



مركز البيان للدراسات والتخطيط
Al-Bayan Center for Planning and Studies

التخطيط الاستراتيجي ودوره في مواجهة التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية

أ.م.د. يوسف يعقوب شحادة - د. أميرة محمد علي



سلسلة إصدارات مركز البيان للدراسات والتخطيط

عن المركز

مركزُ البيان للدراسات والتخطيط مركز مستقلٌّ، غيرُ ربحيٍّ، مقرّه الرئيس في بغداد، مهمته الرئيسة -فضلاً عن قضايا أخرى- تقديم وجهة نظر ذات مصداقية حول قضايا السياسات العامة والخارجية التي تخصّ العراق بنحو خاصٍ ومنطقة الشرق الأوسط بنحو عام. ويسعى المركز إلى إجراء تحليل مستقلٍّ، وإيجاد حلول عمليّة جليّة لقضايا معقدة تمّم الحقلين السياسي والأكاديمي.

حقوق النشر محفوظة © 2020

www.bayancenter.org

info@bayancenter.org

التخطيط الاستراتيجي ودوره في مواجهة التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية

أ.م.د. يوسف يعقوب شحادة* - د. أميرة محمد علي**

ملخص البحث

يمثل التخطيط الاستراتيجي الآن جزءاً لا يتجزأ من استمرارية العمل في الحياة بنحو عام، والمؤسسات التربوية بنحو خاص؛ كونه يعدُّ من وظائف المؤسسات التربوية ومهامها؛ من أجل التغيير واستدامة البقاء، ولولا التخطيط الاستراتيجي لما استطاعت دول العالم المتقدم من استشرف المستقبل وفرض نفسها على الآخرين، إذ تعاني أغلب المؤسسات التربوية العربية من التحديات التي تواجهها، وعدم قدرتها على التفاعل الحقيقي مع قضايا المجتمع؛ مما يؤثر على مواكبة المتطلبات واحتياجات التنمية؛ كونها ما تزال أسيرة عدم الاستقلالية والتدخلات من أطراف مختلفة، ورهينة الأوضاع السياسية المتكررة؛ مما انعكس على بيئتها الداخلية والخارجية، وهذا يستدعي المراجعة لدور المؤسسات في ظل التوجهات العصرية الرقمية، إذ لا يمكن أن تكون بعيدة عنها، ومنعزلة في برجها العاجي؛ مما يحتم مساندة التغييرات على وفق منظومة القيم المجتمعية؛ مما يتطلب وضع الخطط الاستراتيجية التي لها القدرة على مواجهتها والتصدي لها.

هدف البحث التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي، مبررات التخطيط الاستراتيجي، وتضمن البحث مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات، منها:

الاستنتاجات:

1. التخطيط الاستراتيجي ضرورة حتمية في أي مؤسسة، فمن خلاله تُرسم صورة مستقبلية لما يمكن أن تواجهه المؤسسة من سلبيات العمل، والممارسات الخاطئة، والعمل على تصحيحها.

* أ.م.د. يوسف يعقوب شحادة - كلية التربية ابن رشد للعلوم الانسانية - جامعة بغداد

** د. أميرة محمد علي - كلية التربية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

التوصيات:

1. عدم تجاهل التخطيط الاستراتيجي وإنما الاستفادة من نتائجه في تصحيح مسار العملية التربوية داخل المؤسسات، مع الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال التخطيط، وذلك بابتعاث أعضاء هيئة التدريس للتدريب على مهارات التخطيط الاستراتيجي وأساليبه وتطبيقاتها في العمل التربوي.

مشكلة البحث:

تسعى المؤسسات التربوية في الوقت الراهن إلى التكيف مع العوامل والمتغيرات العالمية والمحلية المعقدة والمتشابكة، وعليها أن تواجه التحديات المواقبة لهذه العوامل والمتغيرات وتعايش معها، وهي في سبيلها إلى تحقيق ذلك لا بد أن تعتمد على تخطيط استراتيجي، إذ لا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها دون أن يكون هناك تخطيط واضح. فما تعانيه الكثير من المنظمات بما فيها المؤسسات التربوية من مشكلات وسلبيات هو عدم إيجاد خطط تطويرية كفيلة بالحد من هدر الوقت واستثماره، وكيفية تعويض الضائع منه، فضلاً عن عدم إيجاد أساليب تناسب مع ما يمتلكه العاملون من إمكانيات وقدرات. وما يقابله من ازدياد الطلب على التعليم، وقلة البنائيات، وكل هذا أصبح يشكل عائقاً أمام الطموحات التنموية والإصلاحية، بل بات عبئاً يصعب إيجاد الحلول الإيجابية المناسبة له؛ مما أوجب على المنظمات ضرورة التصدي لتلك التحديات بالسبل والطرق كافة، وكما يتحقق ذلك فعلى المنظمة ممثلةً في إدارتها القيام بالعديد من الأنشطة المخططة الهادفة إلى تقديم الدعم المادي والنفسي والاجتماعي للعاملين بما يعكس حرصها على مواردها البشرية، واهتمامها بتحقيق حاجاتهم ودوافعهم.

