

# التخطيط الاستراتيجي

دليل اداري تربوي للتعليم العالي

الأستاذة الدكتورة

حنان صبحي عبدالله عبيد



# التخطيط الاستراتيجي

" دليل اداري تربوي للتعليم العالي "

الاستاذ الدكتور

**حنان صبحي عبدالله عبيد**



الطبعة الأولى

2021

رقم الايداع لدى دائرة المكتبة الوطنية: (2020 / 8 / 3464)

عبيد، حنان صبحي

التخطيط الاستراتيجي: دليل اداري تربوي للتعليم العالي / حنان صبحي عبيد. - عمان:  
دار وائل للنشر والتوزيع ، 2020.

( 200 ص )

ر.إ. : (2020 / 8 / 3464)

الواصفات: التخطيط الاستراتيجي // التعليم العالي // الادارة الجامعية /

\* يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي  
دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

\*\*\*\*\*

رقم التصنيف العشري / ديوي : 378.1  
(ردمك) 6 - ISBN 978-9957-91-761

\* التخطيط الاستراتيجي: دليل اداري تربوي للتعليم العالي

\* الأستاذ الدكتور حنان صبحي عبيد

\* الطبعة الأولى 2021

\* جميع الحقوق محفوظة للناسر



## دار وائل للنشر والتوزيع

دار وائل للنشر عمان - الأردن - الجبيهة - شارع الجمعية العلمية الملكية  
مقابل الباب الشمالي للجامعة الأردنية

E-Mail : [darwael@yahoo.com](mailto:darwael@yahoo.com) - [sales.darwael@gmail.com](mailto:sales.darwael@gmail.com)

TEL +962 6 533583 7

FAX: +962 6 5331661

جميع الحقوق محفوظة، لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو  
نقله أو إستنساخه أو ترجمته بأي شكل من الأشكال دون إذن خطي مسبق من الناسر.

All rights reserved. No Part of this book may be reproduced, or transmitted in any form or by  
any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information  
storage retrieval system, without the prior permission in writing of the publisher.

## قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الاهداء.....	3
الشكر.....	5
<b>الفصل الأول</b>	
<b>مشكلة البحث وأهميته</b>	
المقدمة .....	15
مشكلة البحث وأسئلته .....	18
أهمية البحث .....	19
أهداف البحث .....	21
تعريف مصطلحات البحث .....	21
حدود ومحددات البحث .....	23
<b>الفصل الثاني</b>	
<b>الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
الإطار النظري .....	27
الدراسات السابقة .....	81
<b>الفصل الثالث</b>	
<b>منهجية البحث</b>	
مجتمع البحث وعينته .....	96

الموضوع	الصفحة
أداة البحث .....	97
إجراءات تطبيق البحث .....	99
<b>الفصل الرابع</b>	
<b>نتائج البحث</b>	
النتائج المتعلقة بالسؤال الأول .....	103
النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني .....	111
النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث .....	131
<b>الفصل الخامس</b>	
<b>مناقشة نتائج البحث والتوصيات</b>	
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول .....	135
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني .....	139
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث .....	147
الدليل الإداري التربوي للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي.....	149
التوصيات .....	187
المصادر والمراجع .....	189

## الفصل الأول

### مشكلة البحث وأهميته

#### المقدمة:

البيئة الحاضرة اليوم هي بيئة متغيرة باستمرار وأصبح من الصعب على المؤسسات استثمار مقدراتها بشكل فعال واستشراف مستقبلها دون التخطيط لها بطريقة منظمة. والقرآن الكريم رسالة سامية نظمت وفق جدول زمني يبدو كإستراتيجية محكمة بعمر الانسان لكنها في الحقيقة ممتدة بعمر الاجيال ويستدل على ذلك بقوله تعالى ﴿وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ﴾ [الذاريات: 56] وأن تنمية الفرد لرفع قيمته وبناء المجتمعات لا تحدث تلقائيا وإنما مرتبطة بالتعليم الذي اساسه التخطيط وأن الأساليب المتكاملة للعمليات المترابطة المتفاعلة وهدفها الأسمى رفع مستوى معيشة الفرد تنبثق من التخطيط والتنمية والتعليم إذ ان التعليم عملية تنمي مقدرة الأفراد واستعداداتهم وإكسابهم القيم والأفكار والاتجاهات ليمارسوا أدوارهم بكفاية وفعالية والأداة التي تحقق ذلك التخطيط إذ يوجه ويتحكم في مجريات هذه العملية وضبطها وفقا للأولويات.

وأشار حسين (2002) أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي ظهر في منتصف القرن التاسع عشر كمفهوم اداري حديث اداري تعود جذوره الى مفهوم يوناني عسكري لتحقيق ميزة تنافسية في تحركات الجيش مستغلا عامل الزمن ليصل الى اهدافه الا ان ارتباطه بالتعليم وبالمؤسسات التربوية جاء مع بداية التسعينات.

