

## التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي ( المفهوم ومعوقات التطبيق )

د. رضا محمد مصباح الأسود - قسم الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي  
كلية التربية - جامعة الزيتونة.

### المقدمة:

يُعد التعليم الجامعي استثماراً بشرياً يعود بالنفع على الفرد والمجتمع ، متمثلاً في النهوض بالتنمية الشاملة ورفع المستوى الاجتماعي والاقتصادي، وأحد ركائز التنمية البشرية لهذا القرن، ولذا فإن التخطيط الجيد للتعليم سيوفر أساساً مهماً للتنمية البشرية في أي مجتمع، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال خطة استراتيجية مستقبلية جيدة تنبثق أهدافها من الهدف العام للسياسة التعليمية للدولة، فالتخطيط الاستراتيجي يُعد أحد البدائل (الحلول) لتطوير أي مؤسسة مجتمعية من خلال التوظيف الأمثل لمواردها المتاحة حالياً ورسم رؤية لنشاطها مستقبلاً مع التحكم في كل ما يحيط بها من تغيرات بيئية وفرص وتحديات مختلفة وهذا هو جوهر التخطيط الاستراتيجي (1)

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 الاستراتيجي لتحقيق التغيرات الإستراتيجية المفيدة للتوافق والتكيف مع البيئة المتغيرة بشكل سريع.

ويمثل التخطيط الاستراتيجي مرحلة تالية للمرحلتين الكمية الكيفية 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، وتحليل وتحديد المصادر اللازمة (معونات - تسهيلات... الخ)، وتحليل الفرص التنافسية، وتحليل مصادر القوة والضعف للمؤسسة، وصياغة الأهداف (حالياً ومستقبلياً) (2)

## مشكلة البحث

إن التعليم الجامعي - كغيره من جوانب النشاط الإنساني - يشهد مرحلة غير مسبوقة من التغيير؛ حيث أصبح من الصعوبة بمكان التنبؤ بالمستقبل، وأضحى التخطيط الاستراتيجي 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.

وقد تزايدت الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي 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.

**ثانيها:** عملية التدريس؛ حيث تعاني من نمطية المقررات الدراسية، واستخدام طرق التدريس التقليدية.

**ثالثها:** 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 (3)

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

- 1- ما مفهوم التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي؟
- 2- ما أهمية التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي؟
- 3- ما أهداف التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي وفوائده؟
- 4- ما هي مراحل التخطيط الاستراتيجي؟
- 5- ما معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي؟

## أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي.
- 2- تحديد أهمية التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي.

- 3- عرض أهداف التخطيط الاستراتيجي وفوائده في التعليم الجامعي.
- 4- تناول مراحل التخطيط الإستراتيجي.
- 5- 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، وتنبولور أهمية البحث الحالي في:

- 1- 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.
- 2- قد يفيد البحث الحالي كل من الجهات المختصة بتخطيط التعليم الجامعي ومؤسساته، والقائمين على إدارته؛ حيث يسهم في بلورة مفهوم التخطيط الإستراتيجي وأهمية وعملياته... إلخ.

### منهجية البحث:

انطلاقاً من الهدف الرئيس للبحث والذي يكمن في تناول التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي، يقوم البحث باستخدام المنهج الوصفي؛ لإبعاد التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي (المفهوم، الأهمية، الأهداف، معوقات التطبيق).

### أولاً - مفهوم التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي :

يعتبر التخطيط شكلاً من أشكال التفكير الابداعي ، وهو نشاط ذهني يسبق العمل، ويرسم تصوراً أولياً له، ومن ثم فهو عبارة عن خارطة ذهنية لسير العمل في المستقبل، كذلك فإن التخطيط هو عملية اختيار لبدائل ومسارات مختلفة ، وترجع جذور مصطلح " الإستراتيجية " إلى الأصل الإغريقي وتعني : فن قيادة الحرب- لذلك فإن نقل هذا المصطلح إلى حقل الإدارة فإنه يعني : " فن القيادة والإدارة"، والإستراتيجية تعني تعبير فني عن مهارة الإدارة والتخطيط أو هي الوسائل العملية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة (4) ، ويُعد التخطيط الاستراتيجي أحد أهم المفاهيم المعاصرة التي شاع تداولها ولاقت إقبالاً كبيراً في السنوات الأخيرة ولاسيما في العقد الأخير من القرن العشرين في كل المؤسسات العامة والتعليم الجامعي بصفة خاصة ، لما له من

