

الفصل الأول

التخطيط الاستراتيجي
مفاهيم و تعريفات

تعريفات ومفاهيم التخطيط الاستراتيجي

مدخل

كيف ننجح في تطوير تعليمنا ؟

إذا سلمنا بضرورة تبني رؤية جديدة لتحديث التعليم، وسلمنا أيضا بضرورة توسيع دائرة الحوار والمناقشة وطرح أكبر قدر من الأفكار والآراء ووجهات النظر المتعددة لتساعد على طرح فكر جديد ينبع من رؤية شاملة تعبر عن توجهات الحاضر والمستقبل، فيجب عندئذ أن نعمل في اتجاهين: الأول هو الإصلاح الداخلي والتعديل المستمر لما هي عليه أحوال التعليم، والثاني هو البحث عن أشكال جديدة، وعن حلول بديلة وعن إمكانات جديدة، آخذين في الاعتبار الخصائص الوطنية لبلادنا لما لكل دولة من ثقافة وتقاليد.

إن القائمين على التعليم، بجناحيه الجامعي وما قبل الجامعي قد التفتوا إلى متطلبات أخرى لنجاح خطط تطوير التعليم، ارتكزت على المساندة السياسية وحشد للمجتمع للمشاركة في تنفيذ برامج التحديث تمويلا وإشرافا وتقويما، والجدية والخروج عن المألوف في الإدارة بهدف تحقيق ثقافة الانضباط في المدرسة والجامعة، وزيادة الموارد المالية السنوية المخصصة في موازنة الدولة للاستثمار واستمرار مجانية التعليم للجميع مع حشد المجتمع المحلي لتوفير موارد إضافية للإنفاق على التحديث وتقبل اللامركزية في إدارة المدارس ماليا وتعليميا ومبادرة المجتمع لإقامة مدارس جديدة وجامعات جديدة من خلال نماذج المشاركة في التكليف ومساندة الدولة وتقبل وجود مؤسسات الاعتماد وضمان الجودة ومؤسسات التقويم وارتباط ذلك بالمعايير

العالية والتطبيق التجريبي لاستبدال الإدارة المركزية بأسلوب لا مركزي وقبول المجتمع لفكرة تكامل الأنظمة التعليمية العام والفني والديني ومساندة أعضاء هيئة التدريس والتخطيط لخطوات التطوير المقترحة وتأييدهم لها وقبول المجتمع لتحدي التغيير والتطوير في التعليم والدور المسئول لوسائل الإعلام القومي والحزبي في تبني خطط تطوير التعليم وتهيئة الجماهير وحشدا لدعمها وتطوير آليات لرعاية المتفوقين والنابعين والتكامل مع مؤسسات التعليم العربية والإسلامية من خلال المنظمات والاتحادات العربية ، خاصة في مجالات تطبيق نظم ومعايير الجودة والاعتماد.

أهمية التخطيط الاستراتيجي

٢- التخطيط الاستراتيجي للتعليم :

التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة، وما من أمة تسعى إلى مستقبل أفضل، إلا وتضع التخطيط سياسة لها وتستفيد منه في كافة المستويات.

إن العالم اليوم أشد حاجة إلى التخطيط بعد أن تعقدت وسائل المعيشة وتشابكت وسائلها وتشعبت جوانبها وتعددت إمكاناتها ويسري هذا القول على التخطيط التعليمي باعتباره العنصر الفعال في عمليات التقدم والتنمية وزيادة فعالية الأفراد، وعليه فقد تبنت معظم الدول التخطيط التعليمي كضمان لحسن الاستثمار في التعليم، وتوفير أفضل الطرق لاستخدام الموارد المخصصة له ، ولتوجيه التوسع في الأنظمة التعليمية بحيث يتماشى مع احتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وبذلك أصبح التخطيط التعليمي في كثير من هذه الدول جزءا لا يتجزأ من التخطيط للتنمية الشاملة .

وساد كثير من الدول التفاؤل بقدرة التخطيط بعامة والتربوي على وجه الخصوص أوضحت أن التخطيط الخطي يعاني من أزمة لاسيما المبني على النموذج التعليمي حيث يعاني كثيرا من أوجه القصور والظواهر غير الصحية ، ومن ثم لم يحقق ما كان مرجوا منه في تطوير نظم التربية ومن تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، أن الخطط التربوية كثير ما ظلت مجرد كتب هادية أو مرشدة ، يلجأ إليها المهنيون حيناً ويهملون أحيانا ، وكثيرا ما نجد الممارسات في واد ، والخطط في واد آخر الأمر الذي أرجعته الجهات المعنية بأمر التخطيط إلى صعوبة قياس النظم التعليمية ونواتجها وتقدير تطورها وما يعترها من تغيرات متلاحقة متسارعة، فضلا عن التداخل وسوا بين مكونات النظام من ناحية ، وبيئته المحيطة به من خلال مداخل التخطيط

التي طبقت في نهاية القرن الماضي ، والمتمثلة في مدخل (القوى العاملة) والذي انصب اهتمامه على إحداث التوازن بين النمو الاقتصادي للدولة واحتياجاتها من القوى العاملة الماهرة ، ومن ثم التنبؤ وإنتاج الأعداد المطلوبة لإدارة عجلات الإنتاج في القطاعات المختلفة، أو مدخل (الطلب الاجتماعي) التخطيط الشامل إلى الطالب وأسرتة أولاً كمتخذ قرارات بالنسبة لنوع التعليم الذي سيلحق به الطالب، أو كمولين للتعليم .

إن كل ذلك ولد دافعا قويا لدى جهات التخطيط إلى ضرورة البحث عن صيغ جديدة من التخطيط تتسم قدرتها على التعمق في روح النظام بغية إظهار القيم الجوهرية التي تحدد مساره وكذلك القدر على فهم القوى المحيطة في بيئته النظامية وتمخضت تلك المحاولات عن ظهور نموذج جديد للتخطيط هو(التخطيط الاستراتيجي) الذي يتضمن أربعة عناصر هي حدود الإنتاج والسوق، والقوى المحركة للنمو ، ومعدلات المنافسة والتعاون .

تعريفات ومفاهيم التخطيط الاستراتيجي :

هناك عدة تعريفات للتخطيط الاستراتيجي فهو مصطلح مركب من مصطلحين أساسيين هما : التخطيط والاستراتيجية، وفهم دقيق لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لابد من التعرف على مفهوم التخطيط بشكل عام ، ومن ثم الاستراتيجية وصولاً لتعريف التخطيط الاستراتيجي .

تعريف التخطيط .

هو عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة .

خصائص التخطيط :

له ثلاث خصائص :

- أ - أن يتضمن النظرة إلى المستقبل .
- ب - أنه يعني العمل الإيجابي الهادف .
- ج - أنه يعني التنظيم في علاقات الأفراد بالأنظمة الاجتماعية المختلفة في ضوء إدراكهم لعلاقة الأسباب بالنتائج .

من أنواع التخطيط : (١)

التخطيط الشامل

هو تلك العملية المقصودة المبنية على أساس من الدراسة العلمية والتفكير والتدبير للوصول إلى تحقيق أهداف تنمية معينة سبق تحديدها في ضوء احتياجات المستقبل وإمكانات الحاضر.

1 - عبد الغني النوري: اتجاهات جديدة في التخطيط التربوي في البلاد العربية، ط ١ الموحّد - قطر، دار الثقافة ١٩٨٧م ص ٢٠ - ٢٥ .

ما الفرق بين التخطيط التربوي والتخطيط التعليمي ؟

التخطيط التربوي :

هو توجيه التعليم وتحديد حركته ، وهو إعداد مجموعة من القرارات القائمة على البحث والدراسة عن التعليم من الداخل (الطلاب) والخارج (السياق الاجتماعي) .

التخطيط التعليمي :

هو العملية المنتظمة التي تتضمن أساليب البحث الاجتماعي ومبادئ وطرق التربية وعلوم الإدارة والاقتصاد والمالية وغاياتها أن يحصل الطلاب على تعليم ذي أهداف واضحة وعلى مراحل محددة تماما .

والتخطيط التعليمي جزء من التخطيط التربوي .

أهمية وضرورة التخطيط التربوي والتعليمي :

هناك عدة عوامل أوجدت الاتجاه إلى التخطيط .

- ١- الزيادة في عدد السكان .
- ٢- التغير في التركيب الاقتصادي .
- ٣- التغير في التركيب الوظيفي .
- ٤- ارتفاع مستوى المعيشة .
- ٥- التقدم العلمي والتكنولوجي .

أساليب التخطيط التعليمي واستراتيجيته : (١)

هناك ثلاثة أساليب معروفة في التخطيط التعليمي يستخدمها رجال الاقتصاد هي :

- أ - أسلوب التنبؤ بالقوى البشرية .
- ب- أسلوب التكلفة والعائد .
- ج - أسلوب الطلب الاجتماعي .

