



جامعة قناة السويس

كلية التربية بالسويس

بسم الله الرحمن الرحيم

التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي:  
المفهوم والأهداف والعمليات

إعداد

السيد علي السيد جمعة

مدرس مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

مجلة كلية التربية بالسويس- المجلد الخامس- العدد الخامس- يوليو ٢٠١٢م

## التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي: المفهوم والأهداف والعمليات

إعداد

السيد علي السيد جمعة(\*)

### مقدمة

تلعب مؤسسات التعليم الجامعي دورًا مركزيًا في تقدم الأمم وتطورها، نظرًا لما تقوم به من تعليم يهدف إلى تهيئة الطاقات البشرية وتدريبها التي تقود التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وبحث علمي يهدف إلى سبر أغوار المعرفة وإيجاد حلول للاحتياجات المتجددة، وخدمة للمجتمع تهدف إلى تلبية متطلباته على أسس من الشراكة مع مؤسساته وأفراده.

ونتيجة للتحديات التي لاقتها مؤسسات التعليم الجامعي خلال العقد السابق في بيئتها الداخلية والخارجية مثل العولمة وثورة المعلومات والاتصالات والثورة المعرفية، واستجابة إلى التحديات الطارئة مثل نقص الدعم المالي، والتقدم التقني السريع، والتغيرات السكانية، وقدم البرامج الأكاديمية المقدمة في الجامعات، اتجهت العديد من الجامعات لاستخدام التخطيط الإستراتيجي لتحقيق التغيرات الإستراتيجية المفيدة للتوافق والتكيف مع البيئة المتغيرة بشكل سريع.

وتفرض هذه التحديات على التعليم الجامعي أن تكيف نفسها وتطور مناهجها وتعديل أساليبها وفقًا لها، وضبط الجامعات على هذا النحو لابد له من أسلوب ومنهج علمي يستند إلى طرق ومداخل وأساليب وإسقاط وتنبؤ وغيرها، ذلك الفكر هو التخطيط الإستراتيجي. والذي مهمته ليست بالأمر اليسير؛ لأنه في ظل أوضاع متغيرة وظروف متشابكة المكان والزمان، وهو يعمل في أجواء تتسم بالصراعات والمقاومات والتوترات وعدم اليقين، وأدى ذلك إلى تعدد الأطراف التي

---

(\*) - بحث مستخلص من رسالة دكتوراه في فلسفة التربية تخصص (تربية مقارنة وإدارة تربوية "تخطيط تربوي")، إشراف: أ.د/ محمد صبري الحوت، ود./ منال رشاد عبد الفتاح.

تتضمنها عملية التخطيط الاستراتيجي، والتي يمكن تلخيصها في ثلاثة هي: المدخلات - العمليات - المخرجات، وتخطيط التعليم عملية عقلانية تستهدف أهدافاً اجتماعية معينة، وتستخدم وسائل خاصة لتحقيق الأهداف، وهو عمل موجه يراعي الإمكانيات المتاحة، ويعمل على استخدامها أفضل استخدام<sup>(١)</sup>.

حيث أصبح التخطيط الإستراتيجي هو النظرة الشاملة إلي مشكلات التربية جميعاً، وهو أداة التنمية ووسيلتها الأساسية، وله دور في نمو الاقتصاد والحياة الاجتماعية، فضلاً عن دوره في نمو الثقافة والحضارة بشكل عام. لذلك تلجأ الدول إليه؛ للبحث عن إرشادات وحلول لما يواجهها من مشاكل اقتصادية وسياسية واجتماعية<sup>(٢)</sup>.

ويمثل التخطيط الإستراتيجي مرحلة تالية للمرحلتين الكمية والكيفية من مراحل تطور الفكر التخطيطي، وهو التخطيط الذي يقوم على أساس حساب الظروف البيئية المتغيرة وحاجات سوق العمل مع الأخذ في الاعتبار نوعية المجتمع والحياة فيه في المستقبل. وتتضمن خطواته: تحليل عناصر البيئة المحيطة الداخلية والخارجية، و تحليل وتحديد المصادر اللازمة (معونات - تسهيلات... الخ)، و تحليل الفرص التنافسية، و تحليل مصادر القوة والضعف للمؤسسة، و صياغة الأهداف (حالياً ومستقبلياً)<sup>(٣)</sup>، ومن خلال استخدام الأسلوب العلمي يُمكن وضع الخطط والإستراتيجيات، وإيجاد بدائل لاتخاذ القرارات وحل المشكلات المُستحدثة، وتحليل العمليات ووسائل البحث الكمية والكيفية<sup>(٤)</sup>.

### مشكلة البحث

إن التعليم الجامعي - كغيره من جوانب النشاط الإنساني - يشهد مرحلة غير مسبوقه من التغيير؛ حيث أصبح من الصعوبة بمكان التنبؤ بالمستقبل، وأضحى التخطيط الإستراتيجي هو الوسيلة الفعالة للاستقامة والمحافظة على الحركة في الاتجاه الصحيح؛ إذ إنه عملية مستمرة يستطيع التعليم الجامعي من

خلاله أن يحافظ على اتجاه تطوره في المستقبل، وذلك بإجراء التغييرات التي تتلاءم مع التحولات السريعة في البيئتين الداخلية والخارجية له<sup>(٥)</sup>.

وقد تزايدت الحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي نتيجة ما تشهده الجامعات من عمليات تطوير وتحديث، وما تواجهه من مشكلات وتحديات ترتبط بعدة محاور: أولها البحث العلمي والذي يعاني من نقص المعرفة اللازمة لإجراء البحوث العلمية، وغياب التعاون العلمي بين الجامعات على المستوى المحلي والدولي، وثانيها عملية التدريس؛ حيث تعاني من نمطية المقررات الدراسية، واستخدام طرق التدريس التقليدية، وثالثها خدمة المجتمع؛ حيث يعاني من ضعف الترابط بين البحوث التي تقوم بها أعضاء هيئة التدريس وخطط التنمية، والانفصال الواضح بين كليات الجامعات وكثير من مؤسسات المجتمع<sup>(٦)</sup>.

وتأسيساً على ما سبق، يتضح أن التخطيط الإستراتيجي يُمثل ضرورة للتعليم الجامعي، لتحقيق التنمية المنشودة، ومواجهة التغييرات المجتمعية المتلاحقة من عولمة، وثورة اتصالات، وثورة تكنولوجية... إلخ، ولهذا يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- ١- ما مفهوم التخطيط الإستراتيجي، وما المصطلحات المرتبطة به؟
- ٢- ما خصائص التخطيط الإستراتيجي وأهدافه؟
- ٣- ما أهمية التخطيط الإستراتيجي وفوائده؟
- ٤- ما مبررات الأخذ بالتخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي؟
- ٥- ما علاقة التخطيط الإستراتيجي بمداخل التخطيط التربوي الأخرى؟
- ٦- ما عمليات التخطيط الإستراتيجي؟
- ٧- ما معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي؟

### أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على مفهوم التخطيط الإستراتيجي والمصطلحات المرتبطة به.

- ٢- الوقوف على خصائص التخطيط الإستراتيجي وأهدافه.
- ٣- تحديد أهمية التخطيط الإستراتيجي وفوائده.
- ٤- تحديد مبررات الأخذ بالتخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي.
- ٥- عرض للعلاقة التخطيط الإستراتيجي بمدخل التخطيط التربوي الأخرى.
- ٦- تناول عمليات التخطيط الإستراتيجي.
- ٧- تحديد معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي.

### أهمية البحث

تكمن أهمية البحث الحالي في محاولته لمعالجة قضية هامة من منطلق أن الوضع التنموي لأي أمة لا بد للجامعة من أن تلعب الدور الرئيس فيه؛ حيث لم يعد يُنظر إليها تلك النظرة التقليدية التي مفادها أنها "مؤسسة علمية" فقط، بل على أنها كذلك وبنفس الأهمية "مؤسسة اقتصادية"، وهذا ما تنبعت له العديد من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وتتبلور أهمية البحث الحالي في:

- ١- قد يفتح البحث الحالي آفاقاً أرحب في مجال التخطيط الإستراتيجي؛ حيث يعتبر امتداداً للدراسات السابقة في مجال التخطيط الإستراتيجي للنظم التعليمية، كما يعد في ذات الوقت تمهيداً لدراسات أخرى جديدة. قد يفتح البحث الحالي آفاقاً أرحب في مجال الشراكة؛ حيث يعتبر امتداداً للدراسات السابقة في هذا المجال، كما يعد في ذات الوقت تمهيداً لدراسات أخرى جديدة.
- ٢- قد يفيد البحث الحالي كل من الجهات المختصة بتخطيط التعليم الجامعي ومؤسساته، والقائمين على إدارته؛ حيث يسهم في بلورة مفهوم التخطيط الإستراتيجي وأهميته وعملياته...إلخ.

