

النخطيط الإستراتيجي ودوره في تطوير التعليم بدولة الكويت

إعداد

الطالب/ عبدالهادي حفيظ بداح شجاع نفخان العجمي
مدير الشؤون المالية والإدارية بالمركز الوطني لتطوير التعليم

إشراف

أ.د/سهير عبد اللطيف أبو العلا
أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية- جامعة أسوان

أ.د/ أحمد كامل الرشيدى
أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية- جامعة أسوان

(*) بحث مستل من أطروحة رسالة دكتوراه لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية تخصص أصول التربية

التخطيط الإستراتيجي ودوره في تطوير التعليم بدولة الكويت

أ.د/ أحمد كامل الرشيدى أ.د/سهير عبد اللطيف أبو العلا /أ/ عبدالهادي حفيظ بداح

الإطار العام للبحث

مقدمة :

فى ظل ما يعيشه العالم الآن من حالة اضطراب، تتصف بالتغير السريع. بات جلياً مدى الحاجة إلى ثورة كاملة فى أساليب التخطيط وأنظمتة وأساليبه، وفى هذا السياق، تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي كمحور رئيس من ثورة التخطيط، باعتباره المنهج الذى يُمكن من التعامل الفعال فى خضم التغيرات التى تجيء من كل صوب فى البيئة المحيطة، ويُمكن المؤسسات من أن تشق لنفسها مساراً فاعلاً فى المستقبل، تحقق به ذاتها، بعد أن تبلورت - بدايةً - ماهية هذه الذات وتبلورت الطموحات الممكنة المنبثقة عنها.

يُعد التخطيط الاستراتيجي السبيل العلمي المتاح أمام النظم التعليمية للحاق بركب التقدم، والانتقال بالتربية من مرحلة النظم التقليدية إلى مرحلة البنيات الجديدة، فعملية التخطيط الاستراتيجي تعد من أهم العمليات الإدارية التربوية فعالية وفائدة(عمر، ٢٠١٦، ٣٠).

ولقد حقق تطبيق التخطيط الاستراتيجي كوسيلة رئيسة لصنع التغييرات الاستراتيجية، نجاحاً كبيراً فى الكثير من المؤسسات التعليمية، وكان قادراً على إنجاز نتائج جيدة أدت إلى تطوير تلك المؤسسات.

وقد أشار بيومي ضحاوي، و محمد خاطر إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي فى المؤسسات التعليمية فى إنه يوضح إطار العمل والتوجه المستقبلي لها، ويحكم سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة ويرشد استثمارها، ويوجد حوار بناء بين جميع الوحدات الإدارية التى تخضع لها، وتحديد أبعاد العلاقة بينها وبين بيئتها لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، فهو بذلك يتواءم مع التعقد الحادث للبيئات التى تعمل فيها المؤسسات التعليمية، وكذلك التحديات التى تواجهها والتي تتطلب من المؤسسات التعليمية إعادة النظر فى أوضاعها بصفة مستمرة، مما يؤدي إلى رفع جودة العملية التعليمية، فهو السبيل العلمي المتاح أمام النظم التعليمية للحاق بركب المجتمعات المتقدمة (ضحاوي، ٢٠١٥، ١٤٩)

يتضح مما سبق، أن الأخذ بنهج النخطيط الاستراتيجي في النخطيط المستقبلي للمركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت، يمثل أمراً حيوياً وملحاً، باعتباره ركيزة مهمة في توجه التطوير الجديد؛ سعياً لجعلها مشاركاً فاعلاً ومسهماً رئيساً في إحداث التنمية المستدامة للمجتمع.

مشكلة البحث وأسئلتها

يشير الواقع الفعلي والمعاش لأداء المستوى التعليمي بدولة الكويت إلى وجود عدد من جوانب الضعف والقصور والمشكلات التي تعوقهم عن تحقيق أهداف العملية التعليمية، وهذا ما أشار إليه تقرير التنافسية العالمية والصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي بدافوس لعام ٢٠١٥/٢٠١٦م ، حيث سجلت الكويت في مؤشراً مركزاً متأخراً في كفاءة التعليم، كما أنها جاءت عربياً من بين أقل ثلاث دول (World Economic Forum)

وُيعد مفهوم النخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم التي لاقت انتشاراً في السنوات الأخيرة من القرن العشرين في الحقل التربوي والإداري، فهو يمثل الحيل الجديد للنخطيط، حيث يمثل مرحلة مكملة لعملية النخطيط البعيد المدى وفق رؤية استراتيجية تنموية وتخطيطية وتنفيذية، مستخدمة أساليب تحليلية متعددة لتكوين مطابقة مكانية ومقاربة تنموية.

