

# الفصل الأول

## التخطيط الاستراتيجي



## الأول :

## مقدمة

يُشكل التخطيط الناجح الركيزة الأساسية لأي مجتمع من المجتمعات لبلوغ الكفاية التي تمكنه من استغلال كافة موارده البشرية والمادية والعلمية في مختلف مجالات حياته، ومن ثم تشغيلها وتوجيهها على ضوء ما حدده من أهداف بحيث يتحقق له في النهاية وبصفة مستمرة ناتج يفيض بدرجة ملحوظة عن كل ما تم إنفاقه وما بذل فيه من جهد فينشأ من اطراد القيمة المضافة في حركة المجتمع المستمرة إلى أعلى وإلى الأمام الأمر الذي يشكل في النهاية نقلة نوعية في المجتمع. وإذا كانت التربية في مفهومها المعاصر تستهدف التغيير والتطوير ولها من الآثار والنتائج الايجابية ما يجعلها تحتل المكانة الأولى بين وسائل الإصلاح والتقدم في أي دولة من الدول، فنتائج هذه العملية منوطة إلى التخطيط الذي يمثل القيادة المسؤولة عن سير العملية التربوية وحسن توجيهها على أساس أن النجاح في أي عمل من الأعمال أو أي تنظيم من التنظيمات يعتمد على الطريقة أو الأسلوب الذي تخطط به وقدرتها على توجيه الأعمال والأنشطة نحو الأهداف المرغوبة أو المراد تحقيقها<sup>(1)</sup>.

فما يحدث من متغيرات اقتصادية وسياسية واجتماعية وثقافية في عالمنا المعاصر، وبخاصة في مجال ثوراته التقانية ولاسيما في مجال الاتصال، الثورة المعلوماتية، والثورة الديموقراطية يفرض علينا أن نعيد النظر في واقعنا الحالي وما ينبغي أن يطرأ عليه من تحولات في أهمية التخطيط الاستراتيجي.

١- قسم السياسة التربوية والتخطيط، مشاركة المجتمع في إدارة التربية (الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٩٦م) ص ٩.

وتعد عملية التخطيط في البلدان العربية كما هو ملاحظ بوضوح - عملية تعتمد علي التخطيط من أعلي *Planning from Above* وأن صياغة السياسات والخطط تتم عادة من قبل خبراء ووفق معايير فنية مكتوبة للوسائل والطرق، وإذا ما كان هنالك تغيير في فهم الإصلاح التربوي المطلوب، فإنه غالباً ما يأتي كنتيجة للتأثر بالتجارب الغربية وليس من خلال فهم خيارات الرأي العام وشرائحه الاجتماعية المختلفة التي قد لا تحدث مباشرة لتلك المعايير ولا تتطابق معها، وحتى في حالة وجود استجابات للرأي العام، وهي نادرة الحدوث، فإنها لا تهتم بأكثر من أخذ الانطباعات وردود الفعل للنشاطات المؤسسية والهياكل التعليمية؛ لذا وكما هو الحال في الحقول الأخرى للسياسات فإن الرأي العام بشرائحه المختلفة والتمايزة، يُعطي موقع التابع والقائم علي رد الفعل، وإذا ما حاولنا بدلاً من هذا السؤال عن الخيارات التي يعبر عنها الناس في مواقفهم المادية الحاسمة للعلاقات الطبقية (موقع العمل - الأسرة - مستوى المعيشة - الجماعة المحلية - سوق العمل - الدولة) وهي في الواقع يرتبط بعضها ببعض ارتباطاً قوياً وخصوصاً في مجتمعاتنا<sup>(1)</sup>.

ويقودنا هذا الاستنتاج إلي الإقرار بأننا ما زلنا بحاجة في مجتمعنا إلي مجهودات ضخمة، وعلي نطاق واسع لوضع الخطط الاستراتيجية التعليمية علي أساس من تصور المستقبل الاجتماعي، وليس المستقبل التقني فحسب، والتحقق من كيفية جعل المستقبل يختلف جذرياً عن الماضي، إذ أن العوامل المختلفة والمعنية بالتنشئة الاجتماعية *Socialization* غالباً ما تؤكد الواقع القائم، أو بحد أقصى مستقبلاً معروفاً ومقبولاً

١- درام البصام، التنمية البشرية وأنظمة التعليم والأنماط الثقافية في الوطن العربي، بحوث الندوة الفكرية التي نظمتها الأمانة العامة لجامعة الدول العربية، التنمية البشرية في الوطن العربي (بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، ١٩٩٥م) ص ٢٧١.

مسبقاً؛ لذا فليست بظاهرة عارضة تلك التي توضح أن جميع الدراسات الاستراتيجية والمستقبلية الرسمية حول التعليم والتربية في الوطن العربي وبلدانه لم تتعامل مع المستقبل الاجتماعي، ولكن مع أفاق التقنية، بمعنى تثبيت العلاقات الاجتماعية كعلاقات مستديمة، وحتى في أكثر البدائل جذرية فإننا نجد أن نقد الأوضاع الراهنة وإيراد المقترحات المستقبلية يأتي إما بشكل تجاهل لحالة اللامساواة القائمة في القوة والثروة والثقافة، أو يتناول بالنقد تلك اللامساواة في بعض مظاهرها وبصورة اختزالية، كالتوجه إلى التخطيط وتنمية المجتمعات المحلية.

أن الأهمية العامة للتصورات حول المستقبل في المجتمع قد أصبحت لدى العديد من الباحثين أو المؤسسات البحثية العربية من المسلمات- إلا أنها لا زالت عاجزة عن التمييز في الواقع بين الآمال (ماذا يرغب الناس في رؤيته) وبين التوقعات (ماذا يفكرون في احتمال وقوعه) وما بين اتجاهات الناس حول مستقبلهم الفردي ومستقبل المجتمع؛ لذا فإن الدراسات التي أجريت حول مستقبل التعليم ومعالجة قضاياها لم تهتم بتوضيح السياقات المجتمعية التي يأمل أو يتوقع الناس أن يعيشوا في ظلها، بل أخذت باستمرار السياق المؤسسي القائم كمعطى مع بعض التعديلات الوظيفية الهيكلية في حين أن الفهم العميق للاتجاهات الفردية حول المستقبل والعلاقة بين المستقبلات الشخصية والمجتمعية يتطلبان انتباهاً أو عناية أكثر وضوحاً للاتجاهات المعنية بالمستقبل المجتمعي أي مجتمع نريد أن يكون؟ وذلك هو السؤال الأوسع الذي تحدد إجابته أي إنسان نريد أن نبني<sup>(١)</sup>. فمثل هذه الدراسات تُشكل خطوة صغيرة باتجاه تشكيل الوعي الذاتي الجماعي وهذا هو السؤال الابتدائي كي يبني التخطيط الاستراتيجي التربوي على أساس طبيعة المجتمعات العربية وتطلعاتها الاجتماعية والفردية.

١- المرجع السابق، ص ٢٧٣.

لقد أصبح التخطيط الذي يحقق التقدم في المجتمعات المعاصرة بعد الحرب العالمية الثانية فناً له أصوله وقواعده، ويخضع للأسلوب العلمي، ولم يعد عملية ارتجالية تتم عشوائياً لتنجح مرة وتخفق مرات، فيقوم على تحديد صورة إنسان الغد الذي يتكيف مع تغيرات المجتمع المستمرة. والتخطيط للتربية هو الذي يحول ما ينفق على التربية من أموال إلى لون من ألوان الاستثمار وبذلك يقضى في ظل التخطيط الشامل ألا تكون هناك قوى بشرية عاطلة عن العمل، أو أن يكون هناك نقص في القوى البشرية، كما انه يجب في ظل هذا التخطيط أن يمتد مدى التعليم إلى أطول مدة ممكنة بمعنى أن يتحقق نوع من التربية المستدامة.

ورغم تعدد أنواع التخطيط، من تخطيط شامل إلى تخطيط جزئي إلى قصير أو طويل المدى له بياناته الخاصة أو كما قال عنه ستوبار بدون بيانات، أو التخطيط الذي قال عنه بانث انه تخطيط بلا هدف إلا أنها جميعاً تتطلب ما يسمى باستراتيجية التخطيط، هذه الاستراتيجية هي التي يبني عليها التخطيط للتعليم، والتي تعتبر الخطوة العريضة له، والتي تنطلق من خطط التعليم، سواء كانت قصيرة أو طويلة المدى وهذه الاستراتيجية لها مواصفاتها ومميزاتها تبعاً لنوع الخطة<sup>(١)</sup>.

ومنطلق موضوع "التخطيط الاستراتيجي وقضايا التعليم" هو الاعتقاد الراسخ لنا انه ينبغي علينا أن نستخدم كل الموارد المتوفرة لدى الإنسانية في الوقت الحاضر من أجل تشكيل مستقبل نصل إليه بخطط مدروسة، ومن حق كل فرد أن يكون له دور في صنع مصيرهم الجماعي، ونحن بصدد التخطيط الذي يتطلب منا إلا ننسى ماضيينا، ولكن هذا الماضي لا يجب أن يكون انشغالنا به يصرفنا عن حاجات الحاضر والمستقبل، فالتحدي

١- مدوح عبد الرحيم الجعفري وآخرون، الإدارة في رياض الأطفال (القاهرة: شركة الجمهورية الحديثة لطباعة الورق، دبت) ص ٤٠.

الذي نواجهه هو المستقبل، الذي يحتاج لكي نصل إليه إلى خطط مدروسة على أسس علمية تجعل من الممكن تحقيق أفضل الاحتمالات المستقبلية الممكنة، وهذه هي المهمة التي لابد للإنسان بصفته إنساناً أن يؤديها بغير أدنى توان أو تواكل.

ويعكس هذا الموضوع الحاجة الملحة إلى ضرورة استخدام كل موارد الإنسانية الخلاقة من أجل تحقيق التقدم والتنمية، وإذا كان حقاً أننا نواجه اليوم تحديات لم يسبقها مثيل في ضخامتها، فانه من الحق أيضاً إن لدينا في هذه المواجهة من الوسائل والأسلحة ما له من القدرة والفاعلية، لندرك إن القدرة على التصرف هي المرجع الوحيد لكل مجتمع ساع إلى التقدم. ولو أننا فقدنا هذا المرجع لتحولنا إلى سفينة مشرقة على الغرق بدلاً من أن نصبح ملاحين قادرين على الالتزام بالهدف الذي تتوجه إليه، هذا الهدف الذي يتطلع إليه كل فرد منا، فالمشاركة في التخطيط لبلوغ الهدف حق لكل فرد وهي أيضاً واجب لا سبيل إلى التخلي عن تبعاته، ففي ذلك تتجلى كرامة الأفراد وتكمن ديمقراطية المجتمعات.

وهناك حقائق أساسية لتحقيق التقدم الاجتماعي في أى مجتمع تتبلور في ثلاث محاور تتمثل فيما يلي :

- **المحور الأول :** إن التنمية ينبغي إن تكون شاملة بالإضافة إلى كونها كل متكامل الأجزاء.

- **المحور الثاني :** أننا لو استطعنا أن نتغلب على الأفكار الجامدة وعلى المصالح الأنانية لأولئك الذين يقفون في وجه التحول الاجتماعي الذي يقتضيه تلاؤمنا مع التقدم العلمي والتكنولوجي، فيوسع المجتمع أن يتابع مسيرته وخصوصاً ونحن قد بدأنا فجر القرن الواحد والعشرين - نحو

التحقيق الكامل لطاقتها الريحية والإبداعية، ومن أجل هذا ينبغي عليها إلا تكون مسيرة المجتمع فى خططه نحو المستقبل من قبيل القصور الذاتى المستسلم للظروف، بل تكون هي المتحكمة فى تلك المسيرة الموجهة لها بحسب ما تراه صالحا لها بقيادات مؤهلة لتحمل أعباء تحقيق التقدم.

- **المحور الثالث :** أن ذلك التلاؤم المشار إليه أما أن يتم بوثبات كمية تحتاج إلى شجاعة وسعة خيال، وأما لا يتحقق أبدا، فالواقع أن العقبات التى تعترض طريق التقدم والتنمية الشاملة تتطلب لتجاوزها التسلح بقوة الحلول الجريئة غير المعتادة، وذلك لان استخدام الاستراتيجيات التقليدية سوف تواجهه منذ البداية بما يؤبى إلى تحييدها من قبل القوى المعارضة لتطور المجتمع والتحول الكبير الذى نطمح إليه<sup>(١)</sup>.

وأيا كان خطر العقبات التى تعترض طريق التقدم فى المجتمع، فإنه بالتخطيط الاستراتيجى الثابت والصحيح يمكن تجاوز كل العقبات، فالتخطيط على ذلك تصور للحياة كما يريدونها المخططون أن تكون لتتحرك الأحداث فى المجتمع فى خطط يدفعه من الواقع الذى يعيشه، إلى المستقبل الذى يريدونه له فهو يبدأ من الواقع، واقع المجتمع بكل ما فيه من إمكانات وأدوات، ومن فيه من قوى بشرية على مستوى معين من الثقافة والحضارة، وعلى درجة معينة من الفكر، ولا يبدأ أبدا من فراغ، ويكون حظ التخطيط من النجاح أكثر كلما كانت صلته بهذا الواقع أقوى، ويقل حظه من النجاح، كلما ابتعد عن الواقع، لان الواقع هو الأرض الصلبة التى يقف عليها هو التربة الخصبة التى يستمد منها شريعته وأسباب حياته.

١- فيدير يكو ما يورثا راجوثا، نظرة فى مستقبل البشرية- قضايا لا تحتمل الانتظار، ترجمة: محمود على مكي، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية ( القاهرة: دار العالم العربى للطباعة، ١٩٩٠م) ص ١٤.

وقد أصبحت المجتمعات والدول اليوم بحكم التطورات المتسارعة والمعقدة هي المسؤولة عن الغد مسئوليتها عن اليوم، وأصبح التخطيط للتقدم مسئوليتها الأولى مهما اختلف شكل تلك الدول والمجتمعات، واختلف الجوال العام الذي تعمل فيه، ومهما اختلفت الأيديولوجيات الاجتماعية التي تحكم وتمنع مسئولية الدولة عن التقدم والتخطيط له في مجتمعنا المعاصر من اعتبارات متعددة أهمها الإنفاق على برامج الخطط وخصوصاً برامج التعليم أو الاستثمار في الإنسان، ولا يأتي بالنتيجة المرجوة منه بالطبع ما لم يصاحبه استثمار آخري في تنمية المؤسسات والمنظمات والمرافق الحديثة التي تستغل ذكاء الإنسان وترجمه إلى تكنولوجيا متقدمة تأتي بالمال الوفير وتأتي معه بالرفاهية والتقدم<sup>(١)</sup>.

كما أن الدولة وعناصرها القيادية في كافة المجالات هي القادرة وحدها اليوم على تبني التخطيط الاستراتيجي بما يحتاجه هذا التخطيط من كفاءات وخبراء وأموال ضخمة وبحكم أن الدولة هي الممثل الشرعي لأفراد المجتمع وقواه العاملة.

## - التخطيط ( الماهية والمفهوم ) Planning :

يُعد التخطيط عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة، وله أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى، فالآن يعد التخطيط مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أى عمل والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم ذلك، فهو أسلوب تفكير للمستقبل واستعراض احتياجات ومتطلبات هذا المستقبل وظرفه حتى يمكن ضبط التصرفات الحالية بما يكفل تحقيق الأهداف المقررة<sup>(١)</sup>، كما تعد عملية التخطيط إحدى الضرورات اللازمة لإدارة أية منظمة لتحقيق أهدافها ورسالتها من خلال إعداد وتنفيذ ومتابعة

١- عبد الغنى عبود، إدارة التربية في عالم متغير (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٨م) ص ١٠٧.

١- إبراهيم عصمت مطاوع وأمينة أحمد حسن، الأصول الإدارية للتربية (القاهرة: دار المعارف، ١٩٨٠م) ص ١٣٨.

وتقييم مجموعة من الخطط والبرامج لتحقيق نتائج معينة باستخدام إمكانيات وموارد محددة وفى ظل ظروف بيئية قائمة ومن غير المتصور أن تعمل أية منظمة أو تحقق أهدافها بمعزل عن البيئة التي تعمل فيها المنظمة سواء البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، فإن من المؤشرات البارزة لفاعلية التخطيط هو مدى تمكين المنظمة من التفاعل والتكيف مع خصائص المتغيرات والبيئة التي تتعامل معها بما يحقق أهدافها ورسالتها.

ويمكن توضيح مفهوم عملية التخطيط من (استعراض عرو من التعاريف التي تناولت مفهوم العملية التخطيطية فيما يلي :

- عرف *Willard Bennett* التخطيط بأنه "عبارة عن تحديد أهداف المشروع، والطرق اللازمة لأداء الأفراد للأنشطة المطلوبة منهم لتحقيق هذه الأهداف في يسر وسهولة. ويقول *Louis N Redinan* " إن التخطيط عملية ديناميكية تحدد بوضوح تام البناء الذي سيتم به الشيء المتوقع، والكيفية التي يمكن إنجازها بها والوقت الذي يستغرق في تحقيق هذى الأهداف " وهذا التعريف للتخطيط يركز على التحديد الواضح للخطة وكيفية إنجازها والوقت اللازم لتحقيق الأهداف"<sup>(١)</sup>.
- وسيلة الإدارة لاكتشاف انسب الطرق والوسائل لاستخدام الموارد المتاحة أو الممكنة استخداما يحقق الأهداف المرجوة، من خلال وضع الخطط والبرامج التي تنسق بين أجزاء الموقف وبين الجهود التي تبذل لتحقيق تلك الأهداف، ومن ثم بعد التخطيط من أهم العناصر الإدارية المؤثرة في نجاح الأعمال، وقد يكون العنصر الأساسي في ذلك من خلال توجيه ودفع المنظمة للتركيز على إنجاز الأهداف"<sup>(١)</sup>.

