

العنوان:	تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي لكليات التربية بجامعة جنوب الوادي في ضوء التحديات الراهنة والمستقبلية
المصدر:	المجلة العلمية لكلية التربية
الناشر:	جامعة الوادي الجديد - كلية التربية
المؤلف الرئيسي:	محمد، عبدالناصر راضي
المجلد/العدد:	ع20
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2015
الشهر:	نوفمبر
الصفحات:	260 - 294
رقم MD:	1160772
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
اللغة:	Arabic
قواعد المعلومات:	EduSearch
مواضيع:	المؤسسات التعليمية، مؤسسات التعليم العالي، التخطيط الاستراتيجي، إعداد المعلمين
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/1160772



كلية التربية بالوادي الجديد

المجلة العلمية

تصور مقترح للتخطيط الإستراتيجي لكليات التربية بجامعة جنوب
الوادي في ضوء التحديات الراهنة والمستقبلية

إعداد

د. عبدالناصر راضي محمد

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية - جامعة جنوب الوادي

العدد العشرون - نوفمبر ٢٠١٥

تصور مقترح للتخطيط الإستراتيجي لكليات التربية بجامعة جنوب الوادي في ضوء التحديات الراهنة والمستقبلية

مقدمة الدراسة :

لقد فرضت التحديات والمتغيرات التي شهدتها العقود الأخيرة من القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين على المؤسسات التعليمية- وخاصة الجامعات التي تواجه العديد من التحديات ونقاط الضعف التي تعوق مسيرتها وتقف حجرة عثرة أمام تقدمها، بل إنما تمثل تهديد حقيقي للوجود، وتكمن فيها على الجانب الآخر مواطن قوة وفرص متاحة يمكن البناء عليها وتنميتها واستثمارها-إحداث مجموعة من التغيرات في الأساليب والإستراتيجيات السائدة فيها، وكذلك تنمية مهارات الأفراد وكفاياتهم بغرض تحقيق الفعالية التنظيمية لهذه الجامعات والنهوض بها لتواكب التطورات العالمية، متسلحين بروح التحدي والرغبة في التغيير وهذه هي الخطوة الأولى في طريق الإستراتيجية المحدثة لمواكبة العصر الحالي ومتطلباته.

قد تزايدت الحاجة لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات نتيجة زيادة الطلب على التعليم مصحوبًا بالتأكيد على أهمية البحث عن مصادر بديلة للتمويل والتغير في الخريطة الديموغرافية للطلاب والحاجة إلى مناقشة النماذج المتجددة للجامعات، وفعالية التخطيط الإستراتيجي في تأهيل الجامعات لمواجهة التحديات (بيومي محمد طحاوي، رضا إبراهيم المليجي، ٢٠١١، ٣١٢).

كما أنه يُمكن الجامعة من الاستمرار في المنافسة، وبأخذ في الاعتبار أن العملية ليست مجرد وضع خطط ثم تنفيذها، بل تظل الخطط في ظل التخطيط الإستراتيجي في وضع قابل للتعديل والتطوير بصورة مستمرة، ويضع قيادة الجامعة وكلياتها في وضع نشاط يتلاءم مع المتغيرات والمستحدثات، ويسمح بوجود مساحة حوار بين المشاركين في التخطيط للوصول إلى أكثر الهيكليات مرونة وقدرة للوصول لأعلى مراحل التخطيط وأجودها. (Hax, A7Majluf, N, 1996,72-90). (الهلال الشربيني، ١٩٩٧، ٤١).

قد أثبت هذا النوع من التخطيط جدارة وقدرة كأسلوب فعال في مواجهة العديد من التحديات والمتطلبات، فعن طريقه يمكن وضع إطار عام لتحديد التوجهات المستقبلية للتعليم الجامعي، وتشجيع الجهات المشرفة عليه لكي تعمل معًا من أجل صياغة رؤية مشتركة وموحدة للتعليم الجامعي، بالإضافة إلى وضع الرؤية والأهداف والغايات المستقبلية لجميع المستفيدين والقائمين على هذا القطاع الحيوي(سعيد بن حمد ، ٢٠٠٦، ٨٠).

التخطيط الإستراتيجي كأسلوب يمكن من خلاله مواجهة التحديات التي تواجه الجامعات وكلياتها مع ازدياد النقد الموجه لنماذج التخطيط الأخرى وخاصة التخطيط طويل المدى الذي فشل في مواجهة التعقيدات الكثيرة التي صاحبت التغيرات التي ظهرت في البيئة المحيطة بالتعليم الجامعي، فهو يعد من أفضل أنواع التخطيط التي تجعل التعليم الجامعي أكثر حساسية واستجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة .

هذا ، ويشير "Michael, S." في دراسته عن " التحديات التي تواجه قادة التعليم الجامعي في القرن الحادي والعشرين" إلى أن التغيرات العالمية الحالية فرضت على المسؤولين عن إدارة الجامعة وكلياتها مهام جديدة أكثر أهمية من أبرزها توفير قاعدة بيانات متكاملة عن واقع العمل الجامعي واحتياجات المجتمع الفعلية من القوى البشرية المتعلمة، واستخدام إستراتيجيات متنوعة ومرنة لتتوسع مصادر التمويل وضبط التكاليف وجذب الدخل، وإتقان مهارات تسويق التعليم الجامعي(36 -12، 2001،) Michael ,

إن من بين التحديات التي تظهر حاجة الكليات للتخطيط الإستراتيجي محدودية هياكل التعليم العالي حيث تقتصر هياكل التعليم العالي على مؤسسات التعليم العالي ذاتها لمواجهة زيادة الطلب على التعليم،

عين أداء تلك المؤسسات بما يوفر لها الاستمرارية، فهي تسعى إلى بناء وتطوير هيكلها ليعاب كافة المتغيرات المتعلقة بها، ويفتقر بناء الهياكل إلى الارتباط والتكامل مع منخلات التعليم إنسان وتوجهاته وأعداد الخريجين فيه، كما لا ترتبط برامج الجامعات التعليمية ذات الطابع الثقافي والأسعري مع متطلبات السوق ذات الصبغة المهنية والفنية والعملية، مما يستوجب التخطيط التكاملي بين الشرائح المستفيدة سواء في انسجام المناهج والهياكل والأقسام العلمية، أو في المهارات المطلوب إكسابها للخريج بما يخدم سوق العمل. (عيسان، ٢٠٠٦، ٧).

إن كليات التربية بحاجة إلى وضع خطط إستراتيجية وفق خطة علمية هادفة وموقوتة (حسب الأولويات) وفي ضوء معايير محددة وواضحة منها رؤية الجامعة ورسالتها وحاجات المجتمع ومعايير الجودة والاعتماد، والتوجهات المستقبلية لسياسة النظام التعليمي، ومتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتقدم العلمي والتكنولوجي السائد في الجامعات المتقدمة. وإيماناً من كليات التربية بأهمية التخطيط الإستراتيجي في تطويرها وتحقيق جودتها فقد شرعت كل كلية بوضع خطط إستراتيجية تهدف إلى تحقيق أهدافها بمستوى عالٍ من الجودة التنافسية، والعمل على نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي، وتدعيم البعد الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي في تنفيذ مجريات العمل داخلياً.

كليات التربية تحتاج وبصورة ضرورية لمزيد من الخطط الإستراتيجية حتى تُمكن من تحقق متطلبات الجودة والاعتماد، ومعالجة المشكلات الراهنة والتحديات المستقبلية، ومواجهة متطلبات الثورة العلمية والتقنية التكنولوجية، وتحديات العولمة وتداعياتها، وتظهر الحاجة لهذه الخطط مع زيادة درجة التعقيد في البيئة التي تتعامل معها الكليات، وقراءتها وتحليلها ومن ثم التوصل لتحديد وصناعة الفرص. وتحديد الإمكانيات والوسائل واستغلال الموارد المتاحة بفعالية بما يؤدي إلى بلورة الغايات والأهداف.

مشكلة الدراسة.

إن التحديات تفرض نفسها ووجودها، وتجعل مواجهتها أمراً حتمياً على الكليات عن طريق إيجاد البدائل المناسبة التي من خلالها يمكن التفاعل مع تلك التحديات، ومن ثم أصبح من الضروري على الكليات بوصفها تمثل رافداً أساسياً يزود مؤسسات المجتمع بالكوادر المؤهلة علمياً، والقادرة على التعامل مع التغيرات العالمية والمحلية، مواجهة ما ينجم من تحديات راهنة ومستقبلية. لقد أشارت العديد من الدراسات إلى مجموعة من التحديات الراهنة والمستقبلية والتي لا تمكن الكليات من تنفيذ الخطط الإستراتيجية من هذه التحديات ضعف وضوح الرؤية لدى القيادات العليا التي من شأنها توجيه الخطط الإستراتيجية نحو غايتها وأهدافها، وتردد بعضها من العمل بالخطط الإستراتيجية خوفاً من التغيير، إضافة إلى وجود فجوة بين المهمات التخطيطية والتنفيذية على مستوى الكليات وإدارات الجامعة مما ساهم في ضعف التواصل والفهم على تحديد الأولويات وآليات التنفيذ في الكليات (سعید بن حمد، ٢٠٠٧، ٢٠)، (رشدي طعيمة، ٢٠٠٨، ٨٢).

يضاف إلى ذلك تحديات على مستوى تمويل التعليم العالي حيث يواجه التعليم الجامعي تحدياً يتعلق بتمويله، حيث أن الاعتمادات المالية الحكومية المتاحة تتصف بالمحدودية أمام ازدياد أعداد الطلبة الملتحقين بالتعليم الجامعي، هذا فضلاً عن ارتفاع كلفة الطالب في المرحلة الجامعية مقارنة بكلفة أي مرحلة أخرى.

ويتزامن مع تقليص التمويل الحكومي تدخل مؤسسات التمويل الدولية كالبنك الدولي، اليونسكو، وصندوق النقد الدولي، التي تتدخل في السياسات والإصلاحات التعليمية التي ينبغي الأخذ بها وتطبيقها، ويضاف إلى ذلك غياب الفكر المؤسسي في عملية التخطيط (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٠)، (حسن، مختار حسين، ٢٠٠٢). إذ تصدر أفكار التجديد من أفراد، فإذا بقي أصحاب التخطيط في موقع القرار يأخذ التطوير مجاله، ولكن إذا ذهبوا استحدثت سياسات وقرارات جديدة تنسف كل الجهود السابقة.

كليات التربية من المفترض أن تكون الرائدة في تطور الواقع التربوي في التعليم العام والأنظمة

التربوية بجوانبها المختلفة، فهي منبع التطوير التربوي والاستفادة من التجديدات التربوية المعاصرة (أحمد، عباس بلة محمد، ٢٠١٠، ١٢-٤٦). لكن هناك بعض الانتقادات التي تُشير إلى ضعف استجابة كليات التربية في مصر للتحديات المعاصرة، الأمر الذي دعا كثير من الكتابات إلى المناداة بضرورة تحديث وتطوير منهجية وإستراتيجية الكليات في ضوء التحديات المعاصرة، وتوعية قياداتها بتبني إستراتيجيات حديثة للكشف عن أهم المشكلات التي تحول دون تفاعل الكليات مع التحديات المعاصرة، وتقديم السبل والإجراءات التي تسهم في التغلب على تلك المشكلات. (عشبية، قحى درويش، ٢٠٠٧، ٤)

إن المؤشرات والدراسات التي أجريت على جامعة جنوب الوادي وكلياتها تؤكد حاجة الكليات لمزيد من التخطيط الإستراتيجي لمواجهة التحديات التي تعاني منها معظم كليات الجامعات ومنها كلية التربية بقنا، فقد بُذلت محاولات عدة لتطوير الكلية من أجل ملاحقة التطورات والتغيرات المتسارعة محلياً وعالمياً، وعلى الرغم من ذلك فإن تحليل أوضاع التعليم بالكلية ونتائج الدراسات يكشف عن كثير من جوانب الخلل المتمثلة في عدم تمكن الكلية من تقديم الحلول الحقيقية لمشكلات البيئة المحلية، وغموض مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى بعض الإداريين، ونقص الإمكانيات المادية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية، وضعف قدرتها على الالتحام مع ثورة المعلوماتية، بالإضافة إلى غلبة الطابع الإداري التقليدي والروتيني على العمل بالكلية، وقلة الاهتمام بالأنشطة والممارسات المتطورة المرتبطة بالجوانب التعليمية والبحثية والإدارية (رمضان، محمد جابر، ٢٠١٣)، بعبارة أخرى ضعف استجابتها للتغير السريع في احتياجات سوق العمل بالبيئة المحيطة بالجامعة، وللتحديات الراهنة والمستقبلية.

وتزداد خطورة وأهمية التحديات في ظل النظر إلى أن إدارة الكليات لم تعد إدارة الماضي أو الحاضر، ولكنها إدارة المستقبل التي تتعامل مع التحديات باستشراف المستقبل وإيجاد الحلول الناجحة للمشكلات المستقبلية المتوقعة والتي تستطيع من خلالها التعامل مع الواقع المتغير.

تعد التحديات السابقة محفزاً للعاملين في إدارة كليات التربية الاستعانة بالباحثين والمفكرين التربويين للتغلب عليها من خلال الاهتمام بتطوير الفكر الاستراتيجي، والتقنيات المساعدة على تطبيق هذا الفكر الذي يقلل من التأثير السلبي لهذه التحديات وفق منظومة الجودة الإستراتيجية التي تدعم عملية التخطيط الإستراتيجي، لإبداع نموذج جديد يواجه تلك التحديات.

