

الفصل السابع

التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية

ظهر التخطيط الإستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط في المنظمات، وأدى هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات لوضع الإستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها، وأصبح التخطيط الإستراتيجي أداة أساسية للمنظمات؛ لكي تتعلم وتتطور، ولذلك فإن هذا الفصل سوف يتعرض للمحاور التالية:

أولاً: مفهوم التخطيط الإستراتيجي.

ثانياً: الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية.

ثالثاً: المثلث الإستراتيجي.

رابعاً: أهمية وأهداف تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم.

خامساً: متطلبات نجاح التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم.

سادساً: خطوات إعداد الخطة الإستراتيجية.

سابعاً: التحديات الإستراتيجية التي تواجه المؤسسات التعليمية.

ثامناً: دواعي تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم.

تاسعاً: معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم.

عاشراً: مقومات التخطيط الإستراتيجي الناجح.

حادي عشر: نماذج التخطيط الإستراتيجي.

ثاني عشر: تقنيات التخطيط الإستراتيجي.

* * *

أولاً: مفهوم التخطيط الإستراتيجي :

يعبر التخطيط الإستراتيجي عن عملية فكرية تتصور بها المنظمة والمؤسسة التربوية مستقبلها، فتضع الإجراءات والعمليات الضرورية لبلوغ ذلك المستقبل. ويمكن القول إن التخطيط الإستراتيجي للمدرسة هو عبارة عن جهود تشاركية لفريق العمل في المدرسة؛ لتحسين عملية اتخاذ القرار المؤدي إلى تحقيق الرؤية وإنجاز المهمة، ولهذا يمكن أن نستنتج من ذلك أن التخطيط الإستراتيجي يركز على الجوانب التالية:

- ١- التعامل مع المستقبل والتغيرات الحاصلة في المجتمعات.
 - ٢- فهم البيئة الخارجية التي تحيط بالمدرسة.
 - ٣- تحديد مواطن القوة والضعف بالمدرسة.
 - ٤- استخدام الموارد المتاحة بما يحقق أهداف المدرسة بصورة أكثر فاعلية.
- ويرى البعض أن التخطيط الإستراتيجي - ويستخدم هذا التعبير في شركات الأعمال - هو الأداة من أجل ضمان نمو الشركة، أو بقائها في ميدان المنافسة المحلية والدولية وتوسع حصتها من السوق، بينما يستخدم لدى الدول في اقتصادها الوطني أو المستويات القطاعية في البلاد كتقنية ذات خصائص ومكونات متعددة.
- ويرى البعض أن التخطيط الإستراتيجي هو: العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المنظمة ووضع الأهداف والإستراتيجيات والسياسات؛ لتأمين الموارد وتقسيمها؛ من أجل تحقيق هذه الأهداف.
- ويرى آخرون أن التخطيط الإستراتيجي يمكن تعريفه بأنه: تحديد مجموعة الأنشطة أو الأعمال التي من المتوقع أن تؤديها الشركة، مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المنظمات في نفس الوقت.
- ويرى فريق آخر أن التخطيط الإستراتيجي عبارة عن اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة، وتكوين السياسات وتحديد الأهداف، وتقرير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المنظمة، والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها، ويميزها عن غيرها من المؤسسات.

وينفذ التخطيط الإستراتيجي من خلال خطة إستراتيجية تحدد إجرائياً بشكل دقيق قدرات وبيئة المنظمة، والذي يعطي في النهاية الفرصة لتحديد الأولويات الرئيسية، حيث تحدد الخطة الإستراتيجية ما هي المنظمة، وما الذي تنوي أن تكون عليه، وما هي طبيعة الخدمات التي تقدمها، أي أن الخطة الإستراتيجية تحاطب القضايا المهمة والتي تكون أكثر عمومية وأهمية، كما أنها تركز بشكل أساسي على النتائج وتحقيقها من خلال إشراك جميع العاملين في المنظمة على كافة المستويات، مع مساهمة جميع العناصر الخارجية المؤثرة على المنظمة.

وأياً كان اهتمام المنظمات التعليمية في الآونة الأخيرة بالتخطيط الإستراتيجي - فلا بد أن نوضح مدى الاختلاف بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط طويل المدى والذي كان المخططون في الماضي يفضلونه، فالتخطيط طويل المدى يُنفذ من خلال خطة زمنية طويلة الأجل قد تصل إلى عشرين عامًا؛ وذلك لضمان تنفيذ النشاطات المستقبلية، حيث يفترض التخطيط طويل الأجل استقرار بيئة المنظمة التي تم عمل خطة لها، كما أنه يشترك في تنفيذه المستويات الإدارية الدنيا فقط "المستويات التنفيذية"، حيث يتطلب التخطيط طويل الأجل بيئة مستقرة، مع التركيز والاهتمام بالوضع الحالي.

في حين أن التخطيط الإستراتيجي يحتمل أن النظام يجب أن يكون متجاوباً في بيئة ديناميكية ومتغيرة، كما أنه تخطيط شمولي شامل لجميع المستويات الإدارية في تنفيذه، لذلك فإنه يساعد على تبصر المستقبل من خلال الرؤية التي يضعها، ومن خلال التحليلات التي يستخدمها للبيئة الداخلية والخارجية، مع الأخذ في الحسبان التغيرات المحيطة لبيئة المنظمة سواء المحلية أو العالمية، ولذلك فإنه تخطيط يتسم بالمرونة والفاعلية.

وأياً كان تعريف التخطيط الإستراتيجي - والذي تعددت تعريفاته - فإن التخطيط الإستراتيجي يحدد وضع المنظمة الحالي من خلال التحليل البيئي (environmental scanning)، من خلال تطوير الأهداف الرئيسية، والفرق بين الخطوة الأولى والثانية يؤدي إلى ما يسمى بتحليل الفجوات (gap analysis)، وكيف تصل إلى هناك من خلال خطط الفعل (action plans)، وسوف يتضح ذلك بالتفصيل من خلال خطوات التخطيط الإستراتيجي، والذي سوف نتعرض له في السطور التالية.

ثانياً: الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية:

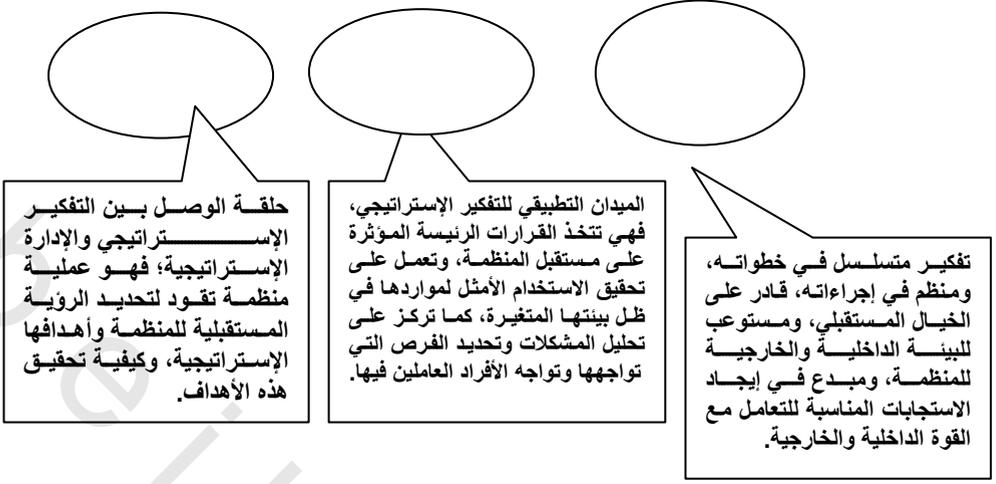
حتى لا يتداخل مصطلح التخطيط الإستراتيجي مع الإدارة الإستراتيجية وإدارة الجودة الإستراتيجية- لابد من التعرض لمفهوم الإدارة الإستراتيجية، والفرق بينها وبين التخطيط الإستراتيجي، حيث إن التخطيط يعد أولى خطوات الإدارة الإستراتيجية، وسوف يتم هنا التعرف على الإدارة الإستراتيجية، والتي تعني وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الإستراتيجية. ويرى آخرون أن الإدارة الإستراتيجية هي: عملية إبداعية عقلانية التحليل، وهي عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفأة وفعالة، والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر؛ لتحقيق مستقبل أفضل، انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر.

وتختلف الإدارة الإستراتيجية عن التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي، فالإدارة الإستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي وتوسيع لنطاقه وإغناء لأبعاده، فالتخطيط الإستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الإستراتيجية وليس الإدارة الإستراتيجية بعينها؛ لأن الإدارة الإستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت، فالإدارة الإستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن معاً، في حين أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل، وتوقع ما سيحدث وتخصيص للموارد.

ثالثاً: المثلث الإستراتيجي:

يتكون المثلث الإستراتيجي من ثلاثة عناصر أساسية متكاملة؛ حيث إنه لا يمكن أن يتم الاستغناء على أي عنصر من هذه العناصر، وتلعب القيادة التعليمية دوراً في هذا المثلث، حيث إنها تمثل المحور الرئيسي فيه، ويمكن تمثيل المثلث الإستراتيجي كما يلي:

المثلث الإستراتيجي



رابعاً: أهمية وأهداف تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم:

تحدد أهمية وأهداف تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم في النقاط

التالية:

- ❏ أداة لتحديد المسار ومواجهة المتغيرات البيئية بكافة أشكالها.
- ❏ يساعد في تحديد القدرات الحالية والمستقبلية.
- ❏ يضمن النجاح في تحقيق الأهداف في إطار اعتبارات بيئية متغيرة.
- ❏ يوفر الإطار العام لنشاط وأعمال المنظمة.
- ❏ يمكن من تحسين، أو تطوير الأداء التنظيمي والأداء الكلي للمنظمة.
- ❏ يضمن النمو والتطور للمؤسسات التعليمية.
- ❏ يساعد على تقليل المخاطرة.
- ❏ يحدد ويوجه المسارات الإستراتيجية للمنظمة.
- ❏ يحدد ويوجه قرارات الاستثمار، ومن ثم التوسع والنمو والربحية.
- ❏ يساعد في تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية في المنظمة.
- ❏ يساعد على التعامل مع المشكلات بأسلوب إدارة الأزمات بدلاً من أسلوب

رد الفعل.

يمكن العميل الداخلي (العاملين) من إدراك توجهات المنظمة المستقبلية.

يساعد على مراقبة التنفيذ وتقييم النتائج بأسلوب فعال.

خامساً: متطلبات نجاح التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم:

اقتناع مسؤلي المؤسسة بأهمية التخطيط، والجدية في التعامل مع الموضوع.

توفير متطلبات الخطة من موارد مالية وبشرية وتنظيمية وتقنية.

وجود قيادات وكوادر مؤهلة، تتمتع بالمهارات الإدارية الأساسية؛ لوضع برنامج زمني مناسب، مع قيام المعنيين بالتنفيذ ومساءلتهم.

توافق الهيكل التنظيمي مع الخطط الإستراتيجية.

الواقعية في التقديرات والخطط؛ حتى لا تصبح الأهداف مجرد أحلام وأمان.

المرونة والسهولة في الاتصالات والمتابعة.

