

العنوان:	ماهية التخطيط الإستراتيجي وأهميته : نظرة إدارية وإسلامية
المصدر:	عالم التربية
الناشر:	المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية
المؤلف الرئيسي:	المبارك، عهود عمر
مؤلفين آخرين:	الخليوي، لينا بنت سليمان علي(م. مشارك)
المجلد/العدد:	س18, ع58
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2017
الشهر:	أبريل
الصفحات:	1 - 71
رقم MD:	875055
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EduSearch
مواضيع:	السياسة الإقتصادية، التنمية الإقتصادية، النمو الإقتصادي، التخطيط الإستراتيجي، النظام الإداري، الإقتصاد الإسلامي، إستراتيجية التعلم
رابط:	https://search.mandumah.com/Record/875055

ماهية التخطيط الاستراتيجي وأهميته
"نظرة إدارية وإسلامية"

عهدود عمر

المبارك (*)

الباحث الرئيس

د. لينال الخليوي

(**)

يحتل التعليم مكانة هامة في حياة الأمم والشعوب ، حيث يعد عاملاً هاماً في عوامل التنمية المستدامة وتحقيق الأمن والاستقرار لها ومصدراً لأعداد القوى العاملة المؤهلة التي تلبي متطلبات المجتمع وحاجات سوق العمل .

فالتعليم يمثل المساهمة الحقيقية التي تقدمها الأجيال لبعضها البعض، والتعليم الجيد عملية مكلفة يجب النظر إليها كاستثمار وليس كخدمة مجانية ومن هذا المنطلق نجد أن بناء أجيال متعلمة ومفكرة ومنتجة ومتقنة ومؤمنة عمل جبار يحتاج إلى جهود كبيرة وتخطيط عملي متقن وتطبيق سليم ومناخ مستمرة وتمويل سخي، ولعل التخطيط الاستراتيجي من أهم المنهجيات التي يمكن الاعتماد عليها في انجاز وتحقيق مثل هذه الطموحات والأعمال (القرني، 2012م، ص 22) .

ونجد أن العالم يعيش اليوم في تغيرات غير مسبوقة في شتى مناحي الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية كما يحمل هذا العالم تحديات كثيرة ومتنوعة مثل العولمة والتقدم المعرفي والتطور التكنولوجي وثورة المعلومات، ولمواجهة كل هذه التغيرات والتطورات أصبح لزاماً على المؤسسات المعاصرة ولا سيما التعليمية منها أن تخطط

(*) ماجستير الآداب في الإدارة التربوية ، جامعة الملك سعود - المملكة العربية السعودية .

(**) أستاذ مساعد بقسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود - المملكة العربية السعودية .

جيداً لكافة برامجها ومشروعاتها وأنشطتها الحالية والمستقبلية (إبراهيم ، 2013م ، ص 35) .

ويعد التخطيط الاستراتيجي في الوقت الحالي من أهم الأدوات التي تساعد على تحقيق الرؤى والأحلام ، فلا تكاد تخلو اليوم مؤسسة عالمية صناعية أو تجارية أو خدمية من خطة استراتيجية ، وامتد الأمر ليشمل المؤسسات التعليمية في الدول المتقدمة ، فأصبح لكل دولة منها خطتها الاستراتيجية في مجال التعليم ، ولكل منطقة تعليمية خطة استراتيجية جزئية ، ولكل مدرسة خطة استراتيجية على مستواها، ولا بد أن تكون مشتقة من استراتيجية التعليم في الدولة والمنطقة التابعة (توفيق، 2010م، ص 163) .

فالتخطيط الاستراتيجي منهج فكري يؤدي للارتقاء بعمل المؤسسات التعليمية من خلال قدرته على دفع تلك المؤسسات ومعاودة التركيز في الوسائل المختلفة لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية والتغلب على المشكلات التي تواجهها من تجزئه أهداف المؤسسة ووضع خطوات التنفيذ والتقييم للنتائج (القرشي، 2008م) .

ولهذا بذلت وزارة التعليم جهوداً كبيرة نحو التخطيط الاستراتيجي، حيث وضعت الوزارة خطة استراتيجية للسنوات العشر من 1425هـ- 1435هـ واصدرت من خلال وكيل وزارة التعليم تعميماً برقم 31/31572699 بتاريخ 1431/05/28هـ، المتضمن بناء مشروع التخطيط الاستراتيجي لقائدي المدارس وإعداد خطة استراتيجية لمدة سنتين، كما اصدرت إدارة التعليم بمنطقة الرياض تعميماً رقم 31572699 في 1431/07/08هـ بتكليف قائدي المدارس ببناء خطة استراتيجية عامة للمدارس .

ويعكس هذا الأمر اهتمام وزارة التعليم بالتخطيط الاستراتيجي في جميع مستوياته ، انطلاقاً من مستوى التعليم في الإدارة العليا وصولاً

للتخطيط الاستراتيجي في المدارس ، وذلك تأكيداً لنهج الإدارة الاستراتيجية والفكر الاستراتيجي الذي تنتهجه الوزارة في الوقت الحالي مواكبة لتطلعات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 .

ودعماً لهذا الاهتمام تسعى الورقة البحثية الحالية لتوضيح ماهية التخطيط الاستراتيجي وأهميته بطرح اداري تربوي وتأصيل اسلامي من خلال بحث هذه المحاور :

1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي .
2. المفاهيم المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي .
3. أهداف التخطيط الاستراتيجي .
4. أهمية التخطيط الاستراتيجي .
5. خصائص التخطيط الاستراتيجي .
6. مقومات وأسس التخطيط الاستراتيجي .
7. مبررات التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم .
8. مجالات التخطيط الاستراتيجي .
9. دراسات في التخطيط الاستراتيجي .
10. التخطيط الإسلامي .

أشارت العديد من الدراسات الى مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومنها دراسة مصطفى (2010)، ودراسة أبو الوفا وحسين (2010)، ودراسة محمد (2008)، ودراسة عيدروس (2005) والتي أكدت جميعها على تنوع هذا المفهوم وعدم وجود مفهوم موحد للتخطيط الاستراتيجي لاتساع هذا المفهوم وتعدد منطلقاته، ونستعرض بعض ما طرحه الباحثين في مفهوم التخطيط الاستراتيجي .

مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

يعرفه عباس (2005م، ص 16) بأنه " منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والتعليمية المحتملة والممكنة ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتقييم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ " .

أما كنعان (1995م، ص125) فيعرفه بأنه "عملية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بأهداف المؤسسة، واستخدام الموارد وتطبيق السياسات. من أجل تحقيق هذه الأهداف " .

كما يعرفه حجي (1995م، ص104) بأنه : " عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل، وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد والإمكانيات الحالية ولكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة " .

ويعرفه العسكر وآخرون (2005م، ص3) بأنه : عملية ذهنية فكرية تمكن المنظمة من تطوير مستقبلها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، من خلال الاستثمار الأفضل لمواردها وإمكانياتها .

ويوضح السكارنة (2009م، ص 9) بأنه : " العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة لها على المدى الطويل، والخطة الاستراتيجية هي خطة عمل شاملة طويلة الأجل تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحقيق الأهداف الموضوعية " .

وقد أكدت التعريفات السابقة على أن التخطيط الاستراتيجي هو منظومة عمل متكاملة يتخللها الكثير من الاجراءات كاتخاذ القرارات ورسم الاهداف واستغلال الموارد وتشخيص الواقع والامكانيات وغيرها من مرتكزات التخطيط الاستراتيجي .

وبعد عرض ما سبق من مفاهيم يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن

إلى مستقبلها المرغوب، فالتخطيط الاستراتيجي عملية اتخاذ قرارات تستند
بالأساس على مجموعة من التساؤلات، وهي :

- أين نحن الآن where are we now
- أين نرغب أن نكون where do we want to be
- كيف سنصل إلى هناك How do we get there
- كيف نقيس مدى تقدمنا How do we measure our Progress (الجبوري، 2010، ص 23) .

بالاطلاع على أدبيات التخطيط الاستراتيجي نجد هناك العديد من
المفاهيم المتعلقة بهذا المفهوم، والتي قد توجد لدى الباحثين بعض اللبس
والتداخل فيما بينها، لذلك سيتم توضيح ذلك بشيء من التفصيل اللازم
للتفريق بين هذه المفاهيم ومفهوم التخطيط الاستراتيجي موضع الورقة
البحثية .

المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي :

وضح القحطاني (1434) مفهوم التوجه الاستراتيجي الذي يحتوي
على المفاهيم الأساسية (التفكير الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي،
والإدارة الاستراتيجية) بالاستعراض التالي :

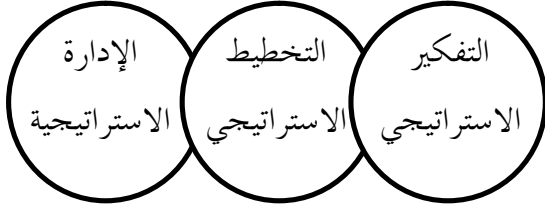
التوجه الاستراتيجي :

يعرف ضحاوي والمليجي (2011م، ص49) التوجه الاستراتيجي بأنه
"عملية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمؤسسة، تبعاً للتغيرات الحاصلة في
بيئتها الخارجية، ومدى تكيف المؤسسة معها " .

