

جامعة دمشق
كلية التربية
قسم التربية المقارنة



**واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومتطلبات تطبيقه
في الإدارة التربوية المركزية في الجمهورية العربية السورية**

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية

إعداد
آصف أبو لطيف

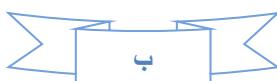
إشراف
الدكتور عيسى علي

الأستاذ في قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

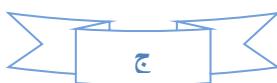
دمشق : 2014 - 2015م

فهرس المحتويات

و	فهرس الجداول
ز	فهرس الرسوم التوضيحية
ح	فهرس الملحق
2	الباب الأول: الإطار النظري
2	مقدمة:
5	الفصل الأول: مدخل الدراسة ضمن إطارها النظري
5	تمهيد:
5	أولاً - مشكلة الدراسة:
6	ثانياً - أهمية الدراسة:
7	ثالثاً - أهداف الدراسة:
7	رابعاً - أسئلة الدراسة:
8	خامساً - مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:
12	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
12	أولاً - الدراسات العربية:
20	ثانياً - الدراسات الأجنبية:
25	ثالثاً - التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية:
29	الفصل الثالث: التخطيط التربوي
29	أولاً - لمحه تاريخية:
29	ثانياً - التخطيط الإداري:



30	ثالثاً- التخطيط التربوي:
32	رابعاً- العلاقة بين التخطيط التربوي والخطيط التعليمي:
33	خامساً- أهداف التخطيط التربوي:
36	سادساً- أنواع التخطيط التربوي:
38	سابعاً- أسس التخطيط التربوي:
38	ثامناً- عناصر التخطيط التربوي:
40	تاسعاً- أهمية التخطيط التربوي:
41	عاشرأً- معايير التخطيط التربوي:
48	أحد عشر - خصائص التخطيط التربوي:
48	اثنا عشر - مشكلات التخطيط التربوي:
52	الفصل الرابع: التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية
52	أولاً- التخطيط الاستراتيجي:
55	ثانياً- أهمية التخطيط الاستراتيجي:
57	ثالثاً- أهداف التخطيط الاستراتيجي:
58	رابعاً - عناصر التخطيط الاستراتيجي:
59	خامساً- مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي:
62	سادساً- التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية:
64	سابعاً- الإدارة الاستراتيجية:
66	ثامناً- مراحل الإدارة الاستراتيجية:
69	تاسعاً- مزايا الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام ومهامها:
74	الفصل الخامس: إدارة الموارد البشرية



أولاً	- مفهوم إدارة الموارد البشرية:	74
ثانياً	- تخطيط الموارد البشرية:	75
ثالثاً	- وظائف إدارة الموارد البشرية:	79
رابعاً	- الفرق بين مهام إدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية:	81
خامساً	- الصعوبات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:	85
سادساً	- أهداف إدارة الموارد البشرية:	87
سابعاً	- خصائص إدارة الموارد البشرية:	89
ثامناً	- الكفاءة الإنتاجية للموارد البشرية:	91
تاسعاً	- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:	92
عاشرًا	- مقارنة التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الاحتياجات للموارد البشرية:	94
حادي عشر	- معوقات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:	95
الفصل السادس: التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التربوية المركزية في سوريا		98
أولاً	- واقع التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التربوية المركزية في سوريا:	98
ثانياً	- الأهداف الاستراتيجية لوزارة التربية في الجمهورية العربية السورية:	122
ثالثاً	- سمات الاستراتيجية التربوية في سوريا:	123
رابعاً	- محاور الاستراتيجية التربوية في سوريا:	123
خامساً	- اتجاهات السياسة التربوية في سوريا:	123
سادساً	- الخطة الخمسية العاشرة:	124
سابعاً	- الخطة الخمسية الحادية عشرة:	136
ثامناً	- مهام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة التربوية المركزية:	139



140

الفصل الأول: مدخل الدراسة ضمن إطارها العلمي

142

تمهيد:

142

أولاً- مجتمع الدراسة وعينتها:

143

ثانياً- متغيرات الدراسة:

143

ثالثاً- حدود الدراسة:

143

رابعاً- منهج الدراسة:

145

خامساً- صدق أدوات الدراسة وثباتها:

150

سادساً- فرضيات الدراسة:

150

ثامناً- الاساليب والاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

153

الفصل الثاني: نتائج الدراسة وتفسيرها والمقترحات والتوصيات

153

أولاً- نتائج الدراسة وتفسيراتها:

169

ثانياً: ملخص نتائج الدراسة:

171

ثالثاً: المقتراحات والتوصيات:

172

المراجع:

192

Abstract

فهرس الجداول

جدول 1: الفرق بين إدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية 84
جدول 2: عدد الدورات التدريبية وعدد المشاركين 118
جدول 3: توزع أفراد عينة العاملين الإداريين حسب متغيرات الدراسة 142
جدول 4: أسئلة بطاقة المقابلة بشكلها النهائي، ونوعها 144
جدول 5: معاملات ارتباط بيرسون، بين درجة كل بند، والدرجة الكلية للمجال 146
جدول 6: معاملات ارتباط بيرسون، بين درجة كل بند والدرجة الكلية للمحور الثاني 147
جدول 7: معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل بند والدرجة الكلية للمحور الثالث 147
جدول 8: معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور استبانة واقع التخطيط الاستراتيجي 149
جدول 9: معاملات ثبات التجزئة النصفية لأقسام استبانة واقع التخطيط الاستراتيجي 149
جدول 10: مدى متوسطات إجابات عينة الدراسة 153
جدول 11: التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية، لكل بند من بنود المحور الأول 153
جدول 12: التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية، لكل بند من بنود المحور الأول 155
جدول 13: التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية، لكل بند من بنود المحور الأول 156
جدول 17: اختبار استيودنت t-test الفروق بين إجابات عينة البحث وفق متغير الجنس 162
جدول 18: تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة، تبعاً(الفئة الوظيفية). 163
جدول 19: المقارنات المتعددة بين متوسطات الإجابات على استبانة البحث وفق متغير(الفئة الوظيفية). 164
جدول 20: تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير(الخبرة العملية). 164
جدول 21: تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة، تبعاً لمتغير (عدد الدورات التدريبية) 165
جدول 22: المقارنات المتعددة بين متوسطات الإجابات على استبانة البحث وفق متغير (عدد الدورات التدريبية) 166



فهرس الرسوم التوضيحية

رسم توضيحي 1: عناصر التخطيط الاستراتيجي 59
رسم توضيحي 2: عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية 61
رسم توضيحي 3: استراتيجية إدارة الموارد البشرية 62
رسم توضيحي 4: الكيفية التي تسير من خلالها استراتيجية الموارد البشرية 94
رسم توضيحي 5: الهيكل التنظيمي لوزارة التربية في الجمهورية العربية السورية 101
رسم توضيحي 6: السلم التعليمي في الجمهورية العربية السورية: 102
رسم توضيحي 7: الهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون الإدارية 105
رسم توضيحي 8: الهيكل التنظيمي لمديرية التخطيط والتعاون الدولي 108
رسم توضيحي 9: الهيكل التنظيمي لمديرية التعليم الثانوي 110
رسم توضيحي 10: الهيكل التنظيمي لمديرية التعليم الأساسي 115
رسم توضيحي 11: الهيكل التنظيمي لمديرية الإعداد والتدريب 122



فهرس الملاحق

180	ملحق 1: الاستبانة الخاصة بعينة العاملين الإداريين في الإدارة التربوية المركزية...
185	ملحق 2: بطاقة المقابلة في صورتها النهائية
188	ملحق 3: أسماء السادة محكمي أدوات الدراسة



الباب الأول: الإطار النظري

الفصل الأول: مدخل الدراسة ضمن إطارها النظري

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

الفصل الثالث: التخطيط التربوي

الفصل الرابع: التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية

الفصل الخامس: إدارة الموارد البشرية

الفصل السادس: التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التربوية المركزية في سوريا

الباب الأول: الإطار النظري

مقدمة:

تُعدّ تنمية الموارد البشرية، أحد أهم المؤشرات في حياة المجتمعات والأفراد، بجميع جوانبها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وأهم المعايير التي يقاس بها مدى تقدم الأمم، فالقوى البشرية في أي مؤسسة تمثل عنصراً أساسياً ومؤثراً في سعيها المستمر نحو النمو والتقدم، وهي مطلب ضروري لجهة إخضاعها للدراسة والتحليل، بحثاً عن السبل الكفيلة المؤدية إلى تحقيق ذلك المطلب، في مؤسسات المجتمع جميعها.

ومن ذلك فإن نجاح المؤسسة أو فشلها يتبع لمدى اهتمامها بمواردها البشرية، وهذا يعكس أهمية العنصر البشري ومدى الدور الذي يلعبه في تفعيل دور المؤسسة وإنجذبتها وقدرتها على تحقيق أهدافها، بالشكل الذي يحقق الفائدة المرجوة لها ولأفرادها على حد سواء، فالاهتمام بالعنصر البشري وبالموارد البشرية العاملة في أي مجال أو مؤسسة، يعد أكثر أهمية من باقي العناصر فيها" (عيسى، 2013، 17).

ومنه فإن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أصبح أحد أهم عناصر الإدارة الاستراتيجية في وقتنا الحالي، وهو حجر الأساس الذي ترتكز عليه إدارة الموارد البشرية، ويظهر نجاح إدارة الموارد البشرية من خلال نجاح العملية التخطيطية التي تتبع لها، وبالتالي فإن ضرورة تخطيط الموارد البشرية تكمن في تحقيق كفاءة إدارية ووظيفية للفرد، تؤدي إلى تحقيق كفاءة المؤسسة ونجاحها وفعاليتها، (ياسين، 1998، 16).

وتأخذ أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية دورها في تحقيق الكفاءة الإدارية، من خلال عدم وجود قواعد ثابتة، وأسس محددة تحكم سلوك العنصر البشري مثل باقي عناصر العملية الإنتاجية، أو مثل تقنيات وأساليب العمل، التي تخضع إلى قواعد وأسس محددة ومرسومة، فهي إضافة إلى أنها علم من علوم الإدارة، هي فن إدارة وتخطيط العنصر البشري، مع الأخذ بالحسبان أنها تقادم نظراً للتطور الكبير في آراء وأفكار ومتطلبات ورغبات العنصر البشري (العارف، 2000، 66)، فالخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أصبح اليوم ضرورة ملحة ومتزايدة، وذلك لتحقيق الكفاءة بناءً على تزايد احتياج المؤسسات، لوضع الخطط والبرامج طويلة الأمد، وضمان

التخصص والخبرة والمعرفة للأشخاص المسؤولين والأفراد العاملين في المؤسسة من جهة، وللتزaid متطلبات الحياة المعاصرة، وتسارع وتيرتها من جهة أخرى.

وبالرغم من مدى تأثير عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ودورها في تنمية الكفاءة الإدارية والوظيفية للموظف والمنظمة، إضافة إلى دورها في تخفيض معدلات البطالة وتحقيق التنمية الشاملة على المستوى الوطني، (حامد، 1994، 52)، إلا أن العمل الإداري في المؤسسات التربوية في سوريا عامة، وفي الإدارة التربوية المركزية خاصة، مازال بعيداً عن التطبيق الفعلي لمفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وما زالت أجهزتها الإدارية تعتمد على الطرق التقليدية في عملها، فتخللها العشوائية والارتجال، وضعف التنسيق بين مكوناتها، وبالتالي فإن إخضاع هذه المفاهيم للدراسة الميدانية، يعطيها مزيداً من الأهمية، خاصة في ظل الظروف والمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسة المتعددة، التي نشهدها، والتي تستوجب تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من منظور تطبيقي، من أجل مواكبة تلك المتغيرات البيئية المتسرعة، وهذا بدوره ينعكس على محمل العملية التربوية والتعليمية، لذلك حاول الباحث، من خلال هذه الدراسة، تَعرُّف واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، في الإدارة التربوية المركزية في الجمهورية العربية السورية، وتعريّف مشكلاته وتحدياته، ومتطلبات تطبيقه، وذلك تماشياً مع سياسة وزارة التربية السورية، في تطوير العمل التربوي والإداري، وفق فلسفة المجتمع وأهدافه الاستراتيجية.

الفصل الأول: مدخل الدراسة ضمن إطارها النظري

أولاً - مشكلة الدراسة

ثانياً - أهمية الدراسة

ثالثاً - أهداف الدراسة

رابعاً - أسئلة الدراسة

خامساً - مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

الفصل الأول: مدخل الدراسة ضمن إطارها النظري

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل؛ عرض مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وأسئلتها، ويتطرق إلى مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية، وهذه النقاط تحدد فكرة الدراسة وتوضح معالمها الأساسية، أما مجتمع الدراسة وعيتها، وحدودها ومنهجها وإجراءاتها الميدانية، فقد تم إرجائها إلى الباب الثاني (الإطار العملي)، لوضعها ضمن التسلسل المنطقي لمنهجية الدراسة.

أولاً- مشكلة الدراسة:

يُعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية حجر الأساس، في تطوير العمل الإداري في أي مؤسسة، وهو الأداة الأهم والأجدى، في تحقيق الأهداف بعيدة المدى، كونه يُمكن المؤسسة من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية، بما يضمن لها الاستمرار والنجاح، في عالم يتسم بالتغيير والتعقيد المستمر، وهو وبالتالي "يأخذ بعدهاً مهماً في رصد مستقبل المنظمات والتبنّي بالتحديات التي يمكن أن تواجهها، والتي تؤثر سلباً على كفاءتها الإنتاجية، وفقاً لنوع الخدمة التي تقدمها" (ياسين، 1998، 13).

فالخطيط الاستراتيجي يسهم في تخصيص موارد المنظمات، وتكامل وتوجيه أنشطتها، بالإضافة إلى مساعدتها على توقع القضايا والأمور الاستراتيجية، والتغيرات الأساسية كافة، ويساهم أيضاً في رسم هذه الاستراتيجيات، لمواجهة تلك المتغيرات (أبو العينين، 1994، 28).

ونظراً لمدى حاجة مؤسسات القطاع التربوي لتنمية العنصر البشري لديها، وما يحتاجه هذا القطاع من خبراتٍ ومواكبةٍ مستمرةٍ لكلِّ جديدٍ، ومعرفةٍ و درايةٍ عميقَةٍ بكلِّ أبعاديات العمل التربوي، ولما يتطلبه من تنمية مستمرة للموارد البشرية في الإدارة التربوية المركزية في الجمهورية العربية السورية، لما له من تأثير على العملية التربوية عامَّةً، وعلى التعليم والمعلم خاصةً، فالعامل الحاسم في عملية التعليم، هو مدى دافعية المعلم نحو عملية التعليم" (68، 2009، LEVACIC)، إلا أن هذا القطاع لم يحظَ بدراسة سابقةٍ، تلقي الضوءَ على هذا الجانب، وتبيّن أهميته بالشكل الكافي، ونظراً لخبرة الباحث العملية، ومعرفته و درايتها بتفاصيل العمل الإداري والتخططي في الإدارة التربوية المركزية وحيثياته ومشكلاته ومعوقات العمل فيه، حيث أجرى الباحث دراسة استطلاعية على عينة من العاملين الإداريين في الإدارة التربوية المركزية، مكونة

من /30/ عاملًاً وعاملةً ، وتبين وجود نقاط ضعف ومشكلات تعاني منها عملية تخطيط الموارد البشرية، في الإدارة التربوية المركزية، وذلك ينطبق على عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فيها، لذا تتمحور مشكلة الدراسة، بالإجابة على السؤال التالي: ما واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، في الإدارة التربوية المركزية، في الجمهورية العربية السورية؟ وما متطلبات تطبيقه؟.

ثانياً - أهمية الدراسة:

تكتسبُ هذه الدراسة أهميتها من أهمية الاستثمار الأمثل للموارد البشرية العاملة، في الإدارة التربوية المركزية، في الجمهورية العربية السورية، ومن أهمية تفعيل الوظائف التي يسير باتجاهها التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، فالخطيب الاستراتيجي للموارد البشرية، الذي يعُدُّ الجزء الأهم في عمل قسم الموارد البشرية في المنظمات أو المؤسسات، والذي بقي لمدى طويل موجهاً بشكلٍ تقليدي بيروقراطي، يهتم برسم الخطوات دون الأخذ بالحسبان النتيجة التي يتجه نحوها، ونظراً لتطور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية خلال العقد الأخير وازدياد تأثيره في المؤسسات والقطاعات المختلفة، ومنها قطاع التربية والتعليم، وما لخصوصية هذا القطاع، الذي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية فيه مسؤولياتٍ كبيرة، في تلبية احتياجات ومتطلبات المدرسة والمجتمع المحيط بها، من حيث توفير نوع من التكامل والتنسيق بين مختلف وظائف الموارد البشرية، ومن حيث التأكيد على قدرة التخطيط الاستراتيجي، في التأثير في سياسات واستراتيجيات المؤسسات وكفاءاتها ومدى تفاعلها معها، وبالتالي إظهار مدى تفاعل التخطيط الاستراتيجي مع التطورات والمتغيرات البيئية، وقدرتها على التعامل معها ومواجهتها، بما يتوافق مع متطلبات المؤسسات عامةً، والإدارة التربوية المركزية في الجمهورية العربية السورية خاصةً، ومنه فإن أهمية الدراسة تتبع من:

1. أهمية معرفة واقع تخطيط الموارد البشرية، في الإدارة التربوية المركزية في الجمهورية العربية السورية في مجالات: (الاختيار والتعيين - التأهيل والتدريب - التحفيز والتقييم).
2. أهمية تسليط الضوء على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، في الإدارة التربوية المركزية في الجمهورية العربية السورية.

3. أهمية معرفة وجود فروق في استجابات عينة الدراسة حول واقع التخطيط للموارد البشرية،
بعاً للمتغيرات التالية: (الجنس، سنوات الخبرة، الفئة الوظيفية، عدد الدورات التدريبية في
مجال التخطيط).

4. أهمية معرفة معوقات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، في الإدارة التربوية المركزية في
الجمهورية العربية السورية.

5. أهمية معرفة متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، في الإدارة التربوية المركزية في
الجمهورية العربية السورية.

ثالثاً - أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تعرف واقع تخطيط الموارد البشرية، في الإدارة التربوية المركزية في الجمهورية العربية
السورية في مجالات: (الاختيار والتعيين - التأهيل والتدريب - التحفيز والتقييم).

2. تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، في الإدارة التربوية المركزية، في
الجمهورية العربية السورية.

3. تعرف معوقات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، في الإدارة التربوية المركزية، في
الجمهورية العربية السورية.

4. تعرف متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، في الإدارة التربوية المركزية، في الجمهورية
العربية السورية.

رابعاً - أسئلة الدراسة:

1. ما واقع تخطيط الموارد البشرية في الإدارة التربوية المركزية، في الجمهورية العربية
السورية؟، في مجالات:

أ- الاختيار والتعيين.

ب- التأهيل والتدريب.

ت- التحفيز والتقييم.

2. ما واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، في الإدارة التربوية المركزية في
الجمهورية العربية السورية؟.

3. ما معوقات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، في الإدارة التربوية المركزية في
الجمهورية العربية السورية؟.

4. ما متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، في الإدارة التربوية المركزية، في الجمهورية العربية السورية؟.

خامساً- مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

1. الاستراتيجية: قبل تعريف التخطيط الاستراتيجي، يجب تعريف مفهوم الاستراتيجية، بما يتفق مع تطبيقها من قبل الإداريين في المنظمات والمؤسسات، حيث تُعرف بأنها: "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة منظمة ومتكلمة، تضمن إيجاد نوع من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة، وذات كفاءة عالية" (السيد، 1990، 2).

2. التخطيط الاستراتيجي: يُعرف التخطيط الاستراتيجي بشكلٍ عام بأنه: "العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المنظمة، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات، لتأمين الموارد وتقسيمها، من أجل تحقيق هذه الأهداف" (Jauch, 1979, 107)، (Glaister & Falshaw).

أو هو: "العملية المتكاملة المتعلقة بتحديد صالح المنظمة في المحيط الخارجي، وذلك بالتركيز على الحصول على المعلومات المتعلقة بالماضي، والحاضر، والتباُؤ بمستوى أداء المستقبل المتوقع، وتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة، في المحيط الخارجي للمنظمة" (عسكر، 1987، 106).

وأيضاً يُعرف التخطيط الاستراتيجي، بأنه: "العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المنظمة، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات، لتأمين الموارد وتوزيعها من أجل تحقيق أهداف المنظمة" (Jauch, 1988, 54).

3. التخطيط الاستراتيجي (إجرائياً): هو العملية العلمية المنظمة التي تساعد الإدارة التربوية المركزية، في وزارة التربية السورية، على توجيه مواردها، وإمكانياتها لتحقيق أهدافها بكفاءةٍ وفعاليةٍ، ضمن الظروف والمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية كافةً.

4. استراتيجية إدارة الموارد البشرية: تُعرف استراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها: "الإدارة المعنية بتخطيط وتصميم وتنفيذ وتطوير وتنمية الأنشطة التي تكفل الحصول على أفضل الموارد البشرية، لتلبية احتياجات عمليات المنظمة، حاضراً ومستقبلاً، وحسن استخدامها وحفظها وصيانتها وتنميتها وتقويم أدائها وتعظيم القدرة والرغبة في العمل

لتحقيق أهداف المنظمة بأعلى إنتاجية للأداء، من حيث الفعالية والكفاءة" (أبو علفة، 2005، 25).

5. استراتيجية إدارة الموارد البشرية (إجرائياً): هي الخطة طويلة الأمد، التي يضعها القسم المسؤول عن إدارة الموارد البشرية، في الإدارة التربوية المركزية، في وزارة التربية السورية، والتي تشمل على ممارسات وسياسات، تتعامل من خلالها الوزارة مع العنصر البشري، بحيث تتفق وتنتمي هذه الخطط والسياسات، مع الاستراتيجية العامة لوزارة التربية، وتعمل على تحقيق رسالتها وأغايتها وأهدافها، في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

6. تخطيط الموارد البشرية: تُعرف عملية تخطيط الموارد البشرية بأنها: "عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة، وفي الوقت المناسب" (راوية، 2008، 75).

كما تُعرف بأنها: "عملية تحويل خطة عمل المنظمة الحالية أو المستقبلية إلى احتياجات من الموارد البشرية لتنفيذها، ويتم بموجب الخطة تحديد كمية ونوعية العمالة المطلوبة والمتوفرة، وربطها بجميع وظائف إدارة الموارد البشرية، من توظيف وتدريب وتطوير وغيرها" (اليعقوبي، 2011، 10).

7. تخطيط الموارد البشرية (إجرائياً): هو عملية تحديد الوظائف المطلوبة، لنشاط العاملين في الإدارة المركزية في وزارة التربية السورية، من تحليل وتوصيف، وتحديد الواجبات والمسؤوليات، والمؤهلات والخبرات اللازمة، لمن يقوم بهذه الوظائف.

8. الكفاءة الإدارية: تُعرف الكفاءة بأنها: "الصلاحية والقدرة على إتمام هدف أو عملية ما بنجاح، وفقاً لما هو محدد لها، وهي زيادة الفاعلية في العمل، وتوفير الوقت والجهد والمال" (المنيف، 1979، 88).

9. الكفاءة الإدارية (إجرائياً): هي قدرة العاملين الإداريين، في الإدارة التربوية المركزية، في وزارة التربية السورية، على تحقيق المهام المحددة لهم، بفاعلية، وبأقل تكلفة وجهد ممكنين، وبأقصر وقت.

10. الاستقطاب: يُعرف الاستقطاب بأنه:

"عملية جذب الكفاءات من المرشحين المؤهلين للعمل في المنظمة، والعمل على اختيار أفضلهم من حيث الكفاءة والمهارة" (Denisis, 2005, 185).

11. الأداء: يُعرَّف الأداء بشكلٍ عام بأنَّه:

"ناتج جهد معين، قام ببذلته فرد أو مجموعة، لإنجاز عمل محدد" (بدوي، 1984، 87).

12. إدارة الأداء: تُعرَّف إدارة الأداء بأنَّها:

"جميع الجهود التي يسعى من خلالها المديرون، إلى التأكيد من أن نشاطات العاملين ومخرجاتهم، تتوافق وتسجم مع الأهداف التنظيمية، وتصب في صالح العمل بشكل مباشر" (Noe, 2006, 330).

13. الاختيار: و تُعرَّف بأنَّها:

"عملية تحديد أفضل المرشحين للوظائف، من بين مجموعة المرشحين المؤهلين الذين تم تطوير كفاءتهم اثناء عملية الاستقطاب" (Denisis, 2005, 183).

الفصل الثاني: الدراسات سابقة

أولاً- الدراسات العربية

ثانياً- الدراسات الأجنبية

ثالثاً- تعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

أولاً - الدراسات العربية:

1. دراسة الخطيب(2003):

- عنوان الدراسة: "الخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي - دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية. الشركات المساهمة"
- مكان الدراسة: عمان - المملكة الأردنية الهاشمية.
- هدفت الدراسة: إلى تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي ضمن هذا القطاع، وذلك من خلال درجة وضوح المفهوم، ودرجة الممارسة ومصادر المعلومات، والأطراف المشاركة في هذه العملية، وأهم العوامل البيئية التي تؤخذ بالحسبان عند القيام بهذه العملية، وعلاقة هذا الواقع بالأداء المؤسسي لهذه الشركات، مقاساً بالعائد على الأصول وبالقيمة السوقية المضافة.
- منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.
- أدوات الدراسة وعيتها: ومن أجل ذلك صمم الباحث استبانة خاصة بهذه الدراسة، وزرعت على (50) مديرًا، ضمن مجتمع الدراسة.
- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن ما نسبته (52 %) من مدراء شركات صناعة الأدوية الأردنية، لا تدرك المعنى العلمي الصحيح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي.
- وأشارت نتائج اختبار الفرضيات، أنه ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية، بين درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، وبين الأداء المؤسسي لهذه الشركات سواء، مقاساً بالعائد على الأصول أو بالقيمة السوقية المضافة.
- أما بالنسبة لوضوح المفهوم والأداء المؤسسي، فقد أظهر اختبار الفرضيات، أنه ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وبين الأداء، مقاساً بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة.
- وجد أن مدراء شركات صناعة الأدوية الأردنية، لا يقومون بأخذ عناصر البيئتين الداخلية والخارجية بعين الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.

- لقد أظهر اختبار الفرضيات، أنه ليس هنالك دلالة إحصائية بين الأداء المؤسسي، مقاساً بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة، وبين قيام الشركات بتحليل عناصر البيئتين الداخلية والخارجية.

2. دراسة الناصر (2003):

- عنوان الدراسة: "التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية، من وجهة نظر المستفيدين بالإدارة العامة للدوريات الأمنية"

- مكان الدراسة: المملكة العربية السعودية.

- هدف الدراسة: إلى تعرّف دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر المستفيدين بالإدارة العامة للدوريات الأمنية، وفيما يتعلق بأسئلة البحث فقد صاغ الباحث أربعة تساولات بحثية رئيسة، حول خصائص التخطيط الاستراتيجي الأمني في الإدارة العامة للدوريات الأمنية ، ومدى مشاركة القيادات التنفيذية في الإدارة العامة للدوريات الأمنية في وضع الخطط الاستراتيجية في هذا المحور، ومعوقات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة العامة للدوريات الأمنية ، ومتطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي، لدى الإدارة العامة للدوريات الأمنية، من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية للدوريات الأمنية، وبالتالي سعى الباحث إلى تحقيق أهداف البحث، من خلال الإجابة عن هذه التساؤلات.

- أهمية الدراسة: تتبع أهمية الدور المهم الذي يقوم به أفراد الدوريات الأمنية، في مجال المحافظة على أمن واستقرار المجتمع، ذلك أن كفاءة أداء العاملين في هذا الجهاز، هي المعيار الرئيس لكتفاعة عمل هذا الجهاز، وهذا لن يتحقق إلا عن طريق الاستعداد وبأسلوب علمي لمواجهة متطلبات المستقبل، وما يحمله من مشكلات أمنية متعددة ومتتشابكة.

- توصيات الدراسة: أوصى الباحث بالاهتمام بشكل أكبر، بالتخطيط الاستراتيجي، في الإدارة العامة للدوريات الأمنية، وذلك بتوفير الخصائص الآتية:

- أن يتم وضع خطط طويلة الأمد، لدراسة المشكلات المستقبلية المحتملة والاستعداد لمواجهتها.

- مراعاة بيان النتائج المطلوب تحقيقها، عند التخطيط الاستراتيجي.

- الأخذ بالمرونة في التخطيط للاستجابة للمتغيرات الداخلية، والخارجية الطارئة.

- الاستفادة من المعلومات المتعلقة بالحاضر والماضي، في وضع الخطط المستقبلية.

- أن تراعي جهود التخطيط الاستراتيجي في الجهاز، توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة سلباً أو إيجاباً على أداء الجهاز.
- أن يعمل التخطيط على التوظيف الأمثل للإمكانات المادية والبشرية، في الجهاز نحو تحقيق أفضل أداء ممكن.
- مراجعة احتياجات ومتطلبات المجتمع المتغيرة، مع ما يقدمه الجهاز من خدمات.
- الالتزام بالخطط المستمرة، لتطوير أداء الجهاز.

3. دراسة العفيف (2005):

- عنوان الدراسة: "العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية- دراسة ميدانية"
- مكان الدراسة: عمان - المملكة الأردنية الهاشمية.
- هدف الدراسة: إلى تعرف العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية، واستهدفت (الإدارية العليا والوسطى)، للتعرف على اتجاهاتهم نحو هذه العوامل، وأثرها على التخطيط الاستراتيجي.
- عينة الدراسة: ولأغراض جمع البيانات فقد صمم الباحث استبانة شاملة لكل متغيرات الدراسة، وتوزيعها على جميع المديرين والبالغ عددهم (292) مدير، وتم استرجاع (227) استبانة.
- نتائج الدراسة: أظهر التحليل الإحصائي مجموعة من النتائج، أهمها:

 - يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة؛ (الكفاءات البشرية، التمويل، التشريعات، المعلومات، التكنولوجيا)، وبين العامل التابع للتخطيط الاستراتيجي.
 - يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من المتغيرات المستقلة التالية منفردة: الكفاءات البشرية، التمويل، التشريعات، المعلومات، التكنولوجيا، وبين العامل التابع للتخطيط الاستراتيجي.
 - أظهرت النتائج أن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية ومرتفعة، نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي.
 - بينت النتائج أن استجابات أفراد العينة الدراسية، نحو العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي، جاءت مرتفعة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين نحو التخطيط الاستراتيجي، تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية والوظيفة الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، الخبرة العملية).

4. دراسة حياصات (2006):

- عنوان الدراسة: "كفاءة وفعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية"

- مكان الدراسة: المملكة الأردنية الهاشمية.

- هدفت الدراسة: إلى معرفة كفاءة وفعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، من حيث تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، وتقدير أداء العاملين وتدريب العاملين وعلاقتها بالأداء المؤسساتي.

- نتائج الدراسة: توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية، وأدائها المؤسساتي.

- توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات الاختيار والتعيين للمؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسساتي.

- توجد علاقة إيجابية من كفاءة وفعالية استراتيجيات تقدير الأداء للعاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسساتي.

- توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات التدريب، وأدائها المؤسساتي.

- توصيات الدراسة: أوصى الباحث عدة توصيات أهمها:
العمل على تحليل نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية، ودراسة الفرص والتهديدات للبيئة الخارجية، وتحليل الوظائف.

5. دراسة أبو هاشم (2007):

- عنوان الدراسة: "واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة وسبل تطويره"

- مكان الدراسة: فلسطين - غزة.

- هدفت الدراسة: إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي، في مدارس وكالة الغوث بغزة، والتعرف على سبل تطويره.

- منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.
- عينة الدراسة: شملت الدراسة جميع مديري ومديرات المدارس، التابعة لوكالة الغوث بقطاع غزة، للعام الدراسي (2006/2007م)، وقد بلغ عددهم (193) مديرًا ومديرةً، وقد بلغت عينة الدراسة (150) مديرًا ومديرةً، من أفراد مجتمع الدراسة.
- أدوات الدراسة: صمم الباحث أداتين هما: استبانة موجهة إلى عينة الدراسة، ومقابلة شخصية موجهة لمجموعة تشمل (10) من المسؤولين عن برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث بغزة، وبعض المدربين القائمين على مشروع التطوير المدرسي.
- نتائج الدراسة: ومن خلال تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة، توصل الباحث لما يلي:

 - أظهرت النتائج أن نسبة منخفضة من المستجيبين لديهم، فهم واضح للمفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.
 - أظهرت النتائج أن نسبة مرتفعة من المستجيبين لديهم اتجاهات إيجابية وجيدة، تجاه التخطيط الاستراتيجي لمدارسهم.
 - بالنسبة للممارسات المتبعة في التخطيط لمدارس أفراد العينة ، فقد أظهرت النتائج أن نسبة مرتفعة من المستجيبين تمارس هذه العملية بصورة صحيحة وجيدة.
 - بالنسبة للصعوبات التي تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي، فقد أظهرت النتائج أن نسبة متوسطة من المستجيبين، أكدت على وجود صعوبات، وقد جاء على رأس هذه الصعوبات كثرة الأعباء الملقاة على عاتق مدير المدرسة، وعدم توفير الحواجز المادية والمعنوية، للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها.

6. دراسة الشويخ (2007):

- عنوان الدراسة: "واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة".
- مكان الدراسة: غزة- فلسطين.
- هدفت الدراسة: إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني.
- منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

- عينة الدراسة وأدواتها: تم توزيع (60) استبانة، عن طريق (الحصر الشامل)، المتمثل بعمداء ونواب ورؤساء الأقسام في الكليات التقنية في محافظات غزة.
- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:
 - أن (77.34%) من المبحوثين يوافدون على أنه توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني، ومدى التزام إدارة الكلية بالخطط الاستراتيجي .
 - أظهرت الدراسة أن (71.46%) يؤيدون وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي، ومدى انتشار ثقافته، بما يخدم عملية التخطيط الاستراتيجي.
 - وأن (70.21%) من عينة الدراسة، ترى أنه توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي، في مؤسسات التعليم التقني، والهيكل التنظيمي للكلية والمستويات الإدارية.
 - وأن نسبة (71.32%) من أفراد العينة يوافدون على أنه توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي، في مؤسسات التعليم التقني، وكفاءة الموارد البشرية، و (66.69%) من العينة توافق على أنه توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي، وتوافر الموارد المالية، والتي من شأنها تطوير عملية التخطيط الاستراتيجي.
 - توصيات الدراسة: أوصت الدراسة باستخدام التخطيط الاستراتيجي، كأسلوب إداري حديث يساعد المؤسسات بجميع أنواعها على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية، وتذليل المشكلات والمعوقات، التي من شأنها أن تعيق عملية التخطيط الاستراتيجي.

7. دراسة الضمور (2008):

- عنوان الدراسة: "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن"
- مكان الدراسة: المملكة الأردنية الهاشمية.
- هدفت الدراسة: إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، في القطاع العام الأردني، والتعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي، في الوزارات الأردنية.
- منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.
- مجتمع وعينة الدراسة: شملت الدراسة جميع العاملين، في إدارات الموارد البشرية في الوزارات الأردنية، وباللغ عددها (32) وزارة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في إدارات الموارد البشرية، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة(166) عاملًا وعاملة، وهو يشكل ما نسبته (50%) من مجتمع الدراسة.

- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- يوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم العمل وتخطيط الموارد البشرية واستقطاب الموارد البشرية، و اختيار الموارد البشرية وتدريب وتطوير الموارد البشرية، وتحفيز الموارد البشرية، وإدارة أداء الموارد البشرية)، وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، في الوزارات الأردنية.
- لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية، في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية، على ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية، تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية(الجنس والอายه، والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي، والخبرة العملية).
- توصيات الدراسة: على ضوء هذه النتائج، وضع الباحث عدة توصيات، منها:
- ضرورة تزويد الأجهزة الحكومية الأردنية، بكافة الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة للتخطيط الاستراتيجي، جنباً إلى جنب، مع الكفاءات البشرية المناسبة، للتعامل مع كل جديد.
- ضرورة زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي، وإعطائه الأهمية التي يستحق، سواء من خلال إزالة اللبس والغموض حول هذا المفهوم، أو من خلال توفير الكوادر الإدارية الوعية المدربة ل القيام بهذه العملية وفق منهاج علمي صحيح، مع توفير التدريب والدورات اللازمة للكوادر الإدارية الحالية، لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بهذه العملية على بالشكل الأمثل.
- ضرورة الاهتمام بنظام التغذية الراجعة في الهيكل التنظيمي في القطاع العام، وإيجاد نظام معلوماتي فعال يخدم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

8. دراسة القرشي (2008):

- عنوان الدراسة: "التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية- دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى".
- مكان الدراسة: المملكة العربية السعودية.
- هدفت الدراسة: إلى معرفة تحديد إطار التخطيط الاستراتيجي الذي تبني به الجامعات مواردها البشرية في عصر اقتصاد المعرفة، وصياغة تكوين استراتيجية طويلة المدى تعتمد على تنبؤات، لتقدير احتياجاتها المستقبلية، من الموارد البشرية كماً ونوعاً، واستخلاص مؤشرات، على مدى محافظة الجامعة، على نمو وجودة مواردها البشرية، لرسم خطة مستقبلية تساعده الجامعات، على استدامة قدراتها المتميزة .

- منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، في البعد النظري للدراسة، أما البعد التطبيقي فقد اعتمد على منهج دراسة الحالة المستند على المنهج الوصفي التحليلي.
- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة لعدة نتائج، منها:
- تصميم إطار ونموذج لمراحل التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية، في الجامعات السعودية.
- دمج مفاهيم اقتصاد المعرفة في نسيج استراتيجية بناء الموارد البشرية، في الجامعات السعودية.
- تقدير الاحتياج من الموارد البشرية لجامعة أم القرى لعام (2019).
- رسم الخطة المستقبلية (الاستراتيجية) لبناء الموارد البشرية لجامعة أم القرى، اعتماداً على التقدير الكمي والنوعي للموارد البشرية.

9. دراسة مصلح (2010):

- عنوان الدراسة: "واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر موظفيها".
- مكان الدراسة: فلسطين - قلقيلية.
- هدفت الدراسة: إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية، وفحص وجود أثر لكل من متغيرات (العمر، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي، التخصص، المسماي الوظيفي، عدد الدورات التدريبية في التخطيط)، في استجابات عينة الدراسة نحو واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية التي يعملون بها في محافظة قلقيلية.
 - مجتمع الدراسة وعينتها: شمل مجتمع الدراسة، الموظفين الحكوميين في محافظة قلقيلية، فقد بلغ عدد الموظفين (370) موظفاً حكومياً، وتكونت العينة من (111) موظفاً حكومياً، في محافظة قلقيلية.
 - نتائج الدراسة: بينت الدراسة أن الدرجات لواقع التخطيط الاستراتيجي، في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية، كانت متوسطة على المحاور الخمس الأولى، وكانت منخفضة على مجال التقييم، وقد تبين من النتائج:
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، لكل من متغيرات (العمر، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) على الأبعاد الخمسة (الرؤية والرسالة، أهداف الوزارة، التخطيط، التنفيذ، الرقابة).
 - توصيات الدراسة: أوصى الباحث بعدة توصيات، أهمها:
 - ضرورة نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين موظفي الوزارات كافة.
 - إشراك كل المستويات الإدارية والمديريات المنتشرة في أنحاء الوطن في لجان التخطي الإستراتيجي.
 - إعطاء دورات تدريبية في التخطيط الاستراتيجي، تشمل الموظفين ذوي العلاقة في المستويات الإدارية الثلاثة.
- ثانياً - الدراسات الأجنبية:**

1. دراسة بودهاور وسبارو (1997) Budhwar & Sparrow :

- عنوان الدراسة:

"Integration practices and activities of human resources, with the overall corporate strategy of the organization"

"تكامل ممارسات وأنشطة الموارد البشرية، مع الاستراتيجية العامة للمنظمة"

- مكان الدراسة: الهند.

- هدفت الدراسة: إلى معرفة مدى تكامل ممارسات وأنشطة الموارد البشرية، مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، إضافة إلى درجة تقويض الصلاحيات والمسؤوليات، فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية للإدارة الدنيا في المنظمة، كما تم تعريف الخصائص التنظيمية الأساسية مثل: (عمر المنظمة وحجمها وطبيعتها، سياسات الموارد البشرية المتعلقة، بالاستقطاب والتدريب والتطوير والاتصال بين الموظفين)، والتي تعمل على تصنيف المنظمات إلى منظمات ذات درجة عالية من (التكامل / تقويض المسؤوليات)، ومنظمات ذات درجة منخفضة من (التكامل / تقويض المسؤوليات).

- منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وجود درجة تكامل منخفضة جداً، بين أنشطة إدارة الموارد البشرية، والاستراتيجية العامة للمنظمة، وأن ما نسبته (66,4%) من المنظمات فيها درجة منخفضة من التكامل.

- أيضاً بينت النتائج؛ أنه من المبكر الحديث عن تكامل أنشطة الموارد البشرية، مع الاستراتيجية في المنظمات.
- أن المتغيرات لها الأثر الكبير، على درجة تكامل أنشطة إدارة الموارد البشرية، مع الاستراتيجية العامة للمنظمة من خلال:

- تحليل الاحتياجات من التدريب للموظفين، بشكل موضوعي.
- توافر استراتيجية خاصة، بإدارة الموارد البشرية تركز على التوزيع الفعال للموارد، محاولة اجتذاب خريجين جدد.
- البقاء في مرحلة النمو ضمن دورة حياة المنظمة.

2. دراسة أوتمان Othman (1997):

-عنوان الدراسة: "Strategic HRM- Evidence from the Irish Food Industry"

"استراتيجية التنافس وممارسات إدارة الموارد البشرية، في منظمات قطاع صناعة الطعام الأيرلندية"

- مكان الدراسة: أيرلندا.
- هدفت الدراسة: تعرف العلاقة بين استراتيجية التنافس، وممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات قطاع صناعة الطعام الأيرلندية، كما تمت دراسة درجة التكامل الاستراتيجي لممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تم استخدام بعدين أساسيين لقياس درجة التكامل هما:

 - درجة مشاركة إدارة الموارد البشرية بالتخفيط الاستراتيجي.
 - درجة تفويض المسؤوليات المتعلقة بمهام إدارة الموارد البشرية للإدارة الدنيا في المنظمة.

- منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.
- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها:

 - عدم وجود علاقة بين استراتيجية التنافس وممارسات إدارة الموارد البشرية.
 - عدم وجود تكامل استراتيجي لإدارة الموارد البشرية، في المنظمات التي شملت عينة الدراسة.
 - بينت النتائج أن بعض المتغيرات تؤثر على وجود ممارسات خاصة بإدارة الموارد البشرية، هي وجود النقابات، وتوافر دائرة خاصة بالموارد البشرية.

- وجود دائرة خاصة بإدارة الموارد البشرية، يساهم في انخراط إدارة الموارد البشرية، في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

3. دراسة هوسليد (Huselid) (2000):

- عنوان الدراسة:

"The fact of the application requirements planning practices, human resources and strategies for human resources management, in business organizations in America"

"واقع تطبيق ممارسات تخطيط الاحتياجات، من الموارد البشرية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، في منظمات الأعمال في أمريكا"

- مكان الدراسة: الولايات المتحدة الأمريكية.

- هدف الدراسة: ركزت هذه الدراسة على واقع تطبيق ممارسات تخطيط الاحتياجات، من الموارد البشرية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، في منظمات الأعمال في أمريكا، ضمن معظم القطاعات، إضافةً إلى دراسة أثر هذه الممارسات على أداء المنظمة، وقد طورت افتراضات تدرس أثر بعض العوامل التي تؤثر على تطبيق هذه الممارسات.

- منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها:

- وجود علاقة ارتباط بين تخطيط الموارد البشرية، واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، بمعامل ارتباط (0,43)، كما أن المتوسط الحسابي لتخطيط الموارد البشرية هو (1,72) و (3,37) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

- إن المنظمات التي تطبق مفهومي تخطيط الموارد البشرية، واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، قد أظهرت درجة تقلب منخفضة، بما يتعلق بعدم الاستقرار في عوائد المنظمة، وعدم الاستقرار في مستوى التوظيف لديها، وهي أيضا تحوي مستوى توظيف مرتفع، وإجراءات تخطيط أكثر رسمية وتعقيداً، ومشاركة أكبر لوحدة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي، ومشاركة أكبر للنقابات، واستثماراً أقل في عملية البحث والتطوير.

4. دراسة هوويل (Howell) (2000):

- عنوان الدراسة: "The Perceived Impact of Strategic planning on Professional Development in Berks County and Chester County"

"أثر التخطيط الاستراتيجي على التنمية المهنية في مقاطعة بركس ومقاطعة تشيسستر"

- مكان الدراسة: استراليا.

- هدفت الدراسة: إلى توضيح أهمية التخطيط الاستراتيجي، بالنسبة للكليات المجتمع في مقاطعتي بركس وتشيسستر في استراليا، حيث وضح أن على رؤساء هذه الكليات إيجاد ثقافة منظمية مع لا مركزية صنع القرار، والتعاون، والقدرة على النجاح، كما هدفت إلى توضيح الفرق بين التخطيط طويل المدى، والتخطيط الاستراتيجي.

- منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي. حيث عرض آراء الكتاب، وعلماء الإدارة في التخطيط الاستراتيجي، وضرورة وجود ثقافة منظمية تعتمد عليها كليات المجتمع.

- مجتمع الدراسة: عرض الباحث بعض النماذج الأولى في التخطيط في العديد من الكليات في مقاطعتي بركس وتشيسستر، وكيف أن التعديل فيها قوبل بالرفض في البداية بسبب الثقافة المنظمية لهذه الكليات، فركز على تطوير العمليات الإجرائية، التي تساهم في تقييم الأهداف والأنشطة الموضوعة، وفي تقييم وتقدير المخرجات المطلوبة، وركز أيضاً على استخدام نتائج التقييم في تحسين البرامج الأكademية، والعمليات الإدارية في تلك الكليات.

- نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى نتيجة رئيسة هي:

- ضرورة تبني ثقافة منظمية، على أن يكون التخطيط الاستراتيجي متسمًا بالاستقرار والانسيابية، مع المرونة في التعامل مع القوى الداخلية والخارجية، والتي تشمل القوى الاقتصادية، والتكنولوجية، والديمغرافية، والسياسية المحيطة بكليات المجتمع في استراليا.

5. دراسة هوفمان Hoffman (2007):

- عنوان الدراسة: "The strategic planning process and performance"

"عملية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء"

- مكان الدراسة: الولايات المتحدة الأمريكية.

- هدفت الدراسة: إلى تبيان العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء، وهل ثقافة العاملين من جنسيات مختلفة لها تأثير، وخاصة أنه بتنوع الجنسيات أصبح من الضروري على المدراء، أن يتعلموا إذا ما كان التخطيط الاستراتيجي، يعزز أداء المؤسسات في حالة تعدد الثقافات.

- منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

- مجتمع الدراسة: طُبّقت الدراسة على عينة من عدة مؤسسات دولية.

- نتائج الدراسة: توصل الباحث إلى عدة نتائج، أهمها:

- وجدت الدراسة أن نموذج التخطيط الاستراتيجي العام، مناسب لكل الثقافات.
- كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة بسيطة بين الثقافة والتخطيط.
- ووجدت أيضاً، أن بعض القيم الثقافية لها تأثير كبير، في اختلاف الثقافة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء.

6. دراسة فرانس وأخرون : (2007) French & Others

عنوان الدراسة: "The role of strategic planning in the performance of small, professional service firms"

"دور التخطيط الاستراتيجي في أداء منشآت الخدمات المهنية الصغيرة"

- مكان الدراسة: أستراليا.
- هدفت الدراسة: إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي، في أداء منشآت الخدمات المهنية الصغيرة. وباستخدام عينة من منشآت الخدمات المهنية الصغيرة، تم دراسة العلاقة بين أداء المنشأة، وجوانب أوجه التخطيط الاستراتيجي، فقد تم تحديد عدد من العناصر ذات العلاقة مثل رؤية واضحة، ورسالة، وطاقات كامنة وتوجهات تنافسية وسوقية وكذلك تصنيف التخطيط إلى تخطيط عشوائي (بدون تخطيط)، تخطيط رسمي وغير رسمي والتخطيط المتتطور.
- منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.
- نتائج الدراسة: من خلال استخدام مقاييس متعددة، لتقدير العلاقة بين العناصر السابقة، وتصنيفات التخطيط وأداء المنشأة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها:
 - لا توجد علاقة جوهرية بين قياس الأداء، والعناصر السابقة.
 - هناك علاقة واضحة، بين الربح والتخطيط غير الرسمي.

7. دراسة رود وأخرون : (2008) Rudd & Others

عنوان الدراسة: "Strategic planning and performance" -

"التخطيط الاستراتيجي والأداء"

- مكان الدراسة: المملكة المتحدة.
- هدفت الدراسة: إلى بحث العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي، والأداء في المنظمات متوسطة وكبيرة الحجم في المملكة المتحدة، من حيث التأثيرات المتعلقة بأربعة أنواع من المرونة في التخطيط الاستراتيجي وهي (المرونة التشغيلية، والمرونة المالية، والمرونة التكنولوجية، والمرونة الهيكلية)، وعلاقتها بالأداء، على اعتبار أن مرونة القرارات والبدائل الجديدة التي يولدها التخطيط الاستراتيجي، تسمح أو تؤدي إلى تغييرات إيجابية على صعيد المؤسسة، وهل يتم تكييفها مع بيئه المؤسسة المضطربة.

- منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة التشغيلية، وأن المرونة التشغيلية، لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء المالي.
- التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة الهيكيلية، وأن المرونة الهيكيلية، لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء غير المالي.
- التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة التكنولوجية، وأن المرونة التكنولوجية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء غير المالي.
- التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة المالية، وأن المرونة المالية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء المالي، أي أن اثنين من أنواع المرونة تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي، والاثنين الآخرين تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي، والأداء غير المالي.

ثالثاً- التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية:

تناولت الدراسات السابقة موضوع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، من جوانب عده منها: أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بشكل عام، وأهدافه ووظائفه ومقوماته، وهذه الأبعاد التي تمت دراستها تتوافق مع بعض اتجاهات الدراسة في الجوانب النظرية منها، من حيث التركيز على دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي وعملياته، والعوامل المؤثرة فيه، وعلاقته بإدارة الموارد البشرية، فتناولت دراسة (الضمور، 2008) واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني، والتعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي، في الوزارات الأردنية، وتناولت دراسة (الشويخ، 2007) واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة بشكلٍ محدد، وركزت على عمليات وآليات التخطيط الاستراتيجي، وكيفية استخدامه كأسلوب إداري حديث، يساعد المؤسسات بجميع أنواعها، على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية، كما أن دراسة (العفيف، 2007)، ودراسة (القرشي، 2008)، تناولتا العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية، كالكفاءات البشرية، والمعلومات، والتكنولوجيا، وأثر التخطيط الاستراتيجي في بناء الموارد البشرية، فقد هدفت دراسة العفيف إلى تحديد إطار التخطيط الاستراتيجي الذي تبني به الجامعات مواردها البشرية في عصر اقتصاد المعرفة، وصياغة تكوين استراتيجية طويلة المدى تعتمد على تنبؤات، لتقدير احتياجاتها المستقبلية، من الموارد البشرية كماً ونوعاً، واستخلاص مؤشرات، على جودة مواردها البشرية، لرسم خطة مستقبلية تساعد الجامعات، على استدامة قدراتها المتميزة، وأيضاً

تناولت بعض الدراسات علاقة التخطيط الاستراتيجي ودوره في الكفاءة والانتاجية، كدراسة (الناصر، 2003)، التي تناولت دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية، من وجهة نظر المستفيدين بالإدارة العامة للدوريات الأمنية، ومعوقاته، وأثره على رفع الكفاءة الإنتاجية، ودراسة (حياصات، 2006) التي تناولت كفاءة وفعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، في المؤسسات الصحفية الأردنية، وركزت على عمليات الاختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين وتدريب العاملين، وعلاقتها بالأداء المؤسسي، في حين تناولت دراسة هوفمان (2007 Hoffiman، عملية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء، وهدفت الدراسة إلى تبيان العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء، وهل ثقافة العاملين من جنسيات مختلفة لها تأثير، وتناولت دراسة رود وآخرون (Rudd & Others) التخطيط الاستراتيجي والأداء، حيث هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي، والأداء في المنظمات متوسطة وكبيرة الحجم في المملكة المتحدة، وأيضاً تضمنت دراسة هوسليد (Huselid, 2000) واقع تطبيق ممارسات تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال في أمريكا، ضمن معظم القطاعات، إضافة إلى دراسة أثر هذه الممارسات على أداء المنظمة، وقد طورت افتراضات تدرس أثر بعض العوامل التي تؤثر على تطبيق هذه الممارسات وتفعيلها، ولم تختلف الدراسات الأخرى، كدراسة أوتمان (Othman, 1997)، ودراسة بودهاور وسبارو (Budhwar & Sparrow, 1997)، ودراسة فرانس وآخرون (French & Others, 2008) ودراسة هوويل (Howell, 2008)، مما سبقهم من دراسات، فقد ركزت معظمها على أثر بعض الأنظمة على تنفيذ الرؤية المستقبلية الاستراتيجية، كنظام الموارد البشرية، ويشمل هذا النظام (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار، نظام التعويضات والمكافآت، التدريب والتطوير، القيادة، الهيكل التنظيمي والولاء للمنظمة)، وعلى مدى تكامل ممارسات وأنشطة الموارد البشرية مع الاستراتيجية المؤسسية العامة للمنظمة، وأيضاً درجة التكامل الاستراتيجي، لممارسات إدارة الموارد البشرية.

