متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء كليات التربية في الجامعات الليبية

د. أمال عبدا لله البوسيفي - كلية التربية – قصر بن غشير – جامعة طرابلس
هـ. 00218925277010 - amal.albousifie@academy.edu.ly

==========

ملخص البحث:

هدف هذا البحث إلى التعرف على متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء كليات التربية في الجامعات الليبية، باعتباره عملية إدارية مهمة لرسم سياسات التعليم وتحقيق أهدافه، من خلال الإجابة على التساؤل الرئيس التالي: ما متطلبات التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء كليات التربية في الجامعات الليبية؟ وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لاتفاقه مع طبيعة البحث. ومن أهم المتطلبات التي توصلت إليها الباحثة:

- الدعم المباشر والمتابعة المستمرة من وزارة التعليم العالي من ناحية، وتفهم وتعاون من البيئة الداخلية والخارجية لكليات التربية من ناحية أخرى.
- وضع الأهداف الرئيسة لتحقيق الخطط الإستراتيجية الموضوعة من قبل المخططين وتقيم وتقويم الأداء بشكل مستمر.
- أن تتوافر لدى القيادات البيانات والمعلومات الأساسية حول المستهدفين من عمليات التخطيط، من أجل تطوير الأداء المستقبلي لدور كليات التربية في الجامعات الليبية.
- التركيز على تحقيق التغيير الحقيقي والتطوير في سياسة الإدارة التعليمية وجعل عضو هيئة التدريس والطالب محور اهتمامها وهذا يتطلب دعما مستمرا لتفادي الوقوع في الخطأ.
- عقد دورات تدريبية وورش عمل بشكل دائم حول أهمية التخطيط الإستراتيجي لتطوير أداء كليات التربية.

Research Summary:

This research aims to identify the requirements for employing strategic planning to develop the performance of faculties of education in Libyan universities. Strategic planning is considered a crucial administrative process for formulating educational policies and achieving their objectives. The research seeks to answer the following main question: What are the requirements for strategic planning in developing the performance of faculties of education in Libyan universities? The descriptive-analytical method was used due to its suitability to the nature of the research. Among the most important requirements identified by the researcher are:

-Direct support and continuous follow-up from the Ministry of Higher Education, coupled with understanding and cooperation from the internal and external environment of faculties of education.

-Setting the main objectives for achieving the strategic plans developed by the planners, and continuously evaluating and assessing performance.

-Ensuring that leaders have access to essential data and information about the target audience of the planning processes, in order to develop the future performance of faculties of education in Libyan universities.

-Focusing on achieving genuine change and development in educational administration policy, placing faculty members and students at its center, requires continuous support to avoid mistakes.

-Regularly conducting training courses and workshops on the importance of strategic planning for improving the performance of faculties of education.

مقدمة:

إن العالم اليوم يشهد تطورات وتغيرات مستمرة في مجال الإدارة والتخطيط التربوي، حيث أصبحت التنمية البشرية تمثل أزمة وتقلا يقع على كاهل المؤسسات التعليمية التي صارت لزاما عليها أن تطور من أدائها وأن تحسن من كفايتها في التخطيط الإستراتيجي للإسهام بشكل فعال في بناء الإنسان وإعداده ليتعامل مع المتغيرات والتحديات التي لا تسكن أبدا. ولهذا يعد التخطيط الإستراتيجي عنصرا أساسيا من عناصر إدارة المؤسسات في الوقت الحاضر ويعتبر مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل، لأنه سلسة من القرارات التي تتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة، كما يعد أسلوبا جديدا في التخطيط التربوي والإدارة التعليمية والهدف منه في مجال التعليم يتمثل في تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئة التي يغلب عليها طابع التغيير وذلك بتطوير تصور قابل للتعديل – طبقا للظروف – يمكن تطبيقه من أجل مستقبل المؤسسات التعليمية، وعلى ذلك فإن روبرت كوب ينظر إليه على أساس أنه عملية تتصف بالمشاركة والمسح المستقبلي الواسع ينتج عنها ممارسات من قبل المؤسسة التعليمية تعمل على التوفيق بين برامجها والفرص المتاحة من أجل خدمة المجتمع. [i]

ويعد التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المؤسسات التعليمية من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسيرون في اتجاه نفس الأهداف، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المؤسسة استجابة للتغيرات البيئية.

