



# منهجية التخطيط الاستراتيجي للجامعة

إعداد

أ/ أحمد عابد إبراهيم عبدالمطلب

مدرس مساعد بقسم أصول التربية

كلية التربية جامعة بنها

إشراف

أ.د/ محمد صبرى الحوت      أ.د/ صلاح الدين محمد توفيق

أستاذ التخطيط التربوي

كلية التربية - جامعة الزقازيق

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية ومدير مركز المعلومات

كلية التربية - جامعة بنها

بحث مشتق من الرسالة الخاصة بالباحث

## منهجية التخطيط الاستراتيجى للجامعة

إعداد

أ/ أحمد عابد إبراهيم عبدالمطلب

مدرس مساعد بقسم أصول التربية

كلية التربية جامعة بنها

إشراف

أ.د/ صلاح الدين محمد توفيق

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية ومدير مركز المعلومات

كلية التربية - جامعة بنها

أ.د/ محمد صبرى الحوت

أستاذ التخطيط التربوى

كلية التربية - جامعة الزقازيق

### المستخلص

وتناولت الدراسة نشأة التخطيط الاستراتيجى، والنظرية التى تقف وراءه وكيف أنها ترتبط بدعم القدرات التنافسية للمؤسسات. وقدمت الدراسة تحليل لمصطلحات التخطيط، والاستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجى وأظهرت الخصائص المتعددة للتخطيط الاستراتيجى والتى تجعله المنهجية الشاملة لدعم القدرات التنافسية للمؤسسات. وناقشت الدراسة أهداف التخطيط الاستراتيجى وما يقدمه فى سبيل دعم القدرات التنافسية للجامعات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المبررات والعوائد من استخدام عملية التخطيط الاستراتيجى فى دعم القدرات التنافسية للجامعة.

**مقدمة:**

ما من مؤسسة إلا وتسعى لبناء مزايا تنافسية لها، ولما كانت صناعة المزايا التنافسية للمؤسسة تتم من خلال رفض الواقع المتأخر بأوضاعه وظروفه الداخلية والخارجية وقيوده ومحدداته وأوجه القصور فيه، ومن ثم العمل على إيجاد واقع جديد أفضل وأرقى وأكثر إشباعاً للمتطلبات المجتمعية، وإيجاد هذا الواقع الجديد يحتاج إلى تخطيط<sup>(١)</sup>.

والحاجة إلى التخطيط تنبثق من أن التخطيط هو عملية الوصول إلى الوسائل والإجراءات لتحقيق الأهداف الموضوعية، فهناك الأهداف العامة والتي تناظر مرحلة السياسة الموجهة لقطاع ما مثل قطاع التعليم، وهي السياسة التعليمية، ويسمى التخطيط لتحقيق هذه الأهداف العامة تخطيط السياسة التعليمية، وهناك الأهداف الوسيطة والتي تناظر مرحلة الاستراتيجية، ويسمى التخطيط لتحقيق هذه الأهداف بالتخطيط الاستراتيجي، ثم تأتي الأهداف الإجرائية، وهي أكثر تفصيلاً ومحددة الزمن والكلفة والمنفذين، ويسمى التخطيط لتحقيق هذه الأهداف بالتخطيط الإجرائي<sup>(٢)</sup>. وفيما يأتي الوقوف على فلسفة التخطيط الاستراتيجي وكيف أنه المنهجية الأكثر مناسبة لدعم القدرات التنافسية للجامعة.

**قضية الدراسة:**

التنافس ظاهرة أثرت في توجيه السلوك الإنساني على مر العصور الطويلة الماضية، والعالم الآن يدخل في منعطف تاريخي جديد لاحت بوابده في الأفق؛ مجتمع دينامي سريع التغير، مغاير بشدة للحاضر في أشكاله وتنظيماته، وأنماط أعماله، وأدوات أفراده ومؤسساته، والعلاقة التي تربط بين عناصر المنظومة المجتمعية، فأحد سمات هذا المجتمع هو السباق الحضاري الذي يتمثل في التفوق الذي تحكمه القوة وعناصرها، وهي تعتمد اليوم على ما تنتجه الشعوب من ثقافة وعلوم وتكنولوجيا وما يرتبط بها ويقوم عليها من نمو اقتصادي عملاق وارتقاء اجتماعي عصري، لذلك فإن انتصار الشعوب أصبح قضية اقتصادية بدايتها في المدرسة والمعمل ثم مرافق الإنتاج والخدمات<sup>(٣)</sup>.

وبناءً عليه لا بد من الوقوف على منهجية التخطيط الاستراتيجي للجامعة لبناء مزايا تنافسية للجامعة تنافس بها غيرها من الجامعات محلياً وإقليمياً وعالمياً. ومن ثم يمكن بلورة قضية الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

**ما منهجية التخطيط الاستراتيجي للجامعة؟**

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- ما الأسس الفلسفية والفكرية لنشأة التخطيط الاستراتيجي؟
- ٢- ما النظرية العلمية القائم عليها منهجية التخطيط الاستراتيجي؟
- ٣- ما مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي للجامعة؟
- ٤- ما دور التخطيط الاستراتيجي في دعم القدرات التنافسية للجامعات؟

**أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- ١- إبراز الأسس الفلسفية والفكرية لنشأة التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالمتغيرات المجتمعية الديناميكية مثل التنافسية.
- ٢- مناقشة النظرية العلمية للتخطيط الاستراتيجي في ضوء قضية التنافسية.
- ٣- تحليل خصائص ومبررات استخدام منهجية التخطيط الاستراتيجي للجامعة.
- ٤- توضيح الأهداف وراء تطبيق منهجية التخطيط الاستراتيجي للجامعة.

