

متابعة وتقويم الخطة الإستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي Follow-up and Evaluation of the Strategic Plan of Higher Education Institutions

الدكتور
وليد بن راشد الشهري

الخلاصة

التخطيط الإستراتيجي ضرورة ملحة وأداة فعالة للقيام بالأعمال وإنجازها وضمان بلوغها إلى أهدافها بأعلى قدر ممكن من الكفاءة والفعالية. تسعى هذه الدراسة إلى التعريف بأهمية التخطيط الإستراتيجي في العملية التعليمية من خلال واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية وتحديد أسباب فشل واقتراح الحلول الممكنة لمعوقات الخطة الاستراتيجية، بالإضافة إلى عرض البرامج والمبادرات الواردة في الخطة الإستراتيجية ثم التطرق إلى إدارة المخاطر، وقد عرضت هذه الدراسة أهمية المتابعة والتقويم وتحديد وسائلها وخطواتها. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المناسب. وفي نهاية البحث تم عرض ملخص للدراسة وتوضيح العديد من النتائج والتوصيات.

الكلمات الرئيسية: التخطيط الإستراتيجي - المتابعة والتقويم - المؤسسات التعليمية - السعودية

Abstract

Strategic planning is an urgent necessity and an effective tool for doing business, achieving it, and ensuring that it reaches its goals in the highest possible degree of efficiency and effectiveness. This study seeks to introduce the importance of strategic planning in the educational process through the reality of strategic planning in educational institutions, identifying the causes of failure and proposing possible solutions to the obstacles to the strategic plan, in addition to presenting the programs and initiatives contained in the strategic plan and then addressing risk management. This study has presented the importance of Follow-up, evaluation, and identification of its means and steps. This study relied on the appropriate descriptive analytical approach. At the end of the research, a summary of the study was presented and many findings and recommendations were clarified.

Key words: strategic planning - follow-up and evaluation - educational institutions - Saudi Arabia

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأبعادها

المقدمة

يعد التخطيط الإستراتيجي ضرورة ملحة وأداة فعالة للقيام بالأعمال وإنجازها وضمان بلوغها إلى أهدافها بأعلى قدر ممكن من الكفاءة والفعالية. وبدون التخطيط الإستراتيجي تصبح جميع الأعمال والنشاطات غير هادفة ولا تحقق الفائدة المرجوة منها، وذلك لأن التخطيط الإستراتيجي يساعد في تحديد الأهداف، وتحديد الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف، والتنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون والانسجام، وتحقيق الرقابة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف، كما يساعد في تنمية مهارات وقدرات القادة والمديرين.

كما يُعد التخطيط الاستراتيجي أحد الوظائف الأساسية التي ينبغي أن تمارسها القيادات الأكاديمية والإدارية في مؤسسات التعليم العالي والكليات العسكرية بشكل رسمي معتمد وموثق، حيث يتم من خلاله تحديد ما الذي سوف يتم عمله، ومتى سيتم عمله، والكيفية التي سيتم عمله بها.

التخطيط هو التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له انطلاقاً من تحليل الحاضر والتوقعات باتجاهات المستقبل لتحديد الأهداف المرغوب تحقيقها، وتحديد الأساليب والوسائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفاعلية وفقاً لأولويات وجدول زمني محدد وتحديد دقيق لمسؤوليات كل إدارة من الإدارات.

والمؤسسة التعليمية التي تعمل بدون تخطيط رسمي بحجة عدم وجود الوقت الكافي للقيام بذلك، أو بحجة التغير المستمر في البيئة المحيطة تُعد مؤسسة فاشلة لأنها تفضل الإدارة العشوائية بدلاً من الإدارة المعتمدة على التخطيط، وتميل إلى الإدارة بالأزمات بدلاً من التنبؤ والاستعداد للأزمات.

مشكلة الدراسة

تشارك معظم مؤسسات التعليم العالي العسكرية منها والأكاديمية بصفة دورية في التخطيط الإستراتيجي، وهذا التخطيط جزء من نسيج وثقافة المؤسسة، ولكن

العديد من الجامعات والكليات العسكرية تقوم بعملية التخطيط نزولاً عند طلب وكالات الاعتماد الأكاديمي كمطلب تفرضه أنظمة الدولة، أو قد تقوم به بعد أزمة تتعرض لها تلك المؤسسة التعليمية.

وبغض النظر عن عامل التحفيز، فإن التحديات المرتبطة بعملية التخطيط الإستراتيجي تؤدي إلى فشل الكثير من مؤسسات التعليم العالي في تحقيق أهداف التخطيط الرئيسية، والتي قد تكون استثمرت فيها قدراً كبيراً من الوقت والجهد.

لقد تزايد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية بسبب المشاكل والتحديات غير المسبوقة التي تواجهها هذه المؤسسات في كافة المجالات. فأغلبية المؤسسات التعليمية الكبيرة تعتمد على التخطيط الاستراتيجي لأداء رسالتها بإتقان لمدة طويلة، إذ يساعد التخطيط الإستراتيجي المؤسسة على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه من خلال تحليل بيئتها الداخلية، وتفهما لمتغيرات محيطها الخارجي، وبذلك تتمكن من بناء استراتيجيات فعالة تمكنها من تحقيق أهدافها والتكيف مع متغيرات محيطها.

وعليه فإن قدرة المؤسسات التعليمية على الإيفاء برسالتها يتوقف على تفاعلاتها المدروسة مع محيطها الخارجي من جهة وإمكانياتها على معرفة نقاط الضعف والقوة في محيطها الداخلي من جهة أخرى. فمن المعروف أن المحيط الخارجي للمؤسسات التعليمية غير مستقر في الغالب الأعم بسبب تعقد مشاكل التعليم وتجدد متطلباته، وتسارع التطور التقني إضافة إلى المشاكل الاجتماعية، والسياسية والثقافية، كما تعاني هذه المؤسسات في محيطها الداخلي من نقص الموارد المادية، وفي أحيان أخرى ضعف إمكانيات الموارد البشرية، وضعف الهياكل الإدارية والتنظيمية.

ونتيجة لظهور العديد من التغيرات والتطورات في ساحة التعليم العالي؛ الجامعي والعسكري، أصبح على المؤسسات التعليمية التفكير في التخطيط الاستراتيجي وإعطائه أولوية قصوى للقرارات المتخذة داخل هذه المؤسسات.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتقييم خطة إستراتيجية وتقويمها لتفادي نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة في الخطة السابقة. ومن خلال الإجابة عن مشكلة الدراسة المتمثلة في التساؤل الرئيس الآتي: ما الخطوات العملية لمتابعة وتقويم الخطة الإستراتيجية لمؤسسة تعليمية لرفع الأداء التعليمي؟

أسئلة الدراسة

- 1- ما التخطيط الاستراتيجي وأهميته في العملية التعليمية؟
- 2- ما واقع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية؟
- 3- ما العضلات التي تواجه الخطة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية؟
- 4- ما الحلول الممكنة لمعوقات الخطة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية؟
- 5- ما مستقبل التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي؟

أهداف الدراسة

- 1- التعرف على التخطيط الاستراتيجي وأهميته في العملية التعليمية.
- 2- التعرف على واقع الخطة الاستراتيجية لمؤسسة تعليمية عليا.
- 3- التعرف على العضلات التي تواجه الخطة الاستراتيجية لمؤسسة تعليمية عليا.
- 4- التعرف على الحلول الممكنة لمعوقات الخطة الاستراتيجية لمؤسسة تعليمية عليا
- 5- التعرف على مستقبل التخطيط الاستراتيجي لمؤسسة تعليمية عليا.

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية

تتلخص أهمية هذه الدراسة في الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، وبخاصة المؤسسات التعليمية العسكرية، وذلك من خلال مساعدة هذه المؤسسات لمعرفة البيئة الخارجية المحيطة بها، وذلك بمعرفة المؤسسات الماثلة التي تشكل منافسة شريفة وقوية لها، ويتوقع الباحث أن يقدم المساعدة لمؤسسات التعليم العالي وبخاصة العسكرية في تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في نشاطها، وكذلك مساعدتها في معرفة نقاط القوة وتحديد نقاط الضعف لديها في البيئة الداخلية.

الأهمية العملية

يتوقع الباحث أن تسهم هذه الدراسة في إيجاد آلية متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية لمؤسسة تعليمية عليا، ومن ثم اتخاذ الخطوات الكفيلة بتطوير الخطة الحالية للإسهام في تطوير العملية التعليمية برمتها في المؤسسة التعليمية.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية

انحصرت هذه الدراسة في حدودها الموضوعية على إيجاد بعض الحلول الممكنة لتطبيقها للتخلص من المعوقات التي قد اعترضت الخطة الاستراتيجية لمؤسسة تعليمية عليا.

