

العنوان:	التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية بالوادي الجديد بين الواقع والمألوف
المصدر:	المجلة العلمية لكلية التربية
الناشر:	جامعة الوادي الجديد - كلية التربية
المؤلف الرئيسي:	محمد، نصر محمد محمود
مؤلفين آخرين:	سعيد، منال موسى (م. مشارك)
المجلد/العدد:	ع6
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2012
الشهر:	مايو
الصفحات:	190 - 87
رقم MD:	1157695
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
اللغة:	Arabic
قواعد المعلومات:	EduSearch
مواضيع:	التخطيط الاستراتيجي، مؤسسات التعليم، إدارة التعليم، إدارة الجامعات
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/1157695

التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية بالوادي الجديد بين الواقع والمأمول

إعداد

د. نصر محمد محمود

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية بالوادي الجديد - جامعة أسيوط

د. منال موسى سعيد

مدرس أصول التربية

كلية التربية بالوادي الجديد - جامعة أسيوط

(التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية بالوادي الجديد بين الواقع والمأمول)

إعداد

د. نصر محمد محمود

د. منال موسى سعيد

أستاذ أصول التربية المساعد

مدرس أصول التربية

كلية التربية بالوادي الجديد - جامعة أسيوط

كلية التربية بالوادي الجديد - جامعة أسيوط

مقدمة الدراسة:

تحتل المؤسسات التعليمية والبحثية في مصر باهتمام الدولة ورعايتها؛ نظراً لأهميتها في تخريج الكوادر البشرية المؤهلة والمتخصصة في مختلف المجالات النظرية والعملية، والمساهمة في دفع وتطوير البحث العلمي الأساسي والتطبيقي، وتقديم الخدمات العلمية والفنية في المجالات العلمية المختلفة .

وتأسيساً على هذه الأهمية المتزايدة؛ فقد ظهرت العديد من المداخل التي يمكن من خلالها التخطيط لتطوير هذه المؤسسات تطويراً إيجابياً هادفاً ومقصوداً، ومن هذه المداخل التخطيط الاستراتيجي، باعتباره أحد النماذج الحديثة للتطوير المؤسسي؛ لأنه يعمل على الانتقال من الممارسات الإدارية العشوائية، إلى الممارسات الإدارية المعتمدة على المشاركة، والابتكار، والتميز، والإبداع، كما أنه يمثل أحد الطرق لمواجهة صعوبات وتحديات المستقبل المتعلقة بالأنظمة التربوية في الدول العربية، وهو الطريق المناسب لتحسين استثمار التكنولوجيا والبحث العلمي، وتحسين الاستثمار البشري. (أحمد الخطيب، ٢٠٠٣، ٢٥)

وبعد التخطيط الاستراتيجي من أكثر الموضوعات أهمية وبروزاً وتجددًا في علم الإدارة في الآونة الأخيرة، باعتباره عملية مستمرة، تتعلق بالمستقبل وتقوم على توقعات البيئة الخارجية والداخلية، ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم

الفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات . (فريد نصيرات ، صالح الخطيب ، ٢٠٠٥ ، ٤١٥)

وتبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم بشكل عام، والتعليم العالي بشكل خاص حيث يشكل عملية وضع خارطة محددة للتوجهات التي تعمل المؤسسة من خلالها، كما أنه يشكل الوسيلة والمنهجية التي تقود عمل المؤسسة التعليمية نحو تحقيق أهدافها.

وحول أهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعة فقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن هناك العديد من القوى والعوامل التي أجبرت الجامعة للتوجه نحو التخطيط الاستراتيجي، ومن هذه القوى والعوامل:

زيادة الطلب على خدمات التعليم العالي مع تراجع حجم التمويل الحكومي، والحاجة للتنافس مع أنماط التعليم العالي الطارئة الجديدة. (Fred , 2008 , , 5-21)؛ لذلك فالخطط الإستراتيجية سوف تساعد مؤسسات التعليم العالي على مواجهة هذه التحديات والاحتياجات.

كما فرضت التغيرات البيئية على الجامعة ضرورة الأخذ بمفهوم التخطيط الاستراتيجي لبناء أجيال قادرة على مواجهة هذه التغيرات بفكر جديد يتجاوز حدود الواقع، ويستشرف المستقبل بما يحمله في طياته من تهديدات وفرص متاحة . (عبد العزيز جميل، ٢٠٠٥ ، ١٥٣).

وتجدر الإشارة إلى أن كل هذه العوامل والتغيرات السابقة الذكر لم تكن وحدها هي الدافع الرئيس لتبني فكر التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، بل كان هذا الفكر سابقاً لها ، حيث بدأ أول استخدام للتخطيط الاستراتيجي مع مطلع العقد السادس من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية ، ثم بدأ ينتشر في أوروبا ودول العالم الأخرى .(عثمان غنيم ، ٢٠٠١ ، ٢٣٨) وارتبط مفهومه بالمفاهيم

العسكرية ثم الصناعية، وجاء ارتباطه بالتربية مع نهاية عقد الثمانينيات من القرن الماضي.

ولكي تتمكن الجامعة من معايشة تحديات العصر، والتعامل مع مفرداته، واستيعاب التقنية التي فرضت نفسها على مختلف قطاعات الحياة المعاصرة؛ فإن عليها أن تخوض عملية تغيير شامل وجذري يتعدى الشكل إلى المضمون ، بحيث تحقق الصورة المتناسبة مع متطلبات العصر .

ولعل أولى خطوات هذا التغيير هو ضرورة تخليها عن الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها وإجراءاتها ، في مقابل البدء الفوري بتطبيق الإدارة الإستراتيجية التي أضحت ضرورة حتمية وملحة . (زكريا الدوري، ٢٠٠٥، ص ١٧)

كما تتطلب عملية التغيير هذه تحديد الأهداف الإستراتيجية، والمبادئ التي تقوم عليها المنظومة القومية للجامعة؛ لتكون أساساً تنطلق منه برامج تطويرها في ضوء الرؤية الواضحة للتحويلات الجذرية، والمحلية، والإقليمية، والعالمية. (على السلمي، ٢٠٠١، ٢٧٠).

وباعتبار أن عائد التعليم تراكمي ذو سلسلة متواصلة ، فإنه ينبغي أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي جودة الخدمات والبرامج التعليمية ، وجودة العمليات البحثية، والتدريب، وغيرها من فروع ومستويات الجامعة؛ ليوفر الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين، وإنجاز التحسينات المستمرة.

ومن خلال استعراض الواقع في كلية التربية بالوادي الجديد نلاحظ أن هناك جهود تبذل لتبني التخطيط الاستراتيجي ،حيث قامت بتشكيل فرق عمل متخصصة ،وذلك لبناء الخطة الإستراتيجية للكلية ،واستعانت هذه الفرق ببعض المراجع العلمية عن التخطيط الاستراتيجي، وحصل بعض أفرادها على دورات تدريبية في هذا النوع من التخطيط .

وبالرغم من الجهود المبذولة في هذا المجال إلا أن بيئة مجتمع الوادي الجديد تجعل من الصعوبة تحقيق الأهداف المثلى من وراء التخطيط الإستراتيجي ؛ نظراً لضعف الموارد المتاحة، وصعوبة الحصول على المواد الأولية، وصعوبة جلب التكنولوجيا لبعدها مسافة هذا المجتمع عن غيره ، ونقص القدرات الإدارية، كما أن التخطيط يحتاج إلي كم هائل من المعلومات والإحصائيات التي من الصعب توفرها دائماً

من هذا المنطلق تسعى الدراسة الحالية للوقوف على واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي بكلية التربية بالوادي الجديد؛ للوقوف على مؤشرات التطبيق، ومعوقات تفعيل هذا التطبيق، في محاولة للوصول لرؤية مقترحة لتحقيق التطوير المنشود .

مشكلة الدراسة:

بالرغم من التوسع الكمي الذي شهده التعليم العالي، إلا أن الدراسات التي أجريت حول واقع التعليم - في الجامعات العربية - ومنها مصر - أشارت إلي أن هذا الواقع يعاني من العديد من السلبيات، ومن أبرزها المركزية الزائدة، والبيروقراطية، وضعف التخطيط، وتضارب التشريعات والقوانين والأنظمة، وتدني مستوى تأهيل الموارد البشرية، كما أنه بقي عاجزاً عن استيعاب الأعداد المتزايدة الراغبة في الالتحاق به، نتيجة للتزايد الكبير في الطلب الاجتماعي على التعليم العالي، كما أن التعليم العالي لم يرافقه تحسن في نوعية هذا التعليم وجودته . (أحمد الخطيب، عادل معاينة، ٢٠٠٦، ص ٦٧).

ولعل بروز العديد من المشكلات في التعليم العالي، يعود إلي ضعف التخطيط في تلك الجامعات، وعدم توجه تلك الجامعات إلي تبني التخطيط الاستراتيجي في تطوير رسالتها، وأهدافها، ورؤيتها، وهذا كله يفرض على مؤسسات التعليم العالي ضرورة التركيز على التخطيط الاستراتيجي الفعال، حيث يعد التخطيط إحدى وظائف الإدارة في المؤسسات الحديثة.

وبالرغم من أهمية توجه كلية التربية بالوادي الجديد نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي، إلا أن تطبيقه يواجه معوقات عدة، كعدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل بشكل دقيق، والمقاومة الداخلية من المؤسسة مما أدى إلي ظهور تحيزات ومقاومة، وتكلفة التخطيط من حيث الوقت والمال، وعدم وجود المتخصصين؛ فضلاً عن الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية هيئة متخصصة وليس مسؤولية الإدارة على كافة المستويات.

ولعل في ذلك تأكيد على أن كلية التربية بالوادي الجديد شأنها في ذلك شأن كافة كليات التربية تواجه مشكلات متنوعة تباعد بينها وبين التقدم، الأمر الذي يستوجب معه ضرورة إعادة النظر في خطتها الإستراتيجية مسابقة لمعايير ضمان الجودة والاعتماد. (محمد المنوفي، ٢٠٠٩، ص ٢١).

وبالرغم من أن تبنى كلية التربية بالوادي الجديد لمشروع التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد، قد حقق نجاحاً ملحوظاً في التغلب على بعض مشكلات التعليم، وفي الوفاء بمتطلبات المجتمع منه، وبالرغم من أن التخطيط الاستراتيجي أصبح ضرورة للوفاء بمتطلبات العملية الإدارية السليمة في إدارة المؤسسات الجامعية، إلا أن العمليتين ما زالتا تحتاجان إلي مزاجية لا سيما عند تحقيق غالبية أهداف الخطة الإستراتيجية، مع ضرورة مراعاة جميع المعايير التي من شأنها الارتقاء بالأداء وتنظيمه وتحسينه.

من هنا تبرز مشكلة الدراسة في الكشف عن درجة تطبيق مؤشرات التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية بالوادي الجديد من خلال الوقوف على الواقع، وبالتالي التوصل إلي التصور المقترح لتطوير التخطيط الاستراتيجي في ضوء معايير الجودة والاعتماد.

تساؤلات الدراسة:-

تحاول الدراسة الإجابة عن التساؤلات الآتية :

١. ما طبيعة التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي وأهميته وأهدافه؟
 ٢. ما واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية بالوادي الجديد ؟
 ٣. ما التصور المقترح لتطوير التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية بالوادي الجديد ؟
- الدراسات السابقة:

١. دراسة (أحمد مصطفى، ١٩٩٧):

هدف الباحث من دراسته تطوير إدارة التعليم الجامعي من خلال العمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة على هذا النوع من التعليم لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال استعراض الدراسة للتحديات التي تواجه التعليم الجامعي ، والمحاور المطلوب تحسين العمل من خلالها وهي: (الطالب - البرامج التعليمية - المدرس - الكتاب الجامعي - الموارد المادية - القاعات - النظم واللوائح)، وقد اعتمد الباحث الاستبانة كأداة للتعرف على مدى تأثير هذه التحديات على التعليم الجامعي في مصر، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها أن التخطيط الاستراتيجي يساهم إيجاباً في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

٢. دراسة (عادل السيد الحندي، ١٩٩٩):

هدف الباحث من دراسته التعرف على أسلوب التخطيط الاستراتيجي، وإمكانية الاستفادة منه في مواجهة المشكلات التي تعاني منها المؤسسات التعليمية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوبه، وذلك بتناولها لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وفق أسلوب تحليلي يكشف عن أهدافه ، ومشكلات تطبيقه ، والمقومات اللازمة لفعاليته عند استخدامه في المجال التعليمي. وقد توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يزود المنظمات التعليمية بالفكر الرئيسي الذي يساعد على تحديد القضايا الجوهرية التي

تواجهها، ومن ثم إرشادها إلى صنع قرارات منطقية رشيدة ، كما أنه يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية ، فضلاً عن دوره في تنمية روح المسؤولية تجاه أفراد المنظمة، وإعداد كوادِر إدارية قادرة على الاتصال بالمجموعات المختلفة .

٣. دراسة (عبد السلام عبدالرحمن، ٢٠٠١) :

هدف الباحث من دراسته التعرف على واقع نظم المعلومات الإدارية في قطاعي البنوك والتأمين، والكشف عن مدى توافر أبعاد التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية فيها، وإلى دراسة العلاقة بين توفر تلك الأبعاد وكفاءة نظم المعلومات الإدارية، وقياس الفروق بين المؤسسات بمجتمع الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتوصل إلى النتائج التي كان من أهمها:

- تتوفر أبعاد التوافق، والتحليل، والتعاون، وتحسين القدرات في التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية في المؤسسات المدروسة في كلا القطاعين.
- تتأثر العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية وبين كفاءة تلك النظم باختلاف طبيعة عمل القطاع.

٤. دراسة (حسن حسين، ٢٠٠٢) :

هدف الباحث من دراسته وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي كأسلوب في التعليم الجامعي المصري، وقد استخدم الباحث الأسلوب التحليلي كأحد أساليب ومداخل المنهج الوصفي الذي يعتمد على تحليل وتفسير البيانات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات تضمنها التصور المقترح من أهمها:

- إنشاء جهاز للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي لضمان نجاح التطبيق الفعال .
- إجراء التحليل البيئي لمؤسسات التعليم الجامعي.
- تحديد الفئات المستهدفة من قبل مؤسسات التعليم الجامعي.

- التعريف بسبل تطبيق الاستراتيجيات داخل المؤسسة نفسها.
 - تحقيق المتابعة المستمرة والنوعية لكل خطوة من خطوات التخطيط .
٥. دراسة (أحمد نجم الدين أحمد ، ٢٠٠٥):

هدف الباحث من دراسته التعرف على طبيعة إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي من حيث مفهوماتها، وخطواتها، ومبرراتها في الأدبيات، وكذلك الوقوف على مفهوم الإدارة المركزة على المدرسة وسماتها ومسوياتها في الفكر الإداري المعاصر، والواقع الراهن لإدارة المؤسسات التعليمية بالتعليم العام في مصر. وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلي وضع تصور مقترح لتبنى الفيدرالية الإدارية بمؤسسات التعليم بما يضمن فعالية تطبيق SBM من خلال إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي على المستوى التنفيذي.

٦. دراسة (إياد الدجني ، ٢٠٠٦):

هدف الباحث من دراسته التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، ومعايير مكونات الخطة

الإستراتيجية الجيدة ، ومدى توافرها في الخطة الإستراتيجية للجامعة، ثم الصيغ والتوصيات المقترحة

التي تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي في الجامعة في ضوء معايير الجودة.وقد توصلت الدراسة إلي العديد من النتائج أهمها :-

- وضوح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي لدى إدارة الجامعة بدرجة مرتفعة.
- توافر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مكونات الخطة الإستراتيجية للجامعة بنسبة مرتفعة
- وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف من حيث (عمومية الرؤية، وضعف استشرافها للمستقبل، وشمولية بعض الأهداف، وعدم دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة).

- عدم رضا إدارة الجامعة عن جودة القاعات، والمختبرات، ومرافق الأنشطة المرافقة للمنهج.

٧. دراسة (محمد فتحي قاسم، ٢٠٠٨):

هدف الباحث من دراسته التعرف على الاتجاهات العالمية المعاصرة في التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية ، وكذلك التعرف على واقع أداء القيادات التعليمية . وانتهجت الدراسة المنهج

الوصفي ومدخل النظم ، وتوصلت الدارسة للنتائج التالية:

- غياب ثقافة التخطيط بصفة عامة والتخطيط الاستراتيجي عن التنمية المهنية للقيادات التعليمية سواء بالمؤسسات التعليمية أو الإدارة الوسطى .

- تفتقد وزارة التربية والتعليم إلى وجود اهتمام كاف بفكرة تنمية الموارد البشرية والتخطيط لها.

- توجد خطط إستراتيجية للتنمية المهنية للعاملين بالتربية والتعليم بصفة عامة . وتصمم وتنفذ على المستوى المركزي .

٨. دراسة (محمود السيد عباس، ٢٠٠٧):

هدف الباحث من دراسته التعرف على المكونات الأساسية لنموذج swat، تمهيداً لبناء خطة إستراتيجية قائمة على استخدام أحد الأساليب العلمية التي تحوى أهداف وإستراتيجيات جاءت من دراسة الواقع الفعلي للمؤسسات التعليمية المختلفة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، مع التركيز على الجانب التحليلي لهذا المنهج . وتوصلت الدراسة إلي وضع تصور مقترح للمهارات المطلوبة عند استخدام نموذج SOWT في التخطيط الاستراتيجي للحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمي، حتى يتسنى للقائمين والمسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية المختلفة وضع رؤية ورسالة وأهداف إستراتيجية صحيحة تم بناؤها على أساس دراسة فعلية للوضع الراهن لهذه المؤسسات.

٩. دراسة (ماهر أحمد حسن محمد، ٢٠٠٨):

هدف الباحث من دراسته التعرف على الأزمات التربوية ومظاهرها، ومراحل إدارتها، وكذلك دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات التربوية والحد من آثارها السلبية بالمؤسسات التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأسفرت الدراسة عن عدة نتائج أهمها: أن استخدام أسلوب التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسات التربوية على مواجهة الأزمات التربوية والحد من آثارها السلبية وتقليل الخسائر المادية والبشرية إلى أقصى حد ممكن، وذلك من خلال طرح عدة بدائل وخيارات عديدة يمكن إتباعها للوصول بالمؤسسة إلى حالة الاستقرار التي كانت عليها قبل حدوث الأزمة. وانتهت الدراسة بوضع تصور مقترح لكيفية استخدام التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات التربوية بالمؤسسات التعليمية والتنبؤ بها.

١٠. دراسة (عبد الغفار قرشي، ٢٠١٠):

هدف الباحث من دراسته التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة الطائف، ومدى

وضوح مفهومه لدى إدارة الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن أفراد العينة لديهم ميل بدرجة مرتفعة جداً نحو المفهوم الذي يربط التخطيط الاستراتيجي بتحليل SOWT، كما دلت النتائج على أن المسؤولين عن إدارة الجامعة يمارسون عملية التخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفعة، وأوصى الباحث بضرورة مشاركة أكبر قطاع ممكن من العاملين في إعداد الخطة الإستراتيجية في ضوء SOWT analysis، فضلاً عن تعزيز اتجاهات العاملين نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة من خلال نشر الثقافة التي تعمق مفاهيم إيجابية نحوه.

١١. دراسة (محمد مصطفى محمد، ٢٠١١):

استهدف الباحث من دراسته التعرف على مفهومي التخطيط الاستراتيجي، والجودة في التعليم قبل الجامعي، بالإضافة إلى رصد واقع منظومة التعليم قبل

الجامعي وتخطيطها استراتيجيا ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة ، وكذلك الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، وتوصل الباحث إلي عدة نتائج أهمها: إجماع عينة الدراسة على أهمية التخطيط الاستراتيجي للارتقاء بجودة التعليم في مؤسسات التعليم قبل الجامعي، كذلك ضعف قدرة مديري ومعلمي المدارس على التنبؤ بالمتغيرات الخارجية وكذلك ضعف قدرتهم علي صياغة الرؤية، والرسالة، والأهداف الإستراتيجية لمدارسهم مما يعيق تجويد الأداء بمدارسهم، وأوصى الباحث بضرورة ترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات التعليمية ، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي ، إضافة إلي الإسراع في عقد دورات، وورش عمل لمديري ومعلمي مدارس المراحل المختلفة بالتعليم قبل الجامعي حول التخطيط الاستراتيجي ، مع ضرورة المتابعة المستمرة للخطط المدرسية

الدراسات الأجنبية:-

١٢.دراسة (ميشاك 1999. Meshack M.):

وعنوانها " نماذج التخطيط: تحديات المتطلبات الاستراتيجية للتعليم العالي" واستهدف الباحث من هذه الدراسة التعرف على التخطيط الاستراتيجي وأنواعه، وعرض بعض نماذجه المختلفة، وكذلك الوقوف على مدى قدرة المخططين على اتخاذ القرارات الإدارية في كلياتهم بما يتناسب مع طبيعة النموذج التخطيطي الإداري المتبع. وتوصلت الدراسة إلي أن النماذج التخطيطية المستخدمة في كليات المجتمع الريفية كانت أقل كفاءة من النماذج المستخدمة في كليات المجتمع الحضرية ومرجع ذلك لأسلوب التخطيط المستخدم وهو التخطيط الاستراتيجي. وأوصى الباحث بضرورة أن يتولى المخططون بالتعليم العالي أسلوب التخطيط الاستراتيجي ، ويمكن الاستعانة بمختصين في هذا المجال لتصميم الخطط

الإستراتيجية بكلياتهم ، كما أوصى بضرورة التزام القيادة الجامعية باستخدام التخطيط الاستراتيجي عند التخطيط للعملية التعليمية

١٣. دراسة (لورانسو فينيسينتا 2000, Laurence P. vincenta M):

وعنوانها " التخطيط الاستراتيجي والاعتبارات الثقافية في نظم التعليم العالي (التجربة الأيرلندية " ، واستهدف الباحث من هذه الدراسة التعرف على المتغيرات العصرية ومتطلباتها المتزايدة لتطوير السياسة التعليمية ، وما فرضته من صعوبه في تحديد الأولويات وإعادة تخصيص الموارد ، والأهمية الكبرى للتخطيط الاستراتيجي العلمي في الكليات الأيرلندية، وتوصل الباحث إلى عدة نتائج:

- إن تفاوت النجاح في تطبيق التخطيط الاستراتيجي يرجع لعدة أسباب منها: غياب وضوح الأهداف لدى المنظمات التعليمية مقارنة بالقطاعات التي تعمل من أجل الربح نظراً لاختلاف طبيعة الثقافة العلمية.
- إن أكبر العوامل المحددة لنجاح التخطيط الاستراتيجي في المنظمات التعليمية هو الجهد الجماعي القادر على التغيير، وقدرة القادة الأكاديميين على توضيح رؤية كلياتهم والنظر إلى مستقبلها وبناء إستراتيجية ذات ثقافة داعمة.