### منهجية البحث

انطلاقاً من الهدف الرئيس للبحث والذي يكمن في تناول التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي، يقوم البحث باستخدام المنهج الوصفي؛ التعرف على مفهوم التخطيط الإستراتيجي والمصطلحات المرتبطة به، والوقوف على خصائص

التخطيط الإستراتيجي وأهدافه، وتحديد أهمية التخطيط الإستراتيجي وفوائده، وتحديد مبررات الأخذ بالتخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي، وعرض للعلاقة التخطيط الإستراتيجي بمداخل التخطيط التربوي الأخرى، وتناول عمليات التخطيط الإستراتيجي، وتحديد معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي.

### مفهوم التخطيط الاستراتيجي

التخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل، والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم، فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل حيث أنه يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل<sup>(٧)</sup>. ويُعد التخطيط الاستراتيجي فكرةً جديدًا في التخطيط التربوي، ويتضمن مجموعة من المفاهيم في مجالات مختلفة، وعلى ذلك فمن الضروري وصف وتحليل هذا الفكر في التخطيط من خلال رؤى متعددة؛ كي تتمكن من فهمة، ومن هذا المنطلق سيتم عرض مجموعة من التعريفات التي وردت في الكتابات المختلفة، والتي تناولت هذا الأسلوب على النحو التالي:

يُعرف التخطيط الاستراتيجي من خلال أربع نقاط، يُرى أنها تغطي الجوانب التي يتضمنها هذا الأسلوب التخطيطي، وهي<sup>(٨)</sup>:

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

٢- **التخطيط كعملية:** فالتخطيط الاستراتيجي عملية تبدأ بوضع الأهداف، ثم تحديد الاستراتيجيات والسياسات والخطط التفصيلية التي تتضمن تنفيذ الاستراتيجيات بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، وعلى ذلك فالتخطيط بهذه الصورة يعد عملية يتحدد من خلالها يتحدد من خلالها بشكل مسبق نوع الجهد التخطيطي

المطلوب، وتوقيتته، وكيفية تنفيذه، والشخص أو الجهة التي ستتولى التنفيذ، وكيفية التعامل مع النتائج، وهذا يعني أنها عملية تسير على أسس مفهومة، ولكنها في نفس الوقت تتصف بالاستمرارية؛ لاحتواء التغيرات التي قد تحدث في البيئة، وإن كان ذلك لا يعني تغيير الخطط كل يوم، ولكن عندما تكون هناك ضرورة لذلك.

٣- **التخطيط كفلسفة**؛ فالتخطيط يعد اتجاهًا وطريقة للحياة؛ فهو يركز على الأداء المبني على أساس من دراسة واستلهام المستقبل، كما أنه يُركز أيضًا على استمرارية التخطيط وعدم اعتمادها فقط على مجموعة ثابتة من الإجراءات والأساليب.

٤- **التخطيط كبناء**؛ فالتخطيط الاستراتيجي يعمل على ربط ثلاثة أنماط رئيسية من الخطط هي: الخطط الإستراتيجية، والبرامج متوسطة المدى، والميزانيات قصيرة المدى، والخطط الإجرائية، بهدف تحويل التكامل بينها إلى قرارات حالية. ويعرفه هاري كوبر (١٩٨٥) التخطيط الاستراتيجي على أنه الطريقة أو الوسيلة التي من خلالها تستطيع المؤسسة أو المنظمة تحديد المتغيرات والاتجاهات ذات الصلة داخل البيئة المحيطة بها، وتحليل النتائج المحتملة، وبناء إستراتيجية متكاملة لتحديد هذه الأحداث المستقبلية وتغيراتها الطارئة<sup>(٩)</sup>.

وتنظر ديانا سكيلدر (١٩٩٧) إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه العملية القادرة على الإجابة على الأسئلة التالية: ما وضع المؤسسة الحالي؟ ما المصادر التي تملكها المؤسسة؟ أين تريد المؤسسة أن تكون في المستقبل؟ كيف تصل المؤسسة إلى هناك<sup>(١٠)</sup>؟ أي انه طبقًا لرؤية ديانا سكيلدر يكون على التخطيط الاستراتيجي أن يقدم صورة واضحة لما يريده النظام أن يصل إليه، على ألا تكون هذه الصورة ثابتة ولكن في إطار من التغيير المنظم.

وتعرف الكسندرا ليرنير (١٩٩٩) التخطيط الاستراتيجي على أنه: ينظر نحو المستقبل، ويركز على المستقبل المتوقع. ويهتم بتحديد ملامح التغيير في العالم خلال من ٥ إلى ١٠ سنوات، ويهدف إلى تحقيق مستقبل المنظمة مستندًا

على ما ينبغي أن تكون ملامح هذا المستقبل، ويستند على التحليل الشامل للاتجاهات المتوقعة والسيناريوهات المستقبلية المتنوعة والممكنة، وكذلك يعتمد على تحليل البيانات الداخلية والخارجية<sup>(١١)</sup>.

ويُعرف التخطيط الاستراتيجي أيضاً على أنه عملية مدركة يستطيع من خلالها المعهد أو المؤسسة أن يتعرف على الوضع الحالي ومستقبله المحتمل، ثم يطور بعد ذلك الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات، بهدف اختيار وتنفيذ إحداها أو بعضها. فالتخطيط الاستراتيجي يركز على أربع جوانب، يمكن إجمالها على النحو التالي: التعامل مع المستقبل، وفهم البيئة المحيطة التي تحيط بالمؤسسة، وتحديد مواطن القوة والضعف الحالية بالمؤسسة، والقدرة على استخدام المعلومات المجمعة في النقاط الثلاث السابقة لاتخاذ قرارات مناسبة، تؤدي إلي رفاهية المؤسسة<sup>(١٢)</sup>.

ويعرفه ضياء الدين زاهر (١٩٩٣) في مجال التعليم على أنه تخطيط يتحرك في أفق زمني معلوم يتراوح بين خمس إلي عشر سنوات أو ما يزيد قليلاً وينتهي بخطة إستراتيجية تتضمن عدداً من الخطط الإجرائية والتنفيذية ويكون لكل من الخطط خطط أخرى احتياطية؛ للاستعانة بها وقت الأزمات أو عند تغيير ظروف التنفيذ وهنا تظهر مرونته وحركته، كما أنه يسير وفق عملية معقلنة تستهدف تحقيق المهام والغايات طويلة الأجل للنظام التربوي بالاستعانة باستراتيجيات معينة لا تستخدم كافة الموارد البشرية وغير البشرية المتاحة والمتوقعة<sup>(١٣)</sup>.

وعرفه الهلال الشرييني (٢٠٠٨) أيضاً في مجال التعليم على أنه: منهج ديناميكي يتعامل مع نظام تعليمي مفتوح وبعيد عن التوازن، ويتم في شكل أساليب لرصد الإمكانيات التعليمية المادية والبشرية المتاحة والممكنة وتحليلها وتفسيرها ووضع البدائل والخيارات بمزاياها وعيوبها أمام متخذي القرار، ويتم في شكل توجه

ديمقراطي يتمثل في مشاركة كل أعضاء المؤسسة التعليمية في عملية التخطيط بكل مراحلها<sup>(١٤)</sup>.

### مصطلحات مرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي

يُعتبر مفهوم التخطيط الإستراتيجي واحداً من سلسلة مُتصلة من المصطلحات التي تُعبر عن منطق أو منهج في التفكير يستهدف ترشيد حركة "نظام ما" نحو المستقبل، بما يؤدي إلي زيادة ملاءمته وتطوره، وفي الوقت الذي يزيد قدرته على الإسهام في التطوير من حوله<sup>(١٥)</sup>. هذه السلسلة من المصطلحات هي:

• **الرسالة Mission:** الرسالة لغة، ما يُرسل وتكون في موضوع واحد<sup>(١٦)</sup>. واصطلاحاً، هي الغرض الأساسي الذي توجد المؤسسة من أجله، والذي تسعى إلي تحقيقه<sup>(١٧)</sup>.

