

التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن: دراسة تحليلية

المقدمة:

يعد التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية ضرورة وليس ترفاً، لأنه يؤدي إلى رفع أداء المؤسسات التعليمية حاضراً ومستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقه بشكل جيد؛ حيث يساعد تبني أسلوب التخطيط الاستراتيجي في تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها: تحديد خارطة طريق للمؤسسة، كما يساهم في زيادة قدرتها على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية، ويمنحها إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة، ويُمكن المؤسسة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً، كما يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير، بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المؤسسات التعليمية.

إن التحديات التي تواجهها مؤسسات الأعمال في عصر المعرفة والمعلوماتية، وتزايد حدة البيئة التنافسية في عالم الأعمال الدولية، حدا بالمؤسسات إلى السعي الدائم لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها بصورة تناسب هذه التحديات، حيث يشكل التحسين المستمر للجودة عنصر "أساسيا" ومتغيرا "استراتيجيا" يؤدي دورا "في صياغة استراتيجية الأعمال المساهمة في تحسين الجودة (Adam et al,2001, p43) ويرى كل من (Vijselaar & Sakellaris (2005, p220) إلى أن التحسينات في الجودة ظاهرة مألوفة يلحظها الجميع من خلال التحسينات المستمرة والتطورات المترامية عبر المنتجات الاستهلاكية والرأسمالية بمختلف أشكالها.

ويحظى التخطيط الاستراتيجي بأهمية كبرى في العالم؛ نظراً لما يقدمه من رؤى فيما ينبغي تحقيقه خلال الفترات القادمة، سواء من قبل الفرد أو الأسرة والمجتمع وصولاً للحكومة.. وتسعى دول العالم المتقدم اليوم إلى أن تكون خطواتها مدروسة بأفق مستقبلي، مع وجود المرونة في الوقت نفسه لاستيعاب ما قد يحدث ويطرأ من متغيرات على مستويات كثيرة، ولكن هذا التخطيط لا يزال لم يأخذ المسار المطلوب له في عالمنا العربي.

وقد أشار عدد من رواد الجودة أمثال (Deming, 1988) إلى أهمية ربط التحسين المستمر الجودة مع زيادة فاعلية ونجاح المنظمة والتفوق بأداء أعمالها، لما لتحسين الجودة من ميزات وكلف مالية وأكد Adam وآخرون (2001, p43) على اعتبار الوفورات والكلف المتعلقة بمستوى الجودة محددات لقدرات مؤسسات الأعمال

على تعظيم أرباحها وتخفيض كلفها مما يقود إلى تحسين الكفاءة والفاعلية وتحقيق النجاح وفق منظور تحسين الجودة. وعزا (Shine ١٩٩٨، ٩١) فشل برامج تحسين الجودة في بعض الأوقات إلى ضعف الاستراتيجية وليس مبادئها ومفاهيمها.

وحتى يمكن الحكم على عملية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات ومدى نجاحها وتنفيذها لأهداف خطة التنمية، فلا بد من أن يتم التقييم الدوري والمستمر من خلال وضع مؤشرات ومعايير يتم الالتزام بها عند عملية التقييم، وتستمد المعايير والمؤشرات المستخدمة في متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي من تفاصيل الأهداف الاستراتيجية علي مستوياتها المختلفة (الاستراتيجي - التكتيكي - التشغيلي).

والتخطيط الاستراتيجي يهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمنشأة، والأهداف العريضة التي وهو الأسلوب الذي، (Strategy) تسعى إلى تحقيقها، ويتربط مع مفهوم الاستراتيجية تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة لها وتحقيق أفضل النتائج (السلمي، ٢٠٠٠، ١٢٠).

وتؤكد الشواهد الواقعية للعديد من المؤسسات أن الأمر لم يعد قاصرا على مراعاة الإمكانيات الداخلية والمؤثرات الخارجية القائمة لكي تتحقق الكفاءة في الأداء والفعالية في تحقيق النتائج، وإنما يقتضي الأمر أن يتوفر لدى المنظمة أدواتها المهنية للتعرف على اتجاهات عناصر البيئة الخارجية، واستكشاف مؤشرات الأحداث المتوقعة، بل والمبادأة لإحداثها، أو تغيير خصائصها، أو تأثيرها من جانب، وأن يتوفر أيضا لدى المنظمة القدرة على توظيف تلك الاتجاهات والأحداث واستثمارها بما يحقق رسالتها ويخدم أهدافها من. جانب آخر. (مرسي، ٢٠٠٣: ١٢)

ولقد برزت معاني التخطيط الاستراتيجي جلية واضحة، واقتربت بالتنمية في منهجنا الإسلامي الحنيف، ولعل هذه المفاهيم - وإن لم تأخذ هيكلها الإداري المعاصر - موجودة في العديد من توجيهات القرآن الكريم والسنة المطهرة، فالمفاهيم الحديثة لعمليات التربية والتنمية والتخطيط من أبرز المفاهيم التي حظيت باهتمام متعظم حتى باتت تستحوذ على جل اهتمام الدول والمؤسسات والأفراد.

والتنمية والتخطيط ليست غاية بحد ذاتها، إنما هي أساليب متداخلة ومتكاملة لعمليات مترابطة متفاعلة، هدفها الأسمى هو رفع مستوى معيشة الفرد والمجتمع باستخدام رشيد لموارده، فإذا كانت التربية هي العملية التي يتم بمقتضاها تنمية قدرات الأفراد واستعداداتهم، وإكسابهم القيم والأفكار والاتجاهات ليمارسوا أدوارهم بكفاءة وفعالية، فإن التخطيط هو الأداة التي يتم بمقتضاها التوجيه والتحكم في مجريات هذه العملية وضبطها وفقاً لأولويات وبدائل. (محمد، ٢٠٠٠: ٩)

وفي ضوء ما سبق يمكن أن يؤدي التخطيط الاستراتيجي دوراً بارزاً في تحقيق التنمية والتطوير بمؤسسات التعليم بصفة عامة، والتعليم ما قبل الجامعي بصفة خاصة، وهو ما يعزز إجراء هذه الدراسة.

مشكلة الدراسة:

إن سعي المؤسسات الدائم نحو زيادة الفاعلية يحتاج منها أن تحسن باستمرار في منتجاتها وخدماتها لتلائم احتياجات الزبائن وتوقعاتهم وإن هذا التحسين المستمر يحتاج إلى تخطيط استراتيجي منبثق من بيئة وثقافة منظمة تتقبل التحسين (Fiol & Lyles 1985, p 14) مما يظهر وجود مشكلة بحثية تم تطويرها استناداً إلى أدبيات الدراسة تتمثل في أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر في زيادة فاعلية المؤسسات.

وتبرز مشكلة الدراسة في أن المؤسسات تواجه تحدي إيصال خدماتها ومهامها المحددة بموجب قوانين إنشائها بكفاءة أكبر وفاعلية وجودة أفضل بصفة مستمرة، وعليه فإن عملية التخطيط الاستراتيجي الفاعل والتحسين المستمر للنظم التشغيلية والإدارية، ستكون عاملاً حاسماً في توفير خدمات تلك المؤسسات بالكفاءة والفاعلية المطلوبتين.

كما تتمثل مشكلة الدراسة في أن أعداد المعلمين والفصول والأبنية التعليمية لا تفي بمتطلبات النمو وزيادة الطلب على التعليم، وما يتبع ذلك التزايد من ضرورة التخطيط التربوي لتحقيق استمرار فاعلية العملية التعليمية وإنجاز أهداف التعليم في تلك المرحلة، ولضمان أفضل مستوى ممكن من جودة التعليم في حدود الإمكانيات المتاحة، وضرورة تحقيق العدالة في توزيع الخدمة التعليمية على بيئات النظام التعليمي.