١٤. دراسة (جنيفر رنديفلش 2003, Jennifer . M):

وعنوانها: " تشخيص الملامح للحد من المخاطر الإستراتيجية في إدارة التعليم العالي " ، واستهدف الباحث من هذه الدراسة توضيح التغيرات في سياسات التمويل الحكومي بإدارة التعليم العالي ، والتنافس بين الجامعات بعضها البعض من خلال تبني مديري الجامعة بعض الأساليب التقنية والتسويقية المستخدمة في المنظمات الربحية من أجل اجتذاب الطلاب ومدى صلاحية الأهداف في ضوء التخطيط الاستراتيجي بقطاع التعليم العالي ، وتوصل الباحث من دراسته إلى اقتراح أسلوب إداري جيد يقلل من مخاطر أهداف التخطيط الإستراتيجي يمكن من خلاله تحديد إمكانيات جديدة لقطاعات السوق المستهدفة.

وعنوانها: "التخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة في تجربة بولونيا".
واستهدف الباحث من هذه الدراسة التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في بولونيا لضمان جودة المخرجات التعليمية ، وتوصلت إلى أهمية تحديد مسئوليات المؤسسات التي تقوم بتطبيق التخطيط الاستراتيجي في قطاع التعليم العالي ، وأوصى الباحث بضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كأساس للتطوير في المجال التربوي ، فضلاً عن توسيع المشاركة المجتمعية في عمليات التطوير، ووضع الخطط الإستراتيجية وغاياتها وأهدافها ، مع ضرورة الاهتمام بمجال التخطيط الاستراتيجي لما له من أثر كبير في دعم ضمان الجودة بالمؤسسة وبما ينعكس عليها بالتطوير والتحسين في عملياتها.

التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة نستخلص النتائج التالية :-

١. ركزت بعض الدراسات على دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي، ومدى ممارسته في المؤسسات مجال البحث مثل: دراسة عبدالسلام عبدالرحمن (٢٠٠١) ، التي ركزت على دراسة واقع المعلومات الإدارية في قطاعي البنوك، والتأمين، والمنظمات غير الحكومية، ومدى توافر أبعاد التخطيط الاستراتيجي فيها، ودراسة جوها وموري التي استخلصت دور التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في جودة المخرجات التعليمية.

٢. تناولت بعض الدراسات العلاقة بين التخطيط وزيادة فعالية الأداء في ضوء بعض المتغيرات مثل: دراسة عبدالسلام عبدالرحمن (٢٠٠١)، التي درست العلاقة بين توفر أبعاد التخطيط الإستراتيجي، وكفاءة نظم المعلومات الإدارية.

٣. ربطت بعض الدراسات بين التخطيط الاستراتيجي، ومفهوم الجودة الشاملة من خلال تحليل بعض المتغيرات وإبراز بعض المشاكل التي تعاني منها الجامعات

مثل: دراسة مصطفى (١٩٩٧)، التي أبرزت التأثير الإيجابي للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة، ودراسة (عادل السيد الجندي، ١٩٩٩)، التي هدفت إلى التعرف على أسلوب التخطيط الاستراتيجي وإمكانية الإفادة منه في مواجهة المشكلات التي تعاني منها المؤسسات التعليمية، ودراسة محمد مصطفى التي رصدت واقع منظومة التعليم قبل الجامعي وتخطيطها استراتيجياً.

٤. ركزت بعض الدراسات على أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المهنية للقيادات التعليمية مثل دراسة (محمد فتحى قاسم، ٢٠٠٨)، ودراسة (لورانسو فينيسينا، ٢٠٠٠).

٥. قدمت دراسة حسن حسين (٢٠٠٢)، تصوراً مقترحاً لكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي كأسلوب في التعليم الجامعي المصري، وهي الدراسة الوحيدة التي طورت تصوراً عملياً في هذا المجال.

٦. هدفت بعض الدراسات مثل دراسة ماهر أحمد حسن إلى التعرف على الأزمات التربوية ومظاهرها، ومراحل إدارتها، وكذلك دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات التربوية والحد من آثارها السلبية بالمؤسسات التعليمية.

٧. اهتمت بعض الدراسات بإبراز التحليل البيئي لمكونات البيئة الداخلية والخارجية من خلال نموذج SWAT للوصول إلى أهم المهارات المطلوبة في التخطيط الاستراتيجي مثل دراسة (محمود السيد عباس، ٢٠٠٧).

٨. أظهرت بعض الدراسات جوانب التمويل اللازمة للتخطيط الاستراتيجي، وخطواته، ومتطلباته، وبعض المخاطر التي يمكن أن تنتج عنه مثل دراسة Jennifer M. (Rindfleisch 2003).

وقد خلصت الدراسات السابقة إلى مجموعة من النتائج أهمها:-

١. أن هناك توجهاً إيجابياً وقناعةً راسخة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي، والعمل بمبادئ الجودة الشاملة

٢. مؤسسات التعليم العالي هي الأكثر حاجة للتخطيط الاستراتيجي والأكثر قدرة على ممارسته عملياً.

٣. تبني إستراتيجية الجودة ضمن الخطة الإستراتيجية للمؤسسة يساهم في تطوير رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة كما في دراسة (عبد السلام عبدالرحمن)، كما تتفق مع دراسة (حسن حسين مصطفى) في كونها تتناول مشكلات التعليم العالي وسبل تطويره، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وتختلف الدراسة الحالية من حيث مجتمع الدراسة مع الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي في شركات ومؤسسات غير تعليمية .
أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد محاور الاستبانة، وفي اختيار منهج الدراسة وكذلك في تقديم التوصيات والمقترحات ، وفي عرض الإطار النظري وفي المراجع المستخدمة .

أهداف الدراسة:

١. الوقوف على واقع التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية بالوادي الجديد .
٢. التعرف على أهم معايير الجودة والاعتماد المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي لكليات التربية .

٣. التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية بالوادي الجديد.

٤. وضع تصور مقترح لتطوير التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية بالوادي الجديد.

أهمية الدراسة:

١. تأتي أهمية الدراسة من أهمية موضوع التخطيط الاستراتيجي باعتباره العمود الفقري لأي مؤسسة تتطلع نحو التطوير، والإبداع، والتميز في أدائها.
٢. تفيد المسؤولين في وزارة التعليم العالي في تبني منهجية التخطيط الاستراتيجي، وتوظيفه داخل الجامعات.
٣. تفيد المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية بالوادي الجديد وفي غيرها من كليات التربية في وضع برامج وخطط لمعالجة المعوقات التي قد تواجه تطبيقه .
٤. تساعد القائمين على كليات التربية في وضع تصور مقترح لمستقبل تلك الكليات وذلك من خلال الوقوف على واقع تلك الكليات والتحديات التي تواجهها وسبل مواجهتها .

حدود الدراسة :

يتحدد مجال الدراسة الحالية بالحدود التالية:

١. الحدود البشرية:

تم استطلاع رأى إدارة الكلية متمثلة في عميد الكلية، والوكلاء ورؤساء الأقسام الأكاديمية ، ومديري الإدارات ، وأعضاء وحدة الجودة ، وفريق التخطيط في الكلية في واقع تطبيق مؤشرات التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية بالوادي الجديد للتوصل إلي الخطوط الأساسية للاستبانة

٢. الحدود الزمنية:

تم تطبيق الاستبانة في الفترة من ٢٠١١/١١/١٥ إلي ٢٠١١/١٢/٢٤

٣. الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على:

واقع تطبيق مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية بالوادي الجديد.

٤. الحدود المكانية:

حاولت الدراسة التعرف على واقع تطبيق مؤشرات التخطيط الاستراتيجي داخل كلية التربية بالوادي الجديد.

منهج الدراسة :

تحقيقاً لأهداف الدراسة استخدام الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بهدف الحصول على المعلومات التي تخص طبيعة الدراسة مستندان إلى بعض الأدبيات التربوية، والدراسات السابقة، ومن هنا انتهجت الدراسة الحالية ما يلي :

- جمع وتحليل المادة العلمية المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي.

- وصف لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية بالوادي الجديد من خلال تطبيق استبانته على أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالكلية .

تحليل نتائج الاستبانة للتوصل إلى تصور مقترح لتطوير التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية بالوادي الجديد.

أداة الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بإعداد استبانة في ضوء الإجراءات المنهجية لإعداد الاستبانات ، وقد تم تطبيق الاستبانة على القيادات الأكاديمية والإدارية داخل كلية التربية بالوادي الجديد، وعلى عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس؛ بهدف التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى عينة الدراسة واتجاهاتهم نحوه، وكذلك درجة ممارستهم للعمليات المرتبطة بهذا المفهوم ، والمعوقات المرتبطة بعملية التطبيق.

مصطلحات الدراسة:

١. التخطيط الاستراتيجي: Strategic Planning

لقد تعددت مفاهيم التخطيط الاستراتيجي فمنها من أشار إلى الجوهر، ومنها ما ركز على الممارسات العملية والسمات المميزة، ومنها من اتجه إلى وصف طبيعة

التخطيط الإستراتيجي وعلي أية حال يمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي علي أنه: "إطار شامل لتنفيذ التفكير الإستراتيجي موضعاً فيها الطريقة والإجراءات التي تحقق النتائج المرغوبة أو هو صورة واضحة لما تريد المؤسسة أن تصل إليه علي ألا تكون هذه الصورة ثابتة ولكن في إطار من التغير المنظم". (محمد صبري حافظ، السيد محمود، ٢٠٠٦، ٨٨).

والتعريف السابق يؤكد علي أن:

التخطيط الاستراتيجي: عملية ذهنية تحليلية لاختيار المكانة المستقبلية للمؤسسة، تبعاً للتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية، وتبدأ هذه العملية من خلال تحديد رسالة المؤسسة، وتحليل البيئة فيها ووضع الأهداف، وتقييمها، واختيار الأنسب منها ويعرفه الباحثان إجرائياً بأنه: عملية مكونة من عدة مراحل تبدأ بصياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها، وتحديد الأهداف المستقبلية لها، وبناء القرارات وتفعيلها بشكل يتناسب مع الخطط التنموية المحيطة ببيئة المؤسسة. وباعتباره عملية مستمرة، تتعلق بالمستقبل تقوم على توقعات البيئة الخارجية والداخلية، ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم الفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات .

الإطار النظري للدراسة

للإجابة عن تساؤلات الدراسة قام الباحثان ببناء نظري تحليلي على النحو التالي :

المحور الأول : طبيعة التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي:

تمهيد:

لقد اعتنى القرآن الكريم بتوجيه المسلمين إلى الأخذ بالتخطيط في حياتهم ، كما أن حياة المصطفى - صلي الله عليه وسلم - والصحابه الكرام حثت على ذلك في أكثر من موضع . ومن الآيات القرآنية التي تؤكد على مفهوم التخطيط قوله تعالى: "وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل..."، (سورة الأنفال ، الآية رقم ٦٠)، وقوله تعالى: "إن الله يدخل الذين آمنوا وعملوا الصالحات جنات تجري من تحتها الأنهار والذين كفروا يتمتعون ويأكلون كما تأكل الأنعام والنار مثوى لهم..."، (سورة محمد، الآية رقم ١٢) ، وكذلك قوله تعالى: "يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله ولتنتظر نفس ما قدمت لغد..."، (سورة الحشر ، الآية رقم ١٨) .

وفي الآيات السابقة يؤكد الله سبحانه وتعالى على مفهوم التخطيط وعلى نتائجه في الآخرة ، وفي هذا دليل على أهمية التخطيط في تحقيق الأهداف المرجوة بالنسبة للإنسان.

وعلى الرغم من أن فكرة التخطيط قديمة قدم الحضارة البشرية نفسها، فإن مفهوم التخطيط بالمعنى العلمي حديث النشأة ، إذ يرجع إلى أوائل الربع الثاني من القرن العشرين عندما خرج الاتحاد السوفيتي على العالم بأول خطة خمسية للتنمية من ١٩٢٨م ، وحتى ١٩٣٣ م. وبعد الحرب العالمية الثانية انتشرت فكرة التخطيط ، وأخذ كثير من الدول بأسلوب التخطيط من أجل إحداث التقدم الاقتصادي والاجتماعي. وفي عام ١٩٤٥ وحتى وقتنا الحاضر تبلور التخطيط كعلم مستقل وقائم بذاته، تم تبنيه كأسلوب حياة عند الكثير من الدول والشعوب. (عثمان غنيم، ٢٠٠١، ٣٨-٣٩) .

وخلال هذه الفترة أيضاً تبلورت العلاقة بين التعليم والاقتصاد ، ولهذا نشأ التخطيط التعليمي بعد ظهور التخطيط الاقتصادي ، ثم قامت منظمة اليونسكو بجهود ضخمة في مجال نشر التخطيط التعليمي، مما أدى إلى انتشار مناهج التخطيط التعليمي وأساليبه، وظهر العديد من الخطط التعليمية في كل من الهند، وباكستان، وإندونيسيا، ومصر، وسوريا، وغيرها من الدول النامية . وبصفة عامة ظهر التخطيط في البلاد العربية منذ عام ١٩٦٠ م في صورة خطط خمسية وعشرية (إسماعيل ديساب، ٢٠٠١ ، ٣٨٢-٣٨٤) .

ونتيجة لاتساع هذا العصر بكثرة تعقيداته وكثرة العوامل المؤثرة على مختلف نشاطاته، وهذا يختم علينا الأخذ بعين الاعتبار التخطيط الاستراتيجي كمخرج من هذه التعقيدات، وكطريقة علمية تحقق لنا الكثير من الفوائد وتجنبنا الكثير من المشكلات، حيث إن التخطيط للعملية التربوية يقوم ببناء على منطلقات تحدد البيئة المحيطة بشئى مجالاتها، وتبنى عليها أهداف الخطة وطريقة التعامل معها

والتخطيط الاستراتيجي أكبر من مجرد 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 للتحقق، وتمد المؤسسة بمجموعة أساسية من الأولويات .

وقبل أن نبدأ بتعريف التخطيط الاستراتيجي يجدر بنا أن نتعرف على شقي هذا المصطلح (التخطيط والإستراتيجية) .

■ التخطيط :

يعرفه بنتون Benton على أنه: "تحضير ذهني للنشاط من أجل العمل أي بناء خارطة ذهنية Mental Map" (عثمان غنيم ، ٢٠٠١ ، ٢٥)؛ فهذا التعريف يشمل كل فعل مقصود، يجب أن يتصور ويثبت في الخيال قبل أن يأخذ مكانه في الحقيقة، وهذه هي قاعدة التفكير قبل العمل.

كما يعرفه النورى بأنه: "هو عملية مقصودة تهدف إلى استخدام طرق البحث العلمي في تحقيق الأهداف التي سبق تحديدها في ضوء احتياجات المستقبل وإمكانات الحاضر". (عبد الغنى النورى ، ١٤١١ ، ص ٣٩٥)

وبصفة عامة فإن التعريفات المختلفة للتخطيط قد غطت وشملت جوانب مختلفة وواسعة ولكن دون أن تشير إلى اتفاق جماعي مباشر في الرأي، وإن كانت قد اتفقت بشكل غير مباشر على مجموعة من المحاور الرئيسة التي يمكننا من خلالها تحديد تعريف عام للتخطيط وهو أنه نشاط إنساني وخيار عقلائي موجه للعمل المستقبلي في سبيل حل المشكلات .

■ الإستراتيجية :

يُرجع الكثير من الكتاب أصل كلمة إستراتيجية إلى الكلمة اليونانية Strategos وتعنى فنون الحرب وإدارة المعارك ، وتُعرف كلمة إستراتيجية بأنها: "الجهد المبذول من أجل صياغة مجموعة من السبل، والبدائل، أو الاختيارات لتحقيق مجموعة من الأهداف أو الأغراض المحددة". (عبد الغنى النورى ، ١٤١١ هـ ، ٣٩٧)، وبذلك تكون وظيفة الإستراتيجية هي تحويل السياسة إلى مجموعة من القرارات المتعلقة بسير العمل، واتجاهاته للمواقف المختلفة التي تنشأ في المستقبل ، وتوقع ردود فعل العمل بالخطأ، والمخاطر التي قد تعترض التنفيذ .

كما تُعرف الإستراتيجية بأنها: "هي مجموعة الأفكار، والمبادئ التي تتناول ميداناً من ميادين النشاط الإنساني بصورة شاملة متكاملة ، وتكون ذات دلالة على وسائل العمل ومتطلباته واتجاهات مساراته ، بقصد إحداث تغييرات فيه وصولاً إلى أهداف محددة ، وما دامت معنية بالمستقبل فإنها تأخذ بعين الاعتبار احتمالات متعددة لإحداثه فتتطوي على قابلية للتعديل وفقاً لمقتضياته ، وهي تقع وسطاً بين السياسة والخطأ". (أحمد إسماعيل حجي ، ٢٠٠٢ ، ١٣٤) .

وقد تعنى الإستراتيجية: "جملة محددة تصف الاتجاه الذي سوف تتبعه الجامعة لتحقيق أهداف مخطط لها مسبقاً" (الغريب زاهر ، ٢٠٠٥ ، ١٨٥)

ويعرف الباحثان الإستراتيجية إجرائياً على أنها مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل في ضوء ميزاتها التنافسية، وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة، وتقييم الفرص والتهديدات البيئية، وعلاقاتها بالقوة والضعف التنظيمي، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة .

ومن التعريفات السابقة لمفهوم الإستراتيجية يتضح أنه يضمن الاستخدام السليم والفاعل للموارد ، كما يمكن من خلاله تحقيق التناغم والتكامل بين الأنشطة والفعاليات داخل المنظمة ، كما يؤدي استخدامه إلى تطوير وتحسين الأعمال ، وتوفير إطار يتم من خلاله الحصول على معلومات من البيئة الخارجية.

■ أنواع الإستراتيجيات :

يمكن للمؤسسة استخدام أكثر من إستراتيجية في وقت واحد حسب الأهداف الموضوعية والبيئة المحيطة ، ومن هذه الإستراتيجيات ما يلي: (محمد صبري، السيد محمود البحيري، ٢٠٠٦ ، ٨٨)

- الإستراتيجيات الدفاعية: موجهة للاهتمام بالبيئة الداخلية للمؤسسة لعلاج قصور، أو ضعف، أو مواجهة تهديدات داخلية.
- الإستراتيجيات الهجومية: موجهة للاهتمام بظروف البيئة التنافسية أى بناء الموقع التنافسي للمؤسسة من خلال عدة أساليب وطرق.
- الإستراتيجيات المستقرة: موجهة لإجراء تغيير محدود في مجالات العمل لكنه في نفس الوقت تغيير رئيسي لتركيز الجهود والإمكانات باتجاه معين ، وفي نفس الوقت يمكن أن يقود المؤسسة لتبنى الإستراتيجية الدفاعية.

وفي ضوء هذه الأنواع الثلاثة للإستراتيجية يتضح أنها وسيلة لتحديد غاية هي في الأغلب رسالة المنظمة ، كما أنها تسعى لخلق درجة من التطابق عالية الكفاءة بين غاية المنظمة وأهدافها، وبين رسالة المنظمة والبيئة من جهة أخرى ، كما تبين الإستراتيجية أهم الطرق التي تحقق أهداف المنظمة مع الأخذ في الاعتبار ثلاثة عوامل رئيسية هي: البيئة الخارجية بمتغيراتها السياسية والاجتماعية والاقتصادية، والبيئة الداخلية بمواردها المادية والمعنوية ، والأهداف المراد الوصول إلي تحقيقها.

أولاً : مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

بدأ استخدام التخطيط الاستراتيجي في المجال العسكري ثم في إدارة الأعمال، أما استخدامه كمفهوم في الإدارة التعليمية فكان متأخراً، حيث بدأ في مجال التربية في نهاية عقد الثمانينيات من القرن الماضي، ومن أهم أسباب ظهور هذه المرحلة من التخطيط هو تزايد العقبات والمشكلات المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة فضلاً عن الآثار التي ترتبت على ثورة المعلومات والاتصالات. (جواهر قناديلي، ٢٠٠٨، ٥٢٥،

وللتخطيط الاستراتيجي تعريفات متعددة ، وذلك وفقاً لمجالات استخداماته وأدواره

كما يلي: (خالد بن عبد الله وآخرون، ٢٠٠٧، ص ٢٢٤)

١. البعد المستقبلي للقرارات : حيث يتجه التخطيط الاستراتيجي إلي تحديد مواطن القوة والضعف المحتملة مستقبلاً ، ومن هذا المنطلق فإن التخطيط الاستراتيجي يقوم ببناء تصميم أو نموذج للمستقبل المأمول، وتحديد للآليات المؤدية إليه.

٢. التخطيط الاستراتيجي كعملية : فالتخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بصياغة الأهداف؛ فالاستراتيجيات والسياسات ثم الخطط لاسيما التفصيلية أو الإجرائية المؤدية إلي تنفيذ الإستراتيجية بصورة تتحقق من خلالها الأهداف المرسومة.

٣. التخطيط الاستراتيجي كفلسفة : حيث يمثل التخطيط الاستراتيجي اتجاهاً وأسلوباً للحياة ، وهو يركز على الأداء المبني على أساس من الدراسة، والتنبؤ بالمستقبل . كما يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه: "عملية نظامية تتوافق من خلالها إحدى المنظمات - ويلتزم بذلك الشركاء الرئيسيون في المنظمة - على الأولويات التي تعتبر ضرورية لتحقيق هدفها، وفي نفس الوقت تستجيب للبيئة المحيطة بها ."، (Jude Kaye, 2005, 1-2). وفي هذا التعريف إشارة ضمنية إلى ضرورة امتلاك المؤسسة للموارد وتخصيصها باتجاه تحقيق تلك الأولويات .