وقد تحددت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما التصور المقترح للتخطيط الإستراتيجي لكلية التربية بقنا جامعة جنوب الوادي في ضوء التحديات الراهنة والمستقبلية؟

ويتفرع من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة التالية :

- ١- ما أهمية التخطيط الإستراتيجي لكليات التربية ؟
- ٢- ما أبرز التحديات الراهنة والمستقبلية التي تواجه كليات التربية ؟
- ٣- ما مسلمات وأهداف الخطة الإستراتيجية لكلية التربية بقنا؟
- ٤- ما مراحل تنفيذ الخطة الإستراتيجية؟
- ٥- ما متطلبات تنفيذ الخطة الإستراتيجية؟
- ٦- ما الخطوات التنفيذية للخطة الإستراتيجية؟

أهمية الدراسة

: تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي:

- ١- من أهمية موضوع الدراسة وهو التخطيط الإستراتيجي الذي يشكل العمود الفقري لأي مؤسسة تتطلع نحو التطوير والإبداع والتميز في أداؤها.
- ٢- ما يمكن أن تضيقه الدراسة إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، وخاصة العربية منها حول

- ١- ضوع التخطيط الإستراتيجي.
 - ٣- قلة الدراسات السابقة العربية التي تناولت التصور المقترح للتخطيط الإستراتيجي في كليات التربية.
 - ٤- قد تفيد المسؤولين في كليات التربية في تبني هذا التصور للتخطيط الإستراتيجي وتوظيفه داخل الكلية.
 - ٥- قد تفيد بعض مؤسسات المجتمع المحلي في تبني هذا التصور في تفعيل جانب الشراكة المجتمعية بين مؤسسات المجتمع وكليات التربية.
- أهداف الدراسة.**

تهدف الدراسة إلى التعرف على:

- التحديات الراهنة والمستقبلية التي تواجه كليات التربية.
 - التصور المقترح للتخطيط الإستراتيجي لكلية التربية.
- منهج الدراسة.**
- تستخدم الدراسة المنهج الوصفي وبعد المنهج الوصفي من أكثر المناهج ملائمة لطبيعة الدراسة الحالية، وعليه فإن الخطوات الرئيسة لهذه الدراسة تتمثل فيما يلي :
- رصد التحديات المعاصرة وتوضيح انعكاساتها على كليات التربية.
 - تصور مقترح لخطة إستراتيجية لكلية التربية.
- حدود الدراسة.**

الحد الموضوعي: تتناول الدراسة موضوع التخطيط الإستراتيجي لكلية التربية بقنا.

الحد المكاني: تستهدف الدراسة كلية التربية بقنا جامعة جنوب الوادي.

الحد الزماني: طبقت هذه الدراسة في العام الدراسي ٢٠١٥.

مصطلحات الدراسة.

التخطيط الإستراتيجي : *Strategic Planning* يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه "منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والمحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا للتنفيذ"، (حسين حسن، ٢٠٠٢، ١٦٩)

التخطيط الإستراتيجي : تنمية وتكوين الخطط طويلة الأجل للتعامل بفعالية مع الفرص والتحديات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تملكها المؤسسة في بيئتها الداخلية، ويتضمن كذلك تعريف مهمة المؤسسة ورسالتها، وصياغة الأهداف الممكن تحقيقها، وتطوير وتشكيل الإستراتيجيات، ووضع توجهات السياسة العامة للمؤسسة (ماهر، أحمد، ٢٠٠٩، ٥٧)

ويعرف التخطيط الإستراتيجي إجرائياً بأنه " عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للكلية، تقوم بموجبه قيادة كلية التربية بتطوير رؤية ورسالة وأهداف وإستراتيجية الكلية، بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يُرى بمتطلبات الجودة والاعتماد.

التحديات: وردت كلمة التحديات في معاجم اللغة على أنها جمع تحد ، يقال "حدها وتحذاه" أي تعدها وتحديث فلاناً إذا باريته في فعل ونزاعته الغلبة. (ابن منظور، ١٩٧٩، ٥٨٩).

يحدد البعض معنى التحدي بأنه "قوة خلاقة باعثة للتجديد والتغير الاجتماعي والثقافي" أو هو "الإشكالية وثغرة تحتاج إلى مواجهة وحل". (إبراهيم عبد الله غلوم، ١٩٩٩، ٧١) وذهب البعض إلى أنه "كل تغير أو تحول - كمي أو كيفي - يفرض متطلباً أو متطلبات محددة تفوق إمكانيات المجتمع الأتية، بحيث يجب عليه مواجهتها واتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحقيقها" (محمد المصليحي سالم، ١٩٩٨، ١٧٧)

في ضوء ذلك يمكن تحديد مفهوم التحديات الراهنة والمستقبلية إجرائيًا بأنه: مجموعة التغيرات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية والسياسية والثقافية - الكمية والكيفية - الآتية والمستقبلية، التي تحدث علي المستويين العالمي والمحلي، وتؤثر على منظومة التعليم الجامعي، وتتطلب التخطيط والمواجهة. الدراسات السابقة.

تعد الدراسات السابقة من ركائز البحث العلمي التي توجه الباحث إلى طريقة البحث ومنهجية العمل والاستناد إلى ما توصلت إليه تلك الدراسات لتحقيق التكاميل والبناء على الجهود، والاستفادة من النتائج والأدوات المستخدمة.

١- دراسة رمضان، محمد جابر (٢٠١٣).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم التخطيط الإستراتيجي وأساسه وخصائصه، ومراحل، وتحديد بعض مشكلات التخطيط الإستراتيجي. وأستخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبق استبانة على أعضاء هيئة التدريس ممثلين في عمداء ووكلاء ومديري وحدات الجودة للتعرف على مشكلات التخطيط الإستراتيجي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- قلة الاهتمام بتدريب القائمين على متابعة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية.

- بطء الإجراءات الإدارية في بعض إدارات الجامعة نتيجة الروتين.

- غموض مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى بعض الإداريين.

- نقص الامكانيات المادية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.

- صعوبة تحليل البيئة الخارجية للجامعة .

- للتغير السريع في احتياجات سوق العمل في البيئة المحيطة بالجامعة.

٢- دراسة الدجني (٢٠١١).

يهدف البحث إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي للجامعات الفلسطينية ودور التخطيط التخطيط الإستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي الشامل للجامعات الفلسطينية ، وتقديم مؤشرات أداء واضحة ومحددة للأداء المؤسسي الفاعل بكافة مكوناته من بين المؤشرات والمعايير الدولية التي تناسب البيئة الفلسطينية ، وقد استخدم المنهج الوصفي وطبق استبانة ومقابلة مقننة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها إلى:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى دور التخطيط الإستراتيجي وجودة الأداء للجامعات

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى دور التخطيط الإستراتيجي ومعايير الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية حيث بلغت نسبة الموافقة (٨٢.٥٧%)

وهي درجة كبيرة جدا .

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى دور التخطيط الإستراتيجي ومعايير الحكم والإدارة كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية حيث بلغت نسبة الموافقة (٧٧.٢٠%) وهي درجة كبيرة جدا .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الجامعات الفلسطينية في مستوى التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغيرات الجامعة .

٣- دراسة خلف، أسماء أحمد (٢٠١١).

هدفت الدراسة إلى التعرف على بعض القضايا التي تواجه التعليم الجامعي في مصر بالإضافة إلى الكشف عن نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات والتوصل إلى رؤية إستراتيجية لمواجهة هذه القضايا، وأستخدم البحث المنهج الوصفي، كما استخدم البحث أسلوب التحليل البياني بالإضافة إلى إعداد استمارة (دلغاي) تم تطبيقها على أعضاء هيئة التدريس بلغت (٧٠)، وتوصلت إلى مجموعة من نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات الموجودة بمنظومة التعليم الجامعي، كما تم التوصل إلى

مجموعة من البدائل الإستراتيجية لمواجهة القضايا التي تواجه التعليم وتم التوصل إلى وضع رؤية إستراتيجية ووضع مجموعة من الأهداف الإستراتيجية لتنفيذ هذه الرؤية.

٣- دراسة العبد، آية رياض (٢٠١٠).

تهدف الدراسة إلى التعرف على أهمية التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الحكومية، وأهمية نظم المعلومات الإدارية ودورها الأساسي في ترشيد عملية التخطيط الإستراتيجي في كليات جامعة حلب، بالإضافة إلى حصر المحددات الأساسية التي تعيق استخدام نظم المعلومات الإدارية، وتوصلت إلى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود نظام للمعلومات الإدارية وبين تحديد مكونات الاتجاه الإستراتيجي وبين تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

٤- دراسة العمرو، سلامة (٢٠٠٩).

هدفت التعرف على تصورات أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين حول فعالية التخطيط الإستراتيجي (SPE) في بيئة إصلاح التعليم العالي الأردني، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٨) عضو هيئة تدريس و(١٨٨) إداريا في الجامعات الحكومية والخاصة في الفصل الأول من السنة الأكاديمية ٢٠٠٨ - ٢٠٠٧، ولتحقيق هدف الدراسة طبقت استبانة مكونة من (٤٢) فقرة موزعة على خمس مجالات هي: أهمية التخطيط الإستراتيجي، ومستوى المشاركة، وعقق التطبيق، ونموذج التطبيق المؤسسي، واتخاذ القرار المؤسسي، وباستخدام التحليل الإحصائي الوصفي لتحليل التباين الثلاثي المتعدد MANOVA. وقد بينت الدراسة:-

- جانب عمق التطبيق هو أكثر العوامل المؤثرة في فعالية التخطيط الإستراتيجي
- أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين يرون أن التخطيط الإستراتيجي يتم بدرجة فعالية متوسطة، حيث تباينت الآراء بين أفراد العينة تبعا لمتغير الجامعة والجنس لصالح الجامعات الحكومية والذكور رغم الاتفاق العام أن التخطيط الإستراتيجي كان فعلا بنسبة متوسطة.

٥- دراسة عبد العزيز، أحمد محمد (٢٠٠٩).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهداف وفلسفة وتوجهات مراكز البحث الجامعي على جميع المستويات المحلية والإقليمية والعالمية، وبحث منظومة البحث العلمي داخل مراكز البحوث، ودراسة المراكز البحثية بالجامعات العالمية، والدور الذي تقوم به وذلك من أجل محاولة وضع تصور إستراتيجي لتطوير البحث العلمي بجامعة عين شمس.

استخدمت الدراسة منهجية مركبة تتضمن المنهج الوصفي التحليلي لرصد واقع هذه المراكز، وأسلوب تحليل النظم لتحليل مدخلات وعمليات ومخرجات هذه المراكز، كما استخدمت أسلوب المسح البيئي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أغلب أهداف المراكز غير مفعلة بدرجة كبيرة جدا، كما أن هناك العديد من نقاط القوة التي يجب استغلالها وأيضا نقاط الضعف التي يجب تقويتها واستغلال كل ذلك في وضع تصور إستراتيجي مقترح لتفعيل دور هذه المراكز.

٦- دراسة الدجني (٢٠٠٧)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة، من خلال تحليل الخطة الإستراتيجية، في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج تحليل المحتوى، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة من أدوات الدراسة حيث طبقت على كل مجتمع الدراسة البالغ عددهم (١١٧)، عضواً، كما قام الباحث بعقد ورشة لمجموعة بؤرية مكونة من عشرة أساتذة وخبراء من كليات ودوائر مختلفة، لتحليل محتوى الخطة، ولمعالجة البيانات التي حصل عليها الباحث إحصائياً، تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :-

نسبة (٧٥.٨٩) من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الإستراتيجي ويعتبرون أن جودة التخطيط الإستراتيجي خطوة مهمة لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات الجامعة وأدائها

- عدم رضا إدارة الجامعة عن جودة القاعات والمختبرات، ومرافق الأنشطة المرافقة للمناهج
- وجود ضعف في صياغة بعض جوانب رسالة الجامعة ورؤيتها وأهدافها، وقد تمثل ذلك في عمومية الرؤية، وضعف استشراكها للمستقبل، وعدم دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة.
٧- دراسة اللوح، عادل (٢٠٠٧).

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانة تم توزيعها على كل مجتمع الدراسة المتمثل في جميع أعضاء مجالس الجامعة المتمثل في الرئيس ونوابه ورؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (الجامعة الإسلامية، الأزهر، الأقصى) والبالغ عددهم (٢٤١) عضواً.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:-

- توافق (٦٧.٧٨%) من أفراد العينة على أن متطلبات إنجاح عملية تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة متوفرة بمستوى مناسب ولكنها بحاجة إلى التطوير، وهي كالتالي: كفاءة نظم المعلومات الإدارية، كفاءة الهيكل التنظيمي للجامعة، توفر ثقافة التخطيط الإستراتيجي، والشعور بأهمية السيطرة على ضغوط العمل اليومية وعدم الانشغال بالأعمال الروتينية، توفر الموارد والإمكانات المالية المناسبة.

٨- دراسة حسين، حسن مختار (٢٠٠٢).

تهدف الدراسة إلى التعرف على مفهوم التخطيط الإستراتيجي وأهم خطواته ومشكلاته، وإبراز أهم المبررات التي تدعو إلى الأخذ بهذا الأسلوب التخطيطي وتطبيقه في التعليم الجامعي، وتقديم تصور مقترح لكيفية تطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتوصل إلى مجموعة من النتائج منها: وضع تصور مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجي ومن بين معالم هذا التصور إنشاء جهاز للتخطيط الإستراتيجي، وإجراء التحليل البيئي لمؤسسات التعليم الجامعي، بالإضافة إلى تحديد الجماعات المستهدفة من قبل مؤسسات التعليم الجامعي.

٩- دراسة الجندي (١٩٩٩)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسلوب التخطيط الإستراتيجي وإمكانية الإفادة منه في مواجهة المشكلات التي تعاني منها المؤسسات التعليمية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوبه، وذلك بتناولها لمفهوم التخطيط الإستراتيجي وفق أسلوب تحليلي يكشف عن أهدافه، ومشكلات تطبيقه والمقومات اللازمة لفعاليته عند استخدامه في المجال التعليمي. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:-

- التخطيط الإستراتيجي يزود المؤسسات التعليمية بالفكر الرئيسي الذي يساعدها على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها، ومن ثم إرشادها إلى صنع قرارات منطقية رشيدة.

- يساعد التخطيط الإستراتيجي على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، فالعلاقة بين الإنتاجية والحوافز يتم توضيحها من خلال التخطيط ومن خلال توجيه الأفراد داخل المؤسسة.

- يساعد التخطيط الإستراتيجي قيادة المؤسسة على تنمية روح المسؤولية تجاه المنظمة، كما أنه يفيد في إعداد كوادرات للإدارة العليا، كما يمكّن من زيادة القدرة على الاتصال بالمجموعات المختلفة، على اعتبار أنه أحد أدوات التكنولوجيا الإدارية.

الدراسات الأجنبية.

١- دراسة (Del Barrio-Garcia, Salvador, 2009).

