

**رابطة الطلبة السوريين في مصر**

**منتدى الطلبة السوريين في مصر**



**إعداد مرهف كمال الجاني**

**المنتدى التربوي الجامعي في سورية**

morhafsyrria@hotmail.com



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول التربية / إدارة تربوية

## **واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية**

### **في ضوء معايير الجودة**

رسالة ماجستير مقدمة من الطالب

**إياد علي يحيى الدجني**

إشراف

**الدكتور / عليان عبد الله الحولي**

**استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية (إدارة تربوية)**

**1427 هـ - 2006 م**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا }  
(طه : 114)

## إهداء

تترأى مع امتلاك بستان المجد أطياف من نُحب ، فيحتر المرء لمن  
يقطف أزهاره ، ولمن يهدي أغاريد أطياره ، وهو الذي يوقن أن منهم ساقيه ،  
وفيهم راعيه ، ومنهم من علم صاحبه كيف يعتلي سهوه ، ويُزين بهوه ، ثم  
يدرك أنها ثمرة عطاءٍ جاد به الأحاب ، وناجاه بالدعاء الأصحاب ، فسطع علما  
يُهدى ، وبه ينتفع .

فإلى والدي ... وزوجتي ... وإلى إخواني وختلي ... وإلى جامعتي التي  
لها أنتمي ، وبها أحتمي . أهدي هذا الجهد المتواضع .

## شكر وتقدير

الحمد لله العظيم الأكرم ، الذي علم بالقلم ، علم الإنسان ما لم يعلم ، عزيز  
الثناء ، جليل العطاء ، ربنا لا نحصي ثناءً عليك أنت كما أثنيت على نفسك ، والصلاة  
والسلام على النبي المعلم ، الذي أوصانا بالشكر ، وعلّمنا البر ، وزين بالإسلام  
أخلاقنا ، فجزاه الله عنا خير الجزاء، وأتقدم بالشكر الجزيل أولاً إلى والدي الكريم ،  
لدعائه ورضائه ، وإلى زوجتي التي صبرت بصمت الواصل بالأجر ، وليت شكري  
يفي جامعتي التي أحببتُ بعضاً من عطائها ، ممثلةً برئيسها الأخ الدكتور كمالين  
شعت ، ولأستاذي الفاضل الدكتور عليان الحولي الذي أشرف على إخراج هذا العمل  
من غير سأم أو ملل ، فكان للعطاء قرينا ، وإلى أعضاء لجنة المناقشة ، الأستاذ  
الدكتور/ محمود أبو دف ، الدكتور/ محمد المدهون وذلك لتفضلهما بالموافقة على  
مناقشة هذه الرسالة ، وإلى كل من قدم لي خدمة لإتجاز هذا البحث من أساتذة  
محكمين ، ومشاركين في تحليل محتوى الخطة فقدموا توصيات مفيدة . وأخيراً  
شكري الخالص لكل من أحبني وخصني يوماً بدعائه .

الباحث

إياد علي الدجني

# فهارس المحتويات

الصفحة	البيــــــــــــــــان
iii	الإهداء
iv	شكر وتقدير
v	فهرس المحتويات
vii	فهرس الجداول
ix	فهرس الأشكال
ix	قائمة الملاحق
x	ملخص الدراسة باللغة العربية
xii	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
2	- مقدمة
5	- مشكلة الدراسة
6	- أهداف الدراسة
7	- أهمية الدراسة
7	- حدود الدراسة
7	- مصطلحات الدراسة
	<b>الفصل الثاني : الدراسات السابقة</b>
10	- الدراسات العربية المحلية
14	- الدراسات العربية

17	الدراسات الأجنبية
	<b>الفصل الثالث : الإطار النظري</b>
27	<b>القسم الأول : مفاهيم أساسية في التخطيط الاستراتيجي</b>
31	- التخطيط الاستراتيجي في الإسلام
32	- التخطيط طويل المدى والتخطيط الاستراتيجي
36	- الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي
40	- التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي
43	- مزايا التخطيط الاستراتيجي
44	- ما ليس من التخطيط الاستراتيجي
46	<b>مراحل التخطيط الاستراتيجي</b>
46	مرحلة الإعداد
46	- التحليل الاستراتيجي
51	- صياغة الاستراتيجية
53	- وضع الخطة الاستراتيجية
53	- صياغة رسالة ورؤية الجامعة
59	- وضع الغايات الاستراتيجية والأهداف
62	مرحلة تطبيق الاستراتيجية
67	البدائل الاستراتيجية
68	مرحلة الرقابة وتقييم الاستراتيجية
70	العوامل التي تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي
71	معوقات التخطيط الاستراتيجي
73	<b>القسم الثاني : التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي</b>
75	- التحديات التي تواجه التعليم العالي
76	- الأهداف الاستراتيجية للتعليم الجامعي

77	- متطلبات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي
77	- المعايير التخطيطية في مؤسسات التعليم العالي
82	- اتجاهات وتجارب معاصرة للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي
87	واقع التعليم العالي في فلسطين
88	* دوائر وعمادات التخطيط في جامعات قطاع غزة
92	* هيئات النوعية والاعتماد في التعليم العالي
94	* الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي
	<b>الفصل الرابع : إجراءات الدراسة</b>
97	- منهج الدراسة
97	- مجتمع الدراسة وعينتها
98	- أدوات الدراسة
105	- المعالجة الإحصائية
	<b>الفصل الخامس : نتائج الدراسة ومناقشته</b>
107	- النتائج الخاصة بإجابة السؤال الأول
112	- النتائج الخاصة بإجابة السؤال الثاني
115	- النتائج الخاصة بإجابة السؤال الثالث
121	- النتائج الخاصة بإجابة السؤال الرابع
124	- خلاصة النتائج
126	- الصيغ المقترحة والتوصيات
	<b>المراجع والملاحق</b>
130	- قائمة المراجع العربية
138	- قائمة المراجع الأجنبية
139	الملاحق

## فهرس بقائمة الجداول

رقم الصفحة	تفصيل	مسلسل
52	التحليل الاستراتيجي (SWOT Analysis)	.1
80	محاور المعايير التخطيطية	.2
100	مجتمع الدراسة وعينتها في الجامعة	.3
103	عدد فقرات الاستبانة حسب كل مجال من مجالاتها	.4
103	جداول معاملات ارتباط بيرسون وطريقة التجزئة النصفية	.5
108	حساب معامل الارتباط بين النصفين	.6
110	سلم معياري للحكم على المشكلة	.7
111	ترتيب كل فقرة من الفقرات في بعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي تبعا لنسب المتوسطات الحسابية والترتيب في البعد	.8
113	ترتيب كل فقرة من الفقرات في بعد اهتمام إدارة الجامعة بالتخطيط الاستراتيجي تبعا لنسب المتوسطات الحسابية والترتيب في البعد	.9
116	ترتيب كل فقرة من الفقرات في بعد درجة ممارسة إدارة الجامعة لعملية التخطيط الاستراتيجي تبعا لنسب المتوسطات الحسابية والترتيب في البعد	.10
119	ترتيب كل فقرة من الفقرات في بعد درجة توافر معايير الهيئة الوطنية في الخطة الاستراتيجية تبعا لنسب المتوسطات الحسابية والترتيب في البعد	.11
122	الفروق بين استجابات الإداريين والأكاديميين لمحور المرافق التعليمية	.12
124	درجة توافر المعايير الجيدة في مكونات وعناصر الخطة الاستراتيجية للجامعة الإسلامية	.13
125	توافر المعايير في رؤية الجامعة	.14
127	تحليل محتوى الغايات والأهداف	.15

## فهرس بقائمة الأشكال

رقم الصفحة	تفصيل	مسلسل
32	أبعاد الاستراتيجية	.1
33	عناصر التخطيط الاستراتيجي	.2
36	المدى الزمني للخطة	.3
39	مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية	.4
40	نموذج الإدارة الاستراتيجية	.5
49	ملخص لعلاقات التفاعل بين العوامل البيئية	.6
55	مراحل صياغة الاستراتيجية	.7
60	ارتباط الرؤية والرسالة بأغراض التنظيم	.8
67	متطلبات تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومقومات تطبيقها	.9
71	توضيح دور الرقابة الاستراتيجية كوسيط	.10
84	التحديات التي تواجه التعليم العالي	.11
76	مواجهة التحديات التي تواجه التعليم العالي	.12

## فهرس بقائمة الملاحق

رقم الملحق	تفصيل
1	الاستبانة في صورتها الأولية
1	الاستبانة في صورتها النهائية
2	قائمة بأسماء المحكمين لأدوات الدراسة
3	بطاقة تحليل محتوى الخطة الاستراتيجية للجامعة
4	مجريات ورشة عمل المجموعة البؤرية
5	أسماء المشاركين في المجموعة البؤرية
6	ورشة عمل للتخطيط الاستراتيجي

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة ، من خلال تحليل الخطة الاستراتيجية في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين ، وذلك من خلال الإجابة على السؤال الرئيس :-

" ما واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة ؟ "

وقد تعرضت الدراسة لمدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومدى ممارسته ومدى توافر معايير الجودة المعتمدة التي تضمنها نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين في الخطة الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة ومعايير مكونات الخطة الاستراتيجية الجيدة ، ومدى توافرها في الخطة الاستراتيجية للجامعة ثم الصيغ والتوصيات المقترحة التي تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي في الجامعة في ضوء معايير الجودة .

ولتحقيق أهداف الدراسة ، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، ومنهج تحليل المحتوى، وقام بتصميم استبانة مكونة من (58)، فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي :-

- مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي .
- اتجاهات إدارة الجامعة نحو التخطيط الاستراتيجي .
- درجة ممارسة إدارة الجامعة لعملية التخطيط الاستراتيجي .
- درجة توافر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في الخطة الاستراتيجية للجامعة الإسلامية .

وقد تم توزيع الاستبانة على كل مجتمع الدراسة المتمثل بإدارة الجامعة ، وفريق التخطيط والجودة ، البالغ عددهم (117)، عضواً ، وقد استجاب منهم (105)، كما قام الباحث بإعداد بطاقة تحليل محتوى ، وعقد ورشة لمجموعة بؤرية مكونة من عشرة من أساتذة الجامعة من كليات ودوائر مختلفة ، لتحليل محتوى الخطة .

ولمعالجة البيانات التي حصل عليها الباحث إحصائياً ، تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (spss)، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :-

✓ وضوح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي لدى إدارة الجامعة بدرجة مرتفعة بلغت (79.98) ، وقد ارتفعت درجة الميل بدرجة مرتفعة جدا للمفهوم الذي يربط التخطيط الاستراتيجي بالجودة بنسبة (88.08) ، .

✓ أن نسبة (75.89) من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الاستراتيجي ويعتبرون أن جودة التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة ومهمة لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات الجامعة وأدائها .

✓ توافر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مكونات الخطة الاستراتيجية للجامعة بنسبة مرتفعة بلغت (75.36) .

✓ وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف من حيث (عمومية الرؤية وضعف استشرافها للمستقبل، شمولية بعض الأهداف، عدم دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة) .

✓ عدم رضا إدارة الجامعة عن جودة القاعات والمختبرات ، ومرافق الأنشطة المرافقة للمنهاج حيث بلغت نسبة توافر المعايير (67.17)، وهي نسبة جيدة تقترب من المتوسط. ومن أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي :-

1. تبني استراتيجية الجودة ومبادئها عند إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة ، والسعي إلى بناء ثقافة تنظيمية لدى العاملين بمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي .
2. تطوير معايير ومؤشرات أداء واضحة ومعتمدة تصلح لقياس عملية التخطيط الاستراتيجية في كافة مراحلها وتنسجم ومعايير الجودة .
3. مراعاة نسب قبول الطلبة وأعدادهم بما يتناسب وأعداد المدرسين ، والإمكانات المادية والمرافق ، والالتزام بمعايير الهيئة الوطنية ووزارة التعليم العالي في هذا المجال .
4. بناء أهداف الخطة الاستراتيجية على أساس يحقق شمولية محاور الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية.
5. دعم الجودة والخدمات الإدارية والعمل على تحسين المرافق وتطبيق المعايير التي تناولتها الدراسة.

## **ABSTRACT**

This study aims at realizing strategic planning at the Islamic University of Gaza (IUG) by analyzing the strategic plan on quality criteria recognized by National Organization of Quality (NOQ) for higher education institutions in Palestine by answering this question: -

**What is the reality of strategic Planning at IUG according to quality criteria?**

The study treats the extent of understanding strategic planning in participant's point of view, how IUG practices it according to quality criteria recognized by NOQ in higher education institutions, the contents of strategic planning plan and the suggestions for development.

The researcher followed the **descriptive analytical style and content analysis by designing a questionnaire from 55 items distributed on 4 approaches:**

- § Clearance extent of strategic planning.
- § University administration trends toward strategic planning.
- § TO what extent University administration practice strategic planning.
- § TO what extent the NOQ criteria available at IUG strategic planning.

The questionnaire was distributed among university administration and quality and planning team numbered (117) members and (105) responded - The researcher prepared card and held a workshop for focus group consists of 10 individuals for university staff to analyses plan content .

**Program (SPSS) was used for analysis and these results were registered:**

- IUG administration understanding for strategic planning is clear to (79.98), and the deviation which connects it with quality is (88.08) .
- Quality of strategic planning is important to achieve comprehensive quality in IUG policy and (75.89) of the sample practice it .
- NOQ criteria are available at IUG strategic plan a percentage , (75.36) .
- There is weakness in forming some parts of vision, mission and goals as it is general one in treating the future.
- University administration is not satisfied with halls, labs and facilities for curriculum and the percentage of the criteria is (67.17), in average.

**The study recommends the following:**

- 1- Adopting quality strategy and its principles while preparing university strategic plan and enhancing organizational understanding for the staff on strategic planning.
- 2- Greater number of the staff should participate in preparing the strategic plan and executive one.
- 3- Developing criteria and clear performance indicators to measure strategic planning in different process according to quality criteria.
- 4- Taking in consideration the percentage of admitted students in reference to teachers numbers according to NOG and Ministry of Higher Education.
- 5- Strategic plan goals, should achieve comprehensive approaches according to NOQ for quality and enhance all facilities.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

المقدمة

مشكلة الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### مقدمة:

لقد كان من عظيم امتنان الله على خلقه أن بصرهم بالغاية من وجودهم (وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالنَّاسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ) (الذاريات:56) .

ووضع خدمة لهذه الغاية كافة المعلومات والبيانات التي تلزمهم لفهم حقيقتها ومتطلباتها، وأبدع استراتيجيات عملية واضحة لتحقيق شرط الخلافة (وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ) (النور:55) ، ووجه خلقه للهدف العام من خلافتهم وهو إعمار الأرض، وإرضاء الله تعالى ، وتحقيق العدل ، صيغت كلها في رسالة سامية ، ووضعت وفق جدول زمني يبدو كاستراتيجية محكمة بعمر الإنسان ، لكنها في الحقيقة ممتدة بعمر الأجيال، فكان هدى النبي صلى الله عليه وسلم مؤكداً على ضرورة العمل لتحقيق الهدف العام في الحديث الذي يرويه الترمذي في سننه عن أبي يعلى شداد بن أوس : "الكيس من دان نفسه وعمل لما بعد الموت ، والعاجز من أتبع نفسه هواها وتمنى على الله الأماني" حديث حسن (شاعر ، وآخرون: 638).

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

والتربية والتنمية والتخطيط ليست غاية بحد ذاتها ، إنما هي أساليب متداخلة ومتكاملة لعمليات مترابطة متفاعلة، هدفها الأسمى هو رفع مستوى معيشة الفرد والمجتمع باستخدام رشيد لموارده ، فإذا كانت التربية هي العملية التي يتم بمقتضاها تنمية قدرات الأفراد واستعداداتهم ، وإكسابهم القيم والأفكار والاتجاهات ليمارسوا أدوارهم بكفاية وفعالية، فإن التخطيط هو الأداة التي يتم بمقتضاها التوجيه والتحكم في مجريات هذه العملية وضبطها وفقاً لأولويات وبدائل (محمد، 2000: 9).

ويعد التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت في منتصف القرن التاسع عشر ، وارتبط مفهوم التخطيط الاستراتيجي بالمفاهيم العسكرية ثم الصناعية ، إلا أن ارتباط التخطيط الاستراتيجي بالتربية وبالمؤسسات التربوية جاء متأخراً مع بداية التسعينيات ، وقد تناوله المتخصصون بالتحليل في عشرات الكتابات ، ويجدر الإشارة هنا إلى ما أورده الدكتور حسن مختار في مفهوم التخطيط الاستراتيجي بأنه " منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية المحتملة والممكنة ، ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة ، وتصميم الاستراتيجيات البديلة ، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ، ومتابعة هذا التنفيذ " (حسين، 2002: 169) .

والتخطيط الاستراتيجي يهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمنشأة ، والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها ، ويرتبط مع مفهوم الاستراتيجية (Strategy) ، وهو الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة لها وتحقيق أفضل النتائج (السلي، 2000: 120). وهو يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمنظمة ، ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها ، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها ، مما يمكن من استشراف المستقبل، والإعداد له ، بصياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها ، وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تسهيل تحقيق هذه الأهداف .

وتؤكد الشواهد الواقعية للعديد من المنظمات أن الأمر لم يعد قاصراً على مراعاة الإمكانيات الداخلية والمؤثرات الخارجية القائمة لكي تتحقق الكفاءة في الأداء والفعالية في تحقيق النتائج ، وإنما يقتضي الأمر أن يتوفر لدى المنظمة أدواتها المهنية للتعرف على اتجاهات عناصر البيئة الخارجية ، واستكشاف مؤشرات الأحداث المتوقعة ، بل والمبادرة لإحداثها ، أو تغيير خصائصها ، أو تأثيرها من جانب ، وأن يتوفر أيضاً لدى المنظمة القدرة على توظيف تلك الاتجاهات والأحداث واستثمارها بما يحقق رسالتها ويخدم أهدافها من جانب آخر . (المرسي، وآخرون، 2002: 12) .

ولقد شهد التعليم العالي تحولاً جذرياً في أساليب التدريس وأنماط التعليم ومجالاته ، وقد أتى هذا التطور استجابة لجملة من التحديات التي واجهت التعليم العالي ، والتي تمثلت في تطور تقنيات التعليم وزيادة الإقبال عليه ، والانفجار المعرفي الهائل وظاهرة العولمة ، مما حدا بالقائمين عليه إلى ضرورة إحداث تغيير في طريقة التفكير نحو التوجهات الاستراتيجية ، والقيادة الفاعلة القائمة على استثمار الموارد البشرية ، وإعدادها الإعداد

الملائم لاستيعاب كافة المتغيرات ، وحسن اختيار البدائل في ضوء رؤية واضحة ونظرة مستقبلية واعية لعملية التغيير .

ويعد التعليم العالي من أهم المراحل التعليمية في حياة الإنسان ، لأنه يأتي استكمالاً لما تم تحقيقه في مراحل التعليم الأساسية والثانوية ، ولذلك فإن تحقيق الأهداف التربوية التي يتوخاها المجتمع يعتمد على قدرة النظام التربوي على تحقيق أهدافه في هذه المراحل .

وإذا كان النظام التربوي والتعليمي في مراحل التعليم العالي قادراً على بناء المعارف والاتجاهات ، فإن تحقيق النوعية في هذا التعليم لا يتحقق إلا من خلال توجيهه وتخطيط استراتيجي يحقق التميز والتنمية للمؤسسات الجامعية .

ولكي تتمكن الجامعات من معايشة عصر العولمة والتعامل مع مفرداته ، واستيعاب التقنية التي فرضت نفسها على مختلف قطاعات الحياة المعاصرة ، فإن عليها أن تخوض عملية تغيير شامل وجذري يتعدى الشكل إلى المضمون ، بحيث يحقق الصورة المتناسبة مع متطلبات العصر .

وتتطلب عملية التغيير هذه تحديد الأهداف الاستراتيجية ، والمبادئ الهادية للمنظومة القومية للتعليم الجامعي ، لتكون أساساً ينطلق منه برنامج تطوير التعليم الجامعي والعالي في ضوء الرؤية الواضحة للتحويلات الجذرية والمحلية والإقليمية والعالمية ، وتستند استراتيجية التغيير إلى إدراك واعٍ لطبيعة الدور الخطير الذي يلعبه التعليم الجامعي في نمو الأمم والشعوب (السلي، 2001: 270).

وباعتبار أن عائد التعليم تراكمي ذو سلسلة متواصلة فإنه ينبغي أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي جودة الخدمات والبرامج التعليمية ، وجودة العمليات البحثية والتدريب . وبالمجمل فإنه يحتاج إلى التخطيط الاستراتيجي للجودة الذي يتضمن أسلوباً متكاملًا يطبق في جميع فروع ومستويات الجامعة ليوفر الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين وإنجاز التحسينات المستمرة .

ولقد دأبت الجامعات الفلسطينية على اللحاق بركب هذه المنظومة وتبني فلسفة الجودة الشاملة وتطبيقاتها وأخذت بآليات متعددة لتحقيق هذا التحول منها: التجربة والخطأ - تغيير الهياكل التنظيمية- تعديل السياسات والأساليب - تطوير السلوكيات - التركيز على جودة المخرجات، إلا أنها بقيت قاصرة في تحقيق جميع ما سبق في سياق خطة استراتيجية جامعة لرؤى ، وفلسفات ، وغايات ، واستراتيجيات تراعي المعايير والمواصفات اللازمة .

وتأتي هذا الدراسة استجابة لضرورة تضمين معايير الجودة في مجالات التخطيط الاستراتيجي ، وتحويل الاهتمام عن الخطة الاستراتيجية للجودة إلى الخطة الاستراتيجية للمؤسسة ، وبالتالي وضع إدارة الجودة الشاملة في إطارها الأوسع والذي يبدأ بالتخطيط ، وقد عالجت العديد من الدراسات بعضاً من جوانب هذه المشكلة ومنها دراسة عباس الخفاجي وجيري بايرمان (2005) بعنوان : "التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الأكاديمية" ، ودراسة سليمان الطلاع (2005) بعنوان: "مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة" ، ودراسة صالح الخطيب (2003) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي" ، ودراسة محمد الأغا (1998) بعنوان: "هيكل التغيرات للتعليم العالي في فلسطين من وجهة نظر مدراء أفضل الجامعات".

وتعتبر الجامعة الإسلامية بغزة إحدى الجامعات التي تبنت ومارست التخطيط الاستراتيجي ومبادئ الجودة الشاملة كاستراتيجية لتحقيق النجاح ، فقامت بوضع استراتيجية للجامعة خلال العام (2004-2005) ثم طورت خطتها الحالية للأعوام (2005-2010) ، وشكلت لذلك عمادات ووحدات متخصصة لتطوير المؤسسة، بيد أن تحقيق النجاح لهذه الاستراتيجية سيبقى قاصراً عن اللحاق بالجامعات العالمية المماثلة التي خطت نحو تحقيق الثقافة والفكر الاستراتيجي لدى القائمين عليها ، بحيث أمكن أن تكون خطوات تصميم وتنفيذ الخطة الاستراتيجية موازية للمفاهيم الأساسية التي تؤكد عليها إدارة الجودة الشاملة، ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة في عدم تبني استراتيجية الجودة في الخطة الاستراتيجية للمؤسسة .

## **مشكلة الدراسة:**

على الرغم من أن تطبيق الجودة الشاملة في مجال التعليم الجامعي في العديد من الدول قد حقق نجاحاً ملحوظاً ، سواء في التغلب على مشكلات التعليم ، أو في الوفاء بمتطلبات المجتمع منه (عشبية، 2004 : 522)، وعلى الرغم من أن التخطيط الاستراتيجي أصبح ضرورة للوفاء بمتطلبات العملية الإدارية السليمة في إدارة المؤسسات التعليمية ، إلا أن العمليتين ما زالتا تحتاجان إلى موازنة لا سيما عند إعداد الخطة الاستراتيجية ، وضرورة مراعاة جميع المعايير التي من شأنها الارتقاء بالأداء وتنظيمه وتحسينه ، ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

" ما واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة في ضوء معايير الجودة " ؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية: -

1. ما مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الأطراف المشاركة فيه واتجاهاتهم نحوه ؟
2. ما مدى ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية بغزة لعمليات التخطيط الاستراتيجي ؟
3. ما مدى توافر معايير الجودة المعتمدة الذي تضمنها نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين في الخطة الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة ؟
4. ما معايير مكونات الخطة الاستراتيجية الجيدة ، ومدى توافر هذه المعايير في الخطة الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة تبعاً للمجالات التالية : " الرؤية - الرسالة - الغايات والأهداف " ؟.
5. ما الصيغ والتوصيات المقترحة التي تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة في ضوء معايير الجودة ؟.

## أهداف الدراسة:

- أ- التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية ، ومدى وضوح مفهومه لدى إدارة الجامعة ؟
- ب- التعرف على أشكال ومضامين ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية لعمليات التخطيط الإستراتيجي ؟
- ج- إلقاء الضوء على معايير الجودة المعتمدة المتضمنة في نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي بفلسطين ، ونماذج عالمية أخرى .
- د- تحليل مكونات الخطة الاستراتيجية للجامعة .
- هـ- التعرف على جوانب القوة والضعف في الخطة الاستراتيجية للجامعة في ضوء معايير الجودة المعتمدة .
- و- وضع مجموعة من الصيغ والتوصيات التي ينبغي مراعاتها عند وضع الخطة لتضمينها معايير الجودة .

## أهمية الدراسة:

- أ- تفيد المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة وأصحاب القرار في التعرف على نقاط الضعف في الخطة الاستراتيجية والعمل على تلافيها.
- ب- تفيد المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين من خلال دراسة الجامعة الإسلامية كحالة يمكن أن تنطبق على جامعاتهم.
- ج- تفيد في طرح سياسة استراتيجية الجودة في تفكير مسؤولي الإدارة في مؤسسات التعليم العالي وفي سلوكهم الإداري العام ، بدءاً بالتخطيط ، ومروراً بالتنفيذ ، وانتهاءً بالتقويم.
- د- تكمن أهمية الدراسة في الموقع الإداري الذي يشغله الباحث ، كونه مديراً للشئون الإدارية، وعضواً في وحدة الجودة بالجامعة الإسلامية ، مما يسهل إمكانية التطبيق العملي لها ، وجعلها واقعاً لتحسين عملية التخطيط في الجامعة.
- هـ- تكمن أهمية الدراسة في ندرتها (حيث إنه ومن خلال البحث في المكتبات تبين أن الدراسات التي بحثت في موضوع التخطيط الاستراتيجي وفق معايير الجودة قليلة جداً).

## حدود الدراسة :

يتحدد مجال الدراسة الحالية بالحدود التالية:

1. الحد البشري: تقتصر الدراسة على مجلس الجامعة ونواب العمداء ، ورؤساء الأقسام الأكاديمية ، ومدراء الدوائر ، وأعضاء وحدة الجودة ، وفريق التخطيط في الجامعة ، وعددهم مائة وسبعة عشر موظفاً.
2. الحد الزمني: تقتصر الدراسة على الفترة الواقعة ما بين 2006-2007م.

## مصطلحات الدراسة :

. التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning :

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والمحتملة والممكنة ، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة ، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ، ومتابعة هذا التنفيذ .(زاهر ، 1993 : 113).

ويعرفه الباحث بأنه " عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ، تهدف إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفى بمتطلبات الجودة الشاملة " .

#### · إدارة الجودة **Quality Management** :

تعرف الجودة بأنها " استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم ، مستمدة طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين ، واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي ، لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة (الحوالي،2004: 10) وسيتبنى الباحث هذا التعريف خلال دراسته .

#### · المعيار في الاعتماد **Accreditation Standard** :

هو بيان بالمستوى المتوقع الذي وضعته هيئة مسئولة أو معترف بها ، بشأن درجة أو هدف معين يراد بها الوصول إليه ، ويحقق قدرا منشودا من الجودة والتميز (الطلاع، 2005: 36).

# الفصل الثاني

## الدراسات السابقة

الدراسات العربية

الدراسات الأجنبية

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

نتناول في هذا الفصل بعض الدراسات التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية ، للوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها ، والتعرف على الأساليب والإجراءات التي تبنتها ، والنتائج التي توصلت إليها ، وتوضيح مدى الاستفادة منها ، وقد رتب الباحث الدراسات السابقة بحسب تاريخ النشر، فبدأ بالأحدث لكل من الدراسات العربية والأجنبية .

#### أولاً : الدراسات العربية

##### أ- الدراسات المحلية :

1. دراسة ( الدهدار ، 2006) بعنوان : " العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية ( دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة ) .

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين بعض متغيرات التوجه الاستراتيجي مثل ( التخطيط الاستراتيجي - معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي ) كمتغيرات مستقلة ، وبين اكتساب الميزة التنافسية ، كما هدفت إلى التعرف على حقيقة التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المؤسسات الجامعية في قطاع غزة ، ومحاولة تحسين قدراتهم في استغلال الموارد التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق أهدافهم الاستراتيجية ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وقد اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات طبقت على 165 من العاملين في الإدارات العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها :-

- أن (50%)، من حجم العينة يتفقون أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح لدى الإدارة العليا للجامعات الفلسطينية .
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة .
- أظهرت الدراسة أن نسبة (61%)، من مجتمع الدراسة يؤكد على ضرورة خلق بيئة مناسبة لتطبيق الجودة الشاملة للوصول للتميز .

- أظهرت الدراسة أن نسبة (55.1%)، من حجم العينة توكل القيام بالتخطيط الاستراتيجي للجان استشارية خارجية .

## 2. دراسة ( الأشقر ،2006) بعنوان : " دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من حيث وضوح المفهوم ، والمعوقات المحددة لممارسة التخطيط الاستراتيجي في هذه المنظمات ، كما هدفت إلى التعرف على أثر السمات والمتغيرات الشخصية والتنظيمية في فهم المدير للتخطيط الاستراتيجي ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وقد اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، حيث طبقت على (133)، مديراً وتوصلت إلى نتائج عدة أهمها :-

- أن وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية بلغ نسبة (66.7) ، من مجتمع الدراسة .
- لا توجد علاقة بين درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات غير الحكومية .
- أن توفر المهارات والكفاءات ونظم المعلومات والإمكانات المادية اللازمة أهم عوامل نجاح وتطبيق التخطيط الاستراتيجي .

## 3. دراسة ( الطلاع، 2005) بعنوان : "مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مؤسسات التعليم العالي في جامعات قطاع غزة "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مؤسسات التعليم العالي في جامعات قطاع غزة بأبعاده الأحد عشر : الرسالة والأهداف العامة ، هيكلية البرنامج ومضمونه ، نظام الدراسة والمنهاج ، نسب النجاح، الخريجون، الهيئة التدريسية ، المرافق التعليمية التعليمية ، التواصل الخارجي والتبادل المعرفي ، التقييم الداخلي للنوعية ، وذلك تبعاً للمتغيرات التالية : (اسم الجامعة ، نوع الكلية ، نوع البرنامج ، المسمى الوظيفي ، أقدمية البرنامج ) .

وتكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام وأعضاء وحدات الجودة وعددهم (130) ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته ، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بأبعاد الدراسة الأحد عشر .

#### وقد توصل للنتائج التالية :

- هناك مستوى متوسط من عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة متوفرة في جامعات قطاع غزة الثلاث بنسبة (68%)، وهي نسبة تقترب من النسب المرتفعة.
- أكثر مجالات عناصر نموذج الهيئة الوطنية توافراً هي " نسب النجاح ونظام الدراسة والرسالة والأهداف العامة " ، وأن أقل هذه المجالات توافراً هي : " التقييم الداخلي والمرافق التعليمية التعليمية والتواصل الخارجي والتبادل المعرفي " .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير اسم الجامعة بين الجامعات لصالح الجامعة الإسلامية .

#### 4.دراسة ( أبو عودة وأبو ملوح ، 2004) بعنوان : " مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي بمحافظات غزة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي بمحافظات غزة في ضوء متغيرات كل من : الجامعة - الصفة الجامعية - الجنس - الكثافة الصفية ، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي ، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة طبقت على عينة من (131)، محاضرا وطالبا جامعيًا ، وقد احتوت الاستبانة على (48) مؤشراً للجودة ، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها :-

- للتدريب أثر إيجابي على المحاضرين والطلبة في تطبيق الجودة في التعليم الجامعي وضرورة استمراره .
- لسياسة القبول الفاعلة ، ومراعاة نسب أعضاء هيئة التدريس مع أعداد الطلبة دور في زيادة الفاعلية في التعليم .
- وقد أوصت الدراسة بتفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي .

5. دراسة (الفراء، 2003) بعنوان: "آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني" دراسة حالة في قطاع غزة"

تناولت هذه الدراسة سمات السلوك الإداري الاستراتيجي من وجهة نظر المدير الفلسطيني في منشآت الصناعات البلاستيكية في قطاع غزة. وهدفت الدراسة إلى تقييم مدى تأثير العامل الثقافي على السلوك الإداري الفلسطيني، وتطوير الفكر الاستراتيجي في منظمات الأعمال في قطاع غزة من خلال التطرق إلى ضرورة تغلب الفكر الاستراتيجي على الفكر التكتيكي.

ولقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها :-

- يغلب السلوك التكتيكي على السلوك الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني.
- وجود علاقة طردية بين السلوك الإداري الاستراتيجي والمستوى العلمي للمدير وخبرته.
- غالبية المدراء في الإدارة العليا لا يشركون المستويات الدنيا في عملية التخطيط أو اتخاذ القرارات.

6. دراسة ( مصطفى ، 1997) بعنوان : "إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"

هدفت الدراسة إلى تطوير إدارة التعليم الجامعي من خلال العمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة على هذا النوع من التعليم لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال استعراض الدراسة للتحديات التي تواجه التعليم الجامعي ، والمحاور المطلوب تحسين العمل من خلالها وهي ( الطالب - البرامج التعليمية - المدرس - الكتاب الجامعي - الموارد المادية - القاعات - النظم واللوائح ) ، وقد اعتمد الباحث الاستبانة كأداة للتعرف على مدى تأثير هذه التحديات على التعليم الجامعي في مصر وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها :-

- يساهم التخطيط الاستراتيجي إيجابا في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة في التعليم الجامعي .
- إن تكثيف استخدام التكنولوجيا في التعليم على اختلاف أشكالها يدعم وتيرة العملية التعليمية.

## ب - الدراسات العربية

1. دراسة (العويسي، 2003) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي مسؤولية من مسؤوليات مدير المدرسة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية التخطيط الإداري الاستراتيجي المدرسي ومميزاته وذلك من خلال عرض لأهمية وفوائد التخطيط الاستراتيجي لمدير المدرسة، وإجراءات تطبيقه لعمليات هذا التخطيط وهي: (تطوير الرؤية المستقبلية للمدرسة - تحديد وتطوير الأهداف الاستراتيجية - دراسة الوضع الحالي للمدرسة - تحليل البيئة الخارجية للمدرسة - التقييم النوعي - التحليل الاستراتيجي - تطبيق الخطة - تقييم النتائج). ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة بوصفه لدور مدير المدرسة. وخلصت الدراسة إلى أن المفهوم الحديث لدور مدير المدرسة يتطلب منه القيام بمهام متعددة ومتنوعة تستند إلى الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وخاصة التخطيط الاستراتيجي لما له من منافع كثيرة ومتعددة وثيقة الصلة بواقع المدرسة.

2. دراسة حسين (2002) بعنوان: "تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري"

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي كأسلوب في التعليم الجامعي المصري، وقد استخدم الباحث الأسلوب التحليلي كأحد أساليب ومداخل المنهج الوصفي الذي يعتمد على تحليل وتفسير البيانات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي، وقد أفضت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات تضمنها التصور المقترح من أهمها:

- إنشاء جهاز للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي لضمان نجاح التطبيق الفعال للتخطيط الاستراتيجي.
- إجراء التحليل البيئي لمؤسسات التعليم الجامعي.
- تحديد الفئات المستهدفة من قبل مؤسسات التعليم الجامعي.
- التعريف بسبل تطبيق الاستراتيجيات داخل المؤسسة نفسها.
- تحقيق المتابعة المستمرة والنوعية لكل خطوة من خطوات التخطيط عند لحظة تحديد رسالة ونظرية هذه المؤسسات وحتى مراحل التنفيذ.

3. دراسة (عبد الرحمن، 2001) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية وأثره على تلك النظم".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع نظم المعلومات الإدارية في قطاعي البنوك والتأمين، كما هدفت إلى الكشف عن مدى توافر أبعاد التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية فيها، وإلى دراسة العلاقة بين توفر تلك الأبعاد وكفاءة نظم المعلومات الإدارية، وقياس الفروقات بين المؤسسات مجتمع الدراسة.

ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتوصل إلى النتائج والتي كان من أهمها:

- تتوفر أبعاد التوافق والتحليل والتعاون وتحسين القدرات في التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية في المؤسسات المدروسة في كلا القطاعين.
- تتأثر العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية وبين كفاءة تلك النظم باختلاف طبيعة عمل القطاع.

4. دراسة (الجندي، 1999) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاءة وفعالية النظم التعليمية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسلوب التخطيط الاستراتيجي وإمكانية الاستفادة منه في مواجهة المشكلات التي تعاني منها المؤسسات التعليمية.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوبه، وذلك بتناولها لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وفق أسلوب تحليلي يكشف عن أهدافه، ومشكلات تطبيقه، والمقومات اللازمة لفعالته عند استخدامه في المجال التعليمي.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- التخطيط الاستراتيجي يزود المنظمات التعليمية بالفكر الرئيسي الذي يساعد على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها، ومن ثم إرشادها إلى صنع قرارات منطقية رشيدة.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية: فالعلاقة بين الإنتاجية والعوائد يتم توضيحها من خلال التخطيط ومن خلال توجيه الأفراد داخل المنظمة.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي قيادة المنظمة على تنمية روح المسؤولية تجاه المنظمة، كما أنه يفيد في إعداد كوادرات للإدارة العليا، كما يمكن من زيادة القدرة على الاتصال بالمجموعات المختلفة، على اعتبار أنه أحد أدوات التكنولوجيا الإدارية.

5. دراسة الغزالي (1996) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية (دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا)"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وعي الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية بمفهوم التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسته في تلك المؤسسات ، كما هدفت إلى التعرف على درجة المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية والعوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع هذه الخطط.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، حيث تم إعداد استبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تم تطبيق الاستبانة على 75% من مجتمع الدراسة وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: -

- لدى (57.3%) من مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية فهم صحيح ووعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، بينما لدى نسبة كبيرة منهم بلغت (42.7%) غموض أو عدم وضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
  - الجهات المشاركة بوضع الخطط الاستراتيجية هي بالدرجة الأولى المدير العام يليه مجلس إدارة المؤسسة ثم لجنة التخطيط في المؤسسة في حين أن تكليف لجنة خاصة من داخل المؤسسة وجميع رؤساء الوحدات التنظيمية يشاركون بدرجة متوسطة.
  - لدى مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية اتجاهات إيجابية نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي.
- وأوصت الدراسة بضرورة البدء باستخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد المنظمات على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية ، وكذلك التأكيد على مبدأ المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية بحيث تتاح الفرصة للمدراء والمسؤولين في المستويات الإدارية الدنيا المشاركة في إعداد هذه الخطط.

ثانيا : الدراسات الأجنبية :

1. دراسة الأغا (Agha ، 1998) بعنوان : " هيكل التغيرات للتعليم العالي في فلسطين من وجهة نظر مدراء أفضل الجامعات "

### **Aframework of Change for Higher Education in Palestine from the Perspectives of top university administrators**

هدفت هذه الدراسة إلى وضع إطار عام وهيكل للتغيرات المتوقعة في التعليم العالي في فلسطين من وجهة نظر مدراء أفضل الجامعات والأكثر تمرداً من خلال التعرف على المشاكل الحالية التي تواجه الجامعات والاستراتيجيات المستقبلية المطلوب من الجامعات اتباعها للتغلب على هذه المشاكل ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج تحليل المحتوى ، وقد طوّر الباحث استبياناً مفتوحاً للتعرف على أهم المشاكل التي تواجه الجامعات وقد تم تطبيقه على عينة من تسعين عضواً في مجالس ثمان جامعات ، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :-

- أن الجامعات الفلسطينية تواجه مشاكل في ست مجالات ( مشاكل مالية -مشاكل إدارية وتنظيمية - مشاكل لها علاقة بالمنهاج والبرامج - مشاكل لها علاقة بالمباني والتسهيلات والمعدات والوسائل - مشاكل لها علاقة بالأهداف - مشاكل لها علاقة بالأكاديميين وطاقم الموظفين ) .
  - توصلت الدراسة إلى تحديد وتصنيف الاتجاهات العالمية والإقليمية والمحلية المتوقع أن تؤثر على التعليم العالي في فلسطين إلى سياسية واقتصادية وتعليمية وثقافية .
- وقد اقترحت الدراسة استراتيجيات مستقبلية وحلول ذات علاقة بالمشاكل الست .

2. دراسة أوليا وأسبنوول (Owlia & Aspinwall ، 1997) بعنوان : "إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي : نظرة عامة "

### **Total Quality Management in Higher Education**

هدفت الدراسة إلى التعرف على اهتمامات المختصين والممارسين للجودة الشاملة في التعليم العالي في المؤسسات الأكاديمية ، حيث تم جمع (124) اسماً وعنواناً من الأدبيات المنشورة ذات العلاقة بالجودة في التعليم العالي في دول عدة ، وقد استخدم الباحث منهج تحليل المضمون في التعرف على اتجاهات المهتمين وقد خلصت الدراسة إلى أن: (51%)

من المستجيبين يرون أن أكثر المبادئ إشكاليةً في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو اتجاه الزبائن (الطلاب - الموظفين).

3. دراسة لاشوي (Lashway, 1997) بعنوان: "الإدارة الاستراتيجية طريقاً لإعادة ربط المدرسة بالمجتمع المحيط بها".