تعريف الاستراتيجية

يوضح معجم مصطلحات التربية لفظا واصطلاحا تعريفها بما يلي : (١)
الإستراتيجية :

- **لغة** : لفظة إستراتيجية مشتقة من الكلمة الانجليزية *strategy* ، وهي بدورها مشتقة من كلمة إغريقية قديمة هي *strategia* وتعني الجنرالية *generalship* وهذه الكلمة مكونة من لفظين هما *agein* وتعني جيش ، *statos* وتعني يقود ، لذلك فهي تعني قيادة الجيوش أو أسلوب القائد العسكري .
- **اصطلاحا**: هي خطة طويلة المدى تستهدف الوصول إلى مجموعة من السبل والبدائل والاختيارات وذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف المحددة أو التوصل إلى نتائج سريعة وفعالة ، وكما تشتمل على أساليب التقويم التي يمكن عن طريقها التعرف على مدى نجاح الإستراتيجية وتحقيقها للأهداف التي تبنتها من قبل .

1 - فاروق عبده فلية وأحمد عبد الفتاح الزكي : معجم مصطلحات التربية لفظا واصطلاحا ، ط ١ ، الإسكندرية ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، ٢٠٠٤ م ، ص ٥١-٥٤ .

الإستراتيجية التربوية .

- اصطلاحاً : هي مجموعة من الأفكار والمبادئ والخطط طويلة المدى التي تتناول دور التربية بوجه عام في إحداث عملية تغيير أو تعديل أو إصلاح ، كما تحدد مسارات العمل واتجاهاته في معالجة مجموعة من القضايا الحالية والمستقبلية .
- والاستراتيجية التربوية : تعني مجموعة الأفكار والمبادئ التي تتناول ميدان التربية بصورة شاملة ومتكافئة ومتوازنة وتكون ذات دلالة على وسائل العمل ومتطلباته واتجاهات مساراته بقصد إجراء تغييرات فيه وصولاً إلى أهداف محددة ما دامت معنية بالمستقبل فإنها تأخذ في الاعتبار احتمالات مختلفة لإعداده فتتطوي على قابلية التعديل وفقاً لمقتضياته .

التخطيط الاستراتيجي .

له عدة تعريفات منها.

هو قرارات ذات أثر مستقبلي وعملية مستمرة ومتغيرة ، ذات فلسفة إدارية ونظام متكامل (هياكل + موازنات + نظم + برامج تنفيذية + إجراءات) .^(١)

ويعرفه خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) بأنه : هو العملية التي تضمن اتخاذ قرارات بشأن تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها والاستراتيجيات التي تستخدمها في الوصول إلى إليها .^(٢)

معايير اختيار الاستراتيجية :

يرى البعض أن الاستراتيجية الجيدة يجب أن تتوافر فيها المعايير التالية :

- ١- الوضوح من حيث الصياغة والقابلية للتطبيق العملي .
- ٢- أن تتضمن مزايا تنافسية إيجابية .
- ٣- أن تتسق مع باقي الاستراتيجيات في المؤسسة .
- ٤- أن تتضمن درجة كافية من المرونة .
- ٥- أن تتفق مع رسالة المؤسسة وأهدافها طويلة الأجل .
- ٦- أن تكتسب تأييد أعضاء المؤسسة .
- ٧- أن تنطوي على درجة مخاطرة مقبولة من جانب أصحاب المصالح .

1 - عبد العزيز محمد الحر: التخطيط الاستراتيجي ، ط ١ ، الدوحة ، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج ٢٠٠٥م ، ص ٩ .

2 - خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة : المهارات الاستراتيجية للقيادات الإدارية ، ط ١ ، القاهرة ، مركز (بميك) ، ٢٠٠٦م ، ص ٥٢ .

٨- أن تعكس العوامل البيئية والقدرات الذاتية الخاصة بالمؤسسة .

والتخطيط الاستراتيجي هو عملية تخطيط منطقية تمتاز بتأثيرات السيكولوجية الفعالة في التأثير على الأفراد داخل تنظيم معين من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية العقلانية تستهدف الارتقاء بهذا التنظيم.

وهناك أربعة مرتكزات تمثل الإطار، الذي يتحرك فيه التخطيط الاستراتيجي وهي:

أ- مستقبلية القرارات الآنية، حيث يتم تحديد مواطن الضعف التي ينطوي عليها المستقبل وإيجاد أساس يمكن أن تسند إليه المؤسسة خلال عملية صناعة القرارات والتي تستهدف الإفادة من الفرص المتاحة وتتحاشي المخاطر، أي إن التخطيط بهذا الاعتبار يعني تصميمًا أو نموذجًا للمستقبل المرغوب، وتحديدًا للوسائل المؤدية إليه.

ب- التخطيط الاستراتيجي عملية تبدأ بصياغة الأهداف ثم الاستراتيجيات والسياسات ثم الخطط التفصيلية المؤدية إلى تنفيذ الاستراتيجية بصورة يتحقق من خلالها الأهداف المرسومة، وبالتالي يتم تحديد مسبقًا للجهد التخطيطي المطلوب وزمن توقيته وآلية تنفيذه والجهة التي ستتولى عملية التنفيذ وكيفية معالجة النتائج وهي بذلك عملية تسير وفق أسس واضحة، غير أنها يجب أن تتصف بالاستمرارية للسيطرة على التغيرات التي قد تحدث في البيئة.

ج- التخطيط للاستراتيجية كفلسفة حيث يمثل اتجاهًا وأسلوبًا للحياة وهو يركز على الأداء المبني على أساس من الدراسة والتنبؤ بالمستقبل واستمرارية عملية التخطيط.

التخطيط الاستراتيجي كبناء ، حيث يعمل على محاولة الربط بين أربعة مكونات الخطط الاستراتيجية ، والبرامج متوسطة المدى وقصيرة المدى والخطط الإجرائية للتكامل بينها بصورة آنية .

إن التخطيط الاستراتيجي يمكن المؤسسة من الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بماذا وكيف، وهو بذلك يصبح رؤية لوظيفة التنظيم في المستقبل يوفر إطار من شأنه توجيه الخيارات التي تتحدد بالمستقبل واتجاه تنظيم معين وهو يساعد في أن تدرك المؤسسة وضعها الحالي والمستقبلي المتوقع ثم تطور الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات بغية اختيار وتنفيذ إحداها ، إنه يساعد المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق المنفعة على الاستجابة بشكل جيد للظروف المتغيرة وهو في الوقت ذاته جهد منظم لتقديم القرارات وممارسة جوهرية ، تشكل اتجاه وطبيعة أنشطة المؤسسة ويعزز عملية الانسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئة التي تتميز بطابع التغير من خلال تطوير نموذج قابل للتعديل يمكن تطبيقه بهدف تحقيق مستقبل المؤسسة التعليمية .

إن هنالك ستة مظاهر يتسم بها التخطيط الاستراتيجي في المجال التعليمي عن غيره ، هي :

- ١- مع القرار الاستراتيجي يعني القدرة على بقاء المؤسسة التعليمية وقادتها في حالة نشاط دائم فيما يتعلق بمواقفهم .
- ٢- التخطيط الاستراتيجي يرمي إلى المزيد من التقدم والتطور وتبقى المؤسسة التعليمية في حالة تناغم مع بيئتها المتغيرة .
- ٣- الاستراتيجية الأكاديمية تكون تنافسية ، وتدرك أن المؤسسة التعليمية تتأثر بظروف السوق والتنافس المتزايد .

٤- التخطيط الاستراتيجي لا يركز اهتمامه على الخطط الموثقة التحليل والتنبؤ والأهداف ، ولكنه يولى عملية صنع القرار جل اهتمامه .

٥- عملية صنع القرار الاستراتيجي تمثل خليطا من التحليل المنطقي والاقتصادي والخبرة السياسية والتفسير السيكولوجي ، ومن ثم فهو على درجة فائقة من التعاون والمشاركة.

٦- التخطيط الاستراتيجي يضع مستقبل المؤسسة التعليمية في المقدمة لأن القائمين عليها يضعون تصورا للمستقبل والإجراءات والعمليات اللازمة لتحقيق هذا المستقبل .

ويسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق أهداف متنوعة منها تغيير اتجاه المؤسسة التعليمية، والإسراع بالنمو وتعظيم العائد ، وتركيز الموارد المهم ، وتطور التنسيق الداخلي بين الأنشطة وتطوير عملية الاتصال والرقابة على العمليات الجارية والاهتمام بالممارسات المستمرة وتدريب الرؤساء وتنمية ذوي الأداء المتدني ، ووضع القضايا الاستراتيجية في بؤرة اهتمام الإدارة العليا ، وتوليد الشعور بالأمن بين الرؤساء يكون نابعا من فهم أفضل للبيئة المتغيرة وقدرة المؤسسة على التكيف معها ، وخلق قاعدة بيانات دقيقة تساعد في صناعة قرارات رشيدة وتوفير إطار مرجعي للميزانيات والخطط الإجرائية قصيرة المدى وتوفير التحليلات الموقفية المخاطر لبيان إمكانية المؤسسة على تحقيق جوانب القوة وتفادي جوانب الضعف ، وتصميم خريطة توضح الاتجاه الذي تسير فيه المؤسسة وآلية تحقيق ذلك ، مراجع الأنشطة الحالية للقيام بعمليات التكيف والتعديل في الضوء التغيرات البيئية والتكيف معها .

