

# استراتيجية الخطاطي التربوي

الدكتور عبد المنعم فتحي سعد

دار الفوائد للنشر

إِسْتِرَاتِيجِيَّة

الْخَطِيطُ الْتَّبَوِي

الدكتور عبد المنعم فرجي سعد  
أستاذ إدارة التعليم والتخطيط التربوي

الدار الثقافية للنشر

سعد، عبد المنعم فهمي .

استراتيجية التخطيط التربوي .

عبد المنعم فهمي سعد - ط١ - القاهرة: الدار الثقافية للنشر ، ٢٠٠٨ .

٤٥٦ ص ، ٢٤ سم

تدمك ٩٧٧ - ٢٤٥ - ٣٣٩

رقم الإيداع بدار الكتب المصرية ٢٠٠٨/٥٤٧٧

١ - التخطيط التربوي

٢ - السياسة التعليمية

استراتيجية التخطيط التربوي .

٣٧١، ٢٠٧

الطبعة الأولى

م ٢٠٠٨ / هـ ١٤٢٩

كافحة حقوق النشر والطبع محفوظة للناشر - الدار الثقافية للنشر - القاهرة

صندوق بريد ١٣٤ بانوراما ١١٨١١

تليفاكس ٢٤٠٢٠٥١٥ - ٢٤١٧٢٧٦٩

[www.dar-alhakafia.com](http://www.dar-alhakafia.com)

Email: [info@dar-alhakafia.com](mailto:info@dar-alhakafia.com)

## تصدير

تواجه النظم التعليمية في معظم دول العالم المتقدمة والنامية على السواء، تحديات كثيرة زادت في الربع الأخير من القرن العشرين. وبعض هذه الدول ترى أن النظام التعليمي بحاجة إلى تحديث جذري في أهدافه ومفاهيمه وطرقه وأدواته ووسائل تقويم الأداء وأعداد المعلمين، وتحديث أجهزته وأنشطته التربوية، وذلك عن طريق وضع استراتيجية للتخطيط التربوي في هذه الدول.

وتقوم فلسفة التخطيط التربوي الاستراتيجي على أن الإنسان في مواجهته لقوى الطبيعة والمجتمع، يجد نفسه في موقف يضطره لبذل مجده واع لإشباع حاجاته، والإبقاء على كيانه وجوده داخل جماعته ومجتمعه.

والخطيط عبارة عن عملية استراتيجية، والاستراتيجية هي طريقة مناسبة ترجمتها إلى خطوات إجرائية للوصول إلى الحقيقة المطلقة، بالانتقال إلى الوضع الراهن إلى أوضاع يمكن تحقيقها، بواسطة أبناء المجتمع الذين يرغبون في عملية التطوير.

وبذلك تعتبر الاستراتيجية الحلقة الوسطى بين السياسة التعليمية بما تتضمنه من أغراض وبدائل من ناحية، والتخطيط بأساليبه وبرامجه من ناحية أخرى، وذلك لامكانية صياغتها في عمليات، وبكلفة محددة حتى تصبح قابلة لتحقيق التطوير الأفضل.

وحيث أن استراتيجية التخطيط التربوي في جوهرها لا تخرج عن كونها عملية منظمة واعية، لاختيار أفضل الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف تعليمية معينة. أو بفهم آخر هي عملية ترتيب الأولويات التربوية في ضوء الامكانيات المادية والبشرية المتاحة.

وبذلك تصبح استراتيجية التخطيط التربوي جزءاً لا يتجزأ من التخطيط التربوي الاستراتيجي، لأن كل هذه الأنواع من التخطيط عناصر متفاعلة ومتكاملة، وبذلك يكون التخطيط التربوي شاملًا لكل الأساسيات والفرعيات والكلمات والجزئيات المتعلقة ب مجالات التربية .

إن استراتيجية التخطيط التربوي هي العمل على اكتشاف بدائل جديدة لنظام التعليم القائم، بحيث تكون أكثر كفاية وفاعلية في حل أشكالاته وتلبية حاجات المجتمع حتى يمكن المشاركة والإسهام في تطويره وتجديده.

وبذلك تنظر استراتيجية التخطيط التربوي إلى الأشكالات التربوية بنظرة كلية شاملة، وهي تساهم في رسم السياسة التعليمية في المجتمع، على أن تستند إلى رؤية شاملة بأوضاع المجتمع السكانية والاجتماعية والتربوية، ومنطلق ذلك أن استراتيجية التخطيط التربوي تعتبر العمود الفقري لأنشطة المجتمع والمحرك الأساسي لعملية التنمية الشاملة، فضلاً عن دورها الأساسي في نمو الثقافة والحضارة في المجتمع.

وحيث أن استراتيجية التربية مستنبطه من الإنجازات والتصورات أو التنبؤات المستقبلية، فيجب أن تقام على أساس من المعرفة الكلية للموقف التربوي الحالي المعقد، والذي يحمل في طياته التطلعات المستقبلية، ويطلق على هذا الأسلوب التنبؤ بالمستقبل. وتعتمد نجاح استراتيجية التخطيط التربوي في الحقل التعليمي على توفير البيانات والمعلومات والإحصاءات من مصادر متعددة، وتستخدم تكتيكات وآليات معقدة، تتطلب استخدامها وجود الكثير من الكوادر البشرية والفنية ذات الاختصاصات المتنوعة.

وترتكز استراتيجية التخطيط التربوي على اعتبار أن القاعدة الرئيسية، هي الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات، بتهيئة المناخ الأكاديمي لهم، لزيادة نمو إنتاجهم العلمي، وبحوthem التربوية لخدمة العملية التعليمية، ولتحقيق الأهداف القومية لأبناء المجتمع لأن الحرية الأكاديمية هي حرية الإنسان في التفكير المستقل في جميع أعماله، وما يقع تحت إدراكه من ظواهر، وأن يأخذ بما يهديه إليه فكره وعقله، ويعبر عنه ب مختلف وسائل التعبير، ويجب أن تمنح الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية على أنها حق من حقوقهم المشروعة، وإنها امتياز خاص. لذا فهي من الممكن وليس من المستحيل بالنسبة لهذه الفئة المميزة في المجتمع، نتيجة المعرفة التي يحملون لواءها والبحوث التربوية التي يتقدمون بها لتنمية المجتمع.

ويرى المؤلف أن استراتيجية التخطيط التربوي هي مجموعة الطرق العلمية المنظمة التي تقوم على أساس احتياجات ومطالب المجتمع، لإشباعها كما وكيفاً، بتصميم خطة

تربيوية قومية علمية سليمة، تراعى فيها الظروف الاقتصادية، والاجتماعية والتربوية للمجتمع، لأعداد الأفراد، إعداد روحياً ونفسياً وجسمياً وسلوكياً وتربوياً، لبناء الشخصية الإنسانية المتكاملة والمتنزنة، وذلك لا يتحقق إلا عن طريق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية، وفي ظل نظام ديمقراطي سليم.

وقد ارتكز الكتاب على أربعة أبواب رئيسة. شمل كل باب ثلاثة فصول تعالج مجالات مختلفة ومتعددة في مجال التخطيط التعليمي، والتربوي في جميع المؤسسات التعليمية والتربوية، والتي نشير إليها في الفصول والأبواب التالية.

### **الباب الأول : التخطيط الاستراتيجي.**

وقد حدد هذا الباب في ثلاثة فصول تناولت التخطيط الاستراتيجي.

#### **الفصل الأول : ماهية التخطيط الاستراتيجي.**

حيث تناول المؤلف ماهية التخطيط الاستراتيجي .. ومفهومه .. ومكوناته .. وفلسفته .. وأهميته .. وعناصره .. وأبعاده .. ووظائفه مع وضع تصور لعمليات التخطيط الاستراتيجي.

#### **الفصل الثاني : عملية التخطيط الاستراتيجي.**

وحدد المؤلف في هذا الفصل .. ماهية عملية التخطيط الاستراتيجي .. وحداته .. أسسه .. ومبادئه .. خصائصه .. مقوماته .. ثم تحليل لعملية التخطيط الاستراتيجي.

#### **الفصل الثالث : نماذج التخطيط الاستراتيجي.**

وتناول في هذا الفصل نماذج التخطيط الاستراتيجي والتي حددتها المؤلف في نموذج النسيج الفلسفى .. الدفاع السياسي .. الفوضى المنسقة .. النموذج الرسمى المنطقى .. التنمية التنظيمية .. النموذج التقنىالأميري .. التخطيط النظري .. النماذج الكمية .. واسقاط الطلاب .. وأخيرا تحديد أهمية النماذج الكمية للتخطيط الاستراتيجي .

### **الباب الثاني : التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالى.**

وتناول فيه المؤلف ثلاثة فصول هى .

### **الفصل الأول: النظرة الكلاسيكية الحديثة للتخطيط التربوي.**

وتناول المؤلف مجموعة شاملة من النظارات الكلاسيكية الحديثة في التخطيط التربوي. ثم حدد طرق التخطيط التعليمي . . وتحديد الأشكالات الكلاسيكية في التخطيط التربوي . . مع تحديد المصادر الرئيسة للتخطيط التعليمي . . وتحديد ماهية الاستراتيجية . . وأخيرا وضع رؤية تربوية للمدارس الفكرية .

### **الفصل الثاني: التخطيط التربوي في الجامعة.**

وركز المؤلف على التخطيط التربوي في الجامعة . . وتحديد منهجه . . وطريقه . . وغذوج البرامج التعليمية . . والاستراتيجية الإجرائية . . والإشارة إلى التوجيه الاستراتيجي للتعليم الجامعي . . والعوامل المؤثرة في التخطيط التربوي في الجامعة .

### **الفصل الثالث: رؤية استراتيجية لسياسة التعليمية.**

ارتكز هذا الفصل على تبيان مهام الاستراتيجية والسياسة التعليمية . . خصائصها . . فلسفتها . . عملية التخطيط التربوي . . الدعائم الرئيسة للتخطيط التربوي . . ومبادئه . . الخطة التربوية . . استراتيجية التقويم التربوي . . البرامج الأكاديمية .

### **الباب الثالث: استراتيجية التخطيط الإداري في التعليم العالي.**

وشمل هذا الباب ثلاثة فصول حددتها المؤلف في الفصل التالية .

### **الفصل الأول: التخطيط الإداري في الجامعة.**

وتناول هذا الفصل عملية التخطيط الإداري . . عناصره . . مراحل عملية التخطيط . . مزاياه . . أهميته . . مقوماته . . أبعاد التكنولوجيا الإدارية . . سمات المخطط التربوي . . اتجاهات وشبكة التطوير الإداري . . عمليات التنمية الإدارية .

### **الفصل الثاني: التخطيط المالي في الجامعة.**

وتناول المؤلف طبيعة التخطيط المالي . . الاتجاهات الحديثة . . أهدافه . . مراحله . . خصائصه . . مفاهيمه . . ديناميكته . . أولوياته . . تحليل التكلفة التعليمية . . تأثيرها على المدخلات التعليمية . . تقييم الموارد . . تحليل التكلفة . . وتحديد سياستها .

### **الفصل الثالث: التخطيط للإدارة المالية في الجامعة.**

شمل الفصل فلسفة الإدارة المالية .. مصادرها .. تطويرها .. صيغ القرارات .. خطوات وضع الميزانية .. مهامها .. طرق وضع الميزانية .. الداخل الرئيسة .. التطوير الإداري .. خطته .

### **الباب الرابع: استراتيجية البحث التربوي.**

تناول المؤلف في هذا الباب ثلاثة فصول عن البحث التربوي .

#### **الفصل الأول: مقومات البحث التربوي.**

تحديد ماهية البحث التربوي .. بعد التاريخي .. مهامه .. إشكالياته .. الأسس والمقومات .. تصور مستقبلي لأسس البحث التربوي .

#### **الفصل الثاني: رؤية مستقبلية لبحوث التربية.**

حدد المؤلف العلاقة بين التخطيط والبحث التربوي .. تنظيم البحث والتخطيط التربوي .. أجهزته .. أهميته .. مجالاته .. ماهية البحوث المستقبلية .. ملامحها .. البحث الوصفي .

#### **الفصل الثالث: الحرية الأكاديمية.**

تناول المؤلف ماهية الحرية الأكاديمية .. والمفاهيم العلمية .. مفهومها لدى العلماء .. أنواعها .. الحرية الأكاديمية في الجامعة .. مفهومها .. خصائصها .. سمات أعضاء هيئة التدريس .. الجامعة ورسالتها التربوية .. الحرية الأكاديمية في كليات التربية .. الحرية الأكاديمية والإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس .. نظرة مستقبلية للحرية الأكاديمية في كليات التربية .

هذه مجموعة من الموضوعات التي تناول فيها المؤلف جوانب متعددة في مجال استراتيجية التخطيط التربوي، وبخاصة التخطيط بصفة عامة، والتخطيط التعليمي والتربوي بصفة خاصة، وهي حاولة من المحاولات المشرمة والجادة للمؤلف، وذلك للتأكيد على أهمية التخطيط التعليمي والتربوي، وذلك لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة لأبناء المجتمع .

وهذا الكتاب له فلسفة خاصة بالنسبة للمخططين والمنفذين في الميدان التعليمي والتربوي، والمؤلف يضع هذا الكتاب بين أيدي العاملين في الحقل التعليمي والتربوي من مخططين ومنفذين وخبراء وعلماء، لا بقصد تذويدهم بالخبرات والمهارات التربوية والتعليمية، بل بقصد تكوين الوعي التخططي الاستراتيجي التربوي لجميع العاملين في الميدان التربوي.

هذا وقد حاول المؤلف في هذا الجهد المتواضع أن يجمع بين النظرية والتطبيق، ووضع كل خبرته الإدارية والتخطيطية بهدف أن تكون إفادته مشمرة للعاملين في الحقل التربوي، وبخاصة في مجال التخطيط التعليمي والتربوي، على أن يكون مصدر إفادة وإنماء وإمتاع لكل من له اهتمام بالتخطيط بصفة عامة، والتخطيط التعليمي والتربوي بصفة خاصة.

**والله ولي التوفيق، إنه نعم المولى ونعم النصير**

القاهرة في ٢٥ من صفر ١٤٢٩ هـ

الموافق ٣ مارس ٢٠٠٨ م

الدكتور / عبد المنعم فرجى سعد  
أستاذ إدارة التعليم والتخطيط التربوي

## **الباب الأول**

### **التخطيط الإستراتيجي**

**الفصل الأول : ماهية التخطيط الإستراتيجي**

**الفصل الثاني : عملية التخطيط الإستراتيجي**

**الفصل الثالث : نماذج التخطيط الإستراتيجي**

EBScohost®

## الفصل الأول

### ماهية التخطيط الإستراتيجي

يتميز العصر الحديث بالتغير السريع الذي ساد ميادينه المختلفة من سياسية واجتماعية واقتصادية. وهذا التغير السريع الذي شمل العالم المعاصر، أصبح من الصعب السيطرة عليه وتوجيهه الوجهة الاجتماعية السليمة، لصالح المجتمع. وذلك لأن المجتمع الإنساني يعيش تراث اجتماعي يتمثل في عاداته وتقاليده، وثقافته وقيمته واتجاهاته، ويعتز ويعمل على استقراره، ومع التغير الحديث يمكن أن يتعرض هذا التراث لبعض المتغيرات الثقافية التي تؤثر فيه، وبذلك يستطيع المجتمع أن يتلقى من سبل التغيير الثقافي الجديد ما ينفع الأفراد والجماعات، وما يتفق مع قيمهم وعاداتهم الأصيلة، ولكي يتحقق ذلك لابد من اتخاذ التخطيط العلمي أسلوباً وطريقة للتنفيذ.

كما أن الدوافع العملية التي دعت المجتمعات الحديثة إلى الاهتمام بالتلطيط الاستراتيجي، هذه الحقيقة التي استبانة للاقتصاديين أن لا سبيل إلى الارتفاع بالتنمية الاقتصادية، ما لم نرتفع بشأن العنصر البشري، الذي يسير عجلة التنمية الاقتصادية. وأن نعد هذا العنصر البشري إعداداً يستجيب لحاجات المجتمع الحديث المتزايدة من الفنانين والمهندسين والعلماء، المبدعين الذين يلعبون أكبر دور في تطوير الاقتصاد وقدرته على الإنتاج. وهكذا برع لنا دور رأس المال البشري، وكيفية إعداده وتكوينه، أي دور التربية والخطط التربوية الاستراتيجية لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع.

والتلطيط الإستراتيجي يعني التغير في المستقبل ومحاولة تشكيله بالصورة التي توافق آمال وتطلعات أبناء المجتمع، وليس الغرض من التلطيط الإستراتيجي التنبؤ، ولكنه تشكيل الحياة بالصورة التي يريدها أبناء المجتمع مستقبلاً بطريقة مثلى. والتلطيط الإستراتيجي بذلك يسبق أي عمل تنفيذي، وهو الذي يحدد نوع هذا العمل وأسلوبه ومداه. ويمثل التلطيط الإستراتيجي السلطة الرابعة في الدولة بنص الدستور بجانب السلطة التنفيذية والتشريعية القضائية، ويعمل على تحقيق الأهداف القومية في المجتمع.

ويقوم التخطيط الإستراتيجي باختيار وربط الحقائق العلمية بعضها بالبعض الآخر، ووضع الفرص الالزمة أو الاقتراحات المتعلقة بالمستقبل ، وذلك فيما يتعلق بتحديد الأنشطة الواجب القيام بها من أجل تحقيق النتائج المرجوة. كما يعني التخطيط الإستراتيجي تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل ، وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف من سياسات وبرامج ، وأيضاً وسائل المتابعة أثناء التنفيذ ، لإجراء التعديل اللازم في الأهداف ، أو في الوسائل الموصولة إليها .

والخطيط الإستراتيجي على مستوى الدولة ، يعني التخطيط الذي تشمل الخطة فيه أهداف وسياسات وبرامج ، تتعلق بمجموعات من الأجهزة أو المنظمات الحكومية ، أو قد تشمل كافة الأجهزة أو المنظمات الحكومية ، فهي أدنى خطة لا تتعلق بمنطقة عامة واحدة<sup>(١٦)</sup> . أما التخطيط على مستوى المنظمة العامة ، فواضح أنه يعني عملية التخطيط التي تتم في مستوى جزئي حدوده هو المنظمة العامة الواحدة .<sup>(٢)</sup>

وبذلك يحتل التخطيط الإستراتيجي أهمية خاصة في المجتمعات المعاصرة ، لأنه يهتم لها طريقة الحكم السليم في ضوء إمكاناته المادية والبشرية لتحقيق أهدافه وأماله المستقبلية .

وأهم ما تمتاز به عملية التخطيط الإستراتيجي أنها لا تتحدد بالأهداف الفردية ، أو بالمسالك الجزرية . وإنما تقوم على أهداف اجتماعية عامة تعبر عن أهداف الأفراد وحاجاتهم ، وتعين الأفراد في الوقت نفسه على تصور ما يمكن أن يحدث من تغيرات هامة في العملية الاجتماعية . وتوجيه نشاطهم الجماعي في ضوء هذا التصور . فالخطيط الإستراتيجي عملية تمتاز بالمرونة والتغيير في إطار من التصور المنسق ، كما أنه لا يعني مثالية بعيدة عن الواقع إذ يبدأ من تصور أفضل لواقع معين يعبر عنه بأفكار تترجم إلى ظروف موضوعية . فغايات التخطيط ووسائله وأسسه تتأثر بالواقع الموضوعي بأبعاده التاريخية الاجتماعية ، حيث أنه يستند إلى حاجات الأفراد في هذا الواقع ويتأثر بالعناصر البيئية التي يتفاعلون معها . ومن هذا كله تستنبط وسائل تحقيق هذه الأهداف التي تكفل تشكيل المجتمع في الطريق الصحيح .<sup>(١١٥)</sup>

ومن المهام الرئيسية للتخطيط الإستراتيجي ، هو استغلال الموارد البشرية ، فالكشف عن قدرات ومهارات واستعدادات الأفراد ، تعتبر من أفضل الوسائل لتنميتها

واستغلالها، وعن أفضل الأعمال التي تناسبها، وتؤدي ذلك إلى ظهور بعض القدرات الخاصة بالأفراد، مما يساعد على دفع عجلة التطور والإنتاج من المجتمع.

ويؤدي التخطيط الإستراتيجي السليم إلى تيسير وسائل البحث العلمي في المجتمع، بما يعوده من الخبراء والباحثين والأخصائيين والمتخصصين، بحيث تؤدي نتيجة أعمالهم من إجراء الأبحاث العلمية إلى النمو الاقتصادي والاجتماعي، مع استخدام كافة الموارد المادية والبشرية الاستخدام الأمثل. كما يؤدى البحث العلمي الناتج عن التخطيط العلمي إلى اكتشاف الموارد الجديدة، والتي تؤدي إلى تنمية المجتمع اجتماعياً واقتصادياً. والتخطيط الإستراتيجي يعتبر علم وفكرة وفن حديث متعدد، ولذلك فهو يحتاج لتحقيقه إلى تعليماً خاصاً، وتدريبًا معيناً للأفراد والجماعات. كما يحتاج إلى الخبراء والعلماء والمتخصصين، الذين يستطيعون القيام بالخطيط عن علم وبصيرة وخبرة.

التخطيط الإستراتيجي هو الذي يرسم الصورة الصادقة للعمل في مختلف الجوانب، ويحدد خط سيره الطبيعي، وبدونه لا يتحقق أى جهاز أهدافه.

ولكي يكون التخطيط الإستراتيجي جيداً، ينبغي أن يدرس جميع مطالب واحتياجات المجتمع للتعرف عليها وعلى طبيعتها، والاتجاهاتها العامة والخاصة، وظروفها المادية والبشرية للوصول إلى الحقائق العلمية، والمعلومات السليمة لبناء الخطط القومية لتنمية المجتمع.

والخطيط الإستراتيجي الجيد هو أن يعتمد على الخبرات السابقة، ويدرس البذائل والاختبارات ويبنى على الأسلوب العلمي السليم، ولا يفرض على الجماعة، بل يتطلب تعاون أعضائها، على أن يسمح لهم بالتفكير العلمي السليم، في طريقة التعديل والتغيير، نظراً لظروف واحتياجات الجماعة والمجتمع.

وبذلك يساعد التخطيط الإستراتيجي إلى أن يصبح أكثر تقبلاً للتقنيات الجديدة، وأكثر استفادة بها، كما يؤدى إلى تقسيم العمل، مما ينتج عنه تخصصات دقيقة، ومهارات محددة، مما يجعل استخدام التقنية الحديثة أمراً ميسوراً ومنتجاً.

والخطيط الإستراتيجي يساعد على تنمية الذكاء، وتطبيقه تطبيقاً مقصوداً على الأفراد، وتوجيه العملية الاجتماعية والتربوية بدلاً من تركها للنشاط الطليق الحر والتنافس والصراع بين الأفراد أو الجماعات؛ وبذلك يعتبر التخطيط الإستراتيجي سلوكاً موجهاً لنظرية جوفاء تفصل عن واقع الحياة الاجتماعية للمجتمع.

والتخطيط الإستراتيجي يتضمن نوعاً جديداً من التفكير الحر وطريقة جديدة للنشاط الإنساني؛ إذ أنه لا يعني ربط حلقات فردية أو إضافة أحداث إلى أحداث أخرى، وإنما يعني فهم الأفراد للأحداث مترابطة متشابكة في إطارها الاجتماعي والثقافي على أساس وعى المراكز الأساسية، أو ما نسميه "بالاستراتيجية" في توجيه هذا الكيان العام. فالخطط الإستراتيجي على المستوى القومي مثلاً - قد تتخذ مراكز أساسية أو "استراتيجية" واضحة المعالم؛ ولتكن تنمية اقتصاديات المجتمع وفي ضوء هذه "الاستراتيجية" اختيار الأهداف المرغوب فيها على أساس من التميز والاختيار وكشف العناصر والوسائل الممكنة لتحقيق الأهداف القومية للمجتمع. مع استنباط ما يمكن من وسائل جديدة؛ لضمان تحقيق هذه الأهداف على كافة المستويات بصورة متكاملة وشاملة لأبناء المجتمع.<sup>(١١٤)</sup>

فالخطط الإستراتيجي السليم إذن يتطلب مراعاة العوامل السيكولوجية، كما يتطلب نظرة فلسفية ودراسات اجتماعية؛ غير أن المتخصصين في هذه المجالات ينبغي أن يدركوا العلاقة بين هذا كله في إطار شامل هو مصلحة الفرد والجماعة والمجتمع. وعلى هذا النحو يمكن أن نعتبر الفرد هو الاستراتيجية الأولى في التخطيط العلمي وهو الوحدة الملموسة في هذه العملية التي ينبغي أن تنتقل منها إلى الموقف الاجتماعي؛ وبذلك يبدأ النشاط المخطط بتغيير السلوك الخارجي للأفراد، ثم يتعقد في سلوكهم حتى يصل إلى تغيير جذري في العلاقات المتشابكة بهم، فيجد الفرد نفسه أولاً في موقف جديد، يعمل على تكيف نفسه فيه عن طريق أنواع من النشاط اللاشعوري، ثم يتدرج في فهمه، ويحدث تغيرات سيكولوجية داخلية في نفسه حتى ينسجم مع هذا الموقف، ويسيهم بدوره في تخطيده.

