تقنيات التخطيط الاستراتيجي في المنظومة التعليمية داخل الخط الأخضر: رؤى مستقبلية

strategic planning techniques in the educational system within the Green Line: Future Visions.

د. حلوه جبر قصقصي[1]

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى تقنيات التخطيط الاستراتيجي في المنظومة التعليمية داخل الخط الأخضر: رؤى مستقبلية. واعتمدت الدراسة المنهج النوعي، وقامت الباحثة بإجراء مقابلات مع (30) عضو هيئة تدريس. وأظهرت نتائج هذه المقابلات أن أعضاء هيئة التدريس قدموا **رؤى** مستقبلية لتفعيل تقنيات التخطيط الاستراتيجي في المنظومة التعليمية داخل الخط الأخضر شملت: التصدي لأهم التحديات والقضايا التي تواجه الجامعات وتتعلق بالتقنيات لتحدد دور وأهمية وملامح التخطيط الاستراتيجي في المستقبل, تحديد دور الجامعات داخل الخط الأخضر في اكساب القيادات التربوية مهارات ومعارف القرن الحادي والعشرين, قيام الجامعات بالكشف عن تصورات القيادات التربوية حول توظيف تقنيات التخطيط الاستراتيجي في المنظومة التعليمية, سعي الجامعات إلى زيادة المخصصات المالية التي تدعم الجانب التقني في العمليات الإدارية والمؤسسية ككل.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي, المنظومة التعليمية, الخط الأخضر.

1- وزارة التربية والتعليم, فلسطين

Abstract

The study aimed to identify strategic planning techniques in the educational system within the Green Line: Future Visions. The study adopted a qualitative approach, and the researcher conducted interviews with (30) faculty members. The results of these interviews showed that faculty members presented future visions for activating strategic planning techniques in the educational system within the Green Line. These visions included: Addressing the most important challenges and issues facing universities related to technology to determine the role, importance, and features of strategic planning in the future; defining the role of universities within the Green Line in equipping educational leaders with 21st-century skills and knowledge; universities revealing educational leaders' perceptions of employing strategic planning techniques in the educational system; and universities' efforts to increase financial allocations that support the technical aspect of administrative and institutional processes as a whole.

Keywords: Strategic planning, educational system, Green Line.

مقدمة:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي في الجامعات من الأساليب الإدارية الحديثة التي اعتادت الجامعات على تبنيها في تشريعاتها والقيام بأعمالها والسير على نهج إداري وتربوي متكامل, حيث تمتلك القيادات البشرية ذات الكفاءات العالية التي تسعى للنهوض بها والإرتقاء نحو الأفضل, والذي يحرص كل فرد منهم على تبني مهارات قيادية واستراتيجيات تقنية حديثة, أثناء ممارستهم لعملهم الجامعي الذي يجب أن يمتاز بالدقة والتسلسل والوضوح.

ومن خلال التزامهم بالممارسات التربوية الإيجابية في العمل الجامعي التي تسهم بزيادة مشاعر الانتماء والولاء لديهم باتجاه أماكن العمل, فإن الجامعات تحرص على أن تكون مستدامة, مما يدفعهم إلى بذل قصارى جهدهم في العمل الجامعي وتبني طرق تعليمية وتربوية تزيد من نمو الجامعات وتطورها. فأصبح لدى الأفراد في الجامعات تشكيلة واسعة من المهارات المتباينة والمتناقضة في بعض الأحيان, ولكن بالصفات القيادية التي يتصف بها القادة فهم لديهم القدرة على تبني المهارات والتي تتناسب مع الوضع الحالي(ناطوريه, 2009).

حيث أن القيادات التربوية يسعون لتفعيل أساسيات الخطط الناجحة في المنظومة التعليمية في الجامعات من أجل مساعدتها على تحقيق أهدافها التي وضعتها وتعتبر حجر الأساس في وجودها وديمومتها، وتفعيل الإدارة التشاركية والثقة والتمكين, التي انعكست على الجامعات في ملامح التفويض ومنح الصلاحيات المصداقية, والانفتاح على الواقع الرقمي والتقني والتكنولوجي, وهذا يشعرهم بالرضا والاستقرار والأمن الذي يؤثر على انتماءهم لعملهم، وما أحدثته من تأثير في النظام الاجتماعي الذي يسعى

لشراكة مجتمعية، وثقافة المجتمع المحلي بشكل عام، وظهور مبادئ أخلاقية وقيم جديدة تساعد الجامعات على الرقي في النظام التربوي (مريزق, 2019).

