

# الفصل الرابع

## التخطيط الاستراتيجي

- مقدمة
- مفهوم التخطيط الاستراتيجي .
- أنواع الاستراتيجيات.
- خصائص التخطيط الاستراتيجي.
- فوائد التخطيط الاستراتيجي.
- أسس التخطيط الاستراتيجي .
- خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي.
- نماذج التخطيط الاستراتيجي.
- مكونات النموذج العام للتخطيط الاستراتيجي.

## الفصل الرابع التخطيط الاستراتيجي

مقدمة :

التخطيط الاستراتيجي أكبر من مجرد محاولة توقع المستقبل بل يتعدى ذلك إلى الاقتناع بأن صورة المستقبل يمكن التأثير عليها وتغييرها وذلك بوضع أهداف وغايات واضحة ويجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق وتمد المؤسسة بمجموعة أساسية من الأولويات ويتميز التخطيط الاستراتيجي بالديناميكية والتغير المستمر، والتفاعل مع البيئة الخارجية غير المستقرة.

وقبل الخوض في دراسة التخطيط الاستراتيجي بشيء من التفصيل يجب توضيح بعض المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالموضوع علي النحو التالي :

أ- الإستراتيجية : علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية . وهي المسار الرئيسي الذي تتخذه المؤسسة بين اختيارات رئيسية أخرى لتحقيق أهدافها في ضوء نقاط القوة والضعف ، وفي ضوء الفرص والتهديدات المتوقعة .

أو هي الطريق الذي يحدده التوجهات الخاصة بالأنشطة ومواجهة المشكلات والتعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية، وكذلك حالات عدم التأكد.

أو أنها خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد أسلوب مؤسسات التعليم العالي لبلوغ أهدافها الإستراتيجية باستخدام موارد معينة في بيئة متغيرة.

ب- **Strategy**: علم أو فن الحروب أو وضع الخطط وإدارة العمليات الحربية .

ت- **التكتيك** : يطلق على التفاصيل والأساليب التي تحقق الاستراتيجية.

ث- **التفكير الاستراتيجي** : هو نوع من التفكير المنطقي المتسلسل يركز على هدف محدد مسبقاً ( كماً و زمناً كيفاً و مكاناً ) عن طريق خطوات متتابعة واطعاً في الاعتبار النظرة الشاملة للبيئة و التفكير هنا أسبق من التخطيط ، أنت تبدأ بالتفكير ثم تخطط لتحقيق أهدافك .

ج- **الخيار الاستراتيجي** : الاختيار المفضل لدى متخذي القرار من بين البدائل المطروحة لتحقيق رؤية شاملة للمؤسسة ، ويتم في المستويات الإدارية العليا ، ويطلق عليه أيضاً " الاختيار الاستراتيجي Strategic Choice " أى الاختيار من بين البدائل المتاحة، وهل الاختيار الاستراتيجي مناسب للفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف في المؤسسة .

ح- الفجوة الإستراتيجية : هي المسافة الموجودة بين الواقع الحالي للمؤسسة وبين ما يود واضع الخطة الإستراتيجية أن تكون عليه في المستقبل .

خ- التخطيط التكتيكي : كفاءة استخدام الموارد يوماً بيوم ويحتاج إلى مستويات إدارية دنيا وإشرافية موجهة نحو تحقيق أهداف في ظل محددات موضوعة .

### أولاً: أنواع الاستراتيجيات:

يوجد كبير من الاستراتيجيات , يمكن تناول كل نوع من هذه الأنواع كما يلي:

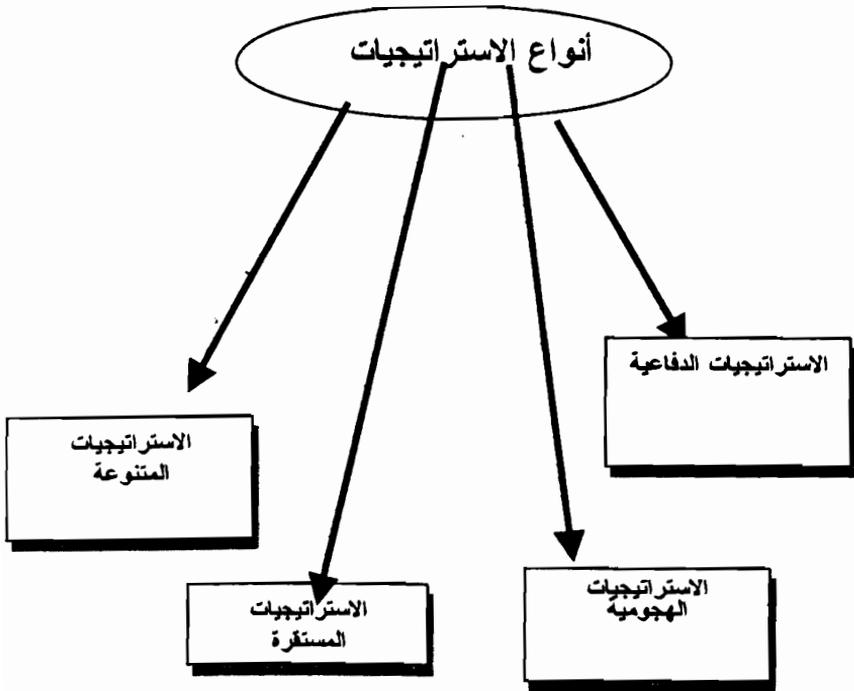
١- الاستراتيجيات الدفاعية : موجهة للاهتمام بالبيئة الداخلية للمؤسسة لعلاج قصور أو ضعف أو مواجهة تهديدات داخلية .

٢- الاستراتيجيات الهجومية : موجهة للاهتمام بظروف البيئة التنافسية أى بناء الموقع التنافسي للمؤسسة من خلال عدة أساليب وطرق .

٣- الاستراتيجيات المستقرة : موجهة لإجراء تغيير محدود في مجالات العمل ولكنه في نفس الوقت تغيير رئيسي لتركيز الجهود والإمكانات باتجاه معين . وفي نفس الوقت يمكن أن يقود المؤسسة لتبنى الاستراتيجية الدفاعية .

٤- الإستراتيجية المتنوعة : تمكن المؤسسة من استخدام أكثر من استراتيجية واحدة في وقت واحد حسب الأهداف الموضوعة

والبيئة المحيطة وغالباً ما يصاحب المؤسسة فشل في هذا النوع من الاستراتيجيات المتنوعة . ويمكن توضيح أنواع الاستراتيجيات في الشكل التالي:



ثانياً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

يوجد عددا كبيرا من التعريفات الخاصة بحديد مفهوم التخطيط الاستراتيجي منها علي سبيل المثال لا الحصر ما يلي :

التخطيط الاستراتيجي هو :

- إطار شامل لتنفيذ التفكير الاستراتيجي موضحاً فيها الطريقة والأفعال والإجراءات التي تحقق النتائج المرغوبة .
- منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والمحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعتها هذا التنفيذ .
- صورة واضحة لما تريد المؤسسة أن تصل إليه على إلا تكون هذه الصورة ثابتة ولكن في إطار من التغيير المنظم .
- التحليل المنظم للمؤسسة التعليمية وبيئتها، وتكوين مجموعة من الأهداف الإستراتيجية الأساسية لمساعدتها على تحقيق رؤيتها في ضوء قيمها ومواردها المتاحة .
- مجموعة من العمليات تبدأ برسم الصورة التي تريد المؤسسة أن تكون عليها في المستقبل ، ثم تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تساعد على تحقيق هذه الصورة ، ثم تحديد الوسائل والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف بعد معرفة التحديات في البيئة الداخلية والخارجية .
- نوع من التخطيط المستقبلي الذي يراعى ما يحيط بالمؤسسة من قوى خارجية وعواملها باعتبار أنها قد تكون أكثر تأثيراً في قوتها من القوى والعوامل المؤسسية وبين عناصر البيئة

خارج المؤسسة بما يسهم في إمكانية اكتشاف الفرص والإمكانيات الجديدة المختلفة والمتاحة لمستقبل المؤسسة واستطلاعها .