وعلى الرغم من اهتمام الدراسات الحديثة بالموضوعات السلوكية والنفسية داخل التنظيم، لما لها من آثار فاعلة في نجاح المنظمات، إلا أن موضوع التخطيط الاستراتيجي لم يلق بعد اهتماماً كافياً من الباحثين والكتاب في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، خاصة في البيئة العربية؛ ولذا ينفرد هذا البحث بدراسة التخطيط الاستراتيجي ودوره في مواجهة التحديات المستقبلية.

ومن هذا المنطلق بادر الباحثان إلى إجراء هذا البحث والكشف عن مدى مشاركة التخطيط الاستراتيجي في النهوض بالواقع التربوي مع تسليط الضوء على ما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي بنحو واضح.

أهمية البحث

التميز صفة الحياة فالله -عز وجل- ميز بني آدم بعضهم عن بعض في كثير من الصفات والقدرات والمواهب؛ مما يعني أن الطبيعة الانسانية داخل الفرد تبحث عما يميزها من غيرها. ولما كانت المؤسسات تمثل نشاطاً إنسانياً هادفاً الغرض منه كسب رضا الفرد. سعت جاهدة بكل ما تملكه من طاقات وإمكانات لتقديم الأفضل للمجتمع وتمتاز عن غيرها من المؤسسات الأخرى؛ لأن المنافسة بين المؤسسات سمة من سمات العصر الحالي سواء أكانت على المستوى المحلي أم الدولي ولاسيما في ما يحدث اليوم من تطورات وتحديات معرفية شاملة وعلى الأصعدة كافة تسعى معظم المؤسسات إلى اعتماد تخطيط استراتيجي كأحد الأساليب التي تساعد على مواجهة المنافسة. وأولت العديد من الدول أهمية كبيرة لعملية التعليم، وهذا الاهتمام لم يتوقف على ما نلاحظه من تزايد أعداد المؤسسات التربوية وما تقدمه من خدمات، بل وصل إلى حد تأسيس مؤسسات تربوية متكاملة تقدم برامج شاملة ومتكاملة (شحاذه، 2014: 405).

فالمؤسسات التربوية من المؤسسات المهمة جداً في المجتمع إذ تتعامل مع أكثر الفئات المجتمعية قوة وأهمية وهي فئة الشباب، فهي بحاجة ماسة إلى تقديم خدمات تعليمية متميزة على وفق ما تطالب عالمياً ودولياً، باستخدام أقل الموارد؛ لذلك كان هناك حاجة حقيقية لاعتماد تخطيط استراتيجي يلبي حاجة المجتمع من أجل الارتقاء بخدمات هذه المؤسسات؛ مما يصب في مصلحة المجتمع ككل.

فنتيجة للتطورات المختلفة التي تشهدها التنظيمات المعاصرة وتحسين وسائل تقديم الخدمات في جميع المجالات سواء الحكومية أو الخاصة؛ لكون هذه المنظمات لها شخصية تميز منظمة عن أخرى (الحنيطة، 2003: 55) يجب على المنظمات المعاصرة اعتماد تخطيط يساعدها على تحقيق التميز، وكسب رضا المجتمع، واستثمار الفرص المواجهة والتصدي للتحديات المستقبلية. وإن التخطيط الاستراتيجي من الوسائل التي تساعد على وضع الإدارات على المسار نحو الارتقاء بالواقع؛ وذلك برسم المسار الذي تسير في ضوئه تلك المنظمات.

إذ يعد التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على التكيف مع بيئتها الداخلية، ومحاولة تعرف نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المنظمة الخارجية، ومحاولة تعرف الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها؛ مما يمكن من استشراف المستقبل،

والإعداد له بصياغة مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها، وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تسهيل هذه الأهداف. إذ أصبح التخطيط الإستراتيجي من أهم وسائل التطوير المستقبلية؛ إذ لا تكاد تخلو دولة، أو منظمة، أو مؤسسة ما إلا وقد أخذت نصيبها من عملية التخطيط الاستراتيجي؛ نظراً لعموم الفائدة المرجوة منها، ومن الأجدر بنا- ونحن مؤسسة تعليمية نعد هذه الأجيال ونشيد لهم المستقبل المنشود، ونعدهم لزمان غير زماننا أن ننهج التخطيط الاستراتيجي في مدارسنا ومؤسساتنا التعليمية (الليمون، 2014: 275).