كما يجب على القيادات التي تترأس مناصب إدارية وقيادية ولهم الدور في اتخاذ القرارات, الوعي بأن الصلة الوثيقة بين الأهداف العامة والخاصة تظهر في رغبتهم على تفتح ذهنهم للمبادئ والأنظمة ودعوة الآخرين للاهتمام بها وأن عكس ذلك يؤدي إلى التحيز الذي يؤثر على الانتماء والولاء، ويضعف من حبهم للعمل في الجامعات, التي تعد مراكز تواجدهم الأساسي في ظل التطورات الحديثة التي طرأت على بيئة(نجم, 2011).

وتحتاج الجامعات إلى كوادر بشرية وقيادات وخبراء ومختصين في مجال الإدارة والقيادة, قادرين على التخطيط الاستراتيجي, يكون لديهم الخبرة الكافية والمهارات والقدرات الكامنة من أجل القيام بالأعباء الوظيفية المطلوبة منهم بالطريقة المثلى, لذا لابد على القيادات التمسك اتباع تقنيات في عملية التخطيط أثناء ممارستهم للأنشطة والمهام المختلفة, وأن تكون ضمن جميع الجهود المبذولة للعمل على تحسين المنظومة التعليمية, لأن ممارسة التخطيط يعتبر عمل فعال يضع القائد أمام حقائق جديدة (Jami, 2017).

ومن خلال ملاحظة واقع الجامعات تبين أن الأفراد العاملين بحاجة إلى تفعيل تقنيات التخطيط الاستراتيجي في ممارساتهم العملية والإدارية والتعليمية والقيادية, وذلك لأن بيئات العمل من الطبيعي أن تتعرض لبعض التحديات التي تحتاج لقرارات سريعة وفعالة ومخطط لها من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية, ومن هنا ظهرت الحاجة الملحة والماسة لممارسة تقنيات التخطيط الاستراتيجي لدى قادة الجامعات, لذلك جاءت

هذه الدراسة من أجل الكشف عن تقنيات **التخطيط الاستراتيجي في المنظومة التعليمية داخل الخط الأخضر: رؤى مستقبلية.**

الخلفية النظرية والدراسات السابقة:

ظهرت العديد من من المفاهيم الحديثة التي تحتاج للاهتمام في مجال التربية في البيئات التربوية, وشملت المنظومة التعليمية في كافة مجالاتها داخل بيئات العمل الجامعي وخارجه وكل جهة لها علاقة بالتعليم, حيث بدأت القيادات التربوية يمارسون أعمالهم وواجباتهم بكل دافعية من أجل العمل بطريقة تناسب قائمة اللوائح التنظيمية.

وتهتم القيادات التربوية بأن يكون العمل متقن لأنه يخص تقنيات التخطيط الاستراتيجي التي يمكن تعلمها واكتسابها بالخبرة والممارسة لجميع الأساليب التي يمكن أن تستفيد منها القيادات التربوية أثناء القيام بدورها الوظيفي ونموها المهني في بيئة العمل المؤسسي, وإحداث تغيير في اسلوك العملي وسلوك الآخرين, ومقترحات وتعديلات وحلول للقضايا والتحديات التي تعترض سير العمل, حيث أن الاستراتيجيات تضم عدة جوانب تمس حياة العاملين جميعهم ومدى التزامه المؤسسي (المعلوي والمعلوي, 2019).

كما أن تقنيات التخطيط ب تحتاج من القيادات التربوية عند تفعيلها التقيد بالقوانين والتعليمات والتشريعات المؤسسية، والتطبيق الفعلي لتلك القوانين ومحاولة عدم التحايل عليها، كونها داعمة وموجهة ومنظمة لسلوك القادة في العملية التعليمية, وتخص العمليات الإدارية والقيادية, وتقود إلى صنع واتخاذ قرارات صائبة, تفي بالغرض المطلوب منها وتعود بالفائدة على المنظومة التعليمية ككل في ظل تطورات العصر الحالي وما تبعه من كوارث طبيعية وغير طبيعية(Kelly Ann Moore 2018).