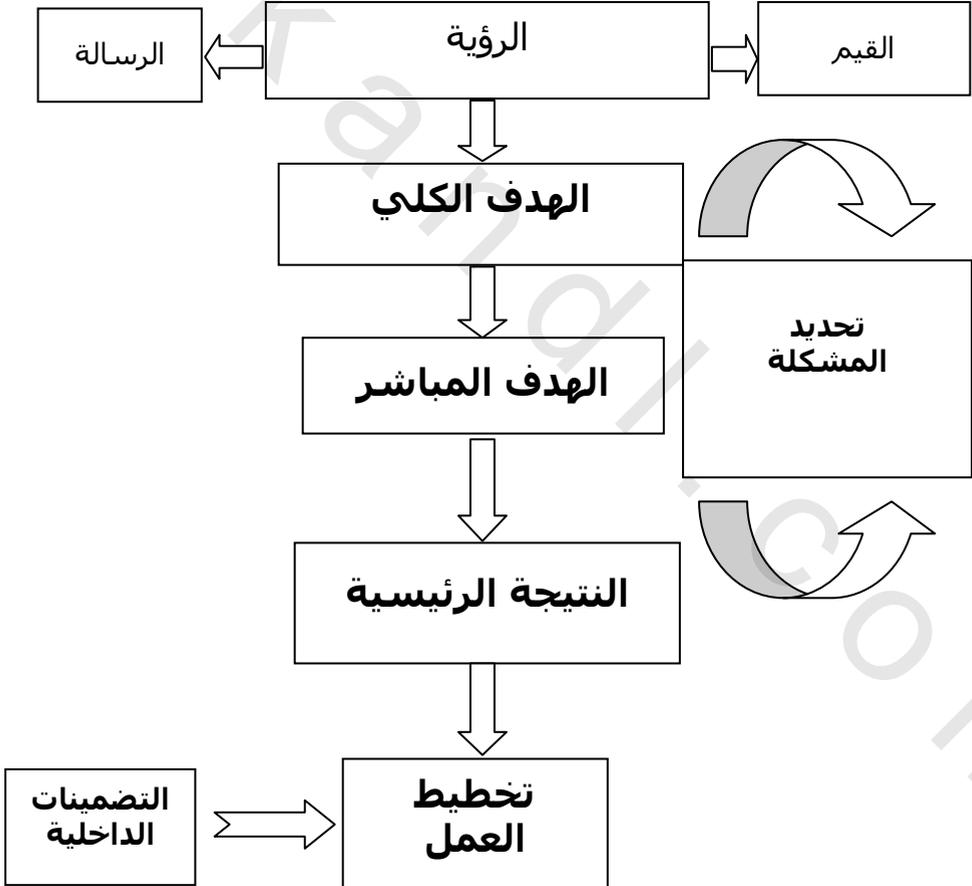
المرونة والتصحيح.

سادساً: خطوات إعداد الخطة الإستراتيجية:

إن إطار العمل الذي تتضمنه الخطة الإستراتيجية يتضمن الخطوات التالية:

- ١- التحليل البيئي.
- ٢- تحديد رؤية واضحة مصرّح عنها.
- ٣- وضع قيم مُفصّلة بوضوح.
- ٤- إعداد رسالة مُفصّلة في بيان المهام أو الرسالة.
- ٥- تحديد هدف المشروع أو المنظمة الكلي الشامل.
- ٦- تحديد هدف المشروع أو المنظمة المباشر.
- ٧- تحديد مجالات النتيجة الرئيسية التي تنوي المنظمة التركيز عليها.
- ٨- التقييم والمحاسبية.

كل هذه العناصر تحتاج إلى أن تتوازي، وهذا يعني أنها يجب أن تلائم بعضها بعضًا ويكمل أحدها الآخر، بحيث لا يناقض بعضها بعضًا. ولذا، على سبيل المثال، يجب أن تلائم رسالة (المهمة) - المنظمة وقيمتها ورؤيتها؛ وينبغي أن تُعالج حاجات المعنيين الرئيسيين الذي يمثلون المستفيدين المحتملين من العملية التعليمية. أما مجالات النتيجة الرئيسية فيجب أن تمكّن من استيفاء الأهداف والغايات وتلبيتها بصورة تراكمية، وأن تسهم في إشباع الرؤية. وأما الافتراضات المشكّلة فيجب أن تؤخذ بعين الاعتبار؛ لتأثيرها على قدرة المنظمة على أن تترك أثرًا. كما يجب الأخذ بعين الاعتبار الفجوات والقوى المعارضة والداعمة للموقع الذي تحتله المنظمة التعليمية، وماذا تريد تحقيقه. إنَّ إطار العمل الإستراتيجي يجب أن يمنح عمل المنظمة التعليمية تماسكًا وانسجامًا ووضوحًا، ويمكن ترجمة هذه الخطوات من خلال الشكل التالي :



١- التحليل البيئي (environmental analysis)؛

ويشمل تحليل البيئة الداخلية للوقوف على كافة الإمكانيات والموارد البشرية والمادية والفنية والمعنوية الموجودة بهذه البيئة، إلى جانب تحليل البيئة الخارجية، والتي تنقسم إلى بيئة بعيدة، وتتمثل في كافة التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وهي ما يعرف بـ "PEST" (political, economic, social, technology)، والقسم الثاني يتمثل في البيئة القريبة، وتشمل العملاء والمنافسين والمنظمات المحلية والدولية؛ وذلك للوقوف على مدى تأثير هذه التغيرات على المنظمة في الحاضر والمستقبل، وكذلك التعرف على إمكانيات وموارد المنظمات الخارجية، والتي ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بالمنظمة الحالية محل الدراسة، ونتيجة هذه التحليلات يتم التوصل إلى تحليل الفجوات (analysis gap)، حيث تعبر الفجوة عن الاختلافات والفروق التي تنتج بين الوضع الحالي والوضع المأمول، ويساعدنا هذا التحليل على الوقوف على نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، ونقاط الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، مما يساعد الإدارة على التحديد الدقيق للقضايا الإستراتيجية التي تواجهها.

٢- الرؤية: ما هي الرؤية التنظيمية؟

تقع المنظمات التعليمية في القطاع غير الربحي؛ لأنها تريد أن تُحدث فرقاً في المجتمع بناءً على تصور ما يجب أن يكون عليه المجتمع مستقبلاً، حيث إن هذه الرؤية ليست أمراً يمكن لهذه المنظمات أن تحققه وحدها وعلى حسابها، بل هي أمر يرشدها في عملها وتعتقد أنه يمكنها تحقيقه إذا عقدت شراكات ناجحة مع منظمات المجتمع المدني.

إن الرؤية عبارة عن نقطة الانطلاق لأيّ إطار عمل إستراتيجي، وهي تشكّل إطار العمل وتصوغه وتعطي المنظمة أو المشروع أساساً يمكنها أن تجيب بناء عليه على السؤال التالي:

هل في وسع هذا الهدف، أو الغاية، أو النشاط، مساعدتنا على تحقيق رؤيتنا؟

٣- تحديد القيم التنظيمية:

إن القيم التنظيمية هي التي تكون عمل المنظمة التعليمية، وهي التي تبين علاقة المدير والإدارة مع المعلمين والمعنيين بالعملية التعليمية، فالقيم توضح الطريق الصحيح للقيام

بالأمور والتعامل مع الناس، وما تعتقد أنه الطريقة التي ينبغي أن يبنى التنظيم على أساسها بصورة مثالية.

إنَّ الإجماع وبلوغه بناءً على قيمك التنظيمية - هو أمر مهم جداً؛ لأنَّ ذلك بالتحديد ما يوفر أساساً للمنظمة لدى اتِّخاذها القرارات الصعبة.

٤- وضع الرسالة (المهمة):

إن على الإدارة المدرسية أن تقوم بوضع الرسالة الخاصة بها، حيث تشمل هذه الرسالة الطريقة المحددة التي تنوي المنظمة من خلالها أن تسهم في تحقيق رؤيتها.

إنَّ إعلان الرسالة أو المهام يصف ما تفعله المنظمة، ومع من، ولمن تقوم بذلك، بأوسع التعابير وأعرضها، وكيف تقوم به.

إذن، سيتكوَّن إعلان الرسالة من أربعة مكوّنات:

❖ ما هي منظمتك؟

❖ ما هي أهداف المنظمة التي يُسعى إلى تحقيقها؟

❖ من تستهدف الأهداف (المجموعة المستهدفة)؟ ومن ذا الذي يقوم بالعمل؟
ولمن؟

❖ كيف يتم القيام بالعمل؟ وما هي الطرق المستخدمة في ذلك؟

ويتسم إعلان الرسالة بالأهمية لأنه:

❖ طريقة سهلة للتواصل مع الآخرين، ماذا تقوم به وكيف؟

❖ يساعدك على توضيح العمل وتركيزه.

٥- الغاية الكلية:

استناداً الى المقاربة بين مصطلحات الغايات والأهداف، فإنه يمكن إجراء توضيح بسيط لهذين المصطلحين، حيث إن:

❖ الغاية الكلية: هي التي نحددها باعتبارها المنافع أو الفوائد المتراكمة التي سيتمتع بها المستفيدون عندما يكون العمل التنموي ناجحاً.

❖ أما الهدف المباشر أو غرض المشروع: فهو الذي يصف الوضع الخاص المحدد الذي يؤمل من المشروع أو المنظمة التوصل إليه.

لأنَّ الغاية الكلية ترتبط ارتباطاً مباشراً بالمشكلة الرئيسية (المهمة) التي تم تحديدها في المشكلة . فعلى سبيل المثال، إذا حدّدت أنك تريد أن تعالج حقيقة أنَّه ثَمَّة معدل تسرب مرتفع غير مقبول في المجتمع المدرسي - فإننا نصف هذه المشكلة بالرئيسية، ويجب عندئذٍ أن تكون الغاية الكلية كما يلي:

خفض معدلات التسرب في المدرسة على نحو حاسم، أي: ٥٠٪ على الأقل في غضون خمس سنوات.

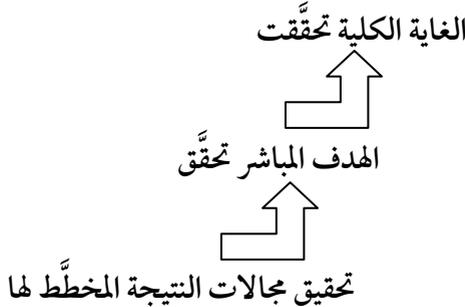
كل ما تقوم به يجب أن يكون له هدف بعيد المدى يرمي إلى خفض معدل التسرب، فالغاية الكلية ترتبط بالرؤية، والتي ترتبط بإعلان المنظمة المدرسية لرسالتها وتوصيف الوضع الذي سيكون موجوداً عندما تُعالج المشكلة.

ويمكن التعرف على مدى قدرة المنظمة التعليمية في الوصول إلى الغاية الكلية من خلال وضع مؤشرات معينة يمكن من خلالها قياس مدى نجاح هذه المنظمة في الوصول إلى غايتها الكلية.

