

دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الهاشمية وتوقعاته المستقبلية

محمود خالد محمد الجرادات *

ملخص

هدف البحث إلى تعرف دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الهاشمية وتوقعاته المستقبلية، ومعرفة الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية والخبرة العملية. ولتحقيق ذلك فقد تم تصميم أداتين لجمع البيانات، الأولى لتحديد دور التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، وتكونت من (35) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وزعت على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة تكونت من (73) عضو هيئة تدريس. بينما الأداة الثانية اشتملت من الأولى لتحديد التوقعات المستقبلية، تكونت من (32) فقرة وزعت على عينة من الخبراء تكونت من (20) خبيراً من أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم التربوية وكلية الآداب. وقد استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات وفقاً لأهداف البحث والإجابة عن أسئلته. وقد خلصت النتائج إلى أن الجامعة تعمل وفق خطط إستراتيجية واضحة ومراعية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة بدرجة عالية، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية حول دور التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية والخبرة العملية على مستوى مجالات البحث مجتمعة. وقد أشارت النتائج أيضاً إلى اتفاق لجنة الخبراء على جميع فقرات أداة التوقعات المستقبلية للتخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية من جولتين وفقاً لأسلوب دلفي الاستشراقي. وانطلاقاً من نتائج البحث تم التوصية بالتركيز على وضع الخطط الإستراتيجية على أسس علمية وتشاركية في الجامعة. والتحفيز لاستقطاب الموارد البشرية واستقرارهم في الجامعة. والأخذ بمعطيات التوقعات المستقبلية التي تم الاتفاق عليها في الجولة الأولى من البحث.

الكلمات الدالة: تخطيط استراتيجي، تنمية الموارد البشرية، تعليم عالي، الجامعة الهاشمية، الأردن.

المقدمة

يمثل العنصر البشري الركيزة الأساسية من بين مدخلات النظم على اختلاف أنواعها وميادين عملها. باعتباره القوة المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة ونجاحها في تحقيق أهدافها ورسم معالم مستقبلها، وأن تحقيق التميز للمنظمات وخاصة في القرن الحادي والعشرين لن يستند لمجرد امتلاكها للموارد الطبيعية أو المالية أو حتى التكنولوجيا التقنية فحسب، بل يستند إلى قدرتها على توفير نوعية خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على توظيف وتفعيل تلك الموارد، وذلك من منطلق فكر الاقتصاد الذي أشار إلى أن العنصر البشري هو العامل الحاسم والضابط الأول لحركة المجتمع والمحدد لمكانته بين المجتمعات. باعتبار أن الأفراد في المنظمات يمثلون حجر الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في عالم اتسم بسرعة التغيير وتعدد المثيرات وتعدد مسارات العمل لتحقيق التميز والازدهار والاستمرارية في الوجود بين المنظمات المتنافسة نحو التميز في تقديم خدماتها بنوعية وجودة عالية ومتطورة.

ومن منظور اقتصاد المعرفة لا يؤخذ كل عنصر بشري على أنه رأس مال بشري يعتد به، وإنما يراد برأس المال البشري العناصر المفكرة والمبدعة، أي تلك التي تجمع قدرات علمية متميزة مع خبرات ومهارات معرفية عالية، ويطلق على هذا النوع من العناصر العمال المعرفيون. إن عامل المعرفة هو الذي يعتمد على المهارات المعرفية والتخصصات العالية وهو الأساس الذي تقوم عليه منظمات المعرفة (طایل، 2005). إن توافر الموارد المادية والمالية والتقنية في المنظمة ليس شرطاً أساسياً وكافياً للوصول المنظمة إلى القدرة التنافسية بغياب العمل البشري المتمثل بعمليات التصميم والإبداع الفكري، والتخطيط العلمي، والإعداد والتهيئة، والتطوير والتحديث، والتقييم. وأكد الزهري (2000) بأن الاهتمام بالموارد البشرية في المؤسسات يمثل العصب الرئيسي للمؤسسة ولا يقل أهمية عن الموارد الأخرى التي تسعى المؤسسة على توفيرها وتنميتها.

فالتخطيط الاستراتيجي لأية مؤسسة ومنها مؤسسات التعليم يكمن نجاحه في توافر الأعداد من الموارد البشرية ذات النوعية المتخصصة والمهارات العالية في تنفيذ المهام والأهداف التي تسعى الاستراتيجية إلى تحقيقها، وأن التخطيط للموارد البشرية يساعد

* كلية العلوم التربوية، الجامعة الهاشمية، الأردن. تاريخ استلام البحث 2016/9/1، وتاريخ قبوله 2016/11/28.

في إدراك احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البنائية والتطويرية المختلفة للمنظمة ومنها الموارد البشرية اللازمة. ونتيجة لأهمية التخطيط الاستراتيجي فقد فرض على المنظمات على اختلاف أنواعها تبني أسلوب العمل الاستراتيجي في كافة مجالات عمل المنظمة، فأصبح لكل مجال استراتيجي خاصة به تتشكل وتتكون منها استراتيجية المنظمة (السيد، 2001). ومؤسسات التعليم العالي هي صورة من صور التنظيمات الحديثة التي تسعى دائماً إلى التحديث والتطوير والتغيير للأفضل، فهي نظم ديناميكية حية يتناسب ويتوافق معها أسلوب العمل الاستراتيجي، وهذا ما يلزم المؤسسة الجامعية أن تبني رؤية مستقبلية تقوم على الميزة التنافسية المستدامة لتحقيق أفضل أداء للمؤسسة الجامعية، ذلك أن الاستراتيجية تحدد مسارات عمل الجامعة نحو تحقيق أهدافها وإنجاز مهمتها، فهي إعلان عن النوايا والتوجهات في عصر المعرفة (الخضري، 2005). وأشارت دراسة (Gregory, 2009) إلى أن التخطيط الاستراتيجي من العوامل التي تتيح للمؤسسة الاستمرارية في التواصل ومعرفة الاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية التي تؤثر على الموارد البشرية فيها.

إن الخيار الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العام ومنها مؤسسات التعليم الجامعي العالي هو التخطيط الاستراتيجي لتنمية القوى البشرية فيها، حيث يعزى إلى مؤسسات التعليم مسؤولية قيادة مجتمعاتها نحو المستقبل، كون التعليم محور أساسي في تشكيل البناء الاجتماعي في عصر المعرفة، ومؤسسات التعليم العالي والجامعات تحديداً تمثل قمة الهرم القيادي للمجتمعات نحو المستقبل، لأنها تضطلع بالدور الأساسي في بناء مجتمع المعرفة، الذي يتطلب منها استثمار مواردها البشرية في استيعاب التطورات المعرفية المتسارعة لعصر المعرفة، وتوظيفها لصالح نموها وتطورها وتميزها، وحتى تكون الجامعات قادرة على استثمار تلك الموارد فهي بحاجة إلى التخطيط السليم المتمثل في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (نجم، 2004). ومن منطلق أهمية التخطيط الاستراتيجي في النظم التربوية ومنها المؤسسات الجامعية التي تسعى بطبيعتها إلى إعداد الأفراد وتأهيلهم وفقاً لمتطلبات المجتمع واحتياجاته، فقد تمحور موضوع البحث الحالي حول معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعات - دراسة تطبيقية على الجامعة الهاشمية - وتوقعاته المستقبلية، باعتبار أن إعداد الموارد البشرية وتنميتها من الركائز الأساسية لنجاح العمل في الجامعات وتنفيذ وظائفها وفقاً لأهدافها المحددة والواضحة.

مشكلة البحث :

تنبثق مشكلة البحث من خلال درجة فوائد التعليم وعوائده على المجتمع مما يفرض علينا دراسته من مختلف مجالاته، إذ أن التعليم يمثل قطاعاً استثمارياً يرتكز بعوائده استثماره على العنصر البشري بشكل متزايد وغير محدود، كما تمثل عملية الاستثمار في قطاع التعليم عملية تبادلية بين التعليم ومختلف قطاعات المجتمع، من حيث مدخلاته ومخرجاته ووفق أبعاد التخطيط الكمي والنوعي المرتكزة على تقدير احتياجات المجتمع من التعليم.

وانطلاقاً من النظرة الموجبة إلى الجامعات بأنها منبر الثقافة، ومنهل العلم والمعرفة، ومقرّ لصقل المواهب وتجسيد المهارة في الأفراد، فإن عليها تبني الخطط الاستراتيجية التي غايتها تحقيق رسالتها وأهدافها في ضوء منطلقات التنمية للموارد البشرية التي تحمل على عاتقها تحقيق أهداف الجامعة.

وإشارة إلى ما أكده المختصون في مجال الإدارة بوجه عام، وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص على أن قوة الموارد البشرية وفعالية أدائها، تعني قوة المنظمة، وقدرتها على منافسة الآخرين، وضمان البقاء والاستمرار لها (عقيلي، 2005).

ونتيجة لأهمية التخطيط الاستراتيجي وابطاعه بتنمية الموارد البشرية في الجامعات، فضلاً عن ندرة الدراسات التي أجريت في هذا الموضوع وخاصة في مؤسسات التعليم العالي، فقد تحددت مشكلة البحث المتمثلة بمعرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعات وتوقعاته المستقبلية التي تمثل القاعدة المعرفية الأساسية في الجامعة والمجتمع على حد سواء، والتي يمكن التعرف عليها من خلال المجالات التي تم تحديدها في البحث.

أهمية البحث:

تنبثق أهمية البحث من الدور المنوط بالجامعات ونجاحها المرهون بمواكبة التوجه العالمي إلى اقتصاد المعرفة واستثماره بكفاءة وفعالية ووفق مسارات علمية موجهة نحو احتياجات ومتطلبات المجتمع، واتباع أساليب إدارية وسبل تخطيطية لتحقيق نقلة نوعية للموارد البشرية التي تمثل القدرات المحورية الداعمة لمؤسسات التعليم العالي الجامعي في تحقيق أهدافها وغاياتها الحالية والمستقبلية.

وتكمن أهمية مسار البحث الحالي أيضا من منطلق تحديد الإطار العام لسبل تنمية الموارد البشرية في الجامعات، حيث أشار (Feng, Kuochin, Edward & Wenching Liou. 2005) انه من الأفضل على الجامعات في هذا العصر أن تتبع نهجا جديدا يدور حول فهم الجامعة لأهمية الموارد البشرية فيها باعتبارها منظمة معرفية، تعمل على تحديد الأفراد الأفضل الذين يمثلونها، ولقد بين السلمي (2005) في الملتقى الإداري الثالث الذي عقد في "جدة" وتمحور حول إدارة التطوير ومتطلباته في العمل الإداري، بأنه من الأهمية دمج مفاهيم وآليات التطوير والتخطيط المستمر في نسيج المنظمة ونظمها، مما يساعد على استثمار المعرفة - الموارد البشرية - والتقنيات الإدارية الحديثة في تنمية قدراتها وتأكيد تفوقها وتميزها في مجال نشاطها .

وقد تتجلى أهمية البحث من خلال الوقوف على دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية وتحديد معالمها المستقبلية، تلك الممارسات المنهجية التي تقود الجامعة لتبني نموذج النظام المتكيف الحالي والمستقبلي، لتحقيق مسارات العمل التنافسي في النوعية والجودة. كما قد تفيد نتائج الدراسة مؤسسات التعليم العالي الجامعي في تضمين الخطط الاستراتيجية بالإجراءات التي تهتم بتنمية الموارد البشرية فيها، وذلك من خلال اتباع منهجية علمية وموضوعية في اختيار تلك الموارد والمحافظة عليها وتحفيزها نحو أداء متميز.

أهداف البحث:

يتبنى البحث الأهداف التالية:

- التعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الهاشمية.
- معرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في تقديرات أفراد عينة البحث في تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الهاشمية، وفقا لمتغير (الخبرة العملية، والرتبة العلمية)؟
- تحديد التوقعات المستقبلية للتخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الهاشمية خلال السنوات العشر القادمة.

أسئلة البحث:

يسعى البحث في محتوياته تغطية الأهداف البحثية من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟
- 2 - هل هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في تقديرات أفراد عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس حول دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الهاشمية وفقا لمتغير الرتبة الأكاديمية والخبرة العملية؟
- 3 - ما التوقعات المستقبلية للتخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الهاشمية خلال السنوات العشر القادمة من وجهة نظر لجنة الخبراء؟

مصطلحات البحث:

يتبنى البحث المصطلحات الآتية:

الإستراتيجية: هي الخطة أو التوجه طويل الأمد الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية على الرغم من تغير المواقف والظروف المختلفة (ملائكة، 2007:ص73).

الموارد البشرية : يقصد بهم الكادر المعرفي في الجامعة المتمثل بجميع أعضاء هيئة التدريس في جميع المراتب الأكاديمية والوظيفية.

التخطيط الإستراتيجي: وهو المنهج الذي اهتم بتحديد معالم الطريق الذي ستسير فيه المنظمات في المستقبل من حيث أهدافها، ومجالات نشاطها، والبرامج التي ستعتمدها في سبيل تحقيق هذه الأهداف. مع الأخذ بعين الاعتبار جميع المؤثرات البيئية من خارجية وداخلية (Harvard Education Publishing Group "HEPG". 2014. P12) وعرفه أبو النصر (2012:ص45) بأنه خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد أسلوبا ومسارا لبلوغ أهداف طويلة الأجل باستخدام موارد متاحة، وتشكل هذه الخطة الإستراتيجية منهاجا تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسة بشأن جمهورها أو عملائها وما تقدمه إليهم أو تتفاعل به معهم.

الإدارة الإستراتيجية: وتعرف كما أوضحها أرمسترونج (2005:ص62) بأنها عملية صياغة الاستراتيجيات وخططها، وتحقيق ذلك يتم من خلال إدارة التنظيم. التي يمارسها عادة مجموعة من المديرين في الإدارة العليا داخل المنظمة. حيث تعمل هذه

المجموعة بشكل منسق على تحديد الأهداف الطويلة الأجل التي ترغب المنظمة في تحقيقها، وعلى ضوءها يتم تحديد الأعمال والنشاطات التي يجب تبنيها وتنفيذها من أجل تحقيق الأهداف مما يستوجب اتخاذ قرارات إستراتيجية ترسم خط سير أداء المنظمة لفترة زمنية وهو ما يطلق عليه مسمى "إستراتيجية المنظمة Corporate Strategy التي تسعى إلى تحقيق رسالتها وطموحاتها المستقبلية ورؤيتها البعيدة المدى.

