

تصور مقترح لتحسين عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

رائد حسين الحجار

أستاذ التخطيط التربوي المشارك، كلية التربية، جامعة الأقصى، فلسطين

المستخلص: هدفت الدراسة إلى: (١) تفحص واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية، (٢) وقياس مستوى قدرة المسؤولين على صياغة عناصر التخطيط الاستراتيجي وهي: (فحص البيئة الخارجية، وفحص البيئة الداخلية، وتقييم الحاجات، ورؤية الجامعة، وأهداف الجامعة، واستراتيجيات تحقيق الأهداف، ووضع الخطط لقياس المخرجات)، (٣) والبحث عن المعوقات التي تواجه المخططين أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي، (٤) واقتراح السبل التي يمكن الاعتماد عليها للتغلب على هذه المعوقات، (٥) والتوصل إلى نموذج مقترح لتحسين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمداً على دراسة الواقع من خلال فحص الوثائق المتاحة في الجامعات الفلسطينية، وكذلك نتائج الدراسات السابقة، وعلى المقابلات التي أجراها الباحث مع عينة قدرها (٢٢) فرداً من المسؤولين (العمداء) في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، والجامعات هي: الجامعة الإسلامية، وجامعة القدس المفتوحة، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى. وتوصلت الدراسة إلى أن معظم الجامعات الفلسطينية تفتقد إلى الخطط الاستراتيجية منذ سنوات عديدة، وأن مستوى قدرة المسؤولين على صياغة عناصر التخطيط الاستراتيجي كان ضعيفاً، وبينت الدراسة إلى أن المعوقات التي تحول دون التخطيط الاستراتيجي الفعال تتمحور في ثلاثة محاور هي: معوقات تتعلق بعمليات التخطيط الاستراتيجي، ومعوقات تتعلق بالمراسات الإدارية، ومعوقات تتعلق بالعلاقات الخارجية. وبناءً على هذه النتائج تم التوصل إلى مجموعة من السبل للتغلب على هذه المعوقات. واقترح الباحث في نهاية الدراسة نموذجاً للتخطيط الاستراتيجي، يمكن أن تسير عليه الجامعات الفلسطينية وتحسن من عملية التخطيط الاستراتيجي بها.

مقدمة:

أصبحت الجامعات وبشكل متزايد معقدة في برامجها وتنظيماتها وإدارتها، وأصبحت تضيف برامج جديدة لكي تستجيب للتغيرات في الحاجات التربوية النابعة من حاجات المجتمع المتغيرة. ومن الناحية الإدارية فإن إدارة الجامعات تتجه وبشكل متزايد نحو المشاركة في العملية الإدارية، وتطبيق اللامركزية في صناعة القرارات في جميع المستويات الإدارية، وهذه التطورات شجعت إدارة الجامعات على استخدام أنماط قيادية تسمح بفرص أكثر للعاملين للمشاركة في القرارات المرتبطة بالبرامج والمجالس واللجان المختلفة في الجامعة.

وتعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي من الوظائف الرئيسية للجامعات، فهي تشجع العاملين وتمنحهم الفرصة للمساهمة في صناعة القرارات، حيث يسمح التخطيط الاستراتيجي للإدارة والعاملين (الأكاديميين والإداريين) ولجلس الأمناء وأفراد المجتمع... بأن يشاركوا في رسم وتخطيط سياسات المستقبل للجامعات، وكذلك يتم الاستفادة من البيانات الخاصة بالمستفيدين (الطلبة والمؤسسات المختلفة) أثناء صناعة القرارات والتوجهات المستقبلية في الجامعات.

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد الوسائل الرئيسية التي تعتمد عليها الجامعات في المحافظة على نمو برامجها وحيويتها، لكي تستجيب إلى الحاجات التربوية المختلفة والمتغيرة بشكل مستمر ولا سيما في وقتنا الحالي. (Robertson and Pat, 1987: 2)

وقد خلص (Lorenzo 1993, Hudgins 1997, Alferd 1994) إلى أن التنفيذ الفعال للتخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى نتائج مهمة في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، والنتيجة الأولى هي أن تطوير خطة استراتيجية يعتبر مكسباً للحاضر والمستقبل، حيث تتضح الحاجات الزبوية للجامعة والبيئة وأماكن العمل، وتصبح الخطة هي الأداة العقلانية والمنطقية لاستخدام الموارد وأساس للمساءلة أمام المستفيدين.

والنتيجة الثانية، هي أن عملية التخطيط الاستراتيجي توفر الفرص لكل ممثلي البرامج ومجموعات العمل في الجامعة لكي يشاركوا في الخطة الاستراتيجية، وتشجع المجموعات الخارجية للمشاركة في التخطيط والتنفيذ والتقييم للخطة الاستراتيجية في الجامعة، من أجل المساهمة في تحسين الخطة الاستراتيجية، ولخلق حس بالمسؤولية والانتماء والالتزام لدى الأفراد تجاه الخطة الاستراتيجية.

والنتيجة الثالثة، هي أن الخطة الاستراتيجية تتضمن الأهداف والاستراتيجيات التي أصبحت أساساً لخطة الفعالية المؤسسية في الجامعة (Institutional Effectiveness)، حيث أن الفعالية المؤسسية في التعليم العالي هي عملية صُممت لتحسين الجودة في المخرجات التعليمية، وهذه المخرجات نُفذت غالباً من خلال تطوير أهداف وغايات محددة وقابلة للقياس كما في الخطة الاستراتيجية.

والنتيجة الرابعة، هي أن الخطة الاستراتيجية تساعد الجامعة على تحديد المعايير من أجل المساءلة والمحاسبة، ولا سيما من قبل هيئات مراقبة الجودة والاعتماد الخارجية، والتي تطالب كل مؤسسة في التعليم العالي توضيح مهمتها ورسالتها وأهدافها والإجراءات لتقويم الأهداف والإنجاز، وكيفية استخدام نتائج التقويم من أجل تحسين الفعالية المؤسسية. (Brewer, 2003: 3-6)

وبينما أن هذه النتائج تعتبر حرجة للنجاح في التفكير والإعداد للمستقبل في الجامعات، إلا أن العديد من الجامعات الفلسطينية ما زالت غير فاعلة في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث تغيب هذه الخطط عن الوجود في الكثير من الجامعات، ونظراً لذلك تعاني هذه الجامعات من ضبابية الفلسفة والرسالة والهدف، فنجد مناهجها وبرامجها مكررة عبر الزمن، ولا تواكب التطورات الحديثة، وغير مرتبطة بحاجات المجتمع الفلسطيني، وكذلك البنية الإدارية والأكاديمية والبحثية ليست بالمستوى المقبول والمنشود.

وهذا ما أكدته (الأعما) حيث ذكر أنه رغم التطورات العالمية في التعليم العالي والمرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعولمة متعددة الأشكال...، والتي تؤثر في مكونات نظام التعليم العالي الفلسطيني، والتي تدفعه لكي يتكيف مع الاتجاهات الدولية، إلا أنه ما زال يواجه صعوبة وبطء في التغيير والتحديث. والفجوة كبيرة بين ما يطلبه الفلسطينيون حقاً وبين ما يحصلون عليه من الجامعات، فنمط الدرجات العلمية انحصرت في مجالات تخصصية معينة وهذه المجالات متاحة في أي دولة عربية مجاورة. (الأعما، ١٩٩٨: ١٥)

وما يسعى إليه الباحث هنا هو إعطاء فكرة عن موضوع غائب في الجامعات الفلسطينية ألا وهو التخطيط الاستراتيجي، لما لهذا النوع من التخطيط من نتائج جيدة في جميع مجالات الجامعة وعملياتها ومخرجاتها.