وانطلاقاً من كون التخطيط في حد ذاته هو: طريقة من طرق النظر إلى المستقبل لذا هناك تعريفات للتخطيط الإستراتيجي تدور في هذا الإطار ومنها أنه: " العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخيّل مستقبل المنظمة، وعملية تطوير الإجراءات، والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل"؛ (رعد الصرن، ٢٠٠٣، ٣٤) . ويشير التعريف السابق إلى الطريقة والإجراءات التي من خلالها تتحقق النتائج والأهداف التي تصبو إليها المؤسسة.

وأيضاً التخطيط الاستراتيجي هو "منهج نظامي يستشرف أفاق المستقبلات التربوية والتعليمية المحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة، وتصميم الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ القرارات بعقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ" (همام بدر اوي زيدان ، ١٩٩٥، ٤٥) . ويؤكد هذا التعريف على أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن:-

١. منهج ديناميكي وأسلوب علمي يجرى وفقاً لمنطلق وتفكير منظم تحكمه القوانين العلمية .

٢. التخطيط الاستراتيجي منهج يمتد بصره إلى المستقبل في صوره المتعددة حيث يحدد فترة زمنية مقبلة يتم فيها تحقيق الأهداف.

٣. يهتم التخطيط الاستراتيجي برصد الإمكانيات التربوية والتعليمية المتاحة،
والممكن استخدامها في

تنفيذ الخطط التي يرسمها، ويجمع، ويحلل ويفسر كل البيانات والمعلومات حتى
يمكن وضع بدائل أو خيارات واضحة. ذات طبيعة إستراتيجية عن العوامل
الخارجية والداخلية والبيئية للمنظمة، كما أنه يعد خطة طويلة الأجل تحدد فيها رؤية
المؤسسة، ورسالتها، وأهدافها، وطرق تحقيقها، والبرامج الزمنية لتحقيقها مع الأخذ
بعين الاعتبار الفرص والتهديدات البيئية، والموارد والإمكانيات المتاحة للمؤسسة.

وفي مجال التربية يُنظر للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية بأنه:
تلك العملية التي يتم من خلالها وضع تصور لمستقبل المؤسسة، وتطوير
الاجزاءات، والعمليات، والوسائل الضرورية لتحقيق ذلك التصور المستقبلي في
الواقع، وما يرتبط به من الاستجابة لتلك المتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية
والداخلية المؤثرة على العمل بالمؤسسة، من خلال استخدام الموارد والمصادر
بصورة أكثر فاعلية." (محمد فتحي محمود قاسم، ٢٠٠٨، ١٩٨، ١٩٩). ولعل في
هذا التعريف إشارة إلى ضرورة أن يراعى القائمون على التخطيط الإستراتيجي مسا
يحيط بالمؤسسة التربوية من قوى وعوامل خارجية باعتبار أنها قد تكون أكثر تأثيراً
في قوتها من القوى والعوامل المؤسسية، وبين عناصر البيئة خارج المؤسسة بما
يسهم في إمكانية اكتشاف واستطلاع الفرص والإمكانيات الجديدة المختلفة والمتاحة
لمستقبل المؤسسة".

ومن التعريف السابق للتخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التربوية نلاحظ أنه:

١. إطار شامل لتنفيذ التفكير الاستراتيجي موضعاً فيه الطريقة، والأفعال، والإجراءات
التي تحقق النتائج المرغوبة.
٢. هو صورة واضحة لما تريد المؤسسة أن تصل إليه على أن تكون هذه الصورة
ثابتة ولكن في إطار من التغيير المنظم.

٣. هو مجموعة من العمليات تبدأ برسم الصورة التي تريد المؤسسة أن تكون عليها في المستقبل ، ثم تحديد الوسائل والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف بعد معرفة التحديات في البيئة الداخلية والخارجية.

وفي مجال التعليم ينطوي مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتعليم على عملية قوامها الملائمة بين نتائج تقييم البيئة الخارجية لمؤسسة تعليمية، وبين موارد البيئة الداخلية لهذه المؤسسة. ويجب أن تكون هذه العملية قادرة على مساعدة المؤسسات التعليمية في الاستفادة من نواحي القوة، وفي الحد من نقاط الضعف، وفي الاستفادة من الفرص، وفي التقليل من التهديدات.

ومن هذا المنطلق يُعرف التخطيط الاستراتيجي للتعليم على أنه: "عملية لتطوير، وإصلاح، وتكيف، وانسجام ما بين المنظمة التعليمية و البيئة الخارجية من فرص السوق المتغيرة، فهذا التخطيط يستهدف تطوير أداء المؤسسة التعليمية لتحقيق أهدافها ومواجهة التحديات المحيطة، وتتميز بوجود المختصين في مجال التخطيط و وجود هياكل تنظيمية تمتاز بالدقة و الوضوح لاتخاذ القرار التعليمي الاستراتيجي " (عادل السيد، الجندي، ٢٠٠٢، ١٥٦). وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي يهتم بتحديد عمل المؤسسات اليوم ، والعمل الذي تصبو للقيام به في المستقبل، ووضع البرامج التي تراعى فيها الفرص والتهديدات وعوامل القوة والضعف ، وتحديد الجهات المنافسة (Gary,2002 p 162)، ويترتب على ذلك ضرورة الاهتمام بالرؤية والرسالة للمؤسسة التعليمية، ثم تحليل البيئة الداخلية والخارجية للتعرف على مواطن القوة والضعف، وكذلك الفرص والتهديدات للوصول إلى استمرارية الامتياز وضمان الجودة .

وفي ضوء التعريفات السابقة للتخطيط الإستراتيجي في مجال التعليم يتضح أن صنع القرار التعليمي الاستراتيجي يعني إكساب المنظمة التعليمية وقادتها النشاط الدائم والتوجه الإيجابي فيما يتعلق بمواقفهم و مراكزهم، كما أن التخطيط الاستراتيجي في التعليم يرمي إلى مزيد من التطور والتقدم، ويركز على إبقاء المؤسسة التعليمية في حالة تناسب مع البيئة المتغيرة سواء كانت بيئة داخلية، أو خارجية، أو كلاهما؛ فالتخطيط الاستراتيجي

التعليمي لا يركز اهتمامه على الخطط الموثقة والتنبؤ، لكنه يولى عملية صنع القرار جل اهتمامه؛ فهو يهتم بالتطبيق، والنتائج، والتقويم .

ويختلف التخطيط الاستراتيجي عن غيره من أنواع التخطيط الأخرى ، وقد يعتقد البعض أن التخطيط الاستراتيجي يشبه التخطيط طويل المدى ، لكن هناك اختلاف هيكلي بينهما؛ فالتخطيط طويل المدى يتبع في الأوضاع الراهنة للتنبؤ بالمستقبل كما أنه يبنى على الظروف الداخلية للنظام، بينما التخطيط الاستراتيجي يرجع إلي الخلف كي يحدد ما تفضل المنظمة التعليمية أن تصل إليه في المستقبل ، اعتمادا على فهم البيئة الخارجية وقوى وحدود الإمكانيات الداخلية، كما أنه يشتمل على تلك التغيرات الحادثة في البيئة ، ولا يفترض وجود حالة ثابتة للنمو".

ثانياً : أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تتمثل أهمية التخطيط الإستراتيجي على مستوى المؤسسات المختلفة في أن الخطة الإستراتيجية الناجحة تسمح للمؤسسة بالتعرف على الرؤية الجماعية للمؤسسة ومهامها ، وتقييم الفرص طويلة المدى والتهديدات التي تواجهها ، وتعمل على حشد الجهود لتوجيه الفرص، وتقليل التهديدات ، وتطبيق وتنفيذ الإستراتيجية بنجاح مما يؤدي إلي تحقيق ما يلي من فوائد: (أسامة محمد سيد علي، ٢٠٠٩، ٤٧)

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

وتتعاظم فوائد التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي لكونه يسهم في رفع درجة التنبؤ بالتغيرات في البيئة المحيطة بالجامعات، وكيفية التأقلم معها ، وتوضيح

صورة الجامعة أمام جماعات أصحاب المصالح كافة ، فضلاً عن تزويد الجامعة بدليل إرشادي حول ما تسعى لتحقيقه. (أحمد الخطيب وعادل معاينة ، ٢٠٠٦ ، ٧٨)

مما يسبق يتضح أن التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي تتمثل أهميته في أنه يساعد القادة والمديرين والعاملين على تحقيق ما يلي :

١. تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل التربوي والتعليمي ، وعلى اتخاذ قرارات تتناسب مع القضايا المطروحة في العمل التعليمي.

٢. تحديد أهداف إجرائية للبرامج التربوية والتعليمية، والوظائف والمسئوليات المحددة لكل عضو في المؤسسة.

٣. وضع تصور لمستقبل المؤسسة من خلال الكشف عن واقع إمكانيات المؤسسة التعليمية ومواردها المتاحة.

٤. الوصول بالمؤسسات التعليمية إلى مستوى عال نحو تحقيق أهدافها ورسالتها. والعمل على إحداث التغيير الإيجابي المناسب لتحقيق الرسالة التعليمية نحو الطلاب والبيئة والمجتمع.

ثالثاً : مبادئ التخطيط الاستراتيجي:

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

١. الواقعية: "ويقصد بذلك أن يأخذ التخطيط الوضع القائم في الاعتبار، وهذا يعني أن يبتعد التخطيط عن المثالية، والواقعية ذات أبعاد متعددة منها: البعد الثقافي الذي يتضمن ثقافة المجتمع بعامه، وثقافة البيئة التي توجد بها المؤسسة، وعادات وتقاليد أفرادها وقيمهم ، وهناك البعد الاقتصادي الاجتماعي الذي يشمل المستوي التعليمي والاقتصادي للأفراد لاكتساب مهارات أساسية للتعلم وإمكانيات المجتمع والبيئة." (أحمد إسماعيل حجي ، ٢٠٠٠ ، ٦٨)

٢. اعتماد الطريقة العلمية: وهذا يعني أن الاعتماد على الطريقة العلمية في عملية التنبؤ وفي جمع المعلومات وتحليلها والاستفادة منها في استشراف المستقبل .

٣. التركيز على الهدف المراد تحقيقه: وهذا يعنى أننا عندما نخطط لشيء يجب أن نوجه كافة طاقتنا في التنبؤ على ذلك الشيء بالهدف الذي نخطط له.

٤. شمولية التخطيط: فيجب أن يشمل التخطيط كافة الأنشطة، والوسائل، والأساليب المتعلقة بالهدف الذي نخطط له، وأن نوفر كافة الإمكانيات الضرورية لذلك". (صبحي جبر الغنبي، ٢٠٠٥، ١٤٢)

رابعاً : التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي:

تتفق الرؤى التربوية للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي على أنه: " علم وفن توجيه كل قوى مؤسسات التعليم العالي نحو تطوير الاستراتيجيات، واتخاذ القرارات الجوهرية التي تحدد ملامح مستقبل المؤسسة، ووضع الخطط اللازمة لإنجاز الأهداف والأغراض، وحل القضايا والمشكلات التي يتطلبها الوصول إلي هذا المستقبل المنشود " (حسن حسين، ٢٠٠٢، ٨٩) . ويعكس هذا التعريف جدارة التخطيط الاستراتيجي كأسلوب فعال في مواجهة التحديات التي تواجه نظم التعليم، ومواكبة التغيرات التي تتجلى فيها هذه التحديات .

١. مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:

يعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة وليس ترفاً نظراً لأنه يؤدي إلي الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجمع عليه كل المؤسسات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي ، وتجدر الإشارة إلي وجود عدد من المبررات التي يمكن أن توجه رجال التربية ومخططيها للأخذ بالتخطيط الاستراتيجي، ومن أبرزها ما يلي: (محمد متولي غنيم، ٢٠٠٩، ١٥٤)

أ- التغيير الحاصل في سوق العمل وما يتطلبه من ضرورة الرد على تلك التغيرات للعمل على مواجهتها والإجابة على التساؤل: من يستطيع التكيف مع البيئات المتغيرة؟

ب- إدارك المنظمات التربوية بضرورة مجاراة التغيرات السريعة بهدف تزويد الطلاب بالأدوات والوسائل الضرورية لكيفية التعامل مع ثورة المعلومات العالمية من حولهم

ج- ظهور نماذج وبرامج متعددة للتخطيط نتيجة للتغيرات الحاصلة في مجالات الحياة المختلفة مثل: الإدارة بالأهداف، وتقييم المناهج الدراسية، والكفاءة، والإنتاجية.

د- تعدد الحاجات، وتنوع المتطلبات والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتربوية أجبرت المخططين علي الاعتراف بأن المؤسسة التعليمية مرتبطة بمؤسسات المجتمع الأخرى متأثرة بالشروط والعوامل الاجتماعية والحضارية العامة .

وتجدر الإشارة إلي أن كل هذه المبررات تفرض ضرورة الترابط بين المؤسسة والمجتمع ؛ كي يكون لها تأثير كبير في رؤية مهام المؤسسة مما يوسع من فرص النجاح المطلوبة، وتحقيق الأهداف المنشودة .

وتبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات من خلال ما يلي: (ستيفن

هاينز، ٢٠٠١، ٦٥)

أ- تشجيع القادة الأكاديميين على وضع رؤية مشتركة للمستقبل.

ب- وضع مجموعة من المقاييس المحددة التي تساعد على تحقيق النجاح باستمرار.

ج- التكيف مع العالم المتغير بشكل أكبر.

د- يعد أسلوباً جديداً لتفكير واسع النطاق على المستوى الاستراتيجي.

٢. تحديات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:

من استقراء واقع معظم المؤسسات التعليمية يتبين أنها جميعاً تواجه العديد من التحديات التي قد تقف عائقاً في سبيل تنفيذ الخطط الإستراتيجية ومن هذه التحديات: (سعيد بن

حمد الربيعي، ٢٠٠٧، ٢٦٥)

أ- عدم وضوح الرؤية عند القيادات العليا التي من شأنها توجيه الخطط الإستراتيجية نحو غاياتها وأهدافها.

ب- انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية، وإهمال النظرة الإستراتيجية التي تتعلق بتطوير الجامعة على المدى الطويل.

ج- تردد بعض القيادات العليا في العمل بالخطط الإستراتيجية خوفاً من التغيير.

د- وجود فجوة بين الجهات التخطيطية والتنفيذية مما يؤدي إلى غياب التواصل والثقافة على تحديد الأولويات وآليات التنفيذ في الجامعة.

هـ- إتباع النمط البيروقراطي في إعداد الخطط الإستراتيجية .

و- عدم وضوح المهام والمسئوليات في مختلف وحدات وأقسام الجامعة.

وفي مواجهة هذه التحديات تتأكد أهمية التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي الذي يعول عليه وضع إطار عام لتحديد التوجهات المستقبلية للتعليم العالي ، وتشجيع الجهات المشرفة على التعليم العالي على العمل معاً، والمشاركة في صياغة رؤية مشتركة وموحدة للتعليم العالي ، فضلاً عن وضوح الرؤية والأهداف والغايات المستقبلية لجميع المستفيدين والقائمين على هذا القطاع الحيوي.

٣. مراحل التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:-

يمر التخطيط الإستراتيجي بوجه عام بمراحل متعددة وهي ذات المراحل التي يمر به تخطيط العمل التعليمي ، سواء كان التخطيط على مستوى المؤسسات التعليمية أو منظوماتها الفرعية، وهذه المراحل هي: (أحمد إسماعيل حجي ، ٢٠٠٠ ، ٧١-٧٢).

أ- دراسة واقع المؤسسة تخطيطياً وتعليمياً وبيئياً: وهذا يعني دراسة الخطط السابقة، وتحليل الواقع الفعلي، وتقويمه، ودراسة البيئة.

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

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

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

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

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

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

ح- تنفيذ الخطة: ويبدأ التنفيذ بالحصول على موافقة السلطات، وتوفير الموازنات المطلوبة.

كما يمكن تقسيم مراحل التخطيط الاستراتيجي إلى:
المرحلة الأولى : مرحلة الإعداد:

إن هدف هذه المرحلة يتمثل باختيار الهدف النوعي الذي يصاغ بشكل إستراتيجية يتم اختيارها باستخدام المنهجية التقنية التي يصطلح عليها بمنهجية SWOT، ومعنى هذه المنهجية هو: تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة الجامعية من أجل التعرف على إمكانياتها، ومكامن قوتها في إنجاح تطبيق الإستراتيجية وتحقيق الهدف النوعي الذي تسعى إلى تحقيقه. وتتضمن هذه المرحلة عدة خطوات هي:

- التحليل الاستراتيجي Analysis Strategic

يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المنظمة، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الإستراتيجية.

ويتضح من هذا المفهوم أن التحليل الاستراتيجي هو: تحليل دقيق لبعدين مهمين في وضع المنظمة هما:-

تحليل البيئة الخارجية : حيث تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الأمور المهمة والضرورية عند اختيار الإستراتيجية المناسبة من خلال تحديد الفرص المتاحة للمنظمة، والتعرف على الظروف المحيطة بها في مكان معين من السوق، وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن المنظمة من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة التي قد تسبب خطراً أو أثراً سلبية للمنظمة سواء بدخول منافسين للسوق، أو تغيرات في أذواق المستهلكين " (زكريا الدوري، ٢٠٠٥، ١٥٨) وفي ضوء ما سبق تتأكد أهمية فهم وتحديد متغيرات البيئة الخارجية التي لها تأثير مباشر في عمليات مؤسسات التعليم العالي، ويكون هذا الفهم عن طريق الفحص الشامل لماضيها وحاضرها، والانطلاق من ذلك لبناء التنبؤ بمستقبلها. ومن الأهمية بمكان الإشارة إلي أن عملية فحص البيئة الخارجية وتقويمها يتم وفق المراحل التالية: (إياد الدجني، ٢٠٠٦، ١٤٣) جمع المعلومات والبيانات حول المتغيرات الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية والسكانية وتحليلها، وإعداد الافتراضات والتنبؤات حول كل متغير من متغيرات البيئة على حدة في ضوء نتائج التحليل، وتحديد القضايا الأساسية في البيئة الخارجية التي لها تأثير في عمليات المؤسسة.

أ- إعداد خلاصة نتائج الفحص.

وتبرز أهمية دراسة تحليل البيئة الخارجية في كونها تساعد على تحديد العديد من النقاط أهمها: (عبد الحميد المغربي، ١٩٩٩، ١٠٩)

أ- الأهداف التي يجب تحقيقها: فدراسات البيئة الخارجية تساعد المنظمة على وضع الأهداف، أو تعديلها بحسب نتائج تلك الدراسات.

ب- الموارد المتاحة: وتساعد العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية ، رأس مال ، تكنولوجيا، آلات ، أفراد ،...) وكيفية الاستفادة منها، ومتى يمكن للمنظمة أن تحقق الاستفادة.

ج- النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة: حيث تسهم دراسات البيئة الخارجية في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات، وطرق التوزيع ومنافذه، والقيود المفروضة من الجهات القانونية والتشريعية المختلفة ، كما تساعد على بيان علاقاتها - التأثير والتأثر - بالمنظمات المختلفة.

ولعل هذه الأهمية تفرض على المسؤولين ضرورة مراعاة أنماط القيم، والعادات والتقاليد، وأشكال السلوك، وتحديد سمات المجتمع وال جماهير التي ستتعامل معها المنظمة.

ويتم تحليل البيئة الخارجية من خلال خطوتين أساسيتين (جمال الدين المرسى ، ٢٠٠٣، ١١٥)

أ- الخطوة الأولى: وتتضمن تقسيم بيئة الأعمال إلى أربع مجموعات من العوامل البيئية وهي العوامل: الاقتصادية، والسياسية، والثقافية، والديموغرافية (السكانية).

ب- الخطوة الثانية: وتتضمن تقسيم لبيئة الأعمال إلى أربعة مستويات: - هي المستوى الأول ويشمل كل أنواع التفاعلات بين الدول، و المستوى القومي ويتأثر بإستراتيجية

وسياسات الحكومة ، ومستوى الصناعة ويشمل بيئة التنافس المباشرة للشركة ،
و مستوى الشركة ويشمل إستراتيجية وعمليات الشركة بمفردها.

- تحليل البيئة الداخلية:

إن عملية تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة التعليمية لها أهمية خاصة نظراً لما تحققه من
تحديد للإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة سواء كانت مادية أم بشرية، وهي تحدد مناطق
القوة ومناطق الضعف في المنظمة ، مما يساعد في معرفة موقع المنظمة في السوق
مقارنة بالمنظمات المنافسة ، وهذا يساعد المنظمة على معرفة كيفية استغلال الفرص
المتوفرة في البيئة المحيطة ، كما يساعد في تجنب المنظمة للمخاطر والتهديدات
المتوقعة.

وتشمل عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة التي يتعين تحليلها، ما يلي: (أحمد سيد
مصطفى، ١٩٩٩، ١٢٠).

أ- مدى أو مستوى الكفاءة المهنية الإدارية لأطعم الإدارة في مستوياتها الإدارية العليا
والوسطى والتنفيذية، وهذا يؤثر على فاعلية تصميم نظم الإدارة، وتنفيذها، وتقييمها،
وتطويرها.

ب- مدى توفر نظم إدارية فعالة في مجالات وظائف المنظمة الأساسية في الإدارة،
والعمليات، والموارد البشرية، والبحوث، والتطوير، ومدى توافر نظام فعال
للمعلومات، ومدى فاعلية الهيكل التنظيمي.

ج- مدى توافر ثقافة ثرية وفاعلة على مستوى المنظمة، حيث تتألف ثقافة المنظمة من
مجموعة من فلسفات، وأفكار، ومبادئ، وقيم ، تنشرها الدرة بين العاملين ، لتحثهم
على سلوكيات تسهم في أداء فعال على النطاق الفردي والجماعي.

وتكمن أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية في النقاط التالية: (عبد الحميد المغربي،

١٩٩٩، ١٣١)

-
- أ- المساهمة في تقييم القدرات، والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.
- ب- إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في الصناعة.
- ج- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً.
- د- بيان وتحديد نقاط الضعف حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها، أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة.
- هـ- ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف)، والتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات)، لانتهاز الفرص التسويقية من خلال نقاط القوة الداخلية، وتجنب المخاطر أو تجنبها من خلال إزالة نقاط الضعف.