فالخطط عبارة عن عملية استراتيجية، والاستراتيجية عملية تتضمن وسائل مناسبة تترجمها إلى حقيقة بالانتقال من وضع راهن إلى أوضاع مرغوب فيها، تعمل بدورها على تغيير الأفراد الذين يستخدمونها استخداماً إيجابياً للتغيير أنفسهم وتطوير بيئتهم.<sup>(١١٥)</sup>

## **الاستراتيجية.**

هي الرؤية الموجهة إلى ما ينبغي أن تكون عليه مؤسسة ما، وليس إلى كيفية وصول المؤسسة إلى هذا الوضع، وتعرف الاستراتيجية على أنها الإطار المرشد لهذه الاختيارات التي تحدد طبيعة والاتجاه مؤسسة ما.<sup>(١٤٩)</sup>

والخطيط الإستراتيجي يمكن النظر إليه على أنه شيء ينبع من مستويات مختلفة للسلوك الاجتماعي، سواء كان فردياً أو تنظيمياً أو اجتماعياً. فعلى المستوى التنظيمي يمكن النظر إليه كعملية منفصلة أو كجزء مكمل في صنع القرار، والتحكم في الوظيفة لتحسين وتطوير التخطيط التربوي في الكليات والجامعات. وحيث أن التطوير في هذه المؤسسات التعليمية يكون مفيداً في مجال الجامعات، وبذلك يمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي كعملية واعية تقوم من خلالها المؤسسة التعليمية بتقييم حالتها الحالية. وكذلك الظروف المستقبلية لبيئتها الاجتماعية. وبالتحديد الحالات المستقبلية الممكنة بالنسبة لها. ومن ثم تطوير وتنمية الاستراتيجيات التنظيمية والسياسات أو الإجراءات، من أجل اختيار أو الوصول إلى واحد أو أكثر من هذه السياسات أو الإجراءات.

إن هذا التعريف ينظر إلى التخطيط الإستراتيجي كعملية تنظيمية هامة التي من المحتمل، أو من غير المحتمل أن يتم تطويرها كجزء من الوظيفة الإدارية المؤسسية الكبيرة. ونفترض أن.

(١) المؤسسة التعليمية وأعضاءها تهتم بالمستقبل. كما تهتم بالحالة الحالية للنظام التعليمي، والوسائل التي يمكن بها الوصول لتحقيق أهدافها.

(٢) يمكن الاختيار لتطوير عملية التخطيط الإستراتيجي الوعية للوصول إلى أفضل النتائج بعيداً عن الاعتماد على مقولات الأفراد، أو الإجابات المشتقة، وغير منظمة لأحداث خارجية لا يمكن التنبؤ بها مستقبلاً.

(٣) هناك بعض المحاولات لتقييم المؤسسات التعليمية، وتحديد القوة والضعف فيها، للتعرف على الفرص البيئية التي يمكن أن تؤدي إلى بعض التغيرات المفيدة بالنسبة لحيوية وقوة المؤسسة التعليمية.

إن القياس الفلسفى والعقلى الذى يؤدى للوصول غالباً إلى تحطيط مؤسى ناجح، ويناقش فى إطار مفاهيمى من أجل النظر إلى التخطيط المؤسى، والبحث التربوى الذى

يحدد ويعرف على القضايا التنظيمية الأساسية ، للوصول إلى الوظيفة التنظيمية المتكاملة للتخطيط التي تحدد العناصر التخطيطية الأخرى .

وهناك خمس تساؤلات رئيسه تقودنا إلى ماهية التخطيط الإستراتيجي .

١- ماهية التخطيط الإستراتيجي ومفاهيمه الأساسية .

٢- ماهية النماذج النظرية أو طرق التخطيط الإستراتيجي وكيف تختلف عن بعضها البعض .

٣- ماهية التخطيط الإستراتيجي و מהية عناصره الأساسية ، وكيف تؤثر العوامل البيئية وال العلاقات الخارجية في التخطيط التربوي .

٤- ماهية التخطيط التكتيكي و ما هي عناصره الأساسية ، وعلاقته بالخطيط الإستراتيجي .

٥- ماهية القضايا الأساسية التي تساهم في تطوير وظيفة التخطيط المؤسسي .

إن مناقشة التخطيط الإستراتيجي الذي تخطط له المؤسسة التعليمية لخدمة البيئة ، والذي يتعامل مع المضامين الخاصة بالتغييرات البيئية الأساسية ، والمنظمات الخارجية للتخطيط المؤسسي . ويوضع الأساس لعناصر التخطيط ، والذي يقوم بتحديد العناصر الأساسية للتخطيط الإستراتيجي .

إن التخطيط التكتيكي أو التخطيط المؤسسي يعمل كمقدم أو كبداية لعناصر التخطيط ، ويتعامل مع التخطيط الأكاديمي ، وبخاصة تعامله مع الموارد و عمليات التقويم . كما أن مفاهيم التخطيط الإستراتيجي والتي قدمها " جورج كيلر Keller George " قد أحسن استقبالها في الأوساط الأكاديمية - في جزء كبير - وذلك وفقا للمناخ السائد في الثمانينيات . وتدخل الجامعات والكليات حقبة جديدة من التغير غير العادية متزامنة مع مشاكلها المتعددة .<sup>(٢٠٥)</sup>

و هذه الحقبة الثورية تشتمل على أكثر من مجرد تقليص دور الطلاب الأكبر في العمر الزمني . وهناك موضوعات ديموجرافية مثل زيادة إعداد الأقلية ، والطلاب الأجانب الذين يتحولون إلى طلاب كبار السن . وهذه الفئة الطاعنة في السن هي مجموعة ضد التغيرات التكنولوجية المهدرة للمعدات والأجهزة العلمية ، وكذلك للأدوات المعنية في الكليات والجامعات .

وحيث أن تركيز الطلاب يكون على الوظيفة . فيصبح هناك تنافساً بين الكليات التي تنظم الدراسات العليا ، وبين هؤلاء الذين لهم برامج تدريب موحدة . وأيضاً فإن الوقت الذي أصبحت فيه المساندة والدعم من الحكومة على المستوى المركزي ، وزادت سيطرة الحكومة ومتطلباتها على المؤسسات التعليمية ، ومع زيادة التمرد داخلياً وخارجياً ، فإن أية خطة أو طريقة تخطيط تهمش عن دورهما ، وتعطى اتجاهها جديداً للمؤسسات التعليمية التي سوف تكون بعيدة المثال في تحقيق أهدافها .

إن التعريف العام للتخطيط الإستراتيجي من خلال القاموس لمعنى الاستراتيجية يشير إلى استخدامها في الأمور العسكرية كفن إدارة وتوجيه الأوامر العسكرية . وهي خطة لعمل ناجح تعقد على الحركات المستقلة والمنطقية للمعارضة . وتميز التعرifات الاستراتيجية عن التكتيك فالتكтик يعرف على أنه الحركات الميكانيكية للأجسام التي تحرك بفعل الاستراتيجية ، مثل الحروب والمعارك التي تواجه فيها القوى المتصارعة ، فالاستراتيجية هي التخطيط لأن وكيف تحارب ، بينما التكتيك هو الأسلوب الحر في المعارك .

وقد عرف "الفريد نشاندلر" التخطيط الإستراتيجي على أنه "تقدير وتحديد الأهداف الرئيسية طويلة المدى والأهداف مؤشر ما ، وكذا تطوير الأداء لتنويع المصادر الضرورية لتحقيق هذه الأهداف .<sup>(١٦٨)</sup>

وهذا يناسب أيضاً إلى ما يعرف بنمذجة التخطيط الإستراتيجي "النهايات والطرق والوسائل" حيث "النهايات" هي الأهداف والغايات ، الطرق دروب الأداء لتحقيق الأهداف والغايات . و "الوسائل" هي المصادر الضرورية لتحقيق وأداء هذه الأهداف .

"بيتر دروكر" يعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه " العملية المستمرة ، لاتخاذ قرار باجتياز المخاطر والمغامرة المحسوبة بكل وسائل المعرفة ، مع وضع مستقبلها نصب الأعين . وتنسيق الجهود المطلوبة لاتخاذ مثل هذه القرارات ، وكذلك قياس نتائج القرارات مقابل التوقعات خلال التغذية الراجعة المنظمة .<sup>(٣٠٠)</sup>

## **مفهوم التخطيط الإستراتيجي.**

هناك أكثر من مفهوم للتخطيط الإستراتيجي ، ولكن يلاحظ أن هذه المفاهيم قد تختلف من وجهة نظر بعض العلماء إلى وجهة نظر أخرى ، نظراً للعديد المهمتين بالتحطيط ، والمتخصصين فيه ، والقائمين عليه ، والمنفذين له في الميادين المختلفة .  
فيعرف علماء الاقتصاد التخطيط الإستراتيجي بأنه : " عبارة عن تنظيم لعملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية ، ورفع مستوى المعيشة لأبناء المجتمع " .

وإذا كان التخطيط الإستراتيجي من وجهة النظرة الاقتصادية هو عبارة عن " تنظيم لعملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية ، التي تعتبر وسيلة لرفع الدخل القومي عن طريق الزيادة في الإنتاج ، بغية رفع مستوى المعيشة للمواطنين " . فأنه بذلك يعتبر " سلوكاً موجهاً " يتضمن مفهوماً للنمو المقصود لا النمو التلقائي أو التطورات الطبيعية ، والذي يعتمد على تكيف النظام تبعاً لهذه التغيرات ، أو التطورات الطبيعية ، فالتحطيط الإستراتيجي يهدف بذلك إلى أحداث التغيير في الظروف المحيطة ، والتخطيط الإستراتيجي يتضمن تلك النظرة إلى المستقبل التي تهدف إلى التنبؤ باحتياجات المستقبل في ضوء إمكانات الحاضر ، والتخطيط الإستراتيجي يتضمن مفهوماً للعمل الاجتاجي الهدف ، نحو تحقيق احتياجات المستقبل .<sup>(١٢٥)</sup>

ويرى بعض العلماء بأن التخطيط الإستراتيجي هو " الوسيلة الخاصة بتحديد كيفية حصر الموارد المالية والبشرية ، واختيار البديل لتوزيعها بطريقة تكفل استخدامها بكفاية من أجل تحقيق أهداف معينة"<sup>(١٢٧)</sup> وبذلك يصبح التخطيط الإستراتيجي وسيلة لغاية يتم فيها حصر جميع موارد المجتمع المادية والبشرية ، وتحديد طريقة تعبئتها واستغلالها وتشغيلها وتوجيهها وتوزيعها ، بشكل يساعد على تحقيق الغايات المرجوة في أقصر فترة ممكنة ، وبأقل جهد وتكلفة اقتصادية واجتماعية ، وبأدنه قدر من الضياع في هذه الموارد .<sup>(١٣٥)</sup>

والتحطيط الإستراتيجي في أي مجتمع يعتمد على الأسلوب العلمي ، له أهدافه الاجتماعية والاقتصادية المحددة المرسومة المتراقبة في إطار سياسي ، وفي نطاق أيديولوجية المجتمع .<sup>(١١٤)</sup>

والتحطيط الإستراتيجي له أثره في وضع السياسة الاجتماعية التي بدورها تساعد عمليات التخطيط بالتوجيه والإرشاد ، ففي حدود إطار السياسة العامة ، توضع الخطة

ال المناسبة ، والبرامج والمشروعات المطلوب تفزيدها ، لتحقيق الأهداف الاجتماعية الكبرى .

ولقد أصبح التخطيط الإستراتيجي حقيقة علمية موجودة في جميع المجتمعات الإنسانية ، مهما اختلفت اتجاهاتها وأنظمتها السياسية والاقتصادية .

ويشير بعض العلماء بأن التخطيط الإستراتيجي محاولة فكرية علمية سليمة ، لتحقيق أهداف محددة في فترة زمنية معينة ، على أساس من الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة . ويتيح التخطيط من الطريقة العلمية أسلوباً ومنهاجاً ، وهذه الطريقة التي تتيح التحليل الموضوعي ، والإحصاء الرقمي ، والتجربة من وسائلها الأساسية ، والتخطيط الإستراتيجي باتخاذه الطريقة العلمية ، أنها يسير مع العصر ويهدي بهدية ، فالعصر الذي نعيش فيه يكون العلم من أهم مقوماته .<sup>(١٣٣)</sup>

والخطيط الإستراتيجي ليس فنا وأسلوباً في تقدير الحاجات فحسب ، وإنما هو فلسفة ومعنى نضعه في قلب حياة المجتمع ، ومحركاً ودافعاً إلى التنمية الكاملة التي يصنعها الإنسان ، والقادرة على تكوين حضارة الإنسان في أعمق مقاييسها وقيمها .

فالخطيط الإستراتيجي هو الأسلوب العلمي لمواجهة الحياة ، وهو الجهد العملي الذي ينظم ويدير من أجل الوصول إلى الأهداف ، وتحقيقها بالإنجازات الملموسة ، بوضع وتنفيذ سياسة مدروسة ، وعلى أساس احتياجات المجتمع المتغيرة .<sup>(١٤١)</sup> وبذلك يشير فايول " أن التخطيط في الواقع يعني التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل " .

وحيث أن التخطيط الإستراتيجي يعتمد على عملية التنبؤ التي توضح الأعمال التي يجب أن تقوم بها ، والطرق التي يجب أن نسلكها ، لكنّ تحقيق الهدف المنشود الذي خطط من أجل تنفيذه ، يجعله حقيقة واقعة .<sup>(١٥١)</sup> وبذلك يكون التخطيط الإستراتيجي عبارة عن " عملية التفكير والتنبؤ والتنظيم والتنسيق والرسم والعمل للنهوض بالمجتمع "<sup>(١٣٢)</sup> والخطيط الإستراتيجي بصفة عامة يعتبر أمراً حيوياً ، بدونه يصبح العمل ارتجالياً ، ويعتبر تجربة معرضة للخطر تكثر فيها الأشكالات . وبذلك يكون التخطيط الإستراتيجي عبارة عن " عملية واعية راشدة تنطلق من آمال المجتمع ، تحسب له حساباته القائمة على واقع إمكاناته ، وتحدد له مساراته ، وتحاول أن تنطلق به عملاً وتنفيذاً نحو آماله " .<sup>(٩٦)</sup>

وبذلك يصبح التخطيط الإستراتيجي وسيلة علمية منظمة ومستمرة، يتم بوجها حصر الموارد المتاحة مادية وبشرية ومالية، وتقدير احتياجات المجتمع في ضوء هذه الموارد. ثم تحديد طريقة استخدامها بحيث تحقق الأهداف المرجوة في زمن محدد وبأقل تكلفة ممكنة. ولا يمثل التخطيط الإستراتيجي اتجاهها استاتيكي بل اتجاه ديناميكي، يهدف إلى تغيير الصورة التي يتسم بها المجتمع، وتتشكل بها ملامحه واتجاهاته.

والخطيط الإستراتيجي أسلوب علمي وعملى للربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها، ورسم معالم الطريق الذي يحدد جميع القرارات والسياسات، وكيفية تنفيذها، مع محاولة التحكم في الأحداث عن طريق اتباع سياسات مدرورة محددة الأهداف والتائج.<sup>(١٨)</sup>

والخطيط الإستراتيجي سواء كان اجتماعياً أو اقتصادياً يعتبر عملية جماعية، توازن بين الحاجات المتعددة والإمكانات والموارد الميسرة، لتحقيق الأهداف المطلوب بلوغها في فترة زمنية محددة، وبأقل التكاليف الممكنة لتحقيق أهداف المجتمع.

ونرى أن التخطيط الإستراتيجي بأنه: "عبارة عن عملية تنظيم للموارد الاقتصادية، لاستخدامها بأسلوب علمي لتحقيق الأهداف القومية، لرفع مستوى المعيشة والاستفادة من تجارب الماضي ومتطلبات الحاضر، والنظرة المستقبلية التي تدرك التوقعات، وتحيد اختيار البدائل، وتحدد الأولويات عند رسم الخطط القومية".

وفي ضوء ما سبق من مفاهيم تربوية للتخطيط الإستراتيجي يمكن أن نضع مفهوماً شاملاً للتخطيط الإستراتيجي بأنه: "مجموعة الطرق العلمية المنظمة التي تقوم على أساس احتياجات ومتطلبات أبناء المجتمع، لابداعها كما وكيفاً، بتصميم خطة قومية علمية سليمة، تراعي فيها الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتربية للمجتمع، لإعداد الأفراد إعداداً روحياً ونفسياً وجسمياً، وسلوكياً وتربوياً، لبناء الشخصية الإنسانية المتكاملة والمترنة، وذلك لا يتحقق إلا عن طريق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية، وفي ظل نظام ديمقراطي سليم".

ويساعد التخطيط الإستراتيجي مجال الإدارة العلمية في الإجابة على ثلاثة أسئلة؟

السؤال الأول: "أين تذهب؟" وهنما تمد الإدارة العلمية المؤسسة الواضحة بالرؤية.

والسؤال الثاني: "ما هي البيئة؟" ولتحقيق ذلك تحتاج إلى اختبار البيئة الداخلية والخارجية للتعرف على الفرص من حيث التقديرات والبدائل، والفحوصات.

**والتساؤل الثالث :** "كيف تصل إلى هناك"؟ ومن هنا تأخذ الإدارة العلمية إلى نقطة تعريف الاستراتيجيات، وتطوير الأداء، وخطط الأداء بيكمانيكية تقييمية على فترات يستخدم فيها نظام تعليمي لمقارنة التخطيط الإستراتيجي باستخدام الطرق الأولية لمقارنته بالتحطيط التربوي.

وقد قام خبراء الإدارة العلمية بتنمية طرق التخطيط الإستراتيجي خلال الربع الأخير من القرن العشرين. وقد حدد "روبرت . هـ. هايز" أحد هذه التقنيات في أوائل الثمانينيات. وهي الحاجة إلى وضع أساس جديدة للكيف وليس لكم. وقد لفت أنظار المديرين للحفاظ على الخطة الاستراتيجية، لكنى تصبح مجموعة الخطط التفصيلية المطورة عن طريق "المضاد" أكثر من "الفاعل".<sup>(٣٢٠)</sup>

ويجب على الخطة الاستراتيجية أن تجري بطريقة المشاركة بين مستويات المنظمة، فهي ليست تقويم، لكنها تزيد عن ذلك في كونها تعريف لاتجاهات الهامة والرؤية. وهي أيضا تحتاج إلى أن تكون تنمية وبناء لقدرات الأفراد والموارد من خلال المنظمة، بدلاً من الأداء الفردي في المصادر المالية لتحقيق الهدف.

فإذا ما رغبت إدارة الأعمال في الحكومة أن تظل منافسة في عالم الاقتصاد، فإن هذه التغيرات من طرق التخطيط الإستراتيجي المبكر تكون ضرورية. وقد استخدم التخطيط الإستراتيجي لتطوير التعليم العالي، بعد أن أصبح مجتمع إدارة الأعمال الفرصة لتعريفه، وتصحيح مناطق الضعف في طرق التخطيط الإستراتيجي. حتى لا تصبح مثل بعض الدول الذين دخلوا متأخرین عصر الإلكترونيات، وبذلك يمكن للأكاديمية أن تستخدم الطرق المجربة، والمختبرة والمحسنة للتخطيط الإستراتيجي. ويمكن أن تؤدي هذه الميزة للمجتمع العالمي إلى أن تكون على مستوى أفضل.

كما أن "كيلر" مثله مثل العديد من المؤلفين له وجهة نظر بالنسبة للتخطيط الإستراتيجي. وهو أول من عرف التخطيط الإستراتيجي بالإقصاء (الاستثناء). ثم يحدد بعد ذلك عناصر أساسية يضع من خلالها "كيلر" رؤية للتخطيط الإستراتيجي، على أنه عملية اتخاذ قرارات نشطة للتعریف، ووضع شكل ومصير المعهد أو المؤسسة التعليمية على ضوء خصائصه الدائمة، ومستقبله مع التنسيق لمناخ تنافسي. وإنها عملية مشاركة مقاومة بصورة كبيرة للتناقضات مرکزة على مصير المعهد (المؤسسة) ككل. وهي مستمرة وذاتية عن طريق ثقافة المعهد.<sup>(٢٥٥)</sup>

أما "روبرت كوب" فيعطي تعريفاً أكثر حداً يحدد شكل التخطيط الإستراتيجي للعديد من السنوات القادمة. واستخدام التخطيط الإستراتيجي في الكليات والجامعات في المستقبل.<sup>(١٩٣)</sup>

والتحطيط الإستراتيجي هو نظم مفتوحة توصل للسيطرة على المؤسسة التعليمية على مدار الوقت خلال إمدادات بيئية غير محددة، وهو سلوك ذو نشاط أولى لكل الأشكالات الموجهة خارجياً إلى الظروف في البيئة، ووسائل لإيجاد وضع تنافسي مرغوب في المنافسة المستمرة للموارد. هدفه الأول تحقيق النجاح مع مهمة ربط مستقبل المعهد أو المؤسسة بالتغييرات المتوقعة في البيئة بطريقة تعالج فيها الموارد (الأموال - الموظفين - الطلاب - الطرق الملائمة) بطريقة أسرع من مضاعفة هذه الموارد.

ويفترض "كوب" أكثر في أن التخطيط الإستراتيجي له خصائصه الأساسية التي تربط المعهد أو المؤسسة بالبيئة ككل.<sup>(١٩٤)</sup> ويختلف تعريف "كوب" عن تعريف "كيلر" في تركيزه على موارد المعهد أو المؤسسة وعلى تطبيق الاستراتيجية فطبقة الاستراتيجية هو تشكيل المؤسسة التعليمية التي تدبر استخدام الموارد مع ترتيب وتنظيم التركيب البنيائي، وتطوير العاملين والطلاب في الكلية على أساس ثقافة الحرم الجامعي.<sup>(١٩٥)</sup>

وفي التعليم العالي كما في إدارة الأعمال، فإن مفتاح المكونات هو التخطيط الإستراتيجي الناجح الممثل في القيادة والمعلومات والأفراد. فالقيادة هي مفهوم غير ملموس من الصعب تعريفه في عملية التخطيط الإستراتيجي - أنها نوعية من الأفراد تؤثر في اتجاهات العاملين ونهاياتها لجعلهم يعملون على الحفاظ على الروتين المجرد من أن يقبل .. وليس من الضرورة أن تأتي الرؤية من القائد، لكنه يجب أن يستخلصها من الرؤى الآتية من تضافر الثقافات. ويفقد القائد المؤسسة التعليمية لعمل على بناء وعلى رؤية مشتركة، ومن الضروري أن تقوم الإدارة بتكامل الرؤى مع تطبيق الإستراتيجية.

والدرائية بأهمية البيئة الخارجية على التخطيط هي المشاركة الفردية للتخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي، وقد قدر "كيلر" ذلك في معظم الكليات والجامعات حيث أن ٧٥٪ من كل التغيرات قد جاءت عن طريق عوامل خارجية، مثل الأداء الحكومي واللامركزيات.<sup>(١٩٥)</sup>

### **مكونات التخطيط الإستراتيجي.**

وعلى هذا فإن المعلومات عن البيئة هي مفتاح مكونات التخطيط الإستراتيجي ومن أهمها .

**المكون الأول:** البيانات والتقارير عن البيئة الخارجية يعرف بـ " المسح البيئي " أو طرق البحث المستقبلية . والبيان عن الديمografie ، والبيانات الاقتصادية والتكنولوجية ، وكذلك الاجتماع السياسي هي عناصر مهمة في مسح البيئة .  
والمعلومات الداخلية عن المعهد (المؤسسة) التعليمية أيضا ذات أهمية . وهذه المعلومات الداخلية المطلوبة أكثر أهمية من التي يتم جمعها بصورة مستمرة ، بواسطة نظم إدارة المعلومات في معظم الجامعات .

**المكون الثاني:** فالبيانات عن العمليات الداخلية ، والبيانات الذاتية والمبرجة كلها مطلوبة . وما هي مطلوب أيضا هو بيانات " اختبار الذكاء " الذي يأتي من معلومات العمل النهائي ، ويمكن إلا تدرس كميا وكذلك المعلومات الدقيقة ، والتي ليس بالضرورة أن تكون مكثفة أو ذات تفاصيل ضرورية لاتخاذ القرار لعملية التخطيط الإستراتيجي .

**المكون الثالث:** لعملية التخطيط الإستراتيجي ، هم الأفراد وهي نقطة حرجة أن يكون الأفراد خاصة الذين يتم اختيارهم وتدريبهم بطريقة المشاركة لتحقيق خواص الجودة المتدررين عليها . والأداء الاستشاري بناء على فريق العمل وذلك يؤدي إلى تحقيق قوة المشاركة .. وقوة العملية التعليمية ، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال القاعدة الطلابية ، في كليات الجامعة .