وتحتل الجامعات دورا هاما ومتميزا في تبني تقنيات التخطيط الاستراتيجي التي تظهر اهميتها من خلال سعي القيادات التربوية إلى استخدام كفاءتهم العلمية والعملية في بيئة العمل واكتسابهم مهارات تساعدهم على تحقيق مخرجات تعليمية تواكب حاجة السوق المحلي والميزة التنافسية والمؤسسية, وخبراتهم في المجال التعليمي والأكاديمي, ولهذا تعد مهارات القيادات من أهم الأمور التي يتوجب التركيز عليها والاهتمام بها من أجل إحداث تغيرات نوعية في أنماط ومستويات الخدمة التعليمية التي تتيح لهم فرصة النمو, وتحقيق الرضا والانسجام في العمل والبيئة الخارجية أيضا, وتوفير بيئة عملية تخلو من التعقيدات التي تعيق تحقيق الأهداف العامة (المغربي, 2020).

وتظهر خصاص التقنيات المستخدمة من خلال التطور الذي يظهر المعرفة والخبرات المطلوبة بإلحاح في بيئة العمل والتي يحتاجها القيادات التربوية والتي يمكن اتقانها للعمل والحياة بنجاح (Hall, 2018). كما تظهر خصائصها في قدرتها على تحسين وتجويد الأداء لتتخذ منحنى الأفضلية في جميع الممارسات الحياتية التي تساعد على تحسين الإنتاجية والمخرجات في العمل الجامعي, كما تتمثل في الانفتاح على الحصول على أساليب مبتكرة تواكب تطورات البيئات التعليمية, ثم المرونة وذلك بسهولة استخدامها من قبل جميع الفئات وتحدي الصعاب التي يمكن أن تواجههم بتوظيف معرفتهم القديمة والمكتسبة خلال مرورهم بسنوات خبرة طويلة الأمد في بيئة عملهم (ملكاوي, 2023).

وتتمثل فوائد تقنيات التخطيط الاستراتيجي في توفير الخطط الحالية والمستقبلية التي تحرك القيادات التربوية نحو التنسيق المتكامل يمكن الاستفادة منها والتي تبنى عليها الأنظمة والشروط التي تعمل القيادات وتتبناها, كما أنها تفيد في تحقيق الغايات التي

تعتبر من أهم مقومات حياة الأفراد والمجتمعات، فهي الدافع والمحرك للسلوك الإنساني والمحددة له, والذي يحتاجه القادة في بناء علاقتهم بالجماعة. مما ينظم نشاطهم اليومي وتفاعلهم, وتتمثل بمهارات التعلم والإبداع وتضم التفكير الناقد وحل المشكلات, الاتصال والتشارك, الابتكار والابداع, ثم مهارات الثقافة الرقمية وتضم الثقافة المعلوماتية, الثقافة الاعلامية, ثقافة تقنيات المعلومات والاتصالات, يليها مهارات المهنة والحياة وتضم المرونة والتكيف(Strycker, 2016).

ويجب على الجامعات السعي إلى الإرتقاء في جميع مستوياتها ومراحلها وهياكلها التنظيمية، وتحسين كفاءتها, وتجويد الأداء والنتائج في العمل، وتقليل الأخطاء ، وتجويد التعاون والتشارك والتوافق, المبادرة والتوجيه الذاتي, التفاعل الاجتماعي, الانتاجية والمساءلة, القيادة والمسؤولية, وجميعها يجب على القيادات تبنيها من أجل تحقيق الغايات في البيئات التربوية والمحافظة على تكوين العلاقات الإنسانية، تدعيم السلوك الإيجابي ورفع روح الولاء والانتماء لدى جميع القيادات التربوية, لذا فإن تبني المهارات في الممارسات تؤثر في سلوك أفراد الجماعات تأثيرا مباشرا, مما يسهم في رفع مستواهم وأدائهم القيادي(Stukalina, 2015).

