

منهجية التخطيط الاستراتيجي للجامعات (دراسة نظرية)

**Strategic Planning Methodology
for Universities (a Theoretical study)**

بحث مقدم استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراة
تخصص اقتصاديات التعليم
the College of Education

إعزازاً

أحمد محسن مصطفى محمود القرشي

المدرس المساعد بقسم أصول التربية

إعزازاً

أ. د: هدى حسن حسن

أستاذ متفرغ بقسم أصول التربية

كلية التربية - جامعة حلوان

أ. د: رشيدة السيد أحمد

أستاذ بقسم أصول التربية

كلية التربية - جامعة حلوان

منهجية التخطيط الاستراتيجي للجامعات (دراسة نظرية)

م.م/ أحمد محسن مصطفى محمود القرشي(*)

ملخص الدراسة باللغة العربية:

يهدف هذا البحث إلى فحص وتحليل الأسس الفلسفية والفكرية لتكوين التخطيط الاستراتيجي، وذلك من خلال إلقاء الضوء على مراحلها وعملياتها وخطواتها. كما يستهدف الفهم العميق لأساليب التخطيط الاستراتيجي في سياق التعليم الجامعي، ويسعى لاستكشاف أبرز نماذج التخطيط الاستراتيجي في الفكر التربوي الحديث، وتقوم هذه الدراسة أيضاً بتقديم مقترحات عملية لاستغلال منهجية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الجامعية، فيعتبر التخطيط الاستراتيجي منهجاً يستند إلى تصوّر مستقبلي للمسائل، حيث يعتمد على النتائج المتوقعة من القرارات التي تتخذها الإدارة في إطار زمني محدد، ويركز البحث على تناول فلسفة الإدارة التعليمية وتوجهاتها الرئيسية تجاه التحديات المتنوعة.

توصل البحث إلى مجموعة من التوصيات الجوهرية، منها اعتماد رؤى تتسم بالتنوع والتفرد، مثل التركيز على الجودة والتميز والإبداع، وتطوير المواهب والمهارات، كما ينصح البحث بوضع أهداف استراتيجية طويلة المدى لتوجيه عمليات التخطيط وتحديد الأساليب المناسبة لتحقيقها، مع التأكيد على أهمية تقييم تنفيذ الخطة ومتابعتها بواسطة فرق التخطيط الاستراتيجي والاعتماد على آليات التقييم الذاتي والخارجي.

الكلمات المفتاحية: منهجية التخطيط الاستراتيجي - الجامعات المصرية.

Abstract

This research aims to examine and analyze the philosophical and intellectual foundations of the emergence of strategic planning, shedding light on its stages, processes, and steps. It also seeks a deep understanding of the methods of strategic planning in the context of higher education, exploring prominent models of strategic planning in contemporary educational thought. The study also provides practical proposals for implementing the strategic planning methodology in universities.

Strategic planning is considered an approach based on a futuristic vision of issues, relying on the expected outcomes of decisions made by management within a specified timeframe. The research focuses on addressing the philosophy of educational administration and its primary orientations toward diverse challenges.

The findings of the research lead to several key recommendations, including adopting diverse and unique visions, such as emphasizing quality, excellence, and innovation, as well as developing talents and skills. The research also advises setting long-term strategic goals to guide planning processes and specifying suitable methods to achieve them. It highlights the importance of evaluating the plan's implementation and monitoring it through strategic planning teams, relying on self-assessment mechanisms and external evaluations.

Key words : Strategic planning methodology - Egyptian universities

مقدمة

أصبح التخطيط سمة مميزة لمختلف المؤسسات التعليمية عامة ومؤسسات التعليم الجامعي خاصة، حيث تعد الجامعات حقلاً للفكر الإنساني ومصدراً للاستثمار في رأس المال البشري وأحد ركائز التنمية البشرية لهذا القرن، ونظراً لأهمية التخطيط لم يعد قاصراً على قطاع معين أو مجال معين دون آخر، فالتخطيط الجيد للتعليم يوفر أساساً مهماً للتنمية البشرية، فلما كانت التربية الوجه المشرق للتنمية التي تسعى لها كافة المؤسسات التعليمية لتحقيق مستويات أفضل، برز مفهوم التخطيط باعتباره أمثل طريق لتحقيق التنمية في أي مجال، ومن ثم أصبح مفهوم التخطيط والتنمية وجهان لعملة واحدة.

والحاجة إلى التخطيط تنبثق من أن التخطيط هو عملية الوصول إلى الوسائل والإجراءات لتحقيق الأهداف الموضوعية، فهناك الأهداف العامة والتي تناظر مرحلة السياسة الموجهة لقطاع ما مثل قطاع التعليم، وهي السياسة التعليمية، ويسمى التخطيط لتحقيق هذه الأهداف العامة تخطيط السياسة التعليمية، وهناك الأهداف الوسيطة والتي تناظر مرحلة الإستراتيجية، ويسمى التخطيط لتحقيق هذه الأهداف بالتخطيط الإستراتيجي، ثم تأتي الأهداف الإجرائية، ويسمى التخطيط لتحقيق هذه الأهداف بالتخطيط الإجرائي. (i)

ويعتبر مدخل التخطيط الاستراتيجي من المداخل الإدارية التي تمكن المؤسسات التعليمية من مواجهة تحدياتها، حيث يعد عملية فكرية تصورية مستقبلية تضع المؤسسة التعليمية من خلاله الإجراءات والعمليات الضرورية لبلوغ المستقبل، وتحسين عمليات اتخاذ القرار وفهم البيئة الداخلية للمؤسسة وما بها من جوانب قوة وجوانب ضعف، وكذلك فهم البيئة الخارجية للمؤسسة وما لديها من فرص وما تواجهه من تحديات ومخاطر. (ii)

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تزايد في الآونة الأخيرة الاهتمام بمؤسسات التعليم العالي ومن ثم زادت الحاجة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات، وذلك لعدة أسباب منها: زيادة اعداد الطلاب المستجدين بالجامعات، وارتفاع عدد الجامعات الحكومية منها والأهلية والخاصة، وكذلك منافسة النماذج المتجددة للمؤسسات التعليمية لمواجهة التحديات المتلاحقة، بالإضافة إلى الحاجة إلى المنافسة الشديدة بين المؤسسات التعليمية المحلية والدولية والحصول على مراكز متقدمة بينها ويتم ذلك من خلال استخدام نماذج التخطيط الاستراتيجي المختلفة التي تسهم في تحقيق ذلك.

تشهد التربية في الوقت الحالي مرحلة غير مسبوقة من التغيير، حيث أصبح من الصعوبة بمكان "التنبؤ بالمستقبل"، وأضحى التخطيط الاستراتيجي هو الوسيلة الفعالة

للاستقامة والمحافظة على الحركة في الاتجاه الصحيح، إذ انه عملية مستمرة تستطيع بواسطتها المؤسسة أن تحافظ على اتجاه تطورها في المستقبل، وذلك بإجراء التغييرات التي تتلاءم مع التغييرات السريعة، ففي التخطيط الاستراتيجي يتم التركيز عادة على التخطيط التطويري، حيث ان الخطة ذاتها تتغير لتحافظ على أعلى درجات التكيف مع الظروف المتغيرة. (iii)

ويعد التخطيط الاستراتيجي من الأساليب المهمة في الإدارة الجامعية؛ حيث يسهم في تحقيق جودة عالية لجميع مدخلات المنظومة التعليمية وتطوير الإصلاح بالمؤسسة الجامعية، ويستخدم الأساليب المختلفة في تقييم الأداء لجميع العاملين بالجامعة، وتقنيات التكنولوجيا الحديثة في التخطيط للتعليم، ومشاركة جميع العاملين في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير المؤسسات الجامعية حالياً ومستقبلاً، مما يسهم في نهاية المطاف في تحقيق النتائج المنشودة للجامعة ونجاح الإصلاحات واستراتيجية التطوير على المدى الطويل الحقيقي، كما أنه يمتاز بوضع المؤسسة أمام الممكن من الأهداف، وطرق العمل، وطرح الاحتمالات المختلفة لمواجهة المستقبل، والتعامل مع البدائل المتاحة للإدارة في المستقبل، والاهتمام بتحليل وتقويم واقع المؤسسات التعليمية. (iv)

وقد أكدت دراسة الحوت على أنه أصبح لزاماً على الجامعات أن تتبنى التخطيط الاستراتيجي كمدخل لدعم قدراتها التنافسية، لينقلها إلى وضع تنافسي أفضل، وذلك نظراً لبعض العوامل والمتغيرات التي تزيد من أهمية وأسباب لجوء الجامعات للتخطيط الاستراتيجي ومنها: تعاظم دور الجامعات كمحرك لعملية التنمية الشاملة، بالإضافة إلى ثورة الاتصالات والتنامي المستمر في تكنولوجيا المعلومات، وكذلك الحاجة إلى المواءمة مع التوجهات العالمية في التعليم الجامعي وسوق العمل. (v)

كما أكدت دراسة توفيق أن التخطيط الاستراتيجي أسلوب عملي يعمل على تحسين الأداء وضمان التعامل الفعال مع المكونات الأساسية لبيئة العمل، وكذلك التخفيف من المتناقضات التربوية مع البيئة الخارجية، ويلبي مقداراً كبيراً من حاجات المتعلمين، بالإضافة إلى أن التعرف على البيئة المستقبلية والتحليل الداخلي للمؤسسة التعليمية، والحصول على معلومات دقيقة، واختيار بدائل استراتيجية تخضع البرامج التربوية للتفضيل والتحليل قبل التطبيق مما يوفر الكثير من التكلفة والجهد والوقت. (vi)

كما أكدت دراسة هيثم كامل على أهمية التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي، فهو وسيلة لتحقيق الأهداف المنشودة والمنافسة والحصول علي الجودة والاعتماد، وحتى تتم الاستفادة من التخطيط الاستراتيجي ونماذجه يتم ذلك من خلال بعض التوصيات لزيادة فعاليته في التعليم الجامعي منها: ضرورة استخدام نماذج التخطيط الاستراتيجي

الحديثة والمعاصرة للنهوض بالتعليم الجامعي، بالإضافة إلى إجراء مزيد من الدراسات عن التخطيط الاستراتيجي بالجامعات لتتمكن من التميز والمنافسة. (vii)

وبناء على ما سبق نجد أن واقع التعليم الجامعي المصري يواجه بعض التحديات التي تعوق دون مواكبته لمتطلبات العصر وتحدياته، كما يؤكد البعض على ضعف انسجام بعض برامج الجامعات المصرية مع متطلبات سوق العمل أي عدم القدرة على الموازنة بين الاحتياجات المجتمعية والمعايير العالمية، وكذلك تراجع جودة المخرجات، لذلك لا بد من الوقوف على منهجية التخطيط الاستراتيجي للجامعة لبناء مزايا تنافسية للجامعة تتنافس بها غيرها من الجامعات محلياً وإقليمياً وعالمياً، من هنا تتحدد مشكلة هذه الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما المقصود بمنهجية التخطيط الاستراتيجي للجامعات؟ " ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الأسس الفلسفية والفكرية لنشأة التخطيط الاستراتيجي للجامعات؟
٢. ما مستويات التخطيط الاستراتيجي ومراحله؟
٣. ما أهم نماذج التخطيط الاستراتيجي في الفكر التربوي المعاصر؟
٤. ما أهم أدوات التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي؟

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في توضيح منهجية التخطيط الاستراتيجي للجامعة، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

١. تعرف الأسس الفلسفية والفكرية لنشأة التخطيط الاستراتيجي.
٢. توضيح مراحل التخطيط الاستراتيجي وعملياته وخطواته.
٣. تعرف أهم أساليب التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي.
٤. تعرف أهم نماذج التخطيط الاستراتيجي في الفكر التربوي المعاصر.
٥. تعرف أهم أدوات التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي.
٦. تقديم مقترحات لتوظيف منهجية التخطيط الاستراتيجي بالجامعات.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية البحث الحالي من أهمية الموضوع الذي يتناوله حيث يؤكد على أهمية الجامعة ومكانتها في المجتمع ودورها في إحداث التنمية، وأهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الجامعة وتطويرها.

