

استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي بالتعليم العام في مصر
رؤية مستقبلية

إعداد

د/ فاروق جعفر عبد الحكيم مرزوق

أستاذ مساعد بقسم أصول التربية

كلية الدراسات العليا للتربية - جامعة القاهرة

استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي بالتعليم العام في مصر رؤية مستقبلية*

د/ فاروق جعفر عبد الحكيم مرزوق**

ملخص البحث:

هدف البحث لبيان أهم ملامح التخطيط الاستراتيجي من حيث المفهوم والأهمية والخصائص والمبررات والمداخل ومعوقات التخطيط الاستراتيجي، ثم أهم نماذج التخطيط الاستراتيجي، وأهم التقنيات المستخدمة به، كما هدف البحث لتبيان ملامح الواقع الراهن للتعليم العام في مصر، مع توضيح معالم التجربة المصرية في التخطيط الاستراتيجي على مستوى التعليم قبل الجامعي عامة والتعليم العام بصفة خاصة، وصولاً لخاتمة البحث والمتمثلة في تقديم رؤية مستقبلية لتوظيف تقنيات التخطيط الاستراتيجي بالتعليم العام في مصر.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، تقنيات، التعليم العام، رؤية مستقبلية.

* بحث مرجعي تخصص دقيق/ تخطيط تربوي.

** د/ فاروق جعفر عبد الحكيم مرزوق: أستاذ مساعد بقسم أصول التربية- كلية الدراسات العليا للتربية - جامعة القاهرة.

Using Strategic Planning Techniques in Public Education in Egypt Future Vision

Dr. Farouk Gafer Abdel Hakem Marzouk

Assistant Professor of Foundations of Education
Faculty of Graduate Studies for Education
Cairo University

Abstract:

The aim of the research is to show the most important features of strategic planning in terms of concept, importance, characteristics, justifications, approaches and obstacles to strategic planning, then the most important models of strategic planning, and the most important techniques used in it, as well as the goal of the research to show the features of the current reality of public education in Egypt, while clarifying the features of the Egyptian experience in strategic planning on The level of pre-university education in general and general education in particular, leading to the conclusion of the research, represented by providing a future vision for employing strategic planning techniques in public education in Egypt.

Key words:

Strategic Planning, Techniques, Public Education, Future Vision.

استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي بالتعليم العام في مصر رؤية مستقبلية

توجد المؤسسة التعليمية الآن في بيئة متغيرة، تتسم بدرجة عالية من التعقيد، وتقدم خدماتها في بيئة سياسية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية وثقافية تزداد تعقيداً بصورة يومية، وتتغير فيها الفرص المتاحة بالكامل، كما تتأثر المؤسسة التعليمية بالتطور الهائل والمتسارع في عالم اليوم، مما يعقد من قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق أهدافها، ووجوب تكيفها وتأقلمها مع بيئتها الداخلية والخارجية؛ حتى تستطيع الاستمرار والنمو.

وهنا تصبح الحاجة للتخطيط الاستراتيجي أكثر وضوحاً وإلحاحاً؛ كونه الطريقة التي تمكن المسؤولين من توجيه المؤسسة التعليمية من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية المعتادة ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بها، بما يحقق في النهاية توجيهها فعالاً بصورة أفضل للمؤسسة.

لقد أضحت قضية اليوم التي تواجه المؤسسات التعليمية هي قضية التكيف أو عدم التكيف بدلاً من "أن تكون أو لا تكون"، وهنا يتحول دور المسؤولين التربويين في بيئة متغيرة من التأثير على تطبيقات معينة للتغييرات إلى التغييرات الرائدة في المؤسسات، وسوف تكون المؤسسات التعليمية قادرة على تجنب مثل هذا الشك، اعتماداً على التخطيط الاستراتيجي، والذي سيمكنها من البقاء بطريقة فعالة ومنتجة بدلاً من إدارة العمل اليومي المعتاد (Yahya Al Tinkurt, 2010, 1949).

حيث يستخدم التخطيط الاستراتيجي ليعني ذلك النوع من التخطيط الذي يركز على الفاعلية Effectiveness، أكثر من تركيزه على الكفاءة Efficiency، وبمعنى آخر التركيز على إنجاز أفضل النتائج أكثر من التركيز على إنجاز الأمور بطريقة صحيحة، ويعد التخطيط الاستراتيجي أول خطوات ومهام الإدارة الاستراتيجية، وهو يتعلق بتحديد اتجاه المنظمة في المستقبل الذي ينطوي بدوره على تحديد كل من رسالة المنظمة وأهدافها، بناء على تحليل للوضع الحالي والمستقبلي لكل من البيئة المحيطة والقدرات الذاتية، بعدها يتم ترجمة تلك

الأهداف إلى برامج وخطط على المستويات الاستراتيجية (جميلة عبدالرضا، ٢٠١٥، ٤١٣).

لقد تم تقديم مفهوم التخطيط الاستراتيجي خلال الحرب العالمية الثانية، حيث تم استخدامه لأول مرة في سياق الجيش، ثم تم تطبيقه في عالم الأعمال، ثم تطبيقه في التعليم العالي، وفي مستويات التعليم الأخرى بعد ذلك. ويحتوي التخطيط الاستراتيجي بشكل أساسي على مجموعة من الأدوات والعمليات والمفاهيم مرتبة لمساعدة المديرين والقادة والمخططين على التفكير والتصرف بشكل استراتيجي، وهي تسهم في الوقت نفسه في تطوير التنظيم ووضع استراتيجية فعالة له، لذلك فإن التخطيط الاستراتيجي مهم للغاية للمؤسسة التعليمية لتطويرها. ويختلف استخدام التخطيط الاستراتيجي في التعليم اختلافاً كبيراً عن تطبيقه في المجالات الأخرى، فلا يمكن إدارة المدارس مثل الشركات الخاصة، حيث يجب أن يشارك المنفذون في عملية التخطيط بينما يقومون بالتخطيط الاستراتيجي في التعليم؛ لأنه يجب أن يكون هناك تعاون وتناغم واتفاق وتواصل في سياق التخطيط الاستراتيجي (Tugba Yanpar & et al,2012,268).

ويعد التخطيط الاستراتيجي من أكثر المواضيع أهمية وبروزاً وتجدداً في علم الإدارة في الآونة الأخيرة؛ باعتباره عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل وتقوم على توقعات البيئة الخارجية والداخلية، ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم الفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات (حمد مرضي وحازم علي، ٢٠١٢، ١٩٠). وذلك على الرغم من تراجع شعبية التخطيط الاستراتيجي وتأثيره منذ ثمانينيات القرن الماضي لكن خلال التسعينيات استعاد التخطيط الاستراتيجي السمعة التي فقدتها في السابق، حيث تبين التحليلات أن العلاقة الكلية بين التخطيط والأداء الرسمي إيجابية بشكل ملحوظ (Said Elbanna,2010,28).

إن توفر الفهم السليم والواضح لأهمية التخطيط الاستراتيجي من قبل صانعي القرار في المؤسسات التعليمية، أصبح ضرورة لنجاح العملية الإدارية لأي عمل أو نشاط أو مهارة؛ حتى تبقى هذه المؤسسات صامدة أمام تيارات التغيير بأسلوب علمي سليم لممارسة العمليات الإدارية المختلفة كما خطط لها من قبل، فأضحى

التخطيط الاستراتيجي ضرورة لا بد من القيام بها والعمل ضمن نطاقها في المؤسسات التعليمية (عاطف عبدالحميد، ٢٠٠٧، ٥).

فالتخطيط الاستراتيجي يركز على أنشطة المؤسسة التعليمية؛ لتوضيح الاتجاهات المستقبلية لتطوير أساس متماسك لعملية صنع القرار وتحديد الأولويات، وتحسين الأداء التنظيمي (Simon P. & et al,2016,207). إن التخطيط الاستراتيجي أمر حاسم لتحديد الأهداف التنظيمية، وأهداف تزويد الإدارة بالإرشادات اللازمة لتشغيل المؤسسة بكفاءة وفعالية، فالتخطيط الاستراتيجي حيوي لاستمرار تحسين المنظمة واستدامة وجودها (Gus Gordon & Mary Fischer,2015,5).

والتخطيط بصفة عامة والتخطيط الاستراتيجي بصفة خاصة يجب أن يأتي على رأس الأولويات في أي منظمة سواء أكانت إنتاجية أم خدمية، وسواء أكانت ربحية أم غير هادفة للربح، وسواء أكانت منظمة عامة أم خاصة، فالكل يحتاج للتخطيط الاستراتيجي سعياً للوصول إلى التميز المؤسسي (عبدالوهاب شرقاوي، ٢٠٢٠، ٢٠).

ويعد التخطيط الاستراتيجي أكثر أنواع التخطيط ملاءمة للمؤسسات التعليمية من أنواع التخطيط الأخرى؛ لأنه يصف المسار بين موقف المؤسسة والنقطة التي تريد الوصول إليها، كما يضمن التواصل والمشاركة والقيم والمصالح المختلفة، واتخاذ القرارات التحليلية المناسبة، وتسهيل المساءلة وتطبيق هذه السمات بنجاح، ويوفر التخطيط الاستراتيجي فوائد كبيرة للمؤسسات؛ لأنه عمل منظم يحدد الأهداف والغايات الاستراتيجية العامة، ويتساءل عما تقوم به المؤسسة ولماذا تفعل ذلك، ويختار السياسات المناسبة لاكتساب وتوزيع الموارد عن طريق إنتاج القرارات والإجراءات الرئيسية (Sevilay Şahin & Ömer Faruk,2018,274).

ومهمة تخطيط التعليم ليست بالأمر اليسير؛ لأنه يعمل في ظل أوضاع متغيرة وظروف متشابكة في المكان والزمان، وهو كالديمقراطية في المجتمع، يعمل في أجواء مشحونة بالصراعات والمقاومات والتوترات وعدم اليقين، ومرد ذلك إلى تعدد الأطراف التي تتضمنها عملية التخطيط التعليمي، التي يمكن تلخيصها في: المدخلات، العمليات، المخرجات، ولكل مكون من هذه المكونات علاقته المترابطة معاً والمتشابكة مع البيئة التي تحتوى النظام التعليمي (مهني غنايم، ٢٠٠٨، ٣).

ولقد عرفت المؤسسات التعليمية التخطيط الاستراتيجي ضمن التحولات التي شهدتها مختلف المنظمات في فترة وجيزة بداية من ثمانينيات القرن الماضي، حيث حدثت تغيرات هائلة وشاملة في المنظمات العالمية والإقليمية، وتأثرت بها النظم الداخلية لأغلب الدول خاصة مع عولمة الاقتصاد والتنمية بعد انهيار المعسكر الشيوعي، ونشأة منظمة التجارة العالمية، إضافة إلى ثورة المعلومات والاتصالات، وتزايد وتيرة المنافسين الاقتصاديين والتمويليين عالمياً لتعطي دوراً أكبر للقطاع الخاص الذي اسهم بقدر كبير في بلورة مفاهيم وأبعاد جديدة كبرامج التنمية، والتواصل والتفاعل الشبكيين، وتطوير الأداء والأنظمة، وتعبئة الطاقات الكامنة وتفعيلها، هذه المفاهيم وغيرها أثرت إيجاباً في نشأة التخطيط الاستراتيجي (شريف ياسين، ٢٠١٠، ٤٥).

وتتعدد وجهات النظر للتخطيط الاستراتيجي فهناك من ينظر إليه كعملية مستمرة تبدأ بتحديد الأهداف ووضع استراتيجيات، ووضع سياسات لتحقيقها، ووضع الخطط التي تحقق النتائج المرغوبة من تنفيذ هذه الاستراتيجيات. في حين يراه الاتجاه الثاني من خلال الأثر المستقبلي لقرارات الحالية، فجوهر عملية التخطيط الاستراتيجي هو تعرف الفرص والتهديدات المستقبلية، ومعرفة إمكانية الاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات وتصميم ورسم مستقبل مرغوب فيه وكيفية تحقيقه. أما الاتجاه الثالث فيعتبر التخطيط الاستراتيجي فلسفة إدارية؛ كونه يتطلب ضرورة التأمل باستمرار في مستقبل المنظمة، وليس مجرد إجراءات وأساليب وهياكل. والاتجاه الرابع والأخير ينظر للتخطيط الاستراتيجي كنظام متكامل يربط بين الخطط الاستراتيجية والبرامج متوسطة الأجل والموازنات قصيرة الأجل وخطط التشغيل (محمد عبدالغني، ٢٠٠٨، ٥٤).

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أساس عملية الإصلاح التربوي؛ نظراً لأن الإصلاح التربوي هو عملية مستمرة ليست حدث سياسي منفرد، ويجب أن يتم تخطيطه استراتيجياً في ظل سياق تخطيط طويل المدى، ويقر معايير لاتخاذ القرار، وأهداف استراتيجية واضحة، ومتوسطة المدى وخطط إجرائية متوسطة المدى، كما أنه عملية دائرية بطبيعتها، فهو ينتقل من التخطيط إلى تقويم النظم، ثم إلى أنشطة تنفيذ الإصلاح ثم إلى التقويم (منار محمد، ٢٠١٤، ٢٠-٢١).

ويتم التخطيط الاستراتيجي في التعليم على ثلاثة مستويات، هي: مستوى السياسة التعليمية، مستوى تطوير البرامج، ومستوى تقديم البرامج. وتتم أهم استخدامات التخطيط الاستراتيجي على مستوى السياسة التعليمية، حيث يتم تطوير المهمة والأهداف والتوقعات الأساسية للتعليم اللازمة لتحقيق الإنجازات المطلوبة، وبمجرد تحديده على مستوى السياسة، فإن التخطيط الاستراتيجي يقوم بوضع إطار لتوجيه البرامج وتقديمها (شارلي دي، ٢٠٠٨، ٩٨).

لذا يمثل التخطيط الاستراتيجي الدعامة الأساسية في نجاح المؤسسات المعاصرة والتعليمية في مقدمتها، فلا تستطيع الإدارة التعليمية من دون وجود خطة واضحة ومدروسة، تراعى الظروف الخارجية المحيطة بها وإمكانياتها المتاحة، أن تتقدم في برامجها التعليمية ومشاريعها البحثية، كما لا تتمكن من تقديم خدمات مميزة للمجتمع أو التعامل الإيجابي في مشروعات تنمية البيئة وهي المجالات الأربع الأساسية لعملها ومبرر وجودها (علي السلمي: ٢٠١٥، ٤). وعلى مستوى المتعلمين، فإن استخدام التخطيط الاستراتيجي كإجراء ما وراء معرفي يمكنهم من عمل تصور شامل قبل تنفيذ المهام المطلوبة منهم، وصياغة خطابهم ومراقبته ذاتيًا، مما قد يسهل عملية معالجة أخطاء الأداء لديهم، وبشكل عام يمكن الإشارة إلى التأثير الإيجابي للتخطيط الاستراتيجي على مختلف أبعاد الأداء لدى المتعلمين (Rafael Zaccaron, 2017, 47).

قد زاد اهتمام المؤسسات التعليمية بالتخطيط الاستراتيجي في ضوء المتغيرات المعاصرة، حيث يعتبر ضرورة حتمية لتحديد اتجاهات المستقبل، وخاصة في ظل تعقد وتشابك البيئة المحيطة، فالتخطيط الاستراتيجي يهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمؤسسات التعليمية، والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها، حيث تؤكد الشواهد الواقعية للعديد من المؤسسات التعليمية أن الأمر لم يعد قاصراً على مراعاة الإمكانيات الداخلية والمؤثرات الخارجية القائمة لكي تتحقق الكفاءة في الأداء والفعالية في تحقيق النتائج، وإنما يقتضي الأمر أن يتوفر لدى المنظمة أدواتها المهنية لتعرف اتجاهات عناصر البيئة الخارجية، واستكشاف مؤشرات الأحداث المتوقعة، بل والمبادأة لإحداثها، أو تغيير خصائصها، أو تأثيرها من جانب، وأن يتوفر أيضاً لدى المنظمة القدرة على توظيف تلك الاتجاهات والأحداث واستثمارها بما يحقق رسالتها ويخدم أهدافها من جانب آخر (كروز سالم، ٤٣٨، ٢٠١٦).

فمن خلال اعتماد إدارة المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي وتوظيف قادة استراتيجيين تتمكن المؤسسة من البقاء على المدى الطويل والحفاظ على ميزتها التنافسية، وليس من خلال بساطة إدارة شؤونها اليومية والروتينية، كما يمكن للمؤسسات التعليمية استيعاب التغييرات الحادثة وقدرتها على الحفاظ على فعاليتها (Esra Karabag & Mehmet Fatih,2019,349).

ويؤدي التخطيط الاستراتيجي دورًا رئيسًا في حياة أي مؤسسة، خاصة وأن العالم يشهد تطورات في مختلف مجالات الحياة، بما يضع جميع المؤسسات في مواجهة هذه التحديات، بما في ذلك المؤسسات التعليمية التي تواجه العديد من التحديات في ظل ثورة المعلومات، وهذا يتطلب عقلية تنظيمية ناضجة بحيث يكون لدى المؤسسات التعليمية القدرة على مواجهة هذه التحديات بطريقة علمية وإدارية من خلال تعزيز العمليات الإدارية، وهنا يقوم التخطيط الاستراتيجي بدور حيوي في هذه العمليات، وهذا هو السبب في أن التخطيط الاستراتيجي لقي الكثير من الاهتمام من الهيئات العامة والمؤسسات التعليمية؛ كونها تحتاج إلى توظيف التخطيط والإدارة العلمية المناسبة مع الكفاءة العلمية والعملية حتى تتمكن من التقدم في مهامها وتحقيق أهدافها (Reda. S. Al-Mawdieh, 2020. 270).

ويعتمد نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي على اختيار معايير الجودة المناسبة لاحتياجات المؤسسة التعليمية مع تكييف هذه المعايير مع أهداف التخطيط الاستراتيجي، واختيار إطار العمل الذي من شأنه تفعيل هذه الأهداف؛ لضمان وصول المؤسسة إلى أهدافها، والتركيز على أصحاب المصلحة، ووضع قواعد أساسية لعمل اللجان الفرعية (Jay Harnack & Matt Seebaum, 2017,6).

وفي ضوء ما سبق فإن البحث الراهن هدف للمزج بين المعالجة والتناول النظري وبين التطبيق والاختيار العملي، وهنا تكمن المشكلة؛ نظرًا لتعدد وجهات التعاطي مع التخطيط الاستراتيجي بدءًا من المفهوم والمداخل المعتمدة في تبنيه، وما يستند إليه من نماذج وأدوات وأساليب وتقنيات عند التطبيق، ومن ثم حاول الباحث في معالجته لموضوع تقنيات التخطيط الاستراتيجي أن يقدم رؤية شاملة متوازنة تجمع بين الإطار النظري المفاهيمي الذي يعطى صورة متكاملة ويقدم عرض نظري يتيح فرصة للبناء التطبيقي عليه فيما بعد وذلك من خلال تبيان أهم

ملامح التخطيط الاستراتيجي من حيث مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وأهدافه وأهميته، وكذلك مبررات التخطيط الاستراتيجي وخصائصه، وأهم مبادئه، وأبعاده ومدخله وأهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي، ومراحله وخطواته، وأخيراً معوقات التخطيط الاستراتيجي، مع تبيان أهم نماذج التخطيط الاستراتيجي، وأهم التقنيات المستخدمة به، مع توضيح ملامح الوضع الراهن للتعليم العام في مصر، وكذلك واقع التخطيط الاستراتيجي للتعليم العام في مصر، وصولاً لخاتمة البحث والمتمثلة في تقديم رؤية مستقبلية لتوظيف تقنيات التخطيط الاستراتيجي بالتعليم العام في مصر.

وعلى هذا جاءت بنية البحث الراهن كما يلي:

أولاً- الإطار الفكري والتأصيل النظري للتخطيط الاستراتيجي، ويشمل: مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وأهدافه وأهميته، وكذلك مبررات التخطيط الاستراتيجي وخصائصه، وأهم مبادئه، وأبعاده ومدخله وأهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي، ومراحله وخطواته، وأخيراً معوقات التخطيط الاستراتيجي.

ثانياً- الاتجاهات الحديثة في التخطيط الاستراتيجي، وتشمل:

- نماذج التخطيط الاستراتيجي.

- تقنيات التخطيط الاستراتيجي.

ثالثاً- الوضع الراهن للتعليم العام في مصر.

رابعاً- واقع التخطيط الاستراتيجي للتعليم العام في مصر.

خامساً- الرؤية المستقبلية لاستخدام تقنيات التخطيط الاستراتيجي بالتعليم العام في مصر.

أولاً - الإطار الفكري والتأصيل النظري للتخطيط الاستراتيجي:

يتناول هنا الباحث مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وأهدافه وأهميته، وكذلك مبررات التخطيط الاستراتيجي وخصائصه، وأهم مبادئه، وأبعاده ومدخله وأهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي، ومراحله وخطواته، وأخيراً معوقات التخطيط الاستراتيجي.

- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

ترتب على أهمية التخطيط الاستراتيجي وشيوع استخدامه على المستوى الفردي والمؤسسي وجود كم هائل من وجهات النظر في تعريفه، فالتخطيط

الاستراتيجي في فهمه العام والأساسي هو "عملية اختيار الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية، وتحديد البرامج اللازمة لتحقيق أهداف محددة في الطريق إلى الأهداف التي وضعتها المنظمة لنفسها، ووضع الأساليب اللازمة لضمان تحقيقها" (Canute s.,2017,10).