**أهمية الدراسة:**

تستمد الدراسة أهميتها من:

- ١- الأهمية النظرية للتعرف عن قرب على منهجية (فلسفة) التخطيط الاستراتيجي للجامعات.
- ٢- أن تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والتحديات المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها. فالميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى إلى تحقيقه المؤسسة من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية والكفاءات الاستراتيجية ذات المعرفة الكامنة ضمن مختلف أنظمة وأنشطة وعمليات المؤسسة<sup>(٤)</sup>.
- ٣- الأهمية التطبيقية لمنهجية التخطيط الاستراتيجي التي تركز على الدراسة المستمرة للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة للوقوف على فجوة الأداء بين الواقع والمأمول في أداء الجامعة<sup>(٥)</sup>.

**منهج الدراسة:**

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي. وذلك لوصف الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج تساعد على فهم الظاهرة المطروحة للدراسة وكذلك تحديد العلاقات والمقارنات بين تلك الظاهرة وظواهر أخرى<sup>(١)</sup>.

**مصطلحات الدراسة:**

تحدد مصطلحات الدراسة في:

**التخطيط الاستراتيجي:**

وهو عملية تحقيق للأهداف طويلة الأمد للمؤسسة ومتابعتها في ضوء الموارد المتوقع أن تتاح لها<sup>(٧)</sup>. وإجراءياً يعنى: وضع الرؤية المستقبلية في ضوء الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة، وصياغة الأهداف الاستراتيجية في ضوء الرؤية الموضوعية، ومن ثم تحديد الاستراتيجيات، والوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف المخططة بتدرج وتوازن بحسب الأولويات المحددة والإمكانيات المتاحة لإحداث التطوير والجودة المنشودة<sup>(٨)</sup>.  
وتسير الدراسة فكرياً وفق المحاور الآتية:

**محاور الدراسة:**

- ✘ المحور الأول: الأسس الفلسفية والفكرية لنشأة التخطيط الاستراتيجي.
  - ✘ المحور الثاني: النظرية العلمية القائم عليها منهجية التخطيط الاستراتيجي.
  - ✘ المحور الثالث: التخطيط الاستراتيجي ومبررات استخدامه في دعم القدرات التنافسية للجامعة.
  - ✘ المحور الرابع: الأهداف المستفادة من تطبيق منهجية التخطيط الاستراتيجي للجامعة.
- وفيما يأتي تناول مناسب لهذه المحاور:

**المحور الأول: الأسس الفلسفية والفكرية لنشأة التخطيط الاستراتيجي**

إن فكرة التخطيط قديمة قدم وجود الإنسان على سطح الأرض، طالما لهذا الإنسان أهداف مسبقة ومنهج محدد الأبعاد والأساليب لضمان نجاح تلك الأهداف، ويمارس الإنسان التخطيط في مختلف جوانب حياته، فيخطط لمأكله ومشربه ودراسته وعمله، وذلك بعد تأمل فيما

يحدث حوله وفيما يريد أن يصل إليه. وجاءت ضرورة تقنين المعرفة والخبرة البشرية بتحويلها إلى علوم ومراكمة البحث فيها حتى يتحصل الإنسان على الحكمة، فلا يُترك لخبراته الشخصية أو للتجربة من خلال الصواب والخطأ<sup>(٩)</sup>. وبذلك فإنه على الرغم من أن فكرة التخطيط قديمة قدم الحضارة البشرية، فإن مفهوم التخطيط بالمعنى العلمي حديث النشأة إذ يرجع إلى أوائل الربع الثاني من القرن العشرين عندما خرج الاتحاد السوفيتي بأول خطة خمسية للتنمية من ١٩٢٨ وحتى ١٩٣٣، وبعد الحرب العالمية الثانية إنتشرت فكرة التخطيط وأخذ كثير من الدول بأسلوب التخطيط من أجل إحداث التقدم الاقتصادي والاجتماعي المنشود<sup>(١٠)</sup>.

ونشأ علم التخطيط تحت مظلة نظرية كبرى يحكمها الأسلوب العقلاني في التفكير، واستخدام عناصر وتكنيكات الأسلوب العلمي في التفكير، وإعتقد المخططون أنهم يخططون في عالم منظم، عالم استاتيكي، وينظرون إلى المؤسسة كمنظومة مغلقة<sup>(١١)</sup>، فكان يتم التخطيط للمؤسسات دون الأخذ في الاعتبار الأبعاد المجتمعية خارج المؤسسة<sup>(١٢)</sup>. وفي الفترة من ثلاثينيات إلى ستينيات القرن العشرين كان الاهتمام ينصب على الجانب الكمي، سواء ما يرتبط بزيادة الإنتاج وتقليل الكلفة، أو ما يرتبط بالأعداد والإحصاءات لما يدور في البيئة الداخلية للمؤسسة دون اكتراث لظروف وعوامل البيئة الخارجية، بل أعدت البيئة الخارجية بأنها ساكنة وغير ديناميكية، على الرغم من مخالفة ذلك للحقيقة وللواقع<sup>(١٣)</sup>.