### ثالثاً: خصائص التخطيط الاستراتيجي الفعال:

يتصف التخطيط الاستراتيجي الفعال بالعديد من

الخصائص منها :

- ١- اقتصادية التخطيط وتوفيره للجهد والمال والوقت.
  - ٢- وضوح الأهداف والسياسات والإجراءات.
  - ٣- مرونة التخطيط الاستراتيجي.
  - ٤- وجود تدرج بالخطة في السير بالوسائل والإجراءات.
  - ٥- واقعية الخطة في وسائلها وإجراءاتها.
  - ٦- شمول التخطيط في مختلف مستويات المؤسسة.
  - ٧- أسهام التخطيط في تحقيق الهدف بصورة فعالة.
  - ٨- صدق ودقة المعلومات.
  - ٩- شعور كل فرد بالانتماء للخطة والعمل على تحقيقها.
  - ١٠- محاسبة المؤسسة على الأداء والإنجاز (المحاسبية).
  - ١١- يمثل جميع الأفراد ويستند على منظومة متكاملة .
  - ١٢- توضيح مسار المؤسسة في أعمال وإجراءات.
- ويمكن توضيح هذه الخصائص من الشكل التالي:

شكل يوضح خصائص التخطيط الاستراتيجي الفعال

١- اقتصادية التخطيط وتوفيره للجهد والمال والوقت.	<p>أقل فاعلية -</p> <p>↑</p> <p>↓</p> <p>أكثر فاعلية +</p>
٢- وضوح الأهداف والسياسات والإجراءات.	
٣- مرونة التخطيط الاستراتيجي.	
٤- أن يوجد بالخطوة تدرج في السير بالوسائل والإجراءات.	
٥- واقعية الخطة في وسائلها وإجراءاتها.	
٦- شمول التخطيط في مختلف مستويات المؤسسة.	
٧- أن يسهم التخطيط في تحقيق الهدف بصورة فعالة.	
٨- صدق ودقة المعلومات.	
٩- شعور كل فرد بالانتماء للخطة والعمل على تحقيقها.	
١٠- محاسبة المؤسسة على الأداء والإنتاج (المحاسبية).	
١١- يمثل جميع الأفراد ويستند على منظومة.	
١٢- توضيح مسار المؤسسة في أعمال وإجراءات.	

يقل وجود هذه الخصائص في عملية التخطيط الاستراتيجي يكون فعالاً

خصائص التخطيط  
الاستراتيجي الفعال

رابعاً: الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية:

يمكن التفريق بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية من خلال عدد من المحاور يوضحها الجدول التالي :

التخطيط الاستراتيجي	الإدارة الإستراتيجية
غاية الإدارة الإستراتيجية	مدخل للتخطيط الاستراتيجي
عملية تحليلية	لا تتوقف على التحليل ولكنها تهتم بالأداء
تتوقف على مجرد اختيار البدائل	تتخطى ذلك بعملية عمل اختيارات مناسبة بواسطة أشخاص ينفذوا القرارات
نتائج إستراتيجية	نتائج إستراتيجية

خامساً: الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى:

يمكن التفريق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى من خلال عدد من المحاور يوضحها الجدول التالي :

م	التخطيط الاستراتيجي	التخطيط طويل المدى
١	يحدد ما تريد المؤسسة أن تصل إليه في المستقبل	ينطلق من الأوضاع الحالية للتنبؤ بالمستقبل
٢	يضع في اعتباره التغير الذي يحدث في البيئة ولا يفترض وجود حالة ثابتة للنمو.	يعتمد على الافتراضات الداخلية وحدها دون النظر للظروف الخارجية
٣	يركز بصفة أساسية على القضايا الإستراتيجية وإطارها السياسي	يركز على الأهداف دون التعرض للسياسات المرتبطة بالتخطيط.
٤	أفضل في حالة الاهتمامات المتصارعة	أفضل في حالة وجود اتفاق وإجماع
٥	يركز على تناول البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية.	يركز على استقرار الاتجاهات الخارجية.
٦	يركز على المستويات العليا للمؤسسة أي يقدم البيانات للتخطيط طويل المدى.	يميل إلى أن يكون من أسفل لأعلى.

التخطيط الاستراتيجي

٧	يقيم أسوأ الظروف وأفضلها	يتسم بدرجة كبيرة من التفاؤل
٨	يركز على التوصل إلى درجة من تحقيقه ولكنه لا يستطيع السيطرة بدرجة مطلقة على عناصر التحيز.	لا يقدم إلا تخطيطاً قصيراً حيث : — تخطيط لأطول من سنة يكون غير دقيق — يركز نظم لتقييم الأعمال على الحاضر فقط .
٩	يستمد من الأفكار فتكون نوعية في طبيعتها .	يبني على افتراضات رقمية .

سادساً: الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي:

يمكن التفريق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي

من خلال عدد من المحاور يوضحها الجدول التالي :

التخطيط التكتيكي	التخطيط الاستراتيجي	
عند أدنى المستويات الإدارية	تعد عند أعلى المستويات الإدارية في المنظمة .	مستوى التصرف:
يوجد بها قيم شخصية أقل من الإستراتيجية .	يوجد بها قيم شخصية كبيرة .	القيم الشخصية
عدد البدائل أقل .	عدد البدائل في التخطيط الإستراتيجي أكبر .	مدى البدائل:
التأكد كبير	عدم التأكد	عدم التأكد
يغطي فترة زمنية أقل	يغطي فترة زمنية أطول	الزمن
ينبع من الإستراتيجية	هي الأصل	المرجعية:
يحتاج إلى عدد أكثر من الأفراد .	يحتاج إلى عدد أقل من الأفراد	الأفراد المسئولة
يحتاج إلى معلومات غالباً ما تتوافر	يحتاج إلى معلومات صعب الحصول عليها	المعلومات
يعد من زاوية وظيفية داخل المؤسسة	يعد من زاوية المؤسسة ككل	زاوية الأعداد

سابعاً: الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط العام:

يمكن التفريق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط العام من خلال عدد من المحاور يوضحها الجدول التالي :

م	التخطيط الاستراتيجي	التخطيط العام
١	يدور حول	- يسعى إلى إيجاد خطة محددة
٢	- ما مرحلة النمو في الوقت الحاضر ؟	- مجموعة محددة من الأهداف
٣	- كيفية التعامل مع حدوث أي طارئ ؟	- يتركز الاهتمام فيه على
٤	- ما هي الأهداف التي تسعى لتحقيقها ؟	رئيس المؤسسة ونوابه
	لا يفترض حلول مثالية	
	يحقق الشمولية طويلة المدى	
	يحتاج إلى نوع من التعاون داخل	
	المؤسسة للتعامل مع	
	الاحتمالات المختلفة .	

ثامناً: فوائد التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات:

يوجد عددا كبيرا من الفوائد للتخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الصناعية والتعليمية من تلك الفوائد ما يلي :

## ١ - رؤية مستقبلية وتشاركية:

داخل البنية المدرسية أو خارجها لابد من الاشتراك في وضع رؤية مستقبلية وتصور تشاركي لمخرجات التعليم ، والإجابة عن السؤال الإستراتيجي إلى أين نحن ذاهبون ، وتحديد الصورة النهائية والمستقبلية للمؤسسة .أي يصبح لكل فرد في المجتمع سهم شارك فيه ،وتتكون الروح التشاركية من خلال وضع الخطة الإستراتيجية للمشروع المراد تنفيذه.

## ٢ - زيادة الانتماء لرسالة المؤسسة :

أي فرد يشارك ويساهم في نجاح المؤسسة لابد أن يدافع عنها ويؤمن برسالتها لأنه شارك في صيانتها ، وسيساهم في بلوغ الغايات الرئيسية للمؤسسة.

