

آفاق استخدام التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية بجامعة الجبل الغربي (كلية التربية درج أنموذجاً)

د. محمد بن عبد الله بن محمد

كلية التربية درج

جامعة الجبل الغربي

الكلية التربية درج

ملخص:

يعد التخطيط الاستراتيجي منهج يستشرف آفاق المستقبلات التربوية المحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ .

تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسة المباشرة والبعيدة على حد سواء، إذ أنه " أسلوب يساعد في السيطرة على عوامل عدم التأكد البيئي والتقليل من المخاطرة في ظل الظروف المتغيرة " (1) ، ومن هنا تأتي أهمية استخدام أسلوب التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية بجامعة الجبل الغربي، وتحديد المعوقات التي تواجه تطبيق هذا الأسلوب في هذه الكليات، وسبل التغلب عليها .

وقد اختلفت فكرة التخطيط لاستراتيجي عن الإدارة الإستراتيجية اختلافاً كبيراً ، إذ تجاوز مفهوم - الإدارة الإستراتيجية - أنه مجرد وظيفة من الوظائف العامة تقوم بها كواحد إدارية إلى أنه عملية تقتضي من القادة الكبار أن يجددوا الاتجاه الإستراتيجي لها ، بمعنى أن الإدارة الإستراتيجية مفهوم يقصد به التوجهات والسلوكيات التي تصدر عن الإدارة ، ويعتبر التخطيط لاستراتيجي ترجمة لتلك التوجهات والسلوكيات.

ومن المفيد لدى المسؤولين في الكليات موضع الدراسة أن تتوفر لديهم مهارة التفكير الإستراتيجي ، لأن ذلك يمكنهم من النظرة الكلية بدل النظرة الجزئية لا سيما عند معالجة المشاكل التي تواجههم " ويعتمد التفكير الاستراتيجي على الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة التي يصعب على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت طويل " (2) .

تكمن أهمية الدراسة في الدور الذي يجب أن يلعبه التخطيط الاستراتيجي في الكليات المعنية، والذي يتطلب القيام بمهام متعددة لمواجهة تحديات العصر من ناحية، والاستجابة لعمليات التغيير والتطور في البيئة المحيطة بهذه الكليات وما يتوفر من معلومات حولها، ومن خلا التخطيط الاستراتيجي يمكن لهذه الكليات وضع تصور مستقبلي تقوم عليه إدارات هذه الكليات ، وذلك بدراسة بيئتها الداخلية بقصد التعرف على نقاط القوة المتوفرة لديها ، وتحديد نقاط الضعف التي تواجهها ، وذلك من أجل وضع الحلول المناسبة لها لتحقيق أهدافها والانتقال من وضعها الحالي إلى الوضع الذي تطمح إليه في المستقبل، كما أنه من الأهمية بمكان دراسة البيئة الخارجية لتلك الكليات من أجل كشف على الفرص للاستفادة منها وتحقيقها وتحديد المخاطر لتجنبها ، كما أن من المفيد في هذه الدراسة تقديمها لتصور مقترح من أجل تطوير إدارات الكليات وهياكلها التنظيمية وإحداث تغييرات جذرية إسوة بالكليات بالجامعات في الدول المتقدمة .

مشكلة الدراسة وتساولاتها:

من خلال الإطلاع على واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية بجامعة الجبل الغربي وزيارته لها بشكل عام ، وكذلك التعرف على واقع كلية التربية درج كأنموذج لهذه الكليات وعمله بها بوجه خاص ، إلى جانب ارتباط الباحث بمكتب الجودة بجامعة الجبل الغربي، وحضوره العديد من ورش العمل أقامها مركز ضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية بمدينة طرابلس ، لا سيما التي تم خلالها تناول محور التخطيط الاستراتيجي ، حينها أدرك الباحث أهمية هذه الدراسة وبحث آفاق استخدام التخطيط الاستراتيجي بهذه الكليات ، وتمت صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية :

1. ما واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية بجامعة الجبل الغربي بوجه عام ؟ وما واقعه في كلية التربية درج بوجه خاص ؟.

2. ما مدى استخدام أسلوب التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية بجامعة الجبل الغربي؟ وما مدى استخدامه في كلية التربية درج ؟ .

3. ما معوقات تطبيق أسلوب التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية بجامعة الجبل الغربي؟ وما سبل التغلب عليها ؟ .

4. ما التصور المقترح لتطبيق أسلوب التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية بجامعة الجبل الغربي؟ وما سبل التغلب عليها ؟ .

أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي :

1. التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية بجامعة الجبل الغربي بوجه عام، وعلى واقعه في كلية التربية درج بوجه خاص .

2. التعرف على مدى استخدام أسلوب التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية بجامعة الجبل الغربي، وكلية التربية درج .

3. تحديد المعوقات تطبيق أسلوب التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية بجامعة الجبل الغربي وسبل التغلب عليها.

4. تقديم تصور مقترح لتطبيق أسلوب التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية بجامعة الجبل الغربي.

أهمية الدراسة :

تأتي أهمية هذه الدراسة فيما يلي :

- 1- حداثه استخدام أسلوب التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية بجامعة الجبل الغربي، وفي كلية التربية درج كأنموذج لهذه الكليات.
- 2- تضع أسس إعداد كوادر إدارية تؤمن بتطبيق أسلوب التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية بجامعة الجبل الغربي.
- 3- توجيه نظر المسؤولين والمختصين بوزارة التعليم العالي بليبيا لأهمية استخدام أسلوب التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي كليات التربية بجامعة الجبل الغربي .

الاستراتيجي في كليات التربية بجامعة الجبل الغربي ، كما تختص من الناحية الموضوعية وب التخطيط الاستراتيجي في هذه الكليات .

منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لكونه المنهج الأنسب الذي يعتمد " الوافع أو الظاهرة كما توجد في الواقع " (3) حيث تخضع المعلومات للتحليل الناقد والتفسير والشرح ، وتحديد كيفية الاستفادة من أسلوب التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية بجامعة الجبل الغربي بوجه عام ، وفي كلية التربية درج بوجه خاص.

تعريف المصطلحات :

التخطيط الاستراتيجي : هو " 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 " (4).

كليات التربية : هي " مؤسسات علمية للتعليم التربوي تهدف لإعداد المعلمين وتأهيلهم لممارسة مهنة التعليم لمراحل التعليم () بليبيا بكفاءة وفعالية ، وبما يكفل معلمين تتوافر لديهم الكفاءات والقدرات المناسبة لمواجهة متطلبات العمل التربوي وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة " (5).

الدراسات السابقة :

ولعل من أبرز هذه الدراسات التي اشتملت على الدراسات العربية والأجنبية ومنها:-

دراسة البهلول 2014 : (دور التخطيط الإستراتيجي في الارتقاء بجودة مؤسسات التعليم الطبي) هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص وضع المؤسسات الطبي ومعرفة المشاكل التي تواجه العملية التعليمية بها وتقويم أوضاعها ، وخلصت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: () الكتاب الجامعي والنقص في مستلزمات تشغيل (8).

دراسة سليمان 2014 : (معوقات التخطيط التربوي الإستراتيجي في جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط التربوي الإستراتيجي في جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، وخلصت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: () (9).

دراسة سليمان 2007 : (معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة) ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، وذلك لأهمية التخطيط الإستراتيجي في اتخاذ القرارات السليمة، وخلصت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها(7):

1. أن ما نسبته 67.78% من أفراد عينة الدراسة توافق على متطلبات إنجاح عملية تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، وهي متوفرة بمستوى مناسب

ولكنها بحاجة إلى تطوير وهي كالتالي: كفاءة نظم المعلومات الإدارية ، كفاءة الهيكل التنظيمي للجامعة ، توفر ثقافة التخطيط الإستراتيجي والشعور بأهميته، السيطرة على الضغوط اليومية وعدم الانشغال بالأعمال الروتينية، كفاءة الجهاز الإداري، وتوفير الموارد والإمكانات المالية .

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الثلاث محل الدراسة حول معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لصالح الجامعة الإسلامية تليها جامعة الأزهر.

دراسة حسين 2002: تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم () ، هدفت هذه الدراسة إلى وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق التخطيط الإستراتيجي كأسلوب في التعليم الجامعي المصري ، وقد أسفرت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي تضمنها التصور المقترح أهمها⁽⁶⁾:

1- إنشاء جهاز للتخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي لضمان نجاح التطبيق الفعال للتخطيط الاستراتيجي.

2- إجراء التحليل البيئي لمؤسسات التعليم .

3- تحديد الفئات المستهدفة من قبل مؤسسات التعليم العالي .

