



**أساليب التخطيط الإستراتيجي بين الوعي والاستخدام
(دراسة تحليلية لبعض الخطط الجامعية)**

إعداد

د/ سعاد عيد

أساليب التخطيط الإستراتيجي بين الوعي والاستخدام (دراسة تحليلية لبعض الخطط الجامعية)

إعداد

د/ سعاد عيد

المخلص

تبدأ دائرة التقدم بالوعي وتنتهي بالتغيير نحو الأفضل؛ فإذا أردنا تغيير الواقع على نحو أفضل لا بد من تصوره على نحو صحيح. ومن أجل ذلك، سعى البحث الحالي إلى التحقق من مستوى الوعي بالأساليب الإستراتيجية لدى المشاركين في عملية التخطيط الإستراتيجي بالجامعات، وما إذا كان لهذا الوعي انعكاساته في تغيير الواقع المؤسسي. واعتمد البحث على المنهج الوصفي لعددٍ من الخطط الإستراتيجية، وتوصل إلى النتائج التالية: ارتفاع مستوى الوعي بالأساليب الإستراتيجية لصالح المستويات الإدارية العليا ولصالح الجامعات الأجنبية -أيضاً- على حساب الجامعات الحكومية. وارتفاع درجة النجاح الإستراتيجي للجامعة الأمريكية بالقاهرة، وكذلك لجامعة القاهرة، في حين أنها أقل بالنسبة لجامعة الزقازيق.

الكلمات المفتاحية: الوعي الإستراتيجي -الأساليب الإستراتيجية-فعالية الأساليب الإستراتيجية -كفاءة الأساليب الإستراتيجية -الخطة الإستراتيجية الجيدة -لغة التخطيط الإستراتيجي -النجاح الإستراتيجي.

Abstract

The cycle of development begins with awareness and ends with change towards better; If we want to change reality better, it must be properly prospective. For this purpose, the current research sought to investigate the level of awareness of strategic techniques among the participants in the strategic planning process in universities, and whether this awareness has reflection in institutional change. The research relied on the descriptive and analytical methodology of a number of strategic plans, and reached the following results: Awareness of strategic techniques for higher administrative levels and for foreign universities is highest, The lowest level in public universities. The strategic success for the American University in Cairo and Cairo University is Highest, while it is lower for Zagazig University.

Keywords :Strategic Awareness, Strategic Techniques, Effectiveness of Strategic Techniques, Efficiency of Strategic Techniques, A Good Strategic Plan, Strategic Planning Lingo, Strategic Success.

مقدمة

إن بلوغ المستقبل المنشود هو ثمرة الجهود المبذولة في سياق الإرادة والقدرة .. اصنع مستقبلك قبل أن يصنعه لك الآخرون. ولكي يتم صنع هذا المستقبل بصورة أقرب للتحقق وأقرب للمأمول، يلزم اتباع المنهجية العلمية، التي تتجلى إحدى صورها في الأخذ بالتخطيط، كقيمة فكرية تنشده التحرك صوب كل ما هو أفضل، وكعملية علمية تسعى لتحقيق التوازن بين الإمكانيات والممكنات.

ولما كان لكل علم مرتكزاته التي يستند عليها، فإن لعلم التخطيط مرتكزاته أيضاً، التي من بينها الأساليب التي يستعين بها المخطط في إطار المدخل الذي يتبناه ويحدده الهدف. وتُعد الأساليب جوهر عملية التخطيط؛ إذ تخدم غرضاً مفيداً في تقديم المعلومات عن مختلف جوانب العملية التخطيطية، بما يدعم في النهاية صياغة خطة جيدة، وممكنة التنفيذ، ويسهل متابعتها وتقويمها.

وقد ظهر كل أسلوب من أساليب التخطيط الإستراتيجي نتيجة حاجة، ولما كانت الحاجات متجددة، ولما كانت أهداف التخطيط الإستراتيجي من الإتساع في مداها الزماني ونطاقها المكاني، فقد ظهرت العديد من الأساليب الإستراتيجية، وهي في حالة تطور مستمر. ولكن: هل ارتبط الاستخدام بالحاجة؟ وهل استخدام الأساليب، وقبل ذلك اختيار أسلوب التخطيط الإستراتيجي المناسب ارتبط بوعي كافٍ بنقاط القوة والضعف لكل أسلوب؟ وما الأساس المنطقي لاستخدام أساليب التخطيط الإستراتيجي؟.

وتؤكد الأدبيات على أن هناك عملية مستمرة من الإثراء المتبادل بين الوعي الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي، مفادها أن: التخطيط الإستراتيجي هو مجموعة من العمليات المبنية على أساس الوعي (١).

فالوعي هو المعرفة.. المعرفة التي لا تتوقف عند حد السلوك العقلي، بل معرفة تؤثر في السلوك العملي، غايتها تغيير الواقع. فأن تكون واعياً يعني أن تعرف، ولكن: معرفة ماذا؟ ولماذا؟ وكيف؟ وأي مستوى من النضج المعرفي يمثل حالة وعي؟ ومتى يكون الوعي وعياً إستراتيجياً؟ ولدى من يكون هذا النوع من الوعي؟ وكيف يتسنى الكشف عنه؟

وينصرف الوعي بالأساليب الإستراتيجية إلى معرفة المخطط الإستراتيجي بالمهام الإستراتيجية المتعاقبة، والأساليب المناسبة لكل مهمة، معرفة كاملة غير منقوصة، معرفة متطورة غير ثابتة، من أجل تحقيق التغيير الإستراتيجي للمؤسسة. إذاً، الحاجة كبيرة جداً للعلم بمجال التخطيط الإستراتيجي؛ حتى يمكن القيام به على وجهه الأكمل. وتجدر الملاحظة، أن العلم بالشئ وأدائه يسيران متوازيين مع بعضهما البعض، فالعمل والأداء يطرح أسئلة على العقل، ثم يلجئ الإنسان لمزيد من البحث والنظر والعلم، والعلم يولد أفكاراً ومبادرات، حين تنتزل على الواقع تطرح أسئلة جديدة. وبالتالي يلزم للإنسان الجانبان: الجانب العلمي والجانب العملي، وإذا انفصل أحدهما عن الآخر فإما أن يعمل الإنسان ويكون عمله عكس ما يتمنى لنقص علمه، أو يعلم الإنسان الكثير ولكنه لا يمارس ما يعلمه في الواقع فتكون المحصلة صفرية (٢).

وعليه، يقدم البحث أدلة من واقع تحليل عدد من الخطط الإستراتيجية حول مستوى الوعي بالأساليب الإستراتيجية، وانعكاس ذلك على الاستخدام. بالإضافة إلى، الكشف عن أثر الوعي بالأساليب على تغيير الواقع.

مشكلة البحث

تبلورت مشكلة البحث من خلال مراجعة الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بالأساليب الإستراتيجية، والتي أظهرت وجود نقص نسبي في البحث العلمي في مجال أساليب التخطيط الإستراتيجي، على وجه الخصوص، في استخدام الأساليب. من الدراسات المتاحة، من ساهم في تعريفها وتصنيفها، وركز البعض الآخر في دراستها كجزء من دراسة أوسع لعملية التخطيط الإستراتيجي، وحقق آخرون في الأساليب الأكثر استخداماً في أحجام وأنواع مختلفة من الشركات وتأثيراتها والرضا عنها كجزء من تحقيقاتهم في سياقات السوق المتقدمة والناشئة. ومع ذلك، لم يتم مناقشة استخدام الأساليب الإستراتيجية بما فيه الكفاية من قبل الأكاديميين والممارسين (٣). ولابد من وجود عوامل متسببة في أن الأكاديميين لم يلقوا سوى القليل من الاهتمام لدراسة استخدام أساليب التخطيط الإستراتيجي، خاصة في المؤسسات التعليمية. فقد يرجع ذلك إلى: الاعتماد على الحدس أكثر من استخدام الأساليب الإستراتيجية، أو أن الفعالية العملية للأساليب مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بأنماط مختلفة من الاستخدام؛ كالأنماط النفسية للمستخدمين، أو بسبب ضعف الأدلة العلمية فيما يتعلق بالقيمة الفعلية للأساليب؛ حيث التقليدية في تقييم

الأساليب الإستراتيجية، فيتم تقييم الأساليب بناءً على التصورات الذاتية، وهي ليست بالضرورة مؤشرات للأداء الفعلي، أو للدور الذي تلعبه المؤسسات الاستشارية صاحبة السبق في ظهور واستخدام وتطور أساليب التخطيط الإستراتيجي للترويج للأساليب ومحاولة إثبات قيمتها في الواقع (٤)، أو لوجود فجوة بين الوعي بالأساليب واستخدامها (٥).

وقد أرتأى للبحث تناول الجزء المتعلق بالوعي بالأساليب الإستراتيجية؛ نظراً للعلاقة الإيجابية بين الوعي الإستراتيجي بصفة عامة، والاستخدام الفعال والكفء للأساليب، هذا من ناحية. ومن ناحية أخرى، ندرة الدراسات -في حدود علم الباحثة- التي تربط بين متغيري البحث بالمؤسسات التعليمية، وابتاع هذه المنهجية. وعليه، يسعى البحث إلى الكشف عن مستوى الوعي بالأساليب الإستراتيجية وإنعكاس ذلك على استخدامها، من خلال تحليل بعض الخطط الإستراتيجية في المستويات التعليمية المختلفة، وذات التبعية لمؤسسات مختلفة الملكية ما بين حكومية وأجنبية. وبالتحديد حاول البحث الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ١- ما الإطار الفكري للوعي بالأساليب التخطيط الإستراتيجي؟
- ٢- ما الإطار الفكري لأساليب التخطيط الإستراتيجي؟
- ٣- ما معايير الحكم على الوعي بالأساليب الإستراتيجية واستخدامها؟
- ٤- ما مدى اتساق الوعي بالأساليب الإستراتيجية واستخدامها مع المعايير؟

أهداف البحث

يسعى البحث بصورة عامة إلى التحقق من مدى الوعي بالأساليب التخطيط الإستراتيجي وإنعكاس ذلك على استخدامها. ويتسنى ذلك من خلال السعي إلى تحقيق مجموعة الأهداف التفصيلية الآتية:

- ١- تتبع معنى الوعي في المجالات المختلفة، لتحديد معناه في مجال التخطيط الإستراتيجي.
- ٢- التعرف على أبعاد الوعي الإستراتيجي وأشكاله وجوانبه.
- ٣- بيان الإرهاصات الأولية لنشأة أساليب التخطيط الإستراتيجي وتطورها.
- ٤- التمييز بين الأساليب والأدوات الإستراتيجية، وكذلك التمييز بين أساليب التخطيط الإستراتيجي وأساليب الإدارة الإستراتيجية.

٥- عرض للأساليب الإستراتيجية وفقاً للمراحل التي تمر بها عملية التخطيط الإستراتيجي.

٦- تحديد الخطط الإستراتيجية موضوع التحليل، ومبررات اختيارها.

٧- بناء نسق من معايير الحكم على مستوى الوعي بالأساليب الإستراتيجية وإنعكاس ذلك على الاستخدام.

٨- التحقق من مدى الاتساق بين المعايير (ما يجب أن يكون) وما هو موجود بالفعل، كما تعكسه الخطط الإستراتيجية عند صياغتها، وعند تنفيذها.

أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث في النهوض بالمجتمع وتقدمه، كنتيجة منطقية يجب أن تترتب على الخطط الإستراتيجية للجامعات عند إعدادها بطريقة جيدة وتنفيذها بنجاح. وفي ضوء ذلك تتمثل الأهمية النظرية للبحث فيما سيضيفه إلى المعرفة التربوية، خاصة في مجال التخطيط الإستراتيجي، من تأصيل نظري لكل من الوعي والأساليب الإستراتيجية، ومن محاولة الاجتهاد في تقديم نسق من معايير الحكم على مستوى الوعي بالأساليب الإستراتيجية وإنعكاس ذلك على الاستخدام.

ومن الناحية التطبيقية من المتوقع أن يستفيد الباحثين والمعنيين بالتخطيط الإستراتيجي في الجامعات من نتائج تحليل الخطط الإستراتيجية، فيجذب انتباه الباحثين نحو قضية الوعي الإستراتيجي، وما يتيح نسق المعايير أمام الباحثين من إمكانية تقييمه والاستفادة منه في دراسات أخرى في الميدان. كما سيساعد في توجيه المعنيين بالبحث في آليات تنمية الوعي الإستراتيجي لدى المجتمع الجامعي ككل، وبالأخص المشاركين في عملية إعداد الخطط الإستراتيجية.

حدود البحث

يقتصر البحث في التحليل على أربع خطط إستراتيجية، تتمايز فيما بينها من حيث المستوى الذي وضعت فيه الخطة الإستراتيجية وتنفذ، ومن حيث اختلاف تبعيتها وملكيته لجامعات حكومية وأجنبية، ومن حيث المكانة التي تشغلها في التصنيفات العالمية. وهذه الخطط هي:

١- إستراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر (٢٠١٥-٢٠٣٠م).

- ٢- الخطة الإستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣-٢٠٢٢م).
- ٣- الخطة الإستراتيجية لجامعة القاهرة (٢٠١٥-٢٠٢٠م) إستراتيجية المستقبل، وخطتها المُحدّثة (٢٠١٧-٢٠٢٠م) جامعة نكية من الجيل الثالث.
- ٤- الخطة الإستراتيجية المئوية للجامعة الأمريكية بالقاهرة (٢٠١٩-٢٠٢٢م) من جيد إلى عظيم.

وتتمثل معايير الحكم على الوعي بالأساليب الإستراتيجية واستخدامها، فى: أربعة معايير، وتسعة مؤشرات. يمكن توضيحها فيما يلى:

المعيار الأول: مهارة المشاركون.

مؤشراته:

مؤشر (١): التخصص.

مؤشر (٢): الخبرة.

المعيار الثانى: فعالية الأساليب الإستراتيجية وكفاءتها.

مؤشراته:

مؤشر (١): فعالية الأساليب الإستراتيجية.

مؤشر (٢): كفاءة الأساليب الإستراتيجية.

وهذان المعياران يساعدا فى تحديد مستوى الوعي بالأساليب الإستراتيجية.

المعيار الثالث: الصياغة الجيدة للخطة الإستراتيجية.

مؤشراته:

مؤشر (١): لغة الخطة الإستراتيجية.

مؤشر (٢): وجود آلية لمتابعة تنفيذ الخطة وتقييمها.

المعيار الرابع: النجاح الإستراتيجى للخطة.

مؤشراته:

مؤشر (١): بقاء المؤسسة.

مؤشر (٢): تكيف المؤسسة.

مؤشر (٣): ارتقاء المؤسسة واستدامتها.

وهذان المعياران يساهما فى الكشف عن إنعكاس الوعي بالأساليب على استخدامها.

وجدير بالذكر، أن الغرض من الرجوع إلى هذه الخطط الإستراتيجية ليس تقييمها؛ وإنما اتخاذها وسيلة للكشف عن مدى وعى المشاركين في إعدادها بأساليب التخطيط الإستراتيجي، هذا من ناحية. وقد تتطلب ذلك، عرض هذه الخطط عرضاً موجزاً؛ من حيث: المشاركون في إعدادها، والأساليب الإستراتيجية التي تم استخدامها في كل خطة على حدة. تمهيداً للكشف عن مدى اتساق المعايير التي تم بنائها مع ما جاء بهذه الخطط فيما يتعلق بهذين الأمرين. ومن ناحية أخرى، وتأكيداً على أن الوعي إذا كان متحققاً فإنه يُحدث تغييراً في الواقع. لذا، يتم الرجوع ثانيةً إلى هذه الخطط الإستراتيجية الأربع، للكشف عن مدى نجاحها إستراتيجياً.

منهجية البحث

تقتضى طبيعة البحث، وما يسعى إليه من أهداف، استخدام المنهج الوصفي، لجمع وتنظيم وتصنيف البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيري البحث، وهما: الوعي الإستراتيجي، والأساليب الإستراتيجية بصورة دقيقة، وتحليلها بعمق في محاولة لاستخلاص الدلالات الكامنة فيها. وهو ما مكّن البحث مما يلي: استنباط الجوانب العديدة المتعلقة بقضية الوعي في المجالات المختلفة، ومنها في مجال التخطيط الإستراتيجي، وعوامل تشكيله وأبعاده وأشكاله وجوانبه. بالإضافة إلى، فهم الجوانب المتعلقة بالأساليب الإستراتيجية، من حيث: ظهورها في قطاع إدارة الأعمال حتى انتقالها إلى القطاعات الخدمية، وخصائصها، ومعايير اختيارها، وتبنى نموذج فكري محدد في عرض الأساليب الإستراتيجية المختلفة. وصولاً إلى إمكانية بناء نسق من معايير الحكم على مستوى الوعي بالأساليب الإستراتيجية وإنعكاس ذلك على الاستخدام. ومن ثم، يسير البحث وفقاً للخطوات الآتية:

الخطوة الأولى: تقديم إطار فكري متكامل حول قضية الوعي، من حيث: دلالات الوعي الفلسفية والمعرفية والمؤسسية والإستراتيجية، وأهميته في تحقيق النجاح الإستراتيجي للمؤسسة، وخصائصه. وجاء ذلك ضمن المحور الأول للبحث، بعنوان: الإطار الفكري للوعي الإستراتيجي. الخطوة الثانية: مراجعة الأدبيات المتعلقة بالأساليب الإستراتيجية، لتحديد معناها في سياق التداخل الشائع بينها وبين مفردات أخرى تستخدم بالترادف معها في مجال التخطيط الإستراتيجي، إلى جانب التعرف على جدوى الأساليب بالنسبة لعملية التخطيط الإستراتيجي، وخصائصها، ومعايير اختيار الأسلوب الأكثر مناسبةً، ثم تقديم عرض للأساليب الإستراتيجية الأكثر شيوعاً عند التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات التعليمية، وفق المهمات الإستراتيجية

المختلفة. وجاء ذلك ضمن المحور الثاني للبحث، بعنوان: الإطار الفكري لأساليب التخطيط الإستراتيجي.

الخطوة الثالثة: اختيار أربع خطط إستراتيجية في مجال التعليم الجامعي، ثم بناء نسق من معايير الحكم على مستوى الوعي بالأساليب الإستراتيجية وإنعكاس ذلك على الاستخدام. تكوّن هذا النسق من أربعة معايير، وتسعة مؤشرات. وجاء ذلك ضمن المحور الثالث للبحث، بعنوان: تحليل الخطط الإستراتيجية من حيث الوعي بالأساليب واستخدامها.

المحور الأول - الإطار الفكري للوعي الإستراتيجي

يعد الوعي الإستراتيجي شكلاً من أشكال الوعي بصفة عامة، يعكس ما تحمله مختلف القوى الفاعلة في عملية التخطيط الإستراتيجي من نضج معرفي يتعلق بسياق بيئة عمل المؤسسة، وتأثير ذلك على إحداث التغيير المؤسسي نحو الأفضل. ولكن أى حالة من حالات النضج المعرفي تمثل وعياً ذا تأثير على فعالية عملية التخطيط الإستراتيجي؟ لذلك، من الأهمية بمكان الوقوف على بنية الوعي الإستراتيجي: ما هو؟ وما جدواه؟ وما خصائصه؟ وكيف يمكن أن يتشكل؟ وهل يصنع فارقاً في العمل التخطيطي؟ وإن كان ذلك فكيف؟ ولماذا؟

أولاً- ماهية الوعي الإستراتيجي/ الوعي الإستراتيجي.. مفهومه وطبيعته
باديء ذي بدء، أن الحديث عن الوعي بصفة عامة أسبق في الظهور والاستخدام من الحديث عن الوعي مضافاً إليه صفة ما تحدد مجالاً من مجالاته. وقد أخذت كلمة الوعي حظها من التطور في الاستعمال على نحو مواكب لارتقاء الحياة الفكرية والثقافية، إلى أن صار مدلولها ينحو نحو التوسع والتفرع والعمق، ليدخل العديد من المجالات الفلسفية والنفسية والاجتماعية والفكرية، وصار هناك كلام كثير عن تنمية الوعي وتجلياته، إلى جانب الحديث عن تشتته وانقساماته، وعلاقته بالخبرة والثقافة والنظام العقلي، كما كثرت المجالات التي يضاف إليها الوعي: فهناك وعي الذات، والوعي الاجتماعي، والوعي الطبقي، والوعي السياسي، والوعي الإستراتيجي وغيرها.

أ- الدلالة الفلسفية للوعي

ارتبط وجود الوعي بوجود الإنسان العاقل المفكر؛ فالإنسان هو الكائن الوحيد الذي يمتلك وعياً يُمكنه من إدراك ذاته. ومع تطور الفضاء الثقافي والفكري للإنسان، تعددت معاني الوعي ودلالاته، لكن ما يتفق عليه الفلاسفة وعلماء النفس أن الوعي يعد نشاطاً عقلياً. وكانت الأسطورة هي المحاولة الأولى للفكر الإنساني في تفسير الطبيعة، وشكلت في ذات الوقت الخطوة الأولى لتكوين الوعي. ومع الولادة الحقيقية للفلسفة في القرن السادس قبل الميلاد تحول مضمون الأسطورة ليصبح وعياً فلسفياً أكثر، وانعكس هذا الوعي على الشكل التنظيمي الذي أسقطته الأسطورة على الوجود والمجتمع، وحمل إرهابات فلسفية ظهرت في التفكير والتساؤل عن: الوجود والنفس والحياة والموت والخير والشر. واستمر تطور الوعي الفلسفي لعقود طويلة بدأت بتفسير العالم الطبيعي، بحثاً عن المبدأ الأول للوجود، ثم اتجه نحو منهج الجدل وأصول الأخلاق، وتأكيد دور الأخلاق في حياة الإنسان، وربط سلوكه الأخلاقي بالمعرفة. ومع انتقال الفلسفة إلى الغرب في العصور الوسطى انحسر دور الفلسفة وضمير الوعي الفلسفي المتتور، نتيجة سيطرة الكنيسة على الحياة الفكرية، فأصبحت الفلسفة نشاطاً لاهوتياً، وهذا ما أدى إلى انفصال الوعي الفلسفي عن مشكلات الإنسان والمجتمع. ثم أعادت حركة النهضة الأوروبية مع بداية العصر الحديث في القرن السابع عشر الوعي الفلسفي إلى مساره العقلي الصحيح، وتؤكد دور العقل في وجود الإنسان عندما ربط الوجود بالتفكير، وصار الوعي مركزياً بالكامل عند التفكير في العقل. ومع مطلع القرن العشرين تميز الوعي بالجمع بين العلم والفلسفة نتيجة تأثيرهما المباشر في حياة الإنسان المعاصر، وظهرت سمات جديدة للوعي الفلسفي المعاصر، من أهمها: تحول الفلسفة من أم العلوم إلى البحث في مجال معرفي يتناول تطور العلوم ونقدها ويتدخل في وضع مناهجها وتعريف موضوعاتها وتحديد غاياتها، وإخراج بعض المسائل المهمة من حيز التفكير الفلسفي نتيجة تطور العلوم لتصبح موضوعات لعلم النفس أو علم الاجتماع والسياسة وحتى الفيزياء، وركزت الفلسفة جهودها على دراسة المشكلات الأخلاقية التي نشأت عن التطور العلمي المعاصر، مثل: الهندسة الوراثية ومصير البشرية وتأثير تطور التكنولوجيا على حياة الإنسان، واهتم الوعي الفلسفي بموضوعات إنسانية جديدة تتصف بالشمولية والعالمية كحقوق الطفل والمرأة، ونشأت موضوعات جديدة لم تكن معروفة سابقاً كفلسفة اللغة وفلسفة الحضارة وفلسفة العلم (٦).

وفى سياق الاهتمام الفلسفى بقضية الوعى، تناولته بعض الفلسفات الحديثة والمعاصرة فى علاقته بالوجود، وتم استجلاء بعض من أبعاده.

ومن هذه الفلسفات فلسفة هيغل المثالية التى اعتبرت أن الميزة الأساسية للإنسان هى الوعى بالذات، وأن هذه السمة تجعله قادراً على الارتداد إلى ذاته. واستعمل هيغل مفهوم الوعى لتأسيس فلسفة شمولية للتاريخ الذى هو المنتج الأهم للعقل الإنسانى، ومن وجهة نظر هيغل فإن تاريخ العالم هو صراع من جانب الروح لتصل إلى مرحلة الوعى الذاتى وهى المرحلة التى تكون فيها حرة عندما تسيطر على العالم. وعليه، قامت فلسفة هيغل على اعتبار الوعى سابقاً للوجود (٧).

ثم تأتى فلسفة ماركس لتوجه الأذهان نحو مفهوم جديد للوعى هو الوعى الطبقي، ودور طبقة البروليتاريا فى إيقاظ الشعور الطبقي للجموع العمالية، وتنامى شعورها بالتماسك الداخلى، والتوحد لمحاربة الاستغلال البرجوازي الذى تتعرض له الطبقة الكادحة فى ظل وجود النظام الرأسمالى، وسعيها لتحقيق طموحات وأهداف أعضائها نفسياً واجتماعياً. وعليه، قامت فلسفة ماركس على اعتبار أن الوجود سابق للوعى؛ على اعتبار أن الوجود هو من يحدد مدارك الوعى، وبالتالي يتطور الوعى بتطور الوجود المحيط بالإنسان. فماركس يقول: ليس وعى الناس هو الذى يحدد وجودهم، وإنما وجودهم الاجتماعى هو الذى يحدد وعيهم (٨).

واستناداً على ما سبق، فإن أول ما تجدر الإشارة إليه عند ذكر كلمة الوعى، أن هذه الكلمة ترتبط بالفكر الفلسفى، وأن الخطوة الأولى نحو نوعٍ من الوضوح المفاهيمى للوعى من وجهة النظر الفلسفية هى إدراك أنه لا معنى لتصور الوعى ككيان عقلى متميز فحسب، بل يكون الوعى ذا معنى فقط إذا كان يشير إلى وعى الشخص بشيء ما.

ب- الدلالة المعرفية للوعى

إن كلمة الوعى هى واحدة من الكلمات الأكثر مرونة، والتى يمكن استخدامها للإشارة إلى مجموعة من الأشياء المختلفة؛ نظراً لارتباط الوعى بمجالات علمية ومعرفية وتوجهات أيديولوجية وفكرية والتصاق صفة الطبقيّة أو المقطعية؛ مما ألحق به دلالات متعددة (٩). فقد يُطلق على كلمة الوعى ما تدل عليه كلمات، مثل: الإدراك أو الشعور أو الانتباه أو التفكير أو التذكر أو الإحساس، وغيرها من مفردات تعكس السلوك العقلى للإنسان، وذلك بصورة منفردة أو صورة مركبة.

ففي بعض الأحيان، يشير الوعي إلى وظيفة عقلية واحدة تصاحب جميع الأحداث العقلية (١٠)، فيعرف الوعي بأنه: إدراك أهمية شيء أو حالة أو ظاهرة أو موقف ما، ذو تأثير سلبي أو إيجابي على الفرد، سواء كان هذا التأثير بشكل مباشر أو غير مباشر. وهو أيضاً، حالة الانتباه التي يدرك الفرد من خلالها المتغيرات التي تحدث حوله، ويرصد جوانبها وأبعادها المختلفة، ويحللها ويفسرهما ويفهمهما، ليحدد السلوك المناسب للتفاعل والتعامل معها، وتكيفها ومواءمتها، أو توائمه معها لتكون في صالحه (١١).

وفي أحيانٍ أخرى، يشير الوعي إلى محصلة عمليات ذهنية وشعورية معقدة؛ فالتفكير - على سبيل المثال - وحده لا ينفرد بتشكيل الوعي، فهناك الحدس والخيال والأحاسيس والمشاعر والإرادة والضمير، وهناك المبادئ والقيم ومرتكزات الفطرة وحوادث الحياة والنظم الاجتماعية، والظروف التي تكتنف حياة الفرد. وهذا الخليط الهائل من مكونات الوعي يعمل على نحو معقد جداً، ويسهم كل مكون بنسبة تختلف من شخص إلى آخر، مما يجعل لكل شخص نوعاً من الوعي يختلف عن وعي الآخرين (١٢). لذلك، يعد الوعي نشاطاً عقلياً ذو توجه هادف وإدراك ذهني يتميز بذكاء عالٍ وتفكير منطقي، ولا يتضمن أي نمط من أنماط الانحراف عن معايير العقل أو عنصراً يحتمل الازدواج في السلوك العقلي، فهو وحدة ذهنية وخبرة واعية من تذكر وتفكير وإدراك (١٣).

لكن، أليس من الممكن تجاوز هذه الدلالات العقلية للوعي، والارتقاء بها إلى دلالات إضافية أخرى أكثر عمقاً من شأنها أن تكشف الجوانب المختلفة للوعي؟ تذكر أدبيات الثقافة العامة أنه لا يعوق التقدم إلا افتقاد الوعي؛ لأن دائرة التطوير تبدأ بالوعي وتنتهي بالتغيير نحو الأفضل. فإذا أردنا تغيير الواقع على نحو أفضل لابد من تفسير هذا الواقع على نحو صحيح، وفهم الواقع لابد من امتلاك القدرة على تحليله، ومن أجل تحليل الواقع لابد من امتلاك المعرفة العقلية التي تساعد في القيام بهذا التحليل والتفسير، وقبل ذلك لابد من رصد هذا الواقع بكل متغيراته، وكل هذا لن يتسنى إلا إذا كان هناك وعي تام بهذا الواقع (١٤). فالوعي إذاً هو كل دائرة التطوير، ولهذا المعنى آثار مهمة تتمثل في رؤية الوعي كوحدة متكاملة من الفكر والفعل، فهو يتضمن تصوراً ذهنياً عقلياً وواقعياً مادياً في ذات الوقت. وبذلك، فإن الوعي ليس مجرد حالة ذهنية أو قدرة معرفية، بل هو سمة من سمات العمل الذي يتم إنجازه بشكل منهجي ضمن مسار تطوير أنشطة الفرد (١٥). كما لا يشير الوعي

إلى فئة معينة من الحالة العقلية الموجودة بشكل مستقل عن الفعل، وإنما إلى وجود الشخص أو إدراكه لشيء ما، إلى جانب قيامه بممارسات معينة يكون الوعي بهذا الشيء جانباً لها (١٦). ويرجع ذلك إلى أن الوعي هو عملية إنعكاس متبادل بين الإنسان وواقعه، ويتضمن عمليتين متلازمتين لا يمكن الفصل بينهما، الإنعكاس والإسقاط. فالوعي إنعكاس وتجسيد للواقع في الذات شكلاً ومضموناً، وإسقاط للذات على الواقع عقلاً وروحاً (١٧).

ومن ثم، فإن الوعي يصبح عملية مركبة تتم على مستوى الفرد وعلى مستوى الجماعة، مضمونها الانتباه إلى كل ما يؤثر سلباً أو إيجاباً على الحياة وفهمه، وبلورة السلوك والفعل اللازم والمناسب لمواجهة (١٨).

وإذا كان الوعي يشكل السلوك أو الأفعال، أو على الأقل يؤثر بشكل مباشر في تشكيلها، فإن هذه الأفعال ستترتب من حيث الإيجابية أو السلبية بدرجة هذا الوعي من حيث العمق والصدق. فما المحدد إذاً لدرجة الوعي هذه؟ إنها المعرفة التي تعيد تشكيل الفكر والفعل، أي المعرفة التي تعيد تشكيل الوعي.

فإذا كان الفكر هو أعمال العقل في أمر ما، وإذا كان الفعل هو تنفيذ ما تم إعمال العقل فيه، فقد تكون نتائج الفعل غير مرضية أو قاصرة، أو لا تحقق الإشباع المطلوب، وذلك كنتيجة لقصور أو نقص في إعمال العقل بسبب نقص المعرفة التي تمثل طاقة العقل للوصول إلى نتائج وقرارات رشيدة. فالفعل يشير ويدل على مدى قوة وسلامة إعمال العقل، ويشير إلى ضرورة زيادة جرعات المعرفة كطاقة تغذي العقل، وتعيد تشكيل الفكر لينتج قرارات عندما تنفذ ويؤكد العقل صحتها، يكون الفعل قد أُعيد تشكيله على النحو الصحيح. لذا، فإن القول بأن شخصاً ما لديه وعي أكبر، يعنى أن لديه معرفة أوسع.

فأن تكون واعياً يعنى أن تعرف، ولكن .. ما المعرفة التي تمثل حالة وعي؟ إنها المعرفة الكاملة؛ والكمال هنا لا يعنى المعرفة المطلقة أو الموضوعية التي يكون عليها اتفاق عام ولا اختلاف عليها، ولكنها كاملة من حيث شروط تكوينها، ومدى صلاحيتها للنقل، وبالتالي فهي تلك المعرفة التي ارتبطت بإرادة الفعل، واجتازت كل مراحل تكوين المعرفة كما حددها تصنيف بلوم بأكثر قدر من الفعالية والمصدقية والجدية والتركيز، وتحقق عنها منفعة، وتبلورت في قدرة الفرد على الإجابة عن التساؤلات المتعلقة بالموقف أو الحالة موضوع المعرفة، وهي: ماذا؟ ولماذا؟ وكيف؟ (١٩)

ج- الدلالة المؤسسية للوعى

لم يعد من المألوف التحدث عن الوعى ككيان منفصل، كما أصبح من البديهي وجود ما يسمى بالوعى الفردى؛ بحكم صلته بالإنسان ككائن مفكر، فالوعى والفكر يلتقيان، إلا أن درجة الوعى تختلف من فرد لآخر، وفقاً لما يتعرض له كل فرد من مسببات تساعد فى تشكيل وتنمية وتجديد وعيه. ونظراً لصلة الوعى الوثيقة بالواقع وبالمعطيات المجتمعية المختلفة التى تتسم بالتطور المستمر، فإنه يظل مطالباً بأن يجدد نفسه إذا ما أراد أن يقوم بوظيفته فى تنظيم الخبرة الإنسانية وتحسين أداء المهام الفردية ومن ثم أداء المهام الجماعية التى تشكل حصيلة وعى الأفراد.

وفى هذا السياق، نمت الجهود العلمية بصورة كبيرة وسريعة منذ ثمانينيات القرن العشرين، للاقتراب من تطوير معرفة أوسع بالوعى وأهميته ومجالاته ونماذجه، كان محصلتها عبر مراحل مختلفة مع زيادة التعقيد والتمايز، خاصة خلال الفترة (١٩٨٦-١٩٩٤م) إدراك أن الوعى عامل حيوى فى التعاون، وبدأ البحث لفهم ووصف مفهوم الوعى والإجابة على السؤال حول كيفية تطبيق الوعى على العمل. وخلال الفترة (١٩٩٥-١٩٩٩م) التى اتسمت بالمرحلة الأكثر نشاطاً فى أبحاث الوعى تم تقديم مجموعة من المفاهيم والمصطلحات الجديدة لبحوث الوعى، مثل: الوعى الاجتماعى، والوعى المشترك، والوعى بمساحات العمل، والوعى السياقى، والوعى المؤسسى وغيرها (٢٠).

