



ISSN 2735-4822 (Online) \ ISSN 2735-4814 (print)



## Achieving the Strategic Planning Requirements for Human Resource Development Withing the Educational Administrations of the Saudi Arabian Ministry of Education, in Alignment with Saudi Vision 2030

**PhD. Bashaer, A., Almutlaq**

Girls College, Ain Shams University, Egypt

[bshair342@gmail.com](mailto:bshair342@gmail.com)

**Prof. Suzan, M., Almahdi**

Department of Fundamentals of Education, Girls' College, Professor of Educational Administration, Ain Shams University, Egypt

[Suzan\\_elmahdy@hotmail.com](mailto:Suzan_elmahdy@hotmail.com)

**Prof. Hanan, I., Ismaiel**

Department of Fundamentals of Education Girls College, Professor Ain Shams University, Egypt

[Hananismail21@women.asu.edu.eg](mailto:Hananismail21@women.asu.edu.eg)

**Prof. Mona, S., Alzubaiani**

Department of Fundamentals of Education, Girls' College, Professor of Educational Administration, University of Hail, Saudi Arabia

[m.althobiani@uoh.edu.sa](mailto:m.althobiani@uoh.edu.sa)

Receive Date :20 January 2024, Revise Date: 22 March 2024,

Accept Date: 4 April 2024

DOI: [10.21608/BUHUTH.2024.264217.1632](https://doi.org/10.21608/BUHUTH.2024.264217.1632)

Volume 4 Issue 4 (2024) Pp.118- 139.

### Abstract

This study aimed to explore the conceptual framework of strategic planning in educational institutions and to identify the theoretical foundations for human resource development in light of contemporary managerial thought. It also sought to uncover the methods of achieving the strategic planning requirements for human resource development within the educational administrations of the Saudi Arabian Ministry of Education, in alignment with Saudi Vision 2030. The research employed a descriptive methodology due to its suitability for the study's nature, culminating in a series of recommendations and actionable proposals. The first recommendation is for the senior management to support the requirements of strategic planning, with actionable proposals suggesting that senior management clearly define their future vision for the institution to avoid ambiguous aspirations or dreams that are unattainable. All efforts made in preparing the plan should aim to realize this vision, alongside showcasing support for the planning team in front of employees, especially officials and department managers, to strengthen their position and facilitate their tasks. The second recommendation is to provide training programs to meet the requirements of strategic planning, with actionable proposals for the general departments at the ministry to establish a series of agreements and partnerships with stakeholders in the educational process and to encourage their members to experiment in finding the best ways to implement the strategic plan. The third recommendation involves securing financial appropriations and databases and simplifying administrative communication processes to meet strategic planning requirements, with actionable proposals requiring an increase in financial appropriations to support strategic planning, technical requirements, and work processes according to modern methods, the development of advanced and precise databases at the ministry to support the strategic planning process, and providing an appropriate insurance umbrella for those involved in strategic planning.

**Keywords:** Strategic Planning, Human Resource Development, Educational Administrations in Saudi Arabia.

## متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بالإدارات التعليمية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية على ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

بشائر عبد العزيز المطلق  
باحث دكتوراه - فلسفة في التربية  
كلية البنات، جامعة عين شمس، مصر  
[bshair342@gmail.com](mailto:bshair342@gmail.com)

أ.د. حنان اسماعيل احمد اسماعيل  
أستاذ أصول التربية  
كلية البنات- جامعة عين شمس، مصر  
[Hananismail21@women.asu.edu.eg](mailto:Hananismail21@women.asu.edu.eg)

أ.د. سوزان محمد المهدي  
أستاذ الإدارة التعليمية- قسم أصول التربية  
كلية البنات- جامعة عين شمس، مصر  
[Suzan\\_elmahdy@hotmail.com](mailto:Suzan_elmahdy@hotmail.com)

أ.د. منى سليمان حمد الذبياني  
أستاذ الإدارة التربوية  
جامعة حائل- المملكة العربية السعودية  
[m.althobiani@uoh.edu.sa](mailto:m.althobiani@uoh.edu.sa)

### المستخلص.

هدفت الدراسة الحالية الوقوف على الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية و تعرف الأسس النظرية لتنمية الموارد البشرية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، والكشف عن طرق تحقيق متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بالإدارات التعليمية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية على ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، استخدم البحث المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة البحث وتوصل البحث لمجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية: التوصية الأولى: دعم الإدارة العليا لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي، المقترحات الإجرائية: ان تحدد الإدارة العليا رؤيتها المستقبلية للمؤسسة بوضوح، فلا تكون طموحاتها مبهمه أو مبنية على أحلام غير قابلة للتحقق، فكل الجهود التي ستبذل لاحقا في إعداد الخطة سيكون هدفها تحقيق هذه الرؤية، وإظهار الدعم لفريق التخطيط أمام الموظفين خاصة المسؤولين ومدراء الإدارات لتعزيز موقفهم وتسهيل أداء مهامهم، التوصية الثانية: توفير البرامج التدريبية لتحقيق متطلبات التخطيط الاستراتيجي، المقترحات الإجرائية: أن تعقد الإدارات العامة بالوزارة سلسلة اتفاقيات وشراكات مع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية، قيام الإدارات العامة بالوزارة بتحفيز أعضائها على التجريب في سبل البحث عن أفضل الطرق لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، التوصية الثالثة: توفير الاعتمادات المالية وقواعد البيانات وتبسيط عمليات الاتصال الإداري لتحقيق متطلبات التخطيط الاستراتيجي، المقترحات الإجرائية يجب: زيادة الاعتمادات المالية من أجل توفير دعم للتخطيط الاستراتيجي، والمستلزمات التقنية وتسيير العمل وفقاً للأساليب الحديثة، ايجاد قواعد بيانات حديثة ومتطورة دقيقة بالوزارة من أجل دعم عملية التخطيط الاستراتيجي، مع توفير مظلة تأمينية مناسبة للقائمين على التخطيط الاستراتيجي.

الكلمات الدالة: التخطيط الاستراتيجي- تنمية الموارد البشرية- إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.

## المقدمة:

يشهد العالم في العصر الحالي ثورة تنموية معرفية وتكنولوجية ومعلوماتية في مختلف العلوم وشتى المجالات نتيجة ما أحدثته الثورة الصناعية الرابعة والخامسة من متغيرات متسارعة في مختلف الميادين مما جعل الاهتمام بتنمية الموارد البشرية واستثمار البشر وتمييزهم من أفضل أنواع الاستثمار في المؤسسات التعليمية وغيرها.

ويرتبط تنمية الموارد البشرية بشكل رئيس بعملية تخطيط الموارد البشرية والتي تهتم بتطبيق الخطة الرئيسية لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية؛ فلكي تكون مؤثرة وفعالة فإن عملية التخطيط للموارد البشرية تتم على المدى البعيد الذي من خلاله تتم تحقيق أهداف عمليات المؤسسة؛ ونتيجة لذلك فإن نجاح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يعتمد بصفة أساسية على كيفية قيام إدارة الموارد البشرية بالتقريب بفاعلية بين خطة كفاءة الأفراد مع عمليات التخطيط لأعمال المؤسسة، والتخطيط الاستراتيجي الفعال الذي يهدف إلى تحديد العوامل المختلفة الأساسية لنجاح المؤسسة، كما يركز أيضاً على كيفية تحسين وضع المؤسسة من ناحية مركزها التنافسي (اللبيدي، ٢٠١٥م).

وتعد تنمية الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي تشغل بال الإدارة التعليمية اليوم في مختلف مؤسسات التعليم قبل الجامعي؛ وذلك بسبب الرغبة في الحصول على أفضل ما لدى الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة، ولتنمية الموارد البشرية ثلاثة مداخل، تتمثل في: المدخل التنظيمي، والمدخل الجماعي، والمدخل الفردي (المغربي، ٢٠١٧م).

وعلى المؤسسات التعليمية أن تتبنى رؤية مستقبلية واضحة مبنية على أسس علمية سليمة ومنضبطة تستشرف المستقبل وتعزز من قدراتها ومزاياها التنافسية، وتعي أن التخطيط الاستراتيجي أصبح ضرورة وليس رفاهية وأن عليها الاستثمار الجيد لمواردها المادية والبشرية بما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة.

ويعد تخطيط الموارد البشرية جزء من التخطيط الاستراتيجي الشامل للمؤسسة ويرتبط به ارتباطاً وثيقاً، فالتخطيط الاستراتيجي الشامل للمؤسسة ينطوي على تحديد الأهداف التنظيمية وسبل علاجها، ويتضمن تحليل الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف من الموارد المادية والبشرية (الهنداوي، ٢٠١٦م، ص ٨٦)، والتخطيط الاستراتيجي كأحد المداخل الإدارية الحديثة يعد أداة فعالة لتحقيق أهداف طويلة المدى؛ لكونه يمكن المؤسسات من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية بما يضمن لها النجاح في عصر يتسم بالتغيرات السريعة، وما أفرزه هذا العصر من تحديات محلية وعالمية أهمها التقدم المعرفي، والتطور التكنولوجي، وثورة المعلومات، والتكتلات الاقتصادية، وتغير بنية سوق العمل ومتطلباته، والاهتمام بتجويد التعليم (حسين، ٢٠١٢م، ص ٩).