إدارة المعرفة: التجميع المنظم للمعرفة من مصادرها المختلفة، وتوليد المعرفة الجديدة وتكوين أطر فكرية متجددة توجه عمل الإدارة وترشدتها إلى مواطن الحركة والمتغيرات المحتملة (السلمي، 2005:ص132).

تنمية الموارد البشرية: وتعرف بأنها إعداد العناصر البشري إعداد صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس انه بزيادة معرفة وقدرة الفرد يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده (اللوزي، 2000:ص58)

ويقصد بالتخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية إجرائيا : تلك الخطط والإجراءات التنفيذية التي توجه لاستثمار الموارد البشرية وتطوير قدراتها وتمكينها المهني ودرجة توافرها في الجامعة لتحقيق الأهداف الرئيسة للجامعة، والتي يمكن قياسها بالاستناد على استجابات أعضاء هيئة التدريس، والتعرف التوقعات المستقبلية للتخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية وفقا لاستجابات عينة مختارة من الخبراء في التعليم الجامعي.

حدود البحث:

يقصر البحث على الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: وتتمثل بمعرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية وتوقعاته المستقبلية.
- الحدود المكانية: وتتمثل بالجامعة الهاشمية.
- الحدود البشرية: وتتمثل بجميع الكوادر المعرفية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الهاشمية.
- الحدود الزمنية: وتتمثل بفترة تطبيق البحث للعام الجامعي (2015-2016).

الإطار النظري:

التخطيط الاستراتيجي: مفهومه، أهدافه، أقسامه، ومتطلباته:

يرتكز التخطيط الاستراتيجي في تحديد التوجهات المستقبلية لتحقيق الأهداف المرغوب الوصول إليها، كما يمثل وظيفة إدارية مهمة تسعى إلى بناء بيئة جديدة تناسب المستقبل المنشود، ويبحث في مؤثراتها المختلفة، ويتناول القضايا بشكل شمولي وفق إطار متكامل. حيث أكدت العارف (2001) إن التخطيط الاستراتيجي يمثل قدرة التبصر المستقبلي بالشكل المثالي للمؤسسة، الذي يبنى عليه كشف خفايا المستقبل، والتبصر بملامح المؤسسة المستقبلية، وتحديد مسارات ورؤية ورسالة المؤسسة، وتخيّل مجال الأعمال والمهام والأنشطة والبرامج اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية. وأشار الصرن (2000) بأن التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخيّل مستقبل المنظمة، وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذه المستقبل.

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "منهج نظامي يتم من خلاله استشراف آفاق المستقبل المحتملة والممكنة لمختلف القضايا والأحداث ذات الارتباط بالعمل المنظمي، استعداد لمواجهةها، بالارتكاز على تشخيصها ورصد الإمكانيات المتاحة والمتوقعة، وتصميم الخطط البديلة، واتخاذ القرارات العقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة التنفيذ وتقييمها(زاهر، 1993). وعرفه السالم (2006) بأنه تخطيط يتحرك في أفق زمني معلوم يتراوح بين خمس سنوات وعشر سنوات أو ما يزيد قليلا، وينتهي بخطة إستراتيجية تتضمن عددا من الخطط الإجرائية والتنفيذية ويكون لكل هذه الخطط خطط أخرى احتياطية يتم الاستعانة بها وقت الأزمات أو في تغير ظروف التنفيذ، يسير وفق عملية معقنة تستهدف تحقيق المهام والغايات طويلة الأجل للنظام بالاستعانة باستراتيجيات معينة لاستخدام كافة الموارد البشرية وغير البشرية والمتوقعة.

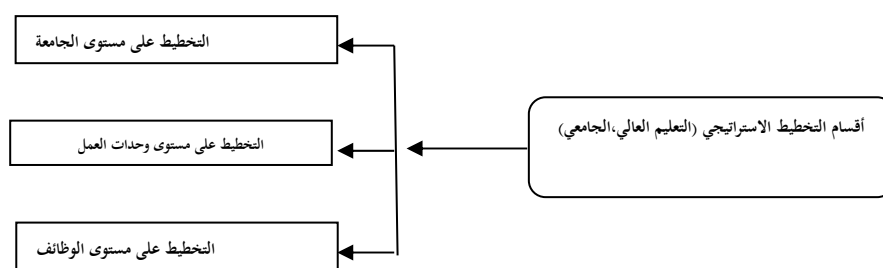
ويتداخل مفهوم التخطيط الاستراتيجي مع مفهوم الاستراتيجية، التي تمثل الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة، وتحقيق أفضل النتائج من خلال استفادة المؤسسات من نقاط القوة بها والتغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها (السلمي، 2000). كما ربط الفرا (2003) الإستراتيجية بعملية التخطيط الاستراتيجي باعتبار أن الإستراتيجية تمثل أولى مراحل التخطيط الاستراتيجي، باعتبارها الطريقة التي تسلكها المؤسسة (الجامعة) في تحقيق أهدافها، وبين أن الإستراتيجية تعد وسيلة لتشكيل أهداف طويلة المدى، وأنها نمط يبين تتفق اتجاه القرارات، وأنها وسيلة لتحديد مجال ونشاطات التنافس، وهي استجابة لنقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر التي تواجه المؤسسة. وبما أن عملية اتخاذ القرار يعد جوهر العمل الإداري، فهناك من

عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية لاتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المؤسسة وتكوين سياسات العمل وتحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، والذي يحدد بالتالي أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها من المؤسسات (غنيمة، 2009). وربط السلمي (2005) التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم بمفهوم إدارة المعرفة، من خلال اهتمام إدارة المعرفة بالكوادر المدربة من الأطر الفكرية في المؤسسة التي تسهم بعملية التخطيط والإعداد المنطقي للتعامل مع التغيرات المختلفة في المؤسسة. وأكد نجم (2004) بأن التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم ذو ارتباط وثيق بإعداد وتنمية الموارد البشرية – عمال المعرفة – تلك الفئة التي تحمل القدرات العلمية المتميزة فضلا عن خبراتهم ومهاراتهم المتخصصة في مجال البحث والتطوير، والتي يمكن الارتكاز عليها بتحديد واقع الحال للمؤسسة بمختلف جوانبها وتحديد معالم المستقبل ومتطلباته.

ويرى الباحث بأن التخطيط الاستراتيجي يمثل الركيزة الأساسية لتحديد السياسة والإجراءات التي تسيّر عليها الجامعة لتحقيق أهدافها، بالاستناد على دراسة الواقع ورصد الإمكانيات المتاحة، وتحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة، كما أنها العدسة التصورية التي تحدد معالم المستقبل للجامعة، من خلال تحديد الرؤية والرسالة للجامعة وتحديد الأهداف وصياغة الخطط الإجرائية لتنفيذ الإستراتيجية للجامعة. وفي ضوء ذلك فإن نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات ومنها مؤسسات التعليم العالي يعتمد على دقة العمل وفق الخطط التي ترسمها المؤسسة التي تنطلق من أهداف الخطط الإستراتيجية طويلة المدى والأهداف للخطط قصيرة المدى التي تتضمن كما أشار إليها العارف (2000) إعادة تنظيم المستوى الذي ستكون عليه المؤسسة، وتحليل البيئة التنافسية التي ستواجهها المؤسسة بعد إعادة تنظيمها، والنظرة الشاملة للعوامل الاقتصادية تدعيم الاتجاه الإنتاجي للمؤسسة وتحديد معدلاته المستقبلية، ومراجعة احتياجات ومتطلبات المستفيدين، فضلا عن مراجعة مهام وأعمال المؤسسة وفقا لأبعاد الجودة الشاملة. وأضاف غنيمة (2009) أن من أهداف التخطيط الاستراتيجي تحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة والتعرف على الفرص والتحديات، تدريب الموارد البشرية والاهتمام بهم، تحديد الأهداف بواقعية، وتوفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتمكن من اتخاذ القرارات الرشيدة.

ويضيف الباحث أن أهداف التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي الجامعي تحديد متطلبات العمل الأكاديمي وخاصة الكوادر البشرية المدربة والمؤهلة للعمل الجامعي، والعمل على المحافظة على تلك الموارد البشرية وتدريبها، واتباع الطرق العلمية والموضوعية لاستقطابها، وإعداد أولويات التطوير والتحسين لكل مجال أو وحدات العمل المؤسسي وقياسها وفقا لمعايير وضوابط تحكم نجاح التخطيط الاستراتيجي.

إن تلك الأهداف للتخطيط الاستراتيجي إذا تم توظيفها في مؤسسات التعليم العالي الجامعي يفترض أن يتم تقسيمها وفقا للمؤسسة ككل ووحدات العمل والوظائف داخل الجامعة. والشكل التالي يوضح أقسام التخطيط الاستراتيجي في الجامعة.



شكل أقسام التخطيط الاستراتيجي (إعداد الباحث)

وفي ضوء الشكل السابق فقد يكون من أولويات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأخذ بمنظور التحليل النظمي القائم على تقسم الجامعة إلى وحدات عمل جزئية متكاملة لتتمكن من حصر الاحتياجات والمتطلبات في الجامعة بصورة شمولية، لهذا فإن الجامعة كنظام كلي يعد من الأقسام الأولى في التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، ويمثل هذا القسم كما أشار إليه الخصري (2005) إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للجامعة كمؤسسة والتي تميزها عن المؤسسات الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المؤسسة والخدمات التي تقدمها للمستفيدين، وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعها. وأطلق عليه جودة (2006) بالإستراتيجية الكلية التي توضع بواسطة الإدارة العليا وتضع نصب عينها

أهداف التنمية والتطوير في المؤسسة كلها، والتكامل بين إدارة المؤسسة وتغيير شكل التنظيم الذي يهدف إلى إنجاز أهداف المؤسسة التي غالباً ما تكون طويلة الأجل .

بينما التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات العمل فهو يمثل إدارة مجهود وحدات الأعمال الإستراتيجية حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المؤسسة ككل. وأشار نجم (2004) بأن هذا القسم في التخطيط الاستراتيجي يظهر في الوحدات الرئيسة التي لها استقلالية في الموارد والأهداف أو يمكن محاسبتها عن نتائجها من إيرادات وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات في هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ استراتيجيات مناسبة لظروفها حول الخدمات المقدمة المختلفة وهي تغطي الفترة المتوسطة الأجل في أغلب الأحيان من سنة إلى ثلاث سنوات. وبين علاقي (2000) أن المؤسسات ذات الخدمات المتعددة أو وحدات الأعمال المتعددة تسعى إلى معرفة الأساليب الملائمة لإدارة هذه الخدمات من أجل تحقيق أداء عال، وأن الإدارة في مثل هذه المؤسسات أو وحدات الأعمال مطالبة بأن تبحث عن إجابات لسؤالين أساسيين هما:

- ما مقدار الوقت والأموال الواجب إنفاقها على أفضل خدماتنا أو وحدات أعمالنا للتأكد من أنها سوف تستمر في النجاح؟
- ما مقدار الوقت والأموال الواجب إنفاقها في تنمية وتطوير الخدمات؟

وتسعى المؤسسة بهذا النوع من التخطيط الاستراتيجي إلى وضع مجموعة من أهداف التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة التي تتمثل بتحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها، وتحديد الرسالة الأساسية للمؤسسة في المجتمع، ونوع الخدمة المقدمة من المؤسسة، وتخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة، والمشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية المختلفة للمؤسسة (السالم، 2006).

أما التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي فهو استراتيجيات توضع في مجالات وظيفية في المنظمة وهي تحديد وظائف الخدمات والموارد البشرية وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه في تحقيق الإستراتيجية ويضع نصب عينيه الإستراتيجية الكلية عند وضعهم للإستراتيجية الوظيفية كما أنها الطريقة المعتمدة في إدارة وظيفة معينة أو نشاط معين من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة والوحدات الإدارية والاستراتيجيات بتنمية وتغذية مجالات الجدارة لتزويد المؤسسة أو وحدة الأعمال بميزة تنافسية (السيد، 2001). فالتوجه الرئيس لأي إستراتيجية وظيفية يجب أن ينبع من إستراتيجية المؤسسة الأم أو وحدة الأعمال التي تتبعها هذه الوظيفة. ولكي تنجح الإستراتيجية الوظيفية لابد أن تؤسس أو تبنى على مجالات جدارة متميزة في الوظيفة ذات العلاقة (الخضري، 2005).

إن تحقيق تلك الأهداف للخطط الإستراتيجية تخضع إلى متطلبات رئيسة في التفكير الاستراتيجي التي تتمثل بالتحديد الدقيق للأهداف الرئيسة والفرعية للخطط، وضرورة توافر المعلومات الدقيقة، وتحديد الإمكانيات المادية والبشرية لتنفيذ تلك الأهداف، وضع نماذج تصورية للأنشطة والإجراءات التنفيذية، ووجود علاقة تفاعلية بين مخططي الإستراتيجية ومنفذيها، وحصر الاحتياجات المالية الخاصة لتنفيذ الخطط، ووضع خطة زمنية وفق برنامج زمني موقت لتلك الخطط على اختلاف الزمن بينها، وتوفير معايير موضوعية لقياس الإنجازات، وتحقيق الإنجازات في ضوء رؤية ورسالة المؤسسة السكارنة (2015) .

ويرى الباحث أن نجاح صياغة الخطط الاستراتيجية المستقبلية للمؤسسات المختلفة ومنها مؤسسات التعليم العالي يتوقف على العديد من العوامل تتمثل بالواقعية والموضوعية، والأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية ومحقة لحاجات الأفراد والمؤسسة والمجتمع على حد سواء، وقابلة للتغيير والتعديل وفقاً للظروف والمتغيرات، وأن تكون منسجمة مع الأهداف التنموية، وقابلة للتقييم والمتابعة، ونجاحها أيضاً يكون نتيجة لمجموعة المهارات المعرفية الظاهرة والضمنية في المؤسسة ومنها : مهارات المعرفة الظاهرة لدى العاملين عن واقع مسارات العمل في المؤسسة. ومهارات المعرفة الضمنية الداخلية لدى الأفراد وما ارتبط منها في مسارات تحديد معالم المستقبل للمؤسسة. فضلاً عن مهارات العمل الجماعي المترابط بين أفكار القائمين على رسم سياسة العمل وفق أهداف المؤسسة. وهذا ما يحدد فكرة أن نجاح الخطط الإستراتيجية ينبثق من خبرة القائمين عليها في مختلف المستويات الوظيفية.

