
استخدام التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي

لمؤسسات التعليم العالي النوعي

أ. د / إميل فهمي حنا شنودة

كلية التربية – جامعة حلوان
وعميد كلية التربية بالمنصورة الأسبق

كلية التربية النوعية بالمنصورة
المؤتمر السنوي (العربي السادس -الدولي الثالث)
تطوير برامج التعليم العالي النوعي في مصر والوطن العربي
في ضوء متطلبات عصر المعرفة
في الفترة من 13 – 14 أبريل 2011

2011 م / 1432 هـ

استخدام التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي

لمؤسسات التعليم العالي النوعي

أ . د / إميل فهمي حنا شنودة
كلية التربية – جامعة حلوان

ملخص البحث

اهتمت مقدمة البحث بتعريف الإستراتيجية ، وتوضيح أبعادها ، والأسس التي يركز عليها التخطيط الإستراتيجي. ثم أبرز البحث مشكلته وأهدافه وأهميته ومصطلحاته وهي : التخطيط الإستراتيجي - تطوير الأداء - الأداء المؤسسي - الأداء الأكاديمي . ثم منهجه ويتمثل في استخدام النموذج المفاهيمي والفيينومينولوجي .

لقد بين البحث مفهوم التخطيط الإستراتيجي لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي النوعي ، مزاياه ومبررات استخدامه وأسس ومبادئ وخصائص هذا الاستخدام وأيضا خطوات استخدامه بالإضافة إلى مداخل استخدامه للإدارة الإستراتيجية لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي لهذه المؤسسات مثل : مدخل الرشد للإدارة الإستراتيجية ، ومدخل نماذج العناصر التنظيمية ، والمدخل النموذجي لأستراتيجية حل المشكلات ، ومدخل استراتيجية العصف الذهني أو التفكر .

وقد أشار البحث أيضا للفرق بين التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الجودة الإستراتيجي بهدف تطوير هذين الادائين المؤسسي والأكاديمي . وجاءت توصيات البحث ومقترحاته بضرورة الأخذ بما يسمى بالتقنيات الرقمية والمراحل التطويرية سواء الأداء المؤسسي أو الأكاديمي ، وإيجاد المناخ التنظيمي الملائم للتطوير مع توافر الكوادر المؤهلة لهذا التطوير ، وسرعة تكوين ادارة أو جهاز خاص لآليات استخدام هذين التخطيطين الإستراتيجي والجودة الإستراتيجي لتحقيق التطوير المنشود .

إد إميل فهمي حنا شنودة

كلية التربية جامعة حلوان

والعميد الأسبق لتربية المنصورة

Using strategic planning to develop institutional and academic performance of specific higher education

The introduction to this research deals with defining strongly and its dimensions and the basis which emphasize strategic planning .

The research stated the problem goals , the importance and the terminology used as strategic planning – developing performance -institutional performance-academic performance, and its methods which consist of using the conceptual model and the phenomenology.

The research clarified the process of strategic planning to develop the academic and institutional planning of specific higher education its features and the rationale behind it .

The research highlighted the approaches used in steps and research related strategic management in order to develop the institutional and academic performance as :

Rational or self interest change.

Organizational elements models

Solving problems and strategy model approach.

Brain storming strategy approach

The research also clarifies the difference between using the strategy planning and the quality strategy planning to develop the two institutional and academic performances .

The recommendations and suggestions of this research emphasize the introduction of technical numbers ,the development stage , institutional performance , academic performance ,and find out the organizational climates which is suitable for development preparing qualified cadres for the development and the necessity from a planning organization for using the strategy and quality strategy planning to achieve the development we need.

استخدام التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي

لمؤسسات التعليم العالي النوعي

أ . د/ إميل فهمي حنا شنودة
كلية التربية – جامعة حلوان

مقدمة

لا بد أن نعرف الإستراتيجية ، فهي كلمة ترجع في أصولها إلى الكلمة اليونانية (stragos) والتي ارتبط مفهومها بالتخطيط الإستراتيجية في إدارة المعارك وفنون المواجهات العسكرية إلا أن هذه الكلمة امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري... وأصبحت في ظل نمط الأهداف والغايات ، كما أنها تحدد السياسات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف (1).

وأصبح للاستراتيجية مجموعة أبعاد على غاية كبيرة من الأهمية تتمثل فيما يلي :

- 1- الإستراتيجية توضح الغرض الأساسي للمنظمة في صورة أهداف طويلة المدى ، وبرامج العمل وأولويات تخصيص الموارد .
- 2- الإستراتيجية تحاول تحقيق ميزة طويلة المدى ، ومستمرة لكل جوانب عمل المنظمة عن طريق الاستجابة بصورة مناسبة للفرص والتهديدات في بيئة المنظمة وكذلك نقاط القوة والضعف
- 3- الإستراتيجية تحدد المهام الإدارية المميزة للمنظمة على المستويات الوظيفية لها .
- 4- الإستراتيجية هي نموذج للقرارات التي تتسم بالانسجام والتكامل والوحدة .
- 5- الإستراتيجية تهدف إلى أثراء وتنمية الكفايات الأساسية للمنظمة (2).

فالتخطيط على ضوء ماسبق هو شكل من أشكال التخطيط مصمم لمساعدة مؤسسات التعليم العالي النوعي على الاستجابة بشكل فعال للظروف الجديدة أي أنه عبارة عن جهد منظم لتقديم قرارات وممارسات جوهرية تشكل طبيعة واتجاه أنشطة هذه المؤسسات (3).

مهما يكن من أمر فالتخطيط الإستراتيجي – ولا جدال في ذلك – أنه عملية مدركة تستطيع من خلالها هذه المؤسسات أن تتعرف على وضعها الحالي ومستقبلها المحتمل ، ثم يطور بعد ذلك الاستراتيجيات والسياسات والاجراءات بهدف اختيار وتنفيذ إحداها أو بعضها بحيث يركز استخدام التخطيط الإستراتيجي على مجموعة الأسس تتضح فيما يلي:

- 1- دراسة العوامل البيئية المحيطة هذه المؤسسات سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة .

- 2- وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينهم .
 - 3- اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل
 - 4- وضع السياسات والإجراءات والبرامج والموازنات (4)
- وعندما يقوم التخطيط الإستراتيجي بتقديم الصورة الكاملة لهذه المؤسسات ومصيرها على المدى البعيد والتنافس بينها وبين غيرها من المؤسسات الموجودة في البيئة يأتي:
- 1- دور الإدارة الإستراتيجية في تبصير المسؤولين بهذه المؤسسات خاصة المترددين منهم في استخدام التخطيط الإستراتيجي لاعتقاد المسئول بعدم توافر الوقت الكافي للتنفيذ وأنه لن يكافأ في حالة التنفيذ.
 - 2- دور الإدارة الإستراتيجية في حل مشاكل التخطيط الإستراتيجي خاصة التي تترك انطباعاً سيئاً في ذهن المسئول وذلك للأسباب التالية :
 - أ- مشاكل وضع نظام للتخطيط الإستراتيجي وغموضه لا تجعل المسئول مستقبلاً للفكرة .
 - ب- ضعف الموارد المتاحة مثل : ضعف الموارد المالية وصعوبة الحصول على موارد أولية ونقص في القدرات الإدارية .
 - 3- دور الإدارة الإستراتيجية في توفير الاحتياجات من المعلومات والإحصاءات المكلفة .
 - 4- دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الانسجام والاتساق بين مؤسسات التعليم العالي النوعي المخططة استراتيجياً وبين بيئاتها .
 - 5- دور الإدارة الإستراتيجية في عملية المعايرة والمقصود بها أنها عملية منظمة ومستمرة لقياس أعمال وممارسات هذه المؤسسات المخططة استراتيجياً وأدائها بالمقارنة بمؤسسات تعليمية قد تم تخطيطها التقليدي أو حتى التي تم تخطيطها استراتيجياً
 - 6- تقوم الإدارة الإستراتيجية بتقويم التخطيط الإستراتيجي والوسائل وبرامج العمل وهي من الاموار الضرورية لنجاح عملية التخطيط الإستراتيجي.
 - 7- تقوم الإدارة الإستراتيجية بمراجعة الخطط الإستراتيجية لهذه المؤسسات وعمل التغييرات اللازمة ، وتعديل مسارها بناء على التقييمات السابقة ، على أن يؤخذ في الاعتبار عند قيام الإدارة الإستراتيجية بهذه المراجعات غير متوقعة الحدوث والتغييرات في المسار المخطط له والمقصود من قبل هذه المؤسسات (5)