٢- احمد محمد المصري، الإدارة والمدير العصري (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، ١٩٨٥م) ص ٤٠.

١- مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية (الإسكندرية: مطبعة الدار الجامعية، ٢٠٠٠م) ص ٥٠.

- نظام متميز، يختص بتجميع الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة، لإنجاز مجموعة أهداف محددة في ظل ظروف بيئية معينة، ومن ثم فإن التخطيط هو الوسيلة التي تدور حولها أنظمة الرقابة والموازنات والمعلومات وغيرها، ومن خلاله يتم التحول من وضع معين للمنظمة إلى وضع مستهدف بواسطة إنجاز الأهداف المحددة.
  - نشاط الإداري الذي يختص بالتعامل مع المستقبل والذي يغلب عليه عدم التأكد، لتحديد الفرص وسبل استثمارها، وكذلك تحديد القيود والتهديدات وسبل التعامل معها لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
  - عملية اختيار الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج التي تقرر نشاط المنظمة وخط سيرها في المستقبل، أي أن الخطة هي الشكل النهائي الذي يحول الاستراتيجية إلى خطوات تطبيقية عملية تسمى بالإجراءات، ومن ثم فإن التخطيط الاستراتيجي وفق هذا المفهوم يهدف إلى تحقيق المواءمة بين الموارد المتاحة والممكنة والفرص المتوفرة أمام المنظمة بما يحقق الأهداف المخططة<sup>(٢)</sup>.
- وقد خضع التخطيط للمنهج التقليدي لحركة الإدارة العلمية وللمنهج السلوكي لدراسة العلاقات الإنسانية، ومن ثم خضع أيضاً لعدد من الأساليب أو الطرق الفنية كالأسلوب التقليدي، وأسلوب بيرت "Pert" ونظام التخطيط والبرمجة والميزانيات (PPBS) ونظام الإدارة بالأهداف وغيرها، والهدف هو تخصيص وتوجيه جهود وموارد المشروع بما يتفق مع الأغراض المطلوبة وبما يحقق كفاءة الأعمال، ويتكون التخطيط أساساً من نشاطين رئيسيين هما: وضع الأهداف للمنظمة، واختيار وسائل بلوغها، وهذه الوسائل يمكن وضعها كاستراتيجيات أو تكتيكات، والاستراتيجيات أو الخطط

٢- المرجع السابق، ص ٥٠.

الاستراتيجية تتضمن بلوغ الأهداف العامة طويلة الأجل، أو الخطط التكنيكية فهي تركز على أهداف معينة محددة تساهم في مجموعها في بلوغ الأهداف العامة الأولى<sup>(١)</sup>.  
وللوصول بالتخطيط إلى المستوى المطلوب لابد من التأكيد على :

- أن يكون التخطيط مبنيا على حاجات حقيقية لكل من التنظيم والعاملين فيه إذ أن لكل تنظيم حاجات محددة تتصل بضرورة استمراره وبقائه وتطوره، الأمر الذي يفرض ضرورة مواجهة هذه الحاجات.
- يتضمن التخطيط تحديد الأهداف والإجراءات والوسائل والأنشطة اللازمة والتقويم، فهذه الأبعاد الثلاثة هي الهيكل التنظيمي لأية خطة، ولا يمكن فصلها عن بعضها، إذ تُعد كلا متكاملًا.
- يجب أن يتلاءم التخطيط وإمكانات التنظيم البشرية والمادية، فإذا ما تعارض التخطيط مع هذه الامكانيات، بات من الصعوبة تحقيق الأهداف.
- لابد من مشاركة كافة الأطراف المعنية من رؤساء ومرئوسين في التخطيط إذ أن عملية التخطيط عملية تشاركية وتعاونية ويسهم فيها جميع أفراد التنظيم على حد سواء.
- التخطيط عملية مستمرة ترافق عمليات التنظيم، فلا تتوقف في مرحلة بعينها فالتخطيط وتعديل الخطط ومراجعتها وتطويرها عمليات لا تنته؛ لذا تحرص كثير من المؤسسات على إيجاد قسم خاص بالتخطيط، وهذا القسم من مهامه الأساسية وضع الخطط التطويرية المستقبلية في ضوء الدراسات والبحوث التي تجرى من حين لآخر.

١- عبد الغني أنوري، اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية ( قطر، الدوحة: دار الثقافة، ١٩٩١م) ص ٨٢.

■ يجب أن تتكامل الخطط للوحدات الإدارية المختلفة داخل التنظيم الواحد، ويجب أن تتكامل خطط المنظمات المشابهة التي يوجد بينها علاقة ومن أجل هذا لابد من التعاون والتنسيق في جميع مستويات التخطيط وعلى اختلاف مسؤوليات المنظمات المختلفة.

■ للتخطيط مستويات متعددة، فهناك التخطيط على مستوى الإدارة العليا والتخطيط على مستوى الإدارة الوسطي، والتخطيط على مستوى الإدارة الدنيا فكل مستوى من هذه المستويات الثلاثة يقوم بالتخطيط لإنجاز المهام الموكلة إليه<sup>(١)</sup>.

وفى هذا المجال لابد من التأكيد على أن التخطيط يجب أن يتكامل في هذه المستويات الثلاثة بحيث تخدم الخطط في المستويات الدنيا التخطيط في المستويات الإدارية الوسطي والعليا. وإدراكاً لأهمية المعلومات التربوية في التخطيط بمجال التعليم ودورها الفعال في تطوير التعليم وتحديثه حتى يواكب التغيرات العالمية والمحلية ورغبة في الحصول على معلومات موضوعية صحيحة مجمعة ومنظمة ومعالجة ومحللة بأساليب علمية حديثة، أنشئت الإدارة المركزية للتخطيط التربوي والمعلومات بهدف إرساء وتطوير نظام للمعلومات والتخطيط التربوي والبحوث على أحدث النظم العلمية، والتي تتناسب مع نظام التعليم في مصر، وتلبي احتياجاته من المعلومات والبحوث، كما تلبي احتياجات كافة الفئات من العاملين في مجال التعليم وتزويدهم بالمعلومات والحاسبات المتطورة وتدريبهم على ما يلزمهم لنجاح أعمالهم<sup>(١)</sup>.

١- يعقوب نشوان، الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، ط٢ (الأردن، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع، ١٩٨٦م) ص ص ٢٧-٣١.

١- جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، مشروع مبارك القومي، إنجازات التعليم في ٤ أعوام (القاهرة: مطبعة أكتوبر، ١٩٩٥م) ص ٢٩.

## - مبررات و دواعي الأخذ بالتخطيط :

من خلال العرض السابق لمفهوم وماهية التخطيط يمكن التوصل إلي بعض دواعي ومبررات الأخذ بأسلوب التخطيط حيث توضح أهميته والفوائد التي تعود من استخدامه والأهداف المرغوبة التي يسعى لتحقيقها.

فالتخطيط ضرورة أصبح ضرورة حتمية فرضتها التغيرات الحادثة في كافة المجالات في المجتمع، والتي فرضت علينا إعادة النظر في سياسة التخطيط في كافة المجالات والتي منها التعليم وذلك لجعله أداة فعالة في إحداث عمليات التنمية الشاملة. وبذلك يمكن توضيح أهم المبررات والدواعي التي تؤكد أهمية استخدام التخطيط في التعليم فيما يلي :

- الزيادة السكانية وما أدت إليه من ارتفاع الطلب وزيادة الرغبة المجتمعية في التعليم بكافة أنواعه المختلفة، لكونه مبرراً لإحداث التغييرات الجديدة وتحقيق التنمية الشاملة والتقدم.
- التوسع في التعليم مما أدى إلي الخلل وعدم التنسيق في تربيته ومن هذه المظاهر التوسع في التعليم النظري علي حساب التعليم العملي والفني والمهني، والتوسع في تعليم الأطفال بدرجة أكبر من تعليم الكبار، والتوسع في التعليم في المدن دون مراعاة الفارق في التعليم في الريف، النقص في عدد المعلمين والمباني والمرافق في مواجهة زيادة أعداد الطلاب، التحسن النوعي في التعليم علي حساب التحسن الكيفي والكمي فيه.
- التكلفة المادية العالية التي يتطلبها التعليم- حيث أن التعليم إلزمي لسنوات طويلة تمتد حتي تسع سنوات من عمر الطفل.

- ❑ عدم التوافق بين التعليم ومتطلبات السوق، فالصلة بينهم لازلت ضعيفة أو تكاد تكون معدومة.
- ❑ أهمية الربط بين التخطيط الاقتصادي والتخطيط للتعليم، فالتخطيط الاقتصادي لا يمكن نجاحه إلا بالارتباط بالتخطيط التعليمي والتربوي حتى يلبي احتياجاته، التنمية الاقتصادية في حاجة إلي أيدي عاملة تمتاز بالكفاءة وحسن الأداء، فالإنتاج لا يمكن ازدهاره، إلا إذا اهتم بأهم عناصره، وهو الإنسان.
- ❑ التغيير في التركيب المهنية والوظائف وما يتطلبه ذلك من مهارات مختلفة في المهن والخبرات اللازمة لمسايرة التطورات ونتائجها التي تترتب عليها.

## - أهمية التخطيط :

يكتسب التخطيط أهميته من كونه عملية هدفها تحديد مسارات الحياة في المجالات المختلفة، فهو يؤدي إلي تمكن الإنسان من رؤية طريقه في الحياة بوضوح، وبدونه يسير الإنسان علي غير هدي، ويضيع جهده وقوته دون فائدة مناسبة لكل ما بذل من جهد ووقت، فهو ضروري للفرد والمجتمع خاصة في وقتنا الحالي حيث تعددت الحياة وتعددت مطالب الحياة والمعيشة وتنوعت الأهداف والوسائل والأنشطة، وهذا يوضح انه أحد أسباب اختصار الوقت اللازم للتطوير والتحسين والتغيير نحو الأفضل.

وقر أوضع محمد منير مرسي أهمية التخطيط التربوي أنها تتمثل فيما يلي :

- ❑ تشخيص الأوضاع التعليمية والتربوية الحالية، وتقييم الهيكل التعليمي القائم ودراسة مدى تناسق أجزائه وتفرعاته، ومدى الارتباط بين الأجزاء والأفرع واحتياجات المجتمع.

- رسم سياسة التعليم جملة وتفصيلاً للاستجابة لمتطلبات التنمية الشاملة للبلاد.
- النظرة البعيدة الواعية إلى المستقبل، ورسم الخطط على المدى الطويل، مع تقدير الاحتياجات والتنبؤات المبنية على أسلوب علمي.
- التحسين النوعي والإصلاح الفني للعملية التربوية، وتناولها بالتجديد والتطوير.
- تمكين التعليم من التخلص من حالة عدم التوازن الداخلي فيه وضمان النمو السليم له في المستقبل، فالتخطيط يهتم بالتنبؤ بما يتوقع حدوثه من مشكلات وعقبات ويساعد على تجنب وقوعها وتفاديها بما يضعه من حلول وبدائل.
- النظرة البعيدة الواعية إلى المستقبل، ورسم الخطط على المدى الطويل، مع تقدير الاحتياجات والتنبؤات المبنية على أساس وبأسلوب علمي.
- العمل على تخفيف حدة الإهدار في التعليم، ورفع مستوى كفاءته.
- حسن استغلال موارد التعليم وتعبئتها والاستخدام الأمثل لها.
- إحكام استثمار الوقت أو الزمن باعتباره مدخلاً من موارد التعليم.

## - أهداف التخطيط :

- طبقاً لمفاهيم التخطيط التعليمي والأسباب والدواعي والمبررات التي تؤكد أهميته والحاجة إليه لمواجهة المشكلات التربوية والتعليمية، والنهوض بمستوى التعليم وربطه باحتياجات العمل والسوق ومطالب التنمية، يمكن أن نحدد أهداف التخطيط فيما يلي :
- الأهداف الاجتماعية للتخطيط التعليمي: يمثل التعليم مطلباً اجتماعياً ويمثل قيمة في حد ذاته، وهو حق من حقوق الإنسان في الحياة؛ لذا يجب على المجتمع أن يسخر كل إمكاناته وطاقاته لحصول الأفراد على حقوقهم في التعليم، والعمل على اتخاذ كافة التدابير للوفاء بهذا الطلب، وبناء على ما سبق أصبح التخطيط للتعليم يعمل على توسيع نظام التعليم وتحسين معنوياته قاعدة الالتحاق

بالتعليم وتوسيع قاعدة الالتحاق بالتعليم. ولتحقيق ما سبق أصدرت الدول القوانين والتشريعات التي تؤكد مجانية التعليم لمواجهة كافة المعوقات التي قد تقف عائقاً أمام غير القادرين من الالتحاق بالتعليم؛ مما أدى إلي زيادة الطلب الاجتماعي علي التعليم بصورة فاقت قدرات غالبية الدول علي تجويده وتحسينه.

## ومن خلال المنظر الاجتماعي يمكن تحديد أهداف التخطيط

### للتعليم والتي ذكرها شبل برران ولاحمر فاروق محفوظ فيما يلي:

- منح الجميع في المجتمع فرصاً متكاملة للتعليم بصرف النظر عن الوضع الاجتماعي أو الاقتصادي ودون عوائق مادية أو معنوية.
- إتاحة الفرصة أمام كل فرد في المجتمع في تحصيل التعليم الذي يتناسب مع قدراته وإمكانياته العقلية والذهنية.
- توفير احتياجات المجتمع من القوي العاملة اللازمة لتطويره اقتصادياً واجتماعياً وتحقيق متطلباته من هذه القوي البشرية العاملة وهذه المطالب ذات جوانب كمية وأخري كيفية.
- المساهمة في تطوير المجتمع وتحويله إلي مجتمع حديث يتميز بالمرونة والقدرة علي الاستجابة لمستجدات العصر.
- الحفاظ علي هوية المجتمع والحيلولة دون اندماجها في هويات أخرى.
- فمفهوم رأس المال البشري يؤكد علي حقيقة هامة أن الناس يمكنهم أن يستثمروا أنفسهم عن طريق التعليم، حيث يستطيع المرء تطوير إنتاجيته ودخله في المستقبل عن طريق التعليم الذي يساعده علي صقل مهاراته وقدراته وزيادة إمكانياته<sup>(1)</sup>.

1-Vanderstraeten Raf, Lirculanty & Educational Policy Planning, Oxford Review of Education. Vol.23. No.3. 1997.P. 325.

□ الأهداف السياسية للتخطيط التعليمي : يرتبط التعليم بسياسة الدولة وفلسفتها فهو أداة لتوجيه الأفراد نحو الأهداف السياسية التي تتبناها الدولة وترسمها السلطات العليا. فالتخطيط التعليمي في مجتمع ديمقراطي يهدف إلى تثبيت دعائم الديمقراطية وتنمية مفاهيمها بين الأفراد والجماعات، بينما في المجتمع غير الديمقراطي يهدف إلى تثبيت الأوضاع السياسية والاقتصادية والحيلولة دون إقامة نظام تسونه الديمقراطية والعدالة الاجتماعية. والتخطيط في المجتمع الاشتراكي يهدف إلى إعطاء كل فرد فرصاً متكافئة للتعليم، وأيضاً إزالة التناقضات بين احتياجات الفرد واحتياجات المجتمع من التعليم<sup>(٢)</sup>.

**وبذلك يمكن تحرير الأهداف السياسية للتخطيط التعليمي فيما يلي :**

- المحافظة على الكيان السياسي للدولة.

- تنمية الروح القومية بين أفراد المجتمع.

- تربية المواطن الصالح.

- زيادة التفاهم والتعاون بين جميع الأفراد والشعوب<sup>(٣)</sup>.

□ الأهداف الاقتصادية للتخطيط التعليمي : تعتمد الأهداف الاقتصادية للتخطيط التعليمي على ما يسمى بمدخل التكلفة أو العائد حيث يفترض هذا المدخل إن المشروعات أو المراحل التعليمية تحظى بالأفضلية في التمويل فهي تحقق قيماً لمعدل العائد تزيد عن قيم معدل العائد من المشروعات الاستثمارية الأخرى وبالتالي أدي هذا المخل إلى توجيه مخططي التعليم إلى الاستثمار الأفضل نسبياً، كما يشير إلى أثر تغيير المرتبات والأجور في الطلب على التعليم، وإلى المجال الذي

٢- محمد سيف الدين فهمي، التخطيط التعليمي أسسه وأساليبه ومشكلاته، ط٧ (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠٠ م) ص ٢٨.

٣- فاروق شوقي البوهي، التخطيط التربوي عمليته ومداخله (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، د.ت) ص ٢٥.

تعمل فيه الدولة لإغراء الأفراد علي طلب أنواع معينة من التعليم وهذا المدخل يفيد في تحقيق ما يلي :

- تحليل التكلفة- الفائدة قد يوضح الحاجة فيما يتعلق بالتغيرات في توزيع الموارد لمختلف أنواع التعليم.