وتتبع أهمية التخطيط الاستراتيجي بأنه السبيل العلمي للانتقال من مرحلة النظم التقليدية إلى مرحلة التقدم التقني، ومواكبة المجتمعات المتقدمة، وتعد عملية التخطيط الاستراتيجي من أهم العمليات الإدارية فعالية وفائدة، لما لها من أثر إيجابي على النتائج المرجوة، فضلاً عن أنه عنصر أساس من عناصر إدارة المؤسسة في الوقت الحاضر، ويعد مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل؛ لأن التخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل لتحقيق الأهداف.

ومن خلال ما تقدم يتبين لنا أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات الدولة ولاسيما التربوية منها في عملية التنبؤ بالمستقبل والعمل على مواجهة التحديات؛ كونه يطلق العنان للطاقات البشرية ويتيح نوعاً من الحرية في العمل والمبادرة الذاتية والمشاركة الحقيقية في تهيئة وتوفير كل ما تحتاجه تلك المؤسسات للنهوض بواقعها وقدرتها على التكيف مع ما يواجهها من تحديات.

وتنبثق أهمية هذا البحث بما يأتي:

- محاولة تسليط الضوء على مفهوم التخطيط الاستراتيجي كونه أحد المفاهيم الإدارية الحديثة في بيئة مؤسسات التربية.
- قلة الدراسات الأكاديمية على مستوى مؤسسات التربية في مجال التخطيط الاستراتيجي ودوره في مواجهة التحديات المستقبلية.
- تزود نتائج البحث أصحاب القرار في المؤسسات التربوية بالتوصيات والمقترحات الموثقة التي تساعد في: تطوير الأداء المؤسسي الذي يساعد هو أيضاً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة في مجال التعليم العالي، التي تساعد على كل ما يواجهها من تحديات مستقبلية.

أهداف البحث

انطلاقاً من مشكلة البحث وأهميته يحاول هذا البحث النظر إلى التخطيط الاستراتيجي ودوره في مواجهة التحديات المستقبلية، وإمكانية ترسيخ مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية بما يضمن استثمار جميع الإمكانيات المتاحة وذلك بالتعرف على:

- تحديد مفهوم التخطيط الاستراتيجي وطبيعته.
- مبررات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية.
- دور التخطيط في مواجهة التحديات المستقبلية.
- تحديات الألفية وحثمية اعتماد التخطيط الاستراتيجي في الوطن العربي.

تحديد المصطلحات

- التخطيط الاستراتيجي يعرفه (Douglas, 1993) بأنه: ذلك النوع من التخطيط الذي يهتم أساساً بتصميم استراتيجيات، تجعل المنظمة قادرة على الاستخدام الأمثل لمواردها، والاستجابة التامة للفرص التي تتاح لها في بيئتها الخارجية.

- التحديات المستقبلية يقصد بها الباحثان: العديد من القضايا والإشكاليات التي تعوق تطور المؤسسات التربوية في ظل استشراق المستقبل بشكل ظاهر وتخرجها من نطاق العالمية.

الإجابة عن الهدف الأول وهو التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي وطبيعته

يعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي شاع تداولها وتنامي الاهتمام بها، ولاقت إقبالاً كبيراً في السنوات الأخيرة ولاسيما في العقد الأخير من القرن العشرين في كل المؤسسات العامة والخاصة ومنظمات الأعمال في مختلف دول العالم المتقدم والنامي، وأصبح مفهوماً واسعاً وشاملاً فرض نفسه على منظومات العمل في منظمات الأعمال ومؤسسات التربية وفي مختلف قطاعات الأعمال الإنتاجية والخدمية وغيرها، وأصبح من المستلزمات الأساسية التي تنير الطريق لتلك المنظمات؛ كونه مفهوماً ديناميكياً منفتحاً يساعد في إقامة نظام للشفافية في مختلف ميادين العمل ويعد المؤسسات عن كل ما له صلة بالإدارة البيروقراطية ويتيح مساحة واسعة للإدارة التشاركية ولا مركزية اتخاذ القرارات وإشاعة مناخ صحي للعمل يتسم بالثقة المتبادلة والتفاوض

بالمستقبل ويعزز أخلاقيات العمل والالتزام بالقيم النبيلة التي تبعد المنظمات عن الركود والجمود والفساد الإداري (الجبوري، 2010: 23).