أنه نهج أو عملية دمج المفاهيم والإجراءات والأدوات والممارسات التي تساعد على تصور الوضع المستقبلي للمؤسسة وتحريكها نحو الاتجاه الذي يمكنها من تحقيق حالتها المستقبلية من خلال دمج الأفراد حول رؤية مشتركة وتحقيق التوازن بين توقعاتهم، ويتطلب التخطيط الاستراتيجي التفكير المستقبلي، وينظر إليه على أنه عملية تحدد المؤسسة فيها المهمة أو الهدف وتتخذ قرارات بشأن تخصيص الموارد للوصول إلى مهمتها أو هدفها" (Betül Balkar & Mahmut) (Kalman,2018,27).

فهو "عملية رسمية تهدف إلى مساعدة المؤسسة على أن تحدد وتحافظ على التوافق الأمثل مع أهم عناصر مجموعتها البيئية" (Kathleen M.,2016,35).
فالتخطيط الاستراتيجي هو عملية صياغة وتنفيذ القرارات حول الاتجاه المستقبلي للمؤسسة، وهو حيوي لكل مؤسسة للبقاء على قيد الحياة؛ لأنه العملية التي تتكيف بها المؤسسة مع تغير البيئة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وهو عملية قابلة للتطبيق لجميع مستويات الإدارة وجميع أنواع المؤسسات (Harold Kerzner,2019,4).

أي أن التخطيط الاستراتيجي "عملية تُحدّد بها أهداف المنظمة في الأجلين المتوسط والطويل، وتوضع بها خطط الموارد المرصودة لتحقيق هذه الأهداف" (تادانوري اينوماتا، ٢٠١٢، ٢). أو هو " العملية التي من خلالها ترى المؤسسة مستقبلها وتطور تكتيكات لتحقيق هذا المستقبل" (صابر يونس، ٢٠٠٦، ٥).
وعلى مستوى المؤسسات التعليمية ينظر للتخطيط الاستراتيجي على أنه "تخطيط تطوير المدرسة من خلال خارطة الطريق المستخدمة من أجل تحقيق أهداف المدرسة، أنه عملية تحديد الأولويات وتحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحسين فعالية المدرسة" (Ugochukwu Kysburn,2017,90).

فهو "عملية منظمة يقوم بها قادة المؤسسة التعليمية لاختيار أفضل الحلول لتحقيق الأهداف وتحديد الأولويات في ضوء المرافق البشرية والمادية المتاحة،

ويتم من خلال الخطوات التالية: الإعداد للتخطيط الاستراتيجي، وتحديد الاتجاهات المستقبلية، والتحليل الاستراتيجي الرباعي، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، والتقييم والإشراف الاستراتيجي" (Mayada M.& Rania W.2020,130). وباستقراء جملة التعريفات السابقة المقدمة للتخطيط الاستراتيجي يمكن الخروج بالاستنتاجات العامة الآتية:

- تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي اختيار ما هو أفضل استجابة للظروف التي تشكل بيئة ديناميكية.
- التخطيط الاستراتيجي عملية منتظمة تتضمن عملية تم هيكلتها.
- التخطيط الاستراتيجي يعتمد على البيانات بصورة دقيقة.
- التخطيط الاستراتيجي يركز على المستقبل، فهو يتيح لك توجيه المستقبل وإدارته.
- التخطيط الاستراتيجي وسيلة للتفكير والتصرف من أجل عمل تغيير معين.
- يعتبر التخطيط الاستراتيجي بمثابة مهارة استراتيجية يمكن تعلمها والتأكد عليها بالممارسة.

أهداف التخطيط الاستراتيجي:

تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في التعليم إلى تحسين نوعية التعليم والتعلم في المؤسسة التعليمية، وإحداث التغيير، وتدعيم الإصلاح التربوي من خلال الإدارة الناجحة والنشاطات والعمليات التي يقوم بها مدير المؤسسة بالتعاون مع فريق التطوير منطلقاً من رؤية واضحة ورسالة محددة المعالم وخطة طموحة تحقق الأهداف الاستراتيجية، ومحاولة الاستعادة من نقاط القوة وتجاوز إخفاقات الماضي والتغلب عليها؛ لتنسجم الخطة مع التوجهات الجديدة للمتطلبات التربوية. وعليه يسعى التخطيط الاستراتيجي في التعليم إلى تحقيق أهداف متنوعة منها (مصطفى أحمد، ٢٠١٨، ١٢) (أحمد محمود، ٢٠١٢، ٥٧) (سمير عبدالحميد وآخرون، ٢٠١٩، ٤٩٥):

- تغيير اتجاه المؤسسة التعليمية، والإسراع بالنمو وتعظيم العائد.
- تركيز الموارد المهمة، وتطوير التنسيق الداخلي بين الأنشطة.
- تطوير عملية الاتصال والرقابة على العمليات الجارية.
- الاهتمام بالممارسات المستمرة وتدريب الرؤساء وتنمية ذوي الأداء المتدني.
- وضع القضايا الاستراتيجية في بؤرة اهتمام الإدارة العليا.

- توليد الشعور بالأمن بين الرؤساء؛ بحيث يكون نابغاً من فهم أفضل للبيئة المتغيرة وقدرة المؤسسة على التكيف معها.
- خلق قاعدة بيانات دقيقة تساعد في صناعة قرارات رشيدة.
- توفير إطار مرجعي للميزانيات والخطط الإجرائية قصيرة المدى وتوفير التحليلات الموقفية لبيان إمكانية قدرة المؤسسة على تحقيق جوانب القوة وتقادى جوانب الضعف.
- تصميم خريطة توضح الاتجاه الذي تسير فيه المؤسسة وآلية تحقيق ذلك.
- مراجعة الأنشطة الحالية للقيام بعمليات التكيف والتعديل في التغيرات البيئية والتكيف معها.
- تحقيق التفاعل البيئي على المدى الطويل.
- تدعيم مركز المؤسسة وأدائها وتحسين نتائجها.
- تدعيم قدرة المؤسسة التعليمية على التكيف مع البيئة المتغيرة.
- مساعدة المؤسسة التعليمية على الاستغلال الأمثل للموارد.
- زيادة التواصل والتفاعل بين المؤسسة التعليمية والمجتمع.

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، وتكمن أهميته في تركيزه على الربط بين المؤسسة وبيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها، ولتحقيق هذا النجاح لا بد من قيام المؤسسة بفحص هذه البيئة وتقييمها بهدف معرفة التغيير الحادث والمحتمل في مجالاتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية. كما تكمن أهميته في تحديد وصياغة القضايا الجوهرية، والاتجاهات الاستراتيجية للمؤسسة لتكون الأساس والمنطلق في توجيه عملياتها ووظائفها الإدارية، وفي رفع مستوى الوعي بالتغيير الحادث في بيئتها الخارجية، ويسعى إلى تنمية طريقة في التفكير تأخذ بالحسبان رسالة المؤسسة وقدراتها الخاصة والفرص المتاحة أمامها، ويؤكد أهمية الوقت والتكامل الرأسي بين مختلف مستويات المؤسسة والتكامل الأفقي بين مختلف الوظائف التي تؤديها (Girish P.,2013,6-7).

- وتوجد مجموعة من العناصر التي تعبر عن أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات عامة، والمؤسسة التعليمية خاصة، وهي كالتالي (آمال نمر، ٢٠١٠، ١٨)، (لينا سليمان وأخلاق، ٢٠١٩، ٧٩):
- تحسين النتائج: وجود رسالة وأهداف وخطة عمل واضحة للمؤسسة يؤثر إيجاباً على أداء المؤسسة، كما أن وجود خطة مستقبلية واضحة للمؤسسة ونظام متابعة يمكن أن يساهم في تعظيم تحقيق الأهداف والوصول إلى درجة كبيرة من الشفافية والمحاسبة.
 - التركيز والتوجيه: التخطيط الاستراتيجي الجيد يجبر المؤسسة على التفكير بشكل مستقبلي وإعادة التركيز والتنظيم وتصحيح مسار المؤسسة.
 - حل المشاكل: المؤسسات التعليمية تواجه مجموعة من المشاكل والفرص التي يصعب مواجهتها وحلها بشكل منفصل، التخطيط الاستراتيجي هو الطريقة لحل القضايا المتداخلة أو المشاكل بطريقة مخطط لها.
 - فرصة للتعلم وبناء الفريق: التخطيط الاستراتيجي يزود المؤسسة بفرصة ممتازة لتشجيع التعلم والالتزام داخل المؤسسة والأفراد ذوي العلاقة.
 - الاتصال والتسويق: التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يكون أداة اتصال وتسويق فعال، وخاصة أن بعض الممولين للمؤسسات يسألون عن الخطط الاستراتيجية للمؤسسة كمتطلب للمساهمة واستمرار الدعم.
 - التغلب على وتجنب الأزمات الحالية والمستقبلية: التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسة في التغلب على الأزمات الحالية والمستقبلية التي تواجهها، وكذلك يساعدها في تحديد مواردها والحصول على المزيد من الموارد وامتلاك المهارات مما يمكنها من تقديم خدماتها بصورة أفضل للمجتمع.
 - يساعد المؤسسة في تحديد أسباب المشاكل فيها وحلها.
 - يزيد من وعي وحساسية المديرين لرياح التغيير والتحديات والفرص المحيطة.
 - عملية أخذ قرارات رئيسة والموافقة على أفعال ستقود المؤسسة إلى ما تريد أن تكون عليه، وماذا تفعل، ولماذا تفعل ذلك.
 - تشمل عملية التخطيط جزءاً مستقبلياً متعللاً بالتنبؤ، وهو ما يجعل المؤسسة مستعدة لمواجهة أي أزمة طارئة.
 - من خلال التخطيط الاستراتيجي يدرك مسؤولو المدرسة أهمية المستقبل وملاحظة الاتجاهات الحرجة، وبالتالي الاستجابة لها بمهارة من خلال

تكييف و/أو تعديل النظم والهيكل بالترتيب لمواجهة التحديات والمواقف الجديدة، فالتخطيط الاستراتيجي هو أداة حاسمة لتحسين المدرسة، ومفتاح الأداء السليم لها (Betul Balkar & Mahmut Kalman,2018,27).

- على الرغم من إمكانية توفير معلومات أفضل حول سلوك تعلم الطلاب وتقدمهم، وبالتالي تحسين جودة العروض التعليمية وتحسين التعلم، إلا أن المؤسسات التعليمية تواجه عددًا من التحديات التي يجب معالجتها من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي، مثل: الطلب على الموارد، قضايا الأخلاقيات والخصوصية، مشاركة أصحاب المصلحة وقبولهم (Yi-Shan Tsai& et al,2018,6).

مبررات التخطيط الاستراتيجي:

هناك مجموعة من العناصر التي تدعم تزايد حاجة المؤسسات التعليمية إلى اللجوء للتخطيط الاستراتيجي لدعم مسيرتها في تحقيق التقدم والاستجابة لمتطلبات عصر المعلوماتية والمعرفة، منها (علي جوهر وميادة الباسل، ٢٠١٧، ٣٣-٣٥)، (محمد الصالح وآخرون، ٢٠١٧، ٦٦٥-٦٦٦):

١- انخفاض قدرة المؤسسات التعليمية على توفير متطلباتها ذاتيًا: إن

عالم اليوم قد يختلف جذريًا عن العالم الذي نشأت فيه مؤسسات التعليم فقد تغير الطلبة، وتغيرت حاجاتهم، وتغير المجتمع، وتغيرت الأعمال، وتغيرت الحكومات، وتغيرت المؤسسات الدولية وتزايدت الحاجة إلى إعادة هيكلة كافة المؤسسات التعليمية لتحسين قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية، وانخفضت قدرة المؤسسات على توفير ميزانية وموارد تعني باحتياجاتها، وبات واضحًا حاجاتها إلى تحقيق الموائمة، وإحداث تغييرات داخلها تعني بالاستجابة للتغيرات الحادثة في محيط هذه المؤسسات، كما أن هناك ضرورة للاستجابة لعدم قدرة هذه المؤسسات على توفير الموارد المالية اللازمة لها، فكان من الضروري البحث عن أساليب خفض تكلفة التعليم، واختصار زمن الحصول على الشهادات العلمية، وتعديل المناهج بما يتفق مع تأهيل هذه المؤسسات للتنافس مع نظرائها على مستوى العالم، من أجل ذلك كان من الضروري لجوء هذه المؤسسات وحاجتها إلى تخطيط استراتيجي يستجيب لمتطلبات التغيير.

٢- الحاجة للتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية: يتحم على المؤسسات التعليمية أن تتكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، وعليها أن تتمسك بموقعها في المنافسة العالمية، وأن تتوافق مهارات خريجها مع هذه المتغيرات باعتبار أن هذه المؤسسات التعليمية هي المؤسسات المنوط بها تخزين ونقل وابتكار المعرفة القديمة والحديثة، كما يتحم عليها أن تقتنع بأن الطلبة لم يعودوا أدوات أو أوعية يتحكم فيها الأساتذة، وعلى هذه المؤسسات التعامل مع الطلاب باعتبارهم شركاء في الحوار تيسره التكنولوجيا الحديثة باعتبار أن التعليم لم يعد لمرحلة عمرية محددة فقط بل إنه تعليم مستمر طوال حياة الأفراد، وأن التعليم يمكن أن يتم من خلال الكتاب المدرسي أو الأقراص المرنة أو شبكة الإنترنت، وأن دور المؤسسة التعليمية قد يتغير ليصبح مكاناً للتفكير الناقد واختبار الأفكار وحل المشكلات من خلال البحث والتدقيق والاكتشاف عن طريق تجارب التعلم الحديث مثل المحاكاة أو التجارب أو التدريب أو البرمجيات وليقتنع الجميع بأن التدريس من خلال المحاضرات قد يصبح درجة ثانية.

٣- الحاجة إلى تكيف المؤسسات التعليمية مع عصر المعلومات: إذا كانت المؤسسات التعليمية قد اعتمدت منذ نشأتها على نماذج قائمة على التفكير المعتمد على التعليم الذي يفيد العقل، ويدرب الفرد في ذات الوقت، ومع حدوث التغيرات في المجتمع خاصة التغيرات الناتجة عن عصر المعلومات وحاجة المؤسسات التعليمية للتكيف مع المجتمعات التي تنتج المعلومات والأفكار بمساعدة تكنولوجيا سريعة التغير، فإنه من الضروري إعادة صياغة هذه المؤسسات لتوفر مزيداً من المهارات لطلابها خاصة مهارات استخدام التكنولوجيا من خلال تزويدهم بالمعرفة التي يحتاجونها، ليتفاعلوا ويتكيفوا مع عصر المعلومات مع الاعتراف بأن القيادة الحقيقية في مجال تكنولوجيا الاتصالات لا تأتي من داخل المؤسسات التعليمية بل من خارج هذه المؤسسات الأكاديمية، وبات على المؤسسات التعليمية محاولة تقليل الفجوة المتزايدة بين ما يريده المستهلك/الجمهور وما يوفره التعليم وهي فجوة تزيد من ابتعاد الجمهور عن التعليم الحكومي.

٤- ضعف قدرة المؤسسات التعليمية على الاستجابة للتغيرات الخارجية:

يؤكد كثير ممن يتزعمون فكرة أن التعليم الحكومي أخذ في الانحدار بأن خريجي المؤسسات التعليمية لا يجيدون الكتابة أو التفكير النقدي وأن هناك تناقض واضح في مستويات جودة خريجي هذه المؤسسات، فهناك عجز واضح للخريجين عن الالتحاق بالعمل مباشرة دون الحاجة لتدريب مسبق خارج نطاق الشهادات التعليمية، وهذا العجز يوضح مدى تخلف التغيير الحادث في المؤسسات التعليمية عن توقعات وحاجات جمهور المتعاملين معه، وبالإضافة إلى ذلك قيام الشركات بتخفيض أعداد العاملين بها واختفاء الكثير من الوظائف، وزيادة التنافس على الوظائف المتبقية بما يؤدي إلى زيادة أعباء المؤسسات التعليمية لإعادة تأهيل من تم الاستغناء عنه ليندرجوا مرة أخرى بسوق العمل، كما أن ظهور الكثير من التخصصات الجديدة التي تظهر خارج المؤسسات التعليمية يؤدي إلى ظهور نماذج تفكيرية وتعليمية جديدة لم تألفها المؤسسات التعليمية وتعتمد على معرفة أشد تعقيداً، وأصبح من الضروري أن تتلائم وتتكيف المؤسسات التعليمية مع الاقتصاد القائم على المعرفة والمعلومات وأن تمد هذه المؤسسات خريجها بمهارات التفكير النقدي ومهارات إتقان الكتابة باللغات التي يتطلبها الاقتصاد القائم على المنافسة العالمية مع القدرة على التفاعل مع التكنولوجيا الرقمية المتزايدة والمتسارعة داخل هذه المجتمعات.

٥- الحاجة للاستجابة لمتغيرات في عالم الأعمال: يواجه الاقتصاد العديد

من التحديات في مجال عالم العمل فالعديد من الشركات تتجه إلى تقليص عدد العاملين بها وبعضها يقوم بإعادة الهيكلة والبعض الآخر يرى ضرورة تقليل الهرمية فكل شركة تقوم بإعادة تنظيم نفسها من جديد والانتقال من موقف إلى آخر يتفق مع سوق يتغير بسرعة قصوى، وعلى المؤسسات التعليمية سرعة الاستجابة لمتطلبات التغيرات في عالم العمل.

٦- الحاجة للاستجابة لوجود تعليم تطبيقي أكثر من الحاجة لتعليم نظري:

إن التعليم الحالي يعتمد على أمور نظرية معقدة في حين أن عصر المعلومات تتغير فيه المعرفة والاكتشافات بسرعة كبيرة وأدى ذلك إلى

تقليل فروع المعرفة التقليدية وظهور الكثير من المعارف ومجالات البحث العلمي الجديد المرتبطة بشبكات المعلومات، وأصبح من الضروري أن يكون المدرس بدلاً من كونه منبعاً للحكمة والمعرفة إلى أن يكون موجهاً ومدرّباً ومحفزاً على التعليم أى يتجه لكي يكون مرشداً أكثر منه حكيمًا.

❖ خصائص التخطيط الاستراتيجي:

- من أهم خصائص التخطيط الاستراتيجي ما يلي:
- **الشمول والتكامل:** والذي يعنى تعرف الظروف البيئية المحيطة، ودراسة وتحديد أثرها على المؤسسة، لكي تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.
- **الديناميكية والمرونة:** بمعنى أنه قادر على التكيف مع كل جديد وطارئ، من خلال تعديل الأهداف، والخطط؛ ليتم استيعاب هذا الطارئ والتكيف معه.
- **يقوم على مبدأ النظم:** أي أنه يتعامل مع التنظيم كنظام فرعي من نظام أكبر يشمل جميع المنظمات الإدارية، والمؤسسات بأنواعها المختلفة، كذلك يتكون هذا النظام الفرعي من مجموعة أنظمة صغيرة ترتبط مع بعضها البعض بعلاقات متبادلة، وتغذية راجعة، وكذلك الحال مع البيئة المحيطة.
- **يقوم على مبدأ التفاعل المستمر:** والتغذية الراجعة من الكل إلى الجزء، ثم إلى الكل مرة ثانية، وأيضاً يعتمد على التفاعل المستمر بين مستويات التخطيط وصناعة القرارات المختلفة في التنظيم (عثمان محمد، ٢٠٠١، ٢٣٩).
- **عملية معقدة:** وتتضمن تحديات قد يكون من الصعب السيطرة عليها عملياً، ومع كونها تختص باتخاذ قرارات أساسية والقيام بتنفيذ تلك القرارات إلا أنها ليست محاولة لاتخاذ قرارات مستقبلية، حيث يتضمن التخطيط الاستراتيجي توقع البيئة في المستقبل لكن القرارات تتخذ في الحاضر (جامعة الملك عبدالعزيز، ٢٠١٠، ٢٢).
- **عملية واسعة متعددة الأوجه:** ومنتوعة الأنشطة، تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، وإنما هو أوسع شمولاً،

وأغنى أبعادًا، وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية (إياد علي، ٢٠١١، ٥٢).

❖ مبادئ التخطيط الاستراتيجي:

يستند التخطيط الاستراتيجي كعملية تفكير منظم ونتاج فكري عام إلى مجموعة من المبادئ التي يسير بموجبها؛ كي يتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة، وهذه المبادئ هي (بشري سالم، ٢٠١٥، ٧٦-٧٧)، (Timothy -59, 57; Law, 2015):

- **الواقعية:** ويقصد بذلك أن يأخذ التخطيط الوضع القائم في الاعتبار من حيث طبيعة البناء والاحتياجات والإمكانيات، وهذا يعني أن يبتعد التخطيط عن المثالية؛ لأنه هنا يتعارض مع كل الموارد المتاحة والحاجات الفعلية والواقعية ذات الأبعاد المتعددة ومنها البعد الثقافي والذي يتضمن ثقافة المجتمع ودراسة العادات والتقاليد والقيم السائدة ودراسة أسسها وأصولها، والبعد الاقتصادي الذي يعتني بالنظام الاقتصادي بالمجتمع من حيث البناء الاقتصادي والنظرية الاقتصادية، بل يمتد ليشمل الواقع السياسي من حيث رسم السياسات العامة واتخاذ القرارات، والواقعية الإدارية من حيث مستوى عمل الأجهزة الإدارية و تنظيماتها وظروف العمل فيها ومؤثراتها .
- **الالتزام:** إن الخطة هي برامج عمل لكافة الوحدات والأفراد على مختلف مستوياتهم لذلك تصبح ملزمة للتنفيذ، وذلك لترجمة الخطة إلى إجراءات عملية تمارس بالفعل وتنفيذها وفق جدول زمني حدد سلفًا والمقصود هنا الالتزام بالأهداف الموضوعية للخطة وعدم تغييرها خلال مراحل التنفيذ .
- **الشمول:** يجب ألا يقتصر التخطيط على جانب واحد، يكفي أن نذكر أن التنمية الشاملة تجمع بين التنمية الاجتماعية وتنمية الموارد الاقتصادية والاستثمار في رأس المال البشري، وهذا يعني أن التخطيط الذي يهتم بالجوانب الاقتصادية ويهمل النواحي الاجتماعية تخطيط قاصر لا يحقق أهدافه، كذلك فالتخطيط الاجتماعي يجب ألا يتم بعيدًا عن التخطيط الاقتصادي، ولا بد من مزج الجوانب الاجتماعية مع الجوانب الاقتصادية في إطار خطة شاملة

باعتبارها عناصر اجتماعية في بنية متكامل، وأساس الشمول والتكامل هو أن المجتمع كل واحد لا يتجزأ، ومن ثم فإن التجربة شأنها إحداث فجوات تؤثر على نجاح عملية التخطيط.