- عن طريق التحليل يمكن اقتراح طرق لزيادة إنتاجية التعليم، سواء كان ذلك عن طريق فوائده أو تخفيض تكاليفه.

- التأكيد علي جانبي العرض والطلب وعلي القوي البشرية وتكاليف التعليم وفوائده<sup>(1)</sup>.

- مقابلة احتياجات الدولة علي المدى القصير والبعيد من القوي العاملة ذات المستويات الوظيفية المختلفة.

- زيادة الكفاية الإنتاجية للفرد عن طريق إكسابه المهارة والخبرة.

- زيادة قدرة الفرد علي التحرك الوظيفي بحيث يستطيع تغيير عمله أو وظيفته بسهولة تبعاً لظروف الإنتاج أو التغيرات في الاقتصاد.

- مواجهة مشكلات البطالة بين المتعلمين وغير المتعلمين بحيث يتم الاستغلال الكامل لجميع القوي العاملة المتوافرة.

- المساهمة في الإسراع في عملية التطوير الاقتصادي والصناعي عن طريق تنشيط البحث العلمي والتكنولوجي وإعداد الأفراد القادرين علي القيام به.

- تنسيق سياسة الإنفاق علي التعليم ليس فقط علي أنواع ومستويات التعليم المختلفة بل بين قطاع التعليم والقطاعات الاقتصادية الأخرى.

1-Woodhall, M., *Cost -Benefit Analysis in Education Planning* 3<sup>rd</sup> Ed, UNESCO.IIEP. Paris. 1992. P.69.

- رسم السياسات الخاصة باستغلال مخصصات التعليم لأقصى درجة ممكنة عن طريق إتباع الطرق العلمية لتقليل تكاليف التعليم مع زيادة كفاءة إنتاجيته إلى أقصى درجة ممكنة، وتوسيع قاعدته، وإتاحته لأكبر عدد من أفراد المجتمع<sup>(١)</sup>.

□ الأهداف الثقافية للتخطيط التعليمي : يُعد التعليم أحد أهم الوسائل التي يحافظ بها الإنسان علي ثقافته وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه ونقلها من جيل إلي جيل، وعن طريقها يعمل أيضاً علي تنقيتها من الشوائب واختيار الصالح منها والعمل علي تطويرها وفقاً لاحتياجات العصور ما أحدثته من التقدم العلمي والتكنولوجي وبذلك تكون للثقافة وظائف محافظة وأخري تجديدية. ويمكن تحديد الأهداف الثقافية للتخطيط التعليمي فيما يلي :

- المحافظة علي الثقافة الإنسانية ونشرها.
- تنمية الثقافة وتطويرها وتنويعها بالبحث العلمي مع الاحتفاظ بوحدتها.
- نشر التعليم ومحو الأمية وذلك بجعل التعليم حقاً لكل مواطن ومواطنة ولا يعوقه أي عائق مادي أو اجتماعي.
- رفع مستوى الثقافة بين أبناء الشعب وذلك برفع مستوى التعليم في كل مراحل.
- حل المشكلات الثقافية ونشر المعرفة ومنع تميز نوع من الثقافة أو التعليم<sup>(١)</sup>.

١- شبلى بدران وأحمد فاروق، مرجع سابق، ص ص ٢٧٤-٢٧٥.

١- فواد بسيوني متولي، التربية ومشكلة التخطيط، رؤية عصرية لبعض مشكلات المجتمع وعلاقتها بالتربية (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٠م) ص ص ٢٢-٢٣.

## - مستويات التخطيط :

التخطيط عبارة عن عملية منظمة واعية لاختيار أفضل الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف محددة، وهو عملية لترتيب الأولويات في ضوء الامكانيات المتاحة. ولقد انتشر التخطيط وشاع استخدامه بعد الحرب العالمية الثانية واتخذ صوراً وأنماطاً مختلفة بما يساير نظم المجتمعات وظروفها واستراتيجية التنمية فيها، وكذلك طبيعة الأنشطة المختلفة في الأجهزة أو المؤسسات أو المناطق المختلفة، فكل نمط أو نوع يعني نهجاً لتجربة معينة تتناسب مع النظام السياسي والاقتصادي وظروفه وقواه بهدف الوصول إلى نتائج محددة، لهذا فقد تعددت أنواع التخطيط وفيما يلي عرض لهذه الأنواع :

- من حيث الأهداف : ينقسم إلى تخطيط بنائي وتخطيط وظيفي .
- من حيث المجالات : ينقسم إلى تخطيط شامل وتخطيط جزئي.
- من حيث ميادينها : ينقسم إلى التخطيط الطبيعي والتخطيط الاقتصادي والتخطيط الاجتماعي والتخطيط الثقافي.
- من حيث الأجهزة التي تقوم به : وينقسم إلى تخطيط مركزي وآخر لامركزي.
- من حيث المدى الزمني : وينقسم إلى تخطيط طويل المدى وتخطيط قصير المدى وتخطيط متوسط المدى .
- من حيث المستويات : وينقسم إلى تخطيط قومي وتخطيط إقليمي ومحلي.

## - مفهوم الاستراتيجية (Strategic) :

ترجع كلمة استراتيجية كما تحدها المعاجم في أصلها إلى العلوم العسكرية وتعني فن تخطيط العمليات في الحرب لاسيما ما يتعلق منها بحركة الجيش وفقاً لأحسن

الأوضاع المناسبة للحرب، وترتبط بكلمة الاستراتيجية كلمة "تكنيك" وهي أيضا كما تعرفها المعاجم تعنى فن وضع أو تحريك القوات المحاربة من اجل المعركة وفى أثنائها وهذا يعنى أن كلمة التكنيك تشير إلى العمليات أو الإجراءات الأكثر تحديداً في تنفيذ الخطة أو جزء منها. والاستراتيجية بمعناها العام تعنى استخدام الوسائل أو الطرق للوصول إلى الهدف وفى التربية يستخدم مصطلح الاستراتيجية استخداماً متروكاً مع الطريقة أو الأجراء كما يستخدم بمعنى يتضمن توجيه تسلسل الأحداث والأخذ والعطاء بين المعلم والمتعلم<sup>(١)</sup>.

والاستراتيجية تعنى تكييف المؤسسة مع بيئتها لتحقيق الغايات التنظيمية وتأكيد بقاء التنظيم، والعمل على نميته وتطويره في المدى البعيد من خلال تدعيم وتعزيز قيمة منتجات المنظمة وضمانتها في المجتمع<sup>(٢)</sup>، ويرى بنيامين تورجوباً أنها تصور المنظمة لما تريد أن تكون عليه مستقبلاً، وهي الإطار المرشد للاختيارات التي تحدد طبيعة منظمة ما واتجاهاتها<sup>(٣)</sup>.

وقد تعنى أيضا مجموعة الإجراءات الموجهة التي يقصد من ورائها تحقيق نتائج تعليمية مرغوبة، فاستراتيجية التعليم تعنى سلسلة الإجراءات الموصلة لتحقيق التعليم، ويرى بعض الباحثين في هذا المجال أن نقطة البداية التي يرجى منها أمل في أية استراتيجية للإصلاح التربوي أو التعليمي هي الاعتماد على المتخصصين في المجال، وللأستراتيجية مستويات مختلفة العمل تختلف في عموميتها وخصوصيتها، وإلى النوع الأول الذي يتصف بالعمومية تنتمي استراتيجيات تحديث المجتمع، وهناك علاقة وطيدة

١- محمد منير مرسى، الإصلاح والتجديد التربوي في العصر الحديث (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٩٦م) ص ٢٦٣.

٢- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، أساسيات الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون (القاهرة: مجموعة النيل العربية ٢٠٠١م) ص ١٨.

٣- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط ٢ (الإسكندرية: مكتبة الإشعاع، ١٩٩٧م) ص ٥٥.

لا تنفصم بين هذه الاستراتيجيات وبين التعليم<sup>(١)</sup>.

ومن الملاحظ أن المجال الإداري يزخر بالعديد من تعريفات الاستراتيجية، من أبرزها تعريف "منتزيرك Mintzberg" الذي ينص على أن الاستراتيجية هي قوى الوصل أو الربط بين المنظمة والبيئة التي توجد فيها، وكذلك تعريف "تابوني وجارينو" الذي ينص على إن استراتيجية المشرع هي مجموعة القرارات التي تحدد بشكل مباشر تناسق وتناغم مبادرات المشرع وردود أفعاله تجاه البيئة<sup>(٢)</sup>.

ولما سبق يمكن القول أن الاستراتيجية في المجال الإداري أو في ميدان إدارة المنظمات التعليمية تتمحور حول علاقة المنظمات مع البيئة التي تعمل وتتواجد فيها. وقد تطور مفهومها بتطور الفكر الإداري (بدءاً من الاتجاه الكلاسيكي وانتهاءً بالمدخل الشرطي) ومن ناحية أخرى بتطور التكنيك والوسائل المستخدمة في إعداد خطط وبرامج المشروعات مثل أسلوب التخطيط بعيد المدى في الخمسينيات، وكذلك التخطيط الاستراتيجي في الستينيات، الأمر الذي أدى إلى ظهور الفكر الاستراتيجي الشامل في الإدارة مع بداية عام ١٩٧٤م، ومع بزوغ الفكر الاستراتيجي الشامل في الإدارة بدأ يبرز المدخل الاستراتيجي كأحد المنهجيات المستخدمة في ميادين علم الإدارة في الحقبة المعاصرة، وبدأت تتزايد دلالات نجاح تطبيقية في المشروعات الاقتصادية والاجتماعية، الأمر الذي فحص ضرورة اخذ زمام المبادرة بتجربته في دراسات وبحوث إدارة المنظمات التعليمية<sup>(٣)</sup>.

١- المرجع السابق، ص ٢٦٣.

٢- طاهر محسن منصور، تأثير أسلوب القيادة في وضع استراتيجيات المشروع الصناعي وانعكاساته علي الإنتاجية، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان، عدد ٣٧، السنة ١١، سبتمبر ١٩٨٩م، ص ص ٨٩-٩٠.

٣- شاكر محمد فتحي، إدارة المنظمات التعليمية: رؤية معاصرة للأصول العامة (القاهرة: دار المعارف، ١٩٩٧م) ص ١٩٢.

والاستراتيجية حسب تعريف اليونسكو واللاسكو هي مجموعة من الأفكار والمبادئ تتناول ميدان التربية بصورة شاملة ومتكاملة ومتوازنة، وتكون ذات دلالة على وسائل العمل ومتطلباته واتجاهات مساراته، بقصد إجراء تغييرات فيه وصولاً لأهداف محددة ومعنية بالمستقبل فتأخذ في الاعتبار احتمالات متعددة لإحداثه فتنتوي على قابلية للتعديل وفقاً لمقتضياته<sup>(٢)</sup>.

وتقع الاستراتيجية وسطاً بين السياسة وبين الخطة فهناك أولاً حسب التسلسل ثم الاستراتيجية ثم الخطة (سنية - ثلاثية - خمسية - بعيدة المدى) ثم البرنامج الزمني للتنفيذ للخطة ثم المتابعة والتقييم والتغذية الراجعة بإعادة النظر في كل العناصر السابقة من جديد وهكذا..

## - التخطيط الاستراتيجي :

يُعد النظر إلى استراتيجيات التخطيط أساساً ومصدراً لوجود استراتيجيات التقدم لأي مجتمع، فالتخطيط الاستراتيجي - مفهوماً وتطبيقاً لا ينصرف معناه إلى الإيحاء بأنه تخطيط ينصب على الزمن القادم، من حيث المدلول الزمني بل يركز في الأساس على الحاضر، ولكي لا تعتريه نقائص الإقلال من الفاعلية أو الإفراط في التأكيد على أهمية منظومة على سائر المنظومات الأخرى، فلا يمكن استبعاد المنظومة السياسية وإهمال شأن المنظومة السيكولوجية في مجتمع يمثل بطبيعته بيئة خصبة لتفاعل أنشطة الإدارة، فالتخطيط الاستراتيجي من أهم مهامه لخدمة التقدم أن لا يحنول للأشياء والظروف والمشكلات كما هي موجودة في الواقع، بل انه يحدد الإطار العام والأسس التي تعاود تشكيل هذا الواقع، وإنزاحة المشكلات والعوائق عن طريقه صوب عالم أكثر اغتناء

٢- المرجع السابق، ص ١٩٦.

بممكنات التقدم، ومن ناحية أخرى فكما أن المشرع الاقتصادي يخرج منتجاته أو خدماته التي أنشئ من أجلها، فهو بالتالي يصنع مجموعة بشرية تكون العنصر الديناميكي الفعال في استمراره ونجاحه، ولاسيما مجموعة القادة الذين يقودون ازدهاره وتفوقه خلال فترت عمره، فهي علاقة تبادلية دائمة التأثير والتأثر، فالمؤسسات تزدهر من خلال قادتها الذين يملكون قدرات فذة لتحقيق النجاح، والمشرعات الناجحة بطبيعتها تهيئ بيئة مناسبة لصناعة قادة يجتازون اختبارات التفوق بجدارة<sup>(١)</sup>.

فالخطة الاستراتيجية عبارة عن خطة تتضمن مجموعة من الإجراءات يتم صياغتها في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة وفي ضوء التجارب المختلفة للدول صاحبة السبق في هذا المجال، وأدبيات التربية<sup>(٢)</sup>.

وهي عملية منظمة تعتمد على الأسلوب العلمي في الدراسة والبحث عن طريق التفاعل الحقيقي مع مشكلات المجتمع، والقياس الواقعي لاحتياجاته والحرص الدقيق لموارده وإمكانياته، والعمل على إعداد إطار عام لخطة واقعية قابلة للتنفيذ، لمقابلة احتياجات المجتمع حسب أولوياتها وفي ضوء الإمكانيات المتاحة لتحقيق أهداف التنمية الشاملة، وهو أسلوب جديد في التخطيط والإدارة الفعالة من حيث انه يحدد الأهداف ويرسم الخطط والسياسات ويضع إجراءات التنفيذ ومن يقوم بالتنفيذ<sup>(٣)</sup>.

وهي شكل من التخطيط مصمم لمساعدة المنظمات التي لا تسعى إلى تحقيق نفع

١- سمير معوض، الإدارة في ظل التغيير - الإدارة الهندسية في عصر الجات (القاهرة: مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، ١٩٩٦م) ص ٣٢٨ - ٣٢٩.

٢- أسامة محمد سيد، استراتيجية مقترحة للامركزية الغدارة التعليمية في مصر علي ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، ٢٠٠٧م، ص ١١.

١- رجب بن علي بن عبد العويسي، التخطيط الاستراتيجي مسؤولية من مسؤوليات مدير المدرسة،

على الاستجابة بشكل فعال للظروف الجديدة، فهو عبارة عن جهد منظم لتقديم قرارات وممارسات جوهرية تشكل طبيعة واتجاه أنشطة المؤسسة<sup>(2)</sup>.

وفي ضوء هذه الرؤية يُعد التخطيط الإستراتيجي، في صورته الجوهرية سلسلة من المناقشات والقرارات فيما بين صانعي القرار والمديرين في كل مستويات المؤسسة حول ما هو مهم وضروري للمؤسسة.

ومما سبق فالتخطيط الاستراتيجي يُحدد مسار العمل، ويعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية، وهو الوظيفة الأولى والأساسية في عمل مدير المدرسة بصفته واجهة الإدارة المدرسية في مدرسته، ولا تتحقق فاعلية التخطيط إلا من خلال قيام مدير المدرسة بوضع استراتيجية واضحة المعالم محددة لمجابهة مواقف مستقبلية وفقاً لرؤى مدرّسة والتخطيط الاستراتيجي المدرسي بدوره يركز على العمليات والإجراءات المتعلقة بتحديد الأهداف وتقييم الحاجات وإيجاد البدائل وتخطيط العمل وتطبيق ومراقبة الأنشطة وتقييم نتائج المدرسة، وتحسين برامجها المختلفة.

## - أهمية التخطيط الاستراتيجي :

تتمثل أهميته على مستوى مؤسسات المجتمع المختلفة في أن الخطة الاستراتيجية الناجحة تسمح للمؤسسة بالتعرف على الرؤية الجماعية للمؤسسة ومهامها، وتقييم الفرص طويلة المدى والتهديدات التي تواجهها، وتعمل على حشد الجهود لتوجيه الفرص وتقليل التهديدات، وتطبيق وتنفيذ الاستراتيجية بنجاح؛ مما يؤدي إلى تحقيق ما يلي من فوائد :

2-Bryson J. M., Strategic Planning For Public and Non-Profit Organization (Revised Edition). San Francisco, CA: Jossey – Bass Publishers.1990. P. 85.

- التوجيه المثمر للجهود والموارد واستثمارها بشكل أفضل.
- تعزيز دور الحكومة والمؤسسات المعنية في تحديد الأولويات وفق دراسة علمية منهجية.
- المساعدة في ابتكار طرق واليات عمل جديدة تحسن من مستوى الأداء.
- تحديد مجالات التغيير والتحديات التي تواجه النظام التعليمي، ووضع الحلول المناسبة لعلاجها.