ويذكر الكريدا (1430هـ، ص25) بأن مفهوم التوجه الاستراتيجي يعتمد
على ثلاثة مفاهيم أساسية، و مترابطة، و بينها تداخل وهي: التفكير الاستراتيجي،
التخطيط الاستراتيجي، والإدارة الاستراتيجية .

ويشير كذلك إلى أن مصطلح الدوائر الاستراتيجية يهتم بهذه المفاهيم الثلاثة: التفكير الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، والإدارة الاستراتيجية، ويمكن تمثيل هذه الدوائر الثلاثة بالشكل الآتي :

شكل (2 - 1) يوضح الدوائر الاستراتيجية



(الكريدا، 1430هـ - ص25)

وقد تعددت التعريفات لكل مفهوم من مفاهيم الدوائر الاستراتيجية؛ ولذلك سوف نستعرض العديد من التعريفات كل مفهوم .

أولاً : مفهوم التفكير الاستراتيجي :

يذكر الظاهر (2009م، ص19) بأن التفكير الاستراتيجي عبارة عن "سلسلة من العمليات التي تجري في الدماغ البشري بسرعة مذهلة، مهمتها تبسيط الأمور التي تشغل الذهن، وتحليلها إلى عناصر أولية قابلة للربط والمقارنة والعرض والتمثيل والتصوير، ومن ثم الخروج بتصوير أو نظرية تشكل قاعدة ثابتة للتطبيق العملي والتفكير الحر " .

ويذكر البيشي (1431هـ، ص33) بأن التفكير الاستراتيجي هو "القدرة على توجيه العقل لملاحظة ما يدور حوله وما يحيط به من زوايا متعددة؛ لتفادي المخاطر، واغتنام الفرص، والبحث عن طرق بديلة باستخدام عدد من المناهج مثل منهج (ارسم، أنظر، فكر)

- ارسم : ما الصورة المثالية أو الوضع النهائي المرغوب ؟

- انظر : ما الوضع الحالي، ما الفجوة بينه وبين الوضع المثالي، ولماذا ؟

- فكر : ما الإجراءات التي ينبغي اتخاذها لسد الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المثالي، وما الموارد المطلوبة لتنفيذ ذلك؟

ويشير محمد (2002م، ص52) إلى شمولية التفكير الاستراتيجي لمراحل تسبق مرحلة التخطيط الاستراتيجي، حيث أن التفكير يلزم جميع مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية .

ثانياً : التخطيط الاستراتيجي :

التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم التي يصعب وضعها أو حصرها في تعريف واحد جامع، وذلك بناء على التوجه الذي تتبعه المنظمة التي تمارس هذا النوع من التخطيط؛ ولذا نجد أن هناك تعريفات عدة في المراجع والأدبيات التي تناولت هذا الشأن، وسوف نستعرض بعضاً منها كما يلي :

يعرفه العسكر وآخرون (1431هـ، ص3) بأنه " عملية ذهنية فكرية تمكن المنظمة من تصور مستقبلها ، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ، من خلال الاستثمار الأفضل لمواردها وإمكاناتها " .

ويعرفه عباس (2005م، ص16) بأنه " منهج نظامي ، يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والتعليمية المحتملة والممكنة ، ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة ، وتقييم الاستراتيجيات البديلة ، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ " .

ويعرفه غنيم (2006م، ص228) بأنه "عملية اتخاذ قرارات، ووضع أهداف واستراتيجيات، وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها، ومتابعتها، وهو ألوب عملية تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولاً إلى الأهداف المنشودة " .

ثالثاً : الإدارة الاستراتيجية :

يشير البيشي (1431هـ، ص34) إلى أن وظيفة الإدارة الاستراتيجية استيعاب وشرح رسالة المؤسسة ورسالتها، وترجمة هذه الرؤية والرسالة على أرض الواقع، مستعينة بميزات المؤسسات التنافسية، من خلال مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تسعى نحو النقاء الفرص بالقوة، ومنع التقاء تهديدات البيئة بالضعف التنظيمي، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المعنية .

وتعرفها العارف (2001م، ص6) بأنها "فن وعلم وتشكيل تنفيذ القرارات الوظيفية المتداخلة، التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها " .

ويرى هلال (2007م، ص19) بأن الإدارة الاستراتيجية هي "أسلوب تفكير إبداعي وابتكاري يدخل فيه عامل التخطيط والتنفيذ معاً، في سبيل نوعية وجودة المنتج " .

ويذكر الظاهر (2009م، ص ص 16-19) بأن الإدارة الاستراتيجية تمر

بأربع مراحل هي :

- 1 - مرحلة التحليل والرصد البيئي .
- 2 - مرحلة صياغة الاستراتيجية .
- 3 - تنفيذ الاستراتيجية .
- 4 - التقويم والسيطرة .

ولتوضيح اللبس بين مفهوم كل من التفكير الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي، والإدارة الاستراتيجية، يرى القحطاني (1434) من خلال التعريفات السابقة بأن أي عمل يبدأ بالتفكير، ثم التخطيط، ثم التنفيذ (الإدارة) أي أن التفكير الاستراتيجي يسبق عملية التخطيط الاستراتيجي، ثم تأتي عملية التنفيذ، من خلال الإدارة الاستراتيجية، ولذلك فهي ثلاثة مظاهر مرتبطة مع بعضها البعض، وجميعها يؤدي إلى نتائج محددة .

رابعاً : التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى :

عند استعراض العديد من تعريفات التخطيط الاستراتيجي، نجد أن كثيراً منها يشير إلى تعريف هذا النوع من التخطيط على أنه تخطيط طويل المدى، أو أنه تخطيط يهتم بقرارات طويلة الأجل؛ مما يترك انطباعاً بأنهما مفهومان مترادفان ، ولكن العديد من الباحثين رأى أن هناك عدداً من الفروق بينهما ، ويمكن إجمالها في النقاط الآتية كما ذكر (أبو معمر : 2002م، ص30) :

1. **أساس التخطيط :** فالتخطيط الاستراتيجي لا ينظر للمستقبل على أنه بالضرورة امتداد للماضي والحاضر، بينما التخطيط طويل المدى يؤسس على التنبؤ بفرضية أن المستقبل امتداد للماضي .
2. **أهداف التخطيط :** فالتخطيط الاستراتيجي يسعى إلى تحديد الميزة التنافسية الواجب توفيرها ، بينما يعمل التخطيط طويل المدى على تحقيق مجموعة أهداف يؤدي تفاعلها إلى تحقيق تلك الميزة .
3. **اتجاه المؤسسة :** يقوم التخطيط الاستراتيجي على تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة بينما يقوم التخطيط طويل المدى على تحديد مدى الحذر أو الاندفاع في السير في الاتجاه الذي تم اختياره .
4. **معايير الكفاءة والفاعلية :** في التخطيط الاستراتيجي يتم تقييم الأداء وفقاً لمعايير خارجية، مقارنة بأداء المنافسين، بينما في التخطيط طويل المدى يتم التقييم وفقاً لمعايير داخلية وضعتها الإدارة .
5. **المدى الزمني :** رغم أن التخطيط طويل المدى يمتد لعدة سنوات، إلا أنه يظل أقصر مدى من التخطيط الاستراتيجي الذي يركز على اتجاه المؤسسة، وليس على سرعة خطاها في هذا الاتجاه .

ونلخص ما سبق في الجدول التالي (الباحثة) :

وجه الاختلاف	التخطيط الاستراتيجي	التخطيط طويل المدى
أساس التخطيط	لا ينظر للمستقبل على أنه بالضرورة امتداد للماضي والحاضر	يؤسس على التنبؤ بفرضية أن المستقبل امتداد للماضي
اهداف التخطيط	يسعى إلى تحديد الميزة التنافسية الواجب توفيرها	يعمل على تحقيق مجموعة أهداف يؤدي تفاعلها إلى تحقيق الميزة التنافسية
اتجاه المؤسسة	يقوم على تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة	يقوم على تحديد مدى الحذر أو الاندفاع في السير في الاتجاه الذي تم اختياره
معايير الكفاءة والفاعلية	يتم تقييم الأداء وفقاً لمعايير خارجية، مقارنة بأداء المنافسين	يتم التقييم وفقاً لمعايير داخلية وضعتها الإدارة
المدى الزمني	هنا يركز التخطيط على اتجاه المؤسسة، وليس على سرعة خطاها في هذا الاتجاه	رغم أنه يمتد لعدة سنوات، إلا أنه يظل أقصر مدى من التخطيط الاستراتيجي

وبذلك تم ذكر أكثر المفاهيم ارتباطاً بالتخطيط الاستراتيجي وتوضيح الفروق بينهم وعلاقة كل منها بالتخطيط الاستراتيجي مما يبني قاعدة متينة لفهم صحيح للتخطيط الاستراتيجي .