**Strategic management is the way to reconnect the school with the society.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مدير المدرسة في تشكيل الخطط والرؤية الاستراتيجية، وفي ربط المدرسة بالمجتمع المحيط إذ إن الرؤية المستقبلية تعكس حاجات وأعراض المجتمع المحيط بالمدرسة ليس فقط من ناحية تطوير التعليم، بل كذلك لإعادة بناء الثقة والعلاقة بين المدرسة والمجتمع. ولقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وتقول: إن مدير المدرسة بشكل أو آخر يلعب دوراً محورياً في تشكيل الخطة الاستراتيجية للمدرسة، أحياناً بشكل منفرد وأحياناً أخرى بمشاركة العاملين معه، وأضافت بقولها إن عملية الإدارة الاستراتيجية عملية معقدة تتطلب تفكيراً وتأملاً مستمراً، وخطة للعمل وإعادة تقييم مستمر ومراجعة دورية.

كما حددت خلال دراستها أساليب الإدارة الاستراتيجية وتصميم الاستراتيجية من خلال:

- الفحص والدراسة المستمرة والشاملة للبيئة (الداخلية والخارجية) للمدرسة.
- تحليل الظروف والعوامل المؤثرة على المدرسة مستقبلاً.
- الاستعداد لدراسة حالات الغموض والخلاف التي تنجم عن تطبيق الخطة أو الرؤية الاستراتيجية.
- إشراك أفراد المجتمع المدرسي في تنفيذ وتقويم ومتابعة الرؤية.
- التعديل المستمر للخطة وفقاً للمتغيرات.
- التغطية الإعلامية للرؤية والخطة الاستراتيجية وترويجها داخل وخارج المدرسة.

4. دراسة الخفاجي، بايرمان (1995) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الأكاديمية"

**“Strategic Planning and Total Quality Management In Academic Institutions”**

هدفت الدراسة إلى توسيع فلسفة إدارة الجودة الشاملة بحيث تعكس البعد الزمني الاستراتيجي لأداء المؤسسة ككل من خلال الربط بين الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي ودمج استراتيجيات الجودة في مكونات وأهداف التخطيط الاستراتيجي، وقد استخدم الباحثان

المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى المنهج الارتباطي وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن تطوير التخطيط الاستراتيجي للجامعات يتطلب دمج استراتيجية الجودة الشاملة في مكونات الخطة الاستراتيجية.
  - تطوير رسالة الجامعة يتطلب تضمينها تقديم برامج تعليمية عالية تتمتع بمستوى عالٍ من الجودة وتوفير خدمة المستفيدين وتشجيع البحث وخدمة المجتمع وإتاحة الفرصة لمشاركة أفضل من الطلبة والموظفين.
  - تطوير غايات وأهداف الجامعة يستوجب تحسين النوعية الأكاديمية والمهنية في إعداد الطلبة.
  - تساهم عملية تقييم سياسات وإجراءات التخطيط في معرفة الاتجاهات الداخلية وتحليل أفضل للبيئة الداخلية.
- وقد أوصت الدراسة عند تنفيذ الخطة الاستراتيجية إلى تجزئة الاستراتيجيات إلى خطة وموازنات متوسطة وقصيرة الأجل ، ووضع البرامج التنفيذية التفصيلية اللازمة لها.

5. دراسة (H. Mintzberg, 1995) بعنوان: "سقوط ونهوض التخطيط الاستراتيجي وبرمجة البصيرة".

### The Fall and Rise of Strategic Planning.

هدفت الدراسة إلى التفريق بين كل من التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر عملية تحليلية ، والتفكير الاستراتيجي الذي يعتبر معالجة للبصيرة، كما هدفت إلى التعرف على أوهام التخطيط الاستراتيجي والتي تقوم على ثلاثة أمور:

1- التنبؤ عملية ممكنة (أي أن يكاد التنبؤ 100% مستحيلاً بالنسبة للظواهر غير المتكررة وخاصة الإبداع).

2- صانعو الاستراتيجية يمكن فصلهم عن موضوع استراتيجياتهم (الانفصال).

3- أنه بالإمكان صب الاستراتيجيات في قالب رسمي (الترسيم).

ولقد اعتبر الباحث من خلال استخدامه للمنهج الوصفي أن التخطيط هو عبارة عن برمجة استراتيجية وأداة للاتصال والسيطرة تشمل على ثلاث خطوات: (التقنين، والتفضيل، تحويل الاستراتيجيات).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- التخطيط الاستراتيجي كثيراً ما يفسد التفكير الاستراتيجي ويسبب حيرة المديرين في الخلط بين البصيرة الثاقبة وبين الانشغال بلعبة التنبؤ، وهذا يؤكد أن أكثر الاستراتيجيات نجاحاً هي التي تركز على البصيرة وليس على الخطط.
- صنع الاستراتيجية عملية معقدة وتشمل عناصر من التفكير البشري الحاذق والمعقد واللاواعي في بعض الأحيان.

وتوصي الدراسة بأنه يجب على المنظمات الراضة لعملية التخطيط الاستراتيجي أن لا تتخلى عما لديها من مخططين. فالمفترض أن تكون وظيفة المخطط تتمثل في إسهامات يقدمها حول عملية صنع الاستراتيجية، وليس الغوص داخل أعماق العملية ذاتها.

6. دراسة رامنفا (Ramanufam, 1987) بعنوان: "وجهات نظر في التخطيط الاستراتيجي".

### View Points in Strategic Planning

هدفت الدراسة التعرف على وجهات نظر المديرين في مدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحقيق النجاح لمنظماتهم، وقد شملت الدراسة استطلاع آراء "1500" مسئول في كبريات الشركات الأمريكية. ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد أشارت الاستطلاعات إلى أن الإدارة الاستراتيجية تمثل أحد محددات الأداء المرتفع وأنها تساعد على تحقيق الفعالية للتصرفات الإدارية وتمثل ثورةً وتطوراً إيجابياً في الفكر الإداري، كما أنها تساعد على تحقيق رفاهية المنظمة واستمرارها في المدى البعيد.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- يتضح أن (78.7%) من المسؤولين يرون أن ضعف ممارسة التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى التأثير الضار على الأداء المستقبلي للمنظمة.
- يرى (62.6%) من عينة الدراسة أن أنظمتهم التخطيطية ساعدت على الابتكار الاستراتيجي أكثر من أي وقت مضى.

7. دراسة جوزيف وود (Wood, 1983) والتي كانت بعنوان: "امض في هذا الطريق وغير الأمر الواقع".

### **Principals Step this Way and Change the Status**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم ما يلزم المدير العصري من أساليب واستراتيجيات ليكون أقدر على التغيير والتوجه نحو الأفضل، وهي دراسة وصفية، خلصت إلى مجموعة من الاستراتيجيات الرئيسة التي يمكن للمديرين استخدامها لبلوغ أهدافهم وتطوير مدارسهم ومجتمعاتهم المحلية أبرزها ما يلي:

§ تحديد الأهداف العامة المشتركة والنظرة الشمولية.

§ التركيز على التغييرات الضرورية اللازمة والأولويات.

§ إدراك وتحديد الفئات التي ستخضع لتأثيرات الخطط ومحاولة التنبؤ بمدى تقبلها للتغيير.

كما خلصت الدراسة إلى أن المدير الذي لديه استراتيجية محددة ورسالة مكتوبة يكون أقدر على التغيير من غيره، في ضوء المعلومات والمعطيات التي لديه. وأوصت الدراسة بضرورة قيام المدير بوضع رسالة محددة لمؤسسته لكي يكون أقدر على تحديد الأهداف بدقة.

### **التعقيب على الدراسات السابقة :**

من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة نستخلص النتائج التالية :-

1. اهتمت معظم الدراسات السابقة بإبراز المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومدى وضوحه للعاملين في الإدارات العليا للمؤسسات المختلفة ، مثل دراسة الدهدار (2006) التي درست واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعات قطاع غزة ، ودراسة الأشقر (2006) والتي درست نفس المجال في المنظمات غير الحكومية ، ودراسة العويسي (2003)، التي تناولت مفهوم التخطيط الاستراتيجي المدرسي، ودراسة H.Mintzberg (1995)، والذي فرق بين مفهوم التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي.
2. ركزت بعض الدراسات على دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي ومدى ممارسته في المؤسسات مجال البحث مثل دراسة الأشقر (2006) ، ودراسة عبد الرحمن (2001) ،التي ركزت على دراسة واقع المعلومات الإدارية في قطاعي البنوك والتأمين والمنظمات غير الحكومية ومدى توافر أبعاد التخطيط الاستراتيجي فيها .
3. تناولت بعض الدراسات العلاقة بين التخطيط وزيادة فعالية الأداء في ضوء بعض المتغيرات مثل دراسة الفرا (2003)، والتي درست تأثير العامل الثقافي ووضوح مفهوم

التخطيط على السلوك الإداري الفلسطيني وتطوير الفكر الاستراتيجي ، ودراسة عبد الرحمن (2001)، التي درست العلاقة بين توفر أبعاد التخطيط الاستراتيجي وكفاءة نظم المعلومات الإدارية ، ودراسة رانفام (1987)، والتي درست أثر الإدارة الاستراتيجية على مدى فعالية الأداء وتحقيق التطور الإيجابي .

4. ربطت بعض الدراسات بين التخطيط الاستراتيجي ومفهوم الجودة الشاملة من خلال تحليل بعض المتغيرات وإبراز بعض المشاكل التي تعاني منها الجامعات مثل دراسة الدهدار (2006) التي وضحت أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي على التوجه الاستراتيجي عند إدارات الجامعات الفلسطينية ، ودراسة الأغا (1998) التي أبرزت محددات لإشكاليات تعاني منها الجامعات وسبل حلها، ودراسة مصطفى (1997) التي أبرزت التأثير الإيجابي للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة .

5. أشارت دراسة الطلاع (2005)، إلى مدى توافر عناصر الجودة بأبعادها في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة ، حيث أكدت على توافر بعض هذه العناصر بنسبة متوسطة وتوافر عناصر أخرى بنسب متفاوتة ، وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة حسين (2002)، في ضرورة تطبيق عناصر الجودة في التعليم الجامعي ، ودراسة أبو عودة وأبو ملح (2004)، ودراسة الخفاجي وبايرمان (1995)، التي نادى بتوسيع فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي .

6. انفردت دراسة الخفاجي وبايرمان (1995) بالربط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الأكاديمية من خلال دمج استراتيجيات الجودة في مكونات وأهداف التخطيط الاستراتيجي .

7. قدمت دراسة حسين (2002)، تصورا مقترحا لكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي كأسلوب في التعليم الجامعي المصري ، وهي الدراسة الوحيدة التي طورت تصورا عمليا في هذا المجال .

8. قدمت دراسة أوليا وأسبنوول (1997) تحليلا هاما لأكثر المبادئ صعوبة في تطبيق الجودة الشاملة بالنسبة للإدارات العليا في مؤسسات التعليم العالي لإرضاء المستفيدين وتحديد اتجاهاتهم ، هم الطلاب والموظفين .

هذا وقد استخدمت معظم الدراسات السابقة **المنهج الوصفي التحليلي** في حين أضافت دراسة الخفاجي وبايرمان (1995)، إلى جانب هذا المنهج الارتباطي ، وأضافت دراسة الأغا

(1998) منهج تحليل المحتوى ، في حين استخدمت دراسة أوليا وأسبنوول (1997) منهج تحليل المحتوى فقط .

وقد خلصت الدراسات السابقة إلى مجموعة من النتائج أهمها :-

1. إن هناك توجهًا إيجابيًا وقناعة راسخة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي والعمل بمبادئ الجودة الشاملة .
2. عدم وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ووجود لبس في التمييز بين أنواع التخطيط والتخطيط الاستراتيجي .
3. وجود علاقة طردية بين المستوى العلمي وبين السلوك الإداري الاستراتيجي .
4. مؤسسات التعليم العالي هي الأكثر حاجة للتخطيط الاستراتيجي والأكثر قدرة على ممارسته عملياً .
5. تبني استراتيجية الجودة ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة يساهم في تطوير رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة .
6. مشاركة الإدارات الدنيا والموظفون في عملية التخطيط يساهم بشكل أفضل في رفع مستوى التخطيط والأداء الفاعل .
7. أن تبني العمل بمبادئ الجودة الشاملة وتبني استراتيجيات واضحة ، ضرورة لمواجهة التحديات المعاصرة والتغلب على المشاكل التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي .

**أوجه الاتفاق :**

تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة كما في دراسة عبد الرحمن ودراسة الأشقر ، كما تتفق بشكل كبير مع دراسة الخفاجي وبايرمان في الربط بين استراتيجية الجودة ومكونات الخطة الاستراتيجية ، كما تتفق مع دراسات حسين ودراسة الأغا والطلاع وأبو عودة وأبو ملح ودراسة مصطفى في كونها تتناول مشكلات التعليم العالي وسبل تطويره ، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

## أوجه الاختلاف :

تختلف الدراسة الحالية من حيث مجتمع الدراسة مع الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي في شركات ومؤسسات غير تعليمية ، كما تختلف مع الدراسات التي تناولت مؤسسات التعليم العالي في أنها ربطت بين موضوعي التخطيط الاستراتيجي والجودة ، كما تختلف هذه الدراسة في الحدود الزمانية لمعظم الدراسات حيث ستعلق بالأعوام من 2006-2007 .

## أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد محاور الاستبانة وفي اختيار منهج الدراسة.
- استفادت الدراسة من نتائج الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والمقترحات .
- كما استفادت الدراسة في عرض الإطار النظري وفي المراجع المستخدمة .

## أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

- § تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تتناول التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الأكاديمية في البيئة الفلسطينية في ضوء معايير الجودة - في حدود علم الباحث.
- § قدمت الدراسة صيغ وتوصيات لتطوير رؤية ورسالة وأهداف الجامعة الإسلامية كنموذج لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين .
- § استخدمت الدراسة منهج تحليل المحتوى إضافة إلى المنهج الوصفي ، من خلال طريقة المجموعة البورية ، مما يجعل من نتائجها أكثر دقة .

# الفصل الثالث

## الإطار النظري

القسم الأول :

مفاهيم أساسية في التخطيط الاستراتيجي

القسم الثاني :

التخطيط الاستراتيجي للتعليم المالي

## الفصل الثالث

### التخطيط الاستراتيجي

#### مقدمة:

تحتاج إدارة المؤسسات التعليمية أمام التحديات المعاصرة إلى السير قدماً سعياً للتميز والمنافسة، وأمام تلك التحديات المحمومة أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها وإجراءاتها غير قادرة على مواجهة متطلبات الاضطراب البيئي الذي يعد السمة المميزة لتلك التحديات، لذلك أصبحت الإدارة الاستراتيجية ضرورة حتمية وملحة (الدوري، 2005: 17).

ولم تكن العولمة كإحدى التحديات هي الدافع الرئيسي لتبني فكر التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، بل كان هذا الفكر سابقاً لهذه التحديات، حيث بدأ أول استخدام للتخطيط الاستراتيجي مع مطلع العقد السادس من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم بدأ ينتشر في أوروبا ودول العالم الأخرى (غنيم، 2001: 238).

وعلى الرغم من أن تبني التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية بدأ متأخراً عن مجال منظمات الأعمال، إلا أنه أثبت في مطلع التسعينيات مناسبتة وفعاليتة، وللتعرف على التخطيط الاستراتيجي سيتطرق الباحث في هذا الفصل إلى المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي، ثم التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية والفرق بينهما، ثم ينتقل للتعرف على مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي، والعوامل التي تساعد على نجاحه، ثم يختتم هذا المبحث بمعوقات التخطيط الاستراتيجي.

أما في القسم الثاني سيتم التركيز على التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي كأحد أنواع التخطيط، ثم يتناول الباحث واقع التعليم العالي في فلسطين في محاولة لربط واقع مراكز التخطيط في الجامعات ومدى فعاليتها بالمأمول كما سنخرج إلى معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين.

## القسم الأول/

### 1. مفاهيم أساسية في التخطيط الاستراتيجي

يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية دون التقيد في التفكير بالماضي أو الحاضر مرتكزاً على التفكير الرحب فيما يرغب بالوصول إليه، لذا فهو ينطلق من الداخل نحو الخارج، ويبحث في المؤثرات الداخلية والخارجية ، ويتناول القضايا بشكل شمولي، وقد تناول العديد من الكتاب التخطيط الاستراتيجي بالعديد من التعريفات، نورد منها أن " التخطيط الاستراتيجي عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للشركة في المستقبل، وتحقيق هذا الشكل ، فهو إذن :-

- كشف حجب المستقبل الخاص بشكل الشركة
- التبصر بملامح الشركة في المستقبل
- تصور توجهات ومسار الشركة في المستقبل
- رؤية ورسالة وأهداف الشركة مستقبلاً
- تخيل مجال الأعمال والأنشطة. (العارف، 2001: 8).

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه " عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف و استراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها". (غنيم، 2001: 238).

ويعرف كذلك بأنه الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولاً إلى الأهداف المنشودة. (خطاب، 1989: 4)

ويتربط مفهوم التخطيط الاستراتيجي مع مفهوم الاستراتيجية Strategy ، وهي الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة ، وتحقيق أفضل النتائج من خلال استفادة المؤسسات من نقاط القوة بها والتغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها ( السلمي، 2000: 120).

ويرى ( الصرن، 2002: 299) أن التخطيط الاستراتيجي هو " العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخييل مستقبل المنظمة، وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل".

وهناك من يعرفه بأنه " اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة وتكوين سياسات وتحديد أهداف المنظمة ، والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها من المنظمات" ( الحملاوي، 1991: 9).

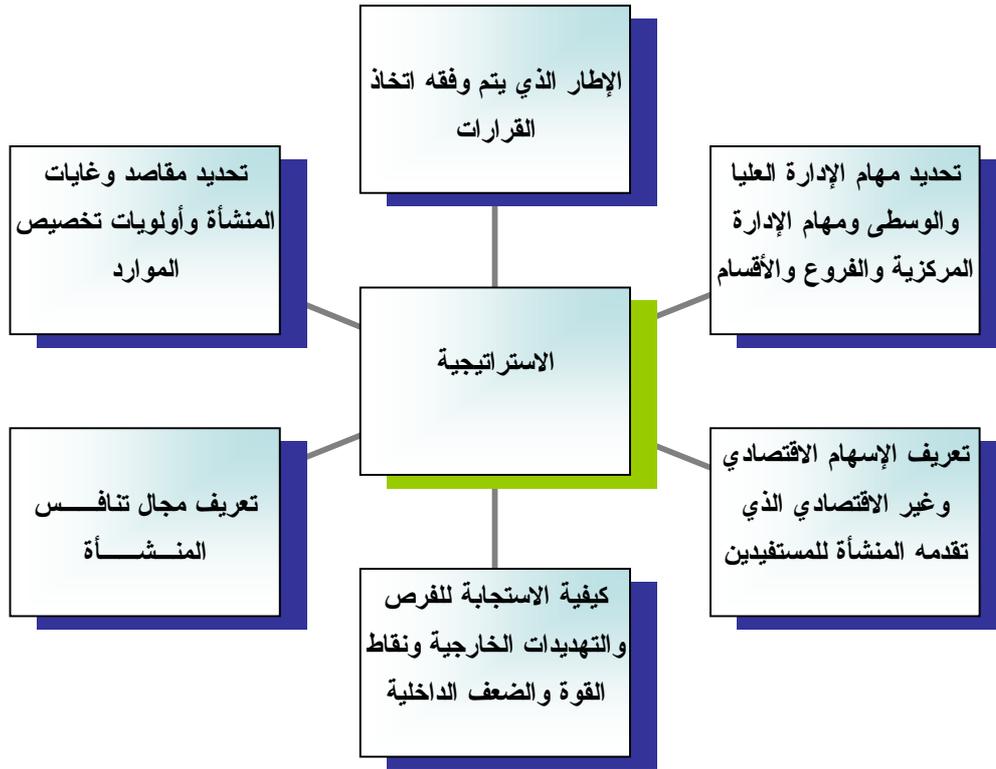
ويرى الباحث أنه باستثناء تعريف السلمي الذي تطرق إلى ترابط مفهوم الاستراتيجية بالتخطيط الاستراتيجي من خلال التركيز على تحليل البيئة الداخلية والخارجية ، فإن باقي التعريفات ركزت على التفكير الاستراتيجي في مستقبل المنظمة من خلال معرفة الوضع النهائي المراد أن يكون عليه شكل المنظمة، وقد اتفق الصرن والعارف في هذا المجال، في حين اعتبر الحملوي وغنيم التخطيط الاستراتيجي " بأنه عملية اتخاذ قرارات تحقق رسالة وأهداف المنظمة" ، وقد استجاب كتاب آخرون لتحديد مفهوم أكثر قرباً للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية نظراً لأهميته في مجال التربية حيث عرفه ( الفراء، 2005: 5) ، بأنه:

" خطة طويلة الأجل (3\_5 سنوات) يحدد فيها رسالة الجامعة، والغايات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وطرق تحقيقها، والبرامج الزمنية لتحقيقها، مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية، والموارد والإمكانات الحالية للمؤسسة".

وقد اتفق الفراء في ربط مفهوم الاستراتيجية بعملية التخطيط الاستراتيجي واعتبرها أولى مراحل التخطيط الاستراتيجي حيث عرفها بأنها " الطريقة التي تسلكها الجامعة في تحقيق أهدافها" والاستراتيجية متعددة الأبعاد لأنها تشتمل على التالي:-

1. وسيلة لتشكيل أهداف طويلة الأجل.
2. تبيان النمط الذي ينتهجه تدفق قرارات الجامعة.
3. تعريف مجال نشاط أو تنافس الجامعة.
4. استجابة لنقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر.

لذا فإن أي مؤسسة أكاديمية تحتاج إلى تحديد استراتيجية خاصة بها تبني عليها الخطط الاستراتيجية، وفقاً للأبعاد الستة الموضحة في الشكل التالي:



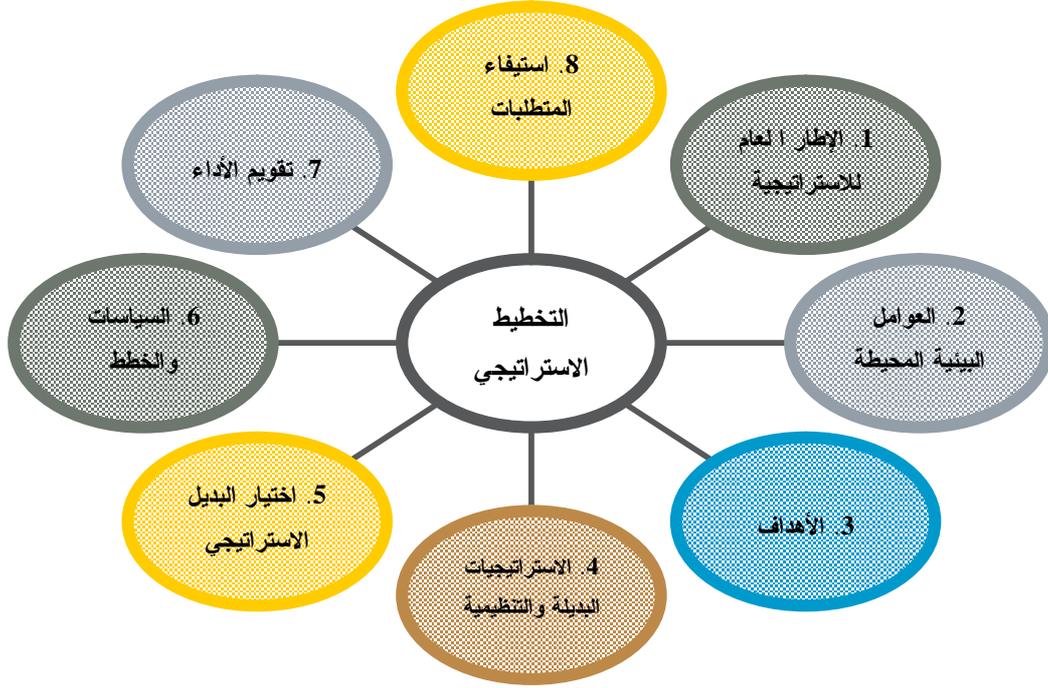
شكل رقم (1)

#### أبعاد الاستراتيجية

(مندورة، درويش، 2005)

وتعطي الأبعاد السابقة التي تتشكل منها الاستراتيجية إطاراً عاماً موحداً يتم وفقه اتخاذ القرارات المتناغمة والمتكاملة ، حيث إن الاستراتيجية هي القوة الدافعة في المنشأة لوضع الخطط، والاستراتيجية هي أداة تسهم في تحديد مقاصد المنشأة من حيث الغايات بعيدة المدى ، خطط العمل، وأولويات تخصيص الموارد، كما تعطي الاستراتيجية تعريفاً للمجال الذي تتنافس فيه المنشأة، وهي أيضاً وسيلة لتحديد كيفية الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية ، ونقاط القوة والضعف الداخلية بهدف تحقيق تفوق على المنشآت المنافسة، كما تشكل الاستراتيجية توصيفاً دقيقاً مميزاً لمهام مستويات الإدارة المختلفة وإطاراً نظامياً ومنطقياً لتوزيع المسؤوليات بما يحقق التكامل، وأخيراً فإن الاستراتيجية تعريف لنوع الإسهام الذي يمكن أن تقدمه المنشأة بما يراعي تحقيق المصلحة لكافة المستفيدين على المدى البعيد. ونجد هنا أن اتفاقاً في ربط مفهوم الاستراتيجية بالتخطيط الاستراتيجي يشير إليه (مندورة، درويش، 2005) في تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه " عملية اتخاذ قرارات مستمرة

بناءً على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية، والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة".  
 والتخطيط الاستراتيجي هو " عملية تحديد توجه (مستقبل) الجامعة بناءً على نتائج التفكير الاستراتيجي ". (الدهدار، 2006: 71).  
 ويتكون التخطيط الاستراتيجي من مجموعة من العناصر التالية الموضحة في (الشكل رقم 2).



شكل رقم (2)  
 عناصر التخطيط الاستراتيجي  
 (مندورة ، درويش:2005)

وفيما يلي شرحاً مختصراً لهذه العناصر:

1. وضع الإطار العام للاستراتيجية.
2. دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
3. تحديد الأهداف والغايات.
4. وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.
5. اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.

6. وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية.

7. تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعية مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط الموضوعية في ضوء الظروف البيئية المحيطة.

8. استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنشأة للتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية .

### التخطيط الاستراتيجي في الإسلام

لم يكن التخطيط الاستراتيجي وليد الحضارة الحديثة كما يتصور البعض ، فالتخطيط معلم بارز ، ووسيلة أساسية ، ومرتكز انطلقت من خلاله حضارة الإسلام ودعوته ، وتجلت بأعمق معانيه سنة الحبيب المصطفى وسيرته ، وأرشدت العديد من آيات القرآن الكريم إلى أهميته ، فقال تعالى : " وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ " (الأنفال:60) ، وفي هذه الآية الكريمة دعوة للقيادة الإدارية التربوية الإسلامية بالعمل والتخطيط والاستعداد لمواجهة أمر مستقبلي قد يحدث لدار الإسلام وأمنه ، والقوة هنا تفهم بمفهوم العصر بالقوة البدنية ، وبناء الرجال الأشداء الأقوياء في إيمانهم وأبدانهم ، كذلك قوة السلاح بكافة أنواعه ، وذلك كله لإرهاب عدو الله وأعداء الإنسانية ، وحماية أمن المسلمين على المدى الطويل حتى تحمي دولة لإسلام (عبيدات،2001: 247) .

ومن الآيات التي أعطت قاعدة مهمة للتخطيط الناجح ، قوله تعالى " لِكُلِّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شَرْعَةً وَمَنْهَاجًا " ( المائدة :48) ، أي سبيلاً وسنة وطريقاً سهلاً واضحاً إلى المقاصد الإسلامية (الصابوني: 524) .

وقد برز مفهوم التخطيط الاستراتيجي أيضا في أحاديث عديدة ، منها الحديث الذي أخرجه البخاري بسنده عن المسور بن خزيمة ، ومروان بن الحكم رضي الله عنهما ، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : " .... ثم قال والذي نفسي بيده لا يسألوني خطة يعظمون فيها حرمت الله إلا أعطيتهم إياها ،.....، فإن هذا قد عرض لكم خطة رشد ، اقبلوها ودعوني آتية... " (البخاري : 975) ، وقوله صلى الله عليه وسلم لأبي بكر : " ولئن تدع أبناءك أغنياء خير من أن تدعهم فقراء ينكفون الناس " (مسلم:435) .

ومن الأمثلة التي تعكس القدرة الفائقة للتخطيط لدى الرسول القائد تمثلت في حادثة

الهجرة ، وهو ما يمكن بيانه من خلال النقاط الآتية (الدجني، 2006: 212) :-

- أسند النبي أمر المبيت في فراشه إلى علي بن أبي طالب حيث أعطاه برده ليتسجى بها كما كان النبي صلى الله عليه وسلم يفعل ذلك .

- استخدامه الإحصاء لعدد جنوده مما يجعله على بينة من قدرته في مواجهة الخطوب ، ومن ثم العمل لتوفير الأمان لأتباعه ، عن حذيفة قال : كنا مع رسول الله صلى الله عليه وسلم فقال : " أحصوا لي كم يلفظ الإسلام ، قال : فقلنا يارسوال الله ، أتخاف علينا ونحن ما بين الستمائة والسبعمائة ، قال : " إنكم لا تدرن لعلمكم أن تبتلوا " ، قال : فابتلينا ، حتى جعل الرجل منا لا يصلي إلا سرا " ( النووي: 179) .

ويرى الباحث أن من أهم معالم جودة التخطيط وضمان نجاحه هو توافر المعلومات الدقيقة الداعمة لعملية التخطيط ، وهو ما فعله النبي صلى الله عليه وسلم .

كما برزت مهارة النبي صلى الله عليه وسلم في التخطيط الاستراتيجي للحرب يوم فتح مكة ، حيث وزع الرسول صلى الله عليه وسلم قادة جيشه لكي يدخلوا كل من الجهة التي حددت له :

- سعد بن عباد و ابنه يدخلان بقواتهما من الجهة الشرقية .
- أبو عبيدة عامر بن الجراح من جهتها الغربية .
- الزبير بن العوام يقود خيل المهاجرين والأنصار ، حيث الحجون لكي يغرز راية المسلمين هناك .
- خالد بن الوليد يدخل مكة ، حيث تجمع مقاتلوا قريش وحلفاؤهم وأحاييهم لمنع القوات الإسلامية من اجتياز مكة ، وقد كان لجيوش المسلمين دخول الفاتحين بسهولة بالغة (الضحيان، 1986: 89) .

ومجمل القول فإن التخطيط الاستراتيجي مشروع في الإسلام ، بل وتباركه الشريعة وتحث على تطويره ما دام فيه نفع الأمة ودينها الحنيف .

### **التخطيط طويل المدى والتخطيط الاستراتيجي**

حتى نهاية عقد الستينيات من هذا القرن لم يكن هناك تمييز واضح بين مفهوم التخطيط الطويل المدى (Long -Range Planing) والتخطيط الاستراتيجي (Strategic Planing) ، ولوضع حدود فاصلة بين هذين المفهومين، فإن من المفيد أن

نذكر أن التخطيط الاستراتيجي يقوم على أربعة عناصر مهمة وهي:  
(حمامي، الشيخ، 1995: 125-126) .

أ. **المستقبلية في اتخاذ القرارات**:- أي أنها عملية منظمة لتحديد الفرص والمخاطر المستقبلية ، والتي من خلال امتزاجها مع المعلومات ذات العلاقة تعطي المنظمة الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باستكشاف وتجنب المخاطر، وبذلك فإن هذا العنصر يمثل تحديد الأهداف المستقبلية وكيفية تحقيقها.

ب. **العملية**:- فالتخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تتضمن التحديد المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة، متى يتم اتخاذها، ومن يقوم بها، والعملية مستمرة نظراً للتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية.

ج. **الفلسفة**:- فالتخطيط الاستراتيجي هو اتجاه وطريقة في الحياة ، وثقافة واقتناع ينبغي توفره لدى القائمين عليه.

د. **الهيكلية**:- والتخطيط الاستراتيجي يربط ثلاثة أنواع من الخطط مع بعضها وهي الخطط الاستراتيجية، والخطط أو البرامج متوسطة المدى، والخطط أو البرامج قصيرة المدى وهذا يتطلب إيجاد علاقة هيكلية تربط الأنواع الثلاث ، وهذه الهيكلية تساعد الإدارة العليا على تحويل خططها الرئيسية إلى قرارات محددة باتجاه تحقيق الأهداف النهائية.

وقد اختلف الكتاب خلال تناولهم لمدة التخطيط طويل المدى حيث ذكرت (غنام، 2006: 1)، أنه التخطيط الذي تزيد مدته عن سبع سنوات ويهدف إلى عملية تغيير تربوي في كافة أبعاد النظام التربوي بما في ذلك الهيكلية التعليمية والإدارية وغيرها، وهو يعمل بموجب المؤشرات المستقبلية (تنبؤ)، والاتجاهات التربوية المستقبلية، وخطط مستقبلية لتحقيق ذلك.

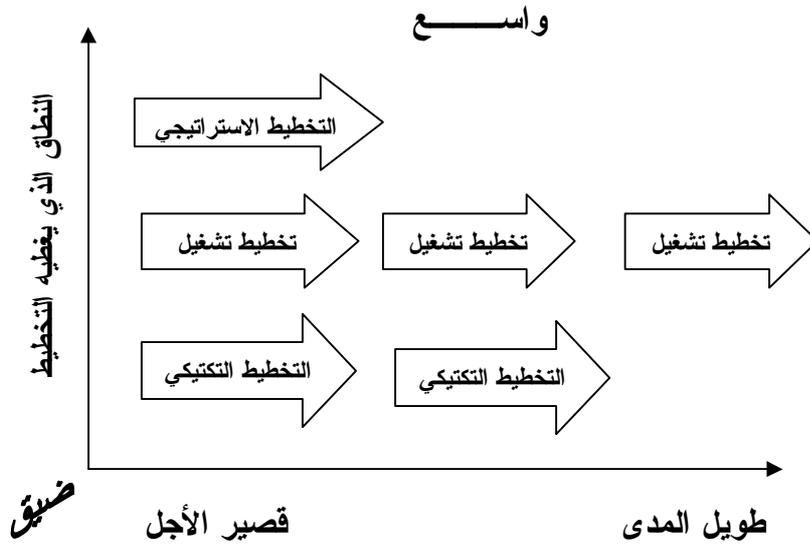
**وللتمييز بين كل من التخطيط الطويل المدى والتخطيط الاستراتيجي نورد التالي:-**

(حمامي، الشيخ، 1995: 126)

1. التخطيط طويل المدى يفترض أن الاتجاهات المستقبلية هي عبارة عن امتداد للوضع السابق، كما أن الإدارة العليا في هذا النوع من التخطيط تفترض بأن الأداء المستقبلي سيكون أفضل من الأداء في الماضي، ولذلك غالباً ما تضع أهدافاً متفائلة.

أما في التخطيط الاستراتيجي فلا يفرض أن يكون المستقبل دائماً أفضل من الماضي أو امتداد له، وعليه فالخطوة الأولى هي تحليل الخيارات المتاحة للمنظمة ، وهذا ما يتطلب تحديد الاتجاهات والمخاطر، والفرص والمجالات التي يمكن من خلالها عمل اختراقات أو

- ابتكارات مهمة، تساعد في تغيير الاتجاهات السابقة وإحداث تطورات في أداء المؤسسة المستقبلية، وهذا يتطلب تغييرات أساسية في الأهداف والاستراتيجيات والأساليب.
2. يعتمد التخطيط طويل المدى على حقائق في شكل أرقام وبيانات محددة بزمن محدد ، في حين يعتمد التخطيط الاستراتيجي على قيم لها جوانب فلسفية تعكس إيمان الإدارة بأهداف تضع إمكانياتها وجهودها للتمسك بها.
3. في التخطيط طويل المدى يكون التركيز على مرحلة الإعداد والتنفيذ ، بينما يكون التركيز في التخطيط الاستراتيجي على مرحلة التفكير والتكوين (الشرقاوي، 1987: 34).
4. التخطيط طويل المدى يعالج فترة زمنية أطول من 5 سنوات تصل في مداها إلى عشرين عاماً ، ويبني على أساليب التنبؤ لتحقيق الأهداف لاسيما الأهداف ذات الصفة الشمولية، أما التخطيط الاستراتيجي فيبنى على التحليل البيئي ويعالج الأهداف العامة في مدة ما بين 3\_5 سنوات ( الأغا، 2005 : 8).
- وترتبط أنواع التخطيط بصفة عامة بالتخطيط الاستراتيجي بعلاقات متعددة تبعاً للأهداف ، وللمدى الزمني ، وللبعد الوظيفي ، ويدل الشكل التالي رقم (3) على أن التخطيط الاستراتيجي يبقى هو أحد أنواع التخطيط طويل المدى.



شكل رقم (3)  
المدى الزمني للخطة  
(العبد، 2003: 122)

## ٧ مزايا التخطيط طويل المدى

ومن مميزات التخطيط طويل المدى: (غنام، 2006: 2).

1. تسمح مدته بقدر أكبر من حرية الحركة وإحداث قدر أكبر من التغيرات الجذرية التي قد تصطدم بمعارضة شديدة في التخطيط قصير الأجل.
2. تتيح هذه المدة وضع أهداف بعيدة توضح الغايات الأساسية للمجتمع ، وتحديد هذه الأهداف يمكن من وضع الاستراتيجيات الأساسية الملائمة للوصول إليها.
3. وفي التخطيط طويل المدى يمكن علاج المشاكل المتوقعة قبل أن يستفحل ضررها ووضع الاستراتيجيات لحلها.

## ٧ سلبيات التخطيط طويل المدى:

1. أن المشكلات اليومية تقل أهميتها فيه، فضلاً عن عدم وضوح الرؤيا وخاصة في عصر يتسم بسرعة التطور العلمي والتكنولوجي ، وما ينجم عنه من تغيرات عميقة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية.
2. يتطلب التخطيط طويل المدى كوادراً متخصصة ومهارات عالية الكفاءة تتولى الإشراف عليه.
3. حدوث الكثير من الأحداث السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي قد تعمل على تغيير المسار ومن ثم الحاجة إلى تغيير في الخطط.

## 3. الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

شهد العقد الأخير من القرن العشرين، تسارعاً وديناميكياً في المتغيرات البيئية سواء على صعيد التكنولوجيا أو في السياسة والاقتصاد والتعليم، وبرز مفهوم المنافسة بين المؤسسات الحاضنة لهذه المجالات .

ويمكننا القول أن للتخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية دوراً حيويّاً في حياة المنظمات، كونها تسهم بدور فاعل في وضع التصورات والرؤى ورسم معالم المستقبل، ولتحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية نستعرض تعريفات الكتاب ورواد الإدارة لمفهوم الإدارة الاستراتيجية حيث عرفها كل من :-

(العارف، 2001: 6) بأنها: " فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها".

ويتضح من هذا التعريف أن الإدارة الاستراتيجية تركز على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق، والتمويل، والإنتاج والبحوث، والتطوير والتكنولوجيا بغرض تحقيق نجاح المنظمة.

**وعرفها (الفرا، 2005: 5) بأنها:** " عملية مستمرة غير منتهية تهدف إلى الحفاظ على المؤسسة ككل على نحو ملائم، من أجل تعزيز قدرتها على التعامل مع المتغيرات البيئية المحيطة".

ويتطرق هذا التعريف إلى جانب مهم للإدارة وهو الرقابة والمتابعة والتطوير المستمر الذي يأتي نتاجاً لعمليات التقويم وفقاً لرؤية واضحة وقدرة فائقة للإدارة العليا على التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة، وهذا يعطي إشارة واضحة إلى أن هناك تشابهاً كبيراً بين مفهومي التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية فيما يتعلق بالمحتوى، حيث كلاهما يشتمل على إعداد الاستراتيجية وتطبيقها وتقييمها، ولكن الاختلاف في تباين الاستخدام لكلا المفهومين بين المنظمات والشركات.

**ويعرفها (Glueck, 1989:p:6) بأنها:** - " مجموعة التصرفات والقرارات التي تعمل على إيجاد استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنشأة".

**ويعرفها (David, 1987, p:4) بأنها:** - " صياغة وتطبيق وتقييم التصرفات والأعمال التي من شأنها تمكين المنشأة من وضع أهدافها موضع التنفيذ".

**أما (خليل، 1995: 40) فيعرفها بأنها:** - " مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لإنجاز أهداف المنظمة".

**وعرفها كل من (Jauch, Glueck, 1988, p:11) بأنها:** - " الخطة الموجودة المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الاستراتيجية للشركة بتحديات البيئة. وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة".

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن استخلاص العناصر التالية لتعريف مجال الإدارة الاستراتيجية: (مرسى، 2003: 24).

- مجال من مجالات الدراسة في علم الإدارة.
- يختص هذا المجال باتخاذ مجموعة من القرارات والتصرفات الرئيسية ذات التأثير الجوهري على مستقبل المنشأة في الأجل الطويل.
- تتعلق هذه القرارات والتصرفات بتكوين (أو إعداد) وتنفيذ (أو تطبيق) وتقويم (أو رقابة) الاستراتيجيات اللازمة لإنجاز أهداف المنشأة.

ويرى الباحث أن الفرق بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي يتحدد في ضوء معرفة مكونات عملية الإدارة الاستراتيجية .

وقد أشار ( المرسي، 2003: 95) بأن مكونات الإدارة الاستراتيجية تتكون من مرحلتين متميزتين ومترابطتين في ذات الوقت وهما: مرحلة إعداد الاستراتيجية، ومرحلة تنفيذ الاستراتيجية.

