

البحث الثاني :

التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية بجامعة العريش
نموذج تطبيقي مقترح

إعداد :

د. أحمد عبد العظيم سالم
أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوي المساعد
كلية التربية جامعة العريش

التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية بجامعة العريش نموذج تطبيقي مقترح

د. أحمد عبد العظيم سالم

أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوي المساعد
كلية التربية جامعة العريش

• المستخلص :

نظرا للنشأة الحديثة لجامعة العريش في العام ٢٠١٦، لم تُوضع للجامعة خطة استراتيجية معتمدة حتى الآن، وبالتالي لم تُنظم الموارد البشرية فيها، ولذا يهدف هذا البحث إلى تحديد أهم المبادئ النظرية لعملية التخطيط الاستراتيجي، وتوضيح سبل استفادة المؤسسات الجامعية من استخدامه، والتعرف على العلاقة الحاكمة بين التخطيط الاستراتيجي وبناء الموارد البشرية الجامعية، ليقوم في النهاية برسم نموذج تطبيقي مقترح لاستخدام التخطيط الاستراتيجي في بناء الموارد البشرية بجامعة العريش؛ ليكون أساسا عمليا لوضع الخطة الخمسية للجامعة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي - الموارد البشرية - جامعة العريش

*Strategic Planning to Build Human Resources at Al-Arish University
(Suggested Application Model)*

Dr. Ahmed Abdel Azim Salem

Abstract :

Due to the recent emergence of the University of Al-Arish in the year 2016, the university has not developed an approved strategic plan yet, and therefore the human resources in it have not been organized. Therefore, this research aims to identify the most important theoretical principles of the strategic planning process, clarify ways for university institutions to benefit from its use, and identify the ruling relationship Between strategic planning and building university human resources, to finally draw a proposed applied model for using strategic planning in building human resources at the University of Al-Arish. To be a practical basis for developing the university's five-year plan.

Key Words: Strategic Planning - Human Resources - Al- Arish University

• الفصل الأول: الإطار العام للبحث

• مقدمة:

لم يشهد الإنسان تطورا مدهلا في شتى مناحي الحياة مثلما يشهد الآن، ولم يعرف ما كان يظنه ضربا من الخيال مثلما يعرف الآن، فالعلم يتسارع بخطى وثابة، والتكنولوجيا تتدفق بصورة لم يعهدها العقل البشري، صورة رسمت نهاية المصادر القديمة للثروة والقوة، لتحل محلها التقنية المتطورة التي سيطرت على العالم، وخلقت مرحلة جديدة مختلفة في الشكل والمضمون، خلفت وراءها العديد من التحديات والصراعات، والتي بدورها فرضت واقعا جديدا ومغايرا في كل مجالات العمل البشري والتفاعلات الإنسانية، وتأتي في مقدمة تلك التفاعلات الإنسانية قضايا تربية النشء وتعليمهم في ظل هذه المتغيرات المتلاحقة.

ولقد فرضت هذه المتغيرات على مؤسسات التعليم إعادة النظر في فلسفتها وأهدافها واستراتيجياتها وسياساتها التعليمية والبحثية، والتي كان لزاما عليها

أن تتجه نحو إعداد أفراد من نوعيات خاصة وإمكانات معينة وقدرات نوعية متباينة، فالمجتمعات اليوم في ظل تلك المتغيرات أصبحت بحاجة إلى منظومة تعليمية تبذل في إعداد أفراد قادرين على التعامل مع المستجدات الحديثة والتطورات المتلاحقة بمهارة غير معتادة، واقتدار غير مسبوق.

وإذا كان النظام التعليمي في كل دول العالم يقوم على مبدأ التخطيط لتأهيل الثروة البشرية وإطلاق طاقاتها الإبداعية والابتكارية، اعتماداً على سياسات وإجراءات استشراف المستقبل التي من شأنها الوصول إلى تحقيق الأهداف التنموية الموصوفة للبشر وأوضاعهم المادية والمعنوية، فإن (التعليم الجامعي) يؤثر بصورة واضحة في هذا المنحى؛ بما يوفره من كفاءات بشرية قادرة على تدوير آليات العمل وعجلة التنمية، ومواكبة مستجدات الحركة العلمية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في البيئتين المحلية والعالمية (صحراوي، خثير، ٢٠١١، ٢٠٨).

والتعليم الجامعي في قلب النظام التعليمي في كافة دول العالم، ومصدر اهتمام وتخطيط ورعاية، فالطالب الجامعي قادر على إحداث التغيير المنشود والإصلاح المرغوب إذا توفرت له سبل التعليم المتقدم المبني على الإبداع والفكر، لا على الحفظ والتلقين.

ويمثل التخطيط الاستراتيجي أحد النماذج الحديثة للتطوير والتغيير؛ لأنه يعمل على الانتقال من الممارسات الإدارية العشوائية والمزاجية، إلى الممارسات الإدارية المعتمدة على المشاركة، والابتكار، والتميز، والإبداع، كما أنه يمثل إحدى الطرق لمواجهة صعوبات المستقبل المتعلقة بالأنظمة التربوية وكذلك تحدياته، وهو الطريق الأمثل المناسب لتحسين استثمار التكنولوجيا والبحث العلمي، وتحسين الاستثمار البشري (القطروني، ٢٠١٤، ٥٧).

ولعل مفهوم "التخطيط" في ميدان التعليم بصورة عامة، والعالي منه على وجه التحديد، يكتب أهمية خاصة في إطار تحقيق أهداف ومتطلبات التنمية البشرية، فهو يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق التنمية الاقتصادية؛ حيث العلاقة الوثيقة بين الإنتاجية والإمكانات المعرفية والمهنية للقوى العاملة، كذلك القيم المؤثرة في عمليات الإنتاج كالدافعية للعمل والإنتاج المتقن، ويرتبط كذلك بالتنمية الاجتماعية وتأثيرها على تحقيق مستويات من التعاون الاجتماعي والتفاعل الإيجابي بين أفراد المجتمع، ونشر الوعي الصحي والبيئي، واحترام القوانين، والعمل من أجل الصالح العام، وهو ما ينعكس - بصورة مباشرة أو غير مباشرة - على تحقيق متطلبات التنمية السياسية، وهكذا فإن التخطيط الجيد في ميدان التعليم العالي يمكنه أن يجعل من مخرجات هذه المرحلة التعليمية مدخلات فعالة لتحقيق أهداف التنمية البشرية (المختار، ٢٠٠٩، ٣٩٠).

ومن الطبيعي أن يكون اهتمام التنمية البشرية بأهم وأول عنصر يحقق أهدافها وهو "العنصر البشري" أو "المورد البشري"، ومنذ ظهور ما يسمى بـ (الموارد

البشرية) اختلف المهتمون بهذا المجال في تعبيرهم عن النشاط المسئول عن إدارة العنصر البشري في المنظمات المختلفة، فمنهم من يستخدم مصطلح "إدارة الأفراد" قاصداً بذلك إدارة الأفراد العاملين في المنظمة، ومنهم من يستخدم مصطلح "إدارة الموارد البشرية" ليقصد بها ذلك النشاط المسئول عن إدارة المورد البشري سواء من كان على قوة العمل أو من هو مهياً له، ويذهب الفريق الثالث إلى النظر إلى النشاط من وجهة نظر محاسبية ويطلق عليه "إدارة رأس المال البشري" على اعتبار أن العنصر البشري أصل من الأصول المهمة التي يجب عند استقدامه واستخدامه مراعاة عنصري الكلفة والفائدة.

وأياً ما كان الأمر، فإن كل الاتجاهات تجمع على أن "المورد البشري" هو الأساس في تحقيق أهداف المنظمات والمؤسسات بغض النظر عن المسمى الذي يطلق على النشاط الذي يقوم به، بل إن ذلك النشاط هو الذي يمكن أن يكسب المؤسسة ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد من قبل المؤسسات المناظرة، ولعل قضية "الميزة التنافسية للجامعات" من أهم القضايا المطروحة حالياً بقوة على الساحة البحثية الجامعية، وتسعى كل جامعة مصرية للمنافسة مع الجامعات المحلية والعالمية؛ حيث لم تعد النظم التعليمية العالمية كسابق عهدها من الانعزالية والانغلاق، وبالطبع تسعى كل الجامعات المصرية لتحقيق تلك الميزة التنافسية، والظهور في ترتيب متقدم وسط التصنيفات العالمية للجامعات الدولية، ومنها (جامعة العريش) الوليدة التي أنشئت بالقرار الجمهوري رقم (١٤٧) لسنة ٢٠١٦.

• مشكلة البحث وتساؤلاته:

تعد جامعة العريش جامعة حكومية رائدة ومتميزة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، ولذا فإن أهدافها تحشد طاقتها وتوظفها لتحقيق رؤيتها المقترحة في الريادة والتميز لبناء مجتمع المعرفة، بما يحقق التنمية المستدامة وفقاً لمعايير عالمية، ولعل أهدافها المشتقة من فلسفتها ورسالتها والمعتمدة على استراتيجية التنمية في محافظة شمال سيناء على المدى الاستراتيجي، تترجمها الجامعة في رؤيتها ورسالتها عبر سعيها لتحقيق عدة أهداف سمانتها التكامل والترابط (النادي، ٢٠١٦، ١٨).

ما سبق ملامح الرؤية المستقبلية الأولى لجامعة العريش، ويتضح منها سعي الجامعة لتبوء مكانة مميزة وسط الجامعات المصرية والعالمية؛ كونها أكبر محرركات التنمية داخل محافظة شمال سيناء، وكانت أهدافها الأولى تحقيق عائد تنموي متزايد داخل المجتمع السيناوي، والنهوض به لتعود هذه البقعة الغالية من أرض الوطن لتقود قاطرة التنمية للمجتمع المصري كله؛ ومن هنا كان لزاماً على الجامعة وقياداتها الأخذ بكل ما يحقق تلك الأهداف، ومن أولها عنصر التخطيط لكل ما هو كائن بالجامعة، خاصة التخطيط الجيد لبناء وتنظيم المورد البشري المتاح بالجامعة.

وفي الحقيقة، كان تبني مؤسسات التعليم العالي للتخطيط الاستراتيجي، من التطورات المتسارعة والضغط البيئية التي ما فتئت تزداد منذ سبعينيات

القرن الماضي؛ كتراجع التمويل الحكومي، ومطالبة المؤسسات الجامعية بالكفاءة في إنفاق الموارد العامة، والتأثير الكبير للتطور التقني في العملية التعليمية والبحث العلمي، وتنوع خصائص المخرجات التعليمية، وظهور فئات طلابية ذات متطلبات خاصة، و بروز المسؤولية الاجتماعية للجامعة، وضرورة التحسين المستمر، وغيرها من العوامل الدافعة، حتى إن منظمات التعليم العالي أصبحت هي نفسها مطالبة بتحقيق الربح وإنشاء القيمة لأصحاب المصلحة، ومن هنا أصبحت مؤسسات التعليم العالي تمارس التخطيط الاستراتيجي مثلما تمارسه منظمات الأعمال تماما، فتقوم بتحديد الرسالة والقيم، وتضع رؤية للمستقبل، وتحلل التحديات الخارجية والفرص المتاحة، وتقوم نقاط القوة والضعف، وتحدد الغايات والأهداف والقضايا الاستراتيجية، وتطور الخيارات الاستراتيجية، وتضع الخطط التنفيذية (مزهودة، ٢٠١٥، ٣٩٦)، (الششتاوي، ٢٠١١، ٦٦).