ومما سبق يتضح أن التخطيط الاستراتيجي تتمثل أهميته في  
أنه يساعدهم القادة والمديرين والعاملين على تحقيق ما يلي :

- تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل التربوي والتعليمي، وعلى اتخاذ قرارات تتناسب مع القضايا المطروحة في العمل التعليمي.
- تحديد أهداف إجرائية للبرامج التربوية والتعليمية والوظائف والمسؤوليات المحددة لكل عضو في المؤسسة.
- وضع تصور لمستقبل المؤسسة من خلال الكشف عن واقع إمكانات المؤسسة التعليمية ومواردها المتاحة.
- الوصول بالمؤسسات التعليمية إلى مستوى عال نحو تحقيق رسالتها وأهدافها، والعمل على إحداث التغيير الايجابي المناسب لتحقيق الرسالة التعليمية نحو الطلاب والبيئة والمجتمع.
- التركيز الدائم على القضايا الأساسية ذات العلاقة بواقع المؤسسة التعليمية ومستقبلها.
- التوصل إلى قرارات استراتيجية في الأوقات التي تتعرض لها المؤسسة التعليمية لتحديات داخلية أو خارجية محتملة في المستقبل.

- وضع إدارة المؤسسات التعليمية في موقف نشط ومتميز يتلاءم مع تغيرات البيئة بشكل دائم، وتطوير الواقع المؤسسي لمواجهة الصعوبات التي تعترض طريق النجاح والتفوق.
- التركيز على أهمية المشاركة والتعاون بين أعضاء المجتمع التعليمي والمجتمع المحلي لتحقيق أهداف المؤسسة أو التنظيم، ومعنى ذلك انه يؤكد على مبدأ وحدة الفريق، والمشاركة في العمل.
- تحديد جوانب القوة والضعف في المنظمات التعليمية من خلال عمليات القياس والتقييم والمتابعة المستمرة، ولاشك انه أثناء استقرار المستقبل يمكن ملاحظته.

## - أهداف التخطيط الاستراتيجي :

تتمثل أهداف التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسات والمنظمات في توفير عملية مستمرة من الدراسة والتقييم لنواحي القوة والضعف والأهداف والموارد والقيود لوضع خطة متكاملة تستجيب لتلك الأبعاد من أجل جعل المؤسسة أكثر فعالية وتهدف أيضا إلى تدعيم وتحسين أداء العامل.

و قد أوضحت أوبيا (الترابية أن) التخطيط الاستراتيجي

يهدف إلى :

- مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة أو المؤسسة فتهدف عملية التخطيط في هذا المجال إلى التوصيف والتعليم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها، وتطوير إمكانيات المنظمة للتعرف وتحليل الفرص والقيود والتهديدات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها، وتدعيم

قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها، وتوفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة، وتوفير أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة.

■ تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة وذلك بصياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها وتحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة، وتحديد وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية مع توفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقدم المنظمة أو المؤسسة، والتأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية لطموحات وأهداف الإدارة العليا ومصحة أعضاء المنظمة، وتوجيه الموارد والامكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية وتوجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.

■ تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المنظمة وذلك بالتعرف على فرص الاستثمار الجديدة أمام المنظمة وتحديد سبل ومتطلبات الاستفادة منها، وتحديد أفضل بدائل توفير موارد المنظمة، وتعميق إحساس أعضاء المنظمة بأهمية وحتمية دراسات جدوى القرارات والتأكد من فعاليتها، وتطوير أدوات وأساليب إعداد الموازنات الاستثمارية والبرامج المالية.

■ تطوير وتحسين أداء المنظمة وذلك بتحديد الخصائص الرئيسية لبيئة العمل الداخلية للمنظمة بما يساعدها في تحقيق أهدافها ورسالتها، وتدعيم الأداء المرتفع لأفراد وجماعات العمل، وتقويم الأداء المنخفض وتوفير متطلبات تحسينه، والتأكد من المتابعة المستمرة لعناصر بيئة العمل، في المنظمة وتحديد مجالات

وسبل تطويرها وتحسينها وتوفير متطلبات دعم العلاقات الايجابية والتوصل  
المثمر بين المنظمة والإطراف الخارجية ذوى العلاقة بها، وتدعيم مقومات بقاء  
واستمرار المنظمة ونموها.

□ تطوير النظام الإداري للمنظمة وذلك بتوفير المناخ التنظيمي الملائم لتوليد الأفكار  
الابتكارية، وتوفير فرص التعليم والتحسين التنظيمي والإداري، وتدعيم مرئنة  
الإجراءات وحرية التصرف، بما يوفر مقومات تحقيق الإنجازات والأهداف  
المخططة، والعمل على تيسير الاتصالات الإدارية بين أعضاء وجماعات العمل  
والوحدات التنظيمية داخل المنظمة، وتحديد ملامح القواعد والسياسات والأنظمة  
الإدارية التي تيسر تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، والتركيز على توفير الإطار  
العام الملائم لأعمال المتابعة والرقابة والتقويم وفق أسس سليمة للمحافظة على  
موارد وإمكانات المنظمة والتأكد من استخدامها لتحقيق الإنجازات والأهداف  
المخططة.

□ تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية في المنظمة من خلال تعظيم الإحساس  
بالأمان لدى أعضاء المنظمة على أعمال التنبؤ والتقدير وتحديد البدائل واتخاذ  
القرارات على ضوء معلومات وبيانات دقيقة كافية عن موضوع القرار وتعميق  
أهمية وضرورة معرفة أعضاء المنظمة لظروف وخصائص بيئة أعمال المنظمة  
والتعرف على تأثيرها في إعداد وتنفيذ خطط وبرامج الأعمال، وإحساس أعضاء  
المنظمة بأهمية وضرورة الربط بين الأداء والنتائج وصرف الحوافز بكافة أنواعها  
بناء على ما يتحقق من إنجازات وإيرادات وإرباح.

□ التعامل مع المشكلات وإدارة الأزمات بتدعيم قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات والأزمات، وتوفير البيانات والمعلومات الدقيقة الكافية أمام الإدارة لمواجهة المشكلات والتعامل مع الأزمات، وتأكيد أهمية توفّر المتطلبات الفنية والمالية والإدارية لتجنب مواجهة المشكلات أو حدوث أزمات، مع وجود نظام تحذيري يساعد المنظمة في الإحساس الصادق المبكر بأي مؤشرات أو دلالات عن مشكلات أو أزمات متوقعة، وتوفير مجموعة من سياسات ومتطلبات الأمن والأمان لدى المنظمة لمواجهة أى تغيرات غير مرغوبة مستقبلاً<sup>(١)</sup>.

**مما سبق يتضح أن المستثمرين للتخطيط الاستراتيجي يسعون إلى تحقيق الأهداف التالية :**

- البحث عن حلول مبتكرة للمشكلات وتنبؤات للمستقبل يراعى فيها التطورات المستقبلية والظروف البيئية في المستقبل.
- تحديد التوجهات طويلة الأجل للمؤسسة ثم وضع استراتيجيات التطوير المستمر.
- تحديد الطريق الذي يوجب أن يسلكه العاملون لتنفيذ أهداف المؤسسة ثم وضع سياسة رشيدة العمل تمكن من الوصول إلى أعلى معدلات من الكفاءة باستخدام الطاقات والامكانات المتاحة.

## **- مبادئ التخطيط الاستراتيجي :**

لكي يكون التخطيط مجدياً ينبغي الالتزام بعدة مبادئ تشكل الإطار الفكري للقائم بعملية التخطيط :

١- مصطفى محمود بكر، مرجع سابق، ص ٥٤-٦٠.

- ❑ الواقعية : ويقصد بذلك أن يأخذ التخطيط الوضع القائم في الاعتبار وهذا يعني أن يتعد التخطيط عن المثالية واليوتوبيا، والواقعية ذات أبعاد متعددة منها البعد الثقافي الذي يتضمن ثقافة المجتمع بعامه وثقافة البيئة التي توجد بها المنظمة عادات وتقاليد أفرادها وقيمهم، وهناك البعد الاقتصادي الاجتماعي الذي يشمل على المستوى التعليمي والاقتصادي للأفراد، وقد بينت بحوث عديدة اثر المستوى الاقتصادي والاجتماعي للأفراد لاكتساب مهارات أساسية للتعلم وإمكانات المجتمع والبيئة<sup>(١)</sup>.
- ❑ اعتماد الطريقة العلمية : وهذا يعني أن الاعتماد على الطريقة العلمية في عملية التنبؤ وفي جميع المعلومات وتحليلها والاستفادة منها في استشراف المستقبل.
- ❑ التركيز على الهدف المراد تحقيقه : وهذا يعني أننا عندما نخطط لشيء يجب أن نوجه كافة طاقاتنا في التنبؤ على ذلك الشيء بالهدف الذي نخطط له.
- ❑ شمولية التخطيط : فيجب أن يشمل التخطيط كافة الأنشطة والوسائل والأساليب المتعلقة بالهدف الذي نخطط له وان توفر كافة الامكانات الضرورية لذلك دونما نقص<sup>(٢)</sup>.
- ❑ المشاركة : ويقصد بها إلا ينفرد فرد واحد أو جهة واحدة بالتخطيط بل لابد من تضافر الجهود ومشاركة كافة الأطراف في عملية التخطيط، فمن شأن الأخذ بهذا المبدأ البعد عن التعصب وتلافى النقص والقصور.
- ❑ التوقيت السليم : فالتخطيط الناجح يعنى تحديد الأزمنة اللازمة للأنشطة

١- أحمد إسماعيل حجي، إدارة بيئة التعليم والتعلم : النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة (القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٠م) ص ٦٨.

٢- صبحي جبر العنبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة (الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م) ص ١٤٢.

المختلفة رئيسية وفرعية، فقد تنفذ بعض الأنشطة في زمن واحد وهو ما يعرف بالتوقيت الأفقي، وقد ينفذ نشاطا ما في وقت مخصص له، ثم ينفذ نشاط آخر بعده وهو ما يعرف بالتوقيت الرأسي<sup>(١)</sup>.

■ أولوية وأسبقية التخطيط في تنفيذ الهدف : وهذا يعنى أننا في سعينا للوصول إلى غاية أو هدف ما يجب أن تعتمد أولا التخطيط قبل أي وظيفة إدارية أخرى لأنها هي التي تحدد لنا الأنشطة والمسارات والامكانات المؤدية إلى الغاية أو الهدف<sup>(٢)</sup>.

■ فاعلية وكفاية التخطيط: وهذا يعنى أن يكون التخطيط قابلا للتطبيق ويخدم الهدف بشكل فعال ويغطي كافة الأنشطة والوسائل والأساليب والامكانات الضرورية لتحقيق الغاية أو الهدف.

■ مرونة التخطيط : وهذا يعنى أن يكون التصور المستقبلي ذا أطراف واسعة يمكن التحرك من خلالها بسهولة في مواجهة التغيرات المستقبلية من خلال بدائل محتملة وليس حصر التخطيط في إطار متحجر لا يستوعب إمكانات التغيير المستقبلية.

## - خصائص التخطيط الاستراتيجي :

التخطيط الاستراتيجي كنظام له مجموعة من الخصائص تميزه وينعكس إدراك الممارسين لعملية التخطيط لتلك الخصائص وعدم إغفالها في مراحل العملية التخطيطية ايجابيا على فاعلية التخطيط ومن ثم على أداء المنظمة.

١- أحمد إسماعيل حجي، مرجع سابق، ص ٧٠.

٢- صبحي جبر العنبي، مرجع سابق، ص ١٤٢.

## ومن أهم خصائص التخطيط الاستراتيجي ما يلي :

- ❑ تدور عملية التخطيط الاستراتيجي حول الأهداف، والتوصيف الدقيق للأهداف هو المنطلق الأساسي لعملية التخطيط، فهو في جوهره عملية تقييم ومفاضلة واختيار بين بدائل لتحقيق الأهداف، وخطر ما يعرض الخطط إلى عدم الفاعلية هو عدم الوضوح الكامل للغايات وعدم التحديد الدقيق للأهداف، ومن ثم عدم وضوح أولويات الأعمال والبرامج والمهام وغياب مؤشرات قياس الأداء وتقييم النتائج، ومقارنة النتائج المحققة للأهداف الموضوعة هو المؤشر الأكثر قبولاً لتحديد فاعلية عملية التخطيط.
- ❑ تتأثر فاعلية 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، ففاعلية عملية التخطيط تحدد بقدر كبير بمدى التكامل والترابط بين هذى المكونات ثم تحقيق النتائج المطلوبة وتحقيق عناصر الجودة والمرنة المطلوبة لمتغيرات الإنتاج والمواد والتكنولوجيا والمعلومات والأفراد.
- ❑ حتمية الموضوعية والمنهج العلمي لفاعلية التخطيط الاستراتيجي 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<sup>(١)</sup>.
- ❑ عملية التخطيط الاستراتيجي هي نظام متكامل له مدخلاته وعملياته ومخرجاته حيث تتمثل المدخلات في متطلبات التخطيط سواء كانت مادية أو بشرية

١- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص ٦٣-٦٥.

أو معلوماتية، بينما تتضمن عمليات نظام التخطيط كافة أنشطة التجميع والتحليل والتفسير وتحديد العلاقات والاتجاهات للمتغيرات، ولأطراف المرتبطة بأهداف المنظمة، وتتمثل مخرجات نظام التخطيط 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 نظام التخطيط على التفاعل والتأثير التبادلي بين مكونات النظام.

- التأثير التبادلي بين عملية التخطيط وخصائص البيئة، فلا يمكن أن تمارس عملية التخطيط بمعزل عن الظروف البيئية التي تعمل فيها المنظمة من ناحية، وأن من الأهداف السياسية لعملية التخطيط هو تحقيق قدر من الملائمة البيئية لأهداف واتجاهات المنظمة من ناحية أخرى.
- فعالية عملية المتابعة والرقابة هي أساس فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي وأنه بالتخطيط والمتابعة والرقابة تتكون وسيلة المنظمة للتحرك والانتقال من موقف حالي إلى وضع مستهدف ومخطط للمنظمة.
- اعتمادية عملية التخطيط على نظام المعلومات وكل مرحلة من مراحل التخطيط لها درجتها في الاعتماد على المعلومات، ومن خلال المعلومات وتوفرها يتحقق مستوى أداء مرتفع ونتائج محصية.

## - عناصر ومكونات التخطيط الاستراتيجي :

أوضحت إحدى الدراسات أن مكونات وعناصر التخطيط الاستراتيجي تتمثل في الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة وفي رسالة المؤسسة، ومن الأهداف وصياغتها، ثم الخطة المالية التي تدعم الاستراتيجية، وفيما يلي عرض لهم :

- الرؤية الاستراتيجية : يمكن بيان معنى الاستراتيجية للمؤسسة بأنها: تحديد المسار الرئيسي الذي تتبناه المؤسسة لتحقيق رسالتها وأهدافها على المدى الطويل والقصير في ضوء ظروف البيئة العامة، سواء كانت داخلية أو خارجية وكذلك الظروف المنافسة وتحليل قواها الذاتية يستخدم مفهوم الرؤية الاستراتيجية بمعنى المسار الرئيسي الذي تم اختياره بين عدة اختيارات أخرى لتحقيق رسالة وأهداف المؤسسة على ضوء تحليل نقاط القوة والضعف وكذلك في ضوء تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، ويجب أن لا يغيب عن التفكير أن التغيير الفعال يحتاج إلى استراتيجية فعالة أيضاً، وهذا يتطلب الوقوف على بيان الموقف وأين نحن ذاهبون، وأي نوع من الاستراتيجيات تتبع، وما هي رسالتنا التي نسير على هداها وأهدافنا التي نسعى جميعاً إلى الوصول إليها وما مدى نجاحهم في عمليات التنفيذ وما هي الصعوبات التي تواجهها وكذلك مستويات النجاح ومقارنة ذلك مع ما كان مستهدفاً وما هي الأطر المرجعية التي يمكن الاحتكام إليها عند إجراء المقارنات وهل نحن بحاجة إلى تغيير ما يحدث ووضع استراتيجيات جديدة لذلك.

فتكاتف الجهود من قبل رجال الإدارة في كافة المستويات للاتفاق على الاستراتيجية المستهدفة للتحديث في المؤسسات يعتبر من أهم الأمور لنجاح الإدارة لإحداث التغيير الفعال، لان وضع الرؤى الاستراتيجية لأي مؤسسة أصبح من أهم المهارات اللازمة للقيادة الفعالة في مؤسسات القرن الحادي والعشرين، وفي هذا الجانب يرى العالمان (Robert & Jams krage) أن الاستراتيجية الناجحة والفعالة يشتمل على أربع خصائص أساسية هي :

الأهداف البسيطة طويلة الأجل التي توفر اتجاهاً واضحاً للعاملين من أجل تحقيقها وفق وقت ومعايير ومستويات أداء محددة.

- تحليل البيئة التنافسية ومواكبة متطلبات العصر.
- تنفيذ الموضوعي للموارد وقدرات وإمكانات المؤسسة الفعلية وكفاءات العاملين.
- التنفيذ المؤثر للاستراتيجية، من خلال توفر السيطرة والقيادة، ونعنى بذلك الهيكل التنظيمي والنظم الإدارية التي تتضمن الالتزام والتنسيق من جانب العاملين جميعا بالإضافة لتعبئة الموارد اللازمة لتحقيق الاستراتيجية<sup>(1)</sup>.