ولتوضيح ماهية التخطيط الاستراتيجي لا يكفي أن نستعرض المفهوم فقط بل لا بد من توضيح الأهداف، الأهمية، الخصائص، المقومات، والمبررات .

أهداف التخطيط الاستراتيجي :

يذكر مصطفى (2010م، ص 13) أن من أهداف تطبيق وتنفيذ التخطيط

الاستراتيجي :

6. إكساب الإدارة القدرة على اتخاذ القرارات الصعبة .

7. جعل إدارة المنظمة أكثر استجابة لاحتياجاتها .
8. القيام المستمر بتحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية .
9. تأسيس سياسة لتنسيق العمل تهتم باستثمار جهود القطاعات سواء الخاصة أو العامة والاستفادة منها .

ويضيف على (2010م، ص 51) أن من يستخدمون التخطيط الاستراتيجي يسعون إلى تحقيق الأهداف التالية :

1. البحث عن حلول مبتكرة للمشكلات وتنبؤات للمستقبل يراعي فيها التطورات المستقبلية والظروف البيئية في المستقبل .
2. تحديد التوجهات طويلة الأجل للمؤسسة ، ثم وضع استراتيجيات التطوير المستمر .
3. تحديد الطريق الذي يجب أن يسلكه العاملون لتنفيذ أهداف المؤسسة ثم وضع سياسة رشيدة العمل تمكن من الوصول إلى أعلى معدلات من الكفاءة باستخدام الطاقات والامكانيات المتاحة .

ويشير البستان (2014م، ص 53) إلى مجموعة من أهداف التخطيط الاستراتيجي :

1. الاهتمام بالممارسات المستمرة .
2. وضع القضايا الاستراتيجية في بؤرة اهتمام الإدارة العليا .
3. خلق قاعدة بيانات دقيقة أمام المسؤولين كي يتمكنوا من اتخاذ قرارات رشيدة .
4. توفير إطار مرجعي للميزانيات والخطط الإجرائية قصيرة المدى .
5. تصميم خريطة تبين الاتجاه الذي تسير فيه المؤسسة وآلية تحقيق ذلك .

تبرز الأهداف أن عملية التخطيط الاستراتيجي ذات أهمية كبيرة فهي تساعد المؤسسات على تكامل أنشطتها والاستفادة من مواردها والتكيف مع بيئتها بالإضافة إلى المساعدة على تطوير الأداء وإيجاد عملية مستمرة من الدراسة والتقييم لنواحي القوة والضعف والأهداف والموارد والتحديات مما يؤدي إلى تطوير وتحسين منظومة العمل داخل هذه المؤسسات. وسنذكر أبرز ما ذكرته الدراسات في أهمية التخطيط الاستراتيجي لتتضح مكانة التخطيط الاستراتيجي كوسيلة لانتقال المنظمة التعليمية من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب .

أهمية التخطيط الاستراتيجي :

استعرضت العديد من الدراسات والأدبيات أهمية التخطيط الاستراتيجي من جوانب مختلفة فقد أشار حمدان (2009) الى أهمية التخطيط الاستراتيجي والمتمثلة بالآتي :

1. يزود التخطيط الاستراتيجي منظمات الأعمال بالفكر الرئيس لها، وهذا الفكر هو من أهم العناصر داخل المنظمة لما له من أهمية في تكوين وتقييم كل من الأهداف، الخطط، السياسات .
2. يساعد استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي على توقع بعض القضايا التي يمكن أن تحدث داخل بيئة المنظمة أو في البيئة الخارجية ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع مثل هذه القضايا وما يصاحبها من تغيرات .
3. يفيد التخطيط الاستراتيجي في إعداد الكوادر للمستويات الإدارية العليا وذلك من خلال مشاركتهم وتدريبهم على التفكير والمشاكل التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب إدارية عليا بالمنظمة .
4. يفيد التخطيط الاستراتيجي المدراء على وضع الأولويات الملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسة المطروحة أمامهم .

5. يعتبر التخطيط الاستراتيجي من القنوات الهامة للاتصال بين العاملين في المنظمة للتغلب على المشاكل التي يواجهونها وكذلك المشاكل التي تواجه منظماتهم .

6. يساعد التخطيط الاستراتيجي على تدريب المدراء لكي يكونوا قادة أكفاء بالإضافة إلى تنمية القدرات الإدارية لديهم التي من شأنها إعطائهم قدرة أكبر في الإدارة .

7. يساعد التخطيط الاستراتيجي على إتاحة الفرصة أمام العاملين في المنظمة من خلال مشاركتهم بأفكارهم في عملية اتخاذ القرارات الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالمشاركة وتحقيق درجة من الرضى لديهم.

8. يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمة على وضع مقاييس دقيقة لرقابة الأداء وتقييمه .

9. يضمن التخطيط الاستراتيجي النجاح لمنظمة الأعمال، فبدون شك أن المديرين الذين يتبعون مثل ذلك النظام سيكونون أفضل مما لو لم يتبعوه .

نجد ان أهمية التخطيط الاستراتيجي امتدت ولتشمل جميع جوانب منظومة العمل في المؤسسة وكذلك جميع الأفراد من عاملين بمختلف المستويات الادارية ، وكذلك المستفيدين من طلبه ومجتمع .

التخطيط الاستراتيجي كنظام له مجموعة من الخصائص تميزه، وينعكس إدراك الممارسين لعملية التخطيط لتلك الخصائص وعدم إغفالها في مراحل العملية التخطيطية إيجابياً على فاعلية التخطيط ومن ثم على أداء المنظمة (حجي، 2000م، ص 68) .

خصائص ومميزات التخطيط الاستراتيجي :

جمع ابراهيم (2013) مجموعه متنوعة من الخصائص والمميزات للتخطيط
الاستراتيجي واستعرضها كالتالي :

ذكر العجمي (2013، 405) أن التخطيط الاستراتيجي يتميز بالآتي :

- يشجع على التفكير بطريقة استراتيجية .
- يوضح اتجاه المستقبل .
- يساعد في اتخاذ القرارات الحالية في ضوء ما يمكن أن يترتب عليها في المستقبل .
- يوضح أقصى الاحتمالات بالنسبة للمجالات التي تخضع لسيطرة المؤسسة .
- يقدم نظاماً متكاملًا لاتخاذ القرار .
- يساعد في تطوير الأداء .
- يقدم حلولاً للمشكلات الرئيسية التي تواجه المؤسسة .
- يتعامل بصورة فعالة مع التغيرات السريعة ويركز على العمل الفرقي .

وأوردت مجموعة بريان للاستشارات عدداً من سمات وخصائص التخطيط
الاستراتيجي وذلك على النحو الآتي : (Light Bryan Consulting, 2011,1)

1. المحاسبة : **Accountability**

حيث يتم محاسبة مساءلة كافة المسؤولين المشاركين في أنشطة
وبرامج التخطيط الاستراتيجي .

2. التوازن : **Balance**

حيث لا يتم التركيز فقط على القرارات المالية بل يمتد إلى جميع
عمليات إدارة الموارد البشرية .

3. المرونة : **Flexibility**

أي أنه قابل للتعديل والتغيير، وذلك لمواجهة أي تطورات أو تغييرات في البيئة الداخلية والخارجية .

4. الإدارة : Manageability

أي اتخاذ كافة الضمانات والتدابير اللازمة لنجاح عمليات التخطيط على النحو المنشود .

5. ترتيب الأولويات : Prioritization

أي يتم تنفيذ البرامج والمشروعات الأكثر أهمية وحاجة المدرسة إليها تكون بصورة فورية .

6. الواقعية : Realism

أي أن البرامج والمشروعات الناجمة عن التخطيط الاستراتيجي تعتمد على الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمدرسة .

7. الخصوصية : Specificity

فكل خطوة من خطوات التخطيط لها إجراءات محددة للتنفيذ .

8. الاستدامة : Sustainability

أي أنها تغطي فترات زمنية ممتدة لسد أي ثغرات وسلبات في الأداء .

كما أورد باترسون (Paterson,2009,6) بعض السمات والخصائص التخطيط الاستراتيجي مثل :

(أ) عملية تعليمية : Learning process

حيث إنه توفر فرص متنوعة للمشاركين لفهم أكثر وضوحاً لما يريدون تحقيقه، وكيف ومتى يستطيعون فعل ذلك .

(ب) عملية اكتشافية : Discovery process

حيث إنها توفر فرص خفية غير مرئية وحلولاً غيبية .

(ج) عملية منفتحة : Openness process

حيث إنها عملية يتم فيها الانفتاح على تصورات مختلفة وتفاهات أساسية لإيجاد حلول للمشكلات .