ومما تقدم يتبين لنا مقاربة هذه الدراسات للدراسة الحالية، بالإطار النظري العام، وفي أسلوب ومنهجية وأدوات الدراسة، واختلفت معها بدرجة العمومية، حيث تناولت بعض الدراسات السابقة (المذكورة)، مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات والمنظمات الاقتصادية بشكل عام، وتتناول البعض الآخر التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات التعليمية، ولم تتطرق للتخطيط الاستراتيجي للعنصر البشري (الموارد البشرية)، وآليات الأعمال الإدارية وأهميتها، في حين سوف يكون التركيز في هذه الدراسة، على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ومتطلبات تطبيقه في الإدارة التربوية المركزية في الجمهورية العربية السورية، حيث أغفلت

الدراسات السابقة، بعض الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية العاملة في القطاع التربوي، فقد تمت معالجة مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، عبر تبني المفاهيم الاقتصادية مثل (السلعة، الإنتاج، المستهلك، الزبون، العميل ...الخ)، وإسقاطها كما هي، على عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية العاملة، في القطاع التربوي، وبذلك لم تتم مراعاة حساسية هذا القطاع، وخصوصية التخطيط الاستراتيجي للعنصر البشري فيه.

وتناولت الدراسة الحالية أيضاً واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة التربوية المركزية، في الجمهورية العربية السورية، على وجه الخصوص، وهذا الجانب لم يتم التطرق إليه مسبقاً، بالإضافة إلى التعرف على متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، في الإدارة التربوية المركزية، ومعرفة سياساته وآليات تفزيذه، وتحديد العوامل المؤثرة فيه، وتقديم المقترنات التي تحقق فاعلية أكبر للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، في الإدارة التربوية المركزية، في الجمهورية العربية السورية، وإظهار مدى تفاعل التخطيط الاستراتيجي مع التطورات والمتغيرات البيئية، وقدرته على مواجهتها وتطويره بشكل دائم ومستمر، وبما يتوافق مع هذه المتغيرات ومع متطلبات العمل، وبالتالي ستكون هذه الدراسة تكملة للدراسات السابقة في بعض الجوانب، والتركيز على بعض الجوانب الأخرى، التي لم يتم التطرق لها مسبقاً، والتي لم تأخذ حقها في البحث والتحقيق، وأيضاً للبناء على ما قد تم التوصل إليه من نتائج في الدراسات السابقة، فقد تبين مما تقدم، أهمية الاطلاع والاهتمام بالدراسات السابقة، سواء أكان ذلك من خلال المنهجية المتبعة، أم من حيث الأهداف وأدوات البحث، أم من حيث النتائج التي توصلت إليها، وبهذا تكون هذه الدراسة، جهداً عملياً وعلمياً مكملاً للجهود البحثية السابقة.

الفصل الثالث: التخطيط التربوي

أولاً- لمحه تاريخية

ثانياً- التخطيط الإداري

ثالثاً- التخطيط التربوي

رابعاً- العلاقة بين التخطيط التربوي والتخطيط التعليمي

خامساً- أهداف التخطيط التربوي

سادساً- أنواع التخطيط التربوي

سابعاً- أسس التخطيط التربوي

ثامناً- عناصر التخطيط التربوي

تاسعاً- أهمية التخطيط التربوي

عاشرأً- معايير التخطيط التربوي

أحد عشر- خصائص التخطيط التربوي

اثنا عشر- مشكلات التخطيط التربوي

الفصل الثالث: التخطيط التربوي

أولاً- لمحات تاريخية:

لقد تطور التخطيط بشكله العفوي مع بداية تطور الفكر البشري، فرضتها أنماط معيشته في جماعات، وضرورة تأمين أسباب بقائه "فالخطيط عملية مارستها الجماعات البشرية منذ زمن بعيد بأشكال وأنماط مختلفة، بحسب مجريات الواقع والظروف لمواجهة الكوارث والتحديات، تحت مسميات التوقع والحيطة والتدبير" (البوهي، 2002، 7).

واردات أهمية التخطيط وتطور مع تعقد المشكلات والتحديات التي واجهت الإنسان، فقد تبلور هذا المفهوم بشكله العلمي، في المحور الاقتصادي على يد العالم النرويجي (كريستيان شوبنهاير) في بحث نُشر عام (1910)، ثم طُرحت الفكرة من الناحية العملية أثناء الحرب العالمية الأولى (1918/1914) في ألمانيا كأسلوب لإدارة الحرب، وتبعتها بريطانيا ودول أخرى للتوازن، بين الحرب والاقتصاد القومي، وبعد الحرب هدأت الأوضاع، حيث حدث ما يسمى بالكساد العظيم بين العامين (1929/1930)، فعاد المجتمع الغربي لفكرة التخطيط الاقتصادي، وبرزت أفكار جون ماينارد نتنيهوفسكي نتيجة البطالة المزمنة، وقلة الاستثمار وتردي الأوضاع، وبعد ذلك جاءت الحرب العالمية الثانية (1939/1945)، فكانت الضرورة لاتخاذ التخطيط السليم للموارد الاقتصادية، وفي أعقاب الحرب وضحت أهمية التخطيط الاقتصادي، بالنسبة للدول التي دمرتها الحرب لإعادة إعمارها من جديد، واشترطت الولايات المتحدة الأمريكية، لمنح معوناتها تخطيطاً شاملًا لمشروع الإنعاش الأوروبي الذي سُمي (مشروع مارشال)، وانتقل بعدها مفهوم التخطيط إلى بعض الدول حديثة الاستقلال، كالفلبين وأندونيسيا وبورما التي اعتمدت التخطيط القومي، لتحقيق التنمية بمعدلات سريعة نسبياً، للتغلب على التخلف والفقر وانخفاض مستوى المعيشة، كما قامت بعض دول أمريكا اللاتينية، بالاتجاه نحو التخطيط المركزي الرأسمالي، واتجهت بريطانيا في عام (1945) للتخطيط الاقتصادي المركزي، وتبعتها عدة دول أخرى مثل الهند وكندا وجنوب إفريقيا وبعض دول أوروبا الشرقية (بلخيور، 2010، 5).

ثانياً- التخطيط الإداري:

بعد التخطيط اللبنة الأهم في العمل الإداري، فمن خلاله يستطيع رجل الإدارة، مواجهة المتغيرات والأحداث المستقبلية، عن طريق إجراء الدراسات وتحليلها، واستخلاص أفضل الحلول والبدائل، التي تمكن المنظمة من الوصول لأهدافها، وتحقيق غاياتها، وذلك ما يجعل التخطيط أمراً ضرورياً

وحاصلًاً لكل مؤسسة، وهو في جوهره لا يتعذر، عن كونه عملية منظمة، يقوم بها المخطط، لاختيار أفضل الحلول الممكنة، للوصول إلى أهداف وغايات معينة.

ويعرف بأنه: "القيام بعمليات منطقية لمواجهة موضوع مستقبلي، أو تحديد أهداف مستقبلية وفق أولويات مسوجة، وحسب الإمكانيات المتاحة" (الموسوعة العربية، 2002، 803)، فهو عملية ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، فالخطيط يعد عملية علمية، تهدف إلى تنظيم الموارد والإمكانات المادية والبشرية المتوفرة، لتحقيق الغايات التي تترجمها الأهداف، بأعلى جودة وبأقصر وقت وأقل تكلفة وجهد، و"الخطيط الجيد هو عنصر أساسي وأداة حيوية لنجاح المشروع وبقائه واستمراره، كما أنه يعد الوظيفة الإدارية الأولى، التي تسبق كل الوظائف الأخرى لأي مدير، ولا غرابة أن يكون الخطيط، أساس العملية الإدارية التي ترتكز عليها المنظمة، ويساعدها في المضي قدماً نحو هدفها المرسوم، فهو بداية الطريق نحو الهدف المحدد، وهو كنشاط ذهني مستمر، يسبق الأنشطة الإدارية كافة، وعليه تتوقف كل النشاطات الأخرى في المنظمة، كما أنه يعتمد على جمع البيانات، والمعلومات، والدراسات وتحليلها للوصول إلى نتائج تساعد المدير في تحديد ما يجب عمله، وتوفيق البدء فيه والأشخاص الذين يقومون به، وذلك في ضوء ظروف وأحداث مستقبلية يتوقع حدوثها" (مصلح، 2010، 4).

فهو يعد نقطة الانطلاق لإدارة منهجية، تستطيع التبؤ بما سيكون المستقبل عليه، فنستعد لمواجهته بأن نقرر ما يجب عمله، وكيف، ومتى، ومن يقوم بذلك" (علي، 2006، 137)، فالخطيط ينظم عمل المؤسسة ويجعله غير عشوائي، بحيث تحدد بدقة الغايات والوسائل، من أجل المواءمة بين تحقيق الأهداف المرسومة، من جهة والإمكانيات والمدخلات من جهة أخرى، وتنتمي عملية الخطيط في مختلف المستويات الإدارية، بدءاً بالإدارة العليا، ووصولاً إلى الإدارات الدنيا، وهو وبالتالي يحتاج إلى مهارات وكفايات عالية لدى الإداريين، تساعدهم على سرعة تحقيق الأهداف، وبحسب أبو عيشة (2007، 17) فإن الخطيط هو:

"عملية عقلية وحركية ومهاراتية تستلزم الفهم والتحليل والتركيب والتطبيق والتقويم، إضافة إلى التخيل والإبداع واتخاذ القرارات، من أجل تحقيق الأهداف، والوصول إلى نتائج مرغوبة، تراعي الموارد المتوفرة" (أبو عيشة، 2007، 17).

ثالثاً - الخطيط التربوي:

لقد تطور مفهوم الخطيط التربوي، مع تطور مفهوم الخطيط ذاته، ولكنه تميز بخصائص نبعها من خصوصية العملية التربوية والتعليمية، وعدت عملية الخطيط التربوي عملية توجيه عقلاني للعملية التعليمية في حركتها نحو المستقبل، وكذلك عملية تفكير علمي وموجه، أي أنه إعداد

مجموعة من القرارات القائمة على البحث والدراسة والتحقيق لمسألة التعليم من الداخل، من حيث الطلاب والبرامج التعليمية وأساليب التقويم والمعلمون والإدارة والأبنية المدرسية والمستلزمات والتجهيزات، ومن الخارج حيث السياق الاجتماعي والاقتصادي، الذي يفرض قيمه وأهدافه وشروطه، ويصوغ التخطيط تلك الأمور في مجموعة مشروعات تؤدي إلى قرارات، تصبح دليلاً عملية التعليم في المستقبل، لتحقيق الأهداف المرجوة، بأشد الوسائل، وأكثرها فاعلية مع الاستثمار الأمثل للوقت والجهد والمال" (يونس، 2009، 88).

وهذا المفهوم أخذ بالاتساع والنمو، بكل الاتجاهات حيث "تطور مفهوم التخطيط التربوي ليشمل جميع مقومات العملية التربوية/التعليمية، بدءاً من مرحلة رياض الأطفال، مروراً بجميع المراحل التعليمية الأخرى" (علي، 2005، 145).

ومن ذلك فإن التخطيط التربوي بمفهومه الحديث، لم يُعرف إلا بعد الحرب العالمية الأولى، حيث أثبتت الاتحاد السوفيتي، مدى قدرته على التخطيط الناجح في المحاور المختلفة، وقد ظهر ذلك في المخطط الخماسي الأول في سنة (1923)، وحتى إذا كانت الطرق المتبعة في هذا المخطط دون مستوى، ما هو موجود في عصرنا، فإن هذا المخطط وما تلاه أثبتت مدى نجاعة التخطيط، بحيث تحولت أمة يفوق عدد الأميين فيها أكثر من ثلثي السكان، وبعد أقل من خمسين سنة، إلى أمة من أكثر الأمم تقدماً في المحور التربوي والتعليمي.

وبعد الحرب العالمية الثانية، شهد التخطيط التربوي تطوراً ملحوظاً، وذلك بفعل عدة عوامل من أهمها، التطور الكبير في المحور العلمي والتكنولوجي، والتغيرات الاقتصادية والسكانية والسياسية والثقافية، التي أثرت على نوعية الأهداف، وأدت بتحديد أدوار جديدة للتربية، نظراً لنوعية المشكلات التي أصبحت تواجهها والتعقيدات التي أصبحت تسود الحياة المعاصرة، لم يعد ينظر للتربية على أنها قطاع غير منتج، بل أصبح ينظر إليها على أنها استثمار حقيقي يساهم في تطوير المجتمع، وهو ما أدى إلى زيادة الاعتمادات المالية، لهذا القطاع المحوري في عملية التنمية، وبعدما كان التخطيط التربوي مقتصرًا على الجانب التربوي التعليمي فقط، أصبح أكثر افتتاحاً على الواقع الاقتصادي، من خلال تحديد دور المتخريجين من النظام التربوي، حسب حاجات المجتمع في مختلف القطاعات (الكحل وفرحاوي، 2009، 18).

وفي الوطن العربي، نجد أن الاهتمام بالتخطيط التربوي حدث العهد بشكل عام، ونستطيع أن نعتبر عام (1960) نقطة تحول في هذا المحور، أو بداية عصر التخطيط، فمعظم الخطط التربوية في البلاد العربية، بدأت في ذلك العام أو قبله بقليل أو بعده بقليل، بحسب كل دولة، وذلك بعد أن

أوصت الدورة العاشرة لليونسكو عام (1958)، بضرورة إجراء مسح لمختلف الحاجات التربوية في البلاد العربية كافة، وتشكلت إثر ذلك لجنة وقفت على المشكلات التربوية، وقدمت تقريراً تناولت فيه التوسيع الكمي للتعليم، وحددت أوجه الخلل الموجودة في التعليم، من ذلك افتقد التوازن بين مراحل التعليم وبين فروعه، وبين تعليم البنين وتعليم البنات، وبين التعليم النظري والفكري، وبين التعليم في الريف والتعليم في المدينة، وبين التوسيع الكمي والكيفي، وانتهى التقرير إلى ضرورة إعطاء أهمية أكبر للتخطيط التربوي تتناسب مع دوره وأثره، وذلك من أجل الحد من هذا الاختلال الواضح في التوازن (عبد الدائم، 1966، 647).

وبذلك فقد أصبح للتخطيط التربوي مكانة كبيرة ومهمة في مختلف دول العالم، وأصبح مبنياً على أسس علمية ومنهجية واضحة، جعلت منه اختصاصاً قائماً بذاته، ولا يمكن الاستغناء عنه أو تجاهله، في تحقيق التنمية والزيادة في الرقي، التي تتشدّها مختلف الدول، سواء منها النامية أو المتقدمة، وأصبح حجر الأساس، لأي عمل مؤسسي ناجح.

رابعاً - العلاقة بين التخطيط التربوي والتخطيط التعليمي:

تعد عملية التخطيط التربوي الوظيفة الإدارية الأهم، والمدخل الأساس لعمليات الإدارة التربوية كافة، فالفعاليات والنتائج، تستند على مرحلة التخطيط للمشروعات في القطاع التربوي، وبقدر التركيز على التخطيط والاهتمام به وإعطائه الأولوية، يكون النجاح في المراحل اللاحقة، والتخطيط التربوي بمعناه الواسع، هو معالجة عملية وعلمية للتحديات و المشكلات التربوية، معالجة تستدعي التوازن بين الأهداف والموارد المتاحة، ومعرفة أسس وطرائق الفعاليات البديلة والاختيار الواعي فيما بينها، وتحديد الأهداف النوعية التي يجب الوصول إليها في فترات محددة، فهو عملية متداخلة ومتكاملة، ولا يمكن إغفال أي جانب من جوانبها، فعملية التنمية البشرية، في أي مجال بحاجة إلى التنمية في مجال آخر، أي أن التنمية الاقتصادية أو الاجتماعية، بحاجة إلى تنمية تعليمية أو ثقافية، تسبقها أو تواكبها (الوهبي والوهبي، 2012، 5).

وينطبق ذلك على عملية التخطيط، فالخطيط ينبغي أن يكون ضمن إطار التخطيط الشامل، والعلاقة بين التخطيط الشامل والتنمية الشاملة، علاقة تكاملية وتفاعلية، وبالتالي إحداث التنمية الشاملة، تتطلب تبني التخطيط الشامل في جميع المحاور الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتربيوية/التعليمية، وغير ذلك، فالخطيط التربوي يمثل جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الشامل للدولة، والفرق بين التخطيط التربوي والتخطيط التعليمي هو الفرق بين مفهوم التربية ومفهوم

التعليم، فالخطيط التعليمي، يتولى كل ما يتم داخل النظام التعليمي، على حين أن التخطيط التربوي أعمق وأشمل، حيث يضم إلى جانب النظام التعليمي، المؤسسات التي تقوم بعملية التربية من خارج المؤسسات التعليمية، فهو يشمل تخطيطاً للأسرة، والمؤسسات الثقافة والإعلام، ودور العبادة والمؤسسات الاجتماعية في كل متكامل، هدفه التنمية الشاملة للفرد والمجتمع.

ومن هنا يكون التخطيط التعليمي "عملية منتظمة تتضمن أساليب البحث الاجتماعي ومبادئ وطرق التربية وعلوم الاقتصاد والإدارة، وغايتها أن ينال الطلاب تعليماً كافياً ومناسباً، في ضوء أهداف واضحة محددة في مراحل مخطط لها، وأن يمكن كل متعلم من الحصول على الفرص المناسبة التي تمكنه من خلالها أن ينمّي قدراته ويسهم في تقدم المجتمع" (مصطفى، 2005، 69).

وبذلك نستنتج أن التخطيط التعليمي جزء من التخطيط التربوي، فالخطيط التربوي أوسع وأشمل وأعمق من التخطيط التعليمي، وكلاهما يهدف إلى رسم السياسة التربوية التعليمية.

خامساً- أهداف التخطيط التربوي:

إن التخطيط التربوي يعني وضع رؤية أو تصور للمستقبل، عن طريق تكيف النظام التربوي القائم، ضمن مجموعة من البرامج والخطط المحددة، بغية تعديله وتطويره، من أجل تحقيق أهداف المدرسة والمجتمع، والتخطيط التربوي، لا ينطلق من فراغ، ولا نستطيع عزله عن شؤون المجتمع الذي يعد أبناءه للحياة، وحيث أن المجتمعات البشرية ذات طابع متقلب ومتغير، كل له أنسنه ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي يتميز بها عن غيره، لذا كان من الضروري عند إعداد أي خطة تربوية أو القيام بأي تخطيط تربوي، وضع الأهداف العامة لهذا التخطيط انطلاقاً، من أهداف المجتمع وفلسفته، وضمن إطار مخطط التنمية العام للجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وبذلك فإن أهداف التخطيط التربوي تتنمي إلى عدة أنواع هي:

1- الأهداف الاجتماعية:

إن التخطيط التربوي يعمل على تكوين الفرد وتنمية شخصيته، وفق رغباته الكامنة واحتياجاته وقدراته من جهة، واحتياجات وطموحات وفلسفه المجتمع من جهة أخرى، بما يحفظ قيمه وتقاليده، وبالتالي، فإن أهم أهداف التخطيط التربوي الاجتماعي، هي:

- إعطاء جميع أفراد المجتمع، فرصاً متكافئةً للتعليم.

- منح كل فرد نوع التعليم الذي يتناسب مع مواهبه وقدراته وإمكانياته وميوله.

- تأمين احتياجات المجتمع من القوى البشرية العاملة الضرورية لتطوره الاقتصادي والاجتماعي.

- تطوير المجتمع وجعله يتميز بالمرونة والحركة الاجتماعية.
- الموازنة بين القيم والمفائد من تقاليد المجتمع وتراثه، وقيم ومثل أفراده (لكل وفرحاوي، 27، 2009).

ومن هنا يكون التخطيط التربوي، صلة الوصل، بين التربية والتنمية الاجتماعية والاقتصادية، فالنظام التربوي، يبني تصوراته وخططه المستقبلية، بناءً على الحاجات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، فالمعطيات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، تعد منطلقاً لبناء الخطة التربوية، وهي شرط أساسي لتحقيق التنمية الشاملة.

2- الأهداف السياسية:

يهدف التعليم في أي نظام سياسي أو اجتماعي إلى تكوين المواطن الصالح، وبذلك فإن الأجهزة التعليمية تهدف إلى بث روح المواطنة بين أبنائها وتربيتهم على حب الوطن، واحترام قيمه، وذلك أن المشكلات التي يعاني منها العالم، جاءت نتيجة تزايد الروح القومية (الفاشية)، التي سببتها الاتجاهات الرأسمالية، فال التربية الحديثة أكدت، أنه لا يتم استمرار الدول أو تطورها، إلا بالتعاون والتفاهم المتبادل بين شعوبها، وهذا لا يتم إلا عن طريق التربية والتعليم، وبالتالي فإن السياسة التعليمية أو التربية الرسمية في كل مجتمع تكون بالضرورة، انعكاساً للسياسة العامة للدولة، ويكون التخطيط فيها الصلة بين السياسة العامة للدولة والسياسة التربوية، فيتضمن كل ما يمت بالصلة للنظام التربوي، لتحقيق أهداف الدولة، أو النظام السياسي القائم، ويمكن تلخيص أهم الأهداف السياسية، فيما يلي:

- العمل على تطوير المجتمع، بما يحقق مزيداً من الانسجام بين الفرد والمجتمع.
- تربية المواطن الصالح وتنمية قدراته، وإتاحة فرص التعليم له.
- الحفاظ على كيان الدولة السياسي والاجتماعي.
- العمل على تعميق التعاون والتفاهم بين الأفراد والشعوب عالمياً (الطيب، 1999، 57).

3- الأهداف الثقافية:

إن أهداف التعليم ترتبط دائماً بالإنسان وثقافته في المجتمع، فالتعليم هو الأداة التي يحفظ بها الإنسان ثقافته وتقاليده وإرثه الحضاري، عن طريق نقلها من فرد إلى آخر، ومن جيل إلى جيل، ومنه، فإن أهم الأهداف الثقافية للتخطيط التربوي، هي:

- العمل على المحافظة على الثقافة الإنسانية والاستفادة منها.
- العمل على تنمية وتطوير الثقافة من خلال الاهتمام بالبحث العلمي.

- رفع مستوى الثقافة بين أفراد الشعب، عن طريق رفع مستوى التعليم في جميع مراحله، وزيادة إمكانياته حتى وصول كل فرد إلى أعلى المستويات.

- إزالة التعارض بين أفراد السياسة التعليمية و حل المشكلات الثقافية، بما يحقق الوحدة الثقافية (عوض الله، 2002، 12)

ويذكر يونس(2009, 91) بعض الأهداف الثقافية للتخطيط التربوي أيضاً، ومنها :

- "الحفظ على الثقافة ونقلها من جيل إلى آخر.

- تنقية الثقافة من الشوائب، وانقاء الأصلاح منها لنقله إلى الأجيال التالية.

- رفع مستوى الثقافة بين أفراد المجتمع عن طريق رفع مستوى التعليم في جميع مراحله.

- تربية الثقافة وتطويرها وتدعيمها.

- العمل على نشر التعليم ومحو أمية الكبار" (يونس، 2009, 91).

4- الأهداف الاقتصادية:

يعد التعليم من وجهة نظر التربويين عاملًّا من عوامل التنمية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية ولكن، ما هو إلا نوع من الاستهلاك كالسلع الاستهلاكية من وجهة نظر الاقتصاديين، إلا أنه يتميز عن السلع الأخرى بمميزات كثيرة، فهو سلعة استهلاكية دائمة ومستمرة مع الإنسان في مراحل حياته كافة، كما أنه يؤدي إلى تطوير الإنسان وترقيته شخصيته وتحسين مردوده، وبالتالي فالآهداف الاقتصادية للتخطيط التربوي تتمثل في عدة نقاط أهمها:

- التخلص من مشكلات البطالة برفع المستوى التعليمي للأفراد.

- توفير اليد العاملة للقطاعات كافة، ولقطع التعليم ذاته.

- تزويد الفرد بالمهارات والخبرة اللازمتين لزيادة كفايته ومردوده.

- تطوير الاقتصاد عن طريق تحسين أداء الأفراد، و زيادة فعاليتهم في مجال الأعمال.

- تزويد ميدان التعليم بالاختصاصات المطلوبة، وذلك لسد الاحتياجات المختلفة، ورفع مستوى الكفاءة والأداء (عوض الله، 2002، 13).

ومن ذلك فإن أهداف التخطيط التربوي التعليمي، كما يراها كامل وأمين (2002, 26)، تتمثل في:

- إعداد الفرد وتطوير قدراته، من جميع الجوانب الإدراكية والوجدانية والمهارية والخلاقية.

- إتاحة الفرص أمام جميع الأفراد للحصول على القدر الكافي من التعليم.

- تكافؤ الفرص التعليمية، والاهتمام بكيفية التعليم وتطويره وتقويته.

- الإعداد الجيد لما تتطلبه خطة التنمية القومية من القوى البشرية العاملة.

- مواكبة التطورات الثقافية والاقتصادية والاجتماعية.

- العمل على الاستثمار القومي للقوى والموارد والإمكانات المتاحة، والموازنة بين المدخلات والمخرجات.

- العمل باتجاه زيادة الإنتاج، وبالتالي زيادة الدخل على المستوى القومي وعلى مستوى الأفراد" (كامل وأمين، 2002، 26).

سادساً- أنواع التخطيط التربوي:

تتعدد وتخالف الخطط التعليمية والتربوية وفقاً لمراحل التعليم، وأشكاله وأنواعه وجوابه الكمية والنوعية، ووفقاً للمعيار الذي يتم من خلاله تصنيف هذه الخطط، فقد يشتمل التخطيط على مراحل التعليم كافة، وقد يقتصر على البعض منها، ويفرق الباحثون بين التخطيط الكمي والتخطيط النوعي، فالخطيط الكمي يعني بأعداد الطلبة والمعلمين والمدرسين والصفوف والأبنية، وما يقترن بذلك من توسيع، بينما يهتم التخطيط النوعي بجودة التعليم ونوعه ومحتواه، ويمكن أن يجمع التخطيط النوعي عادة بين جانبي التعليم الكمي والنوعي، ونجد أيضاً التخطيط المركزي واللامركزي، ففي الأول تتولى الإدارة المركزية عملية التخطيط، وقد شارك في التنفيذ أو ترك للسلطات المحلية للقيام بإجراءات التنفيذ، أما في الثاني فيمكن أن تتولى السلطات التربوية المحلية مسؤوليات التخطيط ومهمات التنفيذ، وهناك أيضاً النموذج الثالث من التخطيط الذي يجمع بين كلا الاتجاهين، حيث يستفيد من الإدارات المحلية والإدارات المركزية في عمليات التخطيط والتنفيذ، فيوكل إلى الإدارات المحلية مهام الدراسات المحلية، وجمع المعلومات من الواقع التربوي المحلي وحتى اجاته وأولوياته، وينسقه في خريطة تربية شاملة، ضمن الإمكانيات السكانية وال عمرانية، والمواصلات، والاقتصاد المحلي، أما الإدارات المركزية فتقوم بتوجيه أعمال الإدارات المحلية، واستخدام معطياتها في إكمال الدراسات وإعداد الخطط على المستوى القومي، ومتابعة عملية التنفيذ والنفاذ (كامل وأمين، 2002، 26).

ويمكن أن نميز أيضاً بين أنواع التخطيط من خلال الفترة الزمنية التي يتناولها هذا التخطيط، بناءً على زمن تنفيذ الخطة، فقد يكون "التخطيط قصير المدى": يسمى التخطيط التكتيكي، وتخطيط طويل المدى، غالباً ما يهتم بوضع خطط تفصيلية تمتد لعدة من

السنوات، وغالباً ما يدعى التخطيط الاستراتيجي" (علي، 2005، 153)، وأما إذا كان التخطيط التربوي لفترة أطول تسمى سياسة التربية، وكل نموذج من هذه النماذج حسناته وسيئاته.

سابعاً- أسس التخطيط التربوي:

شهد العقدان الأخيران متغيرات عميقة وسريعة في البيئة الداخلية والخارجية للتعليم، من حيث "الزيادة السكانية والتوزع التعليمي الأفقي، والتدفق المعرفي، والتقدم العلمي والتكنولوجي وتعدد أو عية المعرفة والتقنيات الحديثة، والتغير في التركيب الوظيفي الاقتصادي، ومشكلات التلفظ الزائد والتدريس التقليدي، ومحاولات تفريذ التعليم" (كامل وأمين، 2002، 25)، وبالتالي فإن رسم السياسة التعليمية، يجب أن يستند إلى معرفة شاملة، بالأوضاع السكانية، وأوضاع القوى العاملة والأوضاع الاقتصادية والثقافية والتربيوية والاجتماعية، وهذه العوامل استوجبت تغييرات جذرية، في الأساليب التقليدية للتخطيط التربوي، فأصبح يعتمد على تحليل البيئة الخارجية للمؤسسات التعليمية، لاستقراء الفرص المتاحة وتحديد المخاطر المحتملة، والكشف عن نواحي القوة والضعف والتوصل إلى البدائل، وإجراء التنسيق والتعاون بين جميع الأنشطة لتطبيق وتنفيذ استراتيجية المؤسسة التعليمية وتحقيق أهدافها، ولكي يكون التخطيط علمياً ومجدياً ، لابد أن يستند على الأسس الآتية:

- 1- جمع المعلومات والبيانات اللازمة عن موضوع التخطيط، فالخطيط التربوي غالباً ما يعني بالإحصائيات السكانية والديموغرافية، بالإضافة إلى إحصاءات عن العمالة وأعدادها.
 - 2- دراسة وتحليل المعلومات والبيانات التي تم جمعها للاستفادة منها، وتقرير المفيد منها، وذلك كإجراء تمهيدي لوضع الخطة.
 - 3- تنفيذ الخطة، وذلك بعد استكمال جمع المعلومات والبيانات وتحليلها، وتحديد الأولويات.
 - 4- بعد وضع الخطة موضع التنفيذ، تأتي عملية إعطاء الخطة الصفة القانونية المناسبة، وذلك بإتخاذ القرار المناسب بخصوص تنفيذها، حيث تبقى بلا جدوى وبدون أهمية تذكر، إن لم يتم اتخاذ القرار بشأن التنفيذ.
 - 5- القيام بوضع الخطط البديلة لمواجهة احتمالات إخفاق الخطة الأساسية عند التنفيذ، وتعود هذه الخطوة في غاية الأهمية كي لا تصطدم بمعوقات أو أزمات يجعلها غير قابلة للتطبيق كلياً أو جزئياً (أبو عيشة، 2007، 33).
- ثامناً- عناصر التخطيط التربوي:**

يتكون التخطيط التربوي من عناصر أساسية تتمثل في وضع أهداف محددة، وسياسات توجه الجهود لتحقيق هذه الأهداف، وإجراءات تضع السياسات موضع التنفيذ، وهناك ارتباط كبير ووثيق

بين هذه العناصر فكل منها يعتمد على الآخر، حيث يرتكز مفهوم التخطيط التربوي على ثلاثة عناصر رئيسة هي:

- العنصر البشري: وهو عبارة عن تزويد المجتمع بالقوى البشرية العاملة والمؤهلة.
- العنصر المالي: من خلال توفير الأموال اللازمة والضرورية لعملية التخطيط التربوي.
- العنصر الزمني: ويعني المدى الزمني للخطة من حيث فترة التنفيذ.

غير أن هناك عناصر هامة أخرى للتخطيط يمكن إجمالها في ضرورة تحديد الأهداف التي يسعى النظام التربوي إلى تحقيقها، ووسائل تفيذها، حيث أن اختيار أنساب وأفضل الوسائل يعد أساس عملية التخطيط، إضافة إلى كيفية تنفيذ ومتابعة القرارات المتخذة، حيث يرتبط التخطيط دائماً بالأهداف، والأهداف هي الغايات التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها، فهي بداية الانطلاق للتخطيط السليم، وترتبط الأهداف بالمستقبل بشكل دائم، لذلك تتطلب التنبؤ بالمستقبل ودراسة احتمالات التغيير على المدى القريب والبعيد، وتكون أهمية وضع الأهداف وتحديدها، لضمان وحدة العمل الإداري، وثباته واستمرار تقدمه بفاعلية (حجي، 2002، 115)، فالقرارات عادة في التخطيط التربوي تتركز على الأهداف المرجوة من التعليم، وأنجح الوسائل وأكثرها فاعلية في تحقيق تلك الأهداف وفقاً للموارد المالية والبشرية المتاحة، وهنا لابد من الإحاطة بمكونات، أو عناصر التخطيط التربوي انطلاقاً من الأهداف التربوية والأولويات، وذلك من خلال:

- 1- تحديد الأهداف: فكل نظام تربوي أو تعليمي أهدافه، ويمكن حصر تلك الأهداف في ثلاثة كفaiات، هي:
 - الكفاية الاجتماعية: من خلال إعداد القاعدة المعرفية لخدمة المواطنين الذين لم يعد في الإمكان نجاحهم من غير تعليم.
 - العدالة الاجتماعية: وذلك بتكافؤ الفرص التعليمية أمام الجميع دون استثناء، وهذه استراتيجية عالمية.
 - الكفاية الاقتصادية: عن طريق توفير العمالة ذات الكفاءة في مختلف قطاعات الإنتاج وعلى مختلف المستويات وبالقدر الكافي.

وتتبّنى غالبية الدول هذه الكفaiات بصورة أو بأخرى، إلا أنها تتفاوت فيما بينها في درجة أهميتها، وكذلك بدرجة تحديدها وتوضيحها.

2- وسائل تحقيق الأهداف: وتكون من مدخلات النظام التعليمي، من معلمين وبناء ومنهج وخدمات وإدارة، ويرتبط النجاح في تحقيق الأهداف، بتوافر المدخلات الضرورية من جهة، والتوصل إلى فاعلية، وكفاية في المخرجات التعليمية من جهة أخرى، وهذا ما يحرص عليه التخطيط الجيد، حيث الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة والناتج الأفضل للنظام التربوي والتعليمي.

3- تحديد زمن التخطيط التربوي: يؤخذ بالحسبان زمن التخطيط عند تحديد الهدف، ليصبح هذا الهدف محدداً بزمن ووقت للتنفيذ، وهذا التحديد الزمني لا يتم احتسابه عشوائياً، وإنما يتم قياسه بالتفكير والأساليب العلمية، وهذا ما يميز التخطيط عن غيره من الوسائل غير العلمية.

4- التنفيذ والتقويم والمتابعة: إن التخطيط لا يكون مجرد عملية إعداد مجموعة من القرارات العقلانية بشأن مستقبل التعليم فهو لا يستقيم من دون تنفيذ وتقويم ومتابعة، إذ إن هذا التنفيذ والمتابعة يعد اختباراً للقرارات في الواقع وما يترتب عليها من كشف لمزيد من الحقائق والأخطاء، والتي تعد تغذية راجعة للخطة، فيُعاد النظر فيها، وفي عملية تعديلها، ومن هنا يأتي مبدأ المرونة في الخطة بتعديل أولوياتها وبدائلها، في إثناء التقويم المرحلي للخطة التربوية (الشامي، 2011، 14).

تاسعاً- أهمية التخطيط التربوي:

تبعد أهمية التخطيط التربوي من عدة عوامل تجعل منه أولوية، وأمراً ملحاً لنجاح واستمرار أي مؤسسة، "فلم يعد التخطيط يبدو وكأنه المؤشر الدال على الدول المتقدمة، التي قطعت أشواطاً في ميادين الحضارة والمدنية، بكل جوانبها فحسب، وإنما أصبح مطلباً رئيساً وحاجة ملحة للدول النامية، التي تمضي مستعجلة قبل أن يفوتها قطار التقدم بشكل نهائي" (علي، 2005، 140).

وتتأكد أهمية التخطيط التربوي من ارتباطه بعدة عوامل، أهمها:

1- ارتباطه بالاقتصاد، فقد أصبح الاقتصاد عاملاً أساسياً من عوامل زيادة فعالية التربية، باعتبار أن التخطيط هو روح التنمية الاقتصادية والعامل الأساسي في نجاحها، لذا فإن التخطيط التربوي أمرٌ لازمٌ لزيادة فاعلية النظم التعليمية من الناحية الاقتصادية.

2- ارتباطه بمشروعات التنمية الاجتماعية، مما يعني توافق ووضوح الرؤية والأهداف العامة للتربية والتنمية في آن واحد.

3- ارتباطه بمبادئ العدالة الاجتماعية، بين أفراد المجتمع وفتح الفرص أمام جميع الأفراد، وتتنوع فرص الإنتاج أو المهن الاقتصادية، ومن أفضل الوسائل لتحقيق هذه العدالة، التخطيط التربوي، لعلاقته الأساسية وارتباطه الوثيق بنتائج البرامج التعليمية والتدريبية تعمل على إزالة المتناقضات الاجتماعية والفارق الاقتصادي بين أفراد المجتمع كافة.

4- ارتباط التخطيط بالموارد المادية المتاحة والاستفادة منها في استيعاب أكبر عدد من الأفراد في التعليم، فهو يساعد على ردم الهوة الزمنية بين المعرفة النظرية، وبين تطبيقها، في عالم تتجدد فيه المعرفة بشكل مستمر (أبو عيشة، 2007، 31).

ويعدد العتيبي (2010، بلا) عدة نقاط يلخص فيها أهمية التخطيط التربوي، منها:

- 1- تقييم وتشخيص الهيكل التعليمي القائم والأوضاع التربوية الحالية، ودراسة مدى الارتباط والتوازن بين أجزائه وتفرعاته.
- 2- رسم السياسة التربوية والتعليمية الشاملة، للاستجابة لمتطلبات التنمية.
- 3- النظرة العلمية الوعية إلى المستقبل، ورسم الخطط على المدى البعيد.
- 4- التوعية والإصلاح الفني للعملية التربوية، وتحديدها وتطويرها.
- 5- التخفيف من حدة الهدر في التعليم والعمل على رفع مستوى كفاءته.
- 6- العمل على استثمار الوقت.
- 7- العمل على ردم الهوة، بين التعليم والمجتمع.
- 8- التوافق والتكامل بين جوانب النظام التربوي (العتيبي، 2010، بلا).

ويركز الحمداني (2012) على الجوانب المستقبلية، في ذكره لأهمية التخطيط التربوي، ويمكن حصرها بالنقاط الآتية:

- 1- العمل على تشخيص الأوضاع التعليمية والتربوية القائمة، وتقدير الهيكل التعليمي القائم، ودراسة مدى تتساق أجزائه وتفرعاته، ومدى ومتى ارتباطه مع حاجات.
- 2- رسم الخطط المستقبلية على المدى الطويل، وتقدير الاحتمالات والتبؤات بشكل علمي.
- 3- ارتباط التخطيط التربوي بجميع المحاور التربوية والتعليمية كافة، من إدارة تعليمية ومدرسية ونظم مدرسية وتقنيات ووسائل تربوية ومناهج دراسية وتوجيه تربوي، ومكتبات ومبانٍ مدرسية (الحمداني، 2012، 88).

عاشرًا - معايير التخطيط التربوي :

يقصد بمعايير التخطيط التربوي، تلك المؤشرات أو المحددات التي ينطلق منها المخطط لجعل التخطيط مستجيباً لمختلف تطلعات وأهداف المجتمع، بغية الوصول إلى أفضل مستوى ممكن من

التنمية، في إطار الجمع بين المتطلبات الخاصة بالتنمية، والخصائص الاجتماعية والثقافية والحضارية للمجتمع.

وتعتبر المعايير من أهم العناصر التي ينبغي مراعاتها عند القيام بأي تخطيط تربوي، وذلك نظراً لما تمثله من منطقات تؤثر في تنفيذ الخطة بكل تفاصيلها، وأي تناقض أو تعارض بين الخطة التربوية والمعايير المحددة لها، يعني فشل الخطة وضياعاً للجهد والوقت والمال، وهذه المعايير يمكن اختصارها فيما يلي:

1- معايير حضارية وتاريخية:

فالالتخطيط التربوي يجب أن يكون متطابقاً مع قيم وفلسفة المجتمع واتجاهات أفراده، فلا ينبغي أن يكون متعارضاً مع الانتماء الحضاري للمجتمع، أو مع المعطيات التاريخية ذات القيمة الحضارية، حيث يعكس النظام التربوي أو التعليمي درجة تطور وتقدم المجتمع، ويعمل على تلبية متطلباتها من القوى البشرية بالكيف والكم المطلوبين، وفي الزمن المحدد بدقة (حجي، 2002، 320).

وبالتالي يجب أن يكون التخطيط متوافقاً ومنسجماً مع قيم وفلسفة وثقافة المجتمع، لأن النظام التربوي هو الكفيل ببناء الشخصية المعتزة بانت茂ها والمدافعة عنه، والواعية للدور الذي يقع على عاتقها، في تحقيق أهداف المجتمع كافة.

2- معايير اجتماعية:

يتجه التخطيط التربوي في أهدافه نحو التغيير للأفضل، وحتى يحقق هذه الأهداف، لا بد أن يكون الانطلاق في صياغتها وتحديد وسائل تحقيقها من واقع المجتمع، وكل نظام تربوي تواجهه تحديات ومشكلات تستدعي إصلاحه، ولابد من مراعاة الخصائص الاجتماعية في مشروعه الإصلاحي كالعادات والتقاليد، التي تعيق تنفيذ خططه، كالتسرب والإحجام عن تدريس الإناث، ولا بد حينئذ لأي خطة تربوية من الانطلاق من جملة من الأسئلة الموضوعية التي تعبّر عن حجم المشكلات، التي نسعى لحلها من ذلك:

- ما العلاقة الموجودة بين المؤسسات التربوية الرسمية، وبقى المؤسسات الاجتماعية للتربية؟.
- ما العناصر المتحكمة، في شبكة العلاقات الاجتماعية؟.
- ما درجة التفاعل المتوقعة، من مختلف الفئات الاجتماعية مع المشروع الإصلاحي؟.
- ما الأسباب والعوامل الاجتماعية، التي أدت إلى المشكلات التي يعاني منها النظام التربوي؟.
- ما مستوى الوعي الاجتماعي لدى الأفراد؟.
- ما الدور الذي يمكن أن يلعبه المخطط التربوي، في الحد من الآفات الاجتماعية؟.

- ما العناصر ذات الطابع الاجتماعي المغيبة من المشاريع السابقة، والتي أدت إلى ظهور مبررات لتخطيط جديد؟.
- ما الدور الذي يمكن أن تلعبه وسائل الإعلام؟.
- ما دور النخبة والمتقين، في هذه العملية؟.
- ما طبيعة الأسرة ومكانتها في النسيج الاجتماعي، وكيف نمكّنها من لعب دور أكبر في الفعل التربوي؟. (أبو عيشة، 2007، 38).

3- معايير سياسية:

يعد النظام التربوي أحد أهم مكونات السياسة التنموية الشاملة، التي تتبعها السلطة السياسية، وبناءً على ذلك فإنه ينبغي على واضعي الخطط الإصلاحية، أن يكونوا على اطلاع تام بالمكانة، التي يحتلها هذا النظام في إطار الخطة التنموية العامة، وعلى مختلف التصورات التي تتبعها السلطة للعملية الإصلاحية، وهذا راجع لكون السلطة هي المسئول الأول عن توفير كل الوسائل التي تتطلبها عملية تنفيذ الخطة التربوية، ولها أثر كبير في التخطيط التربوي، نظراً لأنّيّرها على قوانين التعليم وتشريعاته (أبو عيشة، 2007، 39).

وإذا ما تم التوافق بين مختلف المعايير التاريخية والحضارية والاجتماعية والسياسية، فإن الخطة التربوية تتجه نحو تحقيق أكبر قدر من الأهداف، ومن أهم العناصر السياسية المؤثرة في وضع الخطط التربوية نجد ما يلي:

3-1- النظام السياسي:

توجد علاقة وثيقة بين السياسة التعليمية/ التربوية، والنظم السياسية للمجتمعات، فالسياسة التربوية تختلف من مجتمع لآخر تبعاً لطبيعة نظامه السياسي، فال التربية في النظام السياسي الديمقراطي، تختلف عنها في النظام السياسي الأحادي أو الديكتاتوري، وهي مختلفة في النظام التسلطي عنها في النظام الديمقراطي، كما نجدها مختلفة في النظام المركزي، عنها في النظام الامركي أو النظام الفيدرالي.

وهناك عدة أمثلة تبين ذلك التأثير لأنظمة السياسية على السياسات التربوية، كالنظام التربوي الفرنسي، الذي يعتبر نموذجاً تقليدياً للمركزية الشديدة في التعليم، وهو انعكاس لطبيعة النظام السياسي الفرنسي القائم على المركزية الشديدة، وأيضاً النظام التربوي في الولايات المتحدة الأمريكية، الذي يقوم على الامرکزية في الإدارة التربوية، وهذا التمسك بالامرکزية ناتج من

رغبة الشعب الامريكي في إرساء قواعد الديمقراطية والحرية، ولا نجد في الدستور الأمريكي ذكرًا للتعليم، وهي من صلاحيات الولايات، وبذلك يختلف النظام التربوي الأمريكي، تبعاً لنظامه السياسي اختلافاً جذرياً، عن الأنظمة التربوية ذات النظام المركزي (حجي، 2002، 319)، ومنه فإن التخطيط التربوي يجب أن يراعي النظام السياسي وخصوصياته، حتى تصب الخطة التربوية في إطار السياسة العامة للمجتمع.

2-3 - الدستور :

يجب على المخطط التربوي أن يكون مطلاً على المواثيق الناظمة للمجتمع والدولة كالدستور، ومرد ذلك بالدرجة الأولى إلى أن هذه المواثيق تحتوي على التوجهات الكبرى للدولة والمجتمع، وعلى المبادئ العامة للنموذج السياسي والاجتماعي، التي ينبغي أن تجسدها الهيئات والنقابات التنفيذية كافة، وتعكس بالتالي على الخطط التربوية أو التعليمية بحسب طبيعة هذه التوجهات سلباً أم إيجاباً، فالكثير من التشريعات والبرامج التعليمية والمناهج القائمة في الوطن العربي، تكرس القطرية بمعناها الضيق في نفوس الناشئة، والكثير من هذه التشريعات تعتبر أن العمل للوحدة معارضًا ومخالفاً للشرعية الدستورية وكيان الدولة (وطفة، 2012، 10)، ومن ذلك فإن الخطة التربوية، لابد أن تعكس هذه الوثائق الرسمية، التي ينبغي بدورها أن تكون متوافقة ومنسجمة مع الخصائص التاريخية والحضارية للمجتمع.

3-3 - التنظيمات السياسية:

توجد في المجتمعات التعددية(الديمقراطية) سلطة قائمة بذاتها، تنفذ مشروعها السياسي الذي تتم تركيته من قبل الشعب، كما توجد معارضة تراقب أداء السلطة، وترصد أخطاءها ونواقصها و تعمل على تصويبها، والأحزاب السياسية كافة، سواء كانت في الحكم أو في المعارضة، تلعب دوراً مهماً في توجيه عملية التنمية ومخططاتها في جميع القطاعات، وعلى رأسها قطاع التنمية البشرية بشكل عام وقطاع التربية والتعليم بشكل خاص، وكل تنظيم سياسي لا بد أن تكون له خططه التربوية وخصوصيتها، التي يعمل على تفيذها وتجسيدها على أرض الواقع في حالة وصل للحكم، وهذا يحمل المخطط التربوي مهمة الاطلاع على البرامج التربوية للأحزاب مهما كان موقعها من السلطة، وبالتالي نجد أن تأثير الأحزاب والتنظيمات السياسية، لا يتوقف فقط على صناعة الرأي العام والدعم الجماهيري، بل يمتد للبرامج التفصيلية للنظام التربوي، ويكون هذا التأثير أكبر، كلما كانت البرامج موضوعة على أسس علمية وتربية سليمة، بعيدة عن الشخصية

والتحيز والذاتية، وبذلك يجب على المخطط التربوي أن يأخذ بكل الأفكار الإيجابية البناءة، التي لا تختلف أو تتعارض في مجملها مع السياسة التنموية الشاملة للدولة.

4-3 - تدخل السلطة السياسية في السياسات التربوية:

يجب أن نفرق هنا بين أمرين، ما مقدار وكيفية تدخل السلطة السياسية في تحديد السياسة التربوية العامة؟، هل تفسح مجال التنفيذ أمام الخبراء والمختصين؟، أم أنها تستحوذ على المهام كافة وتتدخل بكل تفاصيل العمل التربوي، وفي جميع الأحوال، فإن هامش الحرية كلما كان أكبر كلما استطاع المخطط التربوي، بأن يراعي العوامل الكفيلة بإنجاح الخطة وتنفيذها بدقة، كونه يشعر بأنه سيلقى الدعم الكافي من قبل المسؤولين، وهذا ما ينجح عملية التخطيط وتجعل المخطط مبدعاً في تخطيده، ومدركاً للهامش الذي يستطيع العمل من خلاله، "فالخطيط التربوي هو عملية سياسية بقدر كونها عملية فنية، والقرارات الصائبة لا تكون بالضرورة هي القرارات الأفضل من الناحية الفنية، ولكن القرارات الصائبة هي القرارات الأكثر قابلية لقبول والتفيذ، من قبل الجميع أو على الأقل من قبل الغالبية العظمى، من أصحاب الأسهم المشاركين في صنع القرار" (كيميرر، وندام، 2003، 62).

5-3 - مكانة النظام التربوي في السياسة التنموية العامة :

بعد النظام التربوي أساساً لكل تنمية اجتماعية كانت أم اقتصادية، لهذه الأسباب حظي الإصلاح التربوي بالقدر الأكبر من الاهتمام، وعدّ من أهم الأولويات ومن الأمور الاستراتيجية ذات الأهمية الكبيرة في دول العالم كافةً، لذلك خُصصت له الميزانيات الضخمة، واستقدمت الدول في ذلك أفضل الخبراء والباحثين، وأجرت الكثير من الأبحاث والدراسات، في سبيل تزويدتها بالأساليب العلمية والطرق الأفضل، لتحقيق أهداف الدولة والمجتمع، ومن ذلك فإن أهمية التربية تتمثل، في "كونها أداة بناء شخصية الفرد، وهي الكفيلة بتزويد المجتمع بالموارد البشرية التي تحقق له التنمية الشاملة، وتحافظ على تميزه وتفرده، فهي تخرجها بحيث تكون معتزة بتاريخها وحياتها، وهذا يؤكد على العلاقة بين السياسة التعليمية والخطط التنموية، بالإضافة إلى أن السياسة التعليمية، هي إحدى أهم السياسات التي تضعها الدولة لتشكل سياستها العامة، والتي تستطيع من خلالها، تنمية الدولة وتقديمها" (حكيم، 1997، بلا).

4- معايير اقتصادية:

يحتاج أي نظام تربوي إلى التمويل والدعم المالي حتى يتمكن من تحقيق أهدافه، ولذلك يجب على المخطط عند وضع خططه وبرامجه أن لا يتعدى القدرات المالية والاقتصادية للدولة، فيجب مراعاة الشروط الاقتصادية، ووضع أهداف واقعية وموضوعية قابلة للتحقيق، تأخذ بالحسبان الأوضاع الاقتصادية، والخطيط التعليمي يعد استثماراً ناجحاً ومرحاً فهو يعد التعليم نوعاً من

التوظيف المثمر لرؤوس الأموال، له مردوده الاقتصادي الواضح، وقطاع التعليم لم يعد قطاعاً خدمياً، فلقد تداخل التعليم حديثاً مع المفاهيم الاقتصادية، وأصبح يطلق عليه مسمى اقتصاديات التعليم، وأصبح الاستثمار في هذا المحور، يعد من أنجح الاستثمارات.

5- معايير تربوية:

للمعايير التربوية طابعاً نفسياً بيداغوجياً، يدخل بالآليات وتفاصيل العمل التربوي، وهذه المعايير تتسم بسهولة الحكم من خلالها على نجاح أو فشل المدرسة، وذلك من خلال النتائج التي يتحصل عليها التلاميذ، ومن خلال مخرجات العملية التعليمية ذاتها، ففي أغلب الأحيان يلاحظ وجود ضعف في التحصيل الدراسي، يستدل عليه من خلال نتائج العملية الامتحانية للتلميذ، لتنم معالجتها وتقويمها فيما بعد (الوهبي والوهبي، 2012، 7)، غالباً ما تقييد هذه العملية في تطوير المناهج التربوية وتقويمها، وفي طرق التدريس وأساليب التقويم، وتدريب وتكوين المعلمين في المحورين التخصصي والمعرفي، وهذا لتحقيق تفاعل أكبر بين المعلم والتلميذ ولزيادة دافعية التلميذ نحو التعلم وزيادة حماسته، وبالتالي تحسين مردوده الدراسي، وهناك عدة عناصر لها الدور الأهم في هذا المحور، ويمكننا في هذا المحور ذكر العناصر الرئيسية الآتية:

5-1 - إعداد المعلمين:

يعد المعلم عماد بناء النظام التربوي، فبقدر ما يكون مستوى تكوينه مرتفعاً، بقدر ما ينعكس ذلك بشكل إيجابي على نتائج التلميذ ومردوده، وذلك يعني نجاح النظام التربوي في تحقيق أهدافه التعليمية، ولهذا يقع على عاتق المخطط التربوي، أن يكون على اطلاع واسع ببرامج بناء وتكوين المعلم، ولديه تصور واضح عن كيفية إعداد المعلمين ومدى الاهتمام بهم، ومعرفة مشكلاتهم حتى يستطيع تقديم الاقتراحات اللازمة لرفع مستواهم وتحسين أدائهم نحو الأفضل، وبال مقابل فإن معرفة المعلمين بالمعايير التربوية والتعليمية، يمنحهم دوراً مميزاً في مجال مهنتهم، وموقعًا فاعلاً في إدارة العملية التعليمية، وفي تحضير دروسهم، وإعداد الأدوات التعليمية، بالإضافة إلى معرفة احتياجات طلابهم ومستوى الأداء اللازم لهؤلاء الطلاب، ومعرفة ما يحتاجونه من محتوى تعليمي، وكيفية متابعة مستوى تحرصهم الدراسي، والإبداع في أساليب وطرق التدريس والتقويم (الدهان والعامری، 2008، 325).