وأن مختار عرف التخطيط الإستراتيجي بأنه منهج نظامي يشخص الامكانيات المتاحة والمتوقعة ويصمم الاستراتيجيات البديلة ليتمكن من اتخاذ القرارات العقلانية اللازمة لعملية التنفيذ من خلال استشراف للمستقبل (حسين، 2002).

وتتمثل الاستراتيجيات كونها اسلوب تختاره المؤسسة للاستفادة من مواردها المتاحة لتحقيق انسب النتائج ومن هنا تم استخدام التخطيط الاستراتيجي لوضع الخطط المبنية على الاستراتيجيات لاستشراف المستقبل ووضع رؤية شمولية بهدف تحقيق النتائج المرجوة من المؤسسات (السلي، 2000).

والتخطيط الإستراتيجي يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمؤسسة، ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المؤسسة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تتطوي عليها، ليتمكن من استشراف المستقبل، والإعداد له بصياغة مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تقود المؤسسة لتحقيق أهدافها، وتوفير ظروف أفضل تساهم في تسهيل تحقيق الأهداف (المري، 2002).

ويؤكد درويس، (2006) أن المؤسسات التربوية تسعى جاهدة لتحقيق اهدافها التربوية بفعالية من خلال التخطيط الاستراتيجي الذي بدأت علاقتها بالتعليم العالي في العام (1959) في الاجتماع الرسمي الأول الذي عقد للمسؤولين عن التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي. حين بدأ مناخ التعليم يشهد حالة من عدم الثبات بشكل تجاوز التضخم. حتى كان العمل الذي نشره جورج كلير عام (1983) بعنوان "الإستراتيجية الأكاديمية" نقلة نوعية نحو التركيز على التخطيط الإستراتيجي، وأصبح المسؤولون عند اعتماد الجامعات والمعاهد على أنه لا غنى عنه في تقييم الفعالية الإدارية والمؤسسية ككل" (دوريس، 2006: ص28).

ويضيف السلي، (2001) ان التعليم العالي شهد تحولاً جذرياً في أنماط التعليم ومجالاته، وقد جاء هذا التطور استجابة لجملة من التحديات التي واجهت التعليم

العالي والتي تمثلت في تطور تقنيات التعليم، وزيادة الإقبال عليه، والانفجار المعرفي الهائل. وانتشار ظاهرة العولمة مما دفع الباحثين الى ضرورة إحداث تغيير في طريقة التفكير نحو التوجهات الإستراتيجية، والقيادة الفاعلة القائمة على استثمار الموارد البشرية، وإعدادها لا سيما الإعداد الملائم لاستيعاب كافة المتغيرات، وحسن اختيار البدائل في ضوء رؤية واضحة ونظرة مستقبلية واعية لعملية التغيير. وان مقدرة النظام التربوي على تحقيق أهدافه في كافة المراحل والوصول للنوعية والجودة، يتحقق من خلال توجيه وتخطيط استراتيجي لتصل المؤسسات الجامعية للتميز والتنمية لتتكيف مع متطلبات العصر ويعد التعليم العالي مرحلة مهمة جدا لأنه يستكمل مراحل التعليم السابقة الأساسية والثانوية (السلمي، 2001).

ويضيف غنوم (2009) أن التخطيط الإستراتيجي عنصر أساسي في أي إدارة تربوية حديثة، وضرورة ممارسته من التربويين بشكل مستمر، ومضاعفة استثماراتهم حوله ليكون تخطيطا فعالا، ليتمكنوا من التعامل مع المشكلات التربوية، لأنه يمثل أداة التنمية ووسيلتها الأساسية، وله دور في الاقتصاد، والحياة الاجتماعية، وفي نمو الثقافة، والحضارة. ليحققوا الإصلاح التربوي من خلال التخطيط الإستراتيجي الفعال المبني على أسس علمية، والمنطلق من الواقع وتحليل اتجاهات الماضي القريب والاعداد لرؤية مستقبلية يؤمل ان يكون عليه الحال في المستقبل (غنوم، 2009).

إذن يعد التخطيط الاستراتيجي أحد أهم أنواع التخطيط المستقبلية طويلة المدى، والذي سعت إلى تطبيقه العديد من المؤسسات الخاصة منها والعامة سعياً منها لنقلها إلى الوضع المأمول بفضل ما يتمتع به هذا النوع من التخطيط من سمات وخصائص تميزه عن غيره من الأنواع الأخرى، ولمقدرته على وضع المؤسسة في موضع المنافسة والتميز من مثيلتها من المؤسسات، ويعد التعليم العالي هو النواة الكبرى وقاعدة الانتاج في المؤسسات التعليمية، فإذا كان التخطيط في هذه المؤسسة قوياً ووفقاً للأسس العلمية وذا رؤية ورسالة وأهداف تستند الى استراتيجية واضحة فإن