4- التعرف إلى سبل تطبيق الاستراتيجيات داخل المؤسسة نفسها.

5- تحقيق المتابعة المستمرة والنوعية لكل خطوة من خطوات التخطيط منذ لحظة تحديد رسالة هذه المؤسسات ورؤيتها وحتى مراحل التنفيذ .

Ronald 1985 : (التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي ، دراسة حالة على إحدى كليات جامعة جورجيا)، هدفت هذه الدراسة إلى مساعدة القادة الأكاديميين بجامعة جورجيا على مواجهة مشكلات جامعتهم، المتمثل بعضها في زيادة تكاليف التعليم، قلة المقيدون، والبحث عن آلية تخطيطية جديدة تراعي الحاضر والمستقبل، وتم خلال الدراسة تحليل خمسة نماذج - للتخطيط الاستراتيجي مستخدمة- في مجالات الإدارة والتربية ، إضافة إلى أنموذج تخطيط إستراتيجي مستخدم في إحدى الكليات العامة ، وبعد تحليل محتويات هذه النماذج أمكن عمل تصور مقترح لأنموذج تخطيط إستراتيجي للكلية المعنية⁽¹⁰⁾.

الباحث اعتمد في استعراضها على العامل التاريخي من الأحدث إلى الأقدم ، والتي يمكن تقسيمها حسب موضوعاتها إلى ثلاثة مجموعات :

- دراسات حول التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي وتمثلها (البهلول 2014) (Ronald 1987).

- المجموعة الثانية : دراسات حول معوقات التخطيط الإستراتيجي وتمثلها (سليمان 2007) (2014)

- دراسات حول وضع تصورات مقترحة لتطبيق التخطيط الإستراتيجي وتمثلها دراسة (حسين 2002) .

تباينت أهداف الدراسات بناء على تباين عناوينها إلا إنها جميعا تتمحور حول استخدام التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي والمعوقات التي تواجهه ، ثم تقديم تلك

الدراسات لتصورات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، وقد استفاد
 من تلك الدراسات في كل جوانبها من حيث الإطارين العام
 والنظري وتدعيمها في معالجة بعض المفاهيم ذات العلاقة بالتخطيط الإستراتيجي ومعوقاته
 وسبل التغلب عليها، وكذلك في استخدام بعض أساليب التحليل مثل SWOT Analysis Matrix
 وأداة تحليل الفجوة بين حاضر المؤسسة ومستقبلها .

مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

يعد التخطيط وظيفة إدارة تؤثر في حاجة المؤسسات ومستقبلها المهني ، ويتضمن
 التخطيط تصوراً لمستقبل نشاطات المؤسسة المرتبطة بإنجاز الأهداف، ويعرف مصطلح
 التخطيط بأنه " عملية استشراف المستقبل ورؤية ثاقبة للطموحات والأهداف والإمكانات
 والمشكلات المعيقة التي تتفاعل في إطار بيئي شامل ومعقد ومتغير " (11)
 الإستراتيجي فهو مأخوذ من كلمة استراتيجيه التي اشتقت من الكلمة اليونانية Strategia
 تعني علم الحرب ، وقد بدأ استخدام مفهوم الإستراتيجية من قبل العسكريين ، إذ تعني في المجال
 الإدارة الإستراتيجية كمصطلح ومفهوم في عقد السبعينات ، وتعني " قيام كادر من المخططين
 الإستراتيجيين بشكل أو بآخر الخروج ببرامج إستراتيجية ، ومن ثم محاولة ترويجها إلى صناع
 القرار " (12) ، وفي عقد التسعينات ظهر مصطلح التخطيط الإستراتيجي ، كما تمت الإشارة إليه
 في تعريف المصطلحات ، والذي يمكن تعريفه إجرائياً طبقاً لهذه الدراسة، بأنه تصور مستقبلي
 ينطلق من تحليل البيئة الداخلية والخارجية لكليات التربية بجامعة الجبل الغربي بما في ذلك
 الكلية النموذج، وتحديد نقاط القوة والضعف ، والفرص والتهديدات التي تواجه هذه الكليات
 بهدف الانتقال من وضعها الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل.
 إستراتيجي عن الإدارة الإستراتيجية اختلافاً كبيراً ، إذ تجاوز مفهومه أنه مجرد وظيفة من
 الوظائف العامة تقوم بها كواحد إدارية إلى أنه عملية تقتضي من القادة الكبار أن يجددوا الاتجاه
 الإستراتيجي لها ، بمعنى أن الإدارة الإستراتيجية مفهوم يقصد به التوجهات والسلوكيات التي
 تصدر عن الإدارة ، ويعتبر " التخطيط إستراتيجي ترجمة لتلك التوجهات والسلوكيات عند
 التنفيذ والممارسة للخطة الإستراتيجية في مجال التطوير والإبداع " (13).

ومن المهم في هذا المقام أن تتوفر لدى المسؤولين في الكليات موضع الدراسة مهارة التفكير
 الإستراتيجي ، لأن ذلك يمكنهم من النظرة الكلية بدل النظرة الجزئية لا سيما عند معالجة
 المشاكل التي تواجههم ، ويقصد بالتفكير الإستراتيجي " ذلك الأسلوب الذي يمكن من خلاله
 المسؤولين 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 ، وبما يضمن أفضل استخدام
 ممكن لإمكانات التنظيم انطلاقاً من منظور جديد مركز بصورة أساسية على المستقبل مع عدم
 إهمال الماضي " (14).

مراحل التخطيط الإستراتيجي : يمكن إجمال مراحل التخطيط الإستراتيجي من خلال نماذج
 برايسون وتايلور وبيلو وموريسي وأكوب ووايت وستينر في النقاط التالية(15) :

- 1- التخطيط للتخطيط.
- 2- تحديد وتوضيح التوقعات المنتظرة من القائمين على الأمور الداخلية للمؤسسة .
- 3- تحديد وتوضيح الأمور المرتبطة بالاهتمامات الخارجية .

- 4- مراجعة وتطوير أنشطة وقيم المؤسسة.
 - 5- قياس البيئة الخارجية ، أي رصد التغيرات التي تحدث فيها وانعكاساتها على المؤسسة .
 - 6- قياس البيئة الداخلية ، أي توفير البيانات الخاصة بأداء المؤسسة وإمكاناتها.
 - 7- تحديد القضايا الإستراتيجية ، أي تفاعل العناصر السابقة مع بعضها .
 - 8- التطوير الإستراتيجي .
 - 9- تطوير خطط متوسطة للبرامج تركز على ربط الاستراتيجيات التي تم وضعها بالقضايا الإستراتيجية من خلال مداخل وظيفية أكثر تفصيلاً.
 - 10- تطوير نوع من التحليل الإجرائي لخطط البرامج متوسطة المدى .
 - 11- تحديد معيار لأداء الخطط .
 - 12- المراجعة والتقويم ، وتقديم حلقة تغذية راجعة تساعد على تغيير الخطط وتوزيع المصادر .
- المعوقات التي تواجه تطبيق أسلوب التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية بجامعة الجبل**
: □ □ □ □

يمثل هذا العنصر إجابة للشق الأول من السؤال الثالث في هذه الدراسة، حيث يمكننا تصنيف المعوقات الرئيسة للتخطيط الاستراتيجي في مجموعتين على النحو التالي⁽¹⁶⁾ :

□ □ : معوقات مؤسسية وتنظيمية نابعة من البيئة الداخلية للمنظمة وأهمها ما يلي :

- 1- ضعف تفهم وقناعة الإدارة العليا بأهمية وجدوى وأساليب التخطيط الاستراتيجي وبالتالي ضعف الالتزام به فكرياً وتطبيقياً.
 - 2- نقص المعلومات والبيانات الملائمة للتخطيط الاستراتيجي بسبب عدم وجود نظام فعال □ □ □ □ □ □ .
 - 3- نقص الكفاءات البشرية المؤهلة والمدربة والخيرة في مجال التخطيط الاستراتيجي .
 - 4- تخلف التشريعات والأنظمة والتعليمات الحديثة الملائمة للتطورات والمستجدات البيئية.
 - 5- تخلف أساليب العمل والنظم والإجراءات الإدارية بما في ذلك المهارات الإنسانية والوسائل التكنولوجية .
 - 6- تخلف البناء التنظيمي وضعف استجابته للتغيرات البيئية والتكنولوجية وغيرها .
 - 7- نقص التمويل والمستلزمات المادية للتخطيط الاستراتيجي .
- ثانياً :- معوقات في البيئة المحيطة بالمنظمة وأهمها ما يلي⁽¹⁷⁾ :

- 1- التغيرات الجذرية والمفاجئة والسريعة في كثير من الجوانب البيئية بما في ذلك الجوانب الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وغيرها.
- 2- ارتفاع حدة التنافس بين المنظمات المختلفة على المستويات المحلية والعالمية .
- 3- الانفتاح والتأثير المتبادل بين مختلف المنظمات والمجتمعات وما يترتب على ذلك على العاملين والتطوير التكنولوجي وغيره .

