

## الفصل الثاني

منهجية التخطيط الاستراتيجي



## الفصل الثاني منهجية التخطيط الاستراتيجي

### مدارس الفكر التخطيطي :

تطور التفكير الاستراتيجي الذي يدعم بناء استراتيجيات المؤسسة في بيئة الأعمال وعرض بعض الباحثين مدارس فكرية مثلت توجهات مختلفة لصياغة الاستراتيجية، وبناء عمليات التخطيط الاستراتيجي (Mintzberg & lampel , 1999: ٢١-٣٠)  
مدرسة التصميم (Design school).

تركز على عمليات منهجية ومرتبطة وذات طابع مفاهيمي وتحاول أن تصوغ الخطة الاستراتيجية في ضوء تحليل الفرص والتهديدات البيئية ونقطة القوة الأساسية لهذه المدرسة تتمثل في تبسيط العمليات ووضوحها، إلا أنها غير مرنة وتتسم بالثبات .  
مدرسة التخطيط (Planning school).

ترى أنه يمكن بناء خطة من خلال نظام رسمي للتخطيط تلعب فيه إجراءات تنظيمية وإجرائية معينة دوراً أساسياً فيها .  
والبعض يربطها بمدارس الفكر الإداري في سياق تاريخي متطور أوجزه فيما يلي :

١ - المدرسة العلمية ( ١٩١٠ - ١٩٣٥ ) يعتبر فردريك تايلور المؤسس الأول لحركة الإدارة العلمية ، ويهمنا في حياة العالم فردريك تايلور العملية أن كان في البداية عاملاً في مصنع ، ثم تدرج في السلم الوظيفي حتى أصبح مهندساً ، ثم أصبح على قمة الهرم الوظيفي للاستشاريين من المهندسين في احد المصانع الأمريكية وكان حجر الأساس في مبادئ تايلور العلمية هو تحقيق أقصى كفاية إنتاجية

للأفراد والآلات المستخدمة في الإنتاج من خلال ما يعرف بدراسة الزمن والحركة ويحدد تايلور مبادئه في الإدارة العلمية على النحو التالي:

أ- إحلل الأسلوب العلمي في تحديد العناصر الوظيفية بدلا من أسلوب الحدس والتقدير، وذلك من خلال تعريف طبيعة العمل تعريفا دقيقا، واختيار أفضل طرق الأداء، وأهم الشروط للعمل من حيث المستوى، والمدة الزمنية المطلوبة لتحقيقه.

ب - إحلل الأسلوب العلمي في اختيار وتدريب الأفراد لتحسين الكفاءة الإنتاجية.

ج - تحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين من أجل تحقيق الأهداف.

د - تحديد المسؤولية بين المديرين والعمال، بحيث تتولى الإدارة التخطيط والتنظيم ويتولى العمال التنفيذ.

هـ - ربط تأدية أو نجاح الفرد في عمله بالأجر أو المكافآت لرفع الكفاءة الإنتاجية.

و- إحكام الإشراف والرقابة على العاملين في المستوى الأدنى لأنهم يفتقدون القدرة والمسئولية في القدرة على التوجيه الذاتي.

ز- وفي الوقت نفسه نجد أن هناك دراسات أخرى حول أهمية المدخل العلمي للإدارة في حل المشكلات الإدارية، ففي الوقت الذي كان فيه تايلور ينادي بالإدارة العلمية في أمريكا، كان هنري فايول ينادي بمبادئ الإدارة في فرنسا، ويهمنا في حياة العامل هنري فايول العملية أن كان في البداية مهندسا في شركة تعدين ثم تدرج في السلم الوظيفي حتى أصبح مديرا تنفيذيا، ثم أصبح على قمة

الهرم ( مديرا) لذلك نجده يركز أبحاثه حول إدارة الموظفين باعتبارهم المفتاح السحري للنجاح وتطبيقها في مختلف المستويات الإدارية مكونا بذلك الأساس للنظرية الإدارية وهي :

- تقسيم العمل : وهو مبدأ التخصص وتقسيم أوجه النشاط سواء كان ذلك في مختلف العمليات أو العملية الواحدة.
- مبدأ السلطة والمسئولية : والسلطة كما يراها فايول تتكون من عنصرين : السلطة التي يستمدّها الفرد من وظيفته، والسلطة الشخصية التي يستمدّها من قوّة ذكائه وخبرته وخلقه.
- مبدأ النظام والتأديب : أيّ ضروري احترام النظم واللوائح ، وعدم الإخلال بالأوامر.
- مبدأ وحدة الأمر : أي يجب أن يحصل الموظف على أوامره من رئيس أو مشرف واحد.
- مبدأ وحدة التوجيه : رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة من النشاطات التي تتماثل في الهدف .
- مبدأ المصلحة العامة : أي خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- المكافأة : أي تعويض الأفراد المستخدمين تعويضا عادلا باستخدام المكافآت .
- مبدأ المركزية : ويقضي بتركيز السلطة في شخص معين ، ثم تفويضها حسبما تقتضي الظروف.
- مبدأ تدرج السلطة : أي تسلسل السلطة من أعلى الرتب إلى أدناها.

- مبدأ الترتيب والنظام : أي أن يكون هناك مكان معين لكل شيء ولكل شخص ، كما يجب أن يكون كل شيء وكل شخص في مكانه الخاص به.
- مبدأ المساواة : وهو خاص بحصول الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة والعدل.
- استقرار العاملين : أي شعور العاملين بالراحة والاستقرار في عملهم ، وكذلك الاطمئنان على مستقبلهم ، والتأمين ضد ما قد يتعرضون له من الطرد والعقوبة بدون مبرر.
- مبدأ المبادأة : أي البدء في رسم الخطط وتنفيذها ، وعلى الرؤساء إيجاد روح المبادأة بين المرؤوسين.
- مبدأ روح التعاون : تشجيع روح الفريق والعمل الجماعي. ومن أهم ما كتب فايول " عناصر الإدارة " أو ما يسمى بنظرية " التقسيمات الإدارية " واعتبرها فايول وظائف الإدارة ، ويرى أن عناصر الإدارة خمسة وهي:
- التخطيط : ويقصد به التنبؤ ، ووضع الخطة ، وخطة العمل هي في نفس الوقت تحديد الوقت ، والنتائج المرجوة ، والطريق الذي يجب أن يتبع وخطوات العمل.
- التنظيم : إمداد المشروع بكل ما يساعده على تأدية وظيفته مثل المواد الأولية رأس المال ، والمستخدمين.
- إصدار الأوامر : إشارة البدء بالعمل والتنفيذ.
- التنسيق : لم ينجح فايول في فصل عنصر التنسيق عن وظيفتي التخطيط

والتنظيم ، فيرى أن التنسيق هو ترتيب وتنظيم الجهود من أجل الوصول إلى الهدف ، وفي حقيقة الأمر أن كل عملية الإدارة . التخطيط . التنظيم . التوجيه ما هي إلا تطبيق لمفهوم التنسيق.

■ الرقابة: عملية الكشف عما إذا كان كل شيء يسير حسب الخطة الموضوعة والإرشادات والأوامر الصادرة والمبادئ والأصول المقررة.

ولقد اتفق مع فايول علماء كثيرون في تحديد وظائف الإدارة ، وأضافوا عناصر أخرى لتطوير النظرية الإدارية لتصبح (٧) سبع وظائف مثل لوثر جوليك ، وكذلك لندل أوريك، وهي التخطيط ، التنظيم ، التوظيف ، التوجيه ، التنسيق ، التسجيل ، وضع الميزانية.

ومن خلال العناصر الإدارية نلاحظ أن أهم ثلاثة عناصر أشار إليها جوليك موجودة عند فايول وهي : التخطيط . التنظيم . التنسيق ، وأن عنصر الرقابة عند فايول قد شمل التسجيل ووضع الميزانية عند جوليك.

وفي سبيل الوصول إلى الكفاءة وزيادة الإنتاج ، ووضع معايير جديدة لنظرية التقسيم الإداري نجد عددا من العلماء قد اهتموا بدراسة التخطيط . التنظيم . الرقابة مثل هربرت سيمون وهوايت.

## الفرق بين أفكار تايلور وأفكار فايول:

من خلال أفكارهما يمكننا الخروج بحقيقة أساسية وهي :

١- أن تايلور اهتم بأساليب الإدارة على مستوى التنفيذ ، أما فايول فقد اهتم بالإطار العام لموضوع الإدارة دون الدخول في التفاصيل ، وتعتبر أفكارهما مكملتا لبعضهما باعتبارهما يركزان على الكفاءة في المشروعات.

٢- اهتم تايلور بالمستوى الأدنى من الإدارة في الصناعة ( العاملين ) ، في حين اهتم فايول بالمستوى الأعلى ، وكان اهتمامه منصبا على المدير.

٣- أكد تايلور على تنميط مبادئ الإدارة العلمية وتطبيقها المتشدد ، في حين يرى فايول أن المدراء لا بد أن يتمتعوا بالشعور والانسجام والمرونة حتى يستطيعوا تكيف مبادئهم حسب المواقف المتجددة.

وقد أصبحت الإدارة العلمية حركة عالمية بعد عقد أول مؤتمر للإدارة في براغ عام ١٩٢٤م إلا أنها واجهت فيما بعد نقدا شديدا وأخذت عليها بعض المآخذ من أهمها:

١- نظر أصحاب هذه المدرسة إلى الفرد على أنه مخلوق رشيد ، يلتزم بالقوانين والأنظمة وأنه إنسان مادي سلمي ، وغير محب للعمل بطبعه ، ولكن يمكن استثارته وحفزه بواسطة المادة.

٢- تجاهلت أهمية التنظيم غير الرسمي بين الجهاز الإداري والعاملين ، وبين العاملين وبعضهم البعض ، وبين العاملين والسلطة.

٣- لم تهتم بالحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية للفرد والعامل ، ونظرت إليه نظرة مادية بحثه كأداة من أدوات الإنتاج.

٤- ركزت على السلطة والقوانين الرسمية ، ولم تدع مجالاً لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وغيرها.

وعلى الرغم من النقد الذي وجه للإدارة العلمية إلا أنها هيأت لمبادين العمل كثيراً من النجاح، كما كان لها تأثير قوي على الفكر الإداري ، والممارسة الصناعية ومن محاسنها أنها لم تتحيز لأي من العمال أو أصحاب العمل ، وأيضاً ، إحلل الأسلوب العلمي في الإدارة بدلاً من الاعتماد على الحدس والتخمين.

## ٢ - المدرسة السلوكية ( ١٩٣٥ - ١٩٥٠ ) .

تعتبر هذه المدرسة تحدياً للمدرسة الإدارية ورد فعل للإدارة العلمية ، حيث ترى هذه المدرسة أن الفرد كائن اجتماعي يتفاعل مع البيئة الاجتماعية ، ويتأثر بأفرادها سلوكاً ، وأن شعور الفرد وإحساسه بانتمائه لهذه المجموعة هو الأساس الذي يدفعه ويحفزه للعمل والعطاء ، حيث ركزت على سلوك الإنسان ، وحاجاته النفسية والاجتماعية واهتمت بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم ، وبالتنظيم غير الرسمي للمنظمات.

وتعتبر ماري باركر أول ما اهتمت بدراسة العلاقات الإنسانية في الإدارة وأولت اهتماماً كبيراً بالجانب النفسي فيما يتعلق بالمبادئ الأساسية للتنظيم الإداري. بيد أن حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة ترتبط أكثر ما ترتبط بجورج إلتون مايو حيث قام إلتون وزملاؤه بتجاربهم في مصنع هوتورن في إحدى شركات الكهرباء في الولايات المتحدة الأمريكية ، وكانت الدراسة تنصب حول : فهم السلوك الإنساني في المنظمة ، العلاقات الإنسانية ، الصلات بين الأفراد ، الاتجاهات النفسية ودوافعها وقد بدأت الدراسة بالتركيز على : ظروف العمل والإجهاد ، والعمل الرتيب ( الروتين) والتكرار فيما يختص بالعاملين ، وكانت الدراسة تهدف إلى الوصول إلى معرفة واضحة

عن هذه العلاقات بتقييم موقف تجريبي يمكن قياس اثر المتغيرات مثل الحرارة والرطوبة وساعات العمل منفصلة عن أثر ظروف العمل المفروضة على العاملين ، أي معرفة أثر كل عامل من عوامل ظروف العمل ذاته ، وأجريت الدراسة الأولى على ثلاثة أقسام في المصنع وكان الضوء يزداد ويخف في هذه الأقسام ، غير أنه لم تتبين أي علاقة للضوء بالإنتاج ثم اخضع أحد الأقسام لتجارب أعمق من ذلك، وقسم العاملون في هذا القسم إلى جماعة تجريبية وجماعة ضابطة ، كل منهما في مبنى مختلف ، وترك العمل على طبيعته في المجموعة الضابطة ، بينما كانت ظروفه تتغير مع المجموعة التجريبية ، فكانت الإنتاجية تزيد مع هذه المجموعة كلما زاد الضوء ، ولكن الأمر الغريب أن الإنتاجية زادت بنفس القدر مع المجموعة الضابطة وأعيدت التجربة مع مجموعتين أخريين ، إحداهما تجريبية والثانية ضابطة ، واحتفظ بمستوى الضوء في المجموعة الضابطة بصفة مستمرة بينما خفض في المجموعة التجريبية ولكن لمجرد إحساس أعضائها بأنهم محل اختبار وعلى ذلك أمكن استنتاج أثر العامل المعنوي على زيادة الإنتاج ، وكان أهم ما أثبتته هذه الدراسات:

أ - وجود علاقة بين ظروف العمل المادية وبين إنتاج العاملين ، وتأثرها بالمتغيرات وكذلك الظروف الاجتماعية وبخاصة الرضا النفسي للعاملين.

ب- أظهرت جوانب متصلة بالعملية الإدارية : الروح المعنوية ، دينامية الجماعة الإشراف الديمقراطي ، العلاقات الشخصية.

ج - تأكد أهمية الظروف الاجتماعية والنفسية لتحفيز العاملين لرفع معنوياتهم وزيادة حجم الإنتاج.

د - ارتباط الجو الإشرافي بنجاح المؤسسة.

هـ - أهمية الاتصالات بين الأفراد.

و- أهمية تطوير مهارات العاملين.

ز- النواحي المادية ليس لها أهمية إلى جانب النواحي المعنوية والاجتماعية.

وقد ظهر على إثر ذلك دراسات هامة في مجال علم النفس الإداري ، كان من

أهمها دراسة ماسلو الذي وضع سلما هرميا للحاجات الفردية ، وقد ظهرت اتجاهات

هذه المدرسة في نظريتين:

١- نظرية التنظيم غير الرسمي.

٢- نظرية العلاقات الإنسانية.

ويقوم التنظيم غير الرسمي بدراسة العلاقات والتفاعلات بين أعضاء المنظمة

بعضهم البعض وبينهم وبين الإدارة.

أما العلاقات الإنسانية فتعرف بأنها الدراسة التي تعني بالظروف

الاجتماعية والاقتصادية والسلوكية للعاملين، بهدف تحقيق الأهداف العامة للإدارة

والخاصة بالعاملين ، إلا أن بعض البحوث الأخيرة أثبتت أن العلاقات الإنسانية وإن

كانت عاملا مهما في الإدارة إلا أنها ليست كافية ، ومن ثم بدأ الاهتمام بالعلاقات

الإنسانية يقل ويتركز الاهتمام حول ما يسمى بالنظرية في الإدارة ، بل إن الحملة

ضد العلاقات الإنسانية بلغت ذروتها على يد مالكولم ماكير ، حيث قام في الستينات

بهجوم واسع على انتشار العلاقات الإنسانية في مقالة له ، وأبدى قلقه تجاه الاهتمام

الزائد بالعلاقات الإنسانية على حساب أداء العمل وإتقانه.