وصار السؤال الذى يطرح نفسه هو: ما الذى يُفترض إدراكه عند استخدام مصطلح الوعى فى المؤسسة؟ الوعى لماذا.. هل تحتاج المؤسسات إلى الوعى، وماذا تجنى من ورائه؟ الوعى لدى مَنْ.. وعى القيادات العليا أم العاملين أم القوى الفاعلة؟ الوعى بماذا.. هل الوعى بالأنشطة التى تتم داخل المؤسسة أم خارجها أم كلاهما؟ الوعى بالأنشطة الحالية أم المستقبلية أم كلاهما؟

فى البداية، عكس الوعى المؤسسى التفاعلات غير الرسمية التى تتم داخل بيئة العمل المؤسسى بين أعضائها، وكان يُنظر إليه على أنه شيء يولد تفاعلات غير رسمية وثقافة مشتركة للحفاظ على علاقات العمل (٢١). ولكن مع سرعة وحدة وعمق المتغيرات العالمية التى تعمل فى ظلها المؤسسات على اختلاف نوعياتها خلال الألفية الثالثة، تطلب الأمر تبنى وجهة نظر مزدوجة تكون سياقية، لإدراك المتغيرات الداخلية والخارجية؛ حيث الوعى بالموارد التى

تمتلكها المؤسسة، بناءً على الأهداف التي تحددها والخصائص التنافسية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية للسياق، التي لها تأثير على العمل الاستراتيجي للمؤسسة. ومن جهة أخرى تكون زمانية، لإدراك حال المؤسسة ومستقبلها المنشود؛ حيث يشير إلى قدرة المؤسسة على فهم أين هي، والوضع الذي تشغله حالياً في السوق، و أين تريد أن تذهب، وما يمكنها الذهاب إليه، وأى المسارات الإستراتيجية التي يجب اتخاذها، وكيفية الوصول إلى المستقبل، مع مراعاة القيود البيئية والموارد الداخلية التي تمتلكها، أى الوعي بالإستراتيجيات والبدائل الإستراتيجية الحالية والمستقبلية (٢٢). وعُرف هذا الشكل من أشكال الوعي المؤسسي بالوعي الإستراتيجي للمؤسسة؛ حيث يشمل الوعي بكل ما يتعلق بالمؤسسة من خطط ولوائح وإجراءات، وذلك على المستوى الأفقي والرأسي. كما يشمل وعي المؤسسة ككيان اعتباري بماضيها وواقعها ومستقبلها، وبرسالتها ورؤاها وأفكارها وقيمتها ومواردها وبيئتها ومجتمعها.

وقد ظهر الوعي الإستراتيجي كمفهوم في الثمانينيات من القرن العشرين، وتطور في إطار اهتمام علماء الإدارة المعاصرة بالإستراتيجية للتركيز على جميع أعضاء المؤسسة إلى جانب مراعاة أهمية العوامل الخارجية والداخلية (٢٣). وفي أوائل التسعينيات من القرن العشرين، وتحديداً عام ١٩٩١م قدم جون ثومبسون نظريته حول تطوير الوعي الإستراتيجي انطلاقاً من تشخيص التغيير الشامل للمؤسسة المرتبط بالصياغة الإستراتيجية التي تتمحور حول تحديد المسار وطريقة الوصول للهدف. ويؤكد جون ثومبسون في هذا المجال على أن المنافسة وتميز الأداء المقرون بالإبداع والابتكار تشكل الأبعاد الثلاثة المترابطة (٢٤). ومنذ ذلك الحين، صار موضوع الوعي الإستراتيجي أمراً حاسماً بالنسبة للمؤسسة لتكون أكثر إستراتيجية، وجزءاً حيوياً عند مناقشة قضايا التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية.

وتطورت مستويات الوعي الإستراتيجي من المستوى الفردي حيث الوعي لدى أصحاب العمل المحوريين أى وعي الإدارة العليا داخل المؤسسة حول: الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة ومنافسيها، وكيف يمكن تحسين فعالية هذه الإستراتيجيات، والحاجة إلى فرص التغيير وملاءمتها (٢٥). وعرف الوعي الإستراتيجي -في هذا السياق- على أنه قدرة المديرين على فهم الموقف الحالي للمؤسسة والتعرف عليه وتحديد الخيارات الإستراتيجية المستقبلية والآثار النسبية. وتأكد القول بأنه كلما زاد الوعي الإستراتيجي لرجل الأعمال، زادت إمكانية إكمال بعض المشاريع والوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً (٢٦).

وفى المقابل، سرعان ما تأكدت أهمية الوعي الإستراتيجي لدى جميع العاملين بالمؤسسة، وظهر ما يسمى بالإجماع الإستراتيجي، حيث الإدراك المشترك أو الاتفاق المشترك داخل مجموعات العمل المؤسسي حول ماهية الإستراتيجية. فكونك إستراتيجياً يعنى معرفة ما يتطلبه الأمر لتحويل الرؤية إلى حقيقة وجعل هذا العمل مناسباً للمؤسسة، وكونك إستراتيجياً يتعلق أكثر بالتحقيق والمناقشة وإعادة صياغة الخبرات والمعرفة المكتسبة والمتابعة المستمرة والقدرة على التكيف والاستجابة لما هو غير متوقع والاستعداد دائماً لاستثمار الفرص، وكونك إستراتيجياً لا يتعلق بالتخطيط المسبق بقدر ما يتعلق بالرصد المستمر للبيئة والاستجابة السريعة والتكيف السريع، أن تكون إستراتيجياً يعنى أن تكون واضحاً بشأن رؤية المؤسسة ورسالتها وأن تكون على دراية بـموارد المؤسسة ودمج كليهما فى الاستجابة الواعية لبيئة ديناميكية. أن تكون إستراتيجياً أمر حيوي لنجاح العمل المؤسسي (٢٧). إنه بذلك يمثل حالة وجود بالفعل وليست مجرد وثيقة تخطيط ناتجة عن تعزيز الوعي لعملية التخطيط الإستراتيجي؛ فالوعي الإستراتيجي هو حزمة من أنشطة التخطيط الإستراتيجي والمقدرة الأساسية التي تساعد على تطوير القدرة على التنبؤ بالتغير البيئي والتي تعد من منطقيات عملية التخطيط (٢٨).

ثانياً- أهمية الوعي الإستراتيجي

يشكل الوعي الإستراتيجي إطاراً مرجعياً تستند إليه المؤسسة -كأفراد ومجموعات، كقيادات وعاملين- فى التعامل مع مختلف القوى الفاعلة معها داخلياً وخارجياً، ويجعلها تدرك حقيقة مكانتها وإمكاناتها لبناء مستقبل أفضل ومستدام. وعليه، تتعدد مظاهر أهمية الوعي الإستراتيجي فيما يلي:

١- يدعم نجاح المؤسسة

اهتم الباحثون بالوعي الإستراتيجي باعتباره نقطة ارتكاز نحو الوصول للهدف؛ حيث إن الوعي بما تتضمنه الإستراتيجية وكيفية تنفيذها يدعم نجاح المؤسسة، ويمكن من توجيه الأفراد بطريقة احترافية، وأن الوعي الإستراتيجي من جانب الفرد بالبيئة المحيطة ومتغيراتها يزيد من فاعلية تحويل الخطة لواقع فعلى بما يجعل الفرد والمؤسسة يمتلكان مزايا تنافسية تدعم النجاح والبقاء (٢٩).

ولذا، فإن درجة جيدة من الوعي الإستراتيجي ضرورية لضمان تحقيق الأهداف وتحقيق المشاريع الإستراتيجية واستمراريتها بمرور الوقت، فكلما زاد الوعي الإستراتيجي، زادت إمكانية

النجاح الحالى والمتوقع للمؤسسة (٣٠)؛ نتيجة للدعم المعرفى الذى يوفره الوعى بشأن بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية بما يجعلها أكثر ديناميكية وقدرة على قبول التغيير وصنعه والتميز فيه.

إن المؤسسات التى لديها وعياً إستراتيجياً على دراية بمواقعها فى السوق التنافسية، وتعرف نوع المشكلات التى ستواجهها، وتحاول فهم التغييرات فى البيئة، وتستخدم العوامل الرئيسية للنجاح بشكل أكثر فعالية من الآخرين، وتتنبأ بالتغيرات فى المواقف والظروف. إن المؤسسات بفعل الوعى الإستراتيجى تراقب ردود المنافسين وتفحص الفرص الجديدة بانتظام (٣١).

٢- يُحسن الأداء المؤسسى

إن تحسين الأداء من منظور إستراتيجى يتطلب الحرص على جودة المدخلات والعمليات والمخرجات وتوافقهم مع الإستراتيجية التى يجب أن تركز على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، كما يتطلب فهم المسئولين لأدوارهم الإستراتيجية فى تنمية المؤسسة ككل، بالإضافة إلى تعزيز سلوك العاملين لتقديم أفضل ما لديهم من أجل تنفيذ المهام (٣٢).

والوعى الإستراتيجى هو الحلقة الوثقى بين كل هذه الأمور؛ فالوعى الإستراتيجى من أهم ما يدعم استقرار العاملين وتحسين أدائهم ويحقق أداء تنظيمى وبيئى يتسم بالتفرد (٣٣)، من خلال مساهمات القيادة الواعية ذات البصيرة، والتى تتمتع بالبعد الإستراتيجى، وتدعم عمل المجموعات والتعاون بما يشجع على جعل العاملين فخورين بانتمائهم للمؤسسة، ويخلق لديهم الشعور بالولاء والمسئولية تجاه المؤسسة والرغبة فى العمل وتحسينه (٣٤).

٣- يُسهم فى استدامة التميز

يحتاج التميز المؤسسى إلى استدامة مصادره، وفى مقدمة هذه المصادر العنصر البشرى كأحد أهم الأصول الإستراتيجية الدافعة لعملية التغيير الهادفة لتحقيق التميز، وهذه إشارة إلى أهمية توافر الوعى الإستراتيجى لدى أعضاء المؤسسة استناداً على الالتزام الذاتى من العاملين بمختلف المستويات الإدارية والتى غرسها الوعى، الذى يخلق لديهم استدامة تحسين الأداء ومزايا تحقيق التميز بصورة تساهم فى وضع المؤسسة ضمن المكانة اللائقة بها. ومن ثم، فإن استدامة الأداء المؤسسى من أجل التميز والتى تشير إلى البقاء والقدرة على إنشاء والحفاظ على المكاسب الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق التميز والازدهار عبر مجالات الأداء

الدرجة تحتاج إلى فئة من البشر يتمتعون بالولاء والرغبة في الاستمرار في العمل بصورة إرادية، بهدف تحقيق التميز المستدام باعتباره أفضل مصدر لمزايا تنافسية مستدامة (٣٥).
إلا أن أفضل الممارسات الإستراتيجية تشير إلى أنه لا يوجد عنصر واحد من عناصر الأداء الإستراتيجي هو المتحكم في تحقيق التميز في الأداء، بل جميع العناصر يجب أن تشترك معاً ضماناً لتوليد نتائج أفضل تتعلق بكافة مراحل الأداء الإستراتيجي، وهو ما يتطلب درجة عالية من الوعي الإستراتيجي.

٤- يمثل قيمة مضافة للخطة الإستراتيجية

تحمل الخطة الإستراتيجية قيمة مضافة عندما تكون فعالة؛ أي عندما تُعد وتُنفذ بطريقة جيدة، بحيث ينتج عنها تغيير الواقع للأفضل، وتصبح الخطة الإستراتيجية مورد للميزة التنافسية. وهذا رهناً بالطريقة التي يفكر بها مختلف القوى الفاعلة في عملية التخطيط الإستراتيجي لإنتاج الخطة وكيفية تنفيذها، وما يمتلكه من معارف ومهارات تخطيطية كاملة غير منقوصة. فما الوعي الإستراتيجي إلا مقدمات عقلية تحفيزية للتخطيط الإستراتيجي كي يصير أكثر إبداعاً وعقلانية، وما التخطيط الإستراتيجي إلا مجموعة من العمليات المبنية على أساس الوعي.
فالتفكير الإستراتيجي كأحد الممارسات الإستراتيجية المصاحبة لمختلف عمليات التخطيط الإستراتيجي، هو في الأساس مكون معرفي يرتبط ويتبادل التأثير مع العمليات العقلية للإنسان والتي من بينها الوعي وما ينتج عنه من خيال وحس وتصور إستراتيجي، جميعها يمثل معطيات تغذي العقل الإستراتيجي وتتفاعل مع ما تحتزنه الذاكرة من خبرات وقدرات لخلق الإبداع وتمثيل سيناريوهات تكون أكثر إنسجاماً مع حالة تنوع المواقف الإستراتيجية التي تواجه العقل. أي أن الوعي الإستراتيجي جزء أولى لعملية تفكير إبداعية وتوليدية وتركيبية ومتشعبة للتفكير في حل القضايا الإستراتيجية، وهي عملية التفكير الإستراتيجي (٣٦).

ثالثاً- خصائص الوعي الإستراتيجي

١- الوعي الإستراتيجي منتج وعملية

يمكن النظر للوعي الإستراتيجي ببيئة العمل المؤسسية كمنتج وعملية؛ المنتج هو حالة الفهم التي تنشأ في ومن خلال العمل والممارسات الإستراتيجية، والتي تسمح لمختلف الأطراف المشاركة في عملية التخطيط الإستراتيجي بتفسير الأحداث وتوقع الاحتياجات وبناء مكانة ريادية للمؤسسة. والعملية هي الدورة المستمرة لاستخراج معلومات من البيئة، ودمج هذه

المعلومات مع المعرفة الموجودة، واستخدام تلك المعرفة لتوجيه المزيد من الإدراك نحو بناء إستراتيجيات أكثر تميزاً واستجابة بطريقة فعالة للتغيرات الآخذة في التسارع والازدياد. ولعل في كون الوعي الإستراتيجي عملية ما يجعله في حالة تجدد مستمر نتيجة تغير المعطيات التي تصاحب جميع الأحداث العقلية فيتم إعادة صياغة الخبرات والمعرفة المكتسبة، والقدرة على التكيف، والاستجابة لما هو غير متوقع والاستعداد دائماً لتلقى الفرصة.

٢- الوعي الإستراتيجي حالة معرفية مستمرة

يشير الوعي الإستراتيجي إلى حالة المعرفة التي يحتاج إليها جميع الأفراد لاستمرار عمل المؤسسة والحفاظ عليها أو للارتقاء بها في ظل بيئة عمل معقدة وديناميكية، ويتطلب ذلك أن يدرك الأفراد العديد من الأشياء المختلفة خاصة أنهم يعملون مع/ وفي فريق، بعضها يتعلق بالفريق والبعض الآخر يتعلق بالمهمة أو الموقف (٣٧). فأن يكون لديك وعياً إستراتيجياً يعني فهم أفراد المؤسسة لبعضهم البعض فهماً ينعكس في عملية التفاوض على الحلول، وفهم وجهة نظر الجهات الفاعلة الأخرى التي يُحتمل أن تكون معارضة. كما أن الوعي بالمهام الإستراتيجية يتضمن فهم الغرض من المهمة، والأهداف والمتطلبات المحددة للفريق في متابعة المهمة، وكيف تتناسب المهمة القائمة مع خطة أكبر. بالإضافة إلى ما يتطلبه الوعي بالوضع المؤسسي من ضرورة معرفة ما قد تفعله المؤسسات الأخرى المنافسة والعواقب التي قد تترتب على أفعالهم (٣٨).

وهنا تجدر الإشارة إلى ضرورة توضيح الفرق بين الوعي -أياً كان نوعه- كحالة معرفية والوعي المعرفي؛ فالوعي بصفة عامة هو معرفة تنشأ من تفاعل الفرد مع بيئته، ولأن البيئات تتغير بمرور الوقت وباختلاف المكان، فإن الوعي متجدد باستمرار. بينما الوعي المعرفي فهو شكل من أشكال الوعي ونوع من أنواعه يتعلق بالقدرة على الحكم على معرفة شخص آخر بشيء معين، علاوة على ذلك، قد يشير الوعي المعرفي إلى المعرفة حول كفاءات ومهارات شخص آخر بالإضافة إلى طريقة عمله. وكأن الهدف من الوعي المعرفي هو معرفة الخبرة التي يمتلكها شخص آخر (٣٩).

٣- الوعي الإستراتيجي من أساسيات التخطيط الإستراتيجي

يتأثر التخطيط الإستراتيجي بشدة بدرجة الوعي؛ حيث يساعد الوعي الإستراتيجي على تطوير القدرة على التنبؤ بالتغير البيئي، وتصوير الأحداث البيئية وتفسيرها، وإدراك وضع

المؤسسة وفرص التغيير، وتوجيه القرارات إلى اتخاذ الإجراءات المناسبة. ومن ناحية أخرى، فإن التخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى استدامة الوعي من خلال الخبرة المكتسبة عبر حزمة أنشطة التخطيط الإستراتيجي المتتالية. إذاً، الوعي والتخطيط الإستراتيجي وثيقا الصلة ببعضهما البعض؛ فإذا كان الوعي أمر حاسم بالنسبة للمؤسسة لتكون أكثر إستراتيجية، فإن التخطيط الإستراتيجي هو مجموعة من العمليات المبنية على أساس الوعي.

٤- يتأثر الوعي الإستراتيجي بالعناصر المكونة له

يتكون الوعي -بصفة عامة- نتيجة خليط هائل من المكونات، تلتقى فيها أنظمة العقل مع أنظمة الواقع مع المزاج والميل، ويكون حصيلة اللقاء بينها هو الوعي. وتترك العناصر المكونة للوعي تأثيراً بالغاً في درجة تماسكه واستمراريته؛ فهو لا يكاد يعرف الاستقرار، ويقوم علاقة جدلية بالمجتمع والوجود عامة، يؤثر فيه ويتأثر به (٤٠). مما يجعله مطالباً بأن يجدد نفسه إذا ما أراد أن يقوم بوظيفته في توقع الفرص وكيفية استثمارها وإدراك التحديات وطرح الحلول لمواجهتها.

ويتأثر الوعي الإستراتيجي بشدة بالسماوات المعرفية والفكرية للقيادات الإدارية، إذ يؤثر نشاطهم المعرفي على فكر وعمل الآخرين من خلال التفكير المشترك القائم على التفاعلات الرسمية في المؤسسة.

٥- للوعي الإستراتيجي أشكال

تتعدد أشكال الوعي تبعاً لمدى توافر العناصر التي تشكله ودرجة الترابط والتعاون فيما بينها؛ فإذا توافر الإدراك بأهمية موضوع الوعي، وكان هناك سعي جاد لتجميع أكبر قدر من المعلومات المرتبطة به، وأمكن استخدامها في الإجابة عن: ماذا يحدث؟ ولماذا يحدث؟ بشأن موضوع الوعي، وصولاً لإدراك المتغيرات التي حدثت بشأن الموضوع، وتبلور سلوك إيجابي مناسب لمعالجة الموضوع أو التكيف مع المتغيرات، ثم تنفيذ ونقل هذا السلوك (فعل) في الواقع الفعلي، ومتابعته وتقييمه من حيث التغيرات الإيجابية التي حدثت نتيجة هذا السلوك والفعل الإيجابي الناتج عن الوعي. فإن هذا الشكل من أشكال الوعي يطلق عليه الوعي الكامل أو الوعي الصادق.

وإذا افتقد الوعي عنصراً من العناصر المكونة له صار هناك شكل آخر من أشكال الوعي أو مستوى آخر له؛ فالوعي -على سبيل المثال- يكون ناقصاً أو كاذباً حينما يتحقق

الإدراك بأهمية الموضوع دون تشكيل السلوك فى الاتجاه الصحيح الذى يتناسب مع الوعى، أو حينما يكون الإدراك بالشىء غير حقيقى أو يكون السلوك أو الفعل متناقضاً ومتنافياً ومضاداً للوعى أو الأهمية المدركة. وقد يكون الوعى خطابياً، عندما يتم إدراك أهمية موضوع الوعى، ويكون فيه الفعل أو السلوك مجرد كلام متداول عن أهمية الموضوع، دون أى فعل أو سلوك يؤدى إلى تغيير الواقع أو التكيف معه.

وقد يصبح الوعى مهارياً إذا أدى إلى زيادة القدرات سواء على المستوى الفردى أو الجماعى؛ حيث يتم فيه إدراك الأهمية، ويكون فيه الفرد أو الأفراد فى انتباه وتركيز مستمر، ورصد لكل المتغيرات التى تحيط بهم، ومن ثم تحليل وتفسير وفهم هذه المتغيرات، وبالتالي بناء وتنفيذ الأفعال التى تؤدى إلى دعم وتنمية قدراتهم على مواجهة هذه المتغيرات والتكيف معها، وتحويلها إلى عوامل دافعة لصالحهم.

والوعى الإستراتيجى يتحتم أن يكون وعياً مهارياً كاملاً صادقاً، فهو الأساس لتشكيل بنية المؤسسة (بناء القوة المؤسسية) إذا كان وعياً جمعياً، وأيضاً يشكل بنية الفرد (يدعم ويطور قدراته) إذا كان فردياً. وهنا تجدر الإشارة إلى أنه لو تم تشكيل بنية المؤسسة بناء على وعى مهارى، فإنها تكون قادرة على تكوين وعى مهارى لدى أفرادها، وتكون الحركة دائرية؛ حيث يؤدى الوعى المهارى إلى بناء وتدعيم القوة المؤسسية، والقوة المؤسسية تؤدى إلى بناء وتدعيم الوعى المهارى. (٤١)

٦- للوعى الإستراتيجى أبعاد

يتكون الوعى الإستراتيجى من أربعة أبعاد مترابطة ومتكاملة معاً فى وحدة واحدة لتحقيق الغرض من الوعى وهو أداء مهام التخطيط الإستراتيجى بنجاح من خلال التأثير الإيجابى فى أنشطته المختلفة. وهذه الأبعاد هى: الوعى الإستراتيجى الداخلى، والوعى الإستراتيجى الخارجى، والوعى الإستراتيجى الحالى، والوعى الإستراتيجى المستقبلى.

٧- للوعى الإستراتيجى جوانب

بتعدد أبعاد الوعى الإستراتيجى تتعدد جوانبه، وتتوقف أهمية جانب على آخر حسب موضوع الاهتمام والمهمة الإستراتيجية المطلوب إنجازها، وهذه الجوانب هى:
الجانب الفنى للوعى الإستراتيجى.

يتعلق هذا الجانب بدرجة كبيرة بالمخطط الإستراتيجي، إذ يرتبط الجانب الفني للوعي ارتباطاً وثيقاً بالأساليب والأدوات ذات الصلة بمهمة إستراتيجية محددة، وامتلاك هذه الأساليب من المهارات الأساسية للمخطط، وتوافرها واستخدامها يعد من مرتكزات عملية التخطيط باعتبارها عملية فنية.

ولهذا الجانب أهميته نظراً لأن الوعي ليس نتاج معلومات مكتسبة بشكل سلبي، ولكنه وصف لبعض الممارسات النشطة وذات المهارات العالية (٤٢)، وما هذه الممارسات وما ينتج عنها من معلومات إلا انعكاس لاستخدام الأساليب والأدوات المناسبة من قبل ممارسين أكفاء معدون جيداً، ويفهمون العمليات والقضايا، ويعرفون كيف تتقاطع الأنشطة، ويعرفون ما المؤكد حدوثه وما المتوقع، ويتوقعون ما سيحدث بعد ذلك، ويضعون المؤشرات لما يتوقع حدوثه.

الجانب السياقي للوعي الإستراتيجي

إن السياق الذي يشكل الوعي الإستراتيجي هو سياق بانورامي شامل يتعلق بالمعلومات عن وفي وحول المؤسسة، لذا يشمل هذا الجانب كل أنواع الوعي: الثقافية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والمؤسسية وغيرها.

ولهذا الجانب أهميته في تصور العناصر ذات الصلة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وفهم تلك العناصر من خلال دمج المعلومات الإدراكية الواردة مع المعرفة الموجودة وفهم المعلومات في ضوء الوضع الحالي، والتنبؤ بحالات تلك العناصر في المستقبل، وتوقع التغييرات في البيئة، والتنبؤ بكيفية تغير المعلومات الواردة (٤٣).

الجانب التشاركي للوعي الإستراتيجي

إن الوعي الإستراتيجي يتم تعزيزه بقوة من خلال توفير معلومات حول العلاقات القائمة بين أفراد المؤسسة بعضهم البعض، وبينهم وبين الأطراف المعنية خارج المؤسسة؛ فالوعي الإستراتيجي يتحقق بشكل مستمر بالتعاون مع الآخرين.

والوعي الإستراتيجي في جانبه التشاركي من شأنه أن يولد تفاعلات رسمية وأخرى غير رسمية وثقافة مشتركة بين مختلف القوى الفاعلة في عملية التخطيط الإستراتيجي بما يحقق كفاءة وفعالية تلك العملية.

جانب المحتوى للوعي الإستراتيجي

يتعامل جانب الوعي هذا مع المساعدة في فهم محتوى العمل الإستراتيجي بسهولة أكبر، من خلال توفير المعلومات حول مكونات هذا العمل. كما يتعلق جانب محتوى الوعي الإستراتيجي أيضاً بدعم فهم جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي والنظريات والمفاهيم التي تقوم عليها هذه العملية، علاوة على اكتشاف الاتجاهات وعرضها، والتعامل مع موضوع التخطيط والمصادر المستخدمة للقيام بكل ذلك، ويؤكد هذا الجانب على دقة توقيت المعلومات وجودتها (٤٤).

الجانب الشخصي للوعي الإستراتيجي

يرتبط هذا الجانب ارتباطاً وثيقاً بالوعي في ساحة العمل، ويعرف أيضاً بالوعي بالوضع الوظيفي للآخرين أو الوعي المعرفي (٤٥)، ويشير إلى المعرفة الأساسية حول الأشخاص الذين يتفاعل معهم الفرد أثناء عملية التخطيط الإستراتيجي .. من هم، وما الخبرات التي يمتلكونها، وما أدوارهم، وما أشكال التعاون بينهم، ومتى؟

المحور الثاني - الإطار الفكري لأساليب التخطيط الإستراتيجي

لكل علم مرتكزاته، ومنذ أن صار التخطيط علماً وهو يركز في تحقيق الأهداف على قاعدتين أساسيتين لا غنى لأحدهما عن الأخرى، وهما: المداخل والأساليب. والتخطيط الإستراتيجي يعتمد كغيره من أنواع التخطيط على العديد من الأساليب.

وتشهد أساليب التخطيط الإستراتيجي توسعاً باستمرار؛ نظراً لازدياد الحاجة إليها، أكثر من أي وقت مضى؛ وذلك من أجل تسهيل عملية التخطيط الإستراتيجي في جميع مراحلها، وبما يحقق رفع كفاءة وفعالية أداء المؤسسات وامتلاك ميزة تنافسية في ظل بيئة سريعة التغير. ولكن، هل ارتبطت الحاجة بالاستخدام؟ وهل استخدام الأساليب، وقبل ذلك اختيار أسلوب التخطيط الإستراتيجي المناسب ارتبط بوعي كافٍ بنقاط القوة والضعف لكل أسلوب؟ وغيرها من الأسئلة التي تكشف عن الأساس المنطقي لاستخدام أساليب التخطيط الإستراتيجي.

أولاً- ظهور أساليب التخطيط الإستراتيجي وتطورها

جاءت نشأة بعض الأساليب سابقة على ظهور التخطيط الإستراتيجي؛ نظراً لاعتماد التخطيط الإستراتيجي على بعض الأساليب التي أستخدمت في التخطيط طويل المدى السابق عليه، ولكن باستخدام هذه الأساليب في التخطيط الإستراتيجي طرأ عليها العديد من التعديلات كما ظهرت الحاجة إلى أساليب جديدة. يُضاف إلى ذلك، أن أسبقية التخطيط الإستراتيجي في

المجال الاقتصادي كان لها دوراً في نشأة واستخدام ومراجعة وتطوير العديد من الأساليب قبل استخدامها في التخطيط الإستراتيجي في مجال التعليم. وعلى الرغم من صعوبة تحديد البداية الحقيقية لنشأة الأساليب - نظراً لتعددتها وارتباط ظهورها بحاجة بيئة العمل - إلا أن الأدبيات في المجال الاقتصادي تذكر أن أساليب التخطيط الإستراتيجي بدأت في الظهور قبل نشر كتاب: إستراتيجية الشركة لمؤلفه H. Igor Ansoff عام ١٩٦٥م (٤٦). فمع بداية الستينيات من القرن العشرين قام كلاً من: Ansoff & Chandler بوضع الأسس الرئيسة لمفهوم الإستراتيجية، وذلك بتحديد الحاجة إلى مزج ومقابلة ما تتيحه البيئة المحيطة من فرص مع الموارد التنظيمية. وبالرغم من الدراسات التي قاموا بها إلا أنها لم تدخل حيز التنفيذ إلا مع بداية السبعينيات، ليتوسع بذلك مفهوم الإستراتيجية والتخطيط طويل المدى من خلال الربط بين المؤسسات الاقتصادية ببيئتها، وتمكن Ansoff بوضع أسلوب SWOT، كما قامت بعض المكاتب الاستشارية الأمريكية المتخصصة بتطوير مجموعة من الأساليب والنماذج لمساعدة المؤسسات الاقتصادية في تقييم وصياغة إستراتيجياتها، وكذلك تحليل محافظ أنشطتها والنشاط الصناعي. إلا أن هذه الأساليب والنماذج قد تعرضت لانتقادات شديدة، لاسيما المصفوفات باعتبارها أشهر أساليب التحليل الإستراتيجي آنذاك؛ لتركيزها أساساً على ربط تطور المؤسسة الاقتصادية بالثنائية: السوق والمنتج، واقتصارها أيضاً على بعدين اقتصاديين فقط مهما كثرت خاناته، إضافة إلى اعتمادها الكبير على التجزئة مما أثر سلباً على أداء المؤسسات الاقتصادية الأمريكية، وكذلك على وضعها التنافسي في الأسواق العالمية (٤٧).

وكان لتطور علم الإدارة بوتيرة سريعة في السبعينيات من القرن العشرين دوره في دعم أساليب أكثر نضجاً مما كان من أساليب في الستينيات؛ للمساعدة في تشكيل السياسات والإستراتيجيات والخطط. واستجابة لقضية التخطيط الإستراتيجي المهيمنة خلال عقد السبعينيات بدأ المؤلفون في الكتابة عن التعليم من حيث إدارة التدهور، وأنتجت تحديات تخصيص الموارد وإعادة التوزيع استخدام مجموعات جديدة من الأساليب التحليلية النوعية والكمية التي تعاملت مع الخيارات الصعبة والتفضيلات اللازمة بين المطالب المتنافسة. وقد دعمت نماذج التخطيط المالي الكمي، مثل نموذج التخطيط المالي هذا الاتجاه الجديد. ونمت أقسام البحث والتخطيط المؤسسي لدعم هذه الوظائف، وعمل المخططون في العديد من الكليات والجامعات بشكل متزايد

كموظفين في تطوير عمليات التخطيط الرسمية. وكان الإرث الهام الذي شهده عقد السبعينيات بالإضافة إلى الوعي بحدود الأساليب الكمية هو تطوير الوعي من جانب صانعي القرار بالقيود المفروضة على علوم الإدارة المختلفة، وبحوث العمليات، وأنظمة معلومات الإدارة، وأساليب التخطيط المتاحة لهم. واكتشف صانعو القرار أن العديد من هذه الأساليب كانت إلزامية وفنية بشكل مفرط، وغالباً ما كانت غير مرنة، وركزت بشكل غير ملائم على الأساليب لاستبعاد العديد من العوامل الحاسمة الأخرى للتنفيذ الناجح (٤٨).

ومع ازدهار التخطيط الإستراتيجي في الثمانينيات، كان من المناسب استكشاف المزيد من الأساليب التحليلية المعاصرة المستخدمة أثناء عمليات التخطيط، وتُظهر الأبحاث أن التغييرات قد حدثت في نوع الأساليب المستخدمة وكذلك في مجموعات الأساليب التي يتم تطبيقها في التخطيط الاستراتيجي. ومن أجل الارتقاء إلى سياقات الأعمال الحديثة التي تتميز بالقدرة التنافسية العالية والتطورات التكنولوجية سريعة التغير، اعتمدت المؤسسات على أساليب تخطيط أكثر تعقيداً وتميل إلى الجمع بين طرق مختلفة بدلاً من التركيز على أسلوب واحد محدد (٤٩). وفي إطار البحث عن أفضل السبل لتعزيز التنافسية برزت في الثمانينيات إسهامات Porter's الذي قدم تصورات جديدة للمنافسة أثرى بها التحليل الإستراتيجي (٥٠). كما شجعت تحديات الثمانينيات صانعو القرار على التركيز على مناهج التخطيط الإستراتيجي الجديدة الناشئة خلال هذه الفترة، والتركيز على صياغة وتنفيذ الإستراتيجية من خلال تبني فكر الإدارة الإستراتيجية، كما ظهر التوجه بتركيز أكبر على النتائج وجودة البرامج والفعالية المؤسسية. وبالرغم من ذلك، استمرت المعلومات والتحليلات في كونها حاسمة، والتركيز على الأساليب بشكل أقل (٥١).

ومنذ تسعينيات القرن العشرين توالى جهود تطوير التخطيط الإستراتيجي في مختلف المجالات: مفاهيمه، ونماذجه، وأساليبه وغيرها. وأدت التحسينات في تكنولوجيا المعلومات إلى تسريع تطوير الأساليب وتوسيع نطاق التخصصات التي تقدم أساليب للتخطيط الإستراتيجي. إلا أن هناك تحدياً كبيراً لمصممي تكنولوجيا المعلومات وكذلك لمطوري الأساليب الإستراتيجية هو أن المديرين التنفيذيين لا يريدون العمل مع التكنولوجيا أو تعلم أدوات معقدة، إنهم يريدون التركيز على العمل الإستراتيجي، وهو نشاط اجتماعي. وبشكل عام، تعد الأساليب الإستراتيجية وتكنولوجيا المعلومات وسائل مهمة لدعم عمل الإستراتيجية، لكنهم لا يساعدوا على حل

المشكلات الإستراتيجية تلقائياً أو تعمل من تلقاء نفسها. وبالتالي، يجب تطوير طرق أكثر تنوعاً وقوة لمساعدة التواصل الاجتماعي على مستوى الإستراتيجية (٥٢).

وجدير بالذكر، أن مراجعة الأدبيات تُظهر أن قائمة الأساليب التي تم تطويرها واقتراحها من قبل الاستشاريين أو الأكاديميين طويلة جداً بحيث لا يمكن تعدادها. وعلى الرغم من عدم وجود قائمة محددة لأساليب التخطيط الإستراتيجي في الأدبيات، كانت هناك محاولات عديدة لتصنيفها، ولكن هذه الدراسات تعتبر ثانوية. وكان بريسكوت وجرانت (١٩٨٨م) من بين المؤلفين الأوائل الذين قاموا بتقييم وتصنيف (٢١) أسلوباً إستراتيجياً، بينما قام Bracker & Reif (١٩٨٩م) بتجميع قائمة من (٣٠) أداة شائعة الاستخدام للتخطيط الإستراتيجي، وقام Clark (١٩٩٧م) بالتحقيق في (٦٦) أسلوباً إستراتيجياً، وقام Vaitkevičius (٢٠٠٦م) بتحليل (٤١) أسلوباً إستراتيجياً، وقدم ليسينسكي وشاروكيج (٢٠٠٦م) ٢٨ أسلوباً إستراتيجياً (٥٣). وليس هناك شك في أن معجم الأساليب قادر على التوسع في المستقبل (٥٤).