وبذلك كان النمط التخطيطي السائد حتى سبعينيات القرن العشرين هو تخطيط يركز أكثر على الكم والإسقاطات، ويقوم على التنبؤ بما سيحدث في المستقبل، فيعد المؤسسة للتعامل والتكيف مع هذا المستقبل، وهو تخطيط يرى أن العالم يسير بحركة استاتيكية، فاهتم بالبيئة الداخلية فقط للمؤسسة، تخطيط قصير المدى، وكان تخطيط يتعامل مع المؤسسة كجزر منعزلة لا يقدم رؤية كلية ترى المؤسسة من فوق توجه جميع أجزاء المؤسسة بشكل منسجم وموحد لتحقيق أهداف كلية بعيدة المدى.

ولكن بدأت المؤسسات تعيش في عصر يتميز باضطراب بيئي يتصف بالتغيير الجذري والمكثف والسريع، مما يؤكد التفاعل بين المؤسسة والبيئة الخارجية بخلاف ما كان سائداً في الماضي، ولم يعد يكفي بالاعتماد على مد الماضي إلى المستقبل، فوجه النقد للتخطيط التقليدي السائد، وظهرت الحاجة إلى تخطيط تقوم نظريته ومبادئه على التعمق داخل المؤسسة ككل والوقوف على علاقات التفاعل والتأثير والتأثر بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، والتحول من

التخطيط كرد فعل يهدف إلى تكييف المؤسسة مع المستقبل وما يحدث به من تغييرات، إلى تخطيط يأخذ بالمبادرة والسبق، فبدلاً من التخطيط لما يتوقع أن يكون، يصبح التخطيط لما ينبغي أن يكون، ومن التخطيط للثبات إلى التخطيط للتغيير، فكان هذا الشكل الجديد من التخطيط، والذي أطلق عليه التخطيط الاستراتيجي<sup>(١٤)</sup>.

وأصل نشأة التخطيط الإستراتيجي كان في المجال العسكري. حيث أتت كلمة استراتيجية من الكلمة اليونانية استراتيجيو، وهو المسئول عن وضع وتنفيذ خطط كلية عالية المستوى لتحقيق أهداف طويلة المدى في الفوز بالحرب، وهذا الشخص لا يشارك بشكل مباشر في العمليات اليومية قصيرة المدى في إدارة الجيش للفوز في موقعة محددة، فهذه مسئولية القادة الأقل في الرتبة المسئولين عن التكتيكات، وهي مصطلح عسكري آخر يعنى فن المناورة والتهيئة والترتيب وإدارة القتال. وبدأ التوسع في استخدام مصطلح التخطيط الاستراتيجي في مجال الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية، أثناء عقد الستينيات من القرن العشرين، حيث أصبح أداة إدارية معيارية في كل الشركات الكبيرة والعديد من الشركات الصغيرة، وأصبح التخطيط الإستراتيجي موضوع للعديد من النظريات وأصبح متعدد الأنماط والأشكال. ودخل مصطلح التخطيط الاستراتيجي قطاعات الأعمال العامة في منتصف عقد الثمانينيات من القرن العشرين مع سيادة فلسفة السوق الحر للفكر الإداري. ودخل مصطلح التخطيط الاستراتيجي في قطاع التعليم بشكل مبكر بالولايات المتحدة في أواخر عقد السبعينيات من القرن العشرين على مستوى الجامعات والكليات. وظهر في أواخر عقد الثمانينيات من القرن العشرين في نظم تعليم الدول الأخرى كجزء من الإصلاحات الإدارية المتمركزة حول المدرسة واللامركزية، وتأخر ظهوره إلى عقد التسعينيات من القرن العشرين في نظم التعليم المركزية<sup>(١٥)</sup>.

ومع الألفية الجديدة تزايدت الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي، لأن البيئة الحالية للمؤسسات تتسم بديناميكية العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والديموجرافية والثقافية والتكنولوجية والتنافسية المؤثرة على المؤسسة<sup>(١٦)</sup>.

والآن، واستجابة للمنافسة العالمية المتزايدة في مجال المعرفة والتي تعد العامل الرئيس للنمو الاقتصادي، والمحدد لسياسات وأجندات التعليم العالي على مستوى العالم، تطلب الأمر من كل دولة البحث في طبيعة المنافسة العالمية في قطاع التعليم العالي وتطوير خطط استراتيجية تقوم على تركيبة المنافسة والتحالف لوضع جدول أعمال لمستقبل التعليم العالي

والنهوض بأداء قطاع المعرفة والتعليم والابتكار من أجل تعزيز الانتاجية والنمو الاقتصادي للوصول إلى اقتصاد معرفة وطنى رائد على مستوى العالم<sup>(١٧)</sup>.

### المحور الثانى: النظرية العلمية القائم عليها منهجية التخطيط الاستراتيجى

من الجدير بالذكر، أن التخطيط الاستراتيجى هو بمثابة تطور فكرى للتخطيط، فهو ليس مفهوماً تخطيطاً جديداً مغايراً لما سبقه من أنشطة تخطيطية بشكل جذرى، وإنما يعد التخطيط الاستراتيجى جيلاً جديداً للتخطيط يقوم على مقومات التخطيط وخطواته الأساسية محدثاً فيها نوعاً من التعديلات تتفق والمرحلة الحالية<sup>(١٨)</sup>.