وقد أخذ على هذه المدرسة مأخذ منها:

١- أنها اتجهت اتجاهها متطرفا نحو الاهتمام بالجانب الإنساني على حساب التنظيم الرسمي والجانب العملي للمؤسسة .

٢- أغفلت تأثير البيئة الخارجية على سلوك المؤسسة ، ومن ثم أخذت المؤسسة كوحدة مستقلة ومنعزلة لا كجزء من نظام اجتماعي متكامل.

٣- أهملت مشكلة التخطيط والتنسيق.

ورغم ما يقوله النقاد فلا يزال لهذه المدرسة مزاياها، فهي أول من كشف النقاب عن الروابط الدقيقة التي ترتبط بين الظاهرة الاجتماعية والمستويات التنظيمية وبين الفرد والجماعة ، كما أنها شكل من التنظيم الذي يسمح للأفراد بتحقيق الذات ، ويحرك فيهم من داخلهم كل دوافع الاهتمام بعملهم.

٣ - المدرسة الحديثة في التنظيم.

ظهرت هذه المدرسة كنتيجة للنقد الذي وجه لكل من النظريات التقليدية الكلاسيكية ( العلمية ) ، والعلاقات الإنسانية ، وكانت تهدف إلى إيجاد نظرية تنحى منحى متوسطا بين المدرسة العلمية والعلاقات الإنسانية ، ومن أهم نظريات هذه المدرسة.

١- نظرية التوازن الوظيفي.

٢- النظرية السلوكية التحليلية.

تدعو نظرية التوازن الوظيفي إلى محاولة تحقيق التوازن بين مصلحة الأفراد والمصلحة الخاصة بالمنظمة ، فهي تهتم بالعمل والعاملين في آن واحد ، ويعتبر شستر برنارد وهيربرت سيمون في مقدمة رواد هذه المدرسة.

أما النظرية السلوكية التحليلية فإنها قامت على نقد الاتجاه المتطرف في التركيز على الناحية الإنسانية للأفراد العاملين ، ونادت بعد المبالغة في ذلك ، ومن ثم فهي تهتم بالجانب العملي في الوقت الذي تهتم فيه أيضا بمراعاة الجوانب الإنسانية وكانت نتائج التجارب التي قام بها ليكرت والتي أكدت عدم وجود علاقة طردية بين ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الإنتاج عاملا فاعلا في ظهور تلك النظرية.

## التمهيد للتخطيط الاستراتيجي :

هناك بعض الأمور التي تمهد للتخطيط الاستراتيجي هي التحول الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي ، ثم التخطيط الاستراتيجي .

ويقصد بالتحول الاستراتيجي إرادة التغيير نحو الأفضل ومن أركانه الإنسان والتكنولوجيا والعمليات .

أما التفكير الاستراتيجي فيبني على (رؤية ورسالة وقيم) والتخطيط الاستراتيجي محايد يشبه طائرة الهليكوبتر يطالع من أعلى ليرى السلبيات والايجابيات حيث يمثل رؤية فوقية للأجزاء تجمعها كلها لتحقيق الرؤية.

### أساليب إعداد الخطط الإستراتيجية :

من أشهر الأساليب المستخدمة في بناء وإعداد الإستراتيجيات هي :

#### ( ١ ) أسلوب تحليل الأسئلة المخرجة ( C.Q.M ) :

- ما هي أغراض وأهداف المنظمة ؟
- ما هو الموقف الحالي للمنظمة ؟
- ما هي نوعية البيئات التي تتعامل معها المؤسسة ؟
- ما الذي يمكن عمله حتى يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدرجة أكبر ؟

#### ( ٢ ) أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والمخاطر ( S.W.O.T ) :

يعتبر تحليل عوامل القوة والضعف والفرص والمخاطر أداة تخطيط استراتيجي تحقق الاتساق بين قدرات المنظمة الداخلية ( عن طريق دراسة نواحي القوة والضعف فيها ) ، وبين الظروف البيئية ( أي الفرص والمخاطر الموجودة في المحيط الخارجي ) .

ويتمثل الافتراض الأساس في أن القيام بمراجعة جوانب القوة والضعف ( داخل المنظمة ) ، ومراجعة الفرص والمخاطر ( البيئية ) يساعد على تحديد الخطط الإستراتيجية التي تحقق النجاح للمنظمة ، ذلك لأن التحليل يساعد على تحقيق الاتساق بين المنظمة والبيئة التي تتحرك فيها .

### ٣ ) أسلوب تحليل مجالات العمل ( L.O.B.S ) :

ويهتم أسلوب تحليل مجالات العمل بتحديد مجالات أو ميادين الأعمال التي تختارها المنظمة ( مثل مجال الغذاء أو الرياضة أو النشر وغيرها ) . ويعتمد ذلك على تحديد ودراسة إمكانيات الموقع التنافسي للمنظمة في ميادين الأعمال المختلفة .

وكذلك على دراسة إمكانية زيادة هذا الموقع ، وبالتالي تقرر المنظمة الاستثمار في ميادين الأعمال التي تحقق مواقف ومكاسب ونتائج مقبولة في المستقبل . وبالتالي تحتفظ المنظمة بموقعها ، أي بحضورها ووجودها بتلك الميادين الناجحة .

### ٤ ) أسلوب استخدام السيناريوهات ( S.U.M ) :

السيناريو : هو أداة مهمة من أدوات الإستراتيجية ، والسيناريو يبني على افتراض أن قدرتنا على التنبؤ محدودة ، فيتم افتراض عدد من الاحتمالات الممكنة والتصرف المناسب لكل منها .

وفي حين يركز التنبؤ على المخرجات ، فإن السيناريو ، يركز على فهم القوى التي تؤثر على تلك المخرجات ، وبعض هذه القوى هي المدخلات .

لكن بناء السيناريوهات ليس أمراً هيناً ، وأصعب ما فيه هو تحديد عددها وكلما زاد عددها كلما زادت فرصة نجاح أحدها في محاكاة المستقبل ، لكن زيادتها عن حد

معين يجعل من الصعب علينا التعامل معها .

وبناء السيناريوهات يتفق مع التخطيط للطوارئ ، أي أنه مناسب لوضع خطط بديلة ، بحيث تكون المؤسسة أو المنظمة جاهزة لتنفيذ خطة بديلة في حالة تحقق السيناريو في الواقع .

ويعني السيناريو - أيضاً - مجموعة متكاملة من الافتراضات ، تعطي صورة واضحة عن المستقبل ، ويعتبر هذا الأسلوب مدخلاً قوياً لدراسة أحد العناصر الهامة في التخطيط الإستراتيجي وهو بيئة المنظمة ، حيث يعتمد كل سيناريو على مجموعة متكاملة من الافتراضات عن بيئة المنظمة وعن الفرص والمخاطر في البيئة المحيطة ووجود عدد من هذه السيناريوهات لدى المنظمة يتيح لها مواجهة الظروف غير الواضحة في البيئة ومن ثم تلجأ تلك المنظمة إلى "خمين" أو "توقع" أو "التنبؤ" بعدد من السيناريوهات المختلفة التي يمكن أن تحدث في المستقبل ، حتى يمكن بعد ذلك إعداد "خطط موقفية" تتناسب مع هذه السيناريوهات أو الاحتمالات .

#### ٥ ( أسلوب الطوارئ أو الموقف ( S.E.M ) :

ترتبط الحاجة إلى التخطيط الموقفي بحالة عدم التأكد التي تسود البيئة الخارجية للمنظمة ، وإذا كان التخطيط الاستراتيجي يعتمد على تطبيق السيناريو الأكثر ملاءمة للظروف الحالية ، فإن هناك العديد من الظروف التي يمكن أن تتغير عند التطبيق والتي تؤثر على نتائج المنظمة .

وترتكز "الخطط الموقفية" أو "خطط الطوارئ" على الظروف الكاملة للمتغير ، أي أن التخطيط الموقفي يعني إعداد خطط بديلة تصلح لمواجهة الظروف غير المتوقعة ، أي تصلح لمواجهة السيناريوهات البديلة وتعديلها باستمرار كلما تغير

الموقف .

إن حدثاً ما لا يكون اتجاهًا عالمياً (International Trend) إلا إذا ظهر وتطور على يد عدد معقول من العلماء المتخصصين ، الأمر الذي توفر لبطاقة الأداء المتوازن (Balanced Score Card) حيث لفتت هذه النظرية انتباه كل من الممارسين والأكاديميين، فقد أشارت العديد من الدراسات في أوروبا وأمريكا إلى تطبيق معظم الدول لهذا الأسلوب.

كان أول ظهور لهذه النظرية عام ١٩٩٢ عندما نشر كل من : (Norton & Kaplan) مقالة بعنوان بطاقة الأداء المتوازن في دورية هارفارد حيث ركزت هذه النظرية على أهمية تكامل مقاييس الأداء المالية وفق رسالة وإستراتيجية المنظمة.

والجديد في هذه النظرية أنها تعتبر من أحدث الطرق في إعداد الخطط الإستراتيجية وقياس أداء المنظمة من خلال أربعة أبعاد هي :

البعد المالي، بعد الاهتمام بالاستفيد أو العميل، بعد الأداء الداخلي وبعد التعلم والنمو مما جعلها تحقق توازناً في أداء المنظمة في الاتجاهات الأربعة فهي تؤكد على النمو المتوازن في هذه الاتجاهات بالإضافة إلى أنها تقلل من اتخاذ القرارات غير المناسبة وفرت هذه النظرية مجموعه متكاملة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية، حيث تتضمن المقاييس المالية التي تبين نتائج الأحداث الماضية والمقاييس غير المالية مثل رضا العميل والابتكارات وأنشطة التحسينات المستمرة والتي تعمل كمؤشرات للأداء المستقبلي وبالتالي فإن هذه البطاقة تسمح بالكشف عن المنظمة من أربعة اتجاهات مختلفة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- كيف يرانا العميل؟
- ما الذي يجب أن نتفوق به؟
- هل نستطيع الاستمرار في التحسين والابتكار؟
- كيف ننظر إلى المستقبل؟

ومن هنا يتضح الهدف من هذه النظرية (تحسين أداء المنظمة) من خلال قياس النتائج ومقارنتها بالأهداف المرسومة وفق استراتيجيه وخطط معينه تركز على تقييم أداء المؤشرات المالية ومستوى رضا العملاء والموظفين وكذلك رضا المجتمع والعمليات الداخلية وتطوير أداء العاملين في المنظمة انطلاقاً من مبدأ (لا نستطيع تحسين ما لا نقيسه) .

## التخطيط التربوي الوظيفي

أنواع التخطيط من حيث الأهداف :

### التخطيط الوظيفي :

لقد تم ربط هذا النوع من التخطيط بالأهداف التربوية المراد الوصول إليها وهذا يتطلب منا أولاً أن نعلم كل ما يتعلق بهذا المصطلح.

فالهدف هو كل ما نريده من عمل معين. وفي المجال المدرسي؛ هو ما تعمل به

التربية لمساعدة المتعلم على إكسابه المهارات والقدرات والسلوكيات المنشودة.

أما أهمية تحديد الأهداف التربوية؛ أن كل عمل يخدم هدف معين في العملية

التعليمية - التعلمية، وفي بعض الأحيان يكون هذا الهدف غامض لذوي الشأن والقائمين

بالعملية التعليمية - التعلمية ( المتعلمين، الأهل، المعلمين، ... ) وهذا يكون لأن العمل

التربوي قد توجه نحو التنفيذ بطريقة اكبر من الأهداف المنشودة، وهذا ما تم وصفه بالخطأ التاريخي للبيداغوجيا، بمعنى آخر؛ إن عدم معرفة المربي للهدف المراد، يجعله كما من يطلق النار على هدف لا يراه، ربما يصيب وربما يخطئ. وبعد المقدمة السابقة عن الهدف التربوي، نتحدث عن التخطيط الوظيفي من حيث الهدف. (١)

وهو التخطيط حسب الوظيفة؛ أو وظيفة التخطيط، ويعرف بعدة أسماء منها: التخطيط الوظيفي، والتخطيط التنظيمي، وتخطيط رصيد الموارد.

ويعمل هذا النوع من التخطيط على تحقيق استقرار اقتصادي في المجتمع ضمن الأنظمة المعمول بها؛ أي انه يهدف إلى تطوير السياسات الاقتصادية بشكل يضمن الوصول إلى أهداف معينة من خلال آلية السوق، أي انه يسعى إلى تحسين الفاعلية الوظيفية للنظام الاقتصادي القائم من دون إجراء أي تغييرات هيكلية فيه. (٢)

وهناك تعريف آخر لهذا النوع من التخطيط. وهو؛ أنه يساعد الأفراد على تخطيط شؤون حياتهم، وبالتحديد المهنية والوظيفية، وسبل تحقيقها، ويعمل على تحقيق نوع من التوافق والمواءمة بين أهداف الأفراد والفرص الوظيفية / المهنية في المنظمة، ودمج تطلعات الأفراد نحو النمو والتطور في جهود التطوير المؤسسي. (٣)

و هذا النوع من التخطيط يقوم على تطوير الفرد داخل المنظمة وهو قائم على وظيفته ويكون من خلال تخطيط المنظمة لتطوير هذا القسم بما فيه القسم المراد تطويره، ويهدف هذا النوع من التخطيط إلى إحداث تعديلات في الشكل أو الوظائف التي

١ - هاشم عواضة: التخطيط في التعليم - التعلم، ط ٢، بيروت: لبنان، دار العلم للملايين، ٢٠٠٢، ص ٤٦ - ٨٠.  
٢ - عثمان محمد غنيم: التخطيط أسس ومبادئ عامة، ط ١، عمان: الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، ١٩٩٩، ص ٤٢.  
٣ - قيس المؤمن، ( وآخرون )، التنمية الإدارية. عمان، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، ١٩٩٧م، ص ٢٤١.

يقوم عليها النظام الحالي مع الأخذ بمبدأ التطور البطيء والإصلاح التدريجي دون أية محاولة لإحداث تغييرات شاملة في النظم القائمة، ويكون العمل فقط بحدود هذه النظم فقط.

ويتضح مما سبق: أن التخطيط الوظيفي تخطيط لتطوير أو تعديل أو إصلاح جزء من خطة شاملة، وخصوصاً تطوير الموظفين الذين يعملون بالجزء الذي تم تطويره، أي تخطيط بنائي، حيث يتم من خلاله التخطيط لتعديل البنية المراد تطويرها، ومن الأمثلة على هذا، عندما يتم تطوير المناهج الدراسية، يتم عمل خطة لتطوير المعلمين الذين سوف يعلمون هذه المناهج، ومن الأمثلة أيضاً، عندما تغير الحكومة سياساتها وهذه السياسة تحتاج إلى تغيير في الخطة التربوية والتي هي جزء من الخطة الشاملة، فان تطوير أو تعديل الخطة التربوية بالنسبة للخطة الشاملة للحكومة تعد تخطيط وظيفي، وأحياناً يكون تطوير وظيفة الجزء المراد تغييره، أي مثلاً تطوير وظيفة المعلم، أو تطوير وظيفة المناهج بتغييرها أو تعديلها؛ حيث أن التخطيط هنا يدخل إلى تعديل البناء للوظيفة الهدف ووظيفة المناهج هي ما يتعلمه الطالب من هذه المناهج.