## ٣- زيادة الدعم الداخلي والخارجي :

أي مؤسسة تحصل على دعم من داخلها (الأفراد المساهمة) ومن خارجها البيئة الخارجية لأنهم جميعاً شاركوا في القيادة / ووضع القرار، أي أنه يسهم ويؤكد على البناء المؤسسي .

## ٤ - التحكم في الأمور الغير مؤكدة وإدارتها :

أي تحليل للعناصر الداخلية والخارجية ومعرفة نقاط القوة والضعف والتهديدات لأي مشروع ، الأمر الذي يساعد على التحكم في الأمور الغير مؤكدة وإدارتها بفاعلية .

٥- تحسين المظهر العام للمؤسسة وقياس ذلك :

نتيجة للحصول على المخرجات الجيدة الناتجة من التطبيق للتخطيط الاستراتيجي، لأن الحكم على الإنجاز للمؤسسة تجعل المجتمع يحس بتقدم ملموس وقابل للقياس .

٦- الحصول على الموقع الفعال بين المؤسسات :

أي مدرسة يطبق بها التخطيط الاستراتيجي لا بد أن تحصل على موقع فعال بين المؤسسات المختلفة أو المتماثلة نتيجة التعاون بجهود أفرادها في تطبيق التخطيط الاستراتيجي .

٧- تضامن القوى العاملة وتركيزها :

تحقيق النجاح يأتي من اتفاق الجميع على الخطوات وبالتالي تقليل الاختلافات الفردية بين العاملين ويكون النجاح هو الحافز القوي لتضامن القوى العاملة وتطبيق تركيزها في التخطيط الإستراتيجية ، فمن أجديات التخطيط الإستراتيجي العمل الجماعي لجميع العاملين فالكل له دور ومسئول لأن الإستراتيجية مسؤولية جماعية .

٨ - تطوير المؤسسة كعملية مستمرة :

يسهم في جعل عملية التطوير عملية مستمرة وليست مؤقتة أو آنية وأن تكون مبادرة وليست رد فعل لخسارة معينة ، أي يجب أن تكون عملية التطوير تفكير متواصل تسعى من خلاله المؤسسة إلى الجودة والتحسين المستمر .

٩ - يساعد على تحديد الأولويات :

وفق احتياجات الأداء والمؤسسة والمجتمع وسوق العمل بطريقة علمية منهجية متوازنة لتحقيق أفضل النتائج .

١٠- يعتمد على التفكير التأملي.

١١- يأخذ في الحسبان كل إمكانيات المؤسسة التعليمية.

١٢- يحدد الفرص المتاحة ويستفيد منها.

١٣- يفحص باستمرار البيئة الخارجية.

١٤- يسير وفقاً للمنهج الاستشراف.

- تسعاً : أسس التخطيط الاستراتيجي :

يقوم التخطيط الاستراتيجي على عدة أسس منها.

— دراسة بيئة العمل العامة الداخلية والخارجية للمؤسسة وفهمها، والتي تتصف بالتغيير الدائم.

— الأخذ بإدارة التغيير، وإدارة البيئة كخلق الفرص الحالية والمستقبلية واكتشافها واستغلالها لمواجهة التهديدات وتجنبها، وإدارة المؤسسة في وقت واحد.

— تنمية المركز التنافسي للمؤسسة.

— بعد النظر نظرة مستقبلية : لدى المؤسسة لخارجها.

- إدارة متكاملة تركز على التنسيق بين وحدات التنظيم المؤسسي.
- الابتكار والأداء الاستراتيجي يؤدي إلى تلبية حاجات الموارد البشرية ورغباتها.
- وجود رقابة إستراتيجية تعتمد أساساً على نظام جيد للمعلومات.
- التوحيد بين جميع الجهود والإدارات لتحقيق أهداف واحدة وغاياتها.
- توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات ومنه تقليل المقاومة الممكن حدوثها عند القيام بتنفيذ قرارات أي برنامج للتغيير.
- توحيد الأهداف اللازم لمستقبل المؤسسة وتوجهها.
- تنمية عادات التفكير في المستقبل.
- دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية.
- جعل المسؤولين بصفة دائمة أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة المحيطة وتغييراتها.
- التركيز على العلاقة بين المؤسسة وبين البيئة التي تعمل فيها وجعلها أساس ومحور القرارات الإستراتيجية.

### عاشراً: خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي:

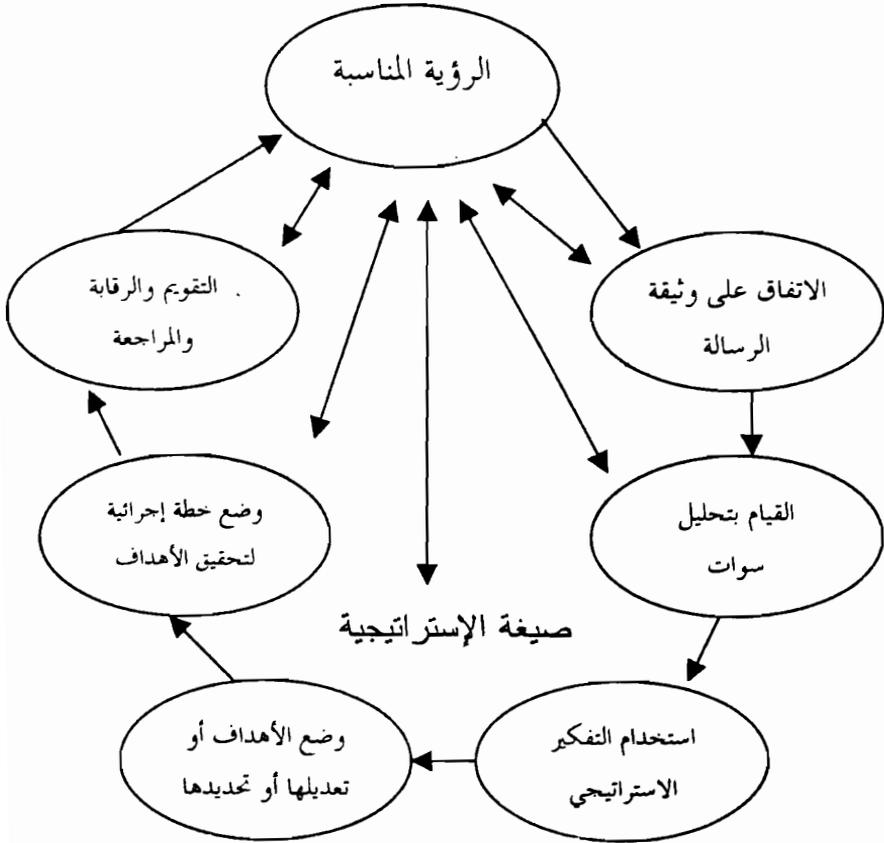
يمر التخطيط الاستراتيجي بعدد من الخطوات منها :

- ١- الرؤية المناسبة.
- ٢- الاتفاق على وثيقة الرسالة.

- ٣- القيام بالتحليل الرباعي .
- ٤- استخدام التفكير الاستراتيجي.
- ٥- وضع الأهداف أو تعديلها أو تحديدها .
- ٦- وضع خطة إجرائية لتحقيق الأهداف.
- ٧- التقييم والرقابة والمراجعة .