5-2- الهياكل التربوية و المعطيات الكمية:

ويقصد بها المؤسسات ذات الصلة بالعملية التربوية وتمثل بالخريطة المدرسية، بحيث ينبغي أن تكون لدى المخطط التربوي معلومات وبيانات صريحة عن عدد المدارس وتوزيعها بحسب المناطق والمراحل، وتتضمن أيضاً مؤسسات البحث الخاصة بالميدان التربوي ومدارس تكوين

المعلمين وكافة الهيئات التربوية، التي تنص عليها القوانين والتشريعات المتعلقة بالنظام التربوي بمستوياته الثلاثة: (العليا، والوسطى، والتنفيذية)، أما المعطيات الكمية فهي المعطيات التي تتضمن ما يلي:

- معلومات عن المستوى التعليمي للسكان:

وتتضمن توزيع السكان حسب المستويات التعليمية ومعرفة العدد في كل مستوى، تضاف إليها نسبة الأمية في المجتمع، وتفاوت المستوى التعليمي حسب الجنس والمناطق، ومن شأن هذه المعلومات أن توجه المخطط التربوي للفئات التي تحتاج اهتمام أكبر ويقترح كيفية حل المشكلات، كلما وجد أن المستوى التعليمي لا يساير متطلبات التنمية وتطلعات المجتمع لرفع مستوى أفراده حسب حاجاته والقضاء على الأمية وغيرها من الآفات ذات الصلة بالجانب التعليمي.

- معلومات عن المؤسسات التربوية:

وهي ما سبقت الإشارة إليها في الهياكل التربوية، ومن شأن هذه المعلومات أن تساعد المخطط في تحديد احتياجات النظام التربوي لهذه المؤسسات، حسب المستوى التعليمي والتقسيمات الإدارية والكثافة السكانية.

- معلومات عن المعلمين وعن سائر الموظفين في التعليم:

ويقصد بها معرفة عدد العاملين في سلك التعليم من معلمين ومساعدين تربويين وموظفين وإداريين وغيرهم ...، وتشمل هذه المعلومات عدد المعلمين في كل مرحلة تعليمية موزعين حسب السن والجنس والمؤهلات والأقدمية والمرتبات، تضاف إليها معرفة وضعيتهم تجاه الخدمة (وفاة، تقاعد، استقالة، هجرة)، كما تشمل ما يتعلق بالعاملين في الإدارة والإشراف التربوي والتوجيه المدرسي.

- معلومات عن المتعلمين:

يعد هذا العنصر من أهم عناصر المعلومات الكمية للتخطيط التربوي، ذلك لكون بقية العناصر من مؤسسات تعليمية ومعلمين وإداريين ترتبط ارتباطاً وثيقاً مع هذا العنصر.

3-5 - المعطيات الكيفية:

إن النظام التربوي حتى يكون عنصراً محورياً في تحقيق التنمية، لا يجب أن يقتصر على العناصر الكمية فقط، بل لابد عليه أن يهتم بالجانب الكيفي، الذي يؤدي إلى تحقيق التعليم النوعي الذي يمكن اعتباره بعد توفر الشروط الكمية المحاك الحقيقي، الذي يمكننا بواسطته الحكم على مدى فعالية النظام التربوي (الكلح وفراحي، 2009، 39).

أحد عشر- خصائص التخطيط التربوي:

يتميز التخطيط التربوي بعدة خصائص اتفق على ذكرها عدد كبير من الباحثين في هذا المضمار، وهذه الخصائص تتلخص بالنقاط الآتية:

- الاستمرارية والأولوية: إن التخطيط التربوي عملية تتميز بالاستمرارية والتواصل، فهو عملية مستمرة تستمد طبيعتها من طبيعة العملية التربوية نفسها، فهي تبدأ مع بداية حياة الفرد ولا تنتهي بماته، فتبدأ مع الخطوات التمهيدية لوضع الخطة، ثم إعدادها والإشراف على على تنفيذها، ومن ثم تأتي عملية المتابعة والتقويم، وعلى أساسها توضع خطة لاحقة، فهو عملية لا تتوقف عند مرحلة معينة، وإنما تبقى مستمرة باستمرار العمل التربوي التعليمي، وأيضاً تتميز عملية التخطيط بتقديم الأوليات والأمور الطارئة على غيرها، بحيث تأخذ بالحسبان الظروف الخارجية والداخلية كافة، وتركز على تحديد الأهم والأصيل، لتبدأ العمل على ضوء هذه الظروف والعوامل (البوهي، 2008، 7).
- المستقبلية والشمولية: يتسم التخطيط بالتفكير المستقبلي، فهو يتطلع إلى المستقبل الممكن والمحتمل، بشكلٍ مثالي وبطريقة إبداعية، وبدون هذه التطلعات يبقى التخطيط عملية روتينية بدون أي قيمة، حيث يتضمن التخطيط التربوي النظارات الإسقاطية، وهي نظارات مستقبلية تهتم بالاحتمالات والتوقعات التي تقوم على العقل والتفكير والخبرات الحاضرة والمستقبلية، والإسقاط هنا وسيلة ومنهج يتسم بالحذر والعلم والتطلع إلى المستقبل منطلاقاً من الحاضر، ويركز التخطيط أيضاً على النمو الشامل للإنسان عقلياً ومعرفياً ووجودانياً وروحياً وجسرياً، وهو أيضاً يخدم مصالح الفرد والمجتمع ويوازن بين حاجات الفرد وواجباته، وتنظم العلاقة بين الفرد ومجتمعه.
- المرونة والتنسيق: أي أن تتوفر في الخطة درجة من المرونة، بحيث يمكن تعديلها حسب الظروف لتناسب التغيرات المختلفة دون أن يتربّط على ذلك خسارة كبيرة في الموارد أو نقص في الفاعلية، وهذا يتضمن ضرورة جمع البيانات، وإجراء البحوث والدراسات حول الموضوع المراد التخطيط له وفي هذا ضمان لسلامة التخطيط حيث يكون المخطط ملماً بكل الأبعاد المحيطة بخطته، ويتسم أيضاً بالتنسيق، أي المواءمة ما بين الأهداف التي ترمي الخطة إلى تحقيقها، وبين وسائل والاستراتيجيات الازمة للتنفيذ، ومدى تفاعل هذه الأجزاء مع بعضها (حجي، 2002، 101).

اثنا عشر- مشكلات التخطيط التربوي:

يواجه التخطيط التعليمي بعض المشكلات، وهذه المشكلات، تشكل تحدياً مستمراً أمام المخطط ، وتحد من نجاح العمل الإداري، وتؤثر وبالتالي على المخرجات التربوية والتعليمية كافة، وأهم تلك المشكلات هي:

1- نقص البيانات والإحصائيات :

إن الدول النامية عادة تفتقر إلى البيانات والإحصائيات الدقيقة الازمة للتخطيط التعليمي، فمن الصعب توفر البيانات والمعلومات السكانية الحديثة الازمة للخطة التعليمية، وخاصة في ما يتعلق بالنمو السكاني أو معدل الكثافة السكانية وتوزيعهم تبعاً للسن والجنس، وغير ذلك من معلومات سكانية لازمة للمخطط التعليمي، ويرجع على (2006) ذلك إلى: "عدم اكتمال أجهزة التخطيط سواء التخطيط العام أو الجزئي، مما يترك التخطيط وكأنه أعزل من السلاح في معركة تحتاج إلى سلاح من نوع خاص" (علي، 2005، 160).

2- نقص الأفراد المدربين على التخطيط التعليمي والوعي التخططيي :

فالدول النامية بشكل عام تفتقر أيضاً إلى العنصر البشري المدرب على التخطيط التعليمي، وإلى ندرة وجود معاهد علمية تقوم بالأبحاث المتعلقة بالتخطيط التعليمي، أو على الأقل إعطاء دراسات علمية ومناهج بهذا الخصوص، وذلك أن مفهوم التخطيط التعليمي، يعد مفهوماً حديثاً نسبياً في هذه الدول، وتفتقر أيضاً إلى وجود وعي تخططيي بين المسؤولين عن التعليم وعن وضع الخطط التعليمية وتنفيذها ومتابعتها.

وذلك يعد فقدان الوعي التخططيي من أهم المشكلات التي تواجه المخطط التعليمي في عمل الخطة التعليمية، فالتوسيع في التدريب وتأهيل المخططين التعليميين يعمل على نشر الوعي التخططيي والإيمان به لحل المشكلات التعليمية القائمة، ويدع انخفاض مستوى الوعي التخططيي لدى المخطط التعليمي من أهم المشكلات التي تعانيها الدول النامية، وهو يشمل المسؤولين عن وضع الخطة التعليمية أو تنفيذها ومتابعتها، أو بين المستفيدين من التخطيط للتعليم، الذين يقومون بأنشطتهم بطريقة عشوائية تفتقر إلى النظام والقواعد العامة المتبعة للخطة (حضراوي، 2007، 36).

4- عدم كفاءة أجهزة التخطيط التربوي :

ويرجع ذلك إلى حداثة نشأة التخطيط التعليمي في معظم الدول النامية، فأجهزة التخطيط التعليمي في هذه البلدان ضعيفة، وغير قادرة على القيام بوظائفها، فهذه الأجهزة منعزلة عن بقية الأجهزة الأخرى في الدولة، ولا يوجد صلة أو رابط بين أجهزة التخطيط التعليمي في وزارة التعليم (التربية) والأجهزة المسؤولة عن التخطيط الاقتصادي، الاجتماعي، أو المعلومات السكانية، أو تخطيطقوى العاملة (الوهبي والوهبي، 2012، 7).

5- الافتقار إلى وجود خطط بديلة:

تتميز الدول المتقدمة كافةً بوجود خطط بديلة بشكل دائم وفي كل مجالات التخطيط، أما الدول النامية فهي تفتقر دائماً إلى وجود خطط بديلة، فإذا ما تعثرت الخطة التعليمية توقف العمل في هذا المحور وأصيب بالشلل، وذلك لعدم وجود خطط بديلة لديها، وأيضاً بسبب القرارات السياسية التي تفاجئ أجهزة التخطيط، ومن ثم تلزمها القيام بخطط ارتجالية ومستعجلة، بدون أن تتوافر لديها المعلومات المتعلقة بالبدائل المختلفة، وما يتصل بها من جداول زمنية وتكاليف ضرورية لعملية التخطيط (مصطفى، 2005، 57).

6- تغير الظروف أثناء تنفيذ أو قبل إعداد الخطة:

فمن المعروف أن النظم التعليمية والتربيوية في معظم بلدان العالم الثالث، تتصف بالتغيير وعدم الثبات والاستقرار، وهذا راجع إلى عدم الثبات والاستقرار في الأجهزة الإدارية، وهذا ينعكس على التخطيط التعليمي ووضع الخطط التعليمية، وخاصةً أن إعداد هذه الخطط يحتاج إلى وجود استقرار في الظروف المحيطة، فأي تغير في جانب معين يؤثر على الخطة وبغير مسارها، فارتفاع سعر النفط على سبيل المثال، أو تغير الوضع السياسي والاقتصادي يؤثر بشكل مباشر على الخطة التعليمية (الوهبي والوهبي، 2012، 8).

7- عدم توفر القوى البشرية لتنفيذ الخطة:

تخالف الدول النامية في توفر القوة البشرية بعض الدول فيها عجز شديد في القوة البشرية، من حيث العدد والكفاءة والخبرة، وبعض الدول لديها فائض، وزيادة كبيرة وغير مدروسة في أعداد مواردها البشرية، تزيد عن الحاجات الحقيقة لهذه الدول، والبعض الآخر لديه عجز في بعض التخصصات والوظائف، وفائض في تخصصات أخرى، والمقصود بالقوى البشرية هي تلك الأعداد الكافية من الإداريين والمدرسين والمهندسين والأطباء، وغير ذلك من الطاقة البشرية اللازمة لتنفيذ الخطة، فحينما توضع الخطة لمعالجة العجز في أعداد المعلمين بالمدارس، فالخطيط عملية معقدة وصعبة تتطلب إمكانيات مادية ومعرفية كبيرة، ومستوى عالٍ من الخيال والقدرة على التحليل والابتكار والاختيار، كما يتطلب التخطيط عمليات ذهنية تختلف عن العمليات اللازمة للتعامل مع المشكلات اليومية ومعالجتها (أبو عيشة، 2007 ، 47).

8- قلة الموارد المالية:

تعد قلة الموارد المالية، إحدى أهم المشكلات التي تواجه المخطط التربوي، وخاصةً في الدول النامية وترجع هذه المشكلة إلى انخفاض مستوى الدخل للفرد، وارتفاع معدلات تكلفة التعليم، وازدياد الحاجة إلى التوسيع في التعليم ويعود ذلك إلى مايلي:

- "انخفاض الدخل القومي في هذه الدول، وبالتالي قلة المخصصات المالية للتعليم في الميزانية العامة للدولة.
- ارتفاع معدل تكلفة التلميذ في مراحل التعليم المختلفة مقارنة بمتوسط دخل الفرد.
- قلة مشاركة الأفراد ومؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الاقتصادية والتجارية في تمويل التعليم" (حضراوي، 2007، 36).

الفصل الرابع: التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية

أولاً - التخطيط الاستراتيجي

ثانياً - أهمية التخطيط الاستراتيجي

ثالثاً - أهداف التخطيط الاستراتيجي

رابعاً - عناصر التخطيط الاستراتيجي

خامساً - مراحل التخطيط الاستراتيجي

سادساً - التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية

سابعاً- الإدارة الاستراتيجية

ثامناً- مراحل الإدارة الاستراتيجية

تاسعاً- مزايا الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام ومهامها

الفصل الرابع: التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية

أولاً- التخطيط الاستراتيجي:

ظهر في الإدارة الحديثة مصطلح التخطيط الاستراتيجي، وعد من أولويات العملية الإدارية وأكثراها أهمية، ويرجع ذلك إلى أنه يساعد على تحديد الأهداف وتوضيحها، ويبين مراحل العمل للوصول إلى هذه الأهداف، وهو يتضمن تطويراً مستمراً في الأداء والتنفيذ، فهو يبعد التخطيط عن العشوائية، ويرسم السياسات، ويبعد القرار عن الفوضى والتشتت والارتجال، فالخطط الاستراتيجي كأسلوب إداري، يختلف عن غيره من الأساليب الإدارية، في كون مبادئه الأساسية، وأساليبه ونظرياته، قد جرى تطويرها واختبارها من خلال العديد من التجارب العلمية الميدانية، والفكر المنهجي المتخصص، وهذه المبادئ والأساليب كانت نتيجة واقع ميداني مدعوم ب الفكر أكاديمي، وينبع من الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان استمرارها وبقاءها، مما يجعل المخطط يستفيد من الإمكانيات المادية والمعنوية المتاحة بصورة فعالة (سكيك، 2008).

يعود أصل كلمة استراتيجية إلى الجيش، وكانت تعني الخطة العسكرية التي توضع لكسب المعارك والحروب وهزيمة الأعداء، وبعدها انتقلت كلمة استراتيجية إلى المحور المدني وتضمنت المعنى نفسه، فأصبحت الاستراتيجية تعني الخطة التي توضع لزيادة حصة المنظمة على حساب المنافسين، وهزيمتهم في السوق، كما أن الاستراتيجية في المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح، تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر المتعاملين، وتعد انتصار على مستويات الأداء السابقة، ومحاولة لزيادة رضاء المواطن، والمستفيد من خدمات المنظمة، التي لا تسعى إلى تحقيق الربح (مصلح، 2010، 4).

ويعد التخطيط الاستراتيجي من أكثر المفاهيم الإدارية تأثيراً في عمل المنظمات "كونه يمثل أسلوباً في التفكير، والفضائل بين أساليب وطرق العمل، لاختيار أفضل البدائل ملائمة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية، وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، وذلك في عالم أصبح أصغر من حجمه الجغرافي بسبب ثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي والمعرفي، أو ما يسمى بظاهرة العولمة وعصر الإنترن特، إذ أن رياح التغيير بما تحمله من متغيراتٍ متعددة، باتت تطال كل أطرافه بلا ريب" (الضمور، 2008، 15).

والخطيط الاستراتيجي كأحد أنواع التخطيط إنما يعبر عن عملية ترتكز إلى فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئه المنظمة الداخلية، والتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئه المنظمة الخارجية، ودراسة الفرص والمخاطر، مما يمكن من استشراف المستقبل، والإعداد له بصياغة عدة بدائل تقود المنظمة لتحقيق أهدافها، والتأثير في بيئه المنظمة باتجاه خلق شروط وظروف أفضل، تساهم في تسهيل تحقيق هذه الأهداف، فهو بالمعنى العام، تخطيط له مدى زمني محدد يتراوح بين (5-10) سنوات، ويتضمن عدداً من الخطط الإجرائية والتنفيذية، ويكون لهذه الخطط خطط أخرى بديلة للاستعانة بها في حال تغيرت الظروف التنفيذية كالازمات والكوارث، ورسم رؤى وأهداف مستقبلية بناءً على ذلك، ثم وضع برامج عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود، ويعرف التخطيط الاستراتيجي بحسب "مارفن بيترسن بأنه: عملية مدركة يستطيع من خلالها المعهد أو المؤسسة أن يتعرف على وضعه الحالي ومستقبله المحتمل، ثم يطور بعد ذلك الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات، بعد اختيار وتنفيذ إدراها أو بعضها" (الهلالي، 2008، 164).

ويعرف كذلك بأنه: "الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولاً إلى الأهداف المنشودة" (خطاب، 1989، 4).

ويرتبط مفهوم التخطيط الاستراتيجي مع مفهوم الاستراتيجية /Strategy، وهي 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، 120).

ويرى الصرن(2002) أن التخطيط الاستراتيجي، هو "العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخيل مستقبل المنظمة، وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية، لتحقيق هذا المستقبل" (الصرن، 2002، 299).

ويعرف أيضاً بأنه: "اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة وتكوين سياسات وتحديد أهداف المنظمة، والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها، ويميزها عن غيرها من المنظمات (الحملاوي، 1989، 9).

أو هو عبارة عن التبصر في المستقبل، من خلال "كشف حجب المستقبل الخاص بشكل الشركة، التبصر بملامح الشركة في المستقبل، تصور توجهات ومسار الشركة في المستقبل، رؤية ورسالة وأهداف الشركة مستقبلاً، تخيل مجال الأعمال والأنشطة" (العارف، 2001، 8).

ووضع البوهي(2001) تعريفاً شاملأً للتخطيط فيعرفه بأنه: "مجموعة التدابير المعتمدة والموجهة بالقرارات والإجراءات العملية، لاستشراف المستقبل وتحقيق أهدافه، من خلال الاختيار بين البدائل والنماذج الاقتصادية والاجتماعية لاستغلال الموارد البشرية والطبيعية والفنية المتاحة إلى أقصى حد ممكن، لإحداث التغيير المنشود (البوهي, 2001, 14).

ويرى الباحث أن غالبية التعريفات، ركزت على التفكير الاستراتيجي لمستقبل المنظمة عن طريق معرفة الوضع النهائي المراد أن يكون عليه شكل المنظمة، عبر تصور أو تخيل ما سوف تكون عليه المنظمة، وعلى عملية اتخاذ القرارات التي تحقق رسالة وأهداف المنظمة، وأيضاً ركزت على الأهداف والبدائل، والقرارات والإجراءات العملية، وقد تمت معالجة هذا المفهوم والبحث فيه من قبل العديد من المختصين، وذلك لتحديد مفهوم أكثر دقة للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية وذلك لأهميته في مجال التربية، لذا فإن أي مؤسسة أكademie تربوية، تحتاج إلى تحديد استراتيجية خاصة بها تبني عليها الخطط الاستراتيجية، وفقاً لماليي:

- "الإطار الذي يتم وفقه اتخاذ القرار.
- تحديد مهام الإدارة العليا والوسطى والمركزية والفروع والأقسام.
- الإسهام الاقتصادي الذي تقدمه المنظمة للمستفيدين .
- الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية والداخلية .
- تحديد أهداف وأولويات المنظمة، وضبط سياساتها" (أبودقة والدجني، 2011، 7).

ويعرف الباحث التخطيط الاستراتيجي بأنه: العملية العلمية التي يتم من خلالها رسم أهداف المنظمة وتحديد رؤيتها وسياساتها، من خلال رصد الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، وتحليلها وتفسيرها ووضع مجموعة من البدائل والخيارات أمام متذبذبي القرارات، لمواكبة كافة المتغيرات الداخلية والخارجية.

أو هو: أسلوب علمي يتم من خلاله تحقيق الأهداف طويلة المدى للمنظمة، عبر استثمار إمكانياتها ومواردها المادية والبشرية بالشكل الأمثل، وبأقل الجهد والتكاليف.

كما يتسع مفهوم التخطيط الاستراتيجي، ليشمل العوامل والمعطيات الداخلية والخارجية للمنظمة، فهو يشمل مستويات وبيئات المجتمع المحلي والإقليمي والعالمي، ويتم في ضوء ذلك وضع خطط استراتيجية تحقق أهداف المنظمة، وكل ذلك بهدف التكيف مع المتغيرات في البيئة التربوية/العلمية من خلال حسن توظيف الموارد، والاستفادة من نقاط القوة بما يحقق طموحات وتوجهات المنظمة في المستقبل، والعمل على تقليل العوامل المعاقة لعملية التطوير والتغيير.

ثانياً- أهمية التخطيط الاستراتيجي:

إن أهمية التخطيط الاستراتيجي كونه يستند على اتخاذ قرارات استراتيجية مستقبلية بعيدة المدى، تعكس الخيارات والبدائل الأفضل، وتواجه الأزمات والتحديات، كما يمكن من خلال التخطيط الاستراتيجي تطبيق أنظمة عالية الكفاءة تقوم على تحفيز العاملين، والتنافسية بين أفراد المنظمة، وتتيح المحور لتطبيق أساليب إدارية فعالة، كإدارة الجودة الشاملة والإدارة بالأهداف، والاستفادة القصوى من ثورة المعلومات وتطبيقاتها، وبالتالي فإن التغيير السريع، يجعل نجاح هذه المنظمات أو فشلها، يتوقف على المهارات الإدارية للقائمين عليها، وعلى رأسها التخطيط الاستراتيجي، حيث أكدت الدراسات إلى أن المنظمات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي أكثر نجاحاً وفعالية من تلك التي لا تعطيه الأولوية، وبالتالي فإن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتضح من خلال المشكلات والتحديات التي تواجهها المنظمات ومن أهم هذه التحديات:

- 1- المنافسة الحادة بين المنظمات.
- 2- التسارع التغيير الكمي والنوعي في المجالات كافة.
- 3- زيادة رقعة انتشار الأعمال على المستوى العالمي، فقد تلاشت الحدود الجغرافية بين الدول، وذلك مع زيادة التبادلات التجارية والاقتصادية، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية، وقلة الموارد الطبيعية، وكل هذه المعطيات وسعت مجال الأعمال وجعلها أكثر انتشاراً عالمية.
- 4- التغيرات العلمية والتكنولوجية.
- 5- نقص المواد والموارد الطبيعية.
- 6- التحول في بنية المجتمعات من المجتمعات الصناعية إلى المجتمعات المعرفة، فالمعرفة أصبحت قوة كبيرة في العالم المتقدم، ولهذه المعرفة ميزات استراتيجية هامة (الضمور، 2008, 41).

وترى سكيك(2008) أن أهمية التخطيط الاستراتيجي، تتمثل في:

- 1- إيجاد إطار عام لترشيد الإدارة في عملية اتخاذ القرارات.

- 2- سيطرة الإدارة على الموارد المادية والبشرية المتاحة، وترشيدها، في حدود صلاحياتها.
- 3- تشخيص آثار العوامل البيئية، وتحديد المعوقات أمامها والفرص المتاحة لها، بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- 4- التنسيق بين أوجه النشاط المختلفة، وتنمية المديرين لأهمية دورهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- 5- الحوار المستمر والمثمر بين الإدارتين العليا والوسطى وبين التنفيذ والاستشارة، بخصوص مستقبل المنظمة (سكاك، 2008، 38).
- ومن ذلك، فإن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تنمية المهارات والقدرات الإدارية لدى المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع الخطط والبرامج والإشراف على تفزيدها، فلقد أصبح التخطيط أكثر العمليات الإدارية أهميةً، نظراً لعلاقته الوثيقة، بمختلف الوظائف الإدارية، فالأنشطة في المنظمات لا تنفذ بشكل ارتجالي، وإنما من خلال خطط موضوعة سلفاً لتحقيق أهداف محددة، ووفقاً لظروف وإمكانيات المنظمة.
- ومن ذلك يؤكد الناصر (2003) على أهمية التخطيط، ويعدها فيما يلي:
- 1- التشغيل الاقتصادي لعناصر الإنتاج كافة، حتى تحصل المنظمة على أكبر فائدة ممكنة من تلك العناصر، وبلا إسراف أو تبذير.
 - 2- بلورة وتحديد أهداف المنظمة حتى يفهمها الأفراد ويقبلونها ، ويشاركونها في تفزيدها بفاعلية
 - 3- توضيح طرق وأساليب العمل وخطواته وإجراءاته، حتى يعرف الأفراد ما المطلوب منهم، وكيف ينجزونه.
 - 4- تسهيل عملية الاتصالات، بحيث تنساب المعلومات من الأهداف، والخطط، والمعايير، في جميع قنوات الاتصال، وفي الاتجاهات كافة.
 - 5- يرفع التخطيط من كفاءة عملية الرقابة، وذلك كونه يحدد المعايير التي تقيس بها النتائج بعد تحقيقها، وشروط تطبيقها.
 - 6- تقويم كفاءة الإدارة والمديرين، بناءً على الأهداف التي تتحققها هذه الإدارات.
 - 7- يُشعر المخططين بالثقة كونهم يسيرون ضمن برنامج محدد ومدروس وبعيد عن العشوائية والفوضى والارتجال، فيتفرغون لتنفيذ مهامهم (الناصر، 2003، 34 - 35).

وبناءً على ما سبق، فإنه يمكننا تلخيص أهمية التخطيط الاستراتيجي في النقاط الآتية:

- 1- تحديد مجالات وأنشطة أعمال المنظمة، و المجالات تنفيذها في المستقبل، وفق طبيعتها وأهدافها.
- 2- توقع التغيرات البيئية في محیط المنظمة، كونه يعمل كنظام إنذار مبكر للمنظمة.
- 3- تحديد عمل ووظيفة كل مستوى من مستويات المنظمة.
- 4- تنمية روح التافسية في المنظمة.
- 5- تسهل عمل المخطط، وتزيد من قدرته على الإشراف لمجمل أنشطة المنظمة واستراتيجياتها، من حيث التخطيط والقيادة والرقابة والتقويم.

ثالثاً- أهداف التخطيط الاستراتيجي:

توجد مجموعة من الأهداف يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيقها، وأبرز تلك الأهداف:

- 1- يقدم التخطيط الاستراتيجي وصفاً دقيقاً، لمجمل أعمال المؤسسة.
- 2- يعطي المخطط، فكرة واضحة عن أهداف واتجاهات المؤسسة.
- 3- يساعد المخطط على صياغة السياسات التي تتبعها المؤسسة.
- 4- يزيد من حماسة ودافعية أفراد المؤسسة.
- 5- يزيد من التشاركية في الأعمال الإدارية.
- 6- يحقق التوازن بين أهداف المؤسسة (قصيرة المدى، وطويلة المدى).
- 7- يقوم بتحديد ثقافة المؤسسة واتجاهاتها (تونس، 2009، 95).

ويذكر الهلالي (2008) مجموعة من الأهداف يحققها التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، أهمها:

- 1- تغيير وتطوير اتجاهات المؤسسة.
- 2- تنمية المؤسسة وزيادة ربحيتها.
- 3- التركيز على الأولويات والأشياء الهمة .
- 4- التنسيق الداخلي والتكميل بين مختلف الأنشطة.
- 5- تحسين الرقابة على العمليات.
- 6- تدريب المديرين وتنمية خبراتهم.
- 7- تقويم الأداء الضعيف.
- 8- وضع أهداف واقعية وعلمية للمؤسسة.

- 9- العمل على وضع القضايا الاستراتيجية في أولويات الإدارة العليا.
- 10- الشعور بالثقة للمخططين بسبب الفهم الأفضل للبيئة المتغيرة وكيفية التعامل معها.
- 11- توفير البيانات الكافية، التي تمكن المخطط من اتخاذ القرارات.
- 12- وضع خريطة محددة ودقيقة، لتوضيح اتجاهات المؤسسة.
- 13- التعرف على نقاط الضعف والمعوقات أمام المؤسسة (الهالي، 2008، 173)، ومن خلال ما تقدم، فإن أهداف التخطيط الاستراتيجي تتلخص في الآتي:
- 1- تحسين وتطوير عملية صناعة القرار، مما يقود إلى تطوير مناخ العمل.
 - 2- الرقابة على العمليات الجارية.
 - 3- الاهتمام بالممارسات المستمرة.
 - 4- وضع القضايا الاستراتيجية في محور اهتمام الإدارة العليا.
 - 5- قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة المتغيرة.
 - 6- خلق قاعدة بيانات دقيقة لتسهيل عملية صناعة القرار.
 - 7- تحديد الأهداف والأولويات .
 - 8- التنبؤ بالمعوقات والمشكلات المحتملة مستقبلاً، ووضع خطط للطوارئ، والأزمات.
 - 9- توفير المعلومات والبيانات، وانجاز الدراسات الضرورية لسير العمل.
- رابعاً - عناصر التخطيط الاستراتيجي:**
- يتكون التخطيط الاستراتيجي من مجموعة من العناصر، التي لا بد من توافرها كي تتحقق عملية التخطيط أهدافها، وتشمل هذه العناصر :
- 1- المعتقدات/Beliefs: وهي عبارة عن القيم والالتزامات بالنسبة للمؤسسة، ولها هدفان هما:
 - توفير القيم التي من خلالها تطوير وتقويم الخطة.
 - الإعلان عن الشكل الأمثل للمؤسسة.
 - 2- الرسالة/Mission: وهي تعكس هدف ووظيفة المؤسسة، وتمثل حجر الأساس للخطة الاستراتيجية، التي تجعل المؤسسة تركز على هدف محدد.
 - 3- السياسات/Policies: وتعني توفير الحدود التي تعمل المؤسسة ضمنها، ولا بد لهذه الحدود أن تكون ملزمة ومحددة وواقعية.
 - 4- التحليل الداخلي/Internal Analysis: وهي عملية تمثل عدة نواحي في المنظمة وهي:
 - تحديد نواحي القوة.

- تحديد نواحي الضعف.

- ممارسة النقد التنظيمي.

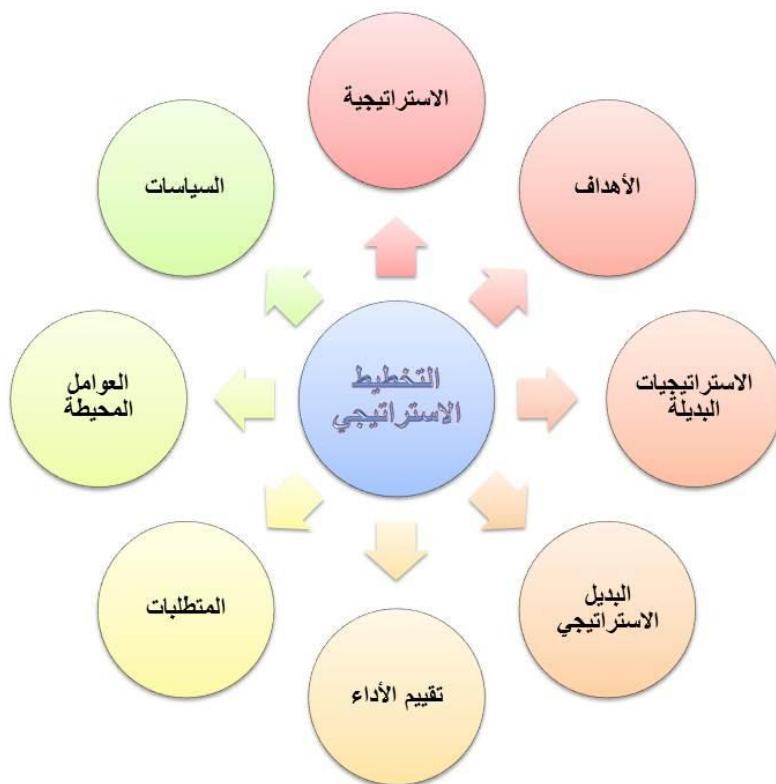
5- التحليل الخارجي/External Analysis/: يوجد عدة عوامل في البيئة الخارجية للمؤسسة، تؤثر على سير عمل المؤسسة، وتسمى العوامل الخارجية.

6- المنافسة/Competition/: من الضروري عند التخطيط للمستقبل، قياس المنافسة بين المؤسسات التي تقدم نفس الخدمة، وبذلك يتوجب على المؤسسة أن تحدد مزاياها وعيوبها.

1- الأهداف/Goals/: وهي عبارة عن نتائج عمل المؤسسة، بحيث تكون قابلة للفياس.

2- الاستراتيجيات وخططة العمل/Strategies and Work plans/: والاستراتيجيات تعني الالتزام بالموارد لتحقيق هدف معين، وتتضمن وضع التكتيكات التي يتم اتخاذها للوصول إلى أهداف المؤسسة (الهلالي، 2008، 260).

ويوضح الشكل (1) عناصر التخطيط الاستراتيجي:



رسم توضيحي (1): عناصر التخطيط الاستراتيجي

(أبو دقة، الدجني، 2011، 4)

خامساً- مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي:

تبغ الإدارات العليا منهجاً في التخطيط الاستراتيجي، يتكون من مراحل محددة، ووظائف مسندة إلى أفراد معينين، وقد تختلف هذه المراحل من مؤسسة لأخرى، كما قد تتأثر بالاهتمامات الشخصية لرجال الإدارة العليا، ولكن في جميع الأحوال، فإن منهج التخطيط لا بد أن يكون واضحاً ومحدداً سلفاً، ويعكس الرؤية الواضحة لمستقبل المنظمة واتجاهاتها، والتخطيط الاستراتيجي، ويمر التخطيط الاستراتيجي بحسب الشويخ (2007)، بمراحل متعددة أهمها:

1- "التخطيط لعملية التخطيط./planning to plan

2- صياغة المستقبل./Creating the Future

3- الوضع الحالي./Analysis Current Situation

4- تطوير وصياغة الأهداف./Setting Goals and Objective

5- تنفيذ الخطة./Implementing the Strategic Plan

6- المتابعة والتقييم."/Monitoring and Evaluation (الشويخ, 2007, 33).

ويذكر أيضاً، ماكين (2008) عدة مراحل للتخطيط الاستراتيجي، وهي:

1- تهيئة ظروف وعوامل انجاح الخطة.

2- وضع خطة استراتيجية وتطويرها.

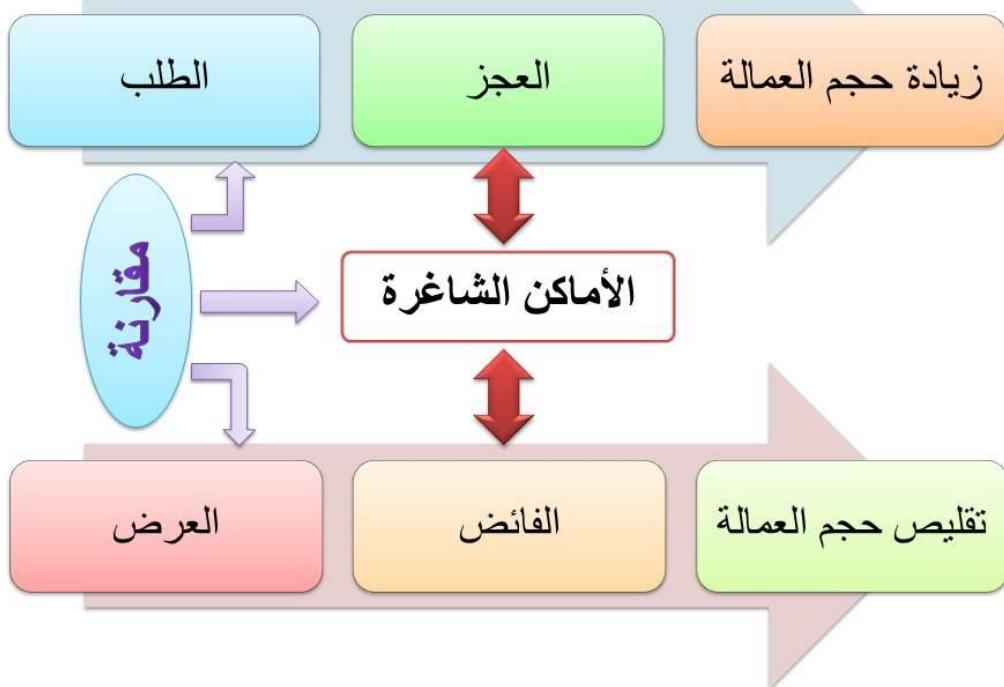
3- وضع خطة تنفيذية.

4- تنفيذ الخطة ومراقبتها ومتابعتها وتنويمها.

5- تطوير وتجديد الخطة بشكل مستمر (ماكين, 2008, 102).

ولا تختلف عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل عام عن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، فهي أيضاً تحتاج للمقارنة بين الطلب أو الحاجة من العنصر البشري وبين المعروض منه، و بين العجز والفائض، وذلك اعتماداً على الشواغر وال حاجات، وبالتالي زيادة حجم العمالة أو انقصاصها تبعاً لذلك، ويوضح الشكل (2) هذه العملية:

التخطيط الاستراتيجي

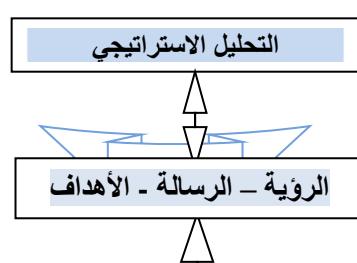


رسم توضيحي (2): يوضح عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

ويستعرض اليعقوبي (2011) مكونات إدارة الموارد البشرية، وفق الآتي:

- 1- تحليل وتحديد الوظائف.
- 2- تخطيط الموارد البشرية.
- 3- الاختيار والتعيين.
- 4- تدريب العاملين.
- 5- تقييم أداء العاملين.
- 6- الرواتب والمكافآت والأجور.
- 7- الصحة المهنية (اليعقوبي، 201, 30)

حيث تعتبر عملية وضع استراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، جزءاً أساسياً من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، وذلك يتعلق بتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتطوير هذه الموارد وتدريبيها وتحفيزها ورفع إنتاجيتها، ويمكن توضيح استراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال الشكل التالي:



رسم توضيحي (3): يوضح استراتيجية إدارة الموارد البشرية

(الضمور، 2008، 60)

سادساً- التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية:

ينطلق التفكير الاستراتيجي في المجمل من التأمل العميق لاستشراف المستقبل، وتحديد الاتجاه الذي يقود المنظمة للاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات المستقبلية، ويوصلها لبناء الاستراتيجيات ورسم الخطوات المناسبة التي تحول رؤيتها إلى واقع، يؤدي إلى وضع أفضل يرفع كفاءتها الداخلية والخارجية، فالخطط الاستراتيجي متعلق برسم الصورة المستقبلية للمنظمة، ومعرفة ما يجب أن تكون عليه في المستقبل، وبضرورة الحاجة إلى التطوير نحو الأفضل، وهو الذي يحرك المنشأة من واقع إلى واقع أفضل، كجزء أصيل من أساسيات العمل، يسعى إلى تحديد التوجهات المستقبلية دون التقيد في التفكير بالماضي أو الحاضر، لذا فهو ينطلق من الداخل نحو الخارج، ويبحث في مؤثرات المنظمة الداخلية والخارجية.

ويعد التخطيط الاستراتيجي أحد العناصر المهمة للإدارة الاستراتيجية والتي تعرف بأنها: "عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بتحديد رسالة المؤسسة، وأهدافها الأساسية بعيدة المدى، و اختيار وتحديد الخطط الاستراتيجية، وخطط تخصيص وتوظيف الإمكانيات والموارد المتاحة للمنظمة، بما يتواافق مع أهدافها ومع المتغيرات البيئية، وكذلك تطوير الأوضاع، والنظم والإجراءات الداخلية بالمؤسسة، ثم العمل على تطبيق هذه القرارات، والاختبارات" (أبو العينين، 1994، 27).

وتمثل الإدارة الاستراتيجية مركباً من عمليات التخطيط العلمي المنطقي، كالخطيط الاستراتيجي وبعض العمليات السياسية والاجتماعية والسلوكية، وعلى ذلك فإن الإدارة الاستراتيجية، تمثل مدخلاً شاملاً لنجاح المؤسسة وتطورها، أما الثاني فيمثل نشاطاً جزئياً لتحقيق التكيف داخل المؤسسة، والتعرف على التغير في البيئة الخارجية (الهلاي، 2008، 179).

وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى خلفية نظرية متكاملة و شاملة عن مبادئ الإدارة ووظائفها، وأسس المنظمات وأنشطتها، أما الإدارة الاستراتيجية فتعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي، وإدارة الثقافة التنظيمية، وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت، وهي تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد، فهي نظرة داخلية إلى الخارج، ونظرة تحليل لحاضر المنظمة من منظور مستقبل، أي أن الإدارة الاستراتيجية هي في الواقع عملية خلق هادفة، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد والإمكانات الحالية، لكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة (صيام، 2010، 16).

سابعاً - الإدارة الاستراتيجية:

يعد مفهوم الإدارة الاستراتيجية مفهوماً أكثر شمولاً وعمقاً من مفهوم الاستراتيجية، فهو يشمل تحليل الموقف الحالي للمنظمة، وتحديد التوقعات المستقبلية، ووضع الأولويات والبدائل الاستراتيجية، واختيار أفضل هذه البدائل، ثم التنفيذ، والرقابة والتقييم، ورغم تعدد التعريفات لمفهوم الإدارة الاستراتيجية إلا أنها اتفقت في جوهرها على مضمون موحد، حيث عرفها بدر (1994) بأنها "عملية تطوير وصيانة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها" (بدر، 1994).

كما عرفها الحملاوي (1991) بأنها: "اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد اتجاه مستقبل المنظمة، ووضع هذه القرارات موضع التنفيذ" (الحملاوي، 1991، 41).

ويتضح من التعريفات السابقة أن الإدارة الاستراتيجية، تتعلق بمجموعة من المصطلحات والمكونات الأساسية، وهي:

1- الرسالة: وهي الغرض الذي يميز المنظمة عن غيرها من الشركات المشابهة، ويتحدد من خلاله مجال عمليات المنظمة من منظور المنتج أو السوق.

2- الأهداف: وهي النتائج المحددة، التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في سبيل إتباع رسالتها الأساسية، وتكون أهمية الأهداف بكونها المقياس العملي الدقيق، لمقدار التقدم في تحقيق الحالة المرغوب فيها، وتختلف تبعاً لطبيعة التصنيف، فهي أما أن تكون طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد، أو قد تكون أهداف تشغيلية للوحدات التنظيمية على أساس المستوى الإداري، الذي يقوم بوضع تلك الأهداف (العارف، 2002، 24).

3- السياسات والبرامج: وهي الوسائل التي تمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف الرئيسية، وتشمل التعليمات والقواعد والإجراءات الموضوعة بهدف الوصول للأهداف المحددة، وهي توجه عملية اتخاذ القرارات وتناؤل المواقف المتكررة، وبالتالي تحتاج هذه السياسات للأهداف والاستراتيجيات والبرامج ليتم تفسيرها وترجمتها إلى أرض الواقع، وهذه السياسات إما أن تكون مكتوبة أو شفهية أو معلنة أو سرية ثابتة أو متغيرة، تبعاً لطبيعة عمل المنظمة والمرجعيات الثقافية للقائمين عليها، وأما البرامج فتعد وسيلة لتحقيق السياسات والأهداف الخاصة بالمنظمة، ويمكن القول بأن هذه المصطلحات وغيرها من المصطلحات ذات العلاقة بمفهوم الإدارة الاستراتيجية، إذا ما تم استخدامها بالطريقة المناسبة ستؤدي حتماً إلى تحسين الأداء العام للمنظمة، باعتباره الهدف المنشود من الإدارة الاستراتيجية (العارف، 2002، 25).

ثامناً- مراحل الإدارة الاستراتيجية:

إن عملية بناء وصياغة الاستراتيجية لا بد لها أن تمر بمراحل معينة، وذلك لضمان حسن بناء الاستراتيجية في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك لعدم الاعتماد فقط على التخمين أو حدس الإدارة في التخطيط أو الارتجالية باتخاذ القرار.

إن إتباع عناصر النموذج الأساسي للإدارة الاستراتيجية، يكسب عملية بناء الاستراتيجية والتخطيط بشكل عام الطريقة العملية والمحترفة سابقاً، والتي تضمن تعظيم استثمار نقاط القوة في المنظمة، واستغلال أهم الفرص الموجودة في السوق، وكذلك لتحييد أو تجنب نقاط الضعف في المنظمة للتقليل من المخاطر التي قد تواجهها في السوق، وت تكون مراحل بناء الاستراتيجية من أربعة أقسام هي باختصار:

1- عملية المسح البيئي:

وهي عبارة عن عرض وتقييم وجمع المعلومات من بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية وإصال تلك المعلومات إلى متخذ القرار داخل المنظمة، وتهدف هذه العملية إلى تحديد العوامل الاستراتيجية في تحديد مستقبل المنظمة (Wheelen & Hunger , 2000 , 60).

أما الجزء الثاني، فيتعلق بدراسة البيئة الداخلية للمنظمة والذي يعني تجميع بيانات عن الأداء الداخلي للمنظمة وتحليلها للكشف عن نقاط القوة والضعف بالنسبة للمنافسين وضروريّة في اختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة، حيث أنه يساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية للمنظمة، كم أنه يوضح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في الصناعة، ويساعد على بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً وعلى بيان وتحديد نقاط الضعف حتى تتمكن المنظمة من التغلب عليها ومعالجتها، أو تجنبها وتفادي الواقع فيها، أو ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة (المغربي، 1991، 131-132).

وعليه، فإن تحديد كل من نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية يساعد الإدارة الاستراتيجية على تبني الاستراتيجية المناسبة في ظل الظروف التي تكون كل من بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك تسهيلاً للوصول إلى الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

2- عملية صياغة الاستراتيجية:

وهي المرحلة الثانية من عملية بناء الاستراتيجية، وهي عبارة عن تطوير خطط طويلة الأجل، تأخذ بالاعتبار كل من الفرص والتهديدات الخارجية في ضوء نقاط القوة والضعف للمنظمة، وتحتوي هذه المرحلة على تعريف رسالة المنظمة، وتحديد الأهداف المراد تحقيقها، وتطوير الاستراتيجيات، وأخيراً وضع النقاط الرئيسية لسياسة المنظمة (Wheelen & 2000, 13). (Hunger).

ومن التعريف السابق للمرحلة الثانية من عملية بناء الاستراتيجية نجد أنها تتكون من أربعة أقسام وهي كما يلي:

- تحديد رسالة المنظمة: وهي عبارة عن الخصائص الفريدة للمنظمة التي جعلتها مميزة عن المنظمات الأخرى، ومن ثم فهي تكشف عن الصورة التي تحاول المنظمة أن تكون عليها، وتعكس المفهوم الذاتي للمنظمة، وتدل على المنتج الأساسي أو الأسواق التي تخدمها، وتوضح السبب أو الغرض من وجود المنظمة (المغربي، 1999، 25).

ومن رسالة المنظمة تتبع منها كل الاستراتيجيات والسياسات الازمة لتطوير المنظمة، وجعلها قادرة على مواجهة البيئة الداخلية والخارجية.

- تحديد أهداف المنظمة: وهي عبارة عن النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال قيامها بأنشطتها. ويرى الكثير من الكتاب أن هناك نوعين من الأهداف على مستوى وهي عبارة عن أهداف طويلة /Goals المنظمة يجب التفريق بينهما، فال الأول هو الغايات الأجل للمنظمة وتمثل ما يراد تحقيقه بدون أي تحديد كمي للنتيجة، لأن تسعى المنظمة لزيادة الربحية أو الحصة السوقية ولكن دون أن تحدد المقدار الذي تزيد به الربحية أو هي أهداف تحمل، /Objectives الحصة السوقية، أما النوع الثاني فيتمثل بالأهداف معنى كمياً، لأن تسعى المنظمة إلى زيادة مبيعاتها بنسبة(10%) مثلاً، كما يجب تحديد الفترة الزمنية لتحقيق هذا الهدف، لأن تخطط لتحقيق الزيادة في المبيعات مع نهاية السنة المقبلة.

- تطوير الاستراتيجيات: وهي عملية وضع الاستراتيجيات المناسبة في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وكذلك بما يتاسب مع تحقيق الأهداف والغايات التي تم تحديدها مسبقاً، وتعتبر عملية وضع الاستراتيجيات المناسبة، والتي تساهم في تطوير المؤسسة ورفع سويتها.

- تحديد سياسة المنظمة: وتعرف سياسة المنظمة بأنها الخطوط العامة لعملة اتخاذ القرار والتي تربط ما بين مرحلة صياغة أو بناء الاستراتيجية ومرحلة تفديها، وتستخدم منظمات الأعمال السياسات وذلك لكي تتأكد من أن جميع الموظفين يتذون القرارات السليمة ويقومون بكلية الأنشطة التي تدعم كل من رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها (Wheelen & Hunger, 2000, 14).

علمًا بأن هذه السياسات ترجمة لواقع الاستراتيجيات التي تم وضعها لتطوير المنظمة وإكسابها ميزة تنافسية، تحقق لها النجاح وتساعدها في تحديد خططها المرتقبة بإدارة الموارد البشرية.

3- مرحلة تفدي الاستراتيجية:

وهي عبارة عن عملية وضع السياسات والخطط التي تم صياغتها سابقاً قيد التنفيذ، وذلك من خلال إعداد البرامج والموازنات الحالية الازمة للوصول للاختيار الاستراتيجي الأمثل الذي يعظم الفوائد للمنظمة ، والعمل على تخصيص الموارد المختلفة التي تضمن تحقيق ذلك الخيار الاستراتيجي، ليتم بعد ذلك عملية تفدي الاستراتيجية، والمراقبة عليها للحصول على المعلومات المرتدة عن أي انحرافات محتملة ليتم تعديلها، أو التأكيد على خطوات التنفيذ الصحيحة وتعزيزها (القطامين، 1996، 68).

أن عملية تطبيق الاستراتيجية لا نقل أهمية عن عملية صياغتها، حيث أنه عند صياغة الاستراتيجية فإننا نتعامل مع أمور مستقبلية متوقعة، قد تختلف هذه الأمور مع بدء عملية التطبيق والاصطدام بالواقع الفعلي، وهذا ما يستدعي وجود المرونة الاستراتيجية، والتي تسمح بتكييف الخطط مع أي مستجدات قد تحدث أثناء عملية التنفيذ، كما يستدعي وجود الالتزام الكامل لأفراد المنظمة من مختلف مستوياتها الإدارية والوظيفية، لإنجاح عملية التنفيذ واتخاذ كافة الإجراءات التي تسهل من عملية التنفيذ.

4- مرحلة المراقبة والتقييم:

في هذه المرحلة تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تتناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، ويطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الاستراتيجية، أو في مرحلة تطبيق الاستراتيجية، وتحتاج المنظمة إلى تجميع بيانات من البيئة الداخلية والخارجية حتى تتمكن من الحكم على مدى نجاح الاستراتيجيات

في تحقيق أهدافها، ويتبع ذلك اتخاذ الخطوات التصحيحية في الاستراتيجيات، أو تغيير بعض الأنظمة وهياكل العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف التي استهدفتها الاستراتيجيات (عوض، 1999، 16-17).