الحدود المكانية

اهتمت الدراسة بمعرفة واقع الخطة الاستراتيجية في مؤسسة تعليمية عليا.

الحدود الزمانية

العام الدراسي 1441هـ / 1442هـ

منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المناسب لثل هذه الدراسات بجمع المعلومات من مصادر البحث المختارة.

المفاهيم والمصطلحات

التخطيط

التخطيط مأخوذ من الجذر اللغوي (خ ط ط)، (علم يحدد للبلد برامجه الاقتصادية ومراميها ومراحلها وطرق تمويلها وما إلى ذلك؛ وزارة التخطيط. (مسعود، 1986م، 375-376).

(الخط الطريقة المستطيلة في الشيء، يقال خط الخطة، أي خطها واختطها، خططاً، أي أقدم على الأمور وسار نحو تحقيقها). (الفيروز آبادي، 1424هـ، ص 612).

التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning) : "تخطيط طويل الأجل تضعه الإدارة العليا لتحقيق الأهداف التنظيمية في المستقبل وفق تنبؤ يعتمد على خبراتهم وقدراتهم على استشراف المستقبل". (الوليد، 2010م، ص 67).

ولغرض هذه الدراسة يعرف الباحث التخطيط الاستراتيجي بأنه هو خطة عمل متوسطة وطويلة المدى تتضمن تصورات حالية ومستقبلية تراعي التغير في البيئتين

الداخلية والخارجية والإمكانات اللازمة لتطوير التعليم والتدريب في المؤسسة التعليمية.

والمفهوم القديم للتخطيط لا يخرج عن إطار التدبير ويتم عادة بجهد فردي، أي أن الإنسان بحكم ظروفه وأوضاعه يرى لزماً عليه أن يوازن بين إنتاجه ومتطلباته كي يتمكن من تجنب فترات العسر أو التعرض للفاقة.

أما المفهوم الحديث للتخطيط فإنه يجمع بين التدبير والتوقع، ويخرج عن الجهد الفردي إلى المجال الاجتماعي، ويكون عادة جزءاً من مسؤولية الدولة، وتختص به جهة أو هيئة معينة" (الكولفن، 2010م، ص 16).

الخطة الإستراتيجية

عملية التخطيط هي عملية بنائية متتابعة تشكل فيها مخرجات ونتائج خطوة سابقة القاعدة الأساس للعمل التخطيطي في خطوة لاحقة، ولا يمكن النظر إلى هذه العملية كجوانب وخطوات منفصلة ومنعزلة عن بعضها البعض لا رابط بينها، ثم إن مبادئ التخطيط العلمي السليم كالواقعية والعقلانية والشمولية والتوافق والتكامل والموازنة والاستمرارية والمرونة، وأبعاد التخطيط المكانية والزمانية والبشرية تفرض النظرة الشاملة المتكاملة لهذه العملية ككل موحد" (الكولفن، 2010م، 131-132).

التقويم والمتابعة

التقويم

التقويم هو "إحدى الخطوات الرئيسية لعملية التخطيط، وتستهدف التعرف على إنجازات الخطة ومدى ما حققته من أهداف ومعدل تحقيق كل هدف ورأي المستفيدين من البرامج والمشروعات والاستفادة من هذه البيانات والمعلومات في خطط العمل المستقبلية" (الكولفن، 2010م، ص 131).

المتابعة

المتابعة مأخوذة من الجذر اللغوي: (ت ب ع) "تبع يتبع متابعة، وتباعاً وتباعدة وتبوعاً، تبع الشيء سار خلفه، أو سار في أثره، وتبعه اقتدى به أي فعل مثل ما فعل، وتتبعه به: اتبعه به، ألحقه، وتابع يتابع متابعة وتباعاً، مراقبة ومتابعة، مراقبة بعد الحدث للاهتمام، للتأكد من مراعاة اللوائح المصرفية، وإدارة المتابعة هي الجهة التي تتلقى البلاغات عن المخالفات الإدارية" (مسعود، 1986م، ج 1، ص 375).

تعد متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية وتقويمها من المهمات الاعتيادية لأجهزة التخطيط، إلى جانب كونها من مهمات الأجهزة التنفيذية أيضاً، والمتابعة من شأنها أن تقود إلى تحرك في جو العمل وتجده وتحفيز الجهود بقصد الإبقاء على التوقيتات الخاصة بتنفيذ الخطة ومشروعاتها، وضمان التنظيم والتنسيق بين الأجهزة التنفيذية مع بعضها البعض من ناحية، وبينها وبين أجهزة التخطيط من ناحية ثانية. إن متابعة عمل ما تعني مواصلته والاستمرار فيه بالخطوط المرسومة له حتى الانتهاء منه وتحقيق أهدافه، ويشير هذا المفهوم ضمناً إلى دقة العمل واتقانه بالشكل الذي يمكن من الوصول إلى أفضل النتائج.

وعليه فإن المتابعة تعني "مجموعة الفعاليات والأنشطة والضوابط والإجراءات المتخذة لضمان التنفيذ السليم لبرامج الخطة ومشروعاتها وتقويم نتائجها. وهي جهود مشتركة بين أجهزة التخطيط وأجهزة التنفيذ تقوم بها بصفة مستمرة أو دورية لتعرف واقع تنفيذ الخطة وتحديد معوقاته ومشكلاته، وكشف الأخطاء أو الانحراف في مسارته، ودراسة أسبابه فيما إذا كانت تتعلق بجوانب إدارية أو فنية أو مالية، أو نتيجة خطأ في تقديرات الخطة من ذلك مثلاً المبالغة في تقييم الامكانيات المادية والبشرية واقتراح وسائل وإجراءات مناسبة لتجاوز تلك المعوقات ومعالجة المشكلات في وقت مبكر، وتصحيح مسارات التنفيذ ضماناً لتحقيق الأهداف الموضوعة" (الكولفان، 2010م، ص 129-130).

وتقوم المتابعة بشكل أساس على عمليات التقويم التي تعد الأداة الرئيسة لهذه العملية، فبدون التقويم لا يمكن أن تكون هناك متابعة بالمفهوم المتعارف عليه، وتتحول هذه العملية إلى مجرد عملية تجميع بيانات وملاحظات قد تكون عابرة لا جدوى منها، وقد تقود إلى عرقلة التنفيذ حين يقوم بها أناس ليسوا من ذوي الاختصاص والخبرة، وتصبح عبئاً ليس فقط على أجهزة التنفيذ إنما على أجهزة التخطيط نفسها" (الكولفان، 2010م، ص 131).

واستناداً إلى ما أوردناه أعلاه، فإن المتابعة والتقويم عبارة عن عمليتان تستهدفان تحقيق الفهم المشترك والتنظيم والتنسيق بين إدارات التخطيط وإدارات التنفيذ، فهي حلقة الربط الذي لا بد أن يتم بين إعداد الخطة وتنفيذها، وأي إهمال لهذا الترابط بين الإعداد والتنفيذ يؤثر سلباً على نتائج الخطة الإستراتيجية ويحول دون تحقيق أهدافها.

الفصل الثاني

الخلفية النظرية للدراسة

الإطار النظري

تم عرض التعريف اللغوي للاستراتيجية في الفصل الأول، إضافة إلى ذكر تعريف اصطلاحي واحد، وهنا عرض لمجموعة من التعريفات الاصطلاحية الأخرى التي أسهمت بمجموعها في تكوين التعريف الإجرائي للاستراتيجية. مفهوم الإستراتيجية

"ترجع جذور كلمة الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية "أستراتيجيون" والتي تعني فنون الحرب وإدارة المعارك، حيث ينظر إلى الإستراتيجية على أنها تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية، ولذا عرفها قاموس أوكسفورد على أنها الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكنها من السيطرة على الموقف والعدو بصفة كاملة" (رشدي، 2005م، ص 12). وقد انتقل استعمال كلمة الإستراتيجية من المجال العسكري إلى ميادين أخرى عديدة.

من الصعب تحديد تعريف لمفهوم الاستراتيجية نظراً لاختلاف المدارس الفكرية المنتهجة لها من جهة، وتطور استعمالها من جهة أخرى، غير أنه يمكننا تقديم التعاريف الخاصة بها حسب وجهة نظر بعض المفكرين في المجال الإداري والعسكري.

يرى الفريد تشاندلر أن الإستراتيجية هي: "هي تحديد للأهداف والأغراض الرئيسية وطويلة الأجل للمنشأة، وإعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف" (مرسي، 2003م، ص 50).