٦- الهدف المباشر:

يرتبط الهدف المباشر بالغاية الكلية للموضوع؛ حيث إن الغاية الكلية ترتبط دائماً بمشكلات معينة، والهدف المباشر يحاول توضيح أسباب هذه المشكلات، ويلزم الهدف المباشر أن يكون قابلاً للقياس. وفي هذه الحالة يمكنك الاستناد إلى الأرقام المتوفرة حول حجم وأعداد العاملين في المدرسة، والاستناد إلى الأرقام بعد مضي سنتين؛ بغية قياس تقدمك المحقق. أما مؤشرك فهو معدلات العمالة ومؤهلاتهم.

وما أن يتحقق الهدف المباشر يتضح لنا أن المجالات المخطط لها، والتي كانت محور المشكلة - في طريقها هي الأخرى نحو التحقيق، والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي:



٧- مجالات النتيجة الرئيسية:

تحدّد مجالات النتيجة الرئيسية- المُخرجات اللازمة لتحقيق هدف المنظمة المباشر. فعلى سبيل المثال، إذا كان هدفك المباشر زيادة معدّلات المعلمين المؤهلين تأهيلاً ذاتياً (قيام المعلمين باكتساب مهارات وقدرات عن طريق التعلم الذاتي) بنسبة ٥٠٪ - فقد يكون ممكناً تطبيق مجالات النتيجة الرئيسية التالية:

❖ مناهج غير رسمية لتعليم المهارات التي تجدها انعكاساً في بيئة العمل.

❖ تمويل ذاتي لهؤلاء المعلمين من ميزانية المدرسة.

❖ خدمة تنمية استشارية تضعها منظمات المجتمع المدني.

٨- التقييم والمحاسبية (Evaluation & Accountability):

ويعد خطوة مهمة يتم في ضوءها معرفة الانحرافات؛ لسرعة الاستجابة لها ومعالجتها بشكل سريع، ونلاحظ أن هذه الخطوة سوف يترتب عليها المحاسبة على مدى تحقق الهدف من عدمه، والكيفية التي تم بها استثمار واستغلال الموارد المتاحة.

سابعاً: التحديات الإستراتيجية التي تواجه المؤسسات التعليمية:

تواجه المنظمات التعليمية العديد من التحديات الإستراتيجية التي تعوق تطبيق الخطة الإستراتيجية الموضوعة، ويمكن إجمال هذه التحديات فيما يلي:

١- زيادة سرعة التغيرات: يلاحظ أن معدل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية أخذ في التسارع خلال السنوات القليلة الماضية، والتغير هو الذي يصنع الفرص والتهديدات، ويجعل المنظمة التعليمية عاجزة عن تطبيق الخطة الإستراتيجية الموضوعة بالشكل المطلوب.

٢- زيادة حدة المنافسة: لم تعد المنافسة بين المنظمات تقتصر على السلعة وجودة المنتج فقط- كما كان الوضع في الماضي- بل تعددت أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المنظمة، حيث يواجه التعليم زيادة المنافسة بين التعليم الخاص والحكومي، والمنافسة بين التعليم الخاص والحكومي والمدارس الدولية؛ مما يؤثر على المدارس الحكومية، ويشكل لها العديد من التهديدات والمخاطر.

- ٣- تغيير هيكل العمالة: لم تعد المنظمات تعتمد على العامل غير الماهر، القادر فقط على القيام بأعمال بسيطة متكررة، والذي يسهل تدريبه ونقله من عمل لآخر، بل أصبح نجاح المنظمات العصرية يتوقف على عمالة المعرفة المتخصصة في الإنتاج والتسويق والتمويل، والذين يمتلكون المعرفة والخبرة التي من الممكن أن تسهم في وضع إستراتيجيات ذات كفاءة وفاعلية في زيادة رضا العميل عما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات، حيث إن المدارس تسهم في تقديم عمالة المستقبل من خلال استغلال رأس المال الفكري، ومن هنا كان لابد من التغيير في المناهج والبرامج الدراسية لتلائم العصر الجديد ومتطلباته.
- ٤- ندرة الموارد: أصبح الصراع على موارد الطاقة والماء والكفاءات النادرة- سمة العصر، وأصبح على المنظمات وضع الإستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدر وبالمواصفات اللازمين، وفي الوقت المناسب، ومن هنا سعت الكثير من المدارس إلى إقامة شراكات حقيقية مع منظمات المجتمع المدني.
- ٥- الاهتمام بالبيئة: تعاظم الاهتمام بحماية البيئة وازدادت قوة جماعات حماية البيئة، وتعاظم تأثيرها على صانعي القرارات السياسية، والتي تشمل في ثناياها على القرارات التعليمية، والتي يمكن أن تشكل مصدرًا للمخاطر والتهديدات على نجاح المدرسة.
- ٦- زيادة أهمية الإستراتيجية: بات واضحًا أن نجاح المنظمات العصرية- والتي منها منظمات التعليم- هو نتاج إستراتيجيات مبتكرة وضعتها إستراتيجيون على مستوى عال من الكفاءة تدفع لهم المنظمات ملايين الجنيهات من أجل فكرهم الإستراتيجي، وأصبح التنافس عليهم بالغًا؛ لأنه أصبح ضروريًا لمواجهة المنافسة العالمية القوية- الاستعانة بهؤلاء الأشخاص، وخاصة في المنظمات التعليمية، والتي يعد مخرجاتها أساس لإنجاح الكثير والكثير من خطط التنمية في الدولة.

ثامناً : دواعي تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم :

ارتبط تطبيق التخطيط الإستراتيجي داخل المنظمات التعليمية بالعديد من الأسباب، والتي ارتبط بعضها بالتجديدات والاتجاهات العالمية الحديثة في المجال التربوي، وارتبط البعض الآخر بدواع تتعلق بالمنظمات التعليمية والخلل ونقاط الضعف والقصور التي تعاني منه، ولذلك فإن هذه النقطة سوف يتم تناولها من خلال هذين العنصرين:

أ- دواع تتعلق بالاتجاهات الحديثة في المجال التربوي.

ب- دواع تتعلق ببعض نقاط ضعف وقصور المنظمات التعليمية.

أ - دواع تتعلق بالاتجاهات الحديثة في المجال التربوي:

ارتبط التخطيط الإستراتيجي في الآونة الأخيرة بسعي الكثير من المنظمات التعليمية إلى تبني بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تمد المدرسة بمزيد من الاستقلالية، والتي تجعلها المسئول الأول عن المخرج التعليمي بهذه المرحلة، والذي دفعها لتحقيق مجتمع معرفي بداخلها يحقق هذا الهدف، وذلك من خلال استثمار كافة العناصر المتوافرة لديها في بيئتها الداخلية والخارجية، وعنونة هذه المتطلبات في رؤية مستقبلية موضوعة على أسس علمية، ومن هنا فسوف تتناول السطور التالية توضيح هذه الدواعي، والتي تتمثل في الآتي:

(١) تبني العديد من الدول المتقدمة وبعض الدول النامية بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة، والتي تتيح للمدرسة وإدارتها المزيد من السلطات : حيث سعت المؤسسات التعليمية في الكثير من الدول المتقدمة وبعض الدول النامية إلى إعطاء المنظمات التعليمية المزيد من الاستقلالية على ضوء تبني بعض الاتجاهات الحديثة، مثل اتجاه الحكم الذاتي (Self-Government)، والذي ظهر في أواخر العقد الماضي وبداية العقد الحالي في بعض الدول، مثل: أستراليا - نيوزيلندا - أمريكا، وتقوم فلسفة هذا الاتجاه على أن المدرسة هي:

١ - الوحدة الأولى للتحسينات المستمرة.

٢ - المسئول الأساسي عن تحقيق المستوى الأكاديمي والمهني المرغوب به للطلاب، وبدعمها في ذلك المجتمع الخارجي.

- ٣- لها سلطة كبيرة تمكنها من التحكم في الموارد .
- ٤- مسئولة عن تنمية البرامج المدرسية.
- ٥- مسئولة عن عمل الميزانية، حيث يتم نقل سلطة عمل الميزانية إلى المدارس.
- ٦- لها الحرية في تعيين المعلمين ورفع الأجور واستقطاب معلمين بنصف أجر عند الضرورة.
- ٧- مسئولة عن تنمية برامج التنمية المهنية داخل المدرسة، بالإضافة إلى أن مجلس الإدارة المدرسي يلعب دوراً مهماً في تحديد مهام المدرسة.
- ٨- الإدارة التعليمية تقوم بإمدادها بأفكار أوسع وإستراتيجية إدارية تساعد على تبادل السلطة مع المسؤولين.
- ومما سبق نجد أن تطبيق المدرسة لهذا الاتجاه سوف يزيد من استقلاليتها، وسوف تظهر هذه الاستقلالية في تطبيق العديد من الإستراتيجيات المتداخلة التي تضمن جودة العمل، والاستجابة الكبيرة لاحتياجات المدرسة وآمال وتوقعات أولياء الأمور، ووضع رؤية جديدة للمدرسة تحقق توقعات الطلاب.
- (٢) اتجاه المدارس لبناء منظمات تعلم بداخلها حيث اتجهت العديد من المدارس إلى بناء منظمات تعلم؛ وذلك لبناء مجتمع معرفي، وهي في سعيها لتحقيق ذلك تهتم بما يلي:
- ☞ توفير الأساس التقني الذي يساعد على تنفيذ الخطة الموضوعية، وإمداد جميع العاملين؛ من إدارة مدرسية ومعلمين بالدعم والتدريب الكافي، بالإضافة إلى المساعدة في جمع وتحليل وتفسير البيانات.
- ☞ قيادة مبادرات التحسين المدرسية، من خلال قيام مدير المدرسة بـ:
- إشراك كافة الأطراف المعنية لإنجاح هذه المبادرات.
 - التركيز على تكامل هذه المبادرات.
 - إعطاء الوقت الكافي لتنفيذ هذه المبادرات.
- ☞ إنجاز العمل من خلال الفرق المدرسية التي تتعاون سويًا لتحقيق الأهداف المرجوة.

لـ التأكيد على أن جميع الطلاب لديهم القدرة على التحدي والاندماج في فرص التعليم.

لـ خلق فرص لجميع الطلاب تنمي إحساسهم بالمجتمع من خلال الكبار والنظراء الموجودين في المدرسة، مما ينمي عندهم الشعور بأنه يمكن التأثير على حياتهم اليومية في المدرسة.

وبذلك نجد أن المدرسة في سعيها لتحقيق ذلك - فإن اهتمامها ينصب بالدرجة الأولى على العناصر البشرية الموجودة بداخلها، كما أن نجاحها يتوقف على مدى وجود قائد مبدع لديه القدرة على تخليق البيئة الملائمة والداعمة لهذا المجتمع، والتي تدفع بالعناصر البشرية إلى تحقيق ما يلي:

☞ التنمية الذاتية: والتي تتحقق من خلال استخدام أعضاء الإدارة المدرسية والمعلمين والطلاب أساليب مبتكرة في التعلم، لا تساعد فقط على تنمية مهاراتهم، ولكن أيضًا على تنمية الوعي والفهم والطموحات لديهم.

☞ المعرفة الذاتية: والتي تعد الأساس الحقيقي لقوة الفرد الداخلية، ويتم اكتسابها من خلال مشاركته الآخرين - الآراء والأفكار والاستفادة منهم، والتي تساعد على تكوين حصيلة من المعرفة تمكنه من وضع رؤية واضحة لما يقوم به.