مشكلة البحث :

تتركز في النقاط التالية :

- 1- الحرية الاكاديمية ، وهي جوهر مفهوم استقلال مؤسسات التعليم العالي النوعي ، وأيضا القيمة الجوهرية في التزام المجتمع الأكاديمي لهذه المؤسسات نحو اثناء وتطوير المعرفة النوعية (6)

، تكاد تكون مقصورة على المواد الواردة في لوائح والنظم المعمول بها في هذه المؤسسات دون تطبيقها الفعلي وفي الحقل الميداني ، مع التدخل المستمر في معظم شئون التطوير لهذه المؤسسات من القيادات العليا ، مما ترتب عليه التركيز على الجوانب الروتينية ، وتطبيق هذه اللوائح ، دون مساحة كافية تسمح بالتجديد والابتكار .

2-نادراً ما تهتم قيادات مؤسسات التعليم العالي النوعي بمشاركة أعضاء هيئة التدريس والعاملين في اتخاذ القرارات التي تتمخض عند استخدام التخطيط الإستراتيجي (في حالة استخدامه) والمتعلقة بتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي لهذه المؤسسات ، مع غياب وجود نظام لتدفق المعلومات واعتماد الكثير من عمليات صناعة المعلومات والاتصال على الجوانب اليدوية والورقية (7)

3-الحرية الفكرية الواهية ، داخل جدران مؤسسات التعليم النوعي ، ذلك أن تحجيم حرية التفكير ، واسدال الستار حولها ، يصيب الحرية الفكرية بمدى ، احدها حرمان الفرد في التعبير وابداء وجهات نظر غير تقليدية في شئون هذه المؤسسات ، والاخرى حرمان الآخرين من الاستماع إلى تلك الآراء .

4-غياب عمليات التمكين Empowerment التي تتخذ عدة اشكال ، وتتحقق بعدة وسائل ، أهمها تفويض السلطات والتحفيزات وتصميم الوظائف بطريقة تمكن العاملين بهذه المؤسسات من توظيف ابداعهم، وتوفير مناخ تسوده الثقة، وتوفير الموارد اللازمة وأهمها المعلومات ، وكذلك تكنولوجيا المعرفة النوعية وهي من الاسس الهامة لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي النوعي (8) .

أهداف البحث

1-إن استخدام التخطيط الإستراتيجي لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي النوعي ، يوفر المعلومات اللازمة عن أوجه العملية الادارية في التنظيم الإداري لهذه المؤسسات فهو حلقة أساسية في العملية الادارية المتكاملة ، وهو الخطوة النهائية في العملية الادارية التي تشمل وضع الاهداف والخطط والبرامج وتنفيذها والرقابة عليها .(9)

2- مساعدة المسؤولين في مؤسسات التعليم العالي النوعي في اتخاذ القرارات الادارية من خلال تقديم مؤشرات رئيسية لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي إلى صانعي القرار في الوقت المناسب ، بما يساعدهم أولاً في استغلال هذه المؤسسات لمواردها المتاحة واستمرار دوران العملية الادارية المتكاملة ثانياً .

3- إن استخدام التخطيط الإستراتيجي لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي لهذه المؤسسات وتحسينه من خلال تحديد المعوقات ، وبيان الاسباب والحلول المقترحة ، والاجراءات التصحيحية ، مع حشد الكفاءات المتميزة، والطاقات المتوفرة لانجاح وظائف هذه المؤسسات مما يدفع المسؤولين في هذه المؤسسات إلى البحث عن أفضل الطرق التي يتم من خلالها انجاز أهداف المؤسسة التي يقومون بادارتها .

أهمية البحث :

- 1- يؤدي استخدام التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي النوعي إلى تحسين هذا الأداء خلال الفترات الزمنية التالية لاستخدامه .
- 2- وضع استراتيجية جديدة متطورة ، وتعديل الخطط القائمة حاليا الأداء المؤسسي والأكاديمي لهذه المؤسسات لتحقيق أفضل مستوى من الانجاز الممكن مع تحديد أوجه القصور والانحراف وسبل علاجها في الحاضر والمستقبل .
- 3- يحقق هذا الاستخدام أعلى معدلات الجدوى ، عندما يكون هذا التخطيط الإستراتيجي جزءاً متكاملًا من ثقافة هذه المؤسسات ويتسم بالعدالة والوضوح . بحيث يفهمها الجميع ، ويقوم على الالتزام المشترك مما يدعم التطوير المستمر واحراز النجاح .

مصطلحات البحث :

1- التخطيط الإستراتيجي :

هو عملية اتخاذ قرارات مستمرة ترتبط بطبيعة المؤسسة، وفي ذات الوقت يعبر عن الخطوات الإجرائية المقصودة لتحقيق أهداف الإستراتيجية، ويوجه الأنشطة التنظيمية، ويخصص الموارد ، ويتسم بأنه تخطيط طويل المدى ، يستمر لمدة تتراوح من عامين إلى خمسة أعوام ، وهدفه تحويل الاهداف التنظيمية إلى واقع خلال المدة المحددة .

2- تطوير الأداء :

يقصد من ورائه أن يصبح جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي على درجة عالية من الكفاءة على المستوى الفردي والجماعي ، والاتفاق فيما بينهم على مراجعة الأولويات تحت مظلة الاطار الكلي للتخطيط الإستراتيجي لهذه المؤسسات ، ومحور التركيز في تطوير الأداء هو تحقيق وقيادة يتسمان بالفاعلية للوصول إلى افادة الطلاب من خرجى هذه المؤسسات إلى مستويات عليا من الخبرة والتقدم في مجالات التعليم العالي النوعي.(10)

3- الأداء المؤسسي :

وتتلخص فلسفة في فاعلية مؤسسات التعليم العالي النوعي ، بحيث يواكب التوجه العالمي القائم على مفاهيم حديثة في إدارة هذه المؤسسات ، لضمان الحصول على مركز متقدم في مجال التعليم العالي النوعي العالمية وتطوير قدراتها وتحسين ادائها في الحاضر والمستقبل.