أسئلة البحث

- ١- ما الأسس النظرية للنخطيط الاستراتيجي وما علاقته بتطوير التعليم في دولة الكويت؟
- ٢- ما التوصيات المقترحة لدور النخطيط الاستراتيجي في تطوير التعليم؟

أهداف البحث

هدف البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تعرف الأسس النظرية للنخطيط الاستراتيجي.
٢. وضع مجموعة من التوصيات المقترحة لدور النخطيط الاستراتيجي في تطوير التعليم.

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث الحالي فيما يلي:

الأهمية النظرية للبحث :

١. تقديم تأصيل نظري وإطار فلسفي ومنهجي للنخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية والتعليمية كمدخل لتطوير الأداء، يمكن للباحثين الاستفادة منه في هذا المجال.

الأهمية التطبيقية للبحث :

٢. يفيد هذا البحث المعلمين والقائمين على العملية الإدارية في الوقوف على أهمية النخطيط الاستراتيجي كأحد الاتجاهات الحديثة التي يؤدي تطبيقها بالمؤسسات التعليمية بدولة الكويت على تطويرها.

٣. يفيد البحث متخذي القرار وواضعي السياسات التعليمية ومسؤولي النخطيط و وحدات الجودة في وزارة التربية بدولة الكويت بالقدرات والمهارات ومستويات الأداء المطلوبة للنخطيط الاستراتيجي بالمدارس والمؤسسات التعليمية، ومن ثم يفيد في تطوير الأداء الإداري والمؤسسي.

حدود البحث

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على النخطيط الاستراتيجي بالمركز الوطني في الكويت

- الحدود المكانية: اقتصر البحث على المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت، باعتباره المنوط بالمراقبة وتقديم المشورة لتحسين وتطوير العملية التعليمية بمدارس دولة الكويت.

منهج البحث وأداتها

اقتضت طبيعة البحث الحالية استخدام المنهج الوصفي في التعرف على دور النخطيط الاستراتيجي في تطوير التعليم بدولة الكويت.

مصطلحات ومفاهيم البحث

التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

يأتي مصطلح التخطيط الاستراتيجي من كلمتين " تخطيط: وهو وضع خطة مدروسة للنواحي الاقتصادية والتعليمية والإنتاجية وغيرها للدولة (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٤)

والاستراتيجي في العديد من المعاجم: اسم منسوب إلى الاستراتيجية ويعني : شيء له أهمية كبرى ، كما تعني الاستراتيجية " علم تخطيط العمليات العسكرية"، وتشير الكلمة أيضا بدرجة أقل إلى أي شكل من أشكال التخطيط من أجل القيام بشيء كاستراتيجية الحملة الانتخابية لرئيس ما. (المعجم الوسيط)

وقد سعت بعض الأدبيات لتعريف مصطلح التخطيط الاستراتيجي ومن أمثلتها ما يلي:

ويعرف التخطيط الاستراتيجي أيضاً بأنه قرارات ذات أثر مستقبلي، وعملية مستمرة ومتغيرة ذات فلسفة إدارية ونظام متكامل يشمل هياكل وموازنات ونظم وبرامج تنفيذية وإجراءات (سويدان، والعدلوني، ٢٠٠٥، ١٥)

ويعرف الباحث التخطيط الاستراتيجي إجرائياً بأنه: تفكير منطقي ومنظم يحوي مجموعة عمليات منهجية، وخطوات متتابعة تشمل جمع المعلومات وتحديد الأهداف، وإجراء مسح شامل للبيئة التربوية، يحقق النظرة الكلية الشاملة لعناصر البيئتين الداخلية والخارجية للمركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت ، وما يمكن أن يطرأ عليها من تغيرات حالية ومستقبلية.

- مفهوم التخطيط الاستراتيجي

نظراً لحدائث التخطيط الاستراتيجي نسبياً، فهو يمثل الجيل الجديد للتخطيط ، ونظراً لاستخدامه في المجالات العسكرية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية كافة. فليس هناك تعريف محدد له؛ حيث تتعدد الرؤى التي يتم النظر من خلالها إلى التخطيط الاستراتيجي.

وُيعرفه البعض بأنه: منهجية لوضع استراتيجية المؤسسة من خلال تحليل الشروط والقيود الداخلية والخارجية التي تواجهها، وتحديد طرق العمل البديلة لإنجاز الأهداف الرئيسية، واختيار الاستراتيجية الملائمة (Philip Sanmi,2005,26).