ماهية التخطيط الإستراتيجي

"يعد التخطيط الإستراتيجي مرحلة متقدمة من مراحل تطور وتغير نظام التخطيط بشكل عام والذي هو أيضاً يمثل الجوهر في تطور نظام الإدارة. لقد بدأ نظام التخطيط بالتركيز أولاً على التخطيط المالي ووضع الموازنات، والتخطيط قصير الأمد ثم عزز لاحقاً ومع تطور الظروف البيئية بعمليات التخطيط متوسط وبعيد المدى" (بني حمدان، وإدريس، 2009م، ص 6-7).

وبنظرة لتطور عملية التخطيط نجد أن "العملية التخطيطية تعقدت في المنظمات الكبيرة والمتكونة من عدة وحدات أعمال إستراتيجية لتظهر عمليات التخطيط في المنظمات الكبيرة المتكونة من عدة وحدات، ومع زيادة هذا التعقيد وضياح العمليات التخطيطية بتفاصيل كثيرة جاء التخطيط الإستراتيجي ليمثل نقلة نوعية بالتركيز على القضايا الحرجة والمهمة في حياة المنظمات، وبذلك فإن التخطيط الإستراتيجي يتعامل مع المشاكل والإشكالات التي تخص النظام بصورته الشمولية" (بني حمدان، وادريس، 2009م، ص 7).

أهمية التخطيط الإستراتيجي

يتميز التخطيط بأهمية قصوى تصب في صالح المؤسسة التعليمية التي تمارس هذا النوع من النشاط، ومن أبرز أهمية التخطيط الإستراتيجي التالي:

- 1- يوفر التخطيط الإستراتيجي أسباب وجود المؤسسة التعليمية كما يشاركها الرؤية، حيث أن التخطيط الإستراتيجي يتطلب قيام المؤسسة التعليمية بوضع رؤية لما تحب أن ترى عليه نفسها في المستقبل بعيد المدى، ويتم ذلك من خلال وضع خطة إستراتيجية يتم تنفيذها على مراحل.
- 2- يقدم التخطيط الإستراتيجي الدعم لإدارة المؤسسة التعليمية وبشكل عام.
- 3- يعمل على زيادة الاهتمام بالالتزام تجاه المشاركة في المؤسسة التعليمية.
- 4- يسعى إلى تحديد الأولويات للمؤسسة التعليمية.
- 5- إدارة الأزمات والكوارث التي قد تتعرض لها المؤسسة التعليمية بشكل عام.

أسباب فشل الخطة الإستراتيجية

تتعرض الخطة الإستراتيجية للفشل إذا لم يراعي واضعوها أسباب نجاحها، ومن أبرز العوامل التي تؤدي إلى فشل الخطة الإستراتيجية التالي:

- 1- الافتراضات الخاطئة.
- 2- التوقعات البعيدة والغير متصلة بالواقع.
- 3- عدم تحليل المخاطر التي تحدق بالخطة بشكل سليم.

مؤسسات التعليم العالي

ولكي تحقق المؤسسة التعليمية مهامها، لابد من إعداد مناهجها الأكاديمية والثقافية بحيث تشمل على كل ما يتعلق بعملية إعداد الطالب الخريج وتأهيله، ويتولى

التعليم والتدريب في المؤسسة التعليمية العليا إدارة الشؤون التعليمية، أما مهمة متابعة الطالب فأسندت إلى الجهات المعنية في المؤسسة التعليمية التي تعرف بعمادة الطلاب أو الشؤون التعليمية في بعضها الآخر.

وفي محاولة للبحث عن الأسباب التي قد تؤدي إلى نجاح التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية، هناك بعض النقاط من الأفضل أن يراعيها واضعو الخطة الإستراتيجية ويضعونها نصب أعينهم، من أهمها التالي. (الحايك، مدونة نسيج، 2019م)؛

- وضوح دور الإدارات العليا والتزامها، حيث يتوجب أن يكون لرئيس الجامعة صورة واضحة في عملية التخطيط بغرض دعم عملية التخطيط وليس بهدف السيطرة عليها وحسب.
- الانخراط الحقيقي والمشاركة الأصلية لأعضاء هيئة التدريس في عملية التخطيط الإستراتيجي، لأنه لا معنى لأي خطط لم يشارك فيها أعضاء هيئة التدريس، ولأن بعدم مشاركتهم ستكون الخطة صورية فقط.
- وجود دور متوازن لمجلس الأمناء في عملية التخطيط الإستراتيجي لأنهم يعتقدون أنهم من يحددون مسار والأولويات الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية.
- تجنب الاستماع إلى النفس فقط أكثر من اللازم، ووجوب الانتباه إلى البيئة الخارجية لأنها من الأمور الضرورية لتنفيذ خطة واقعية.
- بذل جهود استثنائية للتواصل مع أصحاب المصلحة في جميع مراحل عملية التخطيط، حيث أن الخطة تحتاج إلى تكون جزءاً من نسيج المجتمع.
- الثقة في عملية التخطيط الإستراتيجي، حيث تعد الثقة أكثر العناصر ديمومة في الحياة المؤسسية، والأكثر هشاشة في الوقت نفسه.
- التخطيط ليس عملية خطية. أي أن فكرة العملية المثالية عبارة عن أسطورة كبيرة تعشعش في الكثير من مؤسسات التعليم العالي، والدافع وراء هذه الأسطورة هو الاعتقاد السائد أن الحقائق والبيانات والمعلومات الكمية هي كل ما تحتاجه لإنشاء الخطة الإستراتيجية، وبالرغم من أن المعلومات الجيدة والتفكير الواضح أمور ضرورية للتخطيط الفعال، إلا أن الآمال والتطلعات

تكون معقودة على الاستعانة بمعلومات مثالية تساهم في صياغة خطة واضحة يمكن الارتكان عليها.

الخطة الإستراتيجية لمؤسسة تعليمية في التعليم العالي

أصدرت إحدى المؤسسات التعليمية في التعليم العالي خطة إستراتيجية للفترة (1438هـ / 1442هـ) تهدف من خلالها لتنظيم العمل في جميع إداراتها وأجنتها وشعبها لتكون سنداً لها في مواكبة مستجدات العصر وتعمل وفق خطة مرسومة. وتنطلق الخطة الإستراتيجية لتلك المؤسسة من التاريخ العريق للمؤسسة ليضعها على مسار تنموي طويل الأجل كماً ونوعاً، وقد بدأت الخطة بتحليل الوضع الراهن (البيئة الداخلية والخارجية) للوصول إلى نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة التعليمية، وكذلك الفرص المتوفرة والمخاطر المحيطة، لتحديد القضايا الحرجة وصياغة الرسالة والرؤية والقيم التي تقود وتوجه منسوبي المؤسسة في نشاطاتهم وأعمالهم. وتتضمن الخطة أربعة أهداف إستراتيجية منبثقة من أربع قضايا رئيسية. إن هدف هذه الخطة هو صناعة خارطة طريق لمستقبل المؤسسة التعليمية، مع توفر المرونة فيها للاستفادة من الفرص المتواترة مستقبلاً، والمنسجمة مع رسالة مؤسسات التعليم العالي ورؤيتها.

1. مرحلة تحليل الوضع الراهن (البيئة الداخلية والخارجية) (SWOT):

يعمل عمل فريق التخطيط والتطوير الذي تشكله المؤسسة التعليمية لمهمة صياغة الخطة الإستراتيجية بالاعتماد على تحليل الوضع الراهن في المؤسسة التعليمية من خلال المصادر التالية: المدراء وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والمتعاقدين، والطلاب. ويعد هدف مرحلة تحليل الوضع الراهن الوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية ليتم بعد ذلك تحديد القضايا الأساسية التي ينبغي التركيز عليها عند بناء الخطة.

يسهم تحليل البيئة الداخلية لمؤسسة التعليم العالي في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، كما أن تحليل البيئة الخارجية - التي تتفاعل المؤسسة التعليمية معها أو ينبغي أن تتفاعل معها - يساعد على تحديد الفرص التي يمكن للمؤسسة التعليمية استثمارها، وكذلك المخاطر التي ينبغي للمؤسسة التعليمية أن تعمل على تلافيها أو التقليل من آثارها.