المهارات العملية للخطط الإستراتيجية:

إن إعداد الخطط ليس عملاً سهلاً يمكن القيام به في أي وقت وتحت أي ظروف، بل هو عمل ذهني شاق يتطلب بذل جهود كبيرة من الجهة المسؤولة عند وضع الخطط، والإلمام بجوانب عديدة عن المشكلة التي يراد التوصل للحلول إليها، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لوضع الخطة، وإن مراعاة تحري الدقة في تحديد جوانب الخطة مسألة حيوية يجب أخذها في الاعتبار عند العزم على إعداد أي خطة، واللجوء إلى الأساليب العلمية في إعداد الخطة والاستفادة قدر الإمكان مما هو متوافر لدى المخطط من المعلومات وبيانات ووسائل وإمكانات مادية وبشرية، وذلك للوصول إلى درجة عالية من الكفاءة والفاعلية في

المراحل التي تمر بها الخطة، بدءًا من الإعداد والإقرار إلى التنفيذ والمتابعة (Chance, 2010)

لذلك هناك العديد من المهارات التي يجب أن تتوفر في الخطة الإستراتيجية لتتناسب مع واقع المؤسسة، وهذه المهارات لابد وأن يتمتع فيها الفريق القائم على صياغة وبناء الإستراتيجية في المؤسسة والتي نذكر منها:

■ **امتلاك الأساليب والأدوات مثل:** (أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والمخاطر)، وهذا الأسلوب يستخدم لمعرفة القدرات والإمكانات المتوفرة في المؤسسة.

■ **القدرة على التفكير الاستراتيجي:** وهو العملية التي تتعلم من خلالها كيفية تحويل رؤيتك في العمل إلى حقيقة عن طريق تطوير قدراتك في مجال عمل الفريق وحل المشكلات والتفكير النقدي، كما أنه أداة لمساعدتك في مواجهة التغيير والتخطيط للتحويلات وتحقيقها وتصور إمكانيات وفرص جديدة. (Chang, G & Radi, M. 2001)

■ **مراعاة العديد من العوامل والاعتبارات في إعداد الخطط منها:** الوضوح، المرونة، المشاركة في وضع الخطة، مراعاة الجانب الإنساني، دقة المعلومات والبيانات، والإعلان عن الخطة.

■ **شمول التركيز الاستراتيجي لجميع جوانب نشاط المؤسسة لتشمل:** الخدمات المقدمة، العاملين والإمكانات، التقنيات، المواد واللوازم، وطريقة تقديم الخدمة.

■ **معرفة العناصر الرئيسية في الخطة وهي:**

- عمليات ما قبل الخطة (التخطيط من أجل التخطيط)

- التشخيص (جمع المعلومات , الوصف , التحليل , تحديد الأولويات)

- عمليات إعداد الخطة وبنائها وهي:

بناء الرؤية والرسالة، وبناء الأهداف، وصياغة الأهداف العامة، وصياغة الأهداف التفصيلية، ووضع الخطة التنفيذية. وتحديد الأنشطة والبرامج.

- عمليات ما بعد الخطة وتتمثل بعملية المتابعة والتقييم.

■ **معرفة المراحل التي تمر بها إعداد الخطة الاستراتيجية:** وتتمثل بمرحلة الإعداد القائمة على وضع الأطر العامة أو المرتكزات الأساسية للخطة ثم مرحلة الإقرار، أو الموافقة على الخطة، ثم مرحلة التنفيذ بعد الموافقة على الخطة، وأخيراً مرحلة المتابعة لتنفيذ مسارات الخطة الاستراتيجية (نجم، 2004)

■ **معرفة المعوقات التي قد تواجه التخطيط:** مثل (عدم الدقة في المعلومات والبيانات، اتجاهات العاملين السلبية، عدم صحة التنبؤات والافتراضات، إغفال الجانب الإنساني، عدم مراعاة التغيير في الواقع، وعوامل تتعلق بعدم مراعاة اتباع خطوات التخطيط (الدهدار، 2006)، وأضاف الفراء (2003) عدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بالتخطيط والاعتقاد الخاطئ بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية الإدارة العليا، وعدم توفر الوقت الكافي للإدارة بسبب نمطها المركزي في الإدارة وانشغالها بالأعمال الروتينية.

وأوضح (Gwang - Chol Chang, 2008) أن نجاح التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات يعتمد على عدة عوامل ومهارات تتمثل بدايةً بالتحليل للوضع الحالي للمؤسسة، وتحديد القضايا الحرجة المتصلة بمركزها وأدائها، ثم النظر إلى النتائج المرجوة من التخطيط، وبالتالي تخطيط الإجراءات التنفيذية اللازمة للخطة، وتصميم البرامج الإنمائية والعلاجية، وأخيراً وضع أساليب التقييم والرقابة لتنفيذ مراحل الخطة العملية.

مميزات التخطيط الاستراتيجي:

أوجز علاقي (2000) ميزات التخطيط الاستراتيجي بما يلي:

1. يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه نوعي يركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقه .

2. يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته، وتقديم المساهمة في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة.

وأضاف (Jallade, L. 2001) إن الفكر الاستراتيجي يجب أن يستجيب إلى حاجة معينة. بمعنى أن يكون هادفاً لتحقيق غاية مطلوبة وليس لغايات رفع شعارات ورايات التطوير دون التنفيذ. ونتيجة لتلك المنطلقات المرتبطة بالخطط الاستراتيجية لمؤسسات المجتمع وفي مختلف قطاعاته المختلفة ومنها قطاع التعليم وخاصة التعليم العالي الذي يركز على مخرجاته القطاعات

الأخرى في المجتمع، فإن عليه تبنى رؤية مستقبلية سليمة تتناسب مع متطلبات المجتمع، وتحديد مسارات العمل التي تخدم أهداف المؤسسة التعليمية بشكل عام وتخدم المؤسسات الفرعية بشكل خاص، ذلك بحكم قاعدة التكامل النظامي في تحقيق الأهداف في قطاع التعليم العالي الجامعي.

ويرى الباحث بان التخطيط الاستراتيجي يمثل القدرة الإنسانية في التفكير المستقبلي لتحقيق الأهداف والغايات ذات الصبغة البعيدة المدى، التي يتخللها خطط جزئية في حياة الفرد أو المؤسسة على حد سواء، حيث وصف قطامين (2002) والكبيسي (2006) التخطيط الاستراتيجي بأنه:

- تفكير تباعدي، لكونه يعتمد الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة، أو يكتشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة، وتفكير بنائي يعتمد الإدراك والاستبصار والحدس لاستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه .
- تفكير كلي منظم باعتماده الرؤية الشمولية للعالم المحيط .
- تفكير تقاولي وإنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته الفعلية على اختراق عالم المجهول، والتنبؤ باحتمالات ما سيقع ويحدث و وجوب توظيف المعرفة المتاحة والمشاركة في صناعة المستقبل .
- تفكير تنافسي يكمن في إدخال عنصر المخاطرة التي تدفع الاستراتيجيين لمواصلة التفكير بما هو جديد .
- تفكير تطوري أكثر منه إصلاحي كما أنه تفكير استباقي ومتعدد الرؤى والزوايا .

وتتفق تلك الخصائص للتخطيط الاستراتيجي مع التعريف الذي أورده السالم (2000) من النظر إلى التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية ذهنية تحليلية لاختيار المكانة المستقبلية للمؤسسة، تبعا للتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية، وتبدأ هذه العملية من خلال تحديد رسالة المؤسسة، وتحليل البيئة فيها ووضع الأهداف، وتقييمها، واختيار الأنسب منها. وأضاف المغربي (1999) أن ما يميز المؤسسات عن غيرها هو اهتمامها بالتخطيط الاستراتيجي الذي تنعكس نتائجه على وضوح الرؤيا المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية، والقدرة على التفاعل البيئي على المدى البعيد، وتحقيق النتائج المادية والمعنوية، وتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، فضلا عن القدرة على إحداث التغيير، وتخصيص الموارد والإمكانات المادية والبشرية بطريقة فعالة.

التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية في التعليم العالي الجامعي.

حظي الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم على اختلاف مراحله التعليمية متأخراً عن مجال مؤسسات الأعمال الربحية، وقد أثبت أهميته ومناسبته وفعاليته في مؤسسات التعليم في مطلع التسعينيات، وما أكد على أهميته تلك التحديات التي تواجه التعليم وخاصة التعليم العالي الجامعي، حيث أشار الدوري (2005) بان التخطيط الاستراتيجي أصبح ضرورة حتمية وملحة لنجاح مؤسسات التعليم العالي في تحقيق أهدافه ووظائفه في ظل مواجهة التحديات والتغيرات المتسارعة في المجتمع.

فالعصر الذي نعيش حدث فيه العديد من التطورات، منها ثورة المعلومات، والإدارة الحديثة والتحول نحو الاقتصاد المعرفي، وتماشيا مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، تطلب الأمر تسريع وضع الخطوات الإستراتيجية الموحدة لتطوير آلية الفكر الإداري الاستراتيجي الحديث في مؤسسات التعليم العالي والسعي إلى تطوير أساليب وأدوات العمل، وتوحيد النظم الإدارية لتبسيط الإجراءات وتقديم أفضل الخدمات الإلكترونية في عصر يتميز بسرعة تدفق المعلومات (الخضري، 2005).

إن أهمية التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي تكمن في استشراف أفاق المستقبل التربوي المحتملة والممكنة، وهو أسلوب لمواجهة تلك التغيرات المستقبلية بتوفير الإمكانيات المتاحة والمتوقعة، وتصميم الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ القرارات بعقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة التنفيذ (الدجني، 2006)، كما تأتي أهمية التخطيط الاستراتيجي في التعليم باعتباره أسلوبا محكما تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة (بشرية ومادية) لتحقيق أفضل النتائج التربوية والتعليمية (السلمي، 2000).

ويضيف الباحث أن أهمية التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي الجامعي تكمن في الآتي:

- تحقيق التوازن بين التطور الكمي والنوعي في التعليم.
 - تحقيق التوازن بين مخرجات التعليم الجامعي وسوق العمل.
 - القدرة على تقويم كفاءة وفاعلية العاملين في التعليم الجامعي.
 - مساعدة الكوادر البشرية على اختيار الطرق المناسبة لتحقيق الأهداف من بين البدائل المتاحة.
 - التقليل من درجة المخاطرة والمغامرة في إنجاز المهام المطلوبة في العمل الجامعي.
 - الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية في الجامعة.
- إن توجه الجامعة نحو التفكير الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية يمثل إحدى المراكز العصرية للجامعة الذي يعطي

صورة حديثة للجامعة وينعكس بالتالي على تأثيره الواضح في تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية. وقد بين (Levy-Leboyer, 1996) أن الهدف الرئيس لوظيفية تنمية الموارد البشرية بالجامعة يتمثل بتوفير كفاءات متميزة بالمهارة والإبداع في ممارساتها داخل الجامعة، الذي يعطيها صبغة التميز بين المؤسسات الجامعية الأخرى، وأشار ابن الشايب (2004) أن الكفاءات تمثل جميع الموارد البشرية التي تمتلك القدرة غير الاعتيادية للتعامل مع المشكلات القائمة بمبادرة ومسؤولية ودقة في الوصول إلى حلول ابتكارية واقتدار في تنفيذ المهام. وذكر الشيخ (1999) أن من ملامح وخصائص الموارد البشرية التي يفترض أن تسعى الجامعة إلى توفيرها هي: المعرفة، أي المعلومات المخزونة لدى الموارد البشرية في الجامعة والقدرة على توظيفها، والمؤهلات العلمية التي ترتبط بمجالات عمل واختصاص الكوادر في الجامعة، وصفة إدراك الشخص لذاته عضواً في مجموعة العمل في الجامعة، فضلاً عن الصفات العملية السلوكية التي تحمل قيم المثابرة والمرونة والمبادرة، إضافة إلى امتلاك الكوادر دوافع إيجابية للإنجاز والانتماء الوظيفي للجامعة.

ويرى الباحث بأن الموارد البشرية في الجامعات تعد الركيزة الأساسية لتقديم الجامعة نحو أهدافها وذلك من خلال تلك الكفاءات التي تمتلكها، حيث بين ابن الشايب (2004) أنه يمكن التمييز بين نوعين من الكفاءات للكوادر البشرية في الجامعة، الأولى: كفاءات فردية: تتمثل بقدرة الفرد على التكيف مع المتغيرات والظروف غير الواضحة، والتعلم السريع، والمثابرة والقدرة على العمل المنفرد وتحمل المسؤولية، والقدرة على اتخاذ القرارات، وقيادة الآخرين. أما الثانية، فهي كفاءات جماعية: تتمثل بتعاون الأدوار الوظيفية للأفراد في الجامعة، وذلك بخلق لغة وثقافة تنظيمية مشتركة بين وحدات العمل المختلفة في الجامعة، التي تكون نتيجة لوجود نظام اتصال فعال يوفر المعلومات الدقيقة للعمل الجامعي.

ويضيف الباحث أن حرص الجامعة على تحقيق التكامل عند وضع الخطط الإستراتيجية لتنمية مواردها البشرية على مبدأ القيادة الفاعلة التي تشير إلى تفاعل أدوار الأفراد المتميزة لتحقيق أهداف ووظائف الجامعة المختلفة، وفي ضوء ذلك يمكن أن تحقق الجامعة من خلال مواردها البشرية سمة التنافسية الفردية والجماعية على حد سواء.

وتؤكد الأدبيات المتعلقة بالإدارة بصورة عامة وإدارة الموارد البشرية بصورة خاصة بالنظر إلى المؤسسات على اختلاف ميادين عملها ومنها مؤسسات التعليم العالي الجامعي نظرة المعاصرة التي تشير إلى أن الجامعات ليست مكاناً للعمل فحسب، بل هي مكان للتعليم والتنمية والتدريب، باعتبار أن التنمية جزءاً من استراتيجياتها المستمرة، لذلك أصبح من الضروري النظر إلى استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أنها استراتيجيات للتعليم المستمر وأنها استراتيجيات تأخذ الطابع النظامي. التي أوضحها عقيلي (2005) بأن عناصر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كنظام تعلم مستمر تتمثل بالمدخلات: التي تشمل جميع الكوادر البشرية في الجامعة التي تحتاج إلى تنمية مهاراتها المتنوعة وفقاً لمهامها الوظيفية. والعمليات أو الأنشطة: وتتمثل بالبرامج والفعاليات التدريبية اللازمة للكوادر البشرية في الجامعة لتمكينهم من أداء أعمالهم بصورة أكثر فاعلية. والمخرجات أو النواتج: التي تتمثل بمستوى التطور والتحسين الحاصل في مهارات الكوادر البشرية، واكتسابها لمهارات متجددة. وعملية التغذية الراجعة: التي تتمثل بتقييم النواتج لما تم تقييمه لكوادر البشرية وبرامج التدريب لتحديد الثغرات ومواطن القوة للاستفادة من ذلك في بناء برامج تنموية مستقبلية أخرى.

عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعات:

نظراً لتسارع التغيرات التي تعد من العوامل الكبيرة المؤثرة على مسارات عمل الجامعة، وامتلاكها للكفاءات اللازمة لمواجهة تلك التغيرات أصبح على المؤسسة الجامعية الاستناد إلى التخطيط الاستراتيجي السليم لمواردها المختلفة ومنها الموارد البشرية، ولتحقيق الجودة في التخطيط الاستراتيجي يفترض أن تأخذ بالتوجهات التي تعكس نجاح التخطيط للموارد البشرية ومن تلك التوجهات:

- تحقيق التوافق مع متطلبات التغيير، التي تفرض على الجامعة في سياستها وخططها تحديد الاحتياجات المتنوعة من الموارد البشرية فيها، والعمل على تنمية معارفها ومهاراتها وتطوير خبراتها بما يتناسب مع العمال المتجددة في الجامعة وذلك على الصعيد الفردي أو فرق العمل في الجامعة.

- النظر إلى تنمية الموارد البشرية في الجامعة من سياسة إلى إستراتيجية. بمعنى ترجمة سياسة الجامعة وطرقها التقليدية في تنمية الموارد البشرية إلى إستراتيجية تهدف إلى توفير الكفاءات الحالية والمستقبلية للجامعة (سبرينة، 2015).

- التوجه نحو العمل المؤسسي لتنمية الموارد البشرية: الذي ينظر إلى تدعيم العمل الجماعي من خلال تنمية فرق العمل في الجامعة، مما ينعكس على شعور الموارد البشرية بدرجة من الانتماء والولاء للجامعة المنبثق من معايير المشاركة الفاعلة لجميع أعضاء الفريق في وضع الأهداف والدفاع عنها والاهتمام والمثابرة في تحقيقها (عبد الباقي، 2001). وفي ظل هذا التوجه

فقد أشار (برقي، 2008) أن العضو الواحد في فريق العمل ينمي مهارات متعددة لديه مثل: مهارة الاتصال مع الآخرين، ومهارة التفاعل والتعاون، ومهارة المشاركة في وضع الأهداف لخطط العمل، ومهارة اتخاذ القرارات الجامعية، وإثارة روح التحدي، ومهارة التفكير مع الآخرين، ومهارة التوصل إلى أشياء جديدة ومبتكرة.

- النظر إلى تنمية الموارد البشرية كاستثمار بشري يستلزم التنبؤ: ويعني ذلك من الأهمية استبدال مصلح التكلفة في استراتيجيات تنمية الموارد البشرية إلى استثمار مستقبلي، ولتحقيق هذه الاستثمار يفترض أن تتضمن الخطط الإستراتيجية العامة للجامعة التنبؤ لصنع المستقبل بهدف التمكين من مواجهته والاستعداد له بتوفير الكوادر البشرية التي تمتلك المهارات والمعارف اللازمة (سبرينه، 2015)

وأوضح السالم (2006) أن من عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية عملية تقويم إجراءات التخطيط التي تتمثل بالآتي:

- درجة التناسق الداخلي بين السياسات وعملية التخطيط الاستراتيجي وتحديد الإمكانيات والكفاءات المتاحة في الجامعة .
- درجة التناسق مع الظروف المحيطة بالجامعة ويأخذ وجهين: أحدهما ثابت والآخر متغير، والوجه الثابت يمثل التأثير المطلوب للسياسات باعتبار الظروف المحيطة كما هي موجودة، أما الوجه المتغير فالمقصود به الحكم على مدى التأثير المطلوب للسياسات بالنظر إلى الظروف المحيطة التي تتجه للتغير .
- تحديد مدى مناسبة الموارد البشرية المتاحة التي تمتلكها الجامعات .
- تحديد درجة المخاطر التي تتضمنها الإستراتيجية هل هي بدرجة مقبولة للجامعة أم غير مقبولة .
- تحديد الأفق الزمني المناسب الذي يعتمد عليه التخطيط الاستراتيجي ويحكم عليه بموجب الزمن المحدد .

وذكر العقيل (2003) أن مؤشرات التخطيط الاستراتيجي الفعال لمؤسسات التعليم العالي يركز على نظام واقعي متكامل بعيداً عن التخمين والحدس، وأهداف منبثقة من حاجة الأفراد والمجتمع للتنمية وتطوير ذاتها، وخطة نابعة من واقع بيئة العمل الجامعي التي تتفاعل معها قابلة للتغيير والتعديل وفقاً للمستجدات ونابعة من أهداف المؤسسة، ومشاركة جميع العاملين فيها، وتخضع لعملية التقييم والمتابعة.

وأورد هانتون (Hinton, 2012) أن من عوامل تحقيق كفاءة وفعالية التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية الربط بين أهداف الخطة ومخرجاتها وعوائدها على الجامعة والمجتمع المحيط، والربط بين الموارد والإمكانات المادية والبشرية المدخلات العاملة في المؤسسة ومخرجات الخطة الإستراتيجية.

إن تقييم أداء الجامعة، يجب أن يكون ذا علاقة بمهمتها. وحسبما جاء به (Kasozi, 2005) فإن السؤال الذي يطرح لتقييم أداء العمل في مؤسسات التعليم العالي هو: ما مدى الفعالية في بلوغ المهام والوظائف وتأثير الملحوظ نسبة لما ورد من مدخلات متعددة مادية وبشرية إلى الجامعة ؟ ولتحقيق ذلك يفترض على الجامعة أن تأخذ عدة اعتبارات مهمة لتحقيق مهمتها بنجاح أهمها، القيام بعملية التنبؤ لتحديد التوقعات المستقبلية الخاصة باحتياجات الجامعة من الموارد البشرية. والاستمرار في التخطيط وفقاً لمتغيرات (اليقوي، 2011) وقد يرتبط نجاح الخطط الإستراتيجية في الجامعة على طبيعة الإدارة التي تتخذ في إدارتها النهج والتفكير الاستراتيجي لتنفيذ مهامها ووظائفها، فضلاً عن تنمية مواردها البشرية، حيث وضحت تلك الإدارة -الإدارة الإستراتيجية- بأنها الوسيلة المهمة لتحقيق التكامل بين سياسات إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمؤسسة (Lynda, 2003) .

وظائف وأهداف إدارة وتنمية الموارد البشرية وخطواتها في الجامعة:

ينبثق نجاح إدارة الخطط لتنمية الموارد البشرية من مبدأ النظرة الشاملة والمتربطة بين جميع مراكز ووحدات العمل الجامعي أكاديمياً وإدارياً، وقد يكون من الأنسب عند التخطيط لتنمية الموارد البشرية اتباع مبدأ التقسيم لجميع مراكز العمل المؤسسي الجامعي، حيث من أهم أسباب التقسيم التنظيمي، ضخامة حجم العمل في الجامعة، والاستفادة من التخصصية عند التقسيم، فضلاً عن تحديد درجة الاحتياجات من القوى العاملة في جميع وحدات الجامعة، ومن هذا المنظور فقد بين جودة (2008) أن تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية تقسم وفقاً لأهداف كل وظيفة في الجامعة، ووفقاً لكل قسم أو دائرة أو وحدة تنظيمية، كما وضح أن وظائف إدارة الموارد البشرية وتنميتها تتمثل بوظائف خاصة لاجتذاب القوى العاملة، ووظائف لها علاقة بالحفاظ على تلك القوى، ووظائف لها علاقة بتطويرها. وقد أوضح شاويش (2002) أن أهداف التخطيط لتنمية الموارد البشرية في مختلف المؤسسات ومنها الجامعات تتمثل بتحديد ومعرفة احتياجات المؤسسة، وتحديد نقاط القوة والضعف في القوى البشرية، وتمكين المؤسسة من التغيرات الطارئة على القوى البشرية، والمساهمة في استغلال تلك الموارد وتوظيفها، وتحديد معالم وخطط التعيين والتدريب.

ويبين الباحث أنه في ضوء تلك الأهداف تتحدد خطوات تخطيط تنمية الموارد البشرية، حيث أشارت أدبيات التخطيط بأن من خطوات تخطيط تنمية الموارد البشرية ما يلي:

- استقطاب القوى البشرية : الذي يمثل الركن الأول من أركان عملية التوظيف واعتبار كل من الاختيار والتعيين ركنين لاحقين لها، وبدون هذا الركن لا تستطيع المؤسسة الاستمرار وتوفير تلك القوى اللازمة للعمل المؤسسي(الهيئي،2000). وترتبط تلك المرحلة بعملية تحليل الطلب ارتباطاً وثيقاً حيث تتمثل بتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية الحالية والمستقبلية للوظائف والمهام في المؤسسة أبو شيخة (2000) .
 - عملية الاختيار والتعيين: وتتمثل بانتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة للوظائف في المنظمة، وذلك بعد الانتهاء من التحديد الكمي والنوعي لكافة الموارد البشرية في المنظمة (عباس،2003) وأشار إليها ماينر وكرين (Miner&Crane,1995) أنها العملية التي تساعد في توظيف من هو الأفضل لصياغة الإستراتيجية وتوظيف الأفراد في المؤسسة الأكثر فاعلية في تنفيذ الإستراتيجية.
 - التدريب: وتهدف إلى تعليم الموظفين الجدد وحتى القدامى المهارات الأساسية والمتجددة لأداء الوظائف بكفاءة وفاعلية (ديسلر،2003)، ووضحها الهيئي (2000) بأنها المرحلة التي تعنى بتنمية الموارد البشرية وتمكينهم وإكسابهم المهارات والقابليات المطلوبة لأداء مهامهم المختلفة في المؤسسة.
 - تقييم أداء الموظفين: وهي المرحلة التي تعنى بقياس كفاءة الموظفين وصلاحياتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي والمستقبلي والتعرف على مقدرتهم على تحمل المسؤوليات واستعدادهم لتولي مناصب أعلى في المستقبل (نصرالله،2002). وبين السالم وحرشوش (2003) أن هدف هذه المرحلة هو قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الموظف في أداء مهامه.
 - الأجور والحوافز: وهي خطوة مهمة في تخطيط تنمية الموارد البشرية التي تنعكس على تمكين المؤسسة في جذبها واحتفاظها بفريق عمل كفؤ قادر على تحقيق أهدافها (نصرالله،2002) ووضحها الهيئي (2000) بأنها المرحلة التي تعنى بتقديم التعويضات المباشرة للموظفين من رواتب وأجور وتكون مرتبطة بالعمل، وأكد أبو شيخة (2000) بأن تلك الأجور والحوافز ترتبط بمستوى الأداء والجهد والمؤهل العلمي والخبرة للموظفين ومستوى صعوبة الوظيفة.
- ويرى الباحث إضافة إلى تلك الخطوات والمراحل بأن من خطوات التخطيط لتنمية الموارد البشرية تحليل متطلبات العمل في الجامعة، وذلك على مستوى الجامعة، وعلى مستويات الكليات والأقسام الأكاديمية والإدارة ومختلف وحدات العمل المساندة فيها. وفي ضوء ذلك فقد تمثل البحث بالتطرق إلى تلك الخطوات التي تسهم في إنجاح التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في الجامعة.

ثانياً: الدراسات السابقة :

تتاول الباحث في هذا الجزء من البحث عرضاً لبعض الدراسات السابقة ذات الارتباط بموضوع التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية، وفقاً لتسلسلها التاريخي من القديم إلى الحديث عربياً وأجنبياً، وذلك على النحو الآتي:

دراسة (الزهراني، 1993) التي هدفت إلى معرفة التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي كخطوة علمية باتجاه تسليط الضوء على أهمية تبني مؤسسات التعليم العالي في العالم العربي للتخطيط الاستراتيجي كونه اتجاهاً حديثاً في التخطيط ومخلاً يجعل التخطيط أكثر فاعلية وفائدة وشمولاً وواقعية وأكثر استجابة لمتغيرات العصر ومتطلباته حيث انطلقت فكرة هذه الدراسة من القول بأن الواقع الذي يعيشه التعليم العالي في العالم العربي والإخفاقات التي تعرضت لها جهود التخطيط التقليدي فيه، تحتم النظر في إمكانية تبني التخطيط الاستراتيجي باعتباره خياراً مناسباً للتعامل مع هذا الواقع لما ينطوي عليه من مبادئ وأسس وتطبيقات واعدة تمثل استجابة للحاجات الراهنة والمستقبلية لنظام التعليم العالي وبيئته التي يعمل من أجلها وكان من أهداف الدراسة التعريف بالتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي وشرح وتحليل مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي وشرح وتحليل مراحل العمليات التي يمر بها التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي.

بينما اهتمت دراسة السلمي (2005) بتحديد ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير. وأن اجتهدات علماء الإدارة وممارسيها الذين يستشرفون تلك المتغيرات ويقدرّون تأثيراتها على مناخ الأعمال يسعون إلى تقديم اجتهداتهم في شكل نماذج، وتقنيات، وأطر فكرية تهدف لمساعدة الإدارة على كافة المستويات كي تمارس عملية تغيير مخطط للتنقل إلى أساليب الممارسة التي تتوافق مع معطيات نظام الأعمال الجديد. وحدد أهم سمات القرن الواحد والعشرين في استيعاب التقنية وتوظيفها بكفاءة في المنظمات والعناية الفائقة بالموارد البشرية في تطوير مستمر والعاملين ذوي المعرفة هم الأساس في

المنظمات الجديدة والذين يسعى إليهم سوق العمل وأوضح أن إدارة التغيير في الحقيقة هي إدارة معرفة. ومن أهم متطلبات ومقومات إدارة المعرفة هي حصر المتوافر من موارد المنظمة ومقوماتها المادية والبشرية والتقنية ومدى استغلالها محددًا لأهم السمات المحورية لإدارة التغيير في عصر المعرفة يتخذ الإطار الفكري الجديد لإدارة المعرفة شكل نظام مفتوح والتفكير الاستراتيجي هو المنهجية المناسبة في إدارة التغيير .

كما هدفت دراسة كاسوزي (Kasozzi, 2005) التعرف إلى العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في أوغندا، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على أسلوب المراقبة مع (25) عضو هيئة تدريس، وتحليل وثائق التعليم العالي، ومراجعة الدراسات الأوغندية التي أجريت في مجال التعليم العالي، وبعد جمع البيانات خلصت الدراسة إلى أن الضغط المجتمعي يعتبر من أهم عوامل التأثير في عمليات التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي الأوغندي، بالإضافة إلى القرارات الحكومية والبرلمانية، وتحديات العولمة والمشاكل في إفريقيا، وصناع القرار وضغوطات سوق العمل، والمنافسة وظهور أنماط جديدة من التعليم .