4- الأداء الأكاديمي :

يقصد به مستوى الطالب في مؤسسات التعليم العالي النوعي من حيث التحصيل الدراسي والمستوى العلمي والالتزم باللوائح والمتطلبات الجامعية وتطوير القدرات والمهارات الدراسية والعقلية والفكرية التي تعينه على مواصلة دراسة الجامعة في هذه المؤسسات.

منهج البحث :

استخدام النموذج المفاهيمي وهو أحد مكونات نموذج Steiner وهو الذي يقدم فكرة شاملة لما يجب أن يكون عليه الشيء بصفه عامة ويتمثل في هذا البحث بتقديم صورته الحالية ، حيث يتشكل من خلال التعميم المشتق من التفاصيل التي وردت في هذا البحث ، وفي ذات الوقت ، فإن هذا النموذج المفاهيمي أداة قوية تعمل كمرشد مناسب لتوعية الأداء المؤسسي والأكاديمي في الواقع الميداني الحالي والتخطيط الإستراتيجي لتطوير الأداء سواء المؤسسي أو الأكاديمي للتعليم العالي النوعي مستقبلاً. (11)

منهج الفينومينولوجي :

فهذا المنهج يعالج الربط بين التحليلات السوسولوجية التربوية لواقع الحياة اليومية الميدانية للاداء المؤسسي والأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي النوعي ، والبنى الاجتماعية في المجتمع الكبير حيث تسوده المعرفة النوعية المتعددة ، وفي ذات الوقت – وهو الأهم – يجعل الباحث يتخلص من التحيزات والتصورات القبلية التي تتكون لديه ، وما أكثر البحوث التربوية و الاجتماعية التي لم يتخلى أصحابها عن هذه التحيزات والتصورات القبلية قبل اجراء بحوثهم.(12)

مفهوم التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي النوعي :

إن التخطيط الإستراتيجي أحد أساليب التخطيط العلمي الذي وجد رواجاً في تطبيقه في هذه المؤسسات خاصة التي لا تستطيع تحقيق نتائج تتغير تبعاً لتغير الظروف المحيطة في تحقيق أهدافها بطريقة ديناميكية ، فهو عبارة عن جهد منظم ومصمم لتقديم قرارات وتحقيق ممارسات جوهرية استراتيجية تشكل طبيعة واتجاه المؤسسات التعليمية بشكل فعال وبصورة تمكنها من التكيف مع كل المتغيرات والاضواح الجديدة والطارئة. (13)

ويمكنها أيضاً من الاستمرار في المنافسة ، ولقد استطاع التخطيط الإستراتيجي التربوي أن يغزو المؤسسات التربوية والتعليمية بكافة أشكالها ومراحلها في الكثير من بلدان العالم ، وأن يمد تأثيراته فكرياً ومنهجياً وطرئياً سعياً نحو تجويد الخدمات التربوية وتحسينها وحسن استثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة والممكنة ، وتحقيق ديمقراطية التعليم وتنمية حركة النظم التعليمية على خط رشيد يمتد في المستقبل . (14)

مزايا استخدام التخطيط الاستراتيجي لهذه المؤسسات :

- 1- التخطيط الإستراتيجي يقدم حلولاً للمشكلات التي توجه مؤسسات التعليم العالي النوعي لتطوير ادائها المؤسسي والأكاديمي ، مثل عدم التكيف مع المتغيرات البيئية ، ومجال سوق العمل ، وقلة الموارد ، وزيادة الطلب على التعليم العالي النوعي .
- 2- يساعد استخدام التخطيط الإستراتيجي في ترجمة الاهداف المستقبلية إلى واقع ويسهم في صناعة القرار الإستراتيجي واتخاذ في إطار من التعاون والتنسيق والتفكير الإستراتيجي O

- 3- التخطيط الإستراتيجي يدرس بيئة مؤسسات التعليم العالي النوعي ويحللها ، ويتقصى المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في البيئة والتحديات التي تواجهها ، وتوقعات المستقبل التي تساعد على تحقيق أهدافها في إطار أفضل ، حيث يمتلك خاصية أستشراف المستقبل والانذار باحتماله الطارئه ، مما يسهم في تعدد فرص تحقيق النتائج المأمولة والمتوقعة (15)
- 4- إن التخطيط الإستراتيجي يتحرك لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي النوعي وفق أفق زمني معلوم يتراوح ما بين خمس إلى عشرة سنوات أو ما يزيد قليلا ، وينتهي بخطة استراتيجية تتضمن عدداً من الخطط الإجرائية والتنفيذية ، ويكون لكل هذه الخطط خطط أخرى احتياطية للاستعانة بها وقت الأزمات أو عند تغير ظروف التنفيذ . وهنا تظهر مرونة التخطيط الإستراتيجي وحركته ، كما أنه يسير وفقا لعملية معقلنة ، تستهدف تحقيق المهام والغايات طويلة الأجل للنظام التربوي لهذه المؤسسات بالاستعانة باستراتيجيات معينة لاستخدام كافة الموارد البشرية وغير البشرية المتاحة والمتوقعة .(16)
- 5- يركز التخطيط الإستراتيجي على الفاعلية Effectiveness أكثر من تركيزه على الكفاءة Efficiency .

مبررات استخدام التخطيط الإستراتيجي لهذا المؤسسات :

- 1- ندرة توافر قواعد معلوماتية أساسية ودقيقة تحدد كل ما يتصل بأليات مؤسسات التعليم العالي النوعي من حيث القبول والدراسة والامتحانات والمناهج والبرامج والأنشطة وإعداد المعلم والطلب الاجتماعي على التعليم العالي النوعي واحتياجات السوق ...إلخ ، فندرة هذه القواعد المعلوماتية جعلت النظام التعليمي لهذه المؤسسات مجموعة علاقات متشابكة وزاد تشابكها وتعقدها بتعدد ظروف الحياة.
- 2- إهمال المتغيرات الطارئة أثناء تنفيذ الخطط الموضوعية إضافة إلى القصور في توظيف تكنولوجيا التعليم والتربية ونظم المعلومات ، وندرة وجود خطة واضحة للهياكل التنظيمية الممارسة لكل عمليات وخطوات مراحل التخطيط التقليدية .
- 3- قلما نجد قيادات في مجال التعليم العالي النوعي المسؤولة عن وضع الخطط ومتابعة تنفيذ وتقويم عملية التخطيط ذاتها ، ومن ثم أصبحت أساليب التخطيط التعليمي والتربوي المألوفة غير قادرة على مواجهة هذه المشكلات أو التقلل منها ، أو القضاء عليها ، كما أصبح هاماً وضرورياً أن يتجه الفكر التربوي بصورة متزايدة نحو الفكر الإستراتيجي بتقنياته المتقدمة لاسيما التخطيطية منها بغية تحقيق أهداف التنمية التربوية ووصل الفكر بالعمل ، وإزالة الفجوة بين التعليم العالي النوعي والمجتمع واستثمار عناصر الزمن والتمويل ومواجهة أوجه الهدر فيها (17)
- 4- بات من الضروري أن التعليم يقوم بدور في تحقيق التنمية المستدامة ، حيث أن التعليم بكل أشكاله ضروري للتنمية المستدامة التي هي استجابة إلى حاجة لايمكن تجنبها من أجل تنمية مدخل جديد للعلاقات بين الشعوب ، وفهم جديد للمعايشة ، إنها الأساس ومصدر للوجود الإنساني خاصة أن المجتمعات والمؤسسات في أوائل هذا القرن (القرن الحادي والعشرين) توجه الكثير

من المشكلات المعقدة المرتبطة بالعمولة والتقدم التكنولوجي ، إلى جانب التغيرات السريعة والتي لا يمكن التنبؤ بها في جميع مجالات الحياة.

