



وزارة التعليم  
Ministry of Education

المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم  
الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض  
إدارة التدريب والابتعاث بمنطقة الرياض



## التخطيط الاستراتيجي

إعداد وتقديم: د. شريفة الراجح



١٤٣٨-١٤٣٩ هـ

## الفهرس

الصفحة	الموضوع	رقم
١	الفهرس	.١
٢	دليل البرنامج	.٢
٣	المنهاج	.٣
٤	إرشادات المدرسين	.٤
٥	إرشادات المتدربين	.٥
٦	الأنشطة والأساليب التدريبية	.٦
٧	الوحدة التدريبية الأولى : مفاهيم التخطيط الاستراتيجي	.٧
٢٥	الوحدة التدريبية الثانية : عمليات التخطيط الاستراتيجي ومراحله	.٨
٤٨	الوحدة التدريبية الثالثة : الخطة الاستراتيجية وتطبيقات عملية	.٩
٥٩	نماذج لخطط استراتيجية لمؤسسات تعليمية	.١٠
٩٠	المراجع والمصادر	.١١

## دليل البرنامج

### اسم البرنامج : التخطيط الاستراتيجي

#### الهدف العام للبرنامج :

إكساب المتدربات مهارات التخطيط الاستراتيجي .

#### الأهداف التفصيلية :

- ١- التعريف بمفهوم الإدارة الاستراتيجية ، والتفكير والتخطيط الاستراتيجي .
- ٢- تقديم منهج علمي وعملي لإعداد الخطة الاستراتيجية
- ٣- إكساب المستهدفين المهارات الرئيسة اللازمة لإعداد الخطط الاستراتيجية وتقويمها .
- ٤- عرض نماذج حيوية من خطط استراتيجية لمؤسسات تربية .
- ٥- تكوين اتجاهات إيجابية تجاه متطلبات الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

#### المستهدفون من البرنامج :

القيادات التعليمية والمدرسية .

#### مدة البرنامج :

ثلاثة أيام بمعدل ٤ ساعات تدريبية في اليوم .

## المنهاج

م	الوحدة	هدف الوحدة	الزمن
١	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المفاهيم النظرية للتخطيط الاستراتيجي.</li> <li>- مثلث التخطيط الاستراتيجي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أن تتعرف المتدربة على المفاهيم النظرية للتخطيط الاستراتيجي.</li> <li>- أن تتعرف المتدربة على عناصر المثلث الاستراتيجي .</li> </ul>	٤
٢	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عمليات التخطيط الاستراتيجي ومراحله</li> <li>- مكونات وعناصر الخطة الإستراتيجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أن تتعرف المتدربة إلى عمليات التخطيط الاستراتيجي ومراحله</li> <li>- أن تتعرف المتدربة على مكونات الخطة الاستراتيجية</li> </ul>	٤
٣	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنفيذ الخطة الإستراتيجية وتقييمها</li> <li>- تطبيقات عملية لإعداد الخطة الاستراتيجية</li> <li>- نماذج لخطط استراتيجية في المجال التعليمي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أن تطبق المتدربة خطوات إعداد الخطة الإستراتيجية مرحليا</li> <li>- أن تبني المتدربة خطة استراتيجية بطريقة منهجية</li> <li>- أن تنقد المتدربة بعض النماذج لخطط استراتيجية من مؤسسات تعليمية</li> </ul>	٤

## إرشادات المدرب

- ١- الإعداد الجيد والإطلاع على الحقيبة التدريبية بدقة.
- ٢- توفير جميع الأدوات اللازمة قبل تنفيذ البرنامج.
- ٣- توزيع المتدربين إلى مجموعات (٤-٦).
- ٤- تحديد قائد ومقرر لكل مجموعة مع التغيير يوميا.
- ٥- العمل على تحفيز جميع المتدربين للمشاركة.
- ٦- فتح باب النقاش بعد عرض المجموعات مع مراعاة الزمن.
- ٧- عرض المادة العلمية بعد أداء النشاط لتوثيق المعرفة.
- ٨- مراعاة زمن البداية والنهاية للبرنامج.
- ٩- تلمس احتياجات المتدربين ومراعاة استعداداتهم وقدراتهم.
- ١٠- التواضع وعدم التعالي في فن الأستاذية.
- ١١- تقبل آراء المتدربين والثناء عليهم
- ١٢- تشجيع المتدربين على طرح خبراتهم الميدانية.
- ١٣- تنوع الأساليب والوسائل التدريبية.

## إرشادات المتدربين

- ١- وضع أجهزة الهاتف المتنقل على وضع الصامت.
- ٢- العمل على التفاعل مع الأنشطة بطريقة إبداعية.
- ٣- تقبل آراء وأفكار المدرب والزملاء في المجموعة.
- ٤- الأريحية عند مناقشة الأفكار المطروحة.
- ٥- الحضور في الموعد المحدد للبرنامج للاستفادة والإفادة.
- ٦- التفاعل مع المجموعة عند إسناد مهمة لك بفاعلية.
- ٧- العمل على التطبيق العملي وربطه بالواقع الميداني.

### الأنشطة والأساليب التدريبية

- ١- المناقشة ( فردية وجماعية)
- ٢- حلقات نقاش.
- ٣- التطبيقات الفردية والجماعية وربطها بالواقع.
- ٤- المحاضرة ( عند اللزوم وباختصار)
- ٥- دراسة الحالة.
- ٦- نقد مقالات متعلقة بموضوع البرنامج ومناقشتها .

### الوسائل التدريبية

- ١- تسخير التقنيات الحديثة أثناء العرض.
- ٢- تجهيز الأقلام الملونة والشفافيات والصحائف الورقية.
- ٣- الحاسب الآلي ومستلزماته.

## الوحدة الأولى : التخطيط الإستراتيجي "مفاهيم نظرية"

د ١٨٠

### أهداف الوحدة :

- أن تتعرف المتدربة على المفاهيم النظرية للتخطيط الاستراتيجي .
- أن تتعرف المتدربة على عناصر المثلث الاستراتيجي

### جدول وزمن مواضيع الجلسات

م	الجلسة الأولى	راحة	الجلسة الثانية
الموضوع	- المفاهيم النظرية للتخطيط الاستراتيجي.	٣٠ دقيقة	مثلث التخطيط الاستراتيجي
الزمن	د١٢٠		د١٢٠



## الوحدة الأولى: التخطيط الاستراتيجي مفاهيم نظرية

### الجلسة الأولى : مفاهيم نظرية في التخطيط الإستراتيجي ١٢٠ د

#### هدف الجلسة :

أن تتعرف المتدربة على المفاهيم النظرية للتخطيط الاستراتيجي .

#### الأساليب والأنشطة والوسائل التدريبية

م	الإجراءات التدريبية	الوسائل التدريبية
١	التقديم والتعارف	مناقشة
٢	النشاط (١/١/١) ورشة عمل + عصف ذهني (٢/١/١)	أقلام- شفافيات
٣	عرض ومناقشة الأنشطة	جهاز عرض
٤	عرض المادة العلمية	جهاز عرض

#### إجراءات تنفيذ الأساليب والأنشطة التدريبية الجلسة الأولى:

اليوم	الجلسة	خطة تنفيذ إجراءات الجلسة	الزمن
الأول	الأولى	ترحيب وتعارف للمتدربين	١٥ د
		يقوم المدرب بتوزيع المتدربين إلى مجموعات مع تعيين قائد ومقرر واسم للمجموعة	١٠ د
		يوزع المدرب على المجموعات النشاط (١/١/١) ويبدأ العمل فردي وجماعي	١٠ د
		يقوم المقرر بعرض أفكار مجموعته وتقبل مناقشة وتعليق بقية المجموعات	١٥ د
		يقوم المدرب بعرض المادة العلمية للنشاط (١/١/١)	١٥ د
		عرض المادة العلمية الموسعة للنشاط ١/١/١	١٥ د
		يقوم المدرب بتوزيع النشاط (٢/١/١) أسلوب العصف الذهني وذلك باستمطار أكبر عدد من الأفكار بدون نقد	١٠ د
		عرض المجموعات وفتح باب الحوار والمناقشات	١٥ د
		عرض المادة العلمية للنشاط (٢/١/١)	١٥ د

## التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي مركب من مصطلحين أساسيين هما التخطيط والإستراتيجية. ولفهم دقيق لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لا بد من تعرف مفهوم التخطيط بشكل عام ومن ثم الإستراتيجية وصولاً لتعريف التخطيط الاستراتيجي.

هناك عدة تعاريف لعملية التخطيط منها: تعريف فايول H.Fayol "التخطيط في الواقع يشمل التوقع بما سيكون عليه المستقبل، مع الاستعداد لهذا المستقبل". ويعرفه تيري Terry " بأنه الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين النشطة المقترحة التي تعتمد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة" (الحر، ٢٠٠٩، ١٥-١٦)..

أما الإستراتيجية فأصلها كلمة Strategy من اليونانية Strategio وتعني قائد الجيش. وStratos تعني الجيش. وارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب ووضع الخطط العامة في المعارك. وحديثاً صارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال خاصة الحديثة منها. والإستراتيجية: هي السياسة (الآلية) التي تتبعها الإدارة أو القسم للاستخدام الأمثل للموارد لتمكينها من تحقيق: مكان متميز لأنشطة العمل، رضا وتوقعات العاملين و المستفيدين، التميز في الأداء.

### معنى التخطيط الإستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو حلقة الوصل بين التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية فهو الذي يحول الأفكار إلى مشاريع وبرامج ونشاطات وسياسات، وهو الذي يحدد جوانب القوة والضعف والفرص المتاحة والمخاطر المتوقعة، وهو الذي يجعل من القيم والمبادئ المعلنة الدستور الأخلاقي والمرجعية الحاكمة في الإدارة التعليمية. (بن دهب، وآخرون ٢٠٠٦ . ص ٢٢٧)

ويعرفه ( توفيق ، ٢٠٠٣ ) بأنه " الأسلوب الذي يتمكن عن طريقه المسؤولون من توجيه المنشأة ، بدءاً من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ، ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة ، للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية ، القادرة على تحقيق التغير في البيئة المحيطة بهم بما يحقق في النهاية توجهاً فعالاً بصورة أفضل لمنشأتهم ، وبحيث يكون المنظور الجديد متوجهاً أساساً إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي .

والتخطيط الاستراتيجي يعد أكبر من مجرد محاولة توقعات المستقبل حيث يتعدى ذلك إلى الاقتناع بأن صورة المستقبل يمكن التأثير عليها وتغييرها ، وذلك بوضع أهدافاً وغايات واضحة والعمل على تحقيقها في إطار فترة زمنية محددة . ( السعيد وآخرون ، ٢٠٠٢ ، ٥٠ ) .

فيعرفه باري بأنه : "عملية تحديد ما تسعى إليه منظمك وكيف توجهها وتوجه الموارد تجاه تحقيق الأهداف خلال الأشهر والسنوات القادمة " . ( الكريدا ، ٢٠٠٤ ، ٦٨ ) .

ويعرفه ( الحجاز ، ٢٠٠٨ ) بأنه مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية ، وتعتمد على التحليل الإستراتيجي للبيئة حيث يتم تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية باستخدام الطريقة المشهورة ( SWOT ) والتي تتضمن أربع مراحل وهي : مظاهر القوة ومظاهر الضعف والفرص المتاحة والعلاج وبعد هذا التحليل يتم تطوير رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة ( الحجاز ، ٢٠٠٨ ، ١٠٨ ) .  
إلا أن التعريف الأكثر شمولاً هو ما أورده الاتحاد الفيدرالي ، حيث عرف التخطيط الاستراتيجي " بأنه عملية مستمرة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها ، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه " ( FederationReport, 1997 ) .

إن التخطيط الاستراتيجي عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب ، فالتخطيط الاستراتيجي عملية اتخاذ قرارات تستند بالأساس على مجموعة من التساؤلات وهي :

- أين نحن الآن Where are we now
- أين نرغب أن نكون Where do we want be
- كيف سنصل إلى هناك How do we get there
- كيف سنقيس مدى تقدمنا How do we Measure our Progress ( بني حمدان وإدريس ، ٢٠٠٧ ، ١٠ ) .

بمعنى أن التخطيط الاستراتيجي عمليات مستمرة ومعقدة ووظيفة أساسية من وظائف الإدارة تتعلق بإعداد الخطط وتنفيذها ومراقبة عمليات التنفيذ وتقييمها ، في حين أن الخطط Plans هي أحد عناصر ومكونات عملية التخطيط كنتائج نهائية يتم وضعها بجهد عقلي لتحديد سلوك يلتزم به .

تعريفات التخطيط الاستراتيجي تنفق في الأساس وتختلف في التركيز على هذا الجانب أو ذاك من هذه العملية التخطيطية التي أصبحت واسعة جداً ومعقدة كثيراً ، ولكن على رغم اختلاف التعريفات فإن مفهوم وعمليات التخطيط الاستراتيجي تشمل الآتي :

- ١- عمليات إدارية منهجية ( فكرية وعملية ) لإدراك آفاق المستقبل وتحديد أبعاده .
- ٢- أهداف بعيدة المدى تعكس التصور الشامل للمنظمة في بيئة المستقبل .
- ٣- مجموعة من الخيارات الناشئة عن مقارنة قدرات المنظمة وعوامل البيئة ، ويفترض أن تكون ملائمة لإنجاز الأهداف .
- ٤- عمليات تحويل الخيارات إلى خطط عمل تفصيلية ومتابعة تنفيذ هذه الخطط . ( بني حمدان وإدريس ، ٢٠٠٧ ، ١١-١٢ ) .

### الفرق بين التخطيط و التخطيط الاستراتيجي :

- التخطيط بمفهومه العادي يعمل على التنبؤ بالمستقبل أما التخطيط الاستراتيجي فهو يسعى إلى تشكيل المستقبل .
- التخطيط بمفهومه العادي غالبا ما يجاري الواقع و التخطيط الاستراتيجي عكس ذلك.
- التخطيط غالبا ما يسعى إلى بلورة أهداف محددة عكس التخطيط الاستراتيجي الذي يسعى إلى تحقيق أهداف كبرى وطموحة لا يمكن تحقيقها في فترة زمنية قصيرة.
- غالبا ما يرتبط التخطيط بالبيئة المحلية بينما يوجد التخطيط الاستراتيجي يمتد ليشمل البيئة الدولية.

### **ما ليس من التخطيط الاستراتيجي :**

- التخطيط الاستراتيجي ليس بصندوق مليء بالحيل أو مجموعة من الأساليب الفنية، إنه تفكير تحليلي والتزام بتوظيف الموارد بأفضل صورة ممكنة.
- التخطيط الاستراتيجي ليس توقعاً ولا عقلاً مسيطراً على المستقبل، فالتوقع يحاول إيجاد أكثر السبل احتمالاً لجري الأحداث، بينما التخطيط الاستراتيجي يساعد على تحديد صورة المستقبل الذي نريد ومن ثم محاولة الوصول إلى تحقيق هذه الصورة.
- التخطيط الاستراتيجي لا يتعامل مع قرارات المستقبل وإنما يتعامل مع مستقبل قرارات الحاضر، والسؤال الذي يحاول صانع القرار الاستراتيجي الإجابة عنه هو ماذا يمكن أن نفعل اليوم لنكون مستعدين للغد.
- التخطيط الاستراتيجي ليس محاولة لاستبعاد المخاطر أو محاولة تقليلها، بل يجب أن يساعدنا في تنمية قدراتنا على اتخاذ مخاطر أعظم لأنه الطريق الوحيد لتحسين الأداء التنظيمي للعمل.

- التخطيط الاستراتيجي أداة مساعدة وليس أداة قيادية، ولا يمكن أن تكون هذه الأداة فاعلة إلا في وجود قيادة فاعلة توظف هذه الأداة للوصول إلى أقصى نتائج ممكنة.
- التخطيط الاستراتيجي ليست عملية أحادية المسار تبدأ من الخطوة رقم ١ وتنتهي بالخطوة رقم ١٠، وإنما تسير في مسارات متوازية أحياناً وعكسية أحياناً وخطية أحياناً أخرى (الحر، ٢٠٠٩، ٢١).

### مبررات التخطيط الاستراتيجي

- انتهاء الحرب الباردة وسيطرة القطب الواحد.
- بدء عصر الثورة المعلوماتية.
- الاتجاه نحو العالمية في مجال الأعمال.
- ظهور الاستثمارات والتحالفات والتكتلات الدولية بين المنتجين.
- اشتداد المنافسة العالمية والاعتماد على البحث.
- قيام التكتلات الاقتصادية العملاقة متعددة الجنسيات.
- الاتجاه المتزايد نحو التخصص والاهتمام بالقدرات التنافسية للاقتصاد.
- الدور المتصاعد للقطاع الخاص في مجالات التنمية.

### أهمية التخطيط الإستراتيجي:

للتخطيط الإستراتيجي أهمية كبيرة لا يستهان بها بالنسبة للمؤسسات والهيئات المختلفة من أجل بقائها ونجاحها، ويمكن حصر هذه الأهمية فيما يلي:

(غنيم، ٢٠٠١)

- ترشيد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية في المؤسسات، وسيطرة الإدارة على الموارد المتاحة، وضبط عملية تخصيصها وتعظيم العائد من استخدامها.
- التأثير بشكل فعال في المنتج والسوق وتعظيم دور القيادة أو الإدارة في التعامل مع النواحي التقنية، وذلك بدلاً من أن تكون القرارات عشوائية ومجرد ردود فعل لما يجري من أحداث.
- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط والالتزام بالأهداف التي تضعها الإدارة.
- تحقيق التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاثة في التنظيم (العليا، الوسطى، الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل استمراره ونجاحه وتطوره.
- التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية.

• يعتبر التخطيط الإستراتيجي العامل المحدد لنصيب المنظمة في السوق ومدى جودة المنتج وبالتالي حجم المبيعات والربح وشهرة التنظيم وبالتالي القدرة على تحقيق الكفاءة والنمو والتكيف ومن ثم الاستمرار والنجاح الدائم.

وأوضح (أبو بكر، ٢٠٠٠) أن عملية التخطيط الإستراتيجي تعد عملية نافعة يمكن للمنظمة تحقيق منافع عديدة منها مثل:

• تزويد المنظمة بالبيانات والمعلومات الحقيقية عن بيئتها الداخلية والخارجية وضعها في موضع المبادأة للتعامل مع أي تغيرات بيئية غير متوقعة.

• التعرف على إمكانية المنظمة الداخلية وما بها من نقاط قوة يمكن توظيفها وأوجه ضعف يجب معالجتها وتقويمها، وتحليل بيئة العمل الخارجية وتحديد ما بها من فرص يمكن استثمارها أو قيود وتهديدات يجب التعامل معها ومواجهتها بفاعلية.

• وضع إطار عام متكامل يحدد أدوار كافة الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية في المنظمة ويوفر مقومات التنسيق والعمل المشترك فيما بينهم، ويوجه جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

• يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى قيادات ومدراء المنظمة، حيث يتحقق ذلك نتيجة مشاركتهم في تحليل وتشخيص الوضع القائم وفي صياغة رسالة وأهداف المنظمة ومدى الالتزام بالتوجيهات الإستراتيجية والخطط والبرامج المعتمدة.

### الأهداف الأساسية للتخطيط الإستراتيجي:

يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى تحقيق قاعدة التنمية وبناء هيكل إنتاجي شامل ومتطور، ونستطيع أن نجمل الأهداف الأساسية للتخطيط الإستراتيجي بما يلي (العقيل: ٢٠٠٣) :

- التفاعل الإيجابي مع الثقافة والفكر الإنساني لتنمية التفكير العام لدى الأفراد والجماعات.
- تنمية الأفراد صحياً وفكرياً ونفسياً لمواكبة متطلبات التنمية الشاملة والتركيز على التنمية النوعية للإنتاج وإبراز المنظمة داخل المجتمع، والتقليل من التباين في مستوى المعيشة بين أفراد المجتمع وتحقيق التوازن في الحياة.
- العمل على إيجاد قاعدة عامة للبحوث العلمية والتقنية والطبيعية يعمل في ظلها جميع الأفراد والجماعات، وتطوير وتحديث الأنظمة واللوائح بما يخدم التنمية الشاملة في المجتمع.
- التوزيع العادل والمتكافئ للقوى العاملة بما يحقق التوازن في تنفيذ الأعمال ويقلل من البطالة.

• دعم المبادرات الفردية لتطوير العمل والارتقاء به وتوفير الدعم المادي لذلك وتعزيز الأعمال الإيجابية، وتنويع الإنتاج في المجالات الصناعية والتجارية والزراعية والتعدينية وغيرها بما يخدم التنمية الشاملة داخل الدولة، ولكن يوجد العديد من الأهداف التي تتجه عملية التخطيط إلى تحقيقها، والتي تختلف باختلاف المستوى الذي يتم فيه التخطيط الإستراتيجي كما وضحتها (أبو بكر، ٢٠٠٠) وهي كالتالي:

- مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة.
- تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمنظمة، وقرارات الاستثمار في المنظمة.
- تطوير وتحسين أداء المنظمة، وتطوير التنظيم الإداري للمنظمة.
- تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية في المنظمة.
- تزويد المنظمة بالفكر الرئيسي لها .
- يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية .
- يساعد على توقع بعض القضايا الاستراتيجية .
- يفيد في إعداد كوادرات للإدارة العليا .
- يساعد على تخصيص الفائض من الموارد .