فقد بدأ استخدام التخطيط الاستراتيجي في عالم إدارة الأعمال في النصف الثاني من القرن العشرين. وتم تطوير العديد من النماذج أكثرها تأثيراً نموذج كلية الإدارة في جامعة هارفارد الأمريكية، لقد كان الهدف الأساسي لهذا النموذج مساعدة المؤسسات على تحقيق أعلى درجة توافق بين المؤسسة وبيئتها الخارجية؛ أي بمعنى أدق: إيجاد أفضل استراتيجية تستخدمها المؤسسة في عملية انجاز أهدافها (القطامين، 2002: 48).

إذ أشار (Bryson, 1993) إلى إن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن شكل من أشكال التخطيط تم تصميمه بغية مساندة المنظمات التي لا تسعى لتحقيق ربح للاستجابة بشكل فعال للتغيرات التي تحدث في المنظمة، فهو عبارة عن نظام من الجهود المتكاتفه لاتخاذ قرارات وخطوات حاسمة بشأن ماهي المنظمة؟ وما تفعل؟ ولماذا تعمل ذلك؟

تختلف نظم العمل بالمنظمات باختلاف بيئتها التي تعمل فيها، إذ لا يوجد نظام واحد محدد للتخطيط الاستراتيجي يتطلب الآخذ به من قبل كافة المنظمات؛ وبالتالي فإن نظم التخطيط الاستراتيجي يتم تصميمها على وفق خصائص كل منظمة وطبيعتها، ولكن تبقى هناك سمات عامة ومبادئ وأساسيات يتفق عليها أغلب الإداريين عند ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

وهناك من يرى أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية متكاملة متعلقة بتحديد مصالح المنظمة في المحيط الخارجي، وذلك بالتركيز على:

- الحصول على المعلومات المتعلقة بالماضي والحاضر والتنبؤ بمستوى الأداء المترفع في المستقبل.
- تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة في المحيط الخارجي للمنظمة.
- تقييم نقاط القوة والضعف في العمليات الداخلية بالمنظمة (عسكر، 1987: 88).

هذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي ضرورة علمية وعملية لتحقيق تنمية شاملة في المؤسسات التربوية، ولا سيما إذا ما علمنا أن المؤسسات التربوية في أي دولة تمثل مجالاً أساسياً وهاماً من محاور الدولة والقوة الدافعة للتنمية فيها، ومن الجدير بالذكر هنا أن عمليتي تعليم البشر والتخطيط لهما عمليتان مختلفتان تمام الاختلاف، ولا غنى عن كليهما عند التفكير في البناء البشري العربي جوهر

التنمية الشاملة. وهذا ما عززته نتائج الدراسات العالمية والعربية، واعترفت به المؤسسات العالمية رسمياً في عام 2002 على وفق قرارات هيئة اليونسكو في هذا الشأن؛ مما دعا قيادات العالم والمسؤولين عن التربية بوضع التخطيط الاستراتيجي الأمثل من أجل تحقيق أكبر استثمار ممكن لرأس المال البشري؛ مما يعني القدرة للتصدي للتحديات المستقبلية.

ومن هنا بدأ تكثيف الجهود عن ماهية التخطيط الاستراتيجي، وأساليبه وتطبيقاته؛ بهدف وضع الخطط الملائمة لكل دولة على حدة وفقاً لثقافتها ومتغيراتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتربوية من أجل بناء بشري قوي قادر على مواجهة المتغيرات بما فيها من تحديات المستقبلية المتمثلة (التكنولوجيا والعولمة والافتقار لسوق عربية موحدة وما تعانيه نظمنا ومناهجنا وأساليب تعليمنا العربية) (الجابري، شحادة، 2017: 65).

أهم الفروقات بين التخطيط التنفيذي والتخطيط الاستراتيجي للتعليم:

وجه المقارنة	التخطيط الاستراتيجي	التخطيط التنفيذي
يفترض أن	النظام مفتوح يؤكد على التنظيمات التي تتأثر بتغيرات المجتمع	النظام مغلق يتم في إطار الخطط القصيرة المدى أو برامج العمل
يركز على	عملية التخطيط ووضع الرؤية وتحليل البيئة الخارجية والقدرة على التنظيم وتعليم الموظفين والمجتمع	البرنامج النهائي لخطة التحليل الداخلية
يستخدم	الاتجاهات الحالية والمستقبلية لاتخاذ القرارات الحالية	أداره التخطيط أو متخصصين
يؤكد على	على التغيرات التي تحدث خارج التنظيم والقيم التنظيمية والإجراءات المساندة	البيانات الموجودة التي يتم بموجبها رسم خطط المستقبل
يسأل عن	القرار المناسب اليوم على أساس فهم الوضع بعد خمس سنوات من الآن	التغيرات والتخطيط والأساليب الداخلية التخطيط الداخلي والخارجي
يعتمد	صنع القرار الإبداعي وكيفية التنظيم على امتداد الوقت في بيئة دائمة التغير. العملية التي تتم على مستوى التنظيم التي تتنبأ وتصنع القرارات وتتصرف في ضوء رؤية متفق عليها	مجموعه البيانات المفصلة والمتراصة فيما بينها . خطط الوكالات وعمليات الميزانيات بطرق استقرائية