ثانياً- مفهوم أساليب التخطيط الإستراتيجي.. ضبط المفهوم لضبط النغمة

إن قضية العلم الأولى كانت وما زالت هي قضية ضبط المفاهيم، ويشهد مفهوم أساليب التخطيط الكثير من الغموض والتداخل مع مفردات أخرى: كالطريقة والمدخل والتقنية والتكنيك والأداة، ولا تختلف الأدبيات العربية عن الأدبيات الأجنبية في هذا الصدد؛ حيث ينظر كلاهما إلى هذه المفردات كإسم عام لما يستخدمه المخطط لتسهيل عملية إعداد الخطة ومتابعة تنفيذها. ومن أكثر المفردات ترادفاً أحياناً، والجمع بينهما أحياناً أخرى، كلاً من: الأساليب Techniques والأدوات Tools. ويتضح ذلك من خلال بعض التعريفات، حيث يعرف مصطلح الأداة بصفة عامة بأنه: اسم عام لأطر العمل أو المفاهيم أو النماذج أو الأساليب (٥٥). والأداة الإستراتيجية هي: اسم عام لأي طريقة أو نموذج أو تقنية أو أسلوب أو إطار أو منهجية أو نهج يُستخدم لتسهيل العمل الإستراتيجي (٥٦).

ولكن بالرجوع للمعاجم العربية والأجنبية، يبدو الفرق جلياً؛ ففي المعجم الوسيط (٢٠٠٤م) الأداة تعنى: الآلة الصغيرة، والجمع أدوات. أما الأسلوب يعنى: الطريق؛ ويقال: سلكتُ أسلوب فلان في كذا: طريقته ومذهبه، وهو الفن أيضاً؛ يقال: أخذنا في أساليب من القول: فنون متنوعة، والجمع أساليب (٥٧). ويعرف قاموس المورد الحديث (٢٠٠٨م) كلمة

Tool بأنها: أداة أو وسيلة أو آلة أو عدة، بينما كلمة Technique بأنها: تقنية أو أسلوب أو طريقة معالجة التفاصيل الفنية من قبل الفنان أو الكاتب، الطرائق التقنية وبخاصة في البحث العلمي، طريقة لإنجاز غرض منشود(٥٨).

وفي اللغة الإنجليزية القديمة كلمة Tool مصدرها Tol وتحمل معنى كلمة Instrument أى أداة يستخدمها العامل أو الحرفي(٥٩)، فى حين Technique هى كلمة من أصل فرنسى ترجع البدايات الأولى لاستخدامها إلى عام ١٨١٧م، وتعنى التفاصيل العملية الرسمية فى التعبير الفنى(٦٠)، وتسمى أيضاً Technic بمعنى أسلوب أو طريقة الأداء فى أى فن، والتكنيك هو البراعة فى قيادة الأساسيات المشتقة من الممارسة والمعرفة(٦١).

ولعل دلالة المعنى لكل من الأداة والأسلوب تشير إلى ارتباط الأداة بالشىء المادى الملموس، واقتراب الأسلوب من نمط التفكير لأداء مهمة معينة. وتكشف أيضاً عن علاقة الاحتواء بينهما؛ فالأسلوب قد يكون بحاجة إلى أداة أو أكثر كى يمكن تطبيقه فى الواقع. وعليه، تقوم وحدة البناء المعرفى لعلم التخطيط على المنطق المتراتب التالى: للتخطيط مداخل Approaches، ولكل مدخل عدد من الأساليب Techniques، ولكل أسلوب أداة أو أكثر Tools.

وبين.. فوضى المصطلح من ناحية، والطموح فى ضبط المصطلح من ناحية أخرى؛ من أجل ضبط لغة أهل الميدان وإيجاد تواصل مهني بينهم. يظهر مصطلح أساليب التخطيط الإستراتيجى وأساليب الإدارة الإستراتيجية، وتأتى الأدبيات وتحمل معها رؤى شتى: فثمة من يرى أن الحديث عن المصطلحين يدلان على شىء واحد وكأنهما نفس الشىء، وثمة من يرى أنهما مختلفان ولكل طبيعته وخصائصه وتوقيتات لاستخدامه، وآخرون يرون أنهما متكاملان فكلاهما بحاجة إلى الآخر. كل ذلك مرجعه تعدد وجهات النظر حول كل من: التخطيط الإستراتيجى والإدارة الإستراتيجية، فهل نعرف حقاً متى يكون الحديث عن التخطيط الإستراتيجى؟ ومتى يكون الحديث عن الإدارة الإستراتيجية؟

ومن أجل فك التشابك بين هذين المصطلحين يستوجب الرجوع إلى أدبيات الفكر الإستراتيجى، حيث تذكر أن الفكر الإستراتيجى تطور عبر ثلاث مراحل، وهى: مدرسة هارفارد؛ وتعتبر هذه المرحلة نقطة انطلاق مدارس الفكر الإستراتيجى، وهى بمثابة مدرسة كلاسيكية أغلب الممارسات والإسهامات التى شهدتها كانت تركز على الجانب الشكلى لإعداد وتنفيذ

الإستراتيجية فى إطار المعالم التى رسمتها مدرسة هارفارد (٦٢)، والتى تمثلت فى تعظيم الربح عن طريق بيع المنتجات بأحجام كبيرة فى أسواق متعددة، وبعتمادها على التوقع من ٢-١٠ سنوات، غير أن هذه الطريقة عرفت حدوداً لأن المستقبل ليس شبيهاً بالماضى (٦٣)، ولهذا سميت هذه المرحلة بمرحلة التوجه الخاص بالتخطيط طويل المدى أو الفترة الخافتة؛ نظراً لعدم وضوح معالمها الرئيسة وأبعادها الجوهرية (٦٤). ثم جاءت مرحلة التخطيط الإستراتيجى؛ وفيها استمر التركيز على التخطيط كمنتج أكثر منه كعملية؛ حيث تم صياغة الإستراتيجيات بطريقة جيدة تمكن المؤسسة من النظر بجدية إلى نفسها ومنافسيها، إلى أن وقعت حرب ١٩٧٣م التى مثلت أزمة بالنسبة للغرب، هنا برزت الحاجة إلى تغيير الفكر الإستراتيجى؛ فالوقت الذى استغرقته المؤسسات فى التخطيط الإستراتيجى استغلته مؤسسات منافسة فى التنفيذ، أى هناك تخطيط وهناك تنفيذ. وهذا ما دعى إلى الدخول فى مرحلة جديدة من الفكر الإستراتيجى أطلق عليها مرحلة الإدارة الإستراتيجية؛ ويعد ظهور هذه المرحلة استجابة لتطور المنافسة وتجسيد فعلى للتخطيط الإستراتيجى كمارسة (٦٥). ومن الواضح أن قدراً كبيراً من التفكير الإستراتيجى يجب أن يذهب إلى وضع خطة إستراتيجية، وبمجرد تطويرها، تظهر حاجة إلى قدر كبير من الإدارة الإستراتيجية لتنفيذها.

ويشير ذلك إلى وجود شكل من أشكال الانفصال والاتصال بين التخطيط الإستراتيجى والإدارة الإستراتيجية، ويقدم Thomas V. Bonoma (١٩٨٤م) تصوراً لاحتمالات العلاقة بين صياغة الخطة الإستراتيجية مسئولية عملية التخطيط الإستراتيجى، وتنفيذها مسئولية الإدارة الإستراتيجية. والجدول التالى يعرض تلك الاحتمالات.

جدول (١)

احتمالات العلاقة بين صياغة الخطة الإستراتيجية وتنفيذها

صياغة الخطة الإستراتيجية	مناسبة	غير مناسبة
جيد	نجاح	مغامرة
ضعيف	مشكلات	فشل

Source; Bonoma, Thomas V.; Making Your Marketing Strategy Work, Harvard Business Review,

وجدير بالذكر، أن رسم حدود نهائية بين التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية لم ولن يكن محسوماً؛ فالفكر الإنساني في حالة دياكتيك واشتباك مع الواقع بصورة مستمرة، يستتبعه تطوراً لا نهائياً.

وتأكيداً على ذلك، فإن المنظور العقلاني للتخطيط الإستراتيجي الذي كان سائداً حتى أوائل التسعينيات من القرن الماضي؛ ذلك المنظور الذي يصف التخطيط الإستراتيجي على أنه: عملية خطية مدروسة وعقلانية، ويفترض عادة أن صياغة الإستراتيجية تركز في الجزء العلوي من المؤسسة، ويثير دائماً أسئلة حول كيفية تصميم الإستراتيجية. قد تغير وأخذ التخطيط الإستراتيجي منحى آخر بعيداً عن أسسه الأصلية في عملية عقلانية ومركزية نحو نماذج عملية أكثر واقعية واجتماعية، بما في ذلك وضع الإستراتيجيات كممارسة اجتماعية (٦٦).

وتمشياً مع وجهة النظر التي ترى الإستراتيجية كممارسة، تحول التركيز بعيداً عن اتخاذ القرار العقلاني من أعلى لأسفل إلى دور نظام التخطيط كجهاز تكامل وتواصل وآلية تنسيق رئيسية لصنع القرار الإستراتيجي، وأصبح الهدف من عملية التخطيط هو النظر إلى ما وراء عملية التخطيط والتركيز بدلاً من ذلك على ما يفعله المشاركون في التخطيط الإستراتيجي بالفعل. وبالتالي، لا يتم تحليل التخطيط الإستراتيجي كعملية بيروقراطية رسمية فحسب، بل يتم دراستها أثناء تطورها من خلال أفعال وتفاعلات الجهات الفاعلة في جميع أنحاء المؤسسة. ولم يعد السؤال الرئيس هو: ما إذا كان وجود نظام تخطيط إستراتيجي رسمي فعالاً أو غير فعالاً بالنسبة للمؤسسة، بل تحول الاهتمام إلى كيفية قيام أعضاء المؤسسة بتخطيط إستراتيجي، أي ما يفعله الناس بالفعل خلال حلقات التخطيط وكيف يمكن أن يساعد التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التكامل بين صنع الإستراتيجية والتنسيق الإستراتيجي. وكان أحد الأسئلة المثيرة للاهتمام أيضاً السؤال عن: إلى أي مدى أصبح التخطيط الإستراتيجي مهنيًا، وماذا يعني ذلك لكيفية ممارسته في المؤسسات؟ وكيفية تأثير الاحتراف على ممارسات التخطيط الإستراتيجي؟. وعلى الرغم من عدم استقرار الإستراتيجية كمهنة، هناك تأكيد على أن التخطيط الإستراتيجي هو ممارسة مؤسسية للغاية. وبقدر ما يكون التخطيط الإستراتيجي ممارسة مؤسسية، فإن إضفاء الشرعية على الممارسات يجعل شرعية القرارات الإستراتيجية نتيجة مهمة ومحتملة، والشرعية

مهمة كنتيجة لأنها تأتي مع الأطر المعرفية المشتركة والقيم والمعايير الاجتماعية المرتبطة بتحقيق الإستراتيجية (٦٧).

وعود على بدء، يمكن القول أن التخطيط الإستراتيجي سواء أكان: منتج؛ يركز على صياغة خطة أو خطط إستراتيجية صادقة. أم: عملية؛ تهتم بدورة التخطيط بدءاً بالاستعداد للتخطيط والتوجه الإستراتيجي، ومروراً بالتحليل البيئي وتحديد القضايا الإستراتيجية، وصولاً إلى طرح عدد من البدائل الإستراتيجية، ثم وضع الخطة أو الخطط الإستراتيجية، وتقديم تصور لترجمتها في الواقع ومؤشرات مراجعتها. فهو في الأساس عمل إبداعي من اختصاص فريق من المخططين ذوي الخبرة والمهارة في التوجه نحو التفكير في البدائل الإستراتيجية، ووضع خطة أو خطط إستراتيجية لتنفيذها. بينما الإدارة الإستراتيجية هي التي تضيء الشرعية على ممارسات التخطيط الإستراتيجي؛ حيث تقوم بأدوار تسبق عملية التخطيط الإستراتيجي من حيث: إصدار القرارات للمخطط الإستراتيجي للقيام بعملية التخطيط، والمشاركة في تحديد أفضل البدائل الإستراتيجية ليصبح هو الخيار الإستراتيجي، كما تقوم بأدوار تلي عملية التخطيط الإستراتيجي من أجل إصدار قرارات للأجهزة التنفيذية لوضع الخطة الإستراتيجية حيز التنفيذ.

وتمشياً مع وجهة النظر التي تبنتها الدراسة، والتي تكونت من خلال العرض السابق للعلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، يمكن تعريف أساليب التخطيط الإستراتيجي بأنها: الفنيات أو التكنيكات التي يستعين بها المخطط أو فريق التخطيط الإستراتيجي خلال حلقات عملية التخطيط الإستراتيجي المتتالية، من أجل وضع خطة إستراتيجية ذات كفاءة وفعالية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية خلال فترة زمنية محددة، وتسهيل متابعة تنفيذها وتقويمها.

وانفق Knott (٢٠٠٦م) مع ذلك؛ حيث يستخدم مصطلح أسلوب إستراتيجي ليشمل مجموعة كاملة من المفاهيم والأفكار والتقنيات والنهج التي تؤسس أو تؤثر على التفكير الإستراتيجي وصنع القرار الإستراتيجي وتنفيذ الإستراتيجية (٦٨).

ونظراً لاختلاف النشاط الإستراتيجي من مرحلة لأخرى، فمن المحتمل أن يساعد أسلوب إستراتيجي في جزء من النشاط، لكن يُخفق في جزء آخر. وعليه، يقدم Tanner & Stenfors (٢٠٠٤م) تعريفاً لأساليب التخطيط الإستراتيجي بأنها: مجموعة غير متجانسة من المنتجات المصممة لدعم المؤسسات في التعامل مع المتطلبات المعقدة للأسواق التنافسية والسعي لخلق

مزايا إستراتيجية والحفاظ عليها (٦٩). أى أن التخطيط الإستراتيجى الفعال هو الذى يعتمد فى بناء خطته وتنفيذها على استخدام أساليب مناسبة لتحقيق أهداف كل مرحلة، ونظراً لتعدد مراحل عملية التخطيط الإستراتيجى فقد تعددت الأساليب وتطورت على نحو يساير الحاجة إليها.

ثالثاً- جدوى أساليب التخطيط الإستراتيجى وحدودها

لما كان التخطيط نشاطاً يتم فى الحاضر من أجل بناء مستقبل منشود، فإن استشراف هذا المستقبل والتنبؤ ببدايته المتعددة ثم صنعه بما يحقق الخيار الأفضل، يتوقف على عدة عوامل منها: الأساليب المستخدمة.. بشرط حسن اختيار الأسلوب للقضية موضوع التخطيط، وقابليته للتنفيذ فى أنسب وقت، وإمتلاك المخطط لمهارات استخدامه. وهو ما يعكس أهمية الأساليب بالنسبة لعملية التخطيط، تلك الأهمية التى يمكن عرضها فى النقاط التالية:

١- تسهم فى رفع مستوى التفكير الإستراتيجى

يوصف التفكير الإستراتيجى بأنه تفكير إبداعى يتحدى المنطق التقليدى فى رؤيته للأمور؛ إذ ينطوى على رؤية المستقبل من زوايا متعددة، فيطلق العنان للإنسان لينظر عن يمينه وعن يساره ويتطلع لأعلى ويتعمق فى أسفل ويستطلع أمامه ويستكشف خلفه، ويكون نتيجة ذلك رؤية لما لا يراه الآخرون.

ولتنمية التفكير الإستراتيجى اهتم العلماء بابتكار وتطوير الأساليب التى تساعد فى عملية التفكير وزيادة طاقاته الإبداعية، فظهرت العديد من الدعوات من الأكاديميين لمراجعة دور وأهمية الأساليب فى رفع مستوى التفكير الإستراتيجى فى المؤسسات، وأنه لا ينبغى التقليل من المساهمة المحتملة للأساليب فى تسهيل العمل الإستراتيجى (٧٠)؛ فالأساليب بمثابة دليل للتفكير، ونقطة انطلاق لهيكلة العمل الإستراتيجى (٧١)، كما تدعم جميع مراحل التفكير والتخطيط الإستراتيجى من التحليل الإستراتيجى إلى اختيار الإستراتيجية وتنفيذها، من أجل تحسين أوجه القصور فى المؤسسة لتحقيق أداء أفضل.

وتجلب أساليب التخطيط الإستراتيجى الكثير من الفوائد للعمل الإستراتيجى سواءً كان: تفكيراً أو تخطيطاً أو إدارةً، بشرط الاستخدام السليم لهذه الأساليب وتوافر وعى كافٍ بنقاط القوة والضعف لكل أسلوب، والقدرة على الجمع بين بعض الأساليب المناسبة بشكل خلاق وفى الوقت المناسب. ويساعد على ذلك أن أساليب التخطيط الإستراتيجى يمكن أن تعمل بطريقتين

هادفتين؛ فهي تلعب دور الوسيط للتواصل وتنسيق وجهات النظر، أو تحفز الفكرة لتعزيز الإبداع والابتكار، وكلا الطريقتين تساهم في التعلم الجماعي وظهور المزايا الإستراتيجية (٧٢). كما تشمل الأساليب مزايا عديدة؛ حيث تعمل على زيادة الوعي بالبيئة المؤسسية المعقدة والقضايا الإستراتيجية والفرص والتحديات، التي تساعد على تقليل المخاطر التي ينطوي عليها اتخاذ قرارات معينة وتحديد الأولويات والمساعدة في عرض القضايا المعقدة. كل ذلك من شأنه تنظيم التفكير الذي قد يكون له آثار على ممارسة التفكير الإستراتيجي؛ حيث تقدم هذه الأساليب نماذج من الهياكل السببية، وتوفر مجالات لجمع البيانات، وتضع قواعد القرار للاختيار من بين البدائل (٧٣). أى أن هذه الأساليب تدعم العقلانية الإجرائية لمساعدة الجهات الفاعلة على اتخاذ خيارات عقلانية بالنظر إلى حدود القوى المعرفية (٧٤).

٢- تسهل عملية توليد المعلومات

تعد البيانات والمعلومات من مرتكزات عملية التخطيط الإستراتيجي، ولكن هذه المعلومات لا توجد بذاتها، بل بحاجة إلى مُعينات توفرها وتمكن من الوصول إليها واستخدامها بسهولة. ويمكن للأساليب أن تخدم في تقديم المعلومات بطرق مختلفة؛ إذ أن الأساليب الإستراتيجية هي منتجات فكرية غير متجانسة، إلا أنها متكاملة، كما أن العمل الإستراتيجي من الإتساع بدرجة لا يمكن معها لأسلوب واحد فقط من أن يوفى بكل أغراضه، فالأسلوب الواحد يساهم في جزء من العمل الإستراتيجي فقط، وليس معالجة جميع جوانبه.

وعليه، فإن بعض الأساليب يساعد في توليد معلومات بشأن المستقبل المنشود للمؤسسة، وبعضها يساعد في تقديم معلومات عن بيئة المؤسسة داخلياً وخارجياً، والبعض الآخر يعرض المعلومات بطرق مختلفة حتى يمكن اكتساب رؤى جديدة، وأساليب تختزل المعلومات للوصول إلى فهم مشترك حول المواقف المعقدة ولتسهيل اتخاذ قرار رشيد. إلا أنها تشترك جميعاً في دعم إنتاج المعرفة من خلال تعزيز الكفاءة والإبداع، ودعم التفاعل بين الأفراد.

ومع وفرة أساليب التخطيط الإستراتيجي، وما يمكن أن تقدمه من معلومات، وما تتبناه من تنوع من خلال خلق وجهات نظر. إلا أنها قد تستخدم بشكل غير مناسب من خلال الحصول على المعلومات الخاطئة أو التغاضي عن المتغيرات المهمة، وقد تستخدم أيضاً

لأغراض لغوية لتبرير المواقف التي تدعم المصالح السياسية، مما قد يؤدي إلى نتائج إستراتيجية ضعيفة (٧٥).

٣- تساعد على تطوير الإستراتيجية

عُرف تطوير الإستراتيجية على نطاق واسع باعتباره جانباً هاماً من جوانب المؤسسة، ومن بين الوسائل الرئيسة التي يتم من خلالها تنفيذ اختيار الإدارة فعلياً (٧٦). حيث إن تطوير الإستراتيجية هو عملية على مستوى المؤسسة تشمل مجموعة الأنشطة التي تشارك فيها قوى فاعلة عديدة لصياغة وتنفيذ مهمتها وأهدافها الإستراتيجية (٧٧).

وتطوير الإستراتيجية له جوانب موضوعية وذاتية، والهدف الرئيسى منه هو صياغة إطار عمل يسعى إلى تحديد عناصر الإستراتيجية بطريقة منطقية وشفافة، ويوفر مساحة يمكن فيها لصناع القرار التعرف على البدائل الإستراتيجية والمفاضلات المتأصلة فيها، ثم مناقشة مزايا هذه البدائل المتنافسة، واتخاذ قرار بشأن إستراتيجية محددة (٧٨).

وبمراجعة مجال تطوير الإستراتيجية، تحدد الأدبيات مسارين للتعرف على هذا المجال؛ الأول: يتعلق بعملية تطوير الإستراتيجية؛ حيث الاهتمام بكيفية تطوير الإستراتيجية. والثانى: يتعلق بدعم الإستراتيجية؛ حيث الاهتمام بالمفاهيم والأساليب والأدوات لتسهيل تطوير الإستراتيجية كدعم للعملية الشاملة (٧٩).

ومن ثم، يجب النظر إلى استخدام أساليب التخطيط الإستراتيجى فى المؤسسات بأنه أساسياً لبناء وتطوير الإستراتيجية (٨٠). فمن المتفق عليه أن الأساليب والممارسات المستخدمة، على الأقل، ذات قيمة كأداة تعليمية، ولتهيئة الإدارة للتعامل مع عدم اليقين، وتشجيع التفكير فى البدائل (٨١).

وعلى هذا الأساس، تم تطوير الأساليب لتشكّل مجموعة متطورة ومترابطة لتطوير الإستراتيجية، فتشكّلت مجموعتين متكاملتين من الأساليب، إحداها أساليب إستراتيجية وأخرى أساليب تشغيلية (٨٢).

٤- تسمح بإمكانية التعامل مع القضايا الإستراتيجية

تم تقديم مفهوم القضايا الإستراتيجية عندما واجه المخططون الإستراتيجيون فجوة بين تحليل SWOT لنموذج هارفارد وصياغة الإستراتيجية (٨٣)، حيث تبين ارتباط القضايا الإستراتيجية ارتباطاً مباشراً بنتائج تحليل الموقف المستمدة من SWOT و/ أو تحليلات

العوامل الداخلية والخارجية المماثلة الأخرى وكذلك من مهمة المؤسسة ورؤيتها (٨٤). وعليه، قد تأتي القضايا الإستراتيجية من داخل المؤسسة، فيكون لهذه القضايا تأثير على قدرة أو عدم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وقد تكون القضية فرصة أو تحدى من بيئة خارجية (٨٥). ويعد تحديد القضية الإستراتيجية أمراً مهماً؛ حيث إن له تأثيراً خاصاً على الإستراتيجيات الحالية والمستقبلية للمؤسسة، وقد يضع المشكلات أو الفرص في طريق صانعى القرار فى المؤسسة. ولعل فى الطريقة التى يتم بها تحديد القضايا الإستراتيجية ما يساعد على تحسين عملية صنع القرار الإستراتيجى، وأيضاً، إذا تم تشكيل هذه القضايا بشكل جيد، فمن المرجح أن يكون الخيار اللاحق للقرار والإجراءات أكثر قبولاً. كما يمكن أن تؤثر الطريقة على القضايا المدرجة فى جدول أعمال صانعى القرار، فسيكونوا قادرين على تقسيم انتباههم بين القضايا التى لا توجد إجراءات ضرورية لها فى الوقت الحاضر، ولكن يجب الانتباه إليها بشكل مستمر، والقضايا التى يمكن اعتبارها جزءاً من دورة التخطيط الإستراتيجى الحالية للمؤسسة، والقضية التى تتطلب استجابة فورية (٨٦).

ولا سيما، أن الأساليب الإستراتيجية تساعد على التعامل مع كل هذه القضايا والتعقيدات الإستراتيجية (٨٧)؛ بفضل قدراتها على المساعدة فى تشخيص القضايا وتحليلها وتحديدتها وكذلك عرض نموذج تشكيل القضايا الإستراتيجية على صناع القرار. لكن ما الأسلوب الأفضل فى التغلب على تلك القضايا ومشكلات المؤسسة؟ وتعتمد الإجابة على هذا السؤال على نوع القضية التى تواجهها المؤسسات، وكذلك الظروف الداخلية والبيئية التى تحكمها. بما يعنى أنه لا يوجد أسلوب واحد هو الأفضل والمفتاح لكل الحلول، وأن اختيار الأسلوب المناسب واستخدامه تعتبر قضية معقدة مثل قضايا الأعمال (٨٨).

رابعاً- خصائص أساليب التخطيط الإستراتيجى

تتمتع أساليب التخطيط الإستراتيجى بمجموعة من الخصائص، يمكن توضيحها فيما

يلى:

١- الأساليب قابلة للتوسع

وفقاً لمراجعة الأدبيات لا يوجد عدد محدد لأساليب التخطيط الإستراتيجى، فالأساليب

تتزايد باستمرار (٨٩). حيث خلقت المنافسة العالمية القائمة على المعرفة الحاجة إلى عمل

إستراتيجى هادف وعمليات فعالة لصنع القرار الإستراتيجى، مما ازدهر معه البحث عن أساليب أكثر نجاحاً للعمل فى البيئات المعقدة وغير المؤكدة بشكل متزايد (٩٠).

ولكن، عدم وجود تقرير نهائى حول الأساليب الإستراتيجية، لا يحول دون إمكانية تقديم قائمة مفيدة عنها، فقد ظهرت محاولات عديدة لتصنيفها. لذلك، قام العديد من الأكاديميين بتوصيف عينة من الأساليب كدليل للمخططين الإستراتيجيين، وقدم آخرون لمحة عامة عن مجموعة من الأساليب، وربط آخرون الأساليب بمجموعة من المهام المنوطة بهم فى عملية التخطيط الإستراتيجى (٩١).

٢- الأساليب مصادرها متعددة

يذكر Stenfors وآخرون (٢٠٠٧) أن الأساليب التى تدعم التخطيط والقرارات الإستراتيجية يمكن الحصول عليها فى المجالات الآتية: علم النظم، والتفكير المنظومى، وإدارة العمليات، واللوجستيات، والهندسة الصناعية، وأنظمة دعم القرار، والنظم الخبيرة، وإدارة المعرفة، ونظم المعلومات الإدارية، ونظم المعلومات التنفيذية، والذكاء الاصطناعى، وذكاء الأعمال والمعالجة التحليلية عبر الإنترنت، وأنظمة المؤسسات والتسويق والمحاسبة والتمويل (٩٢).

٣- الأساليب كيانات حدودية

قد تبدو الرغبة فى وجود أسلوب أفضل يكون تطبيقه خالياً من التأثيرات غير المرغوب فيها، وتتحقق فيه المزيغ من الصفات: بأن يكون الأسلوب عاماً وبسيطاً ودقيقاً فى نفس الوقت، يعد أمراً مشروعاً، إلا أنه من غير المجدى البحث عن مثل هذا الأسلوب فى الواقع (٩٣). إذ أن كل أسلوب يخدم جزءاً من المهمة الإستراتيجية، ولا يوجد أسلوب واحد مناسب لجميع المهمات، ويكون دور المخطط هو تحديد الأسلوب أو الأساليب ذات الصلة بالمهمة.

وعليه، يكون من الأفضل استخدام إثنين أو ثلاث تقنيات مختلفة للسماح للمعلومات تقع فى أنماط مختلفة من المهمات الإستراتيجية، بدلاً من الاعتماد على واحد فقط (٩٤). وقد أفاد المسح الذى أجرى على عدد كبير من المسئولين عن عملية التخطيط الإستراتيجى أنهم يستخدمون، فى المتوسط، ما يقرب من خمسة أساليب إستراتيجية مختلفة. كما تم تعيين المئات من الأساليب الإستراتيجية، ولكن الأساليب الأكثر شيوعاً هى تحليل SWOT وتطبيقات جداول البيانات وبطاقة الأداء المتوازن (٩٥).

٤- الأساليب لا تصنع الإستراتيجية ولا تتفدها

الأساليب هي وسيلة لتحقيق غاية، وليست غاية في حد ذاتها. فهي لا تصنع الإستراتيجية، بل تخدم غرضاً مفيداً في عرض المعلومات عن التغيير الإستراتيجي. وتؤدي الأساليب عدداً من الأدوار المختلفة التي من شأنها المساعدة في صنع الخيار الإستراتيجي، وعلى رأسها: دور التحليل وعرض المشكلات المعقدة وتوليد البدائل وتشجيع توصيل الأفكار لصانعي القرار.

وكما لا تصنع الأساليب الإستراتيجية فإنها كذلك لا تنفذها، ولا ينبغي الاعتقاد في ذلك. فعندما تتم مهمة التحليل وتتحول نتائجه إلى قرارات إستراتيجية، فلا يزال الأمر يتطلب جعل القرارات تعمل في الواقع بترجمتها إلى خطط، ولعل في بعض الأساليب ما يساعد في ترجمة الإستراتيجية إلى واقع.

خامساً- معايير اختيار أساليب التخطيط الإستراتيجي

إن بلوغ الأهداف في أقصر وقت ممكن وبأقل التكاليف يشكل أهم المرتكزات الأساسية لنجاح أى مؤسسة، ولعل في اختيار الأسلوب المناسب ما يساعد على تحقيق ذلك. ولكن كيف ينبغي اختيار الأسلوب الأمثل؟ وما معيارية الحكم على أفضلية أسلوب دون غيره؟ ولاختيار الأسلوب الأمثل معايير عديدة، يمكن الاعتماد على واحدة منها بصورة منفردة أو مجتمعة. وتتمثل هذه المعايير فيما يلي:

١- السهولة

في كثير من الحالات التي تكون فيها التغيرات طفيفة لا يتوجب قضاء الكثير من الوقت والجهد لتحديد الأسلوب، فاستخدام الأساليب المختلفة يؤدي إلى نتائج متماثلة، حيث تشير اقتصاديات الموقف إلى أن أخطاء الأسلوب المستخدم ليست ذات عواقب تذكر. ولكن، إذا ما كان الموقف ينطوي على تغييرات كبيرة فإن هذه السهولة قد تؤدي إلى أخطاء كبيرة. وتستدعي فكرة سهولة الأسلوب ما تدعمه أبحاث علم النفس حول الإدراك الانتقائي، وهو افتراض أن الباحثين الماهرين في تقنية معينة يقومون بفرض التقنية على المشكلة أو الحالة التي يبحثونها، لأنهم قد تم تدريبهم عليها.

٢- شيوع الأسلوب

يتوقف اختيار الأسلوب هنا على تحديد الأساليب التي يستخدمها الآخرون أو المؤسسات الأخرى، انطلاقاً من أنه مع مرور الوقت يزداد الناس معرفة بأى الأساليب تعمل بشكل أفضل، وما هو أفضل للآخرين سيكون أفضل بالنسبة لغيرهم. لكن، هذه الطريقة لديها العديد من القيود في استخدامها حيث إنها تقيس فقط رواج استخدام الأسلوب وليس نجاحه، ورواج الاستخدام لا يدل بشكل قاطع على كفاءة الأسلوب.

٣- الحكم البناء

يعرف معيار الحكم البناء بمعيار ما ينصح به الخبراء، ومعيار تقييم الأساليب في مقابل معايير محددة مسبقاً. ويمكن للحكم البناء أن يساعد في اختيار أفضل الأساليب عندما يوجد عدد من المعايير ذات صلة، ويكون هناك عدد من الأساليب الممكنة. وفي هذه الحالة، يقوم المخطط أولاً بوضع قائمة بالمعايير المهمة، ثم يطلب من الخبراء تقييم مدى مقبولية الأسلوب وفهمه للمستخدمين، وأخيراً يصنف الأساليب المختلفة وفقاً لمعايير محددة.

٤- المعايير الإحصائية

يستخدم المخططون معايير إحصائية لاختيار الأساليب، وتعد هذه المعايير مفيدة في بعض المواقف كالاستقراء. وللمعايير الإحصائية حدود في الاعتماد عليها عند اختيار الأسلوب؛ فهي ليست مناسبة لإجراء مقارنات بين الأساليب المختلفة إلى حد كبير، ولن تكون ذات فائدة تذكر عند الاختيار بين الأساليب الكمية، أو بين لعب الأدوار وتوقعات الخبراء والتحليل المشترك.

٥- سجلات الإنجاز / سجلات التتبع

يعكس هذا المعيار الأداء المقارن لمختلف الأساليب التي يتم تقييمها من خلال إجراءات منهجية وغير متحيزة وموثوقة، ويعد سجل الإنجاز طريقة جذابة لاختيار الأسلوب لأنه يلغى الحاجة إلى التعميم من البحوث الأخرى.

لكن، الصعوبة الأساسية تكمن في أن المؤسسات نادراً ما تستخدم إجراءات جيدة لتقييم الأساليب، وحتى لو كانت مصممة بشكل جيد فإن تقييمات سجلات المسار تستند على افتراض أنه يمكن تعميم النتائج التاريخية على المستقبل، ولكن هذا الافتراض محفوف بالمخاطر خاصة إذا كانت النتائج التاريخية مستقرة ومن المتوقع أن يكون الوضع مستقبلاً مضطرباً. وللمحد من هذه المشكلة يجب على المخطط تقييم السجل على مدى فترة زمنية طويلة، فكلما زادت الفترة

الزمنية زادت الثقة، وهناك صعوبة أخرى هي أن هذا المعيار لا يتناول سوى أساليب الاستشراف المستقبلية، كما أن تكلفته عالية لاعتماده على إجراء دراسات التقييم.

٦- مبادئ من البحوث المنشورة

يُعدّ بهذا المعيار في حالة توافر مجموعة واسعة من الأبحاث المنشورة لتطوير مبادئ اختيار الأساليب، على أن تكون المبادئ ذات صلة بالقدر الذي يكون فيه الوضع الحالي مشابهاً لتلك التي تم فحصها في البحث المنشور. فهذا المعيار يعتمد في اختيار الأسلوب المناسب على الأساليب التي نجحت في المواقف المماثلة في الماضي، وذلك بتطوير إرشادات قائمة على الأبحاث للاختيار، بشرط التفكير في النقاط التالية: ما مدى تشابه المواقف السابقة مع الوضع الحالي؟ وهل تمت مقارنة الأساليب الرائدة في الدراسات السابقة؟ وهل كانت التقييمات غير متحيزة؟ وهل النتائج موثوقة؟ وهل قام هؤلاء الباحثون بفحص أنواع المواقف التي يمكن مواجهتها في المستقبل؟ وهل قارنوا ما يكفي من التوقعات؟

وتتمثل المبادئ العامة في استخدام الأساليب: منظمة، وسببية، وبسيطة، وكمية وكيفية. ثم يتم فحص كيفية مطابقة الأسلوب للموقف. (٩٦)

ويُضاف إلى المعايير السابقة، عدد آخر من المعايير، تتمثل فيما يلي:
٧- الدقة

أظهرت جميع الاستطلاعات أن الدقة هي المعيار الأهم؛ ففي مسح شمل ٢٠٧ مستجيب، وجد أن الدقة صُنفت على أنها مهمة من قبل ٩٢٪ من المستجيبين (٩٧).