وعلى ضوء ما سبق يكون وفي كل الأحوال أن يسهم التعليم سواء كان ابتدائي أو إعدادي (تعليم أساسي) أو ثانوي أو جامعي عام أو نوعي بشكل إيجابي في إحداث تنمية مستدامة . ولا بد من طرح برامج تؤدي إلى تنمية مستدامة . ومما يشد الانتباه أن التنمية المستدامة أضافت بعداً جديداً لمفهوم البنية وان التنمية المستدامة رؤية جديدة للمستقبل ، ودعوة للتفكير المتكامل ، وطريقه لعمل سيناريوهات وطريقة جديدة للتعامل مع الواقع وكل هذا يوفر التخطيط الإستراتيجي لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي النوعي . (18)

أسس ومبادئ وخصائص استخدام التخطيط الإستراتيجي لهذا المؤسسات :

لامشاحة في أن التخطيط الإستراتيجي هو البنية الأساسية في البناء الإستراتيجي لهذه المؤسسات ، وهو آلية ترجمة الرؤية المستقبلية Vision إلى نتائج قابلة للقياس ، وتفعيل وتحقيق الأهداف الإستراتيجية ورسالة هذه المؤسسات ، ويتبلور في إنتاج مجموعة الخطط التي تستهدف نقل هذه المؤسسات من موقفها الحالي ، إلى الموقف المستهدف بحسب الظروف الخارجية والأهداف الإستراتيجية التي تم تحديدها. (19)

أما أسس استخدام التخطيط الإستراتيجي لهذا المؤسسات فتتركز فيما يلي:

- 1- وضع الإطار العام الإستراتيجي التربوية والتعليمية لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي النوعي .
- 2- دراسة العوامل البيئية المحيطة بهذه المؤسسات سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
- 3- تحديد الأهداف التربوية والتعليمية ووضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها مع اختيار البديل الإستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف التربوية في إطار الظروف البيئية المحيطة .
- 4- وضع السياسات والخطط والبرامج التربوية والموازنات الخاصة بهذه المؤسسات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل ، إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل ، ووضعها في شكل برامج زمنية.
- 5- تقييم الأداء على ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعية ، مع مراجعة تقييم هذه والاستراتيجيات والخطط على ضوء الظروف البيئية المحيطة بهذه المؤسسات .
- 6- استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف هذه المؤسسات للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية . (20)

مبادئ استخدام التخطيط الإستراتيجي في هذه المؤسسات :

في مقدمة مبادئ استخدام التخطيط الإستراتيجي إصدار الأحكام على مستوى عال بحيث تتطلب هذه الأحكام اتخاذ كل من الحس والمدخلات التحليلية في آلياته وتتضمن أيضاً عدداً من الخطط الإجرائية والتنفيذية ، ولكل منها خطط احتياطية تصلح للاستعانة بها في أى وقت أو في حالة الأزمات أو تغير ظروف التنفيذ بقصد انجاز أهداف معينة. (21)

ومن المبادئ الأخرى استخدام التخطيط الإستراتيجي في هذه المؤسسات ما يلي :

1- أن يكون التخطيط الإستراتيجي ذات بعد مستقبلي ويشتمل على الإبداع في وضع اختبارات محكمة .

2- أن يشتمل على مزيج من المهارات التحليلية والحسية ويعتمد على البديهة والتحليل .

3- أن يمر التخطيط الإستراتيجي عبر عدة مراحل حتى يصل إلى الأهداف المنشودة. (22)

خصائص استخدام التخطيط الإستراتيجي في هذه المؤسسات :

1-التخطيط الإستراتيجي من خصائصه الهامة أنه يفترض أن مؤسسات التعليم العالي النوعي نظام مفتوح يتميز بالتفاعل والتغير المستمر والتأثير المتبادل مع البيئة الخارجية.

2-التخطيط الإستراتيجي يستخدم الاتجاهات التربوية لإنجاز قرارات تتعلق بالحاضر والمستقبل على السواء ويركز على العمليات الكفيلة بإنجاز الأهداف التربوية والتعليمية لهذه المؤسسات .

3-يركز التخطيط الإستراتيجي على الابتكار والإبداع والحس ويسعى إلى إيجاد خطة موجودة ومجموعة محددة من الأهداف التربوية والتعليمية لهذه المؤسسات.

4- يميز التخطيط الإستراتيجي على المستوى الإجرائي لهذه المؤسسات بين استراتيجية التدريس واستراتيجية التعليم فاستراتيجية التدريس هي مجموعة من الإجراءات والممارسات التي يتبعها المعلم النوعي داخل الفصل للوصول إلى مخرجات على ضوء الأهداف التي وضعها وتتضمن مجموعة من الأساليب والأنشطة والوسائل وأساليب التقويم التي تساعد على تحقيق أهداف معينة (23)

أما استراتيجيات التعلم فهي الأنماط السلوكية وعمليات التفكير التي يستخدمها التلاميذ ، وتؤثر فيما تم تعليمه ، بما في ذلك الذاكرة والعمليات " الميتا معرفية " أنها الإستراتيجية التي يستخدمها التلاميذ لمعالجة مشكلات تعلم معينة. (24)

خطوات استخدام التخطيط الإستراتيجي لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي النوعي ومتطلباته المختلفة :

مع دخول العالم للقرن الحادى والعشرين ، كان على دول العالم أن تعمل باستمرار لتطوير نظمها التعليمية بكل الوسائل والطرق ، وبما يؤدي إلى تفعيل هذه النظم ، ويسهم في زيادة قدراتها على مواجهة العديد من التحديات التي أفرزتها المتغيرات التي حدثت على المستويين المحلى والعلمى

كالعولمة بكل توجهاتها وانعكاساتها ، وما صاحبها من تنافس اقتصادي وما أثارته من مشكلات تتصل بالهوية الثقافية للمجتمعات إلى جانب التكتلات القارية والإقليمية والتحالفات الإستراتيجية ، إضافة إلى ما أحدثته ثورة الاتصالات والمعلوماتية وما فرضته أيضا من تعقيدات أدت إلى حتمية تطوير نظم التعليم بما يتلائم مع تقنياتها في شتى المجالات . وكان من أهم وسائل مواجهة هذه التحديات والمتغيرات بالنسبة لهذه المؤسسات أن تستخدم التقنيات الحديثة ، وتعتمد بعض الأساليب الجديدة لتطوير نظمها الإدارية وبرامجها التعليمية والتربوية ، وكل ما يتصل بأهدافها ووظائفها ومسئولياتها في إعداد الأجيال المنتجة ذات المهارات العالية والقادرة على المنافسة وسد احتياجات سوق العمل .

