

دراسة لواقع ممارسة جامعة أسوان للتخطيط الإستراتيجي

إعداد

الطالبة/ مها عبد الفتاح أبو المجد محمد
باحثة دكتوراه

إشراف

أ.د/ عماد محمد محمد عطية
أستاذ أصول التربية
كلية التربية - جامعة أسوان

أ.د / أحمد سيد خليل
أستاذ أصول التربية ورئيس قسم
أصول التربية - كلية التربية - جامعة
أسوان

(*) بحث مستل من أطروحة رسالة دكتوراه لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التربية تخصص أصول تربية

دراسة لواقع ممارسة جامعة أسوان للتخطيط الإستراتيجي

أ.د / أحمد سيد خليل أ.د/ عماد محمد محمد عطية أ/ مها عبد الفتاح أبو المجد

مقدمة

يُمثل التخطيط الإستراتيجي المدخل الصحيح لتحقيق الأهداف طويلة الأجل وخاصة في الأنشطة القومية كالتعليم والبحث العلمي وغيرها مما يشكل مستقبل الدولة وبالتالي طاقاتها الإنتاجية والاقتصادية. ويوفر التخطيط الإستراتيجي أساساً علمياً ومنهجياً وموضوعياً لمتابعة كيفية تنفيذ الأنشطة وتخصيص الموارد اللازمة لها ومستوى الأداء والإنجاز فيها. ولقد زادت أهمية التخطيط الإستراتيجي في العقدین الأخيرین بزيادة المنافسة بين الدول لتحقيق مستويات أعلى من الدخل القومي وفرص العمل التي تتخطى حدود الوطن.

ولقد برزت معاني التخطيط الاستراتيجي جلية واضحة ، واقتترنت بالتربية والتنمية، فالمفاهيم الحديثة لعمليات التربية والتنمية والتخطيط من أبرز المفاهيم التي حظيت باهتمام متعاظم حتى باتت تستحوذ على جل اهتمام الدول والمؤسسات والأفراد، والتربية والتنمية والتخطيط ليست غاية بحد ذاتها ، إنما هي أساليب متداخلة ومتكاملة لعمليات مترابطة متفاعلة، هدفها الأسمى هو رفع مستوى معيشة الفرد والمجتمع باستخدام رشيد لموارده ، فإذا كانت التربية هي العملية التي يتم بمقتضاها تنمية قدرات الأفراد واستعداداتهم ، وإكسابهم القيم والأفكار والاتجاهات ليمارسوا أدوارهم بكفاية وفعالية، فإن التخطيط هو الأداة التي يتم بمقتضاها التوجيه والتحكم في مجريات هذه العملية وضبطها وفقاً لأولويات وبدائل^(١) .

والتخطيط الاستراتيجي يهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمنشأة ، والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها، وهو الأسلوب الذي يترابط مع مفهوم الاستراتيجية (Strategy) وهو يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمنظمة ، ومحاولة التعرف على نقاط القوة

(١) أحمد محمد : التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد، دار المناهج ، عمان ، ٢٠٠٠، ص٩.

ونقاط الضعف فيها ، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تتطوي عليها ، مما يمكن من استشراف المستقبل، والإعداد له ، بصياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها ، وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تسهيل تحقيق هذه الأهداف .

وتؤكد الشواهد الواقعية للعديد من المنظمات أن الأمر لم يعد قاصراً على مراعاة الإمكانيات الداخلية والمؤثرات الخارجية القائمة لكي تتحقق الكفاءة في الأداء والفعالية في تحقيق النتائج ، وإنما يقتضي الأمر أن يتوفر لدى المنظمة أدواتها المهنية للتعرف على اتجاهات عناصر البيئة الخارجية ، واستكشاف مؤشرات الأحداث المتوقعة ، بل والمبادأة لإحداثها ، أو تغيير خصائصها ، أو تأثيرها من جانب ، وأن يتوفر أيضاً لدى المنظمة القدرة على توظيف تلك الاتجاهات والأحداث واستثمارها بما يحقق رسالتها ويخدم أهدافها من جانب آخر .

ولقد شهد التعليم العالي تحولاً جذرياً في أساليب التدريس وأنماط التعليم ومجالاته ، وقد أتى هذا التطور استجابة لجملة من التحديات التي واجهت التعليم العالي ، والتي تمثلت في تطور تقنيات التعليم وزيادة الإقبال عليه ، والانفجار المعرفي الهائل وظاهرة العولمة ، مما حدا بالقائمين عليه إلى ضرورة إحداث تغيير في طريقة التفكير نحو التوجهات الاستراتيجية ، والقيادة الفاعلة القائمة على استثمار الموارد البشرية ، وإعدادها الإعداد الملائم لاستيعاب كافة المتغيرات ، وحسن اختيار البدائل في ضوء رؤية واضحة ونظرة مستقبلية واعية لعملية التغيير .

وتعد الجامعة من أهم المؤسسات التي يعهد إليها المجتمع بمهمة رعاية أبنائه من الشباب وإكسابهم القيم والاتجاهات البناءة إلي جانب إكسابهم المعارف والمهارات، ولم تعد الجامعة تهتم بالأهداف التربوية والتعليمية فقط بل أصبحت تهتم إلي جانب ذلك بتحقيق أهداف اجتماعية وعقلية وبدنية أيضاً، حيث تعتبر مهمتها إحداث تعديل جوهري في بناء شخصية

الطالب عقلياً ومعرفياً ونفسياً واجتماعياً وبدنياً بما يتيح له الاعتماد على نفسه اقتصادياً واجتماعياً، وهي التي يلقي علي كاهلها إكساب الخبرات والمهارات العملية التي يمكن من خلالها تكوين شخصية للشباب قادرة علي مواجهة الحياة العامة بكل ما تحمل من مصاعب ومشكلات.

والجامعات هي مؤسسة التعليم العالي ولكي تتمكن من معايشة عصر العولمة والتعامل مع مفرداته، واستيعاب التقنية التي فرضت نفسها على مختلف قطاعات الحياة المعاصرة، فإن عليها أن تخوض عملية تغيير شامل وجذري يتعدى الشكل إلى المضمون، بحيث يحقق الصورة المتناسبة مع متطلبات العصر، وتتطلب عملية التغيير هذه تحقيق الأهداف الإستراتيجية، والمبادئ الهادية للمنظومة القومية للتعليم، ولذلك فإن تحقيق الأهداف التربوية التي يتوخاها المجتمع يعتمد على قدرة النظام في هذه المؤسسة على تحقيق وظيفتها، وإذا كان النظام التعليمي في هذه المؤسسة قادراً على تحقيق وظيفتها (التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع)، فإن تحقيق ذلك لا يكون إلا من خلال توجيه وتخطيط استراتيجي يحقق التميز والتنمية لها . أي تستند هذه التطورات إلى إستراتيجية تراعي طبيعة الدور الخطير الذي يلعبه التعليم الجامعي في نمو الأمم والشعوب^(١)، وهذا بدوره يعتمد على التحليل الاستراتيجي الذي هو أداة التخطيط لتحقيق تلك الأهداف.

والواقع أن الهدف الأساسي من قيام المؤسسات بعملية التحليل الاستراتيجي يتمثل باتجاه دراسة وتحليل العوامل المؤثرة تجاه مسار المؤسسة التعليمية الحالي والمستقبلي، وبما يضمن الاختيار السليم للإستراتيجية حيث يتطلب التطور المؤسسي أن يكون هناك استراتيجيات فاعلة، وإيجاد هذه الإستراتيجيات يتطلب مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتلاحقة تهدف

(١) علي السلمي : خواطر الإدارة المعاصرة، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر، ٢٠٠١، ص ٢٧٠.

إلى دراسة وتحليل العوامل المؤثرة في اتجاهات ومستقبل المنظمة لتحليل تأثيرات هذه العوامل ضمن إطار البيئة الداخلية إلى البيئة الخارجية، ودراسة طبيعة العلاقات الداخلية والتفاعلية بين هذه العوامل بما يحدد طبيعة الخيار الاستراتيجي الملائم للمنظمة، وهذا ما يطلق عليه " التحليل الاستراتيجي"، فقد برهن بأن تطبيق التحليل الاستراتيجي في المؤسسة التعليمية قد زاد من فاعلية الإدارة، ويرجع السبب في ذلك إلى دوره الحيوي والعملي، فبالنسبة للدور الأول فإن التحليل الاستراتيجي يحتوي على نوعين من التحليلات هما: التحليل الداخلي والتحليل الخارجي، وبواسطتهما يمكن الوصول إلى أية نقطة تقع داخل أو خارج بيئة المؤسسة فهو تحليل شامل، وبالنسبة للدور الثاني فإن هذا التحليل لديه القدرة على الكشف لمواطن القوة والضعف للجامعة، بالإضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة بها. لذلك فإن تلك المؤسسة ستكون قادرة على اختيار البديل الاستراتيجي المناسب حتى تستطيع تحقيق أهدافها.

مشكلة الدراسة:

إن طبيعة العصر الذي يعيش فيه الإنسان اليوم يتسم بالتغير السريع والتقدم المذهل في شتى المجالات التربوية، والاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، والثقافية، والمعلوماتية، وإزاء ذلك تبرز الحاجة الملحة لإجراء إصلاحات مستمرة على أنظمة التعليم عمومًا وعلى دور مؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص لمواجهة جملة التحديات من أجل إعداد الفرد والمجتمع^(١).

والجامعة هي مؤسسة اجتماعية وثقافية وتربوية وبذلك توصف الجامعات بأنها مراكز إشعاع حضاري وعلمي للإنسانية جمعاء، علاوة على أن الجامعة لا يمكن لها أن تعيش في برج

(١) زياد بركات، وأحمد عوض: واقع دور الجامعات العربية في تنمية مجتمع المعرفة من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس فيها، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، ٢٠٠١، ص ٤ .

عاجي ومنعزلة عن المجتمع وثقافته؛ لذا فإنه في العصر الراهن تواجه الجامعة حركة جارفة تتمثل في الحجم الهائل من المعلومات المتدفقة في ظل ثورة الاتصالات والمعلومات من خلال وسائط تقنية متنوعة، ومن خلال هذه المنظومة من الضروري أن تتطلع الجامعة إلى مستقبل مجتمع المعرفة الذي يتطلب تطبيق مفاهيم التخطيط الاستراتيجي سواء لما هو قائم بالفعل أو ما هو مأمول في الوصول إليه، وفكرة منظومة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم جديد نسبياً في المجال التعليمي والتربوي والبحثي، حيث كانت الفكرة السائدة أن التخطيط يمكن تطبيقه على المؤسسات الربحية والشركات الكبيرة الحجم في التعاملات مع أصحاب العلاقة، ولكن في ظل ما تحمله الجامعة من أهمية على اعتبار أنها مؤسسة تعليمية وبحثية وتقوم بخدمة المجتمع، أصبح من الضروري أن تحذو حذو المؤسسات الربحية في التخطيط للمستقبل ومواجهة الإشكاليات المرتبطة بها في ظل عصر انفجار المعلومات والتقنيات الرقمية وإدارة المعرفة^(١)؛ و هذا يقود الإدارة الجامعية باعتبار الجامعة مؤسسة إستراتيجية لأن تكون أكثر فاعلية في أدائها باتجاه تحقيق أغراضها.