أ. نقاط القوة:

- توفر كفاءات وخبرات أكاديمية وإدارية بالمؤسسة التعليمية.
- توفر أعضاء هيئة تدريس مؤهلين، أغلبهم يحملون الدرجات العلمية العليا (دكتوراه، ماجستير).
- ابتعثت المؤسسة التعليمية لأعضاء هيئة التدريس مواصلة دراساتهم العليا خارج المملكة أو داخلها.
- معايير جيدة في اختيار أعضاء هيئة التدريس للعمل في المؤسسة التعليمية.
- استقلالية طلاب المستويات في أماكن السكن، أي عدم دمج طلاب المستويات في أماكن سكن مشتركة، كما هو ملاحظ في بعض المؤسسات التعليمية المحلية.
- بدء ممارسة الطلاب للقيادة وتوليهم للمهام الإدارية من المستوى الأول (السنة الأولى).
- السمعة المرتفعة للمؤسسة التعليمية بين المؤسسات الأكاديمية في المملكة.
- التوجه الحالي نحو تحديث الخطط والمناهج الدراسية.
- ثقافة تنظيمية تركز على الاحترام وتشجيع المبادرة وتحفيز المنافسات الإيجابية.
- مشاركة المؤسسة التعليمية بتطوير مهارات خريجي المؤسسة التعليمية في الحاسب الآلي وتطبيقاته عن طريق عقد دورات متعددة كل عام دراسي.

ب. نقاط الضعف:

- ضعف تأهيل معظم أعضاء هيئة التدريس، حيث يقل عدد حملة الدراسات العليا بينهم.
- ضعف مستوى الطلاب في مهارات اللغة الإنجليزية.
- ضعف استثمار الطلاب ومنسوبي المؤسسة التعليمية لخدمات المكتبة.
- تقادم محتويات المكتبة، وضعف التوجه نحو إثراءها بالمؤلفات الحديثة الملائمة.
- ضعف التواصل مع خريجي المؤسسة التعليمية، وتفعيل العلاقة معهم بما يخدم تطوير أنشطة وعمليات المؤسسة التعليمية والتدريبية، وكذلك بما يخدم الخريجين في تعزيز مهاراتهم ومعارفهم العلمية.

- ضعف التواصل مع الجامعات السعودية والاستفادة منها في اكتساب أفضل الممارسات الأكاديمية والبحثية.
 - تدني مستويات الصيانة لمرافق المؤسسة التعليمية، واعتمادها غالباً على الحلول المؤقتة.
 - عدم وجود وصف وظيفي للوظائف في المؤسسة التعليمية، بما تتضمنه من تحديد للسلطات والصلاحيات والمسؤوليات.
 - الازدواجية والتداخل بين بعض إدارات وأقسام المؤسسة التعليمية في أداءها لمهامها وواجباتها.
 - ضعف علاقة المؤسسة التعليمية بمؤسسات المجتمع.
 - عدم تفعيل إجراء البحوث والدراسات العلمية في المجالات التي تحتاجها المؤسسة التعليمية والمجتمع من حولها.
 - عدم توفر الوقت الكافي للطلاب لدراسة ومراجعة المواد المقررة عليهم داخل المؤسسة التعليمية، نظراً لقضاء معظم أوقاتهم في أنشطة وبرامج مجدولة.
 - تقادم آليات المؤسسة التعليمية وضعف مستوى الصيانة لها.
- ج- الفرص:
- تأسيس شراكات إستراتيجية مع الجامعات السعودية المرموقة أكاديمياً وبحثياً، للاستفادة منها لتطبيق أفضل الممارسات الأكاديمية والبحثية.
 - تأسيس شراكات إستراتيجية مع المؤسسات التعليمية المتميزة إقليمياً وعالمياً.
 - إقامة علاقات مع مؤسسات القطاع الخاص التي يمكن أن تسهم في رفع مستوى مهارات وقدرات الطلاب ومنسوبي المؤسسة التعليمية في المجالات الإدارية والتعليمية.
 - السعي والتوجه نحو اعتماد الدرجة العلمية التي تمنحها المؤسسة التعليمية كدرجة علمية تؤهل حاملها لمواصلة دراسته العليا في الجامعات السعودية وغيرها. ويمكن أن يحدث ذلك بتوحيد الجهود مع المؤسسات التعليمية الأخرى بالملكة في اتصالها وتفاعلها مع وزارة التعليم العالي والجامعات السعودية.
 - إنشاء كراسي للبحث العلمي ذات العلاقة بطبيعة التعليم بالمؤسسة التعليمية، والسعي نحو توظيفها والاستفادة منها في خدمة وتنمية المجتمع.

- الاستفادة من أوقات المحاضرات العامة المفتوحة باستقطاب نخبة من المحاضرين المتميزين في الموضوعات المناسبة لطبيعة التعليم والتدريب بالمؤسسة التعليمية.
- توظيف التقنية في تعليم وتدريب الطلاب في بعض الموضوعات العلمية، مثل أنظمة المحاكاة.
- تحديد طاقات منسوبي المؤسسة التعليمية واستثمارها بأفضل صورة ممكنة.
- استقطاب خريجي المؤسسة التعليمية في جهات علمية وبحثية أخرى.
- د. المخاطر:
- نقص الدوافع الشخصية لدى أعضاء هيئة التدريس للانخراط في إجراء البحوث والدراسات أو البحوث والدراسات ذات العلاقة بالمهنة.
- صعوبة تحقيق المعايير المطلوبة بالتصنيف والاعتماد الأكاديمي للمؤسسات الأكاديمية.
- حسم موضوع تعاون وزارة التعليم والجامعات السعودية بمعادلة الدرجة العلمية لخريجي المؤسسة التعليمية كدرجة علمية معتمدة.

2. مرحلة تحديد القضايا الأساسية:

بعد قيام فريق التخطيط والتطوير بتحليل الوضع الراهن (البيئة الداخلية والخارجية) والذي نتج عنه العديد من نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر، يقوم فريق التخطيط والتطوير بتحديد القضايا الأساسية التي ينبغي التركيز عليها في بناء الخطة والتي تُعد قضايا ذات أولوية في الخطة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية:

- (1) قصور مستوى جودة مخرجات المؤسسة التعليمية: يتم بناء برنامج لتأهيل الطلبة في المؤسسة التعليمية، وقد تدرجت جودة مخرجات المؤسسة التعليمية نزولاً مقارنة بالطموحات العالية، مما استدعى تدخل إدارة المؤسسة التعليمية عبر مراحل التحديث التي مر بها برنامج تأهيل الطلبة بشكل متعاقب، وقد حدث هذا التطوير في فواصل محددة حيث كان في استحداث مواد جديدة وتطوير بيئة التعليم، ولكنها لم تحظى بمراجعة شاملة.
- (2) قصور نسبي في أداء وإنتاج بعض العاملين بالمؤسسة التعليمية: إن تدني مستوى مخرجات المؤسسة التعليمية يضعنا أمام تساؤل كبير عن سبب هذا التدني؟ ولعل

الإجابة عن ضعف أداء وانتاج العاملين في المؤسسة التعليمية بمختلف مستوياتهم
يكن في الأسباب التالية:

أ. غياب إدارة الجودة من خريطة المؤسسة التعليمية التنظيمية المعنية
بجودة الأداء.

ب. عدم وضوح الهدف والمهام التفصيلية لكل جزء من أجزاء التنظيم، وقياس
الأداء

ج. الازدواجية في بعض مهام الإدارات والأقسام.

د. الارتباط غير الصحيح لبعض الأقسام والإدارات في الخريطة التنظيمية.

(3) تدني جودة بيئة العمل في المؤسسة التعليمية: تعتبر بيئة العمل من أهم دوافع
الإبداع وأداء العمل في أفضل مستويات الجودة المطلوبة، ولعل ما دفعنا إلى عدم
إدراج (تدني جودة بيئة العمل) ضمن الأسباب المؤدية إلى ضعف أداء وانتاج
العاملين في المؤسسة التعليمية هو تعدد محتويات بيئة العمل؛ لهذا أفردنا بيئة
العمل كإحدى القضايا الهامة في الخطة الإستراتيجية. وتحتوي جودة العمل
على الأنظمة والقوانين التشغيلية، المباني، البنية التحتية، وسائل التكيف
والتهوية، البنية التقنية، والخدمات المساندة.

(4) قصور مستوى التواصل والشراكة مع البيئة الخارجية: يعمل فريق التخطيط
والتطوير دراسة البيئة الداخلية وكذلك البيئة الخارجية بوصفها مؤثرة في
تجويد الأداء المنعكس على تأدية المؤسسة التعليمية لمهامها التنظيمية، وتحتوي
البيئة الخارجية على الوحدات التنظيمية المستفيدة من مخرجات المؤسسة
التعليمية، مراكز الدراسات والبحوث المتقدمة (الجامعات)، ومراكز التدريب
المتخصصة. وإن مما لاحظته فريق التخطيط والتطوير ضعف التغذية الراجعة
من الجهات المستفيدة من مخرجات المؤسسة التعليمية، وهذا أحد المؤشرات
الرئيسية التي تجعل المؤسسة التعليمية لا تلاحظ التغيرات على مخرجاتها، كما
لاحظ فريق التخطيط والتطوير قصور التعاون بين المؤسسة التعليمية
ومؤسسات التعليم العالي الأخرى.