وعلى ضوء ما سبق كان الأخذ بأسلوب التخطيط الإستراتيجي خياراً تكتيكياً وتنظيمياً واستراتيجياً فاعلاً في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي لمؤسسات التعليم النوعي العالى ، سعياً نحو تجويد الخدمات وتحقيق ديمقراطية التعليم ، وتنمية حركة النظم التعليمية بطريقة علمية مدروسة تمتد في المستقبل (25)

وطالما أصبح التخطيط الإستراتيجي هو خياراً تكتيكياً وتنظيمياً في التعليم النوعي العالى كان لابد من شرح خطواته ومتطلباته على النحو التالي :

- **الخطوة الأولى :** أن التعليم قضية قومية مجتمعية ، يجب مشاركة كافة فئات الشعب بالرأى والمساهمة في إصلاحه إيماناً بالمسئولية الاجتماعية . والتأكيد بأن الشأن التعليمي أخطر من أن يترك للتربويين وحدهم أو حتى للوزراء وحدهم وإنما يصبح شأناً مجتمعياً يتم الاستقرار على أولوياته ومطالبه وتوجهاته على أساس وفاق ديمقراطي وطني .

- **الخطوة الثانية :** النظرة الشمولية للتعليم النوعي العالى : حيث ضرورة الأخذ بالتخطيط الإستراتيجي كأسلوب للإصلاح التعليمي في مجال هياكله وتحديثه لمواكبة روح العصر بمتغيراته السريعة المتلاحقة . وبحيث يحقق هذا الإصلاح المتكامل والشمول بما يتمشى مع التوسع التكنولوجي في مختلف المجالات بسوق العمل . وفي ذات الوقت لا ينظر إلى التعليم كأجزاء متناثرة لاترابط بينها ففي هذا مضیعة للوقت والجهد والمال .

- **الخطوة الثالثة :** أن يتم استخدام التخطيط الإستراتيجي على أسس علمية بحيث تكون مخرجاته طالما قادراً على القيادة والابتكار والتجديد ، والتعامل مع المتغيرات ، ويستطيع أن يتفاعل مع التيارات المتسارعة في العلم ونظم المجتمع ، وقادراً على الإسهام بكفاءة على تحقيق الاستمرارية والمحافظة على معدلات متعالية من النمو ، كل ذلك في إطار قيمي وأخلاقي نابع من أصالة هذا المجتمع المصري العريق . (26)

- **الخطوة الرابعة :** قدرة التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالى النوعي على تنفيذ خطته والبرامج المنبثقة منها ومدى الجدية في التنفيذ والمتابعة والتي هي ما هي إلى نوع من الرقابة على نتائج الجهود الذي بذلت في التنفيذ ، على أن تشفع هذه المتابعة بقياس الأداء المؤسسي والأكاديمي للخطط الإستراتيجية ، وتحديد المعايير لهذه الخطط الملائمة للقياس عليها ، والتأكد من أن هذه الموارد المتاحة تستخدم وفقاً للخطة الموضوعة . (27)

استخدام التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي النوعي

- **الخطوة الخامسة** : تقويم الخطط الإستراتيجية لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي النوعي من حيث أهدافها ووظائفها وهي كما يلي :

1- التقويم القبلي Evaluation ويطبق قبل البدء بتطبيق الخطط الإستراتيجية بهدف الوقوف على حالة الأداء المؤسسي والأكاديمي لهذه المؤسسات ومستوياتها في الوقت الراهن وينقسم إلى ثلاثة أقسام فرعية:

أ- التقويم القبلي التشخيصي Evaluation Diagnostic ويهدف إلى كشف نواحي الضعف أو القوة في الأداء المؤسسي والأكاديمي .

ب- تقويم الاستعداد Readiness Evaluation ويهدف إلى تحديد مدى استعداد هذه المؤسسات لبدء تنفيذ الخطط الإستراتيجية.

ج- تقويم الإدارات الجامعية لتنفيذ التخطيط الإستراتيجي في المستوى المناسب Placement Evaluation ويهدف إلى تحديد المستوى هذه الإدارات الجامعية للتعليم العالي النوعي لتصنفهم أو وضعهم في مستويات تعليمية تناسب قدراتهم واهتماماتهم وميولهم العلمية .

2- التقويم التكويني (البنائي) Formative Evaluation ويهدف إلى مدى تقدم منفذ التخطيط الإستراتيجي نحو أهدافه المنشودة بغرض تحسين مسار هذا التخطيط .

3- التقويم الختامي (التجمعي) Summative Evaluation ويهدف إلى الكشف عن مدى تحقيق الخطط الإستراتيجية لأهدافها بعد إجراءات التقويم المستمر ، وجمع المعلومات لاتخاذ قرار نهائي حول مدى ملاءمة الخطط الإستراتيجية التي يجرى تقويمها. (28)

- **الخطوة السادسة** : رصد الإمكانيات المادية والبشرية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، وهذا معناه توفير التمويل اللازم لتنفيذ التخطيط الإستراتيجي مع تحديد جدول زمني لتحقيق الأهداف المعلنة للتخطيط الإستراتيجي. (29)

5- مداخل التخطيط الإستراتيجي للإدارة الإستراتيجية لتطوير الأداء الإستراتيجي والأكاديمي

لمؤسسات التعليم العالي النوعي

عندما يتم الاستعانة بالتخطيط الإستراتيجي كأسلوب لتطوير أداء هذه المؤسسات ، خاصة أن له إمكانيات التخطيط للتطوير بصورة أشمل وبرؤية مستقبلية طويلة المدى فإننا نوضح مداخل هذا التخطيط الإستراتيجي للإدارة الإستراتيجية بهدف توضيح رؤية الفلسفة التربوية والتعليمية للتعليم وتحليل بنيتها وفيما يلي أهم هذه المداخل .

أولاً : مدخل الرشد للإدارة الإستراتيجية: Rational or self Interest Change

يقوم العمل التخطيطي وفق هذا المدخل على الجهودات اللازمة لإقناع الأفراد داخل النظام التعليمي لهذه المؤسسات بأن التحول للإدارة الإستراتيجية ، يمثل تغييراً سوف يترتب عليه مصالحه

الذاتية أو أنهم سوف يكونون في وضع تنظيमी أفضل نتيجة هذا التغير فإذا نجح الاقتناع سوف يتم التخطيط والتنفيذ بسهولة ولنجاح هذا المدخل يتم اتباع الخطوات التالية :

- 1- دعوة العاملين في هذا النظام التعليمي إلى المشاركة في عملية التغيير ، وما يصاحبها من تفاصيل التحول من استراتيجيات أخرى وهذه الخطوات تسمح للأفراد بالتعبير عن أفكارهم وآرائهم وبالتالي إحساسهم أن الإستراتيجية سوف تعبر ولو جزئياً عن آرائهم وأفكارهم .
- 2- وضع حوافز تشجع وتدعم عملية التغيير وفي هذا المجال فإن تضمين الإستراتيجية المقترحة وسائل تحقق الذاتية للأفراد ، يعتبر أفضل الحوافز التي يمكن أن تتضمن في التخطيط .
- 3- إيجاد نظام للمعلومات والاتصالات الجيدة والذي يمكن الأفراد من تفهم أسباب التحول للإدارة الإستراتيجية بمعنى وجود نظام للتغذية العكسية يمكن الأفراد من تفهم ما يجري ولماذا ؟ وما دورهم في هذا التحول .
- 4- تعريف الأفراد بما يجري بشكل مستمر ،فإحساس الأفراد بحدوث تقدم يساعد على إيجاد حالة من الرضا الذاتي وبالتالي تقبل عملية التغيير والمشاركة في التخطيط له . وفي هذه الخطوة يتم تفعيل كل من نظامي المعلومات والاتصالات (30)

