

البحث الأول:

التخطيط الاستراتيجي بجامعة طيبة " واقعہ وسبل تفعيله "

إعداد :

د. زكريا محمد هيبته

أستاذ الإدارة التربوية المشارك كلية التربية جامعة طيبة

د. محمد بن محمد الحربي

أستاذ الإدارة التربوية المشارك كلية التربية جامعة طيبة

د. علي حسين حورية

أستاذ الإدارة التربوية المشارك كلية التربية جامعة طيبة

المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية

التخطيط الاستراتيجي بجامعة طيبة "واقعه وسبل تفعيله"

د. زكريا محمد هيبته

أستاذ الإدارة التربوية المشارك كلية التربية جامعة طيبة

د. محمد بن محمد الحربي

أستاذ الإدارة التربوية المشارك كلية التربية جامعة طيبة

د. علي حسين حورية

أستاذ الإدارة التربوية المشارك كلية التربية جامعة طيبة

المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية

• المستخلص :

هدفت الدراسة الوقوف على واقع التخطيط الاستراتيجي بجامعة طيبة. وقد استخدم الباحثون المنهج المختلط (Mixed Methods) حيث استخدم المنهج الوصفي لتحليل محتوى الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة. واستخدم المنهج النوعي؛ بإجراء مقابلات مع صناع القرار، والمعنيين بالخطة الاستراتيجية على مستوى: القسم، والكلية، والجامعة. وقد قام الباحثون بالوقوف على واقع عملية التخطيط الاستراتيجي بجامعة طيبة من خلال: تحليل محتوى (Content analysis) الخطة الاستراتيجية للجامعة، وإجراء مقابلات نوعية مقننة مع بعض المعنيين بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة: أعضاء فريق الخطة الاستراتيجية، عمداء الكليات، عمداء العمادات المساندة، المعنيين بالتخطيط على مستوى الجامعة، المراجعين لوثيقة الخطة الاستراتيجية للجامعة؛ للوقوف على آرائهم حول واقع عملية التخطيط الاستراتيجي بالجامعة وألية تطويرها. وقد تم رصد أهم نقاط القوة في الخطة وكذا إجراءات التخطيط التي اتبعت، وكذا نقاط الضعف؛ حتى يتسنى الأخذ بها حال تطوير الخطة في نسختها الثالثة. وعلى ضوء ما رصد تم تحديد مجموعة من الإجراءات التي تعمل على تفعيل التخطيط الاستراتيجي بالجامعة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، التعليم العالي، الجامعات السعودية .

Strategic planning at Taibah University "its reality and ways to activate it"

Dr. Zakaria Mohammed Heibah Dr. Mohammed bin Mohammed Al-Harbi
Dr. Ali Hussein Houria

Abstract

The study aimed to stand on the strategic planning reality at the Taibah University. The researchers used a Mixed Method, where the descriptive approach used to analyze the content of the strategic plan for the University. And used a qualitative approach; by conducting interviews with Decision-Makers and Concerned with strategic plans at the level: Section, College, and University. The researchers stood on the reality of the strategic planning process at University, through: Strategic Plan content analysis for University, And interviews quality codified with a number of interested strategic planning at the university level: Strategic Plan Team, Faculty deans, deans Deanships and Supporting Facilities, planning involved in the university, and reviewers to Strategic plan document; to Stand on their opinions about the reality of the strategic planning process of the university and the mechanism developed. It has been monitoring the most important strengths of the plan and the planning procedures followed, and weaknesses; to take the case of the development plan in the third edition. In light of the monitor, it has been identified set of procedures, to activate the strategic planning at the university.

Key words: Strategic Planning, Higher Education, Saudi universities.

• أولاً: الإطار العام للدراسة:

• مقدمة الدراسة:

يعد التخطيط الاستراتيجي أحد أهم المداخل الإدارية التي تستخدمها المؤسسة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل، وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسيرون في اتجاه الأهداف نفسها، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المؤسسة؛ استجابة للتغيرات البيئية.

كما أنه يمثل أحد المداخل الحديثة للتطوير الجامعي؛ حيث الانتقال من العمل العشوائي، إلى العمل القائم على المشاركة والشمولية والنظرة البعيدة.

وتتعدد مداخل التخطيط الاستراتيجي، فمنها المدخل المباشر، ومدخل الأهداف، ومدخل السيناريوهات، ويتبنى معظم المخططون الاستراتيجيون المدخل المباشر؛ يعمل فيه المخطط الاستراتيجي على تحديد القضايا الاستراتيجية من وجهة نظر القيود المفروضة على المؤسسة، ورسالتها، وجوانب القوة والضعف فيها، والفرص والتهديدات، ويكون هذا المدخل هو الأكثر فعالية؛ في حالة عدم الاتفاق حول الأهداف أو عدم وجود رؤية مسبقة للنجاح.

وتبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم بشكل عام، والتعليم العالي بشكل خاص؛ في أنه يشكل عملية وضع خارطة محددة للتوجهات التي تعمل المؤسسة من خلالها، كما أنه يشكل الوسيلة والمنهجية التي تقود عمل المؤسسة التعليمية نحو تحقيق أهدافها (الكلثم، ويدرانة، ٢٠١٢، ١٩٠).

ويعد التخطيط الاستراتيجي أحد أهم الإجراءات التي تتخذها المؤسسة للحصول على الاعتماد. كما أنه يشكل عملية وضع خارطة محددة للتوجهات التي تعمل المؤسسة من خلالها، كما أنه يمثل الوسيلة والمنهجية التي تقود عمل المؤسسة التعليمية نحو تحقيق أهدافها (الكلثم ويدرانة، ٢٠١٢، ١٩٠).

وقد زادت أهمية التخطيط الاستراتيجي في التربية؛ بعد النقد الموجه إلى نماذج التخطيط التقليدي، بسبب عدم قدرتها على تحقيق ما كان مرجواً منها في تطوير التربية وتحقيق أهداف التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وكذلك عدم قدرتها على مواجهة التعقيدات الكثيرة التي صاحبت التغيرات المختلفة في البيئة التربوية (الهاللي، ١٩٩٧، ٣٨، ٣٩)

وتعمل المؤسسات الجامعية هذه الأيام في بيئة متغيرة في ظل التغيرات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والثقافية، الأمر الذي يجعل تحقيقها لأهدافها يستوجب القدرة على التكيف والتأقلم مع بيئتها الخارجية؛ حتى تستطيع الاستمرار والنمو والبقاء، وحيث إن التخطيط الاستراتيجي يعد أحد المفاهيم الإدارية الحديثة، التي تساعد على الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، بعد تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية، بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها، ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة؛ ومن هنا

تظهر طبيعة المجتمع المعاصر التي توضح ضرورة وأهمية التخطيط الاستراتيجي (زين، ٢٠١٢، ١٤٨).

ولم يعد التخطيط الاستراتيجي يحمل المعنى التكنوقراطي Technocratic نفسه؛ الذي يشير إلى ذلك النشاط التخطيطي المعني بتحليل ورصد العوامل ذات التأثير العملاق والممتد على الظواهر الكبيرة، بل يشير إلى نشاط أساسي لأية منظمة وإن كانت صغيرة، والذي من شأنه أن يستشرف موقعها ومسارها عبر آفاق المستقبل، ورصد العوامل المتعددة التي يتحدد على ضوئها ذلك الموقع والمسار (مدبولي، ٢٠٠١، ١٩٩).

• مشكلة الدراسة:

أصبح التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning من العمليات الإدارية الرئيسية في المؤسسات التعليمية كلها، على مستوى الوزارة، والإدارات المحلية، والمدارس، والجامعات. واحتل هذا النوع من التخطيط تلك الأهمية؛ لأنه يستشرف مستقبل المؤسسة منطلقاً من الوضع الحالي.

وقد ذكر هال (Hall, 2008, 1) أن التخطيط الاستراتيجي الجيد، لا يمكن أن يؤدي إلى الفشل، وإنما الفشل في التخطيط الاستراتيجي هو ما قد يؤدي إلى عدم القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما أضاف أنه ينبغي تحويل الخطط الاستراتيجية المكتوبة في الأوراق إلى أفعال Actions وتوزيع الأدوار، وتحديد دور كل فرد في الفريق الذي تقع على عاتقه مسئولية تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ويوضح كذلك أنه كلما كان التخطيط الاستراتيجي دقيقاً وفعالاً؛ زادت بالتالي القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وعلى الجانب الآخر؛ حينما يفقد التخطيط الاستراتيجي مقوماته وأدواته وعلميته؛ فالخطة المستهدفة يكون الفشل حليفها. فقد بينت دراسة كاوبيرون "أن قلة الموارد المالية المتاحة، وازدواجية القرار أدى إلى عدم وضع خطط واقعية للعمل ذات أهداف محددة، الأمر الذي أدى إلى فشل عمليات التخطيط وغياب التخطيط الاستراتيجي في الجامعات البريطانية" (Cowburn, 2005, 103).

ولهذا فكل المؤسسات التعليمية وعلى رأسها الجامعات تضع خططاً استراتيجية كي تستطيع توقع مستقبلها من حيث: قدرتها على العمل بكفاءة، والاستخدام الأمثل للمصادر المتاحة الآن ومستقبلاً؛ لتحقيق أهدافها بأقل كلفة وبأعلى جودة في المخرجات، وتصبح قادرة على التطور ومسايرة مستجدات التعليم من حيث التعلم الإلكتروني، والجودة والاعتماد، والمحاسبية، وتكنولوجيا التعليم، وتضريد التعليم، والتعلم النشط، والصفوف المقلوبة، والمكتبات الإلكترونية، ونظم تمويل التعليم الجديدة، وضرورة البحث عن مصادر غير تقليدية للتمويل، واقتران التقدم في التعليم مع التحولات الاجتماعية والاقتصادية في كل منظمات المجتمع. ومن هنا، كان اهتمام المملكة العربية السعودية ممثلة في وزارة التعليم، التي أعدت خطة استراتيجية خاصة بهذه المرحلة أطلق عليها الخطة

الاستراتيجية لوزارة التعليم العالي ١٤٣٠ - ١٤٤٠، وكذلك الجامعات السعودية، حيث أعدت كل جامعة خطة استراتيجية تتمكن بموجبها تحقيق رسالتها وأهدافها وغايتها الكبرى.