هدفت الدراسة معرفة قيمة تصورات العملاء في الخطة الإستراتيجية للجامعة، وقامت الدراسة بتحليل لاحتياجات العملاء والمستفيدين من الجامعة، والاستفادة منها في عملية التخطيط الإستراتيجي، وتوصلت الدراسة إلى أن تحليل هذه الاحتياجات ووضعها في الاعتبار عند التخطيط الإستراتيجي

سيساعد الجامعة على بناء أهدافها وخططها على أساس ما يحتاجه العميل من الجامعة، ومساعدة الجامعة على تشخيص الوضع الحالي لها من خلال بناء مصفوفة من نقاط القوة وأوجه القصور.

٢- دراسة (Defifo, 2008)

هدفت الدراسة إلى تشخيص عملية التخطيط الإستراتيجي، ودوره في بناء علاقة الثقة في عملية صنع القرار، والدور الذي يجب أن يلعبه رئيس الكلية في عملية التغيير المخطط، ودور التخطيط الإستراتيجي في تنمية أداء المؤسسات، واتبع الباحث منهج دراسة الحالة، واستخدم المقابلات الفردية والمجموعات البوربية، وتحليل الوثائق والبريد الإلكتروني، وملاحظات على الاجتماعات، واستخدم العينة الهادفة التي يمكن أن يستفيد منها بدرجة قصوى، وبناء على ذلك تم اختيار مؤسستين من ضمن (٤٠٠٤) مؤسسة تعليم عالي في الولايات المتحدة الأمريكية، حسب تصنيف (كارينجي ٢٠٠٥)، وحسب مواصفات معينة وضعها الباحث، وهاتان المؤسستان هما (أوكرانيا وكوبر)

٣- دراسة (Hayward, Fred, 2008)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في الدول النامية، وتمثلت في ثلاث دول، أفغانستان ومدغشقر وجنوب أفريقيا وأظهرت الدراسة مجموعة من التحديات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في هذه الدول وبالتالي قدم الباحث مجموعة من الحلول لمواجهة هذه التحديات باعتبار التخطيط الإستراتيجي في هذه الدول يعد حافزاً حاسماً من أجل التغيير .

٤- دراسة فورد (Ford, 2008)

تهدف الدراسة إلى الكشف عن تصورات الرؤساء والقادة الأكاديميين والمسؤولين الماليين حول فعالية التخطيط الإستراتيجي، وتكونت عينة الدراسة من (٧٤) فرداً من جامعة شمال كارولينا، تم تطبيق استبانة عليهم، وبعد جمع البيانات وتحليلها خلصت الدراسة إلى أن الرؤساء كانوا مقتنعين حول عملية التخطيط الإستراتيجي، وتطبيق عملية التخطيط ضمن مشاركة جميع المستويات الإدارية، وتؤثر عمليات التخطيط الإستراتيجي على جميع العمليات الأخرى في الجامعة .

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:-

- التخطيط الإستراتيجي يساعد العاملين على الفهم المشترك للمؤسسة ومستقبلها، وهذا يعتمد على عدة عوامل منها: الثقة بين الرئيس ومجلس الإدارة، والثقة بين الإدارة والعاملين.

- استخدام نمط الإطار المتعدد القيادة (السياسي والبيروقراطي والزميل والاجتماعي) يؤول لمستوى عالٍ من التكامل والتميز والمرونة، ويوسع دائرة المشاركة عبر المناقشات للقضايا والقرارات الصعبة، والتي تناقش في مستويات إدارية أقل، مثل قضية المشاركة في تحمل المسؤولية

٥- دراسة (Taylor, James, 2006)

هدفت الدراسة تقنين تصور مقترح لتحسين كل من القيادة المؤسسية والإدارة في مؤسسات التعليم العالي من خلال مدخل التخطيط الإستراتيجي، وقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود فروق بين مصطلحي القيادة المؤسسية والإدارة برغم التشابه بينهما، هناك مجموعة من الظروف تساعد على خلق الصراع والتوافق بين المفهومين، وأوضحت أفضل النماذج للتخطيط الإستراتيجي التي يمكن أن تسهم في تحسين هذين المفهومين

٦- دراسة كاويرين (Cowburn, 2005)

هدفت الدراسة إلى التعرف على عملية التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي البريطانية، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠) مؤسسة تعليم عالي بريطانية تم تحليل وثائقها ومقارنة أعمالها وملاحظة أداء الإداريين فيها، وبينت الدراسة بعد التحليل أن الجامعات البريطانية لا تمارس عمليات التخطيط الإستراتيجي، ويعود ذلك إلى قلة الموارد المالية المتاحة، وازدواجية القرار، كما أشارت للدراسة إلى أن عدم وضع خطط واقعية للعمل وذات أهداف محددة أدى إلى فشل عمليات التخطيط التي تقوم بها مؤسسات التعليم العالي.

٧- دراسة (Maassen, Potman, 2005)

هدفت الدراسة إلى إنشاء نظام للتعليم العالي أكثر تنوعاً ومرونة وتكيفاً يعتمد على التميز المؤسسي القائم على الاختيارات الإستراتيجية المؤسسية، وذلك بعد إدخال نظام التخطيط الهولندي الجديد في التعليم العالي، كما ركزت الدراسة على تحقيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي من خلال نماذج مستقلة أو متميزة هي: النموذج الخطي، نموذج إستراتيجية التكيف - نموذج إستراتيجية النموذج التفسيري، ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي الذي استخدمه الباحثان، والاستبانة كأداة لقياس مدى ملائمة النماذج. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:-

-بعد النموذج التفسيري الأفضل في التطبيق لمؤسسات التعليم العالي، وأن مفهوم المؤسسة يساعد على تفسير بعض المشاكل التي تواجهها المؤسسات عندما تحاول صياغة إستراتيجياتها وتنفيذها.

٨- دراسة (Machado, Maria, 2005).

هدفت الدراسة تقديم صورة واقعية عن التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي البرتغالية، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لها، وتكونت عينة الدراسة من (٦١) عميداً لمؤسسات التعليم العالي العامة والخاصة بالبرتغال، وصممت استبانة لقياس مدى تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، وتحديد المشكلات المرتبطة بالتطبيق، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تم في ضوئها تحديد التوجهات المستقبلية للبرتغال فيما يتعلق بجهود التخطيط الإستراتيجي.

٩- دراسة (Timothy G. Staley, 2002).

هدفت الدراسة إلى التعرف على الجوانب التطبيقية للتخطيط الإستراتيجي ومدى جدوتها في جانب الإدارة وإعداد الطلاب، بالإضافة إلى استهدافها تطبيق النماذج على طلاب جامعة تكساس وعلى القائمين على إدارة هذه الكليات، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير لعامل الإدارة على جوانب التخطيط الإستراتيجي في كليات جامعة تكساس نحو فهم جوانب التخطيط الإستراتيجي، وعدم وجود علاقة بين جوانب التخطيط الإستراتيجي وبين إعداد الطلاب بكليات الجامعة.

١٠- دراسة أوجا سوارو (Orgasawaro, 2002)

هدفت إلى الكشف عن التخطيط الإستراتيجي في جامعة هوكايدو اليابانية للبحث العلمي، وقد قامت الدراسة باختيار برنامج التخطيط الإستراتيجي الذي وضعته الجامعة منذ عام ١٩٩١ تحت عنوان (جامعة في الجامعة) لتحليله، وباستخدام منهجية البحث النوعي القائمة على تحليل الوثائق قام الباحث بمراجعة الوثائق وإجراءات التخطيط والتنفيذ من عام ٢٠٠١ - ١٩٩١، حيث أظهرت نتائج التحليل أن البرنامج يعد نموذجاً يحتذى به للجامعات اليابانية الأخرى لأجيال قادمة بسبب مرونته وتطوره، ويقوم البرنامج على الدمج التكاملي بين التخصصية والتكنولوجيا، إذ أن كل تخصص وقسم له جزؤه الخاص المرتبط بالخطة الكلية، مع تطبيق اللامركزية والتجديد المستمر في مجال الإدارة وإدارة المناهج وأساليب التمويل.

تعقيب على الدراسات السابقة.

من خلال ما جمعه الباحث من دراسات، ولتحقيق أكبر قدر من الفائدة قد خلص إلى جوانب الإفادة من جميع الدراسات السابقة على النحو الآتي:

- ١- اهتمت معظم الدراسات السابقة بإبراز المفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي ومدى وضوحه للعاملين في الإدارات العليا للمؤسسات المختلفة، مثل دراسة الدجني (٢٠٠٧) ودراسة (Hayward, Fred, 2008)، التي درسوا واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعات والكليات.
- ٢- ركزت بعض الدراسات على أهمية التخطيط الإستراتيجي وخاصة للجامعات ودوره في إصلاح منظومة التعليم الجامعي كما في دراسة (العبد، آية رياض، ٢٠١٠)، ودراسة العمرو، سلامة، (٢٠٠٩). ودراسة (Del Barrio-Garcia, Salvador, 2009). وقد توصلت الدراسات إلى أهمية التخطيط الإستراتيجي وتتمثل في :-

مساعدة الجامعة على تشخيص الوضع الحالي لها من خلال بناء مصفوفة من نقاط القوة وأوجه

القصور، التخطيط الإستراتيجي يزود المؤسسات التعليمية بالفكر الرئيسي الذي يساعدها على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها، ومن ثم إرشادها إلى صنع قرارات منطقية رشيدة، يساعد التخطيط الإستراتيجي على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، وقيادة المؤسسة على تنمية روح المسؤولية تجاه المنظمة، كما أنه يفيد في إعداد كوادرات للإدارة العليا.

٣- تناولت بعض الدراسات القضايا والتحديات والمشكلات التي تواجه التعليم الجامعي في مصر وبعض الدول، بالإضافة إلى الكشف عن نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، ودور التخطيط الإستراتيجي في مواجهتها كدراسة، دراسة (محمد جابر، ٢٠١٣) (خلف، أسماء أحمد، ٢٠١١)، دراسة (الجندي، ١٩٩٩).

٣- ربطت بعض الدراسات بين إصلاح التعليم وفعالية التخطيط الإستراتيجي كدراسة (العمرو، سلامة (٢٠٠٩)، ودراسة الدجني (٢٠٠٧) التي خلطت الخطة الإستراتيجية في ضوء معايير الجودة.

٤- قدمت بعض الدراسات تصور مقترح لتحسين بعض عناصر المنظومة التعليمية بالتعليم العالي وهي تحسين القيادة المؤسسية والإدارة في مؤسسات التعليم العالي من خلال مدخل التخطيط الإستراتيجي كدراسة (Taylor, James, 2006). ودراسة (العمرو، سلامة، ٢٠٠٩)، ووضع تصور مقترح لتطوير مراكز البحث العلمي كما في دراسة (عبد العزيز، أحمد محمد، ٢٠١٠).

٥- قدمت دراسة (Maassen, Potman, 2005) نظامًا مقترحًا للتمييز القائم على الاختيارات الإستراتيجية المؤسسية من خلال نماذج عملية، ودراسة حسين (٢٠٠٢)، التي قدمت تصورًا مقترحًا لكيفية تطبيق التخطيط الإستراتيجي كأسلوب في التعليم الجامعي.

٦- ركزت غالبية الدراسات على أهم المعوقات والمشكلات التي تعترض تطبيق التخطيط الإستراتيجي مثل، دراسة رمضان، محمد جابر (٢٠١٣)، دراسة اللوح (٢٠٠٧)، (Hayward, Fred, 2008)، (Maassen, Potman).

(2005)، وكاوبيرن (Cowburn, 2005)، وقد تركزت أهم هذه المعوقات في ضعف المتابعة والرقابة على التنفيذ، قلة الاهتمام بتدريب القائمين على متابعة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية. غموض مفهوم التخطيط الإستراتيجي، عدم وضع خطط واقعية للعمل وذات أهداف محددة أدى إلى فشل عمليات التخطيط الإستراتيجي التي تقوم بها مؤسسات التعليم العالي.

٥- اتبعت معظم دراسات هذا المحور المنهج الوصفي التحليلي في تحقيق أهداف الدراسة، باستثناء بعض الدراسات التي جمعت بين المنهج الوصفي التحليلي ومنهج تحليل المحتوى مثل دراسة الدجني (٢٠٠٧)، في حين استخدمت بعض الدراسات منهج دراسة الحالة (وديفيو، ٢٠٠٧) ومنهج تحليل المحتوى.

وقد خلصت الدراسات السابقة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك توجهًا إيجابيًا وقناعة راسخة لدى القادة وأعضاء هيئة التدريس والعاملين في المؤسسات التعليمية بأهمية تطبيق التخطيط الإستراتيجي.

- مؤسسات التعليم العالي هي الأكثر حاجة للتخطيط الإستراتيجي والأكثر قدرة على ممارسته عمليًا حيث تتوفر مقوماته المتعلقة بالثقافة والهيكل التنظيمي والإمكانات المادية والبشرية.

- وجود علاقة بين نجاح التخطيط الإستراتيجي ودرجة التزام الإدارة العليا في عملية التنفيذ.

- ضعف ممارسة التخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى التأثير السلبي في الأداء المستقبلي للمؤسسات التعليمية، ومشاركة الإدارات الدنيا والموظفين وأصحاب المصلحة في عملية التخطيط الإستراتيجي يسهم بشكل أفضل في رفع مستوى التخطيط والأداء الفاعل.

- تبني إستراتيجية الجودة ضمن الخطة الإستراتيجية للمؤسسة يسهم في تطوير رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة.

- وجود تحديات ومعوقات كثيرة تواجه الجامعات وكلياتها عند ممارسة التخطيط الإستراتيجي.

الإطار العام للدراسة

تشتمل الدراسة على:

- خطة الدراسة من مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها ومنهجها وحدودها ومصطلحاتها والدراسات السابقة.
- أهمية التخطيط الإستراتيجي .
- التحديات الداخلية والخارجية الراهنة والمستقبلية التي تواجه ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات.
- التصور المقترح للتخطيط الإستراتيجي في ضوء التحديات الراهنة والمستقبلية.
- المراجع .

الإطار النظري.

يمثل التخطيط الإستراتيجي أحد النماذج الحديثة للتطوير والتغير الجامعي لأنه يعمل على الانتقال من الممارسات الإدارية العشوائية والمزاجية إلى الممارسات الإدارية المعتمدة على المشاركة والابتكار والتميز والإبداع، كما أنه يمثل أحد الطرق لمواجهة صعوبات وتحديات المستقبل المتعلقة بالأنظمة التربوية في بلدنا، وهو الطريق المناسب لتحسين استثمار التكنولوجيا والبحث العلمي، وتحسين الاستثمار البشري.