### **فلسفة التخطيط الإستراتيجي.**

تقوم فلسفة التخطيط الإستراتيجي على أن الإنسان في مواجهته لقوى الطبيعة والمجتمع يجد نفسه في موقف يضطره لبذل مجهود واع لإشباع حاجاته ، والإبقاء على كيانه وجوده داخل جماعته ومجتمعه .

فالإنسان ككائن مفكر يقف من الطبيعة موقفا سلبيا ، ولا يستكين لها ، وإنما يؤثر فيها ويتفاعل معها ، ويعمل على تغيير الظروف المحيطة به لخدمة أغراضه وإشباع حاجاته ..  
والإنسان إذ يقوم بجهد واع إنما يتصور مقدما الكيفية التي ببذل بها جهده ، والغاية التي سيصل إليها نتيجة لبذل هذا الجهد ، والوسيلة المناسبة التي تمكنه من تحقيق الغاية التي

ينشدها، وفي هذا المعنى يقول أرسطو إن "الإنسان كائن مخطط Man is a planning animal".

ولقد استعرضنا حياة المجتمعات في العصور التاريخية المختلفة، لوجدنا أنه في المرحلة السابقة على الرأسمالية كانت وسائل تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية تكتشف وتستقر عن طريق التجربة الجماعية التي تتكون أثناء القيام بالعمل الاجتماعي، وهذه التجربة كانت تكتشف الوسائل، وقدر مدى فعاليتها، وتلخص ما عدتها. وعلى هذا النحو كانت تتم عملية "اختيار طبيعي" لوسائل تحقيق الغايات، فإذا ما استقرت الغايات وتحددت معها الوسائل التي تقابلها، انتقلت عبر الأجيال عن طريق التقليد دون تحليل رشيد لهذه الوسائل أو تلك الغايات.<sup>(١٢٠)</sup>

أما في ظل الرأسمالية فإن النشاط الاقتصادي والاجتماعي يتم عن طريق ترك الحرية للقوى الاقتصادية والاجتماعية، وما يعنيه ذلك من أن التوازن الاقتصادي والاجتماعي عملية تلقائية تتم دون تدخل من جانب الإنسان. ففي مجال النشاط الاقتصادي مثلاً يصبح الهدف الأساسي تحقيق الربح المادي، كما أن الوسائل التي تتبعها الوحدات الإنتاجية - وهي وحدات فردية - لا تتحدد وفقاً للتقاليد، وإنما تتحدد وفقاً لاختيار رشيد، يهدف إلى التعرف على الوسيلة التي تحقق أحسن نتيجة بأقل تكلفة. وهنا تظهر أول مناسبة لتطبيق مبدأ الرشادة "Rationality" ومؤدي هذا المبدأ هو "خبر الوسيلة التي تتحقق أفضل نتيجة بأقل تكلفة ممكنة" فالامر هنا يتعلق باختيار لغاية معينة، ثم اختيار الوسيلة التي تتحقق هذه الغاية بأقل تكلفة، أي أن الأمر يتعلق بخطوة.<sup>(١٢٠)</sup>

ويطرح بعض المفكرون - في هذا المجال - سؤالاً هو: "هل من الممكن اعتبار أي خطة تتعلق بنشاط اقتصادي أو اجتماعي خطة بمعنى الذي يستخدم الآن في مجال التفرقة بين مجتمع مخطط وأخر غير مخطط؟

ويجيب هؤلاء المفكرون على ذلك السؤال بالنفي، وتتحدد فلسفة التخطيط الإستراتيجي بأنه: "الوسيلة الرئيسة لتحقيق التقدم لأنه يتضمن الركائز التي ينبغي مراعاتها في توجيه عملية التغيير الاجتماعي الشفافي في المجتمع، وللتخطيط ثلاثة خصائص رئيسة:

أولها أنه يتضمن النظرة إلى المستقبل؛ ثانيها أنه يعني العمل الإيجابي الهدف؛ ثالثها أنه يعني التنظيم في علاقات الأفراد بالأنظمة التربوية والاقتصادية والاجتماعية المختلفة في ضوء إدراكيهم للعلاقة بين الأسباب والتائج.

وبذلك يقوم التخطيط الإستراتيجي على التفكير الإنساني الحر، فالأفراد يفكرون وينظمون أعمالهم على كافة المستويات الإدارية والتنظيمية في المجتمع، وهذا التفكير يتصل بواقع حياة أكبر عدد من أبناء المجتمع، ويوجه في ضوء أفضل ما يمكن أن يرسمه هؤلاء الأفراد من تحقيق الأهداف القومية للمجتمع.

ومن ثم لا يرتبط التخطيط الإستراتيجي بأى مفهوم أو نظام غير تنسيق الجهود، واستخدام الأجهزة المختلفة للنهوض بحياة الأفراد، ليتحقق لهم أكبر قدر من التحرر الموجه. كما أنه يعني حرية المجتمع ككل باستخدام هذه الأساليب الاجتماعية التي تضمن عدم ظهور أية قوة أو طبقة تستغل أجهزته وأفراده لصالحها الخاصة، وتتوفر مجالات واسعة للكشف عن قيم ما كان لها أن تنمو في علاقات تتسم بالصراع والتنافس الفردي لتغليب مصلحة فردية على المصلحة العامة

والخطيط الإستراتيجي يقوم على أرقى أنواع التفكير الإنساني الحر، إلا أنه قد يتحول إلى قوالب جامدة عن طريق الأساليب الإدارية، والتمسك بالروتين في تنفيذ ما يتطلبه التخطيط من مشروعات وبرامج. ومن ثم فإن أهم ما يضمن للتخطيط وظيفته في ضبط التغير وتوجيهه أن يتواافق له المرونة، واعتباره اتجاهها عقلياً وسلوكياً اجتماعياً، قوامه البحث والتنقيب والدراسة والتجريب المستمر في المواقف الاجتماعية الحقيقة.<sup>(115)</sup>

والخطيط الإستراتيجي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرة على التنبؤ لأن التنبؤ يعني تصوّر حادثة مستقبلة أو ظروف جديدة. غير أنه ليس معنى ذلك أن يقوم التنبؤ على تقرير نشاط محدد. فالتنبؤ بحالة الطقس يعني توقيع بعض الظواهر الجوية، ولكنه من ناحية أخرى لا يعني بالضرورة صورة محددة لهذه الظواهر. ثم إنه قد تنبأ بأعمال وأنشطة لا يتواافق فيها عنصر التخطيط لعدم توافر عنصر التنظيم القائم على ربط الأسباب بالتائج. وعلى هذا النحو نجد أن التخطيط يتميز عن التنبؤ ويرتبط به في وقت واحد لسبعين: أولهما أن الأفراد في التخطيط يحاولون التنبؤ بأنواع الأنشطة التي سوف يقومون بها، وأنواع الظروف التي سوف يواجهونها في المستقبل، وتحطيط أنواع معينة من الأنشطة

على هذه الأسس؛ وثانيهما أنهم يتوقعون نتائج ما يرسمونه من مشروعات وخططات، أو أنهم يقررون نوع الظروف ونوع النتائج ثم يرسمون مشروعاتهم وخططاتهم على أساسها. ومن ثم نجد أن التنبؤ شأنه شأن تكوين القرارات يعتبر عنصراً متكاملاً في عملية التخطيط.<sup>(١٤)</sup>

وترتبط مفاهيمنا عن المشروعات والمستويات والأهداف بعضها ببعض، فعندما تعبّر المشروعات عن نفسها في ضوء نتائج نرحب في تحقيقها تحول إلى أهداف.

والمستويات من ناحية أخرى ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمشروعات والأهداف، فهي المعايير التي نستخدمها لتحديد ما إذا كانت هذه المشروعات قد نفذت وطبقت كما نتوقع، أو أنها اخترفت أو قصرت عن ذلك. أي أنها تعتبر بمثابة وسائل للمقارنة بين النتائج والتوقعات التي ننتظّرها.

وقد نأخذ هدف أي مشروع، ليكون بمثابة مستوى نقيس على ضوئه ما يسفر عنه المشروع من نتائج، ومن ثم يصبح الهدف معياراً أو مستوى للمقارنة بين نتائج المشروعات وأهميتها، وعلى هذا فنحن نهتم بأهداف ما خطط له من مشروعات وأعمال لتصبح بمثابة معايير لتقويم هذه المشروعات والأعمال.

### أهمية التخطيط الإستراتيجي.

من أهم التغيرات التي طرأت على سياسة بعض الدول في المجتمعات النامية الاقتناع التام بأن التخطيط للتنمية الاجتماعية والاقتصادية ضرورة لا غنى عنها لتحقيق تنمية سريعة، وهذه الضرورة توجهها طبيعة العصر من ناحية وظروف هذه المجتمعات من ناحية أخرى.

أما عن طبيعة العصر، فقد أصبح التخطيط الإستراتيجي إحدى الخصائص المميزة لعصرنا الحديث، وخاصة بالنسبة للمجتمعات التي بدأت حكوماتها تضطلع بزيادة من المهام والمسؤوليات والتأثيرات في الميادين الاجتماعية والاقتصادية وغيرها. فقد أدركت غالبية المجتمعات أن التخطيط الإستراتيجي هو الضمان الوحيد لاستخدام جميع الموارد الوطنية المادية والطبيعية والبشرية بطريقة علمية وعملية وإنسانية لتحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية، وتوفير الرفاهية لأبناء المجتمع مع البعد عن العشوائية والتلقائية والفردية والارتجال. ومن هنا يوصف العصر الحديث في كثير من الكتابات العلمية بأنه "عصر العلم" و "عصر التخطيط" وهذه التسميات ليست إلا انعكاساً

موضوعياً، وتعبيرًا واقعياً عما تلقاه حركة التخطيط الإستراتيجي - القائمة على الأسلوب العلمي - من انتشار عالمي ، واهتمام يتزايد يوماً بعد يوم في المجتمع المعاصر . أما عن ظروف المجتمعات النامية ، فالخطط الإستراتيجية هو الأسلوب الوحيد الذي يضمن تخلص هذه المجتمعات من الأشكالات التي تراكمت عبر السنين ، والتي أصبحت تمثل في خصائص هذه المجتمعات ، والتي من بينها وجود تفاوت كبير في توزيع الثروة والدخل بين الأفراد ، وسيطرة أفراد الطبقة العليا على جهاز الحكم والسلطة في المجتمع ، والخفاض المستويات التعليمية ، وانتشار الأمية ، والتفاوت الكبير في التعليم بين الذكور والإناث . والخفاض المستويات الصحية ، وارتفاع نسب الوفيات وانتشار القيم التي تدعو إلى السلبية والتواكل والجمود ، إلى غير ذلك من أشكال .<sup>(٦٦)</sup> والخطط الإستراتيجية الكفء هو الضمان الوحيد لتحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية التي تسعى المجتمعات إلى تحقيقها . وأهداف التنمية الاجتماعية - كما نصت عليها معظم الخطط في هذه المجتمعات ، وتتلخص في توفير فرص العمل للأعداد المتزايدة من أبناء المجتمع ، وتقليل التفاوت في توزيع الثروة والدخل بين الأفراد ، ورفع مستويات المعيشة ، والتنسيق بين هذه المستويات في مختلف المناطق بحيث يكون تقدمها بمعدل واحد بقدر الإمكان .<sup>(٦٧)</sup>

وهذه الأهداف لا يمكن تحقيقها بالوسائل التقليدية ، أو عن طريق الاعتماد على الجهود الفردية ، أو المنظمات الأهلية وحدها ، بل لابد لتحقيقها من الأخذ بأسلوب التخطيط الشامل .

وإذا أخذنا في الاعتبار قلة الموارد والامكانات المتوفرة في أغلب المجتمعات النامية ، مع ضخامة الأهداف المنشودة ، فإن التخطيط الشامل يصبح ضرورة لا غنى عنه لتعبئة جميع الطاقات والامكانات ، واستخدام جميع الموارد استخداماً أمثل ، والعمل على تزييدها مرحلة بعد أخرى لتحقيق الأهداف التكتيكية والاستراتيجية المنشودة .

والخطط الإستراتيجية يعتبر أقصر الطرق المؤدية إلى التنمية الاقتصادية والاجتماعية من حيث أنه يدفع كل القوى للانطلاق نحو تحقيق الأهداف المبتغاة طبقاً للزمن المحدد والتوقيت الموضوع . ويشير "روبرت الكسندر" إلى هذه الحقيقة بقوله : " إن المجتمعات النامية تشعر بأنها لا تستطيع الانتظار حتى تحدث عمليات النمو الطبيعية ، وهي حين تنظر إلى بريطانيا والولايات المتحدة وغيرها من الدول الصناعية ترى أن مسألة تنمية

مجتمع صناعي استغرقت قرنين من الزمان أو أكثر، وأن العملية سبقها إعداد طويل استغرق قرنين أو يزيد.

صحيح أن تنمية الولايات المتحدة جاءت أسرع كثيراً، فقد استغرقت خمساً وسبعين عاماً، غير أن معظم الدول النامية في الوقت الحاضر لا تملك وفرة الموارد التي كانت تمتلكها الولايات المتحدة، وهي تدرك أنه بغير التوجيه المركزي لا تستطيع أن تأمل في التنمية حتى بالسرعة التي حققت بها الولايات المتحدة تنميتها.<sup>(٦٧)</sup>

ولانعدام رغبة الدول المتخلفة في انتظار عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفقط لنظام الاقتصاد المرسل، فإنها تحاول أن تعجل العملية بالأخذ بقدر كبير أو صغير من التخطيط المركزي الذي توجهه الحكومات. وقد أصبح ذلك ضرورياً بعد أن تبين أن الدول المتخلفة لا يمكنها أن تسير في طريق النمو بغير التخطيط المركزي.<sup>(٦٨)</sup>

ومن المبررات القومية التي تدعو الدول النامية إلى اتباع سياسة التخطيط الإستراتيجي ضرورة إحداث توازن بين مختلف الميادين الاقتصادية والثقافية والصحية والاجتماعية والعلمية.

وتزداد أهمية التخطيط الإستراتيجي مع تعدد الأشكالات في المجتمع، وحالة نقص الموارد المالية، وتعاظم الغايات والأمال. وقد تكون هناك بعض الأهداف التي تتطلب تخطيطاً بسيطاً. ومع التقدم العلمي والتكنى، وزيادة حجم القوى البشرية العاملة والمدرية ذات الخبرات العالية، يؤدى إلى تعدد طبيعة الأشكالات، مما يؤدى إلى زيادة أهمية التخطيط في المجتمع.

وتشير أهمية التخطيط الإستراتيجي إلى درجة أكبر على المستوى القومي، وبخاصة في الدول النامية ذات الموارد المحددة، والاحتياجات والمطالب المقدرة. فالخطط الاقتصادي يعتبر عملاً مهماً في تقدم ونمو هذه الدول، سعياً لتحقيق أهدافها. كما تزداد أهمية التخطيط، مع التغير الثقافي السريع في المجالات الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات النامية، حتى يمكن مواكبة التغيرات الثقافية والاجتماعية في المجتمعات الإنسانية.

أن أهمية التخطيط التربوي الإستراتيجي، هو شعور القائمين بالتخطيط الاقتصادي شعوراً متزايداً، يوماً بعد يوم بأن التخطيط الاقتصادي لا يبلغ أهدافه. ولا يكون صحيحاً إلا إذا رافقه وداخله تخطيط للتربية، يلبى حاجات الاقتصاد. وكلنا يعلم أن

التخطيط الاقتصادي ظهر في كثير من المجتمعات ، ولا سيما الاشتراكية منها في العقد الثاني من القرن العشرين . ثم بدأت الخطط الشاملة . وكان أولها الخطة الخمسية الأولى عام ١٩٢٨ / ١٩٣٣ . غير أن توزيع التخطيط الاقتصادي ما لبث حتى كشف أمام المعنيين به حقيقة أساسية ، وهي أن التخطيط الاقتصادي تخطيط لم يدخل في اعتباره أهم عنصر من عناصر التنمية الاقتصادية ، وهو عنصر القوة البشرية المدربة والماهرة وهي أحد المخرجات التربوية .

وتتعدد أهمية التخطيط التربوي الإستراتيجي في أن التطور العلمي والتكنى السريع بخلق حاجات جديدة ، ويزيد الحاجة إلى العلماء والفنين والإداريين . كما يؤدي إلى تغيير واضح في توزيع الطاقة العاملة على مجالات النشاط الاقتصادي المختلفة ، الأمر الذي يتطلب معه تغييراً في الإعداد التربوي للطاقة العاملة ، لتلبية حاجات المجتمع المتزايدة من العلماء والفنين والإداريين ، مما يتطلب تخطيطاً تربوياً يحقق احتياجات المجتمع .

وتتضح أهمية التخطيط التربوي الإستراتيجي في تحقيق التكامل بين جوانب النظام التربوي ، وتقديم الحلول الشاملة لأشكالاته المتعددة . وكذلك تحقيق التوازن اللازم بين مراحل التعليم ، بحيث تتكامل أجزاءها ، ويسعد بعضها ببعض ، وبحيث يؤدي التوسيع المتوازن بينها إلى تلبية احتياجات المجتمع الاجتماعية والاقتصادية .

ويساعد التخطيط الإستراتيجي أبناء المجتمع أن يصبحوا أكثر تقبلاً للتكنولوجيات المعاصرة ، وأكثر استفادة وانتفاعاً بها ، كما يؤدي إلى تقسيم العمل ، مما يتوج عنه تخصصات دقيقة ، ومهارات محددة مما يجعل استخدام الآلات الحديثة أمراً ميسوراً ومت朶جاً .

ويساعد التخطيط الإستراتيجي على تخرج القوى العاملة المدربة والفنية القادرة على الإنتاج ، والتي تستطيع أن تساهم في بناء التطور الاقتصادي والإجتماعي في تنمية المجتمع ورقمه في جميع مجالاته . وحيث أن كل تطوير يبدأ بالعامل الإنساني ، وذلك لأن الإنسان هو المبدع لكل ما هو جديد ومبتكر ، والمسؤول الأول عن تنمية نفسه وجماعته ومجتمعه .

وتحدد أهمية التخطيط الإستراتيجي السليم تيسير وسائل البحث العلمي في المجتمع ، بما تعدد من الخبراء والباحثين والأخصائيين ، بحيث يؤدي نتيجة أعمالهم من

إجراء الأبحاث العلمية إلى النمو الاقتصادي والاجتماعي، مع استخدام كافة الموارد المادية والبشرية استخداماً طيباً. كما يؤدي التخطيط الإستراتيجي إلى اكتشاف الموارد الجديدة، والتي يؤدي إلى تنمية المجتمع اقتصادياً واجتماعياً.

كما تمثل أهمية التخطيط الإستراتيجي في كونه أمراً هاماً وضرورياً، لمواجهة احتياجات ومتطلبات المجتمع المستقبلية، والتغيرات الاجتماعية والثقافية التي يتحمل أن تطرأ عليه، فيعمل التخطيط الإستراتيجي على تحقيق الأهداف القومية التي وضع من أجل تحقيقها.

ومن أهم ما يتطلع إليه التخطيط الإستراتيجي، هو تدريب القوى البشرية تدريباً جيداً فهو يعد الفرد إعداداً جيداً حسب استعداداته وإمكاناته للعمل الذي يناسبه ويتألاء معه، ويقتصر التدريب قبل الخدمة، ولكن لابد أن يستمر أثناء الخدمة. حيث أن التطور الذي يمر به العالم المعاصر، يحتاج إلى مهارات جديدة مدربة تدريباً جيداً، حتى يمكن تحقيق أهداف المجتمع.

كما يساهم التخطيط الإستراتيجي في زيادة قدرة الأفراد على التكيف مع ظروف العمل، وما حدث فيها من تغير نتيجة للتطور العلمي والتكنولوجي، أو نتيجة للنمو الاقتصادي والاجتماعي، وتغيرت معاً البنية الأساسية للأعمال المهنية. مما فرض على الأفراد أن يتكيّفوا مع الوضع الجديد لهذه المهن في المجتمع.

### عناصر التخطيط الإستراتيجي

إن التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning والتخطيط الرئيسي Master Planning يعتبران في الغالب متارداً وعليه حالة فإنهما عادة ما يشتملان على أربعة عناصر رئيسية.

- تقييم البيئة المحيطة بالمؤسسات التعليمية وفحصها (التحديد الاتجاهات أو التغيرات المحتملة في البيئة، وما تنتهي إليها من متضمنات أو مؤشرات بالنسبة للمؤسسة التعليمية).
- تقييم واقع المؤسسة التعليمية (التحديد نقاط القوة والضعف والمشكلات التي تواجهها وقدرات المؤسسة التعليمية).
- تقييم القيم المنظمة لعمل المؤسسة التعليمية (الاهتمام بالقيم Values والطموحات والمثل والمسؤوليات المتنوعة للمؤسسة التعليمية تجاه نفسها وتجاه المجتمع البئي).

- وضع خطة رئيسة (وضع نموذج استراتيجي أو تصميم أو اتجاه للمؤسسة التعليمية على أساس العناصر الثلاثة الأولى).<sup>(١٦٦)</sup>

ومن ثم فإن التخطيط الإستراتيجي يسعى إلى وضع فرض أساسية حول البيئة والمؤسسة والشكل المستقبلي للمؤسسة التعليمية. وهو يتضمن قرارات السياسة التعليمية الأكثر شمولاً، والتي تتعلق بمستقبل الكلية أو الجامعة على المدى الطويل. وتتضمن هذه الفرضيات فروضاً رئيسة حول البيئة واتجاهاتها وأثارها على المؤسسة التعليمية، وفرضياً أو استنتاجات حول نقاط القوة والضعف الحالية، والمشكلات التي في حاجة إلى معالجتها في المستقبل، والفلسفة أو الأسس المنطقية للمؤسسة التعليمية. وتتضمن أيضاً افتراضات تتعلق بالمهمة التعليمية والدور المفترض للمؤسسة التعليمية. و مجال عملها وأهدافها. وفرضياً حول البناء التنظيمي والإداري والحاكم للمؤسسة التعليمية). وفرضياً حول البرنامج الرئيسي (أكاديمي - بحثي - خدمي - دعم)، والمصادر (مالية - مادية - بشرية - معلومات) والاستراتيجيات أو السياسات التي تعمل على تحقيق وإنجاز الخطة. ثم هناك فرضيات تتعلق بمجموعة مبدئية من الأولويات. وهذه القرارات قد يتم تدوينها. أو لا يتم تدوينها. في وثائق التخطيط الرئيسية، ومن ثم فإن التخطيط الإستراتيجي يتعامل مع التداخل بين المؤسسة التعليمية والبيئة، والغرض منه تقديم إطار عمل يحدث من خلاله التخطيط التكتيكي.

وبرغم أن التخطيط الإستراتيجي يمكن أن يتوجه بدون الإشارة إلى البيئة، فإن أحد إسهاماته الرئيسة (فوائده)، هو أنه يمدنا بإطار عمل يمكن من خلاله بحث التداخل بين المؤسسة التعليمية والبيئة. فهو يفترض أن استمرارية المؤسسة التعليمية وبقاءها على المدى الطويل، ويعتمد على عملية تخطيط ينتج عنها وينبع منها خطة استراتيجية أو رئيسة، سواء كان ذلك استجابة لضغوط خارجية أو لتعزيز مصادرها من البيئة، ووضع حالة هذه المصادر في تلك البيئة. ويشير هذا الافتراض إلى مفاهيم رئيسة تعرف بيئه المؤسسة، وتساعد على تحديد استراتيجية المؤسسة في الربط بينها وبين البيئة. ولأن البيئات معقدة، يحاول المرء عادة أن يجزأها، وهناك مدخل عام يبدأ بتجزئة البيئة إلى قطاعات أربعة كبيرة "أوبئات فرعية" كل منها له طرقه المنهجية الخاصة في التنبؤ وهذه القطاعات هي:<sup>(١٧٠)</sup>

١- قطاع إجتماعي (ويشمل علم دراسة السكان الديموغرافيا).

٢- قطاع سياسي. ٣- قطاع تعليمي وثقافي. ٤- قطاع حتمي.

وهذا يلقى الضوء على الحقيقة القائلة بأن التخطيط قد يحدث لأنماط مختلفة للبرامج المؤسسية، أو الوظائف المؤسسية (سواء الأكاديمية أو البحثية أو خدمية أو وظائف الدعم)، أو للوحدات التنظيمية. وقد يشمل أنماطاً متنوعة من المصادر (المالية أو البشرية أو المادية أو معالجة المعلومات) شكل (١) بوضح عملية التخطيط من منظور مختلف.

كما يشير إلى ذلك، "درو رولتون" (Dror 1963 ، Poulton 1979)<sup>(٣٠٤)</sup> لتهيئة الظروف أو ظروف بداية لعملية التخطيط، التي تعتبر من العوامل الرئيسة لوضع التوقعات أو الأهداف المتوقعة لعملية التخطيط. وينظر إلى عناصر التخطيط الرئيسة على أنها متواصلة، ولكنها متوازية وليس متراقبة في دائرة منتظمة. وكل عناصر من عناصر التخطيط قد يكون له عملية تنظيمية خاصة به، سواء للأدوار أو للوظائف أو المشاركون فيه، وهي عناصر قد تتشابه أو تختلف، وقد تتغير بمرور الوقت. وينظر إلى نتائج التخطيط على أنها تغيرات في مجالات أربع واسعة وهي: صناعة القرار والعمليات التنظيمية وأغراض المؤسسة، وبنائها وبرامجها التوقعات المنتظرة من جهود التخطيط الأسلوب الإداري للمؤسسة.