الإجابة عن الهدف الثاني وهو التعرف على مبررات التخطيط الاستراتيجي

يشهد العالم تطوراً نوعياً واسعاً، أصبح هذا التطور يسير بوتائر عالية في مختلف ميادين الحياة، وهذا التطور المتواصل صاحبه تطور نسبي في بعض المؤسسات التربوية في الوطن العربي لم يصل إلى المستوى الطموح، لأن هذا التطور تصاحبه خطوات نوعية في مجمل البنى التحتية للمنظومة التربوية؛ كي تستطيع بجدارة مواكبة الاتجاهات المعاصرة والتفاعل معها، في حين يشير الواقع إلى أن معظم المؤسسات التربوية ما زالت متمسكة بالماضي في توجهاتها في الأسلوب والمضمون والنتيجة (الجبوري، 2010: 6).

بعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة وليس ترفاً؛ لأنه يؤدي إلى الكفاءة، وهذا ما اجتمعت عليه معظم المؤسسات، التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي، ومن أهم المبررات الداعية إلى استخدام التخطيط الاستراتيجي هي:

- يزود المؤسسة (بمرشد) عن الذي تسعى لتحقيقه.
 - يزود القيادة الإدارية (بأسلوب وملامح التفكير في المنظمة) ككل.
 - يساعد المؤسسة على توقع التغييرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.
 - يساعد المؤسسة على تخصيص الموارد المتاحة أو توزيعها وتحديد طرق استخدامها.
 - يرفع وعي المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة.
 - يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المديرين.
 - ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.
 - يجعل المدير (خلاقاً ومبتكراً)، ويبادر بصنع الأحداث وليس متلقياً لها.
 - يوضح صورة المؤسسة أمام جماعات أصحاب المصالح (العارف، 2000: 22).
- فضلاً عن أن هناك عدة أمور تؤدي بالمنظمة إلى التخطيط الاستراتيجي نوجزها فيما يأتي:
- النقص في أداء المؤسسة المؤدي إلى حدوث فجوة ملفتة للنظر في حالة ابتعاد نتائج الأداء

كثيراً عن التوقعات أو عن نتائج المؤسسات المنافسة.

● اكتشاف أخطاء في الممارسات داخل المؤسسة، وتمثل هذه الأخطاء في الإخفاق في تحقيق الأهداف الموضوعية.

● تولي مدير عام جديد لمهامه في المؤسسة، إذ عادة أن لكل مدير عام أسلوبه وطريقته الخاصة به في القيادة.

الإجابة عن الهدف الثالث وهو التعرف على دور التخطيط في مواجهة التحديات المستقبلية

إن المؤسسات كغيرها من جوانب النشاط البشري تشهد مرحلة غير مسبوقة من التغيير إذ أصبح من الصعوبة بالإمكان التنبؤ بالمستقبل، وبما أن التخطيط الاستراتيجي هو الوسيلة الفعالة للمحافظة على الحركة بالاتجاه الصحيح وسط كم هائل من التحديات المستقبلية، فهو عملية ديناميكية منظمة ومنفتحة تستطيع بواسطتها المؤسسة التربوية أن تحافظ على تطور أنشطتها وتسعى إلى التميز والرقي في المستقبل وذلك بإجراء التغييرات التي تتكيف وتنسجم مع التحديات السريعة في البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة. إن التخطيط الاستراتيجي الذي شاع استخدامه على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها وخاصة في العقدين الآخرين من القرن العشرين، فقد أشارت الدراسات العلمية إلى إن المؤسسات التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي أساساً في مسارها ومنهجها تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تعتمد التخطيط الاستراتيجي منهجاً في مسيرتها الحالية والمستقبلية.

فعند الشروع في التخطيط الاستراتيجي لإدارة احد المؤسسات التربوية (مدرسة كانت أو كلية) يجب أن ننتبه إلى أن القرارات الإدارية التي تؤخذ في هذه المؤسسة تحتاج إلى تخطيط وإدارة استراتيجية؛ نظراً لاهتماماتها بصنع وتطبيق القرارات بشأن مستقبل المؤسسة. ويجب الانتباه إلى أن كل مؤسسة لها مهمة، وتعمل في بيئته، وتعرض لتحديات ويتوافر لها فرص، وإن لها نقاط قوى ونقاط ضعف مميزة وتعمل تحت قيود، وإن المؤسسة يجب أن تقوم بصنع الاختبارات والبدائل الإستراتيجية بصفة مستمرة، للتعديل في ضوء ما تكشف عنه نقاط القوة والضعف، والقيود المهمة؛ لتستجيب للتغيرات الفعلية او المتوقعة في بيئتها وهكذا فتطبيق التخطيط يهتم أساساً باتخاذ القرارات الخاصة بتطوير هيكل المؤسسة لإنجاز الأهداف المختارة، والتأكد من الأنشطة تؤدي عملياً، أنها تراقب فعالية هذه الأنشطة في تحقيق الأهداف المرجوة منها (غنيمة، 2009: 431).