مشكلة الدراسة:

تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

" ما التصور المقترح لتحسين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية ؟ "

ويبين عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

١. هل قامت الجامعات الفلسطينية بوضع خطط استراتيجية في السنوات السابقة؟
٢. ما مدى قدرة المسؤولين في الجامعات الفلسطينية على صياغة عناصر التخطيط الاستراتيجي؟
٣. ما الأسباب التي تعوق الجامعات الفلسطينية من تفعيل التخطيط الاستراتيجي بها؟
٤. ما السبل المقترحة لتحسين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية؟
٥. ما النموذج المقترح للسير في عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية.
٢. الكشف عن قدرة المسؤولين في الجامعات الفلسطينية على صياغة عناصر التخطيط الاستراتيجي.
٣. البحث عن الأسباب التي تعوق الجامعات الفلسطينية من تفعيل التخطيط الاستراتيجي بها.
٤. التوصل إلى السبل المقترحة لتحسين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية.
٥. التوصل إلى النموذج المقترح للسير في عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على بحث واقع التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية، ومدى استخدامهم لعناصر التخطيط الاستراتيجي التالية: فحص البيئة الداخلية، فحص البيئة الخارجية، تقييم الحاجات، رسالة الجامعة، أهداف الجامعة، الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف، الخطط لقياس المخرجات.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على بحث التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، وهي: جامعة الأزهر وجامعة الأقصى والجامعة الإسلامية وجامعة القدس المفتوحة.
- **الحدود الزمانية:** قام الباحث بإجراء الدراسة الميدانية أثناء الفصل الثاني للعام الجامعي ٢٠٠٣-٢٠٠٤ م

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- يمكن أن تساعد هذه الدراسة في توضيح مشاكل التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية للقادة والمسؤولين.
- يمكن أن تساعد هذه الدراسة ووزارة التعليم العالي لتطوير أدلة إرشادية لتحسين عملية التخطيط الاستراتيجي.
- يمكن أن تساهم هذه الدراسة في وضع استراتيجيات وآليات يمكن أن يستخدمها المسؤولون في الجامعات الفلسطينية للتغلب على العقبات التي تحول دون تفعيل التخطيط الاستراتيجي.
- تعتبر الدراسة ذات بعد كمي ونوعي متخصص معاً، وكذلك فهي دراسة نظرية وميدانية، وهذا ما يميزها عن بعض الدراسات السابقة التي درست التعليم العالي الفلسطيني.
- يمكن أن يكون للدراسة قيمة واهتمام لدى الخريجين والباحثين المهتمين في التعليم العالي الفلسطيني.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، معتمداً على دراسة الواقع من خلال فحص الوثائق المتاحة في الجامعات الفلسطينية، وكذلك نتائج الدراسات السابقة، وعلى المقابلات التي أجراها الباحث مع المسؤولين (العمداء) في الجامعات الفلسطينية.

مجتمع الدراسة وعينها:

يمثل مجتمع الدراسة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة وعددها (١١) جامعة، ولكن اقتصر الباحث في دراسته على عينة عمدية من الجامعات الموجودة في قطاع غزة وهي: (الجامعة الإسلامية بغزة، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، وجامعة القدس المفتوحة)، حيث تمت مقابلة (٢٢) عميد كلية.

مصطلحات الدراسة:

■ التخطيط الاستراتيجي:

عرّفه (زيدان) بأنه: التفكير المنطقي والمنظم، والذي يشتمل على مجموعة من العمليات المنهجية، والخطوات المتتابعة بدءاً من جمع المعلومات وتحديد الأهداف مروراً بإجراء مسح شامل للبيئة يحقق النظرة الكلية الشاملة لعناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات، وما يمكن أن يطرأ عليها من تغيرات حالياً ومستقبلاً، وانتهاءً بنتائج هذا النوع من التفكير متمثلاً في عدد من البدائل (صور وسيناريوهات) المستقبل، بما يتيح أكبر قدر من المرونة في ضوء معدلات التغير المتسارعة لبيئة المؤسسات وعناصرها. (زيدان، ١٩٩٥: ٤٧)

وعرّفه (Jacky) بأنه: مجموعة من الأنشطة المصممة لتحديد التوجهات المستقبلية للكلية أو الجامعة، وتتضمن تحديد مجموعة من الخطوات الضرورية للسير في هذا التوجه منها التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة، ومن ثم رسم الرسالة والأهداف فالخطط الاستراتيجية. (Jacky, 1999: 73)

وعرّفه (Byrson) بأنه: جهود الأفراد لإنتاج قرارات أساسية وضرورية ترشد وتوجه المؤسسة في الأعمال التي تقوم بها، وهذا يتطلب تجميع المعلومات واقتراح البدائل والتأكيد على التطبيقات المستقبلية للقرارات الحالية. (Byrson, 1989: 16)

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: مرحلة مهمة من مراحل الإدارة الاستراتيجية وتعتمد على التحليل الاستراتيجي للبيئة حيث يتم تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية باستخدام الطريقة المشهورة (SWOT) والتي تتضمن أربع مراحل وهي: (مظاهر القوة ومظاهر الضعف والفرص المتاحة والعلاج Strengths- Weaknesses- Opportunities- Threats)، وبعد هذا التحليل يتم تطوير رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة.

■ الجامعات الفلسطينية:

هي الجامعات الواقعة في الأراضي الفلسطينية (الضفة الغربية وقطاع غزة)، والتي بلغ عددها (١١) جامعة هي: جامعة بيرزيت، وجامعة بيت لحم، وجامعة النجاح الوطنية، وجامعة الأزهر، والجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى، وجامعة القدس المفتوحة، وجامعة بوليتكنيك فلسطين، والجامعة الأمريكية بجنين، وجامعة القدس، وجامعة الخليل. وتعتبر هذه الجامعات مؤسسات تعليمية عامة، بمعنى أنها مستقلة أكاديمياً وإدارياً ومالياً عن وزارة التعليم العالي، باستثناء جامعة القدس المفتوحة وجامعة الأقصى التي تعتبر جامعات حكومية، حيث أنها تتبع وزارة التعليم العالي من النواحي الإدارية والمالية. (وزارة التربية والتعليم العالي، ٢٠٠٣) وتستوعب هذه الجامعات (١١٣٦٠٠) طالباً وطالبة في العام ٢٠٠٦-٢٠٠٧م في كافة

التخصصات، وتقدم الجامعات أغلب البرامج الدراسية عدا الطب الذي اقتصر على جامعة القدس. وتمنح الكثير من الجامعات درجة الماجستير في تخصصات عديدة ودرجة الدكتوراة في بعض التخصصات، بالإضافة لمراكز خدمة المجتمع والتعليم المستمر، ولها نشاطات في بعض الأبحاث العلمية، وتشرف وزارة التعليم العالي على جميع الجامعات الفلسطينية وتمنحها التراخيص اللازمة لافتتاح برامج وتخصصات جديدة. (المصري، ٢٠٠٧: ٥٩)

الدراسات السابقة:

١- دراسة (اوهرين Ohearn، ٢٠٠٣) بعنوان: رسالة المؤسسة والتخطيط في كليات مجتمع كاليفورنيا

هدفت الدراسة إلى تحديد المدى الذي تتكامل فيه رسالة المؤسسة كعنصر أساسي من عناصر التخطيط مع عمليات التخطيط الاستراتيجي المؤسسي، وتضمنت عينة الدراسة العشوائية (٣٦) كلية مجتمع من كاليفورنيا، حيث تم توجيه استبانة مكونة من (١٤) سؤالاً إلى مدراء الكليات ومدراء مكاتب الاعتماد، وقد ركزت الاستبانة على المدى الذي ترتبط به رسالة المؤسسة بإدارة الموارد والتسويق وأهداف الكلية والأولويات التربوية. ودلت النتائج أن هناك اتفاقاً عاماً بين مدراء الكليات ومدراء مكاتب الاعتماد في (٩) أسئلة، وأن هناك تبايناً بين استجابات المجموعتين في السؤال المتعلق بالعلاقة بين عناصر رسالة المؤسسة وأهداف الكلية، بالإضافة إلى وجود فرق كبير في الفهم حول كيفية ارتباط رسالة المؤسسة بالمظاهر الأخرى للمؤسسة. وتوصي الدراسة بضرورة التكامل بين رسالة المؤسسة مع جهود التخطيط الاستراتيجي، لكي تشكل رؤية منظمة متكاملة.