وإذا كان التخطيط التقليدى يعنى محاولة التنبؤ بالإتجاهات المستقبلية المؤثرة على المؤسسة وتحديد ما الذى يمكن عمله قبل أن يحدث ذلك المستقبل، فإن التخطيط الاستراتيجى عبارة عن التبصر بالشكل المثالى للمؤسسة فى المستقبل، والعمل على تحقيق هذا الشكل من خلال إجراء التعديلات المطلوبة فى الوقت الملائم فى ضوء واقع البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة وما سيطراً عليهما من تغيير فى المستقبل<sup>(١٩)</sup>.

ومصطلح التخطيط الاستراتيجى مصطلح مركب من مصطلحين أساسيين هما: التخطيط والاستراتيجية. أما مصطلح تخطيط فيعنى عملية منظمة واعية من التفكير العلمى السليم التى تسبق أى عمل لتحقيق الأهداف المرسومة فى ضوء احتياجات المستقبل وإمكانات الحاضر، حيث ينتهى بوضع خطة تحدد: ما يجب عمله لتحقيق الأهداف المرسومة، والزمن اللازم، والكلفة، والقائم على التنفيذ<sup>(٢٠)</sup> والتخطيط فى جوهره هو تصميم صورة للمستقبل المنشود واكتشاف الطرق الموصلة إليه<sup>(٢١)</sup>.

والتخطيط هو فن التعامل مع المستقبل عبر افتراضات بيئية تصمم على أساسها بدائل للتصرف، بحيث إذا تحقق الافتراض (أ) يستخدم البديل الخاص به، وإذا تحقق الافتراض (ب) يستخدم البديل الخاص به وهكذا<sup>(٢٢)</sup>.

والاستراتيجية خطة تهتم بالمستقبل ورسم المسارات واختيار وتحديد البدائل للوصول لأهداف معينة. والاستراتيجية نمط حياة للمؤسسة يمكن إدراكه من خلال تتبع الجزئيات. والاستراتيجية تمثل عقل المؤسسة، وهى تصور واضح للهدف وللوسيلة والترتيب المناسب لتحقيق الهدف<sup>(٢٣)</sup>.



والتخطيط الاستراتيجي هو المنهجية والعملية التي من خلالها تتمكن المؤسسة من الانتقال من مجرد التفكير في العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة بما يحقق توجيهاً فعالاً بصورة أفضل للمؤسسة (٢٤).

وذلك لأن التخطيط الاستراتيجي عملية تحديد كيفية انتقال المؤسسة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب، فالتخطيط الاستراتيجي عملية اتخاذ قرارات تستند بالأساس على مجموعة من التساؤلات؛ وهي أين نحن الآن؟ وأين نرغب أن نكون؟ وكيف سنصل إلى هناك؟ وكيف نقيس مدى تقدمنا؟ (٢٥).

وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي للجامعة يستند إلى فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة الجامعة الداخلية، والتعرف على نقاط القوة والضعف وتحليلها، وفهم البيئة الخارجية المحيطة بالجامعة، محلياً وإقليمياً وعالمياً، والوقوف على الفرص والتحديات أمام تحقيق ميزة تنافسية للجامعة، ومن ثم صياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تقود الجامعة إلى وضع تنافسي متقدم بين الجامعات الأخرى (٢٦).

**وللتخطيط الاستراتيجي مجموعة من الخصائص، التي تميزه، وتجعله المنهجية الأكثر مناسبة لتحقيق مكانة تنافسية أفضل للجامعة، ومن هذه الخصائص:**

١- أن التخطيط الاستراتيجي يقوم على النظر بعيد المدى لبناء المستقبل، أي اختراع عالم لن يتحقق وجوده إلا لمن يسعى إلى اختراعه، وهذا النظر يكون في جميع المكونات والإتجاهات؛ إلى الأمام والخلف، أعلى، وأسفل، وإلى ما هو جانبي، وإلى ما هو بعيد، وبذلك يعد التخطيط الاستراتيجي أداة بصرية توفر مدى رؤية واسع وشامل (٢٧).

٢- تتضمن عمليات التخطيط الاستراتيجي كافة أنشطة التجميع والتحليل والتفسير وتحديد العلاقات والإتجاهات للمتغيرات والأطراف المرتبطة بأهداف المؤسسة (٢٨).

٣- يركز التخطيط الاستراتيجي على الحاضر والمستقبل على حد سواء، وكذلك لا يغفل أحداث الماضي، ويؤكد ويهدف دائماً نحو الإبداع والابتكار والأداء المتميز (٢٩). حيث إن تحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات (SWOT Analysis) يوفر تبصراً وتعمقاً من الناحيتين الكمية والكيفية فيما يتصل بالمؤسسة وبيئتها المحيطة (٣٠).

٤- منهجية التخطيط الاستراتيجي تركز على الاتجاهات العامة الكلية وليس كثرة الدخول في التفاصيل، وهي منهجية فعالة تتسم بالمغامرة والهجوم وليست عملية تأثر سلبي كرد فعل للأحداث البيئية، وهي عملية مرنة وليست جامدة، وموجهة بالأولويات وليست مجرد إضافات متقطعة، وهي عملية واقعية ذات مدلول حقيقي وموجهة بالمتطلبات البيئية ورغبات واحتياجات أصحاب المصالح من المؤسسة، وهي عملية موجهة بمعايير ومؤشرات للقياس وليست مجرد فضاء فضفاض، وهي عملية مستمرة وليست عملية عرضية، ويشارك فيها جميع العاملين بالمؤسسة حتى تجد الخطة الاستراتيجية مساندة من الجميع، بداية من الإدارة العليا إلى العاملين بالمؤسسة، والذين يتحملون مسؤولية التنفيذ والقيام بالأنشطة التي يتطلبها نجاح الخطة<sup>(٣١)</sup>.