### الخصائص الرئيسية لعملية التخطيط الإستراتيجي:

خصائص نظام التخطيط الإستراتيجي (غنيم، ٢٠٠١):

- **الشمول والتكامل:** يتميز التخطيط الإستراتيجي بالتعرف على الظروف البيئية المحيطة ودراسة وتحديد أثرها على التنظيم (ويقصد بالظروف البيئية هنا جميع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها) لكي تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.
- **الديناميكية والمرونة:** يتسم التخطيط بالديناميكية، حيث أنه بناء على المعلومات الواردة من البيئة يتم إعادة النظر في الأهداف والخطط التي تم وضعها لكي يتحقق التوافق والتكيف المستمر مع البيئة المحيطة مع كل جديد وطارئ خلال تعديل الأهداف والخطط.
- **يقوم على مبدأ النظم:** أي أنه يتعامل مع التنظيم كنظام فرعي من نظام أكبر يشمل جميع المنظمات الإدارية والمؤسسات بأنواعها المختلفة، كذلك يتكون هذا النظام الفرعي من مجموعة أنظمة صغيرة ترتبط مع بعضها البعض بعلاقات متبادلة وتغذية راجعة وكذلك الحال مع البيئة المحيطة.



• يقوم على مبدأ التفاعل المستمر: التخطيط الإستراتيجي يقوم على مبدأ التفاعل المستمر والتغذية الراجعة من الكل إلى الجزء ثم إلى الكل مرة ثانية، ويعتمد على التفاعل المستمر بين مستويات التخطيط وصناعة القرارات المختلفة في التنظيم سواء أكانت المستويات تتعلق بمستوى السياسة الأساسية أو العامة أو مستوى السياسات والقرارات الوظيفية.

### متطلبات نجاح التخطيط الإستراتيجي :

لكي ينجح التخطيط الإستراتيجي في تحقيق أهدافه ، لابد من توافر مجموعة من الشروط يحددها اللوزي في ( الكريدا ، ٢٠٠٤ ) في الآتي :

#### ١- المشاركة الواسعة :

يتطلب التخطيط الإستراتيجي ضرورة توفر قاعدة للمشاركة الواسعة وفي كل المجالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والإدارية . وضرورة مشاركة جميع الممثلين داخل وخارج المنظمة في العملية التخطيطية ، بالإضافة إلى القطاعات المهنية والإنتاجية والخدمية خاصة في ظل وجود تقنيات المعلومات والاتصال الحديثة التي تهيئ المشاركة لغير المشاركين الاعتياديين .

#### ٢- المعلومات :

أن توفر قاعدة معلوماتية يعتبر عنصراً أساسياً لنجاح التخطيط ، لأنها توفر الموضوعية والمتهجية العلمية في التخطيط .

#### ٣- الإرادة السياسية :

وهي القناعة الصادقة والنهج الواضح بضرورة استخدام التخطيط الإستراتيجي ، والابتعاد عن العشوائية والأغراض الدعائية ، وتوفير الكوادر البشرية .

## المادة العلمية للنشاط ٢/١/١

### فوائد التخطيط الاستراتيجي:

- التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة على تحديد رؤيتها المستقبلية والإجابة عن السؤال الاستراتيجي إلى أين نحن ذاهبون؟ وبالتالي يساعد ذلك العاملين والمستفيدين من المنظمة على تعرف الدوار المطلوبة منهم لتحقيق الحلم أو الصورة المستقبلية لها.
- التخطيط الاستراتيجي يوجد علاقة منطقية ومنهجية بين الغايات والأهداف الكلية وبين الخطط التنفيذية التفصيلية.
- التخطيط الاستراتيجي يلغي النجومية الفردية ويتبنى بالضرورة النجومية الجماعية، ويرفع شعار نسبح أو نغرق معاً.
- التخطيط الاستراتيجي يساعد على تعرف الإيجابيات والسلبيات وتعرف الوضع الخارجي المحيط بالمنظمة، وبذلك يمكن لها الموازنة بين التركيز على البناء الداخلي والخارجي للمنظمة.
- التخطيط الاستراتيجي يساعد على الاستعداد للمستقبل ومحاولة تشكيله بدلاً من الانتظار والتأثر به دون حراك.
- التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة على التفكير الإيجابي، وذلك للمشكلات كتحديات وللموارد المتوفرة كمعطيات ومن ثم توزيعها بالشكل الأنسب لتحقيق الأهداف.
- التخطيط الاستراتيجي يساعد على تحديد الأولويات وفق احتياجات الأفراد والمنظمة والمجتمع المحيط وسوق العمل، بطريقة علمية منهجية متوازنة لتحقيق أفضل النتائج.
- التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة على التفكير في عملية التطوير كعملية مستمرة وليست ظرفية أو آنية وأن تكون مبادرة وليست رد فعل لحسارة أو مشكلة (الحر، ٢٠٠٩، ٢٤-٢٥).

### موانع التخطيط الاستراتيجي

- يعتقد البعض أن التخطيط الاستراتيجي مضيعة للوقت والجهد والمال ويأخذ هؤلاء بمبدأ اعمل ثم فكر.
- اكتفاء البعض بما حقق من نجاحات فيتبنى شعار ليس بالإمكان أفضل مما كان.

- تعتمد بعض المؤسسات إلى التقليل من شأن المنافسة الخارجية عمداً أو تجاهلاً، وعدم السعي إلى احتلال موقع الصدارة بين المؤسسات الأخرى.
- قلة وعي قيادة المنظمة بأهمية التخطيط الاستراتيجي، نظراً لافتقارها لمهارات القيادة ومهارة التخطيط الاستراتيجي.
- القيادات التقليدية التي تفتقر إلى روح المخاطرة والمجازفة المدروسة، حيث ان هذه المهارات تعد جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي (الحر، ٢٠٠٩، ٢٦-٢٧).

### معوقات التخطيط الإستراتيجي:

- تقسم المعوقات إلى معوقات عامة ومعوقات تنظيمية، وتتخلص المعوقات العامة في النقاط التالية: (أبو بكر، ٢٠٠٦، ٢).
١. عدم الدقة في المعلومات والبيانات.
  ٢. اتجاهات العاملين السلبية تجاه الخطة.
  ٣. عدم صحة التنبؤات والافتراضات.
  ٤. إغفال الجانب الإنساني مما يؤدي إلى معارضة العاملين للخطة وعرقلة تنفيذها.
  ٥. الاعتماد على جهات خارجية في وضع الخطة.
  ٦. عدم مراعاة التغيير في الواقع مثل نوع الاقتصاد، والمركز المالي للمنظمة.
  ٧. أسباب متعلقة بعدم مراعاة إتباع خطوات التخطيط.
- ويضيف (الفرا، ٢٠٠٥، ٩) أن من بين المعوقات أيضاً:
- عدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بالتخطيط والاعتقاد الخاطيء بأن التخطيط الإستراتيجي هو مسؤولية الإدارة العليا فقط.

- عدم توفر الوقت الكافي للإدارة بسبب ميلها للمركزية وانشغال الروتينية والإجرائية.
- أما المعوقات التنظيمية فيمكن إنجازها في التالي (الدهدار، ٢٠٠٦، ٨٦).

### نمط الإدارة:

١. عدم وضوح الأهداف.
٢. الدكتاتورية.
٣. قيود زمنية غير منطقية.

٤. التسويف في اتخاذ القرار (التعطيل).

### نمط العمل:

١. التمسك بالإجراءات الرسمية.
٢. البيروقراطية.
٣. إحباط الأفكار الجديدة.
٤. عدم التحفيز.
٥. عدم التفويض لعدم الثقة في قدرات الآخرين.

### مناخ العمل:

١. الخوف من الفشل.
  ٢. سياسة إرضاء جميع الأطراف.
  ٣. مقاومة التغيير.
  ٤. عدم التقييم السليم.
٥. مشكلات المتابعة وتنفيذ الخطط، حيث أن كثيراً من الخطط جيدة الصياغة ومتكاملة العناصر لا ينجح القائمون على الإدارات في تنفيذها لاعتبارات كثيرة أهمها ضعف الثقافة بأهمية التخطيط الإستراتيجي، وقلة الخبرات والمؤهلات الإدارية المتعلقة بأدوات الإدارة الإستراتيجية.

## الجلسة الثانية : مثلث التخطيط الاستراتيجي ١٢٠ د

### هدف الجلسة :

- أن تتعرف المتدربة على عناصر المثلث الاستراتيجي

### الأساليب والأنشطة والوسائل التدريبية:

م	الإجراءات التدريبية	الوسائل التدريبية
١	النشاط (١/٢/١) (٢/٢/١) (٣/٢/١) ورشة عمل + عصف ذهني	أقلام - شفافيات
٢	عرض ومناقشة الأنشطة	جهاز عرض
٣	عرض المادة العلمية	جهاز عرض

### إجراءات تنفيذ الأساليب والأنشطة التدريبية الجلسة الثانية:

اليوم	الجلسة	خطة تنفيذ إجراءات الجلسة	الزمن
الأول	الثانية	نشاط ١/٢/١ عصف ذهني للمتدربين	١٥ د
		نشاط ٢/٢/١ جماعي	١٥ د
		مناقشة النشاط وعمل المجموعات	٢٠ د
		عرض المادة العلمية للنشاط ٢/٢/١	١٥ د
		نشاط ٣/٢/١ جماعي	١٥ د
		مناقشة النشاط وعرض عمل المجموعات	٢٠ د
		عرض المادة العلمية للنشاط ٣/٢/١	٢٠ د

النشاط ١/٢/١

المثلث الاستراتيجي

التفكير الإستراتيجي

القيادة

التخطيط الإستراتيجي

الإدارة الإستراتيجية

## مثلث العمل الاستراتيجي :

### التفكير الاستراتيجي:

تفكير متسلسل في خطواته ومنظم في إجراءاته قادر على الخيال المستقبلي ومستوعب للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ومبدع في إيجاد الاستجابات المناسبة للتعامل مع القوة الداخلية والخارجية. وهو تفكير يستشرف المستقبل ويحدد اتجاهها ويقود المؤسسة لاستغلال الفرص والمتغيرات المستقبلية، كما يقودها لاستنباط الاستراتيجيات ورسم الخطوات المناسبة التي تحول رؤيتها إلى واقع، ويجاوب التأثير لجعل ذلك يقع. والتفكير الإستراتيجي Strategic thinking يشير إلى أن عقل الإستراتيجي عبارة عن جهاز معقد ومدّش، نحن نفاجئ دائماً بقوة العقل البشري، وبنفس المستوى غالباً ما ندهش بمحدداته التي تؤثر في القدرات المعرفية للإنسان (Wit, et al, 2000) وهي:

طاقة معالجة المعلومات والقدرة على الإحساس بالمعلومات وطاقة خزن المعلومات، ويؤكد Heracleous (1998)، في ضمن مخطط توضيحي أن الغرض من التفكير الإستراتيجي هو اكتشاف الجديد "تصور الإستراتيجيات والرؤية بصدد المستقبل المحتمل"، وبشكل أكثر وضوحاً (الاختلاف عن الحاضر)، لذلك فإن عملية التفكير تشمل:

التركيب Synthetic - التبيان Divergent - الابتكار Creative، ويعد "التفكير الإستراتيجي عنصراً مهماً في التخطيط الإستراتيجي، حيث يعتمد على نظرية التعلم بالاستناد إلى المعلومات التي تتوافر لدى الإستراتيجي من المصادر المختلفة (خبرته الشخصية والمصادر الخارجية). ويتطلب التفكير الإستراتيجي، أن تتوافر لدى المعنيين أبعاداً فكرية غير اعتيادية، تتيح لهم إمكانية: التصور Imagination - الحدث Intuition - التأمل Reflect - التبصر Insight - والإدراك Perception، بهدف اختراق المجهول وتقريب صور المستقبل، تمهيداً لتهيئة الاستحضارات اللازمة للقرار الإستراتيجي، ويعتبر التفكير الإستراتيجي معالجة للبصيرة.

ويتركز حول المعالجة التأليفية والتي تشمل الحدث والإبداع، ونتيجته عبارة عن منظور متكامل للمنظمة (منتزرج، ١٩٩٥)، وهو المعرفة التي يجب أن تتوافر لدى المديرين والمسؤولين والقادة الإستراتيجيين في منظماتنا، وذلك لتحديد الفرص والتحديات وقضايا المستقبل وتأمين التعامل معها بشكل كامل ودائم، الأمر الذي يكفل استمرارية البقاء المتطور. ومن ناحية أخرى يقوم على مجموعة من الرؤى تم الاتفاق عليها ويفيد بعضها البعض، لهذا فهو انتقال من خطط تعتم على الوسائل إلى إطار منهجي يتجه نحو المستقبل ويتميز بالرقى، حيث يتم من خلاله اختيار الطرق وفقاً لأهداف ترمي إلى تحقيق المنفعة المتبادلة بين أجزاء المنشأة، فالتخطيط الإستراتيجي علمية تحليلية (توفيق، ٢٠٠٣). وللتفكير الاستراتيجي الفاعل مبادئ يقوم عليها وهي :

- التفكير الاستراتيجي وسيلة وليس غاية.
- التفكير الاستراتيجي يتطلب التزام القيادة.
- التفكير الاستراتيجي يتطلب توسيع المشاركة.
- التفكير الاستراتيجي عملية ديناميكية مرنة وليست رتيبة أو منتظمة.



### المادة العلمية للنشاط ٣/٢/١

#### الإدارة الاستراتيجية:

هي الميدان التطبيقي للتفكير الاستراتيجي فهي تتخذ القرارات الرئيسية المؤثرة على مستقبل المنظمة وتعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها في ظل بيئتها المتغيرة كما تركز على تحليل المشكلات وتحديد الفرص التي تواجهها الأفراد.

وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي هو أحد مراحل الإدارة الاستراتيجية ، والإدارة الاستراتيجية هي ثمرة تطور للتخطيط الاستراتيجي ، وهذا الرأي يؤيد ما ذهب إليه بعض الكتاب من أن التخطيط الاستراتيجي عنصر مهم من عناصر الإدارة الاستراتيجية لكنه ليس الإدارة الاستراتيجية بعينها، وذلك لأن الإدارة الاستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد والبيئة أيضاً ، كما أنه يعتبر أن الإدارة الاستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل، وحيث إنها نظرة داخلية للخارج ، ونظرة تحليل لحاضر المنظمة من منظور مستقبلي.

فالفرق الجوهرى بين التخطيط والإدارة الإستراتيجية هي بمساحة الفجوة ما بين التخطيط Planning وصنع الإستراتيجية Strategizing ولكن التخطيط الإستراتيجي يرتبط بالمكان والزمان الذي ستوجد فيه المنظمة بينما ترتبط الإدارة الإستراتيجية بنظرة الإدارة العليا إلى العامل الرحب الواسع وإلى البيئة الخارجية المباشرة وغير المباشرة التي تعمل ضمن إطارها المنظمة. (المجمع العربي للمحاسبين، ٢٠٠١)

#### التخطيط الاستراتيجي:

هو حلقة الوصل بين التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، فهو عملية منظمة تقود لتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة وأهدافها الاستراتيجية وكيفية تحقيق هذه الأهداف.

## الوحدة الثانية : عمليات التخطيط الاستراتيجي ومراحله ٢٤٠ د

### أهداف الوحدة :

- أن تتعرف المتدربة على عمليات التخطيط الاستراتيجي ومراحله
- أن تتعرف المتدربة على مكونات الخطة الاستراتيجية

### جدول وزمن مواضيع الجلسات

م	الجلسة الأولى	راحة	الجلسة الثانية
الموضوع	- عمليات التخطيط الاستراتيجي ومراحله	٢٠ دقيقة	- مكونات وعناصر الخطة الاستراتيجية
الزمن	١٢٠ د		١٢٠ د

## الوحدة الثانية : عمليات التخطيط الاستراتيجي ومراحله

### **الجلسة الأولى : عمليات ومراحل التخطيط الاستراتيجي الزمن ١٢٠ د**

#### أهداف الجلسة :

- أن تتعرف المتدربة على مراحل وعمليات التخطيط الاستراتيجي
- أن تتعرف المتدربة من استخدام أحد أدوات تحليل الواقع ( سوات )

#### الأساليب والأنشطة التدريبية :

م	الإجراءات التدريبية	الوسائل التدريبية
١	النشاط (١/١/٢) (٢/١/٢) ورشة عمل + عصف ذهني	أقلام - شفافيات
٢	عرض ومناقشة الأنشطة	جهاز عرض + جهاز عرض شفافيات
٣	عرض المادة العلمية	جهاز عرض

#### إجراءات تنفيذ الأساليب والأنشطة التدريبية للجلسة الأولى :

اليوم	الجلسة	خطة تنفيذ إجراءات الجلسة	الزمن
الثاني	الأولى	يوزع المدرب على المجموعات النشاط (١/١/٢) ويبدأ العمل فردي وجماعي	٢٠ د
		يقوم المقرر بعرض أفكار مجموعته وتقبل مناقشة وتعليق بقية المجموعات	٢٠ د
		يقوم المدرب بعرض المادة العلمية للنشاط (١/١/٢)	٢٠ د
		يقوم المدرب بتوزيع النشاط (٢/١/٢) أسلوب العصف الذهني وذلك باستمطار أكبر عدد من الأفكار بدون نقد	٢٠ د
		عرض المجموعات وفتح باب الحوار والمناقشات	٢٠ د
		عرض المادة العلمية للنشاط (٢/١/٢)	٢٠ د

## مراحل التخطيط الاستراتيجي :

عند قيام منظمة تعليمية بإعداد خططها الاستراتيجية، فإنها تمر بالمراحل الرئيسية التالية :

### أولاً: الإعداد المسبق للتخطيط الاستراتيجي (التخطيط للتخطيط).

يطلق على هذه الخطوة التعليم والتنظيم والتي تضمن نجاح التخطيط الاستراتيجي حيث تسمح لكل فرد مشترك في عملية التخطيط بالتعرف على كيفية إدارة ووضع نظام التخطيط الاستراتيجي.

– **نشر ثقافة التفكير الاستراتيجي :** إن من أول الخطوات في الإعداد للتخطيط الاستراتيجي توسيع نطاق ثقافة التفكير الاستراتيجي في جميع مستويات المنظمة الإدارية ولجميع الموظفين من خلال التصور الذهني الذي يصدر عن التفكير الفعلي الاستراتيجي لفهم الفلسفة وتعميقها داخل الوجدان لكي يستطيع أعضاء المنظمة أن ينقلوا إدارة العمليات من إدارة متسلطة إلى إدارة تعاونية شورية تحقق رؤية ناجحة عامة للمجتمع من خلال ربط التفكير الاستراتيجي بين الأساليب والإسهامات التنظيمية وبين الغايات المفيدة للمجتمع (العوين ، ٢٠٠٦ ، ٧٧).

– **توفر الدعم المعنوي :** لا بد من تقبل الفكرة من قبل الإدارة العليا ، وضرورة وجود المناخ المشجع ومشاركة جميع الأطراف المؤثرة.

– **توفر القدرات التخطيطية:** لا بد من توفر هذه القدرات وأن تمتلك الكفايات والمقومات اللازمة في التخطيط الاستراتيجي، ويمكن تصنيفها إلى:

✓ **مقومات معلوماتية :**

- المعرفة التامة والعميقة بتفاصيل الواقع وخلفياته وظروفه.
- المعرفة التامة بأولويات المنظمة وقيمها ورسالتها واستراتيجيتها.

• وضع سيناريوهات مستقبلية.

✓ مهارة شخصية :

• مهارة والتفكير التحليلي والتفكير الإبداعي.

• التوازن النفسي (التفكير الإيجابي)

• التعامل مع الغموض وتحمله.

– **تشكيل لجنة التخطيط الاستراتيجي:** من المهم تشكيل فريق لتنسيق التخطيط الاستراتيجي وتوجيه فريق العمل وتخصيص الموارد اللازمة لبدء العملية كما يرى (قرين) أن من أهم الخطوات التنظيمية اللازمة لنجاح تطبيق عمليات التخطيط هي:

- إصدار قرار تشكيل لجنة التخطيط تكون من القيادات العليا .
- تحديد منسق عام لعمليات التخطيط التي ستتم في الوحدات التخطيطية .
- إقرار النظام الذي سيمر به مراحل التخطيط .
- تحديد المهام والمسؤوليات التخطيطية وتوزيعها على المسؤولين عن التخطيط .
- وضع الجدول الزمني التي ستسير عليها مراحل تنفيذ عمليات التخطيط .
- الاتفاق على أنواع البيانات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي وجمعها وتحليلها .
- تحديد وحدات التخطيط الاستراتيجي والتي على مستواها تبني خطط الأقسام .
- تنمية روح الانتماء والمشاركة ونشر روح فريق العمل في عملية اتخاذ القرارات .
- توفير عنصر الابتكار والتجديد .
- المتابعة والرقابة للعمليات والأنشطة وسرعة اكتشاف الأخطاء وعلاجها (العوين ، ٢٠٠٦، ٧٨- ٧٩).

ويمكن تلخيص الخطوات التي تتضمنها مرحلة التخطيط للتخطيط، فيما يلي:

– **تحديد فريق العمل (فريق التخطيط) :** يقوم الفريق بالتصميم المبدئي للخطة وتحديد من سيشارك في بنائها، ويحدد الأولويات، ويسهل الحصول على المعلومات، ويشكّل حلقة الوصل بين أطراف المؤسسة التربوية، وينصح ب:

✓ ألا يتجاوز عدد الفريق من ٥-٧ أعضاء.

✓ أن يكون من بينهم أشخاص منظرون قادرين على الخيال، وأشخاص إجرائيون يركزون على إنجاز المهام.

✓ أن يكون لديهم السلطة والقابلية والاحترام في المؤسسة.

✓ أن يمثل الفريق جميع المستويات التعليمية والإدارية في المؤسسة.

- تحديد الشركاء: لابد من مشاركة جميع الأفراد الذين لهم علاقة بنجاح المؤسسة التربوية والأفراد الذين يمكنهم مساعدتها على تحقيق رؤيتها.
- تحديد الأدوار والمسؤوليات: فلا بد في هذه المرحلة من معرفة من سيقوم بماذا؟.
- تحديد المعلومات ومصادرها: فلا بد من تأمين سلسلة تدفق المعلومات وتحديد مصادرها الأساسية.
- تأمين الموارد المطلوبة: فلا بد من تأمين الموارد المادية والبشرية بحيث لا تتعثر عمليات التخطيط في أي مرحلة من المراحل.
- تحديد المدة الزمنية: حيث يساعد على التركيز والإنجاز والعمل وفق خطط زمنية محددة مسبقاً (الحر، ٢٠٠٩، ٧٣-٧٤).
- تحديد المرجعيات: وهي الأطر المرجعية التي ينبغي أن تصمم الخطة في ضوءها. وتختلف هذه الأطر وفقاً لنشاط المنظمة ومجال الخطة. ومن أمثلتها في المجال التعليمي: سياسة التعليم في الدولة، وخطط التنمية، إضافة إلى التجارب العالمية والمحلية في إعداد الخطط الاستراتيجية.