أما دراسة الدهدار (2006) فقد هدفت إلى تحليل العلاقة بين متغيرات التوجه الاستراتيجي مثل (التخطيط الاستراتيجي - معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي) كمتغيرات مستقلة، وبين اكتساب الميزة التنافسية، كما هدفت إلى التعرف على حقيقة التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المؤسسات الجامعية في قطاع غزة، ومحاولة تحسين قدراتهم في استغلال الموارد التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق أهدافهم الإستراتيجية، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات طبقت على (165) من العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وكان من أهم نتائج الدراسة أن (50%) من حجم العينة يتفقون على أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح لدى الإدارة العليا في الجامعات، وأن هناك علاقة دلالة إحصائية بين متغيرات التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة، كما أن (61%) من حجم العينة يؤكدون على ضرورة إيجاد بيئة مناسبة لتطبيق الجودة الشاملة للوصول للتميز .

وهدف دراسة (الضمور، 2008) إلى تحديد واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، والتعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام الأردني، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد فيها الاستبانة لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة التي تكونت من (166) عامل وعاملة، بالاعتماد على المنهج الوصفي. وكان من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

كما هدفت دراسة فورد (Ford, 2008) التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية إلى الكشف عن تصورات الرؤساء والقادة الأكاديميين والمسؤولين الماليين نحو فعالية التخطيط الاستراتيجي، وتكونت عينة الدراسة من (74) فرداً من جامعة شمال كارولينا، تم تطبيق الاستبانة عليهم، وبعد جمع البيانات وتحليلها خلصت الدراسة إلى أن الرؤساء كانوا متفائلين حول عملية التخطيط الاستراتيجي، كما يجب أن يتضمن تطبيق عملية التخطيط ضمن مشاركة جميع المستويات الإدارية، وتؤثر عمليات التخطيط الاستراتيجي على جميع العمليات الأخرى في الجامعة .

أما دراسة العمري وسلامة (Al- Omari, A and Salameh, K. 2009) فقد هدفت إلى التعرف على تصورات أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين حول فعالية التخطيط الاستراتيجي في بيئة إصلاح التعليم العالي الأردني، وتكونت عينة الدراسة من (338) عضو هيئة تدريس و(188) إدارياً في الجامعات الحكومية والخاصة في الفصل الأول من السنة 2007-2008، ولتحقيق أهداف الدراسة طبقت استبانة مكونة من (42) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: أهمية التخطيط الاستراتيجي، ومستوى المشاركة، وعمق التطبيق، ونموذج التطبيق المؤسسي، واتخاذ القرارات المؤسسي، وباستخدام التحليل الإحصائي الوصفي لتحليل التباين الثلاثي المتعدد، بينت الدراسة أن جانب عمق التطبيق هو أكثر العوامل المؤثرة في فعالية التخطيط الاستراتيجي، كما بينت الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين يرون أن التخطيط الاستراتيجي يتم بدرجة فعالية متوسطة، حيث تباينت الآراء بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجامعة والجنس لصالح الجامعات الحكومية والذكور رغم الاتفاق العام أن التخطيط الاستراتيجي كان فعلاً بنسبة متوسطة.

وهدف دراسة (Gregory, U& Patrick, W. Evan Peterson. 2009) إلى معرفة أهمية التخطيط الاستراتيجي ووضع الخطط التي تحقق تنمية الموارد البشرية وتتيح اتخاذ القرارات الإدارية في الوقت الحاضر لدعم الاتجاه المستقبلي في الكليات الأكاديمية في الولايات المتحدة الأمريكية، واتبع في الدراسة الأسلوب الوثائقي ودراسة التحليل البيئية الداخلية والخارجية للكليات الأكاديمية، واستفتاء ممثلين من الخبراء في التعليم العالي لتحديد مسارات الخطط الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، وقد

توصلت الدراسة إلى أن الخطط الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية ضمان تنظيمي لتلبية الاحتياجات من القوى المدربة لتحقيق الأهداف والخطط التشغيلية. كما تتيح للكيانات المرونة للتعامل مع التغيرات الحيوية في البيئة الداخلية والخارجية. وإن الخطط الإستراتيجية تمنح المؤسسة القوة والاستمرار في ضوء الاطلاع على الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتشريعية والتكنولوجية المؤثرة على الكليات الأكاديمية.

كما هدفت دراسة الدخيل والمعاني (Al dakeel&Almannie,2015) بدراسة الميزة التنافسية لإدارة الموارد البشرية في منطقة التعليم العام في الرياض. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على جمع المعلومات من عينة تكونت من (226) خبيراً تربوياً في إدارة التعليم في المنطقة، وذلك من خلال استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى إدارة الموارد البشرية في إدارة التعليم منخفضاً في عملية التوظيف والتحفيز للموارد البشرية ومعتدلاً في الرواتب وتحليل ووصف الوظائف وتصميم وتقييم الأداء والتخطيط للكوارر البشرية وتنمية وتطوير تلك الكوارر، ونتيجة لذلك فإن إدارة التعليم في تلك المنطقة في الرياض لا تمتلك القدرة التنافسية في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ أنها بحاجة إلى بذل الجهود الكثيرة لتحقيق ذلك وأهمها توافر المتخصصين.

بينما هدفت دراسة فلورنس (Florence M,2016) إلى استكشاف تأثير التخطيط الاستراتيجي على نوعية التعليم في كينيا، حيث اعتمد على انجاز نواتج الورقة البحثية على الأطر النظرية وتصورات مديري التعليم في كينيا، التي تبين أن اتخاذ الترتيبات والاستعدادات من الخطط والأهداف التربوية وتحديد الموارد اللازمة والتدريب للموارد البشرية يؤدي إلى اكتساب المهارات والمعرفة لديهم، مما ينعكس على جودة التعليم، فضلاً عن انعكاسه على توفير الكفاءات المتخصصة والمتمكنة من إعداد وتنفيذ الخطط الإستراتيجية، وقد أشارت النتائج إلى أن التعليم ما زال تحت تجربة التعامل مع التحديات التي تنسب إلى أوجه القصور في التخطيط من حيث الدقة في إعداد الخطط الإستراتيجية وتنفيذها، وأن للتخطيط الاستراتيجي دور حيوي في تعزيز جودة التعليم، وتمكين القيادات في المساهمة على نحو متزايد في صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدارس والتي تؤدي بالتالي إلى تحسين نوعية التعليم باستمرار وعلى المدى الطويل.

وقد أفادت الدراسات السابقة وطرق جمع المعلومات وتنظيم الإطار النظري للدراسة الحالية، فضلاً عن اعتماد المنهج الوصفي التحليلي المناسب، وتحديد الأهداف وصياغة مشكلة البحث بصورة تتسجم مع أهدافه وتحديد الأسئلة البحثية بصورة ملائمة للتطبيق وانعكاسها على الأهداف، كما تتميز تلك الدراسة عن الدراسات السابقة من خلال اختيار بيئة التطبيق وعينتها، واستخدام المنهج الاستشرافي لتحديد معالم ومظاهر المستقبل للجوانب التي تقع ضمن الدراسة.

منهجية البحث وإجراءاته.

منهجية البحث :

يتبع البحث منهجية الدراسات الوصفية التحليلية، التي تقوم على دراسة ظاهرة معينة لمعرفة أهميتها أو درجة وجودها من بين الظواهر أو المفاهيم في العلوم السلوكية والإنسانية والنفسية، باعتمادها طريقة جمع المعلومات المرتبطة بالبحث وتحليلها والربط بين مدلولاتها بغية الوصول إلى النتائج التي يسعى البحث الوصول إليها، كما استخدم منهج الدراسات الاستشرافية المستقبلية وفقاً لأسلوب دلفي (Delphi) ذو الجولات المتعددة،

ويأخذ البحث الإجراءات الآتية:

مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الهاشمية في كلية العلوم التربوية وكلية الآداب، والبالغ عددهم (88) فرداً، كان من بينهم (43) فرداً من كلية العلوم التربوية، و(45) فرداً من كلية الآداب والعلوم الإنسانية . والجدول (1) يوضح ذلك.

جدول (1)

توزيع أفراد مجتمع البحث وفقاً لكلتي العلوم التربوية والآداب

م	الكليات	العدد	النسبة من المجتمع الكلي
1	كلية العلوم التربوية	43	48%
2	كلية الآداب	45	52%
المجموع		88	100%

عينة البحث:

من أجل أن تمثل عينة البحث جميع الفئات التي يتكون منها مجتمع البحث، تم اعتماد مجتمع البحث كعينة ممثلة، حيث تم توزيع أداة البحث على جميع أفراد المجتمع، وكان عدد الاستبانات المستردة (73) ممن اعتمدت كعينة ممثلة للبحث بنسبة مئوية بلغت (90%) من المجتمع الكلي، كان من بينهم (39) فرداً من كلية العلوم التربوية و (34) فرداً من كلية الآداب، والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لكلتي العلوم التربوية والآداب

م	الكليات	العدد	النسبة من العينة الكلية
1	كلية العلوم التربوية	39	53%
2	كلية الآداب	34	47%
	المجموع	73	100%

أدوات البحث وتصميمها:

تم تصميم أدوات البحث وفقاً لشقين هما :

- أداة لقياس دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية.
- أداة لتحديد التوقعات المستقبلية للتخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية .

أولاً: تصميم أداة دور التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية:

بناءً على منهجية البحث التي تتبع المنهج الوصفي وفقاً للجزء الأول من البحث وهو التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الهاشمية تم بناء وإعداد أداة خاصة – استبانة – من خلال مراجعة الأدب النظري المتعلق بموضوع البحث، حيث تضمنت الأداة المجالات الآتية:

- المبادئ الأساسية للتخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشري في الجامعة.
- طرق تحليل متطلبات العمل في الجامعة.
- استقطاب الموارد البشرية واستقرارها في الجامعة .
- التدريب وإعادة التأهيل للموارد البشرية في الجامعة.
- تقويم الأداء الوظيفي للكوادر البشرية في الجامعة

وتم تنظيم فقرات الاستبانة للإجابة عنها من أفراد البحث وفقاً لسلم "ليكرت" ذي التدرج الخماسي على النحو الآتي: (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) والتي تأخذ القيم التالية على التوالي (1،2،3،4،5). وتم اعتماد درجة التقدير وفقاً للتقسيم التالي:

- (1 – 1,80) منخفضة جداً.
- (1,81 – 2,60) منخفضة.
- (2,61 – 3,40) متوسطة.
- (3,41 – 4,20) عالية.
- (4,21 – 5) عالية جداً.

صدق الأداة:

لتحقيق صدق الأداة ومدى ملاءمتها وصلاحياتها لغايات البحث فقد تم اختيار (20) محكماً من أفراد مجتمع البحث، حيث اعتمدت الفقرة التي تحصل على موافقة (17) محكماً كحد أدنى للقبول، أي بنسبة (85%) وما دون هذه النسبة تحذف الفقرة، حيث اعتمدت بعض الملاحظات والمقترحات والتعديلات بشأن الصياغة اللغوية واستبدال بعض العبارات بعبارة أخرى، مما أصبح مجموع الفقرات النهائية التي طبقت على عينة البحث (35) فقرة موزعة على مجالات البحث على النحو الآتي:

- مجال المبادئ الأساسية للتخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة (8) فقرة، ومجال طرق تحليل متطلبات العمل في الجامعة. (6) فقرات، ومجال استقطاب الموارد البشرية واستقرارها في الجامعة (7) فقرات، ومجال التدريب وإعادة

التأهيل للموارد البشرية في الجامعة (7) فقرات، ومجال تقويم الأداء الوظيفي للكوادر البشرية في الجامعة (7) فقرات.
ثبات الأداة:

وللتأكد من مدى دقة الأداة للخاصية التي تقيسها، فقد تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (25) فرداً من مجتمع البحث، حيث طبقت عليهم الأداة وذلك باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test Retest) حيث ارتأى الباحث أن تكون المدة الزمنية بين الاختبارين (15) يوماً، وقد أستخدم معامل ارتباط بيرسون لإيجاد درجة الارتباط بين الاختبارين، من خلال القيم الكلية التي تحصل عليها كل فقرة بناءً على استجابات أفراد العينة الخاصة للثبات. حيث كان معامل الارتباط لثبات الأداة الكلي (0.87) وهو معامل ثبات كاف لأغراض البحث.

ثانياً: تصميم الأداة الخاصة بالتوقعات المستقبلية للتخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية.

لتصميم أداة البحث للقسم الثاني المتعلق بتحديد التوقعات المستقبلية فقد تم اتخاذ الإجراءات الآتية:

- صياغة عدد من الفقرات التي تتعلق بمجالات البحث السابقة للقسم الأول، بحيث تمثل تلك الفقرات برامج ومنطلقات عملية مستقبلية للتخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية، حيث تم الاعتماد في صياغة تلك الفقرات على مخرجات فقرات الأداة الأولى وفقاً لتقديرات أفراد البحث، فضلاً عن الاطلاع على الأدب النظري المتعلق بموضوع البحث من مقالات محكمة ونتائج بحوث ودراسات منشورة، وتقارير ومؤتمرات وندوات حول التعليم الجامعي.

- وقد تم عرض هذه الأداة على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة في التعليم الجامعي في كليتي العلوم التربوية والآداب، وأصحاب اللغة لأجل الوقوف على السلامة اللغوية للفقرات ودرجة وضوحها وارتباطها بالبحث، كما أخضعت إلى إجراءات الصدق الظاهري بالطريقة نفسها التي استخدمت في أداة دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية، وتم إجراء بعض التعديلات وإدخال الملاحظات واختصار بعض الفقرات. وانطلاقاً من تلك الإجراءات فقد تم التوصل إلى (32) فقرة تضمنت المهام والبرامج التي يتوقع تطبيقها في التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في الجامعة الهاشمية، توزعت تلك الفقرات على المجالات المحددة في البحث على النحو الآتي:

• مجال المبادئ الأساسية للتخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة (7) فقرات، ومجال طرق تحليل متطلبات العمل في الجامعة. (7) فقرات، ومجال استقطاب الموارد البشرية واستقرارها في الجامعة (6) فقرات، ومجال التدريب وإعادة التأهيل للموارد البشرية في الجامعة (6) فقرات، ومجال تقويم الأداء الوظيفي للكوادر البشرية في الجامعة (6) فقرات.