وتأكيداً على الدور الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، جاء التوجه الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية لبرنامج الملك سلمان – ملك المملكة العربية السعودية - والذي يسعى إلى تطوير القيادات الوظيفية، وإعداد وبناء القادة، ويتضمن البرنامج أيضاً فرصاً للتدريب والتطوير الوظيفي للموظفين، وإدارة الأداء والتطوير، والتدريب والتوجيه، والدعم النفسي والوجداني، وتخطيط القوى العاملة، وتطوير القيادات (وزارة الخدمة المدنية، <https://www.mcs.gov.sa/HR/NewPerformanceLisx>)، وتتضح أهمية التخطيط الاستراتيجي في تدريب قيادات وزارة التعليم ومن بينهم قيادات الإدارات التعليمية، من أجل أن يؤهلهم لأن تكون لديهم رؤية مستقبلية بعيدة، ويُعتمدون لمجال أطول وأوسع، ومن ثمَّ يكون لديهم القدرة على الحركة بحرية لتأمين التخطيط المناسب (الوليد، ٢٠١٠م).

هذا إضافة إلى أن رؤية المملكة ٢٠٣٠ تبنت برنامجاً للتخطيط الاستراتيجي للاستثمار في العنصر البشري، حيث نصت الرؤية على " نظراً لكون العنصر البشري عاملاً أساسياً لنجاح المشروعات، سنعمل على تأسيس برنامج متخصص لدعم وتفعيل هذا العنصر المهم، وسيعنى البرنامج بقياس كفاءة رأس المال البشري في القطاع العام وتقييمها وتحليلها، والمساندة في توفير الكوادر والدراسات والاستشارات والشراكات الاستراتيجية المتعلقة برأس المال البشري، والمساعدة في الاختيار والتطبيق لتحقيق الأهداف الاستراتيجية" (رؤية المملكة ٢٠٣٠، <https://vision2030.gov.sa/ar/node/125>).

وقد أشارت نتائج العديد من الدراسات إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، منها دراسة حمزة (٢٠١٦م) والتي أشارت إلى أن الموارد البشرية تعد عاملاً مهماً وأساسياً في التنمية الاقتصادية، إلا أن عملية إعدادها تتطلب تخطيطاً تعليمياً وتكوينياً فعالاً من أجل الدخول إلى سوق العمل والمساهمة في الحصول على الثروة، كما أشارت نتائج دراسة أحمد (٢٠١٨م) إلى أن الدولة التي لا تخطط للاستثمار في مواردها البشرية لا يمكنها أن تحقق غايتها وأهدافها المخطط لها، كما توصلت نتائج دراسة سعيدي (٢٠١٨م) إلى أن هناك وجود دور فاعل للتخطيط والاستثمار التدريبي في الموارد البشرية على تحسين جودة التعليم من خلال كل من جودة بيئة التعليم والتعلم، والتجهيزات الإدارية ذات الرؤية الاستراتيجية التي تعكس جودة الأداء، ومصادر المعلومات التعليمية.

ومن خلال نتائج الدراسات السابقة يتضح أهمية التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، والذي يؤدي التعليم دوراً أساسياً فيه؛ وهو ما يوضح أهمية هذه الدراسة التي تسعى للتعرف على متطلبات التخطيط الاستراتيجي كمدخلاً لتنمية الموارد البشرية بالإدارات التعليمية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية على ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعد العنصر البشري من أهم العناصر في نجاح أعمال المؤسسة ومن بينها المؤسسات التعليمية، فقد كان وما يزال العامل الأساس في التخطيط والتنظيم والعمل والإنتاج، وعليه فهو العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية الذي لا يمكن أن يستبدل أو يحل محله ابتكار تكنولوجي؛ لأنه يبقى ذو مكانة إدارية لا يمكن الاستعاضة عنها، ويطلق دائماً عليه الأصول البشرية، كما يناديها البعض بالموارد البشرية، وهذه الموارد تحتاج إلى منظومة إدارية متكاملة للعمل على إدارتها وتشغيلها والاستفادة الكاملة من طاقاتها وخبراتها فيما يحقق أهداف المؤسسة (الأشهب، ٢٠١٥م، ص ٢٥).

وقد انصب اهتمام علماء الإدارة ودارسوها على تنمية الموارد البشرية، وتحفيزها واستقرارها بما يساعدها على الاستفادة إلى أقصى درجة ممكنة، وبالتالي تحقيق الجودة والتميز، وتركز تنمية الموارد البشرية على زيادة عمليات المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، وذلك من خلال إكساب الموارد البشرية مهارات جديدة، في ضوء التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، بحيث يعالج مواطن ضعف الأداء، وتدعيم وتقوية جوانب القوة في السعي نحو تطوير أداء هذه المؤسسة وتمكنها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر وفق الرؤية والرسالة والأهداف (السالم، ١٤٢٦م، ص ٢٥).

ولأهمية اكتساب مهارات التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للقيادات التربوية بوجه عام، وقيادات وزارة التعليم بوجه خاص، فإن إدارات التدريب المعنية التابعة لوكالة وزارة التعليم للتخطيط والتطوير تضع خطة سنوية لتدريب القيادات، ومن بينها البرامج التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي (لائحة التدريب بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، ١٤٣٦هـ)، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية

التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية، ومنها دراسة الجرادات والتي أشارت إلى أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يسهم في تحديد الاحتياجات للكوادر البشرية المدربة، والعمل على المحافظة لتلك الموارد البشرية وتدريبها واتباع الطرق العلمية والموضوعية لاستقطابها، وإعداد أولويات التطوير والتحسين لكل وحدات العمل المؤسسي وقياسها وفقاً لمعايير وضوابط تحكم نجاح التخطيط الاستراتيجي (الجرادات، ٢٠١٩م)، كما أشارت نتائج دراسة (محمد الصالح، ٢٠١٧) إلى ضعف المتابعة والرقابة على الخطط، ومتابعة تمويلها وكذلك تنفيذها؛ كما أشارت دراسة (زياد اللالا، ٢٠١٨) إلى أن هناك معوقات تواجه التخطيط الاستراتيجي في قسم التربية الخاصة والدعوة والثقافة الإسلامية بجامعة القصيم بدرجة كبيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

هذا إضافة إلى أن رؤية المملكة ٢٠٣٠ تبنت برنامجاً للتخطيط الاستراتيجي للاستثمار في العنصر البشري، حيث نصت الرؤية على "نظراً لكون العنصر البشري عاملاً أساسياً لنجاح المشروعات، وبناء على ما أكدته الأدبيات الحديثة من أهمية التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، وما نص عليه برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية، وما أكدته نتائج الدراسات السابقة ورؤية المملكة ٢٠٣٠ (رؤية المملكة العربية السعودية، ٢٠٣٠)، فإنه كان من الضروري إجراء هذه الدراسة لتحقيق متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

وفي ضوء ما سبق تطرح الدراسة الأسئلة التالية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية؟
- ٢- ما الأسس النظرية لتنمية الموارد البشرية في ضوء الفكر الإداري المعاصر؟
- ٣- ما متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بالإدارات التعليمية بوزارة التعليم السعودية؟
- ٤- كيف يمكن تحقيق متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بالإدارات التعليمية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية على ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠؟
- ٥- ما التوصيات و المقترحات الإجرائية لتحقيق متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بالإدارات التعليمية بوزارة التعليم السعودية على ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠؟

## أهداف البحث

### يهدف البحث ما يلي:

١. تعرف الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية.
٢. تعرف الأسس النظرية لتنمية الموارد البشرية في ضوء الفكر الإداري المعاصر.
٣. وقوف على متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بالإدارات التعليمية بوزارة التعليم السعودية.
٤. كشف عن طرق تحقيق متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بالإدارات التعليمية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية على ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.
٥. وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية لتحقيق متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بالإدارات التعليمية بوزارة التعليم السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

## أهمية البحث

تتبع أهمية الدراسة فيما يلي:

١. تأتي هذه الدراسة متوافقة مع اهتمام المملكة العربية السعودية بمؤسسات التعليم وخاصة الإدارات التعليمية، ومع متطلبات رؤية المملكة (٢٠٣٠)، وبرنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية لتأهيل القادة التربويين والارتقاء والتطوير بالمؤسسات التعليمية.
٢. قد تساعد الدراسة على إلقاء الضوء على طبيعة الواقع الحالي لتنمية الموارد البشرية بالإدارات التعليمية بوزارة التعليم السعودية.
٣. قد تفيد الدراسة مديري الإدارات التعليمية بوزارة التعليم السعودية في تحقيق متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتنميتهم وتحسين أدائهم بشكل عام.
٤. يُؤمل أن تقدم نتائج الدراسة الحالية الدعم والمساعدة على مستوى القيادات العليا في وزارة التعليم أو قيادات الإدارات التعليمية والمدارس من خلال تعريفهم بأهمية التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية.
٥. من المأمول أن يستفيد مديري الإدارات التعليمية بوزارة التعليم السعودية من خلال التعرف على متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

## منهج البحث

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف الظاهرة كما هي في الواقع، وتحديد الأشياء التي تتعلق بالحالة الراهنة للموضوع قيد الدراسة وإثبات أوصافها، وذلك لأن هذه الدراسة وصفية بطبيعتها لأنها تقوم على دراسات في التربية وتبحث مشكلة تربوية يتم فيها جمع البيانات الوصفية وقياس ما هو موجود (جابر، ١٩٩٩م، ٢١٥)، كما أن المنهج الوصفي يعني بالبحوث التي تهتم بجمع ووصف وتحليل وتفسير الحقائق بطبيعة المشكلة أو القضية محل الدراسة لتستخرج الباحثة منها الاستنتاجات ذات العلاقة والمغزى (داود، ١٩٩١م، ص ١٤٢).