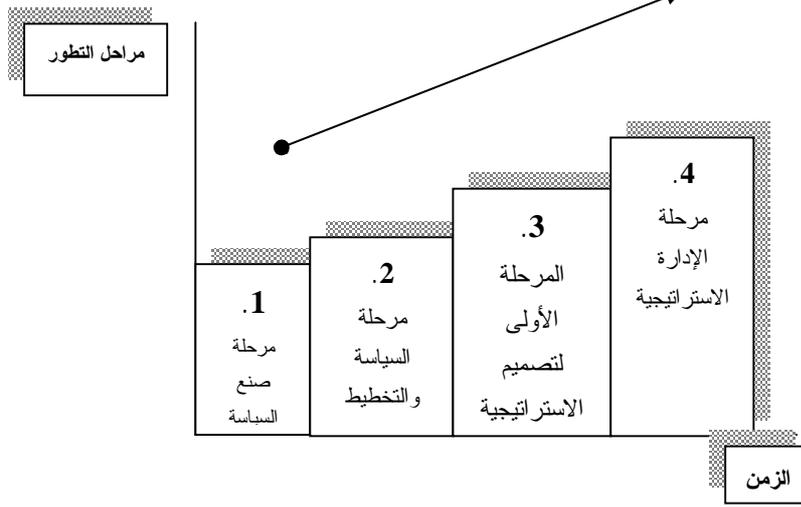
وخلال إعداد الاستراتيجية فإن فريق التخطيط الاستراتيجي يحاول الوصول إلى قرارات محددة بشأن التوجهات الاستراتيجية المستقبلية ويستلزم ذلك منه المرور بمجموعة من المراحل الفرعية المتتابعة والتي تشمل: تحديد رسالة المنظمة وأهدافها الرئيسية ، والتحليل البيئي الداخلي والخارجي بغرض الوقوف على الفرص والتهديدات ونواحي القوة والضعف، وتنمية البدائل الاستراتيجية ثم تقييم هذه البدائل واختيار الأنسب في ضوء الإمكانيات المتاحة.

أما في خلال مرحلة تنفيذ الاستراتيجية فإن ذلك يتطلب تنظيمياً يعمل على تطبيق الاستراتيجيات وموارد بشرية وقيادات إدارية قادرة على اتخاذ قرارات استراتيجية تتكيف مع كل الظروف مما يجسد الإدارة الاستراتيجية.

وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي هو أحد مراحل الإدارة الاستراتيجية ، والإدارة الاستراتيجية هي ثمرة تطور للتخطيط الاستراتيجي ، وهذا الرأي يؤيد ما ذهب إليه بعض الكتاب من أن التخطيط الاستراتيجي عنصر مهم من عناصر الإدارة الاستراتيجية لكنه ليس الإدارة الاستراتيجية بعينها، وذلك لأن الإدارة الاستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد والبيئة أيضاً ، كما أنه يعتبر أن الإدارة الاستراتيجية

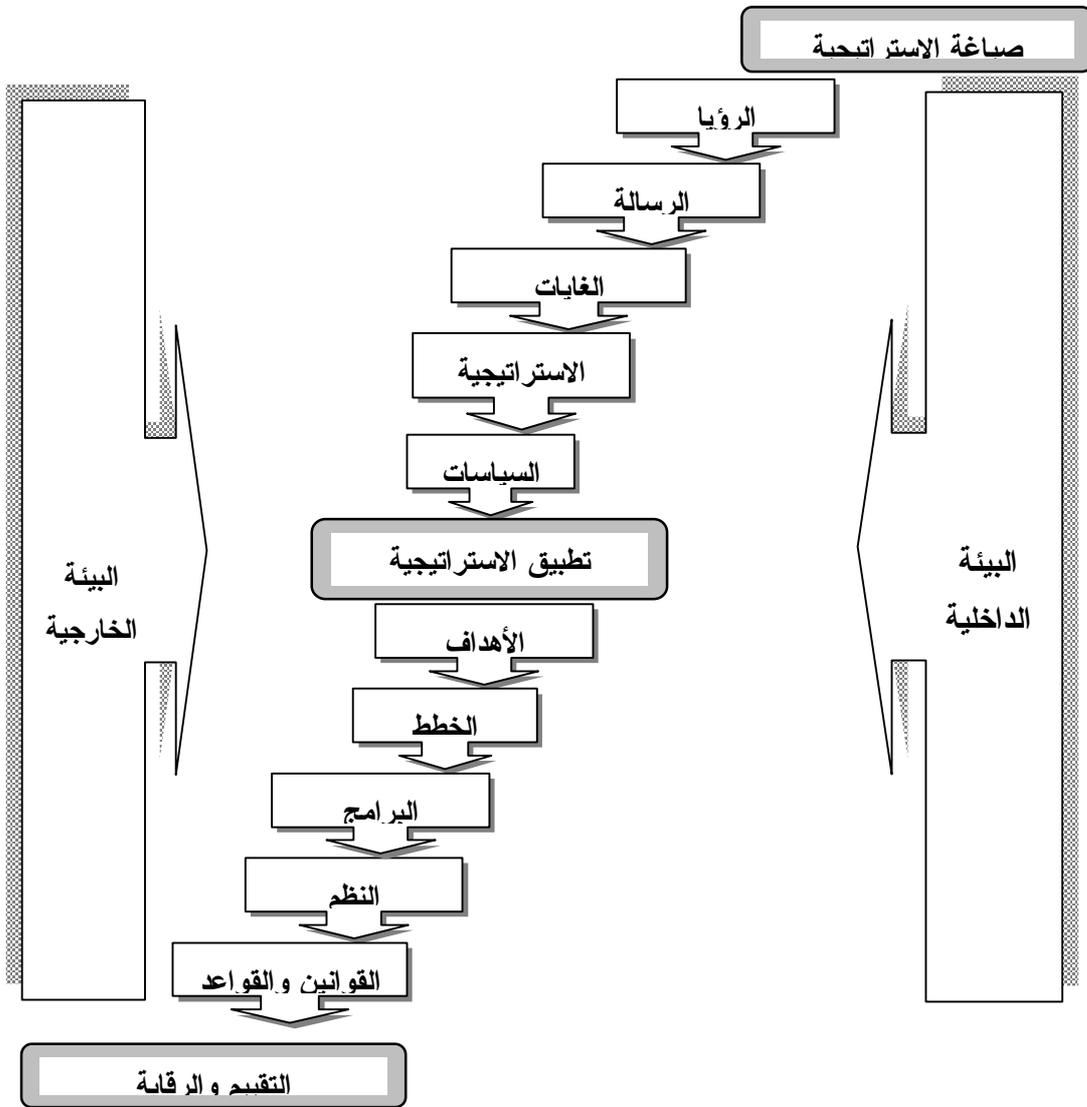
تهتم بالحاضر والمستقبل، وحيث إنها نظرة داخلية للخارج ، ونظرة تحليل لحاضر المنظمة من منظور مستقبلي (ياسين، 2000 : 123).

كما يؤيد ما ذهب إليه (مرسي، 2003: 27) في تناوله لمراحل تطور الإدارة الاستراتيجية والتي يبرز فيها التخطيط الاستراتيجي ضمن هذه المراحل والتي يدل عليها الشكل التالي:



شكل رقم (4) مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية (مرسي، 2003: 27)

ويتضح من الشكل السابق أن وضع السياسات - وهو من اختصاص الإدارة العليا - يأتي في المرحلة الأولى والتي يجتمع بناء عليها فريق لتخطيط الأهداف وتصميم الاستراتيجيات بناء على المعلومات المتوفرة لديهم ، ثم تطوير هذه السياسات والاستراتيجيات إلى خطط استراتيجية تتبناها الإدارة العليا وتعمل على تطبيقها في إطار المرحلة الرابعة وهي الإدارة الاستراتيجية ، ولعل الشكل التالي يوضح نموذج الإدارة الاستراتيجية بكافة مراحلها.



شكل رقم (5) نموذج الإدارة الاستراتيجية

( الفراء، 2005 : 7 )

- وفي ضوء ما سبق يرى (إدريس والمرسي، 2002 : 23) أن الإدارة الاستراتيجية تنطوي على تسع مهام رئيسة هي:-
- صياغة مهمة أو رسالة المنظمة، والتي تتضمن عبارات عامة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها.
  - تنمية صورة المنظمة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية.
  - تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة.

- تحليل البدائل الاستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية.
- اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.
- تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة.
- تنفيذ الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام والأفراد.
- تقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية والاستفادة من المعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الاستراتيجية المستقبلية.

### التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي

يعد التفكير الاستراتيجي المستمر في عالمنا المتغير أمراً على قدر كبير من الأهمية إذا ما أردنا لأعمالنا التميز، "وتعد القدرة على التمييز بين التفكير على المدى القصير والتفكير على المدى الطويل، والتوازن بينهما مكوناً أساسياً من مكونات الاستراتيجية، ومن ثم ينبغي إدراك أهمية كل منهما في التخطيط الاستراتيجي" (سلسلة الإدارة المثلى، 2002: 10).

ويرى (الملا، 2006)، أن التفكير سلسلة من العمليات المعقدة التي تجري في الدماغ البشري بسرعة مذهلة، مهمتها تبسيط الأمور التي تشغل الذهن، وتحليلها إلى عناصر أولية قابلة للربط والمقارنة والعرض والتمثيل والتصوير، ومن ثم الخروج بتصوير أو نظرية تشكل قاعدة ثابتة للتطبيق العملي، والتفكير الحر يشكل عائقاً في وجه التخطيط لأنه يرهق الذهن بكثرة المعلومات التي لا لزوم لها في موضوع يجري التخطيط له بشكل محدد، ومن هنا نشأ ما يسمى التفكير الاستراتيجي، والذي هو مسار فكري محدد له خط سير واضح خاص به وله أهداف محددة، وهو (قناة) فكرية تثبت وتستقبل صوراً بين التخطيط والتفكير الاستراتيجي نستطيع من خلالها الحصول على نتائج مجزية من عمليات التخطيط التي نقوم بها سواء في عالم المال أو الأعمال، وإن من يخطط لبناء مسجد مثلاً يأخذ بعين الاعتبار موقعه وقربه أو بعده من التجمعات السكنية والتجارية، واتجاه القبلة فيه، ومدى استيعابه وإمكانية توسعته، وهذا أحد أشكال التخطيط الاستراتيجي حيث يسير التخطيط جنباً إلى جنب مع استراتيجية معينة تجعل القائمين يلتزمون بالعمل في مسار فكري محدد.

والتخطيط الاستراتيجي يختلف عن التفكير الاستراتيجي، فالأول عملية تحليلية بينما الثاني معالجة للبصيرة (منتزرج، 1995: 175).

وتخطيط الاستراتيجية هو عملية تفكير ديناميكية عن طريق القيادة الجماعية للفريق أو المنظمة، تقوم على وضع الهدف المرجو من خطة العمل في الاعتبار (الان، 2002: 9). ويعرف التفكير الاستراتيجي بأنه " ذلك الأسلوب الذي يمكن من خلاله المسئولون من توجيه المنظمة بداية من الانتقال من العمليات الإدارية والأنشطة الإجرائية ومواجهة الطوارئ والأزمات حتى تكوين رؤية مختلفة للعوامل الداخلية المتغيرة والعوامل الخارجية القادرة على خدمة التغيير المطلوب في البيئة المحيطة، بما يضمن أفضل استخدام ممكن لإمكانيات التنظيم انطلاقاً من منظور جديد مركز بصورة أساسية على المستقبل مع عدم إهمال الماضي (المبارك، 2006: 2).

ويلاحظ أن التعريف اعتبر التفكير الاستراتيجي خطوة سابقة من الخطوات التي تخدم التخطيط الاستراتيجي.

ويتوافق هذا الرأي مع ما ذهب إليه (السلطان، 2006: 3-4)، في تناوله لمفهوم التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي، حيث اعتبر التخطيط الاستراتيجي بأنه: " دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره، من قوة وضعف، وتحديات وفرص، ورسم رؤى وأهداف مستقبلية بناءً على ذلك، ثم وضع برامج عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود" أما التفكير الاستراتيجي فهو " ينطلق من التأمل العميق لاستشراف المستقبل وتحديد الاتجاه الذي يقود المؤسسة للاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات والمتغيرات المستقبلية"، ويقود التفكير الاستراتيجي المؤسسة لاستنباط الاستراتيجيات ورسم الخطوات المناسبة التي تحول رؤيتها إلى واقع، محققاً وضعاً أفضل يؤدي إلى رفع كفاءتها الداخلية والخارجية. ويضيف: بأن للتفكير الاستراتيجي الفاعل مبادئ يقوم عليها وهي:-

- التفكير الاستراتيجي وسيلة وليس غاية.
- التفكير الاستراتيجي يتطلب التزام القيادة.
- التفكير الاستراتيجي يتطلب توسيع المشاركة.
- التفكير الاستراتيجي عملية ديناميكية مرنة وليست رتيبة أو منتظمة.

## خصائص التفكير الاستراتيجي (الكيسي، 2006: 10).

- تفكير افتراقي أو تباعدي (Divergent) لكونه يعتمد الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة، أو يكتشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة، وهو لذلك يحتاج إلى قدرات فوق العادية للتخيل والتصور وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقاتها.
- وهو تفكير تركيبى وبنائى (Synthesizing) يعتمد الإدراك والاستبصار والحدس لاستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه.
- وهو تفكير كلي منظم (System Thinking) باعتماده الرؤية الشمولية للعالم المحيط.
- وهو تفكير تفاؤلي وإنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته الفعلية على اختراق عالم المجهول ، والتنبؤ باحتمالات ما سيقع ويحث على وجوب توظيف المعرفة المتاحة والمشاركة في صناعة المستقبل.
- وهو تفكير تنافسي (Competitive) يقر أنصاره بواقعية الصراع بين الأضداد، ويؤمنون بأن الغلبة لأصحاب العقول وذوي البصيرة ممن يسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة، و تكمن أهمية التنافس في إدخال عنصر المخاطرة التي تدفع الاستراتيجيين لمواصلة التفكير بما هو جديد.
- والتفكير الاستراتيجي تفكير تطويري أكثر منه إصلاحي لكونه يبدأ من المستقبل يستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية ، فهو تفكير استباقي ومتعدد الرؤى والزوايا.

وسيتبنى الباحث الرأي الذي ذهب بأن التفكير الاستراتيجي خطوة أولى ومهمة من خطوات التخطيط الاستراتيجي ويرتبط التفكير ارتباطاً وثيقاً كصفة لازمة بالقيادة والمخططين الاستراتيجيين، لأن أول خطوة في التخطيط الاستراتيجي من الناحية التقليدية هي القيام بتشخيص واعٍ للظروف المحيطة ، وتحليل لكافة العوامل المتصلة سواء كانت حاضرة أو مستقبلية ، ثم وضع رؤية وبدائل . وكل ذلك لا يتأتى إلا بالتفكير الاستراتيجي.

## مزايا التخطيط الاستراتيجي:

للتخطيط الاستراتيجي مزايا عديدة تنطلق من كونه يأتي تطوراً نوعياً لأنواع التخطيط المختلفة ولعل أهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي ما يلي:

1. أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب أو خلق الميزة التنافسية للمنظمة.

2. ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة، وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة من جهة أخرى.

3. التخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه ومتنوعة الأنشطة تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، وإنما هو أوسع شمولاً، وأغنى أبعاداً، وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية). (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2001: 6).

4. يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه نوعي يركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقه. (الأغا، 2005 : 65).

5. يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا - الوسطى - الدنيا) وبين مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.

6. يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته، وتقديم المساهمة في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة (غنيم، 2001: 242).

7. يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى وضع مسارات رئيسية للفعل الاستراتيجي تتمثل بخطط استراتيجية أقل رسمية وأقل ثباتاً ، وأكثر تغييراً وأوسع شمولاً ، وأعمق تحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية التي تتغلق على ثوابت مبادئها وقواعد عملها ومراحل تنفيذها.

**ويضع التخطيط الاستراتيجي عناصر جديدة في عملية التخطيط هي :-**

- ربط التخطيط بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- تكامل النظرة في الداخل (تحليل البيئة الداخلية)، بالنظرة إلى الخارج (تحليل البيئة الخارجية).
- دراسة وتحليل القدرات والموارد التنظيمية بنظرة شمولية واسعة.
- نظرة متكاملة لتقييم أداء المنظمة في الماضي، وتحليل الموقف الاستراتيجي في الحاضر، وتكوين نظرة شاملة مع العمل المنظم من أجل المستقبل.
- تجاوز مستوى العمل بصيغة ردود الفعل والتخطيط من أجل التأثير الفاعل في السوق وهيكل الصناعة.
- ربط التخطيط بالثقافة التنظيمية للمنظمة وبقواعد لعبة الأعمال في بيئة العمل المحيطة.
- فهم التخطيط كأداة لتغيير استراتيجي شامل للأوضاع والموارد والقدرات.
- الانتقال من التنبؤ إلى الاستكشاف، من حشد الموارد إلى بناء القدرات، ومن السعي من أجل البقاء والمحافظة على الوضع الراهن إلى بناء الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تكوين أو خلق الميزة التنافسية الاستراتيجية المؤكدة (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2001: 7-8).

### **ما ليس من التخطيط الاستراتيجي**

لقد عرف الخبير بأنه من يتحاشى ما يواجهه من متاعب كثيرة من أجل الوصول إلى الوهم الأكبر الذي يقوم على ثلاثة أمور خاطئة :

أولها: أن التنبؤ عملية ممكنة .

وثانيها: أن صانعي الاستراتيجية يمكن فصلهم عن موضوع استراتيجياتهم، وثالثها: أنه بالإمكان صب الاستراتيجيات في قالب رسمي (الترسيم). (منتزبرج، 1995: 108).

ويرى الباحث أن الكثير ممن يمارسون التخطيط يقعون في لبس بين المفاهيم المتعددة لعلمية التخطيط فيجعلون جل مهمتهم إعداد خطاً استراتيجية جديدة محكومة بأهداف

وقرارات تعالج مدة زمنية أطول وقد أشار (العبد، 2003: 123) بأن التخطيط الاستراتيجي ليس هو:

1. **التنبؤ:** فالتنبؤ هو امتداد طبيعي من الحاضر للمستقبل ، أما التخطيط الاستراتيجي هو محاولة تصوير شكل المنظمة في المستقبل وتحقيق هذا التصور.

2. **تطبيق الأساليب الكمية في التخطيط:** التخطيط الاستراتيجي هو محاولة للتحليل والبحث عن الأفكار والابتكار والإبداع والتعمق في دراسة شخصية المنظمة وثقافتها لبناء مستقبلها وهي أمور تبتعد عن استخدام الأساليب الكمية.

3. **القرارات طويلة الأجل:** التخطيط الاستراتيجي ليس قرارات تخطيطية طويلة الأجل فقط، بل هي قرارات حاضرة أيضاً. فكثيراً من القرارات الاستراتيجية تؤخذ اليوم لأنها تؤثر في مستقبل ومصير الشركة.

4. **التغلب على المخاطرة:** طالما أن هناك مستقبل، فهناك مخاطرة غير أن التخطيط الاستراتيجي يساعد الإدارة على تقييم المخاطرة، استناداً إلى معايير موجودة في الأهداف العامة ورسالة المنظمة وغيرها.

ويمكن الحكم على وجود التخطيط الاستراتيجي في أي منشأة من خلال الإجابة على الأسئلة التشخيصية والتي من أهمها ما يلي: (كوثر، 2006: 4)

1. ما مدى استخدام المنشأة للأسلوب العلمي الصحيح للتخطيط الاستراتيجي؟
2. هل تقوم المنشأة بوضع الرؤية والرسالة؟
3. هل يتم فعلاً مسح البيئة الخارجية للمنشأة بتحديد الفرص والمخاطر أو التهديدات؟
4. هل هناك نظم معلومات إدارية ذات كفاءة وفعالية لتدعم رسم وتطبيق وتقييم الاستراتيجية؟
5. هل يتم اختيار القوى البشرية التي تتلاءم مع وتساهم في تحقيق الاستراتيجيات المرسومة؟
6. هل يتم تخصيص الموارد اللازمة لنجاح الخطة؟
7. ما مدى وجود نظام تقويم ورقابة يمكن المنشأة من تقويم الأداء بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب بما يمكنها من تحديد الانحرافات عن الخطط المرسومة وتصحيحها؟
8. ما مدى وجود موازنة تقديرية وسياسات وإجراءات وبرامج ومعايير تتناسب مع الخطة الاستراتيجية؟

من خلال ما تقدم يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي الناجح هو القائم على التفكير الإبداعي الاستراتيجي الذي يرسم المستقبل بالصورة التي يرغب لها أن تكون ولا ينطلق من الرؤية المثالية المستقبلية لتعديل بيئة العمل الحالية للمؤسسة.

## مراحل التخطيط الاستراتيجي

### أ- مرحلة الإعداد

مع افتراض المخاطرة المتزايدة التي تحيط بالمنشأة ككل ، ومع ازدياد أعباء المنافسة التي يفرضها التطور المتلاحق ، لابد من الإعداد الجيد لمستقبل المنشأة ووضع الرؤية الأمثل لما ينبغي أن تكون عليه لتجاوز العقبات التي يمكن أن تعترضها، وللتغلب على المخاطر ورسم مستقبل أفضل لها لذا تضمنت مرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي عدة خطوات هي:-

### 1. التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis

ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة من خلال الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة أعمال المنظمة من جهة ، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة من جهة أخرى (المجمع العربي للمحاسبين، 2001: 6).

وتتطلب مرحلة التحليل تجميع كم هائل من البيانات والمعلومات عن خلفية الأعمال للمساعدة في اتخاذ القرارات السليمة، فالحقائق المتوافرة لدى القائمين على التخطيط ستؤثر بالتأكيد على التوجهات نحو القرار المتخذ. (سلسلة الإدارة المثلى، 2002: 8).

**وتصنف البيانات المطلوبة لعملية التحليل الاستراتيجي عادة إلى:-**

§ المعلومات التاريخية والتي توضح القيم السابقة للظواهر واتجاهاتها للزيادة أو الانخفاض أو الثبات، وقيمة المعلومات التاريخية تمكن من استخلاص بعض المؤشرات الأساسية التي تدل على الاتجاهات المستقبلية للظاهرة.

§ المعلومات الحاضرة، وهي تصف أبعاد الموقف كما هو في نقطة الزمن الحالية، وهي معلومات قيمة، وتتوقف فعاليتها في خدمة أغراض التخطيط على مدى السرعة التي تصل بها إلى الإدارة.

§ المعلومات المستقبلية، وهي التنبؤات بالأحداث المحتملة في المستقبل والتي على أساسها تضع الإدارة تقديراتها وتبني توقعاتها ، وهي أساس هام لعمليات التخطيط عموماً. (السلمي، 2000: 129-130).

**والتحليل الاستراتيجي هو تحليل دقيق لبعدين في وضع المنظمة هما: -**

### **أ. تحليل البيئة الخارجية Analysis of the External Environment**

تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الأمور المهمة والضرورية عند اختيار الاستراتيجية المناسبة من خلال تحديد الفرص المتاحة للمنظمة والتعرف على الظروف المحيطة بها في مكان معين من السوق، وفي فترة زمنية محددة وتتمكن المنظمة من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة التي قد تسبب خطراً أو أثراً سلبية للمنظمة سواء بدخول منافسين للسوق أو تغيرات في أذواق المستهلكين. (الدوري، 2005: 158).

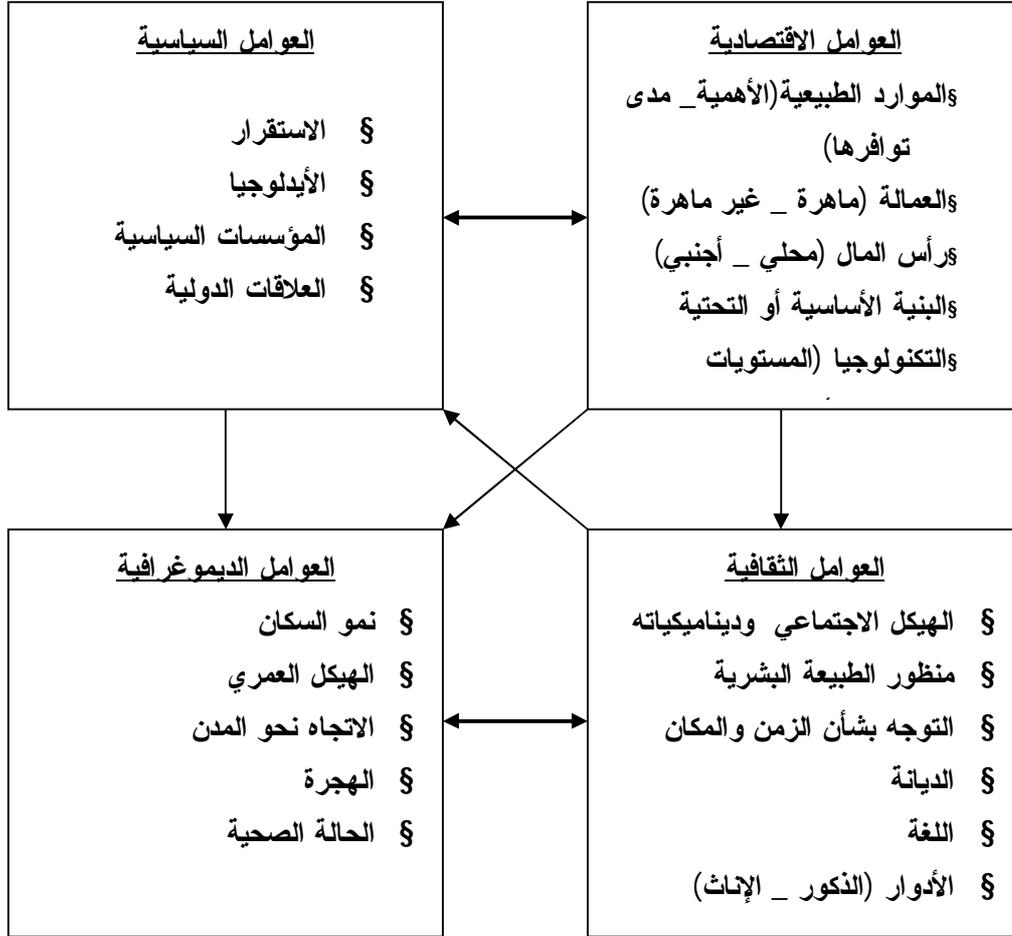
**وتبرز أهمية دراسة تحليل البيئة الخارجية في كونها تساعد على تحديد العديد من**

**النقاط أهمها (المغربي، 1999: 109) :-**

- **الأهداف التي يجب تحقيقها:** فدراسات البيئة الخارجية تساعد المنظمة على وضع الأهداف، أو تعديلها بحسب نتائج تلك الدراسات.
- **الموارد المتاحة:** وتساعد العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية ، رأس مال ، تكنولوجيا، آلات ، أفراد ،...) وكيفية الاستفادة منها، ومتى يمكن للمنظمة أن تحقق الاستفادة.
- **النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة:** تسهم دراسات البيئة الخارجية في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاح أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات، وطرق التوزيع ومنافذه، والقيود المفروضة من الجهات القانونية والتشريعية المختلفة ، كما تساعد على بيان علاقاتها - التأثير والتأثر - بالمنظمات المختلفة.
- **أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك** وتحديد سمات المجتمع والجمهير التي سنتعامل معها المنظمة.

ويتم تحليل البيئة الخارجية من خلال خطوتين أساسيتين: (مرسي، 2003: 115).

**الخطوة الأولى:** وتتضمن تقييم بيئة الأعمال إلى أربع مجموعات من العوامل البيئية وهي العوامل: الاقتصادية ، السياسية ، الثقافية ، الديموغرافية (السكانية)، ويوضح الشكل التالي ملخص لعلاقات التفاعل بين هذه العوامل.



شكل رقم (6) ملخص لعلاقات التفاعل بين العوامل البيئية للتحليل الاستراتيجي (مرسي، 2003: 117)

### الخطوة الثانية:

وتتضمن تقسيم لبيئة الأعمال إلى أربعة مستويات:-

- المستوى الأول ويشمل كل أنواع التفاعلات بين الدول .
- المستوى القومي ويتأثر باستراتيجية وسياسات الحكومة .
- مستوى الصناعة ويشمل بيئة التنافس المباشرة للشركة .
- مستوى الشركة ويشمل استراتيجية وعمليات الشركة بمفردها.

## ب. تحليل البيئة الداخلية: **Analysis of the internal Environment**

يقصد بتحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة، ومجالات الضعف. (إدريس ومرسي، 2002: 70).

وتهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيس يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية مما يساعد على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها، ويشير (المغربي، 1999: 131).

إلى أن أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية تكمن في النقاط التالية :

1. المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.
2. إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في الصناعة.
3. بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً.
4. بيان وتحديد نقاط الضعف وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها ، أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة.
5. ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات)، لانتهاز الفرص التسويقية من خلال نقاط القوة الداخلية، وتجنب المخاطر أو تحجيمها من خلال إزالة نقاط الضعف.

ويعتبر تحليل **Swot** القائم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية أداة مفيدة لمقارنة الفرص والتهديدات بعناصر القوة والضعف ، وبالتالي تحليل الوضع العام للمنظمة. (المجمع العربي للمحاسبين، 2001: 9).

ومن العوامل المهمة في تحليل البيئة الداخلية : العوامل المادية، والعوامل البشرية ، والعوامل المعنوية ، ويوضح الجدول التالي أهم عناصر التحليل الداخلي للمنظمة (المغربي، 1999: 133).

وقد أسقط (أبو الروس، 2004: 34) التحليل الاستراتيجي على البيئة التعليمية للجامعات فأضاف عوامل جديدة للتحليل تتناسب وبيئة التعليم العالي والجدول التالي يوضح عناصر هذا التحليل :-

جدول رقم (1) التحليل الاستراتيجي (SWOT Analysis) :

التحليل الاستراتيجي (SWOT Analysis)	
الظروف الداخلية (نقاط القوة والضعف)	الظروف الخارجية (الفرص والمخاطر)
<p><b>العوامل الإدارية:</b></p> <p>المسؤولية الاجتماعية، استخدام الخطط الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي، تقييم العوامل البيئية والتنبؤ بها، سرعة التجاوب مع الظروف المتغيرة (ديناميكية الجامعة)، مرونة الهيكل التنظيمي للجامعة، كفاءة نظام الاتصالات وسرعة تداول المعلومات في الجامعة، القدرة على المثابرة والتعامل مع الأزمات، القدرة على الاحتفاظ بالكفاءات ذات القدرات الخلاقة، القدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية، القدرة على التعامل مع آثار التضخم، المرونة في التعامل مع المتغيرات البيئية.</p>	<p><b>العوامل السياسية/ القانونية:</b></p> <p>تعليمات حماية التجارة، قوانين حماية البيئة، قوانين الضرائب، حوافز خاصة، تعليمات التجارة الخارجية، الاتجاه نحو الشركات الأجنبية، قوانين التوظيف، استقرار الحكومة، اتجاهات النظام الحاكم، الأطراف الأخرى على الساحة السياسية، أصحاب المصالح، علاقة الدولة مع العالم الخارجي، الظروف التاريخية.</p>
<p><b>العوامل المالية:</b></p> <p>مصادر رأس المال، استخدامات رأس المال، سهولة الخروج من السوق، العائد على الاستثمارات، درجة السيولة، درجة الاستقرار المالي، القدرة على استخدام الأسعار كسلاح تنافسي، القدرة على التوسع لتلبية الطلب المتزايد، متوسط تكاليف، القدرة على سداد الالتزامات قصيرة الأجل، القدرة على سداد الالتزامات طويلة الأجل.</p>	<p><b>العوامل الاقتصادية:</b></p> <p>اتجاهات إجمالي الناتج القومي، معدلات الفائدة، عرض النقد، معدلات التضخم، معدلات البطالة، مراقبة الأجور والأسعار والرسوم الدراسية، رفع وتخفيض قيمة العملة، توافر الطاقة وتكلفتها، مستوى دخل الفرد، المنافسة، الموردون، الخدمات البديلة مثل التعليم عن بعد وكلليات المجتمع.</p>

<p><b>العوامل الاجتماعية والثقافية والتعليمية والحضارية:</b></p> <p>التغيير في نمط الحياة، التوجهات المهنية، نشاط المستهلكين، معدل تكوين الأسرة، توزيع السن للسكان، التحول الإقليمي في السكان، توقعات الحياة ومعدل نمو السكان، معدلات المواليد، أنظمة القيم، المستويات التعليمية والثقافية، الموروثات الحضارية.</p>	<p><b>العوامل البشرية:</b></p> <p>الخبرات والتأهيل الإداري، القدرات والاتجاهات، الدافعية والحماس، الإمكانيات، مستوى التأهيل، إمكانيات إعادة التأهيل.</p>
<p><b>العوامل التكنولوجية:</b></p> <p>مجموع الإنفاق الحكومي على البحث والتطوير، مجموع إنفاق التعليم على البحث والتطوير، تركيز الجهود التكنولوجية، تحسين الإنتاجية والكفاءة من خلال المكننة.</p>	<p><b>العوامل التكنولوجية (المادية والإنتاجية):</b></p> <p>المهارات الفنية والتكنولوجية، استخدام الموارد، مستوى التكنولوجيا المستخدمة في الخدمات التعليمية، القدرة على تقييم ابتكارات في المنتجات والعمليات، كفاءة الإنتاج، القيمة المضافة للمنتج، اقتصاديات الحجم، حداثة المصنع، استخدام الحاسب الآلي، فاعلية برامج التدريب، القدرة على نقل الأفكار إلى مجال التطبيق.</p>

ويمكن تحديد العوامل الداخلية بعدة طرق منها: حساب النسب المالية، وقياس الأداء، والمقارنة بالفترات الماضية، ومتوسطات الصناعة، ويمكن تطوير عدة أنواع من المسح وتطبيقها بغرض مراجعة العناصر الداخلية، مثل الحالة النفسية للعاملين وكفاءة الإنتاج وفعالية الإعلان، وولاء المستهلك. (العارف، 2001: 23).

## 2. صياغة الاستراتيجية:

تعرف الاستراتيجية بأنها: " إعلان للنوايا وتحديد ما ترغب في أن تكونه على المدى الطويل، وهذا يستلزم الإلمام بكل العمليات المرتبطة بذلك تقادياً للعثرات المحتملة. وهي رسم المسار المستقبلي بالنسبة للمنتجات والخدمات التي ستقدم للأسواق المستهدفة وكيفية القيام بذلك ". (سلسلة الإدارة المثلى، 2002: 6).

والاستراتيجية هي الوسيلة التي تمكن من تحقيق الأهداف طويلة الأجل (العارف، 2001: 24).

وتعرف أيضاً بأنها " نمط الأهداف، والأغراض والبرامج، وأعمال السياسات والقرارات والخطط وتخصيص المصادر، والتي من خلالها يمكن معرفة ماهية النظم التربوية (الكلية)، ولماذا تعمل؟ وماذا تريد أن تعمل؟ " . (غنيم، 2005: 459).

ولصياغة الاستراتيجية وتكوينها، فإن ذلك يتطلب اتخاذ قرارات حول التالي: (الفرا، 2005: 8).

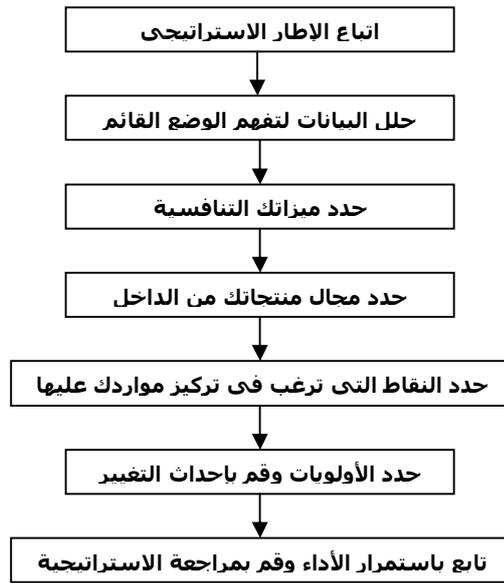
1. تحديد فلسفة الجامعة، وغرضها، ورسالتها.

2. وضع أهداف طويلة الأجل لتحقيق الرسالة.

3. اختيار الاستراتيجية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل.

وتبدأ صياغة الاستراتيجية بتعريف الطرق العملية التي تؤدي إلى تحليل المهام الاستراتيجية، ويضيف الدوري (الدوري، 2005: 157) أن اختيار الاستراتيجية يستمد أساساً من نتائج تقويم مصفوفة (SWOT).

ويساعد توافر الاستراتيجية على تحقيق الضمان، والتأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها يومياً تتوافق مع المصالح بعيدة المدى للمؤسسة، كما يشجع وجود استراتيجية واضحة جميع العاملين على العمل سوياً لتحقيق الأهداف المشتركة، ويحدد الإطار الاستراتيجي التالي مراحل صياغة الاستراتيجية:



شكل رقم (7) مراحل صياغة الاستراتيجية (سلسلة الإدارة المثلى، 2002: 7)

ويذكر (أبو قحف، 2005: 301) أن لأي استراتيجية ركنين أساسيين هما: المخاطرة، ورد الفعل، ويرتبط الأول بالاستراتيجية كونها تتعامل مع المستقبل، أما الثاني فيشير إلى ارتباط تصرف معين بتصرفات طرف آخر (المنافسين)، وهذه التصرفات قد تتطوي على علاقة ذات طبيعة تنافسية أو تكاملية أو تعاضدية أو مصالح مشتركة.

### 3. وضع الخطة الاستراتيجية :

ويمر وضع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة بثلاث خطوات هي :-

أ- صياغة رؤية ورسالة المؤسسة :

#### § الرؤية الاستراتيجية:

يعتبر وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، فالرؤية ليست مجرد سباق في انتقاء الألفاظ والشعارات والعبارات الجذابة، ولكنها منهج في الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل المنظمة ، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها السوقية المتوقعة.

وتعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها " المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتميتها". (المرسي، وآخرون، 2005: 87).

ويلاحظ هنا اختلاف الرؤية عن الرسالة في كونها تتحدث عن المستقبل ولا تصف الحالة الحالية، فهي توضح ماذا تريد المنظمة أن تكون عليه في المستقبل، أما الرسالة فهي جملة تحدد غاية المنظمة ، ومبرر وجودها ، وتحدد مجال عملها والفئة المستهدفة بخدماتها، فالرؤية هنا إذاً حلم أو إلهام ، بينما الرسالة عبارة عن غرض.

وعند صياغة الرؤية يلزم اللجوء إلى التخيل، وذلك لتصور ماذا يمكن أن يحدث على المدى البعيد، فالرؤية تضع إطاراً عاماً لفلسفة الجامعة، غاياتها، استراتيجياتها، وفي نفس الوقت لها دور مهم في زيادة فعالية وإنتاجية الجامعة لأنها تحفز الجميع للعمل باتجاه هدف واحد (أبو الروس، 2004: 28).

وترى (أخوارشيدة، 2006: 95) ، أن الرؤية الاستراتيجية تتمثل في رؤية مدير المدرسة والعاملين معه للعمل المدرسي في الأهداف التي يتوقع من المدير تحقيقها في فترة زمنية محددة، بحيث تحدد هذه الرؤية مستقبل المدرسة ومستواها التعليمي والتربوي والثقافي.

ويختلف الباحث مع التعريف السابق في حصر مفهوم الرؤية بمفهوم الأهداف لأن الرؤية أعم وأشمل من الأهداف ومن خلالها تشتق الغايات والأهداف، ويؤكد ذلك ما ذهب إليه مرعي من ضرورة استبعاد القيود التالية خلال صياغة الرؤية:

أ- خطأ التحديد المسبق لما يمكن أن يكون عليه المستقبل.

ب- خطأ الفصل بين التخطيط الاستراتيجي والخيارات العلمية.

ج- خطأ الصياغة، فقد نقتل الحدس الحقيقي من خلال صياغة محدودة مع الرغبة في التعبير عن كل شيء (مرعي، 1999: 85).

وحتى تتم صياغة الرؤية الخاصة بالجامعة ، يجب مراعاة أن تكون الرؤية:-

1. عامة.

2. مختصرة، موجزة، وواضحة.

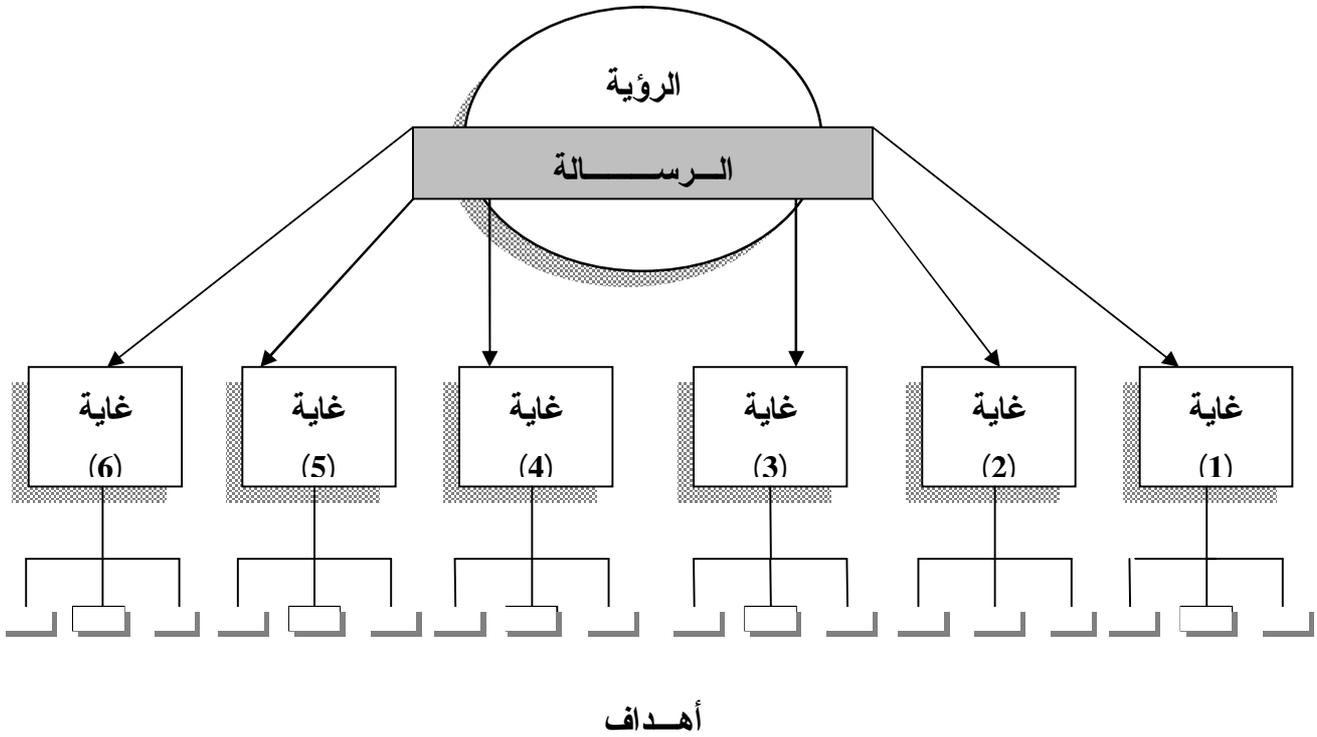
3. مركزة على مستقبل أفضل.