لذلك يمكن تحديد مشكلة البحث بالتساؤلات التالية:

تعدّل الأسئلة والأهداف وكل ما في المتن وفق عنوان البحث المقترح

١. ما ماهية التخطيط الاستراتيجي؟
٢. ما أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي؟
٣. ما ماهية التحسين المستمر؟
٤. كيف يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي؟

أهداف البحث:

١. التعرف على ماهية التخطيط الاستراتيجي.
٢. بيان أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي.
٣. الكشف عن ماهية التحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي.
٤. تحديد كيفية إسهام التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي.

أهمية البحث:

يعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة وليس ترفاً نظراً لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء وهذا ما تجمع عليه كل المؤسسات العالمية التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي، لذا جاءت أهمية الدراسة من أن التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر للمؤسسات مرتكز للعناصر التالية:

- وضع الغايات المستقبلية ضمن أطر التغيير المفروض من البيئة الخارجية والداخلية لتلك الجهات.
 - إيجاد انسجام ما بين تلك الجهات ببيئتها الداخلية والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.
 - عملية إدارية منتظمة، تمتلك الرؤية الاستراتيجية الواضحة والتصور الاستراتيجي لكيفية إيجاد هذا الانسجام والوصول إلى الغايات.
 - معرفة الاتجاهات التي ستسلكها المؤسسات ضمن إطارها البيئي-داخلي وخارجي- على المدى البعيد نسبياً، من خلال مجموعة من الأهداف المتصفة بالمرونة والتي بدورها تضمن - وفق أساليب العمل المتبعة الوصول إلى غاياتها وتحقيق رسالتها المستقبلية في إطار التصور الاستراتيجي المتبع.
 - تواجه المؤسسات ضغطاً كبيراً من البيئة المحيطة من أجل تحسين وزيادة كفاءة وفعالية أدائها الإداري والتشغيلي.
- وعليه فإن ضعف التخطيط الاستراتيجي أو عدم إتباع منهج واضح للتطوير والتحسين المستمر سبترتب عليه شكوك كبيرة في استمرار أداء المؤسسات للمهام المناط بها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

منهج البحث:

سيتم البحث على المنهج الوصفي لملاءمته لتحقيق أهدافه.

مصطلحات البحث:

١- التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي: على أنه "اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المؤسسة، وتكوين السياسات وتحديد الأهداف، وتقرير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المؤسسة والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها، ويميزها عن غيرها من المؤسسات" (الحملوي، 1991، ٨٢)

ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي إجرائياً بأنه أسلوب منظم تتبعه مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في صنع القرارات المتعلقة بالمؤسسة، وتنظيم الجهود المتصلة بتنفيذ هذه القرارات، ومتابعة تنفيذه، في ضوء الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة.

٢- التحسين المستمر:

يعرف إجرائياً بأنه هو إحدى مراحل إدارة الجودة التي تقوم بها الإدارة بالتغيير بصورة مستمرة و ذلك بنشر سلوك الفريق داخل التنظيم والتخلي على المدخل التقليدي للإدارة حيث يكون الفريق مسؤول عن قياس الأداء ومتابعة الأنشطة والمهام و يقوم بتقييم العمليات وبالقياس المقارن بأفضل أداء وبعد إتباع المنظمة سلوك الفريق و يتم التدريب عليه تتوصل إلى التحسين المستمر كعملية عادية في السلوك الإداري. وقد يطبق التحسين المستمر و إعادة الهندسة داخل المنظمة بالوظائف المختلفة إذا كان تحسين العمليات بواسطة التصنيع أو الرقابة على الجودة أما عمليات التجديد تدعم بواسطة تكنولوجيا المعلومات.

٣- التعليم ما قبل الجامعي:

يقصد به مرحلة التعليم الأساسي التي تسبق التعليم الجامعي (سواء تعليم ابتدائي أو إعدادي أو ثانوي)

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات عربية

١. دراسة سليمان (٢٠١٢) عن تحليل مكونات التخطيط الاستراتيجي بالجمعيات الأهلية في محافظة بور سعيد والتي هدفت إلى رصد وتحليل جوانب ومكونات التخطيط الاستراتيجي بالجمعيات الأهلية والوقوف على المعوقات التي تقف حيل تطبيقه سعياً إلى بعض المؤشرات لمواجهتها حيث تم تطبيق الاستمارة على (١٤٦) عضواً من أعضاء مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيين بالجمعيات الأهلية بمحافظة بور سعيد وكان من أهم النتائج: أن مكونات التخطيط الاستراتيجي تتمثل بالترتيب في: القيم والمبادئ الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية للجمعيات الأهلية، الرسالة الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية، تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، ومن أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجمعيات الأهلية ما يلي: عدم استقرار الظروف الاجتماعية والسياسية، قلة عدد الكوادر، عدم توفر نظام معلومات كفاء يساهم في التخطيط الاستراتيجي، عدم وجود نظام تدريبي لتأهيل العاملين، ارتفاع تكلفة إعداد الخطط الاستراتيجية، انخفاض مشاركة أعضاء اللجان.
٢. دراسة طالب (٢٠١٢) وقد هدفت إلى التعرف على مدى إلمام القيادات في الأجهزة الأمنية بمفهوم وأهداف التخطيط الاستراتيجي، التعرف على مدى إسهام التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، والتعرف على مقومات التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الأمنية والتعرف على المعوقات التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء العاملين، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية طبقية قوامها (٢٩١) من الضباط العاملين بمديرية الأمن العام وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج المسح الاجتماعي باستخدام الاستبانة، وتوصلت أهم النتائج: إلمام القيادات بمفهوم وأهداف التخطيط الاستراتيجي وأهميته في تطوير أداء العاملين بدرجة كبيرة، أن برامج التخطيط الاستراتيجي تسم بدرجة كبيرة في تطوير أداء العاملين، وأن ضعف الإمكانيات المالية المتاحة يشكل أهم العوائق لتنفيذ الخطط الاستراتيجية في الأجهزة الأمنية.
٣. دراسة بظاظو (٢٠١٠)، هدفت الدراسة إلى تشخيص مدى إدراك العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تمثلت في رضا الزبون (السانح)، والتزام ودعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، بالإضافة إلى إشراك الموظفين وتمكينهم، كما هدفت إلى بيان مدى وجود فروقات معنوية في إدراك العاملين لأهمية تطبيق المبادئ إضافة إلى بيان العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية (الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الحجم).

أهم النتائج:

- أظهرت الدراسة أن العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم يدركون أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث أظهرت النتائج مستويات عالية من الإدراك لجميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- بينت الدراسة وجود فروقات معنوية في إدراك العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لبعض المتغيرات الديموغرافية (الخبرة، المستوى التعليمي).
- توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لبعض المتغيرات الديموغرافية (المستوى الوظيفي، والحجم).
- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (P 0.05) بين العوامل الشخصية بدلالة أبعادها (الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الحجم) وإدراك أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الفنادق فئة الخمس نجوم.
- أظهرت الدراسة ضرورة استمرار دعم الإدارة العليا والتزامها في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى تفعيل عنصر المشاركة وفرق العمل لدى العاملين، وترسيخها في ثقافتهم التنظيمية.

٤. وتشير دراسة (الهلالى الشربيني وعبد العظيم مصطفى ٢٠٠٨م)^(١) إلى المهارات التصورية الضرورية لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، والتي من أهمها: استلهاً رؤية مشتركة حول المستقبل المرغوب فيه ؛ بحيث تكون رؤية تنظيمية واضحة يفهمها ويتبناها جميع الأعضاء التنظيميون، والمهارة في اتخاذ القرار والتركيز علي الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتطوير التعليم من خلال تقبل السلطة والمسئولية في اتخاذ القرار من الجهات المركزية إلى موقع المؤسسة التعليمية، والرؤية الثاقبة في القضايا التربوية الجارية وإيجاد نوع من التوازن بين الاستجابة لقيم وحاجات المجتمع المحلي وتلك التوقعات المتعلقة بالمجتمع العالمي، تقديم أفكار جديدة في الأداء، فمديري المؤسسات التعليمية الذين يؤمنون بالفكر الاستراتيجي يمكن النظر إليهم علي أساس أنهم قادة تحويليين يدافعون عن رغبة في التعلم المستمر ويميلون إلى تقديم أسئلة كثيرة لأنفسهم وللآخرين، وتبني التغيير وتنفيذ أفكارا إبداعية، والنظر إلي المنظمة كجزء من كل أكبر، وبناء خطة

للمراقبة في المنظمة، ومن المهم جداً أن يشجع المديرون أعضاء المجتمع التعليمي على مواصلة المشاركة في عملية المراجعة السنوية.