☞ الدافعية الذاتية: إن الأفراد الذين لديهم رغبة حقيقية في التجديد يجب أن يتميزوا بدافعية كبيرة تساعدهم على التنمية المستمرة، حيث تمثل الدافعية جزءًا من القوة والطاقة الكامنة لدى الفرد، كما أن المناخ والبيئة المحيطة به تلعب دورًا كبيرًا في زيادة هذه الدافعية لديه.

ويتضح مما سبق أن المنظمات التعليمية في سعيها لتحقيق وبناء مجتمع / منظمة التعلم المرغوب بها - فإنها تحفز المعلمين والطلاب على استخدام أساليب وطرق غير تقليدية للتعلم تحقق لهم التنمية الذاتية، كما أنها تهيبّ المناخ والبيئة الداعمة لتبادل الأفكار والآراء

وأساليب التعلم الجديدة لتحقيق المعرفة الذاتية، والتي تهيئ لهم في نفس الوقت الدافعية والاستقلالية التي تحفزهم على المخاطرة والاستفادة من الممارسات الفاشلة وغير الفاشلة.

(٣) اتجاه العديد من المدارس نحو وضع رؤية مستقبلية تحقق النتائج المرجوة:

حيث تسعى الإدارة المدرسية عند تطبيق التخطيط الإستراتيجي بداخلها إلى تبني رؤية واضحة تقوم على أسس منهجية وعلمية، تتطلب قيام الإدارة المدرسية بما يلي:

- ❖ إنشاء وتكوين قاعدة مجتمعية من أجل تنمية الرؤية المشتركة.
- ❖ تنمية شراكة قوية بين قطاع الأعمال والحكومة ووكالات الخدمات والمدارس.
- ❖ تحسين العلاقات بين المدارس الثانوية ومراكز التعليم الفني.
- ❖ تشكيل فرق عمل داخل المدرسة تعرف باسم لجان التحسين، تشتمل على أعضاء من المجتمع المدرسي، وتكون مهمتها وضع وإعداد الخطة الإجرائية (Action plan)، وهي في سبيل تحقيق ذلك تقوم بما يلي:

- عمل زيارات مدرسية وجلسات حوار؛ وذلك لتحديد الاحتياجات المطلوب تجديدها.
- الاتصال بالإدارة التعليمية الموجود بها المقاطعة المدرسية، حيث تتطلب هذه الأبحاث مشاركة الإدارة التعليمية وتدعيمها للإستراتيجيات المقترحة التي ترغب المدرسة في تبنيها، وحتى يكون من السهل نشر النتائج التي تم التوصل إليها من المدرسة إلى المدارس الأخرى الموجودة في نفس المقاطعة.
- إقامة جلسات للتداول والتشاور مع فرق العمل؛ من أجل تقييم إستراتيجيات التعلم المعنية، وتقييم النجاحات، والوقوف على تحديات الإبداع، ثم تطوير الخطة الموضوعية؛ حتى تسير في نفس الاتجاه.
- الاجتماع شهرياً لتقييم الاحتياجات، وتحديد مصادر القوة والضعف الموجودة داخل المدرسة، والتي تكون أساس التحسينات المستمرة بها.

وبذلك نجد أن التخطيط الإستراتيجي يبنى على رؤية واضحة ومحددة- والتي تعد إحدى خطواته الرئيسية- تسعى الإدارة المدرسية لإنجاحها من خلال المجتمع المدرسي وجميع المعنيين، كما أنه يتطلب كذلك تكوين فرق داخل المدرسة مخصصة لعمل بحوث إجرائية، يمكن من خلالها وضع الخطة الإجرائية التي تحقق الرؤية الموضوعية.

ب- دواعي تتعلق ببعض نقاط ضعف وقصور المنظمات التعليمية:

تواجه العديد من المنظمات التعليمية في معظم بلدان العالم- العديد من جوانب القصور التي تجعلها عاجزة عن تحقيق المستوى الأكاديمي المرغوب به للطلاب، وإتاحة الفرص المهنية اللازمة لهم، حيث تتمثل بعض هذه الجوانب فيما يلي:

(١) انخفاض المستوى المهني والأكاديمي للإدارة المدرسية:

إن انخفاض المستوى المهني، والذي يرجع إلى انخفاض مستوى تنميتهم وضعف المستوى الأكاديمي لهذه الفئة- جعلتها غير قادرة على تبني أساليب وممارسات إدارية تلائم التغيرات الحادثة في بيئة المدرسة، سواء الداخلية المتعلقة بالتشريعات وبالنواحي المالية ونظم المحاسبية، أو التغيرات الخارجية والمتعلقة بالتحديات والتغيرات، سواء أكانت العالمية أو المحلية، بالإضافة إلى عجز الإدارة عن جعل منظماتها بيئة مفتوحة على المجتمع الخارجي يمكن أن تستفيد من منظماتها من خلال شراكات ناجحة مع المعنيين والمؤسسات الخارجية، مما يؤثر بالتأكيد سلباً على قدرة هذه الفئة على إحراز النتائج المرغوبة لمنظماتها التعليمية.

(٢) انخفاض المعايير الأكاديمية للمعلمين:

يعاني الكثير من المعلمين الذين يضعون الرؤية الأكاديمية للطلاب، من انخفاض مستواهم العلمي في الغالب، ويقف مديرو المدارس على هذه الحقيقة، حيث يرجع انخفاض هذا المستوى الأكاديمي إلى الخلفية العلمية وانخفاض مستوى البرامج الأكاديمية المقدمة لهم أثناء الدراسة في الجامعة، والتدريبات التي تلقوها أثناء الخدمة، مما يجعلهم يارسون العمل بطرق تقليدية، ويؤثر ذلك بالسلب على دافعية الطلاب وعلى مستواهم الأكاديمي.

(٣) غياب نظم المحاسبية والمعايير المتفق عليها:

تعاني معظم المدارس من ضعف الدافعية لدى الطلاب؛ لعدم تواجد معايير واضحة يلتزم بها المعلم والإدارة، تدفعهم إلى العمل الجاد، بالإضافة إلى غياب نظم المحاسبية في حالة عدم مقابلة هذه المعايير.

(٤) ضعف مشاركة الطلاب:

وقد يرجع ضعف اندماج الطلاب وعدم مشاركتهم بالأراء والأفكار والمقترحات إلى اقتناعهم بأن التعليم المقدم لهم لا يؤهلهم إلى الأعمال المرغوب بها، ولكن إلى فرص مهنية ضئيلة المستوى، نتيجة انخفاض مستوى جودة التعليم المقدم لهم، حيث إن جميع الطلاب يرون أنهم جميعاً يمكن أن يجتازوا الامتحانات، والجميع لا يجد فرص العمل الجيدة، مما ينعكس على انخفاض توقعاتهم وضعف مشاركتهم في العملية التعليمية.

(٥) عدم فعالية المنهج والتعليم وممارسات التدريس:

إن ممارسات التدريس في المدارس لا تكمن مشكلتها في كونها تقليدية فقط، ولكن أيضاً في أنها تكون بعيدة عن الأسس النظرية في التدريس والتعليم، حيث إن الاعتماد الكلي في شرح المنهج يكون على المناقشات التي يقوم بها المعلم، والتي تؤدي في الغالب إلى نتائج سلبية.

وقد أوضحت الأبحاث أن هناك مداخل مختلفة للتعليم، منها التعلم التعاوني والتعلم الذاتي والتعلم الخدمي، وغيرها من المداخل الحديثة. إن التدريس يجب أن يبدأ ببناء رؤى واضحة عن الذي يجب على الطلاب تعلمه، وما الذي عليهم عمله؛ وذلك لإمداده بالفرص التي تزيد من فهمه لمقابلة تلك الرؤى.

(٦) عدم وضوح الأهداف المحدودية استخدام المعلومات:

حيث لا توجد رؤى واضحة للطلاب تدفعهم للوصول إلى مستويات إنجاز وتحصيل مرتفعة، تكون دافعة لقوى العمل في المدرسة، والأكثر من ذلك أن المدرسة تجد صعوبة في تحقيق مهامها، وقد يرجع ذلك إلى الاستخدام غير الكفء للمعلومات، فقد تكون المعلومات متاحة ولكن عدم استخدامها في الوقت المناسب لا يساعد على تحقيق

الأغراض المرجوة، بالإضافة إلى غياب المعلومات عن مستوى أداء الطلاب في الفصل، مما يجعل مدير المدرسة يسعى إلى المحافظة على الوضع الراهن، أكثر من وضع طرق لتحسين النتائج.

(٧) قصور ومحدودية الطموحات الوالدية لأبنائهم:

ويرجع ذلك إلى عدم ثقة أولياء الأمور في التعليم المقدم لأبنائهم؛ ذلك لأنهم ينظرون إلى أن درجة الاستفادة تكمن فقط في الشهادة التي تعطى لأبنائهم، دون أن يكون لهذه الشهادة مصداقية أو أهمية في سوق العمل، لذلك فإنهم لا يسعون إلى مشاركة المدرسة في تحمل أعباء أولادهم ومناقشة مشكلاتهم، كما أنهم لا يسعون إلى إعطاء أبنائهم المزيد من الدورات التدريبية، أو تحفيزهم على مزيد من التعلم.

ويتضح من هذه الدواعي مدى القصور وجوانب الضعف الكامنة في المنظمات التعليمية، ابتداءً من المستوى المهني والأكاديمي، وكذلك المستوى الأكاديمي المتدني للمعلمين، والذي يرجع إلى تدني برامج التنمية المهنية المقدمة إليهم، سواء قبل أو أثناء الخدمة، بالإضافة إلى ضعف المناهج وطرق التدريس التقليدية، والتي يكون لها مردود سلبي على الطلاب ومستواهم الأكاديمي وضعف انتمائهم إلى المدرسة؛ نظراً لفقدانهم الثقة فيما يقدم إليهم، إلى جانب عدم توافر نظام معلومات كفاء يساعدها على وضع تصور مستقبلي، كل هذا انعكس على عدم رضا أولياء الأمور عن التعليم المقدم لأبنائهم؛ حيث إنه لا يلبي احتياجاتهم المهنية والأكاديمية من جانب، ومن جانب آخر أخفقت المدرسة في تقديم خريج للمجتمع قادر على الانخراط في سوق العمل، بالإضافة إلى أن خريج هذه المرحلة أصبح مدخلاً ضعيفاً للمرحلة الجامعية، كل هذه الدواعي وقفت وراء ضرورة التخلي عن التخطيط التقليدي، وتطبيق التخطيط الإستراتيجي كأداة إدارية يمكن أن تحرز النتائج المرجوة.

تاسعاً : معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم :

تقسم المعوقات إلى معوقات عامة ومعوقات تنظيمية، وتتلخص المعوقات العامة في النقاط التالية:

١ - عدم الدقة في المعلومات والبيانات.

- ٢- اتجاهات العاملين السلبية تجاه الخطة.
- ٣- عدم صحة التنبؤات والافتراضات.
- ٤- إغفال الجانب الإنساني، مما يؤدي إلى معارضة العاملين للخطة وعرقلة تنفيذها.

٥- الاعتماد على جهات خارجية في وضع الخطة.

٦- عدم مراعاة التغير في الواقع، مثل نوع الاقتصاد، والمركز المالي للمنظمة.