٨- مناسبته للسياق

كل أسلوب يمكن أن يكون ملائماً لحالات معينة ولا يكون كذلك في حالات أخرى، فأى أسلوب عرضة لتأثير السياق. ولا تقتصر الحاجة إلى تكييف الأسلوب على خصائصه فحسب، بل أيضاً من خلال تنوع سياقات العمل؛ فقد يختلف تصميم تطبيق الأسلوب بشكل كبير وفقاً لحجم المؤسسة أو ما إذا كانت تهدف إلى الربح أم لا، وقد تختلف وفقاً لما إذا كان الهدف هو إلهام التفكير أو هيكله أو مجرد توفير الشرعية (٩٨). لذا، يجب اتصال الأسلوب بالسياق الفعلي للعمل الإستراتيجي، حتى يُستخدم الأسلوب بما يناسب الغرض الأصلي.

٩- الاقتصاد في الوقت والتكلفة

من معايير اختيار الأسلوب الأمثل نجاحه في تقديم التوقعات بتعدد بدائلها ونتائج التحليل في التوقيت المناسب، مع انخفاض تكلفة استخدامه.

سادساً- الأسس المنطقية لتصنيف أساليب التخطيط الإستراتيجي التصنيف هو تمييز الأشياء عن بعضها بعض، أى تجميعها وترتيبها بحسب درجات تشابهها، وفصلها بعضها عن بعض بحسب درجات تباينها (٩٩). بمعنى، جمع الأشياء المتشابهة معاً في مجموعات لتسهيل الوصول إليها، وذلك في حالة تعددها. ولما كانت أساليب التخطيط الإستراتيجي من الكثرة بمكان، فإن أمر تصنيفها يعد عملية ملحة؛ حيث يوفر التصنيف لأساليب التخطيط الاستراتيجي رؤى قيمة لفهم أفضل لطبيعتها، ومن ثم تسهيل مهمة المخطط في الوصول إلى واختيار الأسلوب الأمثل.

وقد جرت محاولات عديدة لتصنيف الأساليب، وتم إجراء التصنيف الأول للأساليب من قبل بريسكوت وجرانت (١٩٨٨) اللذان حددا (٢١) تقنية وفقاً لـ (١١) بُعداً، واختاروا معايير للتصنيف مثل: الوقت اللازم لتنفيذ التقنية، والمصادر المالية اللازمة لإجراء المهمة باستخدام التقنيات المعطاة، ومهارات المخطط والتي تم تصنيفها وفقاً للمجموعات الخمس: الفنية والشخصية والمفاهيمية والتشخيصية والتحليلية، ومصادر الحصول على التقنية من: الأشخاص، والمنتجات، والمواد المكتوبة وغيرها، والتوافر، وحسن التوقيت، وقيود الدقة، ومتطلبات التحديث، والمزايا والحدود (١٠٠). ومع ذلك، فإن الدراسات عن تصنيف الأساليب الإستراتيجية في الأونة الأخيرة تعد أكثر تعقيداً مما كانت عليه؛ فعدد قليل من هذه الدراسات يمكن التعامل معها إلى حد ما على أنها دراسات للتصنيف؛ حيث لم يتم استيفاء جميع سمات مصطلح التصنيف (١٠١).

وتجدر الإشارة أيضاً، إلى أنه لا يوجد تصنيف عالمي متفق عليه للأساليب الإستراتيجية. وبالتالي، هناك العديد من المداخل للجمع بينها (١٠٢)، إلا أن أكثرها شيوعاً تصنيف الأساليب على أساس نطاق فائدتها، ويتكون مجال التصنيف هذا من ثلاثة معايير هي: الهدف من استخدام الأسلوب، ومجال استخدام الأسلوب، ومستوى موضوعية نتائجه (١٠٣). وعليه، يمكن تصنيف الأساليب الأكثر استخداماً في ميدان التربية، حسب المراحل الأساسية لعملية التخطيط الإستراتيجي.

المرحلة الأولى: الاستشراف الإستراتيجي

يقترن الاستشراف بالإستراتيجية، اقتراناً لا ينفصم، ومنه عبارة الاستشراف الاستراتيجي. فالاستشراف يمثل فترة الاستباق؛ أى تفكيرك للمستقبل بوصفه سيرورة أو سيرورات زمنية احتمالية للتغيرات المتعددة الأبعاد أمام كل فاعل اجتماعي، إلى مستقبلات تتأرجح فى قوة احتمالية تحققها أو عدم تحققها بحسب توافر مجموعة من الشروط الموضوعية. فالمستقبل ثمرة لما ندركه وما نفعله، وهو أيضاً ثمرة لما لا ندركه وما لا نفعله (١٠٤). أما الإستراتيجية تمثل فترة إعداد العمل؛ أى بلورة وتقييم الخيارات الإستراتيجية الممكنة من أجل الاستعداد للتغيرات المرتقبة، وإحداث التغيرات المرغوب فيها. بما يعنى أن الاستشراف يتمحور حول السؤال: ماذا الذى يمكن أو يحتمل أن يحدث؟ وهو يصبح إستراتيجياً عندما نتساءل عن: ما الذى يمكن عمله؟. إن هذه الثنائية بين استكشاف العمل وإعداده تُقضى إلى تمييز خمس مسائل أساسية فى سياق التراكب بين الاستشراف والإستراتيجية، وهذه المسائل هى:

١- ماذا يمكن أن يحدث؟

٢- ماذا أستطيع أن أفعل؟

٣- ماذا سأفعل؟

٤- كيف سأفعله؟

٥- ومسألة أولية: من أنا؟ وهو سؤال حول هوية المؤسسة. (١٠٥)

وعليه، فإنه فى هذه المرحلة، يتم تحديد التوجه الإستراتيجي الذى يرسم المسار الذى تسترشد به المؤسسة فى رحلتها إلى مستقبلها المنشود. حيث تجيب على السؤال: ما الذى تريد المؤسسة تحقيقه؟ وتأتى الإجابة بتحديد رسالة المؤسسة (مهمتها).. السبب فى وجودها، ورؤية المؤسسة.. المستقبل المتوخى، وقيم المؤسسة.. المبادئ الأساسية الحاكمة. كما يتم فى هذه المرحلة أيضاً، توضيح حالة التخطيط.. من هو المسؤول عن القيام بماذا ومتى وأين يعمل، والآخرى المعنيون، وتحديد نطاقات أو حدود التخطيط. علاوة على ذلك، يتم إعداد أسئلة لتشجيع التفكير الإبداعي حول المؤسسة، وتهدف هذه الأسئلة إلى تحديد التغيرات فى توقعات وأولويات المستفيدين لرسم صورة لمستقبل المؤسسة، والبيئة التنافسية، والاتجاهات المحلية والدولية فى المجال. ومن المهم أن يتم إعداد الأسئلة بحيث يتم إنشاء بيئة العصف الذهنى إلى أقصى حد ممكن (١٠٦).

ولما كان التوقع الجيد للمستقبل باحتمالاته المتعددة، وبناء المستقبل المرغوب وصياغته، يقوم على النظر للمستقبل على أنه علم له أصوله وتقنياته وأدواته، المُعينة على سير غور المستقبل واستشراف آفاقه البعيدة الغامضة. فإنه يمكن تحديد أساليب الاستشراف الاستراتيجي الأكثر استخداماً فيما يلي:

١- أسلوب السيناريو

إن التحول من السؤال: ماذا يمكن أن يحدث لو حدث كذا؟ إلى: ماذا يمكن أن يحدث لو...؟ وماذا أفعل؟ وكيف؟ هو جوهر التطور الذي شهده أسلوب السيناريو منذ بداية نشأته كأسلوب للدراسات المستقبلية في خمسينيات القرن العشرين على يد هيرمان كان Herman Khan إلى استخدامه كأسلوب في سياق عملية التخطيط الإستراتيجي، وبالأخص في مرحلة الإبداع من مراحل التخطيط الاستراتيجي.. مرحلة الاستشراف. فظهر ما يسمى بتخطيط السيناريو، أو التخطيط الإستراتيجي القائم على أسلوب السيناريو.

وفي سياق استخدام السيناريو كأسلوب للتخطيط الاستراتيجي يجب أن يتم التفكير في المستقبل من خلال مسارين، الأول: يدور حول التساؤل عما يُحتمل أن يحدث؟ باعتباره في الأساس أسلوب لاستشراف المستقبل. والثاني: كيف يمكن الاستعداد لما سيحدث مستقبلاً؟ باعتباره طُور كَأحد أساليب التخطيط الإستراتيجي.

٢- أسلوب دلفي

يستند أسلوب دلفي على افتراض مؤداه: أنه من الممكن عن طريق الاتصالات المنظمة غير المباشرة بين مجموعة من الخبراء، الذين يجمعون بين الخبرة في الموضوع محل الدراسة والقدرة على الحدس والاستبصار والتخيل الإبداعي، إيجاد نوع من الذكاء الإنساني الجمعي. ويقدم هذا الأسلوب منهجية تساعد على التوصل إلى صور المستقبل المرغوب فيه خلال فترة أو فترات زمنية معينة، من خلال التفاعل بين آراء الخبراء بطريقة غير مباشرة وبشرط أن كلاً منهم لا يعرف شخصية الآخر وإنما يعرف آراءه، ومن خلال عدد من الجولات التي تطبق على نفس مجموعة الخبراء يتم التوصل إلى الاتفاق حول محاور صورة المستقبل المرغوب.

٣- أسلوب العصف الذهني

يمثل أسلوب العصف الذهني أسلوب لتوليد أفكار جديدة عن طريق انتقاء مجموعة من الخبراء المشهود لهم بالكفاءة والفعالية، ولديهم معرفة وخبرة بالموقف موضع التنبؤ، وكذا الخيال

الواسع بقدر الإمكان، ويجلسون في مواجهة بعضهم البعض ويتحاورون حول الموضوع أو القضية المطروحة للحوار، بشرط أن تكون المحاورة من النوع الذى يقدره الذهن، حيث يتم من خلال المحاورات توليد الأفكار وصياغتها حول محور معين ثم الانتقال إلى محور آخر وهكذا.

٤- أسلوب التحليل المورفولوجي

تاريخياً، تتطور المعارف العلمية من خلال دوائر التحليل والتركيب؛ فكل تركيب يستند إلى نتائج عملية تحليل، ويتطلب كل تحليل تركيباً تالياً من أجل التحقق من نتائجه وتصحيحها (١٠٧). والتحليل المورفولوجي يهدف إلى استكشاف المستقبلات الممكنة بطريقة منهجية من خلال دراسة جميع التركيبات الناتجة عن تحليل النظام (١٠٨)، والنفوذ منها إلى المستقبل لاستطلاع آفاقه. مع الحد من عدد البدائل المستقبلية المحتملة (١٠٩).

ويتميز أسلوب التحليل المورفولوجي عن غيره من الأساليب المستخدمة في عملية الاستشراف الإستراتيجي بأنه كاشف للاحتمالات غير الممكنة وغير المرغوبة، ووسيلة فعالة للتخلص من المفاهيم الغامضة و المصطلحات المتباينة. حيث يتمتع أسلوب التحليل المورفولوجي بمزايا الاتصال العلمي، ولاسيما العمل الجماعي، ومن ثم تصبح المفاهيم غير الواضحة على الفور واضحة، عندما يتم الرجوع إليها بشكل مشترك. كما أن التحليل المورفولوجي كعملية يتطلب تحديد المعالم/ المتغيرات والظروف والقضايا الكامنة وراءها بوضوح وتقييم مدى الاتساق الداخلى (١١٠)، من خلال التناوب بين التحليل والتركيب. لهذا السبب، يمكن الوثوق بها كوسيلة مفيدة، غير محددة كمياً للتحقيق فى المشاكل المعقدة، والتي لا يمكن التعامل معها من خلال الطرق الرياضية الرسمية، والنمذجة السببية والمحاكاة (١١١).

٥- أسلوب البحث المستقبلي الإثنوجرافى

يهدف هذا الأسلوب إلى تقديم بيانات عن الصور المحتملة والممكنة والمرغوبة للمستقبل الثقافى الاجتماعى من خلال مقابلات مطولة ومفصلة من مجموعة من الأفراد المنشغلين بظاهرة ما أو الذيم يحتمل تأثرهم بحدث ما (١١٢).

٦- مصفوفة التأثير المتقاطع

يتيح أسلوب مصفوفة التأثير المتقاطع إمكانية أكبر لدراسة العلاقة بين الأحداث المتتباة بها ومدى تشابكها ومدى تأثيرها على بعضها البعض. وجاءت فكرته من الإجابة عن السؤال: هل يمكن التنبؤ بكيفية تفاعل الأحداث المستقبلية؟

ويُكوّن أسلوب مصفوفة التأثير المتقاطع عائلة تقنيات تسعى لتقييم التغيرات في احتمالية مجموعة أحداث أثر تحقيق أحدها أو العديد منها. فهو يسمح انطلاقاً من المعلومات التي يوفرها الخبراء، بأن يتم الاختيار من بين الصور الممكنة، تلك التي يجب أن تدرس وذلك باعتماد احتمالات تحقيقها. وهذا الأسلوب يهتم بالإمساك بالمستقبلات الأكثر احتمالاً والتي تستخدم كأساس لبناء السيناريوهات (١١٣).

٧- أسلوب قبعات التفكير الست

قدم Edward de Bono (١٩٨٥) تقنية بسيطة لكنها قوية تسمى قبعات التفكير الست، أحد أساليب التفكير الإبداعي. وهي تقنية تحدد أنماط التفكير المختلفة التي يتطلبها الفرد أثناء تحليل مشكلة معينة بطريقة فعالة، وتربط هذه التقنية أنماط التفكير المختلفة المستخدمة في إجراء منهجي لحل المشكلات بقبعات مختلفة الألوان. وبالتناوب، من خلال تصور كل نوع من أنواع القبعات، يركز الشخص على أسلوب التفكير المرتبط بكل لون بحيث يمكن تحليل المشكلة من زوايا مختلفة. وتدعم هذه التقنية إمكانيات التفكير الجانبي الموازي والنتائج الجديدة أثناء جلسة حل المشكلات بحيث يمكن العثور على الحل الأمثل (١١٤).

وتتيح القبعات الست أن تقود التفكير كما يقوم قائد الفرقة الموسيقية بقيادة الأوركسترا؛ وبذلك يسهل الانتقال إلى مسارات متعددة والتفكير بطريقة مختلفة حول مشكلة ما (١١٥).

المرحلة الثانية: التحليل الإستراتيجي

التحليل الإستراتيجي هو عملية فهم مستتير للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة، جنباً إلى جنب مع فهم تفاعل المؤسسة مع بيئتها، من أجل تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية، من خلال زيادة قدرة المؤسسة على نشر وإعادة نشر مواردها بذكاء (١١٦).

وتعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل التخطيط الإستراتيجي؛ حيث تنشط المؤسسة في بيئة يسودها عدم الاستقرار والتغير المستمر في المعطيات الخارجية وحتى الداخلية، ولذلك هي في حاجة إلى نظام لرصد البيئة الخارجية، ومعرفة كل طارئ أو جديد، وتحليله والتعرف على الفرص المتاحة أمامها والتحديات الممكنة، وكذلك القيام بالتحليل الداخلي لمواردها وكفاءتها من أجل تحديد نقاط القوة التي تمكنها من اقتناص الفرص وتفادي التحديات، ونقاط الضعف التي يجب أن تعالجها وتخفيها عن منافسيها (١١٧). وإذا تمت عملية التحليل بدقة وصرامة، فإنها

تقدم بذلك المعلومات اللازمة حول وضعية المؤسسة سواء التنافسية أو الوظيفية، الشيء الذي يجعل من القرارات الإستراتيجية ذات مصداقية أكثر، وبالتالي تتحدد التوجهات التي تنتهجها المؤسسة بصفة تضمن لها تحقيق رسالتها وأهدافها (١١٨).

وتستمد مرحلة التحليل الإستراتيجي قوتها من تبنيتها لكم هائل من المعلومات في شكل يرسم حالة المؤسسة ويصف ما يحدث تفصيلاً، وذلك اعتماداً على عدد من الأساليب التحليلية. ومن أساليب التحليل الإستراتيجي الأكثر استخداماً في المؤسسات التعليمية، الأساليب التالية: تحليل بيستل، وتحليل ريجلو، ونموذج بورتر، واستراتيجية المحيط الأزرق، ونموذج ماكينزي للعناصر السبعة، وتحليل سلسلة القيمة، وتحليل سوات، ومصفوفة تقييم العوامل الداخلية، ومصفوفة تقييم العوامل الخارجية، ومصفوفة التحليل البيئي الإستراتيجي المتكاملة (١١٩). ويمكن تصنيفها حسب بيئة التحليل إلى: أساليب لتحليل البيئة الداخلية، وأساليب لتحليل البيئة الخارجية، وأساليب مزدوجة لتحليل البيئتين الداخلية والخارجية.

أ- أساليب تحليل البيئة الداخلية

عملية تحليل البيئة الداخلية هي عملية تحليل الميزة الإستراتيجية للمؤسسة، وذلك بفحص وتحليل العناصر المختلفة المكونة لأنشطة ووظائف المؤسسة، من أجل تحديد نقاط القوة والضعف؛ أي: ما تستطيع المؤسسة فعله. ومن أساليب تحليل البيئة الداخلية: نموذج ماكينزي، وأسلوب تحليل سلسلة القيمة.

١- نموذج ماكينزي

تختلف المؤسسات عن بعضها البعض في ملكيتها لعناصرها الداخلية، ولا يمكن وضع إستراتيجية جيدة إلا إذ كانت متناسبة مع الإمكانيات الداخلية الفعلية للمؤسسة؛ فالإستراتيجية الجيدة أساسها إدراك نقاط قوة وضعف المؤسسة. ومن بين التقنيات التي يمكن أن تساعد في تحليل البيئة الداخلية، وتقدم نهجاً سليماً يشمل جميع العوامل الأساسية التي تدعم وجود مؤسسة قوية هي نموذج ماكينزي أو إطار عمل 7S.

وكانت بداية التفكير في أسلوب 7S من قبل Tom Peters & Robert Waterman الاستشاريين بشركة ماكنزي الأمريكية أثناء اجتماعهما عام ١٩٧٨ لبحث أسباب نجاح الصناعة اليابانية، وتم التوصل إلى أن جودة تلك الصناعات يرجع إلى الأخذ بنموذج 7S (١٢٠)،

كنموذج لتشخيص الكفاءة التنظيمية، وتبين أن هذا النموذج مفيد لبدء عملية التغيير في المؤسسة من خلال منحها الاتجاه اللازم للتحرك (١٢١).

وتم تطويره والإعلان عنه رسمياً في يونيو عام ١٩٨٠، في مقال كتبه مستشارى شركة ماكينزى Bob Waterman, Julien Phillips, Tom Peters بعنوان: الهيكل ليس هو المؤسسة. ثم أستخدم عام ١٩٨١ بشكل واسع النطاق ليعكس فن الإدارة اليابانية، وفى وقت لاحق من عام ١٩٨٢ أدرجه Bob & Peters فى كتاب لهما بعنوان: البحث عن التميز، وأتخذ كأداة أساسية للاستشارات بماكينزى (١٢٢). وخلال الثمانينيات والتسعينيات من القرن الماضى تم استخدام نموذج 7S كإطار تشخيصى وإلزامى للبنية المؤسسية (١٢٣).

وإنطلاقاً من أن الميزة التنافسية المستدامة يمكن تحقيقها بسهولة أكبر وذلك باستغلال العوامل الداخلية أكثر من العوامل الخارجية (١٢٤)؛ حيث إن مصدر الميزة التنافسية للمؤسسة يكمن فى المقام الأول فى مواردها الداخلية (١٢٥). فقد زاد الاهتمام بهذا النموذج وأستخدم على نطاق واسع من قبل الممارسين والأكاديميين فى تحليل مئات المؤسسات، وصار واحداً من أساليب التخطيط الاستراتيجى الأكثر شعبية (١٢٦).

ووفقاً لنموذج ماكينزى / 7S يجب أخذ سبعة عوامل فى الاعتبار عند تحليل بيئة المؤسسة الداخلية، جميعها تبدأ بحرف S؛ وهى ما يلى: الإستراتيجية Strategy، والهيكل Structure، والنظام System، ونمط الإدارة Style، والموارد البشرية Staff، والمهارات Skills، والقيم المشتركة Shared Values. وجدير بالذكر أن قوة هذا الأسلوب فى قوة الترابط بين عناصره السبعة.

٢- أسلوب تحليل سلسلة القيمة

ظهر مفهوم سلسلة القيمة فى الخمسينيات من القرن الماضى على يد Lourence Milles وهو تاجر أمريكى، وقد عمل Michael Porter على تطويره من خلال كتاباته، وعلى رأسها كتابه: الميزة التنافسية الصادر عام 1986، الذى أثرى به عالم التحليل الإستراتيجى. ويعد نموذج سلسلة القيمة إحدى الأساليب التى تُمكن من فهم كيف أن الأنشطة داخل المؤسسة تخلق قيمة للمستفيدين؛ حيث يعتمد النموذج على مبدأ أن: وجود المؤسسات يخلق قيمة للمستفيدين (١٢٧).

ويقوم نموذج سلسلة القيمة على تجزئة المؤسسة إلى مجموعات من الأنشطة: أنشطة رئيسية، وأنشطة مساندة؛ بغرض فهم وتحليل وتركيب المؤسسة والتعرف على مصادرها الحالية والمحتملة، لتحقيق ميزة تنافسية تمنحها طريقة تخلق بها القيمة للمستفيدين بشكل أفضل من منافسيها. وعليه، يعمل هذا النموذج على البحث عن منابع الميزة التنافسية وأصولها على مستوى كل أنشطة المؤسسة، والحكم على مواردها ومهاراتها (١٢٨).

ب- أساليب تحليل البيئة الخارجية

تشتمل البيئة الخارجية على كافة المتغيرات التي تقع خارج حدود منظومة العمل المؤسسي، ولها تأثير دراماتيكي على إستراتيجية عمل المؤسسة، وعادة ما تمتلك المؤسسة قدرة محدودة على التنبؤ باتجاهات وأحداث هذه المتغيرات، وقابلية أقل للسيطرة عليها. وتساعد نتائج تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة وتقييمها في التعرف على جانبين رئيسيين، هما: الفرص المتاحة التي على المؤسسة استغلالها، والمخاطر المتوقعة التي على المؤسسة تجنبها أو الحد من آثارها أو تحويلها إلى فرص يمكن الاستفادة منها.

ومتغيرات البيئة الخارجية ليست كل شيء يحيط بالمؤسسة ويوجد خارجها، بل تتكون البيئة الخارجية من مجموعتين من المتغيرات: متغيرات عامة وأخرى خاصة. متغيرات عامة وهي العوامل التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة والتي تؤدي إلى تغير حتمي في مسارها ولكن يصعب على المؤسسة التحكم فيها، أما المتغيرات الخاصة فهي العوامل التي يمكن للمؤسسة التأثير فيها بنسب متفاوتة (١٢٩). ويمكن الاستعانة بعدد من الأساليب لتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة، مثل: تحليل بيستيل، وتحليل ريجلو، ونموذج بورتر للقوى التنافسية الخمسة، وإستراتيجية المحيط الأزرق.

١- تحليل بيستيل

من أكثر الأساليب استخداماً بانتظام خلال السنوات العشر الماضية هو أسلوب تحليل بيستيل PESTEL؛ نظراً لأنه ينظر في بيئة المؤسسة الخارجية، ويدرس مختلف العوامل: السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية، وتفاعلها مع بعضها البعض، بما يسمح بتحديد البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، وتوفير البيانات والمعلومات التي تمكن المؤسسة من التنبؤ بالحالات والظروف التي قد تواجهها في المستقبل (١٣٠).

ويعد تحليل بيستيل أداة مفيدة لفهم الصورة الكبيرة للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة، وهذا الفهم يجلب الاستفادة من الفرص وتوجيهها للحد من التحديات. كما يستخدم لتحديد العوامل في البيئة الخارجية، التي تؤثر على المؤسسة في الوقت الحاضر ومن المرجح أن تستمر في التأثير في المستقبل (١٣١).

وكلمة PESTEL إطار عمل لستة مجالات رئيسية، تعكسها الأحرف الأولى للكلمات التالية: السياسية (P) Political، والاقتصادية (E) Economic، والاجتماعية (S) Social، والتكنولوجية (T) Technological، والبيئية (E) Environmental، والتشريعية/القانونية (L) Legal. ونظراً لأن المجالات الرئيسية لا تُمكن من تقديم تحليل مفصل لبيئة المؤسسة، فقد تم اقتراح مجموعة من العوامل الفرعية ذات الصلة بكل مجال رئيس.

وجدير بالذكر، أن هذا الأسلوب شهد العديد من التطورات منذ ظهور الشكل الأول له، وتصوره لأول مرة من قبل Francis J. Aguilar عام ١٩٦٧، حينما ناقش مرجعه المعروف: بالأدوات والتقنيات الخاصة بمسح بيئة الأعمال، أسلوب يسمى ETPS لتصنيف مجالات البيئة الخارجية إلى أربع مجالات؛ هي: الاقتصادية، والتكنولوجية، والسياسية، والاجتماعية. وبعد وقت قصير من نشر هذا المرجع، أعاد Arnold Brown تنظيمه تحت مسمى STEP/PEST لاستخدامه كعملية لتقييم الاتجاه الاستراتيجي، وكوسيلة لتنظيم نتائج المسح البيئي. بعد ذلك، تم تعديل هذا الأسلوب مرة أخرى لتحليل البيئة الخارجية بصورة كلية أو لإجراء المسح البيئي من أجل التغيير، ليصبح تحليل STEPE، لإجراء تحليل للمجالات الأربع السابقة بالإضافة إلى المجال البيئي (١٣٢). وفي الثمانينيات من القرن العشرين، أُضيف البعد القانوني إلى هذا الأسلوب وسمى PESTEL (١٣٣). وقد كان للأهمية المتزايدة للبيئة في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين دور كبير في ظهور متغيرات جديدة بالبيئة الخارجية، والتركيز على متغيرات أكثر من غيرها، مما شجع على ظهور نماذج أكثر تطوراً وبترتيب متنوع للمتغيرات؛ مثل: PESTLIED الذي يضيف المجال الدولي والمجال الديموغرافي. وكذلك أسلوب STEEPLE الذي يضيف المجال الأخلاقي، وأخيراً STEEPLED يضيف على ما سبق المجال التربوي (١٣٤).

٢- تحليل ريجلو

يعد تحليل ريجلو النسخة المطورة من تحليل بيستيل، حيث لم يستطع تحليل بيستيل معالجة أو تناول قضايا العولمة والقضايا الإقليمية المحيطة بالمؤسسات؛ لهذا تم اقتراح أساليب للتحليل البيئي الإستراتيجي للبيئة الخارجية على المستوى الإقليمي والدولي للمؤسسة، وهذا الأسلوب يسمى تحليل ريجلو REGLO Analysis وهي اختصار لكلمة Regionalization التي تعنى القوى الإقليمية، وكلمة Globalization التي تعنى قوى العولمة (١٣٥).

٣- نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس

يستند نموذج بورتر للقوى الخمس على افتراض أن: البيئة الخارجية لها تأثير كبير في تطوير الإستراتيجية (١٣٦)؛ حيث إن صياغة أى إستراتيجية لمواجهة المنافسة يحتم على المؤسسة تحديد علاقتها مع محيطها التنافسي ومعرفته من أجل التعرف على القوى المؤثرة في اشتداد حدة المنافسة في السوق. ولقد وضع مايكل بورتر عام (١٩٨٥) نموذجاً يعد من أكثر النماذج قبولاً وشمولية لتحليل البيئة التنافسية للمؤسسة، أُطلق عليه نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس (١٣٧).

ويستخدم هذا النموذج خمس قوى تمثل مقاييس اقتصادية يتحدد على أساسها مستوى حدة المنافسة، وهي: خطر الداخلين المحتملين إلى المجال، والقدرة التفاوضية للموردين، والقدرة التفاوضية للمستفيدين، وخطر البدائل، وشدة المنافسة بين المنافسين الحاليين. وتساعد نتائج تحليل هذه القوى في تقييم مستوى المنافسة في مجال ما، وقدرة المؤسسات داخل هذا المجال على تحقيق المكاسب، ومن ثم فهم التحديات والفرص التي تطرحها الظروف البيئية لذلك المجال. وعليه، تم استخدام هذا النموذج على نطاق واسع وفي مختلف المجالات كأداة تحليلية لتحليل المنافسة في صناعة ما، وكيف يمكن لمنظمات الأعمال الحصول على ميزة تنافسية في تلك الصناعة. ويتم استخدام هذا النموذج أيضاً لتحديد الطرق التي يمكن للمؤسسة من خلالها تطوير الإستراتيجيات والدفاع عن نفسها من القوى التنافسية في المجال (١٣٨).

٤- إستراتيجية المحيط الأزرق

تعد إستراتيجية المحيط الأزرق من الأساليب الإستراتيجية الحديثة، ويعود الفضل في استخدامها إلى كل من Chan Kim & Renée Mauborgne (٢٠٠٤) للإشارة إلى الوسائل الكفيلة باكتشاف مواقع السوق التي لم تصلها المنظمات المنافسة، وكإستراتيجية تركز على

الصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود، والتي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة في السوق (١٣٩).

وينطلق هذا الأسلوب من فكرة أن: المؤسسات لا تتمكن من المحافظة على أدائها العالي بصورة مستمرة في ظل بيئة شديدة التنافس، والفرصة الحقيقية تكمن في خلق مجالات عمل غير مكتشفة من قبل الآخرين. ويُطلق على تلك المجالات التي لا تزال غير مكتشفة، والأنشطة التي لم تظهر بعد، ولم يُخلق الطلب عليها بعد، والتي لا تشهد منافسة شديدة بالمحيط الأزرق. وبشكل عام، تركز إستراتيجية المحيط الأزرق على التحركات الإستراتيجية باعتبارها مصدراً للابتكار والأداء المتميز، وأن هذه التحركات هي ترجمة لمجمل التوجهات والقرارات الإدارية الهادفة إلى بلورة نطاق عمل جديد يؤدي إلى خلق سوق أزرق. وتوجد أربعة أسئلة تتحدى المنطق الإستراتيجي وفقاً لهذه الإستراتيجية، وهي:

- ١- تحديد العناصر التي تعتبر الآن بديهية في المجال وينبغي استبعادها.
 - ٢- تحديد العناصر التي يجب أن تخفض إلى مستوى أقل من المتوسط.
 - ٣- تحديد العناصر التي يجب أن تزداد إلى مستوى أعلى من مستوى عمل المجال.
 - ٤- تحديد العناصر التي يجب أن تُخلق ولم يتم تقديمها من قبل ضمن المجال. (١٤٠)
- ج- أساليب تكميلية لتحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية
- تعد عمليات التحليل للبيئة الداخلية أو الخارجية بمختلف الأساليب السابق عرضها بمثابة التحليل النوعي للمعلومات التي تم جمعها؛ لهذا ينبغي أن تمر هذه المعلومات بتحليل كمي؛ يضيف عليها مزيداً من الدقة والموضوعية (١٤١)، ويُذكر أن الأساليب الإستراتيجية الكمية تعمل على تحقيق الموضوعية بدلاً من الذاتية (١٤٢). ومن هذه الأساليب ما يلي:

١- تحليل SWOT

تحليل SWOT هو أسلوب بسيط لشيوع استخدامه، ولكنه أسلوباً قوياً لقدرة على تحليل وتقييم بيئة عمل المؤسسة الداخلية والخارجية. والذي بمقتضاه يمكن فهم الوضع القائم للمؤسسة من خلال تقييم كفاءة وفاعلية العمليات والبرامج الحالية للمؤسسة، علاوة على إمكانية فرز الأفكار حول المستقبل وقدرة المؤسسة على استغلال ذلك المستقبل. ومن ثم، يفيد استخدام هذه الأسلوب في تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية الأكثر أهمية، والفرص والتحديات الخارجية الأكثر أهمية أيضاً.

ويتسنى إنجاز تحليل SWOT من خلال التقييم الصادق والشامل لكلتا العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة، وذلك بالإجابة الوافية على الأسئلة الأربعة التالية:

١- ما نقاط قوة المؤسسة الداخلية (ما النواحي الداخلية التي تتميز بها المؤسسة وتساعدنا على إنجاز رسالتها ورؤيتها)؟

٢- ما نقاط ضعف المؤسسة الداخلية (ما النواحي الداخلية التي تعاني منها المؤسسة وتحد من قدرتها على إنجاز رسالتها ورؤيتها)؟

٣- ما الفرص الخارجية المتاحة فيما يتعلق بإنجاز رسالة المؤسسة ورؤيتها (ما التغيرات الحادثة أو التي قد تحدث في البيئة الخارجية، ويمكن أن تسمح بإنجاز رسالة المؤسسة ورؤيتها بشكل أفضل)؟

٤- ما التحديات الخارجية التي قد تعيق السعي نحو تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها (ما التغيرات الحادثة أو التي قد تحدث في البيئة الخارجية، ويمكن ألا تسمح بإنجاز رسالة المؤسسة ورؤيتها، والتي تتطلب الحاجة إلى الحذر منها والاستعداد لمواجهتها)؟ (١٤٣)

٢- مصفوفة تقييم العوامل الداخلية IFE Matrix

تعد مصفوفة تقييم العوامل الداخلية أحد الأساليب الإستراتيجية الكمية، التي تُستخدم لتقييم وتلخيص المعلومات التي يتم الحصول عليها من أساليب تحليل نوعية أخرى. وترجع أهميتها إلى أنها تمثل الخطوة الأخيرة في التحليل البيئي للعوامل الداخلية، من أجل تلخيص عناصر القوة والضعف الرئيسة، وبما يساعد على وضع أساس لفحص ودراسة العلاقات المتداخلة فيما بين تلك العناصر (١٤٤).

وهناك خمس خطوات أساسية لإعداد هذه المصفوفة، وهي:

١- التعرف على نقاط القوة والضعف الأساسية.

٢- تحديد وزن كل عنصر بحيث يتراوح ما بين صفر (غير مهم)، وواحد صحيح (مهم جداً). ويشر الوزن إلى الأهمية النسبية لكل عنصر في المساهمة في نجاح المؤسسة، وبصرف النظر عن كونه يمثل نقطة قوة أو نقطة ضعف، فإن العناصر التي تعتبر ذات تأثير بالغ الأهمية على الأداء يجب أن تتال أوزاناً أعلى، ولا يجب أن يزيد مجموع أوزان جميع العناصر عن واحد صحيح.

٣- يوضع أمام كل عنصر درجة من (١ : ٤) لتحديد ما إذا كان يمثل نقطة قوة أو ضعف، ويعتبر (الترتيب = ١) نقطة ضعف خطيرة، بينما (الترتيب = ٢) يعنى نقطة ضعف ثانوية، بينما (الترتيب = ٣) فيعنى نقطة قوة ثانوية، (أما الترتيب = ٤) فيعنى نقطة قوة أساسية.