(د) عملية ذات أهمية استراتيجية : Strategic importance process

حيث إنها عملية تركز على المسائل ذات الأهمية الاستراتيجية التي تتطلب الفصل بين الاستراتيجيات والقضايا الأخرى .

(هـ) عملية تشاركية : Involves process

حيث إنها تعتمد على المشاركة في صنع واتخاذ القرار ، وتحديد مسار العمل في المستقبل .

(و) عملية إعلامية إخبارية : Informs process

حيث إنها تعتمد على إعلام الآخرين بالجهود المبذولة لتنفيذ القرارات ، مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة والقدرات التنظيمية .

(ع) عملية واقعية : Realistic process

حيث إنها تتبنى وجهات نظر واقعية للتوقعات والتنبؤات المستقبلية .

(غ) عملية مرنة : Flexible process

أي أنها تأخذ في الاعتبار الحالات الطارئة .

(ف) عملية ذات صلات واضحة : Clear links process

أي أن كل مرحلة تعتمد على ما قبلها .

(ق) عملية محددة ومرتبطة الأهداف : Establishes goals and arranges process

حيث يتم تحديد الأهداف وترتيبها في تسلسل هرمي منطقي ، ويمكن إدخال هدف أو أكثر ضمن أهداف أخرى أوسع نطاقاً .

(ل) علمية مبتكرة وسريعة الاستجابة: **Responsive and innovative process**

حيث إنها تعتمد على الابتكار والتجديد وسرعة الاستجابة بدلاً من رد الفعل التقليدي .

(ص) علمية تعليمية : **Learning process**

حيث إنه توفر فرص متنوعة للمشاركين لفهم أكثر وضوحاً لما يريدون تحقيقه ، وكيف ومنى يستطيعون فعل ذلك .

وأورد شورت (Short, 2007, 12) أربع سمات رئيسية للتخطيط الاستراتيجي هي :

• **عملية طموحة : Aspirational**

أي تحقق أعلى مستويات الأداء لتمكن المؤسسة من التنافس مع غيرها .

• **عملية يمكن إنجازها : Achievable**

أي يمكن تنفيذها بقدر معقول من الجهد والوقت .

• **عملية ملهمة : Inspirational**

أي أنها مفتاح للنجاح، فهي تؤثر وتثير انتباه وتركيز وجهود جميع المشاركين لتحقيق مزيد من النجاح والتقدم في العمل .

• **عملية مستدامة : Inspirational**

فهي مستمرة لعلاج لتحسين الأداء وعلاج جوانب القصور والضعف .

وذكرت عقلان (2009، 80-82) عدداً من خصائص التخطيط

الاستراتيجي تتمثل في الآتي :

- **الشمول والتكامل :**

بمعنى استيعاب التفاصيل والجوانب في المنظمة وفي عمليات التخطيط الاستراتيجي وأخذها جميعاً في الحسبان وربط هذه التفاصيل

والجوانب لتتكامل على مستويات أفضيه ورأسية في المنظمة والعمليات التخطيطية .

- المرونة :

بمعنى القدرة على صنع التغييرات والتعامل مع المواقف المتغيرة سواء في المنظمة أو في العمليات التخطيطية .

- التفاعل :

بمعنى تأثير المستويات الإدارية المتعددة في بعضها البعض عند قيامها باتخاذ القرار والتأثير المتبادل بين كل من التخطيط والتنفيذ .

- الرسالية :

بمعنى تهديف وتوجيه وتوكيد الرؤية المستقبلية للمنظمة، والالتزام بها وبما يرافقها من القيم المتمثلة في المبادئ والمعايير والمعتقدات والتصرفات المعتمدة من قبل أعضاء المنظمة التي يشعرون أنهم يمثلونها.

- التشخيص :

بمعنى التعويل على استخدام البيانات والأساليب التشخيصية في أثناء العملية التخطيطية .

- التركيز :

بمعنى تصويب الاهتمام والانتباه وتركيزها على عدد محدود من القضايا المختارة .

- التوقعية (الاستباقية) :

بمعنى القدرة على مواجهة المواقف الجديدة وهي مواقف لم يسبق في الغالب لها مثيل، والقدرة على التعامل مع المستقبل، وعلى رؤية الحوادث قبل وقوعها .

- التشاركية :

بمعناها الاجتماعي والديمقراطي في صناعة القرار واتخاذة إلى حد ظهر معه التخطيط الاستراتيجي التشاركي كعملية، أو كعملية تعليمية بواسطة أصحاب المصالح .

- الوضوح والسهولة :

بمعنى أنه ليس عملية غامضة أو مبهمة، ولا بحاجة كبيرة للغاية إلى مصادر مالية أو خبرات خارجية .

- التنظيم :

بمعنى أنه مدخل إداري منظم لإطلاق طاقات المنظمة لتحقيق إنجازات استراتيجية طبقاً للأولويات التي تحددها الإدارة .

- الدينامية :

بمعنى الاستمرار والتواصل في البيئة المحيطة بمكوناتها المتصلة والمتشابكة مع بعضها البعض .

تنوعت خصائص التخطيط الاستراتيجي وتعددت وذلك لتعدد جوانب عملية التخطيط فهناك خصائص عملية تتعلق بمنظومة العمل وهناك خصائص تتعلق بفكر التخطيط الاستراتيجي ومنها ما يدخل في صلب العملية التنفيذية للتخطيط الاستراتيجي .

حتى ينجح التخطيط الاستراتيجي يحتاج لتوفر العديد من المتطلبات وكذلك مراعاة بعض الأسس وتوافر مقومات للتخطيط الاستراتيجي وعوامل لنجاحه ، كل ما سبق يتم استعراضه في أدبيات التخطيط الاستراتيجي بالمحتوى نفسه ولكن تختلف العناوين التي تقدم له فهي عدة أوجه للأمر ذاته وهو مقومات التخطيط الاستراتيجي .

- مقومات التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم (متطلبات - أسس - عوامل نجاح) :

ذكر وهبه (2011) أن التخطيط الاستراتيجي يركز على عدد من المقومات الأساسية اللازمة لنجاح عملية التخطيط تتمثل فيما يلي :

1 - الأهداف الاستراتيجية العامة المطلوب تحقيقها : والتي تُعد بمثابة الموجّهات العامة للبدء في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وهي تمثل النتائج المطلوبة لتحقيقها والوصول إليها في المستقبل. وهذه الأهداف يجب أن يتوافر فيها مجموعة من الشروط وهي : الدقة في الصياغة ، والوضوح في المعنى، والقابلية للتحقيق والقياس، والواقعية وغيرها .

2 - المناخ التربوي والمدرسي الداعم : فالمناخ التربوي الذي يسود قطاعات التعليم ومؤسساته كلما كان إيجابيا ومؤثر في العلاقات داخل المؤسسات التعليمية، ومدعم لثقافة الالتزام بالقواعد والقوانين المنظمة للعمل واحترام القانون، كلما ساعد ذلك في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم وقيامها على أسس سليمة، كما أن المناخ التربوي والمدرسي يؤثر على تفاعلات وعلاقات والإدارة بالمعلمين وبالطلاب، ويؤثر على مدى مشاركة المجتمع وأولياء الأمور في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في القطاع المدرسي والتعليمي (Rafferty, T.J.,2003:51) .

3 - المشاركون في عملية التخطيط الاستراتيجي : حيث يجب أن يشارك في وضع الخطة الاستراتيجية في مجال التعليم فئات وعناصر مختلفة مثل: الإدارة العليا، والمسؤولين في مديريات التربية والتعليم، ومسؤولي الإدارات التعليمية، ومديري المدارس، والموجهون، والمعلمون، والطلاب، وأولياء الأمور، ومسؤولي المجلس الشعبي المحلي، ومجال الأمناء في المدارس، والمنظمات والمؤسسات غير الحكومية، والإعلام المحلي، ورجال الأعمال وغيرهم من الفئات

الأخرى التي تفيد عملة التخطيط وتسهم في تحقيق فاعليته وضمان نجاحه .

4 - **البيانات والمعلومات المطلوبة :** حيث تعتبر البيانات والمعلومات من المقومات الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي، بل أنها أساس هذا التخطيط ولا يمكن حدوثه دون توفر البيانات اللازمة الموثوق في مصادرها، وهذه البيانات قد تكون كمية أو كيفية .

5 - **السياسات والإجراءات :** تتمثل السياسات في مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل، وهي توضع بمعرفة الإدارة، ويسترشدها العاملين في المستويات المختلفة في تنفيذ واجباتهم. أما الإجراءات فهي الخطوات والمراحل التفصيلية لإتمام الأعمال وتنفيذها، والمسئولية عن التنفيذ، والفترة الزمنية اللازمة للتنفيذ، فهي إن خط سير لجميع الأعمال داخل المؤسسة التعليمية (البحيري، 2009م: 22). ويرتبط التخطيط الاستراتيجي بالسياسات والإجراءات في أن هذا النوع من التخطيط غالباً ما يكون نتيجة التغيير في هذه السياسات وتلك الإجراءات بقصد الوصول لتحقيق النمو المستمر والأهداف المنشودة .