ومما سبق يتضح الدور الفاعل للتخطيط الاستراتيجي في وضع التصور الأولي لكل مؤسسة؛ خاصة المؤسسات الجامعية، ومنذ قيام جامعة العريش في العام ٢٠١٦ وحتى عامنا هذا (٢٠٢٠) لم تقم الجامعة بوضع خطة استراتيجية معتمدة، ولم تبدأ في وضع الأطر أو النماذج المفاهيمية ولا التطبيقية التي تساعدها في وضع هذه الخطة المستقبلية - والموارد البشرية في الصدارة من عناصر هذه الخطة - وبالتالي لم تدخل الجامعة في أي تصنيف عالمي للقدرة التنافسية بين الجامعات الدولية.

ولذا يحاول البحث الحالي الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ◀◀ ما مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وما الأسس النظرية التي يبني عليها في الأدبيات التربوية المعاصرة؟
- ◀◀ ما دور التخطيط الاستراتيجي في بناء الموارد البشرية الجامعية؟
- ◀◀ ما ملامح النموذج التطبيقي المقترح للتخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية بجامعة العريش؟

• أهداف البحث:

- يسعى البحث لتحقيق الأهداف الآتية:
- ◀◀ تحديد أهم المبادئ النظرية لعملية التخطيط الاستراتيجي.
- ◀◀ توضيح سبل استفادة المؤسسات الجامعية من استخدام التخطيط الاستراتيجي.
- ◀◀ التعرف على العلاقة الحاكمة بين التخطيط الاستراتيجي وبناء الموارد البشرية الجامعية.
- ◀◀ رسم نموذج تطبيقي مقترح لاستخدام التخطيط الاستراتيجي في بناء الموارد البشرية بجامعة العريش.

• أهمية البحث:

وتكمن أهمية البحث الحالي في محاولته لرسم نموذج مقترح يمثل (خرائط مفاهيمية) لكيفية الاستفادة من مبادئ وعناصر التخطيط الاستراتيجي في بناء

الموارد البشرية بجامعة العريش؛ وذلك في محاولة لوضع أسس وركائز أولية تفيد القائمين على وضع الخطة الاستراتيجية العامة لجامعة العريش، ثم تساهم بعد ذلك في تطبيق التخطيط الاستراتيجي على كافة عناصر العملية التعليمية بالجامعة.

• المنهجية المتبعة:

يستخدم الباحث "المنهج الوصفي" والذي يتم من خلاله وصف الظاهرة - موضوع الدراسة- اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخراج النتائج ذات الدلالة بموضوع التخطيط الاستراتيجي، وأهم التوجهات الحديثة فيه، واستشعاراً لأهمية التهيؤ والاستعداد للمستقبل تبني البحث الحالي منهجية "التخطيط الاستراتيجي" المستند إلى نتائج علمية وموضوعية في هذا المجال؛ وذلك بهدف التوصل إلى رسم نموذج مقترح لبناء الموارد البشرية بجامعة العريش باستخدام عناصر التخطيط الاستراتيجي.

• حدود البحث:

- ◀ الحد الموضوعي: يقتصر البحث الحالي على عنصر (الموارد البشرية) من عناصر الخطة الاستراتيجية، ومحاولة رسم نموذج أولي للتخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية المتاحة لجامعة العريش.
- ◀ الحد المكاني: يقتصر الحد المكاني للبحث على جامعة العريش بمحافظة شمال سيناء.
- ◀ الحد الزمني: يبدأ وضع النموذج المقترح للبحث الحالي في صيف ٢٠٢٠ ليتمكن استخدامه في بداية العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١.

• مصطلحات البحث:

• التخطيط الاستراتيجي:

عرفه (جون برايسون Bryson، ١٩٩٥) بأنه "مجموعة من المفاهيم والإجراءات والأدوات المصممة لجعل القادة والمديرين والمخططين يفكرون وينفذون بطريقة استراتيجية".

كما عرفه (عبد الجواد، ٢٠٠٣) بأنه عبارة عن مجموعة من المفاهيم والإجراءات والأدوات التي تحقق مكاسب مختلفة للمنظمة لجمع المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية وتحسين أسلوب صنع القرارات.

ويمكن تعريف "التخطيط الاستراتيجي" (إجراءياً) في هذا البحث على أنه: جهود منظمة وهادفة لتحديد مسار المؤسسة (الجامعية) في تحقيق أهدافها، عن طريق إنتاج أفعال وقرارات تضع المؤسسة في شكلها المثالي في المستقبل.

• جامعة العريش:

نشرت الجريدة الرسمية في عددها رقم (١٣) مكرر، والصادر في ٥ إبريل سنة ٢٠١٦ القرار رقم (١٤٧) لسنة ٢٠١٦ ما منطوقه: (تنشأ بالإضافة إلي الجامعات

المنصوص عليها بالمادة (٢) من قانون تنظيم الجامعات المشار إليه (جامعة العريش) ومقرها مدينة العريش، ويلغي فرع جامعة قناة السويس بالعريش الوارد بالمادة (١) تاسعا من اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات المشار إليه، وتضم الكليات التابعة لهذا الفرع الذي تم إلغاؤه إلى جامعة العريش، وذلك على النحو الموضح بالمادة الثالثة من هذا القرار).

• نموذج تطبيقي:

ويمكن تحديد مفهوم "النموذج التطبيقي" في هذا البحث على أنه: إطار عملي أولي ذو نظرة مستقبلية (مرسوم في عناصر توضيحية)، يحدد أركان التخطيط الاستراتيجي التي يقوم عليها بناء وتنظيم الموارد البشرية المتاحة لجامعة العريش، ويكون هذا النموذج كخريطة مفاهيمية يتم فيها تطبيق مبادئ وعناصر التخطيط الاستراتيجي ليعتمد عليها فريق عمل الخطة الاستراتيجية العامة لجامعة العريش.

• الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي وبناء الموارد البشرية: أسس نظرية

• التخطيط الاستراتيجي وإرهاصات النشأة:

لقد شغل الإنسان دوماً بالتفكير في المستقبل ومواجهة تحدياته، ومنذ أن خلق الإنسان لازمه هذا التفكير المستقبلي الذي اتخذ أشكالاً متعددة منها العرافة، والكهانة، والتخمين، ثم عرف الإنسان بعد ذلك "اليوتوبيا" العلمية والفلسفية كجمهورية أفلاطون، والمدينة الفاضلة للضارابي، وروح القوانين لماسكوتي وغير ذلك، وجميع هذه المحاولات الفكرية كانت تهدف إلى تصور أو تخيل واقع يختلف عن الحاضر الذي يعيش فيه الإنسان، إلا أن كثيراً من هذه التصورات لم تكن واقعية (عبد الموجود، ٢٠١٣، ٢٢).

ولم يُعرف التخطيط للمستقبل بمعناه الحديث إلا بعد الحرب العالمية الأولى؛ حيث ظهر التخطيط بمعناه العالمي في "الاتحاد السوفيتي" كأسلوب جديد لتسيير التطور الاقتصادي والاجتماعي، وتعتبر الخطة القطاعية التي قام بها الاتحاد السوفيتي بوضعها عام ١٩٢٠ لكهربية روسيا لمدة ١٥ عاماً أول خطة للتطور بعيدة المدى في العالم، ثم تلاها عام ١٩٢٨ وضع أول خطة خمسية ١٩٢٨ - ١٩٣٢ لعموم الاقتصاد السوفيتي (الحاج محمد، ٢٠٠٠، ١١٨).

وننتقل سريعاً إلى منتصف القرن العشرين لنجد أن "علم المستقبليات" بدأ يتشكل ويأخذ ملامحه ويحدد منهجياته وأساليب البحث فيه حيث أسس العالم الفرنسي "بروجيه" أول مركز لاستشراف المستقبل وذلك في باريس عام ١٩٥٧ وفي عام ١٩٥٨ أصدر مجلة تعني بقضايا الاستشراف.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية نشأ "علم المستقبليات" في كنف المؤسسة العسكرية التي عيّنت -منذ نهاية الحرب العالمية الثانية- بإعداد الاستراتيجيات العسكرية، ودراسة القوة العسكرية للتحالفات والتكتلات المختلفة، ولعبت مؤسسة (راند Rand) دوراً مهماً في إصدار الدراسات المستقبلية التي

ساعدت المؤسسة العسكرية في إعداد الخطط الاستراتيجية (عبد الموجود، ٢٠١٣، ٢٢).

وقد ظهرت نتائج التخطيط السوفيتي وفعاليته اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً وعلمياً في الحرب العالمية الثانية، وكان من نتائجه ارتياد أول إنسان للفضاء، وبعدها شعرت الولايات المتحدة بالعجز أمام الاتحاد السوفيتي سابقاً، وبعدها انتشر التخطيط وأخذت به أمريكا، وأصبح التخطيط الرأسمالي يفوق التخطيط الاشتراكي (عبد الحي، ٢٠٠٦، ٣٤).

ولو تتبعنا تطور الفكر التربوي عبر العصور التاريخية المختلفة لوجدنا أن معظم دول العالم -المتقدم فيها والنامي - قد تستخدم أسلوب التخطيط - بصورة مباشرة أو غير مباشرة - في التربية؛ لإرساء قواعد ونظم جديدة للتعليم وفقاً للفلسفات المتعددة التي ظهرت في عصورهم، وكان لها الفضل في بناء ما يعرف بـ (تاريخ التربية وتاريخ التعليم) والمسئول عن نوعية البناء الحضاري والبشرى لتلك الأمم (غنيمه، ٢٠٠٥، ٧٩).

وتجدر الإشارة ونحن نتحدث عن إرهاصات النشأة للتخطيط الاستراتيجي إلى أن علم المستقبليات يعتمد في انطلاقة الأولى على أن مشكلات اليوم نتيجة لقرارات اتخذت بالأمس، وبالتالي فإن التركيز على دراسة الحاضر واتجاهاته ومشكلاته وتغييراته تساعدها كثيراً على فهم المستقبل، وما قد يحدث فيه، وكذلك فإن الدراسات المستقبلية يمكن أن تؤثر في صناعة واتخاذ القرارات اللازمة لصناعة مستقبل المكان أو الأفراد، لأنها تقدم معلومات مهمة إلى متخذي القرارات تعتمد على منهجيات علمية وبدائل ومفاضلات تسهم في اتخاذ قرارات فاعلة.

• مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

يعد "التخطيط الاستراتيجي" من أكثر المفاهيم التي لاقت انتشاراً ومُدارسة في شتى مجالات الحياة في السنوات الأخيرة، فلقد أعتبر حجر الزاوية لقيام واستمرار أي منظمة أو مؤسسة، ومن ثم فنجد له الكثير من التعريفات من جهات مختلفة، كل بحسب طبيعة المجال، وطبيعة المعالجة، وطبيعة الفائدة المرجوة منه.

ومثل أي مصطلح في العلوم الإنسانية تعددت المفاهيم والتعريفات للتخطيط الاستراتيجي، ولعل من الفائدة أن نجمل في البداية جوانب أربعة يتضمنها هذا الأسلوب التخطيطي، تحوي ماتضمنته التعريفات التفصيلية اللاحقة، وهي (الهالي، ٢٠٠٨، ١٦٤):

« مستقبلية القرارات الحالية: حيث إن التخطيط الاستراتيجي يركز على تحديد مواطن القوة والضعف التي تكمن في المستقبل؛ وذلك لإيجاد أساس يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليه في اتخاذ قرارات حالية تؤدي للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر، وعلى ذلك فالتخطيط هنا يعني تصميماً للمستقبل وتحديداً للوسائل الكفيلة بإحداثه.