3. مرحلة تحديد الأهداف الإستراتيجية للخطّة.

تأتي هذه المرحلة تكميلية لمرحلة تحديد القضايا الأساسية، حيث يتم فيها تحديد الأهداف الإستراتيجية للخطّة. وإذا كانت مرحلة تحليل الوضع الراهن هي صورة المؤسسة التعليمية اليوم، فإن مرحلة تحديد الأهداف الإستراتيجية هي الصورة المستقبلية التي سوف نرى المؤسسة التعليمية عليها بعد نهاية المدة الزمنية للخطّة. وقد تم تحديد الأهداف الإستراتيجية في هذه الخطّة بأربعة أهداف تعالج أربع قضايا وهي على النحو التالي:

(1) الهدف الأول: إعادة هيكلة العملية التعليمية وتحسين بيئتها. باتت الضرورة داعية وملحة إلى إعادة الهيكلة التعليمية بشكل شامل في ظل تقادم برنامج التأهيل الحالي وتجدد المتغيرات في بيئات التعليم والتدريب. إضافة إلى أن التطوير والتحديث في أجزاء محددة لم يعد يحقق النتائج الطموحة في ظل هذه المتغيرات.

لذا فقد خصص فريق التخطيط والتطوير الهدف الأول لإعادة هيكلة العملية التعليمية من خلال تنفيذ برنامج يحتوي على أربع مبادرات رئيسة قابلة لانضواء مبادرات أخرى تحت مظلتها مما يحقق المرونة المطلوبة في تنفيذ الخطّة بشكل كلي.

(2) الهدف الثاني: تطوير أداء العاملين في المؤسسة التعليمية. إيماناً بأهمية العنصر البشري وتأثيره على كفاءة أي مؤسسة تعليمية، فقد خصص فريق التخطيط والتطوير برنامج يعمل على رفع مستوى أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية. ويحتوي هذا البرنامج على ثلاث مبادرات قابلة لانضواء مبادرات أخرى تحت مظلتها مما يحقق المرونة المطلوبة في تنفيذ الخطّة بشكل كلي. ويتناول هذا البرنامج أداء وكفاءة العاملين فيه بجميع فئاتهم (أعضاء هيئة تدريس، وموظفين مدنيين، ومتعاقدين، من خلال التركيز على امتلاكهم القدرات والمهارات اللازمة لرفع معدلات الأداء والإنتاجية، والتعامل مع المتغيرات الخارجية وقبول التغيير والتطوير.

(3) الهدف الثالث: تحسين جودة بيئة العمل في المؤسسة التعليمية. بات تحسين بيئة العمل أحد متطلبات العملية الإدارية الناجحة من أجل الوصول إلى

أفضل مستويات الأداء، وأعلى معدلات الإنتاجية. فعندما يجد العاملون بيئة عمل جيدة فإنه يشعرون بالانتماء وزيادة الولاء، مما يجعلهم يقدمون أفضل ما لديهم من طاقات، ويخصص فريق التخطيط والتطوير برنامجاً تنفيذياً لتحسين بيئة العمل من خلال تبني أربع مبادرات قابلة لانضواء مبادرات أخرى تحت مظلتها مما يحقق المرونة المطلوبة في تنفيذ الخطة بشكل كلي. ونتطلع إلى انعكاس هذا البرنامج على تطور ومكانة المؤسسة التعليمية وتميزها. لذا فإنه سيتم العمل على النهوض بالبنية التحتية للمؤسسة التعليمية في كافة المستويات الإدارية والتشريعية والمادية والتقنية والتشغيلية.

(4) الهدف الرابع: تفعيل التواصل والشراكة مع البيئة الخارجية. يتطلع فريق التخطيط والتطوير إلى تواصل المؤسسة التعليمية مع الجهات الخارجية ذات العلاقة بطبيعة رسالتها، سواء كانت تلك الأطراف منظمات أم أفراد. وهذا التواصل سيسهم في بناء سمعة مرموقة للمؤسسة التعليمية في أوساط المجتمعين الداخلي والخارجي، كما سينعكس على رفع مستوى برامجها الأكاديمية وأنشطتها البحثية من خلال التغذية العكسية، وأيضاً من خلال الدعم والتعاون من تلك الأطراف، مثل: التعاون مع المؤسسات التعليمية المماثلة، والجهات الحكومية، ومؤسسات القطاع الخاص. ويخصص فريق التخطيط والتطوير لهذا الهدف برنامجاً تنفيذياً يتضمن أربع مبادرات قابلة لانضواء مبادرات أخرى تحت مظلتها مما يحقق المرونة المطلوبة في تنفيذ الخطة بشكل كلي.

صياغة الخطة الإستراتيجية

يشتمل هذا الجزء على رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية العليا والأهداف الإستراتيجية لهذه الخطة وأهدافها الفرعية والمنبثقة من أهداف المؤسسة التعليمية الرئيسة التي تسعى لتحقيقها. كما يتضمن هذا الجزء الكيفية التي سوف يتم بها تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لهذه الخطة من خلال برامج ومبادرات تعنى بتحقيق الأهداف الفرعية المشتقة من الأهداف الإستراتيجية لهذه الخطة.

الرؤية

التميز في التعليم العالي.

الرسالة

إعداد وبناء الطالب فكرياً وبدنياً ليصبح مؤهلاً للعمل من خلال امتلاكه المهارات والقدرات القيادية.

القيم

1. الولاء.
2. الشرف.
3. الصدق.
4. الاحترام.
5. التضحية.

الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية :

1. إعداد طالب يمتلك مهارات قيادية وإدارية.
2. تنمية قدرات ومهارات منسوبي المؤسسة التعليمية العليا.
3. الارتقاء بمستوى الأداء المهني بالمؤسسة التعليمية.
4. تشجيع البحث العلمي في المجالات العسكرية.
5. المساهمة الفاعلة في خدمة المجتمع.

البرامج والمبادرات الواردة في الخطة

يحتوي كل هدف من الأهداف الإستراتيجية للخطة على عدد من الأهداف الفرعية، والتي تعمل على تحقيق الهدف الاستراتيجي خلال المدة الزمنية المحددة، ولكل هدف مبادرة إستراتيجية.

1. إعادة هيكلة العملية التعليمية وتحسين بيئتها. وتتم إعادة الهيكلة التعليمية

وتحسين بيئتها من خلال الأهداف الفرعية التالية :

- (1-1) تطوير برنامج العمل اليومي.
- (2-1) تطوير وتحديث المقررات الدراسية.
- (3-1) تحسين البيئة التعليمية.
- (4-1) تحسين القدرات اللياقية للطلاب.

2. تطوير أداء العاملين في المؤسسة التعليمية. ويتم تطوير أداء العاملين من خلال

الأهداف الفرعية التالية:

(1-2) تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس.

(1-2) تحسين أداء العاملين.

(2-3) تحسن أداء العاملين المدنيين والمتعاقدين.

3. تحسين جودة بيئة العمل بالمؤسسة التعليمية. يتم تحسين جودة بيئة العمل من

خلال الأهداف الفرعية التالية:

(1-3) تحسين مرافق المؤسسة التعليمية المادية والخدمية.

(2-3) تحسين تشغيل وإدارة مرافق المؤسسة التعليمية.

(3-3) تطوير أنظمة العمل بما يحقق جودة الأداء والحاجات الإنسانية

للعاملين.

(3-4) تطوير واستحداث موجودات بيئة تقنية المعلومات.

4. تفعيل التواصل والشراكة مع البيئة الخارجية. يتم تفعيل التواصل والشراكة

مع البيئة الخارجية عن طريق تحقيق الأهداف التالية:

(1-4) تأسيس وتفعيل التواصل مع المراكز البحثية والمؤسسات التعليمية

الأخرى.

(2-4) تفعيل التواصل مع الجهات المستفيدة من مخرجات المؤسسات التعليمية.

(3-4) تفعيل التواصل في مجال التدريب وتنمية المهارات.

(4-4) تفعيل التواصل مع مراكز خدمة المجتمع.

إدارة المخاطر.

تتعامل هذه الخطة مع المخاطر التي قد تعترض مرحلة تنفيذ المبادرات من خلال إدارة المخاطر. وينحصر دور إدارة المخاطر في التنبؤ بالمخاطر وتصنيفها ووصفها وبيان احتمالات وقوعها ودرجات أهميتها وتحديد أساليب التعامل معها، وكذلك تحديد الإدارة أو القسم المسؤول عن مواجهة تلك المخاطر.