٤- الحصول على الدرجة المرجحة لكل عنصر، وذلك بضرب رتبة كل عنصر فى الوزن النسبى له.

٥- الحصول على الدرجة المرجحة الكلية، وذلك بجمع الدرجات المرجحة لجميع العناصر؛ ويجب ألا تزيد الدرجة المرجحة عن (٤)، والمتوسط سوف يكون (٢.٥). أما الدرجات المرجحة الكلية التى تقل عن (٢.٥) فإنها تشير إلى أن مثل هذه المؤسسة تعاني من حالة ضعف داخلية عامة، بينما تشير الدرجة المرجحة الكلية التى تزيد عن (٢.٥) إلى أن مثل هذه المؤسسة تتمتع بوضع داخلى قوى نسبياً، وهذه المصفوفة يجب أن تحتوى على عدد من العناصر يتراوح ما بين (٥ : ٢٠) عناصر، ولكن عدد العناصر لا يجب أن يؤثر فى الدرجة المرجحة الكلية. (١٤٥)

٣- مصفوفة تقييم العوامل الخارجية EFE Matrix

تعد مصفوفة تقييم العوامل الخارجية من الأساليب الإستراتيجية الكمية أيضاً، وتستخدم لتصور الفرص المتاحة والتحديات المحتملة للمؤسسة وتحديد أولوياتها. وتشبه مصفوفة EFE إلى حد بعيد مصفوفة IFE، والفرق الرئيس بينهما هو نوع العوامل التى تتضمنها كل مصفوفة؛ فبينما تتعامل مصفوفة IFE مع العوامل الداخلية، فإن مصفوفة EFE معنية فقط بالعوامل الخارجية.

المرحلة الثالثة: صياغة الخطة الإستراتيجية

تعتبر الخطة الإستراتيجية هى المنتج الأساسى من عملية التخطيط الإستراتيجى، والغرض الرئيس الذى تدور حوله تلك العملية. وتعد مرحلة صياغة الخطة الإستراتيجية على قدر كبير من الأهمية لما ينتج عنها من تحديد للخيار الإستراتيجى، أحد أهم مكوناتها، الذى يمثل أفضل بديل يتم انتقائه من بين مجموعة البدائل الإستراتيجية المتاحة، ولكونه ينقل المؤسسة إلى وضع إستراتيجى أفضل.

ومن البديهي أن عملية صياغة الخطة الإستراتيجية ليس بالأمر اليسير، بل عملية فكرية تستلزم تكامل الحدس والتحليل، والاعتماد إلى حد كبير على نوع من الإبداع والابتكار، والقدرة على الاستفادة من نتائج الدراسات التقويمية والاستشرافية المتعلقة بالمؤسسة، واستخدام تقنيات تجعل من عملية توليد البدائل الإستراتيجية وتحديد محاورها وخياراتها وكذلك تقييمها والمفاضلة بينها أمراً ممكناً. ويمكن عرض هذه الأساليب وفقاً للخطوات التي تمر بها عملية صياغة الخطة الإستراتيجية، كما يلي:

أ- أساليب تحديد البدائل الإستراتيجية

تمثل البدائل الإستراتيجية حصيلة تفاعل العوامل الخارجية: الفرص والتحديات، والعوامل الداخلية: نقاط القوة والضعف، وينتج عن هذا التفاعل أربع إستراتيجيات بديلة، هي:

١- إستراتيجية هجومية أو إستراتيجية الإنطلاق والتوسع، وتنتج هذه الإستراتيجية عن مقابلة نقاط القوة بالفرص.

٢- إستراتيجية محافظة أو إستراتيجية الاستقرار والثبات، وتنتج هذه الإستراتيجية عن مقابلة نقاط القوة بمخاطر التحديات.

٣- إستراتيجية تنافسية أو إستراتيجية التحسين والتطوير، وتنتج هذه الإستراتيجية عن مقابلة نقاط الضعف بالفرص.

٤- إستراتيجية دفاعية أو إستراتيجية الانكماش، وتنتج هذه الإستراتيجية عن مقابلة نقاط الضعف بمخاطر التحديات.

ولما تتوقف هذه الخطوة عند مجرد تحديد الإستراتيجيات العامة السابقة، إذ من الممكن أن يكون البديل الإستراتيجي متوفر وملائم لظروف المؤسسة، ولكنه من الناحية العملية غير قابلة للتطبيق، وعلى النقيض من ذلك، فهناك بدائل إستراتيجية قابلة للتطبيق من الناحية العملية ولكنها غير مناسبة لظروف وإمكانات المؤسسة (١٤٦). الأمر الذي يتطلب تكوين خلفية معرفية واسعة حول كل بديل وخياراته الإستراتيجية أى مسارات الحركة في كل بديل إستراتيجي؛ فكل وضع إستراتيجي أى كل بديل إستراتيجي له عدد من الخيارات الإستراتيجية؛ فإذا كان الوضع الإستراتيجي للمؤسسة وضعاً هجومياً، فإن هذا الوضع يحتوى على عدد من الخيارات الإستراتيجية؛ مثل: اختراق السوق، وتطوير السوق، وتطوير المنتج، والتنوع، وغيرها. والأسلوب المناسب لتحديد تلك الخيارات هي مصفوفة أنسوف. وإذا كان الوضع الإستراتيجي للمؤسسة

وضعاً تنافسياً، فإن هذا الوضع يشتمل على عدد من الخيارات الإستراتيجية؛ مثل: قيادة التكلفة، والتركيز، والتميز. ومن أساليب الإستراتيجية التي تكسب المؤسسة ميزة تنافسية ضد المنافسين نموذج بورتر للإستراتيجيات التنافسية العامة. وهناك من الأساليب ما يمكنها تقديم خيارات إستراتيجية لجميع أنواع الإستراتيجيات الناتجة عن التحليل البيئي الإستراتيجي؛ مثل: أسلوب مصفوفة الإستراتيجيات الكبرى.

ويمكن تناول هذه الأساليب باختصار فيما يلي:

١- مصفوفة أنسوف

عندما يكشف الوضع الإستراتيجي لمؤسسة ما أنها ستنمو على المدى الطويل أو أن الأمور تسير على ما يرام، فلا يمكن الإلتزام بعقلية العمل المعتادة، وتبدو الحاجة إلى إيجاد إستراتيجيات جديدة للنمو. وإستراتيجيات النمو المتاحة عديدة، ولكن.. كيف يمكن معرفة الإستراتيجية الأفضل للمؤسسة؟ هذا هو الوضع الذي يمكن فيه استخدام أسلوب إستراتيجي مثل Ansoff Matrix للتفكير في المخاطر المحتملة لكل إستراتيجية.

إن مصفوفة أنسوف هي تقنية تخطيط مستخدمة للحكم على نمو المؤسسة من خلال شبكات توسيع المنتج والسوق، وهي واحدة من الأطر المعروفة لصنع القرار حول إستراتيجيات التوسع، قدمها Harry Igor Ansoff عام ١٩٥٧ في مقالته إستراتيجيات للتوسع، وقدم أربع إستراتيجيات للنمو تركز على مستوى المخاطرة المرتبطة بكل منها. وهذه الإستراتيجيات؛ هي: إستراتيجية تطوير سوق المنتج، وإستراتيجية اختراق السوق، وإستراتيجية التنوع، وإستراتيجية تطوير المنتج (١٤٧).

٢- نموذج بورتر للإستراتيجيات التنافسية العامة

قدم Michael Porter عام ١٩٨٥ مخططاً يتكون من ثلاثة إستراتيجيات تنافسية تستخدمها المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها، من خلال الجمع بين السعر ونوع السوق. وهذه الإستراتيجيات؛ هي: إستراتيجية خفض التكلفة أو قيادة التكلفة، وإستراتيجية التميز، وإستراتيجية التركيز (١٤٨).

وهذه الإستراتيجيات العامة الثلاث محددة من خلال بعدين؛ هما: النطاق الإستراتيجي والقوة الإستراتيجية. النطاق الإستراتيجي هو بُعد جانب الطلب، وينظر إلى حجم وتكوين السوق الذي تنوى المؤسسة استهدافه. والقوة الإستراتيجية هي بُعد جانب العرض، وتتنظر إلى قوة

المؤسسة أو كفاءتها الأساسية. وتتضمن الإستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر اتخاذ إجراءات هجومية أو دفاعية لخلق موقع يمكن الدفاع عنه في الصناعة، ويمكن أن تساعد الإستراتيجيات العامة المؤسسة على التعامل مع القوى التنافسية الخمس في الصناعة، والقيام بعمل أفضل من المؤسسات الأخرى (١٤٩).

٣- مصفوفة الإستراتيجيات الكبرى

تعد مصفوفة الإستراتيجية الكبرى كتلة من جميع أنواع الإستراتيجيات التي تختارها المؤسسات من أجل المنافسة، وتتضمن عدداً من الخيارات الإستراتيجية في كل من: الإستراتيجية الهجومية والتنافسية والمحافظة والدفاعية (١٥٠). حيث تتكون هذه المصفوفة من رسم بياني رباعي، يسرد جميع أنواع الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات في المواقف التنافسية القوية أو الضعيفة، وفي الصناعات التي تشهد نمواً سريعاً أو بطيئاً، وتستند هذه المصفوفة على بعدين تقييميين؛ هما: الوضع التنافسي ونمو السوق (١٥١).

ب- أساليب الاختيار الإستراتيجي

إن عملية الاختيار الإستراتيجي هي العملية التي تُتَّوَجَّح في نهايتها بقرار إستراتيجي تكون نتائجه عبارة عن خيار إستراتيجي، يتم انتقائه من بين مجموعة البدائل الإستراتيجية المتاحة، ووفقاً لمعايير محددة. ويمثل الخيار الإستراتيجي أفضل بديل من بين البدائل الإستراتيجية التي تم تحديدها، من حيث قدرته على تحقيق رسالة ورؤية المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية. وقد يكون هذا الخيار الإستراتيجي مزيجاً من عدد من الإستراتيجيات، أو سلسلة متتابعة منها (إستراتيجية مُمرَّحلة)، وهذه الإستراتيجيات يمكن الجمع بينها بمقادير مختلفة ويمكن البدء فيها الواحدة بعد الأخرى أو متداخلةً مع الأخرى. المهم أن يكون هذا المخرج والتتابع قائماً على دراسة عملية تثبت أنه أنسب اختيار (١٥٢).

وتكمن الصعوبة في هذه الخطوة في العدد الكبير من البدائل والخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة، وللد من هذه الصعوبة يمكن الاستعانة بكلٍ من:

١- مصفوفة التخطيط الإستراتيجي الكمي QSPM

تعمل مصفوفة التخطيط الإستراتيجي الكمي على تقييم الإستراتيجيات البديلة التي تم تحديدها، وترتيب أولوياتها، وتوضيح الجاذبية النسبية لكل بديل (١٥٣). فأحد المبادئ الأساسية لـ QSPM تتمثل في أن المؤسسة تحتاج إلى تقييم بيئاتها الخارجية والداخلية بشكل منهجي،

وإجراء البحوث، وتقييم إيجابيات وسلبيات البدائل المختلفة بعناية، وإجراء التحليلات، ثم اتخاذ قرار بشأن مسار عمل معين (١٥٤).

٢- أسلوب شجرة العلاقات

شجرة العلاقات هي تقنية تحليلية تُقسم موضوعاً واسعاً إلى مواضيع فرعية أصغر حجماً، والنتيجة هو تمثيل مصور بهيكل هرمي يوضح كيف يمكن تقسيم موضوع معين إلى مستويات أدق وأكثر تفصيلاً (١٥٥). وتمثل شجرة العلاقات تقدماً في منهجية الاختيار بين البدائل المختلفة؛ حيث توفر مخططاً بصرياً يبين الخيارات والبدائل الإستراتيجية (١٥٦)، تكون قاعدته الهدف الإستراتيجي، والبدائل ممثلة على الأفرع الرئيسة، وخيارات كل بديل تمثل الأفرع الثانوية، وهكذا إلى أن يتم رسم صورة كاملة للبدائل الإستراتيجية وخياراتها (١٥٧).

المرحلة الرابعة: متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية

لا تنتهي عملية التخطيط الإستراتيجي بمجرد صياغة الخطة الإستراتيجية، فالخطة الإستراتيجية يتعين تنفيذها ليظهر أثرها في تطوير المؤسسة. ومن المعلوم، أن الذي يُنفذ في الواقع ليس الخطة الإستراتيجية، بل الأنشطة التي تُكوّن في مجموعها المشروعات، والمشروعات التي تُكوّن في مجموعها البرامج، والبرامج التي تُكوّن في مجموعها الخطط التكتيكية التي توضع من أجل تنفيذ الخطة الإستراتيجية. وعلى ذلك، حيثما تُبنى الخطة الإستراتيجية يتم ترجمتها إلى خطط تكتيكية من خلال إعداد الأنشطة ومؤشرات القياس والموازنات والمسئوليات. ومن أساليب تصميم البرامج والمشروعات وتقويمها، ما يلي:

١- أسلوب الإطار المنطقي

إن نهج الإطار المنطقي (Logical Frameworks Approach (LFA) المعروف اختصاراً بـ Logframes، أو أطر المشاريع Project Frameworks، ومصنوفات المشاريع Project Matrices، يعد تطويراً لأسلوب تحليل الأطر المنطقي Logical Frameworks Analysis (LFA). ورغم حداثة استخدامه في مجال تخطيط البرامج والمشروعات وأعمال التخطيط اللوجستية، إلا أنه أكد على ضرورة أن يكون التصميم الجيد للمشروع واضحاً منذ البداية، من خلال تحويل الاهتمام من السؤال عن: ماذا ينبغي القيام به من أنشطة؟ إلى السؤال عن: ما المشكلة التي تحتاج إلى حل، وما المراد تحقيقه؟

وظهر نهج الإطار المنطقي في وكالة الأمم المتحدة للتنمية الدولية منذ عام ١٩٦٩، وأستخدم على نطاق واسع خلال عقد السبعينيات والثمانينات من قبل مجتمع المانحين، وتوصل المشاركون في معظم المنظمات التنموية إلى أن قوة هذا الأسلوب تكمن في إيجاد أهداف واضحة، وبناء الإلتزام بين المستفيدين. ومع مرور الوقت، تطور كأسلوب أساسى لإدارة عملية بناء المشروع كاملةً: من التصميم إلى متابعة التنفيذ والتقييم (١٥٨).

وفي منتصف التسعينيات، اعتمده البنك الدولي والوكالة السويدية للتعاون الإنمائى الدولي ومنظمات غير حكومية عديدة، كأداة ديناميكية للإدارة والتخطيط، إيماناً بأنه يمكن أن يكون نواة ديناميكية محلية حقيقية للتعلم والتبادل والتنظيم، ويمكن أن يودى إلى عملية تنمية مدفوعة بالناس. وقد أدى الطلب المتزايد على مزيد من الدقة فى التخطيط والتنفيذ والرصد والتقييم إلى الأخذ بهذا الأسلوب؛ باعتباره قبل أى شىء طريقة للتفكير المنطقى؛ تتطوى على عملية تشاركية لتوضيح النواتج والمخرجات والأنشطة والمدخلات، وعلاقتها السببية، والمؤشرات التى يمكن من خلالها قياس التقدم المحرز نحو تحقيق النتائج، والافتراضات والمخاطر التى يمكن أن تؤثر فى نجاح أو فشل المدخلات (١٥٩).

ويعد الإطار المنطقى الطريقة الأكثر شيوعاً فى تصميم البرامج، فهو طريقة منظمة ومنهجية لتحليل المشاكل وتحديد الأهداف، ومن ثم اختيار وتنظيم الأنشطة ذات الصلة لبلوغ الأهداف، وذلك وفق ترتيب منطقي صارم. ولكل برنامج، ينبغى أن تنتج مصفوفة الإطار المنطقى، التى تلخص البرنامج فى عدد محدود من الأعمدة والصفوف، ويمكن أن يرافق ذلك خطط عمل أكثر تفصيلاً أو جداول النشاط (١٦٠). وهو بذلك، أسلوب يتيح نهجاً منطقياً منظماً لتحديد أولويات البرامج والمشروعات، وبناء توافق آراء حول النتائج المطلوب تحقيقها وأنشطتها بالاشتراك مع الجهات المعنية.

٢- أسلوب بطاقة الأداء المتوازن

اقترح Ropert S. Kaplan & David P. Norton عام ١٩٩٢ منهجاً يُعتمد عليه كنظام لقياس وتقييم الإستراتيجية عند تنفيذها، يعتمد على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية سُميت بطاقة الأداء المتوازن. ويتم بموجب هذه البطاقة ترجمة الإستراتيجية إلى مبادرات وخطوات إجرائية وقيم مستهدفة ومؤشرات، فهى على وصف مبتكرها منهج تفكير متوازن وأسلوب عمل تنفيذى يمكّن المؤسسة من تقييم أدائها التشغيلى والمالى والإستراتيجى وفق إطار

متكامل من المقاييس لأربعة أبعاد تشكل محاور بطاقة الأداء المتوازن؛ هي: البعد المالى، وبعد العمليات الداخلية، وبعد المستفيدين، وبعد التعلم والنمو (١٦١).

وتقييم الإستراتيجية بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن يكون بتقييم النتائج المحققة فى كل محور من المحاور الخمسة لها ومقارنتها مع ما كان مخططاً له قبل بدء التنفيذ، ويكون التقييم مرتكز على أهم المعايير الموضوعية فى كل محور (١٦٢).

المحور الثالث - تحليل الخطط الإستراتيجية من حيث الوعى

بالأساليب واستخدامها

لم يعد بمقدور أى كيان -معقد كان أم بسيط- من أن يسعى إلى تحقيق مكاسب مستقبلية وإنجاز أهدافه، خاصةً فى ظل بيئة تنافسية شديدة التعقيد والفوضى، دون أن يكون لديه خطة إستراتيجية تُبَلِّغُه مستقبه المنشود. بيد أن التحدى الأكبر يتمثل فى بناء هذه الخطة بفعالية وكفاءة، وهذا رهْنٌ بامتلاك القائمين على بناء الخطط الإستراتيجية للوعى الكامل بالجانب الفنى من عملية التخطيط الإستراتيجى؛ ذلك الجانب المتعلق بالوعى بالأساليب الإستراتيجية.

ولما كان الوعى الإستراتيجى يتعدى كونه أكثر من مجرد معرفة عامة لدى العاملين بالمؤسسة عن مهام العمل الإستراتيجى؛ ليوصف بأنه معرفة عملية، غايته تغيير الواقع نحو الأفضل، من خلال خطة إستراتيجية تم صياغتها بطريقة جيدة، ويسهل متابعة تنفيذها من خلال مؤشرات أداء محددة. فإن الكشف عن الوعى الإستراتيجى بصفة عامة، والوعى بالأساليب بصفة خاصة يمكن من خلال مسارين، هما: المسار الأول: تحديد مستوى/ درجة الوعى بالأساليب الإستراتيجية، من خلال: المشاركون فى عملية التخطيط الإستراتيجى، والأساليب الإستراتيجية التى تم استخدامها. و المسار الثانى: الكشف عن أثر الوعى بالأساليب الإستراتيجية على تغيير الواقع، من خلال: الصياغة الجيدة للخطة، والنجاح الإستراتيجى للمؤسسة.

وقد ساهم الإطار النظرى المتعلق بكلٍ من: الوعى الإستراتيجى، وأساليب التخطيط الإستراتيجى فى بناء هذا النسق من معايير الحكم على مدى الوعى بالأساليب الإستراتيجية وإنعكاس ذلك على استخدامها. ويأتى هذا المحور من البحث للتحقق من مدى توافر تلك المعايير فى الواقع، من خلال البحث فى/ عن مدى الاتساق بين المعايير (ما يجب أن يكون) وما هو موجود بالفعل، كما تعكسه الخطط الإستراتيجية عند صياغتها، وعند تنفيذها.

وعليه، تطلب الأمر الرجوع لعددٍ من الخطط الإستراتيجية المتنوعة من حيث: النطاق، والتبعية الإدارية، والترتيب فى التصنيفات العالمية. وعرضها ليس تفصيلاً، وإنما مسح لمجموعة من النقاط التى تخدم الغرض من البحث.

وكان الأساس المنطقى وراء اختيار هذه الخطط الإستراتيجية، هو: أن تكون هذه الخطط شاملة لجميع المستويات التعليمية، لبحث تأثير مستوى المؤسسة على وعى العاملين بها وانعكاس ذلك على الأساليب الإستراتيجية المستخدمة، فكان اختيار إستراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالى فى مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠، والخطة الإستراتيجية لجامعة القاهرة ٢٠١٥-٢٠٢٠م (إستراتيجية المستقبل)، والخطة الإستراتيجية لجامعة الزقازيق ٢٠١٣-٢٠٢٢. وأن تتبع الخطط جامعات ذات تصنيف دولى ومختلفة التبعية حكومية أو أجنبية، فكان اختيار الخطة الإستراتيجية المئوية للجامعة الأمريكية بالقاهرة ٢٠١٩-٢٠٢٢م (من جيد إلى عظيم)، والخطة الإستراتيجية لجامعة القاهرة، والخطة الإستراتيجية لجامعة الزقازيق.

أولاً- مستوى الوعى بالأساليب الإستراتيجية

لتحديد مستوى الوعى بالأساليب التخطيطية الإستراتيجية يتم تناول بعض الخطط الإستراتيجية، وذلك من حيث معيارى التحقق من درجة الوعى بالأساليب، وهما: المشاركون فى عملية التخطيط الإستراتيجى، والأساليب الإستراتيجية المستخدمة فى كل خطة على حدة.

أ- عرض الخطط الإستراتيجية

تمثلت الخطط الإستراتيجية التى اعتمد عليها البحث فى التحليل للكشف عن الوعى بالأساليب الإستراتيجية فيما يلى:

١- إستراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالى فى مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠: مصر تستثمر فى المستقبل (*)

إيماناً بالدور المحورى الذى يقع على عاتق مؤسسات التعليم العالى تجاه كافة قطاعات المجتمع؛ بما تضطلع به من مسئولية تكوين وتنمية رأس المال البشرى، الذى هو وسيلة التنمية

(*) وحدة التخطيط الإستراتيجى ودعم السياسات: إستراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالى فى مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠: مصر تستثمر فى المستقبل، وزارة التعليم العالى، القاهرة، ٢٠١٥م.

المنشودة، كان طموح وزارة التعليم العالي مع كل المؤسسات التابعة لها إلى إحداث نقلة نوعية في جودة التعليم العالي والبحث العلمي وخدمة المجتمع بما يساهم في تنمية الثروة البشرية بحيث تكون قادرة على بناء دولة حديثة قوية مؤسسة على المعرفة وقادرة على المنافسة إقليمياً ودولياً. ولتحويل الطموح إلى واقع يعود على المجتمع المصرى بالرخاء والرفاهية كان لزاماً صياغة إستراتيجية لتطوير التعليم العالي تتناغم مع رؤية مصر ٢٠٣٠م، وهى إستراتيجية تطوير التعليم العالي فى مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠: مصر تستثمر فى المستقبل.

وتمثل هذه الإستراتيجية امتداداً طبيعياً لتاريخ طويل من التخطيط الإستراتيجى اتبعته الوزارة منذ عام ٢٠٠٠م، ثم توالى الجهود بعد ذلك، إلى أن وضعت الدولة خطتها للتنمية المستدامة ٢٠٣٠، فما كان على التعليم العالي إلا حتمية مراجعة رؤيته ورسالته والأهداف والإستراتيجيات والسياسات لضمان ملاءمة مخرجات المنظومة مع متطلبات الحاضر والمستقبل، وذلك من خلال إستراتيجية للتطوير من منظور شامل وتفصيلى، وتعمل على خدمة التنمية المستدامة فى مصر على المستوى القومى وكذلك على مستوى الأقاليم التخطيطية والمحافظات، والوصول إلى الجودة والكفاءة المطلوبة من مؤسسات التعليم العالي بها. وبُنيت الإستراتيجية على (١٢) مساراً للتخطيط، (١٨) قضية إستراتيجية، (٢٩) هدفاً إستراتيجياً يلزم لتحقيقهم مجموعة من المشروعات والمبادرات بلغ عددها (٥٢) مشروعاً ومبادرة.

المشاركون فى الخطة الإستراتيجية

جاءت هذه الإستراتيجية نتاجاً لعمل جماعى يعتمد على تعزيز ثقافة التعاون والتكامل بين مختلف الجهات ومراكز صنع القرار لتحقيق التميز فى وضع الإستراتيجية. فلقد كان للمشاركة المجتمعية الفاعلة لكثير من المعنيين بشئون التعليم العالي من: أساتذة وخبراء بمختلف الجامعات المصرية وإداريون وطلاب، والوزارات والهيئات الحكومية ذات الصلة دوراً مهماً فى إعداد هذه الإستراتيجية، وذلك من خلال عقد العديد من ورش العمل بالجامعات المصرية والوزارات المختلفة، بالإضافة إلى جلسات العصف الذهنى والاستفادة من التجارب الناجحة للوصول إلى أفكار جديدة ومداخل خلاقة لمواجهة التحديات فى أكثر من قطاع حيوى داخل التعليم العالي، الأمر الذى يشكل نقطة تحول تسير بالتعليم العالي نحو مستقبل أفضل.

وقد عقدت وحدة التخطيط الإستراتيجى ودعم السياسات -الوحدة المسؤولة عن إعداد هذه الإستراتيجية- عدداً من ورش العمل بلغ (١٠) ورش عمل، امتدت خلال الفترة من: ٢٠١٤/١٢/٢م، حتى: ٢٠١٥/٨/١٣م، وذلك بغرض عرض ومناقشة الإطار العام

للإستراتيجية، ومناقشة الخطط التنفيذية، وربط الخطط الإستراتيجية بالجامعات بالخطة الإستراتيجية للتعليم العالى. وذلك بحضور ممثلى (١٣) وزارة ذات العلاقة بالتعليم العالى، ورؤساء لجان القطاع بالمجلس الأعلى للجامعات، وبعض وزراء التعليم العالى السابقين، وبعض أساتذة الجامعات وخبراء التطوير، ورؤساء القطاعات الأربعة بالوزارة، وكافة الأطراف المعنية من هيئة التدريس والهيئة المعاونة والإداريين والطلاب من مختلف الجامعات المصرية، وكذلك ممثلى البنك الدولى ومكتب اليونسكو بالقاهرة.

وأختتمت ورش العمل هذه باجتماع وزير التعليم العالى، والمجلس الرئاسى التخصصى للتعليم والبحث العلمى، وقيادات وزارة التعليم العالى، لمناقشة إستراتيجية التعليم العالى ٢٠١٥-٢٠٣٠م، ثم اجتمع رؤساء وحدات التخطيط الإستراتيجى بالجامعات إلى جانب ممثلى الجامعات، لمناقشة المسودة النهائية للإستراتيجية.

بعد ذلك، عُقدت (٥) ورش عمل أخرى مع ممثلين عن وزارة التخطيط بغرض دمج إستراتيجية التعليم العالى مع خطة الدولة للتنمية المستدامة حتى ٢٠٣٠م، وامتدت هذه الورش خلال الفترة من: ١٤/٤/٢٠١٥م، حتى: ٢/٦/٢٠١٥م.

كما عُقدت (٩) جلسات عصف ذهنى فى الفترة من: ١٩/١١/٢٠١٤م وحتى ٢٦/٢/٢٠١٥م بين مختلف الأطراف المعنية بإستراتيجية الوزارة بدءاً من وزير التعليم العالى، والمشرف على وحدة التخطيط الإستراتيجى ودعم السياسات، وممثلين لوحدة التخطيط الإستراتيجى، ورئيس قطاع الشؤون الثقافية والبعثات وبعض العاملين بالقطاع، وذلك بهدف مناقشة الإطار العام للإستراتيجية، وتنقيحه فى ضوء نتائج ورشة العمل الأولى وما طرحه الحضور من أفكار للتطوير، وتطوير الإطار فى ضوء ما تم استقبله من آراء، وتطوير الإستراتيجية فى ضوء ملاحظات السيد رئيس مجلس الوزراء، وما أشارت إليه لجنة إعداد القانون الجديد للتعليم العالى ومراجعة ذلك مع الوزير.

الأساليب الإستراتيجية بالخطة

تم الاعتماد على أساليب التخطيط الإستراتيجى الآتية:

أسلوب العصف الذهنى

لمناقشة الإطار العام للإستراتيجية وتنقيحه وتطويره تم الاعتماد على جلسات العصف

الذهنى.

أسلوب التحليل الرباعي

لتحليل الوضع الراهن لمنظومة التعليم العالي بناءً على التشخيص الذى استند إلى البيانات الواردة من كل ما هو متاح من إحصائيات ومعلومات موثقة لدى قواعد البيانات بوحدة التخطيط الإستراتيجى ودعم السياسات بوزارة التعليم العالى، والعديد من الدراسات والتقارير الدولية فى شأن المقارنات مع الدول الأخرى. كما أن تحليل الوضع الراهن يتم بما يتفق والتوصيات التى أقرها اليونسكو والمعهد الدولى لتخطيط التعليم بشأن المحاور والمسارات التى تتناول التعليم العالى.

الإطار المنطقى (Logical Framework Method (LFM)

اعتمدت منهجية إعداد الخطة على أسلوب التخطيط الإستراتيجى المؤسس على استخدام الإطار المنطقى، الذى يعد أحد الأساليب العلمية التى درج العمل عليها لفترة زمنية طويلة بمعرفة العديد من المؤسسات الدولية المانحة للقروض لإدارة المشروعات المختلفة للمساعدة فى عملية التخطيط، بتوفيره الإرشاد بشأن تحويل الفكرة إلى خطة واقعية مدروسة بعناية. ويركز الإطار المنطقى على التحليل المنظم للوضع الراهن وخاصةً المشاركات القائمة ورسم البدائل المختلفة للتعامل مع المشكلات.

٢- الخطة الإستراتيجية لجامعة الزقازيق ٢٠١٣-٢٠٢٢ (*)

كان لجامعة الزقازيق السبق بين الجامعات المصرية فى وضع أول خطة إستراتيجية لجامعة مصرية منذ عام ٢٠٠٣م وصدورها عام ٢٠٠٥، وجاءت الخطة الإستراتيجية الثانية ٢٠١٣-٢٠٢٢م متشياً مع معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد التى تبنتها جامعة الزقازيق.

المشاركون فى الخطة الإستراتيجية

(*) جامعة الزقازيق: الخطة الإستراتيجية لجامعة الزقازيق ٢٠١٣-٢٠٢٢م، جامعة الزقازيق، الزقازيق.

شارك في إعداد الخطة وتنفيذها ومتابعة التنفيذ كافة الأطراف المعنية بالجامعة؛ داخلياً وخارجياً، وتم تقسيم المشاركين إلى فرق عمل نوعية، كل فريق مسئول عن مهمة إستراتيجية محددة.

ففي مرحلة جمع البيانات والمعلومات لتحديد الوضع الراهن للجامعة تم تشكيل فرق عمل برئاسة المدير التنفيذي للمشروع لتصميم أدوات جمع البيانات وصياغتها واعتمادها، واختيار فريق عمل ممثل لكليات ومعاهد الجامعة، وتشكيل فرق عمل مقابلات الإدارة العليا، وفريق عمل لتقييم أداء الجامعة طبقاً للدليل الإرشادي لاعتماد الجامعات الصادر عن الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وفريق عمل جمع البيانات الرسمية للجامعة، وتشكيل فريق عمل معالجة البيانات.

وفي مرحلة إعداد الخطة تكونت فرق العمل المشاركة من: فريق الإدارة العليا؛ رئيس الجامعة والسادة النواب، وفريق ورش العمل والتدريب والتخطيط، والمشاركون من الجهاز الإداري. فريق إعداد الخطة الإستراتيجية لتطوير المستشفيات الجامعية، وفريق تحليل البيانات وإعداد المصفوفات.

وفي مرحلة التنفيذ والمتابعة شاركت مختلف الوحدات والمراكز المعنية بتنفيذ الخطة الإستراتيجية، من: وحدة التخطيط الإستراتيجي بالجامعة، ووحدة إدارة المشروعات، ومركز تقنية الاتصالات والمعلومات، ومركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، ومركز إدارة الجودة بالجامعة.

الأساليب الإستراتيجية بالخطة

من الأساليب التي ذُكرت وأُستخدمت بالخطة، ما يلي:

أسلوب تحليل SOWT

لجمع البيانات والمعلومات عن الوضع الراهن للجامعة أُستخدم أسلوب سوات للتحليل الرباعي للبيئة الداخلية (القوة والضعف)، والبيئة الخارجية (الفرص والتحديات).

أسلوب تحليل الفجوة

لتحديد الفجوة بين الوضع الراهن والمستهدف تم الاستناد على البيانات والمعلومات الرسمية الواردة في تقييم أداء الجامعة والنتائج المتعلقة بقياسات الرضا والتحليل الرباعي لتحديد الفجوة وتنظيمها طبقاً للغايات النهائية للجامعة.

أسلوب العصف الذهني

للتحديد النهائى لعناصر البيئتين الداخلية والخارجية أستخدم أسلوب العصف الذهنى بمشاركة الإدارات العليا بقطاعات الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب وطلاب الدراسات العليا والإداريين والمستفيدين من مؤسسات سوق العمل والأطراف المجتمعية.

النماذج الرياضية

لاستشراف تطور حالة الجامعة ووضع إستراتيجية تطويرها، تم الاعتماد على النماذج الرياضية كأكثر أنواع النمذجة تجريباً وحيادية.

بطاقة الأداء المتوازن

تم الاعتماد فى إعداد تقارير متابعة إنجاز تنفيذ أنشطة الخطة الإستراتيجية و تحقيق الأهداف الإستراتيجية على المحاور المختلفة طبقاً لنموذج قياس الأداء المتوازن.

٢- الخطة الإستراتيجية لجامعة القاهرة ٢٠١٥-٢٠٢٠ م : إستراتيجية

المستقبل (*)

تعد جامعة القاهرة صرحاً تعليمياً ذا مكانة علمية وتاريخية لا ينكرها أحد، فهى رائدة التعليم العالى فى مصر والوطن العربى، وقد زاد من مكانتها -التعليمية والبحثية والخدمية- مؤخراً الترتيب الذى احتلته الجامعة فى تصنيفات عديدة تعكس مكانتها بين جامعات العالم المتقدم وذلك عام ٢٠١٩م. فهى تتصدر الجامعات المصرية فى تصنيف CWUR واحتلت المرتبة (٤٥٢)، وتحتل المركز الأول مصرياً بنقدم (١٤) مركزاً فى تصنيف Scimago الأسباني للجامعات، وتعد جامعة القاهرة الجامعة المصرية الوحيدة التى ظهرت فى (٧) تصنيفات علمية فى تصنيف التايمز العالمى، كما أنها الأولى مصرياً فى التصنيف الأسباني للجامعات ويوميترس بتطور مركزاً واحداً فى ستة أشهر، وجاءت جامعة القاهرة ضمن أفضل (٥٠٠) جامعة فى تصنيف US-News الأمريكى، وتطور ترتيب جامعة القاهرة (١٤) مركزاً عن عام ٢٠١٧ واحتلت المرتبة (٤٣٤)، ولأول مرة فى تاريخها تأتى ضمن أفضل (٣٠١: ٤٠٠) جامعة عالمياً فى تصنيف شنغهاى، علاوة على تقدمها فى تصنيف QS البريطانى للتخصصات العلمية بنسبة أكثر من (١١٠٪) وأفضل (٣٠٠) جامعة فى التوظيف على مستوى العالم. كل

(*) جامعة القاهرة: الخطة الإستراتيجية لجامعة القاهرة ٢٠١٥-٢٠٢٠م، جامعة القاهرة، الجيزة.