وكليات التربية لها طبيعتها التي تميزها عن كل الإدارات الأخرى، حيث أنها تقوم على التعليم الذي لا بد له من تخطيط استراتيجي تربوي سليم.

- إشكالية البحث وتساؤلاته:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية إدارية مهمة لرسم سياسات التعليم وتحقيق أهدافه، ويكون فعالاً إذا ما أحدث تغييراً مرغوباً فيه يشارك فيه كل القطاعات التعليمية بمستوياتها المختلفة، وتكون المشاركة في جميع المراحل التخطيطية، لأجل أن تحقق الخطط أهدافها المتوقعة منها. وتوظيف التخطيط الاستراتيجي بتحويل كليات التربية في الجامعات الليبية من مرحلة النظم التقليدية الكلاسيكية إلى مرحلة النظم الحديثة لمواكبة المجتمعات المتقدمة، وبهذا تحددت إشكالية البحث في التساؤل الرئيس التالي:

ما متطلبات التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء كليات التربية في الجامعات الليبية؟

وتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

1. ما أهمية التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء كليات التربية في الجامعات الليبية؟
2. ما معوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الليبية؟

3.ما آلية توظيف متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء كليات التربية في الجامعات الليبية؟

- **أهداف البحث:** هدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء كليات التربية في الجامعات الليبية.
2. التعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء كليات التربية في الجامعات الليبية.
3. التعرف على معوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء كليات التربية في الجامعات الليبية.
4. التعرف على آلية توظيف متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء كليات التربية في الجامعات الليبية.

أهمية البحث: تحددت أهمية البحث في الآتي:

1. يأتي هذا البحث استكمالا لما بدأه الباحثون في مجال التخطيط الإستراتيجي.
2. تحديد متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء كليات التربية في الجامعات الليبية.
3. قد تساعد نتائج هذا البحث أصحاب القرار في توظيف متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء كليات التربية في الجامعات الليبية.
4. قد يفيد هذا البحث طلاب الدراسات العليا في تناول موضوع متطلبات التخطيط الإستراتيجي من زاوية أخرى.

مصطلحات البحث:

التخطيط الاستراتيجي: يعرفه (غنيم، 2006) بأنه "عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها، وهو أسلوب علمي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولا إلى الأهداف المنشودة" [ii]

تعرف الباحثة التخطيط الاستراتيجي إجرائيا بأنه: العملية المتكاملة المتعلقة بتحديد مصلحة كليات التربية في المحيط الخارجي، وذلك بالتركيز على الحصول على المعلومات المتعلقة بالماضي والحاضر والتنبؤ بمستوى أداء المستقبل المتوقع لتوظيف متطلبات التخطيط الإستراتيجي لتطوير أداء كليات التربية.

تطوير الأداء: يعرفه الصيرفي بأنه: التحسين المستمر في أداء الإدارة بإتباع الأساليب العلمية في العمل، وعلاج المشكلات التي تظهر ودعم القدرات الإدارية. [iii]

تعرف الباحثة تطوير الأداء إجرائياً بأنه: التحسين والتطوير المستمر في أداء كليات التربية من خلال توظيف متطلبات التخطيط الاستراتيجي للرفع بمستوي أداء المستقبل وصولا إلى الأهداف المنشودة.

كليات التربية: تعرف الباحثة كليات التربية إجرائيا بأنها: إحدى مؤسسات المجتمع الأساسية لدورها الكبير في إعداد المعلمين وتأهيلهم تربويا وعلميا وثقافيا للتدريس في مراحل التعليم المختلفة وفق أساليب التخطيط الإستراتيجي للإدارة الناجحة.

المنهج المستخدم: استخدمت الباحثة المنهج الوصف التحليلي للإتفاقه مع طبيعة الظاهرة المراد دراستها وصولا لنتائج البحث من خلال التفسير والتحليل للأدب النظري والدراسات السابقة.