6 - **عصر التمويل اللازم :** حيث تتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي توفر التمويل والإمكانات اللازمة للبدء في التخطيط ومن ثم التنفيذ، فإذا قل التمويل أو أُنعدم عند بداية التخطيط فذلك يضر به في المستقبل. وتتادي الاتجاهات التربوية الحديثة في الوقت الحاضر بفكر للميزانية المتمركزة حول المدرسة، والتي تعني نقل سلطة إعداد الميزانية والتحكم فيها إلى المدرسة نفسها، حيث أن ذلك يتيح للمدرسة مزيد من التحكم والمرونة في استخدام الموارد المتاحة وحسن توظيفها لتحسين أداء الطالب، والتوصل لحلول فعالة للمشكلات . (Goetz, M. E., 2008: 5)

7 - **نظم الاتصال والمعلومات داخل المؤسسات التعليمية** : حيث تُعد هذه النظم أحد المقومات المهمة لنجاح وتدعيم التخطيط الاستراتيجي في التعليم، فتوفر قنوات اتصال مفتوحة بين جميع مستويات التنظيم الإداري في مجال التعليم، يسهل معرفة ما يدور في التنظيم التعليمي، ويساعد في تذليل المعوقات (الأفتدي، 2002م: 156) . كما أن توفر نظام جيد لتبادل التقارير الإدارية ونظم المعلومات ونظم دعم القرار داخل المؤسسات التعليمية، يساعد في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية .

وأضاف الجبوري (2010) انه تحتاج أي مؤسسة أو منظمة إلى مجموعة من المتطلبات الأساسية تمهيداً للبدء في العمل بنظام التخطيط الاستراتيجي، ومن أبرز هذه المتطلبات ما يلي :

1. **نظم معلومات وقاعدة بيانات** : يجب توافر دراسات وأنظمة لجمع المعلومات وتحليل البيانات عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وإعدادها وتنظيمها في تقارير علمية تساعد الإدارة العليا في المؤسسة لمعرفة قدراتها وإمكاناتها الذاتية لتهيأة معلومات حديثة وبيانات علمية دقيقة وصادقة بحيث تكون قاعدة أساسية وخطوة تمهيدية للبدء في التخطيط الاستراتيجي .

2 - **مهارات إدارية** : يجب أن يكون لدى المديرين في مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة (الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية) مهارات عالية في التخطيط الاستراتيجي من حيث معرفة مضامينه ومبادئه وفلسفته فضلاً عن ذلك ينبغي أن تكون لديهم ثقافة إدارية في مجالات الفكر الاستراتيجي عموماً والتخطيط الاستراتيجي خصوصاً .

3 - **قوة التنظيم في المؤسسة** : يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى فهم لطبيعة أنشطة وفعاليات الوحدات الإدارية والأقسام التنظيمية والعلمية

المختلفة والصلاحيات الممنوحة لهما وأساليب التنسيق بين الوحدات نفسها وبينها وبين الأقسام الأخرى وموقعها في الهيكل التنظيمي ونطاق المسؤوليات المتاحة بعهدة تلك الوحدات والأقسام التنظيمية والعلمية (ماهر: 2009) .

4 - **حوافز** : يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى مجهود إداري وتنظيمي وفني مضاعف وطاقات مبدعة من المديرين في مختلف المستويات الإدارية الأمر الذي يستوجب منح مكافآت مالية وحوافز معنوية تشجيعاً لهم لبذل مزيد من الطاقات ومضاعفة الجهود في مختلف ميادين العمل .

5 - **ثقافة المؤسسة** : يجب أن تعلم المؤسسة جاهدة على تنقيف العاملين في مختلف مستوياتهم الوظيفية والعملية بخصوص مفاهيم وأسس التخطيط الاستراتيجي واتجاهاته المعاصرة من خلال التحاقهم بدورات أو برامج تدريبية مكثفة لتطوير ثقافتهم وزيادة وعيهم في هذا الميدان حتى تزداد قناعتهم بهذا الفكر الإداري المعاصر .

6 - **المرونة** : تحتاج المؤسسة إلى القدرة والإمكانية على مواجهة التغيرات البيئية والظروف المحيطة بها حتى يمكن التكيف والتفاعل معها والسيطرة عليها قدر الإمكان .

7 - **كفاءة المدير** : كلما كان المدير الأعلى للمؤسسة يمتلك كفاءة عالية في الإدارة والتخطيط وقادراً على تحمل المخاطرة ساعد ذلك على نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة .

8 - **اقتناع الإدارة العليا** : عندما تقتنع الإدارة العليا في المؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي وتؤمن بجدوى أساليبه في مختلف مجالات العمل بحيث يكون لديها تصور واضح عن أفكاره واتجاهاته وفلسفته باعتباره فكراً إدارياً معاصراً وبذلك تزداد فرص النجاح بتطبيقه في كل المستويات الإدارية بالمؤسسة .

9 - موارد مالية : لا بد من أن تكون هناك ميزانية تقديرية ومخصصات مالية للإنفاق على الخطط والبرامج والدراسات الاستراتيجية والمستشارين والخبراء الخارجيين والمختصين في ميدان التخطيط الاستراتيجي ، وكل ما له علاقة بعملية التخطيط الاستراتيجي .

نجد مما سبق أهمية التخطيط للتخطيط الاستراتيجي وذلك بالحرص على توفر المقومات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي ومتطلبات تنفيذه والعوامل التي يجب مراعاتها لنجاحه، فالتخطيط الاستراتيجي وسيلة للوصول لما نطمح إليه وليس هدف بذاته، بمعنى ألا نكتفي بتطبيق التخطيط الاستراتيجي لأنه سمة العصر بل نجعله وسيلة للنجاح والتطور .

أصبح التخطيط الاستراتيجي اليوم سمة من سمات العصر نتيجة تطبيقه في مختلف مجالات العمل والإنتاج ومواكبة لتطلعات رؤية المملكة 2030، فهو يستخدم في مجالات الحياة العسكرية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية وأخيراً في المجالات التربوية والتعليمية. ويرتبط استخدام التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم بصفة خاصة بعدد من المبررات نستعرضها في عدة نقاط.

مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم :
ذكر وهبه (2011) في مقدمتها ما يلي :

1 - التغيرات والتحديات الداخلية والخارجية المحيطة بالمدرسة :

تنتشر في الوقت الحاضر كثير من التغيرات والتحديات الثقافية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، والإعلامية، والبيئية، وغيرها من التغيرات لاتي تحيط بالمدرسة أي كان نوعها أو مرحلتها بالدراسية، وهذه التغيرات وتلك التحديات تؤثر بشدة وبصورة مباشرة على هذه المدارس ومدى رؤيتها للمستقبل، وتحديد نوعية الفرص التي تتاح لها،

كما تبين نوعية التهديدات التي تواجهها هذه المدارس في الحاضر والمستقبل (مصطفى، 2008م: 243) .

بالإضافة إلى ما سبق توجد بعض التغيرات والتحديات الأخرى المحيطة بالمدارس مثل : ظهور مجتمع المعرفة والانفجار المعلوماتي، وظهور نظريات وأفكار وخبرات تربوية جديدة في مجال التعليم، وبروز متطلبات الحياة وسوق العمل، وظهور مفهوم الشراكة في التعليم الذي يشير إلى أن تربية وتعليم التلاميذ أمر لا يخص التربويين وحدهم، وإنما هي قضية مجتمعية تشارك فيها جميع فئات المجتمع ومسئوليه (الصغير، 2009م: 2080-281) .

ومواجهة كل هذه التغيرات والتحديات الراهنة، وحُسن التعامل معها والاستفادة منها، إنما يحتاج نوع جيد من التخطيط المستقبلي، بحيث يساعد مدارس التعليم في التبصر بهذه التغيرات وتلك التحديات عند وضع رؤاها المستقبلية ومحاولة الاستفادة منها على الوجه الأفضل، مع السعي المستمر لتحسين جودة العملية التعليمية فيها .

2 - مواجهة المنافسة الداخلية والخارجية في مجال التعليم :

إن مواجهة المنافسة الداخلية والخارجية في مجال التعليم يُعد أحد أهم مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم بصفة عامة وفي مجال التعليم بصفة خاصة، ذلك أن مواجهة هذه المنافسة إنما يحتاج نوع خاص من التخطيط والتحليل المستقبلي، كما يحتاج إلى النظرة الشاملة إلى التعليم والتخطيط له في علاقته بالمنظومة التعليمية ككل، بما يساعد في الارتقاء بالمستوى التعليمي للتلاميذ .

