

استخدام نماذج التخطيط الاستراتيجي في إعداد خطة استراتيجية مقترحة لكلية التربية بجامعة الملك خالد

السيد السيد محمود البحيري**

منصور بن عوض صالح القحطاني*

*أستاذ الإدارة التربوية والتعليم العالي المشارك بكلية التربية بجامعة الملك خالد
**أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك بكلية التربية جامعتي الملك خالد والأزهر

استخدام نماذج التخطيط الاستراتيجي في إعداد خطة

استراتيجية مقترحة لكلية التربية بجامعة الملك خالد

للتحول نحو مجتمع جديد في عصر يتميز بمجموعة من التحولات الضخمة، ويقاس فيه المجتمع بقدرته على المشاركة العالمية والمنافسة، وقدرته على الوفاء بالمتطلبات الملحة للتغيير، واستجابة لهذه التحديات فإن الجامعات يجب ان تنهض بمسئولية قيادة التغيير وإعادة النظر في أساليب إدارتها واستخدام أساليب حديثة متنوعة كتطبيق معايير الاعتماد والتميز ونماذج التخطيط الاستراتيجي [29]، ومن ثم أصبح لزاماً على الجامعات مواكبة التغيرات وإحداث تغيرات جذرية لتتسجم مع البيئة الجديدة والتحديات الكبيرة، والبحث عن وسائل فاعلة لإحداث التقدم، وتبني أساليب حديثة لإدارة التعليم الجامعي تساعد على اكتشاف نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف وعلاجها، والاستفادة من التجارب الدولية في تطبيق نماذج التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي [11].

ويسهم التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning)

في تحقيق درجة عالية من التكامل بين مختلف الفعاليات الإدارية على مستوى الجامعة ككل، فضلاً عن دراسة العلاقة بينها والبيئة التي تعمل فيها، وترابط جميع الوحدات الوظيفية بها من خلال تطوير استراتيجيات تتوافق مع الاستراتيجية العامة لها، وتعتبر هذه الاستراتيجيات بمثابة القاعدة الأساسية التي تستند إليها الجامعة في تخصيص الموارد لأداء الوظائف المختلفة بهدف الرقابة على الفرص والتحديات التي تبرز في بيئة المؤسسة الجامعية [59].

كما يمثل التخطيط الاستراتيجي أحد النماذج الحديثة للتطوير الجامعي، والانتقال من الممارسات الإدارية العشوائية إلى الممارسات الإدارية المعتمدة على المشاركة والتخطيط والتميز، كما يمثل أحد الطرق لمواجهة صعوبات وتحديات المستقبل المتعلقة بالأنظمة التربوية في البلاد العربية، والطريق

المخلص_ هدفت الدراسة إلى استخدام نماذج التخطيط الاستراتيجي في إعداد خطة استراتيجية مقترحة لكلية التربية بجامعة الملك خالد. تضمنت الدراسة الحالية توضيحاً عملياً لكيفية إعداد الخطة الاستراتيجية المقترحة وفقاً لنموذج "فيبر Pfeiffer"، ونموذج التحليل الرباعي (SWAT) والتي مر إعدادها بعدد من المراحل هي: مرحلة التوجه الاستراتيجي للخطة الاستراتيجية، ووضع أسس ومرتكزات الخطة الاستراتيجية، ومرحلة التخطيط للتخطيط وفيها يتم تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي، ومرحلة بناء الخطة الاستراتيجية، ومرحلة تحديد العناصر الرئيسة للخطة الاستراتيجية، ومرحلة التحليل البيئي لكلية التربية بجامعة الملك خالد، ومرحلة وضع الخطة التنفيذية لتطبيق الخطة الاستراتيجية لكلية التربية بجامعة الملك خالد، ومرحلة المتابعة والتقييم للخطة، وتحديد معوقات تطبيق الخطة الاستراتيجية المقترحة لكلية التربية بجامعة الملك خالد، ومقترحات تفعيل تطبيق الخطة الاستراتيجية بكلية التربية بجامعة الملك خالد، وأخيراً الجهات المسؤولة عن تطبيق الخطة الاستراتيجية لكلية التربية بجامعة الملك خالد.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، نماذج التخطيط الاستراتيجي، كلية التربية.

1. المقدمة

تعد الجامعات حقلاً للفكر الإنساني في أرفع مستوياته، ومصدر الاستثمار وتنمية أهم ثروات المجتمع وأغلاها، ونظراً لأهمية الغاية التي أنشئت من أجلها الجامعة، فهي تسعى إلى تبني مفاهيم إدارية حديثة في مجال التطوير في تحقيق المساهمة في تقدم المجتمع، وتنمية القيم الإنسانية، وتزويده بالمختصين والفنيين والخبراء في مختلف المجالات، وذلك من خلال وضع خطط استراتيجية لها لتحقيق تلك الأهداف المنشودة منها.

يقع على عاتق الجامعات العبء الأكبر في عملية التغيير

سعت المؤسسات التعليمية إلى الاهتمام بعمل خطط استراتيجية لها بهدف الارتقاء بمستوى الأداء في مختلف عناصرها من خلال استخدام أدوات تسهم في تطبيق التخطيط الاستراتيجي بها [34].

ويسهم التخطيط الاستراتيجي في تحديد الأطر التي تواجه المؤسسات التعليمية نحو مستقبلها التي ترغب في تحقيقه، ويسمح لمختلف مكونات المؤسسة التعليمية من العمل المتناغم لتحقيق هدف مشترك، والاتفاق على رؤية مشتركة لكل من يسهم في أنشطة المؤسسة، وتشجيعهم على التعامل بأفكار مبتكرة مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية، وفتح قنوات الحوار بين جميع المشاركين في وضع وتنفيذ الاستراتيجية، وإحداث التوافق بين المؤسسة التعليمية والبيئة المحيطة بها [9].

كما يعد التخطيط الاستراتيجي من الأساليب المهمة في تطوير المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين؛ حيث يتم من خلاله القيام بتحليل التحولات والتحديات في المجالات المختلفة المحيطة بالمؤسسة باستخدام نماذجها المختلفة والأساليب الإحصائية التي تسهم في تحليل البيئة المؤسسية الداخلية والخارجية، كما أن معيار نجاح التخطيط الاستراتيجي في أي مؤسسة يتوقف على واقعيته، ومدى قناعة أفراد المؤسسة بأهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير المؤسسات التعليمية.

ويعتمد التخطيط الاستراتيجي على استخدام البيانات في التقييم بمنظومة التعليم الجامعي بداية من الأهداف المؤسسية، والموارد والسياسات وتصميم البرامج، وأعضاء هيئة التدريس، والطلاب، والميزانية المخصصة، ومن ثم عمل أدلة لتلك البيانات وتقييم الأقران من قبل المراجعين الخارجيين للجامعة أو البرنامج، ومن ثم يمكن وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة موضع التنفيذ، وشرح مؤشرات النجاح، ووضع برامج لتحقيق الأهداف والمؤشرات في الخطة الاستراتيجية للجامعة. [77]، وفهم البيئة الداخلية والخارجية وما تفرزه من فرص، وتميئتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة

المناسب لتحسين استثمار التكنولوجيا والبحث العلمي؛ باعتباره عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل وتقوم على توقعات البيئة الخارجية والداخلية، ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم الفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجيات [51]، كما يسهم في تنفيذ أفضل الممارسات الإدارية في المؤسسات الجامعية وذلك من خلال تقييم أداء المؤسسة وتحديد احتياجات العاملين، وتطوير نظم العمل الجامعي، وتوفير الخدمات التعليمية والأكاديمية والإدارية للمستفيدين من مؤسسات التعليم العالي باستخدام منهجية ونماذج التخطيط الاستراتيجي التي تستخدم في تقييم بيئة المؤسسة [83].

وبعد 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 [73].

كما يفرض التخطيط الاستراتيجي على المؤسسات وضع الافتراضات اللازمة وتكوين فكرة عما سيكون عليه الوضع في البداية والمستقبل، فيسير في ظل خطته برؤية واضحة، وفي ظل رسالة محددة وأهداف مرسومة للمؤسسة [45]، ومن ثم يعد من الأدوات المهمة التي تساعد على تحقيق الرؤى ووضع الإصلاحات والتجديدات موضع التطبيق، فلا تخلو مؤسسة من وجود خطة استراتيجية أو تسعى لعمل خطة استراتيجية، ومن ثم

تفوق منافسيها [42].

المتاحة بصورة فعالة تعتمد على التخطيط الاستراتيجي ونماذجه كأسلوب تستطيع المؤسسات من خلاله تعرف وضعها الحالي والمستقبلي المحتمل [33].

وإننا إذ نعيش اليوم في عالم تقدمت فيه الناحية التكنولوجية والإلكترونية في جميع المجالات على الناحية التقليدية واليدوية، فقد دخلت التقنية في جميع مدخلات منظومة التعليم العالي وتأثرت بها؛ حيث انتشرت المواقع الإلكترونية واستخدمت شبكات الإنترنت المحلية، والبريد الإلكتروني، وحلت المناهج الإلكترونية والمقررات الإلكترونية محل المقررات التقليدية، وكثر النشر الإلكتروني للبحث العلمي، والحواسب الإلكترونية، والهواتف المحمولة في معظم التفاعلات التعليمية في مؤسسات التعليم كل هذا جعل من التخطيط الاستراتيجي حاجة ماسة لتعرف مدى تأثير هذه المتغيرات على منظومة التعليم العالي ووضع صورة مستقبلية لها، والعمل على الاستفادة من تحليل بيئتها الداخلية من (أعضاء وموظفين، وطلاب وإمكانات)، والبيئة الخارجية (الفرص، والتهديدات)، في وضع خطط استراتيجية للتعليم العالي [85]، وفي عصر أصبحت المعرفة وإنتاجها يعتمد بشكل رئيس على الشبكة العالمية، وتكنولوجيا الاتصالات، وأشكال أخرى من الاتصالات الناشئة باستخدام مجموعة من الأدوات التكنولوجية بما في ذلك الهاتف النقال، والقدرة على توزيع المعرفة اجتماعياً، مع الأخذ في الاعتبار أن الجامعة لم تعد الموقع الوحيد أو الرئيس الذي يحدث التعلم لجميع المستفيدين [69].

ولذا فإن الهدف من التخطيط الاستراتيجي لم يعد محاولة استشراف المستقبل، ووضع الأهداف المأمول تحقيقها، ووضع الخطط التي تمكننا من ذلك، وإنما أصبح الهدف هو كيف نحقق هذه الأهداف المستقبلية بأفضل مستوى ممكن، ومن ثم المساهمة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي من خلال تحديد الأهداف والمهام الأساسية للتطوير وتقييمها [33].

وفي ظل سعي العديد من الجامعات العربية للحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمي كأحد الطرق التي تؤدي إلى تحسين

ويسهم التخطيط الاستراتيجي في الاستخدام المشترك والمتزامن بين كل من الموارد الداخلية والخارجية في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويقدم الكثير من الفوائد الاجتماعية والاقتصادية، ويعتبر الخيار الأساس في عملية التنمية، ومنهج شامل لإدارة نقاط القوة والفرص المتاحة من أجل التغلب على التهديدات ونقاط الضعف في المؤسسة، ويستخدم عدد من نماذجه العلمية في وضع اللامسات الأخيرة للخطط الاستراتيجية للمؤسسة، مثل التحليل الهرمي، والقيود والفرص والتهديدات (SWAT) وتطبيق طريقة الهجين، واستخدام مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي (QSPM) لتحديد أولويات الاستراتيجيات المقترحة للمؤسسة [80]، وتحديد الأهداف الاستراتيجية لمنظومة التعليم الجامعي، لتكون أساساً ينطلق منه برنامج تطويرها في ضوء الرؤية الواضحة للتحويلات الجذرية، والمحلية والإقليمية والعالمية، وإدراك واع لطبيعة الدور الفاعل الذي يقوم به التعليم الجامعي في نمو الأمم [32].

كما يقوم التخطيط الاستراتيجي بدور مهم في عمليات قبول الطلاب والتنبؤ بأعداد الطلاب المفترض قبولهم في الجامعة، والعمل على اتخاذ الأساليب والطرق التي يتم من خلالها تحديد تلك الأعداد، ومن ثم بناء خطة استراتيجية للجامعة آخذة في الاعتبار إمكانات الجامعة المادية والبشرية، وتحديد الاختبارات التي تستخدم في عملية قبول الطلاب بالتعليم الجامعي [90].

ومن ثم يوجد ارتباط بين مستوى التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي (وجود استراتيجية في شكل وثيقة مكتوبة) ومعايير أداء المؤسسات الجامعية (العمليات، والتكاليف، والنتائج، والاستثمارات، وترتيب فترة العقود) خاصة بعد اندلاع الأزمة الاقتصادية العالمية وتغيير البيئة الاقتصادية العالمية، التي تتميز بالتغيرات الهيكلية المستمرة وتعزيز الضغوط التنافسية [88]، كما أن الواقع أفرز الحاجة إلى تطوير المؤسسات التعليمية على المدى البعيد لضمان بقائها، وإيجاد أجواء حيوية تستفيد من الامكانات

والتميز والاعتماد بالجامعات السعودية عامة وجامعة الملك خالد خاصة.

إلا أن بعض الدراسات أشارت إلى وجود العديد من المعوقات التي تواجه الجامعات السعودية مثل دراسة "قرشي" والتي أكدت أن المسؤولين عن إدارة الجامعة يمارسون عملية التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بأهمية تعزيز اتجاهات العاملين نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إعداد الخطة الاستراتيجية وأهمية مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إعدادها، والعمل على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي ونماذجها المختلفة [48].

كما أكدت دراسة "آل زاهر" على أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تطوير وظيفة المجتمع بالجامعات عامة والجامعات السعودية، ويزيد من فاعليتها وتأثيرها الإيجابي على المجتمع، وأهمية العمل على إعادة النظر في توجهات الإدارة الجامعية لتأخذ في الاعتبار ما تتطلبه المرحلة الحالية والمستقبلية من تحولات متعددة، ووضع رؤية بعيدة المدى يشترك في وضعها مجموعة من الخبراء في الجامعة وبعض مؤسسات المجتمع الخاص، ويتم فيها تحديد رؤية ورسالة وأهداف مستقبلية للجامعة في مجال الشراكة المجتمعية [23].

كما أكدت دراسة "الحفظي" عن وجود بعض مجموعة من المعوقات تحد من استخدامهم للشبكة العالمية للمعلومات "الإنترنت" بجامعة الملك خالد مثل: الخوف من الإنترنت، والاعتقاد بأنه مضيعة للوقت، والإلتقان الضعيف للغة الإنجليزية [14]، كما أكدت دراسة أخرى على ضرورة وضع رسالة مبدئية تقوم عليها الخطة الاستراتيجية للجودة والاعتماد بجامعة الملك خالد، وضرورة تحديد فرق عمل بحيث يعمل كل فريق على صياغة عدد من المشاريع تمثلت في إدارة الجودة وتحسينها، والتعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وعمل خطة استراتيجية للجودة والاعتماد الأكاديمي بجامعة الملك خالد لإكمال الإجراءات [13].

كما أكدت دراسة "آل زاهر" على أن درجة ممارسة سلوك

مستوى الأداء، وبالتالي زيادة قدرتها على المنافسة الإقليمية والعالمية، مما أكدت أهمية التخطيط الاستراتيجي كمدخل يشمل كل خطوات ومراحل عملية الحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمي، فهو يقدم للمؤسسات التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية، والخطة الاستراتيجية والتنفيذية، واستمرارية عمليات المتابعة والتقييم [38].

ومن ثم تأتي هذه الدراسة لتتفق مع كل هذه التوجهات المحلية والعالمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي. ومن ثم تسعى الدراسة إلى محاولة الاستفادة من نماذج التخطيط الاستراتيجي في إعداد خطة استراتيجية لكلية التربية بجامعة الملك خالد باعتباره أحد الأساليب العلمية التي تسهم في محاكاة المستقبل والتعامل معه بفاعلية من خلال الدراسة الدقيقة لكافة الظروف المحيطة بها الداخلية والخارجية.

2. مشكلة الدراسة

تزايد في الآونة الأخيرة الاهتمام بالجامعات السعودية وزادت الحاجة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية نظراً لزيادة الاهتمام بالتعليم العالي في المملكة العربية السعودية، وحدثت قفزات هائلة في زيادة أعداد الطلاب المستجدين في الجامعات السعودية؛ حيث وصل عددهم في العام الجامعي 1433/1432هـ إلى أكثر من (306، 200) طالباً وطالبة، وزيادة الطاقة الاستيعابية إلى أكثر من (802,626) طالباً وطالبة، وارتفاع عدد الجامعات الحكومية إلى (24) جامعة، وما يقرب من (20) جامعة وكلية أهلية لحدوث طفرة، وزيادة (150) مليار ريال من النفقات المعتمدة بالميزانية للعام المالي 1435/1431هـ، ولمنافسة النماذج المتجددة للمؤسسات التعليمية لمواجهة التحديات المتلاحقة، والحاجة إلى المنافسة الشديدة بين المؤسسات التعليمية المحلية والدولية والحصول على مراكز متقدمة بينها وذلك من خلال العمل على الاعتماد واستخدام النماذج الاستراتيجية المختلفة التي تسهم في الحصول على الاعتماد [11]، وضرورة الارتقاء بجودتها من خلال الاهتمام الدائم والمتواصل بقضية الجودة

دورات تدريبية للإداريين في عدة مجالات منها؛ مهارات العلاقات الإنسانية، وفن التعامل مع الآخرين، وعمل أدلة إرشادية تتعلق بأصول التعامل مع أعضاء هيئة التدريس والإداريين بالجامعة [3].

كما أشارت دراسة "الرافعي" إلى أن مستوى الدافع المعرفي والتحصيلي بأبعاده المختلفة لدى طالبات الدراسات العليا بجامعة الملك خالد كانت متوسطة، وأوصت الدراسة بأهمية العمل على زيادة الدافع المعرفي لدى الطالبات من خلال إشراك الطالبات في المحاضرات وتشكيل مجموعات عمل لإعداد التقارير والبحوث أثناء الدراسة، وحثهم على القراءة والاطلاع [20].

في حين أشارت دراسة "البحيري" إلى حاجة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك خالد إلى عقد العديد من البرامج في مجال التعلم الإلكتروني وعمل الخطط الاستراتيجية للكليات والأقسام الأكاديمية [7]، كما أشارت دراسة "موسى" إلى تدني نتائج الطلاب بكلية التربية جامعة الملك خالد والتي تعد من مؤشرات جودة العملية التعليمية، ووجود نقص لدى بعض أعضاء هيئة التدريس بالكلية في الخبرة العملية، وقلة الدورات التدريبية في مجال الإعداد المهني في تقييم الطلاب، وأوصت الدراسة بأهمية الاستمرار في تقييم جميع عناصر العملية التعليمية ووضع خطط استراتيجية، وعقد ورش علمية تتناول نتائج الطلاب بكلية التربية، وعقد لقاءات مع الطلاب وعمادة الكلية وأعضاء هيئة التدريس، وبحث الثقة في نفوس الطلاب وحثهم على الإنجاز [16].

كما أكدت دراسة "عبد العزيز ومحمد" على وجود العديد من المعوقات التي تواجه التعلم الإلكتروني بكلية التربية للبنات بأبها جامعة الملك خالد منها، ضعف الاهتمام بتوضيح أهدافه للطالبات، وضعف العناية بتصميم المحتوى التعليمي والمحتوى التعليمي، الإلكتروني بصورة شيقة تساعد في تحفيز الطالبات، وأن التفاعل فيه لا يتم بشكل منتظم مع الأساتذة، وأن الأنشطة الطلابية الإلكترونية لا تضيف خبرات جديدة للطالبات غير الموجودة في الكتاب المقرر، وأن الاختبارات الإلكترونية ليست

المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد كانت بدرجة متوسطة، وضعيفة في بعض السلوكيات التطوعية، وشعور أعضاء هيئة التدريس بوجود تدني في جوانب الاهتمام بهم وتقديرهم ومراعاة الجهود التي يبذلونها، وتدني دعم القيادات الأكاديمية للسلوكيات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، والأداء المتميز من أعضاء هيئة التدريس، وأن نظم تقييم الأداء غير دقيقة ولا تعكس القدرات الحقيقية لعضو هيئة التدريس [23].

كما أشارت دراسة "خليل" إلى وجود مجموعة من العوامل التي تؤثر على العملية التعليمية بجامعة الملك خالد منها صعوبة فهم واستيعاب بعض المقررات الدراسية، وضعف التناسب بين مجمل المادة العلمية وقدرة الطالب، وضعف التناسب بين محتوى الاختبار والوقت المخصص له، وقلة اللقاءات الدورية بالطلاب لتعريفهم باللائحة المنظمة للدراسة بالجامعة، وضعف قيام الإرشاد العلمي بحل المشكلات التعليمية للطلاب [15].

كما أكدت دراسة "أبو راسين" على أن مستوى الحياة لدى طلاب الدبلوم العام بكلية التربية جامعة الملك خالد في أبعاد جودة الحياة التي شملت الصحة الجسمية والنفسية، والتوافق، والتفاؤل بالمستقبل، والسعادة، والرضا عن الحياة، والتعليم والدراسة، والحياة الأسرية والاجتماعية، والعواطف والوجدان، وشغل الوقت وإدارته، وأن جودة هذه الأبعاد يعتبر مؤشراً لجودة الحياة العامة للفرد كانت متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام ببحوث جودة الحياة بجامعة الملك خالد [4].

كما أكدت دراسة "أبو راسين" على أهمية تبني خطة استراتيجية للإرشاد النفسي تطبق من خلال عمادة شؤون الطلاب بالجامعة بالتعاون مع المرشدين النفسيين لتصميم برامج ودورات تدريبية في الإرشاد النفسي الوقائي، وتصميم برامج أكاديمية تتناسب وسوق العمل، وتسهم في وضع الطالب التعليمي والاقتصادي لطلاب جامعة الملك خالد بالأقسام الأكاديمية، وتعمل الجامعة على تفعيل التواصل بين الطالب والنظام الإداري من خلال عقد

بديلة عن الاختبارات التقليدية، وغالباً ما تكون موضوعية ولا تقيس قدرة الطالبات على الشرح والتحليل [40].

كما توجد العديد من المشكلات التي تواجه الجامعات الحكومية منها: عدم كفاية التمويل، ونقص أعضاء هيئة التدريس المختصين، والمناهج الدراسية، وضعف وجود قاعدة بحثية، والافتقار إلى دعم الخدمات الطلابية، وضعف جودة الجامعات، كل هذا جعل التخطيط الاستراتيجي، ومؤشرات الأداء، والمراجعة الأكاديمية، البرنامج الرئيس لإصلاحها في أي بلد من البلدان المتقدمة والنامية [68].