« التخطيط كعملية؛ فالتخطيط الاستراتيجي عملية تبدأ بوضع الأهداف، ثم تحديد الاستراتيجيات والسياسات والخطط التفصيلية التي تتضمن تنفيذ الاستراتيجيات بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، وعلى ذلك فالتخطيط بهذه الصورة يعد عملية يتحدد من خلالها يتحدد من خلالها بشكل مسبق نوع الجهد التخطيطي المطلوب، وتوقيته، وكيفية تنفيذه، والشخص أو الجهة التي ستتولى التنفيذ، وكيفية التعامل مع النتائج، وهذا يعني أنها عملية تسير على أسس مفهومة، ولكنها في نفس الوقت تتصف بالاستمرارية؛ لاحتواء التغيرات التي قد تحدث في البيئة، وإن كان ذلك لا يعني تغيير الخطط كل يوم، ولكن عندما تكون هناك ضرورة لذلك.

« التخطيط كفلسفة؛ فالتخطيط يعد اتجاهاً وطريقة للحياة؛ فهو يركز على الأداء المبني على أساس من دراسة واستلهم المستقبل، كما أنه يركز أيضاً على استمرارية التخطيط وعدم اعتمادها فقط على مجموعة ثابتة من الإجراءات والأساليب.

« التخطيط كبناء؛ فالتخطيط الاستراتيجي يعمل على ربط ثلاثة أنماط رئيسية من الخطط هي: الخطط الإستراتيجية، والبرامج متوسطة المدى، والميزات قصيرة المدى، والخطط الإجرائية، بهدف تحويل التكامل بينها إلى قرارات حالية.

ويعد التخطيط في صورته العامة تصوراً لما سيحدث في المستقبل، فهو عملية عقلية تسبق أي عمل، وتنتهي باتخاذ قرار أو مجموعة من القرارات تسهم في وضع الفرد أو الجماعة في صورة مرغوبة في المستقبل.

ويُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "العملية المستخدمة في توجيه أعضاء المؤسسة نحو تصور مستقبليها، وتكوين الإجراءات الضرورية والعمليات من أجل تحقيق ذلك المستقبل".

(Pfeiffer & et al, 2013, 3)

كما يُعرف بأنه "عملية تُحدد بها أهداف المنظمة في الأجلين المتوسط والطويل، وتوضع بها خطط الموارد المرصودة لتحقيق هذه الأهداف" (إينوماتا، ٢٠١٢، ٢).

وعرفه آخرون بأنه "مجموعة من العمليات تبدأ برسم الصورة التي تريد المؤسسة أن تكون عليها في المستقبل، ثم تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تساعد على تحقيق هذه الصورة، ثم تحديد الوسائل والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف بعد معرفة التحديات في البيئة الداخلية والخارجية (حافظ والبحيري، ٢٠٠٦، ٨٨).

ومن خلال التعريفات السابقة وغيرها مما زخرت به الأدبيات المتعلقة، نلاحظ مايلي:

« أن التخطيط الاستراتيجي يرسم صورة للمستقبل المأمول.

- « أنه يضع طريقاً مثالياً للوصول للأهداف المرسومة.
- « أنه يقوم علي التنبؤ بما يمكن أن يحدث في المستقبل لتفادي مشكلاته وعقباته.
- « أنه وثيق الصلة بعمليات التفكير الاستراتيجي.
- « عملية اتخاذ القرار مرحلة مهمة للغاية في التخطيط الاستراتيجي.

• أهمية التخطيط الاستراتيجي :

كلما تزايدت فوائد استخدام التخطيط الاستراتيجي كلما تضاعفت أهميته، وزادت منافعه للمؤسسات والمنظمات المختلفة، ويمكن تحديد أهمية التخطيط الاستراتيجي في عناصر ذكرتها الأدبيات السابقة، ومن أهمها (محمد، ٢٠١١، ٧٢)، (خطاب، ٢٠٠٣، ٦٤):

- « يمكن من تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل في المؤسسة، الداخلية منها والخارجية، ووضع استراتيجيات التعامل معها؛ لإحداث التغيرات الإيجابية.
- « يساعد على الاستثمار الأمثل لموارد المؤسسة البشرية والمادية، وبالتالي خفض التكاليف وتقليل الهدر بشقيه البشري والمادي.
- « يمكن من رسم التوجه العام للمؤسسة، والتأكد من تحقيق الترابط بين رسالتها وأهدافها، وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.
- « يعمل على تنمية مهارات ومعارف وخبرات العاملين في المؤسسة، وحثهم علي التفكير في المشاكل التي قد تواجههم أو تواجه المؤسسة.
- « يوجد حالة من الرضا الوظيفي بين العاملين، والاستقرار النفسي؛ نتيجة لما يوجده من بيئة عمل متعاونة، وإحساس بأن الأمور تسير كما رسم لها.
- « يعتبر التخطيط الاستراتيجي أهم عامل لسمعة المؤسسة ومدي جودة منتجها، وقدرتها علي التعامل مع المتغيرات المحيطة.
- « ترشيد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية في المؤسسة.
- « زيادة سيطرة الإدارة علي الموارد وترشيد تخصيصها، وتعظيم العائد من استخدامها.
- « تحقيق الحوار المستمر عن مستقبل المؤسسة بين الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية.
- « تعظيم دور القيادة في التعامل مع النواحي الفنية والتقنية، بدلاً من القرارات العشوائية وردود الأفعال.

- ويرى البحث الحالي أهمية خاصة للتخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الجامعية (خاصة جامعة العريش) تتلخص فيما يلي:
- « يحدد اتجاه الجامعة.
 - « يحدد رؤية واحدة مشتركة للعاملين داخل الجامعة.
 - « يرشد عمل الجامعة نحو ما تسعى لتحقيقه.
 - « يحسن قدرات قياس الأداء بالجامعة.
 - « لا بديل عنه في وضع خطة استراتيجية متكاملة لجامعة العريش الناشئة.

- ◀◀ يتيح التخطيط الاستراتيجي الفرص للعاملين في الجامعة بتوحيد الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف، خاصة المتعلقة بعلاقة الجامعة بالمجتمع السيناوي.
- ◀◀ يزود القيادات الجامعية العليا بمهارات التفكير الاستراتيجي، وسبل تطبيقه بصورة استراتيجية.
- ◀◀ يمكن العاملين بالجامعة من تحديد أولويات العمل.
- ◀◀ يساعد علي توليد أفكار جديدة قابلة للتنفيذ من خلال معلومات وإمكانات متاحة بصورة واقعية.
- ◀◀ يساعد الجامعة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة وكيفية التأقلم معها.
- ◀◀ يحدد نقاط القوة والضعف وأولويات العمل.
- ◀◀ يولد فهما واضحا لرسالة الجامعة والقيم المؤسسية بين الجهاز والعمال، والقيادات الجامعية، ومجموعات المستفيدين من قطاعات المجتمع الخارجي.
- ◀◀ يمثل دليلا للعمل مبني على المعلومات المتوفرة بالفعل.
- ◀◀ يحسن العمل الجماعي، ويخلق مجالا للمنافسة على الأفضل.
- ◀◀ يساعد العاملين علي تحسين وتطوير أداءهم باستمرار.
- ◀◀ يساعد التخطيط الاستراتيجي على الاستخدام الأمثل لقدرات العاملين والإمكانات المتاحة للجامعة.
- ◀◀ يمكن من تحقيق التنسيق بين مختلف الأنشطة الجامعية، والسعي من خلالها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة، وتلاحمها مع مجتمع سيناء.
- ◀◀ النجاح في وضع بدائل استراتيجية واختيار الأفضل منها لتحقيق الأهداف بأقل جهد، وأقصر وقت، وأقل كلفة ممكنة.

• خصائص التخطيط الاستراتيجي :

- تتطلب العملية التخطيطية مجموعة من الخصائص التي تكفل نجاحها، نذكر منها ما يأتي (الكرخي، ٢٠٠٩، ٣٣):
- ◀◀ الاستمرارية: أي عدم توقف التخطيط، وتواصله، وعدم تقطعه.
- ◀◀ الوضوح: أي تكون أهداف الخطة واضحة ومحددة لا غموض فيها.
- ◀◀ البساطة: أن تأتي الخطة بمكونات سهلة الفهم وغير معقدة.
- ◀◀ الواقعية: تلاؤم أهداف الخطة وغاياتها مع معطيات الحالة السائدة، وإمكانية التنفيذ في ضوء الإمكانيات المتاحة.
- ◀◀ سلامة البيانات: أي تعتمد الخطة على بيانات ومعلومات إحصائية دقيقة، وصحيحة، تخدم تحليل الواقع وعملية التنبؤ بالاتجاهات.
- ◀◀ الأولويات والبدايل: الخطة الناجحة هي التي ترتب أولوياتها، وتضع البدائل لتنفيذها.
- ◀◀ التوقع: اعتمادها النظرة المستقبلية المستندة على أحدث الأساليب من قبل هيئات متمرسه؛ لكونها وثيقة الصلة بالمستقبل.
- ◀◀ تحديد مسؤوليات التنفيذ: بصورة دقيقة لتنسجم وقدرات الجهات المنفذة.

• مراحل التخطيط الاستراتيجي :

منذ أن بدأت الدول المتقدمة في استخدام عملية التخطيط الاستراتيجي، خاصة منذ منتصف الخمسينات من القرن الماضي، ظهرت نماذج وأساليب عديدة لكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات والمنظمات المختلفة، ومع كثرة هذه النماذج والأساليب إلا أنها تتفق جميعاً في إطار عام واحد ومحدد بعدة مراحل يمكن إجمالها فيما يلي:

◀ المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد للخطة الاستراتيجية.

◀ المرحلة الثانية: مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

◀ المرحلة الثالثة: مرحلة التقييم والرقابة.

وإذا كان الهدف الرئيس من البحث الحالي هو كيفية الاستفادة من عناصر التخطيط الاستراتيجي في تنظيم الموارد البشرية بجامعة العريش، فسيركز البحث على العناصر المهمة والتي تسهل هذه الاستفادة عند وضع النموذج المقترح لهذا التنظيم.

• المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد للخطة الاستراتيجية:

وتشمل هذه المرحلة ثلاث خطوات مهمة وهي:

• الخطوة الأولى: التخطيط للتخطيط:

وفي هذه الخطوة يتم التخطيط لوضع الخطة نفسها والتي سترسم الطريق لمسار المؤسسة، ومن الضروري أن تجيب هذه الخطوة على التساؤلات الآتية (حمدان وإدريس، ٢٠٠٧، ٤٤):

◀ ما طبيعة عمل المؤسسة؟ وماذا سيكون؟ وماذا يجب أن يكون؟

◀ ما الغرض الأساسي من استخدام التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة؟

◀ ما الأهداف المرجو تحقيقها من الخطة الاستراتيجية؟

◀ من هم أعضاء فريق الخطة الاستراتيجية؟ وهل القيادة الحالية مستعدة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي؟

◀ ما أهم المعوقات التي يمكن أن تواجه القيادة الحالية عند تنفيذ الخطة؟

• الخطوة الثانية: التحليل البيئي:

وتعتبر هذه الخطوة من أهم الخطوات التي تميز عملية التخطيط الاستراتيجي؛ حيث تقوم الإدارة الاستراتيجية بالتحليل الاستراتيجي للظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة؛ لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية، وتحديد الفرص والتهديدات، وتشخيص السمات والميزات التنافسية في المؤسسة؛ من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة على تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة، وتحديد أهداف المؤسسة، وتحديد الاستراتيجية المطلوبة (الدوري، ٢٠٠٥، ٨٣).