3 - تطبيق نظم الجودة والاعتماد في مدارس التعليم :

يُعد تطبيق نظم الجودة والاعتماد في مجال التعليم عامة أحد أشكال التطوير التربوي والتعليمي المعاصر الذي يسعى المجتمع إلى تحقيقه في الوقت الراهن، وذلك في جميع المراحل التعليمية. وفي هذا الإطار يشير

(عبدالمطلب، 2003م: 159) إلى أن انتشار ظاهرة العولمة وتطبيق نظم الجودة في مجال التعليم أدى إلى ظهور نوع جديد من التخطيط التربوي أطلق عليه مسمى "تخطيط الجودة التربوي الاستراتيجي"، ويرجع السبب في ظهور هذا النوع من التخطيط التربوي الجديد إلى ما صاحب ظاهرة الجودة من مصطلحات وأفكار، حيث لم تعد القضية مجرد محاولة استشراف المستقبل ووضع الأهداف المأمول تحقيقها، ووضع الخطط التعليمية التي تساعد في تحقيق ذلك، وإنما أصبحت القضية تتمثل في إمكانية تحقيق هذه الأهداف المستقبلية بأعلى درجة ممكنة من الجودة .

وبالتالي يُعد التخطيط الاستراتيجي أحد أشكال التطوير التي يجب أن تلازم تطبيق نظم الجودة والاعتماد في مجال التعليم، بل وتساعد في تحقيق هذه الجودة والالتزام بمعاييرها في الأجلين القصير والبعيد .

4 - تبني كثير من الدول للتخطيط الاستراتيجي في نظمها التعليمية :

أن تبني كثير من الدول المتقدمة والنامية للتخطيط الاستراتيجي وتطبيقه في نظمها التعليمية أصبح ملحوظاً في الوقت الحاضر، وهو ما يُعد من أهم مبررات استخداماً للتخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم. وقد اتجهت المؤسسات التعليمية في دول مثل: أستراليا ونيوزلندا وإنجلترا وألمانيا وفرنسا وأمريكا وسنغافورة وغيرها من الدول الأخرى إلى تبني نظم التخطيط الاستراتيجي في تنظيم أعمالها وتخطيط مستقبلها، وقد أعطت السلطات التعليمية في هذه الدول المزيد من الصلاحيات الاستقلالية للمدارس للقيام بهذه المهمة (H. F. ، B. F. and Ladd ، Fiske ، 2000: 67-73) وذلك من منطلق أن المدرسة ينظر إليها حالياً في هذه الدول باعتبارها هي :

- الوحدة الأولى للتحسينات والتطورات المستمرة في التعليم والمجتمع ككل.

- المسئول الأساسي عن تحقيق المستوى الأكاديمي والمهني المرغوب فيه لطلابها ويدعمها في ذلك المجتمع الخارجي .
- لها سلطة التحكم في مواردها وتنمية برامجها الدراسية وعمل الميزانية .
- لها الصلاحيات في أمور التخطيط والمتابعة والتنفيذ لأعمالها التعليمية .

5 - النقد الموجه إلى التخطيط التربوي التقليدي :

لقد زادت أهمية التخطيط الاستراتيجي في مجال التربية والتعليم بعد أن زادت حدة النقد الموجه إلى نماذج التخطيط التقليدي بسبب عدم قدرتها على مواجهة التطورات المتلاحقة والتغيرات التي تحدث في البيئة التربوية والتعليمية (محمد، 2008م : 342) . وبذلك ظهرت الحاجة إلى نمط جديد ونوع حديث من التخطيط يتفهم حساسية التعليم واستجابته السريعة للتغيرات المجتمعية، ويتسم بقدرته على التعمق في تحليل البيئة المحيطة وفهم القضايا التربوية المعاصرة ومحاولة علاجها، وهذا يمكن أن يتحقق من خلال التخطيط الاستراتيجي .

6 - الاهتمام بالإصلاح المدرسي في التعليم :

إن الاهتمام بالإصلاح والتطوير المدرسي وخاصة في مرحلة التعليم بات مطلباً عاماً تشترك فيه جميع الدول (الخطيب، 2006م : 20) .

وبالتالي فمن بين المبررات التي تدعو إلى الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وتطبيقه في مدارس التعليم هو الاهتمام البارز الآن بالإصلاح المدرسي، وذلك من منطلق أن التخطيط الاستراتيجي إنما يساعد في تحقيق عديد من جوانب التطوير والاصطلاح في المجال التعليمي بداية من الهيكل التنظيمي ومروراً بالمناهج ومحتواها العلمي وطرائق التدريس والمعلم والإدارة المدرسية وغيرها، والتخطيط لتحقيق ذلك خلال فترة زمنية معينة بما يتلاءم والظروف الاجتماعية والاقتصادية السائدة في المجتمع المحيط .

7 - الاهتمام بالدراسات المستقبلية في مجال التعليم :

زاد الاهتمام في الفترة الأخيرة بالدراسات المستقبلية في مجال التعليم عامة ، وتم الاعتماد عليها في التخطيط وإقامة البرامج والمشروعات التطويرية في المجال التعليمي، فالمستقبل يعد تحدياً في حد ذاته، لأنه عادة يأتي وهو مُحمل بالتحديات والتغيرات، والدول التي تقبل تحدي المستقبل عليها أن تُعد نفسها لما يحمله من تغيرات، وتحاول أن تبني بالوعي والفهم والدراسة مستقبل تعليم أفرادها (إبراهيم، 2003م: 29) .

وقد ترافق مع الاهتمام بالدراسات المستقبلية الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم باعتبارهما وجهين لعملة واحدة وقوامها التعرف على التحديات المستقبلية المتوقعة والاستعداد لمواجهةها، والتفكير في كيفية الاستفادة بما تحمله من فرص، وتجنب ما يعتريها من مخاطر يمكن أن تؤثر على المجتمع .

8 - ظهور المزيد من المشكلات التربوية والتعليمية :

لقد ظهرت عديد من المشكلات التربوية والتعليمية وخاصة في مراحل تمثلت في: الرسوب والتسرب من التعليم، وعدم قدرة المدارس على الاستيعاب الكامل للأطفال في سن التعليم، وزيادة كثافة الفصول، وانخفاض مستوى التعليم، ومشكلات التنظيم والإدارة وغيرها (رفاعي وآخرون، 2007م: 111-113) ولعلاج هذه المشكلات التعليمية فلا بد وأن تنتهج الدولة أسلوب علمي جديد في التخطيط، يقوم على التوفيق بين إمكانيات الدولة وتحقيق أهدافها التعليمية، وأحد هذه الأساليب وأهمها هو التخطيط الاستراتيجي .

9 - الحاجة إلى التكامل بين التخطيط التعليمي والتخطيط الإقتصادي :

يأتي في مقدمة المبررات لاستخدام التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم هو الحاجة الضرورية في الوقت الحاضر إلى التكامل في التخطيط

بين المجالين التعليمي والاقتصادي، هذه حقيقة ظهرت بوضوح الآن وتؤكد على أن التخطيط الاستراتيجي للتعليم لا يتم بمعزل في كل الأحوال عن التخطيط الاقتصادي، باعتبار أنه لا سبيل إلى التنمية الاقتصادية بدون التخطيط السليم والتطوير المستمر في مجال التعليم، والعكس بالعكس صحيح .

10- إيجاد حلول لمشكلة ارتفاع تكلفة التعليم :

إن زيادة الإقبال على التعليم أدى إلى ارتفاع تكلفة وزيادة مقدار ما يستهلكه من ميزانية الدولة، وزيادة الاعتمادات المالية المخصصة للإنفاق عليه، حيث يخصص له ما يعادل 50% تقريباً من ميزانية التعليم قبل الجامعي، لذلك أصبح من الضروري تخطيط هذا النوع من التعليم بشكل استراتيجي، بما يسهم في ترشيد النفقات والوصول لأقصى النتائج .

11- الاتجاه نحو تطبيق اللامركزية في إدارة التعليم :

تتجه وزارة التعليم نحو تطبيق مزيد من اللامركزية في إدارة العملية التعليمية، وذلك بهدف تحسين الخدمة التعليمية وتحقيق نوع من العدالة في توزيعها، وزيادة المشاركة المجتمعية وتفعيل القوانين التي تدعم اللامركزية والمشاركة المجتمعية، وبالتالي فإن السعي لتطبيق اللامركزية في إدارة التعليم والتصرف في شؤونه إنها يمثل أحد المبررات المهمة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم، حيث أن هذا النوع من التخطيط يتمشى مع مبادئ اللامركزية في إدارة التعليم، نظراً لأنه يهتم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسات التعليمية، ويكشف عما تحمله من فرص وتهديدات وجوانب قوة وضعف في أداء المؤسسة التعليمية وفي علاقتها بالمجتمع المحيط .