## مصطلحات البحث:

تحدد مصطلحات الدراسة فيما يلي:

### ١- مصطلح متطلبات (Requirements):

**تعرف المتطلبات اصطلاحاً بأنه** الاحتياجات اللازمة لإنجاز عمل ما والقيام به وفق معايير محددة مسبقاً. (أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، بيروت ، مكتبة لبنان ، ١٩٧٧م ، ص ٤٢).

**تعرف المتطلبات إجرائياً بأنها** مصطلح يشير إلى شرط أو صفة يتطلب توافرها في المنتج أو الخدمة أو الناتج النهائي لكي تتحقق تلبية عقد معين أو تلبية مواصفات أخرى قد تكون مفروضة بشكل رسمي على تلك المخرجات والنتائج.

### ٢- التخطيط الإستراتيجي (Strategic Planning):

**يُعرف التخطيط الإستراتيجي اصطلاحاً بأنه:** " عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تهدف إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفرضه متطلبات الجودة والتميز " (أبو صالح، ٢٠٢٠م، ص ٦٨).

**يُعرف التخطيط الاستراتيجي إجرائياً بأنه** أسلوب منظم تتبعه وزارة التعليم في وضع الرؤية والرسالة والأهداف وصنع القرارات المتعلقة بالمؤسسة، وتنظيم الجهود المتصلة بتنفيذ هذه القرارات، ومتابعة

تنفيذها في ضوء الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة لتنمية الموارد البشرية من خلال تطبيق متطلبات التخطيط الاستراتيجي (البشرية- التنظيمية- التكنولوجية- المادية-المالية).

## ٢. الموارد البشرية (Human Resources):

**تعرف الموارد البشرية اصطلاحاً:** بأنها " جميع العاملين الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها؛ لأداء كافة وظائفها تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذها لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية (عقبلي، ٢٠١٥م، ص ١١).

**تعرفها الباحثة إجرائياً:** بأنها جميع مديري الإدارات التعليمية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في محافظات (المدينة المنورة وجدة وحائل) بكل ما يملكون من طاقات وخبرات علمية وعملية.

## ٣. تنمية الموارد البشرية (Human Resource Development):

**اصطلاحاً:** تعرف تنمية الموارد البشرية قدرة المديرين على استخدام أساليب إيجاد وتنمية الدافعية وتحفيز الموظفين وذلك من خلال مجموعة متكاملة متداخلة ومتميزة من الوظائف (يوسف، ٢٠٢٠م، ص ١١).

**تعرفها الباحثة إجرائياً:** بأنها كل جهد علمي منظم يبذله مديري الإدارات التعليمية بوزارة التعليم السعودية من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية، وبما يضمن الارتقاء بالمستوى المهاري والمعرفي للعنصر البشري من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف وبصورة مستمرة.

## الدراسات السابقة والتعليق عليها

حصلت الباحثة على العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، وتم تقسيم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية إلى ثلاثة محاور، تناولت في المحور الأول الدراسات المحلية، وتناولت في المحور الثاني الدراسات العربية والمحور الثالث الدراسات الأجنبية، وتم عرضها وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث، من حيث أهدافها والمنهج المتبع والأداة المستخدمة وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

### أولاً: الدراسات المحلية:

وتعرضها الدراسة على النحو التالي

١. دراسة عبدالخالق محمد القرني. (٢٠١٨م). بعنوان " تصور مقترح لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف".

هدفت الدراسة وضع تصور مقترح لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف كما يراها مديرو تلك المدارس، كما هدفت الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير (المؤهل الأكاديمي، والخبرة)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة قوامها (٥٧) قائد مدرسة.

توصلت الدراسة لعدد من النتائج تمثل أهمها في أن المتوسط الحسابي لدرجة التأييد لمديري المدارس حول متطلبات التخطيط الاستراتيجي لمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف كانت بدرجة تأييد عالية، أيضاً توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة والمؤهل الأكاديمي والخبرة.

٢. دراسة وفاء عون. (٢٠١٨م). بعنوان " واقع التخطيط الاستراتيجي بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وعلاقته بتحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠".

هدفت الدراسة التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن،

وعلاقته بأهداف رؤية (٢٠٣٠)، في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أفراد العينة باختلاف (المنصب الإداري، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة قوامها (٣١) قائد.

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها قلة مشاركة الخريجات في أنشطة الجامعة بعد التخرج، وضعف فرص التوظيف للطلاب بعد التخرج، وأن الجامعة تحتاج إلى تدعيم الفنون والثقافة والمرافق الترفيهية، كما أن تبين أن أهداف التخطيط الاستراتيجي للجامعة تتوافق مع أهداف رؤية المملكة (٢٠٣٠)، ورؤية الجامعة ورسالتها مستقاة من رؤية المملكة (٢٠٣٠)، إلا أن الخريطة المستقبلية لجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ضوء التحول الوطني غير واضحة.

٣.دراسة أريج الحايك. (٢٠١٨م). بعنوان " متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان ".

هدفت الدراسة تعرف درجة توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي ومعيقات تطبيقه لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة، تكونت عينة الدراسة من (٣٦٨) معلماً ومعلمة. وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج تمثلت أهمها في أن درجة توافر متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي كانت مرتفعة ككل ولمجال المتطلبات المادية ومتوسطة للمجال التنظيمي والمادي، وأن معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي كانت مرتفعة لكل المجالات، كما توصلت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، كما توصلت إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

٤.دراسة مختار محمد. (٢٠١٨م). بعنوان " أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في أداء مؤسسات التعليم الأهلي والأجنبي في السودان ".

هدفت الدراسة تقديم دراسة عميقة وتفصيلية لإبراز أهمية ودور المورد البشري باعتباره العنصر الأساس لنجاح العملية الإدارية ومن ثم نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، أيضاً هدفت الدراسة تعرف أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في أداء مؤسسات التعليم الأهلي والأجنبي في السودان، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة قوامها(٨) عامل.

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن أفراد الدراسة يوافقون على أن للجامعة رؤية محددة بدقة وواضحة ومعلومة للجميع مما كان له الدور الكبير في كفاءة الأداء بجامعة الأحفاد للبنات، كما بينت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بجامعة الأحفاد للبنات يعكس رسالة الجامعة، كما بينت الدراسة أن أفراد الدراسة موافقون على أن الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية هي خطة طويلة الأمد تحدد الأهداف التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها بواسطة كوادرها البشرية مما كان له دور كبير في تميز أداء العاملين بجامعة الأحفاد.

٥.دراسة رزق منصور محمد بدوي. (٢٠٢٢م). بعنوان " متطلبات التخطيط الإستراتيجي للتعليم في ضوء ما يواجهه من تحديات " دراسة تحليلية " ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات التخطيط الإستراتيجي للتعليم من خلال معرفة المفهوم واهم ملامحه ومتطلبات تطبيقه عامة وفي التعليم خاصة ثم التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للتعليم في



مصر وأهم متطلباته. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واشتملت على: ماهية التخطيط الاستراتيجي، والتعرف على أهم ملامحه، ومتطلبات تطبيقه، مع رصد مراحل تبلور مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتعليم وأهم ملامحه، ثم واقع التخطيط الاستراتيجي للتعليم قبل الجامعي في مصر، ومن ثم متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للتعليم في ضوء ما يواجهه من تحديات.

٦. دراسة أميرة محمود الشرقاوي. (٢٠٢٢م). بعنوان " نموذج مقترح لعملية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية للتعليم الجامعي".

هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لعملية التخطيط الاستراتيجي؛ ليكون بمثابة دليل عمل خطوة بخطوة، يوضح إجراءات مراحل وخطوات تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي من أجل تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي، في ضوء دراسة وتحليل أبرز النماذج العالمية. ويطلق على النموذج المقترح اسم " دورة التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية". وتناولت الورقة الحالية النموذج المقترح؛ بدءًا بتحديد منطلقاته، وخطوات بنائه، وأهدافه، وأهميته، ومكوناته؛ من حيث تعريفه والأسس التي يستند إليها، ومراحله وخطواته، وانتهاءً بتقديم خطة عمل زمنية مقترحة لتطبيقه. وتؤكد الورقة الحالية على أن النموذج المقترح يعد بمثابة نموذج إجرائي لتطبيق العملية، يمكن الاستفادة منه وتطبيقه في مؤسسات التعليم الجامعي المصري، بما يعزز من تدعيم قدراتها التنافسية نحو تحقيق الميزة التنافسية وتبوء مكانة تنافسية عالية في التقارير الدولية والتصنيفات العالمية للجامعات.

#### المحور الثاني: الدراسات الأجنبية:

وتعرضها الدراسة على النحو التالي:

١. دراسة ستيرك. (Sterk, 2011). بعنوان "استخدام فرق العمل للحكم الجامعي والتخطيط

الاستراتيجي".

