



جامعة مدينة السادات
معهد الدراسات والبحوث البيئية
المؤتمر الدولي الرابع للدراسات والبحوث البيئية
"بيئة مستدامة ذكية"



Journal of Environmental Studies and Researches (2017), 7(2-B):434-446

التخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي بالكويت
دراسة تقييمية

عبير عبدالعزيز علي مراد

باحثة دراسات عليا بمعهد الدراسات والبحوث البيئية

مقدمة:

تعتبر التربية والتنمية والتخطيط من أبرز المفاهيم التي حظيت باهتمام متعاظم حتى باتت الهم الشاغل لجميع الدول والمنظمات والأفراد، وتستحوذ على جل أنشطتهم، وهي ليست غايات بحد ذاتها، وإنما هي أساليب متداخلة ومتكاملة لعمليات ضخمة مترابطة ومتفاعلة، هدفها الأسمى وغايتها الأخيرة رفع مستوى معيشة الفرد والمجتمع، وتحسين أحوالهما¹،²، "فالتخطيط عنصر أساسي للنجاح على صعيد الفرد والمؤسسة، حيث أنه يحدد الأهداف وما يجب عمله لتحقيقها وكيف ومن يقوم به والمدة الزمنية اللازمة لذلك"³، "ويتمثل مفهوم التخطيط في إعداد دراسة للأوضاع القائمة تمهيدا للتعرف على المشكلات والاحتياجات المطلوبة، ومن ثم يجري تحديد الأهداف حسب جدول الأولويات وذلك في إطار زمني محدد الجوانب والأبعاد"⁴، ومهمة فطرية يقتضيها العقل البشري يقول تعالى: (إِنَّا هَدَيْنَاهُ السَّبِيلَ إِمَّا شَاكِرًا وَإِمَّا كَفُورًا)⁵، فالإنسان يجب أن يخطط أي الطريقين يسلك ويجب أن يتحمل مسؤولية الاختيار، وهو في نفس الوقت يجب أن يمتلك المعلومات اللازمة والضرورية لحسن الاختيار من خلال الهداية التي لا يجب أن يصم عنها سمعه أو بصره أو قلبه، وقد عاب الله سبحانه وتعالى على أولئك الذين عطلوا مصادر تلقي المعلومات ومصادر تحليلها يقول تعالى:

(وَلَقَدْ ذَرَأْنَا لِجَهَنَّمَ كَثِيرًا مِّنَ الْجِنِّ وَالإِنسِ لَهُمْ قُلُوبٌ لَا يَفْقَهُونَ بِهَا وَلَهُمْ أَعْيُنٌ لَا يُبْصِرُونَ بِهَا وَلَهُمْ آذَانٌ لَا يَسْمَعُونَ بِهَا أُولَئِكَ كَالْأَنْعَامِ بَلْ هُمْ أَضَلُّ أُولَئِكَ هُمُ الْغَافِلُونَ)⁶

وهناك العديد من أنواع التخطيط سيتم التعرض لها بالتفصيل داخل الرسالة، منها التخطيط الاقتصادي والاجتماعي والعسكري والثقافي والعمراني والتعليمي والترابي والإداري...، إذا التخطيط الإداري نوع من أنواع التخطيط المختلفة، وفي المقابل التخطيط الإداري يمكن أن ينطبق على التخطيط الإداري في كل مجالات الحياة المختلفة، وفي هذه الدراسة سيتم الاقتصار على التخطيط الإداري في التعليم العالي، "حيث تم استخدام التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي لأول مرة في عام 1959م في مؤسسة ماساشوسيتس للتكنولوجيا، وقد شهدت العقود السبع الأخيرة نموا في عملية التخطيط الإستراتيجي"⁷، "لكن لم يأخذ مكانه في التعليم العالي حتى أواخر 1990م من القرن العشرين، وفي الوقت الحالي يعتبر التخطيط الإستراتيجي أكثر الأدوات شيوعا في مؤسسات التعليم العالي"⁸، وسيتم الاستفادة من تجارب التخطيط الإداري في المجالات الأخرى صناعية أو تجارية أو ثقافية سواء في رسائل الماجستير والدكتوراه، أو الكتب والدوريات والوثائق، ولن لم الاقتصار فقط على تجربة التخطيط الإداري في التعليم العالي، خاصة وأن التخطيط الإداري هو علم متخصص يوجد الكثير من أدواته ومفاتيحه ورؤاه في الإدارة العامة، ولذا يجب أن يسجل لرواد الإدارة العامة وعلماؤها كل الاحترام والتقدير.

1- أحمد على الحاج محمد، "التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد"، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2000م، ص9.

2- موسى يوسف خميس، "مدخل إلى التخطيط"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص15.

3- القرآن الكريم، سورة الإنسان، آية 3.

4- القرآن الكريم، سورة الأعراف، آية 179.

5- DeVivo, Sharon, Beth, "The Strategic Planning Process: An Analysis At Two Small Colleges", A Doctorate Dissertation, University Of Pennsylvania, ProQuest Information and Learning Company, 2008, p. 18.

6- Dalrymple, Margaret, L., "The Value Of Evaluation: A Case Study Of Evaluating Strategic Plan Initiatives", A Doctorate Dissertation, Purdue University, ProQuest Information and Learning Company, 2007, p. 18- 19.

"وتبرز أهمية التخطيط الإداري كعنصر هام في رسم الخطوط التطلعية للمستقبل، من كون الإدارة تتعامل مع موارد محددة في بيئة تتميز بالتغيير وعدم الثبات، ورغم إرجاع معظم الأخطاء الإدارية إلى فقد عنصر التخطيط، فإن التخطيط العشوائي السريع المتجه نحو الحل الظاهر دون التبصر في مكامن المشكلات هو الوسيلة المستخدمة لدى الكثير من المديرين والمشرفين".¹، "وهناك قواعد ومبادئ أساسية للتخطيط الإداري، وتحقيق النجاح يتطلب التخطيط الفعال، والتقويم الجاد، والتقديم المتصفاً الشمولية والاستمرارية".²، "وإن التمييز بين الأنواع المختلفة من الأنشطة التخطيطية يتم على أساس متغيرين هما: النطاق: "واسع، ضيق"، والمدى الزمني "طويل الأجل، قصير الأجل"، وتطبيق المعيارين السابقين على التخطيط الاستراتيجي، نجد أنه يتميز بنطاق واسع ومدى زمني طويل الأجل، والخطط الاستراتيجية يتم إعدادها على ضوء الأهداف الرئيسية للمنظمة، وتختص أساساً بتحديد نوع النشاط الذي تزاوله أو يجب أن تزاوله".³