فلكل تطوير أو تعديل أو إصلاح، أسباب ومبررات لهذا النوع من التخطيط، وهذا على ضوء ما يروونه من أهداف منشودة جديدة، كما أن له أسلوب واستراتيجيات وأسباب نجاح وفي النهاية تقويم لهذا التخطيط، وعلى من يطبق هذا التخطيط، وذلك كله من خلال التخطيط الوظيفي.

وهذا النوع من التخطيط نادراً ما يكون تخطيط طويل المدى، وأحياناً يكون تخطيط متوسط المدى، لكن غالباً ما يكون تخطيط قصير المدى.

ومن هذا نستنتج تعريف التخطيط الوظيفي بأنه هو كافة أنواع التخطيط التي تخدم توصيف ما يلزم من خطوات لتعديل أو تطوير أو بناء أي نظام فرعي داخل النظام العام للتربية للقيام بوظائفه على خير وجه لخدمة ذلك النظام.

لو افترضنا أن لدينا نظام عام مثل نظام التربية من المعروف أنه بداخل هذا النظام العام يوجد أنظمة فرعية (جزئية من النظام الكلي).

ولكل نظام من الأنظمة الفرعية وظائف تسمى مهام *Functions*. يسير النظام التربوي العام بشكل سليم إذا كانت الأنظمة الفرعية الداخلية تسير بشكل سليم والعكس صحيح.

**فالتخطيط الوظيفي :** هو ذلك التخطيط الذي يستهدف مهام النظام الفرعي في التربية (١)

لنظام التربية العام يستهدفه ويركز عليه وسمي وظيفي لان أهميته تحسین ذلك النظام.

ولو أخذنا نظام فرعي آخر ونفترض انه يتعلق بهيكله وزارة التربية والتعليم حيث كل نظام له هيكلته من وزير ووكيل .....، إذا كان التخطيط يركز على هذا الفرع؛ إذن هدفه تحسين هيكله وزارة التربية والتعليم بما يخدم كافة الوظائف الموجودة في داخل وزارة التربية والتعليم.

وإذا افترضنا أن وكيل الوزارة له مساعدين اكتشفوا أن هذه الهيكله غير مناسبة لأن العدد يجب أن يكون أربعة أشخاص ولا يجب أن تكون علاقتهم مع الوزير مباشرة

١ - محمد علي حافظ: التخطيط للتربية والتعليم، ط ١، القاهرة، المؤسسة المصرية للتأليف والأبناء والنشر - الدار المصرية للتأليف والترجمة، ١٩٨٢، ص ٥٣.

بل بشكل ترشيد، إذا تتغير الهيكلية من أجل تحسين الوضع التنموي داخل الهيكلية.

## أهمية وأهداف التخطيط الوظيفي:

إن أهمية وأهداف التخطيط الوظيفي، لا تختلف أهميته عن أهمية وأهداف التخطيط عامة بجميع أنواعه، أو أشكاله، فتتعدد الأهداف حسب المدة الزمنية، وترتيب الأهداف حسب أهميتها والفترة الزمنية اللازمة لإنجازها، وهذا يساعد في رسم السياسات وتحديد إجراءات التنفيذ ورصد الموازنات وتحديد البرامج والمشاريع.

وتتنوع السياسات وتوجد على مستويات مختلفة ويعكس هذا التدرج أهميتها ومداهها مع الإشارة إلى ضرورة ترابط وتناسق كافة السياسات في المستويات المختلفة مع بعضها البعض في الخطة أو المشروع.

وهذا النوع من التخطيط يحتاج إلى السياسات الوظيفية : مثل سياسة تدريب الأفراد، أو ترقيةهم، أو نقلهم، وهذا ضمن خصائص السياسة المذكورة : قصيرة المدى أو محدودة، تحكم التصرف فقط في قسم أو دائرة معينة، مرنة ويمكن تعديلها من قبل الإدارات الدنيا.

### و تعتبر الأمور التالية شروطاً لنجاح السياسة :

١. تعكس الأهداف وتعمل على تحقيقها في ظل الموارد الاقتصادية والمالية المتاحة.
٢. قابلة للتطبيق ومرنه وواقعية؛ بحيث إذا تم إجراء أي تعديل أو تغيير على الأهداف، يتم تعديل السياسة بناء عليها.
٣. تصاغ بشكل بسيط وواضح ومحدد ومقنع، حتى يسهل فهمها وتطبيقها.
٤. تمتاز أنها تحقق حاجات جميع الأطراف المدرجة في الخطة.
٥. تكون مكتوبة ومعلنة.

٦. مترابطة مع بعضها البعض ومكملة لبعضها البعض وغير متناقضة.

### استراتيجيات مناهج التغيير العامة :

وفي هذا النوع من التخطيط يحتاج إلى استراتيجية التغيير الخاصة بالبناء التنظيمي، والتقنيات، والأفراد، وهي متداخلة :-

### استراتيجيات تغيير البناء التنظيمي :

ومحورها الاهتمام بتحسين أداء العمل من خلال توضيح وتعريف الأعمال، وتحديد نطاق الأعمال التي يقوم بها الأفراد، وإيجاد العلاقات المناسبة بين الأعمال، وتحديد نطاق الإشراف، وتحديد السلطات، واللامركزية.

مداخل التغيير التقني : وتركز على بحوث العمليات، ومعالجة المعلومات.

مداخل تغيير الأفراد : وهنا يتم الاهتمام بتعديل وتغيير سلوك الأفراد، وهذا أكثر ما ينطبق على التخطيط الوظيفي.

إن إحداث تغيير أو تطوير في بنية المؤسسة الوظيفية أو النظام التعليمي التخطيط الوظيفي يقوم بتعديل تلك الوظيفة، وهذه من استراتيجيات التغيير الأول بنائي تنظيمي، أي يمكن عمل تخطيط بنائي تنظيمي، كما يمكن عمل تخطيط وظيفي بنائي للأجهزة، وتخطيط وظيفي بنائي للأفراد.

فإن الاستراتيجيات هي الخطوات اللازمة لتحقيق أهداف معينة أي الخطوات التي تتبعها للوصول إلى أهدافها.

إن نسميه وظيفي إذا كان هدفه التغيير والتعديل في الوظيفة، ونسميه تخطيط وظيفي بنائي إذا كان هدفه تعديل في الوظيفة من خلال استحداث وظيفة أخرى. نسميه تخطيط تقني إذا كان الهدف تغيير الأجهزة، ونسميه تطوير الكفاءات إذا كان

هدفه تطوير الأفراد.

وعلىنا أن نأخذ بعين الاعتبار إن الأهداف والاستراتيجيات والسياسات لا تكون موحدة ومشتركة في صفات موحدة لجميع الخطط الوظيفية، لكن كل خطة وظيفية تعامل كحالة لوحدها وتأخذ أهدافا خاصة بها وسياسات واستراتيجيات، ولكن يجب أن تكون الأهداف والسياسات والاستراتيجيات منسجمة مع بعضها لكل خطة وظيفية، إلا أن كل الخطط الوظيفية تشترك بالتزام الوضوح والتوثيق.

ولزيادة الوضوح لمعرفة هذا النوع من التخطيط أورد اقرب الأمثلة لثقافتنا على هذا النوع من التخطيط وهي :

١. تدريب المعلمين وتأهيلهم في الأردن : وهي موضوع نشر في مجلة رسالة المعلم

الأردنية لشهر ٩/١٩٩٢. خريطة مشروع تطوير الكفاءة المؤسسية (البرامج والمكونات):

وهي موضوع نشر في مجلة رسالة المعلم الأردنية لشهر ٣/٢٠٠٢م.

٢. وصف الوظائف ومراجعة الأداء : وهي موضوع نشر في مجلة رسالة المعلم

الأردنية لشهر ٣/٢٠٠٢م

٣. مشروع زيادة عدد النساء في المراكز القيادية في وزارة التربية والتعليم :

وهي موضوع نشر في مجلة رسالة المعلم الأردنية لشهر ٣/٢٠٠٢م

٤. التجديدات التربوية في المناهج والكتب المدرسية : وهي موضوع نشر في

مجلة رسالة المعلم الأردنية لشهر ٧/٢٠٠٢م

٥. التجربة اليابانية في التطوير التربوي : وهي موضوع نشر في مجلة رسالة المعلم

الأردنية لشهر ٢/٢٠٠٢م.

٦. البرنامج التدريبي المقترح لرفع الكفايات التعليمية لمشرفي التعليم المفتوح والتعليم عن بعد في جامعة القدس المفتوحة : وهي رسالة دكتوراه أعدها د. نضال عبد الغفور، ٢٠٠٤ م.

### المثال الأول : تدريب المعلمين وتأهيلهم في الأردن :

لقد اتخذت الأردن سياسة تربوية جديدة نتيجة التطور السريع الذي يحدث في العالم، فوضعت خطة تربوية تطويرية شاملة مما تطلب تطوير المعلمين ليتمكنوا من استمرارية رسالتهم التربوية في ظل هذه التطويرات فكان لجميع الخطط أهداف تبحث في : توصيل الفلسفة التربوية التي تقوم عليها الخطة التربوية التطويرية، وتعميق الاتجاهات الايجابية عند المعلم، وتكثيف التعليم لمراعاة الفروق الفردية، توجيه التدريس لتنمية التفكير الناقد عند الطالب، توظيف المعرفة التي يتلقاها الطالب في أعمال حياته اليومية.

كما انه تم تفسيـم محتـوى المـادـة إلى محتـوى عام، ومحتـوى الكفـايـات التربوية ومحتوى المناهج والكتب المدرسية الجديدة التي ستطبق.

وقد اعتمدت الوزارة استراتيجية مركزية في التخطيط والإشراف والمتابعة والتقييم، ولا مركزية التنفيذ، وتضمنت هذه الاستراتيجية : إعداد مشرفين ومدرسين في دورات تدريبية داخل المملكة وخارجها على يد مدرسين محليين ومدرسين أجانب وهؤلاء المدرسين سيقومون بوضع الخطط للتدريب والإشراف، وإعداد مدرسين محليين من المشرفين والمعلمين المتميزين لتدريب المدرسين في مراكز تدريبية محلية موزعة في جميع أنحاء المملكة وبطريقة مكثفة.

ومن ثم تم دراسة ما تم إيجازه خلال عام، وما سيتم إيجازه في العام المقبل مما يدعو إلى تأكيد الخطة أو تعديلها إن لزم الأمر.

**خريطة مشروع تطوير الكفاءة المؤسسية ( البرامج والمكونات ) :**  
إن هذه الخريطة توضح الدوائر التي خضعت للتطوير وهي ( ٥ ) دوائر بأقسامها ولكن سنتحدث قليلا عن وصف ومراجعة الأداء، وتنمية دور المرأة القيادي.

وهذا النموذج جيد في توضيح التخطيط الوظيفي البنائي؛ فهو وظيفي لأنه يتعامل مع وظيفة النظام، وهو بنائي لأنه كل نظام له مجموعة بني وكل بنية لها موقعها في ذلك النظام، كل واحد له دوره، وبنائي لأنه تخطيط يتعامل مع البني المشكلة للنظام التربوي حيث كل نظام فرعي له أهميته حسب موقعه من النظام الرئيسي ودوره يتغير حسب تغيير هذا الموقع.

#### **المثال الثاني : وصف الوظائف ومراجعة الأداء :**

لكي تنجح الخطة تم تحديد محورين هما : محور وصف الوظائف وتوصيفها ومحور مراجعة الأداء، وقسم كل محور لأهداف وفلسفات بنيت عليها والمبررات.

#### **المثال الثالث : مشروع زيادة عدد النساء في المراكز القيادية في وزارة التربية والتعليم:**

لقد تم وضع أهداف عامة وأهداف إجرائية، وتحديد الدليل المرجعي للتدريب في النوع الاجتماعي، ومن هي الفئات المستهدفة، وأهداف البرامج، ووضع استراتيجية لتحقيق هذه الأهداف المنشودة بتقسيم المشروع إلى ( ١٤ ) وحدة تدريبية.

#### **المثال الرابع : التجديدات التربوية في المناهج والكتب المدرسية :**

ولتحقيق هذا التجديد تم تقسيم المجالات التطويرية إلى ( ١٢ ) مجال تخص المناهج ولا يمكن اختصار أو تأجيل أي منها إلى فترة لاحقة.

**المثال الخامس :** ابرز التغييرات والتجديدات التي طرأت على النظام التربوي الياباني :  
حيث تم وضع أهداف وسياسات محددة، وإظهار دور المدرسة في التربية لتحديد  
الإصلاحات المطلوبة، مثل إعداد المعلمين وتعديل المناهج والكتب المدرسية.  
وفي هذا المثال يمر البرنامج في مراحل التغيير حسب النموذج بأربع مراحل :-

١. مرحلة الإذابة : إذابة المكونات الإدارية.
٢. مرحلة التغيير : أي إلغاء أو استحداث أو تعديل مكونات إدارية مطلوبة لم تكن قائمة.
٣. مرحلة الترسيع : وتهدف إلى اكتساب مكونات الجهاز الإداري بوضعها الجديد درجة من الصلابة ويشمل ذلك النظام القيمي.
٤. مرحلة التشغيل : تعني ممارسة الأفراد والجماعات العاملين في الجهاز الإداري نفسه للنظام القيمي للمؤسسة.

**المثال السادس :** البرنامج التدريبي المقترح لرفع الكفايات التعليمية لشرفي  
التعليم المفتوح والتعليم عن بعد في جامعة القدس المفتوحة :  
بما أنها تخطيط لبرنامج تدريبي، أي تطوير وظيفي لأداء المشرف، إذاً التخطيط  
لهذا البرنامج كان تخطيطاً وظيفياً.

وهو مثل جميع أنواع الخطط يتكون من : الأهداف العامة ، المبررات  
الفئة المستهدفة، ومكونات البرنامج، وتحديد المدربين، ومحتوى المادة، وأسلوب التدريب  
والأجهزة المساعدة للتدريب، والميزانية التي سيتم رصدها للبرنامج، وأخيراً التقويم، وهي  
بالتفصيل كما يلي :

أ- الأهداف العامة للبرنامج : حيث يتم وضع أهداف يراد الوصول إليها وتحديدها بوضوح، حتى يتم دراستها، وهنا هي تعديل الاعتقادات التدريسية الخاطئة بالإضافة لتغيير بعض السلوكيات غير المرغوب فيها من المشرفين، وعلاوة على تزويد المشرفين بالكفايات والمهارات التعليمية المطلوبة.

ب- وهنا تم ذكر ( 5 ) مبررات تبحر في : إيجاد الإجراءات اللازمة لزيادة كفايات المشرفين، ومعرفة المجالات التي تتطلب الكفايات عند المشرفين، وهذا يؤدي إلى كفايات المشرفين الذين لا يحتاجون إلى رفع كفاياتهم، توثيق الحاجات المستجدة لزيادة الكفايات، بالإضافة إلى اعتماد هذا البرنامج كدليل شامل خاص بالكفايات للإشراف الأكاديمي.

ج- الفئة المستهدفة هي فئة المشرفين الأكاديميين الذي تدنت مستوى كفاءتهم بصرف النظر عن أي خبرات أو مؤهلات أو رتب لهؤلاء المشرفين.