## مراحل التخطيط الاستراتيجي :

### ثانياً: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (التحليل البيئي) Environmental Analysis .

يتطلب التخطيط الاستراتيجي تحليل منهجي شامل للمركز الحالي للمنظمة، من خلال معرفة وتحديد الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة المنظمة من جهة، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة من جهة أخرى (المجمع العربي للمحاسبين، ٢٠٠١ ، ٦).

وتمثل البيئة مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والاستراتيجية، تتطلب من الإدارة فهم لطبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها وطبيعة العلاقة بينها، بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ التعامل معها، وبشكل متوازن وحركي، ويعطي للمنظمة قدرات متجددة باستمرار، وإمكانية الحصول على أفضل النتائج المرغوبة من جراء هذا الفهم (بني حمدان وإدريس ، ٢٠٠٧ ، ٧١).

فالتحليل البيئي هو عبارة عن "مجموعة أدوات تستخدمها الإدارة الاستراتيجية؛ لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية، وتحديد الفرص والتهديدات، وتشخيص السمات أو الميزات التنافسية في المنظمة، من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة، وتحديد أهداف المنظمة، وتحديد الاستراتيجية المطلوبة" (وهبه ، ٢٠٠٨ ، ١٤).

ويعرف باسم المسح البيئي ( Environmental Scanning ) أو تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ( SWOT Analysis ) ، حيث يرمز الحرف S إلى Strengths نقاط القوة ، والحرف W إلى Weaknesses نقاط الضعف ، والحرف O إلى Opportunities الفرص ، والحرف T إلى Threats التهديدات .

وأياً كان المصطلح المستخدم، فإن المعنى المقصود به يتلخص في جمع وتحليل البيانات والمعلومات من المصادر المختلفة داخل المنظمة، لتحديد نقاط القوة التي تتميز بها، وجوانب القصور التي تعاني منها في مواردها المادية والبشرية التنظيمية والوظيفية والمعلوماتية وأساليبها الإدارية. وأيضاً تحليل الظروف السياسية والاجتماعية

والثقافية والاقتصادية والتكنولوجية المحيطة بها، لتحديد الفرص التي يمكن استغلالها أو الاستفادة منها،  
والتهديدات أو التحديات التي يجب الاستعداد لمواجهةها (مخيمر ، ٢٠٠٥ ، ٧-٨).

يتضح مما سبق أن التحليل البيئي للمنظمة يتطلب تجميع كم هائل من البيانات والمعلومات عن خلفية  
الأعمال للمساعدة في اتخاذ القرارات السليمة، فالحقائق المتوافرة لدى القائمين على التخطيط ستؤثر بالتأكيد  
على التوجهات نحو القرار المتخذ (سلسلة الإدارة المثلى ، ٢٠٠٢ ، ٨).

وتصنف البيانات المطلوبة لعملية التحليل الاستراتيجي عادة إلى:

- **المعلومات التاريخية** والتي توضح القيم السابقة للظواهر واتجاهاتها للزيادة أو الانخفاض أو الثبات،  
وقيمة المعلومات التاريخية تكمن من استخلاص بعض المؤشرات الأساسية التي تدل على الاتجاهات  
المستقبلية للظاهرة.
- **المعلومات الحاضرة** وهي تصف أبعاد الموقف كما هو في نقطة الزمن الحالية، وهي معلومات قيمة،  
وتتوقف فعاليتها في خدمة أغراض التخطيط على مدى السرعة التي تصل بها إلى الإدارة.
- **المعلومات المستقبلية** وهي التنبؤات بالأحداث المحتملة في المستقبل والتي على أساسها تضع الإدارة  
تقديراتها وتبني توقعاتها، وهي أساس هام لعمليات التخطيط عموماً (السلمي ، ٢٠٠٠ ، ١٢٩).

ويمكن توضيح بعدي التحليل الاستراتيجي :

### أ- تحليل البيئة الخارجية Analysis of the External Environment

يقصد بالبيئة الخارجية العوامل التي تؤثر على كافة المنظمات وتقع خارج حدود المنظمة و نطاق رقابة الإدارة، و  
يتم في إطارها ممارسة الأعمال الإدارية. وتشمل كافة العوامل السياسية و الاقتصادية و الثقافية و الاجتماعية و القانونية و  
التكنولوجية.

وتعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الأمور المهمة والضرورية عند اختيار  
الاستراتيجية المناسبة من خلال تحديد الفرص المتاحة للمنظمة والتعرف على الظروف المحيطة بها  
، وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن المنظمة من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها الاستراتيجية،  
وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة التي قد تسبب خطراً أو آثاراً سلبية للمنظمة (الدوري، ٢٠٠٥ ،  
١٥٨).



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

- **الأهداف التي يجب تحقيقها** : فدراسات البيئة الخارجية تساعد المنظمة على وضع الأهداف، أو تعديلها بحسب نتائج تلك الدراسات.
- **الموارد المتاحة**: وتساعد العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأس مال، تكنولوجيا، آلات، أفراد،...) وكيفية الاستفادة منها ومتى يمكن للمنظمة أن تحقق الاستفادة.
- **المجال المتاح أمام المنظمة**: تسهم دراسات البيئة الخارجية في تحديد المجالات التي تركز عليها المنظمة التعليمية، مثل تحديد ما يتعلق باحتياجات سوق العمل ، كما تساعد على بيان علاقتها -من حيث التأثير والتأثر- بالمنظمات المختلفة.
- **أنماط القيم والعادات والتقاليد**: وأشكال السلوك وتحديد سمات المجتمع والجمهير التي ستتعامل معها المنظمة.

وتذكر (خطاب ، ٢٠٠٧، ٥٧) بأنه يظهر تأثير هذه عوامل البيئة الخارجية في :

- تحديد فرص الاستمرار و النمو.
- درجة الحرية و الاستقلال التي تستطيع إن تمارسها الإدارة.
- التنظيم الإداري و السياسات والتطبيقات الإدارية.

### ب- تحليل البيئة الداخلية: Analysis of the Internal Environment

تمثل البيئة الداخلية في طاقة وإمكانات المنظمة المادية و الإنسانية و المالية، الحالية والمستقبلية، و قيم أفراد الإدارة العليا بها، و التي تؤثر إلى حد كبير على أهداف و استراتيجيات المنظمة. و قد تمثل هذه العوامل أوجه قوة بالنسبة لها، أو قيوداً ينبغي العمل على تجنبها أو التقليل من آثارها السلبية (خطاب ، ٢٠٠٧، ٢٨).

ويقصد بتحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة، ومجالات الضعف (إدريس ومرسي، ٢٠٠٢، ٧٠). وتهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيس يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية مما يساعد على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها.

ويشير (المغربي، ١٩٩٩، ١٣١) إلى أن أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية تكمن في النقاط التالية:

١. المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.
  ٢. إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في القطاع التربوي.
  ٣. بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها، والبحث عن طريق تدعيمها مستقبلاً.
  ٤. بيان وتحديد نقاط الضعف، وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها، أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة.
  ٥. ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات) ، لانتهاز الفرص من خلال نقاط القوة الداخلية، وتجنب المخاطر أو تحجيمها من خلال التعامل مع نقاط الضعف.
- ويعتبر تحليل **SWOT** القائم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية أداة مفيدة لمقارنة الفرص والتهديدات بعناصر القوة والضعف، وبالتالي تحليل الوضع العام للمنظمة (المجمع العربي للمحاسبين، ٢٠٠١، ٩).
- ويوضح جدول مصفوفة (SWOT) كما ذكرها ( بني حمدان وإدريس ، ٢٠٠٧، ١١٤)

	التحليل الداخلي	التحليل الخارجي
نقاط الضعف W	نقاط القوة S	
مساندة استراتيجية/ التدوير أو التحول W/O التغلب على مواقع الضعف من خلال استغلال الفرص المتاحة.	استراتيجية هجومية S/O استخدام نقاط القوة لاستغلال الفرص المتاحة.	الفرص المتاحة O
مساندة استراتيجية/ استراتيجية دفاعية W/T تقليل مواطن الضعف لتحاشي المخاطر.	مساندة استراتيجية/ استراتيجية التنويع S/T استخدام نقاط القوة لتجنب التهديدات أو الحد من آثارها.	التهديدات T

و أسقط (أبوالروس، ٢٠٠٤، ٣٤) التحليل الاستراتيجي على البيئة التعليمية للجامعات فقام بتحديد عوامل للتحليل تتناسب وبيئة التعليم العالي. والجدول التالي يوضح عناصر هذا التحليل:

جدول التحليل الاستراتيجي

<b>التحليل الاستراتيجي (SWOT Analysis)</b>	
<b>الظروف الداخلية (نقاط القوة والضعف)</b>	<b>الظروف الخارجية (الفرص والمخاطر)</b>
<p style="text-align: center;"><b>العوامل الإدارية:</b></p> <p>المسؤولية الاجتماعية، استخدام الخطط الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي، تقييم العوامل البيئية والتنبؤ بها، سرعة التجاوب مع الظروف المتغيرة (ديناميكية الجامعة) ، مرونة الهيكل التنظيمي للجامعة، كفاءة نظام الاتصالات وسرعة تداول المعلومات في الجامعة، والقدرة على المثابرة والتعامل مع الأزمات، القدرة على الاحتفاظ بالكفاءات ذات القدرات الخلاقة، القدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية، القدرة على التعامل مع آثار التضخم، المرونة في التعامل مع المتغيرات البيئية.</p>	<p style="text-align: center;"><b>العوامل السياسية:</b></p> <p>قوانين حماية البيئة، قوانين الضرائب، حوافز خاصة، تعليمات التجارة الخارجية، الاتجاه نحو الداعم الأجنبي ، قوانين التوظيف، استقرار الحكومة، اتجاهات النظام الحاكم، الأطراف الأخرى على الساحة السياسية، أصحاب المصالح، علاقة الدولة مع العالم الخارجي، الظرف التاريخي.</p>
<p style="text-align: center;"><b>العوامل المالية:</b></p> <p>مصادر رأس المال، استخدامات رأس المال، سهولة الخروج من السوق، العائد على الاستثمارات، درجة السيولة، درجة الاستقرار المالي، القدرة على التوسع لتلبية الطلب المتزايد، متوسط تكاليف، القدرة على سداد</p>	<p style="text-align: center;"><b>العوامل الاقتصادية:</b></p> <p>اتجاهات إجمالي الناتج القومي، معدلات الفائدة، عرض النقد، معدلات التضخم، معدلات البطالة، مراقبة الأجور والأسعار والرسوم الدراسية، رفع وتخفيض قيمة العملة، توافر الطاقة وتكلفتها، مستوى دخل الفرد، المنافسة، الموردون، الخدمات</p>

<b>التحليل الاستراتيجي (SWOT Analysis)</b>	
<b>الظروف الخارجية (الفرص والمخاطر)</b>	<b>الظروف الداخلية (نقاط القوة والضعف)</b>
البديلة مثل التعليم عن بعد وكليات المجتمع.	الالتزامات قصيرة الأجل، القدرة على سداد الالتزامات طويلة الأجل.
<b>العوامل الاجتماعية والثقافية والتعليمية والحضارية:</b> التغيير في نمط الحياة، التوجهات المهنية، نشاط المستهلكين، معدل تكوين الأسرة، توزيع السن للسكان، التحول الإقليمي في السكان، توقعات الحياة ومعدل نمو السكان، معدلات المواليد، أنظمة القيم، المستويات التعليمية والثقافية، الموروثات الحضارية.	<b>العوامل البشرية:</b> الخبرات والتأهيل الإداري، القدرات والإتجاهات، الدافعية والحماس، الإمكانيات، مستوى التأهيل، إمكانيات إعادة التأهيل.
<b>العوامل التكنولوجية:</b> مجموع الإنفاق الحكومي على البحث والتطوير، مجموع إنفاق التعليم على البحث والتطوير، تركيز الجهود التكنولوجية، تحسين الإنتاجية، والكفاءة من خلال المكننة.	<b>العوامل التكنولوجية (المادية والإنتاجية):</b> المهارات الفنية والتكنولوجية، استخدام الموارد، مستوى التكنولوجيا المستخدمة في الخدمات التعليمية، القدرة على تقييم ابتكارات في المنتجات والعمليات، كفاءة الإنتاج، القيمة المضافة للمنتج، اقتصاديات الحكم، حداثة المصنع، استخدام الحاسب الآلي، فاعلية برامج التدريب، القدرة على نقل الأفكار إلى مجال التطبيق

## الجلسة الثانية: تابع عمليات التخطيط الاستراتيجي ومراحله ١٢٠ د

### أهداف الجلسة :

- ١- أن تتمكن المتدربة من الصياغة الجيدة للرؤية والرسالة والقيم في التخطيط الاستراتيجي
- ٢- أن تتمكن المتدربة من صياغة الأهداف الاستراتيجية بشكل جيد .

### الأساليب والأنشطة التدريبية :

م	الإجراءات التدريبية	الوسائل التدريبية
١	النشاط (١/١/٢) ورشة عمل (٢/١/٢)	أقلام- شفافيات
٢	عرض ومناقشة الأنشطة	جهاز عرض + جهاز عرض شفافيات
٣	عرض المادة العلمية	جهاز عرض

### إجراءات تنفيذ الأساليب والأنشطة التدريبية للجلسة الثانية :

اليوم	الجلسة	خطة تنفيذ إجراءات الجلسة	الزمن
الثاني	الثانية	يوزع المدرب نشاط ١/٢/٢ مجموعات ثنائية	٢٠ د
		عرض حل المجموعات ومناقشتها	٢٠ د
		عرض المادة العلمية للنشاط ١/٢/٢	٢٠ د
		نشاط ٢/٢/٢ جماعي	٢٠ د
		مناقشة المتدربين في حل النشاط	٢٠ د
		عرض المادة العلمية للنشاط ٢/٢/٢	٢٠ د

### ثالثاً: تحديد رؤية ورسالة وقيم المنظمة (صياغة الاستراتيجية).

تنطوي هذه المرحلة على صياغة أو وضع خطة عامة شاملة طويلة الأجل للتعامل مع ما تم اكتشافه في الدراسة التشخيصية أو المسح البيئي من نقاط وفرص متاحة وجوانب قصور أو تهديدات وتحديات. وتتضمن هذه المرحلة تحديد الرؤية المستقبلية لمنظمة (Vision) ورسالتها أو مهمتها (Mission) واستراتيجيتها (Strategy) وسياستها (Policy) (مخيمر، ٢٠٠٥، ٨).

وصياغة الاستراتيجية تمثل إعلان للنوايا، وتحديد ما ترغب به المنظمة في أن تكونه على المدى الطويل، وهذا يستلزم الإلمام بكل العمليات المرتبطة بذلك، تفادياً للعثرات المحتملة. وهي رسم المسار المستقبلي بالنسبة للمنتجات والخدمات التي ستقدم للمجتمع المستهدف وكيفية القيام بذلك " (سلسلة الإدارة المثلى، ٢٠٠٢، ٦٦).

وتبدأ صياغة الاستراتيجية بتعريف الطرق العملية التي تؤدي إلى تحليل المهام الاستراتيجية، ويضيف (الدوري، ٢٠٠٥: ١٥٧) أن اختيار الاستراتيجية يستمد أساساً من نتائج تقويم مصفوفة (SWOT). ويساعد توافر الاستراتيجية على تحقيق الضمان، والتأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها يومياً تتوافق مع المصالح بعيدة المدى للمنظمة، كما يشجع وجود استراتيجية واضحة لجميع العاملين على العمل سوياً لتحقيق الأهداف المشتركة.

### • صياغة رؤية المنظمة Vision :

تعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها "المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها" (مرسي، وآخرون، ٢٠٠٥، ٨٧).

ويلاحظ هنا اختلاف الرؤية عن الرسالة في كونها تتحدث عن المستقبل ولا تصف الحالة الحالية، فهي توضح ماذا تريد المنظمة أن تكون عليه في المستقبل، أما الرسالة في جملة تحدد غاية المنظمة، ومبرر وجودها، وتحدد مجال عملها والفئة المستهدفة بخدماها. فالرؤية هنا إذاً حلم أو إلهام، بينما الرسالة عبارة عن غرض. فالرؤية هي تصورات أو توجهات أو طموحات لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل . إلى أين تريد الذهاب من واقع حالها الآن . وتنبع الرؤية المستقبلية من التساؤل :

How can lead if you don't know where you are going ?

كيف تقود إذا لم تكن تعرف إلى أين تريد الذهاب؟. كما تستند إلى أن المهمة الإدارية ليست رؤية المنظمة كما هي الآن ، بل رؤيتها كما يجب أن تكون

Management's job is not to see the organization as it is ... But as it should be. (مخيمر ، ٢٠٠٥ ، ٨).

وعند صياغة الرؤية يلزم اللجوء إلى التخيل، وذلك لتصور ماذا يمكن أن يحدث على المدى البعيد، فالرؤية تضع إطاراً عاماً لفلسفة الجامعة -أو المنظمة التعليمية أياً كانت- ، غاياتها، استراتيجياتها، وفي نفس الوقت لها دور مهم في زيادة فعالية وإنتاجية الجامعة؛ لأنها تحفز الجميع للعمل باتجاه هدف واحد (أبو الروس، ٢٠٠٤ ، ٢٨).

وحتى تتم صياغة الرؤية الخاصة بالمؤسسة التعليمية، يجب مراعاة أن تكون الرؤية (مرعي، ١٩٩٩، ٩٥) :

١. عامة

٢. مختصرة، موجزة وواضحة.

٣. مركزة على مستقبل أفضل.

٤. عاكسة لمثل عليا.

ويضيف مرسي بأنه يوجد ثلاث مكونات مميزة يجب أخذها بعين الاعتبار عند الشروع في صياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وهي: تحديد مجال النشاط الجاري للمنظمة وتحديد التوجه الاستراتيجي المستقبلي، وتوصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات الاهتمام (مرسي، وآخرون، ٢٠٠٢، ١٠٣).

وتعتبر الصياغة المحكمة للرؤية الاستراتيجية ورسالة المنظمة تساعد في توليد قيمة إدارية حقيقية تتمثل في توحيد آراء المديرين حول الاتجاهات المستقبلية للمنظمة وتقليل المخاطر الناتجة عن فقدان الرؤية إلى واقع عملي،

وتوليد الاقتناع والانتماء للتنظيم، والحرص على تحقيق الأهداف، كما تحقق الصياغة المحكمة التهيئة اللازمة للتعامل مع متغيرات وتحديات المستقبل.

### خصائص العبارات الدالة على الرؤية المستقبلية:

- تتصف بالإلهام.
- تتصف بالوضوح.
- ذات معنى ومغزى في المجال الذي تعمل فيه المنظمة.
- تتسم بالاستقرار النسبي، و تحوي قدرا من التحدي المستمر.
- تعد بمثابة علامات مضيئة للطريق.
- تستهدف تحفيز العاملين والعملاء.
- تتطلع إلى المستقبل.
- تتصف بالإيجاز والتحديد والإنجاز والتعبير عن التفوق المستمر في مجلها.

### أمثلة:

- مدرسة اختارت كلمة واحدة تعبر فيها عن رؤيتها وهي كلمة "ACHIEVE" الإنجاز ثم اشتقت مجموعة من الكلمات من حروف هذه الكلمة :  
Attendance الحضور، Commitment الالتزام، Homework الواجبات المنزلية،  
Improve التطوير، Effort الجهد، Value القيم ، Everyone الجميع .
- جامعة الملك سعود : "الريادة العالمية والتميز في بناء مجتمع المعرفة".

### ● صياغة الرسالة Mission:

عرف (مرسي، وآخرون، ٢٠٠٢ ، ٨٦) الرسالة بأنها: "الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، من حيث مجال نشاطها، ومنتجاتها وعمالها وأسواقها، والتي تعكس السبب الجوهرى لوجود المنظمة وهويتها، ونوعيات عملياتها وأشكال ممارستها".  
يرى دراكر أنه لا بد أن تسأل المنظمة نفسها :



ما هو عملنا؟ (What is our Business?) والذي سيكون مترادفاً مع سؤال ما هي رسالتنا؟  
 (What is our Mission) والذي سيميز المنظمة عن غيرها من المنظمات. فرسالة المنظمة تمثل سبب  
 تفرد المنظمة عن غيرها و تحدد سبب تواجدها "reason for being" والذي يحدد ما هو نشاطها.  
 ويرجع دراكر الأسباب الرئيسية لتعثر و فشل بعض المنظمات إلى عدم تحديدها للفكر الذي يوضح رسالتها  
 ويبين المغزى من وراء نشاطها .

ويرجع مايكل بوتر Michael Porter أهمية الرسالة إلى دورها في تدعيم هوية المنظمة و طبيعتها ، و  
 ارتباطها بالمنظمة قدر ارتباط النتائج المالية و المادية بها.

إن التفكير المبدئي عند وضع و تحديد رسالة المنظمة يستقي من البيئة الخارجية بالتركيز على المجتمع و  
 العملاء و مجالات التعامل الحالية، و يمكننا استشعار ذلك من الكثير من الرسائل التي نجدها تحتوي على  
 لاهتمامات الأساسية للمنظمة بعملائها و عناصر بيئتها (المغربي ، ٢٠٠٦ ، ١٤٧).

قديمًا كان للمؤسسات والمعاهد مهمة، أما معاهد الإدارة الحديثة فيجب أن يكون لها رسالة والفرق بين  
 الاثنين هو أن المهمة عمل فني محدود وفق إطار قانوني محدد، أما الرسالة فهي أشمل وتتضمن أبعاداً سياسية  
 واجتماعية وثقافية وقانونية، وهي بذلك تمثل بوتقة الفكر والإبداع (الصرن، ٢٠٠٢، ٣٠٣).