ثانياً : مدخل نماذج العناصر التنظيمية : Organizational Elements Models OEM

وهو أحد مداخل التخطيط الإستراتيجي للإدارة الإستراتيجية لهذا النظام وهذا المدخل مبني على أساس تعميم واسع من أجل المستقبل مفترضاً أن النتائج النهائي للنظام التعليمي يعمل كنقطة مرجعية لتحسين فعالية وكفاءة هذا النظام من إدخال تعديلات في مدخلات النظام ويتطلب تطبيق هذا المدخل ما يلي :

- أ- تحليل شامل لمكونات الأداء الإستراتيجي والأكاديمي
 - ب- وصف للواقع كما هو بالفعل (ماذا يكون)
 - ج- تفعيل مدخلات هذا النظام على ضوء النتائج (ماذا سوف يكون) وعلى ضوء اتجاهات حديثة
- (31)

ثالثاً المدخل النموذجي لاستراتيجية حل المشكلات : IDEAL

وتشير كلمة IDEAL إلى الحروف الاولى لهذه الكلمة وهي :

- | | |
|-----------------------------|---------------------------------------|
| I =Identifying The Problem | - تحديد المشكلة |
| D = Defining The Problem | - تعريف المشكلة ووصفها |
| E = Exploring Stategies | - استكشاف الاستراتيجيات (البحث عن حل) |
| A = Acting On Ideas | - تطبيق الأفكار (لإيجاد الحل) |
| L = Looking For The Effects | - البحث عن النتائج (الحل) |

ويتضمن هذا المدخل ما يلي :

- أ- الملاحظة ويقصد بها معرفة المشكلة ، وتوضيح الجوانب المتعددة لها .
- ب- المعالجة : وتعنى تحديد المشكلة وصياغتها بشكل أكثر دقة ، ومحاولة الوصول إلى حلول بديلة ومعقدة لهذه المشكلة .
- ج- التقييم : ويعنى الحكم على الافكار المطروحة والحلول ونقدها (33)

رابعاً : مدخل استراتيجية العصف الذهنى أو التفكار : Brain Storming

وهو عبارة عن توليد وإنتاج أفكار وآراء إبداعية من الأفراد والمجموعات لحل مشكلة معينة ، وتكون هذه الأفكار والآراء جيدة ومفيدة ، أى وضع الذهن فى حالة من الإثارة والجاهزية للتفكير فى كل الاتجاهات لتوليد أكبر قدر من الأفكار حول المشكلة أو الموضوع المطروح ، بحيث يتاح للفرد جو من الحرية يسمح بظهور كل الافكار والآراء.

إن مدخل استراتيجية العصف الذهنى له أربعة قواعد :

- أ- أرجاء التقييم أو النقد إلى ما بعد جلسة توليد الافكار
- ب- التاكيد على كم الافكار أى الحلول والافكار المبتكرة للمشكلات تأتى تالية لعدد كبير من الافكار الأقل أصالة .
- ج- تشجيع التداعى الحر الطليق ، وهو مبدأ مستمد من النظرية الترابطية التى تدعو إلى أن تأخذ الأفكار أو التداعيات شكل المدرج الهرمى، وأن الأفكار السائدة أو المسيطرة فى هذا المدرج هى الأفكار الشائعة وأنه من الضرورى لكى تصل إلى الأفكار الأصلية أن تستنفذ الأفكار التقليدية أولاً.
- د- الربط بين الأفكار وتطويرها : وهنا يأتى التوصل لأفكار أخرى عن طريق الربط بين فكرتين أو أكثر من الأفكار المقترحة وتقديم تحسين أو تطوير لها.(34)

استخدام وتخطيط الجودة الإستراتيجي لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي النوعي :

لقد حدث تطوير كبير فى أساليب التخطيط الإستراتيجي الذى ساد فى الماضى ، وبات هناك ما يسمى بتخطيط الجودة الإستراتيجي . فلم يعد الهدف من التخطيط الإستراتيجي محاولة استشراف المستقبل ، ووضع الأهداف المأمول تحقيقها ، ووضع الخطط التى تمكنا من ذلك ، وإنما أصبح الهدف كيف نحقق هذه الأهداف المستقبلية بأفضل مستوى ممكن ، وبذلك أصبح التخطيط الإستراتيجي نوع من التخطيط المستقبلى طويل المدى ، ويشمل جميع جوانب تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي لتحقيق أهدافه ، وذلك من خلال تحديد الأهداف والمهام الاساسية للتطوير وتقييمها مع إتاحة الفرصة لعدد من الاختيارات التى تصلح مستقبلاً والتي يمكن الاستعانة بها عند الأزمات (35)

وثمة فروق واضحة بين كل من التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الجودة الإستراتيجي لهذه المؤسسات ، فالتخطيط الإستراتيجي بالإضافة لما سبق يقوم على تحديد المهام والرؤية ، وكذلك المنهجية التي يمكن من خلالها تطوير البنية التحتية لأى منظمة ، وعلى ضوء ذلك يتم تشجيع كل فرد من أفراد هذه المؤسسات بأن يبذل قصارى جهده لتحقيق أهدافها ، أما تخطيط الجودة الإستراتيجي ، فإلى جانب اهتمامه بالعناصر السابقة للتخطيط الإستراتيجي ، فإنه يركز على تأثير العوامل الداخلية والخارجية على هذه المؤسسات ، والتطوير المستمر على ضوء المستجدات المجتمعية . (36)

وتخطيط الجودة الإستراتيجي يتمثل فى تطوير إطار عمل للسياسة المستقبلية وتحديد اتجاه محدد لهذه المؤسسات ، فهو تخطيط بيئتها الخارجية التي تعمل فى إطارها ، وقد استخدمت تخطيط الجودة الإستراتيجي معظم المؤسسات التي تعمل من أجل الربح ، كما استخدم من قبل هيئات حكومية ومنظمات غير ربحية ، واستخدم كذلك فى كثير من المؤسسات العلمية والمعاهد والجامعات ، ويعتقد أن تخطيط الجودة الإستراتيجي يعد نموذجاً يمكن اتباعه فى هذه المؤسسات وكذلك فى ميدان العمل الاجتماعى (37)

ومن الملاحظ أن تخطيط الجودة الإستراتيجي عبارة عن تكتيكات تساعد القادة والعمداء وأعضاء هيئات التدريس على تحديد التوجهات المستقبلية بدقة فى الوقت الذى يبدو فيه المستقبل غير محدد الملامح ، ونبدو نحن غير قادرين على التنبؤ به بصورة دقيقة ، إنه السبيل للحفاظ على تقدم هذه المؤسسات من خلال التدخل المستمر لتعديل الظروف الداخلية والخارجية للتعليم العالى النوعى (38) ولذلك فتخطيط الجودة الإستراتيجي يتمثل فى عدة أسئلة ضرورية وهامة عند وضع تخطيطه وهى :

السؤال الأول : ما الذى نريد تحقيقه فى المستقبل ؟ ويتضمن ذلك جمع المعلومات من كافة مصادرها عن طبيعة المستقبل الذى ننشده لمؤسسات التعليم العالى النوعى .

السؤال الثانى : من نحن ؟ والمقصود بذلك مدى قدرتنا على فهم طبيعة الدور أو المهام التى تقوم بها هذه المؤسسات .