يمكن توضيح خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي في الشكل التالي:

الشكل التالي يوضح خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي



وبعد توضيح خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي السابق يمكن

تناول كل خطوة من هذه الخطوات على النمو التالي:

- **الخطوة الأولى :** الرؤية المناسبة : ويقصد بها الإحساس الذي يعبر عن شخصية المؤسسة واتجاهاتها ، وهويتها ، والحلم والأمل الذي تَرجوه وتَسعى إليه، وتتم بأن يقوم قائد المؤسسة بتفحص الواقع ، وتحديد رسالة المؤسسة ورؤيتها تعد الخطوة الأولى في التخطيط الاستراتيجي، وهي تتمثل في أغراضها وأهداف الأداء، أما رؤيتها فتتمثل في بها سبب تواجدها، والحالة المثالية التي تبغي الوصول إليها ، ويستقى هذا التحديد من البيئة الخارجية وذلك بالتركيز على احتياجات المجتمع ومتطلباته ومجالات التعامل معها،

وفي هذه الخطوة يتم توجيه عدد من الأسئلة مثل : ما العمل الذي نحن فيه ؟

- ما القيمة الحالية للإدارة ؟

- هل يوافق المستهدفون على اتجاه الإدارة ؟

- من هم المتأثرون بإدارتنا ؟

- هل تم استيفاء احتياجاتهم ؟

وبعد ذلك يقوم عمل جلسة " عصف ذهني " لاختبار الرؤية وتتم كالآتي: يستقبل كل الأفكار بدون نقد أو تقييم ، محاولة التوفيق بين الأفكار للخروج بصورة نهائية.

الرؤية الجيدة تتصف بعدد من الصفات منها : أنها تعطي معنى للتغيرات المتوقعة في الناس , و تشكل صورة عقلية إيجابية وواضحة لحالة المستقبل , ومحفزة / مثالية / توضح الفرص والاتجاه , وسهلة الحفظ , شفافة , ملهمة , مكتوبة بشكل مختصر ومركز .

الخطوة الثانية : الاتفاق على تشكيل رسالة لأهداف المؤسسة :

وفي هذه الخطوة يجب الإجابة على الأسئلة الهامة التالية:

- أين موقفنا الحالي ؟

- ما مدى ما حققنا من إنجازات ؟

- ما الدليل على تحركنا باتجاه إنجاز المهمة ؟

- ما الذي يجب عمله لتعجيل التقدم نحو الرؤية ؟

- وهي وثيقة مشتركة لكل العناصر في المؤسسة وتفسر أهدافهم النهائية وغاياتهم .

- بعض العناصر التي تساعد على صياغة الرسالة :

١- يجب مراعاتها كل فترة ( ربع سنوي , نصف سنوي , عام )

٢- يجب أن يشترك في عملية مراجعتها جميع الرموز في المؤسسة.

٣- تعكس معايير قابلة للتحقيق .

٤- تركز على محور إستراتيجي محدد .

٥- تعكس فلسفة وقيم ومعتقدات وتقاليد المؤسسة

٦ - تستخدم في حالات مراجعة البرامج والأنظمة اليومية , صناعة القرارات اليومية, عمليات التشجيع والعقوبات, تطوير الأهداف والأولويات

٧- لا تتعدى ٥٠ كلمة وتتسم بـ ( التحديد - الوضوح - الاختصار).

٨- عادة تكون قصيرة لا تتعدى صفحة واحدة .

٩- تعبر عن تميز المؤسسة عن غيرها .

والفرق بين الرؤية **Vision** ، وبين وثيقة الرسالة **mission statemen** فالرؤية هي جملة صغيرة تعبر عن غاية كبرى بعيد المدى أما وثيقة الرسالة فهي جملة تفسيرية لسبب وجود المؤسسة / الإدارة/ الفرد.

**كيفية تطوير وثيقة الرسالة:**

١- الحصول على موافقة مبدئية وتقبل الفكرة.

٢- تعيين مجموعة العمل.

٣- اجمع المعلومات بواسطة أداء جيدة لجمع المعلومات.

٤- تحليل المعلومات التمهيديّة.

٥- ابتكار أداة أو طريقة للحصول على موافقة جماعية.

٦- عمل مسودة لوثيقة الرسالة.

٧- الحصول على اتفاق جماعي لنص الرسالة.

٨- تجهيز النسخة النهائية لوثيقة الرسالة .

٩- توزيع النسخة النهائية ونشرها من قبل كل المستهدفين ، مع إجراء التعديل إذا احتاجت ويكون بموافقة جميع المستهدفين .

### الخطوة الثالثة : التحليل الرباعي SWOT Analysis :

يهدف أسلوب التحليل الرباعي SWOT Analysis للمؤسسة التعليمية التي تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة الداخلية Strengths ، ونواحي الضعف Weaknesses ، ) والبيئة الخارجية ( الفرص المتاحة Opportunities ، والتهديدات الخارجية Threats ) ، بهدف التوصل إلي أحد البدائل الإستراتيجية الأربعة وتقديمه للمؤسسة، حتى يتم في ضوءه وضع رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها الجزئية.

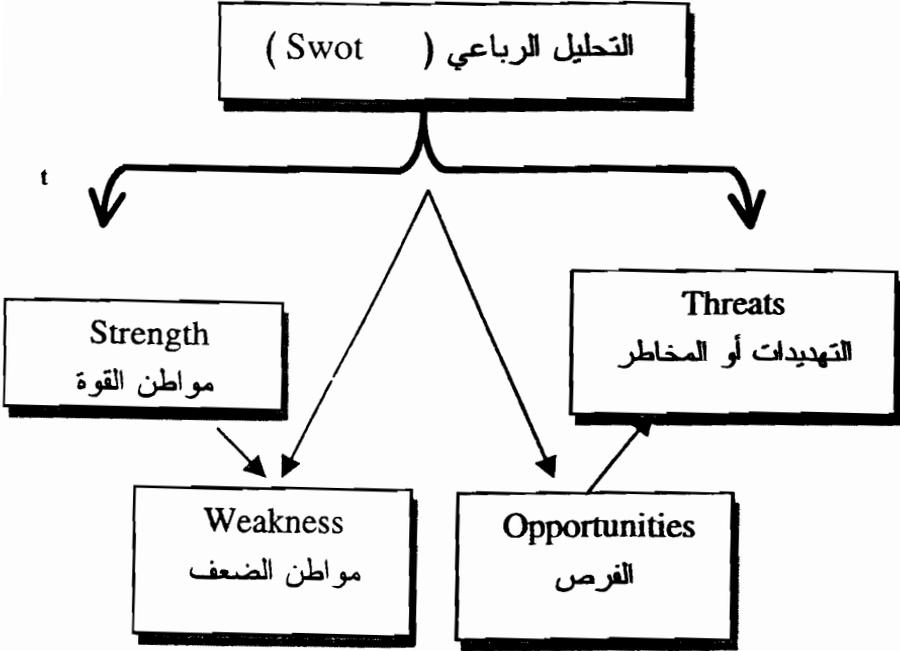
ويمكن تعريف التحليل الرباعي بأنه نموذج يساعد المؤسسات التعليمية وغيرها من المنظمات في وضع وتحديد الرؤية Vision والرسالة Mission وتحديد الغايات والأهداف المستقبلية لهذه المؤسسات التعليمية من خلال دراسة الواقع الفعلي للمؤسسة (البيئة الداخلية ) وعلاقتها بالقوي والعوامل الخارجية (الفرص والتهديدات) .