دور مهم في وضع وصياغة رؤية ورسالة المؤسسة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية ، أخذاً في الاعتبار عناصر البيئة الداخلية والخارجية لتلك المؤسسات عند صياغة مثل هذه الأهداف الاستراتيجية، وعلى ذلك فمن الضروري وصف وتحليل هذا الفكر في التخطيط من خلال رؤى متعددة ؛ كي نتمكن من فهمه، ومن هذا المنطلق سيتم عرض مجموعة من التعريفات التي وردت في الكتابات المختلفة، والتي تناولت هذا الأسلوب على النحو التالي :

عرف محمود السيد عباس التخطيط الاستراتيجي بأنه " نوع من أنواع التخطيط التي تركز على المستقبل وكيفية التعامل مع المتغيرات التي يمكن أن تحدث، وذلك مع ضرورة دراسة الواقع الحالي للمؤسسات ووضع رؤية ورسالة مستقبلية واضحة تعمل تلك المؤسسات على تحقيقها من خلال خطط استراتيجية واقعية وفعالة لبلوغ الأهداف المستقبلية التعليمية المختلفة " (5)

كما يُعرف التخطيط الاستراتيجي من خلال أربع نقاط، يُرى أنها تغطي الجوانب التي يتضمنها هذا الأسلوب التخطيطي، وهي (6) :

1- **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.

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

3- **التخطيط كفلسفة** : فالتخطيط يُعد 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.

**4- التخطيط كبناء :** فالتخطيط الاستراتيجي يعمل على ربط ثلاثة أنماط رئيسية من الخطط هي : الخطط الاستراتيجية ، والبرامج متوسطة المدى ، والميزانيات قصيرة المدى، والخطط الإجرائية، بهدف تحويل التكامل بينها إلى قرارات حالية، ويعرفه ضياء الدين زاهر (1993م) في مجال التعليم على أنه تخطيط يتحرك في أفق زمني معلوم يتراوح بين خمس إلى عشر سنوات أو ما يزيد قليلاً وينتهي بخطة إستراتيجية تتضمن عددًا 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 معقنة تستهدف تحقيق المهام والغايات طويلة الأجل للنظام التربوي بالاستعانة باستراتيجيات معينة لا تستخدم كافة الموارد البشرية وغير البشرية المتاحة والمتوقعة (7) ، وعرفه الهلال الشريبي (2008) - أيضًا - 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 (8)

يستخلص من العرض السابق لمفهوم التخطيط الاستراتيجي بأن التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي يعد تخطيط مستقبلي يهتم بوضع أهداف مستقبلية واضحة للجامعة، ويراعى عند وضعها الواقع الحالي والإمكانات المتاحة ، وما يحيط بالجامعة من قوى وعوامل خارجية ، ومن ثم يضع الخطط الاستراتيجية الواقعية والإجراءات وخطوات التنفيذ والمتابعة، لتحقيق الأهداف الموضوعية.

#### ثانياً - أهمية التخطيط الاستراتيجي وفوائده:

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في تركيزه على الربط الفعال بين المؤسسة وبينتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها، ويرجع ذلك: لوجود اتفاق عام بين القادة والخبراء على أن التخطيط الإستراتيجي مكوّن 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 تخطيطاً هاماً جداً في البيئة المتغيرة (9)

فالتخطيط الاستراتيجي طريقة لتحديد وصياغة القضايا الجوهرية والاتجاهات الاستراتيجية للجامعة، كما يسعى إلى رفع مستوى الوعي بالتغيير الحادث في البيئة الخارجية للمؤسسة، كما يجعل الجامعة في حالة من الحركة والتهيؤ المستمر لاحتمالات المستقبل(10)، ويفيد تطبيق التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي في المؤسسة الجامعية، إلى ابتكار إطار عملي يحدد توجه الجامعة نحو المستقبل الذي تنشده، وتقديم إطار عمل تحدد من خلاله المؤسسة الميزة التنافسية، والسماح لوحدها بالحوار بين المشاركين في التخطيط لفهم رؤيتها، واكتساب مهارات التخطيط الاستراتيجي وترابط الجامعة مع بيئتها.