إضافة إلى ذلك تكتسب الدراسة أهميتها النظرية والتطبيقية من خلال ما يلي:

الأهمية النظرية:

تتبع أهمية الدراسة النظرية من أن عملية التخطيط الاستراتيجي تساعد في تحديد مسار الجامعة وتحديد الأهداف الرئيسة التي تريد تحقيقها، كما يساعد في تحديد المشاكل والتحديات التي يمكن أن تواجه الجامعة في المستقبل وتحديد الحلول المناسبة للتعامل معها ومن ثم تحديد الموارد المتاحة للجامعة وتحديد كيفية استخدامها بفاعلية.

الأهمية التطبيقية:

تتبع أهمية الدراسة التطبيقية من خلال الأهمية الكبيرة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعة، حيث يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد في تحسين جودة التعليم وتطوير المناهج الدراسية، وبالتالي يستطيع أن يؤدي إلى تحسين مستوى التعليم وتعزيز مكانة الجامعة، بالإضافة إلى أنه يساعد في تحسين الأداء المؤسسي للجامعة، وذلك من خلال تحديد الأهداف الإستراتيجية وتطوير خطط العمل وتحديد المؤشرات الأساسية لقياس الأداء، لذلك يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة قوية لتحسين جودة الخدمات المقدمة للطلاب وتحسين أداء الجامعة بشكل عام، وبالتالي يمكن أن يؤدي إلى تحقيق الريادة والتميز في مجال التعليم.

منهج الدراسة:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة؛ والذي يتناول دراسة الظواهر والممارسات كما هي في الواقع، وتحليل بنيتها، ويقوم بالربط بين مدخلاتها ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة، لاستخراج الاستنتاجات، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحديد الأسس الفلسفية والفكرية لنشأة التخطيط الاستراتيجي، توضيح مراحل التخطيط الاستراتيجي وعملياته وخطواته، بالإضافة إلى تعرف أساليب التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي، تعرف أهم النماذج العالمية للتخطيط الاستراتيجي في الفكر التربوي المعاصر، وكذلك أهم الأسس الفلسفية والفكرية لبحوث العمليات وتطبيقاته في المجال التربوي.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة في الحد الموضوعي على تعرف الأسس الفلسفية والفكرية لنشأة التخطيط الاستراتيجي، وكذلك مراحلها وعملياته وخطواته، بالإضافة إلى تعرف أساليب التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي، وتعرف أهم نماذج التخطيط الاستراتيجي في الفكر التربوي المعاصر، وأيضاً أهم الأسس الفلسفية والفكرية لبحوث العمليات وتطبيقاته في المجال التربوي.

مصطلحات الدراسة:

من أهم مصطلحات الدراسة:

منهجية التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي يقصد به التخطيط الذي يستند إلى نظرة مستقبلية للأمر، إذ يعتمد على النتائج المتوقعة من القرارات التي تتخذها الإدارة في وقت محدد، وهو أيضاً يتعامل مع البدائل المتاحة للإدارة في المستقبل كما يتضمن فلسفة الإدارة التعليمية وتوجهاتها الرئيسية بالنسبة لمختلف القضايا. (viii)

يعرف بأنه عملية اتخاذ قرارات مستمرة ترتبط بطبيعة المؤسسة، وفي الوقت ذاته يعبر عن الخطوات الإجرائية المقصودة لتحقيق أهداف الاستراتيجية، ويخصص الموارد، ويتسم بأنه تخطيط طويل المدى وهدفه تحويل الأهداف التنظيمية إلى واقع خلال المدة المحددة. (ix)

وتعتبر منهجية التخطيط الاستراتيجي هي عملية تنظيمية تهدف إلى تحديد الأهداف الرئيسية وتطوير الخطط والإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف بطريقة فعالة من حيث التكلفة، وتعتمد هذه العملية على تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة أو المنظمة، بما في ذلك قوى السوق والمنافسين والعوامل الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والتكنولوجية.

ويعرفه الباحث إجرائياً في هذه الدراسة بأنه عملية تحديد الأهداف الرئيسية وتحليل الوسائل والسبل التي يمكن استخدامها لتحقيق هذه الأهداف على المدى الطويل، كما يعتبر التخطيط الاستراتيجي هو أحد العناصر الأساسية في إدارة المؤسسات، حيث يساعد في تحديد الاتجاهات الرئيسية واتخاذ القرارات التي تؤثر في مستقبل المؤسسة.

المحور الأول: الأسس الفلسفية والفكرية لنشأة التخطيط الاستراتيجي للجامعات:

التعليم يمثل الإسهامات الحقيقية التي تقدمها الأجيال لبعضها البعض، والتعليم الجيد عملية مكلفة، يجب النظر إليها كاستثمار وليس كخدمة مجانية؛ ومن هذا المنطلق نجد أن الدول المتقدمة ترصد للتعليم موازنات كبيرة، وتوفر له إمكانات كثيرة، وتتعامل معه

على أعلى المستويات، فبناء أجيال متعلمة مفكرة ومنتجة ومقننة ومؤمنة عمل يحتاج إلى جهد كبير، وتخطيط علمي وتطبيق سليم ومتابعة مستمرة، ولعل من أهم المنهجيات التي تساعد في إنجاز مثل هذه الأعمال التخطيط الاستراتيجي، فقد أصبح التخطيط الاستراتيجي في الوقت الحالي من أهم الأدوات التي تساعد على تحقيق الرؤى والأحلام.

١- نشأة ومفهوم التخطيط الاستراتيجي:

بدأ استخدام التخطيط الاستراتيجي في مجال إدارة الأعمال في النصف الثاني من القرن العشرين، وظهر تطبيق مفهوم الاستراتيجية بوضوح في مجال الأعمال سنة ١٩٥١، عندما أشار Neoman إلى طبيعة وأهمية التخطيط للمشروعات الاقتصادية، ثم في الستينات من القرن العشرين وضع كل من Andro and Sherston الأسس الرئيسة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، ثم بدأ التفكير في أسلوب التخطيط الاستراتيجي في مجال التربية في نهاية الثمانينيات من القرن العشرين في بعض الجامعات منها: جامعة كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية.^(x)

يجمع مفهوم التخطيط الاستراتيجي بين مصطلحين هما " التخطيط "، و" الاستراتيجي "، وهي الكلمات ذات الأصل اليوناني "strators" والتي تجمع بين "stratos" وتعني "الجيش" وبين "ago" وتعني "يقود" مشيرة بذلك إلى الجنرالات العسكريين، لذلك فإن التخطيط الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية كلاهما يقع ضمن مسؤولية القيادة الإدارية العليا التي تقود فريق العمل في المؤسسات حيث تضع في اعتبارها جميع سياسات المؤسسة

ومن ثم يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه ذلك النوع من التخطيط المستقبلي الذي يراعي ما يحيط بالمؤسسة من القوى والعوامل الموجودة داخل المؤسسة ذاتها، بحيث يحدث نوع من الائتلاف بين القوى والعوامل المؤسسية وبين عناصر البيئة خارج المؤسسة، بما يسهم في إمكانية اكتشاف واستطلاع الفرص والإمكانات الجديدة المختلفة والمتاحة لمستقبل المؤسسة.^(xi)

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه ذلك النوع من التخطيط الذي يعتمد بصفة خاصة على الفحص الدقيق للبيئة وعياً وإدراكاً وبحثاً، ويمتلك خاصية التنبيه والانذار، فضلاً عن تعدد الفرص التي يتيحها كنتاج له، وهو بذلك يهدف إلى جعل معظم الظروف البيئية الحالية والمتوقعة، والتي تؤثر في المؤسسة، تعمل لصالحها فتعاضد معدلات تحقيق أهدافها.^(xii)

يعرف McGrath التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية رسمية مستمرة لصناعة القرارات المنظمة والمبنية على تقييمات داخلية وخارجية، ويتضمن تنظيم الناس والمهام لتنفيذ القرارات وقياس درجة الإنجاز والفاعلية، ويتضمن الإجابة عن الأسئلة التالية: كيف

وصلنا إلى ما نحن عليه؟ وإلى أين نحن ذاهبون؟ وكيف سنصل إلى هناك؟ وكيف نجعل العمل قابلاً للتنفيذ. (xiii)

أما القحطاني: فعرفه " القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية". (xiv)

وعرفه أحمد حجي بانه: هو التخطيط الذي يستند إلى نظرة مستقبلية للأمر، إذ يعتمد على النتائج المتوقعة من القرارات التي تتخذها الإدارة في وقت محدد، وهو أيضا يتعامل مع البدائل المتاحة في المستقبل كما يتضمن فلسفة الإدارة التعليمية وتوجهاتها الرئيسية بالنسبة لمختلف القضايا. (xv)

وفي ضوء ما تقدم يمكن تحديد مفهوم إجرائي للتخطيط الاستراتيجي على النحو التالي: هو ذلك النوع من التفكير المنطقي و المنظم والذي يشتمل على مجموعة من العمليات المنهجية، والخطوات المتتابعة بدءاً من جمع المعلومات، وتحديد الأهداف، مروراً بإجراء مسح شامل للبيئة يحقق النظرة الكلية الشاملة لعناصر البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسات، وما يمكن أن يطرأ عليها من تغيرات حالياً ومستقبلاً، وانتهاءً بنتائج هذا النوع من التفكير متمثلاً في عدد من البدائل (صور - سيناريوهات) المستقبلية بما يتيح أكبر قدر من المرونة في ضوء معدلات التغير المتسارعة لبيئة المؤسسات وعناصرها. (xvi)

مما سبق يتبين أن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن مجموعة من القرارات ذات الأثر المستقبلي تبدأ بتحديد الأهداف بعيدة المدى وهو ما يعرف ب (تصميم مستقبل مرغوب فيه)، ثم تأتي المرحلة الثانية وهي رسم الخطط الكفيلة بالوصول إلى هذه الأهداف وهو ما يعرف ب (الخطط التنفيذية)، ثم المرحلة الثالثة وهي تخصيص الموارد المتاحة أي (الموارد البشرية والموارد المالية والمعدات)، ثم المرحلة الأخيرة وهو تحديد كل ما سبق في إطار الفرص والمخاطر في المنظمة وهو ما يعرف ب (البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة).