12- الحاجة إلى التكامل بين المراحل التعليمية المختلفة :

إن السعي لتحقيق التكامل بين المراحل التعليمية المختلفة يمثل أحد مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم، فلم

يُعد من الممكن الآن تخطيط وتطبيق الإصلاحات التربوية بطريقة مجزأة، فمن يريد تطوير الأجزاء لا بد أن ينظر في الكل. والتخطيط الاستراتيجي يساعد في تحقيق هذا التكامل بين المراحل التعليمية المختلفة، والتوازن بين فروع التعليم سواء النظري أو التطبيقي، وكذلك التوازن بين الجوانب الكمية والكيفية في التعليم .

كما يحدث التكامل بين المراحل التعليمية المختلفة من خلال التخطيط الاستراتيجي وذلك عند معالجة المشكلات التربوية المشتركة بين أكثر من مرحلة دراسية، فمن غير الممكن أن يتم تقدير حلول للمشكلات التربوية بطريقة جزئية، فلا يمكن مثلاً حل مشكلات التعليم العالي بدون النظر في مشكلات التعليم في المراحل المختلفة، فالواقع أن مشكلات أي مرحلة تعليمية ترتبط بغيرها من المراحل التعليمية الأخرى، فعلاج مشكلة قبول الطلاب وتوزيعهم بالمرحلة الثانوية لا بد وأن تصاحبها حلول لمشكلات التعليم ومشكلات تنظيم التعليم الثانوي ثم التعليم العالي (رفاعي وآخرون، 2007م: 112) .

واستناداً إلى ما سبق يمكن القول إن هناك مبررات عديدة تجعل من استخدام التخطيط الاستراتيجي ضرورة في مجال التعليم، لما يعتمد عليه التخطيط الاستراتيجي من رؤية بعيدة ونظرة مستقبلية إلى التعليم وقضاياها، كما أنه عملية قوامها التجديد والتحويل التنظيمي في مجال التعليم، وهذه العملية من شأنها توفير الوسائل اللازمة لتكثيف الخدمات والأنشطة التعليمية مع الظروف البيئية المتغيرة .

نجد انه امتدادا لمفهوم التخطيط الاستراتيجي الواسع، اتسعت المجالات التي يشملها التخطيط الاستراتيجي فتم تقسيمها لمجالات داخلية وخارجية ليسهل حصرها .

مجالات التخطيط الاستراتيجي (الجبوري ، 210) :

تتقسم المجالات التي يتم شمولها في عملية التخطيط الاستراتيجي إلى قسمين، القسم الاول يشمل مجالات البيئة الداخلية والقسم الثاني يشمل مجالات البيئة الخارجية .

مجالات البيئة الداخلية :

1 - المواقف والأحداث الرئيسية للمؤسسة :

يتطلب تحقيق نظام التخطيط الاستراتيجي تناول تاريخ المؤسسة التعليمية من نشأتها حتى الوقت الحاضر وتحليل المواقف والأحداث الهامة في تاريخ المؤسسة وتحليل أسباب حدوثها وتقييم نتائجها الايجابية والسلبية .

2 - الهيكل التنظيمي والوظيفي :

ليس هناك هيكل تنظيمي مثالي صالح للتطبيق في أي مؤسسة وذلك لاعتماد الهيكل على أهداف المؤسسة وطبيعة اعمالها والظروف البيئية المحيطة بها، ويخضع الهيكل التنظيمي الملائم لعدة عوامل منها: حجم المؤسسة، طبيعة عملها، مكان عملها التخصص الذي تعمل فيه، المرحلة التي تمر بها، القدرات الانسانية والتقنية التي تعمل فيها .

3 - المناخ التنظيمي :

يشير المناخ التنظيمي في المؤسسة الى خصائص بيئة العمل التي تميزها عن غيرها من المؤسسات على اعتبار ان هذا المناخ التنظيمي هو ناتج التفاعل بين عدد من المتغيرات داخل المؤسسة وخارجها والتي بدورها تؤثر في آراء واتجاهات وسلوكيات الافراد العاملين في المؤسسة. واقع المؤسسات يؤكد ان خصائص مناخها التنظيمي إما يكون محفزا ومدعما للمفاهيم والأفكار والسلوكيات الايجابية لدى العاملين في المؤسسة مما يدفعهم لبذل أقصى الجهود لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها، وإما يكون محبطا لهم بما يقلل من دافعيتهم ويضعف من حماسهم مما يجعل المؤسسة تتعثر في تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية .

4 - سياسات وقواعد وأنظمة العمل :

توجد في أي مؤسسة مجموعة من السياسات والقواعد الرسمية وأحياناً غير رسمية ، مكتوبة وغير مكتوبة توجه الفكر وتنظم العمل الإداري والتربوي والمهني داخل المؤسسة. وتهدف دراسة سياسات وقواعد أنظمة العمل الى تجميع وتوثيق كافة السياسات والقواعد ونظم العمل لدى المؤسسة التعليمية وتحليلها والتعرف على خصائصها وتحديد ما إذا كانت تمثل أنموذج سليماً للعمل أو انها تمثل إعاقة واضحة للعمل وتقلل من إمكانيات الأفراد العاملين من مشاركتهم في انجاز خطط المؤسسة وتحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية .

5 - ثقافة المؤسسة :

ثقافة المؤسسة هي مجموعة القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير الأفراد العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية والعلمية في المؤسسة زمن ثم تؤثر على اسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المؤسسة مما ينعكس على سلوكهم وعلى ممارسة الإدارة التعليمية واسلوبها في تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية. وثقافة المؤسسة إما داعمة ومحفزة للتفكير الاستراتيجي وغما تكون مقيدة للمؤسسة ومصدر تهديد لاستقرارها وتطورها .

6 - الموارد البشرية :

هي مجموع الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية. والموارد البشرية من أبرز وظائف المؤسسة الرئيسية، فإذا كانت تمتلك موارد بشرية ذات مهارة وكفاءة عالية فإنها تستطيع وضع استراتيجيات مناسبة في ضوء الأهداف الاستراتيجية .

7 - الموارد المالية والتمويلية :

يتوافر لدى أي مؤسسة قدر من البيانات والمعلومات عن أموالها أو ما يعرف بميزانية المؤسسة. لكن هذه المعلومات ليست بالقدر الكافي للوقوف على حقيقة جوانب القوة وواجه الضعف في الجوانب المالية، ويتطلب نظام التخطيط الاستراتيجي تجميع ودراسة أكبر قدر من البيانات والمعلومات عن الجوانب المالية من الموازنات التقديرية والتقارير المالية والحسابات الختامية وغيرها من المصادر المهمة .

8 - الموارد المادية للمؤسسة التعليمية :

(المباني التعليمية والمعدات والأجهزة التقنية والمختبرات العلمية) .

9 - القيادة الإدارية :

ان القيادة الادارية المتمثلة بالادارة العليا تستطيع النهوض بالدور الريادي في تهيئة وتشكيل وتطوير البنى التحتية للمؤسسة. فلا بد من البحث والوصول لبعض الحقائق لتحديد مجالات القوة والضعف في مستوى اداء القيادة الادارية في المؤسسة التعليمية، مثل نمط القيادة السائد، اسلوب اتخاذ القرارات، التجديد والايمان بالأفكار الادارية المعاصرة، مدى القناعة بأهمية الفكر الاستراتيجي، مدى انغلاق القيادة او انفتاحها على البيئة التي تعمل فيها وغير ذلك من الجوانب القيادية المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة .

10- نظم المعلومات وجهود البحث والتطوير:

تعد نظم المعلومات وجهود البحث والتطوير وما تقدمه من مخرجات الاساس الذي تستند عليه المؤسسة في معرفة حقيقة موقفها. لذلك تتوقف فعالية القرارات التي تتخذها المؤسسة على مدى اكتمال ودقة وحداثة ما يتوفر لديها من بيانات ومعلومات. أما في مجال البحث والتطور عادة ما تكون مركزا للنشاط الابتكاري في المؤسسة وتعمل على تطوير المعرفة العلمية للإدارات التعليمية والعاملين ولمختلف الاقسام العلمية والادارية

والوحدات والمراكز البحثية. نجد ان قسم البحث والتطوير يجب ان يكون في السلم التنظيمي في كل مؤسسة تعليمية وان يكون مركزا للنشاط الابداعي والابتكاري في المؤسسة .

11- المناهج التعليمية :

المناهج التعليمية هي مجموعة من الحقائق والمفاهيم والمعلومات التي يتبناها المختصون والباحثون والمربون لتكون اساسا لتدريس الطلبة مجموعة من كتب دراسية مقررة. ان مجتمع اليوم بطبيعته متجدد ومتطور بشكل دائم من حيث افكاره ونظمه وتقنياته وتوجهاته، ولا بد ان تأخذ المناهج التعليمية نصيبا من هذا التجدد والتطور وخاصة ونحن نعيش ثورة في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات .

12- طرائق التدريس وأساليبه :

يوجد فرق بين مفهومي طريقة واسلوب التدريس: لان الطريقة اشمل من الاسلوب ولها خصائصها ومميزاتها العامة ويمكن ان يستخدمها أكثر من معلم. في حين ان الاسلوب هو خاص بالمعلم ويرتبط بالسماوات والمهارات الذاتية له. وتحتاج تلك الطرائق والأساليب الى التحديث والتطوير والمراجعة بشكل مستمر .