هدفت الدراسة تعرف درجة استخدام قوى العمل في التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، مع الأخذ في الاعتبار لما سوف يقوله أعضاء قوى العمل وغيرهم من الأفراد عن الحاكمية والقيادة، وتكونت عينة الدراسة من أعضاء قوى العمل وكذلك الإداريين الآخرين الذين اشتركوا في صياغة وتنفيذ عملية التخطيط في واحدة من مؤسسات التعليم العالي، وقد استخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة لتحقيق الفهم الأعمق لأسئلة البحث والخبرات للعينات، وطبقت الدراسة استبانة إلكترونية على (٧٧) عضو، وأجريت مقابلات مع (٧) مستجيبين >

وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن المشاركين كانوا على رضا عن المشاركات، كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين الشفافية ومستويات الرضا، وحققت شروط الحاكمية وهي تهيئة مناخ من الثقة، وتبادل المعلومات والمشاركة الفعالة، واتخاذ القرارات الجماعية وحماية وجهات النظر وتحديد الأدوار.

٢. دراسة أراسا وكوبونيو. (Arasa & K'Obonyo, 2012). بعنوان " العلاقة الوظيفية بين

التخطيط الاستراتيجي والأداء".

هدفت الدراسة الكشف عن علاقة التخطيط الاستراتيجي وخطواته وعلاقته بالأداء، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة والمقابلة، طبقت على (٣١) مدرسة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي وخطواته والأداء المؤسسي في المدارس الكينية، وتبين وجود اهتمام بالغ بالتخطيط الاستراتيجي بالمدارس الكينية، خاصة التوجهات والخطط.

٣. دراسة أونراش (Onuorah, C.H, 2020). بعنوان " تحديات التخطيط الاستراتيجي في

المدارس الثانوية في منطقة أوتوشا التعليمية بولاية أنامبرا".

هدفت الدراسة إلى تعرف على التحديات التي تؤثر على تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المدارس الثانوية في منطقة أوتوشا التعليمية بولاية أنامبرا، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة التي طبقت على عينة عددها (٢٦) مديراً، و(٦٨٠) معلماً، وقد توصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس تنفذ خطط استراتيجية في منطقة أوتوشا التعليمية إلى حد منخفض، كما كشفت عن عدم توفر التمويل وضعف القيادة المؤسسية.

### التعليق على الدراسات السابقة

عرضت الباحثة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، خلال الفترة الزمنية (٢٠٠٨م-٢٠١٩م)، وقد تناولت هذه الدراسات التخطيط الاستراتيجي من وجهات نظر متعددة، وفيما يلي نوضح بعض جوانب أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات، إلى جانب الاستفادة من هذه الدراسات في عدة أمور، وذلك على النحو التالي:

**أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:** تتشابه الدراسة الحالية من حيث بعض الأهداف الفرعية مع دراسة كل من الشثري (٢٠١٦م) والتي هدفت تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي، كما تتشابه ودراسة الصالح (٢٠١٧م) والتي هدفت تعرف تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي، ودراسة غوانمة (٢٠١٧م) والتي هدفت تعرف فاعلية التخطيط الاستراتيجي، ودراسة الأكلبي (٢٠١٧م) والتي هدفت تفعيل مدخل التخطيط الاستراتيجي، ودراسة القرني (٢٠١٨م) والتي هدفت تعرف متطلبات التخطيط الاستراتيجي، ودراسة وفاء عون (٢٠١٨م) والتي هدفت تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي، ودراسة منى الفضل (٢٠١٨م) والتي هدفت الوقوف على واقع ممارسة التفكير الاستراتيجي، ودراسة اللالا (٢٠١٨م) والتي هدفت تعرف معوقات التخطيط الاستراتيجي، ودراسة آل مسلط (٢٠١٨م) والتي هدفت الوقوف على واقع التخطيط الاستراتيجي، ودراسة المبارك (٢٠١٨م) والتي هدفت تعرف أثر التخطيط الاستراتيجي، ودراسة عبداللطيف (٢٠١٨م) والتي هدفت الوقوف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي، ودراسة الحايك (٢٠١٨م) والتي هدفت تعرف متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، ودراسة عرقاوي (٢٠١٨م) والتي هدفت الوقوف على واقع التخطيط الاستراتيجي، ودراسة مختار (٢٠١٨م) والتي هدفت تعرف أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء المؤسسات، ودراسة الجعفري (٢٠١٩م) والتي هدفت تعرف أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على دعم الإدارة العليا، ودراسة الجرادات (٢٠١٩م) والتي هدفت تعرف دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية، ودراسة إيمان عبدالرحمن (٢٠١٩م) والتي هدفت التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، ودراسة قدرية البشري (٢٠١٩م) والتي هدفت التعرف على مبادئ التخطيط الاستراتيجي.

تتشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة كأداة للدارسة، فنتفق مع دراسة كل من الشثري (٢٠١٦م)، ودراسة الصالح (٢٠١٧م)، ودراسة غوانمة (٢٠١٧م)، ودراسة الأكلبي (٢٠١٧م)، ودراسة القرني (٢٠١٨م)، ودراسة وفاء عون (٢٠١٨م)، ودراسة منى الفضل (٢٠١٨م)، ودراسة آل مسلط (٢٠١٨م)، ودراسة المبارك (٢٠١٨م)، ودراسة الحايك (٢٠١٨م)، ودراسة عرقاوي (٢٠١٨م)، ودراسة مختار (٢٠١٨م)، ودراسة الجعفري (٢٠١٩م)، ودراسة الجرادات (٢٠١٩م)، ودراسة قدرية البشري (٢٠١٩م).

**ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:** تختلف الدراسة الحالية في الهدف الرئيس والذي تمثل في متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية مع كل الدراسات السابقة.

## أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

١. في ضوء عرض الدراسات السابقة فقد استفادت الباحثة في عدة جوانب، منها:  
أ. في تحديد مشكلة الدراسة الحالية، كما كانت بمثابة منطلق لتحديد أسئلة الدراسة الحالية وأهدافها.
٢. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة عند إعداد ومعالجة الإطار النظري.

## محاور الدراسة

### المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي:

#### ١- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة المعاصرة التي انتشرت بشكل واسع في المؤسسات المختلفة بغض النظر عن حجمها، فجميع المؤسسات تركز على الوصول لما تسعى إليه بغض النظر عن الهدف، فالتخطيط الاستراتيجي يبدأ من الداخل للخارج ليتم بذلك التعرف على المؤثرات بنظرة شمولية خالية من اللبس وشاملة لما يحيط بالمؤسسة داخلياً وخارجياً (عبدالعال، ٢٠١٩م، ١٩)، وقد تعددت مفاهيم التخطيط الاستراتيجي، ويمكن توضيحها على النحو التالي:  
أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي يعني عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تهدف إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفرضه متطلبات الجودة الشاملة (البشري، ٢٠١٩م، ٢٧٠).  
يعرف الشثري (٢٠١٦م، ص ٢٤٠) التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية قوامها التجديد والتحويل التنظيمي وهذه العملية من شأنها توفير الوسائل اللازمة والمناسبة لتكثيف الخدمات والأنشطة مع الظروف البيئية المتغيرة، ويوفر التخطيط الاستراتيجي إطاراً لتحسين ووضع البرامج والإدارة والعلاقات التعاونية وتقييم تقدم التنظيم.

ويشير داود (٢٠١٦م، ص ٢٦٥) أن التخطيط الاستراتيجي هو تحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان ما تسعى إليه من خلال تحليل المتغيرات البيئية المحيطة بها. واتخاذ القرارات الخاصة بتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق ذلك باعتبارها خطة شاملة لتحقيق الأهداف من خلال إطار عام يحكم سياسات المؤسسة التعليمية بمختلف المجالات.

#### ٢- أهداف التخطيط الاستراتيجي:

- توجد مجموعة من الأهداف للتخطيط الاستراتيجي، من أبرزها ما يلي (حسانين، ٢٠١٩م، ٥٦٠):
- أ- العمل على دراسة واقع العملية التعليمية من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للعملية التعليمية.
  - ب- المساعدة على توقع القضايا الاستراتيجية؛ و يعني توقع أي تغيير محتمل في البيئة التي تعمل بها المؤسسة ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير.
  - ج- يساعد على تخصيص الفائض من الموارد.
  - د- يهدف إلى توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية.
  - هـ- يعمل على إعداد وبناء كوادر للإدارة العليا.
  - و- يوظف المعلومات بأفضل شكل ممكن للحصول على أكبر فرص متاحة وإبعاد أكبر تهديدات محتملة.
  - ز- يزيد من قدرة المؤسسة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المؤسسة التعليمية.

### ٣- أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يمثل التخطيط الاستراتيجي أحد أهم عناصر نجاح المؤسسات، وتتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية (المبروك، ٢٠١٨م، ٦٠٩):

أ-دراسة الوضع الحالي للمنشأة والتخطيط للمستقبل بطريقة منظمة وعلمية تساعد المنشأة على رسم أهدافها وطرق تطبيقها.

ب -حماية المنشأة من أي تهديدات مستقبلية من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية لها، وتوقع بعض الصعوبات المستقبلية.