فالجامعة من المؤسسات التعليمية التي تتولى مسئولية إعداد الشباب الذي هو محور بناء المجتمع، وبالرغم من جهودها الكثيرة التي تبذلها في هذا المجال منذ زمن إلا أن هناك شعور يكاد يكون يقينا لدى منسوبي هذه المؤسسة ببعض المتاعب في عملهم بالإضافة إلى عدم قدرة الجامعة على تحقيق الجودة، وقد يرجع ذلك للعديد من نواحي القصور التي تؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها الأساسية التي تتمثل في العمل التدريسي، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، ولهذا جاءت ضرورة البحث عن سبل تشخيص هذه المشكلات في تلك

(١) عصام محمد عبيد: التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات (دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة)، ص ٢.

. available at: <http://www.sqddq.nu.edu.sa/files/12>. visited at: 28/11/2014.

النواحي والبحث عن نواحي العلاج.

كما اتضح أن الجامعة تعاني قصوراً كبيراً في تحليل بيئتها، وكذا في تحديد نقاط قوتها وضعفها، وكذلك في تحديد الفرص والتهديدات الماثلة أمامها مما كان له الأثر الكبير في ضعف قدرتها في تكوين عدد من البدائل الإستراتيجية وتقييمها واختيار أفضلها لتحقيق أهدافها.

وكثيراً من الدراسات أوضحت أن التخطيط يعاني أزمة في المجال التعليمي والتربوي تتمثل في عدم قدرته على تحقيق ما كان مرجواً منه في التطوير والتقدم ومن تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية وأن الخطط كثيراً ما ظلت خطأً هاديه أو مرشدة يلجأ إليها المتخصصون حيناً ويتجنبونها حيناً آخر وكثيراً ما تكون الممارسة في واد وهذه الخطط في واد آخر، نتيجة لذلك فقد بدأ التفكير في أسلوب التخطيط أمراً ضرورياً.

وعلى الرغم من أن التخطيط الاستراتيجي أصبح ضرورة للوفاء بمتطلبات العملية الإدارية السليمة في إدارة المؤسسات التعليمية، إلا أن العملية ما زالت تحتاج إلى مزاجية لا سيما عند إعداد الخطة الإستراتيجية، وضرورة مراعاة جميع المعايير التي من شأنها الارتقاء بالأداء وتنظيمه وتحسينه، ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

تساؤلات الدراسة:

تحددت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ١- ما التخطيط الاستراتيجي (مفهومه- مبادئه- خطواته- متطلباته- معوقاته)؟
- ٢- ما التوجهات المعاصرة لدور الجامعة في التخطيط الإستراتيجي؟
- ٣- ما واقع ممارسة جامعة أسوان للتخطيط الإستراتيجي ؟
- ٤- ما التصور المقترح لتفعيل دور جامعة أسوان في ممارسة التخطيط الإستراتيجي ؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- التعرف على ماهية التخطيط الاستراتيجي (مفهومه - مبادئه - خطواته - متطلباته - معوقاته).
- ٢- التعرف على التوجهات المعاصرة لدور الجامعة في التخطيط الإستراتيجي .
- ٣- التعرف على واقع ممارسة جامعة أسوان للتخطيط الإستراتيجي.
- ٤- التوصل لتصور مقترح لتفعيل دور جامعة أسوان في ممارسة التخطيط الإستراتيجي.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- ١ - تفيد المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، وأصحاب القرار في التعرف على نقاط الضعف المؤثرة على أداء الجامعة، والعمل على تلافيها
- ٢ - تفيد المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي في قطاع التعليم العالي في مصر من خلال دراسة واقع الأداء لجامعة أسوان كحالة يمكن أن تنطبق على باقي الجامعات المصرية.
- ٣ - تكمن أهمية الدراسة في كونها إضافة جديدة من حيث الدراسات التي تبحث موضوع التحليل الاستراتيجي لوضع إستراتيجية مقترحة لجامعة بالصعيد المصري الذي تندر فيه مثل هذه الدراسات.

منهج الدراسة:

إعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي ويعرف بأنه " وصف منظم للحقائق ولميزات مجموعة معينة أو ميدان من ميادين المعرفة الهامة بطريقة موضوعية وصحيحة "، للتعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة، واتجاهات إدارة الجامعة نحوه ومدى ممارستها له.

كما تستخدم الدراسة في ضوء أهداف البحث، والأسئلة التي تحاول الإجابة عنها المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي للتعبير عن الظاهرة المراد دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً، فالدراسات المسحية أسلوب يتم من خلاله جمع المعلومات والبيانات عن الجامعة وتعرف نقاط القوة والضعف بها من خلال المصادر والمراجع العربية والأجنبية، وكذلك جمع وتحليل البيانات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي من حيث مفهومه وخطواته وأهمية تطبيقه في الجامعة، وذلك حتى يتييسر وضع تصور مقترح باستخدام مدخل التخطيط الإستراتيجي للارتقاء بدور الجامعة وتعرف ركائز الحركة نحو المستقبل ومنطلقاتها.

أدوات الدراسة:

بعد الإطلاع على العديد من الأدوات والمقاييس التي يعتمد عليها الباحثون في الوصول على المعلومات المطلوبة لفهم وحل المشكلات، سوف تقوم الباحثة باستخدام الأدوات الآتية:

١- المقابلات الشخصية:

قامت الباحثة بإجراء مقابلات شخصية مع أصحاب القرار ومع المسؤولين بالجامعة، وعدد كبير من أعضاء هيئة التدريس وذلك بهدف الوصول إلى صورة حقيقية عن واقع العمل في الجامعة ومدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي لديهم، وكذلك طبيعة اتجاهاتهم، والوقوف على مدى ممارسة الجامعة للتخطيط الإستراتيجي وما هي إمكانية تحقيقه.

٢- استبانة:

قامت الباحثة بوضع استبانة تهدف إلى :

- التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المسؤولين وأعضاء هيئة التدريس، وواقع الممارسة الفعلية للجامعة للتخطيط الإستراتيجي .
- التعرف على اتجاهات إدارة الجامعة نحو التخطيط الإستراتيجي.
- التعرف على واقع ممارسة الجامعة للتخطيط الإستراتيجي.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة الحالية في الحدود التالية:

- ١- الحدود الموضوعية: وضع تصور مقترح لتفعيل دور جامعة أسوان في ممارسة التخطيط الاستراتيجي .
- ٢- الحدود البشرية: سوف يتم تطبيق أدوات الدراسة الميدانية على عينه ممثلة من المسؤولين بالجامعة وأعضاء هيئة التدريس، والمهتمين بمستقبل التعليم، وبعض الخبراء في مجال الدراسات المستقبلية للتعليم .
- ٣- الحدود المكانية: سوف يتم تطبيق أدوات الدراسة الميدانية على بعض الكليات بجامعة أسوان.

مصطلحات الدراسة:

١ - مفهوم التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning :

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والمحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها، ومتابعة هذا التنفيذ"^(١).

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه " عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها"^(٢).

وتعرفه الباحثة بأنه " العملية المتكاملة المتعلقة بتحديد رسالة المؤسسة وأهدافها، وذلك بالتركيز على الحصول على المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والتعرف على الماضي، والحاضر، والتنبؤ بمستوى أداء المستقبل المتوقع، وتحديد الفرص المتاحة، والتهديدات المتوقعة في المحيط الخارجي للمؤسسة" .

٢ - مفهوم التحليل الاستراتيجي SWOT Analysis :

يُعرف التحليل الاستراتيجي "بأنه تحليل للعوامل المهمة التي تحدد أي من الخصائص أعلاه أكثر ملائمة للمؤسسة، وتصنف إلى: عوامل خارجية أي خارج سلطة المؤسسة، وهي عوامل خاصة ببيئتها الخارجية، وهو ما يعنى أن الهدف من أي تحليل لهذه العوامل هو حصر الفرص، والتهديدات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة، وعوامل داخلية تخضع لسلطانها

(١) ضياء الدين زاهر : تعليم الكبار منظور استراتيجي ، الكويت ، دار سعاد الصباح ، ١٩٩٣ ، ص١١٣ .

(٢) محمد بن علي شبين العامري : مفاهيم أساسية في التخطيط الاستراتيجي، ص١ .

لحصر نقاط ضعف، وقوة المؤسسة، أى أن تحليل الموقف، والتحليل الاستراتيجي^(١).

ويعرف تحليل SWot بأنه: " أداة مهمة ومفيدة في تحليل الوضع العام للمؤسسة على أساس الموازنة بين عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية"^(٢).

٣- مفهوم الإستراتيجية (Strategy):

وهو الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة لها وتحقيق أفضل النتائج^(٣).

والتعريف الإجرائي للإستراتيجية في الدراسة الحالية هو "الأسلوب الأكثر ملاءمة بين مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تقود المؤسسة لتحقيق أهدافها، والذي يتم التوصل إليه عن طريق التحليل الاستراتيجي SWOT Analysis للعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على المؤسسة، للاستفادة من الموارد المتاحة وتحقيق أفضل النتائج".

(١) عبد الغفار عبد العزيز قرشي : دراسة لواقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة الطائف في ضوء تحليل SWOT ومقترحات علاجية لجوانب الضعف، مجلة كلية التربية بأسوان، العدد ٢٤، ديسمبر ٢٠١٠، ص ٣٢.

(٢) أنعام حسن زويلف: دور التحليل الاستراتيجي لأبعاد بيئة التحكم المؤسسي في استمرارية المنظمة وتجنب الأزمات المالية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، جامعة الإسراء الخاصة، العدد ٢٠.

available at: www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=53116. Visited at: 10/12/2014.

(٣) علي السلمي : خواطر الإدارة المعاصرة ، مرجع سابق، ص ١٢٠.

الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات التي تناولت التخطيط الإستراتيجي وسوف تعرض الباحثة الدراسات العربية التي تناولت مفهوم التخطيط الإستراتيجي مرتبة ترتيباً تصاعدياً بحسب تاريخ النشر، فبدأ بالأقدم لكل من الدراسات العربية والأجنبية.

أولاً: الدراسات العربية

قام (كرمه ماجد عباس الغزالي ٢٠٠٠)^(١) بدراسة بعنوان "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية- دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا" هدفت الدراسة إلى تعرف مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية وعلاقته بدرجة الممارسة، وكذلك تعرف مدى استخدام نظام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث، والتعرف على مدى المشاركة في وضع الخطط من المستويات المختلفة، واتجاهات المديرين نحو ميزات التخطيط الاستراتيجي ومدى ممارسته في المؤسسات العامة الأردنية. وقد تكون مجتمع الدراسة من (٢٣٥) فرداً بواقع (٤٧) ممارسة عامة. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة ما يأتي:

- إن (٥٧,٣ %) من مديري الإدارات العليا لديهم فهم صحيح للتخطيط الاستراتيجي, كما أن هذه المؤسسات تقوم بممارسة التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاه نحو ميزات التخطيط ومدى ممارسته.