• **الرؤية Vision:** لغة، الرأي: الاعتقاد والعقل والتدبير والنظر والتأمل، والرؤيا: ما يرى في النوم<sup>(١٨)</sup>، واصطلاحاً تُعرف بأنها طموحات المؤسسة التي لا يُمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات المُتاحة، وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل<sup>(١٩)</sup>.

• **الغايات Objectives:** لغة، الغاية هي النهاية والآخر. فغاية كل شيء: نهايته وأخرته. وغاية الأمر: الفائدة المقصودة منه<sup>(٢٠)</sup>. وهي المواقع أو الأوضاع التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها في المستقبل، وتأتي عادة في حدود المهمة، وترجمة لها بصورة أكثر تفصيلاً وتحديداً في ألفاظ وأرقام من غير ربط لها بمدى زمني معين، ولكنها في الوقت نفسه لا تكون بدرجة التفصيل أو التحديد التي تظهر في الأهداف المباشرة<sup>(٢١)</sup>.

• **الإستراتيجية Strategy:** هي لفظه استخدمت في الحياة العسكرية، وتطورت دلالاتها حتى أصبحت تعني فن القيادة العسكرية في مواجهة الظروف الصعبة، ثم انتقلت إلي مجالات أخرى اجتماعية وسياسية واقتصادية وتربوية.

وهي عبارة عن مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تتناول مجالاً من مجالات المعرفة الإنسانية بصورة شاملة ومتكاملة تنطلق نحو تحقيق أهداف معينة وتحدد الأساليب والوسائل التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف، ثم تضع أساليب التقويم المناسبة للتعرف على مدى نجاحها وتحقيقها للأهداف التي حددتها من قبل<sup>(٢٢)</sup>. وتعرف أيضاً بأنها الاتجاه العام أو خط السير الذي تتخذه المؤسسة وصولاً إلى غايتها. وتتعدد طرق الوصول إلى غاية من الغايات، ومن هنا تأتي تشكيلة من البدائل الإستراتيجية لكل غاية، وتأتي المفاضلة والاختيار من هذه البدائل وفق معايير، منها: الإمكانيات والظروف المتاحة، والعوائق المحتملة، والتكلفة، وسرعة الوصول إلى الغاية، والعوائد المتوقعة. وقد تكون الإستراتيجية المفضلة مزيجاً من عدد من الاستراتيجيات، أو سلسلة متتابعة من عدد من الاستراتيجيات (إستراتيجية مرحلية)، مثال ذلك الاستراتيجيات التي يُمكن بواسطتها تعميم التعليم الابتدائي بوصفه غاية<sup>(٢٣)</sup>.

● **الأهداف (المباشرة) أو المرامي Goals and Targets:** وهي النقاط المعينة أو المحددة - زماناً وإنجازاً - على طول تحقيق الغايات التي تنشدها المؤسسة، وتأتي صياغتها في معظم الأحوال بأسلوب كمي؛ لكي تكون قابلة للقياس، ويتم تحقيقها عن طريق برامج ومشروعات وأنشطة تُصمم من أجلها<sup>(٢٤)</sup>.

● **البرامج والمشروعات Programs and Projects:** وهي مجموعة من الأنشطة التي تم اختيارها وتنظيمها وصياغتها أو تصميمها في مجموعات من المشروعات، يخدم كل منها هدفاً أو عدداً مترابطاً من الأهداف من ناحية، وتُحدّد لم موارد محددة لتنفيذه من ناحية أخرى. والبرامج بهذا المضمون هي الوسائل والآليات، أو كما يسميها البعض التكنيكات التي تستعين بها المؤسسة في التحرك نحو أهدافها وغايتها<sup>(٢٥)</sup>.

- **الموارد Resources:** وهي القوة المُحرّكة للبرامج أو المشروعات على خط سير المؤسسة أو طريق عملها من أجل تحقيق أهدافها وغايتها ومهمتها. وتُصنّف عادةً إلى موارد مالية وأخرى بشرية (مهارات) مُتاحة ومتوقعة، وهناك من يضيف إليها أقسامًا أخرى مثل: مدى التقدم العلمي والتكنولوجي، والقيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه المؤسسة، والمساندة الشعبية لهذه المؤسسة، والتحمس لأهدافها وغايتها ومهمتها<sup>(٢٦)</sup>.
- **استراتيجيات التنفيذ Strategies of Implementation:** وهي تشمل: الإجراءات المُفصلة المتعلقة بتنفيذ البرامج والمشروعات، وما يتصل بها من تحديد نقاط البدء والمسئوليات في المواقع وعلى المستويات المختلفة، والخطوات الإجرائية، ووسائل التنفيذ وأساليب الإشراف والتقييم والمتابعة، والإجراءات التفصيلية المتعلقة بكسب تأييد العاملين في المؤسسة والمتصلين بها للخطة، وحفزهم على إنجازها<sup>(٢٧)</sup>.
- **الخطط الاحتياطية أو البديلة Contingency Plans:** وهي الخطط التي يلتجأ إليها في حالة ظهور بوادر - أثناء التنفيذ - تُغيّر صورة المستقبل وما يتصل بها من قوى وعوامل ومسلمات، أو وقوع أحداث مفاجئة (حروب إقليمية، كشوف علمية، اختراعات تكنولوجية، وغير ذلك)، لم تكن متوقعة سلفاً عند تصميم الخطط الأصلية<sup>(٢٨)</sup>.

### خصائص التخطيط الإستراتيجي وأهدافه

التخطيط الإستراتيجي كفكر تخطيطي جديد له مجموعة من الخصائص تميزه، وينعكس إدراك الممارسين لعملية التخطيط لتلك الخصائص وعد إغفالها في مراحل العملية التخطيطية إيجابياً على فاعلية التخطيط، ومن ثم على أداء المؤسسة. من أهم هذه الخصائص ما يلي<sup>(٢٩)</sup>:

١- تدور عملية التخطيط الإستراتيجي حول الأهداف، والتوصيف الدقيق للأهداف هو المُنطلق الأساسي لعملية التخطيط؛ فهو جوهر عملية تقييم ومفاضلة واختيار بين بدائل لتحقيق الأهداف. وعدم الوضوح الكامل للغايات والأهداف يجعل الخطة غير فعالة، ومن ثم عدم وضوح أولويات العمل والبرامج والمهام وغياب مؤشرات قياس الأداء وتقييم النتائج ومقارنتها بالأهداف الموضوعية.

٢- تتأثر فعالية التخطيط بمدى التكامل والترابط الداخلي لمكونات الخطة، ويترتب على ذلك أن عملية التخطيط هي نظام مركب من عديد من المكونات تتمثل في الأهداف والسياسات والقواعد والبرامج والمعايير.

٣- حتمية الموضوعية والمنهج العلمي لفاعلية التخطيط الإستراتيجي، وذلك من خلال الالتزام بالتحليل المنطقي والموضوعي للمواقف والمتغيرات وتحديد الاتجاهات. فالتخطيط الفعال لا يمكن أن يقوم على المداخل الوصفية والاعتبارات العاطفية دون المعايير القياسية الرشيدة، فتحقيق الموضوعية والمنهج العلمي يتطلبان تحقيق قدر مقبول من التوازن بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية في التخطيط.

٤- عملية التخطيط الإستراتيجي هي نظام متكامل له مدخلاته وعملياته ومخرجاته؛ حيث تتمثل المدخلات في متطلبات التخطيط سواء كانت مادية أو بشرية أو معلوماتية، بينما تتضمن عمليات نظام التخطيط كافة أنشطة التجميع والتحليل والتفسير وتحديد العلاقات والاتجاهات للمتغيرات، وتتمثل مخرجاته فيما يتم تحديده وصياغته من أهداف وسياسات وخطط وبرامج ومعايير، كما أن مكونات نظام التخطيط شأنه شأن أي نظام لا تعمل بشكل مستقل أو منفصل، وإنما يتوقف الناتج النهائي من عمليات التخطيط على التفاعل والتأثير التبادلي بين مكونات النظام.

٥- التأثير التبادلي بين عملية التخطيط وخصائص البيئة، فلا يمكن أن تمارس عملية التخطيط بمعزل عن الظروف البيئية التي تعمل فيها المنظمة؛ حيث من

الأهداف الأساسية لعملية التخطيط تحقيق قدر من الملائمة البيئية لأهداف واتجاهات المؤسسة.