د- مكونات البرنامج من ثلاث مراحل : أهداف المرحلة التي يكون العمل عليها والمحتوى التعليمي الخاص بالمرحلة، وتحديد المدربين الذين سيقومون بالتدريب لهذه المرحلة، وتحديد أساليب التدريس لهذه المرحلة، وتقويم المرحلة بأنواع التقويم المتعددة.

هـ - وقد عرض الباحث في خطته عدة محاور ينظر إليها في التدريب للبرنامج، بان تكون المادة الدراسية على أساس التخطيط للتعليم والتعلم، فكل محور يبحرته البرنامج من زاوية محددة : المادة التدريبية وربطها بالأهداف، والمادة التدريسية وربطها بالبررات.

و- ولكن الباحث لم يذكر الجدوى الاقتصادية التي تبحث في تكلفة البرنامج، والعائد منه على المجتمع، وبهذا أهمل ذكر موضوع الميزانية التي سيتم رصدها، مع أن هذا من أساسيات أي تخطيط لضمان نجاحه .

تدريبك الشخصي على منهجية عمل التخطيط الاستراتيجي :

### ما هي الرؤية ؟

حكى أن أبا مسلم الخراساني الذي اسقط دولة بني أمية وأقام دولة بني العباس كانت له همة عالية يرى من خلالها الفتوحات العظيمة فقد جاء في التاريخ أنه عندما كان صغيراً كانت أمه تراه يتقلب في السرير فتقول له : أي بني ما بك ، فيقول : همة يا أماه تنطح الجبال .

### كيف نضع الرؤية وكيف نخطط بطريقة صحيحة ؟

مرحباً بكم مرة أخرى ، سنصاحبكم في جولة هي من أهم الجولات في حياتكم الآن سوف نتعلم كيف نخطط على المدى البعيد والقريب ، هناك مقولة في الإدارة تقول :  
{ if you fell to plan you plan to fell } يعني إذا فشلت في التخطيط فقد خططت للفشل .

في دراسة أمريكية تبين أن ٣٪ فقط من الأمريكيين يخططون ، هذا في الشعب الأمريكي فكيف بشعوبنا التي هي أقل وعياً من هذه الناحية ، هناك دراسات كشفت أن الذين يخططون فقط هم الذين يجنون النتائج الحقيقية .

في كتابه وحي القلم يقول الرافعي : ( إذا لم تزد شيئاً على الدنيا كنت أنت زائداً على الدنيا ) نعم ، إذا لم تزد شيئاً على الدنيا كلفت الدنيا الهواء والماء والغذاء . إذا كنت لا تعرف ما تريد فلن تصل إلى ما تريد لأنك لا تعرف أصلاً ما تريد ، باختصار لن نحقق شيئاً بالصدفة ، ينبغي لك أن تخطط وأن تخطط بدقة للوصول إلى ما تريد ذلك

طبعاً بعد أن تحدد وبالضبط ما تريد ، إذا كنت تخطط لتكون غنيا مثلاً وأنت موظف في الحكومة فأنت تضحك على نفسك ، ليس هناك مليونير ولا ملياردير واحد في العالم يعمل في وظيفة حكومة ، إذا كنت تود أن تكون عابداً راهداً تقياً ذاكراً طوال الوقت وأنت تعمل في بنك ريبوي ، أو كنت تريد أن تكون أباً أو زوجاً مثالياً وأنت تقضي أكثر من ( ١٤ ) ساعة في العمل ، أو كنت تود أن تكون صاحب مهارة متقن أو متميز مثل الرسم أو السباحة والبرمجة على الكمبيوتر وأنت لا تقضي حتى ٣ ساعات تدريب يومياً ولا تقرأ كتاباً جديداً كل أسبوع ولا تحضر ندوة أو دورة أو مؤتمر كل شهرين .

إذا كنت تود شيئاً من ذلك و جالس على السرير تتمنى، فسوف يطول بك التمني، وما نيل المطالب بالتمني ولا تأخذ الدنيا غلاباً .

اسمع من جد وجد وزرع حصد ومن سار على الدرب وصل ، واحد فقط الذي يحقق النجاحات الذي يتعلم الطريقة ثم يصر على بلوغ الهدف ، يقول كنفوشس : (الناس بالفطرة متشابّهون و بالتطبيق مختلفون ) وعندما يذكر المال فسوف اذكر جزءاً من إحصائية عالمية في المجتمعات الغنية عن الناس والمال في سن التقاعد أوضاعهم المالية كالتالي :

- ٥٦٪ عالة على أولادهم أو التأمينات الاجتماعية أو راتب التقاعد.

- ١٣٪ مفلسون أو مدينون أو فقراء .

- ٢٦٪ سيموتون .

- ٤٪ سيكونون في وضع مالي جيد .

- ١٪ أغنياء فقط .

لماذا ؟ لان الغالبية لا تخطط أو لا تخطط بطريقة صحيحة ، بل الكثير منهم لا يريد أن يكون غنياً يريد أن يعيش حياته ويتعفف عما في أيدي الناس والحكومات .  
لماذا يجنى الأمريكيان أكثر مليارديرات العالم ومن ثم أوروبا ، دعني أعطيك الإحصائية الأخيرة من بين ( ٢٠٠ ) شخصية رجال أعمال على مستوى ملياردير حسب ما ورد في مجلة *Forbes* للمال والأعمال وردت ( ٧٠ ) شخصية أمريكية ومن ثم أوروبا إذ سجلت ( ٥٢ ) مليارديراً ومن ثم آسيا ( ٤٤ ) مليارديراً وسجل العالم العربي ( ٧ ) مليارديرات فقط اثنان منهم فقط الذين صنعوا ثروتهم بأنفسهم ، إذ بدؤوا من لا شيء ورد في القائمة ( ٩ ) نساء على مستوى ملياردير وليس بينهن عربية أو مسلمة ، ( ٥ ) من التسعة أمريكيات هذا على مستوى الملياردير أي الذي بلغت ثروته فوق الألف مليون دولار ولا ندري على المليونيرات والتي تكون لهم فرصة أكثر في تلك البلدان ، الذي نريد أن نقوله أن هناك خللاً في العقلية العربية الحالية تجاه الغنى والتعامل بالأموال أولها أن هناك قناعات بأن الغني سيء وهذه القناعة من أحيب القناعات ويسلكها الفاشلون دائماً ولا هي من ديننا ولا من تراثنا ولا من تقاليدنا ، في الحديث الصحيح " إن الله يحب التقي الغني الخفي " وفي الحديث الآخر " المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف " والله سبحانه وتعالى يقول:

{ وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ ... } (الأنفال : ٦٠)

والمال قوة ، الخلل الثاني أن أغلب الأغنياء في بلداننا بخلاء فهم يعيشون لأنفسهم ويموتون على أنفسهم ، لا تستفيد منهم الأمة إلا كما تستفيد الإبرة من ماء البحر .  
بيل جيتس صاحب الثروة المالية العظمى في الأرض اليوم يملك ( ٩٠ ) مليار دولار يعني ( ٩٠ ) ألف مليون دولار ويرأس شركة مايكروسوفت لبرامج الكمبيوتر أكبر

شركة عالمية يخلفه الملياردير بول آلن الرابع على مستوى العالم بقرابة ( ٣٠ ) مليار دولار ومن نفس الشركة ، هل تصدق أن بيل جيتس أعطى من أموال شركته لبول آلن (٣٠) مليارا ويتبعهما ستيفن بالمر السادس عشر على مستوى العالم بثروة مقدارها قرابة (١٣) مليار دولار أي أخذ من شركة بيل جيتس ما يزيد من (١٣) مليار دولار هذا غير المليونيرات والأغنياء الأصغر الذين استغنوا من وراء جتس ، هذا الرجل مثال جيد للغنى ، ينبغي أن نكون نحن العرب والمسلمين بالذات هكذا ينبغي على كل ملياردير عربي أن يخلف ورائه مجموعة من المليارديرات والمليونيرات العرب .

**التخطيط نقطة حاسمة في الحياة ، ملايين من الناس تذهب حياتهم سدى بسبب انهم لم يخططوا .** خذ قرارا من الآن بأن تخطط لتصل إلى ما تريد ، إذا كنت لا تخطط لصيرك فسوف يخططه لك آخرون ، أنت من القليلين الذين قرروا أن يفعلوا شيئا في حياتهم وقرأ هذه المادة وبدأت الانطلاقة إذا كنت لا تعرف ما الذي تريده فحدد أولا الذي تريده ، هناك طريقتان :

**الطريقة الأولى :** أن تنظر في رسالتك ثم تضع أهدافا تحققها لو كانت رسالتك أن تعلم وتتعلم مثلا فربما يكون هدفك أن تكون أستاذا في الجامعة أو مديرا للتعليم العالي أو وزيراً للثقافة أو رئيساً لمنظمة اليونسكو ، إذا كانت رسالتك دعوة الناس إلى الإسلام فربما يكون هدفك أن تكون داعية متفرغاً أو رئيس للجنة دعوية أو وزيراً للشؤون الإسلامية أو رئيساً لمنظمة الدعوة الإسلامية العالمية لو كانت رسالتك نصره الحق وإقامة العدل فربما يكون هدفك أن تكون محامياً أو قاضياً أو وزيراً للعدل أو رئيساً للجنة حقوق الإنسان أو مندوباً دائماً في الأمم المتحدة إذا كانت رسالتك في خدمة البشرية والناس فربما يكون هدفك

أن تكون مستشاراً أسرياً أو مصلحاً دينياً أو وزيراً للشؤون الاجتماعية أو رئيساً لجمعية الهلال الأحمر أو رئيس للجنة خيرية ، أنظر إلى رسالتك التي استخرجتها في الجزء الأول من هذا البرنامج ثم ضع تصوراً واضحاً لمكانة أو وظيفة تستطيع من خلالها أن تحقق رسالتك تلك .

**الطريقة الثانية :** لتحديد ما الذي تريده أولاً أن تجد أمودجاً جيداً من إنسان يسعدك أن تكون مثله ، أنظر في تاريخ الرجال أو تاريخ النساء إذا كنت امرأة الإمام شمس الدين الذهبي ترجم لأكثر من ( ٦٠٠٠ ) آلاف شخصية في مجلدات سير أعلام النبلاء كلهم عظماء في ( ٢٢ ) مجلداً ، الإمام ابن الجوزي كتب مجلدين في صفوة الصفوة وترجم لألف وواحد وثلاثين من الشخصيات الإسلامية البارزة من النساء والرجال هناك تراجم لكثيرين معاصرين وأسهل طريقة أن تنظر حولك فتجد رجلاً ناجحاً أو امرأة ناجحة برأيك ثم تنظر في أهدافه فتنقلها لك طبعاً يمكنك دائماً أن تغير أو تزيد فيما بعد .

الآن يمكنك أن تعرف ما الذي تريده وحدد هذه المسألة أولاً والتي سوف نستعرضها خطوة خطوة ، عليك أن تعرف أن الرؤية التي نقصدها هي أهدافك الإستراتيجية أي أهدافك بعيدة المدى ، الشيء الذي تخطط له لتعمله غداً أو هذا الأسبوع نسميه هدف قصير المدى ، الشيء الذي تخطط له الشهر القادم أو السنة القادمة هذا نسميه متوسط المدى الشيء الذي تخطط له بعد خمس سنوات أو عشر سنوات فهذا نسميه بعيد المدى أو هدف إستراتيجي ، الأهداف بعيدة المدى هي الرؤية ، أود أن أذكر لك هنا حقيقة أكتشفها علماء التخطيط والإدارة اكتشفوا أن الذي يخطط على المدى القصير عادة ما يحقق أقل مما خطط بينما الذي يخطط على المدى البعيد عادة ما يحقق

أكثر مما خطط ، يعني إذا كنت تضع خطة لأسبوع أو شهر ولديك متابعة جيدة فأنت عادة ما تحقق ٧٠٪ إلى ٨٠٪ بينما إذا كنت تضع خطة لعشر سنوات ولديك متابعة جيدة فعادة ما تحقق ١٢٠٪ إلى ١٥٠٪ سؤال أيهما أفضل أن تضع خطة قصيرة المدى أم خطة بعيدة المدى ؟ بالطبع بعيدة المدى .

سوف نتعلم كيف تضع رؤية وخططاً استراتيجية وخططاً متوسطة المدى وخططاً قصيرة المدى ، كل جزء من هذا التخطيط له أهميته .

فقط معلومة أخيرة أود أن أذكرها لك قبل الدخول في البرنامج العملي للتخطيط ستيفن كوفي في كتابه " الأولى أولاً " (*firstthingfirst*)

ضروري أن تفهم هذه المعادلة ، الناس تعمل وفق هذه المربعات من أمثلة المربع الأول المهم الطارئ ولد مريض أو قريب محتاج لمساعدة الآن هذا مهم وطارئ من أمثلة المربع الثاني المهم غير الطارئ التخطيط وترتيب الاجتماع من أمثلة المربع الثالث غير المهم الطارئ الاتصالات الهاتفية غير المهمة والدعوات من قبل الغير هي طارئة وأنية لكنها قد تكون غير مهمة بالنسبة لك .

من أمثلة المربع الرابع غير المهم غير الطارئ التحدث في الانترنت (*chat*) أو مشاهدة مسلسل تلفزيوني ، أهم مربع هو مربع المهم الطارئ وأغلب الناس يعيشون فيه ، الناجحون يركزون على المربع الثاني المهم غير الطارئ هذا مربع التخطيط والترتيب ورسم الاستراتيجيات ، ركز على المهم الطارئ وركز على المهم غير الطارئ بالذات ، هذا المربع الذي يحدد مصيرك ، هناك من الناس من نسي هذا المربع تماماً ، هذا مربع التعلم والتفقه والاستعداد والتخطيط ورسم الاستراتيجيات وترتيب المستقبل وتقييم الماضي والحاضر إنذا الذي ينبغي أن تركز عليه هو مربع رقم ٢ المهم غير الطارئ هذا المربع هو الذي يحمل

رؤيتك ، قلنا أن أغلب الناس في المربع رقم واحد المهم الطارئ وأن أغلب حياتهم إدارة كوارث [ *management crisis* ] ينتظرون متى تبدأ كارثة أو مشكلة ثم يسعون في حلها المربع اثنان هو الذي يحقق لك السعادة والنجاح على المدى البعيد مادمت تعمل في مربع واحد فسوف تستمر في قلق وتوتر حتى وإن حققت النجاح ، قد تنجح ولكنك لا تسعد احذر من المربع رقم ثلاثة مربع الطارئ غير المهم .