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

- **المرونة:** لما كان التخطيط تحضيراً ذهنياً لمسار عمل في الواقع لما يمكن أن يتم في المستقبل، وهذا المستقبل يخفي أموراً لا يمكن رؤيتها الآن، فيجب أن تكون الخطة قابلة للتعديل وتصحيح الخطأ كلما دعت الضرورة لذلك لمواجهة الظروف الطارئة والاحتمالات التي قد تظهر أثناء التنفيذ، إذ يجب ألا يكون التخطيط جامداً بحيث يعجز عن مواجهة المتغيرات المختلفة. والمرونة تعني تغيير الوسائل وليس الأهداف، وإلا يتناقض ذلك مع مبدأ الالتزام، ومبدأ المرونة والاستمرارية متلازمان إذ من دون المرونة في تعديل وسائل التنفيذ لا يمكن الاستمرار في تنفيذ الخطط المدرسية (P.K.Suri & Sushil, 2017, 75).

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

- **المشاركة:** ويقصد بها ألا ينفرد فرد واحد أو جهة واحدة بالتخطيط، بل لا بد من تضافر الجهود ومشاركة كافة الأطراف في عملية التخطيط. والقصد بها تحقيق المشاركة الحكومية والشعبية من تنظيمات ونقابات وأحزاب سياسية وكل فئات المجتمع في تنفيذ خطة التنمية.

- **التنسيق:** ويقصد به أن تتكامل أجزاء الخطة وتعمل كوحدة متناسقة بين مفرداتها الداخلية كقطاع واحد والخارجية كخطة قومية، ويتم ذلك بالتنسيق ما بين الأهداف التي ترمي الخطة إلى تحقيقها أو بين الوسائل والاستراتيجيات اللازمة للتنفيذ، وكذا بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها.
- **سهولة التنفيذ والمتابعة:** يقتضي تنفيذ الخطة أن تكون سهلة التنفيذ، بمعنى أن تتضمن ترجمة الخطة إلى إجراءات عمل وخطط أكثر تفصيلية إلى مستوياتها الدنيا ثم إسنادها إلى جهاز إداري كفاء مع تحديد واضح للمهام، والمستويات وطرق التنفيذ، والرقابة المستمرة للإدارة، والملاحظة المنظمة من قبل أجهزة التنفيذ والتخطيط المركزي لإمكان التعديل، وتوجيه المسار بالوجهة الصحيحة، ويقصد بالمتابعة الرقابة المستمرة للأداء والملاحظة المنتظمة من قبل أجهزة الوحدات التنفيذية والجهاز العام للتخطيط من أجل التأكد من أن كل شيء يمر في الخطة المعدة له، ومن أجل اكتشاف احتمالات الانحراف عن الهدف المرصود وسرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل الخطط وإعادة توجيه مسار التنفيذ لتجنب الوقوع في الخطأ.
- **القيادة:** ذلك أن عملية التخطيط هي إدارية وفنية، فهي تحدد مسار إدارة المجتمع القائم على عملية التخطيط وتحدد أسلوب العمل فيه إلى أقصى حد، ولذلك فإن عملية التخطيط هي من أهم مسؤوليات القيادات والمجتمع.
- **الاستقرار:** يرتبط الاستقرار بمبدأ المرونة، فالخطة المستقرة هي الخطة التي لا يجب أن تتعرض لتعديلات جوهرية بسبب التغيرات البسيطة الناتجة عن مرور الزمن، ولكنها قد تتأثر بالاتجاهات السكانية وباتجاهات التنمية التكنولوجية وغيرها من التطورات طويلة الأجل التي تؤثر في النشاط، ويجب معرفة أنه لا يوجد استقرار كامل للتخطيط، وفي الوقت نفسه يجب إدراك أن بعض الاستقرار ضروري.

❖ **أبعاد التخطيط الاستراتيجي:**

ترتكز عملية التخطيط على مجموعة من الأبعاد المهمة والضرورية لنجاح التخطيط في تحقيق أهدافه سواء أكان على المستوى الوطني أم على المستوى الإقليمي أم على المستوى المحلي، وهي أبعاد مترابطة تعمل بصورة تكاملية ولا يجوز الأخذ ببعضها وتغييب دور البعض الآخر؛ لأن ذلك يحدث خللاً في عملية

التخطيط ويضعف الخطة الناتجة عنها، وهذه الأبعاد هي (مارتن الكلوفن، ٢٠١٠، ٥٦-٥٨):

١- **البعد المعلوماتي:** تعتمد دقة العملية التخطيطية إلى حد كبير على توافر قاعدة واسعة من المعلومات المختلفة والبيانات الإحصائية المتنوعة في جميع مراحلها وخطواتها، فبدون المعلومات الكافية والدقيقة لا يمكن تشخيص الواقع وتقدير الاحتياجات ولا يمكن تحديد الموارد والإمكانات وتحديد الأهداف والوسائل. ويمكن القول إن البعد المعلوماتي يمثل الأساس الذي يقوم عليه التخطيط وتتشكل بقية أبعاده، وبدونه لا يمكن أن تتصف الخطة بالشمول والواقعية والدقة.

٢- **البعد الزمني:** إن التخطيط بطبيعته عمل متصل ومستمر، وهو جهد منظم يستهدف المستقبل ويتعامل مع عنصر الزمن على أنه عامل مستمر، فلا تنتهي مهمته عند وضع خطة معينة وتنفيذها، إنما يتبع ذلك إعداد خطط لاحقة. صحيح أن الخطة يجب أن تكون محددة زمنياً من حيث البداية والنهاية، إلا أن أي خطة سابقة تشكل بداية لخطة لاحقة، وأن تنفيذ بعض البرامج والمشروعات ربما يغطي فترة زمنية تمتد من خطة إلى أخرى. وبما أن التخطيط يستهدف تنمية المجتمع وتقدمه ومعني بمستقبله، وبما أن المجتمع متحرك وحاجاته متجددة فإنه لا يمكن للتخطيط أن يتوقف عند حد زمني كونه الموجه لمسيرة ذلك المجتمع وأنشطته.

٣- **البعد المكاني:** يقصد بالبعد المكاني المساحة الجغرافية التي يغطيها التخطيط، ومكانياً يقوم التخطيط على أساس أن الدولة كلها تكون وحدة سياسية واجتماعية وثقافية وتوضع الخطة على مستوى الدولة ككل بقصد التوزيع العادل لجهود التنمية والتطوير بين أجزاء الدولة، وأيضاً عدالة توزيع الخدمات والسلع بين الأقاليم والمناطق. ويتم وضع التخصصات وإعداد الموازنات التي تضمن حصول جميع الأقاليم على الموارد اللازمة مع إعطاء أولوية للمناطق الأقل نمواً والتي لا تتوفر لديها موارد كافية.

٤- **البعد البشري:** التنمية في أبسط تصور لها هي عملية تفاعل بين الموارد الطبيعية وبين الموارد البشرية، واتساقاً مع هذا المفهوم المبسط للتنمية فإن التخطيط التنموي يسير في خطين متوازيين يمثل الأول تخطيط الموارد البشرية، ويمثل الثاني تخطيط الموارد الطبيعية في اتساق منظم غايته

تحقيق أفضل استخدام لهذه الموارد بما يحقق أعلى مستوى ممكن من الأهداف التي تلبي احتياجات المواطنين وتطلعاتهم الاقتصادية والاجتماعية وغيرها سعياً لتحقيق تقدم المجتمع ورفاهيته، ومعروف أن نجاح أية خطة يعتمد بدرجة كبيرة على مستوى الإمكانيات البشرية المتاحة.

٥- **البعد المالي:** يقصد به الموازنات والتخصيصات المالية التي ترصد لأغراض التخطيط أو لخطة معينة، فالموارد المالية المتاحة لازمة لإعداد وتنفيذ أية خطة وتتحكم عادة بحجم وانتشار برامجها ومشاريعها، وهي تمثل مشكلة كبيرة في الدول التي تعاني من شح الموارد، وللتخفيف من حدة تأثير ضعف الموارد المالية المتاحة لعملية التخطيط، تلجأ بعض الدول إلى إعداد الخطة ومن ثم تبحث عن مصادر تمويلها من جهات محلية أو خارجية.

٦- **البعد المؤسسي:** يظهر هذا البعد بشكل واضح في حالة التخطيط المركزي الشامل، ويتمثل بمجموعة من السياسات والإجراءات والقوانين والتشريعات كذلك الأجهزة التخطيطية والمؤسسات والتنشكيلات الإدارية والتنظيمية المسؤولة عن إعداد الخطة وتنفيذها. ويتم عادة وضع جهاز التخطيط في أعلى مستويات السلطة المركزية كي تكون قراراته وتوجيهاته ملزمة لجميع الأطراف المعنية بالخطة التي تصدر بعد إقرارها بقانون أو تشريع ملزم لجميع الجهات المنفذة والممولة لتلك الخطة.

❖ **مداخل التخطيط الاستراتيجي :**

على الرغم من تعدد المداخل في تخطيط التعليم، فالشائع منها ثلاثة مداخل رئيسة هي (مهني غنايم، ٢٠٠٨، ٥-٦)، (السيد علي، ٢٠١٢، ١٣-١٤):

١- **مدخل الطلب الاجتماعي Social Demand Approach:**

وتتمثل فلسفة هذا المدخل في "أقصى حد من التعليم لأكبر عدد من الأفراد"، وهذه الفلسفة ليست سهلة التطبيق خاصة مع محدودية الموارد. ويسعى هذا المدخل التخطيطي إلى مراعاة الاحتياجات الصريحة/الضمنية لتنمية الأفراد والمؤسسات التعليمية والطبقات الاجتماعية في المناطق الريفية. وتسمى اليونسكو هذا المدخل باسم المدخل (الاجتماعي- الثقافي). وتخطيط التعليم في إطار هذا المدخل ينطلق من الأهمية القصوى للتعليم في التقدم الاجتماعي والتطور السياسي والنمو الاقتصادي، من خلال: تدعيم الانتماء السياسي للوطن وحفظ

وحدة الدولة، وتطوير القيم الاجتماعية والثقافية، وإعداد القوى التي تحفز على الإبداع والابتكار، وتعرف مواهب الأفراد وتنمية قدراتهم وزيادة مهاراتهم، ونظرًا لزيادة الطلب الاجتماعي على التعليم لا تستطيع النظم التعليمية تلبية هذا الطلب، ومع هذا يجب أن تضمن نظم التعليم فرصًا متكافئة للجميع.

٢- مدخل التكلفة والعائد Cost – Benefit Approach:

أكدت بحوث ودراسات عديدة أن للتعليم عائدًا اقتصاديًا يفوق حجم الإنفاق عليه، وحاولت العديد من الدول الوقوف على دور التعليم في التنمية الاقتصادية من خلال مدخل التكلفة والعائد. واستخدام هذا المدخل في تخطيط التعليم يتطلب الإلمام بأساليب حساب تكاليف التعليم المباشرة وغير المباشرة، وكذلك أساليب حساب عوائده على الفرد والمجتمع. ومن الطرق والأساليب الشائعة في قياس العائد الاقتصادي للتعليم: طريقة الباقي، وطريقة القياس المباشر، وطريقة الارتباط بين التقدم التعليمي والنمو الاقتصادي، وطريقة التنبؤ بالحاجات من القوى العاملة. ولكل من هذه الطرق عيوبها ومميزاتها، وبصرف النظر عن الطرق المستخدمة في حساب العائد الاقتصادي، فهناك بيانات يلزم توفيرها أهمها: عدد الأفراد في المستويات التعليمية والمراحل المختلفة، والمستوى التعليمي للأفراد والدخول التي يحصلون عليها، والمصروفات الدراسية والمباني التعليمية والتجهيزات، وبيانات عن سوق العمل.

٣-مدخل القوى العاملة Manpower Requirement approach:

يهتم هذا المدخل بتوفير القوى البشرية اللازمة لمواجهة احتياجات سوق العمل وقطاع الإنتاج (أي أنه يربط بين التعليم وسوق العمل)، ويؤسس هذا المدخل على أساس مقابلة حجم الإنتاج في قطاع ما بعدد من القوى العاملة المؤهلة. ومن ثم يجب - عند تخطيط التعليم - الوضع في الاعتبار حاجات القطاعات المختلفة من القوى العاملة المؤهلة على المدى القصير والمتوسط والبعيد. وتقدر الاحتياجات التعليمية للتنمية الاقتصادية (سوق العمل)، وفقًا لهذا المدخل في ضوء المراحل الآتية: حصر الأوضاع السائدة في سنة الأساس (سنة بداية الخطة)، التنبؤ بالاحتياجات من العمالة خلال سنوات الخطة، تقويم العمالة بحسب المهمة والوظائف، ترجمة الاحتياجات إلى الأهداف التعليمية.

وبالنسبة لحصر الأوضاع السائدة تتطلب دراسة أوضاع السكان وفقًا للسنة والجنس والمهنة والنشاط الاقتصادي والبطالة والعمالة والإقامة. وبالنسبة للتنبؤ

بالاحتياجات من العمالة تُستخدم أساليب رياضية ونماذج إحصائية منها: المقارنة الدولية، وأسلوب الإنتاجية، والمؤشرات الاقتصادية. وبالنسبة لتقويم العمالة بحسب المهن، لا توجد منهجية فريدة تضمن دقة التقديرات حسب المهن؛ حيث إنها تتوقف على طبيعة العمالة بكل قطاع، ويمكن استخدام المقارنة الدولية والاستقراء والإنتاجية في التقديرات الخاصة بتقويم العمالة بحسب المهن، وبالنسبة لترجمة الاحتياجات إلى أهداف تعليمية (حساب الأهداف التعليمية استنادًا إلى الاحتياجات من القوى العاملة)، وهي المرحلة النهائية في خطة تعليمية تستند إلى مدخل القوى العاملة، وتترجم هذه الاحتياجات إلى أعداد يقبلها النظام التعليمي وفقًا لتدفقات طلابية. ويتم التخرج في ضوء معدلات (قيد- رسوب- تسرب)، وتحسب التوقعات من الخريجين في التخصصات المختلفة. وعندما يتم تحديد الأفراد يجب إلحاقهم بالتعليم خلال سنوات الخطة.

❖ متطلبات التخطيط الاستراتيجي:

توجد بعض المتطلبات والعوامل الرئيسة المسؤولة عن نجاح التخطيط الاستراتيجي في أي مؤسسة، تتمثل في (محمد غنيم، ٢٠١٥، ٩٩)، (عبداللطيف عبدالرحمن، ٢٠١٩، ٤٨٢)، (حسين الجبوري، ٢٠١٠، ٥٥-٥٦)، (Aubrey Malphurs, 2013, 40-42):

- التركيز على النتائج.
- التفكير على ثلاثة مستويات " الفرد والمؤسسة والمجتمع".
- إعداد أهداف تتضمن العناصر التالية: ما النتائج المراد تحقيقها؟ ما الذي سيظهر تحقق النتائج؟ ما الظروف التي سيتم فيها مراقبة وملاحظة التحقيقات؟.
- تحديد الاحتياجات كفجوات في النتائج وليس كفجوات في الموارد أو الوسائل وطرق العمل.
- تحديد رؤية مثالية.
- التركيز في الخطط على أين يجب أن نكون وليس فقط على أين نشعر بالراحة.
- بناء إجماع من أجل التغيير. - التركيز على احتياجات النظام التعليمي.
- التأكيد على التوافق مع ثقافة النظام التعليمي.
- تعزيز مشاركة فعالة لكل عناصر النظام التعليمي.
- تأمين قيادة فعالة للنظام التعليمي .

- وجود إدارة عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي.
- وجود هيكل تنظيمي واضح ومناسب للمؤسسة.
- توفر الإمكانيات المادية والمهارات المناسبة والمتنوعة للقيام بالتخطيط.
- توفر صورة واضحة عن بيئة المؤسسة وإدراك القصور جيدا.
- التزام الموظفين والإدارة المتوسطة بالتخطيط.
- توفر القناعة الكاملة لدى المشاركين بالخطوة فيما يتعلق بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الخطة الاستراتيجية.
- قيامه على نظام متكامل واقعي من بيئة العمل يتم فيه التنسيق والتناغم بين الأقسام والإدارات، والتزام القيادات، وتفويض الصلاحيات، واشتراك جميع العاملين لضمان تفاعلهم عند التطبيق.
- دقة المعلومات والبيانات، وتلبيتها لحاجة الفرد والمجتمع، وقابليتها للتطوير والتحسين والتقييم والرقابة والمتابعة.
- وعلى مستوى رياض الأطفال تحتاج عمليات التخطيط الاستراتيجي إلى مشاركة مجموعة واسعة من الجهات المعنية بالرعاية والتعليم في مرحلة الطفولة المبكرة لتقييم الاحتياجات، ويجب أن يشمل هذا إدخال الآباء والأسر، بما في ذلك الوالدين الحاضنين وغير الحاضنين، ممثلو رعاية الطفولة المبكرة والتعليم المعنيين، بما في ذلك شركاء المجتمع، والمنظمات المناصرة، ومراكز الفكر، والمنظمات الخيرية، والأعمال التجارية أو الشركاء من القطاعين العام والخاص وإن أمكن مديري البرامج والموظفين عبر الوكالات والبرامج التي تخدم الأطفال (Council of Chief State School Officers, 2019,4).

❖ مراحل/خطوات التخطيط الاستراتيجي :

ليس هناك طريقة واحدة تُعتبر المدخل الأفضل للتخطيط الاستراتيجي، فيمكن إجراء التخطيط الاستراتيجي على كافة المستويات، أو نظام تعليمي ما، وانتهاء بالمجتمع ككل، والتخطيط الاستراتيجي الناجح يستطيع أن يجيب عن أربعة أسئلة رئيسية، هي: أين نحن الآن؟ وأين نريد أن نكون في المستقبل؟ وكيف نصل إلى هناك؟ وكيف يمكن أن نقيس تقدمنا؟ وتتمثل المراحل الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي في (السيد علي، ٢٠١٢، ١٦-١٨)، (عزة الأزهر وخالدي رشيدة، ٢٠١٨، ١٨٥-١٨٧)، (Erica Olsen, 2007, 12-13)، (Călin Hinteă & et al, 2019, 57)، (Peter Lorange, 6-8)، (Ronald D., 2017, 72-75) :

١- **التخطيط للتخطيط:** تُعتبر هذه الخطوة، الخطوة الأولى الحاسمة بالنسبة للمؤسسة؛ فمن خلالها تقيم المؤسسة مدى استعدادها لاستخدام التخطيط الاستراتيجي، وتصميم عمليات التخطيط المطابقة لأغراضها ومصادرها وبيئتها السياسية. وقبل البدء في الخطوات الأولى للتخطيط، يجب على القادة التوصل إلى اتفاق حول: الغاية والحاجة إلى تحقيق الهدف، واستعداد المؤسسة في الجوانب المتعلقة بالموظفين، والمصادر المالية، الثقافة العامة، ومبدأ الالتزام، وصيغ التقارير، والوقت المحدد لتقديم كل تقرير من التقارير اللازمة خلال عملية التخطيط، والخطوات/العمليات؛ ليكون مسار التطبيق واضح وحتى يتم إتباع الخطوات بطريقة منطقية، والتنظيمات المؤسسية؛ لكي يتم تنفيذ عمليات التخطيط الاستراتيجي. ومعظم التنظيمات المؤسسية الشائعة قائمة على تشكيل لجنة تنسيقية مسؤولة على الإشراف واتخاذ القرارات، أما مجموعات المهام فتعمل على تقديم التوصيات إلى اللجنة التنسيقية بناءً على الدراسة العميقة للموضوعات موضع الاهتمام.

٢- **اكتساب ودعم الالتزام:** يتم في هذه الخطوة تحديد المشاركين الرئيسيين في عملية التخطيط والتنفيذ من مشرعين، وقادة، وموظفين حكوميين، أو مواطنين. ومن الطرق التي قد تُستخدم لمشاركة الفئات المختلفة من المجتمع المقصود من عملية التخطيط في عمليات التخطيط الاستراتيجي، ما يلي: المسوحات، والإعلانات الإعلامية، والاجتماعات العامة لوصف عمليات التخطيط الاستراتيجي، اللقاءات والاجتماعات مع الفئات المختلفة، وتحديد مجموعات العمل، والنشرات الدورية، إنشاء مكاتب للتوجيه والإرشاد، والإجابة على الاستفسارات المختلفة. ولتحقيق التزام الفئات المشاركة في عمليات التخطيط والتنفيذ، يجب: التأكيد بشكل مستمر على ضرورة التزام أفراد المؤسسة بشكل عام، وفريق التخطيط بصورة خاصة، ووضع جدول عمل مُحدد الزمن، ووضع توقعات حقيقية وملائمة للمشاركين في عملية التخطيط، واستخدام الفرص لتحقيق النجاح، والمتابعة والاتصال المستمر بين فريق التخطيط، وربط المؤسسة بالبيئة المحيطة.