4. عاكسة لمثل عليا.

ويضيف المرسي بأنه يوجد ثلاث مكونات مميزة يجب أخذها بعين الاعتبار عند الشروع في صياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وهي: تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة، وتحديد التوجه الاستراتيجي المستقبلي، وتوصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات الاهتمام. (مرسي، وآخرون، 2002: 103).

وتعتبر الصياغة المحكمة للرؤية الاستراتيجية ورسالة المنظمة تساعد في توليد قيمة إدارية حقيقية تتمثل في توحيد آراء المديرين حول الاتجاهات المستقبلية للمنظمة، وتقليل المخاطر الناتجة عن فقدان الرؤية الواضحة، مما يخلق حثاً للعاملين على التعاون والمشاركة في تحويل الرؤية إلى واقع عملي ، وتوليد الاقتناع والانتماء للتنظيم والحرص على تحقيق أهدافه، كما تحقق الصياغة المحكمة التهيئة اللازمة للتعامل مع متغيرات وتحديات المستقبل.

ولبيان ارتباط الرؤية والرسالة بأغراض التنظيم ، فإن الشكل التالي يوضح هذه العلاقة بشكل تسلسلي:-



شكل رقم (8) : ارتباط الرؤية والرسالة بأغراض التنظيم  
(المغربي، 1999: 71)

### خصائص الرؤية الجيدة:-

1. هادفة للنمو: فإذا كان وعي الإنسان قاصراً على اللحظة التي يعيشها ، فإنه حتماً يفتقر للرؤية، لأن الرؤية تستشرف المستقبل وتستوجب النمو في حياة الإنسان ، ولهذا يجب عليه أن يتحين فرص النمو ليعيش حياته ويزيد إمكانياته.
2. واقعية ومرنة : تقوم على أوضاع وقدرات المنظمة الحالية وكل الخيارات الاستراتيجية لتقليل حواجز وعوائق التقدم التنافسي.
3. قابلة للقياس: بحيث يمكن قياس مقدار التقدم الذي تحرزه المنظمة في سبيل تحقيق غاياتها.
4. محددة بتاريخ: فإذا كانت الرسالة ثابتة نسبياً بالمقارنة مع الغايات والأهداف فإن الرؤية ينبغي أن تكون محددة بالتحقيق خلال فترة ما، ويفضل أن تكون طويلة الأمد.
5. يجب أن تتكامل مع الرسالة وتعطي صورة واضحة عن طرق الوصول لتحقيق هذه الرسالة.

6. كما لا بد وأن توضح الرؤية الاختلافات والفروق في النشاطات المختلفة للعمليات الداخلية والخارجية للمنظمة.

7. قيادة التغيير الإداري وتحويل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول (العمرى، 2004: 9).

## § الرسالة :

تمثل الرسالة Mission عنصراً هاماً ، وأساساً ترتكز عليه المنظمة في تحديد رؤيتها وغاياتها، وقد تناول كتاب كثيرون مفهوم الرسالة حيث عرفها (المرسى، وآخرون، 2002: 86) بأنها: " الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وأسواقها، والتي تعكس السبب الجوهرى لوجود المنظمة وهويتها ، ونوعيات عملياتها ، وأشكال ممارستها".

ويرى داركر في توضيحه لمفهوم الرسالة بأنه لا بد أن تسأل المنظمة نفسها: ما هو عملنا؟ (What is our Business?) وما هو الذي سيميز المنظمة عن غيرها من المنظمات ؟ وسبب تفردنا وأوجه نشاطنا ؟ (المغربى، 1999: 70).

في حين عرفها العارف بأنها: " الغرض الذي يميز الشركة عن غيرها من الشركات المشابهة، وتحدد الرسالة مجال عمليات المنظمة من منظور المنتج أو السوق). (العارف، 2001 : 20).

ولعل من المفارقات في علم الإدارة بين القديم والحديث أن الشركات والمؤسسات والمعاهد القديمة كانت لها مهمة ، أما معاهد الإدارة الحديثة فيجب أن يكون لها رسالة ، والفرق بين الاثنين ، هو أن المهمة عمل فني محدود وفق إطار قانوني محدد ، أما الرسالة فهي أشمل وتتضمن أبعاداً سياسية واجتماعية وثقافية وقانونية، وهي بذلك تمثل بوتقة الفكر والإبداع. (الصرن، 2002: 303).

وتعرف الرسالة في المجال التربوي أيضاً بأنها " وثيقة مكتوبة تؤسس على القيم والاعتقادات، وتعليمات سبل الطريق الذي تسير فيه المنظمة، وتحدد علاقاتها مع أصحاب المصالح الرئيسة فيها". (غنيمه، 2005: 456).

ويتضح لنا من خلال التعريفات السابقة الأبعاد الأساسية التي تنطوي عليها التعريفات وأهمها: -

1. أن الرسالة تمثل الإطار المميز للمنظمة مما يشكل تفردها وخصوصيتها وهويتها عن المنظمات الأخرى.
2. تعد الرسالة المبرر الأساس لوجود المنظمة.
3. تعد الرسالة الركيزة التي تبنى عليها الغايات والأساس في وضع الأهداف.
4. التعبير عن الرسالة يتم بشكل مجرد وليس بشكل تفصيلي.
5. توضح الرسالة الاتجاه العام للمنظمة وطبيعة عملها.
6. تختلف الرسالة عن المهمة في طبيعتها وشموليتها.
7. تجيب الرسالة على أسئلة محددة تتفق معظم التعريفات عليها.
8. تتصف الرسالة بأنها عبارة شاملة جامعة مانعة سهلة الفهم.
9. تتسم الرسالة بالثبات النسبي مقارنة بالأهداف وهي نتاج لرؤيا ما تتوقعه المنظمة في المستقبل.

#### مداخل تحديد الرسالة:

تتعدد المداخل التي تعتمد عليها المنظمات في صياغة رسالتها، ويتوقف ذلك على بعض المعايير والأسس، ومن بينها: (المغربي، 1999: 76).

1. نوع المنظمة كأساس لتحديد الرسالة سواء من حيث حجم المنظمة أو ملكيتها، ودور المنظمة (جوهرية، قانونية)، حيث إن فهم هذه المعايير يوضح طبيعة أهدافها واستراتيجياتها ، وتحدد في ضوء ذلك رسالتها.
2. المنافع التي تقدمها المنظمة سواء كانت هذه المنافع اقتصادية تركز على الأرباح ، أو جمعيات مصالح متداولة تحقق منافع اجتماعية ونفسية، أو منظمات خدمية ، أو منظمات مصالح عامة.
3. فئات المستفيدين والأطراف المرتبطة بالمنظمة، فمن خلال تحديد فئات المستفيدين تتحدد الرسالة التي تثبت وتدعم روابط الثقة بين جمهور المستفيدين والمنظمة من ناحية ، وبين العاملين أنفسهم داخل إطار المنظمة.

4. نطاق نشاط المنظمة الجغرافي إذا كان محلياً أو عالمياً يؤثر حتماً في رسالة المنظمة المحددة والمعلنة ، فأى تطورٍ أو تحولٍ في المعاملات التي تجريها المنظمة ينعكس على رسالتها.

#### § خصائص ومعايير الرسالة الفعالة:

تناول العديد من الكتاب والمختصين المعايير الأساسية للرسالة الجيدة والفعالة بالتفصيل، وقد لاحظ الباحث تقارباً كبيراً بينهم، وسيورد الباحث أهم هذه المعايير التي تخدم مجال الدراسة:-

\* المرونة والتكيف ، حيث يجب أن تكون الرسالة محددة بالشكل الذي يؤدي إلى التركيز بقوة على الخصائص التي تميز الجامعة عن الجامعات المنافسة لها، وعامة إلى الحد الذي يوفر للجامعة إمكانية توسيع أنشطتها دون الحاجة إلى إعادة صياغتها (رستم، 2005: 70) .

\* الوضوح ودقة التعبير، فالرسالة الجيدة واضحة المعاني والكلمات، دقيقة في تعبيراتها ، يفهمها جميع الأطراف سواء كانوا من داخل المنظمة أو خارجها ، محددة العبارات وقصيرة الجمل ، مما يمكنها من ارتباطها بذهن الأفراد ويبسر تذكرهم لها .

\* الواقعية والموضوعية، من سمات الرسالة الفعالة أن تكون ممكنة التطبيق تراعي عناصر التحدي والمواجهة والإصرار على تحقيق أقصى الاستفادة من الإمكانيات والموارد المتاحة. (المغربي، 1999: 80).

\* أن تكون طموحة ومحفزة للعمل والإبداع للعاملين داخل المؤسسة (الفراء، 2005: 24).  
\* أن تعبر عن قيم وفلسفة المنظمة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية. (الدوري، 2005: 55).

\* تحقق الرؤية المتكاملة وتعمق النظرة طويلة الأجل لدى أعضاء المنظمة. (المرسي، وآخرون، 2002: 91).

\* الانسجام مع الغايات والأهداف الاستراتيجية وتحقيق التكامل بين مستويات التنظيم المختلفة.

\* القابلية للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة.

\* التوجه نحو ظروف السوق وحاجات العملاء تحقيقاً لجودة الخدمة المقدمة لهم.  
(المغربي، 1999: 80).

## ب- وضع الغايات الاستراتيجية والأهداف : Goals and Objectives

تمثل الغايات الاستراتيجية العنصر المحوري في عمليات التخطيط والإدارة الاستراتيجية حيث تحدد الإطار العام للجمهور والأنشطة التي تقوم بها المنظمة ، وتساعد في تحويل الرؤية الاستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للأداء، ومن ناحية أخرى فإن الغايات والأهداف تسهم في توجيه القدرات الاستراتيجية وتحديد أولوياتها وأهميتها النسبية ، ويرى المرسي أن مفهوم الغايات يشير إلى النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة. وعادة ما تستند الغايات إلى رسالة المنظمة (المرسي، وآخرون، 2002: 120)، في حين يشير مفهوم الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي ، وتنتمس بالتحديد الدقيق ، وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل.

وتُعرف الأهداف بأنها : الرغبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ويتوافق هذا التعريف مع المرسي في تصنيف الأهداف بحسب المستوى التنظيمي إلى أهداف عامة (غايات) تتعلق بالإدارة العليا ، ويطلق عليها الأهداف الاستراتيجية ، أما الأهداف التي تتعلق بالإدارة الوسطى فهي تنطلق من الأهداف الاستراتيجية وتكون على شكل أهداف محددة (العبد، 2003: 118).

وعلى الرغم من أن البعض لا يفرق بين مفهومي الغايات والأهداف إلا أن آخرين يفرقون بينهما على أساس أن الغايات تشير إلى الأهداف التي تتميز بالغايات النهائية الواجب تحقيقها ولهذا يشار إليها Long – run – open – Ended ، مثل هدف تعظيم الربحية ، أما الأهداف فتشير إلى الأهداف الوسطى المطلوبة لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى نواحي محددة ومجردة يمكن قياسها ، فالأهداف قد تشمل مستويات الربح المرغوبة، العائد على الاستثمار، العائد على المبيعات ..... إلخ (المغربي، 1999: 92).

وتُحدد المدة للأهداف طويلة الأجل بأنها أطول من عام واحد ، ويرى الباحث أن الغايات تعد بمثابة أهداف عامة وشاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه على المدى البعيد وتأخذ صياغات شمولية مجردة ، أما الأهداف فهي نتائج تشغيلية يجب تحقيقها خلال

فترة زمنية قصيرة، وهذا الرأي يتوافق مع ما ذهب إليه كثير من الكتاب مثل: الدوري والسلمي والمرسي وآخرين .

### § أهمية الأهداف الاستراتيجية: -

1. تساعد الأهداف على تعريف المنظمة للبيئة التي تعمل بها.
2. تعد مرشداً لاتخاذ القرارات بما يتناسب والمواقف التي تواجهها الإدارة العليا.
3. تساعد الإدارة العليا في تحديد السلطات والمسئوليات للأفراد والأقسام وتحديد أدوارهم في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
4. تزود الأهداف بمعايير لتقييم الأداء التنظيمي، أي وضع صيغ ومقاييس كمية كلما أمكن نحو تحقيق الغاية، وفي إطار زمني يتناسب وإمكانية تحقيق الهدف (الدوري، 2005: 58).
5. تمثل الأهداف نقطة الارتكاز التي تبنى عليها مدخلات العملية التربوية، كما أنها نقطة النهاية التي تلتنقي عندها مختلف هذه المدخلات في أثناء التقويم الشامل للعملية التعليمية خلال العام الدراسي (الجبر، 2002: 86).

### § صياغة الأهداف:

يجد الكثير صعوبة في صياغة الأهداف فيقع البعض في مناهات الصياغات العامة والعبارات الفضفاضة ، مما يجعلها صعبة التحقيق والقياس وقليلة الجدوى، وللصياغة المنهجية للأهداف مراحل عديدة هي (مرعي، 1999: 76-77) :-

1. البحث عن الأهداف المتاحة في المؤسسة: ويتم ذلك فيما يخص الغايات والأهداف العليا منفصلاً ذلك عن الدراسات التي تقوم على كشف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ويتضح العمل في هذه الحالة بشكل أكبر في البحث عن الممكن عبر منهجيات الإبداع والابتكار.
2. عملياتية الأهداف: حيث من المناسب إعطاء الأهداف محتوى ملموساً وإقرانها بالقيم المطلوب بلوغها والوقت المطلوب للإنجاز .
3. تحليل العلاقات بين الأهداف: بحيث نتجه في التحليل أولاً بتوضيح العلاقة بين الأهداف ، سواء كانت علاقات تكاملية، أو علاقات مستقلة، أو علاقات متناقضة، وهنا نستبعد

العلاقات المتناقضة، ثم نقوم بتحليلات لاحقة تهدف إلى إعداد علاقات ذات أفضلية بين الأهداف المختلفة، ونضيف الخيارات الممكنة لإعداد أهداف منسجمة.

4. تحليل الصيغة ممكنة التحقيق في الأهداف: فلا ينبغي لمستوى التوقعات أن يكون خيالياً، حيث يجب معرفة ما نمتلكه من وسائل، ومدى كفايتها لبلوغ الأهداف.

ولتحسين صياغة عبارات الأهداف نورد المثال التالي: (سلسلة الإدارة المثلى، 2002: 31)

الصياغات الضعيفة	الأسئلة المثارة عنها	الصياغات القوية
"سنركز على الاستفادة من خبرتنا الكبيرة في المنتجات الغذائية"	هل سنقوم فقط ببيع المنتجات؟ وأين نوي القيام ببيعها؟	"سنقوم بتوفير المنتجات الغذائية والخدمات لأسواق شمال أمريكا (وبصفة أساسية كندا) خلال السنتين الأوليتين لعملياتنا فيما وراء البحار".
سنصبح مركز الامتياز للشركة في تكنولوجيا المعلومات	من هم عملاؤك وأين يتواجدون؟ ما الذي تعتقد أنك قادر على تقديمه لهم؟	سنقوم بتوفير الأجهزة والبرمجيات ونظم التطبيقات لكل الإدارات في المقر الرئيسي للشركة.

## § خصائص ومعايير الأهداف الجيدة:

1. القابلية للقياس الكمي بالقدر المستطاع ، مع الاعتبار لبعض الأهداف التي يصعب قياسها كميًا لتحقيق الرضا الوظيفي إلا أنه ينبغي الاجتهاد من إدارة المنظمة لوضع مقاييس وطرق وأساليب كمية ووصفية تساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات والنتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف. (المغربي، 1999: 98).

2. المرونة: بحيث تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة أعمال المنظمة، وتكون المرونة وفق إطار محدد للتعديل، بمعنى أن يكون التغيير في مستوى الهدف وليس في طبيعته. (المرسي، وآخرون، 2002: 143).

3. الوضوح والفهم: يجب أن تصاغ الأهداف بكلمات سهلة ومفهومة بقدر الإمكان من جانب الأفراد الذين سيتولون تحقيقها، وأن تكون محددة ودقيقة الصياغة بحيث يكون فهمها موحدًا وأن تصاغ على شكل نتائج متوقعة. (غنيمة، 2005: 468).

4. التوازن والتكامل بحيث تختفي صور التناقض والتضارب بين الأنشطة والقرارات في المستويات الإدارية المختلفة، أو بين التقسيمات التنظيمية في المنشأة، (السلي، 2000: 51).
5. المشاركة والقبول: بحيث تكون الأهداف قد وضعت بمشاركة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها، كما أنه من المتوقع أن يبني المديرون والأفراد تلك النوعيات من الأهداف التي تتسجم مع تفضيلاتهم، فالقبول يأتي نتيجة للمشاركة ويفضل أن يمتد القبول ليشمل الفئات الخارجية مثل جماعات الضغط أو المنظمات التشريعية وغيرها من الفئات التي قد تقف عائقاً دون تحقيق الأهداف المزمعة.
6. التحفيز: بحيث توضع الأهداف في مستوى تحفيزي، بمعنى أن تكون مرتفعة بالدرجة التي تثير الأفراد وتستحثهم على الأداء المتميز ، وهذا لا يتأتى إلى إذا كانت الأهداف سهلة التحقيق. (المرسي، وآخرون، 2002: 144).
7. الملاءمة: يجب أن تتناسب الأهداف الموضوعية مع الأغراض العامة للمنظمة كما تم التعبير عنها في رسالتها، فكل هدف يجب أن يعكس كونه خطوة للأمام في سبيل تحقيق غايات المنظمة.
8. التوافق مع الظروف المحيطة للمنشأة: فلا تتعارض مع محددات العمل سواء الداخلية أو الخارجية. (السلي، 2000: 52).

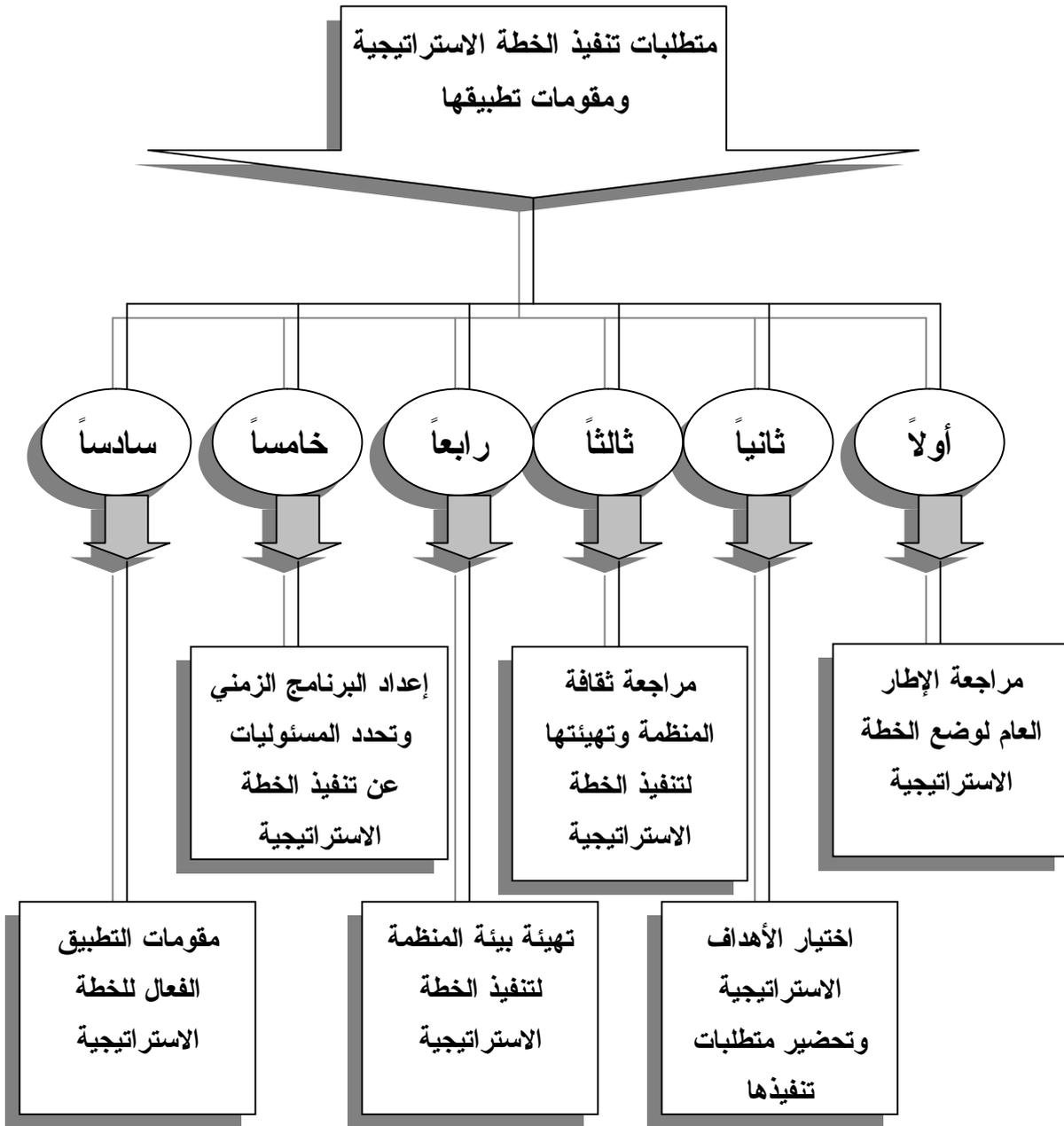
### ثانياً/ مرحلة تطبيق الاستراتيجية Strategic Implementation :

- تعد عملية تطبيق الاستراتيجية من المراحل المهمة في ترجمة الرؤى والأهداف العامة إلى واقع عملي، ويعرف تنفيذ الاستراتيجية بأنه " عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الاستراتيجية التي يتم اختيارها". (الدوري، 2005: 293).
- وتنفيذ الاستراتيجية يرتبط بعدة عوامل مهمة منها ، الهيكل التنظيمي، وأساليب التنفيذ المتبعة ، ومدى توافر الموارد البشرية فضلاً عن الثقافة التنظيمية.
- وتعطي غالبية المنظمات جهداً ووقتاً لعملية صياغة الأهداف ووضع الخطط والبرامج يصل إلى حد المغالاة مع إغفال حقيقة أن :-

- هذه الأهداف والخطط والبرامج تواجه عقبات وتهديدات وصعوبات تقلل من فرص نجاحها.
- خطأ البدء بتنفيذ خطوات إجرائية مع غياب الرؤية الواضحة من إطار ومتطلبات تنفيذ تلك الخطط.
- اضطرار أفراد المنظمة إلى إعادة صياغة أهداف جديدة خلال المراحل التنفيذية استجابة لظروف وإمكانيات الواقع العملي بما لا يحقق الأهداف السابق تحديدها.
- عملية التحفيز والتهيئة لتنفيذ الخطط والبرامج لا تقتصر على مجرد توفير الإمكانيات والمتطلبات المادية والبشرية، فهناك جوانب أخرى يتطلب تحديدها وتهيئتها.
- لا يقتصر دور المدراء على تنفيذ الخطط وفق الإمكانيات بل عليهم توفير الإمكانيات لتحقيق الأهداف المطلوبة.

وتتطلب عملية تطبيق الاستراتيجية خطوات خمس هي: (المرسي، وآخرون، 2002: 336).

1. مراجعة الإطار العام لوضع الخطة الاستراتيجية.
  2. اختيار الأهداف الاستراتيجية وتحضير متطلبات تنفيذها.
  3. مراجعة ثقافة المنظمة.
  4. تهيئة بيئة المنظمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
  5. إعداد البرنامج الزمني وتحديد المسؤوليات عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- والشكل التالي رقم (9) يوضح متطلبات تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومقومات تطبيقها.



شكل رقم (9)

(المرسي وآخرون ، 2002 : 336)

ويتم تطبيق الاستراتيجية من خلال وضع الإطار العملي المتمثل بالخطط التنفيذية والتي تشمل ما يلي :-

### 1- الأهداف قصيرة الأجل:

بعد مرحلة وضع الغايات العامة والأهداف طويلة الأجل من قبل الإدارة العليا يتم نشر هذه الأهداف وإعلام الإدارة الوسطى والإدارة التشغيلية بها لوضع خططهم التشغيلية، الأمر الذي يستلزم اشتقاق الأهداف قصيرة الأجل لتحويل الأهداف العامة إلى واقع عملي، وتعرف الأهداف قصيرة الأجل بأنها " عبارة عن نتائج مطلوب التوصل إليها في فترة تقل عادة عن سنة ، و تسهم في تحقيق الأهداف طويلة المدى. (غنيم، 2005: 454)، لذا ينبغي عند صياغة هذه الأهداف اتباع القواعد التالية:

- أ- وضع أولويات التغيير بتحديد المجالات التي سيتم فيها التحسين من خلال مقارنة الأوضاع القائمة حالياً بالأوضاع المثالية لاكتشاف الثغرات.
- ب- وضع قائمة بالتحسينات المطلوبة لكي يتحقق النجاح للاستراتيجية.
- ج- تحديد مواطن القصور في أداء المنظمة بحسب أهميتها.
- د- إعداد الأولويات لكل مجال يتطلب التطوير والتحسين ومقارنتها بهدف التحكم في نجاح الاستراتيجية. (سلسلة الإدارة المثلى، 2002: 48).

ولا بد من توجيه قدر كبير من الوقت والجهد لضمان تماشي الأهداف السنوية مع الأهداف العامة، ويجب أن تكون الأهداف السنوية قابلة للقياس ومتجانسة ومعقولة وتحمل التحدي الواضح، وأن يكون لها إطاراً زمنياً مناسباً وأن تكون صياغتها صياغة كمية تشغيلية (العارف، 2001: 301).

ويرى الباحث أن نجاح صياغة الأهداف قصيرة الأجل وضمان انسجامها مع الأهداف العامة وتوفير الدافعية لتطبيقها، يتطلب المشاركة المسبقة من الإدارة العليا للإدارات والأفراد في وضع الأهداف العامة ووضوح السياسات، مما يخلق شعوراً بالمسؤولية لدى الجميع تجاه تحقيق ما تم الاتفاق عليه مسبقاً .

## وضع البرامج التنفيذية Programs :

تعتبر البرامج خطط تنفيذية يتم تصميمها متضمنة مجموعة من الأنشطة لتحقيق هدف معين، وينتهي البرنامج بمجرد تحقيق هذا الهدف، فالبرنامج خطة مؤقتة تستخدم لمرة واحدة. (العبد، 2003: 127).

ويهدف إعداد الخطط والبرامج التنفيذية إلى تحويل البيانات الخام التي تم جمعها، وتحديد عدد من الأمور والأولويات التي تتعلق بكل هدف، مع التأكيد على أن البرامج التنفيذية ينبغي أن تتضمن أموراً عدة أهمها :

2. طريقة التنفيذ.
3. مؤشر الأداء (النواتج المتوقعة).
4. مسؤولية التنفيذ (من سيؤدي العمل؟).
5. تحديد المدة الزمنية للتنفيذ.
6. التكلفة المتوقعة.
7. المتابعة والمراجعة النهائية (العديوي: 2006).

وتحتاج هذه المرحلة إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة، وأهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية.

## 2. الموازنات المالية Budgets :

الموازنة هي خطة مالية تغطي فترة زمنية محددة، وهي توضح الكيفية التي يتم الحصول بموجبها على الأموال المطلوبة وكيفية توزيعها على الاستخدامات المختلفة. (العبد، 2003: 128)، ويتم وضع المخصصات المالية لكل هدف عن طريق تحديد موازنات وحدة النشاط المطلوب ثم يتم إعداد الموازنات في ظل المستوى الوظيفي ككل مع مراعاة تحقيق التفاهم والترابط بين الموازنات المختلفة ، وامتزاج الأموال اللازمة استراتيجياً وتشغيلياً. (مرسي، 2003: 318).

## الإجراءات Procedures :

هي سلسلة من المهام التي يتم تنفيذها من قبل عدة أشخاص بصورة متتالية أو متوازية. (الحولي، وآخرون، 2005: 27) ، ويعرفها (العبد، 2003: 126) بأنها "الخطط التي تحدد الخطوات التي يجب اتباعها لإنجاز عمل معين"، والإجراءات أكثر تحديداً من السياسات حيث تسعى إلى تفصيل التصرفات ، وتقديم الخطوات اللازمة لتنفيذ السياسات ، ومن أمثلة الإجراءات كيفية استخراج شهادة البكالوريوس، وإجراءات الموظف للحصول على إجازة.

ويرى الباحث أن تحقيق جودة الإجراءات يستلزم دراسة الإجراءات في كل فترة وإعادة هندستها وتبسيطها وأتمتها لتحقيق التحسين المطلوب ، ومن المشاكل والمعوقات التي تصاحب الإجراءات في المؤسسات :

1. عدم توثيق الإجراءات.
2. بعض العمليات لا تتبع نظام معين من الخطوات الثابتة وتتغير الإجراءات تبعاً لذلك.
3. عدم اتباع الأنظمة في تنفيذ بعض الإجراءات.
4. استخدام كميات كبيرة من الورق.
5. كثرة التعقيدات والحاجة لتحويل المعاملات بشكل يدوي.
6. إهدار الوقت في توصيل وتنفيذ الإجراء.

ويحدد (الفراء، وآخرون: 2003) شروطاً عدة لتحقيق الهدف من الإجراءات وهي:

- يجب وضع الإجراءات التي يكون لها حاجة حقيقية للمشروع ومقارنتها من خلال التكاليف.
- أن يتم تصميمها بحيث تعكس أهداف الشركة وسياساتها وتعمل على تحقيقها.
- يجب أن تكون واضحة ومفهومة من قبل من سيقوم باستخدامها، وينبغي المحافظة على التوازن بين ثبات الإجراءات ومرونتها، وإعادة النظر فيها من فترة لأخرى حتى يتم تعديلها وفقاً للظروف المحيطة.

## 5. البدائل الاستراتيجية:

" إن أي خطة استراتيجية يمكن تحسينها، ولكن من الأسهل والأدعى إلى التنفيذ أن نسعى إلى التحسين في الخطط الحالية بدلاً من أن نبدأ في خطة جديدة" (هايدي وطمبسون، 2003: 256).

وتشير العبارة السابقة إلى ضرورة وضع البدائل الاستراتيجية بحيث يتزامن مع وضع الغايات والأهداف ، وتتوافق مع الظروف المتوقع حدوثها ، وتأتي صياغة البدائل الاستراتيجية بعد الانتهاء من تحديد موقف وحدة الأعمال الاستراتيجية وفق مجموعة المتغيرات التي يعتقد المحلل الاستراتيجي أنها ذات تأثير واضح على المركز الحالي والمستقبلي لوحدة الأعمال الاستراتيجية، فيتم توليد مجموعة من البدائل الممكنة في ضوء المتغيرات القائمة والمتوقعة، والبدائل الاستراتيجية ترتبط بمستويات الإدارة المختلفة على مستوى المنظمة مثل استراتيجية النمو والاستقرار والانكماش والاستراتيجية المختلطة، وعلى مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية مثل استراتيجية نماذج المحفظة ، واستراتيجية بورتر التنافسية، وعلى المستوى الوظيفي مثل استراتيجية المبتكر والمرن والمتخبط ، واستراتيجية البحث عن الحجم النمطي العالي. (الحسيني، 2000 : 18).

ويمكننا القول أنه لا تكفي أن تكون قائمة الاستراتيجيات الموضوعة في تنسيق جيد وصياغة جذابة ، فبالإضافة لذلك ينبغي وجود قائمة واضحة من التغييرات المحددة التي تستلزمها التغييرات المتوقعة.

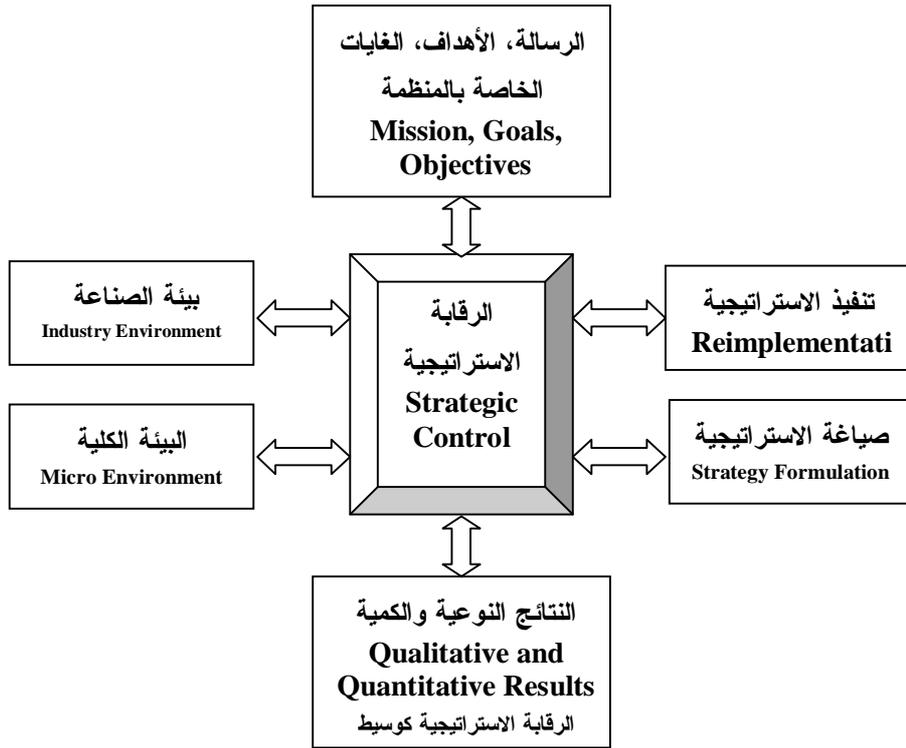
### ثالثاً/ مرحلة الرقابة وتقييم الاستراتيجية Strategic evaluation and control :

تأتي عملية الرقابة والتقييم للاستراتيجية في إطار كونها جزءاً ومكوناً رئيساً من عملية الإدارة الاستراتيجية، والرقابة لا تستهدف بالدرجة الأولى التعرف أو رصد الأخطاء ، أو التجاوزات أو الانحرافات، وإنما تهدف أساساً إلى التأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ ، وإن عملية الرقابة على تطبيق الخطة الاستراتيجية تمتد من التأكد من جودة التفكير الاستراتيجي ، والتأكد من جودة الخطة الاستراتيجية ، حتى التأكد من جودة الأداء الفعلي ومطابقته للمخطط المستهدف (الموسي، وآخرون، 2002: 405). كما أن كل الاستراتيجيات تخضع لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ، ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية وبالتالي اكتشاف الانحرافات سواء كانت في التصميم ، أو في تطبيق الاستراتيجية (أبو بكر، 2006 : 2).

وتصنف الرقابة إلى ثلاثة مستويات هي: (الدوري، 2005: 322).

- الرقابة على المستوى الاستراتيجي (Strategic Control) التي تهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للمنظمة نحو المستقبل وعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه.
- الرقابة على المستوى التكتيكي (Tactical Control) التي تهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتأكد من مطابقتها الأداء مع الأهداف الموضوعية.
- الرقابة على المستوى التشغيلي (Operational Control) التي تهدف إلى إحكام الرقابة على النشاطات والخطط قصيرة الأمد.

وقد اتفق (المغربي، 1999: 71) مع هذا التصنيف الذي يؤكد على أهمية عملية الرقابة في جميع مستويات الاستراتيجية بدءاً من الاستراتيجية الكلية للمنظمة (Strategy Corporate)، ومروراً باستراتيجية وحدات الأعمال (Business Strategy)، ووصولاً إلى الاستراتيجية الوظيفية أو التشغيلية (Functional Strategy)، وهي كما هو موضح بالشكل رقم (10)، الذي يبين حاجة المنظمة إلى الرقابة الاستراتيجية في المستوى الأول، وإلى الرقابة الإدارية (Managerial Control) في المستوى الثاني، وإلى الرقابة التشغيلية في المستوى الثالث. ويمكن توضيح دور الرقابة الاستراتيجية كوسيط بالشكل التالي:



شكل رقم (10) توضيح دور الرقابة الاستراتيجية كوسيط

(المغربي، 1999: 71)

وتتحدد عملية التقييم للاستراتيجية من خلال ستة عوامل هي:  
(السلمي، نحوت، 1994: 212-213).

1. درجة التناسق الداخلي بين السياسات والاستراتيجيات والإمكانات.
2. درجة التناسق مع الظروف المحيطة بالمنشأة وللتناسق مع الظروف وجهان : أحدهما ثابت والآخر متغير، والوجه الثابت أنها تحكم التأثير المطلوب للسياسات باعتبار الظروف المحيطة كما هي موجودة الآن فعلاً، أما الوجه المتغير فالمقصود به الحكم على مدى التأثير المطلوب للسياسات بالنظر إلى الظروف المحيطة التي تتجه للتغير.
3. مدى مناسبتها للموارد المتاحة التي تمتلكها المؤسسة.
4. درجة المخاطر التي تتضمنها الاستراتيجية هل هي درجة مقبولة للمنشأة أم غير مقبولة.
5. الأفق الزمني المناسب الذي تمتد عليه الاستراتيجية ويحكم عليها بموجب الزمن المحدد.
6. القدرة على العمل بها ومدى صلاحيتها ، وهل هي فعالة وفقاً للمعايير والمؤشرات الكمية المتعارف عليها ؟.

ومن خلال عمليتي الرقابة والتقييم يمكننا الوصول إلى مرحلة مهمة في إحداث التعديل المناسب من خلال اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تمثل الحلقة الأخيرة في دورة الرقابة، وفيها يتم إعادة الأمور إلى نصابها وتعديل الانحرافات وإحداث التعديلات اللازمة للخطة ومما سبق نرى أن التقييم والرقابة عملية مستمرة تبرز أهميتها فيما يلي:  
(إبريس، والمرسي، 2002: 429).

1. تفادي الخطأ وتصحيح الانحرافات، خاصة وأن المنفذ هو عنصر بشري معرض للخطأ.
2. تفادي آثار التغيرات التي قد تحدث بين الفواصل الزمنية لعمليات الإدارة.
3. يترتب على غياب عملية الرقابة الكثير من الأمور مثل: (ضياع الوقت، تدني مستوى العمل والإنجاز، الإسراف في الموارد البشرية).

### العوامل التي تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي:

ثمة عوامل عديدة تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي تناولها الكتاب من زوايا اهتماماتهم وتخصصاتهم المختلفة، إلا أنها جميعاً تدور في محاور متقاربة حيث أورد (العقيل، 2003: 3) عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي التي تخدم التنمية الشاملة على النحو التالي:

1. قيام التخطيط الاستراتيجي على نظام واقعي متكامل بعيداً عن التخمين والحدس.
2. أن تكون الخطة نابعة من واقع بيئة العمل التي تتفاعل معها.

3. أن يشترك جميع العاملين في وضع الخطة لضمان تفاعلهم عند التطبيق.
4. أن تحقق الأهداف العامة للتخطيط حاجة الأفراد والمجتمعات إلى تنمية وتطوير ذاتها.
5. أن تكون الخطة الموضوعية قابلة للتغيير والتطوير والزيادة والنقصان.
6. أن تكون الخطة منسجمة مع الأهداف الموضوعية لتحقيق النماء والتطور.
7. أن تركز الخطة على الأولويات في العمل بالمنظمة.
8. أن تكون الخطة قابلة للتقييم والمتابعة والرقابة.

ويضيف (الفراء، 2005: 9) متطلبات هامة لنجاح التخطيط وهي:

1. وجود إدارة عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي.
2. هيكل تنظيمي واضح ومناسب للمؤسسة.
3. توفر الإمكانيات المادية والمهارات المناسبة والمتنوعة للقيام بالتخطيط.
4. توفر صورة واضحة عن بيئة الجامعة وإدراك القصور جيداً.
5. التزام من الموظفين والإدارة المتوسطة بالتخطيط.
6. توفر القناعة الكاملة للمشاركين بالخطة بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الخطة الاستراتيجية.

وتؤيد دار الدراسات الاقتصادية بالرياض المتطلبات سابقة الذكر وتضيف لعوامل النجاح توفر البرنامج الزمني المناسب ، ووضوح المخرجات ومؤشرات الأداء ، والمرونة والسهولة في الاتصالات ، ونظم المتابعة والتصحيح (مجلة عالم الاقتصاد، 2005: 1).

#### معوقات التخطيط الاستراتيجي:

- تقسم المعوقات إلى معوقات عامة ومعوقات تنظيمية، وتتلخص المعوقات العامة في النقاط التالية: (أبو بكر، 2006: 2)
1. عدم الدقة في المعلومات والبيانات.
  2. اتجاهات العاملين السلبية تجاه الخطة.
  3. عدم صحة التنبؤات والافتراضات.
  4. إغفال الجانب الإنساني مما يؤدي إلى معارضة العاملين للخطة وعرقلة تنفيذها.
  5. الاعتماد على جهات خارجية في وضع الخطة.

6. عدم مراعاة التغيير في الواقع مثل نوع الاقتصاد، والمركز المالي للمنظمة.
7. أسباب متعلقة بعدم مراعاة اتباع خطوات التخطيط
8. ويضيف (الفراء، 2005: 9) أن من بين المعوقات أيضاً:
1. عدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بالتخطيط والاعتقاد الخاطئ بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسئولية الإدارة العليا فقط.
2. عدم توفر الوقت الكافي للإدارة بسبب ميلها للمركزية وانشغال الأعمال الروتينية والإجرائية.

أما المعوقات التنظيمية فيمكن إيجازها في التالي: (الدهدار، 2006: 86).

#### § نمط الإدارة:

1. عدم وضوح الأهداف.
2. الدكتاتورية.
3. قيود زمنية غير منطقية.
4. التسوية في اتخاذ القرار (التعطيل).