ويركز التحليل البيئي على بعدين مهمين للغاية وهما:

البيئة الخارجية: ويتم التركيز فيها على العوامل السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية والسكانية، وغيرها مما قد يؤثر على المؤسسة من خارج نطاقها المؤسسي، وتمثل هذه العوامل إما (تداعيات إيجابية) ويطلق عليها (الفرص) وهي دوافع خارجية محتملة تساعد على إحداث تطوير للمؤسسة، أو (تداعيات سلبية) ويطلق عليها (التحديات) وهي معوقات خارجية محتملة تحد من عملية تطوير المؤسسة.

البيئة الداخلية: وهي العوامل التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها، وتتكون البيئة الداخلية من عوامل قوة وعوامل ضعف تحدها العناصر الثلاثة الآتية:

الهيكل التنظيمي للمؤسسة - الثقافة السائدة بين أفراد المؤسسة - الموارد البشرية والمادية المتاحة.

وتعتبر مصفوفة التحليل الرباعي SWOT من أهم أدوات التحليل المستخدمة في عملية التحليل البيئي للمؤسسات، حيث تقوم بتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، وتعمل على مقارنة نقاط القوة والضعف بالفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة من بيئتها الخارجية.

• الخطوة الثالثة: صياغة الخطة الاستراتيجية:

وتمر هذه الخطوة بمراحل ثلاثة أساسية، وهي: صياغة الرؤية، صياغة الرسالة، تحديد الأهداف الاستراتيجية.

ومن الجدير بالذكر أنه يجب أن تكون (رؤية) المؤسسة الجامعية تجسيد للصورة المثالية والحلم الذي تسعى لتحقيقه، بما يلائم طموحاتها المستقبلية وسمعتها ومكانتها، وبما يتلاءم أيضا مع إمكاناتها المادية والبشرية المتاحة الآن، وما قد يتاح لها في المستقبل، وتعمل تلك الرؤية على ترسيخ تصور ملموس حول الموقف المثالي الذي تنشده المؤسسة.

كما يجب أن تكون (رسالة) المؤسسة الجامعية ملهمة وواسعة وقابلة للتحقيق، وسليمة الصياغة ومؤكدة على التناسق بين الإمكانيات المتاحة والأهداف المرجوة.

وتعتبر عملية (تحديد الأهداف الاستراتيجية) هي خطوة مهمة وحاسمة ومفيدة لعملية التخطيط الاستراتيجي ككل، فهي بمثابة امتداد واقعي على طريق تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة، وتمثل بذلك نقطة انطلاق للتخطيط السليم، ومنها نبدأ في تحديد الجهد اللازم للعمل، والموارد المطلوبة لاستمراره.

• المرحلة الثانية: مرحلة التنفيذ:

وتمثل هذه المرحلة البداية الأساسية للتطبيق العملي للاستراتيجية؛ حيث إن التنفيذ هو القيام بالإجراءات اللازمة لترجمة الغايات والأهداف إلى واقع عملي، وبالتالي تحقيقها لوضع الاستراتيجية المختارة موضع التنفيذ، ويرتبط تنفيذ الاستراتيجية بعدة عوامل مهمة تتضمن الهيكل التنظيمي، والأساليب والآليات

المتبعة في التنفيذ، ومدى توافر الموارد البشرية، ويتم تنفيذ الاستراتيجية من خلال وضع إطار عملي متمثل في الخطط التنفيذية التي تشمل ما يلي:

• **وضع الأهداف الفرعية:**

الأهداف الفرعية جزء من الأهداف الاستراتيجية، ويمثل كل هدف فرعي نشاط تفصيلي له ناتج نهائي يمكن قياسه، وتساهم الأهداف الفرعية مجتمعة في تحقيق الهدف الاستراتيجي العام.

• **وضع البرامج التنفيذية:**

وهي قائمة بالأنشطة التي يراد وضع خطوات لها بغرض تحقيق هدف فرعي محدد، ومن ثم انجاز هدف استراتيجي عام، ويتم تنفيذ استراتيجية المؤسسة من خلال وضع البرامج التنفيذية التي يتم تصميمها من قبل أعضاء المؤسسة جميعهم؛ بحيث تتضمن مجموعة من الأنشطة والمشروعات الرئيسة التي ينبثق منها مشروعات فرعية أكثر تفصيلاً وتحديداً؛ وذلك لتحقيق الأهداف القصيرة الأجل، ومنها للأهداف طويلة الأجل.

ويهدف إعداد الخطط والبرامج التنفيذية إلى تحويل البيانات الخام التي تم جمعها، وتحديد عدد من الأمور والأولويات التي تتعلق بكل هدف، مع التأكيد على أن البرامج التنفيذية ينبغي أن تتضمن أموراً عدة أهمها (الدجني، ٢٠١١، ٦٥):

◀ طريقة التنفيذ.

◀ مؤشر الأداء (النواتج المتوقعة).

◀ مسؤولية التنفيذ (من سيؤدي العمل؟).

◀ تحديد المدة الزمنية للتنفيذ.

◀ التكلفة المتوقعة.

◀ المتابعة والمراجعة النهائية.

• **الموازنات المالية:**

لتحديد التكلفة المتوقعة لابد أن تحدد المؤسسة الموازنات المالية، وعمل كشف تفصيلي بتكاليف كل برنامج على حده، أو بتكاليف البرامج التنفيذية والمشروعات المرتبطة مع بعضها البعض، وبالرغم من أن الموازنات المالية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالخطة الاستراتيجية، وتعد الداعم الحقيقي لإمكانات المؤسسة لتحقيق أهدافها، إلا أن الواقع في مؤسسات التعليم يحتم على المخططين مراعاة إمكانات المؤسسة المالية.

ويمكن التوفيق بين متطلبات التخطيط الاستراتيجي وصياغة الأهداف الاستراتيجية بعيداً عن القيود المالية، وبين مراعاة الإمكانيات من خلال الخطوات التالية (الدجني، ٢٠١١، ٦٦):

◀ يقوم فريق التخطيط بصياغة الأهداف ووضع الخطة التنفيذية وتكلفتها.

◀ يقوم فريق إعداد الموازنة بحصر إمكانات المؤسسة وإيراداتها المتوقعة للعام القادم.

- ◀ يناقش فريق الموازنة مع الإدارات المختلفة احتياجاتهم في ضوء الخطة وفي ضوء التقديرات المالية للإيرادات المتوقعة.
- ◀ في حال زيادة الكلفة التقديرية للأهداف عن الإيرادات المتوقعة يتم إعادة صياغة الأنشطة بغرض تقليل التكلفة.
- ◀ عند زيادة تكلفة الخطة في أكثر من هدف يلجأ فريق التخطيط وفريق الموازنة بإعادة ترتيب الأولويات للأهداف واختيار البدائل الأقل تكلفة، أو تأجيل تطبيق هدف ما لعدم توفر إمكانات تحقيقه، ويلجأ معدو الموازنة عادة لتحويل الأهداف المؤجلة إلى الموازنات التطويرية بحيث تترجم لمشاريع تسعى المؤسسة للحصول على تمويل لها.

• المرحلة الثالثة: مرحلة التقييم والرقابة:

وهي المرحلة الثالثة والأخيرة من مراحل التخطيط الاستراتيجي، والتي يتم فيها مراقبة العمل المرتبط بالخطة الاستراتيجية، بعد تنفيذه على أرض الواقع، وتقييمه بهدف معالجة الأخطاء التي قد تحدث أثناء التنفيذ؛ لتداركها في المستقبل أثناء العمل والإعداد لخطط مستقبلية جديدة.

ويقصد بمراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية أنها: عملية تقييم الخطة الاستراتيجية ومراقبة الأداء المؤسسي؛ بحيث يمكن مراقبة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب، ويتم أخذ إجراء تصحيحي إذا لزم الأمر، فالمؤسسة التي لا تتابع أنشطتها وتقومها قد تجد نفسها مهددة في بقائها واستمرارها (Kalsioloudes, 2012, 234).

وتصنف الرقابة إلى ثلاثة مستويات، وهي (الدوري، ٢٠٠٥، ٣٢٢):

- ◀ الرقابة على المستوى الاستراتيجي: وتهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للمؤسسة نحو المستقبل، وعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه.
- ◀ الرقابة على المستوى التكتيكي: وتهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية والتأكد من مطابقتها للأداء مع الأهداف الموضوعية.
- ◀ الرقابة على المستوى التشغيلي: وتهدف إلى إحكام الرقابة على النشاطات والخطط قصيرة الأمد.

وتعتمد عمليات المتابعة والتقييم والرقابة على جمع البيانات عن الموقف التنفيذي للبرامج أثناء الانتقال من مرحلة إلى أخرى، وتختلف هذه البيانات حسب الغرض الذي يتم من أجله جمع هذه البيانات، وكذلك حسب المستوى الذي يحتاج إلى هذه البيانات، ثم يتم تحليل البيانات وإعداد تقارير المتابعة لعرضها على الفريق المكلف بالتخطيط وإدارة المؤسسة؛ حتى تتمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات والقيام بالإجراءات التصحيحية، لذلك يجب أن تكون بيانات هذه التقارير دقيقة وممثلة للواقع، وتوضح حقيقة الموقف التنفيذي للبرامج.

ومن المهم أن تستوعب عملية التقييم والرقابة مايلي:

- « التأكيد من أن عملية التخطيط تسير بشكل صحيح.
- « تحديد ما الذي تم إنجازه، وما الذي لم يتم إنجازه.
- « تحديد المعوقات التي تواجه تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.
- « التأكيد من أن الافتراضات الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية التي تم وضعها ما زالت قائمة.
- « معرفة التأثير الذي أحدثه التخطيط الاستراتيجي على المنظمة وأدائها وعلى المستفيدين.
- « تحديد ما إذا كانت هناك حاجة لإجراء تعديل أو تغيير في الخطة أو أولوياتها.

وتعد عملية "التقويم الذاتي" للخطة الاستراتيجية من قبل المؤسسة عملية في غاية الأهمية؛ حيث يتم اكتشاف المشكلات والمعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف الفرعية للخطة، وبالتالي عدم إتمام تنفيذ البرامج الموجودة فيها، لذا وجب وضع الخيارات والبدائل الاستراتيجية الممكنة أثناء مرحلتي إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسات - خاصة الجامعية منها - بحيث يتم وقتها تعديل البرنامج ليحقق أهدافه الفرعية؛ حيث إن المؤسسات الجامعية تعتمد اعتمادا كبيرا على عنصر الوقت والمحدد بأعوام وفصول دراسية معلومة، وموضوعة بعناصرها الزمنية في الأهداف التفصيلية للخطة الاستراتيجية.

• التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الجامعية :

منذ بداية ظهور التخطيط الاستراتيجي، وتفعيله في المؤسسات المختلفة، بدأت الجامعات في تدارسه ومحاولات تطبيقه؛ حيث يتناسب فكريا وعمليا مع أهداف الجامعة العامة والخاصة، وعندما بدأت أفكار التطوير والجودة تغزو مؤسسات الإنتاج في العالم في منتصف القرن الماضي، كان لزاما على المؤسسات الجامعية أن تواكب التحديث والتطور الحاصل في شتى مناحي الحياة، وتساهم بشكل أو بآخر في تحويل المؤسسة الجامعية إلى مؤسسة منتجة، ولذا كان استخدام عناصر التخطيط الاستراتيجي خطوة مهمة في هذا التطوير مواكبة للحادث في كل المؤسسات، وسعيا وراء إيجاد حلول مبتكرة للكثير من المشكلات التعليمية والإدارية التي قد تواجه الجامعات.

ويمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي هو: "علم وفن توجيه كل قوى مؤسسة التعليم العالي نحو تطوير الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الجوهرية التي تحدد ملامح مستقبل المؤسسة، ووضع الخطط اللازمة لإنجاز الأهداف والأغراض وحل القضايا والمشكلات التي يتطلبها الوصول إلى هذا المستقبل المنشود" (الزهراني، ١٩٩٥، ١٥).

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أسلوب فعال في مواجهة التحديات التي تواجه نظم التعليم، ومواكبة التغيرات التي تتجلى فيها هذه التحديات، كما يختلف

التخطيط في مؤسسات التعليم العالي عن مؤسسات الأعمال من حيث (صالح وعكعاك، ٢٠١٣، ٣٦):

« الحوكمة: تستطيع الجامعة زيادة المشاركة في عملية تطوير الاستراتيجية من خلال حوكمة مكوناتها.

« الإطار الزمني: عادة ماتوضع الخطط الاستراتيجية في مؤسسات الأعمال لمدة سنتين إلى ثلاث سنوات، بينما توضع للجامعة في حدود خمس سنوات.

« الالتزام: من الضروري أن يلتزم جميع العاملين في الجامعة ببناء مبادئ موحدة للجامعة.

« النظام القيمي للمؤسسة: تتمثل مبادئ الجامعة في الاستثمار طويل المدى في تعليم الأفراد.

« المستفيدون: يوجد للجامعة العديد من المستفيدين؛ فالطلاب والعاملين فيها وأصحاب الأعمال والمجتمع ككل من الفئات المستفيدة من نتاج عمل الجامعة.

• **متطلبات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الجامعية:**

يتوقف نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الجامعية على بعض المتطلبات، والتي بدونها قد تفشل جهود تطبيقه في المؤسسة، ومن هذه المتطلبات (<http://main.eulc.edu.eg>):

« وجود إدارة استراتيجية تقوم بوظائف من شأنها التهيئة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي ونشر ثقافته، وبناء قدرات معينة لتطبيقه، وتوفير الدعم الإداري والمالي للتنفيذ.

« تصميم تنظيم مناسب لتحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة الجامعية، وتحديد تصور لنظام وإدارة الجامعة بطريقة حية ومفتوحة ومتكيفة مع الواقع بما فيه.

« توفير نظام معلومات إدارية حديثة ودقيقة ومستمرة، ومناهج متكيفة مع التحولات والتغيرات لتوليد القدرة على استشراف مستقبل المؤسسة.

• **التخطيط لبناء الموارد البشرية الجامعية:**

تعد تنمية الموارد البشرية عجلة مستمرة تعنى بدعم وتطوير معارف ومهارات وإمكانيات قوة العمل الحالية والمستقبلية في المجتمع، وهي تنظر إلى البشر على أنهم مورد دائم العطاء ومن أجل استمرارية هذا المورد، وأن يكون لهذه العملية عوامل وأبعاد محددة كتخطيط القوى العاملة والتعليم والتدريب والتوظيف فالنمية: تعنى إحداث تغير في المجتمع وصولاً إلى وضع أفضل، وهي بهذا المعنى تتحقق في ضوء التطور التاريخي للمجتمع وتغيراته السكانية والجغرافية والسياسية والثقافية والاقتصادية.

ويُنظر إلى تخطيط الموارد البشرية على أنها العملية التي من خلالها يتم تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما وكيفا (حيث إن تحديد

المهارات والمعارف اللازم توافرها في هذه الكوادر) في فترة زمنية محددة، سواء أكان على المدى القريب أم المدى البعيد، كما يُنظر إليها على أنها الجهود التي تبذلها المؤسسة لاستباق احتياجاتها من الموارد البشرية، بما يضمن تحقيق أهدافها في ظل الأدوار الحالية والمستقبلية لها (Prashanthi, 2013, 63).

وإعمالاً بنظرية العرض والطلب، فإنه يُنظر إلى التخطيط للموارد البشرية على إنها عملية منهجية لتحليل الوضع الراهن للقوى العاملة بالمؤسسة (المتاح من القوى العاملة)، وتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية، بما يمكن المؤسسة من تحقيق رسالتها وأهدافها المنشودة، ومنه يُستنتج أنها عملية مستمرة، وأنها ليست عشوائية؛ بل تخضع لنظام محدد وفقاً لإستراتيجية المؤسسة، كما أنها تهدف إلى توفير الكوادر البشرية المناسبة، في المكان المناسب، وفي الوقت المناسب.

وعلى ذلك، فإن تخطيط الموارد البشرية الجامعية بجامعة العريش هو عملية إدارية منهجية مستمرة ومنظمة، تقوم على أسس علمية ومعلومات موضوعية من أجل تكوين موارد بشرية فاعلة؛ تحقيقاً للأهداف الإستراتيجية التعليمية بالجامعة؛ بما يلبي احتياجات الجامعة، وبالتالي احتياجات مؤسسات قطاعات سوق العمل من تلك القوى البشرية المؤهلة والمدرّبة بخصائصها من: (القدرات – الدوافع – الخصائص السلوكية) المناسبة مع طبيعة الجامعة، وحجم مؤسسات سوق العمل بمحافظة شمال سيناء، بما يحقق أهدافها في فترة قادمة وفي بيئة ديناميكية سريعة التغير. ولهذا تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي لرفع كفاءة أداء كليات الجامعة بتوفير الأعداد الملائمة من التخصصات وفي الوقت الملائم لإنجاز الخطة المحددة. ما يؤكد ضرورة استخدام عناصر التخطيط الاستراتيجي في وضع الخطة الاستراتيجية العامة لجامعة العريش، والموارد البشرية في صدر عناصر تلك الخطة.

ويقوم هذا التخطيط على أساسين: الأول، يتمثل في أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن الموارد البشرية في الماضي والحاضر والمستقبل، وعن المتغيرات البيئية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية المحيطة. والثاني، هو خبرة القائمين على تخطيط القوى العاملة، وتعتبر البيانات والمعلومات والخبرة يمثلان معا قاعدة صلبة للتخطيط للموارد البشرية اللازمة لحاجة المؤسسة. وهكذا يفيد تخطيط الموارد البشرية في وضع تصور متكامل لأنواع الوظائف اللازمة، والأعداد المطلوبة من الجنسين (الذكر، الأنثى) لأنواع المهن، موزعة على القطاعات والإدارات والوحدات الموجودة، وذلك عن فترة قادمة (سنة فأكثر) في شكل جداول تخطيط العمالة (مصطفى، ٢٠٠٨، ٨٥).

ولعل دور الجامعات في عملية التنمية المجتمعية من أكبر الأدوار وأكثرها أهمية؛ ولذا كان من المهم أن يتم "التخطيط الاستراتيجي" وفق مراحل محددة يتم خلالها تحقيق التنمية البشرية المنشودة فالمرحلة الأولى التي يجب أن تبدأ بها الجامعات أن تمتلك قدرة على جذب الأساتذة الأكفاء، وأن تعمل على تطوير

خطط البحث فيها. أما المرحلة الثانية فتكون على صعيد الاستثمار الفعال للموارد البشرية على صعيد الاقتصاد الوطني، وهذا يستلزم أن يكون هناك اهتمام بمستوى ونوع التعليم والقضايا الحيوية التي يجب أن تتضمنها مناهج التعليم. كما أن هناك مسألة يجب أن توليها الجامعة الاهتمام المطلوب، وهي ألا يقتصر التعليم الجامعي على التعليم النظامي فقط، وإنما هناك التعليم المستمر الذي يمكن أن يتم بواسطة الجامعة بالتعاون مع المجتمع؛ حتى يتم إكساب العنصر البشري المعارف والتوجيهات والقدرات التي تتناسب مع متغيرات العصر الحديث. وهذا يستدعي أن يكون المنهج السائد في هذه المؤسسات قائم على تنمية المعارف الفردية والمهارات وممارسة الأسلوب التجريبي، علاوة على أن تضع الجامعات برامج لتدريب الفائض من خريجي الكليات النظرية للاستفادة منهم في مجالات التنمية (الطاهر، ٢٠٠٨، ٨).

إن التعليم الجامعي على أرض سيناء المتمثل في (جامعة العريش) مصدر هائل من مصادر التنمية على أرض سيناء، وأساس قوي من أسس إعداد الكوادر البشرية القادرة على تحقيق أهداف التنمية على تلك الأرض المباركة. ولكن كيف السبيل إلى ذلك؟ وما أهم مواصفات تلك القوى البشرية التي يجب التركيز على دورها المهم في إحداث التنمية؟

في هذا الإطار، يؤكد (زاهر، ٢٠٠٠، ١٧) على ضرورة أن يتجه الفكر الجامعي المتطور بشكل أكبر نحو المستقبل عما هو قائم عليه الآن، من خلال صياغة أنظمه في إطار بيئة مستقبلية تنطوي على سياسات وخطط وبرامج تستطيع أن تتكيف مع مقتضيات الغد المستقبلي، وهذا يتطلب التخطيط العلمي للمستقبل؛ حيث إن مؤسساتنا الجامعية ليست في حاجة إلى حزم جديدة من البرامج والمقررات، بقدر ما تحتاج إلى رؤى جديدة بأسلوب مخطط ومستمر ومتواصل مع المستقبل.

وبعد التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية بجامعة العريش - بهذا الشكل - أساساً علمياً وعملياً لازماً يلبي احتياجات المستقبل في مراحل إدارة الموارد البشرية لديها، قبل الاتجاه لاستقطاب والاختيار ثم التعيين للأفراد من قوة العمل اللازمة من خريجين في صورة موارد بشرية أساسية داخل العملية الإنتاجية بمؤسسات سوق العمل وقطاعاته. فهو يساعد على بناء وتنمية الموارد البشرية الجامعية في كليات جامعة العريش بمنظوماتها التعليمية الخادمة لقطاعات العمل بمحافظة شمال سيناء؛ من خلال تحديد أهدافها ورسم سياساتها التعليمية وتنفيذها وتقويمها، كما تمثل خدمة المجتمع وظيفية رئيسة تالفة إلى جانب التدريس والبحث العلمي، من أجل تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها العامة، هي وظائف متداخلة بعضها ببعض وتتشرك في أهداف وغايات واحدة، تهدف في النهاية إلى خدمة المجتمع وتطويره ومواجهة التحديات المستقبلية التي يدعمها البدء بالتخطيط الفاعل للمستقبل الساعي لتحقيق كل هذه الأهداف.

• مراحل التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية بجامعة العريش:

تحدد مراحل وعمليات التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية تبعاً لعملية اختيار الأبعاد والمجالات التي يراد التخطيط لها، والمستويات الإدارية التي تصنع القرار الاستراتيجي داخل المؤسسة، لذا فإن المخططين الاستراتيجيين يختلفون في تناول مراحل التخطيط الاستراتيجي في بعض الجزئيات، ويتفقون في معظمها، وهذا يرسم أطراً متعددة لمراحل وعمليات التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الجامعية كإحدى أهم المؤسسات الداعمة لعملية التخطيط الاستراتيجي (كما سبق التوضيح)، ولهذا يمكن اختصار آراء بعض المهتمين بالمجال في تحديد أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، (مع الإسقاط على جامعة العريش محل اهتمام البحث الحالي) كما يأتي: (الزهراني، ٢٠٠٠)، (Dumais, 2004)، (<https://www.ukessays.com/>):

« تحديد الأهداف: ويتم في هذه المرحلة وضع أهداف قصيرة، وطويلة المدى، ترتبط بالتخطيط للموارد البشرية، وهذه الأهداف، والخطة، لا بد لها من أن تتلاءم، وتسير جنباً إلى جنب مع الخطة التنظيمية الشاملة للمؤسسة، ولتحقيق هذه الأهداف، لا بد من تحويلها إلى صورة كمية، أو أن تكون على شكل سلع، وخدمات، تقدمها المؤسسة.