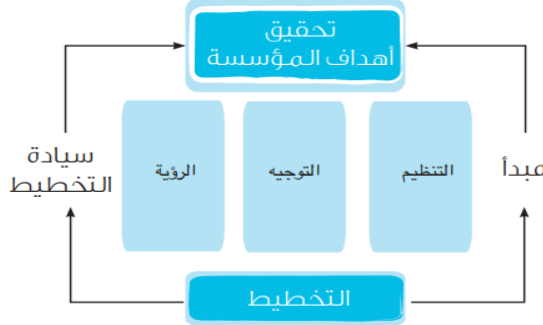
٢- أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط هو الجسر الذي يحقق لنا الأهداف المرجوة، لذلك فهو ضرورة حتمية لأي منظمة تسعى للبقاء والاستمرار والنمو، فالتخطيط يجعل المؤسسة أقدر على استثمار مواردها والتعامل مع مشكلاتها والاستعداد لمستقبلها وتحسين ادارتها.

ويؤكد السلمي أن التخطيط يأتي أولاً فهو يسبق كافة الوظائف الإدارية الأخرى ويعد القاعدة الأساسية التي تركز عليها هذه الوظائف، ومن ثم نجد أن التخطيط يجب أن

تكون له السيادة في المنظمة لأن الإنجاز النوعي للمنظمات مرتبط إلى درجة كبيرة بجودة التخطيط والالتزام به عند التنفيذ لتحقيق اهداف المنظمة. (xvii)

الشكل التالي يوضح أهمية التخطيط الاستراتيجي:



شكل (١): يوضح أهمية التخطيط الاستراتيجي

المصدر: عبد العزيز الحر (٢٠٠٩)

كما تؤكد العديد من الدراسات على أن إنجازات المنظمات التي تمتلك خطأً استراتيجية أكبر بكثير من المنظمات التي تمتلك خطأً متوسطة أو طويلة المدى، فالإنجاز في المنظمات صاحبة الخطط الاستراتيجية لا يأتي بمجرد وجود خطط استراتيجية مكتوبة، وإنما بالتفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، ومن ثم يمكن للمنظمات أن تحقق الهدف المطلوب منها بشكل أفضل.

لقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين لأهمية التخطيط الإستراتيجي ومنها: (xviii)

- تحقيق القدرة على التأثير والقيادة، لا أن تكون قرارات المؤسسة عبارة عن رد فعل للأحداث الجارية ومجرد مستجيبة لها.
- تحقيق القدرة على التنسيق بين مختلف أوجه النشاط، والالتزام بالأهداف الإستراتيجية التي تضعها الإدارة.
- التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة والفعالية.
- توفير إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات.

مما سبق يتبين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية أساسية لأي منظمة أو مؤسسة، سواء كانت تجارية أو غير ربحية، وتأتي أهميته من خلال العديد من الجوانب التي تشمل:

- **تحقيق الأهداف والرؤية:** يساعد التخطيط الاستراتيجي في توجيه الجهود والموارد نحو تحقيق الأهداف والرؤية الرئيسية للمؤسسة، كما يضمن أن يكون لديك خطة واضحة للمستقبل وطريقة لقياس تقدمك نحو تحقيق تلك الأهداف.
- **تحسين اتخاذ القرار:** يوفر التخطيط الاستراتيجي إطارًا لاتخاذ القرارات الهامة، ومن ثم يمكن للقيادة العليا والموظفين أن يستخدموا الاستراتيجية كأداة لاتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على بيانات ومعلومات دقيقة حول الوضع الحالي والتوجه المستقبلي.
- **تعزيز التنظيم والانضباط:** يساعد التخطيط الاستراتيجي في تنظيم العمليات وإيجاد هياكل واضحة للسلطة والمسؤوليات داخل المؤسسة، وبالتالي يزيد من كفاءة العمل ويساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة أكبر.
- **مواجهة التحديات والفرص:** يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحليل بيئة العمل الخارجية والتنبؤ بالتحديات والفرص المحتملة، كما يمكن للمؤسسة التكيف بشكل أفضل مع التغييرات في السوق والبيئة الاقتصادية.
- **تعزيز التواصل والتفاهم:** يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساهم في تعزيز التفاهم والاتجاه المشترك بين مختلف الأقسام والموظفين داخل المؤسسة، وبالتالي يمكن أن يساهم في تعزيز الروح التنظيمية والعمل الجماعي.
- **توجيه الاستثمار:** يساعد التخطيط الاستراتيجي في توجيه استثمارات المؤسسة بشكل فعال نحو المشاريع والأنشطة التي تدعم الأهداف الاستراتيجية الرئيسية.
- بشكل عام، يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحقيق التنظيم لأهدافه والبقاء على قيد الحياة في بيئة تنافسية متغيرة. إنه أداة ضرورية لتحقيق النجاح والنمو المستدام.

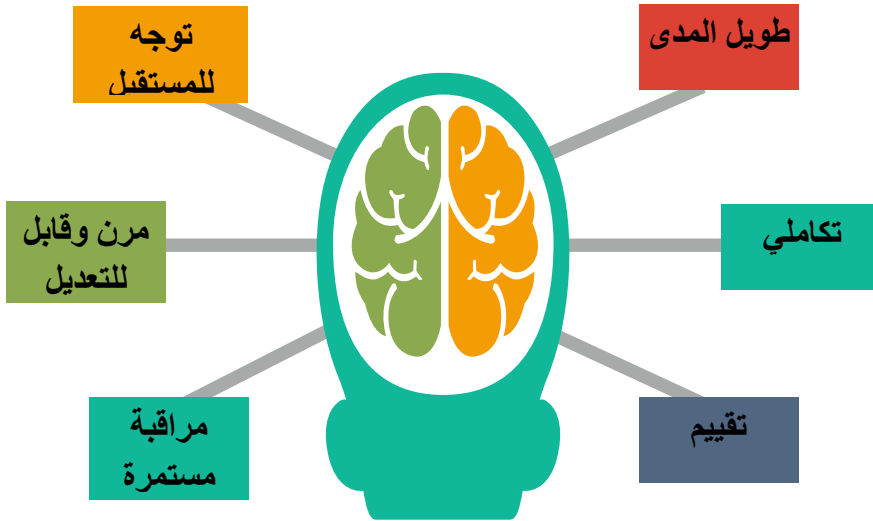
١- خصائص التخطيط الاستراتيجي:

إن التخطيط الاستراتيجي وسيلة وليس غاية، وهذه الوسيلة إما أن تساعدنا في تحقيق أهدافنا أو أنها تكون عديمة الفائدة أو الجدوى، لذلك يجب أن نكون حريصين كل الحرص على تفعيل مثل هذه الأداة والاستفادة منها إلى أقصى حد ممكن، ولقد تناول العديد من الدراسات موضوع فاعلية التخطيط الاستراتيجي وتحديد بعض المؤشرات التي إن وجدت يكون التخطيط الاستراتيجي نافعا وفعال، ومن هذه المؤشرات أو الموصفات:

(xix)

- **تقود لاتخاذ قرارات وتبنى إجراءات:** فالتخطيط الاستراتيجي ليس وثيقة مكتوبة للحفاظ ولا وثيقة شكلية للعروض وإنما وثيقة ترسم مسار المنظمة وتبني عليها أعمال وإجراءات. فإذا فقدت هذا العنصر فقدت الخطة قيمتها.
- **مبنية على رؤية مشتركة ومستندة لمنظومة قيمية محددة:** ورؤية المنظمة لا يمكن أن تكون شخصية تمثل رؤية صاحب أو مدير المنظمة فقط، وإنما يجب أن تمثل جميع الشركاء وأن تستند لمنظومة قيمية تؤمن بها وتعمل بمقتضاها المنظمة.
- **تولد الشعور بالانتماء لجميع الشركاء والعاملين في المنظمة:** حيث يجب أن يشعر كل فرد بالانتماء للخطة ومن ثم العمل على تحقيق أهدافها.
- **تقبل بمبدأ المحاسبية:** بحيث يمكن للشركاء والمستفيدين من المنظمة محاسبة المنظمة على أدائها وإنجازها على ما ورد في الخطة من أهداف ووسائل استراتيجية.
- **مبنية على بيانات وإحصاءات كمية ونوعية موثقة:** فدقة المعلومات وصدقها سر نجاح الاستراتيجيات.

ويري الباحث أن التخطيط الاستراتيجي للجامعات ينطوي على الكثير من المزايا ويمكن إيجازها فيما يلي:



شكل (٢): يوضح مزايا التخطيط الاستراتيجي

المصدر: (اعداد الباحث)

- **طويل المدى:** التخطيط الاستراتيجي يستهدف تحقيق الأهداف على المدى البعيد، عادةً يمتد لعدة سنوات مستقبلية (مثل 3-5 سنوات على الأقل)، مما يتطلب توجيه وتخصيص للموارد على فترة طويلة.
- **توجه للمستقبل:** يعتمد التخطيط الاستراتيجي على توقعات المستقبل واحتياجات المؤسسة على المدى الطويل بناءً على تحليلات ومعلومات موثوقة حول البيئة الخارجية والأمور الداخلية.
- **تكاملي:** يشمل التخطيط الاستراتيجي جميع جوانب المؤسسة، بدءاً من الأهداف والرؤية وصولاً إلى الهياكل التنظيمية، والعمليات، وتوجيه السياسات، والبرامج.
- **مرن وقابل للتعديل:** التخطيط الاستراتيجي يجب أن يكون مرناً بما يكفي للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة في البيئة. يمكن تعديل الاستراتيجية بناءً على الاحتياجات الجديدة أو تغيرات الظروف.
- **تقييم ومراقبة مستمرة:** يتضمن التخطيط الاستراتيجي نظاماً مستمراً لتقييم ومراقبة أداء المؤسسة بشكل منتظم، وضبط الأهداف والتوجيهات حسب الحاجة.