ومن ثم تحتاج الجامعات الحكومية في ظل الأزمة المالية العالمية ونقص تمويل الجامعات الحكومية استخدام التخطيط الاستراتيجي ونماذجه، وبرامج جديدة في إدارتها، وتغير أدوار القيادات والممارسات والاتصالات الإدارية وأساليب العمليات المؤسسية، وتنوع المشاريع الأكاديمية بهدف تحقيق التنافسية للجامعة بين الجامعات العالمية والمحلية [70].

حيث أكدت دراسة "Kunle" على أن المشكلة الأساسية لدى المؤسسات الجامعية عدم وجود نماذج واضحة لخارطة المستقبل ودور كل وحدة من وحدات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية، والتي تعد من القضايا المهمة في تطوير هذه المؤسسات، وأن العمليات التخطيطية تعد من العناصر الرئيسية في الربط بين إدارة الموارد البشرية والممارسات الإدارية والتنظيمية وتأثيرها على أداء المؤسسة الحالي والمستقبلي [74].

ومن ثم يسهم التخطيط الاستراتيجي في تطوير الجامعات؛ حيث يعد مدخلاً مهماً لتطويرها، وأصبح استخدامه في التطوير اتجاه يستخدم في جميع المؤسسات في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، كما أن استخدامه في عمل خطة استراتيجية لكلية التربية بجامعة الملك خالد يتماشى مع اهتمامات وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية بأهمية حصول مؤسسات التعليم العالي على الاعتماد، كما يسهم في وضع صورة تسهم في تطوير كلية التربية في ضوء الخطة الاستراتيجية لجامعة الملك خالد، والهيئة العامة للاعتماد والجودة

في المملكة العربية السعودية.

أ. أسئلة الدراسة

في ضوء ما سبق يمكن صياغة أسئلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

1. ما التخطيط الاستراتيجي وأهميته وخصائصه؟
2. ما الأسس النظرية التي يقوم عليها التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي؟
3. ما نماذج التخطيط الاستراتيجي التي يمكن استخدامها في إعداد الخطة الاستراتيجية لكلية التربية بجامعة الملك خالد؟
4. ما الخطة الاستراتيجية المقترحة لكلية التربية بجامعة الملك خالد في ضوء استخدام نماذج التخطيط الاستراتيجي؟

ب. أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته وخصائصه، وتعرف نماذجه، وإعداد الخطة الاستراتيجية المقترحة لكلية التربية بجامعة الملك خالد.

- الاستفادة من نماذج التخطيط الاستراتيجي في وضع خطة استراتيجية مقترحة لكلية التربية جامعة الملك خالد.

- وضع خطة استراتيجية مقترحة يضعها الباحثان امام المسؤولين عن الكلية للاستفادة منها في تطوير الكلية مستقبلاً.

ج. أهمية الدراسة

ترجع أهمية الدراسة إلى:

- إن استخدام التخطيط الاستراتيجي في إعداد الخطط الاستراتيجية يسهم بشكل جيد في تطوير الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي، ومن ثم محاولة تحقيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي.

- مساعدة المسؤولين في جامعة الملك خالد في اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة في تقديم جميع وسائل الدعم المناسب للمسؤولين عن إدارة كلية التربية، بما يساعدهم في الاستفادة من مواردها المتاحة أقصى استفادة ممكنة.

- اهتمام المملكة العربية السعودية بتطوير الأداء في مؤسسات

وتعرف الاستراتيجية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها مجموعة من العمليات والخطوات التي يمكن الاستفادة منها في الوصول إلى وضع مستقبلي أفضل لكلية التربية جامعة الملك خالد من خلال استخدام نماذج التخطيط الاستراتيجي في دراسة بيئة الكلية الداخلية والخارجية بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية لها.

2. التخطيط الاستراتيجي:

يعرف بأنه عملية اتخاذ قرارات مستمرة ترتبط بطبيعة المؤسسة، وفي الوقت ذاته يعبر عن الخطوات الإجرائية المقصودة لتحقيق أهداف الاستراتيجية، ويوجه الأنشطة التنظيمية، ويخصص الموارد، ويتسم بأنه تخطيط طويل المدى وهدفه تحويل الأهداف التنظيمية إلى واقع خلال المدة المحددة [33]، ويعرف بأنه العملية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات التي يقصد بها توجيه سلوك بعيد المدى للمؤسسة، وتحديد مدى زمني لوجود سلسلة من الخطوات واتباع منهجية علمية محددة [42].

ويعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه جميع العمليات التي يتم من خلالها اتخاذ مجموعة من القرارات التي تهدف إلى دراسة جميع العوامل التي تؤثر في المؤسسة وتحديد الخطوات والمنهجيات العلمية التي تستخدم في الانتقال من الوضع الحالي للمؤسسة إلى الوضع المستقبلي بعد دراسة بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.

هـ. حدود الدراسة

تقتصر الدراسة الحالية على استخدام نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي "فيفر"، Pfeiffer ونموذج التحليل الرباعي (SWAT) في وضع الخطة الاستراتيجية المقترحة لكلية التربية بجامعة الملك خالد.

3. الإطار النظري والدراسات السابقة

أسفرت الدراسة المسحية التي قام بها الباحثان حول الدراسات السابقة، العربية منها والأجنبية، التي عنت بموضوع الدراسة الراهنة عن مجموعة من الدراسات ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة، وهي دراسات تناولت التخطيط الاستراتيجي في التعليم

التعليم الجامعي واستخدام الأساليب الحديثة التي قد تسهم في تحقيق أهداف الجامعات السعودية ومنها التخطيط الاستراتيجي ونماذجه.

- التخطيط الاستراتيجي عملية متتالية من صنع القرارات واتخاذها المبنية على تقييم مستمر للعوامل الداخلية والخارجية، وتعرف العاملين في المؤسسة بما لديهم من مهارات تساعد على تنفيذ هذه القرارات وقياس تقويم أدائهم بصورة مستمرة، ومن ثم يسهم في تحقيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي لتلك المؤسسة.

- حاجة مؤسسات التعليم الجامعي عند التقدم للحصول على الجودة والاعتماد إلى تقديم خطة استراتيجية متكاملة تشمل جميع الإجراءات الحالية والمستقبلية بهدف تطوير جودة الأداء بمؤسسات التعليم الجامعي.

د. مصطلحات الدراسة

1. الاستراتيجية:

تعرف الاستراتيجية بأنها رسم الاتجاه المستقبلي وبيان غاياتها على المدى البعيد واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتنفيذ الخطة ومتابعتها وتقييمها [8]، وتعرف صياغة الاستراتيجية بأنها العملية التي تُعني بإيضاح وتمهيد الطريق الذي تعتقد المؤسسة أنه سيقودها لتحقيق غاياتها، ومن ثم ترسم رسالتها وتحدد وتوجه جهودها لتحليل العوامل والمتغيرات البيئية والداخلية بما يسهم في إنتاج الفرص وتعرف المخاطر وتحديد عناصر القوة والضعف، واختيار البديل الاستراتيجي المناسب بعد استقراء الاستراتيجيات البديلة والمناسبة [57].

ويمكن القول أن الاستراتيجية ليست مرادفاً للخطة طويلة الأجل ولكنها تتكون من محاولات ومجهودات المؤسسة للوصول إلى وضع مستقبلي أفضل من خلال تطوير المؤسسة وتغيير وضعها كلما تطلبت الظروف ذلك، وعلى الرغم من أنه قد تم تخطيط التحركات الاستراتيجية للمؤسسة إلا أن هذه التحركات من المحتمل تغييرها [86].

متطلبات سابقة للاعتماد المدرسي الأكاديمي كشفت عنها تقصي مشكلة الدراسة باستخدام نموذج كوفمان في تحليل الفجوة لواقع عناصر المدرسة، وأوصت الدراسة بالاستفادة من تطبيقات نموذج كوفمان في إجراءات تحليل واقع المدرسة، والعمل على الاستفادة من نماذج التخطيط الاستراتيجي في تحليل بيئة المؤسسات التعليمية، والعمل على إنشاء هيئة وطنية للاعتماد الأكاديمي في التعليم العام بما يتماشى مع المعايير الدولية [5].

كما هدفت دراسة عبدالمالك "Abdul Malik" استخدام نماذج التخطيط الاستراتيجي في وضع برنامج لمكافحة الفقر بكلية إدارة الأعمال في المملكة العربية السعودية، وكيفية تطبيق نماذجه مثل تحليل SWAT، وتحليل المحفظة، وتحليل عوامل النجاح الحرجة، وتحليل منحى الخبرة، وتحليل أصحاب المصلحة، وتحليل سلسلة القيمة، والقياس، وأسفرت عن وضع نموذج مقترح من خلال دمج برنامج مكافحة الجوع وتكون النموذج من عدد من المراحل بداية من مرحلة تكوين فريق للتخطيط الاستراتيجي، ووضع لجنة التخطيط الاستراتيجي من عميد، مساعد العميد لشؤون الجودة والتنمية، واستشاري أول، والأساتذة ورؤساء الأقسام الأكاديمية وممثل الطلاب، والمرحلة الثانية تكوين لجنة المراجعة الداخلية والخارجية من خلال مسح أجراه على مجموعة من المعلمين والموظفين والطلاب، ومجلس المستشارين من الخريجين وتم تطبيق نموذج التحليل الرباعي SWOT لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات [66].

وتناولت دراسة لايبخ " واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية بالعراق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (213) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وأسفرت عن أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية كان بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بدعم وتشجيع كليات التربية الرياضية على استخدام مفاهيم التخطيط الاستراتيجي، ورصد وإعداد ميزانيات المالية اللازمة لتنفيذ عمليات التخطيط الاستراتيجي بها [52].

الجامعي، وسيتم عرضها وفق ترتيب زمني من الأحدث للأقدم، على النحو التالي:

تناولت دراسة "رمضان" مشكلات التخطيط الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة بلغت (300) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي، وأسفرت الدراسة عن وجود مشكلات تتعلق بالبيئة الداخلية منها: قلة الحوافز المادية، وصعوبة تحليل البيئة الخارجية للجامعة، وغموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي للإداريين، وضعف إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية التخطيط الاستراتيجي، وقلة تدريب القائمين على متابعة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية [21].

وتناولت دراسة "سعيد وإسماعيل" معوقات التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة الخرطوم في وظائف التعليم الجامعي الثالث (التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات حيث طبقت على عينة بلغت (25) فرداً من عميد الكلية والوكلاء، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، وأسفرت الدراسة عن وجود بعض المعوقات التي واجهت تطبيق التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية منها: غياب جهة تشرف عليه بالكلية، وضعف دعم الجامعة لمشاركة أعضاء هيئة التدريس بالكلية في المؤتمرات الخارجية، وغياب وحدة تهتم بتطوير دور الكلية في خدمة المجتمع، وأوصت الدراسة بضرورة إقامة دورات تدريبية لإدارة الكلية ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بالكلية في التخطيط الاستراتيجي وكيفية تطبيقه بالكلية، والعمل على تصميم خطة استراتيجية لخمس سنوات في وظائف التعليم الجامعي الثالث بكلية التربية، والعمل على توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بالكلية [24].

وحاولت دراسة "أبو كريم" استخدام نموذج كوفمان (O.E.M) في تحليل واقع المدرسة في التخطيط الاستراتيجي للحصول على الاعتماد المدرسي في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأسفرت الدراسة عن وجود

في المؤسسات غير الهادفة للربح بهدف تحسين ورفع كفاءتها في المستقبل بجامعة عين شمس، ورفع مستوى الخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعات المصرية لتلبية احتياجات سوق العمل المحلي والإقليمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستمارة استقصاء المعلومات طبقت على (17) كلية، وبلغ عددها (33) استمارة طبقت على مديري الإدارات بهذه الكليات، وأسفرت الدراسة عن وجود علاقة طردية بين قياس الأداء وتحسين جودة الأداء في مؤسسات التعليم الجامعي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة، وأوصت الدراسة باتخاذ الجامعة الإجراءات المناسبة لرفع جودة ومهارة الخريجين، وقيامها بعمل نظام لتسويق البحوث الجامعية القابلة للتطبيق في المصانع والشركات المحلية والعالمية [39].

وهدف دراسة "دودين" تعرف درجة ممارسة بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة، وتكونت عينة الدراسة من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة حيث بلغت (262) إدارياً موزعة على (17) جامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأسفرت عن أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كان بدرجة متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التطبيق، وأوصت الدراسة بأهمية التوسع في استخدام نماذج التخطيط الاستراتيجي وأدواته الحديثة في التعليم الجامعي، ومحاولة العمل على تذليل المعوقات التي تعوق تطبيق أدوات التخطيط الاستراتيجي الحديثة في الجامعات الأردنية الخاصة [19].

وحاولت دراسة "الحري" تعرف متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، والوقوف على الأسس النظرية وفلسفة وأدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة التي طبقت على (24) جامعة من الجامعات السعودية الحكومية، وأسفرت الدراسة عن نموذج مقترح لتطوير مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية

وتناولت دراسة "كريستوفر Christopher" تحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتمكين القادة لأعضاء هيئة التدريس والموظفين، وتعرف تصورات رؤسائهم في وضع خطط استراتيجية طويلة الأجل في جامعة إنديانا ويسليان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تصميم أداة للبحث طبقت على عينة عشوائية من خلال الشبكة الإلكترونية بلغت (411) موظفاً، و(256) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وأسفرت الدراسة عن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتمكين القادة والموظفين في جامعة إنديانا ويسليان كانت إيجابية، وأنها تعمل على تمكين القادة وتهيئة الظروف لأعضاء هيئة التدريس والموظفين للاستفادة من طاقتهم وزيادة مشاركتهم في وضع الخطط الاستراتيجية للجامعة، وأن قادة الجامعة يسهمون بشكل كبير في المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية طويلة المدى من خلال دراسة المجالات التي يجب التركيز عليها في بيئة الجامعة الداخلية والخارجية [67].

وتناولت دراسة "الكثم، ويدرانه" معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وطبقت على عينة من (143) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية جامعة أم القرى، وأسفرت عن وجود معوقات مثل: الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة، وقلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية التخطيط الاستراتيجي، ونقص الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية بالجامعة، وصعوبة تحليل البيئة الخارجية للجامعة، والمركزية في صناعة القرار بالجامعة، وأوصت الدراسة بأهمية اعتماد معايير التميز والكفاءة في اختيار القادة الأكاديميين في الجامعة، وعقد دورات تدريبية متقدمة للقادة الأكاديميين في الجامعة حول التخطيط الاستراتيجي، ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية التخطيط الاستراتيجي [51].

وحاولت دراسة "عبد الرحمن" استخدام نموذج (SWAT) والجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن في تقييم وقياس الأداء

والإجراءات، كما ظهر في العديد من المواقف الحياتية لسيرة النبي صلى الله عليه وسلم منها: تحديد الأهداف وترتيب الأولويات، والتفكير والاعتبار، والبحث عن الوسائل المشروعة [45].

وحاولت دراسة "وهبة" استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي لتطوير مدارس مرحلة التعليم الأساس وعلاج مشكلاتها بمحافظة سوهاج، وتحديد أهمية التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم، ومبررات استخدامه، وملامحه وطبيعته، وخصائصه، ومقوماته، ومنهجية استخدامه، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب التحليل الرباعي، وتمثلت عينة الدراسة (340) فرداً من مديريين ووكلاء، وأولياء الأمور، ومسؤولين بمديرية التربية والتعليم والإدارات التعليمية، وأسفرت الدراسة عن صياغة خطة استراتيجية مقترحة لتطوير مدارس مرحلة التعليم الأساس وعلاج مشكلاتها في محافظة سوهاج [64].

وهدفت دراسة "الحبشي" تعرف أثر العوامل الاقتصادية على التخطيط الاستراتيجي للدخل المالي لمرحلة التعاقد وعلاقته بالرضا عن الحياة لعينة من الأسر المصرية، وأسفرت الدراسة عن أن ما يقرب من نصف أفراد العينة من المتقاعدين أوضحوا أنهم لو أتاحت لهم الفرصة مرة أخرى للإعداد للتقاعد في سن مبكرة، ولخفض المصروفات بصورة أكبر قبل التقاعد، وأوصت الدراسة بضرورة عمل دورات إرشادية لتوعية المواطنين في المؤسسات المختلفة على استخدام التخطيط الاستراتيجي للدخل المالي لمرحلة التعاقد بما يجنبهم المشاكل الاقتصادية من خلال إدارة موارد الأسرة بشكل استراتيجي [10].

وحاولت دراسة "الطائي وكرماشة" تعرف دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظومة، وتحديد طبيعة الأدوار التي يتبناها التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة، وتحديد العلاقة بين استخدامه والميزة التنافسية للمؤسسة، وأسفرت الدراسة عن أن التخطيط الاستراتيجي يعد من الأساليب المهمة التي يجب على المؤسسة التي ترغب في المنافسة والبقاء أن تتجزها، وأن التحليل البيئي مرحلة مهمة من مراحلها التي يجب

السعودية في ضوء إدارة الجودة الشاملة [11].

وأكدت دراسة "فرحة" على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين التعليم العام بمصر، وذلك من خلال تحديد طبيعة العلاقة بين استخدام التخطيط الاستراتيجي وتحسين التعليم العام، وكذلك المعوقات التي تؤثر على تحسين التعليم العام، ومتطلبات تحسينه، وأسفرت الدراسة عن وجود علاقة طردية شديدة الدلالة بين استخدام التخطيط الاستراتيجي وتحسين نوعية خريجي المدارس، وإجراء التطوير اللازم للمقررات، والارتقاء بمستوى العملية التعليمية، وتوفير الإمكانيات والوسائل اللازمة، ومراعاة مواصفات الجودة المحلية والتعليمية [46].

وتناولت دراسة "مريدث وفرد (Meredith & Fred)

عملية التخطيط للمكتبات الجامعية في جامعة تكساس في أوستن وعلاقتها بتوفير خدمات عالية الجودة ودعم الاحتياجات التعليمية للمؤسسات في ظل تقلص الميزانيات، واستخدمت الدراسة في تحليل البيانات المستمرة في عملية التخطيط الاستراتيجي بطاقة الأداء المتوازن بهدف تقييم الأداء وتم دمجها في كل من مرحلتي التخطيط وتقييم تطوير استراتيجيتها، وتوظيف أنشطة التقييم المستمر، وأسفرت الدراسة عن التزام المكتبات بالتخطيط كعملية للتحسين في المؤسسة من أجل توفير التوجه الاستراتيجي، وتحسين قدرات الموظفين، وتمكين المساءلة، وأن عملية التخطيط تتطلب استثمارات كبيرة في الوقت والجهد، وأنها خطوة حاسمة نحو ضمان جودة المكتبات في المستقبل [78].

وهدفت دراسة "فرج" تعرف مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومميزاته، ومبررات حاجة النظم التعليمية له، وتحديد عناصره والمكونات الأساسية له في القرآن والسنة، وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي ظهر في القرآن والسنة، ففي القرآن الكريم أشارت العديد من الآيات الكثيرة له والتي أشارت جميعها إلى الرؤية البعيدة الواضحة، ومهارات التخطيط الاستراتيجي القائم على الاستجابة للفرص والمخاطر، والمشاركة بين السلطة والمرؤوسين في تنفيذ الخطة، والتحديد الدقيق للتصرفات

مصر [35].

وهدف دراسة لاري "LARRY" تعرف ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية عن بعد، وخطوات وضع الخطة الاستراتيجية لتقييم أداء تلك المكتبات، وتحديد مكوناتها، وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يعد أداة أساسية في تقدير نتائجها، والأساس لتنظيم أي خطط مستقبلية لأي مؤسسة، وأن أساليب التقييم الاستراتيجية تركز على نتائج تقييم مكونات وأنشطة المكتبة الحالية، وأنه يركز على تقييم الأداء في المقام الأول وعلى فعالية النتائج (وخاصة في المكتبات الأكاديمية) والكفاءة العامة، ونتائج التقييم، وتقييم التخطيط للتعليم عن بعد، وأن المكتبات تميل إلى استخدام عمليات التقييم أقل تعقيداً [75].

وتناولت دراسة "قريشي" دراسة لواقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة الطائف في ضوء تحليل (SWAT) ومقترحات علاجية لجوانب الضعف، وأشكال ومضامين ممارسة إدارة جامعة الطائف لعمليات التخطيط الاستراتيجي، وتعرف جوانب القوة والضعف في الخطة الاستراتيجية، واقترح مجموعة من الصيغ المناسبة لعلاج جوانب الضعف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة التي تم توزيعها على (65) عضواً من أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام، وأسفرت الدراسة عن وجود اتفاق بين أفراد عينة البحث حول أهمية التخطيط الاستراتيجي، وأن المسؤولين عن إدارة الجامعة يمارسون عملية التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بأهمية تعزيز اتجاهات العاملين نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إعداد الخطة الاستراتيجية وأهمية مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إعدادها، والعمل على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي ونماذجها المختلفة في التعليم الجامعي [48].

وتناولت دراسة "سليمان" دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الإبداع في جامعة الموصل بالعراق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت استبانة طبقت على عينة بلغت (250) من العمداء ورؤساء الأقسام العلمية، وأسفرت الدراسة

على المؤسسات الاهتمام به واعتماد الدقة في التعامل مع المعلومات البيئية، وأن الميزة التنافسية تتحقق من خلال تضامن جهود المنظمة والتنسيق والتكامل بين أنشطة المؤسسة [36].

وهدف دراسة "الفليت" تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي للتعليم الإلكتروني في التعليم الجامعي في قطاع غزة، وذلك من خلال تعرف مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للتعليم لدى المشرفين الأكاديميين، ومدى الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأسفرت الدراسة عن أن المشرفين الأكاديميين لديهم وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للتعليم الإلكتروني [47].

وهدف دراسة مرشدي "Morshidi" تعرف الاتجاهات للتخطيط الاستراتيجي ودوره في استقلال الجامعة في ماليزيا، وكذلك تعرف مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي لعام 2020م في ماليزيا، والعمل على تفعيلها، وزيادة الحكم الذاتي للجامعات الماليزية، ومدى استجابة ماليزيا للتعامل مع القضايا المستجدة في مجال إدارة التعليم العالي والتعدلات التي أدخلت على قانون الجامعات لإعداد تلك الخطة الاستراتيجية، وأسفرت الدراسة عن أن الاستقلال الذاتي للجامعات الماليزية يصعب اعتماده في ظل المناخ السياسي والاقتصادي الحالي، وأن الجامعات الحكومية لا تزال تعتمد اعتماداً كبيراً على الموارد العامة للدولة في تمويلها، وإذا أرادت الجامعات الحكومية الماليزية تحقيق الاستقلالية المالية فأنها بحاجة ماسة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، وذلك لدراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعات للاستفادة منها في وضع الخطة الاستراتيجية [81].