٦- فعالية عملية المتابعة والرقابة هي أساس فعالية نظام التخطيط الإستراتيجي؛ حيث تتكون بالتخطيط والمتابعة والمراقبة وسيلة المؤسسة للتحرك والانتقال من موقف حالي إلي وضع مُستهدف ومُخطط.

٧- اعتمادية عملية التخطيط على نظام المعلومات وكل مرحلة من مراحل التخطيط لها درجتها في الاعتماد على المعلومات، ومن خلال المعلومات وتوافرها يتحقق مستوى أداء مرتفع ونتائج مَرْضِيَّة.

وأشار أندرو بترسون (٢٠٠٩) إلى أن عمليات التخطيط الإستراتيجي عملية<sup>(٣٠)</sup>:

- تعلم تعمل على توفير الفرصة للمشاركين لفهم بصورة أوضح وأشمل ما يسعوا لتحقيقه، ومتى وكيف يمكن فعل ذلك.
- اكتشاف؛ لأن من خلالها يمكن التعرف على الفرص والحلول الغير معروفة.
- انفتاح على التصورات والمفاهيم المختلفة، والتي تمثل الأساس لإيجاد الحلول المختلفة للمشكلات المتنوعة.
- تركيز على الأمور الإستراتيجية الهامة، والتي تتطلب فصل القضايا الإستراتيجية عن القضايا الأخرى.
- تتضمن صناعة القرارات، وذلك من خلال اختيار البديل الأصح من بين البدائل المُتاحة، ودعم الأولويات والمصادر المُتاحة، والاستناد إلي تقويم كل مجموعة من القرارات المترابطة، ودعم عمليات عالية الجودة مثل الخطة مرتفعة المخاطر.
- تنظيم للجهود؛ لتنفيذ القرارات مع الأخذ في الاعتبار المصادر والإمكانات المؤسسية المُتاحة.

• تبني رؤية واقعية من التوقعات، وتقدير للحالات الطارئة والتغيرات؛ حيث تتصف هذه العمليات بالمرونة، ورسم صلات واضحة بين مخرجات مرحلة واحدة، والتي تمثل مدخلات رئيسة لمرحلة تالية أو أكثر.

• وضع للأهداف وترتيبها بصورة منطقية، وتحديد مدى تطابق الأهداف وارتباطها مع بعضها البعض، والأخذ في الاعتبار الحاجة إلي تتابع الأهداف بصورة منطقية بمرور الوقت، وإبداع وتجاوب أكثر منها تفاعلية.

وفي ضوء هذه الخصائص تتلخص أهداف التخطيط الإستراتيجي في<sup>(٣١)</sup>:

١- مواجهة التغير في بيئة عمل المؤسسة؛ حيث تهدف عملية التخطيط إلي التوصيف المنهجي لبيئة عمل المؤسسة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها، وتطوير إمكانيات المؤسسة للتعرف وتحليل الفرص والتحديات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها، وتدعيم قدرة المؤسسة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها، وتوفير المرونة لدى المؤسسة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة، وتوفير أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المؤسسة.

٢- تحديد توجيه المسارات الإستراتيجية للمؤسسة، وذلك بصياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها، وتحديد وتوجيه مسار العمل فيها، وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية مع توفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق النمو والتقدم، والتأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية بطموحات الإدارة العليا ومصالح أعضاء المؤسسة، وتوجيه الموارد والإمكانات إلي الاستخدامات الاقتصادية، وتوجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المؤسسة وتحقيق الترابط بين الرسالة والأهداف وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.

٣- تطوير وتحسين أداء المؤسسة، وذلك بتحديد الخصائص الرئيسة لبيئة العمل الداخلية للمؤسسة؛ مما يساعدها على تحقيق أهدافها ورسالتها، وتدعيم الأداء المرتفع لأفراد وجماعات العمل، وتقويم الأداء المنخفض وتوفير متطلبات

تحسينه، والتأكد من المتابعة المستمرة لعناصر بيئة العمل وتحديد سُبل تطويرها، وتوفير متطلبات دعم العلاقات الإيجابية والتوصل المثمر بين المؤسسة والأطراف الخارجية ذوي العلاقة بها، وتدعيم مقومات بقاءها واستمرارها ونموها.

٤- تطوير النظام الإداري للمؤسسة، وذلك بتوفير المناخ التنظيمي الملائم لتوليد الأفكار المبتكرة، وتوفير فرص التعليم والتحنن التنظيمي والإداري، وتدعيم مرونة الإجراءات وحرية التصرف، بما يوفر مقومات تحقيق الإنجازات والأهداف المُخططة، والعمل على تيسير الاتصالات الإدارية بين أعضاء وجماعات العمل والوحدات التنظيمية داخل المؤسسة، وتحديد القواعد والسياسات والأنظمة الإدارية التي تيسر تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها، والتركيز على توفير الإطار العام الملائم لأعمال المتابعة والرقابة والتقييم وفق أسس سليمة للمحافظة على موارد وإمكانات المؤسسة، والتأكد من استخدامها لتحقيق الإنجازات والأهداف المخططة.

#### أهمية التخطيط الإستراتيجي وفوائده

تكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي في تركيزه على الربط الفعال بين المؤسسة وبيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها، ويرجع ذلك: لوجود اتفاق عام بين القادة والخبراء على أن التخطيط الإستراتيجي مكون حاسم للإدارة والحكم الجيد، ويساعد التخطيط الإستراتيجي المؤسسات على فهم احتياجات تحقيق الأهداف المتنوعة، وخطط التنفيذ، وغالبًا ما يكون التخطيط بعيد المدى - تخطيط لمدة سنة أو سنتين - صعب التنفيذ وأقل في العائد، ويعتبر التخطيط الإستراتيجي تخطيطًا هامًا جدًا في البيئة المتغيرة<sup>(٣٢)</sup>.

يمكن إجمال فوائد التخطيط الإستراتيجي في<sup>(٣٣)</sup>:

١- التوجه المثمر للجهود والموارد واستثمارها بشكل أفضل، وتعزيز دور الحكومات والمؤسسات المعنية في تحديد الأولويات وفقًا لدراسة علمية منهجية.

٢- تحديد مجالات التغيير والتحديات التي تواجه النظم التعليمية، ووضع الحلول المناسبة لعلاجها، والمساعدة على ابتكار طرق وآليات عمل جديدة تحسن من مستوى الأداء.

٣- تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل التربوي، واتخاذ قرارات تتناسب مع القضايا المطروحة في العمل التربوي، وتحديد أهداف إجرائية للبرامج التربوية والتعليمية والوظائف والمسئوليات المحددة لكل عضو في المؤسسة.

٤- وضع تصور لمستقبل المؤسسة من خلال الكشف عن واقع إمكانات المؤسسة التعليمية ومواردها المتاحة، والوصول بالمؤسسات التعليمية إلي مستوى عال نحو تحقيق أهدافها ورسالتها، والعمل على إحداث التغيير الإيجابي المناسب لتحقيق الرسالة التعليمية نحو الطلاب والبيئة والمجتمع.

٥- التركيز الدائم على القضايا الأساسية ذات العلاقة بواقع المؤسسة التعليمية ومستقبلها، والتوصل إلي قرارات إستراتيجية في الأوقات التي تتعرض لها المؤسسة التعليمية لتحديات داخلية وخارجية محتملة في المستقبل.

٦- التركيز على أهمية المشاركة والتعاون بين أعضاء المجتمع التعليمي والمجتمع المحلي؛ لتحقيق أهداف المؤسسة، وتحديد جوانب القوة والضعف في المؤسسات التعليمية من خلال عمليات القياس والتقويم والمتابعة المستمرة.

### **مبررات الأخذ بالتخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي**

هناك العديد من التحديات الخارجية والقوى الداخلية التي تدفع الجامعات للأخذ بالتخطيط الإستراتيجي، منها: زيادة الطلب على التعليم الجامعي، وانخفاض التمويل الحكومي للتعليم الجامعي، والتغير في خصائص الطلاب السكانية، والحاجة إلي التنافس مع نماذج التعليم الجامعي الجديدة مع محاولة الإبقاء على روح الشكل الشامل التقليدي للجامعة، فالتخطيط الإستراتيجي يمكن أن يساعد الجامعة على مواجهة مثل هذه التحديات<sup>(٣٤)</sup>.