وتعرف الرسالة في المجال التربوي أيضاً بأنها " وثيقة مكتوبة تؤسس على القيم والاعتقادات، وتعليمات سبل  
 الطريق الذي تسير فيه المنظمة وتحدد علاقاتها مع أصحاب المصالح الرئيسة فيها" (غنيمة، ٢٠٠٥، ٤٥٦).  
 ويتضح من التعريفات السابقة الأبعاد الأساسية للرسالة، وهي :

١. أن الرسالة تمثل الإطار المميز للمنظمة، مما يشكل تفرداً وخصوصيتها وهويتها عن المنظمات الأخرى.
٢. تعد الرسالة المبرر الأساسي لوجود المنظمة.
٣. تعد الرسالة الركيزة التي تبنى عليها الغايات والأساس في وضع الأهداف.
٤. التعبير عن الرسالة يتم بشكل مجرد وليس بشكل تفصيلي.
٥. توضح الرسالة الاتجاه العام للمنظمة وطبيعة عملها.
٦. تختلف الرسالة عن المهمة في طبيعتها وشموليتها.
٧. تجيب الرسالة على أسئلة محددة تتفق معظم التعريفات عليها.
٨. تتصف الرسالة بأنها عبارة شاملة جامعة مانعة سهلة الفهم.
٩. تتسم الرسالة بالثبات النسبي مقارنة بالأهداف وهي نتاج لرؤيا ما تتوقعه المنظمة في المستقبل.

ووضع ( السويدان والعدلوني ، ١٤٢٥ هـ ) المواصفات التالية لرسالة المنظمة :

- ١- أن تكون واضحة وسهلة الفهم من قبل الجميع .
- ٢- أن تأتي مختصرة و قصيرة يسهل تذكرها .
- ٣- تصف المؤسسة من حيث (ما هي أهدافها ومن هم جمهورها و كيف سيحقق ما تريد) ( What, Who, How, and Why ) .
- ٤- تركز على محور استراتيجي محدد.
- ٥- تعبر عن تميز المؤسسة عن غيرها.
- ٦- واسعة غير هلامية ، محددة من غير تفصيل .
- ٧- تمثيل المرجع الدائم للقرارات داخل المؤسسة .
- ٨- تحاكي أعراف و فلسفة و قيم ومعتقدات و تقاليد المؤسسة .
- ٩- تعكس معايير قابلة للتحقيق.
- ١٠- يتم صياغتها بطريقة تدفع الجميع لتبنيها كرسالة للمؤسسة.

**فوائد وضع الرسالة (خطاب ، ٢٠٠٧ ، ٣٥) :**

- تساعد على توصيل رؤية المنظمة أو رؤية القيادة العليا بها إلى كافة العاملين و المتعاملين بالمنظمة.
- تعتبر الأساس في وضع استراتيجية المنظمة والخطط والسياسات الخاصة بها.
- تحدد مستويات الأداء التنظيمي.
- تحدد مستويات السلوك والجانب الأخلاقي المتوقع.

**أمثلة :**

● رسالة الخطة الاستراتيجية لمدارس مدينة ممفيس بأمریکا:

”إعداد كافة الأطفال ليكونوا مواطنين وعاملين ناجحين في القرن الحادي والعشرين. وهذا يتضمن تعليمهم القراءة الواعية والكتابة الواضحة والحساب بدقة والتفكير الناقد واستخدام المعلومات لحل المشكلات“.

● رسالة الخطة الاستراتيجية لجامعة الملك سعود:

”تقديم تعليم متميز، وإنتاج بحوث إبداعية تُخدم المجتمع وتسهم في بناء اقتصاد المعرفة من خلال إيجاد بيئة محفزة للتعلم والإبداع الفكري والتوظيف الأمثل للتقنية والشراكة المحلية والعالمية الفاعلة“.

## • تحديد القيم الاستراتيجية Values :

تشير القيم الاستراتيجية إلى مجموعة المبادئ والأسس العامة الحاكمة لأعمال المنظمة وتفاعلاتها مع مختلف القوى والأطراف الرئيسية التي تتعامل وتعمل معها . وتشكل هذه القيم والالتزامات الأساسية مجموعة من الأولويات التي تحكم تصرفات وقرارات وسياسات المنظمة . ( مرسي وسليم ، ٢٠٠٧ ، ٢٤ ) . ويرى ( السويدان والعدلوني ، ١٤٢٥ ) أنه من الطبيعي أن تبني القرارات الخاصة بالعمل على الأمور التي تعتبرها المنظمة ذات قيمة (مثلاً : النمو ، نوع الرقابة ، الأخلاقيات) . إن الخطط الاستراتيجية التي لا تهتم بالقيم في المنظمة ستواجه مشاكل وقد تفشل أيضاً، ففي أثناء استعراض القيم ومتابعتها يفحص فريق التخطيط العناصر الخمسة التالية :

قيم شخصية لأعضاء فريق التخطيط ، وقيم المنظمة ككل ، وفلسفة العمل ، وثقافة المنظمة المساهمين و المتأثرين بها .

**القيم الفردية:** تشمل هذه الخطوة فحص القيم الشخصية لأعضاء فريق التخطيط ، لأن القيم الفردية - و بصفة خاصة قيم القياديين و المدراء - كثيراً ما تشكل جزءاً من نظام المنظمة، فمثلاً يختلف التأثير الذي يحدثه مدير يؤثر السلامة في العمل عن تأثير المدير الذي يقبل المخاطرة . وهدف هذه الخطوة ليس التأثير على الأعضاء لكي يغيروا قيمهم، ولكن لمساعدتهم في تفهم قيم بعضهم البعض و تأثيرهم على المؤسسة .

**قيم المنظمة:** بعد أن يقوم أعضاء فريق التخطيط بفحص قيمهم الفردية، يقومون بتحديد نوع القيم التي يريدون من المنظمة أن تتبناها وتستخدمها في اتخاذ القرار، فمثلاً قد يقررون الاهتمام بزيادة الربح أكثر من النمو، أو قد يقررون إعطاء الجودة قيمة أكبر من الاهتمام بالربح . إن هذه القرارات مهمة لأن القيم المختارة ستؤثر بشكل مباشر في ما يمكن وما لا يمكن إنجازه في المنطقة (السويدان والعدلوني ، ١٤٢٥ ، ٣٧)

أمثلة :

• قيم الخطة الاستراتيجية لجامعة الملك سعود:

انطلاقاً من قيم ديننا الحنيف وثقافتنا الغراء، نؤمن بالقيم التالية: "الجودة والتميز، القيادة والعمل بروح الفريق، الحرية الأكاديمية، العدالة والنزاهة، الشفافية والمساءلة، التعلم المستمر".

● قيم الخطة الاستراتيجية لمدرسة:

"نعمل جميعاً لخدمة أجيال المستقبل واستثمار طاقاتهم في جو من التعاون والتكامل والحرص على الجودة والإتقان في كل ما يقدم للطلبة من برامج ومشروعات، كما نؤمن بالإبداع والابتكار لجعل برامجنا أكثر جاذبية".

### رابعاً: تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

تمثل الغايات الاستراتيجية العنصر المحوري في عمليات التخطيط والإدارة الاستراتيجية، حيث تحدد الإطار العام للجمهور والأنشطة التي تقوم بها المنظمة، وتساعد في تحويل الرؤية الاستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للأداء، ومن ناحية أخرى فإن الغايات والأهداف تساهم في توجيه القدرات الاستراتيجية وتحديد أولوياتها وأهميتها النسبية. ويرى مرسى أن مفهوم الغايات يشير إلى النتائج النهائية للمنظمة، والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، وعادة ما تستند الغايات إلى رسالة المنظمة (مرسي، وآخرون، ٢٠٠٢، ١٢٠٠)، في حين يشير مفهوم الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم بالتحديد الدقيق، وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل.

وتعرف الأهداف بأنها الرغبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. ويتوافق هذا التعريف مع مرسى في تصنيف الأهداف بحسب المستوى التنظيمي إلى أهداف عامة (غايات) تتعلق بالإدارة العليا، ويطلق عليها الأهداف الاستراتيجية، أما الأهداف التي تتعلق بالإدارة الوسطى فهي تنطلق من الأهداف الاستراتيجية وتكون على شكل أهداف محددة (العبد، ٢٠٠٣، ١١٨).

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

ويرى كثير من الكتاب، مثل الدوري والسلمي ومرسي وآخرين، أن الغايات تعد بمثابة أهداف عامة وشاملة، تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه على المدى البعيد، وتأخذ صياغات شمولية مجردة. أما الأهداف فهي نتائج تشغيلية يجب تحقيقها خلال فترة زمنية قصيرة.

### أهمية الأهداف الاستراتيجية:

١. تساعد الأهداف على تعريف المنظمة للبيئة التي تعمل بها.

٢. تعد مرشداً لاتخاذ القرارات بما يتناسب والمواقف التي تواجهها الإدارة العليا.
٣. تساعد الإدارة العليا في تحديد السلطات والمسئوليات للأفراد والأقسام وتحديد أدوارهم في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
٤. تزود الأهداف بمعايير لتقييم الأداء التنظيمي، أي وضع صيغ ومقاييس كمية كلما أمكن نحو تحقيق الغاية، وفي إطار زمني يتناسب وإمكانية تحقيق الهدف (الدوري، ٢٠٠٥، ٥٨).
٥. تمثل الأهداف نقطة الارتكاز التي تبنى عليها مدخلات العملية التربوية كما أنها نقطة النهاية التي تلقتي عندها مختلف هذه المدخلات في أثناء التقويم الشامل للعملية التعليمية خلال العام الدراسي (الجبر، ٢٠٠٢، ٨٦).

### صياغة الأهداف:

يجد الكثير صعوبة في صياغة الأهداف فيقع البعض في متاهات الصياغات العامة والعبارات الفضفاضة، مما يجعلها صعبة التحقيق والقياس وقليلة الجدوى. وللصياغة المنهجية للأهداف مراحل عديدة هي (مرعي، ١٩٩٩، ٧٦-٧٧):

١. البحث عن الأهداف المتاحة في المنظمة: ويتم ذلك فيما يخص الغايات والأهداف العليا منفصلاً ذلك عن الدراسات التي تقوم على كشف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ويتضح العمل في هذه الحالة بشكل أكبر في البحث عن الممكن عبر منهجيات الإبداع والابتكار.
٢. عملياتية الأهداف: حيث من المناسب إعطاء الأهداف محتوى ملموساً وإقرانها بالقيم المطلوب بلوغها والوقت المطلوب للإنجاز.
٣. تحليل العلاقات بين الأهداف: بحيث نتجه في التحليل أولاً بتوضيح العلاقة بين الأهداف، سواء كانت علاقات تكاملية، أو علاقات مستقلة، أو علاقات متناقضة، وهنا نستبعد العلاقات المتناقضة ثم نقوم بتحليلات لاحقة تهدف إلى إعداد علاقات ذات أفضلية بين الأهداف المختلفة، ونضيف الخيارات الممكنة لإعداد أهداف منسجمة.
٤. تحليل الصيغة ممكنة التحقيق في الأهداف: فلا ينبغي لمستوى التوقعات أن يكون خيالياً حيث يجب معرفة ما نمتلكه من وسائل، ومدى كفايتها لبلوغ الأهداف.

ولتحسين صياغة عبارات الأهداف نورد المثال التالي في الجدول التالي:

المصدر : (سلسلة الإدارة المثلى، ٢٠٠٢، ٣١) بتصرف.

السياغات الضعيفة	الأسئلة المثارة عنها	السياغات الفورية
سنركز على الاستفادة من خبراتنا الكبيرة في تعليم طلابنا.	هل سنقوم فقط بتعليم الطلاب؟ وما نوع الخبرة التعليمية التي تود نقلها؟	سنقوم بتوفير تعليم أكاديمي متميز لطلاب الحي، وسنقدم خدمات اجتماعية توعوية لسكان الحي.
سنصبح مركز الامتياز بين معاهد تعليم الحاسبات الآلي.	من هم عملاؤك؟ وأين يتواجدون؟ ما الذي تعتقد أنك قادر على تقديمه لهم.	سنقوم بتوفير الأجهزة، والبرمجيات، ونظم التطبيقات، والدروس التعليمية المتميزة، والمعلمين ذوي الكفاءة والخبرة في مجال تعليم الحاسب الآلي، لكل المهتمين بتنمية مهارات في الحاسب الآلي، وفي جميع فروعنا.

### خصائص ومعايير الأهداف الجيدة:

١. القابلية للقياس الكمي: بالقدر المستطاع، مع الاعتبار لبعض الأهداف التي يصعب قياسها كمياً، لتحقيق الرضا الوظيفي، إلا أنه ينبغي الاجتهاد من إدارة المنظمة لوضع مقاييس وطرق وأساليب كمية ووصفية تساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات والنتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف (المغربي، ١٩٩٩، ٩٨).
٢. المرونة: بحيث تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة أعمال المنظمة، وتكون المرنة وفق إطار محدد للتعديل، بمعنى أن يكون التغيير في مستوى الهدف وليس في طبيعته (مرسي، وآخرون، ٢٠٠٢، ١٤٣).

٣. **الوضوح والفهم:** يجب أن تصاغ الأهداف بكلمات سهلة ومفهومة بقدر الإمكان من جانب الأفراد الذين سيتولون تحقيقها، وأن تكون محددة ودقيقة الصياغة بحيث يكون فهمها موحدًا، وأن تصاغ على شكل نتائج متوقعة (غنيمة، ٢٠٠٥، ٤٦٨).
٤. **التوازن والتكامل:** بحث تختفي صور التناقض والتضارب بين الأنشطة والقرارات في المستويات الإدارية المختلفة، أو بين التقسيمات التنظيمية في المنشأة (السلمي، ٢٠٠٠، ٥١).
٥. **المشاركة والقبول:** بحيث تكون الأهداف قد وضعت بمشاركة جميع الأطراف المسئولة عن تحقيقها، كما أنه من المتوقع أن يبني المديرون والأفراد تلك النوعيات من الأهداف التي تنسجم مع تفضيلاتهم، فالقبول يأتي نتيجة للمشاركة. ويفضل أن يمتد القبول ليشمل الفئات الخارجية مثل جماعات الضغط أو المنظمات التشريعية، وغيرها من الفئات التي قد تقف عائقاً دون تحقيق الأهداف المزمعة.
٦. **التحفيز:** بمعنى أن تكون مرتفعة بالدرجة التي تثير الأفراد وتستحثهم على الأداء المتميز، وهذا لا يتأتى إلا إذا كانت الأهداف سهلة التحقيق (مرسي، وآخرون، ٢٠٠٢، ١٤٤).
٧. **الملائمة:** يجب أن تتناسب الأهداف الموضوعية مع الأغراض العامة للمنظمة كما تم التعبير عنها في رسالتها، فكل هدف يجب أن يعكس كونه خطوة للأمام في سبيل تحقيق غايات المنظمة.
٨. **التوافق مع الظروف:** المحيطة للمنشأة، فلا تتعارض مع محددات العمل، سواء الداخلية أو الخارجية (السلمي، ٢٠٠٠، ٥٢).



## الوحدة الثالثة : الخطة الاستراتيجية " مكوناتها - تنفيذها وتقييمها - تطبيقات

### عملية إعدادها " ١٨٠ د

#### أهداف الوحدة :

- أن تتعرف المتدربة على مكونات الخطة الاستراتيجية وعناصرها.
- أن تتعرف المتدربة الى كيفية تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييمها
- أن تتقن المتدربة إعداد خطة استراتيجية .

#### جدول وزمن مواضيع الجلسات

م	الجلسة الأولى	راحة	الجلسة الثانية
الموضوع	- مكونات الخطة الاستراتيجية - تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييمها	٣٠ دقيقة	- استعراض خطة جامعة الملك سعود - بناء خطة استراتيجية لمؤسسة تربية
الزمن	١٢٠ د		١٢٠ د

## الوحدة الثالثة: الخطة الاستراتيجية " تطبيقات عملية لإعدادها "

الجلسة الأولى: تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقويمها ١٢٠ د

### أهداف الجلسة :

- أن تتعرف المتدربة على مكونات الخطة الاستراتيجية وعناصرها.
- أن تتعرف المتدربة إلى كيفية تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقويمها

### الأساليب والأنشطة والوسائل التدريبية

م	الإجراءات التدريبية	الوسائل التدريبية
١	التقديم والتعارف	مناقشة
٢	النشاط (١/١/٣) (٢/١/٣) (٣/١/٣) ورشة عمل + عصف ذهني	أقلام - شفافيات
٣	عرض ومناقشة الأنشطة	جهاز عرض
٤	عرض المادة العلمية	جهاز عرض

### إجراءات تنفيذ الأساليب والأنشطة التدريبية الجلسة الأولى:

اليوم	الجلسة	خطة تنفيذ إجراءات الجلسة	الزمن
الثالث	الأولى	يوزع المدرب على المجموعات النشاط (١/١/٣) أسلوب العصف الذهني وذلك باستمطار أكبر عدد من الأفكار بدون نقد	١٥ د
		يقوم المقرر بعرض أفكار مجموعته وتقبل مناقشة وتعليق بقية المجموعات	١٥ د
		يقوم المدرب بعرض المادة العلمية للنشاط (١/١/٣)	٢٠ د
		يقوم المدرب بتوزيع النشاط (٢/١/٣) جماعي	١٠ د
		عرض المجموعات وفتح باب الحوار والمناقشات	٢٠ د
		عرض المادة العلمية للنشاط (٢/١/٣)	١٠ د
		توزيع النشاط (٣/١/٣)	١٠ د
		مناقشة النشاط وعمل المجموعات	١٠ د
		عرض المادة العلمية للنشاط (٣/١/٣)	١٠ د

المادة العلمية للنشاط ١/١/٣

### عناصر الخطة الاستراتيجية:

تتكون الخطة الاستراتيجية للمنظمة من العناصر التالية :

- رؤية المنظمة
- رسالة المنظمة
- قيم المنظمة
- أهداف المنظمة وغاياتها الكبرى
- المبادرات أو البرامج التي تحقق تلك الأهداف

## المادة العلمية للنشاط ٢/١/٣

### تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقويمها:

تعد عملية تنفيذ الاستراتيجية من المراحل المهمة في ترجمة الرؤى والأهداف العامة إلى واقع عملي، ويعرف تنفيذ الاستراتيجية بأنه " عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الاستراتيجية التي يتم اختيارها" (الدوري، ٢٠٠٥، ٢٩٣).

وتنفيذ الاستراتيجية يرتبط بعدة عوامل مهمة منها الهيكل التنظيمي، وأساليب التنفيذ المتبعة، ومدى توافر الموارد البشرية فضلاً عن الثقافة التنظيمية.

وتعطي غالبية المنظمات جهداً ووقتاً لعملية صياغة الأهداف ووضع الخطط والبرامج يصل إلى حد المغالاة مع إغفال حقيقة أن: .

- هذه الأهداف والخطط والبرامج تواجه عقبات وتهديدات وصعوبات تقلل من فرص نجاحها.
- خطأ البدء بتنفيذ خطوات إجرائية مع غياب الرؤية الواضحة من إطار متطلبات تنفيذ تلك الخطط.
- اضطرار أفراد المنظمة إلى إعادة صياغة أهداف جديدة خلال المراحل التنفيذية استجابة لظروف وإمكانيات الواقع العملية بما لا يحقق الأهداف السابق تحديدها.
- عملية التحفيز والتهيئة لتنفيذ الخطط والبرامج لا تقتصر على مجرد توفير الإمكانيات والمتطلبات المادية والبشرية، فهناك جوانب أخرى يتطلب تحديدها وتهيئتها.
- لا يقتصر دور المدارس على تنفيذ الخطط وفق الإمكانيات بل عليهم توفير الإمكانيات لتحقيق الأهداف المطلوبة.

ويتم تطبيق الاستراتيجية من خلال وضع الإطار العملي المتمثل بالخطط التشغيلية، كما تحتاج الخطة إلى متابعة ورقابة وتقويم.

## أولاً : إعداد الخطط التشغيلية.

أي وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال البرامج والمشروعات ( Programs & Projects ) ، والموازنات (Budgets) ، والإجراءات (Procedures) . وقد تجدر الإشارة إلى أن النجاح في صياغة الاستراتيجية لا يعني النجاح في تطبيقها . فإذا كانت صياغة الإستراتيجية تحتاج إلى قدرات فكرية وتحليلية، فإن تطبيقها يحتاج إلى مهارات إدارية وفنية متعددة الأبعاد. وقد يتطلب تطبيق الاستراتيجية إحداث تغييرات محدودة أو جذرية في الهياكل التنظيمية والوظيفية، وأنظمة العمل، ونظم المعلومات والممارسات والأنماط الإدارية والثقافة المؤسسية (مخيمر ، ٢٠٠٥ ، ١٠٠).

### ١- البرامج والمشروعات : Programs & Projects

البرنامج عبارة عن مجموعة من الأنشطة أو الخطوات المطلوبة لتنفيذ خطة فردية الاستخدام ( Single use Plan ) ، أو لا يتوقع تكرارها إلا بعد مرور فترة زمنية طويلة ، ويحتوي البرنامج على عدد من المشروعات ( Projects ) ، فالمشروع أقل حجماً ونطاقاً من البرنامج. وتعتبر البرامج خطط تنفيذية يتم تصميمها متضمنة مجموعة من الأنشطة لتحقيق هدف معين، وينتهي البرنامج بمجرد تحقيق هذا الهدف، فالبرنامج خطة مؤقتة تستخدم مرة واحدة (العبد، ٢٠٠٣، ١٢٧).

ويهدف إعداد الخطط والبرامج التنفيذية إلى تحويل البيانات الخام التي تم جمعها، وتحديد عدد من الأمور والأولويات التي تتعلق بكل هدف، مع التأكيد على أن البرامج التنفيذية ينبغي أن تتضمن أموراً عدة أهمها:

١. طريقة التنفيذ.