الدراسات السابقة: نظرا لأهمية الدراسات السابقة في تحديد تحقيق الهدف من هذا البحث، وتحقيق التكامل في الجهد المبذول والبناء عليه، عرضت الباحثة بعض الدراسات السابقة، القريبة من موضوع البحث في مجال التخطيط الاستراتيجي، وأضافت هذه الدراسات للبحث الحالي فوائد عدة منها:

1 -**دراسة (نور الدين، 2008):** [iv]

بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم أداة دراسة وهي استبانة عدد فقراتها (60) فقرة موزعة على خمسة مجالات، طبقها على عينة الدراسة وهم (122) مدير ومديرة مدرسة.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

أ-تأييد عينة الدراسة لدور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة حيث بلغ الوزن النسبي لدرجة التأييد 84.47 % أي درجة عالية.

ب -عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بجميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغيرات الدراسة وهي الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمنطقة التعليمية.

وأوصت الدراسة بدراسة مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة.

2-دراسة **(الدجني، 2006) :**[v]

بعنوان:" واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة في ضوء معايير الجودة"

أجريت في كلية التربية في الجامعة الإسلامية في غزة وهدفت الدراسة هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة ، من خلال تحليل الخطة الإستراتيجية في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين ولتحقيق أهداف الدراسة ، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، ومنهج تحليل المحتوى ، وقد تم توزيع الاستبانة على كل مجتمع الدراسة المتمثل بإدارة الجامعة ، وفريق التخطيط والجودة ، البالغ عددهم(117)،

عضواً ، وقد استجاب منهم (105)، كما قام الباحث بإعداد بطاقة تحليل محتوى ، وعقد ورشة لمجموعة بؤرية مكونة من عشرة من أساتذة الجامعة من كليات ودوائر مختلفة ، لتحليل محتوى الخطة . ولمعالجة البيانات التي حصل عليها الباحث إحصائياً، تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: -

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

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

- توافر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مكونات الخطة الإستراتيجية للجامعة بنسبة مرتفعة بلغت (75.36)

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

-عدم رضا إدارة الجامعة عن جودة القاعات والمختبرات، ومرافق الأنشطة المرافقة للمنهاج حيث بلغت نسبة توافر المعايير (67.17)، وهي نسبة جيدة تقترب من المتوسط.

3. دراسة (حسين، 2002) :[vi]

بعنوان: "تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري"

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

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

4. دراسة (يونس، 2009) :([vii])

بعنوان: "توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة"

هدفت الدراسة إلى توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، وعددهم (151) مشرفا ومشرفة تربوية في الفصل الثاني من العام الدراسي (2008-2009) وبلغت عينة الدراسة (100) مشرفا ومشرفة تربوية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

1. درجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة متوسطة بوزن نسبي (63.72)

2. درجة وجود معوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة متوسطة بوزن نسبي (66.87%)

3 . لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات المشرفين التربويين لدرجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، والمنطقة التعليمية.

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات المشرفين التربويين لدرجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة كمشرف تربوي، من(5-10) سنوات لصالح الخدمة.

نلاحظ من خلال الدراسات السابقة بأنها اتفقت مع البحث الحالي على أهمية التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحسين العمل الإداري داخل المؤسسات التعليمية من خلال العديد من المتغيرات العلمية، مع اهتمام هذه البحث بمتغير تطوير الأداء داخل كليات التربية بالجامعات الليبية بوضع آلية مناسبة لتوظيف متطلبات التخطيط الإستراتيجي باستخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج البحث وتوصياته ومقترحاته.

الأدب النظري:

بدأ أول استخدام للتخطيط الاستراتيجي في مطلع العقد السادس من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية ثم انتقل بعد ذلك إلى أوربا ودول العالم الأخرى، ويستخدم هذا النوع من التخطيط في المجال الإداري والمؤسسي بشكل كبير في وقتنا الحاضر.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي: للتخطيط الاستراتيجي عدة مفاهيم الهدف منها في مجال التعليم تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئة التي يغلب عليها طابع التغيير طبقا للظروف التي

تمر بها المؤسسة التعليمية لأنه يعد أسلوبا جديد في التخطيط التربوي والإدارة التعليمية. لتحقيق الأهداف وربط جميع أجزاء المنظمة لتحقيق التكامل بين جميع الأجزاء فيها.