ويُمكن تحديد ستة أنماط من التحديات البيئية التي قد تؤثر بالسلب على مؤسسات التعليم الجامعي، وتجعلها في حاجة ماسة إلي تبني التخطيط الاستراتيجي؛ لمواجهة عمليات التغيير والديناميكية التي تُحدثها تلك التحديات، على النحو التالي<sup>(٣٥)</sup>:

- ١ - **البيئة السكانية**، وما تتصف به تغير سواء بالتزايد أم التراجع في شرائح العمر على مستوى الدولة الواحدة وبين الدول في شرائح العمر.
- ٢ - **البيئة الاقتصادية**، وما تتضمنه من تغير في تكاليف الإنتاج ومعدلاته وتكاليف الطاقة وحالة الأسواق والعمالة.
- ٣ - **البيئة السياسية**، وما تتضمنه من اهتمام المسؤولين والقادة السياسيين بالحسابية، وكيفية إنفاق الأموال ومدى المردود الذي يتحقق.
- ٤ - **بيئة المؤسسات**، وما تتضمنه من تنافس بين المؤسسات التعليمية الخاصة والحكومية حول مصادر التمويل والطلاب.
- ٥ - **البيئة الاجتماعية**؛ حيث إن انتشار مفاهيم ديمقراطية القبول، وازدياد التنافس بين الطلاب في السنوات الأخيرة على الالتحاق بالتعليم، قد جعل البيئة الاجتماعية أكثر تعقيداً.
- ٦ - **البيئة التكنولوجية**؛ حيث إن التحدي التكنولوجي يكون ذا تأثير كبير على الأسلوب الذي تتبعه المؤسسات التعليمية في عملية التعليم، فالتكنولوجيا الحديثة مثل: أقراص الليزر، ونظم الاتصال مثل: الكابلات والأقمار الصناعية وأجهزة الحاسب الآلي قد تساعد على تغيير طبيعة التعليم من الشكل التقليدي للفصول الدراسية التي تعتمد على الاتصال المباشر بين المعلم والمتعلم إلي أشكال أخرى من التعليم.

**التخطيط الإستراتيجي ومداخل التخطيط التربوي الأخرى**

على الرغم من تعدد المداخل في تخطيط التعليم، فالشائع منها ثلاثة مداخل رئيسية هي: مدخل الطلب الاجتماعي، ومدخل التكلفة/العائد، ومدخل القوى العاملة، ويمكن تناولها على النحو التالي:

### • مدخل الطلب الاجتماعي Social Demand Approach:

"أقصى حد من التعليم لأكبر عدد من الأفراد" هو الشعار الذي يلخص فلسفة هذا المدخل، فهذا الشعار ليس سهل التطبيق خاصة مع محدودية الموارد. ويسعى هذا المدخل التخطيطي إلى مراعاة الاحتياجات الصريحة/الضمنية لتنمية الأفراد والجامعات والطبقات الاجتماعية في المناطق الريفية. وتسمى اليونسكو هذا المدخل باسم المدخل (الاجتماعي - الثقافي). وتخطيط التعليم في إطار هذا المدخل ينطلق من الأهمية القصوى للتعليم في التقدم الاجتماعي والتطور السياسي والنمو الاقتصادي، من خلال: تدعيم الانتماء السياسي للوطن وحفظ وحدة الدولة، وتطوير القيم الاجتماعية والثقافية، وإعداد القوى التي تحفز على الإبداع والابتكار، وتعرف مواهب الأفراد وتنمية قدراتهم وزيادة مهاراتهم، ونظرًا لزيادة الطلب الاجتماعي على التعليم لا تستطيع النظم التعليمي تلبية هذا الطلب، ومع هذا يجب أن تضمن نظم التعليم فرصًا متكافئة للجميع<sup>(٣٦)</sup>.

### • مدخل التكلفة والعائد Cost – Benefit Approach:

أكدت بحوث ودراسات عديدة أن للتعليم عائدًا اقتصاديًا يفوق حجم الإنفاق عليه، حاولت العديد من الدول الوقوف على دور التعليم في التنمية الاقتصادية من خلال مدخل التكلفة والعائد. واستخدام هذا المدخل في تخطيط التعليم يتطلب الإلمام بأساليب حساب تكاليف التعليم المباشرة والغير مباشرة، وكذلك أساليب حساب عوائده على الفرد والمجتمع. ومن الطرق والأساليب الشائعة في قياس العائد الاقتصادي للتعليم: طريقة الباقي، وطريقة القياس المباشر، وطريقة الارتباط بين التقدم التعليمي والنمو الاقتصادي، وطريقة التنبؤ بالحاجات من القوى العاملة. ولكل من هذه الطرق عيوبها ومميزاتها، وأيا كانت الطرق المستخدمة في حساب

العائد الاقتصادي، فهناك بيانات يلزم توفيرها أهمها: عدد الأفراد في المستويات التعليمية والمراحل المختلفة، والمستوى التعليمي للأفراد والدخول التي يحصلون عليها، والمصروفات الدراسية والمباني التعليمية والتجهيزات، وبيانات عن سوق العمل<sup>(٣٧)</sup>.

#### • مدخل القوى العاملة Manpower Requirement approach:

يهتم هذا المدخل بتوفير القوى البشرية اللازمة لمواجهة احتياجات سوق العمل وقطاع الإنتاج (أي أنه يربط بين التعليم وسوق العمل)، ويؤسس هذا المدخل على أساس مقابلة حجم الإنتاج في قطاع ما بعدد من القوى العاملة المؤهلة. ومن ثم يجب - عند تخطيط التعليم - الوضع في الاعتبار حاجات القطاعات المختلفة من القوى العاملة المؤهلة على المدى القصير والمتوسط والبعيد. وتقدر الاحتياجات التعليمية للتنمية الاقتصادية (سوق العمل)، وفقاً لهذا المدخل في ضوء المراحل الآتية<sup>(٣٨)</sup>:

- ١ - حصر الأوضاع السائدة في سنة الأساس (سنة بداية الخطة).
- ٢ - التنبؤ بالاحتياجات من العمالة خلال سنوات الخطة.
- ٣ - تقويم العمالة بحسب المهمة والوظائف.
- ٤ - ترجمة الاحتياجات إلى الأهداف التعليمية.

وبالنسبة لحصر الأوضاع السائدة تتطلب دراسة أوضاع السكان وفقاً للسن والجنس والمهنة والنشاط الاقتصادي والبطالة والعمالة والإقامة. وبالنسبة للتنبؤ بالاحتياجات من العمالة تُستخدم أساليب رياضية ونماذج إحصائية منها: المقارنة الدولية، وأسلوب الإنتاجية، والمؤشرات الاقتصادية. وبالنسبة لتقويم العمالة بحسب المهن، لا توجد منهجية فريدة تضمن دقة التقديرات حسب المهن؛ حيث أنها تتوقف على طبيعة العمالة بكل قطاع، ويمكن استخدام المقارنة الدولية والاستقراء والإنتاجية في التقديرات الخاصة بتقويم العمالة بحسب المهن، وبالنسبة لترجمة الاحتياجات إلى أهداف تعليمية (حساب الأهداف التعليمية استناداً إلى الاحتياجات

من القوى العاملة)، وهي المرحلة النهائية في خطة تعليمية تستند إلى مدخل القوى العاملة، وترجم هذه الاحتياجات إلى أعداد يقبلها النظام التعليمي وفقًا لتدفقات طلابية. ويتم التخرج في ضوء معدلات (قيد - رسوب - تسرب)، وتحسب التوقعات من الخريجين في التخصصات المختلفة. وعندما يتم تحديد الأفراد يجب إلحاقهم بالتعليم خلال سنوات الخطة<sup>(٣٩)</sup>.

### رؤية ناقدة للمداخل الشائعة في تخطيط التعليم

بالنسبة لمدخل الطلب الاجتماعي هناك بعض أوجه النقد من أهمها صعوبة تحقيق هذا الطلب المتزايد خاصة في التعليم العالي مع نقص مصادر التمويل وعدم كفايتها؛ مما يقلل من كفاية هذا التعليم، وهذا المدخل يتطلب إمكانيات كبيرة؛ لتوفير التعليم للجميع، ولعل هذا ما دعي البعض إلى إطلاق **Education in Austerity** عن التخطيط للتعليم<sup>(٤٠)</sup>.