أما المعوقات التنظيمية فيمكن إيجازها فيما يلي:

١- نمط الإدارة، وتتمثل في:

- عدم وضوح الأهداف.

- الدكتاتورية.

- قيود زمنية غير منطقية.

- التعطيل في اتخاذ القرار.

٢- نمط العمل:

- التمسك بالإجراءات الرسمية.

- البيروقراطية.

- إحباط الأفكار الجديدة.

- عدم التحفيز.

- عدم التفويض؛ لعدم الثقة في قدرات الآخرين.

٣- مناخ العمل:

- الخوف من الفشل.

- سياسة إرضاء جميع الأطراف.

- مقاومة التغيير.

- عدم التقويم السليم.

ويرى الباحث أن من أهم معوقات التخطيط الإستراتيجي والمشكلات التي تواجهه، هي مشكلات المتابعة وتنفيذ الخطط، حيث إن كثيراً من الخطط - جيدة الصياغة ومتكاملة العناصر - لا ينجح القائمون على الإدارات في تنفيذها؛ لاعتبارات كثيرة، أهمها- حسب ما يرى الباحث من خلال خبرته العملية - ضعف الثقافة بأهمية التخطيط الإستراتيجي، وقلة الخبرات والمؤهلات الإدارية المتعلقة بأدوات الإدارة الإستراتيجية. وهذا يدفعنا للتأكيد على أن العمليات التي تؤدي إلى وضع الخطة الإستراتيجية الجيدة يجب أن:

- يشترك كل فرد فيها.
 - ليست مقيدة أو محدودة بافتراضات تأخذها الشركة بأكملها، كأمر مفروغ منها.
 - تتجدد بشكل دائم، وتدفع إلى إلقاء أسئلة جديدة.
 - لا تترك المخططين ينفردوا بها.
 - تستلزم قدرًا كبيرًا من النقاش والتداول.
- ومن بين هذه المعوقات أيضًا:
- ١- عدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بالتخطيط، والاعتقاد الخاطئ بأن التخطيط الإستراتيجي هو مسئولية الإدارة العليا فقط.
 - ٢- عدم توفر الوقت الكافي للإدارة؛ بسبب ميلها للمركزية وانشغالها بالأعمال الروتينية والإجرائية.

عاشراً: مقومات التخطيط الإستراتيجي الناجح:

- عوامل نجاح التخطيط الإستراتيجي التي تخدم التنمية الشاملة هي:
- ١- قيام التخطيط الإستراتيجي على نظام واقعي متكامل بعيداً عن التخمين والحدس.
 - ٢- أن تكون الخطة نابعة من واقع بيئة العمل التي تتفاعل معها.
 - ٣- أن يشترك جميع العاملين في وضع الخطة؛ لضمان تفاعلهم عند التطبيق.

- ٤ - أن تحقق الأهداف العامة للتخطيط حاجة الأفراد والمجتمعات في تنمية وتطوير ذاتها.
- ٥ - أن تكون الخطة الموضوعية قابلة للتغير والتطوير والزيادة والنقصان.
- ٦ - أن تكون الخطة منسجمة مع الأهداف الموضوعية لتحقيق النماء والتطور.
- ٧ - أن تركز الخطة على أولويات العمل بالمنظمة.
- ٨ - أن تكون الخطة قابلة للتقييم والمتابعة والرقابة.
- ٩ - وجود إدارة عليا تؤمن بالتخطيط الإستراتيجي.
- ١٠ - وجود هيكل تنظيمي واضح ومناسب للمؤسسة.
- ١١ - توافر صورة واضحة عن بيئة الجامعة، وإدراك القصور جيداً.
- ١٢ - التزام الموظفين والإدارة المتوسطة بالتخطيط.
- ١٣ - توفر القناعة الكاملة للمشاركين بالخطة بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الخطة الإستراتيجية.

حادي عشر: نماذج التخطيط الإستراتيجي:

أ. النموذج الأساسي للتخطيط الإستراتيجي (Basic Strategic Planning):

وتتمثل خطوات هذا النموذج في الآتي:

- ل تحديد غاية المنظمة (رسالة المنظمة).
- ل اختيار الأهداف التي يجب على المنظمة تحقيقها لتحقيق رسالتها.
- ل تحديد الطرق أو الإستراتيجيات التي يجب أن تعمل بها المنظمة لتحقيق كل هدف من أهدافها.
- ل تحديد خطط العمل المحققة لكل إستراتيجية.
- ل مراقبة تنفيذ الخطة وتحديثها.

ب. نموذج التخطيط الإستراتيجي المعتمد على الأهداف أو القضايا:

(Issue-Based "or Goal-Based" Planning)

وتتمثل خطوات هذا النموذج في الآتي:

✍ تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة باستخدام تحليل SWOT (نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والتحديات).

✍ القيام بتحليل إستراتيجي؛ لتحديد أهداف المنظمة الرئيسية (القضايا)، ووضعها في الأولويات.

✍ تصميم إستراتيجيات كبيرة (أو برامج) لتحقيق الأهداف الرئيسية أو القضايا.

✍ تصميم أو تحديث رؤية المنظمة، ورسالتها، وقيمها (والتي يمكن أن تبدأ المنظمة بتحديثها أولاً).

✍ إعداد خطط العمل (تحديد أهداف العمل الإجرائية، والموارد، والأدوار، والمسئوليات اللازمة للتنفيذ).

✍ تسجيل قضايا المنظمة، وأهدافها، وبرامجها الإستراتيجية، ورؤيتها ورسالتها بعد تحديثها، وخطط العمل في وثيقة الخطة الإستراتيجية مرفقة بنتائج تحليل SWOT.

✍ إعداد خطط العمل السنوية، وتقديم ميزانياتها، ومن ثم إدارة عمليات التنفيذ.

✍ مراقبة تنفيذ وثيقة الخطة الإستراتيجية، ومراجعتها، وتقويمها، وتحديثها.

ج. نموذج التخطيط الإستراتيجي (ABCDE):

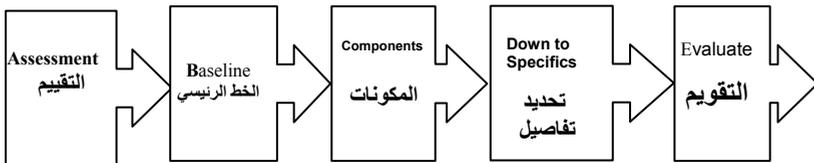
ما هو مستوى أدائنا؟

أين نرغب في الوصول؟

كيف سنحقق ذلك؟

أين نحن الآن؟

ولذلك يسير هذا النموذج وفقاً للشكل التوضيحي التالي:



ويتم تطبيق هذا النموذج من خلال الخطوات التالية:

❖ التقييم: وذلك من خلال مسح البيئة، والمعلومات المرجعية، وتحليل الوضع الحالي؛ للتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT).

❖ الخط الرئيسي: الموقف الحاضر والماضي والمستقبل، وتحديد القضايا، والتنظيم والملائمة مع القدرات، والفجوات.

❖ المكونات: الرؤية والرسالة، والقيم والمبادئ الموجهة، والأهداف الرئيسية، والأهداف التنفيذية.

❖ تحديد تفاصيل العمل: إدارة الأداء، وأهداف ومعايير الأداء، والمشروعات، وخطط العمل.

❖ التقويم: إدارة الأداء، ومراجعة درجة التقدم المتوازن، وإجراء إجراءات تصحيحية، والتغذية الراجعة ومراجعة الخطط.

ثاني عشر: تقنيات التخطيط الإستراتيجي:

تعرف تقنيات الإدارة بأنها: "النظم والطرق التحليلية المستخدمة من قبل المديرين؛ لمساعدتهم في اتخاذ القرارات؛ لزيادة الفاعلية والكفاءة، وبالأخص إدارة التخطيط".

فالتقنيات بناءً على ما سبق تحاول أن تقلل من حجم الذاتية في اتخاذ القرار؛ لما تمتاز به من خصائص نظامية وتحليلية.

وتعد التقنيات نظامية لأنها تتضمن طرقاً محددة، وعادة ما تكون متعاقبة في التعامل مع المشكلة، كما تمدنا بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، أو تحسين فاعلية العملية، مما يساعد على إمداد المديرين والقياديين بخطة عمل تمكنهم من ممارسة مهاراتهم بطريقة هادفة وأكثر تنظيمياً.

كما تعد التقنيات تحليلية بمعنى أنها تُخضع المواقف المعقدة لفحص نهائي ونظامي، وتقوم بتحليلها إلى عناصرها الرئيسية، وتلك العملية من الفحص والتحليل تيسر الترتيب النظامي لكم البيانات الهائل؛ ليظهر بشكل منطقي، مما يؤدي إلى الارتقاء بالفهم وتحديد الطريق للوصول إلى القرار الصائب، فالتحليل يركز على الحقائق أكثر من الآراء.

وتقيس التقنيات الإدارية ما يحدث، سواء أكان بصورة عددية أو مالية، وتحدد كمية التكهنات لاتجاهات المستقبل.

وتستخدم الطرق الإحصائية والرياضية في تحليل البيانات وتقييم القرارات البديلة، والوصول إلى أفضل القرارات. والتخطيط المستقبلي يبني تصورات وأهداف المستقبل بناء على دراسة متعمقة وشاملة للواقع، وذلك يستلزم توفير البيانات اللازمة، والدقة في المعلومات. ومعالجة تلك البيانات والمعلومات تتطلب أساليب ونماذج كمية متقدمة يمكن تطبيقها إفرادياً أو تكاملياً للخروج بالتائج الملائمة في ضبط سلوك المستقبل.

ويستخدم التخطيط الإستراتيجي منهجية التنبؤ، حيث لا يعرف أحد بالضبط ما سيحدث في المستقبل، ولكن يمكن أن نصنع المستقبل كما نتمنى أن يكون وفقاً للتصور الإسلامي للمستقبل، (فالحياة قائمة على سنن ونواميس سنها الله سبحانه وتعالى نسترشد بها لصنع المستقبل).

فكل الخطط والقرارات المستقبلية الخاصة بأصحاب القرار تعتمد على التنبؤ بظروف المستقبل، وطرق التنبؤ مختلفة، وأحد تصنيفات طرق التنبؤ تتعلق بالوقت في المستقبل الذي يغطيه التنبؤ؛ وذلك للصلة الواضحة بين الوقت الذي يغطيه التنبؤ ومستويات القرار، وبصفة عامة هناك تنبؤات طويلة الأجل تستخدم للقرارات الإستراتيجية، وتنبؤات متوسطة الأجل للقرارات التكتيكية، والتنبؤات قصيرة الأجل للقرارات العملية.

واختيار طرق التنبؤ تعتمد على عوامل عديدة، تتمثل فيما يلي:

- ١- الوقت الذي يغطيه التنبؤ.
- ٢- توفر البيانات التاريخية.
- ٣- علاقة البيانات التاريخية بالمستقبل.
- ٤- نوع المنتج أو الخدمة.
- ٥- تنوع الطلب.
- ٦- الفوائد المتوقعة من التنبؤ.

٧- مقدار الوقت والمال المتاح للتنبؤ.

والتخطيط الإستراتيجي - حتى يبنى على أسس علمية ويحقق أهدافه - لابد من أن يعتمد على دراسات مستقبلية، أي يعتمد على منظومة متكاملة من المعلومات، وعلى طرق منهجية للتعامل مع هذه المعلومات ومعالجتها.