ويمكن إجمال فوائد التخطيط الاستراتيجي في (11):

- 1- التوجه المثمر للجهود والموارد واستثمارها بشكل أفضل، وتعزيز دور الحكومات والمؤسسات المعنية في تحديد الأولويات وفقاً لدراسة علمية منهجية.
- 2- تحديد مجالات التغيير والتحديات التي تواجه النظم التعليمية، ووضع الحلول المناسبة لعلاجها، والمساعدة على ابتكار طرق وآليات عمل جديدة تحسن من مستوى الأداء.
- 3- 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.
- 4- وضع تصور لمستقبل المؤسسة من خلال الكشف عن واقع إمكانات المؤسسة التعليمية ومواردها المتاحة، والوصول بالمؤسسات التعليمية إلى مستوى عال نحو تحقيق أهدافها ورسالتها، والعمل على إحداث التغيير الإيجابي المناسب لتحقيق الرسالة التعليمية نحو الطلاب والبيئة والمجتمع.
- 5- التركيز الدائم على القضايا الأساسية ذات العلاقة بواقع المؤسسة التعليمية ومستقبلها، والتوصل إلى قرارات إستراتيجية في الأوقات التي تتعرض لها المؤسسة التعليمية لتحديات داخلية وخارجية محتملة في المستقبل.
- 6- 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.

### ثالثاً - أهداف التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي:

تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي للجامعات إلى دعم قدرة الجامعات على مواجهة التحديات المحيطة والتنبؤ بها، ووضع أهداف أكثر واقعية للجامعة، مع توفير إطار مرجعي للبيانات والخطط الإجرائية قصيرة المدى لتحقيق تلك الأهداف، وتوفير الثقة لدى جميع أعضاء الجامعة فضلاً عن تمكينها من التحرك المنتظم في التعامل مع تلك التحديات وتحقيق السيطرة عليها واستغلال الفرص المتاحة وتقليل الفاقد إلى أكبر قدر ممكن.

التخطيط الإستراتيجي يرمي إلى مزيد من التقدم والتطور وذلك من خلال تحقيقه للأهداف الآتية (12) :

1- مواجهة التغير في بيئة عمل المؤسسة؛ حيث تهدف عملية التخطيط إلى 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.

2- تحديد توجيه المسارات الإستراتيجية للمؤسسة، وذلك بصياغة الغايات والأهداف 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 ومصحة أعضاء المؤسسة، وتوجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية، وتوجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المؤسسة وتحقيق الترابط بين الرسالة والأهداف وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.

3- تطوير وتحسين أداء المؤسسة، وذلك بتحديد الخصائص الرئيسية 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 سبل تطويرها، وتوفير متطلبات دعم العلاقات الإيجابية والتوصل المثمر بين المؤسسة والأطراف الخارجية ذوي العلاقة بها، وتدعيم مقومات بقاءها واستمرارها ونموها.

4- 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 المخططة، 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 والتفويض وفق أسس سليمة للمحافظة على موارد وإمكانات المؤسسة، والتأكد من استخدامها لتحقيق الإنجازات والأهداف المخططة.

#### رابعاً - مراحل التخطيط الاستراتيجي:

ليس هناك طريقة واحدة تُعتبر المدخل الأفضل للتخطيط الاستراتيجي ، فيمكن إجراء التخطيط الاستراتيجي على كافة المستويات ابتداء من جامعة ما، أو نظام تعليمي ما، وانتهاء بالمجتمع ككل، والتخطيط الاستراتيجي الناجح يستطيع أن يجيب على أربعة أسئلة رئيسة هي : أين نحن الآن؟ وأين نريد أن نكون في المستقبل؟ وكيف نصل إلي هناك؟ وكيف يمكن أن نقيس تقدمنا؟ وحدد مركز بنسلفانيا للجودة والتخطيط المراحل الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي في (13) :

**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 مسئولة على الإشراف واتخاذ القرارات، أما مجموعات المهام فتعمل على تقديم التوصيات إلي 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:** التطوير 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، وتقويم 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 ، فتحدد 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 رؤى تم تطويرها من قبل مؤسسات أخرى ، ويرتبط تطوير رؤية المؤسسة بتطوير الرسالة، والرسالة الجيدة يجب أن تحيب على التساؤلات التالية : من نحن؟ ومن نخدم؟ وما الغرض الرئيس الذي من أجله تواجدنا؟ وما المشاكل والصعاب التي أسسنا من أجلها؟ وما الذي نسعى لتحقيقه؟ وما الذي يجعلنا متميزين وفريدين من نوعنا؟

ويرتبط - أيضًا - تحديد 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 الاستراتيجية : تمثل الموضوعات