(١) كرمه ماجد عباس الغزالي: "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية- دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة ، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠٠٠.

وأجرى (حسن حسين ٢٠٠٢)^(١) دراسة بعنوان: (تصور مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي المصري)، وهدفت إلى وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي كأسلوب في التعليم الجامعي المصري، وقد استخدم الباحث الأسلوب التحليلي كأحد أساليب ومداخل المنهج الوصفي الذي يعتمد على تحليل وتفسير البيانات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي، وقد أفضت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات تضمنها التصور المقترح من أهمها:

- إنشاء جهاز للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي لضمان نجاح التطبيق الفعال للتخطيط الاستراتيجي.
- إجراء التحليل البيئي لمؤسسات التعليم الجامعي.
- تحديد الفئات المستهدفة من قبل مؤسسات التعليم الجامعي.
- التعريف بسبل تطبيق الاستراتيجيات داخل المؤسسة نفسها.
- تحقيق المتابعة المستمرة والنوعية لكل خطوة من خطوات التخطيط عند لحظة تحديد رسالة ونظرية هذه المؤسسات وحتى مراحل التنفيذ.

وجاءت دراسة (ناصر بن فهد الناصر ٢٠٠٣)^(٢) بعنوان: (التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر المستفيدين بالإدارة العامة للدوريات الأمنية) لتهدف

(١) حسن حسين : " تصور مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي المصري " ، مجلة التربية ، عدد خاص، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مصر ، ٢٠٠٢ .

(٢) ناصر بن فهد بن الناصر : " التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر المستفيدين بالإدارة العامة للدوريات الأمنية" ، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية، ٢٠٠٣ .

للتعرف على خصائص التخطيط الاستراتيجي الأمني في الإدارة العامة للدوريات الأمنية، والكشف عن معايير نجاح التخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة العامة للدوريات الأمنية والمؤثرة على كفاءة إنتاجيتهم، والتعرف على مدى مشاركة القيادات التنفيذية في الإدارة العامة للدوريات الأمنية في وضع الخطط الأمنية الإستراتيجية، بالإضافة إلى محاولة الكشف عن أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة العامة للدوريات الأمنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي للتعبير عن الظاهرة المراد دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً، كما استخدمت المنهج الاستقرائي المكتبي بالإطلاع على أحدث الكتب، والمراجع حول موضوع البحث للتوصل إلى انسب النماذج، والاشتراطات الواجب توفرها للتخطيط الاستراتيجي الفعال، ومعايير نجاح الخطط الإستراتيجية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

- أن أكثر خصائص التخطيط الاستراتيجي توفرًا " وجود رقابة وتقييم على مستوى الجهاز ككل وعلى مستوى القطاعات الرئيسية لنشاط الجهاز للتأكد من أن الأنشطة تسير وفق للخطط الإستراتيجية، والتفصيلية الموضوعة "، وذلك بنسبة قدرها (٨٢,٨ %).
- وأقل الخصائص توفرًا " تتعلق بوضع خطط طويلة الأمد في الجهاز لدراسة المشكلات المستقبلية المحتملة والاستعداد لمواجهةها "، وذلك بنسبة قدرها (٥٩ %).

وفي نفس العام قام (رجب بن علي العويسي^(١)) بدراسة بعنوان (التخطيط الاستراتيجي من مسؤوليات مدير المدرسة) هدفت الدراسة إلى تعرف ماهية التخطيط الإداري الاستراتيجي المدرسي ومميزاته؛ وذلك من خلال عرض أهمية التخطيط الاستراتيجي وفوائده

(١) رجب بن علي العويسي : التخطيط الاستراتيجي من مسؤوليات مدير المدرسة، ٢٠٠٣ .

مدير المدرسة، وإجراءات تطبيقه لعمليات هذا التخطيط وهي: (تطوير الرؤية المستقبلية للمدرسة - تحديد الأهداف الإستراتيجية وتطويرها - دراسة الوضع الحالي للمدرسة - تحليل البيئة الخارجية للمدرسة - التقييم النوعي - التحليل الاستراتيجي - تطبيق الخطة - تقييم النتائج)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في هذه الدراسة بوصفه لدور مدير المدرسة، وخلصت الدراسة إلى أن المفهوم الحديث لدور مدير المدرسة يتطلب منه القيام بمهام متعددة ومتنوعة تستند إلى الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وخاصة التخطيط الاستراتيجي لما له من منافع كثيرة ومتعددة وثيقة الصلة بواقع المدرسة.

كما قام (محمد سيد محمد السيد ٢٠٠٥)^(١) بدراسة بعنوان: " التخطيط الإستراتيجي لتطوير كليات التربية بجمهورية مصر العربية في عصر المعلومات" استهدفت الوقوف على معالم التخطيط الإستراتيجي وخصائصه وخطواته ومبادئه ونماذجه المختلفة، وإلقاء الضوء على الوضع الراهن لكليات التربية بجمهورية مصر العربية، والتعرف على ملامح عصر المعلومات والتحديات التي تواجه تلك الكليات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستبانته تم تطبيقها على عينة من أصحاب القرار والمسولين وأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في كل من جامعة جنوب الوادي، المنيا، عين شمس، الإسكندرية، وفي النهاية قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً للتخطيط الاستراتيجي لتطوير كليات التربية بجمهورية مصر العربية في عصر المعلومات، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- أن التخطيط الاستراتيجي بكليات التربية يستند على رؤية ورسالة يتم تنفيذها على المدى البعيد.

(١) محمد السيد محمد سيد : " التخطيط الإستراتيجي لتطوير كليات التربية بجمهورية مصر العربية في عصر المعلومات"، رسالة دكتوراه، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، ٢٠٠٥.

- قلة اهتمام كليات التربية بتدريب العاملين بها على ثقافة التخطيط الاستراتيجي .
- هناك قلة وعى لدى القائمين بالعمل في كليات التربية بجمهورية مصر العربية بأهمية التخطيط الاستراتيجي .

وقدم (أحمد السعيدى ٢٠٠٩)^(١) دراسة بعنوان: " التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان" استهدفت الدراسة التعرف على خصائص التخطيط الاستراتيجي في شركات تقنية المعلومات، والكشف عن معايير نجاح التخطيط الاستراتيجي لدى شركات تقنية المعلومات والمؤثرة على كفاءة إنتاجيتهم، بالإضافة إلى التعرف على مدى مشاركة القيادات في هذه الشركات في وضع الخطط الإستراتيجية، والكشف عن أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي في شركات تقنية المعلومات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج ومنها:

- ١- فيما يتعلق بخصائص التخطيط الاستراتيجي في شركات تكنولوجيا المعلومات، تبين أن أكثر الخصائص توفراً" وجود رقابة وتقويم على مستوى الشركة ككل وعلى مستوى الإدارات الرئيسية للتأكد من أن الأنشطة تسير وفق للتخطيط الإستراتيجية، والتفصيلية الموضوعة، وذلك بنسبة قدرها (٨٢,٨ %) وأقل الخصائص توفراً" تتعلق بوضع خطط طويلة الأمد في الشركة لدراسة المشكلات المستقبلية المحتملة والاستعداد لمواجهتها"، وذلك بنسبة قدرها (٥٩ %).

(١) أحمد السعيدى : التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان" ، رسالة ماجستير ، الأكاديمية العربية البريطانية ، ٢٠٠٩ .

٢- فيما يتعلق بمتطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي لدى شركات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق فاعلية الأداء، تبين أن أهم المتطلبات وفقاً لآراء المبحوثين يتمثل في عبارة "إنشاء قواعد معلومات حول المشكلات الحالية والمستقبلية مما يعمل على اتخاذ القرارات السليمة"، وذلك بنسبة (٨٩,٤ %)، في حين جاء في المرتبة الأخيرة عبارة "مشاركة الأفراد العاملين في صياغة الخطط الإستراتيجية والتفصيلية المرتبطة بمجالات عملهم وأخذ آرائهم حول مشكلات العمل قبل إصدار الخطط"، وذلك بنسبة (٧٨%).

وفي النهاية أوصت الدراسة بالآتي :

- استقطاب الكفاءات الإدارية المؤهلة إدارياً للعمل في قطاع تكنولوجيا المعلومات لدعم العمليات الإدارية خاصة في مجال التخطيط الاستراتيجي لتحقيق من إنتاجية أداء شركات التكنولوجيا.

- استخدام وسائل التقنية الحديثة خاصة الحاسب الآلي في مجال التخطيط بصفة خاصة والتخطيط الاستراتيجي بصفة عامة واتخاذ القرارات لتحقيق من مستوى الأداء الإداري والتقنين.

- الاهتمام ببرامج التدريب وتنمية العاملين في مجال التخطيط بصفة خاصة والتخطيط الاستراتيجي بصفة عامة والعمليات الإدارية الأخرى للرقى بالمستوى المهاري للعاملين في تنفيذ الخطط بكفاءة عالية.

ودراسة (عصام بن يحيى الفيلاي ٢٠١٠)^(١) بعنوان: " التخطيط الاستراتيجي للدول" هدفت للتعرف على خصائص التخطيط الاستراتيجي، والعقبات التي تعوق تنفيذه، بالإضافة إلى التعرف على فوائد التخطيط الاستراتيجي، وإلقاء الضوء على تجارب بعض الدول في التخطيط الاستراتيجي مثل: (اليابان - كوريا - ماليزيا - اليونان - أسبانيا)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت إلى وضع هيكل لعملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي الشامل في المملكة باختيار نماذج ملائمة للتخطيط الاستراتيجي الشامل، ووضع تصور لخطة إستراتيجية شاملة بناءً على الإنجازات التي حققتها المملكة وتعزيز جهود التنمية الجارية، وتوظيف قدرات المملكة من موارد ومهارات .

وقد قام (عاطف محمود عوض ٢٠١٣)^(٢) بدراسة بعنوان "التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية (دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع اللبنانية)" هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات، مع تحليل لمكونات الخطة الإستراتيجية للمنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/ لبنان، والتعرف على جوانب القوة والضعف في الخطة الإستراتيجية للمنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/ لبنان في ضوء مؤشرات التخطيط الاستراتيجي، ووضع مجموعة من الصيغ والتوصيات التي ينبغي مراعاتها عند وضع الخطة لتضمينها مؤشرات التخطيط

(١) عصام بن يحيى الفيلاي: التخطيط الاستراتيجي للدول، جامعة الملك عبد العزيز، مركز الدراسات الإستراتيجية ، الإصدار ٢٩، ٢٠١٠ .

(٢) عاطف محمود عوض : التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية (دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع اللبنانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد ٢٩، العدد الأول، ٢٠١٣ .