٣- **تحليل احتياجات ورغبات المستفيدين من خدمات المؤسسة:** حيث يجب أن تضع المؤسسة في الاعتبار احتياجات ورغبات المستفيدين من خدماتها.

وهذا يعني ضرورة الأخذ بنصائح وإرشادات المستفيدين في عمليات التخطيط، ومن الضروري مشاركتهم في وضع رسالة المؤسسة ورؤيتها وقيمتها، وكذلك يمكن أن يساعدوا في تحديد الفجوة بين التوقعات والأداء الحالي للمؤسسة.

٤- **تحليل نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة، والفرص والتحديات المحيطة**

بها: فلتطوير خطة واقعية؛ يجب الوقوف على نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة، وكذلك إجراء تحليل للبيئة الخارجية؛ لتحديد الفرص والتحديات التي قد تواجه عمل المؤسسة في المستقبل. ويجب أن تركز عملية فحص نقاط القوة والضعف على موضوعات، مثل: بناء المؤسسة، وثقافتها السائدة، وموظفيها، والوضع المالي. ومن مصادر الحصول على المعلومات لإجراء عملية الفحص: استطلاعات الموظفين، واستطلاعات المُستفيدين، وملف التطور السياسي، وقواعد البيانات الداخلية، والتقارير السنوية، ومتطلبات الميزانية، وتقويم البرامج، والخطط الداخلية. أما تحليل البيئة الداخلية فيعتبر من الملامح المهمة والمميزة للتخطيط الاستراتيجي، فيعمل على تحديد هل تؤدي المؤسسة في ضوء اتجاهات الماضي والواقع الحالي وإمكانيات المستقبل أم لا. ومن العوامل القوية التي قد تؤثر على المؤسسة التغيرات السكانية، والأوضاع الاقتصادية، التغيرات التنظيمية، والتطورات التكنولوجية. ومن مصادر الحصول على المعلومات: قواعد البيانات والتقارير الإحصائية الحكومية، والتشريعات الحكومية، والقوانين، والميزانيات، والبيانات السياسية، والدراسات الخاصة، ومراكز المعلومات بالكلليات والجامعات.

٥- **وضع الاتجاه الاستراتيجي:** يساعد تحديد الاتجاه الاستراتيجي على تحديد هوية المؤسسة، ويحدد ماهية المؤسسة، وما تسعى لتحقيقه؛ فيعمل على مساعدة المؤسسة في: تحديد الأولويات من بين الطلبات والأهداف المتعددة، والحكم على كيفية معالجة والقيام بالمهام المختلفة، وبناء روح العمل الجماعي ورفع الروح المعنوية بين العاملين، واكتساب وجهة النظر بعيدة المدى اللازمة لتحقيق التغير الحقيقي في وضع المؤسسة الحالي. فتحديد الرؤية يُعرف على أنه "تصور لمستقبل جذاب وموثوق وواقعي"، وهناك العديد من المداخل لتطوير عبارات الرؤية، منها: مراجعة تحليل نقاط القوة والضعف، الفرص والتحديات، وإجراء جلسات عصف ذهني، ورسم رؤية تخطيطية للمستقبل، والقيام بوضع تصور للمستقبل من خلال مشاركة مؤسسات المجتمع،

والاستعانة بتقارير لجان التخطيط، وما تحتويه من مهام منتهية، والاستعانة برؤى تم تطويرها من قبل مؤسسات أخرى. ويرتبط تطوير رؤية المؤسسة بتطوير الرسالة، والرسالة الجيدة يجب أن تجيب على التساؤلات التالية: من نحن؟، ومن نخدم؟، وما الغرض الرئيس الذي من أجله تواجدنا؟، وما المشاكل والصعاب التي أسسنا من أجلها؟، وما الذي نسعى لتحقيقه؟، وما الذي يجعلنا متميزين وفريدين من نوعنا؟

ويرتبط أيضًا تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها بتحديد قيم المؤسسة، فهي المبادئ التي توجه سلوك المؤسسة، ويتم تحديد عبارات القيم في صورة موضوعات هي: الاحترام المتبادل بين مقدمي الخدمة والمستفيدين منها، ومعايير أخلاقية تنظم التعامل، وسياسات تكافؤ الفرص، والتأكيد على الخدمات المتميزة.

٦- **تحديد الموضوعات الاستراتيجية:** تمثل الموضوعات الاستراتيجية المُحدد لمستقبل المؤسسة، لذلك يجب ترتيبها بصورة منطقية؛ لتستطيع المؤسسة تنفيذ رسالتها. ولكي تحدد المنظمة موضوعاتها الاستراتيجية وتميزها تحتاج إلى الإجابة على التساؤلات التالية: ما الموضوع؟، ولماذا يمثل موضوعًا؟، ومن قال إنه موضوعًا؟، وكيف نعرف أنه موضوع؟، وما العوامل التي جعلت منه موضوعًا استراتيجيًا؟، وهل يمكن أن تفعل المؤسسة شيئًا بشأن هذا الموضوع؟، وما النتائج المترتبة عن عدم تسجيل هذا الموضوع؟

٧- **تطوير الأهداف والأغراض مقاييس الأداء:** تمثل الأهداف أحد أهم الأدوات الرئيسية اللازمة لتحديد اتجاه المؤسسة نحو المستقبل. فالأهداف عبارات عامة موجّهة للموضوعات تعمل على تركيز الأفعال نحو تحقيق غرض محددة وواضح. والأهداف عادة ما ترتبط بالموضوعات الاستراتيجية مثل التعليم والصحة العامة. وعندما يتم تطوير عبارات الأهداف، يجب أخذ التساؤلات التالية في الاعتبار: هل تتوافق الأهداف مع الإطار التشريعي للمؤسسة ورويتها ورسالتها وقيمها؟ هل يساعد تحقيق الأهداف على إنجاز الرؤية والرسالة؟ هل تعكس الأهداف القضايا والأولويات الإستراتيجية؟ هل توفر الأهداف اتجاهات واضحة للعمل؟ هل الأهداف بعيدة المدى غير مقيدة بالوقت؟

والخطوة التالية هي تحديد الأغراض، والتي تعرف على أنها "خطوات مؤقتة قابلة للقياس نحو إنجاز رؤية المؤسسة وأهدافها البعيدة المدى". وتكون مرتبطة بالأهداف بصورة مباشرة، وهي قابلة للقياس؛ حيث تركز على نتائج أداء المؤسسة في نهاية الفترة المحددة لتنفيذ الخطة، ومعايير كتابة الأغراض هي: محددة؛ حيث تعكس المهام الواجب تنفيذها، وليست الطرق (الاستراتيجيات) المستخدمة لتحقيق ذلك. قابلة للقياس؛ فالأغراض يجب أن تكون قابلة للقياس، فهي تمثل الوسيلة التي تجعل الأداء قابل للقياس. قوية ولكن سهلة المنال، فالأغراض تمثل معايير للتقدم، وبالتالي فيجب تكون متحدية لقدرات المؤسسة، ولكن بصورة واقعية وفي نطاق قدرة المؤسسة على الإنجاز. موجبة النتائج، فيجب أن تكون محددة للنتائج والمخرجات، وليس طرق تحقيقها. محددة الوقت، فكل غرض يجب أن يحدد وقت إنجازه.

وبالطبع، سيكون تحديد الأهداف والأغراض غير كاف بدون الوقوف على آليات تقويم التقدم التي تساعد على التصحيح والتعديل في الوقت المناسب؛ فعمليات التخطيط الاستراتيجي الناجحة تبنى على أساس المحاسبية، وقياس الأداء يجب أن يكون جزءاً من الخطة الاستراتيجية ويستخدم لتقويم الأداء نحو تحقيق الأهداف والأغراض.

٨- تحديد الاستراتيجيات وخطط العمل: فالخطوة التالية بعد تحديد الوجهة، تحديد كيفية الوصول إليها. والاستراتيجيات هي وسائل لإتمام الأهداف والأغراض، فقد تُستخدم أكثر من استراتيجية لإنجاز كل غرض. وبالتالي يجب مراجعة الاستراتيجيات المُحددة والمُتاحة؛ للتأكد من أنها تقابل كل الأهداف والأغراض السابق تحديدها، ومن فعاليتها وذلك بتحديد الاستراتيجيات المستخدمة من قبل مؤسسة أخرى لتحقيق أهداف مماثلة، وهل يمكن تعديلها أو الإضافة إليها لتحسين فعاليتها؟

فتقويم الاستراتيجيات المُتاحة يساعد على تضيق حيز الاختيار والمفاضلة، وعند القيام التقويم يجب أن يوضع في الاعتبار ما يلي: هل الاستراتيجية تعكس الإطار التشريعي للمؤسسة ورويتها ورسالتها وقيمها؟ هل ترتبط الاستراتيجية بصورة واضحة بإنجاز الأهداف والأغراض المُحددة؟ هل الاستراتيجية واقعية بحيث تُحدد الاعتبارات السياسية فريق العمل والتكاليف؟ هل الاستراتيجية عملية

بشكل تقني؟ هل ستقبل الاستراتيجية من قبل المستفيدين؟ هل الاستراتيجية متوافقة مع الاستراتيجيات الأخرى المستخدمة؟

٩- **تطبيق الخطة:** في حالة اختيار الاستراتيجية المناسبة، يجب تطوير خطط التنفيذ؛ لتوفير تفاصيل تطبيق الخطة الاستراتيجية، وخطط التنفيذ يجب أن تحدد: مهام فريق العمل (الموظفون)، وخطوات التنفيذ، وجدول العمل والمواعيد النهائية للتنفيذ، ومعلومات الكلفة والإنفاق، ومصادر التمويل.

١٠- **قياس الأداء/تقويم النتائج:** يمثل التقويم حلقة التغذية الراجعة في عمليات التخطيط الاستراتيجي، المكملة للدورة التي تبدأ من التخطيط وتنتهي بالأداء، ويجب ملاحظة أن هناك ثلاثة أنواع مختلفة من المراقبة والتقييم، هي: مراقبة الأداء: يجب أن يتم مراقبة الأداء وتقريره بشكل منتظم وعلى فترات متقاربة، فالمراقبة المنتظمة لا تساعد على تحديد مواقع المشكلات فقط، بل تعمل على إظهار قوة الاستراتيجية ومدى نفعها، ويجب أن يتضمن هذا النوع من المراقبة على الإجابة على التساؤلات التالية: هل تتقدم المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها؟ هل تنفيذ المؤسسة رسالتها؟ هل تتصرف المؤسسة بالطرق المتسقة مع قيمها؟ هل تقابل المؤسسة توقعات المستفيدين؟

ومراقبة العمليات: فيجب أيضًا مراقبة وتقويم عمليات التنفيذ، ويجب عند القيام بذلك طرح الأسئلة التالية والإجابة عليها: هل وضع نحن الآن أفضل من قبل الأخذ بمبدأ التخطيط؟ هل القيام بعمليات التخطيط مرة أخرى سوف يعمل على تحقيق ما نحن فيه؟ وإذا كان الأمر كذلك، ماذا غيرنا؟ هل أصبح المستفيدين جزءًا من فريق العمل؟ وكيف ندعم هذه العلاقة؟

ومراقبة البيئة: فالعالم الخارجي والبيئة المحيطة يتغير بشكل ثابت، ومراقبة البيئة الخارجية تحتاج إلى مهام منتظمة ومستمرة، مما يجعل المؤسسة على وعي بالتغيرات الحادثة في المجالات المختلفة والتقنيات المتنوعة، وبما أن التخطيط الاستراتيجي يعتمد على تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتحديات؛ فإن التغيرات في تلك البيئة قد تؤثر على تنفيذ الخطة المستخدمة.

❖ معوقات التخطيط الاستراتيجي:

تقسم المعوقات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي إلى معوقات عامة، ومعوقات تنظيمية (عاطف محمود، ٢٠١٣، ١٥٩)، (فواز حسين، ٢٠١٣، ٣٠):

وتتلخص المعوقات العامة في:

- عدم الدقة في المعلومات والبيانات.
- اتجاهات العاملين السلبية تجاه الخطة.
- عدم صحة التنبؤات والافتراضات.
- إغفال الجانب الإنساني مما يؤدي إلى معارضة العاملين للخطة وعرقلة تنفيذها.
- الاعتماد على جهات خارجية في وضع الخطة.
- عدم مراعاة التغيير في الواقع مثل نوع الاقتصاد، والمركز المالي للمنظمة.
- أسباب متعلقة بعدم مراعاة اتباع خطوات التخطيط.
- عدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بالتخطيط.
- الاعتقاد الخاطئ بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية الإدارة العليا فقط.
- عدم توافر الوقت الكافي للإدارة بسبب ميلها للمركزية وانشغالها بالأعمال الروتينية والإجرائية.

أما المعوقات التنظيمية فيمكن إيجازها في:

- **نمط الإدارة** : عدم وضوح الأهداف، الدكتاتورية، قيود زمنية غير منطقية، التسوية في اتخاذ القرار.
- **نمط العمل**: التمسك بالإجراءات الرسمية، البيروقراطية، إحباط الأفكار الجديدة، عدم التحفيز، عدم التفويض لعدم الثقة في قدرات الآخرين .
- **مناخ العمل**: الخوف من الإخفاق، سياسة إرضاء الأطراف جميعاً، مقاومة التغيير، عدم التقييم السليم.
- وكذلك التغيير والتبدل السريع في البيئة، حيث إن اختلاف البيئة والتطور المتسارع فيها والتطور الكبير في إدارة الأعمال وغيرها من العوامل أدت بمجملها إلى إيجاد معوقات للتخطيط الاستراتيجي (أنور محمد، ٢٠١٩، ٢١).
- وكذلك قلة الإيمان بأهمية التخطيط الاستراتيجي لدى بعض القيادات العليا، ضعف مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى المديرين أو العاملين في الإدارة أو القسم، وحاجة خطوات التخطيط الاستراتيجي للممارسة والتدريب (علي عبدالقادر، ٢٠١٩، ٥٠٠).

ثانياً - الاتجاهات الحديثة في التخطيط الاستراتيجي:

يتم هنا تناول أهم الاتجاهات الحديثة في التخطيط الاستراتيجي، والتي حاول البحث الراهن استخلاصها من الأدبيات والدراسات التي جعلت من التخطيط الاستراتيجي القضية الرئيسة لها، وجاءت أهم هذه الاتجاهات تحت محورين هما:

(أ) نماذج التخطيط الاستراتيجي:

توجد عدة نماذج لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، ومع تعدد هذه النماذج إلا أنها لا تختلف كثيراً من الناحية الجوهرية، ويتمحور الاختلاف فيما بينها في التركيز على جوانب معينة في مرحلة ما، وعلى الأهداف التي تسعى قيادة المؤسسة إلى تحقيقها من خلال تنفيذ عمليات التخطيط الاستراتيجي، ومن بين نماذج التخطيط الاستراتيجي ما يلي (الهالي الشربيني، ٢٠٠٦، ٢٠٠٨-٢٢٨)، (محمد زين العابدين، ٢٠٠٤، ٢٠١٤-٢١)، (منصور عوض والسيد محمود، ٢٠١٤، ٢٦-٣٠)، (خديجة عبدالله، ٢٠١٩، ٣٦-٣٧)، (محمد خليل، ٢٠٠٧، ٤٠-٤٢)، (عبدالعزیز الحر، ٢٠٠٩، ٣٣-٤٣):

• **نموذج إيجور أنسوف Igor Ansoff:** ويهدف إلى تحويل المنظمة من الوضع الحالي إلى الموقف الذي وصفته الأهداف المنشودة، مع مراعاة الإمكانيات المتاحة والاحتمالات للمنظمة، هذا النموذج يعتمد على مفهومين، أولهما تحليل الفجوة ويهدف إلى تقييم الفرق بين الوضع الحالي للمؤسسة وأهدافها، لذا ينبغي أن تختار المنظمة استراتيجية تساعد على سد الفجوة بشكل كبير، والآخر: التأزر ويشير إلى الفكرة التي ينبغي أن تسعى إليها المؤسسات، موقف منتجات السوق مجتمعة، الأداء الذي هو أكبر من مجموع أجزائها، المعروفة باسم صيغة "٢+٢=٥".

• **نموذج القوى التنافسية الخمس لمايكل بورتر Porter's Five Forces:** نموذج القوى الخمس التي وضعها مايكل بورتر يوجه تحليل بيئة المنظمة وجاذبية الصناعة، وتشمل القوى الخمس: مخاطر المنافسين الجدد دخول هذه الصناعة، وتحديد البدائل الممكنة، والقوى التفاوضية للمشتريين، والقدرة على المساومة بين الموردين، ودرجة التنافس بين الشركات القائمة، ومن خلال اختيار المنظمة للاستراتيجية يمكن أن تُغير من تأثير هذه القوى لصالحها.

• **نموذج برايسون:** يتكون نموذج برايسون من عدد من الخطوات التي يمكن أن تسهم في مساعدة صانعي القرار ومتخذه 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 جوهر القضية، وإيضاح عواقب الفشل في التعامل مع القضية.

• **نموذج الرقابة المركزية:** حاول بيرنارد تايلور تقديم تصور للأنماط العامة التي يمكن للمؤسسات أن تتبعها في تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وتتضمن هذه الأنماط مايلي:

- **نمط الرقابة المركزية:** وينظر فيه إلى التخطيط على أساس أنه نظام لاكتساب وتوزيع المصادر.
- **إطار عمل للإبداع:** ويتضمن فكرة أن التخطيط يجب أن يقدم إطار عمل لظهور عمليات ومخرجات جديدة.
- **إدارة استراتيجية:** وتتضمن فكرة أن التخطيط يجب ألا يهتم بتشكيل الاستراتيجيات ولكن بتطوير المهارات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجيات.
- **التخطيط السياسي:** ويتضمن النظر إلى التخطيط على أساس أنه عملية لحل الصراعات بين الجماعات والمنظمات داخل وخارج مجال العمل.
- **بحث مستقبلي:** ويتركز مفهوم التخطيط فيه في اكتشاف وتشكيل المستقبل.

وانطلاقاً مما ذهب إليه تايلور يمكن القول بأن تطبيق التخطيط الاستراتيجي كنظام للسيطرة والرقابة يركز على استخدام التخطيط كرقابة لتيسير الرقابة الشاملة على المؤسسة.

- **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.
- **نموذج المدخل المتكامل لفعالية المؤسسة:** يقوم هذا النموذج على اعتقاد مؤداه أن أي مؤسسة ناجحة نجاحاً حقيقياً لا بد وأن تتكامل فيها كل عناصر العملية تكامل شامل على المستوى الأفقي والرأسي، ويتكون هذا النموذج من ثلاثة عناصر رئيسة هي: الخطة الاستراتيجية؛ ويركز هذا العنصر على توضيح رسالة المؤسسة والتقييم الداخلي والخارجي 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.
- **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 الرئيسية 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

جريت التخطيط الاستراتيجي، وعادة ما توضع خطة من هذا النوع من قبل القيادة العليا للمؤسسة.

- **نموذج ستينر Steiner:** يطرح ستينر نموذجًا 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 رئيسية هي: مرحلة المقدمات المنطقية، ومرحلة إعداد الخطة، ومرحلة التطبيق والمراجعة. ويمكن تلخيص مراحل التخطيط في نموذج ستينر كما يلي: المرحلة الأولى، المقدمات المنطقية: وتنقسم هذه المرحلة بدورها إلى عمليتين، الأولى تهتم برصد الجهود المبذولة في عمليات التفكير المؤسسي في التخطيط ونوع المعلومات الأساسية التي يمكن أن 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 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 تتجه 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: وتشمل جميع الأنشطة الإدارية بما تتضمنه من الدافعية والرقابة والتقييم، وفي هذا الصدد يأتي اهتمام الإدارة العليا بالخطط والنتائج على قمة العوامل التي تعزى إليها المقدره على إنتاج خطط متميزة.

• **نموذج كوفمان Kaufman**: يتبنى كوفمان نموذجًا 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 وتحديدًا لمضمون الرؤية، وتحمل في 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 ولقد اقترح كوفمان عشر خطوات ينبغي اتباعها عند تطبيق نموذجيه وهي : الاستعداد لمواجهة التحديات التي يفرضها التغير الذي دائماً ما يخشاه الأفراد، وتوظيف نظام لمتابعة الجودة يسهم في جمع البيانات عن الأداء، حيث إن 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 رضا المستفيدين وكيفية قياس ذلك الرضا في الصورة المثلى لما نريد تحقيقه، وتعريف النتائج التي تحققت في الخطوات (٣،٤) مع وضع أسلوب لكيفية قياس تلك النتائج والتي قد تكون استيعاب المقررات الدراسية، 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 وادخال ما يلزم من التعديل لتحقيق التحسين المرغوب.

• **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 ودفأاي، 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، 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 ١٩٩٩ 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.

- **نموذج التخطيط الاستراتيجي القائم على القضايا الأساسية:** يتضمن هذا النموذج الخطوات التالية: تقييم البيئة الخارجية والداخلية لوضع التحليل الرباعي، وتحديد القضايا الرئيسية والأهداف، وتحديد البرامج التي تندرج تحت كل هدف، وتقييم أو تحديث الرؤية والرسالة والقيم، وبناء الخطة التنفيذية التي تحتوى 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 .
- **نموذج فورد وبين:** 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 بل ماضي ولا مستقبل بلا حاضر، والرسالة، وتمثل الصورة التفصيلية لما ستقوم به المؤسسة للوصول لرؤيتها وحلمها الأساسي، وهي تركز على المدى الحالي والقريب وصولاً للمستقبل، والاستراتيجيات، وتمثل

مجموعة القرارات والإجراءات التي من شأنها تحقيق الرسالة وبالتالي الرؤية النهائية.