مما سبق يتبين ان التخطيط الاستراتيجي هو عملية شاملة ومستدامة تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها على المدى البعيد والتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية، أي يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة حيوية لتحقيق التفوق التنظيمي والبقاء على قيد الحياة في بيئة تنافسية متغيرة. إنه يساهم في توجيه الجهود وتحقيق النجاح على المدى البعيد بطريقة مرنة ومستدامة.

المحور الثاني: مستويات التخطيط الاستراتيجي ومراحله:

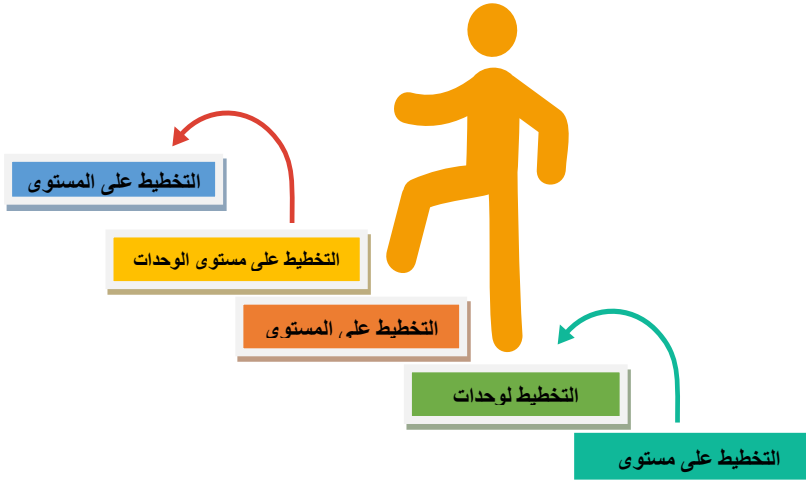
تشكل مستويات التخطيط الاستراتيجي ومراحلها أساساً مهماً في عملية تحسين أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها على المدى الطويل، ويمكن تقسيم هذه العملية التخطيطية إلى مستويات مختلفة، كل منها يلعب دوراً حيوياً في توجيه الجهود وتحديد الاتجاهات الاستراتيجية للمؤسسة.

٢- مستويات التخطيط الاستراتيجي:

تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي مستويات متعددة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتوجيهها نحو رؤيتها ورسالتها، هذه المستويات عادة تشمل: (xx)

- **التخطيط الإستراتيجي على مستوى الإدارة العليا:** كما يطلق عليه التخطيط الإستراتيجي الكلي، وهو يوضع بواسطة مجلس الإدارة، التي تضع أمامها أهداف المشروع كله، لذلك يتأثر المشروع كله بهذه الأهداف، ويركز التخطيط الإستراتيجي الكلي على طبيعة عمل المشروع من منتجات، وعمليات، وأسواق، ومستهلكين، وبطبيعة الحال تكون غالبية هذه التحركات الإستراتيجية طويلة الأجل.
- **التخطيط الإستراتيجي لوحدات الأعمال:** يركز هذا التخطيط على الكيفية التي يمكن من خلالها المساهمة في تعزيز الإستراتيجية الكلية للشركة ونجاحها.
- **التخطيط الإستراتيجي على المستوى الوظيفي:** وتختص بها الأقسام في الوحدات داخل المؤسسة حيث توضع لهذه الأقسام إستراتيجيات خاصة بها مسترشدة باستراتيجية الوحدات، وما يميز هذا المستوى بكونه قصير الأمد وذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم.

مما سبق يتبين أن هناك ثلاثة مستويات للتخطيط الاستراتيجي ولكن يمكن أيضاً إضافة مستويين آخرين كما بالشكل التالي:



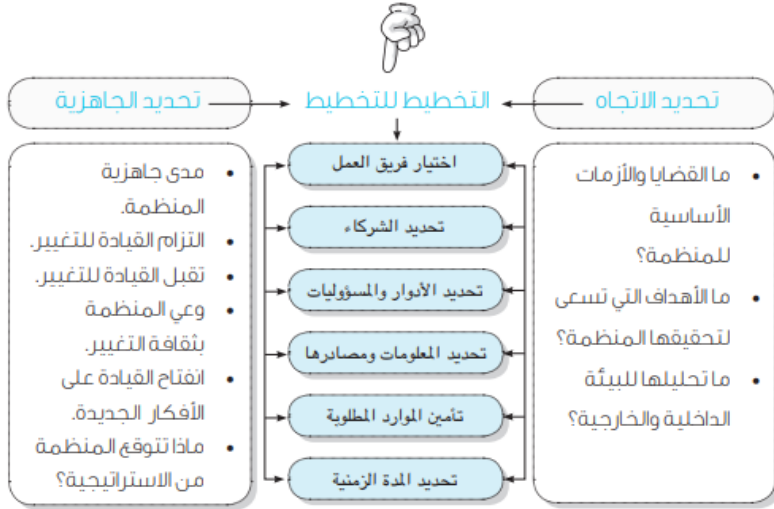
شكل (٣): يوضح مستويات التخطيط الاستراتيجي
المصدر: (اعداد الباحث)

يُلاحظ من الشكل السابق أن هناك ثلاثة مستويات للتخطيط الاستراتيجي وهي: التخطيط على مستوى الإدارة العليا، ثم التخطيط لوحدات الأعمال، ثم التخطيط على

المستوى الوظيفي، ولكن يمكن أيضاً إضافة مستويين آخرين وهما مستوى الوحدات والأقسام وهذا المستوى يتعلق بتخطيط الوحدات الفرعية داخل المؤسسة، مثل الإدارات أو الأقسام، ويشمل تطوير خطط واستراتيجيات تتناسب مع أهداف المؤسسة العليا وتنفيذها على مستوى الوحدة، أما المستوى الأخير فهو المستوى الشخصي، ويشمل تحديد مسارات مهنية وتطوير مهارات وقدرات الفرد، كما يمكن أن يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية عبر تطوير وتحفيز الموظفين.

٣- مراحل التخطيط الاستراتيجي وخطواته:

هناك مجموعة من المستويات والمراحل التخطيطية، كما أن هناك مجموعة من الخطوات في كل مستوى من هذه المستويات وتتلخص هذه الخطوات في الشكل التالي:



شكل (٤): يوضح مراحل التخطيط الاستراتيجي

المصدر: عبد العزيز الحر (٢٠٠٩)

مما سبق يتبين أن هناك ثلاثة مراحل أو خطوات للتخطيط الاستراتيجي وهي كالتالي:

- **تحديد الاتجاه:** فعلى المؤسسة قبل البدء في الخطوات الإجرائية لصياغة الاستراتيجية أن تحدد المشكلات والصعوبات والتحديات التي قد تواجهها.
- **تحديد الجاهزية:** أي لا بد من التأكد من جاهزية المؤسسة لهذا النوع من الأنشطة، بالإضافة إلى التأكد من جاهزية المؤسسة للتغيير الذي سيفرضه هذا التخطيط.

- **خطوات التخطيط للتخطيط:** وفيها يتم اتخاذ مجموعة من الخطوات اللازم اتخاذها للتخطيط الفعال وهي كالتالي:
 - تحديد الرؤية والرسالة الاستراتيجية للمؤسسة.
 - تحديد الأهداف والغايات الاستراتيجية.
 - التحليل الاستراتيجي للبيئة.

المحور الثالث: نماذج التخطيط الاستراتيجي في الفكر التربوي المعاصر:

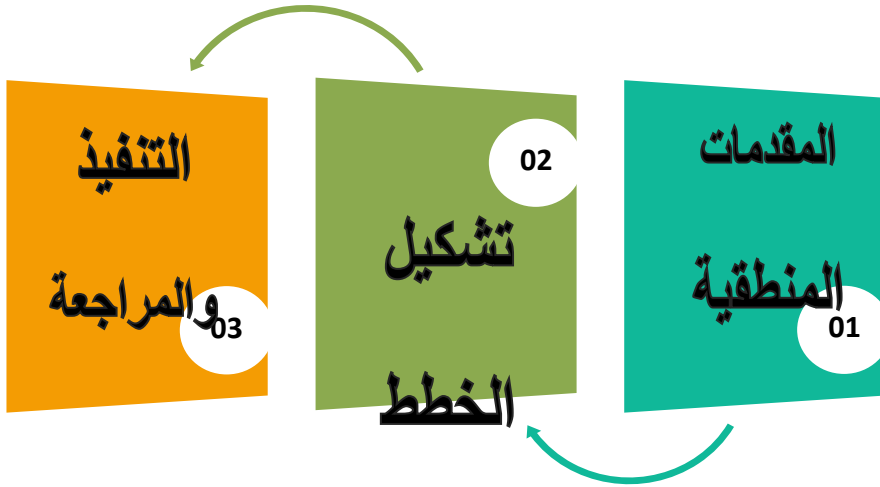
تنتمي نماذج التخطيط الاستراتيجي إلى مدرستين أساسيتين هما المدرسة التقليدية والمدرسة الحديثة، فالمدرسة التقليدية لا تعني المدرسة القديمة التي مضى عليها الزمن ولم تعد صالحة للاستخدام إنما الفارق الجوهرى بين المدرستين يكمن في تحديد من أين نبدأ؟ وأين ننتهي؟، فالمدرسة التقليدية عادة ما تبدأ بعملية تحليل الواقع بإيجابياته وسلبياته، بعوامله الداخلية والخارجية، بالفرص والتحديات، وصولاً لبناء الرؤية والرسالة وصياغة الأهداف الاستراتيجية والخطة التنفيذية، أما المدرسة الحديثة فتبدأ برسم الصورة المستقبلية التي تود المؤسسة الوصول إليها، وهو ما يسمى بالرؤية والرسالة ثم تحدد الأهداف الاستراتيجية، ثم بعد ذلك تبدأ بتحليل الواقع لتعرف جوانب القوة والضعف والمخاطر والفرص المتاحة وتحليل العوامل الداخلية والخارجية وصولاً للخطة التنفيذية.

فيما يلي عرض لأهم هذه النماذج:

نموذج Stayner:

يقدم Stayner نموذجاً شاملاً لعناصر وعمليات التخطيط الاستراتيجي ويطلق على هذا النموذج "النموذج الوظيفي للتخطيط الاستراتيجي"، فهو يشتمل على المكونات والعمليات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي وهو قابل للتعديل والتغيير حسب ظروف الإدارة التعليمية، وقابل للاستخدام في المنظمات والمؤسسات الربحية وغير الربحية، مع ضرورة إحداث بعض التغييرات.