٢- دراسة (بريور Brewer، ٢٠٠٣) بعنوان: تصور أعضاء مجلس التخطيط بكلية واين لمشاركتهم في عملية

التخطيط الاستراتيجي في كلية مجتمع واين بشمال كارولينا

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى إدراك أعضاء مجلس التخطيط بكلية واين لمشاركتهم في التخطيط الاستراتيجي، وبشكل عام فإن أعضاء المجلس يرون أن خبراتهم إيجابية، وتدلل على أنهم يعطون قيمة لهذه المشاركة في خدمة الكلية. وسجل أعضاء المجلس تغيرات في فهمهم لعملية التخطيط الاستراتيجي وتنفيذهم لها، وبينما أبدى أعضاء المجلس حرصاً والتزاماً بعملية التخطيط الاستراتيجي، كانت المعلومات التي شاركوا بها دلت على أن مشاركتهم عالية جداً في التنفيذ على مستوى البرنامج في عمليات فرعية لعملية التخطيط الاستراتيجي وهي: (التفحص البيئي، ورسم الأهداف العامة والخاصة، وتطوير استراتيجيات التنفيذ، وتطوير الخطط لتقويم المخرجات). ويرى أعضاء المجلس أن التخطيط الاستراتيجي على المستوى المؤسسي هو مسؤولية مدراء الكلية، وقد استطاع أعضاء المجلس ربط التخطيط على مستوى البرنامج بالتخطيط على مستوى المؤسسة، وأكثر من ذلك فهم يرون أن خططهم الاستراتيجية التي تم تطويرها على مستوى برامجهم تعتبر وسائل لتنفيذ الخطة الاستراتيجية الشاملة. وأكد أعضاء المجلس أن لديهم قصوراً في الوقت وقصوراً في الاستعداد للمشاركة في التخطيط الاستراتيجي مما أثر في تنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي في الكلية، ويتوقعوا عناية أكبر من الكلية لتدريبهم ولزيادة فهمهم للتخطيط الاستراتيجي.

٣- دراسة (نونز Nunez، ٢٠٠٣) بعنوان: الهيئة التدريسية ودعم المدير الأكاديمي من أجل التخطيط

الاستراتيجي في سياق إصلاح التعليم العالي

هدفت الدراسة إلى تفحص أنشطة التخطيط الاستراتيجي في سياق إصلاح التعليم العالي، واكتشاف مستويات الدعم بين المدراء الأكاديميين والهيئة التدريسية، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تكتشف تأثير (٥) عوامل ترتبط بالتخطيط وهي: صناعة القرار المؤسسي، ونموذج وبنية التخطيط، ومستوى المشاركة، وعمق التنفيذ، ومستوى الدعم لمبادرات الإصلاح.

وكشفت النتائج أن المدراء الأكاديميين دعموا أنشطة التخطيط الاستراتيجي بشكل أكبر من أعضاء الهيئة التدريسية، رغم أن أعضاء الهيئة التدريسية ما زالوا داعمين لمبادرات التخطيط الاستراتيجي الموسسي. وكذلك فإن العوامل الخمسة كانت ترتبط بشكل دال مع مستوى الدعم لأنشطة التخطيط الاستراتيجي، وساعدت النتائج القادة التربويين وقادة الجامعات والمخططين الاستراتيجيين ولجان التعليم العالي في الولاية في تحديد الشروط التي يجب الاهتمام بها لدعم التخطيط الاستراتيجي والاستفادة منه.

٤- دراسة (جولوفسكي Golofski، ٢٠٠٣) بعنوان: تعريف التخطيط الاستراتيجي الناجح واستراتيجيات

التنفيذ من خلال عملية وضع العلامات المرجعية في بنسلفانيا

هدفت الدراسة إلى تفحص التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي وتعريف الاستراتيجيات الناجحة المستخدمة في المناطق التعليمية في غرب بنسلفانيا، وقد هدف فريق إعداد العلامات المرجعية إلى اختيار الاستراتيجيات التي يجب أن تنتقل إلى بيئة الفريق لتحسين مستوى تحصيل الطلبة، وقد ركزت الدراسة على البيئة والأداء والموارد لما لهذه العوامل من تأثير في تغيير الاستراتيجية. وقد تم تجميع البيانات من خلال المقابلات مع منسقي التخطيط ومدراء الأبنية، ومراجعة الوثائق الخاصة بملفات وتقويمات المدارس. وقد دلت النتائج على أن العوامل البيئية كان لها تأثير رئيسي على التخطيط الاستراتيجي وتنفيذه، وقد أثرت حركة المعايير والاختبارات على تطور العديد من الأنشطة المتضمنة في الخطط التنفيذية للمناطق التعليمية، وكشفت النتائج أن المناطق غير نشطة في تحسين مستواها المالي، حيث ترى أن الموارد المالية تؤثر على الكم أكثر من تأثيرها على نوعية الأنشطة المتضمنة في الخطط الاستراتيجية، في حين أنها مهتمة بتحسين استراتيجيات لتحسين أداء الطلبة، وإن العوامل البيئية وأهداف الأداء والحاجة إلى إدارة الموارد بشكل فعال كانت قد أثرت في الأنشطة للخطط الاستراتيجية.

٥- دراسة (موكسلي Moxley، ٢٠٠٣) بعنوان: عملية التخطيط الاستراتيجي المستخدمة في المناطق التعليمية

في الولايات الشرقية الجنوبية الأمريكية

هدفت الدراسة إلى تحديد كيفية توظيف التخطيط الاستراتيجي في المناطق التعليمية بالولايات الشرقية الجنوبية الأمريكية، وإلى أي مدى كانت عملية التخطيط مدركة بشكل فعال لمدراء المناطق التعليمية. وقد طور الباحث أداة مسح وزعت على (١٨٠) مديراً من (٦) ولايات هي: (فلوريدا وجورجيا وجنوب كارولينا وكنتوكي وميسيسيبي). ودلت النتائج على أن ٨٤,٥٪ من المناطق التعليمية كان بها خطة استراتيجية حالية، و٩٤,٥٪ من المدراء وافقوا بشدة بأن التخطيط الاستراتيجي كانت عملية متاحة، وأن ٩٠,٧٪ وافقوا بأن القادة التربويين في المناطق التعليمية قِيموا التخطيط الاستراتيجي كتدريب مفيد، وأن ٦٦,٧٪ من المدراء قدروا مستوى الفعالية الكلية للتخطيط الاستراتيجي بمستوى عالي جداً، وكانت هناك علاقة بين تقدير المدراء لفعالية التخطيط الاستراتيجي والاستخدام الفعال لموارد المنطقة التعليمية والتأثير المباشر على تحصيل الطلبة، وكذلك فإن ممارسة التخطيط الاستراتيجي أدى إلى فهم الرسالة والهدف وتحليل الأداء وخطط التنفيذ وقياس التقدم.

٦- دراسة (كامبل Campbell، ٢٠٠٣) بعنوان: التأثير المدرك للتخطيط الاستراتيجي على النمو المهني في

مدارس عامة في بنسلفانيا

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى فهم المعلمين والمدراء في مقاطعة تشستر وبيركس في ولاية بنسلفانيا لفاعلية التخطيط الاستراتيجي كأداة لتنفيذ أنشطة النمو المهني، وقيمت الدراسة النمو المهني الناتج عن التطور في الخطط الإستراتيجية، من خلال استخدام استبانة النمو المهني والتخطيط الاستراتيجي (SPPDA)، والتي تم توزيعها على (١٦٢) معلماً ومديراً. ودلت

النتائج أن المعلمين والمدراء الذين شاركوا في التخطيط الاستراتيجي يدركون أن أنشطة النمو المهني تنظم مع الخطة الاستراتيجية، وأن عنصر النمو المهني في الخطة الاستراتيجية قد تم تنفيذه.

٧- دراسة (سلوني Sloane، ٢٠٠٣) بعنوان: مدى فهم التعلم المنظم الناتج عن التخطيط الاستراتيجي في

المؤسسة التربوية الخاصة

هدفت الدراسة إلى فهم أفضل لآراء الأفراد العاملين في التخطيط الاستراتيجي حول التعلم المنظم في المؤسسات التربوية الخاصة، وحول التغيرات في سياسات وإجراءات وأنظمة وقيم المؤسسة الناتجة عن التعلم أثناء التخطيط الاستراتيجي. وتمت مقابلة (٢١) عضواً من الهيئة التدريسية والعاملين متضمنة مدراء المدارس والمعلمين والعاملين. وبينت النتائج أن المشاركين في التخطيط الاستراتيجي قد استفادوا من مشاركتهم في التخطيط، ليست استفادة شخصية فقط بل في نمو المهارات والقدرات والكفاءات المهنية، بالإضافة إلى أنهم اعترفوا بأن الأقسام عبر المدرسة كانت مستقلة في إنجاز رسالة المدرسة وكانت الحاجة قوية للتعاون والمشاركة، وأكدوا أن التخطيط الاستراتيجي ساعد المؤسسة للنظر والتأكد من احتمالات المستقبل، وساعدها في التغيير في سياساتها وإجراءاتها وأنظمتها وقيمتها.

