

واقع التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية

بوزارة التعليم

سعادة الباحث/ محمد مبارك بخيتان القحطاني

(الباحث بقسم الإدارة والإشراف التربوي بكليات الشرق العربي، الرياض، المملكة العربية السعودية).

واقع التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية

بوزارة التعليم*

المستخلص: هدفت الدراسة إلى الكشف عن متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بوزارة التعليم، كم هدفت إلى الكشف عن المعوقات التي تحد من التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بوزارة التعليم استخدمت الدراسة النهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على مجتمع الدراسة الذي يتكون من مديري الإدارات العامة بوزارة التعليم، والبالغ عددهم (103) مديراً، وبعد تجميع البيانات استخدم الباحث عدداً من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج تتمثل فيما يلي: أن متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بأبعاده الثلاثة، متوفرة بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر أفراد الدراسة من مديري الإدارات العامة بوزارة التعليم، كما توصلت إلى أن المعوقات التي تحد من التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بوزارة التعليم بأبعاده الثلاثة، متوفرة بدرجة (متوسطة)، وقد أوصت الدراسة بأهمية وضع مجموعة متطورة من الاستراتيجيات التي ترتبط بمجموعة من الخطوات العامة لتحقيقها، كما أوصت بعقد الإدارات العامة بالوزارة سلسلة اتفاقيات وشراكات مع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي - الموارد البشرية - اوزارة التعليم.

* إعداد الباحث أ/ محمد مبارك بخيتان القحطاني (الباحث بقسم الإدارة والإشراف التربوي بكليات

الشرق العربي).

The Reality of Strategic Planning for Human Resources Development at the Ministry of Education.*

Abstract: The study aimed to reveal the requirements of strategic planning for the development of human resources in the Ministry of Education, as well as aimed at revealing the obstacles that limit strategic planning for human resources development in the Ministry of Education - the study used the descriptive analytical approach, and relied on the questionnaire as a study tool applied to the study community, which consists of department managers The public at the Ministry of Education, whose number is (103) managers, and after collecting the data the researcher used a number of statistical methods to analyze the data, The researcher has reached a number of results, which are as follows: The strategic planning requirements for human resource development in its three dimensions are available at a (medium) degree from the viewpoint of the study personnel from the directors of public departments at the Ministry of Education, and also reached that the obstacles that limit strategic planning for resource development Humanity in the Ministry of Education in its three dimensions, available at a (medium) degree, and the study recommended the importance of developing an advanced set of strategies that are related to a set of general lines to achieve them, also recommended that the public departments in the ministry hold a series of agreements and partnerships with the parties involved in the process Educational..

Key words: Strategic planning - human resources - ministry of education..

* Prepared by the researcher / Mohammed Mubarak Bakhitan Al – Qahtani (researcher in the Department of Administration and Educational Supervision faculties Arab East)

مقدمة: يعتبر تخطيط الموارد البشرية جزء من التخطيط الاستراتيجي الشامل للمؤسسة ويرتبط به ارتباطاً وثيقاً، فالتخطيط الاستراتيجي الشامل للمؤسسة ينطوي على تحديد الأهداف التنظيمية وسبل علاجها، ويتضمن تحليل الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف من الموارد المادية والبشرية (المهدي وآخرون، 2015م، 86)، ويعد التخطيط الاستراتيجي كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة أداة فعالة لتحقيق أهداف طويلة المدى؛ لكونه يمكن المؤسسات من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية بما يضمن لها النجاح في عصر يتسم بالتغيرات السريعة، وما أفرزه هذا العصر من تحديات محلية وعالمية أهمها التقدم المعرفي، والتطور التكنولوجي، وثورة المعلومات، والتكتلات الاقتصادية، وتغير بنية سوق العمل ومتطلباته، والاهتمام بتجويد التعليم (حسين، 2012م، 10).

وتأكيداً على الدور الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، جاء التوجه الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية لبرنامج الملك سلمان والذي يسعى إلى تطوير القيادات الوظيفية، وإعداد وبناء القادة، ويتضمن البرنامج أيضاً فرصاً للتدريب والتطوير الوظيفي للموظفين، وإدارة الأداء والتطوير، والتدريب والتوجيه، والدعم النفسي والوجداني، وتخطيط القوى العاملة، وتطوير القيادات (وزارة الخدمة المدنية، <https://www.mcs.gov.sa/HR/NewPerformanceLisx>)، كما أشارت دراسة الوليد (2010م) إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في تدريب قيادات وزارة التعليم، من أجل أن يؤهلهم لأن تكون لديهم رؤية مستقبلية بعيدة،

ويُعتمدون لمجال أطول وأوسع، ومن ثمَّ يكون لديهم القدرة على الحركة بحريَّة لتأمين التخطيط المناسب.