وقد اهتمت دراسات عدة بدراسة التخطيط الاستراتيجي في تلك الجامعات، أو ما يمكن من شأنه أن يؤثر على تلك الخطط. ففي جامعة أم القرى توصلت دراسة (الكلمم وبدرانة، ٢٠١٢) إلى أن أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى تمثلت في: الروتين، والتعقيد الإداري في الجامعة، وضعف مستوى العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدني، واعتقاد بعض المسؤولين أن رسالة الجامعة ورؤيتها هي مجرد شعارات فقط، والاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات، ونقص خبرة المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي بخطواته وأساليبه، ووجود فجوة بين برامج الجامعة ومتطلبات سوق العمل، وقلة إطلاع المسؤولين على تجارب بعض الجامعات المتميزة في مجال التخطيط الاستراتيجي، وتقدم الأساليب المتبعة في التخطيط الاستراتيجي وعدم مواكبتها للمستجدات الحضارية، وعدم اشتراك أعضاء هيئة التدريس في عملية التخطيط الاستراتيجي، ومقاومة التغيير من قبل بعض المسؤولين والعاملين في الجامعة، وغموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بعض القادة الأكاديميين والإداريين، ونقص الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية، والاعتقاد السائد بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية الإدارة في كافة المستويات، وعدم التقييم المستمر لجوانب الخطة الاستراتيجية التي تضعها الجامعة.

وأولت جامعة طيبة موضوع التخطيط الاستراتيجي أهمية كبرى وتمثل هذا في عدة خطوات منها، أنها سعت منذ تأسيسها عام ١٤٢٤ هـ إلى اعتماد التخطيط الاستراتيجي كمدخل أساسي لتطوير سياسات العمل وتحقيق أهدافها، وفي ضوء ذلك قامت بتشكيل اللجنة الدائمة للخطة الاستراتيجية عام ١٤٢٥ هـ، التي أنيط بها وضع وصياغة الخطة الاستراتيجية الأولى للجامعة. (جامعة طيبة، ١٤٣٢، ١)، وتم تطوير النسخة الأولى للخطة الاستراتيجية حيث أعدت الجامعة خطة استراتيجية لها بعنوان "الخطة الاستراتيجية العامة لجامعة طيبة ١٤٣٢-١٤٤٠ هـ، النسخة الثانية".

واستفادت هذه الخطة من خطط بعض الجامعات الأخرى مثل جامعة ولاية بنسلفانيا، وجامعة لندن، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الملك سعود، وجامعات أخرى. كما تم إصدار دليل عن التخطيط الاستراتيجي للكليات والعمادات عام ١٤٣٢ هـ باللغتين العربية والإنجليزية. ويضاف إلى ما سبق، أن معظم كليات الجامعة أعدت خططاً استراتيجية خاصة بها، بل يحاول كل قسم أن تكون له خطته الاستراتيجية. والسؤال الملح هنا؛ هل راعت الخطط الاستراتيجية للجامعة وكلياتها الشروط والمعايير التي يجب أن تتوفر في الخطط الاستراتيجية الخاصة بمؤسسات التعليم العالي؟

ومن جهة أخرى، تعاني جامعة طيبة من مشكلات كثيرة، رغم وجود خطة استراتيجية، حيث ذكرت الدمياطي (د.ت) عدة مشكلات بالجامعة قسمتها إلى محاور: تضمن المحور الأول مشكلات تتعلق بالأستاذ الجامعي وشمل إدارة المحاضرة، وطبيعة المقررات وطرق التدريس. أما المحور الثاني فيتعلق بالقاعات الدراسية والدائرة التلفزيونية، وعدم التواصل الجيد مع الأستاذ وضياح التكاليفات، وتشتت الدراسة بين عدة مبان. وكان المحور الثالث عن مشكلات المقررات الدراسية، مثل عدم توفر المراجع المرتبطة بالمقررات، وتدريس المقررات العملية بأسلوب نظري، ووجود أجزاء في المقرر ليس لها تطبيق في الحياة، وزيادة المقررات العامة عن مقررات التخصص، واعتماد المقررات على الحفظ والاستظهار، ويضاف إلى ما سبق محاور المكتبة، والجدول الدراسي، والاختبارات من حيث طبيعتها ونتائجها، والارشاد الأكاديمي، وأخيرا محور التدريب الميداني.

ويضاف إلى ما سبق، مشكلات إدارية تتعلق بالتنسيق بين إدارات الجامعة المختلفة، وضعف مستوى المتحقيين بالجامعة (خريجي المرحلة الثانوية)، مما يؤدي إلى ضعف الخريجين رغم الارتفاع المستمر في كلفة الطالب بالجامعة، مما يعني ضعف في الكفاءة ونقص في الجودة، كما أن الجامعة في طور الإعداد للحصول على الاعتماد الأكاديمي، وهناك ضعف في برنامج التعلم الإلكتروني، ومشكلات تتعلق بالمباني والإنشاءات الجديدة، والطرق داخل الجامعة، رغم الجهود الكبيرة التي تُبذل في هذا المجال.

تُلقي كل هذه المشكلات بظلالها حول واقع التخطيط الاستراتيجي بجامعة طيبة من حيث: التنفيذ، والمتابعة، وتعاون المستفيدين في هذا المجال، وكذلك في عملية تعديل وتطوير الخطة بحيث تتسم بالمرونة طبقا لما يتم تحقيقه، وطبقا للمعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف أثناء التنفيذ.

كما أن اتباع طريقة التخطيط الاستراتيجي من القمة إلى القاعدة بدون مرونة؛ قد يؤدي إلى إجبار المشاركين في عملية التخطيط والتنفيذ على القيام بخطوات غير مريحة لهم وللنتائج المستهدفة؛ كما قد يؤدي إلى ضعف في الفكر الاستراتيجي للمؤسسة، وانفصال بين قيادة المؤسسة وقاعدتها، لهذا لا بد أن يتسم التخطيط الاستراتيجي بمشاركة كل الأطراف المستفيدة منه، وهذا يساعد على تعرف آراء الخبراء والأفراد الذين سينفذون الخطة، والمنافسون، والعملاء، والممولون، حيث يجب وضع مشاركات هذه الأطراف ضمن تصميم يراعي بعناية حجم المشاركة وتوقيتها على كل المستويات (4, 2002, Mittenthal).

وكل هذا يدعو إلى التساؤل عن واقع التخطيط الاستراتيجي بجامعة طيبة، من خلال السؤال الرئيس التالي: ما واقع التخطيط الاستراتيجي بجامعة طيبة؟ ويتفرع من السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

« ما واقع التخطيط الاستراتيجي بجامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

« ما مدى مراعاة الخطة الاستراتيجية بجامعة طيبة لمعايير الخطط الاستراتيجية للجامعات؟

« ما أهم أساليب تفعيل وتطوير التخطيط الاستراتيجي بجامعة طيبة؟

• أهداف الدراسة:

« يمكن بموجب هذه الدراسة مساعدة المهتمين بعملية التخطيط الاستراتيجي سواء كانوا في الأقسام أو الكليات أو الجامعة في تطوير الخطط الاستراتيجية فيها؛ بعد استجلاء الواقع.

« يمكن بموجب هذه الدراسة تنمية اتجاهات ومهارات بعض منسوبي الجامعة تجاه التخطيط الاستراتيجي، والتي تساعد بدورها على تحسين الأداء.

• أهمية الدراسة:

« رغم كثرة الدراسات العربية في مجال التخطيط الاستراتيجي، إلا أنه لا توجد دراسة اهتمت بتحليل الخطط الاستراتيجية بجامعة طيبة، ولا واقع التخطيط الاستراتيجي بها، في حدود علم الباحثين، وهذا ما سيقوم به البحث الحالي.

« من المؤمل أن تساعد هذه الدراسة المسؤولين بجامعة طيبة ومتخذي القرار فيها؛ على صناعة قرارات رشيدة مؤسسية على قواعد علمية وأكاديمية.

• منهجية الدراسة وأدواتها:

• منهج الدراسة

استخدم الباحثون في هذه الدراسة المنهج المختلط (Mixed Methods) حيث استخدم المنهج الوصفي لتحليل محتوى الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة. واستخدم المنهج النوعي؛ بإجراء بعض المقابلات مع صناع القرار والمعنيين بالخطط الاستراتيجية على مستوى القسم والكليات والجامعة.

• أدوات الدراسة: استخدم الباحثون الأدوات التالية:

« قام الباحثون بتحليل محتوى الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة؛ للتعرف على مدى مراعاتها لمعايير الخطط الاستراتيجية للجامعات، وكذلك مدى مراعاتها للاتجاهات الحديثة في مجال التخطيط التربوي.

« أجرى الباحثون مقابلات نوعية مقننة مع بعض المعنيين بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة: أعضاء فريق الخطة الاستراتيجية، عمداء الكليات، عمداء العمادات المساندة، المعنيين بالتخطيط على مستوى الجامعة، المراجعين لوثيقة الخطة الاستراتيجية للجامعة؛ للوقوف على آرائهم حول واقع عملية التخطيط الاستراتيجي بالجامعة وآلية تطويرها.

• ثانياً: الإطار النظري للدراسة:

• التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

كلمة استراتيجية منقولة من اليونانية عن كلمة استراتيجيوس Strategos التي تعني علم الجنرال، وارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة

قوى الحرب، ووضع الخطط العامة في المعارك. لذلك فإن التخطيط الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية كلاهما يقع ضمن مسئوليات القيادة الإدارية العليا التي تقود فريق العمل في المؤسسات.

من هنا يُعرّف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية تنظيم الحاضر طبقاً للمستقبل الذي نتمنى الوصول إليه، كما يُعرّف بأنه خريطة لقيادة أي منظمة من حالتها في الوقت الحالي إلى الحالة التي نطمح في بلوغها خلال خمس أو عشر سنوات (2, 2007, Mckenzie). ويرى البعض بأن التخطيط الاستراتيجي لا يقتصر على ضمان بقاء أي مؤسسه في حالة مادية مستقرة بل إنه يتضمن كذلك توقع حالة المؤسسة في غضون خمس أو عشر أو خمسة عشر عاماً (The Foundation For the Community Foundation Research , 2008, 4).

كما يُعرّف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية تتضمن جزأين أساسيين الأول: تحليل بيئة العمل داخل المنظمة، والمناخ السائد خارج المنظمة، وهو ما اصطلح على تسميته تحليل (SWOT) وهو اختصار لأربعة مصطلحات هي: نقاط القوة Strengths ونقاط الضعف Weaknesses؛ وهما يمثلان بيئة العمل داخل المنظمة، والفرص Opportunities والمخاطر أو التهديدات Threats، وهما يمثلان المناخ السائد خارج المنظمة. أما الجزء الثاني فهو وضع رؤية ورسالة واضحتين، وأهداف محددة، وقيم واضحة، وتحديد الأولويات، ومن ثم وضع خطة تنفيذية ومتابعتها. كما يجب تطوير رؤية ورسالة وأهداف المنظمة نفسها طبقاً للتطورات التي تحدث مع مرور الوقت، وألا تكون هذه الأهداف والرؤية والرسالة جامدة غير قابلة للتطوير والتحديث (2, 2005, Almonte).