الاستراتيجي، واستخدمت الدراسة استبانة للتعرف على مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/ لبنان بحسب متغيرات الوظيفة، والخبرة، والمؤهل العلمي. ومن خلال استعراض الدراسات العلمية وتحليل بيانات أداة الدراسة أظهرت النتائج أن درجة توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/ لبنان من وجهة نظر العاملين فيها هي بدرجة متوسطة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/ لبنان، بحسب متغيرات الدراسة. ومن التوصيات ضرورة سعي المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان إلى تبني منهجية التخطيط الاستراتيجي فيها؛ باعتبار التخطيط الاستراتيجي هو أساس التطور لتلك المنظمات.

التعليق العام على الدراسات السابقة:

١- اهتمت معظم الدراسات السابقة بإبراز المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي وأهم معالمه وخصائصه وخطواته ومبادئه ونماذجه المختلفة، ومدى وضوح هذا المفهوم لدى العاملين في الإدارات العليا للمؤسسات المختلفة مثل دراسة (رجب بن علي العويسي ٢٠٠٣)، ودراسة (محمد سيد محمد السيد ٢٠٠٥).

٢- خلصت العديد من الدراسات السابقة إلى أن هناك توجهًا إيجابيًا وقناعة راسخة بتطبيق التحليل الاستراتيجي للوصول إلى تطوير الأداء، والتأكيد على وجود علاقة طردية بين مستوى التميز وبين السلوك الإداري الاستراتيجي، وأن مؤسسات التعليم العالي هي الأكثر حاجة للتخطيط الاستراتيجي والأكثر قدرة على ممارسته عمليًا.

١- إتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (أحمد محمد حسنى ٢٠١٦) في العديد من النتائج والتي منها ان مفهوم التخطيط الإستراتيجي لا يتضح بدرجة كافية لدى القائمين على جامعة

أسوان، وأن جامعة أسوان قليلاً ما تهتم بتوظيف التخطيط الإستراتيجي لخدمة وظائفها، قليلاً ما يمثل التخطيط الإستراتيجي بالجامعة فلسفة إدارية لاستشراف آفاق المستقبل، كما أن هناك عزوف من قبل أعضاء هيئة التدريس عن المشاركة في عمليات التخطيط الإستراتيجي بجامعة أسوان. ولكن اختلفت الدراسة الحالية في أن الدراسة السابقة تناولت أحد وظائف الجامعة ألا وهي التعليم فتناولت واقع التخطيط الإستراتيجي للجامعة كمنظومة تعليمية في حين تناولتها الدراسة الحالية من حيث وظائفها الثلاثة (التدريس، البحث العلمي، وخدمة المجتمع).

٢- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الهدف من استخدام التحليل الإستراتيجي حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على بيان أثر تلك الأداة على جانب معين مثل الأداء، في حين استخدمت الدراسة الحالية التحليل الاستراتيجي لتحليل العوامل الداخلية والخارجية لجامعة أسوان للتوصل لإستراتيجية مناسبة لتحقيق أهداف تلك المؤسسة.

٣- يمكن الاستفادة من الدراسات السابقة في دعم موضوع الدراسة الحالية من حيث الإطار النظري المقدم عن التحليل الاستراتيجي،، وما تم استخدامه من أساليب، منهج الدراسة، وأيضاً في بناء أدوات الدراسة الحالية، وتفسير النتائج.

٤- سوف تكون هذه الدراسات السابقة مصدراً ومرجعاً يسهم في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وفي بناء أداة الدراسة وفي تفسير النتائج التي سوف تسفر عنها الدراسة الحالية، كما أن نتائج الدراسات السابقة سوف تفيد الباحثة في صياغة النتائج والتوصيات وكذلك في التعقيب على النتائج التي سوف تكشف عنها الدراسة الحالية.

٥- تنوعت الدراسات التي تناولت التخطيط الإستراتيجي، ولكن القليل من هذه الدراسات تناولتها في الجامعات، وهذه الأولى - على حد علم الباحثة - التي تتناول التخطيط الاستراتيجي لإحدى الجامعات الموجودة في صعيد مصر وهذا يضيف على الدراسة الحالية لونا من الحداثة والحيوية.

إجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن التساؤلات اتبعت الباحثة الخطوات التالية :

١- للإجابة عن السؤال الأول (ما التخطيط الاستراتيجي (مفهومه- مبادئه- خطواته- متطلباته- معوقاته)؟ قامت الباحثة بتقديم إطار نظري تتناول فيه مفهوم التخطيط الإستراتيجي وخطواته ومبادئه ومتطلباته ونماذجه، بالإضافة إلى الدور التربوي والتعليمي الذي تقوم به الجامعة في ضوء هذا التخطيط .

٢- للإجابة عن السؤال الثاني (ما التوجهات المعاصرة لدور الجامعة في التخطيط الإستراتيجي؟) قامت الباحثة بتقديم إطار نظري تتناول فيه التوجهات المعاصرة لدور الجامعة في ضوء التخطيط الإستراتيجي.

٣- للإجابة عن السؤال الثالث (ما واقع ممارسة جامعة أسوان للتخطيط الإستراتيجي؟) قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية للوقوف على واقع ممارسة جامعة أسوان للتخطيط الإستراتيجي.

٤- للإجابة عن السؤال الرابع (ما التصور المقترح لتفعيل دور جامعة أسوان في ممارسة التخطيط الإستراتيجي؟) قامت الباحثة بمحاولة وضع تصور مقترح لتفعيل دور جامعة أسوان في ممارسة التخطيط الإستراتيجي.

الإطار النظري

التخطيط الإستراتيجي

تحتاج إدارة المؤسسات التعليمية أمام التحديات المعاصرة إلى السير قدماً سعياً للتميز والمنافسة، وأمام تلك التحديات المحمومة أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها وإجراءاتها غير قادرة على مواجهة متطلبات الاضطراب البيئي الذي يعد السمة المميزة لتلك التحديات، لذلك أصبحت الإدارة الاستراتيجية ضرورة حتمية وملحة.

ولم تكن العولمة كإحدى التحديات هي الدافع الرئيسي لتبني فكر التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، بل كان هذا الفكر سابقاً لهذه التحديات ، حيث بدأ أول استخدام للتخطيط الاستراتيجي مع مطلع العقد السادس من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية ، ثم بدأ ينتشر في أوروبا ودول العالم الأخرى وعلى الرغم من أن تبني التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية بدأ متأخراً عن مجال منظمات الأعمال، إلا أنه أثبت في مطلع التسعينيات مناسبتة وفعاليتة.

مفاهيم أساسية في التخطيط الإستراتيجي

يجمع التخطيط الاستراتيجي بين مصطلحي التخطيط والإستراتيجية^(١)، فهو عملية تقوم فيها المؤسسة بتحديد إستراتيجيتها واتخاذ قرارات لتنفيذ تلك الإستراتيجية من رأس مال أو ميزانية أو موارد بشرية ، فهو عملية تهدف لدعم القادة لكي يكونوا على وعى بأهدافهم ووسائلهم، وبذلك فالتخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسة على أن تركز نظرتها وأولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة من حولها وضمان أن العاملين فيها يسيروا في اتجاه تحقيق الأهداف، فالمقصود بكلمة إستراتيجية هو إضفاء صفة النظرة طويلة الأمد والشمول على التخطيط.

(١) ماهر أحمد حسن محمد : " التخطيط الاستراتيجي كمدخل لمواجهة الأزمات التربوية بالمؤسسات التعليمية في جمهورية مصر العربية"، مجلة كلية التربية ، جامعة أسيوط، القاهرة، م ٢٤٤، ج ١٤، ٢٤٤، يناير ٢٠٠٨، ص ٣٤٢.

ويضع التخطيط الاستراتيجي عناصر جديدة في عملية التخطيط هي^(١) :

- * ربط التخطيط بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- * تكامل النظرة في الداخل (تحليل البيئة الداخلية)، بالنظرة إلى الخارج (تحليل البيئة الخارجية).
- * دراسة وتحليل القدرات والموارد التنظيمية بنظرة شمولية واسعة.
- * نظرة متكاملة لتقييم أداء المنظمة في الماضي، وتحليل الموقف الاستراتيجي في الحاضر، وتكوين نظرة شاملة مع العمل المنظم من أجل المستقبل.
- * تجاوز مستوى العمل بصيغة ردود الفعل والتخطيط من أجل التأثير الفاعل في السوق وهيكل الصناعة.
- * ربط التخطيط بالثقافة التنظيمية للمنظمة وبقواعد لعبة الأعمال في بيئة العمل المحيطة.
- * فهم التخطيط كأداة لتغيير استراتيجي شامل للأوضاع والموارد والقدرات.
- * الانتقال من التنبؤ إلى الاستكشاف، من حشد الموارد إلى بناء القدرات، ومن السعي من أجل البقاء والمحافظة على الوضع الراهن إلى بناء الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تكوين أو خلق الميزة التنافسية الإستراتيجية المؤكدة .
- ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "العملية المتكاملة المتعلقة بتحديد مصالح المنظمة

(١) المجمع العربي للمحاسبين القانونيين : " إدارة إستراتيجية العمليات " ، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، عمان، المجلد ١٩، ٢٤ ، يونيو ٢٠٠١، ص ص ٧، ٨ .

في المحيط الخارجي، وذلك بالتركيز على الحصول على المعلومات المتعلقة بالماضي والحاضر والتنبؤ بمستوى أداء المستقبل المتوقع وتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة في المحيط الخارجي"^(١).

كما يعرف التخطيط الإستراتيجي في مجال التربية بأنه "ذلك النوع من التخطيط المستقبلي الذي يراعى ما يحيط بالمؤسسة من قوى وعوامل خارجية باعتبار أنها قد تكون أكثر تأثيراً في قوتها من القوى والعوامل المؤسسية وبين عناصر البيئة خارج المؤسسة بما يسهم في إمكانية اكتشاف واستطلاع الفرص والإمكانات الجديدة المختلفة والمتاحة لمستقبل المؤسسة"^(٢).

ويرى البعض أن التخطيط الإستراتيجي هو "صيغة عملية لمواءمة الفرص البيئية مع الموارد المتاحة للمؤسسة بهدف الوصول إلى وضع أفضل"^(٣).

كما يتفق العديد على أن التخطيط الإستراتيجي هو: " تخطيط مستقبلي يضع في الاعتبار القوى والعوامل الخارجية التي تحيط بالمؤسسة والتكامل بينها وبين العوامل والقوى الداخلية بما يساهم في اكتشاف الفرص الجديدة والمتاحة في المستقبل، وتؤكد فلسفة التخطيط الإستراتيجي على أهمية المشاركة من قبل الآباء ورجال الأعمال والقادة والمتقنين

(١) سمير عسكر : أصول الإدارة، دبي ، دار القلم، ١٩٨٧، ص١٠٦ .

(٢) عصرية السعدى: التخطيط الإستراتيجي وأهمية تطبيقه في نظام التعليم بالسلطنة، عمان ، ٢٠٠٩، ص٢.

available at:

<http://www.almdares.net/modules.php?name=News&file=article&sid=261>

Accessed

at:2/2/2015.