وتتأثر الجامعات باعتبارات تأخذ حيزا واسعا من خلال القيمة الأساسية تعمل على تكوين اتجاهات إيجابية يتبناها الجميع، وتمثل نوعا من أنواع الحماية من الضغوطات الاجتماعية والسياسية السائدة في الجامعات بأنواعها, وقد شكلت التقنيات أنماطاً سلوكية خاصة يتميز بها العاملين عن غيرهم من الأفراد اللذين لا يتبنونها في ممارساتهم في حياتهم وجميع أعمالهم، وزيادة الدافعية لديهم ووضوح الإجراءات والغايات والأهداف في عمل الجامعة, مما يؤدي إلى التطوير في العمليات الإدارية

والتربوية داخل بيئات العمل في الجامعات لأنها صالحة لكل زمان ومكان، ولكافة أنواع العاملين(نجم, 2011).

وتظهر انعكاسات التقنيات بحداثة الطرق التي تعد مرجعا قيما للقيادات التربوية يحتكم إليه في تقويم ممارساتهم السلوكية والعملية والتطويرية، ويؤدي العمل بها إلى تطوير دورهم, لكل مرحلة يمر بها المجتمع والعصر الذي الذي تنمو به الجامعات, والتوائم مع الظروف والمتغيرات المستجدة, بالإضافة إلى انعكاساتها في توضيح كافة الإجراءات من خلال الشفافية والوضوح حيث تعتبر واضحة المعالم والاتجاهات لكافة القيادات التربوية وجميع العاملين في المؤسسات التربوية بشكل عام وكل من له صلة بالإصلاح والتطوير, وتوسع مداركهم ومعارفهم الشخصية والاجتماعية, من أجل الوصول إلى المخرجات المطلوبة, والسعي لتحقيق رؤية الجامعة في التحسين, وإحداث التغيير المنشود ضمن منهج تكاملي، وروابط إنسانية وفكرية وإجتماعية وقيادية تسعى إلى بناء منظومة تربوية متكاملة(Elsayed, 2021).

وتستنتج الباحثة بأن تقنيات التخطيط الاستراتيجي تعتبر من أحد أهم القضايا والمواضيع التي تسعى الجامعات إلى الوصول إليها وتحقيقها وتبنيها, حيث تؤدي إلى التزام العاملين وانضباطهم عن طريق زيادة الثقة المتبادلة بين جميع الأطراف داخل الجامعات وخارجها, وتوطيد العلاقات الانسانية وزيادة حس المسؤولية الفردية الجماعية, والعمل بروح الفريق الواحد والتركيز على التشاركية في كل الاتجاهات المتبعة التي تسلكها الجامعات, وخلق بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية مفهومة وواضحة وشفافة، وجعل القرارات المتصلة بالسياسة

معلومة ومعلنة للجميع, وحفظ البيانات والمعلومات وسهولة استرجاعها, مما يؤدي إلى إرتقاء في العمليات الإدارية والتربوية داخل بيئات العمل في الجامعات.

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية, وتم ترتيبها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

هدفت دراسة صيام (2010) إلى التعرف على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة خصيصًا لجمع البيانات، حيث تكونت العينة من (67) من المدراء، وأظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين كلا من دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، والتحليل الاستراتيجي البيئي، وجود توجهات استراتيجية رؤية ورسالة وأهداف، وجود خطة استراتيجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية من جهة وبين أداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، كما كشفت النتائج أن إدارات المؤسسات الأهلية النسوية لديها فهم واضح وقناعة بعملية التخطيط الاستراتيجي وتشجع العاملين على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي.

أجرت الصانع (2012) دراسة هدفت تعرف درجة ممارسة عمداء ونواب الكليات الجامعية المتوسطة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم. تكونت عينة الدراسة من (47) عميد ونائب، حيث تم تطوير استبانتين: الأولى عن التخطيط الاستراتيجي والثانية عن ضمان الجودة، وتم التحقق من صدق الأداتين وثباتهما، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة للتخطيط الاستراتيجي من كانت مرتفعةً. ووجود علاقه ايجابية ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط

الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظر العمداء ونوابهم، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي ، تبعا لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي في الدرجة الكلية ولكن كانت هناك فروق بالنسبة لمجال إدارة المشروع ولصالح فئة الماجستير.