4- صعوبة التخطيط طويل الأمد (الاستراتيجي) في نظام بيئي معقد ومتغير و غامض الاتجاهات .

5- تعقد القيم الاجتماعية وتغير الاتجاهات .

6- صعوبات سياسية تتمثل في التأثيرات والعلاقات السياسية والدولية وتفاعلاتها المختلفة.

المعوقات تطبيق أسلوب التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية :
:

يمثل هذا العنصر إجابة للشق الثاني من السؤال الثالث في هذه الدراسة ، حيث يمكن التغلب على تطبيق أسلوب التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية بجامعة الجبل الغربي ، بالتقليل من تأثيرها الضار على المؤسسات الجامعية، وذلك بإجراء التغييرات السريعة في البيئتين الداخلية والخارجية بتلك الكليات ، كما يمكن التغلب على تلك المعوقات باتباع طرق علاج مشكلات التخطيط التي تتناسب مع قطاع التعليم العالي ، وفقاً للنقاط التالية (18) :

1- إنشاء أجهزة للتخطيط الإستراتيجي التربوي ، وتزويدها بما يحتاج إليه الفنيين والإحصائيين .

2- تحديد الأهداف في ضوء أهداف خطة التنمية الشاملة .

3- التقدير لاحتياجات المجتمع من العاملين في المؤسسات التعليمية المعنية على أساس التنبؤ بهذه الاحتياجات في المدى القريب و المدى البعيد من حيث تحديد المهارات المطلوبة ومستوياتها في الهيكل الوظيفي .

4- ضرورة مواجهة مسؤولية توفير الفرص التعليمية للأعداد المتزايدة من الخريجين المتميزين لاستكمال دراساتهم العالية والدقيقة لمواجهة النقص في أعضاء هيئة التدريس بالكليات المعنية .

5- ضرورة تخصيص نسبة كافية من التمويل المالي لقطاع التعليم :
بمعدل يتفق مع الاحتياجات المتزايدة للقطاع باعتباره استثماراً إنتاجياً يحقق عائد .

6- ضرورة العمل على بدل الجهود والتنظيم اللازم لإحداث أنواع من الاقتصاد في داخل النظام التعليمي الجامعي .

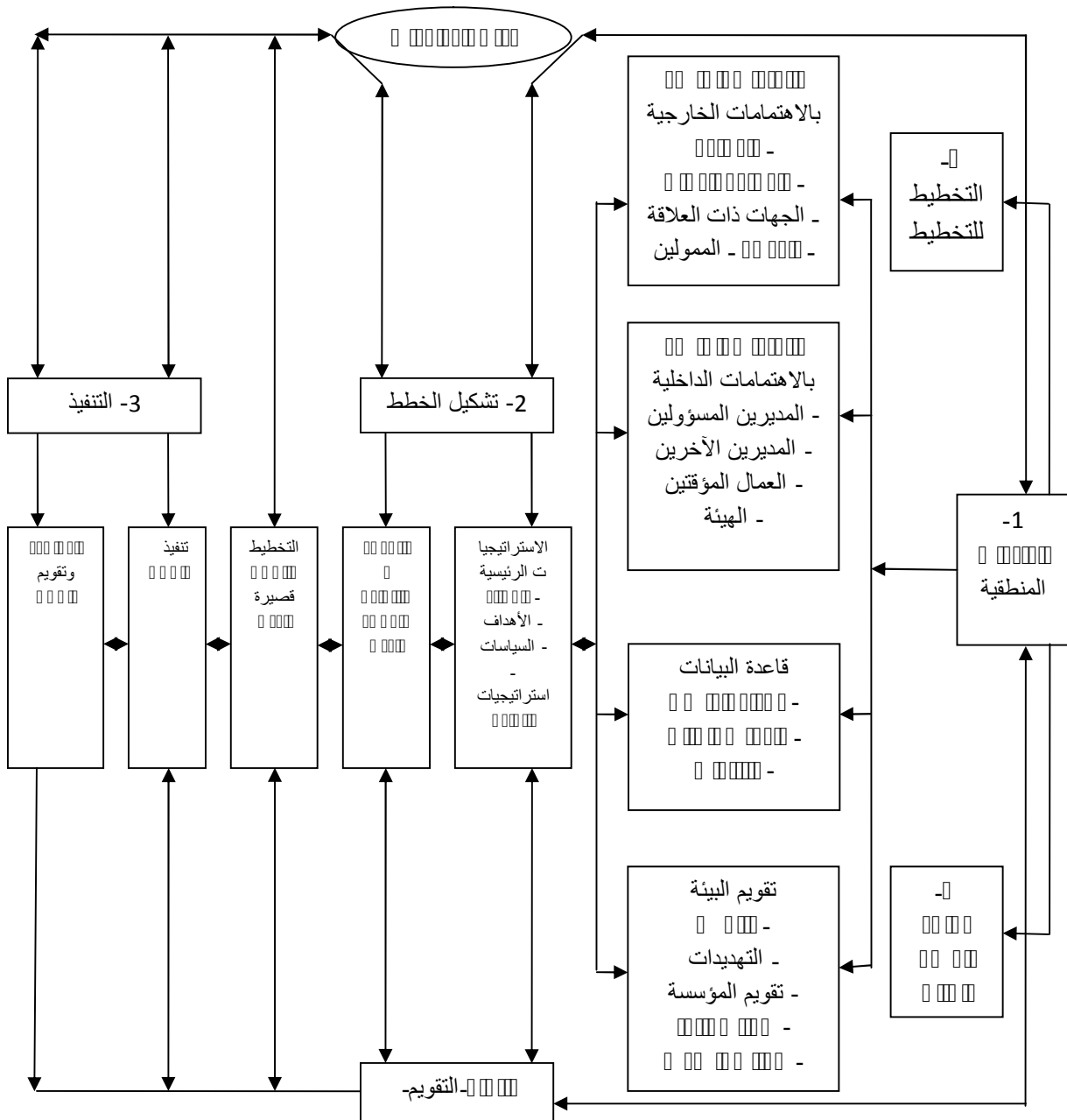
7- إعداد وتدريب متخصصين في التخطيط الإستراتيجي في الميدان التربوي ، كإحصاء التربوي ، واقتصاديات التعليم وتقديرات القوى العاملة في مؤسسات التعليم الجامعي ، ومنها الكليات المعنية .

8- تبادل الخبراء والخبرات الفنية مع الدول المتقدمة في مجال التخطيط الإستراتيجي .

9- القيام بنشر البحوث والدراسات الفنية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي والإستفادة منها في وضع الخطط الإستراتيجية على أسس سليمة .

أنموذج ستنر للتخطيط الإستراتيجي :

يقدم ستنر أنموذجاً يتكون من ثلاث مراحل توضح خطوات تطبيق للتخطيط الإستراتيجي كما هو مبين من الشكل التالي :



الشكل (1) يبين نموذج ستر للتخطيط الإستراتيجي (19).

من خلال الشكل السابق نتلخص هذه المراحل في :-

المقدمات المنطقية : وتتكون من خطوتين رئيسيتين هما : **الخطوة الأولى :** التخطيط للتخطيط ، وترتكز على كيفية بدء المسؤولين هذا الجهد، وأيضاً على حجم ونوع المعلومات لتطوير وتنفيذ الخطط ، **أما الخطوة الثانية:** فهي: دراسة الوضع الحالي ، وهذه تعتمد على تقييم الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية في ضوء جوانب القوة والضعف في المؤسسة.

ثانياً : تشكيل الخطط : وتتقضي هذه المرحلة وضع إستراتيجيات نموذجية للأنشطة الرئيسية والسياسات ، وتمكين المؤسسة من تحديد أهدافها المهمة ، وبناء الوسائل الأكثر فعالية لإنجاز تلك الأهداف ، وباستكمال الإستراتيجية النموذجية يستوجب تطوير خطط أو برامج متوسطة المدى تكون وظيفية ومصممة لتقديم وصف مفصل لكيفية تنفيذ الإستراتيجية النموذجية .

التنفيذ والمراجعة : بعد تطوير الخطة الإستراتيجية يؤكد ستر على ضرورة تنفيذها ، على أن تشمل جميع الأنشطة الإدارية ، بما في ذلك الجوانب المتعلقة بالدافعية والتعويض وعمليات

الرقابة والتقويم ، وأكد ستنر على إتباع أربع مداخل في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي هي (المداخل التخطيط من أعلى إلى أسفل ، مدخل التخطيط من أسفل إلى أعلى ، مدخل مختلط من المدخلين السابقين، ومدخل الفريق) .

واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية بجامعة الجبل الغربي :

يمثل هذا العنصر إجابة للشق الأول من السؤال الأول في هذه الدراسة ، حيث يعد التخطيط الاستراتيجي مرتكزاً مهماً في تطوير كليات التربية بجامعة الجبل الغربي ، إذ من خلال استقراء واقعها يتبين مدى تأخر هذه الكليات في استخدام أسلوب التخطيط الاستراتيجي ، وكذلك في وجود ضعف وتحديات تواجه القيادات الإدارية لتلك الكليات ، الأمر الذي انعكس على تطويرها وإحداث تغييرات إيجابية بها ، ويمكن التأكد من ذلك من خلال تحليل البيئة الداخلية لهذه الكليات وتحديد نقاط القوة والضعف بها ، وأيضاً تحليل بيئتها الخارجية ورصد التهديدات ، ولتعرف على واقع تلك الكليات بشكل أكثر تفصيلاً تم أخذ كلية التربية درج كنموذج وعينة لتلك الكليات، والتي تتماثل إلى حد كبير مع واقع الكليات الأخرى ، فمباني معظمها هي في الأصل مباني تعليمية معدة لمدارس ما قبل التعليم الجامعي ، وأقسامها متماثلة ، ربما يظهر اختلاف في عدد الأقسام بين الكلية والأخرى، كما أن توصيف المناهج يكاد يكون موحداً ، وأغلب الهيئة التدريسية من الليبيين مع القلة من المغتربين ، ومن الملاحظ أن هذه الكليات عدم استخدامها لأسلوب التخطيط الاستراتيجي بشكل فاعل ، وبالتالي لم ينعكس بشكل إيجابي في تطوير وتحسين المستوى التعليمي بها.

نفس الجوانب السالفة الذكر على سبيل المثال لا الحصر كعدم إنشاء مباني تعليمية مناسبة لهذه الكليات ، والاستفادة من مدارس للتعليم الأساسي والثانوي كمباني أساسية لهذه الكليات ، ثم محاولة تحويلها حتى تتناسب مع متطلبات التعليم الجامعي ، وبطبيعة الحال تصميم المباني وإعدادها من أول مرة بما يتلاءم مع التعليم العالي يعد عائقاً أمام تطوير وتحسين مباني تلك الكليات ، بل ويضعها في مواجهة صعوبة في تحقيق المعايير القياسية من جانب ، وصعوبة في تحقيق معايير الجودة المحلية والدولية من جانب آخر ، لا سيما وأن التخطيط الاستراتيجي يعد ركناً أساسياً ومهماً في تجويد كليات التربية بجامعة الجبل الغربي وتطويرها وتحسينها إلى الوضع الأفضل .

واقع التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية درج :

يمثل هذا العنصر إجابة للشق الثاني من السؤال الأول في هذه الدراسة ، إذ من الأهمية أن تكون رائدة في تطوير التعليم الجامعي، محققة لمعايير الجودة في التعليم والتعلم والبحث (الخصائص الفريدة التي تميزها عن غيرها من الكليات المتناظرة في الجامعة)، حيث ترتب عليها الالتزام باستيفاء معايير الجودة : .

تم تحديد رؤية الكلية المعنية ، إذ تمثل سبب تواجدها والتي تلخص نصها بأنها (أن تكون رائدة في تطوير التعليم الجامعي، محققة لمعايير الجودة في التعليم والتعلم والبحث (الخصائص الفريدة التي تميزها عن غيرها من الكليات المتناظرة في الجامعة)، كما تم تحديد رسالتها والتي (الخصائص الفريدة التي تميزها عن غيرها من الكليات المتناظرة في الجامعة)، حيث ترتب عليها الالتزام باستيفاء معايير الجودة : .

- إعداد المعلمين وتنميتهم مهنيًا للوصول بهم إلى تحقيق معايير الجودة المطلوبة.
- إكساب الباحثين القادرين على الإسهام في بناء المعرفة وتوظيفها في حل المشكلات التربوية والحياتية.

- توفير الخدمات التربوية بما يحقق تطوير التعليم والارتقاء بالمجتمع.

١١١١ تحديد الأهداف الإستراتيجية للكلية؛ وهي الخطوة التي يتم من خلالها ترجمة رسالة الكلية (١١١١ تحقيقها) إلى أهداف إستراتيجية بعيدة المدى، حيث ترتبط باحتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية، وتحدد توجهات الكلية، وتعكس مدى قدراتها على التفاعل مع البيئة المحيطة بها، وهي ذات طبيعة كمية تمكن من قياس النتائج المتحققة، ويمكن صياغة هذه الأهداف علي ١١١١ ١١١١ :

* الأهداف التربوية والتعليمية. * أهداف البحث العلمي. * خدمة المجتمع وتنميته، (وسيتناولهم بشئ من التفصيل في مقترح الخطة الإستراتيجية لاحقاً).

كما تم تحليل البيئة الداخلية للكلية، والتي تتكون من متغيرات تشكل المحيط الذي يتم في إطاره تحقيق أهداف الكلية وتحديد نقاط القوة التي تشتمل على سبيل المثال لا الحصر:

*إيفاد طلاب وأعضاء هيئة تدريس بالكلية لاستكمال دراستهم بالخارج من أجل الحصول على الإجازة العالية (ماجستير) والدقيقة (دكتوراه).

* توفير البرامج التعليمية ذات الارتباط المباشر برسالة الكلية.

* وجود العديد من الأقسام العلمية بالكلية يمكنها تغطية احتياجات سوق العمل .

وتم أيضاً تحديد نقاط الضعف التي تشتمل على سبيل المثال لا الحصر النقاط التالية:

* الضعف في مستوى المدخلات من حملة الشهادات العامة عند انتسابهم للكلية.

* □□□□□□□□□□ للتدريبية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية.

* عدم الربط بين مخرجات الكلية واحتياجات سوق العمل.

وتم أيضاً تحليل البيئة الخارجية للكلية، والتي ترتبط بنوعين من المتغيرات هي: متغيرات عامة متعلقة بالجوانب الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والدولية، ومتغيرات خاصة ترتبط بالكليات الأخرى المناظرة، وكذلك المؤسسات والقطاعات المستفيدة من الكلية، والتي يبرز تأثيرها على العمليات التشغيلية بالكلية، ومن المهم في تحليل هذه البيئة رصد الفرص والتحديات التي يمكن أن تفيد أو تؤثر في اتجاه هذه المؤسسة، ولعل من بين الفرص المتاحة حالياً، مجانية التعليم من جانب، إمكانية قيام الكلية بإقامة ورش عمل وندوات ومؤتمرات من جانب آخر [1] من ناحية التهديدات التي يظهر تأثيرها واضحاً على هذه الكلية، يمكن أن نذكر من على سبيل المثال لا الحصر عدم كفاية الميزانيات المخصصة للكلية الأمر الذي انعكس على عدم تطوير المبنى الجامعي للكلية وفق معايير الجودة المعتمدة .

: □□ □□□□ □□ □□□

الدراسة الحالية من جهة ، وتخدمها من جهة أخرى، كاستخدام مصفوفة التحليل الإستراتيجي SWOT Analysis Matrix في تحليل البيئتين الداخلية والخارجية لكلية التربية درج كأنموذج لكليات التربية في العراق . وهذا يمثل الحد الأدنى من النقاط في البيئة الداخلية ، كما تم أخذ عدد (1) نقطة للبيئة الخارجية (1) نقطة.

التهديدات ، وهذا يمثل الحد الأدنى من النقاط في البيئة الخارجية، وقد استخدم الباحث في تحليل مشكلة الدراسة، بقصد تحديد الأسباب الرئيسية والفرعية لهذه المشكلة، إضافة إلى توصيف الفجوة بين الواقع الحالي للتخطيط الإستراتيجي بكلية التربية في جامعة الجبل الغربي ، وبين المستقبل الذي ستؤول إليه تلك الكليات .

المراجع : ١١

إن استخدام أدوات التحليل الإستراتيجي السالفة الذكر ، تمثل إجابة السؤال الثاني في هذه الدراسة، حيث تم استخدام أسلوب التخطيط الإستراتيجي من خلال العناصر التالية:-

١١ :- التعرف على واقع كلية التربية درج كائموذج لكلية التربية بجامعة الجبل الغربي
١١ مصفوفة التحليل الاستراتيجي SWOT Analysis Matrix :-

١١ ١١ ١١ ١١ ١١ (1) يمكن التعرف على:

- واقع البيئة الداخلية لكلية التربية درج وذلك بتحديد نقاط القوة وأهمها:-

* إيفاد طلاب وأعضاء هيئة تدريس بالكلية لاستكمال دراستهم بالخارج من أجل الحصول على الإجازة العالية (ماجستير) والدقيقة (دكتوراه) .