٥- يلتزم التخطيط الاستراتيجي بالتحليل المنطقي والموضوعي للمواقف والأحداث، والربط المنهجي للعلاقات بين المتغيرات والتفسير العلمي المحايد لدلالة الإتجاهات والعلاقات. ويقوم التخطيط الاستراتيجي على نظام للمعلومات متكامل وفعال، وتزداد أهمية خاصية المرونة والقدرة على التكيف في نظام التخطيط التربوي مع تزايد التقلب والاضطراب البيئي، ويصعب تحقيق ذلك إلا من خلال البيانات والمعلومات التي يوفرها نظام المعلومات<sup>(٣٢)</sup>.

٦- يتميز التخطيط الاستراتيجي بالاستمرارية حيث إنه يدرك بوضوح أن العملية ليست مجرد وضع خطط ثم تنفيذها، فهذه الخطط تكون في حاجة إلى تعديل باستمرار في ضوء حقائق السوق الاقتصادي وتزايد المنافسة وكذا الضغط الإجتماعي<sup>(٣٣)</sup>.

٧- التخطيط الاستراتيجي نظام يتم من خلاله تحديد مجالات تميز المؤسسة في المستقبل، وذلك بناءً على نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء المؤسسة، والفرص والتحديات الموجودة في البيئة الخارجية، وذلك لتطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المتاحة أمام المؤسسة في المستقبل لتصميم المستقبل المرغوب فيه<sup>(٣٤)</sup>.

### المحور الثالث: التخطيط الاستراتيجي ومبررات استخدامه في دعم القدرات التنافسية للجامعة

عند تناول مبررات ودواعي الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي يلاحظ أنها مبررات ودواعي أفرزتها التغيرات والتحويلات في البيئة المحيطة بالمؤسسات وكذلك بأبعاد تخص ما يحدث داخل المؤسسات.

تفرض العولمة على المؤسسات زيادة ملموسة فى درجة المنافسة وتتنوعها والتعامل الفعال مع تغيرات البيئة الديناميكية وتوفير التوجه الاستراتيجى الذى يساعد المؤسسة على خوض غمار المستقبل المجهول<sup>(٣٥)</sup>.

فى ظل الظروف الديناميكية والمتغيرة التى تواجه المؤسسات يتطلب الأمر التفاعل مع هذه الظروف المتغيرة بإعداد وتنفيذ خطة استراتيجية للمؤسسة. فكانت الجامعات تعتقد أن قضية المنافسة بعيدة عنها ولا يخشى عليها منها، لكن ميدان العمل لم يعد كما كان، وأصبحت المنافسة وتطوير التحالفات الاستراتيجية قضايا ملحة تمس بقاء الجامعات، ومن ثم على كل جامعة أن تحدد الطريقة التى تتعامل بها مع هذه القضايا<sup>(٣٦)</sup>.

وهناك تحديات كبيرة تنتظر المؤسسات حالياً، وخاصة فى الدول المنضمة أو التى تسعى للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، فإن هذه المؤسسات ستجد نفسها فى موقع تنافسى ضعيف فى وجه منظمات عالمية كبيرة، فهذا فرض على المؤسسات البحث عن التخطيط لنفسها بما يمكنها من امتلاك مزايا تنافسية والمحافظة عليها، وهنا تأتى أهمية التخطيط الاستراتيجى فى رسم المسار المستقبلى للمؤسسة وسد الفجوة بين وضعها الحالى وصولاً إلى وضع تنافسى مرغوب فيه.<sup>(٣٧)</sup>

وبذلك، أصبح التخطيط الاستراتيجى هو المنهجية الصحيحة لتحقيق الأهداف طويلة الأجل وخاصة فى الأنشطة القومية كالتعليم والبحث العلمى وغيرها، مما يشكل مستقبل طاقات الدولة البشرية، وبالتالي طاقاتها الانتاجية والاقتصادية، وتطلب الأمر العمل على وضع خطة استراتيجية للتعليم العالى لتأهيل الخريجين بمستوى كفاءة وجودة تمكنهم من المنافسة فى الحصول على فرص عمل داخل الدولة وخارجها<sup>(٣٨)</sup>.

ومن مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجى فى مجال التعليم: اكتشاف وجود أخطاء فى أداء المؤسسة والاختفاق فى الوصول إلى نتائج متطابقة مع الأهداف الموضوعية، وتعدد وتشابك النظام التعليمى مع الأنظمة الاجتماعية الأخرى، هذا فضلاً عما يوجد داخل النظام التعليمى من عناصر متداخلة ومتشابهة. وكذلك تظهر أهمية التخطيط الاستراتيجى عندما تجد المؤسسة أن أدائها يختلف عن أداء مثيلاتها من المؤسسات المنافسة، وهنا يتم المراجعة والتغيير الجذرى فى رسالة ورؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية وخطتها الاستراتيجية بحثاً عن السبب<sup>(٣٩)</sup>.

ومن المبررات أيضاً أن المؤسسات التعليمية أصبحت نظاماً مفتوحة تتميز بالتغير السريع والمستمر نظراً لما يحدث حولها في البيئة الخارجية غير المستقرة، فتطلب الأمر الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي للجامعة<sup>(٤٠)</sup>، فالنظام الجامعي هو نظام مفتوح بطبعه، يؤثر ويتأثر ببيئته الخارجية<sup>(٤١)</sup>.