وبذلك يتم تعزيز عملية التكيف بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها والتي يغلب عليها طابع التغيير السريع وعدم الاستقرار. فالتخطيط الاستراتيجي يراعي ما يحيط بالمؤسسة من قوى وعوامل خارجية باعتبار أنها قد تكون أكثر تأثيراً في قوتها من القوى والعوامل المؤسسية.

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي كذلك بأنه: عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط تشمل وظائف المؤسسة. وهو يقوم على نظام للمعلومات وصنع القرارات الاستراتيجية على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية، وكذا للمتغيرات في البيئة الداخلية للمؤسسة. والهدف من ذلك هو استكشاف الفرص والتحديات وتحديد نقاط القوة والضعف، وتوظيف نقاط قوة المؤسسة لاقتناص هذه الفرص وحسن استغلالها.

وعرفه بيومي ضحاوي، ومجد خاطر (٢٠١٤،١٢٥) بأنه: عملية تهدف أساساً إلى تطوير وتحسين البيئة الدراسية والتعليمية في مختلف مؤسسات التعليم وذلك من خلال دراسة المتغيرات المستقبلية التي يمكن أن تواجه هذه المؤسسات ووضع خطط استراتيجية للتعامل معها.

يتضح مما سبق أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية إبداعية، عقلانية التحليل، وحسنية التصور الإنساني، وعملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحديد اتجاه المؤسسة في المستقبل الذي ينطوى على تحديد كل من رسالة ورؤية وأهداف المؤسسة، بناءً على تحليل بيئة المؤسسة يضمن تحليل بيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف واستكشاف الفرص والتحديات الحالية والمستقبلية، ومن ثم توضع الاستراتيجيات البديلة التي تنشأ توظيف نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف، واستغلال الفرص، ومواجهة التحديات، والمفاضلة بين البدائل لاختيار أنسبها، والعمل على تنفيذ الاستراتيجية المختارة ومتابعتها وتقويمها، خلال فترة زمنية تتراوح بين خمس سنوات إلى عشر سنوات.

- أهداف النخيط الاستراتيجي

لا يمكن لأي مؤسسة أن تعمل دون تخطيط، ولا يتوقف الأمر عند وجود نظام للتخطيط فقط، وإنما يتعداه إلى ضرورة نجاح هذا النظام وضرورة تفاعله مع القوى المحيطة بالمؤسسة. ولما كانت المؤسسات في الوقت الحاضر تعمل في بيئات في غاية التعقيد والتطور، تتشابه فيها المشكلات والقضايا السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، وتتباين فيها القدرات والإمكانات، وتتنوع فيها وتتعدد الرغبات والأهداف والفرص والتحديات، بل وينتظرها مستقبل أكثر تعقيداً وتغيراً وتطوراً، فهو مستقبل يتصف بعدم اليقين والتعقيد الشديدين، فإنه يتعين على تلك المؤسسات مواكبة تلك التغيرات والتكيف معها والاستعداد للمستقبل من خلال تبنيتها للتخطيط الاستراتيجي .

إذ يقوم النخيط الاستراتيجي على أسلوب للتفكير يهدف إلى زيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة ومواجهة التغيرات البيئية. فعن طريق تحليل القدرات الذاتية، يتم تحديد أوجه قوة وضعف المؤسسة، وتحليل البيئة الخارجية، يتم تحديد الفرص والتحديات المحتملة، ثم توضع صورة مستقبلية لشكل المؤسسة واتجاهها، وتحديد البدائل وتقييمها لتحديد الاستراتيجية المتبعة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية ورسالتها ورؤيتها. ويطبق النخيط الاستراتيجي في مجال التربية في سبيل تحقيق مستقبل أفضل للمؤسسة التعليمية (خليل، ٢٠١٥، ٣٠)

ويحقق استخدام النخيط الاستراتيجي فوائد ومزايا ووظائف جمة، يتحدد بعضها فيما يلي: (حتبور، ٢٠٠٧، ٥٥-٥٧).

- رسم صورة النجاح للمؤسسة من خلال الحديث عن مستقبلها، وما يمكن أن تكون عليه وما يجب أن تكون عليه، وذلك من خلال تحديد الرؤية التي تتصورها المؤسسة وتحلم بها، وتحديد رسالتها وأهدافها الاستراتيجية طويلة المدى .

- تقديم بديل للتخطيط التقليدي المعتمد على التنبؤ والمعتقد في ثبات المتغيرات وفي وجود علاقة خطية بين الحاضر والمستقبل، وأن المستقبل يمثل امتداداً خطياً وطبيعياً للحاضر.