تاسعاً- مزايا الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام ومهامها:

يمكن أن تجني المنظمة مزايا كثيرة من تطبيق الإدارة الاستراتيجية بشكلٍ فاعلٍ، أهمها:

- 1- "زيادة الربحية، فالدراسات الحديثة كافة، أثبتت أن نظام الإدارة الاستراتيجية الفاعل، يمكن أن يزيد من الربحية بشكل ملحوظ.
- 2- تشجع أفراد المنظمة على الالتزام بتحقيق الأهداف طويلة الأمد، من خلال المشاركة، في وضع الأهداف والاستراتيجية، التي تحقق هذه الأهداف.
- 3- تقليل المفاجآت الناجمة عن التغيرات في سوق العمل، وعن تحركات المساهمين، من خلال التركيز على تقييم بيئـة المنظمة، بشكل مستمر" (Certo, Samuel C. & Peter, 1990, 64). وللإدارة الاستراتيجية في القطاع العام مهام عديدة، تعكس أهدافها بشكل عملي، وأهم تلك المهام:
 - 1- بيان فلسفة وأهداف المنظمة.
 - 2- بيان ظروف وقدرات المنظمة.
 - 3- تقييم بيئـة المنظمة الخارجية، ويشمل ذلك، عوامل المنافسة والعوامل ذات العلاقة.
 - 4- ربط مصادر المنظمة مع البيئة الخارجية.
 - 5- وضع الخيارات المرغوب فيها وتحديد الأولويات، في ضوء مهمة المنظمة.
 - 6- وضع مجموعة الأهداف طويلة الأمد والاستراتيجيات.
 - 7- وضع الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأمد، بشكل متواافق مع الأهداف والاستراتيجيات طويلة الأمد.
 - 8- توزيع المصادر عن طريق ربط المهام، والقوى العاملة، والهيكل، والتكنولوجيا وأنظمة المكافآت.
 - 9- تقييم العملية الاستراتيجية كأساس لاتخاذ القرارات المستقبلية (بيرس وروبنسون، 1994، 15).

وتختلف خصائص وقرارات الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام، عن خصائص قرارات الإدارة الاستراتيجية وفقاً، لمستويات الأنشطة الاستراتيجية، وهي على ثلاثة مستويات كما يلي:

1- مستوى المنظمة: ويحتوي هذا المستوى على مجلس الإدارة والإدارة العليا والمسؤولين عن الأداء المالي، وتحقيق الأهداف الغير مالية في المنظمة، وتحاول الإدارة العليا استغلال الإمكانيات والقدرات المتميزة للمنظمة، من خلال تطوير الخطط طويلة الأمد، وتوزيع المخاطرة الناجمة عن الأعمال، لذلك فإن القرارات على مستوى المنظمة، تتصف عادة بأنها ذات مخاطرة ومكلفة، وتحتاج إلى مرونة وإلى وقت أطول في التنفيذ، مثل قرارات سياسة التوزيع ومصادر التمويل طويلة الأمد وأولويات النمو.

2- مستوى وحدة العمل: ويحتوي على مدراء وحدات العمل داخل المنظمة والمسؤولين عن ترجمة توجهات الإدارة العليا إلى أهداف واستراتيجيات على مستوى وحدات العمل، لذلك فإن قرارات هذا المستوى ذات تكلفة ومخاطر أقل ولكنها أكثر اهتماماً بالربح مقارنة مع القرارات على مستوى المنظمة، ومن الأمثلة على ذلك القرارات المتعلقة بموقع المصنع وفئات السوق، والتغطية الجغرافية، وقنوات التوزيع.

3- المستوى الوظيفي: ويحتوي هذا المستوى على مدراء المنتج، والمنطقة الجغرافية، والنواحي التشغيلية داخل المنظمة ومسؤوليتهم تطوير الأهداف السنوية والاستراتيجية قصيرة الأمد في نواحي الإنتاج والعمليات والبحث والتطوير والتمويل والمحاسبة والتسويق والعلاقات الإنسانية، وفقاً للخطط الاستراتيجية للمنظمة، لذلك فإن القرارات على المستوى الوظيفي، تتصف بأنها ذات نواحٍ تشغيلية وقصيرة الأمد وذات مخاطرة أقل بسبب اعتمادها على الموارد المتوفرة والنشاطات الاعتيادية للمنظمة .

وفي ضوء ذلك أصبحت عملية التخطيط الاستراتيجي تأخذ بعدها هاماً في رصد مستقبل المؤسسات، والتنبؤ بالتحديات التي يمكن أن تواجهها، والتي تؤثر سلباً على استمراريتها وجودها، فالإدارة الاستراتيجية تعد ثمرة تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وتوسيعاً لأبعاده، لذا فإن التخطيط الاستراتيجي أصبح أحد أهم العناصر المهمة للإدارة الاستراتيجية (الشويخ، 2007).

ومن خلال ما سبق، فإن الاستراتيجية تشكل إطاراً عاماً موحداً، يتم وفقه اتخاذ القرارات المتاغمة والمتكاملة ، حيث إن الاستراتيجية هي القوة الدافعة في المنشأة لوضع الخطط، والاستراتيجية، هي أداة تسهم في تحديد مقاصد المنظمة من حيث الغايات بعيدة المدى، خطط العمل، وأولويات تخصيص الموارد، كما تعطي الاستراتيجية، تعريفاً للمجال الذي تتنافس فيه المنظمة، وهي أيضاً

وسيلة لتحديد كيفية الاستجابة لفرص التهديدات الخارجية، ولنقط القوة والضعف الداخلية بهدف تحقيق تفوق على المنشآت المنافسة، كما تشكل الاستراتيجية توصيفاً دقيقاً مميزاً، لمهام مستويات الإدارة المختلفة وإطاراً نظامياً ومنظماً لتوزيع المسؤوليات بما يحقق التكامل، وأخيراً، فإن الاستراتيجية تعريف لنوع الإسهام الذي يمكن أن تقدمه المنظمة بما يراعي تحقيق المصلحة لكافة المستفيدين على المدى البعيد.

ونجد هنا أن اتفاقاً في ربط مفهوم الاستراتيجية بالخطيط الاستراتيجي، يشير إليه أبو دقّة والدجني (2011)، في تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه: "عملية اتخاذ قرارات مستمرة، بناءً على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية، والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة" (أبودقة والدجني، 2011).

وبذلك تكون عمليات التخطيط الاستراتيجي و اختيار عناصر الخطة وأبعادها وتقويم فعاليتها والحكم على نجاح تفزيدها، في ضوء المعرفة والاتصال الدائم بين النظام التخططي ومحيطةها البيئي، لذا تحتاج إدارة المؤسسات التربوية أمام التحديات الحالية إلى السير قدماً من أجل التميز والمنافسة، وأمام تلك التحديات أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها وإجراءاتها، غير قادرة على مواجهة متطلبات الاضطراب البيئي، الذي يعد السمة المميزة لتلك التحديات، لذلك أصبحت الإدارة الاستراتيجية ضرورة ملحة وحتمية.

الفصل الخامس: إدارة الموارد البشرية

أولاً- مفهوم إدارة الموارد البشرية

ثانياً- تخطيط الموارد البشرية

ثالثاً- وظائف إدارة الموارد البشرية

رابعاً- الفرق بين مهام إدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية

خامساً- الصعوبات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

سادساً- أهداف إدارة الموارد البشرية

سابعاً- خصائص إدارة الموارد البشرية

ثامناً- الكفاءة الإنتاجية للموارد البشرية

تاسعاً- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

عاشرأً- مقارنة التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الاحتياجات للموارد البشرية

أحد عشر - معوقات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

الفصل الخامس: إدارة الموارد البشرية

أولاً- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

إن نجاح أو فشل المنظمة، يعتمد على مدى نجاح أو فشل مواردها البشرية، فالعنصر البشري أساس عمل كل منظمة، مهما اختلف توجهها و مجال عملها و هدفها، ونجاح أي منظمة من نجاح موظفيها، وكفاءاتها البشرية، وبقدر شفافية وثقة موظفيها وجودة عملهم، وهذا هو الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه إدارة الموارد البشرية، والذي يتضمن الحصول على أفضل استثمار للأفراد العاملين في المنظمة ضمن شروط تضمن لهم رضاهم عن العمل، وعن المنظمة والسعى نحو ولائهم لها، وبالتالي رضا الموظفين عن عملهم يعني جودة أدائهم لهذا العمل، وما يحقق رضا المتعاملين معها وولائهم لها، وهذا يؤكد أهمية العنصر البشري، ومدى الدور الذي يلعبه في تعزيز دور المؤسسة وإنتاجيتها وقدرتها على تحقيق أهدافها، "فقد أثبتت تحليل القوى المختلفة المؤثرة على كفاءة المنظمة حقيقة هامة، وهي أن أهم تلك القوى وأعظمها أثراً في تشكيل حركة المنظمة هو العنصر البشري المتمثل في الأفراد والجماعات المتعاملين مع المنظمة المعنية والذين يتذمرون من القرارات، ما قد يهيئ لها فرصاً لانطلاق النجاح، أو يسبب مشكلات ونقاط اختناق تنتاب عنها خسائر، أو احتمالات للفشل والانهيار" (حامد، 2006، 2).

فالموارد البشرية هي الركيزة الأساسية في المنظمات وأحد دعائم التنمية الاقتصادية وأساس تحريك عجلات النمو والمتمثلة بالفرد الذي هو الأساس في أي نشاط إنتاجي أو اقتصادي، وقد اهتمت الحكومات بالمورد البشري، وانتقل هذا الاهتمام المتزايد إلى منظمات الأعمال المختلفة إدراكاً منها أنه مهما توفرت إمكانيات العمل والإنتاج المادية، فإن الأفراد هم القادرون على إنجاحها وحسن استثمارها، فالإنسان هو أساس مسيرة الحياة وأساس الحضارات، فهو الذي يخترع التكنولوجيا ويسيرها، وبدونه تحول إلى أدوات جامدة لا حياة لها .

وبالتالي، فإن الموارد البشرية تحتل المرتبة الأساسية في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر، باعتبارها أهم عنصر من عناصر ودعائم التنمية، وأساس تحريك عجلات النمو والتطور، ودول العالم المتقدم والنامية تركز على إعداد برامج طموحة للتنمية البشرية قائمة على أسس علمية، فالموارد البشرية هي الثروة الأساسية في أي منظمة خدمية أو إنتاجية، فهي عنصر الإنتاج الرئيسي بل الأهم من عناصر الإنتاج (الدعيس، 2007، 12).

لذا يقع على عاتق المؤسسات الاهتمام بمواردها البشرية وتحفيزها وتدريبها بالشكل الذي يحقق الفائدة لها ولأفرادها على حد سواء، فضرورة الاهتمام بالعنصر البشري اليوم وبالموارد البشرية العاملة في المؤسسات وإدارتها بالشكل الأمثل، تعد أكثر أهمية وذات ضرورة أكبر من باقي العناصر في المؤسسة.

وتعزف إدارة الموارد البشرية بأنها: "الإدارة المسئولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها، وتطويرها من خلال تخطيط واقعي وتوظيف ملائم وتدريب دقيق للموارد البشرية ومتابعة مستمرة وتطوير إدارة الموارد البشرية" (الهبيتي، ٢٠٠٣، ٢٤).

وتعزفها شلتوت(2009) بأنها: "الإدارة المسئولة عن تمكين المؤسسة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها، من خلال تخطيط واقعي وتوظيف ملائم، وتدريب دقيق للموارد البشرية يتم من خلاله التعامل مع القوى البشرية على أنها أصول استثمارية، يجب إدارتها بكفاءة وتطويرها بفاعلية لتبقى المؤسسة دوماً في الريادة" (شلتوت، 2009، 24).

كما عرفها سامي(2007)، "بأنها: العملية التي تعنى بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، التي تعمل بالمنظمة، من خلال تقدير احتياجات المنظمة من هذه الموارد وتوفيرها بالمواصفات المطلوبة، وفي الوقت المطلوب، وفق احتياجات تنفيذ استراتيجيتها المستقبلية وأهدافها، وكذلك العمل على تدريب وتنمية هذه الموارد وتوفير شروط توظيف عادلة لها، ومناخ عمل تنظيمي مادي واجتماعي مناسب، يساعدها على أداء المطلوب منها بمستوى عالي من الفاعلية، وبشكل يتوافق مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسمم في تحقيقها" (سامي, 2007, 57).

وأيضاً ورد تعريف إدارة الموارد البشرية في الموسوعة العربية بأنها: "المشاركة في رسم أهداف وتحديد سياسات ونشاطات، وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات" (الموسوعة العربية، 2007، 799).

ويعرف الباحث إدارة الموارد البشرية بأنه: العملية الإدارية التي تعنى بتنمية العنصر البشري، في المنظمة من حيث استقطابه وتنميته وتدريبه وتوفير المناخ الملائم، الذي يدفعه لبذل أقصى الجهد من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.

ثانياً- تخطيط الموارد البشرية:

يعد تخطيط وتنمية الموارد البشرية أحد الوسائل الهامة التي تلجأ إليها المنظمات، من أجل رفع كفاءتها وفعاليتها، ويتوقف عليه وبدرجة أساسية، مدى نجاح أو فشل جهود المنظمات، في تحقيق أهدافها والمتمنية، في البقاء والاستقرار والتوسيع والنمو والإنتاجية والربحية، وتحسين الخدمات وتحقيق الميزة اللاحمة لهذا العصر الذي يعج بالمتغيرات البيئية المختلفة.

ومنه فإن "عملية تخطيط الموارد البشرية هي حجر الأساس الذي ترتكز عليه إدارة الموارد البشرية ويظهر نجاح إدارة الموارد البشرية، من خلال نجاح العملية التخطيطية، التي تتبع لها" (العطار ، 2011، 4).

وتكون ضرورة تخطيط الموارد البشرية في أهمية الاختيار والانتقاء ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والقدرة على تطوير إمكانيات الأفراد وتطوير مهاراتهم ومنحهم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، إلى ما في ذلك من طرق للتحفيز وتطوير الأداء فهي بهذا تحقق كفاءة إدارية ووظيفية للفرد، وبالتالي تؤدي إلى تحقيق كفاءة المؤسسة ونجاحها وفعاليتها.

كما تأخذ أهمية تخطيط الموارد البشرية دورها في تحقيق الكفاءة من خلال عدم وجود قواعد تحكم العنصر البشري مثل باقي عناصر العملية الإنتاجية، أو مثل تقنيات وتقنيات وتقنيات وأساليب العمل التي تخضع إلى قواعد وأسس محددة ومرسومة.

فهي إضافة إلى أنها علم من علوم الإدارة، هي فن إدارة وتخطيط العنصر البشري، كما أنها تنقاد نظراً للتطور الكبير والمتسرع، في آراء وأفكار ومتطلبات ورغبات العنصر البشري.

وفي الآونة الأخيرة أصبح موضوع تخطيط الموارد البشرية ضرورة ملحة ومتزايدة لتحقيق الكفاءة، وذلك لزيادة حاجة المؤسسات إلى التخصص والخبرة والمعرفة للأشخاص المسؤولين والأفراد العاملين في المؤسسة من جهة ولتعقد التفكير البشري وزيادة متطلباته ورغباته من جهة، ولزيادة التعقيد في الحياة المعاصرة بشكل عام من جهة أخرى.

إن نجاح المؤسسة في المستقبل يعتمد بشكل أساسي على مقدرتها التخطيطية في إدارة مواردها البشرية بفعالية وكفاءة، فالخطيط يحدد العلاقات والتصرفات، ويملي الكيفية التي يمكن من خلالها قيادة مختلف قوى المؤسسة وتوجيهها في قنوات محددة، وبالتالي تحقيق الغايات التي تسير نحوها المؤسسة، وبمعنى آخر، "فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تهدف على تحديد كمية ونوعية العملة البشرية التي يجب أن تتضم إلى المنظمة، أو التي يجب أن تخرج منها خلال الفترات القادمة" (زايد، 2003، 156).

فتخطيط الموارد البشرية يتألف من تخطيط احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، كماً ونوعاً، بحيث أن انخفاض أو زيادة معدل الموارد البشرية الموجود ضمن المؤسسة، سواء كان ذلك كمياً أو نوعياً، يؤدي إلى قصور أو إلى عجز لدى المؤسسة، ولدينا أيضاً الجانب الثاني، من العملية التخطيطية للموارد البشرية المتضمنة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية والخطط التفصيلية لقيادة وتوجيه وتنظيم وتدريب وتنمية العناصر البشرية وكفاءات المؤسسة.

وإدارة الموارد البشرية لكل الإدارات الأخرى في المنظمة، تحتاج إلى تخطيط مواردها من قبل المسؤول عنها ويعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه: "الأسلوب العلمي لدراسة وتحليل الطلب

والعرض للقوى العاملة لفترة زمنية مستقبلية والموازنة بينهما، وذلك بناءً على تحليل الأهداف القصيرة والطويلة الأمد، مع تقدير التغيرات المحتملة في الظروف البيئية (الفصل الثاني، مادة إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية البريطانية العربية).

كما يعرفه معهد التطوير وشون الأفراد بأنه: "العملية المنهجية المستمرة، التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في المؤسسة، في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شؤون الأفراد المتطرورة التي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى للمؤسسة، وتعد هذه العملية جزءاً مكملاً للإجراءات التخطيطية والموازنة المشتركة، وذلك لأن التكاليف والتقديرات الخاصة بالموارد البشرية، تؤثر في الخطط المشتركة الأطول في الأجل وتأثر بها" (باري كشواي، 2006، 24).

وعرف بأنه: "عملية تحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ضوء أهدافها، ووضع الخطط من أجل حصولها على الموارد البشرية المؤهلة" (French & Harrison, 2004, 8).

ويؤدي تخطيط الاحتياجات إلى إظهار الفائض (العجز)، في قدرات ومهارات المنظمة التي تتبع الفرص أمامها بهدف توسيع أعمالها ودخولها في مشاريع جديدة، أو من الممكن تقليل نشاطاته، كما قد يؤدي إلى تخصيص الموارد البشرية، وتوزيعها على نشاطات المنظمة، وضبط التكاليف، وبناء القاعدة الأساسية للمنظمة فيما يتعلق بالخطط والاستراتيجيات الأخرى للموارد البشرية، كالتدريب والاختيار والتعيين، والتعويض وتقييم الأداء، ويدعم التخطيط قدرة المنظمة على قدرتها، في مواجهة التحديات التنافسية، ويمكنها من الاستجابة للتغيرات بفاعلية أكبر (جود وفوطة، 2009, 7).

بالتالي، فإن تخطيط الموارد البشرية عملية منهجية ومستمرة، تقوم على تأمين احتياجات المنظمات والمؤسسات من الموارد البشرية بالكم والنوع، وتقييمها بالتوافق مع متطلبات المنظمة وأهدافها المتغيرة، تبعاً لتغير البيئة المحيطة، ومراعاة ظروف العرض والطلب المتوفرة ومراعاة القدرات المالية للمنظمة، أي اختيار الشخص الأمثل وليس الأفضل وفي الوقت المناسب للموقع الوظيفي المناسب، وفق فلسفة المنظمة، والعلاقة بين الفرد والمنظمة ليست باتجاه واحد فهي علاقة تبادلية وتفاعلية، ويشمل هذا التبادل في العلاقة، ليس فقط الوقت ولكن أيضاً (على سبيل المثال)، الكفاءة والمعرفة والمعلومات والتعلم والصوت والمشاركة والرفاقة، فالناس كثيراً ما يمضون ساعات طويلة من اليوم في المنظمة، ولذلك فهي شديدة التأثير عليهم من خلال هذه العلاقة التبادلية، وهذا العدد من الساعات في كثير من الأحيان أكثر من عدد الساعات التي يمكن أن يقضونها مع

زوجاتهم وأطفالهم وأقاربهم وأصدقائهم، ولذلك فإن مشاركتهم في تشكيل هذا النوع من تبادل العلاقات، أمراً مهماً وحاسماً، وينطوي على أكثر من مجرد معايير جافة، تسيطر عليها العقلانية الاقتصادية (باوي، 2004، 12).

وكمراة لموضوع الإمكانيات المالية للمنظمات وللعمل على مبدأ تخفيض التكاليف تعمد غالبية المنظمات إلى تخفيض معدل العمالة لديها إلى أقل تقدير ممكناً بالشكل الذي يتواافق مع الحفاظ على جودة خدماتها و سياساتها المتبعة، كما لا نغفل دور تخطيط الموارد البشرية وأثره في التخطيط الاستراتيجي حيث تقدم المنظمة خدماتها وفق الموارد المتاحة لديها ومن أهم هذه الموارد هي مواردها البشرية.

وأهم الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية من عملية التخطيط تحقيق القدرة على الاستقطاب والاحتفاظ بموظفيها وتحقيق أعلى فائدة ممكنة من هؤلاء الموظفين إضافة إلى العمل على تدريبهم وتطويرهم، بالشكل الذي يزيد من كفاءتهم الوظيفية والإدارية، ويعزز قدرات ومهارات إضافية، في حال الحاجة إليهم في موقع عمل آخر، بالشكل الذي يتواافق مع تغيرات ظروف وخطة المنظمة، وبشكل يضمن قدرة المنظمة على التصرف واتخاذ الإجراءات، التي من شأنها التحكم بكمية العمالة، وفقاً للمتغيرات الناتجة عن معدل الطلب أو الناتجة عن تغيرات العمالة في السوق.

كما يجب أن توفر عملية تخطيط الموارد البشرية تحقيق قدرة المنظمة مستقبلاً، على الحصول على الموارد البشرية من مواردها الداخلية وضمان تحقيق المساواة في نظم الترقية والتطوير الوظيفي لجميع الفئات، بما فيها الأقليات وذوي الاحتياجات الخاصة والعنصر النسائي، وبشكل عادل لجميع الفئات مع مراعاة القدرة على ضبط الموارد المالية، بالشكل الذي يضمن استمرارية المنظمة ونجاحها (باري كشواي، 2006، 24).

ومما سبق، يمكننا تلخيص أهمية تخطيط الموارد البشرية، بالبنود الآتية:

- 1- يساعد المنظمة على تفادي وجود أي ارتباكات مفاجئة خلال العملية الإنتاجية، أو خلال تنفيذ المشاريع.
- 2- يقي المنظمة من حصول عجز أو فائض عمالة من خلال التخطيط الصحيح والملاائم للمتطلبات.

3- يساعد على استبيان مدى رضا الموظفين ومعدل دوران العمالة في المنظمة وأسباب ترك العمل من قبل الموظفين أو استمراريتهم فيه (الشهري، الموارد البشرية- النظرية والتطبيق، جامعة الملك فهد).

4- تأمين حاجات المنظمة من الموارد البشرية، بالكفاءة المناسبة والعدد الملائم.

5- دراسة العرض المتوفّر من العمالة الموجودة في السوق، ومدى وجود كفاءات ملائمة بشكل دائم لخدمة احتياجات المنظمة.

6- القدرة على تحقيق أفضل استخدام لموارد المنظمة بالشكل الذي يحقق نجاح المنظمة ورضا الموظفين وتطويرهم وتدربيهم بشكل دائم ومستمر.

7- التنبؤ بالمشكلات المستقبلية التي من الممكن أن تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، والعمل على الوقاية منها قبل حدوثها، إضافة إلى حل المشكلات الحالية قبل أن تستفحّل، وتأثير على سير عمل المنظمة.

8- توفير المعلومات التي تطلّبها إدارات المنظمة في الوقت المناسب.

9- التخطيط الصحيح للأفراد في الأنشطة والموقع المعينين فيها، بالشكل الذي يحقق رضا الأفراد واستمراريتهم ونجاحهم، وبالتالي نجاح المنظمة (الفصل الثاني، مادة إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية البريطانية العربية).

ثالثاً- وظائف إدارة الموارد البشرية:

تتصدّى إدارة الموارد البشرية لمهام ووظائف عديدة ومتّوّعة، فرضتها خصوصية التعامل مع العنصر البشري، وتعقد وتنوع متطلبات العمل الإداري، وفيما يأتي نوجز أهم هذه الوظائف:

1- التخطيط /Planning/: ويخص التخطيط بتحديد الأهداف، ووضع المعايير ورسم السياسات، وصياغة الخطط، واستشراف المستقبل، ووضع القواعد والإجراءات التنظيمية والتنفيذية التي من شأنها ضمان عملية تنفيذ الخطط، "ويعني ذلك أيضاً ضمان وجود الأعداد المناسبة، من العاملين الذين توفر فيهم المهارات والمعرفة والخبرة المطلوبة، في المكان المناسب وفي التوقيت المناسب، ويطلب ذلك تقرير ما يجب تحقيقه فيما يخص المخرجات، ثم اتخاذ قرار بشأن أعداد وأنواع الوظائف المطلوبة، وقد يعني ذلك أيضاً تصميم وظيفة أو مجموعة من الوظائف الجديدة بالكامل، أو تغيير بعض الوظائف الموجودة بالفعل، حتى تتناسب مع المتطلبات الجديدة" (كشواي، 2006، 2006).

.(43)

- التنظيم /Organizing/: وهذه الوظيفة الهامة والحيوية تختص بتكليف كل موظف مهام أو مهمة محددة، وتحتخص أيضاً بتكوين الإدارات، والأقسام، وترسم حدود السلطات، ومن ثم تفويض السلطة للمرؤوسين، وتقوم هذه الوظيفة بوضع الهياكل الوظيفية، ورسم خطوط وقنوات الاتصال فيما بين السلطات، فضلاً عن التنسيق بين أعمال ومهام ووظائف المرؤوسين لضمان عدم التضارب بين المهام، وأيضاً ضمان تنفيذ الخطط المرسومة، فهي تتناول: "تقسيم الأدوار والوظائف وتوزيع السلطات والاختصاصات، وتحديد المسؤوليات وتوضيح العلاقات بين الجهات المختلفة" (عرب، 1997، 19).

- تكوين وتنمية الكفاءات التوظيف /Staffing/: من مهام هذه الوظيفة الإدارية الهامة تحديداً نوعية

الأفراد المطلوب الاستفادة منهم، وذلك بتعيينهم بالمنظمة، ووضع آلية لاستقطاب ما تحتاجه المنظمة من كفاءات بشرية مميزة، ووضع آلية تمكّنها من المفاضلة بين العناصر البشرية المتقدمة لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، وتقييم أداء الموظفين وسلوكهم الوظيفي ومواعنته مع استراتيجيات المنظمة ، واختيار الأكفاء من بين هذه العناصر(اليعقوبي، 2011، 27).

وأيضاً من مهام هذه الوظيفة الإدارية وضع معايير للأداء يلتزم بها كلُّ العاملين داخل المنظمة ، وتحديد أنساب وأعدل وأفضل الطرق التي يمكن الاعتماد عليها في التعامل مع العاملين داخل المنظمة؛ من حيث المكافآت، وتقييم الأداء، والاهتمام بتنمية مهارات وكفاءات العاملين من خلال برامج تدريبية وتأهيلية مبنية على أسس علمية مدرورة، وخبرات علمية مشهود لها بالفاعلية.

- القيادة /Leading/: وتهدف هذه الوظيفة الهامة إلى حَثّ العاملين داخل المنظمة على أداء واجباتهم الوظيفية بشكل فعال طبقاً للخطط الموضوعة، فضلاً عن الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين من خلال رفع رُوحهم المعنوية بشكل مستمر.

- الرقابة /Controlling/: ومن مهام هذه الوظيفة وضع المعايير الرقابية الخاصة بمستويات وجودة الإنتاج، والحصة السوقية، والأداء... إلخ، ثم القيام بعملية التقييم بهدف معرفة مدى تطابق الأداء الفعلي للعاملين في المنظمة مع الأداء المستهدف والمحدد في الخطط والمعايير الموضوعة، ومن مهامها أيضاً القيام بالإجراءات التصحيحية في حال وجود انحرافات بين المخطط والمنفذ، كما وإن ممارسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية التي تدعم دوره للقيام بوظائفها على أكمل وجه وهي (تحليل الوظائف، تحديد الاحتياجات من قوة العمل واستقطاب الكفاءات، اختيار وتعيين الكفاءات،

توجيه وتدريب الموظفين الجدد، إدارة المرتبات والاجور، التحفيز، تقييم الأداء، علاقات العمل، التدريب والتنمية)، كما ويجب على المدير معرفة كيفية اتاحة فرص وظيفية متساوية وأساليب الحفاظ على أمن وسلامة الموظفين وكيفية التعامل مع شكاوى الموظفين وتنمية علاقات العمل عبر قنوات الاتصال المتعددة (بيسلر، 2012، بلا).

وبالتالي، فإن "عملية الرقابة ضرورية لأنها بدونها لا يمكن للإدارة أن تتحقق من أن الخطط التي سبق وضعها قد نفذت، فيجب على الإدارة أن تراقب المراحل المختلفة في تنفيذ الخطط حتى تتحقق من أن الأعمال التي تتجز فعلاً تتفق مع الأعمال المطلوبة، وحتى تعمل على تصحيح أي انحرافات في التنفيذ عن الخطط الموضوعة" (سالم وعمارة، 2006، 59).

ومما تقدم يمكننا اختصار الوظائف والمهام التي تضطلع بها إدارة الموارد البشرية بمايلي:

- 1 التحليل الوظيفي /Job Analysis/
- 2 الوصف الوظيفي /Job Deion/
- 3 الاختيار والتعيين /Recruitment and Selection/
- 4 تقييم الأداء /Performance Appraisal/
- 5 التعويض والمكافأة /Compensation and Benefits/
- 6 تطوير الموارد البشرية /Human Resources Development/
- 7 تحفيز الموظفين /Motivation and Incentives/
- 8 تخطيط الموارد البشرية /Human Resources Planning/
- 9 وضع الصالحيات والمسؤوليات /Authorities and Responsibilities/
- 10 وضع وتحديث الهياكل التنظيمية /Organization Structure/
- 11 وضع أنظمة السلامة /Health and Safety/
- 12 دراسة مشاكل العاملين ومعالجتها /Employee Problem Solving/

رابعاً- الفرق بين مهام إدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية:

يرتبط مفهوم الموارد البشرية في المؤسسات بمفهوم الشؤون الإدارية، غالباً ما يصبح هذا الارتباط سبباً للوقوع في خطأ عدم التفريق بينهما، وتبع ذلك إلى المهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية (شؤون العاملين) من مؤسسة لأخرى، ويرجع ذلك لعدة أسباب أهمها حجم المنظمة، وطبيعة عملها، وأهداف الإدارة العليا، فمفهوم إدارة الموارد البشرية أعمّ

وأشمل، ويتضمن إدارة الأفراد وإدارة شؤون الموظفين، حيث إن إدارة شؤون العاملين ترتكز على الإجراءات، ولكن إدارة الموارد البشرية بجانب الإجراءات ترتكز على الاستراتيجيات، وتتظر إلى العاملين كموارد أساسية في المنظمة، وفيما يأتي أهم المهام، التي تتصدى لها الشؤون الإدارية:

- الخدمات المكتبية: الطباعة والتصوير، والمطبوعات، الملفات، الاشتراكات بالصحف والمجلات، والمكتبة.
- الاتصالات والنقل: البريد والمراسلين، الهاتف، الفاكس والبريد الإلكتروني، النقل، السفر.
- خدمات المرافق: المكاتب والإسكان، التأمين على الممتلكات، الأمن والسلامة، الصيانة والتنظيف، الكافيتيريا.
- الرقابة على العهد الشخصية بحوزة الموظفين: تسليم واستلام العهد والجرد، وإخلاء الطرف.
- خدمات المشتريات: متابعة عملية الشراء، وتنفيذ الشراء، والإشراف على استلام وتسليم المشتريات إلى الجهة المعنية، والمطابقة.
- التنسيق مع مراكز التدريب: متابعة الاتصال، طلب مادة الدورة والسير الذاتية للمتدربين، تفاصيل الدورة، التكلفة، وغيرها (عرب، 2007، 28).

أما إدارة الموارد البشرية فهي تقوم بالمهام الآتية:

- 1- تصميم الهيكل التنظيمي: حيث يمثل الهيكل التنظيمي وصف وبيان حالة العنصر البشري، من حيث الملامح الرئيسة والصفات والسمات المميزة لها، ومن هيكل الأجور يتم تحديد قيمة كل وظيفة وتحديد أجراها مما يضمن إدارة سليمة لنظام الأجور، كذلك متابعة التوصيف الوظيفي والتأكد من انطباق بطاقات التوصيف على ما يقوم به شاغل الوظيفة والسعى لتعديل هذه البطاقات وتطويرها والتعرف على النشاطات الهامة المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عانقها ومن ثم تصميم الوظيفة وتحديد مواصفات شاغلها.
- 2- تخطيط القوة العاملة: وذلك لتلبية احتياجات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين، ويطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين وتحديد ما هو معروف ومتاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة والتنسيق مع الإدارة فيما يختص، بتوزيع القوى العاملة وإعداد الموازنة التخطيطية للوظائف.

3- الاختيار والتعيين: حيث تهتم الادارة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية، وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، حيث يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة ثم الإعداد لاختبار المتقدمين للتعيين وأعداد المذكرات الخاصة بهم.

4- تقييم الأداء: وذلك للتعرف على كفاءة العاملين، والتعرف على أوجه التطور في الأداء ومعرفة أسباب ضعف الأداء وتخطيط التطور المهني للموظف ومدى جاهزيته للنقل أو الترقية، ومن ثم تقرر المكافأة أو زيادة الراتب، كما أنها تقلل من تذمر العاملين من التفرقة وتعطيهما الاحساس بالعدالة، كذلك الحافز والذى يعني منح مقابل عادل للأداء المتميز، ويمكن تحفيز العاملين على الأداء الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والجماعية، والحوافز على أداء المنظمة ككل، كما يمكن منح مزايا عينية مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض، وتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية، وتمتد الى الاسكان والمواصلات.

5- صرف الرواتب والاستحقاقات: مثل إعداد كشوف استحقاقات العاملين من مرتبات وبدلات وأجور إضافية وحوافز وغيرها، وإمساك السجلات الخاصة بها.

6- انتهاء الخدمة والتسوية النهائية: إعداد مشروعات قرارات إنهاء الخدمة سواء بالفصل أو الاستقالة أو بلوغ السن، وإخطار الجهات المختصة بها، والقيام بمقابلة الخروج لمعرفة المشاكل الخاصة بالعمل، وتقليل سوء الفهم عندما يترك الموظف العمل لمنع أي إجراء قانوني محتمل من قبل الموظف التارك ضد الشركة.

7- دراسة شكاوى العاملين: فيما يتعلق بالأعمال المنوطة وتقديم المقترنات حيالها للمسؤولين.

8- تنظيم وحفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة استيفاء السجلات وملفات العاملين.

9- إعداد مشروعات القرارات الخاصة بالتعيين ومنح العلاوة والترقية والإجازات والجزاءات، وغيرها.

10- إعداد المذكرات ومشروعات النقل والندب والتعيين للعاملين وإعداد التسويات التي تطرأ على حالتهم.

- 11- التحقق من تفاصيل القوانين واللوائح والقرارات الخاصة بنظم العاملين والتأمينات الاجتماعية والجزاءات والمكافآت والعلاوات.
- 12- إعداد تقارير الكفاءة الدورية في المواعيد المحددة تمهيداً لعرضها على لجنة شئون العاملين.
- 13- الإشراف على عمليات حضور وانصراف العاملين وإعداد المذكرات الخاصة بهم في هذا الشأن.
- 14- تطبيق أحكام قانون التأمين الاجتماعي وجميع القوانين والقرارات والمنشورات المعدلة.
- 15- إعداد واستيفاء ملفات التأمينات الاجتماعية للعاملين الذين تنتهي خدمتهم.
- 16- تسوية معاشات ومكافآت العاملين الذين تنتهي خدمتهم، وإرسال ملفاتهم إلى هيئة التأمينات الاجتماعية لإتمام التسوية.
- 17- مباشرة إجراءات إصابات العمل طبقاً لقانون التأمين الاجتماعي والقرارات المنفذة له.
- 18- اتخاذ الإجراءات الخاصة بسفر العاملين إلى الخارج.
- 19- العمل على توفير بيئة مناسبة ومستقرة، مع توفير عوامل السلامة والصحة المهنية الازمة للوقاية من أخطار الحوادث والإصابات (عرب، 1428، 29 - 30).

شئون العاملين (الشؤون الإدارية)	إدارة الموارد البشرية
هي جزء من الإدارة التنفيذية تهم فقط بإنجاز المهام اليومية (حفظ الملفات، التسوية المالية، الإجازات، التنقلات الداخلية، والندب)	هي جزء من الادارة العليا لها استراتيجية مكملة لاستراتيجية المنظمة
تهم بتقديم خدمات قصيرة الأجل ومحدودة	لها دور مهم في التنسيق مع الادارات الأخرى في توفير الموارد البشرية
اهتمام ضعيف بتطوير الخدمة ويقتصر على متابعة الأداء	تقدم خدمات طويلة الأجل بدرجة عالية من الجودة والتطوير
محدودة السلطة	سلطة كاملة وشاملة

جدول (1): الفرق بين إدارة الموارد البشرية والشئون الإدارية

ومما نقدم، يتبيّن لنا أن مجال عمل إدارة الموارد البشرية "يتعدى مجال نشاط الموارد البشرية، الإدارة التخصصية التي تؤطر عملها في المؤسسة، لأن تحقيق أهداف المؤسسة يتم من خلال تجميع نشاط كافة الأشخاص في الوحدات التنظيمية، لذلك، تكون الموارد البشرية محط اهتمام كل مدير، وكل وحدة تنظيمية داخل المؤسسة، ويقوم بأعمالها الجميع، ويجب أن يكمل عمل إدارات الموارد البشرية في المؤسسات أعمال الإدارات الأخرى فيما يخص الموارد البشرية من اختيار وتشغيل وتدريب وتطوير وتحفيز وتقييم وغير ذلك، وأن يتم الابتعاد عن الصراع فيما بينها جراء اختلاف وجهات النظر أو التضارب في المصالح" (مرعي، 2011، 2).

خامساً- الصعوبات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

تواجه إدارة الموارد البشرية الكثير من الصعوبات والتحديات، التي تقف عائقاً أمام تحقيق أهداف المنظمات والمؤسسات، وتبطئ نشاطها، وهذه التحديات قد تكون خارجية، تمحور بظروف وشروط البيئة المحيطة بالمنظمة، أو قد تكون تحديات من داخل المنظمة نفسها، وتعلق بها كليتها وآليات عملها، ومن أهم هذه الصعوبات:

1- قدرة المنظمة على المنافسة الدائمة في عملية استقطاب وجذب الكفاءات:

وذلك من حيث تحفيز العاملين وتحسين ظروف عملهم وإتاحة الفرص لهم لتنمية قدراتهم، وتحقيق ذلك من خلال التدريب وبرامج التنمية، وخلق نظم تحفيز فعالة، مما يساعد المنظمة على إبقاء واستمرار الكفاءات العاملة لديها والقدرة على جذب الكفاءات من الخارج خاصة، في ظل دخول الموارد البشرية الماهرة إلى ميدان التناقض العالمي.

2- تطوير مهارات العاملين:

هناك تحدي رئيسي لإدارة الموارد البشرية يتمثل في مساعدة العاملين على تحسين وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر، ويتم ذلك بتوفير أنواع مختلفة من التدريب مثل التدريب التقني والتدريب على وسائل الاتصالات والتدريب على تنمية المنظمات وكذلك التدريب الإداري، غير أن برامج التدريب تتأثر باحتياجات البيئة، وما يطرأ عليها من تغيير تكنولوجي، أو تغيير في سوق العمل من تناقض، أو تغيير في متطلبات الجودة والأسعار، مما يقتضي إحداث تغييرات متواصلة في أساليب العمل، وتصميم برامج تدريبية وتنمية مهارات، العاملين وتمكينهم من استخدامهم أساليب متقدمة من الأعمال، وتقادي تجميد أفكارهم وطرفهم في الأعمال التقليدية، بما لا يخدم الحاجة إلى الابتكار والتطوير في السلع والخدمات لمواجهة المنافسة ورياح التغيير (سامي، 2007، 76).

3- التحديات التكنولوجية:

إن التطور التكنولوجي السريع والقفزة الكبيرة في أساليب التواصل والاتصال، والثورة المعلوماتية، فرض تحديات على أنماط الإدارة التقليدية، فقد "لعبت دوراً بارزاً في إحداث العديد من التطورات على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي والحضاري، بحيث أدت هذه التغيرات الملاحظة في التكنولوجيا، إلى تغير جذري في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسة، وكذلك أدى هذا التوسع في استخدام التكنولوجي إلى الاستغناء عن العديد من العاملين" (السايج، 2012، 9).

4- تحديات البيئة الخارجية:

ويقصد بها مجموعة القوى التي تقع خارج سيطرة المنظمة، ويتأثر أداء المنظمة بها دون أن تؤثر المنظمة فيها على المدى القصير، مما يدفع الإدارة العليا إلى مراقبة التطورات التي تحدث باستمرار في البيئة الخارجية، وذلك بهدف تحديد أهم الفرص والتهديدات التي ستواجهها، وينبغي أن يترافق كل ذلك مع تبني استراتيجيات ذات مرونة عالية، استجابة للتغيرات السريعة الحاصلة في ميادين الأعمال، وغالباً ما تتم المراقبة عن طريق متابعة الصحف والمجلات المختصة في مجال الأعمال، ولعل أهم تلك التحديات هي:

- التغير السريع في عالم الأعمال.
- العولمة.
- القوانين.
- الأسرة والعمل.
- النقص في بعض المهارات، ونمو قطاع الخدمات (الزهري، 2000، 265).

5- التحديات الاستراتيجية الاقتصادية والثقافية:

إن أهم التحديات التي تواجهها المنظمة، هي التحديات الاستراتيجية وتتمثل في وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية والتي تعد جزء من استراتيجية المؤسسة، وتنكملاً معها بغية توحيد الرؤى والسياسات وانسجامها في التخطيط والتنفيذ، أما الاقتصادية فتظهر في الظروف السائدة من رواح أو كساد، وتعتمد على الوضع الاقتصادي العام، وعلى قدرة المنظمة على حماية تمويلها بشكل دائم، وكذلك الثقافية فتتمثل في التنوع الثقافي والذي يعود إلى الفروقات المدركة بين العاملين من

حيث العمر، والتخصص في العمل والمهنة، والجنس وغير ذلك، وتتبع أيضاً إلى ثقافة البيئة المحيطة بالمنظمة (السايح، 2012، 9).

سادساً- أهداف إدارة الموارد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية عبر الحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتأهيلها وتطويرها وتحفيزها إلى الوصول بالمنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وبالتالي تحقيق التوازن بين حاجات الفرد وحاجات المنظمة، وتتلخص أهداف إدارة الموارد البشرية بالنقاط الآتية:

1- الحصول على أفراد أكفاء للعمل في مختلف الوظائف، وتحديد الصفات والخصائص التي يجب توفرها في شغل الوظيفة.

2- ضمان استمرارية ولاء العاملين للمنظمة والرغبة في العمل فيها، ويتوقف ذلك على مدى توفير البيئة المناسبة لنموهم المهني وابشاع حاجاتهم ورغباتهم، والاستفادة القصوى من جهودهم وطاقاتهم.

3- تتميم الموارد البشرية من خلال تدريبيها وتطوير أدائها لمواجهة التغيرات في البيئة الخارجية كالالتغيرات التكنولوجية والإدارية.

4- تنظيم العمل ووضع السياسات والقوانين التي تحدد شكل العلاقة بين العاملين والمنظمة من واجبات ومسؤوليات والتزامات (عزيزه، 2009، 136).

5- المحافظة على التوازن بين الأشخاص والوظائف المتاحة المراد التقدم إليها، أي التوازن بين الفرص والموارد البشرية المتاحة، وتوفير للمجتمع أحسن الأعمال التي يجعلهم يرضون بأعمالهم، وتكون أكبر إنتاجية وربحية، مما يجعلهم سعداء، يشعرون بالحماس نحو العمل، إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم نحو العمل.

6- توفير أحسن التكنولوجيا للعاملين من أجل تمكينهم من بذل أقصى طاقاتهم والحصول على مقابل لهذا الجهد المبذول.

7- توفير الجو الملائم للعمل، تسوده حرية الحركة والتعبير، مما يساعد على تحقيق الرفاهية العامة للأفراد والمجتمع (السايح، 2012، 5).

ومن جهة أخرى، فإن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى وضع استراتيجية بشرية، تتفق مع متطلبات استراتيجية المنظمة أو الشركة بشكل عام، وتحقيق رؤية ورسالة وغايات وأهداف المنظمة عن طريق توفير قدرات بشرية ذات مستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية والإنتاجية.

ومن أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها داخل المنظمة:

1 - العمل على تحقيق الكفاية الإنتاجية:

ويتم ذلك من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة أو الشركة، لتحقيق الاستخدام الأفضل لهذه الموارد مجتمعة، فالموارد المادية المتمثلة في المواد الخام، والعدد والآلات، والمعدات، وتكنولوجيا التصنيع... وغيرها، كلها مدخلات للعملية الإنتاجية، يستخدمها العنصر البشري داخل الشركة أو المنظمة، ومن خلال كفاءة أدائه وحسن استخدامه لهذه الموارد المادية، يخرج المنتج في شكله النهائي كسلع، بالمواصفات والكميات المحددة سلفاً، وبأقل تكلفة ممكنة، فتحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال سلع أو خدمات ذات مواصفات مطلوبة، وكميات محددة، وبأقل تكلفة، من مسؤوليات العنصر البشري، الذي تشتمل إهتمامات إدارة الموارد البشرية، التي تحدد مهام الوظيفة وكيفية ممارستها، والمسؤولة عن تأهيل وتدريب العنصر البشري، والمسؤولة أيضاً عن تحفيزه، ورفع درجة انت茂ه ولائته للشركة أو المنظمة التي يعمل بها، وهذه المنظمة تصبح من خلال هذا العنصر البشري قادرة على الأداء بإنتاجية عالية، مما يساعدها على البقاء والاستمرار في ظروف تنافسية مغایرة.

2 - العمل على تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي:

إن الكفاية الإنتاجية التي تهتم بتحقيق مخرجات ذات كفاءة عالية من حيث الكميات والمواصفات وأقل تكلفة، حقاً تساعد على بقاء واستمرار المنظمة أو الشركة، ولكنها لا تكفي وحدها لتحقيق النجاح والتميز ومن ثم القدرة الكبيرة على المنافسة والبقاء والاستمرار، إذ لا بد بجانب الكفاية الإنتاجية من تحقق الفاعلية في الأداء التنظيمي، والفاعلية تعني أن المنتج النهائي أو الخدمة التي تتوجهها أو تقدمها المنظمة أو الشركة لا بد وأن يتوافر فيها الجودة العالمية، لتحقيق الرضا المنشود من قبل العملاء والمستهلكين لها، أي أن هذه السلعة أو تلك الخدمة تكون قادرة على تلبية احتياجات هؤلاء العملاء، فضلاً عن تحقيق رغباتهم وتوقعاتهم في السلعة أو الخدمة التي يستهلكونها.

إن تحقيق الجودة في الخدمات والمخرجات، يتوقف على كفاءة ومهارة العنصر البشري، وهذه الكفاءة وتلك المهارة الواجب توافرها في العنصر البشري من أكبر المهام الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية، فعليها تصميم البرامج التدريبية لرفع كفاءة العنصر البشري، وإكسابه المهارة الازمة، التي تمكنه بالإضافة إلى قدراته الذاتية من تحقيق معدلات الجودة المأمولة، فضلاً عن توسيعه بأهمية تحقيق الجودة في السلعة أو الخدمة التي يشارك في إنتاجها أو تقديمها، وأن توافر

هذه الجودة يحقق رضا العميل أو المستهلك عن هذه السلعة أو الخدمة، ومن ثم تزداد رغبته في عدم تغييرها إذ إنها تلبي احتياجاته ورغباته، ومن ثم تحافظ الشركة أو المنظمة على عملائها، وهذا يؤدي بدوره إلى المحافظة على أرباحها، والمحافظة على موقعها التافسي، وحصتها السوقية، وقد يؤدي هذا الاستقرار إلى قدرتها على فتح أسواق جديدة، وزيادة حجم الشركة أو المنظمة، وتحقيق أرباح أعلى، ومن ثم زيادة الاستثمار في تنمية الموارد البشرية، فضلاً عن زيادة الرواتب والأجور والمكافآت المالية والتعويضات والمزايا العينية والتي تعود بالفائدة الكبرى على العنصر البشري في المنظمة أو الشركة، بشكل مباشر وغير مباشر، فضلاً عن الفائدة الكبرى التي يتحصل عليها المجتمع ككل، من جراء الزيادة في النمو الاقتصادي (موسوعة إدارة الموارد البشرية - الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي).

ومما تقدم فإننا نستطيع أن نوجز أهم أهداف إدارة الموارد البشرية بما يلي:

- تطوير سياسات الموارد البشرية للمساهمة في تحقيق أهداف الشركة.
- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمحفزة والعمل على تطويرها وتنميتها بشكل مستمر.
- العمل على زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
- التواصل الفعال بين قمة الهرم والقاعدة وإيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة .
- العمل على المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل، والتأكيد عليها بشكل مستمر.
- مواكبة التطورات والتغيرات المتتسعة عن طريق إدارة وضبط عملية التغيير لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.
- تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة، حيث أن زيادة المقدرة يتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين، وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.

سابعاً - خصائص إدارة الموارد البشرية:

تميز إدارة الموارد البشرية مجموعة من الخصائص، أهمها:

- 1- التوسع: يعد دعامة أساسية ورئيسة لإدارة الموارد البشرية.

2- الطبيعة الاستراتيجية: وهي الخاصية الاكثر أهمية لإدارة الموارد البشرية المقترنة بالتكامل الاستراتيجي، الذي ينبع من رؤية الإدارة العليا والقيادة، التي تتطلب الالتزام الكامل من الاشخاص.

3- الطبيعة ذات الاصول الازامية لإدارة الموارد البشرية: هو الالتزام الاخلاقي للوصول إلى الاهداف المتفقة عليها، والالتزام السلوكي الذي ينعكس في الاندماج الشديد في المؤسسة.

4- الاشخاص(كرأس مال البشري): ينبغي النظر إلى طبيعة البشر على أنها اصول وليس تكاليف متغيرة، بمعنى معاملتهم كرأس مال بشري .

5- فلسفة التوحد: المنظمات هي وحدات متجانسة ومتكلمة يشارك جميع الموظفين في أهداف المنظمة، ويعملون كفريق واحد.

6- إدارة الموارد البشرية كنشاط ينبع من الإداره: يمكن وصف إدارة الموارد البشرية كنشاط رئيسي واستراتيجي، ينبع من الإدارة الرئيسة الذي تطور وتملكه وتوصيله بواسطة الإدارة كل، لنشر مصالح المنظمة التي يعملون به (محمد، 2012، بلا).

وقد ورد في (موسوعة إدارة الموارد البشرية- الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي). خصائص عديدة لإدارة الموارد البشرية تتناسب مع واقع ظروف العمل الجديدة أهمها:

1- الرغبة في الإنجاز/Achievement Motivation

2- السعي إلى التميز/In Search of Excellence

3- تحمل المخاطر/Risk Taking

4- الابتكار والتجدد/Innovation & Creativity

5- الاستعداد للخدمة/Service Oriented

6- التركيز على النتائج/Results Focused

7- الاقتراح بفكر الجودة/Quality Oriented

8- العمل في الوقت الحاضري/Work in Real Time

9- تقبل واستيعاب التغيير/Managing Change

10- تحول نظم وعلاقات العمل من مفهوم الاستخدام إلى مفهوم الشراكة، وتغير النظرة إلى الموارد البشرية من كونهم أجراء إلى كونهم أصحاب مصلحة في المنظمة.

11- تحول اهتمام إدارة الموارد البشرية من مجرد توفير اليد العاملة لقطاعات المنظمة المختلفة إلى اهتمام أصيل بتشغيل الموارد البشرية لتحقيق النتائج المستهدفة من استقطابهم، للعمل وذلك بتفعيل مفهوم إدارة الأداء.

ثانياً- الكفاءة الإنتاجية للموارد البشرية:

• مفهوم الإنتاجية:

تمثل الإنتاجية بشكل عام العلاقة بين المخرجات والمدخلات في المنظمة ويقصد بالمدخلات الإمكانيات المتاحة لتأدية الخدمات بينما يقصد بالمخرجات مقدار ما يقدم من أنتاج أو خدمة، وعلى ضوء ذلك، فإن الزيادة في الإنتاج تعني زيادة في المخرجات باستخدام نفس المدخلات. وتعرف الكفاءة الإنتاجية بأنها: "العلاقة بين الناتج (المخرجات)، وجميع عناصر الإنتاج التي استخدمت في الحصول عليه" (العلي، 1983، 22).

وعلى ضوء هذا المفهوم، فإن الإنتاجية ترتفع إذا ارتفع حجم المخرجات مع ثبات المدخلات، أو ارتفاع حجم المدخلات مع انخفاض حجم المخرجات، وهذه نظرة اقتصادية تجاه أعمال المنظمات وتشير الكفاءة إلى الطريقة الاقتصادية، التي يتم بها أنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، وعادة ما يعبر عنها من خلال النسبة بين المخرجات إلى المدخلات (المغربي، 1998، 39).

وترتبط الكفاءة بالاستخدام الأمثل للموارد والتي تبني على أهداف واضحة، وموضوعية، وعادلة، وبالتالي استخدام الأساليب الصحيحة لتحقيق أهداف المنظمة، والاستراتيجية الصحيحة تتطلب اختيار وسائل وطرق سلية وواضحة لتحقيقها، فإذا كان هناك خلل في الاستراتيجية، فإن الكفاءة لن تتحقق مهما استخدم من وسائل، فالتحديد الواضح للاستراتيجية يعد أمراً هاماً، يساعد على التحديد الواضح للطرق والأساليب السليمة للتنفيذ، وبالتالي تحقق كفاءة المنظمة، ويتم النظر إلى الإنتاجية كنظام له أغراض، أو رسالة محددة، والغرض يتم تحديده، والتعبير عنه بمجموعة توقعات، ويتوجه التخطيط الجيد لاستخدام الموارد من خلال الأنشطة في المنظمة حتى يصل الأداء والإنتاج إلى أعلى درجات الكفاءة، وعلى اعتبار الإنتاجية نظام، فإنها تمر بثلاث خطوات رئيسية، وهي كالتالي:

- البدء بمفهوم واضح لرسالة أو مسؤولية أو مهمة المنظمة، وهذا يعني أن أولى متطلبات مجهد الإنتاجية هو أن يكون هناك غرض أو هدف.