هذا إضافة إلى أن رؤية المملكة 2030 تبنت برنامجاً للتخطيط الاستراتيجي للاستثمار في العنصر البشري، حيث نصت الرؤية على "نظراً لكون العنصر البشري عاملاً أساسياً لنجاح المشروعات، سنعمل على تأسيس برنامج متخصص لدعم وتفعيل هذا العنصر المهم، وسيعنى البرنامج بقياس كفاءة رأس المال البشري في القطاع العام وتقويمها وتحليلها، والمساندة في توفير الكوادر والدراسات والاستشارات والشراكات الاستراتيجية المتعلقة برأس المال البشري، والمساعدة في الاختيار والتطبيق لتحقيق الأهداف الاستراتيجية" (رؤية المملكة 2030، <https://vision2030.gov.sa/ar/node/125>)، وقد أشارت نتائج العديد من الدراسات إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، منها دراسة حمزة (2016م) والتي أشارت إلى أن الموارد البشرية تعتبر عاملاً مهماً وأساسياً في التنمية الاقتصادية، إلا أن عملية إعدادها تتطلب تخطيطاً تعليمياً وتكوينياً فعالاً من أجل الدخول إلى سوق العمل والمساهمة في خلق الثروة، كما أشارت نتائج دراسة أحمد (2018م) إلى أن الدولة التي لا تخطط للاستثمار في مواردها البشرية لا يمكنها أن تحقق غايتها وأهدافها المخطط لها، كما توصلت نتائج دراسة سعيدي (2018م) إلى وجود دور للتخطيط والاستثمار التدريبي في الموارد البشرية على تحسين جودة التعليم من خلال كل من جودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات الإدارية ذات الرؤية الاستراتيجية التي تعكس جودة الأداء ومصادر المعلومات التعليمية؛ ومن خلال نتائج الدراسات السابقة

يتضح أهمية التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، والذي يلعب التعليم دوراً أساسياً فيه؛ وهو ما يوضح أهمية هذه الدراسة التي تسعى للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بوزارة التعليم.

مشكلة الدراسة: يعد العنصر البشري من أهم العناصر في نجاح أعمال المؤسسة، فقد كان وما يزال العامل الأساسي في التخطيط والتنظيم والعمل والإنتاج وعليه فهو العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية الذي لا يمكن أن يستبدل أو يحل محله ابتكار تكنولوجي؛ لأنه يبقى ذو مكانة إدارية لا يمكن الاستعاضة عنها، ويطلق دائماً عليه الأصول البشرية، كما يناديها البعض بالموارد البشرية، وهذه الموارد تحتاج إلى منظومة إدارية متكاملة للعمل على إدارتها وتشغيلها والاستفادة الكاملة من طاقاتها وخبراتها فيما يحقق أهداف المؤسسة (حمزة، 2016م، 131)، وبناء على ما أكدته الأدبيات الحديثة من أهمية التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، وما نص عليه برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية، وما أكدته نتائج الدراسات السابقة ورؤية المملكة 2030 جاءت هذه الدراسة التي يحاول الباحث من خلالها الإجابة على السؤال الرئيس التالي: **ما واقع التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بوزارة التعليم؟**

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية، تتمثل في:

1. الكشف عن مدى توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية من وجهة نظر مديري الإدارات العامة بوزارة التعليم.

2. الكشف عن المعوقات التي تحد من التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بوزارة التعليم.

أسئلة الدراسة: يتفرع من سؤال الدراسة الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية من وجهة نظر مديري الإدارات العامة بوزارة التعليم؟

2. ما المعوقات التي تحد من التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بوزارة التعليم؟

أهمية الدراسة: تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من كونها تأتي هذه الدراسة متوافقةً مع اهتمام المملكة العربية السعودية بمؤسسات التعليم، ومع متطلبات رؤية المملكة (2030)، وبرنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية لتأهيل القادة التربويين والارتقاء والتطوير بالمؤسسات التعليمية، كما تستمد أهميتها العملية: في أنه يُؤمل أن تقدم نتائج الدراسة الحالية الدعم والمساعدة على مستوى القيادات العليا في وزارة التعليم أو قيادات الإدارات التعليمية والمدارس من خلال تعريفهم بأهمية التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على متطلبات التخطيط

الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بوزارة التعليم والمعوقات التي تحد منه.