يوضح الشكل (٢) التخطيط باعتباره ظاهرة طارئة وملحة، وتعكس حقيقة أن التخطيط قد لا يكون تخطيطاً شاملًا<sup>(٣٠٤)</sup>. يعني أن عناصر التخطيط الرئيسة قد لا تكون على أعلى مستوى من النمو أو التكامل، أو تلقي نفس القدر من الاهتمام حتى يكون التخطيط المؤسسي فعالاً. عند تطبيق أي من الرؤيتين للنموذج المنطقي، غالباً ما يحاول الإداريون والمخططون أن يضعوا الأنشطة التفصيلية داخل كل عنصر، ووضع المسؤوليات الخاصة بكل منها. وتبني العملية بشكل رسمي. إن عملية التخطيط ليست فقط عملية رسمية ومنطقية، ولكن أيضاً هناك ميل للنظر إلى الكلية أو الجامعية على أنها مجموعة محددة ورسمية من المكاتب، أو المناصب والعمليات والبناءات التي تطبق عليها التخطيط. (يعني أن للكلية مهمة رسمية وصياغة محددة للأهداف، ومصادر يجب أن توزع، وبرامج يجب تنفيذ في ضوء الخطة، وأنها تراجع وتقييم على أساس الأداء مضاهاة للخطة الموضوعة. ويمكن تطبيق هذه العملية على مستوى الوحدة أو مجلس القسم، والطلبة والجامعة).

EBScohost®

EBScohost®

## **أبعاد التخطيط الإستراتيجي.**

التخطيط الإستراتيجي الغرض منه التأثير على بعض القرارات الشاملة ، والأكثر أهمية التي تستطيع المؤسسة التعليمية اتخاذ قرار بشأنها لتوطيد العلاقة بين تكامل العملية التخطيطية ، ونسق القيادة في المؤسسة التعليمية . ويمكن بحث هذا الأمر من خلال أبعاد التخطيط الإستراتيجي .

### **البعد الأول: صناعة القرار.**

إذا كان التخطيط الإستراتيجي وأولئك المشاركين فيه ، والذين يهتمون به ، يعكسون أسلوب حرية صناعة القرار في الهيكل الحاكم في المؤسسة التعليمية ، والتي تسعى عملية التخطيط إلى التأثير عليها ، فإنه من الأكثر احتمالاً أن تكون عملية التخطيط بثابة عملية يفهمونها ، وينظرون إليها على أنها عملية شرعية . وسوف يكون ذلك إلى حد كبير انعكاساً لثقافة المؤسسة التعليمية التي تتضمن أنماط التحليل والمشاركة والتأثير . إن النماذج النظرية الستة لعملية التخطيط تتمثل تماماً كغيرها مع أسلوب صناعة القرار في المؤسسة التعليمية ، ومن المعقول أيضاً أن تبني أسلوباً واحداً يسود التخطيط . (على سبيل المثال النموذج المنطقى الرسمى الأكثر يروقراطية ، حتى يلائم التفويض الحكومى ، ويعكس أنماط القرار التنفيذى) . وتبني نموذجاً آخر من أجل مراجعة البرامج الأكاديمية ، (مثل المدخل التنموى الفلسفى الجامعى) ، الذي يعكس أنماط المؤسسات التعليمية . ونموذج آخر لتوزيع المصادر مثل المدخل السياسى التمثيلي الذي يعكس السلوك التنافسى . إن هذه المداخل ليست بسيطة أو سهلة الفهم ، وأنماط الحكم القائمة قد لا تكون مشرمة ، على سبيل المثال ، وجود درجة عالية من التنافس السياسى عند تعديل الميزانية ، وقد يكون من المرغوب أن تتعامل مع هذه الأنماط بطرق مختلفة أثناء عملية التخطيط .

### **البعد الثاني: العلاقة بين المخططين والمنفذين.**

إن علاقات السلطة والمسؤولية في جماعة التخطيط بالهيكل الحاكم في الامر كزبة التي تحتاج إلى أخذها في الاعتبار . مثل الأهداف التربوية النظامية تحتاج إلى التصديق عليها من قبل مجالس المؤسسات التربوية (مجلس القسم والكلية) ، أو من قبل مجلس الجامعة ، أو من كلاهما؟ هل التوصيات الخاصة بتخطيط البرامج ومراجعة القرارات تذهب إلى المؤسسات التعليمية ، أو إلى اللجان التنفيذية بالإدارات التعليمية والمدرسية

لتنفيذها؟ وهل القيادات التعليمية الخاصة تقوم بوضع المناهج الدراسية، على مستوى الإدارات التعليمية؟

إن الفشل في تحديد هذه العلاقات غالباً ما يؤدي إلى نزاعات تعليمية غير مرغوبه، ومن الممكن أن تقود عملية التخطيط بكمالها، لعلاج مثل هذه المواقف ونطرح هنا تساؤلاً. "من يستطيع أن يضع الأفكار والاهتمامات والبدائل واهتمامات جماعة التخطيط، ومن هو المسئول عن تنفيذ التوصيات؟ هما المسؤولان اللذان تزاد أهميتها بزيادة مناصب المعينين بها ومن سيصدقون على هذه التوصيات؟

#### البعد الثالث: التمثيل البنائي أو المشاركة.

إن علاقات المشاركة مع القيادة في المؤسسة التعليمية والمستويات الإدارية هي جدية بالانتباه. فهذه الأمور لها أهميتها الخاصة، عندما يتم تصميم عمليات التخطيط الجديدة التي قد تؤثر على الأنماط القائمة، مثلاً عندما يؤثر التخطيط البرنامجي على مستوى المؤسسة التعليمية أو عملية المراجعة على دور العميل، أو عندما ترغب الجماعة التي تعتمد على القرارات أو تنفيذ التوصيات إلى مزيد من الاتصال الفعال إلى الحد الذي يسود فيه الإداريون عملية الحكم، وتوزيع المصادر وتنفيذ قرارات التخطيط، ومن الضروري أن تحصل عملية التخطيط أو أي عنصر رئيسي فيها على الدعم والازان من قبل الرئيس وزملائه من المسؤولين التنفيذيين، وهذه المسألة التي بها قامت دراسات التخطيط في المجال الصناعي تتعكس في معظم تجربة التعليم العالي مع التخطيط. وقد لا يكون كافياً، ولكنه عادة يكون ضرورياً من أجل التخطيط الفعال. ودعم التخطيط يجب أن يشمل طاقم العمل، والالتزام بالانتفاع بهذه المصادر وكذلك التشجيع. هناك بعد هام في عملية التخطيط، وهو القيادة وأسلوب الإداري لمسئول التخطيط.

والغرض من التخطيط هو تمييز أسلوب التنسيق وأسلوب الدعم، وأسلوب المدافعة لدى القيادة التخطيطية. ويعكس مستوى الخبرة الفنية للمخطط وشهاداته التعليمية، والتزامه يعكس المكانة التي تضييف أو تنقص من دوره التخططي. ومع ذلك فإن القيادة الخارجية لمسئولي التخطيط التي ترتبط ارتباطاً مؤثراً بالحكم، والإدارة في المؤسسة التعليمية، وأسلوب الداخلي لإدارة طاقم التخطيط ليس من الضروري أن يكونا متشابهين.

هذه الأطروحة إلى حد ما واحدة في تحديد سلطات أو مسئوليات المؤسسة التعليمية بالنسبة للتخطيط . حيث أنها ترتبط بالحكم والإدارة داخل المؤسسة التعليمية . ومع ذلك فإنها أيضا قضية تمس بناء أو شكل عملية التخطيط . ففي المؤسسات العامة تقع هذه القضية في إطار حدود المؤسسة . وهناك سؤال هام وهو إلى أي حد تم وصف التخطيط المؤسسي وتوزيع المصادر ، ومراجعة البرامج من خلال مكتب بحوث المؤسسة؟ أما أن يكون جزءا من طاقم العمل الدائم؟ أو جزءا من المسئولية الأساسية للمسؤول التنفيذي؟ ومن الواضح أن كل هذه الأنماط توجد في الوقت الحالي ، وليس هناك من الدلائل ما يشير إلى أفضلية اختيار أي منها . حيث أن التخطيط وخاصة في المؤسسات الكبرى يصبح أكثر شمولا . حيث أن هناك مزيدا من عناصر التخطيط والوحدات التنظيمية والمصادر . ويتم التخطيط فيها من قبل جماعات أخرى خارجية ، والتي تشتمل من بين عناصرها أنماط تميل أكثر إلى الالامركزية ، وذات وجهة تحليلية . فإن عدد جماعات التخطيط والمشاركين المباشرين والوحدات المتأثرة بالتخطيط ، والمجتمعات والدراسات الخاصة بالتنسيق ، وكل هذه الأشياء التي تحتاج إلى التنسيق بينها يزداد عددها زيادة سريعة . وفي ظل هذه الظروف تزداد الحاجة إلى طاقم عمل على مستوى عال أو مكتب خاص بالتخطيط . ولتعيين موظفين لهذا المكتب . ولكن من الواضح أنه يتطلب بعض الموظفين ذات الخبرة الفنية العالية في مجال التنظيم والتخطيط . وطاقم عمل من ذوى الخبرة الفنية في تصميم البحوث المتنوعة ، والتقييم وطاقم من الموظفين ذوى الخبرة الفنية في تقييم نظم المعلومات والبرمجة والاحصاءات .

## **وظائف التخطيط الإستراتيجي**

التخطيط المعادل والتخطيط المؤيد في الواقع والتخطيط التأسيسي يبنوا أدواراً أو أهدافاً في أوقات مختلفة. باختبارهم لموضوعات مختلفة للتعرف على التوقعات المتصارعة في عملية التخطيط. إن الهدف الغير مفهوم للتخطيط، لا يحقق حاجات المؤسسة الكلية، ويمكن أن يساهم التخطيط على الأقل في تحقيق بعض الاحتياجات والمهام الوظيفية للكلية أو الجامعة.

### **أولاً : الوظائف الداخلية والخارجية للتخطيط.**

أول اثنين موجهين خارجيا وثاني اثنين موجهين داخليا . والتخطيط الذي وظيفته الأولية تكون متعلقة بالتكيف مع المؤسسة التعليمية ، واهتمام التخطيط المبدئي يكون مع تحسين أو صيانة المؤسسة التعليمية ، مع تدفق الموارد من وإلى المؤسسات ومع الجماعات التي تؤثر عليه . وعلى سبيل المثال تعريف Clientèles للطالب الجديد في الجامعة ، أو تحسين صورة المؤسسة التعليمية بالتشريعات وأن مثل هذه الأنشطة التربوية التي تكون مجزأة أكثر ، ربما تؤثر حديثا على مهمة المؤسسة التعليمية ، لكن ذلك ليس أمراً صعباً ولا يمكن رؤيته .

والوظيفة الموجهة داخليا للتخطيط هي التي تركز على تحسين إدارة المؤسسة التعليمية ، وعمل برامج أكثر فاعلية أو كفاءة من خلال تغيير موقع المصادر ، وتحسين عملياتهم أو تقييمهم . فال不知不يط ركز حول تحسين أو حل مشاكل في موقع المصادر ، وتوظيف البرامج أو العمليات التأسيسية تكون أقل احتمالية لتغيير " راديکالى " ومهمة المؤسسة التعليمية المساعدة في عملية الإنجاز . إن الوظيفة الداخلية الأخرى للتخطيط هي تحسين المعاملة مع الأشكالات ، وهذا التركيز يحاول تنظيم إجراءات المؤسسة التعليمية والعمليات التي تحسن الروح المعنوية للهيئة الموظفين ، وأداء الفرص للفرد أو الجماعة ، وهذه الوظائف سوف تخدم المؤسسات التعليمية لتطويرها . إن التخطيط المبدئي للظروف وال الحالات ، سوف ينمى بعض الأغراض الرسمية والتوقعات ، والتأكد والتقييم العقلي للحاجات التأسيسية أو الضغوط البيئية . ربما تقترح أغراض مختلفة أو مخرجات مرغوبة للتخطيط التعليمي .

عملية التخطيط والدور المتتطور ربما يتعرف على الآخرين. أن المشاكل الأساسية الرئيسة التي يجب أن تحل سوف تتتنوع بمرور الوقت، وأحياناً تتطلب تغيرات رئيسية لهمة المؤسسة التعليمية، وفي أوقات أخرى التعامل مع المشاكل المركزية. وهذه الأغراض المختلفة للتوقعات، والخرجات المرغوبة للتخطيط تحتاج ليتم فحصها للتأكد.

إن جهود التخطيط مركز على الحاجات الأساسية الضاغطة. وأن أنشطة التخطيط الصحيحة والخبرة يتم الاستفادة منها في مراجعة الخطة للمؤسسات التعليمية وبخاصة في الجانب الاقتصادي.

إن التشريع الداخلي أو الخارجي، للتخطيط عند أي مستوى، يتضمن بعض المحاولات لتوازن القوى الأساسية، والضعف مع الحدود البيئية والفرص، ومفهوم التخطيط النقدي يساعد في تكوين البيئة، والجماعات في المجتمع، وتحديد الموارد المالية للسيطرة على العوامل الخارجية.

إن التخطيط يركز على الميول الخارجية والقوى الداخلية التي تشعر معها المؤسسة التعليمية، بأنها يمكن أن تسيطر على مفتاح الموارد المالية والبشرية، والتي تأثر بها على المجموعات الخارجية الأساسية. ويمكن للتخطيط أن يركز على اهتمامات المؤسسة التعليمية الداخلية. والكليات والجامعات الموجودة في المناطق النائية لديها التي يمكن التحكم فيها والسيطرة عليها لتحقيق أهداف الجامعات الموجودة في البيئة المحلية، وفي معظم الكليات يحتاج التخطيط إلى أن يكون حساساً وفعالاً لكل من العوامل الداخلية والخارجية. و اختيار إطار الوقت يعتمد على القدرة على التنبؤ بالأحداث المخطط لها، ويسهل عمل التغييرات. أنه كلما كان التأكيد بالحدث أكبر، يمكن أن ينشأ في المستقبل، وكلما كانت وجهة النظر طويلة الأجل ومعقولة والميل الحالي يبدو ليكون نحو إطارات وقنية و زمنية قصيرة على خطط السيادة الأساسية. بينما التأكيدات عن معدلات حضور الكلية للمجموعات المختلفة والعوامل المنافسة، وتزايد الظروف الاقتصادية والخطط السياسية، تبدأ لتصبح قصيرة الأجل. وتتطلب تعديل منظم لكي تكون أكثر مرونة وواقعية. إن طبيعة مخططى المستقبل التأسيسى يختار للتركيز عليه، وهو البعد الثاني الذي يعكس بشكل كبير وجهة النظر الغير مجده، والسيطرة على البيئة المحلية.

وهل هم يختارون ليأخذوا وجة النظر المثالثية لمستقبل مؤسساتهم التعليمية ، وذلك يعكس الاعتقاد بأن مؤسساتهم التعليمية لها القدرة على تشكيل مستقبلهم الخاص ، ولتجاهل بيئتهم لوجهة النظر الواقعية أو المرنة لمستقبل مؤسساتهم التي تعكس كيفية تقييم مؤسساتهم للميول البيئية المهيمنة ، والسيطرة الأكثر احتمالا . أو وجة النظر للقدرة الكافية التي تقترح أن المؤسسة التعليمية يمكن أن تطور قدراتهم البشرية الخاصة وتنقلب على الميول الخارجية ، والفكر التطورى الشرقي المستقبلى ، يكون أحد العوامل التي تركز على التحسين فى كفاءة وفاعلية الإداره ، ولكن يمكن أن يؤثر عليه فى عملية البعد البيئى ، او التغيرات الداخلية الأساسية ، مما يؤدى إلى التأثير على طبيعة قرارات التخطيط .

هل قرارات عملية التخطيط عن المستقبل تقضى على التضمينات المستقبلية للقرارات الحالية؟ او عن تضمينات الأحداث التي يمكن التنبؤ بها؟ او حالات وظروف التخطيط الطارئ؟

إن التخطيط الرئيسي Typology يميز بين الأهداف والوسيلة (Blischke ١٩٧٠).  
إن التخطيط يفترض الدور المركزي . فالخطيط يطور ويقيم ويعدل الأهداف المرغوبة للتنفيذ ، والعبارات العربية والواسعة لمهمة المؤسسة التعليمية أو الأهداف أو الأغراض أو الاستراتيجيات المترجمة ، أو الوظيفة الأساسية ، أو الاتجاهات ، والافتراض هو ان وضوح الأهداف التخطيطية سوف تزود وتحسن امكانات الحصول على هذه الأغراض . والتخطيط الاجرائي يركز على الوسيلة التأسيسية بانتباه لتحقيق خطة أو هدف .

ويفترض أن الهدف التخطيطى Substantive أنه يحدد بواسطة الحاكم ، أو قائد المؤسسة التعليمية على سبيل المثال ، ليتم فهمها بشكل كبير . والتخطيط يركز على عمليات التصميم لموقع المورد والمصدر ، وتشغيل الخطوات الإرشادية لتنفيذ القرار ، وتقييم الإجراءات التأسيسية الأخرى التي من المحمى أن تنجز الخطط التعليمية ، أو لتحسين الفعاليات التنظيمية والكفاءة المتشابهة . وهناك تساؤل ما العمل الذي نحن فيه وأين نذهب؟

إن التخطيط التكتيكي مثل التخطيط الإجرائي يكون محدودا أكثر في تشريعه ، ويتعامل مع معالجة الموارد والبرامج والوسائل الأخرى ، لتحقيق الخطط الاستراتيجية

وأهدافها . والتساؤل : كيف نصل إلى تحقيق ذلك ؟ والتخطيط العملي يكون متعلقاً بتضمين الإجراءات التأسيسية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية ، أو التكتيكية مثل برنامج التقييم ومراجعة تكتيك Pert أو تكتيك CPM ، ويطور ميكانيكيات التحكم للتأكد على المؤسسة التعليمية وتدفق مواردها الوظيفية .

وهذا التمييز Tripartite يصبح بشكل متزايد كالمؤسسات التعليمية العالية ، والقيادة فيها تصبح واعية حاجة المجموعات الخارجية ، والقوى والميول لإنشاء الاتجاهات ، ولفهم قدرة المؤسسة على الاستجابة ، وللتتأكد على أنهم يستخدمون الموارد بكفاءة . إن سياسة التخطيط ، والتخطيط الطارئ تكون Typologies مختلفة تماماً ، ولديهم أساس للتغيرات البيئية . أو المشاكل الداخلية التي تقترح حالة وظروف المستقبل النقدي ويكون الاختيار والقرار للمؤسسة التعليمية .

إن تقييم التأثير المحتمل للسياسات البديلة أو اختيار القرارات ، وبوضوح فإن سياسة التخطيط الطارئ الذي يبدأ بموافقت محددة فضلاً عن اهتمامات التخطيط العريض . ربما يتعامل مع الموضوعات التخطيطية الإجرائية أو التكتيكية أو الاستراتيجية ، وربما يكون المدافعين عن السياسة يناقشون التعامل تحليلياً وعقلانياً مع الموضوعات . كما يظهرون أكثر واقعية من المحاولة للتعامل مع الموضوعات العريضة المهمة للأهداف ، والاستراتيجيات التي تؤدي إلى نموذج الأداء ، ويسبق هذا تشكيل المؤسسة للخطط .

إن المدافعين يضغطون في مواجهة المواقف الغير مؤكدة ، والغير محددة ، ونقول أنها يمكن أن تكون جزء من أي مبدأ تخططي ، وهي التركيزات الثلاث للخطيط يمكن أن تمارس بشكل منفصل أو متكملاً في عملية التخطيط الشاملة .

إن عملية التخطيط وهذه Typologies تتضمن صنع القرار من اثنين منTypologies للعمليات المفيدة في التخطيط تكون الخاصة به ( Sinon 1957 , Anybooy 1965 ) ويقترح Hierarchy Anthony ( بالقرارات السياسية التي تركز على المهام التأسيسية . والأهداف والاستراتيجيات وقرارات الإدارة التي تكون متعلقة باختيار البرنامج ، وتحديد المورد وانجاز الهدف الفعال ، والقرارات التجريبية متعلقة بالروتين والقرارات اليومية . وهذا يعكس التخطيط الإجرائي التجربى ، والتكتيكي والإستراتيجي . ويوضح سيمون أن هناك تمييز بين القيمة والقرارات الفعلية التي لديها تضمينات مكثفة للخطيط ، وإلقاء الضوء على المشكلة الرئيسية والقرارات القيمة التي

يرجع إليها على أساس الجيد أو الشيء والرغبة أو الالارقة للقرار، وحيث المعيار من أجله لا يقاس بسهولة .

والقرارات الواقعية يمكن صياغتها بشرط الاختيار القائم على البراج أو إطلاق شئون العاملين على أساس Seniortiy وهناك تسؤال : " هل الكلية تستثمر في برنامج السوق ذو التكلفة العالية من أجل جذب الطلاب؟ أو على المبالغ لتحسين البرنامج لتنمية قدراتهم وتجذبهم؟ إن مثل هذه القرارات تتضمن أبعاد القيمة وأبعاد الواقعية أيضاً . وأن التخطيط التجربى أو التكتيكي يميل للتعامل مع موضوعات القرارات الواقعية والمادية .<sup>(٣٠١)</sup>

#### • هل البرامج تحقق أهدافهم؟

#### • هل الموارد تستخدم لأغراض موجودة ذو كفاءة؟

فإن المخطط يأمل لتحليل اختيارات القيمة للأبعاد الواقعية . لكن التمييز للقيمة لديه تضمينات أخرى وقرارات السياسة مجملة القيمة تقترح تجميع البيانات مثل المقاييس والأراء والاتجاهات . ومثل .. التغيرات في القيم الاجتماعية أو نوعية وجودة البرنامج الذي قد لا يكون موضوعي ، ولا يفيد في قياس القرارات الإدارية على البرنامج وإنجاز وتحقيق هدفه .

إن القرارات التجريبية والبيانات الموضوعية مفيدة في تحليل القرارات الواقعية ، وتكون أكثر واقعية في نظام المعلومات الإدارية Triableable وهذه القرارات القائمة على القيمة ، وإلى أبعد من ذلك فإن قرارات القيمة تطلب المساهمة من المجموعات المؤثرة في استكشاف طبيعة الموضوع ، وتضمين البذائل وآراء المجموعات Disparate لذلك فإن نوع القرار يكون متعلق بنوع التخطيط ، ولديه تضمينات لنوع البيانات المجمعة لـ Inclusion في نظام المعلومات للتحليل الذي يمكن أن يؤدي في عملية استقلال القرار<sup>(٣٠١)</sup> . (Peterson, 1977 )

### ثانياً التخطيط كتغير تنظيمي .

إن وظيفة التخطيط التي تهتم بالتغيير والتكييف قد تم تحديدها وتعريفها ، ومن ثم فإن الكثير من النقد الموجه للتخطيط يتمثل في الميل إلى منطقة الاستقرار . والتغيير الذي يؤدي إلى تغيير في المؤسسة التعليمية يحتاج إلى الوصول إلى نتائج قصيرة المدى ( خلال عام أو عامين ) ، حتى يتم الابقاء على التزام المسؤولين التنفيذيين ومشاركة المشاركين ومعرفة

مدى نجاح التخطيط . بمعنى أنه يحتاج إلى أن يكون قصیر المدى ذو أغراض واضحة، وتوقيعات قابلة للتحقيق كما هو الحال مع أي نشاط مؤسسى آخر .

وتحتاج عملية التخطيط ، ويحتاج مدیرها إلى بحث استراتیجيات التغيير التي قد تساعد على إنجاز النشاط . هل يجب على المخططين أن يفرضوا ضغوطاً معينة من أجل تغير إضافي ، لكنه دائم ، أو تدعيم التغيير المخطط له (التنمية التنظيمية) ، أو التأكيد على الاهتمام بالتغييرات المحددة وال شاملة أحياناً؟ أو أن يترك التغيير ليظهر من خلال الديناميات المتعددة للتخطيط؟ هل يتمثل التغيير في الاهتمام بالأساليب الإدارية وطرق السلطة؟ أم عمليات المشاركة ، أم الحلول المنطقية ، أم وسائل الصراع؟ إن دور مكتب التخطيط ك محلل محايد ومنسق عملى ، وكمدافع يجب مناقشه من قبل .

إن مفهوم أي استراتیجية من استراتیجيات التغيير يمكن أن تشكل عالم طاقم موظفي التخطيط ، وعلاقته بالآخرين وفاعليته واحتياجاته الخاصة به . والتي يمكن بحثها بعناية .