٥. دراسة (Masilamony, 2010) التي هدفت إلى معرفة كيف أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على فعالية المؤسسات غير الربحية، وما هي العمليات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي حيث قام بالتطبيق على منطمتين، من خلال منهج دراسة الحالة بهدف مقارنة العمليات المستخدمة في كلا المنطمتين غير الربحيتين عينة الدراسة، وكشفت النتائج أن كلا المنطمتين غير الربحية كانت فعالة نسبياً لأنها اعتمدت على استخدام المنهج التعاوني في التخطيط وكلا المنطمتين لديها لجنة للتخطيط وتسهيل عملية التنفيذ إلا أن أحد المنطمتين كان شكل التنفيذ فيها غير واضح وعدم وضوح جدول زمني، وضعف توفر الموارد المالية أما من العوامل التي سهلت نجاح تنفيذ الخطط ما يلي: الدعم الكامل والنشط لعملية التنفيذ، نوعية التقارير النهائية، القيادة الفعالة.

الإطار النظري للبحث:

أولاً: التخطيط الاستراتيجي: إطار مفاهيمي:

١- ماهية التخطيط الاستراتيجي ومبادئه:

من المعروف أن التخطيط التقليدي هو محاولة التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في المنظمة، وتحديد ما الذي يمكن عمله قبل أن يحدث ذلك المستقبل، فهو اتخاذ قرارات مسبقاً قبل الحاجة إليها فعلاً. أما التخطيط الاستراتيجي **Strategic Planning** فهو عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل، فالتخطيط الاستراتيجي هو: التبصر بلامح المنظمة في المستقبل، تصور توجهات ومسار المنظمة في المستقبل، رؤية رسالة المنظمة مستقبلاً وتخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها المنظمة (Wheelen, 2000. 22)

وفي هذا السياق يعد التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، كونه يمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، لاختيار أفضل البدائل ملائمة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية، وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، وذلك في عالم أصبح أصغر من حجمه الجغرافي بسبب ثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي والمعرفي أو ما يسمى بظاهرة العولمة وعصر الإنترنت، إذ أن رياح التغيير بما تحمله من متغيرات متنوعة باتت تطال كل أطرافه بلا ريب (الغزالي، ٢٠٠٠، ص ٦٩).

كما أن التخطيط الاستراتيجي هو نوع رئيسي من أنواع التخطيط الرسمي تقوم المنظمة فيه باستنباط وتشكيل الأهداف طويلة المدى واختيار النشاطات والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وقد عرفه حين عرفه (القطامين، 1996، ٢٨) على أنه: "عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة." وهو أيضا نوع من أنواع التخطيط طويل الأجل، إلا أنه يتعدى التركيز على مجالات العمليات الجارية إلى تقدير العوامل الخارجية والبيئية، ويهتم التخطيط الاستراتيجي بتحديد المجالات الجديدة للأنشطة والاستثمار وتحديد مزاياها النسبية وتقدير ما يرتبط بها من فرص وتهديدات، ويتطلب التخطيط الاستراتيجي معلومات ذات طبيعة استراتيجية عن العوامل الداخلية والخارجية والبيئية للمنظمة. (السالم، ٢٠٠٠م، ص ٤٧).

ويعتبر التخطيط الإستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، كونه يمثل أسلوبا "في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، لاختيار أفضل البدائل ملائمة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية، وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، وذلك في عالم أصبح أصغر من حجمه الجغرافي بسبب ثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي والمعرفي أو ما يسمى بظاهرة العولمة وعصر الإنترنت، إذ أن رياح التغيير بما تحمله من متغيرات متنوعة باتت تطل كل أطرافه بلا ريب (الغزالي، ٢٠٠٠، ص ٦٩).

كما يعد التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning من أنواع التخطيط طويل الأجل إلا أنه يتعدى التركيز على مجالات العمليات الجارية إلى تقدير العوامل الخارجية والبيئية، ويهتم التخطيط الإستراتيجي بتحديد المجالات الجديدة للأنشطة والاستثمار وتحديد مزاياها النسبية وتقدير ما يرتبط بها من فرص وتهديدات، ويتطلب التخطيط الإستراتيجي معلومات ذات طبيعة إستراتيجية عن العوامل الداخلية والخارجية والبيئية للمنظمة. (السالم، ٢٠٠٠م، ص ٤٧)

وبوجه عام يشير التخطيط الاستراتيجي في مفهومه العام إلى العملية التي يتم بموجبها تحليل ودراسة البيئة الداخلية والخارجية باستخدام قواعد بيانات الماضي والحاضر في سبيل توقع مآلات المستقبل والأهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل (على، ٢٠١٢: ١١).

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبل المحتمل والممكن، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها، ومتابعة هذا التنفيذ. (زاهر، 1993: 113) كما أنه عملية مستمرة بهدف تصميم وتطوير خطط تتضمن وظائف المنظمة من خلال الاعتماد على نظام فعال لجمع المعلومات واتخاذ القرارات

الاستراتيجية في ضوء التقييم المستمر لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية لاكتشاف الفرص والتحديات وتحديد نقاط القوة ودعمها ونقاط الضعف وعلاجها (المربع، ٢٠١٣: ٦٠-٦١). وهو تخطيط بعيد المدى يعتمد على تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، يوجه المنظمة نحو مواقع استراتيجية بين المنافسين. وسيتم قياس متغير التخطيط الاستراتيجي من خلال الأبعاد، التي استخدمها (أشكناني، ٢٠٠٨، ١٠٢).

مبادئ التخطيط الاستراتيجي:

ويستند التخطيط التربوي كعملية تفكير منظم ونتاج فكري عام إلى مجموعة من المقومات والمبادئ التي يسير بموجبها كي يتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة، وهذه المقومات والمبادئ هي:

أ- الواقعية: ويقصد بذلك أن يأخذ التخطيط الوضع القائم في الاعتبار من حيث طبيعة البناء والاحتياجات والإمكانيات، وهذا يعني أن يبتعد التخطيط عن المثالية لأنه هنا يتعارض مع كل الموارد المتاحة والحاجات الفعلية والواقعية ذات الأبعاد المتعددة ومنها البعد الثقافي والذي يتضمن ثقافة المجتمع ودراسة العادات والتقاليد والقيم السائدة ودراسة أسسها وأصولها، والبعد الاقتصادي الذي يعتني بالنظام الاقتصادي بالمجتمع من حيث البناء الاقتصادي والنظرية الاقتصادية (العجمي، ٢٠٠٨، ١٠٢) بل يمتد ليشمل الواقع السياسي من حيث رسم السياسات العامة واتخاذ القرارات، والواقعية الإدارية من حيث مستوى عمل الأجهزة الإدارية وتنظيماتها وظروف العمل فيها ومؤثراتها (محمد، وعلي، ٢٠٠٢، ٤٢).

ب- الالتزام: إن الخطة هي برامج عمل لكافة الوحدات والأفراد على مختلف مستوياتهم لذلك تصبح ملزمة للتنفيذ، وذلك لترجمة الخطة إلى إجراءات عملية تمارس بالفعل وتنفيذه وفق جدول زمني حدد سلفاً والمقصود هنا الالتزام بالأهداف الموضوعة للخطة وعدم تغييرها خلال مراحل التنفيذ (الجبر، ٢٠٠٢، ٣٨).