« دراسة البيئة وتحليلها: وتشمل هذه الدراسة تحليلاً عميقاً لكافة العوامل المحيطة بالمنظمة، والتي تؤثر بصورة مباشرة في استراتيجياتها، بما في ذلك استراتيجية الموارد البشرية؛ حيث يتم تحليل، ودراسة البيئة الداخلية، والتي تشمل كلا من: نقاط القوة التي تتميز بها هذه المنظمة في الجانب البشري، ومعرفة المهارات المهنية، والتقنية المتاحة، وأيضا المهارات التي يمكن الحصول عليها لدى طلبها على الفور، وجوانب الضعف التي تعاني منها المنظمة، كما تتم دراسة البيئة الخارجية، ومعرفة الفرص المتاحة: لاستقطاب كفاءات مميزة، إضافة إلى دراسة التهديدات المحتملة من المنافسين.

« التنبؤ بالاحتياجات البشرية التي تتطلبها المؤسسة: وذلك من خلال معرفة نوعية، وحجم العمل المطلوب، والحاجة الفعلية من الموارد البشرية اللازمة لأدائه، وتحديد العدد الصحيح من العاملين لإنجازه، ولا بد عند التنبؤ من النظر إلى المدى الطويل، وتحديد الاحتياجات من العدد، والنوع، لأعمال المنظمة، ومعرفة الأدوات، ونظم الإنتاج التي تُستخدم في المؤسسة، وتحديد وصف للوظائف، وتقسيمها إلى مجموعات نوعية، ولا بد من معرفة المتغيرات التكنولوجية، والتنظيمية، وآثارها المحتملة، علماً بأن عملية التنبؤ تتم باستخدام أساليب كمية، ونوعية، كتنبؤات الخبراء، ومعدلات الإنتاج، ومستويات الأرباح.

« وضع خطة الموارد البشرية: يُعد العنصر البشري في المنظمة من أهم أصولها؛ ولذلك تسعى المنظمة إلى تطوير مهارات موظفيها، وقدراتهم، ويتم النظر إلى التخطيط المهني مع خطط الموارد البشرية، ولا بد في هذه الخطوة من معرفة

المسار التي ستتجه نحوه المؤسسة، والتأكد من قبول، ودعم الإدارة العليا للخطة، والتأكد من الموارد المادية، والمالية، والبشرية المتاحة، وبعد ذلك تصبح خطة الموارد البشرية جزءاً من الخطة طويلة المدى للمؤسسة، علماً بأنّ الفشل في إنجاز خطة الموارد البشرية، سواء أكان بسبب نقص في التكلفة، أم في المعرفة، يُعدّ مؤشراً خطيراً على نجاح المؤسسة على المدى الطويل.

تنفيذ الرقابة والمتابعة: بعد وضع الخطة، والموافقة عليها من الإدارة العليا، تأتي الخطوة الأخيرة من عملية تخطيط الموارد البشرية، فالإدراك من الرقابة على إدارة الموارد البشرية؛ للتأكد من أن عملية إنجاز ما خطط له تتم بشكل جيد، وأن الموارد المتاحة يتم استغلالها بما يتحقق مع مصلحة المؤسسة، وتحقيق أهدافها.

ومن خلال المراحل السابقة تظهر أهمية عناصر التخطيط الاستراتيجي العامة والنظرية في تطبيق تلك العناصر على بناء الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية؛ حيث تكاد تكون تلك المراحل هي ذاتها مراحل التخطيط الاستراتيجي المعروفة في كل المؤسسات العامة والخاصة.

لذا يمكننا أن نحدد مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية بجامعة العريش فيما يأتي:

• **مرحلة التفكير الإستراتيجي في شؤون الجامعة:**

والذي يشتمل على التحليل البيئي، وتحديد أهداف الجامعة داخلياً، أما خارجياً فيتم التنبؤ بالنمو المستقبلي من خلال تحديد أحجام العمل في القطاعات الإدارية والتعليمية المختلفة خلال خمس سنوات، ووضع أهداف الخطة الاستراتيجية العامة.

• **مرحلة التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية:**

حيث يكون التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية بإعداد تقديرات الطلب من القطاعات والإدارات المختلفة داخل الجامعة على الموارد البشرية خلال سنوات الخطة، موزعة طبقاً للنشاط العام للجامعة، وفئات المهن ومستويات التعليم.

• **مرحلة التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية:**

حيث التنبؤ بما هو متاح من الموارد البشرية بالجامعة خلال سنوات الخطة، موزعة تبعاً للنشاط العام وفئات المهن وما يقابلها من مستويات تعليمية.

• **مرحلة الموازنة بين العرض والطلب من الموارد البشرية الجامعية (تحليل الفجوة):**

حيث يتم تحديد مدى التوافق بين الطلب والعرض من الموارد البشرية بالجامعة، وذلك من خلال مقابلة الطلب على الموارد البشرية مع المتاح منها بالجامعة.

• وضع خطة التعليم والتدريب (مبادرات التخطيط للموارد البشرية الجامعية): وتهدف هذه العملية إلى إعداد خطة للتعليم والتدريب لتحديد فيها أهدافها ونموها خلال سنوات الخطة في ضوء الموازنة بين الاحتياجات من الموارد البشرية الجامعية والغرض المنتظر توافره منها.

• مرحلة المتابعة والتقييم

وتعد تلك المرحلة مهمة لاكتشاف أية مشكلات قبل وقوعها، ووضع الحلول المناسبة، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتكيف مع أي مستجدات.

إن عملية التخطيط - في مجملها - عملية جماعية؛ حيث تتطلب تضافر جهود كل العاملين في المؤسسة من أشخاص ووحدات وإدارات، حتى يمكن أن يكون التخطيط شاملاً ومتكاملاً، ويمكنه تحقيق الأهداف الموضوعية، والتطلع بأهداف جديدة تطويرية نحو المستقبل، وكذلك فإن عملية التخطيط هذه لا تتم بشكل جزائي، وإنما تمر بمراحل متتالية كل منها تخدم الأخرى، ونجاح أي من هذه المراحل يعتمد على فاعلية ما قبلها، وهذا ما يؤكد أهمية عناصر التخطيط الاستراتيجي لجامعة العريش، وبناء الموارد البشرية من خلاله، وسيظهر هذا واضحاً بصورة تخطيطية مرسومة في النموذج المقترح القادم.

• الفصل الثالث: النموذج التطبيقي المقترح للتخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية لجامعة العريش

من خلال الأدبيات ذات العلاقة، وكذلك الإطار النظري السابق، يتضح الاهتمام الكبير من قبل المؤسسات كافة بعملية التخطيط، كما أن التخطيط الاستراتيجي بصفة خاصة قد حظي بالجزء الأكبر من المدارس والاهتمام والتطبيق، حيث إنه من الأدوات المهمة التي تساعد المؤسسات على التكيف مع بيئتها الداخلية، ومحاولة التعرف على نقاط القوة والضعف فيها، وفهم البيئة الخارجية للمؤسسة، ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها، ما يمكن المؤسسة من استشراف المستقبل، والإعداد له بصياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها، وتوفير ظروف مساعدة لتسهيل الوصول إلى تلك الأهداف.

والجامعات من أكبر المؤسسات التي استخدمت عناصر التخطيط الاستراتيجي، واستفادت منه مفاهيمياً وإدارياً وتنظيمياً في كافة التنظيمات والتعاملات داخل العملية التعليمية الجامعية، ومن هنا كان الهدف الرئيس من هذا البحث مساعدة القائمين على التخطيط بجامعة العريش في فهم مقومات التخطيط الاستراتيجي أولاً، ثم المساعدة في عملية تطبيق هذه المقومات داخل أطر العمل الجامعي، بالتركيز على توضيح أهمية تلك المقومات للعمل الجامعي، ثم رسم نموذج لتطبيق تلك العناصر والمقومات بصورة إجرائية داخل جامعة العريش. ويتم التركيز في هذا الفصل من البحث على عناصر ومفاهيم

وخرائط وشروحات هذا النموذج التطبيقي الداعم لفريق عمل الخطة الاستراتيجية بجامعة العريش، في سبيل إنجاز الخطة الاستراتيجية المعتمدة للجامعة، كما يأتي..

من المعلوم أن هناك مجموعة من العناصر الرئيسة التي لا بد وأن تشمل عليها أية خطة استراتيجية، وهي: الإعداد للخطة - التحليل البيئي الرباعي - المرجعيات القياسية - تحليل الضجوة - صياغة الرؤية والرسالة - القيم - وضع الأهداف الاستراتيجية - مؤشرات الأداء والجدول الزمني - تحديد الموارد (البشرية والمالية والبنية التحتية) - الخطط التنفيذية - التقييم والمتابعة والتقييم، وإذا نظرنا إلى عنصر (الموارد) وجدنا أنه هو العمود الفقري الذي تبني عليه كل العناصر الأخرى، ويعتبر العنصر الأول من تلك الموارد (المورد البشري) هو أساس كل العمل؛ فمنه تبدأ الخطة وعليه تنتهي. ومن المعلوم والواضح أن التخطيط الاستراتيجي لبناء وتنظيم هذا المورد الرئيس في كل عمل مؤسسي من الأهمية بمكان؛ بحيث لا تنفذ كل الخطط إلا به، ولا تنجح كل الخطط إلا من خلاله.

ولذا كان هذا النموذج لتطبيق مقومات وعناصر التخطيط الاستراتيجي لمحاولة وضع أسس لبناء الموارد البشري بجامعة العريش، كخطوة تمهيدية لوضع الخطة الاستراتيجية الشاملة للجامعة.

- وتعتمد الرؤية الفكرية للنموذج المقترح على مجموعة من المحاور:
- ◀◀ المحور الأول: الخلفية الذهنية لعملية بناء المورد البشري.
 - ◀◀ المحور الثاني: تأسيس أعمدة البناء.
 - ◀◀ المحور الثالث: الشروع في عملية البناء.
 - ◀◀ المحور الرابع: عناصر المخطط التنفيذي العام لعملية البناء.
 - ◀◀ المحور الخامس: التقييم والمتابعة.
- المحور الأول: الخلفية الذهنية لعملية بناء المورد البشري:

وفي هذا المحور تدعيم لاستراتيجية بناء المورد البشري بجامعة العريش، ويتم فيه مايلي:

- ◀◀ بيان الحاجة الملحة لصياغة الجامعة صياغة استراتيجية حديثة، متوافقة مع متغيرات العصر؛ عن طريق خطط واستراتيجيات ومنهجيات عمل وإدارة فاعلة.
- ◀◀ وضع تصور عام لجامعة العريش في المستقبل كمؤسسة تمتلك صفات المؤسسات المستقبلية، وذلك بالنظر للجامعة من زوايا مختلفة؛ فبالنظر مثلا إلى نظام الجامعة، لا بد وأن يكون نظاما منهجيا ينتهج التخطيط الاستراتيجي كأسلوب عمل، وبالنظر للجامعة كمنظمة، لا بد لها أن تعرف

كيف تحدد تواجد المعرفة والأفراد بصورة مثلي حيث يمثلونها في كل مجال من مجالات أعمالها، وبما يدعم قدرتها على الأداء والممارسات الأفضل والأنجح، وبالنظر إلى الجامعة كمدرک عام من قبل العاملين فيها فلا بد من التركيز على اعتناق مفاہيم ومنهجيات استراتيجية داعمة للتفكير المستقبلي، وغير متوافقة مع المنهجيات القديمة البالية التي ثبت فشلها وإخفاقها، وتعد هذه الأفكار المبدئية متطلبات أساسية في بداية عملية البناء للعنصر البشري في كل المؤسسات وخاصة الجامعية منها.