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الحالية في وزارة التعليم.

الحدود البشرية: طبقت الدراسة الحالية على مديري الإدارات العامة بوزارة التعليم.

مصطلحات الدراسة:

التخطيط الاستراتيجي إجرائياً يعرف بأنه أسلوب منظم تتبعه وزارة التعليم في وضع الرؤية والرسالة والأهداف وصنع القرارات المتعلقة بالمؤسسة، وتنظيم الجهود المتصلة بتنفيذ هذه القرارات، ومتابعة تنفيذها في ضوء الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة.

تنمية الموارد البشرية إجرائياً: تعرف بأنها كل جهد علمي منظم تبذله القيادات الإدارات بوزارة التعليم من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية، وبما يضمن الارتقاء بالمستوى المهاري والمعرفي للعنصر البشري من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف وبصورة مستمرة.

الإطار النظري:

المحور الأول: تنمية الموارد البشرية: بدأ الاهتمام بإدارة الموارد البشرية متزامناً مع النشأة الحديثة لعلم الإدارة، حيث يمكن القول إن علم الإدارة له ماضٍ طويل وتاريخ قصير، فالإدارة من حيث الممارسة قديمة قدم نشأة الجماعات الإنسانية ذاتها، أما الإدارة كعلم فقد بدأت في أوائل القرن العشرين، عندما بدأت تستخدم المنهج العلمي في البحث والتفكير لتطوير الممارسات الإدارية، والتي أسهم فيها علماء بارزون مثل فردريك تايلور، وهنري فايول (المهدي، 2015م، 19).

تعد تنمية الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي تشغل بال الإدارة اليوم في مختلف المؤسسات؛ وذلك بسبب الرغبة في الحصول على أفضل ما لدى الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة، ولتنمية الموارد البشرية ثلاث مداخل، تتمثل في: المدخل التنظيمي، والمدخل الفردي، والمدخل الجماعي، ويمكن توضيح الفرق بين مداخل تنمية الموارد البشرية على النحو التالي (المغربي، 2017م، 50-51).

أهداف إدارة الموارد البشرية: الهدف العام لإدارة الموارد البشرية يتمثل في التأكد من قدرة المؤسسة على تحقيق النجاح أو بلوغ أهدافها من خلال العاملين كموارد بشرية، ويتفرع من هذا الهدف أهداف فرعية تتمثل في (أبو نصر، 2009م، 66):

1. تقديم مجموعة من الخدمات التي تدعم تحقيق أهداف المؤسسة.
2. تمكين المؤسسة من جذب واختيار والحفاظ على ما تحتاجه من عمالة على مستوى عال من القدرة والالتزام والدافعية.
3. تعزيز قدرات العاملين على الأداء الفاعل، بتقديم فرص التعليم والتطوير المستمر.
4. تهيئة مناخ تسود فيه علاقات منسجمة بين الإدارة والعاملين تحت مظلة من الثقة المتبادلة.
5. تهيئة مناخ مشجع لتكوين وإدارة فرق عمل فاعلة بأداء مرن يستجيب للمتغيرات الداخلية والخارجية.

المحور الثاني: متطلبات التخطيط الاستراتيجي:

مفهوم التخطيط الاستراتيجي: يعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة المعاصرة التي انتشرت بشكل واسع في المؤسسات المختلفة بغض النظر عن حجمها، فجميع المؤسسات تركز على الوصول لما تسعى إليه بغض النظر عن الهدف، فالتخطيط الاستراتيجي يبدأ من الداخل للخارج ليتم بذلك التعرف على المؤثرات بنظرة شمولية خالية من اللبس وشاملة لما يحيط بالمؤسسة داخلياً وخارجياً (عبدالعال، 2019م، ص19).