وفي تجربة أحدهم عند عودته من الولايات المتحدة يقول :بعد أن أكملت دراستي وصرت أتحدث في الندوات والمؤتمرات والمحاضرات وأقيم الدورات وفجأة تحولت حياتي كلها دروس وندوات ، أذكر أنني كنت أخذ مواعيد لمحاضرة بعد ( ٣ أو ٤ ) شهور ليس من باب التخطيط السليم بحيث أنني سأركز على أمر خلال هذه الفترة بل لأنني كنت مشغولاً ومحجوراً خلال ثلاث أو الأربع شهور القادمة ، كانت الأجندة مشغولة بالكامل خلال أيام الأسبوع وكانت أوقاتي تذهب بالساعات في تقديم الاستشارات ، معظم هذه الأعمال كانت مجانية لذلك تفاجأ بالديون وانخفاض المستوى المعيشي وتشتت الأحلام وبعد الأهداف الاستراتيجية والرجوة ، هذا نموذج من العمل في مربع رقم ( ٣ ) كثيرون في هذا المربع بالذات من العاملين للدين أو البشيرية أو الوطن ، أنا تعلمت بعدها ( *quality not quantity* ) العطاء بالنوعية لا بالكمية أن أجتهد في حل مشكلة شخص تأخذ مني ساعات وربما أيام وأفعل ذلك مع عشرات ومئات وفعالاً أصل إلى نتيجة لكن على حساب وقتي وأهلي وصحتي وميزانيتي ولاشك أن هذا عمل عظيم لكن أعظم منه ذلك الذي أتحدث فيه إلى برنامج على القناة الفضائية أو أسجل إصداراً فتصل المعلومات والفوائد إلى مئات الألوف بجهد أقل بالمقارنة مع متابعة شخص واحد ، أسوأ من هذا وذلك أن تعيش في مربع أربعة هؤلاء هم البطالون فلا هم نفعوا الناس ولا هم نفعوا أنفسهم

انتبه لذلك! الغالب أن تكون الأشياء المهمة هي المتعلقة بالنفس أو الأهل والأشياء أما الطارئة فهي التي تكون متعلقة بالناس والآخرين وإن كانت تختلط أحيانا لكن المربع أربعة لا النفس ولا الناس لا طارئ ولا مهم انتبه من هذا المربع ، العمل في المربع الثاني له فوائد جليظة وأكيدة ركز عليه ولا مانع أن تعطي بعض الوقت للمربع واحد المهم أن تعمل في المهم سواء المهم غير الطارئ أو المهم الطارئ ، لكن ركز على المهم غير الطارئ من هاتين النظريتين سوف نضع خطتنا وفقاً أولاً لخطة المدى البعيد وثانياً وفقاً للمربع ٢ المهم غير الطارئ أنا في دورات الـ *NLP* المتقدمة أضع مع المدربين خطة لـ ٥٠٠ سنة قد تقول ومن سيعيش ٥٠٠ سنة ، الجواب لا أحد لكن خطته تعيش ، الصحيح أن تخطط بهذه الطريقة أذكر أول مرة وضعت فيها خطتي لـ ٥٠٠ سنة وكيف شعرت بالاتصال الروحاني والشعور البشري الواحد ، على أية حال نحن سنتعدى هذه المرحلة للمرحلة التي تليها أريد منك أن تحضر دفترًا وتكتب عليه في الخارج أو في أول صفحة وبالخط الكبير والجميل الرسالة والرؤية ثم تكتب تحت ذلك اسمك بالكامل في الصفحة التي تليها أكتب رسالتك التي ارتضيتها ثم في الصفحة التي تليها اكتب أعلى الصفحة في الوسط الأهداف الروحانية ( أكتب الآن ) في الصفحة التالية اكتب الأهداف الذاتية ، وفي التي تليها الأهداف الاجتماعية وفي الصفحة التالية اكتب جانباً آخر يهكم مثل الأهداف المالية / الوظيفية وهكذا ضع على الأقل ( ٥ ) جوانب رئيسة في حياتك ، " في خطتي الشخصية المكونة من ( ٣٨ ) صفحة من القطع الكبيرة المجلدة والملونة والمخططة وفيها أجمل الرسومات وضعت ( ٨ ) جوانب أسميتها مستويات :

المستوى الإيماني والسياسي والدعوي والاجتماعي والمادي والخيري والثقافي والمستوي الشخصي ، " قم الآن بكتابة الجوانب المهمة بالنسبة لك ، دعني أنبهك بأن رؤيتك

يجب أن تتوافق مع رسالتك إذا كانت رسالتك اجتماعية فالجانب الاجتماعي هو الأهم بالنسبة لك إذا كانت رسالتك دعوية فيجب أن تضع الجانب الدعوي كأحد الجوانب الرئيسية بالنسبة لك وهكذا ، التنبيه الثاني ألا تنسى نفسك في الأهداف وأهم ما أقصد [ التطوير الذاتي ] هذا الجانب في غاية الأهمية إن هذا العصر عصر المعلومة والذي لا يتطور كل يوم تفوته سنة والذي لا يتطور لمدة سنة يعيش في عصر سابق ويتعداه الزمن لا يمكن أن تكون سعيداً وناجحاً في زمن يتطور بالدقيقة وأنت تعيش في محيط معلومات الثمانينات والتسعينات وتقنيات المعلومة من المجلة والجريدة إن العلم في مثل هذه البرامج وأمثالها وفي الكتب والدورات التدريبية وما شابه ، ينبغي أن تجعل من أهدافك الرئيسية التطور الذاتي ، التنبيه الثالث : أن لا تنسى أهلك فأنت لا تعيش وحدك ورسالتك ينبغي أن تكون من ضمن بيئة وجماعة من الناس محيطة بك أهلك جزء منك فاحملهم معك .

**التنبيه الرابع :** أن لا تنسى الجانب الروحاني الإيماني فنحن هنا كما يقول الله

تعالى:

{ وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ } (الذاريات: ٥٦)

هنا واجب حتمي اجعل هذا الجانب أهم الجوانب ، الآن خذ عشرة أوراق وعنونها بالرؤية ثم تكتب في الصفحة الأولى كما قلنا الأهداف الروحانية ، ثم بقية الجوانب في الصفحات التالية سوف تكتب في هذه الورقة الأشياء التي تود أن تحققها في نهاية حياتك على هذه الأرض هناك مجموعة طرق يمكنك أن تنفذها للحصول على هذه النتيجة .

**الطريقة الأولى :** أن نتخيل وأنت بعد دفنك قد وقف شخص بمقربة من قبرك ثم صار

يتحدث عنك وعن مناقبك والأشياء التي حققتها في حياتك.

## الطريقة الثانية: أن تتخيل بعد ممالكك صفحة في الجريدة أو المجلة نتحدث

عن مناقبك ونجاحاتك التي حققتها في حياتك الصورة الثالثة إذا كانت فكرة الموت تزعجك أن تتخيل أن عمرك في الثمانينات وتجلس في مكتبك الخاص أو صالة الاستقبال وصحفي يلتقي معك ليدون ذكرياتك أو تتخيل أن تجلس في الشتاء بقرب المدفئة وأحفادك يجلسون حولك وبأيديهم أقلام وأوراق يكتبون تجاربك وأنت تعدد عليهم نجاحاتك أو أن تتخيل أنك تجلس في مكان تكتب فيه ذكرياتك حتى تنشرها على الملأ أو تعطيلها لأحد بعدك يستفيد منها أو تتخيل كتاب فيه مذكرات نجاحاتك التي حققتها في حياتك احتر ما شئت . المهم أن نخط كل ما نتمنى أن نحققه في هذه الدنيا هناك ملاحظة واحدة عند فعل هذا التمرين ، أطلق لعقلك العنان لا تحده لا تضيق عليه فقط أطلق له العنان دع عقلك يكتب كل شيء يتمناه ، كل شيء دون قيود سوف تأتي للواقعية والعقلانية لاحقاً ، الآن فقط أكتب كل ما يتمناه دون أي شد أو تفكير فيما إذا كان ممكناً تحقيق ذلك أو لا فقط اكتب ربما تحتاج ساعة أو يوماً أو أكثر خذ كامل وقتك المهم أن لا تكمل حتى تقوم بعمل هذا التمرين لأن بقية المادة التخطيطية تعتمد عليه ، دعني فقط أنبه عليك بأن تشمل في طموحاتك وأحلامك مرة أخرى جوانب وهي الجانب الروحي المتعلق بربك ودينك وقيمك والجانب النفسي المتعلق بنفسك وتطورها وثقافتها وتعليمها وعملها والجانب الاجتماعي المتعلق بأهلك وأسرتك وأولادك وأصدقائك والجانب الجسدي المتعلق ببدنك وصحتك ، ما الذي تريد تحقيقه في الجانب الروحي ما الذي تريد تحقيقه في الجانب النفسي ما الذي تريد تحقيقه في الجانب الاجتماعي ما الذي تريد

تحقيقه في الجانب البدني ، انتبه من أنك تكتب الخطة الاستراتيجية أي التي هي منتهى ما تتمناه في كل جانب بمعنى لا تكتب مثلاً شراء سيارة ، ليست هذه أمنية إستراتيجية أكتب مناقبك ، يمكن أن تكتب في الجانب العلمي مثلاً الحصول على درجة الدكتوراه ولا داعي لذكر الحصول على درجة الماجستير لأن هذا تلقائي إلا إذا كنت تقصد الماجستير في اختصاص ثاني ، على أية حال دون منتهى أحلامك وطموحاتك في كل جانب من هذه الجوانب المهمة ثم عاود كن خيالياً احلم كطفل .

لقد كتبت مجموعة من منتهى الأمنيات التي تود أن تحققها في حياتك وقبل ممالك وفي جوانب مختلفة مهمة بالنسبة لك الآن سوف نتعلم الأولوية قم بتحديد الأولوية لهذه الأعمال مر على كل صفحة من الصفحات التي تمثل جوانب مهمة في حياتك ثم أضف كل عمل وفق التقسيم الأولي التالي : A B C بحيث يكون A مهم جداً ولا بد من تحقيقه وB مهم وC جيد وأتمنى تحقيقه قم بوضع هذه الحروف أمام كل هدف من هذه الأهداف افعل ذلك الآن فقط أضف كل هدف AB وC جيد ، الآن أصبح لديك أمنيات ومحددة بألويات في صفحة أخرى جديدة أكتب فقط الأمنيات التي صنفتها A وأهمل الباقي أكتب في صفحة مستقلة ، خطة استراتيجية ثم ضع الجوانب وتحت كل جانب تلك الأمنيات المصنفة A ، مرة أخرى أكتب A فقط وأهمل الباقي ، التركيز أخي القارئ سر من أسرار النجاح والسعادة ، الإنسان الذي يريد أن يحقق كل شيء لا يحقق شيئاً الإنسان الذي يركز تنقاد له الحياة ، الحياة تحب الشخص الذي يركز أما المشتت فالحياة لا تلقي له بالاً ، ركز على الأهداف ذات الأولوية القصوى والتي صنفتها A فقط ، لا تبالي بـ B وC فعادة ما تتحقق تلقائياً ، أكتبها في ورقة مستقلة وتأكد من أنها تشتمل

على الجوانب الرئيسية الأربع التي ذكرناها وتشمل الوضع المالي والوظيفي إن شئت أكتبها تأكد من شموليتها ، هذه الأهداف هي التي ستعمل عليها للسنوات الخمس والعشر القادمة على الأقل الآن أكتب في خطتك الاستراتيجية في صفحة مستقلة فقط الأهداف التي صنفتها بـ A ثم عاود ، جيد ، شكراً لاهتمامك بطموحاتك وأمنياتك الآن نريد إضافة نقطة مهمة هي التي تحرك الإرادة القوية وتشحذ العزيمة قم بالإجابة على سؤال لماذا لكل هدف استراتيجي ، ضع قناعات قوية مثل الحصول على رضا الله ، لنيل الفريوس الأعلى لأنرك أسرتي في وضع مشرف ، لأساعد في رفعة أمتي ..... إلخ ..

ضع السبب الذي يجعل هذا الهدف فعلاً ذا أولوية وأهمية أو أجب على سؤال ما الذي أحصل عليه لو حققت هذه الخطة بشكل عام ثم كل هدف على حدة بشكل خاص أكتب الأسباب ثم راجعها ، الآن صارت لديك أهداف محددة ومهمة وتستحق العيش من أجلها نريد قبل أن نتحدث عن خطة التنفيذ ( *Action Plan* ) أن أذكر شيئاً في إدارة الأمنيات بعد أن كتبناها كلها ثم صنفناها واصطفينا منها المهم فقط وهو كتابة ملخص عن حياتك المستقبلية ، كنت قد وضعت خطتي على شكل كشكول جميل وملون بدأتها بعنوان عريض ثم اسمي ثم هدف استراتيجي دينوي بعيد المدى وآخر أخروي ثم كتبت لكل جانب أهميته بسبب أولويته مثلاً في الجانب الروحاني كتبت الله والجنة والداغية ونيل شرف الآخرة وغير ذلك وفي الجانب الشخصي التمتع والسعادة والنجاح وغير ذلك قم بتجميل هذا المؤلف بقدر ما تستطيع استعن بالرسومات والألوان الأمر يستحق فهذه حياتك أنت الآن تكتب تفاصيلها .

قرأت لأحد الكتاب الأستراليين ينصح بكتابة سيناريو الحياة ويسميها ( *Life Script* ) يمكن أن تكون مختصراً لمستقبل حياتك أكتب من صفحة إلى صفتين

إلى مائة ستعجب إذا قرأت هذا الكلام بعد عشر سنوات كيف يتحقق منه الكثير. أغلب الناس كتب مستقبله المرير والتعيس والفاشل سله عن الدنيا والمجتمع والناس واسمع سيناريو حياته أنت مختلف ، إذا زين هذا الكتيب ، الآن نريد أن نكتب الخطة كل الذي فعلته حتى الآن أنك كتبت رؤيتك أي آخر أمنياتك والتي ستتركها عند ذهابك للدار الأفضل ، نريد الآن أن نكتب كيف تحقق هذا الكلام ، في الكراسة ستجد ورقة مكتوب عليها خطة عمل في الجدول الموجود فيها ستجد خمس خانات الأولى للرقم التسلسلي الثانية للإجراء المرحلي الذي ستعمله لتحقيق الهدف الإستراتيجي الثالثة لتاريخ البدء في العمل والرابعة لتاريخ الانتهاء وإنجاز العمل المطلوب والخامسة خالية لأي ملاحظات تود أن تضيفها لنفسك ، الآن مطلوب منك أن تضع خطة لمدة سنة واحدة أو سنتين فقط يعني متوسطة المدى يجب أن يكون كل إجراء في الخطة يوصل إلى الهدف أولاً ضع السنة في أعلى الصفحة تحت عنوان خطة عمل ولنأخذ مثلاً أن من أهدافك الروحانية الاستراتيجية حفظ القرآن الكريم كاملاً حدد كم جزءاً سوف تحفظ هذه السنة لنفرض أنك قررت حفظ جزأين هذه السنة ستكتب في الإجراء حفظ جزئي ( ٢٦ و ٢٧ ) من القرآن الكريم في تاريخ البدء ستكتب مثلاً ١٠/يناير وفي تاريخ الانتهاء ستكتب ٣٠/نوفمبر هذا سيكون الإجراء رقم واحد ، ثم تكمل ما يخدم الأهداف الاستراتيجية الأخرى للجانب الروحاني ثم تبدأ في إجراءات الجوانب الأخرى لنفرض مثلاً أن الجانب الثاني عندك الجانب العلمي وأن من أهدافك الاستراتيجية فيه الحصول على درجة الدكتوراه في علم الاجتماع وأنت حالياً لديك الثانوية فهدف هذه السنة سيكون التسجيل في إحدى الجامعات المحلية أو البعثة للخارج لإكمال دراستك أو الانتساب إلى إحدى الجامعات البعيدة بحسب ما يناسبك ، من كانت له غاية فلن يعدم الوسيلة ، لو كنت

تحمل ليسانس آداب مثلاً فسوف يكون هدفك التسجيل في برنامج الماجستير وهكذا قد توزعها إلى إجراءين مثلاً ، مثل أن تقول ولنفرض أنه إجراء ( ١٠ ) يعني كتبت عشرة إجراءات في الجانب الروحاني أو توسع إجراءات والآن تكتب إجراء ( ١٠ ) مراسلة الجامعات للحصول على قبول في درجة كذا تاريخ البدء ١/ فبراير تاريخ الإنجاز ٣٠/ إبريل في الملاحظات ستضع ( مصر/ لبنان/ الأردن/.... ) .