وفي ظل جميع العقبات والمشكلات العديدة التي تواجه نظامنا التربوي والتعليمي في الوطن العربي (زيادة أعداد السكان، والانفتاح المعرفي الهائل، وعدم الاستثمار الأمثل لما موجود من موارد فوق الأرض وتحتها، وعدم توافر الملاكات المؤهلة لمواجهة التحديات) فزيادة تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتقدمها وازدياد دورها الفاعل في العملية التعليمية، في ظل ذلك كله انقسم التربويون فريقين فيما يتعلق باستخدام التقنيات الحديثة في العملية التعليمية، فيرى الفريق الأول أهمية الاعتماد على التقنيات التعليمية الحديثة لما لها من دور كبير في توفير التعليم لكل فئات المجتمع؛ وبالتالي يؤكد هذا الفريق أهمية مدرسة المستقبل لما لها من دور في مواجهة التحديات. أما الفريق الثاني فهو المتخوف من تطبيق التقنيات الحديثة في العملية التربوية والتعليمية؛ لعدم التأكد من فاعليتها، وعدم وجود بنية تحتية ولوجود كثير من المعوقات (استتية، سرحان 2008: 243).

لكن الذي لا يختلف عليه اثنان هو ذلك التحدي الكبير الذي يواجه المؤسسات التربوية، وهو كيفية التغيير نحو الأفضل لتكون قادرة على مواجهة متطلبات المستقبل، بما في ذلك تسخير التقنيات المختلفة تسخيراً فاعلاً بحيث تحتل مواقع بين مؤسسات الدول المتقدمة؛ بمعنى إن مؤسساتنا التربوية والتعليمية يجب أن تشتمل على بنية تحتية جيدة، ونظام مرن وإدارة فاعلة، كي تكون مهياً لمواجهة التحديات المستقبلية وتكون قادرة على التميز وليس مجاراة الآخرين وتقليدهم فقط.

الإجابة عن الهدف الرابع وهو التعرف على تحديات الألفية وحتمية اعتماد التخطيط الاستراتيجي في الوطن العربي

حينما يتطلع المسؤولين في امتنا العربية إلى المستقبل، يجدوا أن هناك الكثير؛ مما يجب عمله لتمكين أبناء الشعب العربي من المشاركة الكاملة في عالم القرن الحادي والعشرين. وقد شرعت العولمة والتقدم التقني المتسارع أبواباً لفرص غير مسبوقة، ولكنهما يطرحان أيضاً تحدياً جديداً يتمثل في خطر التخلف عن ركب التغيرات التي تتلاحق بتسارع يتجاوز قدرات الدول، وما اكتسبته التنمية من معان وإبعاد جديدة بنشأة أسواق عالمية جديدة مثل (أسواق الصرف وأسواق رأس المال)، وأدوات جديدة مثل (شبكة الإنترنت والهواتف الجوال)، وفاعلين جدد مثل (المنظمات غير الحكومية والاتحاد الأوروبي ومنظمة التجارة العالمية)، وقواعد جديدة مثل (الانفاقات متعددة الأطراف المتعلقة بالتجارة والخدمات والملكية الفكرية)، كل هذا يجعل الأمة في وضع تأهب تام لمواجهة تلك التحديات عبر إعادة النظر في سياسات التخطيط الاستراتيجي ونظم التعليم بعد دراسة متعمقة لتلك التحديات التي طرحتها أوراق عمل الدول العربية من خلال (تقرير التنمية

الإنسانية: 2002) التي يمكن إيجازها بما يأتي:

1. التحديات العسكرية والأمنية: وهي تتمثل في ما يشهده الواقع العربي من حروب ونزاعات وعقوبات، كل هذا يؤدي إلى خفض الإنتاجية وعدم استقرار الأسواق، وخنق عمليات التنمية نظراً لما يأتي:

● تأثيره على الحياة السياسية والاقتصادية في المنطقة العربية بأكملها.

● إحداث معاناة هائلة وشكل تحديات تنمية عظيمة.

● إهمار مكانة بعض الدول في المجتمع الدولي.

● إحداث نمو بطيء في البنى الأساسية مع تشرذم اجتماعي، وركود في القطاع العام.