وهناك العديد من المناهج/ الأساليب الكمية التي تعمل على معرفة الاتجاهات المستقبلية (التنبؤ المستقبلي) في مجالات عدة، وفي مجال النظم التعليمية على وجه الخصوص هناك العديد من أساليب التخطيط المستقبلي، والتي منها:

١- تحليل الاتجاهات.

٢- تحليل الاتجاهات المتقاطعة.

٣- سلسلة ماركوف.

٤- منهج دلفاي أو منهج الحكم.

٥- أسلوب بيرت.

٦- منهج السيناريو.

وتمر عملية التنبؤ بالمستقبل والتخطيط بعدة إجراءات قبل استخدام أي أسلوب من الأساليب السابقة، ومن أهم الإجراءات المطلوبة قبل استخدام أي منهج من مناهج التخطيط المستقبلي ما يلي:

١- استخدام التفكير الحدسي الإستراتيجي، وذلك عن طريق التفكير في المستقبل وقياسه على الماضي أو الحاضر.

٢- استخدام الخيال العلمي للتبصر والتوقع المستقبلي، والحصول على تصور عن المستقبل.

٣- تخيل المستقبل أو الحلم المستقبلي، وذلك عن طريق وضع أهداف مثالية، وتخيل ما يحدث حال تحقيقها.

٤ - تحديد المؤشرات الاجتماعية الموضوعية والمثالية التي يمكن في إطارها تحليل المستقبل، وتشمل هذه المؤشرات التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

٥ - تحديد الاتجاهات الظاهرة والخفية.

٦ - تحديد النظريات والنماذج النظرية المناسبة لتطوير واستخدام نماذج وأساليب التخطيط الكمية.

ومن أبرز مناهج التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم:

منهج السيناريو:

يعتبر مصطلح السيناريو من أكثر المصطلحات شيوعاً في أدبيات التخطيط المستقبلي والتخطيط الإستراتيجي، وقد عرف كاهن (Kahn، ١٩٧٦م) منهج السيناريو بأنه: "توقع افتراضي تتابعي لحدوث الحوادث ذات العلاقة؛ بهدف تركيز الاهتمام على العلاقات السببية ومجالات اتخاذ القرار". فمنهج السيناريو أحد المناهج التي يتطلبها استخدام منهج تحليل النظم؛ إذ يأتي السيناريو ليعطي صورة عن مخرجات النظام، ويعد كذلك من أهم مناهج الدراسات المستقبلية / التخطيط الإستراتيجي في التعليم.

ويشتمل السيناريو على ثلاثة عناصر رئيسة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

أ- الوضع الابتدائي: بمعنى أن لكل سيناريو نقطة انطلاق، أو مجموعة شروط أولية، قد تكون:

١- مجموعة من الظروف الفعلية الواقعية.

٢- مجموعة من الظروف المفترضة أو المتخيلة.

ب- الوضع المستقبلي: أي وصف خصائص الظاهرة موضع الدراسة في نهاية فترة الاستشراف.

ج- وصف المسارات المستقبلية البديلة: أي وصف المسار أو المسارات التي تؤدي إلى الوضع المستقبلي، وذلك في صورة تداعيات ومشاهد للظاهرة موضع الدراسة المستقبلية، ويتشكل هذا المسار من خلال عملية تحليل جملة الأحداث والتفاعلات المحتملة بينها.

ويمكن تحديد خصائص السيناريو في عدة نقاط، وهي:

- ١- السيناريو عبارة عن عملية افتراضية.
 - ٢- السيناريو عبارة عن نقاط عريضة، لما حدث أو سيحدث.
 - ٣- السيناريو عبارة عن أطوار متعددة.
 - ٤- السيناريو عبارة عن تصور كلي أو شامل.
- وتتبع أهمية أسلوب السيناريو في عملية التخطيط الإستراتيجي، الذي يتطلب عملية مسح مستمرة للتغيرات والحوادث التي تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة- في أنه يستخدم لـ:

- ١- تحديد وتعريف القضايا الإستراتيجية المهمة.
 - ٢- تحليل العوامل الرئيسية التي تؤثر على القضايا الإستراتيجية.
 - ٣- إيجاد تطبيقات ومضامين ومدلولات للسيناريو.
- ويتطلب منهج السيناريو من كاتب السيناريو أن يفكر في ما يحتمل، وما يمكن حدوثه، وما لا يمكن حدوثه بحيث يضع خطوطاً عريضة للتغير في عدة أبعاد، ومن ثم يجري تحليلاً جزئياً للأبعاد المحددة كمياً باستخدام تحليل الاتجاهات والسلاسل الزمنية، واستخدام التحليل التقاطعي للكشف عن العلاقة المتوقعة بين الأبعاد السابقة، وبعد الانتهاء من المرحلتين السابقتين من التحليل تأتي مرحلة كتابة السيناريو.

* * *

مراجع الفصل

أولاً: المراجع العربية:

- ١ - الهلالي الشربيني الهلالي: التخطيط الإستراتيجي وديناميكية التغيير في النظم التعليمية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٨.
- ٢ - جون برايسون: التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الربحية وغير الربحية، ترجمة: عزت عبد الموجود، بيروت، مكتبة لبنان، ٢٠٠٣.
- ٣ - عزة جلال مصطفى: التخطيط الإستراتيجي الناجح لمنظمات التعليم، دليل عملي، القاهرة، دار النشر الجامعي، ٢٠١٠.
- ٤ - عبد الرحمن بن أحمد صائغ: التخطيط الإستراتيجي بين النظرية والتطبيق، الرياض، جامعة الملك سعود، ٢٠٠٨.
- ٥ - سعد غالب ياسين: الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار اليازوري للنشر، ١٩٩٨.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Schaps Eric: Building Community From Within”, **Principal**, Vol. 80, No.1, Sept. 2000.
- 2- Michael Peterson: **Whole Schooling Renewal Process**, Michigan, Renaissance Community Press, 2000.
- 3- Lyle Sumek Associates :**Executive Summary- Strategic Plan 2006 – 2011/Mayor, City Council and Executive Team/West Sacramento**, Lyle Sumek Associates, Inc: **California**,:2006.
- 4- John W. Gardner: **Self-Renewal -The Innovative Society**, N.C: w.w. Norton & Company, 1995.

- 5- John H. Holloway: The World In The Classroom- What Do Student Know?, **Educational leadership**, Vol. 60 ,No.2, October 2002.
- 6- Gwang-Chol Chang: Strategic Planning in Education- Some Concepts and Steps, Georgia, UNESCO, 2006.
- 7- Edward B. Fiske and Helen F. Ladd: **When School Compete**, Washington, Brokings Institution Press, 2000.
- 8- David D. Marsh and others: **The New American High School**, California, Corwin Press, INC, 1999.
- 9- California State Department OF Finance, Strategic Planning ,California, California State Department OF Finance, 2000.

ثالثاً : المواقع الإلكترونية :

- 1- www.civicus.org/new/media/Arabic-StrategicPlanning.doc
- 2- <http://www.ta9weer.com/vb/archive/index.php/t-5943.html>
- 3- <http://www.state.vt.us/edu/new/pdf/doc/hsom/hsom-02.pdf>.
- 4- <http://www.orau.gov/pbm/links/sp-guide.pdf>, P.4.
- 5- <http://www.kccd.edu/Chancellor/Strategic%20Planning/Strategic%20Plan/Approved%20Strategic%20Plan%20Dated%2009-7-06.pdf>
- 6- <http://www.gapent.com>
- 7- http://www.coe.wayne.edu/community_building/wsc.html
- 8- <http://www.anybook4less.com/detail/039331295x.html>.
- 9- <http://www.allianceonline.org>.
- 10- <http://www.spritwalkreader.self-renewal/~jahn.w.gardner.htm>.
- 11- <http://Strategicc.net/1.htm1>.
- 12- http://doa.louisiana.gov/opb/pub/MW_Intro.pdf.
- 13- elearning.najah.edu/OldData/docs/planning.doc
<http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=955&SecID=47>

مراجع الكتاب

أولاً: المراجع العربية:

- ١- وليد أحمد أسعد: الإدارة المدرسية، عمان، المجتمع العربي، ٢٠٠٥.
- ٢- همت بدرأوي زيدان، ومحمد صبري حافظ محمود: المدخل في الإدارة التعليمية، القاهرة، مصر للخدمات العلمية، ١٩٩٠.
- ٣- الهلالي الشربيني الهلالي: التخطيط الإستراتيجي وديناميكية التغيير في النظم التعليمية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٨.
- ٤- نجلاء عبد الحميد راتب: أزمة التعليم في مصر، دراسة سوسيولوجية في إدارة الأزمات الاجتماعية، القاهرة، مركز المحروسة للنشر، ١٩٩٨.
- ٥- نجدة إبراهيم سليمان: الاتجاهات الجديدة في الإدارة التعليمية المحلية في بعض الدول المتقدمة، مجلة العلوم التربوية، العدد ١٠، أبريل، ١٩٩٨.
- ٦- نادية محمد عبد المنعم، وعزة جلال مصطفى: الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل التغيرات العالمية، القاهرة، دار النشر والتدريب، ٢٠٠٨.
- ٧- نادية عبد المنعم: المتطلبات الفنية لمدير المدرسة العصري في ضوء التغيرات العالمية، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٠.
- ٨- نادية عبد القادر: الدورة التدريبية للمعلمات، إدارة الأزمات وحل المشكلات، الكويت، وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٧.
- ٩- ميرفت صالح ناصف، نقلا عن: شاكر محمد فتحي، الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٦.
- ١٠- موسوعة مقاتل الصحراء: إدارة الأزمات، الإصدار العاشر، ٢٠٠٩.

- ١١- عبد الله المجيدل: الموسوعة العربية، ٢٠٠٥.
- ١٢- منى محمود عياصرة، ومروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، عمان، دار الحامد، ٢٠٠٨.
- ١٣- منى مؤتمن: مشروع تطوير الكفاءة المؤسسية- دليل الاتصال الإداري الفعال، عمان، وزارة التربية والتعليم بالتعاون المجلس الثقافي البريطاني، ٢٠٠١.
- ١٤- منظمة الإيسيسكو، التحديات التي تواجه العالم العربي في الألفية الثالثة، ٢٠١٠.
- <http://www.isesco.org.ma/arabe/publications/Taalimarabi/Pzphp>
- ١٥- مصطفى خليل الكسواني وآخرون: إدارة التعليم الصفي، عمان، دار الصفاء، ٢٠٠٥.
- ١٦- محمود عبد الرازق شفشق، وهدى محمود الناشف: إدارة الصف المدرسي، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٠.
- ١٧- محمد عبد القادر عابدين: الإدارة المدرسية الحديثة، الأردن، دار الشروق، ٢٠٠١.
- ١٨- محمد سيف الدين فهمي: التخطيط التعليمي وأسس وأساليبه ومشكلاته، القاهرة، الأنجلو، ٢٠٠٨.
- ١٩- محمد حسنين العجمي: الإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٠.
- ٢٠- محمد حسن محمد: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، عمان، دار الحامد، ٢٠٠٨.
- ٢١- محمد جاسم محمد: سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق التطوير العام، عمان، دار الثقافة، ٢٠٠٤.