● **نموذج جونسون واسكرلز:** يتكون هذا النموذج من ثلاثة عناصر أساسية على شكل مثلث كل عنصر يتفرع منه ثلاثة مجالات فرعية، وهذه المجالات هي التحليل الاستراتيجي: ويتضمن دراسة البيئة وتحديد الوضع الاستراتيجي الحالي للمؤسسة التعليمية، ومراجعة الموارد والإمكانيات الاستراتيجية بالمؤسسة سواء أكانت موارد بشرية أم مادية أم معنوية وتحليلها ومعرفة ما يتوقعه المساهمون في المؤسسة، والخيار الاستراتيجي: ويشمل ثلاثة مجالات تتضمن تحديد الخيارات الاستراتيجية، وتقويم الخيارات لمعرفة مدى قدرتها على القضاء على الصعوبات، والقدرة على تطبيقها، واختيار أفضل الخيارات الاستراتيجية بما يتماشى 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.

● **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، تقويم الوضع الحالي للمؤسسة، وتشمل هذه المرحلة تعرف توقعات البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة سواء كانت البيئة المحلية أم 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 تعرف 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 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 والتأكيد 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 والتقويم ويجب أن تخضع عملية تنفيذ الخطة لمراجعة وتقويم مستمرين ومن المعروف أن حرص الإدارة العليا المستمر على مراجعة وتقويم تنفيذ الخطط هو أحد أهم عوامل نجاح التنفيذ.

• **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 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 إنجاز أهدافها، ويراعي في ذلك انسجام واتفاق هذه الأهداف مع رسالة المؤسسة، وأن تكون طويلة المدى، ومرحلة مراجعة الأداء الحالي للمؤسسة، وتشمل مراجعة الأداء الحالي تحليل الفجوة، والموارد المالية، والأرباح، 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 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 الرئيسية للمؤسسة، وذلك لترجمتها إلى واقع، ويجب على المديرين ربط الخطة بالقرارات اليومية، والبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

(ب) تقنيات التخطيط الاستراتيجي:

فيما يلي أشهر التقنيات/ الأدوات/ الأساليب الأساسية التي تقوم عليها عملية التخطيط الاستراتيجي، وقد طبقت هذه التقنيات/ الأدوات/ الأساليب في عالم الأعمال، ومع ذلك، قد وجدت العديد من المؤسسات التعليمية أنها قد تكون مفيدة لها، وأنها قادرة على اعتمادها؛ لتلبية احتياجاتها، وتتميز هذه التقنيات/ الأدوات/ الأساليب بالمرونة، والقدرة على التكيف، ويمكن استخدامها بطرق مختلفة، وذلك لخلق صورة فريدة من نوعها للمؤسسة في بيئة متميزة.

ولنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي فإن عملية صياغة الاستراتيجية يجب أن تركز بشكل أكبر على استخدام الأدوات الاستراتيجية الكمية بغية تحقيق الموضوعية بدلاً من الذاتية، وعلى سبيل التوضيح تتمثل أدوات الإدارة الاستراتيجية الكمية في مرحلة صياغة الاستراتيجية بمصفوفة تقييم العوامل الداخلية من أجل تلخيص نقاط القوة والضعف الداخلية الرئيسة للمؤسسة، ومن ثم مصفوفة تقييم العوامل الخارجية؛ بغية تلخيص الفرص والتهديدات الرئيسة للبيئة الخارجية وكيفية تأثيرها في المؤسسة، كما تعد مصفوفة العوامل الداخلية الخارجية إطاراً تحليلياً بسيطاً لتحديد الوضع الاستراتيجي للمؤسسة، وتستند إلى الملخص النهائي لمصفوفة العوامل الداخلية ومصفوفة العوامل الخارجية. إلى جانب ذلك تمثل مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي نهجاً موضوعياً للتقييم والاختيار من بين الاستراتيجيات البديلة، وتحديد الجاذبية النسبية للاستراتيجيات المختلفة التي تم إعدادها؛ من أجل تحديد أفضل استراتيجية سيتم تنفيذها. أما أدوات الإدارة

الاستراتيجية النوعية في مرحلة صياغة الاستراتيجية فتتمثل بمصفوفة أنسوف Ansoff Matrix التي تتناول استراتيجيات النمو، وتعمل على تصور الخيارات المتاحة للمؤسسة. علاوة على ذلك تقدم مصفوفة توز TOWS Matrix آلية لتسهيل الروابط بين نقاط القوة والضعف في المؤسسة، والتهديدات والفرص في البيئة، وتوفر إطارًا لتحديد الاستراتيجيات وصياغتها، وأخيرًا يقدم نموذج جونسون للمؤسسات إطارًا لتقويم واختيار الاستراتيجية المثلى للمؤسسة، ويتضمن ثلاثة معايير أساسية لتقويم الاستراتيجية، هي: الموائمة، القابلية للتنفيذ، المقبولية (محمد عبدالجليل وآخرون، ٢٠١٩، ٩).

تشمل فوائد هذه التقنيات/ الأدوات/ الأساليب في عملية التخطيط الاستراتيجي، ما يلي: زيادة الوعي حول بيئة الأعمال والقضايا الاستراتيجية والفرص والتهديدات التي تساعد على تقليل المخاطر التي تطوي عليها عملية اتخاذ قرارات معينة، وتحديد الأولويات وتوفير إطار لتقييم الأهمية النسبية للأعمال المختلفة، والمساعدة في عرض القضايا المعقدة، كما ينظر إليها أيضًا على أنها جهاز اتصالات، بالإضافة إلى دورها التحليلي (Adnan Kalkan & Özlem Çetinkaya, 2013, 1017-1022). كما أنها تعد أداة فعالة عند استخدامها كمعايير لتحسين المدرسة، بديل فعال للتقييم وبلوغ الجودة الكلية للمدرسة (David Faber, 2019, 219).

كما تساعد هذه التقنيات/الأدوات/الأساليب المديرين على تحديد والتعامل مع القرارات الاستراتيجية، وتغيير البيانات القيمة إلى نماذج مناسبة لصنع القرار والعمل، كما أنها تساعد على زيادة الوعي، والحد من المخاطر التي ينطوي عليها صنع قرارات معينة، وتحديد الأولويات بشكل عام، كما تساعد في تقديم القضايا المعقدة، وكذلك يمكن اعتبارها ذات قيمة جهاز الاتصال، بالإضافة إلى دورها التحليلي (Jehad S. & John R., 2008, 282).

وبمراجعة بعض الدراسات - السابقة واللاحقة في العرض- التي تناولت تقنيات/ أدوات/ أساليب التخطيط الاستراتيجي يمكن رصد ما يلي من ملاحظات:

- أهمية تلك التقنيات/ الأدوات/ الأساليب؛ لكونها تسهم في رفع كفاءة وفعالية أداء مختلف المؤسسات.
- ذبوع نطاق تطبيق واستخدام وتجربة تلك القنيات في مختلف الدول المتقدمة منها والنامية على السواء.

- رغم تعدد التقنيات/الأدوات/الأساليب المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي وتفاوت عدد حصرها فيما بين الدراسات إلا أنه هناك حزمة من الأدوات تحظى بشبه إجماع حول استخدامها مثل: تحليل سوات/SWOT Analysis، المقارنة المرجعية/Benchmarking، تحليل بيستل/PESTEL Analysis، بطاقة الأداء المتوازن Balance Soccer Card.
- بعض الدراسات تميل للدمج بين تقنيات/أدوات/أساليب التخطيط الاستراتيجي، وبين نماذج التخطيط الاستراتيجي.
- تفاوت الدراسات في كيفية توظيف التقنية/الأداة/ الأسلوب طبقاً لظروف كل دراسة والسياق الشامل الذي يتم فيه التطبيق.
- وفيما يلي أشهر هذه التقنيات/الأدوات/ الأساليب طبقاً لشيوع استخدامها بالدراسات المعنية بالتخطيط الاستراتيجي (فيصل سعد، ٢٠١١، ٢٦-٢٧)، (رضا إبراهيم ويحيى إسماعيل، ٢٠١٠، ٤١٧-٤١٨)، (محمد عبدالجليل، ٢٠١٨، ٤-٢٤)، (محمد عبدالجليل وفهد محمد، ٢٠١٩، ٣٢٠-٣٣٠)، (Burkhard - B. Keith, 2011,205-),(Schwenker&Torsten Wul,2013,30-31 Kishore K. & et al,2009,7-),(Jack B. & et al,2020,132-150)،(240 Albana)،(8 Rana Tassabehji&Andrew Isherwood,2014,63-80)،(Bagher & Milad Soltani,2017,1-18)،(Berisha.,2017,585-600 (Nouri Michel)،(V. Voloshina,2014,55-60)،(Afonina Anna,2015,19-36)،(مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، ٢٠١٥، ١٨-١٩)،(Michel Godet,2000,3-22):

• التحليل الرباعي SWOT:

وضع ألبيرت هامفري Albert Humphrey عام ١٩٦٠ مصفوفة بسيطة لتسجيل نقاط القوة Strengths، والضعف Weaknesses، والفرص Opportunities، والتهديدات Threats، التي تواجه المؤسسة وعرفت هذه المصفوفة بأسلوب سوات، ويعتبر هذا الأسلوب الأكثر شيوعاً في عملية تحليل واقع عمل المؤسسات والمنظمات؛ لكونه يعد أداة مألوفة وسهلة الفهم من قبل المستخدمين، ويمثل هيكلية جيدة لفرز الأفكار حول المستقبل وقدرة المؤسسة على استغلال ذلك المستقبل، كما يعد وسيلة فعالة لفهم المستوى الحالي للمؤسسة

ودليلاً عملياً يحدث مزيداً من التحسينات في المؤسسة، إلى جانب تقويم كفاءة وفاعلية العمليات والبرامج الحالية للمؤسسة.

وتعتبر عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة العامة (الفرص والتهديدات)، والبيئة الخاصة والداخلية بالمؤسسة، (الداخلية وما تعنيه من نقاط قوة وضعف، والخارجية وما تعنيه من فرص وتهديدات) أولى الخطوات العملية في مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية، ويمكن فهم هذه الأداة من خلال التركيز على الجوانب التالية:

- المؤثرات الإيجابية (الفرص/ نقاط القوة): تمثل هذه الجوانب ظروفًا داخلية وخارجية تصب في مصلحة المؤسسة، ويتطلب ذلك من المؤسسة العمل على استقطابها واستغلالها بشكل فعال لتسهم في تحقيق أهدافها، وللتعمق بفهم هذه المؤثرات يمكن الإجابة عن الأسئلة التالية:

▪ ما أهم الموارد ومصادر التي تمتلكها المؤسسة أو تستطيع الحصول عليها؟

▪ ما الفرص المتاحة لزيادة أهمية مصادر المتوفرة بالمؤسسة؟

▪ ما الموارد التي يمكن تحويلها لمصدر قوة من خلال الدعم أو الترويج؟

- نقاط القوة الواضحة للجميع غالبًا ما تكون هي الأهم، والواجب التركيز على استغلالها وتوظيفها توظيفًا جيدًا يصب بمصلحة المؤسسة.

- المؤثرات السلبية (التهديدات/ نقاط الضعف): تمثل هذه الجوانب ظروفًا داخلية وخارجية صعبة تواكب عمل المؤسسة وتؤثر في خدماتها، وقد تؤثر في بقائها، ويتطلب ذلك من المؤسسة العمل على الحد من تأثيراتها السلبية، وبظروف خاصة التكيف معها، وللتعمق بفهم هذه المؤثرات يمكن الإجابة عن الأسئلة التالية:

▪ ما أهم العوائق التي تحد من تحقيق المؤسسة لأهدافها؟

▪ ما أكبر المشاكل أو نقاط الضعف في عمل المؤسسة؟

▪ ما العوائق التي تحد من إنجاز المبادرات التطويرية في المؤسسة؟

- نقاط الضعف (المشاكل) الواضحة للجميع غالبًا ما تكون هي الأهم، والواجب التركيز على علاجها أو الحد من تأثيرها.

والهدف من SWOT هو التوصية باستراتيجيات تضمن المواءمة بين البيئة الخارجية والوضع الحالي.

• بطاقة الأداء المتوازن Balance Soccer Card :

بطاقة الأداء المتوازن هي أسلوب يأخذ بعين الاعتبار التوازن في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة المبحوثة، والتوازن بين الموارد والأهداف، والتوازن بين المنظمة وواقعها الاجتماعي، وبين القدرات والواجبات، والتوازن بين الأجل القصير والأجل الطويل، والتوازن بين التكتيك والإستراتيجية. وهكذا، تقوم فكرة بطاقة الأداء المتوازن على مفهوم محوري وهو التوازن، أي لا يطغى جانب واحد على جانب آخر في صوغ الخطط الإستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ، وإلا واجهت المؤسسة صعاب كثيرة على المدى البعيد.

وبطاقة أو بطاقات الأهداف المتوازنة اقترحتها كل من روبرت كابلان وديفيد نورتون في ١٩٩٢، وانتشر استخدامها في العديد من المؤسسات، تتكون من أربع بطاقات أو أبعاد كل بطاقة أو بعد تحوي أهدافاً لمجال واحد بحيث تحقق الأربع بطاقات التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل، وكذلك بين الأهداف المادية والأهداف الخاصة بتطوير العمل.

تمكن بطاقة الأداء المتوازن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، فيتم تقييم الأداء من منظور المساهمين والعملاء والعمليات التشغيلية الداخلية والتعلم النمو.

- **البعد المالي:** وهو البعد الأول لقياس الأداء الاستراتيجي، ويتضمن هذا البعد عددًا من المعايير الاستراتيجية منها: معيار تحقيق الربح العادل، والذي يشكل هدفًا استراتيجيًا تسعى معظم المنظمات للوصول إليه، ومعيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية، ومعيار تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن؛ وذلك لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة، ومعيار تعظيم الثروة للمساهمين والمودعين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار، ومعيار تحقيق قيمة اقتصادية مضافة.

- **بعد العملاء:** القيمة المحددة والمتباينة التي تقترحها المنظمة لتزويد عملائها بها، ويتكون من عناصر توازن بين القدرات التنظيمية المتاحة والحصّة

السوقية المستهدفة، وحياسة عملاء جدد بما يراعي تحقيق هدف الربحية العادلة، أما الاحتفاظ بالعملاء الحاليين فإنه يستهدف تطبيق مقاييس تلبية حاجات الشركاء المادية والنفسية، وربحية العملاء حيث يحتوي على مقاييس تحقيق الربح العادل، ورضا العميل من خلال السعي إلى تحقيق الرضا النفسي والربح المادي العادل.

- **بعد العمليات الداخلية:** مختلف العمليات الداخلية التي تعد المنتجات والخدمات وتسليمها للعملاء. ويمكن تجميعها في أربع مجموعات: إدارة العمليات، إنتاج وتقديم، إدارة العملاء، بناء علاقة، الابتكار، منتجات أو خدمات الجيل القادم، التنظيمية والاجتماعية، الامتثال للقانون. ويتضمن هذا البعد معيار تحقيق الفاعلية الإنتاجية، ومعيار الاختراق والنفوذ إلى السوق، وتحديد مستوى الاستخدام للموارد مقارنة بالأهداف الموضوعية.

- **بعد النمو والتعلم:** كيف ستبدو الأصول غير الملموسة التي يجري تحسينها بحيث تمكن من إضافة المزيد من القيمة التي تنتشأ في المستقبل، ويمكن تقسيم الأصول غير الملموسة إلى ثلاث فئات: رأس المال البشري، معلومات رأس المال، رأس المال التنظيمي. ويحتوي بعد النمو والتعلم المعايير التالية: مستوى القدرة الفردية؛ وذلك بتوفر المهارات الأكاديمية والفنية الإبداعية ذات قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول، ومعيار رضا الموظف؛ الذي يهتم بتلبية حاجاته بما يناسب قدراته ومؤهلاته، وربحية الموظف؛ ويرتكز حول قدرته على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة للمنظمة.

• المقارنة المرجعية Benchmarking :

تشكل المقارنة المرجعية أسلوبًا للبحث عن كل ما يؤدي إلى الأفضل تفرّدًا (أفضلية واختلافًا) عبر عملية مقارنة نظامية مستمرة لأداء المؤسسة داخليًا أو خارجيًا عن طريق الإجابة عن سؤالين أساسيين: الأول، كيف أصبح الآخرون أفضل؟ والثاني، كيف نكون أفضل؟

واشتق مصطلح المقارنة المرجعية من علم المساحة إذ يستخدم المساحون منذ مئات السنين علامات ضفة Benchmarks، ويقصد بعلامة الضفة مقياس أو نقطة مرجع يقاس ويقوم الشيء استنادًا إليه Réference Points لمواضع محددة مسبقًا تقوم استنادًا إليها النقاط الأخرى، ويعنى بها في أدبيات الأعمال، مستوى الأداء الأفضل، وعليه فهي عملية تعلم ممارسات لمجالات محددة في

مؤسسات منافسة وغير منافسة ومن أجل إيجاد تلك الممارسات الأفضل، فإنه ينبغي أن تقوم المؤسسة قياسًا إلى أخرى لفهم ماذا تعمل، ولماذا تعمل، وكيف تعمل هذا الشيء كما أن تعلم ممارسات المؤسسات الأخرى لا يعني استنساخها بل تطويعها لظروف المؤسسة المعنية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن تطور المؤسسات المنافسة يتواصل أثناء زمن المقارنة المرجعية ولذا تستمر الفجوة برغم التحسين، لذا لا ينبغي التوقف عند مواكبة تطور الآخرين وحسب، بل استهداف التفوق عن طريق نظرة مستقبلية تروم الأفضل.

إن استخدام المقارنة يسفر عن تحقيق جملة أهداف أهمها: تحسين وتطوير عمليات المؤسسة الحالية باكتساب أفضل الطرائق لبلوغ وتجاوز العلامات المرجعية ذات المرتبة الأفضل، وضع معايير أداء أفضل للنجاح، تحسين الموضوع التنافسي أو إمكانية التنافس كمؤسسة بمرتبة عالمية، أو حتى الاحتفاظ بموقع الصدارة، وضع المعايير التنافسية، التعلم من الآخرين. وتشمل عملية المقارنة المرجعية:

- **المقارنة المرجعية الداخلية:** تتضمن هذه العملية المقارنة بين مختلف الأنشطة والأعمال داخل المؤسسة نفسها (بين مختلف وحدات وأقسام وفروع الأعمال)، وتحديد الوحدات أو الأقسام أو الأعمال ذات الأداء المتميزة، وتعميمها على باقي الأقسام أو الفروع في المؤسسة. وتعتبر هذه الطريقة سهلة؛ نظرًا لسهولة الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة لعملية المقارنة نظرًا لعدم وجود تحفظ على المعلومات .

- **المقارنة المرجعية الخارجية:** تتضمن مقارنة أداء المؤسسة مع أخرى رائدة محلية أو عالمية، والتي تعمل نفس مجال المؤسسة أو في مجال آخر. وتلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من المقارنة المرجعية عندما تقتقد إلى الممارسات الجيدة داخل وحداتها الإنتاجية. وتوفر المقارنة المرجعية لها الفرص للتعلم ونقل الأفكار من المؤسسات الرائدة في نفس المجال. وهذا النوع من المقارنة المرجعية يمكن أن يأخذ الكثير من الوقت والموارد للتأكد من قابلية مقارنة البيانات والمعلومات، ومصداقية النتائج، وعمل التوصيات السليمة.

• تحليل بيست/ بيستل PEST/PESTEL Analysis :

- إن تحليل بيست/ بيستل PEST/PESTEL Analysis يساعد المؤسسة على فهم الظروف المحيطة بها، وذلك من خلال النظر إلى القضايا السياسية والاقتصادية والتقنية والاجتماعية، ويعطي هذا التحليل تقييماً جيداً لتفحص البيئة التي تعمل بها المؤسسة بالجوانب المختلفة الآتية:
- الجانب السياسي: من حيث كيفية تأثير الواقع السياسي العام والتغيرات التي متوقع أن تحدث في المستقبل وقد تتأثر بها المؤسسة.
 - الجانب الاقتصادي: الواقع الاقتصادي مهم جداً بعمل المؤسسات، فازدياد النشاط الاقتصادي وانخفاض معدلات الفقر والبطالة لها تأثير إيجابي على واقع المؤسسات وخاصة التي تعمل بمجالات التنمية، وبالمقابل تراجع المؤشرات الاقتصادية ينعكس سلبيًا على المؤسسة، وقد يؤدي لتراجع فرص التمويل المتوقعة مع ازدياد الحاجة الماسة للفئات المستهدفة، وغالباً ما يرتبط ويتأثر الجانب الاقتصادي بالجانب السياسي.
 - الجانب الاجتماعي: تتأثر المؤسسات بشكل واضح بالظروف الاجتماعية التي تواجب عملها، ويختلف تأثير ذلك من مؤسسة لأخرى، ولهذا فإن فهم وتحليل الواقع الاجتماعي العام واسقاطاته على واقع المؤسسة قد يشكل فرصة مستقبلية للنهوض وتطوير مجالات العمل وتحسين ظروف الفئات المستهدفة.
 - الجانب التكنولوجي (التقني): شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية - ولا يزال - عدد من المتغيرات الأساسية والتي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة ومست كافة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في دول العالم على اختلاف درجاتها في التقدم والنمو، كذلك أثرت تلك المتغيرات على هيكل القيم ونسق العلاقات في كثير من دول العالم، وتتركز أهم عوامل ومسببات التغير الذي ساد العالم بالثروة التكنولوجية التي أسهمت في تحرير الطاقات البشرية وتكوين القدرات الأعلى لاستغلال الثروات الكامنة، كما أن تكامل والاندماج بين تقنيات الحاسبات الآلية والاتصالات والإلكترونيات لتشكيل التقنية الأكثر فاعلية والأخطر في العصر الجديد وهي تقنية المعلومات بكل ما تعنيه من إمكانيات وآفاق غير محدودة وأثار عميقة كانت سبباً في إعادة تشكيل المنظمات ونظم العمل وعلاقات البشر والخدمات

المعاصرة، ولهذا فإن فهم الظروف التقنية المحيطة قد يساعد بشكل كبير المؤسسات في كيفية استخدام وتوظيف العديد من الوسائل الحديثة في سبيل تطوير عمل المؤسسة.