ويمكن عرض بعض التعريفات للتخطيط الإستراتيجي من بهيا:

- عرفه **(حسين،2002) بأنه** " منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبليات التربوية المحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانات المتاحة والمتوقعة، وتصميم الإستراتجيات البديلة، واتخاذ القرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ". (viii)
- **يعرف ستينر (Steiner 1979)** التخطيط الاستراتيجي من خلال أربعة مرتكزات تمثل الإطار الذي يتحرك داخله ذلك المصطلح وهي:

1-**المستقبلية في اتخاذ القرارات:** حيث يتجه التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد مواطن القوة والضعف التي ينطوي عليها المستقبل، والإفادة من الفرص المتاحة وتحاشي المخاطر، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي هنا يعني تصميماً أو نموذجا للمستقبل المرغوب وتحديدا للوسائل المؤدية إليه.

2-**التخطيط كعملية إدارية:** التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بصياغة الأهداف فالاستراتيجيات والسياسات ثم الخطط لا سيما التفصيلية أو الإجرائية المؤدية إلى تنفيذ الإستراتيجية وبصورة يتحقق من خلالها الأهداف المرسومة. وبالتالي فإنه يمثل عملية يتبلور من خلالها وبتحديد مسبق نوع الجهد التخطيطي المطلوب وزمنه وآلية تنفيذه والجهة المنفذة وكيفية معالجة النتائج، مما يعني أنها عملية تسير على أسس واضحة، وفي نفس الوقت تتصف بالاستمرارية للسيطرة على التغيرات التي تطرأ في البيئة.

3-التخطيط كفلسفة إدارية: يمثل التخطيط الاستراتيجي اتجاهاً وأسلوباً للحياة، من خلال التركيز على الأداء المستند إلى الدراسة والتنبؤ بالمستقبل، وكذلك على استمرارية عملية التخطيط وعدم استنادها فقط على مجموعة من الإجراءات والأساليب. (ix)

4-التخطيط كعملية بناء: يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى محاولة الربط بين أربعة أنواع رئيسية من المكونات هي: الخطط الإستراتيجية، والبرامج متوسطة المدى، والميزانيات قصيرة المدى، والخطط الإجرائية بغية انصهار التكامل بينها في صورة قرارات آنية. (x)

ومن خلال هذه المفاهيم تستنتج الباحثة بأن التخطيط الاستراتيجي هو عملية إدارية منظمة وهادفة ودقيقة لتحديد مواطن القوة والضعف بكليات التربية وفق الأهداف والسياسات التربوية المعمول بها حالياً من أجل بناء خطط إستراتيجية مطورة وفق متطلبات التخطيط الاستراتيجي للتنبؤ بالأداء المستقبلي للارتقاء بأداء كليات التربية.

معايير نجاح التخطيط الاستراتيجي: هناك شبه اتفاق في أدبيات الفكر الإداري المعاصر، بأن نجاح التخطيط بشكل عام يتوقف على عدة معايير لابد من توفرها لزيادة كفاءة وفعالية إجراءات هذا التخطيط، ومن أهم المعايير للازمة لنجاح التخطيط بمؤسسات التعليم العالي ما يلي:

1- الشمول: ويقصد به مراعاة كافة الجوانب، لضمان تحقيق التناسق والتكامل بين أجزاء الخطة، وان يكون للخطة القدرة على توظيف وتوجيه كافة الموارد المادية والبشرية المتاحة.

2- التكامل: أي التكامل مع الخطط الأخرى ذات العلاقة، وتفادي الازدواجية والتخبط والعشوائية، من خلال إعداد خطة إستراتيجية مدروسة.

3- المرونة: أي يجب ألا يكون التخطيط جامدا، ويقصد بالمرونة أن تكون الخطة قابلة للتعديل والتطوير ومرنة عند الظروف الطارئة.

4- الدقة والوضوح في الخطة: ويشمل ذلك دقة البيانات والمعلومات، ووضوح الأهداف لجميع المشاركين في إعداد الخطة وتنفيذها ومتابعتها وتقويمها، لتنفيد الأهداف الموضوعة.

5- الموضوعية: وهي من أهم الشروط الواجب توفرها في التخطيط وتزداد الموضوعية كلما كانت المعلومات والبيانات المتوفرة تمتاز بالدقة والوضوح والصدق، من خلال استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.

6- المشاركة: من أهم معايير نجاح الخطة إتباع أسلوب المشاركة في إعداد الخطة وتنفيذها وتقويمها لان ذلك يسهم في الشعور بالرضا مما يساعد على انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.