٨- دراسة (ستيوارت Stewart، ٢٠٠٣) بعنوان: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والنمو في المؤسسات

الصناعية الصغيرة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والنمو في المؤسسات الصناعية الصغيرة، وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية (١٢١) من المؤسسات الصناعية الصغيرة في أتلانتا (Atlanta) باستخدام استبانة لقياس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونموذج النمو. وبينت النتائج أن هناك ارتباط قوي إيجابي ذو دلالة بين التخطيط الاستراتيجي والنمو بين المؤسسات الصناعية الصغيرة، وأن التخطيط من الممكن أن يقود إلى نمو أقوى ونجاح أكبر لهذه المؤسسات.

الإطار النظري

ماهية التخطيط الاستراتيجي ومبرراته في التعليم العالي:

إن الحاجة إلى تطوير التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي ناتج عن ظروف شبيهة بالظروف التي حدثت في قطاع الصناعة في الولايات المتحدة الأمريكية في آخر السبعينات من القرن العشرين، حيث أن القادة الصناعيين وحدوا أنفسهم في خضم التنافس في الأسواق التي أصبحت مليئة بالشركات الأجنبية الأفضل من حيث المنتج والإدارة، ووصف (Keller) التغيرات في الالتحاق ونوعية الطلبة والتغيرات في المناهج الجامعية وازدياد التنافس بين مؤسسات التعليم العالي والحاجة إلى التكنولوجيا.... كقوى رئيسية جعلت مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية تحاول التغيير في طرقها التقليدية وتبحث عن نوع جديد من التخطيط وأصبحت تطور استراتيجيات لتقويم وتحسين الجودة في مؤسساتهم. (Keller, 1998: 19)

ويذكر (زيدان) أن هناك عدة مبررات تستحث رجال التربية ومخططيها للأخذ بالتخطيط الاستراتيجي، وترتبط هذه المبررات بمزايا وإيجابيات هذا النوع من التخطيط، وأهم هذه المبررات هي: تعقد وتشابك مجال التربية والتعليم، فإدراك هذه العلاقات المتشابكة بين التربية وغيرها من النظم الأخرى، وحتى بين عناصر التربية الداخلية، ضروريان لكي يتم تسيير التربية وتحقيق أهدافها، وإن طبيعة التخطيط الاستراتيجي وعملياته تؤكد على أهمية التربية وأولوياتها. بالإضافة إلى أن التغيير المستمر في أهداف التربية وأولوياتها والنتائج عن محاولة استكشاف نوعية وخصائص الطلبة الذين يتعاملون معها حالياً، وما يمكن أن

تكون عليه هذه النوعية والخصائص في ضوء طموحاتهم، والمتغيرات الحادثة أو المتوقع حدوثها، وفي ضوء تغير هذه الطموحات، يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي هو أنسب الطرق للتكيف مع هذا التغير. (زيدان، ١٩٩٥: ٥٧-٦٢)

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي مهمة ضرورية في الجامعات، لكي تستجيب بشكل فعال للحاجات التربوية المتعلقة بمجموعات مختلفة من الأفراد والمؤسسات، من خلال عرض مجموعة من البرامج التربوية لها علاقة بهذه الاحتياجات، وفي ظل التحديات الحالية مثل: زيادة التنوع والاختلاف، وزيادة التكلفة مقابل شح الموارد المالية، وزيادة الإقبال على التعليم، وتوسع نطاق تكنولوجيا المعلومات، أصبح التخطيط أكثر أهمية كوظيفة تشاركية تتضمن الهيئة التدريسية والعاملين والإدارة والمجتمع. ويذكر (Casolaro, Haynes and McPheeters) أن طرق التخطيط الاستراتيجية البديلة تتطلب من الجامعات أن تكون لديها درجة عالية من الحساسية للتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية المختلفة للحصول على مستوى عالي من الجودة والامتياز والمساءلة، ولكي يواجه المدراء هذه التحديات فهم يبحثون عن استراتيجيات إبداعية جديدة تتضمن قاعدة واسعة من الخبرة والمعرفة من خلال تجميع البيانات والمعلومات واستخدامها في تصميم خريطة طريق المستقبل.

(Casolaro, Haynes and McPheeters, 1999: 195)

وإن تزايد عدد ونوعية المستفيدين من الجامعات، يؤكد أن الطرق التقليدية في الإدارة أصبحت ليس لها جدوى في ظروف السوق المتغير والتنافس القوي وحاجات السوق التي تطمح لدرجة عالية من الجودة، فهذه المتغيرات تتطلب البنى التنظيمية والنظم والثقافة والأدوار الحديثة والعلاقات الواضحة، والمتجسدة في التخطيط الاستراتيجي.

فالتخطيط هو أداة مهمة في يد الجامعة، تستخدمها في رسم الأهداف الاستراتيجية التي تستجيب للحاجات النابعة من التغيرات الديناميكية والمفاجئة في البيئة الخارجية، والخطة الاستراتيجية المصممة بشكل جيد يمكن النظر إليها كخطة شاملة ودقيقة يمكن الاعتماد عليها لإنجاز مخرجات المستقبل المرغوبة مثل: المحافظة على القوى العاملة المعدة بشكل جيدة. والتعريفات التالية تساعدنا في توضيح أهمية التخطيط الاستراتيجي كوسيلة إرشادية وتوجيهية في المؤسسات:

فقد عرّف (Olsen and Eadie) التخطيط الاستراتيجي بأنه جهد منظم لصناعة قرارات أساسية تشكل وترشد وتوضح ماهية المؤسسة وماذا تعمل ولماذا تعمل؟؟، ويتطلب التخطيط الاستراتيجي مقياس واسع لتجميع البيانات واكتشاف البدائل والتأكد على التضمنات المستقبلية في القرارات الحالية. والتخطيط الاستراتيجي يسهل من الاتصال والمشاركة والمواومة بين الاهتمامات والقيم المختلفة، ويسرّع من صناعة القرارات والتنفيذ الناجح لها. (Brewer, 2003: 24)

وقد ركّز (Cope) على عناصر أساسية للتخطيط الاستراتيجي موضحة في التعريف التالي: " التخطيط الاستراتيجي هو منهج النظم المفتوحة لضبط الوقت أثناء عدم توفر الاستقرار البيئي، وأنه سلوك حل المشكلة النشط (الفعال) الموجه بشكل خارجي في الظروف البيئية، وأنه معني بإيجاد موقع تنافسي مرغوب في التنافس المستمر حول الموارد، والهدف الرئيسي له هو تحقيق النجاح في مهمة ربط مستقبل المؤسسة بالتغيرات في البيئة لكي يتحقق مفهوم الاستثمار في الموارد (الأموال، الموظفين، المعلمين، الطلبة...)، أكثر من التركيز على مفهوم الاستهلاك في الموارد فقط "

ولعل (Cope) ركز على استثمار الموارد كمظهر من مظاهر أهمية التخطيط الاستراتيجي وهو جانباً مهماً في التعليم العالي، حيث تعاني معظم أنظمة التعليم العالي في العالم من شح الموارد المادية. وقد قارن (Cope) بين التخطيط الاستراتيجي والأنواع الأخرى من التخطيط كما هو موضح في شكل رقم (١): (Cope, 1987: 3)

شكل رقم (١)