وأغلب الأدبيات التي تناولت تحليل بيستل بدأت بالشكل الأول له والذي تم تصوره لأول مرة من قبل اجيلار Aguilar كأسلوب PEST، والذي يعد اختصاراً للعوامل السياسية الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وفي وقت لاحق تم تعديله لمعالجة تحليل البيئة الخارجية والتشخيص من أجل التغيير البيئي، وبهذا عرف بأسلوب PESTE بعد أن تم إضافة العوامل البيئية إليه، والتي تتعلق بتأثير البيئة المحيطة وتأثير الجوانب الإيكولوجية ومع ازدياد أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات أصبح هذا العنصر أكثر أهمية، وتشمل العوامل المناخ وإجراءات إعادة التدوير للمخلفات والتخلص من النفايات والاستدامة. وفي ثمانينيات القرن الماضي تمت إضافة العامل القانوني ليصبح مسماه بعد ذلك أسلوب بيستل PESTEL، حيث يجب على المؤسسة أن تفهم ما هو قانوني ومسموح به داخل الأراضي التي تعمل فيها كما يجب ان تكون على بيئة من أي تغيير في التشريعات وأثر ذلك على عملياتها، وتشمل العوامل القانونية تشريعات العمالة وقانون حماية المستهلك والصحة والسلامة والتنظيم والقيود الدولية.

ويتميز تحليل بيستل بكونه أداة بسيطة سهلة الفهم والاستخدام تساعد على فهم بيئة المؤسسة بشكل أفضل، ويشجع على تطوير التفكير الاستراتيجي، وتوقع الصعوبات المستقبلية واتخاذ الإجراءات لتجنبها أو الحد منها، ويتيح للمؤسسة اكتشاف الفرص الجديدة واستغلالها بفاعلية، كما يساعد في دعم التخطيط الاستراتيجي الفعال واتخاذ القرارات.

- تحليل ريجلو REGLO Analysis :

لم يستطع تحليل بيستل معالجة أو تناول قضايا العولمة والقضايا الإقليمية المحيطة بالمؤسسات، لذا قام مينيت Menet باقتراح أداة للتحليل البيئي الاستراتيجي للبيئة الخارجية على المستوى الإقليمي والدولي للمؤسسة، وهذه الأداة تسمى تحليل ريجلو REGLO Analysis، وهي اختصار لكلمة Regionalization التي تعني القوى الإقليمية، وكلمة Globalization التي تعني قوى العولمة. أي أن أداة تحليل البيئة العالمية تحليل ريجلو قد تناولت

التحديات أو الفرص التي تحيط بالمؤسسات التعليمية على المستوى الإقليمي والدولي، فعلى سبيل المثال تعمل الجامعات حالياً وتركيزها يتجه صوب معايير الجودة وتصنيف الجامعات والتنافسية التي تمثل تهديدات أو فرص حقيقية على المستوى الإقليمي والدولي للمؤسسات التعليمية.

• السيناريوهات Scenarios:

يعد السيناريو أداة مهمة من أدوات الاستراتيجية، والسيناريو يبني على افتراض أن القدرة على التنبؤ محدودة، فيتم افتراض عدد من الاحتمالات الممكنة والتصرف المناسب لكل منها، وفي حين يركز التنبؤ على المخرجات، فإن السيناريو، يركز على فهم القوى التي تؤثر على تلك المخرجات، وبعض هذه القوى هي المدخلات، ولكن بناء السيناريوهات ليس أمراً هيناً، وأصعب ما فيه هو تحديد عددها، ويشكل زيادتها عن حد معين صعوبة في التعامل معها، ويتفق بناء السيناريوهات مع التخطيط للطوارئ، حيث تكون المؤسسة جاهزة لتنفيذ خطة بديلة في حالة تحقق السيناريو في الواقع.

ويعني السيناريو أيضاً مجموعة متكاملة من الافتراضات، تعطي صورة واضحة عن المستقبل، ويعتبر هذا الأسلوب مدخلاً قوياً لدراسة أحد العناصر المهمة في التخطيط الاستراتيجي وهو بيئة المنظمة، حيث يعتمد كل سيناريو على مجموعة متكاملة من الافتراضات عن بيئة المنظمة وعن الفرص والمخاطر في البيئة المحيطة.

• تحليل الفجوة Gap analysis:

ويعني بمقارنة الأداء الحالي للمؤسسة التعليمية أو الوحدات أو الأنشطة التابعة للمؤسسة مع الأداء المخطط له/الأهداف، وإذا كان الأداء الحالي للوحدات أو الأنشطة غير متطابق مع ما هو مخطط له، فثمة فجوة أي أن المؤسسة لم تصل إلى أهدافها وعندما لا تصل معدلات الأداء الحالية لهذه الوحدات أو الأنشطة لأهدافها فإن ذلك يتطلب من المؤسسة التعليمية أن تستخدم استراتيجية جديدة لسد هذه الفجوة.

وذلك من خلال القيام بالإجراءات الآتية:

- القيام بتغيير الخطط الاستراتيجية الحالية للوحدات أو النشاط موضع التقييم.
- إضافة بعض الوحدات أو الأنشطة إلى الوحدات الموجودة حالياً.

- التخلص من الوحدات أو الأنشطة التي يقع فيها التدهور.
- استخدام بعض التصرفات السياسية بغرض معرفة الظروف التي أدت إلى سوء الأداء و معالجتها.
- تخفيض مستوى الأداء المستهدف لبعض الوحدات أو الأنشطة على أن يكون هذا الإجراء هو الحل الأخير، وغالبًا ما يتم بوجود إدارة نشطة ذكية قد تخفض من حجم الأهداف لتحسين فعالية الأداء.

• أسلوب الطوارئ:

ترتبط الحاجة إلى التخطيط الموقفي بحالة عدم التأكد التي تسود البيئة الخارجية للمنظمة، وإذا كان التخطيط الاستراتيجي يعتمد على تطبيق السيناريو الأكثر ملاءمة للظروف الحالية، فإن هناك العديد من الظروف التي يمكن أن تتغير عند التطبيق والتي تؤثر على نتائج المؤسسة، وترتكز "خطط الطوارئ" على الظروف الكاملة للمتغير، أي أن التخطيط الموقفي يعني إعداد خطط بديلة تصلح لمواجهة الظروف غير المتوقعة، بمعنى أنها تصلح لمواجهة السيناريوهات البديلة وتعديلها باستمرار كلما تغير الموقف.

• أسلوب التنبؤ:

حيث يحتاج المخطط الاستراتيجي للتنبؤ بالأحداث المستقبلية وبمركز المؤسسة التعليمية تجاهها، وترتبط مناهج العمل مع الأهداف ارتباطاً سببياً فالأهداف تتحقق بواسطة الخطط والمدير كمخطط يبذل جهداً ذهنياً ليس فقط لمعرفة وتحديد خطط العمل، وأحياناً يمكن للمدير أن يختبر الآثار المتوقعة لمنهج عمل معين بالتنبؤ. والتنبؤ هو عملية استخدام معلومات الماضي والحاضر للتنبؤ بأحداث مستقبلية، وطرق التنبؤ مختلفة، وأحد تصنيفات طرق التنبؤ تتعلق بالوقت في المستقبل الذي يغطيه التنبؤ، وذلك للصلة الواضحة بين الوقت الذي يغطيه التنبؤ ومستويات القرار، وبصفة عامة هناك تنبؤات طويلة الأجل تستخدم القرارات الاستراتيجية وتنبؤات متوسطة الأجل للقرارات التكتيكية، والتنبؤات قصيرة الأجل للقرارات العملية.

• أسلوب دلفاي Delphi technique :

هو أحد أساليب التنبؤ التي تستخدم للتخطيط المستقبلي من خلال تجميع الآراء، كما أن الفكرة الأساسية التي يقوم عليها أسلوب دلفاي هي التوصل إلى

صورة المستقبل الممكن أو المرغوب فيه، استنادا لآراء عدد من المتخصصين الذين يجمعون بين الخبرة في موضوع اهتمام البحث، والقدرة على الاستبصار والحدس والقدرة على التخيل الإبداعي، ويتم التفاعل بين آراء هؤلاء الخبراء بطريقة غير مباشرة ومن خلال عدد من الجولات، وتتضمن أهم مميزات أسلوب دلفاي الوصول إلى اتفاق بين آراء أكبر مجموعة من الخبراء في أقصر وقت ممكن، وقلة التكاليف مقارنة بالأساليب الأخرى وضعف تأثير الهالة أو المجاملات في إبداء الرأي وسهولة تصنيف الآراء وترتيبها مما يسهل الوصول لقرارات أدق وبطريقة أسرع.

• أسلوب تحليل الاتجاهات:

يعرف تحليل الاتجاه بأنه دراسة تطور أعداد العاملين بالمؤسسة التعليمية خلال سنوات سابقة للاعتماد عليها في التنبؤ بالأعداد المطلوبة خلال السنوات القادمة، كما يعني تحديد الزيادة أو النقص المنتظم وغير المنتظم في حجم ظاهرة من الظواهر التعليمية خلال فترة زمنية محددة، وهناك متطلبات أساسية لاستخدام أساليب تحليل الاتجاهات منها: توافر معلومات كمية خلال سلسلة زمنية محددة، وتوفر معلومات كمية عن تاريخ الظاهرة، وتعد السلاسل الزمنية طريقة من طرق التنبؤ الكمي، وذلك من خلال اعتمادها على بيانات الماضي والحاضر لتقديم تصور أكثر وضوحاً عن مستقبل الظاهرة قيد الدراسة وطبيعة سلوكها ونمط تفاعلها والمؤثرات التي تؤثر فيها.

• التدقيق الاستراتيجي:

يعد أحد أهم أساليب تشخيص المشاكل والمعوقات التي تواجه تنفيذ المؤسسة لخططها الاستراتيجية ويتضمن تحليلاً تفصيلياً لأداء كافة الجوانب والوظائف والأنشطة المختلفة في المؤسسة ومستوى أداء خططها الاستراتيجية النشطة ويزود المؤسسة بإجابات مفصلة عن أسئلة مهمة ويتضمن التدقيق الاستراتيجي القيام ببعض الخطوات وهي: تقييم نتائج الأداء الراهن، ومعاينة المدراء الاستراتيجيين في المؤسسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية ومعاينة العناصر الاستراتيجية فيها، واستخدام أسلوب التحليل الاستراتيجي لتحليل العناصر الاستراتيجية وتحديد وتحليل العناصر الاستراتيجية وتنفيذ الخطط الاستراتيجية والرقابة الاستراتيجية.

• أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة:

وتتمثل بالأسئلة التالية:

- ما أغراض وأهداف المؤسسة؟
- ما الموقف الحالي للمؤسسة؟
- ما نوعية البيانات التي تتعامل معها المؤسسة؟
- ما الذي يمكن عمله حتى يمكن تحقيق أهداف بدرجة أكبر؟

• أسلوب تحليل مجالات العمل:

يهتم أسلوب تحليل مجالات العمل بتحديد مجالات، أو ميادين الأعمال التي تختارها مؤسسة ما، مثل: مجال الغذاء أو الرياضة أو النشر وغيرها، ويعتمد ذلك على تحديد ودراسة إمكانات الموقع التنافسي للمؤسسة في ميادين الأعمال المختلفة، وكذلك على دراسة إمكانية زيادة هذا الموقع، وبالتالي تقرر المنظمة الاستمرار في ميادين الأعمال التي تحقق مواقف ومكاسب ونتائج مقبولة في المستقبل، وبالتالي تحتفظ المؤسسة بموقعها، أي بحضورها ووجودها بتلك الميادين الناجحة.

ثالثاً- الوضع الراهن للتعليم العام في مصر:

تسعى الرؤية المستقبلية المقترحة هنا لتبيان واقع التعليم العام في مصر؛ حتى يكون هذا الواقع بملامحه المتعددة منطلقاً رئيساً لها، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف تستند الرؤية في تلمس هذا الواقع إلى ما تم سرده في الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ١٤ / ٢٠٣٠ بحكم كونها صادرة عن الجهة المسؤولة عن التعليم العام في مصر (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤)، وكذلك ما أشارت إليه بعض الدراسات في هذا الصدد، (عبير جلال وآخرون، ٢٠١٩، ٥٦٢-٥٦٣)، (السيد علي، ٢٠١٦، ٤٩-٥٠).

وفيما يلي أهم ملامح الوضع الراهن للتعليم في مصر طبقاً لما ورد في الوثائق الرسمية والأدبيات المتخصصة من خلال المحاور الآتية:

• محور الإتاحة وتكافؤ الفرص:

فيما يتعلق بتحقيق هذا الهدف ترصد الخطة الملامح الآتية لواقع الإتاحة بالتعليم العام في مصر:

- مازال معدل الفيد برياض الأطفال بعيدًا عما تم استهدافه في الخطة الاستراتيجية السابقة، فهناك نقص كبير في قاعات رياض الأطفال، وما تستلزمه من كوادر مدربة، وهو ما يتطلب دعم مجتمعي لتدبير الموارد اللازمة، وكذلك تنشيط الطلب من خلال التوعية بأهمية مرحلة رياض الأطفال وخاصة في المناطق الريفية.
- يوجد نسبة ٥ % تقريبًا من الأطفال سن ٦ سنوات لم يلتحقوا بالصف الأول الابتدائي للعام ١٢ / ٢٠١٣، وقد يرجع ذلك لعدم قدرة النظام للوصول لجميع الأطفال في سن ٦ سنوات وعدم امتلاكه لعوامل الجذب اللازمة، بالإضافة إلى الظروف الاقتصادية والاجتماعية مثل عدم قدرة الأسرة على تحمل نفقات التعليم، أو قد تفضل الأسرة إبقاء الطفل خارج التعليم ليقوم ببعض الأعمال التي توفر دخل يعين الأسرة، أو نتيجة لعدم توافر عوامل الأمن، مما يجعل بعض الأسر ترفض إرسال أطفالها للتعليم وبخاصة البنات.
- محدودة الخدمة التعليمية لذوي الاحتياجات الخاصة مازالت محدودة كمًا وكيفًا وتوزيعًا جغرافيًا.
- عدم كفاية التغذية المدرسية لتغطية جميع المراحل التعليمية وعدد أيام السنة الدراسية.

• محور الجودة:

- ويمكن رصد أهم ملامح الجودة في التعليم العام بمصر من خلال النقاط الرئيسية الآتية:
- السعة الكيفية للأبنية التعليمية: إن تحليل البيانات الراهنة يوضح أن عدد المباني المدرسية أقل من عدد المدارس، وعدد الحجرات أقل من عدد الفصول/ مجموعات التلاميذ، مما يعنى أن هناك حجرات تستخدم لأكثر من مرة لتغطية الفصول، وأنه مازال هناك عدد من المدارس تستخدم لأكثر من فترة .
- تأهيل المعلمين: حوالي ٣٠% تقريبًا من جملة المعلمين غير مؤهلين تربويًا، كما أن هناك ما يقرب من ٢٥% تقريبًا من معلمي المدارس الحكومية الإعدادية والثانوي العام غير المؤهلين تربويًا . ولهذا الأثر السلبي المباشر على مدى جودة العملية التعليمية وخاصة في ظل برامج تنمية

مهنية ضعيفة، وتأهيل تربوي غائب تمامًا. من جانب آخر تشير مؤشرات العجز والزيادة في مختلف مستويات التعليم إلى عدم اتساق المؤهلات والتخصصات مع الاحتياجات التدريسية الفعلية، إلى جانب سوء التوزيع الجغرافي لهذه القوة التدريسية.

- **المنهج الدراسي وطرق وأساليب التعليم والتعلم:** بعض المناهج تعاني من الجمود عن مسايرة الاتجاهات الحديثة وارتباطها بمجتمع التعلم واقتصاد المعرفة، حيث لا تتيح للطالب فرصًا كافية للابتكار والإبداع والتفكير الناقد أو تبنى بداخله القدرة على المبادرة الفردية، واحترامها، والتنافس الشريف والعمل في فريق، إضافة إلى وجود القصور في البرامج التدريبية على التعلم الذاتي وتنمية المهارات طبقًا لمتغيرات سوق العمل، وتحديد المهارات المطلوبة وتوصيف المهن. وضعف انتقال أثر تدريب المعلمين إلى الفاعات الدراسية، فما زالت طرائق التدريس تستند في معظم الأحيان على مفهوم تقليدي للتدريس، يظهر فيه المعلم كمصدر وحيد للمعرفة والسلطة العلمية.

- **مصادر التعلم:** إن من أهم القضايا الراهنة المتعلقة بالمصادر التعليمية وطرائق التدريس التركيز على الكتب المدرسية فقط، واعتبارها المصدر الوحيد للمعلومات، وتجاهل الحاجة إلى دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية التعليم والتعلم، كما أن نظام التقويم التقليدي يتحمل قسطًا كبيرًا في كون الكتاب المدرسي هو المصدر الوحيد للعملية التعليمية.

- **نظم التقويم:** يوجد عدد من القضايا المرتبطة بتقويم تحصيل التلاميذ، ومن أكثرها أهمية الحاجة إلى دمج ممارسات التقويم في عمليات التعليم والتعلم.

- **تكنولوجيا التعليم:** تصل نسبة المدارس الابتدائية غير المجهزة بالتكنولوجيا إلى نحو ١٤٠٠٠ مدرسة بنسبة حوالى ٨٥% من عدد المدارس الحكومية.

- **الكفاءة الداخلية:** حيث بلغ المعدل الإجمالي للتسرب في التعليم الإعدادى ٦%، الأمر الذى يعنى أن نسبة الفاقد بهذه الحلقة التعليمية مرتفعة إلى حد ما.

- **المخرجات:** ٣٥% أو يزيد من تلاميذ حلقة التعليم الإعدادية لا يجيدون القراءة والكتابة.

- **الكفاءة الخارجية:** تشير الإحصائيات إلى أن نسبة المتعلمين ممن أنهوا التعليم دون المتوسط تبلغ ٦.٥ % من إجمالي عدد العاطلين، بينما تبلغ هذه النسبة لمن أتموا التعليم الثانوي ٢٨.٣ %.

• محور كفاءة نظم إدارة قطاع التعليم:

لقد عانت المنظومة الإدارية لفترات طويلة من تحديات أضعفت من كفاءتها وفعاليتها في تحقيق النتائج المرجوة من القطاع، وهي: خلل في توظيف الموارد البشري، الحاجة لاستكمال قواعد البيانات لتصبح هناك نافذة واحدة للحصول على البيانات أمام المستخدمين والمتعاملين مع النظام، الثبات النسبي لمعدلات الإنفاق على التعليم قبل الجامعي سواء كان ذلك مقارنةً بالنتائج المحلى الإجمالي أم الإنفاق العام يشى بعدم تغير الأهمية النسبية لقطاع التعليم بين القطاعات الأخرى.

رابعاً- واقع التخطيط الاستراتيجي للتعليم العام في مصر:

يمكن رصد أهم ملامح واقع التخطيط الاستراتيجي بمرحلة التعليم العام في مصر من خلال ما قامت به وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني من خطوات تترجم بها فناعته بكون التخطيط الاستراتيجي وسيلة مهمة في تحديد وصياغة التوجهات والمنطلقات والقضايا الأساسية للنظام التربوي في مصر وهو ما يمكن تلمسه من خلال الآتي (مصطفى أحمد، ٢٠١٨، ٢٧-٣٠)، (وزارة التربية والتعليم، الإدارة المركزية للتخطيط التربوي والمعلومات)، (وزارة التربية والتعليم، الإدارة المركزية للتخطيط والجودة)، (وزارة التربية والتعليم، وحدة السياسات والتخطيط الاستراتيجي)، (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية، ٢٠٠٦)، (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية، ٢٠١٤) :

• الإدارة المركزية للتخطيط التربوي والمعلومات:

قامت وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني بإنشاء الإدارة المركزية للتخطيط التربوي والمعلومات؛ بهدف إرساء وتطوير نظام المعلومات والتخطيط التربوي والبحوث على أحدث النظم العلمية التي تتناسب مع نظام التعليم في مصر وتلبي احتياجاته من المعلومات والبحوث.

ومن أهم أهداف الإدارة المركزية للتخطيط التربوي والمعلومات ما يلي: ترجمة سياسات الوزارة إلى خطط استراتيجية قابلة للتنفيذ، إعداد خطط الوزارة التنفيذية السنوية ومتابعة تنفيذها وتقييمها، التنسيق مع المديريات والإدارات

التعليمية ومجالس التعليم المحلية لدعم خطط التنفيذ في المستويات المختلفة، بناء القدرات للعاملين بالوزارة والمؤسسات التعليمية.