- التخطيط بغرض تنفيذ الهدف، وهنا تحدد الأهداف، والغايات للمنظمة، ولا بد من وجود خطط فرعية يتم تجميعها في خطة موحدة نحو أنجاز كبير في مدة زمنية محددة ، وفي هذه المرحلة فإن الإنتاجية تصمم في شكل خطط عن طريق مزج أبعادها المتعددة ، مع تطوير نظام يستطيع أن يجمع معًا كافة خطوات الإنتاجية ، أو كافة القوى العاملة، والمعدات اللازمة للقيام بكافة وظائف المنظمة.

- مقاييس المدخلات والمخرجات، ونتائج المخرجات الحقيقية تقارن بالنسبة للموارد والعاملين والمال، فالإنتاجية هنا تدل على الناتج المحقق من استخدام قدر محدد من الموارد(مادية وبشرية) خلال فترة زمنية محددة (المحيسي, 1979, 33).

• التخطيط والإنتاجية:

يعتمد نجاح أو فشل المنظمة بدرجة كبيرة على التخطيط ، ذلك أن التخطيط السليم يعمل على تحسين إنتاجية المنظمات، ورفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة يرتبط أساساً بالعديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية وغيرها، لذا فإنه يمكن تحقيق مستويات إنتاجية عالية من خلال التخطيط للعوامل الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية للعمل (القين, 1986, 117) .

ولا شك أن درجة نجاح أي منظمة لا تعتمد فقط على توفير التجهيزات المرتبطة بالعمل، بل على تقبل أعضاء المنظمة لأهدافها، أو يعتمد هذا بدرجة أساسية على القدرة على التعاون، لتحقيق الأهداف العامة والاستخدام الفعال للموارد البشرية المتاحة، وقد ورد ضمن فعاليات ندوة الإنتاجية في القطاع الحكومي ومعوقاتها، أن من أهم المعوقات الخاصة بالكفاءة الإنتاجية ما يتعلق بالتنظيم الإداري (المحيسي, 1979, 104).

تاسعاً- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

يعد التخطيط الاستراتيجي أولوية لكل منظمة، يؤثر في عملية نموها وسيرها نحو المستقبل، وفي استمرار عملها وحمل نشاطها وتطورها، فهو قد يكون محدوداً في فترة زمنية محددة، ويسمى التخطيط الاستراتيجي قصير المدى، وقد يتوجه إلى جميع أوجه النشاط في المنظمة كالسياسات والأهداف بعيدة المدى، والإجراءات المطلوب إتباعها، والقواعد التي تحدد سلوك العاملين وتصرفاتهم داخل المنظمة.

ويتم ذلك بناءً على تحليل دقيق للوضع الحالي والمستقبلى لكل من البيئة المحيطة والموارد البشرية، وبالتالي فإن أي منظمة تعتمد بشكل رئيسي على الاستخدام العقلاني لقوى البشرية، كون العنصر البشري، يمثل أحد أهم عناصر الانتاج وحاكمها، فهو يمثل المصدر الأساسي لقيمة في المجتمعات البشرية" (اليعقوبي، 2011، 19).

ولقد "توسّع الدور التقليدي من تنفيذ الاستراتيجية ليتضمن العمل مع الإدارة العليا لتشكيل الخطط الاستراتيجية للمنظمة، فأصبحت الموارد البشرية لها مقعد في تخطيط الاستراتيجية في معظم منظمات اليوم ، فالعولمة تعني مزيداً من التنافس والذي يعني مزيداً من مستويات الأداء، والمنظمات تحصل على المزيد من مستويات الأداء من خلال زيادة الكفاءة، وهذا ما يجعل مدخلات إدارة الموارد البشرية عنصراً حاسماً، فالموارد البشرية هي من يزود الإدارة العليا بالمعلومات حول نقاط القوة والضعف لدى الموارد البشرية المتوفّرة للمنظمة، وعليها تبني السياسات الاستراتيجية فالقوى العاملة، هي من سوف ينفذ هذه الاستراتيجيات" (كورجك، 2009، .(18).

وبالتالي أن تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، عملية ضرورية من أجل الموافقة بين أهداف الموارد البشرية وأهداف التخطيط الاستراتيجي، عبر وضع خطة عامة تعطي صورة متكاملة حول مسار المنظمة نحو المستقبل، وتزود المخطط أو إدارة الموارد البشرية برؤية واضحة تخرجه من نطاق النشاطات والأعمال الروتينية اليومية داخل المنظمة.

ويوضح الشكل (4) الكيفية التي تسير من خلالها استراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة:

تشكيل الاستراتيجية

تحديد متطلبات قوى العمل

تشكيل الأنشطة والسياسات لاستراتيجية
الموارد البشرية

تطوير معايير بطاقة توازن أهداف الموارد
البشرية

رسم توضيحي (4): الكيفية التي تسير من خلالها استراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة

عاشرأً- مقارنة التخطيط الاستراتيجي وتحطيم الاحتياجات للموارد البشرية:
يشمل التخطيط الاستراتيجي على التخطيط لجميع عمليات إدارة الموارد البشرية، ول مختلف وظائفها من استقطاب وتعيين وتدریب وتقییم وتحفیز وأجور ومكافآت وعقوبات، وغير ذلك، التخطيط الاستراتيجي العقلاني هو الذي يؤسس هيكلته للواقع على معرفة:

- "من يستهدف التخطيط؟.
- أين يحصل هذا الاستهداف؟(أي الإطار السسيو اقتصادي).
- متى يصبح هذا الاستهداف المخطط ممكناً أو ضرورياً؟" (محسن، 1997، 40).

فيما يتضمن تخطيط الاحتياجات عملية وضع وتحديد مدى الاحتياجات من الموارد البشرية للمنظمة حالياً ومستقبلاً، وهناك عدة ميزات ومنافع للتخطيط الاستراتيجي منها ما هو مباشر، ومنها ما هو غير مباشر، وأهمها العمل على تشجيع السلوك المؤثر الذي يقوم على تطوير نظرة المنظمة للمستقبل عبر كفاءتها وفعاليتها في استخدام الموارد البشرية، بدلاً من السلوك الاستجابي، الذي يعتمد على الاستجابة للمتغيرات والمشكلات عند حدوثها، وذلك يؤدي بها إلى الاستعداد بشكل أكبر لمواجهة متغيرات ومشكلات المستقبل واستدامتها واستمرارية نجاحها على المدى البعيد، كما يساعد على تطوير أهداف المنظمة الاستراتيجية المركزية التي من شأنها رفع قدرة

ومعنى هذه المنظمة ببيئتها المحيطة، إضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يعيّد تفحص وتقويم كل من الاستراتيجيات والافتراضات والبرامج وتشجيع الفكر المبدع، وتقديم المبدع والخلق والتجدد بشكل دائم، والعمل على تقليل الفجوة بين الواقع الحالي للمنظمة والمستقبل التي تسعى للوصول إليه، ويعتبر اشتراك مدراء الأقسام والإدارات جزءاً هاماً وأساسياً في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، لذا يجب على الإدارة العليا إشراك الجميع في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (الزهري، 2000، 12).

فتخطيط الاحتياجات التدريبية يجب أن يكون داعماً للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وبالتالي التوافق مع التخطيط الاستراتيجي الاجمالي للمنظمة، لذا فإن تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية هو وبالتالي أحد أسس التخطيط الاستراتيجي للمنظمة حيث أن الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، تتحقق عبر تكامل كل من عملية تخطيط الاحتياجات والتخطيط الاستراتيجي، ويتم ذلك عبر مشكلتي العجز والفائض من الموارد البشرية، ولدينا عدة أنواع لهذه العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية وهي:

1. العلاقة الإدارية: عبر لعب الأدوار الروتينية والتقلدية لدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

2. علاقة باتجاه واحد: استجابة إدارة الموارد البشرية عبر دعم البرامج والخطط الاستراتيجية للمنظمة والاستراتيجيات الخاصة بالأعمال.

3. علاقة باتجاهين: علاقة اعتماد تبادلية بين كل من التخطيط للوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي.

4. علاقة تكامل: علاقة توافق وتكامل تتفرع إلى نوعين، وهما:

- التوافق الخارجي أو التكامل العمودي بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية.

- التوافق الداخلي أو التكامل الأفقي بين الاستراتيجيات الخاصة بوظائف إدارة الموارد البشرية والذي يعد شرط لنجاح التوافق الخارجي (القرشي، 2008، 37).

أحد عشر - معوقات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

يواجه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الكثير من العقبات التي تعيق آلياته وبرامجه، وتحده من مرونته، وقد يكون لها تأثيراً سلبياً على محمل أعمال المنظمة، ويأتي في مقدمة هذه العقبات:

- 1- اضطراب البيئة الخارجية: وهي تعني زيادة معدل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، فقد أخذت هذه التغيرات في التسارع في العقود الأخيرة، وأصبح التغير السريع هو صانع الفرص والتهديدات، ومن خلاله تتحدد قدرة المنظمة على الصمود بوجه هذه التغيرات.
 - 2- ازدياد حدة المنافسة: فالمنافسة بين المنظمات لم تعد تقتصر على جودة المخرجات فقط، بل تعدد ذلك لتشمل كل أنشطة المنظمة وأدواتها كافة.
 - 3- تغيير هيكل العمالة: لقد تغير مفهوم جودة العمل واقفانه، فأصبح يعتمد على توافر الخبراء ذوي المعرفة المتخصصة، والذين يمتلكون الدراسة والخبرة، التي من الممكن أن تسهم في وضع استراتيجيات ذات كفاءة وفاعلية، تؤدي إلى تحسين جودة المخرجات.
 - 4- قلة الموارد وندرتها: فالصراع على مصادر الطاقة، أصبح السمة الأساسية للعصر الحالي، وذلك فرض على الكثير من المنظمات، وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدر الكافي، وبالمواصفات المطلوبة، وفي الوقت المحدد (مصلحة, 2010, 8).
 - 5- ضعف الإدارة: لجهة عدم امتلاك المدير الاستراتيجي، للمهارات الأساسية، لإدراك الفرص والمخاطر المحيطة بالمنظمة.
 - 6- ضعف البيانات والمعلومات الالزمة: مثل جمع معلومات غير ملائمة، أو تجاهل المعلومات المتعلقة باتجاهات تغيير غير اعتيادية.
- 7- اضطراب البيئة الداخلية:
- يؤدي حدوث متغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة، لاضطرابات وخلل في آلية عمل المنظمة ككل، وصعوبات في بنيتها الداخلية (اليعقوبي، 2011، 62).

الفصل السادس: التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التربوية المركزية في سوريا

أولاً- واقع التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التربوية المركزية في سوريا

ثانياً- الأهداف الاستراتيجية لوزارة التربية في سوريا

ثالثاً- سمات الاستراتيجية التربوية في سوريا

رابعاً- محاور الاستراتيجية التربوية في سوريا

خامساً- اتجاهات السياسة التربوية في سوريا

سادساً- الخطة الخمسية العاشرة

سابعاً- الخطة الخمسية الحادية عشرة

ثامناً- مهام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة التربوية المركزية في سوريا

الفصل السادس: التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التربوية المركزية في سورية

أولاً - واقع التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التربوية المركزية في سورية: **نبذة تاريخية:**

يرجع نشوء وزارة التربية في القطر العربي السوري إلى تاريخ تأسيس الدولة السورية وإلى تشكيل أول حكومة وطنية في عهد الانتداب الفرنسي، بموجب قرار المفوض السامي رقم (2980) تاريخ 12/5/1924، تم تأسيس الدولة السورية، وتشكيل حكومة وطنية في ظل الانتداب، كان من وزاراتها وزارة باسم وزارة المعارف.

وسمى السيد الدكتور رضا سعيد بيك وزيرًا للمعارف، بموجب قرار رئيس الدولة السورية الذي صدر برقم (1 تاريخ 20/12/1924)، ومن ثم حدّدت مهام هذه الوزارة ووظائفها بكل دقة وعناية، في عهد الاستقلال، بموجب القانون رقم (121) تاريخ 21/12/1944، المتضمن نظام المعارف العام، وقد كانت مهمتها بموجب هذا القانون، تربية الجيل الجديد تربية صالحة من جميع الوجوه البدنية والخلقية والفكرية، لينشأ كل فرد من أفراده قويًّا البدن حسن الخلق وصحيح التفكير، محباً لوطنه، معترضاً بقوميته، مدركاً واجباته، مزوداً بالمعلومات التي يحتاج إليها في حياته، وقدراً على خدمة بلاده بقواه العقلية والبدنية وبجهوده الإنتاجية، وكان من أهم وظائفها، الآتي:

- 1- تأسيس المعاهد التعليمية الرسمية على اختلاف أنواعها ودرجاتها وإدارتها.
- 2- مراقبة المعاهد التعليمية الأهلية والأجنبية، وتوجيه أعمالها نحو الأهداف الأساسية المقررة للمدارس الرسمية.
- 3- مكافحة الأمية ونشر الثقافة العامة بين جميع أفراد الأمة في جميع نواحي البلاد.
- 4- رعاية نشاط الشباب وتنظيم شؤونه، بتشجيع الحركات الرياضية، والأعمال الكشفية على اختلاف أنواعها، في المدارس وخارجها.
- 5- تنشيط الحركات العلمية والأدبية، بتكثير المكتبات العامة وتوسيعها، وتأسيس المتاحف العلمية وتنظيمها، وطبع الكتب والمؤلفات القديمة والحديثة ونشرها، وتنظيم الإذاعات والمحاضرات العامة، وإقامة المهرجانات التذكارية، وتأسيس المجامع والجمعيات والنادي العلمي والأدبي وتشجيعها، ومساعدة الجهود التي يبذلها الأفراد والجمعيات في خدمة العلوم والآداب.
- 6- العناية بالتربيـة الاقتصادية عن طريق تقوية نـزعة العمل ورغبة الإنتاج في نـفوس الطـلـاب والشـبـان.
- 7- الاهتمام بالفنـون في المدارس وخارجها، وتشجيع حركـات التـمـثـيل والـموـسيـقا والـنـحت والـتـصـوـير.

8- العناية بشؤون الآثار القديمة، وذلك بصيانة المبني القديمة، والتنقيب في الموقع الأثري، وجمع الآثار المنقولة وعرضها في المتحف الوطني، وإحضار النشرات الالزمه لجعلها آلة علم وثقافة داخل البلاد ووسيلة دعاية خارجها.

9- تقوية الصّلات الثقافية بين سورية وشقيقاتها، بغية تكوين ثقافة موحدة في جميع البلاد العربية.

غير أنَّ الكثير من هذه المهام انتقل فيما بعد إلى وزارات أخرى، ومديريات وهيئات عامة محدثة. فانتقل التعليم الزراعي في عام (1947) إلى وزارة الزراعة، وانتقلت الإذاعات العامة إلى الهيئة العامة للإذاعة في عام (1951)، وفي عام (1958) أحدثت وزارة الثقافة والإرشاد القومي، وانتقل إليها المعهد الموسيقي، والمكتبات العامة، والمتاحف، ومجمع اللغة العربية، ومديرية الآثار العامة. وفي عام 1966م انتقلت إلى وزارة التعليم العالي، الجامعات والمعاهد العليا الملحة بها، والهيئة العامة لمستشفى المواساة، ومجمع اللغة العربية. وفي عام (1958) أحدثت الهيئة العامة لأبنية التعليم وربطت بوزارة التربية.

وعند قيام الوحدة بين سورية ومصر سميت هذه الوزارة باسم وزارة التربية والتعليم. ثم حدّدت مهام هذه الوزارة ووظائفها بصدور القرار الجمهوري رقم (1532 تاريخ 26/9/1959)، حيث تطورت مهامها ووظائفها وأصبحت تربية الجيل تربية صالحة لينشأ كل فرد صحيح بالإيمان، قويم الخلق، مستير الفكر، قوي الجسم، محباً لوطنه، معترضاً بقوميته العربية، مدركاً واجباته ومزوداً بالمعلومات الضرورية التي تجعله مواطناً صالحاً قادراً على خدمة بلاده وأمنه العربية.

ولأداء هذه المهمة، أصبحت وزارة التربية في القطر العربي السوري تقوم بما يلي:

- 1- تأسيس المدارس والمعاهد والجامعات على اختلاف درجاتها وأنواعها وإدارتها.
- 2- تنظيم شؤون التربية الرياضية والاجتماعية والكلشفية والفتواة في هذه المدارس والمعاهد.
- 3- الإشراف على التعليم الخاص وتنظيم شؤونه.

وبموجب المرسوم التشريعي رقم (134 تاريخ 24/6/1965)، أصبح اسمها وزارة التربية.

وبموجب المرسوم التشريعي رقم (143 تاريخ 24/1/1966)، المتضمن إحداث وزارة التعليم العالي، خرج من مهام وزارة التربية مهمة تأسيس الجامعات والمعاهد العليا الملحة بها والإشراف عليها، وعلى مجمع اللغة العربية ومؤسسة مستشفى المواساة، واختصرت مهامها على مرحلة التعليم ما قبل الجامعي.

وتجري مراجعة المسودة الأولى لمشروع تطوير النظام الداخلي لوزارة التربية، ويتوّقع إنجازه قريباً مستوفياً شروط الإدارة الإلكترونية بعد نفاذ القانون الأساسي للعاملين في الدول رقم /50/ لعام (2004).

وتشكل مديريات التربية في المحافظات الأقسام الإدارية المكلفة بتنفيذ سياسة الوزارة وخططها في مجال اختصاصها، وهي ترتبط من جهة بالإدارة المحلية التي تقوم بتحديد مهامها واحتضانها، وصلاحياتها، ونظم عملها وهياكلها التنظيمية، وفق النظام الداخلي الذي تصدره الإدارة المحلية بالتنسيق مع وزارة التربية، ومن جهة أخرى ترتبط بوزارة التربية، التي تقوم بالإشراف عليها من الناحيتين الفنية والإدارية، وتحديد أقسامها الهيكلية، وذلك بحسب ما ورد في النظام الداخلي الجديد لوزارة التربية الصادر عام (1988)، وتعليمات وزارة لاحقة، إن هذه الازدواجية ناشئة بسبب ظروف الإدارة، وهي التي أدت إلى خلق تجربة الإدارة المحلية، وإبرازها إلى الوجود في عام (1971)، حيث توّجت بصدور قانون الإدارة المحلية رقم (15) ، الذي هدف إلى تركيز المسؤولية في أيدي طبقات الشعب المنتجة، لتمارس بنفسها مهام القيادة، مما يتطلب إتاحة أوسع المحاورات لتطبيق مبدأ الديمقراطية الشعبية. والوحدات الإدارية بكل مستوياتها في ظلّ هذا القانون مسؤولة عن الاقتصاد، والخدمات، والثقافة، والتربيـة، وكلّ الشؤون التي تهمّ المواطنين، حيث تقتصر مهمة السلطات المركزية على التخطيط، والتشريع، والتنظيم، والتجديد، والرقابة، والتأهيل، والتدريب، والتنسيق وتتبع تنفيذ المشروعات الكبرى، وطبقاً لهذا فقد أصبحت مديريات التربية في المحافظات جزءاً من جهاز الإدارة المحلية، يرأس كل مديرية تربية قيادي تربوي بارز، يعين وفقاً لقرار القيادة القطرية رقم (1114 تاريخ 19/5/2004)، ويختار شاغل هذا المنصب ضمن شروط خاصة من أبرزها: تتمتعه بالشخصية القيادية، وبكافياته الإدارية والتربوية، ويعاونه في عمله مديرون مساعدون، يتولّى كلّ منهم الإشراف على قسم من دوائر المديرية وشعبها، ويختارون وفقاً لقرار القيادة القطرية المذكور آنفاً (وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية، 2012، 12).

وتشكل الإدارة التربوية المركزية من عدد من المديريات والهيئات، وهي موضحة مفصلاً بالنموذج رقم (55).

وفيما سبأني، نورد أهم المديريات التي تعنى بعمليات التخطيط الاستراتيجي، من تخطيط، وتعيين وإعداد وتدريب وتقدير، ودراسة الموارد البشرية العاملة، في وزارة التربية وهي:

1- مديرية الشؤون الإدارية.

2- مديرية التخطيط والتعاون الدولي.

3- مديرية الإعداد والتدريب.

4- مديرية التعليم الثانوي.

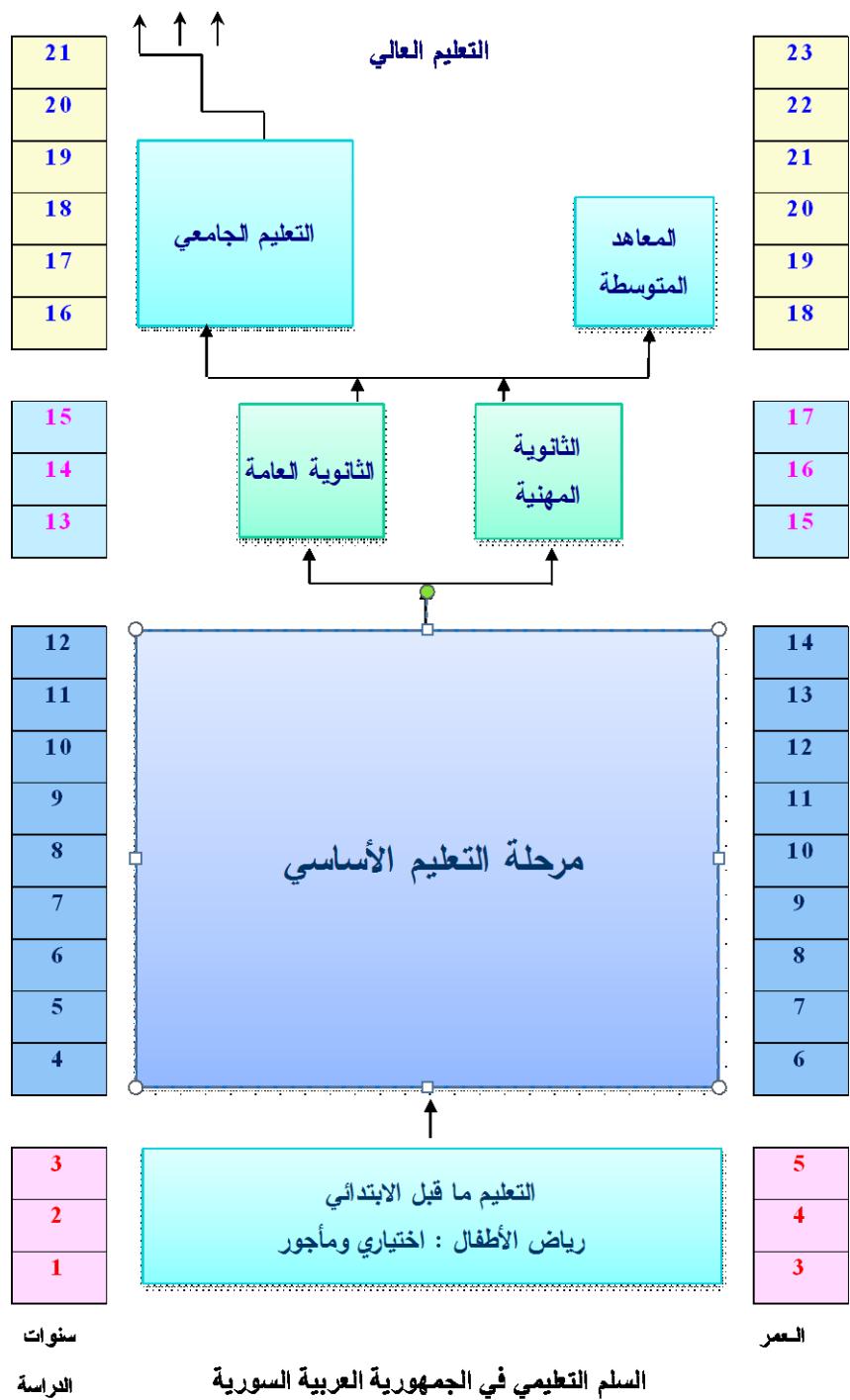
5- مديرية التعليم الأساسي.

ومن ثم نبين أهم المهام التي تقوم بها كل مديرية، وأهم أهدافها وسياساتها، في مجال التخطيط للموارد البشرية، في وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية.

رسم توضيحي(5) : الهيكل التنظيمي لوزارة التربية في الجمهورية العربية السورية



رسم توضيحي (6): يوضح السلم التعليمي في الجمهورية العربية السورية:



رسم توضيحي (6): السلم التعليمي في الجمهورية العربية السورية

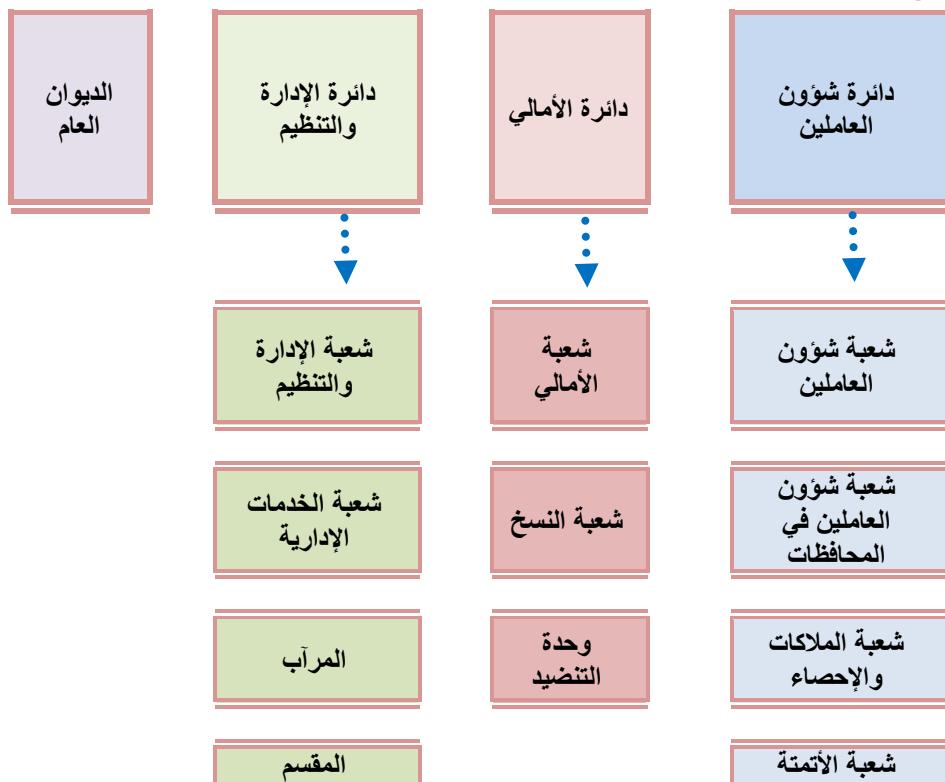
مديرية الشؤون الإدارية:

- أهم مهامها:

- دراسة طلبات تمديد الخدمة لكافة العاملين، في مديریات التربية مع المديرية المختصة في الإدارة المركزية، واقتراح ما يلزم بشأنها وتدقيق القرارات الخاصة بها.
- دراسة المعاملات المتعلقة، بالإيفاد للعاملين في مديریات التربية والصرف من الخدمة، وتدقيق المشاريع المتعلقة بها.
- متابعة المعاملات المتعلقة بأوضاع العاملين مع الجهاز المركزي للرقابة المالية، ووزارة المالية، والسجل العام للعاملين في الدولة.
- تدقيق مشاريع القرارات الواردة من مديریات التربية بالنسبة (للتعيين على المادة 14-16 من القانون الأساسي للعاملين في الدولة - العودة للعمل - تمديد الخدمة - تكليف مراقبين داخلين - عقوبة حجب الترفيع).
- دراسة معاملات النقل للعاملين المعينين على وظائف محدثة حكماً، أو على وظائف إنتاجية وتدقيق كافة القرارات المتعلقة بها.
- دراسة المعاملات الواردة من مديریات التربية، و المحالة من السيد الوزير، واقتراح ما يلزم بشأنها.
- دراسة فرز المهندسين على مديریات التربية وكافة المعاملات المتعلقة بها، بالتنسيق مع مديرية التعليم المهني والتقني.
- دراسة الشكاوى التي ترد من مديریات التربية، و المشاركة في الإعداد للدورات التدريبية .
- إحالة طلبات العاملين المسجلة في النافذة الواحدة، المتعلقة بأوضاع العاملين في المحافظات إلى الجهة المعنية، لإجراء ما يلزم بشأنها.
- دراسة المعاملات الواردة من/ المؤسسة العامة للطباعة /الهيئة العامة لأنبوبة التعليم / معهد تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها /مركز المتميزين /، ودراسة وتدقيق البريد اليومي الخاص بعمل المديرة.
- دراسة الكتب الواردة من مديرية الرقابة الداخلية، المتعلقة بالتقارير التفتيشية ومتابعة تنفيذها.
- عرض القرارات على السيد المدير قبل تأشيرها من الجهاز المركزي للرقابة المالية.

- الإعارة إلى منظمات حزب البعث العربي الاشتراكي، لتعيينهم رؤساء بلديّات.
- إصدار قرارات منح، و إنهاء خدمة العلم الإلزامية، والاحتياطية.
- الإشراف على أعمال صيانة وسلامة بناء الوزارة، وشبكة الكهرباء والمياه والتدفئة.
- القيام بجولات ميدانية على المدارس للكشف عن المبني في عدة مديریات.
- الإشراف على أعمال الصيانة: (مدنية - كهربائية - ميكانيكية) لمبني الإدارة المركزية والمديریات الملحة بها.
- استلام وتسلیم بطاقات الذاتیة (تعيينات جديدة ونقل)، والاستعلام عنها، وأنمنتها وإرفاق بيانات الوضع، والتواصل مع المحافظات لحل المشاكل الموجودة فيها.
- دراسة تقارير الهيئة المركزية للرقابة والتفتيش المحالة من قبل السيد الوزير، واقتراح ما يلزم بشأنها، ومتابعة تنفيذها بعد إقرارها.
- دراسة المعاملات المتعلقة، بإخلاء العقارات المستأجرة لصالح وزارة التربية، بالتعاون مع مديرية الشؤون القانونية (مديرية الشؤون الإدارية، وزارة التربية، 2014).

والشكل (7) يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون الإدارية:



رسم توضيحي (7): الهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون الإدارية

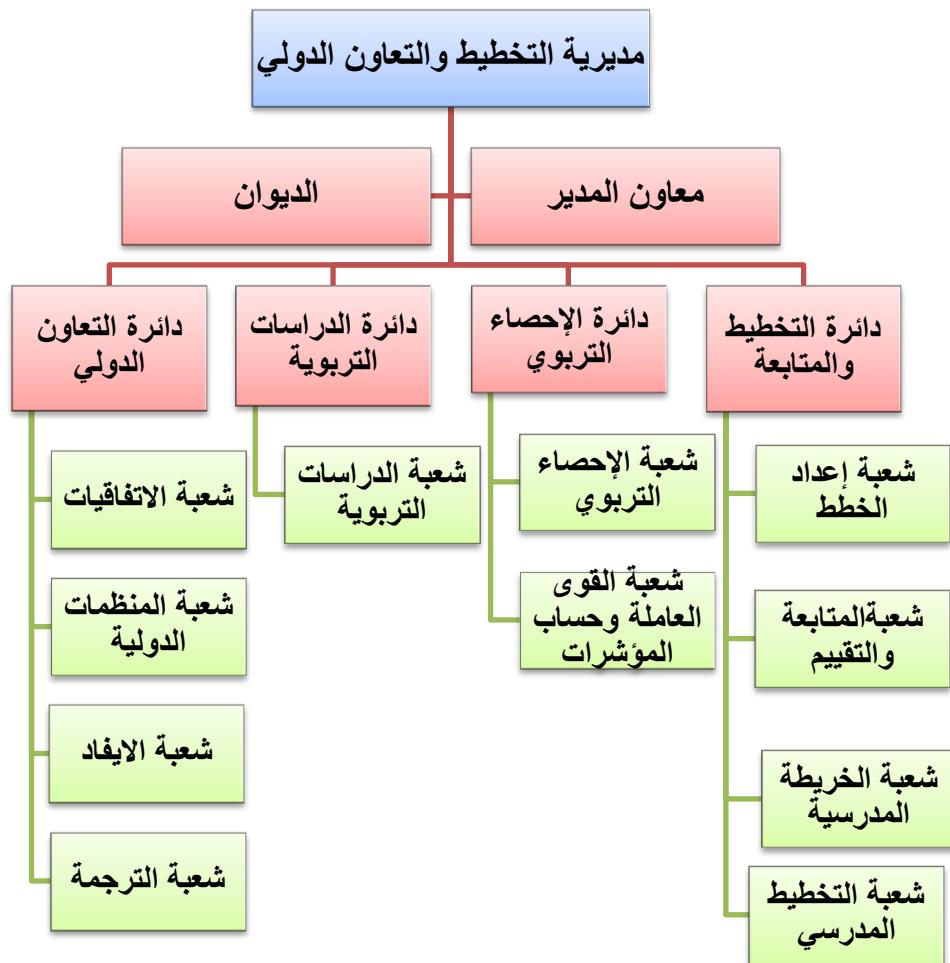
مديرية التخطيط والتعاون الدولي:

- أهم مهامها:

1. الالسهام في رسم السياسة التربوية، في ضوء التوجهات الحكومية والأهداف العامة للتربية، بما يتوافق مع متطلبات عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، في القطر العربي السوري.
2. القيام بالدراسات التشخيصية ل الواقع التربوي، وتقصي المعوقات والصعوبات تمهدأ لتجاوزها، في الخطط المقبلة.
3. إعداد مشاريع الخطط الخمسية والسنوية /العادية والاستثمارية/ في وزارة التربية بالتعاون، مع المديريات ذات العلاقة، في ضوء السياسة التربوية المرسومة.
4. متابعة تنفيذ خطط الوزارة بما فيها المشاريع الاستثمارية، وإعداد تقارير دورية على عدد مراحل التنفيذ بالتنسيق، مع الجهات ذات العلاقة.
5. القيام بأعمال الإحصاء التربوي بالتنسيق مع أجهزة الإحصاء التربوي، وإصدار المجموعة الإحصائية السنوية للتعليم، والامتحانات في وزارة التربية.
6. وضع التعليمات الخاصة بإحداث شعب النمو والمدارس المحدثة لمختلف مراحل التعليم بالتنسيق مع المديريات المختصة.
7. متابعة تطبيق نظام الخريطة المدرسية، والإشراف على تنفيذه في القطر.
8. المشاركة في التخطيط للإيفاد في بعثات داخلية وخارجية، ومتابعة شؤون الموظفين حتى التحاقهم بالعمل.
9. تنفيذ المنح الاطلاعية والتدربيّة ومتابعتها.
10. تحديد احتياجات الوزارة من القوى العاملة، بالتنسيق مع الجهات المعنية.
11. المشاركة في إعداد الدراسات التي تنظمها هيئة التخطيط والتعاون الدولي عن حاجة القطاعات المختلفة إلى القوى البشرية المنتجة.
12. إعداد ميزان حركة القوى العاملة بالتنسيق مع مديريات التربية في المحافظات، وهيئة التخطيط والتعاون الدولي.
13. إعداد بحث حصر العاملين، بالتنسيق مع المكتب المركزي للإحصاء.
14. متابعة إنجازات ميزان الطاقة.
15. تنظيم الجداول الإحصائية والبيانات والمؤشرات المتعلقة بعمل الوزارة بشكل دوري.
16. إعداد نشرات إحصائية دورية حول نشاط الوزارة.
17. تقديم البيانات والمشاركة في معالجة هذه البيانات وتحليلها.

18. القيام بتحليل الواقع الراهن للنظام التعليمي ومعالجة البيانات والإحصاءات التربوية، وتحديد المشكلات التربوية.
19. القيام بالدراسات التشخيصية الواقع التربوي وتقصي المعوقات والصعوبات، تمهيداً لتجاوزها في الخطط المقبلة، بالتنسيق مع الدوائر والشعب ذات العلاقة في المديرية.
20. إعداد تقرير التعليم للجميع.
21. إعداد كراس وزارة التربية.
22. إعداد مذكرات التفاهم والاتفاقيات والبرامج التنفيذية مع الدول العربية والأجنبية والمنظمات العاملة، في مجال التربية ومتابعتها.
23. إعداد نصوص الاتفاقيات (بالتنسيق مع وزارتي التعليم العالي والثقافة)، ومتابعة إجراءاتها وتصديقها.
24. متابعة المراسلات عبر وزارة الخارجية المتعلقة بالتأكد من الشهادات وتوقيع مذكرات تفاهم مع المنظمات.
25. إعداد خطط المنظمات المتعلقة بالوزارة.
26. إعارة المدرسين والمعلمين وغيرهم من الموظفين وايفادهم، من الأقطار العربية والأجنبية وإليها وفق القوانين والتعليمات الناظمة.
27. تشجيع زيارات الطلبة بين الدول والأقطار العربية بالتعاون مع الجهات المختصة.
28. ترجمة كل ما يرد إلى الوزارة باللغة الأجنبية إلى اللغة العربية، وبالعكس.
29. القيام بكل أعمال الترجمة التحريرية والشفهية المطلوبة (مديرية التخطيط والتعاون الدولي، وزارة التربية، 2014).

والشكل (8) يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية التخطيط والتعاون الدولي:



رسم توضيحي (8) : الهيكل التنظيمي لمديريه التخطيط والتعاون الدولي

مديريه التعليم الثانوي:

- أهم مهامها:

تقوم مديرية التعليم الثانوي بالإشراف على سير التعليم العام في المدارس الثانوية الرسمية العامة، ومراقبة تنفيذ الخطط والمناهج الموضوعة لهذا التعليم، وإعداد التوجيهات اللازمة لحسن سيره في سائر مديريات التربية بالتعاون مع المديريات المعنية في الإدارة المركزية، في ضوء الآتي :

- 1- إجراء المسابقات والعقود اللازمة للمدرسين، وتوزيعهم على المحافظات وفق الحاجة.
- 2- تحديد مركز عمل المؤلفين لحساب التعليم الثانوي والمدرسين أصولاً.
- 3- إعداد تعليمات القيد والقبول للصف الأول الثانوي، وفق الخطة العامة للوزارة، وبالتنسيق مع مديرية التعليم المهني والتقني .
- 4- معالجة الأوضاع الخاصة ببعض طلاب المرحلة الثانوية، في ضوء النظام الداخلي والتعليمات الوزارية.
- 5- وضع أسس توزيع الطلاب بين مختلف فروع التعليم الثانوي العام.

6- المشاركة في إعداد إحداثات التعليم الثانوي ومناقشتها، وضبط ملائمها مع المديريات المختصة.

7- تنظيم وإجراء تقلات المدرسين الراغبين بالانتقال بين المحافظات وفق الأسس المقررة وإجراؤها.

8- دراسة التقارير التي تعدتها مديريات التربية، في نهاية كل عام دراسي عن سير التعليم الثانوي وأوضاعه، وإبلاغ المديريات المعنية لمعالجه ما يخصها، في ضوء دراسة هذه التقارير.

9- دراسة تقارير الهيئة المركزية للرقابة والتفتيش والجهاز المركزي للرقابة المالية المتعلقة، بالتعليم الثانوي ومتابعة تنفيذها.

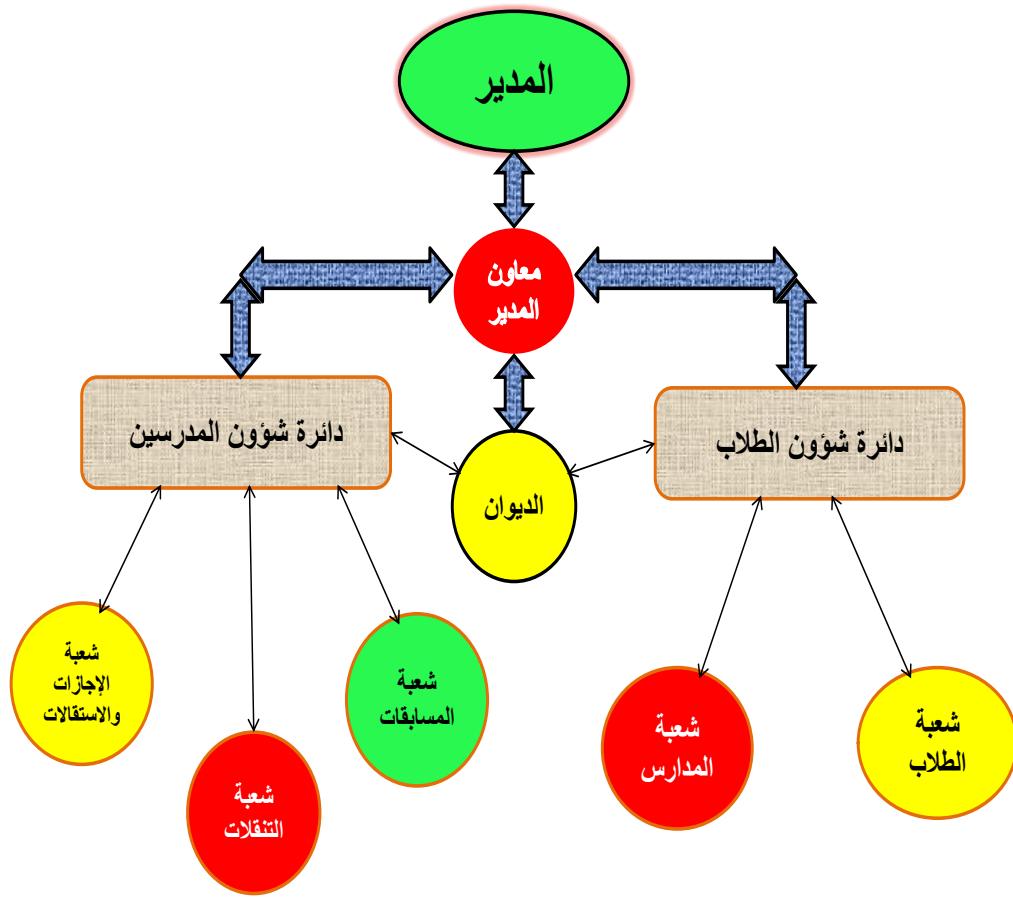
10- دراسة جميع طلبات العاملين في التعليم الثانوي، التي يعود أمر البت فيها إلى الوزارة ومعالجتها.

11- اقتراح تعديل النظام الداخلي للمدارس الثانوية والمشاركة في إعداده.

- الهيكل التنظيمي لمديرية التعليم الثانوي:

ت تكون مديرية التعليم الثانوي في الإدارة المركزية من دائرتين وخمس شعب، فضلاً عن مكتب المدير والمعاون والمتابعة، وفق المخطط المبين أدناه، ويتبع لها دوائر التعليم الثانوي بمختلف شعبها في المديريات الفرعية.

والشكل (9) يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية التعليم الثانوي:



رسم توضيحي (9): الهيكل التنظيمي لمديرية التعليم الثانوي

- الأهداف العامة لمرحلة التعليم الثانوي :

تهدف التربية في هذه المرحلة إلى استكمال بناء شخصية المتعلم المتوازنة، من جميع الجوانب الوجدانية والعلمية والفكرية والاجتماعية والنفسية والأخلاقية والجسدية، ويتم ذلك من خلال تحقيق الأهداف العامة التي نورد أهمها:

- ترسیخ أهمية الوحدة الوطنية والإيمان بأهداف الأمة العربية والانتماء للوطن وللامة وممارسة العيش المشترك، بين أبناء الوطن الواحد.
- فهم حقوق المواطن وواجباتها والالتزام بالأنظمة والقوانين وتحمل المسؤولية، في الحفاظ على الممتلكات العامة والخاصة .

- تمثل القيم الأخلاقية في السلوك كالصدق والأمانة والشجاعة ونكران الذات وتحمل المسؤولية، ونبذ التعصب واحترام الرأي الآخر والتوع في المجتمع، واتخاذ الحوار سبيلاً للتفاهم ونقل هذه الصفات للأخرين.
- اكتساب الحقائق والمفاهيم والعلاقات والبني العلمية الأساسية الوظيفية والتخصصية وأساليب البحث في العلوم والرياضيات والدراسات الاجتماعية والفنون والموسيقا وال التربية البدنية .
- تعزيز حب اللغة العربية والاعتزاز بها والإيمان بقدرته على مواكبة تطورات العصر وتقنياته بما فيها تكنولوجيا المعلومات واستخدامها في كل مواقف الحياة.
- تنمية الوعي بالعلاقات المتبادلة بين الإنسان والنظم البيئية والقضايا المتعلقة بها وتمكن المتعلم من الاستثمار المثل للموارد وترشيد استهلاكها.
- فهم أبرز المتغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية وأهم الأحداث والمفاصل التاريخية والقضايا المعاصرة في سوريا والوطن العربي والعالم .
- فهم خصائص النمو الجسدي في مرحلة المراهقة وانعكاساتها النفسية، وتمكنه من مواجهة المتغيرات الجسدية الناجمة عن لنضج الجنسي وتوجيهها بما ينسجم وقيم المجتمع.
- تعميق الوعي بحقوق الإنسان والطفل والمرأة، واحترامها وأهمية الأسرة وضرورة المحافظة على تمسكها ودورها في المحافظة على وحدة المجتمع وتطوره.
- تنمية مهارات التفكير العلمي، وحل المشكلات واقتراح الحلول، واتخاذ القرارات المسؤولة وروح المبادرة اتجاه القضايا الاجتماعية.
- تنظيم الوقت واستثمار أوقات الفراغ في تطوير نفسه علمياً وثقافياً وبدنياً واجتماعياً .
- الارتقاء بالحس الجمالي، وصقل الذوق الفني، وتنمية روح الإبداع والابتكار والاعتزاز، بالتراث الشعبي والوطني.

- سياسات التعليم الثانوي :

- 1- التركيز على تلبية الحاجات المختلفة للأعداد المتزايدة من الطلاب الذين وصلوا إلى مستوى التعليم الثانوي.

2- تطوير الأنظمة والبرامج مثل تجديد المضمون وأساليب (التعليم/التعلم) الجديدة وتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدارس.

3- العمل على تزويد الشبان والراشدين بالمعرفة والمهارات العلمية والتكنولوجية المطلوبة في حياة المتعلم .

4- إجراء المسوحات ومراجعة التجارب المبتكرة لضمان الجودة .

5- إيلاء التعليم المهني والتقني الاهتمام المطلوب لجهة جعل البرامج والتخصصات أكثر استجابة لحياة المتعلم .

6- تعزيز الروابط مع قطاعي الأعمال والصناعة في مجال التعليم المهني والتقني وتعظيم وتعزيز برنامج التلمذة الصناعية .

7- تطور مضمون المناهج ومواد التعليم والتعلم لتتماشى مع تطلعات المتعلمين وتعزيز التفكير التحليلي والإبداع وحل المشكلات في المدارس وفي السياق الاجتماعي .

دمج التكنولوجيا بالتعليم واستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال التعليم والتعلم.

نشر المعلوماتية لجهة تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في النظام التعليمي(مديرية التعليم الثانوي، وزارة التربية، 2014).

ومن ناحية التعيين، تقوم مديرية التعليم الثانوي، بالتعاون مع المديريات ذات العلاقة في الإدارة المركزية، ومديريات التربية في المحافظات، بعدة إجراءات لتعيين المدرسين والمدرسas، المساعدين، ومعلمي الصف، والمهندسين، والمرشدين النفسيين والاجتماعيين، وأمناء المكتبات، ومعاوني رؤساء الشعب، ومن هذه الاختصاصات يتم انتقاء العاملين الإداريين في الإدارة المركزية، حسب الحاجة والخبرة، بعد إخضاعهم لامتحان شفهي وامتحان تحريري، يحدد درجة كل متسابق، وترتيب نجاحه، ويشرط للمتقدمين اجتياز الاختبار الوطني للغات الأجنبية، واختبار مهارات استخدام الحاسوب لتأصيل المتسابقين، وتقوم بمجموعة من الإجراءات أهمها:

- الحصول على موافقة رئاسة مجلس الوزراء، لإجراء مسابقة، بناءً على حاجات مديريات التربية

في محافظات القطر.

- الإعلان عن المسابقة، وإجراءها استناداً إلى تعليمات رئاسة مجلس الوزراء الخاصة،
إجراءات
وأصول التعيين.
- تقوم كل مديرية بإصدار قرارات التعيين للمعينين لديها، وفرزهم إلى المدارس (مديرية التعليم الثانوي، وزارة التربية، 2014).

وهذه الآلية في التعيين اعتمدت بعد عام 2000/ للفئتين الأولى والثانية، حيث كانت عملية التعيين تتم عن طريق العرض والطلب، أي يتقدم طالب العمل بطلب للإدارة المركزية، وتتم دراسته حسب الحاجة، وأكثر الأحيان، بطرق غير موضوعية، كالتقديرات الشخصية والمحسوبيات.

مديرية التعليم الأساسي:

- تختص مديرية التعليم الأساسي بالإشراف على سير العملية التربوية، في مدارس التعليم الأساسي، بما يحقق أهدافها الكمية والنوعية من خلال:
 - المشاركة في وضع الخطط الخمسية والسنوية، ومتابعة تنفيذها والتعاون مع المديريات المركزية الأخرى لتنفيذ السياسات والخطط التربوية، والمشاركة في أعمال اللجان المختلفة، وإعداد التعليمات والبلاغات اللازمة لحسن سير العملية التربوية، والإشراف الميداني مركزياً من خلال الجولات على مدارس التعليم الأساسي، ومحلياً من خلال جولات الموجهين التربويين الالخصاصيين، والإشراف على مدارس مرحلة التعليم الأساسي.

أهم مهامها:

الإشراف على سير العملية التربوية في مدارس التعليم الأساسي من الصف الأول وحتى الصف التاسع وهي مجانية وإلزامية.

متابعة تنفيذ الخطط والمناهج الموضوعة لمرحلة التعليم الأساسي، وتنقييمها بالتعاون مع مديرية المناهج والتخطيط.

وضع الخطط المرحلية الخاصة بتطبيق إلزامية التعليم ومتابعة تنفيذها وتقويمها سنويًا.

إعداد التعليمات والبلاغات اللازمة لحسن سير العملية التربوية في مدارس التعليم الأساسي وتأمين مستلزماتها.

إصدار تعليمات القيد والقبول للفئات العمرية المشمولة بأحكام قانون التعليم الأساسي.

متابعة التلاميذ المسجلين في مدارس التعليم الأساسي حتى إنهائهم المرحلة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع التسرب، ومتابعة المتسربين لإعادتهم إلى المدرسة وفق التشريعات التربوية.

المشاركة في إعداد إحداثات التعليم الأساسي وضبط ملاكيها، وإجراء المسابقات لانتقاء المدرسين من حملة الإجازات الجامعية (معلمي الصف)، والمرشدين الاجتماعيين ومسابقات انتقاء المعلمين الوكلاء لتبنيهم وفق أحكام القانون رقم 38 / لعام 1975.

المشاركة في وضع خطط القبول في الجامعات السورية (كلية التربية معلم صف)، ومعاهد إعداد المدرسين.

الإشراف على الأوضاع الخاصة بمعلمي الصف، والمدرسين المساعدين من تنقلات واستقالات وإجازات بلا أجر، ومعالجة جميع طلبات العاملين والبت فيها.

دراسة تقارير الهيئة المركزية للرقابة والتفتيش والجهاز المركزي للرقابة المالية والرقابة الداخلية المتعلقة بالتعليم الأساسي، ومتابعة تنفيذها.

دراسة التقارير التي تعدها مديريات التربية في نهاية العام الدراسي عن سير التعليم الأساسي وأوضاعه ومعالجتها وسد حاجاتها من الجهاز التعليمي.

اقتراح تعديل النظام الداخلي لمدارس التعليم الأساسي انسجاماً مع المستجدات التربوية والمشاركة في إعداده.

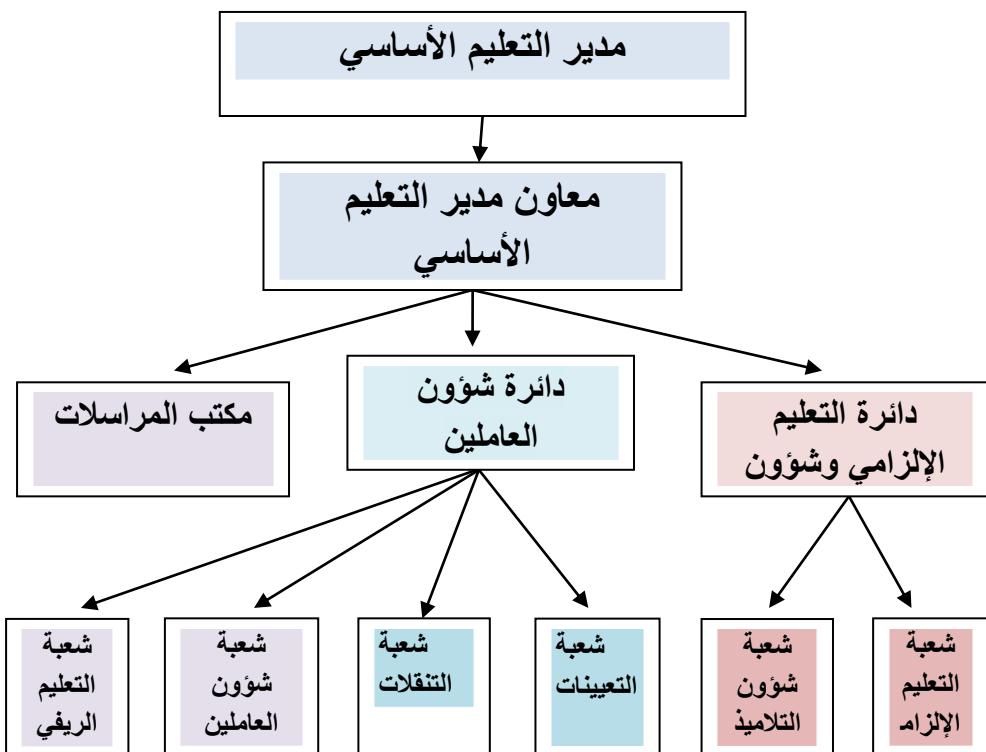
المشاركة في الندوات التربوية، والورش التدريبية، والخطيط للتجارب التربوية، وتنفيذها بما يتعلق بالتعليم الأساسي، بالتعاون والتنسيق مع المديريات المعنية والمنظمات العربية والدولية.