◆ التخطيط الاستراتيجي ————— للتربية والتعليم ————— ◆

تشير إحدى الدراسات الحديثة في مجال التخطيط الاستراتيجي تشير إلى ضرورة الأخذ بأسلوب التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية لزيادة كفاءاتها وفعاليتها وعلى ذلك.. فإنها توصي بما يلي:

- تعديل الفكر الأساسي للمؤسسة التعليمية في ضوء استراتيجية، تقوم على التخطيط وتساعد في تقويم الأهداف والخطط والسياسات.
- المساعدة في تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها المؤسسة التعليمية ومن ثم التوجيه إلى صنع قرارات رشيدة.
- المساعدة في توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية وتكامل الأهداف ومنع ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمؤسسة التعليمية.
- توليد الشعور بالقدرة على الرقابة لدى القيادات وتقويم الأداء والسيطرة على مستقبل المؤسسة التعليمية وتدعيم الشعور بالعمل الجماعي لتحقيق المصلحة العامة.
- تنمي روح المسؤولية تجاه المؤسسة وأهدافها ورسالتها وأحداث التغيير الذي يستهدف تحقيق تلك الرسالة.
- المساعدة في صنع قرارات استراتيجية منطقية رشيدة في مجابهة الأحداث الراهنة والمتوقعة .

إنها تكنولوجيا عصرية تقوم على أصول التفكير العلمي والتحليل الموضوعي المنظم ، لإصدار أحكام عقلانية ذات رؤى بعيدة للمستقبل بالتنفيذ الكفاء لمشروعاتها

وهي بذلك تشكل مفهوماً جديداً وممارسةً متجددةً للتخطيط الاستراتيجي في قيادة المؤسسة التعليمية . (١)

أولاً : مفهوم التخطيط الاستراتيجي : (٢)

يعد التخطيط الاستراتيجي مفهوماً جديداً في التخطيط التربوي والإدارة التعليمية يضمن مجموعة من المفاهيم في المجالات مختلفة ، ولم يخضع - بعد - لاختبار الزمن لكي يوضع تعريف محدد له ، وعلى ذلك فمن الضروري وصف وتحليل هذا الأسلوب في التخطيط من خلال رؤى متعددة ، كي نتمكن من فهمه ، ومن هذا المنطلق سيتم عرض مجموعة من التعريفات التي وردت في أدب التخطيط والتي تناولت هذا الأسلوب وذلك على النحو التالي :

يعرف (ستينر) مدخل التخطيط الاستراتيجي من خلال أربع نقاط يرى أنها تغطي الجوانب التي يضمنها هذا الأسلوب التخطيطي وهي :

مستقبلية القرارات المحلية؛ حيث إن التخطيط الاستراتيجي يركز على تحديد مواطن القوة ومواطن الضعف التي تكمن في المستقبل ، وذلك لإيجاد أساس يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليه في اتخاذ قرارات حالية تؤدي إلى الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر ، وعلى ذلك فالتخطيط هنا :

١- يعني تصميمًا للمستقبل المرغوب وتحديدًا للوسائل الكفيلة بإحداثه .

٢- التخطيط كعملية؛ فالتخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بوضع

1 - الهلالي الشربيني الهلالي : التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغيير في النظم التعليمية ، ط١ ، ٢٠٠٨ م الإسكندرية دار الجامعة الجديدة ، ص ١٦٤ - ١٧٨ .

2 - Steiner . G . (1979) . Strategic Planning : What Every Manager Must K now
New York : The Free Press . Macmillan Company , pp12-15 .

الأهداف ثم تحديد الاستراتيجيات والسياسات والخطط التفصيلية التي تضمن تنفيذ الاستراتيجيات بصور تؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة . وعلى ذلك فالتخطيط بهذه الصور يعد عملية يتحدد من خلالها بشكل مسبق نوع الجهد التخطيطي المطلوب وتوقيته وكيفية وتنفيذه ، والشخص أو الجهة التي ستتولى التنفيذ وكيفية التعامل مع النتائج ، وهذا يعني أنها عملية تسير على أسس مفهومة ولكنها في نفس الوقت تتصف بالاستمرار ، لاحتواء التغيرات التي قد تحدث في البيئة وإن كان ذلك لا يعني تغيير الخطط كل يوم، ولكن عندما تكون هناك ضرورة لذلك .

٣- التخطيط كفلسفة؛ فالتخطيط الاستراتيجي يعد اتجاهاً وطريقة للحياة فهو يركز على الأداء المبني على أساس من دراسة واستلهاً المستقبل ، كما أنه يركز أيضاً على استمرارية عملية التخطيط وعدم اعتمادها فقط على مجموعة ثابتة من الإجراءات والأساليب.

٤- التخطيط كبناء؛ فالتخطيط الاستراتيجي يعمل على ثلاثة أنماط رئيسة من الخطط هي : الخطط الاستراتيجية ، والبرامج متوسطة المدى والميزات قصيرة المدى ، والخطط الإجرائية بهدف تحويل التكامل بينها إلى قرارات حالية .

ومن جهة نظر غير نفعية يؤكد برايسون أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن شكل من التخطيط مصمم لمساعدة المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق نفع على الاستجابة بشكل فعال للتغيرات التي تحدث في النظام ؛ فهو عبارة عن جهد منظم

التقديم قرارات وممارسات جوهرية تشكل اتجاه أنشطة المؤسسة وطبيعتها (١).

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

أما " تريجو وزمرمان " فينظران إلى التخطيط الاستراتيجي على أساس أنه " الوسائل التي تمكن المؤسسة من الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بماذا ، وكيف .

ما الطرح الاستراتيجي الذي يعالج القضايا الخاصة بالجواب التي تؤثر في نجاح المؤسسة ؟ وما الطرح الإجرائي الذي يقدم إجابة لكيفية تنفيذ المؤسسة لأهدافها؟ (Zimmerman & Trego 1980:20) وطبقا لرؤية " تريجو وزمرمان يجب على التخطيط الاستراتيجي أن يقدم صورة واضحة لما تريد المؤسسة أن تصل إليه على ألا تكون هذه الصورة ثابتة ولكن في إطار من التغيير المنظم .

ويعد التعرف الذي قدمه " مارفن بيترسن - إلى حد كبير - تعريفا شاملا وبداية جديدة لفهم التخطيط الاستراتيجي ؛ فهو ينظر إليه يعترف على أساس أنه عملية مدركة يستطيع من خلالها المعهد أو المؤسسة أن تتعرف على وضعه الحالي ومستقبله المحتمل ثم تطور بعد ذلك الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات بهدف اختيار وتنفيذ إحداها أو بعضها ، ويلاحظ من هذا التعريف أنه ينظر إلى التخطيط على أنه عملية جوهرية مرتبطة بالمؤسسة قد تتطور أو لا تتطور كجزء من الوظيفة الأوسع للإدارة

1 - Bryson.J . (1995) . Strategic Planning For Public and Non-profit Organization: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement (Revised Edition) . San Francisco: Jossey- Bass Publisher.

في المؤسسة كما يفترض :

١- أن المؤسسة وأعضاءها مهتمون بأوضاعها الحالية والمستقبلية والوسائل التي تؤثر فيها .

٢- أنهم متفقدون على تطوير عملية التخطيط بهدف الوقوف على هذه الأوضاع بدلا من الاعتماد على الاجتهادات الفردية أو الاستجابات العشوائية للأحداث التي يصعب التنبؤ بها .

٣- أن بعض المحاولات الخاصة بتحديد جوانب القوة وجوانب الضعف وكذا دراسة الفرص والقيود المتعلقة بالبيئة من الممكن أن تؤدي إلى تغيرات مفيدة لحيوية ونشاط المؤسسة .

وبشيء من التركيز يمكن أن نستنتج أن هذا التعريف يركز على أربعة جوانب، يمكن إجمالها على النحو التالي:

- ١- التعامل مع المستقبل .
- ٢- فهم البيئة الخارجية التي تحيط بالمؤسسة.
- ٣- تحديد مواطن القوة والضعف الحالية بالمؤسسة .
- ٤- القدر على استخدام المعلومات المجمعة في النقاط الثلاث السابقة لاتخاذ قرارات مناسبة تؤدي إلى رفاهية المؤسسة .