ج- الشمول: يجب أن لا يقتصر التخطيط على جانب واحد، يكفي أن نذكر أن التنمية الشاملة تجمع بين التنمية الاجتماعية وتنمية الموارد الاقتصادية والاستثمار في رأس المال البشري، وهذا يعني أن التخطيط الذي يهتم بالجوانب الاقتصادية ويهمل النواحي الاجتماعية تخطيط قاصر لا يحقق أهدافه، كذلك فالتخطيط الاجتماعي يجب أن لا يتم بعيداً عن التخطيط الاقتصادي، ولا بد من مزج الجوانب الاجتماعية مع الجوانب الاقتصادية في إطار خطة شاملة باعتبارها عناصر اجتماعية في بنية متكامل، وأساس الشمول والتكامل هو أن المجتمع كل واحد لا يتجزأ ومن ثم فإن

التجزئة شأنها إحداث فجوات تؤثر على نجاح عملية التخطيط (العجمي، ٢٠٠٨، ١٠٤).

د- الاستمرارية: أي الربط بين مختلف عمليات التخطيط، وما يتبعها من خطط، حيث تعتبر الخطة الحالية مكملة لها وبين ما يتبعها من خطط قادمة، أي أن يكون التخطيط دورة تتكامل فيها البدايات مع النهايات، وكل عملية مرتبطة بالأخرى (الحري، ٢٠٠٧، ٩٠)، ومن دونها لا يتم تنفيذ الخطط التربوية بل تكون مشاريع مبعثرة لا يربطها رابط ولا تؤدي إلى نتائج ملموسة يمكن أن تحد من السلبيات أو تعزز الإيجابيات (الجبر، ٢٠٠٢، ٣٩).

هـ- المرونة: لما كان التخطيط تحضيراً ذهنياً لمسار عمل في الواقع لما يمكن أن يتم في المستقبل، وهذا المستقبل يخفي أموراً لا يمكن رؤيتها الآن، فيجب أن تكون الخطة قابلة للتعديل وتصحيح الخطأ كلما دعت الضرورة لذلك لمواجهة الظروف الطارئة والاحتمالات التي قد تظهر أثناء التنفيذ (محمد، وعلي، ٢٠٠٢، ١٩) إذ يجب ألا يكون التخطيط جامداً بحيث يعجز عن مواجهة المتغيرات المختلفة (حجي، ٢٠٠٢، ١٨) والمرونة تعني تغيير الوسائل وليس الأهداف وإلا يتناقض ذلك مع مبدأ الالتزام، ومبدأ المرونة والاستمرارية متلازمان إذ من دون المرونة في تعديل وسائل التنفيذ لا يمكن الاستمرار في تنفيذ الخطط المدرسية (الجبر، ٢٠٠٢، ٤٢).

و- مركزية التخطيط ولامركزية التنفيذ: أي يتولى الجهاز المركزي للتخطيط إقرار الصيغة النهائية للخطة، واتخاذ القرارات الأساسية لوضعها موضع التنفيذ، بينما لا مركزية التنفيذ تعني أن يترك جانب كبير من تنفيذ الخطة للجهة المنفذة، وهذا لا يعني أن جهة التنفيذ لم تشارك في وضع الخطة واتخاذ القرارات بشأنها بل على العكس، لأن الجهاز المركزي عندما أعتمد مشروع الخطة الصادرة منها وأخذ على أثرها قراراته، فإن ذلك تم على أساس المشروع الذي وضعته تلك الجهة، ولكن بعد إجراء التعديلات عليها التي تصبح ضرورية لتكاملها (الجبر، ٢٠٠٢، ٤٣).

ز- المشاركة: والمقصود بالمشاركة ألا ينفرد فرد واحد أو جهة واحدة بالتخطيط، بل لابد من تضافر الجهود ومشاركة كافة الأطراف في عملية التخطيط (إسماعيل، ٢٠٠٢، ٧٢) والقصد بها تحقيق المشاركة الحكومية والشعبية من تنظيمات ونقابات وأحزاب سياسية وكل فئات المجتمع في تنفيذ خطة التنمية (حجي، ٢٠٠٢، ٢١).

ح-التنسيق: ويقصد به أن تتكامل أجزاء الخطة وتعمل كوحدة متناسقة بين مفرداتها الداخلية كقطاع واع والخارجية كخطة قومية، ويتم ذلك بالتنسيق ما بين الأهداف التي ترمي الخطة إلى تحقيقها أو بين الوسائل والاستراتيجيات اللازمة للتنفيذ، وكذا بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها (حجي، ٢٠٠٢، ٢٢).

ط- سهولة التنفيذ والمتابعة: يقتضي تنفيذ الخطة أن تكون سهلة التنفيذ، بمعنى أن تتضمن ترجمة الخطة إلى إجراءات عمل وخطط أكثر تفصيلية إلى مستوياتها الدنيا ثم إسنادها إلى جهاز إداري كفاء مع تحديد واضح للمهام، والمستويات وطرق التنفيذ، والرقابة المستمرة للإدارة، والملاحظة المنتظمة من قبل أجهزة التنفيذ والتخطيط المركزي لإمكان التعديل، وتوجيه المسار بالوجهة الصحيحة، ويقصد بالمتابعة الرقابة المستمرة للأداء والملاحظة المنتظمة من قبل أجهزة الوحدات التنفيذية والجهاز العام للتخطيط من أجل التأكد من كل شيء يمر في الخطة المعدة له، ومن أجل اكتشاف احتمالات الانحراف عن الهدف المرصود وسرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل الخطط وإعادة توجيه مسار التنفيذ لتجنب الوقوع في الخطأ.

ي- القيادة: مبدأ قيادة الخطة من المبادئ الضرورية واللازمة، ذلك أن عملية التخطيط هي إدارية وفنية، فهي تحدد مسار إدارة المجتمع القائم على عملية التخطيط وتحدد أسلوب العمل فيه إلى أقصى حد، ولذلك فإن عملية التخطيط هي من أهم مسؤوليات القيادات والمجتمع (الحريري، ٢٠٠٧، ٩٣).

ك- الاستقرار: ترتبط هذه الصفة بصفة المرونة، فالخطة المستقرة هي الخطة التي لا يجب أن تتعرض لتعديلات جوهرية بسبب التغيرات البسيطة الناتجة عن مرور الزمن، ولكنها قد تتأثر بالاتجاهات السكانية وباتجاهات التنمية التكنولوجية وغيرها من التطورات طويلة الأجل التي تؤثر في النشاط، ويجب علينا أن نعرف أنه لا يوجد استقرار كامل للتخطيط وفي الوقت نفسه يجب أن ندرك أن بعض الاستقرار ضروري.

ويشير (المحيسن والكيلاني، ٢٠١٠، ٨٦) إلى أن هناك ستة عوامل رئيسة لنجاح التخطيط الاستراتيجي في أي مؤسسة، تتمثل في: (١) التركيز على النتائج، (٢) التفكير على ثلاثة مستويات "الفرد والمؤسسة والمجتمع"، (٣) إعداد أهداف تتضمن العناصر التالية: ما النتائج المراد تحقيقها؟ ما الذي سيظهر تحقق النتائج؟ ما الظروف التي سيتم فيها مراقبة وملاحظة التحقيقات؟، (٤) تحديد الاحتياجات كفجوات في النتائج وليس

كفجوات في الموارد أو الوسائل وطرق العمل، (٥) تحديد رؤية مثالية، (٦) التركيز في الخطط على أين يجب أن نكون وليس فقط على أين نشعر بالراحة.

ويؤكد كل من (الهلامي، ٢٠٠٦، ١٠٧) و(العجمي، ٢٠٠٨، ١٠٦) على عدة شروط مهمة لنجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في النظم التعليمية، أهمها: بناء إجماع من أجل التغيير، التركيز على احتياجات النظام التعليمي، التأكيد على التوافق مع ثقافة النظام التعليمي، تعزيز مشاركة فعالة لكل عناصر النظام التعليمي، علاوة على تأمين قيادة فعالة للنظام التعليمي. ويضيف (الدجني، ٢٠٠٧، ٧١) عدة متطلبات لضمان نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي، من بينها: وجود إدارة عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي، وجود هيكل تنظيمي واضح ومناسب للمؤسسة، توفر الإمكانيات المادية والمهارات المناسبة والمتنوعة للقيام بالتخطيط، توفر صورة واضحة عن بيئة المؤسسة وإدراك القصور جيداً، التزام الموظفين والإدارة المتوسطة بالتخطيط، فضلاً عن توفر القناة الكاملة لدى المشاركين بالخطوة فيما يتعلق بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الخطة الاستراتيجية.