يعرف الشثري (2016م، ص240) التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية قوامها التجديد والتحويل التنظيمي وهذه العملية من شأنها توفير الوسائل اللازمة والمناسبة لتكييف الخدمات والأنشطة مع الظروف البيئية المتغيرة، ويوفر التخطيط الإستراتيجي إطاراً لتحسين ووضع البرامج والإدارة والعلاقات التعاونية وتقييم تقدم التنظيم.

أهمية التخطيط الاستراتيجي: يمثل التخطيط الاستراتيجي أحد أهم عناصر نجاح المؤسسات، وتتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية (المبروك، 2018م، ص609):

1. دراسة الوضع الحالي للمنشأة والتخطيط للمستقبل بطريقة منظمة وعلمية تساعد المنشأة على رسم أهدافها وطرق تطبيقها.
2. حماية المنشأة من أي تهديدات مستقبلية من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية لها، وتوقع بعض الصعوبات المستقبلية.

3. تطوير الكادر الوظيفي من خلال المشاركة في برامج التخطيط الاستراتيجي والإعداد لها، وورش العمل الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.

4. زيادة حركة الاتصالات بين مستويات الإدارة ومعرفة مشاكل الكادر الوظيفي.

5. بناء إطار واضح لتوجهات المنشأة من خلال رسم وبيات أهدافها وسياساتها.

6. تقييم المرحلة السابقة والوقوف على أوجه القوة والضعف فيها وبناء سياسات لمواجهة أوجه القصور وتعزيز مراكز القوة في المنشأة.

أهداف التخطيط الاستراتيجي: توجد مجموعة من الأهداف تخص التخطيط الاستراتيجي لتحقيقها، من أبرزها ما يلي (حسانين، 2019م، 560):

- العمل على دراسة واقع العملية التعليمية من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للعملية التعليمية.

- المساعدة على توقع القضايا الاستراتيجية؛ أي توقع أي تغيير محتمل في البيئة التي تعمل بها المؤسسة ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير.

- يساعد على تخصيص الفائض من الموارد.

- يهدف إلى توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية.

- يعمل على إعداد وبناء كوادر للإدارة العليا.

المحور الثالث: معوقات التخطيط الاستراتيجي: إن التخطيط الاستراتيجي أصبح مدخلاً رشيداً للتصرف بالموارد وفق أسلوب علمي ومنهجي ممنم؛ ورغم أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات بشكل عام إلا أن هناك عدد من المعوقات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، ومن أبرز تلك المعوقات ما يلي:

1. قلة رغبة مديري المؤسسات في استخدام التخطيط الاستراتيجي، وقد يرجع ذلك إلى (خليفة، 2018م، 34):

- ضعف الواضح في توفر الوقت الكافي لدى المديرين.
- ضعف المبالاة من جانب بعض المديرين في استخدام الأساليب الحديثة في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- ضعف إلمام بعض المديرين بالمهارات التي يتطلبها استخدام التخطيط الاستراتيجي.

2. الانطباع السيء الذي تتركه مشاكل التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المؤسسات، وذلك للعديد من الأسباب، منها:

- صعوبة وضع نظام التخطيط الاستراتيجي.
- صعوبة جمع البيانات والمعلومات وتحليلها لوضع الخطة الاستراتيجية.

3. ضعف ميزانية المؤسسة ومواردها، وقد يرجع ذلك إلى:

- انخفاض ميزانية المؤسسة.

- قلة وجود مصادر متعددة لتحسين الوضع المالي للمؤسسة.

4. التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة وهو ما قد لا يتوفر في بعض المؤسسات.

الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات العربية:

دراسة آل مسلط. (2018م). بعنوان " واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية".

هدفت هذه الدراسة الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي، ومتطلبات تطبيقه في جامعة تبوك، وذلك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، كما هدفت التعرف على ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير طبيعة العمل الإداري (عميداً، كلية، رئيس قسم)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة قوامها (74) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة تبوك جاء بشكل عام بدرجة متوسطة، في أبعاد الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، في حين جاءت بدرجة منخفضة في بعد التحليل البيئي واختيار الاستراتيجية، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة تبوك تعزى لمتغير طبيعة العمل الإداري.

دراسة عرقاوي.(2018م). بعنوان " واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره على اختيار الموارد البشرية من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين: دراسة حالة جامعة خضوري".