(٣)Rainer Feurer, Kazem Chaharbaghi : Strategy development : Past, present, and future

, **Management Decision** ,Vol. 33 ,No. 6, P. 11.

في إعادة هيكلة وتنظيم الوضع القائم توخياً لوضع مستقبلي أفضل" (١).

مما سبق نجد أن التخطيط الاستراتيجي يسعى إلى تحديد التوجهات المستقبلية دون النقد في التفكير بالماضي أو الحاضر مرتكزاً على التفكير الربح فيما يرغب بالوصول إليه، لذا فهو ينطلق من الداخل نحو الخارج، ويبحث في المؤثرات الداخلية والخارجية، ويتناول القضايا بشكل شمولي، وقد تعددت التعريفات في التخطيط الاستراتيجي، ولكنها اتفقت على أن التخطيط الاستراتيجي هو: "عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للجامعة في المستقبل، والتبصير بالإمكانات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ القرارات بعقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ، فهو إذن (٢):

- منهج ديناميكي وأسلوب علمي يجرى وفقاً لمنطق وتفكير منظم تحكمه القوانين العلمية.
- التخطيط الإستراتيجي منهج يمتد بصره إلى المستقبل في صورته المتعددة حيث يحدد فترة زمنية مقبلة يتم فيها تحقيق الأهداف .
- يهتم التخطيط الإستراتيجي برصد الإمكانيات التربوية والتعليمية المتاحة والممكن استخدامها في تنفيذ الخطط التي يرسمها ويجمع ويحلل ويفسر كل البيانات والمعلومات حتى يمكن وضع بدائل أو خيارات واضحة.
- التخطيط الإستراتيجي منهج ديمقراطي يتمثل في دعوته لكل أعضاء المؤسسة للمشاركة في عملية التخطيط بكافة مراحلها.

(١) سيف الدين الياس حمد تو أرباب على : التخطيط الإستراتيجي للجودة في مؤسسات التعليم العالي ، السودان ، ٢٠١٣ ، ص٥.

Available

at:

<http://www.alazhar.edu.ps/Planning/Planning%20Academic%20quality>

2013 Accessed at:3/2/2015.

(٢) نادية العارف : التخطيط الاستراتيجي والعولمة ، الإسكندرية ، الدار الجامعية، ٢٠٠١، ص٨.

مبادئ التخطيط الإستراتيجي :

هناك مبادئ يقوم عليها التخطيط الإستراتيجي من أجل وضع خطة إستراتيجية ناجحة، والتي منها: (١)

- يجب أن يكون هناك قبول للخطة من تنفيذها وإدارة المؤسسة .
- يجب التأكد من أن الخطة متفق عليها .
- يجب تحديد مسؤولية التخطيط .
- يجب تحرى الموضوعية .
- يجب المحافظة على المرونة فى الخطة .
- يجب مراجعة الخطة طويلة الأجل سنوياً .
- يجب التأكد من أن الخطة تتناسب للموقف .
- يجب أن تكون التنبؤات دقيقة .

خطوات التخطيط الإستراتيجي:

تتبع الإدارة العليا في المؤسسات المتقدمة إدارياً منهجاً متميزاً للتخطيط الإستراتيجي يتكون من عدة مراحل محددة سلفاً ومستويات مسندة إلى أفراد معينين وقد تختلف هذه مراحل من مؤسسة لأخرى، كما قد تتأثر بالاهتمامات الشخصية لرجال الإدارة العليا، ولكن

(١) كامل على متولى عمران : التخطيط والرقابة ، مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالى ، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠٧، ص ١٥.

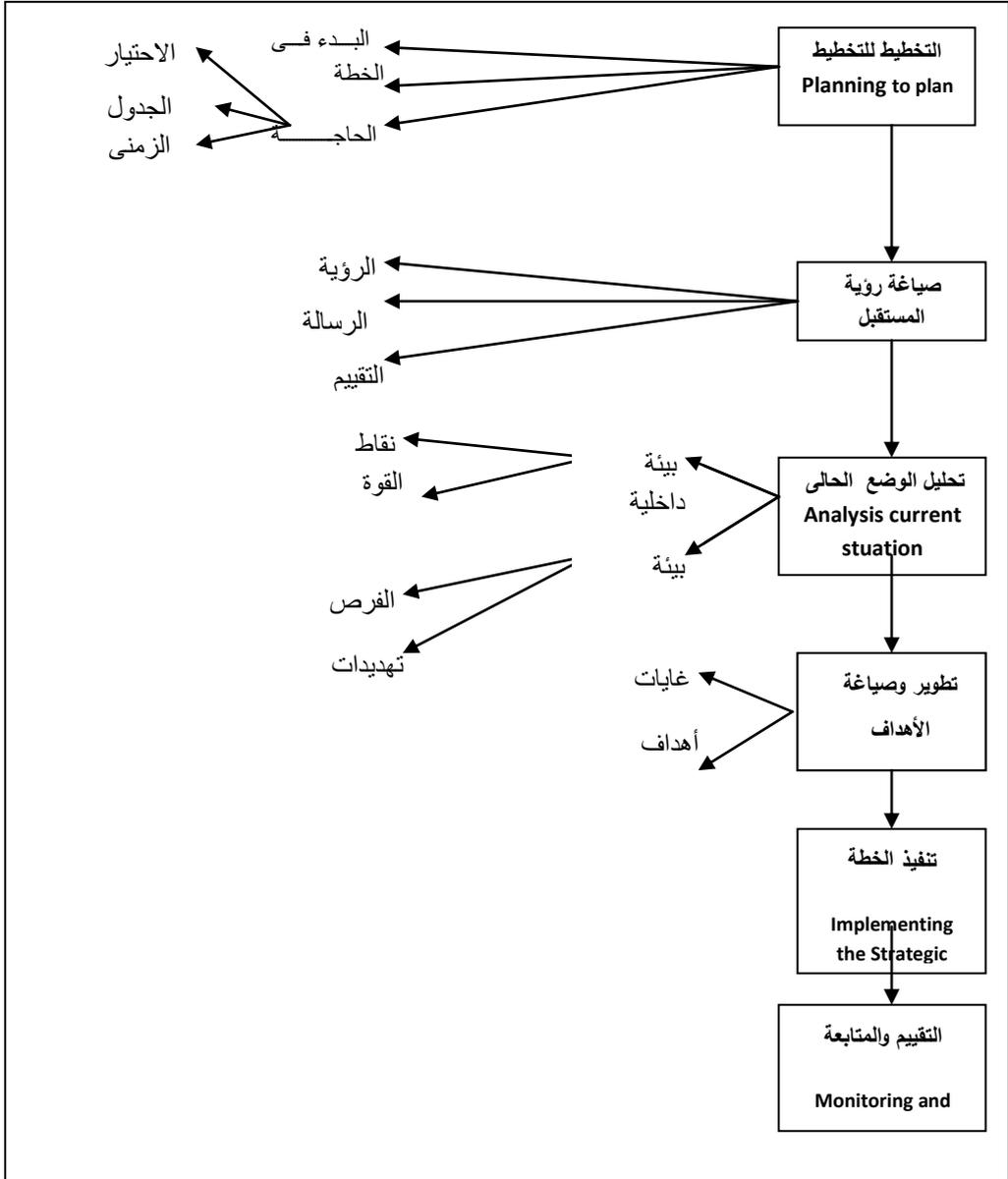
في جميع الأحوال فإن "منهج" التخطيط لا بد أن يكون واضحًا، ويمر التخطيط الإستراتيجي بعدة مراحل وهي: (١)

- ١- التخطيط لعملية التخطيط planning to plan
- ٢- صياغة ورؤية المستقبل Creating the Future
- ٣- تحليل الوضع الحالي Analysis Current Situation
- ٤- تطوير وصياغة الأهداف Setting Goals and Objective
- ٥- تنفيذ الخطة Implementing the Strategic Plan
- ٦- المتابعة والتقييم Monitoring and Evaluation

(١) يمكن الرجوع إلى :

- إباد على يحيى الدجنى : واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة "، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٦، ص ص ٤٥ - ٩٥.
- سامي ابو الروس : إدارة الموارد البشرية ، دورة تدريبية ، الجامعة الإسلامية ، غزة، ٢٠٠٤ ، ص ٣٠ : ص ٣٤ .
- عاطف عبد الحميد عثمان الشويخ : واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة ، مرجع سابق، ص ص ٣٥ - ٦٠.
- G. Houben, K. Lenie, K. Vanhoof: **A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises**, Department of Applied Economics, Limburg University, Belgium,1999, PP. 25- 35.
- Arit Gadiesh and James Gilbert: the strategic management process, **Harvard Business Review**, Massachusetts, United States, Harvard Business School,May2001, P. 74

والشكل التالي يوضح هذه المراحل ومكوناتها :



شكل (١٢) خطوات (مراحل) التخطيط الإستراتيجي^(*)

شكل يوضح خطوات (مراحل) التخطيط الإستراتيجي^(*)

وفيما يلي عرض لهذه المراحل والتي يمكن تطبيقها على الجامعة:

المرحلة الأولى- التخطيط لعملية التخطيط **Planning To Plan**: وهذه المرحلة تتطلب عدة خطوات هي الشروع أو الالتزام بالبدء فى التخطيط ثم إيجاد من هو ذو خبرة ودراية بعملية التخطيط ثم تشكيل فريق عمل وفيما يلي تفصيل لذلك:

أولاً- بناء الالتزام للبدء بعملية التخطيط الإستراتيجي:

عند البدء بعملية التخطيط الإستراتيجي لا بد أن يتوفر لدى إدارة المؤسسة الالتزام بالأسس والخطوات الصحيحة ثم الالتزام بما وضع، فالخطة تستنفذ جهداً ووقتاً وتكلفة، فلا بد من مداولة المحافظة على هذا الجهد.

ثانياً- الحاجة إلى ميسر للعملية:

إذا كانت عملية التخطيط تحتاج إلى من هو على دراية بممارسة التخطيط الإستراتيجي وليس لديها من لديه الإمكانيات والخبرة فيمكن للمؤسسة أن تستعين به وتكون له القدرة على قيادة الفريق وهذا الشخص يطلق عليه الميسر: "فهو ذلك الشخص الذي يقود فرق التخطيط الإستراتيجي خلال العملية".

^(*) هذا الشكل من إعداد الباحثة.

ثالثاً - تشكيل الفريق:

وهو الإتفاق على عدد من الأفراد لتكوين فريق للقيام بعملية التخطيط.

الخطوة الثانية- صياغة رؤية للمستقبل Creating the Future

حيث تتضمن هذه المرحلة ثلاث خطوات رئيسية هي:

أولاً : صياغة الرؤية Vision Statement

ثانياً : صياغة الرسالة Mission Statement

ثالثاً : الاتفاق على القيم المؤسسية Organization Values

أولاً- الرؤيا: Vision

تعتبر الرؤيا المؤسسية حجر الأساس التي تبني عليه التخطيط الإستراتيجي ، فهي تعبر عن المستقبل المنشود ، وتصف كيف يبدو النجاح ، وتبنى على افتراضات معقولة حول المستقبل مستقاة من المجتمع الذي تخدمه المؤسسة ، فالرؤيا بمثابة حلم أو إلهام .