ويمكن القول أن الرؤية الاستراتيجية بالنسبة لاي منظمة هي الأحلام والآمال العامة الكبيرة والتي يسعى الأفراد أو المؤسسة لتحقيقها على المدى القصير والبعيد فى ضوء ظرف البيئة العامة للمؤسسة، وغالباً ما تتسم الآمال والأحلام المطلوبة بصفات أهمها إنها إلهامية، وتثير الخيال، وقد تكون انفعالية، وعادة ما تكون الرؤية فى المؤسسات التعليمية نتيجة فكر واتفاق جماعي من قبل القيادة والعاملين على حد سواء<sup>(2)</sup>.

### وتتمحور عناصر الرؤية الاستراتيجية حول ما يلي :

- ما الذي يجب أن تكون عليه المنظمة خلال سنوات محددة قادمة من الآن؟
- ماذا يميز المنظمة عن المنظمات الأخرى<sup>(3)</sup>؟
- ما هي الأعمال التى ترغب هذه المنظمة فى أن تقوم بها؟ وتقوم مرتكزات الرؤية الاستراتيجية الواضحة المعالم للعمل المؤسسي على جوانب عدة يتمثل أهمها فى مراجعة وتقويم استراتيجيات نظام عمل المؤسسة على المدى القريب أو البعيد، والاستعانة بالمستشارين والمعنيين لتحديد المسار الاستراتيجي وإفهام العاملين طبيعة أهداف المؤسسة الاستراتيجية وكيفية تحقيقها<sup>(4)</sup>.

١- جيمس سي كراج وروبرت جرانت، الإدارة الاستراتيجية (القاهرة : دن، ٢٠٠٢م) ص ١٤.  
 ٢- عابدة خطاب، تصميم الرؤية الاستراتيجية، ورقة عمل، مؤتمر التغيير العاشر برعاية مركز وايد سيرفيس، القاهرة: مركز وايد سيرفيس للطباعة، ص ٤  
 ٣- المرجع السابق، ص ٥.  
 ٤- صفاء الأعرس، التعلم من أجل التفكير (القاهرة: مكتبة قباء، دن) ص ٢٠.

## ويمكن تحرير أهم الرؤى المستقبلية للمؤسسات في القرن الحالي على الوجه التالي :

- القدوة للمؤسسات العاملة في المجتمع من خلال درجة الوعي وإدراك أهمية الابتكار واستخدامه وتشجيعه.
- التصرف المحلى والتفكير العالمي وذلك بإتباع درجة من المرونة وقابلية التأقلم لأنظمة العمل.
- الالتزام بخدمة المستفيدين والتطور للعاملين.
- زيادة التكنولوجيا وتقدير قيمتها، بحيث تعمل على تطبيق مبدأ العالمية.
- الاهتمام بالبيئة والإنسان من خلال القيادة المؤهلة القادرة على التعامل السليم مع متطلبات التغيير.
- متابعة التغيير المتسارع والتخفيف من آلامه<sup>(٢)</sup>.

وتحقق الرؤية الاستراتيجية فوائد كبيرة ومتعاظمة لأي مؤسسة تعليمية يمكن

تحديد أهمها على الوجه التالي :

- تحدد الاتجاه الذي ترغب وتسعى المنظمة إلى تحقيقها.
- تحديد نظام القيم الذي يدعم السلوك التنظيمي والإداري.
- اختيار الاستراتيجيات المناسبة.
- تحديد مجالات النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف.

٢- هيرمن مينا رد وسوزان ميركينز، الموجة الرابعة، إدارة الأعمال في القرن العشرين، مجلة خلاصات، عدد ١٠، القاهرة، ١٩٩٥م، ص ٦.

## وتتحقق هذه الفوائد بالتصميم الجيد للرؤية والمشاركة الفعالة من جميع العاملين عندها.

- تصميم الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة : ويتم ذلك من خلال عمل جماعي مبتدئة من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا لوضعها بطريقة سليمة وهذا يتطلب ما يلي :
  - الخيال والابتكار والذي يتطلب قدرا كبيرا من التعلم والتدريب المستمر.
  - تحليل الظروف والعوامل المحيطة والقدرات الذاتية للمنظمة.
  - دراسة ومتابعة التحولات التي تستجد في حاجات الأفراد، والتطورات التكنولوجية ووضع خططها.
  - الاهتمام بما يقترحه الأفراد ويطلبونه لان ذلك يساعد على التفكير والابتكار في مجالات جديدة للمنظمة.
  - أن تكون الرؤية من الممكن تحقيقها، وليست مستحيلة أو أحلاما لا تتفق مع قدرات أو بيئة المنظمة. وكل ذلك يتطلب المشاركة في اتخاذ وتصميم القرارات الاستراتيجية للقيادة الإدارية داخل المؤسسة، والرؤية لا يمكن أن يتم العمل بها بدقة- إلا من خلال رسالة واضحة لجميع أفراد المؤسسة التعليمية<sup>(1)</sup>.
  - الرسالة : يُعد وجود رسالة واضحة للمؤسسة ميزة تميز المؤسسات الفعالة عن غيرها، ويمكن تعريف رسالة المؤسسة بأنها (إعلان من المؤسسة لرؤيتها وأهدافها وكذلك المجال الذي تعمل فيه، وما يميزها عن غيرها من المؤسسات سواء أكان هذا الأمر يتعلق بالمنتجات أو الخدمات، وأنواع المستفيدين الذين ترغب المؤسسة

١- محمد بن يوسف النمران، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير - رؤية عصرية لمدير القرن الحادي والعشرون (الأردن، عمان: ٢٠٠٦م) ص ١٤٧.

إشباع حاجاتهم وكذلك الأساليب والجوانب التكنولوجية التي تستخدمها)<sup>(2)</sup>.

□ أهمية وجود رسالة المؤسسة : تتضح أهمية وجود رسالة لاي مؤسسة فى أنها تساعد على تركيز جهود الأفراد فى اتجاه واحد، وتساعد على عدم تضارب الأهداف داخل الإدارات والأقسام، وتحدد مسؤوليات كل وظيفة داخل المؤسسة وتساعد فى ترشيح موارد المؤسسة، وهى أساس الأهداف التى يتم وضعها للمؤسسة.

ومن أهم شروط وضع الرسالة فى أي مؤسسة أن نحدد الغرض أو الهدف الأساسي لعمل المنظمة، وأن تتسم بالفهم والوضوح والاختصار وإثارة الحماس لدى العاملين، وأن تراعى مصلحة وحقوق المتأثرين بها مثل الطلاب والعاملين والمجتمع، وأن توضح للمستفيد حاجته والقيمة المطلوب تدعيمها، وأن تكون معلنة للعاملين والمجتمع عموماً، وأن تتماشى مع فلسفة والقيم والمعتقدات الخاصة بها وأهمية أن توضح لمن يقرأها الشيء المتوقع من التنفيذ<sup>(1)</sup>. ويمكن إجمال عناصر نجاح أى رسالة لأي مؤسسة تعليمية فى المصادقية والأمانة فى التطبيق - الأنظمة المناسبة- توفير الوقت والموارد- ربطها بالقرارات اليومية- وجود الإجراءات الوقائية للمشكلات - القيادة الواعية والفعالة.

□ الأهداف : بعد صياغة رسالة المنظمة ورؤيتها يتم ترجمتها إلى مجموعة من الأهداف بموجبها يمكن تحقيق إنجازات ملموسة، وهذه الأهداف تصاغ بصورة واضحة ومحددة تعكس ظروف المؤسسة وتوقعات الأفراد وان توضح احتياجات المجتمع ككل، فوجود الأهداف العامة والمحددة لدى القائد أو المدير عند تسلّم مقاليد مهامه تعتبر من الأمور الحيوية للنجاح فى مهمته، وينبغي أن

٢- المرجع السابق، ص ١٤٩.  
١- عابدة خطاب، مرجع سابق، ص ٨.

تصاغ الأهداف بمساعدة مستشارين يثق بكفاءتهم، وان تكون الأهداف مكتوبة بلغة واضحة لا لبس فيها تبين الطرق التي ستتبعها الإدارة أو المؤسسة، وذلك لتوضيح النتائج، ويفترض أن تكون الأهداف بمثابة إعلان لمبادئ المؤسسة، وان تبين المستوى الذي نريد أن تكون عليه المؤسسة، والخدمات التي تقدمها للمواطنين ومستواها، وإبراز أهمية العاملين ودورهم في تحقيق الأهداف.

وهناك عدة فوائد لوضع الأهداف بالنسبة لكل مهتم بالعمل التخطيطي والإداري أو الشخصي منها أنها توضح المطلوب من الأفراد والجماعات، وتمثل إدراك أفضل لمعنى المسؤولية في الإدارة والمؤسسة، وتوضح الأولوية عند ممارسة النشاطات وتحسن الاتصالات والعوامل المحفزة للعمل.

■ خطة مالية تدعم الاستراتيجية لتحقيق الأهداف : يلزم وضع خطط مالية فى صورة ميزانية يتم بموجبها تخصيص الموارد، وتعتبر أداة للتحكم فى التكاليف الكلية للأنشطة المختلفة حيث يتم تقدير تكلفة كل نشاط، وتكون الأنشطة بتكاليفها المتوقعة مرتبطة بفترات زمنية محددة.

## - خطوات التخطيط الاستراتيجي :

يتضمن التخطيط الاستراتيجي وضع تصور مستقبلي للأنشطة التي توصلنا إلى الهدف، والهدف عبارة عن نتيجة محددة يريد الوصول إليها فى نهاية مدة معينة ونشاط مرسوم ضمن مسار يقودنا إلى غاية تتحقق لنا من خلال تحقيق الأهداف التي تقودنا إليها، وما الخطة إلا عرض لما يجب أن تقوم به من خطوات فى المستقبل لتحقيق ذلك الهدف، وهذه الخطوات هي :

■ التحديد الدقيق للأهداف التي نود الوصول إليها ونتائجها المتوقعة.

- ▣ تحديد الواقع الفعلي من الأهداف ونقاط القوة والضعف لإمكانية تحقيقها.
- ▣ وضع الفروض التخطيطية : أي نضع مشاهد مستقبلية (سيناريوهات عمل) نحاول من خلالها معرفة البيئة التخطيطية أو الظروف البيئية المستقبلية التي يتوقع أن تعمل فيها المنظمة ومحاولة تحديد ما يساعد تلك البيئة على الوصول إلى الهدف وما يتعلق أيضا لتجنبه أو الحد من تأثيره السلبي.
- ▣ تحليل وتحديد بدائل العمل المحتملة واختيار الأكثر فاعلية وكفاية لتحقيق الأهداف منها واستبعاد ما هو غير مناسب.
- ▣ اختيار إجراءات العمل المناسبة لتطبيق الخطة وبدء تقييم نتائجها واتخاذ إجراءات تصحيحية أثناء التنفيذ وتعديل الخطة أو وجود خطة بديلة عند اللزوم<sup>(١)</sup>.

## - أنواع الخطط الاستراتيجية :

يتصرو نوع الخطة المختلفة ومنها الخطة التعليمية تبعاً للمنظور الذي ينظر منه عند وضع الخطة.

- ▣ الفترة الزمنية للتخطيط الاستراتيجي : تقسم الخطط الاستراتيجية إلى خطط قصيرة المدى وخطط طويلة المدى وهي الخطط الاستراتيجية.
- ▣ شمول التخطيط : تقسم الخطط إلى شاملة ونوعية وجزئية.
- ▣ الجغرافي أو الإقليمي : تقسم الخطط إلى خطط قومية هدفها تخطيط التعليم مثلاً على مستوى الدولة كلها، وخطط إقليمية هدفها تخطيط المجال في إقليم

١- صبحي جبر العتيبي، مرجع سابق، ص ص ١٤٣-١٤٤.

بذاته كما تختلف عملية إعداد الخطط وأنواعها من بلد إلى آخر ويتوقف على عدة عوامل منها مدى وجود تقاليد ثابتة في التخطيط، ومدى التكامل بين الخطط الاقتصادية وخطط التعليم، ومدى توفر الإحصاءات اللازمة للتخطيط، ومدى التقدم والإداري في البلاد ووضع النظام التعليمي وبقية الأنظمة من الناحية القومية<sup>(١)</sup>.

وهناك أيضاً متغيرات هامة تؤثر على عملية التخطيط وأنواعها من أهمها التغير التكنولوجي، والتغير في السياسات الحكومية أو في النشاط الإقتصادي، والتغير في عناصر الإنتاج كالموارد البشرية والمادية والمالية، والتغير في اتجاهات الأفراد السلوكية والاجتماعية، وتغير عوامل الطبيعة الجغرافية، والتغير في توجهات إدارة المنظمة والقائمين عليها، والتغير الثقافي والاجتماعي بشكل عام.

## - مراحل التخطيط الاستراتيجي :

يمر التخطيط بوجه عام بمراحل متعددة وهي ذات المراحل التي يمر بها تخطيط العمل التعليمي، سواء كان هذا التخطيط على مستوى المؤسسات التعليمية أو منظوماتها الفرعية وهذه المراحل هي :

١- دراسة واقع المؤسسة تخطيطياً وتعليمياً وبيئياً : وهذا يعني دراسة الخطط السابقة وتحليل الواقع الفعلي وتقويمه ودراسة البيئة أو ما يعرف بايكولوجية المؤسسة.

٢- وضع الغايات أو الأهداف : وهذه ترتبط بالأهداف والغايات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، والأهداف العامة للتعليم.

١- عبد الغني النوري، صراع الخطط التعليمية ومراحل إعداد الخطة، مجلة التربية، عدد ٣، قطر ١٩٩٦م، ص ١٢٤.

٣- وضع استراتيجيات لتحقيق الأهداف : ويراعى في هذه المرحلة تحديد المصادر (أنشطة، خدمات، عمليات) المطلوب الوصول إلى الأهداف، وغير ذلك من قوى بشرية تحققها.

٤- تنمية مجموعة من البدائل للوصول إلى الأهداف : وفى هذه الخطوة يحدد القائمون بالتخطيط الخيارات المختلفة التى يمكن بها تحقيق الأهداف، ثم تقويم كل بديل منها ببيان ما له من مميزات وما عليه من عيوب ليتمكن أعضاء العمل من اختيار البديل الأفضل.

٥- وضع خطة التنفيذ : وهذه الخطة هي تفصيل للمراحل الواجب القيام بها وتحديد الاختصاصات والمهام وتوقيتات إتمام كل مرحلة من المراحل للوصول إلى الهدف المنشود.

٦- وضع موازنة تخطيطية : إذ تحتاج خطة ربط المجالات العملية بالمؤسسة بالأنشطة الإنتاجية بالبيئة إلى قوى بشرية، وإلى نواتج مادية، ولا بد من تحديد هذه الاحتياجات قبل البدء فى تنفيذ الخطة وإمكان توفيرها.

٧- وضع خطة لتقويم خطة التنفيذ : وتظهر أهمية هذه الخطة إذا عرفنا أن عملية التقويم تبدأ مع بداية العمل، تلافياً للأخطاء، وإصلاحاً لها.

٨- تنفيذ الخطة : ويبدأ التنفيذ بعد الحصول على موافقة السلطات وتوفير الموازنات المطلوبة<sup>(١)</sup>.

**وتجدر الإشارة إلى أمرين هامين :**

□ الأمر الأول : أن أى خطة للتعليم أوفى أى مجال لن تستطيع حل جميع

١- أحمد إسماعيل حجي، مرجع سابق، ص ٧١-٧٢.

المشاكل المتصلة به مهما كانت الخطة شاملة متكاملة ومفصلة وعلى درجة عالية من الاستراتيجية فالمشكلات متجددة دائما ومتطورة، لذلك يجب أن يكون التخطيط عملية مستمرة، ولذلك أيضا يجب أن تكون أى خطة قابلة للتعديل، كما يجب أن تتلوهها خطط أخرى تتلافى الأخطاء التى وقع فيها المخططون فى الخطة الأولى، أو تعالج مشكلات جديدة أبرزتها الظروف الاجتماعية أو الاقتصادية الجديدة.

■ الأمر الثاني : إن تقويم الخطة القديمة هو السبيل إلى وضع خطط جديدة فى أى مجال سواء فى المجال التعليمي أو الإقتصادي وغيره، وفى ضوء أهداف وغايات جديدة يجب أن تكون أكثر واقعية وأكثر قابلية للتنفيذ وأكثر قدرة على تحقيق الاحتياجات الحقيقية للمجتمع.

## - أدوات التخطيط الاستراتيجي :

### تركز أهم أدوات وأساليب التخطيط المتبعة فيما يلي :

■ التنبؤ العلمي : ويمثل رؤية للمستقبل فى مجال معين، والتنبؤ عبارة عن عملية وضع فرضيات حول ما سيحدث فى المستقبل بشأن أمر ما، فهناك تنبؤات حول الحالة التعليمية فى المستقبل وحالة البطالة على سبيل المثال، وتبنى هذه التنبؤات يتم على احد أسلوبين أو كليهما.

فهناك الأسلوب الكيفي أو النوعي الذي يستعين به الخبراء فى وصف حالة أمر ما فى المستقبل من خلال الخبرة والمعرفة بتطور الأمور مستقبلا معتمدين على الحدس والتوقع الشخصي، أما الأسلوب الكمي فيستخدم التحاليل الرياضية والإحصائية من

خلال الاستفادة من بنوك المعلومات حول الأمر المراد التنبؤ به مستقبلاً، ومن خلال المعادلات والنماذج الرياضية والإحصائية يمكن وضع صورة للمستقبل.