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

د-زيادة حركة الاتصالات بين مستويات الإدارة ومعرفة مشاكل الكادر الوظيفي.

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

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

ز-تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمنشأة وزيادة ولائهم للمنشأة من خلال إتاحة فرصة مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

ح-ضبط استخدام الموارد بطريقة أفضل.

وقد أشار العبادي (٢٠١٥م، ٢٢) إلى أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتمثل من خلاله تحقيقه للفوائد التالية:

- يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات في تحقيق الأهداف طويلة الأمد، وذلك من خلال ترجمة الخطط الاستراتيجية والأهداف الموضوعية إلى خطط تفصيلية وبرامج وموازنات قابلة للتنفيذ.
- زيادة القدرة التنافسية لأن التخطيط الاستراتيجي يركز على دراسة العوامل البيئية استمرار وأخذ التدابير اللازمة.
- يساعد المديرين في وضع البدائل المناسبة للمشاكلات الرئيسية التي تواجه المنظمة.
- تشجيع القادة على وضع رؤية مشتركة للمستقبل وعلى الاشتراك في الاستراتيجيات المحورية.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي في رفع درجة التنبؤ بالتغيرات في البيئة المحيطة وكيفية التأقلم معها.
- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة استخداما فعالا والحصول على أفضل النتائج جراء ذلك .

### ٤- مؤشرات التخطيط الاستراتيجي:

تتضح مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية من خلال العناصر الأساسية الرئيسية الآتية (الصرايرة، ٢٠١٩م، ٣١)، (حروش، ٢٠١٩، ٥٦١):

أ-الرؤية المستقبلية: وتمثل طموحات المؤسسة وتصوراتها لما يجب أن تكون عليه في المستقبل، وهذه الطموحات لا تتحقق في الوقت الحالي؛ ولكن يؤمل أن تتحقق في المستقبل، وهي تمثل نظرة المؤسسة للمستقبل الذي تطمح إلى تحقيقه على المدى البعيد؛ فالرؤية والرسالة المستقبلية تثيران الحماس لدى العاملين في المؤسسة، وتعمق فيهم روح التفاؤل والأمل، وتضع أمامهم

الصورة الذهنية ملامح المؤسسة التي ينتمون إليها، والمستقبل الذي ينتظرونهم، وتعيق انتمائهم لخدمة المؤسسة بمكوناتها كافة، وتحقيق طموحاتهم.

ب- الرسالة: وهي وصف دقيق لطبيعة المؤسسة وهويتها لمبررات وجودها، ولقيم الأساسية التي تؤمن بها، وتميزها عن قريناتها من المؤسسات، فالرسالة تمثل القاعدة التي تستنبط منها الأهداف المحددة.

ج- القيم: وهي مجموعة المبادئ الأخلاقية الموجهة للعمل في المؤسسة، وتحكم سلوك المنتمين إليها وتوجهاتهم، وتحكم القرارات التي تتخذها إدارة المؤسسة في تحقيق أهدافها، فهي مجموعة من الأخلاقيات المتمثلة في الولاء والانتماء والإخلاص والتفاني في العمل والشفافية والعدالة، وتكافؤ الفرص.

د- الأهداف الاستراتيجية: وتعني بالنتائج التي يجب أن تحققها المؤسسة في فترة زمنية محددة بحيث يمكن قياس تلك النتائج وتطويرها، وترتبط هذه الأهداف مباشرة بأهداف المؤسسة، ويجب أن تكون قابلة للتطبيق في المؤسسات التعليمية.

#### ٥- خصائص ومميزات التخطيط الاستراتيجي:

إن نجاح الخطة الاستراتيجية يرتبط بما يحتويه التخطيط الاستراتيجي من خصائص متجددة وفريدة قادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، ومن هذه الخصائص ما يلي: (عون، ٢٠١٨م، ٤٢١):

أ- أن التخطيط الاستراتيجي يتميز بدوره في التعرف على الظروف البيئية المحيطة، ودراسة وتحديد أثرها على التنظيم، ويقصد بجميع الظروف البيئية هنا جميع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها؛ لكي تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.

ب- أن التخطيط الاستراتيجي يتسم بالديناميكية والمرونة؛ فبناء على المعلومات الواردة من البيئة يتم إعادة النظر في الأهداف والخطط التي تم وضعها؛ لكي يتحقق التوافق والتكيف المستمر مع البيئة المحيطة مع كل جديد وطارىء خلال تعديل الأهداف والخطط.

ج- يقوم على مبدأ النظم؛ أي أنه يتعامل مع التنظيم كنظام فرعي من نظام أكبر يشمل جميع المنظمات الإدارية والمؤسسات بأنواعها المختلفة، كذلك يتكون هذا النظام الفرعي من مجموعة أنظمة صغيرة ترتبط مع بعضها البعض بعلاقات متبادلة وتغذية راجعة وكذلك الحال مع البيئة المحيطة.

د- أن التخطيط الاستراتيجي يقوم على مبدأ التفاعل المستمر والتغذية الراجعة من الكل إلى الجزء، ثم إلى الكل مرة ثانية، ويعتمد التفاعل المستمر بين مستويات التخطيط وصناعة القرارات المختلفة في التنظيم سواء أكانت المستويات تتعلق بمستوى السياسة الأساسية أم العامة أو مستوى السياسات والقرارات الوظيفية.

#### المحور الثاني: الأسس النظرية لتنمية الموارد البشرية:

بدأ الاهتمام بإدارة الموارد البشرية متزامناً مع النشأة الحديثة لعلم الإدارة، حيث يمكن القول إن علم الإدارة له ماضٍ طويل وتاريخ قصير، فالإدارة من حيث الممارسة قديمة قدم نشأة الجماعات الإنسانية ذاتها، أما الإدارة كعلم فقد بدأت في أوائل القرن العشرين، عندما بدأت تستخدم المنهج العلمي في البحث والتفكير لتطوير الممارسات الإدارية، والتي أسهم فيها علماء بارزون مثل فردريك تايلور، وهنري فايول (المهدي، ٢٠١٥م، ١٩).

## ١- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لقد مر مفهوم الموارد البشرية بعدة مراحل ابتداء من الثورة الصناعية وحتى الوقت الحاضر، والتي يمكن إيجازها في الآتي (الكرخي، ٢٠١٣م، ١٧-١٨):

أ- الأسلوب الميكانيكي: والذي بموجبه اعتبرت الموارد البشرية عامل من عوامل الانتاج شأنها شأن الأرض ورأس المال، وقد كان وراء ذلك الأسلوب عدة دوافع منها الأسلوب الميكانيكي، والثورة الصناعية، ومبدأ تقسيم العمل، وتوسع الانتاج، وانخفاض مدارك ووعي العاملين بحقوقهم.

ب- الأسلوب الأبوي: دعا هذا الأسلوب إلى منح الحماية والأبوة للعاملين من حيث شرعت على أثره الإدارات الصناعية إلى احتواء طالب اتحادات العمال من خلال تلبية بعضها.

ج- أسلوب النظام الاجتماعي: بعد أن أقل الأسلوب الأبوي في الإدارة بدأ بالظهور أسلوب آخر هو أسلوب النظام الاجتماعي، وكان من دواعيه الكساد الكبير، وانتشار التعليم، وظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وظهور المدارس الجديدة.

وقد اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية، ويمكن التمييز بين وجهتي نظر أساسيتين، هما (أحمد، ٢٠١٤م، ٢٣-٢٤):

الأولى: وجهة النظر التقليدية: يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشأة وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية من أمثلتها حفظ المعلومات على العاملين في ملفات وسجلات.

الثانية: وجهة النظر الحديثة: يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشأة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى؛ ونظراً لأهمية العنصر البشري وتأثيره على كفاءة المنشأة، اتسع مفهوم الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية.

وقد تعددت تعاريف الموارد البشرية، وجاءت هذه التعاريف مواكبة لتطور الفكر فيما يتعلق بالنواحي البشرية في المنظمات، وفيما يلي عرض لهذه التعاريف:

فعرفت بأنها سلسلة من القرارات حول العلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المؤسسة وفعالية الموظفين، كما أنها عملية خاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المؤسسة، وتحقيق أهداف العاملين، وإشراك إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمؤسسة (الأشهب، ٢٠١٥م، ٢).

وعرفت أيضاً بأنها: مفهوم علمي واسع للإدارات البشرية المختصة بإدارة شؤون الموظفين والعاملين والأفراد، وإدارة الأفراد القديمة وتنميتها وتطويرها إلى دراسات أكاديمية حديثة في إدارة الموارد البشرية لتصبح إدارة مواد بشرية حديثة باعتبارها نظام هام وفعال في الأنظمة الإدارية للمنظمات والمنشآت، كما أن إدارة الموارد البشرية الحديثة تسعى إلى تنشيط الأهداف والمهارات الاجتماعية والأسرية والتنظيمية والإدارية والإنسانية (الحريري، ٢٠١١م، ص ١٧).

## ٢- أهداف إدارة الموارد البشرية:

الهدف العام لإدارة الموارد البشرية يتمثل في التأكد من قدرة المؤسسة على تحقيق النجاح أو بلوغ أهدافها من خلال العاملين كمورد بشري، ويتفرع من هذا الهدف أهداف فرعية تتمثل في (أبو نصر، ٢٠٠٩م، ٦٦):

أ- تقديم مجموعة من الخدمات التي تدعم تحقيق أهداف المؤسسة.