ويتكون هذا النموذج من ثلاث مراحل رئيسية هي: مرحلة المقدمات المنطقية، مرحلة إعداد الخطة، مرحلة التطبيق والمراجعة، ويمكن تلخيص هذه المراحل كما يلي: (xxi)



شكل (٥): يوضح المراحل الأساسية لنموذج Stayner
المصدر: اعداد الباحث بعد الرجوع إلى: (John Bryson (2003)

المرحلة الأولى: المقدمات المنطقية

وتنقسم هذه المرحلة بدورها إلى عمليتين، الأولى تهتم برصد الجهود المبذولة في عمليات التفكير المؤسسي في التخطيط ونوع المعلومات الأساسية التي يمكن أن نستند إليها في تنفيذ الخطط، ويطلق على هذه المرحلة "مرحلة التخطيط للتخطيط Planning for Planning"، وتركز العملية الثانية على دراسة الوضع الراهن بجمع البيانات المتعلقة بالتوقعات الخاصة بالاهتمامات الخارجية والاهتمامات الداخلية والماضي والحاضر والتنبؤ بالأداء المستقبلي وتوقع الفرص والمخاطر البيئية الخارجية في إطار إيجابيات المؤسسة وسلبياتها.

المرحلة الثانية: تشكيل الخطط

تشمل المرحلة الثانية رصد الوضع الراهن، ثم وضع استراتيجيات مثالية أو متكاملة واستراتيجيات للبرنامج، وتضم الاستراتيجيات المثلى: الأنشطة الأساسية والأهداف، والسياسات، وتنظيم المصادر، والاستفادة بها في المشروعات التي تتفاعل مع الأنشطة الرئيسية، وعموما تستهدف تلك الخطوة تدعيم المؤسسة أو المنظمة وتحديد أو بيان أهدافها الأساسية وتصميم الوسائل الأكثر فعالية لتحقيق هذه الأهداف، ومع الوصول إلى الاستراتيجية المثالية تتجه إلى تطوير خطط أو برامج متوسطة المدى تكون محققه لوصف كامل لآلية تنفيذ الاستراتيجية المثالية، ثم تأتي الخطط طويلة المدى، والتي تتضمن تحليلا تنفيذيا للخطط متوسطة المدى.

المرحلة الثالثة: التنفيذ والمراجعة

وهي تعرف بمرحلة التنفيذ والمراجعة، وتشتمل على جميع الأنشطة الإدارية بما تحتويه من الدافعية والرقابة والتقويم، ومن ثم يأتي اهتمام الإدارة العليا بالخطط والنتائج على قمة العوامل التي ترجع إليها القدرة على انتاج خطط مميزة.

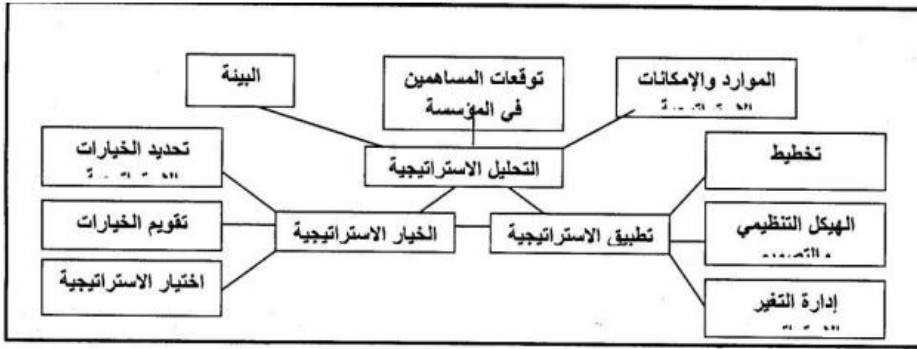
وعلى جانب آخر فاقدم أوضح **Stayner** ان هناك أربعة مداخل مختلفة بشكل جوهري يمكن اتباعها في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي وهي: -

- **مدخل التخطيط من أعلى إلى أسفل:** وفيه تبدأ عملية التخطيط بواسطة كبار المسؤولين وتتدرج لأسفل، ويتميز هذا المدخل بأن مسؤولي الإدارة العليا تكون لديهم الامكانية على تحديد الاتجاه الذي يجب ان تسير فيه المؤسسة، ويعطون الخطوط العريضة لرؤساء الاقسام لوضع ذلك في اعتبارهم.
- **مدخل التخطيط من أسفل إلى أعلى:** وفيه لا يقدم مسؤولين الإدارة العليا الخطوط الإرشادية لرؤساء الاقسام.
- **المدخل المختلط:** وفيه يتم اتباع المدخلين السابقين.
- **مدخل الفريق:** ويتم من خلال فريق يتم اختياره للقيام بهذه المهمة.

مما سبق يتبين أن نموذج **Stayner** للتخطيط الاستراتيجي يركز على مفهوم تحليل SWOT لتطوير الاستراتيجيات، وهذا النموذج يسمى أيضاً بنموذج SWOT-PLUS، حيث يضيف بعض العناصر الإضافية إلى التحليل القياسي SWOT، حيث يساعد المؤسسات على تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد الأهداف وتطوير استراتيجيات محددة لتحقيق تلك الأهداف، ومراقبة التقدم، والتحسين المستمر، أي إنه أداة مفيدة في مجال التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات.

١- نموذج Johnson and Scholes (١٩٩٣):

يوضح هذا النموذج أن التخطيط الاستراتيجي يتكون من ثلاث عناصر أساسية على شكل مثلث، كل عنصر يتفرع منه ثلاث مجالات أساسية: (xxii)



شكل (٦): يوضح نموذج التخطيط الاستراتيجي Johnson and Scholes

المصدر: (هيثم إبراهيم محمد وآخرون (٢٠١٧))

- **التحليل الاستراتيجي:** وهو يتضمن دراسة البيئة وتحديد الوضع الاستراتيجية الحالي للمؤسسة التعليمية، ومراجعة الموارد والإمكانات الاستراتيجية بالمؤسسة سواء كانت بشرية أو مادية أو معنوية وتحليلها، وكذلك معرفة ما يتوقعه المساهمين في المنظمة
- **الخيار الاستراتيجي:** وهو يتبع التحليل الاستراتيجية، ويشتمل على ثلاث مجالات أو عناصر تتضمن تحديد الخيارات الاستراتيجية، وتقويم هذه الخيارات لمعرفة مدى قدرتها على القضاء على الصعوبات، والقدرة على تطبيقها، واختيار أفضل الخيارات الاستراتيجية.
- **تطبيق الاستراتيجية:** وهي تتضمن تخطيط وتخصيص الموارد بين الأقسام والوحدات المختلفة بالمؤسسة التعليمية، وتصميم الهيكل الإداري والتنظيمي للمؤسسة، والاهتمام بإدارة التغيير الاستراتيجي، وذلك لتطبيق الاستراتيجية ووضعها في حيز التنفيذ.

مما سبق يتبين أن نموذج Johnson and Scholes يساعد المؤسسات على التفكير استراتيجياً وتحليل العوامل الرئيسية التي تؤثر على أدائها، ويساعد في تحديد اتجاهات وخيارات استراتيجية مناسبة، كما يعتبر من الأدوات المفيدة في مجال التخطيط الاستراتيجي وإدارة الاستراتيجية.

٢- نموذج Kaufman (١٩٩٦):

يتبنى Kaufman نموذجاً يطلق عليه النموذج الشامل والذي ينقسم إلى ثلاثة مستويات تخطيطية تبدأ بالنظرة الكلية (Scoping)، ثم التخطيط (Improvement and

(Implementation)، ثم التطبيق والتطوير (Planning)، وتتمثل تلك المراحل فيما يلي:
(xxiii)

- **المرحلة الأولى:** تحدد الرؤية الكلية للمؤسسة، وهي التي تحدد إلى أين تريد المؤسسة الذهاب؟ ومن خلال هذه الرؤية الكلية تتم صياغة الرسالة، وهي عبارة عن شرح أكثر تفصيلاً وتحديداً لمضمون الرؤية، ويتم تحديد الرؤية والرسالة في ضوء تحديد احتياجات وفجوات المؤسسة، ثم يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية بحيث تعبر بشكل دقيق وبصيغة إجرائية ما ينبغي الوصول إليه لتحقيق الرسالة ومن ثم الرؤية.

- **المرحلة الثانية:** وفيها تبدأ عمليات التخطيط، بدءاً من إجراءات تحليل الواقع وتشخيصه والذي يحدد جوانب القوة، والضعف، والمخاطر، والفرص المتاحة للمؤسسة، ثم تأتي عملية تحديد الأهداف بعيدة المدى، والأهداف الإجرائية قريبة المدى مقسمة على سنوات الخطة، عند هذه الخطوة تكون الرؤية أو الخطة الاستراتيجية قد اكتملت أو أصبحت جاهزة لتحويلها للمرحلة التي تليها، وهي مرحلة التنفيذ.

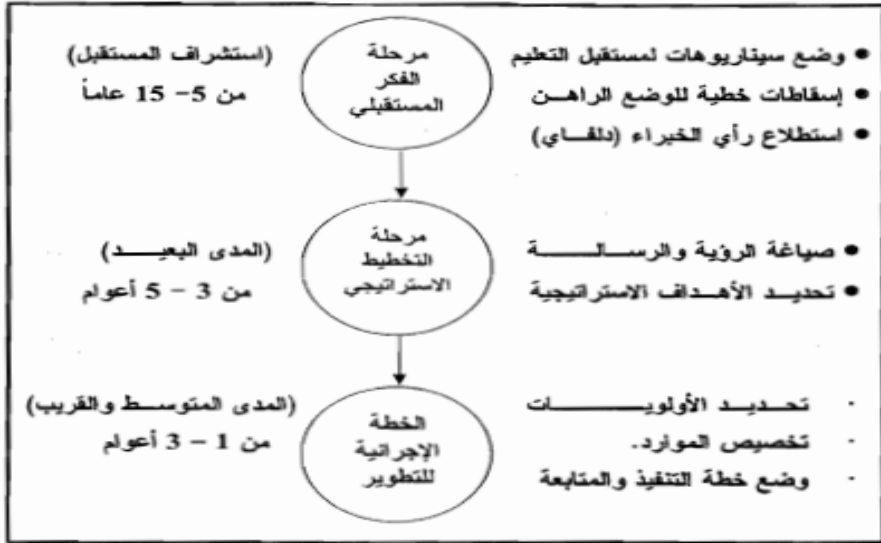
- **المرحلة الثالثة:** وفيها يتم بناء وصياغة الخطة التنفيذية والتي تحدد (الأهداف والوسائل، وتاريخ البدء والانتهاء، والكلفة التقديرية، ومسؤوليات التنفيذ والمتابعة)، ثم تأتي خطوة تأمين مستلزمات تنفيذ الخطة من مواد ومتطلبات، ثم تبدأ عمليات التطبيق والتقييم والتطوير وتحديد مدى الفاعلية والاتقان، ثم اذا احتاج الأمر إعادة التخطيط والتطوير.