● تحول التمويل من استثمارات التنمية الإنسانية إلى إنفاق عسكري.

2. التحديات السياسية: وهذه التحديات أيضاً تعد أساسية ليس لما لها من أهمية في التنمية والنمو، فحسب ولكن:

● لقيمتها في حد ذاتها، فالعدل والمعرفة والحرية وحقوق الإنسان، ضرورة للحكم الصالح، ولدورها الحاسم في التمكين من تحقيق التنمية.

● تمثل غايات ووسائل.

● أنها محورية لتحقيق صيرورة التنمية الإنسانية.

والتحدي هنا يتلخص في أن الوطن العربي ما زال يتطلع إلى الحرية والديمقراطية التي يعدها البعض بعيدة المنال على وفق الشواهد التالية:

- إن موجة الديمقراطية التي طورت الحكم في كثير من دول العالم لم تصل إلى دولنا العربية.

- قصور الحرية.

- غياب علاقات الضبط والمسائلة في الجهاز التنفيذي الحاكم.

- التطبيق الفعلي للديمقراطية وحقوق الإنسان بالقانون يهمل او يجري إغفاله عمداً في عدة أحيان.

3. تحدي البطالة: تمثل البطالة مأساة للتنمية الانسانية وعبء على التقدم الاقتصادي العربي بصفة خاصة، فقد كشفت التقارير العربية عما يأتي:

● تقديم عراقيل مؤسسية إمام خلق فرص العمل على صعيد البلدان العربية ككل. حيث إن أسواق العمل تقليدية ومجزأة وغير قادرة على أداء وظائفها المفترضة؛ مما يجعل آلية تداول القوى العاملة ضعيفة وغير فاعلة.

● إجراءات التصحيح الهيكلية لم تهتم حقاً بالإصلاح الهيكلي الذي يضمن بناء أسواق كفوءة وقادرة على المنافسة، أي تحقيق الإصلاح الذي يضمن الشروط الأساسية لتحقيق النمو الاقتصادي.

● يتطلب على اقتصاديات المنطقة أن تنمو بمعدلات لا تقل عن 5% حتى يمكنها أن تستوعب العاطلين عن العمل، مع توفير فرص عمل للقادمين الجدد إلى سوق العمل.

4. تحديات الفقر: إن لعنة الفقر تؤدي إلى حرمان من الخيارات والفرص وتدن في نوعية الحياة ومع أن مستوى الفقر المادي المدقع في البلدان العربية هي الأقل في العالم، إلا أن مؤشرات التحليل توضح أن:

● يوجد مواطن من كل خمسة مواطنين يعيش على أقل من دولارين أمريكيين في اليوم وفقاً لتقديرات البنك الدولي الخاص بالشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

● إن النمو الاقتصادي ليس شرطاً كافياً لإزالة فقر الدخل، ولكنه شرط ضروري لذلك، وهذا ينطبق أيضاً على فقر القدرات، وإن الفقر يعيق النمو الاقتصادي.

● الفقر المادي ليس سوى جزء من مشكلة ، بينما فقر التنمية الإنسانية أشد وطأة؛ لأنه يحد قدرات الناس والبلدان على استخدام الأفضل لمواردها الإنسانية والمادية على حد سواء.

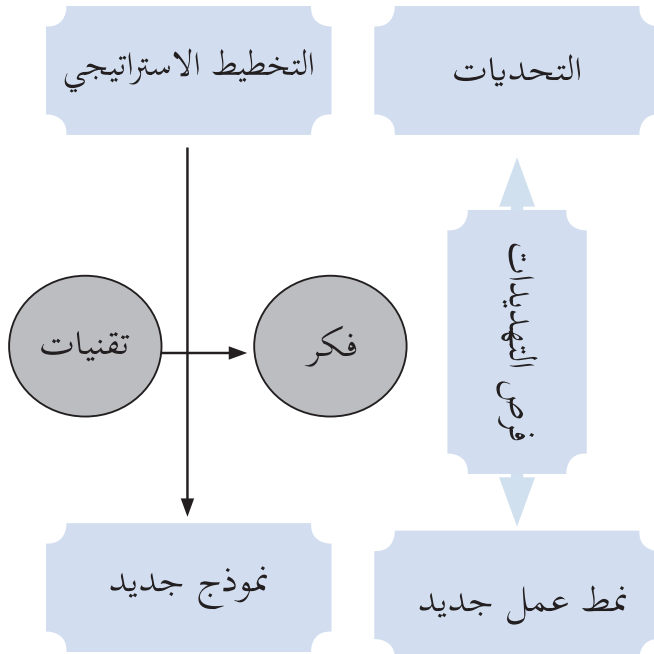
● إن الحرمان واللامساواة في القدرات والفرص، أكثر استياء من فقر الدخل، وإن نجاح الأمة العربية في مواجهة سرعة تغييرات العصر في إطار العولمة يعتمد على:

- القدرة على التطور والتكيف مع المتطلبات الاقتصادية والسياسات الجديدة.