مثلاً الإجراء الثاني البدء في الدراسة تاريخ البدء ١٥/ سبتمبر) حيث غالب بدء الدراسة في العالم ) وأما تاريخ الانتهاء سيكون طبعاً حتى نهاية السنة وسيستمر بعدها ستضع ٣١/ ديسمبر كبداية .

وهكذا تكمل بقية الإجراءات ضع لكل هدف استراتيجي على الأقل إجراء واحدا ولا تفوت هدفاً ، إن رسم هذه الخطة السنوية قد يحتاج وقتاً وربما يحتاج مساعدة حصل على كتيب تفصيلي في التخطيط أو حصل على النموذج في مركز الراشد بقيمة رمزية يوجد مخطط الخطة ورسالة متكاملة يمكنك الحصول عليها عن طريق الحضور أو البريد أو من الإنترنت .

و إلى هذا الحد نكون ختمنا الخطة التنفيذية اكتب بداية كل سنة مثل هذه الخطة ، دون الخطة ولو كنت لا تنفذ أكثرها ، الذي يخطط ولا ينفذ خير من الذي لا يخطط اطلاقاً ، الأفضل منهما الذي يخطط وينفذ.

### المسألة الأخيرة في التخطيط ، التخطيط قصير المدى :

" براين تريسي " أحد أكبر المختصين في التخطيط التسويقي والإنتاجي وأحد ملاك شركة " نايتن جيل إن كوانت " يقول إن مجرد كتابة القائمة الأسبوعية لتنفيذ بعض الأشياء يزيد من الإنجاز إلى حد ٣٠٪ تصور فقط قائمة تأخذ منك فقط ١٥ دقيقة

تزيد ٣٠٪ من إنجازاتك ، الذي أقترحه أن تقوم مساء كل جمعة بكتابة مهمات لهذا الأسبوع وتستقي مجموعة المهمات من خطتك السنوية يعني لنفرض في إجراء واحد والذي قلنا أن فيه حفظ جزئي ٢٦ و ٢٧ من القرآن الكريم وفي إجراء ١٠ الذي قلنا أن فيه مراسلة الجامعات للحصول على قبول سوف تكتب في المهمات في كتيب أو مذكرة جيب مثلاً :

١- حفظ ١٠ آيات من سورة الجاثيات لأنها في الجزء ٢٦ ..... ثم مهمات أخرى .. ثم مثلاً ....

٢- الاتصال بملحقيات الثقافة في سفارات الأردن ومصر ولبنان للحصول على أسماء الجامعات التي تقدم برنامج ليسانس أو ماجستير في علم الاجتماع .

٣- سؤال مكاتب الدراسة في الخارج عن إمكانية التسجيل عن طريقهم والتكاليف .

٤- النظر في الإنترنت لمواقع هذه الجامعات والخدمات التي تقدمها ... وهكذا ... وتقوم بشطب كل مهمة بعد أن تحققها تفعل ذلك كل مساء جمعة أو بداية صباح السبت وأنا أميل بقوة إلى مساء الجمعة ، " تريسي " يرى أن تضع قائمة أعمال يومية كل ليلة لليوم التالي كلا الطريقتين جيدتان اختر ما شئت لكن أرى أن تفعلها قبل النوم حتى تستفيد من برمجة عقلك الباطن خلال الليل ، إذا دعني أذكرك فيما فعلناه وذلك للتخطيط لحياتك وباختصار هذه هي :

**الطرق السبع للتخطيط لحياتك دونها في الكراسة العملية :**

**أولاً :** أكتب جميع أمنياتك الإستراتيجية في كل جانب مهم من جوانب حياتك .

**ثانياً :** حدد الأولى فقط من كل هدف استراتيجي من هذه الأهداف .

**ثالثاً :** أكتب القيم المرتبطة بكل هدف من هذه الأهداف ( الأسباب والفوائد ) .

**رابعاً :** أكتب في ورقة مستقلة الأهداف الإستراتيجية الأولوية في حياتك .

**خامساً :** ارسـم خطة تنفيذ سنوية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية .

**سادساً :** داوم على كتابة قائمة يومية أو أسبوعية للمهام المطلوبة لتحقيق إجراءات الخطة السنوية .

**سابعاً :** توكل على الله وقم بصلاة الحاجة ركعتين نقرأ في الأولى سورة الكافرون وفي الثانية سورة الإخلاص ثم تقول في سجودك دعاء الحاجة المعروف فإن التوفيق من عند الله .

### عشر مقترحات تساعد في تحقيق رؤيتك :

(١) اقرأ خطتك الإستراتيجية جيداً من وقت إلى آخر كل شهر مرة مثلاً جيد ، يجوز لك أن تغير وتضيف وتعديل فيها وتجنب أن تصاب بـداء التغيير المستمر ، علم نفسك أن تستمر حتى تنجز البعض يهرب من حمل الإحباط برسم خطة جديدة كل فترة بدلاً من خطة جديدة نفذ الخطة القديمة ، سعادتك بالإنجاز خير من سعادتك بالنخطيط .

(٢) اقرأ خطتك السنوية باستمرار كل يوم أو كل أسبوع وفق ما تختاره من المداومة على القائمة الرئيسة.

(٣) نحـمـس لشطبـهـمـات يعـني للإنجـاز افـعل شـيئاً دائماً للتقرب من هدفك .

(٤) حافظ على جلسات خيال في تحقيق خطتك *visualization* استعن بتمرين الفلم الذهني .

(٥) ادفع أمنيـاتك بتمريـنات التوكيـد مثل تمرين  $1 \times 1421$  الموجود في برنامج السعادة في ٣ شهور .

(٦) تصرف وكأن الهدف تحقق يعني مثل وكن فعلاً مستيقناً .

(٧) استعن بقاعدة العشرة سنتيمتر يعني بداية الألف ميل تبدأ بخطوة بسيطة كل يوم إنجاز شئ يعني ( ٣٦٥ ) إنجاز في السنة يعني ( ٣٦٥٠ ) إنجاز في العشر سنوات يعني ( ١٦٤٠٠٠ ) مهمة في ( ٤٠ ) سنة .

(٨) تحمل المسؤولية وكن على قدر من ذلك لا تماطل ، تحمل مسؤولياتك في الحياة فأنت كما ذكرنا عن الرافي : تزيد على الدنيا أو تصبح رقماً زائداً على الحياة .

(٩) تقبل التغيير وكن مرناً في المحاولات الجادة للحصول على النتائج ليكن التطور ديدنك وهدفك.

(١٠) استعن بالله ولا تعجز ما خاب من رجا ربه فهو الذي لا يخيب أمل آمل ولا يضيع عمل عامل.

### الخريطة التربوية:

تعتبر الخريطة التربوية احد تقنيات التخطيط التربوي اللامركزية، والتي لم تظهر إلا في بداية السبعينات، كحل لقصور التخطيط التربوي المركزي على مستوى الدولة والذي لا يعير عمليات المتابعة والتنفيذ قدراً من الأهمية.. وقد اتفقت الأدبيات على أن اغلب العقبات التي تواجه الخطط التربوية، تكمن في عملة التنفيذ والمتابعة، عليه فان التخطيط على مستوى المنطقة أو المستوى المحلي والذي تشكل الخريطة التربوية أهم ركائزه يمكن أن يسهم إسهاماً فعالاً في تجاوز هذه العقبات.

والخريطة التربوية أكثر شمولاً من الخريطة المدرسية، لأنها تسعى لاستشراف المستقبل من خلال عمليات التنبؤ، التي تعتمد على تحليل النظم والتوصل إلى متغيراتها والعوامل المؤثرة فيها ، من اجل تخطيط واعٍ دقيق للمستقبل ، يعتمد على تكييف الأهداف العامة لخطط التعليم وفقاً لظروف كل إقليم أو منطقة وإمكاناته

واحتياجاته المستقبلية .

ولأهمية تبني أسلوب الخريطة التربوية ظهرت عدة دراسات وأبحاث تحدد كيفية وضعها والإفادة منها ، إلا أن أهمها ما يقوم به مكتب اليونسكو بالتعاون مع وزارات التربية والتعليم العربية ، من خلال اختيار منطقة تعليمية وعمل خريطة تربوية لها ، بحيث تكون أمونجاً تسير على نهج المناطق الأخرى .

### مفهوم الخريطة التربوية:

تعددت الأدبيات في تعريفها لهذا الأسلوب في تخطيط التعليم إلا أن أغلبها يدور حول نفس المعنى حيث يعرفها عبدا لغني النوري على أنها " مجموعة من الخرائط تعد من أجل تشخيص الواقع التربوي من أبعاده المختلفة داخل المدرسة وخارجها ، وذلك للكشف عن نواحي القوة والضعف في هذا الواقع وفق معايير أو مؤشرات معينة " .

وأضاف نور الدين محمد عبد الجواد لهذا التعريف أنها "مجموعه من الخرائط ، وقد تكون الخريطة المدرسية واحده منها ، وكلها مفروض فيها أن تشخص الواقع التربوي من أبعاده المختلفة ، وتكشف نواحي القوة والضعف في هذا الواقع وفق مؤشرات معينة ، بحكم كونها أداة نظر للمستقبل تعطينا صوره بل صور التربية كما تريدها بيئة من البيئات أن تكون ، على مدى زمني معين وذلك في حدود إمكاناتها" .

بينما ينظر إليها محمد سيف الدين فهمي على أنها "خطة تعليمية مجسده للتطور المستقبلي المستهدف للتعليم على مستوى إقليم أو مجتمع محلي، يتم تحضيرها في إطار الخطة الشاملة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية من جهة، وفي إطار الخطة القومية الشاملة للنمو التعاطمي " .

## المؤشرات التربوية ودورها في التخطيط الاستراتيجي للتربية والتعليم :

تهدف المؤشرات التربوية إلى وضع صورة كلية للنظام التربوي من خلال الوصف الصادق لهذا النظام ومختلف عناصره، وبالتالي فهي تعمل على توفير البيئة المناسبة والأرض الصلبة لاتخاذ القرار التربوي السليم من خلال إبراز جوانب القوة وأوجه الضعف في لنظام التربوي بما يتيح وضع الحلول المناسبة لمعالجة نواحي الخلل والقصور، كما توفر المؤشرات التربوية المجال لعقد مقارنة للأوضاع التعليمية بالمناطق المختلفة بالدولة، ومن ثم بذل مزيد من الجهد لرفع مستوى جودة العملية التعليمية بالمناطق ذات الخدمات التعليمية الضعيفة.

وبالمثل تتيح المؤشرات التربوية الفرصة لمقارنة الأوضاع التعليمية بالدولة بغيرها من الدول وخاصة المتقدم منها بما يوضح مدى التطور والتحسين القائم وكذلك المرغوب تحقيقه.

إن المؤشرات التربوية عبارة عن إحصائيات يمكن استخدامها في أغراض المقارنة، فهي تزودنا بإجابات عن الأسئلة المتعلقة بكيفية عمل النظام التعليمي. وتسمح المؤشرات لنا بعمل مقارنات عبر الزمن، أو بين المناطق المختلفة، أو في ضوء معيار أو مجموعة من المعايير محددة مسبقاً. وتصف المؤشرات خصائص وأداء الإدارات التعليمية في ضوء المرامي والأهداف ومن الواضح أن المؤشرات التربوية لا تخبرنا بكل شيء عن النظام التعليمي، فهي تعطي لقطة عن الظروف الراهنة.

وهناك من يرى أن المؤشرات التربوية إما أن تقيم أو ترتبط بمنتج مرغوب من النظام التعليمي أو تصف السمات الأساسية لذلك النظام، وتتضمن الأمثلة المعتادة

للمؤشرات التربوية معرفة القراءة والكتابة، معدلات الاحتفاظ والإكمال، ويجب ملاحظة أنه ليست كل الإحصائيات مؤشرات، وللتزويد بمعلومات حول صحة النظام ، فيجب أن يكون لدى أي إحصاء نقطة مرجعية يمكن أن يحكم عليه من خلالها. عادة ما تكون النقطة المرجعية متفق عليها اجتماعيًا كمياريًا، قراءة ماضية أو مقارنة عبر المدارس، أو المناطق، أو الدول، وقد تتغير النقطة المرجعية معتمدة على من يستخدمها، ومتى؟ وبالإضافة إلى النقاط المرجعية،

تفترض فهمًا مشتركًا إلى حد ما، مثل مفهوم معرفة القراءة والكتابة، أو نسبة التسرب، وما إذا كانت هذه الفرضيات مبررة مثل هذه فإن المؤشرات المفاهيم يجب أن يتم تحديدها بشكل واضح على سبيل المثال، تستخدم إحدى الدراسات مستويات القراءة الموجودة في أكثر الصحف اليومية لتحديد معنى معرفة القراءة والكتابة ودراسة أخرى قد تستخدم مستوى قراءة من الصف العاشر كجزء من التعريف لمعرفة القراءة والكتابة سوف تولد الدراسات نتائج مختلفة جدًا، والمقارنات بين النتائج في هاتين الحالتين ستكون باطلة، ما المؤشر التربوي؟ لفهم ما المؤشر؟ وأسئلة أخرى لها طبيعة مماثلة، دعونا أولاً نعرف المؤشر ذاته ، المؤشر هو الذي يشير أو يوجه الانتباه إلى شيء ما ( Oxford Dictionary ) ، وهناك من يعرفه بأنه الذي يؤشر أو يشير إلى درجة تزيد أو تنقص من الدقة ( Webster Dictionary )، وطبقًا لـ ( Jonstone, ١٩٨١ )، يجب أن يكون المؤشر شيئًا يعطي إشارة واسعة للوضع الحالي الذي يتم فحصه، كما أن المؤشر ليس مادة أولية من المعلومات لكنها معلومات معالجة وتقارن المؤشرات في أغلب الأحيان إلى "معياري أو "مقياس" (مثل معدل طالب / معلم) أو إلى نتيجة سابقة، وتعكس المؤشرات الطريق الذي يمكن أن ينجز الهدف من خلاله، بالإضافة إلى أية درجة تقريبًا تم إنجاز

الهدف في أي مرحلة. وطبقًا لـ (Scheerens, ١٩٩١) فإن المؤشرات هي تلك الإحصائيات التي تسمح بالحكم القيمي حول السمات الرئيسة لعمل النظم التعليمية، وهناك من يرى أن المؤشر التربوي عبارة عن مقياس لحالة (أو التغيير في) النظام التعليمي بالنسبة إلى أهدافه ( National Forum on Education Statistics, ٢٠٠٥). تتضمن الأمثلة متوسطات درجات الطالب في التقويمات المختلفة، ومعدلات الإكمال والتخرج، ومعدلات البقاء ويركز الكثير من مستخدمي بيانات التعليم على مؤشرات الأداء- تلك المؤشرات التي تقيس مخرجات النظام التعليمي- وتعتبر المؤشرات قيمًا محايدة حتى يتم ترجمتها في ضوء سياقها.