• الإدارة المركزية للتخطيط والجودة:

قامت الوزارة بإنشاء الإدارة المركزية للتخطيط والجودة، ويضم الهيكل التنظيمي للإدارة ثلاث إدارات هي: الإدارة العامة للجودة، الإدارة العامة لدعم اللامركزية، والإدارة العامة للتخطيط والمشروعات.

وتمثلت أهم الواجبات والمسؤوليات المسندة إلى الإدارة العامة للتخطيط والمشروعات في: الإشراف على إعداد ومراجعة الخطط الاستراتيجية والسياسات العامة لوزارة التربية والتعليم بالاشتراك مع كافة قيادات الوزارة ومتابعة نتائج تنفيذها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة وجود مشكلات تنجم عن التطبيق ومراعاة تلافى ذلك في الخطط المستقبلية، تلقي المقترحات من وحدات التخطيط بالمديريات فيما يخص احتياجاتها ومقترحاتها لتطوير التعليم على مستوى المحافظات وجميع وحدات الوزارة وكذلك المقترحات التي تقدمها، ودراستها وبلورتها وإعداد الخطط التفصيلية، إجراء البحوث المتخصصة في مجال تخطيط التعليم والسياسات التربوية وجمع البيانات والتقارير المحلية والدولية ومتابعة التجارب الدولية الناجحة، وكذلك الاتجاهات العالمية لتطوير التعليم، واستخراج الدروس المستفادة من تطبيق الخطط السابقة والاستفادة من ذلك كله في إعداد الخطط الاستراتيجية وكذلك الخطط متوسطة وقصيرة المدى.

• وحدة التخطيط الاستراتيجي:

يعد إنشاء وحدة السياسات والتخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني من أهم مظاهر التخطيط الاستراتيجي في قطاع التعليم العام بمصر، وذلك وفقاً للقرار الوزاري ٢٧ لسنة ٢٠٠٦، وهي وحدة تابعة للوزير ومقرها ديوان الوزارة.

ومن أهم وظائف الوحدة: اقتراح السياسات التعليمية المستقبلية والخطط الاستراتيجية والبرامج المنفذة بما يدعم تطوير التعليم وتحقيق اللامركزية والتأصيل المؤسسي لها، إعداد نطاق عمل مشروعات بحوث السياسات بما يضمن دعم اتخاذ القرار وبناء الخطط الاستراتيجية وتقييم وتحليل السياسات والتنسيق مع الجهات المختصة بالوزارة أو التابعة لها للقيام بتلك البحوث والاستفادة بها،

التنسيق بين جميع مشروعات التطوير والجهات المانحة وشركائهم التنفيذيين وكذلك التنسيق بين قطاعات وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني والهيئات والمراكز التابعة لوزير التربية والتعليم، وذلك لضمان تحقيق التخطيط الاستراتيجي الشامل لجميع قطاعات التعليم .

• إعداد الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي ٢٠٠٨/٠٧ - ٢٠١٢/١١:

جاءت الخطة الاستراتيجية لإصلاح التعليم قبل الجامعي وفق منهجية علمية ارتكزت على التعاون بين وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني على المستوى المركزي والمديريات والإدارات التعليمية والمدارس والجامعات والمجتمع المدني والوزارات ذات الصلة والهيئات الدولية، كما تم دراسة الواقع الفعلي للمؤسسات التعليمية في جميع القطاعات المختلفة واستنتاج القضايا والتحديات ومن ثم الأهداف والاستراتيجيات والاستفادة من الخبرات الأجنبية مثل المعهد الدولي للتخطيط التربوي وتنمية المهارات ودعم القدرات الأساسية.

وتم إعداد الخطة وفق مراحل بدأت ببناء الإطار العام لسياسات التعليم المستقبلية ٢٠٠٦، مروراً بإنشاء وحدة السياسات والتخطيط الاستراتيجي بالوزارة، وتحليل الوضع الراهن للتعليم وبناء النموذج المصري لتحليل الواقع، وانتهاء بتحديد وتصميم البرامج ذات الأولوية وتضمنت ١٢ برنامج.

ولقد جاءت رؤية الوزارة للخطة الخمسية الاستراتيجية ٢٠١٢ / ٠٧ بهدف توفير تعليم عال الجودة للجميع كحق أساسي من حقوق الإنسان وإعداد الأجيال المتعاقبة لمواطنة مستنيرة في مجتمع المعرفة وتأسيس نظام تعليمي لا مركزي يدعم المشاركة المجتمعية ويكفل إدارة إصلاح التعليم بطريقة فاعلة. واعتمدت الخطة الاستراتيجية على أربعة ملامح أساسية: أولها اللامركزية وذلك من خلال انتقال الوظائف والمهام الإدارية من المستوى المركزي إلى مستويات إدارية أخرى مثل المديريات والإدارات والمدارس، وثانيها: الجودة في كافة البرامج التي تضمنتها الخطة، والشمول والتكامل بين الجودة وغيرها من المتغيرات مثل الحوافز ونظم الرقابة والمساءلة، وثالثها: الالتزام بالموثيق والمبادرات العالمية، ورابعها: تخصيص الموارد المالية للتعليم على أساس البرامج.

وفي ضوء الوضع الراهن للتعليم قبل الجامعي عامة والتعليم العام خاصة يمكن عرض أهم إيجابيات وسلبيات الخطة الاستراتيجية ٢٠١٢ / ٠٧ في:

من أهم إيجابيات الخطة أنها قدمت تحليلاً للوضع الراهن لقطاع التعليم من ٢٠٠٠ إلى ٢٠٠٦ وهذا شيء مهم وأساسي في إعداد الخطة على أسس علمية ولتعرف جوانب القوة وجوانب الضعف. وكذلك تأكيد الخطة على أهمية تحقيق اللامركزية في العملية التعليمية وتعد وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني في مقدمة الوزارات التي سعت لتحقيق ذلك.

في حين تمثلت أهم سلبيات الخطة في سعيها لتحقيق نسبة استيعاب ٦٠% في مرحلة رياض الأطفال بما يعني حرمان ٤٠% من الأطفال من تلقى التعليم ببرنامج رياض الأطفال، مع عدم وضع الخطة للبدائل المناسبة لاستيعاب ال ٤٠% لإتاحة التعليم لجميع الأطفال. كما لم تتضمن الخطة حلولاً لمشكلات التلاميذ الذين لم يلتحقوا بالتعليم الابتدائي والذين تسربوا من التعليم الإعدادي. ولم تحدد الخطة أيضاً الصعوبات والمخاطر التي قد تعوق تطبيق وتنفيذ الخطة وكيفية التعامل معها لعلاجها وتلافيها والتغلب عليها مثل: البطء في التنفيذ، القصور في التمويل اللازم لتنفيذ الخطة، بالنسبة لبرنامج التعليم ودمج ذوي الاحتياجات الخاصة فالأمر يتطلب فترة زمنية طويلة لتعدد الإعاقات بين الفئات ذات الاحتياجات المختلفة ولتدريب عدد كافي من المعلمين للتعامل مع الدمج باستراتيجيات وأساليب متنوعة وسليمة، لم تهتم الخطة بالأنشطة التعليمية بأنواعها المتعددة الاهتمام الكافي رغم أهميتها ودورها الفاعل في تنمية الشخصية المتكاملة للتلميذ.

• إعداد الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠:

في سبتمبر ٢٠١٤ صدرت وثيقة الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ١٤ / ٢٠٣٠ والتي جاءت لتنفيذ رؤية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠، وكان شعار الخطة "التعليم المشروع القومي لمصر: معاً نستطيع تقديم تعليم جيد لكل طفل"، والتي تعرض الرؤية الاستراتيجية لمستقبل التعليم قبل الجامعي في مصر من خلال مخطط عام لمنظومة التعليم قبل الجامعي في الفترة من ٢٠١٤ إلى ٢٠٣٠؛ لتكون أساساً في رسم السياسات ووضع البرامج وآليات التنفيذ وتوزيع المسؤوليات في ضوء أهداف الخطة وبرامجها.

وفي ثنايا الخطة خطة مرحلية مدتها ثلاث سنوات ٢٠١٧/١٤ وقد صممت الخطة المرحلية بناء على تحليل معطيات متعددة منها: تقييم الخطة السابقة ومشاركات أصحاب المصلحة والاستفادة من التقارير الدولية والأدبيات ذات العلاقة وآراء المتخصصين من خارج وداخل قطاع التعليم كما تم الاسترشاد بخطط بعض الدول المتفوقة تعليمياً، وتبنت الخطة ثلاثة محاور أساسية لإصلاح التعليم وهي: الإتاحة والجودة وكفاءة نظم إدارة قطاع التعليم.

وفيما يتعلق بإيجابيات وسلبيات الخطة الاستراتيجية ٢٠١٤ / ٢٠٣٠ فعلى الرغم من كونها جاءت متكاملة فيما يتعلق بعناصر الخطة الاستراتيجية من حيث الشكل العام إلا أن هذه العناصر شابهها بعض القصور التي أثرت على المحصلة النهائية المتوقعة من الخطة، حيث لم تنطلق الخطة من المبادئ والأهداف العامة لمرحلة التعليم قبل الجامعي والتي حددتها مواد الدستور ونصوص القانون، ويرجع ذلك لامتنال المسؤولين عن خطط تطوير التعليم في مصر للضغوط الخارجية التي أدت لتخلى الدولة عن بعض مسؤولياتها الاجتماعية ومنها مسؤولية التعليم. كما شاب الخطة القصور في تحليل وتشخيص البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للتعليم قبل الجامعي؛ بسبب عدم مراعاة الشروط العلمية التي تتطلبها عملية التحليل والتشخيص والرغبة في إبراز إنجازات الوزارة أكثر من السلبيات التي تعاني منها منظومة التعليم قبل الجامعي. وكذلك فإن مؤشرات الواقع التعليمي تؤكد صعوبة نجاح الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي في تحقيق الاستراتيجيات الأربع للتعليم التي تضمنها تقرير اليونسكو "التعلم ذلك الكنز المكنون"، وهي تعلم لتعرف، تعلم لتعمل، تعلم لتكون، تعلم لتعيش وتتعاش؛ بسبب ما يعانيه التعليم قبل الجامعي من مشكلات.

خامساً- الرؤية المستقبلية لاستخدام تقنيات التخطيط الاستراتيجي بالتعليم العام في مصر:

في ضوء البنية الهيكلية التي تم اعتمادها للبحث الراهن، وما تضمنته من تأصيل لنظري لأهم العناصر المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي من حيث المفهوم والأهمية والمبررات والخصائص والمراحل والمعوقات التي تؤثر عليه بالسلب، ثم تناول أهم النماذج والتقنيات والأدوات والأساليب التي يتم تبنيها من قبل الأفراد والمؤسسات لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، وتبيان أهم المؤشرات المتعلقة بتبني وزارة التربية والتعليم المصرية للتخطيط الاستراتيجي سواء على المستوى الإداري

والهيكل التنظيمي أم على مستوى الخطط الاستراتيجية المنفذة بالواقع، مع استعراض ملامح الواقع الفعلي للتعليم قبل الجامعي في مصر عامة والتعليم العام بصفة خاصة، وما أشارت إليه نتائج الدراسات التي تناولته بالتحليل والتقييم وما يكتنفه من مشكلات تحتاج للمعالجة الفورية والتعاطي معها بصورة واقعية تلامس الواقع وتتفاعل معها، يسعى البحث هنا لتقديم رؤيته المتعلقة باستخدام تقنيات التخطيط الاستراتيجي في التعلم العام بمصر من خلال تناول منطلقات الرؤية، وأهدافها، ومراحلها، وأخيراً أهم آليات تنفيذ الرؤية، وتفصيل كل ما سبق على النحو الآتي:

منطلقات الرؤية:

تتمثل أهم هذه المنطلقات في:

- **المتغيرات والتحديات العالمية والمحلية:** حيث تؤثر منظومة التحديات العالمية والمحلية بشكل مباشر أو غير مباشر على أي استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم العام في مصر. ففي الجزء النظري التحليلي لواقع التعليم العام بمصر تم استخلاص ورصد بعض التحديات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتربوية التي تؤثر على التعليم العام، بحيث تفرض هذه التحديات على المؤسسة التعليمية ضرورة مجابتهها، وتحقيق المعادلة الصعبة الكامنة في توفير تعليم جيد النوعية، قليل التكلفة.
- **سياسة التعليم العام:** تؤكد السياسة التعليمية المصرية عامة، والتعليم العام بوجه الخصوص على سعيها الحثيث لجعل التعليم حقاً إنسانياً مكفولاً لكل مواطن مصري دون تمييز. وهو ما انعكس في القوانين واللوائح والقرارات المنظمة للتعليم في مصر، حيث حرصت على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية لجميع المواطنين، فالتعليم بكافة أشكاله يعد المشروع القومي لمصر من خلال توفير التعليم العام لجميع الراغبين فيه مهما كانت ظروفهم.
- **مؤشرات الواقع:** بدراسة واقع التعليم العام المصري، وتعرف بنية النظام التعليمي من الداخل، وكذلك تعرف واقع الميدان ومشكلاته، تم الكشف عن نقاط الضعف التي يعاني منها التعليم العام. حيث تمت الإشارة للمشكلات والقضايا الملحة الآتية:

- ✓ ضعف الإتاحة والإعداد المبكر للتعليم - وخاصة مرحلة رياض الأطفال ومحدودية انتشارها.
- ✓ نقص الإتاحة والاستيعاب في مرحلة التعليم الأساسي.
- ✓ مشكلات التسرب والرسوب والغياب والغش في مرحلة التعليم الأساسي.
- ✓ نقص الإتاحة والاستيعاب وإنهاء مرحلة التعليم الثانوي .
- ✓ مشكلات الأبنية التعليمية وانعكاساتها على الأداء التعليمي (كثافة الفصول، ...).
- ✓ تدنى جودة نوعية التعليم في المرحلة الابتدائية وغياب المكون التكنولوجي فيها.
- ✓ ضعف المهارات الأساسية في الصفوف الثلاثة الأولى الابتدائية (القراءة والكتابة والحساب والاتصال).
- ✓ غياب الاهتمام بالتحسين الكيفي للمناهج، من خلال رؤية نقدية لعمليات التطوير القائمة، والنظرة المستقبلية التي يمكن تبنيها وخاصة في مجال العلوم والرياضيات واللغات، تطوير الكتاب المدرسي بشقيه الطباعي والتعليمي والبدائل التقنية له.
- ✓ غياب الأنشطة المدرسية وكيفية تفعيلها، كجزء مهم وضروري لاستكمال عمليات التعليم والتعلم.
- ✓ نظم التقويم والامتحانات ومشكلاتها، والرؤية المستقبلية لتطوير منظومة التقويم التربوي، وعلى قمتها نظام الثانوية العامة الجديد والذي يعد من أهم أولويات التعليم في المرحلة المقبلة.
- ✓ غياب التوظيف الأمثل لتكنولوجيا التعليم.
- ✓ تفشى مشكلة الدروس الخصوصية.
- ✓ انفصال مخرجات التعليم العام عن حاجات المجتمع.
- ✓ ضعف التعامل مع المناطق الأكثر فقراً والأدوار الجديدة المتوقعة للتعليم فيها.
- ✓ المواطنة وضعف التركيز على القضايا الأكثر احتياجاً لتكريسها.
- ✓ ضعف الإنتاجية والكفاءة التعليمية. والقصور في كل من الأداء المدرسي والانضباط والانتظام في المدارس - وضعف القدرة على الاحتفاظ بالطلاب- انخفاض جاذبية المدرسة.

- ✓ غياب الخدمات المدرسية المقدمة للطلاب.
- ✓ ضعف الاهتمام بذوي الاحتياجات الخاصة.
- ✓ غياب المحاسبية والشفافية في النظام التعليمي.
- ✓ عدم كفاءة البنى التنظيمية لأجهزة التعليم، وغياب إعادة الهيكلة، وضعف التركيز على الأعمال الأساسية للتعليم.
- ✓ ضعف تطبيق سياسات المركزية واللامركزية، للتوصل إلى صيغة مناسبة نحو اللامركزية والمركزية.
- ✓ عدم التركيز على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بأنواعها في الوزارة والمحليات.
- ✓ ضعف نظم الاتصال والمعلومات واتخاذ القرار.
- ✓ السلم التعليمي ومدى كفاءته ومرونته.
- ✓ تعدد أنظمة التعليم الخاص والأجنبي وتعليم اللغات في التعليم العام.

- **الأهمية القصوى للتخطيط الاستراتيجي:** حيث يوفر للمؤسسات التعليمية الإطار العام للتخطيط الأكثر تفصيلاً في المستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة، ولقرارات التكتيكية والتشغيلية، كما ينطوي على خطة استراتيجية طويلة الأجل أو استراتيجية تتضمن الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ورسالتها، والغايات النهائية والأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها، وتركيز الجهود والموارد وتوجيهها نحو الأنشطة والأعمال ذات الأولوية العالية.

أهداف الرؤية:

- يتمثل الهدف الرئيس للرؤية المقترحة في إحداث تغييرات جوهرية في التعليم العام المصري لضمان قدرته على المنافسة والبقاء والاستمرار في ظل تغيرات العصر، وذلك من خلال تحول المدارس المصرية إلى مؤسسات تقوم بصفة أساسية باستغلال المعرفة واستثمارها بصور منهجية منظمة.
- ومن الهدف الرئيس للرؤية تتفرع الأهداف الآتية:
- نشر ثقافة المسؤولية المجتمعية في تخطيط التعليم العام وإدارته.
 - القضاء على أشكال الهدر التربوي في مدارس التعليم العام .
 - رفع كفاءة مؤسسات التعليم العام النوعية وتحسين العائد منها.
 - تحسن مستوى معلمي التعليم العام لتجويد مخرجاتها.

- ترشيد عملية اتخاذ القرارات الإدارية بمؤسسات التعليم العام ووقوف الإدارة على الموارد المتاحة بصورة دقيقة لتعظيم العائد من عملية استخدامها.
 - تحسين أداء مؤسسات التعليم العام بصفة عامة والوصول إلى الجودة بمعاييرها المتعددة وتأهيل المؤسسات للاعتماد.
 - الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من خلال تحديد الأولويات الرئيسية.
- مراحل الرؤية:**

- مرحلة التوجهات الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العام:

تطلق هذه المرحلة بوضع الرؤية والرسالة التي تسعى مؤسسات التعليم العام في مصر إلى تحقيقها، حيث يعتبر هذا الأمر من الأهمية بمكان فيما يتعلق بصياغة استراتيجية التعليم العام؛ حتى تعرف مؤسسات التعليم العام والقائمين عليها ما الذي تنوى القيام به، كما تضع مسارًا أوليًا يساعد في يسهم في شحذ همم العاملين للمضي قدمًا بالمراحل الآتية.

ويعتمد بيان الرؤية والرسالة لمؤسسات التعليم العام في مصر على: الفلسفة التي تؤمن بها، والمستقبل الذي ترغب في تحقيقه بمعاونة أصحاب المصالح، وطبيعة القيم والمبادئ التي تعمل مؤسسات التعليم العام في ضوءها، وجملة المعايير الحاكمة لأدائها.

ويمكن في هذه المرحلة توظيف التقنيات/ الأدوات/ الأساليب الآتية: أسلوب دلفاي، السيناريو.

- مرحلة التحليل البيئي لمؤسسات التعليم العام:

تعد هذه المرحلة أساسية لصياغة استراتيجية التعليم العام؛ حيث يتم فيها جمع البيانات والمعلومات وتحليلها عن البيئة الداخلية والبيئة الخارجية الخاصة والعامية لمؤسسات التعليم العام.

ويمكن في هذه المرحلة توظيف تقنية/ أداة/ أسلوب سوات SWOT للبيئة الداخلية نقاط القوة ونقاط الضعف، وتقنية ماكينزي (7S) لتحليل مختلف الجوانب الإدارية بمؤسسات التعليم العام فمن خلاله يمكن تحليل التصميم التنظيمي لمؤسسات التعليم العام إلى سبعة عناصر داخلية رئيسية، هي: الاستراتيجية والهيكـل والنظم والقيم المشتركة ونمط الإدارة والموظفين والمهارات لمعرفة ما إذا كانت هذه العناصر تتماشى بشكل فعال وتسمح للمؤسسات بتحقيق أهدافها.

وفيما يتعلق بالبيئة الخارجية الخاصة بمؤسسات التعليم العام يمكن الاعتماد على تقنية/ أداة/ أسلوب سوات SWOT للبيئة الخارجية الفرص والتهديدات وكذلك تقنية القوي التنافسية الخمس لبورتر حيث يجب أن تأخذ مؤسسات التعليم العام في الحسبان حقسة كونها تواجه منافسة قوية من شركاء آخرين يؤثرون على نجاحها على المدى الطويل، وهو الأمر الذي ينعكس على وعى مؤسسات التعليم العام بتقييم الفرص والتهديدات المحيطة بها.

وفيما يتعلق بالبيئة الخارجية العامة/ السياق العام لمؤسسات التعليم العام يمكن توظيف تقنية/ أداة تحليل بيستل PESTEL لمعرفة الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية التي توجد في ظلها مؤسسات التعليم العام بمصر.

وتنتهي هذه المرحلة بمصفوفة سوات SWOT Matrix وفرزها كنقاط قوة ونقاط ضعف وفرص وتهديدات لمؤسسات التعليم العام في مصر.