- المعرفة المتطورة بمعناها الواسع (المشاركة السياسية والاقتصادية)
 - التقدم في مجال الحريات الإنسانية.
 - تقويم سليم لدور الثقافة والقيم.
- 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:
- النمو السكاني والطلب الاجتماعي.
 - التعليم من أجل التنمية.
 - الانتشار الجغرافي.
 - الأعباء المالية.
 - تأهيل هيئة التدريس والطلبة.
 - الموازنة مع سوق العمل.
 - ثورة الاتصالات وتقنية المعلومات.
 - الأنماط الحديثة للتعليم العالي.
 - التوجهات العالمية.
 - الجودة، والكفاءة، والعمولة (سلطان، 2006: 17).
- ويمكن أن تختصر هذه التحديات في أربع قضايا:



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



الاستنتاجات

- من خلال النتائج التي أفرزها البحث تم التوصل لعدد من الاستنتاجات:
- لا يمكن تجاهل التخطيط الإستراتيجي كوسيلة مهمة داخل أي مؤسسة بما فيها المؤسسات التربوية.
- التخطيط الاستراتيجي ضرورة حتمية في إي مؤسسة فمن خلاله يتم رسم صورة مستقبلية لما يمكن أن تواجهه المؤسسة من سلبيات العمل والممارسات الخاطئة والعمل على تصحيحها.
- التخطيط الاستراتيجي ثقافة يحتاجه الجميع (المدير، والعاملين) الإحاطة بكل جوانب العمل المستقبلي.
- إن تزايد التحديات والمبتكرات اليومية يجعل المؤسسات بحاجة في حالة تأهب مستمرة من أجل القدرة على مسايرة تلك التطورات.

التوصيات

- من خلال ما تقدم فان من الضروري إن يكون هناك تدريب بشكل مستمر من أجل تنمية قدرات أعضاء المؤسسات التربوية؛ وذلك من أجل مواجهة متطلبات العصر والقدرة على تحقيق الأهداف ضمن وقتها المحدد لذلك يتحتم على المؤسسات التربوية تدعيم مفاهيم التخطيط الاستراتيجي مع الحرص على تحديد الوسائل الأنسب لخدمة العملية التربوية وبمشاركة أعضائها، من أجل تحقق تنمية شاملة تنسجم معاً، مما يطرحه العالم من متغيرات وذلك في تزويد أعضاء هيئة التدريس بالمعارف والمهارات والقيم والاتجاهات المتعلقة بالتخطيط واستثماره على وفق أدوارهم ومسؤولياتهم وفي هذا المجال توجد مجموعة من التوصيات الآتية:
- الحث باستمرار على أهمية التخطيط قبل البدء بأي عمل وضرورة استثماره ما يمكن استثماره بحيث يعود بالنفع على المؤسسة برمتها.
 - إعداد برامج تدريبية على كيفية وضع الخطط الإستراتيجية والخطط البديلة.
 - التخلص من الأعمال الروتينية التي تستغرق الكثير من الوقت دون منفعة.
 - الإفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال التخطيط وذلك بابتعاث أعضاء هيئة التدريس للتدريب على مهارات وأساليب التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاتها في العمل التربوي.

المصادر

- استيتية، دلال ملحس، سرحان، عمر موسى، 2008، التجديدات التربوية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
- الجابري، كاظم كريم، وشحاذة، يوسف يعقوب، 2017، التخطيط التربوي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- الجبوري، حسين، 2010، التخطيط الاستراتيجي في التعليم تخطيط معاصر في عالم متجدد، الدار العربية للعلوم ناشرون، لبنان.
- الخنيطة، خالد بن عبد الله، 2003، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة الرياض.
- شحاذة، يوسف يعقوب، 2014، التميز الإداري لعمداء كليات الجامعة المستنصرية، مجلة الآداب، العدد(109) ، بغداد.
- عسكر، سمير، 1987، أصول الإدارة ، دار القلم للنشر والتوزيع، دبي.
- غنيمة، محمد متولي، 2009، التخطيط التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- لعارف، نادية 2000 الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- الليمون، نواف عطية، 2014، واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم العام في منطقة أبو ظبي التعليمية، مجلة جامعة دمشق المجلد 30، العدد الثاني.
- محمد، الكردي، 1996، دراسة وتحليل القيم الشخصية للمدير السعودي في إطار مدخل ثقافة المنظمة، مجلة الإدارة العامة العدد 1، الرياض، المملكة العربية السعودية.