**وخلاصة القول**، أنه بات لزاماً على الجامعات أن تتبنى التخطيط الاستراتيجي كمدخل لدعم قدراتها التنافسية، لينقلها إلى وضع تنافسي أفضل، وذلك نظراً لبعض العوامل والمتغيرات التي تزيد من أهمية وأسباب لجوء الجامعات للتخطيط الاستراتيجي، والتي توضح وتفسر الحاجة الماسة لتبني وتطبيق فكر التخطيط الاستراتيجي في الجامعات، وهي:

- ١- تعقد البيئة التي تتواجد وتعمل فيها الجامعة .
- ٢- بروز العديد من التحولات التي تتطلب أن تعيد الجامعة النظر في أوضاعها بصفة مستمرة حتى تحقق البقاء الفعال.
- ٣- تعاظم دور الجامعات كمحرك لعملية التنمية الشاملة<sup>(٤٢)</sup> .
- ٤- ثورة الإتصالات والتنامي المستمر في تكنولوجيا المعلومات والإحتياجات المتغيرة والسريعة من قبل البيئة الخارجية، والتغيرات في المتطلبات من الموارد المالية والبشرية، وزيادة النمو السكاني والطلب على التعليم الجامعي مع وجود أعباء مالية، والحاجة إلى المواءمة مع التوجهات العالمية في التعليم الجامعي وفي سوق العمل؛ كل هذه الأسباب تلزم الجامعة بتبني التخطيط الاستراتيجي من أجل التحسين المستمر، وأداء أنشطة وأعمال مختلفة عن المنافسين<sup>(٤٣)</sup>.

#### **المحور الرابع: الأهداف المستفادة من تطبيق منهجية التخطيط الاستراتيجي للجامعة**

يعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة وليس ترفاً نظراً لأنه يهدف في النهاية إلى تحسين أداء المؤسسة، فالتخطيط الاستراتيجي يهدف إلى تحديد ما الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، وتوضيح ملامح التفكير في المؤسسة ككل، وتوقع التغيرات في البيئة المحيطة وتوجيه المؤسسة وفق ذلك، وتحديد الأبعاد الاستراتيجية بما يساعد في تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها، ويحسن من صورة المؤسسة وإعطائها سمعة طيبة لدى كافة جماعات أصحاب المصالح<sup>(٤٤)</sup>.

والهدف النهائي للتخطيط الاستراتيجي تحقيق التميز للمؤسسات، وذلك من خلال مراجعة ظروف سوق ومجال عمل المؤسسة واحتياجات المستفيدين والتطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة ومدى وفرة الموارد التي قد تمثل فرصاً أو تحدياً أمام المؤسسة. ويضع التخطيط

الاستراتيجي خطة استراتيجية تؤدي إلى إيجاد حالة من التقارب بين موارد المؤسسة وقدراتها الداخلية وبين الفرص والتحديات الخارجية، وذلك يحسن استغلال الفرص بتقديم منتجات وخدمات تلبي الحاجات والتوقعات المتغيرة للمستفيدين وأصحاب المصالح، وكذلك بتخفيف ما تفرضه البيئة المحيطة من تحديات، والاستفادة من نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف، وبالتالي بلوغ الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة مما يسهم في تفوقها على المنافسين ودعم قدرتها على العمل في بيئة تحفل بمتغيرات وتحديات متنوعة ومتسارعة ومتصارعة<sup>(٤٥)</sup>.

والتخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ودعم تنافسية الجامعة يهدف إلى الوقوف على نقاط القوة والضعف داخل الجامعة تجاه تحقيقها مزايا تنافسية، والوقوف على التحديات أمام الجامعة مثل التغير المتلاحق في حاجات سوق العمل وتزايد الطلب على التعليم الجامعي والمنافسة بين الجامعات الحكومية والخاصة، والمنافسة بين الجامعات الوطنية والأجنبية، وتغير سوق العمل الدولي، وارتفاع تكلفة الإنفاق على التعليم والبحث العلمي، وغيرها، والوقوف على الفرص المتاحة حالياً ومستقبلاً أمام الجامعة في بيئتها المحيطة بما يدعم قدرتها على التنافس مثل فرص وجود موارد إضافية للجامعة بتسويق الخدمات الجامعية وإيجاد علاقات شراكة مع مؤسسات العمل والإنتاج والصناعة، وبناء تحالفات استراتيجية مع جامعات محلية وعالمية بما يدعم المكانة التنافسية للجامعة والاستفادة من تجارب الجامعات الدولية المتقدمة.<sup>(٤٦)</sup>

والتخطيط الاستراتيجي يحدد الأطراف التي توجه الجامعة نحو مستقبلها التي ترغب في تحقيقه، وتشجيع مختلف مكونات المؤسسة على العمل في تناغم لتحقيق هدف مشترك، والاتفاق على رؤية مشتركة لكل من يسهم في عمل الجامعة وتشجيعهم على التعامل بأفكار مبتكرة مع التوجهات الاستراتيجية للجامعة، وفتح قنوات للحوار بين جميع المشاركين في وضع وتنفيذ الخطة الاستراتيجية بما يعمق فهمهم لرؤية الجامعة ويدعم تبنينهم للخطة الاستراتيجية، وإحداث التوافق بين الجامعة والبيئة المحيطة بها، ومساعدة الجامعة في تحديد أولوياتها وتقليل التحديات المتوقعة وتحقيق استخدام أمثل للموارد والإمكانيات من خلال رؤية واضحة بعيدة المدى تحدد مركز الجامعة في المستقبل وترشد اختياراتها في المدى البعيد<sup>(٤٧)</sup>.