وهدف دراسة "ضحاي والمليجي" تعرف أهداف التعليم الجامعي في مصر، وتحديد أسس ومبادئ وخطوات ومراحل، ومتطلبات تحقيق جودته باستخدام التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، وواقع التخطيط الاستراتيجي بالتعليم الجامعي في مصر وأسفرت الدراسة عن وضع تصور مقترح لتطوير إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي في

حول إصلاح التعليم الجامعي والمتغيرات المؤثرة فيه، وأسفرت الدراسة عن وجود متغيرات لعمليات التخطيط الاستراتيجي مثل: تنفيذ الاستراتيجية، ونتائج التخطيط، ونوع القرارات واتخاذها، ومستوى دعم الدولة لعمليات الإصلاح، كما أن حاجة التعليم العالي للتخطيط الاستراتيجي كبيرة بسبب قيود شديدة على الموارد في المكونات الخارجية من الدولة والمقاطعات والحكومات الوطنية، والظروف البيئية، وأن التخطيط الاستراتيجي الناجح يعتمد على مشاركة جميع التنظيمات الإدارية بالجامعات، وتأييد واسع النطاق من الإداريين، وأعضاء هيئة التدريس [72].

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات التي توافرت للباحثين، ينضح ما يلي:

- أظهرت تلك الدراسات أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية مما أدى إلى حرص تلك المؤسسات على تطبيقه؛ حيث يناسب هذا الأسلوب التعامل مع الأوضاع المتغيرة داخلها وخارجها.

- تميزه بالعديد من المزايا التي تجعل التخطيط الاستراتيجي أكثر ملاءمة من الأساليب التقليدية التي لا تتفق والحقيقة الديناميكية للنظام التعليمي عموماً والتعليم الجامعي خاصة.

- أن بعض الدراسات العربية ركزت على توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وعملياته ومبررات الأخذ به ومتطلبات وإجراءات تطبيقه والمشكلات التي تحول دون ذلك، إلا أن ذلك لم يخرج عن نطاق البحث النظري الذي اهتم بمجال التربية عموماً، في حين تركز الدراسة الحالية على استخدام نماجه المختلفة بشكل تطبيقي في إعداد خطة استراتيجية لكلية التربية بجامعة الملك خالد.

- تختلف الدراسة الحالية عن جميع الدراسات العربية والأجنبية في كونها دراسة تطبيقية في جانب منها، في حين كانت تلك الدراسات ذات طابع نظري يستهدف التأصيل للتخطيط

عن وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية بين التخطيط الاستراتيجي والإبداع الإداري، ووجود اتفاق واضح لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الإبداع، وأوصت الدراسة بتزويد العمداء بأفراد يمتلكون قدرات ومهارات التخطيط الاستراتيجي [26].

وهدفت دراسة "شرف وأخران" تعرف ماهية التخطيط الاستراتيجي، وأهميته في تطوير التعلم العالي ومعوقات تطبيقه في جامعة تشرين بالجمهورية العربية السورية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات حيث طبقت على عينة بلغت (80) عاملاً إدارياً من العاملين في جامعة تشرين، وأسفرت الدراسة عن وجود معوقات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي منها: وجود غموض بالمفاهيم المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي، وصعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الخارجية على الأنشطة الجامعية المخطط لها في المستقبل، وضعف اهتمام إدارة الجامعة بدورات التخطيط الاستراتيجي، وضعف تقبل أعضاء الهيئة التدريسية للتطوير باستخدام التخطيط الاستراتيجي [31].

كما هدفت دراسة مايكل و جاري و دايفد "Michael, Gary & David" تعرف العلاقة بين عمليات التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار في التعليم العالي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بلغت (114) عضواً ببعض الجامعات الأمريكية، وأسفرت الدراسة عن أن وجود البيانات والمعلومات عن جميع مدخلات التعليم العالي من أعضاء هيئة التدريس والموظفين، والقرارات، وأعداد الطلاب، والميزانية، والجهات المستفيدة من التعليم العالي، تلعب دوراً مهماً في صنع القرار واتخاذ مؤسسات التعليم العالي مثل قرارات الميزانيات، وقبول الطلاب، وتحديد أساليب جمع البيانات وتحليلها في الجامعات [79].

وتناولت دراسة جون و وليام "John & William" أوجه الشبه والاختلاف في وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس والمسؤولين حيال التخطيط الاستراتيجي في جامعة كنتاكي بالولايات المتحدة

المجتمع وخاصة في المجتمعات التي تسمح بالمشاركة في وضع رؤية طويلة الأجل وأولويات التطوير لمؤسسات المجتمع [71].

2. مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي شكل من أشكال التخطيط تتصور به المؤسسة مستقبلها وتتخذ في سبيل ذلك بعض الإجراءات والعمليات الضرورية لبلوغ ذلك المستقبل، وتوفر هذه الرؤية المستقبلية لحالة المؤسسة كلاً من الاتجاه الذي يجب أن تتحرك فيه والطاقة المطلوبة لبدء ذلك التحرك [17]، ويعد التخطيط الاستراتيجي أحد الأدوات الإدارية التي تسهل إنجاز الأهداف المحددة مسبقاً خلال الأفعال المحددة، وتتضمن هذه العملية وضع الرؤية التي توضح إلى أين تريد أن تذهب المؤسسة، مع عمل خطة يوضح فيها كيفية التنفيذ من أجل تحقيق هذه الخطة، حيث يمثل التخطيط الاستراتيجي نظرة نظامية للأمام من أجل تحقيق النتائج ذات المغزى والقابلة للقياس وملموسة، كما أن التخطيط الاستراتيجي يمثل عملية طويلة المدى موجّهة نحو المستقبل تتميز بالتقييم المستمر، واتخاذ قرارات يُخطط فيها طريق واضح يربط الحاضر بالمستقبل [62].

فالتخطيط الاستراتيجي يربط بين ثلاثة أنواع رئيسية من الخطط هي الخطط الاستراتيجية، والبرامج متوسطة الأجل، والميزانيات قصيرة الأجل مع الخطط التشغيلية، ومن خلال هذا الربط يتم ترجمة استراتيجيات الإدارة العليا إلى قرارات حالية [55]، ويعرف في مجال التعليم بأنه منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبل لنظام تعليمي ديناميكي مفتوح، ويختار الوسائل والعميات اللازمة، ورصد جوانب القوة والضعف والتحديات والفرص المتاحة والممكنة وتحليلها وتفسيرها ووضع مجموعة من البدائل والخيارات لتحقيق هذا المستقبل [63].

ومن ثم يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية نظامية توافق من خلالها إحدى المؤسسات - ويلتزم بذلك الشركاء الرئيسيون في المؤسسة - على الأولويات التي تعتبر ضرورية لتحقيق هدفها، وفي نفس الوقت تستجيب للبيئة

الاستراتيجي كمدخل للتخطيط الاستراتيجي.

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات العربية والأجنبية كلها في تناول التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي، غير أن وجه الاختلاف يكمن في الحدود الجغرافية لكل منها، وكذلك المتغيرات النوعية الخاصة بكل دراسة على حدة.

- أفاد الباحثان من اطلاعهما على تلك الدراسات التي توافرت لديهما في التأصيل النظري للدراسة الحالية؛ حيث تعرفا من خلالها على مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وكذلك مزاياه وخصائصه التي تجعله أكثر ملاءمة من مداخل التخطيط التقليدية، وأفادا من تلك الدراسات في تعرف كيفية تطبيق نماذج التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي، الأمر الذي يسرّ تنفيذ الدراسة وتحقيق الأهداف المرجوة من إجرائها. تتناول الدراسة في جانبها النظري عدداً من النقاط التي تتعلق بموضوع الدراسة وذلك على النحو التالي:

أولاً: التخطيط الاستراتيجي:

1. نشأة وتطور التخطيط الاستراتيجي:

نشأ التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال في عام 1950م أو خلال الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين الميلادي، وأصبح شائعاً جداً وواسع الانتشار والاستخدام خلال الفترة بين منتصف الستينيات ومنتصف السبعينات من القرن العشرين الميلادي؛ حيث بدأ الناس يعتقدون أنه الحل لكل المشكلات الأمر الذي أدى إلى أن يتقل كاهل المؤسسة الأمريكية بالتخطيط الاستراتيجي [2].

ومن الدواعي التي أدت إلى انتشار التخطيط الاستراتيجي في جميع المؤسسات العامة والتعليمية زيادة الاهتمام بالديمقراطية التشاركية، وتوفير البنية التحتية المستدامة للتنمية في البلاد، وإعداد الخطط الاستراتيجية لجميع مؤسسات المجتمع، وإنشاء عدد من التحولات التاريخية في بيئة السياسات الداعمة للتنمية والخطط الاستراتيجية للمجتمع، ونمو الديمقراطية التشاركية، وزيادة مشاركة المواطنين في صنع السياسات التعليمية، وتنوع أشكال المعرفة، وإشراك حقيقي من الأفراد مع

البيئة، وتأسيس سياسة لتنسيق العمل والاستفادة من جهود جميع القطاعات [62].

كما يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إتاحة الفرصة لجميع العاملين في المؤسسة بالمشاركة في وضع السياسات الخاصة بالخطط الاستراتيجية وطرح جميع الأفكار الإبداعية والأدلة الرئيسة التي تعمل على مساعدة المخططين في وضع البنية التحتية لعمليات التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة والعمل على تنفيذها بالتعاون مع الحكومات والسلطات المحلية المسؤولة عن تنفيذ الخطط الاستراتيجية للمؤسسة [91].

كما يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى وضع صورة مستقبلية للمؤسسة في ضوء تحليل العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر فيها ورصد أنشطتها ومواردها واستراتيجية البحوث والتنمية والفرص المتاحة لها في البيئة على المستوى المحلي والعالمية، وفي ضوء استراتيجية البيئة تحدد مهمة المؤسسة بشكل واضح، واستراتيجية العمل التي يجب اعتمادها [95].

كما يهدف التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية إلى تدعيم قدرة المؤسسة في التعامل مع المشكلات التربوية، والدراسة المستمرة للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات التعليمية، وتهيئة الظروف المناسبة لدراسة نقاط القوة والضعف في جميع عناصر العملية التعليمية، وتوفير البيانات والمعلومات أمام متخذي القرار لمواجهة المشكلات التربوية، وتوفير مجموعة من السياسات لمواجهة أي تغيرات غير مرغوبة مستقبلاً، وتوفير بدائل للطوارئ للمؤسسة، ووضع عدداً من سيناريوهات تحقق لها قدر من الاطمئنان والثقة للتعامل مع المشكلات، وتوفير بدائل معروفة للمؤسسة تستطيع من خلالها استرداد قوتها عند التعرض لتأثيرات سلبية [54].

وأخيراً، هناك مجموعة من الأهداف للتخطيط الاستراتيجي منها: التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المؤسسة، ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها، وتوفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة، وتوفير أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المؤسسة، وتحديد وتوفير متطلبات

المحيطة بها، وامتلاك الموارد وتخصيصها باتجاه تحقيق تلك الأولويات.

3. الأهداف:

يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن أن نجملها فيما يلي: زيادة التواصل والتفاعل بين المؤسسة والمجتمع، وتحسين عملية صناعة القرار وتطوير مناخ العمل، والإسراع بالنمو وتعظيم الفائدة، والرقابة على العمليات الجارية، والاهتمام بالممارسات المستمرة، ووضع القضايا الاستراتيجية في بؤرة اهتمام الإدارة العليا، وقدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة المتغيرة، وإيجاد قاعدة بيانات دقيقة أمام المسؤولين كي يتمكنوا من صنع قرارات رشيدة، وتوفير إطار مرجعي للميزانيات، والخطط الإجرائية قصيرة المدى، وتوفير التحليلات الموقفية، والمخاطر لبيان إمكانية المنظمة في ضوء جوانب القوة والضعف لها، وتصميم خريطة تبين الاتجاه الذي تسير فيه المنظمة وآلية تحقيق ذلك [17].

كما يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى صنع واتخاذ الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة، وتحديد كل من دور المشاركين والعاملين في عمليات التخطيط الاستراتيجي بها، وإجراءات التقييم المناسب الذي يركز على الأسس والقيم العامة بالمؤسسة، والعمل على إعادة توزيع الأدوار والموارد، والتفاعل البناء بين الأطراف الذين يصنعون القرارات من أجل المصلحة العامة [90].

كما يهدف تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات التعليمية إلى كسب الإدارة القدرة على صنع القرارات الصعبة واتخاذها، وتوفير قاعدة يمكن من خلالها ترتيب الأولويات بطريقة علمية لمواجهة القضايا الرئيسة الحالية والمستقبلية، ويجعل إدارة المؤسسة أكثر استجابة لاحتياجاتها، وجلب القضايا المركزة والجوهرية إلى صناع القرار للنقاش والمراجعة، والقيام المستمر بتحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية وربط الأولويات بالميزانية مما يضمن نظام مالي دقيق يستجيب لهذه الأولويات بهدف الوصول إلى أفضل استخدام واستثمار للموارد المتاحة في

المؤسسة وأهدافها، وترسم معالم الطريق أمامها، وتحدد التوجهات الاستراتيجية والخطوط العريضة لمسيرة تحقيق الأهداف الاستراتيجية لها في ضوء الإمكانيات المتاحة، ويمكن تعديلها اعتماداً على معرفة جديدة أو تغير الظروف المحيطة والتحديات القائمة على المستوى الداخلي والخارجي لتحقيق الأهداف المتوافقة مع رسالتها [63].

الخطوة الثانية: تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة وتحديد مهامه:

ويتم تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة وتحديد مهامه بحيث يشمل على إدارة المؤسسة ولجنة التسيير، واستشاري (يمكن أن يكون من خارج المؤسسة)، وأصحاب المصلحة المؤسسية، ويقوم الفريق بدراسة الوضع الراهن، وتطوير بدائل استراتيجية، وبناء مناخ داعم، وبناء شبكة تخطيط تفاعلي يشتمل على نظام معلومات، ونظام تخطيط، ونظام مراقبة يتعلق بالسوق [63].

الخطوة الثالثة: التحليل البيئي للمؤسسة الجامعية:

يعتبر التحليل البيئي من الخطوات المهمة من خطوات التخطيط الاستراتيجي؛ حيث تستطيع المؤسسات التعليمية من خلال هذا التحليل تحديد موقفيها وواقعها، وتعرف إمكاناتها المالية والبشرية، ويتم تحليل مؤشرات واقع المؤسسة مما يسهم في وضع خطة استراتيجية دقيقة للحصول على الجودة والاعتماد، ويتطلب التحليل البيئي مشاركة جميع العاملين في المؤسسة [38]، ويعرف بأنه عملية تهدف إلى تشخيص وتحليل وتقييم الأوضاع المحيطة بالمؤسسات، بهدف استخراج نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، كما يعرف بأنه عملية تهدف أساساً إلى رصد واقع المؤسسة ومساعدتها على تحديد مختلف البدائل التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها ورسالتها، أو هو عملية على قدر كبير من الأهمية لاستكشاف ووضع أهداف واقعية قابلة للتنفيذ والتأكيد على أن أفضل تحليل بيئي يركز على خمسة عوامل هي: العوامل الاقتصادية، والسياسية، والثقافية، والاجتماعية، والتكنولوجية [37]، وتتعدد الأساليب

تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم المؤسسة، والتأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصالح أعضاء المؤسسة، والتأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المؤسسة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل [57].

ثانياً: مراحل بناء خطة استراتيجية للمؤسسة الجامعية:

تمر عملية بناء خطة استراتيجية لمؤسسة جامعية بعدة خطوات رئيسية هي: اختيار رسالة المؤسسة والأهداف الرئيسية لها، وتحليل بيئة المنافسة الخارجية للمؤسسة لتحديد الفرص المتاحة والمخاطر المتوقعة، وتحليل بيئة التشغيل الداخلية للمؤسسة لتعرف نقاط القوة والضعف، واختيار الاستراتيجيات التي تقوم على نقاط قوة المؤسسة ومعالجة جوانب الضعف من أجل اغتنام الفرص ومواجهة التحديات، وتنفيذ الاستراتيجية ووضع تصميم للهيكل التنظيمي المناسب ونظم المراقبة التي تساعد على وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ [28].

كما يوجد رأي آخر لخطوات بناء خطة استراتيجية لمؤسسة جامعية يرى أنها تتكون - أيضاً - من خمس مراحل هي: مرحلة التحليل البيئي، ومرحلة وضع الرؤية والرسالة، ومرحلة وضع وصياغة الأهداف الاستراتيجية، ومرحلة وضع وصياغة الخطة الاستراتيجية، ومرحلة التقييم والمتابعة [37]، في حين حدد "الهالي" بناء خطة الاستراتيجية للمؤسسة الجامعية في عدد من الخطوات هي: تحديد مفهوم الخطة الاستراتيجية، وتشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة، والتحليل البيئي، وتحليل الفجوة، وتحديد مراحل بناء الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، وتحديد العناصر الأساسية للخطة الاستراتيجية للمؤسسة وتشمل رؤية المؤسسة، ورسالتها، والأهداف الاستراتيجية، والاستراتيجيات الطارئة، وتقييم الاستراتيجية، والخطة التنفيذية لتطبيق الاستراتيجية ومراجعتها [63].

ويمكن تناول كل خطوة من هذه الخطوات على النحو التالي:

الخطوة الأولى: تحديد مفهوم الخطة الاستراتيجية للمؤسسة:

وتعني وضع خطة شاملة ومتكاملة تحدد رؤية ورسالة

ويهتم التخطيط الاستراتيجي بتحليل كافة المتغيرات والمستجدات والتحديات المحيطة بالمنظمة المدروسة باعتباره من أقوى العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة بل تكاد هي المحدد الرئيس لهذا الأداء وإذا كانت البيئة الخارجية للمؤسسة الجامعية لها هذا التأثير الحاسم، فإنه يتحتم عليها الاستمرار في إجراء تحليل لعناصر تلك البيئة، الأمر الذي يساعدها في إعداد وتطوير قائمة محددة بالفرص التي يمكنها الاستفادة منها، والتهديدات التي يجب عليها الحد من أضرارها المحتملة من خلال صياغة مجموعة من الاستراتيجيات الهجومية والدفاعية التي تعين المؤسسة الجامعية على استغلال الفرص وتفادي التهديدات، ويُقصد بالفرص والتهديدات تلك الاتجاهات والأحداث السياسية والاقتصادية والاجتماعية والديموغرافية والبيئية والتكنولوجية والتنافسية وغيرها مما يقع خارج نطاق سيطرة المؤسسة الجامعية، ويترتب عليها منافع أو أضرار كثيرة مستقبلاً [55].

ويقصد بالبيئة الخارجية مجموعة العناصر التي تتعامل معها المؤسسة وتشكل علاقات سببية مركبة، وتتضمن مجموعة من المؤسسات والأفراد والقوى التي تتفاعل بصورة مباشرة مع عمل المؤسسة وتتأثر بها وبالقرارات التي تتخذها مثل أولياء الأمور، والمجتمع، ووسائل الإعلام، والمؤسسات المنافسة، ومجموعة القوى في المجتمع الأوسع التي تؤثر تربوياً واقتصادياً واجتماعياً، وقانونياً، وسياسياً أو تكنولوجياً على عمل المؤسسة [49]، أو إنها الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على عمل المؤسسة، وعليه فإن تحليل البيئة الخارجية يعتبر أحد المكونات الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي، ولذا فإن أهم ما تقوم به الإدارة في هذه المرحلة هو تحليل العوامل الداخلية التي تتمثل في نقاط القوة والضعف، وتحليل العوامل الخارجية التي تتمثل في الفرص والتهديدات، وذلك بغرض التعرف على الموقف الحقيقي للمنظمة، وبالتالي تحديد الاستراتيجيات العامة التي يمكن اتخاذها انسجاماً مع إمكانات المؤسسة الداخلية القوة والضعف ومواقفها الخارجية المنعكسة التي تشتمل على

والنماذج التي تستخدم في تحليل بيئة المؤسسة سواء أكانت البيئة الداخلية أو الخارجية، ويمكن تعريف بيئة المؤسسة (البيئة الخارجية والداخلية) على النحو التالي:

1. البيئة الخارجية:

تعرف البيئة الخارجية بأنها مجموعة العوامل والقوى والمتغيرات التي تحيط بالمؤسسة ولا يمكن أو يصعب التحكم أو السيطرة عليها، وتتوصل المؤسسة من دراسة البيئة الخارجية إلى تحديد الفرص المتاحة أمامها والتي تمثل الفوائد أو المكاسب الموجودة بالمجتمع المحيط بها والتي يمكن الاستفادة منها في دعم إجراءات الجودة والاعتماد بها، وكذلك تحديد وحصر التهديدات الموجودة بالمجتمع المحيط والتي يجب على المؤسسة أن تأخذها في الحسبان ومحاولة تجنبها أو الإقلال منها [37].

ويقصد بالبيئة الخارجية تلك القوى والمتغيرات التي تحيط بمجال أعمال المؤسسة الجامعية وأنشطتها ولا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها، ولذا فإن من بين أهم منطلقات عملية التخطيط الاستراتيجي ضرورة متابعة مؤسسات التعليم الجامعي للأحداث والاتجاهات ذات الصلة والتأثير داخلياً وخارجياً بصفة مستمرة حتى تتمكن من إجراء التعديلات المطلوبة في الوقت الملائم، والاستعداد للتكيف مع التطورات المتوقعة مستقبلاً.

ويتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية الخارجية المؤثرة والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها؛ حيث يساعد تقييم العوامل الخارجية في تحديد العديد من النقاط أهمها: الأهداف التي يجب تحقيقها أو تعديلها، وكذلك الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها، والنطاق والمجال المتاح أمام المؤسسة، وأنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك الإنتاجي أو التنافسي للمؤسسة، ومن ثم تسهم دراسة البيئة الخارجية للمؤسسة في تحديد الفرص التي يمكن للمؤسسة اقتناصها، والمخاطر والمعوقات التي يجب على المؤسسة تجنبها أو تحجيمها أو علاجها، وتنقسم البيئة الخارجية إلى بيئة عامة، وبيئة خاصة [57].