والتخطيط الإداري للتعليم العالي يهتم بكيفية إدارة المؤسسات التعليمية بكفاءة واقتدار لجعلها قادرة على تحليل بيئتها الداخلية والخارجية ووضع رؤيتها ورسالتها وغاياتها وإستراتيجياتها وسياساتها ومجالاتها وبرامجها وقواعدها وإجراءاتها وموازناتها وكيفية التنفيذ والتنظيم والمتابعة والتقويم، وكيفية تطبيق أساليب التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة، وإعادة الهندسة، والعمل التحويلي، وثقافة المنظمة، والتجديد، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات وغيرها من الأفكار الإدارية الحديثة لتنمية وتطوير عملية التخطيط الإداري ومراقبة فاعليتها ونجاحاتها وإخفاقاتها ووضع العلاج المناسب لكل ذلك، فمواكبة العصر تقتضي أن يتقصى الإنسان مصادر القوة التي يمتلكها، وأهم هذه المصادر هي امتلاك الحرية والإرادة والنزاهة، حتى يتم الاختيار بين البدائل المفيدة لا الضارة، والتصميم على إنجازها ضمن رؤية واضحة، وسياسة جازمة، وخطط طموحة وفاعلة، ومراجعة مستتيرة، وتقويم نحو التسديد والمقاربة، وهذا بالتأكيد يحتاج إلى الوصول إلى آخر ما بناه الفكر التخطيطي من رؤى ونماذج وتطبيقات، فعن أبي هريرة رضي الله عنه، قال: قال رسول صلى الله عليه وسلم "الكلمة الحكمة ضالة المؤمن، فحيث وجدها فهو أحق بها".⁴

مشكلة الدراسة:

مما سبق يمكن القول بأن التخطيط الإداري للتعليم العالي في الكويت يحتاج إلى معالجة علمية تعتمد على التخطيط السليم والمبرمج من خلال تقييم وتقويم علمي وواقعي، حتى يكون الأداء على بصيرة وبالطريقة التي تكفل تحقيق النتائج المرجوة، وبلا شك فإن التخطيط الإداري مهمة ليست سهلة، ومن الضروري توفر مقومات نجاحها، وأولى الخطى هي بناء جسم متكامل يستطيع الاضطلاع بهذه المهمة، من خلال رؤية ورسالة وأهداف واستراتيجيات وسياسات وخطط وبرامج وميزانيات وهاكل وتنفيذ وتقييم وتقويم"، والتي سيحرص الباحث على تبيينها من خلال التصور المقترح لتقويم عملية التخطيط الإداري للتعليم العالي.

ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- ما الأسس الفكرية للتخطيط الإداري الفعالي مجال التعليم العالي؟
- ما أهم معايير ومؤشرات التخطيط الإداري الإستراتيجي الفعال وفقاً للاتجاهات الإدارية المعاصرة في مجال التعليم العالي؟
- ما نتائج تقويم عمليات التخطيط الإداري للتعليم العالي في الكويت وثانقياً وميدانياً؟
- ما أهم توصيات ومقترحات تطوير عمليات التخطيط الإداري للتعليم العالي في الكويت بما يتناسب مع طبيعة الواقع وإمكاناته؟

1- طلال طولة، "أساليب التخطيط الإداري"، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة: الرياض، العدد 67، السنة الثلاثون، 1990، ص 71.

2- عامر عبد الله الشهراني، "الرؤية ... الأهداف ... الاستراتيجيات... ولكن!"، <http://www.alwatan.com.sa/daily/2004-06-04/writers/writers08.htm> ، جريدة الوطن: السعودية، العدد 2334، السنة السابعة، 2007/2/19، Yahoo، 2007/2/19، ص 136، 137.

3- علي شريف، "مبادئ الإدارة مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية"، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2001، ص 137، 136.

4- الترمذي، "سنن الترمذي"، دار الكتب العلمية، 1994، باب ما جاء في فضل الفقه على العبادة، الجزء السابع، حديث رقم 2757، ص 427.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

- أ. التعرف على الأسس الفكرية للتخطيط الإداري في مجال التعليم العالي، وتحديد أهم عناصره.
- ب. استخلاص أهم معايير ومؤشرات التخطيط الإداري الفعال في مجال التعليم العالي وفقا للاتجاهات الإدارية المعاصرة.
- ج. تقويم واقع عمليات التخطيط الإداري للتعليم العالي في الكويت في ضوء المعايير والمؤشرات المشار إليها.
- د. تحديد أهم التوصيات والمقترحات لتطوير عمليات التخطيط الإداري للتعليم العالي في الكويت بما يتناسب مع طبيعة الواقع الداخلي والخارجي بالمؤسسات، ونتائج تقويمها.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- يعتبر من الدراسات الرائدة في مجال التخطيط الإداري للتعليم العالي في الكويت على حد علم الباحث.
- وضع التشريعات الضرورية والكفيلة بتعديل المسار نحو عملية إدارية عصرية للتعليم العالي من خلال تزويد وزارة التعليم العالي برؤية واقعية عن واقع التخطيط الإداري للتعليم العالي وسبل تقويمه.
- تطوير الخطة الإستراتيجية للتعليم العالي على مستوى الوطن من خلال تزويد وزارة التعليم العالي برؤية واقعية عن واقع التخطيط الإداري للتعليم العالي وسبل تقويمه.
- استفادة الطلاب من بيئة إدارية وتخطيطية عصرية تلبي احتياجاتهم ورغباتهم على مختلف الميادين، مما سينعكس على رضا أولياء أمور الطلاب أيضا.
- تلبية الاحتياجات المتغيرة لسوق العمل بمختلف مجالاتها من خلال التخطيط الإداري للتعليم العالي على أسس علمية.
- إحكام الربط بين مؤسسات التعليم العالي والمجتمع المحلي، حتى تتم الاستفادة المثلى من إمكانيات الطرفين.