٢. مؤشر الأداء (النواتج المتوقعة).

٣. مسؤولية التنفيذ (من سيؤدي العمل؟).

٤. تحديد المدة الزمنية للتنفيذ.

٥. التكلفة المتوقعة.

٦. المتابعة والمراجعة النهائية (العدوي، ٢٠٠٦، ١٦).

وتحتاج هذه المرحلة إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة.

ويتم إعداد البرنامج بست خطوات أساسية هي :

- أ - تقسيم الأعمال المطلوبة إلى أجزاء أو مشروعات.
- ب - تحديد العلاقة بين الأجزاء أو المشروعات وتحديد تتابعها (Sequence).
- ج - تحديد الأشخاص أو الجهات المسؤولة عن كل جزء أو مشروع.
- د - تحديد كيف يتم تنفيذ كل جزء أو مشروع والموارد المطلوبة له.
- هـ - تحديد الوقت المطلوب لإتمام كل جزء أو مشروع.
- و - وضع جدول زمني لوقت بدء و انتهاء كل جزء أو مشروع.

## ٢- الموازنات Budgets :

الموازنة عبارة عن قائمة تحدد الموارد المالية المطلوبة لدعم الأنشطة التي يحتويها البرنامج، والموازنة لا تُخدم فقط كخطة أو قائمة تفصيلية بتكاليف المشروع، بل تنفيذ أيضاً من خلال القوائم المالية الأولية في التعرف على تأثير البرنامج على المستقبل المالي للمنظمة، كما أنها تستخدم كمعيار في قياس وتقييم الأداء ، ويكون لكل برنامج الموازنات (Budgets) الخاصة بها (مخيمر ، ٢٠٠٥ ، ١٠-١١).

## ٣- الإجراءات Procedures :

الإجراءات هي مجموعة من الخطوات أو الأنشطة التفصيلية المتتالية المطلوبة لتنفيذ مهمة معينة (مخيمر ، ٢٠٠٥ ، ١١) ، وهي سلسلة من المهام التي يتم تنفيذها من قبل عدة أشخاص بصورة متتالية أو متوازية (الحوالي، وآخرون، ٢٠٠٥ ، ٢٧). والإجراءات توضح تفصيلاً وخطوة بخطوة ما يجب أن يتم، ومن ثم فإن الإجراءات لا تسمح بالكثير من المرونة أو حرية الحركة في تنفيذ العمل (مخيمر ، ٢٠٠٥ ، ١١). ولضمان تحقيق جودة الإجراءات يستلزم دراسة الإجراءات في كل فترة وإعادة هندستها وتبسيطها وإتمامها لتحقيق التحسين المطلوب ، ومن المشاكل والمعوقات التي تصاحب الإجراءات في المنظمات:

١. عدم توثيق الإجراءات.
٢. بعض العمليات لا تتبع نظاماً معين من الخطوات الثابتة وتتغير الإجراءات تبعاً لذلك.
٣. عدم إتباع الأنظمة في تنفيذ بعض الإجراءات.

٤. استخدام كميات كبيرة من الورق.
٥. كثرة التعقيدات والحاجة لتحويل المعاملات بشكل يدوي.
٦. إهدار الوقت في توصيل وتنفيذ الإجراء.

ويحدد (الفراء، وآخرون ٢٠٠٣، ٢٨) شروطاً عدة لتحقيق الهدف من الإجراءات وهي:

- أن يتم تصميمها بحيث تعكس أهداف المنظمة وسياستها وتعمل على تحقيقها.
- يجب أن تكون واضحة ومفهومة من قبل من سيقوم باستخدامها.
- المحافظة على التوازن بين ثبات الإجراءات ومرونتها، وإعادة النظر فيها من فترة لأخرى حتى يتم تعديلها وفقاً للظروف المحيطة.

## ثانياً : تقييم الخطة الاستراتيجية ومتابعتها Strategy Evaluation & Control (الرقابة الاستراتيجية) :

الرقابة الاستراتيجية هي مجموعة من الأنشطة و الأدوات والإجراءات التي تستخدمها الإدارة في متابعة سير العمل، وتحليل أثر التغيرات البيئية الداخلية والخارجية على الاستراتيجية ، واتخاذ الإجراءات اللازمة لإزالة العقبات أو المعوقات، أو تعديل الاستراتيجية ذاتها، بما يتفق مع التغيرات البيئية وطبيعة الأهداف المنشودة . وتُعرف بأنها "ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقويم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها، وقي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر"، و هي "نوع خاص من الرقابة المنظمة التي تركز على مراقبة وتقويم عملية الإدارة الاستراتيجية للتأكد من أنها تعمل بالشكل الصحيح وضمان تحقيق النتائج التي سبق التخطيط لها" (الدوري، ٢٠٠٥، ٣١٨).

تأتي عملية الرقابة والتقييم للاستراتيجية في إطار كونها جزءاً ومكوناً رئيساً من عملية الإدارة الاستراتيجية، والرقابة لا تستهدف بالدرجة الأولى للتعرف أو رصد الأخطاء، أو التجاوزات أو الانحرافات، وإنما تهدف أساساً إلى التأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ، وإن عملية الرقابة على تطبيق الخطة الاستراتيجية تمتد من التأكد من جودة التفكير الاستراتيجي، والتأكد من جودة الخطة الاستراتيجية، حتى التأكد من جودة الأداء الفعلي ومطابقتها للمخطط المستهدف (المرسي، وآخرون، ٢٠٠٢، ٤٠٥). كما أن كل الاستراتيجيات تخضع لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية وبالتالي اكتشاف الانحرافات سواء كانت في التصميم، أو في تطبيق الاستراتيجية (أبو بكر، ٢٠٠٦، ٢).

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

ويمكن التمييز بين الرقابة الاستراتيجية ومفهوم الرقابة من خلال الجدول التالي :



مفهوم الرقابة	الرقابة الاستراتيجية
الفترة الزمنية سنة فأقل	الفترة الزمنية أطول وتتراوح بين عدة سنوات وأكثر من عشر سنوات
المقاييس كمية فقط	المقاييس كمية ونوعية
التركيز على الأنشطة الداخلية في المنظمة	التركيز على الأنشطة داخل وخارج المنظمة
فعالية المعالجة بعد انقضاء فترة الموازنة	المعالجة تتم أولاً بأول

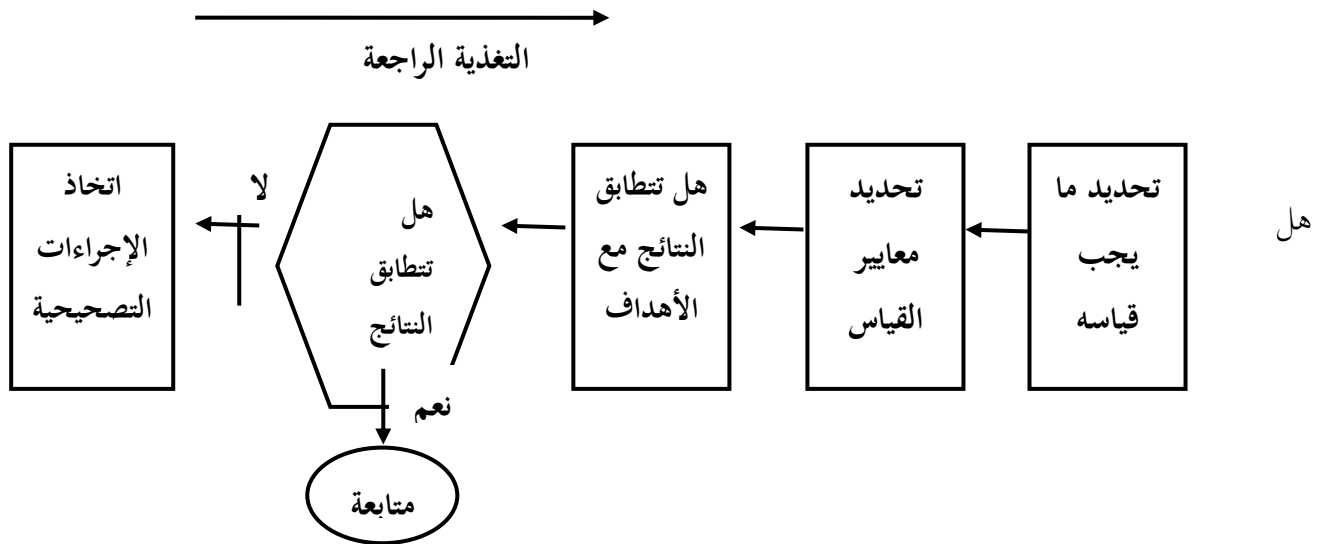
جدول المقارنة بين الرقابة والرقابة الاستراتيجية (الدوري، ٢٠٠٥، ٣١٨)

وتصنف الرقابة إلى ثلاثة مستويات هي (الدوري، ٢٠٠٥، ٣٢٣) :

- الرقابة على المستوى الاستراتيجي (Strategic Control) التي تهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للمنظمة نحو المستقبل وعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه.
- الرقابة على المستوى التكتيكي (Tactical Control) التي تهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتأكد من مطابقتها للأهداف الموضوعية.
- الرقابة على المستوى التشغيلي (Operational Control) التي تهدف إلى إحكام الرقابة على النشاطات والخطط قصيرة الأمد.

### مراحل الرقابة الاستراتيجية :

تتألف عملية الرقابة الاستراتيجية من خمس خطوات متتابعة كما في الشكل التالي:



شكل يوضح مراحل الرقابة الإستراتيجية (القطامين ، ٢٠٠٢ ، ٧٢ - ١٦٤).و(المنيف ، ٢٠٠٥ ، ١٦٤)

## أهمية الرقابة الاستراتيجية :

يذكر (الدوري، ٢٠٠٥) بأنه تبرز أهمية الرقابة الاستراتيجية في كونها :

- ✓ وسيلة فعالة تزيد من قدرة الإدارة على تعديل خياراتها الاستراتيجية بصورة مستمرة .
- ✓ تزود بالتغذية العكسية .
- ✓ تحسين الكفاءة التشغيلية .
- ✓ تسهيل إدارة التغيير .
- ✓ تطوير ثقافة عامة داخل المنظمة .
- ✓ المساعدة في تطبيق طرق الإدارة الحديثة كإدارة الجودة الشاملة .
- ✓ كعملية تتوسط العديد من التفاعلات المستمرة بين المتغيرات البيئية والأبعاد الداخلية للمنظمة.

وتحدد عملية التقييم للاستراتيجية من خلال ستة عوامل هي (السلمي ، نحوت، ١٩٩٤، ٢١٢ -

: (٢١٣)

١. درجة التناسق الداخلي بين السياسات والاستراتيجيات والإمكانات.
٢. درجة التناسق مع الظروف المحيطة بالمنشأة وللتناسق مع الظروف وجهان: أحدهما ثابت متغير، والوجه الثابت أنها تحكم التأثير المطلوب للسياسات بالنظر إلى الظروف المحيطة التي تتجه للتغير.
٣. مدى مناسبتها للموارد المتاحة التي تمتلكها المنظمة.
٤. درجة المخاطر التي تتضمنها الاستراتيجية هل هي درجة مقبولة للمنشأة أم غير مقبولة.
٥. الأفق الزمني المناسب الذي تمتد عليه الاستراتيجية ويحكم عليها بموجب الزمن المحدد.
٦. القدرة على العمل بها ومدى صلاحيتها، وهل هي فعالة وفقاً للمعايير والمؤشرات الكمية المتعارف عليها.

## الجلسة الثانية : تطبيقات عملية على بناء الخطة الاستراتيجية ١٢٠ د

### أهداف الجلسة :

- أن تبني المتدربة خطة استراتيجية

### الأساليب والأنشطة والوسائل التدريبية:

م	الإجراءات التدريبية	الوسائل التدريبية
١	النشاط (١/٢/٣) ورشة عمل	أفلام - شفافيات
٢	عرض ومناقشة الأنشطة	جهاز عرض
٣	عرض المادة العلمية	جهاز عرض

### إجراءات تنفيذ الأساليب والأنشطة التدريبية الجلسة الثانية:

اليوم	الجلسة	خطة تنفيذ إجراءات الجلسة	الزمن
الثالث	الثانية	مناقشة خطة مؤسسات تعليمية	٤٠ د
		يوزع المدرب نشاط ١/٢/٣ مجموعات	٤٠ د
		عرض حل المجموعات ومناقشتها	٤٠ د

## – الخطة الإستراتيجية لكلية التربية بجامعة الملك سعود (نموذج تطبيقي لمراحل إعداد الخطة

### الإستراتيجية) :

#### ١- مرحلة إعداد المسودة الأولى

وتشمل: المرجعيات - القضايا الأساسية - الرؤية - الرسالة - الأهداف الاستراتيجية- السياسات والبرامج.

#### ٢- مرحلة الاستشارة والرأي المجتمعي

وتشمل: الاستشارة المتخصصة- الزيارات الميدانية للوقوف على التجارب الدولية - إشراك المجتمع الداخلي من منسوبي الكلية أعضاء هيئة التدريس - الطلاب - الإداريين والفنيين- إشراك المجتمع الخارجي من ذوي العلاقة.

#### ٣ - مرحلة إعداد الوثيقة النهائية والخطة التشغيلية

وتشمل: المسؤوليات والمهام- مستويات وجهات التنفيذ- مؤشر الإنجاز. - معايير تحقيق الأهداف.

#### أولاً: مرجعيات الخطة

- خطتي التنمية السابعة والثامنة.
- الخطة الاستراتيجية للتعليم العالي (آفاق).
- خطة جامعة الملك سعود.
- التقرير النهائي للتقويم الذاتي الأولي لكلية التربية.
- نماذج من الخطط الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي وكليات التربية على المستوى الإقليمي والدولي نحو: جامعة ويسكونسن ماديسون وجامعة متشجن وجامعة زايد والجامعة الوطنية الأسترالية وجامعة أيردين، والتي سيتم عرضها لاحقاً.

#### ثانياً: تحليل البيئة الداخلية والخارجية لكلية التربية- جامعة الملك سعود

- الفرص.
- التحديات.
- عوامل القوة وتشمل: المجال الأكاديمي- البحث العلمي- الدعم- الإدارة والتنظيم.

• عوامل الضعف وتشمل: المجال الأكاديمي - التدريس والتعليم - البحث العلمي - التدريب والتطوير المهني - الدعم - الإدارة والتنظيم.

• أهم القضايا الرئيسية.

- إن البرامج التعليمية والتدريبية التي تقدمها الأقسام الأكاديمية لا ترق إلى مستوى التميز والجودة، ولا تستند إلى معايير الاعتماد الأكاديمي.
- قلة النتاج البحثي المتميز الذي يؤدي إلى إضافة تراكمية للبناء النظري العلمي التربوي، وضعف الترابط بين النشاط البحثي وواقع الميدان التربوي وعدم توفر البنية التحتية اللازمة للارتقاء بمستوى جودة البحوث.
- ضعف الخدمات التدريسية والاستشارية المقدمة من قبل الكلية.
- تبدو الحاجة ماسة إلى استحداث تطوير تنظيمي إداري يستجيب لمتطلبات الجودة والتميز ويوفر الدعم والمساندة لتحقيق الريادة.

### ثالثاً: الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية

١- الرؤية:

تحقيق مكانة رائدة ومتميزة على المستويات المحلية والإقليمية والدولية في مجالات البرامج الأكاديمية والتدريبية والبحثية والاستشارية للقطاعات التنموية ذات الصلة، وعلى وجه الخصوص القطاع التربوي

٢- الرسالة:

إيجاد بيئة " تعليمية تعليمية " ذات مستوى عال من الكفاءة والفاعلية لعناصرها الإدارية والفنية والتقنية وفقاً لمعايير الجودة ومؤشرات الأداء، والارتقاء الاحترافي بمستوى الخدمات التعليمية والتدريبية والبحثية والاستشارية التي تقدمها الكلية للقطاعات التعليمية والتدريبية على وجه الخصوص، وسائر قطاعات وشرائح المجتمع على وجه العموم وذلك من خلال تخريج القيادات والكوادر التعليمية المؤهلة على مستوى البكالوريوس والماجستير والدكتوراة، القادرة على الإسهام في إحداث تطوير حقيقي في العملية التعليمية ومخرجاتها في قطاع التعليم العام والحكومي والأهلي على حد سواء، وسائر القطاعات الأخرى المستفيدة من خدمات الكلية، ومن خلال تزويد المتدربين من شاغلي الوظائف التعليمية أو غيرها بالكفايات والاحتياجات التدريبية اللازمة للرفع من مستوى أدائهم، ومن خلال نتاج بحثي واستشاري يستجيب لمشكلات المجتمع وقضايا الميدان التربوي.

### ٣- الأهداف الاستراتيجية:

- تطوير الخطط والبرامج الأكاديمية والتدريبية وفق معايير الجودة الشاملة والتميز
- الارتقاء بالمستوى الكمي والنوعي للإنتاج البحثي وتوفير البنية التحتية اللازمة لضمان جودة البحوث وارتباطها بواقع الميدان التربوي.
- تقديم خدمات متميزة في المجالات البحثية و الاستشارية والتدريبية في إطار المعايير العالمية للشراكة.
- توفير بيئة أكاديمية داعمة لتحسين الأداء في البرامج التعليمية والبحثية والتدريبية والاستشارية.

### رابعاً: السياسات والبرامج :

#### أ) تطوير الخطط والبرامج الأكاديمية والتدريبية وفق معايير الجودة الشاملة والتميز الأكاديمي:

- ويمكن تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي من خلال بناء السياسات والبرامج التالية:
- اعتماد البرامج الأكاديمية والتدريبية للكلية من هيئات وطنية وإقليمية ودولية وتوطيد العلاقة والتعاون معها.
  - تفعيل الاستفادة من الاتفاقيات المبرمة مع الجامعات المحلية والعربية والعالمية لاستقطاب أساتذة زائرين وتشجيع برامج التوأمة والتبادل الثقافي والعلمي بين الكلية وكليات التربية المتميزة على مستوى الطلاب وطلاب الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس.
  - تطوير طرق التدريس الحالية باعتماد أساليب تجديدية تركز على أساليب الحوار والنقد والتعليم الذاتي، والبحث العلمي وعلى غرس قيم التسامح وقبول الاختلاف والتنوع، والمبادرة، والإبداع والابتكار.
  - مراجعة وتقويم الخطط الدراسية لكافة أقسام الكلية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة وفي ضوء المستجدات والتطورات التربوية التي طرأت على الساحة الدولية والمستوى المحلي.

#### ب) الارتقاء بالمستوى الكمي والنوعي للإنتاج البحثي وتوفير البنية التحتية اللازمة لضمان جودة البحوث

#### وارتباطها بواقع الميدان التربوي:

- ويمكن هذا الهدف تحقيق الاستراتيجي من خلال بناء السياسات والبرامج التالية:
- تطوير برامج البحوث المشتركة بين الأقسام والوحدات البحثية الجامعية الأخرى وتحفيز برامج التعاون البحثي المشترك في المجالات التربوية مع مراكز الأبحاث العالمية.
  - توفير البنية التحتية المحفزة للبحث العلمي في كلية التربية بما في ذلك استقطاب الكوادر البشرية المتخصصة ومساعدتي الباحثين والمتطلبات المادية والتقنية.
  - تشجيع البحوث التطبيقية ذات الصلة المباشرة بقضايا الواقع التربوي في المملكة العربية السعودية.

- تنمية مفاهيم الابتكار والتميز البحثي بين أعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا وتقديم الحوافز المعنوية والمادية للأبحاث ذات الصبغة الابتكارية والتجديدية.
  - إقامة الشراكات البحثية مع المؤسسات التربوية الأهلية والحكومية.
  - إنشاء وحدات بحثية متخصصة (التربية الخاصة ، علم النفس.... الخ) تتولى إصدار البحوث وإعداد الدراسات للجهات ذات العلاقة.
  - تعزيز التعاون مع مؤسسات القطاع الخاص في مجال الدراسات والبحوث التطبيقية وإنشاء "وحدة تسويقية" تعنى بتسويق الجانب الاستشاري والبحثي والتدريبي لوحدات كلية التربية.
  - تطوير أداء مركز البحوث التربوية وتعزيزه بالقدرات البحثية المساندة ودعم برامجه وتعزيز صلته بالقطاعات الحكومية والأهلية.
  - إقامة برامج بحثية مشتركة بين القطاع العام والخاص وكلية التربية يشارك فيها باحثين من الجانبين.
  - ربط بحوث طلاب الدراسات العليا بالكلية بالقضايا التربوية المعاصرة وبمشكلات الميدان التربوي وتشجيع النشر المشترك بينهم وأعضاء هيئة التدريس.
  - العمل على استقطاب كراسي البحث العلمي في مجالات تميز الكلية وحيث يتم تمويلها ورعايتها من قبل الأفراد والمؤسسات الوطنية.
  - تبني نظام تعاوني وتنافسي محفز للنتاج البحثي المتميز ، وتشجيع النشر العلمي في القنوات والأوعية ذات السمعة والريادة العلمية على المستوى الدولي.
- ج) تقديم خدمات متميزة في المجالات البحثية والاستشارية والتدريبية في إطار المعايير العالمية للشراكة:**
- ويمكن تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي من خلال بناء السياسات والبرامج التالية:
- تعزيز الشراكة مع مؤسسات القطاع الخاص في مجالات الاستشارات والبحث العلمي والتدريب.
  - وضع الأطر التنظيمات التي تحفز أعضاء هيئة التدريس في مختلف الأقسام والوحدات الأكاديمية بالكلية من إقامة المحاضرات والندوات وورش العمل والدورات المتخصصة وغيرها من الأنشطة والفعاليات وفقاً لاحتياجات ومتطلبات المؤسسات المجتمعية.
  - عقد الشراكة في المجالات البحثية والاستشارية والتدريبية مع بيوت الخبرة العالمية في المجال التربوي.
  - اعتبار التدريب أحد الوظائف الرئيسة للكلية بوصفه توأم البرامج التعليمية، وإعادة هيكلة التنظيم الإداري والفني لبرامجه وفقاً لمفهوم الاحتياجات التدريبية وأسلوب الحقائق التدريبية.