والجدول التالي يوضح (البيئة الداخلية ) وعلاقتها بالقوي والعوامل الخارجية (الفرص والتهديدات في نموذج التحليل الرباعي ( SWOT )

<p>جوانب الضعف Weakness(W) الداخلية في المدخلات السابقة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والفلسفة الإدارية، ونظم المعلومات والاتصالات والقوى البشرية....</p>	<p>جوانب القوة للمؤسسة (S) Strength والتي تتمثل في مدخلاتها مثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والفلسفة الإدارية، ونظم المعلومات والاتصالات والقوى البشرية ونظام الامتحانات والتقويم وتكنولوجيا التعليم والأنشطة الطلابية</p>	<p>العوامل الداخلية/ العوامل الخارجية</p>
--	---	---

<p>إستراتيجية (WO) وهي إستراتيجية تهدف إلي تطوير المؤسسة من خلال التغلب علي جوانب الضعف فيها والاستفادة من الفرص في البيئة الخارجية</p>	<p>إستراتيجية (SO) وفيها يتم التأكيد علي جوانب القوة في المؤسسة وذلك للإفادة من ميزة الفرص المتاحة في الحد من تأثير التهديدات</p>	<p>الفرص الخارجية Opportunities(O) (وتتمثل في الأحوال الحالية والمستقبلية للمتغيرات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والاجتماعية , إضافة إلي المتغيرات المرتبطة بسوق العمل , واحتياجات المجتمع من الخريجين.</p>
<p>إستراتيجية (WT) وتتمثل في التقليل من جوانب الضعف في المؤسسة , والتقليل من تأثيرات التهديدات الخارجية .</p>	<p>إستراتيجية (ST) وفيها تستخدم المؤسسة جوانب القوة للتعامل مع التهديدات أو تجنبها .</p>	<p>التهديدات الخارجية Threat وتشمّل المتغيرات البيئية العامة والخاصة المحيطة بالمؤسسة الجامعية والتي قد تعرقل تنفيذ الخطة الإستراتيجية الموضوعة .</p>

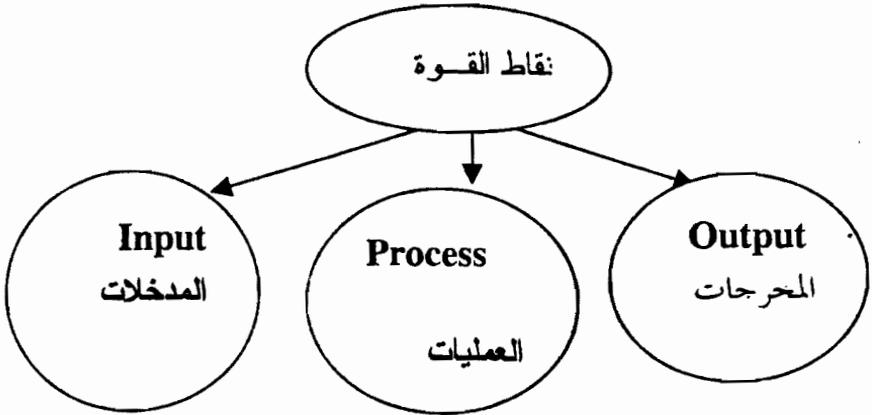
شكل يوضح خطوات التحليل الرباعي



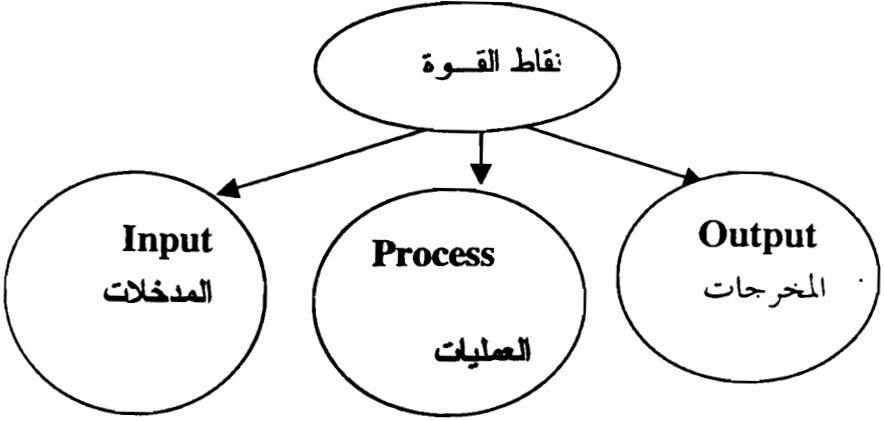
- \* والشروط التي يجب توافرها في قائد العصف الذهني .
- أن يكون التدخل لكسر الجمود فقط أي للتوجيه فقط .
  - حياً .
  - صياداً للأفكار .

\* وكذلك شروط في المشارك :

- عدم انتقاد أي أحد .
- عدم الإسهاب / عدم الاختصار .
- تطوّر أفكار زملائك .
- تحديد مواطن القوة :
- كيف يرى المشاركون في عملية العصف الذهني قوة مشروعاتهم
- ما هي نقاط القوة فيما يلي:



- تحديد مواطن الضعف :
- كيف يرى المشاركون ضعف مشروعاتهم
- ما هي نقاط الضعف فيما يلي :



#### الفرص :

- ما هي الفرص التي يراها المشاركون؟
- محاولة استغلال نقاط القوة / الضعف .

#### التحديات:

- ما هي الأسباب التي يراها المشاركون والتي تمثل تهديدا للعمل ؟

#### الخطوة الرابعة : وضع صيغة الإستراتيجية:

- أ- باستخدام التفكير الإستراتيجي تتم صياغة الأهداف في ضوء الرؤية ووثيقة الرسالة ، وتصيغ أهداف تركز على نقاط القوة وتساعد على تعزيزها ، وتصيغ أهداف تركز على نقاط الضعف .

ب- وهي أهداف تترجم إلى إجراءات وسلوكيات وتصرفات وقرارات من الواجب اتخاذها.

ج- ومن شروطها :

- لا بد وأن تكون الأهداف محددة كما ونوعاً .
- لا بد وأن تكون الأهداف واضحة ولا تقبل أكثر من معنى
- لا بد وأن تكون الأهداف قابلة للقياس والتقويم .
- لا بد وأن تكون الأهداف قابلة للتحدي
- لا بد وأن تكون الأهداف واقعية
- لا بد وأن تكون الأهداف منطقية
- قابلة لتحقيق (مثلا لا يمكن القضاء على نسبة الغياب بنسبة ١٠٠%) .

الخطوة الخامسة : تحديد الإجراءات وكتابة الخطة الإجرائية :

ويراعى فيها ما يلي :

- الإجراءات متفقة مع الأنظمة .
- ليست متضاربة مع مهام ومسئوليات المنفذين .
- لا بد من مراعاة زمن التنفيذ ، مناسبته لحجم المهمة المتوقعة ، التكلفة المتوقعة.
- توضيح المصدر الممول
- طريقة مناسبة لمتابعة وتقويم الأهداف
- بعد تحديد الأهداف والمجال الذي يخدمه كل هدف من الأهداف

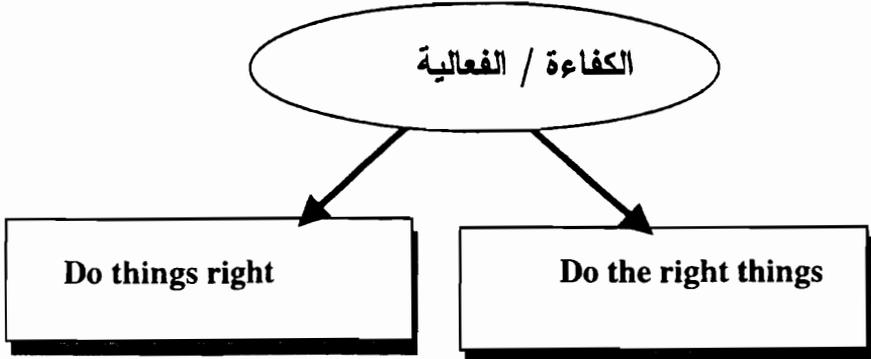
- يتم تحديد الإجراءات التي تحقق الأهداف
- يستحسن توضيح المهام والمسئوليات الروتينية (المتكررة يوميا)

يجب توضيح المهام في جدول كالتالي:

ملاحظات	متى؟ (الزمن)	ماذا يفعل؟ الإجراءات	من هو(المنفذون)

### الخطوة السادسة : التقييم والرقابة والمراجعة:

- يجب وضع مقاييس أداء متفق عليها.
- الأفضل : تحقق جميع الأهداف بشكل مميز.
- جيد
- متوسط
- تحت المتوسط
- ضعيف
- وهكذا...
- يجب التأكد من أن التصرفات تتفق مع الرؤية ووثيقة العمل .
- لا بد من معرفة جميع العاملين بما يقوموا به.
- وضع نظام للثواب والعقاب يطبق على الجميع
- يجب مراعاة الفرق بين الكفاءة / الفعالية



تنفيذ كل الأمور بطريقة صحيحة      تنفيذ الأمور الصحيحة بالشكل المطلوب

التنظيم الكفاء ← يقوم بالشئ بشكل سليم .