وفي ضوء هذا التعريف أيضا يمكن القول أن الهدف من التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم يتمثل في تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المؤسسة والبيئة التي يغلب عليها طابع التغير وذلك بتطوير تنظيم قابل للتعديل - طبقا للظروف يمكن تطبيقه من أجل مستقبل المؤسسة التعليمية وكذا بوضع استراتيجيات تيسر تحقيق

ذلك التكيف والانسجام.

على الرغم من رؤى "ستينر وتريجو وزمرمان وبرابسون وبيترسن" سالفة الذكر حول التخطيط الاستراتيجي إلا أنها لا تنطلق مباشرة من زواياها علاقة بمؤسسة التعليم ، فإن هناك الكثيرين أيضا ممن تناولوا هذا المدخل من حيث علاقته المباشرة بمؤسسة التعليم فيعرفه ضياء الدين زاهر بأنه : تخطيط يتحرك في أفق زمني معلوم يتراوح بين خمس إلى عشر سنوات أو ما يزيد قليلا وينتهي بخطة استراتيجية تتضمن عددا من الخطط الإجرائية والتنفيذية ويكون لكل هذه الخطط خطط أخرى احتياطية ؛ للاستعانة بها وقت الأزمات أو عند تغير ظروف التنفيذ وهنا تظهر مرونته وحركته كم أنه يسير وفق عملية معقلنة وتستهدف تحقيق المهام والغايات طويلة الأجل للنظام التربوي بالاستعانة باستراتيجيات معينة لا تستخدم كافة الموارد البشرية وغير البشرية المتاحة والمتوقعة" (١) .

وفي ضوء هذا المفهوم يمكن تبني التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم على أساس أنه :

- ١- منهج ديناميكي يتعامل مع نظام تعليمي مفتوح متوازن .
- ٢- يتم في شكل أساليب لرصد الإمكانيات التعليمية المادية والبشرية المتاحة والممكنة وتحليلها وتفسيرها ووضع مجموعة من البدائل والخيارات ومزاياها وعيوبها أمام متخذي القرارات .
- ٣- يتم في شكل توجيه ديمقراطي يتمثل في مشاركة كل أعضاء المؤسسة التعليمية في عملية التخطيط بكل مراحلها .

1 - ضياء الدين زاهر: تعليم الكبار: منظور استراتيجي ، ط١ ، القاهرة، مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية، ١٩٩٣م ص ١١٣ .

وينظر كل من "كوتلر ومورفي" إلى التخطيط الاستراتيجي على أساس أنه عملية لتطوير وإصلاح التوافق الاستراتيجي Strategic fit بين مؤسسة التعليم وبين فرص السوق المتغيرة ويؤكدان أن الهدف الأساسي له يتمثل في تطوير أداء المؤسسة التعليمية كي تتمكن من مواصلة مسيرتها في مواجهة الظروف البيئية المضطربة التي تحيط بها.

ويشيران إلى أن التخطيط الاستراتيجي الذي يطبق في مؤسسات التعليم يختلف عن مثيله الذي يطبق في قطاع الأعمال؛ حيث أن المعاهد الأكاديمية تتميز بوجود عدد كبير من المتخصصين وكذلك بوجود هياكل على درجة عالية من التنظيم يصعب تغييرها، مما يجعل عملية التخطيط أكثر ديمقراطية، فمجلس المؤسسة التعليمية له دور مهم وضروري في عملية التخطيط، وعلى ذلك فالمسؤولون لا يحتاجون ببساطة إلى الاستراتيجية الأكثر فعالية كما هو الحال مع المديرين في مجال الأعمال ولكنهم بدلا من ذلك يضعون في اعتباراتهم العديد من القيود.^(١)

أما روبرت كوب فينظر إلى التخطيط الاستراتيجي على أساس أنه عملية تتصف بالمشاركة والمسح المستقبلي الواسع ينتج عنها ممارسات من قبل المؤسسة التعليمية تعمل على التوفيق بين برامجها والفرص المتاحة من أجل خدمة المجتمع "ويذهب كوب" إلى أبعد من ذلك حيث يؤكد أن: "هذا أسلوب يؤدي بالمؤسسة التعليمية إلى تخطي حدودها والانفتاح على البيئة والتفاعل مع المؤسسات الأخرى

1 - Kotler.P.& Murphy . P. (1981) Strategic Planning For Higher Education. Journal of Higher Education . 52. (5)

في المجتمع. (١)

وأما جورج كيلر فيتناول التخطيط الاستراتيجي من خلال ستة مظاهر يرى أنها كافية لتمييزه عن غيره من العمليات الأخرى ويمكن إجمال هذه المظاهر على النحو التالي :

- ١- أن صناعة القرار الاستراتيجي تعني أن المؤسسة التعليمية وقادتها يتميزون بالنشاط وعدم السلبية. (٢)
- ٢- أن التخطيط الاستراتيجي يتطلع إلى الأمام ويركز على وجود حالة من الانسجام بين المؤسسة التعليمية وبيئتها المتغيرة.
- ٣- أن التخطيط الاستراتيجي يضع في الاعتبار أن النظام التعليمي يتأثر بظروف السوق الاقتصادي والتنافس القوي المتزايد.
- ٤- أن التخطيط الاستراتيجي لا ينصب تركيزه على التخطيط الموثق والتحليل والتنبيؤ والأهداف ولكنه ينصب على القرارات .
- ٥- أن صناعة القرار الاستراتيجي تكون بمثابة خليط من التحليل المنطقي والاقتصادي والحنكة السياسية والتفسير السيكولوجي .

3 (Cope . R . (1981) : Strategic Planning Management and Decision Making .)
 . Washington D .C . : American Association For Higher Education .
 . Washington D .C . : American Association For Higher Education . (3)
 2 - Keller.G. (1983) . Academic Strategic . Baltimore : The Johns Hopkins Press .
 P,142.

ومن ثم فهو عملية على درجة عالية من التعاون والمشاركة والقدرة على التحمل.

٦- أن التخطيط الاستراتيجي يضع مصير المؤسسة التعليمية ومستقبلها فوق أي اعتبار آخر.

ويمكن أن نستنتج من هذه المظاهر أن التخطيط الاستراتيجي عند كبير يعني النظر بتركيز إلى التاريخ المعاصر وموقع المؤسسة التعليمية فيه ثم القيام بعملية لمواجهة هذا التاريخ والفرص الكامنة فيه عن طريق التخطيط على أساس الوصول بالمؤسسة التعليمية إلى حالة من التميز والنشاط أولا وقبل كل شيء .

ويري كول أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يتضح في مجال التعليم عند تناول في ضوء المفاهيم الخاطئة الشائعة التالية :^(١)

على أساس أنه النموذج ؛ حيث إن تناوله على هذا الأساس قد يؤدي إلى مجرد نسخ وتكرار ما يتم في مناطق تعليمية معينة في كافة المناطق الأخرى وقد يؤدي ذلك أيضا إلى ظهور مدخل بسيط يعتمد على عدد معين من الخطوات البسيطة المتتابعة نسبيا ، أما تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بطريقة سليمة فيعني وجود خطة مبتكرة تعكس رؤية كل المؤسسات التعليمية بعينها ، وكذا مميزاته الفريدة .

باعتباره عملية تقوم من خلالها إدارة التخطيط بجمع المعلومات وتكون النظريات والفروض كبديل لاتخاذ قرار؛ حيث إن التخطيط الاستراتيجي يجب تناوله بدلا من ذلك على أساس أنه يتضمن الالتزام بصياغة أهداف وأولويات واتخاذ قرارات تعتمد على تلك الأهداف والأولويات من منطلق أن هدف التخطيط الاستراتيجي هو اتخاذ

1 - Cook . W. (1990) . Strategic Planning . (Rev . Ed .) Arlington . VA: American Association of School Administrators . p 85 .