ثانياً - الرسالة: Mission

تكمن أهمية الرسالة كونها عنصر التماسك ووضوح الغرض لكل المؤسسة كما أنها تعد نقطة مرجعية لمتخذي القرار، ويجب أن تكون الرسالة مختصرة وعامة ، فهي تعتبر دليل ومرشد عام للتخطيط الإستراتيجي.

ثالثاً - الاتفاق على القيم المؤسسية Organization Values:

القيم هي " الدستور الذى يحكم عمل المؤسسة فى تقديم منتجاتها وخدماتها وأسلوب

وطريقة تعاملها مع الجمهور"^(١)، وتعتبر القيمة هامة جدًا للمؤسسة إذ تمكنها من خلق نظام يجعل العاملين تحته كما تجعل المتعاملين مع المؤسسة يتوقعون تجسيد هذه القيم خلال التعامل مع المؤسسة، ويمكن أن تكون القيم عامة أو خاصة كما يمكن أن تكون ملموسة أو غير ملموسة، ويفضل صياغتها في عبارة موجزة .

الخطوة الثالثة- تحليل الوضع الحالي :Analysis Current Situation

بعد أن وضعت المؤسسة رؤيتها وصاغت رسالتها تنتقل إلى دراسة وتحليل الوضع الحالي بها، وهو ما يسمى بالتحليل الإستراتيجي، والتي تعتبر من الخطوات الهامة في تصميم الإستراتيجية، وكما نعلم أن المؤسسة هي جزء من المجتمع تتأثر به ويتأثر بها، لذا كان من الضروري تحليل البيئة المحيطة بها والتعرف على العوامل البيئية المحيطة وتشخيصها والتنبؤ بها، وتحديد آثارها على سلوكها وأدائها، وتحديد الفرص التي تتيحها، والقيود التي تفرضها بما يساعد على تحقيق فعالية المؤسسة.

وتعرف بيئة المؤسسة على أنها " هي مجموعة من العناصر المؤثرة في نشاط المؤسسة بشكل ايجابي (توفير جملة من الفرص) أو سلبي (حمل جملة من التهديدات)"^(٢)، وتنقسم البيئة إلى:

(١) عبد الرحيم محمد : مرجع التخطيط الإستراتيجي : عرض كتاب إدارة الإستراتيجية خمس خطوات نحو الهدف، ٢٠١٣، ص٢.

Available at: <http://dr-ama.com/?p=1319> . Accessed at:1/2/2015.

(٢) available at: <http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/enviro/co/grain4.html> . Accessed on: 2/3/2015.

- البيئة الخارجية بمتغيراتها السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وهي تنقسم إلى قسمين:

* فرص

* تهديدات

- البيئة الداخلية بمواردها المادية والمعنوية، وهي تنقسم إلى قسمين:

* نقاط قوة

* نقاط ضعف

الخطوة الرابعة- تطوير وصياغة الأهداف : Setting Goals and Objective

بعد ما يتم الاتفاق على رسالة المؤسسة ورؤيتها ويتم تحديد القضايا الرئيسية فان الوقت يكون قد حان لتحديد ماذا يمكن أن نفعل بكل ذلك. أي تحديد الأساليب التي يمكن أن تتخذ (الاستراتيجيات) والنتائج العامة والخاصة التي يجب تحديدها (الغايات والأهداف)

الخطوة الخامسة- تنفيذ الخطة :Implementing the Strategic Plan

بعد أن يتم الاتفاق على الإستراتيجيات وصياغتها يتعين على المؤسسة أن تطور إجراءات تنفيذ فعالة لفترات محددة ، والإجراءات المطلوبة يجب أن يتم تحديدها ووضعها ضمن خطة عمل، وهذه الطريقة أي طريقة تجزئة الخطة الإستراتيجية إلى مجموعة من خطط العمل يساعد على أن تتناسب ردة فعل المؤسسة مع الحالات الطارئة بفاعلية من جانب ، ومن جانب آخر أن تكون ردة الفعل في الوقت المناسب ففي هذه المرحلة يتم تحديد البرامج والمشاريع التي

تحقق الأهداف للمؤسسة^(١).

الخطوة السادسة- المتابعة والتقييم Monitoring and Evaluation:

إن عملية المتابعة والتقييم من الضروريات التي يجب على المؤسسة القيام بها بغض النظر عن طبيعتها سواء أكانت عامة أم خاصة، وهذه الآلية يتم اللجوء إليها عند مزاوله أي نشاط إداري أو تخطيطي وخصوصاً في بيئة تتسم بالديناميكية والتعرض لعدم الاستقرار^(٢)، والتغيرات المتلاحقة مثل بيئة التعليم الذي يتأثر بقوة التكنولوجيا والعولمة، وتتمثل عملية المتابعة والتقييم في مجموعة العمليات المستمرة للتحقق من أن تنفيذ البرامج والأنشطة المدرجة في الخطة يتم وفق الخطوات المتفق عليها لتحقيق الأهداف.

متطلبات نجاح التخطيط الإستراتيجي

ثمة عوامل عديدة تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي تناولها الكتاب من زوايا اهتماماتهم وتخصصاتهم المختلفة، إلا أنها جميعاً تدور في محاور مقاربة حيث أورد عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي التي تخدم التنمية الشاملة على النحو التالي^(٣):

١. قيام التخطيط الاستراتيجي على نظام واقعي متكامل بعيداً عن التخمين والحدس.
٢. أن تكون الخطة نابعة من واقع بيئة العمل التي تتفاعل معها.

(١) رفعت رستم : التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي، مجلة الجودة في التعليم العالي، العدد (١)، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٤، ص ٥٧.

(٢) "Astrategic- Planning primer for in Higher Education", 2000. Available at:

www.qaap.edu.eg/A_strategic_planning_primer_forHigher_education.

Visited

at:2/12/2016.

(٣) أحمد السعيدى : التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان"، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية، ٢٠٠٩، ص ٤٢.

٣. أن يشترك جميع العاملين في وضع الخطة لضمان تفاعلهم عند التطبيق.
٤. أن تحقق الأهداف العامة للتخطيط حاجة الأفراد والمجتمعات إلى تنمية وتطوير ذاتها.
٥. أن تكون الخطة الموضوعية قابلة للتغير والتطوير والزيادة والنقصان.
٦. أن تكون الخطة منسجمة مع الأهداف الموضوعية لتحقيق النماء والتطور.
٧. أن تركز الخطة على الأولويات في العمل بالمنظمة.
٨. أن تكون الخطة قابلة للتقييم والمتابعة والرقابة.

معوقات التخطيط الاستراتيجي:

تقسم المعوقات إلى معوقات عامة ومعوقات تنظيمية، وتتلخص المعوقات العامة في النقاط التالية^(١):

١. عدم الدقة في المعلومات والبيانات.
٢. اتجاهات العاملين السلبية تجاه الخطة.
٣. عدم صحة التنبؤات والافتراضات.
٤. إغفال الجانب الإنساني مما يؤدي إلى معارضة العاملين للخطة وعرقلة تنفيذها.
٥. الاعتماد على جهات خارجية في وضع الخطة.

(١) إياد على يحيى الدجنى : "واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة"، مرجع سابق، ص ٧٥.

التوجهات المعاصرة لدور الجامعة في التخطيط الإستراتيجي

نشأ تناغم بين التعليم العالي والتخطيط الاستراتيجي مع اتساع الإقبال على التعليم واهتمامه بتقديم التسهيلات في زمن التوسع السريع ، حيث عقد الاجتماع الرسمي الأول لمخططي التعليم العالي في صيف ١٩٥٩ وحضره خمسة وعشرون مخططاً في مؤسسة ماساشوستس للتكنولوجيا ، تلاه إنشاء جمعية للتخطيط المتعلق بالجامعات والكليات عام ١٩٦٦، ضمت أكثر من ثلاثمائة عضو ، لدى أغلبهم اهتمامات رئيسة بالتخطيط ذي الصلة بالجامعات.

وبحلول التسعينات وتحديداً في العام ١٩٩٨ أعلن مجلس التعليم العالي لمعايير التميز عن تصوره للبراهين الخاصة بالسياسات والطرق التي تؤكد على التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ استراتيجيات من شأنها المساهمة في التغيير. (تشيا، ٧ : ١٩٨٩) وبحلول العام الأول للألفية الجديدة برزت ثلاثة أهداف واضحة لممارسة التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي هي :

أ. التوفيق بين المنهج العقلاني الإستنتاجي والتخطيط الاستراتيجي من ناحية سياسية ، بيئية، وثقافية ، وقد وصف برايسون هذا الهدف بشكل قوي قائلاً: " إن أغلب هذه الأفكار الجديدة المتعلقة بالإدارة حاولت أن تحسن من أداء صانعي القرار عن طريق فرض عقلانية منهجية "ويمكن اعتبار كافة السياسات والبرامج تحالفات أو معاهدات بين مجموعات حاملي الأسهم"^(١).

(١) برايسون : "التخطيط الاستراتيجي للمنظمات العامه والغير ربحيه" الطبعة الأولى. سان فرانسيسكو: جوزي - باس، ١٩٩٥، ص٣.

ب. تركيز التخطيط الاستراتيجي ويشكل متزايد على التعلم والإبداع، مع الاعتراف بأن قادة الكليات والجامعات يحتاجون لتحديد المفاهيم ، وأن يفكروا ملياً بتغيير الهياكل القائمة والعمليات ، حيث تتمحور المفاهيم الحديثة نسبياً والمتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي بشكل أكبر حول الديناميكية، والمرونة، والفتنة، والإبداعية ، فيتم التركيز على التفكير الاستراتيجي كمرادف للتحليل القياسي في هذا السياق.

ج. التأكيد الجديد والقوي في نفس الوقت على التحرك من التكوين الى التطبيق ، ومن التخطيط الى التنفيذ ، مقتدين في ذلك بقول بنجامين فرانكلين " ما يتم عمله بشكل جيد أفضل مما يقال بشكل جيد" .

وإذا أردنا أن يكون التخطيط الاستراتيجي فعالاً، فإنه من الضروري أن يتم تحديد وتدقيق رسالة المؤسسة التربوية وغاياتها ذات الطابع الغامض، العام، والعريض، ولهذا طالبت العديد من الأدبيات بوجود تطور الرؤية الاستراتيجية للنظام التربوي بصورة رسمية قبل تنفيذ عمليات التخطيط الاستراتيجي ، مما سيبرز لنا عنصراً هاماً وهو "التركيز على غايات التخطيط"^(١).

إجراءات الدراسة الميدانية

تقنين الأداة

الصدق Validity: ويوجد العديد من الطرق لقياس الصدق، إلا أن الدراسة الحالية استخدمت ما يلي لتعيين صدق الأداة:

(١) محمد غنيم : التخطيط التربوي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع : عمان، ٢٠٠٥، ص ٢٤٥.