### **ثالثاً: التخطيط ك التعليم واتصال.**

إن التخطيط الشامل يتضمن الكثير من المشاركون ، ويشير على العديد من الجماعات . إن التخطيط وعناصره هى عمليات قد لا يمكن فهمها كاملاً ، وهو يتضمن تحليل المشكلات والأطروحات التي لا توافق لدى معظم أعضاء المؤسسة الكبير من المعلومات عنها . والتي تؤثر على القرارات التي قد يكون لها نتائج وعواقب كثيرة . إن التخطيط أو مسئول التخطيط يحتاج كهدف أساسى إلى تنمية وسائل للاتصالات المعلوماتية المنظمة ، يمكن من خلالها الاتصال بالمشاركين ، والطاقم الحاكم للمؤسسة وتفسير وفهم عمليات التخطيط ، وفهم ما يتبارد من قضايا وبدائل؟ ووضع أسس منطقية للتوصيات التي يوصى بها المخططون .

وكذلك لأن التخطيط سوف يصبح نشاطاً جديداً ومسئولة جديدة بالنسبة لكثير من المديرين والإداريين ، وسوف يكون له أثر مستمر على المشاركون في الهياكل التخطيطية ، وأعضاء طاقم التخطيط . فإن تعلم عملية التخطيط هو أيضاً هدف مفيد يجب أخذها في الاعتبار .

Copyright © 2008. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBScohost®

ξξ

## الفصل الثاني

### عملية التخطيط الاستراتيجي

يمكن شرح أو تفسير وجهة النظر الاستراتيجية من خلال تطوير الخطة أكثر من عملية التخطيط ذاتها، فهناك بعض المعاهد والمؤسسات التي تبدأ بالخطة الأساسية، وهناك بعض المعاهد التي تقوم بتطوير الخطة الأساسية، أو تقوم بعمل دراسة ذاتية من خلال تبني بعض التوصيات المحددة بالنسبة للاتجاهات المستقبلية، وذلك من خلال وضع الخطة أو تحديدها.

إن مثل هذه الخطط الموسمية أو غير الدائمة يمكن أن تكون مفيدة في بعض الأوقات غير الهامة، ولكن التجربة الحديثة تفترض بمجرد نقض مثل هذه الفكرة. كما أن الظروف والملابسات يمكن أن تحدث تغير سريع في المؤسسات التعليمية. إن فشل الخطة الأساسية المبنية على افتراضات كاذبة، والخاصة بالعملاء تتعكس بوضوح في رأي (ريzman) وبعض المخططين.

يصف (كارنجي) قصور الخطط الموسمية أو الخطط ذات الدراسة الذاتية في الجامعات الرئيسية، عندما تكون مثل هذه الدراسة غير مرتبطة بالخطيط المؤسسي المستمر أو الدائم، وهناك العديد من الخطط غير الدائمة أو المؤسسة غير المستمرة التي أنتجت في ظروف متباعدة. ومحفوظة على أرفق المكتبات، ولكن إذا قمنا بتحديث وإعادة تقييم هذه الخطط باستمرار. فإن هذه الخطط يمكن أن تكون جزءاً مكملاً من عملية التخطيط الخاصة بمؤسساتها، ولكن هناك بعض الخبراء الذين يرون أن تطور عملية التخطيط المستمر والفعال من خلال منظور ديناميكي، هو عملية حيوية وحساسة مثلها مثل وضع خطة أساسية.

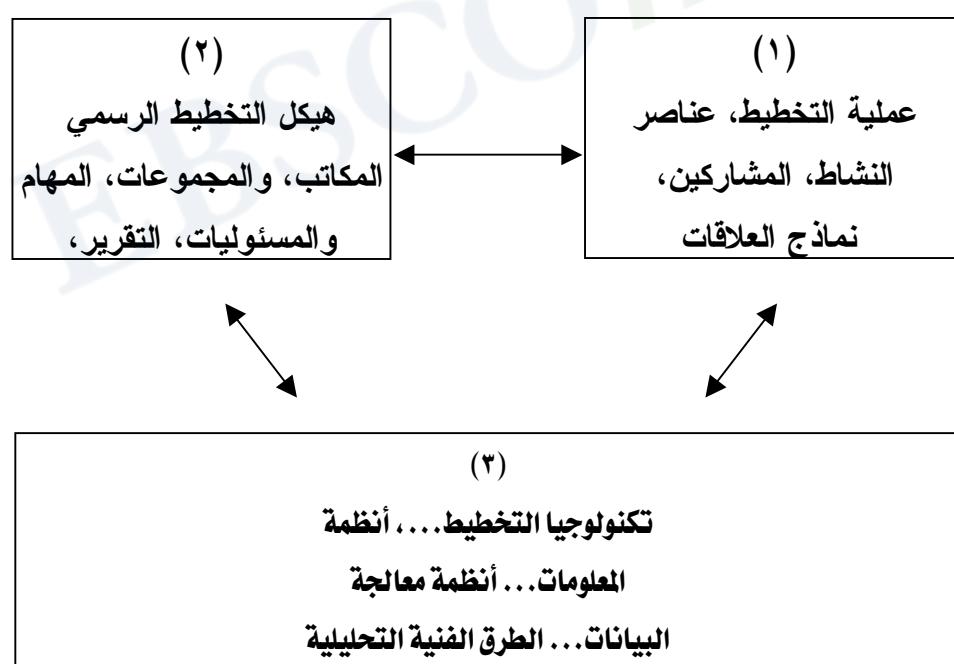
إن تطور الخطة يمكن أن تتسبب في اختلاف أو انتظام أو استمرار التخطيط بالنسبة للخطيط متوسط المدى أو ذات المدة القصيرة، فإنه غالباً ما يكون ضروري عندما تحدث أحداث غير متوقعة. إن مثل هذا السقوط الذي لا يمكن التنبؤ به في الموارد أو فرصة اكتساب أو مزجه مع خطط أخرى، وهناك بعض أنشطة التخطيط مثل تحديث الخطة الأساسية يمكن أن يتم بطريقة أكثر واقعية على أساس موسمي أكثر من إمكانية التوقع للخطيط المستمر. أن التوازن بين التخطيط الموسمي أو غير المستمر، والخطيط المستمر

بالنسبة لأنشطة التخطيط المختلفة، هو مسألة حيوية في تطوير عملية التخطيط، ويحتاج إلى أن يكون في دائرة التوقع بواسطة أولئك المسؤولين عن عملية التخطيط.

## **ماهية عملية التخطيط الاستراتيجي**

إن تعرف عملية التخطيط كعملية تنظيمية لا تتضمن أن تكون لإنشاء تكنولوجيا خاصة بعملية التخطيط ، ولكن الكليات والجامعات دائماً ما تقدم هيكل رسمية لعملية التخطيط ، مثل إنشاء مكاتب جديدة أو لجان على مستوى عالي أو تبني طرق فنية جديدة مثل تدبير الموارد .

إن تخطيط "دلفي" يتبعاً ويحتاج إلى تقييم تلك الافتراضات . التي قد تكون هي التخطيط ذاته . مع تبني خطة ثابتة . للإنشاءات والطرق الفنية الرسمية التي لا تؤكّد على الأهداف الموسمية ، ويمكن أن يعاد تقييمها أو تغييرها ، أو إنجازاً للخطط التي قد تم تحديدها . مع التركيز على التخطيط كعملية يعكس حقيقة أن الكليات والجامعات كمنظمات للخدمات البشرية ، مع وظائف مكثفة تحتاج إلى أن تضع تركيزها الأول على نماذج الأنشطة والعلاقات بين الأفراد المشاركون في عملية التخطيط . إن الإنشاء أو التشييد والطرق الفنية لا تقدم إسهامات هامة بالنسبة لعملية التخطيط ، ولكنها تحتاج إلى أن تكون منظمة كجزء من عملية التخطيط أكثر من كونها متعددة عن هذه العملية .



وتعزى عملية التخطيط بأنها العملية التي تركز على قضايا أوسع للسياسة التنظيمية والاتجاهات الحديثة للتربية وهي مجموعة العناصر التكتيكية مثل تخطيط البرامج، أسبقيات المكان، اعتماد الموارد، مراجعة البرامج التي تركز على تنفيذ تلك السياسة. إن كلا من تلك العناصر السابقة يتضمن بالطبع تنظيم أوسع بالنسبة لأنشطة التي توصف عن طريق أولئك المشاركين في عملية التخطيط، ونماذج العلاقة بين أولئك المشاركين وأنشطتهم.

وعملية التخطيط تتضمن تلك المناصب والوظائف والمجموعات المحددة تنظيمياً، ومسئوليياتهما ومهامها ونماذج السلطة والتقارير، حيث أنهم يشاركون في العملية. إن تكنولوجيا التخطيط تشير إلى أنظمة المعلومات، الأسس المؤسسية وغير مؤسسية للبيانات، أنظمة معالجة البيانات "يدوية، ونصف آلية"، كما أنها تتم من خلال البرامج الملموسة وغير ملموسة للكمبيوتر، والطرق الفنية للتحليل والبحث والتي تخدم وظائف التخطيط. وبالممارسة فإن هيكل العملية والطرق الفنية لها تصبح غير واضحة، وبالتالي يؤدي إلى مفاهيم مختلفة تماماً بالنسبة لعملية التخطيط، وعلى سبيل المثال فإن الهيكل الرسمي ربما يوجد مع عملية غير واضحة أو طرق قاصرة.

إن تعريف عملية التخطيط الاستراتيجي على أنها "عملية ديناميكية مؤسسية تتضمن هيكل وطرق فنية رسمية بالنسبة للتخطيط، والتي يمكن وصفها بسهولة". هذا التعريف لا يمكن أن يزودنا بأساس كافٍ لتحليل أو تقييم التخطيط. ويمكن تنظيم متغيرات ومفاهيم إضافية تستخدم لفهم عملية التخطيط في ثلاث معايير واسعة.

(١) المعايير التي تصف المجال.

(٢) بعض خصائص العملية والنماذج التنظيمي لعملية التخطيط

(٣) المجال ومفاهيم العملية كلاهما يصلح كأساس لمقارنة نماذج لعملية التخطيط والتي ستناقش فيما بعد.

هذه المفاهيم تحكم على نطاق كبير، في مبادئ وأفكار المؤسسة التعليمية بالنسبة لعملية التخطيط، والفشل في التعرف على الاختلافات التي تتضمنها هذه المفاهيم يؤدي غالباً إلى عدم الاتفاق بين المخططين والإداريين في الهيئة، والذين لا يتفقون على كيفية الاقرابة من عملية التخطيط، والشيء الذي يجب أن تتجزءه.

وعناصر التخطيط أو العمليات الفرعية للتخطيط، والتي يمكن أن تكون جزءاً من

عملية التخطيط المؤسسية. تلك العناصر تتضمن عموماً التقييم البيئي والتقييم المؤسسي المستقبلي، والأهداف وتصميم الاستراتيجيات المؤسسية، وتخطيط البرامج وأولوية المكان واعتماد الموارد ومراجعة البرامج. إن كلا من هذه العناصر دائماً ما نجد مجموعة من أنشطة التخطيط المتباينة والتي سيتم مناقشتها فيما بعد.

وربما يركز المضمون أيضاً على وحدات تنظيمية متباينة أو أشكال للموارد المتضمنة في عملية التخطيط المؤسسية، وبشكل تنظيمي فإن التخطيط ربما يحدث بالقرب من الوحدات الهيكلية، مثل الكليات والأقسام والمراکز والمكاتب، ومثل ذلك أو حول وظائف مختلفة مثل المجلس الأعلى للجامعات، وأنظمة الإدارة والأبحاث الأكاديمية لعلم دراسة الشخصية، والخدمات، ووظائف أخرى مساندة، مع البرامج ذات الصلة بهما والتصنيف الخارجي. إن عناصر الموارد التي يمكن أن يركز عليها التخطيط تتضمن تسهيلات مادية وموارد مالية وبشرية (الطلاب، الكلية، وهيئة التدريس، والموارد والمعلوماتية).

إن التخطيط تارياً في مؤسسات المعاهد التابعة للتعليم العالي يتضمن بعض العناصر ذات الصلة وهي الوحدات التنظيمية، أنواع الموارد أو تعاملها بصورة منفصلة إلى حد ما، إن التحدي الحالي هو إحداث تكامل بين كل عناصر العملية التخطيطية.  
**وحدات عمليات التخطيط الاستراتيجي.**

ربما يكون القرار الأكثر خطورة في تصميم عملية التخطيط، هو إدراك التخطيط للوحدات الرئيسة التي تشكل منها المؤسسة التعليمية، والتي تعد التركيز الأول لعملية التخطيط. فإلى حد كبير يشكل هذا القرار باقي المفاهيم، ويصلح كأساس للنماذج النظرية للتخطيط، والتي ستناقش فيما بعد. إن التخطيط ينبع من ستة تصورات عن الوحدات التنظيمية، والتي تعد حجر الأساس للتخطيط وهي:

- (١) مجموعة من المؤسسات المخطط لها والمكاتب والوظائف والعمليات المحددة والهيئات التنظيمية المعروفة للقيادات.
- (٢) تجمع من الأفراد والجماعات مع تحديد احتياجاتهم وفهم قدراتهم ونماذج واهتمامات الأنشطة الطبيعية المتعلقة بهم.
- (٣) تنظيم الأعضاء والاتجاهات والأراء والقيم التي تعكس مجموعة الأنظمة المعترف بها.

(٤) مجموعة محددة كميا من العملاء، والأعضاء والموارد والمنظمة حول المهام والإنتاج والخدمات المرتبة على ذلك .

(٥) مجموعة من المجموعات المعينة والمنظمة حول القضايا التي يمكن أن تتعارض أو تتفق معها أو تتغير .

(٦) مجموعة من أفراد وجماعات مستقلين وموجدين ذاتيا .

إن أكثر الأبعاد المفحوصة في عملية التخطيط هي مسألة الدافع في المقام الأول . ولهذا يجب على المؤسسة التعليمية أن تخطط الهيكل الثاني المقترن التخطيط له ، وهو العلم الذي له تأثيرات إيجابية ، وهذه التأثيرات الإيجابية لا تظهر إلا إذا تمت تأدیته جيدا ، لأنه استجابة شرعية لضغط الجماعة ، كما أنه تربية للوعي المتزايد لبعض المشاكل النقدية المعقّدة والمعرفية التي تواجه المؤسسة بشكل واضح .

كما أنه لا بد من ملاحظة كونها مدارة جيدا ، ولا بد لهذه المؤسسة من تحسين الاتصالات ، وفهم كيفية الاعتماد المتداخل لهذه المؤسسة والسؤال الآن .

" لماذا تتم إجابة المؤسسة التي شرتك في التخطيط بشكل نادر ؟ ربما تكون الإجابات موجودة خلال فحص أهداف وتوقعات التخطيط . وهنا يظهر دور مكتب التخطيط والوظيفة التأسيسية التي تحترم التخطيط ، والإجابة تكون موجودة في وثيقة التأسيس ، وهي الوثيقة التي توضح أهداف التأسيس ، مع صدق التحكيم وتنسيق عمل المجلس وهو العنصر الرئيسي فيها .

والتعريف بالأهداف الرسمية والمسؤوليات المتضمنة والمشمولة في بداية التخطيط ، وفترض أن كثير من المصادر والأحداث تشكل توقعاتهم المبدئية للنتائج ، وهذه التوقعات سوف تتغير على مدار الوقت ، ويجب أن يعاد التأكيد عليها فكريًا ومراعاتها لكي نتأكد من أن هذه الأهداف الرسمية وغير رسمية لا تدخل في نطاق المعارضة ، أو هذا الصراع الموحش ، أو أن هذه التوقعات الغير واقعية للتخطيط لا تكون ظاهرة غير طبيعية . وهناك تساؤل .

" ما دور أو وظيفة عملية التخطيط أو المخططين للتعرف ، وتحديد الموضوعات النقدية والمشاكل المواجهة أو المحتملة لكي تقوم المؤسسة التعليمية بوضع تصورها عن التخطيط ؟

وهل هذا التصور يساعد الآخرين من العمداء أو رؤساء الإدارات ، والأقسام في تحقيق أهداف التخطيط في المؤسسات التعليمية .

وهل تحقيق أهداف التخطيط تكون مسئولية الوحدات الأكاديمية والإدارية الأخرى .

وكذلك تطوير الخطط وفحص البديل علميا ؟ وزيادة الوظائف من أجل مساعدة هيئة الموظفين في المؤسسة التعليمية .

## أسس عملية التخطيط الاستراتيجي

الموضوعات الحاضرة المستخدمة لتنفيذ التغييرات تكون ذات خبرة ملائمة من حيث الموارد الأساسية، أو المعرفة التامة للمواقف المتضمنة لصراع المصالح فربما يتم الاحتياج إليها، وهناك الخبرات الإدارية أو الأكادémie عن الوحدات الوظيفية أو الأكادémie تزود وتمد الخبراء الآخرين بأسس وقواعد من أجل المخططين .

إن تمثيل التخطيط يمكن أن يكون محدود لهيئة موظفي التخطيط الخبراء ، حيث تتواجد الثقة الكافية واحترام المخططين ، وهو لاء الذين يختاروهم . ويجب أن تكون موضوعات التخطيط موضوعية وهادفة إلى حد ما ، وأكثر من ذلك فإن التمثيل يتسع ليشمل تحديد مهام الأفراد الآخرين بمسؤوليات إدارية وفنية مثل (نظام المعلومات ، نموذج الإثارة أو النشرة الاقتصادية) .

إن تمثيل التخطيط من وجهة نظر Oligarchy يصبح مختارا عقلانيا لشخص الإداريين والمخططين ، هناك نموذج آخر من التمثيل يشير إليه Oligarchy . هو النموذج السياسي المختار ذاتيا ، حيث يعكس التمثيل جموعات المصالح والأهداف كما يشير إلى ذلك Olesnni Monorities . حيث أن صفة الإدارة أو الصفة الفكرية المنتقدة أو المتنكرة تشكل نموذج آخر . ويرى egalitarian أن التخطيط يتضمن على ديمقراطية شاملة لكل المجموعات الهدافـة والمهـمة ، والخبرـير يضع في التخطـيط الأسس التي ربما تختلف . ولكن الموضوع النقدي وضع من أجل موقف ليعكس تقاليده ، والتقارب للتخطيط ، ومشاكل التخطيط ، وتوازن الخبرـة التي يمكن أن تنفذ عملية التخطـيط وتشمل مثـلي ومندوبي التخطـيط المحترـمين للتأكد وضمان الشرعـية في مجال التخطـيط .

أسس عملية التخطيط التي تستخدم لوصف التخطيط ذاته ، يجب أن تطابق المجالات المتعددة التي تستخدم فيها . ولكي تكون أسس هذه العملية مؤثـرة ثائـرا فعالـا لابـد من النظر لسبـعة أسـس مقـرـحة ، هذه الأسس مرـتبـطة فيما بينـها ومنظـمة لـتـسـتوـعـبـ العمـلـيـةـ نفسها ، وأول هذه الأسس هي :

### أولاً : شمول عملية التخطيط الاستراتيجي .

إذا نظرنا " لمحـتوـيـ التـخطـيطـ " ووضـعـناـهـ مواـضـعـ النقـاشـ وـالـتـحلـيلـ ، نقـترـحـ وجـوبـ تنـوعـ هـذـاـ المـحتـوىـ وـتـغـيـرـهـ فيـ شـمـولـهـ لـعـمـلـيـةـ التـنـمـيـةـ . ولـذـلـكـ هـنـاكـ بـعـدـينـ فـنـعـرضـ لهـماـ

عند النظر لعناصر التخطيط، "الشمول"، و"المجال التنظيمي" وبهما نصل إلى مفهوم المحتوى الذي هو في الأصل "مفهوماً جمالياً".

وعملية التخطيط أكثر شمولية، لأنها تشمل مزيد من عناصر التخطيط "تخطيط متحكم يتضمن تحديد قيم تأسيسية في البيئة، وخطة برنامج معدة مقدماً، وتقسيم المجالات النقدية للبرنامج التخططي".

وعند النظر إلى المؤسسات نجد عملية توزيع المصادر - المعدة مسبقاً والتي قد تؤدي إلى تخطيط رسمي متتطور، وكثير من المؤسسات لها بعض أشكال البرنامج المنظم، مع وجود مراجعة ومتابعة الخطط المتصلة.

وعلى ذلك "تخطيط البرنامج" أو "التخطيط المحكم" هو أقل عناصر التخطيط الأساسية لأي مؤسسة. فالمؤسسة التعليمية، التي تستغرق تخطيط اصطلاحي طويل يكون له مفاهيم أكثر شمولية. وعملية تخطيط مؤسسة تعليمية يقترح التخطيط الشامل، ولكن التخطيط الشامل يتطلب مصادر تأسيسية رئيسة. ويوجد دليل موضوعي قليل عن تأثيره الأكبر لعملية التخطيط الشاملة الكاملة، وعملية التخطيط لا تكون فقط أكثر شمولية أو أقل شمولية. ويمكن أيضاً أن تكون في مجال الوظائف التنظيمية "والبرامج الأكademie، في البحث، وفي الخدمة، في التدريم"، في الوحدات التنظيمية "كليات، أقسام" في أنواع الموارد "الإنسان، الطبيعة، المعلومات"، لتكون محدودة في المجال على سبيل المثال البوصلة وتخطيط التسهيلات الطبيعية، وأكثر سيادة للموارد الحديثة.

### ثانياً: تأكيد العنصر التخططي.

قد يكون التخطيط في المؤسسة شاملًا، ولكنه تم اختياره على أساس تأكيد وإبراز عناصر مختلفة في عملية التخطيط. وهناك طريقة رسمية أو "شرعية" للتخطيط قد تناقش (خطة محكمة، ميزانية قاسية، قضايا بحث المصادر التوزيع، الاهتمام بجودة البرنامج) يمكن اقتراح تأكيد أكثر أو أقل من عنصر من العناصر السابقة سواء كبير أو قليل الشأن بالنسبة للمؤسسة التعليمية.

ويعتمد التخطيط على العملية الموثوق فيها في مواقف تعليمية، ويمكن أن يؤكّد على وظائف تنظيمية مختلفة، ووحدات ومصادر مثل الخطة الأكادémie التي تحصل على اهتمام أكبر من الخطة الأساسية.

والتخطيط في مجالات البحث يصبح أكثر نشاطاً في فترات زمنية معينة ومؤكدة.

### **ثالثاً: التخطيط الاستراتيجي المتكامل**

التخطيط قد يكون شاملًا لعناصره الأساسية أو وحداته التنظيمية، التي تعطى التركيز اللازم للعمل بشكل متكامل أو بطريقة شاملة. والعملية التنظيمية تؤدي التكامل بين العناصر الأربعة التالية:

- (١) التخطيط المحكم
- (٢) خطة برنامج
- (٣) توزيع المصادر
- (٤) تقويم البرنامج.

ومع هذا التكامل بين هذه العناصر التي تحدث في دورات زمنية مختلفة، مثل خطط العشر سنوات الرسمية للتخطيط المحكم، الدورات في الميزانية السنوية، ودورات البرنامج التخططيي لكل خمس سنوات، أو تقوم الوحدات الإدارية بتحمل المسئولية بدرجة شاسعة في التكامل والتنسيق، أو تجزئة عناصر التخطيط في أي مؤسسة لتحقيق أهدافه أو تشابهها بعناصر التخطيط الأخرى، مثل (البرامج الأكاديمية، والتسهيلات الطبيعية والمصادر البشرية، والشئون المالية). كل هذه العناصر تظهر كأنشطة تخططية منفصلة. فمثلاً التخطيط الأكاديمي له برامج غالباً منفصلة عن تخطيط البحث، ومع ذلك فتأثير الاعتماد المالي سواء سهل أو صعب ضعيف أو كبير يجعله غير منفصل. ومثال آخر أن خطة البرامج تراجع في القسم والكلية لوجود التنسيق والتكامل بينها، مما تؤدي إلى تحقيق هدف التخطيط.

التخطيط الجزئي يكون أسهل للإنجاز، لتحقيق مطالب وحاجات التخطيط، للوصول إلى مرحلة تكامل عناصر التخطيط، من خلال الوحدات التنظيمية المختلفة، وزيادة موارده حتى التخطيط أكثر تحقيقاً، ويؤدي ذلك إلى زيادة درجة الشمولية والتكامل بين عناصر التخطيط الأساسية، والوحدات التنظيمية المتنوعة والموارد التي تكون ذات أهمية خاصة لأجل تعليم عمليات التخطيط في المجالات المختلفة.

### **رابعاً: مرونة عملية التخطيط الاستراتيجي.**

لابد من عنصر المرونة لعملية التخطيط وعناصرها الأساسية. فنماذج التخطيط المختلفة تقترح جميعها تخطيط منظم لدرجة عالية من المرونة، وقد لوحظ الحاجة الشديدة إلى المرونة، لأن متطلبات التخطيط والقضايا العديدة التي لا يمكن التنبؤ بها وتحتاج إلى عنصر المرونة، مثل ذلك الدول العربية الأكثر إنتاجاً للبترول، بطاقة تتكفل "تسهيلات" وتحقيق، فدورات التخطيط يجب أن تكون مرنة للتأخير الغير متوقع أو

المشاكل العارضة، أثناء تنفيذ الخطط . ومع ذلك فمن المهم ملاحظة ممارسة القيم في العلاقات بين العاملين ، لتحقيق أهداف التخطيط .