- قرارات بخصوص المستقبل قبل أن يفرض المستقبل قرارات غير ذات صلة .
- ١- على أساس أنه تدريجيا أكاديميا يتم تصميمه لتحديد نظريات أو مشكلات وتوضيحات أو تحليلات؛ حيث أنه يمثل أداة لتحديد النتائج في ضوء معايير للأداء وتطوير خطة أو استراتيجية لتحقيق تلك النتائج ويجب أن يكون هناك ارتباط مباشر بين فعالية تلك الخطة وبين نتائجها .
 - ٢- على أساس أنه مجرد وصفة أو روشة يستطيع مستشار أو ميسر أن يستخدمها في حل المشكلات التي تواجه النظام التعليمي ؛ حيث أنه نمط من التخطيط يتم تشكيله في إطار المؤسسة التعليمية يفهمونها ويفهمون الأمور التي تؤثر فيها على المستوى المحلي والعالمي .
 - ٣- على أساس أنه مرسوما تصدره الإدارة المركزية كي يتم تنفيذه على مستوى المناطق ؛ حيث أنه يمثل جهد تعاوني يهدف إلى تحقيق اتفاق حول أهداف وأولويات المؤسسة التعليمية . ومن هنا يكون من الضرورة تطوير الخطة الاستراتيجية بطريقة تبادل من القمة للقاعدة ومن القاعدة للقمة ؛ فبدون هذه الثنائية سوف تكون النتيجة خطة إما واسعة جدا أو ضيقة جدا بدرجة لا يمكن التوصل بها إلى التزام عام بالأهداف والأولويات .
 - ٤- على أساس أنه مناورة سياسية تعتمد على برامج سرية ومساومات خلف الكواليس ؛ حيث أنه يمثل دراسة مفتوحة وغير محدودة للقضايا بواسطة أشخاص ذوي دراية كبيرة من كل وحدة ومستوى داخل كلية ، ويكون التأكيد على الاهتمامات العامة والابتعاد عن الاهتمامات الخاصة كما أن التركيز يكون على اتجاه نحو الإجماع والاتفاق ، وليس الأغلبية .

٥- على أساس أنه مجرد ميزانية ؛ وبالطبع إذا بدأ التخطيط بأرقام الميزانية فسوف يكون التركيز الأكثر على نواحي المالية بدلا من التركيز على حاجات المؤسسة التعليمية ، والواقع أن التخطيط الاستراتيجي لا يكون مجرد نشاط محدود ولكنه يمثل محاولة لإيجاد طرق مبتكرة لتحقيق أهداف وأولويات المؤسسة التعليمية .

٦- على أساس أنه بديل عن القيادة ؛ حيث أنه إذا لم يكن هناك قيادة في المؤسسة التعليمية ؛ فلن يكون التخطيط الاستراتيجي سببا في إيجادها كما أنه إذا لم تكن هناك قيادة فيها فمن المشكوك فيه أن يؤدي التخطيط إلى أي نتائج فعالة .

وما سبق يمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي هو نتائج لطرق متعددة ومختلفة فهو مركب يتضمن التخطيط قصير المدى والتخطيط طويل المدى ونظرية النظم وبحوث السوق وبحوث الفعالية وتحليل سلوك المؤسسة التعليمية وغيرها ؛ حيث توضع هذه الطرق المختلفة في بناء متميز ذي أشكال مختلفة ، كما يتضح مما سبق أيضا أن هذا النمط من التخطيط من الممكن أن يحقق قائمة كبيرة من الأهداف للمؤسسة التعليمية وإن كان من غير الضروري أن توضع هذه الأهداف بنفس الترتيب من قبل كافة المؤسسات أو المعاهد وذلك على اعتبار أن لكل مؤسسة أو معهد ظروفها التي قد تجعلها تركز على بعض هذه الأهداف أكثر من غيرها وتضم هذه القائمة:

- ١- تغيير اتجاه المؤسسة أو المعهد.
- ٢- تعجيل النمو وتعظيم الفائدة .
- ٣- تركيز المصادر على الأشياء المهمة .
- ٤- تطوير عمليات الاتصال .
- ٥- تطوير التنسيق الداخلي بين الأنشطة.

- ٦- الرقابة على العمليات.
- ٧- الاهتمام بالممارسة المتواصلة .
- ٨- تدريب العاملين .
- ٩- التخلص من ذوي الأداء الضعيف .
- ١٠- وضع أهداف أكثر واقعية .
- ١١- وضع القضايا الاستراتيجية في الأولويات العليا
- ١٢- إيجاد نوع من الشعور بالأمن بين المديرين ناتج عن فهم أفضل للبيئة المتقلبة
وقدرة المعهد أو المؤسسة على التكيف معها .
- ١٣- توفير البيانات الصحيحة أمام المسؤولين كي يتمكنوا من اتخاذ قرارات أفضل .
- ١٤- توفير إطار مرجعي للميزانيات والخطط الإجرائية قصيرة المدى.
- ١٥- توفير التحليلات الموقفية للفرص والمخاطر لتوضيح إمكانية المعهد أو المؤسسة في
ضوء جوانب الضعف به.
- ١٦- وضع خريطة توضح الاتجاه الذي تسير فيه المؤسسة وكيفية تحقيق ذلك .
- ١٧- مراجعة الأنشطة الحالية وفحصها؛ للقيام بعمليات من التكيف والتعديل
في ضوء تغيرات البيئة وأهداف المعهد أو المؤسسة .
- ١٨- توجيه الانتباه إلى تقلبات البيئة من أجل التكيف بصورة أفضل معها.
- ١٩- التعرف على طريقة سير المؤسسة المتعثرة.

ثانياً: حدود التخطيط الاستراتيجي ومزاياه:

عندما ظهر مدخل التخطيط الاستراتيجي وبدأ تطبيقه في مجال الأعمال
لم يصاحب ذلك إلا القليل من الكتب التي تناولت حدوده ومشكلاته ومزاياه، ولكن في بداية

الثمانينيات زاد اهتمام أصحاب النظريات وكذلك التنفيذيين بتحديد مزايا استخدام هذا المدخل وكذلك العوائق والمشكلات التي ترتبط بتطبيقه وفيما يلي عرض مركز لحدود هذا الأسلوب ومزاياه بصفة عامة وفي مجال التعليم بصفة خاصة .

يؤكد لبام فاهي - وهو من بين خبراء التخطيط في مجال الأعمال- أن الصعوبات التي تواجه المخططين عند تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي تتمثل في وجود مجموعة من الافتراضات الخاطئة لدى البعض حول هذا الأسلوب يمكن إجمالها في (١) :

١- افتراض أن فريق الإدارة العليا إذا كان يعمل بصور جماعية هذا معناه أن جميع أعضاء لديهم رؤية ومفهوم مشترك عن المؤسسة ، والغالب أن العكس هو الصحيح فمعظم التنفيذيون يكون لديهم فهم غير واضح حول ما تتبناه المؤسسة أو تضعه في اعتباراتها الجوهرية ويميلون إلى التركيز على إجراءات وليس على الاستراتيجية وكثير ما يحدث ذلك ؛ لأن التنفيذيين في مجال مثل التمويل والبحث والتسويق يعكسون رؤى مختلفة تعود إلى أنماط التدريب والتطوير التي مروا بها منذ بداية التحاقهم بالعمل في المؤسسة .

٢- افتراض أن فريق الإدارة العليا التنفيذي يقود ويحكم بصورة كاملة المؤسسة والواضح أنه لا يمكن القول ببساطة أن فريق الإدارة التنفيذي لديه السلطة أو القدرة المطلقة على التخطيط ورسم مصير المؤسسة ؛ فهناك بعض العناصر الداخلية وكذا الخارجية الموجودة في بيئة المؤسسة والتي يصعب التحكم فيها.

(١) الهلالي الشريني الهلالي : مرجع سابق ، ص ١٧١ - ١٧٤ .

(2) Fahey. L. (1989). The Strategy Planning Management Reader . New Jersey Englewood Cliffs. Pp,8-9

٣- افتراض أن الخطط إذا كانت لأكثر من عام فهذا يعني أنها خطط استراتيجية والواقع أن الاستراتيجية تتحدد من خلال الرؤية والاتجاه وليس الزمن فقط، وذلك من منطلق أن الاستراتيجية تعني تحديد الاتجاه الحالي وشكل المستقبل، فقد تكون هنالك خطط سريعة ولكنها استراتيجية.

٤- افتراض أن بناء وتنظيم المؤسسة الفعالة يتبعه بالضرورة تحقيق للأهداف المرجوة على اعتبار أن البناء القائم للمؤسسة سيتناسب مع الاستراتيجية التي سيتم وضعها، والواقع أن بناء وتنظيم المؤسسة قد يكون مقيد بدرجة كبيرة من خلال المستويات التي يتم وضعها مما يجعل المؤسسة في حاجة إلى تنظيم وإعادة تنظيم بعد تحديد الرؤية الاستراتيجية.

٥- افتراض عدم الحاجة المؤسسة إلى التخطيط الاستراتيجي طالما أنها تسير بشكل جيد وقصر الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي فقط على الأوقات التي تواجه فيها المؤسسة نوعاً من الاضطراب أو الخطر.

والواقع أن المؤسسة يجب أن تبذل قصارى جهدها نحو استخدام التخطيط الاستراتيجي في جميع الأوقات وذلك من أجل تطوير وتحسين موقفها التنافسي هذا بالإضافة إلى إن الأوضاع المستقرة توفر المناخ الجيد للتفكير بصفة عامة يسير بطريقة إجرائية وليست إستراتيجية .

وهناك مشكلات وحدود تواجه التطبيق المباشر للتخطيط الاستراتيجي في مجال تعليم أيضاً؛ حيث إن عمليات التخطيط كلما أصبحت أكثر شمولية تضمنت مزيداً من الأشخاص وارتفعت تكلفتها وتطلب وقتاً أطول لكي يكتمل تنفيذها. وبالطبع فمعامل التكلفة إذا كان له أهمية بصفة عامة، فأهميته تزداد في ظل الظروف الاقتصادية

الحالية في كثير من دول العالم .