7- **شرعية الخطة**: يجب عرض الخطة في صورتها النهائية على المشاركين في التخطيط لإقرارها والموافقة عليها من قبل المسؤولين.

8- الواقعية: يعتبر التقويم أحد العمليات الإدارية المهمة ومن عناصر النجاح في أي عمل إنساني، فوضع الخطة وتنفيذها ومتابعتها بدون التقييم لها، لا فائدة منها، ولا تحقق أهدافها. [xi]

أهمية التخطيط الاستراتيجي: أشارت العديد من الدراسات والممارسات إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمات على ما يلي: [xii]

- التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة استراتيجيا.
- مساعدة المسؤولين على التفكير الاستراتيجي.
- التمكن من مواجهة المشكلات التي تواجه كليات التربية.
- التأقلم مع المتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء الكليات.
- يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية داخل الكليات.
- يساعد على تنمية التفاعل لجميع المستويات عند إعداد الخطة الإستراتيجية وتنفيذها. [xiii]

ومن خلال هذا العرض تجيب الباحثة على التساؤل الأول: **ما أهمية التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء كليات التربية في الجامعات الليبية؟**

للتخطيط الإستراتيجي أهمية كبيرة لتطوير أداء كليات التربية في الجامعات الليبية فهو يعمل على:

- توفير الفرصة لأعضاء هيئة التدريس في الكليات من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات.
- تحقيق القدرة على التأثير والقيادة.
- التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة والفعالية.
- الرفع من أداء كليات التربية لمواكبة كل ما هو جديد في عصر العولمة.

معوقات التخطيط الاستراتيجي: للتخطيط الاستراتيجي معوقات تواجه المخططين التربويين عند تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم بشكل عام، كما صنفها **"بيين وقه"** إلى خمسه أنماط من المعوقات أو المشكلات التي يمكن إجمالها على النحو التالي:

أ- **مشكلات تتعلق بالأهداف:** من أهم المشكلات التي يواجهها المخططون في المراحل التمهيدية للتخطيط عدم قدراتهم على التحديد الواضح للأهداف المرجو من وراء جهودهم التخطيطية.

ب-مشكلات تتعلق بالمشاركة: حيث أن تنفيذ الخطة من قبل المؤسسة التعليمية قد يضع المشاركين في هذه العملية في حاله ارتباك إذا لم تكن لديهم معرفه مسبقة بكيفية التعامل مع الصراعات التي قد تنشأ بين المستفيدين والخاسرين.

ج-مشكلات تتعلق بالبيانات: هناك عدد من المشكلات التي ترتبط بالبيانات واستخدامها وكيفية ربطها بعمليه التخطيط، وتتمثل أهم هذه المشكلات في الآتي:

- سوء الفهم الذي ينشأ حول عمليه التخطيط.
- الفشل في مواصلة الإعلام عن التقدم الذي تحققه مجموعه التخطيط.
- التوقعات الغير واقعيه من قبل مجموعه التخطيط في الحصول على البيانات.
- الفشل في تقديم وصف دقيق للقائمين بالتنفيذ لما تدور حوله الخطط.

د- مشكلات تتعلق بالاعتماد المتبادل : حيث إن قدره المؤسسة التعليمية على التخطيط تتأثر بدرجه كبيره بالاعتماد المتبادل بين الأقسام الفرعية بكليات التربية.

هـ-مشكلات تتعلق بالمصادر: وتتمثل هذه المشكلات في عدم تناسب المصادر المخصصة لجهود التخطيط وعدم دقه قياس تكاليف التنفيذ مما يؤدي بالبحث عن سبل أخرى لتنفيذ أهدافها. (xiv)

للإجابة على التساؤل الثاني: ما معوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الليبية؟

استنتجت الباحثة العديد من المعوقات التي تعوق عملية التخطيط الإستراتيجي داخل كليات التربية في الجامعات الليبية **أهمها:**

- عدم وضوح الأهداف بشكل دقيق داخل كليات التربية.
- ممارسة البعض للدكتاتورية في اتخاذ القرارات بخصوص بعض الخطط التربوية.
- الفترة الزمنية لإنجاز الفصل الدراسي بكليات التربية غير كافية لتنفيذ الخطط الإستراتيجية وتحقيق الأهداف المرسومة.
- التعطيل في اتخاذ القرار.
- التمسك بالإجراءات التنظيمية وعدم التحفيز لأعضاء هيئة التدريس لإنجاز الأفكار الجديدة التي من شأنها تعمل لتطوير أداء كليات التربية.
- سياسة إرضاء جميع الأطراف ومقاومة التغيير وعدم التقييم السليم والفشل في تطبيق اللوائح.