مصطلحات الدراسة:

1) التخطيط الإداري الإستراتيجي:

يأتي التخطيط الإداري الإستراتيجي في مقدمة أنواع التخطيط وضمن المفاهيم الإدارية الحديثة التي يجب على المؤسسة أن تتبناها وتطبقها في عملها الإداري إذا ما أرادت أن تحقق أهدافها وضمان استمرارها وبقائها، وهو عملية معقدة ترتبط بفترة زمنية طويلة قد تصل إلى خمس سنوات أو أكثر، وتتعلق بتحديد وتعريف غايات المنظمة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية، وتحليل العوامل الداخلية والخارجية، ومن ثم تصميم الخطة الإستراتيجية والسياسات، وهو عملية مستمرة لأن الخطط تتغير تبعا لتغير الظروف وطريقة التفكير، وهو يمثل فلسفة إدارية نظرا لأنه يقتضي تأمل المستقبل باستمرار وبطريقة منهجية، لذا فهو أكثر من كونه إجراءات وأساليب وهياكل، وهو نظام متكامل يربط بين الخطط الإستراتيجية والبرامج متوسطة الأجل، والموازنات قصيرة الأجل وخطط التشغيل.¹

مما سبق يضع الباحث التعريف الإجرائي التالي للتخطيط الإداري للتعليم العالي: "هو عملية تخطيط إستراتيجي متكامل لجميع العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، يتم من خلالها وضع الرؤية، والرسالة، والأهداف، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، ووضع الهيكل التنظيمي والسياسات والإستراتيجيات، والبرامج والإجراءات، والهيكل التنظيمي والموازنة، والمتابعة والتقييم، للوصول إلى أفضل النتائج بأقل جهد ووقت ومال".

2) التقويم:

التقويم لغة: من قوم أي صحح وأزال العوج وقوم السلعة بمعنى سعرها، أما التعريف العلمي: فهو إصدار حكم كمي وكيفي في جميع مراحل التخطيط والتنفيذ على قيمة الأفكار أو الأعمال أو الحلول أو الطرق أو المواد ويستخدم الوصف الدقيق والإجراءات العملية للحصول على البيانات وتوفير المعلومات المفيدة، والحكم على مدى كفايتها فاعلية

1- رضا آل علي وسنان الموسوي، "الإدارة.. لمحات معاصرة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع: عمان، 2001، ص، 354.

هذه الجهود ودقتها وما يصادفها من عقبات وصعوبات في التنفيذ بقصد تحسين الأداء والوصول به إلى تحقيق الأهداف، ويتضمن استخدام المحكات والمستويات والمعايير المتفق عليها والمخططة مسبقاً، فهو عملية تشخيصية وقائية وعلاجية. وتصنف عملية التقييم إلى:

1. التقييم التشخيصي: الكشف عن نقاط القوة والضعف، مع تحديد الأسباب الكامنة وراءها بغية إعداد الخطط العلاجية الملائمة.
2. التقييم التكويني: تحديد نوعية التحسينات أو التعديلات في المدخلات والخطوات التي تساعد في تحقيق النتائج المنشودة.
3. التقييم الختامي: الكشف عن مدى التقدم أو النجاح الذي تحقق بالنسبة للأهداف الكلية للموقف.

ويقسم التقييم من حيث الجهة التي تقوم به إلى:

- 1- التقييم الذاتي: يقوم الشخص بتقييم ذاته مستخدماً أدوات القياس التي بنيت سلفاً من قبله أو من قبل الآخرين
- 2- التقييم الداخلي: تقوم المؤسسة ببناء أدوات القياس الخاصة بها لجمع البيانات حول إحدى فعاليتها بهدف معرفة ما إذا كانت قد حققت أهدافها أم لا،
- 3- التقييم الخارجي: تقوم هيئة خارجية على معايير تضعها تلك الهيئة وتبني أدوات قياس في ضوءها.

وتتكون عملية التقييم من:

1. تحديد المعايير للجانب المراد تقييمه،
2. تحديد الأدوات اللازمة أو إعدادها لجمع المعلومات والبيانات المناسبة وبيان وجهة استعمال كل منها.
3. جمع المعلومات باستخدام الأدوات المناسبة وبواسطة أشخاص مدربين أكفاء وموضوعيين.
4. تحليل البيانات الخام بطرق تضمن الحصول على صورة موضوعية وواضحة
5. تفسير النتائج التي يتم الحصول عليها من خلال التحليل الموضوعي للبيانات وفي ضوء المعايير المحددة لعملية التقييم.
6. إصدار الأحكام القيمة حول مدى مطابقة أو عدم مطابقة الواقع أو الموقف الذي يجري تقييمه مع المعايير أو انحرافه عنها.
7. أخذ القرارات اللازمة لإحداث التغيير أو التعديل أو التطوير أو المزيد من عمليات التقييم.

وتستند عملية التقييم الناجحة إلى:

1. ارتباط التقييم بالأهداف،
2. شموليته لكل أنواع الأهداف ومستوياتها،
3. تنوع أدوات التقييم واتسامها بالصدق والثبات والموضوعية،
4. تجريب أدوات القياس قبل اعتمادها،
5. القدرة على التمييز بين مستويات الأداء المختلفة والكشف عن الفروق الفردية،
6. استمراريته،
7. ملازمته لجميع مراحل التخطيط والتنفيذ،
8. اقتصاديته من حيث الجهد والوقت والكلفة،
9. إنسانية واستراتيجية فعالة للتعرف على الذات وتحقيقها،
10. تشخيصية وقائية وعلاجية،
11. منهجية منظمة ومخططة تتم في ضوء خطوات إجرائية محددة.

من خلال التحديدات السابقة لعملية التقييم يعرف الباحث التقييم إجرائياً بأنه "عملية مستمرة من التقييم بالتشخيص، والتقييم بالوقاية والعلاج، كما وكيفا، لعملية الإدارة الإستراتيجية بما تشمله من تخطيط إستراتيجي وتنفيذ وتقييم وتقييم، في ضوء المحكات المعيارية الموضوعية المصممة بناء على الأدبيات الحديثة في مجال الإدارة الإستراتيجية وآراء الخبراء، لتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية.

الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة في عملية البحث العلمي من الأركان المهمة، حيث يصب ذلك في أن يبدأ الباحث من حيث انتهى الآخرون، وبناء عليه سيقوم الباحث بعرض الدراسات السابقة حسب المحاور التالية من الأحدث للأقدم.

1- دراسة: (عبد الرحمن، 2008) "1" بعنوان

"دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لشركات قطاع الأعمال العام العاملة في مجال السياحة بجمهورية مصر العربية- دراسة مقارنة بين شركة مصر للسياحة وفروع الشركات دولية النشاط".

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية ومتطلباته ومشكلاته ومعوقاته وآلياته ووسائله ودور الإدارة في نجاحه.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمقارن، وتم استخدام الأساليب المكتبية والبيانات المنشورة، والمقابلة.

وتوصلت الدراسة إلى عدم اهتمام القيادة بمفهوم وأهمية التخطيط الإستراتيجي، وعدم وضوح المفهوم للعاملين، وتمثل العوائق في: التدخل في اختيار القيادات، والنشريات غير المناسبة، وتقييد القوانين، وأن الرقابة من الجهاز المركزي تقلل من الحرية، وغياب التنسيق والعشوائية بين المؤسسات، وعدم دراسة البيئة الخارجية للمؤسسة، وعدم الاهتمام بالجودة وعدم وجود مبادئ واضحة للعمل، وعدم تحديد الإستراتيجية المتبعة.