أهدافها أو تعديلها في ضوء نتائج ذلك التحليل، والموارد المتاحة؛ حيث تسهم نتائج تحليل البيئة الخارجية في تحديد المتاح من الموارد البشرية والمادية وحسن الإفادة منها والنطاق المتاح أمام المؤسسة؛ وذلك أن تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الجامعية له دور فاعل في تحديد النطاق الذي تخدمه المؤسسة من خلال مجمل وظائفها وأدوارها لاسيما التعليمية منها، وكذا تحديد علاقة المؤسسة الجامعية بغيرها من المؤسسات، وأنماط القيم والعادات والتقاليد بالمجتمع؛ وذلك حيث تساعد نتائج تحليل البيئة الخارجية المؤسسة الجامعية على تحديد سمات المجتمع التي قد يعترها نوع من التغيير، ومن ثم موازنة أهدافها واستراتيجياتها تكيفاً مع تلك التغيرات، ويقصد بها تلك العوامل التي لا يمكن التحكم بها، وتؤثر على كافة المنظمات وتقع خارج حدود المنظمة ونطاق رقابة وسيطرة إدارتها عليها، وتشمل كافة العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والقانونية، ويظهر تأثير هذه العوامل في العديد من الجوانب منها: تحديد فرص الاستمرار والنمو، ودرجة الحرية والاستقلال التي تستطيع أن تمارسها الإدارة، والتنظيم الإداري، والسياسات والتطبيقات الإدارية [57].

وتسهم دراسة البيئة الخارجية للمؤسسات التعليمية في تحقيق العديد من الفوائد، منها: تحديد سمات المجتمع الخارجي الذي تتعامل معه المؤسسة التعليمية، وبيان الإمكانيات المتاحة في المجتمع الخارجي التي يمكن الاستفادة منها، وتحديد طبيعة سوق العمل ونوعية الخريجين الذي يحتاج إليهم، وتحديد مؤسسات المجتمع الحكومية والخاصة والتي يمكن أن تسهم في تطوير الأداء في المؤسسات التعليمية، ومن أمثلة مكونات البيئة الخارجية العوامل والمتغيرات التكنولوجية، والاقتصادية، والثورة المعرفية [37].

2. البيئة الداخلية.

يركز التخطيط الاستراتيجي على تحليل كافة العناصر والموارد التي تتكون منها المنظومة المدروسة باعتبارها من أهم المحددات الرئيسة لأدائها، انطلاقاً من أن التخطيط الاستراتيجي

(SWAT) عبر الفرص والتهديدات البيئية، وهذا ما تعبر عنه تحليل مصفوفة العناصر الرئيسة لتحديد الموقف الاستراتيجي للمؤسسة (القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات).

ومن ثم الاستفادة من الفرص الموجودة لدى المؤسسة وتجنب تكرار أخطاء الماضي، وعدم الوقوع في هذه الأخطاء في المستقبل، ومن ردود الفعل للمشاركين في عمليات التخطيط الاستراتيجي، والتركيز على الوقائع والأحداث بدلاً من البيانات الشخصية مثل: المعتقدات، وتحفيز المشاركين على تقديم معلومات دقيقة، وتحقيق آلية فعالة للتواصل مع الإدارة من أجل تجنب الازدواجية في الجهود [82].

وتعرف الفرص بأنها عناصر داعمة أو أفكار تطرح من المجتمع الخارجي لمساعدة المؤسسات على التطور والتقدم ويجب عليها استغلالها لتحقيق أهدافها، أو أنها حالات مؤيدة من المجتمع الخارجي لتحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها وتتجه إلى التأثير الإيجابي على أداء المؤسسات، أو أنها خدمات يقدمها المجتمع الخارجي المحيط بالمؤسسات التعليمية بهدف مساعدتها على تحقيق أداء أفضل وإحراز تطور في العملية التعليمية. أما التهديدات فتعرف بأنها معوقات تواجه المؤسسة وتنشأ نتيجة ظروف خارجية، ويجب أن تعمل المؤسسات على تفاديها والتقليل من تأثيرها، أو أنها حالات غير مرغوب فيها ويتجه تأثيرها سلباً على أداء المؤسسة، أو أنها مجموعة من المعوقات والسلبيات الموجودة في المجتمع الخارجي المحيط بالمدرسة وتؤثر تأثيراً سلبياً على العمل داخل المؤسسات التعليمية وتؤدي إلى ضعف عمليات التطوير بها [37].

ولا ريب أن نجاح المؤسسة الجامعية في التكيف مع هذه التغيرات يتوقف إلى درجة كبيرة على مدى دراستها للعوامل الخارجية المسببة لتلك التغيرات وتحليلها والإفادة منها إذا كانت مواتية أو تجنبها إذا كانت ذات تأثير سلبي، ويسهم تحليل البيئة الخارجية في تحديدها عدة قضايا جوهرية بالنسبة للمؤسسة الجامعية، لعل من أهمها: الأهداف التي يجب تحقيقها؛ إذ يساعد تحليل البيئة الخارجية المؤسسة الجامعية على صياغة

المؤسسة الجامعية وإمكاناتها البشرية والمادية، وإيضاح موقف المؤسسة الجامعية بالنسبة لغيرها من المؤسسات المماثلة، وبيان جوانب القوة بالمؤسسة وتعزيزها للإفادة منها، بما يساعد في التغلب على المعوقات البيئية أو اغتنام الفرص المتاحة، وتحديد نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة الجامعية، وذلك حتى يمكن معالجتها أو القضاء عليها، والربط بين تحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية، حتى يمكن الاستفادة من بيان جوانب القوة ونقاط الضعف في انتهاز الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية وتفاذي مخاطرها أو تحجيمها [57].

وتركز البيئة الداخلية على العوامل التي يمكن التحكم فيها إلى حد كبير والسيطرة عليها من جانب إدارة المؤسسة، وهي تمثل بصفة رئيسة على الأنشطة الوظيفية التي يمكن استغلالها بغرض النجاح والمنافسة، وتقع داخل نطاق حدود المنظمة. وتشمل كافة طاقات وإمكانات المؤسسة المادية والإنسانية والمالية الحالية والمستقبلية، ومستوى أنظمتها الفنية والمالية ونظام العمل وغيرها، ويمكن قياس كل خطر أو تهديد بالنسبة للمؤسسة في ضوء بعدين هما التأثير المحتمل لهذا التهديد في ضوء الخسارة التي يمكن أن تسببها للمؤسسة التعليمية سواء من الناحية المادية أو الاجتماعية، كما يمكن قياس كل فرصة في ضوء بعدين هما الفعالية المحتملة والتي تتضح من خلال الفوائد التي من الممكن أن تجنيها المؤسسة التعليمية من وراء تبني هذه التهديدات، واحتمالية أن تصبح المؤسسة التعليمية أكثر نجاحاً في تبني هذه الفرصة [63].

كما يعد التخطيط الاستراتيجي أداة من الأدوات المهمة التي يحتاج إليها قادة المؤسسات والإداريين وجميع التنظيمات الإدارية الأخرى بالمؤسسة لوضع الاستراتيجيات الفعالة، ووضع الخطط وصنع القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، واستخدام نتائج قياس الأداء في التكامل بين جميع أوار العاملين بها، ووضع تقارير تقييم الأداء اعتماداً على عملية التخطيط المعمول بها في المؤسسة [75].

وتعرف نقاط القوة بأنها العوامل الموجودة داخل المؤسسة

يعين المؤسسة الجامعية على تطوير مدخلاتها وعملياتها استجابة للظروف الخارجية والداخلية على السواء [87]، وحتى تكتمل رؤية المؤسسة - بعد تحليلها لبيئتها الخارجية - ينبغي عليها إجراء تحليل مماثل للعناصر التي تشكل بيئتها الداخلية.

ويقصد بالبيئة الداخلية للمؤسسة الجامعية تلك العوامل والمتغيرات التي يمكنها التحكم فيها والسيطرة عليها، مثل هيكلها التنظيمية ومواردها البشرية وإمكاناتها المادية [57]، ورغم أن الخطة المكتوبة للمؤسسة الجامعية لا تتضمن في عناصرها نصاً مكتوباً لهذا التحليل، إلا أنه يمكن المؤسسة من الوقوف على جوانب القوة التي تدعم رسالة المؤسسة، وكذا نقاط الضعف التي قد تحول دون تحقيق المؤسسة الجامعية لرسالتها والوصول إلى أهدافها، فضلاً عن ممارسة النقد التنظيمي من قبل أعضاء المؤسسة في إطار عملية أشمل من التفكير الاستراتيجي [63]، ومن المهم إدراك حقيقة أساسية في هذا السياق وهي أن البنية التحتية للتخطيط الاستراتيجي تعتمد على التحديد الدقيق للعوامل الاستراتيجية في البيئتين الداخلية والخارجية سواء كانت نقاط قوة أو ضعف، والفرص أو التهديدات التي تشكل المدخلات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي وقدرتها على اقتناص الفرص وتحديد المخاطر، في بيئتها الخارجية، وبين عوامل القوة وعوامل الضعف في بيئتها الداخلية، ومن ثم فإن نجاح المؤسسة في إدارتها لعملية التخطيط الاستراتيجي يعتمد إلى حد كبير على قدرتها على تعظيم نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف في بناءها التنظيمي وثقافتها التنظيمية السائدة وفي الإمكانيات المتاحة في بيئتها الداخلية [49].

ولا شك أن تحليل المؤسسة الجامعية لعناصر بيئتها الداخلية - إضافة إلى نتائج تحليل البيئة الخارجية - يعينها على بيان نقاط القوة وجوانب الضعف الموجودة في كل عنصر من تلك العناصر، وتوطئة لصياغة بدائلها الاستراتيجية، واختيار الأنسب منها، ويمكن تحديد الفوائد التي ينطوي عليها تحليل البيئة الداخلية على النحو التالي: المساهمة في تقييم قدرات

مع استراتيجيتها أصبحت من نقاط الضعف فيها ويجب العمل على تعديلها وتطويرها، والمستوى العلمي والتكنولوجي في المؤسسات التعليمية وتعني أنه ما تملكه المؤسسة والعاملين فيها من مهارات علمية حديثة، وتوظيفها في العملية التعليمية والإدارية والتدريسية، وحدثة المعامل والتجهيزات المادية المتاحة في هذه المؤسسات، ويعني ذلك أنها نقاط قوة، وعلى النقيض يمكن أن لا يتوافر في المؤسسات تكنولوجيا حديثة أو معامل مجهزة ومن ثم تصبح نقاط ضعف [37].

كما توجد مجموعة من المداخل لإجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة الجامعية منها: مدخل الوظائف الإدارية، ومدخل وظائف المشروع، ومدخل السلسلة القيمية، ومدخل الموارد، ومدخل قياس وتقييم الأداء، ومدخل رأس المال الفكري [25].

الخطوة الرابعة: تحليل الفجوة:

ويقصد به تحديد الفرق بين الوضع الحالي والوضع المستهدف الوصول إليه من خلال: تحديد مصادر التمويل المتاحة، وتحديد الصعوبات والتحديات، وترتيب الأولويات وفي ضوء ذلك يتم تطوير الاستراتيجيات وتحديد المصادر المطلوبة لسد الفجوة وتحقيق الوضع المأمول [63] كما يتم في هذه الخطوة إجراء تحليل مقنن للفجوة بين رؤية المؤسسة والواقع الحالي، وتوضيح أولويات محددة لما يجب عمله لردم الفجوة ثم وضع الأهداف الاستراتيجية بحيث تسعى المؤسسة إلى إنجازها [49]، وتعد الخطة الاستراتيجية من أهم وسائل تطوير أنشطة وعمليات المؤسسات الصناعية والتعليمية، فالخطة الاستراتيجية توفر الأهداف الاستراتيجية والإجراءات والأنشطة المطلوبة لتحقيقها، ومقارنة الأداء الفعلي والأداء المتوقع في السير نحو تحقيق هدف الاستراتيجية للمؤسسة، وهي خطة إنمائية تتحد من خلال فلسفة المؤسسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، كما تشمل الخطة الاستراتيجية على الأهداف الخاصة بكل إدارة أو قسم أو مرحلة معينة، بمعنى أنها خطة متكاملة موحدة ترسم الطريق أمام

التعليمية والتي تسهل بشكل فعال وإيجابي في القيام بالعملية التعليمية والتدريسية داخلها، أو أنها مجموع الجوانب التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى وتسهم في أداء العمل بطريقة متميزة، أو أنها مورد أو مهارة أو ميزة تمتلكها المؤسسة وتسهم في إشباع حاجة عملائها ومتطلبات سوق العمل والتي تمكن المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية، أو أنها مجموعة الإيجابيات وعناصر التميز التي تمتلكها المؤسسة والتي تؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة العمل بها وتزيد من قدرتها التنافسية، وأما جوانب الضعف فتعرف بأنها عيوب أو سلبيات داخل المؤسسات وتعوق عملها، أو أنها جوانب قيد أو قصور في الإمكانيات أو الموارد في المؤسسات والتي تحد من الأداء الفعال بها، أو أنها جوانب سلبية وضعيفة داخل المؤسسة وتؤثر سلباً على الأداء بها، أو أنها العناصر التي تعمل داخل المؤسسة التعليمية وتؤدي إلى نقص أو فقر في إمكانياتها وتؤثر سلباً على الأداء فيها بما يعوق تحقيق الأهداف المستقبلية، أو أنها جوانب سلبية داخل المؤسسات التعليمية وتسهم بشكل سلبي على أداء العمل داخلها [37].

ويمكن ضرب مثال لبعض مكونات البيئة الداخلية منها: الموارد البشرية داخل المؤسسة الجامعية: ويمكن أن تكون الموارد البشرية من نقاط القوة أو نقاط الضعف داخل المؤسسة الجامعية، فيمكن أن تكون نقاط قوة إذا ما توافرت فيها الشروط التالية: إذا ما كانت على مستوى عال من المهارة وتستخدم التقنية في العملية التعليمية وتؤدي إلى تطوير الأداء، وأن تتناسب أعداد القوى العاملة داخل المؤسسات مع حجم الأعمال الموجودة بها، ووجود علاقات إنسانية جيدة بين الأفراد، وقد تكون من نقاط الضعف إذا كان هناك انخفاض في مهارات العمل لديها وانخفاض قدرتها على استخدام التقنية، وزيادة أعدادها عن حاجة العمل، ووجود علاقات سيئة بين العاملين، وثقافة المؤسسة التعليمية: إذا كانت ثقافة المؤسسة متناسبة ومتماشية مع الاستراتيجية التي تصبو إليها هذه المؤسسات كان ذلك من نقاط القوة التي يجب أن تستفيد منها، فإذا كانت تختلف

المؤسسة للوصول إلى أهدافها [38].

ثقافة المؤسسة [27].

وتحدد الرؤية الاستراتيجية التطلعات المستقبلية للمؤسسة، وما ترغب أن تكون عليه المؤسسة، وما تطمح أن تصل إليه في المستقبل، فهي تحدد المكانة التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها خلال سنوات الخطة، وما الذي يمكن أن تتميز به المؤسسة عن غيرها من المؤسسات [25].

ويجب أن تتصف الرؤية بمجموعة من الخصائص منها: الاختصار، وسهولة الحفظ، وأن تعبر عن أهداف من الممكن تحقيقها وتمثل تعبير حقيقي، وتصف مرحلة أو حالة محددة، وأن تتبع من الاحتياجات المحلية، وتستهدف كل من الموظف والعميل وأنها تعطي معنى للتغيرات المتوقعة في الأفراد، وتشكل عقلية إيجابية وواضحة لحالة المستقبل ومحفزة مثالية، وتوضح الفرص والاتجاه، وسهولة الحفظ وشفافية ملهمة مكتوبة بشكل مختصر ومركز، وأن تبحث على التحدي وتحفز العاملين، وتوجد إحساساً قوياً بغرض المؤسسة، ويتقبلها العاملين عن قناعة تامة، وتحثهم على أن يعيشوا العمل قولاً وفعلاً، وترسم المسار الاستراتيجي المستقبلي للمؤسسة، وتحدد هوية المؤسسة خلال سنوات الخطة، وتحدد التقنية والمنتج والتركيز على العملاء [2].

ويمر وضع الرؤية للمؤسسة بعدة مراحل منها: إجراء التقييم الذاتي للمؤسسة، والاطلاع على الخبرات العالمية في ذلك المجال، وحرص المؤسسات على الالتزام بالمعايير العالمية والإقليمية حتى تكون الرؤية واقعية وموضوعية، كما يجب أن تتصف الرؤية بعدد من الخصائص منها: مشاركة جميع العاملين في صياغتها، وأن تثير التحدي والطموح لدى جميع العاملين، وتعكس الصورة المستقبلية التي تود أن تكون عليها المؤسسة، وأن تعمل على إثارة وتنمية وتدعيم الثقة في إمكانية تحقيق المستوى الأعلى من الأداء [38].

وتوجد مجموعة من الخصائص الواجب توافرها في الخطة منها: أن تكون وضعت بمشاركة جميع المشاركين في الخطة الاستراتيجية، ومختصرة وسهلة الحفظ، وتصف مرحلة أو حالة

الخطوة الخامسة: تحديد مراحل بناء الخطة الاستراتيجية للمؤسسة:

وتشمل هذه المراحل الإعداد لوضع الخطة، ووضع مسودة لها، وتقييم تلك المسودة، وتحديد تفاصيل الخطة، وكتابة الخطة، وتبني الخطة، ومتابعة الخطة [63]، كما تشمل هذه المرحلة على ترجمة الخطة إلى خطط عمل وأنشطة وآليات وتحديد من يقوم بتنفيذ الخطة وتحديد المسؤوليات، وتوزيع العمل، وتحديد الموارد، والمعوقات المتوقعة ووسائل الاتصال [25].

الخطوة السادسة: تحديد العناصر الأساسية للخطة الاستراتيجية للمؤسسة:

وتشمل رؤية المؤسسة، ورسالتها، والأهداف الاستراتيجية، والاستراتيجيات الطارئة، وتقييم الاستراتيجية، والتحديات المحتملة أثناء وضع الخطة. [63]، ويمكن تناول مكونات تلك الخطة على النحو التالي:

1) تحديد رؤية المؤسسة:

تعد الرؤية المستقبلية صورة تخيلية ذهنية مؤثرة عاطفياً وهي تركز على الطموحات المتجهة نحو التميز والتفوق والإبداع، وتعتمد على عبارات مثيرة عند التعبير عن المستوى المرغوب للإنجاز والتحول المنشود في المستقبل [56]، والرؤية صورة للمستقبل المرجو لتستلهم وتلهم وتضئ رحلة المؤسسة، كما تساعد على ترسخ الانتماء والالتزام، ويمكن التعبير عنها بعدة طرق في مدى تأثير المؤسسة في وظيفتها ودورها وصورتها، وهي بمثابة وصف للحالة المستقبلية المفضلة للمؤسسة وبلغة مختصرة، وتنطلق من قيم ورؤى تتسم بأنها ملزمة بعمق نحو المستقبل والحدس والحلم، وهي ليست نظرة حالمة مثالية لا يمكن تحقيقها أو الوصول إليها، ولكن يجب أن لا تخرج عن نطاق الاحتمالات الممكنة أو تعكس ما الذي يجب أن تحققه المؤسسة، ويجب أن تكون عباراتها جذابة ومختصرة، ومكتوبة بطريقة يمكن تذكرها بسهولة حتى تصبح جزءاً حياً من

للتعليق عليها، وتضمن المعلومات المرتدة التي يتم الحصول عليها إلى الرسالة قبل إخراجها بصورة نهائية، ويجب أن تحتوي الرسالة على إشارة للعملاء والسوق والتكنولوجيا والعاملين والأهداف الكلية الخاصة بالنمو والبقاء، علاوة على عناصر التميز والمجتمع المحلي والقيم المؤسسية الحاكمة لعملها، ويجب أن تتحدد رسالة المؤسسة بصورة واسعة وعامة تسمح للمؤسسة بحرية المرونة والحركة [25].

وتتطلب أهمية الرسالة لأي مؤسسة تعليمية من الارتباط الوثيق بين وجودها والرسالة التي تسعى إلى تحقيقها، وتحدد مجالات العمل والأنشطة، وكيفية تخصيص الموارد المختلفة اللازمة للمؤسسة، وأنماط النمو والاتجاهات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ويجب أن تحتوي الرسالة على العديد من العناصر منها: المستفيد، والإمكانات المادية. (مباني، ومعامل، وأجهزة، ومعدات)، والبيئة التكنولوجية والمعلوماتية، والمجتمع الذي تخدمه [38].

وتعرف بأنها الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وتمثل التوجهات الأساسية للمؤسسة، وتشتق من الرسالة الأهداف الاستراتيجية، وتعد الرسالة ترجمة لرؤية المؤسسة وجعلها أكثر تحديداً [38].

ومن أهم المعايير التي يجب أن تتوفر في الرسالة الوضوح والاختصار، وتحدد مجال عمل المؤسسة، وأن تعكس الصفات المميزة والرئيسة للمكتبة، والمرونة وتعكس القيم والمعتقدات المرتبطة بالمؤسسة، وتحدد القوى التي تدفع وتحفز استراتيجية المؤسسة، والواقعية بدرجة تسمح بتحقيقها، وأن تصاغ بطريقة تحفز الأفراد لتحقيق الأهداف المطلوبة [41]، وتوجد مجموعة من الإرشادات العلمية التي يمكن الاستفادة منها عند كتابة رسالة المؤسسة منها: يجب أن تحدد الرسالة من هي المؤسسة، وماذا تعمل، وماذا تنوي أن تعمل، وأن الرسالة الفعالة هي التي يشارك فيها أعضاء المؤسسة، وأفضل رسالة هي التي تتراوح ما بين (3 أو 4) سطور، وأن تتجنب عبارات مثل شركتنا عظيمة وجودة منتجاتنا [25].

محددة، وتقوى على الصمود والاستمرارية، وتعبّر عن أهداف من الممكن تحقيقها وتمثل تعبيراً حقيقياً، وأن يكون مداها من (5-10) سنوات نحو المستقبل [41].

2. تحديد رسالة المؤسسة:

وتعرف الرسالة بأنها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المؤسسة والمرشد الرئيس لكافة قراراتها وجهودها، وتغطي فترة زمنية طويلة نسبياً، وتحدد بوضوح طبيعة النشاط الذي تعمل فيه والخدمات التي تقدمها، والعملاء المستفيدين من هذه الخدمات، وكذلك الإطار الأخلاقي والقيم التي تميزها عن غيرها من المؤسسات التي تعمل في نفس مجالها [27]، وتعرف رسالة المؤسسة بأنها الخصائص الفريدة للمؤسسة التي تجعلها مميزة عن المؤسسات الأخرى، بأن الرسالة تعطي الوصف المعبر عن ماهية المؤسسة ويترجم هذا الوصف إلى خدمات تجهزها المؤسسة لعملائها حالياً ومستقبلاً، ولذا يمكن القول بأن رسالة المؤسسة هي الغرض أو السبب في وجودها وتسهم في الإجابة عن السؤال الرئيس ما هو عملنا الجوهرى تجاه عميلنا ومجتمعنا؟، وما الأعمال التي ترغب المؤسسة دخولها، ومن هم العملاء، وما المنتجات، ومن يقوم بتوزيع المنتجات، وما مقاييس النجاح الأساسية، وكيف تستخدمها المؤسسة؟ [43].