التنظيم الفعال ← يقوم بالشئ السليم .

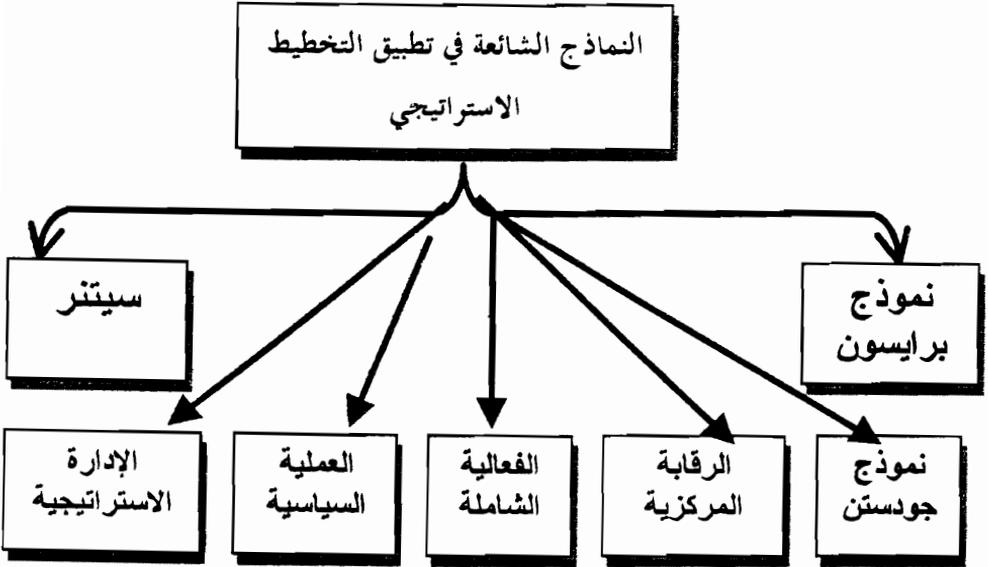
\* عملية التقييم من أهم العمليات فمن الضروري وضع تصور جيد وفعال لعملية مراقبة وتقييم الإجراءات المنفذة مع ملاحظة أن :

- الكفاءة      خاصة قصيرة الأجل.

- الفعالية      خاصة طويلة الأجل أي مخرجاتها مؤثرة لمدى طويل.

## حادى عشر: بعض النماذج الشائعة فى تطبيق التخطيط الاستراتيجي

يوجد عدد كبير من النماذج التي يمكن استخدامها في تطبيق التخطيط الاستراتيجي منها نموذج برايسون نموذج جودستن الرقابة المركزية الفعالية الشاملة العملية السياسية الإدارة الإستراتيجية نموذج سينتر ، ويمكن توضيح هذه النماذج في الشكل التالي :



وهذه النماذج لا تختلف من الناحية الجوهرية وإنما تختلف في التركيز على جوانب معينة في مرحلة ما وعلى الأهداف التي تسعى قيادة المؤسسة إلى تحقيقها من خلال تنفيذ عمليات التخطيط الاستراتيجي .

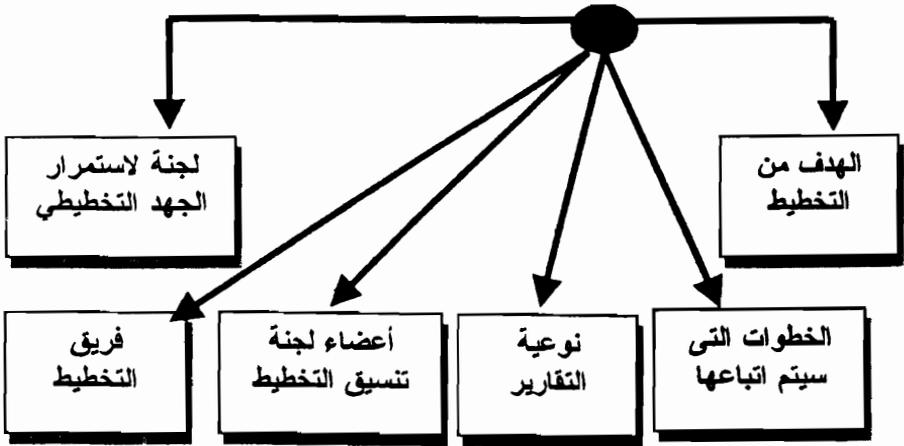
١- نموذج برايسون كمثال لتطبيق التخطيط الاستراتيجي

يمر تطبيق نموذج برايسون بعدد من الخطوات هي :

١- الاتفاق المبدئي على استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي :

ويتم فيها تحديد الهدف من التخطيط والخطوات التي سوف تتبع ونوعية التقارير وتحديد أعضاء لجنة تنسيق التخطيط وفريق التخطيط وكذلك تحديد لجنة لاستمرار التخطيط . ويمكن توضيح هذه الخطوات في الشكل

التالي :



٢ - تحديد وتوضيح القيود:

أي تحديد التعليمات الرسمية وغير الرسمية المفروضة على المؤسسة مثل التشريعات واللوائح. أي أن تكون المؤسسة على علم بما هو مسموح وغير مسموح .

٣ - توضيح رسالة المؤسسة:

- أي تحليل للجهات ذات العلاقة بالمؤسسة .
- أي توضيح رسالة المؤسسة في حدود القيود السابقة .

٤ - تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة :

أي تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة من كافة النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية .

٥ - تقييم البيئة الداخلية للمؤسسة

تقييم المؤسسة لنفسها بهدف تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف بها. التقييم يضم ثلاثة أبعاد هي مصادر المؤسسة ( مدخلات )، الإستراتيجية الحالية ( العملية ) ، الأداء ( المخرجات )

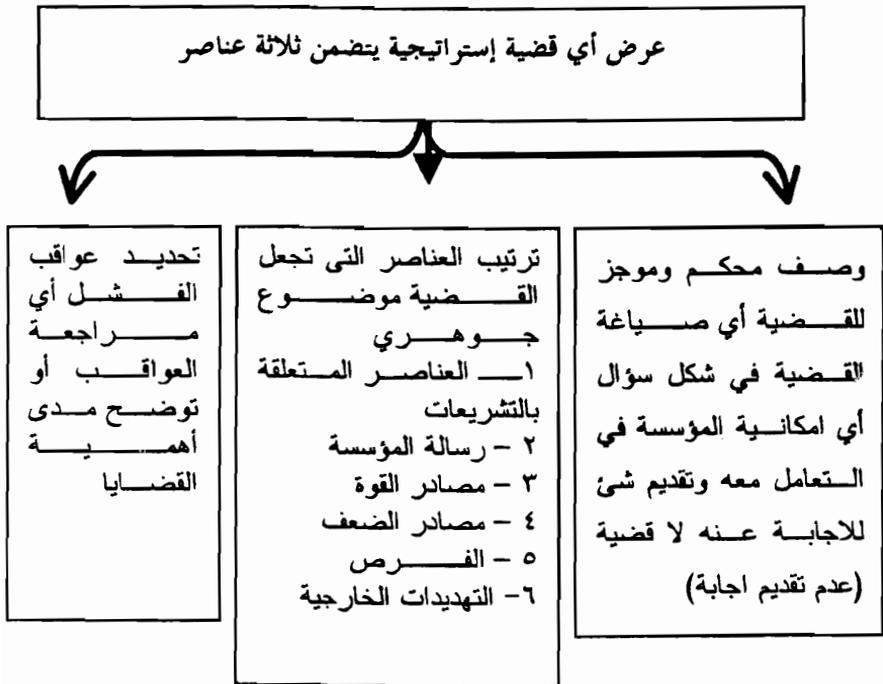
٦ - تحديد القضية الإستراتيجية:

— خطوات السابقة تمهد وتؤدي إلى القضايا الإستراتيجية .