وفي ظل هذا النمط التقليدي للتخطيط اقتصر موقف المؤسسات من التغيير على مجرد ردود الأفعال ولم يتعدده إلى الاقتحام والمبادرة.

- يعد التخطيط الاستراتيجي وسيلة المؤسسات لتحقيق توجه الإدارة بالأداء والتنافسية والمحاسبة عن معدلات الإنجاز والأخذ بنظام إدارة الجودة الشاملة.

- المساعدة على إقامة نظام الشفافية في الإدارة، وذلك لتأكيد على الالتزام بتحمل المسؤولية، وقبول المساعدة، وإشاعة مناخ صحى للعمل يتسم بالثقة المتبادلة والأمانة، والطمح والأخلاقيات والقيم النبيلة التي تبعد عن المؤسسة شبهة الفساد الإداري.

- يساهم التخطيط الاستراتيجي في بلورة إطار فكري شمولي وأساسى للمؤسسة. كما يشجع على بلورة وتكوين الأفكار المتطورة، مما يعنى زيادة القدرة على الابتكار والإبداع ضمن المؤسسة.

- يساعد على توقع العديد من القضايا الاستراتيجية أو التغيرات المحتملة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، وبالتالي يمكن صياغة الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير.

- يمكّن التخطيط الاستراتيجي من زيادة قدرة المؤسسة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المؤسسة، حيث يتم توضيح صورة المؤسسة واتجاهاتها المستقبلية أمام مجموعات المصالح المختلفة التي تعمل معها.

- يمكن من تحديد الفرص البيئية المتاحة واستثمارها، وذلك لتقليل آثار التحديات البيئية، وبالأستناد إلى عناصر القوة الداخلية التي تمتلكها المؤسسة، كما يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحسين عناصر الضعف الداخلية والسعى لتقليل آثارها السلبية.

- يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق الفعالية والأداء الأفضل، وذلك من خلال التعاون والتفاعل والتكامل والجدية، لتتمكن المؤسسة في النهاية من حل المشاكل وفهم الفرص والسعى لاستثمارها.

- يزيد التخطيط الاستراتيجي من رضا ودافعية الأفراد، وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف والاستراتيجيات وبرامج العمل. فالكل مطالب بتقديم المعلومات وتحليل المشكلات ووضع التصورات.

- يساهم باستمرار فى تحسين مركز المؤسسة وتقييمه ضمن إطار البيئة المحيطة، مما يحافظ أو يحسن القدرة على البقاء والنمو والاستمرار.

- يسمح النخيط الاستراتيجى بالتخصيص الفعال للوقت والموارد والإمكانات. يتضح من خلال ما سبق، أن للنخيط الاستراتيجى أهداف عدة، بعضها ما يختص بالمؤسسة، وأخرى ما ينصب على العاملين، واستخدامهم لأسلوب التفكير الاستراتيجى، وأيضاً المدخل القيادى الذى يعززه، بما يحقق الأهداف المنشودة خلال مدى زمنى محدد لا يقل عن خمس سنوات، على أن يتخلله خطة تنفيذية وتشغيلية.

أهمية النخيط الاستراتيجى:

لقد صار واضحاً أن عملية النخيط تمثل ضرورة ملحة فى كل المجتمعات، متقدمها وناميها، سواء بالنسبة للدولة أو المؤسسات أو حتى على مستوى الفرد، فالتخيط ضرورة لا بد منها للتغلب على العقبات، وتحسين الأوضاع، والتوفيق بين الإمكانيات المتاحة والطموحات والأهداف المطلوب تحقيقها وصولاً إلى المستقبل المنشود.

ويكتسب النخيط الاستراتيجى أهميته من قدرته التحليلية والشرحية والتفسيرية سواء أكان ذلك للبيئة الخارجية أم الداخلية للمؤسسة، أو محاولة تحديد القضايا الاستراتيجية الحاكمة، فإن هذا التحليل يقدم معلومات مهمة عن الطاقة الاستيعابية والقدرة العطائية، كما ترشد القيادة إلى مواطن القوة والضعف فى البناء المؤسسى، وإلى مراكز القوى وجماعات الضغط، وأصحاب المصالح المتحمسين للتطوير والمشككين فيه على السواء .

وقد يعتقد البعض عدم حاجة المؤسسة إلى النخيط الاستراتيجى طالما أنها تعمل بشكل جيد، ويقصرون الحاجة إلى النخيط الاستراتيجى فقط على الأوقات التى تواجه فيها المؤسسة نوعاً من الاضطراب أو الخطر. والواقع أن المؤسسة يجب أن تبذل قصارى جهدها فى النخيط الاستراتيجى فى جميع الأوقات، وذلك من أجل تطوير وتحسين أدائها، هذا بالإضافة إلى أن الأوضاع المستقرة توفر المناخ الجيد للتفكير بطريقة استراتيجية، أما الأوضاع المضطربة فتجعل التفكير بصفة عامة يسير بطريقة إجرائية أكثر منها استراتيجية.