وتعد رسالة المؤسسة مكوناً أساسياً في عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة، وتقود عملية التخطيط الاستراتيجي بها، وتحدد الرسالة الغرض الأساس من وجودها، وما تتوقعه الأطراف التي تتعامل معها، وتركز الرسالة على مجال عملها، وتصف الرسالة ما تقوم به المؤسسة، ولمن تقوم به، ولماذا تقوم به، وما المهارات المؤسسية في القيام بذلك، وتبدأ عمليات صياغة رسالة المؤسسة بعبارات مبدئية من قبل قيادات المؤسسة، ويتطلب ذلك الاطلاع على رسائل المؤسسات المشابهة وتوزيعها على الأطراف المشاركة في وضع صياغة رسالة المؤسسة، وبلي ذلك إجراء مجموعة من حلقات النقاش والمراجعة للرسالة وتبادل الآراء حولها تمهيداً للوصول إلى وضع رسالة للمؤسسة، والتي يجري توزيعها على بقية قيادات المؤسسة

القصير، والقبول، فالأهداف يمكن تحقيقها إذا كانت مقبولة من الأفراد في المدرسة، إذ أن الهدف الذي لا ينسجم مع نظام القيم للعاملين لا يحتمل تحقيق، كما يجب أن يكون الهدف مقبولاً من حيث استعداد المؤسسة لتحمل التكاليف المترتبة على وضعه موضع التنفيذ، والمرونة بمعنى إمكانية تعديل الهدف في حدوث طوارئ غير متوقعة، ولذلك يجب أن يثبت الهدف لفترة كافية لضمان توجيه المؤسسة التربوية [44].

ويوجد مجموعة من الاعتبارات التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند وضع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة منها: الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة، واتجاهات إدارة المؤسسة، ودراسة احتياجات المستفيد، والوقت المناسب [27].

4. تحديد قيم وأهداف المؤسسة

تعتبر القيم المبادئ الأخلاقية وأنماط السلوك المقبولة التي تضعها المؤسسة كإطار يحكم تصرفات وسلوك الإدارة والعاملين بها، وتحدد الإطار الأخلاقي لها والذي يوفر لها مقومات النجاح في تقديم خدماتها [9]، ومن ثم تعتبر القيم الأساس الذي تركز عليه جميع السياسات التي تعتمد عليها المؤسسة عند وضع رؤيتها، ورسالتها، وأهدافها، وتشكل جزءاً أساسياً من الثقافة التنظيمية التي تعتبر من المكونات الأساسية لبيئة عمل المؤسسة، وتعطي المؤسسة هويتها، وتوجد العديد من القيم التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار منها: الأخلاق، والجودة، والسلامة، والإبداع والمعرفة، وصورة المؤسسة، والاستجابة للعملاء، والموارد البشرية، وتنوع الخدمات، وتنوع العملاء، والتوسع، والهيكل التنظيمي، والتركيز الجغرافي [43].

الخطوة السابعة: الخطة التنفيذية لتطبيق الاستراتيجية:

تعرف مرحلة تنفيذ الخطة بأنها مجموعة من النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الخطط وأساسات التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات المالية والإجراءات، ويتم التركيز على وضع إجابات محددة للأسئلة التالية: من سيقوم بتنفيذ خطط المؤسسة؟ وما الذي يجب عمله للقيام بذلك؟ وكيف سيقومون بما هو مطلوب؟ ويعتمد نجاح عملية التنفيذ بصورة

كما توجد مجموعة من النماذج التي تستخدم في صياغة رسالة المؤسسة منها: النموذج التساعي وتتمثل عناصره في العملاء، والمنتجات والخدمات، والأسواق، والتقنية، والتنافسية، والفلسفة، ومفهوم الذات، والاهتمام بالصورة الذهنية العامة، والاهتمام بالموظفين، في حين حدد النموذج الخماسي لصياغة الرسالة خمسة عناصر هي: مجال النشاط "من نحن"، والمنتجات والخدمات "ماذا نقدم"، ومن تخدم "العملاء"، وبماذا نتفوق على منافسينا، وما النتائج المنشودة [2].

3. وضع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة:

تعتبر الأهداف عنصراً مهماً في عملية التخطيط الاستراتيجي وفي تقييم الأداء بالمؤسسة، وتسهم في توجيه جهود الأفراد بها، وتخصيص الموارد، والتنسيق بين الإدارات والمهام والاختصاصات، ومن ثم تحديد الاتجاه العام لجميع جهود المؤسسة، وإيجاد الدافع لدى المديرين والعاملين لبذل أقصى جهد ممكن، وتقليل حدة الصراعات والاختلافات، وتنمية الشعور بالولاء والانتماء، وضمان مشاركة الجميع في تنفيذ تلك الأهداف نظراً لمشاركة الجميع في وضع تلك الأهداف، كما يجب توافر مجموعة من الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف ومنها: الملائمة: بحيث يجب أن يكون تحقيق الهدف مساعداً على تحقيق رسالة المؤسسة وغاياتها، حيث إن أي هدف لا يسهم في تحقيق غايات المؤسسة يعد غير منتج، وإذا ما تعارض الهدف مع الغايات أصبح الأمر جد خطير، والقابلية للقياس بحيث يجب أن تحدد الأهداف ما هو متوقع الحدوث سواء من ناحية الكم أو الزمن، وتسهل عملية التخطيط إذا ما كانت الأهداف لا تتسم بالعمومية والغموض، وإنما تتسم بالتحديد والوضوح، وعندما يتم تحديد الأهداف ويعبر عنها بشكل محدود لفترة زمنية محددة، فإنه يمكن قياس النتائج المحققة وبصورة موضوعية، وإمكانية تحقيق الأهداف ويجب أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق، ولا يجب تحديد أهداف غير واقعية ويجب أن تراعى مصالح المدرسة بالتناسق مع مصلحة البيئة، وتراعى المصالح على المدى الطويل بالترباط مع المدى

أولوياتها، والمسئول عن تنفيذ الأنشطة والمهام التي تتضمنها الخطة، والإطار أو الجدول الزمني لتنفيذ الخطة، والتمويل المطلوب لكل بند من بنود الخطة، ومؤشرات لتقييم الأداء، والنجاح ونوع البدائل والقرارات التي تتعلق بتنفيذ الخطة [63].

الخطوة الثامنة: المتابعة والتقييم للخطة:

تعتبر مرحلة متابعة الخطة من أهم المراحل في عملية التخطيط. إذ لا ينتهي عمل المخطط بوضع الخطة بل يجب عليه أن يتأكد من تنفيذها وملاحظة أية انحرافات في الخطة والعمل على تلافيتها. والبحث عن أسباب الانحراف وتكمن أهمية المتابعة في أن المؤسسة من خلال رعايتها على عمليات التطبيق قد يتضح لها ظهور بعض المشكلات التي قد تمنع المؤسسة أو تحد من قدرتها على تنفيذ مشروعاتها مما ينعكس على تحقيق أهدافها، فقد تحد التدخلات أو القوانين والقرارات الجامعية من استكمال بعض الأنشطة مما يلقي عبئاً على عاتق المسؤولين بها مما يؤدي إلى البحث عن الإجراءات والبدائل الممكنة لاستكمالها، ولذلك فإن عملية المتابعة تساعدنا على الإجابة على الأسئلة التالية: هل ما زالت جوانب القوة في المؤسسة على حالها؟ وهل تم إضافة نقاط قوة أخرى؟ وإذا تمت ففي أي المجالات؟، وهل ما زالت جوانب الضعف على حالها؟، وهل تم الوقوف على نقاط ضعف أخرى؟ وإذا كان هناك نقاط ضعف جديدة فما هي هذه النقاط؟ هل ما زالت عناصر الفرص الخارجية متاحة؟ هل يوجد الآن فرص جديدة؟ وما هي؟ وهل ما زالت عناصر التهديدات الخارجية على حالها؟ وهل توجد تهديدات جديدة؟ وما هي؟ [12].

وتعد عملية التقييم بمثابة إعطاء كشف الحساب الختامي عن مدى نجاح الخطة أو عدم نجاحها وفقاً للأهداف التي وضعها المخططون مسبقاً لها، وتتم هذه العملية أثناء مراحل تنفيذ الخطة أو بعدها مباشرة، وفيها تتم ملاحظة الأداء في جميع خطوات التنفيذ، وقياس الإنجازات المحققة بالنسبة للأهداف الموضوعية، ثم تقدير جوانب القوة والضعف في كل مرحلة على حدة للوصول إلى حكم نهائي بمدى نجاح أو فشل

كبيرة على نجاح المؤسسة في وضع إجابات تفصيلية على هذه الأسئلة، وتتطلب هذه المرحلة حذراً وبقية، فالتنفيذ غير الفعال للخطة والسياسيات يؤدي إلى الفشل، بينما التنفيذ الفعال يؤدي إلى اكتشاف الأخطاء في التخطيط ومعالجتها، كما يعتمد التنفيذ الناجح على مجموعة من المتغيرات المهمة والتي تقع جميعها ضمن البيئة الداخلية وهي: البناء التنظيمي المناسب، والتخصيص المتوازن للموارد والأنشطة التنفيذية المختلفة، ووجود نظام ملائم للتحفيز، ووجود ثقافة تنظيمية مشجعة للعمل [49].

ويقع تطبيق الاستراتيجية على عاتق أفراد الإدارة التنفيذية للمؤسسات بعد صياغتها ومراجعتها من قبل أفراد الإدارة العليا، وتحديد الأعمال المستخدمة خلال هذا التطبيق، وحتى يتم ذلك لابد من تدريب أفراد الإدارة التنفيذية على كيفية إجراء التطبيق من خلال الإجراءات الآتية: تحديد الأهداف الخاصة بتطبيق الاستراتيجية، وتعرف مراحل التطبيق والأعمال المحددة، وكيفية تنفيذها، وتحديد المدة الزمنية المخصصة لعملية التطبيق، والتدريب على كيفية اختيار واستخدام البدائل الاستراتيجية لمواجهة التهديدات التي قد تنشأ أثناء عملية التطبيق، ورصد احتياجات المؤسسات المختلفة، وتحديد الميزانية اللازمة لإجراءات التطبيق، وتقديم حوافز مادية للمسؤولين عن التطبيق [12].

ومن التقنيات الحديثة التي تستخدم في تطبيق الخطة الاستراتيجية أنظمة إدارة التعليم الحديثة التي تطبق في العديد من الجامعات والتي تعمل على إجراء تحليل الوضع الحالي للمؤسسة الجامعية، وتوفير قاعدة بيانات قوية تسهم في تطبيق الخطة الاستراتيجية مثل الإدارة الإلكترونية جنباً إلى جنب مع الطرق التقليدية، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق التغيير الثقافي لجميع العاملين في المؤسسة لنجاح الخطط الاستراتيجية [76].

ويتم وضع خطة تنفيذية لتطبيق الاستراتيجية تشمل تحديد الأهداف الاستراتيجية المرجو تحقيقها، والمخرجات أو المواد المتوقعة، والأنشطة والمهام المطلوبة لتجاوز الفجوة في ضوء

معايير لقياس الأداء التي تستخدم في قياس النتائج وتمثل تعبيراً مفصلاً للأهداف الاستراتيجية، كما تشكل مقاييس نتائج الأداء المقبولة والتي يتوقع منها أن تحقق الأهداف. والخطوة الثالثة: قياس الأداء الفعلي الحالي عند نقطة زمنية محددة. والخطوة الرابعة: مقارنة نتائج الأداء الحالي مع المعايير أي التأكد من صحة المعادلة (النتائج = الأهداف)، وتهدف هذه الخطوة إلى معرفة ما إذا كانت نتائج الأداء الحالي متطابقة مع الأهداف أم لا، وفي حالة تطابقها تتوقف عملية التقييم والمتابعة على ذلك الهدف في ذلك الوقت، أما إذا لم تتطابق فننتقل إلى الخطوة الخامسة والأخيرة، والخطوة الخامسة: اتخاذ الإجراءات التصحيحية: إذا كانت نتائج الأداء لم تتطابق مع الأهداف، فإنه لا بد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجة الموقف باستخدام التغذية الراجعة وذلك لمعرفة هل الانحرافات بين النتائج والأهداف كبيرة وتتطلب إجراءات تصحيحية لتصويبها أم لا؟ أي هل الانحرافات بين النتائج والأهداف تقع خارج نطاق مدى التسامح مع الأخطاء أم ضمنه؟ وهل العمليات التنفيذية التي استخدمت في العمل كانت مناسبة لإنجاز الأهداف المخطط لها [49].

ثالثاً: نماذج التخطيط الاستراتيجي:

تختلف إعداد الاستراتيجية وفقاً للآراء المختلفة بشأن النموذج الذي يمكن أن يعتمد لهذا الغرض؛ حيث يعكس كل نموذج طبيعة المؤسسة ومسؤولية وضعها، وعلاقتها بجميع المؤسسات ذات العلاقة بما فيها المؤسسات التقليدية، ورغم تعدد النماذج الخاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي إلا أنها تشترك في مضمونها الرئيسية، وهناك العديد من نماذج التخطيط الاستراتيجي سواء في مجال الأعمال أو في مجال التعليم منها نموذج برايسون، ونموذج الرقابة الإدارية، ونموذج المدخل المتكامل لفعالية المؤسسة، ونموذج ستينر، ونموذج جودستن، ونموذج العملية السياسية، ونموذج الإدارة الاستراتيجية وغير ذلك [6]، ومن هذه النماذج المتعددة ما يلي:

1. نموذج برايسون "Bryson":

تنفيذ الخطة، ويوضع كل هذا في تقرير يتضمن إدخال بعض التعديلات أو التغييرات الواجب الالتفات إليها عند الشروع في وضع خطة جديدة في المستقبل، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية وبالتالي اكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الاستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الاستراتيجية، وتعتبر هذه الخطوة على جانب كبير من الأهمية للإدارة وذلك بغرض إتاحة الفرصة لاتخاذ الإجراءات العلاجية لما يظهر من مشكلات وتغيير الخطة الأساسية إذا ظهر عدم واقعيتها [53].

ولنجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الجامعية، لا بد وأن تكون هناك متابعة مستمرة لخطواته منذ لحظة تحديد رسالة ورؤية هذه المؤسسات وحتى التطبيق، أي ملاحظة جوانب الأداء والتنفيذ داخل المؤسسة، ومعرفة التغيرات البيئية المحيطة حتى يمكن تطويع الخطة الاستراتيجية في ضوءها، بالإضافة إلى التقييم المستمر لهذه الجوانب. ولتحقيق ما سبق يجب الأخذ في الاعتبار إجراءات تحديد الأفراد القادرين على الوصول لأساليب المتابعة والتقييم وكيفية تطبيقها، وإدخال تعديلات فورية في حالة ظهور تهديدات جديدة قد تعوق تنفيذ الخطة، والتأكد من أن نتائج التنفيذ تتفق مع الأهداف الاستراتيجية الموضوعة [12].

ومن ثم نجد أن مرحلة التقييم والمتابعة من المراحل الرئيسية لمراحل التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة، لأنها تهدف إلى التأكد من صحة الإجراءات والخطوات الداعمة، ووجود التحليل البيئي للمؤسسة، ومطابقة الأداء المخطط والمستهدف مع الأهداف الموضوعة للخطة الاستراتيجية للمؤسسة لتحقيق في النهاية أهداف المؤسسة بعيداً عن تصيد الأخطاء، وتمر عملية المتابعة والتقييم بعدد من الخطوات هي: [49]، الخطوة الأولى: تحديد ما يجب قياسه وتتضمن الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي يتم إحكام الرقابة عليها، وأن يتم التركيز على العناصر ذات الأهمية الكبرى التي تعبر عن مفاصل أساسية في عملية التنفيذ والتي يطلق عليها عناصر النجاح الحرجة. الخطوة الثانية: تحديد

الإسمية في فهم البيئة التنافسية التي تحيط بالمؤسسة، ويعرف بأنه أداة من الأدوات العلمية التي تستخدم في تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمختلف المؤسسات والمنظمات، وتعتمد على جوانب القوة والضعف للبيئة الداخلية، والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية [1].

وتسهم مصفوفة (SWOT) في إجراء التحليلات الخاصة بعوامل البيئة الخارجية والمتعلقة بالبيئة الداخلية، وذلك بغية الوصول إلى ما يوجد بهما من فرص وتهديدات، ونقاط قوة ونقاط ضعف، وأن هناك أربعة أبعاد للتوجهات الاستراتيجية تعتمد على نتائج التحليل الرباعي، وتتسم العوامل الداخلية والخارجية بالديناميكية فبعض العوامل تتغير بشكل كبير وبصورة مستمرة، بينما نجد أن البعض الآخر يتسم بانخفاض قابليته للتغيير ويؤثر ذلك على واضعي الاستراتيجية [57]، ولذلك يعد الهدف الرئيس من استخدام نموذج (SWOT) هو محاولة توظيف عناصر القوة في البيئة الداخلية للمؤسسة، وكذلك الفرص المتاحة في البيئة الخارجية والتقليل من جوانب الضعف والتهديدات في البيئة الداخلية والخارجية [38].

وتعرف بأنها أداة من الأدوات العلمية التي تستخدم في تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمختلف المؤسسات، ويعتمد على جوانب القوة والضعف للبيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، أو أنها نموذج يساعد المؤسسات على وضع وتحديد الرؤية والرسالة ووضع الغايات والأهداف المستقبلية لهذه المؤسسات، من خلال دراسة الواقع الفعلي لها وعلاقتها وتأثرها بالعوامل والقوى الخارجية [37].

4. نموذج المدخل المتكامل لفعالية المؤسسة لبيليم وموريس وآبكومب:"

يقوم هذا النموذج على اعتقاد مؤداه أن أي مؤسسة ناجحة نجاحاً حقيقياً لا بد وأن تتكامل فيها كل عناصر العملية تكاملاً شاملاً على المستوى الأفقي والرأسي، ويتكون هذا النموذج من ثلاثة عناصر رئيسة هي: الخطة الاستراتيجية؛ ويركز هذا العنصر على توضيح رسالة المؤسسة والتقييم الداخلي والخارجي

يتكون نموذج برايسون من عدد من الخطوات التي يمكن أن تسهم في مساعدة صانعي القرار ومنتخذه على مواجهة القضايا المهمة التي تواجه المؤسسات وهذه الخطوات هي: وجود اتفاق مبدئي على نهج التخطيط الاستراتيجي يراعي الهدف من التخطيط والخطوات التي سيتم اتباعها في العملية والتقارير وفريق التخطيط ومهامه، والفريق المسؤول عن تهيئة المصادر الضرورية لضمان استمرار الجهد التخطيطي، وتوضيح القيود والتعليمات الرسمية وغير الرسمية المفروضة على المؤسسة أو الجهة من الداخل أو الخارج، وبيان رسالة المؤسسة وتحليل شامل للجهات ذات العلاقة بالمؤسسة، وتقييم البيئة الخارجية للمؤسسة من أجل تحديد المخاطر التي تواجهها في ضوء اهتمامات ورغبات الجهات ذات العلاقة، والتقييم الذاتي للبيئة الداخلية للمؤسسة من أجل تحديد جوانب القوة والضعف، وتحديد القضايا الاستراتيجية التي تؤثر على قوانين المؤسسة ورسالتها وقيمتها ومخرجاتها، بحيث يراعى في القضية الاستراتيجية الصياغة الدقيقة، والمبررات التي تؤكد على جوهر القضية، وإيضاح عواقب الفشل في التعامل مع القضية [22].

2. نموذج هارفارد:

يعتبر هذا النموذج من أول النماذج التي طرحت في موضوع التخطيط الاستراتيجي، وقد استفادت من مكوناته معظم النماذج المبكرة ويدعو النموذج إلى تحديد الموارد المتاحة للمؤسسة وتحديد أهدافها وسياساتها، ومن ثم أحدث موازنة بين عوامل القوة والضعف في البيئة الخارجية وعوامل القوة والضعف في بيئتها الداخلية، ووفق هذا النموذج تبني الاستراتيجية على مرحلتين، الأولى مرحلة التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، والثانية التنفيذ [50].

3. مصفوفة التحليل الرباعي: (SWOT)

تقوم مصفوفة التحليل الرباعي على تشخيص نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر في بيئة المؤسسة وهو من أكثر الأدوات شيوعاً واستخداماً، ويستخدم الكثير من الأدوات لجمع المعلومات مثل: العصف الذهني، والاستبانات، والمجموعة

إلى عمليتين، الأولى تهتم برصد الجهود المبذولة في عمليات التفكير المؤسسي في التخطيط ونوع المعلومات الأساسية التي يمكن أن تستند إليها في تنفيذ الخطط، ويطلق على هذه المرحلة مرحلة التخطيط للتخطيط، وتركز العملية الثانية على دراسة الوضع الراهن بجميع 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: وتشمل 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، وعموماً تستهدف تلك الخطوة تدعيم المؤسسات أو المؤسسة، وتحديد أو بيان أهدافها الأساسية، وتصميم الوسائل الأكثر فعالية لتحقيق هذه الأهداف ومع الوصول إلى الاستراتيجية المثالية نتج العملية إلى تطوير خطط أو برامج متوسطة المدى تكون محققة لوصف كامل لآلية تنفيذ الاستراتيجية المثالية، ثم تأتي الخطط طويلة المدى، والتي تتضمن تحليلاً تنفيذياً للخطط متوسطة المدى.

المرحلة الثالثة: التنفيذ والمراجعة: وتشتمل على جميع الأنشطة الإدارية بما تتضمنه من الدافعية والرقابة والتقييم، وفي هذا الصدد يأتي اهتمام الإدارة العليا بالخطط والنتائج على قمة العوامل التي تعزى إليها المقدر على إنتاج خطط متميزة.

7. نموذج كوفمان: (Kaufman, 1996)

يبنى كوفمان نموذجاً يطلق عليه النموذج الشامل الذي ينقسم إلى ثلاثة مستويات تخطيطية تبدأ بالنظرة الكلية ثم التخطيط ثم التطبيق والتطوير، وفي المرحلة الأولى تحدد الرؤية الكلية للمؤسسة وهي التي تحدد إلى أين تريد المؤسسة؟ ومن خلال هذه الرؤية للمؤسسة يتم صياغة الرسالة وهي عبارة عن شرح أكثر تفصيلاً وتحديداً لمضمون الرؤية، وتحمل في

وتطوير الأهداف بعيدة المدى. والخطة الإجرائية؛ ويركز هذا العنصر على تطوير الأهداف قصيرة المدى والمشتقة من الخطة الاستراتيجية وخطط الأداء الخاصة بتنفيذ الأهداف وتحديد مؤشرات النجاح. وإدارة النواتج؛ ويركز هذا العنصر على نظام المراقبة، ويضمن تنفيذ الخطط الاستراتيجية والإجرائية [63].