وبعد تلك الإجراءات تم وضع خمسة بدائل أمام كل فقرة تصف أوجه الموافقة على البرامج والمهام المتوقعة في التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، بناءً على سلم ليكرت الخماسي المدرج على النحو الآتي: (موافق جداً وتأخذ قيمة (5)، وموافق تأخذ قيمة (4)، ومحايد تأخذ قيمة (3)، ومعارض تأخذ قيمة (2)، ومعارض جداً تأخذ قيمة (1).

تطبيق الأداة:

تم تطبيق أداة التوقعات المستقبلية على (20) خبيراً في التعليم الجامعي في كليتي العلوم التربوية والآداب، وقد تم اعتماد المتوسط الحسابي المرجح (3) والوزن المئوي (80) كحد أدنى لدرجة قبول الفقرة، وتم استخدام أسلوب دلفي (Delphi) من خلال جولتين تتراوح المدة بين الجولة والأخرى (10) أيام وعلى النحو الآتي:

الجولة الأولى:

تم توزيع الأداة على مجموعة من الخبراء وطلب منهم دراسة كل فقرة واختيار الإجابة التي تمثل رأيه، ووضع إشارة (X) في المكان المناسب الموضح في الأداة، وإذا كانت درجة توقع الخبير ما دون (3) على أية فقرة من الفقرات يذكر السبب لتعليل ذلك فضلاً عن تدوين المقترحات وإضافة بعض الفقرات التي يراها مناسبة للتوقعات المستقبلية.

الجولة الثانية:

وفي هذه الجولة تم إعادة الفقرات التي حصل فيها خلاف في الرأي خلال الجولة الأولى ولم تحصل على الدرجة المطلوبة من الخبراء أنفسهم وطلب منهم إعادة النظر في آرائهم في ضوء آراء الأغلبية أو الإبقاء عليها مع ذكر السبب لتعليل ذلك، وبعد جمع الإجابات وتقريبها على أنموذج خاص ظهرت حالة الإجماع التي كان عليها خلاف في الجولة الأولى، وبذلك حصلت الموافقة بالإجماع على فقرات الأداة على أنها تمثل التوقعات المستقبلية للتخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الهاشمية في كليتي العلوم التربوية والآداب.

الأساليب الإحصائية:

لاستخلاص نتائج البحث وتحقيق أهدافه والإجابة عن أسئلته تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. معامل ارتباط "بيرسون" لحساب الصدق الداخلي والثبات لأداة البحث، وذلك للإجابة عن السؤال الأول.
2. استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على فقرات مجالات البحث المحددة في الأداة.
3. استخدام اختبار "ت" T-Test وتحليل التباين الأحادي One Way Anova لتحديد الاختلافات والفروق بين استجابات أفراد عينة البحث، وذلك للإجابة عن السؤال الثاني.
4. ولتحديد التوقعات المستقبلية تم استخراج المتوسطات الحسابية والأوزان المئوية لكل فقرة من فقرات الأداة الخاصة بتحديد التوقعات المستقبلية للتخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية وفقاً لاستجابات لجنة من الخبراء من رتبة أستاذ مساعد فأعلى وأصحاب الخبرة الطويلة في الجامعة الهاشمية، وذلك للإجابة عن السؤال الثالث.

نتائج البحث ومناقشتها:

أولاً: نتائج ومناقشة السؤال الأول: ما دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من الفقرات ولكل مجال من مجالات أداة البحث وللمجال بشكل عام، وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث، كما تم ترتيبها تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية. وتبين الجداول (3-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث لفقرات كل مجال من مجالات البحث.

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث وفقاً لفقرات مجال المبادئ الأساسية للتخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة

الرقم	الرتبة	نص الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	1	تعمل الجامعة على تحقيق خططها الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية وفق رؤية ورسالة واضحتين.	4.21	0.90	عالية جداً
6	2	تسير خطط التنمية للموارد البشرية في الجامعة بتنسيق وترابط دقيق بين جميع كلياتها الأكاديمية (بما يشمل الكوادر التعليمية والإدارية).	4.08	0.89	عالية
8	3	تتبع الجامعة سياسة واضحة في تنفيذ خططها الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية.	3.97	0.76	عالية
5	4	الأهداف التي تنطلق منها خطط تنمية الموارد البشرية واضحة ومحددة.	3.80	1.07	عالية
7	5	تتبع الجامعة سياسة شاملة لجميع الأنشطة والاستراتيجيات التنموية.	3.78	1.01	عالية
3	6	تختار الجامعة الخطط الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية بما يتناسب مع الظروف التي تواجهها حالياً ومستقبلياً.	3.67	1.00	عالية
2	7	تعتمد الجامعة مبدأ المشاركة لجميع العاملين والمعنيين في وضع الخطط الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية.	3.63	1.19	عالية
4	8	تهدف خطط تنمية الموارد البشرية إلى تحقيق التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.	3.60	1.21	عالية
المجموع الكلي					
			3.84	1.02	عالية

يبين الجدول (3) ترتيب الفقرات لمجال المبادئ الأساسية للتخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة، حسب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث. حيث توضح النتائج أن فقرة واحدة مثلت الدرجة العالية جداً وسبع فقرات مثلت الدرجة العالية وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.60-4.21). كما أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المجال بلغ (3.84) وهو يمثل الدرجة العالية. ويفسر الباحث تلك النتيجة من منطلق أن الجامعة تركز في خططها

الإستراتيجية سياسة ثابتة وأسس واضحة ودقيقة ووفق مبادئ سليمة فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية، كما أنها تعتمد على الأهداف المنبثقة من سياسة التعليم العالي، وتأخذ بعين الاعتبار المتغيرات وعوامل التأثير في سير أعمال الجامعة وفقاً لأهدافها وخططها الإستراتيجية وقد تتعارض هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العمري وسلامة (Al- Omari, A and Salameh, K.) (2009) التي بينت أن التخطيط الاستراتيجي يطبق بفاعلية متوسطة .

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث وفقاً لفقرات مجال طرق تحليل متطلبات العمل في الجامعة.

الرقم	الرتبة	نص الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	1	تعتمد الجامعة عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية لبناء خططها الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية.	4.10	0.89	عالية
6	2	تعتمد الجامعة على تحديد مواطن القوة والضعف فيها لرسم خططها الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية.	4.04	0.93	عالية
3	3	تضع الجامعة خططها الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية وفقاً لمعطيات دراسات مسحية والتحليل لواقع الجامعة.	4.00	0.89	عالية
5	4	تتكامل جهود القائمين على تحليل وتصميم العمل في الجامعة مع الخطط الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية.	3.97	0.94	عالية
2	5	تعتمد الجامعة تحليل التحديات الحالية في رسم خططها الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية.	3.93	0.82	عالية
4	6	تعتمد الجامعة على المشاركة ووجهات نظر المستويات الإدارية والقيادات الأكاديمية في الجامعة لرسم خطط تنمية الموارد البشرية.	3.90	1.02	عالية
المجموع الكلي			4.05	0.83	عالية

يبين الجدول (4) ترتيب الفقرات لمجال طرق تحليل متطلبات العمل في الجامعة. حسب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث. حيث توضح النتائج أن جميع فقرات هذا المجال جاءت تمثل الدرجة العالية، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.90-4.10) كما أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المجال بلغ (4.05) وهو يمثل الدرجة العالية. ويفسر الباحث تلك النتيجة من خلال أن القواعد العلمية لتحديد سياسات العمل وتحديد متطلباته أمر ضروري لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، وإن تحليل متطلبات العمل في أية مؤسسة وخاصة مؤسسات التعليم العالي الجامعي من خلال تحليل البيئة الجامعية الداخلية والخارجية وتحليل التحديات التي تواجهها، والتعرف على مواطن القوة والضعف. من العوامل التي تمكن الجامعة من تحديد متطلبات العمل وتوفيرها في ضوء أهداف الجامعة.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث وفقاً لفقرات مجال استقطاب الموارد البشرية واستقرارها في الجامعة

الرقم	الرتبة	نص الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	1	تعتمد الجامعة على ذوي الاختصاص لاختيار واستقطاب الكفاءات البشرية للعمل في الجامعة.	4.10	0.95	عالية
5	2	تسعى الجامعة إلى استقطاب الكفاءات البشرية المتخصصة للعمل في الجامعة.	3.95	0.96	عالية
2	3	تحافظ الجامعة على الكفاءات البشرية وذوي الخبرة والمؤهل العلمي واستمرارها في الجامعة (إدارياً، وأكاديمياً).	3.84	1.07	عالية
7	3	تتبنى الجامعة نظاماً محفزاً لاستقرار الكوادر البشرية المؤهلة للعمل في الجامعة.	3.84	0.87	عالية
3	5	تعتمد الجامعة على معايير ثابتة ومحددة في تعيين الكوادر البشرية فيها.	3.82	1.15	عالية

الرقم	الرتبة	نص الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
4	6	تقدم الجامعة عرضاً مناسباً لاستقطاب الكفاءات البشرية المتميزة للعمل في الجامعة.	3.79	0.97	عالية
6	7	تقوم الجامعة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة (إدارية وأكاديمية) في كافة وسائل الإعلام المختلفة.	3.78	1.41	عالية
المجموع الكلي					
			3.88	1.04	عالية

يبين الجدول (5) ترتيب الفقرات لمجال استقطاب وتحفيز الموارد البشرية واستقرارها في الجامعة حسب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث. حيث توضح النتائج أن جميع فقرات هذه المجال جاءت تمثل الدرجة العالية، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.78-4.10). كما أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المجال بلغ (3.88) وهو يمثل الدرجة العالية.

ويمكن تفسير تلك النتيجة بأن الكفاءات البشرية المؤهلة والمدرّبة وذوي الاختصاص الدقيق من العناصر الرئيسة لتحقيق غايات التعليم الجامعي وأهدافه، وتنفيذ وظائف الجامعة الرئيسة من تدريس وبحث علمي وخدمة المجتمع، لذلك تسعى الجامعة إلى توفير واستقطاب أصحاب الكفاءات المتميزة وتعمل للمحافظة على استمرارهم في العمل داخل الجامعة.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث وفقاً لفقرات مجال التدريب وإعادة التأهيل للموارد البشرية في الجامعة.

الرقم	الرتبة	نص الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
7	1	تقدم الجامعة حوافز مادية ومعنوية للموارد البشرية للالتحاق بالدورات التدريبية وبرامج التأهيل المتخصصة في مجالات عملهم.	4.12	0.79	عالية
5	2	يوجد في الجامعة خطة سنوية لتدريب وتطوير الموارد البشرية في الجامعة.	4.09	0.98	عالية
6	3	تفتح الجامعة المجال أمام الموارد البشرية للالتحاق بالدراسات العليا وفقاً لاحتياجات العمل في الجامعة.	4.06	0.88	عالية
2	4	تعمل الجامعة على تدريب وإعادة تأهيل الموارد البشرية بهدف تنمية مهاراتهم الوظيفية.	4.00	1.02	عالية
1	5	تسهل الجامعة عملية إعادة تأهيل وتدريب الموارد البشرية في الجامعة (أكاديمية، وإدارية).	3.98	0.85	عالية
3	6	تشجع الجامعة على وضع خطط دورية وفصلية في جميع الكليات الأكاديمية لتدريب الموارد البشرية فيها.	3.94	0.88	عالية
4	7	تشجع الجامعة على وضع خطط دورية وفصلية في جميع الكليات الأكاديمية لتدريب الموارد البشرية فيها.	3.89	1.07	عالية
المجموع الكلي					
			4.01	0.86	عالية

يبين الجدول (6) ترتيب الفقرات لمجال عملية التدريب وإعادة التأهيل للموارد البشرية في الجامعة. حسب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث. حيث توضح النتائج أن جميع الفقرات لهذا المجال مثلت الدرجة العالية، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.89-4.12). كما أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المجال بلغ (4.01) وهو يمثل الدرجة العالية. ويفسر الباحث تلك النتيجة من أن الجامعة تعمل في ضوء تحقيق احتياجات العاملين والموارد البشرية بصورة عامة من التدريب والتأهيل، كما تدعم ذلك بحوافز مادية ومعنوية وفقاً لاحتياجات الجامعة من المهارات التي تخدم أهدافها الجامعية، فضلاً عن تعزيز دافعية العاملين بتمكينهم للعمل في الجامعة من خلال الاهتمام بتدريبهم وتأهيلهم المستمر.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث وفقاً لفقرات مجال تقويم الأداء الوظيفي للموارد البشرية في الجامعة

الرقم	الترتبة	نص الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
6	1	تتصف معايير تقويم الأداء الوظيفي بالموضوعية والشمول لمتطلبات العمل الوظيفي للموارد البشرية.	4.23	0.87	عالية جدا
2	2	تهدف عملية تقويم الأداء الوظيفي في الجامعة إلى تحديد مواطن القوة والضعف لدى الكوادر البشرية لتحديد مجالات التطوير والتدريب.	4.17	0.94	عالية
1	3	تعطي الجامعة الموارد البشرية حق الاطلاع على تقييم أدائهم الوظيفي.	4.13	0.96	عالية
7	4	تعتمد الجامعة معايير ثابتة ومحددة لتقويم الأداء الوظيفي (أكاديميا وإداريا)	4.06	0.75	عالية
4	5	توجه الجامعة إداراتها المختلفة في وضع خطط التطوير بناء على معطيات معايير تقويم الأداء الوظيفي.	4.02	1.04	عالية
5	6	تعطي الجامعة بجميع إداراتها المختلفة اهتماما بنتائج تقويم الأداء الوظيفي.	4.01	0.77	عالية
3	7	تعتمد الجامعة على تطوير الموارد البشرية وفقا لمعطيات عملية التقويم للأداء الوظيفي للعاملين (أكاديميا وإداريا)	3.89	0.95	عالية
		المجموع الكلي	4.07	0.72	عالية

يبين الجدول (7) ترتيب الفقرات لمجال عملية تقويم الأداء الوظيفي للموارد البشرية في الجامعة حسب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث. حيث توضح النتائج أن جميع الفقرات جاءت تمثل الدرجة العالية، باستثناء فقرة واحدة مثلت الدرجة العالية جدا، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.89-4.23). كما أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المجال بلغ (4.07) وهو يمثل الدرجة العالية.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن عملية التقويم هي من العمليات الضرورية في مجالات عمل المؤسسات المختلفة ومنها مؤسسات التعليم العالي الجامعي، حيث أن عملية التقويم هي عملية تصحيح مسارات العمل والخطط الإستراتيجية في الجامعة لتحقيق عملية التكيف الدائم مع متغيرات العمل المتجددة باستمرار.