وختاماً، يجب تطبيق التخطيط الاستراتيجي كمنهجية وعملية تساعد الجامعة في صنع وبناء وتطوير ميزة تنافسية تتفوق فيها على الجامعات المنافسة لها. فالتخطيط الاستراتيجي يقدم رؤية بانورامية للمؤسسة كلها، وجميع مكوناتها له دور في نجاح الخطة<sup>(٤٨)</sup>.

## المراجع

- ١- محسن أحمد الخضيرى: صناعة المزايا التنافسية: منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الإقتصادي المعاصر، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ص ٢٤-٢٥.
- ٢- السيدة محمود إبراهيم: المخطط التعليمى ودوره فى ربط البحث بصنع السياسة التعليمية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١١، ص ٣٦، ص ٣٩.
- ٣- إبراهيم جميل بدران، وعلى على حبيش: نحو حضارة إسلامية أساسها الإيمان والعلم، المجلس الأعلى للشئون الإسلامية، سلسلة قضايا إسلامية، عدد ١٩٤، القاهرة، مارس ٢٠١١، ربيع الآخر ١٤٣٢، ص ٥.
- ٤- طه حسين نوى: الاستثمار فى رأس المال المعرفى ودوره فى بناء الميزة التنافسية للمنظمة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة جامعة حلوان، عدد ٢٠٠٦، ص ١٧٠.
- ٥- حسن مختار حسين: تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجى فى التعليم الجامعى المصرى، مجلة التربية، عدد ٦، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مارس ٢٠٠٢، ص ٢٠١.
- ٦- محمد السيد على الكسباني: البحث التربوى بين النظرية و التطبيق، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠١٢، ص ص ٨٦-٨٧.
- ٧- محمد بن عبدالله البرعى، محمد بن إبراهيم التويجى: معجم المصطلحات الإدارية، مكتبة العبيكان، الرياض، ١٩٩٣، ص ٣١٥.
- ٨- أسامة محمود زيدان: تفعيل دور عضو هيئة التدريس فى التخطيط الاستراتيجى لتحسين جودة الأداء بالجامعات، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، كلية التربية جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد ٣٢، ٢٠١٢، ص ٤.
- ٩- تودرى مرقص حنا، والسيد أحمد عبد الغفار: التخطيط الاستراتيجى المدرسى بين التنظير والتطبيق، الندوة العلمية السابعة لقسم أصول التربية "التخطيط الاستراتيجى فى التعليم العالى"، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة طنطا، ١١ مايو ٢٠١٠، ص ٢١٥.

١٠- محمد متولى غنيمه: **التخطيط التربوي**، طبعة ٢، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠٩، ص ص ٨٢-٨٣.

١١- جاسم سلطان: **التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن**، طبعة ٢، مؤسسة أم القرى، المنصورة، ٢٠١٠، ص ٦٩.

12- Philip M. Coombs: **What is educational planning? Fundamentals of educational planning**, N.1, IIEP, Paris, 1970, P.19.

١٣- همام بدرأوى زيدان: **التخطيط الاستراتيجي في مجال التربية مفهومه وعملياته**، مبرراته ومتطلباته، دراسات تربوية، مجلد ١٠، جزء ٧٤، عالم الكتب، القاهرة، ١٩٩٥، ص ص ٤١-٤٢.

١٤- أحمد محمود الزنفلي: **التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة**، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٢، ص ٣٦، ص ٣٨.

١٥- المرجع السابق، ص ٣٨.

١٦- أحمد بن عبد الكريم غنوم: **دور التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم**، مجلة كلية التربية بالزقازيق، عدد ٥٥، يناير ٢٠٠٧، ص ٣٣٩.

١٧- جاسم سلطان: **التفكير الإستراتيجي والخروج من المأزق الراهن**، مرجع سابق، ص ٢٨.

١٨- أحمد سيد مصطفى: **تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي**، طبعة ٤، الناشر المؤلف، ٢٠٠٣، ص ص ٨٧-٨٨.

١٩- نادية العارف: **التخطيط الإستراتيجي والعولمة**، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٣، ص ص ٨-٩.

20- Carron, Gabriel: **Strategic Planning: Concept and rationale, Education section Planning working Papers**, working paper1, IIEP, Paris, 2010, PP. 7-8.

٢١- ويكيبيديا، الموسوعة الحرة [Available at: ar.wikipedia.org](http://ar.wikipedia.org)

22- Wende, Marijk Van der: **European Responses to global Competitiveness in higher education, Research & occasional paper series**, CSHE, May 2009, P.1.