• ب . خطوات بناء الخطة الاستراتيجية

يعتمد المخطط الاستراتيجي في بنائه للخطة الاستراتيجية على مجموعة من الخطوات والإجراءات سيتم عرضها على النحو الآتي:

• أولاً: الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية:

تعرف بالرؤية Vision بأنها الإحساس الذي يعبر عن شخصية المؤسسة واتجاهاتها، وهويتها، والحلم والأمل الذي ترجوه وتسعى إليه (حافظ، والبحيري، ٢٠٠٦، ٩٦). فالرؤية تضع الخطوط العريضة لما يريده المخططون الإستراتيجيون لمنظمتهم، وهي تركز على المستقبل وتعتبر مصدراً للإهام المخطط الاستراتيجي لتطوير الأهداف وتطوير استراتيجياته نفسها لمواكبة التطور في الأهداف والرؤية والرسالة بالنسبة للمنظمة كما أن الرؤية تعطي صانعي القرار وسائل مساعدة لهم لاتخاذ قرارات واضحة في الوقت الملائم (22, 2006, Lorenzen). ومن خلال تحديد رؤية المنظمة يمكن توضيح أسباب وجود هذه المنظمة والحالة المثالية للمنظمة أو الحالة التي تسعى المنظمة للوصول إليها (9, 2005, Benjamin and Breaking). أما الرسالة Mission فهي تصف حاضر المؤسسة وما الذي تفعله قيادتها لتحقيق وتنفيذ رؤيتها للمستقبل. وبالتالي فالرسالة وصف مختصر لما ترغب المؤسسة بأن تحققه منسوبيها

والمستفيدين منها في المستقبل؛ مركزة في ذلك على التوجه الحالي للمؤسسة، والأعمال أو (الأنشطة) التي تؤديها في الوقت الحاضر، واحتياجات العملاء (منسوبين ومستفيدين) التي تعمل المؤسسة على إشباعها حالياً وفي المستقبل.

ولم تعد رؤية المؤسسة ورسالتها شكلاً من أشكال الواجهة الأكاديمية، وإنما أصبحت الآن بمثابة البوصلة التي توجه جهود المؤسسة، بحيث يمكن القول بأن المؤسسة التي لا تملك رؤية ورسالة؛ فهي تتحرك بشكل عشوائي. ويقدر ما تكون رؤيتها ورسالتها واضحة بقدر الاطمئنان إلى سير العمل في الاتجاه السليم (هيبة، ٢٠١٣، ١٥٣).

ولابد أن يكون لكل مؤسسة رؤيتها ورسالتها الخاصة بها والنابعة من بنات أفكار العاملين بها، بمشاركة المجتمع المحيط، لا سيما أولياء الأمور. وعلى المؤسسة العمل على تحكيم رؤيتها ورسالتها، وذلك بعرضها على جملة من الخبراء والمتخصصين في التخطيط الاستراتيجي، والمؤسسة معنية بأن تعمل جاهدة على إعلان هذه الرؤية والرسالة لكافة الأطراف المستفيدة. كما أنها معنية بتجديد رؤيتها ورسالتها في ضوء المستجدات والمتغيرات المحيطة بها. ويجب أن تعبر رؤية المؤسسة عن النظرة المستقبلية لها في تلبية متطلبات المجتمع المحلي والسياسة التعليمية للدولة، والمتغيرات العالمية، أما رسالة المؤسسة فتسعى من خلالها لتحقيق هذه الرؤية (الخميسي، ٢٠٠٧، ١١).

وهناك طريقتان لكتابة الرؤية والرسالة: أحدهما يتبع طريقة (SDTP)، وهي اختصار لكلمات اللغة الانجليزية التالية: See- Draw -Think – Plan. وهذه الطريقة تشير إلى تعرف الوضع الراهن، وتحديد الضجوة بين الوضع الراهن والوضع المثالي (See). وتحديد الصورة المثالية أو الوضع النهائي المرغوب (Draw). وتحديد الإجراءات التي ينبغي اتخاذها لسد الضجوة بين الوضع الحالي والوضع المثالي (Think). ثم بناء الخطة المطلوبة لتنفيذ ذلك (Plan). وثانيهما تتبع طريقة (DSTP).

يلاحظ أن الأولى تبدأ بالتحليل البيئي وتنتهي بالرؤية، بينما تبدأ الثانية بالرؤية وتتبعه بالتحليل البيئي. والمنهجية الأولى تبدأ فيه المؤسسة بالتحليل البيئي للوقوف على أحوال المؤسسة وما بها من قوة وضعف وكذا فرص وتهديدات، الأمر الذي يمكنها من وضع رؤيتها ورسالتها واشتقاق غاياتها وأهدافها الاستراتيجية من أرض الواقع بعيداً عن اليوتوبيا. بينما تبدأ المنهجية الثانية من وضع رؤية في صورة حلم ملامس للواقع تسعى المؤسسة للوصول إليه، وبعدها تقوم بالتحليل البيئي ووضع الاستراتيجيات التي تتفق معها.

• ثانياً: التحليل البيئي

تستمد مدخلات التخطيط الاستراتيجي؛ من نقطة توازن استراتيجي بين قدرة المؤسسة على اقتناص الفرص وتحييد المخاطر في بيئتها الخارجية، وبين عوامل القوة وعوامل الضعف في بيئتها الداخلية. ويعتمد نجاح المؤسسة في إدارتها

لعملية التخطيط الاستراتيجي إلى حد كبير على قدرتها على تعظيم نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف في بنائها التنظيمي وثقافتها التنظيمية السائدة وفي الإمكانيات المتاحة في بيئتها الداخلية (القطامين، ٢٠٠٢، ٥٧).

ويهتم التحليل البيئي بدراسة البيئتين الداخلية والخارجية بهدف الكشف عن العناصر الاستراتيجية Strategic Factors التي من الممكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على المؤسسة في المستقبل من خلال تحليل SWOT Analysis (القطامين، ١٩٩٦، ١٥٤).

وحيث إن تقدم الجنس البشري يتناسب تناسباً طردياً مع قدرته على مواجهة البيئة المحيطة به والتغلب عليها، فإن "تحليل SWOT Analysis يُعد من الأساليب المفيدة في تحليل بيئة التخطيط والتعرف على نقاط القوة Strengths، ونقاط الضعف Weaknesses، والفرص المتاحة Opportunities، والتهديدات Threats. وتعود (S) و (W) إلى العناصر الاستراتيجية في البيئة الداخلية للمؤسسة، حيث تمثل (S) عناصر القوة Strengths، بينما تمثل (W) عوامل الضعف Weaknesses فيها. أما (O) و (T) تمثلان العناصر الاستراتيجية في بيئة المؤسسة الخارجية، حيث تمثل (O) الفرص المتاحة Opportunities، بينما تمثل (T) المخاطر والتهديدات Threats التي تعمل ضد محاولات المؤسسة" (القطامين، ٢٠٠٢، ٥٩).

ويشير تحليل البيئة الداخلية إلى إلقاء نظرة تفصيلية داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، ومجالات القوة والضعف. بينما تحليل تشير البيئة الخارجية إلى تفهم الانعكاسات من خارج المؤسسة عليها سلباً (تهديدات) أو إيجاباً (فرص) (إدريس والمرسي، ٢٠٠٢، ٧٠). فنقاط القوة تتمثل في التعرف إلى العوامل الموجودة داخل المؤسسة، والجوانب التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، والتي تسهم بشكل إيجابي في أداء العمل بطريقة ممتازة، وإشباع حاجات المستفيدين، ومتطلبات سوق العمل وتزيد من قدرتها التنافسية (المرسي وآخرون، ٢٠٠٢، ٢١٨). أما نقاط الضعف فتتمثل في الجوانب السلبية والضعيفة، ومواقع القصور في الإمكانيات أو المهارات أو الموارد داخل المؤسسة، والتي تؤثر تأثيراً سلبياً على الأداء داخل المؤسسة ويعوقها عن تحقيق الأهداف المستقبلية المرجوة (شاذلي، وفرج، ٢٠٠٤، ١٣٠).

والفرص هي "عناصر داعمة وخدمات تطرح من المجتمع الخارجي لمساعدة المنظمات والمؤسسات على التطور والتقدم، ويجب عليها اقتناصها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية (شاذلي، وفرج، ٢٠٠٤، ١٠٢). أما التحديات فهي عملية رصد ومتابعة وتقييم وتحديد التهديدات التي تؤثر على عملية المنظمة، وقد يأتي التهديد من عدة مصادر بيئية خارجية: محلية، أو إقليمية، أو عالمية، من البيئة الاقتصادية، أو السياسية، أو التشريعية، أو الثقافية... الخ (مصطفى، ٢٠٠٣، ١٢١، ١٢٢). ويمكن الوقوف على أوجه القوة والضعف بالمؤسسة من خلال نموذج (7S) والذي يمثل

(الهيكـل Structure) (الأفراد Staff) (الموارد Sources) (نمط الإدارة Style) (الأنظمة Systems) (المهارات Skills) (القيم المشتركة Shared Value).

ويجب التأكيد على أن نقاط القوة والضعف الموجودة بالبيئة الداخلية هي نقاط نسبية، بمعنى أنها تختلف من مؤسسة لأخرى، ومن وقت لآخر، وكذلك من مكان لآخر. وينطبق هذا كله أيضاً على العوامل أو الموارد التي تتكون منها البيئة الداخلية، فنقاط القوة والضعف لكل عامل تختلف عن الآخر (عباس، ٢٠٠٧، ١٤٠)

ويمكن الوقوف على الفرص والتهديدات من خلال نموذج التحليل (PEST): PEST Analysis. ويقصد بهذا التحليل تحديد العوامل التي تؤثر على عمل المؤسسة سواء كانت هذه العوامل داخلية أم خارجية وهي: العوامل السياسية (Political)، والعوامل الاقتصادية (Economic)، والعوامل الاجتماعية (Social)، والعوامل التقنية (Technical).

وبموجب هذا النموذج (PEST) يمكن رصد الفرص التي يمكن اقتناصها، والتهديدات التي تؤثر على المؤسسة. فالعامل السياسي قد يكون فيه فرص، وقد يكون فيه مهددات للمؤسسة، وكذا العامل الاقتصادي والاجتماعي والتقني.

ويجب الانتباه إلى أن التخطيط التعليمي بالمفهوم الاستراتيجي يقوم على النظر إلى العلاقة بين التعليم والتنمية "علاقة دائرية" وليست "خطية"، فلا التعليم وحده عليه للأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ولا أن هذه الأوضاع وحدها علة النظام التعليمي، إنها مسألة التخطيط لمشروعات تعليمية تتأثر بالأوضاع المجتمعية وتؤثر فيها (المختار، ٢٠٠٩، ٣٩٣)

وأثناء التحليل البيئي من الأولى أن يشترك فيه معنيون عن التعليم بالجامعة، فلا يقتصر الأمر على المخططين، بل يشمل الجهات المستفيدة، والمجتمعات الصناعية وأرباب العمل، وكذا الطلبة، والمجتمع الخارجي.

• ثالثاً: الاستراتيجيات والخطط البديلة

بعد الوقوف على أوجه القوة والضعف بالمؤسسة وكذا الفرص التي يمكن اقتناصها والتهديدات التي تنذر بزوال المؤسسة؛ يلجأ إلى التدابير والإجراءات المنظمة التي يتعين على المؤسسة العمل بمقتضاها حتى يكون للخطوة السابقة - التحليل البيئي - معنى. هذه التدابير يطلق عليها الاستراتيجيات البديلة.