وأوصت الدراسة بالاهتمام بمفهوم التخطيط الإستراتيجي وتوعية القيادات بأهمية تطبيقه، والتأكيد على ضرورة وضع معايير للجودة، والارتقاء بأسلوب المتابعة، وتشجيع العاملين على الإبداع، ومراجعة القوانين واللوائح غير المناسبة، وتحديد الرؤية والأهداف وتحسين الأداء الداخلي، ودراسة البيئة الخارجية من خلال معرفة القدرة التنافسية وتحديد الفرص والتحديات.

2- دراسة: (عبد العزيز، 2008) "2" بعنوان

"الدور الإستراتيجي لمجالس الإدارات- مع التطبيق على شركات قطاع الأعمال العام المصرية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على ما إذا كانت مجالس إدارات شركات قطاع الأعمال العام تقتصر على ممارسة الدورين الاستشاري والرقابي فقط، أم تتعداهما لممارسة الدور الإستراتيجي، من خلال المساهمة بفعالية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتحديد الاتجاه الإستراتيجي المتمثل في تحديد العملاء والمنتجات، وخلق ثقافة توضح للعاملين القيم والأعراف الهامة للنجاح.

واتبع الباحث منهج دراسة الحالة، وقام بتصميم استبانة موجهة لأعضاء مجلس الإدارة والمديرين والعاملين، وقد تم الاستعانة بالاستبانة كدليل لإجراء المقابلات مع العينات، وتم اختيار العينة بالتركيز على أعضاء مجلس إدارة الشركة، كما تم اختيار العينة بالنسبة للمديرين والعاملين بأسلوب العينة الطبقيّة العشوائية، ثم تم اختيار العينات داخل هذه الفئة من العاملين بشكل عشوائي، وقد استخدم الباحث الإحصاء الوصفي للمتغيرات الديموغرافية.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك لجان مخصصة منبثقة عن مجلس الإدارة لمناقشة الموضوعات أو الإستراتيجية المتعشّرة كل حسب تخصصه، وأن القرارات خليط من القرارات التنفيذية والإستراتيجية، ويقوم مجلس الإدارة بتطبيق الإستراتيجيات الجديدة لمواكبة التغيرات لتقديم أفضل منتج، ويجب على مجلس الإدارة تقديم النصح والمشورة للإدارة التنفيذية لتحقيق التكامل، ودراسة وتقدير الفرص المطروحة، وتحليل نقاط القوة والضعف، واتخاذ الحلول اللازمة لمعالجتها، واقتراح الإستراتيجيات واختيار الأنسب، ومتابعة تنفيذها، ووضع عدة معايير في التقييم تتمثل في: سعر الأسهم، والعائد، ورضا المستفيد، وتقديم منتجات جديدة.

1- أميرة محمد عبد الرحمن، "دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لشركات قطاع الأعمال العام العاملة في مجال السياحة بجمهورية مصر العربية- دراسة مقارنة بين شركة مصر للسياحة وفروع الشركات دولية النشاط"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، 2008م.

2- منحت محمد عبد العزيز، "الدور الإستراتيجي لمجالس الإدارات- مع التطبيق على شركات قطاع الأعمال العام المصرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، 2008م.

3- دراسة: (ديفيو، 2008) "1" بعنوان

"عملية التخطيط الإستراتيجي: تحليل في كليتين صغيرتين".

هدفت الدراسة إلى تشخيص عملية التخطيط الإستراتيجي، والدور الذي يسرع ويبني علاقة الثقة في عملية صنع القرار، والدور الذي يجب أن يلعبه رئيس الكلية، والكيفية التي يؤدي بها التخطيط إلى التغيير، وتنمية أداء المؤسسات في عملية التخطيط الإستراتيجي.

واتبع الباحث منهج دراسة الحالة، واستخدم المقابلات الفردية والمجموعات البؤرية وتحليل الوثائق والبريد الإلكتروني وملاحظات على الاجتماعات، واستخدم العينة الهادفة التي يمكن أن يستفيد منها بدرجة قصوى، وبناء على ذلك تم اختيار مؤسستين من ضمن (4004) مؤسسة تعليم عالي في الولايات المتحدة الأمريكية، حسب تصنيف (كارنجي 2005)، وحسب مواصفات معينة وضعها الباحث، وهاتين المؤسستين هما (أوكنيا وكوبر).

وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط الإستراتيجي يساعد العاملين على الفهم المشترك للمؤسسة ومستقبلها، وهذا يعتمد على عدة عوامل منها: الثقة بين الرئيس ومجلس الإدارة، والثقة بين الإدارة والعاملين، وأن استخدام نمط الإطار المتعدد للقيادة (السياسي والبيروقراطي والزميل والاجتماعي) يؤهل لمستوى عالي من التكامل والتميز والمرونة، وتم توسيع دائرة المشاركة عبر المناقشات للقضايا والقرارات الصعبة، والتي تناقش في مستويات إدارية أقل، مثل قضية المشاركة في تحمل المسؤولية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تحديد دور الإدارة في آلية مشاركتها ودعمها لعملية التخطيط الإستراتيجي بدلا من ترك الأمر للإشاعة في ذلك، وإعطاء أهمية للأجندة المقترحة، والوقت اللازم لصنع القرارات بخصوص هيكلية العملية، وأن يعرف الرئيس مدى مساهمة آثار طريقته السابقة في اتخاذ القرار، وأدائه على مختلف مكونات المؤسسة، وضرورة تجديد النمط القيادي خاصة عندما يكون الرئيس هو عميد الكلية أو قضى فترة طويلة في المؤسسة، مع ضرورة مساهمة مجلس الأمناء لمنح الأفق المأمول للمؤسسة، ويجب السماح لأعضاء الهيئة التدريسية الجدد في المؤسسة المبتدئة لتعزيز مهاراتهم القيادية، وتزويد المدراء ليكونوا أكثر استجابة وقابلية للمسائلة، ويجب خلق توافق في الآراء حول الاستراتيجية المطعون بها سابقا، وبالنسبة للقرارات الصعبة والأفكار الجيدة التي ليس لها ميزانية حاليا، يمكن أن يتم تجاوزها أو تناقش باستفاضة أكثر.

4- دراسة: (أبو قاعود، 2006) "2" بعنوان

"دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع التطبيق على وزارة التخطيط والتعاون الدولي".