- ٢٢- محمد بن محمد مطهر: التحديات التي تواجه التعليم العالي في الجمهورية اليمنية- الواقع والرؤية المستقبلية، اليمن، المركز الوطني للمعلومات، ٢٠٠٥.
- ٢٣- محمد بن إبراهيم حسين عطيف: مهام مدير المدرسة وإسهاماتها في إدارة الصف من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة لقسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠٠٥.
- ٢٤- محمد الصيرفي: إدارة الأزمات، القاهرة، حورس الدولية، ٢٠٠٨.
- ٢٥- محسن الخضيرى: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، القاهرة، مكتبة مدبولي، ١٩٩٠.
- ٢٦- فيصل بن محمد القحطاني: دورة مديري المدارس عن التخطيط التربوي، كلية المعلمين بالرياض، وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٣.
- ٢٧- فواز محمد القحطاني وآخرون: مهارات الاتصال التعليمي، الرياض، جامعة الملك سعود، ٢٠٠٩.
- ٢٨- فهد أحمد الشعلان: إدارة الأزمات (الأسس - المراحل - الآليات)، الرياض، ردمك، ١٩٩٩.
- ٢٩- فايز مراد مينا: التعليم في مصر (الواقع والمستقبل حتى عام ٢٠٢٠)، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠١.
- ٣٠- الغريب زاهر إسماعيل: تكنولوجيا المعلومات وتحديث التعليم، القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠١.
- ٣١- غازي عزيزان الرشيدى: دور الوالدين في متابعة دراسة أبنائهم، مجلة التربية، جامعة الزقازيق، العدد ٢٤، مايو ٢٠٠٣.
- ٣٢- عمر حسن مساد: الإدارة التعليمية، عمان، دار صفاء، ٢٠٠٥.

- ٣٣- علي شرف الموسوي: التحديات التي تواجه العملية التعليمية، مجلة دراسات المعلوماتية، عمان، العدد الثاني والعشرون.
- ٣٤- علاء إسماعيل الحمزاوي: فن الاتصال والحضارة الإسلامية، الموسوعة الشاملة.
- ٣٥- عزة جلال وآخرون: سياسة التعليم ونظامه في المملكة العربية السعودية بين الواقع والتحديات، الرياض، مكتبة الرشد، ٢٠١٠.
- ٣٦- عزة جلال مصطفى: آليات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي، القاهرة، دار النشر والتدريب، ٢٠٠٨.
- ٣٧- عزة جلال مصطفى: التخطيط الإستراتيجي الناجح لمنظمات التعليم (دليل عملي)، القاهرة، دار النشر الجامعي، ٢٠١٠.
- ٣٨- عزة جلال مصطفى: الإدارة التربوية والتخطيط التربوي، الرياض، مكتبة الرشد، ٢٠٠٩.
- ٣٩- عزة جلال مصطفى: الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة- رؤية إستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعي الحديث، ٢٠٠٧.
- ٤٠- عدنان محمد قطيط: إدارة الأزمات في المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٠٠٤.
- ٤١- عبد الله بن عبد الرحمن البريدي: أزماتنا- كيف نديرها؟، الرياض، بيت الأفكار الدولية، ١٩٩٩.
- ٤٢- عبد الله السيد عبد الجواد: الإدارة التربوية والتخطيط التربوي، الرياض، دار النشر الدولي، ٢٠٠٦.

- ٤٣- عبد الله إسحق، وإحسان محمد كفسارة: وسائل الاتصال التعليمية، مكة المكرمة، ١٩٩٦.
- ٤٤- عبد الصمد الأعبري: الإدارة المدرسية- البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، بيروت، دار النهضة العربية، ٢٠٠٤.
- ٤٥- عبد الرحمن تيشوري: الأزمنة، الحوار المتمدن، العدد ١٣٦٦، ٢٠٠٥.
- ٤٦- عبد الرحمن بن أحمد صانغ: التخطيط الإستراتيجي بين النظرية والتطبيق، الرياض، جامعة الملك سعود، ٢٠٠٨.
- ٤٧- عبد الخالق فؤاد محمد عبد الخالق، ومحمد محمود محمد علي: دراسات في الإدارة التربوية والتخطيط التربوي، الدمام، مكتبة المتنبي، ٢٠٠٥.
- ٤٨- عبد الخالق فؤاد عبد الخالق: دراسات في الإدارة والتخطيط التربوي، الدمام، المتنبي، ٢٠٠٥.
- ٤٩- طارق الترامسي: برنامج تدريب للقيادات التربوية عن إدارة الأزمات، القاهرة، وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٩.
- ٥٠- صلاح عبد الحميد مصطفى: الإدارة والتخطيط التربوي- المفاهيم والأسس والتطبيقات، العين، دار القلم، ١٤٢٢هـ.
- ٥١- صلاح الدين جوهر: نظرة مستقبلية إلى دور الإدارة التعليمية، نقابة المهن التعليمية، اجتماع المجلس التنفيذي لاتحاد المعلمين العرب، الندوة التربوية التي عقدت بجامعة الدول العربية في الفترة من ١٠ إلى ١٥ ديسمبر، ١٩٩٤.
- ٥٢- صبرية بنت مسلم اليحيوي: إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، كلية التربية، جامعة الملك سعود بالرياض، العدد الثامن عشر، ١٤٢٦ / ٢٠٠٦.

- ٥٣- صبرية اليحيوي: الإدارة المدرسية، المدينة، جامعة طيبة، ٢٠٠٩.
- ٥٤- صباح حميد علي، وغازي فرحان أبو زيتون: الاتصالات الإدارية- أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، عمان، دار الحامد، ٢٠٠٧.
- ٥٥- شاكر محمد فتحي وآخرون: الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٦.
- ٥٦- السيد عليوة: التعليم المدني والمشاركة السياسية للشباب- المواطنة والديمقراطية، القاهرة، مركز القرار للاستشارات، ٢٠٠١.
- ٥٧- عبد الله السيد عبد الجواد: الإدارة التربوية والتخطيط التربوي، الرياض، دار النشر الدولي، ٢٠٠٦.
- ٥٨- سيد الهواري: المدير الفعال للقرن الـ ٢١- الفعالية الشخصية والفعالية الإدارية، القاهرة، دار الجيل للطباعة، ٢٠٠٠.
- ٥٩- سيد الهواري: المديرون خمسة أنواع، القاهرة، دار الجيل للطباعة، ١٩٩٨.
- ٦٠- سعود بن محمد النمر وآخرون: الإدارة العامة- الأسس والوظائف، الرياض، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، ١٩٩١.
- ٦١- سعد غالب ياسين: الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار اليازوري للنشر، ١٩٩٨.
- ٦٢- سعاد بسيوني عبد النبي: تطوير نظام تدريب القادة التربويين بجمهورية مصر العربية في ضوء بعض الخبرات المعاصرة، القاهرة، وزارة التربية والتعليم/ البنك الدولي، ١٩٩٨.
- ٦٣- ستيف ألبريخت: إدارة الأزمات- فن الدفاع عن النفس للشركات، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، السنة السادسة، العدد الحادي عشر، يونيو ١٩٩٨.

- ٦٤- زكريا يحيى لال، وعلياء عبد الله الجندي: الاتصال الإلكتروني وتكنولوجيا التعليم، الرياض، العبيكان، ٢٠٠٥.
- ٦٥- رضا عبد الحكيم رضوان: إدارة الأزمات في التشريع الإسلامي، مجلة الفيصل، مجموعة الفيصل، المملكة العربية السعودية، العدد ٢٧٧، ١٩٩٩.
- ٦٦- خير الدين بن محمد بصراوي: الكوادر البشرية والوسائل التقنية اللازمة لدعم برامج التوعية في مراكز الحجاج، مجلة مركز بحوث ودراسات المدينة المنورة، العدد (٢٥).
- ٦٧- خليل سيباني: موسوعة رجل الأعمال الناجح، تنظيم الإدارة الناجحة، لبنان، دار الراتب الجامعية، بدون تاريخ.
- ٦٨- خالد بن سعد الجضعي: الإدارة (النظريات والتطبيق)، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، ٢٠٠٦.
- ٦٩- حسين كامل بهاء الدين: التعليم والمستقبل، القاهرة، دار المعارف، ١٩٩٩.
- ٧٠- حسين على الحميدي: الحوار المتمدن، العدد ٢٥٦٤، ٢٠٠٩.
- ٧١- حسن عماد مكايوي: تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات، القاهرة، الدار اللبنانية، ١٩٩٣.
- ٧٢- حافظ فرج أحمد، ومحمد صبري حافظ: إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠٣.
- ٧٣- جون برايسون: التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الربحية وغير الربحية، ترجمة: عزت عبد الموجود، بيروت، مكتبة لبنان، ٢٠٠٣.
- ٧٤- جمال محمد أبو الوفا، وسلامة عبد العظيم حسين: الإدارة المدرسية، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٩.

- ٧٥- جامعة الملك سعود، التخطيط التربوي، ٢٠٠٩.
- ٧٦- تيسير الدويك، وحسين ياسين: أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، عمان، دار الفكر، ٢٠٠٩.
- ٧٧- بندور عبد السلام فتح: مهارة الاتصال الفعال، رؤية إشرافية في تطوير الذات، الرياض، دار النشر الدولي، ٢٠١٢.
- ٧٨- بشار عباس: التعليم العربي أمام تحديات مجتمع المعلومات، دمشق، النادي العربي للمعلومات، ٢٠٠٦.
- ٧٩- إيمان عبد الوهاب حجاج، وأمينة محمود حسن: العلاقة بين إعادة الهندسة وإدارة الأزمات، المؤتمر الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، كلية التجارة، جامعة عين شمس، في الفترة من ٢٥-٢٦ أكتوبر، ١٩٩٧، المجلد الأول.
- ٨٠- أهم التحديات التي تواجه التعليم الجامعي في الوطن العربي، منهل الثقافة التربوية.
- ٨١- أمل الخليلي: إدارة الصف المدرسي، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥.
- ٨٢- ألفونسو جونزاليس هريرو، وكورنيليوس برات: إدارة الأزمة قبل حدوثها أو بعدها، ترجمة: عبد الفتاح الصبحي، مجلة الثقافة العالمية، المجلس الوطني للثقافة والآداب، الكويت، السنة ١٣، العدد ٧٩، ديسمبر ١٩٩٨.
- ٨٣- الأكاديمية السورية الدولية للتدريب والتطوير: العلاقات العامة في الأزمات، دمشق، ٢٠٠٩.
- ٨٤- إسماعيل عبد الفتاح، إدارة الصراعات والأزمات الدولية - نظرة مقارنة لإدارة الصراع العربي الإسرائيلي في مراحلها المختلفة، القاهرة، العربي للنشر والتوزيع، ٢٠٠١.

٨٥- الإداري الناجح، إدارة التخطيط والمعلومات بوزارة الأوقاف والشئون الإسلامية، العدد ٧٩.

٨٦- إدارة تقنية المعلومات بجدة، ٢٠٠٩.

٨٧- أحمد محمد الطيب وآخرون: التخطيط التربوي، الجزائر، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية، وحدة النظام التربوي، ٢٠٠٩.