• المحور الثاني: تأسيس أعمدة البناء:

وفي هذا المحور يتم تأسيس أعمدة وقواعد بناء العنصر البشري بجامعة العريش، ويتم فيه مايلي:

« تحديد متغيرات البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في استراتيجية بناء المورد البشري بالجامعة، والتي تقوم على تحليل موارد الجامعة البشرية من أجل التكيف مع البيئة الخارجية، وهذا لن يتأتى للجامعة إلا عن طريق تحديد ماتملكه الجامعة من موارد، خاصة المورد البشري الذي يمتلك القدرة على الإبداع والتميز، وكذلك عن طريق تحليل متطلبات البيئة الخارجية بما تحمله من متغيرات وفرص ومخاطر، كما يتم ذلك بتحليل مقومات البيئة الداخلية بتحديد عناصرها المؤثرة من نقاط قوة، ونقاط ضعف، بما يخدم تحليل الضغوط بين العناصر الأربعة للتحليل الرباعي فيما بعد.

« تحديد التوجهات المستقبلية عن طريق تطبيقات استراتيجية تقوم على وضع أسس لسيناريو لما قد يحدث من متغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، فالمتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية تتقاطع فيما بينها لتحدث تأثيرات مختلفة، لا بد على الجامعة إحداث توافق وانسجام مع تلك المتغيرات؛ ليكون المحور الأول والمحور الثاني من هذا النموذج علي تكامل وتفعيل، لأنهما معا أول وأهم الموجهات للرؤية الاستراتيجية المطلوبة لبناء الموارد البشرية.

• المحور الثالث: الشروع في عملية البناء:

وفي المحور الثالث تبدأ الجامعة في محاولة بناء المورد البشري، وذلك عن طريق مسار تخطيطي مستقبلي بعناصر محددة:

« تحديد خطوات التخطيط الاستراتيجي في تحليل دور العنصر البشري في الجامعة، وبهذا يمثل هذا التحديد هدفا استراتيجيا مهما في عملية البناء يسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف التفصيلية المستقبلية، وكذا يحقق هذا الهدف عملية تقييم وتعديل المسار الاستراتيجي القائم اعتمادا على الخصائص المستقبلية المستهدفة للعنصر البشري.

« تكوين العناصر الرئيسية للتخطيط والمسار الاستراتيجي من: بناء الرؤية الاستراتيجية الفريدة والتميزة التي تمثل الوضع المثالي المرغوب للجامعة في المستقبل، وتتحدد في أربعة مهمات (صياغة الرؤية والرسالة والقيم والأهداف).
 « ثم يأتي دور تحديد الوضع الراهن ورسم مسار يؤدي إلى تحقيق أقصى تقدم ممكن في أسس الرؤية الاستراتيجية، ويمكن استخدام "أسلوب السيناريوهات" في تحديد هذا المسار؛ والذي يقوم في مجمله على وضع سيناريو (امتدادي) يمكن فيه أن تمتد الأوضاع كما هي عليه، ثم سيناريو (إصلاحي) يفترض ظهور بعض الإصلاحات والتغيرات الفاعلة علي الوضع الراهن فيصبح الوضع أفضل من ذي قبل، ثم سيناريو (تساؤلي) يفترض تغيير جذري للأفضل على كل مقومات المؤسسة. وعن طريق هذه السيناريوهات المحتملة يتحدد المسار المفترض السير عليه بناءً على نتائج كل سيناريو والتغيرات الحادثة لو تم تطبيق مفرداته.

« تحليل الفجوات بين الوضع الراهن والمستقبل المرغوب، عن طريق تحديد نمط التغيير المطلوب لعبور الفجوة، ودراسة وتحليل البيئة، ثم تأتي عملية اختيار أفضل الاستراتيجيات التي توجه العمل الجامعي في المستقبل. والشكل رقم (٢) يرسم هذه الخطوات في خريطة مفاهيمية توضيحية.

• المحور الرابع: عناصر المخطط التنفيذي العام لعملية البناء.

ويمثل هذا المحور عناصر الخطة الاستراتيجية لبناء العنصر البشري في جامعة العريش، ويتم فيه:
 « تحديد الأهداف الاستراتيجية.
 « وضع البرامج اللازمة لتحقيق هذا الهدف.
 « المدة الزمنية اللازمة للتنفيذ.
 « المتطلبات اللازمة لتحقيق الهدف.
 « الجهة المسؤولة عن التنفيذ.
 « مصادر الدعم الخارجي.
 « مؤشرات تحقيق الهدف.

ومن الجدير بالذكر أن هذه العناصر هي نفسها عناصر الخطة الاستراتيجية العامة للجامعة، وبذلك يكون هذا النموذج (بمفرداته الكلية) يمثل صورة مصغرة للخطة الاستراتيجية العامة للجامعة، لكنه يركز هنا على مفردات خطة استراتيجية لبناء المورد البشري بالجامعة، وفي الخريطة رقم (٣) مسارات الخطة الاستراتيجية لهذا البناء بجامعة العريش.

• المحور الخامس: التقييم والمتابعة:

وتجرى عملية التقييم والمتابعة بناءً على خطوات هي:
 « درجة التناسق الداخلي بين السياسات والاستراتيجيات والإمكانات.
 « درجة التناسق مع الظروف المحيطة بالجامعة.

- ◀◀ مدى التناسب مع الموارد المتاحة التي تمتلكها الجامعة.
- ◀◀ مدى إمكانية قبول درجة المخاطر التي تتضمنها الاستراتيجية بالنسبة للجامعة.
- ◀◀ الأفق الزمني المحدد الذي تمتد عليه الاستراتيجية، ويحكم عليها بموجب هذا الزمن.
- ◀◀ القدرة على العمل بها ومدى صلاحيتها، وهل هي فعالة وفقاً للمعايير والمؤشرات الكمية المتعارف عليها أم لا.

لقد اعتمد النموذج المقترح السابق لبناء الموارد البشرية بجامعة العريش علي الإطار النظري للبحث؛ الذي تناول الأسس النظرية لعملية التخطيط الاستراتيجي، خاصة مراحلها المختلفة، وإمكانية تطبيق تلك المراحل على المؤسسة الجامعية (جامعة العريش)، فكان هذا النموذج ترجمة تطبيقية علي أرض الواقع؛ ليتمكن الإفادة منه في تطبيق عناصر التخطيط الاستراتيجي في عملية بناء الموارد البشرية بجامعة العريش، وكذا يمكن الإفادة منه في تصور المراحل ذاتها إذا ما طبقت في تنفيذ الخطة الاستراتيجية العامة للجامعة بعناصرها ومفرداتها الكلية.

ويقدم البحث مجموعة من الخرائط المفاهيمية (من إعداد الباحث) والتي تترجم مفردات هذا النموذج، لتكتمل الصورة الذهنية للنموذج، ويسهل تطبيقه عندما تشرع "جامعة العريش" في وضع خطتها الاستراتيجية الخمسية المنتظرة.

الخريطة رقم (١) توضح قالب مقترح للخطة الاستراتيجية، وخطوات تنفيذها، وهي ذاتها مراحل مقترحة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي عند البدء في وضع الخطة الاستراتيجية لجامعة العريش، وهذه الخطوات تبدأ بدراسة الوضع الحالي أو التقييم القبلي، وتنتهي بمرحلة التقييم والمتابعة أو التقييم البعدي والتقويم والتغذية الراجعة.

الخريطة رقم (٢) تشرح المحاور الخمسة للنموذج التطبيقي المقترح بدءاً من الخلفية الذهنية لعوامل بناء العنصر البشري بجامعة العريش، وانتهاءً بعملية التقييم والمتابعة، ثم شرح تفاصيل المحورين الثالث والرابع من محاور النموذج، وهما المحورين القائمين على العمليات التنفيذية (الشروع في البناء - عناصر المخطط العام للتنفيذ).

الخريطة رقم (٣) توضح كيفية تحديد الوضع الراهن وتصور المستقبل المرغوب؛ وهو خطوة رئيسية في المحور الثالث من المحاور الخمسة، وذلك عن طريق بناء السيناريوهات الثلاثة (الامتدادي والإصلاحي والتفازلي)، ثم كيفية اختيار السيناريو المناسب.

خريطة رقم (١)

الوضع الحالي

أين نحن الآن؟

التقييم القبلي

(مسح البيئة)

• المعلومات المرجعية
• تحليل الوضع الحالي
• التحليل الرباعي
(نقاط القوة - الضعف - الفرص - التهديدات)

الهدف

اين نريد أن نكون ؟

تحديد الاتجاه

(استطلاع المستقبل)

• المسار بين الحالي والمرغوب
• التلاؤم مع الإمكانيات والرغبات
• مراقبة الضغوط

الأولويات

بماذا نبدأ؟

معالم الخطة

(تحديد الاختيارات)

• الرؤية والرسالة والقيم الموجهة
• تحديد التوجهات الأساسية
• رسم الإجراءات المطلوبة

الطريقة

كيف نحقق ذلك؟

الإجراءات التنفيذية

(إدارة الأداء)