5. نموذج التخطيط الاستراتيجي الأساسي:

يتضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي الأساسي مجموعة من الخطوات هي: تحديد الرسالة التي تصف المؤسسة وتبين أغراضها وحاجات المستفيدين، وتحديد الأهداف التي يجب أن تتجز من أجل تحقيق الرسالة، ويتضمن تحديد القضايا الرئيسة للمؤسسة، وتحديد سبل تحقيق كل هدف؛ أي وضع الأهداف الفرعية التي تتلاءم مع طبيعة البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، وتحديد الخطة التنفيذية والتي تتطلب وضع البرامج التنفيذية لتحقيق كل هدف فرعي، والمتابعة وتحديث الاستراتيجية والتي تقضي تعرف مدى تحقيق الأهداف خلال معايير توضع لهذا الغرض، وأن هذا النموذج تأخذ به المؤسسات الصغيرة جداً غير الربحية، والتي لم تكن قد جربت التخطيط الاستراتيجي، وعادة ما توضع خطة من هذا النوع من قبل القيادة العليا للمؤسسة [50].

6. نموذج ستينر (1979):

يُطرح "ستينر" نموذجاً شاملاً لعمليات التخطيط الاستراتيجي ويطلق "ستينر" على هذا النموذج "النموذج الوظيفي للتخطيط الاستراتيجي"، فهو يشتمل على المكونات والعمليات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي، وهو قابل للتعديل والتغيير حسب ظروف المؤسسة، وقابل للاستخدام في المؤسسات الربحية وغير الربحية، وإحداث بعض التغييرات طبقاً لهذه الأسباب، ويتكون النموذج من ثلاث مراحل رئيسة هي: مرحلة المقدمات المنطقية، ومرحلة إعداد الخطة، ومرحلة التطبيق والمراجعة، ويمكن تلخيص مراحل التخطيط في نموذج ستينر (Steiner) كما يلي [17]، [22]:

المرحلة الأولى: المقدمات المنطقية: وتنقسم هذه المرحلة بدورها

النتائج التي تحققت في الخطوات (3، 4) مع وضع أسلوب كيفية قياس تلك النتائج والتي قد تكون استيعاب المقررات الجامعية، وتطور مهارات المعرفة، والقدرات، وتعريف النشاطات التي سوف تحقق تلك النتائج، وتوفير الموارد المختلفة الضرورية لتحقيق تلك النتائج، وتحديد ما يجب أن يقوم به كل فرد من عمل وما هو مطلوب إنجازه، مع ضرورة التأكد من أن الجودة في الأداء والنتائج هي عملية دائمة، والاستمرار في توظيف نظام متابعة الجودة الإحصائي لتزويدنا بالمعلومات عن التقدم في العمل والمشكلات والفرص المواتية مما يتيح لنا فرصة مراجعة التطبيق وإدخال ما يلزم من التعديل لتحقيق التحسين المرغوب [50].

ويطلق عليه النموذج الشامل وينقسم إلى ثلاث مراحل تخطيطية هي: مرحلة النظر الكلية: ويتم فيها تحديد رؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، وتحليل الواقع وتشخيصه باستخدام التحليل الرباعي، وتحديد الأهداف بعيدة المدى والأهداف الإجرائية قريبة المدى مقسمة على عدد سنوات الخطة، ومرحلة التخطيط: ويتم فيها بناء وصياغة الخطة التنفيذية التي تحدد الأهداف والوسائل والكلفة التقديرية وبداية ونهاية تنفيذ الخطة ومسؤوليات التنفيذ والمتابعة، ومرحلة التطبيق والتقييم والتطوير: ويتم فيها تأمين مستلزمات تنفيذ الخطة من موارد ومتطلبات، ثم تبدأ عملية التطبيق والتقييم والتطوير وتحديد مدى الفعالية والاتقان [18].

8. نموذج دافيز واليسون:

يتكون هذا النموذج من ثلاث مراحل هي: مرحلة التفكير المستقبلي: وفيها يتم الاهتمام بالمستقبل البعيد من خلال استخدام أساليب دراسة المستقبل مثل السيناريو ودفائي، وبهذا نجد أن هذه المرحلة تضيف بعد إلى الخطة الاستراتيجية؛ حيث تتجاوز الخطط حدود الواقع الراهن والمستقبل القريب إلى آفاق المستقبل البعيد نسبياً، ومرحلة التخطيط الاستراتيجي: وفيها يتم وضع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، وتحديد رسالتها ورؤيتها في المستقبل، والأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها،

محتواها العناصر الرئيسة التي من شأنها تحقيق الرؤية، ويتم تحديد الرؤية والرسالة في ضوء تحديد احتياجات وفجوات المؤسسة، والخطوة الأخيرة في هذا المستوى التخطيطي "مستوى النظرة الكلية" تتم تحديد أهداف الرسالة أو ما يمكن تعريفه بالأهداف الاستراتيجية بحيث تعبر بشكل دقيق وبصيغة إجرائية عما ينبغي الوصول إليه لتحقيق الرسالة، ومن ثم الرؤية، وبهذا يبدأ المستوى التخطيطي الثاني وفي هذا المستوى يتم إجراء تحليل الواقع وتشخيصه باستخدام الأسلوب "SWOT" الذي يحدد جوانب القوة والضعف والمخاطر والفرص المتاحة للمؤسسة، ثم تأتي عملية تحديد الأهداف بعيدة المدى والإجرائية قريبة المدى مقسمة على سنوات الخطة، وفي هذه الخطوة تكون الاستراتيجية قد أصبحت جاهزة لتحويلها للمرحلة التي تليها مرحلة التنفيذ التي يتم فيها بناء وصياغة الخطة التنفيذية التي تحدد الأهداف وتاريخ البدء والانتهاج والكلفة التقديرية ومسؤوليات التنفيذ والمتابعة. ثم تأتي حسب النموذج خطوة تأمين مستلزمات تنفيذ الخطة من مواد ومتطلبات، ثم تبدأ عملية التطبيق والتقييم والتطوير وتحديد مدى الفاعلية والإتقان، ويمتاز هذا النموذج بربط المؤسسة بالمجتمع الخارجي ويركز عليه ويعتبره أحد أهم عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي ويطبق في المؤسسات الربحية والمؤسسات التربوية التي تستخدم هذا النموذج [16].

ولقد اقترح كوفمان عشر خطوات ينبغي اتباعها عند تطبيق نموذجها وهي: الاستعداد لمواجهة التحديات التي يفرضها التغيير الذي دائماً ما يخشاه الأفراد، وتوظيف نظام لمتابعة الجودة يسهم في جمع البيانات عن الأداء، حيث أن كل فرد في المؤسسة يمكنه تقرير الاستراتيجيات اللازمة لعملية التحسن، وتحديد التصور المثالي لما نريد (الرؤية) أو العمل المفروض إنجازه، وتحديد حجم الهوة بين النتائج الراهنة والنتائج المفروض تحقيقها (الصورة المثلى)، والحصول على موافقة الجميع (جميع العاملين) واتفاقهم على أفضل الطرق لتحقيق رضاء المستفيدين وكيفية قياس ذلك الرضا في الصورة المثلى لما نريد تحقيقه، وتعريف

الرئيسة والأهداف، وتحديد البرامج التي تدرج تحت كل هدف، وتقييم أو تحديث الرؤية والرسالة والقيم، وبناء الخطة التنفيذية التي تحتوي على الأهداف الفرعية، والموارد اللازمة، والقواعد والمسؤوليات لأجل التنفيذ، وتوثيق العمليات أعلاه في وثيقة واحدة وإرفاق تحليل الواقع معها، ووضع خطة تشغيلية سنوية للخطة بما فيها الموازنة المالية المطلوبة، والبدء في تنفيذ الخطة التشغيلية السنوية (سنة بعد أخرى)، ومتابعة وتقييم ومراجعة وتحديث وثيقة الخطة [50].

10. نموذج فورد وبين (1999م):

يعتبر هذا النموذج من النماذج المباشرة في التخطيط الاستراتيجي ويتكون النموذج من خمسة عناصر أساسية هي: الرؤية والقيم، وتحليل الواقع، ثم تحديد الرسالة، فالاستراتيجيات أو الوسائل الاستراتيجية، وتتلخص الخطوات الخمس فيما يلي: الرؤية: وهي التي تقود المؤسسة للأمام مع وجود تصور لما تريد المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل، والقيم: وهي تمثل القوة الدافعة في المؤسسة، كما تمثل المرجعية الحاكمة لأنشطة وبرامج المؤسسة، والحاضر لأي انطلاقة للمستقبل فمهما كانت قوتها يجب أن تستند إلى الواقع فلا حاضر بلا ماضي ولا مستقبل بلا حاضر، والرسالة: وتمثل الصورة التفصيلية لما ستقوم به المؤسسة للوصول لرؤيتها وحملها الأساس، وهي تركز على المدى الحالي والقريب وصولاً للمستقبل، والاستراتيجيات: وتمثل مجموعة القرارات والإجراءات التي من شأنها تحقيق الرسالة وبالتالي الرؤية النهائية [17].

11. نموذج جونسون واسكرلز:

يتكون هذا النموذج من ثلاثة عناصر أساسية على شكل مثلث كل عنصر يفرع منه ثلاثة مجالات فرعية، وهذه المجالات هي التحليل الاستراتيجي: ويتضمن دراسة البيئة وتحديد الوضع الاستراتيجي الحالي للمؤسسة التعليمية، ومراجعة الموارد والإمكانات الاستراتيجية بالمؤسسة سواء أكانت موارد بشرية أو مادية أو معنوية وتحليلها ومعرفة ما يتوقعه المساهمين في المؤسسة، والخيار الاستراتيجي: ويشمل ثلاثة مجالات

ومرحلة الخطة الإجرائية للتطوير: وهي تمثل التخطيط متوسط وقريب المدى، وتتضمن مجموعة من الإجراءات والعمليات الكفيلة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية فتبدأ بترتيب أولويات العمل بالمؤسسة، وتخصيص ما يلزم لإنجازها من موارد، ثم وضع الخطة التنفيذية، وتحديد المهام وأساليب المتابعة، وفي عام 1999م قام دافيز واليسون بتعديل نموذجهما، وذلك بجعل البعد الاستراتيجي دائم الحضور ودائم التغيير، ومن ثم يتكون نموذج دافيز واليسون المعدل من ثلاث مراحل مرتبطة مع بعضها البعض وهي: المرحلة الأولى: مرحلة المنظور المستقبلي، ويتم من خلال تغيير الأفكار الذهنية السائدة لدى العاملين بالمؤسسة وتهيئتها بشأن المستقبل حتى تتمكن من تحديد الرؤية المستقبلية، وذلك من خلال تحليل الاتجاهات العالمية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتربوية فيما يسمى بإعادة الهندسة أو الصياغة على كافة المستويات والمحاور. والمرحلة الثانية: وتتكون من ثلاثة أنشطة متكاملة هي: التحليل الاستراتيجي: وهي بمثابة المرحلة التمهيدية التي يتم من خلالها تحديد واقع المؤسسة، ومن خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وأبعادها المختلفة ومحلياً ووطنياً وإقليمياً وعالمياً، وتحليل إنتاجية المؤسسة وخدماتها، وتحليل الجهات المنافسة، والتوجه الاستراتيجي: وهي عملية استشرافية حدسية يقوم خلالها المخطط بقراءة العوامل المؤثرة على المؤسسة، وتوقع اتجاهاتها وتأثيرها في المستقبل، والحكم على مدى قدرة المؤسسة حالياً على التعامل معها ومواجهة ما تفرضه من تحديات، والمرحلة الثالثة: وهي مرحلة التخطيط الإجرائي، وفيها توضع خطط التنفيذ لما حددته الخطة الاستراتيجية من المسارات والأهداف الإجرائية، واختيار أساليب التنفيذ، ورصد الإمكانيات اللازمة، وتوضيح الخطط الزمنية، والمتابعة وأساليب التقويم [50].

9. نموذج التخطيط الاستراتيجي القائم على القضايا الأساسية:

ويتضمن هذا النموذج الخطوات التالية: تقييم البيئة الخارجية والداخلية لوضع التحليل الرباعي، وتحديد القضايا

والتهديدات التي تلوح بها البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، والمرحلة الثالثة: صياغة الرسالة والأهداف إن رسالة المؤسسة هي بيان يعبر عن تصور استراتيجي طويل المدى لمستقبل المؤسسة أو المكانة التي تسعى إلى تبوئها في المدى الطويل، وبعد صياغة بيان الرسالة، ويتم وفقاً لهذا النموذج وضع الأهداف طويلة المدى ومن ثم السياسات والبرامج الاستراتيجية اللازمة لتنفيذها، والمرحلة الرابعة: وضع الخطط متوسطة المدى على ضوء الخطط الاستراتيجية طويلة المدى التي يتم وضعها في المرحلة الثالثة، ويتم في هذه المرحلة وضع الخطط متوسطة المدى والتي يتراوح إطارها الزمني بين سنة إلى ثلاث سنوات، والمرحلة الخامسة: وضع الخطط قصيرة المدى، وهي خطط تنفيذية توضع على مستوى كل إدارة من إدارات المؤسسة ويكون إطارها الزمني عادة أقل من سنة، وتعد الميزانية السنوية على أساسها وينبغي أن يراعى في إعدادها التنسيق الأفقي بين خطط الإدارات المختلفة بالمؤسسة وكذا التنسيق الرأسي بحيث تكون مستمدة من الأهداف طويلة المدى للمؤسسة ورسالتها، والمرحلة السادسة: تنفيذ الخطط : وهذا يشمل وضع البرامج الزمنية لتنفيذ الخطط قصيرة المدى والتأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعة في المواعيد المحددة لإنجازها وحسب المعايير الكمية والنوعية المحددة، كما تشمل مرحلة التنفيذ ترجمة الأهداف إلى قرارات إدارية في سباق الحياة العملية اليومية، والمرحلة السابعة: المراجعة والتقييم ويجب أن تخضع عملية تنفيذ الخطة لمراجعة وتقييم مستمرين ومن المعروف أن حرص الإدارة العليا المستمر على مراجعة وتقييم تنفيذ الخطط هو أحد أهم عوامل نجاح التنفيذ [2].

13. نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي "ليونارد جودشتاين، تيموثي نولان، ويليام فيفر"

ويشمل هذا النموذج تسع مراحل هي: مرحلة التخطيط للتخطيط: ويضمن تعرف درجة التزام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي، ومن ينبغي أن يشارك فيه وكم من الوقت التي تستغرق العملية، وما المعلومات التي يجب معرفتها ليتسنى لنا

تتضمن تحديد الخيارات الاستراتيجية، وتقييم الخيارات لمعرفة مدى قدرتها على القضاء على الصعوبات، والقدرة على تطبيقها، واختيار أفضل الخيارات الاستراتيجية بما يتمشى مع ظروف المؤسسة، وتطبيق الاستراتيجية وتتضمن تخطيط وتخصيص الموارد بين الأقسام والوحدات المختلفة بالمؤسسة التعليمية، وتصميم الهيكل الإداري والتنظيمي للمؤسسة، والاهتمام بإدارة التغيير الاستراتيجي، وتطبيق الاستراتيجية ووضعها في حيز التنفيذ [17].

12. نموذج ستاينر وماينر:

يتضمن نموذج ستاينر وماينر سبع مراحل للتخطيط الاستراتيجي وهي: المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط للتخطيط وهي مرحلة أساسية يعتمد عليها التخطيط الاستراتيجي ككل؛ حيث تقرر المؤسسة خلال هذه المرحلة الأسباب التي تتبنى من أجلها عملية التخطيط الاستراتيجي، وكذلك تحديد الأسلوب الذي ستتبعه في التخطيط، ومن سيقوم بالتخطيط والوقت الذي يتطلبه إعداد خطة استراتيجية، وتأتي أهمية هذه المرحلة من كونها المرحلة التي يتم فيها التأكيد من استعداد المؤسسة لتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي ودرجة التزام الإدارة العليا به، والمرحلة الثانية: تقييم الوضع الحالي للمؤسسة. وتشمل هذه المرحلة تعرف توقعات البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة سواء كانت البيئة المحلية أو العالمية، وهذا يتضمن بالطبع دراسة توقعات العملاء وحملة الأسهم والموردين والدائنين وغيرها، ودراسة توقعات البيئة الداخلية للمؤسسة وتشمل موظفي المؤسسة من المستويين الإداري وغير الإداري وتتضمن التعرف على القيم الشخصية التي تحكم سلوكهم وتؤثر على المناخ التنظيمي وبالتالي على أداء المؤسسة، ودراسة مستوى أداء المؤسسة في الماضي وتشمل هذه الدراسة الإنتاجية والربحية والحصة السوقية وكيفية استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة ودرجة استجابتها للبيئة المحلية والعالمية وموقفها تجاه المنافسين الآخرين وغير ذلك، كما تشمل تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف التي تنطوي عليها البيئة الداخلية للمؤسسة، كذا تحليل الفرص

السابقة، والأهداف المنشودة والمعايير الكمية في المرحلة الرابعة، والعمل على تقليص إزالة الفجوة عن طريق توفير الموارد، وإعادة النظر في الأهداف الموضوعية وإعادة صياغة رسالة المؤسسة، ومرحلة وضع الخطط الاحتياطية: وفيها يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي على الفرص والمخاطر التي تحيط بالمؤسسة، واعتماداً على درجة احتمال حدوثها يلجأ الفريق إلى وضع الخطط الاحتياطية اللازمة، ومرحلة وضع الخطط المتكاملة والمنسقة للمجالات الوظيفية: وفيها يتم تحليل الفجوة بين الإمكانيات والموارد والأهداف المنشودة وبعدها يقرر فريق التخطيط الاستراتيجي كيفية سد الفجوة أو تقريبها ويتم بعد ذلك تفويض رؤساء الأقسام بالمؤسسة في وضع خطط فرعية لها مع وجود تنسيق بين جميع الأقسام الأكاديمية لضمان توافقها وتكاملها في سبيل تحقيق الخطة الاستراتيجية العامة للمؤسسة، ومرحلة التنفيذ: وتتضمن مرحلة التنفيذ وفقاً لهذا النموذج إعداد برامج وخطط التنفيذ لكل قطاع، ودمج وتنسيق تلك البرامج، ونقل المسؤولية من فريق التخطيط الاستراتيجي إلى رؤساء القطاعات الرئيسة للمؤسسة، وذلك لترجمتها إلى واقع، ويجب على المديرين ربط الخطة بالقرارات اليومية، والبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة [50].

رابعاً: مراحل التخطيط الاستراتيجي:

يمكن تحديد المراحل التي تمر بها عمليات التخطيط الاستراتيجي في أي مؤسسة فيما يلي: تعيين فريق لإدارة عملية التخطيط الاستراتيجي، والحصول على الموافقة على إجراء عملية التخطيط وتحديد المسؤوليات والإطار الزمني، ومراجعة الرؤية والرسالة وتحديد النجاحات والاختلافات، وترجمة الأهداف طويلة المدى إلى أهداف متوسطة وقصيرة المدى، وتحليل المعلومات ووضع السياسات والخطط والبرامج الزمنية والموازنات لتحقيق الأهداف، والخروج بخطة أولية، ومراجعة الخطة مع المعنيين والتعديل، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتقييم الأداء في ضوء الخطط الموضوعية، ومراجعة وتقييم الخطط في ضوء الظروف المحيطة، وتصور السيناريوهات وصياغتها، وتهيئة

التخطيط بشكل فعال، ومدى توافر روح العمل الجماعي، ومدى توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي، ومدى الاتفاق على لغة مشتركة لمصطلحات التخطيط الاستراتيجي، كما يتضمن عدة قرارات من قبل الإدارة العليا وهي اختيار أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي، وأسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل، وأسلوب التخطيط من أسفل إلى أعلى، والجمع بين أسلوب التخطيط، وأسلوب فريق التخطيط الاستراتيجي، ومراجعة القيم الجوهرية: وتعتمد هذه المرحلة على أن نجاح التخطيط الاستراتيجي يعتمد على انسجام الأسلوب المتبع فيه مع مناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، ولا بد من دراسة المناخ التنظيمي وتعرف ملامحه قبل الانتقال إلى المرحلة التالية في هذا النموذج، ويشمل دراسة النظم السائدة في المؤسسة على جميع المستويات الإدارية، وتفيد هذه المرحلة في تعريف فريق التخطيط الاستراتيجي بالفلسفة والأنماط الإدارية السائدة للمديرين، وتحقيق الانسجام بين عملية التخطيط الاستراتيجي والتوقعات الشخصية للأفراد، وصياغة رسالة المؤسسة: وتهدف إلى وضع تصور طويل المدى لما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه أو المكانة التي ينبغي أن تتبناها، ووفقاً لهذا النموذج لا بد أن تتضمن الرسالة ثلاثة عناصر رئيسة هي: ماذا (إرضاء العملاء، ولمن (العملاء)، وكيف (الكفاءة المحورية)، ومرحلة اختيار النموذج المناسب للإدارة الاستراتيجية لأعمال المؤسسة، وتعني هذه المرحلة بوضع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وكذلك المعايير الكمية التي تقاس بموجبها مدى نجاحها في انجاز أهدافها، ويراعي في ذلك انسجام واتفاق هذه الأهداف مع رسالة المؤسسة، وأن تكون طويلة المدى، ومرحلة مرجعة الأداء الحالي للمؤسسة، وتشمل مراجعة الأداء الحالي تحليل الفجوة، والموارد المالية، والإرباح، كفاية استغلال الموارد، والعاملين، والمرافق، والبيئة المحلية ومتغيراتها الداخلية والخارجية، وتحليل المنافسة والفجوة وتهدف هذه المرحلة إلى قياس قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المنشودة من خلال تحديد مقدار الفجوة بين إمكانيات وموارد المؤسسة بناءً على المعلومات التي تم تحليلها في المرحلة

- أهمية مشاركة جميع العاملين بالكلية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتطويرها بما يتوافق مع الخطة الاستراتيجية للجامعة.

- نشر نتائج المتابعة والتقييم مع مراجعة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.

- موافقة ودعم القيادات الأكاديمية في المستويات الإدارية العليا.