ما سبق، كان دافعاً ومثلاً الأساس المنطقي في اختيار جامعة القاهرة ضمن جامعات المقارنة (١٦٣).

ولا سيما أن هذه المكانة التي شغلتها جامعة القاهرة بين الجامعات المصرية والعالمية، لم تكن وليدة الصدفة؛ وإنما جاءت نتيجة إدراك واعٍ للتحديات غير المسبوقة التي وقعت على الصعيدين المحلي والعالمي، وفرضت على الجامعة حتمية التخطيط لمواجهة عدم التأكد الناتجة عن التغير الدائم في ظروف البيئة الخارجية، وتُوج هذا بخطة إستراتيجية لجامعة القاهرة ٢٠١٥-٢٠٢٠م: إستراتيجية المستقبل، وتحديثها بتقديم خطة إستراتيجية محدثة لجامعة القاهرة ٢٠١٧-٢٠٢٠م: جامعة ذكية من الجيل الثالث.

المشاركون في الخطة الإستراتيجية

شارك في بناء الخطة الإستراتيجية لجامعة القاهرة مختلف الأطراف المعنية من داخل الجامعة وخارجها، كل حسب المهمة المطلوبة، وفيما يتعلق بإعداد الخطة تم تشكيل فريق لإعداد الخطة من أعضاء وحدة التخطيط الإستراتيجي بالجامعة.

الأساليب الإستراتيجية بالخطة

أستخدم في بناء الخطة الإستراتيجية كل من الأساليب الآتية: أسلوب التحليل البيئي SWOT، ومصفوفة العوامل الداخلية، ومصفوفة العوامل الخارجية، وأسلوب تحليل الفجوة، والبرنامج الزمني لتنفيذ الغايات (خريطة جانت).

٤- الخطة الإستراتيجية المئوية للجامعة الأمريكية بالقاهرة ٢٠١٩-٢٠٢٢م: من جيد

إلى عظيم (*)

تعد الجامعة الأمريكية بالقاهرة أقدم الجامعات الأجنبية في مصر، تأسست عام ١٩١٩م لخدمة التعليم والمجتمع في منطقة الشرق الأوسط، وهي الجامعة الأولى في مصر التي حصلت على الاعتماد الدولي من لجنة اعتماد الولايات الوسطى للتعليم العالي بالولايات المتحدة الأمريكية، كما كانت أول جامعة في مصر يتم اعتمادها عام ٢٠١١م على المستوى المؤسسي من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر (١٦٤).

(*)The American University in Cairo; AUC Centennial Strategic Plan from Good to Great, 2019-2022 Version, New Cairo, Cairo.

وفى عام ٢٠١٨م، تصدرت الجامعة المركز الأول فى مصر والمركز الثالث فى إفريقيا طبقاً لتصنيف كيو إس العالمى للجامعات، كما احتلت المركز (٣٤٥) عالمياً. وتم تصنيف عشرة برامج دراسات عليا تقدمها الجامعة الأمريكية بالقاهرة ضمن أفضل برامج للدراسات العليا فى إفريقيا، وضمن أفضل (٢٠٠) برنامج للماجستير على مستوى العالم، وذلك فى تقرير Eduniversal عن العام الأكاديمى ٢٠١٥-٢٠١٦م. وحصلت ستة من هذه البرامج على المركز الأول فى مجالها، وهى: ماجستير الشئون الدولية، وماجستير الإدارة العامة، وماجستير الآداب فى الصحافة والإعلام بكلية الشئون الدولية والسياسات العامة، والماجستير التنفيذى فى إدارة الأعمال، وماجستير الاقتصاد بكلية إدارة الأعمال، وماجستير الهندسة الكهربائية بكلية العلوم والهندسة. كما تم إدراج ممارسات الاستدامة التى تطبقها الجامعة بجرمها بالقاهرة الجديدة فى دليل أدوات الجامعات الخضراء Green Universities Toolkit كنموذج عالمى لمؤسسة تعليمية خضراء، بالإضافة إلى اختيار الجامعة كمؤسسة التعليم العالى الوحيدة من خارج الولايات المتحدة الأمريكية وكندا فى تقييم برينستون لعام ٢٠١٥م لدليل الكليات الخضراء الأكثر مسئولية بيئياً (١٦٥).

واستقبلت الجامعة الأمريكية المئوية الثانية لها فى مصر بوضع خطة إستراتيجية ٢٠١٩-٢٠٢٢م: من جيد إلى عظيم، تم تصميمها استناداً إلى نقاط قوتها، وتأكيداً على أنها تحافظ على جودتها وتميزها وتعززهما فى عالم سريع التغير فى القرن الحادى والعشرين. علاوة على ذلك، تتوافق الخطة مع الركائز الإستراتيجية الخمس التى وضعتها الجامعة كوسيلة للحفاظ على التحسين المستمر والتميز.

المشاركون فى الخطة الإستراتيجية

جميع ممثلى الجامعة من الأكاديميين والإداريين مسئولون عن تحديث الخطة وإعداد التقارير عنها، وذلك بتوجيه من وحدة الإدارة الإستراتيجية والفعالية المؤسسية (SMIE) بالجامعة. إنها الجهة المسؤولة عن التخطيط الإستراتيجى والتقييم والاعتماد والبحث وتحليل البيانات واحتياجات تحسين إجراءات العمل؛ وذلك من خلال عدد من اللجان التى تشاركها العمل وقت الحاجة، وهى: اللجنة التوجيهية للاعتماد، ولجنة إدارة البيانات، ولجنة التخطيط والتقييم، ولجنة التصنيف الدائم، ولجنة تخطيط وحوكمة تقنية المعلومات. وتتمثل مهمة SMIE

فى ضمان عمل جميع اللجان جنباً إلى جنب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة، وتقود الجهود فى تطوير الخطة الإستراتيجية للجامعة من خلال التنسيق مع كل كلية. وتبدو المشاركات خلال خطوات تطوير الخطة الإستراتيجية للجامعة فيما يلى:

يبدأ الرئيس التنفيذى ورئيس الإدارة الإستراتيجية فى تطوير خطة إستراتيجية للجامعة منقحة قبل عام واحد من انتهاء الخطة السابقة.

يضع رئيس الإدارة الإستراتيجية جدولاً زمنياً لعملية التخطيط الإستراتيجى والنواتج الرئيسية.

تجرى SMIE مسحاً بيئياً داخلياً لتحديد نقاط القوة فى المؤسسة، وكذلك المجالات التى تتطلب تحسينات.

يخطط SMIE لإجراء مسح بيئى خارجى لتحديد الفرص والعوامل التنافسية. يعرض SMIE ويبلغ نتائج عمليات المسح البيئى الداخلية والخارجية إلى مجتمع الجامعة.

يقوم رئيس الإدارة الإستراتيجية بإجراء وتسهيل ورش عمل مع لجنة التخطيط الإستراتيجى وكذلك أصحاب المصلحة الرئيسيين لمناقشة واقتراح وتحديد أولويات الجامعة الغايات والأهداف والمبادرات والمشاريع وكذلك الأهداف المؤسسية.

يعمل رئيس الإدارة الإستراتيجية مع أصحاب المصلحة ذوى الصلة لتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التى تقيس التقدم المحرز فى مبادرات الجامعة ومشاريعها.

يقوم الرئيس التنفيذى بتقديم الخطة الإستراتيجية المقترحة للجامعة إلى مجلس الجامعة للموافقة عليها ثم إلى مجلس الأمناء.

يضع رئيس الإدارة الإستراتيجية خطة اتصال لنشر إستراتيجية الجامعة على المجتمع بأسره، ويعمل أيضاً مع مكتب الاتصالات لتطوير منشورات التخطيط الإستراتيجى اللازمة.

(١٦٦)

الأساليب الإستراتيجية بالخطة

تم الاستعانة بأسلوب التحليل البيئى SWOT لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.

ويمكن إجمال النقاط المعروضة بالخطط الإستراتيجية السابقة فى الجدول التالى:

جدول (٢)

المشاركون في الخطط الإستراتيجية القومية والأساليب المستخدمة

الأساليب	المشاركون	الخطط الإستراتيجية
١- أسلوب العصف الذهني ٢- أسلوب التحليل الرباعي ٣- الإطار العمل المنطقي	وحدة التخطيط الإستراتيجي ودعم السياسات بالوزارة.	إستراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠: مصر تستثمر في المستقبل
١- أسلوب تحليل SOWT ٢- أسلوب تحليل الفجوة ٣- أسلوب العصف الذهني ٤- النماذج الرياضية ٥- بطاقة الأداء المتوازن	- فرق عمل متنوعة. - وحدة التخطيط الإستراتيجي لتحديث الخطة ٢٠١٨ م.	الخطة الإستراتيجية لجامعة الزقازيق ٢٠١٣-٢٠٢٢
١- أسلوب تحليل SOWT ٢- مصفوفة العوامل الداخلية ٣- مصفوفة العوامل الخارجية ٥- أسلوب تحليل الفجوة ٦- خريطة جانن	وحدة التخطيط الإستراتيجي بالجامعة.	الخطة الإستراتيجية لجامعة القاهرة ٢٠١٥-٢٠٢٠ م : إستراتيجية المستقبل
١- أسلوب تحليل SOWT	وحدة الإدارة الإستراتيجية والفعالية المؤسسية بالجامعة.	الخطة الإستراتيجية المئوية للجامعة الأمريكية بالقاهرة ٢٠١٩-٢٠٢٢ م: من جيد إلى عظيم

المصدر: الباحثة

ب- تحديد مستوى الوعي بالأساليب الإستراتيجية

يتحدد مستوى الوعي بالأساليب الإستراتيجية، سواء كان وعياً كاملاً مهارياً صادقاً أو وعياً ناقصاً خطابياً، من خلال المعيارين التاليين:

المعيار الأول: مهارة المشاركون

يتعلق هذا المعيار بتحديد مدى معرفة المشاركين بمجال التخطيط الإستراتيجي بصفة عامة، وأساليبه بصفة خاصة. والتي يمكن اكتسابها من خلال عملية الإعداد أو التدريب أو من خلال الممارسة داخل الميدان أو من خلال البحث أو القراءة والاطلاع. وعليه، تحددت مؤشرات الحكم على هذا المعيار في المؤشرين التاليين:

المؤشر (١): التخصص

للتخصص أهمية كبيرة في تحديد مدى الوعي لدى المشاركون، فهو يعد من مصادر تشكيل الوعي، بل يمكن اعتباره المصدر الأول لتشكيل الوعي. فالتخصص يعنى أن يختص فرد بالقيام بعمل معين دون غيره، وأن يوفر له الوقت والجهد، ويسبق ذلك الحصول على المعرفة المتعلقة بمجال التخصص. فيقال في اللغة العربية تخصص: انفرد وصار خاصاً، ويقال: حَصَّصَهُ فتخصص. وبه، وله: انفرد به، وله. ويقال: تخصص في علم كذا: قَصَرَ عليه بحثه وجهده (١٦٧). أما إجرائياً، فالتخصص: تقسيم للمهام، وفقاً للمهارات المطلوبة لأداء المهمة.

بالرجوع إلى الجدول السابق يتضح أن المشاركون في عملية التخطيط الإستراتيجي هم أعضاء وحدات التخطيط الإستراتيجي بالجهة التابعة لها إصدار الخطة الإستراتيجية. فيما عدا جامعة الزقازيق، حيث جاء الإعداد للخطة الإستراتيجية سابق على إنشاء وحدة التخطيط الإستراتيجي بالجامعة (١٦٨)، إلا أن أعضاؤها شاركوا في تحديث الخطة عام ٢٠١٨م.

وجدير بالذكر، أن المدير التنفيذي وأعضاء وحدات التخطيط الإستراتيجي يشترط أن يكونوا من الحاصلين على دورات تدريبية في التخطيط الإستراتيجي، ومن ذوى الكفاءة والخبرة في مجال التخطيط الإستراتيجي، والإلمام بمعايير الاعتماد والجودة. وهو ما يشير إلى أنه لا يوجد اختلاف بين المشاركين في نقطة الابتداء وهي الإعداد المسبق للممارسة الإستراتيجية، فالجميع تم إعداده من خلال الالتحاق بالدورات التدريبية المتخصصة في مجال التخطيط الإستراتيجي كشرط للاختيار في عضوية هذه الوحدات.

أما من ناحية التفرغ للعمل بوحدة التخطيط الإستراتيجي، بحيث يتوفر الوقت والجهد للقيام بمهام عمل الوحدة بالكفاءة والفعالية المنشودة، فهي تختلف باختلاف مستوى الخطة الإستراتيجية لصالح المستويات الأعلى. فأعضاء وحدة التخطيط الإستراتيجي على مستوى الوزارة هم من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحاصلين على تفرغ كل أو بعض الوقت، أما أعضاء وحدة التخطيط الإستراتيجي بالجامعات فهم يمارسون العمل بالوحدة كجزء من مهامهم الجامعية. كما تختلف باختلاف تبعية الخطة الإستراتيجية لصالح الجامعة الأجنبية؛ حيث تعد وحدة التخطيط الإستراتيجي بالجامعة الأمريكية بالقاهرة وحدة مستقلة تقدم مجموعة متنوعة من الخدمات والمنتجات لدعم الوحدات الأكاديمية والإدارية بالجامعة، وكذلك الدوائر الخارجية، مع احتياجات التخطيط والتقييم والاعتماد والبحث وتحليل البيانات، وتقديم التقارير إلى الحكومة الأمريكية والمصرية وهيئات الاعتماد في الوقت المناسب. فهي مصدر المعلومات الرسمي للجامعة عن نفسها وأقرانها وبيئتها التعليمية.

المؤشر (٢): الخبرة

تعد الخبرة من أهم المؤشرات الدالة على نمو وعى المشاركين وتجده؛ إذ تتكون الخبرة نتيجة التفاعل المستمر بين الفرد وبيئته، وتزداد عمقاً بتكرار العمل، بما يؤدي إلى تعميق المعرفة المكتسبة، وتنمية المهارة أثناء القيام بالأنشطة المختلفة.

نظراً لأهمية استدامة تدريب المشاركين بوحدة التخطيط الإستراتيجي على تنشيط وتجديد المعارف والمهارات ونقل الخبرات، ومن ثم تجويد الممارسات، فقد حرصت الوزارات والمؤسسات على إنشاء وحدات ومراكز للتدريب تتبع الإدارة العليا مباشرة. إلا أن أنشطة التدريب تختلف، من حيث: مدى انتظامها وارتباطها بمجال التخطيط الإستراتيجي وتغطيتها للمهارات الإستراتيجية المطلوبة؛ فهي تزداد انتظاماً وارتباطاً بالمهارات الإستراتيجية على مستوى الوزارة وتقل بالانتقال إلى المستوى الجامعي، كما لا تعقد وقت الحاجة فحسب، بل تُعقد باستمرار، وتزداد عند الحاجة.

وليس أدل على ذلك من الدور الذي تقوم به إدارة التدريب بوزارة التعليم العالي من وضع خطة سنوية للتدريب، متنوعة الإسهامات التدريبية، ما بين: برامج تدريبية أساسية، وتخصصية، وبرامج تكنولوجيا المعلومات (١٦٩). إلى جانب، الدور المستمر لمعهد التخطيط القومي منذ إنشائه عام ١٩٦٠م، في تقديم دورات تدريبية قصيرة الأجل للعاملين في الأجهزة الحكومية ومؤسسات

القطاع العام على المستوى الإقليمي والمحلي، تتحدد موضوعاتها بعد استطلاع الاحتياجات التدريبية لهذه الأجهزة والمؤسسات. ومن هذه الدورات التدريبية القصيرة التي قدمها المعهد لعدد من العاملين بوزارة التعليم العالي، دبلوم التخطيط الإستراتيجي خلال الفترة: ٢٠١٣/٤/١٤ - ٢٠١٣/٦/٢٥م. بالإضافة إلى برامج التدريب التعاقدى قصيرة الأجل، التي يتوقف عددها السنوي وموضوعاتها وعدد ونوع المشاركين فيها طبقاً للاتفاق التعاقدى مع الجهات الطالبة سواء محلية أو إقليمية أو دولية. وقد تعاقدت وزارة التعليم العالي مع معهد التخطيط القومي على تدريب عدد من العاملين بالوزارة على برنامج دراسات الجدوى، الإعداد (البرنامج السادس) خلال ١٠ - ١٤/٤/٢٠١٦م (١٧٠). يُضاف إلى ما سبق، أنه بإنشاء وحدة التخطيط الإستراتيجي بالوزارة عام ٢٠٠٦م، تقرر تدريب وإعداد كوادر بشرية مؤهلة للعمل في مجال التخطيط الاستراتيجي، وابتعث عدد منهم لتأهيلهم في مجال التخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي.

وكان لكل ذلك إنعكاساته، التي تجلت بوضوح خلال الإعداد لإستراتيجية الوزارة. وعليه، فإن خبرة المشاركون بوحدات التخطيط الإستراتيجي على مستوى وزارة التعليم العالي أكبر من الخبرة لدى المشاركين على المستوى الجامعي.

وكما لاستدامة التدريب دلالاته على خبرة المشاركين، فإن لسنوات العمل في مجال تخصص ما، واتساع المعرفة لتشمل الميادين الحليفة لمجال التخصص، دلالة واضحة على مستوى الخبرة أيضاً. ويبدو ذلك بدرجة كبيرة لدى أعضاء مكتب إدارة الإستراتيجية والفعالية المؤسسية بالجامعة الأمريكية؛ حيث يُشترط في المدير الإستراتيجي خبرة لا تقل عن ٥ سنوات في التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي المؤسسي المتكامل في التعليم العالي، والخبرة في تدريب المهنيين، والعمل مع أنظمة SAP (برنامج تخطيط موارد المؤسسة)، وأنظمة Banner (نظام إدارة معلومات المجتمع الجامعي عن طريق الإنترنت)، ونظم التخطيط والتقييم، وهناك حاجة إلى خبرة مع IPEDs (النظام المتكامل لبيانات التعليم ما بعد الثانوي) ومجموعات البيانات المشتركة والمعايير (١٧١). في حين يُشترط للعمل بوحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات - كما ذكر سابقاً - الحصول على دورات في التخطيط الإستراتيجي. من هنا يتضح أن الخبرة لدى المشاركين بالجامعة الأمريكية أوسع وأعمق عن خبرة المشاركين بوحدات التخطيط الإستراتيجي بكل من جامعة القاهرة وجامعة الزقازيق.

المعيار الثانى: فعالية الأساليب وكفاءتها

يتعلق هذا المعيار بالكشف عن مدى فعالية الأساليب التى تم استخدامها عند إعداد الخطط الإستراتيجية، من حيث تحقيقها للهدف الذى تستخدم من أجله، وكذلك مدى كفاءة الأساليب من حيث اقتصادها للوقت والتكلفة. ومن ثم، تمثلت مؤشرات الحكم على هذا المعيار فيما يلى:

المؤشر (١): فعالية الأساليب الإستراتيجية

تعتمد فعالية الأساليب الإستراتيجية على مدى تحقيقها للغرض الذى تستخدم من أجله، فى سياق عملية متعددة المراحل، ومن ثم متعددة الأغراض، هى عملية التخطيط الإستراتيجى. وعليه، تتعدد الأساليب لتغطى الغرض من كل مرحلة؛ فهناك أساليب لتحديد التوجه الإستراتيجى، وأساليب لعرض وتقييم وضع المؤسسة، وأساليب لاختيار البديل الإستراتيجى، وأخرى لمتابعة التنفيذ وتقويمه. ولكن، هل الأساليب التى اعتمدت عليها كل خطة إستراتيجية من الخطط السابق ذكرها غطت مراحل بناء هذه الخطط، وحققت الهدف من استخدامها فى كل مرحلة؟ ويتسنى النظر فى هذا الأمر من خلال الكشف عما يلى:

تغطية الأساليب لكل المراحل/ شمولية الأساليب

بالرجوع إلى الجدول السابق يتبين اعتماد كل خطة على أكثر من أسلوب إستراتيجى، إلا أنها متفاوتة فيما بينها من حيث عدد الأساليب، ونوعها. وقد جاءت جامعة الزقازيق وجامعة القاهرة الأكثر اعتماداً على أكبر عدد من الأساليب، حيث غطت الأساليب جميع مراحل عملية التخطيط الإستراتيجى. وقد يرجع ذلك إلى غلبة الطابع الأكاديمى والإلتزام المنهجى على المشاركون فى بناء الخطط الجامعية، وهو أمر محمود فى قليله وكثيره، خاصةً عندما يكون التخطيط الإستراتيجى حديث العهد بالجامعات؛ حيث جاء الاهتمام به فى سياق فكر الجودة الذى بدأت الجامعات تهتم به وتبحث عنه منذ عام ٢٠٠٦م. وهو ما ينطبق على كلا الخطتين؛ فهما من حيث التوقيت: جاءتتا متزامنتين مع الأخذ بفكر الهيئة القومية لضمان جودة التعليم العالى، حيث كانت الخطة الإستراتيجية الأولى لجامعة القاهرة ٢٠١٠-٢٠١٥م، والخطة الإستراتيجية الثانية لجامعة الزقازيق ٢٠١٣-٢٠٢٢م، وما سبقهما من خطط كانت خطط سنوية تتعلق بإحدى قطاعات الجامعة كل على حدة. أما من حيث مستوى الخبرة: بالتأكيد العلاقة طردية بين الممارسة

والخبرة، وهاتان الخطتان تعدان الممارسة الأولى لكلتا الجامعتين، بما يعنى تدنى مستوى الخبرة، نتيجة حداثة الممارسة.

وفى المقابل، اقتصرت إستراتيجية وزارة التعليم العالى على أساليب تغطى فقط المرحلتين الأساسيتين من عملية التخطيط الإستراتيجى، وهما: مرحلة التحليل البيئى، ومرحلة متابعة التنفيذ. ويرجع ذلك إلى ارتفاع مستوى الخبرة لدى المشاركون، واعتمادهم على الحدس والتخيل وهما يمثلان جانب مهم من جوانب الإبداع الإستراتيجى؛ فالتخطيط الإستراتيجى بالإضافة إلى أنه عمل علمى ممنهج، فهو فى الأساس عمل احترافى إبداعى. وتكامل النظرة بين العلم والفن فى التخطيط الإستراتيجى من شأنه تحقيق الفعالية بدرجة عالية.

وتأتى الخطة الإستراتيجية للجامعة الأمريكية بالقاهرة، لتجسد الوعي الإستراتيجى فى أعلى صورته، بالرغم من اعتمادها على أسلوب التحليل البيئى SWOT فقط. ويتمشى ذلك مع الفكرة التى عبر عنها Sari Stenfors & Leena Tanner & Ilkka Haapalinna عام ٢٠٠٤م، بأنه: لا توجد صناديق سوداء (١٧٢)؛ فجميع المعلومات متاحة، وجميع المجتمع الجامعى قادرون على فهم المهام المطلوبة، والنماذج جيدة التصميم جاهزة كطريقة موثوقة لبدء كل شيء، والعديد من الأساليب لها تطبيقات تكنولوجية سهلة الاستخدام.

التكامل بين الأساليب

تتعدد أنشطة عملية التخطيط الإستراتيجى وتحتاج إلى استعداد واسع النطاق، فهذا نشاط تحليلى للوقوف على حالة المؤسسة، وذاك عمل استشرافى مفيد للنظر فى مستقبل المؤسسة وسبل التعامل معه، ونشاط آخر لتصميم استراتيجيات للتعامل مع بيئة سريعة التغير، فضلاً عن نشاط آخر لضمان متابعة التنفيذ الفعال للخطة الاستراتيجية. ونتيجة لذلك، نادراً ما تعتمد عملية التخطيط الإستراتيجى الواسعة النطاق على أسلوب واحد (١٧٣).

وانطلاقاً من أنه لا يوجد أسلوب بعينه هو الأفضل، فإن التكامل بين الأساليب يعد ضرورة ملحة؛ وذلك لتجاوز قصور كل منها، وليُكَمَّل بعضها نقص بعض. وفى مجال التخطيط الإستراتيجى يُعد التكامل بين الأساليب من أهم الأسس المنهجية التى يجب أن يقوم عليها؛ لأن التكامل بين الأساليب يؤدي إلى نتائج أفضل، وإلى الوفاء بمتطلبات بناء خطة إستراتيجية فعالة.

والتكامل بين أساليب التخطيط الإستراتيجي يجب أن يتم على المستويين الأفقي والرأسي. فالتكامل على المستوى الأفقي، يكون بين أساليب المرحلة الواحدة من مراحل التخطيط الإستراتيجي. وبصورة أكثر تفصيلاً، التكامل الذي يجب أن يوجد بين أساليب مرحلة التحليل الإستراتيجي، أو بين أساليب مرحلة الاستشراف الإستراتيجي، أو بين أساليب مرحلة التقييم والمفاضلة بين البدائل الإستراتيجية، أو بين أساليب مرحلة متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية وتقييمها. الأمر الذي من شأنه أن يحقق أهداف كل مرحلة من مراحل التخطيط الإستراتيجي بأعلى فعالية. أما التكامل على المستوى الرأسي، فيقصد به التكامل الذي يجب أن يكون بين أساليب المراحل المختلفة التي تمر بها عملية التخطيط الإستراتيجي. وبصورة أكثر تفصيلاً، هو ذلك التكامل الذي يجب أن يوجد بين أساليب مرحلة التحليل الإستراتيجي، وأساليب مرحلة الاستشراف الإستراتيجي، وأساليب مرحلة التقييم والمفاضلة بين البدائل الإستراتيجية، وأساليب مرحلة متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية وتقييمها، بما يحقق أهداف عملية التخطيط الإستراتيجي، المتمثلة في صياغة خطة إستراتيجية جيدة وضمان تنفيذها بفعالية.

وتتمتع الأساليب الإستراتيجية التي تم استخدامها بالخطط السابق عرضها بدرجة عالية من التكامل على المستويين الأفقي والرأسي. فعلى المستوى الأفقي، تكامل نموذج ماكينزي ونموذج PEST في مرحلة التحليل البيئي، ثم تكاملاً مع أسلوب تحليل سوات. وعلى المستوى الرأسي؛ تحقق التكامل بين تحليل سوات وتحليل الفجوة، والتكامل بين تحليل سوات وبطاقة الأداء المتوازن أو نموذج إطار العمل المنطقي أو خريطة جانث.

مناسبة الأساليب للسياق

بمراجعة الأساليب المستخدمة بالخطط الإستراتيجية للمؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها واختلاف درجة تميزها، يتضح أنها أختيرت بناءً على فهم حقيقي لسياق العمل الإستراتيجي، فكانت الأساليب الأكثر شيوعاً كما جاء بال محور الثاني من البحث.

المؤشر (٢): كفاءة الأساليب الإستراتيجية

تتوقف كفاءة الأساليب الإستراتيجية على اختيار الأساليب الأكثر اقتصاداً للوقت والتكلفة. وبمراجعة الأدبيات المتعلقة بتقييم قيمة الأساليب الإستراتيجية -وهي من الندرة بمكان- يتضح أن الأدبيات لم تحدد القيمة الاقتصادية للأساليب الإستراتيجية بصورة قاطعة (١٧٤)، إلا أنه يمكن

اعتبار الوقت المستغرق في تحديد الأسلوب دال على كفاءتها. وتظهر الأدبيات المتعلقة باستخدام الأساليب الإستراتيجية أن المشاركين قد أعتادوا على استخدام الأساليب الأكثر شيوعاً؛ بافتراض أنه مع مرور الوقت يزداد الناس معرفةً بأى الأساليب تعمل بشكل أفضل، وما هو أفضل للآخرين سيكون أفضل بالنسبة لغيرهم. أو يعتمد الاختيار على الإدراك الانتقائي للمشاركين؛ حيث إن مهارة المشاركين في استخدام أسلوب ما، نتيجة التدريب عليه أو تعلمه أثناء فترة الإعداد الأكاديمي، يدفع بهم لفرضه على المشكلة المطروحة (١٧٥).

ووفقاً لنتائج (٢٥) دراسة تجريبية مختلفة تم إجراؤها على مستوى العالم، في البلدان ذات المستويات التنموية المختلفة، خلال الفترة من ١٩٩٠: ٢٠١٥م، أسفر البحث التجريبي -إجمالاً- عن أن الأساليب الإستراتيجية العشرة الأكثر استخداماً، بغض النظر عن التطور على مستوى البلد أو حجم المؤسسة، هي: تحليل SWOT، وتحليل القوى الخمس لبورتر، وتحليل PEST، وقياس الأداء، وتحليل ماذا لو (السيناريو)، والتحليل المالي للأعمال، وتحليل عوامل النجاح الرئيسية، وتحليل الكلفة والمنفعة، وتحليل رضا العملاء، وبيانات الرؤية والرسالة (١٧٦).

وعند مقارنة الأساليب الأكثر استخداماً -كما توصلت الأدبيات التجريبية- بالأساليب التي استخدمت بالخطط الإستراتيجية يتضح أن: أسلوب التحليل SWOT كان الأسلوب الأكثر استخداماً، وهذا يعكس الاهتمام بالتحليل البيئي للمؤسسة؛ كمرحلة تعمل بمثابة الأساس للمرحلة السابقة عليها، مرحلة الاستشراف الإستراتيجي؛ حيث يتم مراجعة رسالة ورؤية المؤسسة وغاياتها الإستراتيجية بناءً على نتائج التحليل البيئي. وأيضاً، الأساس للمرحلة التالية عليها، مرحلة الاختيار الإستراتيجي؛ حيث يتم تحديد البديل الإستراتيجي الأفضل، الذي يحقق رؤية وغايات المؤسسة وكذلك أهدافها الإستراتيجية.

كما تُظهر الخطط الإستراتيجية استخداماً أكثر لأساليب متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية وتقييمها، إلا أنها تنوعت من حيث الأساليب المستخدمة؛ فقد اعتمدت إستراتيجية وزارة التعليم العالي على نموذج إطار العمل المنطقي، وجامعة القاهرة استخدمت خريطة جانث، أما جامعة الزقازيق فقد اعتمدت على بطاقة الأداء المتوازن. وتعكس هذه الأساليب، من ناحية، الاهتمام بمرحلة تنفيذ الخطة الإستراتيجية، حتى تتحقق الغاية من التخطيط الإستراتيجي، وهي التغيير المؤسسي. إلا أنها من ناحيةٍ أخرى، قد تعكس ضعف المعرفة العملية بأساليب تلك المرحلة.

وعليه، فإن الأساليب المستخدمة بالخطط الإستراتيجية -السابق ذكرها- من حيث اقتصادها للوقت، فهي ذات كفاءة عالية.

وعلى النقيض، من وجهة النظر التي تعتقد في أن شيوع الأسلوب الإستراتيجي أساس لاختياره، ومن ثم تقليل الوقت المنقضى في البحث عن الأسلوب الأنسب. يرى آخرون أن هذا المعيار كأساس للاختيار لديه العديد من القيود في الاعتماد عليه، حيث إنه يقيس فقط رواج استخدام الأسلوب وليس نجاحه. وهو ما يدل على أن رواج الاستخدام لا يدل بشكل قاطع على كفاءة الأسلوب، فكثير من الدراسات استخدمت آراء الخبراء على الرغم من وجود أساليب أخرى أكثر دقة (١٧٧).

ثانياً- أثر الوعي بالأساليب الإستراتيجية

إن أفضل طريقة لمعرفة الوعي بشيء ما هي الكشف عن أثره في الواقع، وهو ما يمكن ملاحظته في وجود خطة إستراتيجية مصاغة جيداً، وفي مدى النجاح الإستراتيجي للخطة. ومن ثم، يمكن تحديد معايير الكشف عن أثر الوعي من خلال المعيارين التاليين:

المعيار الأول: الصياغة الجيدة للخطة الإستراتيجية

تكمن الفكرة وراء الأساليب الإستراتيجية في دعم إنتاج المعرفة، ودعم التفاعل بين جميع الأفراد داخل المؤسسة وخارجها، بما يؤدي إلى تسهيل وضع خطط إستراتيجية أكثر فاعلية. وفيما يلي مؤشرات للتحقق من وجود خطط إستراتيجية جيدة الصياغة:

المؤشر (١): لغة الخطة الإستراتيجية

لقد كان لاتساع استخدام التخطيط الإستراتيجي في مختلف المجالات الربحية وغير الربحية، ولتعدد نماجه عظيم الأثر في عدم وجود لغة مشتركة حول المفردات المستخدمة في عملية التخطيط الإستراتيجي. فاللغة المستخدمة متنوعة ومربكة، وغالباً ما يوجد خلط بين المفردات المستخدمة؛ فالرسالة والرؤية والقيم الحاكمة والغايات والأهداف والركائز والإستراتيجيات، كل هذه المفردات تعنى أشياء مختلفة لأناس مختلفين. وعلى الرغم من عدم وجود طريقة واحدة صحيحة لتفسير كل مفردة، إلا أن الوقت قد حان للاتفاق على لغة مشتركة حول التخطيط الإستراتيجي، على الأقل بين الفريق الواحد للتخطيط الإستراتيجي؛ وذلك لمنع سوء الفهم والارتباك وإضاعة الوقت.

وعند مراجعة الخطط السابق ذكرها، يتضح أن الخطة الإستراتيجية للجامعة الأمريكية، يرافق عملية الإعداد تقديم White Papers Or Backgrounder Paper تتناول كل مكونات الخطة الإستراتيجية تفصيلاً، من حيث: المقصود بكل مكون، وكيفية بنائه، وأمثلة توضيحية، إلى جانب إعداد قوالب جاهزة Templates تُبسّط بشكل كبير المطلوب في كل مكون، وتحقق الاستثمار في الوقت (١٧٨). وهو ما يعكس وجود درجة عالية من الاتفاق حول مفردات عملية التخطيط الإستراتيجي، سهلت من تواصل المشاركين مع بعضهم البعض، كان نتيجته إعداد خطة إستراتيجية على درجة عالية من البساطة والوضوح.

كما ذكرت إستراتيجية وزارة التعليم العالي أن منهجيتها في تحديد المحاور والمسارات التي تتناول التعليم العالي تتماشى مع ما أقره المعهد الدولي لتخطيط التعليم، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على الاهتمام بخلق فهم مشترك بين المشاركين يصف ويشرح المنطق من وراء اتباع خطوات محددة أثناء بناء الإستراتيجية وتنفيذها.