سعت دراسة بني خالد والعناني (2018) الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة، استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، تمَّ تطبيقها على عينة قوامها (585) من العمداء، ورؤساء الاقسام الأكاديميين، والمدراء الماليين، ومدراء القبول. أظهرت نتائج هذا البحث أنَّ مستوى التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الخاصة في جميع مجالات التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة مرتفعة. كما وبينت النتائج أنَّ مستوى التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في جميع مجالات التخطيط الاستراتيجي جاء بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة الشثري (2019) التعرف إلى واقع التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية، وذلك من خلال الكشف عن متطلباته لتحسين القدرة التنافسية للجامعات، وكذلك لمعرفة التحديات التي تواجهها، والتي تحد من تحسين قدرتها التنافسية للجامعات السعودية، وقد تم تطبيق المنهج الوصفي على أفراد الدراسة والبالغ عددهم (69) عضو هيئة تدريس في تخصص إدارة تربوية، وكانت الاستبانة مكونة من (35) عبارة موزعة على ثلاثة محاور. وتوصلت الدراسة إلى أن أهم متطلبات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية: ضرورة توافر الاعتمادات المادية واللازمة لعملية

التخطيط الإستراتيجي، وكان أهم التحديات التي تواجه ممارسة التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية سرعة التغيرات (الكمية والنوعية) في البيئة الداخلية للجامعات السعودية.

وكشفت دراسة المخلفي (2020) عن واقع التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية في جامعة القصيم بالسّعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، تمَّ تطبيقها على عيّنة قوامها (83) عضواً من هيئة التدريس. وقد أظهرت النتائج أنَّ واقع التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية في جامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة عالية، حيث جاء مجال معايير التخطيط الاستراتيجي في المرتبة الأولى بدرجة عالية جدًا، وتلاه في المرتبة الثانية والأخيرة مجال ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة. كما وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مجالي الدراسة ككلّ تعزى لمتغير القسم، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مجالي الدراسة ككل تعزى لمتغيري الخدمة التدريسية والرتبة الأكاديمية لصالح الخدمة التدريسية (أكثر من 6 سنوات)، والرتبة الأكاديمية (أستاذ).

هدفت دراسة المودع (Al-Mawdieh, 2020) إلى معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة. استخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (67) عضو هيئة تدريس، أظهرت النتائج ارتفاع مستوى التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة. كما أظهرت أن مستوى تحقيق التميز الأكاديمي في الجامعات الأردنية الخاصة جاء بدرجة عالية. علاوة على ذلك، كانت هناك علاقة

ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى تحقيق التميز الأكاديمي في الجامعات الأردنية الخاصة.

هدفت دراسة قديسات وجبران(2021) إلى معرفة درجة تطبيق عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للخطط الاستراتيجية، وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي؛ إذ جرى الاعتماد على (الاستبانة) أداة للبحث، واختيرت عينة عشوائية بسيطة، تكونت من (378) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى أنّ: درجة تطبيق عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للخطط الاستراتيجية جاءت متوسطة، وأنّ مستوى الثقافة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس جاء متوسطًا أيضًا. وتبيّن وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين درجة تطبيق عمداء الكليات للخطط الاستراتيجية، ومستوى الثقافة التنظيمية ، كما تبيّن عدم وجود فروق درجة تطبيق عمداء الكليات للخطط الاستراتيجية؛ تُعزى لدور (الجنس، ونوع الجامعة) ووجود فروق تُعزى لدور (الخبرة، ونوع الكلية) وظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس تُعزى لدور (الجنس، ونوع الكلية) وعدم وجود فروق تُعزى لدور (الخبرة، ونوع الجامعة) .

التعقيب على الدراسات السابقة :

بحدود علم الباحثة لم تتوفر أي دراسة تناولت موضوع الدراسة الحالية، إلا أن معظم الدراسات التي استطاع الباحث الحصول عليها تتشابه نوعًا ما مع موضوع الدراسة ضمنيًا، ويلاحظ أن الدراسات السابقة تناولت ضمنيًا المتغير الرئيس للدراسة، إلا أن أهدافها وعينتها ومجتمعها والبلدان التي أجريت بها الدراسة يختلف واقعها ومجتمعها وعينتها عن بلد وموقع الدارسة الحالية بالإضافة إلى أهدافها, وقد تمت

الاستفادة من هذه الدراسات في تطوير أداة جمع المعلومات، والتعرف على نتائجها ومقارنتها بنتائج البحث الحالي واستخدم المعالجات الإحصائية المناسبة، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري لذلك تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها قامت بدراسة تقنيات التخطيط الاستراتيجي في المنظومة التعليمية داخل الخط الأخضر: رؤى مستقبلية.