ويعد تحليل Swot القائم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية أداة مفيدة لمقارنة الفرص والتهديدات بعناصر القوة والضعف، وبالتالي تحليل الوضع العام للمنظمة.

ومن العوامل المهمة في تحليل البيئة الداخلية: (عبد الحميد المغربي ، ١٩٩٩ ، ١٢٠)

أ- العوامل الإدارية: وتتضمن مرونة الهيكل التنظيمي للجامعة، كفاءة نظام الاتصالات وسرعة تداول المعلومات في الجامعة، والقدرة على المثابرة والتعامل مع الأزمات، والقدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية .

ب- العوامل المالية: وتتضمن مصادر رأس المال، واستخداماته، والعائد من الاستثمارات، والقدرة على التوسع لتلبية الطلب المتزايد .

ج- العوامل البشرية: وتتضمن الخبرات، والتأهيل الإداري، والقدرات والاتجاهات، والدافعية، والحماس، والإمكانيات، ومستوى التأهيل، وإمكانيات إعادة التأهيل.

وفيه يتم تحليل عناصر البيئة الداخلية للتعليم الجامعي من حيث عوامل الضعف التي تعوق المنظمة عن تحقيق أهدافها، وعوامل القوة التي يمكن أن تسهم في النهوض بمنظومة التعليم الجامعي إذا ما أحسن استخدامها.

من ناحية أخرى هناك عوامل مهمة عند تحليل البيئة الخارجية ومنها: (سامي

أبو الروس، ٢٠٠٤، ٣٤).

- أ- العوامل السياسية/ القانونية: وتتضمن قوانين الضرائب، وقوانين التوظيف، واتجاهات النظام الحاكم، وعلاقة الدولة مع العالم الخارجي .
 - ب- العوامل الاقتصادية: وتتضمن اتجاهات إجمالي الناتج القومي، ومعدلات البطالة، ومستوى دخل الفرد، والمنافسة، الخدمات البديلة مثل التعليم عن بعد وكليات المجتمع.
 - ج- العوامل الاجتماعية، والثقافية، والتعليمية، والحضارية: وتتضمن التوجهات المهنية، ومعدل تكوين الأسرة، وأنظمة القيم، والمستويات التعليمية والثقافية، والموروثات الحضارية.
 - د- العوامل التكنولوجية: وتتضمن مجموع الإنفاق الحكومي على البحث والتطوير، وتركيز الجهود التكنولوجية، وتحسين الإنتاجية والكفاءة من خلال الميكنة.
- أي أن التحديات التي تواجه البيئة الخارجية تتمثل في:
- التحديات الاقتصادية المتمثلة في الاتفاقات الدولية وضغوط الدول الغنية علي الدول الفقيرة.
 - التحديات التكنولوجية والتي أظغت بظلالها علي العالم كله.
 - التحديات السياسية والتي تمثلت في سياسة القطب الواحد.
 - التحديات الاجتماعية والمتمثلة في تدخل الدول الغنية في مقدرات الدول الفقيرة، ناهيك عن الزيادة السكانية، وضعف المستوى الاقتصادي والاجتماعي، والأمية، وارتفاع نسبة البطالة، وضعف الولاء والانتماء كلها أمور تتطلب الحسم لنجاح التخطيط الإستراتيجي.

٤. صياغة الإستراتيجية:

تتطلب صياغة الإستراتيجية وتكوينها، اتخاذ قرارات مرتبطة بتحديد فلسفة الجامعة، وغرضها، ورسالتها ، وكذلك وضع أهداف طويلة الأجل لتحقيق الرسالة،

واختيار الاستراتيجية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل. (ماجد محمد الفراء ، ٢٠٠٣ ، ٥٢).

أي أن صياغة الإستراتيجية لابد أن تكون قابلة للتطبيق، وهذا يتطلب تحديد الزمن المخصص لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة، والتعرف على الفجوات الإستراتيجية، واختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة، وتقويمها، وتحديد الميزانية المخصصة للخطة الإستراتيجية في الندي الزمني لمحدد لها.

٥. وضع الخطة الإستراتيجية :

يتم وضع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة بثلاث خطوات هي :-

أ - صياغة رؤية ورسالة المؤسسة :

إن وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة، فالرؤية ليست مجرد سباق في انتقاء الألفاظ والشعارات والعبارات الجذابة، ولكنها منهج في الفكر الإستراتيجي الخلاق حول مستقبل المنظمة ، ونوعية أنشطتها المرغوبة .

وتعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها: " المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتتميتها". (المرسي، وآخرون، ٢٠٠٥: ٨٧).

كما تعبر الرؤية المناسبة عن "شخصية المؤسسة واتجاهاتها ، وهويتها ، والحلم والأمل الذي ترجوه وتسعى إليه " (محمد صبرى حافظ، السيد السيد محمد ، ٢٠٠٦ ، ٩٦)

وتعرف الرؤية على أنها: " التصور العقلي للحالة المستقبلية للمؤسسة فتحدد الموقع الذي تتطلع أن تتبوأ في العملية التعليمية سواء أكان المجتمع المحلي، أم

العالمي، أم لدى غيرها من مؤسسات مناظرة، وكذلك خططها المستقبلية. (أحمد عودة ، آخرون ٢٠١١، ٢١) .

وترى (أخوارشيدة، ٢٠٠٦: ٩٥) ، أن الرؤية الإستراتيجية تتمثل في رؤية القائد والعاملين معه لتحقيق الأهداف المتوقعة في فترة زمنية محددة، بحيث تحدد هذه الرؤية مستقبل المؤسسة ومستواها التعليمي والتربوي والثقافي. ويختلف الباحثان مع التعريف السابق في حصر مفهوم الرؤية بمفهوم الأهداف لأن الرؤية أعم وأشمل من الأهداف، ومن خلالها تشتق الغايات والأهداف .

ومن خصائص الرؤية الجيدة أن تكون واقعية، ومرنة، وقابلة للقياس، ومحددة بتاريخ، كما يجب أن توضح الرؤية الاختلافات والفروق في النشاطات المختلفة للعمليات الداخلية والخارجية للمنظمة.

وإذا كانت الرؤية تعبر عن أحلام المنظمة، وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية، وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل؛ فإن الرسالة وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبياً.

وقد تناول كتاب كثيرون مفهوم الرسالة حيث عرفها: (المرسى، وآخرون، ٢٠٠٢: ٨٦) بأنها: "الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، من حيث مجال نشاطها، ومنتجاتها، وعملياتها، وأسواقها التي تعكس السبب الجوهرى لوجود المنظمة وهويتها، ونوعيات عملياتها، وأشكال ممارستها".

كما تعرف الرسالة على أنها: "تستهدف المؤسسة القيام به من مهام، ويجب أن تحدد بدقة خصائصها المميزة مبينه دورها في إشباع حاجات المجتمع الذي تخدمه،

وخصائص الطالب الذي تقبله، ومواصفات الخريج الذي تعدّه، والإطار الثقافي والأخلاقي الذي تتحرك فيه، والأولويات التي تحظى باهتمامها." (أحمد عودة وآخرون، ٢٠١١، ٢١).

ويتضح لنا من خلال التعريفات السابقة أن الرسالة تمثل الإطار المميز للمنظمة مما يشكل تفردا، وخصوصيتها، وهويتها عن المنظمات الأخرى، كما تعد الرسالة المبرر الأساس لوجود المنظمة، والركيزة التي تبنى عليها الغايات والأساس في وضع الأهداف.

وتتعدد المداخل التي تعتمد عليها المنظمات في صياغة رسالتها، ويتوقف ذلك على بعض المعايير والأسس، ومن بينها نوع المنظمة، والمنافع التي تقدمها، وفئات المستفيدين، والأطراف المرتبطة بالمنظمة، ونطاق نشاط المنظمة الجغرافي إذا كان محلياً أو عالمياً. (المغربي، ١٩٩٩: ٧٦).

وتجدر الإشارة إلي أن للرسالة معايير وخصائص ، ومن أهم هذه المعايير المرونة والتكيف ، حيث يجب أن تكون الرسالة محددة بالشكل الذي يؤدي إلي التركيز بقوة على الخصائص التي تميز الجامعة عن الجامعات المنافسة لها، وعامة إلي الحد الذي يوفر للجامعة إمكانية توسيع أنشطتها دون الحاجة إلي إعادة صياغتها (رستم، ٢٠٠٤ : ٧٠) .

كما يجب أن تنسم الرسالة بالوضوح، ودقة التعبير؛ فالرسالة الجيدة واضحة المعاني والكلمات، دقيقة في تعبيراتها، يفهما جميع الأطراف سواء كانوا من داخل المنظمة أو خارجها، ولذلك فهي واقعية وموضوعية، ومحفزة للعمل والإبداع للعاملين داخل المؤسسة (ماجدة الفهد، ٢٠٠٣: ٢٤).

* أن تعبر عن قيم وفلسفة المنظمة، وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية.

وتأسيساً على ما سبق يتضح أن الرؤية تختلف عن الرسالة في كونها تتحدث عن المستقبل ولا تصف الحالة الحالية، فهي توضح ماذا تريد المنظمة أن تكون عليه في المستقبل، أما الرسالة فهي جملة تحدد غاية المنظمة ، ومبرر وجودها ، وتحدد مجال عملها، والفئة المستهدفة بخدماتها.

ب- وضع الغايات الإستراتيجية والأهداف : Goals and Objectives

تمثل الغايات الإستراتيجية العنصر المحوري في عمليات التخطيط والإدارة الاستراتيجية حيث تحدد الإطار العام للجمهور، والأنشطة التي تقوم بها المنظمة، وتساعد في تحويل الرؤية الاستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للاداء، ومن ناحية أخرى فإن الغايات والأهداف تسهم في توجيه القدرات الاستراتيجية، وتحديد أولوياتها وأهميتها النسبية .

ويرى المرسى أن مفهوم الغايات يشير إلى النتائج النهائية للمنظمة التي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، وعادة ما تستند الغايات إلى رسالة المنظمة (المرسي، وآخرون، ٢٠٠٢: ١٢٠)، ويتضح من هذا المفهوم أن الأهداف تشير إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي ، وتتسم بالتحديد الدقيق ، وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل. وتُعرف الأهداف بأنها : الرغبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. (العبد، ٢٠٠٣: ١١٨). ولعل في هذا التعريف توافق مع التعريف السابق في تصنيف الأهداف بحسب المستوى التنظيمي إلى أهداف عامة (غايات) تتعلق بالإدارة العليا ، ويطلق عليها الأهداف الاستراتيجية ، أما الأهداف التي تتعلق بالإدارة الوسطى فهي تنطلق من الأهداف الاستراتيجية، وتكون على شكل أهداف محددة. وفي ضوء التعريفات السابقة تتضح ضرورة أن تراعي الغايات والأهداف احتياجات المجتمع الخارجي للمؤسسة التعليمية وليس فقط المجتمع

الداخلي لها، وكذلك ضرورة ارتباط الغايات المحددة برسالة المؤسسة التعليمية والتوافق معها . وأهمية وضع الأهداف تبرز من خلال كونها مطلوبة لترجمة رسالة المنظمة ومهمتها إلى نواحي محددة ومجردة ، كما تعد الأهداف مرشداً لاتخاذ القرارات ، ومحددة لمراكز المسؤولية، كما تسهم الأهداف في تفويض السلطة، وبيان نوعية العلاقات السائدة بالمنظمة وعلاقتها ببيئتها ، فضلاً عن دور الأهداف في وضع المعايير والمقاييس، وتقييم أداء الأفراد بحيث يتم الاستفادة من نتائج هذا التقييم في وضع بعض سياسات الأفراد كالترقية، والنقد، والتدريب، والحوافز .. وغيرها .

ومن منطلق أهمية الأهداف تأتي أهمية وضع خصائص ومعايير لها كي تساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات والنتائج الدالة على تحقيقها ،ومن أهم هذه المعايير :

- أ- المرونة وفق إطار محدد للتعديل، بمعنى أن يكون التغيير في مستوى الهدف وليس في طبيعته. (المرسي، وآخرون، ٢٠٠٢: ١٤٣).
- ب- الوضوح والفهم: يجب أن تصاغ الأهداف بكلمات سهلة ومفهومة بقدر الإمكان من جانب الأفراد الذين سيتولون تحقيقها، وأن تكون محددة ودقيقة الصياغة بحيث يكون فهمها موحدًا، وأن تصاغ على شكل نتائج متوقعة. (عثمان غنيم، ٢٠٠٥: ٤٦٨).
- ج- التوازن والتكامل بحيث تختفي صور التناقض والتضارب بين الأنشطة والقرارات في المستويات الإدارية المختلفة، أو بين التقسيمات التنظيمية في المؤسسة، (السلي، ٢٠٠١: ٥١).
- د- المشاركة والقبول: بحيث تكون الأهداف قد وضعت بمشاركة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها.
- هـ- التحفيز: بحيث تكون مرتفعة بالدرجة التي تثير الأفراد، وتستحثهم على الأداء المتميز، وهذا لا يتأتى إلا إذا كانت الأهداف سهلة التحقيق. (المرسي، وآخرون، ٢٠٠٢: ١٤٤).
- و- الملائمة: يجب أن تتناسب الأهداف الموضوعة مع الأغراض العامة للمنظمة كما تم التعبير عنها في رسالتها، فكل هدف يجب أن يعكس كونه خطوة للأمام في سبيل تحقيق غايات المنظمة.
- ز- التوافق مع الظروف المحيطة للمؤسسة: فلا تتعارض مع محددات العمل سواء الداخلية أو الخارجية. (السلي، ٢٠٠١: ٥٢).

المرحلة الثانية : مرحلة تطبيق الاستراتيجية Strategic Implementation :

تعد عملية تطبيق الاستراتيجية من المراحل المهمة في ترجمة الرؤى والأهداف العامة إلى واقع عملي، ويعرف تنفيذ الاستراتيجية بأنه " عبارة عن سلسلة من الأنشطة

المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الاستراتيجية التي يتم اختيارها". (الدوري، ٢٠٠٥: ٢٩٣).

وتتطلب عملية تطبيق الاستراتيجية خطوات خمس هي: (المرسي، وآخرون، ٢٠٠٢: ٣٣٦).

أ- مراجعة الإطار العام لوضع الخطة الإستراتيجية.

ب- اختيار الأهداف الإستراتيجية، وتحضير متطلبات تنفيذها.

ج- مراجعة ثقافة المنظمة.

د- تهيئة بيئة المنظمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.

هـ- إعداد البرنامج الزمني، وتحديد المسؤوليات عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

ويجب الأخذ في الاعتبار أن تحقيق الخطوات السابقة لن يتم إلا من خلال وضع الإطار العملي المتمثل بالخطط التنفيذية التي تشمل ما يلي:-

أ- الأهداف قصيرة الأجل:

إن نجاح صياغة الأهداف قصيرة الأجل، وضمان انسجامها مع الأهداف العامة، وتوفير الدافعية لتطبيقها، يتطلب المشاركة المسبقة من الإدارة العليا للإدارات والأفراد في وضع الأهداف العامة ووضوح السياسات، مما يخلق شعوراً بالمسؤولية لدى الجميع تجاه تحقيق ما تم الاتفاق عليه مسبقاً.

وتُعرف الأهداف قصيرة الأجل بأنها: "عبارة عن نتائج مطلوب التوصل إليها في فترة تقل عادة عن سنة، وتسهم في تحقيق الأهداف طويلة المدى". (عثمان غنيم، ٢٠٠١: ٤٥٤)، وفي هذا التعريف تأكيد على أن اشتقاق الأهداف قصيرة المدى تأتي بعد مرحلة وضع الغايات العامة والأهداف طويلة الأجل من قبل الإدارة العليا

أيضاً في ضوء هذا التعريف تتضح ضرورة مراعاة ما يلي : (سلسلة الإدارة المثلى، ٢٠٠٢: ٤٨).

- وضع أولويات التغيير بتحديد المجالات التي سيتم فيها التحسين من خلال مقارنة الأوضاع القائمة حالياً بالأوضاع المثالية لاكتشاف الثغرات.
- وضع قائمة بالتحسينات المطلوبة لكي يتحقق النجاح للإستراتيجية.
- تحديد مواطن القصور في أداء المنظمة بحسب أهميتها.
- إعداد الأولويات لكل مجال يتطلب التطوير والتحسين، ومقارنتها بهدف التحكم في نجاح الإستراتيجية.
- يضاف إلي ما سبق ضرورة توجيه قدر كبير من الوقت والجهد لضمان تماشي الأهداف السنوية مع الأهداف العامة، ويجب أن تكون الأهداف السنوية قابلة للقياس، ومتجانسة، ومعقولة، وتحمل التحدي الواضح، وأن يكون لها إطاراً زمنياً مناسباً وأن تكون صياغتها صياغة كمية تشغيلية (نادية العارف، ٢٠٠١: ٣٠١).

ب- وضع البرامج التنفيذية Programs:

تعد البرامج خطط تنفيذية يتم تصميمها متضمنة مجموعة من الأنشطة لتحقيق هدف معين، وينتهي البرنامج بمجرد تحقيق هذا الهدف، فالبرنامج خطة مؤقتة تستخدم لمرة واحدة. (العبد، ٢٠٠٣: ١٢٧).

ويهدف إعداد الخطط والبرامج التنفيذية إلى تحويل البيانات الخام التي تم جمعها، وتحديد عدد من الأمور والأولويات التي تتعلق بكل هدف، مع التأكيد على أن البرامج التنفيذية ينبغي أن تتضمن أموراً عدة أهمها طريقة التنفيذ، ومؤشرات الأداء، ومسئولية العمل، وتحديد المدة الزمنية للتنفيذ، والتكلفة المتوقعة، فضلاً عن المتابعة والمراجعة النهائية.

ومما ينبغي التأكيد عليه أن هذه المرحلة تتطلب نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة، وأهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل

والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفعالية.

ج- الموازنات المالية Budgets :

الموازنة هي خطة مالية تغطي فترة زمنية محددة، وهي توضح الكيفية التي يتم الحصول بموجبها على الأموال المطلوبة، وكيفية توزيعها على الاستخدامات المختلفة، (جمال الدين المرسي، ٢٠٠٣: ٣١٨). ومن خلال هذا التعريف يتضح أن وضع المخصصات المالية لكل هدف يتم عن طريق تحديد موازنات وحدة النشاط المطلوب ثم يتم إعداد الموازنات في ظل المستوى الوظيفي ككل مع مراعاة تحقيق التفاهم والترابط بين الموازنات المختلفة ، وامتزاج الأموال اللازمة استراتيجياً وتشغيلياً.

د- الإجراءات Procedures :

هي سلسلة من المهام التي يتم تنفيذها من قبل عدة أشخاص بصورة متتالية أو متوازية ، ويعرفها (عليان الحولي، ٢٠٠٤: ٢٧) بأنها: "الخطط التي تحدد الخطوات التي يجب اتباعها لإنجاز عمل معين"، وهذا يعني أن الإجراءات أكثر تحديداً من السياسات حيث تسعى إلى تفصيل التصرفات ، وتقديم الخطوات اللازمة لتنفيذ السياسات .

ولعل تحقيق جودة الإجراءات يستلزم دراسة الإجراءات في كل فترة، وإعادة هندستها، وتبسيطها، وأتمتها لتحقيق التحسين المطلوب، ومن المشاكل والمعوقات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي: (فتحي عشية، ٢٠٠٦، ٤٥)

- عدم الدقة في المعلومات والبيانات.
- اتجاهات العاملين السلبية تجاه الخطة.
- عدم صحة التنبؤات والافتراضات .
- إغفال الجانب الإنساني مما يؤدي إلى معارضة العاملين للخطة، وعرقلة تنفيذها.
- الاعتماد على جهات خارجية في وضع الخطة.

- عدم مراعاة التغير في الواقع مثل نوع الاقتصاد، والمركز المالي للمنظمة.
- ويحدد (ماجد الفراء، ٢٠٠٣) شروطاً عدة لتحقيق الهدف من الإجراءات ضرورة أن يكون لها حاجة حقيقية للمشروع، ومقارنتها من خلال التكاليف، كما يجب أن يتم تصميمها بحيث تعكس أهداف المؤسسة وسياساتها، وتعمل على تحقيقها .
- ٥- البدائل الاستراتيجية:

يرى الكثير من المخططين الإستراتيجيين أن أي خطة استراتيجية يمكن تحسينها، ولكن من الأسهل والأدعى إلى التنفيذ أن نسعى إلى التحسين في الخطط الحالية بدلاً من أن نبدأ في خطة جديدة"، (عبد الله العقيل، ٢٠٠٣). ويتطلب التحسين والتطوير ضرورة وضع البدائل الإستراتيجية بحيث تتزامن مع وضع الغايات والأهداف ، وتتوافق مع الظروف المتوقع حدوثها.

وترتبط البدائل الإستراتيجية بمستويات الإدارة المختلفة على مستوى المنظمة مثل إستراتيجية النمو، والاستقرار، والانكماش، والإستراتيجية المختلطة، وعلى مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية مثل استراتيجية نماذج المحفظة، وإستراتيجية بورتر التنافسية، وعلى المستوى الوظيفي مثل إستراتيجية المبتكر والمرن والمتخبط، وإستراتيجية البحث عن الحجم النمطي العالي. (الحسيني، ٢٠٠٠ : ١٨). ويمكننا القول أنه لا تكفي أن تكون قائمة الاستراتيجيات الموضوعة في تنسيق جيد وصياغة جذابة؛ فبالإضافة لذلك ينبغي وجود قائمة واضحة من التغيرات المحددة التي تستلزمها التغيرات المتوقعة.

المرحلة الثالثة : مرحلة الرقابة وتقييم الاستراتيجية :

تأتي عملية الرقابة والتقييم للاستراتيجية في إطار كونها جزءاً ومكوناً رئيساً من عملية الإدارة الاستراتيجية، والرقابة لا تستهدف بالدرجة الأولى رصد الأخطاء ، أو التجاوزات أو الانحرافات، وإنما تهدف أساساً إلى التأكد من صحة التفكير، ودقة التخطيط، وكفاءة التنفيذ.

وتهدف الرقابة على تطبيق الخطة الاستراتيجية إلى التأكد من جودة التفكير الاستراتيجي، والتأكد من جودة الخطة الاستراتيجية، حتى التأكد من جودة الأداء الفعلي ومطابقته للمخطط المستهدف. (المرسي، وآخرون، ٢٠٠٢: ٤٠٥).