#### **د) توفير بيئة أكاديمية داعمة لتحسين الأداء في البرامج التعليمية والبحثية والتدريبية والاستشارية**

ويمكن تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي من خلال بناء السياسات والبرامج التالية:

- توفير المتطلبات والاحتياجات اللازمة لجعل بيئة الكلية بيئة تعلم وتعليم.

- تطوير الهيكل التنظيمية وفقاً لأساليب الهندرة والتطوير التنظيمي وبما ينسجم مع رؤية الكلية ورسالتها.
- توسيع الصلاحيات الإدارية والمالية للوحدات الأكاديمية مع تفعيل نظام المحاسبة.
- بناء نظام فعال لتقويم الأداء الإداري والأكاديمي والتقني.

#### خامساً: أبرز النتائج المتوقعة لكلية التربية بنهاية الخطة العام ١٤٣٥/٣٤ هـ

- بيت الخبرة الأول والمرجعية التربوية على المستوى الوطني والإقليمي.
- الإسهام بشكل مباشر في تطوير وتقويم برامج التعليم على المستوى الوطني.
- تحسن مستوى مخرجات الكلية على مستوى برامج البكالوريوس والدراسات العليا.
- استحداث وتطوير عدد من المراكز والوحدات التربوية المتميزة .
- زيادة برامج التوأمة مع عدد من كليات التربية المرموقة على المستوى الدولي
- استقطاب مزيد من برامج البحوث المدعمة والتوسع في برامج الكراسي العلمية.

(الصائغ وآخرون، ١٤٣١هـ، ص: ٥٤-٦٥)



## نماذج خطط استراتيجية في المجال التعليمي :

توجهت المؤسسات التعليمية لوضع خطط استشرافية للنهوض بمستوى الدول معرفيا واقتصاديا، وحينما نتأمل في التعليم العالي في دول العالم نجد التباين في آليات وضع الخطط لاستشراف مستقبل التعليم العالي و سيتم تقديم عرضا توضيحياً لبعض نماذج خطط استراتيجية لعدد من مؤسسات التعليم العالي، والتي تبين اعتناء التعليم العالي بالتخطيط الاستراتيجي لاستشراف مستقبله التعليمي، ومن ثم سيتم التطرق لآليات الاستفادة من بعضها في مجال التخطيط للتعليم العالي في المملكة العربية السعودية .

### الخطة الاستراتيجية لجامعة سينسيناتي ( University Of CiNCiNNat ) ٢٠٠٤-

٢٠١٠م.

لقد كانت الجامعة في البداية معهدا خاصا ثم أصبحت جامعة تابعة للبلدية والآن هي جامعة بحثية

شاملة في نظام ولاية أوهايو في الولايات المتحدة الأمريكية. بل تعد جامعة سينسيناتي (UC) التي تم تأسيسها عام ١٨١٩م أول جامعة بحثية حضرية في أوهايو، وقد كانت الجامعة دائما تحدث التغيير عند إنشاء برامجها البحثية والأكاديمية لتلبية الحاجات المستمرة لطلابها ومجتمعها ، وتقدم سينسيناتي، باعتبارها مدينة كبيرة تضم حوالي مليوني نسمة، أفضل موقع لتلقي التعليم على نحوٍ يحقق توازناً فعالاً بين التميز الأكاديمي وخبرة الحياة الفعلية.

و تعد جامعة سينسيناتي وجهة عالمية للطلاب حيث يلتحق بها ٣٧٠٠٠ طالب من خلفيات متنوعة بما في ذلك ٢٠٠٠ طالب دولي من أكثر من ١٠٠ دولة مختلفة في أكثر من ٦٠٠ برنامج أكاديمي في العلوم والآداب والعلوم الإنسانية والمهن المختلفة. وطوال تاريخها، كانت الجامعة على صلة وثيقة ومتبادلة وواسعة الانتشار بمدينة سينسيناتي كونها مورد للمفكرين ومركز للثقافة ومحرك للاقتصاد، كما تقدم جامعة سينسيناتي كذلك منحة جامعة سينسيناتي العالمية للطلاب الجامعيين الدوليين المؤهلين لذلك.

•واليوم تستعد الجامعة لإعادة هيكلة نفسها من خلال خطة عمل جديدة هي " UC/21 : تحديد الجامعة البحثية المدينية الجديدة."

**نقطة الانطلاق:** قامت الجامعة بتحديد الموقف مباشرة، وبدأت في وضع الأسس لعملية تخطيط أكاديمية شاملة.

### مقدمة عن الخطة:

وتعمل الخطة الاستراتيجية فيها لتحديد مسار الجامعة في القرن الحادي والعشرين. والتي استمر التحضير لها بضعة أشهر من المناقشات والاستشارات، وتم دعوة المهتمين من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس (المتفرغين والمتعاونين) والموظفين والمنسويين السابقين والشركاء والمتبرعين وقادة المجتمع المدني للمشاركة، حيث قام 240 شخصا بالعمل معا في سلسلة من الاجتماعات للمناقشة ووضعوا مسودة رؤية الجامعة للمستقبل. إضافة إلى آراء ٢٤٠٠ شخصا اشتركوا في أكثر من ٩٠ اجتماعا لإبداء الرأي استضافتهم كليات الجامعة ووحداتها، كما قام ٣٢٥ شخصا بالإدلاء بأصواتهم من خلال موقع التخطيط الأكاديمي بالجامعة.

### رؤية الجامعة:

جامعة سينسيناتي هي نظام تعليمي وبحثي شامل لعموم أفراد المجتمع يعمل بها أعضاء هيئة تدريس متميزون على مستوى العالم، يقدمون تدريسا وأبحاثا مبتكرة خاصة فيما يتعلق بحل المشكلات وتطبيق اكتشافاتهم. ولقد صمم نظام الجامعة ليخدم طلابا ذوي اهتمامات وأهداف متنوعة.

وهي مكان لإتاحة الفرص، ولدعم هذه الرؤية تبذل الجامعة قصارى جهدها لتهيئة بيئة تعليمية على مستوى عال، وتقديم علماء ومستحدثات وتجديدات وخدمات مجتمعية مشهورة على مستوى العالم، وهي مكان تزدهر فيه حرية تبادل الآراء والأفكار.

### رؤية الجامعة وقيمها الأساسية:

وضعت الجامعة مبادئ استرشادية تربط بين تاريخ الجامعة العريق والمستقبل حيث تتسارع عملية التغيير. وبالإضافة إلى التغييرات السريعة، سيكون هناك تنافس بين الجامعات التقليدية على الطلاب وخيارات القطاع الربحي والتعلم الإلكتروني. وتتوقع مؤسسات التعليم العالي - بما فيها جامعة سينسيناتي - تغييرات رئيسة في النواحي الأكاديمية، وتزايد في تنوع الطلاب الملتحقين بها، والحاجات المتزايدة للحصول على أموال مصدرها المفكرون لدعم القضايا الاجتماعية، وتلبية لنداءات ارتفعت أصواتها تطالب بقيام الجامعة بدور المحرك الاقتصادي في بيئة تعتمد على المعرفة. وتؤكد هذه المبادئ على التزام الجامعة الشديد بخدمة عالم سريع التغيير، وخدمة مجتمع سينسيناتي المحلي:

1. الأسس العلمية المعرفية: scholarship وتشمل خلق المعرفة وتطبيقها مع التأكيد على التساؤل العلمي والبحث والتجريب والاستقصاء والإنتاج لابتكاري.

2. المواطنة: citizenship وهي القدرة على تطبيق المعلومات والمهارات في حياة مدنية مسئولة. وتؤكد الجامعة على إشراك الجمهور (المواطنين) وعلى الهدف الأخلاقي.

3. الاضطلاع بمهامها: stewardship مسؤولية الجامعة في الحفاظ على دورها الفريد في المجتمع وهو الحفاظ على التساؤل الفكري. حيث إن منسوبي الجامعة هم من يحافظ على المعرفة، ويغرسون في الطلاب تقدير المسؤوليات المصاحبة للتعليم. وبالمفهوم المالي، مطلوب من الجامعة أن تقوم بإيجاد الموارد المالية للتأكد من توفر الميزانية اللازمة للقيام بمهمتها .

4. القيادة: leadership تحفيز القادة لحثهم على اتخاذ خطوات لم يكونوا ليقوموا بها بدون تحفيز الجامعة . وتقاس القيادة بمدى تأثير فرد أو مجموعة من الأفراد في الأفكار والأفعال والإمكانات لدى الآخرين لما فيه خير المجتمع (لتحسين المجتمع).

5. الشراكة: partnership أي العمل التعاوني لمعالجة قضايا ومشكلات معقدة داخل حدود الجامعة وخارجها. إذ إن الجامعة لا تستطيع إن تحل المشكلات لوحدها (بمعزل عن المجتمع). لا بد أن نحلها بالتفاعل مع الآخرين. بالمشاركة نستطيع أن نفهم ونقدر ما حققناه معا وما لم نكن لنحققه بمفردنا. كما نؤكد على أهمية التنوع. فالتغيير البناء يتأتى عندما يجتمع أفراد وجماعات لها كيانات وأولويات مختلفة .

6. الكفاءة الثقافية: cultural competence لتعزيز قدرة الطالب على تقدير الخلفيات الثقافية المختلفة عن ثقافته واستقصاء عنها وفهمها. إذ تعزز الكفاءة الثقافية التسامح والتفهم واحترام الثقافات المتنوعة سواء كانت محلية أو عالمية، وتقدم الفرصة للتفاعل والتواصل والانغماس فيها.

### أهداف الخطة:

#### (1) الهدف الأول: وضع الطلاب في المركز:

- أن تصبح الجامعة هي خيار الطلاب، والوجهة التي يتجهون إليها. من خلال الطلاب أولاً وتبني فلسفة وطرائق أساسية تعطي الأولوية لحاجات الطلاب، وتطوير مفهوم واقعي وافتراضي على مستوى الجامعة يقوم على تقديم الخدمة في محطة واحدة.
- الانتقائية مع إتاحة الفرص والمسارات الواضحة و رفع مستوى مكانة الجامعة على المستوى القومي، وقدرتها على اجتذاب طلاب على مستوى عال من الجودة، مع الاحتفاظ بمسارات واضحة للطلاب الذين يبحثون عن فرصة.
- الجامعة هي أي مكان أي وقت - خلق بيئة تعليمية ومعيشية واجتماعية ٢٤ ساعة في اليوم و٧ أيام في الأسبوع .

## (2) الهدف الثاني: تنمية تميزنا البحثي

- أن نبني على عظمة الجامعة كجامعة بحثية رئيسة تفيده المجتمع، وأن يكون لدينا تأثير اقتصادي ذو معنى وتحسين نوعية الحياة لجميع المواطنين.
- التميز البحثي – اعتماد البحث والاستكشاف كأشطة محورية تثير لنا ما نريد أن نقوم به.
- مراكز التخصصات المشتركة – إنشاء مراكز ذات سمات واضحة تعبر بين التخصصات لتلبية التحديات التي يواجهها المجتمع.
- أعضاء هيئة تدريس متميزون على مستوى العالم – التعاقد مع أفضل أعضاء هيئة تدريس، والتنمية المهنية للحصول على أفضل نوعية من أعضاء هيئة التدريس، والاحتفاظ بأفضل أعضاء هيئة التدريس.

## (3) الهدف الثالث: تحقيق التميز الأكاديمي

- تشجيع بيئة تعليمية ذات جودة عالية ومستوى عالمي من العلمية والمعرفية.
- مبادئ استرشادية للبرامج الأكاديمية – دمج المبادئ الأساسية لخطة الجامعة في البرامج الأكاديمية.
- الإعداد العام liberal education كمحور للتعليم وكأساس لإعداد الطلاب كمتعلمين مدى الحياة (أي تنمية المهارات العقلية لدى الطلاب في مقابل تنمية المهارات في التخصص، وتزويد الطلاب بالمعارف العامة في الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية في مقابل تزويدهم بمعلومات في التخصص).
- الكفاءة الثقافية – cultural competence لتعزيز قدرة الطالب على تقدير واستقصاء وفهم خلفيات ثقافية مختلفة عن ثقافته. إذ تعزز الكفايات الثقافية التسامح والتفهم واحترام الثقافات المتنوعة سواء كانت محلية أو عالمية وتقدم الفرصة للتفاعل والتواصل والانغماس فيها.
- شؤون تدريسية – تحديد أفضل الممارسات لمجتمع الجامعة وفحصها ودعمها، لرفع مستوى فعالية التدريس والتعلم.
- الحضور والاعتراف على المستوى القومي – متابعة الجهود التسويقية خارج حدود سينسيناتي للفت الأنظار إلى المزايا الفريدة للجامعة، وللعمل على وضع الجامعة في المستويات العليا في ترتيب الجامعات.

## (4) الهدف الرابع: تكثيف العلاقات والشراكات الرئيسية

- إنشاء علاقات وشراكات وتغذيتها مع الزملاء داخل الجامعة والمجتمع المحلي والدولي. إذ تولي خطة UC/21 التزام الجامعة الحقيقي بإشراك المجتمع.
- برامج التبادل العلمي – تشجيع الخبرات العقلية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين.

• التعلم المعتمد على الخبرة – أن تصبح الجامعة رائدة على مستوى العالم في التعلم المعتمد على الخبرة، ورفع مستوى ما لديها من سمعة وخبرة في المجال التعاوني إلى مستويات أعلى من التميز في جميع برامج البكالوريوس والدراسات العليا.

• الصلات الاجتماعية – جعل مصادر الجامعة بوابة أمامية مفتوحة أمام المجتمع وتنمية شراكات فاعلة وهادفة.

• خبراء مقيمين – تقوية روابط الجامعة مع المجتمع وذلك بدعوة أعضاء هيئة التدريس ومنسوبي الجامعة للعمل مع منظمات المجتمع و دعوة خبراء المجتمع للعمل داخل الجامعة.

• الإعداد التربوي والتحويلات غير المحدودة – أن تصبح الجامعة رائدة على المستوى القومي في الإصلاح وإحياء نظام ما قبل مرحلة الروضة – ١٦ وذلك بخلق تحولات غير محدودة من مرحلة ما قبل الروضة حتى الجامعة.

• مجتمع سينسيناتي الصحي – تحسين صحة أفراد مجتمع الجامعة والمجتمع الكبير الذي يحيط بالجامعة.

### (5) الهدف الخامس: خلق الإحساس بالمكان

- بناء بيئة يشعر معها منسوبو الجامعة وأفراد المجتمع برغبتهم في أن يقضوا وقتاً طويلاً داخل الجامعة – أي رغبتهم في أن يتعلموا ويعيشوا ويلعبوا ويمكثوا- وتزويدهم بدعم طويل الأمد لبناء مدينة جامعية في الشمال.
- نحن جميعا جامعة سينسيناتي- تنمية مجتمع جامعي يوحد ويخلق الإحساس بالانتماء لدى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين، والطلاب والمنسوبين السابقين وأصدقاء الجامعة.
- الربط بين الشرق والغرب – بناء جسور بين البرامج والناس ووضع الحوافز للتعاون والبرامج المشتركة التي الحرم الجامعي موحدًا.

### (6) الهدف السادس: خلق الفرص

- تنمية القدرات الكامنة ليس لدى الطلاب فحسب، بل لدى المجتمعين المحلي والعالمي .
- قوة دلتا الاقتصادية – تقوية الجامعة كمعلم للقوى العاملة الماهرة، وكعامل مساعد لأرباب الأعمال، وكشريك في التنمية الاقتصادية.
- زيادة الموارد المالية وتوزيع الميزانية وفقاً لمستوى الأداء – وضع حوافز للأداء الجيد مع مساءلة فعالة وتحديد طرق بديلة لإيجاد الموارد المالية.

### عملية التخطيط:

- عملية التخطيط الأكاديمي الشامل ستؤدي إلى رؤية للمستقبل، ومجموعة من المبادئ والاستراتيجيات

لتحويل الرؤية إلى واقع. وستبدأ عملية التخطيط بالتأكيد برسالة الجامعة. وستقوم الخطة بما على المجتمع تحقيقه في القرن ٢١ ودور الجامعة القيادي في المستقبل .

- خلال عملية التخطيط، قام المشاركون بالنقاش وتحديد الخطوات الاستراتيجية التي ينبغي أن تتخذها الجامعة لتعرف ذلك المستقبل وتحديد المصادر المطلوبة لذلك والنتائج التي ينبغي أن نسأل عنها. وأدت المناقشات إلى خطط تنفيذ استراتيجية للعام التالي، واعتبرت أساساً للتخطيط للخمس إلى العشر سنوات القادمة.
- البحث عن مصادر تمويل بديلة عن الميزانية المتناقصة عاماً بعد عام التي تحصل عليها من الولاية.
- تتمتع عملية التخطيط بالديناميكية حيث إن لها بداية ولكن ليس لها نهاية .
- تتميز جامعة سينسيناتي بالتخطيط المنتظم. بدأ التخطيط في ديسمبر ٢٠٠٣م وامتد حتى مايو ٢٠٠٤م.
- وخلال هذه الفترة تم تحديد رؤية للمستقبل ومبادئ تهمدي بها واستراتيجيات للمدى القصير تترجم بها الرؤية إلى واقع، وتحدد استراتيجيات مبدئية للمدى الطويل. ثم بدأت تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة في خريف ٢٠٠٤م، وشكلت لجان عمل لتطوير استراتيجيات للمدى الطويل. وكلما تقدمت إلى الأمام قامت بتقييم مستمر للخطط ومدى تقدمها نحو النتائج المحددة.

#### المشاركون في إعداد الخطة:

- اشترك في عملية التخطيط الأكاديمي أعضاء هيئة تدريس ومجلس المؤسسة ومجلس الأمناء وقادة من المجتمع المدني وقادة من المنظمات غير الربحية وقادة من المشرعين وأعضاء من الكونجرس ومسؤولين منتخبين وأعضاء هيئة تدريس متقاعدين والجيران وقادة المنظمات المحلية وغيرهم.
- أكثر من ١٠٠ ممثل من مختلف منسوبي الجامعة في لجنة العمل الخاصة بعملية التخطيط. كانوا يجتمعون مرتين في الشهر لمناقشة قضايا وتساؤلات ذات علاقة بمستقبل الجامعة. كلما تقدمت إلى الأمام، وعقد قادة الجامعة اجتماعات لإبداء الرأي. input session وعقدت اجتماعات لإبداء الرأي في المدينة وعلى المستوى القومي لإعطاء المهتمين فرصة للمشاركة في عملية التخطيط .
- قاموا بتصميم موقع لإعطاء الأفراد فرصة لتقديم مقترحاتهم .

<http://www.uc.edu/uc21/ataglance.html>)

\*وبالنسبة للمتابعة والمراقبة لتنفيذ الخطة فنلاحظ مثال تقييم الهدف الأول في الجدول التالي:

### تقرير عما تحقق من خطة UC/21 بين عامي 2004-2006

2005-2004	يناير 2006	سبتمبر 2006
الهدف الأول: وضع الطلاب في المركز		
<p>تعزيز الخدمات المقدمة من مركز واحد لجميع الخدمات، وتوسيع الخدمات المقدمة عبر الإنترنت لتلبية احتياجات الطلاب بصورة أفضل.</p> <p>إثشاء مركز للتحويل والتعلم مدى الحياة.</p> <p>قيام الخريجين السابقين بالمساعدة في توظيف طلاب ذوي خلفيات متنوعة.</p> <p>توحيد الخبرات التي يتلقاها طلاب السنة الأولى بالجامعة في جميع التخصصات بالجامعة.</p> <p>زيادة استخدام بولية Blackboard للمقررات الالكترونية لخدمة الطلاب بصورة أفضل.</p> <p>مراجعة عملية القبول لتحسين عملية الوصول والنجاح.</p>	<p>حفلات بيركات Bearcat - أُنشئت شبكة مواصلات بيركات في يناير عام 2006 بقيادة الطلاب ودعمهم. هناك حافظتان إضافيتان. تنف الحفلات في 14 نقطة توقف . تعمل من 7 صباحاً حتى 6 مساءً أيام الاثنين حتى الجمعة. وهذه الخدمة متوفرة لجميع منسوبي الجامعة من طلاب وموظفين وأساتذة ممن لديهم بطاقة تعريف من الجامعة.</p> <p>حرم جامعي خال من التدخين - جاء هذا بمبادرة من الطلاب فملت سياسة جديدة تمنع التدخين في حدود 25 قدماً من مدخل أي مبنى في الحرم الجامعي. كما أن التدخين ممنوع داخل جميع المباني الجامعية.</p> <p>رفع مستوى العراضة - تبين المعايير الجديدة للنجاح الأكاديمي الحد الأدنى لمعايير القبول المطلوبة للنجاح في الدراسة . بدأ تطبيق هذه المعايير اعتباراً من</p>	<p>ما يقوله الطلاب: تشير نتائج أحدث استبيانتين طبقتا على الطلاب - واسمهما "الاستطلاع القومي لإشراك الطلاب" و"استبانة رضا الطلاب" - تحسناً كبيراً في رضا الطلاب عن الخدمات والتعلم والتفاعل بين الطلاب والأساتذة والبيئة الجامعية بما في ذلك مواقف السيارات في الحرم الجامعي.</p> <p>اصعد على السبورة: ازدادت نسبة مستخدمي بولية السبورة السوداء Blackboard للتعليم الإلكتروني 7% بين أعضاء هيئة التدريس و5% بين الطلاب عن العام السابق وازداد محتوى المقررات بنسبة 19%. حيث تتيح البولية للطلاب إمكانية الاضلال بالمقررات واستخدام المادة العلمية 24 ساعة في اليوم و7 أيام في الأسبوع، وتمكنهم من التواصل السهل مع زملائهم وأساتذتهم.</p>

### تقييم جامعة سنسيناتي:

- ورد في الخطة مرحلة المنظور المستقبلي، ويتم هذا من خلال تغيير الذهنية السائدة لدى العاملين بالمؤسسة التعليمية وتهيئتها بشأن المستقبل عن طريق المشاركة حتى تتمكن من تحديد الرؤية المستقبلية.
- لم يتم نشر التحليل الاستراتيجي لواقع المؤسسة التعليمية، وذلك من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وأبعادها المختلفة، وتحدي الجهات المنافسة وغيرها.
- قد تم التوجه الاستراتيجي و استشراف المستقبل وقراءة العوامل المؤثرة على المؤسسة، وتوقع اتجاهاتها وتأثيراتها في المستقبل، ومن ثم الحكم على مدى قدرة المؤسسة حالياً على التعامل معها ومواجهة ما تفرضه من تحديات.
- تم تحديد رؤية ورسالة المؤسسة و أهدافها الاستراتيجية في المستقبل.
- تم ذكر خطط التنفيذ لما حددته الخطة الاستراتيجية من مسارات، حيث توضع الأهداف الإجرائية، وتختار التكتيكات وأساليب التنفيذ وترصد الإمكانيات اللازمة وتوضع الخطط الزمنية وخطط المتابعة وأساليب التقويم وغيرها كما يشار إلى ذلك في الملحق.