والقضايا الإستراتيجية هي موضوعات السياسة التي تؤثر على قوانين المؤسسة ورسالتها وقيمتها ومخرجاتها ومستوى الخدمة والإدارة .

ويتم في القضايا الإستراتيجية ما يلي :

- تجسيد للصراع.
  - الصراع حول الغايات النهائية ( ماذا ) المكان ( أين )
  - الوسائل (كيف) التوقيت (متى)
  - الفلسفة ( لماذا )
- ويتم عرض أي قضية إستراتيجية عن طريق ثلاث ثلاثة عناصر أساسية يوضحها الشكل التالي



## ثاني عشر: مدخل القضايا الإستراتيجية:

يوجد ثلاثة مداخل للقضايا الإستراتيجية هي المدخل المباشر , ومدخل الأهداف , ومدخل السيناريو , ويمكن تناولها بشئ من التفصيل علي النحو التالي :

- المدخل المباشر :

عمل المخطط على تحديد القضايا الاستراتيجية من وجهة نظر :

- القيود المفروضة على المؤسسة
- رسالة المؤسسة
- جوانب القوة والضعف
- الفرص والتهديدات

- عدم اتفاق حول الأهداف
- عدم وجود رؤية مسبقة للنجاح
- عدم وجود تدرج هرمي يفرض الأهداف على باقي الجهات.
- وجود اضطراب في البيئة تجعل الأهداف والرؤية غير واضحة .



### - مدخل الأهداف :

يتفق مع نظرية التخطيط التقليدية اي لابد من وجود أهداف للمؤسسة ثم تطور الإستراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف . ولكن يستخدم عندما:

- يكون هناك اتفاق واسع حول الأهداف .
- الأهداف محددة بدرجة كافية .
- يستخدم في المؤسسات التي بها تدرج هرمي في السلطة .

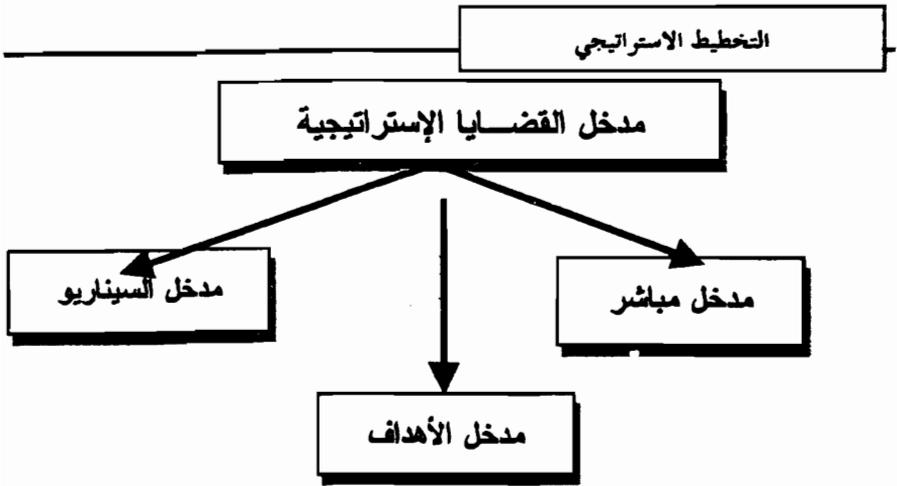
### - مدخل السيناريو :

وتقوم المؤسسة خلال هذا المدخل بوضع صورة نموذجية لما يجب أن تصبح عليه في المستقبل في حالة انجاز رسالتها وتحقيق أهدافها بنجاح ويكون هذا المدخل مفيد:

- عندما تواجه المؤسسة صعوبة في تحديد القضايا السياسية بشكل مباشر.

- عندما لا يكون هناك اتفاق واضح حول الأهداف .

- عندما يكون هناك احتمال لحدوث تغير عنيف لا يستخدم في المؤسسة التعليمية , ويمكن توضيح هذه المداخل الثلاثة في الشكل التالي :



#### ٧- تطوير الإستراتيجية:

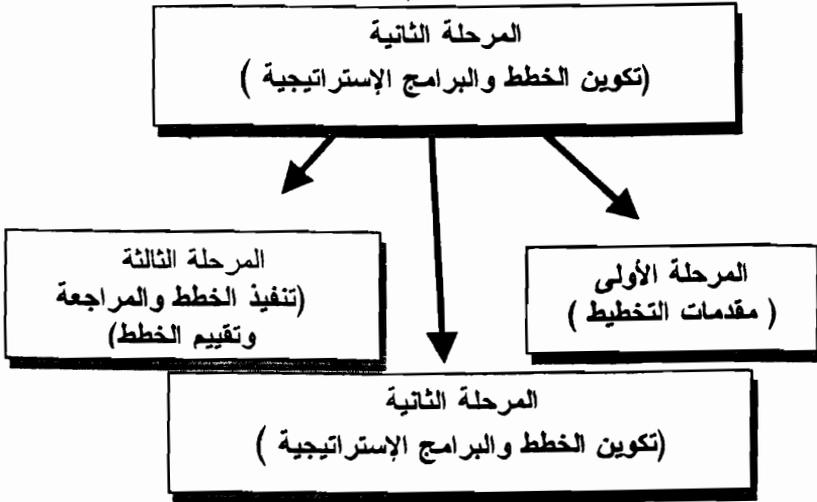
أي تطوير الإستراتيجيات للتعامل مع القضايا والإستراتيجية هنا عبارة عن نموذج يتضمن الأهداف + السياسات + البرامج + أنماط الأداء + القرارات + المصادر التي تحد وضع المؤسسة وما تفعله ولماذا تفعله وقد تختلف تلك الإستراتيجية من حيث المستوى ، والوظيفة والتوقيت.

#### ٨- وصف لصورة المؤسسة في المستقبل :

- تحدد المؤسسة الصورة التي يجب أن تصبح عليها في المستقبل مع تنفيذ الإستراتيجيات باتفاق وتحقيق الأهداف بالنجاح .
- يطلق عليها برايسون رؤية النجاح.
- وبعد اكتمال تلك الخطوات يكون هناك قرارات خاصة بتنفيذ الإستراتيجيات ، وتقديم النتائج .

ثالث عشر: مكونات النموذج العام للتخطيط الإستراتيجي:

يتكون النموذج العام للتخطيط الإستراتيجي من ثلاث مراحل هي:  
المرحلة الأولى ( مقدمات التخطيط ) المرحلة الثانية (تكوين الخطط  
والبرامج الإستراتيجية المرحلة الثالثة (تنفيذ الخطط والمراجعة وتقييم  
الخطط , وهذه الخطوات يوضحها الشكل التالي :



وفيما يلي نبذة عن كل مرحلة من المراحل:

١- المرحلة الأولى: وتشمل مقدمات التخطيط .. ويتم فيها :

- اختيار فريق التخطيط ومن يخطط ؟ وما هو نموذج التخطيط ؟ وما  
هي الأطراف المعنية ؟ والمطلوب من كل طرف ؟ وكيفية إدارة  
عملية التخطيط ؟ وما هي المدة الكافية له كي يخطط ؟

- ويشمل التخطيط للتخطيط المراحل التالية :

أ - استعراض القيم لأنها ستؤثر بشكل مباشر في ما يمكن وما لا يمكن إنجازه في المؤسسة ، فاستعراض القيم لأعضاء فريق التخطيط ، وقيم المؤسسة ككل ، وفلسفة العمل ، وثقافة المنظمة ، وقيم المساهمين والمتأثرين بها فلا بد من معرفة القيم الفردية ومصدرها ، وقيم المؤسسة ومصدرها .