#### § نمط العمل:

1. التمسك بالإجراءات الرسمية.
2. البيروقراطية.
3. إحياء الأفكار الجديدة.
4. عدم التحفيز.
5. عدم التفويض لعدم الثقة في قدرات الآخرين.

#### § مناخ العمل:

1. الخوف من الفشل.
2. سياسة إرضاء جميع الأطراف.
3. مقاومة التغيير.
4. عدم التقويم السليم.

ويرى الباحث أن من أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي والمشكلات التي تواجهه هي مشكلات المتابعة وتنفيذ الخطط، حيث إن كثيراً من الخطط جيدة الصياغة ومتكاملة العناصر لا ينجح القائمون على الإدارات في تنفيذها لاعتبارات كثيرة أهمها - حسب ما يرى

الباحث من خلال خبرته العملية- ضعف الثقافة بأهمية التخطيط الاستراتيجي ، وقلة الخبرات والمؤهلات الإدارية المتعلقة بأدوات الإدارة الاستراتيجية. وهذا يدفعنا للتأكيد بأن العمليات التي تؤدي إلى وضع الخطة الاستراتيجية الجيدة يجب أن:

- يشترك كل فرد فيها.
- ليست مقيدة أو محدودة بافتراضات تأخذها الشركة بأكملها كأمر مفروغ منها.
- تتجدد بشكل دائم، وتدفع إلى إلقاء أسئلة جديدة.
- لا تترك للمخططين أن ينفردوا بها.
- تستلزم قدراً كبيراً من النقاش والتداول. (بيترز، 1995: 761)

## القسم الثاني

### أولاً / التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي

الإنسان العاقل هو المصطلح التقليدي الذي يستخدمه الفلاسفة لترفيح الجنس البشري عما سواه من المخلوقات، ويشير هذا المصطلح بالطبع إلى قدرتنا على التفكير، بناء الأفكار العامة، التفكير ملياً بتمعن، ثم الابتكار، وتتميز أغلب المهن بالعقلانية لكنها تزداد تدريجياً في عالم التخطيط الاستراتيجي الذي في جوهره قدرة الإنسان على صياغة واستنباط الأهداف ، والتقدم باتجاه تحقيق هذه الأهداف برغبة صريحة. (دورتر، وآخرون، 2004: 7). وقد حدد كل من (مينتزر، وكورن، 1990: 10) ميزتين رئيسيتين للاستراتيجية في معرض حديثهما عن وضع الأهداف والاستراتيجية كخطة وهما:

- أن يتم عمل الاستراتيجية قبل الشروع في أي أعمال.
- والأخرى أن يتم تطويرها على نحو مقصود وهادف.

وقد نشأ تناغم بين التعليم العالي والتخطيط الاستراتيجي مع اتساع الإقبال على التعليم واهتمامه بتقديم التسهيلات في زمن التوسع السريع ، حيث عقد الاجتماع الرسمي الأول لمخططي التعليم العالي في صيف 1959 وحضره خمسة وعشرون مخططاً في مؤسسة ماساشوستس للتكنولوجيا ، تلاه إنشاء جمعية للتخطيط المتعلق بالجامعات والكليات عام 1966، ضمت أكثر من ثلاثمائة عضو ، لدى أغلبهم اهتمامات رئيسة بالتخطيط ذي الصلة

بالجامعات (هولمز، 1985: 20)، وبدأ جو التعليم العالي يعاني من عدم استقرار ملحوظ في السبعينات ، وبدأت تكاليف التعليم تزداد نتيجة للتغيرات الاقتصادية والديموغرافية، حتى شهد عام 1983 نشر كتاب جورج كيلر بعنوان (التخطيط الأكاديمي) والذي اعتبر في حينه تغييراً محورياً أعطى للكليات والجامعات الفرصة لإلقاء نظرة عن كثب على التخطيط الاستراتيجي، وبحلول التسعينات وتحديداً في العام 1998 أعلن مجلس التعليم العالي لمعايير التميز عن تصوره للبراهين الخاصة بالسياسات والطرق التي تؤكد على التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ استراتيجيات من شأنها المساهمة في التغيير. (تشيا، 1989: 7) وبحلول العام الأول للألفية الجديدة برزت ثلاثة أهداف واضحة لممارسة التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي هي :

أ. التوفيق بين المنهج العقلاني الاستنتاجي والتخطيط الاستراتيجي من ناحية سياسية ، بيئية، وثقافية ، وقد وصف برايسون هذا الهدف بشكل قوي قائلاً: " إن أغلب هذه الأفكار الجديدة المتعلقة بالإدارة حاولت أن تحسن من أداء صانعي القرار عن طريق فرض عقلانية منهجية "ويمكن اعتبار كافة السياسات والبرامج تحالفات أو معاهدات بين مجموعات حاملي الأسهم" (برايسون، 1995: 10-11).

ب. تركيز التخطيط الاستراتيجي وبشكل متزايد على التعلم والإبداع، مع الاعتراف بأن قادة الكليات والجامعات يحتاجون لتحديد المفاهيم ، وأن يفكروا ملياً بتغيير الهياكل القائمة والعمليات ، حيث تتمحور المفاهيم الحديثة نسبياً والمتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي بشكل أكبر حول الديناميكية، والمرونة، والفتنة، والإبداعية ، فيتم التركيز على التفكير الاستراتيجي كمرادف للتحليل القياسي في هذا السياق، وذكر برايسون بصوره بليغة أنه " إذا كان هناك أي فهم للتخطيط الاستراتيجي يعرقل التفكير والفعل الاستراتيجي فإنه يتوجب أن يتم التخلص من هذا الفهم" (برايسون 1995: 3).

ج. التأكيد الجديد والقوي في نفس الوقت على التحرك من التكوين الى التطبيق ، ومن التخطيط الى التنفيذ ، مقتدين في ذلك بقول بنجامين فرانكلين " ما يتم عمله بشكل جيد أفضل مما يقال بشكل جيد" .

وإذا أردنا أن يكون التخطيط الاستراتيجي فعالاً، فإنه من الضروري أن يتم تحديد وتدقيق رسالة المؤسسة التربوية وغاياتها ذات الطابع الغامض، العام، والعريض، ولهذا طالبت العديد من الأدبيات بوجوب تطور الرؤية الاستراتيجية للنظام التربوي بصورة رسمية قبل تنفيذ عمليات التخطيط الاستراتيجي ، مما سيبرز لنا عنصراً هاماً وهو "التركيز على غايات التخطيط" (غنيمه، 2005: 465).

فالغايات والأهداف من وجهة نظر (ماندير، 2003: 24) تبني من خلال عملية دقيقة تمر بثلاث مراحل متعاقبة وهي :

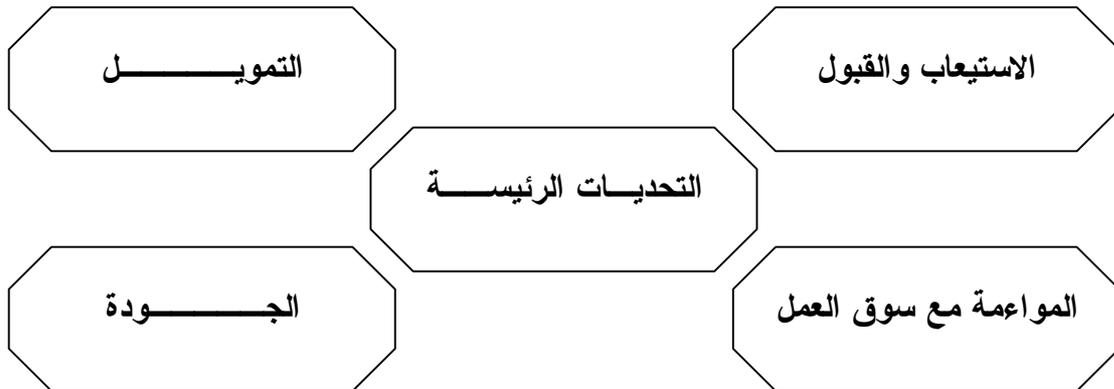
1. مرحلة بناء الأهداف العامة، تلك الأهداف التي تأتي من الخيارات الفلسفية الكبيرة، والخيارات السياسية والتربوية.
2. مرحلة التجزئة والتحليل القيمي الذي يرتبط بغايات أكثر واقعية ومحددة النهايات ويكون المستوى السلوكي للنشاط محدد.
3. مرحلة الأهداف الإجرائية، التي تكون منظمة بشكل سلوكيات قابلة للملاحظة.

### التحديات التي تواجه التعليم العالي:

مع ازدياد الحاجة للتعليم والسعي لأن يكون حقاً وملكاً ممكناً للجميع، برزت جملة من التحديات القائمة التي تواجه التعليم العالي عامة ، والتعليم الجامعي تحديداً من أهمها: (السلطان، 2006: 17).

1. النمو السكاني والطلب الاجتماعي.
2. التعليم من أجل التنمية.
3. الانتشار الجغرافي.
4. الأعباء المالية.
5. تأهيل هيئة التدريس والطلبة.
6. المواءمة مع سوق العمل.
7. ثورة الاتصالات وتقنية المعلومات.
8. الأنماط الحديثة للتعليم العالي.
9. التوجهات العالمية.
10. الجودة.
11. الكفاءة .
12. العولمة.

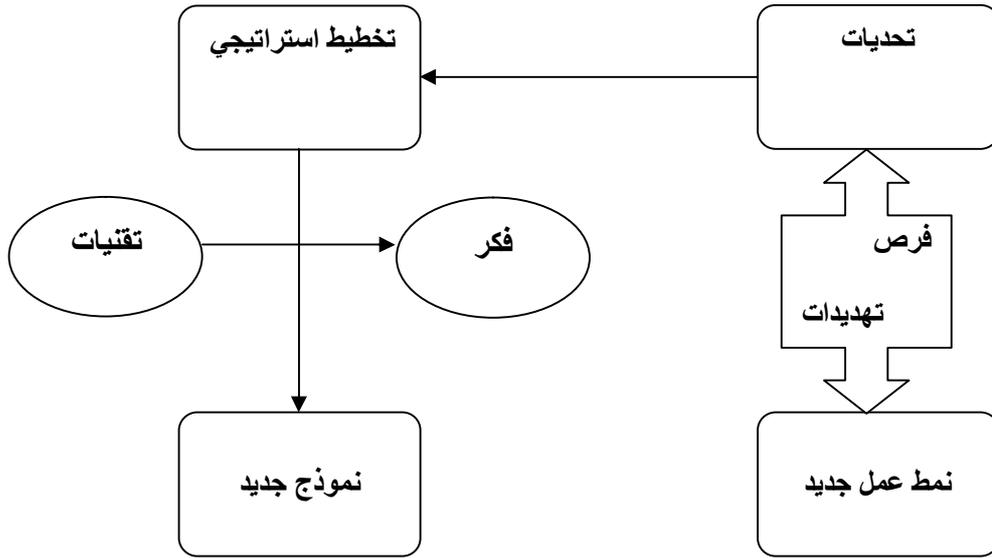
ويمكن أن تختصر هذه التحديات في أربع قضايا:



شكل رقم (11) التحديات التي تواجه التعليم العالي

(السلطان، 2006: 17)

وتعد التحديات السابقة محفزاً للعاملين في إدارة المؤسسات التعليمية للتغلب عليها من خلال الاهتمام بتطوير الفكر الاستراتيجي، والتقنيات المساعدة على تطبيق هذا الفكر، بما يحقق نظام التكامل الإداري وفق منظومة الجودة الاستراتيجية التي تدعم عملية التخطيط الاستراتيجي، لإبداع نموذج جديد يواجه تلك التحديات والشكل التالي يوضح هذا المفهوم :-



شكل رقم (12) مواجهة التحديات التي تواجه التعليم العالي

### الأهداف الاستراتيجية للتعليم الجامعي:

أورد الدكتور على السلمي أهدافاً عديدة من المتصور أن تضعها المنظومة الجديدة للتعليم الجامعي والتي تمثل أساساً لتوجيه عملياتها وتحديد مخرجاتها وهي : (السلمي، 2001: 271).

1. تكوين الموارد البشرية تكويناً علمياً ، وتقنياً ، وثقافياً متكاملأ ، ومتوافقاً مع متطلبات العصر ومتغيراته، ومرتكزاً إلى تقنياته ، وتوفير سبل التنمية المستمرة لتلك الموارد بما يهيئها للمشاركة الفاعلة المتميزة في تفعيل ثروات المجتمع وتحقيق نموه وتطوره ودعم قدراته.
2. المشاركة المنظمة والفاعلة في تنمية وتطوير الرصيد المعرفي للمجتمع ومباشرة البحث العلمي المنظم لحل مشكلات المجتمع والمساهمة في التنمية القومية، وذلك من خلال

التوظيف المخطط والتنمية المستمرة للقدرات والموارد العلمية التي تسهم في زيادة قدراته التنافسية.

3. استثمار العلم والتقنية في إدارة مؤسسات التعليم الجامعي والعالي وتنمية علاقات التعاون والتفاعل الديمقراطي بين عناصرها ، ودمج مفاهيم وآليات التطوير المستمر والجودة الشاملة في نسيج المنظمة.

4. المساهمة الإيجابية في دراسة وحل مشكلات المجتمع وتوفير المعرفة والثقافة ، والعمل على نشرها ، والمشاركة في التوعية بالمحافظة على البيئة ، والإسهام في تصحيحها ، وتقديم الرأي في القضايا القومية.

5. تعظيم دور الجامعات ومراكز التعليم العالي كمراكز تنقيف وتنوير.

6. تطوير منظومة التعليم الجامعي والعالي للتوافق مع المعايير والنظم العالمية. ويضيف (السلطان، 2006: 20) غايات وأهداف أخرى منها :

1. توفير فرص التحاق كافية ومناسبة لبرامج التعليم العالي.

2. تحسين مستوى الكفاءة الداخلية والخارجية لمؤسسات التعليم العالي.

3. تنمية الموارد المالية للتعليم الجامعي.

### **متطلبات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:** (أبو الروس، 2004: 13).

1. هيكل تنظيمي واضح ومناسب للمؤسسة.

2. توفر الإمكانيات المادية والمهارات المناسبة والمتنوعة للقيام بالتخطيط. (الفرا، 2005: 9).

3. صورة واضحة عن بيئة الجامعة وإدراك القصور جيداً.

4. موظفون وإدارة ملتزمون بالخطة.

5. قناعة كاملة للمشاركين بالخطة بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الخطة الاستراتيجية.

### **المعايير التخطيطية في مؤسسات التعليم العالي:** (عمادة التخطيط، 2005: 72).

حاولت العديد من المؤسسات وهيئات الاعتماد ومجالس التعليم العالي في الكثير من دول العالم وضع معايير محددة لقياس كفاءة المؤسسة ، ومن هذه المحاولات التصنيف الدوري لأفضل 500 جامعة في العالم ، وتعليمات معايير الاعتماد العام للجامعات الخاصة بالأردن وفلسطين والسعودية، وقد وضعت عمادة التخطيط في الجامعة الإسلامية معايير

تخطيطية هامة لتحسين البيئة الجامعية لمؤسسات التعليم العالي استناداً إلى المعايير العالمية ،  
ومن هذه المعايير:

1. معايير التنظيم الإداري والأكاديمي.
2. مساحات عامة (مساحة الجامعة، مساحة خضراء، مواقف سيارات).
3. مساحات القاعات الدراسية والمختبرات والمعامل.
4. مساحات مكاتب العاملين (هيئة التدريس والإداريين).
5. الهيئة التدريسية والعبء الفصلي.
6. البحث العلمي والمؤتمرات والأيام الدراسية.
7. أعداد الطلبة في الشعب الدراسية والمعامل.
8. مواصفات المكتبة وأعداد الكتب.
9. عدد أجهزة الحاسوب للطلبة.
10. المرافق الجامعية العامة.

والجدول التالي يحدد محاور المعايير سابقة الذكر بالتفصيل:

**جدول رقم (3) محاور المعايير التخطيطية**

<b>1. معايير التنظيم الإداري والأكاديمي:</b>
يكون للجامعة تنظيم أكاديمي وإداري برئاسة الرئيس ويرتبط به مباشرة.
<b>يكون للجامعة المجالس التالية:</b>
مجلس الأمناء
مجلس الجامعة
مجلس العمداء
مجلس الكلية
مجلس القسم
<b>تشتمل البنية التنظيمية الإدارية للجامعة على ما يلي:</b>
رئيس الجامعة ونوابه ومساعديه.
عمداء الكليات ونوابهم ومساعديهم.
عميد البحث العلمي.
عميد شؤون الطلبة.
رؤساء الأقسام الأكاديمية.

مدير المكتبة.
مدير القبول والتسجيل.
يعين لكل قسم أكاديمي من أقسام الكلية مسؤولاً عن إدارة شؤون القسم التعليمية والإدارية وأمر البحث العلمي.
يكون لكل قسم مجلس يسمى (مجلس القسم) يتألف من رئيس القسم أو القائم بأعماله وجميع أعضاء الهيئة التدريسية فيه.

## 2. ساحات القاعات الدراسية والمختبرات والمعامل:

المعيار	البيان
40 م <sup>2</sup> لكل طالب	مساحة الجامعة المخصصة للطالب
15 م <sup>2</sup> لكل سيارة	مساحة مواقف السيارات
25% من المساحة الإجمالية للجامعة.	المساحة الخضراء المزروعة
65% من طلبة الجامعة بمعدل 1.5 م <sup>2</sup> لكل طالب	مجموع مساحات القاعات يتسع لـ
30 م <sup>2</sup> للقاعة.	مساحة القاعة الدراسية كحد أدنى
مدرج واحد على الأقل يتسع لـ 200 طالب	عدد مدرجات مطلوبة كحد أدنى
60 م <sup>2</sup> بواقع 2 م <sup>2</sup> لكل طالب.	مساحة معمل الحاسوب أو المختبرات

## 3. مساحة مكاتب العاملين (هيئة التدريس والإداريين):

المعيار	البيان
9 م <sup>2</sup>	مساحة المكتب المنفرد
7.5 م <sup>2</sup>	مساحة للشخص الواحد في المكاتب المشتركة

## 4. الهيئة التدريسية والعبء الفصلي:

المعيار	البيان
لا يزيد عدد المعيدين عن 20% من إجمالي أعضاء الهيئة التدريسية.	عدد المعيدين بالنسبة للهيئة التدريسية

عدد غير المتفرغين في الهيئة التدريسية	لا يزيد عن 25% من إجمالي أعضاء الهيئة التدريسية.
عدد الطلبة للمدرس الواحد في التخصصات الإنسانية والإدارية.	30 طالباً لكل مدرس.
عدد الطلبة للمدرس الواحد في التخصصات التطبيقية	20 طالباً لكل مدرس.
العبء الفصلي للأستاذ	14 ساعة معتمدة.
العبء الفصلي للأستاذ المشارك	14 ساعة معتمدة.
العبء الفصلي للأستاذ المساعد	16 ساعة معتمدة.
العبء الفصلي للمحاضر والمعيد	18 ساعة معتمدة.
الحد الأقصى للعبء الأكاديمي لغير المتفرغين	6 ساعات معتمدة.

#### 5. أعداد الطلبة في الشعب الدراسية والمعامل:

المعيار	البيان
40 طالباً	عدد الطلبة في الشعبة_ تخصصات إنسانية وإدارية .
30 طالباً	عدد الطلبة في الشعبة_ تخصصات تطبيقية
24 طالباً	عدد الطلبة في المعمل
30 طالباً	عدد الطلبة في المختبر
15 طالباً	عدد الطلبة في الورشة
24 طالباً	عدد الطلبة في معمل الحاسوب

## 6. مواصفات المكتبة وأعداد الكتب:

المعيار	البيان
5000 كتاب	الحد الأدنى لعدد الكتب في المكتبة
25 كتاباً	عدد الكتب للطالب الواحد
20%	قدرة استيعابية من إجمالي عدد الطلبة
4 متر مربع	مساحة المكتبة للطالب الواحد
5 طلاب	عدد الطلاب للمقعد الواحد في المكتبة
جهاز لكل 20 طالب	عدد أجهزة حاسوب لتوفير خدمة الإنترنت

## 7. عدد أجهزة الحاسوب للطلبة:

المعيار	البيان
عدد 1 حاسوب لكل 4 طلبة.	عدد أجهزة الحاسوب للطلبة للأقسام التطبيقية (أقسام الحاسوب وتشمل هندسة حاسوب + تكنولوجيا المعلومات + حاسوب تعليمي)
عدد 1 حاسوب لكل 24 طالباً.	عدد أجهزة الحاسوب للطلبة للأقسام الأخرى

## 8. المرافق الجامعية العامة:

المعيار	البيان
بمساحة 1 م لكل طالب	مطاعم وكافتريا الجامعة لاستيعاب 32% من الطلبة
بواقع 0.5 متر للطالب	مساجد ومصلى بقدرة استيعابية لـ 8% من الطلبة
بواقع 1 متر لكل طالب.	مظلات بقدرة استيعابية لـ 4% من الطلبة

قاعات المعارض استيعاب لـ 4% من الطلبة	بواقع 1 متر للطالب ولا تقل مساحتها عن 80 متراً.
القاعات السمعية والبصرية لـ 4% من الطلبة	بواقع 1 متر للطالب
مختبرات ومعامل وأنشطة طلابية لـ 4% من الطلبة	بواقع 1 متر
قاعات للندوات العلمية والأندية والجمعيات الطلابية والنشاطات غير المنهجية لاستيعاب 10% من الطلبة.	بواقع 1 متر للطالب.

ويرى الباحث أن هذه المعايير ترتبط بشكل مباشر بمتطلبات الجودة الشاملة والمعايير المتعلقة بها، وهي تعطي تصوراً واضحاً للشكل الأمثل للخدمات التي ينبغي أن تقدمها مؤسسات التعليم العالي، إلا أنها لا تمثل جميع مناحي ومجالات العمل الأكاديمي ومتطلباته فهي تركز على معايير تتعلق بجودة الخدمات الإدارية ولم تتعمق في المعايير المتعلقة بالعملية التعليمية.

### اتجاهات وتجارب معاصرة للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي:

مؤسسات التعليم العالي هي المحضن الأساس الذي تتطور فيه العلوم وتكتشف المعارف، وتنمو المهارات، وقد سجلت معظم مؤسسات التعليم العالي تقدماً في مجال تخطيط الاستراتيجيات الداعمة لنمو وتطور التعليم والبحث العلمي فيها، وقد اختار الباحث نموذجين لدولتين سجلتا هذا التقدم على صعيد منظومة التعليم العالي في الدولة ككل، وهما فرجينيا والأردن، وسيعرض الباحث مختصراً لأهم ملامح الاستراتيجية لكلا الدولتين من خلال تناول الغايات والأهداف التي تضمنتها الخطة الاستراتيجية لكليهما:

أولاً/ خطة الجهاز الحكومي الاستراتيجية للتعليم العالي في فرجينيا: (وارنر، 2002: 1-2).

يعرف نظام فرجينيا للتعليم العالي عالمياً على أنه مثال ممتاز في التعليم، القيادة، والأبحاث كما أنه يعتبر أيضاً حافزاً للنماء الاقتصادي وداعماً لجودة الحياة.

يقوم مجلس ولاية فيرجينيا للتعليم العالي بالتعاون مع قياديين في مجال التعليم بين الكليات والجامعات ومؤسسات تعليمية ابتدائية وثانوية، وقياديين في الأعمال والصناعة، بالإضافة إلى أعضاء في فروع تنفيذية وتشريعية بتطوير خطة لصالح الكومونولث لتدعيم هذه الرؤية.

هذه الخطة سوف توجه التطور في الخطط الاستراتيجية في كل من كليات وجامعات فيرجينيا بالإضافة إلى مجلس ولاية فيرجينيا للتعليم العالي، الذي يتبنى ويطبق الأهداف والاستراتيجيات الموجودة في الخطة وسوف تنتهج الأهداف تبعاً للمؤسسات وذلك وفقاً للمهمة الفردية لكل مؤسسة وعلى حسب مصادرها أيضاً.

### القياس:

#### كيف تقيس فيرجينيا مدى النجاح؟

- عدد الطلاب الإضافيين الذين يتم خدمتهم.
- أقسام البرنامج الدراسي المطلوبة لإنهاء أو للحصول على الدرجة العلمية.
- معدل التنقل بين كليات المجتمع والمؤسسات الأعلى مرتبة.
- الأبحاث الوطنية التي تضعها المؤسسة.
- عدد برامج الخريجين المصنفة.
- الدخل أو الربح المسموح به من الدعايات التجارية الخاصة بالملكية الفكرية.
- رواتب الكليات مقارنة بنظائرها من المؤسسات.
- عدد الخريجين في المناطق التي تعاني من نقص حرج في بعض المهارات.
- التقارير التي تعد كل سنتين والخاصة بمدى نجاح المؤسسات والتي تقوم بتقييم الكفاءة بالإضافة إلى تقارير تقدم الخطة الاستراتيجية.
- معدل تعيين الخريجين أو أداء الطلاب الخريجين في اختبارات التراخيص التي تطلب لدخول مهنة معينة.

### الخطة:

هذه الخطة قد تم افتراضها مسبقاً بناءً على تقدير ضغوطات التسجيل والتطور الاقتصادي الموجودة في نظام فيرجينيا للتعليم العالي، و يجب التأكيد على أن هذه المتطلبات لا تقلل من المستوى العالي لجودة الإرشادات، ولكي يتم إدراك هذه الرؤيا تعمل فيرجينيا على إنجاز الأهداف الثلاثة التالية بحلول عام 2010:

- زيادة القدرة الاستيعابية من الطلبة الجدد في كليات وجامعات فيرجينيا.
- زيادة المكانة الوطنية لفرجينيا في مجال الأبحاث التي يتم رعايتها.
- تعزيز التزام الكومونولث بجودة التعليمات والإرشادات.

وقد تناولت الخطة استراتيجيات متعددة تنبثق عن كل غاية من الغايات السابقة تتضح من خلال الجدول التالي:

<p>- الهدف الأول/ زيادة القدرة الاستيعابية من الطلبة الجدد في كليات وجامعات فرجينيا:</p>
<p>الاستراتيجيات المطلوبة:</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. زيادة كفاءة تشغيل مصادر رأس المال لمقابلة تكاليف التسجيل الحالي والمستقبلي.</li> <li>2. زيادة التسهيلات المقدمة للطلبة.</li> <li>3. تزويد الطلبة بمساعدة مالية للتأكد من دخولهم التعليم العالي بشكل موسع.</li> <li>4. تطوير الأنظمة والسياسات الجامعية التي تركز على : <ul style="list-style-type: none"> <li>• الحفاظ على تقدم الطلاب والتزامهم بالزمن المحدود لتخرجهم.</li> <li>• تقليل الوقت للحصول على الدرجة العلمية.</li> <li>• تشجيع التنقل بين كليات المجتمع والمؤسسات الأعلى مرتبة.</li> <li>• التتبع في سياسات التعليم والانتقال إلى تشجيع التعلم عن بعد والتعليم الموزع.</li> <li>• التخلص من الأعباء غير الضرورية مثل المتطلبات النظامية المكلفة والتي تعود بفائدة قليلة.</li> </ul> </li> </ol> <p>- الهدف الثاني/ زيادة المكانة الوطنية لفرجينيا في مجال الأبحاث التي تم رعايتها:</p>
<p>الاستراتيجيات:</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. زيادة الدعم للكليات الأعلى جودة والتي تستطيع أن تتنافس وتتجح في بيئة تنافسية.</li> <li>2. إجراء تحقيقات ثابتة ومتواصلة في مناطق المؤسسات الممتازة.</li> <li>3. زيادة الدعم لتعليم الخريجين والاستفادة من أبحاثهم.</li> <li>4. زيادة التسهيلات المطلوبة لعمل الأبحاث داخل الجامعات والكليات.</li> <li>5. زيادة المصادر الداعمة لإجراء الأبحاث من خلال:</li> </ol>

- تطوير أجندة بحث في المناطق التي من المتوقع أن تزود الكومونولث بفوائد اقتصادية مستقبلية.
- وضع خطة تحويلية تدعم هذه الأجندة.
- تبني استخدام استرداد التكلفة غير المباشر لمشروع خطة الأبحاث والمؤسسات البحثية التابعة للكومونولث.

-الهدف الثالث/ تعزيز التزام الكومونولث بجودة التعليمات والإرشادات:

الاستراتيجيات:

- 1- جذب ودعم والحفاظ على أعلى جودة للمؤسسات والطواقم الأكاديمية من خلال:
  - زيادة رواتب ومخصصات الكليات بما يزيد على 60% من معدل الرواتب في المؤسسات المنافسة.
  - زيادة التسهيلات الفنية والمعدات والدعم الأكاديمي.
- 2- زيادة كفاءة الخريجين وتنمية وتطوير قدراتهم المهنية من خلال:
  - تدعيم برنامج تعليمي عام قوي.
  - تشجيع وتزويد فرص للتعليم مدى الحياة.
  - تحديد المناطق التي تعاني من نقص في المهارات والعمل على معالجة هذا النقص.
- 3- تقوية وتعزيز الثقافة التكنولوجية لطلاب وطواقم الكلية.

ثانياً/ استراتيجية التعليم العالي والبحث العلمي لمؤسسات التعليم العالي في الأردن للأعوام من 2004\_2006: (وزارة التعليم العالي، 2006: 3).

ركزت استراتيجيات الخطة على محاور راعت فيها احتياجات المجتمع الأردني الحالية والمستقبلية ، وقد وضعت الوزارة أهدافاً عامة لتلبية هذه الاحتياجات والتي أوردها الخطة كما يلي:

الأهداف العامة لمؤسسات التعليم العالي في الأردن:

1. إعداد كوادر بشرية مؤهلة ومتخصصة في حقول المعرفة المختلفة تلبي حاجات المجتمع.

2. توفير البيئة الأكاديمية والنفسية والاجتماعية الداعمة للإبداع والتميز والابتكار وصقل المواهب.
3. تشجيع البحث العلمي ودعمه ورفع مستواه وبخاصة البحث العلمي التطبيقي الموجه لخدمة المجتمع وتنميته.
4. إيجاد ارتباط مؤسسي وثيق بين القطاعين العام والخاص من جهة ومؤسسات التعليم العالي من جهة أخرى ، للاستفادة من الطاقات المؤهلة في هذه المؤسسات في تطوير هذين القطاعين عن طريق الاستشارات والبحث العلمي التطبيقي.
5. تحسين نوعية وكفاءة مواءمة التعليم العالي لمتطلبات المجتمع من خلال وضع معايير وأسس للاعتماد وضبط الجودة تطبيق على مؤسسات التعليم العالي كافة وتتطابق مع المعايير الدولية.
6. مواكبة التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوظيفها في الإدارة وفي البرامج الأكاديمية من حيث المحتوى وأساليب التدريس والتقويم.
7. مراعاة اقتصاديات التعليم في قطاع التعليم العالي التي تتضمن تأمين التمويل اللازم ووضع الآليات المناسبة لتوزيع الموارد المالية المتاحة واستخدامها بكفاءة وفاعلية وفق الأولويات.

ولتحقيق هذه الأهداف طورت الوزارة إجراءات وسياسات لازمة لتحقيق الهدف الرئيس وهو تطوير التعليم العالي في المملكة، ويلاحظ الباحث هنا أن الأهداف السابقة تلاقحت مع الأهداف الثلاثة التي وضعتها جامعة فرجينيا والتي ركزت على ثلاث مجالات ومحاور فصلتها الخطة الاستراتيجية للأردن وهي:

1. القبول.
  2. الإبداع والبحث العلمي.
  3. الاعتماد وضبط الجودة وإنشاء هيئات متخصصة لها.
- وقد زادت الأردن محاور أخرى ذات علاقة تمثلت في النقاط التالية:
1. البرامج الدراسية والخطط.
  2. تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبرامج التعليم عن بعد.
  3. توفير مصادر التمويل الدائمة للجامعات ودعم صندوق الطلبة.

4. تطوير التشريعات والنظم الخاصة بالتعليم العالي والجامعات وتشجيع القطاع الخاص على الاستثمار في مجال التعليم.

ويرى الباحث من خلال ما تقدم أن أهداف واستراتيجيات التعليم العالي تتقارب بشكل عام في المحاور الرئيسية مع وجود بعض الأهداف الخاصة بكل دولة أو مؤسسة بحسب نوع الخدمة التي تقدمها وظروفها والظروف المحيطة ومدى تقدمها.

### ثانياً / واقع التعليم العالي في فلسطين:

يحتل التعليم العالي في فلسطين مكاناً مميزاً، مقارنة بنظم التعليم العالي الدولية، إذ يلتحق (2%) من جميع الفلسطينيين بالتعليم العالي ويبلغ معدل الالتحاق الإجمالي بالتعليم العالي الفلسطيني في متوسط أعمار ما بين (18-42)، أكثر من (15%)، وهو رقم أعلى بكثير من المتوسط بالنسبة لإقليم الشرق الأوسط والبلدان النامية في العالم (وزارة التربية والتعليم العالي، 2003: 3).

وبعد تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية مهام التعليم في فلسطين تشكلت وزارة التربية والتعليم العالي، ثم أنيطت هذه المهمة لوزارة مستقلة حملت اسم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني، 2006).

وقد تلخصت مهام وزارة التربية والتعليم العالي في البنود التالية:

- تحسين جودة التعليم العالي.
  - تحسين وتطوير الأجهزة الإدارية في التعليم العالي والقطاع الخاص.
  - التركيز الشمولي على البعد التطبيقي للتعليم العالي الفلسطيني.
  - التركيز على البحث العلمي كأحد مقومات التعليم العالي.
- ويتكون قطاع التعليم العالي من جميع المؤسسات التي تقدم برامج أكاديمية وتدريبية بعد مرحلة الدراسة الثانوية، وتشمل هذه المؤسسات إحدى عشرة جامعة فلسطينية، وخمس كليات جامعية موزعة في أنحاء الوطن. (وزارة التربية والتعليم، 2003: 3).

ويبلغ إجمالي عدد الطلبة الملتحقين بمؤسسات التعليم العالي النظامي في جامعات فلسطين (76650)، في حين بلغ عدد إجمالي الطلبة في جامعة القدس المفتوحة (46453) بحسب الدليل الإحصائي للتعليم العالي للعام 2004-2005. (الدليل الإحصائي، 2004-2005).  
ويبلغ تعداد طلبة الجامعات الثلاث في قطاع غزة (37783)، طالبا وطالبة، بما نسبته (49.3%)، من إجمالي الطلبة.

ويوجد في قطاع غزة ثلاث جامعات إضافة إلى فروع جامعة القدس المفتوحة وهي:

- **الجامعة الإسلامية:** وقد أسست في العام 1978 وتعتبر أقدم جامعة في القطاع وهي مؤسسة مستقلة تعمل بإشراف وزارة التربية والتعليم العالي وهي عضو في اتحاد الجامعات العربية ورابطة الجامعات الإسلامية وجامعات البحر الأبيض المتوسط وبها عشر كليات (الطب \_ الهندسة \_ تكنولوجيا المعلومات \_ التمريض \_ التجارة \_ التربية \_ الآداب \_ أصول الدين \_ الشريعة) ويبلغ عدد طلابها 20000 طالب وطالبة، وتمنح شهادات البكالوريوس والماجستير في العديد من البرامج (عمادة القبول والتسجيل: 2006).
- **جامعة الأزهر:** والتي أسست في العام 1991، وتضم الجامعة عشر كليات (الطب \_ الصيدلة \_ العلوم الطبية و التطبيقية \_ هندسة الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات \_ العلوم \_ الزراعة والبيئة \_ الاقتصاد والعلوم الإدارية \_ الآداب والعلوم الإنسانية \_ التربية \_ الحقوق). وتمنح الجامعة درجة البكالوريوس والماجستير في العديد من البرامج ويبلغ عدد طلابها قرابة 9872 طالباً وطالبة (جامعة الأزهر : 2006).
- **جامعة الأقصى:** وقد انبثقت عن كلية التربية الحكومية وتطورت إلى جامعة في العام 2001، وتضم الجامعة خمس كليات هي (كلية العلوم التطبيقية \_ كلية الآداب \_ كلية التربية \_ كلية الإعلام \_ كلية الفنون) وتمنح الجامعة درجة البكالوريوس والماجستير في العديد من البرامج بالتعاون مع جامعة عين شمس. (جامعة الأقصى: 2006).

### ثالثاً/ دوائر وعمادات التخطيط في جامعات قطاع غزة:

**1. عمادة التخطيط والتطوير في الجامعة الإسلامية:** (عمادة التخطيط، الجامعة الإسلامية : 2006)

أنشئت عمادة التخطيط والتطوير للإطلاع بالمهام والمسئوليات التي تحقق الغايات والأهداف المرسومة من خلال إعداد الخطط والدراسات التطويرية بالتعاون مع إدارة الجامعة والعمادات والدوائر المختلفة والإشراف على تنفيذ هذه الخطط.

ولتحقيق غايات الجامعة المتمثلة بالنهوض والرقى بالجامعة حتى تكون في مصاف أفضل الجامعات الإقليمية تم صياغة الأهداف التالية:

- وضع الخطط التطويرية سواء قصيرة المدى أو طويلة المدى ورسم السياسات والاستراتيجيات التي تأخذ في الاعتبار توسع ونمو الجامعة والمتغيرات التعليمية والمجتمعية.
- إجراء الدراسات التي تساهم في تطوير الأداء الإداري والأكاديمي والبحث العلمي في الجامعة .

- وضع تصور لتفعيل دور الجامعة بالمجتمع المحلي والدولي .
- جمع المعلومات والإحصاءات التي تمكن من وضع السياسات والاستراتيجيات في المجالات الإدارية والأكاديمية .

#### الواجبات والمسئوليات :

- لتحقيق الأهداف الأساسية التي تم صياغتها يناط بالعمادة المسئوليات والواجبات التالية:
1. دراسة وإعداد متطلبات الكليات والمراكز من المشاريع التطويرية.
  2. إعداد الخطة التطويرية السنوية للجامعة.
  3. الإشراف على إعداد الخطط التطويرية السنوية للكليات.
  4. إعداد أولويات المشاريع الخاصة بالكليات والوحدات المختلفة وإخراجها وتجهيزها بغرض الحصول على التمويل اللازم ، ومتابعة السعي مع الجهات ذات العلاقة داخل الجامعة، لتوفير الدعم المالي والفني لتنفيذها .
  5. تجميع البيانات الإحصائية عن الجامعة وتنسيقها وتحليلها وإخراجها بشكل يساند الاحتياجات المختلفة لاتخاذ القرارات.
  6. العمل على تطوير علاقة الجامعة بالمجتمع وبالمراكز والجامعات المحلية والأجنبية .
  7. دراسة سياسة قبول الطلاب ورفع التوصيات اللازمة بهذا الشأن .
  8. تحديد متطلبات الجامعة من أعضاء هيئة تدريس وأبنية ومختبرات ولوازم أخرى .
  9. إجراء دراسات لتقييم وتطوير المناهج والخطط والبرامج المنهجية واللامنهجية .
  10. المشاركة في ورشات العمل والمؤتمرات المحلية والدولية والتي تناقش قضايا التخطيط والتطوير الجامعي .

#### 2. عمادة التخطيط والتطوير بجامعة الأقصى: (عمادة التخطيط ، جامعة الأقصى :2006)

تم إنشاء عمادة التخطيط والتطوير، لتأخذ دورها في تطوير الجامعة على كل الأصعدة، وقد تم ذلك في نوفمبر 1996م، تحت مسمى دائرة، ثم أصبحت عمادة مستقلة.

#### أهداف العمادة ومجالات نشاطها :

- العمل الدؤوب على رفع مستوى الجامعة أكاديمياً وإدارياً من خلال تقديم الاستشارات الإدارية، والأكاديمية المدروسة لمجلس الجامعة.
- تقديم التوصيات المناسبة، التي تساعد مجلس الجامعة على اتخاذ القرارات السليمة، والمساهمة الفعالة في وضع الآليات المناسبة لتنفيذها.

- عقد اللقاءات والندوات و ورشات العمل، التي تساهم في مشروع تطوير الجامعة، وذلك بالتنسيق مع الدوائر المعنية.
- الاتصال والتعاون مع ذوي الخبرة في مجالات التخطيط والتطوير والإدارة الحديثة، والاستفادة من خبرة الآخرين، وإفادتهم بهدف رفعة المجتمع.
- المساهمة في رفع مستوى الكادر الأكاديمي والإداري في الجامعة وتحسينه.

كما قامت العمادة بإنشاء مركز الدراسات وقياس الرأي العام، حيث قام هذا المركز بإجراء عدة استطلاعات دورية واستطلاعات طارئة والتي تشخص حاجة المجتمع الفلسطيني من هذه الاستطلاعات. كما تشرف العمادة على إعداد المشاريع التطويرية، وذلك بالتعاون مع العمادات المعنية من أجل رفعها للجهات المانحة لدعم مرافق الجامعة المختلفة.

**3. دائرة التخطيط بجامعة القدس المفتوحة:** (دائرة التخطيط، جامعة القدس المفتوحة: 2006)

### مهمة دائرة التخطيط

دائرة التخطيط هي إحدى الدوائر الإدارية الأساسية في جامعة القدس المفتوحة، يقع في صلب مهامها إرساء تقنيات التخطيط في عمل كافة الوحدات والدوائر في الجامعة، والتنسيق بين خطط الدوائر المختلفة للوصول إلى بلورة وتنفيذ ومتابعة الخطة الإستراتيجية للجامعة وخططها التنفيذية العامة، والتنسيق مع كافة الدوائر الأخرى لترسيخ التخطيط كعملية مستمرة ودائمة ومتجددة بما يضمن التطوير والنهضة الشاملة في مستوى أداء الجامعة الإداري والأكاديمي.

### الأهداف

1. بناء قاعدة بيانات متكاملة حول كافة النشاطات في الجامعة.
2. المساعدة في وضع الأسس والمعايير الضرورية لعملية التخطيط في كافة المجالات الإدارية والمالية والأكاديمية.
3. نشر الوعي التخطيطي ووضع آلية لتطبيق منهجية التخطيط في الوحدات والدوائر في الجامعة
4. التنسيق والمراجعة الفنية لخطط الدوائر المختلفة لضمان التزامها بنطاق الخطة الاستراتيجية، والخطط التنفيذية العامة للجامعة وتقديم التغذية الراجعة بشأنها إلى الدوائر المختصة.
5. تحديد الاحتياجات الإدارية والأكاديمية والتقنية، وتحديد أولوياتها، وحصر وتحليل المصادر اللازمة لتنفيذها.