٢- المراحل الأساسية للتخطيط الاستراتيجي:

أ - مرحلة التفكير الاستراتيجي:

وهي المرحلة التي يقوم بها الإدارة العليا والفريق الاستراتيجي بالتفكير في سبب وجود المنظمة ومدى تحقيقهم لأهدافها الرئيسية وفيما يريدون الوصول إليه من خلال وضع الخطة الاستراتيجية ومدى تهيئة المنظمة لإعداد الخطة الاستراتيجية ودرجة معرفتهم بالتخطيط والممارسات السابقة في هذا المجال. (سمردي، ٢٠٠٠، ص ٥٠)

ب- مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة:

وهي المرحلة التي تتعلق بتجميع البيانات الضرورية وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة من تحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك تحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة. (Mintzberg & Quinn, 1996, P. 23).

ج- مرحلة تصميم الخطة الاستراتيجية:

وهي عبارة عن مرحلة صياغة الخطة الاستراتيجية وتحديد مكوناتها من الرسالة والرؤية والقيم الجوهرية والأهداف الرئيسية والتفصيلية وسياساتها. (أشكناني، ٢٠٠٨م، ص ٣٧)

وتعتبر الاستراتيجية نتاجاً لعملية التخطيط العقلانية التي تقودها إن لم تسيطر عليها الإدارة العليا في المنظمة. وتؤكد التعريفات التقليدية للاستراتيجية على أن

الاستراتيجية المنظمة هي نتاج عملية التخطيط الرشيد، وتشمل العناصر الرئيسية في عملية الإدارة الاستراتيجية تحديد رسالة المنظمة وأهدافها الرئيسية، وتحليل كل من البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، واختيار الاستراتيجيات التي تتوافق مع نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الخارجية المحتملة، فضلاً عن تبني هياكل تنظيمية ونظم رقابية تساعد على تنفيذ استراتيجية المنظمة. (شارلزهل و جاريت جونز، ٢٠٠٩م)

إن دنيا الأعمال في القرن الحالي ليست هي نفسها دنيا الأعمال في الماضي. وبالتالي فإن التغيير ليس أمراً اختيارياً أمام المؤسسات، بل هو ضرورة حتمية. فلقد شهد عقد التسعينيات إعادة هيكلة جوهرية في مؤسسات الأعمال لتحسين قدرتها على المنافسة للتعامل مع التغيرات التي طرأت على العملاء واحتياجاتهم، وكذلك التكيف مع توجهات وسياسات الحكومات، وغيرها من التغيرات التي طرأت على نسيج الحياة على مستوى العالم. وبالتالي هناك تحديات أمام المؤسسات تجبرها على تعديل وتغيير دورها وبنيتها المؤسسية وأطر العمل التي تحكم طريقة الإدارة. (Zajac & Kuant, 1993).

٣- أهداف التخطيط الاستراتيجي وأهميته:

تتعدد أهداف التخطيط الاستراتيجي وتنوع، كما تتضح أهميته في العديد من الجوانب، ومن ذلك أنه:

- أداة لتحديد المسار ومواجهة المتغيرات البيئية بكافة أشكالها.
- يساعد في تحديد القدرات الحالية والمستقبلية.
- يضمن النجاح في تحقيق الأهداف في إطار اعتبارات بيئية متغيرة.
- يوفر الإطار العام لنشاط وأعمال المنظمة.
- يمكن من تحسين أو تطوير الأداء التنظيمي والأداء الكلي للمنظمة.
- يضمن النمو والتطور في الأجل.
- يساعد على تقليل المخاطرة.
- يحدد ويوجه المسارات الاستراتيجية للمنظمة.
- يحدد ويوجه قرارات الاستثمار ومن ثم التوسع والنمو والربحية.
- يساعد على التعامل مع المشكلات بأسلوب إدارة الأزمات بدلاً من أسلوب رد الفعل.
- يساعد في تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية في المنظمة.

- يمكن العميل الداخلي (العاملين) من إدراك توجهات المنظمة المستقبلية.
- يساعد على مراقبة التنفيذ وتقييم النتائج بأسلوب فعال.

ويوضح (غنيمه، ٢٠٠١، ٢٣٨) أغراض التخطيط الاستراتيجي فيما

يلي:

- تغيير اتجاه المؤسسة التربوية (من مدارس حكومية إلى خاصة أو لغات، أو من تعليم عام إلى فني).
- زيادة معدل النمو وتحسين معدل العائد لمستوى الخريج على المدى الطويل.
- التخلص من المقررات أو المناهج أو الأقسام سيئة الأداء.
- توجيه اهتمام الإدارة العليا للموضوعات الاستراتيجية.
- تركيز الموارد البشرية والمالية والمادية على الأشياء الهامة بالمؤسسة، مع توجيه لإدارات والبحوث لتطوير الخريجين الجدد.
- توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل.
- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- تحقيق تنسيق أفضل بين أنشطة المؤسسة.
- تحسين الاتصالات.
- إحكام الرقابة على العمليات.
- تنمية الإحساس بالأمان لدى المديرين، نظرا لفهمهم للبيئة المتغيرة، واستعدادهم للتكيف معها.
- تدريب المديرين.
- تحديد أهداف أكثر واقعية.

٤- مزايا التخطيط الاستراتيجي:

- أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب أو خلق الميزة التنافسية للمنظمة.
- ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة، وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة من جهة أخرى.

- التخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه ومتنوعة الأنشطة تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، وإنما هو أوسع شمولاً، وأغنى أبعاداً، وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية). (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2001:6)
 - يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه نوعي يركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة. (الآغا، ٢٠٠٦:٥٦)
 - يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا- الوسطى- الدنيا) وبين مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.
 - يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته، وتقديم المساهمة في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة. (غنيم، 2001:242)
 - يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى وضع مسارات رئيسية للفعل الاستراتيجي تتمثل بخطط استراتيجية أقل رسمية وأقل ثباتاً، وأكثر تغييراً وأوسع شمولاً، وأعمق تحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية التي تنغلق على ثوابت مبادئها وقواعد عملها ومراحل تنفيذها.
- ويمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يحقق التحسين المستمر في المؤسسات من خلال ما يلي (Zechlin, L. 2010, p260):
- يساعد على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يسهل توضيحها للعاملين و هو ما يسهل تنفيذها
 - يساعد على تحديد الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة للوصول للهدف
 - يقلل من التعارض و التضارب بين المهام المختلفة
 - وسيلة فعالة لتحقيق الرقابة الداخلية و الخارجية
 - يساعد على تنمية مهارات الأفراد

- تشمل عملية التخطيط جزءاً مستقبلياً متعلقاً بالتنبؤ وهو ما يجعل المنشئة مستعدة لمواجهة أي أزمة طارئة

٥- معوقات التخطيط الاستراتيجي:

لقد لاحظنا أن التخطيط الاستراتيجي ليس أمراً هيناً فهناك عقبات تجعل التخطيط الاستراتيجي أمراً صعباً. وفيما يلي بعض العقبات التي قد تعوق عملية التخطيط الاستراتيجي:

أ- عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب، وقد يرجع ذلك للأسباب التالية:

- اعتقاد المدير بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي.
- اعتقاد المدير بأنها ليست مسؤليته.
- اعتقاد المدير بأنه لن يكافأ على عملية التخطيط الاستراتيجي.

ب- البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يبدأ وذلك للأسباب التالية:

- تغير سريع في عناصر البيئة (القانونية والسياسية والاقتصادية، إلخ).
- ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة.