فعلى سبيل المثال، "درجة حرارة الجو" مؤشر نستخدمه كل يوم، لكنه فقط رقم ما لم نضعه في سياقه. فمثلًا، درجة حرارة (٥) ستعتبر معتدلة جدًا في يوم من أيام شهر يناير/كانون الثاني في بوسطن بينما نفس الدرجة في لوس أنجلوس في يونيو/حزيران ستعتبر باردة بشكل كبير في هذا التوقيت، إن الأحكام القيمية حول المؤشرات (مثل ما إذا كان الجو عند هذه الدرجة يعتبر دافئًا أم باردًا) ترجع إلى مقاييس المؤشر، وبصفة عامة يتم ذلك أثناء التفسير وليس أثناء جمع البيانات، ويجب أن يقوم نظام المؤشرات بوظيفة ضابطة وذلك من حيث تسهيل تحديد المشكلات وقياس مدى حجمها.

إن التشخيص المفصل والبحث عن حلول يمكن عملها من خلال تحليل تكميلي ويمكن وصف عمل المؤشر كالضوء الذي يصدر من آلة يندربأن حرارتها قد ارتفعت، فإذا ما استمر هذا الضوء، فعلى المختص أن يجد السبب لذلك ثم عليه أن يجد الحل للمشكلة.

و تلعب المؤشرات دوراً مهماً في مراقبة وتقويم أداء النظام التربوي. وقد أضاف جونستون أن للمؤشرات عدة ملامح: - أنها لا تعطي بالضرورة تعليقاً أو ملاحظة دقيقة عن الوضع أو طبيعة الشيء الجاري فحصه، ولكنه ينقل إحساساً عاماً بدرجة معينة من الدقة.

▪ المؤشرات تختلف عن المتغيرات، فبعض التقارير الإحصائية تخلط بين كلمتي "مؤشر" و"متغير" فمثلاً نسبة القوة العاملة التي لها عمل ثان، أو عدد المسنين الذين يتقاضون معاشاً، أو إجمالي دخل الأسرة حسب حجمها، كلها متغيرات مخصصة، أما المؤشر الفعلي فعل العكس من ذلك فإنه يدمج أحد المتغيرات بمتغيرات أخرى ذات ارتباط معين لتكوين رؤية عامة للنظام.

▪ قيمة المؤشر تدل على كمية، إنه ليس بياناً لوصف حالة النظام، ولكنه يجب أن يكون رقماً حقيقياً يمكن تفسيره.

▪ قيم المؤشر زمنية، فقيمة المؤشر تنطبق على نقطة واحدة أو فترة زمنية واحدة وقد تكون لبعض المؤشرات سلسلة من القيم محسوبة لتغطية عشر سنوات أو أكثر، حتى تسمح بمراقبة تطور النظام.

▪ يمكن تطوير المؤشرات لكي يمكن من خلالها قياس النظم التعليمية بطرق مناسبة وموثوق بها وصالحة.

خصائص المؤشرات الجيدة : حدد (Oakes, ١٩٨٦) العناصر الرئيسة لمؤشر تربوي مثالي حيث يرى أن المؤشرات يجب أن تزودنا على الأقل بإحدى الأنواع التالية من المعلومات:

معلومات تصف أداء النظام في الوصول إلى الشروط والنتائج المطلوبة، وتتضمن

الأمثلة على هذه النسب إنقاص نسب التسرب، واتجاهات أكثر إيجابية نحو المدرسة. معلومات حول ملامح النظام تكون مرتبطة بالشروط والنتائج المطلوبة، وتتضمن الأمثلة المصادر مثل زمن التعلم المرتبط بإنجاز الطالب، معلومات تصف الملامح الأساسية للنظام، وتتضمن الأمثلة المصادر المالية المتاحة، ونصاب المعلمين، وعروض المنهج، معلومات مرتبطة بالسياسة التربوية، وتتضمن الأمثلة السياسات مثل متطلبات تأهيل المعلم، بالإضافة إلى هذه المعايير، طبقاً لأوكس، يجب أن يكون لدى المؤشرات خصائص تقنية معينة ويجب أن تقيس هذه المؤشرات مجالات التمدرس الموجودة عبر أنواع مدارس ومناطق متنوعة، كما تقيس هذه المؤشرات أيضاً الملامح الدائمة للنظام لكي يمكن بناء اتجاهات عبر الزمن، ويجب أن تكون إحصائيات المؤشر صحيحة وموثوق بها، وهكذا فهي يجب أن تقيس ما وضعت لقياسه، مع ضرورة عمل ذلك باتساق عبر الزمن، أخيراً، يجب أن تقابل هذه المؤشرات معايير عملية حيث يجب أن تكون عملية من ناحية الوقت والكلفة والخبرة المطلوبة لجمع البيانات، ويجب أن تكون مفهومة بسهولة من قبل جمهور واسع من المربين، وصناع السياسة، والجمهور.

**نظم المؤشرات :** نظم المؤشرات سواء أكانت المؤشرات إحصاءات مفردة، أو بسيطة نسبياً، أو أكثر تعقيداً، فنادراً ما يمكن أن يقدم مؤشراً مفرداً معلومات كافية حول الطواهر المعقدة مثل التعليم بالأحرى، يجب أن نحاول بناء نظام للمؤشرات لتوليد معلومات شاملة وأكثر اكتمالاً.

ولقد لاحظ العديد من المؤلفين أن نظام المؤشرات، مثاليًا، يقيس مكونات منفردة للنظام، ويزود أيضاً بمعلومات حول كيفية عمل هذه المكونات سويًا لإنتاج التأثير العام (Shavelson، ١٩٩١، McDonnell Oaks؛ Delfau؛ Odden، ١٩٩٠).

وقد أدرك أوكس (١٩٨٨) بعد ذلك أنه لتقديم هذه الصورة الكلية، يجب أن تكون المؤشرات المختارة منطقية أو مرتبطة بشكل عملي، حيث يجب أن يمضي الترابط من الشكل أو الإطار الذي يصف كيف يعمل نظام التعليم للوصول إلى إطار يسمح بتقييم ارتباط المؤشر، ويزودنا بأساس يمكن أن يترجم المؤشر على أساسه في هذا الضوء يمكن أن تساعد المعلومات الواردة من المؤشرات في السياسة التربوية وجهود التحسين التي تعمل عليها وزارات التربية.

ويمكن أن تساعد المؤشرات المرين والمدراء في تخطيط البرامج وتنفيذ الإستراتيجيات التعليمية المطلوبة، وتخصيص الموارد، ووضع السياسات .

ويمكن أن تزود المؤشرات الآباء والناس عامة بفهم جديد حول النظام التعليمي. ويمكن أن تساعد صناع السياسة على المستوى الإقليمي لتحديد طرق العمل في المنهج والتعليم، والتقويم، والتمويل، والتخطيط.

**تصنيف المؤشرات التربوية :** يتم تصنيف المؤشرات التربوية تبعاً لعدة مقاييس وهي:

**أولاً:** مدى مساهمة المتغيرات المكونة لها في تكوين الدليل (المؤشر) وتصنف إلى ثلاثة أنواع، نردها كالتالي:

١- **المؤشرات المثلة (الدليل الممثل):** أكثر الأنواع انتشاراً واستخداماً لأغراض البحث والإدارة والتخطيط، ويتضمن اختيار متغير واحد لتصوير بعض سمات النظام التعليمي، ومن أكثر المتغيرات المختارة نسبة التسجيل في المستوى (الأول أو الأول والثاني مندمجين)، والنسبة المئوية من إجمالي الدخل القومي المنفقة على التعليم، ويصاب على هذا النوع أن النظام التعليمي كيان فريد

في تعقيده ويُمثل على عدة أوجه على أية حال، هو لا يعطي أي تبرير لاختيار متغير واحد بدلاً من الآخر، لذا فإن اختيار متغير واحد لكي يعمل كمؤشر للنظام التعليمي تعتبر مهمة مستحيلة، والأكثر أنها مهمة غير مرضية أيضاً بالنسبة للمخططين والإداريين وصانعي السياسة والباحثين.

٢- المؤشرات المجزئة (الدليل المجزأ): فبدلاً من استخدام متغير واحد لتمثيل فكرة معينة، يتطلب هذا النوع تحديد المتغيرات لكل عنصر أو مكون من مكونات النظام التعليمي، وفي الحالة المثلى يجب أن يكون كل متغير مستقل عن جميع المتغيرات الأخرى، بحيث لا تتكرر المعلومات من خلال مجموعة المؤشرات، وينتج عن استكمال هذا العمل قائمة طويلة جداً ومعقدة ومحيرة من المتغيرات من المستحيل استخدامها بكفاءة وفعالية.

٣- المؤشرات المركبة (الدليل المركب): إن النوع الآخر من المؤشرات هو المؤشر المركب الذي يجمع عدداً من المتغيرات، إن المؤشر المركب النهائي يترجم كمعدل لكل المتغيرات الداخلة في التجميع. ويعتبر تحديد واختيار المؤشر المركب لتمثيل نواحي النظم التعليمية بمثابة إقرار بتعقيد مثل هذه النظم، وتوجد جهات عديدة منفصلة ومرتبطة في الوقت ذاته مع كل المفاهيم الرئيسة للنظم بحيث يصبح الوصف الوحيد الممكن الوصول إليه هو وصف متعدد المتغيرات.

إن تكوين مؤشر مركب ينتج شيئاً أكثر تعميماً من الأجزاء المكونة له، وهذا اعتراف ضمني بخطأ الاعتماد أكثر من اللازم على معلومات منقولة بواسطة متغير واحد، ومع ذلك فإن في استطاعة مجموعة من المتغيرات المرتبطة أن تصف إحدى المعالم بدرجة معقولة من الدقة.

**ثانياً:** الأسس المستخدمة لتفسير القيمة المقدرة للمؤشر لنظام تعليمي معين

توجد في هذا الشأن **ثلاث قواعد هي:**

١- نظم تعليمية معينة أخرى في نفس الفترة الزمنية (مقارنة مستندة على معيار زمني. ويطلق عليها إسناد معياري).

٢- نفس النظام ولكن في فترات زمنية مختلفة (مقارنة مستندة إلى الذات. ويطلق عليها إسناد ذاتي).

٣- نظام مثالي أو نظام مخطط مستهدف (مقارنة مستندة إلى قاعدة). وفي

حياتنا اليومية، نصادف العديد من المؤشرات التي يمكن أن نصنفها إلى ثلاث فئات كبرى هي: المدخلات، والعمليات، والمخرجات. على أية حال في حقل التعليم، فإن تصنيف المؤشرات تحت فئات مختلفة ليس مهمة سهلة فإذا نظرنا إلى التعليم كنظام، نجد أن لديه مدخلات على شكل ملتحقين جدد ويقوم بتحويل هذه المدخلات من خلال بعض العمليات الداخلية لكي ينتج بعض النواتج التي هي مخرجات النظام التعليمي على شكل خريجين، إن المخرجات من دورة التعليم تعرف بأنها أولئك الطلاب الذين يكملون الدورة بنجاح، وتقاس المدخلات المستهلكة في عمليات التعليم بدلالة سنوات الطالب. ويمكن أن تصنف المؤشرات التربوية إلى مؤشرات الحجم أو الكمية، ومؤشرات العدالة أو المساواة ومؤشرات الفاعلية والجودة.

**أهداف المؤشرات / نظم المؤشرات :**

بالرغم من أن هناك عدداً من المتغيرات التي تحدد أهداف نظم المؤشرات التربوية اقترح العديد من مطوري نظم المؤشرات الأهداف الأساسية للترؤيد بمعلومات موثقة حول

تقدم وفاعلية نظام التعليم تتمثل في التالي :

للمساعدة وللمساهمة في الحوار حول الوضع الراهن ومستقبل التعليم. لدعم اتخاذ القرار في التخطيط وفي صنع القرار حول نقاط القوة والضعف في النظام، ولتوضيح المحاسبية للجمهور، وفي عملية تطوير السياسة التعليمية.

### صعوبات تكوين المؤشرات :

هناك صعوبات تواجه تكوين المؤشرات التربوية ترتبط بالتغيرات الأكثر أهمية في تأثيرها على أهداف المؤشرات التربوية وهي: مستوى التجميع لتقديم تقرير البيانات (هل البيانات مطلوبة لدعم تطوير السياسة واتخاذ القرار على المستوى الوطني أو الإقليمي. أو المستوى المحلي؟).

التعقيد الكلي للنظام، خصوصاً في وصف السياق الأوسع الذي يحدث فيه التمدد (ما المعلومات التي تجمّع حالياً أو التي قد يمكن جمعها من المصادر المتاحة؟). تعقيد المعلومات التي ينبغي جمعها (هل هناك صعوبات منهجية في جمع المعلومات واستخدامها؟)، ما إذا كان التأكيد على المحاسبية أو تحسين النظام (كيف يمكن استخدام المعلومات؟). ويجب ملاحظة نقطة هامة وهي أن الأهداف يمكن أن تتطور بمرور الوقت كاستجابة للتغير في الظروف أو كجزء من إستراتيجية مدروسة لتطبيق نظام شامل على أساس تزايدى. استخدامات المؤشرات التربوية عرض وتطوير السياسات حيث تصاغ السياسات وأهدافها غالباً في شكل ألفاظ عامة ومبهمة، ولهذا فإن دمج الأهداف والمؤشرات يعد شرطاً أساسياً لأي تخطيط جاد وتلعب هنا المؤشرات دوراً هاماً لقياس مدى تحقيق الهدف الخاص لأي خطة.

### فوائد عملية لاستخدام المؤشرات :

١. مراقبة النظم التعليمية، فهي تبين وتكشف بأسرع ما يمكن عن أي تغير في معالم النظام مثل عدد المسجلين، ومدى مشاركة الإناث. وقد يكون هذا التغير نتيجة لتنفيذ سياسة جديدة معينة.
  ٢. تطوير البحث في نظم التعليم.
  ٣. تصنيف نظم التعليم، حيث تسهل المؤشرات التربوية إنشاء تصنيف صالح ويعتمد عليه للنظم التعليمية.
- تحويل الإحصاء إلى مؤشرو هناك من يُلمح إلى أنه لكي يتحول إحصاء ما إلى مؤشر، لابد أن يكون هناك معياراً يمكن أن يحكم في ضوئه (Lam, 1991 & Dickson).
- يمكن أن يقارن المؤشر مع نفسه عبر الزمن، أو عبر مدارس مختلفة، أو مناطق مختلفة، أو أي كيانات أخرى. ومن المهم جداً ملاحظة أن المؤشرات تسمح بالتقويم، فعن طريق مقارنات ملائمة، يمكن أن يقوم المربون الملامح الهامة من التمدريس مع بيانات المؤشر. ويفهم التقويم نموذجياً على أنه نشاط يتم لمرّة واحدة فقط، وعادة فيما يتعلق ببرنامج معين، ولهذا، فإن التقويم يكون تمريناً موضوعياً ومحدداً، الأمر الذي يصحح معه من المحتمل إجراء المقارنات عندما يكون للمؤشرات معايير يمكن المقارنة في ضوئها باستخدام الأساليب الإحصائية البسيطة مثل النسبة المئوية، والمعدل، والدليل أو الرقم القياسي، فإنه يتم تحويل البيانات الخام إلى شكل المؤشر.

يشير "المعدل" إلى النسبة المئوية للتغير في المتغيرات خلال فترتين مختلفتين من الزمن. فهي تبين النمو أو التراجع في متغير ما. ومن الناحية الأخرى، تبين "النسبة" العلاقة بين متغيرين في أي فترة زمنية معينة. المعدلات والنسب قابلة للتبادل وعادة

ما يعبر عنهما كنسب مئوية وذلك لسهولة التفسير، بينما " النسبة المئوية" عبارة عن علاقة رياضية بين متغيرين مضروبة في ١٠٠.