- يستنتج مما سبق، أن عملية التخطيط الاستراتيجي هي نشاط ضروري لعدد من الأسباب منها أنه: (المرسى، ٢٠٠٢، ٣١-٣٣)
- أصبح حتمية كمنهج تفكير، وأسلوب عمل لمواجهة المشكلات.
 - يعد ضروري لتحديد واستثمار الفرص المتاحة أمام المؤسسة؛ لتعظيم المنافع من الموارد المتاحة والممكنة في ظل القيود والتحديات المفروضة.
 - يعد الوسيلة المنهجية لتقليل درجة عدم التأكد والمخاطرة المرتبطة بالمتغيرات الخارجية البعيدة عن سيطرة إدارة المؤسسة.
 - يتم من خلاله تحديد بعض المتغيرات في بيئة المؤسسة وتحديد أدوات ومتطلبات تقليل تأثيرها السلبي على أداء وأهداف المؤسسة.
 - يمكن للمؤسسة من خلاله التعرف على حقيقة إمكاناتها الداخلية وما بها من نقاط قوة وسبل الاستفادة منها، وما لديها من أوجه ضعف وسبل ومتطلبات علاجها .
 - يصعب على المؤسسة كنظام مفتوح إيجاد علاقات وتأثيرات إيجابية مع بيئتها الخارجية والداخلية دون عملية التخطيط الاستراتيجي.

كما أن التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يفرز مجموعة مختلفة من المكاسب للمؤسسات، لعل من أهمها تعزيز التفكير والعمل الاستراتيجي، وهذا بدوره يتيح أسلوباً أكثر منهجية لجمع المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، كما يهيئ مزيداً من الاهتمام بالاتجاهات المستقبلية لها، بالإضافة إلى تحديد أولويات العمل. أما ثانياً المكاسب فهو تحسين أسلوب صنع القرار، فالتخطيط الاستراتيجي يركز الاهتمام على القضايا المهمة التي تواجهها المؤسسة، كما يساعد صناع القرار على الوصول إلى ما ينبغي اتخاذه تجاه تلك الأمور، وهو يساعد المؤسسات على صياغة رؤاها الاستراتيجية والتعبير عنها بوضوح، كما يمكن أن يساعدها على وضع قرارات اليوم على ضوء النتائج المستقبلية، وكذلك على إقامة أسس ثابتة لعملية صنع القرار، ثم تنسيق ما ينتج عنها من قرارات بشأن المعايير والمهام.

وفضلاً عن ذلك فإنه يمكن أن يساعدها على ممارسة أقصى درجات التوجيه في كافة المناطق التي تخضع لسيطرتها. والمكسب الثالث هو تسريع استجابة المؤسسة وتحسين

الأداء، فهو مكسب ينبع من المكسبين الأولين، فالمؤسسات التي تتعامل بالتخطيط الاستراتيجي تجد الشجاعة على كشف قضاياها الرئيسية ومواجهتها، والاستجابة بحكمة للطلبات والضغوط الداخلية والخارجية، والتعامل بكفاءة مع الظروف المتغيرة بسرعة (برايسون، ٢٠٠٣، ٤٤-٤٥)

ولخص بيومي ضحاوي و محمد خاطر(٢٠١٤، ١٤٩) أهمية التخطيط الاستراتيجي المدرسي فيما يلي:

- يوضح إطار العمل والتوجه المستقبلي للمؤسسة التعليمية.
 - السبيل العلمي المتاح أمام النظم التعليمية للحاق بركب المجتمعات المتقدمة.
 - يحكم سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة بالمؤسسة التعليمية ويرشد استثمارها.
 - يحد من ظروف عد التأكد لعوامل البيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية.
 - يوجد حوار بناء بين جمع الوحدات الإدارية التي تخضع لها المؤسسة التعليمية.
 - تحديد أبعاد العلاقة بين المؤسسة التعليمية وبين بيئتها لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- وهكذا يتضح جلياً أن على علماء التربية ومخططيها الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية بعامة، والمركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت بصفة خاصة، إن أرادوا لتلك المؤسسات تطويراً حقيقياً في ضوء البيئة المضطربة المعاصرة، وما ينتظرها في المستقبل، يجعلها مسهماً فاعلاً في تحقيق التنمية المستدامة.

متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي

هناك مجموعة من المتطلبات التي إن توافرت إحداها فإنه حتما وصول عملية التخطيط الاستراتيجي إلى غرضها، وهذه المتطلبات هي:

١- وجود قيادة فعالة للمؤسسة

إن السر في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في أي مؤسسة هو وجود رجال من صناع القرار والقيادات مهتمون وشجعان وملتزمون، يتولون الاضطلاع بمهمة مساندة العملية والدفاع عنها. ولا بد أن يكونوا مؤمنين بأهمية التخطيط الاستراتيجي وجدواه وملتزمين بما ينتج عنه من تغييرات وليسوا مرتبطين بحلول سابقة، لديهم قناعة في أن متابعة

عملية التخطيط الاستراتيجي سوف تقدم حلولاً موفقةً، ومستعدون لتلقى أية مفاجآت (جون برايسون، ١١٩).

ويجب أن يتولى قيادة المؤسسة ذوو القدرات والمهارات والخبرة، وليس ذوو الخطوة والثقة، ممن يتوافر فيهم: القدرة على الاتصال الفعال وتحفيز واستثارة همم أفراد المؤسسة كافة وتشجيعهم على الإقدام والمثابرة، فضلاً عن توفير المناخ السليم الذى يُمكنهم من العمل كفريق يتسم بالثقة المتبادلة، وتشجيع البحث المبنى على دليل من الحقائق الواضحة والتفكير الإبداعي والنقاش البناء وقبول الرأى الآخر. وكذلك يتمتعون بمهارات إدارة الصراع والتفاوض والتفويق، ويكونون على درجة عالية من الصراحة والوضوح والمكاشفة وتحمل المسؤولية وقبول المساءلة. كما أنه لابد لهم من الإمام الجيد بكافة شؤون العمل، والتمتع ببعد النظر والذكاء والفصاحة، وأن يكونوا قدوةً ومثالاً يُحتذى.

ولضمان نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي وجنى ثمرتها، ينبغي أن تتبنى قيادة المؤسسة الخطة الاستراتيجية وتدعم تنفيذها ومتابعتها، ومن ثم تستخدمها كأساس دائم لصنع واتخاذ القرارات كافةً.

٢- توافر الرغبة فى نجاح التخطيط الاستراتيجي

لا يمكن أن ينجح التخطيط الاستراتيجي دون أن يكون أفراد المؤسسة راغبين فى نجاحه، وينشدون البقاء لمؤسستهم، ويتطلعون لتطويرها؛ حيث يتولد عن تلك الرغبة الحماس، والعزيمة والتصميم على الفعل والإنجاز، وتلك هى الوسيلة المثلى لتحقيق الأهداف، وزيادة فعالية المؤسسة. إنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بما يعرف " بالدافعية للإنجاز " وما يتعلق بها من تحمل المسؤولية، وارتياح المجهول، وحب الإقدام والمبادرة، وسرعة وحسن التصرف، والإيجابية، والابتكار. ولتوافر الرغبة فى نجاح التخطيط الاستراتيجي، فثمة شرط ضرورى يجب أن يسبق ذلك؛ ألا وهو توافر الوعى بضرورة التخطيط الاستراتيجي وفوائده. ففى ضوء ما يمكن أن يتكون فى ذهن الفرد من وعى بمعدل استقاداته، فإنه يمكن أن يتكون لديه اتجاه إيجابى نحو التخطيط الاستراتيجي وينمو هذا الاتجاه تدريجياً.

٣- توافر كافة الإمكانيات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي

ويرتبط ذلك بمدى توفّر الإمكانيات، والطاقات المختلفة سواء كانت مادية أم بشرية، أم تنظيمية، والتي لا بد من توافرها حتى يمكن الأخذ بهذا النوع من التخطيط فكراً، وتصميماً وممارسةً وتطبيقاً. وطبيعي أن تتعدد جوانب ومجالات تلك الإمكانيات لتشمل عمليات التمويل، وتوفّر الأجهزة التنظيمية، بمختلف مستوياتها، وتوفّر الكوادر البشرية اللازمة والمناسبة، وتوفّر الوسائل والأساليب، والأدوات والتقنيات، واستمرار عمليات التدريب، والتهيئة، والتوعية لدى المستويات الفنية والإدارية في مختلف المواقع التنفيذية، بحيث تتكامل كل الجوانب والمجالات وتتضافر لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي.