* توفير البرامج التعليمية ذات الارتباط المباشر برسالة الكلية.

* وجود العديد من الأقسام العلمية بالكلية يمكنها تغطية احتياج ١١ ١١ ١١ ١١ .

وكذلك تحديد نقاط الضعف بهذه الكلية وأهمها:-

* الضعف في مستوي المدخلات من حملة الشهادات العامة عند انتسابهم للكلية.

* انعدام الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية.

* عدم الربط بين مخرجات الكلية واحتياجات سوق العمل

كما يمكن من خلال الشكل رقم (1) التعرف على واقع البيئة الخارجية لكلية التربية درج وذلك برصد الفرص وأهمها:-

* مجانية التعليم من ناحية، إمكانية قيام الكلية بإقامة ورش عمل وندوات ومؤتمرات.

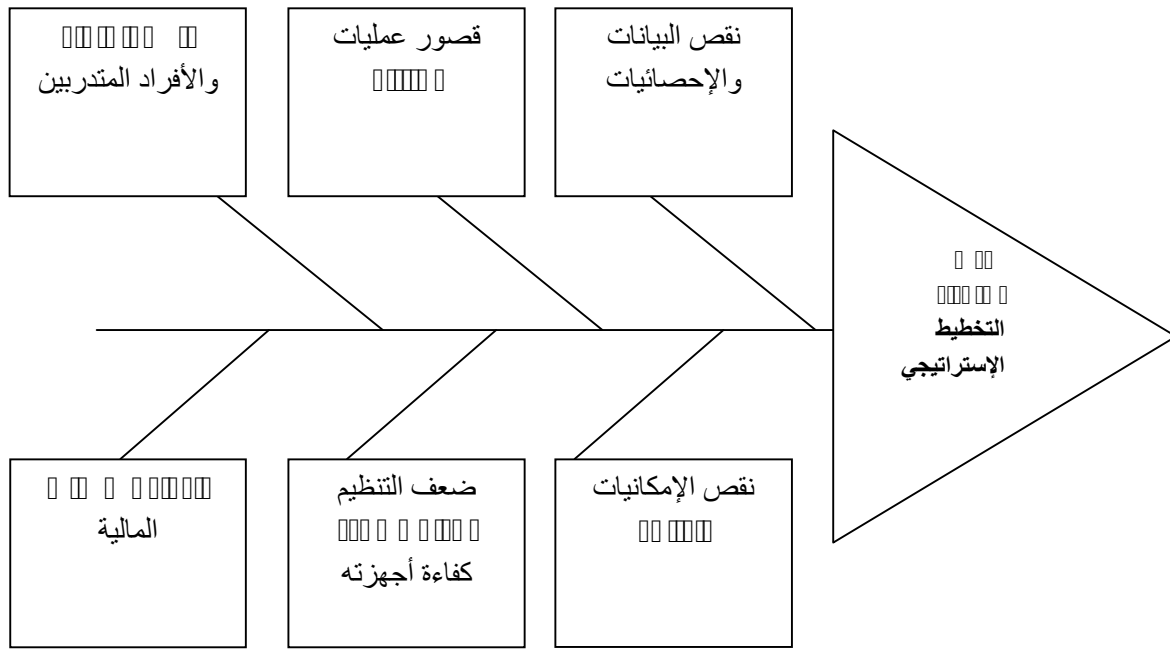
وكذلك رصد التهديدات ولعل أهمها: * عدم كفاية الميزانيات المخصصة للكلية ١١ ١١ ١١ ١١
على عدم تطوير المبنى الجامعي للكلية وفق معايير الجودة.

(W) نقاط القوة * حملة الشهادات العامة عند انتسابهم للكلية. * التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية. * عدم الربط بين مخرجات الكلية واحتياجات سوق العمل.	(S) نقاط الضعف * إفاد طلاب وأعضاء هيئة تدريس بالكلية لاستكمال دراستهم بالخارج - الكلية (ماجستير) والدقيقة (الدراسات) * توفير البرامج التعليمية ذات الارتباط المباشر برسالة الكلية. * وجود العديد من الأقسام العلمية بالكلية يمكنها تغطية احتياجات سوق العمل.	البيئة الداخلية البيئة الخارجية
إقامة دورات تقوية في اللغات الأجنبية ، حتى يتسنى لطلاب الدراسات العليا المصنفة دولياً بكل سهولة ويسر.	استمرار مجانية التعليم ، والدفع بالطلاب وأعضاء هيئة تدريس بالكلية والتي حصلت تصنيف دولي متقدم في جودة الخدمات التعليمية.	(O) الفرص * مجانية التعليم من ناحية، إمكانية قيام الكلية بإقامة ورش عمل
والتوسع في استخدام التقنيات الحديثة ، وفي زيادة الصرف المالي بما يوفر	اختيار طلاب دراسات عليا قادرين في التخصصات التي تعاني الكلية من نقص شديد ، وبما يتناسب وسوق العمل ، وتوفير الميزانيات التي تغطي مثل هكذا برامج	التحديات (T) * عدم كفاية الميزانيات المخصصة للكلية الأمر الذي انعكس على عدم تطوير المبنى الجامعي للكلية وفق معايير

SWOT Analysis Matrix (1) مصفوفة التحليل الاستراتيجي

ثانياً : التعرف على واقع كلية التربية درج كأنموذج لكليات التربية بجامعة الجبل الغربي باستخدام أداة تحليل مخطط عظمة السمكة لإشيكوا:-

يمكن التعرف على واقع كلية التربية درج كأنموذج لكليات التربية بجامعة الجبل الغربي باستخدام أداة تحليل مخطط عظمة السمكة لإشيكوا ، حيث يتضح من خلال الشكل رقم (2) أن هناك ضعف في استخدام أسلوب التخطيط الإستراتيجي في كليات التربية بجامعة الجبل الغربي ، بما في ذلك الكلية الأنموذج ، والمتمثلة في كلية التربية درج ، يمكن أن يعزوا الباحث ذلك إلى الأسباب الرئيسية التالية :-

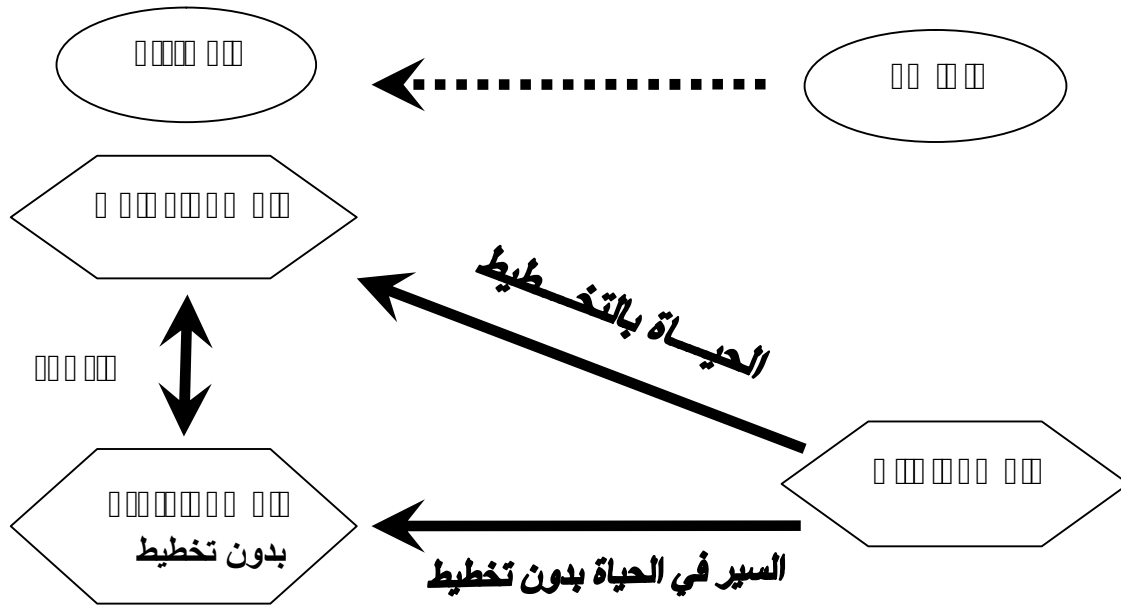


النتائج (2) يبين تحليل استخدام التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية بجامعة الجبل الغربي من خلال مخطط عظمة السمكة لإشيكافا

1. نقص البيانات والإحصائيات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي عن المؤسسات المعنية .
2. قصور عمليات الانتقاء الطلاب والخريجين وأعضاء هيئة التدريس والموظفين بتلك المؤسسات .
3. نقص الخبراء والأفراد المتدربين على التخطيط الاستراتيجي بتلك المؤسسات .
4. نقص الإمكانيات المتاحة في تلك المؤسسات .
5. ضعف التنظيم الإداري وعدم كفاءة أجهزته بتلك المؤسسات .
6. نقص المخصصات المالية في تلك المؤسسات.