متطلبات عامة لنجاح التخطيط الاستراتيجي:

نظراً لتمييز التخطيط الإستراتيجي بتركيزه على عمليات بناء القرارات المستقبلية ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية، فإن هذه العملية لها متطلبات عديدة لكي تتم بالصورة المأمولة، ويمكن إبراز أهم متطلبات التخطيط الإستراتيجي فيما يلي:

- التحديد الدقيق للهدف الرئيسي الذي ترمى إلى تحقيقه الإستراتيجية، ويمكن أن ·ينطوي هذا الهدف على عدة أهداف فرعية.
- ضرورة توفر بيانات ومعلومات دقيقة، حول الهدف والظروف المتوقع أن تحيط بها، وذلك للوقوف على طبيعتها والاستعداد لمواجهتها.
- التعرف على الإمكانات المادية والبشرية المتاحة لتنفيذ الأهداف، وهذا مطلب ·ضروري لأنها الأداة الفعالة في تحقيق الأهداف.
- تقديم تصور للأنشطة التي يجب أن تتخذ لتحقيق الأهداف للوقوف على التفاعلات، التي يمكن أن تحصل وتوقع النتائج المرتقبة في ضوء الإمكانات المتاحة.
- إيجاد علاقة تفاعلية بين مخططي الإستراتيجية ومنفذيها، وذلك لتفعيل نقل التخطيط · الإستراتيجي من الواقع النظري إلى الواقع العملي.
- قد تنطوي الاستراتيجيات على التحديد الدقيق للموازنات الخاصة بالاستراتيجية حيث وضع خطة زمنية لتحقيق الهدف الرئيسي وما يتضمنه من أهداف فرعية. (xv)

الإجابة على التساؤل الثالث: ما آلية توظيف متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء كليات التربية في الجامعات الليبية؟

آلية توظيف متطلبات التخطيط الإستراتيجي لتطوير أداء كليات التربية في الجامعات الليبية

بناء على ما سبق وضعت الباحثة آلية لتوظيف متطلبات التخطيط الإستراتيجي لتطوير أداء كليات التربية في الجامعات الليبية، من خلال ما أظهرته نتائج الدراسات السابقة

منطلق آلية التوظيف:

انطلقت آلية التوظيف من خلال وجود توجه لدى جميع المؤسسات الحكومية في ليبيا إلى تبني أساسيات التخطيط الإستراتيجي للتخطيط المستقبلي، كذلك وجود توجه لدى وزارة التربية والتعليم العام والعالي، والتي تعمل حالياً للتحول من المركزية إلى اللامركزية، مع إعطاء الحريات في إبداء الآراء والأخذ ببعض المقترحات لاتخاذ قرارات في الكثير من الأمور المتعلقة بعمل الوزارة والتي تعتبر المدارس جزءاً أصيلا منها في نقل الوزارة بكل دوائرها ومدارسها من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول.

- **أهداف الآلية المقترحة:** ومن أبرز تلك الأهداف:

1- تحسين جودة التخطيط الإستراتيجي الإداري من خلال إتباع الأساليب العلمية بما يتناسب مع التطور العالمي والمؤثرات الخارجية.

2- جعل الآلية المتبعة التخطيط الإستراتيجي الإداري داخل كليات التربية أكثر فعالية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية الموضوعة.

3- إيجاد الحلول المناسبة للمعوقات التي تواجه تطبيق مراحل التخطيط الإستراتيجي في لتطوير أداء كليات التربية.

- **آلية توظيف متطلبات التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء كليات التربية في الجامعات الليبية من خلال:**

أ-**تطبيق مراحل التخطيط الإستراتيجي:** (الإعداد للتخطيط الاستراتيجي، بناء الرؤية الإستراتيجية، اختيار الإستراتجيات المناسبة، تنفيذ وتقويم الخطة الإستراتيجية من خلال: وضع البرامج المناسبة التي توجه العمل بكليات التربية / متابعة وتنفيذ الخطة / بناء وتفعيل آلية التقويم المستمر).