الاستراتيجية المُحدد لمستقبل المؤسسة، لذلك يجب ترتيبها بصورة منطقية ؛ لتستطيع المؤسسة تنفيذ رسالتها ، ولكي تحدد المنظمة موضوعاتها الإستراتيجية وتميزها تحتاج إلي الإجابة على التساؤلات التالية: ما الموضوع؟، ولماذا يمثل موضوعًا؟، ومن

قال أنه موضوعاً؟ وكيف نعرف أنه موضوع؟ وما العوامل التي جعلت منه موضوعاً استراتيجياً؟ 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:

- 1- هل تتوافق الأهداف مع الإطار التشريعي للمؤسسة ورويتها ورسالتها وقيمها؟
- 2- هل يساعد تحقيق الأهداف على إنجاز الرؤية والرسالة؟
- 3- هل تعكس الأهداف القضايا والأولويات الاستراتيجية؟
- 4- هل توفر الأهداف اتجاهات واضحة للعمل؟
- 5- 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:

1- محددة؛ حيث تعكس المهام الواجب تنفيذها ، وليست الطرق (الاستراتيجيات) المستخدمة لتحقيق ذلك.

2- قابلة للقياس ؛ فالأغراض يجب أن تكون قابلة للقياس، فهي تمثل الوسيلة التي تجعل الأداء قابل للقياس.

3- قوية ولكن سهلة المنال، فالأغراض تمثل معايير للتقدم ، وبالتالي فيجب تكون متحديّة لقدرات المؤسسة، ولكن بصورة واقعية وفي نطاق قدرة المؤسسة على الإنجاز.

4- موجة النتائج، فيجب أن تكون محددة للنتائج والمخرجات، وليس طرق تحقيقها.

5- 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 الاستراتيجيات وخطط العمل :** فالخطوة التالية بعد تحديد الوجهة، تحديد كيفية الوصول إليها، والاستراتيجيات 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:

- 1- هل الإستراتيجية تعكس الإطار التشريعي للمؤسسة ورويتها ورسالتها وقيمتها؟
- 2- هل ترتبط الإستراتيجية بصورة واضحة بإنجاز الأهداف والأغراض المُحددة؟
- 3- هل الاستراتيجية واقعية بحيث تُحدد الاعتبارات السياسية فريق العمل والتكاليف؟
- 4- هل الاستراتيجية عملية بشكل تقني؟
- 5- هل ستقبل الاستراتيجية من قبل المستفيدين؟
- 6- هل الاستراتيجية متوافقة مع الإستراتيجيات الأخرى المُستخدمة؟

**الخطوة التاسعة - تطبيق الخطة:** في حالة اختيار الاستراتيجية 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 :** يُمثل التقويم حلقة التغذية الراجعة في عمليات التخطيط الاستراتيجي ، المكملة للدورة التي تبدأ من التخطيط وتنتهي بالأداء، ويجب ملاحظة أن هناك ثلاثة أنواع مختلفة من المراقبة والتقويم، هم:

- 1- **مراقبة الأداء :** يجب أن يتم مراقبة الأداء وتقريره 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 المُتسقة مع قيمها؟
- هل تقابل المؤسسة توقعات المُستفيدين؟

2- **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 المُستفيدين جزءاً من فريق العمل؟ وكيف ندعم هذه العلاقة؟  
3- **مراقبة البيئة** : فالعالم الخارجي والبيئة المُحيطة يتغير بشكل ثابت، ومراقبة البيئة الخارجية تحتاج إلى مهام منتظمة ومستمرة ، مما يجعل المؤسسة على وعي 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 المُستخدمة.

**خامساً - معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي:**  
لقد لاحظنا أن التخطيط الاستراتيجي ليس أمراً هيناً فهناك عقبات تجعل التخطيط الاستراتيجي أمراً صعباً، وفيما يلي بعض العقبات التي قد تعوق عملية التخطيط الاستراتيجي:

أ- عدم رغبة المديرين أو تردهم في استخدام هذا الأسلوب ، وقد يرجع ذلك للأسباب التالية:

- اعتقاد المدير بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي.
- اعتقاد المدير بأنها ليست مسؤليته
- اعتقاد المدير بأنه لن يكافأ على عملية التخطيط الاستراتيجي.
- ب - البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يبدأ ، وذلك للأسباب التالية:

- تغير سريع في عناصر البيئة (القانونية والسياسية والاقتصادية، إلخ).
- ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة.
- ج - مشاكل التخطيط الاستراتيجي تترك انطباعاً سيئاً في ذهن المدير وذلك للأسباب التالية:

- مشاكل وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي وغموضه لا تجعل المدير متقبلاً للفكرة.
- مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الاستراتيجي لا تجعل المدير مقدراً لأهمية الفكرة.