يعد التخطيط الإستراتيجي من أكثر المواضيع أهمية وبروزًا وتجددًا في علم الإدارة في الأونة الأخيرة باعتباره عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل وتقوم على توقعات البيئة الخارجية والداخلية ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم الفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والإستراتيجيات. (صيرات، والخطيب، ٢٠٠٥، ٤١٥-٤٣٣)

أهمية التخطيط الإستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي.

تبرز أهمية التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم بشكل عام، والتعليم الجامعي بشكل خاص في أنه يشكل عملية وضع خارطة محددة للتوجهات التي تعمل الكليات من خلالها، كما تشكل الوسيلة والمنهجية التي تقود عمل الكليات نحو تحقيق أهدافها.

حول أهمية التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي أشار (فريد) أن هناك العديد من القوى والعوامل التي تجبر الجامعات للتوجه نحو التخطيط الإستراتيجي ومن هذه القوى والعوامل زيادة الطلب على خدمات التعليم الجامعي، مع تراجع حجم التمويل الحكومي، والحاجة للتنافس مع أنماط التعليم العالي الطارئة الجديدة مع الحاجة للمحافظة على روح الجامعة التقليدية القائمة، لذلك فالخطط الإستراتيجية تساعد الجامعات على مواجهة هذه التحديات والاحتياجات (Fred, 2008, 5-21).

وذكر شانغ (Chang, 2008) أن أسباب توجه الجامعات نحو التخطيط الإستراتيجي تأتي من خلال قدرته على تخطيط النشاطات المستقبلية لضمان نجاحها، ومواجهة التحديات المستقبلية المتوقعة ولضمان استغلال المصادر المتاحة بفعالية ووضع خطط ثابتة لإنجاح عملية اتخاذ القرارات في تلك المؤسسات.

إن العديد من الدراسات قد أشارت إلى أهمية التخطيط الإستراتيجي وخاصة للجامعات ودوره في إصلاح منظومة التعليم الجامعي، وقد تمثل أهمية التخطيط الإستراتيجي في :-

مساعدة الجامعة على تشخيص الوضع الحالي لها من خلال بناء مصفوفة من نقاط القوة وأوجه القصور، وأن التخطيط الإستراتيجي يزود المؤسسات التعليمية بالفكر الرئيسي الذي يساعدها على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها، ومن ثم إرشادها إلى صنع قرارات منطقية رشيدة.

- توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، وقيادة المؤسسة على تنمية روح المسؤولية تجاه المنظمة، كما أنه يفيد في إعداد كوادرات للإدارة العليا. (العبد، أية رياض، ٢٠١٠، العمرو، سلامة، ٢٠٠٩). Del (Barrio-Garcia, Salvador, 2009)

كما توجد العديد من الجوانب التي تظهر أهمية التخطيط الإستراتيجي للكليات منها :
- تشجيع القادة الأكاديميين على وضع رؤية مشتركة للمستقبل.

- وضع مجموعة من المقاييس المحددة التي تساعد على تحقيق النجاح باستمرار.
- تحقيق التكيف للكليات مع العالم المتغير والتحديات الراهنة والمستقبلية. (الحارثي، سعاد بنت فهد، ٢٠١٠، ٢٤٦).

التحديات الراهنة والمستقبلية التي تواجه كليات التربية.
إن هناك أنماط من التحديات البيئية تؤثر تأثيراً سلبياً في مؤسسات التعليم العالي، وتجعل من هذه المؤسسات في حاجة ماسة إلى تبني مدخل التخطيط الإستراتيجي لمواجهة عمليات التغيير والديناميكية التي تحدثها تلك التحديات وذلك على النحو الآتي:-

البيئة الاقتصادية وما يرتبط بذلك من ازدياد كلفة التعليم، والأوضاع المادية للطلبة. ومن التغيرات الاقتصادية ذات التأثير العميق علي المجتمع بمؤسساته المختلفة عملية "الخصخصة" *privatization*، ويقصد بها علي مستوى المجتمع تحويل القطاع العام إلى قطاع خاص، وعلى مستوى التعليم السماح للأفراد بإنشاء مدارس وجامعات خاصة. وغني عن البيان ما سينتج عن هذا الاتجاه من آثار سلبية من أبرزها خرق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية وديمقراطية التعليم، والتقليل من شأن التعليم الجامعي الحكومي والتأثير السلبى على مكانته. ولكي يواجه التعليم الجامعي الحكومي هذه الآثار، فإنه من الضروري إعادة النظر في أهدافه ومحتواه وإمكاناته وأساليبه، بحيث يتمكن من إعداد طلابه بصورة جيدة تمكنهم من منافسة خريجي الجامعات الخاصة، بل والتفوق عليهم. (الهاللي، ٢٠٠٦، ٢٤٠)

ويضاف إلى التغيرات السابقة عدم كفاية التمويل الحكومي الذي يقدم للتعليم الجامعي، وذلك نظراً للضغوط الكثيرة التي يتعرض لها الاقتصاد القومي، والتي تتمثل في التغيرات الاقتصادية العالمية وما ترتب عليها من نتائج مثل التكتلات الاقتصادية، واتفاقيات الجات، والتحول إلى القطاع الخاص، بالإضافة إلى الزيادة السكانية وزيادة تكلفة التعليم عامة، والتعليم الجامعي خاصة، وذلك في ضوء الأزمات الاقتصادية وقلة الموارد، والضغط الطلابي المتزايد، والرغبة في توسيع مظلة التعليم الجامعي مع الارتقاء بمستواه.

ومما يؤكد عدم كفاية المخصصات المالية للتعليم الجامعي، ما أشارت إليه بعض الدراسات (عمر، عبد العزيز عمر ٢٠٠٥)، (عابدين، محمود عباس، ١٩٩٩) (نصار، علي عبد الرؤوف، ٢٠٠٦)، من أن الجامعات في مصر تعاني من قلة الإمكانيات والتجهيزات المتاحة للعملية التعليمية؛ فالقاعات والمدرجات لم تعد بالتدر الكافي الذي يتناسب والأعداد الكبيرة والتخصصات المتعددة، وكذلك لا تكفي المعامل المتاحة وتجهيزاتها لتدريب الطلاب وتعليمهم، هذا بالإضافة إلى نقص الوسائل التعليمية وضعف مواكبة المتوافر منها للتكنولوجيا التعليمية الحديثة، وافتقار المكتبات إلى المراجع الحديثة والدوريات وضعف تطبيق التكنولوجيا الحديثة في التعليم الجامعي.

إن نقص الموارد المالية وضعف الإمكانيات المتاحة، سوف يؤثر بشكل سلبي على الأدوار والمهام التي يتعين أن تقوم بها الإدارة الجامعية سواء في مجال استيعاب التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية والإدارية، أو في مجال تنظيم البرامج التدريبية لأعضاء هيئة التدريس وأفراد الجهاز الإداري، أو في مجال الاهتمام بالبحث العلمي ومساعدة الباحثين على حضور المؤتمرات والندوات العلمية.

ويطرح هذا التحدي ضرورة البحث عن موارد إضافية لتمويل التعليم الجامعي بالإضافة إلى الموارد التي تخصصها الدولة، ويظهر هذا الحاجة إلى خطة إستراتيجية تسهم في حصول الجامعة على مقابل مادي نظير قيامها ببعض الأنشطة مثل : إجراء البحوث والدراسات اللازمة لبعض مؤسسات المجتمع، وعمل أعضاء هيئة التدريس في بعض المؤسسات الاقتصادية والإسهام في بحثها ومشروعاتها، وتوفير تدريب مستمر للفتنبيين بعد تخرجهم ودخولهم سوق العمل، وكذلك تحويل الجامعة

إلى جامعة منتجة تستطيع أن تنتج بعض السلع الزراعية والصناعية للمجتمع المحلي، فضلاً عن الاستغلال الأمثل لكل الموارد المخصصة للتعليم الجامعي.

هذه، ولقد صاحب التقدم الاقتصادي السريع ظاهرة التغيير الملموس في بنية المهن وطبيعتها، فاختفت مهن وظهرت مهن أخرى، وساد التغيير بنية كل مهنة، وأصبحت المهن اليوم وفي المستقبل لا تتطلب جهداً عضلياً وقوة جسمانية، بل تتطلب دقة وتفكيراً وتدقيقاً ودرجة عالية، وحلت الآلة والتقنيات الحديثة محل الإنسان في كثير من الأعمال ومن ثم فمن المتوقع مستقبلاً أن تقل الوظائف المتاحة للعمل، كما أنه من المتوقع أيضاً في ظل الاتجاه المتزايد نحو الاعتماد على معطيات وتقنيات الثورة العلمية وما تمخضت عنه من الآلات، أن يزيد عدد المرات التي قد يضطر فيها الفرد لتغيير وظيفته بشكل جزئي أو كلي. (كاظم مازن عبد الحميد ، ٢٠٠٧).

إن هذه التحديات تفرض على التعليم الجامعي أن يسعى لتكوين قوى عاملة لديها القدرة على اكتساب المهارات التي تتطلبها الأعمال الجديدة، وتتمتع بمهارات بحثية عالية، ولديها إدراك واسع للتطورات في مجال التكنولوجيا والمعلومات، وتستطيع أن تقوم بدور رئيس في تطبيقها وتقييمها، ووثيق الصلة بهذا توجيه الطلاب إلى التخصصات التي يحتاجها سوق العمل، ويتطلب ذلك دراسة اتجاهات السوق المحلية وتحديد احتياجاتها. (عشبية، فتحي درويش، ٢٠٠٧، ١٩)

كما تفرض على التعليم الجامعي أن يعد الطلاب إعداداً يجمع بين الشمول والتخصص، بحيث يسهل علي الطالب بعد تخرجه الانتقال من تخصص إلى تخصص قريب بعد التدريب المناسب، وبحيث يتمكن الطالب من خلال إعداده الشامل أن يواكب التغيرات والتحديات داخل مهنته وتخصصه، فضلاً عن أن الإعداد الشامل يفيد في دعم شخصية الطالب، ويجعله أقدر علي التمييز بين الفكر الصالح وغيره من الأفكار الطالحة التي زادت مصادرها اليوم، ومن المتوقع أن تزداد في المستقبل.

البيئة السياسية والتغيرات التي تطرأ عليها، والعوامل الناتجة والمؤثرة فيها، وتفرض هذه التغيرات على التعليم الجامعي مسؤوليات جديدة تتطلب مزيداً من العمل لترسيخ مبادئ الحرية والديمقراطية لدى الطلاب، من خلال تكوين وتنمية القيم والاتجاهات التي تجعل من الديمقراطية أسلوباً معاشاً من أساليب حياة الطلاب. ويستلزم هذا إجراء تعديلات جوهرية في نظم وأساليب التعليم الجامعي بدايةً بنظام قبول الطلاب، وانتهاءً بنظم التقويم وأساليبه.

بعبارة أخرى يجب أن تتاح الفرصة للطلاب للتعبير عن رأيه في نظم الدراسة والمحتويات الدراسية وطرائق التدريس وأساليب التقويم، بالإضافة إلى التأكيد على مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية أمام جميع الملتحقين بالتعليم الجامعي، من خلال إيجاد نظم وبدائل تعليمية متعددة يمكن أن يصل الطالب من خلالها إلى أقصى درجات النمو العلمي وفقاً لقدراته واستعداداته.

وتتطلب هذه التغيرات أدوار جديدة للأستاذ الجامعي في مجال التربية السياسية والتي أصبحت مطلباً هاماً وضرورياً خاصة ما مرت به البلاد والمجتمعات العربية من ثورات أو ما يسمى بالربيع العربي وما نجمت عنه من فوضى واضطرابات أثرت في المنطقة العربية، وانتشار التيارات الفكرية والصراعات لاستقطاب الشباب، وأيضاً تناحر كل الطوائف السياسية وتكالبها على السلطة واتهامات كل الأحزاب بعضهم بعضاً بعدم الولاء والانتماء للوطن، مما يسهم في زرع عدم الثقة في هذه الأحزاب وإعراض معظم الشباب عن الدخول في معترك الأحزاب السياسية (إيناس أبو يوسف، ٢٠٠١، ٧٣).

إن التحولات الديمقراطية تتطلب تجديد طرائق التدريس، بحيث تركز على الفهم لا التلقين، فالطالب الذي شُبَّ على أعمال الفهم والتحليل، وعلى النقاش الحر وإبداء الرأي بشجاعة، وتقبل آراء الآخرين يكون قد نشأ وبداخله بذور الديمقراطية الحقة. (حسين كامل بهاء الدين ، ١٩٩٧، ص ٨٩). وكذلك التأكيد على ديمقراطية السياق الاجتماعي للعملية التعليمية، والعمل على صيانة الحرية الأكاديمية للطلاب من خلال إتاحة الفرصة لهم لاختيار ما يناسبهم من محتوى تعليمي (وفقاً لنظام المقررات

الدراسية أو الساعات المعتمدة) ، وصيانة حريتهم في ممارسة الأنشطة اللاصفية، واختيار من يمثلهم في الاتحادات الطلابية

كما تفرض هذه التحولات على التعليم الجامعي ضرورة استيعاب كل الراغبين في الالتحاق به بالتوسع في التعليم الجامعي الحالي، والأخذ بصيغ تعليمية موازية مثل : التعليم المفتوح ، ونظام الساعات المعتمدة ، والتعليم المتناوب الذي يجمع بين العمل والدراسة، مع ضرورة الالتزام بالشروط والمواصفات التي تميز الدراسة في هذه الصيغ عن الصيغة التقليدية.

أما بخصوص تزايد الاهتمام بالتقارب الدولي والسلام العالمي؛ فقد تزايدت الرغبة لدى العديد من دول العالم للعيش في سلام ومكافحة الإرهاب، حتى أن اليونسكو قد أكدت في تقريرها الصادر عام ١٩٩٣ على أن التربية من أجل السلام ونبذ الإرهاب يجب أن تكون في مقدمة أهداف التربية العالمية في القرن الحالي، واعتبرت أن بناء ثقافة السلام والتسامح تعد بالتأكيد الأكثر إلحاحاً علي الأنظمة التربوية في دول العالم. (UNESCO, 1993, 8)

ويلقي هذا التحدي مسؤوليات كبيرة علي التعليم الجامعي، من أهمها إقناع الطالب بأنه جزء من العالم أجمع، وعليه أن يكامل بذكاء بين محليته وكونه عضواً في عالم أصبح صغيراً جداً. ولا مانع من أن يتمسك الطالب بثقافته ودينه وقيمه، إلا أن عليه أن يقدر أن الآخرين من حقهم العيش أمنين، بل ومن حقهم التقدير والاحترام، وليس في ذلك ضياع للهوية الثقافية؛ بل من الأصالة الثقافية احترام المخالفين وإدراك الأراضية المشتركة معهم، والتسامح ومراعاة الثقافات المختلفة.