2- مرحلة التخطيط للتخطيط وفيها يتم تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة الملك خالد، ويجب أن يتضمن فريق التخطيط الاستراتيجي بالكلية عميد الكلية ووكيل الكلية للتطوير الأكاديمي والجودة وأعضاء هيئة التدريس من أقسام الكلية، ولضمان نجاح قيام الفريق بأداء عمله يجب أن يقسم إلى عدد من اللجان الفرعية مثل: اللجان الفنية والاستشارية والمراجعة للخطة الاستراتيجية ويمكن الاستعانة بمختصين من خارج الكلية والجامعة، وتكوين لجان جلسات للحوار، وعقد اللجنة الاستشارية والفنية بهدف تحليل وتعرف مدى تجاوب الخطة مع أهدافها ومدى قربها أو بعدها من المعايير المحلية والعالمية، ولجان لمتابعة التعديلات، وتقوم اللجنة المختصة المكلفة من قبل الإدارة العليا بالتأكد من إجراء التعديلات على الخطة في ضوء ملاحظات اللجان المختلفة، ويجب أن يقوم عميد الكلية بما يلي: تشكيل فريق إعداد الخطة الاستراتيجية، وتبليغ كل عضو عن الأسباب التي أدت إلى اختياره في فريق التخطيط الاستراتيجي، ووضع خطة لتدريب الفريق على استخدام التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي مثل دورات في مهارات التقييم الذاتي للكلية، ومهارات استخدام نماذج التخطيط الاستراتيجي، ووضع خطة أولية للعمل لعمل الخطة الاستراتيجية، وتحديد المعلومات التي يتم الاعتماد عليها قبل وضع الخطة، يمكن الاستعانة بالجدول التالي للحصول على المعلومات:

المناخ العام لاستقبال التغييرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية، ومراجعة التنفيذ والتعديل حسب الحاجة [63].

الخطة الاستراتيجية المقترحة لكلية التربية بجامعة الملك خالد: يتناول هذا الجزء توضيحاً للخطة المقترحة التي يمكن تقديمها ليتم تفعيلها بكلية التربية بجامعة الملك خالد. ولتحقيق ذلك فإن الخطة المقترحة ستمر تم الاعتماد في بناء الخطة الاستراتيجية المقترحة لكلية التربية جامعة الملك خالد على نموذج فيفر Pfeiffer ونموذج التحليل الرباعي (SWAT) وتمر الخطة بعدد من المراحل على النحو التالي:

1- مرحلة التوجه الاستراتيجي للخطة الاستراتيجية: ويتم وضع أسس ومرتكزات الخطة الاستراتيجية وهي:

- إنشاء هيئة لضمان الجودة والاعتماد بالجامعة.
- الغايات والأهداف العامة للتعليم العالي في المملكة العربية السعودية.

- الخطط الاستراتيجية لجامعة الملك خالد.
- خطتي التنمية الخمسية الثامنة 1426-1430هـ، والتاسعة 1431-1435هـ.

- الدراسة الذاتية لكلية التربية جامعة الملك خالد.
- تبني القيادات الجامعية بالجامعة لمدخل التخطيط الاستراتيجي في تطوير العملية التعليمية بالجامعة.

- تشكيل فرق العمل من القيادات الجامعية والكليات وأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية بالجامعة والكلية.

- نشر ثقافة الجودة والاعتماد ودور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الاعتماد للكلية من خلال الدورات التدريبية للعاملين بالكلية من أعضاء هيئة تدريس وإداريين وطلاب.

- التقييم المستمر لعمليات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جميع برامج الكلية.

جدول 1

نوعية المعلومات والمصادر لإعداد الخطة الاستراتيجية

م	نوع المعلومات	المصادر
1	دراسات وبحوث	الجامعات ومراكز البحوث المتخصصة.
2	التقارير والاحصاءات	الجهات الرسمية (الجامعة، الكلية)
3	احتياجات الأفراد	المقابلات الشخصية، والبحوث والدراسات.
4	احتياجات سوق العمل	الجهات المستفيدة، والدراسات، ووزارة الخدمة المدنية
5	التوجهات العالمية	البحوث، والمؤتمرات، وخبرات الدول الناجحة
6	ممارسات تربية ناجحة	الدراسات والبحوث، وخبرات بعض الدول

3- مرحلة بناء الخطة الاستراتيجية لكلية التربية بجامعة الملك خالد: ويشمل الإعداد لوضع الخطة: وضع مسودة للخطة، وتقييمها، وكتابتها، وتنفيذها، ومتابعتها، وتحديد تفاصيل الخطة، وتعتبر عملية صياغة الاستراتيجية ورسم أطر الخطة الاستراتيجية مسؤولية مشتركة بين كل العاملين في الخطة أكثر من مسؤولية إدارة الكلية، ومن هنا تظهر ديمقراطية التخطيط الاستراتيجي ويعد أسلوب المشاركة أنسب أساليب صياغة الخطط الاستراتيجية، ثم بعد ذلك تحال هذه الخطة إلى لجنة مركزية ذات مستويات تخطيطية وفنية عالية تقوم بدراساتها منهجياً وفنياً وتحليل جوانبها المالية وجدولها الزمنية ويتم تعديلها في ضوء ما يتوافر لديها من معلومات واستبعاد الخطط غير المستوفاة للمعايير الموضوعية، وبعد ذلك ترسل إلى المستويات الإدارية الأعلى حيث يتم حسم الاختيارات وذلك لإقرار الخطة من الجهات العليا.

ويتم في هذه الخطوة ترجمة الأهداف التفصيلية بأولوياتها إلى مجموعة من مشاريع أولية للخطط الاستراتيجية، وهي وثائق التخطيط التي سوف تتطرق منها الخطة، وتوضح متضمناتها والاستراتيجيات البديلة وسقفها الزمني المقترح، ومراجعتها بصورة مستمرة لتعرف مزايا كل منها، وكيفية الاستفادة من الموارد والأساليب التي تتوسل بها تصحيح الأخطاء، وتوفير البيانات والمعلومات للمخططين والإداريين لاتخاذ أحكام بشأنها، توضح الاستراتيجيات المختلفة للخطة الاستراتيجية للكلية ومنها: استراتيجيات مالية تتضمن جوانب الموازنات التعليمية والاستثمارات والمشروعات المالية الخاصة.

4- مرحلة تحديد العناصر الرئيسة للخطة الاستراتيجية لكلية التربية بجامعة الملك خالد، وتشمل:

(1) رؤية الكلية: التميز التربوي محلياً وإقليمياً وعالمياً، وفق معايير الجودة والتميز والاعتماد الأكاديمي؛ لتلبية طموحات المجتمع وآماله المستقبلية.

(2) رسالة الكلية: توفير بيئة تعليمية متميزة عالية الجودة؛ لإعداد كوادر تربية متخصصة؛ وإجراء بحوث علمية وتقديم خدمات مجتمعية متميزة، من خلال الاستفادة من أساليب التعليم والتدريب الحديثة المعتمدة على تقنيات المعرفة المتقدمة.

(3) الأهداف الاستراتيجية للكلية: تحقيقاً لرؤية الكلية ورسالتها، وحفاظاً على القيم التي تلتزم بها، تسعى كلية التربية بجامعة الملك خالد للعمل على تحقيق الأهداف الرئيسة التالية:

الجامعة والكلية.

- عدم التوازن بين أعداد الخريجين من التخصصات المختلفة والاحتياجات الفعلية لسوق العمل.

- زيادة معدلات البطالة مما يؤثر سلباً على دافعية الطالب نحو التفوق والتميز.

- الكثافة السكانية المرتفعة والازدحام بالمنطقة الجغرافية للكلية مما يشكل عبئاً في بعض الأحيان على أجهزة الكلية.

- الاعتمادية والارتباط الوثيق بين التعليم الجامعي وما قبل الجامعي وتأثيره على نوعية واستعداد الطالب ومستواه العلمي والفكري وقدرته على الإبداع والابتكار والبحث العلمي.

- زيادة البرامج التعليمية التي تقدمها الكلية مع ضعف الإمكانيات الفيزيائية والبشرية والمادية.

- ضعف الموازنة بين أداء الطلبة في الثانوية العامة واختيارهم لتخصصاتهم حيث أن أداء الطلاب في امتحان الثانوية العامة واختبار قياس هما العاملين الوحيدان اللذان يؤخذان بعين الاعتبار للقبول في البرامج الأكاديمية، مما يؤدي إلى تقييد مؤسسات التعليم العالي بما يقدم لها من مدخلات لبرامجها والجودة المتحققة لها.

- هجرة العقول والكفاءات العلمية من الكلية؛ حيث يتم جذب العديد من العقول العاملة في الجامعة في بعض الجامعات السعودية للعمل بها برواتب وحوافز أعلى.

- صعوبة توظيف أعضاء هيئة تدريس أكفاء في بعض التخصصات المهنية.

- محدودية نشاطات البحث العلمي التي يجريها أعضاء هيئة التدريس بسبب ثقل الأعباء التدريسية ونقص مرافق البحث العلمي في بعض المجالات.

- غياب التخطيط الاستراتيجي في معظم مؤسسات التعليم العالي ومنها جامعة الملك خالد.

- قلة وجود خطط استراتيجية شاملة لمخرجات التعليم العالي، الأمر الذي دفع الجامعات إلى الاعتماد على اجتهادات ذاتية وتلقائية ومحدودة وبالتالي تراجع المخرجات.

- إعداد كوادر بشرية متميزة أكاديمياً ومهنياً وأخلاقياً، تسهم في تطوير العملية التعليمية، وتلبية احتياجات المجتمع وطموحاته المستقبلية.

- إعداد البحوث التربوية المتميزة التي تسهم في حل مشكلات الميدان التربوي بما يتوافق وقيم ديننا الحنيف وثقافة المجتمع.

- تطوير البرامج التعليمية والتدريبية وفق معايير التميز والجودة والاعتماد الأكاديمي.

- الإسهام في المبادرات والبرامج البحثية والتدريبية والاستشارية في إطار الشراكة الاستراتيجية مع المؤسسات المحلية والعالمية.

- توظيف التقنية الحديثة فيما تقدمه الكلية من برامج ومشاريع وخدمات مجتمعية.

- تقديم البرامج والدورات التدريبية والاستشارات العلمية التخصصية بما يسهم في خدمة المجتمع.

5- مرحلة التحليل البيئي لكلية التربية بجامعة الملك خالد:

• تحليل البيئة الخارجية للكلية:

في ظل المتغيرات الراهنة محلياً وإقليمياً وعالمياً أوضحت نتائج التحليل البيئي أن كلية التربية أمامها العديد من الفرص المتاحة والتي يمكن الاستفادة منها في تدعيم "المركز التنافسي" للكلية وتحقيق غاياتها وأهدافها الاستراتيجية، كما أن هناك مجموعة من التهديدات المحتملة والتي يتحتم على الكلية أن تحدد كيفية التعامل معها في سبيل تحقيقها لرسالتها وغاياتها، وتؤثر بشكل خاص على عملية إكساب الخريجين المهارات المهنية المطلوبة ويمكن إيجازها فيما يلي:

أ- التهديدات المحتملة: (Threats)

- التوجه المتزايد على التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.

- الزيادة المستمرة والمتتالية في أعداد الطلاب الملتحقين بالكلية مما يزيد من الضغط على الإمكانيات والموارد المتاحة ويؤثر سلباً على الخدمات المقدمة للطلاب.

- التدهور المستمر في مستويات الطلاب القادمين من مرحلة التعليم الثانوي في اللغة العربية واللغات الأجنبية.

- جذب الجامعات الأخرى لأعضاء هيئة التدريس المتميزين من

- أ- نقاط القوة: (Strengths)
- سمعة أكاديمية متميزة حققتها الكلية منذ إنشائها محلياً.
 - حرم جامعي ذو موقع متميز يساعد على توفير بيئة تعليمية وبحثية فاعلة يتوافر فيه بنية أساسية وتكنولوجية تساعد على تحقيق الكلية لرسالتها وأهدافها بكفاءة وفاعلية.
 - توافر عدد مناسب من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجالات معرفية وتطبيقية وعلمية متنوعة.
 - تنوع وتعدد تخصصات وفروع الدراسة بمرحلتَي البكالوريوس والدراسات العليا.
 - وجود قنوات متزايدة للنشر العلمي تتمثل في المجالات والدوريات العلمية المتميزة والمؤتمرات والندوات العلمية، فضلاً عن تدعيم الباحثين وبعض أعضاء هيئة التدريس في حضور المؤتمرات والندوات العلمية الداخلية والخارجية.
 - حصول البعض من أعضاء هيئة التدريس بالكلية على جوائز محلية وعالمية.
 - تدعيم وتشجيع البعثات الخارجية ونظام الإشراف المشترك والمهام العلمية.
 - توافر وحدات ذات طابع خاص بالكلية معنية بقضايا البحث العلمي وخدمة المجتمع وقضايا التنمية.
 - وجود نظام للتحسين المستمر يهدف إلى رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس والهيئات المعاونة من خلال توفير مجموعة من البرامج التدريبية بشكل منتظم وذلك للارتقاء بمستوى جودة العملية التعليمية.
 - توافر وكالة للتطوير والجودة تسعى لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي بالكلية والارتقاء بقدراتها التنافسية.
 - تمثيل أكاديمي وإداري وطلابي في المجالات الأكاديمية والإدارية المختلفة بالجامعات السعودية.
 - تنفيذ العديد من مشروعات تطوير التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية مما يسهم في تحسين الإمكانيات المادية ويدعم كذلك تحسين كافة الأنشطة التعليمية والبحثية بها.
- ب- نقاط الضعف: (Weaknesses)
- حاجة عملية التطوير والجودة بالجامعة إلى تخصيص موارد مالية للاستثمار وتحقيق ضمان التطوير والجودة.
 - ب- الفرص المتاحة: (Opportunities)
 - زيادة الاهتمام المحلي والإقليمي والعالمي بأهمية ضمان الجودة والتحسين المستمر في منظومة العملية التعليمية.
 - إنشاء وكالة الجودة والاعتماد بالجامعة والكلية.
 - إنشاء وحدة للتطوير والجودة بالكلية لنشر الوعي بثقافة الجودة والتميز في الأداء في الكلية.
 - الزيادة في الطلب الاجتماعي على التعليم المفتوح والتعليم عن بعد.
 - التطور في قطاع التعليم العالي؛ حيث بدأ التوسع في التعليم العالي بشكل كبير في السنوات الأخيرة حيث أنشئت العديد من الجامعات في المملكة وضمت العديد من الكليات في مجالات التعليم المختلفة.
 - زيادة الإنفاق الحكومي على التعليم العالي؛ حيث تمثل ميزانية التعليم العالي ما يعادل ثلث ميزانية المملكة العربية السعودية.
 - توجه وزارة التعليم العالي والهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي مؤخراً إلى التطوير والجودة وسعيها في توحيد الجهود بين مؤسسات التعليم العالي للحصول على الاعتماد الأكاديمي في البرامج المختلفة وتبني عدداً من الدورات وورش العمل التي تسهم في دعم تلك الجهود.
 - حاجة سوق العمل لخريجي الكلية وإمكانية الشراكة مع القطاع الخاص فهناك احتياج واضح لسوق العمل في تخصصات الكلية، وهو ما يميزها عن غيرها من الكليات الأخرى في الجامعة.
 - تحليل البيئة الداخلية:
 - هناك مجموعة من نقاط القوة التي تتميز بها الكلية داخلياً والتي يمكن استثمارها وتفعيلها على النحو الذي يحقق رسالة الكلية، كما أن هناك بعض نقاط الضعف التي قد تؤثر على كفاءة وفاعلية الكلية في تحقيق رسالتها وغايتها، وذلك على النحو التالي:

- دعم البرامج التدريبية التي تقوم الكلية بتقديمها والتي تهدف إلى تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس وصقل مهاراتهم، سواء كانت هذه البرامج في الداخل أو في الخارج حيث تقدم الجامعة الدعم المالي لهذه البرامج.

6- تحليل الفجوة:

في هذه المرحلة تقوم مجموعة التخطيط الاستراتيجي بإجراء تحليل متقن للفجوة بين رؤية الكلية والواقع الحالي فيها وتوضع أولويات محددة لما يجب عليه لردم هذه الفجوة ثم وضع الأهداف الاستراتيجية بحيث تسعى الكلية لإنجازها ويعني تقدير الوضع الحالي الحصول على معلومات حديثة عن نقاط القوة والضعف في جودة الكلية والتركيز على القضايا والأمور التي تواجه الكلية من قضايا تؤثر على جودة الكلية مثل الإمكانيات المادية والبشرية، وتغيير التشريعات والقوانين المؤسسية، وتغيير احتياجات المستفيدين، وعدد البرامج التعليمية، كما ترتبط تحليل الفجوة بتعريف الوضع الحالي واكتساب فهم دقيق عن الخلفية التي أدت لهذا الوضع، وتعريف المستقبل المتوقع أو المرغوب.

7- مرحلة وضع الخطة التنفيذية لتطبيق الخطة الاستراتيجية لكلية التربية بجامعة الملك خالد:

إن الخطة الاستراتيجية تبين المقاصد أو الغايات في حين تقوم خطة التنفيذ بإيجاد الطرق التي توصل إلى ذلك المقصد، وتكون خطط التنفيذ عادة مخصصة لسنة واحدة، إلا أنه يمكن تحديدها لمدة زمنية أطول، وكفاءة خطة التنفيذ يتوقف عليها النجاح النهائي وبالتالي التخطيط ككل، وتتضمن الخطة الإجرائية وضع الأهداف الإجرائية، وتحديد المصادر المالية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف وكيفية توفيرها، وتحديد الوقت، والتكلفة اللازمة لتنفيذ كل نشاط، وأخيراً تحديد أساليب التقويم والمتابعة لكل إجراء من إجراءات التنفيذ والذي يحقق بدوره التغذية المرتدة التي يتم في ضوءها إجراء بعض التعديلات بالخطة.

- قلة وجود توصيف واضح ودقيق للمقررات يمنع التكرار والازدواجية مع غياب المتابعة والرقابة من جانب الأقسام أو اللجان العلمية على محتوى وطريقة إخراج الكتاب الجامعي.

- ضعف استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في برامج التدريس بالكلية لنقص إعداد وتدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدامها من ناحية أخرى.

- حاجة الكلية للتوسع في الإنشاءات والمباني لاستيعاب الأعداد المتزايدة سنوياً من الطلاب الملتحقين.

- عدم وجود نظام لمراجعة اللوائح والقواعد وإجراءات العمل وتحديد كيفية تحسينها وتطويرها لتدعيم جهود الكلية في توكيد الجودة وتحسين الأداء.

- عدم التناسب بين أعداد الطلاب وأعداد أعضاء هيئة التدريس في بعض الأقسام الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الأعباء على عضو هيئة التدريس مما يؤثر على الإنتاج البحثي له.

- الاعتماد المبالغ فيه على الكتاب الجامعي والمذكرات المتواضعة مما يؤدي إلى عدم تنمية مهارات البحث وروح الإبداع والابتكار لدى الطلاب ويضعف قدرة الطالب على التعلم الذاتي.

- اقتصر أساليب التقييم المتبعة للطلاب على عدد محدود من الاختبارات (الموضوعية) مع اتجاه معظمه لقياس قدرات الحفظ والاسترجاع دون اختبار قدرة الطلاب على الاستنتاج والتحليل والإبداع والابتكار.

- وجود جهود مختلفة للتطوير والجودة في الجامعة للحصول على الاعتماد الأكاديمي للبرامج المختلفة وقد أدى ذلك إلى استحداث وحدة التطوير والجودة في الكلية.

- دعم الجامعة لمشروع الخطة الاستراتيجية بالجامعة والذي سوف يؤدي إلى ضرورة وضع الخطة الاستراتيجية للكلية وإعداد خطة استراتيجية للأقسام تتوافق مع خطة الكلية والجامعة.

جدول 2

إجراءات تنفيذ الخطة الاستراتيجية

الانجازات	مسئولية	التوقيت	مؤشرات المتابعة وتقييم الأداء	الاستراتيجيات	الأهداف والغايات الاستراتيجية
أسباب عدم الإنجاز	مستوى الإنجاز	التنفيذ			
	وكالة التطوير الأكاديمي والجودة بالكلية		- عقد ورش عمل مع أعضاء هيئة التدريس والطلاب حول موضوع الجودة والاعتماد. - عقد مؤتمرات علمية وندوات عامة عن مداخل تطوير الكلية. - توفير مكتبة بالكلية تضم مواد علمية متنوعة عن التخطيط الاستراتيجي والجودة والاعتماد.	- تطوير أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية بتدريبهم على نماذج التدريس المتمركزة حول الطالب أو الاستكشاف أو المشكلة أو التعلم الذاتي أو التعاوني أو الحوار والنقاش. - امتلاك مهارة إدارة الصف - تحفيز الطلاب الطالبات على التجديد والإبداع.	إعداد كوادر بشرية متميزة أكاديمياً ومهنياً وأخلاقياً، تسهم في تطوير العملية التعليمية، وتلبية احتياجات المجتمع وطموحاته المستقبلية.

8- مرحلة المتابعة والتقييم للخطة.

النقد الموضوعي.

- نقص نظام المعلوماتية في مجال التعليم الجامعي وعدم التنسيق بين مصادر المعلومات وانعكاساتها السلبية على نجاح الخطة الاستراتيجية.

- احتياج تطبيق إجراءات الخطة الاستراتيجية إلى استقطاع وقت وجهد طويل من الإدارة وهيئة التدريس بالكلية على حساب الوقت المخصص للتدريس والبحث العلمي.

10- مقترحات تفعيل تطبيق الخطة الاستراتيجية لكلية التربية بجامعة الملك خالد:

نتيجة للصعوبات السابقة؛ ولكي يمكن تطبيق الخطة الاستراتيجية بفعالية ينبغي الأخذ في الاعتبار المقترحات التالية:

- نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين جميع الأفراد وتوعيتهم بأهميته ونتائجه الإيجابية، وما يعود عليهم وعلى مؤسساتهم من فوائد التخطيط الاستراتيجي.

- وضع التشريعات الضرورية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية الجامعية.

- تدريب الهيئات التدريسية والإدارية على المهارات اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي ونماذجه في التعليم الجامعي.

- التعاون المستمر وتبادل الخبرات والمهارات الفنية بين الكلية والجامعة والهيئات الوطنية والإقليمية والعالمية في مجال التخطيط الاستراتيجي ووضع الخطط الاستراتيجية.

تبدأ عملية المتابعة مع بداية مرحلة التنفيذ وتهدف إلى القيام بتقييم أداء الكلية فيما يتعلق بفاعلية التنفيذ والتأكد من أن الأهداف تنجز حسبما خطط لها (النتائج = الأهداف)، وأن يؤخذ في الاعتبار مستوى التسامح مع الانحرافات بين النتائج والأهداف يعادل (5%)، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة انحراف النتائج عن الأهداف، واستخدام خط التغذية الراجعة للعودة إلى مرحلتي التنفيذ والتخطيط الاستراتيجي والبحث عن مصدر الخطأ الذي أدى إلى أن النتائج لا تساوي الأهداف ومن ثم إجراء التصحيح المناسب.