في النهاية الرغبة في المرونة تلقي بين عناصر التخطيط ، وبوضوح لأنها تؤدي إلى المعلولة وتقليل النتائج السلبية أثناء تنفيذ الخطة .

#### **خامساً : تنسيق وتنظيم عملية التخطيط الاستراتيجي .**

لكي نفكر في التخطيط على مستوى تأسيسي يجب أن نفك في عملية التنظيم والتنسيق ، هل التخطيط نشاط فقط فنصل بالضوابط الإجرائية المفيدة ؟ أو أنه مطلوب في المدارس والكليات والجامعات ، هل ضوابط قرارات التخطيط متصلة ؟ ونشرع بها فقط في أي مستوى . أو تؤدي إلى تغييرات أكثر للميثاق التنظيمي ؟ فإذا كان هناك فروق للتخطيط فيجب أن تقبل من ناحية الإدارة في المؤسسات على أن توضع سياسيات مخططة مقدماً ، يجب أن تنفذ بانسجام وتوافق . في المؤسسات على أن توضح سياسيات مخططة مقدماً يجب أن تنفذ بانسجام وتوافق .

#### **سادساً : تحليل المعلومات لعملية التخطيط الاستراتيجي .**

ندرك أن التخطيط عبارة عن تحليل للقضايا والمشاكل التخطيطية ، وذلك جزء من عملية التخطيط ويتأثر ذلك بزيادة الضغوط على العملية التخطيطية ، مع استخدام المؤشرات للمصادر التخطيطية النادرة . وبذلك نجد أن القرارات المخططة التأسيسية تحتاج إلى تبرير لأن عملية التخطيط وعناصرها تنظر بدرأة وخبرة أكثر إذا كانت مبنية على قاعدة معلومات شاملة وموثوقة بها ، مع استخدام طرق البحث الحديث وطرق التحليل ، ويمكن أن تقدم دراية تخطيطية معقّدة . ولكن التخطيط قد يؤدي إلى تعقد الإجراءات التي يمكن للكمبيوتر أن يسترجع فيها نظام المعلومات ، وأن النماذج التحليلية قد تكون متراوحة لعملية الدراسة والخبرة لشئون الحياة . ومع ذلك فالمعلومات يمكن أن تستخدم عن طريق الكمبيوتر للوصول إلى النماذج التحليلية الملائمة للتخطيط العلمي .

وعلى الرغم من أن الدراسة والخبرة مرغوبة على أن تزود بدرجة كافية من المعلومات ، لتكوين تحليل مناسب ذو كفاءة في فترة زمنية مناسبة وذلك لبث تعليمات النظام أو معلومات عن النماذج أو الأجهزة القائمة عليها . وبذلك نجد أن الدراسة تعتمد على قاعدة المعلومات التأسيسية الجيدة . والأفراد ذي الخبرة الماهرة في عمليات البحث والتحليل والمعرفة للمعلومات المؤسسة والمرتبطة بالطرق الأخرى المستخدمة في نظام آخر

في أي مكان. لكل الضوابط الفنية المكلفة للتخطيط، وتحسين الحظ فالخدمات والنماذج تكون لزيادة الدراية والمهارة لتصبح أكثر إنتاجية بأقل تكلفة للمؤسسات التعليمية، ولم تعد باهظة كما كانت من قبل.

#### **سابعاً : قيادة المؤسسة التعليمية**

توصل رجال التخطيط في اختيار مجموعة من الأبعاد التي تحقق أهداف التخطيط في صورة تساؤلات وهي .

**التساؤل الأول : الاختيار** " كيف يتم اختيار القيادات . . . بواسطة من؟

**التساؤل الثاني :** هل كانت عملية الاختيار شرعية في ضوء تقاليد المؤسسة التعليمية؟

**التساؤل الثالث :** المركبة المشتركة .

**التساؤل الرابع :** البرامج : ما هو أساس الخبرة للعاملين في المؤسسة التعليمية ؟ وهل يوجد اختلاف على التخطيط الجيد ؟

فالخبرة الإدارية والوظيفية تؤثر في النماذج المثلثة في المؤسسات التعليمية . وتهتم بالجماعات ، مما يجعل النماذج تقترح مجموعة من التساؤلات عن عملية التخطيط في المؤسسات التعليمية من أهمها ، جماعة التخطيط يقصد منها الاستمرار؟ ولو ذلك هو المقصود . فهل لهم حق الاختيار؟ وهل مجموعة التخطيط تعرف وظيفتها كمخططين ومسئوليتها التأسيسية ؟

والتركيب الملائم سوف يتتنوع بتنوع المعهد أو المؤسسة التعليمية ، أو يتغير بالعناصر المتضمنة التخطيطية . فالتغيير الحاسم هو مقدرة أو كفاءة للعمل ويمثل الشرعية داخل المؤسسة الكبرى ، ويتم مواجهة الإداريين بإعادة حل الصراعات فوق الممارسات والأهداف التأسيسية . ليس فقط بتنوع الصفة ، ولكن بتنوع جهود القادة واهتماماتهم الخاصة ، والكل يتوقع المشاركة في صنع قرار المؤسسة .

في هذا " السياق " يجب أن يأخذ التخطيط والبحث التأهيلي معنى جديداً ومسؤوليات جديدة ، ويجب أن يساعد التخطيط على ضمان مستقبل المؤسسات التعليمية ، بتوقع التغيرات المحتملة في هذه البيئة عن طريق بناء رأى جماعي عن أهداف المؤسسة ، والمهام التي سوف تربطها بيئتها عن طريق استنباط طرق لإنجاز هذه الأهداف والمهام ، ويجب أن يعين البحث التأسيسي جهود الجامعة لتحسين نوعية البحث التعليمي ، ومواجهة بيئة التعليم للضغط المستمرة على الميزانية المالية ، ويجب أن تتعلم

كيف نأخذ من ميزات ثورة المعلومات الأولية فضلاً عن كونها شاملة والأكثر أهمية (والذي يجب أن يكون متكاملاً داخل أحد الوظائف الإدارية، فضلاً عن كونه متعامل بشكل منفصل، ويجب أن تكون عملية التخطيط قائمة على البحث ليكون لديها الصلاحية والمنفعة).

## **تحليل عملية التخطيط الاستراتيجي**

يشير مارثين وبيرسون أن الجامعة مركز التطوير المهني للتدريب على أنشطة التخطيط التربوي المتنوعة لهيئة التدريس والمديرين . وإن عملية تقييم عملية التخطيط التربوي بدأت تبرز معلومات عن نتائج وفوائد التخطيط التربوي في بعض الدراسات والأعمال المقارنة ، ولذلك فإن مثل هذه الدراسات ستساعد بصورة مباشرة في تطوير المؤسسة التعليمية ، وتحسين عملية التخطيط التربوي بها .<sup>(٣٠١)</sup>

إن تصميم عملية التخطيط التربوي هو نشاط تطوري نشوي ، ربما يستفيد من خطة التقييم المبتكرة التي تبحث عن الكيفية التي أعيد حل قضايا التقييم بها ، كما أن الدرجة التي وصلت إليها لاقت الغرض من التخطيط وأسباب نجاحها وفشلها .  
وخلاصة القول أن المفهوم الضمني يأخذ انطباع الأسئلة النقدية التي ينبغي للمؤسسة التعليمية أو الجامعة أن تسألاً لنفسها ، ولذلك فقد لخصت هذه الأسئلة بناء على الأسس التالية .

(١) **الأساس المنطقي للتخطيط** : ما هو الإطار أو الطريقة العامة للتخطيط التي تناسب مؤسساتنا التعليمية ؟ هل هي التنمية التنظيمية المنطقية ؟ أم التركيب الفلسفى التجربى التقنى الفنى ؟ أم الدفاع والتأييد السياسى ؟ أم المجتمع المثالى المحكم ؟ أم التكيف والتعديل ؟ أم هو مزبج منهم ؟ ما الذى يجب أن يحصر فى محتوى التخطيط : العناصر أم الوحدات التنظيمية ؟ ما هو العمل حيال الوحدة التأسيسية الأساسية للتخطيط ، والذي يعكس أفضل طريقة وصورة ذاتية ؟

ما هو الغرض أو الأداء التأسيسي الذى نريد من التخطيط أن يخدمه ، هل هو تكيفي ، إعادة التعاريفات الرئيسة أو التغيرات ؟ أم إداره فاعله متطرفة وكفاية ؟ أم المحافظة والدافع مقدرة متطرفة للنمو المعروف والتنمية والأداء ؟ أم التخوم والحدود ، التعامل مع المشاكل ذات العلاقات الخارجية ؟ ما هي الأولوية من هذه الوظائف ؟ وما هي التوقعات المحدودة من التخطيط ؟ هل هي نتائج ومحصلات مرغوبة أو أهداف سياسية تدرج تحت كل توقع ؟ ما هو الدور الذى يتوقع أن تلعبه في إنجاز وتحقيق هذا الهدف ؟ هل تعريف وتحديد القضايا النقدية ؟ أم معاونة الآخرين في دراستهم ؟ أم تنسيق الافتراضات ؟ أم تطوير ودراسة البذائل ؟ أم العمل المؤيد ؟ حل المشاكل التي تواجه مؤسساتنا التعليمية على النمو على المدى الطويل داخلية أم خارجية ؟ أم هي كليهما معا ؟ أم أنا غير

واثرين؟ ما هي طبيعة المستقبل التأسيسي الذي ينبغي أن يؤكد عليه التخطيط، هل هو السماح لأعضاء الوحدات أن يحققوا قدراتهم؟ أم تحسين مجرى الحياة؟ ما هو تخطيط دراسة الرموز على النماذج الشخصية. هل هو مؤكداً أم جوهري، أم إجرائي أم استراتيجي أم سياسي أم تكتيكي؟ ما هي القوى المحركة لعملية التخطيط محتملاً أن يكون متالقاً في حل المشاكل، وتنظيم التعليم والمناظرة الجدلية والمناقشة؟ هل التحليل هو تمثيل الوحدات الإدارية، أم الوحدات التقنية الفنية، أم المجموعات الوظيفية؟ أم الوحدات المتأثرة، أم المجموعات المهمة، أم المبادئ الديمقراطية؟

(٢) تصميم عملية التخطيط: إن عملية التخطيط التأسيسي وعناصرها الرئيسة يمكن أن تنظم طبقاً للأبعاد الآتية. و هل يقصد بعملية التخطيط أو عناصرها أن تكون شاملة أو محدودة في برامج الأهداف التنظيمية (أكاديمية، بحثية، خدمية، تدعيم) أم الموارد (بشرية، مالية، طبيعية، معلوماتية)؟

ما هو التشديد على عناصر العملية والبرامج التنظيمية والموارد؟ هل هي نظرة متكاملة أم مت坦يرة للعناصر والبرامج والموارد؟ مثل مرونة ونظامية وصلابة عمليات التخطيط، وكيف يجب أن نرى البيئة التأسيسية؟ كيف تتجسد البيئة عن طريق هذه القطاعات (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية، التنافسية.. وغيرها). أو الفيالق (تدفق الموارد)؟ كيف يمكن للفيالق البيئية أن تعتمد على الاتصال المتبادل، أو التدعيم أو الفاعلية أو التحكم في تدفق الموارد وإمكانية التوكيد؟ ما هي حدود الخدمة أو نطاق الموارد لكل فيلق أو جزء منه؟ ما هي الطريقة إلى السطح البيئي التنظيمي الذي يتناسب مع كل نطاق أو جزء منه؟ هل هو اتجاه البدائل السياسية؟ أم حل المشاكل؟ أم عالم المستقبلات الاجتماعي؟ أم عالم المستقبلات التربوي؟ أم المصلح الاجتماعي المرن الم التجاوب؟ كيف تتفاوت وتختلف الطرق البيئية التنظيمية على القرار المحرك، قرار العملية، الطريقة التحليلية والفوائد والحدود؟

(٣) عناصر التخطيط الاستراتيجي: ما هي عناصر التخطيط الاستراتيجي التي يجب أن تطور؟ هل هي التقييم البيئي؟ أم التقييم التأسيسي؟ أم هي التقييم؟ أم التخطيط الرئيسي؟ كيفية تنظيم كل هذا؟ كيف يبني أو يؤسس كل ذلك بلغة الهدف بحيث يكون بناء، وتركيباً، أم نموذج أم طريقة تحليلية وقضايا؟

(٤) **عناصر التخطيط التكتيكي**: أي عناصر التخطيط التكتيكي التي يجب أن تطور هل هي تخطيط البرنامج ؟ أم وضع الأولوية ؟ أم تعين الموارد ؟ أم إنتاج البرنامج ؟ كيف ينظم كل ذلك ؟ كيف يمكن تنظيم أو وصف كل ذلك بلغة الأهداف . والأغراض . تركيب أم نموذج ؟ طريقة تحليلية أم قضايا ؟

(٥) **تنظيم عملية التخطيط**: كيف يمكن تنظيم عملية التخطيط الكلية بالنسبة للبيئة الأساسية الأوسع ؟ كيف توصل بعلم السياسة والحكومة بلغة أسلوب صانعي القرار (ست نماذج) نماذج السلطة والمسؤولية وجموعات العضوية ؟ ما هو الدعم القيادي التأسيسي والتعهد والإفادة للتخطيط ؟ ما هو الأسلوب القيادي لمدير التخطيط خارجياً وداخلياً ؟ كم قوة تركز أو عدم تركز كلها من عناصر التخطيط الرئيسية ؟ كيف يتافق التخطيط مع خدمة الأنظمة التحليلية والمعلوماتية في المؤسسة الاجتماعية بلغة تحديد درجة التخطيط والتطوير والمجموعات التنظيمية السلطة المسئولة عن تجريب درجة التخطيط أو الخدمات المكتسبة ؟ أين تتركز المسئولية الإدارية للتخطيط في المؤسسات التعليمية . . . ؟

(٦) **التخطيط الرئيسي**: تهتم القيام التربوية بصورة متزايدة بالتخطيط الرئيسي في المؤسسات التعليمية العليا وعلى مستوى الجامعة . إما بالنسبة لأنماط التعليم الجامعي أو لمجموع التعليم الجامعي داخل المجتمع فالاهتمام أقل . ولكن في بعض المجتمعات يتجاوز هذا التخطيط حدود المجتمعات . والسؤال المطروح الآن هو : لماذا يوجد كل هذا الاهتمام بالتخطيط الرئيسي ؟ ولماذا يكرس الوقت الكثير والطاقة له ؟ هل هو مجرد موضع أخرى ؟ ومثال آخر للقرار الجامعي لكي يصبح جزءاً من الشيء الحاكم المسيطر الذي يجب أن نفعله ؟ هل يؤدي التخطيط عن طريق النظرتين اللتين ليس لديهم معرفة أو فهم عن كيفية تحقيق الخطط لتحسين المؤسسة الاجتماعية ؟ هل أجريت تقديرات واقعية للاعتمادات المالية الالزمة لتحقيق التوصيات المرجوة من قرارات وإحکام التخطيط ؟ أم هل سيصبح ذلك مجرد ممارسة ضعيفة لا جدوى منها ، والتي ستتساهم بصورة كبيرة في السخرية الهائلة من الكلية والجامعة والمديرين ؟ هذه الأسئلة يجب أن تثار ، ويرد عليها قبل البدء في عملية التخطيط الرئيسة . ولذا فإنه يوجد شك عميق بين هيئات التدريس المهنية بالكلليات والجامعات فيما يتعلق بالتخطيط الرئيسي للمجتمع ومن خلال التجربة ، ونجد أن هذا الشك والسخرية لهما مبرراتهما .

(٧) **أساس الخطة** : أن الأسئلة التي تقول " لماذا ينبغي أن تكون هناك خطة رئيسة؟ وما هي القوى الموجودة التي ستبدأ الاهتمام بها ، وتعطي الدليل المناسب في الجانب المناسب ؟ هذه الأسئلة يجب أن يجابت عليها . ومن ثم فإن هذه الإجابات يجب أن تكون متاحة ومتيسرة لكل من سيشترك في عملية التخطيط ، وللذين يحتمل أن يتأثروا بالإنجاز وتحقيق هذه العملية .

إن الوقت والجهد المبذولين في عملية التخطيط بما ذات أهمية قصوى ، للدرجة أنها لا ينبغي أن تبدهما ، وذلك إذا كان الهدف أساسا هو بناء ذات الشخص المبتدئ . فالاستقلال الذاتي ذات قيمة عالية جداً للدرجة أنه لا ينبغي أن يعرض للخطر من قبل سلطة الإدارة التربوية .

إن الفشل في امتلاك خطط تأسيسية للمجتمع جعل المؤسسات التعليمية توسع من برامجها التربوية والتسهيلات الطبيعية . فمحادثات واجتماعات المديرين سيطر عليها كلمة النمو أو التزايد ، تزايد السجلات والملفات والكليات والتسهيلات والميزانيات . . . إلخ . ربما كان يجب أن تكون هناك موارد مالية لكل هذا ، لكي تزود طالبي التعليم الجامعي بصورة أفضل إذا ما خططنا بصورة جماعية إجمالية ، بدلاً من الطريقة الفردية ، ولكن لكل مؤسسة وكل نوع من المؤسسات يعمل بصورة مستقلة . وهناك أمثلة عديدة على أن النمو المنفصل . ما هو إلا مضيعة للوقت وشيء باهظ التكاليف لأننا نبني ونوسع ونضاعف شيئاً واحداً تلو الآخر ، بدون اهتمام أكثر بالتغيير الذي يمكن أن يحدث في منحني التوسيع ، أو الموقف العام تجاه التعليم العالي فيما يتعلق بأولويات التمويل . وبالرغم من أننا مدركين جيداً للحقائق التي ستؤثر على الكليات والجامعات من خلال هذا القرن ، فإن العلماء التربويون سيكونوا مسئولين عن الإهمال الجسيم إذا ما دخلنا العقد الثاني من هذا القرن دون فهم واضح للحاجة الماسة للتخطيط التعليمي التربوي الشامل في كل مستويات المجتمع والمستويات التأسيسية . فالمشاكل التي سيواجهها التعليم العالي خطيرة ، ولا يمكن أن يستهان بها أو تجاهلها . لقد بلغنا التحذير ، وسوء التدريس وتقييم الدراسات التربوية للتعليم .

## **خصائص التخطيط الاستراتيجي.**

إن التخطيط التربوي المناسب يعجل بإيجاد مستقبل بديل ممكن ومرغوب فيه، ويحاول بناء الأنشطة وتجميع المصادر العلمية لتحقيق المستقبل المرجو. أن خطوة التعرف على المستقبل المرغوب فيه للمنظمة كأهداف ورامي، يمكن أن تصبح واحدة من الأشياء المهمة لفريق البحث التي ليست لديه خبرة في التخطيط التربوي، ولكنه مكلف بهذه العملية. أي أنهم قد يعتقدون أنهم لا بد أن يكون لديهم هدف محدد يمكن قياسه ويعملون من أجله، وفي معظم الأحوال من الأفضل ومن الأكثر إبداعاً وابتكاراً أن نبدأ بتعريف عام لأي هدف ثم، بناء على الاتفاق والتفاهم المتبادل، نؤسس هدفاً يعكس المصادر المتاحة والطاقة والقدرة على إحراز أي تغيير في وقت معقول ومضمون.

عملية التخطيط التربوي يمكن أن تكون أيضاً عملية تغيير. هناك طريقة معروفة لربط الاثنين، وهي أن نصف عملية التغيير كترتيب، تحتي، وترتيب، علوي للأنظمة التغييرية. عملية التغيير التحتية هي أي فعل يغير نتيجة، ولكن لا يغير الطريقة التي تستمد منها هذه النتائج. على سبيل المثال التغيير التحتي، ربما يؤثر على السياسة. ولكنه لا يغير الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات ذات الصلة. ولا الطريقة التي سوف تتخذ بها القرارات ذات الصلة في المستقبل. على الجانب الآخر، فإن الترتيب الأعلى للتغيير يؤثر على كل من النتائج والعملية الفعلية، ويقدم طرقاً جديدة للتفكير والتصرف والتفاعل. إن آلية عملية تخطيط ناجحة توجد أشكالاً جديدة للتفكير والتصرف والتفاعل في مجال من التخطيط المؤسسي. لذلك فإن عملية التخطيط الناجحة أيضاً هي فعل تغيير من طراز عالي على الرغم من ذلك. فإن تنفيذ الخطط والأفعال الناتجة من عملية التخطيط، يجب أن تعرف الأنشطة العليا والدنيا كوسائل للتغيير. وبصفة عامة فإن جهود التغيير الدنيا توصف بأنها نظم تغيير رسمي. قيادة مجهودات التنظيم الأعلى تم وضعها على وجه العموم لتشمل غوذ المجموعة الطبيعية. (تعريف وزيادة القيادات الطبيعية التي بالفعل توجد في المنظمة وتحدد المجموعة) والتعاون الخدمي (تعريف وحل الاحتياجات المنظمة من خلال استخدام مصادر مثيرة وتطوير مصادر إضافية). تحرك من التنظيم الأقل إلى التنظيم الأعلى في بيئه الكلية والجامعة. كما أن هذا الاتجاه يطرأ داخل جماعات الضغط داخل الحرم الجامعي، (كلية وطلبة) والجماعات الطبيعية (الوحدات التنظيمية وشبكات العمل)، مع كونها على دراية بهذا فإن مجموعة التخطيط سوف تكون أكثر حساسية في معرفة البناء التخططي. وإنها أيضاً عملية تغيير. مع زيادة هذه

الحساسية يجب أن تكون هناك نتائج مسبقة على الرغم من أنها ستتعق دائماً الأساس الضروري لأي عملية تخطيط، هو بيانات متوفرة بكثرة عن المنظمة التي تستطيع أن تخدم كمصدر للتعریف بالمشكلات، وتشخيص النتائج ورصد الاتجاهات وعمل القرارات وتقییم النتائج.

وبعد عملية التخطيط يجب أن نضع في الاعتبار عدة حقائق.

أولاً: نحن لا نخطط ثوابت ولكننا نخطط أشياء غير ثابتة.

ثانياً: ليس هناك أي محاولة تؤكد الترابط الوثيق بين التفكير الواعي السليم عند عملية التخطيط، وما يحدث فعلياً في واقع التخطيط والتغيير. لا نحاول فرض توقعات مستقبلية على سلوك غير قابل للتبؤ، وهكذا فإن أفضل تخطيط أو العامل المغير هو الذي يمكن أن يأمل في تطوير عملية معينة. هو أن توارث عدة عوامل أو تغيرات منتظمة، والتي يمكنها أن تغير السلوك الإنساني باتجاه أهداف متتفق عليها.

وهناك بعض العوامل المساعدة للذين يخططون لعملية التخطيط التربوي.

أولاً: معظم اتجاهات التخطيط للتعليم العالي مرتبة تصاعدياً عن طريق التخطيط. (كروان - ووتشتا). والمظهر أو الجانب الرابع لاتجاه فيرمان.<sup>(٣٣٩)</sup> على الرغم من أن التنظيم أو الترتيب الجامعي أو الاتجاه التنظيمي له العديد من الجوانب التي تستحق الثناء، فإنها لا تسمح للمشاركة من جانب الجمهور، التخططي على أساس انضباطي أو تنظيمي. والتخطيط والتنمية عن طريق الإدارة وطاقم الخدمة. هذه الصعوبات يجب حلها عن طريق ضم عضو من المجتمع في عملية التخطيط، أو عن طريق ضم خريجو جامعة (يتمنى انتقالهم) أو مشروع راعي للجامعة. أو جامعات تنظيمية بالإشارة إلى اختيار قوة الممثل من الدراسة والتخطيط من التشجيع الانضباطي، أو عدد قوات الاختبار عن طريق خطوط فعالة، وطلب مجهودات تخطيطية على طول خطوط الإدارة شبيهه للخطوط الأكاديمية مع مجموعة التخطيط المركزي، التي توفر نتائج من مجموعات التخطيط الأكاديمي، كمواضيع لاحتياجات الخدمة الأساسية.

ثانياً: النظرة الحديثة للتجديد التي تصبح التعهد بالجهود التخطيطي غالباً ما تحجب حقيقتها. إن بعض مراكز التخطيط أو التأثير بالفعل فعالة وعاملة في الحرث الجامعي. التعرف على هذه المراكز المثيرة والتعاونة مع التخطيط للمدخلات، والنتائج يجب أن توضع في اعتبار الجماعات التخطيطية.

**ثالثاً:** المغالطة في التصنيف المعزول يكون شائع عندما نفكّر في عملية التخطيط. أي أن التخطيط الأكاديمي هو مانع للإدارة أو خدمة التخطيط. التخطيط مانع التنمية، أو التطوير بدون تخطيط. على الرغم من توازن كل هذه العوامل في اتجاه تنظيمي كلي للإصلاح التعليمي، والتنظيمي يتردد في الذهن. فإنه من الضروري مجهود ناجح. و يتميز التخطيط الاستراتيجي بجموعة من الخصائص من أهمها.