- البيئة التكنولوجية وما يتبعه من تأثير كبير على أسلوب التعليم من خلال استخدام التقنيات الحديثة، وضرورة مواكبة مؤسسات التعليم العالي لها ولوسائلها التعليمية. ستؤدي التغيرات العلمية والتكنولوجية - الحالية والمستقبلية - إلي تغير معايير تقييم الجامعات وتحولها من المعايير المحلية إلي المعايير العالمية، وسيصبح الاعتماد الأكاديمي *accreditation* أمراً ضرورياً لأي جامعة، وكذلك سيقوي الاتجاه نحو تطبيق المحاسبية التعليمية *educationalaccountability* والتي تهتم بقياس نتائج العملية التعليمية بصورة مباشرة، من خلال التأكد من أن الأداء الذي تم إنجازه يتلاءم بدرجة كبيرة مع الأهداف المحددة (*stated objectives*، عبدالغني وزملاء، ١٤٢١)

قد أدى ظهور ما يسمى بطريق المعلومات فائق السرعة *The Information Super High Way* والذي تمثل شبكة المعلومات بدايته المتواضعة إلي زيادة كم المعلومات التي يمكن أن يتعلمها الطالب بنفسه، ومن ثم أصبح التعلم عن طريق الحاسب الآلي وشبكات المعلومات، وتعلم اللغة الإنجليزية، والقدرة علي مواجهة التغير، من الضرورات المعرفية للطلاب.

من المتوقع في ظل التغيرات المعرفية والتكنولوجية الحالية أن يتغير دور المعلم الجامعي من مجرد التلقين والإلقاء إلي مساعدة الطالب على أن يعلم نفسه بنفسه؛ لتصبح العملية التعليمية عملية تعاونية مثمرة، فالأستاذ يكون معلماً متعلماً باحثاً، والطالب يكون متعلماً باحثاً وقد يكون عاملاً أيضاً. وربما يساعد ذلك الأسلوب الذي يسمى التعلم الذاتي *self-learning* القائم على التفاعل العلمي الإيجابي مع الانفجار المعرفي والتكنولوجي الذي يتزايد بمعدلات كبيرة ؛ فطالما تعلم الطالب أن يعلم نفسه بإرشاد من أستاذه ، فسيكون قادراً على مواجهة هذا الانفجار المعرفي في المستقبل بعقلية ناقدة وشخصية

متكاملة. (عابدين، محمود عباس، ١٩٩٩، ٣٠٧، ٣٠٨).

إن التغييرات المعرفية والتكنولوجية الحالية والمتوقعة تفرض إعادة النظر في نظم التقويم وأساليبه، بحيث تكون أساليب التقويم ترجمة لإثراء روح التفكير الناقد عند الطالب بدلاً من تركيزها على قياس جوانب الحفظ والاستظهار. ويجب أن تتم عملية التقويم بصفة دورية على مدار العام الدراسي وتحقق غير هدف على أن يكون من بين هذه الأهداف توجيه الطلاب إلى الأسلوب العلمي في التفكير، وتدريبهم على إيجاد العلاقات بين المعلومات وتوظيفها في مجالات تطبيقية (مصطفى، عبد الجليل، ٢٠٠٧، ٧٦). إن هذا يتطلب تطوير نظم الإمتحانات باعتبارها أبرز أساليب التقويم - بحيث تقيس قدرة الطالب على :

- النقد والتحليل، واتباع الأساليب غير النمطية في مواجهة المشكلات وحلها.

- إبداء الرأي أو اقتراح الحل.

- الإلمام بأبرز التطورات العلمية والتكنولوجية في مجال تخصصه.

- الإلمام بالمعارف التي درسها في مختلف السنوات، سواء في ذلك المعلومات التي حصلها من المراجع العلمية أو الدورات، أو من الأبحاث التي أجراها، أو من الدراسات الحرة التي اطلع عليها.

ويطلب هذا التحدي ضرورة وضع خطط إستراتيجية بحيث يكون تضمين التكنولوجيا المستخدمة في مؤسسات الإنتاج والخدمات في عمليات التعلم، وإدخال تخصصات جديدة ترتبط بحاجات المجتمع ورؤى المستقبل، يكون الهدف منها إعداد جيل قادر على مواجهة المستقبل مثل التكنولوجيا المبنية على الإلكترونيات الدقيقة، وتكنولوجيا المواد الجديدة وما يتصل بها من تطبيقات، وتكنولوجيا القطاع المالي والتجاري، مع تنوع أدوار المعلم الجامعي وشمولها بحيث تتضمن دور المسهل والمنسق لعمليات التعلم والتعلم، والمصمم لبيئة التعلم والإنسان المربي والخبير التعليمي والمستخدم الخبير لتكنولوجيا المعلومات.

- العولمة.

إن العولمة ليست مجرد ظاهرة اقتصادية تتعلق بكسر الحواجز بين الدول لتبادل السلع والخدمات، أو عملية لإحداث التكامل بين اقتصاديات الدول المختلفة، بل امتدت لتصبح عملية معقدة لها مظاهرها الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية وغيرها.

إن من بين التحديات التي تفرضها العولمة في مجال التعليم:-

أ- المسارعة إلى فرض زيادة التبادل الثقافي بين الأمم عبر تسهيل التواصل بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.

ب- انتشار ظاهرة التعليم عن بعد، والتعليم الإلكتروني، مما أدى إلى إنشاء جامعات افتراضية وإنشاء فروع لجامعات دولية داخل الأقطار العربية.

ج- غياب الهوية الوطنية أمام التدفق الهائل من المعلومات والأفكار والبرامج التي تعبر عن قيم وثقافات أخرى.

- أما في مجال اقتصاديات التعليم فتبرز التحديات التي تفرضها العولمة في الأمور التالية تحديات على مستوى الإعداد والتأهيل للعمل؛ فهناك من تقليدية تختفي، ومهن جديدة تظهر، وهناك تنام للاهتمام بذوي الإبداع والابتكار والمواهب وتحديات على مستوى عوامل الإنتاج، فقد قلت أهمية الإنتاج المعتمد على الآلة، وبرزت أهمية الإنتاج المعتمد على المعلومة (شرائح الكترونية).

- تحديات على مستوى تمويل التعليم؛ ومن ذلك تقليص التمويل الحكومي، وتدخّل مؤسسات التمويل الدولية كالبنك الدولي، اليونسكو، وصندوق النقد الدولي، التي تتدخل في السياسات والإصلاحات التعليمية التي ينبغي الأخذ بها وتطبيقها.

تحديات على مستوى نوعية التعليم وانتشاره، فمن متطلبات التعليم: تكافؤ الفرص التعليمية وتحقيق المساواة، والارتقاء بجودة التعليم، وتلبية الطلب على التعليم الثانوي والعالي، وتحديات على مستوى مصادر التعليم، إذ وسعت العولمة مصادر التعليم فاتحسرت المصادر المحلية، وبرزت المصادر الدولية كالإنترنت، التي ترى اليونسكو أنها تخفض تكاليف التعليم إلى الثلث، وهناك برامج التعليم بلا حدود، والتعليم المستمر.

- تحديات على مستوى العلوم والتخصصات العلمية؛ وتتمثل في ظهور التقنية الدقيقة، والحاسب الآلي وشبكات المعلومات والاتصال، والعلوم الحياتية والهندسة الوراثية والتكنولوجيا الحيوية
- تحديات على مستوى الانفتاح على مواقع الإنتاج في المجتمع، فمعطيات العولمة الاقتصادية فرضت على مؤسسات التعليم العالي، على وجه الخصوص، كالانفتاح بشكل واسع وعميق على عالم العمل بشكل عام، وعلى العمل المنتج بوجه خاص، مما يعني تدخل قطاعات الإنتاج في التخطيط للتعليم العالي.

- تحديات على مستوى الشركات المتخطية الحدود، وهذه الشركات أصبحت قوية لدرجة أن العديد منها أصبحت تقدم برامج للتعليم والتدريب ولها برامج تعليمية وتدريبية خاصة على مستوى التعليم ما بعد الثانوي. (غبان، ٢٠٠٣، ٥)، (عشبية، فتحي درويش، ٢٠٠٧، ٨-١٠) (تيسير الكلائي، ٢٠٠٣، ٦-١٠). (نصار، سامي، ٢٠٠٥، ٢٠١). (عبد الخالق عبد الله، ١٩٩٩، ١٥).

ويمكن القول أن مجمل ما تم ذكره من التحديات يمكن تصنيفه ضمن المحاور الرئيسة التالية
أ. التحديات المتعلقة بضمان وتحسين الجودة . ب. التحديات المتعلقة بالتمويل . ج. التحديات المتعلقة بإدارة التعليم . د. التحديات المتعلقة بالطلبة . هـ. التحديات المتعلقة بالمنافسة العالمية وضعف قدرة الخريجين على المنافسة في السياق العالمي والمشاركة في النشاط الاقتصادي العالمي الجديد المبني على المعرفة.

هذا الطرح يوضح بجلاء خطورة العولمة على التعليم ويصبح من الضروري على الكليات إعادة تشكيل فلسفتها التعليمية من أجل تعزيز قدرتها على تكوين المهارات الذهنية والتكنولوجية وزيادة الوعي بالتقنيات الأخرى، وتبني نظاماً وصيغاً تربوية جديدة قادرة على الارتقاء بإتسائية المؤسسة التعليمية وفعاليتها المجتمعية، وهذا يتطلب إدخال تعديلات جوهرية على محتوى التعليم الجامعي كي يخرج مواطناً عالمياً يركز على ثقافة واسعة وحديثة تركز على التربية للسلام من أجل تعايش دولي ينبذ العنف والتطرف والتعصب والإرهاب، والمشاركة بالفكر والعمل في حل المشكلات المجتمعية. ويضاف إلى ذلك أيضاً تحقيق الاعتمادية للكليات وبرامجها من خلال عرض البرامج ومراجعتها محلياً وعالمياً، ومراعاة التنوع في برامج التعليم الجامعي بحيث تراعي التنوع في مهارات وقدرات الطلاب. والاهتمام بتوقعات المجتمع المحلي من الكلية، بمعنى أن تتأكد الكلية من أن الطلاب يتعلمون بالفعل ما يتوقعه المجتمع وأصحاب العمل .

التصور المقترح للخطة الإستراتيجية لكلليات التربية بجامعة جنوب الوادي

في ضوء انعكاسات التحديات الراهنة والمستقبلية على التعليم بكلليات التربية، والتي فرضت عليها إعادة النظر في محتوى ومضمون كافة جوانبه وعناصره ، والذي أصبح من الضروري أن تضطلع الكليات بالعديد من الأدوار والمهام المتجددة، التي تحقق التفاعل بين التعليم بالكلية وبين التحديات الراهنة والمستقبلية، وفي ضوء ما كشفت عنه الدراسة من مشكلات تحول دون تفاعل الكلية مع هذه التحديات التي كان من أبرزها :

- محدودية الموارد المالية وضعف الإمكانيات المتاحة وعدم كفاية التمويل الحكومي الذي يقدم للتعليم الجامعي، وقلة استخدام استراتيجيات متنوعة ومرنة لتنويع مصادر التمويل، وضعف ارتباط البرامج

التعليمية ذات الطابع الثقافي والمعرفي مع متطلبات السوق ذات الصبغة المهنية والفنية والعملية، وضعف ملائمة وملاحقة الفكر المؤسسي في عملية التخطيط للتحديات الراهنة والمستقبلية، والتطورات والتغيرات المتسارعة محلياً وعالمياً في ضوء ما سبق يمكن اقتراح خطة إستراتيجية تسهم في مواجهة هذه المشكلات الناتجة عن التحديات، وتزيد من تفاعل الكلية مع التحديات الراهنة واستشراف المستقبلية، وذلك على النحو التالي :

أولاً : مسلمات الخطة الإستراتيجية

تعتمد الخطة في تحديد ووضع التصور المستقبلي على تحليل الوضع الراهن للتحليل، كما تعتمد على التقارير ونتائج الاستطلاعات التي يوفرها التحليل الأولي.
تقوم الخطة الإستراتيجية على العديد من المسلمات والتي تتضمن :-
- بناء الخطة على دراسة كلية التربية بقنا باستخدام تحليل (SWOT) لمكونات البيئة الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.

- الاستعانة بأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالكلية، وخاصة الأعضاء في وحدات الجودة والتخطيط الإستراتيجي بجامعة جنوب الوادي.

- الاستعانة بالعاملين بمدارس التعليم بمحافظة قنا وبعض أفراد المجتمع المحلي المستفيدين من مشروعات كلية التربية.

- تطوير الخطة في كل مرحلة من مراحلها باستمرار وبشكل متكامل بحيث يحقق التوازن بين توقعات الأطراف المعنية واحتياجات المجتمع.

- المتابعة المستمرة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية والخطط التنفيذية.

ثانياً : أهداف الخطة الإستراتيجية

تهدف الخطة الإستراتيجية إلى مواكبة التطورات العالمية بضرورة وجود خطط إستراتيجية للكلية مما يتيح لكلية التربية بقنا إمكانية الحصول على الاعتماد الأكاديمي وذلك من خلال:

- تطوير البرامج التعليمية بالكلية وبرامج الدراسات العليا في ضوء متطلبات الجودة والاعتماد، والتحديات الراهنة والمستقبلية.

- تحديث وتطوير (تقرير وتوصيف المقررات) لجميع شعب الكلية سواء لطلاب الكلية أو طلاب الدراسات العليا.

- تفعيل الشراكة بين كلية التربية بقنا ومؤسسات المجتمع المحلي بما يتناسب مع التطلعات المستقبلية وبما يحقق خدماتها وتنمية بعض جوانبها والارتقاء بها، وتقوية الروابط مع المجتمع المحلي.

- تحديد الأهداف الإستراتيجية لكلية التربية وكيفية تحقيقها في شتى مجالات عمل الكلية وبما يتفق مع قيم ورؤية ورسالة الكلية.