مشكلة الدراسة:

تعتبر تقنيات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات خطة رقمية تحتوي المعلومات والاتصالات وكل ما يخدم القيادات التربوية في العملية التعليمية والتي تشمل كافة الوسائل والأجهزة الحديثة, لذلك يجب على القيادات في الجامعات أن يمارسوا التقنيات التي تحوي المعلومات الكافي لإنهاء واجباتهم بطرق مبتكرة، حيث يعتبروا هم الأساس لأي تطور وتقدم في المجتمع وفق معايير عالمية واضحة ومحددة في الجامعات ، للوصول بالنظام التعليمي والإداري إلى مستوى متميز وفعال, ورغم تفعيل تقنيات التخطيط الاستراتيجي من قبل القيادات التربوية إلا ما زال هناك الكثير من الثغرات في بيئة العمل تحاول الجامعات سدها والتخفيف منها, وتبين للباحثة من خلال دراستها بأن الجامعات تحتاج لتفعيل تقنيات التخطيط الاستراتيجي, لذا جاءت الدراسة من أجل الكشف عن تقنيات التخطيط الاستراتيجي في المنظومة التعليمية داخل الخط الأخضر: رؤى مستقبلية.

أسئلة الدراسة :

سعت الدراسة للإجابة عن السؤال الاتي:

السؤال الأول: ما الرؤى المستقبلية لتفعيل تقنيات التخطيط الاستراتيجي في المنظومة التعليمية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟

أهمية الدراسة :

يتوقع أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة كل من:

- رؤساء الجامعات حيث ستزودهم بتغذية راجعة عن الرؤى المستقبلية لتفعيل تقنيات التخطيط الاستراتيجي في المنظومة التعليمية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مما يساعد على نجاح الجامعات وتقدمها.
- أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية حيث سيكون لديهم دراسات حديثة يمكن الاستفادة من نتائجها وتوصياتها من أجل تحقيق الاهداف المطلوبة وفق تخطيط استراتيجي هادف.
- الباحثين التربويين حيث سيتوفر لديهم مرجعا قيما للقيام بدراسات مشابهة في نفس الموضوع يمكن الرجوع اليه وقت الحاجة بكل يسر وسهولة لإثراء دراساتهم.

أهداف الدراسة :

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على الآتي:

_التعرف إلى الرؤى المستقبلية لتفعيل تقنيات التخطيط الاستراتيجي في المنظومة التعليمية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس, وذلك لتفعيلها في تحقيق الأهداف الجامعية.

مصطلحات الدراسة :

تتحدد الدراسة في المصطلحات الآتية:

التخطيط الاستراتيجي: تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح المستهدفة وأسلوب المنافسة(رسمي، 2006, 102).

وتعرف تقنيات التخطيط الاستراتيجي اجرائيًا في هذه الدراسة بالمهارات التي يمتلكها الفرد والذي يتميز بتبنيها في ممارساته اليومية وتساعده في تحقيق أهدافه وغاياته وتطلعاته للوصول لبيئة عمل مناسبة.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تتحدد نتائج الدراسة في ضوء الحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة التعرف على الرؤى المستقبلية لتفعيل تقنيات التخطيط الاستراتيجي في المنظومة التعليمية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- **الحد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات داخل الخط الأخضر.
- **الحد المكاني:** تم تطبيق الدراسة في الجامعات الواقعة ضمن حدود الخط الأخضر.
- **الحد الزماني:** تم اجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2025/2024.

محددات الدراسة

تحدد إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة بالخصائص السيكومترية لأدواتها (خصائص الصدق، والثبات).

الطريقة والاجراءات:

- **منهج الدراسة** :تم استخدام المنهج النوعي لمناسبته لدراسة الرؤى المستقبلية لتفعيل تقنيات التخطيط الاستراتيجي في المنظومة التعليمية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات داخل الخط الأخضر للعام الدراسي 2024/ 2025 والبالغ عددهم (3327) عضو هيئة تدريس حسب إحصائيات التعليم العالي للعام الدراسي2023.

عينة الدراسة:

قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية من (30) عضو هيئة تدريس في الجامعات الموجودة في داخل الخط الأخضر لإجراء مقابلات معهم للإجابة عن سؤال الدراسة.