النتائج :- التعرف على واقع كلية التربية درج كأمودج لكليات التربية بجامعة الجبل الغربي باستخدام أداة تحليل الفجوة :

يتوقف استخدام أداة تحليل الفجوة على تحليل ثلاثة عناصر هي: تحليل الواقع ، تحليل المستقبل ، وتحليل الفجوة بين الحاضر والمستقبل أي بين الوضع الحالي للمؤسسة والوضع المطلوب الذي تنشده تلك المؤسسة ، ويتبين لنا ذلك من خلال الشكل رقم (3) :



المخطط (3) يبين التحليل الثلاثي للواقع والمستقبل والفجوة⁽²⁰⁾.

من خلال الشكل السابق يلاحظ الآتي :

1. وجود اختلاف بين حاضر المؤسسات قيد الدراسة ومستقبلها ، لاسيما في حالة إتباع التخطيط الإستراتيجي .

2. تبين أهمية التعرف على الوضع الحالي للمؤسسات المعنية الدراسة ، إذ يمكن الاستفادة من دراسة واقع تلك المؤسسات ، في حالة إتباعها أسلوب التخطيط الإستراتيجي ، إذ يمكن انعكاس ذلك إيجابياً في تطوير وتحسين وضع تلك المؤسسات وإمكانية بلوغها الوضع الأفضل.

3. حالة عدم تحليل الوضع الحالي في المؤسسات قيد الدراسة، وسير العمل فيها بدون تخطيط، من المتوقع أن ينعكس ذلك سلبياً على وضع تلك المؤسسات ، في كون أن الحياة تسير فيها بدون تخطيط ، إذ من المتوقع أيضاً أن تواجه الكثير من المعوقات سواء كانت مؤسسية أو التنظيمية ، أو معوقات ذات العلاقة في البيئة المحيطة.

4. وجود فجوة بين الواقع الحالي للمؤسسات قيد الدراسة ، وبين الوضع المطلوب الذي ينبغي أن تكون عليه تلك المؤسسات في المستقبل،

مناقشة وتفسير وتحليل نتائج الدراسة :

استكمالاً لإجابة السؤال الثاني في هذه الدراسة ، يمكننا تناول العناصر السالفة الذكر بشيء من المناقشة والتفسير والتحليل وذلك على النحو التالي:-

النتائج :- فيما يخص المخطط وتحليل واقع كلية التربية درج كأ نموذج لكليات التربية

المصفوفة التحليل الإستراتيجي SWOT Analysis

:Matrix

المخطط (1) يلاحظ الآتي:

1. ينبغي توظيف نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة، وذلك باستخدام الإستراتيجية الهجومية ، وبناءً على نقاط القوة المتوفرة والفرص المتاحة يستوجب استمرار مجانية التعليم ، والدفع بالطلاب وأعضاء هيئة تدريس بالدراسة في جامعات الدول المتقدمة لا سيما التي حصلت تصنيف دولي عالي المستوى في جودة الخدمات التعليمية، وبطبيعة الحال يمكن حدوث تطوير في تلك المؤسسات نتيجة استفادتها من نقاط القوة واستثمارها للفرص المتاحة.

2. من أجل تحسين جودة التعليم في الجامعات المصرية، يجب أن تكون الإستراتيجية العلاجية من إقامة دورات تقوية في اللغات الأجنبية ، حتى يتسنى لطلاب الدراسات العليا التمكن من الدراسة في الجامعات المصنفة دولياً بكل سهولة ويسر .

3. زيادة الاستفادة من نقاط القوة وتقليل تأثير التهديدات من الإستراتيجية دفاعية، إذ يمكن أن يتحقق ذلك باختيار طلاب دراسات عليا قادرين في التخصصات التي تواجه الكليات النقص منها، وتوفير مخرجات تتناسب مع سوق العمل ، و توفير الميزانيات اللازمة لتلك .

4. تقليل تأثير نقاط الضعف والتهديدات من إستراتيجية الكماشة ، ويتم معالجة ذلك بالاستمرار في الدورات التدريبية، والتوسع في استخدام التقنيات الحديثة ، وفي زيادة الصرف المالي بما يوفر المخرجات التي تتناسب وسوق العمل .

ثانياً: - فيما يخص مناقشة وتفسير وتحليل واقع كليات التربية بجامعة الجبل الغربي وواقع كلية التربية درج كأمودج باستخدام أداة تحليل مخطط عظمة السمكة لإشيكوا :-

الاستراتيجي في كلية التربية درج كأمودج لكليات التربية بجامعة الجبل الغربي : (2) تم تحديد الأسباب الرئيسة والفرعية لضعف استخدام التخطيط

السبب الرئيس الأول : نقص البيانات والإحصائيات المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي في كليات التربية بجامعة الجبل الغربي ، ويتفرع عن هذا السبب الرئيسي عدة أسباب فرعية هي:- عدم وجود قاعدة بيانات بأعداد الطلاب والخريجين وأعضاء هيئة التدريس والموظفين بالكليات، تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية والمادية غير دقيقة ولا يمكن الاعتماد عليها في التخطيط ، وعدم التنسيق في تحويل البيانات بين الكليات والجامعة بشكل منتظم ومتزامن .

ثانياً: السبب الرئيس الثاني : قصور عمليات الانتقاء الطلاب والخريجين وأعضاء هيئة التدريس والموظفين بالكليات ، ويتفرع عن هذا السبب الرئيسي عدة أسباب فرعية هي:- عدم الكليات أدى إلى ضعف قبولهم في سوق العمل ، عدم التحكم في أعداد الطلبة بما يتناسب وأعداد أعضاء هيئة التدريس، وعدم مواكبة هذه الكليات للتطوير المستمر كماً ونوعاً.

السبب الرئيس الثالث : عدم تدريب الكليات على التخطيط الإستراتيجي بالكليات: ويتفرع عن هذا السبب الرئيسي عدة أسباب فرعية هي:- عدم الكليات على التخطيط الإستراتيجي ، عدم وجود مؤسسات متخصصة تهتم بمناهج التخطيط الإستراتيجي ، وغياب التدريب أثناء الخدمة.

السبب الرئيس الرابع : نقص الإمكانيات المتاحة في الكليات ، ويتفرع عن هذا السبب الرئيسي عدة أسباب فرعية هي:- عدم مناسبة المباني الحالية للبرامج الأكاديمية في الكليات ، عدم كفاية الميزانيات للمشروعات المحددة في الخطة - وتسرب الكفاءات الموجودة بالكليات .

السبب الرئيس الخ: ضعف التنظيم الإداري وعدم كفاءة أجهزته بالكليات : ويتفرع عن هذا السبب الرئيسي عدة أسباب فرعية هي:- تركيز إدارات الكليات على المشاكل القصيرة المدى وعدم التفكير في المستقبل ، عدم ملائمة التركيبة الإدارية والتنظيمية ، والتأخر في صنع .

السبب الرئيس السادس : قلة المخصصات المالية للكليات ، ويتفرع عن هذا السبب الرئيسي عدة أسباب فرعية هي:- ازدياد الحاجة للتوسع في التعليم الجامعي ، ارتفاع معدلات تكلفة التعليم الجامعي ، وعدم تخصيص الميزانيات الكافية للدراسات والبحوث وغيرها .