وقد يأخذ ذلك وقتاً ويستلزم مرونة كبيرة، فالمناقشات في هذه المرحلة دائماً تستلزم معلومات إضافية أو إعادة تقييم للاستنتاجات التي يتم التوصل إليها من خلال تقييم الواقع ووضع استراتيجيات جديدة. المهم هنا عدم الخوف من العودة إلى خطوات أولية، والعمل على الاستفادة من المعلومات المتاحة لبناء أفضل الخطط والاستراتيجيات الممكنة. وفي هذا الإطار فإن أهم الاستراتيجيات التي يمكن بناؤها بعد التعرف على أوجه القوة والضعف والفرص والتهديدات تتمحور حول أربع استراتيجيات يوضحها الجدول (١).

جدول (١): الاستراتيجيات البديلة
• الاستراتيجيات البديلة

نواحي الضعف (W)	نواحي القوة (S)	
استراتيجية (W-O) معالجة أوجه الضعف لكسب ما يمكن من فرص	استراتيجية (S-O) توظيف مصادر القوة لاقتناص أفضل الفرص	الفرص (O)
استراتيجية (W-T) الحد من آثار الضعف لتقليل آثار التهديدات	استراتيجية (S-T) تعبئة مصادر القوة للحد من آثار المخاطر	التهديدات (T)

• الاستراتيجية الأولى (S-O) الفرص - نقاط القوة:

إذا كانت المؤسسة لديها نقاط قوة وفرص جيدة فعليها أن تتعرف على الاستراتيجية التي توظف بها مواردها الداخلية القوية وتستغل الفرص المحيطة بها.

• الاستراتيجية الثانية (W-O) الفرص - نقاط الضعف:

إذا تبنت المؤسسة هذه الاستراتيجية فيتعين عليها أن يكون توجهها مركزاً على تقليل نقاط الضعف الداخلية مع استغلال الفرص بالبيئة الخارجية.

• الاستراتيجية الثالثة (S-T) نقاط القوة - التهديدات:

وإذا تبنت المؤسسة هذه الاستراتيجية فعليها تعزيز نقاط القوة الداخلية إلى أقصى حد لمواجهة التهديدات الخارجية.

• الاستراتيجية الرابعة (W-T) نقاط الضعف - التهديدات:

وإذا كانت هذه الاستراتيجية هي القائمة بالنسبة للمؤسسة فهذا يعني أن المؤسسة في وضع لا تحسد عليه، ويتعين عليها التقليل من نقاط الضعف والتهديدات وتحارب للبقاء.

وكل استراتيجية من الاستراتيجيات الأربع تعمل وفق خطة مدروسة، يعتمد نجاحها أو فشلها على دقة البيانات والمعلومات التي تم تحليلها في البيئة الخارجية أو الداخلية. فالاستراتيجية الأولى تعمل وفق خطة دفاعية؛ تعتمد على الاهتمام بالظروف والبيئة الداخلية للمؤسسة، وتهدف إلى مواجهة أو علاج الضعف والتهديد الداخلي أو الخارجي. والاستراتيجية الثانية تعمل وفق خطة هجومية؛ تعتمد على الاهتمام بالظروف والبيئة الخارجية (التنافسية)، وتهدف إلى استغلال نقاط القوة الداخلية والفرص الخارجية لبناء موقع تنافسي متميز للمؤسسة. أما الاستراتيجية الثالثة فتعمل وفق خطة مستقرة؛ تعتمد على الاهتمام بنقاط القوة داخل المؤسسة، وتهدف إلى تركيز الجهود والإمكانات في اتجاه معين. والاستراتيجية الرابعة تعمل وفق خطة متنوعة؛ تستخدم أكثر من استراتيجية واحدة في نفس الوقت، حسب الأهداف الكبرى الموضوعية والتحليل البيئي.

وتبنى المؤسسة من هذه الاستراتيجيات استراتيجية تكون أساسية والأخرى بدائل. وتعتمد في عملية الاختيار على ما يعرف بالأوزان النسبية والنقاط المرجحة ودرجة الجاذبية لكل استراتيجية من الاستراتيجيات المطروحة.

• رابعاً: تنفيذ الاستراتيجية

لا ينتهي التخطيط بإنجاز الخطة، بل تبدأ المصاعب في العادة عند الشروع في عملية التنفيذ، ففي التخطيط الاستراتيجي يتم التركيز عادة على التخطيط التطويري؛ حيث إن الخطة ذاتها تتغير لتحافظ على أعلى درجات التكيف مع الظروف المتغيرة (صلاح، وإبراهيم، ٢٠٠٨، ٢٢٣)

وفي الخطط التنفيذية يتم تحديد (الأهداف، والوسائل، وتاريخ البدء والانتهاء، والكلفة التقديرية، ومسئولية التنفيذ والمتابعة)، ثم تأتي حسب هذا النموذج خطوة تأمين مستلزمات تنفيذ الخطة من موارد ومتطلبات، تليها عمليات التطبيق والتقييم والتطوير وتحديد مدى الفاعلية والاتقان، ثم قد يحتاج الأمر إلى إعادة التخطيط والتطوير حتى يتم تحقيق الهدف المرسومة (صلاح، وإبراهيم، ٢٠٠٨، ٢٤٢)

• خامساً: تقييم ومراقبة الخطة

إذا اكتفينا بالنتائج التي تم التوصل إليها دون تقييم أو مراقبة؛ فإننا نخاطر بتكرار كل الأخطاء التي ارتكبت في الخطوات الأربع السابقة. وبالتالي وبمجرد الانتهاء من تنفيذ الاستراتيجية فإنه لا بد مراقبة العمليات المرتبطة بتنفيذها لتحديد إلى أي مدى تم إنجاز الأهداف الاستراتيجية، وترتد تلك المعلومات على مستوى المؤسسة من خلال دورة التغذية الراجعة بسلبياتها وإيجابياتها، ثم تمر تلك المعلومات إلى الدورة التالية لصياغة الاستراتيجية وتنفيذها على مستوى المؤسسة، وهذا الأمر يدعم -أيضاً- إعادة التأكيد على أهداف المؤسسة الحالية، وعلى الاستراتيجيات والاقتراحات والتوصيات المرتبطة بالتغيير والتطوير (صلاح، وإبراهيم، ٢٠٠٨، ٢٤٤)

إن عملية التقييم والرقابة الاستراتيجية لها أهمية كبيرة، لأن العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية ليست ثابتة على المدى البعيد، فالتغيير سمة رئيسية للعوامل والمتغيرات، مما يؤثر بالتالي على نقاط القوة والضعف، وكذا الفرص والمخاطر، وليس التغيير فقط؛ ولكن يبقى التساؤل: متى سيكون التغيير؟ وبأي الطرق سيتم؟ (حسين، ٢٠٠٢، ١٩٣)

وتبدأ عملية تقييم ومراقبة الخطة الاستراتيجية مع مرحلة التنفيذ، وتعتمد إلى القيام بنشاطين متتابعين؛ أولهما: تقييم أداء المؤسسة والتأكد من أن الأهداف تنجز حسبما خطط لها (النتائج تساوي الأهداف)، ويؤخذ بعين الاعتبار مستوى معين من التسامح ولمرونة مع الانحرافات بين النتائج والأهداف يعادل ٥%، أي أن نتيجة الأداء في إنجاز هدف معين تساوي ذلك الهدف مع زائد أو ناقص ٥%. ثانيهما: اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة أن النتائج لا تساوي الأهداف - مع الأخذ في الاعتبار مستوى التسامح والمرونة مع الأخطاء -تبدأ عملية اتخاذ الإجراءات التصحيحية، والتي تتضمن الاستفادة من التغذية الراجعة، للعودة إلى مرحلتها التنفيذية والتخطيط الاستراتيجي للبحث عن مصادر الخطأ التي أدت إلى أن النتائج لا تساوي الأهداف، ومن ثم إجراء التصحيح والتغيير المناسبين (القظامين، ٢٠٠٢، ٦٦)

• الدراسات السابقة:

فيما يتعلق بالدراسات السابقة، قام الباحثون بتصنيفها تصنيفاً نوعياً إلى: دراسات تناولت أهمية التخطيط الاستراتيجي وتأثير عملية التخطيط الاستراتيجي على المؤسسات التعليمية، ودراسات تناولت مراحل تصميم الخطة ونماذج التخطيط الاستراتيجي، ودراسات تناولت التخطيط الاستراتيجي في المملكة العربية السعودية.

فمن الدراسات التي تناولت أهمية التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على التعليم ، دراسة زيدان (١٩٩٥) ودراسة السيد (٢٠٠٩) التي أوضحت أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي في التربية. ودراسة لجنة التنمية الاقتصادية (Committee for Economic Development, 2005) التي ركزت على دور التخطيط الاستراتيجي بالتعليم العالي في تطوير القدرة على المنافسة اقتصادياً، وتوصلت إلى أن التخطيط الاستراتيجي الجيد للتعليم العالي له عائد كبير على المجتمع، وأنه يساعد التعليم العالي على جعل الدولة قادرة على التطور بالكامل، إلا أن ذلك يحتاج لفترة طويلة قد تصل لعدة عقود. وأوضحت دراسة وين (Wagne, 2006) أن ممارسة التخطيط الاستراتيجي له أثر إيجابي على الأداء المؤسسي. وتوصلت دراسة حسن (٢٠٠٨) إلى أن استخدام التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسة التعليمية على مواجهة الأزمات والحد منها، وتقليل خسائرها المادية والبشرية بصورة كبيرة. وتوصلت دراسة محمد (٢٠٠٨) أن استخدام أسلوب التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسات التربوية على مواجهة الأزمات التربوية والحد من أثارها السلبية وتقليل الخسائر المادية والبشرية إلى أقصى حد ممكن. كما توصلت دراسة النهاني (٢٠٠٩) إلى أن هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي ومستوى الأداء التعليمي في الكلية.

ومن الدراسات التي تناولت مراحل تصميم الخطة ونماذج التخطيط الاستراتيجي دراسة الهاللي (١٩٩٦) التي توصلت إلى وضع نموذج لعمليات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي لتطوير نفسها يراعي عدة خطوات: التحليل البيئي، تحليل المصادر، تشكيل الأهداف، تصميم النظم. ودراسة (حسين، ٢٠٠٢) التي أوضحت الخطوات المختلفة للتخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي. ودراسة اوغاساوارا (Orgasawaro, 2002) التي قامت باختيار برنامج التخطيط الاستراتيجي في جامعة هوكايدو اليابانية للبحث العلمي الذي وضعته الجامعة منذ عام ١٩٩١م، والذي يقوم على الدمج التكامل بين التخصصية والتكنولوجيا. وعرضت دراسة إبراهيم (٢٠٠٦) مراحل التخطيط الاستراتيجي التي تمثلت في: صياغة الرؤية والرسالة، وتحليل استراتيجي للوضع الحالي، ووضع أهداف استراتيجية، ووضع خطة عمل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتقييم ومتابعة الخطة الاستراتيجية. وعرضت دراسة (Early , 2008 Childhood Iowa Stakeholders) خطة خاصة بالنظام التعليمي والخدمات الصحية التي تقدمها السلطات التعليمية للأطفال في ولاية أيوا Iowa.