السؤال الثالث : أين نحن ؟ ويمثل ذلك دراسة الواقع المالى لهذه المؤسسات ، ويعد ذلك نقطة الانطلاق الحقيقية فى عملية التخطيط .

السؤال الرابع : كيف تصل إلى هناك ولتحقيق ذلك نضع الخطة موضع التنفيذ .

وعلى ضوء ما سبق يصبح تخطيط الجودة الإستراتيجي عمليات متتالية من اتخاذ القرارات التنظيمية المبنية على تقييم مستمر للعوامل الداخلية والخارجية ، ويرتبط بالعاملين فى هذه المؤسسات وبما لديهم من مهارات على تنفيذ هذه القرارات وقياس تقويم أدائهم بصورة مستمرة ، ولذلك فتخطيط الجودة الإستراتيجي عملية تفاعل لاتنتهى يتم التركيز فيها على اهداف هذه المؤسسات ، وتحقيق المواقف وتحديد مستويات الأهداف على المدى الطويل ، ووضع الاستراتيجيات والمقاييس . (39)

ومما يشد الانتباه أن عضو هيئة التدريس له دور بارز فى تخطيط الجودة الإستراتيجي فهو مشارك نشط فى تلك العملية كلها ، فهم مسئولين عن تلك العملية التى تحدث بطريقة (قاع قمة) ويجب

عليهم أن يعملوا على تنشيط تخطيط الجودة وأن يدركوا أن الطالب وولى الأمر يجب أن يكون في موقع هام من عملية التخطيط وعندما لا يتم تحديد ذلك بشكل صحيح ، فاننا ننتج شيئاً لأنفسنا قد لا يتفق مع متطلبات لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي لهذه المؤسسات (40)

التوصيات والمقترحات

أولاً : لابد ومن الحتم الأخذ بما يسمى التقنيات الرقمية www وهي تكرر للحرف w ثلاث مرات ، وهي الحروف الأولى من عبارة World Wide Web ، أى شبكة العالم على اتساعها ، أو شبكة باتساع العالم ، حتى يأخذ استخدام التخطيط الإستراتيجي لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي النوعي القدرة على الانتفاع بالمعرفة النوعية الجديدة ، وذلك أن التواصل الرقمي Digital وهو يشير إلى التقنية الرقمية ، وهي أحدث تقنية لتخزين واسترجاع المعلومات والبيانات أى المعرفة النظرية والتطبيقية بوجه عام (41)

ثانياً : من الطبيعي أن يوجه استخدام التخطيط الإستراتيجي لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي النوعي ، من يدافع عنه ومن يقاومه لأن استخدامه يحدث الكثير من التغيير في هذه المؤسسات ، فنجد أنواع من الصراع والمقاومة للتغيير ذلك أن هذا التغيير سيحدث الكثير من المبادئ والقيم الجديدة ، هي في حد ذاتها صراع بين الجمود والمرونة ، وبين التكامل والتكيف ، وبين الاستمرار والتحول ، وحيانا ما يهدد هذا التغيير مكانة بعض المسؤولين في مؤسسات التعليم العالي النوعي التي كانت مستقرة قبل استخدام التخطيط الإستراتيجي.

وعلى ضوء ما سبق يقترح البحث خمسة مراحل تطويرية للأداء المؤسسي والأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي النوعي على النحو التالي :

- أ- المرحلة المستقرة حيث لا يحدث فيها أو من خلالها أى تغيير
- ب- مرحلة رد الفعل Reaction Stage ويتم من خلالها القيام بقليل من التغيير
- ج- مرحلة التوقع والتصرف Anticipation Stage ويتم القيام بتغيير واضح نسبياً
- د- مرحلة الاستكشاف Exploring Stage ويتم خلالها القيام بقدر من التغيير .
- هـ- مرحلة الابتكار Creative Stage ويكون التغيير خلالها متنامياً مستمر (42)

ثالثاً : إيجاد المناخ التنظيمي الملائم داخل مؤسسات التعليم العالي النوعي ، مع التحرر من قيود الزمان والمكان والمسافات ، خاصة مانشهده الآن من انعدام الحدود ما بين مختلف الحقول السياسية والاقتصادية والثقافية ، وذوبان الاختلاف بينها ، فالمستوى الثقافي يتحول إلى مستوى اقتصادي والمستوى السياسي يصبح تدريجياً ثقافياً وهكذا....

رابعاً : توفر الكوادر المؤهلة تأهيلاً متميزاً بحيث يمكن المساهمة في تحقيق التخطيط الإستراتيجي وأيضاً تخطيط الجودة الإستراتيجي الأمثل لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي النوعي ، بالإضافة إلى تأهيل وتدريب بعض المسؤولين في هذه المؤسسات ليصبحوا

قادرين على استخدام التخطيط الإستراتيجي وأيضاً تخطيط الجودة الإستراتيجي، وتحقيق أهدافها بفاعلية، عن طريق الانفتاح وزيارة الدول التي سبقتنا في هذا المضمار والاستفادة مما حققه من نتائج استخدامهم لكلا التخطيطين في دولهم

خامساً : سرعة استحداث تكوين ادارة او جهاز خاص لآليات استخدام هذين التخطيطين لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي النوعي سواء في مصر أو العالم العربي، تكون مهمته المحددة تولى عملية متابعة تطبيق وتطوير هذه الآليات في إطار شامل لكلفة أنشطة وعمليات الاتساع الاكاديمية الرئسية والفرعية لهذه المؤسسات بحث يتحقق الأداء محلياً وعالمياً.

سادساً : تحديد نوع المعارف والخبرات المطلوب الحصول عليها من المسؤولين والعاملين في مجال استخدام التخطيط الإستراتيجي و تخطيط الجودة الإستراتيجي لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي لهذه المؤسسات الذين يجب أن تنقل معارفهم وخبراتهم لزملائهم ، قيل أن يتركوا العمل لأي سبب كان ، حيث أنه من المعتاد أن المسئول الذي يترك العمل يتركه مع خبراته ومعرفته ، على من يليه أن يبدأ من الصفر. (43)

سابعاً : يأمل هذا البحث المتوضع في توصياته ومقترحاته ، اجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية في اطار استخدام التخطيط الإستراتيجي و تخطيط الجودة الإستراتيجي لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي للتعليم العالي النوعي ومؤسساته المتعددة .