هدفت الدراسة التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال دراسة تأثير كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على عملية اختيار الموارد البشرية في جامعة فلسطين التقنية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة قوامها (310) عضو هيئة تدريس، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج تمثلت أهمها في وجود أثر لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في عملية اختيار الموارد البشرية من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين فيما يتعلق ببعدي (صياغة وتنفيذ الاستراتيجية) أما (التقييم والمتابعة) فكان تأثيرهما ضعيفاً.

دراسة الجعفري.(2019م). بعنوان " أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على دعم الإدارة العليا لتحقيق إدارة الجودة الشاملة".

هدفت الدراسة التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على الإدارة العليا لتحقيق إدارة الجودة الشاملة بقطاع الصناعات الدوائية في السودان، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة قوامها (342) عامل، وتحليل البيانات للتعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية متمثلاً في (قناعة الإدارة العليا بتحديد الرؤية والرسالة والأهداف، التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية،

المتابعة والتقييم للموارد البشرية) على دعم الإدارة العليا لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج تتمثل في وجود علاقة بين عملية التخطيط الاستراتيجي ومخرجاته ودعم الإدارة العليا لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.

دراسة الجرادات.(2019م). بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الهاشمية وتوقعاته المستقبلية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على 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، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة قوامها (73) عضو هيئة تدريس، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج تمثلت أهمها في أن الجامعة تعمل وفق خطط استراتيجية واضحة ومراعية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة بدرجة عالية، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة 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..

المحور الثاني: الدراسات الأجنبية:

دراسة أراسا وكوبونيو. (Arasa & K'Obonyo, 2012). بعنوان " العلاقة الوطيدة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة التخطيط الاستراتيجي وخطواته وعلاقته بالأداء، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة والمقابلة، طبقت على (31) مدرسة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي وخطواته والأداء المؤسسي في المدارس الكينية، وتبين وجود اهتمام بالغ بالتخطيط الاستراتيجي بالمدارس الكينية، خاصة التوجهات والخطط.

دراسة مارشال. (Marshal, 2016). بعنوان " درجة التزام قادة المدارس لممارسة التخطيط الاستراتيجي".

هدفت الدراسة إلى توضيح درجة التزام قادة المدارس في ملبورن لممارسة التخطيط الاستراتيجي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة للدراسة، بالإضافة إلى بطاقة لاستطلاع بعض الممارسات للتخطيط الاستراتيجي، تكونت عينة الدراسة من (25) مدرسة معظمها من المدارس الثانوية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من الالتزام بممارسة التخطيط الاستراتيجي خاصة في صياغة الأهداف، وتحديد سياسات تطبيق الخطط، وتبين أن تقويم التخطيط الاستراتيجي جاء متوسطاً، كذلك تبين أن هناك معوقات تحول دون التزام قادة المدارس بممارسة كافة

خطوات التخطيط الاستراتيجي وأهمها الصلاحيات المحدودة للمعلمين، وضعف أنشطة المدارس في ظل تراكم المهام الملقاة على عاتق المدرسة والعاملين فيها.

الإجراءات المنهجية للدراسة

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على تحديد المشكلة وصياغة أسئلتها وإيجاد الحلول المناسبة لها.

مجتمع وعينة الدراسة: تم تطبيق الدراسة على مديري الإدارات العامة بوزارة التعليم، والبالغ عددهم (103) مديراً بحسب آخر إحصائية لوزارة التعليم لعام 1440هـ.

عرض النتائج ومناقشتها:

تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نص على الآتي: ما مدى توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية من وجهة نظر مديري الإدارات العامة بوزارة التعليم؟

جدول رقم (1) استجابات أفراد الدراسة من مديري الإدارات العامة بوزارة التعليم على أبعاد محور مدى توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوفر
المتطلبات التنظيمية لتنمية الموارد البشرية بوزارة التعليم	3.33	0.64	1	متوسطة
المتطلبات البشرية لتنمية الموارد البشرية بوزارة التعليم	3.29	0.65	2	متوسطة

متوسطة	3	0.65	3.17	المتطلبات المادية لتنمية الموارد البشرية بوزارة التعليم
متوسطة		0.59	3.26	المتوسط العام لإجمالي مدى توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية

يتضح من النتائج المبينة أعلاه؛ أن متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بأبعاده الثلاثة، متوفرة بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر أفراد الدراسة من مديري الإدارات العامة بوزارة التعليم، بمتوسط عام (3.26 من 5) وتبين أن ترتيب الأبعاد من حيث المتوسط الحسابي، ودرجة التوافر من وجهة نظر أفراد الدراسة كانت كالتالي:

- 1- توافر المتطلبات التنظيمية لتنمية الموارد البشرية بوزارة التعليم، بمتوسط (3.33 من 3)، وانحراف معياري (0.64) وبدرجة توافر (متوسطة).
- 2- توافر المتطلبات البشرية لتنمية الموارد البشرية بوزارة التعليم، بمتوسط (3.29 من 3)، وانحراف معياري (0.65) وبدرجة توافر (متوسطة).
- 3- توافر المتطلبات المادية لتنمية الموارد البشرية بوزارة التعليم، بمتوسط (3.17 من 3)، وانحراف معياري (0.65) وبدرجة توافر (متوسطة).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما المعوقات التي تحد من التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بوزارة التعليم من وجهة نظر مديري الإدارات العامة بوزارة التعليم؟

جدول رقم (2) استجابات أفراد الدراسة من مديري الإدارات العامة بوزارة التعليم على أبعاد محور المعوقات التي تحد من التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بوزارة التعليم.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
المعوقات المادية التي تحد من التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بوزارة التعليم	3.48	0.72	1	كبيرة
المعوقات البشرية التي تحد من التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بوزارة التعليم	3.35	0.72	2	متوسطة
المعوقات التنظيمية التي تحد من التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بوزارة التعليم	3.27	0.60	3	متوسطة
المتوسط العام لإجمالي المعوقات التي تحد من التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بوزارة التعليم	3.37	0.57		متوسطة

يتضح من النتائج المبينة أعلاه؛ أن محور المعوقات التي تحد من التخطيط

الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بوزارة التعليم بأبعاده الثلاثة، متوفرة بدرجة

(متوسطة) من وجهة نظر أفراد الدراسة من مديري الإدارات العامة بوزارة التعليم، بمتوسط عام (3.37 من 5) وتبين أن ترتيب الأبعاد من حيث المتوسط الحسابي، ودرجة التوافر من وجهة نظر أفراد الدراسة كانت كالتالي:

1- المعوقات المادية التي تحد من التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بوزارة التعليم، بمتوسط (3.48 من 3)، وانحراف معياري (0.72) وبدرجة توافر (كبيرة).

2- المعوقات البشرية التي تحد من التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بوزارة التعليم، بمتوسط (3.35 من 3)، وانحراف معياري (0.72) وبدرجة توافر (متوسطة).

3- المعوقات التنظيمية التي تحد من التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بوزارة التعليم، بمتوسط (3.27 من 3)، وانحراف معياري (0.60) وبدرجة توافر (متوسطة).

أهم نتائج الدراسة:

1. توصلت النتائج إلى أن متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بأبعاده الثلاثة، متوفرة بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر أفراد الدراسة من مديري الإدارات العامة بوزارة التعليم، بمتوسط عام (3.26 من 5).

2. توصلت النتائج إلى أن المعوقات التي تحد من التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بوزارة التعليم بأبعاده الثلاثة، متوفرة بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر أفراد الدراسة من مديري الإدارات العامة بوزارة التعليم، بمتوسط عام (3.37 من 5).

أهم التوصيات:

1. أهمية وضع مجموعة متطورة من الاستراتيجيات التي ترتبط بمجموعة من الخطوط العامة لتحقيقها.
2. عقد الإدارات العامة بالوزارة سلسلة اتفاقيات وشراكات مع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية.
3. أهمية التخطيط لأهداف طويلة المدى تبدأ بوضع مجموعة أهداف إجرائية قابلة للتحقيق..

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أحمد، أحمد إبراهيم. (2018م). تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية

من خلال إدارة تنوعها: دراسة تحليلية، مجلة المعرفة التربوية،

الجمعية المصرية لأصول التربية، 6(12)، 140-168.

الجرادات، محمود خالد محمد. (2019م). دور التخطيط الاستراتيجي في

تنمية الموارد البشرية في الجامعة الهاشمية وتوقعاته المستقبلية،

مجلة العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، 441-468.