- **أداة الدراسة** :تم وضع اسئلة لإجراء مقابلات مع عينة من أعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم (30) عضو هيئة تدريس، للكشف عن الرؤى المستقبلية لتفعيل تقنيات التخطيط الاستراتيجي في المنظومة التعليمية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

- **متغيرات الدراسة:**

اشتملت الدراسة على المتغيرات الاتية:

المتغيرات الرئيسة:

التخطيط الاستراتيجي

- **الاساليب والمعالجات الاحصائية:**
- للإجابة عن سؤال الدراسة تم إجراء مجموعة من المقابلات مع أعضاء هيئة التدريس ومن ثم تحليل مضمون هذه المقابلات واستخراج التكرارات والنسب المئوية .

نتائج الدراسة ومناقشتها:

للإجابة عن سؤال الدراسة الذي نص على: " ما الرؤى المستقبلية لتفعيل تقنيات التخطيط الاستراتيجي في المنظومة التعليمية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل مضمون المقابلات التي تم اجراؤها مع (30) عضو هيئة تدريس من جامعات داخل الخط الأخضر، تم اختيارهم بصورة قصدية لضمان تمثيل جميع الجامعات. وقد تم اعتماد مضمون الفقرة كوحدة للتحليل وبعد ترميز الاجابات وتجميعها، خرجت الباحثة ب الرؤى المستقبلية لتفعيل تقنيات التخطيط الاستراتيجي في المنظومة التعليمية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على النحو الاتي:

1. المقترح الاول: التصدي لأهم التحديات والقضايا التي تواجه الجامعات وتتعلق بالتقنيات لتحدد دور وأهمية وملامح التخطي الاستراتيجي في المستقبل: وقد جاء

هذا المقترح على لسان (28) عضو هيئة تدريس من افراد عينة المقابلة أي بنسبة (93%) من أفراد العينة. وقد تعزو الباحثة مجيء هذا المقترح بالمرتبة الاولى إلى أن الجامعات لديه ضعف في الاستعداد للمخاطر والأزمات, وأن مهارات القيادات التربوية لا يتناسب مع متطلبات الدور الحالي الذي ستؤديه القيادات التربوية خلال القرن الحالي.

2. المقترح الثاني: تحديد دور الجامعات داخل الخط الأخضر في اكساب القيادات التربوية مهارات ومعارف القرن الحادي والعشرين , وقد جاء هذا المقترح بشكل أو بأخر على لسان (27) من أفراد عينة المقابلة أي بنسبة (90%) من أفراد العينة. حيث يرى هؤلاء بأن اكتساب المهارات لا تأخذ مسارها الصحيح, بالإضافة إلى ضعف دور الجامعات في اكساب القيادات المهارات العامة المتعلق بالتقنيات الاستراتيجية الحديثة.

3. المقترح الثالث: قيام الجامعات بالكشف عن تصورات القيادات التربوية حول توظيف تقنيات التخطيط الاستراتيجي في المنظومة التعليمية, وقد جاء هذا المقترح بشكل أو بأخر على لسان (26) من أفراد عينة المقابلة أي بنسبة (86%) من أفراد العينة. حيث يرى البعض أن البيئات الجامعية تفتقر من الوعي بأهمية تفعيل التقنيات, ونقص في الخبراء والمختصين القائمين على عقد الدورات والورش ذات الصلة.

4. المقترح الرابع: سعي الجامعات إلى زيادة المخصصات المالية التي تدعم الجانب التقني في العمليات الإدارية والمؤسسية ككل: وجاء هذا المقترح على لسان (24) من أفراد عينة المقابلة أي بنسبة (80%) من أفراد العينة. وقد يعزى مجيء هذا المقترح إلى ضعف الميزانية التي تدعم التقنيات بأنواعها, وعدم توفر الموارد الأساسية التي تخدم بيئة العمل.

5. المقترح الخامس: نشر ثقافة التقنيات الحديثة ودورها في تطوير بيئة العمل: وقد جاء هذا المقترح من (21) من أفراد عينة المقابلة أي ما نسبته (70%). وقد يُعزى هذا المقترح الى عدم القدرة على مواكبة التغييرات الحاصلة في بيئات العمل وعدم الإطلاع على التقنيات المبتكرة ووجود اتجاهات خاطئة عن التكنولوجيا الحديثة.