- مرحلة صياغة استراتيجية مؤسسات التعليم العام:

وتتطلق هذه المرحلة من خلال تحديد موقف مؤسسات التعليم العام في مصر من خلال تحليل العوامل الداخلية والخارجية لتحديد موقع المؤسسات بناء على تقييم مصفوفة سوات، وبعد تحديد الوضع الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العام يوجد عدد من الخيارات الاستراتيجية التي تنضوي تحت الاستراتيجية العامة للمؤسسات. وتساعد عملية تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب في بناء خلفية معرفية حول الاستراتيجيات والخيارات المتاحة. ويمكن هنا الاعتماد على تقنية أنسوف Ansoff's لتحديد الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام مؤسسات التعليم العام.

وبعد تعرف الاستراتيجيات والخيارات المتاحة أمام المؤسسة تأتي خطوة توليد الباردئل الاستراتيجية، وهنا يمكن الاعتماد على تقنية مصفوفة توز Tows Matrix بالإضافة لما هو موجود بمصفوفة تحليل سوات. وفي ضوء كل ما سبق تكون مؤسسات التعليم العام لديها القدرة على اختيار البديل الاستراتيجي المناسب لها والذي يمثل لها أولوية قصوى استنادًا للبيانات التي أفرزتها تقنيات التحليل البيئي الاستراتيجي. وأخيرًا تأتي خطوة التقويم الاستراتيجي لتنتهي مرحلة الصياغة الاستراتيجية، حيث يجب أن يتم تقييم البديل الذي وقع عليه الاختيار في ضوء

معايير قابلية الاستراتيجيات للتنفيذ، ومدى مواءمتها، ومدى مقبوليتها من جانب أصحاب المصالح.

حيث يجب على مؤسسات التعليم العام تحديد ما إذا كانت البدائل الاستراتيجية يمكن أن تساعد المؤسسات في استغلال الفرص والتغلب على التهديدات في البيئة المحيطة بالمؤسسة، ويمكن هنا الاعتماد على تقنية بيستل للحكم على معيار المواءمة. في حين يركز معيار القابلية للتنفيذ على موارد المؤسسة ومدى كفايتها لتنفيذ الخيارات الاستراتيجية، ويمكن هنا الاعتماد على تقنية ماكينزي وتحليل سوات. أما معيار المقبولية من جانب الموارد المالية وأصحاب المصالح.

وفي النهاية تصبح الاستراتيجيات المتاحة أمام مؤسسات التعليم العام جاهزة للتنفيذ، ولكن يجب معرفة مناسبتها مع لرؤية ورسالة المؤسسات، وهنا يمكن الاعتماد على تقنية تحليل الفجوة.

- مرحلة تنفيذ استراتيجية مؤسسات التعليم العام:

تتطلب مرحلة تطبيق الاستراتيجية من خلال تهيئة مؤسسات التعليم العام لتنفيذ الاستراتيجية فالإعداد غير المناسب للتنفيذ يمهّد لفشل التطبيق، ثم تتم عملية تحويل الاستراتيجيات والخطط إلى إجراءات من أجل تحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية، للإجابة عن: من وأين ومتي وكيف؟ مع الأخذ في الحسبان تأثير عوامل القيادة والهيكل التنظيمي ونظم المعلومات في تنفيذ الاستراتيجية.

ويمكن الاعتماد هنا على تقنية بطاقة الأداء المتوازن وتقنية المقارنة المرجعية للحكم على تقويم تنفيذ أنشطة الاستراتيجية.

- مرحلة تقويم استراتيجية مؤسسات التعليم العام:

وهي المرحلة الختامية رغم كونها تحدث ضمناً في كافة المراحل السابقة واللاحقة، حيث تتم عند التحليل البيئي وعند اختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة والحكم عليها من خلال معايير المقبولية والملاءمة والقابلية للتنفيذ، وكذلك عن تحديد الفجوة بين التوجهات الاستراتيجية الأولية وبين البدائل المختارة، مع ضرورة الرقابة الاستراتيجية لتنفيذ الاستراتيجية وتوجيه مؤسسات التعليم العام في مصر للاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية لها.

آليات تنفيذ الرؤية:

- العمل على تفعيل مبدأ المحاسبية والمساءلة اخل مؤسسات التعليم العام.
- تبني مؤسسات التعليم العام التخطيط الاستراتيجي كمنهجية رئيسة وترجمة أهدافها وما تتطلع إليه إلى برامج وأنشطة محددة بدقة لضمان استخدام الموارد والإمكانات المتاحة بكفاءة وفعالية.
- تأسيس ثقافة مؤسسية داعمة للتخطيط الاستراتيجي كأداة ناجعة لتحسين التعليم العام.
- تبني نظم معلومات حديثة قائمة على التكنولوجيا المتقدمة لتوفير معلومات دقيقة ووافية عن كافة مدخلات التخطيط الاستراتيجي بالتعليم العام.
- توفير الموارد المالية والبشرية والتنظيمية اللازمة لضمان نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي.
- الاستفادة من تجارب مؤسسات التعليم العام الرائدة إقليمياً وعالمياً في تطبيق تقنيات وأدوات التخطيط الاستراتيجي بها.
- عقد دورات تدريبية لجميع أعضاء هيئة التدريس والعاملين والقيادات بمؤسسات التعليم العام عن التخطيط الاستراتيجي وتقنياته وأدواته.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- أحمد محمود الزنفلي: التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، سلسلة التربية والمستقبل العربي، ع ٣، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٢.
- آمال نمر حسن: تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الأزهر بغزة، ٢٠١٠.
- أنور محمد العنزي: التخطيط الاستراتيجي وأثره في الفاعلية التنظيمية من خلال عناصر المنظمة المتعلمة كمتغير وسيط، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، ٢٠١٩.
- إياد علي الدجني: دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، ٢٠١١.
- بشرى سالم الصمادي: التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، ع ١٦٤، ج ٤، كلية التربية، جامعة الأزهر، يوليو ٢٠١٥.
- تادانوري اينوماتا: التخطيط الاستراتيجي في منظومة الأمم المتحدة، وحدة التقشير المشتركة، الأمم المتحدة، جنيف، ٢٠١٢.
- جامعة الملك عبدالعزيز: التخطيط الاستراتيجي للدول، سلسلة إصدارات نحو مجتمع المعرفة، الإصدار ٢٩، مركز الدراسات الاستراتيجية، جامعة الملك عبدالعزيز، ٢٠١٠.
- جميلة عبدالرضا كاكولي: التخطيط الاستراتيجي للجودة في التعليم العالي بالكويت مدخل للتطوير الأكاديمي، مجلة كلية التربية، ع ١٦٢، ج ٢، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠١٥.
- حسين الجبوري: التخطيط الاستراتيجي في التعليم تخطيط معاصر في عالم متجدد، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت، ٢٠١٠.
- حمد مرضي الكلثم وحازم علي أحمد: معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، المجلة العربية لضمان

جودة التعليم الجامعي، ع ١٠، مج ٥، جامعة العلوم والتكنولوجيا،
اليمن، ٢٠١٢.

خديجة عبدالله صالح راشد عطية: مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى إدارة
المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية الإنجاز ودرجة الثقة بالنفس، رسالة
دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة القرآن الكريم والعلوم
الإسلامية، ٢٠١٩.

رضا إبراهيم المليجي ويحيي إسماعيل يوسف: إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي
للتعليم الجامعي في مصر : دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، ع ٤٢،
كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠١٠.

سمير عبدالحميد القطب وآخرون: التخطيط الاستراتيجي للجامعات في ضوء
استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ رؤية مستقبلية لجامعة
كفر الشيخ، مجلة كلية التربية، مج ٤، ع ٩٥، كلية التربية، جامعة كفر
الشيخ، ٢٠١٩.

السيد علي السيد جمعة: التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي المفهوم والأهداف
والعمليات، مجلة كلية التربية، مج ٥، ع ٥٤، كلية التربية، جامعة قناة
السويس، ٢٠١٢.

_____: تأثير الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية على عملية
التخطيط التربوي، مجلة دراسات تربوية ونفسية، ع ٩١، ج ١، كلية
التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠١٦.

شارلي دي ماكين: التخطيط الاستراتيجي في التعليم دليل التربويين، ترجمه فهد
إبراهيم الحبيب، العبيكان، الرياض، ٢٠٠٨.

شريف ياسين: التخطيط الاستراتيجي المدرسي في ظل قانون المدارس الخاصة
في الجزائر ٢٠٠٣ - ٢٠٠٨ دراسة حالة المدرسة العلمية الجديدة
الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم السياسية والإعلام،
جامعة دالي إبراهيم ، الجزائر، ٢٠١٠.

صابر يونس عاشور: التخطيط الاستراتيجي، دليل المتدرب، شبكة المنظمات
الأهلية الفلسطينية، فلسطين، ٢٠٠٦.

عاطف عبدالحميد عثمان: واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية غزة، ٢٠٠٧.

عاطف محمود عوض: التخطيط في المنظمات غير الربحية دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع اللبنانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج ٢٩، ع ١، جامعة دمشق، ٢٠١٣.

عبدالعزیز الحر: أدوات مدرسة المستقبل الخطيطة الاستراتيجي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، ٢٠٠٩.

عبداللطيف عبدالرحمن العوين: التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الرسائل العلمية بالجامعات السعودية "دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية، ع ١٨٢، ج ٢، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠١٩.

عبدالوهاب شرقاوي: التخطيط الاستراتيجي أساس التميز والريادة والإبداع المؤسسي، إدارة الأعمال، ع ١٦٨، جمعية إدارة الأعمال العربية، القاهرة، مارس ٢٠٢٠.

عبير جلال أبوالعينين وآخرون: بعض النماذج العالمية في مجال التخطيط الاستراتيجي وكيفية الاستفادة منها في المؤسسة التعليمية بمصر، مجلة كلية التربية، مج ٣٠، ع ١١٩، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٩.

عثمان محمد غنيم: التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠١.

عزة الأزهر وخالدي رشيدة: التخطيط الاستراتيجي التعليمي ودوره في ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي لقراءة لتجربة الجامعات الفلسطينية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، ع ٥، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر، ٢٠١٨.

علي السلمي: نظام التخطيط الاستراتيجي، جامعة النهضة، ٢٠١٥.

علي بن عبد القادر عوضه الزهراني: مهارات التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى العاملين الإداريين بكليات جامعة شقراء، مجلة كلية التربية، ع ١٨٢، ج ٣، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠١٩.

علي صالح جوهر وميادة محمد فوزي الباسل : التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية في الوطن العربي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، ٢٠١٧ .

فواز حسين سعيد: نموذج قبلان في التخطيط التنموي الاستراتيجي للهيئات المحلية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، ٢٠١٣ .

فيصل سعد متعب: تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١١ .

كروز سالم العجمي: واقع أداء مدير المدرسة الثانوية بدولة الكويت في تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالتعليم دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، ع ١٧٠، ج ١، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠١٦ .

لينا سليمان علي وآخرون: التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض وعلاقته بمستوى التميز الإداري المدرسي، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، مج ٣، ع ٢٦، المركز القومي للبحوث، غزة، ٢٠١٩ .

مارتن الكولفن: التخطيط الاستراتيجي للجامعات والتعليم العالي، ترجمة أشرف محمود، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠ .

محمد بن علي الصالح وآخرون: تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء وإنتاجية قطاعي التعليم العام والجامعي بمنطقة الجوف، مجلة كلية التربية، ع ١٧٦، ج ١، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠١٧ .

محمد خليل أبو هاشم: واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٧ .

محمد زين العابدين عبد الفتاح : التخطيط الاستراتيجي: مدخل لإعداد القادة في المؤسسات التعليمية، مؤتمر " إصلاح منظومة التعليم قبل الجامعي في الوطن العربي رؤى وتوجهات"، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٣-٤ يونيو ٢٠١٤ .

محمد عبدالجليل المليكي: أنموذج مقترح لتطبيق أدوات الإدارة الاستراتيجية ومراحلها في الجامعات، الندوة العلمية الأولى " آفاق مستقبل المؤسسات التعليمية في اليمن"، كلية التربية، جامعة إب، ٢٩ سبتمبر - ١ أكتوبر ٢٠١٨.

_____ وفهد محمد الجحافي: أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية دراسة تحليلية، مجلة القلم، س ٦، ع ١٢، جامعة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية، اليمن، ٢٠١٩.

محمد عبدالجليل ناجي علي وآخرون: آليات تطبيق أدوات مرحلة صياغة الاستراتيجية في الجامعات العربية، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع ٢٥، مج ٦، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، ٢٠١٩.

محمد عبدالغني حسن هلال: مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٨.

محمد محمد غنيم سويلم: واقع ممارسة مراحل التخطيط الاستراتيجي بجامعة جازان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، ع ١٦٢، ج ٢، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠١٥.

مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية: دليل التخطيط الاستراتيجي، مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، فلسطين، ٢٠١٥.

مصطفى أحمد عبدالله: واقع التخطيط الاستراتيجي للتعليم قبل الجامعي في مصر، المؤتمر العلمي الرابع شباب الباحثين للعلوم الاجتماعية والإنسانية والتربوية، جامعة جنوب الوادي، ٢٧-٢٨ فبراير ٢٠١٨.

منار محمد بغدادي: التخطيط الاستراتيجي: توظيف التخطيط الاستراتيجي في إصلاح التعليم تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة، مؤتمر " إصلاح منظومة التعليم قبل الجامعي في الوطن العربي رؤى وتوجهات"، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٣-٤ يونيو ٢٠١٤.

منصور بن عوض صالح القحطاني والسيد السيد محمود البحيري: استخدام نماذج التخطيط الاستراتيجي في إعداد خطة استراتيجية مقترحة لكلية التربية بجامعة الملك خالد، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج ٣، ع ١٢، كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ٢٠١٤.

مهني محمد إبراهيم غنايم: مدخل متكامل لتخطيط التعليم العالي العربي في إطار التخطيط الاستراتيجي، المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث

العلمي التطبيقي في الدول العربية، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، المملكة العربية السعودية، ٧- ٩ مارس ٢٠٠٨.
الهاللي الشربيني الهاللي: التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠٦.
وزارة التربية والتعليم : الإدارة المركزية للتخطيط التربوي والمعلومات .
_____ : الإدارة المركزية للتخطيط والجودة.

_____ : الخطة الاستراتيجية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر (٢٠٠٨/٠٧-٢٠١٢/١١)، وزارة التربية والتعليم ، القاهرة، ٢٠٠٦.
_____ : الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠١٤/
٢٠٣٠، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ٢٠١٤.

وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم (٩٧) بتاريخ ٢٣/٣/ ٢٠٠٦ بشأن إنشاء وحدة السياسات والتخطيط الاستراتيجي، مكتب الوزير.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

Adnan Kalkan & Özlem Çetinkaya Bozkurt: The choice and use of strategic planning tools and techniques in Turkish SMEs according to attitudes of executives, Procedia - Social and Behavioral Sciences, vol. 99, 2013.

Afonina Anna: Strategic Management Tools and Techniques and Organizational Performance: Findings from the Czech Republic, Journal of Competitiveness, Vol. 7, Issue 3, 2015.

Albana Berisha Qehaja: Strategic Management Tools and Techniques Usage: A qualitative Review, ACTA Universitatis Agriculture ET Silviculturae Mendelianae Brunensis, Vol. 65, No. 2, 2017.

Aubrey Malphurs: Advanced Strategic Planning A 21st- Century Model for Church and Ministry Leaders, 3 editon, Baker Books, Michigan, 2013.

B. Keith Simerson: Strategic Planning A Practical Guide to Strategy Formulation and Execution, Praeger, Santa Barbara, California, 2011.

-
- Bagher Asgarnezhad Nouri&Milad Soltani:Analyzing the Use of Strategic Management Tools and Techniques Between Iranian Firms,Academy of Strategic Management Journal, Vol.16, No. 1, 2017.
- Betul Balkar & Mahmut Kalman: Examining School Administrators' Beliefs and Understandings about Strategic Planning: An Exploratory Typological Perspective, Educational Policy Analysis and Strategic Research, Vol.13, Issue 2, Pen Academic Publishing, Canakkale, 2018.
- Betül Balkar & Mahmut Kalman: Examining School Administrators' Beliefs and Understandings about Strategic Planning: An Exploratory Typological Perspective, Educational Policy Analysis and Strategic Research, Vol.13, No. 2, Pen Academic Publishing, Canakkale, 2018.
- Burkhard Schwenker&Torsten Wul: Scenario-Based Strategic Planning Developing Strategies in an Uncertain World, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2013.
- Călin Emilian Hintea & et al: Strategic Planning in Local Communities A Cross-National Study of 7 Countries, Palgrave Macmillan, Switzerland, 2019.
- Canute S. Thompson:An Exploration of Faculty Involvement in and Attitudes Toward Strategic Planning in their Institutions, Educational Planning ,Vol. 24, No.1,2017.
- Council of Chief State School Officers: Leveraging ESSA Plans in Preschool Development Grant Implementation: Guidance and Recommendations, CCSSO, Washington, 2019.
- David Faber: NSBECS Program Effectiveness Surveys: A Tool for Strategic Planning and School Improvement,Journal of Catholic Education,Vol. 22,Issue 1,Article 15,2019.
- Erica Olsen: Strategic Planning For Dummies, Wiley Publishing, Inc., Indianapolis, Indiana, 2007.

-
- Esra Karabag Kose & Mehmet Fatih Kose: Strategic Management and Leadership of Education: Central and Local Perspectives in Turkey, Educational Policy Analysis and Strategic Research, Vol.14, Issue 3, Pen Academic Publishing, Canakkale, 2019.
- Girish P. Jakhotiya: Strategic Planning, Execution, and Measurement, CRC Press Taylor & Francis Group, New York, 2013.
- Gus Gordon & Mary Fischer: Strategic Planning In Public Higher Education: Management Tool Or Publicity Platform?, Educational Planning, Vol. 22, No.3, 2015.
- Harold Kerzner: Using the Project Management Maturity Model Strategic Planning for Project Management, Third Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2019.
- Jack B. ReVelle & et al: The Strategic Planning and Deployment Excellence System (SPADES) Ensuring Complete Success from Strategic Plan Development to Deployment, Routledge Taylor & Francis Group, New York, 2020.
- Jay Harnack & Matt Seebaum: A strategic planning process streamlines district work and improves the system for all, Finding simplicity on the other side of complexity. Denver, CO: McREL International, 2017.
- Jehad S. Aldehayyat & John R. Anchor: Strategic planning tools and Techniques in Jordan: awareness and use, Strategic Change, Wiley InterScience, vol. 17, 2008.
- Kathleen M. Immordino & et al: Evaluating the Impact of Strategic Planning in Higher Education, Educational Planning, Vol. 23, No.1, 2016.
- Kishore K. Pochampally & et al: Strategic Planning Models for Reverse and Closed-Loop Supply Chains, CRC Press Taylor & Francis Group, NW, 2009.

-
- Mayada M. Al Basel& Rania W. Osman:Reality of Strategic Planning Practice from the Perspective of Education Faculty Members,World Journal of Education, Vol. 10, No. 2,Sciedu Press, 2020.
- Michel Godet: The Art of Scenarios and Strategic Planning: Tools and Pitfalls, Technological Forecasting and Social Change vol.65, New York, 2000.
- P.K.Suri & Sushil: Strategic Planning and Implementation of E-Governance, Springer Science&Business Media, Singapore, 2017.
- Peter Lorange: Implementation of Strategic Planning, Prentice Hall,INC.,Englewood Cliffs,NJ,U.S.A.
- Rafael Zaccaron: Collaborative and individual strategic planning effect on performance of an oral task, Avances en Educación y Humanidades Vol.2, No.2, julio-diciembre 2017.
- Rana Tassabehji&Andrew Isherwood: Management Use of Strategic Tools for Innovating During Turbulent Times, Strategic Change,vol.23, Wiley Online Library,2014.
- Reda. S. Al-Mawdieh: The Reality of Strategic Planning in the Faculties of Educational Sciences in Jordanian Private Universities, and Its Relation to Academic Excellence, International Journal of Higher Education Vol. 9, No. 1, Sciedu Press ,2020.
- Ronald D. Smith: Strategic Planning for Public Relations,Fifth Edition, Routledge Taylor & Francis Group, New York, 2017.
- Said Elbanna: Strategic planning in the United Arab Emirates, International Journal of Commerce and Management,Vol.20, No.1, 2010.
- Sevilay Şahin &Ömer Faruk Ak:A New Approach to School Management: Determination of Student Related Risks According to the Internal Control,Universal Journal of Educational Research,vol. 6,no.4,2018.

-
- Simon P. Albon& et al: Strategic Planning in an Educational Development Centre: Motivation, Management, and Messiness, Collected Essays on Learning and Teaching, Vol. IX, 2016.
- Timothy Law Snyder: Strategic Planning in Higher Education: Plans, Pauses, Perils and Persistence, Educational Planning, Vol. 22, No.2,2015.
- Tugba Yanpar Yelken& et al: The Strategic Planning(SWOT) Analysis Outcomes and Suggestions According to the students and the Lecturers Within the Distance Education System,Turkish Online Journal of Distance Education,Vol. 13, No. 2, Article 15,2012.
- Ugochukwu Kysburn Agi: School Development Planning:A Strategic Tool for Secondary School Improvement in Rivers State, Nigeria, JISTE, Vol.21,No. 1, 2017.
- V. Voloshina: The Strategic Management Tools for Higher Education Institutions, EKOHOMIKA. Vol.2,no.155,2014.
- Yahya Al Tinkurt: Attitudes of Employees of Provincial Directorates of National Education and School Administrators towards Strategic Planning, Educational Sciences: Theory & Practice, vol.10, no.4, Autumn 2010.
- Yi-Shan Tsai& et al: The SHEILA Framework: Informing Institutional Strategies and Policy Processes of Learning Analytics, The Journal of Learning Analytics,Vol. 5,no.3,2018.