الجعفري، مجمد الناجي. (2019م). أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد

البشرية على دعم الإدارة العليا لتحقيق إدارة الجودة الشاملة:

دراسة حالة قطاع الصناعات الدوائية في السودان، المجلة العربية

للآداب والدراسات الإنسانية، ع(10)، 1-30.

حسانين، عبير جلال أبو العينين. (2019م). بعض النماذج العالمية في

مجال التخطيط الاستراتيجي وكيفية الاستفادة منها في المؤسسة

التعليمية بمصر، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، 30(119)،

547-580.

حسين، علي عبدربه.(2012م). التخطيط الاستراتيجي في التعليم قبل

الجامعي دليل إرشادي مقترح لمديري المدارس الابتدائية، مجلة

مستقبل التربية العربية، 19(75)، 9-72.

حمزة، عباس مكي.(2016م). أثر الاستثمار برأس المال البشري على

مؤشر التربية والتعليم- العراق: دراسة تحليلية ما بعد عام

2003م، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ع(40)،

124-144.

خليفة، إمام محمد عقيلة.(2018م). أثر التخطيط الاستراتيجي على

إدارة الأزمات في البنوك التجارية في ليبيا، رسالة ماجستير غير

منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.

سعيد، عبدالحليم.(2018م). الاستثمار التدريبي في رأس المال

البشري كمدخل لتحسين جودة التعليم العالي: دراسة لأراء عينة

من أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الجزائرية، مجلة جامعة

عمار تليجي بالأغواط، ع(66)، 207-223.

الشثري، عبدالعزيز بن ناصر بن عبدالعزيز.(2016م). اقع ومتطلبات

التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها

التنافسية، مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود

الإسلامية، ع(9)، ص ص 225-280.

عبدالعال، ياسر علي عليان.(2019م). درجة امتلاك الإدارة الجامعية

في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي، رسالة

ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت،

الأردن.

عرقاوي، سامر محمد حسن.(2018م). واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره

على اختيار الموارد البشرية من وجهة نظر الأكاديميين

والإداريين: دراسة حالة جامعة خضوري، أعمال المؤتمر الدولي

الثاني: إدارة المنظمات الصناعية والخدمية، جامعة جنوب

الوادي، مصر، مج(1)، 1-20.

آل مسلط، محمد أحمد علي.(2018م). واقع التخطيط الاستراتيجي في

جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، مجلة اتحاد

الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 38(3)، 197-

.215

المبروك، نادية ميلاد محمد.(2018م). التخطيط الاستراتيجي للتكلفة

كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية، المجلة العلمية للدراسات التجارية

والبيئية، جامعة قناة السويس، 9(3)، 606-623.

المغربي، محمد الفاتح(2017م). إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية

الحديثة للكتاب الجامعي، ط1، مصر.

المملكة العربية السعودية (2017م). رؤية المملكة العربية السعودية

(2030)، رابط: <https://vision2030.gov.sa>، تاريخ

الاسترجاع:2019/11/15م.

المهدي، ياسر فتحي الهنداوي؛ الفهدي، راشد سليمان؛ حسن محمد

السعيد(1436هـ). إدارة وتنمية الموارد البشرية في التعليم"

أصول نظرية وتطبيقات عملية" ط1، القاهرة: مكتبة الفلاح للنشر

والتوزيع.

أبو نصر، مدحت.(2009م). تنمية الموارد البشرية، مصر: الأكاديمية

الحديثة للكتاب الجامعي.

وزارة الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية.(1439هـ). برنامج

الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية، رابط:

[،https://www.mcs.gov.sa/HR/Pages/default.aspx](https://www.mcs.gov.sa/HR/Pages/default.aspx)

تاريخ الاسترجاع (17 / 11 / 2019م).

الوليد، بشار. (2010م). التخطيط الاستراتيجي: مفاهيم معاصرة، ط1،

الأردن: دار الولاية للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Arasa, R. & K'Oboyo, P. (2012). The Relationship between Strategic Planning and Firm Performance. International Journal of Humanities and Social Science- Centre for Promoting Ideas, USA, 2(22): 201 – 213.

Marshal (2016): The degree of schools leadership commitment in strategic planning.

واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض

لأبعاد الإدارة بالأهداف

سعادة الباحثة/ سميرة عبدالله علي الغامدي

(الباحثة بقسم الإدارة والإشراف التربوي بكليات الشرق العربي، الرياض، المملكة العربية السعودية).