ج- مشاكل التخطيط الاستراتيجي تترك انطباعاً سيئاً في ذهن المدير وذلك للأسباب التالية:

- مشاكل وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي وغموضه لا تجعل المدير متقبلاً للفكرة.
- مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الاستراتيجي لا تجعل المدير مقدراً لأهمية الفكرة.
- وجود خطأ في إدارة الخطط الاستراتيجية يجعل المدير يعتقد بان الفكرة غير مجدية.

د- ضعف الموارد المتاحة مثل:

- ضعف الموارد المتاحة و صعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية.
- صعوبة الحصول على مواد أولية و نقص في القدرات الإدارية.

هـ- التخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة وذلك للأسباب التالية:

- تستغرق المناقشات حول رسالة وأهداف الشركة وقتاً طويلاً من الإدارة العليا.
- الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة. (العارف،

(٢٠١٠، ٨٢)

ثانياً: التحسين المستمر:

١- مفهوم التحسين المستمر:

إن التحسين المستمر هو احد الأركان الأساسية لإدارة الجودة الشاملة التي تؤمن بأن التطوير والتحسين عملية مستمرة تتبنى التغيير المستمر لاسيما في الثقافة المنظمة، وتعتبر الجودة الشاملة احد المداخل المعاصرة التي تعمل على التطوير المستمر للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها لمواكبة التغيير المستمر في رغبات المستفيدين، وكذلك تعمل الجودة الشاملة على التأكيد على التزام قيادة المنظمة بالتحسين استنادا إلى المعرفة العلمية وفرق العمل الجماعية ومسؤولية مستويات المنظمة كافة تجاه التحسين. (البرواري، ٢٠٠٨، ص ١٩)

وهو إحدى مراحل إدارة الجودة التي تقوم بها الإدارة بالتغيير بصورة مستمرة وذلك بنشر سلوك الفريق داخل التنظيم والتخلي على المدخل التقليدي للإدارة حيث يكون الفريق مسؤول عن قياس الأداء و متابعة الأنشطة والمهام و يقوم بتقييم العمليات وبالمقارن بأفضل أداء وبعد إتباع المنظمة سلوك الفريق و يتم التدريب عليه تتوصل إلى التحسين المستمر كعملية عادية في السلوك الإداري. وقد يطبق التحسين المستمر و إعادة الهندسة داخل المنظمة بالوظائف المختلفة إذا كان تحسين العمليات بواسطة التصنيع أو الرقابة على الجودة أما عمليات التجديد تدعم بواسطة تكنولوجيا المعلومات.

٢- مبادئ التحسين المستمر:

- التركيز على العميل: بحيث تتضمن العملاء الخارجين و الداخليين معا فالتركيز على العملاء الخارجين يكون من خلال بذل المجهود لتحفيزهم على شراء منتجات وخدمات الشركة أما العملاء الداخليين فهم الذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المستمرة المطلوبة.
- التركيز على العمليات والنتائج معا: بحيث يتم التركيز على إيجاد حلول للمشاكل التي تعرض بين تحسين نوعية المنتجات والخدمات فالعيوب التي تظهر على المنتج أو الخدمة تعد مؤشر على عدم الجودة.
- تجنب الأخطاء قبل وقوعها: يتم هذا عن طريق استعمال معايير للقياس مسبقاً تمكن من قياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدامها بعد وقوع الخطأ.

- تدعيم دور العاملين: يجب على الإدارة إدراك أهمية مقابلة جهود العاملين بالثناء وإشعارهم بأهمية جهودهم في العملية الإنتاجية حيث لا يكون عن طريق التعويض المادي بل يمتد إلى التعويض المعنوي بتنمية روح الفريق.
- إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات: يعتمد أسلوب إدارة الجودة الشاملة على اتخاذ القرارات بأسلوب علمي لحل المشكل من خلال عملية التحسين التي يشترك فيها جميع المديرين و القوى العاملة و العملاء من خلال التفهم الكامل للعمل و مشكلاته و كافة المعلومات التي تتخذ على أساسها القرارات.
- الاستفادة من معلومات التغذية المرتدة: تمكن التغذية العكسية، الأفراد في المنظمة من التعايش مع ما يدور في مؤسساتهم و مراقبة تسيير عملياتها بدأ من مرحلة المدخلات والضمان وللارتقاء بمستوى الأداء وضمان نجاح لمخرجات الإنتاج. (البكري، ٢٠٠٤م، ٤٣).

٣- أهم عناصر نجاح التحسين المستمر:

أهم العناصر التي تساعد على نجاح التحسين المستمر والتي بدونها لا يمكن أن تستطيع المنظمة إدخال برنامج الجودة بنجاح في أي منظمة حيث ينبغي أن تقوم بها الإدارة العليا لإظهار دعمها وحرصها على نجاح برنامج التحسين المستمر وهي كما ذكرها (الشمري، ٢٠٠٤م، ٩٢)

- القناعة الصادقة من قبل الإدارة العليا بجدوى برامج التحسين المستمر والالتزام الحقيقي بمبادئها وأهدافها وتطبيقاتها وكذلك الدعم المعنوي والمادي لبرامج الجودة الشاملة ومتطلبات واحتياجات آليات التنفيذ لكل برنامج.
- القناعة الصادقة من الإدارة العليا في تطوير وتحسين معدلات الأداء كما ونوعاً في جميع مجالات عمل المنظمة، و الرغبة الصادقة في تبني أسلوب العمل بروح الفريق الواحد وتعزيز العلاقات التعاونية بين الإدارات والأقسام.
- الرغبة الصادقة في معالجة مشاكل العمل في وقتها من خلال فرق عمل مشتركة وعدم التردد وإضاعة الوقت، وأهمية تقدير وتثمين جهود وأفكار العاملين من خلال إشراكهم في خطط وبرامج تطوير وتفعيل أساليب العمل، والعمل على تحفيزهم وتحسين مستوياتهم الوظيفية.
- أهمية توفر الكفاءات المتخصصة للقيام بإدارة برامج الجودة الشاملة، وأهمية المتابعة والتقييم لمعرفة ما تم انجازه وهل تحقق ما نريده ؟ وتصحيح أي قصور لتلافي ذلك مستقبلاً، وكذا تعزيز المخرجات الإيجابية للتحسين المستمر، وعلى أن تكون برامج المتابعة والتقييم شاملة ومستمرة.
- بناء استراتيجية واضحة وملتزمة بمبادئ التحسين المستمر للمنظمة المراد

تطويرها وتحسي مستوى الأداء والاتجاز فيها للوصول إلى التميز الشامل لكل مدخلات ومخرجات الجهاز، كما يجب توفر القناعة التامة من قبل الإدارة العليا بأن عمليات التطوير والتحسين يجب أن تتم من خلال الجهود الجماعية لكافة منسوبي الجهاز، وأنها ليست محصورة على فئة معينة ولا تتم من قبل جهود فردية.

- أهمية وجود قاعدة معلومات عن العاملين في المنظمة وكذلك توفر خطط لقياس وتحليل معدلات التحسين والتطوير، على كافة المستويات، ليتسنى عمل المقارنات والتحليلات، وما إلى ذلك من الوقاية من المشكلات والتحسين المستمر.

وبذلك يرى الباحث أن الإدارة العليا لأي منظمة لا بد أن تعمل على نشر ثقافة التحسين المستمر في كافة المستويات الإدارية وممارستها مع كافة العاملين في المنظمة.

ثالثاً: علاقة التخطيط الاستراتيجي بتحقيق التحسين المستمر في مؤسسات التعليم قبل الجامعي:

١- متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي

- اقتناع المسؤولين بالمؤسسة بأهمية التخطيط والجدية في التعامل مع الموضوع.
- توفير متطلبات الخطة من موارد مالية وبشرية وتنظيمية وتقنية.
- وجود قيادات وكوادر مؤهلة تتمتع بالمهارات الإدارية الأساسية بوضع برنامج زمني مناسب وتسمية المعنيين بالتنفيذ ومساءلتهم.
- توافق الهيكل التنظيمي مع الخطط الاستراتيجية.
- الواقعية في التقديرات والخطط حتى لا تصبح الأهداف مجرد أحلام وأمانى.
- المرونة والسهولة في الاتصالات والمتابعة.
- المرونة والتصحيح.