وبالنسبة لمدخل التكلفة والعائد، فإنه يواجه بمشكلات تخص القياس وحساب معدل العائد، خاصة أن الفكرة الأساسية في قياس العائد تعتمد على أن الفروق بين مستويات التعليم تعكس تفاوتًا في العائد بين المتعلمين. والمشكلة أن التفاوت في مستوى التعليم ربما لا يكون العامل الحاسم في التفاوت في قيمة العائد من التعليم، فهناك مستوى ذكاء الفرد ومستواه الاجتماعي والاقتصادي... الخ، وهناك أيضًا مشكلة تتعلق بتكلفة "الفرصة البديلة" للطلاب خلال سنوات الدراسة؛ حيث أنها لا توضع في الاعتبار عند حساب العائد، كما أن حسابها ليس بالأمر السهل. كما أن نفقات التعليم مقابل العائد الاقتصادي، قد تسقط منها النفقات الغير مباشرة (حيث تتحمل الأسرة جزءًا من نفقات تعليم الأبناء).

أما مدخل القوى العاملة، فهناك اعتراضات تواجه تخطيط التعليم وفقًا لهذا المدخل من أهمها أن الأهداف الاقتصادية ليست الأهداف الوحيدة للتعليم، فهناك أهداف اجتماعية ثقافية يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند التخطيط. ومن هذه

الاعتبارات أيضًا أن هذا المدخل ربما يتضاءل إلي مجرد إقامة التوازن بين العرض والطلب من القوى العاملة<sup>(٤١)</sup>.

### عمليات التخطيط الإستراتيجي

ليس هناك طريقة واحدة تُعتبر المدخل الأفضل للتخطيط الاستراتيجي، فيمكن إجراء التخطيط الاستراتيجي على كافة المستويات ابتداءً جامعة ما، أو نظام تعليمي ما، وانتهاءً بالمجتمع ككل، والتخطيط الاستراتيجي الناجح يستطيع أن يجيب على أربعة أسئلة رئيسه هي: أين نحن الآن؟ وأين نريد أن نكون في المستقبل؟ وكيف نصل إلي هناك؟ وكيف يمكن أن نقيس تقدمنا<sup>(٤٢)</sup>؟

وحدد مركز بنسلفانيا للجودة والتخطيط (١٩٩٩) المراحل الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي في<sup>(٤٣)</sup>:

### الخطوة الأولى: التخطيط للتخطيط:

تُعتبر هذه الخطوة، الخطوة الأولى الحاسمة بالنسبة للمؤسسة؛ فمن خلالها تقيم المؤسسة مدى استعدادها لاستخدام التخطيط الاستراتيجي، وتصميم عمليات التخطيط المطابقة لأغراضها ومصادرها وبيئتها السياسية.

وقبل البدء في الخطوات الأولى للتخطيط، يجب على القادة التوصل إلي اتفاق حول: الغاية والحاجة إلي تحقيق الهدف، واستعداد المؤسسة في الجوانب المتعلقة بالموظفين، والمصادر المالية، الثقافة العامة، ومبدأ الالتزام، وصيغ التقارير، والوقت المحدد لتقديم كل تقرير من التقارير اللازمة خلال عملية التخطيط، والخطوات/العمليات؛ ليكون مسار التطبيق واضح وحتى يتم إتباع الخطوات بطريقة منطقية، والتنظيمات المؤسسية؛ لكي يتم تنفيذ عمليات التخطيط الاستراتيجي.

ومعظم التنظيمات المؤسسية الشائعة قائمة على تشكيل لجنة تنسيقية مسؤولة على الإشراف واتخاذ القرارات، أما مجموعات المهام فتعمل على تقديم

التوصيات إلى اللجنة التنسيقية بناءً على الدراسة العميقة للموضوعات موضع الاهتمام.

### الخطوة الثانية: اكتساب ودعم الالتزام:

يتم في هذه الخطوة تحديد المشاركين الرئيسيين في عملية التخطيط والتنفيذ من مشرعين، وقادة، وموظفين حكوميين، أو مواطنين. ومن الطرق التي قد تُستخدم لمشاركة الفئات المختلفة من المجتمع المقصود من عملية التخطيط في عمليات التخطيط الاستراتيجي، ما يلي:

- المسوحات، والإعلانات الإعلامية، والاجتماعات العامة لوصف عمليات التخطيط الاستراتيجي.
- اللقاءات والاجتماعات مع الفئات المختلفة، وتحديد مجموعات العمل، والنشرات الدورية.
- إنشاء مكاتب للتوجيه والإرشاد، والإجابة على الاستفسارات المختلفة.

ولتحقيق التزام الفئات المشاركة في عمليات التخطيط والتنفيذ، يجب: التأكيد بشكل مستمر على ضرورة التزام أفراد المؤسسة بشكل عام، وفريق التخطيط بصورة خاصة، ووضع جدول عمل مُحدد الزمن، ووضع توقعات حقيقية وملائمة للمشاركين في عملية التخطيط، واستخدام الفرص لتحقيق النجاح، والمتابعة والاتصال المستمر بين فريق التخطيط، وربط المؤسسة بالبيئة المحيطة.

### الخطوة الثالثة: تحليل احتياجات ورغبات المستفيدين من خدمات المؤسسة:

حيث يجب أن تضع المؤسسة في الاعتبار احتياجات ورغبات المستفيدين من خدماتها. وهذا يعني ضرورة الأخذ بنصائح وإرشادات المستفيدين في عمليات التخطيط، ومن الضروري مشاركتهم في وضع رسالة المؤسسة و رؤيتها وقيمها، وكذلك يمكن أن يساعدوا في تحديد الفجوة بين التوقعات والأداء الحالي للمؤسسة.

الخطوة الرابعة: تحليل نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة، والفرص والتحديات المحيطة بها:

فلتطوير خطة واقعية؛ يجب الوقوف على نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة، وكذلك إجراء تحليل للبيئة الخارجية؛ لتحديد الفرص والتحديات التي قد تواجه عمل المؤسسة في المستقبل. ويجب أن تركز عملية فحص نقاط القوة والضعف على موضوعات مثل: بناء المؤسسة، وثقافتها السائدة، وموظفيها، والوضع المالي. ومن مصادر الحصول على المعلومات لإجراء عملية الفحص: استطلاعات الموظفين، واستطلاعات المُستفيدين، وملف التطور السياسي، وقواعد البيانات الداخلية، والتقارير السنوية، ومتطلبات الميزانية، وتقييم البرامج، والخطط الداخلية.

أما تحليل البيئة الداخلية فيعتبر من الملامح الهامة والمميزة للتخطيط الاستراتيجي، فيعمل على تحديد هل تؤدي المؤسسة في ضوء اتجاهات الماضي والواقع الحالي وإمكانيات المستقبل أم لا.

ومن العوامل القوية التي قد تؤثر على المؤسسة التغيرات السكانية، والأوضاع الاقتصادية، التغيرات التنظيمية، والتطورات التكنولوجية. ومن مصادر الحصول على المعلومات: قواعد البيانات والتقارير الإحصائية الحكومية، والتشريعات الحكومية، والقوانين، الميزانيات، والبيانات السياسية، والدراسات الخاصة، ومراكز المعلومات بالكلية والجامعات.

### **الخطوة الخامسة: وضع الاتجاه الاستراتيجي:**

يساعد تحديد الاتجاه الاستراتيجي على تحديد هوية المؤسسة، ويحدد ماهية المؤسسة، وما تسعى لتحقيقه؛ فيعمل على مساعدة المؤسسة في: تحديد الأولويات من بين الطلبات والأهداف المتعددة، والحكم على كيفية معالجة والقيام بالمهام المختلفة، وبناء روح العمل الجماعي ورفع الروح المعنوية بين العاملين، واكتساب وجهة النظر بعيدة المدى اللازمة لتحقيق التغير الحقيقي في وضع المؤسسة الحالي.

فبتحديد الرؤية يُعرف على أنه "تصور لمستقبل جذاب وموثوق وواقعي"، وهناك العديد من المداخل لتطوير عبارات الرؤية، منها: مراجعة تحليل نقاط القوة والضعف، الفرص والتحديات، وإجراء جلسات عصف ذهني، ورسم رؤية تخطيطية للمستقبل، والقيام بوضع تصور للمستقبل من خلال مشاركة مؤسسات المجتمع، والاستعانة بتقارير لجان التخطيط، وما تحتويه من مهام منتهية، والاستعانة برؤى تم تطويرها من قبل مؤسسات أخرى.