هدفت الدراسة إلى تأصيل مدخل الإدارة الإستراتيجية، وآليات تطبيقها، ومفهوم الأداء المؤسسي وقياسه، وتوضيح مقياس الأداء الإستراتيجي (مقياس الأداء المتوازن)، ومدى تطبيق المنظمات العامة لها، وجدواها وأثرها.

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والتطبيقي، وقام بتطوير استبانة لقياس مدى ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية والارتباط بينها وبين جوانب الأداء المؤسسي حسب المقياس المذكور.

وتوصلت الدراسة إلى أن الرؤية سطحية تقليدية ولم تصاغ بشكل إستراتيجي علمي، وأن الرسالة مكررة للرؤية واتصفت بالعمومية، ولم تشر إلى التميز أو الاهتمام بالتطوير، ولم تذكر طبيعة الأعمال المميزة لها، بينما جاءت

1- DeVivo, Sharon, Beth, "The Strategic Planning Process: An Analysis At Two Small Colleges", A Doctorate Dissertation, University Of Pennsylvania, ProQuest Information and Learning Company, 2008.

2- غازي رسمي أبو قاعود، "دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع التطبيق على وزارة التخطيط والتعاون الدولي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، 2006م.

الأهداف محكمة الصياغة وتتسم بالوضوح، وتتسجم مع التوجه الإستراتيجي، وتبين توفر درجة مرتفعة لدى المديرين ورؤساء الأقسام من الوعي بمفهوم التخطيط الإستراتيجي ولكنه يمارس بطريقة مركزية مما يضعف مشاركة رؤساء الأقسام، وتتمثل عقباتهـ: البيروقراطية وتداخل الصلاحيات في الأعمال الإستراتيجية والتشريعات الحكومية ومركزية التخطيط ونقص الخبرة، وتبين أن هناك ضعفا واضحا في ممارسة أعمال الرقابة والتقييم، وأن مقاييس الأداء ليست إستراتيجية.

وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بنظم الإدارة الإستراتيجية وإعادة النظر بالموجود منها، والنظر إليها كعملية متكاملة تشمل الصياغة والتنفيذ والرقابة والتقييم، وزيادة معرفة العاملين بها من خلال: الدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات وتجارب الدول المتمرسه، واستحداث مديرية للإدارة الإستراتيجية لصياغة التوجه الإستراتيجي "الرؤية والرسالة" والإستراتيجية، ومتابعة التنفيذ، والتقييم. وتطبيق بعض الأفكار الحديثة الداعمة مثل: إدارة الجودة الشاملة والهندسة الإدارية، والإدارة بالأهداف، وتوفير الدعم المالي والمادي والمعرفي، وتبني مناهج وأدوات إدارية تساعد على قياس الأداء المؤسسي مثل: مقياس الأداء المتوازن، وتهيئة الهيكل التنظيمي، وتحليل البيئة الخارجية، وتأهيل رؤساء الأقسام، ومنح هامش المشاركة لأصحاب المؤهلات العالية في الإدارة الإستراتيجية، وإعادة النظر في الرؤية والرسالة، وزيادة مشاركة رؤساء الأقسام في صياغة مفردات التوجه الإستراتيجي، وأن ترتبط الإدارة العليا بالوسطى، والوسطى بالتشغيلية، واستحداث قسم بمتابعة قضايا الجمهور وتفعيل عملية التغذية الراجعة منهم.

5- دراسة: (عباسي، 2004) "1" بعنوان

"واقع الممارسات الإدارية والمتمثلة في التخطيط والتنفيذ والتقويم في الجامعات الخاصة في الأردن، ومشكلاتها من وجهة نظر الإداريين فيها واقتراحاتهم لمعالجتها".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الممارسات الإدارية والمتمثلة في التخطيط والتنفيذ والتقويم في الجامعات الخاصة في الأردن، ومشكلاتها من وجهة نظر الإداريين فيها، واقتراحاتهم لمعالجتها.

وتوصلت الدراسة إلى أن تقديرات الإداريين للممارسات الإدارية كانت أعلى من متوسط إلى قوية، وأنه لا يوجد أثر لمتغير المؤهل العلمي، بينما كان هناك أثر لمتغير الخبرة.

وأوصت الدراسة بالحد من تدخل أصحاب الجامعات في شؤون الجامعة الإدارية والمالية، وإجراء دورات تدريبية للعاملين فيها لرفع كفاءاتهم الإدارية.

6- دراسة: (مارتينز، 2004) "2" بعنوان:

"التخطيط الإستراتيجي وهيكلية رأس المال: تجربة جامعة مونتيري".

هدفت الدراسة إلى استكشاف ووصف فائدة التخطيط الإستراتيجي، ودراسة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي، وبنية رأس المال والتكنولوجيا. واستطلاع احتياجات المؤسسة مستقبلا الناجمة عن متطلبات الرؤية والخطة الإستراتيجية حتى العام 2010.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمقابلات وتحليل الوثائق والمؤشرات الأكاديمية والمالية لفهم وتعريف التغيرات الإستراتيجية المستقبلية والاحتياجات من (2000-2010).

وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعة استخدمت أسلوب التحليل في المجال الصناعي، واستفادت من ميزة إدارة التغيير وتطور المؤسسة وإعادة الهندسة والجودة والتسويق والأساليب المالية وإدارة الموارد. وساعد التخطيط الإستراتيجي المؤسسة في موقعها الإستراتيجي والمالي والأكاديمي والتحضير لتحديات المستقبل، وجعلها واعية لتجربتها السابقة، والبحث عن التغييرات المطلوبة في هيكليتها ومصادر دخلها ومشاريع التطوير الإستراتيجي، ونشر الوعي بأهمية استمرارية عملية التخطيط الإستراتيجي، وتواجه الجامعة تحديات متعددة وأهدافا طموحة.

¹ - منتهى سليمان عباسي، "واقع الممارسات الإدارية في الجامعات الخاصة في الأردن ومشكلاتها من وجهة نظر الإداريين فيها واقتراحاتهم لمعالجتها"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، عمان، 2004.

وأوصت الدراسة بالتناسق بين عملية التخطيط في مستوياتها المختلفة، والاعتماد على التكنولوجيا في التطوير والتغيير، واعتماد منهجية منظمة في جمع المعلومات وتسجيلها وتقديمها لاتخاذ القرار في كل المستويات وخاصة في بناء الإستراتيجية وتوزيع الموارد والتنفيذ. والانفتاح على التجارب الأخرى لإدخال التعديلات المطلوبة والأساليب العصرية. والبحث عن مصادر التمويل. والاهتمام بالعاملين المتميزين. والتجديد لمشاريع جديدة. وعدم المركزية بل تفعيل مختلف الكليات والأقسام لتصبح مسئولة عن أدائها الخاص. والبحث عن الوضوح والسهولة. وتشجيع استقرار العاملين. واستقرار خطوط العمل. وحرية الجامعة. والمرونة في كيفية اتخاذ القرار وبما تستخدمه من موارد. وأن يكون التغيير الإستراتيجي منسجماً مع الرؤية وفعاليتها وأدائها. والتركيز على العلاقات بين الأفراد.