ولمعرفة ترتيب المجالات حسب استجابات أفراد عينة البحث تم إيجاد المتوسطات الحسابية والنسب المئوية الكلية لكل مجال، كما هو موضح في الجدول (8).

جدول (8) المتوسطات الحسابية بدلالة سلم الإجابة والدرجة الخام عليها والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث على مجالات دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الهاشمية.

ترتيب المجالات	المجالات	المتوسط بدلالة سلم الدرجة	عدد الفقرات	المتوسط بدلالة سلم الإجابة	النسبة المئوية
1	تقويم الأداء الوظيفي للموارد البشرية في الجامعة	28.54	7	4.07	81.4%
2	التدريب وإعادة التأهيل للموارد البشرية في الجامعة.	28.10	7	4.01	80.2%
3	طرق تحليل متطلبات العمل في الجامعة	23.95	6	3.99	79.8%
4	استقطاب وتحفيز الموارد البشرية واستقرارها في الجامعة	27.16	7	3.88	77.6%
5	المبادئ الأساسية للتخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشري في الجامعة	30.76	8	3.84	87.8%
المجموع		138.51	35	3.95	79.0%

يبين الجدول (8) ترتيب المجالات لدور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الهاشمية من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس فيها ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث، حيث تشير النتائج إلى أن مجال عملية تقويم الأداء الوظيفي للموارد البشرية في الجامعة جاءت في الترتيب الأول، تلاه مجال التدريب وإعادة التأهيل للموارد البشرية في الترتيب الثاني، ثم مجال طرق تحليل متطلبات العمل في الترتيب الثالث، ثم مجال استقطاب وتحفيز الموارد البشرية واستقرارها في الترتيب الرابع، وأخيراً مجال المبادئ الأساسية للتخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الترتيب الخامس.

وأشارت النتائج إلى أن القيمة الكلية لدور التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في الجامعة جاءت تمثل الدرجة العالية حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.95) بنسبة مئوية (79.0%) وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث. وقد تعزى تلك النتيجة إلى أن الجامعة تتطلع باهتمام على جميع المجالات لما يخدم التنمية المستدامة للموارد البشرية انطلاقاً من اعتماد المبادئ العلمية إلى عمليات التدريب والتقويم واستقطاب الموارد البشرية وتحليل مجالات العمل فيها.

ثانياً: نتائج ومناقشة السؤال الثاني: هل هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في تقديرات أفراد عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس حول دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الهاشمية وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية والخبرة العملية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية واستخدام اختبار "T-Test" وتحليل التباين الأحادي (on way anova) لاستجابات أفراد عينة البحث حول مجالات دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الهاشمية وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية والخبرة العملية. وتوضح النتائج وفقاً للآتي:

1- متغير الرتبة الأكاديمية:

ولتحديد الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث لمعرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار "T-Test" والجدول (9) يوضح نتائج ذلك

جدول (9) المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار "ت" لاستجابات أفراد عينة البحث لمجالات دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الهاشمية وفقاً للرتبة الأكاديمية.

م	المجالات	المتوسطات الحسابية		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
		أستاذ مساعد فما دون (34)	أستاذ مشارك فأعلى (39)		
1	المبادئ الأساسية للتخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة	30.20	31.25	0.87	0.38
2	طرق تحليل متطلبات العمل في الجامعة.	23.11	24.69	1.56	0.12
3	استقطاب الموارد البشرية واستقرارها في الجامعة	25.91	28.25	1.78	0.07
4	التدريب وإعادة التأهيل للموارد البشرية في الجامعة	26.67	29.35	2.28	*0.02
5	تقويم الأداء الوظيفي للموارد البشرية في الجامعة	26.97	29.92	2.69	*0.00
	المجالات مجتمعة	132.88	143.48	2.03	0.06

• = عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$

يبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار "ت" لاستجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية لمجالات دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الهاشمية، حيث تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) وذلك في مجال المبادئ الأساسية للتخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية، ومجال طرق تحليل متطلبات العمل، ومجال استقطاب الموارد البشرية واستقرارها، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية في مجال التدريب وإعادة التأهيل للموارد البشرية، وتقييم الأداء الوظيفي للموارد البشرية في الجامعة. وكان اتجاه الفروق لصالح أصحاب الرتبة الأكاديمية أستاذ مشارك فأعلى وذلك بالمقارنة بين المتوسطات الحسابية لفتتي الرتبة الأكاديمية. وقد يعزو الباحث تلك الفروق إلى أن أصحاب الرتبة العليا يؤيدون بأن عملية التدريب وإعادة التأهيل لما يتناسب مع عمل الجامعة له دور مهم في توفير تلك الكوادر اللازمة للعمل الجامعي، فضلا عن أهمية التقويم التي تقود إلى معرفة درجة القوة وامتلاك الكوادر للكفاءات اللازمة، لعمل البرامج التي من شأنها تغطية الفجوات التي تؤثر على بناء الخطط الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة.

2- متغير الخبرة العملية:

ولتحديد الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث لمعرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية ونتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova والجدول (10) يوضح نتائج ذلك

جدول (10) المتوسطات الحسابية ونتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة البحث لمجالات دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الهاشمية وفقا لمتغير الخبرة العملية.

م	المجالات	المتوسطات الحسابية			قيمة (ف)	مستوى الدلالة
		أقل من 5 سنوات (16)	من 5-10 سنوات (34)	أكثر من 10 سنوات (23)		
1	المبادئ الأساسية للتخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشري في الجامعة	32.375	30.235	30.434	1.12	0.32
2	طرق تحليل متطلبات العمل في الجامعة.	25.937	22.941	24.078	1.25	0.28
3	استقطاب الموارد البشرية واستقرارها في الجامعة	30.062	25.941	26.956	0.61	0.54
4	عملية التدريب وإعادة التأهيل للموارد البشرية في الجامعة	30.250	26.911	28.391	2.43	0.31
5	عملية تقويم الأداء الوظيفي للكوادر البشرية في الجامعة	29.687	27.529	29.260	2.43	0.09
المجموع		148.321	133.558	139.130	1.31	139.130

يبين الجدول (10) المتوسطات الحسابية ونتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة البحث تبعا لمتغير الخبرة العملية لمجالات دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الهاشمية، حيث تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) وذلك في جميع المجالات والمجالات مجتمعة.

وقد يعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن جميع أفراد عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس على اختلاف خبراتهم العملية في الجامعة يرون بأن تلك المجالات تعمل الجامعة على تحقيقها والعمل عليها لما له من أهمية في وضع الخطط الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية. كما وتفسر تلك النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة على اختلاف خبراتهم القليلة والكبيرة في الجامعة يستطيعون أن يحددوا توجه الجامعة واهتماماتها بصورة واحدة دون وجود تباين بينهما، وذلك قد يكون نتيجة لوضوح سياسة الجامعة وأهدافها وتعليماتها التي قد يتعرف عليها الجميع من الموارد البشرية في الجامعة سواء أكانت خبرتهم قليلة أو كثيرة.

ثالثا: نتائج ومناقشة السؤال الثالث: ما التوقعات المستقبلية للتخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الهاشمية خلال السنوات العشر القادمة من وجهة نظر لجنة الخبراء؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والأوزان المئوية لكل فقرة من فقرات الأداة الخاصة بتحديد

التوقعات المستقبلية للتخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الهاشمية. وقد تم استفتاء مجموعة من الخبراء بلغ عددهم (20) خبيراً تربوياً في الجامعة الهاشمية، وفقاً لأسلوب دلفي (Delphi) من جولتين، حيث تم اعتماد نسبة (80%) حداً أدنى لقبول الفقرة وذلك على النحو الآتي:

الجولة الأولى:

يشير جدول (11) إلى نتائج استجابات مجموعة الخبراء على فقرات التوقعات المستقبلية دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الهاشمية الموزعة على المجالات المحددة في أداة البحث، من خلال الأوساط الحسابية والنسب المئوية إلى حصول الموافقة في الرأي بنسبة (80%) فأكثر على جميع الفقرات لمختلف المجالات باستثناء فقرتين من مجال المبادئ الأساسية للتخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة، وفقرة واحدة من مجال تحليل متطلبات العمل وفقرة واحدة من مجال استقطاب الموارد البشرية واستقرارها.

جدول (11) المتوسطات الحسابية والأوزان المئوية لاستجابات مجموعة الخبراء على فقرات مجالات التوقعات المستقبلية لدور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الهاشمية . (الجولة الأولى)

الرقم	نص الفقرة	الوسط المرجح	الوزن المئوي
أولاً: المبادئ الأساسية للتخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة			
1	إتاحة فرصة المشاركة الحقيقية الأصيلة لأعضاء هيئة التدريس في تحديد الأطر العامة للخطط الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية.	4. 65	95%
2	ضرورة وضوح أهداف الخطط الإستراتيجية الموجهة لتنمية الموارد البشرية والالتزام بها.	4. 60	80%
3	ارتباط الخطط الإستراتيجية باحتياجات المجتمع الفعلية من مخرجات الجامعة وتوقعاته.	4. 55	90%
4	رسم الخطط الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية بالانسجام مع رسالة الجامعة ورؤيتها.	4. 40	90%
5	اعتماد مبدأ الشراكة المجتمعية في رسم الخطط الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة.	4. 35	95%
6	وجود دور متوازن لمجلس أمناء الجامعة مع مجالس الإدارات الأكاديمية في الجامعة في عملية التخطيط الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية.	4. 15	75%
7	منح الجامعة الصلاحيات لإدارتها المختلفة في وضع الخطط الإستراتيجية لما ينسجم مع خطة الجامعة.	4. 05	70%
ثانياً: طرق تحليل متطلبات العمل في الجامعة.			
1	الاهتمام الجاد بالبنية التحتية للمراكز والأبنية والقاعات الدراسية في الجامعة.	4. 70	95%
2	دراسة السلبيات وجوانب الضعف في العمل الجامعي (أكاديميا وإداريا) وتطويرها، وتعزيز جوانب القوة.	4. 35	90%
3	الاعتماد على نتائج الدراسات العلمية المتخصصة لتحديد توجهات وأهداف العمل في إدارات الجامعة المختلفة. (أكاديميا، وإداريا)	4. 25	85%
4	الارتكاز على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة لتحديد متطلبات العمل والتوسع فيها.	4. 20	85%
5	رصد التحديات الحالية والمستقبلية التي تواجه وظائف وأهداف الجامعة واعتمادها في رسم الخطط الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية.	4. 15	80%
6	استناد الجامعة في طرق وتحليل متطلبات العمل على معطيات التغذية الراجعة للخطط التنموية السابقة.	4. 10	85%
7	تحقيق التكامل والعمل المؤسسي في تحديد متطلبات العمل في إدارات الجامعة المختلفة (أكاديميا، وإداريا)	4. 00	70%
ثالثاً: استقطاب الموارد البشرية واستقرارها في الجامعة			

الرقم	نص الفقرة	الوسط المرجح	الوزن المئوي
1	اعتماد نظام متكامل وموحد وميسر لإجراءات التدرج وفق السلم الوظيفي للموارد البشرية في الجامعة.	4. 45	%90
2	وضع الجامعة نظام حوافز منظم لتشجيع الموارد البشرية المتميزة للاستقرار في العمل داخل الجامعة.	4. 35	%85
3	اعتماد الجامعة الأساليب العلمية في حصر الاحتياجات من الموارد البشرية سنوياً (أكاديمياً وإدارياً).	4. 25	%85
4	اعتماد الأساليب العلمية لتحديد احتياجات الجامعة من الموارد البشرية في إدارتها المختلفة (أكاديمياً وإدارياً).	4. 20	%85
5	الاعتماد على معايير موضوعية في اختيار الكفاءات البشرية للعمل في الجامعة.	4. 10	%80
6	تقديم الجامعة عروض مغرية لاستقطاب الموارد البشرية المتميزة للعمل في الجامعة.	4. 10	%75
رابعاً: عملية التدريب وإعادة التأهيل للموارد البشرية في الجامعة			
1	تحفيز الجامعة مادياً ومعنوياً للموارد البشرية لالتحاقهم بدورات تدريبية متخصصة وفق احتياجات الجامعة.	4. 45	%90
2	تسهيل عملية ابتعاث أعضاء هيئة التدريس لاستكمال الدراسات العليا في الخارج وفقاً لاحتياجات الجامعة.	4. 35	%90
3	رصد الجامعة للاحتياجات التدريبية الفعلية للموارد البشرية في الجامعة.	4. 30	%80
4	اعتماد نظام يسهل عملية إفاد الكوادر البشرية في الجامعة لدورات ومؤتمرات داخلية أو خارجية لاكتساب خبرات جديدة.	4. 20	%80
5	تأسيس مراكز تدريبية متخصصة في الجامعة لتدريب الموارد البشرية لتنمية معارفهم ومهاراتهم الوظيفية.	4. 20	%85
6	إتاحة الفرص أمام الموارد البشرية العاملة في الجامعة للالتحاق ببرامج الدراسات العليا فيها.	4. 15	%85
خامساً: تقويم الأداء الوظيفي للنوادر البشرية في الجامعة			
1	منح الجامعة الصلاحيات لإدارتها المختلفة في تقييم الموارد البشرية التابعة لها.	4. 70	%95
2	بناء برامج التطوير الوظيفي للعاملين في الجامعة (أكاديمياً وإدارياً) بالاستناد على معطيات التقويم الدوري.	4. 45	%90
3	اعتماد الجامعة على معايير موضوعية وشاملة في تقييم الموارد البشرية في الجامعة.	4. 35	%90
4	استمرار الجامعة بإعطاء الموارد البشرية حق الاطلاع على تقييم أدائهم الوظيفي.	4. 30	%95
5	تقييم الموارد البشرية وظيفياً في الجامعة بمقارنة الأداء الفعلي مع معايير التقييم الموضوعية لمستوى الاداء المطلوب.	4. 20	%85
6	تكريم أعضاء هيئة التدريس ذوي التقييم الوظيفي المتميز كل نهاية عام.	4. 15	%85

ال الجولة الثانية:

بعد تحليل استجابات مجموعة الخبراء الذين اختلفوا في الرأي مع الأغلبية حول التوقعات المستقبلية، تم عرض الفقرات التي لم تحصل على درجة القبول خلال الجولة الأولى على مجموعة الخبراء الذين لم يتفقوا بالإجماع على تلك الفقرات، حيث كان عددهم (5) خبراء وكان عدد الفقرات (4) فقرات التي لم تحصل على نسبة (%80) كحد أدنى للقبول . وقد أظهرت النتائج في الجولة الثانية على حصول جميع الفقرات على درجة القبول بنسبة تراوحت ما بين (%80 - %100)، ولم يضيف أفراد لجنة الخبراء أية فقرات أخرى للتوقعات المستقبلية. لذلك تم الاكتفاء بالفقرات المطروحة في أداة التوقعات المستقبلية للتخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة. والجدول (12) التالي يوضح نتائج فقرات الجولة الثانية:

جدول (12) المتوسطات الحسابية والأوزان المئوية لاستجابات مجموعة الخبراء على فقرات مجالات التوقعات المستقبلية لدور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية (الجولة الثانية)

الرقم	نص الفقرة	الوسط المرجح	الوزن المئوي
أولاً: المبادئ الأساسية للتخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة			
1	منح الجامعة الصلاحيات لإداراتها المختلفة في وضع الخطط الإستراتيجية لما ينسجم مع خطة الجامعة.	4. 20	%100
2	وجود دور متوازن لمجلس أمناء الجامعة مع مجالس الإدارات الأكاديمية في الجامعة في عملية التخطيط الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية.	4. 00	%80
ثانياً: طرق تحليل متطلبات العمل في الجامعة.			
5	تحقيق التكامل والعمل المؤسسي في تحديد متطلبات العمل في إدارات الجامعة (أكاديمية، وإدارية)	4. 20	%100
ثالثاً: استقطاب الموارد البشرية واستقرارها في الجامعة			
5	تقديم الجامعة عروض مغرية لاستقطاب الموارد البشرية المتميزة للعمل في الجامعة.	4. 80	%100

وقد تعود نتائج استجابات مجموعة الخبراء إلى أن فقرات المجالات التي تم الإجابة عنها لها دور مهم في استشراف التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في الجامعة الهاشمية، حيث أشارت نتائج استجابات مجموعة الخبراء على إجماعهم في الرأي حول جميع فقرات مجالات التخطيط الاستراتيجي من خلال جولتين، كما أبدوا الرغبة العالية جداً في تطبيقها خلال الأعوام القادمة. وتعزى تلك النتيجة أيضاً إلى أهمية تلك المجالات والتي يجب أن تأخذ بها إدارة التخطيط والتطوير في الجامعة، خاصة في توجهاتها المستقبلية لعملية التطويرية لجوانب العملية الأكاديمية في الجامعة والتي لها أثر على رفع كفاءة مخرجات التعليم الجامعي وجوده منجزاته وتحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية.

ولعل من الأسباب التي جاءت وراء تلك النتيجة هو وجود الارتباط الوثيق بين مجالات التخطيط وتنمية الموارد البشرية الذي يعيشه المجتمع وارتباطه بمتغيرات العصر الحالي، وديناميكية التطوير الاستراتيجي وإمكانية تلبية احتياجات ومتطلبات المجتمع، والنظرة الواقعية للتعامل مع الوضع الحاضر والاعتراف بوجوده والعمل في ذات الوقت على الانتقال به إلى مستوى أفضل وفق خطط معلومة وتدرجية. وقد تتفق تلك النتائج من نتائج دراسة (Gregory, U& Patrick, W. Evan Peterson. 2009) التي أجريت لمعرفة أهمية التخطيط الاستراتيجي ووضع الخطط التي تحقق تنمية الموارد البشرية من خلال استفتاء ممثلين من الخبراء في التعليم العالي لتحديد مسارات الخطط الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، وتوصلت إلى أن الخطط الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية ضمان تنظيمي لتلبية الاحتياجات من القوى المدركة لتحقيق الأهداف والخطط التشغيلية، وإنها تمنح المؤسسة القوة والاستمرار في ضوء الاطلاع على الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتشريعية والتكنولوجية المؤثرة على الكليات الأكاديمية.

توصيات البحث ومقترحاته:

- انطلاقاً من نتائج البحث فقد رأى الباحث وضع التوصيات الآتية:
- التركيز على وضع خطط لتطوير الكوادر الأكاديمية في الجامعة في ضوء مرتكزات ثابتة وواضحة وأسس علمية دقيقة، والعمل على استقطاب وتحفيز الموارد البشرية واستقرارها في الجامعة، حيث أشارت نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة إلى أن هذين المجالين كان ترتيبهم في آخر المجالات التي حددت في البحث.
- تعزيز الوضع القائم لمجالات التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، المتمثلة بعملية تقويم الأداء الوظيفي للموارد البشرية في الجامعة، وطرق تحليل متطلبات العمل في الجامعة، وتدريب الموارد البشرية. للارتقاء بمستوى الجامعة والتميز بمنجزاتها وخططها التطويرية.
- اعتماد خطط التطوير الشاملة لمختلف جوانب العمل الإداري والأكاديمي، إذ أشارت التوقعات المستقبلية إلى تصور يتمثل بالحاجة إلى تطوير جميع مجالات التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحددة في البحث. باعتبار أن هذا أمر

ضروري في حياة المؤسسات ذات التأثير والتأثر المستمر مع المجتمع المحيط بخاصة والمجتمع العالمي بعامه.

- إجراء المزيد من البحوث حول هذا المجال وخاصة حول الكشف عن المشكلات التي تعيق التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية وسبل علاجها.

المراجع

- ابن الشايب، براق (2004) تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 3-10/9/2004.
- أبو النصر، مدحت (2012) مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو شيخة، نادر (2000) إدارة الموارد البشرية، عمان/الأردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- ارمسترونج، ميشيل (2005م). المرجع الكامل في تقنيات الإدارة . ط2. الرياض، ترجمة مكتبة جرير .
- جودة، محفوظ (2008) منظمات الأعمال - المفاهيم ولوظائف - عمان/الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- جودة، محفوظ (2006م). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل، عمان.
- الخصري، هاني (2005م) قدرة المنشآت على التغيير في ظل تحديات العصر، بحث مقدم في الملتقى الإداري الثالث: إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جده، 29 - 30 مارس .
- الدجني، إياد (2006) واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الدهدار، مروان (2006) العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية - دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة- رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الدوري، زكريا (2005) الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر.
- ديسلر، جاري (2003) إدارة الموارد البشرية، ترجمة عبد المعتال، محمد وجودة، عبد المحسن، الرياض، السعودية، دار المريخ.
- زاهر، ضياء الدين (1993) تعليم الكبار من منظور استراتيجي، الكويت، دار سعاد الصباح.
- الزهراني، سعد (1993) (التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، دراسة سلسلة البحوث التربوية والنفسية، :مركز البحوث التربوية والنفسية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة .
- الزهري، رندة (2000) التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 16(1)، ص 261-293.
- السالم، مؤيد (2000) التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العربية، وقائع مؤتمر إدارة الموارد البشرية وتحديات القرن الجديد، جامعة اليرموك، الأردن.
- السالم، مؤيد (2006) أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، الأردن، دار وائل للنشر.
- السالم، مؤيد وجرحوش، عادل (2003) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، اريد/الأردن، علم الكتب للنشر والتوزيع.
- سبرينة، مانع (2015) اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر .
- السكرانة، بلال (2015) الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، عمان/الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السلمي، علي (2000) الإدارة المعاصرة، مصر، مكتبة الغريب.
- السلمي، علي (2005) ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الإداري الثالث إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري. جده 29 - 30 مارس .
- السيد، اسماعيل محمد (2001) الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية، مصر، المكتب العربي الحديث.
- شاويش، مصطفى (2002) الإدارة الحديثة - مفاهيم، وظائف، تطبيقات. عمان/الأردن، دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- الشيخ، الداوي (1999) نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر.
- الصرن، رعد (2000) صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، سوريا، دار الرضا لنشر.
- الضمور. موفق. (2008 م). واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن. أطروحة دكتوراه غير منشورة.

- الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان.
- طابل، مجدي .(2005م). التسويق الابتكاري كمدخل للتغيير والتطوير بمنظمات الأعمال، بحث مقدم في الملتقى الإداري الثالث : إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري جده 29 - 30 مارس .
- العارف، نادية (2000) الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية/ مصر، الدار الجامعية.
- العارف، نادية (2001) التخطيط الاستراتيجي والعولمة، مصر، الدار الجامعية.
- عباس، سهيلة (2003) إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي. عمان/ الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبدالباقي، صلاح (2001) الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، القاهرة، الدار الجامعية.
- العقيل، عبدالله،(2003). التخطيط الاستراتيجي، مجلة الجزيرة الإلكترونية، العدد 11086، السعودية www. suhuf. net. sa .
- عقيلي، عمر .(2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي. عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- علاقي، مدني .(2000) إدارة الموارد البشرية، المنهج الحديث في إدارة الأفراد، طبعة 2، جده، دار زهران،
- غنيمة، محمد (2009) التخطيط التربوي، عمان/الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الفرا، ماجد (2003) آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني، دراسة حالة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد، 11 (2)، ص 52-92.
- قطامين، أحمد. (2002). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام دراسة تحليلية تطبيقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. مجلد 12(2). ص ص 37-75.
- الكبيسي، عامر(2006). التفكير الاستراتيجي في المنظمات العامة :الخصائص والمبررات والمعوقات، ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع، الجمعية السعودية للإدارة: السعودية .
- اللوزي، موسى (2000) التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات. عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- المغربي، عبدالحميد (1999) الإدارة الإستراتيجية، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
- ملائكة، عبدالعزيز . (2007م) مبادئ ومهارات القيادة والإدارة . جده، دار العلم.
- نجم، نجم (2004 م) . الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية :الوظائف والمشكلات .الرياض، دار المريخ.
- نصرالله، حنا (2002) إدارة الموارد البشرية، عمان/ الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع.
- الهييتي، خالد (2000) إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان/ الأردن، دار مكتبة حامد.
- يرقي، حسين (2008) إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - حالة مؤسسة سوناطراك-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر .
- اليقوبي، علي بن راشد (2011) واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان.
- Al dakeel, Taghreed M. Almannie, Mohammed A. (2015) Achieving Competitive Advantage in Human Resource Management in General School District of Riyadh in Saudi Arabia. Journal of Education and Practice. Vol. 6, No. 23, 2015.
- Al- Omari, A and Salameh, K. (2009). Strategic Planning Effectiveness in Jordanian Universities: Faculty Members and Academic Administrators Perspectives. Research in Post - Compulsory Education, 14(4): 415-428.
- Chance, S. (2010). Strategic by Design: Iterative Approaches to Educational Planning. Planning for Higher Education, 38(2), 40-54.
- Chang, G. Radi, M,(2001) Educational planning through computer simulation (Education policies and strategies, ED-2001/WS/36. , Paris: UNESCO.
- Feng, Kuochin, Edward T. Chen& Wenching Liou. (2005) Implementation of knowledge management Systems and Firm Performance: An Empirical Investigation, Journal of Computer Information Systemsmpps. Volume, 45,Pp,92-100

- Florence M. Itegi. (2016) Financing Secondary Education in Kenya: Exploring Strategic Management Approach for Improving Quality of Education. Universal Journal of Educational Research 4(5): 949-955, 2016
- Ford, G. (2008). Presidents, Chief Academic Officers, and Chief Financial Officers Perceptions of the Effectiveness of Strategic Planning in Month Carolina Community Colleges. PhD Thesis, Western Carolina University. Dissertation Abstract International,8(13) 12-37-A.
- Gregory Ulferts. Patrick Wirtz, Evan Peterson,(2009) Strategic Human Resource Planning In Academia. American Journal of Business Education. Volume 2, Number 7.
- Gwang-Chol Chang (2008) Strategic Planning in Education: Some Concepts and Methods. International Institute for Educational Planning.
- Harvard Education Publishing Group (HEPG): (2014) The Rise & Fall of Strategic Planning and Strategic Planning in Education By: Edward J. Miech. <http://www.hepg.org/her/abstract/310>. 2015
- Hinton E. Karen(2012) A Practical Guide to Strategic Planning in Higher Education. Society for College and University Planning. ISBN 978-1-937724-13-9.
- Jallade, L. ; Radi, M. ;(2001) Cuenin, S. , National education policies and programmes and international co-operation: What role for UNESCO? (Education policies and strategies, ED-2001/WS/5.), Paris: UNESCO.
- Kasozi, A. (2005). The Development of a Strategic Plan for Higher Education inUganda 2001-2005, Paper Personal to Muffic Conferences A changing Landscur, Hague.
- Levy-Leboyer C,(1996). La gestion des compétences, Paris: les éditions d'organisations.
- Lynda Gratton. . (2003), Strategic Human Resources Management. 2 Ed. : Corporate Rhetoric and Human (New York, 2003)
- Miner, John B. ; Crane, Donald P. (1995), Human Resource Management: The Strategic Perspective((New York: Harper Collins).

The Role of Strategic Planning for Human Resource Development in the Hashemite University and its Future Expectations

*Mahmoud Khaled Mohammad Al-Jaradat **

ABSTRACT

The aim of the study was to identify the role of strategic planning for human resources development at the Hashemite University and its future expectations, also to know the differences between the responses of members of the research sample according to the variables academic rank and practical experience. To achieve that, tools were designed for data collection, the first: To determine the role of strategic planning for human resources development, which consisted of 35 items distributed on five dimensions, and distributed to a sample of faculty members at the university (n= 73) teaching Staff. While the second tool derived from the first to determine the future expectations, consisting of (32) items were distributed to a sample of experts (n= 20) experts from faculty members in the College of Educational Sciences and the Faculty of Arts. Appropriate statistical methods were utilized to analyze the data according to the research objectives and answer its questions. The results revealed that the university was working according to clear strategy plans taking into account the development of human resources at the university with a high degree. The results also indicated a lack of statistically significant differences related to the role of strategic planning for the development of human resources due to the change in academic rank and practical experience at all research dimensions. The results also indicated an agreement to the Committee of Experts on all the paragraphs of the outlook tool for strategic planning for human resources development of the two rounds according to the method of forward-looking Delphi. Proceeding from the results was the recommendation to focus on the development of strategic plans on the basis of scientific and participatory at the university. The stimulus to attract human resources and stability at the university. And taking data of future expectations that were agreed upon in the first round of the search.

Keywords: Strategic planning, human resources development, higher education, Hashemite University, Jordan.

* Faculty of Educational Sciences-Hashemite University. Received on 1/9/2016 and Accepted for Publication on 28/11/2016.