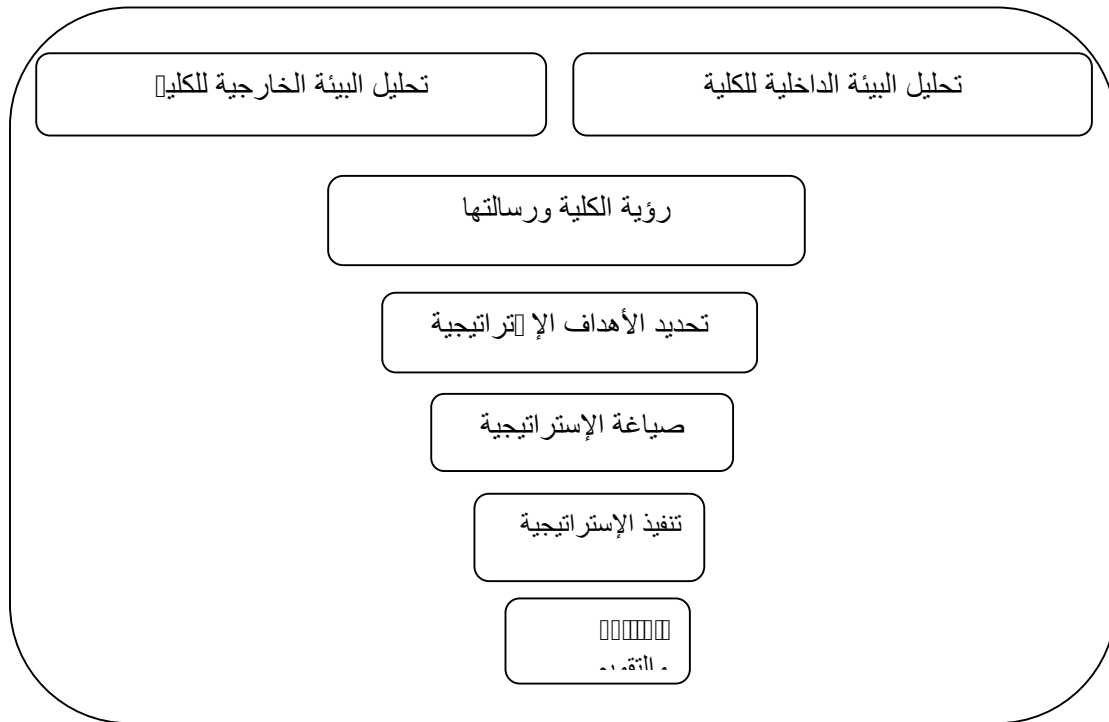
فيما يخص مناقشة وتفسير وتحليل واقع كلية التربية درج كأنموذج لكليات التربية بجامعة الجبل الغربي باستخدام أداة تحليل الفجوة :

من خلال استقراء واقع التخطيط الإستراتيجي لكليات التربية بجامعة الجبل الغربي بشكل عام ، وواقع كلية التربية درج بشكل أكثر تفصيلاً ، وما تم تحديده من نقاط قوة وضعف ، ورصده من فرص ومخاطر ، وما أظهره الواقع من إمكانيات مادية وبشرية ، وتصور للمستقبل من إنشاء أجهزة للتخطيط الإستراتيجي ، وتقدير لاحتياجات المؤسسة ، وتوفير التمويل المالي الكافي لها ، إضافة إلى تكثيف الدورات التدريبية لكافة العاملين بها ، تتحدد حجم الفجوة بين واقع المؤسسة وبين مستقبلها المنشود ، والذي بطبيعة الحال يتطلب تشكيل فريق عمل مكون من 5 أشخاص ، تتوزع خبراتهم في مجالات علم التخطيط ، إدارة المال ، التسويق ، الموارد البشرية ، تقنية المعلومات ، والإدارة ، وبتوفر هذه المتطلبات تمتلك المؤسسة القدرة على تجاوز الفجوة ، وتتضح مراحل التعامل معها.

وبالنظر إلى هذه الكليات بما في ذلك الكلية الأنموذج ، فإن تجاوز حجم الفجوة يتطلب استخدام التخطيط الإستراتيجي للوصول إلى الوضع المطلوب ، الذي تصبح فيه الم- الم- الم- على صياغة رؤيتها وتحديد رسالتها بدقة متناهية، ثم ترجمتها لأهداف ممكنة التنفيذ ، حينئذ يمكن التحكم في إحداث تغير في الفجوة ، إما بتقليلها وذلك بتقليل المدة أو تكبير المشروع ، أو بتكبيرها من خلال تطويل المدة أو تصغير المشروع ، ويفيد في تغير الفجوة تقسيم المشروع .

التصور المقترح لاستخدام التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية بجامعة الجبل الغربي :

يمثل التصور المقترح لاستخدام التخطيط الإستراتيجي في كليات التربية بجامعة الجبل - بما في ذلك كلية التربية درج كأنموذج لتلك الكليات- إجابة للسؤال الرابع في هذه الدراسة ، حيث يركز هذا التصور على خطوات التخطيط الإستراتيجي وكيفية تطبيقه على هذه الكليات ، وذلك من خلال الإجراءات الموضحة في الشكل رقم (4) .



الخطوات (4) يبين خطوات التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية بجامعة الجبل الغربي.

وإذا ما أخذنا كلية التربية درج كأنموذج لكليات التربية بجامعة الجبل الغربي ، يمكننا تلخيص خطوات التخطيط الاستراتيجي على النحو التالي:

١. تحليل البيئة الداخلية للكلية :

تتكون هذه البيئة من متغيرات تشكل المحيط الذي يتم في إطاره تحقيق أهداف الكلية وتحديد نقاط القوة والضعف، وقد تمت الإشارة إلى ذلك أثناء عرض وتحليل نتائج الدراسة.

٢. تحليل البيئة الخارجية للكلية :

ترتبط البيئة الخارجية بالمتغيرات العامة المتعلقة بالجوانب الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والدولية، وترتبط أيضا بالمتغيرات الخاصة بالكليات الأخرى المناظرة، وكذلك المؤسسات والقطاعات المستفيدة من الكلية، والتي يبرز تأثيرها على العمليات التشغيلية بالكلية، ومن المهم تحليل في البيئة الخارجية للكلية وذلك برصد الفرص والتهديدات ، وقد تمت الإشارة إلى ذلك أثناء عرض وتحليل نتائج الدراسة .

٣. -تحديد رؤية الكلية ورسالتها : تتمثل رؤية الكلية في سبب تواجدها، أما رسالة الكلية فتتمثل في الخصائص الفريدة التي تميزها عن غيرها من الكليات المتناظرة في الجامعة.

٤. تحديد الأهداف الإستراتيجية : وهي الخطوة التي يتم من خلالها ترجمة رسالة الكلية (وسبل تحقيقها) إلى أهداف إستراتيجية بعيدة المدى، ترتبط باحتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية، وتحدد توجهات الكلية، وتعكس مدى قدراتها على التفاعل مع البيئة المحيطة بها، وهي ذات طبيعة كمية تمكن من قياس النتائج المتحققة، ويمكن صياغة هذه الأهداف على النحو التالي :

* الأهداف التربوية والتعليمية. * أهداف البحث العلمي. * خدمة المجتمع وتنميته.

١١ : صياغة الإستراتيجية :

الإستراتيجية تصور لما تريد أن تكون عليه الكلية في المستقبل، ويمثل التخطيط الاستراتيجي عملية أساسية لا غنى عنها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للكلية ، وتقع الإستراتيجية والتخطيط ضمن مسؤوليات الإدارة العليا للمؤسسة التي تقود فريق العمل بها ، ولتحقيق سبل النجاح لتطبيق إستراتيجية الكلية فإن أسلوب التخطيط الاستراتيجي يقتضي تحديد رسالة الكلية ورؤيتها ، وتحديد الأهداف الإستراتيجية بالكلية ثم تحليل البيئتين الداخلية والخارجية بها، وتطبيق الخطة لها ثم متابعة تنفيذها وتقويمها، وفيما سبق تم عرض موجز لما اتخذته الكلية من

١٢ : تنفيذ الخطة الإستراتيجية :

يعد تنفيذ الخطة الإستراتيجية مرحلة هامة نحو تقدم هذه الكلية ونموها، وبما أن سير الكلية وفق أسلوب التخطيط الاستراتيجي يمثل السبيل نحو تطويرها و نموها وأولوية من أولويات تحقيق معايير الجودة وأحد متطلباتها الرئيسة، كان من المحتم عليها أن تسير وفق الخطى المرسومة لها من قبل مسؤولي الإدارة العليا بجامعة الجبل الغربي ، وبما ينسجم مع قيم الجامعة (التميز و الجودة ، الثقة ، الشفافية ، التقدير و الاحترام ، العمل الاجتماعي ، البحث العلمي ،) الإستراتيجية من الجامعة خلال خمس سنوات ، و تطبيقها داخل هذه الكلية بنجاح في إطار متابعة جادة وتقويم دقيق ، ويمكن تناول هذا المقترح لمحاولة تنفيذه علي مستوى الكلية حسب ما هو موضح في الجداول الآتية:

١٣ (1) يبين أهداف الخطة الإستراتيجية في مجال التربية والتعليم

الأهداف الرئيسية	الأهداف الفرعية	جهة التنفيذ	آليات التنفيذ	زمن التنفيذ	التقديرات المالية
مجال التربية والتعليم	تقديم برامج تعليمية مطابقة لمعايير الجودة العالمية	الكليات والأقسام العلمية	صدور تكاليفات للشؤون العلمية للكليات	٢٠٢٠ - ٢٠٢٢	
تطوير البرامج التربوية والتعليمية التي	تطوير وتحديث معايير جودة الدراسة وأساليب تقويمها	الشؤون العلمية للكليات	تكليف من الشؤون العلمية للكليات	٢٠٢٠ - ٢٠٢٢	
التطوير والتنمية المهنية أعضاء هيئة التدريس	تطوير خبرات أعضاء هيئة التدريس من التدريسية ومشاركتهم في العملية العلمية	هيئة التدريس بالكلية والجامعة	التدريب بالتنسيق بين هيئة التدريس بالكلية والجامعة	٢٠٢٠ - ٢٠٢٢	