9- المعوقات المتوقعة لتطبيق الخطة الاستراتيجية المقترحة لكلية التربية بجامعة الملك خالد:

توجد مجموعة من المعوقات التي يمكن أن تواجه تطبيق الخطة الاستراتيجية المقترحة لكلية التربية جامعة الملك خالد منها:

- سيادة النمطية في العمل ونزوع بعض أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية لمواجهة التغيير، أو ضعف حماسهم للتطوير، أو نقص قناعتهم به.

- قلة استقرار الإدارة وسرعة تغيير المسؤولين؛ مما لا يتيح لهم فرصة رسم الاستراتيجيات التطويرية وتنفيذها على المدى البعيد.

- انفراد بعض المسؤولين بالقرار وعدم السماح بالرأي بالآخر أو

- 11- الجهات المسؤولة عن تطبيق الخطة الاستراتيجية لكلية التربية بجامعة الملك خالد:
- وكالة الجامعة للتطوير الأكاديمي والجودة.
- عمادة الجودة والتطوير الأكاديمي بالجامعة.
- عمادة كلية التربية.
- وكيل الكلية للجودة والتطوير الأكاديمي.
- رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية.
- لجنة الجودة والتطوير الأكاديمي بالأقسام الأكاديمية بالكلية.
- التوصيات**
- تشكيل مجلس استشاري للكلية يضم في عضويته أعضاء من داخل الكلية والجامعة وبعض الهيئات العلمية الأخرى ويختص باقتراح الخطط الاستراتيجية للكلية وتطويرها بصفة مستمرة.
- وضع الإجراءات التنفيذية للخطط الاستراتيجية للكلية، واقتراح السياسة العامة لتنظيم الدورات والندوات العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي وتقويمها.
- استحداث وحدة للتخطيط الاستراتيجي بالكلية.
- المقترحات**
- اجراء دراسة ميدانية لاتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي ونماذجه في مؤسسات التعليم العالي.
- اجراء دراسة مقارنة لتطبيق نماذج التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وبعض البلدان الاجنبية.
- دراسة عن دور التخطيط الاستراتيجي تحقيق الميزة التنافسية للجامعات السعودية.

المراجع

أ. المراجع العربية

- [1] ابراهيم، محمد ابراهيم (2006م): التخطيط الاستراتيجي لمشروعات تعليم الكبار، مجلة آفاق جديدة في تعليم الكبار، العدد الرابع.
- [2] ابو الجدائل، حاتم بن صلاح سنوسي (2012م): الاستراتيجية فن تحويل الرؤية إلى واقع مركز الخبرات المهنية للدارة "بميك"، القاهرة.
- [3] أبو راسين، محمد بن حسن (2005م): نموذج سببي مقترح لتفسير مشكلات طلاب جامعة الملك خالد. مجلة الارشاد النفسي، ع 19.
- [4] أبو راسين، محمد بن حسن (2012م): فعالية برنامج تدريبي مقترح لتحسين جودة الحياة لدى طلبة الدبلوم التربوي بجامعة الملك خالد بأبها. مجلة الارشاد النفسي، ع 30.
- [5] أبو كريم، أحمد فتحي (2013م): استخدام أنموذج كوفمان "O.E.M" في تحليل واقع المدرسة في التخطيط الاستراتيجي للحصول على الاعتماد المدرسي. اللقاء السنوي السادس عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية - الاعتماد المدرسي - السعودية.
- [6] أبو ناصر، فتحي محمد (2010م): تعرف اتجاهات مديري المدارس الثانوية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية نحو التخطيط الاستراتيجي، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (11)، العدد (4)، ديسمبر.
- [7] البحيري، محمد بن حامد محمد (2011م): احتياجات الأستاذ الجامعي التدريبية في مجال التعلم الالكتروني كما يراها أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك خالد. مجلة القراءة والمعرفة - مصر، ع 115.
- [8] بدير، وإيناس ماهر وراغب، رشا عبد العاطي (2012م): التخطيط الاستراتيجي لدخل الأسرة وانعكاسه على النمط الاستهلاكي للزوجة في ظل تداعيات الازمة الاقتصادية، مجلة علوم وفنون - دراسات وبحوث - مصر، مج 24، ع 4.

- [9] توفيق، عبد الرحمن (2007م): التخطيط الاستراتيجي للجمعيات الاهلية، القاهرة، ط (2)، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك".
- [10] الحبشي، مایسة محمد أحمد (2011م): أثر العوامل الاجتماعية والاقتصادية على التخطيط الاستراتيجي للدخل المالي لمرحلة التعاقد وعرقته بالرضا عن الحياة، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، عدد (22)، يوليو.
- [11] الحربي، محمد بن محمد أحمد (2011): متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي: نموذج مقترح. مجلة رابطة التربية الحديثة - مصر، مج 4، ع 12.
- [12] حسين، حسن مختار (2007م): متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي العماني، ورقة عمل مقدمة للندوة الإقليمية: إدارة الموارد البشرية ومتطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي لدول مجلس التعاون الخليجي المنعقدة في كلية التربية بصلالة خلال الفترة من 13 - 15 / 3 / 2007م.
- [13] الحفظي، يحيى بن سليمان (2009م) تجربة جامعة الملك خالد للحصول على الاعتماد الأكاديمي، المؤتمر السنوي الدولي الأول - العربي الرابع، بعنوان الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي " الواقع والمأمول "، كلية التربية النوعية بالمنصورة، المنعقد في الفترة 8-9 ابريل، 1430هـ.
- [14] الحفظي، يحيى سليمان (1429هـ): شبكة المعلومات " الإنترنت: ودورها في تطوير البحث العلمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، حولية كلية المعلمين في أبها، العدد الثالث عشر.
- [15] خليل، محمد إبراهيم (2007م): العوامل المؤثرة في العملية التعليمية ونوعية الخريجين لسوق العمل من وجهة نظر طلاب جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية. التربية المعاصرة، س 24، ع 76.
- [16] دافيز، برنت ولندا، إليسون (2004م): الإدارة المدرسية في القرن الواحد والعشرون، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية.
- [17] بن دهيش، خالد بن عبد الله (2009م): الإدارة والتخطيط التربوي (أسس نظرية وتطبيقات عملية)، الرياض، مكتبة الرشد.
- [18] دهيش، خالد وآخرون (2006م): الإدارة والتخطيط التربوي "أسس نظرية وتطبيقات عملية، الرياض، مكتبة الرشد
- [19] دودين، أحمد يوسف (2012م): درجة ممارسة بطاقة الأداء المتوازنة بوصفها أداة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة (دراسة ميدانية). مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية -جامعة الزرقاء الخاصة - الأردن، مج 12، ع 1.
- [20] الرفاعي، يحيى بن عبد الله (2010م): الفروق في الدافع المعرفي والتحصيل الأكاديمي تبعاً لطريقة التعلم في مادة مناهج البحث في التربية وعلم النفس لدى عينة من طالبات الدراسات العليا بجامعة الملك خالد. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ع 74، ج 2.
- [21] رمضان، محمد جابر محمود (2013م): بعض مشكلات التخطيط الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي "دراسة ميدانية"، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد 33، يناير.
- [22] آل زاهر، علي ناصر شتوي (2009م): التحول المطلوب في وظيفة خدمة المجتمع بالجامعة في ضوء منهجية

- [30] شحاته، صفاء أحمد (2008م): تطوير أداء كلية التربية جامعة عين شمس في مجال المشاركة المجتمعية في ضوء مفاهيم الجودة والاعتماد "منظور استراتيجي"، مجلة مستقبل التربية، المجلد الرابع عشر.
- [31] شرف، سمير؛ عامر ووليد؛ عطيرة، عبير (2010م): دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير مؤسسات التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية ومعوقات تطبيقه، جامعة تشرين أمدنجا. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية (سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية) - سوريا، مج 32، ع 4.
- [32] الشمري، عبد الله عبید محمد (2012م): التخطيط الاستراتيجي كمدخل لجودة التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت. مجلة كلية التربية - جامعة طنطا، ع 45.
- [33] شنودة، "إميل فهمي حنا (2011م): 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 13-14 ابريل
- [34] الصغير، أحمد حسن (2009م): الاصلاح المدرسي بين مقتضيات الواقع وتحديات المستقبل "دراسة ميدانية في دولة الامارات العربية المتحدة، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد (25).
- [35] ضحاوي، بيومي والمليجي، رضا (2010م): إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي في مصر "دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية - جامعة طنطا - مصر، ع 42.
- التخطيط الاستراتيجي "رؤية تطبيقية على جامعة الملك خالد"، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد السادس عشر، العدد (58)، يونية.
- [23] آل زاهر، علي ناصر شتوي (2011م): سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل -العلوم الإنسانية والادارية، مج 12، ع 1.
- [24] سعيد، فيصل محمد وإسماعيل، عمر هاشم (2013م): معوقات التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة الخرطوم من وجهة نظر الإدارة العليا ورؤساء الأقسام. العلوم التربوية - مصر، مج 21، ع 1.
- [25] سليم، أحمد عبد السلام (2010م): الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- [26] سليمان، حيدر خضر (2010): دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الإبداع: دراسة ميدانية في جامعة الموصل. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية - العراق، مج 2، ع 4.
- [27] سليمان، سليم شعبان (2012م): تحليل مكونات التخطيط الاستراتيجي بالجمعيات الاهلية في محافظة بور سعيد، المؤتمر الدولي الخامس والعشرون لكلية الخدمة الاجتماعية بجامعة حلوان (مستقبل الخدمة الاجتماعية في ظل الدولة المدنية الحديثة) - مصر، ج 6.
- [28] شارلز هل، جاريت جونز (2001): الإدارة الاستراتيجية "مدخل متكامل"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبدالعال، جزء (2)، الرياض، دار المريخ للنشر.
- [29] الشايع، علي بن صالح (2011م): التحديات التي تواجه الجامعات السعودية للتحوّل نحو مجتمع المعرفة، مجلة كلية التربية، جامعة الاسكندرية، المجلد (21)، العدد (2).

- [36] الطائي، يوسف حجي، وكرامشة، عبير محمد حسن (2011م): التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة مركز دراسات الكوفة - العراق، ع 19.
- [37] عباس، محمود السيد (2007م): مهارة استخدام نموذج SWOT في التخطيط الاستراتيجي للحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم المختلفة، المؤتمر القومي السنوي الرابع عشر " العربي السادس، المنعقد في الفترة من 25-26 نوفمبر.
- [38] عباس، محمود السيد (2009م): التخطيط الاستراتيجي كمدخل للحصول الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم الجامعي، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد السادس عشر، العدد (58) يونية.
- [39] عبد الرحمن، أمجد حسن (2012): استخدام نموذج SWOT والجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن في تقييم وقياس الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح بهدف تحسين ورفع كفاءتها في المستقبل: دراسة تطبيقية على جامعة عين شمس. الفكر المحاسبي - مصر، مج 16، ع 3.
- [40] عبد العزيز، عبد العزيز السيد ومحمد، إيناس الشافعي (2012م): معوقات التعلم الإلكتروني من وجهة نظر الطالبات بكلية التربية للبنات بأبها جامعة الملك خالد، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، مصر، ع 40.
- [41] عبيد، عصام محمد وأحمد، أحمد فرج (2006م): التخطيط الاستراتيجي في المكتبات ومراكز المعلومات دراسة وتخطيط للرؤية والرسالة، مجلة المكتبات السنة 3، العدد 5، يناير.
- [42] العمري، هاني عبد الرحمن (2012م): مدى فاعلية تطبيق منهجيات وأساليب التخطيط الاستراتيجي في الصناعة السعودية "دراسة تحليلية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر، ع 2.
- [43] الغالبي، طاهر محسن و إدريس، وائل محمد (2009م): الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، عمان، الاردن، ط (2).
- [44] غنيمة، محمد متولي (2005م): التخطيط التربوي، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- [45] فرج، شدى بنت ابراهيم (2011م): التخطيط الاستراتيجي من منظور إسلامي، المجلة التربوية، كلية التربية جامعة سوهاج، العدد التاسع والعشرين، يناير.
- [46] فرحه، نجاه محمود (2012م): التخطيط الاستراتيجي في تحسين التعليم العام بمصر، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، ع 31، ج 9.
- [47] الفليت، عودة جميل (2011م): واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي للتعليم الإلكتروني في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، العدد (17)، مارس.
- [48] قرشي، عبد الغفار عبد العزيز (2010م): دراسة لواقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة الطائف في ضوء تحليل SWOT ومقترحات علاجية لجوانب الضعف، مجلة كلية التربية بأسوان، ع 24.
- [49] القطامين، أحمد (2002م): التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام "دراسة تحليلية تطبيقية، مجلة العلوم الاقتصادية الادارية، المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، ديسمبر.

- (1)، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- [59] المليجي، رضا إبراهيم؛ يوسف، يحيى اسماعيل (2010م): إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي في مصر: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية - جامعة طنطا - مصر، ع 42.
- [60] موسى، علي بن عبد الله (2007م): العلاقة بين تطوير الأداء المهني عند أعضاء هيئة التدريس وارتفاع مستوى التحصيل عند الطلاب في كلية التربية بجامعة الملك خالد. المجلة العربية للتربية، تونس، مج 27، ع 2.
- [61] نادية، العارف (2003): التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- [62] نصر، عزة جلال (2010م): الإدارة التربوية والتخطيط التربوي، الرياض، مكتبة الرشد.
- [63] الهلالي، الشرييني الهلالي (2009م): التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد الرابع عشر، مايو، ص 519.
- [64] وهبة، عماد صموئيل (2011م): استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي لتطوير مدارس مرحلة التعليم الاساسي وعلاج مشكلاتها بمحافظة سوهاج "دراسة ميدانية"، مجلة الثقافة والتنمية، السنة (11)، العدد (44)، مايو.
- ب. المراجع الاجنبية**
- [65] Asst. Carmen, Asst. Marieta, Assoc.. Mirela, (2009); Understanding The Strategic Planning Process, Revista Academiei Fortelor Terestre Nr. 1 (53)/2009.
- [66] Abdul Malik, Syed ,Al Kahtani, Nasser Saad, Naushad, Mohammad (2013); Integrating Ahp, Swot And Qspm In Strategic Planning- An Application To College Of
- [50] الكرخي، مجيد (2009م): التخطيط الاستراتيجي " عرض نظري وتطبيقي، عمان، الاردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- [51] الكلثم، حمد بن مرضى؛ بدارنه، حازم على احمد (2012م): معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي، اليمن، مج 5، ع 10.
- [52] لايع، خالد أسود (2013): واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر التدريسين. مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية - العراق، مج 13، ع 1.
- [53] متولي، السيد (2003م): الإدارة - رؤية مصرية معاصرة، مكتبة عين شمس.
- [54] محمد، ماهر أحمد (2008م): التخطيط الاستراتيجي كمدخل لمواجهة الأزمات التربوية بالمؤسسات التعليمية في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلد الرابع والعشرين، العدد الاول، ج 2، يناير.
- [55] محمد، فتحي عبد الرسول (2008م): الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، الجيزة، الدار العالمية للنشر والتوزيع.
- [56] معروف، هوشيار (2009م): التخطيط الاستراتيجي، ط (1)، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع
- [57] المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2007م): الادارة الاستراتيجية "بقياس الاداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة.
- [58] المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (1999م): الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين

- And Administration 2011, T. 10, Nr. 4 / 2011, Vol. 10, No 4, P. 604–617.
- [74] Kunle Akingbola (2013): A Model Of Strategic Nonprofit Human Resource Management, Original Paper, *Voluntas* (2013) 24:214–240 Doi 10.1007/S11266-012-9286-9.
- [75] Larry Nash White (2010); Assessment Planning For Distance Education Library Services: Strategic Roadmaps For Determining And Reporting Organizational Performance And Value, *Journal Of Library Administration*, 50:1017–1026, 2010.
- [76] Macfadyen, L. P., & Dawson, S (2012); Numbers Are Not Enough. Why E-Learning Analytics Failed To Inform An Institutional Strategic Plan, Enough. Why E-Learning Analytics Failed To Inform An Institutional Strategic Plan. *Educational Technology & Society*, 15 (3), 149–163.
- [77] Marilee J. Bresciani (2010); Data-Driven Planning: Using Assessment In Strategic Planning, *New directions For student services*, No. 132, Winter © Wiley Periodicals, Inc. Published Online In Wiley Online Library (Wileyonlinelibrary.Com) • Doi: 10.1002/Ss.374.
- [78] Meredith Taylor And Fred Heath (2012); Assessment And Continuous Planning: The Key To Transformation At The University Of Texas Libraries, *Journal Of Library Administration*, 52:424–435, 2012 Copyright © Taylor & Francis Group, Llc.
- [79] Michael C. Choban, Gary M. Choban, David Choban (2008); Strategic Planning And Decision Making In Higher Education: What Gets Attention And What Doesn't, *Assessment Update*, March–April.
- [80] Monavari S. M., Et Al Seyed Masoud Monavari*, Nematollah Khorasani **, Business Administration In Saudi Arabia, *International Journal Of Academic Research*, Vol. 5. No. 5. September, 2013.
- [67] Christopher A. Brumm (2013); Leadership That Empowers: How Strategic Planning Relates To Followership, *Engineering Management Journal*, Vol. 25 No. 4 December.
- [68] Dilshad, Yousef, Hameed, Malik (2012); Higher Education In Pakistan: Towards Developing A Quality Culture In Universities, *International Journal Of Academic Research* Vol. 4. No. 1. January, 2012, 102-118.
- [69] Fiona Peterson, (2009); Strategic Knowledge Networks For Global Education, *London Review Of Education*, Vol. 7, No. 1, March 2009, 55–70.
- [70] Geoff Sharrock, (2012); Four Management Agendas For Australian Universities *Journal Of Higher Education Policy And Management* Vol. 34, No. 3, June 2012, 323–337.
- [71] Jason Prio, Jade Herriman (2010); His Emergence Of Community Strategic Planning In New South Wales, Australia: Influences, Challenges And Opportunities, *Commonwealth Journal Of Local Governance Issue 7: November 2010*, 45-77.
- [72] John F. Welsh, William J. Nunez (2006); Assessing And Cultivating Support For Strategic Planning: Searching For Best Practices In A Reform Environment, *Assessment & Evaluation In Higher Education* Vol. 31, No. 6, December 2006, Pp. 693–708.
- [73] Junusbekova (2011); Formation Of The Effective Public Strategic Planning System In The Republic Of Kazakhstan, *Viešoji Politika Ir Administravimas Public Policy*

- [86] Roland Micheal Wilson And Et Al. (1996). "Strategic Management: Planning Implementation And Control" England, Oxford: Butter Worth Heinemann Press, P. 8.
- [87] Ronald Glenn (2002): "Strategic Planning In One Community Colleges: Changing The Balance Between Analysis And Synthesis", Ed. D. Dissertation, Dis. Abs. Int., Vol. (63), No. (6), Dec., P. 2102–A.
- [88] Skokan Karel, Pawliczek Adam, Piszczur Radomír (2013); Strategic Planning And Business Performance Of Micro, Small And Medium-Sized Enterprises, Journal Of Competitiveness, Vol. 5, Issue 4, Pp. 57-72, December 2013 Issn 1804-171x (Print), Issn 1804-1728 (On-Line), Doi: 10.7441/Joc.2013.04.04
- [89] Steven E. Stemler (2011); What Should University Admissions Tests Predict? Educational Psychologist, 47(1), 5–17, 2012 Copyrightc Division 15, American Psychological Association.
- [90] Stephen Mckay, Michael Murray And Liu Ping Hui (2011); Pitfalls In Strategic Planning: Lessons For Legitimacy, Space And Polity, Vol. 15, No. 2, 107 – 124, August 2011. [Paper First Received, March 2011; In Final Form, July.
- [91] Susannah Gunn & Jean Hillier (2012); Processes Of Innovation: Reformation Of The English Strategic Spatial Planning System, Planning Theory & Practice, Vol. 13, No. 3, 359–381, September 2012.
- Seyedeh Shahnaz Ghazi Mirsaeed*(2013); Delphi-Based Strategic Planning For Tourism Management –A Case Study, Original Research, Pol. J. Environ. Stud. Vol. 22, No. 2 (2013), 465-473.
- [81] Morshidi Bin Sirat, (2010); Strategic Planning Directions Of Malaysia's Higher Education: University Autonomy In The Midst Of Political Uncertainties, High Educ ,(2010) 59:461–4732008 , Volume 20, Number 2 , © 2008 Wiley Periodicals, Inc. • Doi 10.1002/A.
- [82] Michèle Routley, Robert Phaal (2013); Mapping Experience In Organizations : A Learning Process For Strategic Technology Planning ,Engineering Management Journal, Vol. 25 No. 1, March 2013.
- [83] Nicholas Placido & David Cecil (2014); Implementing Best Practices For Needs Assessment And Strategic Planning Systems : Social Work And Faith Based Organization Collaboration A Case Study, Journal Of The North American Association Of Christians In Social Work, Social Work & Christianity, Vol. 41, No. 1 (2014), 79–94.
- [84] Olesen, Kristian & Richardson, Tim (2012); Strategic Planning In Transition: Contested Rationalities And Spatial Logics In Twenty-First Century Danish Planning Experiments, European Planning Studies Vol. 20, No. 10, October 2012.
- [85] Patricia D. (2010); Viewpoints Planning Strategically, American Journal Of Pharmaceutical Education 2010; 74 (1) Article 2.

THE USE OF STRATEGIC PLANNING MODELS IN DEVELOPING A PROPOSED STRATEGIC PLAN FOR THE COLLEGE OF EDUCATION AT KING KHALID UNIVERSITY

MANSOUR BIN AWAD SALEH AL-QAHTANI **ALSAYD ALSAYD MAHMOUD BUHAIRI**
Associate Professor of Educational Administration Associate Professor of Educational Planning
Higher Education, Faculty of Education, Administration Faculty of Education
King Khalid University Universities of King Khalid and Al-Azhar

Abstract_ The current study aimed at using strategic planning models to develop a proposed strategic plan for the College of Education at King Khalid University. In the study, the proposed strategic plan constituted of several developing phases that include: the strategic orientation phase which included setting up the bases and foundations for the strategic plan; the planning phase for planning in which the strategic planning team is formed; the constructing phase for the strategic plan; the identifying phase of the key elements of the strategic plan; the environmental analytic phase for the College of Education-King Khalid University; the executive construction and implementation phase for the strategic plan; The monitoring and evaluating phase for the strategic plan to identify the proposed plan limitations and activate it, , and finally the defining authorities responsible for the application of the proposed Strategic Plan.

Key word: Strategic planning, strategic planning models, College of Education