وتشمل الرقابة كافة الاستراتيجيات التي تخضع بدورها لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية، وبالتالي اكتشاف الانحرافات سواء كانت في التصميم، أو في تطبيق الاستراتيجية، (أبو بكر، ٢٠٠٦: ٢).

وتُصنف الرقابة إلى ثلاثة مستويات هي: (الدوري، ٢٠٠٥: ٣٢٢).

- الرقابة على المستوى الاستراتيجي التي تهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للمنظمة نحو المستقبل، وعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه.
- الرقابة على المستوى التكتيكي التي تهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتأكد من مطابقة الأداء مع الأهداف الموضوعية.
- الرقابة على المستوى التشغيلي التي تهدف إلى إحكام الرقابة على النشاطات والخطط قصيرة الأمد.

وفي هذا التصنيف تأكيد على أهمية عملية الرقابة في جميع مستويات الاستراتيجية بدءاً من الاستراتيجية الكلية للمنظمة، ومروراً بإستراتيجية وحدات الأعمال، ووصولاً إلى الاستراتيجية الوظيفية أو التشغيلية.

ومن خلال عمليتي الرقابة والتقييم يمكننا الوصول إلى مرحلة مهمة في إحداث التعديل المناسب من خلال اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تمثل الحلقة الأخيرة في دورة الرقابة، وفيها يتم إعادة الأمور إلى نصابها، وتعديل الانحرافات، وإحداث التعديلات اللازمة للخطة. (إبريس، والمرسي، ٢٠٠٢: ٤٢٩).

وفي ضوء ما سبق يبرز الدور الكبير الذي تقوم به الرقابة في تفادي الخطأ وتصحيح الانحرافات، وأيضاً تفادي آثار التغيرات التي قد تحدث بين الفواصل الزمنية لعمليات الإدارة، خاصة وأن المنفذ هو عنصر بشري معرض للخطأ.

المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية بالوادي الجديد:

تعد كلية التربية بالوادي الجديد رائدة في مجال التعليم بالمحافظة مما يلقي العبء علي إدارتها بالنهوض بها في ظل المتغيرات البيئية الجديدة، وتعمل الكلية في موقعها بالخارجة على إعداد حملة شهادة المرحلة الثانوية العامة لمهنة التعليم، ورفع المستوى المهني والعلمي للعاملين في ميدان التربية والتعليم، وتعريفهم بالاتجاهات التربوية الحديثة، وتقديم المشورة الفنية، وتبادل الخبرات والمعلومات مع الهيئات والمؤسسات التعليمية والثقافية المصرية والعربية والدولية، والتعاون معها في معالجة القضايا التربوية والتعليمية المشتركة.

وتتكون الكلية من ثمانية أقسام علمية هي: قسم المناهج وطرق التدريس، وقسم علم النفس، وقسم أصول التربية، وقسم العلوم والرياضيات، وقسم اللغة الانجليزية، وقسم اللغة العربية، وقسم الدراسات الاجتماعية، وقسم تربية الطفل.

وتمنح الكلية الدرجات العلمية التالية: درجة الليسانس في الآداب والتربية في تخصصات التعليم العام وفي شعب التعليم الابتدائي، ودرجة البكالوريوس في العلوم والتربية، ودرجة البكالوريوس في الطفولة.

كما تمنح جامعة أسيوط بناءً علي طلب الكلية الدبلومات والدرجات العلمية الآتية: الدبلوم العامة في التربية، والدبلوم المهنية في التربية، والدبلوم الخاصة في التربية، والماجستير في التربية من أحد الأقسام التربوية في الكلية، ودكتوراه الفلسفة في التربية من أحد الأقسام التربوية في الكلية.

وتقوم الكلية بالعديد من الأنشطة التعليمية والتدريبية لأبناء المحافظة في مجالات تدريب (المعلمين - والموجهين) وتأهيلهم، وتعلم اللغات الأجنبية، والمستويات المتقدمة في الحاسب الآلي وتكنولوجيا المعلومات، كما تعقد الكلية العديد من الندوات والمؤتمرات

العلمية، وتصدر النشرات والمطبوعات، وتشارك في البرامج الإذاعية بالإذاعة المحلية للمحافظة.

وتهدف كلية التربية بالوادي الجديد إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

أ- إعداد المعلم المؤهل علمياً وتربوياً لتولي مهام التدريس في مدارس التعليم ما قبل الجامعي وفي الروضات ولجميع المواد الدراسية التي تقدم أو يتطلع المجتمع إلى إضافتها أو تطويرها في هذه

المدارس والروضات بشتى أنواعها.

ب- نشر الوعي التربوي في مجتمع الوادي الجديد في إطار المفاهيم الحديثة للتعليم وقيم المجتمع ومبادئه.

ج- تفعيل المشاركة المجتمعية ، وتنمية الموارد الذاتية للكلية .

د- إعداد المتخصصين في مجال التربية وعلم النفس بما يمكنهم من القيام بمهام التدريس والبحث.

هـ- تطوير البرامج الأكاديمية والتدريب الميداني لمرحلي البكالوريوس والدراسات العليا في ضوء المعايير القياسية الأكاديمية .

و- تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وتحقيق الرضا الوظيفي

ز- تطوير منظومة البحث العلمي بالكلية، وربطها بقضايا ومشكلات التعليم والمجتمع في مصر والعالم العربي.

ح- تحقيق التقويم المستمر للقدرة المؤسسية والفاعلية التعليمية.

ط- تطوير الهيكل التنظيمي والجهاز الإداري، واستحداث سياسات واضحة لتنظيم القيادة والحكومة.

ومن منطلق أن النجاح الحقيقي للكلية لابد أن يبني علي أسس التخطيط

الاستراتيجي القائم علي الفهم الصحيح والتحليل الدقيق لواقع الكلية وإمكانياتها ، كان من الضروري إعداد الخطة الإستراتيجية لكلية التربية بالوادي الجديد خلال الخمس سنوات القادمة وتحديد آليات تنفيذها.

أولاً : أهداف التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية بالوادي الجديد :

تهدف الخطة الإستراتيجية لكلية التربية بالوادي الجديد كمؤسسة للتعليم العالي إلي:
"الوصول بالكلية إلي وضع التميز بين كليات التربية في الجامعات الأخرى محلياً وإقليمياً
ودولياً؛ وذلك من خلال:

١. دراسة الوضع الراهن للكلية، والانطلاق منه إلي الوضع المنشود.
٢. ضمان جودة الطلاب والخريجين، وزيادة قدراتهم التنافسية، وتحسين البرامج التعليمية في ضوء المعايير الأكاديمية .
٣. توفير مناخ ملائم لعمليتي التعليم والتعلم.
٤. تنمية مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم.
٥. الارتقاء بالمستوى الكمي والنوعي للبحوث العلمية.
٦. النهوض بالدراسات العليا وفق الخطة الإستراتيجية.
٧. خلق تواصل مباشر للمشاركة المجتمعية وخدمة البيئة .
٨. مواكبة الكلية للتطور العلمي والتكنولوجي المتلاحق"، (الخطة الإستراتيجية لكلية التربية بالوادي الجديد، ٢).

ثانياً : : مراحل التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية بالوادي الجديد:-

١. مرحلة الإعداد:

مع ازدياد قدر التهديدات الخارجية التي تحيط بمؤسسات التعليم العالي ، ومع ازدياد أعباء المنافسة التي يفرضها التطور المتلاحق ، لابد من الإعداد الجيد لمستقبل كلية التربية بالوادي الجديد ووضع الرؤية الأمثل لما ينبغي أن تكون عليه لمواجهة التهديدات التي يمكن أن تعترضها، ورسم مستقبل أفضل لها .

وتتضمن مرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي بكلية التربية بالوادي الجديد عدة خطوات هي:-

التحليل الاستراتيجي Analysis Strategic

عناصر التحليل البيئي: تنقسم عناصر التحليل البيئي إلى عنصرين أساسيين :

أ- عناصر البيئة الداخلية :

يقصد بها مجموعة الظروف، والعوامل، والموارد الموجودة داخل الكلية ذاتها التي تؤثر بصورة مباشرة على أدائها ، كما يمكن تعديلها عبر مجموعة من الإجراءات والخطط والقرارات الإدارية داخل الكلية .

وتتضمن البيئة الداخلية للكلية العديد من نقاط القوة والضعف التي قد تؤثر على كفاءة أداء الكلية في تحقيق غاياتها وأهدافها ، وقد ارتكز هذا التحليل علي المعايير التي وضعتها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم بالاعتماد طبقاً للدليل الصادر عن الهيئة في أغسطس ٢٠٠٩ لاعتماد مؤسسات التعليم العالي.

وقياساً على ما سبق قامت كلية التربية بالوادي الجديد بعمل تحليل استراتيجي لعناصر البيئة الداخلية، و توصل التحليل إلي عدد من نقاط القوة ونقاط الضعف أهمها كالتالي:

■ نقاط القوة:

- توجد بالكلية وحدة لتوكيد الجودة تقوم بنشر ثقافة الجودة
- وجود هيكل تنظيمي متكامل يغطي المهام، وقناة اتصال بين الكلية، والجامعة.
- الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة.
- وجود قنوات اتصال بين الكلية، ومؤسسات المجتمع الخارجي.
- توفر الكلية خطة للتدريب، وتنمية المهارات الإدارية، والأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بها.
- وجود تقنيات حديثة من معامل وقاعات للدراسة وقاعة فيديو كونفرنس.

- تتواجد بالكلية مكتبة للطلاب، ومكتبة للدراسات العليا مدعمة بقاعدة بيانات تتصل باتحاد مكنتبات الجامعات المصرية.
- تصدر الكلية مجلة تساهم في نشر الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس.
- وجود برامج متنوعة لدرجتي البكالوريوس والدراسات العليا تلبي حاجة المجتمع المحلي والفئات المستهدفة.

■ نقاط الضعف

- لا توجد ميزانية مستقلة للكلية عن ميزانية الجامعة.
- صعوبة إجراء تعديلات علي التشريعات.
- عدم تناسب أعداد الموظفين بالأقسام والإدارات المختلفة.
- ضعف العمل بروح الفريق
- نقص في أعضاء هيئة التدريس في تخصصات معينة (تربية فنية، إرشاد تربوي، حاسوب تعليمي، علم نفس إكلينيكي).
- ضعف مشاركة ممثلي المجتمع المدني والقطاع الأهلي في التخطيط والتمويل والإدارة
- وجود نسبة من البطالة بين خريجي الكلية.
- انخفاض الإنتاجية الأكاديمية- كما وكيفا- لأعضاء هيئة التدريس متمثلة فيما يقومون به من أبحاث، ودراسات أو حتى كتب منشورة.

ب- عناصر البيئة الخارجية:

■ الفرص المتاحة:

- زيادة الاهتمام المحلي، والإقليمي، والعالمي بأهمية ضمان الجودة، والتحسين المستمر في منظومة العملية التعليمية.
- التأييد والدعم المشترك بين الجامعة ومحافظة الوادي الجديد فيما يتعلق بالمهرجانات الثقافية والفنية والرياضية العلمية.

- إمكانية التوسع في التعليم الموازي لاغتنام الفرصة لزيادة موارد الكلية الحالية عن طريق جذب الطلاب القادرين
- الإقبال المتزايد على كلية التربية بالوادي الجديد حيث أصبحت من كليات القمة.
- الطلب المتزايد على بناء قادة تربويين، ومعلمين، ومرشدين تربويين، ونفسيين.
- **التهديدات المحتملة**
- توزيع مكتب التنسيق للطلاب على الكليات بناء على معيار واحد وهو مجموع الطالب دون مراعاة
- الرغبة والاستعداد ومدى التناسب بين احتياجات الدراسة، وإمكانيات الطالب مما أدى إلى انخفاض الدافعية لدى الطلاب للابتكار، والإبداع، والتميز.
- التدهور المستمر في مستويات طلاب مرحلة التعليم الثانوي في اللغة العربية واللغات الأجنبية.
- عدم التوازن بين أعداد الخريجين من التخصصات المختلفة والاحتياجات الفعلية لسوق العمل.
- الاحتياجات المتغيرة باستمرار لسوق العمل.
- تواضع الإنفاق الحكومي على التعليم الجامعي مقابل زيادات مضطردة في أعداد الملتحقين فيه مما يؤثر على جودة الخدمة التعليمية المقدمة.
- ومن التحليل الاستراتيجي السابق لكلية التربية بالوادي الجديد نلاحظ أن تحديد نقاط القوة داخل الكلية يساعد في الاستغلال الأمثل لهذه النقاط والاعتماد عليها في تحديد الأولويات التي يمكن تحقيقها ، بينما تحديد نقاط الضعف يساعد في التنبيه إلى ضرورة العمل الجاد من أجل التغلب على هذه النقاط وتحويلها إلى نقاط قوة .
- من ناحية أخرى فإن تحديد الفرص المتاحة يساعد المؤسسة في التخطيط لاستغلال هذه الفرص والاستفادة منها بينما يساعد تحديد التهديدات والمخاطر التي تواجه المؤسسة في تلافي خطرها والاستعداد لمواجهتها حتى لا تباغت المؤسسة، وهي

غير جاهزة لمواجهتها والتعامل معها، وهذا يساعد في التقليل من الآثار السلبية التي يمكن أن تلحق بالمؤسسة بسبب هذه المخاطر والتهديدات إذا لم يتم اتخاذ الترتيبات، والإجراءات اللازمة لمواجهتها.

٢. مرحلة صياغة الإستراتيجية :

تبدأ صياغة الإستراتيجية بتعريف الطرق العملية التي تؤدي إلى تحليل المهام الإستراتيجية، ويضيف كما أن اختيار الإستراتيجية يستمد أساساً من نتائج تقويم مصفوفة (SWOT).

ويساعد توافر الإستراتيجية على تحقيق الضمان ، والتأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها يومياً تتوافق مع المصالح بعيدة المدى للمؤسسة، كما أن وجود إستراتيجية واضحة يشجع جميع العاملين على العمل سوياً لتحقيق الأهداف المشتركة .

ويذكر (عبد السلام أبو قحف، ٢٠٠٥ : ٣٠١)، أن لأي إستراتيجية ركنين أساسيين هما: المخاطرة، ورد الفعل، ويرتبط الأول بالإستراتيجية كونها تتعامل مع المستقبل، أما الثاني فيشير إلى ارتباط تصرف معين بتصرفات طرف آخر (المنافسين)، وهذه التصرفات قد تتطوي على علاقة ذات طبيعة تنافسية، أو تكاملية، أو تعارضية، أو مصالح مشتركة.

أ- وضع الخطة الإستراتيجية :

- صياغة رؤية ورسالة كلية التربية بالوادي الجديد :

تمثلت الرؤية الإستراتيجية لكلية التربية بالوادي الجديد في: "تطرح كلية التربية بالوادي الجديد

أن تكون رائدة في مجال تطوير التعليم والبحث العلمي والخدمة المجتمعية على المستوى المحلي والإقليمي في ضوء معايير الجودة والاعتماد" (الخطة الإستراتيجية لكلية التربية بالوادي الجديد، ٣٩)

بينما تتمثل رسالة كلية التربية بالوادي الجديد في: "تلتزم كلية التربية بالوادي الجديد - جامعة أسيوط بتقديم أفضل فرص التعليم والخدمات البحثية للطلاب المعلم، وذلك على مستوى عال من الإبداع والابتكار وعند مستوى من الجودة، كما تلتزم الكلية بتوفير مناخ بحثي تربوي يسهم في حل المشكلات التي يعاني منها المجتمع المحلي بما يتناسب مع متطلبات سوق العمل من خلال مشاركة مجتمعية فعالة " (الخطبة الإستراتيجية لكلية التربية بالوادي الجديد، ٣٩).

- وضع الغايات الإستراتيجية والأهداف :

على الرغم من أن البعض لا يفرق بين مفهومي الغايات والأهداف إلا أن آخرين يفرقون بينهما على أساس أن الغايات تشير إلى الأهداف التي تتميز بالغايات النهائية الواجب تحقيقها، ولهذا يشار إليها Long - run - open - Ended ، مثل هدف تعظيم الربحية ، أما الأهداف فتشير إلى الأهداف الوسطى المطلوبة لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى نواحي محددة ومجردة يمكن قياسها ، فالأهداف قد تشمل مستويات الربح المرغوبة، العائد على الاستثمار، العائد على المبيعات إلخ (المغربي، ١٩٩٩: ٩٢).

والهدف يعنى: "المرمى أو الغاية أو القصد من إنشاء المؤسسة، والأهداف العامة للمؤسسة تعنى الغايات النهائية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها للمجتمع من حيث تأهيل خريجها باعتبارهم المحصلة النهائية لمجمل الأنشطة التعليمية التي يمر بها الطلبة من التحاقهم بالمؤسسة إلى حين تخرجهم"، (أحمد عودة و آخرون ، ٢٠١١)

ويرى الباحثان أن الغايات تعد بمثابة أهداف عامة وشاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه على المدى البعيد وتأخذ صياغات شمولية مجردة ، أما الأهداف فهي نتائج تشغيلية يجب تحقيقها خلال فترة زمنية قصيرة .

وبناء على ما سبق صاغت كلية التربية بالوادي الجديد غاياتها وأهدافها الإستراتيجية إلى:

الغاية الأولى: - التميز في مجال التعليم محلياً وإقليمياً: وتمثلت الأهداف الإستراتيجية لتحقيقها في (الاعتماد المؤسسي - تقويم مؤسسي و إدارة جودة متطورة و فعالة - برامج تعليمية متميزة - مصادر و تسهيلات تعلم متطورة - أعضاء هيئة تدريس علي درجة عالية من الكفاءة).

الغاية الثانية: التميز في مجال البحوث التربوية والاستشارات التعليمية. وتمثلت الأهداف الإستراتيجية لتحقيقها في الآتي : (- تطوير منظومة الدراسات العليا و البحث العلمي - برامج دراسات عليا متطورة - تطوير مجالات البحث العلمي - تسهيلات بحث علمي متنوعة ومتطورة - بحوث تطبيقية متميزة).

الغاية الثالثة: تحقيق إسهامات مهمة في خدمة المجتمع وتنمية البيئة المحلية ، وتمثلت الأهداف الإستراتيجية لتحقيقها في الآتي: (تفعيل و تطوير دور المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية وتحسين جودة خدماتها - تسويق وتوسيع دائرة الخدمات المجتمعية للكلية- تفعيل التواصل مع المؤسسات التربوية والتعليمية و منظمات

المجتمع - متابعة الخريجين وسبل التواصل معهم - دعم الموارد المالية الذاتية للكلية
- المساهمة في نشر الوعي البيئي و الثقافي بقضايا المجتمع والبيئة في المجال
التربوي (

سياسات كلية التربية بالوادي الجديد في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع :

تمثل سياسات الكلية الخطوط العريضة والعامّة التي ترشد الكلية في عملية تنفيذ إستراتيجيتها على مختلف مستوياتها ؛ نظراً لتغطية هذه السياسات لكافة الأنشطة التي تقوم بها الكلية لتحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية ، ومن ثم تعد هذه السياسات بمثابة الآليات التي تمكن الكلية من تطبيق إستراتيجيتها، ويمكن حصر السياسات العامة للكلية في النقاط التالية: (كلية التربية بالوادي الجديد ، ٢٠١١، ص ص ١٤-١٦)

- تطبيق قواعد و أساليب ضمان الجودة في جميع أوجه النشاط بالكلية من تعليم، وبحث علمي، وخدمة مجتمع.
- التطوير المستمر لكافة أوجه النشاط بالكلية ولكافة أطراف العملية التعليمية.
- التطوير المستمر للنظم، واللوائح، والآليات الحاكمة لكافة الأنشطة بالكلية.
- تلبية احتياجات وتوقعات المجتمع فيما تقدمه الكلية من خدمات ومنتجات شاملة الخريج، والدورات التدريبية، والخدمات الاستشارية، والمنتجات، والمشغولات اليدوية، وغيرها.
- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة و تعظيم سبل الاستفادة منها ووضع أولويات لاستخدامها.
- التفاعل مع المستجدات العلمية والتكنولوجية، و محاولة نقل التكنولوجيات وتطويرها.
- احترام الخطط الإستراتيجية للكلية وخططها التنفيذية، واتخاذ الإجراءات والآليات التي تكفل تنفيذ الخطط علي الوجه الأكمل.

■ المراجعة الدائمة للقرارات والأنشطة في ضوء سياساتها وخططها الإستراتيجية والتفذية.

■ المرونة والانفتاح العقلي، والشفافية في الممارسات والقرارات والسياسات والخطط.

■ تحقيق قيم العدالة والمساواة بين الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والعاملين بالكلية.

■ إرضاء المستفيدين فيما لا يخل بجودة منتجات ومخرجات الكلية ولا يتعارض مع الأصول العلمية

■ إدارة منظومية تعتمد علي آليات وقواعد وخطط محددة لكافة الأنشطة بالكلية، ولا تعتمد علي الرؤية الفردية.

■ احترام القيم العامة وأخلاقيات المجتمع العلمي في جميع الممارسات والأنشطة، والالتزام بدليل أخلاقيات المهنة.

■ توثيق كافة الأنشطة، وعمل قواعد بيانات شاملة لها.

■ تبني سياسات ربط الحوافز والمكافآت بالجهد المبذول وجودة الأداء.

وباعتبار أن كلية التربية بالوادي الجديد هي مؤسسة جامعية تُشقق أدوارها من طبيعة أدوار الجامعة والمتمثلة في التعليم، والبحث والعلمي وخدمة المجتمع، بالتالي كان من الضروري الوقوف على بعض سياسات الكلية في كل مجال من هذه المجالات الثلاث وهو ما يمكن توضيحه فيما يلي :

- بعض سياسات الكلية في مجال التعليم والتعلم: (كلية التربية بالوادي الجديد ،

٢٠١١، ١٤-١٦).

■ غرس قيم التعلم الذاتي والمستمر، والتشجيع عليها.

■ غرس قيم التعلم التعاوني.

■ تطبيق آليات التعلم الإلكتروني.