أما "الأدلة أو الأرقام القياسية" فيتم حسابها لمراجعة التقدم في العلاقة عند نقطة زمنية معينة من الوقت.

### الخطوات الإجرائية لوضع خطة استراتيجية مدرسية :

١ - عمل اجتماع جمعية عمومية لأعضاء هيئة التدريس ، ومجلس الأمناء ، واتحاد الطلبة لنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي.

٢ - تكوين فريق عمل الجودة والتخطيط الاستراتيجي بمعرفة الجمعية العمومية ومجلس الأمناء ويفضل من لديه الدافعية والحماس والرغبة في العمل الطوعي والولاء والانتماء ويفضل الاستفادة من أصحاب المؤهلات العليا ، والمبعوثين ، والحاصلين على تدريبات مؤهلة لذلك.

٣ - يقوم فريق العمل بنشر ثقافة داعمة للخطة من خلال المصقات ، الندوات اللقاءات ، الإذاعة المدرسية ووسائل الاتصال المختلفة بمؤسسات المجتمع المدني وغيرها.

٤ - إنشاء قاعدة لبيانات المدرسة قابلة للتجديد والتطوير بصفة مستمرة وهي قاعدة بيانات كاملة (داخلية - خارجية) مؤسسات المجتمع المدني - رجال الأعمال .

٥ - الاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة مثل المدارس الفعالة ، ومدارس الامتياز المدرسي .

٦ - لصق شعار الخطة في مكان بارز.

### ثانيا : تحديد الرؤية والرسالة :

هي آمال وأحلام وطموحات المدرسة التي تتطلع إلى تحقيقها في المستقبل وعلى إدارة المدرسة وجميع المعنيين تحديد الرؤية والرسالة من خلال الاستبيان والاجتماعات وتبادل الآراء.

### ثالثا : دراسة الأساس :

دراسة الوضع الراهن (الأساس) التقييم الذاتي أين نحن الآن ؟ وذلك من خلال استمارة جمع بيانات المدرسة ولعرفة أين نحن الآن وما نريد أن نصل إليه في المستقبل.

### رابعا : تحديد الاحتياجات وترتيب الأولويات :

بعد معرفة أين نحن الآن وما نحتاجه للوصول إلى مستقبل جيد بناءً على تحليل النتائج واستمارة جمع البيانات (المدرسة ، الإدارة) .

الضعف القوة الصعوبات التهديدات (فجوات) الفرص المتاحة (الإمكانات)

مربع سوت SWOT يتم ترتيب الأولويات حسب ظروف كل مدرسة على مستويين :

أ – عاجل ومهم .

ب – غير عاجل .

### خامسا : الأهداف :

صياغة الاحتياجات إلى أهداف قابلة للتحقيق وأن تتوافر فيه :

١ – أن يكون محدد وواضح.

٢ – قابل للقياس .

٣ – قابل للتحقيق.

٤ – واقعي.

٥- محدد بزمن SMART .

**سادساً : بناء الخطة :**

**سابعاً : المتابعة والمراجعة :**

لا بد أن تكون عملية المتابعة مستمرة وتكون المراجعة دورية ربع سنوية للوقوف على الإنجازات التي تم عملها ومعرفة ما لم يتم عمله للوصول إلى حلول جذرية له .

**الخطة التشغيلية والتميز :**

دائماً ما يسأل العديد من الإخوة والأخوات مشرفي ومشرفات التخطيط عن مدى إمكانية الحصول على خطة تتصف بصفات الخطة الجيدة والتي تكون بمثابة النموذج الذي يمكن أن يحتذى فوجدت أنه من الأفضل أن يشترك الجميع بآرائه في تحديد مواصفات الخطة الجيدة لاستفيد جميعاً من الخبرات في الميدان التربوي وسأبدأ بتحديد بعض الملاحظات العامة على بناء الخطط في إدارات التربية والتعليم والتي لا تخفى عليكم ولكن من باب طرح الفكرة والاستفادة من جميع الآراء لتجويد العمل والذي يهدف في النهاية لخدمة أبنائنا وبناتنا في المدارس. أبدأ بطرح بعض الملاحظات التي تكررت أثناء بناء الخطط راجياً أن يكون في التنبيه لها إسهاماً في تجويد العمل وهي كما يلي:

١. عدم تشكيل فريق التخطيط في الإدارة.

٢. غياب الدور المتوقع من فريق التخطيط في بعض الإدارات .

٣. ضعف تشخيص الواقع بحيث لا يظهر الواقع الحقيقي للإدارة وبالتالي يتم التركيز على قضايا مع وجود قضايا قد تكون أكثر إلحاحاً.

٤. عدم الالتزام بالصياغة العلمية في بعض الأهداف وخاصة الأهداف التفصيلية والتي تتم صياغتها بطريقة فيها نوع من العمومية أو تكون أهدافاً مركبة تحوي أكثر من هدف أو تكون غير قابلة للقياس.

٥. صياغة البرامج بطريقة أقرب لصياغة الهدف منه للبرنامج ومعلوم أن الهدف عادة

يجيب عن سؤال ماذا نريد والبرنامج يجيب عن سؤال كيف نحقق ما نريد.

٦. تضمين الخطة التشغيلية العديد من الأنشطة الروتينية التي تتكرر كل عام والتي

قد لا يكون لها صلة مباشرة بأهداف الخطة لهذا العام.

( وهذا قد يكون لحرص كل إدارة فرعية على أن تظهر أنشطتها السنوية في الخطة

وهنا يبرز دور مشرف التخطيط في التأكيد لجميع الأقسام أن المراد هو البرامج النوعية

التي ستنفذ خلال خطة هذا العام وتحقق الأهداف المرسومة في الخطة، وتبقى جميع

أنشطة الأقسام محل عناية وتنفيذ القسم نفسه، ولا يعني عدم تضمينه في الخطة إهماله

وعدم تنفيذه )

٧. عدم التحديد الدقيق لوقت تنفيذ المشروع والمدة الزمنية التي يستغرقها تنفيذ

المشروع، والاكتفاء بذكر كلمة مستمر أو خلال الفصل الدراسي الأول أو الثاني وهذا

يصعب من عملية المتابعة .

٨. عدم التحديد الدقيق للمتطلبات والاكتفاء بذكر عموميات والأفضل ولضمان نجاح

تنفيذ البرنامج أن تحدد المتطلبات بدقة والتي تشمل الطاقات البشرية والموارد

المالية والتجهيزات المادية.

من البديهي عند كل مسلم أن الله تعالى خلق الخلق لغاية عظيمة ، الآن وهي غاية

العبادة لله تعالى ، قال الله تعالى : ( وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ )

(سورة الداريات : ٥٦)

هذه الغاية العظيمة ( العبودية ) أمرنا الله تعالى بتحقيقها في جانبين :

الجانب الأول : في الذات . كما دلت عليه الآية السابقة .

( وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ )

والنفس أولى المخلوقات بالبنل في سبيل تحقيق العبودية فيها .

الجانب الثاني : في الآخرين ، وهو من مقاصد عمارة الأرض في قوله :

( وَإِلَى ثَمُودَ أَخَاهُمْ صَالِحًا قَالَ يَا قَوْمِ اعْبُدُوا اللَّهَ مَا لَكُمْ مِنْ إِلَهٍ غَيْرُهُ هُوَ أَنْشَأَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا فَاسْتَغْفِرُوهُ ثُمَّ تَوْبُوا إِلَيْهِ إِنَّ رَبِّي قَرِيبٌ مُجِيبٌ ) (سورة هود: ٦١) .

وعلى هذا الوجه أمرنا أن نعمار الأرض ( إن الله ابتعثنا لنخرج من شاء من عبادة

العباد إلى عبادة رب العباد ) وفي سبيل تحقيق هاتين الركيزتين من غاية الوجود يسر الله

لعباده كل ما من شأنه أن يعينهم على تحقيق ذلك .

فسخر لهم كل شيء ، وبهذا يمتن الله تعالى على عباده بقوله :

( أَلَمْ تَرَوْا أَنَّ اللَّهَ سَخَّرَ لَكُمْ مَّا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَأَسْبَغَ عَلَيْكُمْ نِعْمَهُ ظَهْرَهُ وَبَاطِنَهُ وَمِنَ النَّاسِ مَن يُجَادِلُ فِي اللَّهِ بِغَيْرِ عِلْمٍ وَلَا هُدًى وَلَا كِتَابٍ مُّبِينٍ ) (سورة لقمان: ٢٠)

فسخر لنا ما في السماوات وما في الأرض - و ( ما ) من صيغ العموم - وأسبغ

علينا نعمه ظاهرة وباطنه حتى نحقق غاية الوجود .

وفي سبيل الاستفادة من هذه المسخرات أمر الله تعالى بالضرب والمشى في الأرض

لنستفيد مما سخره الله تعالى لنا في تحقيق غاية الوجود فقال تعالى :

( هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمْ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَأَمْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِنْ رِزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ ) (سورة الملك: ١٥)

لكن ليس كل من ضرب في الأرض ومشي فيها فإنه يستفيد من هذا المشي  
 وهذا الضرب ، إنما يستفيد من ذلك العالمون العاقلون ( وما يعقلها إلا العالمون ) !  
 وبين تحقيق هذه الغاية العظيمة أهداف وأمنيات ..تتنازع المرء وتتجاذبه ..!  
 وحين يكون المرء عالماً عاقلاً فإنه لن يضيع عمره هملاً يضرب ويمشي في الأسواق  
 بلا هدف أو قصد !

ومن هنا كان التخطيط مهارة لا يجيدها إلا الجادون ..!

الجادون في حياتهم ..!

الذين آمنوا أن الحياة مرحلة وجهاد ..!

والآخرة مآل وحصاد ..!

علموا أن الأعمار تفنى ..!

### أثر العولة على التخطيط التربوي :

من أهم هذه الآثار ما يلي :

#### أ - أثر العولة على السياسات التعليمية :

يتضح في تغيير المناخ الثقافي للسياسات التعليمية نتيجة العولة الثقافية  
 التي تغزو القيم وتؤثر سلباً ، وبفعل العولة الاقتصادية تتأثر عملية صنع القرار وتخطيط  
 السياسة التعليمية ، ومن ناحية السياسة التربوية في الوطن العربي فإن هنالك خلا  
 أساسياً في التسلسل المنطقي للمقومات الأساسية للنظام التربوي في البلدان العربية  
 ويظهر في غموض الفلسفة التربوية وما وراءها من فلسفة اجتماعية ، وبالتالي في ضعف  
 الأهداف وتسلسلها ، وكذلك ضعف الترابط بين الأهداف العامة للتربية والسياسة التربوية

والإستراتيجية والتخطيط التربوي . (١)

ب- أثر العولة على الإنفاق التعليمي وتمويله :

من الانعكاسات التعليمية العالمية لظاهرة العولة تطبيق المعايير الاقتصادية على الأنظمة التعليمية والمتمثلة في المنافسة وكفاءة الأداء وتنظيم العائد وتأكيد الربحية وأن هذه المعايير أيضا قد أثرت على النسب المخصصة لميزانيات التعليم .

وقد جاء في المؤتمر الأول لوزراء التربية والتعليم والمعارف العرب ١٩٩٨م أن الواقع الاقتصادي للتعليم بين مؤشرات مزعجة على تدني القيمة الحقيقية لمخصصات الإنفاق على التعليم في البلدان العربية بسبب الظروف الاقتصادية والزيادة السكانية المذهلة والتضخم الحالي وارتفاع كلفة التجهيزات التعليمية ومبانيها وتقنياتها ، مما يؤثر سلبا على نوعية التعليم .

ج - أثر العولة على سوق العمل :

يمثل الاضطراب بين سوق العمل والتعليم أهم الانعكاسات المؤثرة والخطيرة لظاهرة العولة ، وقد ذكرت لمياء محمد أحمد أنه مع تطور الصناعات والتكنولوجيا واجتياح الثورة المعلوماتية بدأ التركيز على الموارد البشرية ذات المستويات العالية واختفت الوظائف التي تعتمد على المهارات البسيطة في معظم المجالات . (٢)

المنهجية السليمة في تطبيق التخطيط تقوم على التفكير الاستراتيجي ، فما حقيقته ؟

١ - عصام الدين بربر آدم: التخطيط التربوي والتنمية البشرية، العين، الإمارات العربية المتحدة، ط١، ٢٠٠٦م ص ٢٩٦ .  
٢ - لمياء محمد أحمد: العولة ورسالة الجامعة- رؤية مستقبلية، ط١، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٢م ص ٩٤

## التفكير الاستراتيجي :

- ١- إن الإدارة الأكثر استراتيجية تبدأ بالتفكير الاستراتيجي .
- ٢- التفكير الاستراتيجي يقوم على احتمال السير في اتجاهين في آن واحد .
- ٣- إن عملية اتخاذ القرار تعتبر في المقام الأول عملية ذهنية .
- ٤- إن مهمة متخذ القرار هي عدم الاكتفاء بالنظرة القدرية وتوقع حدوث المستقبل من تلقاء نفسه بل جعل المستقبل بالشكل الذي يرغب فيه " بأكبر قدر ممكن " .
- ٥- إن كل عضو من أعضاء الفريق يمكنه أن يقدم مساهمة مختلفة خاصة به إزاء الموقف محل القرار .
- ٦- العلم والخبرة هي أقل درجات الفهم .
- ٧- تميل بعض المؤسسات إلى عدم تشجيع الفكر الابتكاري حسب نوعية الثقافة السائدة بين بعض المديرين الذين ما زالوا يفكرون بالعقلية التحليلية .
- ٨- إن القرار الإداري يستلزم من خلال معرفة نمط سلوك محددات الموقف الإداري<sup>(١)</sup> .

## مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي :

تسفر مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي عن ثلاثة أنواع من الخطط :

( أ ) الخطة الاستراتيجية .

( ب ) الخطط متوسطة الأجل .

١ - خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة: منهج المهارات الإدارية التطبيقية، ط ١، القاهرة، بميك، ٢٠٠٦ م، ص ٥٠.

( ج ) الخطط قصيرة الأجل .

فما هي الخطة الاستراتيجية ؟

هي خطة إنمائية طويلة الأجل تحدد فيها فلسفة المنظمة ، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف (١) .

هل يوجد فرق بين الاستراتيجية والتكتيك ؟

تحديد الاختلاف بين الاستراتيجية والتكتيك أمر بالغ الصعوبة ، يقول البعض أن التكتيك هو خطط مرحلية عملية لتنفيذ أهداف استراتيجية .

ومعنى ذلك أن كل استراتيجية لابد لها من عدد من التكتيكات بقدر عدد المراحل أو عدد الأهداف التي تضمنتها ، وهذا الارتباط بين الاستراتيجية والتكتيك يقتضي أن يسير التكتيك في نفس الاتجاه الذي تسير فيه الاستراتيجية (٢) .

١ - محمد الصيرفي : التخطيط الاستراتيجي ، ط ١ ، الإسكندرية ، مؤسسة حورس الدولية ، ٢٠٠٩ م ، ص ٢٣٦ .  
٢ - نبيل علي شعث : الاستراتيجية والإدارة العليا ، ط ١ ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٨٨ م ، ص ١٩٢ .