١- صدق المحكمين (Peferees-Validity) :

حيث تم بناء الاستبانة فى صورتها المبدئية وعرضها على ذوى الخبرة والتخصص من أعضاء هيئة التدريس والتأكد من أن العبارات الموجودة فى الاستبانة تحت كل محور تقيس بالفعل المعرفة التى يعبر عنها المحور. ثم التأكد من المحتوى ومدى صياغة العبارات وتغطيتها لجميع المحاور .

٢- الصدق الذاتى (Self- Validity) :

يقصد بالصدق الذاتى بأنه صدق الدرجات التجريبية لأداة الدراسة بالنسبة للدرجات الحقيقية التى خلصت من شوائب أخطاء القياس، وبما أن الثبات يقوم فى جوهره على الدرجات الحقيقية.

ثبات الإستبانة Questionnaire Reliability:

ويقصد بثبات الأداة أن تكون على درجة عالية من الدقة والإتقان فيما تزودنا به من بيانات مما يوفر أساساً متيناً لقرارات تزيد احتمالات دقتها وجدواها^(١) . وقد استخدمت الباحثة لحساب الثبات طريقة الاحتمال المنوالى والتى تصلح لحساب ثبات أسئلة الاستفتاءات التى تقوم فكرتها على الاحتمال الاختيارى، وذلك من خلال تطبيق المعادلة الآتية:^(٢)

$$\text{معامل الثبات (ث)} = \frac{\text{ن}}{\text{ن} - 1}$$

$$\frac{1}{\text{ن}}$$

(١) فؤاد أبو حطب ، سيد أحمد عثمان، منال صادق : التقويم النفسى ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٩٣ ، ص٧٨.

(٢) فؤاد البهى السيد : علم النفس الإحصائى وقياس العقل البشرى ، القاهرة ، دار الفكر العربى، ط٢ ، ١٩٧٩ ، ص ٦٥٠ .

حيث (ن) عدد الاحتمالات الاختيارية للعبارة .

(ل) الاحتمال المنوالى (أكبر تكرار نسبي لأى احتمال اختياري من الاحتمالات)

= أكبر تكرار أمام العبارة فى أى عمود

مجموع التكرارات فى الأعمدة الثلاثة

وتم حساب الثبات لكل عبارة، ثم حساب الثبات لكل محور من محاور الاستبانة ومنها تم الحصول على معامل ثبات الاستبانة ككل، والذي يساوى ٧٠، وبالكشف عن هذه القيمة عند $n=30$ عدد العينة التجريبية وجد أنها دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١, أى عند ثقة ٩٩,٩ % وشك ٠,١ % مما يدل على أن الإستبانة على درجة عالية من الثبات والصحة وصالحة للتطبيق على أفراد عينة الدراسة.

المعالجة الإحصائية :

بعد تفريغ بيانات الاستبانة تم معالجتها إحصائياً؛ حيث استخدمت الباحثة فى الدراسة الحالية الأساليب الإحصائية التالية :

١- حساب التكرارات (ك) لكل استجابة .

٢- حساب النسب المئوية (%) لكل استجابة .

٣- حساب الوزن النسبى لكل عبارة وذلك بإعطاء أوزان نسبية

(٣ للاستجابة موافق، ٢ للاستجابة موافق إلى حد ما ، و ١ للاستجابة غير موافق) .

وذلك من خلال تطبيق المعادلة الآتية^(١) :

(١) عبد الله السيد عبد الجواد: المؤشرات التربوية واستخدام الرياضيات فى العلوم الإنسانية، أسيوط، مكتبة جولد فنجرز، ١٩٨٣، ص ٢٠٥ .

$$\frac{3 \text{ ك} + 2 \text{ ك} + 1 \text{ ك}}{3 \text{ ن}} = \text{النسبة الوزنية (و)}$$

حيث أن :

ك ١ = تكرارات استجابة الأفراد ب "يتحقق بشدة"

ك ٢ = تكرارات استجابة الأفراد ب " يتحقق قليلاً "

ك ٣ = تكرارات استجابة الأفراد ب " لا يتحقق "

ن = عدد الأفراد الذين أجابوا عن العبارات (عدد أفراد العينة) .

١- حساب دلالة الأوزان النسبية :

تحسب دلالة الأوزان النسبية من العلاقة (١) :

ق - ق.

$$\frac{2 \text{ ق} - 2 \text{ ق}}{3 \text{ ن}} = (\Delta)$$

حيث أن :

(Δ) = دلالة النسبة (مدى حيود النسبة الوزنية عن النسبة المعيارية) .

ق = الوزن النسبي لكل عبارة = و

(٢) المرجع السابق، ص ٢١١.

ق = ٠ = الوزن النسبي المعياري (النسبة المعيارية) = ٠,٥٠ , ٠ أو ٠,٥

ن = عدد الأفراد المجيبين على العبارة .

نتائج الدراسة الميدانية:

أسفرت الدراسة الميدانية عن العديد من النتائج بشأن التخطيط الإستراتيجي بجامعة أسوان، ومن بين ذلك ما يلي

١- نتائج الاستبانة الأولى :

(١) النتائج المتعلقة بالمحور الأول - مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجامعة:
أظهرت النتائج ما يلي:

- أن مفهوم التخطيط الإستراتيجي لا يتضح بدرجة كافية في أذهان القائمين على إدارة جامعة أسوان.

- تعتبر جامعة أسوان التخطيط الإستراتيجي خطوة لازمة لتحقيق الجودة الشاملة.

- أن هناك درجة من الوعي لدى القائمين على جامعة أسوان بمدى المشكلات والمعوقات التي تواجه تطبيق التخطيط الإستراتيجي لتفعيل دور جامعة أسوان في تحقيق وظائفها والتي منها خدمة المجتمع - موضوع الدراسة.

- أن جامعة أسوان تهتم إلى حد ما بإكساب ثقافة التخطيط الإستراتيجي لكافة العاملين بها.

- أن جامعة أسوان تدعم اللامركزية بدرجة صغیرها داخل منظومتها.

- أن جامعة أسوان قليلاً ما تهتم بتوظيف التخطيط الإستراتيجي بدرجة كافية في إدراك المتغيرات المرتبطة ببيئتها الداخلية والخارجية داخل منظومتها.

- تحرص جامعة أسوان إلى حد ما على الاستفادة المثلى من التخطيط الإستراتيجي في تحديد رؤيتها وتوجهاتها المستقبلية.

(٢) النتائج المتعلقة بالمحور الثاني - اتجاهات إدارة الجامعة نحو التخطيط

الاستراتيجي:

أظهرت النتائج ما يلي:

- أن التخطيط الإستراتيجي ضرورة ملحة للتطور والتقدم وكذلك لإيجاد الفهم وطريقة العمل نحو الهدف المشترك.
- التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة لتحقيق الجودة الشاملة في أداء الجامعة.
- هناك اهتمام مشترك من قبل عينة الدراسة بالتخطيط الإستراتيجي ورغبة في المعرفة والممارسة لهذا المجال، ولكن قد يعيق ذلك الانشغال بالجوانب الأكاديمية.
- التخطيط الاستراتيجي وثيقة ملزمة لرؤساء الإدارات المختلفة في الجامعات.
- التخطيط الاستراتيجي يدعم أداء رؤساء الأقسام وعمداء الكليات في تحسين العملية الأكاديمية.
- أنكرت عينة الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي عملية لا تناسب المؤسسات التعليمية ، ولا أن يكون التخطيط الإستراتيجي مجرد مصطلحاً براقاً يزين به المؤسسة .

(٣) النتائج المتعلقة بالاحور الثالث- درجة ممارسة إدارة جامعة أسوان

لعملية التخطيط الاستراتيجي:

أظهرت النتائج ما يلي :

- لا تعمل الجامعة وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف .
- الجامعة ليس لديها المرونة الكافية لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها .
- لا يوجد توازن في تطبيق إدارة الجامعة لجميع القضايا الإستراتيجية التي تتضمنها الخطة.
- ليس للجامعة قدرة على وضع بدائل إستراتيجية مناسبة .
- أن الجامعة لا تسعى لتحقيق الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة .

- رسالة الجامعة قد تكون واضحة إلى حد ما لدى الإدارة العليا ولكنها غير واضحة لدى العاملين بالجامعة.
- لا تستخدم الجامعة التحليل الإستراتيجي لكل من البيئة الداخلية والخارجية لها للوقوف على ما بها من نقاط قوة للاستفادة منها ومعالجة نقاط الضعف لديها والتعرف على ما يحيط بها من فرص.

التصور المقترح لتفعيل دور جامعة أسوان في ممارسة التخطيط الإستراتيجي

منطلقات التصور المقترح:

- ١- يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أفضل أنواع وطرق التخطيط المستقبلي المستخدمة في المؤسسات العامة والخاصة، إضافة إلى وجود اهتمام بتطبيق التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسات التعليمية، كما أثبتت الدراسات العالمية والعربية أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات بشكل عام والجامعات على وجه الخصوص يحقق نجاحا ملموسا في تطوير العملية التعليمية.
- ٢- أن تطوير أداء منظومة التعليم بجامعة أسوان يعد مطلباً رئيسياً من مطالب العصر الحديث واستجابة للمتغيرات المحيطة التي تلقى بظلالها على التعليم الجامعي بصفة عامة وجامعة أسوان بصفة خاصة.
- ٣- أن صياغة رؤية ورسالة مستقبلية لجامعة أسوان تعتمد بشكل كبير على استخدام التخطيط الإستراتيجي .
- ٤- ملاحقة التكنولوجيا الحديثة من حولنا وتحقيق الإستفادة منها قاعدة من قواعد النظام العالمي الجديد.
- ٥- أن التخطيط الإستراتيجي يشكل مدخلاً فعالاً ومطلباً ضرورياً لتطوير أداء منظومة التعليم بجامعة أسوان.

➤ أهداف التصور المقترح: ومن أبرز تلك الأهداف:

- أ. تحديد الآليات المناسبة لتفعيل التخطيط الاستراتيجي بجامعة أسوان بصورة أكثر فعالية.
- ب. التأكيد على تنمية ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى جميع القائمين بالعمل بالجامعة.
- ت. تشجيع المجتمع المحلي للمشاركة في صياغة أهداف الخطة الاستراتيجية للجامعة والمشاركة في دعمها.
- ث. صياغة خطة إستراتيجية مستقبلية لتطوير أداء منظومة التعليم بجامعة أسوان بغية تقديم مخرجات تعليمية عالية الجودة والتميز والقدرة التنافسية وتقى بمتطلبات واحتياجات سوق العمل المتغيرة.
- ج. الأكد على ضمان جودة التعليم والتعلم بجامعة أسوان.
- ح. جعل التخطيط المستقبلي للجامعة أكثر فعالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الموضوعة.
- خ. إيجاد الحلول المناسبة للمعوقات التي تواجه تطبيق مراحل التخطيط الاستراتيجي الجامعة.
- د. وضع تصور شامل لنموذج إستراتيجي مقترح لكيفية تطوير أداء منظومة التعليم بجامعة أسوان في ضوء الاستفادة من التخطيط الإستراتيجي وهو ما يمكنه الإسهام في الإرتقاء بمستوى الأداء العام لجامعة أسوان.