٨٨- أحمد كامل الرشيدي: مشكلات الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، القاهرة، مكتبة كومتين، ٢٠٠٠.

٨٩- أحمد كامل الرشيدي: إدارة الفصل بلغة العصر - رؤية تربوية، القاهرة، مكتبة كومبيت، ١٩٩٩.

٩٠- أحمد زكي بدوي: معجم العلوم الاجتماعية، بيروت، مكتبة لبنان، ١٩٨٢.

٩١- أحمد زكي بدوي: معجم العلوم الإدارية، القاهرة، دار الكتاب المصري، ١٩٩٤.

٩٢- أحمد إسماعيل حجي، اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي، (القاهرة : دار الفكر العربي، ٢٠٠٢).

٩٣- أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٣.

٩٤- أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، الإسكندرية، المعارف الحديثة، ٢٠٠٢.

٩٥- أحمد إبراهيم أحمد: إدارة الأزمات التعليمية في المدارس (الأسباب والعلاج)، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٢.

٩٦- إبراهيم حامد الأسطل، وفريال يونس الخالدي: مهنة التعليم وأدوار المعلم في

مدرسة المستقبل، العين، دار الكتاب الجامعي، ٢٠٠٥.

٩٧- إبراهيم الزهيري، ورشا الليثي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية في القرن

الحادي والعشرين، حائل، دار الأندلس، ٢٠٠٩.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Webster's Ninth New Collegiate Dictionary, USA, Merriam Webster Inc., 1991.
- 2- Timoty J. Rafferty: **School Climate and Teacher Attitudes toward Upward Communication in Secondary School**, American Secondary Education, Vol. 31, No.2, spring 2003.
- 3- Stephen E. Brock & Others: **Preparing for Crises in The Schools- A Manual for Building School Crisis Responce Teams**, New york, John Wiley & Sons, Inc., 2nd edition, 2001.
- 4- Simon A. Booth: **Crisis Management Strategy- Competition and Change in Modern Enterprises**, USA, New York, Roultedge, 1993.
- 5- Schaps Eric: Building Community From Within", **Principal**, Vol. 80, No.1, Sept. 2000.
- 6- Robert Watson: A Guide to Violence Prevention, **Educational Leadership**, v. 52, N.5, Feb. 1995.
- 7- Patrick Lagadec, Preventing Chaos in a Crisis : Strategies for Prevention, Control and Damage Limitation, London: McGraw-Hill International, 1993.
- 8- Nicki Mc McCullough: **Video technology- A vehicle for educators to enhance relationships with families, education**, vol, 127, issue1, 2006.

- 9- Mike Seymour & Simon Moore: **Effective Crisis Management- Worldwide principles and practice**, London, Continuum, 2000.
- 10- Michael Peterson: **Whole Schooling Renewal Process**, Michigan, Renaissance Community Press, 2000.
- 11- Matt Kimball and Shannon Acosta: **Positive Communication- The Backbone of a School**, Texas, US department of education, 1999.
- 12- Lyle Sumek Associates :**Executive Summary- Strategic Plan 2006 – 2011/Mayor, City Council and Executive Team/West Sacramento**, Lyle Sumek Associates, Inc: **California**,:2006.
- 13- Luis H. Toledo: **Genius, Creativity and Leadership**, Journal of investigative Surgery, Vol. 15, No. 10, 2002.
- 14- Lina Naiman: **Business In A Creative Activity**, New York: Lia Naiman Associates Inc., 2003.
- 15- Kenny Moore's , Education and training steps , **Journal for Quality and Participation**, Dec, 2009.
- 16- John W. Gardner: **Self-Renewal -The Innovative Society**, N.C: w.w. Norton & Company, 1995.
- 17- John H. Holloway:The World In The Classroom- What Do Student Know?, **Educational leadership**, Vol. 60, No.2, October 2002.
- 18- Jeffrey R. Caponigro: **The Crisis Counselor**, A Step-by-step, Guide To Managing a Business Crisis, Chicago : Contemporary Books, 2000 .
- 19- Ian I. Mitroff & Others: **The Essential Guide to Managing Corporate Crises**, Step-by-step Hand book For Surviving Major Catastrophes, Oxford, Oxford university Press, 1996.

- 20- Gwang-Chol Chang: Strategic Planning in Education- Some Concepts and Steps, Georgia, UNESCO,2006.
- 21- Grey Coarsely: **Computer-Educational Administration In the In Formation Age**, new York, Alex publishing, 1993.
- 22- George Bicker And Marion Devin ,On Course For Success: **A Critical Guide To Leading International Executive Programs In Europe And North America**, London, The Economist Intelligence Unit ,1992.
- 23- Gary Johns and M.Saks Alan: **Organizational Behavior**, Toronto, HarperCollins Inc, 2001.
- 24- Edward B. Fiske and Helen F. Ladd: **When School Compete**, Washington, Brokings Institution Press, 2000.
- 25- Edmund T.Emmer ,Carolyn M.Evertson and Marry Eworshorm , **classroom management for secondary teacher's** , taxes, Northeast independent school district,2003.
- 26- Dora W.Chen, **Exploring The Precursors To Teacher Empowerment-Evolving Thoughts**, The Delta-Kappagamma-Bulletin, Vol. 69, No.1, Fall 2002.
- 27- David D. Marsh and others: **The New American High School**, California, Corwin Press, INC, 1999.
- 28- Daly M Brother: **Public Relation Begin In the Principals Office**, The Journal of Education Digest, Feb. 1995.
- 29- Christopher Day Carroll and Partake Whicker: **Developing Leadership in Primary school**, Paul Chapman Publishing LTD. London, 1998.
- 30- Certa Samuel: **Modern Management**, New Jersey, England Cliffs, Prentice Hall Inc, 1994.
- 31- Carole Raymond ,Coordinating: **Physical Education Across The Primary Schools** , New York, Taylor And Francis Inc.,1998.

- 32- California State Department OF Finance, Strategic Planning ,California,California State Department OF Finance, 2000.
- 33- Boris Rakovski And Others: **Encyclopedia Of Wikipedia (Ed)**, Crisis Management, Michoel A. West And James L. Farr, 2004.
- 34- Bennie Binkert: **Contemporary Business Communication**, Boston, Houghton Mifflin Company, 1998.
- 35- Allan S. Vann, **Shared Decision-Making Committees- Power Without Power**, The Education Digest, Vol. 65, No.6, Feb. 2000.
- 36- Alicea Rivera, Juan Carlos: **Communities of practice and knowledge management**, An exploratory and descriptive study, University of Puerto Rico, Rio Piedras, Puerto Rico, 2006.

ثالثاً : المواقع الإلكترونية :

- 1- www.civicus.org/new/media/Arabic-StrategicPlanning.doc
- 2- uqu.edu.sa/files2/tiny_mce/plugins/filemanager/files/4281113/1.do
- 3- <http://zoubir.ahlamontada.net/montada-f13/topic-t682.htm>
- 4- http://www.zulfiedu.gov.sa/up/2158_01190841916.doc
- 5- <http://www.zahra1.com/BHOOTH/Faith.../>
- 6- <http://www.wpvschool.com/forums/showthread.php?2062>
- 7- <http://www.ta9weer.com/vb/archive/index.php/t-5943.html>
- 8- <http://www.state.vt.us/edu/new/pdf/doc/hsom/hsom-02.pdf>
- 9- <http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=955&SecID=47>
- 10- <http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1024&SecID=42>
- 11- <http://www.orau.gov/pbm/links/sp-guide.pdf>,P.4.
- 12- <http://www.n-batna.net/links/researches/1pm/1.ppt>
- 13- http://www.msod.com/consultants/level_iv/conflict.htm.
- 14- http://www.mn.nrcs.usda.gov/nine_steps.html
- 15- <http://www.ksa-teachers.com/forums/f43/t-28333.html>

- 16- <http://www.kccd.edu/Chancellor/Strategic%20Planning/Strategic%20Plan/Approved%20Strategic%20Plan%20Dated%209-7-06.pdf>
- 17- <http://www.kantakji.com/fiqh/Files/Economics/7830.doc>
- 18- http://www.kams.edu.sa/OSTAZ/u_eshraf/Eshraf_edara_saaf.htm
- 19- <http://www.islam.gov.kw/edary/topics/view/article.php?sdd=103&issue=79>
- 20- <http://www.gapent.com>
- 21- <http://www.drsmv.com/4.doc>
- 22- <http://www.deyaa.org/vb/showthread.php?t=99>
- 23- <http://www.crisismc.net/articles.php?action=show&id=4>
- 24- http://www.coe.wayne.edu/community_building/wsc.html
- 25- <http://www.bizjournals.com/atlantastories/1998/01/05.htm>
- 26- http://www.arabency.com/index.php?module=pnEncyclopedia&func=display_term&id=15740
- 27- <http://www.ar.wikipedia.org/wiki/>
- 28- http://www.aoademy.org/docs/edara_alazamat_19072010.doc
- 29- <http://www.anybook4less.com/detail/039331295x.html>
- 30- <http://www.alriyadh.com/2006/03/09/article136481.html>
- 31- <http://www.alriyadh.com/2006/02/22/article132555.html>
- 32- <http://www.alrasedu.gov.sa/index/fo...1206010141.doc>
- 33- <http://www.allianceonline.org>
- 34- <http://www.alfusha.net/t7298.html>
- 35- <http://www.aktashef.com/forum/showthread.php>
- 36- <http://www.airssforum.com/?langid=6>
- 37- <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=58886>
- 38- <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=163465>
- 39- <http://www.spritwalkreaderself-renewal/~jahnw.gardner.htm>
- 40- <http://Strategicc.net/1.html>
- 41- http://sia-sy.net/sia/view_article.php?id=6
- 42- <http://shekham2.maktoobblog.com/>

- 43- <http://mouradfawzy.yoo7.com/montada-f12/topic-t11519.htm>
- 44- <http://islamport.com/w/amm/Web/1296/1.htm>
- 45- <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/>
- 46- <http://hartash.maktoobblog.com>.
- 47- <http://forum.jgedu.gov.sa/InstantForum414/Topic3831-59-1.aspx#bm3838>
- 48- http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3616/is_199503/ai_n8731977/
- 49- <http://faculty.ksu.edu.sa/haroon/>
- 50- <http://faculty.ksu.edu.sa>
- 51- http://doa.louisiana.gov/opb/pub/MW_Intro.pdf.
- 52- <http://ar.wikipedia.org/wiki/>
- 53- <http://anthro.ahlamontada.net/montada-f62/topic-t807.htm>
- 54- <http://al3loom.com/?p=1443>
- 55- <http://30dz.justgoo.com/montada-f5/topic-t673.htm#1024>
- 56- [http:// www.scruz.net/~rdilts/skills.htm](http://www.scruz.net/~rdilts/skills.htm)
- 57- [http:// www.extension.unr.edu/commdevbrd/probsolv.html](http://www.extension.unr.edu/commdevbrd/probsolv.html)
- 58- [http:// www.ed.gov/pubs/ser/schbasedmgmt/index.html](http://www.ed.gov/pubs/ser/schbasedmgmt/index.html)
- 59- faculty.ksu.edu.sa/almdhwah/Documents
- 60- faculty.ksu.edu.sa/74637/441/
- 61- elearning.najah.edu/OldData/docs/planning.doc

* * *