## أوجه استفادة الجامعات السعودية من جامعة سنسيناتي في خطتها الإستراتيجية :

- إن الجامعات السعودية وإن توجهت في السنوات الأخيرة لمجال البحث العلمي إلى أنها بحاجة إلى أن تكون رؤيتها المستقبلية الوصول إلى وجود جامعات بحثية شاملة وتغيير وإنشاء برامجها البحثية والأكاديمية لتلبية الحاجات المستمرة لطلابها ومجتمعها بما يحقق توازناً فعالاً بين التميز الأكاديمي وخبرة الحياة الفعلية.
- استفادة الجامعات السعودية من دور جامعة سنسيناتي الريادي في استحداث التعليم التعاوني بإتاحة الفرصة لطلابها للعمل مع أرباب عمل في جميع أنحاء العالم.
- استفادة الجامعات السعودية من دعوة جامعة سنسيناتي المهتمين من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس (المتفرغين والمتعاونين) والموظفين والمنسوبين السابقين والشركاء والمتبرعين وقادة المجتمع المدني للمشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية.
- تحقيق التميز الأكاديمي لتصبح الجامعات السعودية هي خيار الطلاب خاصة من هم على مستوى عال من الجودة ، لاسيما في التخصصات المتوفرة بدلاً من الابتعاث الخارجي، و خلق الإحساس بالانتماء للمكان لدى الطلاب في المشاركة والإنتاجية.
- إنشاء مراكز ذات سمات واضحة تعبر بين التخصصات لتلبية التحديات التي يواجهها المجتمع.
- الحضور والاعتراف على المستوى القومي والعالمي .
- وضع حوافز للأداء الجيد مع مساءلة فعالة وتحديد طرق بديلة لإيجاد الموارد المالية.



## الخطة الاستراتيجية لجامعة أبردلين (University Of Aberdeen) ٢٠٠٧ - ٢٠١٠

تلعب جامعة أبردلين دوراً محورياً في التنمية الثقافية والاقتصادية والاجتماعية لسكان مدينة أبردلين، والشمال الشرقي لاسكتلندا، فالجامعة ما تزال منذ أن تأسست تواصل في الإسهام في تطوير المجتمع على المستوى المحلي والوطني والدولي، خاصة وأن منسوبي الجامعة يشكلون ما نسبته ١٠% من سكان مدينة أبردلين.

### أهم عناصر الخطة الاستراتيجية في الجامعة:

#### **الرؤية:**

التميز في تقديم وتمكين التعليم من خلال البحث العلمي والتفوق الدراسي والالتزام بالبحث ونشره.

#### **الرسالة :**

توسيع نطاق المشاركة والتنوع والمساواة بين المنسوبين والمحافظة على البحث المتميز وتحسين التعليم والتعلم، وتشجيع المنح الدراسية ونشر نتائج البحوث في الوقت الملائم والمحافظة على التحكم الداخلي للجانب الأكاديمي للجامعة مع تحقيق أولويات ومتطلبات المؤسسات الحكومية والأهلية. ونظراً للتجربة الثرية لهذه الجامعة في إعداد خطتها الاستراتيجية فإنه سوف يتم الإشارة إلى أهم عناصرها فيما يلي:

### **المبادئ: تعمل الجامعة على توجيه أنشطتها من خلال المبادئ السبعة التالية:**

١. التطوير المستمر لنوعية التعليم والتعلم، والبحث العلمي، والقيادات الإدارية.
٢. إدراك إمكانات الطلاب ومنسوبي الجامعة.
٣. زيادة النشاطات ذات الأبعاد الأوربية والدولية.
٤. الإسهام في إيجاد مجتمع ديمقراطي يثمن الثقافات والانفتاح على المجتمعات.
٥. زيادة وتحسين الأعمال الخيرية لبناء بيئة قوية ومبدعة في التعليم والتعلم والبحث العلمي.
٦. الدعم والتشجيع المستمر لضمان بيئة جاذبه وممتعة وآمنة.
٧. تحسين مركز الجامعة كمركز وطني وإقليمي ودولي للثقافة والتقنية والعلوم.

### **الأهداف والاستراتيجيات:**

عمدت الخطة الاستراتيجية للجامعة على وضع عشرة أهداف واستراتيجيات لتحقيق كل هدف وهي:

## الهدف الأول: أفراد متميزين، ويتمثل في استقطاب وتطوير والمحافظة على المتميزين من الطلاب

والمنتسبين للجامعة. ويتم تحقيقه من خلال الاستراتيجيات التالية:

١. العمل على تقديم بيئة شاملة تشجع على الالتزام بالمشاركة في تقديم أهداف واستراتيجيات رئيسة للمؤسسات التعليمية.
٢. الاستثمار في تطوير النشاطات والبرامج القيادية التنظيمية للإدارة التنفيذية ومدراء المدارس والإدارة الوسطى.
٣. العمل على مراجعة سياسات التعيين لضمان التأكد من دعم أعضاء هيئة التدريس والطلاب للنشاطات واعترافهم بملائمتها.
٤. العمل المشترك مع الجامعات المماثلة لضمان التطبيق الفاعل والمناسب للاستراتيجيات.
٥. العمل على التوسع النوعي والزيادة في مدى تطبيقات الطلاب.

## الهدف الثاني: التميز البحثي: ويتمثل في ريادة الجامعات وطنياً وإقليمياً ودولياً في البحث العلمي،

والاعتراف بالنوعية العالية لمركز البحوث. ويتم تحقيقه من خلال الاستراتيجيات التالية:

١. العمل على الترويج للبحث المتميز كأساس متجذر، في البيئة المحلية والوطنية وربطة بالمراكز الدولية المتميزة من خلال الشراكات القوية والتحالفات التعاونية وإيجاد بيئة قوية من النشاطات البحثية وتحويلها إلى أولويات تستند على الاستثمار في المنتسبين للجامعة والبيئة البحثية.
٢. العمل على تقديم تدريب بحثي متميز لطلاب الدراسات العليا والاستمرار في تطوير برامج التدريب.

## الهدف الثالث: تعليم متميز: ويتمثل في تحسين قيمة ونوعية تعلم الطلاب وخبراتهم من خلال البيئة

البحثية، ويتم تحقيقه من خلال الاستراتيجيات التالية:

١. العمل على التقدم في التعليم المرتكز على النتائج ومراجعة استراتيجيات التعليم والتعلم من أجل مناقشة التحديات التي تواجه الجامعة للمحافظة على المعايير وتحسين النوعية وتلبية حاجات الطلاب وتوقعاتهم للبيئة الأكاديمية وتحسين الأداء البحثي.
٢. العمل على التعريف والمشاركة في ممارسات تعليم وتعلم متميزة عبر الجامعة وربطها بكيفية تحسين التعليم والتعلم.
٣. ترويج فرص المساواة والوعي والحساسية في تنوع الثقافات بين المنتسبين والطلاب والعمل على إيصال برامج وأنماط دراسية مرنة.

## الهدف الرابع: سيطرة وإدارة متميزة: ويتمثل في العمل على تطوير الإنجازات والسيطرة الإدارية بشكل

مستمرة، ويتم تحقيقه من خلال الاستراتيجيات التالية:

١. العمل على تشجيع التميز الأكاديمي من خلال وضع أفضل المعايير للمصادر المالية وتقليل المخاطر الإدارية من خلال الامتثال الفاعل بالمتطلبات القانونية والتنظيمية.

٢. العمل على تشجيع الإداريين بوضع أفضل ممارسة وطنية ودولية وبشكل منظم للحصول على التغذية الراجعة من المستفيدين والتأكد من ملائمة الأداء والتشغيل على كل المستويات.

٣. الاستمرار في التأكيد على السلوك الأخلاقي والمسؤولية واحترام البيئة والمجتمع.

الهدف الخامس: التعاون: ويتمثل في المحافظة على تحسين الشبكات التعاونية في أسكتلندا،

والمملكة المتحدة، وأوروبا والعالم، ويتم تحقيقه من خلال الاستراتيجيات التالية:

١. العمل على جعل الجامعة مركز لشبكة الاتصالات بالكليات والتعليم العالي في شمال شرق إسكتلندا.

٢. العمل على تأسيس الشراكات مع الجامعات الأوروبية وأمريكا الشمالية، وجنوب شرق آسيا بشكل خاص.

الهدف السادس: فاعلية المصادر : ويتمثل في المحافظة على وتحسين قاعدة المصادر المالية، ويتم

تحقيقه من خلال الاستراتيجيات التالية:

١. التأكيد على التدريب الإداري الملائم وتقديم الخدمات المالية المدعومة لتشكيل القرارات المتخذة والعمل على خفض المصروفات مع التركيز الخاص باستخدام التقنية المتقدمة.

٢. العمل على تطوير وتطبيق استراتيجيات فاعلة لجمع التبرعات.

الهدف السابع: البنية التحتية والبيئة: ويتمثل في المحافظة على حالة مباني الجامعة وتحسينها

واستخدام الأمن والسلامة وبنء المعلومات والمصادر الإلكترونية، ويتم تحقيقه من خلال الاستراتيجيات

التالية:

١. العمل على تطوير وتطبيق العمليات التي تحقق استخدام الحد الأقصى للفضاء من خلال الالتزام

باستراتيجية تدعم وتبرر وتعيد تطوير مباني الجامعة الحالية وبشكل يضيف قيمة للنشاطات الرئيسة للجامعة.

٢. العمل على ترويج الوعي بالسياسات البيئية ودعم استمرارها والتأكد على استخدام المصادر بفاعلية

وضمن أطار تكامل العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية.

الهدف الثامن: إتاحة المشاركة: ويتمثل في تحسين وزيادة فرص المشاركة في الدراسات العليا للطلاب

بشكل عام، ويتم تحقيقه من خلال الاستراتيجيات التالية:

١. الاستمرار في تقديم برامج مرنة داخل وخارج الحرم الجامعي تستجيب لمتطلبات الطلاب من حيث المحتوى،

ومرونة الوصول والمشاركة والتقدم والاستمرار في تحسين خبرات الطلاب للمشاركة الحيوية وتطوير الإمكانيات

لزيادة المشاركة في الدراسات العليا.

## الهدف التاسع: علاقة المجتمع: ويتمثل في خدمة المجتمع وطنياً وإقليمياً ودولياً من خلال تحسين

نوعية الحياة وتقوية الثقافة الرأس مالية، ويتم تحقيقه من خلال الاستراتيجيات التالية:

١. الاستمرار في لعب دور قيادي في الإنجاز ليس على مستوى الأذكاء في اسكتلندا فقط بل أيضاً للمبدعين، والالتزام بتحسين الحياة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتربوية لمدينة أبيردين، واسكتلندا، والمملكة المتحدة، من خلال مشاركة الجامعة المتميزة في التعليم والبحث وتقديمها كرسالة عالمية.
٢. العمل على تطوير الشراكات الداخلية والخارجية الفاعلة.

### **- تقييم جامعة أبيردين :**

في ذكر خطوات التخطيط الاستراتيجي لم يتم نشر تحليل الواقع في الخطة الاستراتيجية، كما عرضت الخطة الاستراتيجية رؤية المؤسسة التعليمية وهي التي تقودها للأمام مع وجود تصور لما تريد أن تكون عليه في المستقبل. وقد ذكرت الرسالة موضحة لما ستقوم به المنظمة للوصول لرؤيتها وحلمها الأساسي، وهي تركز على المدى الحالي والقريب وصولاً للمستقبل، ثم تم التطرق للمبادئ ولأهداف الاستراتيجية التي ستحققها المؤسسة و عرض السياسات والاستراتيجيات وتمثل مجموعة القرارات والإجراءات والنشاطات التي من شأنها تحقيق الرسالة والأهداف الاستراتيجية .

### **أوجه استفادة الجامعات السعودية من جامعة أبيردين في خطتها الاستراتيجية :**

- الإسهام في تطوير المجتمع على المستوى المحلي والوطني والدولي.
- التميز في تقديم وتمكين التعليم من خلال البحث العلمي والتفوق الدراسي والالتزام بالبحث ونشره، وتحسين قيمة ونوعية تعلم الطلاب وخبراتهم من خلال البيئة البحثية.
- التطوير المستمر لنوعية التعليم والتعلم، والبحث العلمي، والقيادات الإدارية.
- زيادة وتحسين الأعمال الخيرية لبناء بيئة قوية ومبدعة في التعليم والتعلم والبحث العلمي.
- تحسين مركز الجامعة كمركز وطني وإقليمي ودولي للثقافة والتقنية والعلوم.
- الاهتمام بالبنية التحتية والبيئة ، واستخدام بند المعلومات والمصادر الإلكترونية.

## الخطة الاستراتيجية بكلية التربية بجامعة ميشيغن

### :( School of Education At University of Michigan)

تعد كلية التربية بجامعة ميشيغن كلية رائدة في المجال الأكاديمي التربوي، فبرامج البحث العلمي والتعليم والخدمات تدور حول المعرفة التربوية لتحسين الممارسات التربوية بطريقة مفيدة ليس فقط على مستوى ولاية ميشيغن ولكن أيضاً على المستوى الوطني والعالمي. في نفس الوقت تواجه كلية التربية بجامعة ميشيغن بعض التحديات الصعبة كمؤسسة تربوية على كل المستويات، فهناك مطالب غير مسبقة للتغيير والتطور.

- الأهداف لتحقيق الرسالة: تم وضع أربعة أهداف توجه قرارات وأفعال كلية التربية بجامعة ميشيغن، وتدعو هذه الأهداف أعضاء هيئة التدريس بالكلية إلى التركيز على قضايا التعليم والتعلم، وتقديم برامج تعليمية نموذجية تطبق المعرفة لتحسين الممارسات التربوية وزيادة التنوع في المنهج وأعضاء هيئة التدريس وفقاً لما يلي:
- الهدف الأول: استخدام توجهات ثقافية متنوعة، مع تركيز منح الكلية على قضايا التعليم والتعلم في المواقف التربوية.
- الهدف الثاني: تعمل الكلية على إيجاد برامج تعليمية والمحافظة عليها لتكون قوية ثقافياً، ومتماسكة تنظيمياً، وتعلم بفاعلية، وتتمن من قبل الطلاب.
- الهدف الثالث: تعمل الكلية على إيجاد وتطبيق معارف تطور الممارسات المهنية.
- الهدف الرابع: تعمل الكلية على إعادة التأكيد على أحياء الالتزام بالتنوع.

## الجامعة الوطنية الأسترالية

### : (The Australian National University)

- تتكون الجامعة الوطنية الأسترالية من جزأين رئيسيين وهما: معهد الدراسات المتقدمة ( Institute Of Advanced Studies) والكليات الأكاديمية المختلفة التي تركز كمثيلاتها في الجامعات المختلفة على تخريج الطلاب على مستوى البكالوريوس والدراسات العليا، في المقابل يركز معهد الدراسات المتقدمة (IAS) على البحث العلمي والتدريب البحثي.
- ونظراً لما تحظى به هذه الجامعة من سمعة علمية متميزة، فإنه سوف يتم التطرق إلى رسالتها وأهدافها واستراتيجيات خططها الاستراتيجية فيما يلي:
- الرسالة: تعمل الجامعة الوطنية بأستراليا على أخذ الريادة في البحث العلمي والتميز في تعليم وتوجيه الطلاب للحصول على المعرفة ضمن أفضل المعايير لتفوق الدراسي.
- وفيما يلي نشير إلى أهداف واستراتيجيات تلك المحاور:
- يهدف محور البحوث إلى المشاركة في بحوث علمية متميز وبأفضل معايير دولية، وتبني البحوث والتساؤلات ذات الأهمية الوطنية والدولية، والمحافظة على الدور المستقل للبحوث التربوية ذات العلاقة بالسياسات العامة والقضايا الوطنية.
- ويهدف محور التعليم والتعلم إلى تقديم مستوى عالٍ من المعايير التعليمية الجامعية، وتحسين نوعية وتنوع الطلاب وتشجيع التعليم المستمر، وتقديم تعليم عالٍ يتبنى التميز والإبداع، ويستجيب لمطالب المهنة والمجتمع.
- ويهدف المحور الإداري إلى تضمين خطط تفصيلية ومحددة لكافة أرجاء الحرم الجامعي، من مصادر الدعم الرئيسية، ورسالة وأهداف واستراتيجيات الجامعة.
- ويهدف محور الخدمة الاجتماعية إلى التوسع في الترويج لخدمات الجامعة، حيث تسعى الجامعة لجعل مصادرها وخبراتها متاحة للجامعات الأخرى، والمعاهد البحثية والمؤسسات الحكومية، والمجتمع بشكل عام.

## الخطة الاستراتيجية لكلية التربية بجامعة ويسكونسن ماديسون (University of Wisconsin-Madison School of Education)

تعد كلية التربية بجامعة ويسكونسن ماديسون أحد الأركان الأساسية التي تكونت منها جامعة ويسكونسن في عام ١٨٤٨م، ومنذ ذلك الوقت وبالتحديد في عام ١٩١٢م أكد رئيس الجامعة إلى أن أثر الفائدة للجامعة يجب أن يكون متاحاً لكل سكان الولاية كهدف، لذا عمدت الكليات المختلفة في الجامعة ومن ضمنها كلية التربية على تحسين نوعية حياة الأفراد ليس فقط في ولاية ويسكونسن بل في الولايات المتحدة بشكل خاص والعالم بشكل عام، فالهدف هو تحقيق حاجات المجتمع، وتثبيت القيم الجوهرية.

الرسالة: الإسهام في إظهار وتبني التميز في البحوث العلمية والممارسات التطبيقية، والتربوية، والفنية، وخدمة المجتمع، محلياً ووطنياً وعالمياً.

الرؤية: العمل على الاعتراف بكلية التربية بجامعة ويسكونسن ماديسون وعلى نطاق واسع بقدرتها على تقديم أفكار وفرص اجتماعية وثقافية غنية من خلال:

- إجراء بحوث متميزة فردية وجماعية وأنشطة إبداعية تمكن من تقديم برامج وممارسات مهنية وسياسات عامة متجددة وفاعلة.
- العمل على أحداث وتصميم برامج تعليمية للمستفيدين تتضمن ممارسات تربوية، وبخثية، وفنية، وخدمة المجتمع.

الأهداف والاستراتيجيات: الأهداف والاستراتيجيات الخاصة بكلية التربية في جامعة

ويسكونسن ماديسون ما هي إلا نتاج تركيز التفاعل بين أعضاء لجنة الخطة الاستراتيجية وأعضاء هيئة التدريس، والإدارة.

وتبرز أهم الأهداف الاستراتيجية والسياسات المحققة لها وفقاً لما يلي:

- ١- الريادة في البحوث: إجراء بحوث نوعية متعددة والمشاركة في أنشطة إبداعية تسهم وتؤدي إلى ممارسات وسياسات عامة فاعلة محلياً ووطنياً وعالمياً.
- ٢- تحديث التعليم والتعلم: تطوير برامج تعليمية متميزة من خلال بحوث تستجيب لحاجات التغير في التعلم محلياً ووطنياً وعالمياً.
- ٣- التوسع في الخدمات: التوسع في إيصال خدمات الكلية المعرفية محلياً ووطنياً وعالمياً.

٤- الدعم الفاعل للبنية التحتية: زيادة سعة الدعم لتطوير البحوث والتعليم على المستوى المحلي والوطني والدولي.



## الخطة الاستراتيجية للتعليم العالي في جمهورية مصر العربية:

### الهدف:

- وضع إطار قومي للإصلاح الشامل للتعليم في مصر لتحقيق نقلة نوعية.
- توحيد المفاهيم وتركيز الجهود حول تحقيق الأهداف والأولويات القومية للدولة فيما يتعلق بالتعليم.
- أين نريد أن نكون في المستقبل؟
- كيف يمكن الوصول إلى تحقيق ما نريد؟
- التأكد أننا نتحرك في الاتجاه الصحيح.
- إتباع أسلوب علمي في تصميم برامج متكاملة - ذات أهداف محددة، ومؤشرات قياس، وإطار زمني، وتكلفة، ومسئوليات تنفيذ- مما يؤدي إلى زيادة فاعلية الجهود المبذولة وتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة.
- توجيه البرامج الممولة من الجهات المانحة والمجتمع المدني لدعم الخطة الاستراتيجية.
- دعم اللامركزية من خلال تقديم إطار استراتيجي لتهدي به المحافظات والإدارات التعليمية في جهودها لتطوير التعليم.

### وضع الخطة الاستراتيجية: 2007/2012

#### خطوات العمل وما تم إنجازه:

#### عملية إعداد الخطة:

- بدأ العمل في إعداد الخطة الاستراتيجية في مارس ٢٠٠٦.
- تم إنشاء وحدة السياسات والتخطيط الاستراتيجي بالوزارة لتقوم بقيادة عملية إعداد الخطة الاستراتيجية.