مما سبق يتضح أن نموذج Kaufman يعتبر دورة متكررة حيث يتم تنفيذ الخطوات أكثر من مرة لتحسين الأداء والتكيف مع التغيرات في البيئة، بالإضافة إلى أن هذا النموذج يساعد المؤسسات على البقاء مرنة وقادرة على تكيف استراتيجيتها بمرور الوقت، وكذلك يمكن استخدامه كأداة قوية لإدارة الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المؤسسية.

٣- نموذج Davies and Alison (١٩٩٧):

يتضمن النموذج ذا المراحل الثلاثة ل Davies and Alison خلاصة مشروع تنبئي قام الباحثان بتنفيذه على مدى عامي ١٩٩٥-١٩٩٧، بالتعاون مع (٤٠) مدرسة بريطانية، حيث حللوا السلوك التخطيطي لهذه المدارس بعد أن قامت بتدعيم خططها الاستراتيجية بنتائج الدراسات المستقبلية، وتحليلات الأسواق، وتوجهات الفكر التربوي.

ويوضح الشكل التالي أبعاد نموذج التخطيط المدرسي الاستراتيجي " Davies and Alison ١٩٩٧":



شكل (٧): يوضح النموذج ذا المراحل الثلاثة للتخطيط الاستراتيجي المدرسي

المصدر: محمد عبد الخالق مدبولي (٢٠٠١)

يتضح من الشكل السابق أن هذا النموذج يتكون من ثلاث مراحل هي: (xxiv)

- المرحلة الأولى: تحليل الوضع الحالي (Analysis Phase)
- تقوم المدرسة في هذه المرحلة بتقييم الوضع الحالي للمؤسسة التعليمية، ويتضمن ذلك تحليل الأداء الحالي للمدرسة وفهم البيئة التعليمية المحيطة بها، كما يتم تحليل البيانات والمعلومات المتاحة حول الطلاب، والمعلمين، والبرامج التعليمية، والموارد المالية، وأداء الطلاب، ومعايير الجودة، وغيرها من العوامل ذات الصلة.
- المرحلة الثانية: وضع الاستراتيجية (Strategy Development Phase)
- في هذه المرحلة تقوم المدرسة ببناءً على النتائج والتحليلات التي تم جمعها في المرحلة الأولى، بتطوير استراتيجية تعليمية مستدامة، ويتضمن ذلك تحديد الأهداف التعليمية والمؤشرات اللازمة لقياس تحقيق هذه الأهداف، وتحديد الخطط والبرامج التعليمية لتحقيق الأهداف.

- المرحلة الثالثة: التنفيذ والمتابعة (Implementation and Monitoring Phase)

- في هذه المرحلة، يتم تنفيذ الاستراتيجية التعليمية ومراقبتها بعناية، بالإضافة إلى ذلك تتضمن الأنشطة في هذه المرحلة تخصيص الموارد والتوجيه القيادي للمعلمين والإداريين وتنفيذ البرامج والمشاريع المحددة في الاستراتيجية، كما يتم أيضاً مراقبة أداء الطلاب وتقييم تقدمهم بانتظام لضمان تحقيق الأهداف التعليمية.

ما سبق يتبين أن نموذج Davies and Alison يساعد المؤسسات التعليمية على تحسين جودة التعليم وتحقيق أهدافها بفعالية، ويشجع على النظر الاستراتيجي في العمليات التعليمية وتحقيق التحسين المستمر.

المحور الرابع: أدوات التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي:

يلاحظ أن بحوث العمليات والتخطيط الاستراتيجي يمثلان مجالين مهمين في إدارة الأعمال ويتشاركان في العديد من النقاط المشتركة، حيث تتمحور العلاقة بينهما حول الاستفادة من الأساليب والتقنيات المتقدمة لتحليل البيانات وتحسين العمليات واتخاذ القرارات، بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بشكل أكثر فعالية وكفاءة، كما تساهم بحوث العمليات في تقديم الأدوات والتقنيات الرياضية والكمية التي تُستخدم في تحليل البيانات وتحليل العمليات الضخمة والمعقدة، وباستخدام هذه الأساليب، يمكن لفرق التخطيط الاستراتيجي تحليل البيانات الاستراتيجية، وتحديد الاتجاهات المعاصرة، وتحديد الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة.

كما يعمل كل من بحوث العمليات والتخطيط الاستراتيجي على تحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف، فبينما تسعى بحوث العمليات إلى تحسين العمليات التشغيلية وتحديد الطرق الأكثر فعالية لتنفيذ المهام، يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الكبيرة للمؤسسة بأقل استثمار ممكن، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وزيادة الربحية وتعظيم قيمة المؤسسة.

يوجد عدد من أدوات التخطيط الاستراتيجي أهمها:

أسلوب التحليل الرباعي SWOT:

هو أسلوب لدراسة وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في نظام ما وكلمة (SWOT) هي اختصار لأربع كلمات وهي (Strength) أي جوانب القوة، (Weakness) أي جوانب الضعف و (Opportunities) أي الفرص ، (Threats) وتعنى التهديدات فهو تحليل يهدف إلى بناء القوة واكتشاف الفرص في الجوانب الإيجابية لكل من البيئة

الداخلية والخارجية كما يغطي نقاط الضعف ويقلل من أثر التهديدات في الجوانب الإيجابية لكل من البيئة الداخلية والخارجية ، حيث يتم وضع نقاط القوة مع نقاط الفرص المناسبة لاستنتاج أهداف إستراتيجية قوية ومناسبة تعمل على تحقيق الرسالة المنشودة .

ويعد أسلوب التحليل الرباعي خطوة أولية وهامة في التخطيط الإستراتيجي باعتباره أحد مداخل الدراسات المستقبلية ويتم تحديد التعرف على العناصر الفردية لمصفوفة التحليل الرباعي بعد القيام بسلسلة من الخطوات أهمها جمع المعلومات والتنبؤ بالأوضاع وتحليل العوامل الداخلية والخارجية التي تشكل البيئة المحيطة بالمؤسسة ويتم تحديد عناصر المصفوفة على النحو التالي: (xxv)

S قوة	O فرص
W ضعف	T تهديدات

شكل (٨): يوضح عناصر البيئة الداخلية والخارجية للتحليل الرباعي (SWOT)

المصدر: اعداد الباحث

ويعد التحليل الرباعي وسيلة تساعد على تقييم واحداث التوافق بين عناصر المؤسسة، كما يعتبر وسيلة ناجحة لتوضيح وتحديد بعض الجوانب والعوامل الهامة التي تؤثر على الخيارات الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة، وبتعبير آخر إنه إطار مفاهيمي للتحليل المنظم الذي يسهل عملية التوفيق بين الفرص والتحديات الخارجية من جهة ومكانم الضعف والقوة في البيئة الداخلية للمؤسسة من جهة أخرى وتضم عملية التحليل الرباعي هذه عدة خطوات كالتالي: (xxvi)

-تحليل عوامل البيئة الداخلية:

يمثل تحليل عوامل البيئة الداخلية للجامعة الجزء الأول من التحليل الرباعي باستخدام أسلوب تحليل SWOT والغرض من هذا التحليل: -

- تحديد وتشخيص مجالات القوة التي تتميز بها الجامعة.
- تحديد وتشخيص مجالات الضعف التي تعاني منها الجامعة.

هناك أكثر من مدخل علمي لتحديد وتشخيص مجالات القوة والضعف للجامعة وأكثر المداخل ما يعرف بتحليل العوامل الإستراتيجية الداخلية (ISFA) (Internal Strategic Factors Analysis).

-إجراءات تحديد عوامل القوة والضعف:

عندما كان الهدف التعرف على عوامل القوة والضعف للبيئة الداخلية للمنظمة، فلن يكون هناك أجدد من أعضاء المنظمة نفسها وهم أهل الخبرة والقائمون على جميع العمليات داخل المنظمة وعملية التطوير لبلوغ الاهداف على الحكم على أكثر عوامل القوة والضعف تأثيراً.

ولتحديد عوامل القوة والضعف نتبع الخطوات التالية: -

- تحديد قائمة تناولت عوامل القوة والضعف لكل محور من محاور المنظمة، ثم استخلاص تلك العوامل من التحليل البيئي للمنظمة وعناصر البيئة التنظيمية الداخلية لها والتي لا بد من دراستها مسبقاً.
- تصميم القائمة بالصورة التي تسمح باختيار العامل وتحديد درجة الأهمية الخاصة به من وجهة نظر عضو المنظمة.
- عرض القائمة على عينة من أعضاء المنظمة.
- حساب الوزن النسبي ودرجة الأهمية عن طريق نسبة تكرار اختيار العامل وتكرار أعلى درجة أهمية.
- حساب الأوزان الترجيحية لكل عامل عن طريق المعادلة الآتية الوزن الترجيحي = الوزن النسبي × درجة الأهمية.
- وضع النتائج النهائية لعناصر القوة والضعف والأوزان الترجيحية والنسبية ودرجة الأهمية.

-تحليل عوامل البيئة الخارجية:

وهي تمثل مجموعة القوى والمتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المنظمة وتخرج عن نطاق سيطرتها، ويستخدم مدخل القوى الخارجية PEST في تحديد عناصر التهديد والفرص عن طريق:

- القوى السياسية والقانونية. (P)
- القوى الاقتصادية. (E)
- القوى الاجتماعية. (S)
- القوى التكنولوجية. (T)

إجراءات تحديد عوامل الفرص والتهديدات:

ولتحديد عوامل الفرص والتهديدات نتبع الخطوات التالية: -

تحديد قائمة تناولت عوامل الفرص والتهديدات لكل محور من محاور المنظمة، ثم استخلاص تلك العوامل من التحليل البيئي للمنظمة وعناصر البيئة التنظيمية الداخلية لها والتي لا بد من دراستها مسبقاً.

-تصميم القائمة بالصورة التي تسمح باختيار العامل وتحديد درجة الأهمية الخاصة به من وجهة نظر عضو المنظمة.

-عرض القائمة على عينة من أعضاء المنظمة.

-حساب الوزن النسبي ودرجة الأهمية عن طريق نسبة تكرار اختيار العامل وتكرار أعلى درجة أهمية.

-حساب الأوزان الترجيحية لكل عامل عن طريق المعادلة الآتية الوزن الترجيحي = الوزن النسبي × درجة الأهمية.

-وضع النتائج النهائية لعناصر القوة والضعف والأوزان الترجيحية والنسبية ودرجة الأهمية.