مقارنة بين التخطيط الاستراتيجي والأنواع الأخرى من التخطيط

الأنواع الأخرى للتخطيط	التخطيط الاستراتيجي	الرقم
يتراوح بين ١-١٠ سنة حسب نوع الخطة	ذو أفق زمني مفتوح	١
التوجه نحو الثبات والاستقرار	التوجه نحو التغيير	٢
يهدف إلى تحقيق أهداف محددة	يهدف إلى تحقيق مهمة المؤسسة ككل	٣
استنتاجي وتحليلي	استقرائي وتكاملي	٤
التأكد من صحة الأشياء	التأكيد على الشيء الصحيح	٥
يركز على جانب العلم	يركز على جانب الفن	٦
التأكيد الداخلي المغلق	التأكيد الخارجي المنفتح	٧
الاستقراء من الماضي	التغيرات الإبداعية	٨
القرارات الحالية المعتمدة على النظر للحاضر	القرارات الحالية المعتمدة على النظر للمستقبل	٩
توقف الأعمال والأنشطة في حالة الغموض	أعمال وأنشطة مستمرة في حالة الغموض	١٠
التخطيط من خلال مجموعة متخصصة واحدة	التخطيط من خلال التعاون وتوزيع الأدوار	١١
نقاط القوة والضعف هي محددات أساسية للاستراتيجية	السياق والبيئة هي محددات أساسية للاستراتيجية	١٢
التأكيد على الحقائق وبعد الكم	التأكيد على الآراء وبعد النوعية	١٣
التوجه نحو الكفاءة	التوجه نحو الفاعلية	١٤

وقد ذكر (McDermott) أن التخطيط الاستراتيجي لا يعتبر تمرين بيروقراطي استراتيجي، فهي أكبر من ذلك، فيجب أن تكون منهج ديناميكي لخلق الرؤية وحل المشكلات، ويمكن أن يساعد التخطيط الاستراتيجي في إقامة روابط أفضل مع العمليات المؤسسية الأخرى، وفي توضيح الرؤية المستقبلية نحو المستقبل. (McDermott, 1998: 1417)

عمليات وإجراءات التخطيط الاستراتيجي:

يمكن حصر عمليات التخطيط الاستراتيجي وإجراءات كل منها لتشكيل نظاماً متكاملًا في عدد من العمليات التالية على

الترتيب:

- ١- الإعداد للخطة: حيث تعتبر هذه الخطوة أولى عمليات التخطيط الاستراتيجي، وتبدأ بإدراك ووعي وحاجة المسؤولين في الجامعة بضرورة وأهمية هذا النوع من التخطيط لتحقيق أهدافها، ثم يحددون فريق العمل التخطيطي الذي سوف يشارك أفراداً في هذا العمل، حيث يتولون مسؤولية تحديد الغرض من العمل ككل، ومراحله ووسائله والإمكانات التي ينبغي أن تتوفر لإتمامه وتوزيع الأدوار والمسؤوليات. (زاهر، ١٩٨٧: ٥٥)
- ٢- تقدير وتحديد القضايا والأهداف واحتياجاتهما: حيث يسعى فريق المخططين إلى التوصل لقائمة من القضايا وما يرتبط بها من أهداف، بمعنى تحديد ما الذي ينبغي عمله، وذلك من خلال تحليل الموقف والسياسات الحالية، وتحديد الجوانب السلبية والإيجابية، حيث يساهم ذلك في تحديد قائمة من القضايا، كما يساهم في نجاح عملية الاتصال، والتفاوض وإيجاد خلفية مشتركة بين أعضاء فريق العمل التخطيطي. (زيدان، ١٩٩٥: ٥١)

٣- الفحص البيئي: تستهدف هذه العملية محاولة التوصل إلى جميع ما هو متاح من معلومات حول القوى والعوامل والمؤثرات البيئية المختلفة، بمعنى توفر "قاعدة بيانات" ترتبط بالجوانب المجتمعية المختلفة حالياً ومستقبلاً، وعلاقتها بالقضايا والأهداف التي سبق تحديدها، ويتم توظيف هذه البيانات في رسم الخرائط المتوقعة في المستقبل. (Bryson, 1989: 117-120)

٤- تصميم بدائل وصور المستقبل المحتملة (السيناريوهات): في ضوء المعلومات والبيانات المرتبطة بعناصر النظام التعليمي الجامعي، وطبيعة العلاقات فيما بينها وبين بعضها، ومحاولة التوصل إلى ما يمكن أن يطرأ عليها من تغيير في المستقبل، فإنه يمكن التوصل إلى تركيب عدد من شبكات العلاقات التي يمكن الاستفادة من كل شبكة منها في بناء صورة من صور المستقبل، بما تتضمنه كل صورة من أهداف ومبادئ ومقومات وأساليب ووسائل تضمن تحقيق أهدافه في ظل ظروف معينة. (زيدان، ١٩٩٥: ٥٥)

٥- وضع خطط تنفيذ (السيناريوهات): بعد الانتهاء من العملية السابقة، يمكن اختيار بديل أو سيناريو، أو يمكن المزج فيما بين عناصر أكثر من سيناريو واحد، والأخذ به لتنفيذه، مع مراعاة إمكانية إحداث تغيير في الأولويات واستبدال سيناريو بآخر. (Jacky, 1999: 73-75)

نتائج الدراسة:

نتائج الإجابة عن التساؤل الأول: هل قامت الجامعات الفلسطينية بوضع خطط استراتيجية في السنوات السابقة؟ بعد أن استفسر الباحث من عينة الدراسة عن الخطط الاستراتيجية التي قامت الجامعة بوضعها في السنوات السابقة، فقد كانت الإجابات مثيرة للانتباه كما يوضح جدول رقم (١):

جدول رقم (١)

الخطط التي وضعتها الجامعات الفلسطينية في السنوات السابقة

سنوات الخطة			الجامعة
أكثر من ٦ سنوات	٤-٦	١-٣	
لا يوجد	لا يوجد	يوجد	الإسلامية
لا يوجد	لا يوجد	يوجد	الأزهر
لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	الأقصى
لا يوجد	لا يوجد	يوجد	القدس المفتوحة

يلاحظ من الجدول السابق، أن كل الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة لم تقم بإعداد خطط استراتيجية تزيد مدتها الزمنية عن أربع سنوات، فمعظم الجامعات (ما عدا جامعة الأقصى) قامت بإعداد خطط استراتيجية تتراوح مدتها الزمنية بين (١-٣ سنة)، وقد يكون ذلك لحدائثة جامعة الأقصى، حيث تحولت من كلية إلى جامعة في العام ٢٠٠٢م. ووجد الباحث أن كل الجامعات بها عمادة متخصصة بشؤون التخطيط والتطوير، ولكن هذه العمادة غير فاعلة، ولا يوجد بها دوائر أو أقسام فرعية. وقد يدل ذلك على ضعف اهتمام الإدارة العليا بالتخطيط بجميع أنواعه، فأمر المحاسبة والمساءلة يجب أن يكون بارزاً في

مثل هذه الحالات، أي يجب أن يكون هناك التزامات دقيقة في عملية تسليم الخطط في مواعيد محددة قبل بداية كل عام، وكذلك يجب الاهتمام بالخطط طويلة المدى ومتوسطة المدى.

ولاحظ الباحث أن جميع الجامعات لا تهتم بتزويد كلياتها وأقسامها بنشرات تطويرية تتضمن اتجاهات حديثة في التخطيط وخاصةً التخطيط الاستراتيجي، وخلاصات لما هو معمول به في دول أخرى متطورة، وكذلك لا يقوم المسؤولون في الكليات المختلفة بإجراء البحوث الميدانية في مواقعهم من أجل استطلاع آراء الموظفين حول الممارسات والمشكلات الحالية، حتى يتمكنوا فيما بعد من وضع خطط لتدريب هؤلاء العاملين في مجالات الضعف لديهم، أو إعداد خطط لتحسين النظم والقوانين والقواعد المعمول بها في الجامعة.