7 - دراسة: (الكثيري، 2003) "1" بعنوان:

"واقع التطوير الإداري في كليات التربية في سلطنة عمان من وجهة نظر القادة الإداريين ورؤساء الأقسام فيها".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع التطوير الإداري في كليات التربية في سلطنة عمان من وجهة نظر القادة الإداريين ورؤساء الأقسام فيها.

وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التطوير الإداري في كليات التربية من وجهة نظر القادة الإداريين كانت بدرجة عالية على جميع مجالات الدراسة.

وأوصت الدراسة بإشراك القيادات الإدارية في رسم وصنع السياسات والأهداف في الكليات، وإشراك أكثر من جهة في تقييم أداء عمل الموظفين والاهتمام بمجال المهارات القيادية عن طريق التدريب وتبادل الأدوار الوظيفية للأقسام الأكاديمية والإدارية.

8- دراسة: (المبعوث، 2003) "2" بعنوان:

"تصور مقترح للتخطيط الإستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى بيان الفروق بين أسلوبي التخطيط الاستراتيجي والتقليدي في التعليم، وتوضيح أهم النقد الموجه للتخطيط للتعليم العالي في الوطن العربي، وتقديم تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.

وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط للتعليم العالي في المجتمع العربي يغلب عليه الطابع التقليدي في التخطيط الأمر الذي أفرز بعض السلبيات، منها عدم تفعيل العلاقة بين التعليم العالي وخطط التنمية، وضرورة تطوير الهياكل التنظيمية في المؤسسات الجامعية بما يتفق وتحقيق التخطيط الاستراتيجي الذي فرضه عصر المعلومات، وقدم الباحث نماذج لذلك.

9- دراسة: (حسين، 2002) "3" بعنوان:

"تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهم خطواته ومشكلاته، وإبراز أهم المبررات والأهمية التي تدعو إلى الأخذ به في التعليم الجامعي، والوصول إلى التصور المقترح لكيفية تطبيقه.

وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي يتمثل في: إنشاء جهاز للتخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي، وإجراء التحليل البيئي، وتحديد الجماعات المستهدفة، والرؤية والرسالة وصياغة الأهداف الإستراتيجية، وتطبيقها، وكيفية استخدام أساليب المتابعة والتقييم.

1- عمر بن سعيد الكثيري، "واقع التطوير الإداري في كليات التربية في سلطنة عمان من وجهة نظر القادة الإداريين ورؤساء الأقسام فيها"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، عمان، 2003.

2- محمد حسن المبعوث، "تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية"، مجلة التربية، العدد الثامن، 2002م.

3- حسن مختار حسين، "تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري"، التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد السادس، 2002م.

10- دراسة: (عبد الرحيم، 2001) "1" بعنوان:

"التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتطوير المنظمات العامة في مصر".

هدفت الدراسة إلى معرفة دوافع الاهتمام بتطبيق المفاهيم الإدارية الجديدة، ومنها التخطيط الإستراتيجي، وبيان مراحلها والمشاكل التي تعاني منها المنظمات العامة والتي تتطلب حتمية التطوير. واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين وعددهم (601) فردا وبالنسبة للعينة تم استبعاد الوظائف الحرفية والمعاونة والمكتبية لبعدهم عن صنع القرار، واستبعد المعارين للخارج والقائمين بإجازات، فتصبح عينة الدراسة (349) فردا، وتم إجراء مقابلات مع رئيس المعهد السابق والحالي ونواب الرئيس ورؤساء الشعب والأقسام وبعض الباحثين والفنيين والإداريين. وتوصلت الدراسة إلى أنه يتم التركيز فقط على الإدارة الوسطى في عملية التخطيط، وأن الرسالة تفتقد للكثير من العناصر،

والأهداف تتسم بالصياغة العامة ولم تتحقق، ومن المشاكل التي تواجه التطبيق:

1. ضعف الإمكانيات المادية،
2. عدم وضوح مفاهيم التخطيط للعاملين،
3. الإجراءات المعقدة،
4. غياب روح الفريق،
5. عدم تحليل البيئة الخارجية: الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، ولم تدرس البيئة الداخلية،
6. لم يأخذ في الاعتبار حاجات ورغبات العاملين،
7. غياب للمنهجية العلمية للتخطيط لعدم دراية كافية بأبعاده،
8. غياب المشاركة في المستويات التنفيذية،
9. عدم كفاءة النظم الإدارية المستخدمة،
10. مشاركة الإدارة الوسطى جاءت في مرحلة متأخرة وهي إعداد البرامج والموازنات،
11. ضعف الثقافة التنظيمية مما سبب رفض الكثير لمبدأ التخطيط الإستراتيجي،
12. غياب الرقابة الإستراتيجية، واستخدام أسلوب الرقابة التقليدية،
13. عدم وجود إدارة لتسويق الخدمات.

وقد أوصت الدراسة:

1. إتباع خطة لزيادة إيراداته من عمليات المعايرة وتقديم خدمات للقطاع الخاص بمقابل،
2. صياغة الرسالة بطريقة تجعلها قابلة للتطبيق وتعبر عن أنشطته وإمكانياته،
3. إعداد وتأهيل كوادر إدارية ونشر الوعي بين العاملين عن التخطيط الإستراتيجي،
4. الاعتماد على الخبراء من خارج المعهد لتطوير الخطة الحالية،
5. إعادة هيكلة إدارة التخطيط وتطوير دورها عن طريق دورات تدريبية متخصصة،
6. إنشاء إدارة لتسويق الخدمات تختص بدراسة السوق،
7. يجب على الدولة أن تعطي مزيدا من الاهتمام،
8. الاعتماد على الهيكل المنبسط ذو التدرج الهرمي الأقل.

11- دراسة: (القحطاني، 2000) "2" بعنوان:

" أبرز المعوقات التي تواجه عملية التخطيط بالجامعات السعودية".

هدفت الدراسة إلى معرفة آراء عمداء الكليات والقائمين على الإدارات العامة للتخطيط والميزانية بشكل من الجامعات السعودية الثلاث بالنسبة لمعوقات التخطيط، ومعرفة أوجه الاتفاق والاختلاف لوجهات نظر فنتي مجتمع الدراسة (عمداء الكليات، القائمين على الإدارات العامة للتخطيط والميزانية)، ومحاولة إيجاد حلول مناسبة.

1- عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، "التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتطوير المنظمات العامة في مصر"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، 2001م.

2- بيرم على القحطاني، " أبرز المعوقات التي تواجه عملية التخطيط بالجامعات السعودية"، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد الثاني عشر، العدد الأول، 2000.

توصلت الدراسة إلى وجود معوقات تتمثل في:

1. ندرة العقول القادرة على التخطيط،
2. عدم توافر الأدوات اللازمة لإجراء البحوث التخطيطية،
3. تأخر وصول النشرات التخطيطية الطارئة،
4. نقص الإمكانيات المادية اللازمة،
5. قلة البرامج الإعلامية المهنية لأنشطة خدمة المجتمع بالجامعة،
6. قصور عمليات التقييم المستمر لخطوات ومراحل التنفيذ،
7. قلة الأفراد المدربين على تنفيذ الخطط الوطنية على المستوى الإداري والإشرافي،
8. ضعف التنسيق بين برامج الجامعة وخطط التنمية،
9. اعتماد التغذية الراجعة لبرامج التخطيط على أساسيات تقويم عمل الجامعة والتركيز على النواحي الكمية للتخطيط.

12- دراسة (الحليان، 1999) "1" بعنوان:

"الضغوط الإدارية وأثرها على اتخاذ القرارات مع التطبيق على الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة".

هدفت دراسة إلى الضغوط التي تتعرض لها القيادات الإدارية وتحديد مفهومها ومسبباتها، والنتائج والآثار المحتملة التي تحدثها على الأفراد والمؤسسات، واستعراض الإستراتيجيات التي تخفف ضغوط العمل، ومواجهتها والتعامل معها بفاعلية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ عدد أفراد العينة (50) موظفا من الإدارة العليا في مختلف الإدارات في وزارة التربية والتعليم، وتم استخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي، وأسلوب بيرت للجداول المزدوجة.

توصلت الدراسة إلى أن الضغوط الإدارية تتمثل في:

- 1- عدم الاهتمام بالوضع المالي للموظفين عند تعرضهم لضائقة مالية،
- 2- روتينية القوانين،
- 3- استقبال الضيوف والمكالمات الهاتفية غير المرتبطة بالعمل، واستغلال أيام الإجازات وأوقات الفراغ في المنزل لاستكمال الأعمال المترامية، وعدم الاهتمام بالأنشطة الاجتماعية والترفيهية، وعدم تخصيص أوقات للاستراحة والترفيه.
- 4- عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة للبعض، وقلة المعلومات بسبب حجبها أو التنافس بين الأقسام وقلة الموارد المالية،
- 5- قلة استخدام الحاسب الآلي رغم أهميته في تبسيط الإجراءات ودوره في عملية الإبداع والابتكار في العمل،
- 6- عدم الحصول على ترقيات، وقيام الترقية على المحسوبية.

أوصت الدراسة بـ:

1. زيارة مكاتب المرءوسين والاهتمام بمشكلاتهم ومقترحاتهم،
2. تقديم النصح والمشورة للرئيس في العمل،
3. تفويض الصلاحيات للمرءوسين،
4. تنبيه الموظفين الذين يخطئون وتدريبهم بصورة أفضل والمشورة عند اتخاذ القرار
5. تحديد الاحتياجات التدريبية ومتابعة نتائج التدريب، وتسهيل تطبيق مهاراته،
6. الاهتمام بالبيئة الداخلية مثل الإضاءة والتهوية والأثاث والهدوء.

1- نجاه سلطان الحليان، "الضغوط الإدارية وأثرها على اتخاذ القرارات مع التطبيق على الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، 1999م.

منهج وأدوات الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي، الذي يدرس الظاهرة موضوع الدراسة، ويجمع المعلومات عنها، مع التركيز على تصنيفها وتحليلها واستخلاص النتائج، سواء ما يتعلق بتحليل الأدبيات التربوية الحديثة ذات العلاقة، أو برصد وتحليل الواقع، وذلك من أجل التعرف على الاتجاهات الحديثة في التخطيط الإداري للتعليم العالي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، وكذلك تشخيص واقع عمليات التخطيط الإداري للتعليم العالي في الكويت، سواء من حيث وضع الرؤية والرسالة والأهداف والإستراتيجيات والسياسات والهيكل التنظيمية والموازنة والتنفيذ والمتابعة والتقييم.

و يرى الباحث استخدام الأدوات التالية لتحقيق ذلك:

أ. الاستبانة:

سوف يقوم الباحث بتصميم استبانة موجهة للعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية في الجامعات والكليات الكويتية،

ب. المقابلة:

سوف يجري الباحث مجموعة من المقابلات الشخصية مع بعض الخبراء العاملين في مجال التخطيط الإداري للتعليم العالي في الكويت، وبعض الخبراء في مجال التخطيط الإداري من خارج مؤسسات التعليم العالي، وذلك للاستفادة من خبراتهم في تشخيص واقع التخطيط الإداري للتعليم العالي في الكويت، وأهم مشكلاته، وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم.

ج. الملاحظة:

من خلال قيام الباحث بملاحظة الواقع التنفيذي للخطط الإستراتيجية التي تم تصميمها في بعض المؤسسات، والخطط التي في طور الإعداد في مؤسسات أخرى، والمؤسسات التي لم تعد خططها حتى تاريخه، فكانت هذه الملاحظة معينة للباحث في بناء تصور عن واقع عملية التخطيط الإستراتيجي في تلك المؤسسات، والروح الميدانية الإدارية التي تعيشها.

خطوات الدراسة:

الخطوة الأولى: الإطار العام للدراسة:

تناولت هذه الخطوة وصفا للإطار العام للدراسة بما تشمل المشكلة والأهداف والأهمية والمنهج والأدوات والمجتمع والعينة والدراسات السابقة بما تشمله من محاور، تم عرض لأوجه الشبه والاختلاف والاستفادة من هذه الدراسات.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي وذلك من خلال تعرف وتحليل الاتجاهات الحديثة في التخطيط الإداري للتعليم العالي في ضوء الفكر الإداري المعاصر بغرض استخلاص مجموعة من المعايير ذات العلاقة والتي اعتمدت عليها الرسالة في تحليل وتقييم وتطوير واقع عمليات التخطيط الإداري للتعليم العالي في الكويت، كما استخدمت هذه المعايير في بناء أدوات الدراسة وتمثل في:

أولاً: الاستبانة والتي تتكون من ستة أبعاد هي:

1. الرؤية والرسالة والأهداف،
2. تحليل البيئة الداخلية والخارجية،
3. الإستراتيجيات والسياسات،
4. البرامج والإجراءات،
5. الهيكل التنظيمي والموازنة،
6. المتابعة والتقييم. ويحتوي الاستبيان على (74) فقرة

ثانياً: المقابلة المقتنة:

حيث تم إجراء مقابلات مع مجموعة من الخبراء في مجال التخطيط الإداري للتعليم العالي من داخل وخارج مؤسسات التعليم العالي،

ثالثاً: تحليل محتوى الخطط الإستراتيجية للجامعات والكليات من خلال مجموعة المعايير المستخلصة

رابعاً: ملاحظة الباحث ومعايشته للبيئة الإدارية في بعض مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

الخطوة الثانية: الإطار النظري للدراسة:

اهتمت هذه الخطوة بعرض الأدبيات الخاصة بهذه الخطوة من فصلين، يتناول الأول عرض للأدبيات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر والمتعلقة بالمفاهيم العامة للتخطيط وأنواعه وتطوره التاريخي وأهميته وخصائص التخطيط الفعال والتخطيط والأهداف واتخاذ القرارات ومعوقات التخطيط. في حين يتناول الفصل الثاني الجانب المتعلق بأحدث التطبيقات في مجال التخطيط واستخلاص محكات معيارية يمكن استخدامها لتقييم وتقويم عملية التخطيط في مؤسسات التعليم العالي في الكويت.

الخطوة الثالثة: الدراسة التحليلية للواقع في ضوء الوثائق:

عرضت لواقع التخطيط الإداري للتعليم العالي في الكويت، حيث يتم عرض واقع النظام التعليمي الكويتي والجامعات والكليات محور الدراسة، وتحليل الخطط الإستراتيجية لتلك المؤسسات، وإجراء مقابلات مع الخبراء في مجال التخطيط الإداري من داخل تلك المؤسسات وخارجها، للخروج من ذلك كله بصورة واضحة عن واقع التخطيط الإداري للتعليم العالي في تلك المؤسسات.

الخطوة الرابعة: الدراسة الميدانية:

اهتمت هذه الخطوة بتصميم استبانة ملائمة حسب ما تم دراسته وتفصيله وتحليله في الإطار النظري والدراسة التحليلية وتحكيمها من قبل الخبراء في مجال الإدارة العامة والإدارة التربوية والتعليمية، ثم توزيعها على مجتمع الدراسة والذي يتكون من رؤساء الجامعات والعمداء ورؤساء الأقسام في تلك المؤسسات ومن ثم تحليل نتائج تلك الدراسة.

الخطوة الخامسة: تحديد أهم النتائج والتوصيات والمقترحات

اهتمت هذه الخطوة بتحديد أهم النتائج والتوصيات والمقترحات حسب ما تم التوصل إليه من الخطوات سابقة الذكر بحيث تخدم مؤسسات التعليم العالي في تقييم واقعها وتطويره.

المراجع

- أحمد على الحاج محمد 2000م ، "التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد"، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع ، ص9.
- موسى يوسف خميس 1999 ، "مدخل إلى التخطيط"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، ص15.
- القرآن الكريم، سورة الإنسان، آية 3.
- القرآن الكريم، سورة الأعراف، آية 179.
- طلال طولة 1990 ، "أساليب التخطيط الإداري"، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة: الرياض، العدد 67، السنة الثلاثون ، ص71.
- عامر عبد الله الشهراني 2007 / 2 / 19 م ، "الرؤية ... الأهداف... الاستراتيجيات... ولكن!" ، <http://www.alwatan.com.sa/daily/2004-06-04/writers/writers08.htm> ، جريدة الوطن: السعودية، العدد 2334، السنة السابعة، 2007 / 2 / 19 م، Yahoo ،
- على شريف 2001 ، "مبادئ الإدارة مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية"، الدار الجامعية: الإسكندرية ، ص ، ص 136 ، 137.
- الترمذي 1994 ، "سنن الترمذي"، دار الكتب العلمية ، باب ما جاء في فضل الفقه على العبادة، الجزء السابع، حديث رقم 2757، ص 427.
- رضا آل علي وسنان الموسوي 2001 ، "الإدارة.. لمحات معاصرة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع: عمان ، ص، 354.

- أميرة محمد عبد الرحمن 2008م ، "دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لشركات قطاع الأعمال العام العاملة في مجال السياحة بجمهورية مصر العربية- دراسة مقارنة بين شركة مصر للسياحة وفروع الشركات دولية النشاط"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة.
- مدحت محمد عبد العزيز 2008م ، "الدور الإستراتيجي لمجالس الإدارات- مع التطبيق على شركات قطاع الأعمال العام المصرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة.
- غازي رسمي أبو قاعود 2006م ، "دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع التطبيق على وزارة التخطيط والتعاون الدولي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة.
- منتهى سليمان عباسي 2004م ، "واقع الممارسات الإدارية في الجامعات الخاصة في الأردن ومشكلاتها من وجهة نظر الإداريين فيها واقتراحاتهم لمعالجتها"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، عمان.
- عمر بن سعيد الكثيري 2003م ، "واقع التطوير الإداري في كليات التربية في سلطنة عمان من وجهة نظر القادة الإداريين ورؤساء الأقسام فيها"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، عمان.
- محمد حسن المبعوث 2002م ، "تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية"، مجلة التربية، العدد الثامن.
- حسن مختار حسين 2002م ، "تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري"، التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد السادس.
- عبد الرحيم محمد عبد الرحيم 2001م ، "التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتطوير المنظمات العامة في مصر"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة.
- ¹ بيرم على القحطاني 2000م ، "أبرز المعوقات التي تواجه عملية التخطيط بالجامعات السعودية"، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد الثاني عشر، العدد الأول.
- نجاة سلطان الحليان 1999م ، "الضغوط الإدارية وأثرها على اتخاذ القرارات مع التطبيق على الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة.

- DeVivo, Sharon, Beth, "The Strategic Planning Process: An Analysis At Two Small Colleges", A Doctorate Dissertation, University Of Pennsylvania, ProQuest Information and Learning Company, 2008, p. 18.
- Dalrymple, Margaret, L., "The Value Of Evaluation: A Case Study Of Evaluating Strategic Plan Initiatives", A Doctorate Dissertation, Purdue University, ProQuest Information and Learning Company, 2007, p. 18- 19.
- DeVivo, Sharon, Beth, "The Strategic Planning Process: An Analysis At Two Small Colleges", A Docatorate Dissertation, University Of Pennsylvania, ProQuest Information and Learning Company, 2008.