مصفوفة التحليل الرباعي (مصفوفة اختيار البدائل الإستراتيجية) (TOWS)

بعد تحديد عوامل القوة والضعف يتم استخلاص الدلالات الإستراتيجية للتحليل البيئي ومن الوسائل التي يمكن استخدامها في هذا الصدد ما يعرف بمصفوفة العوامل الإستراتيجية الداخلية والخارجية TOWS والتي يتطلب إعدادها الخطوات التالية:

- تحديد العوامل لكل عنصر من القوة والضعف والتهديد والفرص على أساس أعلى وزن ودرجة أهمية وبالتالي وزن ترجيحي.
- ترتيب عوامل القوة وعوامل الضعف بحيث يكون مجموع الأوزان النسبية لهما واحد صحيح وكذلك عوامل التهديد والفرص.
- حساب الأوزان الترجيحية لعوامل القوة وعوامل الضعف والتهديد والفرص منفصلة.
- وضع المصفوفة الرباعية وحساب الأوزان الترجيحية للاستراتيجيات البديلة وهي:

• استراتيجية الضعف والمخاطر (انكماش): (W+T)

تعتبر هذه الاستراتيجية نموذج للدفاع عن المؤسسة للحد من وتقليص نقاط الضعف الداخلية في امكانيات المؤسسة العلمية وكذلك التحديات الخارجية التي تواجهها وتهدف بشكل عام إلى تقليل معاملات الضعف وتفاذي المخاطر حيث تواجه مؤسسة ما عدد من المخاطر الخارجية ونقاط الضعف الداخلية مما

يجعلها بوضع صعب وخطر ، على سبيل المثال اذا زادت نقاط الضعف بالمؤسسة مع مرور الوقت مثل صعوبة الحصول على التمويل اللازم للبحث العلمي بالإضافة إلى إهمال منهجية التخطيط المناسبة لإمكانيات المؤسسة العلمية ، وصاحب ذلك استمرار للتحديات الخارجية مثل محدودية التمويل المخصص للمؤسسة من قبل الحكومة فسوف تصبح المؤسسة في وضع ضعف وخطر ، لذلك يجب على المؤسسة العلمية أن تسارع في ايجاد الحلول والوسائل المناسبة لمواجهة هذه التحديات .

• استراتيجية الضعف والفرص (ثبات واستقرار) : (W+O)

تستخدم هذه الاستراتيجية للتطوير وتحسين الأوضاع والتغلب على نقاط الضعف بها وذلك من خلال استغلال الفرص الخارجية المتاحة لديها، تهدف بشكل عام إلى تقليل نقاط الضعف وزيادة الفرص، فعلى سبيل المثال، تبنى آلية جديدة للإدارة في تطوير القدرات والامكانيات الداخلية الضعيفة للمؤسسة.

• استراتيجية القوة والمخاطر (تحسين وتطوير) : (S+T)

تهدف هذه الاستراتيجية إلى زيادة نقاط القوة وتقليل المخاطر بالبيئة الخارجية، ومن أهم المخاطر التي قد تواجه أي مؤسسة علمية صعوبة الحفاظ على الكفاءات العلمية المتميزة بالإضافة إلى المنافسة من قبل المؤسسات العلمية الأخرى، وللتغلب على هذه المعوقات التي تواجهها المؤسسة العلمية وضع آليات لجذب الكفاءات العلمية المتميزة وذلك من خلال تقديم حوافز مجزية وتشجيعهم على البقاء والاستمرار فيها وغيرها.

• استراتيجية القوة والفرص (نمو وتوسع) : (S+O)

تهدف هذه الاستراتيجية إلى زيادة نقاط القوة والفرص المتاحة لديها، أي استغلال نقاط القوة الداخلية بالمؤسسة للاستفادة من الفرص والتوجهات الخارجية المتاحة، بالإضافة إلى ذلك ينبغي المتابعة والتركيز على الاستراتيجيات الثلاثة السابقة للتأكد ولضمان التطبيق الأمثل لهذه الإستراتيجية، فعلى سبيل المثال يجب تحديد نقاط الضعف في اداء المؤسسة والعمل على تحويلها لنقاط قوة والاستفادة من الفرص الخارجية ومواجهة التهديدات التي تواجهها المؤسسة ومحاولة التغلب عليها.

١- نموذج بيرت (Program Evaluation and Review Technique)

: (P.E.R.T)

ترمز كلمة بيرت (P.E.R.T) إلى الحروف الأولى للاصطلاح الإنجليزي (Program Evaluation and Review Technique) ويقصد به الأسلوب الذي يمكن الإدارة من تقييم ومراجعة برامج المشروعات، ويهدف هذا الأسلوب إلى اكتشاف أفضل السبل للوصول إلى تحقيق نوعاً من الصلة المباشرة والاطلاع المستمر للمديرين المشرفين على تخطيط ومتابعة البرامج التنفيذية للمشروعات المختلفة.

مما سبق يمكن القول إن أسلوب (بيرت) يقوم على منطوق تقسيم المشروع أو البرنامج الكبير إلى عدد من الأنشطة التي تتم في تتابع معين إلى أن يتم تنفيذ المشروع ككل، ويرتبط هذا الأسلوب بمفهوم الوقت المتوقع للانتهاء من كل نشاط بشكل مستقل، وما تشكله مجموع هذه الأنشطة من تتابع وتراكم زمني يمثل في النهاية الوقت اللازم لانتهاء من المشروع أو البرنامج في صورة خريطة أو شبكة تصور تلك الأنشطة وتوضح علاقتها التتابعية.

أ- مفهوم أسلوب بيرت:

أسلوب بيرت هو أحد أساليب التخطيط الحديثة التي ظهرت في مجال الإدارة ويهدف إلى تحقيق رقابة أفضل على البرامج والمشروعات التي يطبق عليها حتى يتم تنفيذها وتحقيقها لأهدافها في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا يعني أن أسلوب بيرت له جانبان وهما: (xxvii)

- بيرت وقت (P.E.R.T time): وهو الجانب من الأسلوب الذي يهدف إلى تحقيق المشروع لأهدافه في أقصر وقت ممكن، وذلك من خلال تحديد وقت متوقع لتنفيذ المشروع من البداية بحيث تلتزم به الإدارة وتسعى للانتهاء من تنفيذه في الوقت المحدد.

- بيرت تكاليف (P.E.R.T cost): وهو الجانب من الأسلوب الذي يهتم بتخفيض تكلفة انجاز المشروع وتقليل نفقاته والحد من الموارد التي تنفق في أداء المشروع وتحقيق أهدافه الكلية.

تقوم الفكرة الرئيسية لأسلوب بيرت على تحديد الهدف النهائي للمشروع بصورة واضحة منذ البداية، ثم تقسيم المشروع إلى مجموعة من النشاطات أو الأعمال الجزئية بحيث يكون لكل نشاط حدث بداية وحدث نهاية، ويتم انجاز هذه النشاطات بالتتابع واحد تلو الآخر بترتيب منطقي معين حتى نصل في النهاية وبعد الانتهاء من تنفيذ النشاطات جميعاً إلى تحقيق الهدف النهائي للمشروع والذي سبق تحديده من البداية.

ب- مراحل إدارة المشروع في أسلوب بيرت:

تتكون مراحل ادارة المشروع بواسطة PERT من بعض المراحل الرئيسية، وهي كالتالي: (xxviii)

-التخطيط: تبدأ مرحلة التخطيط بتقسيم إجمالي المشروع إلى مشاريع صغيرة، وتتنقسم هذه المشاريع الصغيرة بدورها إلى أنشطة ويتم تحليلها من قبل الإدارة أو القسم، ثم يتم تحديد وتأسيس علاقة كل نشاط فيما يتعلق بالأنشطة الأخرى، كما يتم ذكر المسؤوليات والصلاحيات المقابلة لها، وبالتالي فإن إمكانية التعااضي عن أي مهمة ضرورية لإنجاز المشروع تقل بشكل كبير.

-الجدولة: يعتبر الهدف النهائي لمرحلة الجدولة هو إعداد مخطط زمني يوضح أوقات البدء والانتهاء لكل نشاط بالإضافة إلى علاقته بالأنشطة الأخرى للمشروع، علاوة على ذلك، يجب أن يحدد الجدول الزمني أنشطة المسار الحرج التي تتطلب اهتماماً خاصاً إذا كان المشروع سيكتمل في الوقت المناسب/ أما بالنسبة للأنشطة غير الهامة، يجب أن يوضح الجدول مقدار أوقات السماح أو التعويم التي يمكن استخدامها بشكل مفيد عندما تتأخر هذه الأنشطة أو عندما يتم استخدام الموارد المحدودة بشكل فعال.

-تخصيص الموارد: يتم تخصيص الموارد لتحقيق الهدف المنشود، فالمورد هو متغير مادي مثل العمالة والتمويل والمعدات والمساحة التي ستفرض قيوداً على الوقت المحدد للمشروع، عندما تكون الموارد محدودة ومتضاربة، يتم المطالبة بنفس النوع من الموارد، وتصبح الطريقة المنهجية لتخصيص الموارد ضرورية.

-السيطرة: تسهل أساليب المسار الحرج تطبيق مبدأ الإدارة من خلال التوقع لتحديد المجالات الحاسمة لإنجاز المشروع، وذلك من خلال الحصول على تقارير مرحلية من وقت لآخر وتحديث الشبكة بشكل مستمر، يتم ممارسة رقابة مالية وفنية أفضل على المشروع، كما يتم استخدام الرسوم البيانية السهمية والمخططات الزمنية لإعداد تقارير مرحلية دورية. إذا لزم الأمر، ويتم تحديد مسار عمل جديد للجزء المتبقي من المشروع.

بشكل عام، تظهر الخطوات الأساسية في أسلوب بيرت أهمية تحليلية وتنظيمية في فهم وتنفيذ المشاريع، وتسهم في تحسين الكفاءة والفعالية في إدارة المشاريع، فنجد التخطيط يبرز أهمية تفصيل المشروع إلى مشاريع فرعية وتحليل الأنشطة، وكذلك تحديد العلاقات بين الأنشطة يساهم في فهم تداخل المهام وتسلسلها، أما الجدولة فتعمل على توضيح أوقات البداية والانتهاء لكل نشاط وعلاقاته بالأنشطة الأخرى، وأيضاً تحديد المسار الحرج يعزز التركيز على الأنشطة الحاسمة لإنجاح المشروع، وبالنسبة لتخصيص الموارد فنجد إدارة الموارد بفعالية تحتل مرحلة حيوية لتحقيق أهداف المشروع، وكذلك التوازن بين الموارد المتاحة والمتطلبات يحتاج إلى تخصيص دقيق وتنظيم، ومن ثم استمرارية التحديثات والرصد الدوري يعززان الرقابة على تقدم المشروع، لذلك تقدم تقنيات المسار الحرج رؤية واضحة للمهام الحيوية وتقلل من فرص التأخير،

وتعمل على تحديد المجالات التي يمكن أن يسهم التخطيط فيها للمواقف القابلة للتغيير، وكذلك التركيز على السيطرة يضمن استمرار تحقيق الأهداف بشكل فعال.