ب - تحديد الرؤية : أى الصورة الذهنية للمستقبل المنشود في المدة المحدودة وكيف يرى أعضاء المؤسسة صورتها عند انتهاء المدة المحدودة وما يمكن تحقيقه في كل مجال، وكم المدة التى ستخطط لها.

ج - تشكيل الرسالة : يتم تشكيل الرسالة

— نوع الخدمة التى تقدمها المؤسسة ? What

— ما الجمهور المستهدف ? Who

— ما المسار المتبع فى تقديم الخدمة لهم ? How

— ما الصفات والمزايا التى تجعل المؤسسة مختلفة عن منافسيها؟

د - تقييم الأداء SWOT : لتحديد نقاط الضعف ، ونقاط القوة

والفرص المستقبلية والتهديدات وإيجاد العلاقة بينها وبين

نقاط الضعف ونقاط القوة في المؤسسة.

٢- المرحلة الثانية (تكوين الخطط والبرامج الاستراتيجية):

أ - اختيار نموذج العمل الإستراتيجي :

أى لابد أن يحدد أفراد فريق التخطيط الاتجاه الذي يريدون للمؤسسة أن تسير فيه وهل يتطابق مع رسالة المؤسسة .  
ومن العناصر الأساسية التي تنشأ عن تخطيط العمل الاستراتيجي:

- تحديد مجالات العمل الرئيسية Lines Of Bussness أى المجالات التي تطلب لإنجاز المهمة .
  - تحديد وحدات العمل الإستراتيجي Strategic Bussness Units أى الواحدات التي يمكن أن تنقسم إليها المؤسسة لو أرادت مستقبلاً .
  - وحدات مؤشرات النجاح الحساسة Critical Success Indicators أى تحديد المعايير التي تشير إلى تحقيق الحد الأدنى من الرضا .
  - تحديد الأولويات الاستراتيجية Strategic Thrusts وهى الأدوات الضرورية لإنشاء الوحدات وتحقيق المؤشرات .
  - تحديد نوع الثقافة Organizational Culture أى النقاط الضرورية لدعم مجالات العمل والحداد الإستراتيجية ومؤشرات النجاح .
- ب - تحليل الفجوات :

أى مقارنة بين الوضع الحالى لكل مؤشر وكل وحدة وبين الوضع المطلوب حسب الخطة الإستراتيجية ويتم فيه تقييم الأداء ( أين نحن الآن ؟) مع اختيار الواقع حسب المعلومات المتاحة وتحديد نوعية الفجوة هل صغيرة أم كبيرة وابتكار الوسائل والأساليب المناسبة للتغيير والتعديل .

### ٣- المرحلة الثالثة : وتشمل التنفيذ والمراجعة والتقييم.

- تبدأ فيها تنفيذ الخطة وكافة أنشطتها المتعلقة بها ، مع ملاحظة أن ثمة التخطيط الإستراتيجي في التنفيذ .
- من الأهمية بمكان مراجعة الخطط و تقييمها ، مع توفير نسخ لكل وحدة إستراتيجية في العمل لتسترشد بها .
- لا بد من تدفق المعلومات و القرارات خلال مرحلة التخطيط وإن اختلفت من مرحلة لأخرى.
- من علامات البداية العملية للخطة الإستراتيجية عندما يتطابق القرار مع أهداف المؤسسة وخطتها الإستراتيجية .
- نجاح الخطة الإستراتيجية يعتمد على تعاون كل العاملين في المؤسسة.

### رابع عشر: عناصر التخطيط الاستراتيجي:

يوجد عدد من العناصر للتخطيط الاستراتيجي يمكن تناولها على النحو التالي:

- ١- الرؤية : وهي حالة مستقبلية تتطبع في الذهن وتستدعي التفكير في الوسائل والطرق التي تؤدي إلى جعل هذه الرؤية ممكنة الحدوث. بهدف رسم رؤية عامة للمؤسسة المراد وضع خطة استراتيجية لها.

٢- الرسالة: وهي الدور الأساسي الذي وجدت المؤسسة من أجله ، وهي عبارة عن إجابات لتساؤلات معينة عن المؤسسة ويجب عند صياغة الرسالة يجب التأكد أنها مختصرة وواضحة ودقيقة وقابلة للقياس ، ولكل مؤسسة رسالتها الخاصة بها والتي تشكل هويتها.

٣- الأهداف: وهي الغايات التي ترغب المؤسسة الوصول إليها في المستقبل وتأتي في حدود الرسالة. وتحديد الأهداف ووضوحها هو الأساس لتحقيق النجاح في أي أمر من الأمور.

٤- الاستراتيجيات: وهي الوسائل والطرق المتبعة لتحقيق الأهداف التفصيلية للخطة الاستراتيجية.

٥- خطط العمل: وتعني كيفية تنفيذ الاستراتيجيات التي جرى اختيارها والموافقة عليها والمشروعات التنفيذية التي تحتمها.

ويجب أن تحتوي خطة العمل على كل من :

- تحديد خطوات تنفيذ الخطة.
- تحديد موعد بداية ونهاية تنفيذ الخطة.
- تحديد الأفراد المسؤولين على تنفيذ الخطة.
- تحديد الأفراد المسؤولين عن تنفيذ الخطة.
- توفير الأموال المطلوبة لتنفيذ الخطة.

## هوامش الفصل

- ١- أحمد بن محمد قاضى مخدوم (٢٠٠٢م .: التخطيط الإستراتيجي للمدرسة ، د. ت .
- ٢- إسماء عبد الباسط أحمد (٢٠٠١م ) : سيكولوجية التعليم والتخطيط التعليمي والعائد الاقتصادي ، دار نهضة الشرق ، القاهرة .
- ٣- ضياء الدين زاهر (١٩٩٢م ) : التخطيط الشبكي للبرامج والمشروعات العلمية، مجلة دراسات في التربية، مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية ، ودار سعاد الصباح .
- ٤- طارق عبد الحميد البدرى (٢٠٠٢م ) : أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع .
- ٥- عبد العزيز محمد الحر (٢٠٠١م ) : مدرسة المستقبل، الرياض، مكتبة التربية العربي لدول الخليج.
- ٦- \_\_\_\_\_ (٢٠٠٢م ) : التخطيط الإستراتيجي ، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج ، الرياض.
- ٧- فؤاد أحمد حلمي وآخرون (٢٠٠٢م ) : التخطيط التربوي مبادئ وأساسيات، المملكة العربية السعودية، وزارة المعارف، مركز التطوير التربوي، الإدارة العامة للتخطيط التربوي.

- ٨- فاروق شوقي البوهى ( ٢٠٠١م ) التخطيط التعليمي عملياته ومداخله والتنمية البشرية وتطوير أداء المعلم ؛ القاهرة : دار قباء للنشر والتوزيع .
- ٩- فايز مراد مينا ( ٢٠٠١م ) : التعليم في مصر الواقع والمستقبل حتى ٢٠٢٠م، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية .
- ١٠- محمد سيف الدين فهمي ( ٢٠٠٠م ) : التخطيط التعليمي أسسه وأساليبه ومشكلاته ، مكتبة الأنجلو المصرية، ط ٧، القاهرة .
- ١١- محمد منير مرسى ( ١٩٩٨م ) : تخطيط التعليم واقتصادياته ، عالم الكتب ، القاهرة .
- ١٢- الهلالي الشربيني ( ١٩٩٧م ) : التخطيط الإستراتيجي واستخدامه في مؤسسات التعليم العالي - رؤية مستقبلية ، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الأول لجامعة السلطان قابوس ، كلية التربية والعلوم الإسلامية ٧ - ١٠ / ١٢ .
- ٢١- حسن مختار حسين ( ٢٠٠٧م ) : متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي العماني ورقة عمل مقدمة للندوة الإقليمية: إدارة الموارد البشرية ومتطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي لدول مجلس التعاون الخليجي المنعقدة في كلية التربية بصلالة خلال الفترة من ١٣ - ١٥ / ٣ .