- ٢٣- جاسم سلطان: التفكير الإستراتيجى والخروج من المأزق الراهن، مرجع سابق، ص ٣٥، ص ٤٢.
- ٢٤- خبراء بميك: كيف تفكر استراتيجياً؟، سلسلة التنمية الإدارية الذاتية، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ٩.
- ٢٥- خالد محمد طلال بنى حمدان، ووائل محمد إدريس: الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجى منهج معاصر، دار البازورى العلمية، عمان، ٢٠٠٧، ص ص ١٠-١١.
- ٢٦- بيومى محمد ضحاوى، ورضا إبراهيم المليجى: التخطيط الاستراتيجى مدخل لجودة التعليم الجامعى رؤية مستقبلية، الندوة العلمية السابعة لقسم أصول التربية "التخطيط الاستراتيجى فى التعليم العالى"، مرجع سابق، ص ٢٤٩.
- ٢٧- خبراء بميك: كيف تفكر استراتيجياً؟، مرجع سابق، ص ص ٢٧-٢٨.
- ٢٨- مصطفى محمود أبو بكر: التفكير الاستراتيجى والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٤، ص ٦٥.
- ٢٩- خلف محمد البحيرى: أسس تخطيط التعليم، دار الفجر، القاهرة، ٢٠١٤، ص ص ٧٠-٧١.
- ٣٠- حنان جاسم محمد عبدالله: دور التخطيط الاستراتيجى للموارد البشرية فى تحسين القدرة التنافسية دراسة ميدانية على مدارس رياض الأطفال بدولة الكويت، رسالة دكتوراة، كلية التربية جامعة بنها، ٢٠١٤، ص ١٣١.
- ٣١- خالد محمد طلال بنى حمدان، وائل محمد إدريس: الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجى منهج معاصر، مرجع سابق، ص ١٤.
- ٣٢- مصطفى محمود أبو بكر: التفكير الإستراتيجى والإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص ٥٩، ص ٧٠.
- ٣٣- المكاشفى عثمان دفع الله القاضى: التخطيط الاستراتيجى للتربية والتعليم، العلم والإيمان، القاهرة، ٢٠١٣، ص ٤٢.



- ٣٤- رضا إبراهيم المليجي: نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين رؤى استراتيجية ومداخل إصلاحية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١١، ص ص ٢٠-٢١.
- ٣٥- نادية العارف: الإدارة الاستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة"، مرجع سابق، ص ٩.
- ٣٦- دانييل جيمس راولي، هيربيرت شيرمان: من التخطيط إلى التغيير تطبيق الخطة على مستوى التعليم العالي، ترجمة ياسين كلاس، العبيكان، الرياض، ٢٠٠٧، ص ١٥، ص ص ٤٧-٤٨.
- ٣٧- آمينة بواشري بنت بن ميرة: منظومة العقل الإستراتيجي للمنظمات العربية بين العالمية والمحلية (نموذج مقترح للرؤية والرسالة والأهداف)، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، ٢٠٠٩، ص ص ١-٢.
- ٣٨- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي: التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي، رؤية لمنظومة التعليم العالي في مصر حتى عام ٢٠٢١ من خلال المخطط العام لمنظومة التعليم العالي في مصر ٢٠٠٥-٢٠٢١، مسودة سبتمبر ٢٠٠٦، ص ٣.
- ٣٩- بيومي محمد ضحاوي، ورضا إبراهيم المليجي: التخطيط الاستراتيجي في التعليم رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١١، ص ٩٧.
- ٤٠- شدى بنت إبراهيم فرج: التخطيط الاستراتيجي من منظور إسلامي، المجلة التربوية، عدد ٢٩، كلية التربية، جامعة سوهاج، يناير ٢٠١١، ص ٤٣٧.
- ٤١- سيد محمد جاد الرب: إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي إستراتيجيات التطوير ومناهج التحسين، الناشر المؤلف، ٢٠١٠، ص ص ٣٤-٣٥.
- ٤٢- المركز القومي لتنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات بالمجلس الأعلى للجامعات المصرية: برنامج التخطيط الإستراتيجي دليل المتدرب، سلسلة البرامج التدريبية في مجال ضمان جودة التعليم والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، رقم ٢، ٢٠١١، ص ١٥ ص ١٨.
- ٤٣- حنان جاسم محمد عبدالله: دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية دراسة ميدانية على مدارس رياض الأطفال بدولة الكويت، مرجع سابق، ص ٣.

- ٤٤ - نادية العارف: الإدارة الاستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة"، مرجع سابق، ص ص ٢٠-٢١.
- ٤٥ - أوريدة سليمان بوخريس: التخطيط الاستراتيجي للإنتاج ودوره في تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة دراسة ميدانية على بعض الشركات الصناعية في ليبيا"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ٢٠٠٩، ص ص ٣٨-٣٩.
- ٤٦ - سيد محمد جاد الرب: إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، إستراتيجيات التطوير ومناهج التحسين، مرجع سابق، ص ص ٨٨-٨٩.
- ٤٧ - المركز القومي لتنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات بالمجلس الأعلى للجامعات المصرية: برنامج التخطيط الاستراتيجي دليل المتدرب، مرجع سابق، ص ١١، ص ١٤.
- ٤٨ - صلاح الدين محمد توفيق: نموذج إجرائي مقترح للتخطيط الاستراتيجي في إطار جودة التعليم قبل الجامعي وإعتماده، الندوة العلمية السابعة لقسم أصول التربية "التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي"، مرجع سابق، ص ١٧٠.

## **THE METHODOLOGY OF STRATEGIC PLANNING FOR UNIVERSITY**

The present study aims at investigating the strategic planning which may support the university competitiveness abilities. The descriptive method was followed in the present study. The present study investigated the historical background of strategic planning, the theory behind strategic planning, and its relationship to the support of institutions competitiveness abilities. The present study analyzed the following terms: Planning, strategy, and strategic planning. It revealed the several aspects of strategic planning which make it a comprehensive methodology in order to support of institutions competitiveness abilities.