□ □ □ □ (2) يبين أهداف الخطة الاستراتيجية في مجال البحث العلمي:

الأهداف الرئيسية	الأهداف الفرعية	جهة التنفيذ	آليات التنفيذ	زمن التنفيذ	التقديرات المالية
إعداد باحثين العلوم التطبيقية والنظرية	إعداد باحثين العلوم التطبيقية والنظرية	التنسيق بين مكتب الدراسات العليا والمعيدين بالكلية الدراسات العليا	آليات التنفيذ	4	
إعداد الباحثين وتشجيعهم علي نوعية متميزة من العلمية	تشجيع الباحثين ودراسات متميزة تساهم في خدمة	التنسيق مع مركز الدراسات العليا	آليات التنفيذ		

٣٣٣ (٣) يبين أهداف الخطة الاستراتيجية في مجال خدمة المجتمع

الأهداف الرئيسية	الأهداف الفرعية	جهة التنفيذ	آليات التنفيذ	زمن التنفيذ	التقديرات المالية
تعزيز البحث العلمي تطوير البنية التحتية	تشجيع أعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي تنفيذ مشروعات علمية وتربوية	قسم الجودة بالكلية مركز البحوث والتطوير	إصدار لوائح العمل بالكلية	سنوياً	تكاليف تشغيلية
تنمية البيئة المحيطة	تلبية متطلبات تطوير البنية التحتية تدريب الكوادر تقديم دورهم في المجتمع	الكلية والأقسام العلمية	تعليمية تلبي تطوير البنية التحتية تدريب الكوادر	سنوياً	تكاليف تشغيلية

❖❖❖❖ :- المتابعة والتقويم : تعد عمليتي المتابعة والتقويم. أحد ضمانات نجاح الخطة الإستراتيجية في تحقيق أهدافها ، إن لم يكن أهمها، وينبغي أن تكون مواكبة لجميع مراحل الخطة ، ابتداءً من المرحلة الأولى للتفكير في الخطة ومروراً بجميع مراحلها وانتهاءً بعمليات التنفيذ وحتى نهاية ❖❖❖❖.

[illegible]

أسفرت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي :

- 1- غياب الأجهزة التي ينبغي أن تقوم بالتطبيق الفعال لأسلوب التخطيط الاستراتيجي في الكليات المعنية. 2- عدم إجراء التحليل البيئي الداخلي والخارجي للكليات المعنية بشكل دقيق، وغياب سبل تطبيق الاستراتيجيات داخلها.

3- غياب المتابعة المستمرة لكل خطوة من خطوات التخطيط الاستراتيجي من لحظة تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وحتى مراحل التنفيذ .

4- عدم تطوير الهياكل التنظيمية لكليات التربية بجامعة الجبل الغربي ، بما يتفق وتحقيق التخطيط الإستراتيجي الذي فرضه .

5- تسبب غياب استخدام التخطيط الاستراتيجي والتدريب عليه في كليات التربية بجامعة الجبل الغربي في عدم قدرتها الاستمرار في منافسة الكليات المناظرة في دول العالم المتقدمة .

التوصيات :

من خلال ما توصلت له هذه الدراسة من نتائج ، خلصت إلى التوصيات الآتية :-

1- إنشاء جهاز للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي لضمان نجاح التطبيق الفعال للتخطيط الإستراتيجي.

2- إجراء التحليل البيئي الداخلي والخارجي للكليات المعنية بصورة مستمرة ، والبحث عن السبل المناسبة لتطبيق الاستراتيجيات المختلفة داخلها.

3- متابعة المستمرة لكل خطوة من خطوات التخطيط الاستراتيجي من لحظة تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وحتى مراحل التنفيذ.

4- تطوير الهياكل التنظيمية لكليات التربية بجامعة الجبل الغربي، بما يتفق وتحقيق التخطيط الاستراتيجي الذي فرضه عصر المعلومات .

5- لـ لـ لـ لـ لـ أسلوب التخطيط الاستراتيجي والتدريب عليه في كليات التربية بجامعة الجبل الغربي حتى تتمكن الاستمرار في منافسة الكليات المناظرة في دول العالم المتقدمة .

الخلاصة :

من خلال ما تم توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات ، خلصت إلى الاقتراحات التالية :-

1- إجراء دراسات تهتم بالتغييرات المستقبلية وظروف عدم التأكد ، وأثرها على تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الكليات موضع الدراسة الحالية وغيرها من الكليات الأخرى.

2- إجراء دراسات حول دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين قدرة الكليات موضع الدراسة الحالية وفي غيرها من الكليات في الجامعة التي تتبعها تلك الكليات ، وفي بقية مؤسسات التعليم الجامعي بليبيا .

3- بدل المزيد من الجهود لتطبيق أسلوب التخطيط الاستراتيجي وتطويرها ، وذلك باستخدام المقاييس الكمية في جميع مؤسسات التعليم العالي بليبيا ، حتى تتمكن هذه المؤسسات من منافسة ما يناظرها من مؤسسات في الدول العالم المتقدمة .

4- عقد المؤتمرات والندوات العلمية ، وورش العمل بالجامعات الليبية حول أساليب استخدام التخطيط الاستراتيجي .

الهوامش :

1. العواملة، نائل عبد لحفيظ : الهياكل والأساليب ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، ط 2009 .
226 . 233-235.
2. السالم ، مؤيد سعيد : أساسيات الأداة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، ط 2005 . 59.
3. عباس محمد خليل وآخرون: مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، دار المسيرة للنشر والتوزيع
الرياض ، ط 2007 . 74.
4. حسين، حسن مختار : إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مكتبة بيروت ، القاهرة ، ط 2007 .
262 .
5. دراسة تقييمية للنظام الإداري لكليات التربية بليبيا في ضوء معايير الجودة
الاعتمادية (تصور مقترح للتطوير) دكتوراه غير منشورة ، جامعة الخرطوم، كلية التربية، أصول التربية،
ط 2012 . 10.
6. حسين، حسن مختار : تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة كلية
التربية، العدد السادس ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، ط 2002 . 343 - 347.
7. سليبي، محمد مختار : معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ،
رسالة ماجستير ، ط 2007 . 115 - 118 .
8. البهلول، جمال بردم : دور التخطيط الاستراتيجي في الارتقاء بجودة مؤسسات التعليم الطبي. المؤتمر
المؤتمر الأول لكلية التربية ط 2014 . 21.
9. جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، بحث مقدم في المؤتمر الأول لكلية التربية نالوت ، جامعة الجبل الغربي
ط 2014 . 23 - 24.
- 10-Ronald,(1985) : strategic planning in Higher Education :A case study of Senior
college of univer sity System of Georgia ,PhD. Georgia State univer sity college of
Education ,1987, in Dissertation Abstract international vol,49September,1988, pp.402
-403.
11. العواملة، نائل عبد لحفيظ : الهياكل والأساليب ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، ط 2009 .
211 .
12. سليمان ، عادل منصور: معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ،
رسالة ماجستير ، ط 2007 . 8 - 9 .
13. سليمان ، عادل منصور: معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ،
رسالة ماجستير ، ط 2007 . 10 .
14. القيادة والتفكير الاستراتيجي ، الطريق إلى المستقبل ، ورقة مقدمة إلى الملتقى الإداري
الرابع ، الجمعية السعودية للإدارة ، المملكة العربية السعودية ، ط 2006 . 2 .
15. حسنين ، محمد العجمي : الإدارة والتخطيط التربوي، النظرية والتطبيق ، دار المسيرة للنشر والتوزيع
الرياض ، ط 2007 . 456 - 457 .
16. العواملة، نائل عبد لحفيظ : الهياكل والأساليب ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، ط 2009 .
233 .

17. العوامل، نائل عبد لحفيظ : الهياكل والأساليب ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، ط 2009 . 234 .
18. العوامل ، نائل عبد لحفيظ : الإدارة والتخطيط التربوي ، رؤية جديدة ، عالم الكتب الجديد، الأردن، ط 2009 . 303 - 305 .
19. حسنين ، محمد العجمي : الإدارة والتخطيط التربوي، النظرية والتطبيق ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ط 2007 . 452 .
20. الطاهر ، توفيق عجال: التخطيط الاستراتيجي، ورشة عمل، طرابلس ، ليبيا، ط 2013 .