• الأهداف ومؤشرات الأداء
• المشروعات والمبادرات
• تطبيق الخطط التنفيذية

المتابعة

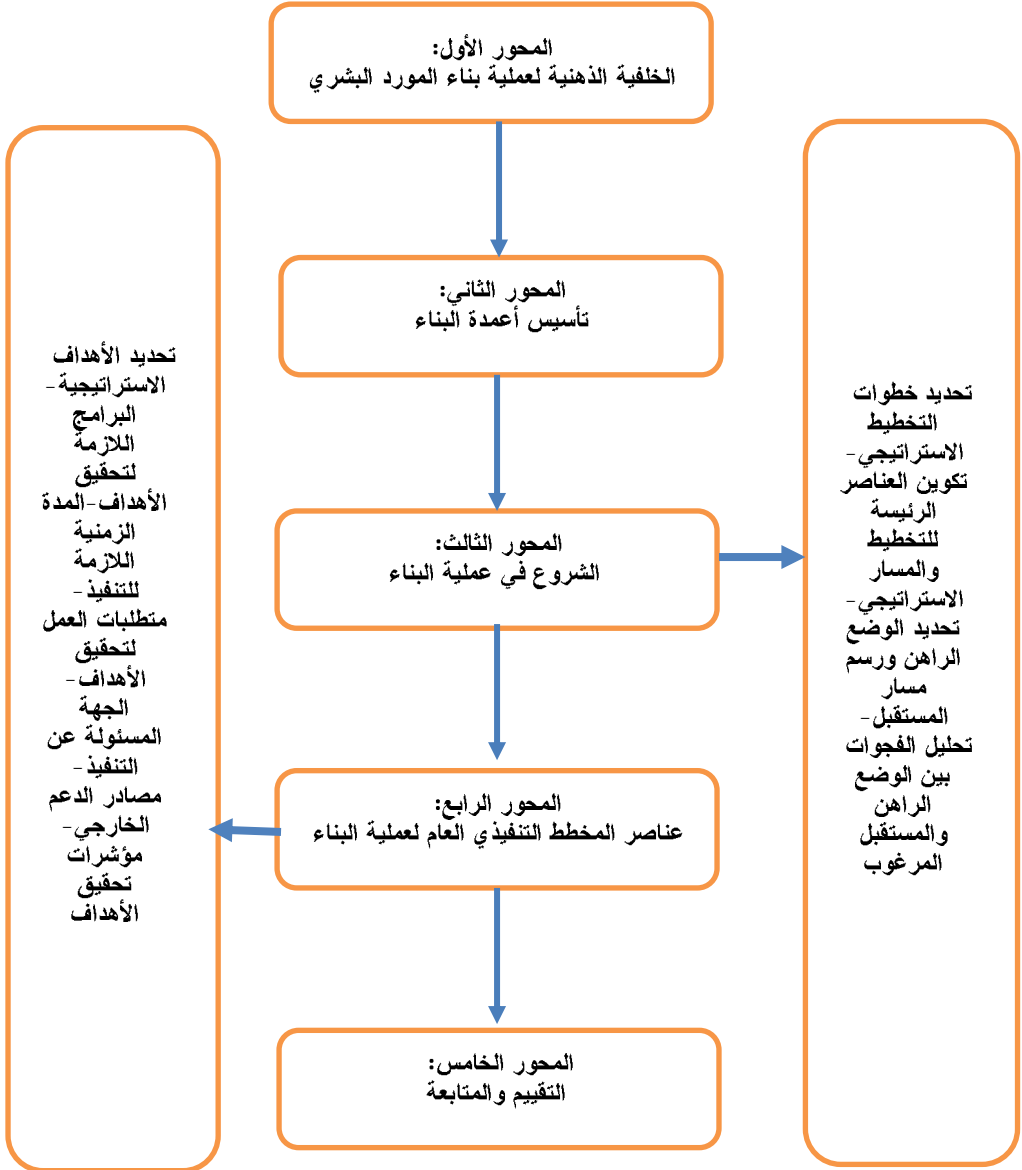
كيف أصبحنا؟

التقييم البعدي والتقويم المستمر

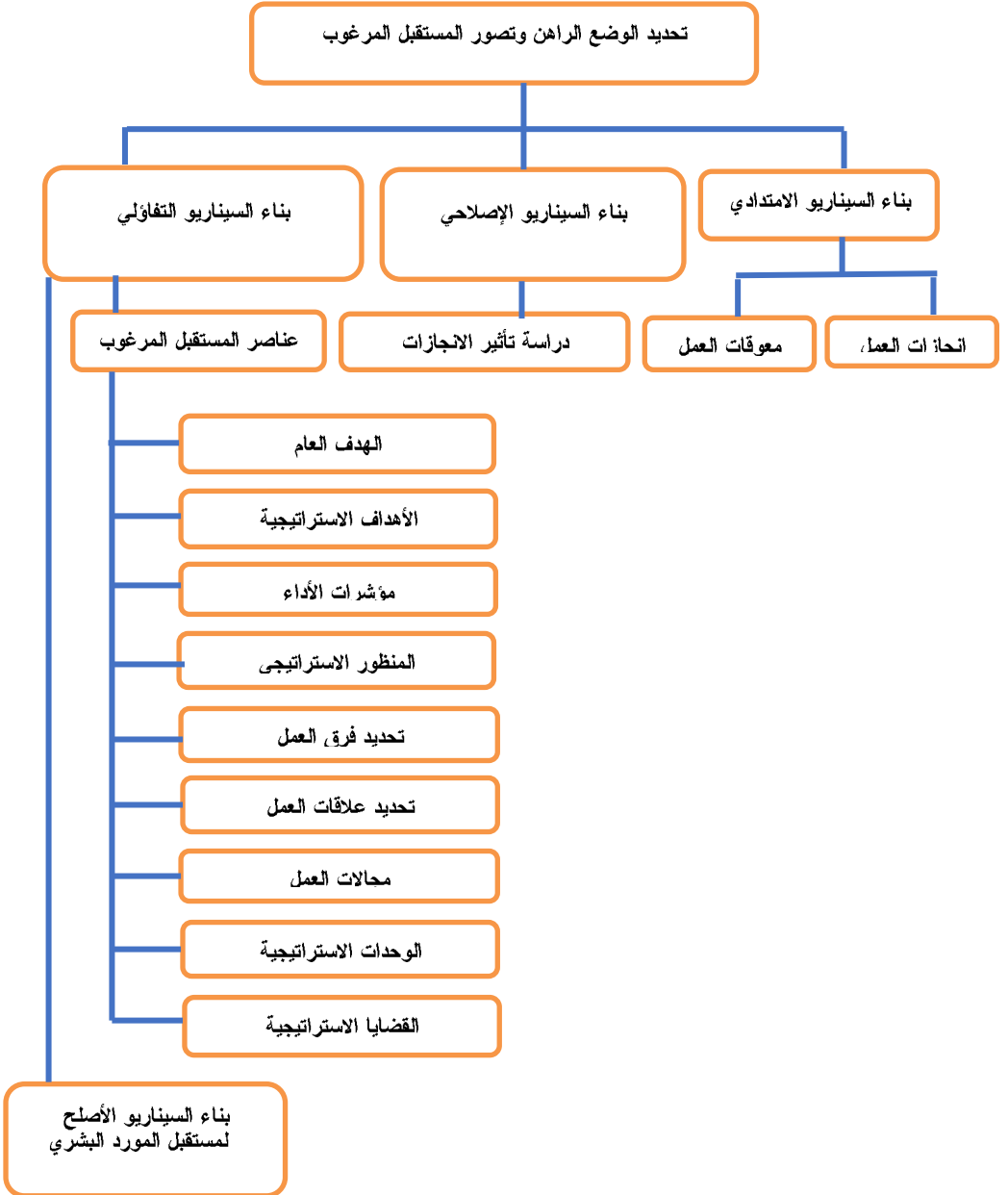
(متابعة الأداء)

• مراجعة التقدم
• اتخاذ الإجراءات التصحيحية
• التنفيذية الراجعة ومراجعة الخطة

خريطة رقم (٢)



خريطة رقم (٣)



• مراجع البحث:

- إسماعيل، طلعت (٢٠١٧): الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠) دراسة تحليلية نقدية، دراسات تربوية نفسية، مجلة كلية التربية، ٩٦ ع، ١، الزقازيق، مصر.
- اينوماتا، تادانوري (٢٠١٢): التخطيط الاستراتيجي في منظومة الأمم المتحدة، وحدة التفيتش المشتركة، الأمم المتحدة، جنيف، سويسرا.
- الحاج محمد، أحمد (٢٠٠٠): التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد، ط١، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حافظ، محمد، والبحيري، السيد (٢٠٠٦): تخطيط المؤسسات التعليمية، عالم الكتب، القاهرة.
- حمدان، خالد، وإدريس، وائل (٢٠٠٧): الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- خطاب، عابدة (٢٠٠٣): الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة- الإدماج- مشاركة المخاطر، دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة.
- الدجني، إياد (٢٠١٣): واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز وسبل تطويره، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الدجني، إياد (٢٠١١): دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية، <https://iugspace.iugaza.edu.ps/handle/20.500.12358/20284>
- الدوري، زكريا (٢٠٠٥): الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الزهراني، سعد (٢٠٠٠م): موامة التعليم العالي السعودي من القوى العاملة لاحتياجات التنمية وانعكاساتها الاقتصادية والأمنية، مطابع وزارة الداخلية، الرياض، السعودية.
- الزهراني، سعد (١٩٩٥): التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، دراسة مقدمة لسلسلة البحوث التربوية والنفسية، جامعة أم القرى، السعودية.
- الششتاوي، مؤسس (٢٠١١): التخطيط الاستراتيجي للتعليم، نموذج عملي في مصر، رسالته التربوية، وزارة التربية والتعليم، ٣١٤، القاهرة.
- الشربيني، الهاللي (٢٠٠٨): التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغيير في النظم التعليمية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- الطاهر، حسن (٢٠٠٨): دور التعليم العالي في التخطيط لتنمية الموارد البشرية في الوطن العربي، المؤتمر العلمي الخامس لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اربد الأهلية، الأردن.
- القطروني، زينب (٢٠١٤): التخطيط الاستراتيجي: الفلسفة وآليات التطبيق - مدخل لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة مصراتة، ليبيا.
- الكرخي، مجيد (٢٠٠٩): التخطيط الاستراتيجي عرض نظري تطبيقي، دار المناهج، عمان، الأردن.
- المختار، محمد (٢٠٠٩): التنمية البشرية والتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي، مجلة مستقبل التربية العربية، مج ١٦، ٥٨ ع، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة.
- النادى، حبش (٢٠١٦): مقترح خطة تطوير جامعة العريش ٢٠١٦/٢٠٢٠.
- زاهر، ضياء الدين (٢٠٠٠): جامعتنا العربية في مطلع الألفية الثالثة: تحديات وخيارات، مطابع الدار الهندسية، القاهرة.
- صالح، صلاح، وبعكالك، على (٢٠١٣): التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في جامعات عمانية خاصة، مجلة دنانير، ج٤، الجامعة العراقية.

- صحراوي، عبد الله، و خثير، خنفر(٢٠١١): مكانة التعليم العالي في التنمية بالعالم العربي: الخصوصيات والأدوار الاستعجالية، وحدة البحث "تنمية الموارد البشرية"، مجد، ٢٤، جامعة سطيف، الجزائر.
- عبد الجواد، محمد(٢٠٠٣): التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان.
- عبد الحى، رمزي (٢٠٠٦): التخطيط التربوي ماهيته ومبرراته وأسسها، ط١، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- عبد الموجود، محمد(٢٠١٣): التخطيط الاستراتيجي: معناه وفحواه وجدواه، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، القاهرة.
- غنيم، محمد (٢٠٠٥): التخطيط التربوي، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
- محمد، أحمد (٢٠١١): التخطيط التربوي الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مزهودة، عبد المليك(٢٠١٥): التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية، نحو رؤية تكاملية بين المنظور المالى ومنظور ضمان الجودة، من بحوث الدورة الثانية لمنتدى دراسات الخليج والجزيرة العربية، قضايا التعليم وتحدياته في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، الدوحة، قطر.
- مصطفى، أحمد (٢٠٠٨): إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة، ط٢، دار النهضة العربية للتوزيع، القاهرة.

- Bryson, J.,(1995): Strategic Planning for Public and Non Profit Organizations: A Guide to Straightening and Sustaining Organizational Achievement, Revised Edition, San Francisco, Josey Boss.But-terworth-Heinemann Publishing.
- Dumais, J., (2004): Human Resources Management Guide for Information Technology Companies, Human Resources Council, Canada.
- Katsioloudes, M., (2012): Global Strategic Planning: Cultural Perspective for Profit and Nonprofit Organization. United Kingdom:
- Pfeiffer, W., et. Al, (2013): Applied Strategic Planing: How to Develope a Plan That Really Works, USA, John L. Jerz, Edition 2.
- Prashanthi, K., (2013): Human Resource Planning: An Analytical Study, International Journal of Business and Management Invention, No. 2 (1).
- http://main.eulc.edu.eg/eulc_v5/Libraries/Thesis/BrowseThesisPages.aspx?fn=PublicDrawThesis&BibID=12409472
- <https://www.ukessays.com/essays/business/the-six-steps-of-hr-planning-business-essay.php>