■ احترام المعدلات الدولية في نسب الطلاب لأعضاء هيئة التدريس

- تزكية روح الابتكار والتحديث، وتعليم الطالب كيفية التفكير العلمي.
- احترام المعايير الأكاديمية المرجعية، والسعي الجاد لتطبيقها على الوجه الأمثل.
- المراجعة والتقويم الداخلي والخارجي للبرامج والمقررات الدراسية .
- توصيف البرامج والمقررات.
- تحويل المقررات إلي مقررات الكترونية.
- تشجيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في وسائل وبرامج التعلم.
- رعاية الطلاب محدودي القدرات وتوفير سبل الدعم العلمي والمادي.
- تطوير سياسات القبول في الأقسام لتحقيق أكبر قدر من المواءمة بين رغبات الطلاب والأماكن المتاحة في التخصصات المختلفة.
- تقوية أواصر الصلة بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
- دعم الكتاب الجامعي.
- التحقيق في شكاوى الطلاب وحلها .
- الرعاية الصحية للطلاب .
- التقويم المستمر للفاعلية التعليمية.

- بعض سياسات الكلية في البحث العلمي: (كلية التربية بالوادي الجديد ، ٢٠١١ ،

١٤-١٦)

تهدف السياسات الخاصة بالبحث العلمي إلي تحقيق رسالة الكلية وذلك تحقيقاً للأهداف التالية :-

- تقديم الأبحاث التي تتوصل إلي حلول إيجابية في مجالات وأقسام الكلية المختلفة.
- تشجيع الباحثين لإنتاج نوعية متميزة من الأبحاث الفردية والجماعية في المجالات كافة والعمل على إشراك هذه البحوث في المؤتمرات العلمية المحلية الإقليمية والدولية.

- إعداد الكوادر المؤهلة من الخريجين الذين لديهم مهارات البحث العلمي والكفاءة في استخدام تلك المهارات للتعرف على مشكلات وقضايا المجالات التربوية المختلفة .
- توفير البيئة الضرورية لأعضاء هيئة التدريس والباحثين لاكتساب القدرات والمهارات المهنية من خلال دورات تخصصية وتدريبية لتقديم خدمة أفضل للمجتمع .
- جلب الخبرات الأجنبية، وذلك من خلال استخدام محكمين أجانب للرسائل العلمية .
- تطوير مجالات الشراكة والتعاون مع القطاعات المجتمعية المختلفة في المجالات البحثية والاستشارية والتدريبية وضمن المعايير العالمية للشراكة.
- إجراء دراسات متعمقة عن مدى احتياج القطاعين العام والخاص للتخصصات التي تقدمها الكلية وعن مدى رضا الجهات المستفيدة في القطاعين العام والخاص عن مستوى مخرجاتها .
- تطوير برامج البحوث المشتركة بين الأقسام والوحدات البحثية الجامعية الأخرى .
- النشر العلمي في المجالات والدوريات العلمية المتخصصة العالمية .
- الإشراف المشترك على الرسائل العلمية بين الأقسام المختلفة .
- إنشاء قاعدة بيانات للبحث العلمي .
- ورش عمل لأعضاء هيئة التدريس لدراسة مدى الإنتاجية البحثية.
- سياسات الكلية في مجال خدمة المجتمع وتنمية البيئة: (كلية التربية بالوادي الجديد ٢٠١١، ١٤-١٦)
- إعداد قاعدة بيانات مجتمعية.
- دراسة متطلبات احتياجات المجتمع وسوق العمل.
- دراسة تحسين ومكافآت أعضاء هيئة التدريس الذين يتطرقون لأنشطة بحثية مجتمعية.
- توثيق العلاقة بين الكلية والمجتمع المحلي.

- تنظيم حلقات مناقشة حول أوضاع الوحدة ذات الطابع الخاص .
- تنظيم ورش عمل لأعضاء هيئة التدريس حول كيفية تقوية الروابط مع جهات التوظيف والنقابات المهنية لزيادة فرص الاتصال وفعاليته، والوصول إلي موارد أكثر.

- المساهمة المستمرة في حل المشكلات البيئية وتنمية الوعي البيئي.
- التشجيع على العمل التطوعي في مجال خدمة المجتمع وتنمية البيئة.
- تبنى ودعم الأنشطة البيئية والخدمية.
- تقديم الاستشارات للمؤسسات والعاملين بالتربية والتعليم.
- تنظيم معسكرات ومبادرات للطلاب في الإجازة الصيفية لخدمة المجتمع وتنمية البيئة.

ثالثاً : التحديات التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية بالوادي الجديد:

تتحد المخاطر والتحديات التي تعوق تنفيذ الخطة الإستراتيجية بكلية التربية

بالوادي الجديد في الآتي: (الخطة الإستراتيجية لكلية التربية بالوادي الجديد، ٣٩)

١. مركزية اتخاذ بعض القرارات علي مستوى الإدارة العليا بالجامعة حيث يحتاج الأمر إلي تدعيم اللامركزية عند اتخاذ بعض القرارات علي مستوى الكليات والمعاهد.
 ٢. صغوبة تحديد مؤشرات قياس جودة الأداء بالنسبة لبعض المخرجات المتوقعة للخطة.
 ٣. ظهور العديد من القضايا التي تستحوذ على اهتمام القيادات عند ترتيب الأولويات على حسب جدول تنفيذ الخطة الإستراتيجية للكلية.
 ٤. عدم الإعداد والتهيئة اللازمة للتعامل مع الخوف ومقاومة التغيير للعاملين.
 ٥. استنفاد الوقت والبطء في التنفيذ .
 ٦. انخفاض كفاءة وفاعلية نظام الاتصالات والمعلومات.
- ناهيك عن:

- ضعف ثقافة التخطيط الإستراتيجي لدي بعض أعضاء هيئة التدريس.
- ضعف الإمكانيات المادية والتي تستلزمها عملية التخطيط الإستراتيجي.

- بعد الكلية عن الجامعة الأم حيث تبلغ المسافة بين كلية التربية بالوادي الجديد وجامعة
أسيوط حوالي ٢٣٥ كم.

الدراسة الميدانية

للإجابة عن التساؤل الثاني: ما واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية
بالوادي الجديد؟ قام الباحثان في الجانب النظري من الدراسة بعرض مراحل تطبيق
التخطيط الإستراتيجي بكلية التربية بالوادي الجديد، وكذلك التحديات التي تعوق عملية
التطبيق، وسيقوم الباحثان في هذا القسم بالتعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط
الإستراتيجي لدى عينة الدراسة، واتجاهاتهم نحوه، وكذلك درجة ممارستهم للعمليات
المرتبطة بهذا المفهوم ، والمعوقات المرتبطة بعملية التطبيق ، وكل ذلك من خلال
استبانة تم إعدادها لهذا الغرض .

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من كافة القيادات الأكاديمية والإدارية بكلية التربية بالوادي
الجديد، وقد بلغ عددهم (٢٠) فرداً ، بالإضافة إلي عينة ممثلة لأعضاء هيئة التدريس
بلغ عددهم (٤٠) عضواً، وبذلك بلغ عدد أفراد العينة ٦٠ فرداً .
أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، أعد الباحثان استبانة تكونت في صورتها الأولية من (٣٧)
عبارة ، حيث تم الاعتماد في بناء أداة الدراسة على الإطار النظري، وعدد من
الدراسات السابقة، واستخدم التدرج الثلاثي (موافق - إلي حد ما - غير موافق) .
صدق الأداة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، عرضت على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة
التدريس، وذلك لقراءة فقرات أداة الدراسة، وإبداء ملاحظات عليها من حيث:
- مدى مناسبة الفقرات لما وضعت له.
- دقة الصياغة اللغوية للعبارات .

- مدى انتماء العبارات بالمحور الذي تنتمي إليه .

- حذف غير المناسب من العبارات .

وبعد الأخذ بملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم، من حيث حذف بعض الفقرات المكررة، وتعديل صياغة بعض الفقرات، أصبحت الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من (٣١) عبارة .

ثبات أداة الدراسة:

حساب معاملات الارتباط بين البنود والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه علي عينة الدراسة الاستطلاعية، ويوضح ذلك الجدول رقم (١) التالي:

جدول رقم (١)

معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور

المحور	العبارة	معامل الارتباط	المحور	العبارة	معامل الارتباط	المحور	العبارة	معامل الارتباط	المحور	العبارة	معامل الارتباط
الأول	١	.925 (**)	الثاني	١	.965 (**)	الثاني	١	.961 (**)	الثاني	١	.961 (**)
	٢	.951 (**)		٢	.974 (**)		٢	.956 (**)		٢	.956 (**)
	٣	.973 (**)		٣	.947 (**)		٣	.954 (**)		٣	.954 (**)
	٤	.816 (**)		٤	.986 (**)		٤	.941 (**)		٤	.941 (**)
	٥	.953 (**)		٥	.933 (**)		٥	.976 (**)		٥	.976 (**)
	٦	.969 (**)		٦	.940 (**)		٦	.921 (**)		٦	.921 (**)
	٧							.948 (**)		٧	.948 (**)
	٨							.959 (**)		٨	.959 (**)
	٩							.968 (**)		٩	.968 (**)
	١٠							.977 (**)		١٠	.977 (**)
	١١							.969 (**)		١١	.969 (**)
	١٢							.926 (**)		١٢	.926 (**)
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢			٢	
	٣			٣			٣			٣	
الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١		الثاني	١	
	٢			٢			٢				

	٤							
.986 (**)	١ ٥							

** دال عند (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات ارتباط البنود بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوي (٠,٠١) ويحقق هذا درجة مرتفعة من الاتساق الداخلي للبنود .

ثبات كل محور علي حدة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach :
يوضح ذلك جدول رقم (٢) التالي: (صلاح الدين علام، ٢٠٠٠، ١٢١).

جدول (٢)

قيم معاملات الثبات لكل محور علي حدة

المحور	العبارة	معا مل ألفا	المحور	العبارة	معا مل	المحور	العبارة	معا مل الارتباط	المحور	العبارة	معا مل الارتباط
الأول	١	.98	الثاني	١	.98	الثالث	١	.98	الرابع	١	.98
	٢	.98		٢	.98		٢	.98		٢	.98
	٣	.98		٣	.98		٣	.98		٣	.98
	٤	.98		٤	.98		٤	.98		٤	.98
	٥	.98		٥	.98		٥	.98		٥	.98
	٦	.98		٦	.98		٦	.98		٦	.98
	١	.98		١	.98		١	.98		١	.98
	٢	.98		٢	.98		٢	.98		٢	.98
	٣	.98		٣	.98		٣	.98		٣	.98
	٤	.98		٤	.98		٤	.98		٤	.98
	٥	.98		٥	.98		٥	.98		٥	.98
	٦	.98		٦	.98		٦	.98		٦	.98
	٧	.98		٧	.98		٧	.98		٧	.98
	٨	.98		٨	.98		٨	.98		٨	.98
	٩	.98		٩	.98		٩	.98		٩	.98
	١٠	.98		١٠	.98		١٠	.98		١٠	.98

	٤							
3	١ ٥							

يتضح من الجدول رقم (٢) : أن قيم معاملات الثبات لجميع محاور الاستبانة مقبولة ، حيث انحصرت قيم الثبات باستخدام معامل ألفا بين (٠.٩٨٢) ، (٠.٩٨٩) وهي قيمه مرتفعه من الثبات .

تطبيق الاستبانة :

بعد أن أخذت الاستبانة شكلها النهائي، وبعد أن تم التأكد من صدقها وثباتها ، طبقت على أفراد عينة الدراسة في كلية التربية بالوادي الجديد ، وذلك خلال شهري مارس، وإبريل في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١١/٢٠١٢ ، وقام الباحثان بمتابعة أفراد العينة وجمع الاستبانات .

ثالثاً :- المعالجة الإحصائية لنتائج الدراسة :

١. استخدم الباحثان الأساليب الإحصائية الآتية لحساب ثبات الاستبانة :

معامل الارتباط " بيرسون" $r =$ $\frac{\text{ن مج س ص} - \text{مج س} \times \text{مج ص}}{\sqrt{(\text{ن مج س}^2 - (\text{مج س})^2) (\text{ن مج ص}^2 - (\text{مج ص})^2)}}$

$\times$ مج ص

$$(\text{ن مج س}^2 - (\text{مج س})^2) (\text{ن مج ص}^2 - (\text{مج ص})^2)$$

ص (٢)

$$\text{معامل ألفا كرونباخ} = \frac{\text{ن} - 1}{\text{مج ع}^2} \times (\text{مج ع}^2 - \text{ب}^2)$$

حيث ن عدد مفردات المقياس و مج ع^٢ ب مجموع تباينات العناصر و مج ع^٢ ه تباين الدرجة الكلية.

٢. بعد تطبيق الاستبيانات على أفراد العينة قام الباحث بتحليل النتائج وتفسيرها في

ضوء الاعتماد على البرنامج الإحصائي spss

١- استخدام مقياس ليكارت الثلاثي (سعد عبدالرحمن، ٢٠٠٣، ١٧٦)، التالي لتحديد

اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو الآليات والصعوبات : فمثلاً إذا كانت

الاستجابة هي إحدى ثلاث اختيارات مثل (متوفر - إلي حد ما - غير متوفر)

فعادة ما تدخل القيم في صورة أوزان (١ ، ٢ ، ٣).

استخدم الباحثان مقياس (ز) للتعرف على الفروق بين الأوزان النسبية بين

القيادات الإدارية بالكلية وأعضاء هيئة التدريس من العلاقة، (عبدالله عبدالجواد،

٢٠٠٣، ٢٠١).

١١ - ٢١

ز = $\frac{\text{حيث } ١ \text{ الوزن النسبي للمجموعة الأولى}}{\text{القيادات الإدارية}}$

٢١ الوزن النسبي

أب (١/١ + ١/٢)

للمجموعة الثانية " أعضاء هيئة التدريس "

ن ١ عدد أفراد المجموعة الأولى، ن ٢ عدد أفراد المجموعة الثانية

ن ١١ + ن ٢١

أ = $\frac{\text{ن ١١ + ن ٢١}}{\text{ن ١ - ١}}$ ،

ن ١ + ن ٢

- ز تكون دالة عند مستوى ٠,٠٠١ وإذا كانت مساوي أو أكبر من ٣,٢٩، أو

تساوي أو أصغر من

- ٣,٢٩.

- ز تكون دالة عند مستوى ٠,٠١ وإذا كانت مساوي ٢,٥٨ وأقل من ٣,٢٩ أو

تساوي - ٢,٥٨ وأكبر من - ٣,٢٩.

- ز تكون دالة عند مستوى ٠,٠٥ وإذا كانت مساوي ١,٩٦ وأقل من ٢,٥٨ أو

تساوي -١,٩٦ أو أكبر من -٢,٥٨ .

- أما إذا انخفضت قيمة ز عن ١,٩٦ أو زادت عن -١,٩٦ فإنها تكون غير

دالة.

جدول رقم (٣)
تحليل النتائج المرتبطة بالمحور الأول للاستبانة
مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي

الفرق	القيادات الإدارية (العاملين)		أعضاء هيئة التدريس		العينة ككل		الأبعاد
	الترتيب	الوزن النسبي	الترتيب	الوزن النسبي	الترتيب	الوزن النسبي	
٠,٨٢	3	0.90	5	0.82	5	0.85	يدرك القائمين على إدارة كلية التربية بالوادي وأعضاء هيئة التدريس والعاملين مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
٠,٦٧	5	0.87	6	0.80	6	0.82	يسهل تحويل التخطيط الاستراتيجي إلى سياسات وبرامج عمل واقعية
٠	4	0.88	3	0.88	3	0.88	تعد الخطة الإستراتيجية من أهم مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي.
٠,١١	٥	0.87	3	0.88	3	0.88	تعكس الغايات الإستراتيجية ما ترمي الكلية إلى تحقيقه على المدى البعيد.
٠,٦٢	1	0.97	1	0.93	1	0.94	غايات وأهداف الكلية شاملة لجميع جوانب التطوير المطلوبة لمجتمع الكلية الداخلي والخارجي .
٠,١٤	2	0.92	1	0.93	2	0.93	تعبّر رسالة الكلية عن قيم وفلسفة كلية التربية بالوادي الجديد

تشير نتائج الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينتي الدراسة، وهذا يؤكد درجة التقارب بين وجهتي نظر أفراد عينتي الدراسة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وضرورة الأخذ به لبناء أجيال قادرة على مواجهة المتغيرات العصرية بفكر جديد يتجاوز حدود الواقع ويستشرف المستقبل بما يحمله في طياته من تهديدات وفرص متاحة، وتحليل أكثر:-

حصلت العبارة " غايات وأهداف الكلية شاملة لجميع جوانب التطوير المطلوبة لمجتمع الكلية الداخلي والخارجي"، على المرتبة الأولى من وجهة نظر أفراد عينتي الدراسة، وكذلك العينة الكلية وبأوزان نسبية تراوحت بين ٠,٩٣ إلى ٠,٩٧ وهذا يؤكد على وعي أفراد عينة الدراسة بضرورة أن تشمل الأهداف على جميع جوانب التطوير سواء من قبل الكيانات المؤسسية أو الفاعلية التعليمية بالإضافة إلى الدور الذي يمكن أن تحققه الكلية لأبناء المجتمع من خلال المشاركة المجتمعية، وبالتالي فإن كلية التربية بالوادي الجديد قد صاغت غاياتها وأهدافها الاستراتيجية في ثلاث غايات وهي: التميز في مجال التعليم محلياً وإقليمياً، والتميز في مجال البحوث التربوية والاستشارات التعليمية، وتحقيق إسهامات مهمة في خدمة المجتمع وتنمية البيئة وهذا ما أكدته عبد العزيز جميل في ضرورة أن تتصف غايات وأهداف المؤسسة التعليمية بـ: (عبد العزيز جميل، ٢٠٠٥، ١٦٥، ١٦٦).

ترشد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والإداريين، والفنيين في اتخاذ القرارات الخاصة بوضع الخطط، وتوزيع الموارد، وتطوير المناهج والمقررات الدراسية، وتحديد النواتج المتوقعة من الخطط والبرامج.

تدعم الأنشطة الابتكارية والإبداعية في جميع المستويات التنظيمية، وفي جميع المجالات ذات الصلة بطبيعة عمل المؤسسة التعليمية.

يتم تكوينها وصياغتها وتحديد مضمونها من خلال المشاركة الجماعية للمسؤولين والمهتمين بشئون المؤسسة التعليمية.

تعتمد رسمياً وتنتشر ويتم التعريف والتوعية بها بين جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة التعليمية.

تُرَاعِي الغايات والأهداف التي تحتويها احتياجات المجتمع الخارجي للمؤسسة التعليمية وليس فقط المجتمع الداخلي لها.

تربط الغايات والأهداف المحددة برسالة المؤسسة التعليمية وتتوافق معها. تركز الغايات والأهداف المحددة على تعلم الطلاب والدارسين والتحسين المستمر للمؤسسة.

أما المرتبة الثانية جاءت العبارة "تعبّر رسالة الكلية عن قيم وفلسفة كلية التربية بالوادي الجديد" من قبل أفراد العينة ككل وبوزن نسبي ٠,٩٣ وهذا يشير إلي وعي أفراد العينة بأن رسالة الكلية لا بد أن تنبثق من قيم وفلسفة الكلية التي تعد موجّهات للسلوك الإنساني، وبالتالي فرسالة الكلية التي تتمثل في أغراضها وأهداف الأداء لا بد أن تراعي خصوصية مجتمع الوادي الجديد التي تنص على "تلتزم كلية التربية بالوادي الجديد - جامعة أسيوط بتقديم أفضل فرص التعليم والخدمات البحثية للطلاب المعلم، وذلك على مستوى عالٍ من الإبداع والابتكار وعند مستوى من الجودة، كما تلتزم الكلية بتوفير مناخ بحثي تربوي يساهم في حل المشكلات التي يعاني منها المجتمع المحلي بما يتناسب مع متطلبات سوق العمل من خلال مشاركة مجتمعية فعالة وهذا ما أشارت إليه دراسة (محمود عباس ، ٢٠٠٧) ، من ضرورة وضع رسالة المؤسسة في ضوء وضعها الراهن للإجابة عن التساؤل "كيف تبلغ الهدف من خلال مجموعة من المهام يضطلع بها العاملون بالمؤسسة؟".

وجاءت العبارة "تعكس الغايات الاستراتيجية ما ترمي الكلية إلي تحقيقه على المدى البعيد" في المرتبة الثالثة من قبل أفراد العينة ككل وبوزن نسبي ٠,٨٨ وهذا يشير إلي وعي أفراد العينة بالدور الذي تؤديه الكلية من خلال غاياتها الثلاث والمتمثلة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتنمية البيئة، كما حصلت

العبارة " تعد الخطة الاستراتيجية من أهم مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي " على نفس المرتبة الثالثة أيضاً وب نفس الوزن النسبي من قبل أفراد العينة ككل وذلك من منطلق وعي الأفراد بأن التخطيط الاستراتيجي يتضمن الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية اللازمة لتنفيذ الخطة، كما أن الاستراتيجيات عبارة عن وصف للإجراءات التي سوف تتبعها المؤسسة لتحقيق الأهداف الممنوعة والمخطط لها مسبقاً.

وحصلت العبارة " يدرك القائمين على إدارة كلية التربية بالوادي الجديد وأعضاء هيئة التدريس والعاملين مفهوم التخطيط الاستراتيجي " على المرتبة الخامسة وبوزن نسبي ٠,٨٥ من قبل أفراد العينة ككل، وهذه مرتبة متأخرة وتشير إلى ضرورة نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي الذي يبدأ بالرؤية والرسالة، والتركيز على الحاضر والمستقبل من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للوصول إلى الامتياز، والإبداع، والابتكار، والأداء المتميز.

وجاءت العبارة " يسهل تحويل التخطيط الاستراتيجي إلى سياسات وبرامج عمل واقعية في المرتبة الأخيرة من قبل أفراد العينة ككل وبوزن نسبي ٠,٨٢ ؛ فالتخطيط الاستراتيجي يتميز بقدرته على فهم القوى المحيطة في البيئة، وكذلك قدرته على استكشاف الواقع ودراسته، وتحديد نقاط القوة والتحديات التي تواجهه والانطلاق نحو استشراف المستقبل وفقاً لرؤية تنموية محددة (إبراهيم محمد إبراهيم ، ٢٠٠٦) وبالتالي حصول هذه العبارة على هذه المرتبة المتأخرة يستلزم ضرورة نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بينهم وأساليب تحويله إلى سياسات وبرامج تسهم في تحقيق طموحات الكلية.