#### أولاً : ديناميكية التخطيط الاستراتيجي.

إن ديناميكية التخطيط الاستراتيجي تحمل في طياتها نموذجاً شاملـاً ومنطقياً ورسمياً، ومع ذلك يجب أن نذكر أن عملية التخطيط للمؤسسة التعليمية قد تكون أكثر تشابهاً مع النماذج التخطيطية الأخرى، أو أنها تكون مزيجاً للأبعاد التصورية لعملية التخطيط العام.

حيث إن بؤرة اهتمام وحدة التخطيط المركزي لعمليات التوجه الداخلي والخارجي مع تحديد الغرض من التخطيط، والتوجه المستقبلي وتحديد الأنماط التخطيطية - ديناميات تركز الأهداف؟ وأسلوب صناعة القرار، والتحليل وأسس المشاركة، وعملية التخطيط الشاملة قد تتضمن أيضاً من حيث أبعادها التنظيمية مثل الشمول، والتركيز على العنصر التخططي، والتكامل والمرونة العملية والاختراق التنظيمي، والحنكة التحليلية وبناءات أو تشكيلات جماعة التخطيط. وبقدر تواجد عناصر التخطيط، كلما كانت فكرة وضع الأولويات المستقبلية قائمة على حقائق داخلية، وخارجية والرغبة في إعادة توزيع المصادر، كلما كانت هذه الفكرة أمراً جوهرياً بالنسبة البعض أو كل من هذه العناصر إذا كانت هناك عملية تخطيط مؤسسية، أو دور تخططي يرشد أو يحدث تغيرات بالمؤسسة التعليمية.

والخطيط ليس عملية أو وظيفة منعزلة، فبمناقشة عملية التخطيط وجوانبها ونظرياتها وعناصرها الاستراتيجية والتكتيكية، يتضح لنا علاقة عملية التخطيط بالمفهوم الأساسي للتنظيم، وبالغرض ودوره والغرض منه في المؤسسة التعليمية، وكذلك علاقتها بالبيئة المحلية المحيطة بالمؤسسة التعليمية. ومع ذلك فإن التصميم الداخلي للتخطيط يجب أن يستلزم أيضاً تكيف أو ملائمة هذه العملية بشكل أكثر خصوصية مع المؤسسة التعليمية واحتياجاتها. وهناك بعض قضايا الكفاءة المؤسسية التي سوف تؤثر على تصميم عملية التخطيط. وديناميكية التخطيط الاستراتيجي وهذه القضايا أو

الاطروحات تعكس التداخل الحرج للتخطيط مع أنماط الحكم والأنماط الإدارية، وأنماط القيادة وقطاعات التحليل، ومعالجة المعلومات في المؤسسة التعليمية.

ويعني التخطيط انتقال الإنسان والمجتمع من مرحلة ابتكار الأشياء المفردة أو المؤسسات المنفصلة إلى مرحلة يبذل فيها جهداً مقصوداً لربط هذه الأشياء والمؤسسات بعضها البعض عن طريق ابتكار نوع جديد من العلاقات والوسائل. فقد يكانت جهود الإنسان تتصف بالصراع والتنافس بينه وبين مفردات بيئته. وعلى الرغم من تشكيله لها وإدراكه للعلاقة بين نشاطه ونتائج هذا النشاط، إلا أنه يبدو أنه لم يخضع أنواع نشاطه المختلفة لنظرة شاملة، تسع لتشمل هذا النشاط المتنوع في وحدة شاملة، ذات اتجاه شامل. ولعل أهم تغير ظهر على سلوك الإنسان الحديث، هو وعيه بضرورة التحكم في هذه التغيرات التي توجد بين أنواع نشاطه وأنظمته ومؤسساته. فنظر إلى المجالات - التي كانت منفصلة بعضها عن بعض كالسياسة والاقتصاد والخدمات الاجتماعية - في ضوء أبعادها المختلفة، وتفاعل بعضها مع بعض، واعتبارها كياناً شاملًا عاماً يخضع دواماً للتغيير والتغيير، فالتغير في أي جزء فيه يؤثر على الكيان كله وينبغي أن يفسر في ضوء هذا التشابك والترابط.<sup>(١١٤)</sup>

#### ثانياً: اجتماعية التخطيط الاستراتيجي.

وأهم ما يمتاز به التخطيط أنه عملية يرى فيها الفرد نفسه، كما ترى الجماعة فيها نفسها على أساس من الوعي والإدراك لنشاطها وأهدافها. وتشتد الحاجة إلى التخطيط في المجتمعات الحديثة المعقدة، حيث أنه يصعب على الفرد إدراك العلاقات بينه وبين الآخرين وفهمها، كما يصعب على الأفراد العمل معاً على أساس من إدراك الأهداف الاجتماعية مترابطة متشابكة. فالفرد في سعيه لتحقيق حاجاته الخاصة من كسب ونجاح، لا يرى في مجتمعه أكثر من أفراد يسعون مثله لتحقيق أغراضهم وحاجاتهم على هذه المستوى الفردي. وبذلك يصبح التنافس صفة هذه العلاقات المختلفة. وقد تكون هذه الصفة من مميزات المجتمعات الرأسمالية التي تؤمن بإطلاق الحرية لكل فرد دون توجيهه مباشر لمجالات النشاط المختلفة. غير أن التغيرات الاجتماعية التي يتطلبها ازدياد عدد السكان في الوقت الحاضر، وزيادة مطالبهم وانتشار حركات التصنيع وتشعب مجالات النشاط والعمل وتنوع المهارات والتخصصات - تتطلب تغيرات جذرية في علاقات الأفراد بعضهم بعض وعلاقات الجماعات بعضها بعض. فلا يستمر الفرد منحصراً في

مجالاته الخاصة، ويتصور المجالات الأخرى وكأنها خارجة عن تحكمه أو مشاركته الفعلية فيها. إذ ينبغي أن تتحول هذه العلاقات بحيث يصبح الأفراد – المتوجون والمستهلكون على السواء – على وعي بعلاقاتهم المشتركة المتشابكة في إطار من الوحدة السياسية والسيكلوجية والاقتصادية؛ فيربط كل فرد نشاطه بنشاط الآخرين، ويسمهم كل منهم بنصيبيه في مجال الإنتاج والعمل، ويرى مكانه في الموقف الاجتماعي الشامل، ويدرك القوى الاجتماعية المختلفة التي تؤثر على مصالحه وأنشطته، والعلاقة بين نشاطه وأنواع النشاط الجمعي، ويربط تفكيره بالمصلحة العامة في كل مرحلة من مراحل العمل والنشاط، ويكتشف مدى اعتماد سلوكه وتصرفاته على الآخرين في هذا المجال العام، ويغير من أفكاره واتجاهاته بحيث يصبح قادراً على ملاحظة نفسه وملحوظة الآخرين، ويتصور ارتباط مصلحته بمصلحتهم، ويشارك الآخرين في التحكم فيها، ويتحرر من التفكير الضيق المحدود، ويحاول التنبؤ بالأحداث القائمة والتائج المتوقعة، ويصبح قادراً على التغيير والتطوير في ظروف أوسع من الظروف المحددة بأغراضه الخاصة، ويربط في النهاية بين النظرية والتطبيق، والتفكير والنشاط والعمل والكلام؛ وتصبح أعماله أكثر ذكاءً، كما يصبح أقدر على بناء الظروف التاريخية ونشاط الجماعة، ووظائفها، في محاولته تنظيم أعماله ونشاطه على وجه سليم. وفي هذا الإطار من المجالات المتراكبة الواسعة يمكن فهم الوظائف الخاصة بالأفراد والجماعات.<sup>(١١٥)</sup>

### ثالثاً: المفاهيم السيكلوجية للتخطيط الاستراتيجي.

وإذا كان التخطيط الاستراتيجي يهتم بتنظيم المجال الاجتماعي لنشاط الجماعة فإنه يتصل أولاً وأخيراً بسلوك الأفراد، بل إن فاعلية التخطيط وقدرته على تيسير التغيير الثقافي الاجتماعي تتوقف على قدرته على تغيير سلوك الأفراد. وقد يهتم التخطيط بالظواهر الخارجية، وأثراها على تطور الأحداث وسلوك الأفراد. غير أن الاعتماد على تغيير السلوك الظاهري لا يكفي لتحقيق نجاح التخطيط على نطاق واسع، وعلى مدى طويل. فهناك أنواع من التخطيط تعمل على ضبط أنواع النشاط الظاهري للأفراد، ويسهل على القائمين عليها فهمها ومعالجتها والتحكم فيها في الموقف المختلفة، إذ تتجنب الدوافع الداخلية للأفراد وتنظر إليهم باعتبارهم حلقات مرتبطة في نشاط معين، وتبسيط تفسير سلوكهم رغبة في إخضاعه للقياس وقد يعتمد هذا النوع من التخطيط على النظرية السلوكية في علم النفس، ومن ثم يكون مدخله مدخلاً جزئياً ضيقاً لاهتمامه

بالسلوك الخارجي للأفراد دون الاهتمام بالفرد ككل ، ونشاطه باعتباره جزءا لا يتجزأ من البيئة التي يعيش فيها . وقد يفيد هذا النوع من التخطيط القائم على هذه النظرية السلوكية في تغيير بعض الأنظمة السياسية .<sup>(١١٤)</sup>

فالتخطيط السليم هو الذي يقوم على مفاهيم سلوكية لا تقتصر على الاهتمام بالظاهر السلوكية السطحية ، وإنما تعمق في مجال الشعور واللاشعور عند الأفراد بحيث يمكن أن يقوم التخطيط على المعنى الدقيقه التي يحس بها الأفراد ، وحاجاتهم التي يشعرون بها . وقد يفيد في هذا المجال التحليل النفسي الذي يحاول الكشف عن اللاشعور وفهم الكيان الحيواني الخاص بكل فرد ، ذلك أن بحث هذه العوامل الخفية اللاشعورية تساعده الفرد على تحليل نفسه والكشف عن قواه وإعادة تنظيمها في الاتجاهات المرغوب فيها .

وعلى هذا الأساس ينبغي أن يقوم التخطيط بإدراك العلاقات المتداخلة في الكيان الاجتماعي العام ، والتشابك والتداخل بين المجالات الحيوية المختلفة ، كالناحية الاقتصادية والسيكلوجية والفلسفية الاجتماعية .

#### رابعاً : التفكير العلمي أساس التخطيط الاستراتيجي .

فالوحدة المميزة للتفكير على مستوى التخطيط ينبغي أن تكون المواقف ، أو العملية الاجتماعية بأبعادها المختلفة . ومن ثم يصبح من الضروري أن نقيم تفكيرنا على إدراك الترابط بين الأشياء والأحداث والأنظمة ، والاتجاهات العقلية ، وعلى العلاقات المتباينة بينها . ومن الطبيعي أننا نحتاج في هذا المجال إلى المعارف الخاصة التي تختص بها فروع المعرفة المختلفة ، على أن تناولها مترابطة عند تحليل المواقف الاجتماعية ، وأن نقيس وظيفتها بمدى فاعليتها على تفسير الحقائق في محيطها الاجتماعي ، وإلا فقدت وظيفتها إذا ما عالجناها منفصلا بعضها عن بعض ، وعن المحيط الاجتماعي كله .

إن المقارنة والربط والتنسيق بين الحقائق العلمية وتفسير النظريات في ضوئها باتصالها بالموقف الاجتماعي – هي الطريقة الرئيسية في عملية التخطيط . ثم إن المقارنة المستمرة والتحليل والمرونة والاستعداد للتعلم من الحقائق الحية ، تعني أن ما يتعلمه الأفراد يختبر ويقوم في ضوء هذه الحقائق ذاتها .<sup>(١١٥)</sup>

ومن أهم ما يمتاز به عصتنا الحاضر التشابك والتداخل بين أحداثه ومشكلاته ؛ ومن ثم فإن واجبنا لا ينحصر في تنظيم أنظمة منفصلة ودراستها على هذا النحو ، بل الكشف

عن الطرق التي ترتبط بها هذه الأنظمة وتنمية العلاقات بينها ومراجعتها على الدوام، فيستغل ما تراكم من معرفة في تحسين قدرته على الحكم الصادق، ويفسر التفاصيل العلمية في ضوء حاجات الجماعة في الموقف المختلفة. وبذلك يتحرر تفكيره من اللغوطة والجمود، ويتكامل مع ظروف الحياة.

#### خامساً : ديمقراطية التخطيط الاستراتيجي.

في ضوء هذا المفهوم يمكن أن نميز بين نوعين من التخطيط الاستراتيجي .

١ – التخطيط الذي يتضمن مجموعة من الوسائل ما يخضع الأفراد و مجالات نشاطهم لقوالب مرسومة جامدة .

٢ – التخطيط الذي يهدف إلى تحرير قوى الأفراد، وتوجيه نشاطهم في إطار التنسيق المرن .

وأداة هذا النوع الثاني من التخطيط التنسيق كأسلوب اجتماعي ، أي الرابط الذي جمع الأجهزة والمواد المتوافرة ، في وحدة متناسقة تشبه الوحدة بين أنغام الموسيقى . ومن ذلك تنسيق جهود الأنظمة المختلفة كالمدرسة والمصنع والأسرة والمؤسسات الصحية - بطريقة تشجع كل منها على التجديد والابتكار ، بدلاً من إلغاء بعضها لجهود البعض الآخر ، أو تضارب أهدافها لأن هذا يؤدي إلى ضياع الكثير من الوقت والجهد .<sup>(١١٤)</sup>

ويعتبر هذا النوع من التخطيط وما يقوم عليه من تنسيق اجتماعي من الاتجاهات الرئيسية التي تتفق مع مطالب المجتمع المتغير الذي ينشد التقدم ، ذلك أنه يتفق مع .

(أ) الانتقال بالمجتمع من مرحلة يقوم نشاطه فيها على التنافس والصراع والاسترال إلى مرحلة التنظيم والتعاون والتوجيه العام .

(ب) الانتقال من ديمقراطية تقتصر على قلة من الأفراد إلى ديمقراطية بناء المجتمع .

(ج) الانتقال من الأساليب الفردية والتفكير الفردي إلى الأساليب الجماعية والتفكير المشترك بين الأفراد والجماعات في المجتمع .

والخطيط بهذا المفهوم يعتمد على توجيه اتجاهات وإدراك أكبر عدد من أبناء المجتمع على أساس من احترام شخصياتهم ، وتأكيد التعاون والتنسيق الجماعي بينهم ، وغيرهما من أسس المجتمع الديمقراطي ، وهنا نجد الأفراد يشعرون بارتباط بعضهم مع بعض ، ويشعرون بالمسؤولية الاجتماعية المشتركة ، وضرورة وجود أساس مشترك بينهم من الاتجاهات وقواعد السلوك الإنساني السليم .

وإذا ما توافر للجامعة القيم الديقراطية وإدراك إدارتها لوظيفة التخطيط العلمي في تنمويتها، أصبح على النظام التعليمي وغيره من أنظمة المجتمع ومؤسساته - تحمل مسؤولية التغيير والتوجيه الاجتماعي في ضوء الغاية العليا، وهي تنمية شخصية كل فرد، بخلق الفرص المتنوعة لتشجيع أنواع النمو المرغوب فيه. ذلك أن فلسفة التخطيط الديموقратي تقوم أساساً على احترام الفرد كغاية في إطار جماعة نامية. ومن بين وسائلها لتحقيق ذلك تشجيع الأفراد على العمل في جماعات حتى يشعر كل منهم بمسؤوليته، ومدى تكيف مصلحة هذه الجماعة على ما يبذله الفرد من نشاط، وكيفية تنمية المسئولة الاجتماعية لأبناء المجتمع.

فالخطيط من أجل الحرية لا يعني إذا قالبا واحدا نصب فيه الفرد، وإنما يعني اختيارنا لنوع معين من التربية والمعرفة والخبرة؛ وكذلك اختيارنا لنوع معين من المواقف والتنظيمات الاجتماعية التي تحقق جميع هذه القيم العليا بالنسبة للفرد والجماعة.<sup>(١١٤)</sup>

#### سادساً : معايير التخطيط الاستراتيجي.

إن ضبط التغير، والتخطيط من أجله، يقوم على العلاقة بين الوسائل والغايات بما فيها من احتمالات كثيرة لإحداث تغير اجتماعي ثقافي بناء. والربط بين الوسائل والغايات عامل أساسي لضمان التخطيط السليم، ذلك أن الوسائل قد تصبح غايات، والغايات قد تصبح وسائل لغايات أخرى خلال العملية الاجتماعية. ثم إنه ينبغي لتحقيق ذلك مراعاة بعض الأسس والضمادات التي تضمن كفاية التخطيط وسلامته واستمرار العلاقة المتبادلة بين غاياته ووسائله. ومن هذه الأسس والضمادات : توفير الأمن والأمان والطمأنينة بالنسبة للأفراد والجماعة، وتحقيق النمو للفرد والجماعة، وضمان الشعور بالنجاح. وينبغي أن ننظر إلى التخطيط في ضوء ما يتمخض عنه من نتائج وتغيرات تعبّر عن نفسها في سلوك الأفراد وأنواع نشاطهم.<sup>(١١٥)</sup>

## **مقومات التخطيط الاستراتيجي**

إن عملية التخطيط التربوي الاستراتيجي تعتبر تدريباً كمياً في المقام الأول وذلك استناداً إلى النظرية القائلة بأن النمو الكمي للنظام التعليمي ضروري للتكامل القومي – وكذلك للتنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية. ومن ثم اهتم المخططون التربويون بعمليات معينة، من أهمها تحديد الواقع المثلث لإنشاء المدارس، وإسقاطات أعداد المسجلين لشتي المستويات التعليمية وأنواعها المختلفة، وإسقاطات المعلمين اللازمين لهذه المدارس، وبديل التقنيات التعليمية وأثارها على التوسع في أعداد المسجلين، وأخيراً كلفة التوسيع التعليمي وتمويله ومع كل هذا، فقد شهدت السنوات الأخيرة فائضاً في عدد المتعلمين بالنسبة إلى فرص العمل المتاحة من ناحية، وعجزاً في تحقيق النجاح اللازم للقضاء على بعض الأشكال مثل الفقر بالرغم من التوسيع الهائل في التعليم، من جهة ثانية. وتبعاً لذلك جرى تحول من التأكيد على التخطيط التربوي الكمي، إلى التركيز على الإصلاح التعليمي، والتخطيط التربوي الكيفي والتغيير. وعلى وجه الخصوص يمكن القول بأن الأثر البارز للتعليم في توفير فرص حياة متكافئة يتطلب اصطلاحات تعليمية معينة، مثل تخصيص موارد تعليمية تعويضية من أجل الفقراء والتكامل العنصري للمدارس، والتكامل الاقتصادي الاجتماعي لها، وتغيير المنهج في اتجاه تعليم من أجل التمكن فيه أو عن طريق مداخل أخرى تؤكد على تقارب تساوي تنمية المهارة بين الصغار والتعليم المتكرر أو التعليم مدى الحياة، والذي يسمح للصغار والبالغين أن يندرجوا في النظام التعليمي، أو يتركوه حسبما تتطلب ظروف غوهم المهني أو الشخصي.<sup>(٢٠٨)</sup>

**ويرتكز التخطيط الاستراتيجي على مجموعة من المقومات هي :**

### **أولاً : بعد السياسي**

إن النظام التعليمي لا يمكن فصله عن المجتمع الذي يعوله، فشكل النظام التعليمي وأهدافه هي انعكاس للكيان السياسي الذي يستضيفه. انعكاس لخصائصه السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والدينية الفريدة وكذلك لماضيه التاريخي، ومن المسلم به أن الكيان السياسي يعول النظام التعليمي من أجل جندي خرجات اجتماعية معينة يدعى النظام التعليمي أنه يقوم بإنتاجها. وهذه المخرجات يمكن أن تتضمن عوامل مثل زيادات في الإناتجية والدخل والإعداد المهني المناسب وتصحيح السلوك السياسي ومحو

الأمية والماكاسب الثقافية وهكذا . ويمكن أيضاً أن تتضمن غرس صفات شخصية مثل الرغبات المتنافسة والرغبة في الإفلاع عن السيطرة على عملية أنشطة الفرد الإنتاجية وناتجها والتي تبدو كأساس لمعظم الإنتاج الصناعي الحديث ، ومن الطبيعي أن هذه المخرجات الاجتماعية تمثل الأساس لتوالد الكيان السياسي من جيل إلى جيل .

إن مهام النظام التعليمي وانعكاسه على الكيان السياسي يمثل وصفاً دقيقاً لما يجري في العالم ، فكيف يمكن للتخطيط التربوي أن يعدل من طبيعة القطاع التعليمي ووظيفته بحيث يؤدي إلى خلق تغيرات في وظيفة الكيان السياسي وعمله ؟ . . . نرى مجموعتين من القوى اللازمتين للتغيير واللتين غالباً ما تؤثران على النظام التعليمي وهما .

#### (أ) المؤثرات الخارجية

##### (ب) قوى التطوير التربوي والتخطيط التربوي .

##### (ج) القوى الداخلية المتناقضة التي تنشأ من خلال عملية التوالي .

وهذه النظرية في التغيير ونظريات أخرى غيرها ستناوش في أجزاء لاحقة ، ومن المهم أن ننوه بأن مثل هذه التغييرات التي تنشأ عن القوى الأخرى تحدث بدون تخطيط أو قصد ، بمعنى أنها تحدث لأسباب أخرى ، والمؤثرات الخارجية هي التي تنبثق من خارج الكيان السياسي ، أي من دول أخرى . وهذه يمكن أن تعكس على وجه الخصوص أثر العلاقات الاستعمارية التي تميل إلى تشكيل الكيان السياسي في المجتمع المحكوم طبقاً للحاجات السياسية والاقتصادية والثقافية للمجتمع الحاكم ، وأن المؤثرات الخارجية يمكن أن يكون لها تأثير قوي على تشكيل الكيان السياسي ومؤسساته ، وذلك عن طريق غزوـج العلاقة التبعية الذي تخلقه العلاقات الاستعمارية . ومثل هذه النماذج التاريخية للتبعية يمكن أن تشكل طبيعة الاقتصاد ، وذلك عن طريق تعزيز صور معينة من الأنشطة الاقتصادية والملكية التي تنتقل من الدولة الحاكمة إلى الدولة التابعة ، وما يصاحب ذلك من انتقال للتقنية والقيم . ويمكن أيضاً ، نتيجة لعلاقة التبعية السابقة ، أن تنتقل مؤسسات سياسية وثقافية ودينية واجتماعية من المجتمع الحاكم إلى المحكوم ، بما يؤدي إلى تبديل وظيفة النظام التعليمي ليتـجـ مجـتمـعاً يـتوـاءـمـ وـطـبـيـعـةـ الـكـيـانـ السـيـاسـيـ المـنـقـولـ عنـ المجـتمـعـ الحـاـكـمـ .<sup>(٣٣٥)</sup>

#### ثانياً: التشريعات المالية للعملية التعليمية

ولكن كيف يخدم القطاع التعليمي في توالد هذه الخصائص ؟ يحدث هذا بصفة عامة عن طريق مجموعة من العمليات التي يحرركها الكيان السياسي ويراقبها عن قرب ،

فالكيان السياسي قادر على خلق الخطوط العريضة الأساسية للعملية التعليمية عن طريق مجموعة من القوانين التي تحدد العمليات العريضة للقطاع وأهدافه ، وكذلك عن طريق مده بميزانية موارد تربوية تستخدم في وضع وشروط القبول للمستويات المختلفة ولأنواع المؤسسات العامة وسن التعليم الإلزامي وهكذا . ومن الطبيعي أن تترجم القوانين والميزانية في صورة مجموعة من الموارد والأنشطة التي تحقق هدف الكيان السياسي ، وتستغل الميزانية في أسواق التربية المختلفة للحصول على المدرسين والإداريين والمنشآت والمواد والتجهيزات التعليمية ، وإقامة المنشآت والمؤسسات التربوية المختلفة .

### **ثالثاً: الموارد المالية لخطط التعليمية**

ويجدر بنا أن نضع في الاعتبار القيم والمعرفة التي يتصف بها العاملين في المؤسسات التربوية والتي تكون مشتقة من تدريبهم ، والتي تكون وخبرتهم كأعضاء في الكيان السياسي ، ولدى هؤلاء العاملين التربويين تفهم لخصائص الشخصيات التي تحكم في استمرار نجاحهم في حياتهم العملية ، وكذلك القواعد التي تؤدي إلى النجاح . وعلاوة على ذلك فإنه من الطبيعي أن يكون لديهم فكرة واضحة عن الأفكار المقبولة في الفصل المدرسي وكذلك غير المقبولة ، وسيكونون على حذر عند التعرض لأنماط القيم السياسية ، وتفسيراتها عندما يطلب منهم ذلك في المدرسة وأي منها مقبول أو واجب . وسيكونون على علم بحدود أمنهم الوظيفي الذي يعتمد على ما يعرضون وما قد يسمى بوجهات النظر الصحيحة . وسيكون لديهم فكرة عن أي الأطفال لديهم الإمكانية وأيهما ليست لديه ، وهذا مشتق من خبراتهم في فصول مدرسية موجهة لمجتمع يشكل وجهات نظرهم وسلوكهم بشأن مسائل مثل تلك السابقة . وبما أن الدولة فيحقيقة الأمر هي التي تضع نظم اختيار المعلمين أو تفرض تدريبهم فإن ذلك يؤدي بالتأكيد إلى تعزيز قوة الكيان السياسي في وضع حدود على قدرة المعلمين وغيرهم من الأفراد في تحدي مؤسسات الكيان السياسي القائمة .