وعلى الله قصد السبيل

أ.د. إميل فهمي حنا شنودة

أسانيد البحث :

- 1- محمد جمال الدين درويش : الخطط الإستراتيجية المعلوماتية للمنشأه ، القاهرة ، المكتبة الأكاديمية 2001 .
- 2- سليمان عبد ربه محمد مبارز : إمكانيات التخطيط الإستراتيجي فى تطوير التعليم الجامعى ، بحث مرجعى مطبوع على نفقة الباحث 2003
- 3- Bryson , John M ., Strategic Planning For Public Service and Nonprofit Organizations , N. Y . Pergamon Press 1993
- 4-مصطفى محمود أبو بكر : دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية ، القاهرة ، الدار الجامعية ، 2000
- 5- سليمان عبد ربه محمد مبارز : إمكانيات التخطيط الإستراتيجي فى تطوير التعليم الجامعى ، مرجع سابق .
- 6- إميل فهمى حنا شنودة : تربية المعرفة (تربية عقل الأمة للمعرفة) ، المنصورة ، المكتبة العصرية الطبعة الاولى 2010
- 7- أمين محمد النبوى : الاتجاهات المعاصرة فى تقييم أداء كليات التربية المعتمدة أكاديمياً وإمكانية الافادة منها فى تطوير تقييم الأداء بكليات التربية فى مصر . المؤتمر العلمى التاسع عشر بعنوان تطوير مناهج التعليم فى ضوء معايير الجودة 25- 26 يوليو 2007 ،المجلد الثانى .
- 8- إميل فهمى حنا شنودة : تربية المعرفة (تربية عقل الأمة للمعرفة) ،مرجع سابق .
- 9- جمال محمد أبو الوفا : أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة فى مجال تقييم الأداء المؤسسى وإمكانية الاستفادة منها فى مصر ، دراسة ميدانية على مؤسسات التربية اللانظامية بمحافظة القليوبية ، مجلة البحوث النفسية والتربوية جامعة المنوفية ،كلية التربية ، العدد الثالث ،السنة الثالثة عشر 2003
- 10- Department Fom Education & Emploment Performance Management Framework , London , 2000 .
- 11- الهلالى الشربيني الهلالى : التخطيط الإستراتيجي وديناميكية التغير فى النظم التعليمية المنصورة ، المكتبة العصرية الطبعة الاولى ، 2006 .
- 12- إميل فهمى حنا شنودة : الفينومينولوجى Phenomenology استراتيجيه بحثية فى المجالات التربوية . المؤتمر السنوى الرابع عشر لقسم أصول التربية، 23-24 ديسمبر 1997 .جامعة المنصورة .
- 13- Bryson , John M ., Strategic Planning For Public Service and Nonprofit Organizations , Op.Cit .
- 14 – ضياء الدين زاهر :تعليم الكبار منظور استراتيجى ، ط1 ، القاهرة ، مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية ، 1993 .

- 15 – Lories , S., Education Development Strategies .and Decisions in centri America
Trenthan , United Kingdom Trenthan Books, 1997.
- 16- ضياء الدين زاهر :تعليم الكبار منظور استراتيجي مرجع سابق .
- 17- على السيد أحمد طنش : حدود استخدام التخطيط الإستراتيجي فى تطوير نظم التعليم العام ،
مرجع سابق .
- 18- سليمان عبد ربه محمد مبارز : إمكانيات التخطيط الإستراتيجي فى تطوير التعليم الجامعى ،
مرجع سابق .
- 19- على السلمى : إدارة التميز ، نماذج وتقنيات الإدارة فى عصر المعرفة ،القاهرة ، دار غريب
للطباعة والنشر والتوزيع ، 2002 .
- 20- سليمان عبد ربه محمد مبارز : إمكانيات التخطيط الإستراتيجي فى تطوير التعليم الجامعى ،
مرجع سابق .
- 21- عادل السيد الجندى : التخطيط الإستراتيجي ودوره فى الارتقاء بكفاية وفعالية النظم التعليمية ،
مجلة مستقبل التربية العربية ، العددان 16 ، 17 يناير 1999 .
- 22- عبد الخالق يوسف سعد : استخدام الدراسات المستقبلية فى الإدارة التربوية :المنهجية والحدود
، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، 1424هـ ، مطبوع على نفقة الباحث .
- 23- إيمان عبد الكريم كامل : فاعلية استراتيجيه مقترحة فى تدريس العلوم لتنمية التفكير الابتكارى
لدى الصف الأول الإعدادى ، ماجستير غير منشورة ، تربية حلوان ، 2003 .
- 24- جابر عبد الحميد جابر : استراتيجيات التدريس والتعليم ، القاهرة ، دار الفكر العربى 1999 .
- 25- على السيد أحمد طنش : حدود استخدام التخطيط الإستراتيجي فى تطوير نظم التعليم العام،
مرجع سابق .
- 26- محمد عبد الحميد محمد وعاطف بدر أبو زينة : تصور مستقبلى للتجديد التربوى المعاصر
بالتعليم الثانوى العام فى ضوء المتغيرات والاتجاهات العالمية . مجلة التربية العدد (59) شعبان
1417هـ 1996 م ، جامعة الأزهر ،كلية التربية
- 27- فؤاد الشيخ سالم وآخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة ،عمان ، مركز الكتاب الأردنى ،5
1995.
- 28- صلاح الدين علام : القياس والتقويم التربوى والنفسى ، أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته
المعاصرة ، القاهرة ، دار الفكر العربى 2002 .
- 29- سعودى عبد الظاهر السيد : الرؤى والاستراتيجيات العالمية لتطوير التعليم وموقف التعليم
المصرى منها
- 30- خيرى على الجزيرى :إدارة الإستراتيجية . التطبيق والتقييم ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة
، 1994 مطبوع على نفقة المؤلف ، أيضا فوزى شحاته عبد الرحمن : المنهجيات والأساليب
الحديثة فى التخطيط التربوى،

- 31- Koafman , R., " Asking The Right Questions :Types of Strategic Planning in Education Planning by Carlson,R.N.Y . longman 1990.
- 32- يوسف قطامي وآخرون : تصميم التدريس ، عمان ، دار الفكر 2002 .
- 33- خالد عبد العظيم عبد المنعم السيد الباز : فعالية برنامج مقترح لتنمية مستويات التفكير العليا لطلاب المرحلة الثانوية الفائقين في اللغة العربية ، دكتوراة غير منشورة ، تربية حلوان.
- 34- مندور عبد السلام : استراتيجية مقترحة لتنمية الابداع التكنولوجي لدى التلاميذ الموهوبين بالتعليم الاساسي ،مجلة التربية ، العدد 145 يونيو 2003.
- 35- عائشة عبد الفتاح مغاوري : التخطيط لمتابعة الإستراتيجية القومية لمحو الامية وتعليم الكبار باستخدام أسلوب بيرت ، ماجستير غير منشور ، كلية التربية بنها
- 36- Van Jer Linde : Stratgic Q uality Planning for Teacher in the New Millenium , Education Vol. 121 , No .3, Spring 2001.
- 37- محمد أحمد حسين السيد ناصف : اتجاهات حديثة في التخطيط للتعليم ،كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، 2001 ، مطبوع على نفقة المؤلف .
- 38- Van Jer Linde, Op.Cit .
- 39- Murphy , J.M. A four. Question Model for Planning Success , American Society of Association Ex ecutives, 1995 .
- 40- أنظر ماجريت ريل : التعليم في القرن الحادى والعشرين "مترجم " مركز الامارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية ، أبو ظبي 2000 ،- أنظر أيضا محمد أحمد حسين السيد ناصف : اتجاهات حديثة في التخطيط للتعليم، مرجع سابق .
- 41- إميل فهمى حنا شنودة : تربية المعرفة (تربية عقل الأمة للمعرفة) ،مرجع سابق
- 42- Daffe , Richard ; Organization Theory and Design , ST. Paul , Minns, West, 4 th ed . 1992 .
- 43- إميل فهمى حنا شنودة : اسلوب القياس المقارن بالأفضل لتحقيق الجودة الشاملة فى الادارة العليا للتعليم المصرى قبل الجامعى ، دراسة عينية المؤتمر السنوى الحادى عشر 12-13 مارس 2003 جامعة حلوان كلية التربية .