- وجود خطأ في إدارة الخطط الاستراتيجية يجعل المدير يعتقد بأن الفكرة غير مجدية.
- 1- ضعف الموارد المتاحة مثل:
  - ضعف الموارد المتاحة و صعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية.
  - صعوبة الحصول على مواد أولية و نقص في القدرات الإدارية.
  - ب - التخطيط يحتاج إلى وقت و تكلفة كبيرة، وذلك للأسباب التالية:
    - تستغرق المناقشات حول رسالة وأهداف الشركة وقتاً طويلاً من الإدارة العليا.
    - الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة. (14)

### الخلاصة والتوصيات

يتضح مما سبق أهمية التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي ، فهو وسيلة لتحقيق الأهداف المنشودة والمنافسة والحصول على الجودة والاعتماد حتى تتم الاستفادة من التخطيط الاستراتيجي ونماذجه يتم ذلك من خلال بعض التوصيات لزيادة فعاليته في التعليم الجامعي:

- 1- نشر الوعي بالتخطيط الاستراتيجي وأهميته لدى العاملين بالجامعات.
- 2- إعداد القيادات الإدارية إعداداً جيداً وتزويدها بمهارات وكفايات التخطيط الاستراتيجي.
- 3- تكوين فريق مختص بعمليات الجودة والتخطيط الاستراتيجي في الجامعة.
- 4- ضرورة استخدام نماذج التخطيط الاستراتيجي الحديثة والمعاصرة للنهوض بالتعليم الجامعي.
- 5- ضرورة تفعيل مشاركة أعضاء هيئة التدريس والمجتمع المحلي وأصحاب الأعمال والشركات في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- 6- تخصيص الموارد المالية الكفيلة بتوفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي، والاستفادة من نتائجه.
- 7- اعتماد نظام معلومات فعال لتوفير البيانات والمعلومات اللازمة عند الحاجة.

## الهوامش :

- 1- جون م. براديسون، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية : دليل عمل لدعم الإنجاز المؤسسي واستدامته، ترجمة عزت عبد الموجود، بيروت: مكتبة لبنان، 2003م، 21-23
- 2- مهني محمد إبراهيم غنايم: "مدخل متكامل لتخطيط التعليم العالم العربي في إطار التخطيط الاستراتيجي"، المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية، المجلد 1، جامعة الملك فهد للبترول والتعدين، الظهران، المملكة العربية السعودية، 24-27 فبراير 2008، ص 101
- 3- بيومي محمد ضحاوي، ورضا إبراهيم المليجي: "التخطيط الاستراتيجي مدخل لجودة التعليم الجامعي. رؤية مستقبلية"، الندوة العلمية السابعة لقسم أصول التربية: التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، 2009، ص 244.
- 4- بلال خلف السكارنة ، التخطيط الاستراتيجي ، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة، 2010 . 54.
- 5- محمود السيد عباس، " مهارة استخدام نموذج SWOT في التخطيط الاستراتيجي للحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم المختلفة"، المؤتمر القومي السنوي الرابع عشر (العربي السادس)، بعنوان آفاق جديدة في تطوير التعليم الجامعي العربي ، في الفترة من (25-26) نوفمبر 2007م، مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس، 2007م، 124).
- 6- الهاللي الشربيني الهاللي: التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغيير في النظم التعليمية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص ص 164 – 166
- 7- ضياء الدين زاهر: تعليم الكبار.. منظور استراتيجي، مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية، القاهرة، 1993، ص 113.
- 8- الشربيني، مرجع سابق، 168
- 9- أسامة محمد سيد علي: التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ، 2008، ص ص 53-55.
- 10- علي ناصر شتوي زاهر، " التحول المطلوب في وظيفة خدمة المجتمع بالجامعة في ضوء منهجية التخطيط الاستراتيجي (رؤية تطبيقية على جامعة الملك خالد)"، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 16، العدد 58، القاهرة: المركز العربي للتعليم والتنمية، يونيو 2009م. 271
- 11- نيفين أحمد حمزة، التخطيط الفعال وتخطيط الأفعال، رسالة ماجستير، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2003م، (152)
- 12- علي، مرجع سابق، 48-50
- 13- McKay, Emily Gantz; Strategic Planning: A Ten-Step Guide, National Council of La Raza, La Raza, July 2001, P. 1
- 14- ناديا العارف ، الإدارة الاستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، مصر الدار الجامعية، 2010م، 82