٤- مشاركة فعالة من أعضاء المؤسسة والأطراف المعنية

تعد المشاركة من الأهمية بمكان في مجال التخطيط بعامة، والتخطيط الاستراتيجي بخاصة؛ حيث إنه مرتبط بعمليات صنع واتخاذ قرارات ليس فقط فيما يتعلق بالحاضر وما يتضمنه من أحداث ووقائع، ولكن أيضاً بالمستقبل وما يمكن أن يحدث فيه من اتجاهات، كما أنه مرتبط بالحاضر ومستقبل مؤسسات وأفراد سواء كانوا منفذين أو مستفيدين، وكل منهم له بيئته الداخلية والخارجية بعناصرها المتعددة، والتي تؤثر فيه حتماً، لذلك كان من الضروري التعرف على حاجاتهم واحتياجاتهم ووجهات نظرهم، فيما يعايشونه وما يأملون العيش فيه، وما يتعلق بكل ذلك من أهداف يريدون تحقيقها وما هو متوفر لديهم من وسائل وأساليب تمكنهم من تحقيقها، كما أن تلك المشاركة سوف تفيد في رفع مستوى تحمسهم لتنفيذ ما يتم التوصل إليه، من خلال مشاركتهم، من سياسات واستراتيجيات وبدائل واقعية.

والمشاركة من جانب الأطراف ذات الصلة بالنسق موضع التخطيط، ضرورة لحسن تنفيذ الخطط مثلما هي ضرورة لحسن إعدادها، وهي ضرورة كذلك لحسن المتابعة. فالمشاركة مصدر للمعلومات وأسلوب من أساليب استجلاب البدائل في العمل التخطيطي، سواء على مستوى الوسائل أم على مستوى الأهداف. كما أن المشاركة مهمة لبناء الالتزام بالخطّة لدى أطراف النسق، ولتوليد الحماس اللازم لتنفيذها.

٥- توافر قاعدة جيدة للبيانات والمعلومات

الخطة الجيدة هي نتاج قاعدة جيدة للبيانات والمعلومات؛ فالمعلومات هي القوة وهي أداة تنظيم المعرفة، وبالتالي أصبحت أحد الأطراف المؤثرة في المعرفة البشرية وفي تنظيمها وإعدادها ليصبح علم المعلومات أحد الأدوات الهامة لحل المشاكل المعقدة للمعرفة البشرية في عالمنا المعاصر. ومن ثم فلا غرو أن تركز الخطة السليمة على المعلومات التي أصبحت ذات أهمية بالغة للرقابة على التنفيذ. فكما دلت التجارب فإن عمليات التخطيط الاستراتيجي تعتمد على نظم البيانات والمعلومات الجيدة .

يعتمد التخطيط الاستراتيجي بصفة خاصة، على توافر البيانات والمعلومات، وتدفعها بشكل مستمر، وبحيث تكون هذه البيانات والمعلومات تفصيلية ومحددة لأقصى درجة، فضلاً عن أنها ليست مرتبطة فقط بالإطار العام للمشكلة أو القضية موضوع التخطيط فحسب، بل يجب أن تكون مرتبطة بأدق تفاصيل عناصر كل من البيئتين الداخلية والخارجية لهذه القضية أو تلك المشكلة، هذا بالإضافة إلى أن ما يتم جمعه من بيانات ومعلومات ينبغي أن يشمل ماضى، وحاضر القضية أو المشكلة المطروحة للتخطيط. ولا يكتفى فقط بجمع البيانات والمعلومات، بل ينبغي تحليلها وربطها ببعضها، وإدراك ما بينها من علاقات وإعادة تصنيفها، وتنسيقها ثم تجهيزها في شكل يمكن الاستفادة منه بشكل أفضل حاضراً ومستقبلاً (زيدان، ٦٥، ١٩٩٥).

ولتحقيق ذلك فمن الضروري إنشاء ودعم وحدات فعالة لجمع وتحليل البيانات والمعلومات وتجهيزها في المؤسسة بكافة مستوياتها ووحداتها، وإيجاد نوع من التنسيق الكفء بينها وبين بعضها البعض، وذلك لضمان التدفق المعلوماتي المستمر، وانسيابيته على جميع المستويات، من خلال ما ينبغي أن يوجد فيما بينها من قنوات اتصالية فعالة، وذلك باعتبار أن مثل هذا التدفق المعلوماتي الانسيابي والمستمر يمثل روح عملية التخطيط الاستراتيجي.