ب- **التغلب على معوقات التخطيط الإستراتيجي** (أهمها: معوقات تتعلق بقصور البيانات والمعلومات، معوقات تتعلق بالوقت المناسب لاتخاذ القرار، معوقات تتعلق بالتردد وعدم الحسم في اتخاذ القرار

الإداري، معوقات تتعلق بعدم المشاركة في اتخاذ القرار، معوقات تتعلق بالإدارة العليا في الوزارة والمحافظات التعليمية).

التعرف على مصادر التخطيط الإستراتيجي: هناك عدة مصادر يمكن الرجوع إليها أثناء التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء الكليات بالجامعات الليبية، ومن هذه المصادر ما يلي:

- توجهات وزارة التعليم.
- المناهج الدراسية.
- المستجدات التربوية.
- البحوث والدراسات الأصلية.
- حاجات المجتمع المحلي.
- الخطط السابقة.
- حاجات الطلبة.
- البيئة المادية لكليات التربية.

➢ **متطلبات إنجاح الآلية المقترحة**: ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

1) **تعزيز الوعي:** ويقصد به تكوين اتجاه إيجابي من خلال عقد دورات تدريبية نحو كيفية توظيف التخطيط الإستراتيجي ليصبح جميع المسئولين داخل كليات التربية في الجامعات الليبية على وعي أكبر بأهمية تطبيقه وكيف يطبق بأسس علمية وعالمية.
2) **توفير وتطوير القدرات**: ويمكن تحقيق ذلك من خلال توافر الإمكانات والطاقات المختلفة المادية منها والبشرية والتنظيمية، وذلك حتى يصبح التخطيط الاستراتيجي على أساس فكري وتنظيمي وأكثر ممارسة وتطبيقا لذي كليات التربية.
3) **قوة الإرادة**: حيث لابد من ضمان توافر قوة الإرادة لدى المسئولين على مستوى الإدارة العليا في كافة المجالات الفنية والإدارية للدخول في تطبيق التخطيط الإستراتيجي على مستوى مسؤولياتهم ثم على مستوى الكليات من قبل العمداء.
4) **توسيع المشاركة:** بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس من خلال التعرف على حاجاتهم ووجهات نظرهم أثناء التخطيط الإستراتيجي مما يفيد في رفع مستوى دعمهم وتحمسهم لتنفيذ ما يتم التوصل إليه خلال وضع الخطة الإستراتيجية لتطوير أداء الكليات.

➢ **معوقات قد تعوق تنفيذ آلية توظيف التخطيط الإستراتيجي لتطوير أداء كليات التربية في الجامعات الليبية وكيفية التغلب عليها**، وتتلخص في الآتي:

1. مقاومة بعض المسؤولين أو ترددهم في استخدام التخطيط الإستراتيجي لاعتقادهم بعدم كفاية الوقت للقيام به، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تنمية قدراتهم فيما يتعلق بأهمية متطلبات التخطيط الإستراتيجي لتطوير أداء كليات التربية وكيفية استغلال الوقت للقيام به، وإعداد دليل ميسر لهذه المتطلبات وآلية تطبيقه بطريقة علمية.
2. ضعف إدراك بعض القيادات لأهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في نقل كليات التربية إلى الوضع المأمول لتطوير الأداء، ويمكن التغلب على ذلك من خلال عقد الندوات والدروس للتوعية بأهميته بالصورة العلمية الصحيحة.
3. انشغال القيادات في كافة المستويات الإدارية بالمشكلات اليومية الروتينية دون المشكلات الإستراتيجية التي تتعلق بنمو مؤسساتهم من خلال المشاركة بالتخطيط، ويمكن التغلب على ذلك من خلال عقد ورش تدريبية حول كيفية الاهتمام بالجوانب الإستراتيجية للتخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة.
4. قلة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة عند تطبيق التخطيط الإستراتيجي، ويمكن التغلب على ذلك من خلال التواصل مع المعنيين بالوزارة لإيجاد نظام لتحفيز الإدارة ماديا ومعنويا.