■ استخدام المشاهد (السيناريوهات) المستقبلية : ويشمل تحديد مشاهد

مستقبلية بديلة أو حالات مستقبلية للأمر ما يمكن أن تحدث في المستقبل وبناء التخطيط على أساس هذه الحالات الأكثر توقعاً في المستقبل.

■ إشارات التثبيت المرجعية : وهو أسلوب يستخدم المقارنات الخارجية

بالمنظمات الأخرى لتقييم الأداء الحالي للمنظمة وتحديد الأعمال المحتملة في المستقبل، أى معرفة ما يقوم به الأفراد والمنظمات من أعمال جيدة ومحاولة استيعاب وإدخال ذلك في عمليات المنظمة، ويزداد الإقبال على هذا الأسلوب حالياً حيث تحاول المنظمات الاستفادة من بعضها، ومن كفاءتها والفرص المتاحة لها.

■ المشاركة والالتزام : وقد أصبح مبدأ هاماً في عملية التخطيط ويتطلب

اشتمالها الأشخاص الذين سيتأثرون بها مستقبلاً أو من سيطلب منهم تنفيذها، فالمشاركة ستزيد الإبداعية والمعلومات في مجال التخطيط بالإضافة إلى التفاهم والقبول والالتزام من العاملين بالخطط النهائية<sup>(١)</sup>.

■ الاستعانة بخبراء التخطيط : وتزداد الحاجة مع ازدياد حاجات المنظمة

في مجالات التخطيط إلى الاستعانة بخبراء متخصصين بأدوات وأساليب التخطيط الفنية وجمع المعلومات المتعلقة بذلك ومراقبة ومتابعة وتنفيذ الخطط أو مساعدة المدراء التنفيذيين والمشرفين والقادة في هذا المجال.

١- صبحي جبر العتيبي، مرجع سابق، ص ص ١٤٨-١٤٩.

□ استخدام الإدارة بالأهداف : وهو عملية هيكلية الاتصال بشكل منتظم ودوري حيث يضع القائد أو المدير أهداف الأداء للمساعدين ويربحة مراجعة النتائج ووضع آليات المراقبة والتقييم، أى أنها عملية يمكن استخدامها ليس فى عملية التخطيط لأهداف المنظمة فقط، بل لكافة وظائف العملية الإدارية حيث تضمن من خلالها تغذية عكسية أدق من المرؤسين وتعاوننا أفضل فى نشاط المنظمة.

## - العوامل المؤثرة على مدة التخطيط الاستراتيجي :

من العوامل التي لا بد من أخذها بعين الاعتبار إذا ما أردنا إن تغطى مدة التخطيط النشاطات الضرورية لتحقيق الهدف الذي نخطط له منها المدة اللازمة لإحداث التطوير والتقدم، ومدى توافر الامكانات المادية، ومبدأ الالتزام وتنفيذ بنود الخطة، التغيرات المستقبلية والخطط البديلة وتطبيق مبدأ المرونة فى التخطيط لمواجهة التغيرات المستقبلية واستيعابها.

## - صعوبات التخطيط الاستراتيجي:

تتلخص أهم صعوبات التخطيط الاستراتيجي في المجالات التالية :

□ تخص عملية التخطيط ووضع الخطط ومنها المشاركون فى عملية التخطيط من إداريين على مختلف مستوياتهم ومن خبراء ومتخصصين ودارسين، والمساهمون فى عملية توفير المعلومات ومتابعة عملية التخطيط، والنفقات المطلوبة لتغطية عملية التخطيط.

- تتعلق بعملية متابعة وتعديل الخطط أثناء التنفيذ وإيجاد الجهاز المتخصص وتأمين المرئنة اللازمة للخطة.
- بيئية : نتيجة متغيرات وأمر طارئة غير متوقعة تعيق عملية التخطيط.

## - فوائد ومميزات تطبيق التخطيط الاستراتيجي الناجح :

يترتب على تطبيقه بنجاح فوائد ومميزات عدة من أهمها :

- تزويد المؤسسات والمنظمات بالفكر الرئيسي والذي يساعد في تكوين وتقييم كل من الأهداف والخطط والسياسات، والذين لم يتماشوا مع الفكر الأساسي للمؤسسة التعليمية فلا بد من تغييرهم.
- يساعد إدارة المؤسسة والمنظمات في تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها مثل الكفاية الداخلية والخارجية، والتمويل، والقبول، ومن ثم إرشادها لتبنى قرارات رشيدة تناسب القضايا الجوهرية.
- يساعد على التكامل بين الأنشطة الإدارية والتنفيذية داخل المؤسسة والمنظمة وذلك بتوجيه الأفراد إلى الطريق الصحيح للوصول إلى النتائج المطلوبة، وتكامل الأهداف لمنع ظهور التعارض بين الأهداف والتركيز عليها وعلى تحقيقها.
- يولد لدى القيادة التربوية الشعور بالقدرة على الرقابة وتقييم الأداء، وتدعيم الشعور بالعمل الجماعي بهدف تحقيق الأهداف العامة للتربية.
- يساعد القيادة على تنمية روح المسؤولية تجاه المؤسسة التعليمية وأهدافها ورسالتها، وصنع قرارات استراتيجية رشيدة يمكنها من مجابهة الأحداث الحالية والمتوقعة مستقبلياً.

- إعداد الكوادر لإدارة العليا، وزيادة قدرة المؤسسة التعليمية على الاتصال بالمؤسسات الأخرى داخل البيئة.
  - يهيئ الظروف المناسبة لدراسة نقاط القوة، ونقاط الضعف في جميع مجالات العملية التخطيطية وعناصرها مثل الميزانية، والمنفذون للعمل التربوي، والمناخ التنظيمي.
  - يساعد على دراسة العوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والثقافية لوضع وموقع المؤسسة التعليمية ومدى تفاعلها مع مؤسسات المجتمع الأخرى.
  - يسهم في دراسة الاتجاهات المتوقعة أن يكون لها تأثير في تنفيذ استراتيجية الخطة التعليمية، ويسهم في تحسين وضع المؤسسة التعليمية باستمرار ويعمل على تطويرها وزيادة نسبة نجاح المؤسسة في القيام بعملها مستقبلاً.
  - يعمل على توثيق الرابطة الثقافية والعملية مع أفراد المجتمع المحلي عن طريق العناية بمطالب المجتمع والاهتمام بقضايا ودراسة مشكلاته والسعي لإيجاد حلول مناسبة لها لتفعيله بين مؤسسات التعليم والمجتمع.
  - يؤدي إلى الدراسة المستمرة والواعية للبيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسات التعليمية وتشخيصها ووضع تصور مستقبلي لها بما يساعد على تحديد وتحقيق الأهداف.
- ومن هذا المنطلق تتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي في إن الخطة الاستراتيجية الناجحة تسمح للمؤسسة بالتعرف على الرؤية الجماعية للمؤسسة ومهامها، وتقيم الفرص طويلة المدى والتهديدات التي تواجهها، وتعمل على حشد الجهود لتوجيه الفرص وتقليل التهديدات، وتطبيق وتنفيذ الإستراتيجية بنجاح مما يؤدي إلى تحقيق ما يلي :

- التوجيه المثمر للجهود والموارد واستثمارها بشكل أفضل.
- تعزيز دور الحكومة والمؤسسات المعنية في تحديد الأولويات وفق دراسة علمية منهجية.
- المساعد في ابتكار طرق وآليات عمل جديدة تحسن من مستوى الأداء.
- تحديد مجالات التغيير والتحديات التي تواجه النظام التعليمي، ووضع الحلول المناسبة لعلاجها.

## - التخطيط الاستراتيجي علي مستوى المدرسة :

تعتبر الإدارة الإستراتيجية أحد المفاهيم الإدارية التي يمكن استخدامها في مختلف أنواع المنظمات بصفة عامة ومؤسسات التعليم بصفة خاصة باعتبارها مدخل إداري شامل يساعد من خلال المراحل المختلفة لها - صياغة الإستراتيجية وتنفيذها ومراجعتها - في تحقيق طفرات إستراتيجية في أدائها وذلك بحشد طاقاتها لتحقيق إنجازات إستراتيجية طبقاً للأولويات التي تضعها الإدارة، ويمكن تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم لرفع جودة العملية التعليمية من خلال قيامها بتحديد رؤيتها المستقبلية وغاياتها على المدى الطويل، وأبعاد العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساعد في تحديد الفرص والمخاطر المحيطة، ونقاط الضعف والقوة المميزة لها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.

ويتطلب تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم ضرورة تطوير نظام الرقابة الحالي المستخدم ويركز على الرقابة المالية واللائحية عن طريق التأكد من سلامة التصرفات المالية، واتفاقها مع القوانين واللوائح والتعليمات المالية، وذلك للوصول

إلى رقابة تساعد في رفع جودة العملية التعليمية وتساهم في ترشيد الإنفاق العام من خلال نظام يساعد في إبراز جوانب الإسراف وعدم الكفاءة في العملية التعليمية، ورفع جوانب الاقتصاد والكفاءة والفعالية المرتبطة بالأداء في مؤسسات التعليم؛ لذا تتطلب مؤسسات التعليم أن يكون لها إدارة استراتيجية لها فكر وتوجه استراتيجي يقوم بصياغة رسالة المنظمة التعليمية (الفلسفة والأهداف)، ويقوم بالتحليل البيئي، ويقوم بصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المناسبة لها.

ومن منطلق أن ميدان الإدارة التعليمية يعتبر من الميادين الحديثة التي اعتمدت في تطويرها علي ميدان الإدارة العامة- الأمر الذي أدب إلي أن جاءت البدايات الأولى لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في ميدان الإدارة التعليمية متأخرا، وذلك عندما أوضحت الدراسات السابقة أن سياسات وبرامج مؤسسات التعليم في المراحل العليا لا تتطابق مع أهدافها، وأن الأهداف نفسها غير واضحة، وأن استخدام المؤسسات للموارد قليلا ما ترسم في ضوءها الأهداف والبرامج؛ لذا يستلزم أن تستخدم هذه المؤسسات وتطبق التخطيط الاستراتيجي بهدف التكيف والتوافق مع التغيير.

ويُعد التخطيط عنصرا أساسيا من عناصر الإدارة التعليمية، ويعتبر مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل، لأن التخطيط الاستراتيجي سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل لتحقيق الأهداف المقررة. ولكي يتحقق النجاح لعملية التخطيط فلا بد من تحديد إستراتيجية تتضمن تحديد الأهداف الواضحة، وترتيب الأوليات، وتوفير الامكانيات المادية والبشرية، والتنبؤ باحتمالات المستقبل والظروف المختلفة، والشمول، الواقعية والمرئنة، والمتابعة، والتقييم والتقويم .. ؛ لأن التخطيط في ميدان التعليم عملية واسعة ومستمرة، وتتضمن جوانب عديدة، ومجالات مختلفة للعمليات التعليمية.

وتتضمن خدمات التخطيط الاستراتيجي للتربية تحليل الهدف الرئيسي للتربية معدل الإنتاج وتطوره، العمل علي حل المشكلات الوظيفية، التنبؤ بالاتجاهات الداخلية والخارجية للبيئة، تحويل البيانات الخاصة بالمشكلات والاحتياجات إلي قاعدة بيانات تربوية، العمل علي تكامل الأهداف التربوية مع الأهداف البرمجية المستمرة في المؤسسة صياغة الأهداف التي تحدد وتصف النتائج التربوية الخاصة بالمعارف والمهارات والمواقف والاتجاهات، تطوير استراتيجيات التقييم وتصميم الأجهزة، تصميم مواد تعليمية تتوافق مع الأبحاث لتعزيز البرنامج التربوي، تحضير المواد التعليمية الخاص بالمراحل التعليمية المختلفة، وتصميم برامج تدريب خاصة بكافة العاملين<sup>(1)</sup>.

وفيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي علي مستوى المدرسة فيركز بدوره علي العمليات والإجراءات المتعلقة بتحديد الأهداف وتقييم الحاجات وإيجاد البدائل وتخطيط العمل والتطبيق ومراقبة الأنشطة وتقييم نتائج المدرسة، وتحسين برامج المدرسة المختلفة<sup>(2)</sup>. فكل بيئة مدرسية تنشأ التطور والتجديد وتعتمد على التغيير، ومديري المدارس يمكنهم الاستجابة لهذا التغيير، وفي نفس الوقت يمكنهم جمع البيانات التي توجه مستقبل المدرسة، وتطوير الرؤية التي يرغبون في أن تصل إليها المدرسة مستقبلا والتخطيط الإستراتيجي إحدى وسائلهم في ذلك إذ هو في أبسط صور، عملية تخطيط طويلة الأجل تستهدف إنجاز رؤية مطلوبة، ونوع من التخطيط يسمح لمديري المدارس لتقرير أين يريدون الوصول بمدارسهم؟، وكيف يمكنهم الوصول إلى حيث يريدون؟.

1-Schlechty, P.C, Inventing better schools: An action plan for educational reform. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 1997. P. 61.

1-Mintrop Heinrich & Others, School Improvement Plans in Schools on Probation : A Comparative Content Analysis Across Educational Administration Quarterly, 2001, Vol. 37, No. 2, P. 198.

وبذلك فمفهوم التخطيط الإستراتيجي يعد من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت استحسانا وانتشارا في السنوات الأخيرة، إيمانا بدوره وأهميته وضرورته في تحقيق النجاح للمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية ومنها المؤسسات التربوية، ذلك لأن جوهره يدور حول الإجابة عن التساؤلات التالية: أين نحن؟ إلى أين نريد أن نصل بنهاية فترة زمنية محددة؟ ما الموارد المخصصة لتحقيق ما نريد؟ كيفية الوصول إلى ما نريد؟ متى يتم الإنجاز؟ من سيكون المسئول عن التنفيذ، الإشراف والمتابعة والتقويم، اتخاذ القرارات؟ ما هو تأثير الموارد البشرية؟ ما هي قاعدة البيانات المطلوبة لقياس التقدم؟ وذلك بهدف التكيف مع المتغيرات في بيئة المدرسة من خلال حسن توظيف الموارد واستكشاف فرص وتحديات وتحديد عوامل القوة والضعف بالمدرسة.

## - مفهوم التخطيط الاستراتيجي علي مستوي المدرسة :

تختلف التعريفات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي وفيما يلي عرض لبعض منها:

□ عملية تقوم بها الإدارة العليا يتم من خلالها تحديد التوجهات طويلة الأجل وكذلك أداء المؤسسة من خلال التنفيذ المناسب والتقويم المستمر للاستراتيجية الموضوعة، وهي سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية وتكوين استراتيجية فعالة تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة، ويطلق على هذه القرارات والتصرفات بالقرارات الاستراتيجية، ووسيلة لتحقيق غاية أو هدف معين<sup>(1)</sup>.

1- محمد جمال درويش ومحمد محمود مندورة، التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات.

<http://www.mcgsite.com.23/4/2008>.

- عبارة عن شكل من التخطيط مصمم لمساعدة المؤسسات التي لا تسعى إلى تحقيق نفع، على الاستجابة بشكل فعال للظروف الجديدة، فهو عبارة عن جهد منظم لتقديم قرارات وممارسات جوهرية تشكل طبيعة واتجاه أنشطة المؤسسة.
  - عملية مستمرة: تمكن المؤسسة من تقييم وضعها الحالي وظروفها المستقبلية وتحديد توجهاتها المستقبلية ثم وضع استراتيجيات وسياسات وإجراءات تمكنها من تحقيق أهدافها الرئيسية<sup>(2)</sup>.
  - سلسلة من المناقشات والقرارات فيما بين صانعي القرار والمديرين في كل مستويات المؤسسة حول ما هو مهم وضروري للمؤسسة، ومجهونات لصناعة القرارات وخطوات العمل التي توجه المؤسسة وتشكلها لما ستصبح عليه، وماذا ولماذا تقوم به<sup>(1)</sup>.
- وهذا يعني أن الخطة الاستراتيجية يجب أن تكون موجزة ومحددة في خطوات منها المبادئ والأهداف والهدف الاستراتيجي، فهي عملية قابلة للتطبيق والتنظيم والتنسيق بين أهداف المؤسسة والصادر، والامكانات، وظروف البيئة، فهي عملية مستمرة ينبغي أن تتكيف مع متغيرات البيئة.
- وتتعدد التعريفات التي تتناول التخطيط الاستراتيجي المدرسي وتشير الدراسة إلى أهمها فهو العملية التي يقوم فيها مدير المدرسة والمشاركون له في عملية التخطيط بوضع تصور لمستقبل المدرسة، وتطوير الإجراءات والعمليات والوسائل الضرورية لتحقيق ذلك التصور المستقبلي في الواقع، وما يرتبط به من الاستجابة لتلك التغيرات الحادثة في البيئة

٢- محمود أحمد موسى الخطيب، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي،

<http://www.scholar.google.com/url.23/4/2008>.

1- Strategic Planning. <http://www.beaconproject.org.29/4/2006>.

الداخلية والخارجية المؤثرة على العمل المدرسي، من خلال استخدام الموارد والموارد بصورة أكثر فاعلية<sup>(2)</sup>.

ومن خلال التعريف السابق يمكن القول بأن التخطيط الإستراتيجي المدرسي عبارة عن رسم سياسة عامة للمدرسة يتم من خلالها وضع برنامج متكامل لكافة الأنشطة الداخلية والخارجية، مع توزيع هذا البرنامج علي فترات زمنية تتفق مع امكاناتها، بحيث ينتهي العام الدراسي وتكون الخطة قد تم تنفيذها بالكامل وتحقق الهدف منها.