وعرضت دراسة المختار (٢٠٠٩) مراحل التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي التي تمثلت في: فحص وتقويم البيئتين الخارجية والداخلية للتعليم العالي، وصياغة الأهداف والاتجاهات الاستراتيجية للتعليم العالي، وتحديد خطة العمل بالاستراتيجية، ومحتويات وثيقة الخطة الاستراتيجية. كما ركزت دراسة داود (٢٠١١) على جوانب الخطة الاستراتيجية الممتدة في: المنظور المستقبلي للمؤسسة، والتحليل الاستراتيجي لموقف المؤسسة، والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة. كما أشار الحربي (٢٠١١) إلى تحقق التخطيط الاستراتيجي - الخطة - من خلال: تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الرؤية وصياغة الرسالة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وبناء السياسات والبرامج التي سيتم تنفيذها على ضوء الأهداف. ووضعت دراسة وهبة (٢٠١١) خطوات ومراحل تمر بها الخطة الاستراتيجية وهي: تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الضجوة، وبناء الرؤية والرسالة الاستراتيجية، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وتحديد محاور الخطة المقترحة، والتغذية الراجعة في جميع المراحل. وعمدت دراسة شنودة (٢٠١١) إلى إبراز مداخل استخدام التخطيط الاستراتيجي للإدارة الاستراتيجية لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي لهذا المؤسسات مثل: مدخل الرشد للإدارة الاستراتيجية، ومدخل نماذج العناصر التنظيمية، والمدخل النموذجي لاستراتيجية حل المشكلات، ومدخل استراتيجية العصف الذهني أو التفاكر. هذا بالإضافة إلى دراسة (Roanoke Higher Education Authority, 2011) والتي هدفت إلى عمل خطة استراتيجية للتعليم العالي في منطقة رونوك Roanoke، وكذلك دراسة (Iowa State University, 2011) التي قامت بتصميم خطة استراتيجية لجامعة أيوا الحكومية خاصة في مجالي الخدمات والإدارة بالجامعة في الفترة بين عامي (2011-2015).

أمّا الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي في المملكة العربية السعودية، فقد قدمت دراسة الحربي (٢٠٠٨) نموذجاً مقترحاً في التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة على ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة. وتوصلت الدراسة إلى كثير من المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة في الجامعات السعودية باستخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي من أهمها: النقص في الكفاءات الإدارية المدرية، وقصور أنشطة نشر ثقافة الجودة، وقلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار، ومقاومة التغيير. وتوصلت دراسة الكلثم وبدرانة (٢٠١٢) إلى أنّ أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى تمثلت في الروتين، والتعقيد الإداري الممارس في الجامعة.

• التعليق على الدراسات السابقة

أتضح من الدراسات السابقة تنوع طرق التعاطي مع التخطيط الاستراتيجي من حيث تأثيره على المؤسسة، وتفهم تكتيكاته وطرقه، غير أن رصد واقع عملية التخطيط بالجامعات يظل محدوداً، وهذا ما تحاول أن تتفرد به الدراسة الحالية. واستفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في إثراء الخلفية النظرية، وتعميق أدوات الدراسة، واستنتاج معايير بناء الخطط الاستراتيجية؛ لتحليل الخطة

الاستراتيجية بجامعة طيبة على ضوءها، والتعرف على أهم الاتجاهات الحديثة لتحديد مدي مراعاتها عند تصميم الخطة موضوع هذا البحث.

• ثالثاً: واقع التخطيط الاستراتيجي بجامعة طيبة

قام الباحثون بالوقوف على واقع عملية التخطيط الاستراتيجي بجامعة طيبة من خلال: تحليل محتوى (Content analysis) الخطة الاستراتيجية للجامعة، وإجراء مقابلات نوعية مقننة مع بعض المعنيين بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة: أعضاء فريق الخطة الاستراتيجية، عمداء الكليات، عمداء العمادات المساندة، المعنيين بالتخطيط على مستوى الجامعة، المراجعين لوثيقة الخطة الاستراتيجية للجامعة).

• وصف الوثيقة (الخطة الاستراتيجية):

صدرت النسخة الأولى من وثيقة الخطة الاستراتيجية في رجب ١٤٣١هـ، وكانت النسخة الثانية في صفر ١٤٣٢هـ، وقد جاءت النسخة الثانية استجابة لبطاقات التقويم التي قام بها فريق الخطة الاستراتيجية، إذ تم الحصول على ٤٠٠ نموذجاً من نماذج التقويم، وبالتالي كان بالنسخة الثانية إضافات جوهرية غير متوفرة في النسخة الأولى من أهمها: تفصيل منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية، وعرض ملخص للتحليل الرباعي، وإضافات وحذف بعض الأهداف الفرعية، وتحديد برامج التميز البحثي، إضافة إلى عرض المشروعات التنفيذية، لإنجاز أهداف الخطة الاستراتيجية للمدة (١٤٢٧ - ١٤٣٥). غير أن هذا الحراك النوعي في الخطة استدعى أن يكون هناك إصداراً ثالثاً يواكب التغييرات التي حدثت في الجامعة والمملكة، ويواكب خطة وزارة التعليم آفاق، ورؤية المملكة العربية السعودية لعام ٢٠٣٠م.

وقد وقعت وثيقة الخطة الاستراتيجية للجامعة في ثمانين صفحة، شاملة الملاحق. ويمتد المدى الزمني لها من عام ١٤٣٢هـ حتى عام ١٤٤٠هـ أي ثمان سنوات، وقد اشتملت على عدة أجزاء تمثلت في: نبذة مختصرة عن الجامعة تشمل النشأة والكليات والمعاهد التابعة، ومنهجية إعداد الخطة، والرؤية والرسالة والقيم، والتوجهات الرئيسة والأهداف الاستراتيجية، وبرامج التميز البحثي، والمشاريع التنفيذية، والمؤشرات الرئيسية لتقويم الأداء، بالإضافة إلى الملاحق وملخص تنفيذي في بداية الخطة. ويوجد في نهاية الخطة نموذجاً لتقييم الوثيقة، هذا وقد أشارت الوثيقة إلى الخبراء الذين قاموا بتحكيم الخطة الاستراتيجية سواء داخل المملكة أم خارجها. وسيتم عرض أجزاء الخطة الاستراتيجية وفق الآتي:

• أولاً: نبذة مختصرة عن الجامعة تشمل النشأة والكليات والمعاهد التابعة لها

استعرض هذا الجزء بإيجاز نشأة الجامعة عام ١٤٢٤هـ، وأنه يوجد بها (٣٧) كلية ومعهدان، وثلاثة عشر عمادة مساندة ومعهد مساند واحد، وثمان مراكز بحثية، بالإضافة إلى أعداد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس. وقد غطت الوثيقة هذا الجزء بشمول على الرغم من إيجازه.

• ثانياً: منهجية إعداد الخطة

وتشمل خمس مراحل: مرحلة الإعداد والتجهيز؛ وفيها يتم تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي، ورصد قناعات الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي، كما تشمل على المراجعات والدراسات. ومرحلة التحليل الاستراتيجي؛ وتشمل مراجعة خطط جامعات أخرى، ومراجعة معايير الاعتماد المؤسسي، ودراسات ما قبل الخطة، والتحليل الرباعي (SWOT). ومرحلة التوجهات الاستراتيجية؛ وتتضمن الرؤية، والرسالة، والقيم، والأهداف الاستراتيجية. ومرحلة الخطط والتنفيذ؛ وتتضمن الخطة التنفيذية الأولى (١٤٢٨/٢٧ - ١٤٣١/٣٠)، والخطة التنفيذية الثانية (١٤٣٢/٣١ - ١٤٣٥/٣٤)، والخطة التنفيذية الثالثة (١٤٣٦/٣٥ - ١٤٤٠/٣٩)، والمشروعات الداعمة، وعملية التنفيذ. ومرحلة المراجعة والنتائج؛ وتتضمن عملية المراجعة وتقييم الأداء.

وبالنظر إلى تلك المنهجية السابقة التي اشتملت على خمس مراحل يمكن رصد النقاط التالية: جاء في الصفحة (٤) تفصيل لمنهجية الخطة. وأن هذه إضافة للنسخة الثانية من الخطة، وهذا التوجه يعكس أن هناك نضج في التفكير الاستراتيجي للجامعة، لأن هذه النقطة من الأهمية بمكان في أي خطة استراتيجية.

وتُظهر منهجية إعداد الخطة تأثير فريق التخطيط بأحد الأساليب الكلاسيكية للتخطيط الاستراتيجي يسمى نموذج ستينر (Steiner, 1979)، وهو نموذج يسير في تتابع زمني منطقي ومرحلي من مرحلة المقدمات المنطقية (القناعة لدى الإدارة العليا، وتشكيل فريق التخطيط، والمراجعة والدراسات السابقة، والتحليل الاستراتيجي) إلى مرحلة بناء الخطة (الرؤية، والرسالة، والقيم، والأهداف الاستراتيجية) ثم مرحلة التنفيذ والتقويم (المشروعات والخطط التنفيذية) (الجهني، ١٤٣٨، ٣).