وفي هذه الخطة، يتم تحديد أربع مخاطر يحتمل أن تؤثر سلباً على تنفيذ المبادرات التي تتضمنها هذه الخطة. والجداول التالية، تحدد تلك المخاطر، بالإضافة إلى مصدر المخاطرة ووصفها واحتمال حدوثها والأهمية أو الأثر الذي يمكن حدوثه في

حال حدثت المخاطرة، وكذلك الأساليب الملائمة للتعامل مع تلك المخاطر، مع بيان الإدارة التي ينبغي أن تتولى مواجهتها.

المخاطر	التغيير في الإدارات
مصدر المخاطر المتوقع	داخلي وخارجي
وصف المخاطر المحتملة	تدوير أو خروج إدارات من المؤسسة التعليمية
درجة احتمال حدوث المخاطر	متوسطة
أهمية المخاطر	متوسطة
أساليب التعامل مع المخاطر	• التوعية بأهمية الاستمرارية في تنفيذ الخطة • عقد لقاءات للمدير العام مع المدراء الجدد لكسب التزامهم بالتنفيذ • عقد ورش عمل تسبق تنقلات الإدارات خارج المؤسسة التعليمية أو تدويرهم داخلها لتسهيل تنفيذ المبادرات بإدارة المدراء الجدد • التنسيق مع إدارة الموارد البشرية حول ضرورة الإحاطة بتنقلات أي مدير من المؤسسة التعليمية لخارجها بما لا يقل عن 3 أشهر • توسيع نطاق المشاركة في تنفيذ المبادرات
الإدارة المسؤولة	إدارة المؤسسة التعليمية

المخاطر	عدم التقيد بالزمن المحدد
مصدر المخاطر المتوقع	داخلي وخارجي
وصف المخاطر المحتملة	التأخير في إنجاز المبادرة في الوقت المحدد لها
درجة احتمال حدوث المخاطر	عالية
أهمية المخاطر	متوسطة
أساليب التعامل مع المخاطر	• إقامة مراجعات لتنفيذ الخطة بشكل ربع سنوي لمتابعة التقدم في تنفيذ المبادرات. • إطلاق حملة تعريفية بالخطة وآثارها الإيجابية المستقبلية. • تشجيع مادي ومعنوي للمسؤولين عن تنفيذ المبادرات التي تتم وفق الجدول الزمني. • نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي وبيان فوائده.
الإدارة المسؤولة	المؤسسة التعليمية

المخاطر	مقاومة التغيير
مصدر المخاطر المتوقع	داخلي
وصف المخاطر المحتملة	اصطدام المبادرات بتذمر وتكاسل المعنيين
درجة احتمال حدوث المخاطر	عالية
أهمية المخاطر	عالية
أساليب التعامل مع المخاطر	• إقامة ورش عمل تسبق التنفيذ لتبديد أية تصورات سلبية حول المبادرات. • نشر ثقافة العمل كفريق واحد. • تشجيع أسلوب الإدارة والقيادة بالقُدوة في تنفيذ المبادرات.
الإدارة المسئولة	إدارة المؤسسة التعليمية/ الإدارات المعنية

المخاطر	قصور التمويل لبعض المبادرات
مصدر المخاطر المتوقع	داخلي
وصف المخاطر المحتملة	عدم وصول الاعتمادات في وقتها المحدد
درجة احتمال حدوث المخاطر	متوسطة
أهمية المخاطر	عالية
أساليب التعامل مع المخاطر	• الحصول على الاعتمادات المالية مبكراً. • التنبؤ بأية تأخر في تحصيل التمويل وإشعار مسؤولي المبادرات مبكراً ليعيدوا ترتيب الأولويات.
الإدارة المسئولة	إدارة المؤسسة التعليمية/ إدارة الشؤون المالية

إدارة الخطة الاستراتيجية

إن تنفيذ مبادرات الخطة الاستراتيجية بصورة فعالة ووفقاً لجدولها الزمني يحتاج إلى أن يشرف مكتب المشاريع عليها، وهذا المكتب سيأخذ على عاتقه إكمال ما قام به فريق التخطيط والتطوير خلال مرحلة إعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية. ويمكن ايجاز مهام المكتب لإدارة الخطة الاستراتيجية في النقاط التالية:

1. التنسيق مع الاقسام والإدارات المعنية بالمبادرات لاختيار مدير لكل مبادرة من القسم أو الإدارة المعنية والتأكد من الكفاءة الإدارية لمدير المبادرة.
2. متابعة استلام الموارد المالية لمسؤول المبادرة، والعمل على حل إشكالات التعثر المالي إن وجد.

3. تقديم التقارير الشهرية عن سير مبادرات الخطة الاستراتيجية وتقديم التوصيات لمعالجة انحراف التنفيذ.
4. متابعة تنفيذ المبادرات وفق تسلسلها الزمني المرسوم في وثيقة الخطة.
5. إقامة ورش عمل لتوضيح مدى التقدم في تنفيذ المبادرات، وتحفيز العاملين على التفاعل بصورة إيجابية مع الخطة الاستراتيجية.
6. تعديل المبادرات بناء على المعطيات الجديدة أو الفرص الجديدة التي قد تطرأ وذلك لتحقيق عنصر المرونة في تنفيذ الخطة.
7. التأكد من صحة المعلومات وسرعة تدفقها بين إدارات وأقسام المؤسسة التعليمية فيما يتعلق بتنفيذ المبادرات والحرص على أن تكون في التوقيتات المناسبة.
8. تشجيع الاستفادة من خبرة ومعلومات المكتب من ناحية الاستشارات حول التخطيط الاستراتيجي وتحديات التنفيذ.

المتابعة والتقويم

انطلاقاً من قوله تعالى: (وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون) (التوبة، 105)، وتماشياً مع الأهداف التي تم إقرارها للمؤسسة التعليمية، والمهام الموكلة إليها، فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق ذلك من خلال التأكد من التزام جميع إدارات المؤسسة التعليمية بالأنظمة واللوائح الرسمية المعمول بها كما جاءت في الخطة الإستراتيجية، وكشف مكان الخلل والقصور في إدارات المؤسسة التعليمية، ومتابعة وتصحيح أوجه ذلك القصور، واستقبال جميع الملاحظات والمقترحات التي من شأنها تصحيح وتطوير بعض الجوانب التي تصب في مصلحة المؤسسة التعليمية، وتنفيذ خطة المؤسسة التعليمية الإستراتيجية.

يتم في خطوة المتابعة والتقويم متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية للتأكد من أن التنفيذ يتم وفقاً لما خطط له. وهذه الخطوة من الأهمية بمكان؛ لأنها تحرص على التعرف على مواطن القوة لتعزيزها ومواطن الضعف لتصحيحها ومجابهة الطوارئ والمتغيرات. ولابد من التمييز بين مفهوم المتابعة ومفهوم الرقابة التقليدية على العمل، فالمتابعة هي ملاحظة التنفيذ وتحديد درجة النجاح أو الفشل فيه خطوة بخطوة والتنبؤ باحتمالات الخروج عن الخطة المحددة بما يضرها ومن ثم العمل على تلافيها قبل حدوثها. بينما الرقابة تهتم بتحليل النتائج النهائية دونما معالجة.

وقد أشار العتيبي (2009م) إلى أنه يجدر بنا متابعة الخطة إتباع الوسائل

التالية :

1-مراجعة الخطة نفسها. قد تكون الخطة نفسها مبالغ فيها أو تتجاهل الكثير من الأمور أو قد تكون قد بنيت على تقديرات وتنبؤات خاطئة.

2-مراجعة التنفيذ. متابعة خطوات التنفيذ ومدى التقيد بها، والطارئ عليها وكيفية معالجته وتفاذي المشاكل التي قد تمر بها.

3-ملاحظة الظروف الخارجية. التنبه للعوامل الخارجية التي قد تؤثر في الخطة ومدى انسجام الخطة في التعاطي معها، وإيجاد بدائل للمؤثرات التي ينبغي اتخاذ إجراء حيالها لشدة تأثيرها على الخطة.

وأشار حسين (1996م، ص 119) إلى أن عملية المتابعة والتقييم تتكون من عدد من الخطوات أهمها الخطوات التالية :

1-تحديد ما المطلوب قياسه.

2-وضع معايير للأداء لكل ما هو مطلوب قياسه.

3-قياس الأداء الفعلي.

4-مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة.

5-اتخاذ الإجراءات المناسبة.