المشاركة في وضع خطة التدريب للعاملين في التعليم الأساسي.

متابعة تطوير التعليم الريفي وتأمين مستلزماته.

ت تكون مديرية التعليم الأساسي في الإدارة المركزية من دائرتين، وست شعب، فضلاً عن مكتب المدير ومكتب المعاون ومكتب المراسلات، ويتبع لها دوائر التعليم الأساسي في المديريات الفرعية (مديرية التعليم الأساسي، وزارة التربية، 2014).

وأيضاً تتم عملية التعيين، بنفس الآلية الموضحة سابقاً في مديرية التعليم الثانوي، وتكون المسابقات لامركزية في المحافظات، بالإضافة إلى مهمة فرز معلمي الصف، خريجي كلية التربية، على محافظات القطر كافة، والشكل (10) يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية التعليم الأساسي:



رسم توضيحي (10): الهيكل التنظيمي لمديرية التعليم الأساسي

مديرية الإعداد والتدريب:

- تقوم المديرية بمهام محورية في العملية التربوية، تتمثل في تدريب الأطر التربوية وتأهيلها قبل الخدمة وفي اثناء الخدمة، بهدف تحسين المستوى العلمي والمهارات التربوية، وتطويرها

وزيادة المهارات في تقنيات التعليم، واستخدام التكنولوجيا في التعليم للمعلمين والمدرسين والفنين والإداريين، بوضع خطة تدريب سنوية بالتنسيق مع مديريات التربية ومديريات الإدارة المركزية والمنظمات الشعبية:(نقابة المعلمين، الاتحاد الوطني لطلبة سوريا، شبيبة الثورة، منظمة الطلائع، الاتحاد العام النسائي).

- في مجال الإعداد:

- متابعة تنفيذ جميع الكتب الصادرة عن المجلس الأعلى للمعاهد المتوسطة وعميمها على جميع معاهد التربية الفنية والموسيقية، وموافاتهم بالإحصائيات المطلوبة.

- مراجعة الحالات الخاصة لطلاب المعاهد (إيقاف تسجيل - عودة للدراسات بعد إنهاء خدمة العلم - اعتراض على نتائج الفحوص الفنية).

- إصدار تعليمات ناظمة لعدد الطلاب في الزمرة الواحدة لمقررات التربية العملية في معهدي (التربية الفنية التشكيلية والتطبيقية / التربية الموسيقية، بالبلاغ الوزاري رقم 14/ 4/ 543/ 4155 تاريخ 15/ 12/ 2011).

- متابعة إرسال قوائم الخريجين من معهد التربية الموسيقية في جميع المحافظات، وفق النموذج المطلوب، إلى المجلس الأعلى للمعاهد المتوسطة في وزارة التعليم العالي ليصار إلى إصدار قرارات قبول الخريجين الأوائل في كلية التربية الموسيقية.

- تشكيل لجنة مشتركة بين مديرتي (الإعداد والتدريب- المحاسبة) مهمتها: جمع البلاغات الناظمة التي توضح أسس استيفاء الرسوم والبالغ وكيفية توزيعها على الجهات المحددة.

تشكيل لجنة في الإدارة المركزية بالقرار رقم 943/ 1288 تاريخ 11/ 5/ 2011، بهدف متابعة تنظيم موضوع توزيع الرسوم الدراسية المستوفاة، من طلاب المعاهد المتوسطة على الجهات المعنية.

- التنسيق مع الهيئة العامة لأبنية التعليم في إنجاز المخططات المعمارية الخاصة ببناء الأكاديمية الوطنية للتدريب في محافظة حمص جانب مركز المتميزين، والانتهاء من وضع المخطط المعماري.

وفيما يأتي أهم مهام ومنجزات دائرة الإعداد للعام الدراسي 2012/2013:

إجراء مسابقة انتقاء عدد من طلاب السنوات (الثالثة- الثانية- الرابعة) المسجلين في كليات التربية (الجامعات السورية)، للعام الدراسي 2012/2013، في قسم تربية الطفل شعبة معلم الصف للدراسة لصالح وزارة التربية وتعيينهم بوظيفة /معلم صف/ من الفئة الأولى في محافظات (الحسكة- الرقة - دير الزور) وريف محافظة حلب والالتزام بالخدمة التعليمية في هذه المناطق حسراً، بعد تخرجهم بموجب تعهد أصولي وصدرت أسماء المقبولين بالقرار الوزاري رقم 943/1118 تاريخ 11/8/2013.

متابعة موضوع توزيع الرسوم الدراسية المستوفاة من طلاب المعاهد المتوسطة على الجهات المعنية تنفيذاً لقرارات المجلس الأعلى للمعاهد المتوسطة و مدى تنفيذ المعاهد المتوسطة ومديريات التربية لمضمون هذا البلاغ بعد وضع النواطيم لصرف الرسوم السنوية ورسم الخدمات على العاملين وأعضاء الهيئة التدريسية والفنية في المعاهد المتوسطة بموجب قرار المجلس الأعلى رقم /3/2/ تاريخ 2011.

متابعة إرسال قوائم الخريجين من معهد التربية الموسيقية في جميع المحافظات وفق النموذج المطلوب إلى المجلس الأعلى للمعاهد المتوسطة في وزارة التعليم العالي ليصار إلى إصدار قرارات قبول الخريجين الأوائل تنفيذاً للقرار رقم /264/ تاريخ 16/6/2011، وهو أول عام يتم قبول فيه الطلاب الأوائل في معاهد التربية الموسيقية في كلية التربية الموسيقية، وبقي لدينا موضوع الخريجين الأوائل في معهد التربية الفنية قيد المناقشة في وزارة التعليم العالي لقبولهم في الكلية المماثلة.

متابعة أوضاع خريجي كليات التربية شعبة معلم صف/ بالتزامن/ لصالح وزارة التربية، وتعيينهم بالتنسيق مع مديرية التعليم الأساسي في الوزارة، ومع الجامعات فور تخرجهم.

- في مجال التدريب:

تقوم دائرة التدريب بمتابعة تنفيذ خطط التدريب السنوية، بالإضافة لعدد من الأعمال الأخرى، وأهم منجزاتها:

بلغ عدد الدورات في خطة التدريب للعام 2010/2011 دورة، ويبين الجدول الآتي: عدد الدورات (مركزية، شبه مركزية، محلية)، وعدد المشاركين والمستفيدين منها، للأعوام:

./2010/2009/2008/

2010		2009		2008	
عدد المشاركين	عدد الدورات	عدد المشاركين	عدد الدورات	عدد المشاركين	عدد الدورات
35000	201	26554	192	19810	196

جدول (2): عدد الدورات التدريبية وعدد المشاركين

نفذت وزارة التربية خطتها التدريبية لعام 2013 المعتمدة بالبلاغ الوزاري رقم 543/3255 (14/4) تاريخ 31/12/2012 وتابعت مديرية الإعداد والتدريب بالتنسيق مع مديريات الإدارة المركزية موضوع إصدار البلاغات الوزارية للدورات التدريبية كاملةً وباللغ عددها /193/ دورة تدريبية بعد إعداد البرنامج والمحتوى التدريبي ومستلزمات كل دورة على مدار العام الميلادي، وكل دورة تدريبية تنفذ من خلال مديرية الإعداد والتدريب ولم ترد في الخطة السنوية يتم أخذ موافقة السيد الوزير على تنفيذها مع إضافتها للخطة التدريبية السنوية أصولاً مع زيادة في عدد الدورات التي تم إضافتها إلى الخطة التدريبية بموجب الظروف المستجدة.

تابعت وزارة التربية موضوع تدريب المعلمين والمدرسين على التعامل مع المناهج الحديثة واستخدام أساليب التقويم المناسبة من خلال دعم فرق التدريب على مستوى المحافظات بمدربين جدد من خلال دورة مركزية تم تنفيذها قبل افتتاح العام الدراسي 2013/2014 ومن ثم تابعت مديريات التربية الإشراف على موضوع تنفيذ دورات التدريب الميدانية لإجمالي المدرسين والمعلمين في جميع اختصاصات التعليم العام حيث يشارك في تنفيذ التدريب الميداني فرق التدريب التي تم تأهيلها مركزياً خلال أعوام (2009-2010-2011-2012).

نفذت خلال العطلة الانتصافية دورات تدريبية على المناهج الجديدة للمدرسين والمدرسين المساعدين والمعلمين الجدد الذين أنهوا خدمة العلم أو التحقوا بعملهم بعد إجازة بلا أجر

وللمتختلفين عن الدورات التدريبية السابقة على مستوى كل مجمع تربوي وفي المناطق الساخنة التي لا يستطيع المعلمون والمدرسوں فيها الالتحاق بعملهم تم تنفيذ دورات لهم بموضوعات تربوية متعددة في المكان الذي حدّته مديریات التربية لاجتماعهم.

التدريب على أسلوب تنفيذ المناهج الجديدة للتعليم المهني التي طبقت عام(2013/2014)، وكان منهاجاً متكاملاً لـ 22/مهنة، وفق الآلية التي تم اعتمادها في تدريب الكادر التربوي على المناهج العامة الجديدة من قبل وزارة التربية حيث يدرب فريق التدريب المركزي فرقاً تدريبياً على مستوى كل محافظة ومن ثم يدرب فريق التدريب على مستوى كل محافظة فرقاً تدريبياً على مستوى كل مجمع تربوي ومن ثم يدرب فريق التدريب على مستوى المحافظة مع فرق تدريب المجمعات التربوية إجمالي المدرسين والمدرسين المساعدين وبهذه الآلية تحقق لوزارة التربية موضوع توطين التدريب وتحقيق التنمية المهنية المستدامة وبالتالي تم إنجاز دورات تدريبية مركزية تم بموجبها إعداد فرق تدريب على مستوى كل مديرية تربية.

- أقيمت دورات تدريبية مركزية على المناهج الجديدة المطورة في التعليم المهني.

إعداد مناهج مطورة لمرحلة رياض الأطفال للفئات العمرية (الأولى، الثانية، الثالثة)، متمثلة بدليل الروضة وكراس الطفل، وعلى غرار ما تم اعتماده كآلية تدريب للموجهين التربويين المشرفين على مرحلة الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

قامت وزارة التربية بالتنسيق مع منظمة طائعون بعدة دورات تدريبية مركزية.

بالتنسيق مع مديرية المعلوماتية تم تنفيذ الدورات الآتية:

إعداد فريق خاص للمناهج التفاعلية معد تقنياً في موضوع فن كتابة سيناريو المناهج التعليمية الإلكترونية لمقررات (الرياضيات- العلوم- الفيزياء- اللغة الفرنسية- اللغة العربية)، وتتضمن المحتوى التدريسي (كيفية التعامل مع الإطارات - السرد الصوتي - بناء الاختبارات الجاهزة - تمرين قصة قصيرة - التعامل مع الأسئلة المتفرقة)، وكذلك تم إجراء تمارين (مقطع فيديو تليه أسئلة - تمرين لعبة Puzzles، وتمرин لعبة الذاكرة)، مع مجموعة أنشطة: نشاط مفهوم تحليل المحتوى - نشاط صياغة الهدف الإجرائي- نشاط المحتوى المساند (المراكزات المعرفية) - نشاط التفريغ بين تحليل المحتوى ومحفوں سيناريو، وقد تضمنت الدورة امتحاناً نهائياً بما تم دراسته أثناء الدورة.

تابعت وزارة التربية تنفيذ دورات تدريبية على البرامج الآتية (ويندوز وورد + إكسل) بهدف تعريف خبرة العاملين الإداريين في الوزارة ومديريات التربية على استخدام برنامج ويندوز والورد في فتح الملف وحفظ المستند وإنشاء الجداول واستخدام برنامج إكسل والعمل في الخلايا، وفرز البيانات على الصحف والأعمدة وتنسيق الخلايا وأوراق العمل.

أقيمت دورة تدريبية مركبة لرؤساء شعب وأمناء السر المركزيين للتعليم الإلزامي في جميع مديريات التربية بهدف توحيد ورفع مستوى أدائهم في موضوعات تنفيذ خطة التعليم الأساسي والإلزامي واستيعاب المتربين فئة(ب)، وقد عرض خلال الدورة تجارب ناجحة في متابعة المتربين واستيعاب تلميذ من الفئة(ب)، لرؤساء شعب التعليم الإلزامي وشرح آلية تنفيذ الاستمارة الإحصائية الخاصة بالتعليم الإلزامي، وكذلك الاستمارة الأفضل للسجلات المدرسية وسجلات متابعة المتربين وعدة مواضيع هامة أخرى (شؤون التلاميذ - القيد والقبول - التلاميذ الوافدين - تسويات الوضع - إضماره التلميذ).

نفذت دورات تدريب ميدانية تنفيذاً لتوجيهات السيد الوزير، في موضوع أتمته السجل العام لمدارس التعليم الأساسي، بعد أن تم توزيع البرنامج المؤتمت المعد من قبل مديرية تربية دمشق وملاءنته مع سجلات كل مديرية تربية، والتي يتبع تنفيذها الميداني أمين سر مدارس الحلقة الأولى، ويمكن أن يوازره أمين سر قاعة الحاسوب في المدرسة إن وجد، وبعد أن نفذت الدورة في عدة محافظات تم الاطلاع على تقارير الدورات المنفذة، تبين لنا أن أمناء السر لا يملكون خبرة سابقة في مجال الحاسوب، وبالتالي عدم قدرتهم على تنفيذ برنامج الأتمة خلال الدورة، حيث أن مواصفات أمين السر مازالت تقليدية لا تتناسب مع المهارات المطلوبة منه لتنفيذ مهمته في أتمته سجل المدرسة، وبما أن نجاح برنامج أتمته السجل العام لمدارس التعليم الأساسي مرهون بخبرة أمين السر في مجال الحاسوب، يتم العمل حالياً على اتخاذ الإجراءات اللازمة لدعم مشروع أتمته السجل العام للمدارس من خلال النظر بمواصفات أمين سر المدرسة، وهي دورات تمت إضافتها للخطة التدريبية لعام (2013)، كما طلب من جميع مديريات التربية إنجاز تدريب أمناء السر واختبارهم وفي حال عدم نجاحهم ينجز تكليفهم أصولاً.

تم استكمال تدريب المعلمين والمدرسين على استخدام التقانة (دمج التكنولوجيا بالتعليم)، لمن لم يتم تدريبيهم في الأعوام السابقة، بعد أن تم دعم فريق المدربين على مستوى المحافظات، بزيادة أعدادهم من خلال دورة تدريب مركبة.

وفي موضوع تمكين اللغة العربية: تم متابعة تنفيذ الدورات التدريبية المحلية المستمرة لمديري مدارس الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي والمكلفين بمتابعة موضوع اللغة العربية في هذه

المدارس وأمناء المكتبات ومسؤولي الإذاعة المدرسية ومن ثم لمعلمي الحلقة الأولى تباعاً خلال العطلة الصيفية والانتصافية، وعلى دفعات وعلى مستوى كل مجمع تربوي.

أقيمت عدة دورات تدريبية مركزية في مجال المسرح والموسيقا والأشطة الفنية.

أقيمت دورة تدريبية في مركز بحوث طب الفم بعنوان الصحة الفموية العمومية لأطباء الأسنان ولمساعدات أطباء الأسنان والثقفان الصحيات العاملين في المركز بهدف تعزيز الصحة الفموية والتقدير الصحي العام والفموي وكذلك تطبيق وتعزيز الإجراءات الوقائية في حماية طب الأسنان وعدم انتقال العدوى في الأمراض المعدية.

تم متابعة تنفيذ دورات تدريبية محلية للأطباء البشريين والمساعدين والمتخصصين الصحيين، في موضوعات (تحسين أنماط الحياة الصحية، الإسعافات الأولية، أهمية الصيدلية المدرسية ومحفوبياتها، الفحص الدوري وأهمية عمل مخططات النمو، فقر الدم بعوز الحديد وتأثيره على التحصيل الدراسي، فرط الحركة عند الأطفال وقلة الانتباه والعزلة عند الطلاب، العنف في المدارس).

نفذت دورتان تدريبيتان مركزيتان حول استخدام الوسائل التعليمية للموجهين الاختصاصيين لمادتي العلوم والرياضيات ودورهم في متابعة استثمارها كما سيتم متابعة تنفيذ دورات تدريبية على مستوى كل مديرية تربية لإعداد مدربيين على مستوى كل مجمع تربوي من الموجهين الاختصاصيين، أو المدرسين المتميزين لكل من هاتين المادتين ليتابعوا تدريب إجمالي المدرسين في مجموعاتهم التربوية.

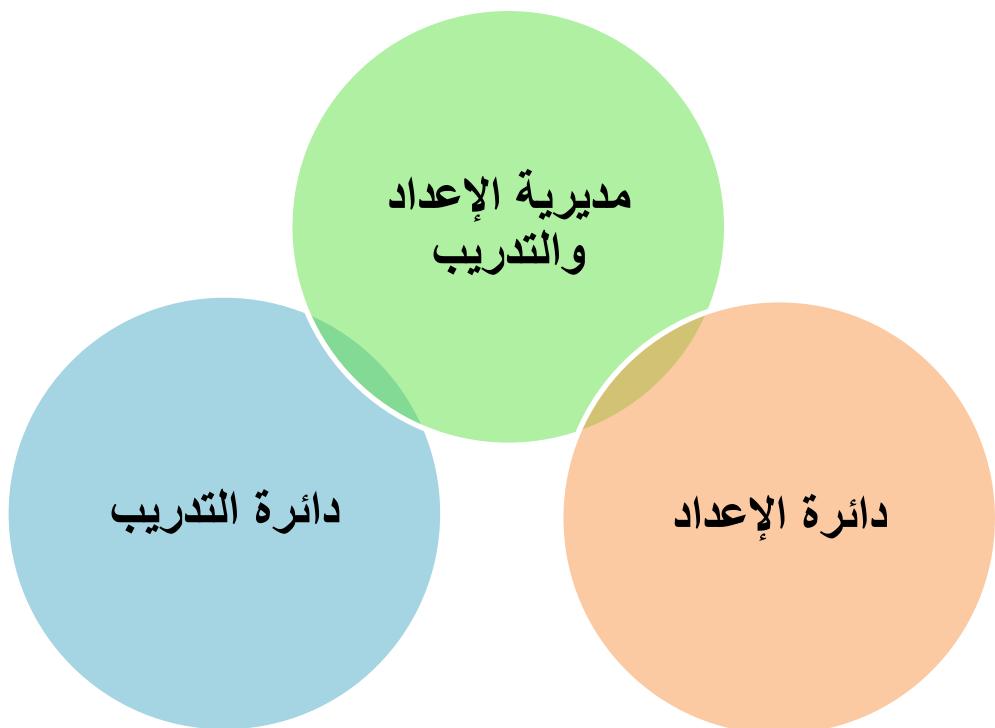
ونفذت دورات تدريبية محلية حول استخدام الوسائل التعليمية والتعرّف بها وتصنيعها واستثمارها.

تابع مديرية الإعداد والتدريب موضوع تدريب المرشدين النفسيين في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي والثانوي في موضوع الإرشاد المهني للعام الرابع على التوالي، حيث بدأت خطة التدريب في الإرشاد المهني عام(2009)، والذي أقيم بالتعاون مع مؤسسة التدريب الأوروبية (ETF) في ثلاث محافظات (دمشق - حمص - حلب)، وفي عام (2010) نفذت بالإضافة إلى المحافظات الثلاث في محافظات (اللاذقية - طرطوس - دير الزور - السويداء - درعا).

وفي أعوام (2011-2012-2013)، قامت وزارة التربية بتنفيذ دورات تدريبية شملت جميع المحافظات لتوهيل جميع المرشدين النفسيين، في مجال الإرشاد المهني ليقوموا بتقديم المساعدة للطلاب في اختيار المستقبل المهني الذي يلائم استعداداتهم وقدراتهم وميولهم، وذلك من خلال

التعريف بالمستقبل المهني لكل مهنة من المهن الدراسية، وتوفير المعلومات والإرشادات، في تخصصات التعليم المهني والتقني(مديرية الإعداد والتدريب، وزارة التربية، 2014).

والشكل (11) يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الإعداد والتدريب:



رسم توضيحي (11): الهيكل التنظيمي لمديرية الإعداد والتدريب

ثانياً- الأهداف الاستراتيجية لوزارة التربية في الجمهورية العربية السورية:

في ضوء تحليل الوضع التربوي الراهن والأهداف الوطنية والاستراتيجية التربوية، والأدبيات والمبادئ والقيم الوطنية، صيغت أهداف وزارة التربية في الآتي:

1- بناء الإنسان المبدع المعتر بوطنه وانت茂ه لأمته، القادر على اكتساب المعرفة والتمكن من انتاجها وتنميرها.

2- تطوير البيئة المدرسية لتوفير مناخ تربوي يمكن من التعلم المتمركز حول المتعلم، وتعزيز مشاركته في عمليات التعليم.

3- الإسهام في تهيئة الموارد البشرية لتكون على قدر عال من الإعداد، تمتلك القدرة التنافسية بالمعايير الدولية للتعليم، ولتكون استثمار التعليم مورداً فاعلاً في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

4- الارقاء بنوعية التعليم العام والمهني وجودته، ليصل إلى المستوى الذي وصل إليه التعليم في البلدان المتقدمة.

5- توصيف المهن التربوية وتصنيف المؤسسات التعليمية في التعليم ما قبل الجامعي، لتكون قابلة للتقويم الشامل.

6- إعداد نظام تقويم شامل لمكونات النظام التربوي، وتطبيقه في إطار ضمان الجودة.

7- إعداد المجتمع السوري لمواجهة متطلبات النمو الاقتصادي الوطني، وتلبية الحاجات الاجتماعية الوطنية، للحد من الفقر والبطالة والتفاوت الاجتماعي، سعياً لتحقيق أهداف التنمية الشاملة.

8- تتمية إدراك الناشئة لنقاوة المقاومة، ودورها في حماية الوطن والحفاظ على ممتلكاته (وزارة التربية، 2008, 14).

ثالثاً- سمات الاستراتيجية التربوية في سوريا:

وضعت وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية الملامح الملائمة لاستراتيجية التربية خلال الأعوام (2000-2020)، وكان من أهم سمات هذه الاستراتيجية:

1- هادفة.

2- ذات أبعاد وطنية وقومية وإنسانية.

3- واقعية.

4- شاملة ومتكاملة.

5- موظفة.

6- متقاعدة مع التجارب والخبرات العربية والعالمية.

رابعاً- محاور الاستراتيجية التربوية في سوريا:

استندت الاستراتيجية التربوية لوزارة التربية في سوريا، على عدة محاور أهمها:

1- تحليل الواقع التربوي بكل مكوناته.

2- تحديد صعوبات ومعوقات التطوير.

3- توجهات مستقبلية.

4- التركيز على الكيف في التعليم.

خامساً- اتجاهات السياسة التربوية في سوريا:

إن أهم اتجاهات السياسة التربوية في سوريا يتلخص في ما يلي:

- 1- تطبيق مبدأ ديموقراطية التعليم.
- 2- تطبيق سياسة التعليم الإلزامي.
- 3- العناية بالطفولة المبكرة.
- 4- الاهتمام بلغة العصر، من معلوماتية ولغات أجنبية ومواد علمية.
- 5- التوسع بتطبيق التعليم المهني وربطه بالتنمية.
- 6- اضطلاع القطاع الخاص بدوره في العملية التربوية، بإشراف وزارة التربية.
- 7- التركيز على كيف التعليم وزيادة أدائه النوعي (ملامح الاستراتيجية التربوية، خلال الفترة ما بين 2000/2020، 2-5).

سادساً- الخطة الخمسية العاشرة:

إن الخطة الخمسية العاشرة وضعت من بين أولوياتها الرئيسة الارتفاع بمؤشرات التنمية البشرية وتطوير النظام التعليمي، وأكّدت على الالتزام بتحقيق أهداف الأفية للتنمية في مواعيدها المحددة، وتحقيق التعليم للجميع، فالتعليم يقوم دوراً رئيسياً في بناء قوة عمل منتجة، كما يؤدي مهمة أساسية في تربية الأجيال على المواطنة والحقوق والواجبات، وتطوير العقل النقي الذي يساعد في عملية البناء والتطوير والتغيير المجتمعي والنهوض بالإنتاج والإنتاجية، فمن المسلم به أن التعليم هو القاعدة الأساسية لتحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي، ويرتقي بأداء المجتمع عندما يتم استخدام الموارد بالشكل الأمثل عن طريق ربط التعليم بعملية التحول وبإقرار حق التعليم للجميع، وتتحقق هذه الاستراتيجية عن طريق تعظيم كفاءة الأداء، والإسهام في إنجاز مهام العدالة الاجتماعية والحد من الفقر وتوفير تربية إقليمية متوازنة.

ومن أجل جعل النظام التعليمي أعلى إنتاجيةً ومتطابقاً مع الزمان ومع متطلبات سوق العمل والآفاق المستقبلية، لتوليد المزيد من فرص العمل ووفرة المهارات العملية ذات القدرة التنافسية الدولية، فإن الخطة الحالية ستؤكّد على ضرورة التطوير المتوازن لعملية التمدرس، والاهتمام بربط المدرسة بالمجتمع، وبإحداث توجهات مقررات جديدة في عملية التعلم تؤكّد على المهارات في اللغات والعلوم والرياضيات واستخدامات الانترنت كمصادر هامة للتعلم، إضافة إلى المنهج الدراسي وبإعداد المعلم وتأهيله وفق أسس متقدمة، وبالتركيز على تطوير التعليم المهني والفنى والجامعات ومراكز البحث وجعلها مؤسسات للتميز على المدى البعيد.

○ الأهداف:

- 1- تطوير وتوسيع التعليم النوعي في مجال التعليم العام والتعليم المهني والتكنولوجيا عن

طريق المراجعة الكاملة للعملية التعليمية والتربية بمستوياتها المختلفة وبعناصرها المؤثرة وتقنياتها المستخدمة.

2- الانفاس من التعليم كمورد فاعل في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك من خلال تطوير موارد بشرية على قدر عال من الإعداد، وبحيث تستطيع أن تمتلك القدرة التنافسية بالمعايير الدولية.

3- في سياق تحقيق مبدأ " التعليم للجميع" ، التأكيد على تعليم المرأة وزيادة فرص وصولها إلى المراحل العليا من التعلم، إضافة إلى الاهتمام بتعليم الفئات الخاصة.

4- المساعدة في رفع مستوى الرفاه الاجتماعي للمناطق الأقل نمواً عن طريق برامج محو الأمية والتعليم والتدريب الموجه نحو خلق فرص العمل وربط ذلك بالواقع المحلي.

○ المرامي الكمية الأساسية للمستويات التعليمية المختلفة:

- التعليم غير النظامي:

• مواصلة تحقيق هدف محو الأمية، وذلك عن طريق توفير فرص تعليم القراءة والكتابة نحو (50%) من الأميين خلال سنوات الخطة، والتأكيد على البرامج الموجهة للمرأة وللمناطق الفقيرة.

• توفير برامج تدريبية للمتسربين من مراحل التعليم الأساسي ولخريجي برامج محو الأمية لترويدهم بمهارات تقديرهم في توفير فرص العمل الذاتي، حيث سيتم تدريب (2500) معلماً ومعلمةً.

• التعليم ما قبل الأساسي.

• زيادة عدد رياض الأطفال بحيث نضمن أن نحو (30%) من التلاميذ يدخلون السنة الأولى من التعليم الابتدائي بإعداد تربوي مسبق.

• توفير تدريب نحو (3000) معلماً ومعلمةً، وإعدادهم للتدريس في رياض الأطفال التابعة للحكومة والمنظمات الشعبية وفق المعايير التربوية.

- التعليم الأساسي:

• زيادة معدلات القيد الصافي في التعليم الابتدائي لتصل إلى حدود (98%).

• تخفيض معدلات التسرب من (4%) إلى (1%) مع نهاية الخطة.

• زيادة نسبة المعلمين المؤهلين إلى (70%).

- التعليم الثانوي:

• رفع معدل القبول والانتقال من التعليم الأساسي إلى (85%).

- التعليم المهني والتقني:

- فتح وإنشاء المهن الجديدة التي تتوافق مع سوق العمل.
- افتتاح (39) مدرسة تجارية.
- افتتاح (29) مدرسة صناعية.
- الاستراتيجيات:

بعد التعليم قبل كل شيء هو حق من حقوق الإنسان، و سوريا ملتزمة بتحقيق هدف التعليم للجميع، وعليه فإن القضاء على الأمية والحد من التسرب الدراسي ومعالجة الظواهر المتعلقة بمعدلات البطالة المرتفعة بين ذوي التحصيل الدراسي المتدني، إضافة إلى تحقيق معدلات عالية في القبول بمراحل التعليم المختلفة، تعد من بين الاستراتيجيات الهامة التي تتبعها الخطة الخمسية العاشرة.

من جانب آخر، ومن أجل مواكبة الإصلاح التعليمي لعملية التحول المجتمعي التي تضع الخطة الحالية الحجر الأساسي لإيقاعها، فإن العملية التعليمية بعناصرها الأساسية، تحتاج إلى مراجعة شاملة من أجل تحقيق منظور نوعي جديد للتعلم. من جانب آخر، يتوجب تطوير التعليم العالي من أجل توفير قوة عمل عالية التأهيل متعددة المعارف ومهنية قادرة على نقل الاقتصاد الوطني إلى عصر العولمة والمعرفة والتنافسية الحادة والانفتاح على الاقتصاد العالمي.

ونظراً لأن نوعية التعليم وفرصه ما زالت غير متوازنة في توزيعها الجغرافي، فإن من مهام الخطة الحالية الاهتمام بتحسين شروط التعليم، وتوفير مستلزماته في المناطق الأقل نمواً، ومعالجة مشكلاته المتعلقة بتعليم الفتيات والتسرب المبكر.

ومن هذا المنظور، فإن الاستراتيجيات التي تتبعها الخطة هي كالتالي:

- تطوير وتوسيع التعليم النوعي والمراجعة الكاملة لعملية التربية (بالارتباط بالهدف).

1- إعادة هيكلة الإدارة التعليمية على مستوياتها المركزية والمحلية وبحيثأخذ تقسيم العمل والإطار التنظيمي والوظيفي والتمويلي والبناء المدرسي للمؤسسة التعليمية على مستوياتها الهرمية المختلفة بصورةً جديداً بعلاقتها بالمجتمع وباللامركزية وبسوق العمل وبمستقبل الاقتصاد الوطني ومتطلباته، وبالعالم الجديد للمعلوماتية وقنوات التعلم، وبالتعريف الجديد للمتعلم وعلاقته بالمعلم وبعملية التعلم وبانفتاح المدرسة على الخارج.

2- التأكيد على التأهيل وإعادة التأهيل للمدرسين في مراحل التعليم العام، واستحداث نظام شهادة الممارسة لمهنة التعليم من أجل ضمان جودة عملية التعليم ومخرجاتها، وتعزيز أسلوب

استخدام التعليم عن بعد والجامعة الافتراضية والتعليم المفتوح لتغطية احتياجات التأهيل وإعادة التأهيل للمدرسين.

3- اعداد الكتب المدرسية للمناهج الدراسية بعد الانتهاء من وضع المعايير الوطنية، وبحيث يتم مراجعة مضمون المعرفة التي يتلقاها الطالب، ودراسة أثرها الإدراكي والمهاري النفسي والانفعالي مقابل المعرفة التي يمكن أن يحصل عليها من خارج الصف الدراسي، ومن خلال الوسائل الجديدة للمعلوماتية.

4- جعل نظم الامتحانات والتقويم والقياس والإشراف التربوي قائمة على جملة معايير ومؤشرات تتناول المتعلم من جوانبه المختلفة، كما لا تربط أدائه بمدى الاستيعاب للمقررات الدراسية فحسب، بل تسلم بأن الطالب له مصادر مختلفة للمعرفة في الوقت الحالي، مما يستوجب اختبارها وأخذها بالاعتبار، وعليه فإن نظم الامتحانات بحاجة إلى مراجعة جذرية لربطها مباشرة بنوعية التعليم والمتعلم، وإخضاع المعلم إلى عملية التقييم الدوري وقياس أدائه إلى جانب الطالب.

5- توسيع دائرة معارف الطالب وتنمية الجوانب الكognitive في شخصيته عن طريق تعليم إتاحة استخدام الحاسوب في المدارس وشبكة الانترنت على جميع المستويات التعليمية وتدريس المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات كمادة دراسية ضمن التأكيد الجديد على العلوم والتكنولوجيا والرياضيات في المنهج الدراسي.

6- ضمان عنصر الجودة والنوعية في مدارس القطاع الخاص ووضع نظم ترخيص ومراقبة وتأهيل من أجل وضع إطار للتنافس بين القطاعين العام والخاص، قائم على معيار النوعية والجودة.

7- جعل طرق التدريس تعتمد على الحوار وعلى تكليف الطالب بالمشروعات البحثية والاستنتاجية من أجل تطوير العقل النقدي والتسائل. وتشجيع استخدام المكتبات في المؤسسات التعليمية، حيث تعاني من إهمال شديد.

• الانقطاع من التعليم لتطوير الموارد البشرية (بالارتباط بالهدف 2).

- التخطيط للتعليم بالمشاركة ما بين منتجي الخدمة التعليمية ومستهلكيها، وبمعنى أن إنتاجقوى العاملة المدربة والعارفة يجب أن يكون في إطار التوازن بين العرض والطلب والتنسيق بين الأطراف التي تنتج وتستخدم القوى العاملة متوسطة المهارات.

- اعتماد البحوث والدراسات والمسوحات الميدانية للتعرف على واقع ومستقبل سوق العمل والمهارات المستجدة المطلوبة والبرامج التعليمية التي يمكن تطويرها أو استحداثها لمقابلة الاحتياجات.

- إشراك القطاع الخاص بصورة فعلية، وإيجاد علاقة عضوية وجديدة بين المؤسسات التعليمية والمؤسسات الإنتاجية والخدمية، يتم من خلال المشاركة في التدريس والتدريب والتأهيل والتشغيل وتنوير السياسات والبرامج التعليمية.
 - توسيع العمل بالجامعات الافتراضية من أجل تكريس مبدأ التعلم مدى الحياة، وتصميم وتنفيذ برامج جديدة تتوجه لتطوير القوى العاملة بمستوياتها المختلفة وتحديث مهاراتها ومعارفها، إضافة إلى اهتمامها بتكوين القادمين الجدد لسوق العمل.
 - التأكيد على تعليم المرأة وزيادة فرص وصولها إلى المراحل العليا (بالارتباط بالهدف 3).
 - الاهتمام بأوضاع تعليم الفتيات في المناطق الريفية والنائية وتشجيعهن على التعلم وتقديم الدعم اللازم لهن.
 - المساعدة في رفع مستوى الرفاه الاجتماعي للمناطق الأقل نمواً، عن طريق برامج محو الأمية (بالارتباط بالهدف 4)
 - توسيع برامج التعليم غير النظامي، وجعله وظيفياً وتقنياً مفيداً، للنهوض بمستوى الوعي من جانب والتأهيل وإيجاد فرص جديدة للعمل، وبما يتطابق مع طبيعة البيئة المحلية من جانب آخر.
 - إعادة النظر في إدارة برامج التعليم غير النظامي وعلاقتها بإدارة التعليم النظامي.
 - السياسات وخطة العمل:
- تطوير وتوسيع التعليم النوعي والمراجعة الكاملة للعملية التربوية:
- إعادة هيكلة الإدارة التعليمية (بالارتباط بالاستراتيجية 1):
 - سيتم إدخال الإصلاحات على الهيكل التنظيمي لوزارة التربية، كما سيتم مراجعة أهداف وبرامج عمل الأقسام والوحدات المختلفة المعنية بمتابعة مختلف جوانب العملية التربوية، وبالأخص تلك، المتعلقة بالإشراف والتوجيه.
 - إعادة النظر بنظم الإنفاق والتمويل، وبوتصيف العمل، وأهداف الأقسام المختلفة لوزارة، وبحيث تتماشى مع فلسفة أهداف الإصلاح التعليمي.
 - وضع برنامج تدريبي وتأهيلي مكثف للنهوض بمستوى القدرات الإدارية والفنية العاملة في الوزارة.
 - تزويد الوزارة بقاعدة معلومات متكاملة عن الإحصاء، التربوي وربطها بشبكة وطنية، تضمن التدفق الدقيق والمستمر للمعلومات.
- باعتبار أن الإصلاح التعليمي مكون أساسي من حياة الأسر المعيشية والمواطنين، ستقوم

الوزارة بتنظيم حملة ترويجية لعناصر ذلك الإصلاح والتوعية بالتغيير المخطط وبدور الأسرة وتنظيمات المجتمع الأهلي والسوق في تفعيل عملية الإصلاح وانعكاسات ذلك كله على شخصية وتكوين الطالب وعلى الاقتصاد والمجتمع، حيث ستتضمن الحملة استخدام وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمفروعة، وإقامة الندوات والنقاشات المفتوحة مع مختلف أطياف المجتمع، وإصدار النشرات والملصقات، على أن يتم تبني شعار معين للإصلاح التعليمي يتصدر أوراق المراسلات الرسمية للوزارة للتذكير به والإصرار على تنفيذه.

وفي التعليم المهني والتقني:

- إدخال مهن حديثة، وتطوير المهن القائمة، وإلغاء البعض الآخر وفقاً لحاجة سوق العمل
- التركيز على الجوانب العملية والتطبيقية في التعليم المهني والفنى بالتنسيق مع القطاع الخاص.
- مساعدة القطاع الخاص في الاستثمار في التعليم المهني والفنى.

نظراً لأن عملية الإصلاح التعليمي تقوم على أساس التجريب والتقويم قبل وضع المنتج الإصلاحي قيد التعميم، فستقوم الوزارة باختيار مجموعة من المدارس في المحافظات المختلفة وباعتبارها نموذجية ومطابقة لشروط الإقلاع. وبهذا الصدد، ستعمل وزارة التربية على الاستثمار في تلك المجموعة عن طريق إعادة هيكلتها وتزويدها بالمعدات التقنية اللازمة وتدريب إدارتها ومدرسيها وتطبيق المناهج المعدلة وطرق التدريس ونحو الامتحانات البديل عليها. ومن المقرر استغراق السنة الأولى من الخطة في إعداد الأطر المفاهيمية والعملية للإصلاح، على أن يتم بدءاً من عام (2007)، اختيار (10%) من المدارس سنوياً من أجل إعادة هيكلتها وإصلاحها. وعليه، فإن الخطوة الأولى بهذا الصدد، هي التحقق من المدارس التي سيتم اختيارها في بداية التنفيذ من ناحية الفضاء التربوي والقدرات الفنية والإدارية.

■ تأهيل وإعادة تأهيل المدرسين (بالارتباط مع الاستراتيجية 2):

- تطوير برنامج للتدريب، عن طريق أشكال حديثة للتعليم الإلكتروني والشبكي والتعليم عن بعد على أن يرتبط البرنامج بتدريبات، تستمد من التجارب الناجحة في البلدان الأخرى.
- تطوير مراكز إعادة تأهيل مدرسي التعليم الأساسي في المحافظات، وبحيث تكون مرتبطة بالشبكة الوطنية للتدريب والتعليم عن بعد لهذا المستوى من المدرسين، وإشراك الجامعات والمعاهد التربوية الأخرى في تلك البرامج.
- التأكيد على تدريب المدرسين على استخدامات الحاسوب الآلي التربوية، وتأهيلهم للدور الجديد الذي سينقلهم من دور المهيمن إلى دور المساعد، حيث ستتحول العملية التربوية حول

الطالب، وتساعد استخدامات الانترنت والمكتبات إلى اتساع مساحة الإحاطة المعرفية للطالب خارج المقرر الدراسي، وحيث ستأخذ العلاقة بين المدرس والطالب شكل التفاعل، وتحو طرق التدريس باتجاه تكليف مجموعات الطلبة بالمشاريع والبحث.

- إصدار التشريعات للتأكيد على التدريب والتأهيل للمدرسين، واستحداث نظام منح شهادة الاستحقاق التدريسي لمن يثبت تأهله لذلك من أجل الحفاظ على نوعية التعليم.

■ تعديل المناهج الدراسية (بالارتباط بالاستراتيجية 3):

• تبني مفهوم وطني لتحسين أداء التعليم وتطوير عمليات الإحاطة ومصادرها ومردودها وكيفية استحواذها لتطبيقه على المدارس النموذجية التي سيتم اختيارها للبدء بتنفيذ عملية الإصلاح التربوي.

• مراجعة المناهج الدراسية كي يمكن الإبقاء على ما هو نافع ومطابق وحذف أو تعديل المعرفة غير الضرورية، وبحيث نضمن منهاجاً جديداً يوفر لنا ما يلي:

- إنجاز المعايير الوطنية للمناهج التربوية في جميع مراحلها، وتحسين آليات إعداد الكتب المدرسية مضموناً وإخراجاً.

- تكثيف الجانب التربوي وجلب اهتمام الطالب لعملية التعلم، كي يتعلم كيف يتعلم.

- تخفيض العبء التقييلي وغير المجدى الذي يرهق الطالب من خلال المقررات الدراسية المكثفة وفي المقابل زيادة مساحة الربط بين المعارف واستخدامات مصادر المعرفة من خارج المقرر الدراسي.

- توفير تناغم بين الجوانب الفيزيائية والجوانب النفسية للطالب في المنهج الدراسي (الجوانب الإدراكية والانفعالية والاجتماعية).

- غرس المهارات الجديدة المطلوبة للتعامل مع المعلومة وتبصير الطالب بكيفية التواصل والفرز والتحليل والتركيب والحل والإبداع.

- احتواء المنهج الدراسي على جوانب ذات التصاق مباشر بالواقع الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للمجتمع، إضافة إلى احتواه على أبعاد كونية تهتم بتطوير شخصية جديدة للطالب السوري ذات بعد استشرافي مستقبلي ووعي بارتباط سوريا بالعالم الخارجي وبمتغيراته ومستجداته وتطورات العلوم والمعارف.

- تحقيق مستوى عالمي (قابل للاختبار) للمنهج الدراسي المتبعد واعتماد مقاييس الجودة للمعرفة وللتحصيل الدراسي للطلبة، على أن يتم مراجعة وتقدير المناهج بصورة دورية لمعرفة مدى مطابقتها للمعايير الدولية.

- إشراك القطاع الخاص والقطاع الأهلي والوزارات والهيئات ذات العلاقة في تطوير

النظام التربوي وفي تقويمه المرحلي الذي سيعتمد على نظام مقنن للمتابعة يقوم على البحث والتحليل والاستنتاج العلمي.

▪ ارتباط المنهج بواقع سوق العمل وبالتجهيز الجديد للدولة نحو اقتصاد السوق الاجتماعي مما يستوجب تزويد الطالب بمهارات جديدة تمكنه من معرفة آليات السوق وكيفية استحداث المشاريع وتعريفه بعناصر شخصية الفعالية الاقتصادية وبمستقبله في إطار العمل الحر.

■ تطوير نظم الامتحانات والتقويم والقياس (بالارتباط بالاستراتيجية 4):

إن تبني وتتنفيذ نظام تعليمي جديد ومنهج معدل يفترض وجود نسق مواز للتحكم بالنوعية، وهذا يعني ضرورة اعتماد مقاييس وآليات لقياس وتقدير الأداء. ولعل المردود المهم في الحكم على نوعية التعليم هو مستوى تحصيل المعرفة والمهارات والقدرات لدى الطلبة، وعليه، فإن تقدير مستوى التحصيل الداخلي والخارجي وإعطاء الشهادات يتوجب المراجعة، وفي الوقت الحالي لا يوجد في سوريا نظام التحكم بالنوعية في مجال التعليم ولا يوجد معيار مقنن لكيفية قياس مستويات المعرفة والمهارات والقدرات لدى الطالب، الأمر الذي يتطلب العمل بصورة جذرية في هذا المضمار خلال سنوات الخطة لتحقيق ما يلي:

- إيجاد إطار مؤسسي جديد لنظم الامتحانات والتقويم والقياس والإشراف التربوي
- وضع معايير جديدة لقياس التحصيل الدراسي والاختبارات المقننة والمفتوحة الطرق.
- تدريب مكثف للعاملين في الإطار المؤسسي الجديد والمشرفين التربويين.
- وضع نظام مماثل لتقويم أداء المدرسين وفق مؤشرات قياسية محددة تشخيص نوعية المردود التعليمي المطلوب في المستوى الدراسي المعين.
- القيام ب زيارات ميدانية للخارج من أجل الاطلاع على التجارب الناجحة في إعادة هيكلة نظم الامتحانات والإشراف التربوي، بما يتماشى مع الواقع الجديد للمنهج الدراسي ودور المعلم ودور الطالب وطبيعة طرق التدريس والتفاعل الصفي.

■ تعميم استخدام الحاسوب في مدارس التعليم الأساسي والثانوي (بالارتباط بالاستراتيجية 5):
في إطار إعادة الهيكلة التي تشهدها القطاعات الاقتصادية والإدارية خلال سنوات الخطة الخمسية العاشرة والتي ستتحول باتجاه كفاءة السوق الاجتماعي وتوفير بيئته التمكينية، فإن العملية التعليمية يجب أن تكون بالمستوى الملائم للاستجابة لتلك التغيرات، وعليه فإن إدخال استخدامات

الحاسوب، يصبح أمراً مطلوباً وبلحاح على جميع المستويات التعليمية.

في الوقت الحاضر، ما زال موضوع استخدام تقنيات المعلومات في البنية التعليمية غير كاف، وإن الغالبية العظمى من التلاميذ والطلبة في مراحل التعليم الأساسي والثانوي لا يحظون بذلك، والأمر كذلك بالنسبة لمعاهد وكليات إعداد المدرسين.

على هذا الأساس، ستعمل الخطة الخمسية العاشرة على تحقيق ما يلي:

- وضع استراتيجية خمسية للتعليم التدريجي لاستخدامات الحاسوب في المدارس على أن تصل نسبة التغطية في عام (2010) إلى (85%).
- وضع برنامج لاختيار الجوانب العتادية والنظم العملية، والبرامج التطبيقية التي سيعتمد استخدامها تعليمياً.
- تصميم وتنفيذ خطة لتجهيز مدارس نموذجية مختارة في التعليم المهني، مع وضع معايير ومقاييس للمعدات والبرامج.
- البدء بتطوير شبكتين للمعلومات، إحداهما شبكة للإدارة التعليمية وأخرى شبكة تربوية.
- متابعة تطوير شبكة المعلومات الداخلية في إطار وزارة التربية والمدارس النموذجية وإدارات الامتحانات والمناهج، وإعداد المعلمين وبقية الأقسام ذات العلاقة، على أن يجري التثبيك فيما بين تلك الجهات.
- متابعة تطبيق البرنامج التدريسي المكثف لتدريب المدرسين على الاستخدامات الجديدة وكيفية انعكاس ذلك على المنهج الدراسي، وطرق التدريس والتفاعل الصفي ودور المدرس والطالب.
- البدء بإدخال استخدامات الحاسوب الآلي في المواد الدراسية المختلفة وبصورة تدريجية، على أن يتم الشروع بمواد العلوم والرياضيات.
- متابعة تنفيذ النظام الجديد لمدارس القطاع الخاص (بالارتباط بالاستراتيجية 6).
- تطوير طرق التدريس (بالارتباط بالاستراتيجية 7):
 - بعد الانتهاء من إصلاح المناهج وتطوير نظم التقويم والقياس، وإدخال الحاسوب في التعليم، يتم العمل على تأهيل المدرسين لاتباع طرق جديدة في التدريس مما يتطلب:
 - القيام بالبحوث والدراسات ومراجعة الأدبيات الحديثة لتطوير طرق تدريس جديدة، تعتمد بالدرجة الأساس على مشاركة مجتمع الطلبة في العملية التعليمية.

- إعادة النظر بالدور التقليدي المهيمن للمدرس والمتمثل في الإلقاء والتلقين وتدريبه على دور الميسر للعملية التعليمية وكيفية تعامله مع الطالب بالصورة الجديدة.
- تكييف القاعات الدراسية بما يتناسب مع تطبيق طرق التدريس الحديثة.
- توجيه النظام التعليمي لتطوير الموارد البشرية (بالارتباط بالاستراتيجية 8):
 - وضع خطة وطنية بعيدة المدى لتطوير الموارد البشرية، يشكل النظام التعليمي، أحد عناصرها، في حين يعني بالجوانب الأخرى كل من النظام التدريسي الوطني وإعادة التأهيل للمنشآت العامة والخاصة والتطوير لقوتها العاملة.
 - تتولى اللجنة الوزارية للتنمية البشرية مهام الإشراف على تطوير الخطة الوطنية بعيدة المدى، وتستعين بلجنة فنية، تمثل وزارات التربية والتعليم العالي والشؤون الاجتماعية والعمل وهيئة تخطيط الدولة والقطاعات الإنتاجية والخدمة من أجل إعداد الخطة.
 - استحداث مراكز بحوث في الجامعات، تعنى بدراسة مخرجات التعليم ومستويات التأهيل المطلوب في أسواق العمل واقتراح السياسات والبرامج لتطوير الموارد البشرية والمناهج الدراسية، وسيتم في هذا الصدد استحداث مركز لدراسات التعليم وسوق العمل التابع لجامعة دمشق.
- تعليم المرأة وقضايا المساواة في النوع الاجتماعي (بالارتباط بالاستراتيجية 9, 10):
 - تطوير نظام تقييم لقضايا النوع الاجتماعي في التعليم عن طريق اعتماد نسق من مؤشرات القياس في جميع نواحي العملية التعليمية وعائدها مثل تفاعل الصف الدراسي، موافق الإدارة التعليمية، التحصيل الدراسي، التسرب، طرق التدريس، المنهج والكتاب المدرسي، السياسات الكلية للتعليم، سياسات القبول، والفرص المتاحة وحسابات العوائد وسوق العمل.
 - تطوير أساليب وتقنيات جديدة لتعليم الفتيات في البدائية والمناطق النائية التي تشهد تشتتاً سكانياً واضحاً وترحلاً موسمياً، مما يؤدي إلى عدم إتاحة الفرصة للفتيات لإكمال تعليمهن وتسربيهن في مراحل مبكرة.
- توسيع برامج محو الأمية في المناطق الأقل نمواً (بالارتباط بالاستراتيجية 12, 10):
 - ربط برامج محو الأمية بالمشاريع التنموية المحلية من أجل تحقيق منظور التنمية المتكاملة في المناطق الريفية والنائية، وربط التعلم بتوسيع المدارك من جهة وبالمشاركة الفاعلة من جهة ثانية وبتوليد فرص العمل من جهة ثالثة وبالإضافة إلى الجهد الحكومي، يتم إشراك المنظمات غير الحكومية والجهد التطوعي لطلبة الجامعات في حملات محو الأمية.
 - تكثيف حملات محو أمية المرأة، باعتبار أن النسب العالية للأمية في تلك المناطق هي بين

النساء.

- وضع خطة وطنية لمحو الأمية وتعليم الكبار تعتمد على خريطة الفقر، وبحيث يتم تنظيم حملات استهدافية للمناطق الأقل نمواً.
- إعادة النظر بتوزيع المسؤوليات بين وزارة التربية ووزارة الثقافة فيما يتعلق ببرامج محو الأمية وتعليم الكبار، واعتماد مبدأ الامرکزية بدلاً من ذلك، وتكليف المحافظات بتخصيص أحد الأهداف والبرامج في خططهم التعليمية متوجهاً نحو محو الأمية.
- استحداث برامج إضافية تتوجه لمرحلة ما بعد التخلص من الأمية في إطار تعليم الكبار، حيث تعنى بتعليم اللغة الوظيفية الفنية والحسابات للمهارات ذات الفائدة المحلية" (الخطة الخمسية العاشرة، 2006/2010، 703-732).