في المرحلة الأولى وفيما يتعلق بتشكيل فريق التخطيط والمراجعات والدراسات: لم تتطرق إليها الخطة من قريب أو بعيد. كما أنها لم توضح آلية تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي، والمعايير والضوابط التي تم على أساسها تشكيل هذا الفريق؛ ولو بشكل مختصر، وهي خطوة مهمة في تلك المرحلة، حيث يطمئن فاحص الخطة إلى أن الفريق ممثل بشكل مهني. وبسؤال بعض المعنيين بإعداد الخطة أشار إلى "أن هذا التشكيل لفريق إعداد الخطة راعى تمثيل القطاعات الوظيفية المختلفة بالجامعة". وأشار آخر "بأن أهم المعايير التي على أساسها تم تشكيل الفريق تمثلت في التمثيل الوظيفي، والقدرة على التفكير بطريقة استراتيجية، وامتلاك مهارات فنية عالية، والتخصص في التخطيط الاستراتيجي". ويشار إلى أن بداية الخطة كان من المرحلة الثانية؛ بمراجعة خطط الجامعات الأخرى. ومعنى هذا أن الخطة أهملت المرحلة الأولى، ولم تتطرق إلى أي شرح أو توضيح لها. أما في المرحلة الثانية، وفيما يخص خطط الجامعات الأخرى: أوضح فريق التخطيط قيامه بمسح ثلاث جامعات أجنبية؛

جامعة ولاية بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية، وجامعة لندن ببريطانيا، وجامعة هونج كونج بالصين الشعبية، وخمس جامعات سعودية هي: الملك سعود، وأم القرى، والملك عبد العزيز، والملك فهد للبترول والمعادن، وجامعة القصيم. وتنوع الجامعات التي رجع إليها فريق الخطة؛ يوحي بالتنوع، الأمر الذي يؤشر على إحداث أكبر إفادة ممكنة من تلك الخطوة. وبسؤال أحد أعضاء فريق الخطة عن المعايير التي تم بناء عليها اختيار الجامعات التي اتخذت مقارنات مرجعية، أجاب "بأن الاختيار تم بناء على خبرة بعض تلك الجامعات في التخطيط، وبعضها تم اختياره بناء على خططها القوية والمميزة، كما تم اختيار البعض الآخر جاء بناء على مشابقتها لجامعة طيبة". أما فيما يتعلق بالخطوة (٢ - ٣ دراسة ما قبل الخطة) في المرحلة ذاتها، فهي في حقيقة الأمر جزء لا يتجزأ من الخطوة (٢ - ٤ تحليل SWOT). وبالتالي فإن هاتين الخطوتين لا يمكن أن يسيرا بالتوالي، وإنما هما خطوة واحدة تمثل التحليل البيئي الداخلي والخارجي. الأمر الآخر والتساؤل الذي يطرح حول تلك الخطوة (٢ - ٣ دراسة ما قبل الخطة): كيف تكون ما قبل الخطة وهي جزء أصيل فيها؟! بالإضافة إلى أن تلك المرحلة في الخطوة الثانية من خطوات الخطة، فكيف تكون قبل الخطة؟!

وفيما يتعلق بالتحليل البيئي SWOT في المرحلة الثانية، قام فريق الخطة الاستراتيجية بتنفيذ ورشة عام ١٤٣٥هـ لتعزيز وتعميق مفهوم التحليل البيئي باستخدام العصف الذهني، وتم تقسيم مجموعات العمل إلى رجال ونساء من خارج وداخل الجامعة من شرائح المجتمع المختلفة؛ وقد أفرزت الورشة (١٤٧) نقطة ضعف، و(١٤٩) نقطة قوة، و(٨٦) فرصة، و(٨٢) تهديداً. وقد كانت الأفكار الواردة شديدة التداخل وكثيرة التكرار، الأمر الذي جعل إدارة التخطيط الاستراتيجي والمتعاونين معها تبادل إلى عقد عدة جلسات لإجراء مراجعات على مخرجات العصف الذهني؛ بحيث تكون أكثر تركيزاً حتى تحصل أكبر إفادة منه في تطوير الخطة في نسختها الثالثة. (الجهني، ١٤٣٨، ٣)

وفيما يتعلق بمشاركة الطلبة وأولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المدني؛ أكد المستفتون من خلال المقابلات النوعية أنه تم مشاركة الطلبة في مرحلة التحليل البيئي (SWOT)، حيث كان هناك ٣٠ طالباً وطالبة، وتم الاستعانة بممثلين لأعضاء هيئة التدريس والموظفين في كل إدارة من إدارات الجامعة. كما تم الاستعانة بممثلين لبعض المؤسسات الحكومية والخاصة، وممثلين لخمس جامعات سعودية بهدف الاستفادة من خبراتها في إعداد الخطة، بالإضافة إلى الاستعانة بممثلين عن الجمعيات الأهلية".

ولا شك أن هذا الزخم من الشركاء يعطى دلالة قوية على أن الخطة ابتعدت عن الشكل المكتبي الذي تقع فيه كثير من الخطط في بعض الجامعات.

ولم يتطرق التحليل البيئي في الخطة الراهنة إلى مواءمة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات مع بعضها؛ للتعامل مع الاستراتيجيات الدفاعية،

أو الهجومية، أو المستقرة، أو المتنوعة. وتتبنى الجامعة استراتيجية أساسية وتجعل الاخريات بدائل، والحاكم في ذلك الأوزان النسبية والنقاط المرجحة؛ هي التي تقدم استراتيجية على أخرى. وعلى الرغم من أن دليل التخطيط الاستراتيجي الضابط لعمل الخطة أشار إلى أنه "بحسب نتائج التحليل الرباعي البيئي يتحدد نوع سياسة التخطيط الأنسب انتهاجها من قبل المؤسسة، وتتلخص تلك السياسة في أربع استراتيجيات: استعمال نقاط القوة مع الفرص (هجومية)، ومعالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص (علاجية)، واستعمال نقاط القوة والتقليل من التهديدات (دفاعية)، وتقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات (انكماشية) (جامعة طيبة، ١٤٣٢، ١٤).

وقد تُنبه إلى هذا الأمر وقام فريق تطوير الخطة - في نسختها الثالثة - بعمل أنساق فرعية بين نقاط القوة ونقاط الضعف (في البيئة الداخلية)، والفرص والتهديدات (في البيئة الخارجية)، مع التمييز بين أنساق البيئة الخارجية العامة، والبيئة الخارجية الخاصة بالتعليم العالي ومؤسساته، كما تمت محاولة التوفيق بين عناصر البيئة الداخلية وعناصر البيئة الخارجية؛ بمقابلة الفرص مع نقاط الضعف (استراتيجية العلاج)، وكذا مقابلة التحديات مع نقاط القوة (استراتيجية الدفاع) (الجهني، ١٤٣٨، ٣).

ويتسم التحليل البيئي بالعمق والشمول، لكن كان يتعين أن يشير إلى الوثائق والأدلة والأدوات التي استقى منها فريق الخطة مضمون التحليل البيئي (وثائق، مقابلات، استبانات، إحصاءات، دراسات). كما أن هذا التحليل كان يحتاج إلى شرح؛ يبين الأوزان النسبية والنقاط المرجحة للمصفوفة الرباعية؛ حتى يتضح وزن كل وجه من وجوه القوة والضعف والفرص والتهديدات، لكن طرحها بهذا الشكل يجعلها جميعاً على مستوى واحد.

وقد أشار أحد المستفتين في المقابلات النوعية "بأن الفريق قام بعمل أوزان نسبية ونقاط مرجحة شملت (نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والتهديدات)، كما تم عمل استبانة وزعت على ممثلين لجميع منسوبي الجامعة للوقوف على الأوزان النسبية والنقاط المرجحة". وهذا الإجراء جيد في تلك المرحلة؛ لكنه كان يحتاج إلى أن تكون تلك الخطوة من خلال عصف ذهني لقيادات الجامعة، وليس للمنسوبين جميعهم.

وقد اتبع فريق التخطيط طريقة (SDTP) وهي تعني البدء بالتحليل البيئي قبل وضع الرؤية والرسالة. وهي طريقة تناسب وضع الجامعة وإمكاناتها؛ حيث أنها تكون مناسبة للمؤسسات الناشئة والفتية، وهو ما ينطبق كثيراً على جامعة طيبة - موطن الدراسة الراهنة -

وواضح من المرحلة الرابعة المتعلقة بالخطط التنفيذية، أنها لم تنقطع عن التخطيط في المرحلة التي سبقتها بتضمينها خطة (١٤٢٧/١٤٢٨ - ١٤٣٠/١٤٣١) باعتبار أن صدور تلك الخطة في هذه النسخة عام ١٤٣٢م؛ يؤشر على ديمومة

واستمرارية عملية التخطيط، وعدم البدء من نقطة الصفر، كما يتم في معظم الخطط الاستراتيجية.

لكن اللافت للنظر أن المشروعات تم تناولها بشكل مستقل، وكان الأجدر أن تكون متضمنة في تلك الخطط بشكل أو بآخر؛ لأنها في نهاية الأمر جزء من الخطط التنفيذية للخطة الاستراتيجية. غير أن بعض المستفتين برر هذا الفصل "بأهمية تلك المشاريع، وعددها الكبير (١٩٨ مشروعاً)، وميزانياتها الكبيرة، وانبثاق مشاريع فرعية عنها. كل ذلك جعل الفريق يفضل ضرورة فصلها وتناولها بشكل مستقل في الخطة".

• ثالثاً: الرؤية والرسالة والأهداف

تم عرض الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية للجامعة في المرحلة الثالثة، وكل القيم المذكورة تؤكد على قيم العمل العالمية؛ أي أنها تتسم بالعمق والعصرية والاتساق مع ثقافة وخصوصية المملكة. وتحديد رؤية المنظمة هو توضيح أسباب وجود هذه المنظمة والحالة المثالية لها أو الحالة التي تسعى المنظمة للوصول إليها (Benjamin and Breaking, 2005, 9)

وتنص رؤية الجامعة على "جامعة سعودية شاملة، تلتزم بالتميز في نشر المعرفة وإنتاجها، وخدمة المجتمع، والارتقاء لمصاف الجامعات المتقدمة محلياً وإقليمياً وعالمياً". تتميز هذه الرؤية بأنها استشرافية، استهدافية، تصف مستقبل الجامعة المأمول بوضوح وشمول، وتتضمن طموحات منسوبة الجامعة ووحداً التنظيمية بشكل متوازن، إلى جانب تأثيرها المتوقع في الرأي العام في المنطقة، ولدى أصحاب الشأن؛ بتعبيرها عن كافة الأطياف الاجتماعية، وجماعات التأثير، كما أن هذه الرؤية مرنة إلى الحد الذي يمكن معه اعتبارها قاعدة مبادرات في الوظائف الثلاث للجامعة. وبغض النظر عن إمكانية تحقيق تلك الرؤية في الوقت الراهن والظروف الحالية؛ إلا أنها لا تخرج عن دائرة الممكن والمحتمل، الأمر الذي يتسق تماماً مع فكرة الرؤية في التخطيط الاستراتيجي (الجهني، ١٤٣٨، ٦)

وقد نصت رسالة الجامعة على "تقديم برامج أكاديمية عالية الجودة في مختلف فروع المعرفة، وتطوير ودعم البحوث؛ ما يسهم في إثراء المعرفة وتحقيق أهداف التنمية، وتلبية حاجات التنمية الوطنية ومتطلبات سوق العمل المتجددة؛ بتخريج الكوادر البشرية القادرة على المنافسة في ظل الاقتصاد المعرفي والعولمة، وتعزيز دور الجامعة في خدمة المجتمع، وبناء مجتمع المعرفة، وتوفير بيئة جامعية داعمة للإنتاج والتميز". وواضح من تلك الرسالة اتسامها بالوضوح والواقعية، وأنها مصاغة بدقة واختصار، ومتسقة مع الغايات والأهداف الاستراتيجية للخطة، كما أنها حددت الأدوار التي تناط بالجامعة.