جدول رقم (٤)

تحليل النتائج المرتبطة بالمحور الثاني للاستبانة

اتجاهات إدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس والعاملين نحو التخطيط الاستراتيجي :

الأبعاد	العينة ككل		أعضاء هيئة التدريس		القيادات الإدارية (العاملين)		الفروق
	الوزن النسبي	الترتيب	الوزن النسبي	الترتيب	الوزن النسبي	الترتيب	
يوجد اهتمام بفكرة التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية بالوادي الجديد.	0.88	3	0.88	2	0.88	4	0
تهتم إدارة الكلية بأراء أعضاء هيئة التدريس والعاملين ومساهماتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي .	0.83	5	0.83	4	0.83	5	.
التخطيط الاستراتيجي عملية لا تناسب المؤسسات التعليمية	0.46	6	0.50	6	0.38	6	0.88-
يُنظر إلي التخطيط الاستراتيجي على أنه وثيقة ملزمة لكافة الأقسام الأكاديمية والإدارية في الكلية للعمل على أساسها.	0.84	4	0.82	5	0.90	3	0.82
يقوم التخطيط الاستراتيجي بتوحيد الفهم وطريقة العمل نحو الأهداف المشتركة	0.89	2	0.87	3	0.93	2	0.7
يساعد التخطيط الاستراتيجي في نمو وتطور الكلية .	0.97	1	0.97	1	0.98	1	0.21

تشير نتائج الجدول السابق إلي عدم وجود فروق دالة إحصائية بين آراء عيّنتي

الدراسة، وهذا يوضح الاتجاه الإيجابي لأفراد العينة نحو التخطيط الاستراتيجي باعتباره مطلباً حيوياً في كافة المؤسسات المجتمعية خاصة المؤسسات التعليمية وتحليل أكثر:

حصلت العبارة " يساعد التخطيط الاستراتيجي في نمو وتطور الكلية " على المرتبة الأولى من قبل أفراد عينتي الدراسة وكذلك العينة الكلية وبوزن نسبي ٠,٩٧ وهذا يؤكد القناعة التامة من قبل أفراد العينة بالدور الذي يؤديه التخطيط الاستراتيجي في نمو وتطور مجتمع الكلية الداخلي والخارجي، كما يدعم العبارة التي حصلت على المرتبة الأولى في جدول (٣) والخاص بوضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي التي توضح أن " غايات وأهداف الكلية شاملة لجميع جوانب التطوير المطلوبة لمجتمع الكلية الداخلي والخارجي " أي أن التطوير مطلب أساسي يساعد في تحقيقه التخطيط الاستراتيجي، وهذا ما أكدته (أحمد مصطفى، ١٩٩٧) في مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تطور الكلية وتحقيق مبادئ الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ناهيك عن أن التخطيط الاستراتيجي يعمل على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة، ويسهم في إحداث جودة أفضل للمنتج (عثمان غنيم، ٢٠٠١، ٢٤٢) وبالتالي من الأهمية ترشيح ثقافة التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات التعليمية وتوفير الامكانيات المادية والبشرية والتنظيمية اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي (محمد مصطفى، ٢٠١١).

أما المرتبة الثانية فجاءت العبارة "يقوم التخطيط الاستراتيجي بتوجيه الفهم وطريقة العمل نحو الأهداف المشتركة من قبل أفراد العينة الكلية وبوزن نسبي ٠,٨٩ وهي مرتبة متقدمة ربما يعزي السبب في ذلك إلي وعي الأفراد بخطوات التخطيط الاستراتيجي وآليات تنفيذها في مساعدة المؤسسات التربوية على مواجهة الأزمات التربوية والحد من آثارها السلبية وتقليل الخسائر المادية والبشرية إلي أقصى حد ممكن (ماهر أحمد حسن، ٢٠٠٨) من خلال التحديد المنظم للأهداف المنوطة.

وجاءت العبارة " يوجد اهتمام بفكرة التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية بالوادي الجديد" في المرتبة الثالثة وبوزن نسبي ٠,٨٨ ممن قبل أفراد عينة الدراسة ويعزي السبب في حصول هذه العبارة على مرتبة متقدمة تؤكد على ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى أفراد العينة نظراً لدخول الكلية في مرحلة التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد وتنظيم العديد من الدورات المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي، وهذا ما أكدته دراسة (Juha,mauri,2007 جوها وموري) من ضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كأساس للتطوير في المجال التربوي لما له من انعكاسات إيجابية في تقدم المؤسسات التعليمية.

أما المرتبة الرابعة فقد حظيت بها العبارة "ينظر إلي التخطيط الاستراتيجي على أنه وثيقة ملزمة لكافة الأقسام الأكاديمية والإدارية في الكلية للعمل على أساسها" من قبل أفراد العينة وبوزن نسبي ٠,٨٤؛ ولعل النظر إلي التخطيط الاستراتيجي على أنه وثيقة ملزمة لكافة الأقسام والإدارات بالكلية يسهم بشكل إيجابي في تحقيق مبادئ الجودة في التعليم الجامعي، ومن هنا تأتي أهمية ممارسة التخطيط الاستراتيجي لكافة أفراد المؤسسات التعليمية، وهذا ما أوصت به دراسة (عبد الغفار قریش، ٢٠١٠) من ضرورة تعزيز اتجاهات العاملين نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال الثقافة التي تعمق مفاهيم إيجابية نحوه.

كما احتلت العبارة " تهتم إدارة الكلية بأراء أعضاء هيئة التدريس والعاملين ومساهماتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي" المرتبة الخامسة وبوزن ٠,٨٣ من قبل أفراد العينة، ومما يؤكد على اهتمام إدارة الكلية بأراء العاملين بها تنفيذ العديد من الدورات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي تلبية لرغبتهم وترسيخاً لثقافة التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة.

أما المرتبة السادسة والأخيرة فجاءت العبارة " التخطيط الاستراتيجي عملية لا تناسب المؤسسات التعليمية" ويوزن نسبي ٠,٤٦ وهذا يؤكد على وعي أفراد عينة الدراسة بالدور الذي يؤديه التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية من حيث قدرته على فهم البيئة الداخلية والخارجية وبالتالي الكشف عن نقاط القوة والضعف، والانطلاق لاستشراف المستقبل، ولعل زيادة الطلب على خدمات التعليم العالي مع تراجع حجم التمويل الحكومي جعل من التخطيط الاستراتيجي ضرورة لا غنى عنها في المؤسسات التعليمية، وهذا ما أكدته (جواهر قناديلي، ٢٠٠٨، ٥٢٥) في أنه نتيجة لتزايد العقبات والمشكلات المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسات والآثار التي ترتبت على ثورة المعلومات والاتصالات أصبح استخدام التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية ضرورة لا غنى عنها إذا أرادت النجاح ومضت إلى الجودة.

جدول رقم (٥)

تحليل النتائج المرتبطة بالمحور الثاني للاستبانة

درجة ممارسة إدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس والعاملين لعملية التخطيط

الاستراتيجي

الفرق	القيادات الإدارية (العاملين)		أعضاء هيئة التدريس		العينة ككل		الأبعاد
	الترتيب	الوزن النسبي	الترتيب	الوزن النسبي	الترتيب	الوزن النسبي	
0.71	6	0.9	6	0.83	6	0.85	تشارك إدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس والعاملين في تحليل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف .
0.47	4	0.92	3	0.88	4	0.89	تعمل الكلية وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف .

يتضح أهمية الجهد الجماعي والمشاركة في إعداد الخطط التنفيذية على مستوى الأقسام والإدارات والكلية، وهذا ما أكدت عليه احدي الدراسات في أنه من أكبر العوامل المحددة لنجاح التخطيط الاستراتيجي في المنظمات التعليمية هو الجهد الجماعي القادر على التغير وقدرة القادة الأكاديميين على توضيح رؤية كلياتهم والنظر إلى مستقبلها، وبناء استراتيجيات ذات ثقافة داعمة (laurence,2000)

واحتلت العبارة " رسالة الكلية واضحة لدى العاملين في الجامعة " المرتبة الثانية وبوزن نسبي ٠,٩١ من قبل أفراد عينة الدراسة ولعل وضوح رسالة الكلية ينبع من الأساليب الإعلامية المختلفة لنشر ثقافة الجودة التي من بينها رؤية ورسالة الكلية التي تؤكد على الوظائف الثلاث للجامعة: وهي التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع وتنمية البيئة.

كما حصلت على نفس المرتبة الثانية أيضاً العبارة "تلتزم إدارة الكلية بالبرامج والجداول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها " وبوزن نسبي ٠,٩١ من قبل أفراد عينة الدراسة، وهي مرتبة متقدمة أيضاً، وتؤكد وعي أفراد العينة بأن نجاح التخطيط الاستراتيجي بالكلية يتطلب تحديد منظم للأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

أما العبارة " تعمل الكلية وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف "فقد جاءت في المرتبة الرابعة وبوزن نسبي ٠,٨٩ ولعل رؤية الكلية المتمثلة في إلي أين نحن ذاهبون؟ وفي أي إطار نتحرك؟ يوجب عليها الوقوف على نقاط القوة والضعف، وكذلك الفرص والتحديات التي تواجه الكلية حتى يتسنى لها الاستفادة من نقاط القوة وتلافي نقاط الضعف وذلك من خلال تبنيها لرؤية واضحة وهي " أن تكون رائدة في مجال تطوير التعليم والبحث العلمي

والخدمة المجتمعية على المستوى المحلي والإقليمي في ضوء معايير الجودة والاعتماد.

واستكمالاً للعبارة السابقة جاءت العبارة "تضع الكلية أهدافها في ضوء رؤية واضحة لديها وتسعى لتحقيقها في ضوء إمكاناتها المتاحة في المرتبة الخامسة وبوزن نسبي ٠,٨٨؛ وهذا يشير إلى أن رؤية ورسالة الكلية لا بد أن تترجم إلى أهداف استراتيجية بعيدة المدى وذات صفة كمية يمكن قياس النتائج التي تتحقق فهي أهداف قابلة للتطبيق مع مراعاة واقعية هذه الأهداف ووضوحها ودقتها، وذلك في ضوء الامكانيات المتاحة.

أما المرتبة السادسة والأخيرة فحصلت عليها العبارة "تشارك إدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس والعاملين في تحليل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف، وبوزن نسبي ٠,٨٥ ويعزي احتلال هذه العبارة المرتبة الأخيرة لوجود عدد من إدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس والعاملين مقاومي التغيير، وبالتالي عدم المشاركة في تحليل البيئة الداخلية والوقوف على نقاط القوة والضعف بالمؤسسة، والمساهمة في تقييم القدرات والامكانيات، وإيضاح موقف المؤسسة من باقي المؤسسات للتنافس، وهذا يساعد المؤسسة على معرفة كيفية استغلال الفرص المتوفرة في البيئة المحيطة، كما يساعد في تجنب المؤسسة للمخاطر والتهديدات المتوقعة.

جدول رقم (٦)

تحليل النتائج المرتبطة بالمحور الثاني للاستبانة

معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي بكلية التربية بالوادي الجديد

الأبعاد	العينة ككل		أعضاء هيئة التدريس		القيادات الإدارية (العاملين)		الفروءة
	الوزن النسبي	الترتيب	الوزن النسبي	الترتيب	الوزن النسبي	الترتيب	
الاعتقاد الخاطئ بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسئولية الإدارة العليا فقط.	٠,٨٩	٦	0.85	٨	0.98	١	١,٥
ضالة أو ندرة المعلومات والبيانات والإحصائيات الأخرى اللازمة لإعداد الخطط.	0.85	٩	0.83	٩	0.90	٩	٠,٧١
عدم توزيع مسئوليات التخطيط بصورة واضحة ومحددة بين المسئوليات الإدارية ذات العلاقة .	0.87	٨	0.86	٧	0.90	٩	٠,٤٣
وجود قوى متصارعة في غاياتها تعطل الوصول إلي غايات وأهداف التخطيط السليمة.	0.92	٣	0.90	٥	0.97	٤	٠,٩٥
صياغة الخطة الإستراتيجية على أسس غير مدروسة مما يؤدي إلي مقاومة من القائمين على تنفيذها عند التطبيق.	٠,٨٩	٦	0.88	٦	0.92	٨	٠,٤٧
تزايد البيروقراطية الإدارية عند تنفيذ الأنشطة المختلفة داخل الكلية .	0.94	٢	0.93	٢	0.98	١	٠,٨٣
عدم توافر الموارد المالية والوقت الكافيين لتنفيذ الخطة وإعدادها.	0.92	٣	0.91	٤	0.95	٥	٠,٥٤
انشغال أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالمشكلات اليومية أكثر من اهتمامهم	0.96	١	0.95	١	0.98	١	٠,٤٣

التفكير في مشكلات الكلية، وسبل حلها، والمتطلبات المستقبلية التي تسهم في الارتقاء بالكلية.

أما العبارة " تزايد البيروقراطية الإدارية عند تنفيذ الأنشطة المختلفة داخل الكلية" فقد جاءت في المرتبة الثانية من حيث الإعاقة وبوزن نسبي ٠,٩٤ من وجهة نظر أفراد العينة ككل ويرى أفراد العينة أن نجاح المؤسسة يتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في القيام بمهامها، والعمل بروح الفريق فيها أمراً مهماً حيث يقوي العلاقات الإنسانية ويسهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها وهذا ما أكدته (flanagan, 2001) في أن البيروقراطية تؤدي إلى غياب الكفاءة المؤسسية.

كما حصلت العبارة " وجود قوى متصارعة في غاياتها تعطل الوصول إلى غايات وأهداف التخطيط السليمة" على المرتبة الثالثة وبوزن نسبي ٠,٩٢ من حيث الإعاقة، وهذا يؤكد على وجود فئة من البشر لا يريدون التغيير بل يحاولون الوقوف ضد كل ما هو جديد ومفيد، وهؤلاء من أنصار الفلسفة المثالية التي تؤمن بالثبات، كما حصلت العبارة " عدم توافر الموارد المالية والوقت الكافيين لتنفيذ الخطة وإعدادها" على نفس المرتبة السابقة وهذا يشير إلى ضرورة توفر الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الخطة وهذا ما أكدته دراسة (محمد مصطفى، ٢٠١١) من الدور الذي تؤديه الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية في تطبيق التخطيط والاستراتيجي، وجاءت العبارة " عدم اعتماد معايير التمييز والاقتدار في اختيار القادة الأكاديميين والإداريين" في نفس المرتبة الثالثة أيضاً من حيث الإعاقة على الرغم من المعايير التي تم وضعها في اختيار القادة سواء من حيث المؤهلات العلمية والكفاءة والخبرة والمقابلات الشخصية بالإضافة إلى النظام الانتخابي الذي

بدأ تطبيقه على القيادات الأكاديمية (عميد - وكيل - رئيس قسم) ابتداء من العام الدراسي ٢٠١٢/٢٠١١

أما المرتبة السادسة فقد حصلت عليها العبارة " الاعتقاد الخاطئ بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسئولية الإدارة العليا فقط" وبوزن نسبي ٠,٨٩ وكمعوق حيث إن التخطيط الاستراتيجي مسئولية الإدارة على كافة مستوياتها العليا - الوسطى - الدنيا وهذا ما أكدته دراسة (Laurnce, 2000) من أن نجاح التخطيط الاستراتيجي يعتمد في المقام الأول على الجهد الجماعي القادر على التغيير، وقدرة القادة الأكاديميين على توضيح رؤية كلياتهم والنظر إلى مستقبلها وبناء استراتيجية ذات ثقافة داعمة، ناهيك عن أن العمل بروح الفريق أمراً مهماً لتقوية العلاقات الإنسانية وتحقيق الأهداف المنشودة من التخطيط الاستراتيجي، كما حصلت العبارة " صياغة الخطة الاستراتيجية على أسس غير مدروسة مما يؤدي إلى مقاومة من القائمين على تنفيذها عند التطبيق" على نفس المرتبة، وهذا يشير إلى أن المشاركة في وضع وصياغة الخطة يحفز العاملين على تنفيذها، أي أن صياغة الاستراتيجية ورسم أطر الخطة الاستراتيجية لا بد أن تكون مسئولية مشتركة بين كل العاملين في المؤسسة، وهنا تظهر ديمقراطية التخطيط الاستراتيجي.

كما جاءت العبارة "عدم توزيع مسئوليات التخطيط بصورة واضحة ومحددة بين المسئوليات الإدارية ذات العلاقة" في المرتبة الثامنة كمعوق لتطبيق التخطيط الاستراتيجي وبوزن نسبي ٠,٨٧ فإذا كان التخطيط يعني التحديد المنظم للأهداف فإن توزيع العمل والأدوار يسهم بشكل كبير في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي. أما العبارة "ضالة أو ندرة المعلومات والبيانات والإحصائيات الأخرى اللازمة لإعداد الخطط" فقد حصلت على المرتبة التاسعة وبوزن نسبي ٠,٨٥ حيث

إنه من الطبيعي أن عدم توافر المعلومات والبيانات الكمية والكيفية قد يؤدي إلى وضع خطط هزيلة وغير قادرة على الوفاء باحتياجات المؤسسة.

وحصلت العبارة "مقاومة أعضاء هيئة التدريس والعاملين للتغيرات التي قد تحدثها الخطة الاستراتيجية" على المرتبة العاشرة وبوزن نسبي ٤٠,٨٤ وهذه مرتبة متأخرة من حيث الإعاقة، وقد يعزي السبب في ذلك إلى قلة مقاومي التغيير من قبل أعضاء هيئة التدريس أو العاملين، وحصلت على نفس المرتبة السابقة العبارة "قلة توفر الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها" وربما يعزي هذا المعوق إلى القوانين المنظمة لصرف الحوافز المادية من قبل القائمين على المشروع الخاص بالتطوير المستمر والتأهيل للاعتماد، وكذلك عدم وجود آلية للمحاسبة من قبل القائمين على التنفيذ.

أما العبارة "عدم التقييم المستمر لجوانب الخطة الاستراتيجية التي تضعها الكلية" فقد حصلت على المرتبة قبل الأخيرة وبوزن نسبي ٤٠,٨٣؛ ويعتقد الباحثان في حصول هذه العبارة على هذه المرتبة المتأخرة إلى اعتقاد الأفراد عينة الدراسة أن تقييم جوانب الخطة الاستراتيجية هي مسؤولية وحدة الجودة بالكلية بالإضافة إلى مسؤولية مجلس الكلية.

وجاءت العبارة "افتقار الكلية إلى كوادر بشرية مؤهلة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية" في المرتبة الأخيرة وبوزن نسبي ٠,٧٥ ويعزي السبب في احتلال هذه العبارة للمرتبة الأخيرة إلى وعي أفراد عينة الدراسة بالدورات التدريبية التي تمت بالكلية بخصوص التخطيط الاستراتيجي.

تعقيب:

حاولت الدراسة الراهنة التعرف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية بالوادي الجديد وقد تبين من تحليل الوضع الراهن لكلية التربية بالوادي الجديد أنها غير قادرة على تطبيق آليات ومؤشرات التخطيط الاستراتيجي على النحو المنشود، وذلك للعديد من المعوقات التي تواجهها. ولما كان التقويم لا يقتصر على عملية التشخيص بل يتعداها إلى تقديم الحلول كما يتطلب إجراء عملي يتصل بالتحسين والتطوير، فإنه لا بد من وضع تصور مقترح لتفعيل دور الكلية في تطبيق آليات ومؤشرات التخطيط الاستراتيجي. تتضمن العناصر الآتية:

ويأتي التصور المقترح للإجابة عن السؤال الثالث من الدراسة والذي ينص على: "ما التصور المقترح لتطوير التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية بالوادي الجديد؟"

تصور مقترح لتطوير التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية بالوادي

الجديد

أ- منطلقات التصور المقترح:

- ١- الدراسات السابقة العربية والأجنبية وما انتهت إليه من نتائج.
- ٢- نتائج الدراسة الحالية وما أسفرت عنه من تحليلات وتفسيرات.
- ٣- الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي بصفة عامة، والتخطيط الإستراتيجي بكلية التربية بالوادي الجديد بصفة خاصة، والدور الذي يمكن أن يؤديه في جودة العملية التعليمية والنهوض بها في تلك المؤسسات.

ب- فلسفة التصور المقترح:

يستند هذا التصور على مجموعة من الحقائق منها:

- ١- تشجيع اللامركزية والبعد عن البيروقراطية في التعليم الجامعي عامة، وكلية التربية بالوادي الجديد خاصة يؤدي إلى نتائج إيجابية ملموسة نظراً لما يتبع ذلك من اتخاذ القرارات المناسبة دون انتظار للقرارات الفوقية خاصة إذا أخذنا في الاعتبار بعد المسافة بين كلية التربية بالوادي الجديد والجامعة الأم التي تتبعها وهي جامعة أسيوط.

٢- تفعيل التخطيط الإستراتيجي في الجامعات بصفة عامة وكليات التربية بصفة خاصة يمكنه أن يحدث تغييراً في سلوك أفراد المجتمع الجامعي (عميد - وكلاء - أعضاء هيئة التدريس - مديري الإدارات - عاملين) لتحقيق الرضا من خلال الأدوات والتقنيات وأساليب التدريب مما يؤدي إلى تحسناً مستمراً في العمليات داخل الكليات.

٣- من متطلبات التخطيط الإستراتيجي المشاركة المجتمعية التي يتم من خلالها حشد الجهود المجتمعية والمساعدات المادية والعينية والتي بدورها تثرى العملية التعليمية وتصل بها للجودة المطلوبة.

ج- أهداف التصور المقترح:

- ١- التأكيد علي نقاط القوة داخل كلية التربية بالوادي الجديد.
- ٢- معالجة نقاط الضعف الداخلية بكلية التربية بالوادي الجديد.
- ٣- استغلال الفرص المتاحة الخارجية بكلية التربية بالوادي الجديد.
- ٤- تجنب التهديدات الداخلية التي تهدد كلية التربية بالوادي الجديد.

د- محتوى التصور المقترح:

أ- رؤية الكلية:

١. إعادة النظر في صياغة رؤية الكلية لتصبح أكثر استشرافاً للمستقبل وذلك في ضوء التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية التي يمر بها المجتمع.
٢. تعديل وتحديث الصياغة لرؤية الكلية بحيث تتضمن إمكانية القياس بمعايير عالمية وإقليمية.
٣. الارتقاء بالرؤية من البعد المحلي إلي البعد الإقليمي والدولي مع الحرص على مشاركة كافة الأطراف في صياغتها بداية من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والغالملين مروراً بالمؤسسات المجتمعية .