من المسلم به أن العملية المؤسسية هي نظام يتكون من (Chang, Gwang-
:Chol.Strategic Planning in Education 2008. p43)

- مدخلات

- معالجة (يتم فيها التفاعل بين المدخلات للوصول إلى المخرج المناسب)
- مخرجات
- عوائد أخرى إضافية (مثل استفادة المجتمع).

وللحصول على النتائج المرجوة فلا بد أن من النظر إلى هذه المراحل عند وضع الخطة نظرا للتكامل فيما بين هذه المراحل وبعضها كذلك لا بد من إتباع خطوات التخطيط السليمة و المتمثلة في (Ibid, p. 44):

- ١- تحليل الوضع الراهن للمؤسسة، والمشاكل الموجودة به
- ٢- البحث عن الخيارات العلاجية لهذه المشاكل و تقييمها بعد تحليل النظام ووضع الخيارات المتاحة، والتي تحدد الاتجاه العام لسياسة المؤسسة يتم التخطيط لاتخاذ الخطوات اللازمة لتصحيح مسار المنشئة أو تحسين وضعها.
- ٣- مرحلة التفعيل من خلال اتخاذ التدابير الأساسية التي تؤدي إلى التنفيذ السلس للخطة التي تم وضعها.
- ٤- تصميم برامج محددة لتعبئة المواد بغرض تنفيذ الأعمال والأنشطة المقررة.
- ٥- التغذية المرتدة للتعرف على أوجه القصور، والخلل، وتلافيها.

و هناك عدد من الاعتبارات الواجب مراعاتها عند التخطيط مثل (Vasilevska,) (Suzann, 2001, p10)

- طبيعة فريق العمل الذي سوف يتعامل مع المتعلمين
- القواعد التي توضع يجب أن تراعي العامل النفسي للمتعلم
- مراعاة قدرات الطلبة عند وضع المواد و البرامج التعليمية
- تقديم التوعية اللازمة لأسر الطلاب لضمان الحصول على النتائج المرجوة من العملية التعليمية.

وتستلزم ممارسة التخطيط الاستراتيجي المشاركة، وتكوين فرق العمل، وتوظيف أحدث وأدق المعلومات، وتعبئة الطاقات الفكرية، وتشجيع الإبداع من أجل استشراق الإبداع من أجل استشراق المستقبل، والتدخل لصنع الأحداث، ورسم المسارات الآمنة وفقا لتطلعات الجماهير ورغبات العاملين، استجابة لمتطلبات الظروف المحلية والإقليمية والدولية المحيطة (الكبيسي، ٢٠١٠: ١٧).

مراحل التخطيط الاستراتيجي لتحقيق التحسين المستمر في مؤسسات التعليم قبل الجامعي:

وفق نموذج المعهد الدولي للتخطيط التربوي توجد عدة مراحل للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة التعليمية هي (Gwang-Chol, 2008):

أ- تحليل القطاع

ب- تصميم السياسات

ج- التخطيط للعمل

ويمكن تناولها بالتفصيل على النحو التالي:

أ- مرحلة تحليل القطاعات:

وهي المرحلة الأولى من التخطيط لتنمية أي قطاع وفي هذه المرحلة يتم استعراض القطاعات و جمع البيانات و التحليل النقدي و الإحصائي لهذه القطاعات و يتم فيها بشكل أساسي:

-استعراض الكيفية التي يعمل بها لنظام(الديناميكية الداخلية)

- فحص مختلف القوى الدافعة وراء النظام (اقتصادية -اجتماعية- ديموغرافية)

ومن خلال هذا يتم تحديد نقاط القوة، والضعف و الفرص المتاحة ومدى كفاية المدخلات، والمخرجات، وعملية المعالجة وبهذا يتم تحديد القضايا الحرجة، والتحديات، والجوانب الرئيسية في حالة تحليل قطاع التعليم، وهي:

- الأطر الاقتصادية والاجتماعية والديموغرافية الكلية
- الإتاحة.
- المساواة.
- مدى جودة وملاءمة التعليم.
- الكفاءة الخارجية.
- الكفاءة الخارجية.
- التكلفة، والتمويل للعملية التعليمية.
- الجوانب الإدارية و المؤسسية.

• العولمة.

ب- مرحلة تصميم السياسة:

تمثل سياسات قطاع التعليم التزاماته و تعهداته المستقبلية، وإذا كانت السياسة واضحة المعالم فإنها تمثل مرجع مناسب للعمل وتوجيه القرارات، واتخاذ الإجراءات في المستقبل.

والسياسة هي مجموعة من الأهداف المحددة، وترتكز سياسات التعليم على ثلاث محاور أساسية:

- الإتاحة (الوصول والمشاركة، بما في ذلك قضايا النوع الاجتماعي والمساواة)
- الجودة (الجودة، والكفاءة الداخلية، والخارجية)
- الإدارة (إدارة الموارد، والحوكمة، واللامركزية).

ج-مرحلة التخطيط للعمل:

وفي هذه المرحلة يجب وضع إطار لتنفيذ الأهداف، والأولويات فضلا عن استراتيجية لتحقيق تلك الأهداف، وينبغي أن تكون هذه الاستراتيجية ذات مصداقية بحيث تكون في حدود الموارد البشرية، والمالية المتاحة، وفي حدود الإطار الزمني المحدد، ويمكن استخدام نماذج المحاكاة لضمان تحقيق النتائج المرجوة كما يجب أن يكون هناك اتصال واضح بمختلف الشركاء في هذه المرحلة.

استنتاجات البحث:

١. إن التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى الوصول إلى أفضل مجالات العمل وطرق المنافسة بناء على قدراتنا وإمكانياتنا ومتغيرات السوق والمتغيرات الخارجية وطلبات العملاء وتحليل المنافسين.
٢. يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يسهم بصورة مباشرة في تحقيق التحسين المستمر بالمؤسسات العامة والخاصة.
٣. تبين أن هناك مجموعة من المعوقات والمشكلات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي وأهم المشكلات التي تواجهها هي مشكلات المتابعة وتنفيذ الخطط، حيث إن معوقات كثيراً من الخطط جيدة الصياغة ومتكاملة العناصر لا ينجح القائمون على الإدارات في تنفيذها لاعتبارات كثيرة أهمها ضعف الثقافة بأهمية التخطيط الاستراتيجي، وقلة الخبرات والمؤهلات الإدارية المتعلقة بأدوات الإدارة الاستراتيجية.

التوصيات:

١. على المؤسسات الاهتمام بجودة الخدمة واستغلال الكوادر البشرية المتوفرة لديها، لترفع مستوى التحسين المستمر.
٢. العمل على قياس دوري لجودة الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسة كتقويم داخلي أو بالاعتماد على التقويم خارجي والاستفادة من نتائجها من خلال تصميم الاستراتيجيات والسياسات والبرامج المناسبة التي تعمل على تحسين جودة خدماتها وبالتالي التحسين المستمر لهذه المؤسسات.
٣. العمل على تدريب وتطوير مهارات الموظفين، خصوصا الموظفين الذين يتعاملون باتصال مباشر مع متلقي الخدمة وذلك بإشراكهم في مختلف الدورات التدريبية.
٤. يشارك العاملون في صياغة أهداف المؤسسة، حيث أظهرت النتائج أنها حصلت على أدنى متوسط في المجال الخامس: التركيز على الموارد البشرية
٥. تبني استراتيجية الجودة ومبادئها، عند إعداد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، والسعي إلى بناء ثقافة تنظيمية لدى العاملين بمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي.
٦. مشاركة أكبر قطاع ممكن من العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية، والخطط التنفيذية.
٧. تطوير معايير ومؤشرات أداء واضحة ومعتمدة تصلح لقياس عملية التخطيط الاستراتيجي في كافة مراحلها وتنسجم ومعايير الجودة.
٨. تعزيز اتجاهات العاملين نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال نشر الثقافة التي تعمق مفاهيم إيجابية نحوه.
٩. اعتبار الخطة التنفيذية للجامعة وثيقة ملزمة لجميع العاملين للسير عليها لتحقيق أهداف الجامعة مع وضع نظام واضح ومحدد لمتابعة التزامهم بتنفيذها.
١٠. إعداد خطة تتضمن بدائل استراتيجية مناسبة لكافة غايات وأهداف واستراتيجيات المؤسسة بحيث تمثل بديلا معتمدا عند تعذر تطبيق بعضها منها.