والشكل(12) يوضح الخطة الخمسية العاشرة (الاستراتيجيات - البرامج والمشروعات - العوائق) - قطاع التربية:

الاستراتيجيات	البرامج والمشروعات	العواائق
البرامح والمشروعات	تحسين أداء العاملين ورفع كفاءتهم	تفعيل العمل بشكل مؤسسي
مشروع تطوير المناهج وفق المعايير الوطنية تطوير تقنيات التعليم المرافقه للمناهج الجديدة إدخال المعلوماتية في التعليم الأساسي تدريب المواد باستخدام شبكة الوزارة تنمية مدراء المدارس تطوير أنماط البناء المدرسي وإحداث المدارس الداخلية للأبناء البدو.	مشروع إعادة هيكلة وزارة التربية إعادة تأهيل المعلمين والمدرسين تطوير المناهج وفق المعايير الوطنية تطوير تقنيات التعليم المرافقه للمناهج الجديدة إدخال المعلوماتية في التعليم الأساسي تدريب المواد باستخدام شبكة الوزارة تنمية مدراء المدارس تطوير أنماط البناء المدرسي وإحداث المدارس الداخلية للأبناء البدو.	مواءمة العملية التربوية وتطوير البيئة العلمية وتوظيف التقنيات الحديثة في العملية التربوية.
طالب ومدرس قادر على التعامل مع التقنيات الحديثة والمعلوماتية بالشكل الأمثل.	مشروع تطوير التعليم الثانوي إعادة تأهيل المدرسين تطوير المناهج وفق المعايير الوطنية تطوير تقنيات التعليم المرافقه للمناهج الجديدة تطوير المعلوماتية تدريب مدراء المدارس تطوير أنماط البناء المدرسي (المجمعات المدرسية)	

العوائد المتوقعة	البرامج والمشروعات	الاستراتيجيات
طلاب مؤهلين ومدربين قادرين على دخول سوق العمل	<p>مشروع تطوير التعليم المهني تطوير مناهج التعليم المهني وفق المعايير الوطنية بما يخدم عوامل التنمية. إدخال مهن حديثة (شبكات حاسوبية – أنظمة تشغيل وبرمجة – صيانة الحاسوب – مهنة التجهيزات الطبية – مهن الغزل والنسيج – اقتصاد منزلي – مهنة المصاعد – مهنة تجميل وعناية بالبشرة). تطوير مهن قائمة (التدفئة والتتميدات- الكيمياء الصناعية- المحركات البحرية- ميكانيك المركبات) تطوير معاهد التعليم التجاري (المحاسبة والمصارف - التسويق وإدارة الأعمال) إنشاء مراكز للتدريب المهني (تدريب المدربين) وتنمية الموارد البشرية. استكمال أبنية التعليم المهني . إحداث هيئة عامة للتعليم المهني والتقني (تمثل مؤسسات الدولة- غرفة الصناعة - غرفة التجارة - غرفة السياحة - المنظمات الشعبية- اتحاد الجمعيات الحرفية) تشرف على التعليم المهني في جميع وزارات الدولة.</p>	<p>رفع سوية التعليم والتدريب المهني وربطها بسوق العمل</p>
إحداث قناة فضائية تعليمية خاصة بالبرامج التعليمية والعلمية والثقافية وزيادة المساحة الزمنية لبث وإذاعة البرامج التعليمية والعلمية والثقافية	مشروع القناة الفضائية مشروع يقوم على إحداث قناة فضائية تعليمية وربطها مع محطة الإرسال في منطقة خرابي من أجل إذاعة وبث البرامج التعليمية التلفزيونية والعلمية والثقافية لمراحل التعليم كافة مباشرة من مديرية تقنيات التعليم.	تطوير البرامج التعليمية وتحديثها وبثها مباشرة من مديرية التقنيات ونشر الوعي التربوي لدى الطلاب داخل القطر وخارجـه.
كتاب مدرسي نموذجي ومتافق للمواصفات العالمية	<p>مشروع مطبعة الكتب المدرسية شراء آلات طباعة أوفرست "رول + أطباق" مع خطوط تجليد وأجهزة تحضير طباعي ومتعمّماتها</p>	تأمين مطبع خاصـة بالمؤسسة تتوـلى طباعة الكتب المدرسية والمطبـوعـات الخاصة بوزارة التربية.
عناصر مؤهـلة تربـوـيـاً وادارـيـاً ودراسـات وأبحـاث وتوصـيات ومقـرـرات.	مشروع مركز البحث	تطوير البحوث والدراسـات التـربـويـة والنـفـسـية وحلـ المشـكلـاتـ التي تـعيـقـ العملـ التـربـويـ.
برامج امتحانية دقيقة وعمل تربوي منقـنـ وخبرـاتـ عـالـيـةـ وـمنـاهـجـ صـحـيـةـ وـمـمـتـازـةـ وـطـلـابـ مـتـفـوقـ.	مشروع مركز التقويم والقياس	تحقيق جهاز للتقويم والسيطرة النوعية لكل أنشطة وبرامج الوزارة.
طلاب ومعلمـينـ أـصـحـاءـ منـ خـالـ تـطـبـيقـ البرـامـجـ المـادـيـةـ لـلـصـحـةـ المـدـرـسـيـةـ وـخـدـمـةـ معـسـكـراتـ الـطـلـائـعـ.	مشروع تطوير عمل الصحة المدرسية	توفـيرـ الرـعـاـيـةـ الصـحـيـةـ لـلـطـلـابـ والمـعـلـمـينـ عنـ طـرـيـقـ مـكافـحةـ الـأـمـرـاـضـ وـنـشـرـ الـوعـيـ وـالتـقـيـفـ الصـحيـ.
تحقيق التكيف النفسي والاجتماعي بين الـطـلـابـ .	مشروع تطوير عمل الطلائع	استـضـافـةـ وـتـدـريـبـ طـلـابـ المـدارـسـ وـالـأسـاتـذـةـ المـشـرـفـينـ وـإـجـرـاءـ دـورـاتـ وأنـشـطـةـ عـلـىـ مـخـلـفـ الـمـحاـورـ خـالـ فـصـلـ الصـيفـ.

العوائد المتوقعة	البرامج والمشروعات	الاستراتيجيات
طلاب مدربين وليانة بدنية عالية للطلاب / صالات رياضية متقدمة ومجمعات رياضية حديثة مواكبة للعصر ووسائل نقل للاعبين.	مشروع تطوير الصالات الرياضية	تأمين صالات للاعبين وتفعيل النشاط الرياضي الخاص بالوزارة.

رسم توضيحي (12): الخطة الخمسية العاشرة- قطاع التربية

سابعاً- الخطة الخمسية الحادية عشرة:

1- الأهداف العامة في الخطة الخمسية الحادية عشرة:

- الهدف الأول: زيادة فرص الالتحاق بالتعليم وإتاحته للجميع.
- الهدف الثاني: تعزيز الاستثمار الأمثل للتعليم والبحث العلمي في بناء اقتصاد المعرفة .
- الهدف الثالث: تحقيق المواءمة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل.
- الهدف الرابع: تطوير الأداء وكفاءة الاستخدام في المؤسسات التعليمية والإنتاجية التابعة لوزارة التربية.

2- الاستراتيجيات:

2-1- استراتيجيات تحقيق الهدف الأول:

- زيادة الإنفاق في التعليم باعتباره الاستثمار الأمثل في رأس المال البشري.
- تفعيل تطبيق ديمقراطية التعليم.

2-2- استراتيجيات تحقيق الهدف الثاني:

- تحسين نوعية التعليم العام.
- تفعيل دور القطاع الخاص ليسهم في العملية التعليمية.
- تعزيز الصلة والترابط بين احتياجات البحث العلمي والتربوي والقطاعات الإنتاجية والخدمية .

2-3- استراتيجيات تحقيق الهدف الثالث:

- رفع كفاءة التعليم العام و المهني.

2-4- استراتيجيات تحقيق الهدف الرابع:

- الاستخدام الأمثل للموارد والمرافق المتاحة .
- التركيز على برامج التأهيل النوعي للأطر الإدارية والعلمية.
- تحسين نوعية مخرجات الطباعة في وزارة التربية والإعلام.

3 – السياسات وخطة العمل:

- سياسات تحقيق الهدف الأول:
 - إعطاء أولوية أعلى للإنفاق في التعليم.
 - متابعة تطبيق مبادرة التعليم للجميع.
 - ترسیخ مبدأ إلزامية التعليم.
- سياسات تحقيق الهدف الثاني:
 - تحديث الإطار المؤسسي لوزارة التربية
 - العمل على الانتهاء من تطوير المناهج في مختلف المراحل الدراسية وفق الخطة، والمراجعة المستمرة لها.
 - جعل نظم الامتحانات والتقويم والقياس والإشراف التربوي قائمة على جملة معايير ومؤشرات تتناول المتعلم من جوانبه المختلفة، كما لا تربط أداءه بمدى الاستيعاب للمقررات الدراسية فحسب، بل تتجه نحو مصادر مختلفة للمعرفة في الوقت الحالي.
 - تنمية المهارات الفكرية والعلمية والعملية لدى الطالب لزيادة مشاركتهم في التنمية المستدامة
 - تحسين ودعم نظام الصحة المدرسية.
 - توفير بيئة مدرسية محببة وجاذبة للأطفال وإيجاد المناخ التربوي المناسب للمعلم والمتعلم.
 - الاهتمام بذوي الاحتياجات الخاصة، وتأمين مستلزمات دمجهم في المجتمع المدرسي والمجتمع العام.
 - تنمية الحس والتذوق الجمالي، وغرس القيم الأخلاقية بما يلائم أهداف المجتمع وقيمه، وتعويد التلاميذ على التواصل الإنساني بأساليبها المختلفة بروح إيجابية.
 - الاستمرار في تحديث نماذج البناء المدرسي والمجمعات الكبيرة، لمواكبة التطورات التربوية واستيعاب مصادر التعلم الحديثة.
 - رعاية الطلبة المتميزين، وتطوير إمكانيات المركز الوطني للمتميزين .

- تحديد نظام لضمان عنصر الجودة والنوعية، في المدارس العامة والخاصة.
- تتميم الاستثمار في الطفولة المبكرة وتطوير دور المركز الإقليمي للطفولة المبكرة والمؤسسات ذات الصلة
- إحداث مركز تطوير وقياس تربوي، سعياً للوصول إلى بحوث نوعية تردد التعليم وتعنى بدراسة مخرجات التعليم ومستويات التأهيل المطلوب في أسواق العمل، واقتراح السياسات والبرامج لتطوير الموارد البشرية والمناهج.
- تطوير قاعدة معلومات الإحصاء التربوي وربطها بشبكة وطنية، تضمن التدفق الدقيق والمستمر للمعلومات.
- إغناء المنظومة المعرفية للطالب، وتعزيز استخدام الحاسوب، عن طريق تكثيف دمج التكنولوجيا في التعليم، والتوسيع بشبكة التربية لتشمل مدارس الحلقة الثانية، وزيادة عدد المدارس المتصلة بشبكة الانترنت، لجميع المستويات التعليمية بشكل تدريجي .
- سياسات تحقيق الهدف الثالث:
 - العمل على تحقيق مبدأ التشاركيّة بتطوير المناهج التعليمية المهنية.
 - التركيز على الجوانب العملية والتطبيقية في التعليم المهني والتكنولوجي، وزيادة مساهمة القطاع الخاص في الاستثمار في التعليم المهني.
 - التوسيع بإدخال التربية المهنية في التعليم الأساسي.
 - تطوير مرحلة التعليم الثانوي العام من خلال دراسة توسيع اختصاصاته.
- سياسات تحقيق الهدف الرابع:
 - إحداث الأكاديمية المهنية للتدريب.
 - توفير الإمكانيات والمستلزمات التي تتطلبها العملية التعليمية.
 - اعتماد المعايير الدولية في طباعة الكتاب المدرسي سعياً للوصول إلى جودته وجاذبيته بعد صدور مرسوم إحداث المؤسسة العامة للطباعة.
 - تلبية الاحتياجات الطباعية للمؤسسات الإعلامية (الراهنة والمستقبلية) التي تحتاجها وزارة الإعلام لتنفيذ خططها الإعلامية (الخطة الخمسية الحادية عشرة، وزارة التربية، 2010).

ثامناً- مهام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة التربوية المركزية:

تعتمد الإدارة التربوية المركزية في الجمهورية العربية السورية، في خططها الاستراتيجية على الخطط الخمسية التي تقرها هيئة تخطيط الدولة والمكتب المركزي للإحصاء في الجمهورية العربية السورية، وهي تقوم بعدة مهام عن طريق مديرية التخطيط والعلاقات الدولية، في الإدارة المركزية في وزارة التربية، وأهم تلك المهام، هي:

- إعداد مشروعات الخطة الخمسية والسنوية الخاصة بقطاع التربية.
- متابعة تنفيذ الخطة الخمسية وشرائحتها السنوية.
- تقويم الخطة الخمسية وتقصي الصعوبات والمعوقات، تمهدأ لمعالجتها في الخطة المستقبلية.
- القيام بالدراسات التشخيصية لواقع التربوي.
- اقتراح الحلول لترشيد الإنفاق على التعليم واستخدام الموارد البشرية.
- المشاركة في التخطيط لإنفاذ في البعثات، ومتابعة شؤون المنح الاطلاعية والتدريبية وتنفيذها.
- تحديد احتياجات الوزارة من القوى العاملة، وإعداد ميزان حركتها بالتنسيق مع الجهات المعنية.
- تنفيذ الخريطة المدرسية ومتابعتها" (وزارة التربية، 2003، 74-75).

الباب الثاني: الإطار العلمي

الفصل الأول - مدخل الدراسة ضمن إطارها العلمي

الفصل الثاني - نتائج الدراسة وتفسيرها والمقترنات والتوصيات

الفصل الأول: مدخل الدراسة ضمن إطارها العملي

أولاً- مجتمع الدراسة وعيتها

ثانياً- متغيرات الدراسة

ثالثاً- حدود الدراسة

رابعاً- منهج الدراسة

خامساً- أدوات الدراسة

سادساً- صدق أدوات الدراسة وثباتها

سابعاً- فرضيات الدراسة

ثامناً- الأساليب والاختبارات الإحصائية المستخدمة بالدراسة

الفصل الأول: مدخل الدراسة ضمن إطارها العملي

تمهيد:

يتناول هذا الفصل إطار الدراسة الميداني، من حيث المنهجية والأدوات والفرضيات، وأيضاً يتناول متغيرات الدراسة، والأساليب والقوانين الإحصائية المستخدمة فيها، ووصفاً لمجتمع الدراسة، وطريقة اختيار العينة وأدواتها، والإجراءات التي اتخذت للتحقق من الصدق والثبات، كما تعرض الباحث للإجراءات، التي قام باستخدامها في الوصول إلى نتائج الدراسة.

أولاً- مجتمع الدراسة وعينتها:

- مجتمع الدراسة: يعرف المجتمع الأصلي بأنه: المجموعة التي يهتم بها الباحث، والتي يريد أن يعمم عليها النتائج التي يصل إليها من العينة (مراد وهادي، 2002، 112).

ويتمثل مجتمع الدراسة، العاملين الإداريين في الإدارة التربوية المركزية، في الجمهورية العربية السورية وعددهم حوالي (1100) عامل إداري، موزعين بحسب الجدول رقم (1).

- عينة الدراسة: شملت عدداً من العاملين في وزارة التربية السورية (100) عامل إداري بنسبة تمثيلية (9 %)، من مختلف الأقسام والمستويات الوظيفية، للإدلاء بوجهة نظرهم، حول واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة التربوية المركزية، في الجمهورية العربية السورية والجدول (3): يوضح توزع أفراد عينة العاملين الإداريين حسب متغيرات الدراسة.

جدول (4): توزع أفراد عينة العاملين الإداريين حسب متغيرات الدراسة

المجموع	النسبة المئوية	العدد	المتغير	M
100	%35	35	ذكر	الجنس
	%65	65	أنثى	
100	%36	36	الفئة الأولى	الفئة الوظيفية
	%50	50	الفئة الثانية	

	%14	14	الفئة الثالثة		
100	%13	13	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة	3
	%48	48	من 5 - 10 سنوات		
	%39	39	أكثر من 10 سنوات		
100	%67	67	لم أشارك في أي دورة	عدد الدورات التدريبية	4
	%31	31	من 1 - 3 دورات		
	%2	2	أكثر من 3 دورات		

ثانياً - متغيرات الدراسة:

- المتغيرات المستقلة Indebendent Variables: وهي أربعة:

أ. الجنس.

ب. سنوات الخبرة: ويقصد بها سنوات الخبرة العملية ضمن الإدارة التربوية المركزية، وهي:
(أقل من خمس سنوات- من خمس إلى عشر سنوات- أكثر من عشر سنوات).

ت. الفئه الوظيفية: وتضم ثلاثة فئات، هي:

(الفئه الأولى، الفئه الثانية، الفئه الثالثة).

ج. عدد الدورات التدريبية التي تلقاها العامل الإداري، في الإدارة التربوية المركزية، فيما يالاتخطيط:
وتضم ثلاثة فئات، هي:

(لم أشارك في أي دورة - من دورة إلى ثلاثة دورات- أكثر من ثلاثة دورات).

- المتغيرات التابعه Debendent Variables:

وتحدد في استجابات عينة الدراسة حول واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، في الإدارة التربوية المركزية، في وزارة التربية في سوريا.

ثالثاً - حدود الدراسة:

1- الحدود الزمنية: خلال العام الدراسي (2013 - 2014 م).

2- الحدود المكانية: الإدارة التربوية المركزية، في الجمهورية العربية السورية.

3- الحدود البشرية: العاملين الإداريين، في الإدارة التربوية المركزية، في الجمهورية العربية السورية، والبالغ تعدادهم الإجمالي (1100) عاملاً وعاملة إدارية.

رابعاً - منهج الدراسة:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وهذا المنهج بحسب عبيادات(2003)، هو "نمط يزودنا بمعلومات عن وضع الظاهرة، ومن ثم تحليل هذه المعلومات وتقديرها للوصول إلى النتائج" (عبيادات، 2003، 223)، وذلك سعياً منه للوفوف على الوضع القائم للمشكلة في البحث، وتحديد أسبابها وعلاقاتها، ثم تحليل البيانات وقياسها وتقديرها والوصول إلى توصيف دقيق للمشكلة ونتائجها، من خلال أدوات الدراسة المناسبة (استبيان- مقابلة)، إضافة إلى استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للتحليل، واستخلاص النتائج.

خامساً- أدوات الدراسة:

تعتمد الدراسة في الحصول على المعلومات والبيانات على الأدوات الآتية:

1- استبانة متضمنة جمع البيانات من العاملين الإداريين، في الإدارة التربوية المركزية، في الجمهورية العربية السورية، وتضمنت ثلاثة محاور رئيسية، تدرج تحت كل محور مجموعة من البنود على شكل أسئلة، يجب عنها أفراد العينة، وفق مقياس خماسي متمثل بالإجابات الآتية: (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، وبلغ عدد بنود الاستبانة (48) بندأ (ملحق 1).

2- بطاقة مقابلة مع بعض مديري الإدارات التربوية المركزية في الجمهورية العربية السورية، وتضمنت مقدمة تحمل عنوان الدراسة والفئة المستهدفة، والهدف منها، وأيضاً قسم يتعلق بالبيانات الأولية (اسم المديرية والمدير، ومؤهله العلمي، ومكان وتاريخ المقابلة، وأيضاً قسم الأسئلة، وضم (8) أسئلة مفتوحة، وجهت لعدد من المديرين المعينين بعمليات تخطيط الموارد البشرية في الإدارات التربوية المركزية، وعدهم (5) مدراء (ملحق 2).
والجدول الآتي يبين عدد أسئلة البطاقة ونوعها.

جدول (5): أسئلة بطاقة المقابلة بشكلها النهائي، ونوعها

رقم	السؤال	نوع السؤال
1	هل توجد خطة استراتيجية لدى مديريةكم تتعلق بالموارد البشرية؟	مفتوح
2	هل يوجد لديكم دائرة متخصصة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؟	مفتوح
3	كيف تتم عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في مديريةكم؟	مفتوح
4	هل يتم تدريب القسم المسؤول عن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، بشكل دوري؟	مفتوح
5	هل يوجد ما يعيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لديكم؟	مفتوح
6	هل يوجد تنسيق مع المديريات الأخرى في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؟	مفتوح
7	ما هي أهم متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية برأكم؟	مفتوح

مفتاح	ما هي أهم ثلاثة خطوات تقومون بها لتحقيق متطلبات التخطيط الاستراتيجي؟	8
-------	--	---

سادساً- صدق أدوات الدراسة وثباتها:

1- صدق أدوات الدراسة:

والمقصود بالصدق هو أن يقيس الاختبار أو المقياس السمة أو القدرة أو الشيء الذي يدعى أنه يقيسه وبهذا فإن الصدق يشير إلى مدى صلاحية الاختبار وصحته (حسن، 2006، 17).

1-1- صدق الاستبانة:

• صدق المحتوى (المحكمين):

قام الباحث بعرض الاستبانة بصورةه الأولية على عدمن المحكمين منأعضاء الهيئة التدريسية، في كلية التربية بجامعة دمشق، والمبينة أسماؤهم في الملحق رقم(3)، وعددهم (9) بهدف الاستفاده من آرائهم وخبرتهم، في التأكيد من الصدق المنطقي لبنود وأسئلة الاستبانة، ومدى تعبيرها عن موضوع الدراسة، ووضوحها، وسلامة صياغتها اللغوية، ومناسبتها لمجالاتها، وتم التأكيد من أنها تقيس ما وضعت لقياشه، فقد تم تحديد نسبة (80%) كحد أدنى للاتفاق بين المحكمين كمعايير للحكم على صلاحية العبارة، وبعد جمع آراء المحكمين اتضح أن معظم المحكمين وافقوا على صلاحية العبارات وانتمائتها إلى مجالات الدراسة، وقد قام الباحث بإجراء جميع التعديلات المطلوبة، ومن ثم أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية جاهزة للتطبيق، إذ استقر العدد النهائي لبنودها على (48) بندًا، موزعة على ثلاثة محاور أساسية.

• صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنوي):

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم توزيعها على عينة استطلاعية مؤلفة من (30) عاملًا إداريًّا، وبعد ذلك تم حساب معاملات الارتباط، بين درجة البند، والدرجة الكلية للمجال الذي ينتمي إليه؛ وكذلك حساب معاملات الارتباط، بين الدرجة الكلية لكل مجال، والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك فيما يخص القسم الأول من الاستبانة (تخطيط الموارد البشرية)؛ أما بالنسبة لمحوري الاستبانة (الخطط الاستراتيجي للموارد البشرية- معوقات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية)، فقد تم حساب معاملات الارتباط، بين درجة كل بند، والدرجة الكلية للمحور، وتُعدّ البنود التي تقل معاملات ارتباطها عن (0.4) درجة غير دالة إحصائيًّا، عند مستوى (0.05) وبنوًداً تحتاج إلى أن تستبعد من الاستبانة، أو تُعاد صياغتها والجدول الآتي، توضح إجراءات حساب صدق الاتساق الداخلي.

- المحور الأول من الاستبانة: تخطيط الموارد البشرية، بمجالاتها: (الاختيار والتعيين - التأهيل والتدريب- التحفيز والتقييم).

والجدول (5)، يوضح معاملات ارتباط بيرسون، بين درجة كل بند، والدرجة الكلية للمجال، وبين درجة المحور والدرجة الكلية للمحور الأول من الاستبانة (تخطيط الموارد البشرية).

جدول (6): معاملات ارتباط بيرسون، بين درجة كل بند، والدرجة الكلية للمجال

أولاً: محور تخطيط الموارد البشرية								
ج. التحفيز والتقييم			ب. التأهيل والتدريب			أ. الاختيار والتعيين		
الدالة	معامل الارتباط	البند	الدالة	معامل الارتباط	البند	الدالة	معامل الارتباط	البند
0 .00	0.788**	17	0 .00	0.922**	9	0 .00	0.692**	1
0 .00	0.810**	18	0 .00	0.766**	10	0 .00	0.585**	2
0 .00	0.632**	19	0 .00	0.653**	11	0 .00	0.720**	3
0 .00	0.446**	20	0 .00	0.616**	12	0 .00	0.640**	4
0 .00	0.493**	21	0 .00	0.473**	13	0 .00	0.432**	5
0 .00	0.710**	22	0 .00	0.546**	14	0 .00	0.653**	6
0 .00	0.832**	23	0 .00	0.693**	15	0 .00	0.616**	7
0 .00	0.455**	24	0 .00	0.463**	16	0 .00	0.423**	8
0 .00	0.687**	المحور	0 .00	0.765**	المحور	0 .00	0.822**	المحور

*معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.01) باتجاهين

يتبيّن من الجدول (5) أن معاملات ارتباط بنود المحور الأول المرتبطة بمرحلة (الاختيار والتعيين) بالدرجة الكلية للمجال تراوحت بين (0.720 - 0.423) درجة؛ وبنود المحور الثاني المرتبطة بمرحلة (التأهيل والتدريب) بين (0.922 - 0.463) درجة؛ وبنود المحور الثالث المرتبطة بمرحلة (التحفيز والتقييم) بين (0.832 - 0.446) درجة؛ وهي معاملات ارتباط مقبولة، كما أنها دالة إحصائيّاً عند مستوى (0.01)، وهذا يدل على أن بنود القسم الأول من الاستبانة (تخطيط الموارد البشرية) جميعها تتمتع بصدق الاتساق الداخلي، كما يتبيّن من الجدول السابق أيضاً أن معاملات ارتباط درجات كل مجال من المحاور الثلاثة بالدرجة الكلية للقسم الأول من الاستبانة تراوحت بين (0.822 - 0.632) درجة؛ وهي معاملات ارتباط عالية، ودالة

إحصائياً عند مستوى (0.01)؛ وهذا يدل على أن هذه المحاور جميعها تتمتع بصدق الاتساق الداخلي.

- المحور الثاني من الاستبانة: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
حيث قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة البند والدرجة الكلية للاستبانة، كما هو موضح في الجدول(6):

جدول (7): معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل بند والدرجة الكلية للمحور الثاني.

ثانياً: محور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية		
الدالة	معامل الارتباط	البند
0 .00	0.592**	25
0 .00	0.575**	26
0 .00	0.620**	27
0 .00	0.630**	28
0 .00	0.542**	29
0 .00	0.663**	30
0 .00	0.676**	31
0 .00	0.433**	32
0 .00	0.822**	33

يتبيّن من الجدول السابق، أن معاملات ارتباط البنود بالدرجة الكلية للمحور الثاني من الاستبانة (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية)، تراوحت بين (0.433 - 0.822) درجة، وهي معاملات ارتباط مقبولة، كما أنها دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وهذا يدل على أن بنود المحور الثاني من الاستبانة (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية)، جميعها تتمتع بصدق الاتساق الداخلي.

- المحور الثالث من الاستبانة: معوقات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
حيث قام الباحث بحساب معاملات الارتباط حساب معاملات الارتباط بين درجة البند والدرجة الكلية للاستبانة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (8): معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل بند والدرجة الكلية للمحور الثالث.

ثالثاً: محور معوقات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية		
الدالة	معامل الارتباط	البند
0 .00	0.692**	34

ثالثاً: محور معوقات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

الدالة	معامل الارتباط	البند
0 .00	0.544**	35
0 .00	0.650**	36
0 .00	0.730**	37
0 .00	0.642**	38
0 .00	0.763**	39
0 .00	0.676**	40
0 .00	0.423**	41
0 .00	0.812**	42
0 .00	0.542**	43
0 .00	0.663**	44
0 .00	0.626**	45
0 .00	0.433**	46
0 .00	0.512**	47
0 .00	0.663**	48

يتبيّن من الجدول السابق أن معاملات ارتباط البنود بالدرجة الكلية للمحور الثاني من الاستبانة (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية)، تراوحت بين (0.423 - 0.812) درجة، وهي معاملات ارتباط مقبولة، كما أنها دالة إحصائية عند مستوى (0.01).

وهذا يدل على أن بنود المحور الثالث من الاستبانة (معوقات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية)، جميعها تتمتع بصدق الاتساق الداخلي.

يتبيّن لنا مما سبق أن استبانة واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يتمتع بصدق الاتساق الداخلي.

2-1- صدق بطاقة المقابلة:

قام الباحث بعرض بطاقة المقابلة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية، في كلية التربية بجامعة دمشق، ملحق رقم (3)، بهدف الاستفادة من آرائهم وخبرتهم، في التأكيد من الصدق المنطقي لأسئلة البطاقة، ومدى تعبيرها عن الغرض منها، ووضوحها، وسلامة صياغتها اللغوية، وبعد جمع آراء المحكمين اتضح أن معظم المحكمين وافقوا على صلاحية أسئلة البطاقة، وقد قام الباحث بإجراء جميع التعديلات المطلوبة، ومن ثم أصبحت البطاقة في صورتها النهائية جاهزة للتطبيق، إذ استقر العدد النهائي لأسئلتها على (8) أسئلة موجهة لمديري الإدارات التربوية المركزية.

2- ثبات أدوات الدراسة:

2-1- ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاختبار، الاعتمادية أو إمكانية التعميم، وهو درجة الركون على نتائج المقياس ودرجة الثقة في هذه النتائج، فضلاً عن ثبات النتائج وعدم تغيرها (دويدار، 2006، 170). للتحقق من ثبات الاستبانة اتبع الباحث الطرائق الآتية:

▪ طريقة ألفا كرونباخ:

وهي طريقة تتطلب حساب ارتباط البنود مع بعضها البعض (ميخائيل، 2006، 195). ويفتهر الجدول (8) الآتي معاملات ثبات الاستبانة وكل مجال من مجالاتها باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) جدول (9): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور استبانة واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

معامل ألفا كرونباخ	محاور استبانة واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
0.612	تخطيط الموارد البشرية
0.767	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
0.709	معوقات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يتبيّن من الجدول السابق، أن معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة الثلاثة، تراوحت بين (0.767-0.609)، وهي معاملات ثبات عالية. وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

▪ طريقة التجزئة النصفية:

وتم وفق هذه الطريقة تجزئة المقياس إلى نصفين، وأفضل أساس للتقسيم هي أن يحتوي القسم الأول على المفردات الفردية، والقسم الثاني على المفردات الزوجية، ثم حساب معامل الارتباط بين النصفين، ومن ثم إدخال عامل مصحح عليه من خلال الصيغة الرياضية لسبيرمان براون (SpearmanBrown)، وجوتمن (Guttman) (أبو علام، 2006، 473).

جدول (10): معاملات ثبات التجزئة النصفية لأقسام استبانة واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

معامل جوتمن	معامل سبيرمان براون	محاور استبانة واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
0.654	0.722	تخطيط الموارد البشرية
0.765	0.632	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

معامل جوتمان	معامل سبيرمان براون	محاور استبانة واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
0.698	0.612	معوقات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يتبيّن من الجدول السابق، أن معاملات سبيرمان براون وجوتمان للجزء النصفية لمحاور الاستبانة الأربع، تراوحُ بين (0.722-0.612)، وجوتمان (0.765-0.654)؛ وهي معاملات ثبات مقبولة دالةً إحصائياً.

سابعاً - فرضيات الدراسة:

- **الفرضيّة الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالةً إحصائيّة، عند مستوى دلالة(0.05) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة على استبانة واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، في الإداره التربويه المركزيه، من وجهه نظر العاملين الإداريين، تعزى لمتغير الجنس.
- **الفرضيّة الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالةً إحصائيّة، عند مستوى دلالة(0.05) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة على استبانة واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، في الإداره التربويه المركزيه، من وجهه نظر العاملين الإداريين، تعزى لمتغير الفئة الوظيفية؛ (فئة أولى، فئة ثانية، فئة ثالثة).
- **الفرضيّة الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالةً إحصائيّة، عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة على استبانة واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، في الإداره التربويه المركزيه، من وجهه نظر العاملين الإداريين، تعزى إلى سنوات الخبرة الوظيفية؛ (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- **الفرضيّة الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالةً إحصائيّة، عند مستوى دلالة(0.05)، بين متوسطات إجابات عينة الدراسة على استبانة واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، في الإداره التربويه المركزيه، من وجهه نظر العاملين الإداريين، تعزى إلى عدد الدورات التدريبيه في التخطيط (لم أشارك في أي دوره، من 1 - 3 دورات، أكثر من 3 دورات).

ثامناً - الاساليب والاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدم الباحث البرنامج الإحصائي (spss) النسخة(15)، لمعالجة البيانات والحصول على النتائج عن طريق مجموعة من الاختبارات الإحصائية، وهي:

- النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري - اختبار ستودينت لدلاله الفروق بين المتوسطات - تحليل التباين الأحادي(Anova) - معامل ألفا كرونباخ- معامل ثبات سبيرمان براون- معامل ثبات جوتمان- معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لحساب الثبات بالإعادة.

الفصل الثاني: نتائج الدراسة وتفسيرها والمقترنات والتوصيات

أولاً- نتائج الدراسة وتفسيراتها

ثانياً- ملخص نتائج الدراسة

ثالثاً- المقترنات والتوصيات

الفصل الثاني: نتائج الدراسة وتفسيرها والمقترنات والتوصيات

أولاً - نتائج الدراسة وتفسيراتها:

تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي ظهرت من خلال تطبيق أدوات الدراسة، بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة، والتحقق منها، ومن ثم الخروج ب建議ات للعمل بها، فتم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات الناتجة عن تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، حيث استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية، على نتائج الدراسة لتقديرها، والحكم على مستوى الاستجابة ، واعتمد الباحث مقياس(ليكارت الخماسي) كالتالي:

"دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً" وتصح بالدرجات (5, 4, 3, 2, 1) بالترتيب، وبعد تقسيم الدرجة إلى ثلاثة مستويات:

(منخفض، متوسط، مرتفع)، وفق الجدول(10):

جدول (11): مدى متوسطات إجابات عينة الدراسة

التقدير	مقدار المتوسط الحسابي
منخفض	من 1 إلى أقل من 1.66
متوسط	من 1.66 إلى أقل من 3.33
مرتفع	من 3.33 فأكثر

ومن ثم قام الباحث بحساب متوسطات إجابات عينة الدراسة على كل سؤال على حدة، وانحرافاتهم المعيارية، ودرجات الأداء ودلائلها.

❖ نتائج أسئلة الدراسة:

▪ النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما واقع تخطيط الموارد البشرية في الإدارة التربوية المركزية في الجمهورية العربية السورية في مجال (الاختيار والتعيين)؟.

جدول (12): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية، لكل بند من بنود المحور الأول.

الاتحاف المعيار	المتوسط	المجموع	Aبدأ	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	البند	رقم البند
			ك	ك	ك	ك	ك		
0.66507	3.61	%100	0	10	19	71	0	تقوم الإدارة التربوية المركزية بالخطيط المسبق للأعداد المراد تعينها سنوياً	1
0.66507	2.61	%100	5	34	56	5	0	تسقطب الإدارة التربوية المركزية العناصر البشرية التي تمتلك الخبرة والمهارة والمؤهل.	2
0.65528	3.43	%100	2	3	45	50	0	يتم اختيار المتقدمين للعمل بالإدارة التربوية المركزية على أساس المؤهل العلمي	3
0.64157	2.15	%100	14	57	29	0	0	يؤخذ بالحسبان معايير الخبرة والمهارة عند تعين المتقدمين الجدد	4
0.79162	2.86	%100	13	0	75	12	0	يتم تعين المتقدمين وفقاً لمواصفات ومعايير شغل الوظائف الشاغرة	5
0.51981	3.43	%100	0	16	73	11	0	يتنااسب عدد العاملين في كل مديرية/دائرة مع متطلبات العمل فيها	6
0.71202	2.15	%100	13	15	72	0	0	يتنااسب تخصص العاملين في كل مديرية مع طبيعة العمل	7
0.67689	2.86	%100	16	63	18	3	0	تناسب الصفات الشخصية للعاملين مع طبيعة عملهم	8

يتضح من الجدول السابق: أن أعلى بند في هذا المحور (مرحلة الاختيار والتعيين) هو البند (1)، والذي نص على: "تقوم الإدارة التربوية المركزية بالخطيط المسبق للأعداد المراد تعينها سنوياً، احتل المرتبة الأعلى، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند (3.61)، وبالنظر إلى هذا البند، نجد أن نسبة مرتفعة من عينة الدراسة، اتفقت على أن وزارة التربية (الإدارة التربوية المركزية)، تقوم بالخطيط المسبق للأعداد المراد تعينها سنوياً، ويعزو الباحث هذه النتيجة لاهتمام الوزارة بعملية التخطيط المسبق للموارد البشرية المراد تعينها سنوياً، وأن أدنى بنددين في هذا المحور، هما البندان (4) و (7) اللذان نصا على ما يلي:

- يؤخذ بالحسبان معايير الخبرة والمهارة عند تعين المتقدمين الجدد.
- يتنااسب تخصص العاملين في كل مديرية مع طبيعة العمل.

احتلا المرتبة الأقل حيث بلغ متوسطهما الحسابي (2.15)، وبالنظر إلى هاذين البنددين نجد أن نسبة متوسطة من عينة الدراسة، اتفقت على أن وزارة التربية (الإدارة التربوية المركزية)، تأخذ بالحسبان معايير الخبرة والمهارة عند تعين المتقدمين الجدد، وهذا يعكس الطريقة التي تقوم بها الوزارة في اختيار المتقدمين، حيث تعتمد المؤهل العلمي شرطاً أساسياً للتعيين على حساب الخبرة

والمهارة لدى المتقدم، وهذا ينطبق على توافق تخصص العاملين في كل مديرية مع طبيعة العمل، ويعزو الباحث ذلك للطريقة التي يتم بها توزيع العاملين على مديريات الإدارة التربوية المركزية، والتي تقوم على الارتجال والمحسوبيات على حساب الحاجة والاختصاص.

▪ النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما واقع تخطيط الموارد البشرية في الإدارة التربوية المركزية، في الجمهورية العربية السورية في مجال (التأهيل والتدريب)؟.

جدول (13): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية، لكل بند من بنود المحور الأول.

الانحراف المعياري	المتوسط	المجموع	Aبدأ	نادرًا	أحياناً	غالباً	دانماً	البند	رقم البند
			ك	ك	ك	ك	ك		
0.91425	2.2500	%100	16	55	21	4	4	تعمل الإدارة التربوية المركزية على وضع خطط منهجية لتدريب جميع العاملين لديها	9
0.98985	2.3000	%100	16	55	17	7	5	تقوم الإدارة التربوية المركزية بتدريب الموارد البشرية بهدف زيادة مهاراتهم الوظيفية	10
0.93873	2.2600	%100	16	55	21	3	5	يتم تدريب القسم المسؤول عن تخطيط الموارد البشرية على العملية التخطيطية وفق دورات منتظمة	11
0.99793	2.2900	%100	17	54	17	7	5	يقوم قسم الموارد البشرية بتوضيح أهمية الدورات التدريبية	12
0.67689	2.0800	%100	16	63	18	3	0	يقوم قسم الموارد البشرية بكشف نقاط الضعف للموارد البشرية	13
0.91425	2.2500	%100	16	55	21	4	4	يقوم قسم الموارد البشرية بتجاوز نقاط الضعف لدى العاملين	14
0.98985	2.3000	%100	16	55	17	7	5	تؤثر الدورات التدريبية على تطور أداء العاملين بشكل مضطرب	15
0.79162	2.8600	%100	13	0	75	12	0	يؤخذ بالحسبان حاجات العاملين في الإدارة التربوية المركزية اثناء وضع خطط التدريب	16

يتضح من الجدول السابق: أن أعلى بند في هذا المحور (مرحلة التأهيل والتدريب)، هو البند (16) والذي نص على:

"يؤخذ بالحسبان حاجات العاملين في الإدارة التربوية المركزية اثناء وضع خطط التدريب"، احتل المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (2.8)، وبالنظر إلى هذا البند، نجد أن نسبة متوسطة من عينة الدراسة، انفتقت على أن وزارة التربية (الإدارة التربوية المركزية) تضع خطط التدريب، بناءً على حاجات العاملين، ويدل ذلك على أن الوزارة تأخذ بالحسبان الحاجات التربوية للعاملين عند

وضع خطط التدريب، بشكل مقبول، ولكن ما زالت دون الحد المطلوب، وأن أدنى بند في هذا المحور هو البند (13)، والتي نص على "يقوم قسم الموارد البشرية بكشف نقاط الضعف للموارد البشرية"، فـ احتل المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره (2.08)، وبالنظر إلى هذا البند نجد أن نسبة متوسطة من عينة الدراسة، اتفقت على أن القسم المسؤول عن إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية (الإدارة التربوية المركزية)، لديه القدرة على كشف وتحديد نقاط الضعف لدى العاملين، وهذا يعكس الخلل الواضح في عدم وجود قسم خاص يعني بإدارة الموارد البشرية، ومعرفة نقاط الضعف لديها وكيفية معالجتها والعمل على تداركها.

▪ النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما واقع تخطيط الموارد البشرية في الإدارة التربوية المركزية في الجمهورية العربية السورية في مجال (التحفيز والتقييم)؟.

جدول (14): التكرارات والمت渥سطات والاحرف المعيارية، لكل بند من بنود المحور الأول.

الحرف المعياري	المتوسط	المجموع	Aبدأ	Nادرًا	أحياناً	غالباً	Dائمًا	البند	رقم البند
			ك	ك	ك	ك	ك		
0.91425	2.2500	%100	16	55	21	4	4	تستند سياسة التحفيز بالإدارة التربوية المركزية إلى أسس موضوعية	17
0.91425	2.2500	%100	16	55	21	4	4	توافر في الإدارة التربوية المركزية بينة محفزة للتعلم	18
0.67689	2.0800	%100	16	63	18	3	0	يتسم قسم تخطيط الموارد البشرية بالقدرة على إقناع الفرد بضرورة تحسين أدائه	19
0.79162	2.8600	%100	13	0	75	12	0	تلقي عملية تقييم العاملين قبولاً من العاملين	20
0.91425	2.2500	%100	16	55	21	4	4	يستفيد العاملون من عملية التقييم لتنافي نقاط ضعفهم	21
0.91425	2.2500	%100	16	55	21	4	4	تم مراجعة معايير تقييم الأداء من أجل تطوير عمل العاملين في الإدارة التربوية المركزية	22
1.17288	3.4100	%100	10	0	55	9	26	يطلع الموظف في الإدارة التربوية المركزية على نتائج تقييم أدائه السنوي	23
0.91425	2.2500	%100	16	63	18	3	0	تلقي عملية تقويم أداء العاملين الاهتمام من قبل الإدارة التربوية المركزية	24

يتضح من الجدول السابق: أن أعلى بند في هذا المحور هو البند (23) والذي نص على:

"يطلع الموظف في الإدارة التربوية المركزية على نتائج تقييم أدائه السنوي"، احتل المرتبة الاعلى بمتوسط حسابي قدره (3.41)، وبالنظر إلى هذا البند، نجد أن نسبة مرتفعة من عينة الدراسة، اتفقت على أن العاملين الإداريين في وزارة التربية (الإدارة التربوية المركزية)، يطّلعون على نتائج تقييم أدائهم السنوي، ويفسر الباحث ذلك؛ لاهتمام الوزارة بهذا الجانب، وتوضيحه على الرغم من شكلية عملية التقييم، وعدم اعتمادها على معايير وأسس واضحة موضوعية، واعتماد عملية التقييم على الرأي الشخصي للمدير المباشر، وأن أدنى بند في هذا المحور هو البند (19)، والذي نص على "يتسم قسم تخطيط الموارد البشرية بالقدرة على إقناع الفرد بضرورة تحسين أدائه"، قد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره (2.08)، وبالنظر إلى هذا البند نجد أن نسبة متوسطة من عينة الدراسة، اتفقت على أن القسم المسؤول عن إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية (الإدارية التربوية المركزية)، لديه القدرة على إقناع العامل بضرورة تحسين أدائه، وهذا يؤكد أيضاً الخل الذي أشار له الباحث، والمتضمن عدم وجود قسم خاص يعني بإدارة الموارد البشرية يقوم بدوره بتحفيز أداء العاملين، ويقتعهم بضرورة تحسين وتطوير أدائهم.

▪ النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

ما واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة التربوية المركزية في الجمهورية العربية السورية؟.

جدول (14): التكرارات والمت渥سطات والانحرافات المعيارية، لكل بند من بنود المحور الثاني.

الحرف المعياري	المتوسط	المجموع	Aبدأ	نادرًا	أحياناً	غالباً	دانماً	البند	رقم البند
			ك	ك	ك	ك	ك		
0.67689	2.0800	%100	16	63	18	3	0	تقوم الإدارة التربوية المركزية بالخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لبلورة رؤيتها وأهدافها	25
0.91425	2.2500	%100	16	55	21	4	4	تنسم أهداف وسياسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة التربوية المركزية بالوضوح	26
0.82878	2.8000	%100	10	16	58	16	0	تتوافق الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية في الإدارة التربوية المركزية مع خطط الجهات العامة الأخرى ذات العلاقة	27
0.91696	2.2600	%100	16	54	22	4	4	تقوم الإدارة التربوية المركزية بإشراك العاملين فيها، بوضع الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية	28
0.91425	2.2500	%100	16	55	21	4	4	تشترك مديريات الإدارة التربوية المركزية في إعداد الخطة الاستراتيجية	29
0.94836	2.3600	%100	13	54	21	8	4	يتم وضع الخطة الاستراتيجية للإدارة التربوية المركزية بعد تحليل البنية الداخلية والخارجية فيها	30
0.82878	2.8000	%100	10	16	58	16	0	تقوم الإدارة التربوية المركزية بدراسة وتحليل الاحتياجات المستقبلية في ضوء	31

الفرص المتوقعة للموارد البشرية								
0.91425	2.2500	%100	16	55	21	4	4	تخصيص الإدارة التربوية المركزية ميزانیات خاصة لعملية التخطيط الاستراتيجي للعاملين فيها
0.67689	2.0800	%100	16	63	18	3	0	تنسم الخطة الاستراتيجية بالمرونة بحيث تناسب مع المتغيرات الطارئة

يتضح من الجدول السابق: أن أعلى بنددين في هذا المحور هما البند (27) والبند (31)، وللذان نصا على مايلي:

- تتوافق الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية في الإدارة التربوية المركزية مع خطط الجهات العامة الأخرى ذات العلاقة.
- تقوم الإدارة التربوية المركزية بدراسة وتحليل الاحتياجات المستقبلية، في ضوء الفرص المتوقعة للموارد البشرية.

يجد الباحث بأن هاذان البندان احتلا المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (2.8)، وهي نسبة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى مركبة التخطيط الاستراتيجي في الجمهورية العربية السورية، المتمثلة بالخطط الخمسية، التي تفرض على وزارة التربية (الإدارة التربوية المركزية) التنسيق والالتزام بتلك الخطط، وأيضاً ينطبق ذلك على البند (31) الذي نص على: "تقوم الإدارة التربوية المركزية بدراسة وتحليل الاحتياجات المستقبلية في ضوء الفرص المتوقعة للموارد البشرية"، ويفسر الباحث ذلك لاهتمام الوزارة بدراسة الاحتياجات المستقبلية في ضوء الفرص المتوقعة لذاك الموارد، وأن أدنى بنددين في هذا المحور هما البندان: (25) و(33)، اللذان نصا على مايلي:

- تقوم الإدارة التربوية المركزية بالخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لبلورة رؤيتها وأهدافها.
- تنسم الخطة الاستراتيجية بالمرونة بحيث تناسب مع المتغيرات الطارئة.

احتلت المرتبة الأدنى بمتوسط قدره (2.08)، وبالنظر إلى هاذين البنددين نجد أن نسبة متوسطة من عينة الدراسة، اتفقت على أن وزارة التربية (الإدارة التربوية المركزية)، تقوم الإدارة التربوية المركزية بالخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لبلورة رؤيتها وأهدافها، ويعزو الباحث تلك النتيجة لعدم وجود خطة استراتيجية واضحة، تبلور رؤية وأهداف الوزارة (الإدارة التربوية المركزية)، بالنسبة للموارد البشرية فيها، وهذا يبرر إشكالية الدراسة والهدف منها، وهذا ينطبق على البند (33)، الذي نص على أن الخطة الاستراتيجية بوزارة التربية تنسم بالمرنة بحيث تناسب مع المتغيرات الطارئة، وأيضاً يعزّز الباحث تلك النتيجة لقصور الواضح في عملية التخطيط الاستراتيجي، ودرجة استجابتها للظروف والمتغيرات الطارئة، وكيفية التعامل مع تلك المتغيرات.

▪ النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

مأموريات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة التربوية المركزية في الجمهورية العربية السورية؟.

جدول (15): التكرارات والمت渥سطات والانحرافات المعيارية، لكل بند من بنود المحور الثالث.

الانحراف المعياري	المتوسط	المجموع	Aبدأ	نادرًا	أحياناً	غالباً	دائماً	البند	رقم البند
			ك	ك	ك	ك	ك		
0.48524	2.3700	%100	0	0	37	63	0	يعتمد المسؤولون عن تخطيط الموارد البشرية على التقدير الشخصي والارتجال في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية	34
0.80177	2.0600	%100	3	1	14	63	19	تفتقر الإدارة التربوية المركزية لوجود وحدة إدارية مختصة بالخطط الاستراتيجي للموارد البشرية	35
0.48524	2.3700	%100	0	0	37	63	0	تفتقر وحدات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للإصلاحات الكافية	36
0.8536	2.1600	%100	3	3	16	63	15	يلقي تطبيق الخطط الاستراتيجية معوقات عدم مرؤتها	37
0.48524	2.3700	%100	0	0	37	63	0	تعاني الخطط الاستراتيجية من قلة اهتمام الإدارات المختصة	38
0.80177	2.0600	%100	3	1	14	63	19	تصف عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالروتين	39
0.80177	2.0600	%100	3	1	14	63	19	تفتقر عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى اللوائح والأنظمة الناظمة لسيرها	40
0.81767	2.0900	%100	3	2	14	63	18	تغير الخطط عند التنفيذ يسبب إرباك عملية التخطيط الاستراتيجي	41
0.48524	2.3700	%100	0	0	37	63	0	ضعف التنسيق بين إدارات الإدارة التربوية المركزية في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	42
0.80177	2.0600	%100	3	1	14	63	19	تهاون بعملية التخطيط الاستراتيجي وقلة تقدير لمدى أهميته وضرورته من قبل العاملين	43
0.80177	2.0600	%100	3	1	14	63	19	نقص الموارد المالية المخصصة لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	44
0.48524	2.3700	%100	0	0	37	63	0	زيادة معدل الدوران الوظيفي للموارد البشرية (حالات الاستقالة – الانتقال ...)	45
0.48524	2.3700	%100	0	0	37	63	0	تداخل مهام المديريات مع بعضها البعض بشكل كبير	46
0.80177	2.0600	%100	3	1	14	63	19	واجبات ومسؤوليات العاملين غير واضحة	47

48	الخلافات بين العاملين في الإدارة التربوية المركزية	0	6	65	29	0	%100	3.2300	0.54781
----	--	---	---	----	----	---	------	--------	---------

يتضح من الجدول السابق: أن أعلى بند في هذا المحور هو البند (48)، والذي نص على أن الخلافات بين العاملين في الإدارة التربوية المركزية، من أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي، و جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.2)، وهي نسبة متوسطة يعزّزها الباحث لعدم وجود إدارة موحدة أو قسم متخصص يعني بالموارد البشرية، يهتم بشؤون ومشكلات العاملين ويحقق المساواة والعدالة في توزيع المهام والوظائف بحسب الكفاءة والخبرة والمؤهلات، والذي يؤدي إلى التوزيع غير المتوازن للأجور والتعويضات، وانتشار المسوبيات، وكثرة الخلافات، وفي المرتبة الثانية جاءت البنود (34)، (38)، (36)، (45)، (46) ونصت تلك البنود وعلى الترتيب:

- يعتمد المسؤولون عن تخطيط الموارد البشرية على التقدير الشخصي والارتجال، في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية.
- تفتقر وحدات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للصلاحيات الكافية.
- تعاني الخطط الاستراتيجية، من قلة اهتمام الإدارات المختصة.
- زيادة معدل الدوران الوظيفي للموارد البشرية (حالات الاستقالة- الانتقال ...).
- تداخل مهام المديريات مع بعضها البعض بشكل كبير.

ويجد الباحث بأن تلك البنود احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2.3) وهي نسبة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى أيضاً؛ عدم وجود خطة استراتيجية للموارد البشرية، في الإدارة التربوية المركزية، وما يتربّع على ذلك من عشوائية وضعف في عملية التنسيق بين الإدارات، وأيضاً عدم حصر المسؤولية في جهة محددة، يؤدي إلى التهرب من الواجبات والمسؤوليات، والابتعاد عن الشكل العلمي والموضوعي في عملية التخطيط.

وأن أدنى البنود هي: (35)، (39)، (40)، (43)، (44)، (47)، ونصت تلك البنود وعلى الترتيب:

- تفتقر الإدارة التربوية المركزية لوجود وحدة إدارية مختصة بالخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- تتصف عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالروتين.
- تفتقر عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى اللوائح والأنظمة الناظمة.
- تهاون بعملية التخطيط الاستراتيجي وقلة تقدير لمدى أهميته وضرورته من قبل العاملين.
- نقص الموارد المالية المخصصة لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- واجبات ومسؤوليات العاملين غير واضحة.

احتلت المراتب الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.06)، وبالنظر إلى تلك البنود نجد أنها نسب متقاربة مع البنود الأعلى مرتبةً، وإن كانت أقل منها، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود سبب رئيسي، للمعوقات والمشكلات الآتية الذكر كافةً، وهو عدم وجود وحدة إدارية متخصصة، تقوم بالخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في وزارة التربية، لها الصالحيات الكافية، بحيث تستطيع تقديم الاحتياجات بشكلٍ علمي وموضوعي، وتقلل من الدوران الوظيفي للموارد البشرية، وتعمل على التنسيق بين مختلف إدارات الإدارة التربوية المركزية.

▪ النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

- ما أهم ثلاثة متطلبات لتطبيق الخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة التربوية المركزية؟ برأيك، والجدول (16) يوضح إجابات العاملين الإداريين حول متطلبات الخطيط الاستراتيجي.

جدول (16): إجابات العاملين الإداريين حول متطلبات الخطيط الاستراتيجي.