وتستخلص الباحثة بأن تقنيات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات داخل الخط الأخضر تمثل دورا هاما لكونها إحدى الممارسات الفعالة والناجحة في تنفيذ الجامعات لخططها وتحقيق لأهدافها, وتمثل التقنيات قيمة تربوية في المنظومة التعليمية للقادة والعاملين في الجامعات تعتمد على العلاقات الإنسانية ولها أثر فعال على إيجاد بيئة تربوية خالية من الضغوط والاضطرابات والقلق والتوتر، فهي بلا شك تسهم في تلاحم العاملين داخل مؤسسات التعليم العالي وسيادة التعاون بينهم.

التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

1- تصدي الجامعات للتحديات المعاصرة والمضي قدمًا سعًا للتميز والمنافسة في بيئات العمل الجامعي.

2- تكوين اتجاهات إيجابية نحو تقنيات التخطيط الاستراتيجي وتعزيزه لدى جميع العاملين في الجامعات.

3- سعي الجامعات لتحقيق ضمان جودة المدخلات، وجودة العمليات، وجودة المخرجات، وتحسين جودة عملية التعليم.

4- وضع استراتيجيات وتقنيات حديثة واعتبارها الحلّ الأمثل من أجل بقائها واستمراريتها في الجامعات والتوجه نحو الانفتاح والعولمة محليا وعالميا.

المراجع العربية:

- بوزيان، راضية (2014). **إدارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي**. عمّان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- خالد، مرعي والعناني، لؤي (2018). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة. **مجلة المنارة، 24**(3)، 309-333.
- رسمي، محمد حسن (2006)، **أساسيات الإدارة التربوية**، دار الوفاء الطباعة, والنشر الاسكندرية.
- الشثري، عبد العزيز (2019) واقع ومتطلبات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية. **مجلة العلوم التربوية، 1**(6)، 229-280.
- الصانع، خولة عبدالعزيز (2012). **درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم**" ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان.
- صيام، امال نمر (2010)، **تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.
- قديسات, ايات, وجبران علي (2021). درجة تطبيق عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للخطط الاستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس .**مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية(32)11** .

- المخلفي، تركي (2020). واقع التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية في جامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28**(1)، 162-181.
- مريزق، هشام (2019). **التخطيط التربوي المفهوم والواقع والتطبيق**. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
- المعلوي، سعيد والمعلوي، صالح (2019). **التخطيط الإستراتيجي في الإدارة الحديثة**. الرياض: العبيكان للنشر والتوزيع.
- المغربي، محمد (2020). **التخطيط الإداري**. القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
- ملكاوي، فتحي (2023). **القيم الجامعية: فلسفتها ومرجعيتها وتجلياتها**. عمّان: المعهد العالمي للفكر الإسلامي.
- ناطورية، علاء (2009). **الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي**. عمّان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- نجم، نجم. (2011). **القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين**. عمان: دار صفاء.

المراجع الاجنبية

- Al-Mawdieh, R. (2020). The Reality of Strategic Planning in the Faculties of Educational Sciences in Jordanian Private Universities, and Its Relation to Academic Excellence. *International Journal of Higher Education*, *9*(1), 270-279.
- Elsayed, W. (2021). **The negative effects of social media on the social identity of adolescents from the perspective of social work**. Heliyon, 7(2), 1-15.
- Hall, C. (2018). Evaluating the Depth of the Integration of 21st Century Skills in a Technology-Rich Learning Environment. **Theses – Doctoral Dissertations**, College of Saint Elizabeth.
- Jami. V.(2017). The relationship between digital leadership and digital implementation in elementary schools, ***Doctor of Education***. The Faculty of the Graduate Education Department, Southwest Baptist University.
- Kelly Ann Moore (2018). Teachers ' Perceptions of Principal Digital Leadership Behaviors That Impact Technology Use in the Classroom **,PHD, Dissertation**, Dallas Baptist University.
- Strycker, J (2016). Utilizing a Simulation within an Online School Technology Leadership Course, **Online Learning,** 20(1):130-144.
- Stukalina, Y. (2015). Management of higher education institutions: Searching for the ways to gain competitive advantage. **Economics and Culture,** 12, 87-98.