## - أهمية التخطيط الاستراتيجي علي مستوي المدرسة :

تمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي علي مستوي المدرسة في كونه :

- يساعد علي التفكير الاستراتيجي، ويوضح إطار العمل والاتجاه المستقبلي، ويطور طرق التفكير في صناعة القرار، ويعمل علي حل مشكلات المدرسة حيث أنه يتعامل بسرعة ويطرق عملية مع متغيرات الأحداث، ويؤدي إلي زيادة مستويات الإبداع، وتحديد الأولويات<sup>(1)</sup>.
- السبيل العلمي المتاح أمام النظم التعليمية للحاق بركب المجتمعات المتقدمة، والانتقال بالتربية من مرحلة النظم التقليدية إلى مرحلة البنيات الجديدة، فهي من أهم العمليات الإدارية التربوية فعالية وفائدة؛ لما له من آثار إيجابية على النتائج التربوية المرجوة.

2- NAESP., Planning for Strategic Planning. <http://www.naesp.org>. 2/5/2006.

1-Canole M., District strategic planning: Is there evidence of strategic thinking and acting? Unpublished doctoral dissertation, Johnson & Wales University, Providence, Rhode Island.1999. P. 101.

- يحكم سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة داخل المدرسة ويرشد استثمارها.
- يحد من ظرف عدم التأكد بالنسبة لعوامل البيئة الخارجية التي تعمل بها المدرسة.
- إيجاد نوع من التوافق والتطابق بين المخرجات وسوق العمالة من الجانب التكنولوجي.
- إيجاد نوع من الحوار البناء بين جميع الإدارات التي تخضع لها المدرسة وهي الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة الدنيا.
- رفع جودة العملية التعليمية من خلال قيام تلك المؤسسات بتحديد الرؤية المستقبلية لها وتحديد غاياتها على المدى الطويل.
- تحديد أبعاد العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساعد على تحديد الفرص والمخاطر المحيطة، ونقاط الضعف والقوة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.
- تعقد البيئة التي تتواجد وتعمل فيها مؤسسات التعليم من حيث كثرة متغيرات هذه البيئة (سياسياً واقتصادياً وثقافياً وتكنولوجياً واجتماعياً وعلمياً) وارتفاع معدل تغيرها على كافة المستويات.
- بروز العديد من التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم والتي تتطلب منها إعادة النظر في أوضاعها بصفة مستمرة حتى تحقق البقاء الفعال<sup>(1)</sup>.
- وقد أوضحت إحدى الدراسات السابقة أهمية التخطيط الاستراتيجي في وضع إطار عام لتحديد التوجهات المستقبلية للنظام التعليمي، يشجع الجهات المشرفة على

1- أحمد بن عبد الكريم غنوم، دور التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم.

<http://www.kku.edu.sa.27/4/2008>

التعليم على العمل معا والمشاركة في صياغة رؤية مشتركة وموحدة له، وضوح الرؤية والأهداف والغايات المستقبلية لجميع المستفيدين والقائمين على هذا القطاع الحيوي، فتح المجال لمشاركة قطاع عريض من فئات المجتمع المتنوعة في صياغة الاستراتيجية، رفع درجة الوعي بأهمية التغيير ورفع الكفاءة الإدارية لإحداث التغيير المطلوب، يعطي الفرصة لتقويم المرحلة السابقة من خلال المسح البيئي الشامل والوقوف على نواحي القوة والضعف في النظام التعليمي والتحديات التي تواجهه<sup>(2)</sup>.

ومن خلال العرض السابق يتضح أن التخطيط الاستراتيجي تتمثل أهميته في انه يساعد مدير المدرسة والعاملين معه علي تحقيق ما يلي :

- ▣ تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل المدرسي وتؤثر في العمل المدرسي، وعلى اتخاذ قرارات تتناسب مع القضايا المطروحة في العمل المدرسي.
- ▣ تحديد أهداف إجرائية للمواد الدراسية والوظائف والمسؤوليات المحددة لكل عضو في المدرسة.
- ▣ وضع تصور لمستقبل المدرسة من خلال الكشف عن واقع إمكانات المدرسة ومواردها المتاحة.
- ▣ الوصول بالمدرسة إلى مستوى عال نحو تحقيق رسالة المدرسة وأهدافها، والعمل على إحداث التغيير الإيجابي المناسب لتحقيق رسالة المدرسة نحو الطلاب والبيئة والمجتمع.
- ▣ التركيز الدائم على القضايا الأساسية ذات العلاقة بواقع المدرسة ومستقبلها.
- ▣ التوصل إلى قرارات استراتيجية في الأوقات التي تتعرض لها المدرسة لتحديات

٢- ديل روزيرو، العولمة وتأثيرها على التعليم، ترجمة فضل جبران.

<http://www.qattanfoundation.org.20/4/2008>.

داخلية أو خارجية محتملة في المستقبل.

□ وضع إدارة المدرسة في موقف نشط ومتميز يتلاءم مع تغيرات البيئة بشكل دائم، وتطوير الواقع المدرسي لمواجهة الصعوبات التي تعترض النجاح والتفوق في المدرسة.

□ التركيز على أهمية المشاركة والتعاون بين أعضاء المجتمع المدرسي والعاملين والمجتمع المحلي لتحقيق أهداف المدرسة، ومعنى ذلك أنه يؤكد على مبدأ وحدة الفريق، والمشاركة في العمل.

□ تحديد جوانب القوة والضعف في المدرسة من خلال عمليات القياس والتقييم والمتابعة المستمرة.

وبذلك فأهم فوائد التخطيط الاستراتيجي أنه ينأى بمدير المدرسة من الوقوع في منزلق العمل العشوائي، وأن يضيع وقته وجهده وتفكيره في التعامل مع الجزئيات الصغيرة التي تواجهه كل يوم بحكم طبيعة عمله، بالإضافة إلي الكثير من المواقف الطارئة التي تلح عليه، وتتطلب حلاً سريعاً، وفي مثل ظروف العمل هذه، فالتخطيط الاستراتيجي الدقيق يوفر لمدير المدرسة وسيلة مضمونة للتركيز الدائم علي الاحتياجات الأساسية لمدرسته، وحسن الاستفادة من الفرص المتاحة لتحقيق الأهداف المرغوبة.

وأيضاً يوفر التخطيط الاستراتيجي لمدير المدرسة أرضاً صلبة يستطيع الوقوف عليها وبخاصة عند اتخاذ القرارات الحاسمة أو عند مواجهة مسئولية تنفيذ أحد المشروعات التي قد تؤدي إلي إحداث تغييرات جذرية في نظام العمل، ففي حالة غياب الخطة التي تعبر عن رؤية واضحة وعميقة، فهذا يلزم المدير إما أن يحصل علي موافقة بالإجماع من العاملين معه ومن المختصين أو رؤسائه، وإما أن يلجأ إلي شخص مسئول

في قمة السلطة التربوية ليستصدر منه قرار فيما يتعلق بالإصلاح، فلا يستطيع معارضته أحد أو يمتنع عن تنفيذه، ولكن في حالة وجود خطة استراتيجية دقيقة فهذا يجعل المدير مطمئناً لما تتضمنه الخطة من رؤية ثاقبة تمكنه من معرفة أين يضع قدمه، ومن خلالها يعرف احتمالات النجاح، وفي هذه الحالة يتقدم في عمله ويحزن النجاح؛ مما يؤدي إلي إحداث قفزات نوعية ونجاحات في مجال تطوير وتحسين الأداء المدرسي.

## - أهداف التخطيط الاستراتيجي علي مستوي المدارس :

تتمثل أهداف التخطيط الاستراتيجي علي مستوي المدارس في توفير عملية مستمرة من الدراسة والتقييم لنواحي القوة والضعف والأهداف والموارد والقيود لوضع خطة متكاملة تستجيب لتلك الأبعاد من اجل جعل المؤسسة أكثر فعالية، وتهدف أيضاً إلي تدعيم وتحسين أداء الموظف.

وقد أوضحت أحمري الدراسات أن التخطيط الاستراتيجي في المدارس التابعة لولاية مينيسوتا الأمريكية يهدف إلي تحقيق ما يلي :

- تأكيد العلاقات الإيجابية وتدعيمها بين المدارس ومكاتب المقاطعة، والمجتمع المحلي والمقاطعة، وذلك عن طريق تدعيم وتطبيق لجنة التعليم المحلي، تشجيع العمل التطوعي، وتطبيق نظام تجميل المدرسة، وصول أنشطة المدرسة إلي سكان المجتمع المحلي، وزيادة وعيهم بالاحتياجات.
- تطبيق برنامج تعليمي يعكس المستويات والإنجازات والدرجات العالية المرغوب فيها

لاحتياجات التعليم للمدخلات من الطلاب، ويتم ذلك بزيادة أداء الطلاب في اللغات، الرياضيات، والدراسات الاجتماعية، توضيح التحديات التي تواجه الطلاب في الاختيار بين مراحل التقدم، التكامل بين المنهج والحياة المهنية، الربط بين الأنشطة اللا مدرسية والمنهجية، ضمان مساندة التعليم المتغير مع أساليب تعلم الطلاب، تقييم ومراجعة وتجديد المناهج طبقاً لمعايير الولاية، دمج الخدمات التكنولوجية لدعم المنهج ومقابلة احتياجات الطلاب، زيادة الاتصال بين المدرسة والوالدين والمجتمع المحلي لتحسين عملية التعليم والتعلم، تأكيد سياسة التطوير التي تدعم التفوق.

□ الربط بين المنهج والكمبيوتر، واستخدامه في توجيه الاحتياجات والقدرات في الفصول، وذلك بتزويد المدارس بالأجهزة اللازمة، وتزويد المعلمين بالبرامج التي تمكنهم من خلق محتوى قابل للتطبيق، وضمان أنهم قد تدربوا على استخدامه داخل الفصول، توفير المتخصصين لصيانته.

□ التأكد من كفاية العاملين والتسهيلات التي تدعم التفوق، وهذا يتم عن طريق دراسة التسهيلات في المبني المدرسي ومناسبته للتعليم، توافر أدوات وأجهزة التربية الرياضية وأماكن استخدامها، توافر الفصول الأساسية والإضافية.

□ توافر التمويل اللازم للبرامج التعليمية والعاملين وكافة العمليات في كل المنطقة ويتم ذلك بتطوير خطط مواجهة الأزمات لضمان أمن العاملين والطلاب، وتقديم البرامج التدريبية لإعادة تأهيل وتدريب العاملين أثناء الخدمة لتطبيق ممارسات مواجهة الأزمات.

□ التأكد من طول مدة التفوق وثبات المفوضين وغير المفوضين إدارياً، ولتحقيق ذلك يلزم تنظيم برامج التنمية المهنية المستمرة، ووجود حوافز للعاملين الأكفاء<sup>(1)</sup>.

1- Menahga, Public Schools, Strategic Planning Committee. Independent District, No. 821. <http://www.menhaga.k12mn.us.22/4/2006>.

مما سبق يتضح أن المستثمرين للتخطيط الاستراتيجي يسعون إلى تحقيق الأهداف التالية :

- البحث عن حلول مبتكرة للمشكلات وتنبؤات للمستقبل يراعي فيها التطورات المستقبلية والظروف البيئية في المستقبل.
- تحديد التوجهات طويلة الأجل للمؤسسة ثم وضع استراتيجيات التطوير المستمر.
- تحديد الطريق الذي يجب أن يسلكه العاملون لتنفيذ أهداف المؤسسة ثم وضع سياسة رشيدة للعمل تمكن من الوصول إلى أعلى معدلات من الكفاءة باستخدام الطاقات والامكانات المتاحة.

## - عناصر ومكونات التخطيط الاستراتيجي علي مستوي المدرسة :

أوضحت أحمري الدراسات أن عناصر التخطيط الاستراتيجي الفعال تتمثل في الناس القائمين، والبيانات الصحيحة، والإجراءات، وتنظيم العملية، والتمويل والوقت اللازم :

- القائمون : (المساهمون) والذين يمثلون بطريقة ما، ويتولى ممثلهم نقل الخطط إليهم ثم يعيدوا آرائهم إلي المجموعة المخططة سواء كانت بالإيجاب أو الرفض وذلك لمراجعة الخطط الأولية.

- البيانات : أحدي الارتباطات بين التخطيط الاستراتيجي والتحسين في الجودة فهي أساس التخطيط الاستراتيجي السليم، والذي لا يمكن حدوثه دون توافر البيانات اللازمة الموثوق فيها.

- الإعداد : يجب أن يستعد المخططين للمهمة بشكل كاف من حيث وجود خطط بديلة، وتوافر المطبوعات والأجهزة المعاونة التي تساعد العاملين علي التعرف وفهم التغيرات التي ستحدث، ويمكن تشجيع العاملين علي زيارات مؤسسات أخري لتكوين أفكار عن التجارب الناجحة فيها، فالإعداد يساعد علي زيادة فهم الأفراد وخلق خطط جريئة وإبداعية.

- تنظيم عملية التخطيط : وذلك بتقسيم المجموعة إلي مجموعات صغيرة تحدد ما تراه مناسباً لعملية التخطيط من أهداف وعمليات، وفي النهاية تجمع وجهات نظر المجموعات ككل، ويحدد المناسب للمدرسة من خلال كافة الآراء، وإذا كان هناك اختلاف بين وجهات النظر يتم التقريب بينها، مما يؤدي إلي زيادة التحفيز الثقافي للمجموعة ووجود نتائج إيجابية ساهم فيها الجميع .

- توافر التمويل والوقت اللازم : تتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي الفعالة توافر التمويل والوقت اللازم لتنفيذها، فإذا قل التمويل أو الوقت عن البرنامج المحدد لها فهذا يضر بها<sup>(1)</sup>.

1- Kathleen A. Paris, Strategic Planning in the University, Ph.D. 2003. University of Wisconsin. Madison. <http://www.wisc.edu.7/5/2008>.

## وقد أوضحت وراسة أُخري أن مكونات وعناصر التخطيط الاستراتيجي تتمثل في رسالة المؤسسة، الرؤية، الأهداف، والخطة المالية التي ترعّم الاستراتيجية، وفيما يلي عرض لهم :

- الرؤية : وتعبّر عن تطلعات المؤسسة في المستقبل من خلال مجموعة من القيم التي تتبناها؛ لذا فهي تعكس الغايات والآمال المطلوب تحقيقها والتميز الواجب إحداثه في الأجل الطويل وتشتمل على تفاصيل عن تصور الأشياء في حالة التشغيل الفعال للمؤسسة من خلال عدة قيم من أهمها الحرية الأكاديمية استقلال المؤسسة، الجودة العالية، فرص متساوية للجميع. فالرؤية الواضحة تحقق التركيز على المستوى الاستراتيجي والتنفيذي، وتوضح للعاملين بالمؤسسة ما هو متوقع منهم ولماذا، ترشد عملية صنع القرار وتعمل على حل الصراعات تبرز المؤسسة وتميزها كمؤسسة تعرف ماذا تريد، تشجع السلوك البناء بين العاملين والإدارة، والرؤية تلهم المؤسسة وتشجع روح التحدي والمنافسة؛ لذا يلزم أن تكون سهلة الفهم والتذكر، كما أن أحد أهدافها هو تعبئة المجتمع الأكاديمي للتركيز على التفوق عندما تضع تطلعاتها في شكل خطط مستقبلية.

- رسالة المؤسسة : وتعنى الهدف الرئيسي للمؤسسة وسبب وجودها في المجتمع وتوضح الإسهامات التي تقدمها المؤسسة لهذا المجتمع، كما تعكس توجهاتها الأساسية وتعبّر عن الرغبات التي تريد المؤسسة توضيحها للغير، كما تعنى فهم المنظمة لذاتها. ولكي تحقق الرسالة الأهداف المحددة لها يلزم أن تكون واضحة لكل الأطراف داخل وخارج المؤسسة، موجزة معبرة حتى تتعلق بذهن العاملين والمتعاملين مع المؤسسة، تسمح بالمرونة في تنفيذ الاستراتيجية،

تعكس القيم والمعتقدات السائدة في المؤسسة، تكون واقعية بدرجة تسمح بتحقيق الأهداف.

- الأهداف : بعد صياغة رسالة المنظمة ورؤيتها يتم ترجمتهما إلي مجموعة من الأهداف بموجبها يمكن تحقيق إنجازات ملموسة، وهذه الأهداف تصاغ بصورة واضحة ومحددة تعكس ظروف المؤسسة وتوقعات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس كما يجب أن توضح احتياجات المجتمع ككل.

## - خطة مالية تدعم الاستراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسة :

يلزم وضع خطة مالية في صورة ميزانية يتم بموجبها تخصيص الموارد، وتعتبر أداة للتحكم في التكاليف الكلية للأنشطة المختلفة حيث يتم تقدير تكلفة كل نشاط، وتكون الأنشطة بتكاليفها المتوقعة مرتبطة بفترات زمنية محددة.

## - مميزات التطبيق الناجح للتخطيط الاستراتيجي :

يترتب على التطبيق الناجح للتخطيط الاستراتيجي عدة مميزات تشير الدراسة إلي أهمها :

- تزويد المؤسسات التعليمية بالفكر الرئيسي والذي يساعد في تكوين وتقييم كل من الأهداف والخطط والسياسات، والذين لم يتماشوا مع الفكر الأساسي للمؤسسة التعليمية فلا بد من تعديلهم.