ولنجاح التخطيط الاستراتيجي وتطوير الأداء بكليات التربية في الجامعات الليبية، رأت الباحثة وجود العديد من العوامل الأساسية التي تساعد على التغيير الحقيقي لتطوير الأداء المؤسسي وبناء مستقبل جديد يواكب التطورات المتسارعة في جميع المجالات، وللإجابة على التساؤل الرئيس للبحث: **ما متطلبات التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء كليات التربية في الجامعات الليبية؟**

ولتطوير أداء كليات التربية في الجامعات الليبية توصلت الباحثة للمتطلبات الآتية:

- الدعم المباشر والمتابعة المستمرة من وزارة التعليم العالي من ناحية، وتفهم وتعاون من البيئة الداخلية والخارجية لكليات التربية من ناحية أخرى.
- وضع الأهداف الرئيسة لتحقيق الخطط الإستراتيجية الموضوعة من قبل المخططين وتقيم وتقويم الأداء بشكل مستمر.
- أن تتوافر لدى القيادات البيانات والمعلومات الأساسية حول المستهدفين من عمليات التخطيط، من أجل تطوير الأداء المستقبلي لدور كليات التربية في الجامعات الليبية.
- التركيز على تحقيق التغيير الحقيقي والتطوير في سياسة الإدارة التعليمية وجعل عضو هيئة التدريس والطالب محور اهتمامها وهذا يتطلب دعما مستمرا لتفادي الوقوع في الخطأ.

- عقد دورات تدريبية وورش عمل بشكل دائم حول أهمية التخطيط الإستراتيجي لتطوير أداء كليات التربية.

ولهذا السبب فالهدف الحقيقي من التخطيط الاستراتيجي هو ضمان التطبيق الناجح له لتطوير أداء كليات التربية في الجامعات الليبية.

توصيات البحث:

من خلال نتائج البحث توصلت الباحثة إلى العديد من التوصيات أهمها.

1- نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين العاملين في كليات التربية بالجامعات الليبية وخصوصاً بين عمداء الكليات من خلال عقد الدورات والندوات.
2- توفير دليل إرشادي عن التخطيط الاستراتيجي يوزع على عمداء الكليات لتحقيق الأهداف الرئيسة لبرامج التطوير داخل كليات التربية.
3- وضع نظام محفز ماديا ومعنويا للقائمين بأعمال التخطيط الإستراتيجي الهادف لتطوير أداء كليات التربية.

مقترحات البحث:

1- إجراء دراسات مماثلة وشاملة في التخطيط الإستراتيجي على كافة كليات الجامعات الليبية.
2- إجراء دراسات مماثلة وشاملة في تطوير أداء الكليات على جميع مستويات التعليم.

المراجع:

[i]– العجمي، محمد حسين (2008): الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص 389.

[ii]– غنيم، عثمان محمد (2001): التخطيط أسس ومبادئ عامة، ط 2، دار صنعاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 238.

[iii]– الصيرفي، محمد.(2006): التطوير التنظيمي. دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، ص 14.

[iv]– نو الدين، مازن سليم(2008): دور التخطيط الإستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

[v]– الدجني،إياد على يحي،(2006): واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير(غير منشورة)، الجامعة الإسلامية: غزة .

[vi]– حسين، حسن مختار حسين (2002): تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة كلية التربية عدد(6)، ص (159–210)

[vii]– يونس، نزيه حسن حسين: توظيف التخطيط الإستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة.

[viii]– حسين، حسن مختار حسين (2002): تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة كلية التربية عدد(6)، ص 169

[ix]– بن دبيش، خالد بن عبد الله، وآخرون، (2006)، الإدارة والتخطيط التربوي أسس نظرية وتطبيقات عملية، مكتبة الرشد، الرياض. ص 224

[x] G. A. Steiner, Strategic Planning: What Every Manager Must Know, New York, The Free Press, Macmillan Co., 1979, pp:12-16.

[xi] – الشاعر، عدلي داود محمد (2007): معوقات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة ، ص 30–31

[xii]– رحمة زعيبي (2003م): أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية رسالة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص48–49.

[xiii] - بوزيان جواهر (2011): واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، ص11-14.

[xiv]– العجمي، محمد حسين(2008): الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع/ عمان، ص200

[xv]– العوجي، مصطفى (1988): أساليب التعاون في مجال التخطط، الرياض،ص: 204–205