وبعد إطلاع الباحث على مجموعة من الخطط المعدة من قبل مجموعة من أجهزة التخطيط في الجامعات، لاحظ أن معظم هذه الخطط تبدأ بوضع وتحديد الأهداف كنقطة البداية لعملية إعداد الخطط، دون أن تقوم بعملية تقييم الحاجات وتشخيص الوضع الحالي (البيئة الداخلية والخارجية) المرتبط بمجال ونطاق الخطة وتقييمه، والكشف عن المؤثرات والعوامل الضاغطة والتي تلعب دوراً في نجاح تنفيذ هذه الخطط. كذلك تخلو هذه الخطط من طرح الاستراتيجيات المتعددة لكل هدف يتم السعي نحو تحقيقه، فجميع هذه الخطط كافةً تقوم بوضع مجموعة من الأهداف وتضع مقابل كل هدف استراتيجية واحدة من أجل تحقيقه، دون إعطاء المبررات للأخذ بهذه الاستراتيجية، كطرح إيجابيات تنفيذ هذه الاستراتيجية على صعيد التكلفة أو الجهود البشرية أو الامكانيات المادية أو الوقت.

ووجد الباحث أن الخطط المعدة لا يتم تجهيزها في وقت محدد، فهي تتم بشكل عشوائي ولا يتم تسليمها إلى الجهات المسؤولة عن متابعة هذه الخطط (مجلس الجامعة، مجلس الأمناء)، كذلك لا تقوم أيضاً هذه الجامعات بمساعدة الأفراد حول مدى إنجازهم لهذه الخطط، وكذلك لا يتم الإعلام عن هذه الخطط سواء في صحيفة الجامعة أو في الاجتماعات، ويعتقد المسؤولون أن الخطط الاستراتيجية يجب أن تبقى سرية (ما وجدته الباحث نتيجة مقابلة مجموعة من العمداء)، حيث كانت استجاباتهم فيها نوع من التردد والقلق من الوقوع في الخطأ إذا ما أعلنوا عن هذه الخطط، مع العلم بأن من شروط نجاح الخطة هو ضرورة إعلانها وإعلام المتخصصين بها أثناء الإعداد لها ليكونوا على معرفة بما جاء فيها، وليشاركون في دعمها أو إجراء التعديلات عليها.

نتائج الإجابة عن التساؤل الثاني: ما مستوى قدرة المسؤولين في الجامعات الفلسطينية على صياغة عناصر التخطيط الاستراتيجي؟

لكي يتم التحقق من مدى قدرة المسؤولين في الجامعات الفلسطينية على صياغة عناصر التخطيط الاستراتيجي، تم توجيه مجموعة من الأسئلة تتعلق بالعناصر التالية: فحص البيئة الداخلية، فحص البيئة الخارجية، تقييم الحاجات، تحديد رؤية الجامعة، صياغة الأهداف، وضع استراتيجيات لتحقيق الأهداف، وضع الخطط لقياس المخرجات. وكانت إجاباتهم تتراوح بنسب مختلفة، كما في الجدول رقم (٢):

جدول رقم (٢) النسب المئوية لاستجابات المسؤولين في الجامعات الفلسطينية حول صياغة عناصر التخطيط الاستراتيجي

الجامعة	فحص البيئة الخارجية	فحص البيئة الداخلية	تقييم الحاجات	رؤية الجامعة	أهداف الجامعة	استراتيجيات لتحقيق الأهداف	الخطط لقياس المخرجات	الإجمالي
الإسلامية	٪٧٥	٪٨٤	٪٧٨	٪٩٥	٪٩٥	٪٩٢	٪٨٧	٪٨٦,٥
الأزهر	٪٦٢	٪٦٧	٪٧٠	٪٧٢	٪٧٠	٪٧٤	٪٦٢	٪٦٨,١
الأقصى	٪٧٧	٪٦١	٪٦٨	٪٧٢	٪٧٠	٪٧٢	٪٦٨	٪٦٩,٧
القدس المفتوحة	٪٨٢	٪٩٠	٪٨٥	٪٨٢	٪٨٠	٪٨٤	٪٨٨	٪٨٤,٤

يلاحظ من الجدول السابق، أن المسؤولين في الجامعة الإسلامية هم أكثر قدرة من المسؤولين في الجامعات الأخرى على صياغة عناصر التخطيط الاستراتيجي، ويليهم المسؤولون في جامعة القدس المفتوحة ثم جامعة الأقصى ثم جامعة الأزهر. وقد تكون هذه النتائج صادقة حيث أن الجامعة الإسلامية هي أقدم الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وبما أنها جامعة عامة - ليست حكومية- فهي على درجة عالية من الاستقلالية في صناعة قراراتها، ولها فلسفتها الواضحة المبنية على الفكر التربوي الإسلامي، ولديها البرامج التدريبية المتنوعة في الإدارة والتخطيط وغيرها، لمساعدة العاملين على تحسين أدائهم، وهذه النتيجة تؤكد دراسة (بنات) حيث ذكر أن الجامعة الإسلامية لديها مستوى عالي من الفعالية التنظيمية في المجالات المختلفة للجامعة (بنات، ٢٠٠٢: ٣). وكذلك جامعة القدس المفتوحة فهي جامعة عامة، وتمتد عبر دول مختلفة، وتستعين بأفضل خبراء التعليم والتخطيط في هذه الدول، ولديها الامكانيات المالية الجيدة، مقارنة بجامعة الأقصى الحكومية، والتي تعاني دائماً من نقص الدعم المالي من قبل وزارة التعليم العالي، وكذلك فهي جامعة ناشئة منذ ٢٠٠١م، وبالتالي ليست ناضجة في أمور التخطيط والإدارة السليمة، وهذا يتطابق مع ما توصل إليه (سكر) في دراسته حول الكفاءة الداخلية في جامعة الأقصى، حيث توصل إلى أن الجامعة من ضعف الممارسات الإدارية والأكاديمية والمالية. (سكر، ٢٠٠٢: ٣)

نتائج الإجابة عن التساؤل الثالث: ما الأسباب التي تعوق الجامعات الفلسطينية من تفعيل التخطيط الاستراتيجي ؟

بعد مراجعة المسؤولين في الجامعات، وسؤالهم عن الأسباب التي تعوق الجامعات الفلسطينية من تفعيل التخطيط الاستراتيجي بها، كانت الإجابات تنحصر في الأسباب التالية:

(أ) الصعوبات التي تتعلق بعمليات التخطيط الاستراتيجي

١. الطبيعة العامة المهمة لرسالة الجامعة وضبابية الأهداف.
٢. صعوبة تحديد مقاييس للأداء المطلوب، لعدم اعتماد معظم الجامعات الفلسطينية بنظام واضح للحدوة.
٣. انصراف المسؤولين عن تشكيل الخطط بواسطة القيام بأعمال ثانوية غير ضرورية، وقد تكون مطلوبة من أفراد آخرين.
٤. نقص الدعم للخطة الاستراتيجية من قبل القيادة العليا للجامعة، لعدم وضوح أهمية التخطيط لديها، أو لاقناعها الخاطيء أن الظروف التي تعيشها الجامعات الفلسطينية في ظل الاحتلال الإسرائيلي تعيق أي خطة يمكن وضعها.

٥. اختلاف رؤى الجهات المسؤولة عن الجامعة (مجلس إدارة الجامعة - مجلس الأمناء - مجلس التعليم العالي - مجلس وزارة التعليم العالي...)، فكل منها يحاول أن يفرض رؤيته لتحسين التعليم العالي بطريقة مختلفة عن الآخرين.
٦. التفاوت وعدم التناسق والتفاهم بين المستويات التنظيمية للجامعة (مجلس الجامعة ومجلس الكلية ومجلس القسم)، يجعل هناك صعوبة في إنجاز خطة استراتيجية شاملة (Master Plan).
٧. ضعف العلاقة بين مجموعات عمل التخطيط الاستراتيجي أي الإدارة، ومجموعات تنفيذ البرامج أي العاملين.
٨. اختلاف واضطراب مطالب وحاجات المستفيدين (الطلبة والمؤسسات والشركات وأولياء الأمور...، لاختلاف مواقعهم الجغرافية والاقتصادية والتحريرية....، ولاضطراب احتياجات سوق العمل في ظل مفاهيم الانفتاح والعملة....