- شارك في وضع الخطة أكثر من ٢٠٠ خبير مصري في مختلف المجالات يمثلون وزارة التعليم والمحافظات ووزارة التنمية الإدارية والجامعات وكليات التربية والمجتمع المدني والجهات المانحة، بالإضافة إلى ١٠ خبراء دوليين.
- شارك بالدعم الفني المعهد الدولي للتخطيط التربوي IIEP بباريس-التابع لمنظمة اليونسكو.
- تم الاستفادة من الخبرات الدولية للجهات المانحة: اليونيسيف، والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، والوكالة الكندية للتنمية، والاتحاد الأوروبي، والبنك الدولي، والبنك الألماني للتعمير.
- بلغ عدد ساعات العمل الكلية في وضع الخطة حتى الآن ما يزيد على مائة وخمسين ألف ساعة.

### الأسلوب العام لوضع الخطة:

- أسلوب تشاركي: من خلال التعاون بين الوزارة - على المستوى المركزي - والمديريات والإدارات التعليمية والمدارس، وكليات التربية والمجتمع المدني والوزارات ذات الصلة والهيئات الدولية.
- اعتمد على الواقع الفعلي للمدرسة وجميع المستويات التعليمية الإشرافية والتنفيذية المختلفة

### Bottom-Up and Up-Down

- أسلوب علمي: من حيث الاعتماد على البيانات (بعد التأكد من صحتها) وتحليل الوضع الحالي لقطاع التعليم قبل الجامعي.
- الاستفادة من الخبرات المحلية والدولية.
- التركيز على تنمية المهارات ودعم القدرات المؤسسية والنظم.
- توسيع قاعدة الفهم والإحساس بالملكية لخطة التعليم الاستراتيجية.

### مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية:

انطلاقاً من الإطار الاستراتيجي للتعليم، تم تنفيذ المراحل التالية:

١. تحليل الوضع الحالي للتعليم ما قبل الجامعي: تحديد المشاكل ووضع الأهداف والمستهدفات في ضوء رؤية محددة لتطوير التعليم.

٢. تحليل البيانات والاحتياجات باستخدام نموذج التحليل والتوقع  
Analysis and Projection Model (ANPRO)

٣. إعداد بيانات التكلفة والتمويل.

٤. تحديد وتصميم البرامج ذات الأولوية ونظام المتابعة والتقييم.

### ١- تحليل الوضع الحالي للتعليم ما قبل الجامعي:

\*تم تحليل الوضع الحالي لمراحل الطفولة المبكرة والتعليم الابتدائي والإعدادي والثانوي العام والفني وتعليم الكبار

\*مراحل العمل:

a. تجميع البيانات والتأكد من صحتها.

b. الاطلاع على أحدث الدراسات والبحوث التربوية ودراسة النتائج والتوصيات

c. اللقاءات والمجموعات النقاشية Focus Group Discussions مع مختلف

الفئات من المهتمين بالعملية التعليمية

### ٢- نموذج التحليل والتوقع ANPRO Model

أولاً: ما هو نموذج التحليل والتوقع:

- معترف به عالمياً وقامت باستخدامه العديد من الدول أثناء قيامها بإعداد خططها الاستراتيجية.
- يعمل على ربط العرض بالطلب، وكذلك ربط المدخلات البشرية والمادية والمالية، وتحليل المعلومات أفقياً ورأسياً.
- يقترح بدائل وسيناريوهات مختلفة لتلبية الاحتياجات وفقاً للموارد المتاحة.

ثانياً: ما تم إنجازها في نموذج التحليل:

- تم تعديل نموذج التحليل والتوقع ليتوافق مع نظام التعليم المصري Egyptian ANPRO

### Model

- تم تجميع المعلومات وقاعدة البيانات الإحصائية للتعليم العام والخاص والأزهري
- تم حساب تكلفة الوحدة Unit Cost بالنسبة لجميع مدخلات العملية التعليمية
- تم حساب التمويل اللازم لتنفيذ البرامج ذات الأولوية (وفقاً لعدة سيناريوهات مقترحة)

- تم تدريب كوادر محلية من العاملين بوحدة السياسات والتخطيط الاستراتيجي بالوزارة، وكذلك مجموعات عمل من مختلف المحافظات (مثل الإسكندرية والفيوم).

### ٣- إعداد بيانات التكلفة والتمويل

- تم تحليل ميزانيات الأعوام السابقة وحساب وحدة التكلفة
- تم إعداد دليل وحدة التكلفة للبنود التالية:
- الأجور والمكافآت لكل وظيفة (العاملين وغير العاملين بالتدريس)
- الأثاث المدرسي والتكنولوجيا والكتب المدرسية
- المباني والتجهيزات (حجرات دراسية ومعامل ومكتبات)

تم إعداد تقارير المصروفات الخاصة بما يلي:

- مستوى ونوع التعليم (أساسي، ثانوي عام وفني)
- أبواب الميزانية (الجاري ورأس المال)
- تكلفة الطالب وفقا لنوع التعليم
- تم عمل مقارنة عالمية لتكلفة المتعلم بمصر

### ٤- منظومة البرامج ذات الأولوية:

- عدد برامج الخطة الاستراتيجية ١٢ برنامجاً.
- جميع البرامج متكامل وتتقاطع في إطار الخطة الاستراتيجية بما يحقق الأهداف السياسية العامة للتعليم قبل الجامعي.
- الإصلاح المتمركز على المدرسة هو البرنامج المحوري الذي تتقاطع عنده وتتكامل معه جميع البرامج ذات الأولوية.
- كذلك، فإن الإصلاح المتمركز على المدرسة هو بمثابة مدخل للإصلاح في التعليم، حيث تنتقل مصر من خلاله من التطوير القائم على المدخلات **Input-driven approach** إلى إصلاح المتكامل لكل مدرسة على حدة، مما ييسر ويدعم أيضا سياسة التحول نحو اللامركزية.

### مجموعة البرامج الأولى :

وهي التي تقدم الدعم الرئيسي لجودة العملية التعليمية للوصول إلى مستوى الأداء المتوقع من المتعلم، وتتمثل هذه المجموعة في برنامج الإصلاح الشامل للمناهج وتكنولوجيا التعليم وبرنامج الإصلاح المتمركز على المدرسة وبرنامج الموارد البشرية والتنمية المهنية .

### مجموعة البرامج الثانية :

فهي البرامج المرتبطة بنظم وإدارة الإصلاح: برنامج التأهيل المؤسسي للامركزية، وبرنامج التطوير التكنولوجي ونظم المعلومات، وبرنامج التقويم والمتابعة، وبرنامج المباني المدرسية، وهي المجموعة الداعمة لكل من المجموعة الأولى والمجموعة الثالثة .

### مجموعة البرامج الثالثة:

وهي المجموعة المتعلقة بالمراحل التعليمية برنامج تطوير مرحلة رياض الأطفال، وبرنامج إصلاح المكون التعليمي للتعليم الأساسي، وبرنامج تطوير مرحلة التعليم الثانوي، وبرنامج تعليم الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة، وبرنامج التعليم المجتمعي للفتيات والأطفال خارج نظام التعليم، وهي المجموعة التي يقع عليها فعل التطوير مباشرة فالهدف الأساسي هو الارتقاء بأداء المتعلم.

### منطلقات الخطة الإستراتيجية:

- البرنامج الانتخابي للسيد رئيس الجمهورية – سبتمبر ٢٠٠٥
- توجهات وأولويات الدولة
- بيان الحكومة أمام مجلس الشعب
- الإطار العام لسياسات التعليم في مصر – مارس ٢٠٠٦
- المشروعات والممارسات التعليمية التي أثبتت نجاحها في مصر
- الدراسات والتقارير وخبرات الهيئات الدولية

## الرؤية:

تلتزم وزارة التربية والتعليم بتقديم تعليم عالي الجودة لجميع طلاب مراحل التعليم قبل الجامعي، كأحد الحقوق الأساسية للإنسان، في إطار نظام لا مركزي قائم على المشاركة المجتمعية، بحيث يكون نظام التعليم في مصر نموذجاً رائداً في المنطقة، يعمل على إعداد المواطنين لمجتمع المعرفة في ظل عقد اجتماعي جديد قائم على الديمقراطية والعدل وعبور دائم للمستقبل .

## الرسالة:

تلتزم وزارة التربية والتعليم بتحقيق فرص متكافئة لجميع الطلبة المصريين للحصول على تعليم عالي الجودة يُمكنهم من أن تكون لديهم القدرة على التفكير العلمي الإبداعي والنقدي والمستقل، والتعلم مدى الحياة، والتسامح، والتزود بالمهارات اللازمة التي تُمكنهم من أن يكونوا مواطنين نشطاء ومشاركين فعّالين في مجتمع عالمي دائم التغير .

## منظومة القيم والمبادئ الأساسية:

- المساواة
- التميز/التحسين المستمر
- التنمية البشرية المستمرة
- المواطنة
- المشاركة
- الشراكة بين القطاع العام والخاص
- التسامح وقبول الآخر
- الديمقراطية

● المحاسبية والشفافية

● اللامركزية

الأهداف العامة للخطة:

١. تحقيق نقلة نوعية في التعليم ونواتج التعلم وضمان أداء عالي الجودة بالقطاعات التعليمية.
٢. تحسين مستويات الكفاءة في النظم والإدارة والمشاركة المجتمعية الفعالة والتأصيل المؤسسي للامركزية.
٣. إتاحة الفرص المتكافئة في الجودة لجميع الأطفال والشباب في سن التعليم قبل الجامعي.

تقييم الخطة:

على الرغم من الجهود العديدة والمركزة التي قامت بها الوزارة في العقود الأخيرة لتحسين الإتاحة والمساواة والجودة في التعليم، إلا أن هناك العديد من القضايا والتحديات ما تزال قائمة:

- عدم كفاءة وفعالية القيادة لتفي بمتطلبات الإصلاح والافتقار إلى السلطة المتاحة للقيادة المدرسية لتمكينها من إصلاح العملية التعليمية على مستوى المدرسة.
- العبء الزائد الذي يعانیه الهيكل التنظيمي للتعليم، وزيادة عدد الإداريين مع تفشى المركزية وتداخل المسؤوليات بين المستويات الإدارية.
- التشريعات المالية والإدارية التي تنظم العمل والتي تتسم بالمركزية وعدم المرونة.
- محدودية الموارد المالية واقتصارها على التمويل الحكومي .
- ضعف المشاركة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع المدني .
- سيطرة أساليب التدريس والتعلم التقليدية المتمركزة على المادة العلمية.
- الاستخدام الضعيف للتكنولوجيا في العملية التعليمية.
- عدم قدرة المناهج القومية على الوفاء بمتطلبات واحتياجات البيئات الجغرافية المختلفة .

وعلى مستوى المدرسة، ترتبط القضايا بالآتي:

- غياب نظام المتابعة وتوكيد الجودة بالمدارس.

- عدم فعالية وحدات التدريب داخل المدرسة.
- عدم فعالية نظم الإدارة المدرسية.
- عدم ملائمة بعض المباني المدرسية فمنها ما هو قديم ولا يفي بمتطلبات الجودة.
- نقص المرافق بالمدرسة مثل المعامل والمكتبات وحجرات النشاط ونقص التجهيزات المتطورة.



## جامعة زايد (Zayed University):

في خريف ٢٠٠٣م قامت جامعة زايد بالتخطيط للمستقبل، حيث تم وضع خطة استراتيجية تتضمن رؤية ورسالة واضحة، تعتمد عليها الجامعة في مرحلة التطور. وتم وضع الأهداف الاستراتيجية بعد مناقشة القضايا الأساسية للجامعة والتي سوف تقودها في قراراتها للنجاح المستقبلي. وتظهر الخطة الاستراتيجية حالة التغير والفرص المتاحة للجامعة والمرونة للتكيف مع التحديات والفرص، أيضاً عمدت الخطة على بلورة أولويات الجامعة المستقبلية والتي يجب أخذها في الاعتبار. ويمكن إيجاز أهم عناصر الخطة فيما يلي :

- الرؤية: العمل على أن تكون جامعة زايد، جامعة رائدة بالمنطقة تقوم بتطبيق المعايير المتشددة والمبادئ الثقافية الموجودة في الجامعات التخصصية العالمية.
  - الرسالة: تعمل جامعة زايد على إعداد طلاب الإمارات العربية المتحدة للقرن الواحد والعشرين للنجاح في الحياة المهنية والشخصية، وتخرج الطلاب للمساعدة في تشكيل مستقبل الإمارات العربية المتحدة ودعمها اقتصادياً واجتماعياً وقيادة التجديد في التعليم العالي والإمارات من خلال التعليم والتعلم والبحث العلمي في بيئة ثقافية متنوعة وإنسانية وتقنية عالية وعالمية.
  - الأهداف: قامت جامعة زايد بتحديد ستة أهداف أولية، تتبع كل منها مجموعة من الأهداف الفرعية وهي كما يلي:
- الهدف الأول: سوف تستمر الجامعة في تقديم وبناء تعليم جامعي متميز يستطيع تحقيق أهداف الطلاب الثقافية والاجتماعية، والمهنية، والوطنية، وينبثق من هذا الهدف، الأهداف الفرعية التالية:
- ستعمل الجامعة على تخريج طلاب لديهم القدرة على:
    ١. إيجاد اللغة العربية والانجليزية.
    ٢. الكفاءة في استخدام تقنية الكمبيوتر.
    ٣. الكفاءة في المهارات الكمية.
    ٤. القدرة على التفكير النقدي والتحليلي.
    ٥. الكفاءة التخصصية.
    ٦. قيادة التعلم مدى الحياة.
    ٧. الإعداد للعمل المهني أو الدخول في برامج الدراسات العليا.
    ٨. التعرف على عادات وثقافة المجتمع.

الهدف الثاني: العمل على استقطاب ودعم أعضاء هيئة التدريس المتميزين والذين لديهم التزام قوي برسالة الجامعة .

الهدف الثالث: العمل على تبني بحوث ودراسات متميزة وأنشطة إبداعية لمناقشة اهتمامات وحاجات دولة الإمارات والمنطقة، و الترويج لتطوير مؤسسة بحثية.

الهدف الرابع: العمل على تقديم برامج جديدة في الدراسات العليا لخدمة القطاعات المهنية الحكومية والأهلية في الإمارات.

الهدف الخامس: استمرار الجامعة في تطوير علاقات قوية مع المستفيدين الخارجيين.

الهدف السادس: العمل على إنشاء والمحافظة على التنظيمات العالية الفاعلية، والتي تدعم رسالة وقيم الجامعة.

## المراجع:

- بني حمدان ، خالد محمد ؛ إدريس ، وائل محمد . ( ٢٠٠٧ م ) . الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي . عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- توفيق ، عبدالرحمن . ( ٢٠٠٣ م ) . التخطيط الاستراتيجي هل يخلو المستقبل من المخاطر . القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة ( بميك ) .
- الحجاز ، رائد حسين . ( ٢٠٠٨ م ) . تصور مقترح لتحسين عملية التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة . ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية في الفترة ١٧-٢٠ صفر ١٤٢٩هـ الموافق ٢٤-٢٧ فبراير ٢٠٠٨ م . ص ص ١٠٥-١٢١ .
- الحر، عبدالعزيز. أدوات مدرسة المستقبل: التخطيط الاستراتيجي. الرياض، مكتب التربية لدول الخليج العربي، ٢٠٠٩م.
- الدهدار، مروان (٢٠٠٦)، العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية - دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة- رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- السعيد ، عبدالله . (٢٠٠٦) . التخطيط لتقنيات التعليم في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير ، الرياض ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود .
- العوين ، عبد الطيف ( ٢٠٠٦ ) . إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم في المملكة العربية السعودية - نموذج تطبيقي ، رسالة دكتوراه ، الرياض ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود .
- غنيم، عثمان (٢٠٠١)، التخطيط أسس ومبادئ عامة، الطبعة الثانية، دار رضا للنشر والتوزيع: عمان.
- الكريدا ، سليمان علي . (٢٠٠٤) . الكفايات التخطيطية اللازمة لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية . رسالة ماجستير ، الرياض ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود .
- المجمع العربي للمحاسبين القانونيين ، (٢٠٠١)، إدارة وإستراتيجية العمليات: عمان.
- ياسين ، سعد ، (٢٠٠٢) ، الإدارة الإستراتيجية ، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- الدوري، زكريا (٢٠٠٥): الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر: الأردن.

- السلمي، علي (٢٠٠٠) الإدارة المعاصرة، مكتبة الغريب: مصر.
- السلمي، علي (٢٠٠١): خواطر الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر: القاهرة.
- الصرن، رعد (٢٠٠٣): صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار الرضا: سوريا.
- العبد، جلال (٢٠٠٣): إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات، دار الجامعة الجديدة للنشر: مصر.
- المرسي، وآخرون (٢٠٠٢): التفكير الإستراتيجي والإدارية الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية: مصر.
- المرسي، جمال الدين (٢٠٠٣): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية: مص.
- المغربي، عبد الحميد (١٩٩٩): الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون ط١، مجموعة النيل العربية: مصر.
- أبو قحف، عبد السلام (٢٠٠٣): أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة: مصر..
- سلسلة الإدارة المثلى، (٢٠٠٢): التفكير الإستراتيجي، مكتبة لبنان ناشرون: لبنان.
- غنيم، عثمان (٢٠٠١)، التخطيط أسس ومبادئ عامة، الطبعة الثانية، دار رضا للنشر والتوزيع: عمان.
- غنيم محمد، (٢٠٠٥): التخطيط التربوي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان.
- مرسي، محمد منير (١٩٩٨): المدرسة والتمدرس، عالم الكتب: القاهرة.
- مرسي، نبيل (٢٠٠٣): الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة: مصر.
- مرعي، محمد (١٩٩٩): دليل التشخيص وتحديد الأهداف ووضع الخطط في المؤسسات الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر: دمشق.
- القطامين، أحمد، الإدارة الإستراتيجية، حالات ونماذج تطبيقية، عمان، دار مجدلاوي للنشر، الطبعة الأولى، ٢٠٠٢م.
- علاقي، مدني، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، جدة، مكتبة دار جدة، الطبعة التاسعة، ٢٠٠٠م.
- خطاب، عايدة، الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال ولاخدمات: سياسات إدارية، القاهرة - دار الفكر العربي، ١٩٨٥م
- فايد عبد الحميد، إدريس وثابت، الإدارة العامة، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٠م.
- ياسين، سعد، الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢م.

- الفراء، ماجد محمد: آراء حول السلوك الإداري الإستراتيجي عند المدير الفلسطيني، دراسة حالة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد ١١، العدد ٢، ص ٥٢-٩٢، ٢٠٠٣مصر.
- الفراء، ماجد (٢٠٠٥): التخطيط الإستراتيجي دورة تدريبية، الجامعة الإسلامية: غزة.
- أبو الروس، سامي (٢٠٠٤): إدارة الموارد البشرية، دورة تدريبية، الجامعة الإسلامية: غزة.
- حسين، حسن، (٢٠٠٢)، تصور مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة التربية، عدد خاص، ص ١٦٠ - ٢١٠، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: مصر.
- خطاب ، عايدة سيد . ( ٢٠٠٧ م ) . التخطيط الاستراتيجي . القاهرة : دار الحريري للطباعة .
- الدوري، زكريا مطلق .( ٢٠٠٥ ) . الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات . عمان : دار اليازوري.
- السعيد ، عبدالله .( ٢٠٠٦ ) . التخطيط لتقنيات التعليم في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير ، الرياض ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود .
- السويدان ، طارق محمد ؛ العدلوني ، محمد أكرم .( ١٤٢٥ هـ ) . كيف تكتب خطة استراتيجية . الرياض : دار قرطبة للنشر والتوزيع .
- مخيمير ، عبدالعزيز جميل . ( ٢٠٠٥ م ) . دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- المغربي ، عبد الحميد عبدالفتاح .( ٢٠٠٦ م ) . الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن . المنصورة : المكتبة العصرية للنشر والتوزيع .
- المنيف ، إبراهيم عبدالله . ( ٢٠٠٥ م ) . الإستراتيجية الإدارية العليا مدخل لبناء ثقافة إدارية عربية للقادة في الإدارة العليا . ط١ . الرياض : دار المؤيد .
- الكريدا ، سليمان علي .( ٢٠٠٤ ) . الكفايات التخطيطية اللازمة لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية . رسالة ماجستير ، الرياض ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود .
- البيشي ، محمد ناصر .( ١٤٣١ ) . التخطيط الاستراتيجي (مفاهيم و تطبيقات) .
- الدوري، زكريا ( ٢٠٠٥ م ) الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر : الأردن ، عمان :

- الصائغ ، عبد الرحمن والصالح ، بدر والسلطان ، فهد والسقاء، صلاح (١٤٣١) ، التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في البلدان العربية – الملامح الأساسية لإعداد الخطة الإستراتيجية لكلية التربية جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية ، جامعة الملك سعود ، دراسة غير منشورة.
- فهمي ، محمد ( ٢٠٠٠ ) ، التخطيط لتعليمي أسسه وأساليبه ومشكلاته ، مكتبة الانجلو المصرية : القاهرة.
- القطامين ، أحمد عطا الله. (١٤١٧). التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية. عمان : دار مجدلاوي.

#### المراجع الأجنبية :

Heracleous loizos. " Strategic Thinking or Strategic Planning" , long – range planning, Vol.31, No, 3, 1998.

Wit, bob de meyer R., and HEUGENTS P., Strategy: Process, Content, – Context, 2th . ed, International Thomson business press, 2000

#### المواقع الإلكترونية :

( بتاريخ ٢٥ /٤/ ١٤٣٢ هـ <http://www.educdz.com> )

( بتاريخ ٢٦ /٤/ ١٤٣٢ هـ <http://www.ksu.edu.sa/> )

<http://www.ta9weer.com/vb/archive/index.php/t-6522.html>

(بتاريخ ٢٢ /٤/ ١٤٣٢ هـ

(بتاريخ ٢٨ / ٤ / ١٤٣٢ هـ <http://www.uc.edu/uc21/ataglance.html>)