ومن الطبيعي أن تؤثر المؤثرات الخارجية الناشئة عن دول أخرى ، وعن الشركات المتعددة الجنسيات بطريقة مباشرة على بعض العمليات التعليمية ، وذلك عند انتقال موارد مالية وإفراد وتقنيات تعليم من المجتمعات الحاكمة إلى المجتمعات التابعة . وعلى سبيل المثال فان عددا من الدول المتقدمة قدمت قروضا ومتحلا لاستخدام التلفاز التعليمي والراديو في المجتمعات النامية ، ولكن الدول المتقدمة عندما تقوم بهذا العمل فإنها تقوم

أيضاً بنقل التقنية الالزمة لذلك وتطوير المناهج وتقويمها، ليس هذا فحسب بل إنها تقوم أيضاً بإرسال الأفراد اللازمين لاستخدام هذه التقنيات وتدريبهم عليها وصيانتها.

وحتى إذا أخذنا بعين الاعتبار الأفراد المحليين الذين يعملون في مثل هذه البرامج فإننا نجد أن هؤلاء الأفراد يتم تدريبهم بصفة عامة في المجتمعات الحاكمة أو يدرّبون بواسطة مماثلين لهم، والسبب في أن هذه العلاقات موضحة في الشكل بأسمائهم متقطعة هو ضرورة أن نعرف أن هذه المؤثرات تعد بمثابة مرات ثانية تتوارد عندما يوجد أولاً علاقة أولية قوية بين المجتمعات الخارجية والكيان السياسي للمجتمع التابع، ومعنى ذلك أن مثل هذه المساعدات التعليمية لا توجد في فراغ لكنها ببساطة تعكس مساندة الكيان السياسي التابع لمؤسسات المجتمع الحاكم ومؤثراته، ليس هذا فحسب بل إن هذه المجتمعات التي تعطى مثل هذه المساعدات التعليمية تؤثر في نفس الوقت على مسار نمو التقنية والنمو الاجتماعي عن طريق الاستثمارات الأجنبية الهائلة والسيادة السياسية

إن زيادة الميزانية تتطلب تغييرات مستفيضة مخططة وذلك لتعيين متخصصين ولخلق جموعات تعلم أصغر للأطفال المرحومين وكذلك لشراء مواد. وعلى جانب المعلمين فإنه يلزم تقديم مقررات ومناهج جديدة في كليات التربية لجعلهم أكثر حساسية لاحتياجات الصغار، وتدريب المعلمين بطرق جديدة بحيثتمكنهم من التصدي لهذه الحاجات.

والتغييرات المستفيضة المخططة تشمل أيضاً تعديلات في العملية التعليمية ذاتها بحيث تسمح باستغلال الموارد الإضافية والمعلمين المدربين حديثاً، هذا بالإضافة إلى إعادة تدريب المعلمين الحاليين بما يمكنهم من تبديل طرق تدرّيسهم إلى الطرق المناسبة.<sup>(٦٦)</sup>

وبالرغم من كل هذه التغييرات التي تصاحب زيادة الميزانية، فإنه يوجد دليل ضئيل على أن كل جانب من الجوانب السابقة، سواء أخذ منفصلاً أو مع غيره من الجوانب، سيؤدي إلى خلق المساواة المرجوة. فالمعلمون أنفسهم ناتج من نوافذ مجتمع غير متساو يميز بشدة بين الأفراد بحسب اختلاف أصولهم الاجتماعية الطبقية. ومن بين أدلة الطبقة الاجتماعية، اللغة والملابس وأسلوب التعبير عن الذات. كذلك نجد أن البنية التنظيمية للمدرسة مصممة على أساس ترتيب أداء التلاميذ تحت ظروف المنافسة من أجل تقسيمهم إلى مستويات بحسب قدراتهم. وطالما أوضحت الخبرات العالمية أن المعلمين مستمرون في تعزيز وجهة النظر القائلة بأن العوامل الطبقية الاجتماعية ترتبط ارتباطاً عالياً بالقدرات، ومن ثم فإنه سينشأ تغير طفيف في توقعات المعلمين وستستمر التنتائج

على ما هي عليه . وتحت تأثير مثل هذه الظروف ، فإن تأثيرات المجتمع الفعلية التي يعيشها المعلمون ويعملون فيها ستميل إلى السيطرة على قيمهم وسلوكهم نحو الأطفال المنحدرين من أسرة فقيرة ، أكثر مما تحدث مقررات تدريبية لمدة قصيرة يعطى المعلمون فيها تدريبات لتحسين اتجاهاتهم وأساليب تعاملهم مع الأطفال السابقين .<sup>(٦٧)</sup>

#### **رابعاً: الخطط التعليمية**

الخطط التعليمية في القطاع التعليمي تستلزم تنظيم هذه الموارد في العملية التعليمية ذاتها ، وبصفة عامة يمكن وصف " العملية " على أنها ديناميات خلق تفاعلات معينة متبادلة بين عدد من التلاميذ والمربين الموجودين في منشأة معينة وبين منهج معين ومجموعة من المواد التعليمية . وعادة ما تكون وحدة المنظمة التعليمية هي الفصل المدرسي أو الصف أو المدرسة ، ويكون عدد التلاميذ لكل معلم يتراوح بين ٢٥ إلى ٣٠ تلميذا يلتزمون بترتيب معين جامد نسبياً لمواد معينة وفق نظام معين ، ومكافأة النجاح في هذا النظام هي الدرجة العالية والترقي وعقاب الفشل هو الدرجات المنخفضة والرسوب . وعادة ما يجمع التلاميذ معاً في مجموعات من مستوى الصف الدراسي حسب السن والقدرات المقاومة أو الخلفية الثقافية الاقتصادية ، والأخير أن بينهما علاقة عالية حيث التلاميذ المنحدرون عن أصول اجتماعية عالية يكون لديهم ميزات متنوعة تعكس على الطريقة التي تستخدم في تقييم قدراتهم ، وعلى أساس مقابلة متطلبات معينة يعكسها الداء في الامتحانات أو تقييم المعلمين ، فإن الأفراد يصبح لهم الحق في مواصلة الدراسة أو عدم مواصلتها ، فالذين يكون أداؤهم سيئاً يطلب منهم ترك النظام التعليمي ، حيث يشغلون وظائف منخفضة أو حتى قد لا يجدون الوظائف التي تقبلهم ، بينما أولئك الذين يستمرون في الدراسة لمراحل أعلى يسند إليهم قيادة الأدوار الوظيفية الأعلى .<sup>(١٥١)</sup>

وطبقاً لذلك فإن استخدام التطوير التربوي ومتطلباته التخطيطية المصاحبة لتعديل إجراءات النظام التعليمي ، بما يمكن من تحويل الكيان السياسي يميل إلى أن يكون بصفة طبيعية نشاطاً مدعماً بالكتاب السياسي ذاته . وعلى سبيل المثال ، فإن الجماعات الأكثر تميزاً اقتصادياً وسياسياً واجتماعياً تميل إلى الهيمنة على الحكومة ووسائل الإعلام والتعليم من جهة ، وعلى نظم قيم الكيان السياسي من جهة أخرى . ومثل هذه الجماعات المتميزة لا تؤيد إعادة توزيع أوضاعهم المميزة لمن هم دونهم .<sup>(٣٠٢)</sup>

وبالآخرى فمثل هذا الهدف يشتق من مدخل مثالى للمصلحين والمخططين حيث تكون وجهات نظرهم مختلفة عن تلك التي تتعكس عن قيام المجتمع بوظيفته الحالية، مع العلم بأنهم يمثلون جزءاً منه. وطبقاً لذلك فإن المخططين والمصلحين يجب أن يحاولوا تحقيق تغييراتهم الكيفية عن طريق تحقيق تعديلات في القوانين والموارد المالية، وفي أنواع الموارد التعليمية المستغلة وكيفياتها. وفي جوانب مختلفة للعملية التعليمية مثل المناهج وسياواجها كل هذه المحاولات التسلطات المختلفة للكيان السياسي، والتي تنتشر في كل من هذه الأنشطة لخضوعها للوضع القائم وتتضمن استمرار نفس الكيان السياسي.<sup>(٢٧٥)</sup> وعلى سبيل المثال فإن إحدى صور التطوير الكيفي والتخطيط التي يمكن القيام بها هي توفير موارد إضافية وإحداث تغييرات في المنهج وتدريب المعلمين من أجل تحسين تعليم الأطفال المنحدرين منخلفية اقتصادية اجتماعية منخفضة. ومثل هذا التعليم التعويضي للأطفال الفقراء يمكن أن يتحقق عن طريق زيادة الميزانية وتغيير الأهداف وعن طريق .

- (١) التغيرات المصاحبة في طبيعة الموارد التعليمية وتوزيعها .
- (٢) إحداث تتعديلات في العملية التعليمية لتركز بشدة على حاجات الأطفال المحرومين .
- (٣) التحسينات المصاحبة والناتجة بصفة مطلقة ونسبة في النواتج التعليمية لهؤلاء الصغار .
- (٤) ترجمة هذه النواتج التعليمية المحسنة إلى نواتج اجتماعية أفضل بالنسبة للمحرومين، والتي تعود في المستقبل إلى زيادة المساوة في الكيان السياسي .<sup>(١٥١)</sup>

#### **خامساً : المخرجات التعليمية**

وتمثل أعداد المتسربين في العملية التعليمية جزءاً من المخرجات الاجتماعية للنظام التعليمي، علماً بأن هذه المخرجات لا يمكن ملاحظتها في الحال، وذلك لأنها تخرج من دائرة النظام التعليمي زماناً ومكاناً، والأثار التي يمكن ملاحظتها من العملية التعليمية هي المخرجات التعليمية المباشرة مثل الدرجات والشهادات والمهارات والمعرفة والقيم والاتجاهات التي تغرس في التلميذ، وهذه يمكن إلى حد ما تقييمها وقياسها في ملاحظة آثار عملية التعلم، وهذه الآثار سترجم في النهاية إلى مخرجات اجتماعية يتوجهها النظام التعليمي – وهذه بدورها يمكن أن تعطي صورة عن خصائص الكيان السياسي .

وبالإضافة إلى ما سبق فإن العملية التعليمية وخرجاتها تعد تابعة إلى حد كبير للكيان السياسي ، وعلى سبيل المثال فإن القوانين والتدابير السياسية تحدد إلى درجة كبيرة مناهج التعليم وبنيته ، وهذه تشقق من المجتمع الكبير بدلاً من أن تشقق من أحكام التربويين المحرفين . ومن الطبيعي أنه إذا قلنا أن التربويين هم بذاتهم أحد نواتج الكيان السياسي ، فإن أحكامهم قد لا تكون في تعارض كبير مع نتائج العملية السياسية ، وبما أن الناتج التعليمية تحديد بدرجة كبيرة نتيجة لعوامل من خارج المدرسة ، كما أوضحت الدراسات الإحصائية فإن مستويات المخرجات التعليمية وتوزيعها مثل المهارات والمعارف والصفات الأخرى ، ستتأثر بدرجة كبيرة بالعوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تحديد وتغير الخلفيات العائلية للتلاميذ وخبراتهم خارج المدرسة .<sup>(١٥١)</sup>

إن هذا العرض للوضعية الأساسية للنظام التعليمي يمكننا من العودة مرة أخرى إلى وظيفة الإصلاح التربوي والتخطيط التربوي ، وعلى وجه الخصوص فإننا مهتمون بدور الإصلاح التربوي والتخطيط في تبديل وظيفة النظام التعليمي بحيث يؤدي إلى تبديل الكيان السياسي عن طريق التغييرات الحادثة في المخرجات التعليمية ، والمخرجات الاجتماعية وبصفة عامة فإن التطوير التربوي والجهود التخطيطية يمكن أن تنبع من مصدرين هما .

(١) المؤثرات الخارجية من المجتمعات أخرى أو جزء من الكيان السياسي ذاته ، ومع ذلك فإن المصلحين التربويين والمخططين بصفة عامة لا يمثلون الكيان السياسي ، ذلك أنهم يرون مجتمع المستقبل الذي يتعامل معه التخطيط التربوي والإصلاح غير منسجم مع صفات المجتمع الحالية . وحقيقة القول أن هذا هو التفسير العقلاني الأساسي للإصلاح والنشاط التخططيي المصاحب له الذي يكون مناسبا لإنتاج حاجات الكيان السياسي . والإصلاحات التي تزيد من كفاية النظام التعليمي يتحمل أنها تناسب هذا التصنيف ، بينما تلك المصممة لتعديل وظيفة الكيان السياسي وصفاته مثل تقليل الظلم وعدم المساواة هي من النوع الذي يتعارض مع حاجات الكيان السياسي .

وهذا التمييز ينطبق أيضا على المؤثرات الخارجية وعلاقتها بالإصلاح التربوي ، فعندما تمثل المؤثرات الخارجية عوامل قوية في تحويل الكيان السياسي القائم ، فإنها ستنعكس بالتأكيد في مثل هذه الحالات تقوم بدور ماثل لخلق إصلاح تربوي وحاجاته التخططية المصاحبة . وفي كثير من الأحوال لا توجد مؤثرات خارجية ، ولكنها إذا

ووجدت لدرجة ما فأنها تضيق من أجل تخطيط وإصلاحات تزيد من كفاية النظام التعليمي في استمرار ولادة الكيان السياسي الحالي، بدلاً من تحويله إلى نظام متغّرٍ وعلى درجة عالية من الجودة. وفي الحقيقة فإن هناك قدرًا كبيرًا من الشواهد التي تقترح أن المجهود العالمي لزيادة المشاركة التعليمية، أو ما يسمى بالتوسيع الكمي قد أدى إلى وجود المزيد من القوى العاملة المدربة الرخيصة والمستنزفة لصالح المستثمرين الأجانب ومؤيديهم المحليين بدلاً من تحسين توزيع فرص العمل والدخول. ونظرة إلى الإحصاءات التاريخية عن توزيع الدخل توضح أنه في العقود الثلاثة الأخيرة، حدثت تحسينات قليلة في بعض الدول، بالرغم من التوسّعات الهائلة في فرص التعليم وفي الإنجازات التعليمية. وفي الحقيقة يوجد شاهد جديد يقترح اتساع الفرق في الدخول القومية على مستوى المجتمعات النامية عندما يزداد متوسط المستوى التعليمي .<sup>(٢٧٥)</sup>

#### سادساً : البعد الاجتماعي

توجد هناك علاقة قوية تربط بين النظام التعليمي وأنشطته وبين مثيلاتها للكيان السياسي ذاته الذي يدعم كل مرحلة من مراحل العملية التعليمية، وبذلك نجد المدارس التنافسية مثلها في ذلك مثل مجال العمل، وأن نجد التلاميذ مصممين على الأداء من أجل مكافآت خارجية مثل الدرجات والترقى بدلاً من أن يكون الأداء من أجل الإشباع الداخلي الناشئ عن القيام بالمهام المنوط بهم. ومثلهم في ذلك مثل العمال الذين يكثرون من أجل الأجر والوظائف الثابتة، بدلاً من أن يكون ذلك من أجل الاستمتاع بما يعلمون. ومقاييس أهمية كل من الأداء المدرسي أو أداء العمال هو في مقدار المكافأة التي يمكن أن يحصلوا عليها، وهذه خارجية بالنسبة للنشاط بدلاً من أن تكون حالة الرضا المتولدة عن النشاط عندما يشعر الفرد بأنه عمل شيئاً يستحق الاهتمام.<sup>(٢٧٥)</sup>

وليس معنى ما سبق أن النظام التعليمي ليس فيه حياة من صنعه، وذلك لأنه بالتأكيد يوجد فيه بعض الاستقلال، ولكن هذا الاستقلال يأخذ إلى حد كبير بعيد شكل مطالبة رجال التربية بمرتبات أكبر وبظروف عمل أفضل بدلاً من أن يأخذ شكل مجهود لتبديل النظام التعليمي وعملياته بشكل يمكنه من تعديل ولادته لنفس الكيان السياسي الحالي. وكما تحاول مجموعات أخرى في مجتمع أن تنظم نفسها لتحسين أحوالها، كذلك يحاول المعلمون وأفراد التعليم الآخرون نفس الشيء، وبالرغم من أن مطالبهم عادة ما تصاغ في عبارات تحسين ظروف التعليم والتغيير الاجتماعي، إلا أن مردودات مثل هذه الفوائد

غالباً ما تكون "تحسينات" مثل زيادة المرتبات وإنقاص حجم الفصول مع تغيير طفيف في العملية التعليمية.

وملخص القول أن النظام التعليمي يتصرف بأنه المؤسسة الرسمية الأساسية التي تعولها الدولة لولادة نفس الكيان السياسي تقريباً، ومن ثم فإن وظائف هذه المؤسسة ونواتجها تميل إلى أن تسجّم مع مثيلاتها للمجتمع الكبير، ولا يقتصر دون الكيان السياسي على تحديد الصفات الرسمية للمؤسسات فحسب، بل يتعدى ذلك إلى الجوانب غير الرسمية المتمثلة في القيم والمعرفة. وبالإضافة إلى ما سبق فإن شخصيات الأفراد تغرس من خلال الثقافة العامة السائدة للكيان السياسي. وحقيقة الأمر حينئذ أنه من الغريب أن نجد أن المدارس لم تُمثل قوّة مهمّة في التقليل من عدم المساواة في المجتمع، طالما أن درجة عدم المساواة في مجتمع ما هي نتيجة مباشرة لطريقة عمل مؤسّاته السياسية والاقتصادية وليس لسير مدارسه.<sup>(١٥١)</sup>

وفي ضوء ذلك يبقى الحال بالنسبة للطلاب من أصول طبقية مختلفة على ما هو عليه حيث تختلف التغذية والحالة الصحية واللغة والخبرات العائلية، وتعمل هذه الاختلافات جميعها لصالح الأطفال المحظوظين. وعلى ذلك فيما تكون محاولة توفير موارد إضافية وتغيير المنهج وإعادة تدريب المعلمين ذات مغزى عقلاني، وربما يتم التخطيط لذلك وتنفيذها بطريقة متقدمة، إلا أنه من غير المحتمل أن ذلك سيعرض كل الآثار الأخرى التي تعزز عدم المساواة التي ينطّلّها الكيان السياسي القائم. وفي الحقيقة أنه يوجد دليل ضعيف على أن الاستراتيجيات القومية للتعليم التعويضي من أجل المحرومين، والتي تتضمّن كل الجوانب السابقة، يمكن أن تؤدي إلى تعويض حالة عدم المساواة التي تنشأ من النظم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ذاتها والتي تعتبر المدارس مجرد امتداد لها. وفي حالات كثيرة يكون من المحتمل أن تصبح الإصلاحات التعليمية العقلانية - لحد ما - بفوائدها المزعومة للفقراء أكثر فائدة للمحظوظين.<sup>(٢٣٦)</sup>

### الفصل الثالث

## نماذج التخطيط الاستراتيجي

حتى يمكن تحقيق النجاح من عملية التخطيط، لا بد وأن يكون قائماً على عملية التكيف مع التقاليد وأحكامها والشكل الإداري، للمؤسسة التعليمية، مع تحديد الأشكالات التي تواجه المؤسسة بعينها، فإذا كانت عملية التخطيط تلائم النماذج المؤسسية العريضة، فيمكن أن تكون مقبولة بصفة شرعية ومتکاملة داخل المعهد أو المؤسسة التعليمية، أما إذا كان هناك تناقض ومقاومة أو عزلة فإن عملية التخطيط تكون غير مؤثرة، والاحتمال الأكبر أن تكون بلا قيمة.

يمكن تصميم عملية التخطيط بشكل مختلف عن الأسلوب التقليدي كنوع من آلية التغيير. ورغم ذلك نواجه نوعين من التحديات الأول تغير الحكم والثاني تطور عملية التخطيط الفعالة، وعلى الرغم من عدم وجود نموذج تخططي أفضل، أو نموذج نقى متبعين ستة نماذج مقتربة من التخطيط المحدد في العلم، فكل واحدة وضعت فيه مستخدمين مفاهيم تصف المجال، وخصائص العملية المحددة في القسم السابق، وتشمل التعليق على شروط ملائمة النموذج التأسيسي.

عملية التخطيط المعقولة هي النموذج المعروف الكامل، وله حق الانتشار الواسع في التعليم العالي، وفي منظمات أخرى يوضع النموذج في اعتبار التطور التنظيمي، والنماذج التجريبية والخبرة الفنية، ومن السهل وصف النموذج الأساسي المنظور الذي ظهر في النصف الثاني من القرن العشرين، والذي يؤكد على التوالي أهمية النموذج الشامل المعقول لعناصر الخطة، ويشمل الشرح بدقة. للبعثة التأسيسية المبنية على تطور الأهداف وموضوعاتها، وتأسيس برنامج كبير ومصادر و اختيار وتصميم لبرامج العمل والأراء الممثلة لدائرة كاملة من الأنشطة والتي تعمل لأجل التصحيح الذاتي، فالعملية كلها مبنية على افتراض عقلي من البعثة والموضوعات التي يمكن شرحها بدقة. وسوف ترشد الأنشطة الدائرية الأخرى عن طريق تأثيرها، لأن الدائرة التالية ستكون رد فعل لا يبدأ في نفس حالة البداية لأن العملية حلزونية، وليس دائرة كبيرة وذلك أفضل.

وهنا يقترح وجهتي نظر بديلتين لعملية التخطيط الرشيدة في التعليم العالي اليوم، كلاهما يلقى الضوء على عناصر عملية التخطيط الأساسية، والمؤسسة، ربما تشتراك فيها، ويتم عمل قرارات التخطيط الأساسية.

كما أن " التخطيط السياسي أو الاستراتيجي " يعتبر شاملًا لقيم المؤسسة التعليمية، مع مراعاة " التقييم البيئي " وأولوية تحديد المورد، تخطيط البرنامج كلاهما يؤثران على قيم المؤسسة التعليمية من خلال النماذج الحاكمة مثل النموذج الإداري . الذي يوضح ويبين التخطيط كدورة " مغلقة " أو " حلزونية الأنشطة " وأنشطة التخطيط الاستراتيجية تكون مختلفة عنها ، لكن ترى كوصلة للتخطيط التكتيكي لتنفيذ عناصر الدورة التي لا بد أن تكون شاملة .

#### **أولاً : نموذج النسيج الفلسفى**

في الستينيات تم إنشاء مؤسسات جديدة للحركة الأيديولوجية (أو البيئية) مثل [Evergreen state college - University of Wisconsin - Green Bay] ومؤسسات ذات أسس منطقية تعليمية وتربيوية جديدة (مثل كاليفورنيا سنتا كروز أو كلية هامشابر) . ومؤسسات ذات نظام توزيعي وخدمة جديدة مثل (كلية ولاية امباير) وغيرها من المؤسسات القائمة في مثل هذه الأنواع من التخطيط في تنافسها ومنازعاتها حول التعليم العام ، مثل (جامعة هارفارد) أو دور التعليم المهني والحرفي مقابل التعليم الحر

وبرغم وجودها غالبا لا ينظر لهذه العملية على أنها تخطيط ، لأن هذه المناقشات لا تحدث انتظام وعلاقتها بالخطيط التكتيكي ، والتنفيذ والمراجعة (التابعة) ليست علاقة واضحة وضوحا جيدا . ومع ذلك يفيد هذا المدخل في سير غور بعض من أكثر قضايا مهماتنا الأكاديمية والتربوية تعقيدا ، وهو في حاجة إلى مزيد من الفهم وإعادة تعريفه ، وتحديثه باعتباره مدخلًا للتخطيط .

ويبدأ هذا المدخل بأفراد المؤسسة باعتبارهم وحدات تخطيط أساسية لها . وعلى خلاف مدخل O.D.M (Organizational Development Model) الذي يركز على طبيعتهم السلوكية والسيكلوجية يركز هذا المدخل على اتجاهاتهم الفكرية والإنسانية . فهو يسعى إلى التعرف على اعتناق القيم والمعتقدات الشائعة لدى الأفراد ، والتي يتبعها المدخل أساسا للبناء عليه . والمناقشات أو الجدل التخططي يمتد ليشمل الأنماط الخارجية والداخلية للمؤسسة ، ولكن هناك ميل شائع إلى السعي إلى النسيج الداخلي والأسس المنطقية ، يمكن للكلية أن تدعمها وتؤمن بأنها تعكس الحقائق الخارجية والواقع الخارجي . وهذا المدخل للتخطيط يخدم أساسا وظيفة الصيانة والحفاظ على نمو المؤسسة .