وقد صنف " بين وكوه " المشكلات التي تواجه المخططين عند تطبيق مدخل

التخطيط الاستراتيجية في مؤسسات التعليم إجمالها على النحو التالي (١)

١- مشكلات تتعلق بالأهداف ؛ فمن أهم المشكلات التي يواجهها المخططون في المراحل التمهيدية للتخطيط عدم قدرتهم على التحديد الواضح للأهداف المرجوة من وراء جهودهم التخطيطية.

٢- مشكلات تتعلق بالمشاركة ؛ من حيث اقتناع أعضاء المؤسسة التعليمية بعملية التخطيط يعد سندا قويا لدعم الخطة سواء في مرحلة الإعداد أو التنفيذ كما أن تنفيذ الخطة من قبل المؤسسة قد يضع المشاركين في هذه العملية في حالة من الارتباك إذا لم تكن لديهم معرفة مسبقة بكيفية التعامل مع الصراعات التي قد تنشأ بين المستفيدين والخاسرين .

٣- مشكلات تتعلق بالبيانات ؛ فهناك عدد من المشكلات التي ترتبط بالبيانات واستخدامها وكيفية ربطها بعملية التخطيط ، وتتمثل أهم هذه المشكلات في الآتي :

أ- سوء الفهم الذي ينشأ حول عملية التخطيط .

ب- الفشل في مواصلة الإعلام عن التقدم الذي تحققه مجموعة التخطيط.

ت- التوقعات غير الواقعية من قبل مجموعة التخطيط في الحصول على البيانات.

ث- الفشل في التقدم بوصف دقيق للقائمين بالتنفيذ لما يدور حوله الخطط.

(1) Bean .J. & Kuh,G . A Typology of Planning Problems. Journal of Higher

٤- مشكلات تتعلق بالاعتماد المتبادل؛ حيث أن قدرة المؤسسة التعليمية على التخطيط تتأثر بدرجة كبيرة بقدرة الاعتماد المتبادل بين الأقسام الفرعية بالمؤسسة.

٥- مشكلات تتعلق بالصادر؛ وتتمثل هذه المشكلات في عدم تناسب المصادر المتعلقة لجهود التخطيط وعدم الدقة في قياس تكاليف التنفيذ مما يؤدي بالكلية إلى البحث عن سبل أخرى لتنفيذ أهدافها.

وعلى الرغم من هذه القيود والمشكلات، إلا أن خبراء التخطيط والإدارة والتعليم يؤكدون أن هناك عددا من الخصائص التي يتميز بها مدخل التخطيط الاستراتيجي والتي تجعل منه مدخلا مناسباً لمواجهة التغير والديناميكية التي تميز النظم التعليمية.

ومن الخبرات الإدارية العامة ما يراه "برايسون" أن استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي يتميز بأنه (Bryson 1995:16) ^(١)

- ١- يشجع على التفكير بطريقة استراتيجية.
- ٢- يوضح اتجاه المستقبل.
- ٣- يساعد على اتخاذ القرارات الحالية في ضوء ما يترتب عليها المستقبل.
- ٤- يوضح أقصى الاحتمالات بالنسبة لمجالات التي تخضع لسيطرة المؤسسة.
- ٥- يقدم نظاما متكاملا لاتخاذ القرار.
- ٦- يساعد على تطوير الأداء.
- ٧- يقدم حولا للمشكلات الرئيسية التي تواجه المؤسسة.

16 . (ibid) : (١) Bryson 1995

٨- يتعامل بصورة فعالة مع التغيرات السريعة .

٩- يركز على العمل الفريقي.

ومن بين خبراء تخطيط التعليم يؤكد فرانك سكمدتلن و ملتون توبي :
" أن معظم الكتابات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي تتحدث عن كيفية تنفيذه ، ولكن القليل منها يتعرض لكيفية تطبيقه في الميدان وعلى ذلك فقط أجروا دراستين ميدانيتين حول تطبيقه في مجموعة من الكليات الأمريكية في عامي ١٩٩٢ . ١٩٩٠ وقد خرجوا من هاتين الدراستين بمجموعة من الخصائص التي تميز التخطيط الاستراتيجي عند التطبيق الواقعي في الميدان يمكن إجمالها في أنه: ^(١)

١- يساعد المؤسسة التعليمية على التكيف مع البيئة الديناميكية المتغيرة .

٢- يقدم إطار عمل مناسب لصناعة القرار بالمؤسسة التعليمية .

٣- يركز على المشاركة والعمل الفريقي .

٤- يؤدي بالمؤسسة التعليمية إلى التفكير بطريقة استراتيجية فيما يتعلق

بالمستقبل .

وعلى ذلك يمكن القول أن مدخل التخطيط الاستراتيجي مدخل يتميز

بالاستمرارية ومراعاة التغيرات البيئية ، ومن ثم فهو يمكن المعهد أو المؤسسة من الاستمرار في المنافسة هذا بالإضافة إلى أن هذا المخل يدرك بوضوح أن العملية ليست مجرد وضع خطط ثم تنفيذها ؛ فهذه الخطط تكون في حاجة إلى تعديل باستمرار في ضوء حقائق السوق الاقتصادي وزيادة المنافسة وكذا الضغط الاجتماعي.

(1) Schmitlen . F & Milton. T. (Eds). (1990) . Adapting Strategic Planning To Campus Realities . New Directions For Institutional Research . No 67 . Fall . SanFrancisco:Jossey.BassInc.Publisher. .

ثالثا : الفرق بين مدخل التخطيط الاستراتيجي وبعض مداخل التخطيط الأخرى

يتضمن التعامل مع المستقبل تناول المستقبل في علاقته بتحقيق الأهداف الحالية للمؤسسة وتعد هذه العملية جزءا جوهريا في التخطيط الاستراتيجي، وعلى ذلك فهناك بحوث المستقبل والتخطيط الاستراتيجي؛ فكلاهما يركز على الرؤية الشمولية وتحديد النقاط المهمة وتغطية مساحة طويلة من الزمن والتعامل مع قضايا جديدة، إلا أن هولواي " يؤكد أن بحوث المستقبل تختلف كثيرا عن التخطيط الاستراتيجي - وإن كان الجانب التنبؤي من التخطيط الاستراتيجي يتطلب قدرا من البحوث المستقبل؛ فبحوث المستقبل تهدف إلى تحديد البدائل المستقبلية دون حاجة إلى اتخاذ أي قرار بخصوص هذه البدائل بينما يركز التخطيط الاستراتيجي بشكل جوهري على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب. ^(١) (Holloway, 1986:138).

وتمثل الإدارة الاستراتيجية كما يؤكد "أنسوف وديكلارك وهايز" مركبا من عمليات التخطيط المنطقي كالتطبيق الاستراتيجي وبعض العمليات السياسية والاجتماعية والسلوكية وعلى ذلك فهناك بعض الخلط بين ما يعنيه مفهوم كل من التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية فالأول يمثل مدخلا شاملا لنجاح المؤسسة أما الثاني فيمثل نشاطا جزئيا ووسيلة في إطار الأول لتحقيق التكيف داخل المؤسسة والتعرف على التغير في البيئة الخارجية. ^(٢)

Holloway . L , (1986) . Strategic Planning . Chicago : Nelson Hall , Inc
(1) Ansoff , H , Declerk , R , & Hayes , R . (1976) . From Strategic Planning .
Management To Strategic New York : John Wiley And Sons p , 77 .

واستنادا إلى ما ذهب إليه "أنسوف وديكلارك وهايوز فهناك " مجموعة من الفروق بين مفهومين على النحو التالي :

- ١- تعد الإدارة الإستراتيجية مدخلا للتخطيط الاستراتيجية وليس العكس.
 - ٢- يعد التخطيط الاستراتيجي عملية تحليلية ، بينما لا تتوقف الإدارة الاستراتيجية عند عملية التحليل ، ولكنها تهتم أيضا بالأداء.
 - ٣- يتوقف التخطيط الاستراتيجي عند مجرد اختيار الأشياء التي يتم عملها بينما تتخطى الإدارة الاستراتيجية عملية تحديد الاختيارات الخاصة بتوجيه المؤسسة إلى عمل اختيارات مناسبة بواسطة أشخاص يستطيعون تنفيذ القرارات .
 - ٤- يتمثل ناتج التخطيط الاستراتيجي في قرارات استراتيجية أفضل ، بينما يتمثل ناتج الإدارة الاستراتيجية في نتائج استراتيجية .
- ويذهب "ترجو وزمرمان " إلى أنه يمكننا أن نفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى على أساس أنه ^(١) .