- اسة علمية وموضوعية للموضع الراهن للكليات وبيان مواطن الضعف والقوة وكذا الفرص والتهديدات
و- بنية التعامل معها بما يتيح للكليات الحصول على الاعتماد الأكاديمي.
- توفير مناخ إيجابي متميز يحقق للطلاب فرصاً أفضل للتميز العلمي والفكري ويساهم في إعدادهم
ليكونوا قادة المستقبل.

ثالثاً : مراحل تنفيذ الخطة الاستراتيجية

١- المرحلة الاولى

التخطيط لوضع الخطة الاستراتيجية.

- تحليل التوجهات المستقبلية، والتحديات الراهنة والمستقبلية، والافتراضات المتعلقة بمستقبل كلية
التربية بقنا.

- تحليل تجارب كليات التربية المثيلة محلياً وعالمياً.

- تحليل احتياجات وتوجهات الاطراف ذات العلاقة بكلية التربية بقنا.

المخرجات المستهدفة :

- تحديد المهام والأنشطة والتسلسل الزمني واللجان.

-المصطلحات الرئيسية:

- المفاهيم الأساسية في مجال (التخطيط الإستراتيجي – مراحل التخطيط الإستراتيجي).

- مصدر البيانات (الشريحة المستهدفة للحصول على البيانات) :

الإدارة العليا لكلية التربية (عميد الكلية والوكلاء ورؤساء الأقسام) – لجنة الجودة والاعتماد- البيانات
الثقوية.

٢- المرحلة الثانية

- تحليل الموقف وتقويم الوضع الراهن لكلية التربية بقنا في ضوء التحديات الراهنة والمستقبلية.

- المخرجات المستهدفة :

- ملخص (نقاط القوة – نقاط الضعف – الفرص – التهديدات) .

المصطلحات الرئيسية :

- نقاط القوة – نقاط الضعف – الفرص – التهديدات .

١- نقاط القوة : ايجابيات داخل الكلية.

٢- نقاط الضعف : سلبيات داخل الكلية.

٣ - الفرص : تتعلق بظروف أو اتجاهات أو عوامل ايجابية للبيئة الخارجية للكلية.

٤ - التهديدات : تتعلق بظروف أو اتجاهات أو عوامل سلبية للبيئة الخارجية للكلية.

التحليل المطلوب :

تحليلاً لموقف من وجهة نظر الإدارة - ومن وجهة نظر الوحدات الفرعية (الأقسام) من حيث المحاور التي سبق الاتفاق عليها ، ومن وجهة نظر الأطراف الخارجية الأخرى .

مصدر البيانات :

مجلس الكلية- الوحدات الفرعية (الأقسام) - الأطراف والجهات المعنية الأخرى .

٣- المرحلة الثالثة:

- صياغة مقترحات مبدئية لتطوير البرامج الأكاديمية بكلية التربية بقنا، وبرامج الدراسات العليا، وتفعيل الشراكة بين الكلية والمجتمع المحلي.

المخرجات المستهدفة :

- ملخص لخطوات تطوير البرامج التعليمية، وبرامج الدراسات العليا ، وتفعيل الشراكة بين الكلية والمجتمع المحلي.

المصطلحات الرئيسية :

(البرامج التعليمية- برامج الدراسات العليا - الشراكة- الأهداف الإستراتيجية - السيناريوهات المستقبلية - العوامل الحاكمة للنجاح (عوامل النجاح الحرجة).

التحليل المطلوب :

- تحليل التوجهات المستقبلية والافتراضات - تحليل عوامل النجاح الحاكمة في صناعة التعليم، ويحدث هذا من وجهة نظر الإدارة العليا - ومن وجهة نظر الوحدات الفرعية من حيث المحاور التي سبق الاتفاق عليها - ومن وجهة نظر الأطراف الخارجية الأخرى - تحليل الكلمات المفتاحية في تجارب الكليات المثيلة والمنافسة.

٤- المرحلة الرابعة:

- تصميم الإستراتيجيات المبدئية لكلية التربية بقنا.

- تقويم الإستراتيجيات المبدئية لكلية التربية بقنا.

المخرجات المستهدفة :

- صياغة الإستراتيجيات الشاملة للكلية (إستراتيجية النمو - إستراتيجية الاستقرار - إستراتيجية التقليل)

٥- المرحلة الخامسة:

- تحديد المشاريع والبرامج الناتجة عن الخطة الإستراتيجية.
- وضع خطة العمل لكل مشروع وكل برنامج يقع ضمن الخطة الإستراتيجية.
- رابعاً : متطلبات تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- أ- تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
- ١- تحليل البيئة الداخلية للكلية.
- يهدف تحليل البيئة الداخلية لكلية التربية بقنا إلى :
- التعرف على مجالات القوة وتحديدها .
- التعرف على مجالات الضعف وحصرها.
- لقد أوضحت نتائج التحليل للبيئة الداخلية لكلية التربية بقنا أن هناك العديد من نقاط القوة والتي يجب استثمارها وتدعيمها، ووجود بعض نقاط الضعف والتي تؤثر في كفاءة وفاعلية الكلية في تحقيق رسالتها وأهدافها وفيما يلي جوانب القوة والضعف بكلية التربية بقنا
- أولاً : نقاط القوة
- زيادة أعداد الطلاب بالدراسات العليا وخاصة الدبلوم العام حيث وصل عددهم إلى (٣٠٠٠) طالب في العام الجامعي ٢٠١٣/٢٠١٢، و(٥٠٠٠) في العام ٢٠١٣/٢٠١٤ وزاد عددهم إلى (٧٠٠٠) في العام الجامعي ٢٠١٤/٢٠١٥ أدى إلى زيادة الموارد المالية بالكلية.
- وجود شبكة الإنترنت بكل مكاتب أعضاء هيئة التدريس والعاملين، ومكتبة الكلية.
- وجود عدد كبير من الكتب العربية والأجنبية الحديثة في المكتبة والعديد من المجالات والدوريات والمؤتمرات ورسائل الماجستير والدكتوراه.
- توافر الأنشطة الطلابية بالكلية (الفنية والثقافية والرياضية وغيرها)، وحصول الكلية على العديد من المراكز في الأنشطة سواء على مستوى الجامعة أو على مستوى الجامعات .
- عقد العديد من المؤتمرات العلمية الدولية تحت رعاية كلية التربية بقنا.
- البرامج الدراسية الحديثة والمتنوعة في كل المرحل.
- قيام الكلية بعقد العديد من الدورات التدريبية المختلفة التي تخدم باقي مؤسسات المجتمع كالتربية والتعليم ومؤسسات رياض الأطفال.
- زيادة أعداد طلاب الماجستير والدكتوراه الراغبين في مواصلة الدراسات العليا مما يساهم في زيادة الموارد المالية للكلية وإثراء البحث العلمي بالكلية.
- وجود عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس على قدر كبير من الكفاءة في التدريس والبحث العلمي ولديهم قدرات ومهارات تكنولوجية حديثة، وأعضاء في لجان التطوير بالجامعة.
- إنتاج البحث العلمي والتميز فيه محلياً وإقليمياً.
- مساهمة عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس في الدورات التي يعقدها مركز تنمية قدرات أعضاء

- هيئة التدريس بالجامعة سواء بالحصول على الدورات أو المساهمة في إعدادها وتنفيذها.
- مساهمة كثير من أعضاء هيئة التدريس في أنشطة المجتمع المحلي كأعضاء في لجان بالمدارس.
 - حصول عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس على دورات عن الجودة والاعتماد والتخطيط الإستراتيجي:
 - اختيار أساتذة كلية التربية لمناصب قيادية بالجامعة كنواب لرئاسة الجامعة ومديرو وحدات الجودة والتخطيط الإستراتيجي بالجامعة.
 - ثانياً نقاط الضعف.
 - قلة عدد المدرجات والقاعات التدريسية بالكلية اللازمة لاستيعاب الطلاب وخاصة طلاب الدراسات العليا مما أدى إلى تكديس قاعات التدريس.
 - ضعف استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في برامج التدريس لمقابلة الأعداد الكبيرة من طلاب الكلية والدراسات العليا نظراً لقلة توافرها في المدرجات وقاعات التدريس.
 - عدم مناسبة مكاتب أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم مما يؤثر سلباً على طبيعة عملهم التدريسي والبحثي والإداري.
 - قلة أعداد الإداريين بالكلية وبصفة خاصة إدارتي شؤون الطلاب والدراسات العليا بالنسبة لعدد الطلاب.
 - استخدام الأسلوب التقليدي في الأعمال الورقية وعدم ربط الوحدات إلكترونياً .
 - انشغال أعضاء هيئة التدريس عن عملية التطوير للمقررات أو للعمل البحثي بإنجاز المهام التدريسية وأعمال الامتحانات والكنتروليات مما يقلل كاهلهم ولا يجدوا الوقت الكافي لتنمية أنفسهم مهنيًا .
 - ضعف الميزانية السنوية للمكتبة لشراء الكتب والمجلات الحديثة وتطوير نظمها وتحولها إلى مكتبة رقمية، وضيق مساحتها وعدم استيعابها لطلاب الماجستير والدكتوراه والدبلوم.
 - قلة توافر المعامل وضعف تجهيزها بالوسائل التكنولوجية الحديثة لتساير التعلم الإلكتروني.
 - ضعف كفاءة وفاعلية نظم المعلومات والاتصالات لربط الكلية ووحداتها بالجامعة .
 - ضعف توجيه البرامج الدراسية لتلبية الاحتياجات الحقيقية لسوق العمل .
 - الضعف في الاتصال الخارجي مع المراكز البحثية والمؤسسات الأكاديمية العالمية.
 - البرامج الدراسية لا تفي بمتطلبات الجودة والاعتماد، وغير قادرة على مواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية.
- ب- تحليل البيئة الخارجية

أوضحت نتائج تحليل البيئة الداخلية لكلية التربية بقنا أن هناك العديد من الفرص المتاحة والتي يمكن الاستفادة منها في تدعيم العمل داخل الكلية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وأن هناك العديد من التهديدات المحتملة والتي يتحتم على الكلية مواجهتها لتحقيق أهدافها، ويهدف تحليل البيئة الخارجية للكلية إلى تحديد الفرص المتاحة و تحديد التهديدات المحتملة.

ثالثاً: الفرص المتاحة

- زيادة نسبة الإقبال على التعليم بالكلية وخاصة الدراسات العليا.
- الاستفادة من مشروعات التطوير بوزارة التعليم العالي وخاصة المشروعات التنافسية وذلك لجلب الموارد المالية للكلية.
- الاستفادة من الفرص التي تقدمها بعض الهيئات سواء المحلية أو الخارجية لتمويل المشروعات البحثية للتطوير والجودة الاعتماد.
- قناعة الإدارة العليا بالجامعة بالتخطيط الإستراتيجي وأهميته في العمل المؤسسي.
- الاستفادة من الدعم المادي لمشروعات الجودة والاعتماد في تحسين الأوضاع داخل الكلية.
- الاستفادة من المؤسسات الأخرى في تنفيذ مشروعات تخدم الطرفين.

رابعاً : التهديدات المحتملة

- محدودية سوق العمل، والضغوطات الخارجية.
- محدودية الموارد، ومحدودية المحيط التنافسي.
- عزوف كثير من أعضاء هيئة التدريس عن المشاركة في عملية التطوير وذلك بانشغالهم بالمهام والمسؤوليات التدريسية والإدارية، والاقصاار على عدد محدود من أعضاء هيئة التدريس في عمليات التطوير والتحديث بالكلية.
- عزوف أفراد المجتمع المحلي عن المشاركة في عملية النهوض وتطوير كلية التربية بقنا.
- عدم التوازن بين أعداد الخريجين من التخصصات المختلفة والاحتياجات الفعلية لمتطلبات سوق العمل للمجتمع القناني.
- غياب الدور المؤثر لكلية التربية بقنا في خدمة مدارس المحافظة نظرًا لضعف التنسيق بين قيادات الكلية ومسئولي التعليم بالمحافظة.
- انحسار الوظائف الشاغرة في المدارس للمعلمين نتيجة ضعف التنسيق.

تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي لكليات التربية بجامعة جنوب الوادي في ضوء التحديات الراهنة والمستقبلية
د. عبد الناصر راضي محمد

<p>الأنشطة التنفيذية -</p>	<p>- دراسة البرامج التعليمية المختلفة الحالية بالكلية وتقييمها في ضوء معايير الجودة والاعتماد والتحديات الراهنة والمستقبلية. - إعداد توصيف البرامج التعليمية بالكلية . - كتابة تقارير البرامج التعليمية لجميع الشعب. - إعداد توصيف المقررات الدراسية لجميع التخصصات. - كتابة تقرير المقررات الدراسية لجميع الشعب.</p>
<p>متطلبات التنفيذ</p>	<p>فرق عمل لتطوير وتحديث البرامج والمقررات في ضوء معايير الجودة والاعتماد - فرق عمل لتوصيف المقررات والبرامج. - البرامج التعليمية الحالية وثيقة المعايير - أدوات تقييم البرامج والمقررات الدراسية .</p>
<p>مؤشرات الأداء</p>	<p>- وجود توصيف واضح لكل برنامج - التوصيف موثق ومتاح للمستفيدين-تحديث توصيف المقررات الدراسية دوريا-- مصفوفة تربط بين مخرجات تعلم المساق مع مخرجات تعلم البرامج- مطابقة المصفوفة للمعايير الدولية.</p>
<p>وسيلة التحقق/وثيقة</p>	<p>محضر اجتماع-حليل تقرير سنوي-تقرير عام-خطة تنفيذية- مطوية- قاعدة بيانات-موقع الكتروني-دراسات أخرى- - قرارات اعتماد التعليم العالي للبرنامج. تقارير التقييم الذاتي والخارجي للبرامج.</p>
<p>مخرجات تحقيق الهدف</p>	<p>- رضا أعضاء هيئة التدريس عن البرامج والمقررات الدراسية. - رضا الطلاب عن البرامج والمقررات المطورة. - رضا الجهات المستفيدة عن البرامج والمقررات الدراسية. - موافقة واعتماد التعليم العالي على البرامج المطورة. - ملائمة النتائج التعليمية مع معايير التعليم العالي ورسالة الكلية.</p>

- كثرة متطلبات التوجهات الحديثة ومتطلبات الجودة والتنافسية لنوعية الخريج.

خامساً : الخطوات التنفيذية للخطة الإستراتيجية.