➤ مكونات التصور المقترح وآليات تنفيذها : وقد تكونت مكوناته من

محوري الدراسة الميدانية ومن خلال :

- أ. تطبيق مراحل تطبيق التخطيط الاستراتيجي (الإعداد للتخطيط . التحليل الاستراتيجي . بناء الخطة الإستراتيجية . اقتراح المشروعات والبرامج . تنفيذ الخطة الإستراتيجية . المتابعة والتقييم للخطة الإستراتيجية).

ب. التغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي (معوقات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي . معوقات تتعلق بمجتمع الجامعة . معوقات تتعلق بالعاملين في الجامعة . معوقات تتعلق بالإدارة العليا في الجامعة).

➤ **متطلبات إنجاح التصور المقترح:** ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

(١) تعزيز الوعي: ويقصد به تكوين اتجاه إيجابي نحو التخطيط الاستراتيجي ليصبح جميع العاملين والمسؤولين بالجامعة على وعي بأهمية هذا النوع من التخطيط المتقدم.

(٢) توفير وتطوير القدرات: ويمكن تحقيق ذلك من خلال توافر الإمكانيات والطاقات المختلفة المادية منها والبشرية والتنظيمية وذلك حتى يصبح هذا النوع من التخطيط فكرا وتنظيما وأكثر ممارسة وتطبيقا لدى المسؤولين بالجامعة.

(٣) قوة الإرادة : حيث لابد من ضمان توافر قوة الإرادة لدى المسؤولين على مستوى الإدارة العليا في كافة المجالات الفنية والإدارية للدخول في تطبيق التخطيط الاستراتيجي على مستوى مسؤولياتهم .

(٤) توسيع المشاركة: بالنسبة للعاملين بالجامعة من خلال التعرف على حاجاتهم ووجهات نظرهم أثناء صناعة القرارات الإستراتيجية مما سوف يفيد في رفع مستوى دعمهم وتحمسهم لتنفيذ ما يتم التوصل إليه خلال وضع الخطة الإستراتيجية للجامعة.

➤ **معوقات قد تعوق تنفيذ التصور المقترح وكيفية التغلب عليها، وتتلخص في الآتي:**

١. مقاومة بعض المسؤولين أو ترددهم في استخدام هذا النوع من التخطيط لاعتقادهم بعدم كفاية الوقت للقيام به، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تنمية قدراتهم فيما يتعلق بأهمية التخطيط الاستراتيجي وكيفية استغلال الوقت للقيام به، وإعداد دليل ميسر للتخطيط الاستراتيجي وآلياته بطريقة علمية.

٢. ضعف إدراك القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة لأهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في نقل الجامعة إلى الوضع المأمول، ويمكن التغلب على ذلك من خلال عقد الندوات والمحاضرات للتوعية بأهمية هذا النوع من التخطيط.

٣. عزوف بعض أعضاء هيئة التدريس بالجامعة عن المشاركة في عمليات التخطيط الإستراتيجي من إعداد ووضع خطط وإستراتيجيات مستقبلية بعيدة المدى لتطوير أداء الجامعة ويمكن التغلب على ذلك توفير حوافز مادية ومعنوية للفائمين على إعداد الخطط الإستراتيجية وتنفيذها بجامعة أسوان.

٤. الروتين والتعقيد الإداري والمركزية في صناعة القرار عائقاً أمام تطبيق التخطيط الإستراتيجي بجامعة أسوان، ويمكن التغلب عليها بالتوجه نحو اللامركزية في إنجاز الأعمال التنظيمية والإدارية، بحيث تصبح جامعة أسوان بعيدة كل البعد عن الأعمال الروتينية والتعقيد الإداري في صناعة واتخاذ القرارات .

٥. وجود قصور في أساليب المتابعة والمحاسبية على الأداء بين العاملين بجامعة أسوان، ويمكن التغلب عليها بالإهتمام بتطبيق آليات محددة وتوفير نظام مرن للمتابعة والرقابة والمحاسبة على الأداء.

٦. تعدد الجهات المسؤولة عن تنفيذ التخطيط الإستراتيجي، ويمكن التغلب عليها في التوجه نحو الإعتماد على فئة محددة من الخبراء والمتخصصين لتنفيذ التخطيط الإستراتيجي بالجامعة.

دراسات مستقبلية مقترحة

- ١- تصور مقترح لتطوير ممارسة جامعة أسوان للتخطيط الإستراتيجي في ضوء SWOT Analysis.
- ٢- التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتطوير وظائف الجامعة بجمهورية مصر العربية.
- ٣- تصور مقترح لتفعيل ممارسة الجامعات المصرية للتخطيط الإستراتيجي في ضوء خبرات بعض الدول.

مراجع الدراسة

١. أحمد السعيدى : التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان" ، رسالة ماجستير ، الأكاديمية العربية البريطانية ، ٢٠٠٩ .
٢. أحمد محمد : التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموى جديد، دار المناهج ، عمان ، ٢٠٠٩ .
٣. المجمع العربي للمحاسبين القانونيين : " إدارة وإستراتيجية العمليات " ، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، عمان، المجلد ١٩، ع ٢٤ ، يونيو ٢٠٠١ .
٤. أنعام حسن زويلف: دور التحليل الاستراتيجي لأبعاد بيئة التحكم المؤسسي في استمرارية المنظمة وتجنب الأزمات المالية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، جامعة الإسراء الخاصة، العدد ٢٠ .
٥. إياد على يحيى الدجنى : "واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ١٤٢٧/٢٠٠٦ .

available at: www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=53116.

٦. برايسون : "التخطيط الاستراتيجي للمنظمات العامة والغير ربحية" الطبعة الأولى. سان فرانسيسكو: جوزي - باس، ١٩٩٥.

٧. حسن حسين : " تصور مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجي فى التعليم الجامعى المصرى" ، مجلة التربية ، عدد خاص، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مصر ، ٢٠٠٢.

٨. رجب بن علي العويسى : التخطيط الاستراتيجي من مسؤوليات مدير المدرسة، ٢٠٠٣ .

availableat: htm/bulletin/moe/www.moe.gov.com

٩. رفعت رستم : التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي، مجلة الجودة في التعليم العالي، العدد (١)، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٤.

١٠. زياد بركات، وأحمد عوض: واقع دور الجامعات العربية في تنمية مجتمع المعرفة من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس فيها، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، ٢٠٠١.

١١. سامي ابو الروس : إدارة الموارد البشرية ، دورة تدريبية ، الجامعة الإسلامية ، غزة، ٢٠٠٤.

١٢. سمير عسكر : أصول الإدارة، دبی ، دار القلم، ١٩٨٧.

١٣. سيف الدين الياس حمد تو أرياب على : التخطيط الإستراتيجي للجودة فى مؤسسات التعليم العالى ، السودان ، ٢٠١٣.

Available

at:

<http://www.alazhar.edu.ps/Planning/Planning%20Academic%20quality2013>

١٤. ضياء الدين زاهر : تعليم الكبار منظور استراتيجي ، الكويت ، دار سعاد الصباح ، ١٩٩٣.

١٥. عاطف محمود عوض : التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية (دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع اللبنانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد ٢٩، العدد الأول، ٢٠١٣ .

١٦. عبد الرحيم محمد : مرجع التخطيط الإستراتيجي : عرض كتاب إدارة الإستراتيجية خمس خطوات نحو الهدف، ٢٠١٣.

Available at: <http://dr-ama.com/?p=1319>

١٧. عبد الغفار عبد العزيز قرشي : دراسة لواقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة الطائف في ضوء تحليل SWOT ومقترحات علاجية لجوانب الضعف، مجلة كلية التربية بأسوان، العدد ٢٤، ديسمبر ٢٠١٠.

١٨. عبد الله السيد عبد الجواد: المؤشرات التربوية واستخدام الرياضيات في العلوم الإنسانية، أسيوط، مكتبة جولد فنجرز، ١٩٨٣.

١٩. عصام بن يحيى الفيلاي: التخطيط الاستراتيجي للدول، جامعة الملك عبد العزيز، مركز الدراسات الإستراتيجية ، الإصدار ٢٩، ٢٠١٠ .

٢٠. عصام محمد عبيد: التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات (دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة)، ص ٢.

. available at: <http://www.asqddq.nu.edu.sa/files/12>.

٢١. عصرية السعدى: التخطيط الإستراتيجي وأهمية تطبيقه في نظام التعليم بالسلطنة، عمان ، ٢٠٠٩، ص ٢.

available at:

٢٢. علي السلمي : **خواطر الإدارة المعاصرة**، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر، ٢٠٠١.
٢٣. فؤاد أبو حطب ، سيد أحمد عثمان، منال صادق : **التقويم النفسى** ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٩٣.
٢٤. فؤاد البهى السيد : **علم النفس الإحصائى وقياس العقل البشرى** ، القاهرة ، دار الفكر العربى، ط٢، ١٩٧٩.
٢٥. كامل على متولى عمران : **التخطيط والرقابة** ، مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالى ، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠٧.
٢٦. كرمه ماجد عباس الغزالي: "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية- دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة ، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠٠٠.
٢٧. ماهر أحمد حسن محمد : " التخطيط الاستراتيجى كمدخل لمواجهة الأزمات التربوية بالمؤسسات التعليمية فى جمهورية مصر العربية"، **مجلة كلية التربية** ، جامعة أسيوط، القاهرة، م٢٤، ع١، ج٢، يناير ٢٠٠٨.
٢٨. محمد السيد محمد سيد : " التخطيط الإستراتيجى لتطوير كليات التربية بجمهورية مصر العربية فى عصر المعلومات"، رسالة دكتوراه، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادى، ٢٠٠٥.
٢٩. محمد بن على شيبان العامرى : **مفاهيم أساسية فى التخطيط الاستراتيجى**.

٣٠. محمد غنيم : التخطيط التربوي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع : عمان، ٢٠٠٥.

٣١.نادية العارف : التخطيط الاستراتيجي والعلومة ، الإسكندرية ، الدار الجامعية، ٢٠٠١، ص٨.

٣٢. ناصر بن فهد بن الناصر : "التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر المستفيدين بالإدارة العامة للدوريات الأمنية" ، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية، ٢٠٠٣ .

33.Arit Gadiesh and James Gilbert: the strategic management process, **Harvard Business Review**, Massachusetts, United States, Harvard Business School,May2001.

34."Astrategic– Planning primer for in Higher Education", 2000.

Available www.qaap.edu.eg/A_strategic_planning_primer_forHigher_education.

35.G. Houben, K. Lenie, K. Vanhoof: **A knowledge–based SWOT–analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises**, Department of Applied Economics, Limburg UniĀersity, Belgium,1999.

36.Rainer Feurer, Kazem Chaharbaghi : Strategy development : Past ,present, and future , **Management Decision** ,Vol. 33 ,No. 6,2001.