- ١- التخطيط طويل المدى ينطلق من الأوضاع الحالية للتنبؤ بالمستقبل ، بينما يعود التخطيط الاستراتيجي إلى الخلف كي يحدد ما تريد المؤسسة أن تصل إليه في المستقبل استنادا إلى فهم البيئة الخارجية وقوى وحدود الإمكانية الداخلية .
- ٢- التخطيط طويل المدى يعتمد على افتراضات الظروف الداخلية وحدها دون أن يضع في الاعتبار الظروف الخارجية بينما التخطيط الاستراتيجي تشتمل التغيرات التي تحدث في البيئة ، ولا يفترض وجود حالة ثابتة في النمو.

(1)Tergoe, B, &Zimmerman ,J, (1980), Top Management Strategy .New York :Simon and Schuster .p,25.

ويرى برايسون أن التخطيط الاستراتيجي يختلف عن التخطيط طويل المدى على اعتبار أن (Bryson 1995:2).

١- التخطيط الإستراتيجي يركز بصفة أساسية على القضايا الاستراتيجية وإطارها السياسي ، بينما يركز التخطيط طويل المدى على الأهداف دون أن تتعرض بوضوح للسياسة المرتبطة بالتخطيط ومن هنا يكون التخطيط الاستراتيجي أكثر ملائمة عندما تكون هناك اهتمامات متصارعة بينما يكون التخطيط طويل المدى هو الأفضل عندما يكون هناك اتفاق وإجماع واضح .

٢- التخطيط الاستراتيجي يركز على تناول البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بينما يركز التخطيط طويل المدى على استقرار الاتجاهات الخارجية .

٣- التخطيط الاستراتيجي أكثر توجها نحو الأداء لأنه يركز على الحاجة إلى بناء قدرة بالاستجابة لدى من المستقبل الممكن حدوثه بدلا من افتراض أن التخطيط مستقبل ما يكون أكثر احتمالا للحدوث ، ويذهب ليام فاهي " إلى أننا يجب إلا نغالي في التأكيد على أن التخطيط طويل المدى ليس تخطيطا استراتيجيا وإن كان ذلك لا يمكن منع أن التخطيط طويل المدى لا يتناسب مع التفكير الاستراتيجي وأن هناك فروقا جوهرية بينما يمكن إجمالها على النحو التالي .

١- يعتمد التخطيط طويل المدى كما يطبق في غالبية المؤسسات على وضع الخطط انطلاقا من الحاضر أو من استقراء الماضي أما التخطيط الاستراتيجي فيعتمد على الاتجاهات والبيانات والافتراضات المستقبلية .

٢- يميل التخطيط طويل المدى إلى أن يكون تخطيطا من أسفل إلى أعلى

أما التخطيط الاستراتيجي الحقيقي فيركز على المستويات العليا للمؤسسة ومن ثم فهو الذي يقدم البيانات للتخطيط طويل المدى في المستويات الدنيا .
٣- يتسم التخطيط طويل المدى - بصفة عامة - بدرجة كبيرة من التفاؤل .
ومن هنا فقد يكون من السهل تعزيز البدائل المفضلة واستبعاد البدائل الغير مرغوب فيها في ظل غياب الرؤى حول البدائل الخاصة بالمستقبل أما التخطيط الاستراتيجي فيقيم أسوأ الظروف وأفضلها في العالم الحقيقي أي أنه يركز على التوصل إلى درجة من الحقيقة ، لكنه بالطبع - لا يستطيع السيطرة بدرجة مطلقة على كل عناصر التحيز .

٤- لا يقدم التخطيط طويل المدى إلا تخطيطا قصيرا فقط وذلك للأسباب التالية :

- أ- يتركز اهتمامه على الإثنى عشر شهرا التالية في ضوء سياسات الأجور واعتبارات العلاوات وضغوط الجهات ذات الصلة.
- ب- تركز نظم تقييم الأعمال على الحاضر فقط فالمدبرون لا يقيمون على أساس النتائج التي تحقق على امتداد فترة طويلة ولكن على أساس جوانب القصور أو الإخفاق على امتداد فترة قصيرة .

ت- يكون التخطيط لفترة أطول من سنة تخطيطا غير دقيق

ث- إذا لم تتحقق التوقعات في العام الأول ، غالبا ما يكون هناك عام ثان لإجراء تعديلات .

٥- غالبا ما تكون الخطط طويلة المدى غير استراتيجية ؛ لأنها تبني بصفة جوهرية على أساس من الافتراضات الرقمية *Numerical assumptions* أما الخطط

- الاستراتيجية فتستمد من الأفكار حيث أنها نوعية في طبيعتها إلى حد كبير. ويذهب الزهراني إلى أن الفروق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التقليدي الطويل المدى، يمكن إجمالها في سبع نقاط على النحو التالي^(١) :
- ١- يفترض التخطيط التقليدي أن المؤسسة التعليمية نظام مغلق لا يتأثر بالأنظمة أو البيئة المحيطة بينما يفترض التخطيط الاستراتيجي أن المؤسسة التعليمية نظاما مفتوحا يتميز بالتفاعل مع البيئة الخارجية.
 - ٢- يركز التخطيط التقليدي على وضع خطة في حين يركز التخطيط الاستراتيجي على العمليات الكفيلة بإنجاز الأهداف .
 - ٣- يركز التخطيط التقليدي على الصيغ والمعادلات ويهتم بالقيم والسياسة والظروف المتغيرة أما التخطيط الاستراتيجي فيهتم بالجوانب المتعلقة بالقيم ويعترف بتأثيرها .
 - ٤- يركز التخطيط التقليدي على التحليل الداخلي للمؤسسة والأساليب الكمية لتوزيع المصادر ويكون التخطيط فيه وظيفة بالنسبة للمخططين أما التخطيط الاستراتيجي فيركز على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والحصول على المعلومات الكمية والكيفية ويكون التخطيط فيه عملية متواصلة تحتاج لمشاركة أكبر عدد ممكن من العاملين بالمؤسسة .
 - ٥- يركز التخطيط التقليدي على المستقبل أما التخطيط الاستراتيجي فيركز على الحاضر والمستقبل على حد سواء.

(١) سعيد الزهراني : التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي ، ط ١ ، مكة المكرمة ، جامعة أم القرى ١٤١٦هـ ، ص ٧ .

٦- يركز التخطيط التقليدي على قواعد علم التخطيط وصناعة القرار في حين يركز التخطيط الاستراتيجي على الابتكار والإبداع والحدس أي على فن التخطيط والإدارة وصناعة القرار

٧- يركز التخطيط التقليدي على الخطط المطبوعة التي يتم التباهي بها بينما يركز التخطيط الاستراتيجي على المراجعة والفحص السنوي لاتجاه وحركة المؤسسة الجامعية والتغيير الحاصل وخارجها وانعكاس ذلك على المؤسسة التعليمية .

وقد أجمل "شيريكي د. مسكن" الاختلافات بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى في عدة نقاط يوضحها الجدول (شيريكي، ١٩٩٥: ٩٨) .

وجه المقارنة	التخطيط الاستراتيجي	التخطيط التقليدي
يفترض أن	النظام المفتوح يؤكد على التنظيمات التي تتأثر بتغيرات المجتمع	النظام مغلق يتم في إطار خطط قصيرة المدى أو برنامج العمل
يركز على	عملية التخطيط ، وضع الرؤية تحليل البيئة الخارجية ، القدرة على التنظيم ، تعليم الوظائف والمجتمع	البرنامج النهائي لخطة التحليل الداخلي
يستخدم	الاتجاهات الحالية والمستقبلية لاتخاذ القرارات الحالية	إدارة للتخطيط أو المتخصصين
يؤكد على	على التغيرات التي تحدث خارج التنظيم والقيم التنظيمية والإجراءات المساندة	البيانات الموجودة التي يتم بموجبها رسم خطط المستقبل.

وجه المقارنة	التخطيط الاستراتيجي	التخطيط التقليدي
يسأل عن	القرارات المناسبة اليوم على أساس فهم الوضع بعد خمس سنوات من الآن.	التغيرات، التخطيط، الأساليب الداخلية، التخطيط الداخلي والخارجي .
يعتمد على	- صنع القرار الإبداعي، وكيفية توجيه التنظيم على امتداد الوقت في بيئة دائمة التغير. - العملية التي تتم على مستوى التنظيم التي تتنبأ بالمستقبل وتصنع القرارات وتتصرف في ضوء رؤية متفق عليها.	- مجموعة البيانات المفصلة والمتراصة فيما بينها. - خطط الوكالات وعمليات استنتاج الميزانيات بطرق استقرائية .