تطوير البرامج التعليمية بالكلية في ضوء التحديات الراهنة والمستقبلية

تحديث المقررات الدراسية وتحولها إلى مقررات إلكترونية

<p>الأنشطة التنفيذية</p>	<p>- وضع خطة تنفيذية لدراسة تحويل المقررات الدراسية بالكلية إلى مقررات إلكترونية. - تجهيز وإعداد المقررات طبقاً لمتطلبات التحويل إلى صورة إلكترونية. - موافقة مجالس الأقسام ومجلس الكلية على تحويل المقررات إلى مقررات إلكترونية. - التنسيق مع مركز التعليم الإلكتروني بالجامعة على تحويل المقررات إلى مقررات إلكترونية.</p>
<p>متطلبات التنفيذ</p>	<p>- فريق عمل لوضع الخطة والاتصال بالمركز وعقد الاتفاقيات. - إعداد وتجهيز المقررات الورقية المراد تحويلها إلى مقررات إلكترونية. - مطبوعات - أجهزة كمبيوتر- محاضر اجتماعات-تقارير وورش عمل- -قائمة بتجهيزات القاعات- استبيانات- الغرف الذكية والتعليم الإلكتروني - صفحات أعضاء هيئة التدريس.</p>

مؤشرات الأداء	- وجود نسخ من المعايير العالمية متاحة للجميع. - آليات للتأكد من أن المعايير تؤخذ بالاعتبار عند وضع المقررات إلكترونياً. - إجراءات وآليات واضحة ومحددة لتحويل المقررات إلكترونياً. - التزام الكليات بمبررات تطبيق المقررات الإلكترونية.
وسيلة التحقق/وثيقة	محضر اجتماع الأقسام- دليل- تقري سنوي- تقرير عام- خطة تنفيذية - مطوية -قاعدة بيانات- موقع الكتروني- مراسلات- دراسات أخرى
مخرجات تحقيق الهدف	- وعي أعضاء هيئة التدريس بأهمية المقررات الإلكترونية. - دخول الطلاب على شبكة الإنترنت والتعامل مع المقررات. - تطبيق التعلم الإلكتروني بالكلية.

التقويم المستمر للبرامج التي تم تطويرها

الأنشطة التنفيذية	- إعداد أدوات واستبيانات لتقييم البرامج التي تم تطويرها. - عقد ورش عمل لمناقشة مواطن القوة والضعف في البرامج التعليمية. - أخذ آراء الطلاب في البرامج التعليمية. - أخذ آراء أعضاء هيئة التدريس. - أخذ آراء المسؤولين بالتربية والتعليم في البرامج التعليمية.
متطلبات التنفيذ	- فرق عمل من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على النحو التالي:- - فريق لوضع خطة زمنية لتقييم البرامج وإعداد أدوات التقييم. - فريق لتطبيق التقويم. - فريق لتحليل أدوات التقييم. - فريق لتطوير البرامج التعليمية في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها.
مؤشرات الأداء	تعدد وسائل التقييم - مراعاة أساليب التقييم للمعايير العالمية - فاعلية أساليب التقييم - وجود إحصائيات مبنية على نتائج التقييم - تحديث دوري للبرامج والمناهج بناء على نتائج التقييم.
وسيلة التحقق/وثيقة	محضر اجتماع- دليل- تقرير سنوي- تقرير عام- خطة تنفيذية - مطوية -قاعدة بيانات- موقع الكتروني- دراسات أخرى-نموذج التقييم - دراسات علمية-البرنامج المعتمد - مواصفات البرنامج.
مخرجات تحقيق الهدف	- ملائمة النتائج التعليمية للبرامج مع معايير التعليم العالي ورسالة الكلية - اعتماد لكافة البرامج المطروحة. - ملف بأدوات تقييم البرامج التعليمية المطورة لكل قسم. - برنامج تعليمي مطور لكل شعبة.

تطوير برنامج التربية العملي بالكلية

الأنشطة التنفيذية	- تحديد لجان متخصصة للإشراف على التربية العملي. - وضع خريطة للمدارس التي تطبق التربية العملي. - التقييم المستمر لبرنامج التربية العملي.
متطلبات التنفيذ	إنشاء قسم خاص للتربية العملي بالكلية - - أدوات حديثة لتقييم التربية العملي. - آلية للتواصل بين إدارة الكلية ومديري المدارس. - النظام المالي
مؤشرات الأداء	وجود برامج للتدريب الميداني - وجود مشرفين لمتابعة برامج التدريب الميداني - أماكن التدريب ملائمة وفترة التدريب كافية- تقارير واضحة وشاملة ومنظمة-وجود دليل للإشراف - قاعدة بيانات وبرامج محوسبة تسهل عملية إدخال لدرجات ومتابعة الطلبة - ملف به تقارير متابعة التربية العملي. - تفعيل لجان المتابعة الميدانية.
وسيلة التحقق/وثيقة	الخطط الدراسية - خطط وحدات التدريب الميداني- محاضر اجتماعات- ورش عمل - دراسة احتياجات - ملاحظة - استبانة أصحاب المصلحة - جداول التدريب - جداول الزيارات- تقارير المشرفين- قرارات التكليف-جدول المدرس- مطويات.
مخرجات تحقيق الهدف	- ملائمة البرامج التدريبية للمنهاج الدراسي. - وضوح مخرجات التعلم في منهج التدريب الميداني. - وجود أدوات قياس المخرجات. - رضا أصحاب المصلحة.

تطوير نظام تقييم الطلاب

الأنشطة التنفيذية	- تشخيص الواقع الحالي لنظام التقييم وذلك للكشف عن مواطن القوة والضعف. - استطلاع آراء الطلاب في نظام التقييم الحالي بالكلية. - وضع مواصفات للورقة الإمتحانية ورقياً وإلكترونياً. - عقد ورش عمل لتدريب أعضاء هيئة التدريس لإعداد الورقة الإمتحانية.
متطلبات التنفيذ	فريق لدراسة الواقع الحالي لنظام التقييم بالكلية - - وجود لجان مشكلة بقرار تشرف على تحديث نظام التقييم طبقاً للمعايير تعدد آليات للتقييم المستمر - بنوك للأسئلة -
مؤشرات التحقق	- وجود إحصائيات مبنية على نتائج التقييم- فاعلية أساليب التقييم-مراعاة أساليب التقييم للمعايير العالمية.
وسيلة التحقق/وثيقة	النظام الأكاديمي- تقارير ومحاضر - ورش عمل - تقارير التقييم الذاتي للبرامج-تقارير العلامات-محاضر اجتماعات - دراسات- رسائل الكليات محاضر المجالس- ملاحظة- قرارات

مخرجات تحقيق الهدف	- وثيقة بمعايير الورقة الامتحانية التحسن النوعي لمستويات الطلاب تناسب متطلبات المعايير. -
--------------------	--

تطوير وحدة متابعة الخريجين

الأنشطة التنفيذية	- إنشاء وحدة لمتابعة الخريجين بالكلية. - وضع الضوابط والإجراءات لوحدة متابعة الخريجين. - وضع خطة تنفيذية للاتصال مع المسؤولين بجهات عمل الخريجين. - تمثيل الخريجين في المجالس الاستشارية لتطوير البرامج. - استطلاع آراء أرياب العمل لتقييم مهارات الخريجين.
متطلبات التنفيذ	- هيكل إداري لوحدة متابعة الخريجين- توفر عدد كاف مؤهل من الموظفين بالوحدة. إحصائيات ودراسات علمية مبنية على تحليل الفرص المتاحة للخريجين. - وجود إحصائيات ودراسات ترصد عمل الخريجين. -
مؤشرات الأداء	- دليل بأنشطة الوحدة. توفر أنشطة محددة ومعلنة للخريجين. - آليات للتواصل مع الخريجين وخطط لمتابعة الخريجين.- قواعد البيانات للخريجين.- وجود صفحة إلكترونية بخدمات الخريجين.
وسيلة التحقق/وثيقة	تقارير سنوية - ومحاضر- وورش عمل -استبانات اصحاب العمل- دراسة احتياجات
مخرجات تحقيق الهدف	- نظام المتابعة الخريجين.- ملفات خاصة بأداء الخريجين. - مجالس استشارية للبرامج الأكاديمية من أصحاب العمل. برامج مختلفة لقياس رضا الخريجين.-

تطوير معامل الكلية

الأنشطة التنفيذية	- تطوير المعامل في ضوء نتائج الدراسة السابقة ومتطلبات المعايير. - تشكيل لجان لدراسة واقع المعامل بالكلية وتجهيزاتها ومدى كفايتها.
متطلبات التنفيذ	- توافر القاعات المزودة بمتطلبات التعليم الإلكتروني. - عدد المساقات التي تستخدم التعليم الإلكتروني. - وجود تجهيزات وأجهزة كافية ومناسبة لتطبيق التعلم الإلكتروني. - عدد المختبرات ومراكز التعليم الإلكتروني. - الحواسيب وربطها بشبكة الجامعة والانترنت.

تصور مقترح للتخطيط الإستراتيجي لكليات التربية بجامعة جنوب الوادي في ضوء التحديات الراهنة والمستقبلية
د. عبد الناصر راضي محمد

مؤشرات الأداء	- وثيقة بها تقييم الواقع وتقييم المعامل المطورة. - صيانة الأجهزة بشكل دوري. - مطابقة القاعات والمعامل للمعايير المتعارف عليها. - ملائمة الأجهزة للبرامج المستخدمة. - استخدام البرمجيات الحديثة والمرخصة في تلك المعامل.
وسيلة التحقق/وثيقة	- تجهيزات القاعات - الغرف الذكية والتعليم الالكتروني - صفحات الأساتذة - استبانة ملاحظة
مخرجات تحقيق الهدف	رضا الطلبة وأعضاء هيئة التدريس - وجود أهداف واضحة تدعم خدمة التعليم الالكتروني. تطبيق التعليم الالكتروني بالكلية. مواكبة الكلية للتطور التكنولوجي.

تطوير مكتبة الكلية

الأنشطة التنفيذية	- دراسة واقع المكتبة وتجهيزاتها. - تشكيل لجنة لتطوير المكتبة في ضوء نتائج التقييم السابق. - تمثيل أعضاء هيئة التدريس ضمن فريق تحديد الاحتياجات. - عمل تقارير دورية ودراسات مفصلة عن محتويات المكتبة. - مقارنة أعداد الكتب والمراجع بالمعايير المتعارف عليها. - تقييم المكتبة بشكل دوري حسب الخطة التنفيذية.
متطلبات التنفيذ	- وجود اثاث وأجهزة مناسبة - توفر البحث الالكتروني وخدمة الإنترنت - وجود مكتبة رقمية وأخرى الكترونية - وجود دليل - وجود مراجع وكتب حديثة - وجود دوريات مناسبة للخصصات - تنوع الكتب والمجلات والدوريات
مؤشرات التحقق	- مناسبة مؤهلات العاملين بالمكتبة مع طبيعة عملهم. - آليات لقياس رضا المستفيدين. - وجود برامج وكتب الكترونية للبحث والإعارة. وجود اشتراكات في مكتبات عالمية -
وسيلة التحقق/وثيقة	دليل المعايير - دليل المكتبة - ملاحظة - استبانة - منشورات - مطوية - الصفحة الإلكترونية - النظام الأساسي للمكتبة - نظام الإعارة - إحصائيات - قواعد البيانات.
مخرجات تحقيق الهدف	- اشتراك المكتبة في دوريات إلكترونية ودوريات نشر عالمية. - إتاحة خدمات البحث الالكتروني للطلبة والعاملين. - نظام يسمح بالوصول إلى مصادر وقواعد المعرفة إلكترونيًا. - رضا طلاب الكلية والدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس من الخدمات التي تقدمها المكتبة

تطوير برامج ومقررات الدراسات العليا بالكلية

<p>- دراسة احتياجات الجهات المستفيدة من الدراسات العليا. - دراسة برامج ومقررات الدراسات العليا المختلفة في ضوء احتياجات الجهات المستفيدة والمعايير. -إعداد توصيف برامج ومقررات الدراسات العليا في ضوء المعايير. - إعداد خريطة للمدارس التي يتم فيها التدريب الميداني</p>	<p>الأنشطة التنفيذية</p>
<p>- تصميم مكتب للتدريب الميداني لطلاب الدراسات العليا. - وجود قائمة من برامج الدراسات العليا المعترف بها وتحديد تبعية هذه البرامج للأقسام- فريق لدراسة الاحتياجات- فريق لتوصيف المقررات- وجود عدد كاف متخصص من أعضاء هيئة التدريس- وجود قاعات وتجهيزات مناسبة لاحتياجات برامج الدراسات العليا</p>	<p>متطلبات التنفيذ</p>
<p>-حليل واضح لتحديد معايير القبول في برامج الدراسات العليا- آليات محددة لنشر شروط وسياسة واجراءات القبول- وجود أكثر من مسار في نظام الدراسات العليا يتفق مع امكانيات الكلية - وجود عدد من برامج الدراسات العليا المعتمدة- ملائمة برامج ومقررات الدراسات العليا للتطورات الحديثة - وجود آليات مناسبة لمراجعة برامج ومقررات الدراسات العليا.</p>	<p>مؤشرات الأداء</p>
<p>دليل الدراسات العليا - لائحة الدراسات العليا -تقارير التقويم الذاتي- دراسات-تقارير</p>	<p>وسيلة التحقق الوثيقة</p>
<p>- توصيف واضح ومحدد ومعتمد لبرامج ومقررات الدراسات العليا- وجود آليات مناسبة لتحقيق مخرجات التعلم- ملائمة مخرجات التعلم مع الدرجة الممنوحة و متمشية مع المعايير- جذب شركات مجتمعية وخارجية.</p>	<p>مخرجات تحقيق الهدف</p>

تطوير برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والإداريين بالكلية

الأنشطة التنفيذية	الإطلاع على بعض خطط التنمية المهنية لبعض الدول التي تطبق المعايير- إعداد قائمة للتعرف على أهم الاحتياجات اللازمة للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وتصنيفها - تحديد الإمكانيات البشرية والمادية التي تتطلبها تطوير خطة التنمية المهنية- إعداد أدوات لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس لاستيعاب برامج التطوير.
متطلبات التنفيذ	البرامج التدريبية الحالية- فريق لدراسة الاحتياجات التدريبية ر- وثيقة المعايير- خطة التدريب- حجم المبالغ المخصصة للتدريب في الموازنة
مؤشرات الأداء	عدد من برامج التدريب التي تم استحداثها وتعديلها - وجود آليات واضحة ومحددة ومعلنة لاستحداث وتعديل البرامج التدريبية- برامج متنوعة تراعي التطور العلمي وتراعي حاجات المؤسسة وتنسجم مع أهداف الكلية
وسيلة التحقق	تقارير التدريب- مؤشرات الأداء- الخطة التدريبية-ورش عمل-مقابلات -استبانات - دليل المعايير
مخرجات تحقيق الهدف	رضا الطلاب عن الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم- رضا القيادة عن الأداء الأكاديمي - وعي أعضاء هيئة التدريس بمتطلبات تحقيق المعايير في أدايمهم التدريسي والأكاديمي.