6. التعاون والتنسيق مع الدوائر الأخرى في الجامعة في تخطيط ودراسة المشاريع التطويرية في الجامعة.

7. التعاون والتنسيق مع الدوائر الأخرى في دراسة وتحليل المشكلات الطارئة.

8. إعداد الدراسات والخطط حول التوسع الرأسي والأفقي للجامعة بما يتفق مع توجهات واستراتيجية الإدارة العليا للجامعة.

9. التنسيق والمتابعة مع الجهات ذات العلاقة بشأن خطط بناء مراكز الجامعة والإشراف على سير تنفيذها.

#### هيكلية الدائرة:

تتبع دائرة التخطيط مباشرة لرئيس الجامعة، ويأتي على رأسها مدير دائرة التخطيط الذي يقع تحت إدارته ثلاثة أقسام تتولى جميعها كفريق عمل مهام تنفيذ أهداف الدائرة الواردة أعلاه، ويوجد حالياً قسمان، هما قسم التخطيط والإحصاء، وقسم الدراسات والأبحاث الذي تلقى مهامه على عاتق الأقسام الحالية على أمل أن يتم إنشاؤه مستقبلاً في حالة توسع أعمال الدائرة.

#### 4. عمادة التخطيط والجودة بجامعة الأزهر: (عمادة التخطيط، جامعة الأزهر: 2006)

أنشئت عمادة التخطيط بجامعة الأزهر في العام الجامعي 1999 ، بعد مرور ثماني سنوات على قيام الجامعة ، وقد كان من أهم المهام والإنجازات التي اضطلعت بها العمادة ما يلي: "دليل الجامعة، 2001، 49"

§ وضع سياسة القبول بالجامعة وفق الاحتياجات الحقيقية للمجتمع .

§ إعداد وتطبيق استمارات تقويم أعضاء هيئات التدريس .

§ إعداد استمارات لتقويم المقررات الدراسية المطروحة .

§ دراسة الكتاب الجامعي والسعي لتطويره ووضع آليات لطباعته .

§ إعداد تصورات ومقترحات عملية لتطوير مكتبة الجامعة وحوسبتها وتزويدها بالأجهزة والدوريات والكتب والبرامج .

## رابعاً/ هيئات النوعية والاعتماد في التعليم العالي:

حرصت مؤسسات التعليم العالي على تحسين جودة الأداء فيها مواكبة منها لمتطلبات تطوير وتحسين الخدمة فيها لا سيما في ظل العولمة والمنافسة، مما حدا بها إلى وضع آليات ومعايير لقياس النوعية والجودة في التعليم العالي بما يتناسب مع المعايير الدولية. وقد كانت المعايير التي طرحت في مختلف الدول شاملة لكافة العناصر المكونة للبيئة الجامعية، ولقد ارتأت الكثير من الدول العربية أن تعتمد إلى آلية للحفاظ على النوعية والجودة، ومن أجل ذلك أنشئت هيئات سمي بعضها هيئة اعتماد، والبعض الآخر سمي هيئة تقويم، وقد تختلف معايير الاعتماد من بلد إلى آخر، ومن مؤسسة لمؤسسة، لكن جميعها متقن على أهداف الاعتماد والتي من أهمها المساهمة في خلق معايير للتقييم الداخلي في المؤسسات، بالإضافة إلى التأكد من اتخاذ المؤسسة إجراءات لتحسين الوضع الداخلي لها. وتعتبر وكالة ضمان الجودة للتعليم العالي (QAA) في بريطانيا ومجلس اعتماد التعليم العالي (CHEA) في الولايات المتحدة ولجنة التقييم الوطني في فرنسا (CNE) من أهم أنظمة الاعتماد في الدول المتقدمة، إلا أنه \_ في حدود علم الباحث \_ لم تتطرق هذه المعايير لتفاصيل مكونات عناصر الاعتماد المتعلقة بمعايير الخطة الاستراتيجية، ومعايير الأهداف التعليمية (الميمي، وآخرون، 2004: 2).

**ففي بريطانيا:** أنشئت وكالة ضمان الجودة عام 1997 لتقنين عمليات ضمان الجودة الخارجية، والوكالة مستقلة عن حكومة المملكة المتحدة، وتمتلكها المنظمات التي تمثل رؤساء الجامعات والكليات بالمملكة المتحدة (اتحاد جامعات المملكة المتحدة، واتحاد الجامعات الاسكتلندية، ومجلس التعليم العالي بويلز، والمؤتمر الدائم لمديري الجامعات)، وتقوم وكالة ضمان الجودة بالحكم على مدى جودة تأدية الجامعات والكليات لمسؤولياتها، وعلى فعالية عملياتها المتبعة لعمل ذلك (وكالة ضمان الجودة، 2006: 2).

وتعتمد معايير الاعتماد على أساس: (سركيس، 2004).

1. تأمين بيئة تعليمية مناسبة.
2. استقلالية الجامعة وضمان السيولة المالية.
3. تأمين هيكل تنظيمي مترابط.
4. وجود نظام لضمان الجودة.
5. تأمين تطوير المناهج التعليمية.

**وفي مصر:**

من منطلق اهتمام الحكومة بالتعليم واعتباره المشروع القومي الأساسي الذي تحتاجه من أجل مواجهة الألفية الجديدة بكل أبعادها وكل تحدياتها ، فقد أعلن رئيس الجمهورية عن إقامة وكالة توكيد الجودة والاعتماد (NQAAA) لتشجيع الجامعات المصرية على تطوير نظام توكيد الجودة داخل كلياتها وتكون مستعدة للاعتماد في مقرراتها الدراسية ، وقد ربطت هيئات الاعتماد ونظم توكيد الجودة بالتخطيط الاستراتيجي وعمدت إلى إنشاء خطة استراتيجية لتوكيد الجودة في الجامعات.

واعتبرت ضرورة موائمة الخطة الاستراتيجية بالقطاعات لتطوير مجموعة من المعايير المرجعية للبرامج الأكاديمية المختلفة. (الطالع، 2005: 43). والتي ركزت على الجوانب التالية :-

- خلق ثقافة الجودة ، من خلال الوعي، لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم، والدارسين، وموظفي الكليات (الإداريين والفنيين) .
- إقامة وحدة لتأكيد الجودة في الكلية.
- تدريب أعضاء هيئة التدريس على مفهوم الجودة .
- وصف الوضع الحالي لكل من البرنامج الأكاديمي والمقررات .
- إعداد التقارير لكل برنامج أكاديمي والمقررات.
- وصف النظام الإداري بالكلية .
- وصف ما هو موجود بالفعل وما يفترض وجوده (ضمان الجودة جامعة الاسكندرية، 2006 )
- إعداد تقرير سنوي للتقييم الذاتي من أجل تحديد نقاط الضعف والقوة.

**وفي الأردن:** شملت مجالات الاعتمادات الخطة الدراسية كأحد أهم معايير الاعتماد ، ولقد حددت تعليمات معايير الاعتماد العام الصادرة بالاستناد لقانون التعليم العالي المحاور الرئيسية للاعتماد العام بالتالي :-

- \* التنظيم الأكاديمي.
- \* التنظيم الاداري.
- \* نظام الدراسة.
- \* البرامج والتخصصات.
- \* المباني والمرافق.

\* المرافق العامة والخاصة.

\* الأجهزة والتجهيزات والوسائل التعليمية. (وزارة التعليم العالي الأردنية، 2006).

**أما في فلسطين:** فقد وضعت الهيئة الوطنية للاعتماد والنوعية لمؤسسات التعليم العالي معايير وأسس لقياس الجودة كان أولها رسالة وأهداف الجامعة كأساس لقياس النوعية والجودة ورغم أنها لم تحدد معايير مفصلة في مجال الرسالة والأهداف إلا أن الأدب التربوي والإداري تناول هذا الأمر بشيء من التفصيل تم التطرق إليها في القسم الأول من هذه الدراسة.

ويجدر هنا أن نشير إلى أن الاعتماد من خلال وضع المعايير المناسبة يساهم بشكل أساسي في التخطيط لمؤسسات التعليم العالي، وتقديم الاقتراحات والتوصيات الخاصة لتوفير التحويل لهذه المؤسسات (أبو سنية، 2004: 2).

### **خامساً/ الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي**

بدأت مناقشة فكرة استحداث نظام مهني لضمان وتحسين الجودة والنوعية بشكل مركز منذ 1997 في إطار "الخطة الخمسية لترشيد التعليم العالي في فلسطين"، التي أعدتها آنذاك وزارة التعليم العالي. وترسخت الفكرة بعد سنتين في تقرير فريق العمل حول "التوجهات المستقبلية للتعليم العالي الفلسطيني"، ومن ثمّ في مسودة "إستراتيجية التعليم العالي في فلسطين" (2001).

وأكد هذا التوجه قرار وزراء التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، في المؤتمر الثامن في القاهرة (25-27/12/2001) الذي حث الدول العربية على إنشاء هيئات وطنية شبه مستقلة لضمان الجودة وتحسين الأداء النوعي لمؤسسات التعليم العالي.

وتجسيدا لهذه المسيرة من التفكير الجدي، وتجاوبا مع الحاجة الملحة لتحسين وتطوير التعليم العالي في فلسطين، تمّ تأسيس الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية كهيئة شبه مستقلة في إطار وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (آنذاك)، بالتنسيق من الوزير وموافقة الأخ الرئيس، في 27/1/2002، وتم تعيين رئيسا لهذه الهيئة. والهدف العام من وجود هذه الهيئة هو تحسين نوعية التعليم العالي الفلسطيني وترشيده ليتجاوب مع الأولويات الاستراتيجية الوطنية، وضبط الجودة والنوعية من خلال منهجية وتعليمات واضحة لاعتماد البرامج الجديدة وللتقييم المستمر للبرامج القائمة. (الهيئة الوطنية، 2003: 3).

## أهداف الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي

يهدف مجلس الهيئة إلى رفع مستوى التعليم العالي وكفاءته ويتولى الصلاحيات اللازمة لهذه الغاية بما في ذلك :

1. وضع أسس ومعايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي وتعديلها وتطويرها في ضوء السياسة العامة للتعليم العالي واتخاذ القرارات باعتماد مؤسسات التعليم العالي واعتماد برامجها طبقاً لهذه الأسس والمعايير .
2. مراقبة أداء مؤسسات التعليم العالي والتزامها بالأسس والمعايير المعتمدة .
3. تشكيل اللجان المختصة للقيام بأي مهام يقتضيها عمله وتقديم توصياتها بهذا الشأن .
4. التأكد من تحقيق مؤسسات التعليم العالي لأهدافها باتخاذ الإجراءات المناسبة لتقييم برامجها ونواتجها بأدوات القياس المختلفة .
5. اقتراح مشروعات الأنظمة وأسس ومعايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي والتعليمات الخاصة بمهامه ورفعها للوزير لاستكمال الإجراءات القانونية اللازمة بشأنها .

## المعايير الأساسية للجودة والنوعية

تركز عملية التقييم على مراجعة المعايير الأساسية التي تكون مجتمعة النوعية الشمولية للبرنامج والمؤسسة وهذه المعايير هي :

1. الرسالة والأهداف العامة .
2. هيكلية البرنامج ومضمونه .
3. البيئة التربوية التعليمية التعليمية .
4. نوعية الطلبة المقبولين .
5. نظام الدراسة .
6. نسب النجاح .
7. نوعية الخريجين .
8. نجاعة نظام الدراسة ونوعية هيئة التدريس .
9. المرافق التعليمية ، التعليمية .
10. التواصل الخارجي والتبادل المعرفي .
11. التقييم الداخلي للنوعية . (الهيئة الوطنية، 2003: 4)

# الفصل الرابع

## إجراءات الدراسة

منهج الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة

أدوات الدراسة

المعالجة الإحصائية

خطوات الدراسة

## الفصل الرابع إجراءات الدراسة

### منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي ويعرف بأنه " وصف منظم للحقائق ولميزات مجموعة معينة أو ميدان من ميادين المعرفة الهامة بطريقة موضوعية وصحيحة " ( الخطيب وآخرون ، 1985 : 62 ) ، " للتعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية ، واتجاهات إدارة الجامعة نحوه ومدى ممارستهم له ، ثم مدى توافر معايير هيئة الاعتماد الوطنية للجودة والنوعية في الخطة الاستراتيجية للجامعة الإسلامية ، ومنهج تحليل المحتوى ويعرف بأنه " أسلوب للبحث يهدف إلى الوصف الموضوعي المنظم الكمي لمحتوى الاتصال (Communications) . والاتصال يعني كل المعاني التي يعبر عنها بالرموز المختلفة"الكلمة ، الصوت ، الصورة ، الرسم" (أحمد، 1983 : 149-150) ، لتحليل مكونات الخطة الاستراتيجية للجامعة في ضوء المعايير الجيدة .

### مجتمع الدراسة وعينتها :

تألف مجتمع الدراسة وعينتها من جميع أعضاء مجلس الجامعة ، ومساعدي العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية ، وأعضاء وحدة الجودة ، ومدراء الدوائر ، وفريق التخطيط في الجامعة ، ويتكون مجتمع الدراسة من (117) فرداً موزعين بحسب الجدول التالي :

جدول رقم (4) مجتمع الدراسة في الجامعة

عدد الردود	العدد	الصفة	مسلسل
18	21	أعضاء مجلس الجامعة	-1
6	8	نواب العمداء	-2
32	35	رؤساء الأقسام الأكاديمية	-3
24	24	مدير	-4
4	9	أعضاء وحدة الجودة	-5
21	26	فريق التخطيط	-6
105	117	المجموع	

وتم تطبيق أداة الدراسة ( الإستبانة) على كل مجتمع الدراسة الأصلي البالغ عددهم ( 117 ) يمثلون إدارة الجامعة ، وقد استجاب منهم (105) وبقيت (12) استبانة لم يتمكن الباحث من الحصول عليها ، وبهذا تكون نسبة المستجيبين لأداة الدراسة (89.7%) من المجتمع الأصلي ولم يتم استبعاد أية استبانة من التي جمعت .

### أدوات الدراسة:

بعد الإطلاع على العديد من الأدوات والمقاييس التي يعتمد عليها الباحثون في الوصول على المعلومات المطلوبة لفهم وحل المشكلات ، فقد قام الباحث باستخدام الإستبانة كأداة مناسبة لمشكلة الدراسة وأهدافها ، وقد قام الباحث ببناء الإستبانة وفق الخطوات الآتية :

• تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الإستبانة وهي: ( مجال مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومدى وضوحه - مجال قياس الاتجاه نحو التخطيط الإستراتيجي - مدى الممارسة الفعلية للتخطيط الإستراتيجي - مدى توافر معايير الجودة في الخطة الإستراتيجية للجامعة ) .

• صياغة الفقرات التي تندرج تحت كل مجال .  
• إعداد الإستبانة في صورتها الأولية والتي شملت (93) فقرة ، والملحق رقم (1) يوضح الاستبانة في صورتها الأولية .

• تم عرض الإستبانة على إثني عشر محكما في مجال التربية وعلم النفس والهندسة والإدارة . والملحق رقم (2) يبين أسماء المحكمين .

• تم تعديل الاستبانة بناءً على ملاحظات السادة المحكمين ، حيث أصبحت في صورتها النهائية شملت (58)، فقرة .

• كما تم استخدام بطاقة تحليل المحتوى، حيث تكونت من ثلاثة أبعاد تضمنت رسالة الجامعة ، ورؤية الجامعة ، والغايات والأهداف ، وتم تحكيمها مع الاستبانة . والملحق رقم (3)، يوضح مكونات البطاقة .

• وقد قام الباحث باستخدام طريقة المجموعة البؤرية لتحليل محتوى الخطة الاستراتيجية وفقاً للخطوات التالية :

- دعوة مجموعة من عشرة أكاديميين ومدراء تم اختيارهم من كليات ودوائر متعددة ولديهم خبرات في مجال التخطيط .

- قسمت المجموعة إلى ثلاث مجموعات ، وخصص لكل مجموعة محور من المحاور الثلاثة التي تضمنتها البطاقة . والملحق رقم (4)، يبين أسماء المشاركين في المجموعة موزعين بحسب كل محور .
  - قامت كل مجموعة بتحليل المحور الخاص بها ثم سجلت ملاحظاتها وتوصياتها وقامت بعرضه .
  - تم جمع النتائج الخاصة بكل مجموعة والتوصيات التي اتفق عليها الجميع وتدوينها وقرائها ، وأخذ الموافقة عليها . والملحق رقم (5) يبين توثيقاً لمجريات الورشة .
- تقنين الأداة :**

من المسلم به علمياً أنه لا بد لتقنين الأداة من صفتين أساسيتين هما: " الصدق والثبات ، وكتاهما لهما أهمية خاصة في البحوث التربوية ، لأن القياس غير مباشر ويحتاج لعنصر الثقة فيه والاعتماد عليه في جمع البيانات " (أبو علام، 2001: 439) . وقد مرت أداة هذه الدراسة بطرق عدة من أجل حساب معامل الصدق والثبات تمثلت فيما يلي :

#### • الصدق Validity

وقد تم التأكد من صدق الأداة بطريقتين وهما :

#### 1- صدق المحكمين Referees Validity

ويطلق عليه الصدق الظاهري ، وللتأكد من الصدق الظاهري تم عرض الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة جامعيين من المتخصصين في مجالات الإدارة والتربية والهندسة والإحصاء ممن يعملون في الجامعة الإسلامية ، وقد طلب منهم إبداء ملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة ومدى انتماء الفقرات إلى كل مجال من المجالات الخمسة ، وكذلك وضوح الصياغة ، وفي ضوء التعديلات والملاحظات تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل البعض الآخر ليصبح عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (58) فقرة بدلاً من (93) ، موزعة بحسب جدول رقم (5) . والملحق رقم (1) يبين الاستبانة في صورتها النهائية .

جدول رقم (5)

يبين عدد فقرات الاستبانة حسب كل مجال من مجالاتها

عدد الفقرات	المجال
7	أولاً : مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي
10	ثانياً: اتجاهات إدارة الجامعة نحو التخطيط الاستراتيجي
14	ثالثاً : درجة ممارسة إدارة الجامعة لعملية التخطيط الاستراتيجي
22	رابعاً :درجة توافر المعايير الجيدة في مكونات وعناصر الخطة الاستراتيجية للجامعة الإسلامية
27	خامساً : درجة توافر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في الخطة الاستراتيجية للجامعة الإسلامية
80	مجموع فقرات الاستبانة ككل

• صدق الاتساق الداخلي Internal Consistency

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الإستبانة على عينة استطلاعية مكونة من ( 30 ) فرداً ، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة ، وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ، والجدول التالي توضح ذلك :-

جدول رقم (6) معاملات الارتباط لكل بعد مع المقياس ككل (ن = 30)

البعد	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
1	.493	دالة
2	.457	دالة
3	.763	دالة
4	.765	دالة
5	.867	دالة

قيمة  $\alpha$  الجدولية عند مستوى (0.05) = 0.374

قيمة  $\alpha$  الجدولية عند مستوى (0.01) = 0.478

واضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط للأبعاد دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، 0.05، مما يدل على أن فقرات الاستبانة على درجة عالية من الدقة.

معاملات الارتباط لكل فقرة في البعد الأول مع البعد ككل (ن = 30)

الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
1	.497	دالة
2	.336	غير دالة
3	.740	دالة
4	.361	دالة
5	.374	دالة
6	.734	دالة
7	.474	دالة

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى (0.05) = 0.374

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى (0.01) = 0.478

واضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط للأبعاد دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، 0.05، مما يدل على أن فقرات الاستبانة على درجة عالية من الدقة.

معاملات الارتباط لكل فقرة في البعد الثاني مع البعد ككل (ن = 30)

الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
8	.543	دالة
9	.403	دالة
10	.051	غير دالة
11	.408	دالة
12	.566	دالة
13	.618	دالة
14	.515	دالة
15	.638	دالة
16	.659	دالة
17	.441	دالة

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى (0.05) = 0.374

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى (0.01) = 0.478

واضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط للأبعاد دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، 0.05، مما يدل على أن فقرات الاستبانة على درجة عالية من الدقة.

معاملات الارتباط لكل فقرة في البعد الثالث مع البعد ككل ( ن = 30 )

الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
18	.684	دالة
19	.533	دالة
20	.621	دالة
21	.458	دالة
22	.212	غير دالة
23	.193	غير دالة
24	.554	دالة
25	.680	دالة
26	.475	دالة
27	.249	دالة
28	.502	دالة
29	.729	دالة
30	.414	دالة
31	.297	غير دالة

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى (0.05) = 0.374

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى (0.01) = 0.478

واضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط للأبعاد دالة إحصائياً عند

مستوى دلالة 0.01، 0.05، مما يدل على أن فقرات الاستبانة على درجة عالية من الدقة.

معاملات الارتباط لكل فقرة في البعد الرابع مع البعد ككل ( ن = 30 )

الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
.1	.356	غير دالة
.2	.641	دالة
.3	.491	دالة
.4	.588	دالة
.5	.615	دالة
.6	.359	غير دالة
.7	.596	دالة
.8	.539	دالة
.9	.412	دالة
.10	.477	دالة
.11	.578	دالة
.12	.651	دالة

غير دالة	.221	.13
دالة	.622	.14
غير دالة	.305	.15
دالة	.679	.16
دالة	.738	.17
دالة	.468	.18
دالة	.630	.19
غير دالة	.272	.20
دالة	.625	.21
دالة	.534	.22

قيمة  $\alpha$  الجدولية عند مستوى (0.05) = 0.374

قيمة  $\alpha$  الجدولية عند مستوى (0.01) = 0.478

واضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط للأبعاد دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، 0.05، مما يدل على أن فقرات الاستبانة على درجة عالية من الدقة.

معاملات الارتباط لكل فقرة في البعد الخامس مع البعد ككل (ن = 30)

الدالة الإحصائية	معامل الارتباط بيرسون	الفقرة
دالة	.580	.23
دالة	.589	.24
دالة	.788	.25
غير دالة	.245	.26
غير دالة	.295	.27
غير دالة	.281	.28
دالة	.415	.29
غير دالة	.309	.30
دالة	.423	.31
دالة	.709	.32
دالة	.718	.33
دالة	.562	.34
دالة	.446	.35

دالة	.637	.36
دالة	.565	.37
دالة	.794	.38
دالة	.656	.39
دالة	.762	.40
دالة	.680	.41
دالة	.707	.42
دالة	.557	.43
دالة	.658	.44
دالة	.578	.45
دالة	.561	.46
دالة	.437	.47
دالة	.741	.48
دالة	.598	.49

قيمة  $\alpha$  الجدولية عند مستوى (0.05) = 0.374

قيمة  $\alpha$  الجدولية عند مستوى (0.01) = 0.478

واضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط للأبعاد دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، 0.05، مما يدل على أن فقرات الاستبانة على درجة عالية من الدقة.

### ثبات أداة الدراسة :

قام الباحث بقياس عامل الثبات باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ بعد تجربة الاداة على عينة عشوائية (30) فرداً ، وكانت نسبة معامل ألفا (0.9236)، وهي نسبة عالية تدل على القبول.

وطريقة التجزئة النصفية ، حيث تم تجزئة الاستبانة إلى نصفين ، واعتبرت العبارات ذات الأرقام الفردية هي فقرات النصف الأول ، والفقرات الزوجية هي فقرات النصف الثاني ، وتم حساب معامل الارتباط بين النصفين ، ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سبيرمان براون ، والجدول رقم (7) يوضح ذلك .

جدول رقم (7)، حساب معامل الارتباط بين النصفين

البند	القيمة
العبارات ذات الأرقام الفردية	0.924
العبارات ذات الأرقام الزوجية	0.903
الارتباط بين نصفي المجال	0.939
سبيرمان براون	0.968

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية بعد التعديل جميعها فوق (0.903) ، وأن معامل الثبات الكلي (0.9236) ، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات .

#### المعالجة الإحصائية :

استخدم الباحث الحزمة الإحصائية ( spss ) للمعالجة الإحصائية للبيانات بحسب ما تتطلبه الدراسة من متوسطات حسابية ونسب مئوية لتقدير عينة الدراسة لواقع التخطيط الإستراتيجي وحساب معامل الارتباط لبيرسون لقياس مدى الترابط بين فقرات وبنود الاستبانة.

مع ملاحظة أنه تم استخدام اختبار t-test لفحص الفروق بين استجابة الإداريين والأكاديميين تجاه توافر معايير الجودة في المرافق التعليمية، وهناك أساليب إحصائية مثل تحليل التباين الأحادي و لم تستخدم في البحث لعدم وجود متغيرات في أسئلة الدراسة .

# الفصل الخامس

## نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج الخاصة بإجابة السؤال الأول

النتائج الخاصة بإجابة السؤال الثاني

النتائج الخاصة بإجابة السؤال الثالث

النتائج الخاصة بإجابة السؤال الرابع

خلاصة النتائج

العيض والتوصيات

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة ومناقشتها

هدف البحث إلى تحليل محتوى الخطة الاستراتيجية في ضوء معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين، بغرض التعرف على مدى تضمن الخطة لهذه المعايير، واستخلاص توصيات تفيد في تضمين الخطة الاستراتيجية معايير الجودة، ويتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج أسئلة الدراسة وتحليلها وتفسيرها موضحاً بالجدول التي تلازمها ، ثم نعرض فيه لأهم التوصيات التي تقدمها الدراسة .

أولاً : عرض وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

"ما مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الأطراف المشاركة فيه واتجاهاتهم نحوه ؟ "

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية من خلال عرض أقل قيمة وأعلى قيمة لمجموع استجابات أفراد العينة والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات الاستبانة بالنسبة للبعد التي تنتمي له ، وستتم الإجابة على السؤال الأول من خلال جدوليين يناقشان وضوح المفهوم ، ودرجة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي ، وقد تم وضع سلم معياري للحكم على المشكلة يعتمد على الدرجات التي تضمنتها الاستبانة ، وذلك على النحو التالي:

#### جدول رقم (8)

السلم المعياري للحكم على المشكلة

درجة الاستجابة	تصنيف الحكم
100-81	مرتفع جدا
80-61	مرتفع
60-41	مقبول
40-21	ضعيف
20-0	ضعيف جدا

وفيما يلي عرض لنتائج السؤال الأول وتفسير النتائج للبعدين الأول والثاني :

جدول رقم (9)

ترتيب كل فقرة من الفقرات في بعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي تبعا لنسب المتوسطات الحسابية

والترتيب في البعد

البعد الأول / مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجامعة						
الترتيب في البعد	الانحراف المعياري	أعلى قيمة	أقل قيمة	المتوسط	الفقرة	مسلسل
5	11.17	95.00	10.00	79.00	يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح لدى القائمين على إدارة الجامعة.	1
7	23.17	95.00	0.00	67.33	يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية مرتكزا على التفكير الرحب دون التقيد بالتفكير بالماضي والحاضر.	2
4	15.42	100.00	0.00	81.19	يشير مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى اتباع أساليب علمية لرصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها للوصول إلى الأهداف المنشودة.	3
1	7.44	100.00	70.00	88.08	التخطيط الاستراتيجي هو عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتهدف للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بمتطلبات الجودة الشاملة.	4
3	10.73	100.00	30.00	82.58	التخطيط الاستراتيجي خطة طويلة الأجل تمتد من 3_5 سنوات يحدد فيها رسالة الجامعة وغاياتها وأهدافها التي تسعى لتحقيقها وطرق تحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيقها.	5
6	18.68	100.00	0.00	75.71	التخطيط الاستراتيجي هو عملية تتبؤ لما يمكن أن يحدث كونه سيستشرف المستقبل .	6
2	10.19	100.00	40.00	85.96	الخطة الاستراتيجية من أهم مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي.	7
	13.83	98.57	21.43	79.98	المتوسط	

وباستعراض الجدول رقم (9)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للبعد الأول المتعلق بمدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجامعة ، تتحصر بين (67.33) - (88.08) ، وأن المتوسط العام للبعد الأول بلغ (79.98)، مما يبين أن (79.98)، من

مجتمع الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لديهم ، ويعزو الباحث ارتفاع درجة وضوح المفهوم لدى إدارة الجامعة إلى ارتفاع المؤهل العلمي لإدارة الجامعة ، إضافة إلى أن الجامعة تبنت سياسة للعمل بالتخطيط الاستراتيجي منذ فترة تجاوزت الأربع سنوات وعقدت دورات متعددة لجميع المستويات الإدارية والأكاديمية ، مثل دورة التخطيط الاستراتيجي التي عقدت للعمداء والإدارة العليا في العام (2003)، بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر ودورة المدراء ومنووبي الجودة التي عقدت في العام (2005) ، برعاية من وحدة الجودة بالجامعة (ملف الدورات التدريبية ، 2005)، كما ألزمت جميع العمادات والأقسام والإدارات بإعداد خطط استراتيجية لها بموجب خطاب رئاسة الجامعة رقم ج س غ/832/2 ، بتاريخ (16 سبتمبر 2003) (ملحق رقم (5) ).

وقد حصلت الفقرة القائلة " التخطيط الاستراتيجي هو عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتهدف للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفرض متطلبات الجودة الشاملة" ، على المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي في البعد الأول ، حيث بلغ قيمة المتوسط الحسابي لها (88.08) ، وبلغ انحرافها المعياري (7.44) ، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي لها مرتفعة جداً ، ويلاحظ هنا أن أفراد العينة لديهم ميل بدرجة مرتفعة جداً نحو المفهوم الذي يربط التخطيط الاستراتيجي بالجودة وهو التعريف الإجرائي الذي وضعه الباحث وتبناه في دراسته، ويرجع الباحث ذلك إلى قناعة مجتمع الدراسة بارتباط التخطيط الاستراتيجي بالجودة الشاملة واعتباره أحد أهم مرتكزات الجودة كما سلاحظ ذلك في نسبة استجابات العينة في أحد أسئلة البعد الثاني المتعلق بنفس الموضوع ، ولعل ذلك يرجع للتقدم الذي تشهده الجامعة في مجال نشر ثقافة الجودة والعمل على تحقيقها من خلال وحدة الجودة بالجامعة وخبرتها في هذا المجال.

بينما حصلت الفقرة القائلة " يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية مرتكزاً على التفكير الرحب دون التقيد بالتفكير بالماضي والحاضر" ، على المرتبة السابعة في البعد الأول بمتوسط حسابي بلغ (67.33) ، وانحراف معياري بلغ (23.17) ، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي مرتفعة حسب المعيار لكنه يأتي في بداية الدرجة المرتفعة ، كما يلاحظ أن نسبة التثنت التي يوضحها الانحراف المعياري عالية نسبياً ، ويعزو الباحث عدم وجود اتفاق بين مجتمع الدراسة على دقة التعريف الذي يبتعد عن الواقعية إلى حد ما ، إلى خبرة أفراد العينة في مجال الإدارة ، ويتوافق هذا الأمر مع ما جاء في الأدب الإداري

والتربوي حيث أن هذا التعريف انفردت به ( العارف ، 2001)، في حين أن اتفاقاً في ربط مفهوم الاستراتيجية بالتخطيط الاستراتيجي يشير إليه مندورة ودرويش (2005) في تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه " عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناءً على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية، والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة. وكذلك (غنيم، 2001، 238) و(خطاب، 1989، 4) و( السلمي، 2000، 120)، والذين اعتبروا التخطيط بأنه الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة وتحقيق أفضل النتائج من خلال استفادة المؤسسات من نقاط القوة بها والتغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها .

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الدهدار، 2006) من أن وضوح المفهوم لدى الإدارة العليا للجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بلغ نسبة (50%)، من أفراد العينة ، كما تتفق مع دراسة ( الأشقر ، 2006)، والتي توصلت إلى أن وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية بلغ نسبة (66.7) ، من مجتمع الدراسة ، ويلاحظ أن التعريف الذي أورده الأشقر يتفق مع التعريف الإجرائي الذي أورده الباحث في دراسته في تركيزه على تحليل البيئة الداخلية والخارجية غير أنه لم يربط بين مفهومي التخطيط الاستراتيجي والجودة ، كما تتفق مع دراسة ( الغزالي، 1996) ، والذ توصل في دراسته إلى أن لدى (57.3%) من مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية فهم صحيح ووعي بمفهوم التخطيط الإستراتيجي، وقد اختلفت هذه النتيجة في نسبة وضوح المفهوم بشكل عام ويرجع ذلك إلى اختلاف عينة الباحثين وطبيعة دورهم تبعاً للمجال الذي يعملون فيه.

أما في البعد الثاني الذي يجيب على الشق الثاني من السؤال الأول من أسئلة الدراسة المتعلق بدرجة اهتمام واتجاهات إدارة الجامعة نحو التخطيط الاستراتيجي فإنه وباستعراض الجدول رقم (10) نلاحظ أن :

#### جدول رقم (10)

ترتيب كل فقرة من الفقرات في بعد اهتمام إدارة الجامعة بالتخطيط الاستراتيجي تبعاً لنسب المتوسطات الحسابية والترتيب في البعد

البعد الثاني / اهتمام إدارة الجامعة بالتخطيط الاستراتيجي						
الترتيب في البعد	الانحراف المعياري	أعلى قيمة	أقل قيمة	المتوسط	الفقرة	مسلسل
4	9.67	100.00	40.00	85.66	لدى اهتمام بفكرة التخطيط الاستراتيجي وأسعى دائماً لزيادة معرفتي في هذا المجال .	1

7	12.21	100.00	15.00	83.17	أهتم بآراء العاملين ومساهماتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي .	2
10	29.81	93.00	0.00	27.43	أشعر بأن التخطيط الاستراتيجي عملية لا تناسب المؤسسات التعليمية .	3
6	13.46	100.00	9.00	83.19	أؤمن بقدرة إدارة الجامعة على وضع خطط استراتيجية ملائمة .	4
5	10.52	100.00	40.00	84.74	أعتقد أن التخطيط الاستراتيجي يدعم أداء رؤساء الأقسام في تحسين العملية الأكاديمية .	5
8	12.79	100.00	30.00	80.50	أرى أن التخطيط الاستراتيجي وثيقة ملزمة لرؤساء الإدارات المختلفة في الجامعة .	6
3	8.98	100.00	50.00	86.26	لدي قناعة بأن التخطيط الاستراتيجي يوحد الفهم وطريقة العمل نحو الهدف المشترك .	7
2	11.58	100.00	9.00	87.16	لدي قناعة بأن التخطيط الاستراتيجي يساعد في نمو وتطور الجامعة .	8
9	22.79	100.00	0.00	76.27	أرغب بأن أكون عضواً في فريق التخطيط بالجامعة .	9
1	8.68	100.00	50.00	89.55	أشعر بأن التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة لتحقيق الجودة الشاملة في أداء الجامعة	10
	14.05	99.30	24.30	78.39	<b>المتوسط</b>	

يتضح من الجدول رقم (10) أن جميع المتوسطات الحسابية للبعد الثاني المتعلق بمدى اهتمام إدارة الجامعة بالتخطيط الاستراتيجي تتحصر بين (89.55) – (27.43) ، وأن المتوسط العام للبعد الثاني بلغ (78.39) ، مما يبين أن (78.39)، من مجتمع الدراسة يوافقون على أن لديهم اهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفعة ، وقد حصلت الفقرة القائلة " أشعر بأن التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة لتحقيق الجودة الشاملة في أداء الجامعة " ، على المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي في البعد الثاني ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (89.5) ، ، وبلغ انحرافها المعياري (8.68)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة مرتفعة جداً ، وهذه النتيجة تؤكد الميل الواضح نحو المفهوم التي تنص عليه الفقرة الرابعة من البعد الأول التي تعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه " عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ، تهدف إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفرضه متطلبات الجودة الشاملة " ، مما يدل على توافر الاهتمام الجيد لدى إدارة الجامعة المبني على وضوح المفهوم العلمي الدقيق الذي يراعي حاجات الجامعة واستجابتها للتطور العلمي المطلوب .

بينما حصلت الفقرة القائلة " أشعر بأن التخطيط الاستراتيجي عملية لا تناسب المؤسسات التعليمية " ، على المرتبة العاشرة في البعد الثاني بمتوسط حسابي بلغ (27.43)، وانحراف معياري بلغ (29.81) ، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي لها ضعيف حسب المعيار ، كما يلاحظ أن نسبة التثنت التي يوضحها الانحراف المعياري عالية نسبيا ، ويعزو الباحث ذلك إلى قناعة إدارة الجامعة وتجربتها العملية من خلال تطبيقها للخطة الاستراتيجية منذ عامين بمناسبة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية ، بل واعتبارها عامل أساس لتحقيق الجودة ، إضافة إلى التجارب العملية للجامعات المرموقة والتي أثبتت نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية مثل جامعات فرجينيا والأردن وفقاً لما أورده في الإطار النظري وفصل الدراسات السابقة .

وتأتي نتائج هذا البعد متوافقة مع دراسة ( الدهدار ، 2006 ) ، في نتيجة دراسته بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات التوجه الإستراتيجي والميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة ، واعتبر الدهدار التخطيط الاستراتيجي أحد أهم العوامل التي تعتبر كمدخل لتحقيق الجودة ، كما تتفق مع دراسة (رامنقام) ، في نتائجها التي خلصت إلى أن (62.6%) يرون أن أنظمتهم التخطيطية ساعدت على الابتكار الاستراتيجي أكثر من أي وقت مضى ، كما تتفق مع دراسة (مصطفى ، 1997) ، التي درست " دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين" وخلصت إلى أن التخطيط الإستراتيجي يساهم إيجاباً في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، وهذه النتيجة تتفق مع توجه مجتمع الدراسة نحو وضوح المفهوم ودرجة الاهتمام لديهم بالتخطيط الاستراتيجي ، كما تتفق مع دراسة الغزالي (1996) ، والتي خلصت إلى أن لدى مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية اتجاهات إيجابية نحو مزايا التخطيط الإستراتيجي .

**ثانياً : عرض وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني**

**" ما مدى ممارسة إدارة الجامعة لعمليات التخطيط الإستراتيجي ؟ "**

وللإجابة على هذا السؤال من الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية من خلال عرض أقل قيمة وأعلى قيمة لمجموع استجابات أفراد العينة والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات الاستبانة بالنسبة للبعد التي تنتمي له ، وفيما يلي عرض لنتائج السؤال الثاني وتفسير النتائج للبعد :

جدول رقم (11)

ترتيب كل فقرة من الفقرات في بعد درجة ممارسة ادارة الجامعة لعملية التخطيط الاستراتيجي تبعا لنسب المتوسطات الحسابية والترتيب في البعد

البعد الثالث/ درجة ممارسة ادارة الجامعة لعملية التخطيط الاستراتيجي						
الترتيب في البعد	الانحراف المعياري	أعلى قيمة	أقل قيمة	المتوسط	الفقرة	مسلسل
8	11.06	95.00	40.00	75.35	تقوم إدارة الجامعة بشكل مستمر بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل .	1
7	11.10	95.00	40.00	76.24	تقوم إدارة الجامعة بشكل مستمر بتحليل البيئة الداخلية في الجامعة للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف .	2
9	13.65	95.00	20.00	75.02	تعمل الجامعة وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف .	3
3	9.22	96.00	40.00	81.92	تضع الجامعة أهدافها في ضوء رؤية واضحة لديها .	4
1	12.45	100.00	9.00	84.59	رسالة الجامعة واضحة لدى الإدارة العليا .	5
6	12.57	95.00	9.00	77.27	رسالة الجامعة واضحة لدى العاملين في الجامعة .	6
2	8.67	95.00	50.00	83.22	تحقق الجامعة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة .	7
10	15.88	90.00	0.00	74.71	تضع الجامعة بدائل استراتيجية مناسبة .	8
14	22.76	92.00	0.00	61.35	تشارك الجامعة جميع العاملين في إعداد الخطط التنفيذية المساعدة في تطبيق الخطة الاستراتيجية .	9
11	16.44	95.00	9.00	73.66	تلتزم إدارة الجامعة بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها .	10
4	13.56	99.00	40.00	79.04	تلتزم إدارة الجامعة بالموازنة المحددة في الخطة التنفيذية .	11
12	14.04	95.00	8.00	72.16	يوجد توازن في تطبيق إدارة الجامعة لجميع القضايا الاستراتيجية التي تتضمنها الخطة .	12
13	14.65	92.00	15.00	69.90	تطبق إدارة الجامعة معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على الخطة .	13
5	10.41	90.00	39.00	78.09	لدى الجامعة المرونة الكافية لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها .	14
	13.32	94.57	22.79	75.89	المتوسط	

وباستعراض الجدول رقم (11)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للبعد الثالث المتعلقة بمدى ممارسة ادارة الجامعة لعملية التخطيط الاستراتيجي تتحصر بين ( 61.35) - ( 84.59 ) ، وأن المتوسط العام للبعد الثالث بلغ ( 75.89 ) ، مما يبين أن

(75.89) ، من مجتمع الدراسة يوافقون على أنهم يمارسون عملية التخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفعة ، وقد حصلت الفقرة القائلة " رسالة الجامعة واضحة لدى الإدارة العليا " على المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي في البعد الثالث ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (84.59) ، وبلغ انحرافها المعياري (12.45) ، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي مرتفعة جدا ، ويعزو الباحث ذلك إلى حرص إدارة الجامعة على صياغة رسالتها ونشرها بطريقة واضحة وميسرة للجميع ، حيث لاحظ الباحث وجود هذه الرسالة على صفحة الجامعة على الإنترنت ، وفي منشوراتها التعريفية ، بينما حصلت الفقرة القائلة " تشارك الجامعة جميع العاملين في إعداد الخطط التنفيذية المساعدة في تطبيق الخطة الاستراتيجية " ، على المرتبة الرابعة عشر في البعد الثالث بمتوسط حسابي بلغ (61.35) ، وانحراف معياري بلغ (22.76) ، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي جيدة ، ويفسر الباحث هذه النتيجة بضعف تطبيق إدارة الجامعة للنظرة العلمية الصحيحة بوجود مشاركة العاملين في وضع الخطة التنفيذية ، مما يؤدي مستقبلا إلى ضعف الأداء المستقبلي للمؤسسة ، حيث بلغ عدد الذين شاركوا في وضع الخطة الاستراتيجية (26) فرداً من إجمالي عدد موظفي الجامعة البالغ عددهم (994) ، وربما يرجع الأمر إلى عدم ثقة بعض المدراء بقدرة العاملين في المستويات الدنيا على ممارسة التخطيط الاستراتيجي ورغبتهم بالاستعانة بمختصين واستشاريين في هذا المجال ، كما يمكن تفسير ذلك إلى الضعف النسبي لدى بعض العاملين في مفهوم التخطيط الاستراتيجي الناتج عن ضعف التدريب حسب خبرة الباحث وعلمه بهذه الجزئية كونه يشرف على الشؤون الإدارية في الجامعة .