ما سبق ومن خلال إطلاعات أخرى يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي

يختلف بشكل جوهري عن التخطيط العام ؛

فالأول يدور حول تساؤلات عريضة مثل : ما مرحلة النمو التي تمر بها

المؤسسة في الوقت الحاضر ؟ وماذا يجب أن تفعله إذا ما حدث شيء معين ؟ وكيف

نتعامل مع الشيء الذي حدث ؟ وما الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها ؟ إلا أن هذا

الأسلوب من التخطيط لا يفترض وجود حلول مثالية أو أنه يحقق الشمولية ؛ فالمخططون

الاستراتيجيون نادرا ما يحاولون التوصل إلى رؤية شمولية طويلة المدى ويعتمد إسهامهم

على عرضهم لاحتمالات وقدرتهم على توضيح الحاجة إلى وجود نوع من التعامل والتعاون

داخل المؤسسة للتعامل مع هذه الاحتمالات .

أما الآخر فيسعى إلى إيجاد خطة موحدة ومجموعة محددة من الأهداف ويتركز اهتمام الخططين فيه على رئيس المؤسسة ونوابه والجهات ذات العلاقة بالمؤسسة ومن منطلق أن هؤلاء بإمكانهم تقديم رؤية شمولية تكون بمثابة الأساس المنطقي لاختيار أفضل أنماط الأداء.

هل ينجح التخطيط الاستراتيجي دائما؟

بالطبع لا فقد يفشل لأسباب عديدة مثل :

- الإعداد السيئ للخطة وعدم الدراسة الجيدة .
- عدم إخبار المديرين والعاملين بخطة المؤسسة .
- عدم اتخاذ القرارات بناء على الخطة الاستراتيجية .
- فقدان التركيز والبعد عن الخطة الاستراتيجية .
- عدم المرونة وعدم تغيير الخطة بالرغم من وجود تغيرات مؤثرة بشكل واضح على افتراضات الخطة الاستراتيجية .

أخيرا فإن التخطيط الاستراتيجي ليس عبارة عن لافتة تعلقها في كل مكان

في المؤسسة تقول فيها "نحن مؤسسة رائدة في مجال كذا ونحرص على كذا وكذا ونهدف إلى كذا وكذا" وتكون هذه مجرد لافتة. التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى الوصول إلى أفضل مجالات العمل وطرق المنافسة بناء على قدراتنا وإمكاناتنا ومتغيرات السوق والمتغيرات الخارجية وطلبات العملاء وتحليل المنافسين.

أنواع التخطيط الثلاثة:

يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى:

التخطيط الاستراتيجي:

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل. ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل، وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

١. إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.
٢. إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
٣. تطوير المنظمة من حيث تألف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازها، التخطيط التكتيكي ضروري جداً لتحقيق التخطيط الاستراتيجي المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمؤسسة.

التخطيط التنفيذي:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإجاز مهام ومسؤوليات عمله، ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات، الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر، كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط

مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

تحديد الأهداف الإستراتيجية والإحصاء والتنبؤ :

أسلوب رسم الأهداف الإستراتيجية : بعد أن تنتهي المؤسسة من تحليل واقعها لاجد لها أن تحدد أهدافها الإستراتيجية وبالرغم من اختلاف الآراء بشأن أيهما ينجز أولاً الأهداف أم تحليل الواقع وقد لا يكون هذا الأمر الترتيبي مهماً لأن المسألتين متداخلتان ومتفاعلتان فلا تستطيع المؤسسة رسم أهدافها المستقبلية دون أن تعرف حقيقة واقعها الحالي (إلى أين تتجه الآن ؟) وهي في نفس الوقت لا يمكن أن تستسلم للواقع وتتنازل عن طموحاتها (إلى أين تريد أن تتجه ؟) ، بل عليها أن تبني طموحاتها (أهدافها) وتنطلق ولكن يتعين أن تكون انطلاقتها واقعية أي في ضوء قدراتها وإمكانياتها الحالية (الواقع الحالي) وقد تعيد النظر في أهدافها تبعاً لنتائج تحليل الواقع كما أنها في نفس الوقت ، وقد تضع هذه الأهداف في ضوء الاتجاهات العامة لواقعها الحالي مع إجراء التعديلات اللازمة لكي تنسجم مع الطموحات (الأهداف) .

إن وضع الأهداف في هدي تحليل الواقع يتطلب الاستعانة بطرق وأساليب التنبؤ لرسم صورة المستقبل الأولية لدى المنظمة أي لرسم صورة إلى (أين تتجه الآن ؟) وبعد تحديد المنظمة لاجهاتها خلال الفترة القادمة وهي الفترة المحددة في الخطة الإستراتيجية ولنقل أنها (٥) سنوات أي ماذا ستكون عليه بعد (٥) سنوات من الآن تكون قد رسمت أهدافها بشكل أولي مستندة على معطيات (SWOT) .

إعادة رسم الأهداف الاستراتيجية : تعود بالمنظمة إلى نتائج تحليل الواقع وتدرس ماذا عليها أن تفعل لترتقي بالأهداف الواقعية (أين تتجه الآن ؟) إلى مستوى الأهداف الطموحة (أين تريد أن تتجه ؟) وهذا يتطلب مايلي :

١- دراسة نقاط القوة (*Strengths*) وكيفية تنميتها وهذا يتطلب إجراء دراسات ومسوح إحصائية لغرض التعرف على الوسائل التي من شأنها تدعيم عناصر القوة لدى المؤسسة .

٢- دراسة نقاط الضعف (*Weaknesses*) وما يجب عليها عمله لغرض معالجتها بإبطاء تأثيرها أو تحديدها وهذا يحتاج أيضاً إلى توظيف العملية الإحصائية .

٣- دراسة الفرص المتاحة (*Opportunities*) حيث يترتب على المنظمة استثمارها بأقصى درجة وعدم تركها تمر أو تستفيد منها المؤسسات الأخرى وهنا تدخل العملية الإحصائية في حساب نمو هذه الفرص والعوامل التي تتحكم بها ومستقبل آثارها .

٤- دراسة التهديدات والتحديات : (*Threats and Challenges*) . حيث يتحتم على المؤسسة درء مخاطر التهديدات المتوقعة والتغلب على التحديات القادمة وهذا يقتضي دراستها وتحليلها والتنبؤ بحجمها وأثارها المستقبلية .

إن الإحصاء يلعب دوراً بارزاً في إعادة رسم خارطة (*SWOT*) في المستقبل وهذا ما يساعد المنظمة على مراجعة صياغة أهدافها لكي تتناسب مع طرفي العملية التخطيطية السليمة بين الواقع القائم أو الطموح المطلوب .

جسور الفجوات والإحصاء :

حين تضع المنظمة أهدافها الإستراتيجية العامة (*Goals*) وأهدافها الإستراتيجية الفرعية (*Objectives*) وبعد أن أصبحت معالم الحاضر واضحة لديها تبدأ في عملية تجسير الفجوات (*Gaps Bridging*) أي رسم السياسات والبرامج التي من شأنها غلق هذه الفجوات وصولاً لتحقيق الأهداف المرسومة ، وهنا تلجأ المنظمة إلى طرق التنبؤ

المختلفة لكي تتعرف على مدى قدرة المنظمة بظروفها الحالية على تحقيق تلك الأهداف فتستطيع أن تتعرف على تقديرات أولية للأهداف التي ستتحقق أو تلك التي يحتمل عدم تحقيقها .

أن التنبؤ يوفر للمنظمة كشافاً أولاً توقعياً بما ستكون عليه أحوال المنظمة في نهاية فترة الخطة أي ترسم لها صورة غير الصورة التي رسمتها الخطة في ضوء الأهداف الموضوعية وما على المخططين إلا دراسة هذا الاختلاف ووضع السبل اللازمة لتقليصه إلى أكبر الحدود الممكنة من خلال الإجراءات التالية :

- ١- إعادة دراسة الواقع والتأكد من أن النتائج التي خرج بها سليمة وصحيحة .
 - ٢- إعادة دراسة الأهداف الموضوعية فربما كانت هناك مغالاة أو تواضع مفرط في وصفها .
 - ٣- إعادة النظر في طرق التنبؤ المستخدمة للوقوف على احتمالات عدم كفاءتها في تقدير الأهداف المتوقعة.
 - ٤- تدقيق البيانات والمعلومات المستخدمة في عملية التنبؤ للتأكد من دقتها وصلاحياتها وموثوقية مصادرها.
 - ٥- دراسة المتغيرات الخارجية المستقبلية التي تحيط بالمؤسسة سواء في سياسة الدولة أو النمو الاقتصادي والاجتماعي أو التقدم التكنولوجي التي قد تكون أسباب مضافة لما جاء به التنبؤ فترفع أو تخفض من الأهداف التنبؤية .
- أن جميع هذه الإجراءات تحتاج إلى الأساليب الإحصائية والبيانات والمعلومات لأجل التحري الدقيق عن العوامل التي تعود إلى تجسير فعال وناجح للفجوات التي تفصل الواقع الحالي عن أهداف المؤسسة الإستراتيجية .