٧- إنشاء وحدة للتخطيط الاستراتيجى بالمؤسسة

لضمان تطبيق ناجح وفعال للتخطيط الاستراتيجى، لابد من إنشاء وحدة مختصة للتخطيط الاستراتيجى بالمؤسسة على درجة عالية من الكفاءة، تضم: خبراء ومتخصصين فى التخطيط بوجه عام، والتخطيط الاستراتيجى بوجه خاص، وكوادر بشرية متميزة ذات مستوى عالٍ من المهارة التخطيطية ومتنوعة الخبرات وعلى درجة عالية من الكفاءة، والإعداد، والتدريب المستمر؛ فهذه الكوادر تمثل العصب المحرك، والفاعل فى التخطيط بصفة عامة، بالإضافة إلى ممثلين عن إدارة المؤسسة وأعضائها والأطراف المعنية بها.

ومن نافلة القول: التأكيد على ضرورة توافر قنوات اتصالية فعالة ما بين وحدات التخطيط من ناحية، ووحدات جمع وتحليل البيانات وتجهيز المعلومات من ناحية أخرى. وإن كان من الأفضل أن يضم كل من وحدات التخطيط، والمعلومات هيكلاً تنظيمياً واحداً، يضمن ويحقق التكامل والتنسيق والوحدة العضوية فيما بينها.

فتوافر تلك الشروط بدرجة جيدة يؤدى إلى نجاح المؤسسة فى تطبيق التخطيط الاستراتيجى، كما أن الإخفاق فى توفيرها - أو بعضها - يؤدى حتماً إلى تعثر، إن لم يكن فشل الجهود المبذولة فى تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجى.

توصيات البحث

- اقناع المسؤولين بأهمية تنفيذ الإستراتيجية المقترحة لتطوير التعليم بدولة الكويت.
- تطبيق التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها التوظيف الأمثل بالمركز الوطنى لتطوير التعليم بدولة الكويت.
- وضع خطط قصيرة المدى لتطوير الإدارات الفرعية بالمؤسسات التعليمية.
- توفير ميزانية مستقلة وكافية للقيام بأنشطة التطوير.
- وضع الأهداف الإستراتيجية: وهي تسعى إلى إنجاز الرسالة، ويجب أن تشمل الأهداف ثلاثة مستويات مصنفة حسب الزمن المتوقع لإنجازها وهي:
 - أهداف قصيرة المدى: يتوقع إنجازها خلال عام.
 - أهداف متوسطة المدى: يتوقع إنجازها خلال عامين إلى خمسة أعوام.

- أهداف طويلة المدى : يتوقع إنجازها خلال أكثر من خمسة أعوام .
- اهتمام الدولة بمتابعة عمليات التطوير التي تقوم بها الوزارة.
- ضرورة أن يتميز البناء المؤسسي للهيكل التنظيمي للمؤسسات التعليمية بالتماسك.
- تبني المؤسسات التعليمية مبدأ التطوير المستمر في مختلف فعاليتها.
- تبني المؤسسات التعليمية مبدأ الشفافية والمشاركة في بناء خططها وأعمالها.

المراجع

١. عصام عبداللطيف عمر: **التخطيط الإستراتيجي ومعالجة الخلل الإداري**، القاهرة: نيو لينك الدولية للنشر والتوزيع، ٢٠١٦.
٢. بيومي محمد ضحاوي، ومجد إبراهيم خاطر: **رؤى معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية**، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠١٥، ص ١٤٩..
3. World Economic Forum : **The Global Competitiveness Report 2015–2016**. Switzerland: Davos,2015, pp. 94–96.
٤. مجمع اللغة العربية: **المعجم الوسيط**، ط٤، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، ٢٠٠٠.
٥. **المعجم الوسيط** ، اللغة العربية المعاصرة ، الرائد ، لسان العرب ، القاموس المحيط. قاموس عربي
٦. فاروق آل سويدان، ومجد أكرم العدلوني: **كيف تكتب إستراتيجية**، الرياض، قرطبة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥ .
7. Abode, Philip Sanmi; **An Exploratory Study of the Relationship Between Organizational Strategy and Performance Among California’s Largest Unified School Districts**, Doctor Of Education Thesis, California State University, 2005., P.26
٨. بيومي محمد ضحاوي، محماد إبراهيم خاطر : **رؤى معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية**، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠١٤.
٩. نبيل سعد خليل: **مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية**، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠١٥.

١٠. عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار المسيرة للطباعة والنشر، ٢٠٠٧.
١١. جمال الدين محمد المرسى، وآخرون: التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢.
١٢. جون م برايسون: التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية، مكتبة لبنان ، ٢٠٠٣.
١٣. همام بدروى زيدان: التخطيط الاستراتيجي في مجال التربية، مفهومه، عملياته، مبرراته، متطلباته، دراسات تربوية، المجلد (١٠)، جزء (٧٤)، ١٩٩٥.