رقم السؤال	الإجابة	النكرارات	النسبة	المجموع
1	إنشاء قاعدة بيانات مركزية ذات موثوقية	80	%80	80
2	إنشاء قسم متخصص لإدارة وخطيط الموارد البشرية	75	%75	75
3	تخصيص موازنة لعملية الخطيط في الوزارة	65	%65	65

حصر الباحث إجابات عينة الدراسة، حول أهم ثلاثة متطلبات الخطيط الاستراتيجي، ضمن ثلاثة خطوات مرتبة تنازلياً بحسب الإجابات الأكثر تكراراً، وهي:

يتبيّن من الجدول السابق أن نسبة (80%) من عينة الدراسة، أفادت بوجوب إنشاء قاعدة بيانات مركزية ذات موثوقية وهي نسبة مرتفعة، وفي الترتيب الثاني كانت الإجابة المتعلقة بوجوب إنشاء قسم متخصص لإدارة وخطيط الموارد البشرية بنسبة قدرها (75%), وفي الترتيب الثالث كانت الإجابة المتعلقة بتخصيص موازنة لعملية الخطيط في الوزارة بنسبة قدرها (65%), وجميع هذه النسب هي مرتفعة، وتدل على أهم متطلبات تطبيق الخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة التربوية المركزية، وهذه الإجابات تتوافق مع نتائج الدراسة الأخرى، والتي تؤكد بغالبيتها على أهمية إنشاء قسم متخصص لإدارة الموارد البشرية في الإدارة التربوية المركزية، يقوم بمهام الخطيط بالاعتماد على قواعد بيانات عالية الموثوقية.

❖ نتائج الفرضيات:

بعد الانتهاء من جمع البيانات، وتحليلها باستخدام حزمة البرنامج الاحصائي (SPSS)، استخدم الباحث المعالجة الاحصائية المناسبة لكل فرضية من فرضيات الدراسة، وفيما يلي وصف لهذه النتائج، والبيانات الإحصائية، وكيفية التحقق من صحة تلك الفرضيات ، فاعتمد الباحث في دراسة الفرضيات على قيمة الدلالة (significance)، فإذا كانت قيمة الدلالة أكبر من (0.05)، هذا يعني أن القرار عند غير دال إحصائياً، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، أما إذا كانت قيمة الدلالة أصغر من (0.05) هذا يعني أن القرار عند (0.05) دال إحصائياً، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

- النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة على استبانة واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، في الإدارة التربوية المركزية، من وجهة نظر العاملين الإداريين، تعزى لمتغير (الجنس).

تم حساب المتوسطات الحسابية، وتم استخدام قانون(t) ستودنت للعينات المستقلة، فكانت النتائج، كما يوضحها الجدول رقم (17).

جدول (15): اختبار ت استيودنت t-test الفروق بين إجابات عينة البحث وفق متغير الجنس.

القرار	قيمة الاحتمال	قيمة ت	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	العدد	t-test
				116.04	35	ذكر
غير دالة	0.765	0.300	98	114.94	65	أنثى
					100	المجموع

يتبيّن من الجدول السابق، وبعد اختبار ت استيودنت (t-test) أن قيمة (ت) بلغت (0.300)، وهي؛ الفرضية الصفرية أي لا يوجد فروق في إجابات أفراد عينة البحث على استبانة البحث، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، أي لا يوجد فروق فردية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة على استبانة واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، في الإدارة التربوية المركزية، من وجهة نظر العاملين الإداريين، تعزى لمتغير (الجنس)، وقد يعود سبب ذلك لتشابه الظروف والمعطيات التي يخضع لها كل من الجنسين في الإدارة التربوية المركزية، وهذا يتفق مع دراسة (الضمور، 2008) التي أشارت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية، تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس وال عمر، والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي، والخبرة العملية)، ودراسة (العفيف، 2005)، التي أشارت أيضاً بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين نحو التخطيط الاستراتيجي، تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية والوظيفية الآتية:

(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، الخبرة العملية).

- النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة على استبانة واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، في الإدارة التربوية المركزية، من وجهة نظر العاملين الإداريين، تعزى لمتغير (الفئة الوظيفية).

تم حساب المتوسطات الحسابية، وتم استخدام قانون (ت) ستودنت للعينات المستقلة، فكانت النتائج، كما يوضحها الجدول رقم (18).

جدول (18): تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة، تبعاً لمتغير (الفئة الوظيفية).

القرار	قيمة الاحتمال	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	الفئة الوظيفية	
		3.613	1046.728	2	2093.456	بين المجموعات	الكلي
دل			289.701	97	28100.984	داخل المجموعات	
	0.031			99	30194.440	المجموع	

بالنظر إلى الجدول أعلاه، نرى أن قيمة F بلغت (3.613)، وهي دالة إحصائية، لأن قيمة الاحتمال بلغت ($0.031 > 0.05$)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة؛ أي يوجد فروق فردية عند مستوى دلالة (0.05)، بين متوسطات إجابات عينة الدراسة على استبانة واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، في الإدارة التربوية المركزية، من وجهة نظر العاملين الإداريين، تعزى لمتغير (الفئة الوظيفية)، ويعزو الباحث هذه الفروق، لاختلاف درجة التحصيل الدراسي، والتباين الثقافي والعلمي بين هذه الفئات، وأيضاً إلى تطور المناهج الدراسية الجامعية واهتمامها بالمواضيع الإدارية، وهذا يختلف مع دراسة (الضمور، 2008) التي أشارت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، في الوزارات الأردنية، تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس والอายه، والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي، والخبرة العملية)، ودراسة (العفيف، 2005) التي أشارت أيضاً بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين نحو التخطيط الاستراتيجي، تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية والوظيفة الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، الخبرة العملية).

- ولمعرفة الفروق بين مستويات الفئة الوظيفية تم اجراء اختبار (LSD) لمقارنة الفروق بين المجموعات وفق الآتي:

جدول(19): المقارنات المتعددة بين متوسطات الإجابات على استبانة البحث وفق متغير(الفئة الوظيفية).

قيمة الاحتمال		متوسط الفرق	LSD	
			المجموعة ب	المجموعة أ
0.056		9.97143	الفئة الثانية	الفئة الأولى
0.826		1.18254	الفئة الثالثة	
0.826		- 1.18254	الفئة الأولى	الفئة الثانية
0.020		8.78889	الفئة الثالثة	
0.056		- 9.97143	الفئة الأولى	الفئة الثالثة
0.020		- 8.78889	الفئة الثانية	

يبين الجدول السابق، أن الفروق بين الفئة الأولى والفئة الثالثة لصالح الفئة الأولى، وبين الفئة الثانية والفئة الثالثة لصالح الفئة الثانية، ويمكن أن يفسر ذلك بالأسباب التي تم ذكرها، من حيث التباين التقافي والعلمي بين هذه الفئات الثلاث، وإلى الاختلاف بالطريقة التي يتم من خلالها تعين الفئات الثلاث، حيث يتم تعين الفئتين الأولى والثانية عن طريق مسابقة حصرًا، بينما تم تعين الفئة الثالثة بعدة شروط قد لا تكون موضوعية.

- النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة على استبانة واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، في الإدارة التربوية المركزية، من وجهة نظر العاملين الإداريين، تعزى لمتغير(الخبرة العملية).

تم حساب المتوسطات الحسابية، وتم استخدام قانون(ت) ستودنت للعينات المستقلة، فكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (20).

جدول (16): تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير (الخبرة العملية).

القرار	قيمة الاحتمال	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	سنوات الخبرة العملية	الكل
غير دال	0.707	0.347	107.348	2	214.696	بين المجموعات	
			309.070	97	39979.744	داخل المجموعات	

			99	30194.440	المجموع	
--	--	--	----	-----------	---------	--

بالنظر إلى الجدول أعلاه، نرى أن قيمة F بلغت (0.347) وهي؛ غير دالة إحصائياً، لأن قيمة الاحتمال بلغت ($0.707 > 0.05$)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي لا يوجد فروق فردية عند مستوى دلالة (0.05)، بين متوسطات إجابات عينة الدراسة على استبانة واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، في الإدارة التربوية المركزية، من وجهة نظر العاملين الإداريين، تعزى لمتغير (الخبرة العملية)، ويعزو الباحث ذلك، لعدم وجود قسم خاص بالموارد البشرية، يعني بتطوير خبرات العاملين الإداريين وتدربيتهم وتحفيزهم، وهذا يتفق مع دراسة (مصلح، 2010)، التي بيّنت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، لكل من متغيرات (العمر، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي)، ودراسة (الضمور، 2008)، التي أشارت أيضاً لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، في الوزارات الأردنية، تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس والعمر، والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي، والخبرة العملية)، ودراسة (العفيف، 2005)، التي بيّنت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين نحو التخطيط الاستراتيجي، تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية والوظيفة الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، الخبرة العملية).

- النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة (0.05)، بين متوسطات إجابات عينة الدراسة على استبانة واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، في الإدارة التربوية المركزية، من وجهة نظر العاملين الإداريين، تعزى لمتغير (عدد الدورات التدريبية).

تم حساب المتوسطات الحسابية، وتم استخدام قانون (ت) ستودنت للعينات المستقلة، فكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (21).

جدول (17) تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة، تبعاً لمتغير(عدد الدورات التدريبية).

القرار	قيمة الاحتمال	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	عدد الدورات التدريبية
			1027.955	2	2055.989	بين المجموعات الكلي
دل	0.033	3.544	290.087	97	28138.451	داخل المجموعات
				99	30194.44	المجموع

بالنظر إلى الجدول أعلاه، نرى أن قيمة F بلغت (3.544)، وهي دالة إحصائية، لأن قيمة الاحتمال بلغت ($0.033 > 0.05$)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، أي يوجد فروق فردية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة على استبانة واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، في الإدارة التربوية المركزية، من وجهة نظر العاملين الإداريين، تعزى لمتغير (عدد الدورات التدريبية)، ويعزو الباحث هذه الفروق، بالإضافة الكبيرة التي تضفيها الدورات التدريبية على نظرة العاملين الإداريين، ومدى الإفاده من هذه الدورات، وهذا يختلف مع دراسة (مصلح، 2010) التي بيّنت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة (0.05)، لكل من متغيرات (العمر، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي)، ودراسة (الضمور، 2008)، التي أشارت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية، تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس والعمر، والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي، والخبرة العملية)، ودراسة (العفيف، 2005)، التي بيّنت أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين نحو التخطيط الاستراتيجي، تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية والوظيفية الآتية:(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، الخبرة العملية). - ولمعرفة الفروق بين مستويات الفئة الوظيفية تم اجراء اختبار (LSD)، لمقارنة الفروق بين المتوسطات، وفق الآتي:

جدول (18): المقارنات المتعددة بين متوسطات الإجابات على استبانة البحث وفق متغير (عدد الدورات التدريبية).

قيمة الاحتمال	متغير الشروط	LSD	
		المجموعة ب	المجموعة أ
0.046	7.47713	1 إلى 3	دورات وأكثر
0.038	26.19355	لم أشارك	
0.046	-7.47713	3 دورات وأكثر	1 إلى 3
0.129	-18.71642	لم أشارك	
0.038	-26.19355	3 دورات وأكثر	لم أشارك
0.129	-18.71642	1 إلى 3	

يبين الجدول رقم (22) أن الفروق بين الفئة الأولى والفئة الثالثة، لصالح الفئة الأولى، وبين الفئة الثانية والفئة الثالثة، لصالح الفئة الثانية، ويمكن أن يفسر ذلك بالأسباب التي تم ذكرها، بالإضافة

التي تضفيها الدورات التدريبية على العاملين الإداريين في الإدارة التربوية المركزية، في اتجاهاتهم نحو عملية التخطيط، وعلى قدرتهم على تقييم عملية التخطيط الاستراتيجي، وتقدير أهميته وفعاليته، وهذا يتناسب مع عدد الدورات كما تبين في الجدول السابق.

❖ نتائج بطاقة المقابلة:

يناقش الباحث في هذا الجزء نتائج إجابات عدد من مديري الإدارة التربوية المركزية، عن أسئلة بطاقة المقابلة، ودلائلها، حيث قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية لـإجابات المديرين، للتوصل إلى نتائج تؤدي إلى تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بشكل أكبر، ومنها إلى وضع مقترنات تقييد في تطوير العمل الإداري، والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة التربوية المركزية في سوريا.

1- الإجابة عن سؤال بطاقة المقابلة الأول، الذي ينص على: هل توجد خطة استراتيجية لدى مديريةكم تتعلق بالموارد البشرية؟

قام الباحث بتقريح أجوبة المديرين عن هذا السؤال، وكانت الإجابات كما يلي:

- لا توجد لدينا خطة استراتيجية تتعلق بالموارد البشرية في الإدارة التربوية المركزية.
- خطة الإدارة التربوية المركزية هي جزء من الخطة العامة للدولة والمتمثلة، بخطط هيئة تخطيط الدولة، ولا يوجد لدينا خطط مستقلة.

ويفسر الباحث هذه الإجابات، لعدم وجود خطة استراتيجية فعلية ومستقلة، لدى الإدارة التربوية المركزية، وما زالت عملية التخطيط الاستراتيجي عملية غامضة، لدى غالبية المقابلين من مديري الإدارة التربوية المركزية.

2- الإجابة عن سؤال بطاقة المقابلة الثاني، الذي ينص على: هل يوجد لديكم دائرة متخصصة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؟

جاءت إجابات هذا السؤال كما يلي:

- لا توجد لدينا دائرة متخصصة تعنى بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

وهذه الإجابة التي جاءت من غالبية المديرين، تتفق مع نتائج الدراسة بشكل عام حول عدم وجود دائرة متخصصة في كل مديرية، تعنى بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ويفسرها الباحث بضعف التنسيق بين المديريات، وضعف الاهتمام بعملية التخطيط والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

3- الإجابة عن سؤال بطاقة المقابلة الثالث، الذي ينص على: كيف تتم عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في مديريةكم؟

وإجابات هذا السؤال كانت مرتبطة بالإجابات على السؤال السابق، أي لا يوجد قسم متخصص عن التخطيط الاستراتيجي.

4- الإجابة عن سؤال بطاقة المقابلة الرابع، الذي ينص على: هل يتم تدريب القسم المسؤول عن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، بشكل دوري؟

وأيضاً إجابات هذا السؤال كانت مرتبطة بالإجابات على السؤال الثاني، أي لا يوجد قسم متخصص عن التخطيط الاستراتيجي.

5- الإجابة عن سؤال بطاقة المقابلة الخامس، الذي ينص على: هل يوجد ما يعيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لديكم؟

وجاءت الإجابات عن هذا السؤال كالتالي:

- معوقات تتعلق بالأنظمة واللوائح والصلاحيات، فيما يختص بعمل كل مديرية.
- ضعف التنسيق بين المديريات.
- يوجد مديرية متخصصة بعملية التخطيط.
- ليس لدينا كوادر مدربة، والأعباء الكبيرة.

ومن خلال إجابات المديرين عن هذا السؤال، يتبيّن العديد من المعوقات أمام عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ويعزو الباحث هذه النتيجة لعدم وجود إدارة متكاملة ومتخصصة في هذا المجال، ويلاحظ الباحث عدم وضوح المفهوم، والخلط بين عملية التخطيط المتمثلة بعمل مديرية التخطيط والتعاون الدولي، وبين عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

6- الإجابة عن سؤال بطاقة المقابلة السادس، الذي ينص على: هل يوجد تنسيق مع المديريات الأخرى في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؟

وهذا السؤال تكررت الإجابة عليه من خلال الإجابة على الأسئلة السابقة، أي لا يوجد تنسيق بين المديريات لعدم وجود تخطيط استراتيجي لديهم.

7- الإجابة عن سؤال بطاقة المقابلة السابع، الذي ينص على: ما هي أهم متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية برأكم؟

من خلال إجابات المديرين عن هذا السؤال، اتفق المديرين على المتطلبات الآتية:

- تعديل اللوائح والأنظمة، فيما يخص عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- إنشاء قسم متخصص يعني بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة التربوية المركزية، وإعطاءه الصلاحيات الكافية.
- التنسيق بين مديريات الإدارة المركزية، والعمل كجسد واحد.
- الموارد المالية.

يبين الباحث بأن أهم المتطلبات التي أكد عليها غالبية المقابلين من مديري الإدارات التربوية المركزية، تتعلق، بالنظام الداخلي الذي واجبات كل مديرية، ولا يحدد الجهة التي تقع عليها مهمة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، مما يفسح المجال للانكالية، والفوضى، والابتعاد عن الموضوعية في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وذلك ينعكس على العمليات الإدارية كافية.

8- الإجابة عن سؤال بطاقة المقابلة الثامن، الذي ينص على: ما هي أهم ثلاثة خطوات تقومون بها لتحقيق متطلبات التخطيط الاستراتيجي؟

حصر الباحث إجابات المديرين، حول أهم ثلاثة خطوات يقومون بها لتحقيق متطلبات التخطيط الاستراتيجي، ضمن خمس خطوات مرتبة تنازلياً بحسب الإجابات الأكثر تكراراً، وهي:

- العمل على تعديل النظام الداخلي في وزارة التربية.
- العمل على إنشاء قاعدة بيانات مركزية ذات موثوقية.
- الاهتمام بعملية التخطيط، والعمل على جعلها أولوية.
- العمل على إنشاء دائرة متخصصة في كل مديرية، تعنى بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- التعاون والتنسيق، مع مديريات الإدارة التربوية المركزية، من أجل وضع خطة استراتيجية للموارد البشرية في وزارة التربية.

ثانياً: ملخص نتائج الدراسة:

بناءً على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث حول واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومتطلبات تطبيقها في الإدارة التربوية المركزية في وزارة التربية السورية، خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج، أهمها:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة على استبانة واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، في الإدارة التربوية المركزية، من وجهاً نظر العاملين الإداريين، تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة على استبانة واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، في الإدارة التربوية المركزية، من وجهاً نظر العاملين الإداريين، تعزى لمتغير الفئة الوظيفية؛ (فئة أولى، فئة ثانية، فئة ثالثة)، حيث جاءت الفروق بين الفئة الأولى والفئة الثالثة لصالح الفئة الأولى، وبين الفئة الثانية والفئة الثالثة لصالح الفئة الثانية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة على استبانة واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، في الإدارة التربوية المركزية، من وجهة نظر العاملين الإداريين، تعزى إلى سنوات الخبرة الوظيفية؛ (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة (0.05)، بين متوسطات إجابات عينة الدراسة على استبانة واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، في الإدارة التربوية المركزية، من وجهة نظر العاملين الإداريين، تعزى إلى عدد الدورات التدريبية في التخطيط (لم أشارك في أي دورة، من 1 - 3 دورات، أكثر من 3 دورات)، وجاءت الفروق بين الفئة الأولى والفئة الثالثة، لصالح الفئة الأولى، وبين الفئة الثانية والفئة الثالثة، لصالح الفئة الثانية.
- لا توجد خطة استراتيجية فعلية ومستقلة، لدى الإدارة التربوية المركزية، وما زال عمليه التخطيط الاستراتيجي عملية غامضة لدى غالبية المقابلين، من مديري الإدارة التربوية المركزية.
- لا توجد دائرة متخصصة في كل مديرية، تعنى بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- يوجد العديد من المعوقات أمام عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أهمها:
 - معوقات تتعلق بالأنظمة واللوائح والصلاحيات، فيما يختص بعمل كل مديرية.
 - ضعف التنسيق بين المديريات.
 - لا توجد مديرية متخصصة بعملية التخطيط.
- أهم متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، في الإدارة التربوية المركزية، هي:
 - تعديل اللوائح والأنظمة.
 - إنشاء قسم متخصص يعنى بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
 - التنسيق بين مديريات الإدارة المركزية.
- أهم ثلاث خطوات يقوم بها مدير و الإدارة التربوية المركزية، لتحقيق متطلبات التخطيط الاستراتيجي، هي:

- العمل على تعديل النظام الداخلي في وزارة التربية.
- العمل على إنشاء قاعدة بيانات مركبة ذات موثوقية.
- الاهتمام بعملية التخطيط، والعمل على جعلها أولوية.

ثالثاً: المقترنات والتوصيات:

وذلك من خلال البيانات التي جمعها الباحث من الاستبانة والمقابلات، فكانت أهم المقترنات والتوصيات:

- إيجاد وحدات إدارية متخصصة بالخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية في الإدارة التربوية المركزية، وعدم الاكتفاء بعمل مديرية الشؤون الإدارية، حيث فرقت الدراسة بين المفهومين، وذلك للتعامل مع التخطيط الاستراتيجي بصورة أكبر جدية من حيث المفهوم وأهمية العمل.
- ضرورة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي، وإعطاءه الأهمية التي يستحق سواء من خلال إزالة اللبس والغموض حول هذا المفهوم، أو من خلال توفير الكوادر الإدارية الوعائية المدربة للقيام بهذه العملية، وفق منهاج علمي صحيح، مع توفير التدريب والدورات الازمة للكوادر الإدارية الحالية لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بهذه العملية على الوجه الصحيح.
- ضرورة زيادة الموارنة المخصصة لعملية التخطيط والتخطيط الاستراتيجي، وتزويد وزارة التربية بكافة الوسائل التكنولوجية الحديثة الازمة للتخطيط الاستراتيجي.
- ضرورة الاهتمام بنظام التغذية الراجعة في الهيكل التنظيمي في الوزارة، وإيجاد نظام معلوماتي (قاعدة بيانات) فعال يخدم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- أن يتم وضع خطط طويلة الأمد، لدراسة المشكلات المستقبلية المحتملة والاستعداد لمواجهتها.
- الأخذ بالمرونة في التخطيط للاستجابة للمتغيرات الداخلية، والخارجية الطارئة مع مراعاة احتياجات ومتطلبات المجتمع المتغيرة.
- العمل على تكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات التربوية بشكل عام، بحيث تصبح جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة والعاملين فيها.
- تشجيع المبادرة لدى الأفراد والعاملين، وخلق المناخ المشجع ليدلي كل بذله وبفكرته.

المراجع:

1. أبو عيشة، غيداء عبدالله صالح. (2007). مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين. رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، فلسطين.
2. أبو العينين، عبد الشافي محمد. (1994). نحو نموذج فعال للإدارة الاستراتيجية. مجلة النهضة الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية،طنطا، مصر.
3. بازرباشي، محمد وسيم. (2010). إدارة الموارد البشرية على المستوى الدولي. جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، دمشق، سوريا.
4. باوي، جاب. (2004). إدارة الموارد البشرية والأداء- تحقيق الاستمرارية لفترة طويلة. مطبعة جامعة اكسفورد، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، بحث تكميلي مقدم إلى جامعة الخرطوم لنيل درجة ماجستير الآداب في الترجمة، ترجمة: أحمد، أبو بكر الحاج أكبر آدم (2009)، الخرطوم، السودان.
5. بدر، حامد. (1994). الإدارة الاستراتيجية. دار النهضة، طبعة أولى، القاهرة، مصر.
6. بدوي، أحمد زكي. (1984). معجم مصطلحات القوى العاملة. مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر.
7. بلخيور، عدنان أحمد السالم. (2010). التخطيط الاستراتيجي. المذكرة الشاملة لكامل المقرر الجامعي، تنسيق حسان علي الطيار، الرياض، السعودية.
8. البوهي، فاروق شوقي. (2008). التخطيط التربوي (عملياته -مداخله). دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
9. جواد، شوقي ناجي، فوطة، سحر محمد. (2009). واقع توافق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة في الأردن. مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثامن والسبعون، عمان، الأردن.
10. حامد، سعيد شعبان. (2006). الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية. بحث مقدم إلى اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر.
11. حجي، أحمد اسماعيل. (2002). اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي. دار الفكر العربي، طبعة أولى، القاهرة، مصر.

12. حسن، شاه زاد رمضان. (2010). المنظومة الأخلاقية لدى طلبة جامعة دمشق. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.
13. حكيم، عبد الحميد عبد المجيد. (1997). مدى تنفيذ مبادئ السياسة التعليمية من وجهة نظر معلمي الثانوية العامة بمكة المكرمة. بحث منشور، جامعة أم القرى، السعودية.
14. الحمداني، محمد كاظم متوب. (2012). التخطيط التربوي (مفهومه- أهميته- مبرراته). كلية التربية للعلوم الإنسانية، جامعة بابل، العراق.
15. الحمالوي، محمد رشاد. (1993). التخطيط الاستراتيجي. مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
16. حضراوي، خلود بنت فاروق. (2007). التخطيط التربوي في عهد الملك عبد العزيز وأثره في النهضة التعليمية الحديثة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة، السعودية.
17. خطاب، عائدة سيد. (1985). الإدارة والتخطيط الاستراتيجي. دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
18. الخطيب، صالح فهد. (2003). التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي. دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
19. الخطة الخمسية العاشرة، هيئة تخطيط الدولة. (2006-2010). الفصل التاسع عشر، دمشق، سورية.
20. الخطة الخمسية الحادية عشرة، هيئة تخطيط الدولة. (2010-2015). وزارة التربية، دمشق سورية.
21. الدعيس، علي أحمد محمد حسن. (2007). تخطيط وتنمية الموارد البشرية كمدخل لرفع كفاءة وفاعلية المنظمات - دراسة تطبيقية في المنظمات الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم التطبيقية، اليمن.
22. الدهان، حسن البصري، العامري، سعيد بن يوسف. (2008). المعايير التربوية - دراسة وصفية. مجلة العلوم التربوية، العدد الرابع، الرياض، السعودية.
23. راوية، حسن. (2008). إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.

- .24 زايد، عادل محمد. (2003). إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية. كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.
- .25 الزهري، رندة اليافي. (2000). التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية. مجلة جامعة دمشق، المجلد 16، العدد الأول، كلية الاقتصاد، دمشق، سوريا.
- .26 سالم، محمد نبيل سعد، عماره، محمد محمد جاب الله. (2006). إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية. دار الطباعة الحرة بالإسكندرية، طبعة ثانية، الإسكندرية، مصر.
- .27 سامي، عمري. (2007). فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي- دراسة حالة: شركة مناجم الفوسفات- تبسة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- .28 السايح، الزغودي محمد. (2012). مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مر拔ح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، غرداية، الجزائر.
- .29 السلمي، مصطفى. (2003). مفاهيم الإدارة المعاصرة التخطيط الاستراتيجي. طبعة أولى، ملتقى الإدارة العليا، الرياض، السعودية.
- .30 سكيك، سامية اسماعيل هاشم. (2008). تنمية مهارات مدير المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، مصر.
- .31 السيد، إسماعيل محمد. (1990). الإدارة الاستراتيجية. المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- .32 الشامي، رحاب عبد المعز إسماعيل. (2011). العناصر الحيوية الشائعة في التخطيط التربوي ونمذج تطبيقية لاتجاهات الحديثة في التخطيط التربوي. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد المنزلي، جامعة المنوفية، مصر.
- .33 شلتوت، أمانى خضر. (2009). تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

34. الشويخ، عاطف عبد الحميد عثمان. (2007). واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين.
35. الضمور ، موفق محمد. (2008). واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن. كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.
36. الطيب، أحمد محمد. (1999). التخطيط التربوي. المكتب الجامعي الحديث، طبعة أولى، الاسكندرية، مصر.
37. العارف، نادية. (2000). الإدارة الاستراتيجية. الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
38. عبد الدائم، عبدالله. (1983). التخطيط التربوي - أصوله وأساليبه الفنية في البلاد العربية. طبعة خامسة، دار العلم للملايين ، بيروت، لبنان.
39. العفيف، أمجد. (2005). العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية-دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
40. عزيزة،شامخ. (2009). معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري – قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسنطينة، الجزائر.
41. عسقل، سمير. (1978). أصول الإدارة. دار القلم، دبي، الإمارات العربية المتحدة.
42. علي، عيسى. (2005). الإدارة التربوية ونظرياتها. منشورات جامعة دمشق، كلية التربية، دمشق، سوريا.
43. العلي، وجيه. (1983). الإنتاجية مفهومها والعوامل المؤثرة فيها. دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان .
44. عوض الله، عصام الدين بربور آدم. (2002). التخطيط للتعليم العالي بالسودان وعلاقته بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية. دراسة لصالح كلية التربية جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
45. عوض، محمدأحمد. (1999). الإدارة الاستراتيجية- الأصول والأسس العلمية. دار الجامعة، الاسكندرية، مصر.

46. الغنام، محمد أحمد. (1974). استراتيجية التربية في العالم العربي - ورقة أعدت للمؤتمر التربوي لتطوير التعليم ما قبل الجامعي. مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في البلاد العربية، بيروت، لبنان.
47. القرشي، زين عبد الكريم. (2008). التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
48. القطامي، أحمد عط الله. (1996). التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية - مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية. طبعة أولى، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
49. القين، عبدالرزاق. (1986). دور إدارة التنمية في رفع الكفاءة الإنتاجية. معهد الإدارة العامة، السعودية، الرياض.
50. كامل، رشدي فتحي، أمين، زينب محمد. (2002). مقدمة في تخطيط البرامج التعليمية. دار الهدى للنشر والتوزيع، طبعة ثانية، المنيا، مصر.
51. كشواي، باري. (2006). إدارة الموارد البشرية. دار الفاروق للنشر والتوزيع، طبعة ثانية، القاهرة، مصر.
52. كورجك، رفعت. (2009). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. ورشة عمل في وزارة النفط والثروة المعدنية - مديرية الموارد البشرية، القاهرة.
53. كيمير، فرانسيس ن، و وندام، دوجلاس م. (2003). التخطيط التربوي. مجموعة النيل العربية، طبعة أولى، ترجمة: محمد أمين و عاطف أبو زينة، مراجعة: همام بدراوي، القاهرة، مصر.
54. لكحل، لخضر، فراووي، كمال. (2009). أساسيات التخطيط التربوي النظرية والتطبيق، وزارة التربية الوطنية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الحراش، الجزائر.
55. الناصر، ناصر بن فهد. (2003). التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر المستفيدين بالإدارة العامة للدوريات الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الإدارية، الرياض، السعودية.

- .56. ماكين، دي شارلي. (2008). التخطيط الاستراتيجي في التعليم(دليل التربويين). العبيكان للنشر، طبعة أولى، ترجمة: فهد بن ابراهيم الحبيب، الرياض، السعودية.
- .57. مراد، صلاح وهادي، فوزية. (2002). طرائق البحث العلمي- تصميمها وإجراءاتها. دار الكتاب الحديث، الكويت.
- .58. مرعي، محمد مرعي. (2011). إدارة الموارد البشرية. برنامج الاقتصاد، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا.
- .59. ملامح الاستراتيجية التربوية في الجمهورية العربية السورية، خلال الأعوام. (2000-2020). وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية، دمشق، سوريا.
- .60. منصور، موفق. (بلا). واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، عمان الأردن.
- .61. مصطفى، يوسف عبد المعطي. (2005). الإدارة التربوية- مداخل جديدة لعالم جديد. طبعة أولى، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- .62. مصلح، عطية. (2010). واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر موظفيها. بحث مقدم لجامعة القدس المفتوحة، منطقة قلقيلية التعليمية، القدس.
- .63. محسن، مصطفى. (1997). التخطيط التربوي الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية العربية. مجلة دراسات عربية، العدد 5/6، دار الطليعة، بيروت، لبنان.
- .64. المحيسني، محمدالحسن. (1979). الإنتاجية في القطاع الحكومي ومعوقاتها في المملكة العربية السعودية. معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- .65. المغربي، كامل. (1998). الإدارة- مبادئ ومفاهيم ووظائف الرياض. مطبع النيل، القاهرة، مصر.
- .66. موسى، غانم. (1980). التدريب وتطوير الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة. مؤسسة الثقافة العمالية، بغداد، العراق.
- .67. الموسوعة العربية. (2002). رئاسة الجمهورية، المجلد 6، طبعة أولى، دمشق، سوريا.
- .68. الموسوعة العربية. (2007). رئاسة الجمهورية، المجلد 19، طبعة أولى، دمشق، سوريا.

69. الهلالي، الشربيني الهلالي. (2008). التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية. دار الفكر العربي، القاهرة.
70. وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية. (2008). كتيب خاص بمجلس الشعب، دمشق، سورية.
71. وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية. (2012). كراس من إعداد مديرية التخطيط والتعاون الدولي، المؤسسة العامة للطباعة، دمشق، سورية.
72. الوهبي، نورة محمد، الوهبي، نورة عبد العزيز. (2012). علم التخطيط وصلته بالخطيط التربوي . رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، الرياض، السعودية.
73. ياسين، سعد غالب. (1998). الإدارة الاستراتيجية. دار الباذوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان،الأردن.
74. اليعقوبي، علي بن راشد بن سالم. (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، مسقط، عمان.
75. يونس، نزيه حسن حسين. (2009). توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الاشراف التربوي في محافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
76. Certo, Samuel C & Peter, j.Paul. (1990). " Strategic Management : AFocus on Process". McGraw-HillInc.Singapore.
77. Glaister, K. W. &Flashaw, J. R. (1999). Strategic Planning: Still .Going Strong? Long Rang Planning.
78. Huselid, M. A.; S. E. Jackson and R. S. Schuler. (1977)."Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance". Academy of Management Journal.

79. Denisis, A & Griffin, R. (2005). Human Resource Management` . New York: Houghton Mifflin Company.
80. Noe, R, .(2006). Employee Training And Development. New York: McGraw– Hill Irwin.
81. Othman, R. B. Strategic HRM: Evidence from the Irish Food Industry, Personnel Review.
82. Wheelen, Thomas L.; Hunger, David. (2000). Strategic Management and Business Policy. Prentice Hall.
83. Hoffman, R. C. (2007). The strategic planning process and performance.
84. Rudd, J., Greenley, G. & Beatson, A. (2008). Strategic planning and performance: Extending the debate. Journal of Business Research.
85. French, SNJ, Kelly, SJ & Harrison, JL. (2004). The role of strategic planning in the performance of small professional service firms are search note. Journal of Management Development.
86. Howell, Vlacia .(2000). The Perceived Impact of Strategic planning on Professional Development in Berks County and Chester County, of Dissertation Southern - International .
87. Jauch, L. R; W. F. Glueck. (1988). Strategic Management and Business Policy. McGraw-Hill Book Company.
88. Levačić, Rosalind.(2009). Teacher Incentives and Performance - An Application of Principal-Agent ,Oxford Development Studies ,Volume 37.

المراجع الإلكترونية

1. ديسлер، جاري. (2012). الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية. ترجمة: محمد عبد المعتال، الفصل الأول. تاريخ الدخول 17/4/2014م.
<http://www.hrdiscussion.com>
2. الشهري، محمد بن عبدالله. (بلا). الموارد البشرية النظرية والتطبيق، تاريخ الدخول 17/4/2014م.
<http://staff.kfupm.edu.sa/FPA/orabi/essay.htm>
3. العتيبي، محمد الفاتح عبد الوهاب. (2010). التخطيط الاستراتيجي وأهميته في الإدارة التعليمية. تاريخ الدخول 4/4/2014م.
selfatih1@yahoo.com
4. عرب، هاني. (2007). محاضرات إدارة الموارد البشرية-BUS31. ملقي البحث العلمي، تاريخ الدخول 17/4/2014 م.
www.rsscrs.info
5. عيسى ، محمود. (2013). كيف تقيم المنظمات- برنامج التدريب الخاص بالموارد البشرية. مجلة التدريب والتقنية، العدد 176. تاريخ الدخول 28/12/2013.
http://altadreeb.net/index.php?category_id=1&issueNo=36
6. محمد، النوار الطيب. (2012). دور إدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري. تاريخ الدخول 20/4/2014م.
<https://www.facebook.com/DiaeNetwork>
7. موسوعة إدارة الموارد البشرية- الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي. تاريخ الدخول، 18/33/2014م.
<http://www.abahe.co.uk>
8. وطفة، علي. (2012). السياسات التربوية في الوطن العربي- شعارات قومية وممارسات قطرية. مقالة منشورة، مجلة المستقبل العربي، تاريخ الدخول 12/4/2014م
<http://www.watfa.net/POLITIQU.434.pdf>

**ملحق (1) "الاستبانة الخاصة بعينة العاملين الإداريين
في الإدارة التربوية المركزية"**



جامعة دمشق
كلية التربية
قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

استبانة رأي

السيد (ة) العامل (ة) الإداري (ة) المحترم (ة)
تحية طيبة:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
ومتطلبات تطبيقه في الإدارة التربوية المركزية في الجمهورية العربية السورية".

يرجى التكرم بالإجابة على بنود الاستبانة، وذلك بوضع إشارة (ـ) أمام احتمالات الإجابة
التي ترونها مناسبة، علماً بأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين حسن تعاونكم

الباحث
آصف فارس أبولطيف

1- الفئة الوظيفية:

3 - الجنس:

- ذكر



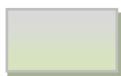
- فئة أولى



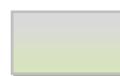
- فئة ثانية



- أنثى



- فئة ثلاثة



4- عدد الدورات التدريبية في التخطيط:

2- الخبرة العملية:

- لم أشارك في أي دورة



- أقل من (5) سنوات



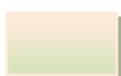
- من (1) إلى (3) دورات



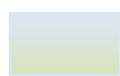
- من (5) إلى (10) سنوات



- أكثر من (3) دورات



- أكثر من (10) سنوات



أولاً: تخطيط الموارد البشرية في الإدارة التربوية المركزية في الجمهورية العربية السورية.
أ: الاختيار والتعيين

الرقم	البنود	دائماً	غالباً	أحياناً	نادرًا	أبداً
-1	تقوم الإدارة التربوية المركزية بالتحطيط المسبق للأعداد المراد تعيينها سنويًا					
-2	تستقطب الإدارة التربوية المركزية العناصر البشرية التي تمتلك المهارة والخبرة المؤهل					
-3	يتم اختيار المتقدمين للعمل بالإدارة التربوية المركزية على أساس المؤهل العلمي					
-4	يؤخذ بالحسبان معايير الخبرة والمهارة عند تعيين المتقدمين الجدد					
-5	يتم تعيين المتقدمين وفقاً لمواصفات ومعايير شغل الوظائف الشاغرة					
-6	يتناسب عدد العاملين في كل مديرية/دائرة مع متطلبات العمل فيها					
-7	يتناسب تخصص العاملين في كل مديرية مع طبيعة العمل					
-8	تتناسب الصفات الشخصية للعاملين مع طبيعة عملهم					

ب: التأهيل والتدريب

الرقم	البنود	دائماً	غالباً	أحياناً	نادرًا	أبداً
-9	تعمل الإداره التربوية المركزية على وضع خطط منهجية لتدريب جميع العاملين لديها					
-10	تقوم الإداره التربوية المركزية بتدريب الموارد البشرية بهدف زيادة مهاراتهم الوظيفية					
-11	يتم تدريب القسم المسؤول عن تخطيط الموارد البشرية على العملية التخطيطية وفق دورات منتظمة					
-12	يقوم قسم الموارد البشرية بتوضيح أهمية الدورات التربوية					
-13	يقوم قسم الموارد البشرية بكشف نقاط الضعف للموارد البشرية					
-14	يقوم قسم الموارد البشرية بتجاوز نقاط الضعف لدى العاملين					
-15	تؤثر الدورات التربوية على تطور أداء العاملين بشكل مضطرد					

					يؤخذ بالحسبان حاجات العاملين في الادارة التربوية المركزية اثناء وضع خطط التدريب	-16
--	--	--	--	--	--	-----

ج: التحفيز والتقييم

الرقم	البنود	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
-17	تستند سياسة التحفيز بالإدارة التربوية المركزية إلى أسس موضوعية					
-18	تتوفر في الادارة التربوية المركزية بينة محفزة للتعلم					
-19	يتسم قسم تخطيط الموارد البشرية بالقدرة على إقناع الفرد بضرورة تحسين أدائه					
-20	تلقي عملية تقييم العاملين قبولاً من العاملين					
-21	يستفيد العاملون من عملية التقييم لتلافي نقاط ضعفهم					
-22	تم مراجعة معايير تقييم الأداء من أجل تطوير عمل العاملين في الادارة التربوية المركزية					
-23	يطلع الموظف في الادارة التربوية المركزية على نتائج تقييم أدائه السنوي					
-24	تلقي عملية تقويم أداء العاملين الاهتمام من قبل الادارة التربوية المركزية					

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الادارة التربوية المركزية في الجمهورية العربية السورية.

الرقم	البنود	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
-25	تقوم الادارة التربوية المركزية بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لبلورة رؤيتها وأهدافها					
-26	تنقسم أهداف وسياسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الادارة التربوية المركزية بالوضوح					
-27	تنتوافق الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية في الادارة التربوية المركزية مع خطط الجهات العامة الأخرى ذات العلاقة					
-28	تقوم الادارة التربوية المركزية بإشراك العاملين فيها، بوضع الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية					
-29	تشترك مديريات الادارة التربوية المركزية في إعداد الخطة الاستراتيجية					
-30	يتم وضع الخطة الاستراتيجية للادارة التربوية المركزية بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية فيها					
-31	تقوم الادارة التربوية المركزية بدراسة وتحليل الاحتياجات المستقبلية في ضوء الفرص المتوقعة للموارد البشرية					
-32	تخصص الادارة التربوية المركزية ميزانيات خاصة لعملية التخطيط الاستراتيجي للعاملين فيها					

					تتسما لخطة الاستراتيجية بالمرؤنة بحيث تتناسب مع المتغيرات الطارئة	-33
ثالثاً: معوقات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة التربوية المركزية في الجمهورية العربية السورية						
أبداً	نادرًا	أحياناً	غالباً	دائماً	البنود	الرقم
					يعتمد المسؤولون عن تخطيط الموارد البشرية على التقدير الشخصي والارتجال في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية	-34
					تفتقرا الإدارية التربوية المركزية لوجود وحدة إدارية مختصة بالتحفيظ الاستراتيجي للموارد البشرية	-35
					تفتقرا وحدات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للصلاحيات الكافية	-36
					يلقي تطبيق الخطط الاستراتيجية معوقات لعدم مرؤونتها	-37
					تعاني الخطط الاستراتيجية من قلة اهتمام الإدارات المختصة	-38
					تصف عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالروتين	-39
					تفتقرا عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى اللوائح والأنظمة الناظمة لسيرها	-40
					تغير الخطط عند التنفيذ يسبب إرباك عملية التخطيط الاستراتيجي	-41
					ضعف التنسيق بين إدارات الإدارية التربوية المركزية في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	-42
					تهاون بعملية التخطيط الاستراتيجي وقلة تقدير لمدى أهميته وضرورته من قبل العاملين	-43
					نقص الموارد المالية المخصصة لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	-44
					زيادة معدل الدوران الوظيفي للموارد البشرية (حالات الاستقالة – الانتقال ...)	-45
					تداخل مهام المديريات مع بعضها البعض بشكل كبير	-46
					واجبات ومسؤوليات العاملين غير واضحة	-47
					الخلافات بين العاملين في الإدارية التربوية المركزية	-48

- ما أهم ثلات متطلبات لتطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارية التربوية

المركزية، برأيك؟

-1

-2

-3

شكراً لإجاباتك المفيدة

ملحق (2) "بطاقة المقابلة في صورتها النهائية":



جامعة دمشق
كلية التربية
قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

بطاقة مقابلة مع مديرى الإداره التربويه المركزية

السيد المدير (ة) المحترم (ة)
تحية طيبة:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومتطلبات تطبيقه في الإداره التربويه المركزية في الجمهوريه العربيه السوريه".
يرجى التكرم بالإجابة على أسئلة البطاقة، علماً بأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

إعداد الطالب:
آصف أبولطيف

إشراف:
أ.د. عيسى علي

- اسم المدير:
- المديريه:
- المستوى التعليمي:
- تاريخ المقابلة ومكانها:

الأسئلة:

1- هل توجد خطة استراتيجية لدى مديرتكم تتعلق بالموارد البشرية؟

2- هل يوجد لديكم دائرة متخصصة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؟

3- كيف تتم عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في مديرتكم؟

4- هل يتم تدريب القسم المسؤول عن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، بشكل دوري؟

5- هل يوجد ما يعيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لديكم؟
(يرجى ذكر عدد منها)

6- هل يوجد تنسيق مع المديريات الأخرى في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؟

7- ما هي أهم متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية برأيكم؟

8- ما هي أهم ثلاثة خطوات تقومون به لتحقيق متطلبات التخطيط الاستراتيجي؟

ولكم جزيل الشكر

الباحث

آصف فارس أبو لطيف

ملحق (3) أسماء السادة محكمي أدوات الدراسة

العدد	اسم المحكم	الصفة العلمية	مكان العمل
1	عيسى علي	أستاذ دكتور	كلية التربية – جامعة دمشق
2	فواز العبد الله	أستاذ دكتور	كلية التربية – جامعة دمشق
3	فضل حنا	أستاذ دكتور	كلية التربية – جامعة دمشق
4	سمية منصور	أستاذ مساعد	كلية التربية – جامعة دمشق
5	ياسر جاموس	مدرس	كلية التربية – جامعة دمشق
6	عزيزة رحمة	مدرس	كلية التربية – جامعة دمشق
7	لينا شلالاتي	مدرس	كلية التربية – جامعة دمشق
8	أمل كحيل	مدرس	كلية التربية – جامعة دمشق
9	ابتسام ناصيف	مدرس	كلية التربية – جامعة دمشق

ملخص الدراسة

واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ومتطلبات تطبيقه في الإدارة التربوية المركزية، في الجمهورية العربية السورية

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع تخطيط الموارد البشرية، في الإدارة التربوية المركزية في الجمهورية العربية السورية في مجالات (الاختيار والتعيين- التأهيل والتدريب- التحفيز والتقييم)، وتعّرف واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، في الإدارة التربوية المركزية في الجمهورية العربية السورية، بالإضافة إلى تعرّف معوقات التخطيط الاستراتيجي، ومتطلباته، ويتمثل مجتمع الدراسة، العاملين الإداريين في الإدارة التربوية المركزية، في الجمهورية العربية السورية وعددهم حوالي(1100) عامل إداري، وبلغت عينة الدراسة

(100)عامل إداري، حيث تم تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي(2013- 2014 م)، كما تكونت الدراسة من أداتين في الحصول على المعلومات والبيانات، الأولى: استبانة متضمنة جمع البيانات من العاملين الإداريين، في الإدارة التربوية المركزية، في الجمهورية العربية السورية، والثانية: بطاقة مقابلة مع بعض مديرى الإدارات التربوية المركزية في الجمهورية العربية السورية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

أما متغيرات الدراسة، فتمثلت بالمتغيرات المستقلة: وهي (الجنس، سنوات الخبرة، الفئة الوظيفية، عدد الدورات التدريبية، في مجال التخطيط)، والمتغيرات التابعة، وتنبع باستجابات عينة الدراسة حول واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، في الإدارة التربوية المركزية، في الجمهورية العربية السورية.

وكانت أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

ما واقع تخطيط الموارد البشرية في الإدارة التربوية المركزية، في الجمهورية العربية السورية؟، في مجالات:

- الاختيار والتعيين.
- التأهيل والتدريب.
- التحفيز والتقييم.

ما واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، في الإدارة التربوية المركزية، في الجمهورية العربية السورية؟.

ما معوقات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، في الإدارة التربوية المركزية، في الجمهورية العربية السورية؟.

ما متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، في الإدارة التربوية المركزية، في الجمهورية العربية السورية؟.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة على استبانة واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، في الإدارة التربوية المركزية، من وجهاً نظر العاملين الإداريين، تُعزى لمتغير الجنس.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة على استبانة واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، في الإدارة التربوية المركزية، من وجهاً نظر العاملين الإداريين، تُعزى لمتغير الفئة الوظيفية؛ (فئة أولى، فئة ثانية، فئة ثالثة)، حيث جاءت الفروق بين الفئة الأولى والفئة الثالثة لصالح الفئة الأولى، وبين الفئة الثانية والفئة الثالثة لصالح الفئة الثانية.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة على استبانة واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، في الإدارة التربوية المركزية، من وجهاً نظر العاملين الإداريين، تُعزى إلى سنوات الخبرة الوظيفية؛ (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة (0.05)، بين متوسطات إجابات عينة الدراسة على استبانة واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، في الإدارة التربوية المركزية، من وجهاً نظر العاملين الإداريين، تُعزى إلى عدد الدورات التدريبية في التخطيط (لم أشارك في أي دورة، من 1 - 3 دورات، أكثر من 3 دورات)، و جاءت الفروق بين الفئة الأولى والفئة الثالثة لصالح الفئة الأولى، وبين الفئة الثانية والفئة الثالثة لصالح الفئة الثانية.
5. لا توجد خطة استراتيجية فعلية ومستقلة، لدى الإدارة التربوية المركزية، وما زال عمليه التخطيط الاستراتيجي عملية غامضة لدى غالبية المقابلين، من مديرى الإدارة التربوية المركزية.
6. لا توجد دائرة متخصصة في كل مديرية، تعنى بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
7. يوجد العديد من المعوقات أمام عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أهمها:
 - معوقات تتعلق بالأنظمة واللوائح والصلاحيات، فيما يختص بعمل كل مديرية.
 - ضعف التنسيق بين المديريات.
 - لا توجد مديرية متخصصة بعملية التخطيط.

8. أهم متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، في الإدارة التربوية المركزية، هي:

- تعديل اللوائح والأنظمة.
- إنشاء قسم متخصص يعني بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- التنسيق بين مديريات الإدارة المركزية.

9. أهم ثلات خطوات يقوم بها مديرى الإدارة التربوية المركزية، لتحقيق متطلبات التخطيط الاستراتيجي، هي:

- العمل على تعديل النظام الداخلي في وزارة التربية.
- العمل على إنشاء قاعدة بيانات مركزية ذات موثوقية.
- الاهتمام بعملية التخطيط، والعمل على جعلها أولوية.

Abstract

This study aimed to know the reality of human resources planning, in educational administration in Central Syrian Arabic Republic in fields (selection and recruitment-training-motivation and evaluation), and know The reality of strategic human resources planning, in educational administration in Central Syrian Arabic Republic, in addition to the known constraints on strategic planning, requirements, and the population of the study, Administrative workers in the central educational administration, Syrian Arabic Republic and some (1100) management agent, and the study sample (100) an administrative agent, where the study was applied during the school year (2013-2014), The study consisted of adatinvi access to information and data, 1: identification, including the collection of data from administrative staff, of the central educational administration, the Syrian Arabic Republic, And second: card with some managers of educational administration in the Syrian Arabic Republic, adopted the descriptive analytical study.

The study, variables were independent variables: a (sex, years of experience, job category, number of training sessions, planning (and its variants, and the sample responses About the reality of strategic human resources planning, the central educational administration, the Syrian Arabic Republic.

Study questions were as follows:

The reality of human resources planning in educational administration central Syrian Arabic Republic,?, in:-selection and appointment.

- Rehabilitation and training.
- Motivation and evaluation.

But true strategic human resources planning, educational vialadarh Central, in the Syrian Arabic Republic?.

What impediments to strategic human resources planning, education vialadarh Central Syrian Arabic Republic,?.

What are the requirements for the application of strategic planning, in the central educational administration, Syrian Arabic Republic?.

The study found several results, including:

1. There are significant differences, when the level indication (0.05) between the averages of the sample answers to identify the strategic

human resources planning, Central, in educational management from the point of view of administrative workers, due to the variable sex.

2. There are significant differences, when the level indication (0.05) between the averages of the sample answers to identify the strategic human resources planning, Central, in educational management from the point of view of administrative workers, due to the variable job category; (First class, second category, third category), where the differences between category I and category III for the first category, and category II and category III for the second category.
3. There are significant differences, when the level indication (0.05) between the averages of the sample answers to identify the strategic human resources planning, Central, in educational management from the point of view of administrative workers, due to years of work experience; (Less than 5 years 5-10 years more than 10 years).
4. There are significant differences, when the level indication (0.05), between the averages of the sample answers to identify the strategic human resources planning, Central, in educational management from the point of view of administrative workers, due to the number of courses Planning (did not participate in any session, 1-3 courses, 3 courses), and the differences between category I and category III for the first category, and category II and category III for the second category.
5. There is no strategic plan and independent, the central educational administration, and still mysterious process strategic planning process the majority of interviewers, the directors of the central educational administration.
6. There are specialized in each service Directorate, on the strategic planning process for human resources.
7. There are many obstacles to the process of strategic human resources planning, including:
 - Obstacles concerning the rules and regulations and authority, in respect of each Directorate.
 - Poor coordination between Directorates.
 - There are no specialized Directorate planning process.

8. The most important requirements apply strategic human resources planning, the central educational administration, namely:-amend the regulations.
 - Create a section dedicated to the strategic planning process for human resources.
 - Coordination between the departments of the Central Administration.
9. the three most important steps by the central educational administration managers, to achieve strategic planning requirements, are:
 - To amend the rules of procedure of the Ministry of education.
 - To create a central database with reliability.
 - Attention to the planning process, and to make it a priority.

Damascus University

Faculty Of Education

Department Of Comparative Education



**Reality of strategic planning for the human resources
and application requirementsIn Educational
Administration Central In Syrian Arab Republic**

*A DissertationPresente for the Master's Degree of Comparative
Education And Educational Administration*

Prepared By
Aasef ABU latef

Supervised By
Prof. Issa Ali
A Professor At Department Of Comparative Education

Damascus: 2014–2015AD