- يساعد إدارة المؤسسة التعليمية في تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها مثل الكفاية الداخلية والخارجية، التمويل، القبول ومن ثم إرشادها لصناعات قرارات رشيدة تناسب القضايا الجوهرية.
- يساعد علي التكامل بين الأنشطة الإدارية والتنفيذية داخل المدرسة وذلك عن طريق توجيه الأفراد إلي الطريق الصحيح للوصول إلي النتائج المطلوبة، وتكامل الأهداف لمنع ظهور التعارض بين الأهداف والتركيز عليها بدلا من الأهداف العامة.
- يولد لدي القيادات التربوية بالمدرسة الشعور بالقدرة علي الرقابة وتقييم الأداء وتدعيم الشعور بالعمل الجماعي بهدف تحقيق الأهداف العامة للمدرسة.
- يساعد القيادة المدرسية علي تنمية روح المسؤولية تجاه المدرسة وأهدافها ورسالتها، وصنع قرارات استراتيجية رشيدة يمكنها مجابهة الأحداث الحالية والمتوقعة مستقبليا.
- إعداد الكوادر للإدارة العليا، ويمكن من زيادة قدرة المدرسة علي الاتصال بالمدارس والمؤسسات الأخرى داخل البيئة.
- يهيئ الظروف المناسبة لدراسة نقاط القوة والضعف في جميع مجالات العملية التخطيطية وعناصرها بالمدرسة مثل الميزانية، المنفذون للعمل التربوي داخلها المناخ التنظيمي بالمدرسة.
- يساعد على دراسة العوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والثقافية للموقع الذي ستقام عليه المدرسة ومدى قربها من التجمعات السكنية وقربها من مؤسسات المجتمع الأخرى.

- يسهم في دراسة الاتجاهات المتوقع أن يكون لها تأثير في تنفيذ استراتيجية الخطة المدرسية.
- يسهم في تحسين وضع المدرسة باستمرار ويعمل على تطويرها.
- يساعد في زيادة نسبة نجاح المدرسة في القيام بعملها مستقبلا.
- يعمل على توثيق الروابط الثقافية والعلمية مع أفراد المجتمع المحلي عن طريق العناية بمطالب المجتمع والاهتمام بقضاياها ودراسة مشكلاته والسعي لإيجاد الحلول المناسبة لها مما يعمل على تفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- يؤدي إلى الدراسة المستمرة والوعي للبيئتين الداخلية والخارجية للمدرسة وتشخيصها ووضع تصور مستقبلي لها بما يساعد على تحديد وتحقيق الأهداف.

## - مسؤوليات مدير المدرسة في مجال التخطيط الاستراتيجي :

من المعروف وشائع بين الغالبية العظمى من مديري المدارس أنه عند بداية العام الدراسي يقوم مدير المدرسة بإعداد ما يسمى بالخطة السنوية والتي يعني بها وضع صورة واضحة لما ينوي تنفيذه خلال العام الدراسي وعلي مدار شهور السنة الدراسية في مختلف مجال مهامه ومسئولياته التي ينبغي أن يؤديها في عمله، وهي في العادة تتضمن الوقت الذي يتم فيه التنفيذ، والأهداف التي يريد تحقيقها، وماهية العمل المخطط له مع شرح وتوصيف مختصر له، وأساليب التنفيذ، ويحدد طريقة التقييم لها لمعرفة مدي النجاحات في تنفيذ الخطة وتحقيق الأهداف، وبالنظر إلي ما سبق يتبين لنا أنه مجرد رأيين لأنه يحدد فيه أعمال معهودة منها إعداد جداول عمل المدرسين، والزيارات الصفية، والإعداد لتكوين جماعات النشاط ومتابعة أعمال المدرسين وعقد اجتماعات دورية لهم تكون موضوعاتها

ومواييدها وجداول أعمالها معروفة لهم مسبقاً نتيجة للتكرار، وهم في الغالب نتيجة لوجودهم فترات طويلة في المدرسة معه يعرفون مسبقاً ما سيقوله أو سيحدث في هذه الاجتماعات، وفي خطته السنوية هذه يكون هناك اهتمام خاص بالترتيب لإعداد معرض سنوي لإنجازات المدرسين مع حفل يدعي إليه المسئولون وأولياء الأمور، وفي بعض الأحيان قد تضم الخطة السنوية عقد ندوات يدعي إليها أحد المختصين لإلقاء محاضرة علي المدرسين والطلاب، أو عقد ندوات أورش عمل، وهذه الخطة تكون مكررة في كل المدارس وفي بعض الأحيان قد يكررها المدير عدة سنوات دون تغيير سواء في نفس المدرسة التي يديرها أو التي ينقل إليها ويعمل فقط علي تغيير أسم المدرسة وتغيير تاريخ العام الدراسي، وفي الغالب يعمل كل مدير علي إخراجها في صورة جميلة.

وفي ضوء ماهية التخطيط الاستراتيجي ينبغي التعرف علي القضايا الاستراتيجية في أي عمل لأنه أساس التخطيط الناجح، وعلي هذا يجب معرفة أهم القضايا التي لها تأثير فعال للارتقاء بالعمل، وتحقيق الانتصار علي المشاكل والتغلب علي المعوقات.

ومن أهم القضايا الاستراتيجية التي يجب علي مدير المدرسة أن يعرفها هي القضايا التي تشكل وتكون العناصر الأساسية في تكوين وتوجيهات السياسة العامة للمدرسة، ويكون لها تأثير علي مختلف جوانب العمل في المدرسة، وهذه القضايا الاستراتيجية تتناول عدة موضوعات من أهمها :

□ صلاحيات مدير المدرسة، وما هي مفوضة أو غير مفوضة بالعمل من أجل تحقيقه.

□ لرئاسة المدرسة ومنظومة القيم والمبادئ التي تسودها.

□ مستوى جودة المنتج التعليمي والخدمات التي تقدمها.

□ موقف المدرسة ممن يتعاملون معها من طلاب وأولياء الأمور، وموقف هؤلاء من

المدرسة.

□ حجم التكلفة العامة للعملية التعليمية.

□ الهيكل العام للعاملين بالمدرسة.

□ أسلوب العمل الإداري بالمدرسة.

ومن المسلم به أن التعامل مع أي قضية استراتيجيية يلزمه نوعاً من المشقة في الفكر، والإحاطة بجميع جوانب القضية، حيث يجب الإجابة علي عدة تساؤلات منها ماذا يمكن عمله، وما سبب القيام بهذا العمل تحديداً، وكيف يتيسر لنا القيام به؟ وما هو المكان المناسب لتأديته؟ ومن هم أكثر الأشخاص كفاءة وقدرة للقيام به، ومن المستفيدون والمضارون من القيام به؟ وما حجم الموافقة المتوقعة علي هذا العمل؟ وهل سيحظى بالموافقة أم سيلقي المعارضة؟ وهكذا، ولتحقيق المصادقية في الخطة يجب علي مدير المدرسة إجراء دراسات دورية ومنهجية لتحليل الأوضاع فيها وتحديد المشكلات والاحتياجات، ويجب أن تكون هذه الدراسات متضمنة مسحاً شاملاً لكافة العوامل الداخلية والخارجية التي يجب وضعها في الاعتبار عند وضع الخطة المدرسية.

وتتمثل العوامل الخارجية في دراسة فرص نجاح الخطة ومدى ملاءمتها لمتطلبات بيئة ومجتمع المدرسة، وكذلك احتمالات فشل الخطة بسبب أية عوامل طارئة أو معوقات خارجية. ولتحقيق ما سبق في التخطيط الاستراتيجي ينصح مدير المدرسة أن يعهد به إلي جانب إشرافه إلي لجنة مختصة من مهامها التخطيط. وليس من الضروري أن تقتصر الخطة الاستراتيجية للمدرسة علي الأوضاع الحالية، ولكن ينبغي أن تضم مجالات غير مألوفة وجديدة.

ومن شروط الخطة الاستراتيجية تجنب العموميات أو استخدام مصطلحات غير محددة، وينبغي أن تبني علي أساس الاحتياجات الفعلية، وأن تأخذ في الاعتبار جميع

الأفراد أصحاب الاحتياجات سواء كانوا أعضاء هيئة التدريس أو طلاب، وأن تكون الخطة الاستراتيجية مترابطة وتجمع كل الاحتياجات المتعددة والإنجازات المتوقعة في وحدة متجانسة ومتكاملة وثيقة الصلة بالواقع الحالي للمدرسة.

## - التخطيط الاستراتيجي للتقدم :

لكي يبني التخطيط الاستراتيجي لتحقيق التقدم في المجتمع لابد أن يأخذ في عين الاعتبار الخطط التفصيلية والتكنيكية المنبثقة عنه وكذلك الأهداف الاستراتيجية له؛ لذا يجب إتباع ما يلي :

- التركيز على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ودورها في تحقيق التقدم من خلال طرح أسئلة أين نحن، وأين نريد أن نكون، وكيف نحقق ما نصبوا إليه، وما هي الفجوة بين الحاضر والهدف المنشود في المستقبل، وما التغييرات الرئيسية الواجب اتخاذها لسد الفجوة، وتمثل هذه التغييرات هدف التخطيط لتحقيق التقدم.
- التركيز على حاجات العاملين والمتعاملين معها لتوجيه عملية التقدم، واستخدام فرق العمل لتنفيذ التقدم، ووضع كافة مهمات التقدم ضمن خطة شاملة متكاملة وحسب أولويات وأوقات محددة.
- تفويض من يشمله التقدم باستخدام قدراته ومهاراته ضمن صلاحياته في عمله.
- التفكير في عناصر التقدم المستقبلية أثناء تنفيذ الخطة وإدخال التعديلات اللازمة تبعا للظروف والمعطيات.
- مراقبة معنويات العاملين واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند هبوط المعنويات، مع مراقبة المعارضين لسير التخطيط ومعالجته بحكمة وانفتاح وبناء ثقة وأمل.
- قيادة عملية التقدم ومتابعتها والالتزام بذلك وتعديل السلوك في اتجاه تحقيقها.

- تشجيع الحوار والمبادرة لمعالجة التحفظات وتبديد المخاوف والتركيز على ما أنجز في طريق التقدم.
- اشتمال برنامج تحقيق التقدم على تدريب وتنمية الموارد البشرية المشاركة فيه والتركيز على عملية التكامل في مجال الموارد البشرية من خلال التكامل التنظيمي لها، وتكامل السياسات فيما يخص محتوى الاستراتيجية، والتكامل الوظيفي في الهيكل التنظيمي وعمليات استخدام الموارد البشرية.

## مراجع ومصادر الفصل : أولاً: المراجع العربية :

- ١- إبراهيم عصمت مطاوع وأمينة احمد حسن، الأصول الإدارية للتربية، القاهرة : دار المعارف، ١٩٨٠م.
- ٢- أحمد إسماعيل حجي، إدارة بيئة التعليم والتعلم : النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٠م.
- ٣- أحمد بن عبد الكريم غنوم، دور التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم. <http://www.kku.edu.sa.27/4/2008>.
- ٤- احمد محمد المصري، الإدارة والمدير العصري، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، ١٩٨٥م.
- ٥- أسامة محمد سيد، استراتيجية مقترحة للامركزية الغدارة التعليمية في مصر علي ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، ٢٠٠٧م.

- ٦- جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، مشروع مبارك القومي، إنجازات التعليم في ٤ أعوام، القاهرة: مطبعة أكتوبر، ١٩٩٥م.
- ٧- جيمس سي كراج وريت جراننت، الإدارة الإستراتيجية، القاهرة: دن، ٢٠٠٢م.
- ٨- درام البصام، التنمية البشرية وأنظمة التعليم والأنماط التقانية في الوطن العربي، بحوث الندوة الفكرية التي نظمتها الأمانة العامة لجامعة الدول العربية، التنمية البشرية في الوطن العربي، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، ١٩٩٥م.
- ٩- ديل رززيرو، العولة وتأثيرها علي التعليم، ترجمة فضل جبران.  
<http://www.qattanfoundation.org.20/4/2008>.
- ١٠- رجب بن علي بن عبيد العويسي، التخطيط الاستراتيجي مسئولية من مسؤوليات مدير المدرسة.  
<http://www.Schooler.google.com.15/5/2006>
- ١١- سمير معوض، الإدارة في ظل التغيير- الإدارة الهندسية في عصر الجات، القاهرة: مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، ١٩٩٦م.
- ١٢- شاكر محمد فتحي، إدارة المنظمات التعليمية: رؤية معاصرة للأصول العامة، القاهرة: دار المعارف، ١٩٩٧م.
- ١٣- صبحي جبر العنبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م.
- ١٤- صفاء الأعسر، التعلم من أجل التفكير، القاهرة: مكتبة قباء، دن.
- ١٥- طاهر محسن منصور، تأثير أسلوب القيادة في وضع استراتيجيات المشروع الصناعي وانعكاساته علي الإنتاجية، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان، عدد ٣٧، السنة ١١، سبتمبر ١٩٨٩م.

- ١٦- عابدة خطاب، تصميم الرؤية الاستراتيجية، ورقة عمل، مؤتمر التغيير العاشر برعاية مركز وايد سيرفس، القاهرة: مركز وايد سيرفس للطباعة.
- ١٧- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، أساسيات الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة: مجموعة النيل العربية ٢٠٠١م.
- ١٨- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط٢، الإسكندرية: مكتبة الإشعاع، ١٩٩٧م.
- ١٩- عبد الغني النوري، اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، قطر، الدوحة: دار الثقافة، ١٩٩١م.
- ٢٠- عبد الغني النوري، صراع الخطط التعليمية ومراحل إعداد الخطة، مجلة التربية، عدد ٣، قطر ١٩٩٦م.
- ٢١- عبد الغني عبود، إدارة التربية في عالم متغير، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٨م.
- ٢٢- فاروق شوقي البوهي، التخطيط التربوي عملياته ومداخله، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، د.ت.
- ٢٣- فواد بسيوني متولي، التربية ومشكلة التخطيط، رؤية عصرية لبعض مشكلات المجتمع وعلاقتها بالتربية، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٠م.
- ٢٤- فيدير يكو ما يورثا راجوثا، نظرة في مستقبل البشرية- قضايا لا تحتمل الانتظار، ترجمة: محمود على مكى، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة: دار العالم العربي للطباعة، ١٩٩٠م.
- ٢٥- قسم السياسة التربوية والتخطيط، مشاركة المجتمع في إدارة التربية، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٩٦م.

- ٢٦- محمود أحمد موسى الخطيب، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي.  
<http://www.schoolar.google.com/url.23/4/2008>.
- ٢٧- محمد بن يوسف النمران، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير- رؤية عصرية لمدير القرن الحادي والعشرين، الأردن، عمان: ٢٠٠٦م.
- ٢٨- محمد جمال درويش ومحمد محمود مندورة، التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات.  
<http://www.mcgsite.com.23/4/2008>.
- ٢٩- محمد سيف الدين فهمي، التخطيط التعليمي أسسه وأساليبه ومشكلاته، ط٧، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠٠م.
- ٣٠- محمد منير مرسى، الإصلاح والتجديد التربوي في العصر الحديث، القاهرة: عالم الكتب، ١٩٩٦م.
- ٣١- مصطفى محمود أبوبكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الإسكندرية: مطبعة دار الجامعة، ٢٠٠٠م.
- ٣٢- ممدوح عبد الرحيم الجعفري وآخرون، الإدارة في رياض الأطفال، القاهرة: شركة الجمهورية الحديثة لطباعة الورق، د.ت.
- ٣٣- هيرمن مينارد وسون ميركينز، الموجة الرابعة، إدارة الأعمال في القرن العشرين، مجلة خلاصات، عدد ١٠، القاهرة، ١٩٩٥م.
- ٣٤- يعقوب نشوان، الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، ط٢ (الأردن، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع، ١٩٨٦م)

## ثانيا : المراجع الأجنبية :

- 35-Bryson J. M., Strategic Planning For Public and Non-Profit Organization (Revised Edition)San Francisco, CA: Jossey – Bass Publishers.1990.
- 36– Canole M., District strategic planning: Is there evidence of strategic thinking and acting? Unpublished doctoral dissertation, Johnson and Wales University, Providence, Rhode Island.1999.
- 37- Kathleen A. Paris, Strategic Planning in the University, Ph.D. 2003. University of Wisconsin. Madison.  
<http://www.wisc.edu.7/5/2008>.
- 38 - Menahga, Public Schools, Strategic Planning Committee. Independent District, No. 821.  
<http://www.menhaga.k12mn.us.22/4/2006>.
- 39-Mintrop Heinrich & Others, School Improvement Plans in Schools on Probation :A Comparative Content Analysis Across. Educational Administration Quarterly, 2001, Vol. 37, No. 2,
- 40- NAESP., Planning for Strategic Planning.  
<http://www.naesp.org.2/5/2006>.
- 41-Schlechty,P.C, Inventing better schools: An action plan for educational reform. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 1997.
- 42- Strategic Planning.  
<http://www.beaconproject.org.29/4/2006>.
- 43-Vanderstraeten Raf, Lirculanty & Educational Policy Planning, Oxford Review of Education. Vol.23. No.3. 1997.
- 44-Woodhall, M., Cost - Benefit Analysis in Education Planning 3<sup>rd</sup> Ed, UNESCO. IIEP. Paris. 1992.