ب- تمكين المؤسسة من جذب واختيار والحفاظ على ما تحتاجه من عمالة على مستوى عال من القدرة والالتزام والدافعية.

ج- تعزيز قدرات العاملين على الأداء الفاعل، بتقديم فرص التعليم والتطوير المستمر.

د- تهيئة مناخ تسود فيه علاقات منسجمة بين الإدارة والعاملين تحت مظلة من الثقة المتبادلة.

هـ- تهيئة مناخ مشجع لتكوين وإدارة فرق عمل فاعلة بأداء مرن يستجيب للمتغيرات الداخلية والخارجية.

### ٣- مداخل تنمية الموارد البشرية:

تعد تنمية الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي تشغل بال الإدارة اليوم في مختلف المؤسسات؛ وذلك بسبب الرغبة في الحصول على أفضل ما لدى الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة، ولتنمية الموارد البشرية ثلاثة مداخل، تتمثل في: المدخل التنظيمي، والمدخل الفردي، والمدخل الجماعي، ويمكن توضيح الفرق بين مداخل تنمية الموارد البشرية الثلاثة على النحو التالي (المغربي، ٢٠١٧م، ٥٠-٥١)، (بربر، ٢٠١٢م، ٢٢-٢٣):

### جدول (١) مداخل تنمية الموارد البشرية

المدخل	الفلسفة	الأبعاد	الأدوات المستخدمة
المدخل التنظيمي	إن عملية التطوير لا بد وأن تتركز حول تهيئة المنظمة بشكل يسمح بحدوث التطوير المرتقب، وهذا يستلزم: - التركيز على وظيفة التنظيم على مستوى المؤسسة ككل، وكذلك على الوظيفة في مستوى الإدارات المختلفة. - النظر إلى الأفراد على أنهم المتغير التابع لأي تغيير في المؤسسة سيصاحبه تغيير مماثل في أفرادها. - يفترض هذا المدخل أن بيئة المؤسسة هي التي تسمح بالابتكار والمبادأة والتطوير وبالتالي يجب تحديد دور الأفراد في إحداث ذلك، وهذا هو مضمون حركة الإدارة العليا ونظرية البيروقراطية.	- التخصص وتقسيم العمل؛ حيث يجب دراسة كافة الأنشطة وتجميع المتأس منها لتكوين أعمال تخصص للعاملين وفق تخصصاتهم المختلفة. - نطاق الإشراف: حيث يجب تحديد عدد المرؤوسين الذي يمكن لمشرف واحد أن يشرف عليهم مباشرة وبكفاءة؛ مما يستلزم دراسة المستويات التنظيمية وطبيعة الأنشطة ونوعية المرؤوسين ودرجة لا مركزية المؤسسة. - وحدة الإشراف: أي ضرورة توحيد عملية الإشراف بحيث لا يخضع مرؤوس واحد للرئاسة المباشرة لأكثر من رئيس. - مبدأ وحدة الاتصالات: حيث يجب أن يكون هناك تسلسلاً في عملية إصدار الأوامر من المستويات العليا إلى ما دونها من مستويات أقل. - تكافؤ السلطة والمسؤولية: وذلك نظراً لأن التنظيم الناجح يتطلب تعادل المسؤوليات بل ويجب أن يصاحب ذلك استخدام مفهوم المسائلة حتى يمكن ذوي السلطات على استخدامهم لهذا الحق.	١. دراسة الوقت والحركة: يجب ملاحظة وتسجيل جميع الحركات وكذلك كيفية الأداء حتى يمكن التوصل لأفضل الطرق لإنجاز مثل هذا العمل، فدراسة الوقت تحدد كم الانتاج الذي لا يجب النزول عنه، أما دراسة الحركة فهي تحدد أحسن طرق الأداء. ٢. توصيف وتقييم الأعمال: فتوصيف العمل يقصد به وصف جميع الأنشطة التي ينطوي عليها هذا العمل، وكذلك مجموع السلطات المرتبطة به، وتقييم الأعمال تحديد الأهمية النسبية لكل عمل بالمقارنة بباقي الأعمال. ٣. اللامركزية: حيث تؤدي اللامركزية إلى تطوير في الموارد البشرية من خلال انتشار السلطات في أيدي كثيرة في المؤسسة. ٤. نظم المعلومات: فالنظرة الكلية أو الشاملة إلى المؤسسة تقتضي توفير العديد من البيانات والمعلومات عن كل ما يتعلق بها من مدخلات وأنشطة ومخرجات.

<p>١. الإرشاد وهي عملية التوجيه النفسي التي قد يحتاجها الفرد ليقيم حياته سواء داخل المؤسسة أو خارجها، ومن أبرز برامج الإرشاد برامج التكيف وبرامج التوجيه المهني.</p> <p>٢. الإقناع: يستخدم الإقناع كأداة لتطوير العنصر البشري حيث يهدف الإقناع إلى تخلي الأفراد عن العادات والتصرفات غير الصحيحة والعمل نحو تحقيق الأهداف.</p>	<p>- استحداث طريقة التنمية الذاتية بحيث يتولد لدى الفرد نفسه الشعور بأهمية عملية التغيير وبالتالي يغير نفسه بنفسه.</p> <p>- استحداث طريقة التنمية المفروضة: أي فرض عملية التغيير على الفرد من طرف آخر.</p> <p>- إحداث التغيير في اتجاهات وسلوك الأفراد حيث لا تقتصر التنمية على إحداث تغيير في الاتجاهات بل يمتد الأمر إلى إحداث تغيير في السلوك.</p>	<p>التركيز على الفرد كوسيلة لتطوير المؤسسة التي يعمل فيها، وهذا يستلزم:</p> <p>- النظر إلى الفرد باعتباره المتغير المستقل والمؤسسة هي المتغير التابع في عملية التطوير.</p> <p>- استخدام شتى المداخل لإحداث تغيير في الفرد يؤدي إلى التنمية.</p>	<p>١. المشاركة في الإدارة: اشتراك المرؤوسين مع رؤسائهم في اتخاذ القرارات التي تتعلق بتخطيط العمل وتنظيم الجهود اللازمة لأدائه وتنفيذه والرقابة على هذا التنفيذ، وقد تكون المشاركة بحد معين وقد تأخذ شكلاً رسمياً أو غير رسمي.</p> <p>٢. تمثيل الأدوار: وهو أسلوب يهدف إلى حث الأفراد على التفاعل في ظل مواقف غير حقيقية، وبالتالي هو أداة لإبراز السلوك البشري، ويفيد هذا الأسلوب في تنمية الأفراد من خلال ملاحظتهم وتعلمهم لكيفية التصرف في المواقف المختلفة</p> <p>٣. الإدراك المتبادل ويقصد بذلك القدرة على رؤية الأشياء وتقييم الأشخاص حيث تستخدم تلك الأداة في إحداث التغيير المطلوب من خلال إتاحة الفرصة أمام الفرد لرؤية وتقييم ذاته ومقارنة ذلك برؤية وتقييم الآخرين له.</p>	<p>- التعرف على نقاط الضعف في الأداء الفردي وتحديد بدائلها بدقة وذلك من خلال استقصاء آراء باقي أفراد جماعة العمل.</p> <p>- الربط بين العيوب الفردية وبين الأداء داخل مكان العمل حيث يحقق ذلك الموضوعية ويضمن تخفيض الاعتراضات.</p> <p>- عدم تسلط عضو في الجماعة على بقية أعضائها حيث يجب أن تكون العلاقة بين أفراد المجموعات ذات قوى متكافئة.</p> <p>- إتاحة الفرصة كاملة للمشاركة من جانب كل عضو وبالتالي يتولد عنصر الالتزام.</p>	<p>عدم التركيز على فرد بعينه وإنما على مجموعات منهم، كذلك اقتراض أن هناك قوى متكافئة بين أطراف التغيير، وعلى ذلك فإن المدخل الجماعي يتميز بالشمول وتحقيق نتائج أفضل في معظم الأحوال حيث أن الذي يقوم بالدور الأساسي في تحريك عملية التنمية هم جماعات العمل.</p>	<p>المدخل الفردي</p>	<p>المدخل الجماعي</p>
--	---	---	--	---	---	----------------------	-----------------------

ويتضح من الجدول السابق أن تنمية الموارد البشرية يرتبط بشكل رئيس بتخطيط الموارد البشرية والتي تهتم بتطبيق الخطة الرئيسية لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية؛ فلكي تكون مؤثرة وفعالة فإنه يجب أن يتم التخطيط للموارد البشرية على المدى البعيد الذي من خلاله تتم عمليات المؤسسة؛ ونتيجة لذلك فإن نجاح تخطيط الموارد البشرية يعتمد بصفة أساسية على كيفية قيام إدارة الموارد البشرية بالتقريب بفاعلية بين خطة كفاءة الأفراد مع عمليات التخطيط لأعمال المؤسسة، والتخطيط الاستراتيجي الفعال يهدف إلى تحديد العوامل المختلفة الأساسية لنجاح المؤسسة، كما يركز أيضاً على كيفية تحسين وضع المؤسسة من ناحية مركزها التنافسي (اللبيدي، ٢٠١٥م، ٢٢٥).