المراجع العربية:

١. إسماعيل، أحمد (٢٠٠٢)، اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي التعليم، والأسرة، والإعلام. الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة.
٢. اشكناني، محمد، (٢٠٠٨)، إعداد وتهيئة العناصر الرقابية والمساعدة للتخطيط الاستراتيجي، الكويت.
٣. الأغا، محمد، (٢٠٠٦)، محاضرات في التخطيط التربوي، الجامعة الإسلامية: غزة.
٤. الغزالي، كرمة ماجد عباس (٢٠٠٠)، التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية- دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم جامعة اليرموك، إربد.
٥. البرواري، نزار، (٢٠٠٨)، تقنيات التحسين المستمر والأداء المنظمي: تأطير ومؤشرات قابلة للتطبيق في المؤسسات الصناعية مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد الأول، الأردن.
٦. بظاظو، إبراهيم، (٢٠١٠)، تقييم واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق "دراسة ميدانية على عينة من فنادق فئة الخمس نجوم في الأردن"، مجلة علوم إنسانية، العدد ٤٥.
٧. البكري، سونيا محمد (٢٠٠٣-٢٠٠٤) ، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية.

٨. الجبر، زينب علي(٢٠٠٢)، التخطيط المدرسي مفاهيم وأسس وتطبيقات، الطبعة الأولى، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
٩. جمعة (٢٠٠٥)، " فرق التحسين المستمر في نظم الجودة الشاملة" - الدليل التطبيقي للمديرين وقادة الفرق والأعضاء، اللجنة الوطنية السعودية للجودة، السعودية.
١٠. الحريري، رافدة (٢٠٠٧)، التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن
١١. الحملوي، محمد رشاد (١٩٩١)، التخطيط الاستراتيجي. القاهرة مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
١٢. الدجني، إياد (٢٠١١)، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
١٣. رحمة، انطون (١٩٩٢)، تأملات في المشكلات والعقبات التي تواجه التعليم العالي في المشرق العربي، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية(يونوباس).
١٤. السالم، مؤيد سعيد (٢٠٠٠)، التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العربية، وقائع مؤتمر إدارة الموارد البشرية وتحديات القرن الجديد، جامعة اليرموك، إربد.
١٥. سليمان، حيدر خضر (٢٠١٠)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الإبداع: دراسة ميدانية في جامعة الموصل. "مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية - العراق مج ٢، ع ٤، ١ - ١٦.
١٦. سمردلي، مي فرح (٢٠٠٠)، مجالات مشاركة الإدارة الوسطى في استراتيجية منظمات الأعمال الأردنية، دراسة استطلاعية رسالة ماجستير غير منشورة جامعة اليرموك كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية -قسم إدارة الأعمال.
١٧. شارلزهل و جاريت جونز (٢٠٠٩)، "الإدارة الاستراتيجية" - مدخل متكامل، ترجمة ومراجعة د. رفاعي محمد رفاعي و د. محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، مصر.
١٨. الشمري، حامد بن مالح (٢٠٠٤م)، إدارة الجودة الشاملة تحسين الإنتاجية في القطاع العام، الطبعة الأولى.

١٩. طالب، محمد فهد (٢٠١٢)، دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء العاملين في الأجهزة الأمنية بالمملكة الغربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاستراتيجية. كلية العلوم الاستراتيجية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، بالرياض.
٢٠. العارف، ناديا (٢٠١٠)، الإدارة الاستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، مصر الدار الجامعية.
٢١. العجمي، محمد (٢٠٠٨)، الإدارة والتخطيط التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٢. علي، بدر الدين رحمه محمد (٢٠١٢)، التفكير المستقبلي وصناعة التخطيط الاستراتيجي، مجلة دراسات مجتمعية - مركز دراسات المجتمع - السودان ع ٩، ٧ - ٢٩.
٢٣. الغزالي، كرمة ماجد عباس (٢٠٠٠)، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية - دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم جامعة اليرموك، إربد.
٢٤. غنيم، عثمان (٢٠٠١)، التخطيط أسس ومبادئ عامة، الطبعة الثانية، دار رضا للنشر والتوزيع: عمان.
٢٥. فرجاتي، نادر (١٩٩٩)، سلطة دراسات التنمية البشرية (١١) التنمية الإنسانية واكتساب المعرفة المتقدمة في البلدان العربي، دور التعليم العالي، والبحث والتطوير التكنولوجي، الأمم المتحدة، نيويورك.
٢٦. القطامين، أحمد (١٩٩٦)، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، ط (١)، عمان، دار محلاوي للنشر والتوزيع.
٢٧. الكبسي، عامر خضير (٢٠١٠)، التخطيط الاستراتيجي، عناصر هو نماذجه، الحلقة العلمية الخاصة بمنسوبي قوات الأمن الخاصة، كلية التدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
٢٨. المجمع العربي للمحاسبين القانونيين (٢٠٠١)، إدارة واستراتيجية العمليات: عمان.
٢٩. محمد، الحاج، وعلي، أحمد (٢٠٠٢)، التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣٠. المحيسن، معن، والكيلاني، أنمار (٢٠١٠)، مشروع مقترح لتطوير نظام التخطيط التربوي لمرحلة التعليم الأساسي في الأردن، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مج (٦)، ع (١)، ١ - ٢٦.

٣١. المربع، صالح بن سعد (٢٠١٣)، التخطيط الاستراتيجي طريق لتطوير المستقبل، مجلة الأمن والحياة، العدد ٣٧٧، سبتمبر.
٣٢. مرسى اللوزي (٢٠٠٣)، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية.
٣٣. النجار، فريد (١٩٩٩)، قياس الإنتاجية والإنتاج في البيئة المصرية المعاصرة، دراسات ميدانية - الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. قدمت إلى مؤتمر الإنتاج، يونيو (١٩٨٨).
٣٤. الهلالي، الشربيني الهلالي (٢٠٠٦)، التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغيير في النظم التعليمية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
٣٥. الهيتي، خالد عبد الرحيم (٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار مكتبة حامد، عمان، الأردن.

المراجع الأجنبية:

36. Adam , et al . , (2001) , Quality Improvement Practices and the Effect on Manufacturing Firm Performance:Evidence from Mexico and the USA.
37. Chang, Gwang-Chol.Strategic Planning in Education: Some Concepts and Methods , IIEP, UNESCO, Paris, 2008, p. 43.
38. Gwang-Chol CHANG,Strategic Planning in Education: Some, Friday 4 July 2008
39. Ibid, p. 44.
40. Masilamony, D.(2010). Strategic planning: Contextual factors that facilitated and/or challenged the implementation of strategic planning in two nonprofit organizations Available from ERIC. (881466063; ED520934). Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/881466063?accountid=44936>
41. Mintzberg, Henry & Quinn, B. James (1996), The Strategy Process: Contexts and Cases, 3rd Edition, Prentice Hall International.
42. Vasilevska, Suzann. Developing a School Gifted and Talented Students Policy and Strategic Plan Taking up the challenge, 19th State Conference, ,available at (www.qagtc.org.au), 9-10 April 2001.

43. **Wheelen, Thomas L.; Hunger, David (2000), Strategic Mnegment and Business Policy, Prentice Hall.**
 44. **Zajac, E. J & M.S Kuants, (1993) "A diametric Focus Model of Strategic Change, A ssesing the Antecedents and Consequences of Restructuring", Strategic Mnegment, summer specil Issue, No.14.p.83.**
 45. **Zechlin, L. Strategic Planning in Higher Education, International Encyclopedia of Education (Third Edition), 2010, P. 260.**
-