(ب) صعوبات تتعلق بالنواحي الإدارية

١. الابتعاد عن المنهج العلمي العقلاني في الممارسات الإدارية، فالتعيين والتوظيف وصناعة القرارات تخضع لمعايير غير موضوعية مثل: العائلية والحزبية والواسطة وغيرها.
٢. صعوبة الحصول على الموارد المالية لتمويل الاستراتيجيات.
٣. عدم نضج الجانب القانوني (الأنظمة والقوانين واللوائح...) في الجامعات الفلسطينية.
٤. ضعف الضبط والرقابة على الأمور المالية.
٥. قلة الاهتمام بالثقافة المنظمة الداعمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي
٦. ضعف الاهتمام بالثقافة المنظمة الداعمة لترسيخ مفاهيم المساءلة والمحاسبة لمستوى إنجاز الأهداف.
٧. ضعف الضبط والرقابة على توزيع الخدمات والموارد.
٨. عدم استخدام أسلوب التكليف والتفويض الإداري.

(ت) الصعوبات التي تتعلق بالعلاقات الخارجية

١. عدم التناغم بين أهداف المستفيدين والأهداف الاستراتيجية للجامعة.
٢. تشوه العلاقة مع السلطة السياسية (السلطة الوطنية الفلسطينية، والأحزاب والحركات السياسية المختلفة...)، بالإضافة إلى تأثير الاحتلال الإسرائيلي، من خلال ممارساته التعسفية على الشعب الفلسطيني.
٣. ضعف العلاقة مع السلطة الإدارية للتعليم العالي، والمتمثلة بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، والتي ما زالت تعتبر دورها هو ممارسة التفتيش والإذعان من قبل الجامعات، وليس ضمان وإدارة الجودة الشاملة في الجامعات.
٤. ضعف العلاقة مع السلطة القانونية والتشريعية، وبخاصة المجلس التشريعي وما يصدر عنه من تشريعات وقوانين.

نتائج الإجابة عن التساؤل الرابع: ما السبل المقترحة لتحسين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية ؟

بعد اكتشاف معوقات التخطيط الاستراتيجي، استطاع الباحث أن يصوغ هذه السبل فيما يلي:

١. حل الصراع بين ما يطلبه المستفيدون وأهداف الجامعة، من خلال تقييم الجامعة لحاجات المستفيدين، وفهم آرائهم أو أفكارهم أو طلباتهم والمحافظة على مشاركتهم في صناعة القرارات الخاصة بهم، ومن ثم وضع برامج لتلبيتها.
٢. الدعوة للمشاركة الخارجية من أجل القيام بعملية تخطيط استراتيجي مفتوح باستخدام أساليب التفاوض وبناء الثقة والحوار...

٣. الحث على المشاركة الداخلية وتوفير فرص للمشاركة في الجامعة لزيادة الانتماء والالتزام بالخطوة.
٤. توفير الحوافز للعاملين لكسب دعمهم أثناء تشكيل الخطط الاستراتيجية وتنفيذها.
٥. توظيف أجهزة الرقابة أثناء تشكيل الاستراتيجية وعملية التنفيذ، من خلال تطبيق مفاهيم المساءلة لتحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط وإذكاء الحس بالمسؤولية لدى الأفراد.
٦. تفحص البيئة الخارجية عن طريق تجميع البيانات التي توضح حاجات سوق العمل، وضبط عملية التخطيط بما يتلاءم معها.
٧. استيعاب المؤثرات السياسية وفهم العوائق الناتجة عنها، وتكييف عملية التخطيط بما يتناسب معها.
٨. تشكيل أهداف واقعية أثناء تشكيل الخططة الاستراتيجية لاختزال التعارض وعدم الموافقة أثناء التنفيذ.
٩. تطوير مقاييس واقعية للأداء لإنجاز الأهداف الاستراتيجية.
١٠. تشكيل أجهزة متنوعة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعة على مستوى الإدارة العليا وإدارة الكليات والأقسام المختلفة، وبشرط توفر التناسق التام بين هذه الوحدات مع بعضها البعض.
١١. إنشاء ودعم أجهزة ووحدات فعالة لجمع وتحليل البيانات في كل مستوى من المستويات التنظيمية في الجامعة، وذلك لضمان التدفق المعلوماتي المناسب والذي يمثل روح عمليات التخطيط الاستراتيجي.
١٢. التحديد الدقيق للقضايا والمشكلات المتعلقة بالجامعة، وتناول كل قضية من خلال استخدام التخطيط الاستراتيجي وعملياته وفي ضوء الامكانيات المتاحة والأولويات التي تطرح نفسها.
١٣. ضرورة توفر الأبعاد الأربعة للتخطيط الاستراتيجي، فإذا أردنا الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي فلا بد من توفر أربعة متطلبات متكاملة، وذلك كنقطة انطلاق رئيسة، وهي:
 - تعزيز الوعي: أي تكوين اتجاه إيجابي نحو التخطيط الاستراتيجي، ليصبح الفرد على وعي بأهمية هذا النوع من التخطيط، ويجب أن يتولد هذا الوعي لدى المستويات الوظيفية المختلفة في الجامعة.
 - تطوير القدرات وتدريبها: ويرتبط بمدى توفر الإمكانيات والطاقت المختلفة سواء كانت مادية أم بشرية أم تنظيمية، والتي لا بد من توفيرها حتى يمكن الأخذ بهذا النوع من التخطيط فكراً وتصميماً وممارسةً وتطبيقاً، وتتعدد جوانب تلك القدرة لتشمل عمليات التمويل وتوفير الأجهزة التنظيمية بمختلف مستوياتها، وتوفير الكوادر البشرية اللازمة والمناسبة، وتوفير الوسائل والأساليب والأدوات والتقنيات واستمرار عملية التدريب والتهيئة والتوعية لدى المستويات الفنية والإدارية في مختلف المواقع التنفيذية.
 - تقوية الإرادة: فلا بد من ضمان توافر متطلب الإرادة لدى المسؤولين الفنيين والإداريين بمختلف مستوياتهم الوظيفية، وهذه الإرادة مرتبطة بالعودة والتدريب على تحمل المسؤولية والثقة بالنفس.
 - توسيع المشاركة: فلا بد من التعرف على حاجات العاملين وجهاً نظراً أثناء صناعة القرارات، مما يفيد من رفع مستوى تهمسهم لتنفيذ ما يتم التوصل إليه خلال مشاركتهم من سياسات واستراتيجيات وبدائل واقعية.

نتائج الإجابة عن التساؤل الخامس: ما النموذج المقترح للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية؟

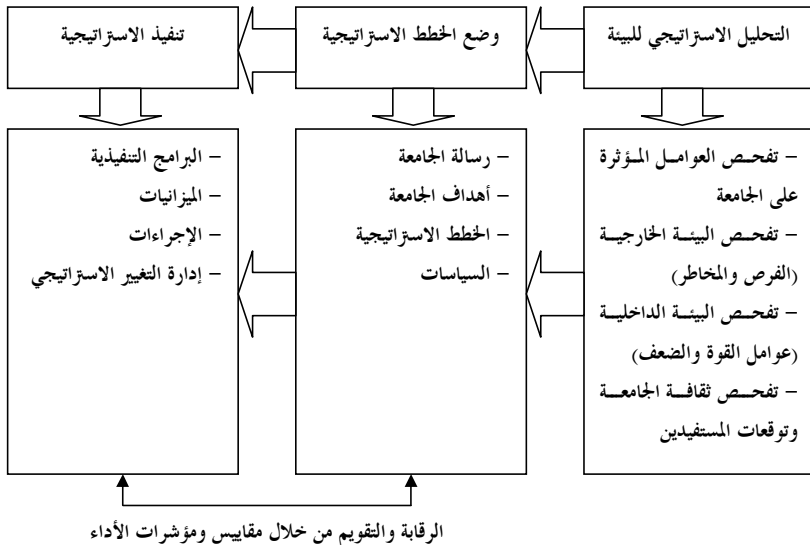
إن نموذج التخطيط الاستراتيجي قد يختلف من جامعة إلى أخرى بسبب ظروف البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالجامعة، والتحديات التي تواجه كل جامعة على حدة كتنقص مصادر التمويل وزيادة الطلب على التعليم العالي، والمؤثرات السياسية والاجتماعية... وغيرها، ولكننا يمكن أن نفترض أن الأهداف والغايات العامة متشابهة من جامعة إلى أخرى في

فلسطين، في إطار ما يسمى "بالخطاب التربوي الموحد في الجامعات الفلسطينية"، ويمكن للجامعات الفلسطينية أن تركز في خططها الاستراتيجية على (٨) مجالات لإنجاز رسالتها وهي:

١. خدمات الطلبة: كيف نتواصل لمساعدة طلابنا على الحصول على وظائف في مجالات تخصصاتهم؟.
٢. أداء الهيئة التدريسية: كيف نكون قادرين على المحافظة على هيئة عاملة متخصصة وكفوءة تستطيع أن تلي معيار الاعتماد وتوفر ميزة تعلم ذات جودة عالية لطلابنا؟.
٣. المناهج: كيف قادرين على المحافظة على مناهجنا، بحيث تلي حاجات المجتمع وتوفر للطلاب الكفايات للتوظيف أو مواصلة التعليم؟.
٤. الشؤون الإدارية والمالية: كيف تكون الجامعة قادرة على المحافظة على مستويات التمويل من أجل الطلاب؟، وكيف يمكن زيادة الدخل؟، وكيف يمكن ترشيد الإدارة من خلال تحسين الفعالية وترشيد التكلفة؟.
٥. الشؤون الأكاديمية وجودة البرامج التربوية: كيف نستطيع تحسين جودة برامجنا التربوية؟، وكيف نستطيع أن نكسب اعترافاً خارجياً لامتياز (الجودة) لبرامج الجامعة؟، وكيف نستطيع أن نعمل داخل وخارج القاعة الدراسية لمساعدة الطالب على التعلم والوصول إلى أعلى مستوى من الرضا للطالب؟.
٦. موارد المكتبة: كيف نحافظ على امتلاك أفضل للموارد التعليمية من أجل استغلالها في البرامج المختلفة في الجامعة؟
٧. السوق: ما هي طبيعة المستفيدين (عدد الطلبة وجنسهم وموقعهم الجغرافي...)، وما هي الصورة الإيجابية في أعين المستفيدين الحقيقيين الفعليين (أصحاب العمل مثلاً)؟.
٨. تكنولوجيا المعلومات: كيف يمكن ربط الجامعة بأحدث ما تم التوصل إليه في تكنولوجيا المعلومات، وتوظيفها في مجالات الجامعة المختلفة؟.

وفي ضوء ما سبق، يمكننا أن نقترح النموذج التالي للتخطيط الاستراتيجي، كما هو موضح في الشكل رقم (٢):

شكل رقم (٢): نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية



- يتضح من الشكل السابق، أن عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، تمر في ثلاث عمليات رئيسية وهي:
١. التحليل الاستراتيجي: وتتضمن فحص العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المؤثرة على الجامعة، ومن ثم إجراء فحص للبيئة الجامعية الداخلية (عوامل القوة والضعف)، وفحص للبيئة الخارجية (الفرص المتاحة للجامعة والتهديدات المتوقعة)، وكذلك يجب التأكد من نوعية ثقافة الجامعة وتوقعات المستفيدين كالطلبة ومؤسسات المجتمع المختلفة.
 ٢. وضع الخطط الاستراتيجية: وتبدأ بصياغة رسالة الجامعة أو الغاية التي تسعى الجامعة للوصول إليها، في ضوء التحليل الاستراتيجي ومعرفة موقع الجامعة الاستراتيجي، ومن ثم وضع الأهداف الاستراتيجية المتنوعة من حيث مداها الزمني (قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى) ومجالها النوعي (الطلبة والعاملين والمناهج والمجتمع وتكنولوجيا المعلومات...)، وفي ضوء هذه الأهداف يتم وضع مجموعة من الخيارات الاستراتيجية، وبعد تقويم هذه الخيارات يتم انتقاء خطة أو مجموعة من الخطط الاستراتيجية، ولا بد هنا من إعداد السياسات النابعة من الخطط والتي تسهل عملية التنفيذ فيما بعد.
 ٣. تنفيذ الاستراتيجية: ويتم هنا وضع البرنامج التنفيذي الذي يتضمن النشاطات المختلفة المطلوبة لإنجاز الأهداف، وكذلك وضع الموازنات الخاصة بكل برنامج تنفيذي، وتتضمن التكلفة التقديرية التفصيلية والزمينية التي يتطلبها البرنامج التنفيذي، ومن ثم يتم اقتراح الإجراءات التنفيذية أو الخطوات والإجراءات لكيفية التنفيذ.

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- ١- بنات، ماهر، (٢٠٠٢). الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين
- ٢- زاهر، ضياء، (١٩٨٧). التخطيط الاستراتيجي الشامل منظور جديد لإدارة محو الأمية، مجلة التربية المستمرة، سنة ٨، عدد ١٢، ص ٣٨-٧٩
- ٣- زيدان، همام، (١٩٩٥). التخطيط الاستراتيجي في مجال التربية، دراسات تربوية، مجلد ١٠، جزء ٧٤، القاهرة.
- ٤- سكر، ناجي، (٢٠٠٢). الكفاءة الداخلية لكلية التربية الحكومية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- ٥- المصري، مروان، (٢٠٠٧). تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ٦- وزارة التربية والتعليم العالي، الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي، نظام لضمان وتحسين الجودة والأداء النوعي لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة حول تقييم الجودة وتحسين الأداء النوعي لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة حلب، سوريا، ٢٢-٢٣ شباط ٢٠٠٣.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- 1- Brewer, James, (2003). **Perceptions held by selected members of the Wayne community college planning council about their participation in the strategic planning process**, Ph.D., North Carolina State University, USA. . <http://wwwlib.umi.com/>
- 2- Bryson, John, (1989). **Strategic planning for public and nonprofit organizations**, London: Jossey Bass Publishers.

-
- 3- Campbell, Vlacia, (2003). **The perceived impact of strategic planning on professional development in Berks County and Chester County public schools, (Pennsylvania)**, Ph.D., Widener University, USA. . <http://wwwlib.umi.com/>
 - 4- Casolara, W.M., Haynes, C.E. & McPheeters, J. (1999). **Involving the community in college planning: The future search conference**. Community College Journal of Practice and Research, Vol.23, No. 2, pp 193-197.
 - 5- Cope, R.G. (1987). **Opportunity from strength: Strategic planning clarified with case examples**. (ASHE-ERIC Higher Educational Report, No. 8). Washington, DC: Association for the Study of Higher Education.
 - 6- El-Agha, Mohammed, (1998). **A Framework of change for higher education in Palestine from the perspectives of top university administrators**, Ph.D., The Middle East Technical University, Turkey.
 - 7- Golofski, Shirlet, (2003). **The identification of successful strategic planning and implementation strategies through the benchmarking process (Pennsylvania)**, Ph.D., University of Pittsburgh, USA. . <http://wwwlib.umi.com/>
 - 8- Jacky, Lumby, (1999). **Strategic Planning in Further Education**, Journal of the British Educational Management and Administration Society, Vol.27, No.1, pp71-83
 - 9- Keller, G. (1998). **Planning, decisions, and human nature**. Planning for Higher Education, Vol26, pp18-23.
 - 10- McDermott, E.L. (1998). **Staff perceptions of a participatory strategic planning process at one community college**. Ph.D., Oregon State University, Dissertation Abstracts International, 54, 1417.
 - 11- Moxley, Susan, (2003). **Strategic planning process used in school districts in the southeastern United States**, Ph.D., University of Central Florida, USA. . <http://wwwlib.umi.com/>
 - 12- Nunez, William, (2003). **Faculty and academic administrator support for strategic planning in the context of postsecondary reform**, Ph.D., University of Louisville, USA. . <http://wwwlib.umi.com/>
 - 13- Ohearn, Christopher, (2003). **The mission statement and planning in California community colleges**, Ph.D., Capella University, USA. <http://wwwlib.umi.com/>
 - 14- Robertson, S. & Pat, M. (1987). **Long-range planning at the Community College**, Princeton University, New Jersey. Mid-Career Fellowship Program. (ERIC No. ED 284 607)
 - 15- Sloane, Robert, (2003). **Perceptions of organizational learning resulting from strategic planning in a private educational institution**, D.Ed., The Pennsylvania State University, USA, <http://wwwlib.umi.com/>
 - 16- Stewart, Shelette, (2003). **The relationship between strategic planning and growth in small businesses**, DBA, Nova Southeastern University, USA. <http://wwwlib.umi.com/>