نتائج البحث:

١. تتمحور الأسس الفلسفية والفكرية لنشأة التخطيط الاستراتيجي للجامعات حول فهم الأهداف التعليمية والرؤى التربوية التي توجه عملية التخطيط، بالإضافة إلى استيعاب الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تؤثر على سياق التعليم الجامعي.
٢. تتضمن مستويات التخطيط الاستراتيجي المستوى المؤسسي، والذي يرتبط بوضع الرؤية والأهداف الاستراتيجية للجامعة، والمستوى الإداري والتشغيلي الذي يتعلق بتطبيق هذه الرؤية على مستوى الأقسام والإدارات المختلفة.
٣. تشمل أهم نماذج التخطيط الاستراتيجي في الفكر التربوي المعاصر نموذج التخطيط الاستراتيجي التقليدي، ونموذج التخطيط الاستراتيجي النسبي، ونموذج التخطيط الاستراتيجي المرن.
٤. تشمل أيضاً أهم أدوات التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي تحليل مصادر القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)، والاستشارات المشاركة مع أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب لضمان شمولية العملية التخطيطية، وكذلك تقنيات البحث والتحليل لفهم الاتجاهات السائدة في مجال التعليم العالي، واستخدام أدوات التقييم والمراقبة المستمرة لقياس تقدم تنفيذ الخطط الاستراتيجية وضمان تحقيق الأهداف المحددة.

مقترحات البحث وتوصياته:

١. توفير الطاقات والكوادر البشرية والموارد المادية لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي وذلك لضمان تنفيذ البرامج والأنشطة والمشروعات التي يقوم بها التخطيط الاستراتيجي.
٢. اعتماد رؤى متنوعة بين الجودة والتميز والإبداع، والتطوير، وتنمية المواهب، والمهارات.
٣. وضع أهداف استراتيجية بعيدة المدى لتحديد اتجاه التخطيط وتحديد الطرق والأساليب المتبعة أثناء التنفيذ.

٤. تقييم تنفيذ الخطة ومتابعتها من قبل فرق التخطيط الاستراتيجي والتقييم الذاتي والتقييم الخارجي.
٥. اختيار فريق مؤهل لوضع الخطة وخلق بيئة داعمة للتفكير الاستراتيجي داخل المؤسسة، يتمتع هذا الفريق بمجموعة من المواصفات، أهمها:
 - الرؤية والاستراتيجية: يجب أن يكون أفراد الفريق قادرين على فهم رؤية المؤسسة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة على المدى الطويل، ويمكنهم تحويل هذه الرؤية إلى خطط عمل قابلة للتنفيذ.
 - الإبداع والتفكير الاستراتيجي: حيث يجب أن يكون أفراد الفريق قادرين على التفكير الاستراتيجي وإظهار الإبداع في توليد الأفكار والحلول الابتكارية التي تعزز تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
 - الاتصال والتعاون: حيث يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات تواصل ممتازة وقدرة على التعاون مع الآخرين داخل المؤسسة، بما في ذلك القدرة على التفاعل مع أقسام مختلفة والعمل بروح الفريق.
 - القيادة وإدارة التغيير: يجب أن يكون لدى أعضاء الفريق قدرة على القيادة وإدارة التغيير، والقدرة على تحفيز وتوجيه باقي الموظفين نحو تنفيذ الخطط الاستراتيجية بفعالية.
١. وضع إطار زمني للخطة مع تحديد التمويل المطلوب وتحديد مؤشرات الأداء وطرق التقييم والمتابعة.
٢. تنفيذ الخطة مع المتابعة المستمرة والتقييم المستمر وإجراء التعديلات اللازمة حسب الاحتياجات.
٣. تعزيز الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي واستخدام نماذج حديثة لتعزيز التقدم في مجال التعليم الجامعي.

المراجع

المراجع العربية:

صلاح الدين محمد توفيق وآخرون(٢٠١٨): " منهجية التخطيط الاستراتيجي للجامعة"، مجلة كلية التربية، مج٢٩، ع١١٦، ص ١٤٨ . متاح من خلال الرابط التالي:
<https://search.mandumah.com/Record/941621>

حسام الدين السيد محمد، وسعود سليم الشعلي (٢٠١٦): " نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج العالمية"، عالم التربية، س١٧، ع٥٦٤، ص ٣. متاح من خلال الرابط التالي:
<https://search.mandumah.com/Record/810988>

صلاح الدين محمد توفيق، ومحمد عبدالرازق إبراهيم(٢٠٠٨): "تصور مقترح لتطبيق الخطة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام المصري في ضوء بعض نماذج التخطيط الاستراتيجي"، مجلة كلية التربية، مج ١٩، ع ٧٧، ص ٢٢٢. متاح من خلال الرابط التالي :
<https://search.mandumah.com/Record/45831>

Gulsara Junusbekova(2011): "Formation of the Effective Public Strategic Planning System in the Republic of Kazakhstan", VIEŠOJI POLITIKA IR ADMINISTRATIVAS PUBLIC POLICY AND ADMINISTRATION, Vol. 10, No 4, p.615.available from:
<https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/11103/881-1639-1-SM.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

صلاح الدين محمد توفيق وآخرون(٢٠١٨): " منهجية التخطيط الاستراتيجي للجامعة"، مرجع سابق، صص ١٤٦-١٦٤ . متاح من خلال الرابط التالي:
<https://search.mandumah.com/Record/941621>

صلاح الدين محمد توفيق، ومحمد عبدالرازق إبراهيم(٢٠٠٨): "تصور مقترح لتطبيق الخطة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام المصري في ضوء بعض نماذج التخطيط الاستراتيجي"،مرجع سابق، صص ٢١٨-٢٧٠. متاح من خلال الرابط التالي :
<https://search.mandumah.com/Record/45831>

هيثم إبراهيم محمد كامل وآخرون (٢٠١٧): " النماذج المعاصرة للتخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي"، مجلة الثقافة والتنمية العدد الثالث والعشرون بعد المائة (١٢٣) ، صص ٣٧٥-٤١٢. متاح من خلال الرابط التالي:
<https://search.mandumah.com/Record/864804>

أحمد إسماعيل حجي(٢٠٠٢):"اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي"، التعليم والأسرة والاعلام، القاهرة، دار الفكر العربي، ص١٠٧.

إميل فهمي حنا (٢٠١١): استخدام التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي النوعي، مؤتمر كلية التربية النوعية السنوي العربي السادس، الدولي الثالث "تطوير برامج التعليم العالي النوعي في مصر والوطن العربي في ضوء متطلبات عصر المعرفة، المنعقد في الفترة ١٣-١٤ ابريل.

صلاح الدين محمد توفيق، ومحمد عبد الرازق إبراهيم(٢٠٠٨):"تصور مقترح لتطبيق الخطة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام المصري في ضوء بعض نماذج التخطيط الاستراتيجي"،مجلة كلية التربية، مج ١٩، ع ٧٧، ص ٢٢٧.

همام بدرابي زيدان (١٩٩٥):"التخطيط الاستراتيجي في مجال التربية مفهومة وعملياته، مبرراته ومتطلباته"،رابطة التربية الحديثة، مج ١٠، ج ٧٤، ص ٤٥. متاح من خلال الرابط التالي: <https://search.mandumah.com/Record/40829>

همام بدرابي زيدان (١٩٩٥): المرجع السابق، ص ٤٦.

عبد الواسع عبد الغني المخالفي(٢٠١٨):"دليل التخطيط الاستراتيجي"،وكالة الجامعة للتطوير والجودة، المكتب التنفيذي للخطة الاستراتيجية، ص ١٤. متاح من خلال الرابط التالي:

<https://sp.psau.edu.sa/sites/default/files/forms/field/file/f1.pdf>

فيصل بن محمد القحطاني (٢٠١٠): " الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي والجودة الشاملة"، رسالة ماجستير في إدارة الشركات، الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال، عمان، الأردن، ص٨.

أحمد إسماعيل حجي(٢٠٠٢): "اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي"، التعليم والأسرة والإعلام، القاهرة: دار الفكر العربي، ص١٠٧.

همام بدرابي زيدان (١٩٩٥): "التخطيط الاستراتيجي في مجال التربية مفهومة وعملياته، مبرراته ومتطلباته"، مرجع سابق، ص ٤٧. متاح من خلال الرابط التالي:

<https://search.mandumah.com/Record/40829>

عبد العزيز الحر (٢٠٠٩): "أدوات مدرسة المستقبل (التخطيط الاستراتيجي)"، مكتب التربية العربي لدول الخليج، ط٢، الرياض، ص ١٧.

رحمة زعيبي (٢٠١٤): "أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن)"، رسالة ماجستير في تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، ص ٣٥.

عبد العزيز الحر (٢٠٠٩): "أدوات مدرسة المستقبل (التخطيط الاستراتيجي)"، مرجع سابق، ص ٢٧.

رحمة زعيبي (٢٠١٤): "أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن)"، مرجع سابق، ص ٤٧.

John Bryson (2003): "Strategic Planning for Public and nonprofit organizations, a guide to strengthening and sustaining organizational achievement", jossey bass publishers, san Francisco, USA, p.45.

هيثم إبراهيم محمد وآخرون (٢٠١٧): "النماذج المعاصرة للتخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي"، مجلة الثقافة والتنمية، س ١٨، ع ١٢٣، ص ٢٧.

صلاح الدين محمد توفيق ومحمد عبد الرازق إبراهيم (٢٠٠٨): "تصور مقترح لتطبيق الخطة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام المصري في ضوء بعض نماذج التخطيط الاستراتيجي"، مرجع سابق، ص ٢٤٠.

محمد عبد الخالق مدبولي (٢٠٠١): "نموذج مقترح للتخطيط المدرسي الاستراتيجي، وبناء القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين"، مجلة كلية التربية، جامعة الامارات العربية المتحدة، س ١٦، ع ١٨٤، ص ٢١٠.

عبد الهادي سعدون العتيبي وآخرون: التحليل الرباعي لمواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر Swot Analysis دراسة حالة معهد الكويت للأبحاث العلمية، دولة الكويت، ٢٠٠٥، ص ٤٣.

المرجع السابق، ص ٤٤.

نادية حسن السيد (٢٠٠٨):"التخطيط لمشروع كلية الكترونية باستخدام أسلوب بيرت"،
مستقبل التربية العربية، مج ١٤، ع ٤٩، ص ٣٠.

SRI VIDYA COLLEGE OF ENGINEERING AND TECHNOLOGY:"

Introduction to CPM / PERT Techniques", p.5. available from:

<https://www.srividyaengg.ac.in/coursematerial/CSE/104745.pdf>