§ وتتفق هذه النتيجة مع دراسة رامنماف (Ramanufam, 1987) ، التي أشارت إلى أن (78.7%) ، من المسؤولين يرون أن ضعف ممارسة التخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى التأثير الضار على الأداء المستقبلي للمنظمة. وتتفق أيضا مع دراسة (الغزالي ، 1996) الذي خلص بأن الجهات المشاركة بوضع الخطط الاستراتيجية هي بالدرجة الأولى المدير العام يليه مجلس إدارة المؤسسة ثم لجنة التخطيط وتضعف مشاركة المستويات الدنيا في عملية التخطيط ، الأمر الذي يعكس درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات ، كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة ( الفراء ، 2003) ، والتي بينت أن غالبية المدراء في الإدارة العليا لا يشركون المستويات الدنيا في عملية التخطيط أو اتخاذ القرارات ، وهذا يبين أن هناك مشكلة عامة لدى الإدارات العليا للمؤسسات بغض النظر عن نوعها وهدفها ، وتختلف الدراسة مع دراسة الأشقر الذي تحدثت بأنه لا توجد علاقة بين درجة وضوح

المفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات غير الحكومية ، حيث أبرزت الدراسة أن وضوح المفهوم يؤثر على درجة الممارسة وفعاليتها وهذا ما وضحته نتيجة الفقرة السابعة من البعد الثاني والتي تنص على " لذي قناعة بأن التخطيط الاستراتيجي يوحد الفهم وطريقة العمل نحو الهدف المشترك " والتي حصلت على متوسط حسابي بلغ (86.26) وهي نسبة مرتفعة جدا .

§ كما لاحظ الباحث أن الفقرة القائلة "تطبق إدارة الجامعة معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على الخطة " ، حصلت على متوسط حسابي (69.90) ، وهي قيمة مرتفعة بحسب المعيار لكنها تقل عن الفقرات الأخرى بحيث تحتل درجة متوسطة من المرتفع وهذا يدل على أن هناك عدم وضوح كافٍ لدى عينة الدراسة بالمعايير ومؤشرات الأداء للحكم على الخطة حيث لم يمر على تطبيق الخطة الاستراتيجية للجامعة سوى عام ونصف ، أي أن الأمر في بدايته ، ويمكن أن يرجع ذلك إلى تغليب الجانب الوصفي في الصياغة على الجانب الكمي الذي يسهل قياسه .

#### ثالثاً : عرض وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

ما مدى توافر معايير الجودة المعتمدة الذي تضمنها نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين في الخطة الاستراتيجية للجامعة ؟ وللإجابة على هذا السؤال من الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية من خلال عرض أقل قيمة وأعلى قيمة لمجموع استجابات أفراد العينة والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات الاستبانة بالنسبة للبعد التي تنتمي له وفيما يلي عرض لنتائج السؤال الثالث وتفسير النتائج للبعد :

جدول رقم (12)

ترتيب كل فقرة من الفقرات في بعد درجة توافر معايير الهيئة الوطنية في الخطة الاستراتيجية تبعاً لنسب المتوسطات الحسابية والترتيب في البعد

البعد الخامس/ درجة توافر معايير الهيئة الوطنية في الخطة الاستراتيجية						
رسالة الجامعة وأهدافها						
الترتيب في البعد	الانحراف المعياري	أعلى قيمة	أقل قيمة	المتوسط	الفقرة	مسلسل
3	9.66	95.00	40.00	79.33	تقترب استراتيجيات الجامعة الأكاديمية من المعايير العالمية .	1
4	11.16	93.00	30.00	77.06	تقترب استراتيجيات الجامعة المهنية من المعايير العالمية .	2
6	16.72	99.00	10.00	71.10	وضعت رسالة وأهداف الجامعة بعد مناقشتها مع الهيئة الأكاديمية والإدارية .	3
1	12.72	98.00	20.00	85.51	تضمنت الخطة الاستراتيجية للجامعة أهدافاً تتعلق بدعم القيم الأخلاقية .	4
2	12.16	98.00	40.00	81.77	تضمنت الخطة الاستراتيجية للجامعة خططا تنفيذية وبرامج وإجراءات محددة .	5
5	17.22	95.00	10.00	73.31	تقوم إدارة الجامعة بالمراجعة الدورية للرسالة والأهداف العامة	6
	13.27	96.33	25.00	78.02	<b>المتوسط</b>	
هيكلية البرامج ومضمونها						
الترتيب في البعد	الانحراف المعياري	أعلى قيمة	أقل قيمة	المتوسط	الفقرة	مسلسل
1	9.07	95.00	40.00	83.10	راعت الخطة الاستراتيجية للجامعة تطوير مستوى ومضمون البرامج الأكاديمية	1
2	10.13	95.00	40.00	82.16	راعت الخطة الاستراتيجية للجامعة تطوير النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس	2
3	11.03	95.00	40.00	81.71	تدعم الخطة الاستراتيجية للجامعة تطوير المناهج الدراسية بما يتلاءم والمعايير العالمية	3
	10.07	95.00	40.00	82.33	<b>المتوسط</b>	

نوعية الطلبة المقبولين ونظام الدراسة						
الترتيب في البعد	الانحراف المعياري	أعلى قيمة	أقل قيمة	المتوسط	الفقرة	مسلسل
1	12.15	95.00	20.00	81.57	تسعى الجامعة من خلال خطتها إلى دعم أنظمة مناسبة لقبول الطلبة	1
2	9.25	95.00	50.00	80.93	تسعى الجامعة من خلال خطتها إلى وضع تسهيلات وخدمات إرشادية واجتماعية للطلبة	2
5	13.31	95.00	15.00	75.53	عالجت الخطة أوجه القصور في الأنظمة والسياسات الجامعية الحالية من خلال تضمينها أهداف تدعم تطويرها .	3
6	17.28	96.00	20.00	73.24	الأعباء الأكاديمية مناسبة بحث تتيح الوقت لتطوير أعضاء	4

					هيئة التدريس وزيادة خبراتهم	
4	11.13	95.00	40.00	76.05	تساهم أنظمة الجامعة في عملية تحسين الإجراءات	5
3	11.15	98.00	30.00	77.58	أنظمة الاتصال الداخلية للجامعة وتوزيع المسؤوليات سهلة وواضحة .	6
7	19.96	95.00	10.00	59.70	تراعي أنظمة القبول نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى عدد الطلبة	7
	13.46	95.57	26.43	74.94	<b>المتوسط</b>	

المرافق التعليمية التعليمية						
الترتيب في البعد	الانحراف المعياري	أعلى قيمة	أقل قيمة	المتوسط	الفقرة	مسلسل
6	18.19	100.00	0.00	65.30	حجم قاعات التدريس مناسب	1
5	16.79	92.00	10.00	66.61	نوعية قاعات التدريس وتجهيزاتها مناسبة	2
2	16.73	95.00	7.00	71.39	مختبرات الجامعة العلمية مجهزة تجهيزا مناسباً	3
3	15.21	95.00	20.00	71.31	مراكز ومختبرات الحاسوب تلبى حاجات الجامعة كما وكيفا	4
1	14.75	95.00	25.00	72.39	المكتبات في الجامعة ملائمة من حيث عدد المراجع	5
7	17.94	85.00	10.00	54.64	مرافق الأنشطة المرافقة للمنهاج ( الملاعب - المسارح - المتاحف... متوفرة	6
4	16.70	95.00	0.00	68.57	تتضمن استراتيجيات الجامعة خططا تتعلق بتطوير مرافقها .	7
	16.62	93.86	10.29	67.17	<b>المتوسط</b>	

التواصل الخارجي والتبادل المعرفي						
الترتيب في البعد	الانحراف المعياري	أعلى قيمة	أقل قيمة	المتوسط	الفقرة	مسلسل
5	9.04	95.00	55.00	80.13	للجامعة اتصالات مع برامج دولية متعددة للمنح والبعثات وتبادل الخبرات	1
1	7.91	100.00	58.00	82.70	تدعم الخطة الاستراتيجية للجامعة نشاطات التعليم المستمر وخدمة المجتمع المحلي	2
2	11.07	98.00	25.00	81.23	تشجع إدارة الجامعة وحداتها وأعضاء هيئة التدريس على الاتصالات والتشبيك مع كفاءات ومؤسسات خارجية	3
4	13.90	100.00	9.00	80.88	يوجد تصور واضح للجامعة في التعامل مع المجتمع المحلي	4
3	10.48	98.25	36.75	81.23	للجامعة اتصالات مع برامج دولية متعددة للمنح والبعثات وتبادل الخبرات	5
	10.48	98.25	36.75	81.23	<b>المتوسط</b>	
	13.42	95.63	24.96	75.36	<b>إجمالي المتوسط العام</b>	

ومن خلال استعراض الجدول رقم (12)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للبعد الرابع المتعلق بدرجة توافر معايير الهيئة الوطنية في الخطة الاستراتيجية تتحصر بين (54.64) - (85.51) ، وأن المتوسط العام بلغ (75.36) ، مما يبين أن (75.36) من مجتمع الدراسة يوافقون على توافر معايير الهيئة الوطنية في الخطة الاستراتيجية للجامعة بنسبة مرتفعة ، ومن خلال استعراض محاور هذا البعد فإنه يتضح لنا ما يلي :

#### • المحور الأول : رسالة الجامعة وأهدافها

حصل هذا المحور على متوسط حسابي عام بلغ (78.02) ، وهي نسبة مرتفعة ، ويرى الباحث أن جميع النقاط التي نصت عليها لائحة الهيئة الوطنية للاعتماد توفرت في رسالة الجامعة وأهدافها بنسبة تحقق لها درجة مرتفعة من الإتيان ، وقد حصلت الفقرة المتعلقة بتوافر أهداف تدعم القيم الأخلاقية على متوسط حسابي بلغ (85.51) ، وهي نسبة مرتفعة جداً ويعزو الباحث ذلك إلى اطلاع فريق التخطيط على تجارب عالمية مميزة ، إضافة إلى اهتمام إدارة الجامعة بالقيم الإسلامية النابعة من فلسفة الجامعة ، في حين سجلت الفقرتين (3،6) ، درجة مرتفعة بنسب أقل تصل للمتوسط في نفس الدرجة وتتعلقان بمناقشة أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية في رسالة الجامعة قبل وضعها ، ومراجعة الجامعة للرسالة والأهداف بشكل دوري ، حيث أبرزت الدراسة أن هناك ضعف في هاتين الفقرتين بلغ في المتوسط الحسابي لكتيهما (73.31، 71.10) .

#### • المحور الثاني : هيكلية البرامج ومضمونها

حصل هذا المحور على متوسط حسابي عام بلغ نسبة (82.33) ، وهي نسبة مرتفعة جداً توضح أن الخطة الاستراتيجية للجامعة تضمنت أهدافاً لتطوير البرامج الأكاديمية والمناهج والنمو المهني لأعضاء هيئة التدريس ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام الشئون الأكاديمية ووحدة الجودة بعملية تجويد وتحسين البرامج وإجراء عمليات التقويم المستمر وفقاً لمعايير التعليم العالي .

#### • المحور الثالث : نوعية الطلبة المقبولين ونظام الدراسة

حصل هذا المحور على متوسط حسابي عام بلغ نسبة (74.94) وهي نسبة مرتفعة وقد لاحظ الباحث أن الفقرة السابعة القائلة (تراعي أنظمة القبول نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى عدد الطلبة) حصلت على المرتبة السادسة والعشرين في البعد الرابع بمتوسط حسابي بلغ (59,70) وانحراف معياري (19.96) وهي نسبة مقبولة ودرجة التشتت في الاستجابات

مرتفعة نسبياً ، ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف التزام الإدارة العليا بمعايير الجودة في سياسة القبول بسبب ضعف الإمكانيات المادية وعدم المقدرة على تطبيق المعايير بنسبها المطلوبة ، الأمر الذي نلاحظه في ازدياد عدد الطلبة المقبولين سنوياً عن المعدلات التي ينبغي الالتزام بها مما يضعف مستقبلاً الأداء العام في عملية التحصيل العلمي.

#### · المحور الرابع : المرافق التعليمية

حصل هذا المحور على متوسط حسابي عام بلغ نسبة (67.17) وهي نسبة جيدة إلا أنه يلاحظ على فقرات (1،2،7) المتعلق بحجم ونوعية قاعات التدريس وتضمن إستراتيجية الجامعة لخطط تتعلق بتطوير مرافقها ، حصولها على درجات متدنية في الموافقة تقترب من المقبول ، وسجلت الفقرة السادسة القائلة (مرافق الأنشطة المرافقة للمناهج (الملاعب - المسارح - المتاحف .. متوفرة) ، على المرتبة السابعة في المحور والسابعة والعشرين في البعد ككل بمتوسط حسابي بلغ (54.64) وهي قيمة مقبولة ويرى الباحث أن هناك قصوراً في مجال جودة الخدمات الإدارية الداعمة للعملية التعليمية الناتج عن سياسة القبول وضعف الإمكانيات ، وأن الخطة الإستراتيجية لم تعالج هذا المجال بالشكل المطلوب، كما توضح النتائج فروقاً في استجابة الأكاديميين والإداريين تجاه هذا المحور حيث سجلت استجابات الإداريين نسبة بلغت (71.69) ، في حين سجلت استجابة الأكاديميين نسبة بلغت (65.76)، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى كون الأكاديميين أكثر قريباً واحتكاكاً بالمرافق التعليمية التعليمية بحسب الجدول رقم (13) مما يجعل تقديرهم أكثر دقة.

جدول رقم (13)، يبين الفروق بين استجابات الإداريين والأكاديميين لمحور المرافق التعليمية

البيان	بكالوريوس	ماجستير فما فوق
الوسط الحسابي	71.69	65.76
الإنحراف المعياري	10.23	12.36
حجم العينة	25	80

قيمة  $t = 2.176$  ،  $Sig = 0.32$

حيث إن قيمة  $t$  حسب الجدول السابق = 2.176 بدرجات حرية 103،  $Sig = 0.32$ ، وهي أقل من 0.05 وحيث إن قيمة  $t$  موجبة، لذلك فإن متوسط درجة الاستجابة في هذه الحالة تكون أعلى للإداريين من حملة البكالوريوس.

## • المحور الخامس : التواصل الخارجي والتبادل المعرفي

حصل هذا المحور على متوسط حسابي عام بلغ نسبة (81.23) وهي نسبة مرتفعة جداً . ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام الجامعة بهذا المجال ، وقدم تأسيسها ، وكونها عضواً في إتحاد الجامعات ، ووجود عمادات مثل خدمة المجتمع وتنمية الموارد والتخطيط تهتم بهذا المجال ، إضافة إلى تنوع مصادر الشهادات العلمية والخبرات للطاقت الأكاديمي العامل في الجامعة .

وتتفق نتائج هذا البعد ككل إلى حد كبير مع دراسة الخفاجي، بايرمان (1995) ، التي توصلت إلى أن تطوير التخطيط الإستراتيجي للجامعات يتطلب دمج استراتيجيات الجودة الشاملة في مكونات الخطة الإستراتيجية ، كذلك اعتبرت أن تطوير رسالة الجامعة يتطلب تضمينها تقديم برامج تعليمية عالية تتمتع بمستوى عالٍ من الجودة وتوفير خدمة المستفيدين وتشجيع البحث وخدمة المجتمع وإتاحة الفرصة لمشاركة أفضل من الطلبة والموظفين .

وأن تطوير غايات وأهداف الجامعة يستوجب تحسين النوعية الأكاديمية والمهنية في إعداد الطلبة ، كما اعتبرت الدراسة بأن عملية تقييم سياسات وإجراءات التخطيط تساهم في معرفة الاتجاهات الداخلية وتحليل أفضل للبيئة الداخلية ، وتتفق أيضاً بشكل كبير مع دراسة ( الطلاع، 2005)، التي خلصت إلى أن أكثر مجالات عناصر نموذج الهيئة الوطنية توافرا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة هي " نسب النجاح ونظام الدراسة والرسالة والأهداف العامة " ، وأن أقل هذه المجالات توافرا هي : " التقييم الداخلي والمرافق التعليمية والتواصل الخارجي والتبادل المعرفي .

كما تتفق مع دراسة الأغا (Agha ، 1998)، في النتائج المتعلقة بالخدمات الإدارية والمباني والتسهيلات ، والنظم الإدارية والسياسات ، حيث توصلت دراسته إلى أن الجامعات الفلسطينية تواجه مشاكل في ست مجالات ( مشاكل مالية -مشاكل إدارية وتنظيمية - مشاكل لها علاقة بالمنهاج والبرامج - مشاكل لها علاقة بالمباني والتسهيلات والمعدات والوسائل - مشاكل لها علاقة بالأهداف - مشاكل لها علاقة بالأكاديميين وطاقم الموظفين ) .

لكنها تختلف معها في النتيجة التي تتعلق بوجود مشاكل في المنهاج والبرامج والأهداف حيث إن نسب المتوسطات الحسابية التي أوردتها نتائج الدراسة مرتفعة .

كما تتفق مع دراسة ( أبو عودة وأبو ملوح ، 2004 ) ، التي توصلت إلى أن لسياسة القبول الفاعلة ، ومراعاة نسب أعضاء هيئة التدريس مع أعداد الطلبة دور في زيادة الفاعلية في التعليم .

رابعاً : عرض وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

ما معايير مكونات الخطة الاستراتيجية الجيدة ومدى توافر هذه المعايير في الخطة الاستراتيجية للجامعة الإسلامية تبعاً للمجالات التالية : " الرؤية - الرسالة - الغايات والأهداف " ؟

وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث باستخدام بطاقة لتحليل أبعاد ومكونات الخطة الاستراتيجية للجامعة من خلال مجموعة بؤرية قسمت إلى ثلاث مجموعات وناقشت محاور بطاقة تحليل المحتوى الثلاث وهي : (رسالة الجامعة - الرؤية الاستراتيجية - الغايات والأهداف) ، (أنظر ملحق رقم 6) والجدول التالي يوضح نتائج التحليل لكل محور :

جدول رقم (14)

درجة توافر المعايير الجيدة في مكونات وعناصر الخطة الاستراتيجية للجامعة الإسلامية

رسالة الجامعة الإسلامية	
85%	تتسم الرسالة بالمرونة والتكيف .
90% *	تتسم الرسالة بالوضوح
40%	ودقة التعبير .
85%	تراعى الرسالة الظروف الواقعية والموضوعية فهي ممكنة التطبيق .
75% *	الرسالة طموحة
50%	ومحفزة للعمل والإبداع للعاملين داخل المؤسسة .
90%	تعبر الرسالة عن قيم وفلسفة المؤسسة .
90%	تتسجم الغايات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة مع رسالتها .
82%	الرسالة قابلة للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة .
85%	تعمق الرسالة الرؤية المتكاملة والنظرة طويلة الأجل لدى أعضاء المؤسسة .
80.56	المتوسط

\* حسب المجموعة البؤرية فإن نسبة الوضوح للرسالة 90% ، بينما بلغت دقة التعبير 40% .

\* حسب المجموعة البؤرية فإن نسبة توافر الطموح في الرسالة بلغت 75% ، وانخفضت في نسبة التحفيز والإبداع .

يتضح من الجدول رقم (14)، أن المتوسط الحسابي للمحور الأول المتعلق برسالة الجامعة بلغ نسبة ( 80.56 ) ، وهي نسبة مرتفعة تقترب من المرتفعة جداً ، وباستثناء بعض الملاحظات المتعلقة بضعف دقة وتحديد التعبير المطلوب في صياغة رسالة الجامعة والذي حصل على متوسط حسابي بنسبة (40) وهي نسبة ضعيفة ، وشطر الفقرة المتعلقة بالتحفيز ، حيث اعتبرت المجموعة البؤرية المشاركة في هذا المحور أن الرسالة لم تتضمن تحفيزاً للعاملين، فإن باقي المعايير توفرت في رسالة الجامعة بنسبة مرتفعة وقد وافق أفراد المجموعة البؤرية على نتائج المجموعة التي ناقشت هذا المحور ، ويتفق الباحث مع هذه النتيجة كونها تقترب من المتوسط العام للبعد الأول من الاستبانة التي تناولت تقييمًا لتوافر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد في الرسالة والأهداف ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (78.02) . وتتفق نتائج هذا المحور مع دراسة الطلاع ( 2005 ) فيما يتعلق بدرجة توافر معايير الهيئة الوطنية في بعد الرسالة .

#### جدول رقم (15) معايير الرؤية الاستراتيجية

الرؤية الاستراتيجية للجامعة الإسلامية	
90% *	تتسم الرؤية الاستراتيجية بأنها هادفة للنمو وتستشرف المستقبل .
30%	الرؤية قابلة للقياس لمقدار التقدم الذي تحرزه المؤسسة .
20%	الرؤية محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها .
40%	تقود الرؤية عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للمؤسسة.
45%	المتوسط

\* حسب المجموعة البؤرية فإن نسبة توافر المعيار في كونها هادفة للنمو بلغت 90% ، وانخفضت في توافر استشراف المستقبل .

\*\* حسب المجموعة البؤرية أبدت عدم وضوح هذا المعيار، فلم تدرج بناءً عليه أي نسبة.

يتضح من فقرات الجدول رقم (15) ، المتعلقة بتوافر المعايير في رؤية الجامعة ، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور نسبة (45) ، وهي نسبة ضعيفة ، وقد اعتبرت المجموعة المشاركة في هذا المحور أن رؤية الجامعة لا تستشرف المستقبل البعيد الذي يمكنها من التقدم الرحب بدون قيود ، كما أنها عارضت المعيار الثالث باعتبار أن الرؤية لا ينبغي تحديدها بتاريخ فلم تقدم تقييمًا لهذا المعيار ، ولم تجد هذه النتائج اتفاقاً بين أفراد المجموعة

البؤرية حيث اقترحوا بعض التحسينات على الرؤية الحالية فقط ، ويتفق الباحث مع ضرورة تطوير الرؤية في بعض جوانبها ، لكنه يختلف مع هذه النتيجة لأنها تناولت التقييم من وجهة نظر المجموعة المشاركة في هذا المحور فقط ، ولم يتفق الجميع عليها ، إضافة إلى عدم تجانسها مع النتيجة الكلية التي عبر عنها البعد الرابع من الاستبانة والذي بلغت نسبة توافر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد (75.36) ، وهي نسبة مرتفعة .

#### جدول رقم (16) معايير الغايات والأهداف

الغايات والأهداف	
80%	الغايات والأهداف قابلة للقياس الكمي والوصفي .
90%	تتسم الغايات والأهداف بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة .
20%	الغايات والأهداف واضحة ومفهومة لدى جميع الأفراد في المؤسسة .
79% *	الأهداف دقيقة الصياغة وتعبير عن نتائج متوقعة .
80%	غايات وأهداف الجامعة متوازنة ومتكاملة تختفي منها صور التناقض والتضارب بين الأنشطة والقرارات .
40%	يشارك في صياغة الغايات والأهداف جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها .
75%	الغايات والأهداف مقبولة لمجتمع المؤسسة .
75%	غايات وأهداف المؤسسة مقبولة للمجتمع الخارجي .
78%	الأهداف سهلة التحقيق وتحفز الأفراد على الأداء المميز .
80%	الغايات والأهداف شاملة لجميع جوانب التطوير المطلوبة لمجتمع المؤسسة الداخلي والخارجي
69.7	المتوسط

\* حسب المجموعة البؤرية فإن نسبة دقة الصياغة بلغت 79% ، لجميع الغايات عدا الغاية الأولى والرابعة .

يتضح من فقرات الجدول رقم (16) ، المتعلقة بتحليل محتوى الغايات والأهداف أن المتوسط الحسابي لهذا المحور وفقاً للمعايير الواردة في الجدول (16)، بلغ نسبة (69.7) ، وهي نسبة مرتفعة ، وقد لاحظت المجموعة التي تناولت هذا المحور بأن الغاية الرابعة في الخطة الاستراتيجية للجامعة قابلة للقياس الوصفي بدرجة متوسطة بحسب المعايير الواردة

في الجدول (16) ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها نسبة (60)، بينما بلغت الدقة للغاية الأولى والرابعة نسبة (40)، وهي نسبة ضعيفة.

وتتفق نتائج هذا البعد ككل مع دراسة الأغا ، في تشخيص المشاكل التي تواجه الجامعات في الفقرة المتعلقة بمشاكلها علاقة بالأهداف ، كما تتفق مع دراسة الخفاجي وبايرمان التي توصلت إلى ضرورة تقييم سياسات وإجراءات التخطيط في معرفة الاتجاهات الداخلية ، وتحليل أفضل للبيئة الداخلية ، مما يساهم في تطوير الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية المطلوبة .

### خلاصة نتائج الدراسة

- دلت النتائج على أن (79.98)، من مجتمع الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لديهم ، ويلاحظ هنا أن أفراد العينة لديهم ميل بدرجة مرتفعة جدا نحو المفهوم الذي يربط التخطيط الاستراتيجي بالجودة حيث بلغت نسبة التأييد لهذا المفهوم (88.08) .
- اتضح أن (78.39) ، من مجتمع الدراسة يوافقون على أن لديهم اهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفعة ، ويعتبرون أن التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة لتحقيق الجودة الشاملة في أداء الجامعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الخاصة بها (89.5) ، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة مرتفعة جداً .
- دلت النتائج على أن (75.89) ، من مجتمع الدراسة يوافقون على أن المسؤولين عن إدارة الجامعة يمارسون عملية التخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفعة .
- دلت النتائج على أن هناك ضعف في مشاركة إدارة الجامعة للعاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية والخطط التنفيذية ، حيث حصلت الفقرة الخاصة بقياس هذا الأمر على متوسط حسابي بلغ (61.35)، وتقترب هذه القيمة من المقبول .
- اتضح أن إدارة الجامعة لا تطبق معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على الخطة بدرجة كافية ، حيث حصلت الفقرة الخاصة بذلك على متوسط حسابي (69.90) ، وهي قيمة مرتفعة بحسب المعيار لكنها تقل عن الفقرات الأخرى بحيث تحتل درجة متوسطة من المرتفع .

- اتضح أن هناك ضعف في وجود أنظمة لقبول الطلبة في الجامعة بحيث تراعي نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى عدد الطلبة وفقاً لمعايير الجودة ، حيث حصلت الفقرة الخاصة بذلك على متوسط حسابي (59.70)، وهي نسبة متوسطة .
- اتضح أن هناك توافر مرتفع لمعايير الهيئة الوطنية في الخطة الاستراتيجية ، وأن المتوسط العام بلغ (75.36) ، وهي نسبة مرتفعة ، وقد دلت النتائج على أن محور رسالة الجامعة وأهدافها توفرت بها معايير الهيئة الوطنية بمتوسط حسابي عام بلغ (78.03) ، وهي نسبة مرتفعة ، بينما توفرت معايير الهيئة الوطنية في محور هيكلية البرامج ومضمونها بنسبة مرتفعة جداً بلغت (82,33) ، دلت على أن الخطة الإستراتيجية للجامعة تضمنت أهدافاً لتطوير البرامج الأكاديمية والمناهج والنمو المهني لأعضاء هيئة التدريس . وبلغت درجة توافر المعايير في نوعية الطلبة المقبولين ونظام الدراسة نسبة (74,94) وهي نسبة مرتفعة، وفي محور المرافق التعليمية التعلمية توافرت بنسبة (67.17) وهي نسبة جيدة ، وبلغت نسبة توافر المعايير في محور التواصل الخارجي والتبادل المعرفي (81.23)، وهي نسبة مرتفعة جداً .
- دلت النتائج على تدني درجة توافر معايير الهيئة الوطنية في الفقرات المتعلقة بحجم ونوعية قاعات التدريس ومرافق الأنشطة المرافقة للمناهج (الملاعب - المسارح - المتاحف)، وتضمن إستراتيجية الجامعة لخطط تتعلق بتطوير مرافقها، حيث بلغت نسبة توافرها (54.64) ، وهي نسبة مقبولة .
- هناك تقارب بين نتائج تحليل المجموعة البؤرية لمحتوى رسالة وأهداف الخطة الاستراتيجية للجامعة ومدى توافر المعايير الجيدة فيها مع نتائج الاستبانة حيث بلغت نسبة توافر المعايير في رسالة الجامعة (80.56) ، وفي الغايات والأهداف بنسبة (69.7)، وهي نسب مرتفعة .
- دلت نتائج تحليل محتوى الرؤية الاستراتيجية للجامعة على ضعف توافر المعايير الجيدة فيها ، حيث حصلت على متوسط حسابي عام بنسبة (45.0)، وهي نسبة ضعيفة .
- اتضح أن غايات وأهداف الجامعة واضحة ومعلومة بنسبة (20)، فقط لدى الأفراد العاملين في الجامعة، وهي نسبة ضعيفة جداً ، وأن المشاركين في وضع غايات وأهداف الجامعة لا يمثلوا سوى نسبة (40)، من مجموع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها ، وهي نسبة ضعيفة .

## خامساً : الصيغ المقترحة والتوصيات

وتأتي الصيغ المقترحة والتوصيات للإجابة على السؤال الخامس من الدراسة والذي ينص على : " ما التوصيات المقترحة التي تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة في ضوء معايير الجودة ؟" ، وقد توصلت الدراسة إلى هذه التوصيات من خلال الإطار النظري والميداني، ويمكن عرض الصيغ والتوصيات التي تساهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي بالجامعة في أربعة محاور هي : -

### أ- الصيغ والتوصيات المتعلقة برؤية الجامعة :

1. إعادة النظر في صياغة رؤية الجامعة لتصبح أكثر استشرافاً للمستقبل وذلك بالقول "الجامعة الفلسطينية الرائدة" بدلاً من "الجامعة الفلسطينية الأولى الرائدة" والتي تحدد رؤية الجامعة وطموحها في إطار تقدمها على الجامعات المحلية فقط.
2. تعديل الصياغة لرؤية الجامعة بحيث تتضمن إمكانية القياس بمعايير عالمية وإقليمية.
3. الارتقاء بالرؤية من البعد المحلي إلى البعد الدولي وتعديل صياغة الرؤية بحيث تصبح "تسعى الجامعة الإسلامية إلى أن تكون الجامعة الفلسطينية الرائدة، التي تعمل على النهوض بالمستوى العلمي والثقافي لشعوب العالم في إطار القيم والمفاهيم الإسلامية" .

### ب- الصيغ والتوصيات المتعلقة بالرسالة :

1. إعادة صياغة رسالة الجامعة لتكون أكثر دقة وقابلية للقياس، وتشير إلى التزام إدارة الجامعة بتنفيذ مكونات الرسالة، وذلك باستبدال الكلمات التي لا تدل على الالتزام مثل كلمة (تسعى، تشجع) بكلمات تدل على الفعل مثل كلمة (تتبنى – تلتزم).
2. تضمين رسالة الجامعة ما يشير إلى تحفيز العاملين نحو تحقيقها، سواء كان التحفيز مادياً أو معنوياً.
3. تضمين رسالة الجامعة عبارة "تطوير الكادر الأكاديمي والإداري ، والطلبة الخريجين باعتبار دورهم الأساس في البناء، وتمثيلهم لصورة الجامعة أمام المجتمع.
4. تعديل الصياغة في العبارة "في إطار من القيم والمفاهيم الإسلامية" الموجودة في الرسالة بحيث تصبح: "في إطار القيم والمفاهيم الإسلامية" للدلالة على شمولية كل القيم والمفاهيم.

### ج- الصيغ والتوصيات المتعلقة بالغايات والأهداف :

1. تعديل صياغة الغاية الأولى المتعلقة بتعزيز وتطوير التعليم الجامعي الأساسي في مختلف التخصصات والغاية الرابعة المتعلقة بالرقى بأداء الجامعة المؤسساتي من خلال النهوض بمستوى السياسات الجامعية، بحيث تكون أكثر قابلية للقياس.
2. إضافة البعد الدولي للغاية الثانية المتعلقة بالقيام بدور ريادي في دعم ورقي المعرفة والعلوم على المستوى الوطني والإقليمي.
3. تضمين الغايات والأهداف جميع الجوانب المطلوبة لتحقيق الجودة الشاملة في أداء الجامعة وبناءها على أساس يحقق شمولية محاور الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية.
4. تعميم الغايات والأهداف ، وشرحها ، وتوضيحها لجميع العاملين بالجامعة ليساهموا في تحقيقها بفاعلية وإيجابية .
5. المداومة على إجراء مراجعة دورية للغايات والأهداف وتقييمها، وتعديلها بما يحقق عملية التحسين المستمر .

### د- الصيغ والتوصيات المتعلقة بتحقيق جودة الأنظمة والخدمات :

1. مراعاة نسب قبول الطلبة وأعدادهم بما يتناسب وأعداد المدرسين ، والإمكانات المادية ، والمرافق المطلوبة بحسب المعايير العالمية والمحلية الواردة في الدراسة لتحقيق جودة البرامج والخريجين والخدمات.
2. تطوير الأنظمة الجامعية المتعلقة بالسياسات الجامعية مثل نظام الموظفين والوصف الوظيفي ، ونظام الحوافز ، ونظام التقويم ، والتأكد من ترابط هذه الأنظمة، بحيث تؤدي إلى الرضا الوظيفي والإتقان وتجويد النوعية في الأداء الداخلي للجامعة.
3. إعادة هندسة الإجراءات المتبعة في الجامعة وتوثيقها وأتمتها، مما يوفر الجهد والوقت والتكلفة ويحقق الرضا المطلوب للمستفيدين.
4. تطوير الأداء المهني لموظفي الجامعة من خلال تدريبهم على الأنماط الإدارية الحديثة مثل الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الجودة.
5. دعم جودة الخدمات الإدارية والعمل على تحسين البيئة التعليمية ، وبيئة العمل، وتحسين المرافق وتطبيق المعايير المعتمدة التي تناولتها الدراسة.

## هـ - التوصيات العامة :

1. تبني استراتيجية الجودة ومبادئها ، عند إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة ، والسعي إلى بناء ثقافة تنظيمية لدى العاملين بمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي .
2. مشاركة أكبر قطاع ممكن من العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية ، والخطط التنفيذية.
3. تطوير معايير ومؤشرات أداء واضحة ومعتمدة تصلح لقياس عملية التخطيط الاستراتيجي في كافة مراحلها وتنسجم ومعايير الجودة .
4. تعزيز اتجاهات العاملين نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال نشر الثقافة التي تعمق مفاهيم إيجابية نحوه .
5. اعتبار الخطة التنفيذية للجامعة وثيقة ملزمة لجميع العاملين للسير عليها لتحقيق أهداف الجامعة مع وضع نظام واضح ومحدد لمتابعة التزامهم بتنفيذها .
6. إعداد خطة تتضمن بدائل استراتيجية مناسبة لكافة غايات وأهداف واستراتيجيات الجامعة بحيث تمثل بديلاً معتمداً عند تعذر تطبيق بعضها منها .
7. تعزيز التواصل المجتمعي الذي يبرز دور الجامعة في تنمية المجتمع وتطويره والمساهمة في حل المشاكل الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية لديه من خلال تضمين الخطة لغايات وأهداف وبرامج عمل تحقق ذلك .

# المراجع

قائمة المراجع العربية

قائمة المراجع الأجنبية

## قائمة المصادر والمراجع

المصادر والمراجع العربية:

القرآن الكريم.

أولاً: المصادر والكتب (العربية):

1. الأغا، محمد (2005): محاضرات في التخطيط التربوي ، الجامعة الإسلامية : غزة.
2. البخاري، محمد بن اسماعيل : صحيح البخاري ، تحقيق البغا ، مصطفى (1997)، الطبعة الثالثة ، دار ابن كثير : بيروت .
3. الترمذي ، محمد بن عيسى : الجامع الصحيح سنن الترمذي ، تحقيق شاكر وآخرون ، الجزء الرابع ، حديث رقم (2459) ، دار إحياء التراث ، بيروت : لبنان.
4. الجبر، زينب (2002): الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم، الطبعة الأولى ،مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع : الإمارات المتحدة.
5. الحسيني، فلاح (2000) : الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، ط1، دار وائل للطباعة والنشر :عمان.
6. الحماوي، محمد، وآخرون (1991): إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة عين شمس: القاهرة .
7. الخطيب ، أحمد وفرج ، وجيه و أبو سماحة ، كمال (1985) : دليل البحث والتقويم التربوي ، دار المستقبل للنشر .
8. الدجني ، يحيى (2006) : الدعوة إلى الله ، أصولها ووسائلها وأساليبها ، الطبعة الأولى ، مكتبة آفاق : غزة .
9. الدوري، زكريا (2005): الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر : الأردن.
10. السلمي، علي (2000) : الإدارة المعاصرة، مكتبة الغريب : مصر.
11. السلمي، علي (2001): خواطر الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر: القاهرة.
12. الصرن، رعد (2003): صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر: سوريا.
13. الضحيان ، عبد الرحمن (1986) :الإدارة في الإسلام الفكر والتطبيق، الطبعة الأولى ، دار الشروق : جدة .

14. العارف، نادية (2001) : التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية : مصر .
15. العبد، جلال (2003): إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات، دار الجامعة الجديدة للنشر: مصر.
16. الفراء، ماجد، وآخرون (2003) : الإدارة \_ المفاهيم والممارسات ، مكتبة الجامعة الإسلامية، الطبعة الأولى: غزة.
17. المرسي، وآخرون (2002) : التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية : مصر.
18. المرسي، جمال الدين (2003): الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية : مصر.
19. المغربي، عبد الحميد (1999): الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، مجموعة النيل العربية : مصر .
20. النيسابوري ، مسلم : صحيح مسلم ، شرح النووي ، دار الفكر : بيروت .
21. ابن كثير ، اسماعيل : مختصر تفسير ابن كثير، اختصار وتحقيق ، الصابوني، محمد ، المجلد الأول ، دار الصابوني : القاهرة .
22. أبو قحف، عبد السلام (2003): أساسيات التنظيم والإدارة ، دار الجامعة الجديدة : مصر
23. أحمد ، غريب محمد سيد (1983): تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية : مصر .
24. إدريس، ثابت، والمرسي، جمال الدين، (2002): الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية : مصر.
25. آلان، جون (2000) : التخطيط الاستراتيجي الناجح، (ترجمة العاوي، خالد)، الطبعة 1 دارة الفاروق للنشر والتوزيع : القاهرة.
26. بينرز، توم، (1995) : ثورة في عالم الإدارة- كيف تتغلب إدارياً على الفوضى- الجزء الثاني، (ترجمة: محمد الحديدي)، الدار الدولية للنشر والتوزيع: مصر.
27. برايسون، (1995) : "التخطيط الاستراتيجي للمنظمات العامه والغير ربحيه" الطبعة الأولى. سان فرانسيسكو: جوزي - باس .
28. خطاب، عايد (1989): سلسلة محاضرات غير منشورة، جامعة عين شمس: مصر.

29. خليل، نبيل (1993) : الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف : مصر.
30. زاهر ، ضياء الدين ،(1993): تعليم الكبار منظور استراتيجي ،الطبعة الأولى ،دار سعاد الصباح : الكويت .
31. سلسلة الإدارة المثلى، (2002): التفكير الاستراتيجي، مكتبة لبنان ناشرون : لبنان .
32. غنيم، عثمان (2001): التخطيط أسس ومبادئ عامة، الطبعة الثانية، دار رضا للنشر والتوزيع : عمان .
33. غنيم، محمد (2005) : التخطيط التربوي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع : عمان.
34. ماندير، ميشيل، (2003): "فن التعليم الوظيفي الأهداف، الاستراتيجيات، التقويم" (ترجمة النوال ، نجيب)، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر: سوريا.
35. محمد، أحمد (2000): التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد، ، ط1، دار المناهج : عمان
36. مرسي، محمد منير(1998): المدرسة والتمدرس، عالم الكتب: القاهرة.
37. مرسي، نبيل (2003): الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة : مصر.
38. مرعي ، محمد (1999) : دليل التشخيص وتحديد الأهداف ووضع الخطط في المؤسسات، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر: دمشق.
39. ملحم ، سامي (2000) : مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسرة للنشر، إربد : الأردن.
40. مينتربرج، كوين (1996)، " العملية الاستراتيجية" الطبعة الثالثة، نيوجرسي.
41. ياسين، سعد غالب (2002) : الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع: عمان .

## ثانياً: الرسائل العلمية :

1. الأشقر ، إبراهيم (2006)، دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
2. الأغا ، محمد (1998)، هيكل التغيرات للتعليم العالي في فلسطين من وجهة نظر مدراء أفضل الجامعات ، رسالة دكتوراه ، تركيا، الجامعة الأمريكية.
3. الدهدار ، مروان (2006) ، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية - دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة -، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة
4. الغزالي ، كرمة (2000) ، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية ، دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا ، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك ، الأردن .
5. الطلاع ، سليمان (2005) ، مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مؤسسات التعليم العالي في جامعات قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة
6. أبو عودة ، فوزي وأبو ملوح ، محمد (2004)، مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي بمحافظات غزة ، دراسة ميدانية، مركز القطان للبحث والتطوير التربوي، غزة .
7. أوليا وأسبنوول ، (1997) ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ، نظرة عامة ، دراسة ميدانية ، الولايات المتحدة الأمريكية .
8. عبد الرحمن ، عبد السلام (2001) ، التخطيط الاستراتيجي لمنظم المعلومات الإدارية وأثره على تلك النظم ، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية ، الأردن .
9. مصطفى ، أحمد (1997)، إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، بحث منشور ، مؤتمر إدارة الجودة الشاملة من 11-12 مايو 1997 ، جامعة الزقازيق : القاهرة .
10. وود ، جوزيف ( 1983) ، امض في هذا الطريق وغير الأمر الواقع ، دراسة ميدانية ، بريطانيا .