تفعيل الشراكة بين الكلية والمجتمع المحلي

الأنشطة التنفيذية	- تشكيل لجنة من خبراء المجتمع وبعض أعضاء هيئة التدريس بالكلية لتحديد مجالات التعاون- ورش عمل ووضع آليات لتنفيذ الخطة الموضوعية طبقا للجدول الزمني، ومدى ملائمتها لأهدافها- تمثيل قوي للمؤسسات المجتمعية في مجالس الكلية- عقود مبرمة لمجموعة من المشاريع بين الكلية ومؤسسات المجتمع محددة قيمتها المالية- عقد المؤتمرات والندوات الخارجية لجذب الدعم المقدم من المؤسسات للأنشطة - استطلاع آراء أفراد المجتمع ومؤسساته حول حاجاتهم التي يمكن تلبيتها من خلال أنشطة الكلية المختلفة.
متطلبات التنفيذ	فريق من أعضاء هيئة التدريس وبعض من خبراء المجتمع في المجالات المختلفة لوضع آليات وحجم التعاون بين الكلية ومؤسسات المجتمع - وجود وحدة إدارية متكاملة تقوم بمهامها بخصوص خدمة المجتمع- تخصيص بند من البنود المالية يتم الصرف منه على أنشطة خدمة المجتمع- وجود خطط وبنود ولوائح ووثائق توضح الاختصاصات والمسؤوليات بشكل واضح.

تصور مقترح للتخطيط الإستراتيجي لكليات التربية بجامعة جنوب الوادي في ضوء التحديات الراهنة والمستقبلية
د. عبد الناصر راضي محمد

<p>- أنشطة محددة ومعتمدة تشمل كافة مجالات الخدمة المطلوبة- مشاركة واسعة من الأطراف المجتمعية في مجالس الكليات وفي بناء الخطط - آليات واضحة في التعامل مع توثيق الأنشطة والخدمات- برامج تدريبية في المؤسسات المجتمعية- دليل واضح ومعلن بالخدمات المقدمة مع الأطراف الأخرى- ملائمة الموارد المالية المخصصة للأنشطة - اشتراك مؤسسات المجتمع فيما يتم تنفيذ من أبحاث و أنشطة وفعاليات في الكلية.</p>	<p>مؤشرات الأداء</p>
<p>ورش عمل- دراسات - موقع إلكتروني- إعلانات البرامج- اتفاقيات وعقود- استبانات - قاعدة البيانات- التقارير السنوية- لائحة المجالس الإستشارية- محاضر واجتماعات - مراسلات</p>	<p>وسيلة التحقق/وثيقة</p>
<p>رضا الأطراف المجتمعية عن الخدمات المقدمة من الكلية- استفادة الكلية من الدعم المقدم من الأطراف المجتمعية في تطوير الكلية وبرامجها- عدد ونوعية مختلفة من المشاريع المنفذة- احترام المجتمع المحلي للكلية- مجموعة من البرامج والأنشطة التي قدمتها الكلية وفق متطلبات المجتمع- مردود طيب عن البرامج والأنشطة على سمعة الكلية</p>	<p>مخرجات تحقيق الهدف</p>

المستفيدون من الخطة الإستراتيجية

يعد تحديد المستفيدين من الخطة الإستراتيجية أحد العوامل الهامة لفاعلية الخطة وتحقيق أهدافها، لأن مقابلة احتياجات المستفيدين يعتبر توضيح لواقعية الخطة الإستراتيجية لتحقيق التميز في العملية التعليمية في الفترة المستقبلية ويمكن تحديد المستفيدين كالتالي:

- أعضاء هيئة التدريس والهيئات المعاونة.
- الإداريون والعاملون بالكلية.
- طلاب الكلية وطلاب الدراسات العليا.
- أولياء أمور الطلاب.
- مدارس التربية والتعليم وبعض مؤسسات المجتمع .

النتائج المتوقعة من تنفيذ الخطة الإستراتيجية:

نتوقع في نهاية الفترة الزمنية للمشروع أن يصبح لكلية التربية خطة استراتيجية فعالة لبرامج تعليمية على قدر عال من الجودة والتميز، ومن ثم الحصول على الاعتماد الأكاديمي في سبيل الريادة على المستوى المحلي والعالمي في الكليات المثيلة، بالإضافة الى إنتاج فريق متميز في مجال التخطيط الإستراتيجي لكي يبقى التخطيط الإستراتيجي وتطوير الخطة الإستراتيجية هدفا دائما لدى كلية التربية ومن نتائجها:

رضا الطلاب - رضا الخريجين عن التعليم -رضا صاحب العمل عن الخريجين - تطور كفاءات الطالب -تقدير الطالب للتنوع -النجاح في الحصول على عمل بعد التخرج -الفعالية العامة للتخصص الأكاديمي- الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين تحقيم الروح القيادية -رضى الموظفين - أعلى مستوى تعليمي.

المراجع

- رمضان، محمد جابر (٢٠١٣)، بعض مشكلات التخطيط الإستراتيجي بجامعة جنوب الوادي، المجلة التربوية، كلية التربية بسوهاج، العدد الثالث والثلاثون، يناير،
- ابن منظور (١٩٧٩)، لسان العرب، القاهرة، دارالمعارف، الطبعة الثالثة.
- إبراهيم عبدالله غلوم (١٩٩٩)، الثقافة في مجتمعات الخليج العربي : تحديات الشراكة والثقافة المصغرة" ،مجلة عالم الفكر، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب بالكويت ،المجلد ٢٧، العدد ٣، يناير /مارس.
- محمد المصليحي سالم (١٩٩٨)، وعي الطالب الجامعي ببعض التحديات التي تواجه المجتمع المصري في الأونة الراهنة" ،مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ٧٥، نوفمبر.
- حسين،حسن، (٢٠٠٢) ، تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم ٢٠١٠، الجمعية المصرية- الجامعي المصري،مجلة التربية، عدد خاص، للتربية المقارنة والإدارة التعليمية،مصر.
- غبان،محروس بن أحمد (٢٠٠٣)، عولمة الاقتصاد والتعليم العالي في المملكة العربية السعودية ،الأثار والمضامين ،مركزالبحوث التربوية والنفسية بجامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الهاللي،الهاللي الشربيني (٢٠٠٦) ،التخطيطا إستراتيجي وديناميكية التغيير في النظم التعليمية ، الطبعة الأولى ،القاهرة ،المكتبة المصرية للنشر.
- سور نسن ،تشارلز ديليو ،وآخرون (٢٠٠٦)،التميز في الجودة النوعية والأداء في التعليم العالي - تطبيق نظام بالدريج في الجامعات والمعاهد ،ترجمة عبديره، سمه، الطبعة الأولى،مكتبة العبيكان،الرياض.
- اللوح،عادل (٢٠٠٧) ،معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي فيا لجامعات الفلسطينية في قطاع غزة دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الدجني، إياد علي (٢٠٠٦)، واقع التخطيطا إستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير غيرمنشورة، كليةالتربية ،الجامعة الإسلامية،غزة، فلسطين.
- الدجني، إيادعلي(٢٠١١)، دورالتخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، رسالة دكتوراه غير منشورة ،كلية التربية،جامعة دمشق.
- الحجار، راندحسين (٢٠٠١) ،تطويرالتخطيط الإداري للتعليم بقطاع غزة،رسالة دكتوراه غيرمنشورة، كليةالتربية، جامعة عين شمس، القاهرة.
- الدهدار، مروان (٢٠٠٦) ،العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات

- الفلسطينية وميزتها التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- الحارثي، سعاد بنت فهد، (٢٠١٠)، مؤشرات التخطيط الإستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ندوة التعليم العالي للفتاة- الأبعاد والتطلعات في الفترة من ٤-٦ يناير، جامعة طيبة المملكة العربية السعودية.
- الصانع، عبدالرحمن بن احمد (٢٠٠٧) ، الواقع والتحديات والرؤى المستقبلية ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول حول الجامعات العربية: التحديات والآفاق المستقبلية الذي تنظمه المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٩-١٣/١٢/٢٠٠٧، الرياض، المملكة المغربية.
- الصالح محمد أحمد (٢٠٠٧)، الجامعات في مواجهة التحديات ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الأول للجامعات العربية: التحديات والآفاق المستقبلية الذي تقيمه المنظمة العربية للتنمية الإدارية في الفترة من ٩-١٣/١٢/٢٠٠٧، الرياض، بالمملكة المغربية.
- مصطفى، عبد الجليل (٢٠٠٧)، مؤتمر إستراتيجية التعليم الجامعي العربي وتحديات القرن الواحد والعشرين، أثر العولمة والتخطيط الإستراتيجي على فاعلية الجامعات العربية. المنامة، مملكة البحرين.
- عشبية، فتحي درويش (٢٠٠٧)، أدوار الإدارة الجامعية على ضوء التحديات المعاصرة، كلية التربية بدمهور ، جامعة الإسكندرية.
- تيسير، الكلائي (٢٠٠٣)، التحديات التكنولوجية والثقافية والحضارية التي تواجه التعليم الجامعي، الملتقى العربي ، المواصفات العالمية للجامعات، ٢٢-٢٤ سبتمبر عدن ، اليمن ،
- عبود عبدالغني وزملاءه (٢٠٠٠)، التربية المقارنة والألفية الثالثة الأيديولوجيا والنظام العالمي الجديد ، دار الفكر العربي.
- كاظم مازن عبدالحميد (٢٠٠٧) ، مؤتمر استراتيجية التعليم الجامعي العربي وتحديات القرن الواحد والعشرين، أثر العولمة والتخطيط الاستراتيجي على فاعلية الجامعات العربية، المنامة، مملكة البحرين.
- إيناس أبو يوسف (٢٠٠١)، الوعي السياسي والانتخابي لدى طلاب الجامعة، المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، المجلد الثاني، العدد الاول.
- نصار، سامي (٢٠٠٥)، قضايا تربوية في عصر العولمة وما بعد الحداثة ، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.

-نصيرات،فريد،الخطيب،صالح (٢٠٠٥)، التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي، دراسة تحليلية

لقطاع صناعة الأدوية الأردنية، أبحاث اليرموك، دراسات العلوم الإدارية، ٣٢ (٢)

-عمر، عبد العزيز عمر(٢٠٠٥) "حول تطوير الدراسات العليا والبحث العلمي ، أفكار وآراء، مؤتمر
تطوير الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الإسكندرية، في الفترة من ١٥ - ١٦ فبراير ، معهد
الدراسات العليا والبحوث، جامعة الإسكندرية.

-عابدين،محمود عباس (١٩٩٩) "رؤية لتطوير التعليم الجامعي المصري" ، مجلة التربية والتنمية
،القاهرة، العدد ١٦ ، مارس.

- نصار،علي عبد الرؤوف (٢٠٠٦)، معوقات أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية دراسة
ميدانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر.

-وزارة التعليم العالي (٢٠٠٠)، مشروع الخطة الإستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي ،المؤتمر
القومي للتعليم العالي، في الفترة من ١٣ - ١٤ فبراير ٢٠٠٠، مركز القاهرة الدولي للمؤتمرات، القاهرة،

-حسين،حسن مختار(٢٠٠٢) "تصور مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي
المصري"، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد ٦، مارس.

حسين كامل بهاء الدين (١٩٩٧) ، التعليم والمستقبل القاهرة : دار المعارف.

-عبد الخالق عبد الله (١٩٩٩) ، "العولمة : جذورها وفروعها وكيفية التعامل معها "، مجلة عالم الفكر،
الكويت ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ، المجلد ٢٨ ، العدد ٢، أكتوبر /ديسمبر.

Michael , S.Q., "The Management of Higher Education : Challenges
before Higher Education Leaders in the Twenty - First Century ",
Presented at The First International Conference On Moldavan,
December 18-19, 2001, PP,1-48.

-Ford, G. (2008). Presidents, Chief Academic Officers, and Chief
Financial Officers Perceptions of the Effectiveness of Strategic Planning
in Month Carolina Community Colleges. PhD Thesis, Western Carolina
University. Dissertation Abstract International,8(13) 12-37-A

-Cowburn, S. (2005). Strategic Planning in Higher Education: Factor
Fiction? Perspective Policy and Practice in Higher Education, 9 (4): 103.

-
- Orgasawaro,, M. (2002). Strategic planning of the graduate and ungraduated education in research University in Japan. Higher Education Policy, 15(1): 55-60.
- DeVivo, Sharon, Beth, "The Strategic Planning Process: An Analysis At Two Small Colleges", ADocorate Dissertation, University Of Pennsylvania, ProQuest Information and Learning Company,(2008
- Cow burn, S. (2005). Strategic Planning in Higher Education: Factor Fiction?Perspective Policy and Practice in Higher Education, 9 (4): 103.
- Staley,TimothyG.,'Contextual and System Dimensions of Strategic Planning in Texas Colleges; A Test of the Ramanujam and Venkatraman Planning Model :,Dissertation Abstracts International Vol .63. NO 2. Aug, 20004, p.670.
- Machado,Maria, "Strategic Planning in Portuguese Higher Education Institutions ", Planning For Higher Education, Vol. 34, No.1, Sep.2005 pp. 29-39.
- Taylor, James, " Higher Education Leadership and Management :From Conflict to Interdependence Through Strategic Planning", Tertiary Education and Management, Vol.12,No.2, Jun .2006, pp.137-160.
- Hayward,Fred,"Strategic Planning For Higher Education in Developing COUNTRIES: Challenges and Lessons",Planning For Higher Education,Vol.36;No.3,2008, pp.5-21.
- Del Barrio-Garcia,Salvador,"The Value of Client Perceptions in University Strategic Planning: An Empirical Research Study.,Industry and Higher Education, Vol.23,No.6, 2009, pp.423-436
- UNESCO, Worldwide Action in Education (Paris:UNESCO, 1993), 2nd Edition.