ب- رسالة الكلية:

١. إجراء تحديث وتعديل لرسالة الكلية لتكون أكثر دقة وقابلية للقياس، وتشير إلى التزام إدارة الكلية بتنفيذ مكونات الرسالة، وذلك باستبدال الكلمات التي لا تدل على الالتزام مثل كلمة (تسعى، تشجع) بكلمات تدل على الفعل مثل كلمة (تتبنى – تلتزم).

٢. تضمين رسالة الكلية ما يشير إلى تحفيز العاملين نحو تحقيقها، سواء كان التحفيز مادياً أو معنوياً.

٣. تضمين رسالة الكلية عبارة "تطوير الكادر الأكاديمي والإداري"، والطلبة الخريجين باعتبار دورهم الأساس في البناء، وتمثيلهم لصورة الكلية أمام المجتمع.

ج- الغايات والأهداف الاستراتيجية :

١. تضمين الغايات والأهداف جميع الجوانب المطلوبة لتحقيق معايير الجودة الشاملة في أداء الكلية وبناءها على أساس يحقق شمولية محاور الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

٢. تعميم الغايات والأهداف، وشرحها، وتوضيحها لجميع العاملين بالكلية ليساهموا في تحقيقها بفاعلية وإيجابية.

٣. المتابعة على إجراء مراجعة دورية للغايات والأهداف وتقويمها، وتعديلها بما يحقق عملية التحسين المستمر.

٤. تبني إستراتيجية الجودة ومبادئها، عند إعداد الخطة الإستراتيجية للكلية، والسعي إلى بناء ثقافة تنظيمية لدى العاملين بمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي.

٥. مشاركة أكبر قطاع ممكن من العاملين في إعداد الخطة الإستراتيجية، والخطط التنفيذية.

٦. تطوير معايير ومؤشرات أداء واضحة ومعتمدة تصلح لقياس عملية التخطيط الاستراتيجي في كافة مراحلها وتنسجم ومعايير الجودة.

٧. تعزيز اتجاهات العاملين نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال نشر الثقافة التي تعمق مفاهيم إيجابية نحوه .

٨. اعتبار خطة التنفيذ للجامعة وثيقة ملزمة لجميع العاملين للسير عليها لتحقيق أهداف الجامعة مع وضع نظام واضح ومحدد لمتابعة التزامهم بتنفيذها.

٩. إعداد خطة تتضمن بدائل إستراتيجية مناسبة لكافة غايات وأهداف واستراتيجيات الجامعة بحيث تمثل بديلاً معتمداً عند تعذر تطبيق بعضها منها .

١٠. تعزيز التواصل المجتمعي الذي يبرز دور الكلية في تنمية المجتمع

وتطويره والمساهمة في حل المشاكل الثقافية والاجتماعية والاقتصادية

والسياسية لديه من خلال تضمين الخطة لغايات وأهداف وبرامج عمل تحقق

ذلك.

هـ- عوامل نجاح التصور المقترح:

لكي يكتب لهذا التصور النجاح لابد أن تتحقق له العوامل التالية:

١- الاقتناع الكامل والواعي من جانب القائمين علي التخطيط الإستراتيجي بأهمية أدوارهم، وبالتالي الدراية الكاملة بأهداف التخطيط الإستراتيجي وسبل تفعيلها في المؤسسات التعليمية.

٢- ضرورة عمل كتيبات تحوي حقائق ومفاهيم تتعلق بالتخطيط الإستراتيجي وآليات تطبيقه في الجامعة عامة وفي كلية التربية بصفة خاصة.

٣- إقامة عدد من الدورات التدريبية وورش العمل للتعرف علي مفهوم التخطيط الإستراتيجي.

٤- التأكيد علي الشراكة المجتمعية باعتبارها من الآليات الداعمة لنجاح التخطيط الإستراتيجي في كلية التربية بالوادي الجديد.

٥- تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات والبعد عن البيروقراطية، وغرس بذور الديمقراطية كآلية للتعامل مع كافة أطراف العملية التعليمية بداية من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين وكذلك المؤسسات المجتمعية.

توصيات عامة

لتفعيل متطلبات التخطيط الإستراتيجي يوصي الباحثان بما يلي:

١- أن تمنح الجامعات الاستقلالية المالية للكليات والتي تمكنها من اتخاذ قراراتها الرشيدة سواء في شراء الأجهزة التكنولوجية التي تحتاجها عملياتها الاستراتيجية أو في بناء برامجها التدريبية أو التعليمية، وتأهيل قدراتها الذاتية.

٢- أن تبحث الكليات عن مصادر تمويل جديدة حتى لا تعتمد على موازنة الدولة فحسب من خلال تشجيع ميادين الاستثمار الجامعي المتمثلة بالاستشارات والخبرات والخدمات الاستثمارية، وأن تعطي أهمية للرصيد المخصص للبحوث العلمية، واستغلال المساحات المحيطة بها على استثمارها بما يعود بالنفع عليها.

٣- أن تقام دراسات في الكلية تهدف إلى استنباط الأهداف الاستراتيجية للكلية وتوضح إجراءات الأهداف العامة والخاصة للكلية.

٤- أن تشجع إدارة الكلية الدراسات التحليلية للبيئة المحلية بكلية التربية بالوادي الجديد لمعرفة متطلباتها وحاجاتها من البرامج والخدمات والاستشارات التي تقدمها كلية التربية بالوادي الجديد.

٥- من الضروري أن تتبنى كليات التربية ومراكز البحوث التخطيط الاستراتيجي لعملها، ولكي يكون هذا التبنى أكثر دقة وعملية فإن التخطيط الاستراتيجي ينبغي أن تتبناه الدولة في كل مرافقها ويكون شاملاً لجميع قطاعات التنمية.

٦- ينبغي إجراء دراسات تحليلية وواقعية للبيئات الخارجية للكلية، والكشف عن المشكلات التي تعاني منها القطاعات التنموية العاملة فيها وما تحتاجه هذه القطاعات من مهارات لتكون هذه الموضوعات عناوين أساسية للبحوث العلمية للكلية.

٧- أن توجد إدارة كلية التربية بالوادي الجديد نظاماً رقابياً متقدماً يشعر جميع العاملين بأهميتهم وأهمية جهودهم في تحقيق أهداف كلية التربية بالوادي الجديد من خلال ما ينجزونه من أعمال في وقتها المحدد، وأن يكون الهدف من هذا النظام التطور، والنمو، والتشخيص الجامعي للمعوقات، والتعاون في حلها دون أن يأخذ سمة الرقابة الذاتية التي تخلق جواً من الخوف والرعب بدلاً من الجو السليم والصحي الذي يعمل فيه جميع العاملين بروح واحدة وعمل فريق متناسق، وتشعر بأن كلية التربية بالوادي الجديد هي بيتهم الثاني.

٨- أن توجه إدارة كلية التربية بالوادي الجديد الباحثين إلى بناء مقياس موضوعي لتقويم كفاءة الأداء ليس فقط للعاملين في كلية التربية بالوادي الجديد بل لمخرجات كلية التربية بالوادي الجديد ككل.

٩- أن تسعى كلية التربية بالوادي الجديد لاقتناء أحدث الأجهزة التكنولوجية بحسب حاجات كلية التربية بالوادي الجديد المرحلية، وأن تهئ فريقاً فنياً متقدماً في استخدام الأجهزة التكنولوجية يأخذ على عاتقه تدريب العاملين أو شرح ما يستجد في عالم التكنولوجيا.

١٠- أن تتبنى كلية التربية بالوادي الجديد سياسة التدريب الاستراتيجي للبحوث العلمية، يدعو إليها جميع المهتمين بإجراء البحوث التنموية من أجل

تدريبهم وفقاً لمتطلبات هذا الاتجاه الاستراتيجي للبحث العلمي خصوصاً في مناهجه التجريبية.

١١- من الضروري أن تهئ كلية التربية بالوادي الجديد المختبرات المزودة بأحدث الأجهزة والمواد التي يتطلبها البحث التنموي، وأن تشجع الباحثين المتخصصين في هذا الموضوع على إجراء تجاربهم.

١٢- أن تفتح كلية التربية بالوادي الجديد مراكز الانترنت، وتقيم الدورات المستمرة للباحثين من أجل اكتساب المهارات التي تتطلبها هذه الشبكة، وجعلهم أكثر قدرة على استدعاء المعلومات الضرورية لإجراء البحوث التنموية.

١٣- تعتمد كلية التربية بالوادي الجديد ومراكز البحوث على تعميق الصلة مع مراكز البحوث في الجامعات العربية والأجنبية، ووضع خطة مشتركة لتبادل الخبرات معها، وإقامة الدورات التدريبية في تلك المراكز للباحثين المهتمين بالبحوث التنموية.

١٤- أن تقيم كلية التربية بالوادي الجديد المؤتمرات والندوات العلمية سنوياً أو فصلياً، واستدعاء العلماء والباحثين والمتخصصين في البحوث وتبادل الخبرات معهم، وتشجيعهم لإقامة بحوث مشتركة مع الباحثين في الكليات المناظرة.

١٥- أن تلتزم كلية التربية بالوادي الجديد بتبني البحوث للباحثين، وتقوم بنشرها، وتبني نظام للمكافآت المادية للبحوث الرائدة في هذا المجال، ومنحهم حق الامتياز لإبداعاتهم.

١٦- أن تتبنى كلية التربية بالوادي الجديد نظاماً للمعلومات يرفد أصحاب القرار في البحث العلمي بالمعلومات الضرورية التي تحتاجها سياسة التوجه الاستراتيجي للبحوث العلمية.

- ١٧- تبني استراتيجية الجودة ومبادئها، عند إعداد الخطة الاستراتيجية الكلية، والسعي إلى بناء ثقافة تنظيمية لدى العاملين بمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي.
- ١٨- مشاركة أكبر قطاع ممكن من العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية، والخطط التنفيذية.
- ١٩- تطوير معايير ومؤشرات أداء واضحة ومعتمدة تصلح لقياس عملية التخطيط الاستراتيجي في كافة مراحلها وتنسجم ومعايير الجودة.
- ٢٠- تعزيز اتجاهات العاملين بكلية التربية بالوادي الجديد نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال نشر الثقافة التي تعمق مفاهيم إيجابية نحوه.
- ٢١- اعتبار الخطة التنفيذية للكلية وثيقة ملزمة لجميع العاملين للسير عليها لتحقيق أهداف كلية التربية بالوادي الجديد مع وضع نظام واضح ومحدد لمتابعة التزامهم بتنفيذها.
- ٢٢- إعداد خطة تتضمن بدائل استراتيجية مناسبة لكافة غايات وأهداف واستراتيجيات كلية التربية بالوادي الجديد بحيث تمثل بديلاً معتمداً عند تعذر تطبيق بعض منها.
- ٢٣- تعزيز التواصل المجتمعي الذي يبرز دور كلية التربية بالوادي الجديد في تنمية المجتمع وتطويره والمساهمة في حل المشاكل الثقافية، والاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية لديه من خلال تضمين الخطة لغايات، وأهداف، وبرامج عمل تحقق ذلك.

المراجع

(أ) المراجع العربية:

١. إبراهيم محمد إبراهيم، التخطيط الاستراتيجي لمشروعات تعليم الكبار، آفاق جديدة في تعليم الكبار، تصدر عن مركز تعليم الكبار، جامعة عين شمس، القاهرة، العدد الرابع، ٢٠٠٦.
٢. أحمد الخطيب، الإدارة الجامعية: دراسات حديثة، اربد، مؤسسة حماده للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، ٢٠٠٣.
٣. أحمد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مؤتمر إدارة الجودة الشاملة من ١١-١٢ مايو ١٩٩٧، كلية التربية جامعة الزقازيق.
٤. أحمد الخطيب وعادل معاينة الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة. (الطبعة الأولى)، جدارا للكتاب العالمي، عمان. (٢٠٠٦)
٥. أحمد نجم الدين احمد، إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي كمدخل لفعالية الإدارة المرتكزة إلي المدرسة، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، المجلد الحادي عشر، العدد الرابع، أكتوبر ٢٠٠٥.
٦. أحمد إسماعيل حجي، اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي، ط١، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر ٢٠٠٢ م
٧. أحمد إسماعيل حجي، إدارة بيئة التعليم والتعلم : النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٠.
٨. أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية، ط ٣، ١٩٩٩،

٩. احمد عودة وآخرون، دليل معايير الجودة في كليات التربية في الجامعات العربية ، اتحاد الجامعات العربية ، كلية التربية، جامعة دمشق، ٢٠١١.
١٠. إخواشيدة عالية خلف" : المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية" ، دار الحامد، ٢٠٠٦.
١١. إدريس ثابت و جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية : مصر، ٢٠٠٢.
١٢. إسماعيل محمد دياب ، الإدارة المدرسية ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2001
١٣. أنشامة محمد سيد على ، التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده، كفر الشيخ :دار العلم والايمان للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٩.
١٤. الخطة الاستراتيجية لكلية التربية بالوادي الجديد، ٢٠١٠، ٢٠١٥.
١٥. العقيل عبد الله، ، "التخطيط الاستراتيجي"، مجلة الجزيرة الإلكترونية، العدد ١١، ٨٦، فبراير: السعودية، ٢٠٠٣
١٦. الغريب زاهر إسماعيل ،خطة إستراتيجية لتطوير منظومة التعليم الجامعي باستخدام تكنولوجيا التعليم الالكتروني ، المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر "العربي الرابع" بعنوان " تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد في الفترة من ١٨-١٩ /١٢/ ٢٠٠٥.
١٧. المرسي، وآخرون: التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية : مصر ٢٠٠٥.
١٨. الموسوعة الالكترونية: ويكيديا- <http://ar.wikipedia.org/wiki>
١٩. إياد الدجني، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية :الجامعة الإسلامية ،غزة، ٢٠٠٦.

٢٠. بكر أبو بكر ، "معوقات التخطيط الاستراتيجي، (٢/٨/٢٠٠١) ،
 atavaliabile www.baker.byethost.com/9odorat3.htm
٢١. جلال العبد، إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات، دار الجامعة الجديدة للنشر: مصر، ٢٠٠٣.
٢٢. جمال الدين المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية: القاهرة، ٢٠٠٣.
٢٣. جواهر أحمد قناديلي، التخطيط لتطوير برنامج الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية و التخطيط بكلية التربية جامعة أم القرى في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. بحث مقدم للمؤتمر العلمي الثاني بعنوان "التقويم الشامل و ضمان الجودة و الاعتماد في التعليم الحاضر و المستقبل" للفترة من ٢٠-٢١ يولية ٢٠٠٨م، القاهرة: المركز القومي للامتحانات و التقويم التربوي، ٢٠٠٨.
٢٤. حسن حسين، تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري ، مجلة التربية، عدد خاص، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، ص ١٦٠-٢١٠، ٢٠٠٢.
٢٥. خالد بن عبد الله، وآخرون، الإدارة والتخطيط التربوي، ط٣، مكتبة الرشد، الرياض، ٢٠٠٧.
٢٦. رعد الصرن ، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرون ، دار الرضا للنشر : سوريا، ٢٠٠٣.
٢٧. رفعت رستم التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي " ، الجودة في التعليم العالي ، العدد (١) ، المجلد (١) ، ٢٠٠٤ .
٢٨. زكريا الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، الأردن :دار اليازوري العلمية للنشر، ٢٠٠٥.

٢٩. سنامي أبو الروس، إدارة الموارد البشرية، دورة تدريبية، الجامعة الإسلامية: غزة، ٢٠٠٤.
٣٠. ستيفن هاينز، التخطيط الاستراتيجي الناجح، الطبعة الأولى، ترجمة رفاعي حمد وسيد عبد المتعال، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠١.
٣١. سعد عبد الرحمن، القياس النفسي: النظرية والتطبيق، ط٤، القاهرة: دار الفكر، ٢٠٠٣.
٣٢. سعيد بن حمد الربيعي، التعليم العالي في عصر المعرفة " التغيرات والتحديات وأفاق المستقبل"، دار الشروق، الأردن، ٢٠٠٧.
٣٣. سلسلة الإدارة المثلى، التفكير الاستراتيجي، لبنان: مكتبة لبنان، ٢٠٠٢.
٣٤. صبحي جبر العنبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥.
٣٥. عادل السيد عبد الجواد، التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاءة وفعالية النظم التعليمية، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد ١٦/١٧، ص ٣٧-٧٥، ١٩٩٩.
٣٦. عبد السلام عبد الرحمن، التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية وأثره على تلك النظم، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن، ٢٠٠١.
٣٧. عبد الغني النورى : اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية ، ط١ ، دار الثقافة ، الدوحة ، قطر ١٤١١ هـ
٣٨. عبد الحميد المغربي ، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، القاهرة :مجموعة النيل العربية ، ١٩٩٩ .
٣٩. عبد العزيز جميل مخيمر ، الطريق إلى الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات العربية ، المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر "العربي الرابع" بعنوان " تطوير أداء

الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد في الفترة من ١٨-١٩/١٢/٢٠٠٥.

٤٠. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة : القاهرة، ٢٠٠٥.

٤١. عبد الغفار عبد العزيز قرشي، دراسة لواقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة الطائف في ضوء تحليل SWOT ومقترحات علاجية لجوانب الضعف، مجلة كلية التربية بأسوان جامعة جنوب الوادي، العدد الرابع والعشرون، ديسمبر ٢٠١٠.

٤٢. عبد الله السيد عبد الجواد، المؤشرات التربوية واستخدام الرياضيات في العلوم الإنسانية، ط٢، أسبوط، مكتبة جولد فينجرز، ٢٠٠٣.

٤٣. عثمان محمد غنيم- التخطيط: أسس ومبادئ عامة- دار صفاء للنشر: عمان- ٢٠٠١.

٤٤. على السلمي، خواطر الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر : القاهرة، ٢٠٠١.

٤٥. عليان الحولي، مفهوم الجودة في التعليم العالي، مجلة الجودة في التعليم العالي، العدد ١، الجامعة الإسلامية : غزة . ٢٠٠٤

٤٦. فتحى عشية، الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري، دراسة تحليلية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد ٢، ٢٠٠٠، ص ٥٢٢.

٤٧. فريد نصيرات، وصالح الخطيب، التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي " دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية" أبحاث اليرموك " دراسات العلوم الإدارية، العدد ٣٢، المجلد الثاني، ٢٠٠٥.

٤٨. فلاح الحسيني، الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، ٢٠٠٠.

٤٩. ماجد محمد الفراء: آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني، دراسة حالة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد ١١، العدد ٢، ٢٠٠٣.
٥٠. ماهر احمد حسن، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لمواجهة الأزمات التربوية للمؤسسات التعليمية في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية بأسسيوط، المجلد الرابع عشر، العدد الأول، الجزء الثاني، يناير ٢٠٠٨، ص ص ٢٩٦-٣٧٠.
٥١. محمد صبرى حافظ، السيد السيد محمود البحيرى ، تخطيط المؤسسات التعليمية، القاهرة :عالم الكتب، ٢٠٠٦.
٥٢. محمد فتحي محمود قاسم، التخطيط الاستراتيجي للتنمية المهنية للوظائف القيادية التعليمية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة كلية التربية بنى سويف ، العدد الثالث عشر ، الجزء الثاني ، يوليو ٢٠٠٨ .
٥٣. محمد عبد الخالق مدبولي، التخطيط المدرسي الاستراتيجي، القاهرة: المكتبة العربية للكتاب، ٢٠٠١.
٥٤. محمد متولي غنيمه :التخطيط التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الثانية، ٢٠٠٩.
٥٥. محمد إبراهيم المنوفي ، العلاقة بين أزمة التعليم المصري والبناء الاجتماعي " دراسة نقدية" ، بحث مقدم في مؤتمر "أنظمة التعليم في الدول العربية التجاوزات والأمل "في الفترة من ٥-٦/٥/٢٠٠٩، جامعة الزقازيق، كلية التربية .
٥٦. محمد مصطفى محمد مصطفى ، التخطيط الاستراتيجي وتجويد الأداء في التعليم قبل الجامعي في مصر ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أسسيوط، ٢٠١١.
٥٧. محمود السيد عباس، مهارة استخدام نموذج SWOT في التخطيط الاستراتيجي للحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم المختلفة المؤتمر

القومي السنوي الرابع عشر (العربي السادس)، أفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي في الفترة ٢٥-٢٦/١١/٢٠٠٧، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٧.

٥٨. نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، القاهرة: الدار الجامعية. ٢٠٠١.
٥٩. همام بدر اوي زيدان، التخطيط الاستراتيجي في مجال التربية. مجلة دراسات تربوية. المجلد (١٠). الجزء ٧٤. القاهرة: عالم الكتب، ١٩٩٥.
- (ب) المراجع الأجنبية:

60. Jude Kaye, Strategic Planning for Nonprofit Organization: A Practical Guide and Workbook, 2nd edition. NJ, USA: John Willey & Sons, Inc., 2005. P.٢-١ :
61. Meshach M .Sigini, "planning models: the challenges of strategic imperatives in higher education " **community college journal of research and practice**, vol.15, no.1 1990.
62. Laurence P, Elwood and Vincentia M, "Strategic planning and cultural consideration in tertiary Education system ; The Irish Case " , **Scandinavian journal Research**, vol.44, no.3, september 2000.
63. Jennifer M. Rindfleish, "segment profiling ; reducing strategic Risk in Higher Education Management " , **journal of Higher education policy and Management**, vol.25, No.2 , 2003.
64. Gary Dessler, Management Leading People organization in the 21 st century , New jersey : prenticeHall, 2002.
65. juha kettunen and mauri kantola, " strategic planning and quality assurance in Bologna Process " **policy and practice in Higher Education**, vol 11, No .3, 2007.
66. Fred, M., strategic planning for Higher Education in developing countries shallongdes and lessons planning for Higher Education, vol36, 2008.
67. Flanagan, E., An Analysis at the cost structure at public Education in the common wealth at Kentucky: A study at

the Decentralized provision at Education and the
Efficiency at school Districts,ph.D.,George washington
University,Dissertation Abstracts international, vol
62,N.3,sept 2001.