أما الخطة الإستراتيجية لجامعة القاهرة، فقد حددت منذ البداية اعتماد منهجيتها في إعداد خطتها على معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وتبنيها لمجموعة من الخطوات روعى فيها الاتفاق عليها مسبقاً عند إعداد وتطوير الخطة الإستراتيجية. وهذه الخطوات هي: الاتفاق على هيكل مقترح الخطة الإستراتيجية، وتجميع المستندات المتاحة لصياغة وإعداد عناصر الخطة، والاتفاق على بعض الصياغات الأولية لرؤية ورسالة وغايات وأهداف الجامعة الإستراتيجية، وعقد ورشتي عمل لإعادة ضبط وصياغة هذه العناصر، وإعداد وإجراء استبيان للمفاضلة بين المقترحات المختلفة للرؤية والرسالة والأهداف، وإعداد خطة لاستطلاع آراء الجهات والأطراف ذات العلاقة في المرحلة القصيرة قبل الاعتماد النهائي للخطة. وقد اتسمت الخطة بالتنظيم في عرض عناصرها والبساطة في التحرك صوب الهدف، دون الدخول في تفاصيل قد تؤدي إلى التشتت، وأرجأت المرفقات التي تم الاعتماد عليها في بناء الخطة إلى جزء مستقل.

ولم تكن الخطة الإستراتيجية لجامعة الزقازيق على نفس القدر من الاتساق في المعنى والمبنى، فهي يعوزها الكثير من التنظيم والوضوح، إذ يغلب عليها الدخول في تفاصيل ليس موضعها متن الخطة الإستراتيجية، الأمر الذي يؤدي إلى التداخل والخلط بين مكونات الخطة.

المؤشر (٢): وجود آلية لمتابعة تنفيذ الخطة وتقييمها

تمثل الخطة الإستراتيجية الوثيقة الرسمية لتنفيذ الإستراتيجية المتبناة، وحسبما تكون الخطة الإستراتيجية من حيث إمكانية تحويلها للفكرة (الإستراتيجية) إلى واقع ملموس، تكون فعالية التنفيذ. ويتسنى ذلك، إذا اشتملت الخطة على نظام لمتابعة تنفيذها ومن ثم تقييمها، بحيث يقدم هذا النظام آلية توضح بشكل جيد ما يجب على المنفذين فعله وكيف يمكن فعله، وتصبح فى ذات الوقت دليل عمل للمخطط الإستراتيجى لمتابعة الخطة أثناء تنفيذها وتصحيح المسار فى حالة الابتعاد عن الأهداف المرجوة. ومن ثم، أصبح وجود هذه الآلية مكون أساسى من مكونات الخطة الإستراتيجية وأحد مؤشرات الحكم على صياغتها بطريقة جيدة.

وفى هذا الصدد، يتضح أنه لم تخلو خطة إستراتيجية من الخطط السابقة من هذا المكون، إلا أنها تباينت من حيث العناصر المكونة له ودرجة تفصيلها، ويرجع ذلك إلى اختلاف النموذج الإستراتيجى الذى تتبناه كل مؤسسة. فقد اعتمدت إستراتيجية وزارة التعليم العالى على أسلوب إطار العمل المنطقى Logical Framework Method، والخطة الإستراتيجية للجامعة الأمريكية استخدمت ما يسمى Guidelines Strategic Assessment Planning & Integrated Strategic Planning Guidelines، واعتمدت الخطة الإستراتيجية لجامعة القاهرة على خريطة جانت، أما الخطة الإستراتيجية لجامعة الزقازيق اعتمدت على بطاقة الأداء المتوازن.

المعيار الثانى: النجاح الإستراتيجى للخطة

يجب أن يكون النجاح الإستراتيجى هو نتاج وثمره الجهود المبذولة على المستويين النظرى، حيث صياغة الخطة الإستراتيجية، والمستوى الميدانى فى الواقع، حيث تنفيذ الخطة الإستراتيجية. ويتجلى النجاح الإستراتيجى فى أعظم صورته، عندما تصبح المؤسسة قادرة على البقاء والتكيف والنمو، فى ظل الأهداف التى تسعى إلى تحقيقها (١٧٩).

ويمثل بقاء المؤسسة شرطاً ضرورياً للنجاح الإستراتيجى والمرتكز الأساس الذى يمكن أن تنطلق منه المؤسسة للبحث عن وضع ملائم؛ أى لإجراء المزيد من عمليات التكيف مع البيئة المحيطة بها. لكن التكيف لن يكون عملياً على المدى الطويل ما لم يرافقه نمو وتطور؛ حيث إن حالة التكيف ليست الحالة النهائية المرغوبة من طرف المؤسسة، بل هى مقدمة لحالة أخرى تطمح إليها وهى النمو والتطور باتجاه تحقيق الأهداف والغايات المخطط لها، وبالتالي المزيد من

الاستقرار. ومن ثم، مقدرة أكبر على البقاء للوثوب ثانية إلى عملية تكيفية لاحقة، وهكذا تتابع مستمر يبدأ وينتهي عند البقاء (١٨٠). ويمكن تحديد مدى النجاح الإستراتيجي للخطط الإستراتيجية للمؤسسات الجامعية السابق ذكرها، بالاعتماد على المؤشرات التالية:

المؤشر (١): بقاء المؤسسة

يمثل البقاء جوهر النجاح الإستراتيجي؛ وذلك لأن مجرد بقاء المؤسسة في دائرة المنافسة يعتبر نجاحاً بحد ذاته (١٨١). ويُستدل على بقاء المؤسسة -وفقاً لطبيعة البحث الحالي- من خلال التعرف على الترتيب الذي تحتله كل جامعة في التصنيفات العالمية للجامعات.

المؤشر (٢): تكيف المؤسسة

يقصد بالتكيف قدرة المؤسسة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية الممكن مواجهتها في المستقبل وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان. فالتكيف يعنى أن المؤسسة تواجه العديد من المواقف التي تستدعي اتخاذ القرارات اللازمة لخلق التوازن المطلوب وتحقيق الاستقرار والاستمرار. وعلى هذا الأساس يعد التكيف خطوة مهمة من أجل احتواء التغيرات الواقعة في البيئة (١٨٢). ويمكن الاستدلال على التكيف المؤسسي -وفقاً لطبيعة البحث الحالي- بالرجوع إلى منهجية إعداد الخطط الإستراتيجية، خاصة الجزء المتعلق بآليات مراجعة وتحديث الخطة الإستراتيجية، والنتائج المترتبة عليها.

المؤشر (٣): نمو المؤسسة وتطورها

لن يكتمل النجاح الإستراتيجي من دون نمو المؤسسة وتطورها؛ فالنجاح الإستراتيجي يبلغ غايته عندما يتحقق النمو والتطور اللذان يُعبّر عنهما بالتغيير المؤسسي. ويقاس نمو المؤسسة وتطورها -وفقاً لطبيعة البحث الحالي- بالارتقاءات التي تحقّقها المؤسسات الجامعية في التصنيفات العالمية للجامعات. ويوضح الجدول التالي درجة نجاح الخطط الإستراتيجية -السابق ذكرها- في ضوء المؤشرات الثلاثة السابقة:

جدول (٣) مؤشرات النجاح الإستراتيجي للحكم على أثر الوعي بالأساليب الإستراتيجية

مؤشرات النجاح الإستراتيجي			الخطط الإستراتيجية
النمو والتطور	التكيف	البقاء	
<ul style="list-style-type: none"> السير بخطى ثابتة وتدريجية للأمام؛ حيث تواصل الجامعة تقدمها غير المسبوق في التصنيفات الدولية المختلفة. ارتفاع معادل الاستشهاد؛ حيث جاءت الجامعة ضمن قائمة جامعة ستانفورد الأمريكية لأفضل ٢٪ من علماء العالم الأكثر استشهاداً في مختلف التخصصات، وذلك بواقع (٤٨) عالم من جامعة القاهرة في نوفمبر ٢٠٢٠. من أفضل (٣٠٠) جامعة في التوظيف على مستوى العالم؛ حيث تركز على تخصصات وظائف المستقبل واستحداث برامج ذات التوجهات العالمية نحو التكنولوجيا البازغة، والتوسع في الشراكات والبرامج مع كبرى الجامعات الدولية لتقديم خريجين مؤهلين للمنافسة محلياً ودولياً. ارتفاع السمعة الأكاديمية للجامعة؛ حيث احتلت مراكز متقدمة في تصنيف شنغهاي الذي يركز على عدد الحاصلين 	<ul style="list-style-type: none"> الخطة الإستراتيجية لجامعة القاهرة ٢٠١٠-٢٠١٥م: جامعة القاهرة منارة العلم في مصر ومحيطها الإقليمي. (هي الخطة الإستراتيجية الخمسية الأولى للجامعة) الخطة الإستراتيجية لجامعة القاهرة ٢٠١٥-٢٠٢٠م: إستراتيجية المستقبل. (هي الخطة التالية للجامعة) الخطة الإستراتيجية المحدثة لجامعة القاهرة ٢٠١٧-٢٠٢٠م: جامعة ذكية من الجيل الثالث. جاءت هذه الخطة إيماناً من جامعة القاهرة بأنها يجب أن تتجاوز دورها التعليمي الحالي إلى خدمة الأهداف القومية 	<p>٢٠١٥م</p> <ul style="list-style-type: none"> وفقاً لتصنيف شنغهاي العالمي: الترتيب (٤٠٩) عالمياً. وفقاً لتصنيف ويوماتريكس الدولي: الترتيب (٤٧٤) عالمياً، والأول محلياً، والثالث إفريقياً، والثاني عربياً. من بين نحو ٣٠ ألف جامعة يشملها التصنيف. <p>عام ٢٠١٨م</p> <ul style="list-style-type: none"> تصنيف شنغهاي: تأتي ضمن أفضل (٥٠٠) جامعة عالمياً. تصنيف ويوماتريكس الدولي: الترتيب (٧٦٤) عالمياً. تصنيف US-News الأمريكي: احتلت المركز (٤٤٨). <p>عام ٢٠١٩م</p> <ul style="list-style-type: none"> تصنيف شنغهاي: لأول مرة في تاريخها ضمن 	جامعة القاهرة

<p>على جوائز دولية من خريجي الجامعة أو كوادرها.</p> <p>والوطنية، وإدراكاً منها بأنه من المعروف دولياً أنه لا توجد خطة إستراتيجية نهائية ومقدسة، فكل الجامعات الكبرى تُحدِّث خطتها سنوياً طبقاً للمتغيرات المختلفة في الواقع سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية، ومواكبة للتغير في التحديات الناشئة والتسارع العالمي من أجل التطوير، والاستفادة من تجارب الآخرين، وأيضاً بالنظر إلى العديد من المتغيرات المتجددة في كل مؤسسة سنوياً. لذا، كان من الضروري تحديث خطة الجامعة الإستراتيجية وفقاً لمتطلبات التحول إلى عصر جامعة الجيل الثالث، التي تهدف</p>	<p>أفضل (٤٠٠) جامعة عالمياً.</p> <ul style="list-style-type: none"> • تصنيف ويوماتريكس الدولي: الترتيب (٥٨٨) عالمياً. • تصنيف US-News الأمريكي: احتلت المركز (٤٣٤). • تصنيف كيو إس البريطاني للتخصصات: جاءت ضمن أفضل (٣٠٠) جامعة في التوظيف على مستوى العالم. • تصنيف التايمز العالمي: تتربع على رأس (٢٥٠) جامعة عالمية في علوم الكمبيوتر. • التصنيف الهولندي ليدن: احتلت المركز (٣٤١) عالمياً. • تصنيف CWUR: احتلت المرتبة (٤٥٢). عام ٢٠٢٠م: • تصنيف ويوماتريكس الدولي: المركز (٦٦٨) عالمياً. 	
--	--	--

	<p>إلى الجمع بين التعليم والبحث العلمي واستغلال المعرفة.</p> <p>• إن رؤية واستراتيجية الجامعة متجددة وتتم وفقاً لأحدث المعايير الدولية وذلك بهدف الوصول بالجامعة إلى العالمية من حيث التعليم والمناهج والخريجين، بحيث يستطيع خريجي الجامعة المنافسة في سوق العمل المحلية والدولية بمواصفات وخبرات التفكير النقدي وريادة الأعمال.</p>	<p>• تصنيف US-News الأمريكي: احتلت المركز (٤٣٤). عام ٢٠٢١ م وفقاً لتصنيف ويبوماتريكس الدولي: المركز (٥٥١) عالمياً.</p>	
<p>• ارتفاع معادل الاستشهاد؛ حيث جاءت الجامعة ضمن قائمة جامعة ستانفورد الأمريكية لأفضل ٢٪ من علماء العالم الأكثر استشهاداً في مختلف التخصصات، وذلك بواقع (٣٠) عالم من جامعة الزقازيق في نوفمبر ٢٠٢٠م، ومن أعلى الأساتذة المصريين تصنيفاً في القائمة الدكتور عطية فرجاني من جامعة الزقازيق في المرتبة (١١٨٨٩).</p>	<p>• بعد مرور خمس سنوات على الخطة الإستراتيجية للجامعة ٢٠١٣-٢٠٢٢م، وقفت الجامعة وقفة ومراجعة وتدقيق وتأمل من أجل الانطلاق من قاعدة ماتم إنجازه إلى آفاق أوسع، خاصة بعد إضافة كليات جديدة تشمل تخصصات يحتاجها المجتمع، وعدد من</p>	<p>عام ٢٠١٥م: وفقاً لتصنيف ويبوماتريكس: الترتيب (١٩٢٢) عالمياً، والترتيب (٢٨) إفريقياً، والترتيب (١٩) عربياً، والترتيب (٧) محلياً.</p> <p>عام ٢٠١٦م: وفقاً لتصنيف ويبوماتريكس: الترتيب (١٥٥١) عالمياً، والترتيب (٢١) إفريقياً،</p>	<p>جامعة الزقازيق</p>

• شهدت الجامعة ترتيباً متصاعداً في بعض التصنيفات العالمية، مثل: تصنيف ويبوميتركس بانتظام منذ عام ٢٠١٧م وحتى ٢٠٢٠م، وتصنيف شنغهاي، وتصنيف US-News، بما يوحى باهتمام الجامعة بتطوير إستراتيجية البحث العلمى والنشر الدولى من خلال مواقعها الإلكترونية، وكذلك الاهتمام بمكانة الجامعة محلياً وإقليمياً ودولياً.

• ارتفاع السمعة الأكاديمية للجامعة؛ حيث احتلت المركز الخامس بين الجامعات المصرية حسب تصنيف شنغهاي لعام ٢٠١٩م، الذى يركز على عدد الحاصلين على جوائز دولية من خريجي الجامعة أو كوادرها.

• التوسع فى المنشآت الجامعية، حيث تم إنشاء (٦) كليات جدد، بالإضافة إلى المعهد الفنى لتمرير حتى عام ٢٠١٩/٢٠٢٠م.

البرامج الجديدة لزيادة البدائل والخيارات الدراسية للطلاب على مستوى الدرجات العلمية (البكالوريوس والدبلوم العالى والماجستير والدكتوراه)، إلى جانب غيرها من الدبلومات العامة والمهنية والبرامج التدريبية، وذلك لاستكمال العمل فى تحديث الخطة التنفيذية الذى بدأ عام ٢٠١٨ لاستيعاب كل المستجدات لتأكيد تميز الجامعة فى أدوارها وأنشطتها محلياً وعالمياً، ولترتقى إلى المكانة التى تستحقها فى التصنيفات العالمية.

• وفى مجال البحث العلمى قامت الجامعة بتحديث خطتها البحثية بما يتماشى مع رؤية البحث العلمى ٢٠٣٠.

• وضع خطة لتحقيق ترتيب متقدم للجامعة على المستوى القومى والإقليمى والعالمى.

والترتيب (١٥) عربياً، والترتيب (٧) محلياً. عام ٢٠١٧م:

• وفقاً لتصنيف ويبوميتركس: الترتيب (١٩٠٠) عالمياً، والترتيب (٢٥) إفريقياً، والترتيب (٢٤) عربياً، والترتيب (٨) محلياً.

• وفقاً لتصنيف Qs Arab Region Rankings: جاءت

فى الترتيب (#٤٣).

• وفقاً لتصنيف Scimago: الترتيب (٥٨٧) عالمياً.

عام ٢٠١٨م: وفقاً لتصنيف ويبوميتركس: الترتيب (١٩٣٨) عالمياً،

والترتيب (٢٩) إفريقياً، والترتيب (٢٥) عربياً، والترتيب (٨) محلياً.

• وفقاً لتصنيف Qs Arab Region Rankings: جاءت

فى الترتيب (#٦١-٧٠).

عام ٢٠١٩م:

		<ul style="list-style-type: none"> • وفقاً لتصنيف ويبومتركس: الترتيب (١٨٠٩) عالمياً، والترتيب (٢٩) إفريقياً، والترتيب (٢٥) عربياً، والترتيب (٨) محلياً. عام ٢٠٢٠م: • وفقاً لتصنيف ويبومتركس: الترتيب (١٦٤٥) عالمياً، والترتيب (٢٦) إفريقياً، والترتيب (٢٣) عربياً، والترتيب (٨) محلياً. • وفقاً لتصنيف شنغهاي العالمى: ضمن أعلى ٣٪ من قائمة جامعات العالم. عام ٢٠٢١م: • وفقاً لتصنيف US-News: الحفاظ على الترتيب ضمن أفضل (١٠٠٠) جامعة عالمياً، حيث جاء ترتيب الجامعة في المركز (٩٧٨) عالمياً. 	
<ul style="list-style-type: none"> • إنشاء أول مركز وظيفي جامعي يقدم خدمات مهنية شاملة في الشرق الأوسط. 	<ul style="list-style-type: none"> • بناءً على التقييم والتوصيات الصادرة عن اعتماد NAQAAE في عام 	<ul style="list-style-type: none"> عام ٢٠١٥م: • وفقاً لتصنيف ويبوماتريكس: احتلت المركز (١٠٥٠) 	<p>الجامعة الأمريكية بالقاهرة</p>

<ul style="list-style-type: none"> • إنشاء ثلاثة مراكز للتوظيف والتطوير الوظيفي (ECDC) في جامعتين مصريتين حكوميتين بين عامي ٢٠١٢ و ٢٠١٧م. • إنشاء (٢٠) مركزاً جامعياً مستداماً للتطوير الوظيفي (UCCD) في (١٢) جامعة حكومية مصرية في صعيد مصر والدلتا والقاهرة الكبرى على مدار أربع سنوات. • إنشاء مكتب الاستدامة ومركز البحوث التطبيقية حول البيئة والاستدامة (CARES) للتعامل مع فكر الاستدامة من جميع زواياه: تقليل البصمة الكربونية للجامعة، وتعزيز البحث والتعليم البيئي، وتنفيذ برامج إعادة التدوير وزيادة الوعي العام. • السعي المستمر للحفاظ على وتعزيز التميز الأكاديمي للجامعة، فكانت أول جامعة في مصر يتم اعتمادها عام ٢٠١١م على المستوى المؤسسي من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر، والجامعة الأولى في مصر التي حصلت على الاعتماد الدولي من لجنة اعتماد 	<ul style="list-style-type: none"> • وكذلك، ٢٠١٢، عملية اعتماد لجنة الولايات الوسطى للتعليم العالي (MSCHE) في عامي ٢٠٠٨ و ٢٠١٨، قامت الجامعة الأمريكية بالقاهرة بمراجعة بيان مهمتها، ووضعت خطتها الإستراتيجية للجامعة ٢٠١٩-٢٠٢٢م للوفاء بهذه المهمة. • منذ تأسيسها عام ١٩١٩ لم تتزعزع أبداً في قيمها التأسيسية في التميز التعليمي، إلا أنها تكيفت مع الاحتياجات المتغيرة لأصحاب المصلحة، بالإضافة إلى التغييرات في مصر والعالم من خلال السعي المستمر لمواصلة تعزيز أعلى مستويات الجودة في التعليم العالي. • بينما هي مؤسسة مستقلة، ولكنها تكاملت مع المجتمع 	<ul style="list-style-type: none"> عالمياً، والترتيب (٢) بالنسبة لأفضل الجامعات داخل مصر. • وفقاً لتصنيف كيو إس: احتلت المركز (٣٤٥) عالمياً. عام ٢٠١٦م: • وفقاً لتصنيف كيو إس: احتلت المركز (٣٦٥) عالمياً، والمركز الأول محلياً، والخامس في المنطقة العربية، والرابع إفريقياً. • وفقاً لتصنيف Eduniversal: برامج الدراسات العليا بالجامعة الأمريكية بالقاهرة من بين أفضل (٢٠٠) برنامج على مستوى العالم. عام ٢٠١٨م: • وفقاً لتصنيف كيو إس: احتلت المركز (٣٤٥) عالمياً، والمركز الأول محلياً، والثالث إفريقياً. • وفقاً لتصنيف التايمز: جاء ترتيبها في الفئة (٥١: ١٠٠) في مجال الدراسات التنموية ضمن جامعات دولية
--	--	---

<p>الولايات الوسطى للتعليم العالي بالولايات المتحدة الأمريكية (MSCHE)، وتؤكد الاعتماد حتى عام ٢٠٢٦-٢٠٢٧م، دون أي متطلبات، فأصبحت من بين (٥٢٣) مؤسسة في جميع أنحاء العالم معتمدة من (MSCHE).</p> <ul style="list-style-type: none"> • أول جامعة في المنطقة العربية تقدم درجة جامعية مختلطة، بالاشتراك مع معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا عبر الإنترنت، والتي تُحسب لإكمال درجة الماجستير في الجامعة الأمريكية بالقاهرة. وهي أول جامعة في مصر ومن أوائل الجامعات في العالم التي تقدم برنامج FinTech من خلال تركيز جديد في هذا المجال في إطار ماجستير العلوم في التمويل. • لضمان التميز والتحسين المستمر، يتولى مكتب إدارة الإستراتيجية والفعالية المؤسسية (SMIE) بالجامعة، عملية تقييم منتظمة تخضع لها جميع الوحدات والإدارات والكليات والمكاتب والبرامج الأكاديمية وخدمات دعم الطلاب، فيكون التتبع ثابتاً طوال عملية التنفيذ 	<p>المصري من خلال التوعية الشاملة وتلتزم بشكل شامل بالقانون المصري وجميع اللوائح التعليمية، وبالرغم من اعتمادها في الولايات المتحدة من خلال MSCHE، إلا أنها تلتزم بأن تكون عضواً مهماً في نظام التعليم المصري، فكانت من أوائل المؤسسات التي تم اعتمادها من قبل NAQAAE في عام ٢٠١٠.</p> <ul style="list-style-type: none"> • تحسين الثقافة العامة للتخطيط والتقييم، من خلال دمج عملية التخطيط الإستراتيجي المتكاملة الجديدة: التقييم والتخطيط والميزانية، في كل من القطاعات الإدارية والأكاديمية بالجامعة. 	<p>كبرى، كما جاءت في مرتبة متقدمة دولياً في الفنون والعلوم الإنسانية.</p> <p>عام ٢٠٢٠م:</p> <ul style="list-style-type: none"> • وفقاً لتصنيف كيو إس: احتلت المركز (٣٩٥) عالمياً، وهي بذلك ضمن أفضل (١٪) من الجامعات عالمياً، ومن بين أفضل (١٠٪) من الجامعات في المنطقة العربية. <p>عام ٢٠٢١م:</p> <ul style="list-style-type: none"> • وفقاً لتصنيف ويبومتركس: جاءت ضمن الفئة من (١٠٠١ : ١٥٠٠) عالمياً.
---	--	--

<p>من خلال نظام يتكامل مع الخطة الاستراتيجية.</p> <ul style="list-style-type: none"> • تتمتع الجامعة بسمعة لا مثيل لها في توظيف خريجها، فهي الأولى في مصر وواحدة من الجامعات الأولى في إفريقيا. • تصنف كلية إدارة الأعمال كأفضل كلية أعمال في مصر وإفريقيا والعالم العربي، وتعد من أفضل ١٪ من المؤسسات التعليمية في جميع أنحاء العالم، وتعد في المركز الأول للمعرفة التجارية في الشرق الأوسط وإفريقيا؛ حيث تم منحها خمسة من أصل خمسة في Palms of Excellence، مما يجعلها من بين أفضل (١٠٠) كلية إدارة أعمال على مستوى العالم، وذلك منذ عام ٢٠١٢ حتى ٢٠٢٠م. كما تعد الكلية الوحيدة المصنفة في Financial Times في المنطقة العربية والتي تحتل المرتبة (٦٧) في كليات إدارة الأعمال على مستوى العالم في برامج التعليم التنفيذي المفتوح. 			
---	--	--	--

المصدر: من إعداد الباحثة، بالرجوع إلى المصادر الآتية:

أولاً: مصادر تتعلق بمؤشرات النجاح الإستراتيجي للخطة الإستراتيجية لجامعة القاهرة:

- جامعة القاهرة: تقرير إنجازات جامعة القاهرة، أغسطس ٢٠١٧ - يوليو ٢٠١٨، جامعة القاهرة، ٢٠١٨، ص ص ٧-٨.

- جامعة القاهرة: إنجازات جامعة القاهرة ٢٠١٨/٢٠١٩، مرجع سابق، ص ص ٧-١٤.

- جامعة القاهرة: جامعة القاهرة تحقق قفزة كبيرة وتتقدم ١١٧ مركزاً بنسبة تقدم ١٧.٥% في التصنيف الإسباني وبيومتركس لعام ٢٠٢١، الموقع الإلكتروني الرسمي للجامعة، الصفحة الرئيسية، آخر الأخبار في الجامعة، بتاريخ ٢٩/١/٢٠٢١.

- جامعة القاهرة: إنجازات الجامعة لعام ٢٠١٥/٢٠١٦، الموقع الإلكتروني الرسمي للجامعة، الصفحة الرئيسية، آخر الأخبار في الجامعة، بتاريخ ١٧/٨/٢٠١٥.

- جامعة القاهرة: جامعة القاهرة في ترتيب أفضل ٥٠٠ جامعة عالمياً في النسخة الأولى لتصنيف وبيوماتريكس الأسباني لعام ٢٠١٥، الموقع الإلكتروني الرسمي للجامعة، الصفحة الرئيسية، آخر الأخبار في الجامعة.

- وزارة التعليم العالي: الجامعات في أرقام، مجال الجودة والتنافسية، وزارة التعليم العالي، القاهرة، ٢٠٢٠م.

ثانياً: مصادر تتعلق بمؤشرات النجاح الإستراتيجي للخطة الإستراتيجية لجامعة الزقازيق:

- جامعة الزقازيق: تصنيف الجامعة، الموقع الإلكتروني الرسمي للجامعة، الصفحة الرئيسية.

At; <http://www.zu.edu.eg/UniversityRanking.aspx?&&MID=9>

- وزارة التعليم العالي: الجامعات في أرقام، مرجع سابق.

ثالثاً: مصادر تتعلق بمؤشرات النجاح الإستراتيجي للخطة الإستراتيجية للجامعة الأمريكية

بالقاهرة:

- جامعة القاهرة: إنجازات جامعة القاهرة ٢٠١٨/٢٠١٩، مرجع سابق، ص ١٢.

- وزارة التعليم العالي: الجامعات في أرقام، مرجع سابق.

-وائل ربيعى: رئيس الجامعة الأمريكية بالقاهرة فى حوار لليوم السابع: نستمد من القاهرة فلسفتنا.. والجامعة جسر للتعاون على مدار ١٠٠ عام، اليوم السابع، الخميس بتاريخ ٢١ نوفمبر ٢٠١٩م.

- Office of Strategy Management and Institutional Effectiveness; AUC Fact Book 2019-2020, Op. Cit., P.7& P.14.

- Office of Strategy Management and Institutional Effectiveness; AUC at A Glance, AUC, New Cairo, 2020, P11.

-The American University in Cairo, Self-Study Report Prepared for the National Authority for Quality Assurance and Accreditation of Education (NAQAAE), NAQAAE Self-Study Report 2019, AUC, New Cairo, Jan. 2019, P.4& Pp. 6-7.

رابعاً- نتائج تحليل الخطط الإستراتيجية للكشف عن الوعى بالأساليب واستخدامها

أسفر تحليل الخطط الإستراتيجية عن عدد من النتائج تكشف عن مستوى الوعى بالأساليب الإستراتيجية على المستوى النظرى، وأثر ذلك على استخدام الأساليب فى صياغة خطة إستراتيجية جيدة، تحقق نجاحاً إستراتيجياً فى الواقع.

أ- نتائج تتعلق بمستوى الوعى بالأساليب الإستراتيجية

المعيار الأول: مهارة المشاركون

المؤشر (١): التخصص

لا يوجد اختلاف بين المشاركين فى الإعداد المسبق للممارسة الإستراتيجية. فالجميع تم إعداده من خلال الالتحاق بالدورات التدريبية المتخصصة فى مجال التخطيط الإستراتيجى.

يوجد اختلاف فى التفرغ للعمل بين المشاركين لصالح الجامعة الأمريكية بالقاهرة، يليها وزارة التعليم العالى، وينعدم التفرغ للمشاركين على المستوى الجامعى.

المؤشر (٢): الخبرة

خبرة المشاركون على المستوى الوزاري أوسع وأعمق من الخبرة لدى المشاركين على المستوى الجامعي. لاستدامة تدريب المشاركون بوحدة التخطيط الإستراتيجي بالوزارة، وارتباطه بالاحتياج وقت الضرورة لدى أعضاء وحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات.

الخبرة لدى المشاركين بالجامعة الأمريكية بالقاهرة أوسع وأعمق من خبرة المشاركين على المستوى الجامعي. لاستدامة التدريب لدى أعضاء مكتب إدارة الإستراتيجية والفعالية المؤسسية بالجامعة الأمريكية، واتساع المعرفة لتشمل الميادين الحليفة لمجال التخطيط الإستراتيجي.

المعيار الثاني: فعالية الأساليب الإستراتيجية وكفاءتها

المؤشر (١): فعالية الأساليب الإستراتيجية

تتمتع الأساليب الإستراتيجية بدرجة عالية من الفعالية على مستوى الوزارة، وتنخفض الفعالية على المستوى الجامعي، بينما هي تتجلى في أعلى صورها بالخطة الإستراتيجية للجامعة الأمريكية بالقاهرة. وذلك، إنعكاساً لارتفاع مستوى الخبرة على المستوى الوزاري وعلى مستوى الجامعة الأمريكية بالقاهرة، بما يحقق تكامل النظرة بين العلم والفن في التخطيط الإستراتيجي، ما من شأنه تحقيق الفعالية بدرجة عالية.

لا يوجد اختلاف بين الخطط الإستراتيجية في تمتعها بدرجة عالية من التكامل على المستويين الأفقي والرأسي.

المؤشر (٢): كفاءة الأساليب الإستراتيجية

تتميز الأساليب المستخدمة بالخطط الإستراتيجية بأنها ذات كفاءة عالية على جميع المستويات، وذلك من حيث اقتصادها للوقت المستغرق في اختيارها. لاعتماد عملية الاختيار على الأساليب الأكثر شيوعاً، كما أكدت الأدبيات في المجال.

انخفاض كفاءة الأساليب الإستراتيجية المستخدمة على المستوى الجامعي، وكذلك على مستوى وزارة التعليم العالي، نظراً لتعدد الأساليب المستخدمة في المرحلة الواحدة، بالرغم من تكاملها، بما يمثل هدراً مادياً ومالياً يرفع من تكلفة إعداد الخطة. وعلى العكس من ذلك، تتميز الأساليب الإستراتيجية المستخدمة بالخطة الإستراتيجية للجامعة الأمريكية بدرجة كفاءة عالية؛ نظراً لاعتمادها على أسلوب واحد فقط.

ب- نتائج أثر الوعى بالأساليب الإستراتيجية

المعيار الأول: الصياغة الجيدة للخطة الإستراتيجية

المؤشر (١): لغة الخطة الإستراتيجية

وجود درجة عالية من الوضوح والاتفاق حول مفردات الخطة الإستراتيجية لدى المشاركين فى عملية التخطيط الإستراتيجى بكل من الجامعة الأمريكية بالقاهرة، ووزارة التعليم العالى، وجامعة القاهرة. إلا أنها ليست على نفس القدر من الوضوح لدى المشاركين فى إعداد الخطة الإستراتيجية لجامعة الزقازيق.

المؤشر (٢): وجود آلية لمتابعة تنفيذ الخطة وتقييمها : لم تخلو خطة إستراتيجية من الخطط -موضوع التحليل- من وجود آلية لمتابعة تنفيذ الخطة وتقييمها، إلا أنها تباينت من حيث الأسلوب المستخدم لتقديم هذه الآلية لاختلاف النموذج الإستراتيجى الذى تتبناه كل مؤسسة.

المعيار الثانى: النجاح الإستراتيجى للخطة

ارتفاع درجة النجاح الإستراتيجى لدى جامعة القاهرة، والجامعة الأمريكية بالقاهرة؛ نظراً للمكانة التى تشغلها كل منهما فى جداول التصنيفات العالمية.

وإجمالاً، لمعرفة مستوى الوعى بالأساليب الإستراتيجية وفقاً للمستوى الذى توضع فيه الخطة وتنفذ، تشير النتائج إلى ارتفاع مستوى الوعى بالأساليب الإستراتيجية فى المستويات الإدارية العليا، مستوى وزارة التعليم العالى، بدرجة أكبر من مستوى الوعى بالأساليب على المستوى الجامعى. ووفقاً لنوع الملكية أو التبعية فإن الوعى الإستراتيجى عامة والوعى بالأساليب خاصة يرتفع لدى المشاركين فى التخطيط الإستراتيجى بالجامعة الأمريكية بالقاهرة، وينخفض لدى المشاركين بالجامعات الحكومية.

أما بالنسبة لأثر الوعى بالأساليب الإستراتيجية فى الواقع، يتضح أن الجامعة الأكثر تميزاً يرتفع لدى العاملين بها درجة الوعى الإستراتيجى بصفة عامة، ويظهر ذلك بوضوح فى ارتفاع درجة النجاح الإستراتيجى للجامعة الأمريكية بالقاهرة، وكذلك لجامعة القاهرة، فى حين أنها أقل فى النسبة لجامعة الزقازيق.

وجدير بالذكر، أن جامعة القاهرة وجامعة الزقازيق بالرغم من اتفاقهما إلى حد كبير في درجة الوعي بالأساليب الإستراتيجية؛ حيث يشتركان في طبيعة التخصص والخبرة فيمن يشغل مكانة بوحداث التخطيط الإستراتيجي بالجامعة سواءً كمديرين تنفيذيين أو أعضاء، وكذلك في اعتمادهما على الأساليب الإستراتيجية الأكثر شيوعاً كما أكدت الأدبيات، وهي ليست بالضرورة الأكثر فعالية وكفاءة. إلا أنهما مختلفتان اختلافاً بيناً في أثر الوعي بالأساليب الإستراتيجية في الواقع؛ حيث النجاح الإستراتيجي هو النتيجة الطبيعية التي ترتبت على تنفيذ جيد لخطة إستراتيجية مُعدّة بشكل جيد، هي الخطة الإستراتيجية لجامعة القاهرة. وقد يكون ذلك راجعاً إلى اختلاف القناعات الفكرية حول جدوى التخطيط الإستراتيجي وأهميته في تحقيق التغيير المؤسسي، وليس مجرد متطلب لتحقيق الجودة والاعتماد.

توصيات البحث:

ويوصى البحث الحالي استكمالاً لهذا العمل العلمي من زوايا أخرى، البحث فيما يلي:

القيمة الاقتصادية للأساليب الإستراتيجية.