الدراسات السابقة

الدراسة الأولى

دراسة "بوزيان" بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة ورود (WOUROUD) لصناعة العطور-الوادي" دراسة ماجستير غير منشورة، والتي جاءت نتيجة بحثها بان الإيمان بأهمية العمل الاستراتيجي في الواقع المدروس مازال بعيداً عن المستوى المطلوب أمام الفرص المتاحة على مستوى النشاط الاقتصادي ككل، وهذا يعود بالدرجة الأولى لغياب التجارب الناجحة على المستوى المحلي ونقص الثقافة الإستراتيجية لدى المسيرين.

الدراسة الثانية

دراسة الشهراني (1434هـ / 2013م)، بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير برامج التدريب الأمني في كلية التدريب بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض. تهدف الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير برامج التدريب الأمني في كلية التدريب الأمني بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية من خلال التعرف على الوضع القائم لبرامج التدريب الأمني بالكلية، والتعرف على الطرق المتبعة في تطوير برامج التدريب في كلية التدريب بالجامعة، ومساهمة التخطيط الاستراتيجي في تطوير برامج التدريب، بالإضافة إلى التعرف على المعوقات التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير برامج التدريب الأمني.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الاستبانة والمقابلة واستقراء الوثائق كأدوات لجمع البيانات. ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث: أن الطرق المتبعة في تطوير برامج التدريب بكلية التدريب بجامعة نايف العربية في الوقت الراهن هي تحديد الاحتياجات التدريبية لبرنامج العمل للكلية وفق ما يقرره مجلس وزراء الداخلية العرب بالدرجة الأولى، ثم توصيات هيئات الجامعة العربية ثم ما ترى الجامعة حاجة لها، وأن مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تطوير برامج التدريب الأمني بالكلية هي صياغة واضحة لرسالة التدريب الأمني، ولرؤية التدريب الأمني المستقبلية، ولالأهداف المستقبلية لبرامج التدريب الأمني، وأن المعوقات الهامة التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير برامج التدريب الأمني بكلية التدريب هي ضعف في تدريب الكوادر البشرية للموظفين القائمين بالعمل الإداري، ونقص في مساعدات التدريب الحديثة، وتتمثل الحلول في إلحاق العاملين في العمل الإداري بالكلية ببرامج ترفع من قدراتهم ومهاراتهم المناسبة لتخصصاتهم الوظيفية.

الدراسة الثالثة:

دراسة بن طالب (1433هـ / 2012م)، بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء العاملين في الأجهزة الأمنية بالملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

وتهدف الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، ويتحقق ذلك بالتعرف على مدى إلمام القيادات في الأجهزة الأمنية بمفهوم وأهداف التخطيط الاستراتيجي، والتعرف على مدى توفر مقومات التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الأمنية، وعلى مدى إسهام برامج التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، وعلى المعوقات التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء العاملين في الأجهزة الأمنية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل الدراسات الوثائقية، ومدخل المسح الاجتماعي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتمثلت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث في إلمام القيادات الأمنية بمفهوم وأهداف التخطيط الاستراتيجي وأهميته لتطوير أداء العاملين في الأجهزة الأمنية بدرجة كبيرة، وأن ضعف الإمكانيات المالية المتاحة يشكل أهم العوائق لتنفيذ الخطط الاستراتيجية في الأجهزة الأمنية، وأن برامج التخطيط الاستراتيجي تسهم بدرجة كبيرة في تطوير أداء العاملين في الأجهزة الأمنية.

الدراسة الرابعة

دراسة الغنام (1434هـ / 2013م)، بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الأمن الفكري لدى رجال الأمن في المملكة العربية السعودية... دراسة مسحية على ضباط الشرطة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة مقدّمة إلى جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

وقد هدفت الدراسة بصفة عامة إلى تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الأمن الفكري لدى رجال الأمن في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات.

وكان من أهم نتائج الدراسة أن الدوافع الهامة جداً لتفعيل التخطيط الاستراتيجي الهادف لتعزيز الأمن الفكري لدى رجال الأمن في المملكة العربية السعودية هي: كفاءة التخطيط الاستراتيجي في توفير سبل الوقاية من الانحراف الفكري في المجابهة الأمنية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وفاعلية التخطيط الاستراتيجي في منح ميزة سبق والمبادرة في محاصرة مخاطر الانحراف الفكري، وأن المعوقات الهامة

التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الأمن الفكري لدى رجال الأمن في المملكة العربية السعودية هي: حسن اختيار وتوظيف الموارد البشرية في تنفيذ آليات تعزيز الأمن الفكري، ووضع استراتيجيات مرحلية لتجفيف منابع الفكر المنحرف، وتهيئة البيئة المناسبة لتحسين رجال الأمن فكرياً.

التعقيب على الدراسات السابقة

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة السابقة (بوزيان)، في تناولهما للتخطيط الإستراتيجي من ناحية عامة.

في حين تختلف الدراستان عن بعضهما البعض في أن الدراسة الأولى تتناول التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الربحية الصغيرة والمتوسطة، وتتناول دراستنا الحالية إجراء دراسة لمتابعة وتقويم الخطة الإستراتيجية لمؤسسة تعليمية عليا. وتفيد الدراسة الثانية (الشهراني، 2012م)، في أنها تعرفنا على دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير برامج التدريب الأمني بكلية التدريب الأمني بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

وتختلف الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية في أنها طبقت في كلية التدريب بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كما تسعى الدراسة الحالية إلى متابعة وتقويم الخطة الإستراتيجية لمؤسسة تعليمية عليا.

وأوجه الاتفاق مع الدراسة الثالثة (بن طالب، 2012م)، في أنها تحدثت عن دور التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في الأجهزة الأمنية، حيث تزودنا بالمعلومات الناتجة عن دور التخطيط الاستراتيجي، ولكنها تركز على العاملين في مختلف الأجهزة الأمنية. وتركز دراستنا الحالية على متابعة وتقويم الخطة الإستراتيجية لمؤسسة تعليمية.

ومن أهم أوجه الاتفاق مع الدراسة الرابعة (الغنام، 2013م)، التعرف على مفهوم دور التخطيط الاستراتيجي، وكيفية تطبيقه في مجال تعزيز الأمن الفكري لدى رجال الأمن، وتتفق الدراستان الحالية والسابقة في أنهما يتناولان التخطيط الإستراتيجي من حيث ضرورته للمؤسسات التعليمية.

وتختلف الدراستان في أن الدراسة الحالية تقوم بمتابعة وتقويم الخطة الإستراتيجية لمؤسسة تعليمية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تتناول الإجراءات عرض الطرائق المنهجية المستخدمة في الدراسة، ثم عرض أدوات الدراسة التي استخدمت في جمع المعلومات اللازمة للدراسة، ثم مجتمع الدراسة، وأسباب اختيارها، ثم عرضها عرضاً ووصفاً تحليلياً لمجتمع الدراسة في ضوء المتغيرات الديموغرافية لأفرادها.

منهج الدراسة

المقصود بالمنهج أنه هو: "اتباع خطوات منطقية معينة في تناول المشكلة أو الظاهرة، أو في معالجة القضايا العلمية، ويمكن القول إن منهج البحث هو أسلوب للتفكير والعمل يعتمد عليه الباحث لتنظيم أفكاره وعرضها وتحليلها للوصول للنتائج المرجوة وتحقيق أهداف البحث. وهناك العديد من المداخل لتناول مشكلات البحث تتفق في أهدافها المنطقية، ولكنها تختلف في الطريقة" (إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي، 1435هـ / 2014م، ص 18).

الطرائق المنهجية للدراسة

يقصد بالطريقة المنهجية الكيفية التي يعرض بها الباحث مشكلة الدراسة بما يحقق أهداف الدراسة، وقام الباحث في هذه الدراسة باستخدام الطريقة التاريخية، والطريقة الوصفية التحليلية.

الطريقة التاريخية

"يمثل المنهج التاريخي أهمية كبرى للتعرف على التاريخ القريب والبعيد؛ لأن التاريخ هو مجموعة من الظواهر والأنشطة البشرية والإنسانية، حيث أن لكل موضوع ومجال في العلوم البشرية خلفياته وأصوله ومسبباته التاريخية" (قنديلجي، 2007م، ص 107).

وعليه سوف يستخدم الباحث المسيرة التاريخية للخطط الإستراتيجية في التعليم العالي، وذلك من خلال الإطار النظري المتضمن نبذة عن مؤسسات التعليم العالي، وتاريخ نشأة التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي. وتوضيح أهمية التعليم العالي في

إعداد رجالات وقادة الغد، الأمر الذي يمكن الباحث من تحليل تطور التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي تحليلاً موضوعياً، ومتابعة تطوراتها.