### المحور الثالث: متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية:

من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي يتضح أن استخدام التخطيط الاستراتيجي في أي مؤسسة بشكل عام وفي النظم التعليمية بشكل خاص يجب ألا يكون من قبيل التقليد، أو الفرض للتمشي مع سياسة معينة، لأن نجاحه يعتمد على مجموعة من المتطلبات أو الشروط التي ينبغي توافرها، ومن أبرز متطلبات التخطيط الاستراتيجي كما أشار إلى ذلك (حمدان، ٢٠٠٩م، ص ١٧-١٨)، (الحسن، ٢٠١٢م، ٧-٨) هي:

١. المتطلبات البشرية: تعد المتطلبات البشرية واحدة من أهم المتطلبات الواجب توفرها لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، والتي تتمثل في توفير فريق العمل الذي يمتلك الخبرات، وتدريب القادة



على التخطيط الاستراتيجي، وتوفير الكادر البشري القادر على التخطيط الاستراتيجي.  
٢. التنظيمية: يستلزم التخطيط الاستراتيجي توفير عدد من المتطلبات التنظيمية ذات الصلة بالعديد من المتغيرات التنظيمية، ومن أمثلة ذلك التحديد الدقيق للأهداف الرئيسية طويلة الأمد، أيضاً وضع تصور للأنشطة التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف المنشودة وتوقع النتائج المرتقبة في ضوء الإمكانيات المتاحة، وإيجاد علاقة تفاعلية بين مخططي الاستراتيجيات المؤسسية والقائمين على تنفيذها، وذلك من أجل تفعيل عملية نقل التخطيط الاستراتيجي من الواقع النظري إلى الواقع العملي.

٣. المعرفية: يجب أن تعلم المؤسسة جاهدة على تثقيف العاملين في مختلف مستوياتهم الوظيفية والعملية بخصوص مفاهيم وأسس التخطيط الاستراتيجي واتجاهاته المعاصرة من خلال التحاقهم بدورات أو برامج تدريبية مكثفة لتطوير ثقافتهم وزيادة وعيهم في هذا الميدان حتى تزداد قناعتهم بهذا الفكر الإداري المعاصر.

٤. المالية: تعد الإمكانيات المادية التي تمتلكها المؤسسة واحدة من أهم المتطلبات العامة لتحقيق التخطيط الاستراتيجي، وتتمثل هذه المتطلبات بالموارد المادية الواجب توفرها بما يتفق وأولوية الأنشطة التي يجب العمل على تنفيذها.

٥. التكنولوجية: يجب توافر أنظمة تكنولوجية لجمع المعلومات وتحليل البيانات عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وإعدادها وتنظيمها في تقارير علمية تساعد الإدارة العليا في المؤسسة لمعرفة قدراتها وإمكاناتها الذاتية لتهيأة معلومات حديثة وبيانات علمية دقيقة وصادقة بحيث تكون قاعدة أساسية وخطة تمهيدية للبدء في التخطيط الاستراتيجي.

**المحور الرابع: التوصيات والمقترحات الإجرائية لتفعيل التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية: التوصية الأولى وآلية تنفيذها:** دعم الإدارة العليا لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي.

**آلية التنفيذ:** يجب أن يظهر دعم الإدارة العليا لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي من خلال:

١- ان تحدد الإدارة العليا رؤيتها المستقبلية للمؤسسة بوضوح، فلا تكون طموحاتها مبهمة أو مبنية على أحلام غير قابلة لتحقيق، فكل الجهود التي ستبذل لاحقا في إعداد الخطة سيكون هدفها تحقيق هذه الرؤية.  
٢- إظهار الدعم لفريق التخطيط أمام الموظفين خاصة المسؤولين ومدراء الإدارات لتعزيز موقفهم وتسهيل أداء مهامهم.

٣- سرعة تدخل الإدارة العليا لإزالة أي عقبات او مشاكل قد تعرقل إعداد الخطة أو تنفيذها.

٤- ألا تحتكر بيانات أو معلومات هامة وتمنع وصولها لفريق التخطيط، بل يجب ان تسهل وصول هذا الفريق لأكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات التي تساعد في تنفيذ عملهم.

٥- التزام الإدارة العليا بتوفير الموارد الضرورية لإعداد الاستراتيجيات وتنفيذها.

**التوصية الثانية وآلية تنفيذها:** توفير البرامج التدريبية لتحقيق متطلبات التخطيط الاستراتيجي.

**آلية التنفيذ:** لكي تتوفر برامج تدريبية فعالة لتحقيق متطلبات التخطيط الاستراتيجي يجب:

١. عقد الإدارات العامة بالوزارة سلسلة اتفاقيات وشراكات مع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية.
٢. قيام الإدارات العامة بالوزارة بتحفيز أعضائها على التجريب في سبل البحث عن أفضل الطرق لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
٣. توجيه الإدارات العامة بالوزارة جميع العاملين نحو التنمية الذاتية من أجل تهيئتهم للتطلعات المستقبلية.

٤. تأهيل وتدريب الكوادر البشرية لتنفيذ خطوات التخطيط الاستراتيجي بما يسهم في تحقيق التنمية البشرية.
٥. زيادة كفاءة البرامج التدريبية الموجهة للقائمين على التخطيط الاستراتيجي. وكذلك رفع المستوى الإداري للقائمين على وضع الأولويات التخطيطية.
- التوصية الثالثة وآلية تنفيذها:** توفير الاعتمادات المالية وقواعد البيانات وتبسيط عمليات الاتصال الإداري لتحقيق متطلبات التخطيط الاستراتيجي.
- آلية التنفيذ:** لتوفير الاعتمادات المالية وقواعد البيانات وتبسيط عمليات الاتصال الإداري لتحقيق متطلبات التخطيط الاستراتيجي، يجب:
  ١. زيادة الاعتمادات المالية من أجل توفير دعم للتخطيط الاستراتيجي، والمستلزمات التقنية وتسيير العمل وفقاً للأساليب الحديثة.
  ٢. ايجاد قواعد بيانات حديثة ومتطورة دقيقة بالوزارة من أجل دعم عملية التخطيط الاستراتيجي، مع توفير مظلة تأمينية مناسبة للقائمين على التخطيط الاستراتيجي.
  ٣. ضرورة الاهتمام بتطوير منظومة الاتصال الإداري الفعال، مع تحقيق مواكبة للمستجدات الإدارية.
  ٤. التوجيه والارشاد المستمر لجميع العاملين نحو تحقيق الأهداف العامة للوزارة.
  ٥. استقطاب الكادر البشري المؤهل للقيام بأنشطة التخطيط الاستراتيجي، مع الاعتماد على الأسس العلمية لتقييم الاحتياجات التدريبية للعاملين.

