقبل للمؤسسات التعليمية.

## ثانياً: التوصيات

من خلال النتائج السابقة يوصي الباحثان بالتالي:

- 1- تزويد المؤسسات التعليمية بكافة الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة للتخطيط الاستراتيجي جنباً إلى جنب مع الكفاءات البشرية المناسبة للتعامل مع كل جديد.
- 2- إيجاد وحدات إدارية متخصصة بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية ، وذلك للتعامل مع التخطيط الاستراتيجي بصورة أكبر جدية من حيث المفهوم وأهمية العمل.
- 3- علي المؤسسات التعليمية تشخيص وضع الحالي وتدريب القائمين بأعداد الخطة الاستراتيجية ووضع آليات ونماذج تساعد على تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية.
- 4- ضرورة معالجة المعوقات وتدليل العقبات التي تواجه العاملين وتدليهاها عند تحديد الاحتياجات على إدارة المؤسسات التعليمية.

## • قائمة المراجع

1. احمد ماهر (2007) ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الاسكندرية.

2. الهيتي، خالد عبد الرحيم ( 2000)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان :دار مكتبة حامد.
3. الدوري، زكريا مطلق، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
4. كامل بربز، (2000) كفاءة الموارد البشرية والاداء التنظيمي ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع لبنان.
5. مهدي زويلفة، (2001) "إدارة الموارد البشرية" ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1.
6. الكبسي، عامر (2006)، التخطيط الاستراتيجي للقيادات التربوية ، منشورات جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض .[www.seminar.ps/library/vew:12447](http://www.seminar.ps/library/vew:12447)
7. العزاوي نجم، (2009-2010) "أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة"، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السابع الذي عقد في جامعة الزرقاء الخاصة- كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
8. بن إسماعيل إبراهيم محمد،(2004) "دليل التخطيط الاستراتيجي"، مؤسسة الملك خالد الخيرية الرياض، 2010 .
9. رستم، رفعت (2004)، التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي، مجلة الجودة في التعليم العالي، العدد 1، الجامعة الإسلامية غزة.
10. المبعوث، محمد حسين، (2003) تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، مجلة التربية، ع 8.
11. الدجني، إياد (2007)، "واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة"، قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين
12. الشامسي، سالم بن راشد(2010) " قياس فعالية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة وتنمية الموارد البشرية في وزارة التربية" دراسة ميدانية على وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان (اطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة تشرين، سوريا.
13. الجندي، عادل السيد محمد (1998) "التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بالنظم التعليمية"، مجلة مستقبل التربية العربية، مج 4، ع 1، ص ص ( 7637 ).

14. ندى جودة حسين، (2011) "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية"، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كمية التجارة، جامعة بنينا، مصر.
15. Bell, Less (2002): "Strategic Planning and School Management" Full of Sound and Fury Signifying Nothing, Journal of Educational Administration, MCB UP Ltd, Vol.40, Issue 5, PP. 407 – 427.
16. Clements, Christine & Drago, William A (1999): "Leadership Characteristics and Strategic Planning", Journal of Management Research News, Barmarick Publications, Vol. 22, Issue I, PP. 11-18