• رابعاً: التوجهات الرئيسية والأهداف المستقبلية

تم طرح ٧ توجهات عامة انبثق عنها ٢٠ هدفاً استراتيجياً، تضرع عنها أهدافاً فرعية، وتمثلت تلك التوجهات في: التميز في التعليم والتعلم، وتطوير البحث العلمي والدراسات العليا، وبناء شراكة حقيقية مع المجتمع، والتحسين المستمر

للمنظّم الإداري والمالي بالجامعة، وتنوع مصادر الدخل، وبناء بيئة جامعية جاذبة، والارتقاء بمكانة وتصنيف الجامعة محلياً وإقليمياً وعالمياً. وتلك التوجهات تتسق مع رؤية ورسالة الجامعة غير أنها غير مرتبطة بالتحليل البيئي بشكل كبير.

وبسؤال أحد المعنيين بالخطة عن المبرر الذي جعل الجامعة تبدأ بالتحليل البيئي قبل بناء صياغة الرؤية والرسالة أجاب "بأن هذه الطريقة أكثر مرونة من الطريقة الأخرى؛ حيث يكون استجماع أكبر قدر ممكن من وضع الجامعة (قوة، ضعف، فرص، تهديدات) وبالتالي توضع الرؤية والرسالة بشكل أكثر واقعية، ولعل هذا السبب هو الذي جعل الرؤية والرسالة لم تُعتمد حتى الآن". وقد أكد تلك النقطة عضو آخر من أعضاء فريق الخطة حيث أشار "إلى أن الجامعة الآن بصدد تحديث رؤيتها ورسالتها"، و"الأمر الآخر أن الفرق كانت تعمل مستقلة عن بعضها البعض، أي أنها تعمل بشكل متواز، وليس بشكل متوال". بينما أشار أحد المستفتين "أن الفريق نظر للتخطيط على أنه عملية ديناميكية، فهي ليست حلم؛ وإنما هي صورة مستقبلية، يفترض فيها أن تكون واضحة المعالم".

وهذا التوجه -البدء بالتحليل البيئي قبل الرؤية والرسالة - حميد من الجامعة، لأن استراتيجية البدء بالرؤية والرسالة يكون في المؤسسة القوية، التي يمكنها التحكم في الأوضاع الداخلية والخارجية، وهذا غير متوفر في جامعة طيبة إلى الآن؛ لذا كان البدء بالتحليل قبل الرؤية والرسالة أفضل وأنجع، وفق ما يراه ويؤكدّه المخططون الاستراتيجيون التربويون.

• خامساً: برامج التميز البحثي

كان يتعين أن تُدرج هذه المرحلة في الخطط التنفيذية، دون أن يفرد لها جزء مستقل، ولم تبرر الخطة لماذا التميز البحثي له جزء مستقل، وإذا كان الجواب أن رؤية الجامعة تشير إلى إنتاج المعرفة ونشرها؛ فالرد على ذلك أن من الرؤية الخدمة المجتمعة ولم يفرد لها شيء.

• سادساً: المشاريع التنفيذية

استطاعت المشاريع التنفيذية تغطية جوانب الضعف بصورة كبيرة؛ غير أن هناك نقاط لم توضح الخطة كيفية التعامل معها ومعالجتها مثل: ضعف إجراءات تقويم الأداء الأكاديمي للهيئة التدريسية، ومحدودية التعاون البيئي بين التخصصات على مستوى برامج الدراسات العليا، وضعف نظم معلومات دعم اتخاذ القرار، وارتفاع نسبة الموظفين غير الدائمين على البنود التعاقدية إلى نحو (٥٠٪).

وفيما يتعلق بالتهديدات أدرجت الخطة "تزايد الطلب على التعليم الجامعي في المنطقة، مع ارتفاع نسبة القيد في التعليم الثانوي" وهذه النقطة ليست من التحديات؛ وإنما هي من الفرص التي يجب اقتناصها للتوسع في برامج الجامعة، حيث الطلب الزائد نتيجة النمو المتزايد. والذي يؤكد هذا الأمر أن الخطة أشارت أن من الفرص المتاحة لديها "ارتفاع الطلب على الدراسات العليا" ووضع هذه

النقطة في مصفوفة الفرص صحيح، لكن النقطة التي سبقتها وضعها في مصفوفة التحديات أو التهديدات يحتاج إلى مراجعة. كما أن الخطة لم توضح كيفية التصدي لتحدي "ضعف جودة المدخلات من خريجي التعليم الثانوي"

أما عن نموذج توصيف المشروع فقد كان وافياً من حيث: عنوان المشروع، وهدفه، ومدته الزمنية، وكلفته، وتاريخ البدء، ومسئولية التنفيذ، والإشراف على التنفيذ، ومؤشرات الإنجاز. وهذا التفصيل يتيح عملية التقويم والمتابعة بشكل سريع ومحكم.

لكن الملاحظ غياب الخطط التنفيذية. وقد أشار بعض من شملتهم المقابلة "أن هذا الفصل للمشاريع، وتناولها بصورة مستقلة، وصياغة نموذج توصيف وافٍ له؛ قد غطى غياب الخطط التنفيذية إلى حد ما". غير أن هذا لا يعني ألا تكون هناك خطط تنفيذية، محددة بمواقيت ثابتة، وتحديد المسؤولين عن التنفيذ. كما أشار أحد المستفتين إلى "أن إعادة هيكلة وكالات الجامعة؛ جعل مسئولية التنفيذ غير واضحة، لكن سيتم معالجة تلك النقطة في الخطة الاستراتيجية في نسختها الثالثة". وأشار آخر "إلى أنه كان مخططاً أن تقوم كل جهة بالجامعة بوضع خطة تنفيذية مشتقة من الخطة الاستراتيجية للجامعة". وبشكل عام أشار المستفتون في المقابلة؛ بأنهم بصدد إعداد خطط تنفيذية في تلك المرحلة.

• سابعاً: المؤشرات الرئيسة لتقويم الأداء

بالنظر لمؤشرات الأداء يلاحظ أنها تنوعت بين مؤشرات كمية، وأخرى نوعية، ولم تترك المؤشرات النوعية في شكل هلامي؛ وإنما كان الحكم عليها واضحاً، أقرب ما يكون إلى التكميم. كما أنها تتسم بالشمول، إذ إنها غطت كل أنشطة الخطة، إضافة إلى أنها كانت واقعية في تدرجها، وسهلة القياس. وهي من أهم سمات مؤشرات الأداء الجيدة.

• رابعاً: سبل تفعيل التخطيط الاستراتيجي بالجامعة

بناءً على ما سبق يمكن تحديد سبل تفعيل التخطيط الاستراتيجي بالجامعة بالتركيز على الجوانب الآتية:

« نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين جميع منسوبي الجامعة من خلال الورش التدريبية والندوات والمحاضرات العامة.

« مد جسور التواصل بين فرق التخطيط الاستراتيجي بالكليات، والفريق المعني بخطة الجامعة؛ وبين إدارة التخطيط الاستراتيجي لتقديم الدعم الفني واللوجستي المطلوب، وتنظيم الورش التدريبية التي يحتاجون إليها.

« تدريب مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في برامج متخصصة في التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي (لأن له خصوصية) ربما لا تتوفر في المؤسسات التعليمية في مرحلة التعليم قبل الجامعي، وكذا المؤسسات الربحية غير التعليمية؛ على أن يقوم هذا الفريق الذي تم تدريبه بنقل أثر التدريب إلى الجهات التي ينتسبون إليها: كليات، وعمادات، وإدارات، ومراكز، وأقسام أكاديمية.

- ◀◀ تحفيز فريق التخطيط الاستراتيجي ببعض الميزات المادية أو المعنوية؛ لرفع مستوى الدافعية لديهم وتحقيق الجودة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم.
- ◀◀ الاطلاع على تجارب الجامعات المختلفة داخلياً وخارجياً للاستفادة من خططهم بشكل عملي.
- ◀◀ حملة توعوية للمشاركة في تطوير الخطة الاستراتيجية، لأن مستوى الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي منخفض جداً " كما أشار أحد المستفتين".
- ◀◀ تصميم البرامج التدريبية ووضع الاليات المناسبة لإقناع الموظفين والإداريين بضرورة المشاركة في تطوير الخطة الاستراتيجية.
- ◀◀ ضرورة التغلب على صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات الدقيقة، كونها تسهم في القدرة على التقديرات والتنبؤات المستقبلية بشكل دقيق، فالخطط التي لا تستند إلى التقديرات والتنبؤات الدقيقة فإن مصيرها الفشل في الغالب.
- ◀◀ تغيير السياسات والأفكار التقليدية فالتخطيط الاستراتيجي يبنى على اقتراحات وأفكار جديدة؛ تؤدي إلى تغيير بعض العلاقات والثقافات السائدة، والمعروف أن الأفراد يقاومون التغيير حفاظاً على تلك العلاقات والثقافات.
- ◀◀ ضرورة التغلب على قلة توافر البيئة الثقافية الداعمة والملمزة لعملية التخطيط الاستراتيجي، والعمل على توافر نظام للحوافز والاتصال والرقابة المرتبط بتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- ◀◀ لا بد من الحرص على انبثاق خطط تنفيذية عن الخطة الاستراتيجية المنفذة من خلال المتابعة والتقييم؛ تُحدد بمواقيت مدروسة ومرونة، ويحدد المسئول عن التنفيذ، وينبثق منها خطط إجرائية: فصلية، وشهرية، وأسبوعية، بالإضافة إلى تحديد مصادر التمويل ومق دارها.
- ◀◀ يتعين متابعة الخطط التنفيذية للوقوف على ما تم تحقيقه بناء على الإطار الزمني، والمسئولين عن التنفيذ.
- ◀◀ مشاركة أكبر قدر ممكن من منسوبي الجامعة في مراحل الخطة المختلفة ككل بحسب إمكاناتهم واهتماماتهم؛ فهذا يشعرهم بالمشاركة والانتماء للخطة، وبالتالي يساعدهم في عملية التنفيذ وتحقيق الأهداف.
- ◀◀ التزام الخطط الاستراتيجية للكليات والعمادات والأقسام والوحدات والمراكز، وكذا الخطة العامة للجامعة بالإطار الزمني للخطط التنفيذية.
- ◀◀ التركيز على مؤشرات أداء ذات بيانات دقيقة، قابلة للقياس، صادقة، وثابتة لفترة زمنية معلومة.
- ◀◀ يكون بكل كلية فريق عمل مسئول عن الخطة الاستراتيجية بها، وبجانب هذا الفريق تكون هناك فرق عمل فرعية تقوم ببعض المهام التي تُطلب منها، مثل المعاونة في إجراءات التحليل الرباعي، ونشر الرؤية والرسالة، وتقييم الوثيقة وما إلى ذلك. ويتعين على هذا الفريق أن ينسق مع الإدارات والأقسام المختلفة التي تمده بالبيانات والمعلومات اللازمة.