## قائمة المراجع:

### أولاً المراجع العربية:

- جرج؛ إبراهيم البشير عبدالحميد. (٢٠١٥م). " التخطيط الاستراتيجي وأثره في زيادة مستوى الأداء". *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التربية، جامعة قناة السويس، مصر*: ٦(١)، ص ٢١٣-٢٣٤.
- أحمد؛ أحمد إبراهيم. (٢٠١٨م). "تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية من خلال إدارة تنوعها: دراسة تحليلية". *مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لأصول التربية*: ٦(١٢)، ١٤٠-١٦٨.
- البستان؛ أحمد. (٢٠١٤م). "دراسات في التخطيط التربوي المدرسي المعاصر". مكتبة الفلاح، الكويت.
- الجار الله؛ أحمد جار الله الجار الله. (٢٠١٦م). " استنباط نموذج تخطيط استراتيجي مكاني للمملكة العربية السعودية بتوظيف أسلوب دلفي". *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، الرياض*: ٤٢(١٠٦)، ص ١٩-٥٧.
- التويجري؛ أريج بنت محمد. "دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز". *مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة عين شمس*.
- الحايك؛ أريج مصطفى. (٢٠١٨م). "متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان". *رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن*.
- الشرقاوي؛ أميرة محمود. (٢٠٢٢م). " نموذج مقترح لعملية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية للتعليم الجامعي". *مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق*: ١(١١٤)، ص ١١-١٥٣.
- خليفة؛ إجمد محمد عقيلة. (٢٠١٨م). " أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في البنوك التجارية في ليبيا". *رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن*.
- عبدالرحمن؛ إيمان. (٢٠١٩م). " معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها ". *مجلة العلوم التربوية: مج*(٤٦)، ص ٥٦٩-٥٨٣.
- الخطيب؛ جبريل. (٢٠١٨م). " أثر التخطيط الاستراتيجي على تسويق الخدمات السياحية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة ". *رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية*.
- بديوي؛ رزق منصور محمد. (٢٠٢٢م). " متطلبات التخطيط الاستراتيجي للتعليم في ضوء ما يواجهه من تحديات". *دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة العريش*: ٣(١٠)، ص ٦٣-١٢٥.
- إبراهيم؛ حسام الدين السيد. (٢٠١٦م). " معوقات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية". *مجلة رابطة التربية الحديثة، القاهرة، السنة ٥، العدد ١٧*.
- الحسن؛ ربي العفيف محمد. (٢٠١٢م). " أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي " دراسة ميدانية، دراسات، *مجلة العلوم الإدارية*، ٣٧(١).
- حمدان؛ خالد محمد، وإدريس، وائل محمد. (٢٠٠٩م). " الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ". عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- الصريرة ؛ خالد أحمد. (٢٠١٩م). " مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية". **المجلة الدولية لضمان الجودة: ٢(١)**، ص ٢٦-٤٢.
- خالد محمد حمدان، وائل محمد أدریس. (٢٠١٢م). " **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي**". دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- البحيري؛ خلف محمد. (٢٠٠٩م). " **أسس ومبادئ التخطيط التربوي**". سوهاج: كلية التربية جامعة سوهاج.
- ربي الحسن؛ محمد العفيف. (٢٠١٩م). "أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي". دراسة ميدانية، دراسات، **مجلة العلوم الإدارية: ٣٧(١)**، ص ١-٢٩.
- رفيقة حروش. (٢٠١٩م). "تطبيق الميزانية بالبرامج آلية لتجسيد التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء القطاع العام". دراسة حالة قطاع التعليم العام في الجزائر، **مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية: ٨(٤)** مجلة العلوم الاقتصادية، الجزائر، ص ٥٥٨-٥٨١.
- عرقاوي ؛ سامر محمد حسن. (٢٠١٨م). " واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره على اختيار الموارد البشرية من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين". دراسة حالة جامعة خضوري، أعمال **المؤتمر الدولي الثاني: إدارة المنظمات الصناعية والخدمية**، جامعة جنوب الوادي، مصر: مج(١)، ص ١-٢٠.
- الأكلبي ؛ عايش شافي. (٢٠١٧م). " متطلبات تفعيل مدخل التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية". دراسة ميدانية على جامعة شقراء في الفترة من ٢٠١٤ إلى ٢٠١٦م، **مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية: ٣٥(١)**، ص ١٨٧-٢٨٣.
- حمزة؛ عباس مكي. (٢٠١٦م). " أثر الاستثمار برأس المال البشري على مؤشر التربية والتعليم- العراق". دراسة تحليلية ما بعد عام ٢٠٠٣م، **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية: ع(٤٠)**، ص ١٢٤-١٤٤.
- بن جيتور؛ عبد العزيز صالح. (٢٠٠٧م). " **الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير**". دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- الشثري؛ عبدالعزيز بن ناصر بن عبدالعزيز. (٢٠١٦م). " واقع ومتطلبات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية". **مجلة العلوم التربوية**، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: ع(٩)، ص ٢٢٥-٢٨٠.
- حسانين؛ عبير جلال أبو العينين. (٢٠١٩م). " بعض النماذج العالمية في مجال التخطيط الاستراتيجي وكيفية الاستفادة منها في المؤسسة التعليمية بمصر". **مجلة كلية التربية**، جامعة بنها: ٣٠(١١٩)، ص ٥٤٧-٥٨٠.
- عطا الله محمد تيسير الشرعة؛ غالب محمود سنجق. (٢٠١٥م). " **إدارة الموارد البشرية " الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة**، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الرياض.
- حسين؛ علي عبدربه. (٢٠١٢م). " **التخطيط الاستراتيجي في التعليم قبل الجامعي دليل إرشادي مقترح لمديري المدارس الابتدائية**"، **مجلة مستقبل التربية العربية**، المركز العربي للتعليم والتربية، القاهرة: ١٩(٧٥)، ص ٩-٧٢.
- داود؛ فضيلة سلمان. (٢٠١٦م). " **ريادية جودة التعليم الجامعي على وفق التخطيط الاستراتيجي**". بحث استطلاعي لعينة من كليات جامعة بغداد، **مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية: ٨(١٥)**. العراق، ص ٢٥٣-٢٨٣.

البشري؛ قدريه محمد أحمد. (٢٠١٩م). "درجة التزام مديريات التربية والتعليم في منطقة أبو ظبي بمبادئ التخطيط الاستراتيجي بوجهة نظر العاملين فيها"، *مجلة العلوم التربوية: مج (٤٦)*، ص ٢٦٧-٢٨١.

كامل بربر. (٢٠١٢م). "إدارة الموارد البشرية". دار المنهل اللبناني، لبنان.  
المغربي؛ محمد الفاتح. (٢٠١٧م). "إدارة الموارد البشرية"، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر.

الجعفري؛ محمد الناجي. (٢٠١٩م). "أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على دعم الإدارة العليا لتحقيق إدارة الجودة الشاملة". دراسة حالة قطاع الصناعات الدوائية في السودان، *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية: ع (١٠)*.

الصالح؛ محمد بن علي. (٢٠١٧م). "تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء وإنتاجية قطاعي التعليم العام والجامعي بمنطقة الجوف". *مجلة التربية، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية: (١)*، ص ٦٥٦-٧١٠.

الجرادات؛ محمود خالد محمد. (٢٠١٩م). "دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الهاشمية وتوقعاته المستقبلية". *مجلة العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، ص ٤٤١-٤٦٨*.

مدحت أبو نصر. (٢٠٠٩م). "تنمية الموارد البشرية". الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي مصر.  
المملكة العربية السعودية. (٢٠١٧م). "رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠)", رابط: <https://vision2030.gov.sa>، تاريخ الاسترجاع: ٢٠٢٢/٠٤/١٥م.

الفضل؛ منى بنت عبدالمحسن. (٢٠١٨م). "واقع ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القادة الإداريين". دراسة تطبيقية على القيادات الإدارية المشاركة في التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك عبدالعزيز، *مجلة كلية التربية، جامعة طنطا: ٧٠ (٢)*، ص ٣٥٩-٤١٢.

المبروك؛ نادية ميلاد محمد. (٢٠١٨م). "التخطيط الاستراتيجي للتكلفة كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية". *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس: ٩ (٣)*، ص ٦٠٦-٦٢٣.

سليم؛ نجوى. "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي". دراسة ميدانية جامعة ٦ أكتوبر بمصر، *مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية: المجلد (٢)*. العدد (٦)، المملكة العربية السعودية، ص ٢٠٥-٢٣٧.

اللبدى؛ نزار عوني. (٢٠١٥م). "إدارة الموارد البشرية وتنميتها". الأردن: دار دجلة للنشر والتوزيع.

الأشهب؛ نوال عبدالكريم. (٢٠١٥م). "إدارة الموارد البشرية". الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.  
صبري؛ هالة عبد القادر. (٢٠١٠م). "أنماط قيادة المديرين في مؤسسات الأعمال الأردنية في ضوء قيم الشفافية". *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: ع (٤)*، ص ٩٢-١٠٨.

وزارة التعليم. إدارة تقنية المعلومات، البطاقة الإحصائية. بتاريخ. (٢٠٢٢/٣/٢٨).

<https://edu.moe.gov.sa/Riyadh/About/pages/statistics.aspx>

وزارة الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية. برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية، رابط: <https://www.mcs.gov.sa/HR/Pages/default.aspx>، تاريخ الاسترجاع (١٧ / ٣ / ٢٠٢٢).

عون؛ وفاء بنت محمد. (٢٠١٨م). "واقع التخطيط الاستراتيجي بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن وعلاقته بتحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠". دراسة ميدانية، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس: ١٩ (١٢)، ص ٤١٣-٤٥٢.

عبد العال؛ ياسر علي عليان. (٢٠١٩م). "درجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي". رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.

ياسر فتحي الهنداوي المهدي؛ راشد سليمان الفهدي؛ حسن محمد السعيد. (١٤٣٦هـ) "إدارة وتنمية الموارد البشرية في التعليم" أصول نظرية وتطبيقات عملية، كتبة الفلاح للنشر والتوزيع، القاهرة.

#### ثانياً المراجع الأجنبية:

- Goetz, M. E., (2008) : School Financing. California: Crown Press.Inc.
- Arasa, R. & K'Oboyo, P. (2012). The Relationship between Strategic Planning and Firm Performance. International Journal of Humanities and Social Science- Centre for Promoting Ideas, USA, 2(22): 201 – 213.
- DeVivo , Sharon, Beth . (2008) .The Strategic Planning Process: An Analysis At Two Small Colleges , A Docorate Dissertation, University Of Pennsylvania, ProQuest Information and Learning Company.
- Hinton E. Karen(2012) A Practical Guide to Strategic Planning in Higher Education. Society for College and University Planning. ISBN 978-1-937724-13-9.
- Light Bryan Consultina. (2012) : Some Characteristics of Good Strategic plans. Long Beach California. <http://www.Lightbryan.com/index.html.p.1>.
- Marshal (2016): The degree of schools leadership commitment in strategic planning.
- Mori , Grace.(2013). Effectiveness of Strategic Planning on the Performance of Small and Medium Enterprises in Tanzania. A Case Study of Selected SMEs in Ilala Municipality. Un Publishid Master Dessertation. School of Business Administration .Mzumbe University. Tanzania.
- Onuorah, H. C. (2020): Challenges Affecting the Implementation of Strategic. Planes in Secondary Schools in Otoucha Education Zone Of Anambra State.
- Sterk, tory (2011). The use of task forces for university governance and strategic planning (PH) Seattle university, see; <https://search.proquest.com/openview/fd6640349a59c633cdb7bf3f04063b73/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>.
- Ugstal, MmCoganaga.Km Teachers Opinions Opinions of Human Resources Management Functions in Piate Schools, Educational Research and ReviewsmVOL.(13)M NO(12)M PP 487-494.