ويرتبط تطوير رؤية المؤسسة بتطوير الرسالة، والرسالة الجيدة يجب أن تجيب على التساؤلات التالية: من نحن؟، ومن نخدم؟، وما الغرض الرئيس الذي من أجله تواجدها؟، وما المشاكل والصعاب التي أسسنا من أجلها؟، وما الذي نسعى لتحقيقه؟، وما الذي يجعلنا متميزين وفريدين من نوعنا؟

ويرتبط أيضاً بتحديد رؤية المؤسسة ورسالتها بتحديد قيم المؤسسة، فهي المبادئ التي توجه سلوك المؤسسة، ويتم تحديد عبارات القيم في صورة موضوعات هي: الاحترام المتبادل بين مقدمي الخدمة والمستفيدين منها، ومعايير أخلاقية تنظم التعامل، وسياسات تكافؤ الفرص، والتأكيد على الخدمات المتميزة.

#### **الخطوة السادسة: تحديد الموضوعات الإستراتيجية:**

تمثل الموضوعات الإستراتيجية المُحدد لمستقبل المؤسسة، لذلك يجب ترتيبها بصورة منطقية؛ لتستطيع المؤسسة تنفيذ رسالتها. ولكي تحدد المنظمة موضوعاتها الإستراتيجية وتميزها تحتاج إلى الإجابة على التساؤلات التالية: ما الموضوع؟، ولماذا يمثل موضوعاً؟، ومن قال أنه موضوعاً؟، وكيف نعرف أنه موضوع؟، وما العوامل التي جعلت منه موضوعاً إستراتيجياً؟، وهل يمكن أن تفعل المؤسسة شيئاً بشأن هذا الموضوع؟، وما النتائج المترتبة عن عدم تسجيل هذا الموضوع؟

#### **الخطوة السابعة: تطوير الأهداف والأغراض مقاييس الأداء:**

تمثل الأهداف أحد أهم الأدوات الرئيسية اللازمة لتحديد اتجاه المؤسسة نحو المستقبل. فالأهداف عبارات عامة موجهة للموضوعات تعمل على تركيز الأفعال نحو تحقيق غرض محددة وواضح. والأهداف عادة ما ترتبط بالموضوعات الإستراتيجية مثل التعليم والصحة العامة. وعندما يتم تطوير عبارات الأهداف، يجب أخذ التساؤلات التالية في الاعتبار:

- ١- هل تتوافق الأهداف مع الإطار التشريعي للمؤسسة ورويتها ورسالتها وقيمتها؟
- ٢- هل يساعد تحقيق الأهداف على إنجاز الرؤية والرسالة؟
- ٣- هل تعكس الأهداف القضايا والأولويات الإستراتيجية؟
- ٤- هل توفر الأهداف اتجاهات واضحة للعمل؟
- ٥- هل الأهداف بعيدة المدى غير مقيدة بالوقت؟

والخطوة التالية هي تحديد الأغراض، والتي تعرف على أنها "خطوات مؤقتة قابلة للقياس نحو إنجاز رؤية المؤسسة وأهدافها البعيدة المدى". وتكون مرتبطة بالأهداف بصورة مباشرة، وهي قابلة للقياس؛ حيث تركز على نتائج أداء المؤسسة في نهاية الفترة المحددة لتنفيذ الخطة، ومعايير كتابة الأغراض هي:

- ١- محددة؛ حيث تعكس المهام الواجب تنفيذها، وليست الطرق (الإستراتيجيات) المستخدمة لتحقيق ذلك.
- ٢- قابلة للقياس؛ فالأغراض يجب أن تكون قابلة للقياس، فهي تمثل الوسيلة التي تجعل الأداء قابل للقياس.
- ٣- قوية ولكن سهلة المنال، فالأغراض تمثل معايير للتقدم، وبالتالي فيجب تكون متحديّة لقدرات المؤسسة، ولكن بصورة واقعية وفي نطاق قدرة المؤسسة على الإنجاز.
- ٤- موجة النتائج، فيجب أن تكون محددة للنتائج والمخرجات، وليس طرق تحقيقها.
- ٥- محددة الوقت، فكل غرض يجب أن يحدد وقت إنجازه.

وبالطبع، سيكون تحديد الأهداف والأغراض غير كاف بدون الوقوف على آليات تقويم التقدم التي تساعد على التصحيح والتعديل في الوقت المناسب؛ فعمليات التخطيط الإستراتيجي الناجحة تبنى على أساس المحاسبية، وقياس الأداء يجب يكون جزء من الخطة الإستراتيجية ويُستخدم لتقويم الأداء نحو تحقيق الأهداف والأغراض.

### الخطوة الثامنة: تحديد الإستراتيجيات وخطط العمل:

فالخطوة التالية بعد تحديد الوجهة، تحديد كيفية الوصول إليها. والإستراتيجيات هي وسائل لإتمام الأهداف والأغراض، فقد تُستخدم أكثر من إستراتيجية لإنجاز كل غرض. وبالتالي يجب مراجعة الإستراتيجيات المُحددة والمُتاحة؛ للتأكد من أنها تقابل كل الأهداف والأغراض السابق تحديدها، ومن فعاليتها وذلك بتحديد الإستراتيجيات المُستخدمة من قبل مؤسسة أخرى لتحقيق أهداف مماثلة، وهل يُمكن تعديلها أو الإضافة إليها لتحسين فعاليتها؟. فتقويم الإستراتيجيات المُتاحة يساعد على تضيق حيز الاختيار والمفاضلة، وعند القيام التقويم يجب أن يوضع في الاعتبار ما يلي:

- ١- هل الإستراتيجية تعكس الإطار التشريعي للمؤسسة ورويتها ورسالتها وقيمها؟
- ٢- هل ترتبط الإستراتيجي بصورة واضحة بإنجاز الأهداف والأغراض المُحددة؟
- ٣- هل الإستراتيجية واقعية بحيث تُحدد الاعتبارات السياسية فريق العمل والتكاليف؟

٤- هل الإستراتيجية عملية بشكل تقني؟

٥- هل ستقبل الإستراتيجية من قبل المستفيدين؟

٦- هل الإستراتيجية متوافقة مع الإستراتيجيات الأخرى المُستخدمة؟

### الخطوة التاسعة: تطبيق الخطة:

في حالة اختيار الإستراتيجية المناسبة، يجب تطوير خطط التنفيذ؛ لتوفير تفاصيل تطبيق الخطة الإستراتيجية، وخطط التنفيذ يجب أن تحدد: مهام فريق العمل (الموظفون)، وخطوات التنفيذ، وجدول العمل والمواعيد النهائية للتنفيذ، ومعلومات الكلفة والإنفاق، ومصادر التمويل.

## الخطوة العاشرة: قياس الأداء/تقويم النتائج:

يمثل التقويم حلقة التغذية الراجعة في عمليات التخطيط الإستراتيجي، المكتملة للدورة التي تبدأ من التخطيط وتنتهي بالأداء، ويجب ملاحظة أن هناك ثلاثة أنواع مختلفة من المراقبة والتقويم، هم:

١- مراقبة الأداء: يجب أن يتم مراقبة الأداء وتقديره بشكل منتظم وعلى فترات متقاربة، فالمراقبة المنتظمة لا تساعد على تحديد مواقع المشكلات فقط، بل تعمل على إظهار قوة الإستراتيجية ومدى نفعها، ويجب أن يتضمن هذا النوع من المراقبة على الإجابة على التساؤلات التالية:

• هل تتقدم المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها؟

• هل تنفيذ المؤسسة رسالتها؟

• هل تتصرف المؤسسة بالطرق المتسقة مع قيمها؟

• هل تقابل المؤسسة توقعات المستفيدين؟

٢- مراقبة العمليات: فيجب أيضاً مراقبة وتقويم عمليات التنفيذ، ويجب عند القيام بذلك طرح الأسئلة التالية والإجابة عليها:

• هل وضع نحن الآن أفضل من قبل الأخذ بمبدأ التخطيط؟

• هل القيام بعمليات التخطيط مرة أخرى سوف يعمل على تحقيق ما

نحن فيه؟ وإذا كان الأمر كذلك، ماذا غيرنا؟

• هل أصبح المستفيدين جزءاً من فريق العمل؟ وكيف ندعم هذه

العلاقة؟

٣- مراقبة البيئة: فالعالم الخارجي والبيئة المحيطة يتغير بشكل ثابت، ومراقبة

البيئة الخارجية تحتاج إلى مهام منتظمة ومستمرة، مما يجعل المؤسسة على

واعي بالتغيرات الحادثة في المجالات المختلفة والتقنيات المتنوعة، وبما أن

التخطيط الإستراتيجي يعتمد على تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص

والتحديات؛ فإن التغيرات في تلك البيئة قد تؤثر على تنفيذ الخطة المستخدمة.

### معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي

يمكن إجمال التحديات التي تواجه الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العربية فيما يلي<sup>(٤٤)</sup>:

- قلة الكتابات العربية التي تناولت هذا الأسلوب حتى وقت قريب.
- هناك الكثير من الكتابات الأجنبية التي تناولت هذا الأسلوب، ولكن غالبية هذه الكتابات تركز على تقديم قواعد محددة لتطبيقه، ولا تقدم إلا القليل عن العنصر الرئيسي الذي تعتمد عليه العملية.
- لا يزال هذا الأسلوب في مراحله الأولى، فلم يطبق إلا منذ سنوات قليلة في المجال التربوي ولم يخضع - بعد - لاختبار الزمن كي يوضع له تعريف محدد في مجال التعليم.

ومن المعوقات التي تواجه استخدام التخطيط الإستراتيجي أيضاً<sup>(٤٣)</sup>:

- ١- صعوبة وضع نظام للتخطيط الإستراتيجي.
- ٢- صعوبة جمع المعلومات والبيانات وتحليلها لوضع الخطة الإستراتيجية.
- ٣- ضعف ميزانية وموارد المؤسسة، وعد وجود مصادر متعددة لتحسين وضعها المالي.
- ٤- يحتاج التخطيط الإستراتيجي إلي وقت وتكلفة كبيرة نتيجة المناقشات لوضع الرؤية، والتي تحتاج إلي وقت كبير، وضرورة توفر كم هائل من البيانات والمعلومات التي تحتاج إلي تكاليف مرتفعة.

## المراجع

- ١- مهني محمد إبراهيم غنايم: "مدخل متكامل لتخطيط التعليم العالم العربي في إطار التخطيط الإستراتيجي"، المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية، المجلد ١، جامعة الملك فهد للبترول والتعدين، الظهران، المملكة العربية السعودية، ٢٤-٢٧ فبراير ٢٠٠٨، ص ١٠١.
- 2- L. Lerner, Alexandra; A Strategic Planning for Higher Education, Collage of Business Administration and Economics, California University, Northridge, July 1999, P. 2.
- ٣- مهني محمد إبراهيم غنايم: "مدخل متكامل لتخطيط التعليم العالم العربي في إطار التخطيط الإستراتيجي"، مرجع سابق، ص ١٠١.
- ٤- لحسن عبد الله باشيوة: "التخطيط الاستراتيجي وتوجيه مسارات الحول وفق النماذج وتنبؤاتها دراسة حالة .. صناعة السياسات التعليمية واستراتيجياتها في الوطن العربي"، المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية، المجلد ١، مرجع سابق، ص ٦٥.

- ٥- صلاح الدين محمد توفيق: "نموذج إجرائي مقترح للتخطيط الاستراتيجي"، الندوة العلمية السابعة لقسم أصول التربية: التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، كلية التربية، جامعة طنطا، ١١ مايو ٢٠١٠، ص ١٦٥.
- ٦- بيومي محمد ضحاوي، ورضا إبراهيم المليجي: "التخطيط الإستراتيجي مدخل لجودة التعليم الجامعي.. رؤية مستقبلية"، الندوة العلمية السابعة لقسم أصول التربية: التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، مرجع سابق، ص ٢٤٤.
- ٧- نبيل حامد مرسي: التخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٨، ص ٣.
- ٨- الهلالي الشرييني الهلالي: التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٨، ص ص ١٦٤ - ١٦٦.
- 9- Cooper, Harry A., Strategic Planning in Education: A Guide for Policymaker, National Association of State Boards of Education, Virginia, 1985, P.1.
- 10- Schilder, Diane; Strategic Planning Process: Steps in Developing Strategic Plans, Harvard Family Research Project, Harvard University, 2008, P.2.
- 11- L. Lerner, Alexandra, A Strategic Planning for Higher Education, Op. Cit., P. 20.
- ١٢- محمد حسنين العجمي: الإدارة والتخطيط التربوي - النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص ٣٩٣.
- ١٣- ضياء الدين زاهر: تعليم الكبار.. منظور استراتيجي، مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية، القاهرة، ١٩٩٣، ص ١١٣.
- ١٤- الهلالي الشرييني الهلالي: التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية، مرجع سابق، ص ١٦٨.
- ١٥- محمود عباس عابدين: قضايا تخطيط التعليم واقتصادياته بين العالمية والمحلية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٦٥.

- ١٦- إبراهيم أنيس وآخرون: المعجم الوسيط، ط ٤، مجمع اللغة العربية، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٣٢٠.
- ١٧- سمير عبد الوهاب الخويت: "فلسفة التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي"، الندوة العلمية السابعة لقسم أصول التربية: التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، كلية التربية، جامعة طنطا، ١١ مايو ٢٠١١، ص ١١٦.
- ١٨- إبراهيم أنيس وآخرون: المعجم الوسيط، مرجع سابق، ص ٣١٥.
- ١٩- سمير عبد الوهاب الخويت: "فلسفة التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي"، مرجع سابق، ص ١١٦.
- ٢٠- محمد حسنين العجمي: الإدارة والتخطيط التربوي.. النظرية والتطبيق، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠٨، ص ٣٨٨.
- ٢١- محمود عباس عابدين: قضايا تخطيط التعليم واقتصادياته بين العالمية والمحلية، مرجع سابق، ص ٦٦.
- ٢٢- أحمد حسين اللقاني، وعلي الجمل: معجم المصطلحات التربوية المُعرفة في المناهج وطرق التدريس، عالم الكتب، القاهرة، ١٩٩٦، ص ١٥.
- ٢٣- محمود عباس عابدين: قضايا تخطيط التعليم واقتصادياته بين العالمية والمحلية، مرجع سابق، ص ٦٦.
- ٢٤- المرجع السابق، ص ٦٦.
- ٢٥- المرجع السابق، ص ٦٧.
- ٢٦- المرجع السابق، ص ٦٧.
- ٢٧- المرجع السابق، ص ٦٧.
- ٢٨- المرجع السابق، ص ٦٧.
- ٢٩- أسامة محمد سيد علي: التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ، ٢٠٠٨، ص ٥٣-٥٥.
- 30- Paterson, Andrew; A review of Strategic Planning practice that may be applied by the South African National

Planning Commission, Development Bank of Southern African, Midrand, 2009, P. 6.

٣١- أسامة محمد سيد علي: التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده، مرجع سابق، ص ص ٤٨ - ٥٠.

32- McKay, Emily Gantz; Strategic Planning: A Ten-Step Guide, National Council of La Raza, La Raza, July 2001, P. 1.

33- L. Lerner, Alexandra, A Strategic Planning for Higher Education, Op. Cit., P. 2.

٣٤- رشدي أحمد طعيمة: "التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية، مجلد ١، مرجع سابق، ص ٨١.

٣٥- أسامة محمد سيد علي: التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده، مرجع سابق، ص ص ٤٧-٤٨.

٣٦- مهني محمد إبراهيم غنايم: "مدخل متكامل لتخطيط التعليم العالم العربي في إطار التخطيط الإستراتيجي"، مرجع سابق، ص ٩٧.

٣٧- المرجع السابق، الصفحة نفسها.

٣٨- محمد متولي غنيمية: التخطيط التربوي، ط ٣، دار الميسرة، عمان، ٢٠١٢، ص ٣٣٠.

٣٩- مهني محمد إبراهيم غنايم: "مدخل متكامل لتخطيط التعليم العالم العربي في إطار التخطيط الإستراتيجي"، مرجع سابق، ص ٩٨.

40- lewin, Keith M.; Education in Austerity: Option for Planners, IIEP, UNESCO, Paris, 1987, P. 54.

٤١- مهني محمد إبراهيم غنايم: "مدخل متكامل لتخطيط التعليم العالم العربي في إطار التخطيط الإستراتيجي"، مرجع سابق، ص ٩٨.

42- The Penn State Center for Quality and Planning; Module 1: Strategic Planning, The Penn State Center for Quality and Planning, Penn State, 1999, P. 4.

43- Ibid., PP. 7-14.

٤٤- الهلالي الشربيني الهلالي: التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية، مرجع سابق، ص ١٦٣.

٤٥- خالد محمد طلال، ووائل محمد إدريس: الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي كمدخل عصري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧، ص ٣٢.