الطريقة الوصفية

المنهج الوصفي يتم "بدراسة الظاهرة مع وصفها وصفاً دقيقاً من حيث الكيف، حيث أن الوصف الكمي يعطينا وصفاً للظاهرة موضحاً خصائصها، والكم مبيناً مقدار هذه الظاهرة أو حجمها وأبعادها ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى، ولا يتوقف هذا المنهج عند وصف الظاهرة فقط، بل يتعدى ذلك إلى التعرض إلى العلاقات بين المتغيرات التي تؤثر في الظاهرة والتنبؤ بحدوثها ونتائجها" (إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي، 1435هـ/ 2014م، ص 21).

الطريقة المسحية (التحليلية)

الطريقة الوصفية المسحية هي "التي تعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، بوصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها كيفياً وكمياً، حيث يصف التعبير الكيفي الظاهرة ويوضح خصائصها، بينما يعطي التعبير الكمي وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى" (عبيدات، 2006م، ص 307).

لا يتوقف هذا المنهج "عند جمع المعلومات الخاصة بالظاهرة لاستقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يمتد ليشمل التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح" (العساف، 2000م، ص 186).

الطريقة الاستنباطية.

سيستخدم الباحث أيضاً هذه الطريقة لاستنباط دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير التدريب والتعليم في مؤسسات التعليم العالي، من خلال سعي إحدى هذه المؤسسات لامتلاك القدرات التقنية المتقدمة والآثار التي يمكن أن تحدثها في التدريب والتعليم، حيث تقوم الطريقة الاستنباطية على التأمل في أمور جزئية ثابتة لاستنتاج أحكام عامة منها.

تم الاستعانة بالمنهج الذي يعتمد على دراسة الخطة الاستراتيجية كما توجد فعلاً بالواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كيفياً وكمياً، وقد استطاع الباحث من

خلال الاطلاع على أدبيات الدراسة، حيث تم الاطلاع والمراجعة لأدبيات التخطيط الإستراتيجي بوجه عام والخطة الإستراتيجية لمؤسسة تعليمية عليا مختارة بوجه عام، إضافة ما يمتلكه الباحث من معرفة وخبرة جاءت نتيجة ممارسة العمل في حقل التدريب والتدريس لما يزيد عن عشرين عاماً، إضافة إلى مساهمته العلمية في متابعة وتقويم البرامج التعليمية لأكثر من عام، كما تمت الاستعانة بآراء الخبراء وأهل الاختصاص بهذا المجال، وبعد ذلك تمت مراجعة وتقييم كل ما تم جمعه.

الفصل الرابع

ملخص الدراسة والنتائج والتوصيات

ملخص الدراسة

تم التوصل في هذه الدراسة إلى الأمور التالية:

- 1- أن التخطيط الإستراتيجي يرسم الطريق الذي يمكن بموجبه التنبؤ بالمشاكل والفرص المستقبلية التي قد تتاح للمؤسسة التعليمية.
- 2- صياغة رسالة المؤسسة التعليمية ورؤيتها لتطوير برامجها وأنشطتها التدريبية والتعليمية.
- 3- توفير معلومات كافية عن البيئة الداخلية للمؤسسة التعليمية وما فيها من جوانب القوة والضعف للاستفادة منها في تطوير التدريب والتعليم.
- 4- تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية بحيث تنسجم مع رسالة المؤسسة ورؤيتها.
- 5- يسهم التخطيط الاستراتيجي في توفير معلومات كافية عن البيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية بما فيها من الفرص والتحديات للاستفادة منها في تطوير التدريب والتعليم.
- 6- إن متابعة الخطة الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية وتقويمها يسهم في تنفيذ الخطة بصورة سليمة.

نتائج الدراسة

- يشمل التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي عدداً من النقاط والموجهات التي يجب مراعاتها، ومن أبرز الموجهات ما يلي:
- 1- الهيكل التعليمي، ويعني ضرورة الالتفات إلى النظام الكامل الذي يكون مسؤولاً عن العملية التعليمية في المؤسسة التعليمية ابتداء من وزارة التعليم العالي وصولاً إلى المؤسسة التعليمية.
 - 2- الهيكلة الإدارية لنظام التعليم العالي، ويشمل هذا الهيكل الإداري جميع الإدارات من رأس هرم الإدارة العليا المتمثلة في رئيس أو مدير المؤسسة التعليمية مروراً بالهيكل الإداري الوسيط تحقيقاً للعمليات الإدارية المتنوعة.
 - 3- التجهيزات، وتخطط هذه التجهيزات على أساس منسوبي المؤسسة والاحتياجات والمتطلبات مع الأخذ في الاعتبار جميع التغيرات المحتملة، وتتنوع هذه التجهيزات بناء على مدى الخطة الإستراتيجية سواء كانت قصيرة المدى أو أخرى طويلة المدى بناء على متطلبات التعليم.
 - 4- المناهج، لا يوجد شك في أن المناهج في برامج التعليم العالي تحتمها طبيعة الاحتياجات وتنوعها والأهداف والغايات، حيث من المؤمل أن تتميز المناهج بمرونتها ومشاركة المستهدفين في بنائها، لذا كلما راعت الخطة الإستراتيجية هذه الجوانب كلما كانت ذات فائدة عظيمة.
 - 5- الكتاب التعليمي، وبالطبع فإن أهمية مراعاة إعداد الكتاب التعليمي يرجع إلى طبيعة الدارسين وخصائصهم من مختلف زواياها ومتطلبات المجتمع، فلكل فئة خصائصها التي يتوجب البناء عليها، وصياغة الكتاب التعليمي وطريقة إعداده وإخراجه بطريقة تتناسب ومتطلبات المرحلة.
 - 6- إعداد المعلم المؤهل، وهذا يتضمن التخطيط لإعداد المعلم وتدريبه التدريب الجيد الذي يعده للقيام بالمهمة الموكلة إليه.

التوصيات

في ضوء الإطار النظري للدراسة، والنتائج التي أسفدت عنها يتقدم الباحث بالتوصيات والمقترحات التالية:

- 1- إعداد خطة إستراتيجية لكل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي بحيث تهدف هذه الخطة إلى صناعة خارطة طريق لمستقبل المؤسسة التعليمية، مع توفر المرونة فيها للاستفادة من الفرص المواتية مستقبلاً والمنسجمة مع رسالة المؤسسة التعليمية ورؤيتها.
- 2- إنشاء فريق يعمل على إعداد الخطة اعتماداً على تحليل الوضع الراهن في المؤسسة التعليمية من خلال التعاون مع أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة والموظفين والطلاب، وذلك بهدف الوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر من خلال البيئة الداخلية والخارجية.
- 3- تحديد الأهداف الإستراتيجية للخطة الإستراتيجية من خلال إعادة هيكلة العملية التعليمية للمؤسسة وتحسين بيئتها، وتطوير أداء العاملين بالمؤسسة، وتحسين جودة بيئة العمل في المؤسسة، وتفعيل التواصل والشاركة مع البيئة الخارجية.
- 4- صياغة وثيقة الخطة الإستراتيجية التي تشتمل على الرؤية، والرسالة، والقيم، والأهداف.

المراجع

- إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي (1435هـ / 2014م). المرشد إلى إعداد الرسائل والأطروحات وفقاً لمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، الرياض: مطابع جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- بن طالب، محمد فهد (1433هـ / 2012م)، دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء العاملين في الأجهزة الأمنية بالملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- حمدان، خالد بن محمد، وإدريس، وائل محمد (2009م). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، الطبعة الأولى، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- رشدي، سلطاني محمد (2006/2005م)، التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة ماجستير مقدمة لجامعة المسيلة.
- الشهراني، فهد بن عبد الله (1434هـ / 2013م)، بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير برامج التدريب الأمني في كلية التدريب بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- العتيبي، محمد الفاتح عبد الوهاب (2009م). التخطيط الاستراتيجي وأهميته في الإدارة التعليمية. الحوار المتمدن، العدد (2859) دخول الموقع (2015/02/25م).
www.ahewar.org
- الغنام، محمد بن عبد الله بن زيد (1434هـ / 2013م). دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الأمن الفكري لدى رجال الأمن في المملكة العربية السعودية (دراسة مسحية على ضباط الشرطة بمدينة الرياض). رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- قنديلجي، عامر (2007م). البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، (الطبعة الأصلية). الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الكلوفلن، مارتين، (2010م)، التخطيط الإستراتيجي للجامعات والتعليم العالي، ترجمة محمود، أشرف، عمان- الأردن: دار زهران للنشر.
- مرسى، نبيل محمد (2003م)، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- مواقع على شبكة الإنترنت:
- الحايك، هيام. www.blog.naseej.com