## ثالثاً: الدوريات

11. الجندي، عادل السيد: (1999) ، التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية وفعالية النظم التعليمية، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد17/16، ص37-75، مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية.
12. الحولي ، عليان ، (2004) : مفهوم الجودة في التعليم العالي ، مجلة الجودة في التعليم العالي ، العدد 1 ، الجامعة الإسلامية : غزة .
13. الحولي، عليان وآخرون (2006): الجودة الإدارية في الجامعة الإسلامية : دورة تدريبية، الجامعة الإسلامية: غزة.
14. الخفاجي، عباس و بايرمان ، جيري، (1995): التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الأكاديمية ، مجلة الدراسات المالية والمصرفية ، المجلد الثالث ، العدد (1)، المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية .
15. السلطان، خالد، (2006)، "التفكير والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي"، ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة، مارس، 2006.
16. العقيل، عبد الله، (2003)، "التخطيط الاستراتيجي"، مجلة الجزيرة الإلكترونية، العدد 11086، فبراير: السعودية.
17. الفراء، ماجد محمد: آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني، دراسة حالة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 11، العدد 2، ص 52-92، 2003: مصر .
18. الفراء، ماجد (2005) : التخطيط الاستراتيجي، دورة تدريبية ، الجامعة الإسلامية : غزة .
19. الكبيسي، عامر (2006)، التفكير الاستراتيجي في المنظمات العامة: الخصائص والمبررات والمعوقات، ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع، الجمعية السعودية للإدارة: السعودية.
20. المبارك، معصومة، (2006)، القيادة والتفكير الاستراتيجي، الطريق إلى المستقبل، ورقة مقدمة إلى الملتقى الإداري الرابع، الجمعية السعودية للإدارة: السعودية.
21. المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، (2001)، إدارة واستراتيجية العمليات: عمان .
22. الميمي وآخرون، (2004)، " الجودة في الجامعات الفلسطينية : الإجراءات والممارسات " ورقة علمية اعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي

- عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في الفترة الواقعة بين 3-2004/7/5 .
23. الهيئة الوطنية ، (2003) ، "نظام لضمان وتحسين الجودة والأداء النوعي لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين " ، ورقة مقدمة " لورشنة العمل المتخصصة الأولى حول تقييم الجودة والأداء النوعي لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي "المنعقدة في جامعة حلب الجمهورية العربية السورية 22-23 شباط 2003 .
24. أبوسنينة، ربحي(2004): تقييم مؤسسات وبرامج التعليم العالي في فلسطين: الانتقال من سياسة التفتيش والإذعان إلى سياسة التحسين والتطوير، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي تعده برنامج التربية ودوائر ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة، رام الله: فلسطين 2004/5/3.
25. أبو الروس، سامي (2004): إدارة الموارد البشرية ، دورة تدريبية ، الجامعة الإسلامية : غزة.
26. حسين ،حسن ،(2002) ، تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري ، مجلة التربية، عدد خاص، ص160-210، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية : مصر.
27. حمامي، يوسف، والشيخ، فؤاد (1995)، التخطيط من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد 6. جامعة مؤتة: الأردن
28. دار الدراسات الاقتصادية، (2005) "دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة ونجاح المنشآت"، مجلة عالم الاقتصاد، عدد 1866، نوفمبر: السعودية.
29. رستم، رفعت، (2004)، التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي، مجلة الجودة في التعليم العالي، العدد "1" ، الجامعة الإسلامية: غزة.
30. عشبية ، فتحي (2000) ، "الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري" ، دراسة تحليلية ، مجلة اتحاد الجامعة العربية ، العدد رقم (2)، القاهرة : مصر.
31. عمادة التخطيط والتطوير، (2005)، "المعايير التخطيطية في مؤسسات التعليم العالي"، ورقة علمية غير منشورة، عمادة التخطيط بالجامعة الإسلامية: غزة.

32. منتزيرج، هنري، (1995)، سقوط ونهوض التخطيط الاستراتيجي، معهد الإدارة العامة، المجلد الخامس والثلاثون، العدد 1: السعودية. (ترجمة، الحمود، أحمد) .
33. هولمز، (1958)، " المجتمع من أجل التخطيط في الكلية والجامعة"، مجلة آن آرير: نيويورك .

#### رابعاً: مصادر شبكة المعلومات العالمية (Internet)

69. الجامعة الإسلامية ، عمادة التخطيط والتطوير ، غزة ، (2005/12/10):  
[www.iugaza.edu](http://www.iugaza.edu)
70. العقيل ، عبد الله (2003) ، " التخطيط الاستراتيجي " ، صحيفة الجزيرة ، العدد 11086 ، (2003/3/11):  
[www.suhuf.net.sa](http://www.suhuf.net.sa)
71. العمري ، هاني، المؤتمر الدولي الأول للجودة والنوعية ، (2004/5/16)  
. [www.qualityconf.com/Presentations/day1/session1/3.ppt](http://www.qualityconf.com/Presentations/day1/session1/3.ppt)
72. العويسي، رجب بن علي، (2003) ، " التخطيط الاستراتيجي من مسئوليات مدير المدرسة":  
[www.moe.gov.om/moe/bulletin/04.htm](http://www.moe.gov.om/moe/bulletin/04.htm)
72. الملا ، عيسى بن علي (2002) ، "التفكير الاستراتيجي" ، مجلة الدفاع ، العدد (2)، (2006/10/3) :  
[www.al-defaa.com/detail.asp?innewsitemid=86823](http://www.al-defaa.com/detail.asp?innewsitemid=86823)
73. الملتقى الإداري الرابع، (2006) ، أوراق وبحوث "القيادة والتفكير الاستراتيجي ... الطريق إلى المستقبل" ، (2006/9/22) :  
[www.managmentforum.org.sa/4th.papers.html](http://www.managmentforum.org.sa/4th.papers.html)
74. أبو بكر، بكر (2006) ، "معوقات التخطيط الاستراتيجي، (2006/8/2) :  
[www.baker.byethost.com/9odorat3.html](http://www.baker.byethost.com/9odorat3.html)
75. أبو بكر ، بكر (2006) مقال في صحيفة مفكرة الإسلام الإلكترونية، (2006/9/6):  
[www.islammemo.cc/filz/one\\_news.asp](http://www.islammemo.cc/filz/one_news.asp)
76. جامعة الأزهر بغزة ، (2006)، الصفحة الرئيسية، (2006/8/22):  
[www.AlAzhar\\_gaza.edu](http://www.AlAzhar_gaza.edu)
77. جامعة الأقصى بغزة (2006)، عمادة التخطيط، (2006/8/23) :



رابعاً: المصادر والكتب (الأجنبية)

85. David, F.R. *Concepts of strategic management*. New York: Columbus Merrill publishing, 1987.
86. Dooris, Michael, J Kelley, John, Trainer, James F” *Strategic Planning in higher education*”Fall 2004, p4.
87. Glueck, W.F. *Business policy and strategic management*. New York: mcGrow Hill, 1980.
88. Jauch, L.R., and Glueck. W.F.R *Business policy and strategic management*, Mc Grow-Hill, Inc., company, New York, 1988, P:11.
89. Lashway, (1997), *Strategic management is the way to reconnect the school with the society*.
90. RAMANUFAM,(1987), "Trends in Strategic Planning , W.King & D.Cllefand : Van No strand Reinhold, New York, pp. 611-628
91. Schaffer, W.& Taylor L, Strategic planning: *The Impact of five comp. Planning Review*, 1984, pp40-41.
92. Wood, Joseph (1983). *Principals step this way and change the status* ,QUO (ERIC) EJ (286656).
93. Wright, Peter, Kroll, Markj. And Parnell, John, *Strategic Management Concept and Gases*, New Jersey, Prentice, Inc. 1996, p.246.



# الملاحق

ملحق رقم (1)  
الاستبانة في صورتها الأولى والنهائية  
بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية\_ غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية  
أصول التربية/ الإدارة التربوية.

طلب تحكيم استبانة

سبتمبر/2006

السيد / ..... حفظه الله ،،  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يطيب لي أن أضع بين أيديكم أسئلة الاستبانة التي هي أداة هامة من أدوات الدراسة الميدانية، حيث يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان (واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة) للحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة تربوية، وقد اعتمد الباحث مع الأدب التربوي والإداري، والدراسات السابقة في التوصل إلى التعريف الإجرائي للتخطيط الاستراتيجي وهو : "عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تهدف إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفرض متطلبات الجودة الشاملة." وقد شملت الاستبانة خمس مجالات تعالج الواقع والاتجاهات ودرجة الممارسة ودرجة توفر الخصائص والمعايير الجيدة في مكونات وعناصر التخطيط الاستراتيجي أما في المجال الخامس فيتطرق لقياس مدى توفر معايير هيئة الاعتماد الوطنية للجودة والنوعية والتي تتضمن أحد عشر معياراً ، تم اختيار ستة معايير رئيسية تحتوي على أربعة وعشرين بنداً منها ذات علاقة بموضوع البحث مع إجراء بعض التحوير بالحذف أو الدمج أحياناً لبعض النقاط الفرعية التي لا تتعلق بالموضوع .

لذا أرجو التكرم بقراءة هذه الأسئلة وتعديل ما ترونه مناسباً من خلال خبرتكم القيمة لتخرج بالصورة المناسبة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث/ إياد علي الدجني  
إشراف/د. عليان الحولي

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية\_ غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية  
أصول التربية/ الإدارة التربوية.

السيد/ ..... حفظه الله ،،  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان (واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة) استكمالاً لمتطلبات نيل الماجستير في أصول التربية حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة من خلال تحليل محتوى الخطة الاستراتيجية للجامعة والتعرف على مدى توفر معايير الجودة لمؤسسات التعليم العالي فيها وقد صمم الباحث استبانته لتشتمل على عدة أبعاد تمثل قياس رسالة وأهداف الجامعة وإلى أي مدى تشتمل على معايير الجودة من حيث صياغة جوهر رسالة وأهداف الجامعة بهدف تحسين عملية التخطيط في الجامعة ، لذا يرجى من سيادتكم التكرم بقراءة فقرات الاستبانة والاسترشاد بالدليل المرفق لتعبئة هذه الفقرات من خلال وضع علامة (√) أمام كل فقرة في العمود الذي يتلاءم ووجهة نظركم .  
علماً بأن هذه المعلومات لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط .

الباحث/ إياد علي الدجني

### البيانات الشخصية

الجنس	ذكر	أنثى		
المؤهل العلمي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	
عدد سنوات الخبرة	أقل من سنة	من 1-3	فأكثر 3	
الوظيفة	مدير	رئيس قسم	عميد	

المجال الأول/ مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي والمفاهيم ذات العلاقة:

م	البنود	موافق بشدة	موافق	غير موافق بشدة	غير موافق
1.	يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح لدى القائمين على إدارة الجامعة.				
2.	يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية مرتكزاً على التفكير الرحب دون التقيد بالتفكير بالماضي والحاضر.				
3.	يشير مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى اتباع أساليب علمية لرصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها للوصول إلى الأهداف المنشودة.				
4.	التخطيط الاستراتيجي هو عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتهدف للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفرضه متطلبات الجودة الشاملة.				
5.	مفهوم التخطيط الاستراتيجي لا يختلف مع مفهوم الإدارة الاستراتيجية في خطوات كل منهما.				
6.	التخطيط الاستراتيجي خطة طويلة الأجل تمتد من 3_5 سنوات يحدد فيها رسالة الجامعة وغاياتها وأهدافها التي تسعى لتحقيقها وطرق تحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيقها.				
7.	يختلف التخطيط الاستراتيجي عن التخطيط طويل المدى.				
8.	تختلف الإدارة الاستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي كونها تركز على عملية التنفيذ للقرارات والتصرفات في حين أن التخطيط يركز على تصميم وتحديد التوجهات المستقبلية.				
9.	التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لما يمكن أن يحدث كونه سيُتسرف المستقبل .				
10.	يوجد فرق في تحليل البيئة الداخلية بين الفرص المتاحة ونقاط القوة للجامعة.				
11.	رسالة الجامعة هي الإطار المميز لها عن باقي الجامعات.				
12.	تتضمن رسالة الجامعة قيمها ومعتقداتها وماهية عملها وأهم ما يميزها.				

				13. يؤثر نوع المؤسسة التعليمية والمنافع التي تقدمها وفئات المستفيدين في صياغة رسالة الجامعة.
				14. الرؤية الاستراتيجية هي الغاية الكبرى التي ترغب الجامعة في الوصول إليها وتنبثق منها الغايات والأهداف.
				15. يتشابه مفهوم كل من الغايات والأهداف .
				16. تعتبر الغايات أعم من الأهداف لأنها تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه على المدى البعيد وتأخذ صياغات شمولية مجردة.
				17. الخطة الاستراتيجية من أهم مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي.
				18. الخطط الإجرائية التشغيلية هي جزء رئيس من الخطط الاستراتيجية.
<b>المجال الثاني / اتجاهات إدارة الجامعة نحو التخطيط الاستراتيجي :</b>				
				<b>م .</b>
				<b>البنـد</b>
				<b>موافق بشدة</b>
				<b>موافق</b>
				<b>غير موافق بشدة</b>
				19. لدى اهتمام بفكرة التخطيط الاستراتيجي وأسعى دائماً لزيادة معرفتي في هذا المجال .
				20. تهتم إدارة الجامعة بآراء العاملين ومساهماتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي .
				21. أشعر بأن التخطيط الاستراتيجي عملية لا تتناسب المؤسسات التعليمية .
				22. أؤمن بقدرة إدارة الجامعة على وضع خطط استراتيجية ملائمة .
				23. أعتقد أن التخطيط الاستراتيجي يدعم أداء رؤساء الأقسام في تحسين العملية الأكاديمية .
				24. أرى أن التخطيط الاستراتيجي الناجح هو الذي يعمد إلى صياغة الاهداف المناسبة في ضوء الإمكانيات المتاحة .
				25. أرى أن التخطيط الاستراتيجي وثيقة ملزمة لرؤساء الإدارات المختلفة في الجامعة .
				26. التخطيط الاستراتيجي يوحد الفهم وطريقة العمل نحو الهدف المشترك .

				يساعد التخطيط الاستراتيجي في نمو وتطور الجامعة .	27.
				أرغب بأن أكون عضواً في فريق التخطيط بالجامعة .	28.
				أشعر بان التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة لتحقيق الجودة الشاملة في أداء الجامعة .	29.
				أرى أن التخطيط الاستراتيجي لا يعدو عن كونه مصطلحاً براقاً يزين صورة المؤسسة .	30.
<b>المجال الثالث / درجة ممارسة إدارة الجامعة لعملية التخطيط الاستراتيجي :</b>					
م .	البنــــــــــــد	موافق بشدة	موافق	غير موافق بشدة	موافق
					31.
					تقوم الجامعة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل .
					32.
					تقوم إدارة الجامعة بتحليل البيئة الداخلية في الجامعة للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف .
					33.
					تعمل الجامعة وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف .
					34.
					تضع الجامعة أهدافها في ضوء رؤية واضحة لديها .
					35.
					رسالة الجامعة واضحة لدى الإدارة العليا .
					36.
					رسالة الجامعة واضحة لدى العاملين في الجامعة .
					37.
					تحقق الجامعة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة .
					38.
					تضع الجامعة بدائل استراتيجية مناسبة .
					39.
					تشارك الجامعة جميع العاملين في إعداد الخطط التنفيذية .
					40.
					تلتزم إدارة الجامعة بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها .
					41.
					تلتزم إدارة الجامعة بالموازنة المحددة في الخطة التنفيذية .
					42.
					يوجد توازن في تطبيق إدارة الجامعة لجميع القضايا الاستراتيجية

				التي تتضمنها الخطة .	
				43. تطبق إدارة الجامعة معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على الخطة .	
				44. لدى الجامعة المرونة الكافية لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها .	
المجال الرابع/درجة توافر المعايير الجيدة في مكونات وعناصر الخطة الاستراتيجية للجامعة الإسلامية:					
				م . رسالة الجامعة الإسلامية	
				45. تتسم رسالة الجامعة الإسلامية بالمرونة والتكيف .	
				46. تتسم رسالة الجامعة الإسلامية بالوضوح ودقة التعبير .	
				47. تراعى رسالة الجامعة الإسلامية الظروف الواقعية والموضوعية فهي ممكنة التطبيق .	
				48. رسالة الجامعة طموحة ومحفزة للعمل والإبداع للعاملين داخل الجامعة .	
				49. تعبر رسالة الجامعة عن قيم وفلسفة الجامعة .	
				50. تتسجم رسالة الجامعة مع الغايات والأهداف الاستراتيجية .	
				51. رسالة الجامعة قابلة للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة .	
				52. تعمق رسالة الجامعة الرؤية المتكاملة والنظرة طويلة الأجل لدى أعضاء المؤسسة .	
				م . الرؤية الاستراتيجية للجامعة الإسلامية	
				53. تتسم الرؤية الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بأنها هادفة للنمو وتستشرف المستقبل .	
				54. رؤية الجامعة قابلة للقياس لمقدار التقدم الذي تحرزه الجامعة .	
				55. رؤية الجامعة قابلة للقياس لمقدار التقدم الذي تحرزه الجامعة .	

				56. رؤية الجامعة محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها .
				57. تتعامل رؤية الجامعة مع رسالتها وتعطي صورة واضحة عن طرق الوصول لتحقيق هذه الرسالة .
				59. تقود رؤية الجامعة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للجامعة .
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	الغايات والأهداف
				60. غايات وأهداف الجامعة قابلة للقياس الكمي والوصفي .
				61. تتسم غايات وأهداف الجامعة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة .
				62. غايات وأهداف الجامعة واضحة ومفهومة لدى جميع الأفراد في الجامعة .
				63. أهداف الجامعة دقيقة الصياغة وتعبر عن نتائج متوقعة .
				64. غايات وأهداف الجامعة متوازنة ومتكاملة تختفي منها صور التناقض والتضارب بين الأنشطة والقرارات .
				65. يشارك في صياغة غايات وأهداف الجامعة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها .
				66. الغايات والأهداف مقبولة لمجتمع الجامعة .
				67. غايات وأهداف الجامعة مقبولة للمجتمع الخارجي .
				68. أهداف الجامعة سهلة التحقيق وتحفز الأفراد على الأداء المميز .
				69. تتوافق الأهداف مع الظروف المحيطة للجامعة .
				70. غايات وأهداف الجامعة شاملة لجميع جوانب التطوير المطلوبة لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي .
<b>المجال الخامس/</b>				
درجة توافر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في الرسالة والأهداف العامة للجامعة الإسلامية :				
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	رسالة الجامعة وأهدافها
				i. <a href="#">النند</a>
				٠٢

				71. تقترب استراتيجيات الجامعة الأكاديمية من المعايير العالمية .
				72. تقترب استراتيجيات الجامعة المهنية من المعايير العالمية .
				73. وضعت رسالة وأهداف الجامعة بعد مناقشتها مع الهيئة التدريسية .
				74. تضمنت الخطة الاستراتيجية للجامعة أهدافا تتعلق بدعم القيم الأخلاقية .
				75. تضمنت الخطة الاستراتيجية للجامعة خططا تنفيذية وبرامج وإجراءات محددة .
				76. تقوم إدارة الجامعة بالمراجعة الدورية للرسالة والأهداف العامة
				م. <b>البند</b> <b>هيكلية البرامج</b> <b>ومضمونها</b>
				77. راعت الخطة الاستراتيجية للجامعة تطوير مستوى ومضمون البرامج الأكاديمية
				78. راعت الخطة الاستراتيجية للجامعة تطوير النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس
				79. تدعم الخطة الاستراتيجية للجامعة تطوير المناهج الدراسية بما يتلائم والمعايير العالمية
				م. <b>نوعية الطلبة المقبولين</b> <b>ونظام الدراسة</b>
				80. تسعى الجامعة من خلال خطتها إلى دعم أنظمة مناسبة لقبول الطلبة
				81. تسعى الجامعة من خلال خطتها إلى وضع تسهيلات وخدمات إرشادية واجتماعية للطلبة
				82. عالجت الخطة أوجه القصور في الأنظمة والسياسات الجامعية الحالية من خلال تضمينها أهداف تدعم تطويرها .
				83. الأعباء الأكاديمية مناسبة بحث تتيح الوقت لتطوير أعضاء هيئة التدريس وزيادة خبراتهم
				84. تساهم أنظمة الجامعة في عملية تحسين الإجراءات

				85. أنظمة الاتصال الداخلية للجامعة وتوزيع المسؤوليات سهلة وواضحة .
				86. تراعي أنظمة القبول نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى عدد الطلبة
				٠٢ البند المرافق التعليمية التعليمية
				87. حجم ونوعية قاعات التدريس مناسب
				88. مختبرات الجامعة العلمية مجهزة تجهيزا مناسباً
				89. مراكز ومختبرات الحاسوب تلبي حاجات الجامعة كما وكيفا
				90. المكتبات في الجامعة ملائمة
				91. مرافق الأنشطة المرافقة للمنهاج ( الملاعب - المسارح - المتاحف... ) متوفرة
				٠٢ البند التواصل الخارجي والتبادل المعرفي،
				92. للجامعة اتصالات مع برامج دولية متعددة للمنح والبعثات وتبادل الخبرات
				93. تدعم الخطة الاستراتيجية للجامعة نشاطات التعليم المستمر وخدمة المجتمع المحلي
				94. تشجع إدارة الجامعة وحداتها وأعضاء هيئة التدريس على الاتصالات والتشبيك مع كفاءات ومؤسسات خارجية

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية\_ غزوة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية  
أصول التربية/ الإدارة التربوية.

السيد/ ..... حفظه الله ،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان (واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة) استكمالاً لمتطلبات نيل الماجستير في أصول التربية حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة من خلال تحليل محتوى الخطة الاستراتيجية للجامعة والتعرف على مدى توفر معايير الجودة لمؤسسات التعليم العالي فيها وقد صمم الباحث استبانته لتشتمل على عدة أبعاد تمثل قياس رسالة وأهداف الجامعة وإلى أي مدى تشتمل على معايير الجودة من حيث صياغة جوهر رسالة وأهداف الجامعة بهدف تحسين عملية التخطيط في الجامعة ، لذا يرجى من سيادتكم التكرم بقراءة فقرات الاستبانة والاسترشاد بالدليل المرفق لتعبئة هذه الفقرات من خلال وضع علامة (√) أمام كل فقرة في العمود الذي يتلاءم ووجهة نظركم ، مع الإشارة إلى أن ورود لفظة إدارة الجامعة في أسئلة الاستبانة تشتمل كافة مستويات الإدارة (مجلس الجامعة - رؤساء الأقسام الأكاديمية - مدراء الدوائر والوحدات ) ، علماً بأن هذه المعلومات لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط .

الباحث/ إياد علي الدجني

### البيانات الشخصية

الجنس	ذكر	أنثى	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
عدد سنوات الخبرة	أقل من سنة	1-3	4-7
الوظيفة	مدير	رئيس قسم	عميد

المجال الأول/ مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي :						
م.	البنـد	موافق بشدة	موافق	متردد	غير موافق	غير موافق بشدة
		81-	61-	41-	21-	0-20
		100	80	60	40	
1	يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح لدى القائمين على إدارة الجامعة.					
2	يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية مرتكزاً على التفكير الراجح دون التقيد بالتفكير بالماضي والحاضر.					
3	يشير مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى اتباع أساليب علمية لرصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها للوصول إلى الأهداف المنشودة.					
4	التخطيط الاستراتيجي هو عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتهدف للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بمتطلبات الجودة الشاملة.					
5	التخطيط الاستراتيجي خطة طويلة الأجل تمتد من 3_5 سنوات يحدد فيها رسالة الجامعة وغاياتها وأهدافها التي تسعى لتحقيقها وطرق تحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيقها.					
6	التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لما يمكن أن يحدث كونه سينتشر المستقبل .					
7	الخطة الاستراتيجية من أهم مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي.					

المجال الثاني / درجة اهتمام إدارة الجامعة بالتخطيط الاستراتيجي :

م .	البنـد	موافق بشدة	موافق	متردد	غير موافق	غير موافق بشدة
		81-	61-	41-	21-	0-20
		100	80	60	40	
8	لدى اهتمام بفكرة التخطيط الاستراتيجي وأسعى دائماً لزيادة معرفتي في هذا المجال .					
9	أهتم بأراء العاملين ومساهماتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي .					
10	أشعر بأن التخطيط الاستراتيجي عملية لا تناسب المؤسسات التعليمية .					
11	أؤمن بقدرة إدارة الجامعة على وضع خطط استراتيجية ملائمة .					
12	أعتقد أن التخطيط الاستراتيجي يدعم أداء رؤساء الأقسام في تحسين العملية الأكاديمية .					
13	أرى أن التخطيط الاستراتيجي وثيقة ملزمة لرؤساء الإدارات المختلفة في الجامعة .					
14	لدي قناعة بأن التخطيط الاستراتيجي يوحد الفهم وطريقة العمل نحو الهدف المشترك .					
15	لدي قناعة بأن التخطيط الاستراتيجي يساعد في نمو وتطور الجامعة .					
16	أرغب بأن أكون عضواً في فريق التخطيط بالجامعة .					
17	أشعر بان التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة لتحقيق الجودة الشاملة في أداء الجامعة .					

المجال الثالث / درجة ممارسة إدارة الجامعة لعملية التخطيط الاستراتيجي :					
م .	البنـــــــــد	موافق بشدة	موافق	متردد	غير موافق
		-81 100	-61 80	-41 60	-21 40
	غير موافق بشدة 20-0				
18	تقوم إدارة الجامعة بشكل مستمر بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل .				
19	تقوم إدارة الجامعة بشكل مستمر بتحليل البيئة الداخلية في الجامعة للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف .				
20	تعمل الجامعة وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف .				
21	تضع الجامعة أهدافها في ضوء رؤية واضحة لديها .				
22	رسالة الجامعة واضحة لدى الإدارة العليا .				
23	رسالة الجامعة واضحة لدى العاملين في الجامعة .				
24	تحقق الجامعة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة .				
25	تضع الجامعة بدائل استراتيجية مناسبة .				
26	تشارك الجامعة جميع العاملين في إعداد الخطط التنفيذية المساعدة في تطبيق الخطة الاستراتيجية .				
27	تلتزم إدارة الجامعة بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها .				
28	تلتزم إدارة الجامعة بالموازنة المحددة في الخطة التنفيذية .				

					يوجد توازن في تطبيق إدارة الجامعة لجميع القضايا الاستراتيجية التي تتضمنها الخطة .	29
					تطبق إدارة الجامعة معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على الخطة .	30
					لدى الجامعة المرونة الكافية لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها .	31
المجال الرابع/						
درجة توافر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في الخطة الاستراتيجية للجامعة الإسلامية :						
	غير موافق بشدة 20-0	غير موافق -21 40	متردد -41 60	موافق -61 80	موافق بشدة -81 100	م رسالة الجامعة وأهدافها
					تقترب استراتيجيات الجامعة الأكاديمية من المعايير العالمية .	32
					تقترب استراتيجيات الجامعة المهنية من المعايير العالمية .	33
					وضعت رسالة وأهداف الجامعة بعد مناقشتها مع الهيئة الأكاديمية والإدارية .	34
					تضمنت الخطة الاستراتيجية للجامعة أهدافا تتعلق بدعم القيم الأخلاقية .	35
					تضمنت الخطة الاستراتيجية للجامعة خططاً تنفيذية وبرامج وإجراءات محددة .	36
					تقوم إدارة الجامعة بالمراجعة الدورية للرسالة والأهداف العامة	37
					البنود هيكلية البرامج ومضمونها	م
					راعت الخطة الاستراتيجية للجامعة تطوير مستوى ومضمون البرامج الأكاديمية	38

					39	راعت الخطة الاستراتيجية للجامعة تطوير النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس
					40	تدعم الخطة الاستراتيجية للجامعة تطوير المناهج الدراسية بما يتلاءم والمعايير العالمية
<b>م .</b>						<b>البند</b>
<b>نوعية الطلبة المقبولين ونظام الدراسة</b>						
					41	تسعى الجامعة من خلال خطتها إلى دعم أنظمة مناسبة لقبول الطلبة
					42	تسعى الجامعة من خلال خطتها إلى وضع تسهيلات وخدمات إرشادية واجتماعية للطلبة
					43	عالجت الخطة أوجه القصور في الأنظمة والسياسات الجامعية الحالية من خلال تضمينها أهداف تدعم تطويرها .
					44	الأعباء الأكاديمية مناسبة بحث تتيح الوقت لتطوير أعضاء هيئة التدريس وزيادة خبراتهم
					45	تساهم أنظمة الجامعة في عملية تحسين الإجراءات
					46	أنظمة الاتصال الداخلية للجامعة وتوزيع المسؤوليات سهلة وواضحة .
					47	تراعي أنظمة القبول نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى عدد الطلبة
<b>م .</b>						<b>البند</b>
<b>المرافق التعليمية التعليمية</b>						
					48	حجم قاعات التدريس مناسب
					49	نوعية قاعات التدريس وتجهيزاتها مناسبة

					مختبرات الجامعة العلمية مجهزة تجهيزا مناسباً	50
					مراكز ومختبرات الحاسوب تلبى حاجات الجامعة كما وكيفا	51
					المكتبات في الجامعة ملائمة من حيث عدد المراجع	52
					مرافق الأنشطة المرافقة للمنهاج ( الملاعب - المسارح - المتاحف... ) متوفرة	53
					تتضمن استراتيجية الجامعة خططا تتعلق بتطوير مرافقها .	54
					<b>البند</b> <b>التواصل الخارجي</b> <b>والتبادل المعرفي</b>	م
					للجامعة اتصالات مع برامج دولية متعددة للمنح والبعثات وتبادل الخبرات	55
					تدعم الخطة الاستراتيجية للجامعة نشاطات التعليم المستمر وخدمة المجتمع المحلي	56
					تشجع إدارة الجامعة وحداتها وأعضاء هيئة التدريس على الاتصالات والتشبيك مع كفاءات ومؤسسات خارجية	57
					يوجد تصور واضح للجامعة في التعامل مع المجتمع المحلي	58

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء السادة المحكمين لأدوات الدراسة

مسلسل	الاسم	العمل
.1	د. حاتم العايدى	الجامعة الإسلامية
.2	د. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية
.3	د. سناء أبو دقة	الجامعة الإسلامية
.4	د. سمير صافي	الجامعة الإسلامية
.5	د. علاء الجماسي	الجامعة الإسلامية
.6	د. رفعت رستم	الجامعة الإسلامية
.7	د. ماجد الفرا	الجامعة الإسلامية
.8	د. محمد المدهون	مجلس الوزراء الفلسطيني
.9	د. محمد مقداد	الجامعة الإسلامية
.10	د. محمد الآغا	الجامعة الإسلامية
.11	د. هيثم عايش	كلية فلسطين التقنية

ملحق رقم (3)

بطاقة تحليل محتوى الخطة الاستراتيجية للجامعة لفحص درجة توافر المعايير الجيدة في مكونات وعناصر الخطة الاستراتيجية للجامعة الإسلامية

المعيار	درجة توافر المعيار في مكونات الخطة الاستراتيجية للجامعة الإسلامية
<b>الرسالة</b>	
	تتسم رسالة المؤسسة بالمرونة والتكيف .
	تتسم رسالة المؤسسة بالوضوح ودقة التعبير .
	تراعى رسالة المؤسسة الظروف الواقعية والموضوعية فهي ممكنة التطبيق .
	رسالة المؤسسة طموحة ومحفزة للعمل والإبداع للعاملين داخل المؤسسة.
	تعبر رسالة المؤسسة عن قيم وفلسفة المؤسسة.
	تتسجم الغايات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة مع رسالتها .
	رسالة المؤسسة قابلة للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة .
	تعمق رسالة المؤسسة الرؤية المتكاملة والنظرة طويلة الأجل لدى أعضاء المؤسسة .
<b>الرؤية الاستراتيجية</b>	
	تتسم الرؤية الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بأنها هادفة للنمو وتستشرف المستقبل .
	رؤية المؤسسة قابلة للقياس لمقدار التقدم الذي تحرزه المؤسسة.
	رؤية المؤسسة محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها .
	تقود رؤية المؤسسة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للجامعة .

الغايات والأهداف	
	غايات وأهداف المؤسسة قابلة للقياس الكمي والوصفي .
	تتسم غايات وأهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة .
	غايات وأهداف المؤسسة واضحة ومفهومة لدى جميع الأفراد في المؤسسة.
	أهداف المؤسسة دقيقة الصياغة وتعبير عن نتائج متوقعة
	غايات وأهداف المؤسسة متوازنة ومتكاملة تختفي منها صور التناقض والتضارب بين الأنشطة والقرارات .
	يشارك في صياغة غايات وأهداف المؤسسة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها .
	الغايات والأهداف مقبولة لمجتمع المؤسسة.
	غايات وأهداف المؤسسة مقبولة للمجتمع الخارجي .
	أهداف المؤسسة سهلة التحقيق وتحفز الأفراد على الأداء المميز .
	غايات وأهداف المؤسسة شاملة لجميع جوانب التطوير المطلوبة لمجتمع المؤسسة الداخلي والخارجي .

#### ملحق رقم (4)

### ورشة عمل حول الخطة الإستراتيجية للجامعة الإسلامية للمرحلة القادمة 2005-2007

الساعة: 2:00 مساءً

التاريخ: 2006/11/21

#### المشرفين:

د. عليان الحولي

أ.أياد الدجني

أ. رأفت الهور

#### المشاركين:

د. سالم حلس

د. فضل الشريف

د. مؤمن القدرة

د. رشدي وادي

أ. خالد دهليز

د. كمال غنيم

د. فتحية اللولو

د. اسامة العيسوي

أ. عبد السلام صيام

أ. يوسف الكيالي

افتتح الجلسة الاستاذ/ اياد الدجني وتحدث حول اهمية البحث والطريقة المتبعة وهي المجموعة البؤرية وذلك للخروج من النمط التقليدي في عملية البحث المتبعة  
ثانيا: تحدث أ. رأفت الهور:

حول محاور الخطة الاستراتيجية للجامعة ، ومراحل إنجاز الخطة ، وخلفيات وضع مكوناتها .  
ثالثا: قام د. عليان الحولي بالتطرق الى اهمية الطريقة المتبعة بالبحث وانها طريقة تخرجنا من ما هو مألوف  
ثم قام بتقسيم المشاركين الى ثلاث مجموعات وذلك لتتولى كل مجموعة محورا من المحاور الثلاثة الرئيسية  
لمناقشة هذه المحاور والخروج بتوصيات وهذه المحاور الرئيسية هي:

1- رسالة الجامعة

2- الرؤية الاستراتيجية

3- الغايات والاهداف

نوقشت هذه المحاور من خلال معايير موزعة على هذه المحاور "مرفق المعايير"  
وتم توزيع الحضور على النحو التالي:

أ- المجموعة الاولى: موضوع النقاش: "رسالة الجامعة"

المشاركين:

د.سالم حلس

د.كمال غنيم

د.فضل الشريف

أ.عبد السلام صيام

**ب- المجموعة الثانية:** موضوع النقاش "الرؤية الاستراتيجية للجامعة"

**المشاركين:**

د.اسامة العيسوي

د.فتحية اللولو

أ.خالد دهليز

**ج- المجموعة الثالثة:** موضوع النقاش: "الغايات والاهداف"

**المشاركين:**

د.مامون القدرة

د.رشدي وادي

أ.يوسف الكيالي

وتركت المجموعات للنقاش لفترة 20 دقيقة

### عرض مناقشة المجموعات ورفع التوصيات

المجموعة الاولى: رسالة الجامعة ، حيث قام د . سالم حلس ممثلاً عن مجموعته ، بعرض نتائج تحليل

محتوى الرسالة والتي كانت على النحو التالي :

- A. تتمتع رسالة الجامعة بالمرونة والتكيف بنسبة 85%
- B. تتمتع رسالة الجامعة بالوضوح بنسبة 90%
- \*تتمتع رسالة الجامعة بدقة التعبير بنسبة 40% حيث غلبت على الصياغة الكلمات المطاطية والفضفاضة .
- C. تتمتع رسالة الجامعة بانها ملائمة للظروف الواقعية وامكانية تحقيقها بنسبة 85%
- D. رسالة الجامعة طموحة بنسبة 75%
- E. تعبر رسالة الجامعة عن قيم وفلسفة الجامعة بنسبة 90%
- \*بأنها هي غير محفزة حيث تم تقييم تحفيزها بنسبة 50%
- F. تتسم غايات الجامعة على رؤيتها بنسبة 90%
- G. رسالة الجامعة قابلة للتحويل الى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة بنسبة 82%

### التوصيات:

- 1- نوصي المجموعة باعادة صياغة رسالة الجامعة لتكون اكثر دقة وقابلة للقياس وتشير الى الالتزام وذلك باستبدال كلمة ( تسعى، تشجيع ) بكلمة ( تتبنى او تلتزم ) .
- 2- توصي المجموعة بتضمين رسالة الجامعة ما يشير إلى تحفيز العاملين .
- 3- تضمين الرسالة عبارة تطوير الكادر الاكاديمي والاداري والطلبة الخريجين باعتبار دورهم الأساس في البناء وعكس الصورة المطلوبة .
- 4- تعديل صيغة العبارة ( في اطار من القيم والمفاهيم الاسلامية ) الموجودة في الرسالة بحيث تصبح ( في إطار القيم والمفاهيم الإسلامية ) .

### المجموعة الثانية: الرؤية الاستراتيجية للجامعة:

- 1- الرؤية الاستراتيجية هادفة للنمو بنسبة 90% واستشراف المستقبل بنسبة 20%
- 2- رؤية الجامعة قابلة للقياس لمقدار التقدم الذي تحرزه الجامعة بنسبة 0%
- 3- الخطة الاستراتيجية محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها بنسبة 0%
- 4- تقود رؤية الجامعة عملية التغيير الاداري نحو الوضع المأمول بنسبة 40%

### التوصيات:

- 1- تعديل الصيغة لتصبح أكثر استشرافاً للمستقبل وذلك بالقول الجامعة الفلسطينية الرائدة بدل (الجامعة الفلسطينية الأولى الرائدة) .
- 2- إعادة صياغة رؤية الجامعة بحيث تتضمن امكانية القياس بمعايير عالمية واقليمية

- 3- الارتقاء بالرؤية من البعد المحلي إلى البعد الدولي وتعديل الصياغة بحيث تصبح ( تسعى الجامعة الإسلامية إلى أن تكون الجامعة الفلسطينية الرائدة ، التي تعمل على النهوض بالمستوى العلمي والثقافي والحضاري لشعوب العالم في إطار القيم والمفاهيم الإسلامية )

### المجموعة الثالثة: الغايات والاهداف

- 1- غايات واهداف الجامعة قابلة للقياس الكمي والوصفي بدرجة 80% ، ما عدا الغاية الرابعة فهي قابلة للقياس بنسبة 60%
- 2- تتسم الغايات والاهداف بالمرونة بنسبة عالية جدا 90%
- 3- غايات واهداف الجامعة واضحة ومفهومة لدى معظم الأفراد في الجامعة بنسبة 20%
- 4- اهداف الجامعة دقيقة وصياغتها واضحة بنسبة 79% باستثناء الغاية الأولى والرابعة فهي واضحة ودقيقة بنسبة 40% .
- 5- غايات واهداف الجامعة متوازنة بشكل كبير بنسبة 80%
- 6- مشاركة الأطراف المسؤولة في صياغة الغايات والاهداف بنسبة 40%
- 7- الغايات والاهداف مقبولة لمجتمع الجامعة بنسبة 75%
- 8- غايات واهداف الجامعة مقبولة لمجتمع خارجي بنسبة 75%
- 9- غايات واهداف الجامعة شاملة بنسبة 80%

### توصيات:

- 1- اعادة صياغة الغاية الأولى والرابعة لتكون أكثر قابلية للقياس .
- 2- الغاية الثانية توصي بإضافة البعد الدولي لها .
- 3- تعميم الغايات والأهداف على جميع العاملين بالجامعة ليساهموا في تحقيقها .

ملحق رقم (5)

أسماء المشاركين في المجموعة البؤرية

**أ- المجموعة الأولى : موضوع النقاش "رسالة الجامعة"**

د.سالم حلس

د.كمال غنيم

د.فضل الشريف

أ.عبد السلام صيام

**ب- المجموعة الثانية : موضوع النقاش "الرؤية الاستراتيجية للجامعة"**

د.اسامة العيسوي

د.فتحية اللولو

أ.خالد دهليز

**ج- المجموعة الثالثة: موضوع النقاش: "الغايات والاهداف"**

د.مامون القدرة

د.رشدي وادي

أ.يوسف الكيالي



الإخوة / العمداء حفظهم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،

### الموضوع : لجنة إعداد الخطط التنفيذية للكليات

لاحقاً لما تم نقاشه في مجلس الجامعة المنعقد بتاريخ 2003/9/2م بشأن خطط العمادات والمراكز المختلفة في الجامعة ، تود إعلامكم بتشكيل لجنة مختصة بمتابعة إعداد الخطط التنفيذية للكليات من الإخوة :

- د. محمد المدهون رئيس اللجنة
- أ. محمود المدهون مساعداً
- د. ياسر حمد مساعداً

هذا وستكون مهام اللجنة على النحو التالي :

- عقد ورشة عمل نحو مفهوم التخطيط الاستراتيجي وألية إعداد الخطط .
- تقديم الاستشارات الفنية اللازمة للعمادات والمراكز المختلفة في مجال إعداد الخطط التنفيذية .
- متابعة العمادات والمراكز بشأن إعداد الخطط التنفيذية الخاصة بهم والمساهمة الفنية في إعداد هذه الخطط .
- تقديم تقرير ختامي يحتوي على الخطط التنفيذية للعمادات والمراكز مع التوصيات والمقترحات اللازمة .
- لذا أرجو التعاون مع اللجنة المذكورة لإنجاز الخطة الخاصة بكم .  
والله من وراء القصد ،،،

رئيس الجامعة

أ. د. محمد عيد شبير