جدوى التخطيط الإستراتيجي بالجامعات.

آليات تنمية الوعي الإستراتيجي لدى العاملين بالجامعات.

إعداد نموذج للكشف عن الوعي الإستراتيجي بالجامعات.

الهوامش

- (1) Turkay, Oguz& et al.; Effects of Strategic Consciousness and Strategic Planning on Business Performance: A Comparative Study of the Industries in Turkey, African Journal of Business Management, Vol. 6, N. 32, 15 Aug. 2012, P. 9192.
- (٢) (جاسم سلطان: من الصحوة إلى اليقظة، مشروع النهضة، سلسلة أدوات القادة، ط (٤)، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، المنصورة، ١٤٣١هـ / ٢٠١٠م، ص ٧. بتصرف
- (3) Qehaja, Albana Berisha& Enver Kutllovci& Justina Shiroka Pula; Strategic Management Tools and Techniques Usage: A Qualitative Review, Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis Journal, Vol. 65, N. 2, Mendel University of Agriculture and Forestry Brno, Czech Republic, 2017, P.588.
- (4) Stenfors, Sari& Leena Tanner; Evaluating Strategy Tools through Activity Lens, Management Science, Helsinki School of Economics, WorkingPapers, W-419, Finland, March 2007, Pp.3-4.
- (5) Afonina, Anna& Vladimir Chalupsky; Investigation of Strategic Management Tools and Techniques, Acta Universities Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis (Journal University of Agriculture and Silviculturae Mendelianae Brunensis), Vol. LXI, N. 4, 2013, P.840.
- (٦) صفحة الفلسفة والعلوم الإنسانية: الدرس الرابع، الوعي الفلسفي والمعرفة العلمية، دمشق، ٢٠١٥. بتصرف
- At;<https://www.facebook.com/671921989572912/posts/795181857246924/>
- (٧) ج. ف. ف. هيجل: محاضرات في فلسفة التاريخ (العقل في التاريخ)، ط (٣)، ترجمة: إمام عبدالفتاح إمام، دار التنوير للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، ٢٠٠٧، ص ٤٣-٤٤٤ & ص ٤٨. بتصرف

- (٨) جورج لوكاش: التاريخ والوعي الطبقي، ط (٢)، ترجمة: حنا الشاعر، دار الأندلس للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، ١٩٨٢، ص ٦٧-٦٨. بتصرف
- (9) SCHMIDT, KJELD; The Problem with Awareness, Introductory Remarks on Awareness in CSCW, Computer Supported Cooperative Work 11, Kluwer Academic Publishers, Netherlands, Sept. 2002, P. 287.
- (10) HALIS, Muhsin& Mehmet SARIISIK& Oguz TURKAY; Institutional Strategic Consciousness and its Reflections: Research on Qualified Hotels in Istanbul, Journal of Global Strategic Management, Vol. 4, N. 2, Dec. 2010, P.161.
- (١١) محمد كمال مصطفى: ثقافة التقدم، المشكلة والحل، فريدريش إيبيرت (مكتب مصر)، القاهرة، ٢٠١٦، ص ١٢٨.
- (١٢) عبد الكريم بكار: تجديد الوعي، سلسلة رحلة إلى الذات، الجزء (٢)، دار القلم، دمشق، ١٤٢١هـ / ٢٠٠٠م، ص ١٠.
- (١٣) كامل جاسم المردياتي: الوعي المعرفي والتنمية المستقبلية، مجلة آداب البصرة، العدد (٤٦)، كلية الآداب، الجامعة المستنصرية، ٢٠٠٨، ص ٣٢٣.
- (١٤) محمد كمال مصطفى: ثقافة التقدم، مرجع سابق، ص ٢٣.
- (15) HEATH, Christian& et al.; Configuring Awareness, Computer Supported Cooperative Work 11, Kluwer Academic Publishers, Netherlands, 2002, P. 318.
- (16) SCHMIDT, Kjeld; The Problem with Awareness, Op. Cit., P. 287.
- (١٧) كامل جاسم المردياتي: الوعي المعرفي والتنمية المستقبلية، مرجع سابق، ص ٣١٨.
- (١٨) محمد كمال مصطفى: ثقافة التقدم، مرجع سابق، ص ١٢٨.
- (١٩) المرجع السابق، ص ٣٤-٣٥ & ص ٥٤.
- (20) Rittenbruch, Markus& Gregor McEwan; Technical Report, Awareness Survey-An Historical Reflection of Awareness in Collaboration, HxI Initiative, Commonwealth Scientific Research Organisation (CSIRO), Defence Science& Technology Organisation

- (DSTO)& National ICT Australia (NICTA), 21Mar.2007, P.12& P.39.
- (21) SCHMIDT, Kjeld; The Problem with Awareness, Op. Cit., P.289.
- (22) Pencarelli, Tonino& Elisabetta Savelli& Simone Splendiani; Strategic Awareness and Growth Strategies in Small Enterprises, The International Journal of Business & Economics (IJBE), Special Issue, Vol. 8, N. 1, Association for Business and Economics Research (ABER), Fall 2009, P.82.
- (٢٣) منى محمود الخطيب: الوعي الإستراتيجي وأثره على المخاطر الإستراتيجية، الدور المعدل لممارسات الإدارة على المكشوف، دراسة ميدانية على شركات توزيع المحروقات في الأردن، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، مايو ٢٠١٨، ص ١٧.
- (٢٤) نعمان عبدالغنى، وحمروش أحمد رضا: الاتجاهات الحديثة في الإدارة الإستراتيجية الرياضية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ٢٠١٧، ص ص ١٤-١٥.
- (25) Thompson, John& Frank Martin; Strategic Management: Awareness and Change, 5th ed., South-Western Cengage Learning, Boston, Massachusetts, 2005, P. 3.
- (26) Pencarelli, Tonino& Elisabetta Savelli& Simone Splendiani; Strategic Awareness and Growth Strategies in Small Enterprises, Op. Cit., P. 82.
- (27) HALIS, Muhsin& Mehmet SARIISIK& Oguz TURKAY; Institutional Strategic Consciousness and its Reflections, Op. Cit., P. 161.
- (28) Hannon, Paul D.& Andrew Atherton; Small Firm Success and the Art of Orienteering: the Value of Plans, Planning and Strategic Awareness in the Competitive Small Firm, Journal of Small Business and Enterprise Development, 5(2), 1998, P.103.
- (29) Ibid., P. 104.
- (30) Pencarelli, Tonino& Elisabetta Savelli& Simone Splendiani; Strategic Awareness and Growth Strategies in Small Enterprises, Op. Cit., P. 82& P. 86.
- (31) Turkay, Oguz& et al.; Effects of Strategic Consciousness and Strategic Planning on Business Performance, Op. Cit., P. 9190.

(32) Siddh, Man Mohan& et.al.; Structural Model of Perishable Food Supply Chain Quality (PFSCQ) to Improve Sustainable Organizational Performance, Benchmarking: An International Journal, 25 (7), Emerald Publishing Limited, Aug. 2018, P.2272-2317.

نقلاً عن: أيمن عادل عيد: الوعي الإستراتيجي وتأثيره على التميز المؤسسي للجامعات المصرية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد السادس، يناير ٢٠١٩م، ص ٥٥٧.

(33) Luoma, Mikko; Managers' Perceptions of the Strategic Role of Management Development, Journal of Management Development, Vol. 24, No. 7, Emerald Group Publishing Limited, 2005, P. 646.

(34) C. McLarney& Shelley Rhyno; Mary Parker Follett: Visionary Leadership and Strategic Management, Women In Management Review, Vol. 14(7), MCB University Press, 1999, P. 293.

(٣٥) أيمن عادل عيد: الوعي الإستراتيجي وتأثيره على التميز المؤسسي للجامعات المصرية، مرجع سابق، ص ص ٥٦٠-٥٦٢ . بتصرف

(36) Turkay, Oguz& et al.; Effects of Strategic Consciousness and Strategic Planning on Business Performance, Op. Cit., P. 9190.

(37) Gutwin, Carl& Saul Greenberg& Mark Roseman; Workspace Awareness in Real-Time Distributed Groupware: Framework, Widgets, and Evaluation, Publication: HCI '96: Proceedings of HCI on People and Computers, XI, January 1996, P. 285.

(38) Artman, Henrik& et.al.; Dialogical Emergency Management and Strategic Awareness in Emergency Communication, 8th International ISCRAM Conference, Lisbon, Portugal, May 2011, P.7.

(39) Reinhardt, Wolfgang& et.al.; Understanding the Meaning of Awareness in Research Networks, A. Moore& et.al. (Eds.), Proceedings of 2nd Workshop on Awareness and Reflection in Technology-Enhanced Learning, Saarbrücken, Germany, Conference Paper, Vol. ARTEL/EC-TEL, Sept. 2012, P. 20.

(٤٠) عبدالكريم بكار: تجديد الوعي، مرجع سابق، ص ص ١٠-١١.

- ٤١) محمد كمال مصطفى: ثقافة النقدم، مرجع سابق، ص ص ١٢٩-١٣١. بتصرف
- (42) SCHMIDT, Kjeld; The Problem with Awareness, Op. Cit., Pp. 292-293.
- (43) GUTWIN, Carl & Saul GREENBERG; A Descriptive Framework of Workspace Awareness for Real-Time Groupware, Computer Supported Cooperative Work 11, Kluwer Academic Publishers, Netherlands, Sept. 2002, P. 417.
- (44) Reinhardt, Wolfgang & et.al.; Understanding the Meaning of Awareness in Research Networks, Op. Cit., P. 21.
- (45) Ibid.; P. 21- 22.
- (46) Qehaja, Albana Berisha & Enver Kutllovci & Justina Shiroka Pula; Strategic Management Tools and Techniques Usage, Op. Cit., P.586.
- ٤٧) مريم بولمخال: إدماج أبعاد التنمية المستدامة في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة الأسمنت لعين الكبيرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، ٢٠١٢، ص ١٢.
- (48) Norris, Donald M. & Nick L. Poulton; A Guide to Planning for Change, Society for College and University Planning, Ann Arbor, Michigan, 2008, P. 65.
- (49) Wolf, Carola & Steven W. Floyd; Strategic Planning Research: Toward a Theory- Driven Agenda, Journal of Management, Vol. XX, N. X, 2013, P. 19.
- ٥٠) مريم بولمخال: إدماج أبعاد التنمية المستدامة في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مرجع سابق، ص ٨.
- (51) Norris, Donald M. & Nick L. Poulton; A Guide to Planning for Change, Op. Cit., P. 67.
- (52) Stenfors, Sari & Leena Tanner & Ilkka Haapalinna; Executive Use of Strategy Tools: Building Shared Understanding through Boundary Objects, European Journal of Operational Research (181), Elsevier, 2007, P. 636 & Pp. 642- 643.

- (53) Qehaja, Albana Berisha& Enver Kutllovci& Justina Shiroka Pula; Strategic Management Tools and Techniques Usage, Op. Cit., Pp. 586-587.
- (54) Hussey, David; Glossary of Techniques for Strategic Analysis, Strategic Change, Vol. 6, John Wiley& Sons Ltd., New Jersey, 1997, P. 97.
- (55) Jarzabkowski, Paula & Sarah Kaplan; Strategy Tools – in- Use :A Framework for Understanding Technologies of Rationality in Practice, strategic Management Journal, Vol. 36, N. 4, 2015, P. 537.
- (56) Qehaja, Albana Berisha& Enver Kutllovci& Justina Shiroka Pula; Strategic Management Tools and Techniques Usage, Op. Cit.,P. 585.
- ٥٧) مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط، ط (٤)، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، ١٤٢٥هـ/٢٠٠٤م، ص ١٠ & ص ٤٤١.
- ٥٨) منير البعلبكي ورمزي منير البعلبكي: المورد الحديث، دار العلم للملايين، بيروت، ٢٠٠٨، ص ١٢٠٨ & ص ١٢٣٧.
- (59)<https://www.etymonline.com/word/tool>
- (60)<https://www.etymonline.com/word/technique>
- (61)<http://www.finedictionary.com/technique.html>
- ٦٢) عبد المليك مزهودة: الفكر الإستراتيجي التسييري من نموذج SWOT إلى نظرية الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (٤)، جامعة بسكرة، ٣١ مايو ٢٠٠٣، ص ١١٩.
- ٦٣) فيروز شين: محاولة لتصميم إستراتيجية مؤسسة صناعية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، ٢٠٠٣-٢٠٠٤، ص ٧.
- ٦٤) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ١٩٩٩، ص ٣٤.
- ٦٥) عبد الرازق بن حبيب: اقتصاد وتسيير مؤسسة، ط (٤)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ٢٠٠٩، ص ١٣٩.

- (66) Wolf, Carola & Steven W. Floyd; Strategic Planning Research, Op. Cit., Pp.10-11
- (67) Ibid., P. 14.
- (68) Knott, Paul J.; A Typology of Strategy Tool Applications, Management Decision Journal, Vol. 44, N. 5, 2006, P. 1090.
- (69) Stenfors, Sari & Leena Tanner & Ilkka Haapalinna; Executive Use of Strategy Tools, Op. Cit., P.637.
- (70) Clark, Delwyn N.; Strategic Management Tool Usage: A Comparative Study, Strategic Change, Vol. 6, John Wiley & Sons Ltd., New Jersey, Nov. 1997, P. 418.
- (71) Knott, Paul J.; A Typology of Strategy Tool Applications, Op. Cit., P.1092.
- (72) Stenfors, Sari & Leena Tanner & Ilkka Haapalinna; Executive Use of Strategy Tools, Op. Cit., P. 644.
- (73) March James G.; Rationality, Foolishness, and Adaptive Intelligence, Strategic Management Journal 27(3), 2006, P. 201-214.
- (74) Cabantous Laure & Jean-Pascal Gond; Rational Decision Making as Performative Praxis: Explaining Rationality's Eternal Retour, Organization Science 22(3), 2011, Pp. 5-6.
- (75) Jarzabkowski, Paula & Sarah Kaplan; Strategy Tools – in- Use, Op. Cit., P. 538.
- (76) Papadakis, Vassilis M. & Spyros Lioukas & David Chambers; Strategic Decision-Making: The Role of Management and Context, Strategic Management Journal, Vol. 19, 1998, P. 116.
- (77) Dess, Gregory G. & G. T. Lumpkin & J. G. Covin; Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models, Strategic Management Journal, Vol.18, Issue N. 9, 1997, P. 678.
- (78) McGinn, John G. & et.al.; A Framework for Strategy Development, National Defense Research Institute, RAND, CA, 2002, P. xiv.
- (79) Hammer, Roger Julius; Strategy Development Process and Complex Adaptive Systems, PhD. Thesis, Aston University, March 2011, P.31.

- (80) Gunn, Rod & Wil Williams; Strategic Tools: An Empirical Investigation into Strategy in the UK, Strategic Change, John Wiley & Sons, Ltd, Aug. 2007, P. 204.
- (81) Kaplan, Sarah & Eric Beinhocker; The Real Value of Strategic Planning, MIT Sloan Management Review, Vol. 44, No. 2, Cambridge MA, Winter 2003, P. 71.
- (82) Hammer, Roger Julius; Strategy Development Process and Complex Adaptive Systems, Op. Cit., Pp.38-39.
- (83) Bryson, John Moore; Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, 5th ed., John Wiley & Sons Inc., New York, 2018, P.
- (84) Milanović, Mladen; Strategic Planning Manual, Strategic Planning and Policy Development programme in Bosnia and Herzegovina, UNDP in Bosnia and Herzegovina, Sarajevo, 2010, P. 23.
- (85) Elimimian, Jonathan U. & Nero Edevbie; Issues Management: Managerial Tools for Effective Strategic Planning and Implementation, International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 3, No. 15, Aug. 2013, P.35.
- (86) Abedin, Bahareh & et.al.; Formation and Identification of Strategic Issues in Organizations: A Review and Classification of Current Studies, The International Technology Management Review, Vol. 5, No. 1, Atlantis Press, 2015, P. 29.
- (87) Wright, Robert P. & Sotirios E. Paroutis & Daniela P. Blettner; How Useful are the Strategic Tools we Teach in Business Schools?, Journal of management studies, vol. 50, No. 1, Wiley-Blackwell, 2013, P. 92.
- (88) Nouri, Bagher Asgarnezhad & Ardabili Milad Soltani; Analyzing the Use of Strategic Management Tools and Techniques between Iranian Firms, Academy of Strategic Management Journal Vol. 16, No.1, 2017, P. 2.
- (89) Clark, Delwyn N.; Strategic Management Tool Usage, Op. Cit., P.418.
- (90) Qehaja, Albana Berisha & Enver Kutllovci & Justina Shiroka Pula; ١٨١ Strategic Management Tools and Techniques Usage, Op. Cit., P.587

- (91) Clark, Delwyn N.; Strategic Management Tool Usage, Op. Cit., P.418.
- (92) Stenfors, Sari& et.al.; Executive Views Concerning Decision Support Tools, European Journal of Operational Research, 181(2), 2007, P. 932.
- (93) Knott, Paul J.; A Typology of Strategy Tool Applications, Op. Cit., P.1091.
- (94) Hussey, David; Glossary of Techniques for Strategic Analysis, Op. Cit., P. 98.
- (95) Stenfors, Sari& Leena Tanner& Ilkka Haapalinna; Executive Use of Strategy Tools, Op. Cit., P.639.
- (96) Armstrong, J. Scott; Selecting Forecasting Methods, In; Armstrong, J. Scott(eds.); Principles of Forecasting: A Handbook for Researchers and Practitioners, International Series in Operations Research& Management Science, Kluwer Academic Publishers, NewYork, 2002, P. 366& Pp. 369-372.
- (97) Ibid., P.370.
- (98) Knott, Paul J.; A Typology of Strategy Tool Applications, Op. Cit., P.1093.
- ٩٩) وزارة الثقافة، مديرية المراكز الثقافية: مختصر التصنيف في المكتبات ونظام ديوى العشرى، مكتبة الأسد، دمشق، ٢٠١١، ص ٨.
- (100)Prescott, John E.& John H. Grant; A Manager's Guide for Evaluating Competitive Analysis Techniques, Interfaces, vol. 18, issue 3, June 1988, P.10- 22.
- (101) Lisiński, Marek & Mark Šaruckij; Principles of the Application of Strategic Planning Methods, Journal of Business Economics and Management, Vol. VII, No 2, Taylor& Francis Group, 2006, P. 38.
- (102)Voloshina, V.; The strategic Management Tools for Higher Education Institutions, Vol. 155, No. 2, Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Economics, 2014, P.57& P. 59.
- (103) Lisiński, Marek & Mark Šaruckij; Principles of the Application of Strategic Planning Methods, Op. Cit., P. 40.

١٠٤ () قاسم حجاج: أهمية صناعة المؤشرات في الاستشراف الاستراتيجي، مدخل معرفي منهجي، استشراف للدراسات المستقبلية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، الدوحة، ٢٠١٦، ص ٤٧.

١٠٥ () ميشال غوديه وفيليب دورانس وقيس الهامى: الاستشراف الاستراتيجي للمؤسسات والأقاليم، تعريب: محمد سليم قلالة وقيس الهامى، الكونسارفاتوار الوطنى للفنون والحرف، مخبر الابتكار والاستشراف الاستراتيجي والتنظيم، الجزائر، د.ت.، ص ٣٦-٣٧.

(106) Bütüner, Hakan; A New Methodology on Strategic Planning, CBU International Conference on Innovation, Technology Transfer and Education, 3-5 Feb. 2014, Prague, Czech Republic, 2014, Pp.30-31.

(107) Ritchey, Tom; General Morphological Analysis, A General Method for Non-Quantified Modelling, Swedish Morphological Society, Stockholm, 2002 (revised 2013), P. 2.

(108) Velte, Daniela & et.al.; The EurEnDel Scenarios, Europe's Energy System by 2030, Working document, Version 1.7, Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung, (WerkstattBerichte), Institute for Future Studies and Technology Assessment, Berlin, 2006, P. 7.

(109) Godet, Michel & Fabrice Roubelat; Creating the Future : The Use and Misuse of Scenarios, International Journal of Strategic Management, Long Range Planning, Vol. 29, No. 2, , Elsevier, 1996, Pp. 171- 172.

(110) Ritchey, Tom; Futures Studies Using Morphological Analysis, Futures Research Methodology Series, Version 3.0, The Millennium Project , Washington, D.C., 30 April, 2009., P. 8.

(111) Ritchey, Tom; General Morphological Analysis, Op. Cit., P. 8.

١١٢ () إبراهيم العيسوى: الدراسات المستقبلية ومشروع مصر ٢٠٢٠، سلسلة كراسات إستراتيجية، العدد (٩٦)، مركز الأهرام للدراسات السياسية والإستراتيجية، القاهرة، سبتمبر ٢٠٠٠، ص ١٩.

١١٣ () ميشال غوديه وفيليب دورانس وقيس الهامى: الاستشراف الاستراتيجي للمؤسسات والأقاليم، مرجع سابق، ص ١٢٢.

(114) Aithal, P. S.& P. M. Suresh Kumar; Using Six Thinking Hats as A Tool for Lateral Thinking in Organizational Problem Solving, International Journal of Engineering Research and Modern Education (IJERME), Vol. I, Iss. II, 2016, P. 225.

١١٥) إدوارد دى بونو: قبعات التفكير الست، المجمع الثقافي، أبو ظبي، ٢٠٠١، ص ١١.

(116) Worrall, Les ; Strategic Analysis: A Scientific Art, Occasional Paper Series May 1998, The Management Research Centre (MRC), Wolverhampton Business School, University of Wolverhampton, 27th May 1998, P. 3.

١١٧) رواينية كمال وبوقفة وفاء: أدوات التحليل الإستراتيجي بين النظرية والتطبيق، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والإقتصادية، المجلد الثاني، العدد (٨)، كانون أول ٢٠١٧، ص ٥٣.

١١٨) احميده مالكية: محاولة تقييم أدوات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية تبسة، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، الجزائر، ٢٠٠٨/٢٠٠٩، ص ٢٠.

١١٩) محمد عبدالجليل ناجي المليكي وفهد يحيى محمد الجحافي: أدوات التحليل البيئي الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية، دراسة تحليلية، مجلة القلم، السنة السادسة، العدد (١٢)، يناير/ مارس ٢٠١٩، ص ٣١٠.

(120) Peters, Tom& Robert Waterman; In Search of Excellence, Harper and Row Publishers, New York, 1982, P.1.

(121) Bērziņš, Gundars; Strategic Planning, Programme Project: Development and Approbation of Applied Courses, University of Lativa, Riga, N.D., P.65.

(122) Peters, Tom; A Brief History of the 7-S (McKinsey 7-S) Model, Tompeters Company, New Zealand, 9 Jan. 2011, P.1& P.4.

(123) Kaplan, Robert S.; How the Balanced Scorecard Complements the McKinsey 7-S Model, Strategy& Leadership, Vol. 33, No. 3, Emerald Group Publishing Limited, 2005, P. 42.

(124) Maru, Beatrice Wanjiru; Application of the Mckinsey 7S Model in Strategy Implementation at the Kenya Revenue Authority, A Research Project Submitted in the Requirements of the Degree of Master of Business Administration (MBA), School of Business, the University of Nairobi, Nov. 2015, P. 17.

(125) Rapert, Molly Inhofe & Dan Lynch & Tracy Suter; Enhancing Functional and Organizational Performance Via Strategic Consensus and Commitment, Journal of Strategic Marketing, Vol. 4, Issue 4, 1996, Pp. 21- 22.

Adapted from; Maru, Beatrice Wanjiru; Application of the Mckinsey 7S Model in Strategy Implementation at the Kenya Revenue Authority, Op. Cit., P.17.

(126) Ravanfar, Mohammad Mehdi; Analyzing Organizational Structure Based on 7S Model of Mckinsey, Global Journal of Management and Business Research, Vol. 15, Issue 10, Version 1.0, Global Journals Inc., 2015, P. 7.

١٢٧ () محمد عبدالجليل ناجي المليكى وفهد يحيى محمد الجحافى: أدوات التحليل البيئى الإستراتيجى فى المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص ٣٢٦.

١٢٨ () احميده مالكية: محاولة تقييم أدوات التحليل الإستراتيجى فى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص ٩١.

١٢٩ () الطيب داودى: أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية فى صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، العدد (٥)، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدى، الجزائر، ٢٠٠٧، ص ٣٩.

(130) Yüksel, İhsan; Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis, International Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 24, 2012, P. 52.

(131) Tacit Intellect; PESTLE Analysis Overview, Tacit Intellect, Driving Business Efficiency, Bryanston, 2011, P. 1.

(132) Ibid., P.1.

(133) Dočkalíková, Iveta & Kateřina Kashi; MCDM Methods in Practice: Determining Importance of PESTEL Analysis Criteria, The 8th

International Days of Statistics and Economics, 11-13 Sept. 2014, Prague, 2014, P. 337.

(134) Cadle, James & Debra Paul & Paul Turner; Business Analysis Techniques, 72 Essential Tools for Success, British Informatics Society Limited (BISL), BCS The Chartered Institute for IT, Swindon, 2010, P. 3.

(135) Menet, Gabriela; The Importance of Strategic Management in International Business: Expansion of the PESTEL method. International Business and Global Economy, No. 35/2, 2016, P.267.

(136) Ogutu, Francis Mathooko Martin; Porter's Five Competitive Forces Framework and Other Factors that Influence the Choice of Response Strategies Adopted by Public Universities in Kenya, International Journal of Educational Management, Vol. 29, Iss. 3, Emerald Group publisher Limited, 2015, P.4.

١٣٧) سالم إلياس: التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الإلكترونية ببرج بوعرييج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد (١٥)، ٢٠١٦، ص ٢٩٣.

(138) AYDIN, Oya Tamtekİn; Assessing the Environmental Conditions of Higher Education: In a Theoretical Approach Using Porter's Five Forces Model, Journal of Higher Education and Science, Vol. 7, No. 2, Aug.2017, P. 381.

١٣٩) ناصر جردات، ومهند سعيد عمرو، وعماد داوود الزير: إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في خلق القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، البلقاء للبحوث والدراسات، جامعة عمان الأهلية، المجلد (٢٠)، العدد (٢)، ٢٠١٧، ص ١٢٢.

١٤٠) زكريا مطلق الدوري: تحليل مضمون إستراتيجية المحيط الأزرق ضمن فلسفة التسويق الأخضر، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي التاسع لجامعة الزيتونة، مارس ٢٠٠٩، ص ٤ & ص ٨ & ص ١٠. بتصرف

١٤١) محمد عبدالجليل ناجي المليكي وفهد يحيى محمد الجحافي: أدوات التحليل البيئي الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص ٣٢٩.

- (142) David, Meredith E.& Forest R. David& Fred R. David; The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Applied to a Retail Computer Store, The Coastal Business Journal, Vol. 8, No. 1, 2009, P. 42.
- (143) Allison, Michael & Jude Kaye; Strategic Planning for Nonprofit Organizations, A Practical Guide and Workbook, 2nd ed., John Wiley & Sons, New Jersey, 2005, P. 136.
- (144) David, Meredith E.& Forest R. David& Fred R. David; The Quantitative Strategic Planning Matrix, Op. Cit., P.42.
- (145) Ibid., P.45.
- ١٤٦ () على غباش محمد: تقييم واختيار البديل الاستراتيجي للملائم لمحافظة الأعمال باستخدام مصفوفة BCG، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد ٢، العدد ٧، جامعة كربلاء، ٢٠١٣، ص ٢٠٢.
- (147) Hussain, Sajjad& Jamshed Khattak& Arshad Rizwan& M. Adnan Latif; ANSOFF Matrix, Environment, and Growth- An Interactive Triangle, Management and Administrative Sciences Review, Vol. 2, Iss. 2, Academy of Business & Scientific Research, 2013, P.197.
- (148) Arshed, Norin& Jaydeep Pancholi; Porter's Five Forces and Generic Strategies, The Global Management Series, Enterprise and its Business Environment Goodfellow, Publishers Ltd, Wolvercote, Oxford, Jan. 2016, P. 151.
- (149) Tanwar, Ritika; Porter's Generic Competitive Strategies, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Vol. 15, Iss. 1, Nov. - Dec. 2013, P. 11.
- (150) Yusuf, Amira& Hussein Buuni& Grace Kiiru& Grace Karemu; Effect of Porter's Generic Competitive Strategies and the Performance of Soft Drink Companies: Case of Somaliland Beverage Industry (SBI) in Somaliland, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Vol. 17, Iss. 11 .Ver. II, Nov. 2015, P. 55.
- (151) Garthinda, Denna& Leo Aldianto; Business Strategy Recommendation for Warung Lepak Restaurant Using Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM), The Indonesian Journal of Business Administration,

- ١٥٢ () محمد أحمد الغنام: التفكير الإستراتيجي في التربية، التربية الجديدة، العدد الثامن والعشرون، السنة العاشرة، يناير/أبريل ١٩٨٣، ص ١٠.
- (153) Salehi, Mina& Jalal Ebrahimi Askari& Shaghayeghe Behrouzi; Strategy Formulating by SWOT and QSPM Matrix (Case Study: Sanitary Ware Company of Golsar Fars), International SAMANM Journal of Marketing and Management, Vol. 2, No. 2, April 2014, P. 227& P. 236.
- (154) David, Meredith E.& Forest R. David& Fred R. David; The Quantitative Strategic Planning Matrix, Op. Cit., P. 43.
- (155) UNDP; Foresight The Manual, UNDP Global Centre for Public Service Excellence, Singapore, 19 June 2015, P. 30.
- ١٥٦ () إدوارد كورنيش: المستقبلية، مقدمة في فن وعلم فهم وبناء عالم الغد، منشورات وزارة الثقافة، دمشق، ١٩٩٤، ص ص ٢٢٩-٢٣٠.
- ١٥٧ () وائل محمد إسماعيل: التخطيط العلمي لصنع المستقبل، رؤى نظرية، مجلة دراسات دولية، العدد السابع والأربعون، مركز الدراسات الاستراتيجية والدولية، يونيو ٢٠١٣، ص ٧٨.
- (158) Team Technoloies, Mddleburg, Virginia; The LogFrame Handbook, A Logical Framework Approach to Project Cycle Management, World Bank, Washington DC, Working Paper, 2005, P. 1.
- (159) Gasper, Des; Logical Framework: Problems and Potentials, Teaching Paper, Institute of Social Studies, The Hague, Netherlands, 25 Sept. 2000, Pp. 1-2& P. 3.
- (160) Carron, Gabriel; Strategic Planning: Techniques and Methods, Education Sector Planning Working Papers, Working Paper 3, IIEP, UNESCO, Paris, 2010, P. 21.
- (161) Kaplan, Robert S.& David P. Norton; The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, Jan. – Feb.1992, P.72.

١٦٢ () نبيلة الهادي عبدالرحمن حسن: بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الإستراتيجي، دراسة حالة: مجموعة شركات معاوية البرير، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، ٢٠١٦، ص ٦٨.

١٦٣ () جامعة القاهرة: إنجازات جامعة القاهرة ٢٠١٨/٢٠١٩، جامعة القاهرة، ٢٠١٩م، ص ٨.

١٦٤ () الجامعة الأمريكية بالقاهرة: خطط وألويات المؤية الجديدة للجامعة الأمريكية بالقاهرة في مناقشات المائدة المستديرة، الموقع الرسمي للجامعة، القاهرة، ١١ سبتمبر ٢٠١٩م.

(165) Office of Strategy Management and Institutional Effectiveness; AUC Fact Book 2019-2020, The Office of Strategy Management and Institutional Effectiveness (SMIE), The American University in Cairo, New Cairo, Cairo, 2020, P. 7.

(166) Office of Strategy Management and Institutional Effectiveness; Standard Operating Procedures Manual, The Office of Strategy Management and Institutional Effectiveness (SMIE), The American University in Cairo, New Cairo, March 2020, P. 4& P. 14& P. 46.

١٦٧ () مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط، مرجع سابق، ص ٢٣٨.

١٦٨ () المجلس الأعلى للجامعات: قرار وزير التعليم العالي الخاص بإنشاء وحدة التخطيط الإستراتيجي بجامعة الزقازيق، قرار رقم (٢٣٠) بتاريخ ٢١/٩/٢٠١٥م.

١٦٩ () وزارة التعليم العالي، الإدارة العامة للتنظيم والإدارة، إدارة التدريب: الخطة التدريبية للعام التدريبي ٢٠١٨/٢٠١٩، عن شهرى نوفمبر وديسمبر ٢٠١٨، وزارة التعليم العالي، القاهرة، أكتوبر ٢٠١٨.

١٧٠ () جمهورية مصر العربية، معهد التخطيط القومي: أعمال مركز التدريب والتعليم، الدورات التدريبية خلال الفترة: ١٩٦٠-٢٠١٨م، مركز التدريب والتعليم، معهد التخطيط القومي، القاهرة، نوفمبر ٢٠١٨م، ص ٨-٩ & ص ٣٩ & ص ٤٣.

(171) American University in Cairo; about AUC, Strategy Manager, Office of Strategy Management and Institutional Research (7000102).

At; <https://www.aucegypt.edu/about/about-uc/jobs/staff-employment-opportunities/strategy-manager>.

- (172) Stenfors, Sari & Leena Tanner & Ilkka Haapalinna; Executive Use of Strategy Tools, Op. Cit., P. 642.
- (173) Global Centre for Public Service Excellence; Foresight: The Manual, UNDP Global Centre for Public Service Excellence, Singapore, Nov. 2014, P. 10.
- (174) Stenfors, Sari & Leena Tanner; Evaluating Strategy Tools through Activity Lens, Op. Cit., P.4.
- (175) Armstrong, J. Scott; Selecting Forecasting Methods, Op. Cit., P.366.
- (176) Qehaja, Albana Berisha & Enver Kutllovci & Justina Shiroka Pula; Strategic Management Tools and Techniques Usage, Op. Cit., P.598.
- (177) Armstrong, J. Scott; Selecting Forecasting Methods, Op. Cit., P.370.
- (178) For Example;

- Office of Strategy Management & Institutional Effectiveness; Strategy Management Resources and Reports: How to Develop your Strategic Plan & Strategic Planning and Assessment Guidelines & Components of a Strategic Plan & Strategic Planning Template & Environmental Scan Worksheet & Strategic Planning Workshop Presentation & AUC Profile and Fact Book & Planning Software (Compliance-Assist) Compliance Assist Step-by-Step User Guide & Introduction to Compliance Assist: Planning Video.

١٧٩ () كاظم نزار الركابي: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، ٢٠٠٤م، ص ٣٤٣.

١٨٠ () الطيب داودى ومراد محبوب: تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجى، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خضير بسكرة، العدد (١٢)، نوفمبر ٢٠٠٧م، ص ٤٤.

١٨١ () شيروان عمر أومر: التفكير الإستراتيجى كمتغير وسيط فى تعزيز أثر اليقظة الإستراتيجية على النجاح الإستراتيجى، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرى المصارف الخاصة فى مدينة أربيل، مجلة قه لاي زانست العلمية، الجامعة اللبنانية الفرنسية، أربيل، كوردستان، المجلد (٤)، العدد (٢)، ربيع ٢٠١٩م، ص ١٨.

١٨٢ () كاظم نزار الركابي: الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص ٣٤٩-٣٥٠.