- ◀ يراعى في تشكيل الفريق المؤهل والوظيفة والاهتمام والخبرة، بمعنى يقدم من لهم اهتمامات ومؤهلات وخبرات بعملية التخطيط الاستراتيجي وبناء الخطط الاستراتيجية، ويكون على رأس الفريق العميد أو أحد الوكلاء وممثلين عن الطلاب والطالبات، وبعض جهات المجتمع المستفيدة من خدمات التعليم الجامعي.
- ◀ عقد لقاءات على الأقل سنوية مع أعضاء هيئة التدريس؛ لتقييم ما أنجز من تنفيذ الخطط التشغيلية، وبالتالي تقييم الخطة بناء على عليه.
- ◀ نشر الخطة ومعالمها الأساسية (الرؤية، الرسالة، القيم، الأهداف، مراحل التنفيذ، النتائج المرحلية، ..)، بشكل مكثف في أروقة الجامعة.
- ◀ وضع الخطط البديلة للتعامل مع ذوي التفكير السلبي المتوقع لدى مجموعات العمل في الجامعة؛ المقاوم للتغيير، ومحاولة إخراجهم من هذا المستوى من التفكير. ولا يستطيع القيام بتلك الخطوة غير قيادات الجامعة، بإعطائهم بعض الاهتمام وتكليفهم ببعض أنشطة الخطة ومهامها.
- ◀ الاستعانة بجهة خارجية مستقلة؛ لتقييم ما تم إنجازه من الخطط الاستراتيجية، والاستفادة من تقاريرها للتغذية الراجعة.

• المراجع:

- إبراهيم، إبراهيم محمد(٢٠٠٦). التخطيط الاستراتيجي لمشروعات تعليم الكبار، آفاق جديدة في تعليم الكبار(٤)، مصر ص ص ١٧ - ٣٧.
- إدريس، ثابت؛ والمرسي، جمال الدين (٢٠٠٢). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- توفيق، صلاح الدين محمد؛ وإبراهيم، محمد عبد الرازق(٢٠٠٨). تصور مقترح لتطبيق الخطة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام المصري في ضوء بعض نماذج التخطيط الاستراتيجي. مجلة كلية التربية(٧٧)، ١٩، جامعة بنها، ص ص ٢١٨ - ٢٧٠.
- الجهني، محمد فالح (١٤٣٨). مقترح النسخة الثالثة من الخطة الاستراتيجية العامة لجامعة طيبة ١٤٣٠-١٤٤٠هـ، وثيقة غير منشورة، جامعة طيبة رقم (١٤٣٨١٣٧٣٩) بتاريخ ٢٩-١-١٤٣٨.
- حافظ، محمد صبري؛ والبحيري، السيد السيد محمود(٢٠٠٦). تخطيط المؤسسات التعليمية، القاهرة، علم الكتب.
- الحربي، محمد بن محمد أحمد(٢٠١١). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي : نموذج مقترح. مجلة رابطة التربية الحديثة - مصر، مج ٤، ع ١٢، (٢٠١١)، ص ص ١٣٥ - ٢٣٤.
- الحربي، قاسم بن عائل(٢٠٠٨). التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي بالملكة العربية السعودية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة : تصور مقترح. حولية كلية المعلمين في أبها - السعودية، ع ١١، (٢٠٠٨)، ص ص ٤٥ - ٩٦.
- حسين، حسن مختار(٢٠٠٢). تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري. التربية-مصر، مج ٥، ع ٦، (٢٠٠٢)، ص ص ١٥٩ - ٢١٠.
- داود، عبد العزيز أحمد (٢٠١١). الخطة الإستراتيجية المعاصرة وعناصر تكوينها في المؤسسات التربوية. رسالة التربية - سلطنة عمان، ع ٣١، (٢٠١١)، ص ص ٣٨ - ٤٧.
- الدمياطي، سلطانة إبراهيم (د.ت). المشكلات الأكاديمية لطالبات جامعة طيبة وعلاقتها بمستوى الأداء - دراسة ميدانية.

- زيدان، همام بدرأوي (١٩٩٥). التخطيط الاستراتيجي في مجال التربية : مفهومه وعملياته ، مبرراته ومتطلباته .دراسات تربوية-مصر ، مج ١٠، ج ٧٤، ص ص ٤١-٧٠.
- السيد سلامة الخميسى (٢٠٠٧). معايير جودة المدرسة الفاعلة في ضوء منحى النظم، المؤتمر العلمي الرابع عشر، الجودة في التعليم العام، ١٥- ١٦ مايو، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، ٩٠٣، ٩٢٧.
- شاذلي، ناهد عدلي، وفرج، هاني عبد الستار(٢٠٠٤). تجديد نظام التعليم في ضوء التحديات الحضارية المعاصرة، مجلة التربية والتنمية، عدد (٣١)، ديسمبر ٢٠٠٤.
- شودة، إميل فهمي حنا (٢٠١١). استخدام التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء المؤسسي و الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي النوعي .المؤتمر العلمي السنوي العربي السادس - الدولي الثالث (تطوير برامج التعليم العالي النوعي في مصر والوطن العربي في ضوء متطلبات عصر المعرفة)- مصر، مج ١ (٢٠١١)، ص ص ١- ٢٢.
- عباس، محمود السيد(٢٠٠٧). مهارة استخدام نموذج SWOT في التخطيط الاستراتيجي للحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم المختلفة. المؤتمر القومي السنوي الرابع عشر - أفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي-مصر ، مج ١، ص ص ١١٧- ١٦٥.
- عباس، محمود السيد(٢٠٠٩). التخطيط الاستراتيجي كمدخل للحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم الجامعي .مستقبل التربية العربية-مصر ، مج ١٦، ع ٥٨، (٢٠٠٩)، ص ص ٣١٩- ٣٨٠.
- عمرو محمد شمس الدين زين (٢٠١٢) تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي لإعداد معلم رياض الأطفال بمصر في ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية ، دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنيا.
- القطامين، أحمد(١٩٩٦). الادارة الاستراتيجية، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- القطامين، أحمد(٢٠٠٢). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام: دراسة تحليلية تطبيقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ١٨م، ع ٢، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة مؤتة، ديسمبر ٢٠٠٢، ص ص ٣٧- ٧٥.
- الكلثم، حمد بن مرضى، وبدارنة، حازم على أحمد(٢٠١٢). معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها .المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي-اليمن ، مج ٥، ع ١٠، (٢٠١٢)، ص ص ١٨٧- ٢٠٢.
- محمد، ماهر أحمد حسن(٢٠٠٨). التخطيط الاستراتيجي كمدخل لمواجهة الأزمات التربوية بالمؤسسات التعليمية في جمهورية مصر العربية .مجلة كلية التربية بأسيوط-مصر ، مج ٢٤، ع ١، (٢٠٠٨)، ص ص ٢٩٧- ٣٧١.
- المختار، محمد المدني (٢٠٠٩). التنمية البشرية والتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي .مستقبل التربية العربية (٥٨) ١٦- مصر ، ص ص ٣٨١- ٤٠٢.
- مدبولي، محمد عبد الخالق(٢٠١١). نموذج مقترح للتخطيط المدرسي الاستراتيجي، وبناء القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين، مجلة كلية التربية، ع ١٨٤، س ١٦، كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ص ص ١٩٨، ٢٣٣.
- المرسي وآخرون(٢٠٠٢). التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٣). تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي رؤية مدير القرن الحادي والعشرين، ط٤، جامعة الزقازيق، كلية التجارة بينها، ص ص ١٢١، ١٢٢.
- المملكة العربية السعودية، وزارة التعليم العالي، جامعة طيبة وكالة الجامعة للتطوير والجودة(١٤٣٢). دليل التخطيط الاستراتيجي للكليات والعمادات.

- النهاني، سعودي بن سليمان بن مطر(٢٠٠٩). واقع التخطيط الاستراتيجي و علاقته بمستوى الاداء التعليمي في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان. المؤتمر العلمي التاسع (تحديات التعليم في العالم العربي) - مصر (٢٠٠٩)، ص ص ٤٤٤ - ٤٦٧.
- الهاللي، الشرييني، الهاللي(١٩٩٦). التخطيط الاستراتيجي و استخدامه في مؤسسات التعليم العالي : رؤية مستقبلية .مجلة كلية التربية - عين شمس -مصر، ع ٢٠، ج ٣، (١٩٩٦)، ص ص ١٣٣ - ١٨٠.
- الهاللي، الهاللي الشرييني(١٩٩٧). التخطيط الاستراتيجي واستخدامه في مؤسسات التعليم العالي " رؤية مستقبلية . " المؤتمر التربوي الاول - اتجاهات التربية وتحديات المستقبل - سلطنة عمان، مج ٢ (١٩٩٧)، ص ص ١٥٤ - ٢٠٣.
- هبيته، زكريا محمد (٢٠١٣). وعي معلمات رياض الأطفال بمعايير الروضة: دراسة ميدانية، السعودية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس(٤٣)، ١، ص ص ١٤١ :١٧٦
- وهبة، عماد صموئيل (٢٠١١). استخدام مدخل التخطيط الإستراتيجي لتطوير مدارس مرحلة التعليم الأساسي و علاج مشكلاتها بمحافظة سوهاج : دراسة ميدانية. الثقافة والتنمية -مصر، س ١١، ع ٤٤، (٢٠١١)، ص ص ٦١ - ٢٠٨.

- Almonte (2005). "Strategic Plan, Implement a Planning Process." Washington. D.C, Bergen
- Benjamin, R. and Carroll, S. (2005). "Breaking the Social Contract, Fiscal Crisis in California Higher Education"., California, Council for Aid to Education.
- Committee for Economic Development (2005). " Crakes in the Education Pipeline :A Business Leader's Guide to Higher Education Reform". Todd Allan Printing , " Strategic Plan 2011)
- Cowburn, S. (2005). Strategic Planning in Higher Education: Factor Fiction? Perspective Policy and Practice in Higher Education, 9 (4): 103.
- Early Childhood Iowa Stakeholders (2008). " Iowa's Early Care, Health, and Education System strategic Plan" Available at www.earlychildhoodiowa.org.
- Hall, C. (2008). "Turning Goals Into Actions.", Texas, A and M University
- Lorenzen, M. (2006). "Strategic Planning for Academic Library Instructional Programming.", Illinois, Illinois University, P.22.
- Iowa State University, (2011). "Facilities Planning and Management Strategic Plan for 2011-2015".
- Mckenzie, J. (2007). "Strategic Planning Handbook.", Washington
- Mittenhal, R. (2002). "Ten Keys to Successful Strategic Planning for Nonprofit and Foundation Leaders.", Arizona, Arizona State University

- Orgasawaro, M. (2002). Strategic planning of the graduate and undergraduate education in research University in Japan. Higher Education Policy, 15(1): 55-60
- Roanoke Higher Education Authority,(2011)." Agency Strategic Plan 2012-2014 ." Roanoke Higher Education Authority.
- The Foundation For The Community Foundation Research , (2008). "Best Practices Of Strategic Planning.",Alexandria
- Wagne, R. Conversation on panning (2006). Investigation Relationships Between Strategies, Actions and Performance, PHD.
- [http// wwwlip. Umi. Com/ dissertations/ fullcit/ 3220045.](http://wwwlip.umi.com/dissertations/fullcit/3220045)