13- الطلبة :

يعد الطلبة محور العملية التعليمية وركنا أساسيا فيها كما ان أصل وجود المؤسسات التعليمية هي من اجل تعليمهم وتنقيفهم وتطويرهم .

14- المكتبة العلمية :

نظرا لأهميتها العلمية والثقافية والتربوية في المدارس والمعاهد والكليات والجامعات وتواصلا مع التطور العلمي واستمرارا في تحسين العملية التعليمية، لا بد من اعداد وتنظيم وتهيأة المسنلزمات الضرورية المطلوبة للمكتبة العلمية .

15- أنماط الاتصال الفعال :

تبرز أهمية الاتصال من خلال القدرة على المشاركة والتفاعل مع الآخرين وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات لتزيد من فرص الفرد في البقاء والنجاح والتحكم في الظروف المحيطة به. ان الاتصالات تشير الى عملية تبادل الافكار واصدار الاوامر من الادارة العليا الى العاملين وايصال المقترحات والافكار من قبل العاملين الى الادارة العليا باستخدام الاتصالات الصاعدة والنازلة. فالاتصال بمثابة الدم المتدفق عبر الشرايين الحياتية للمؤسسة وبدونه تشل الحركة الدائبة لجميع أنشطة المؤسسة .

مجالات البيئة الخارجية :

1. متغيرات البيئة السياسية :

يؤثر الاستقرار السياسي تأثيرا قويا في اداء المؤسسات وعلى فرص النمو والاستثمار وتؤثر هذه المتغيرات ايضا على الخيارات الاستراتيجية لمؤسسات التعليم بطرق واساليب مختلفة مثل طبيعة النظام السياسي واستقراره وعلاقاته الخارجية ومستوى التدخل الحكومي في عمل المؤسسات ومستويات الرواتب وغيرها .

2 - متغيرات البيئة الاقتصادية :

تتمثل بالمتغيرات التي تسهم في الحكم على متانة النظام الاقتصادي التي تمارس المؤسسة نشاطه في اطاره، كما تشمل مجمل المؤشرات بخطط التنمية الاقتصادية والمرتكزات المرتبطة بها متمثلة بمعدلات البطالة ومستويات التضخم ومتوسط دخل الفرد ومعدلات الناتج القومي الاجمالي وهذا بدوره له تأثير على البدائل والخيارات الاستراتيجية لمؤسسات التعليم .

3 - متغيرات البيئة الاجتماعية :

وهي تضم العديد من المتغيرات التي ترتبط بالقيم الاجتماعية السائدة والتقاليد والاعراف والاطر الاخلاقية للأفراد والمجتمع ودور المرأة في

الحياة الاجتماعية وهذه تؤثر بدورها على البدائل والخيارات الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية .

4 - متغيرات البيئة التكنولوجية :

ان التكنولوجيا هي أكثر القوى البيئية ديناميكية ونشاطا وتتفاعل مع جميع المؤسسات باستمرار ولذلك يتوجب على الادارة العليا في المؤسسة الانتباه باستمرار للمستجدات التي تظهر وتبرز في المعارف العلمية وتحديد امكانيات تطبيق هذه المستجدات والاستفادة منها في مخرجات المؤسسة وحتى الاعمال قيد التطوير .

5 - متغيرات البيئة القانونية :

ان هذه المتغيرات توضح تأثيرات التشريعات الوطنية وأحيانا العالمية المؤثرة على عمليات المؤسسات من ناحية القوانين الصادرة مثل قوانين العمل وقوانين الصحة والسلامة وقوانين المحافظة على البيئة ومنع تلوثها .

أصبح التخطيط الاستراتيجي هو الوسيلة الفعالة للاستقامة والمحافظة على الحركة في الاتجاه الصحيح، وسط كم هائل من المشتتات، إذ أنه عملية مستمرة تستطيع بواسطتها المؤسسات التعليمية أن تحافظ على اتجاه تطورها في المستقبل، وذلك بإجراء التغييرات التي تتلاءم مع التغييرات السريعة في البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة .

يظهر الاهتمام العالمي بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية من خلال العديد من الدراسات التي هدفت الى فهم التخطيط الاستراتيجي وآلية تنفيذه على الوجه الذي يحقق أهدافه التطويرية والطموحة لانتقال بالمؤسسات التعليمية الى الموقع المستقبلي الذي ترغب به .

دراسات في التخطيط الاستراتيجي :

1. دراسة (Ololube and Kpolovie, 2013) وهي بعنوان : " أدبيات

تحليل مناهج ومعوقات التخطيط التعليمي الفعال في الاقتصاد النامي".

"Literature and Focus Group Analysis of Approaches and Obstacle to Effective Educational Planning in An Emerging Economy"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على المعوقات والصعوبات التي تواجه التخطيط التعليمي الفعال في الاقتصاد النامي للدول النامية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وتحليل سوات، كما اعتمدت الدراسة على العديد من الأطر النظرية والدراسات ذات الصلة بموضوع وأهداف الدراسة، وقد تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من القادة التربويين في الدول صاحبة الاقتصاديات النامية .

وقد اسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج، من أهمها ما يلي :

1 - معاناة معظم النظم التعليمية في الدول صاحبة الاقتصاديات النامية من العديد من المعوقات الضخمة خلال العقود الماضية .

2 - تواجه الدول صاحبة الاقتصاديات النامية العديد من معوقات التخطيط التربوي والتعليمي وفي مقدمتها: نقص البيانات والاحصاءات الدقيقة ، ندرة المخططيين التربويين والتعليميين ذوي الكفاءة العالية .

3 - أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين اتجاهات الافراد والمعوقات الخاصة بالتخطيط التعليمي .

4 - كشفت نتائج الدراسة ان الظروف الاقتصادية (التمويل)، التدخل السياسي، البيانات الاحصائية غير الدقيقة تمثل معوقات قوية للتخطيط وتطبيق البرامج التعليمية في مجتمع الدراسة .

وهذا يؤكد ما ذُكر سابقاً من ضرورة توفر مقومات ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي حتى يحقق أهدافه ويكون ناجح .

2. دراسة موكسلي (Moxly, 2003) وهي بعنوان : " عملية التخطيط الاستراتيجي المستخدمة في المناطق التعليمية في جنوب شرق الولايات المتحدة " .

Strategic planning process used in school districts in the Southeastren United States.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كيفية عمل خطوات التخطيط الاستراتيجي في المناطق التعليمية في جنوب شرق الولايات المتحدة، والتوضيح إلى أي مدى يرى المراقبون ان هذه العملية فعالة .

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد شملت عينة الدراسة (180) من مراقبي التعليم في ست ولايات وهي فلوريدا، جورجيا، تنيسي، كنتاكي، مسيسيبي، وجنوب كارولينا، كما استخدمت الاستبانة اداة للدراسة .

وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أبرزها :

- 1 - أن 84.5 % من المناطق المذكورة لديها خطط استراتيجية .
- 2 - 49.4 % من مراقبي التعليم يوافقون أو يوافقون بشدة على أن عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية قيمة ، وأن القادة التربويين في المناطق التعليمية يقدرون التخطيط الاستراتيجي كعملية مفيدة ومريحة .

- 3 - 66.7 % من مراقبي التعليم وخبرائه أشاروا إلى أن الفعالية الكلية للتخطيط الاستراتيجي هي عالية أو عالية جدا .

توضح هذا الدراسة قيمة وأهمية التخطيط الاستراتيجي وفعاليته كأداة لتحقيق الفوائد والتخلص من المشكلات وتسهيل المهمة التعليمية والادارية، وذلك تأكيدا لما ذكر في محور أهمية التخطيط الاستراتيجي.

3. دراسة (2004، Grant & Thomases) وهي بعنوان : " فوائد ومعوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية في المرحلة الثانوية " .

Definitions, Benefits and Barriers of K-12 Educational Strategic Planning

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى الموضوعات المتعلقة بفوائد ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي باستخدام بطاقة تحليل المحتوى، وقد شملت عينة الدراسة (66) مقالاً صحفياً، و (28) بحثاً محكماً من مؤتمرات عالمية، و (6) رسائل دكتوراه، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم المعوقات تتمثل في :

1. نقص التمويل لعلميات التخطيط الاستراتيجي .
2. مدى الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي والتطبيق العملي للخطة .
3. عدم المرونة .
4. عدم مشاركة بعض الأفراد في عملية التخطيط الاستراتيجي .
5. البيروقراطية والتغيير .

تؤكد هذه الدراسة على ضرورة توافر خصائص التخطيط الاستراتيجي حتى نضمن فعاليته، فالمرونة والالتزام والتمويل والمشاركة واللامركزية والانفتاح كلها من أهم الخصائص التي تميز التخطيط الاستراتيجي .

4. دراسة (2004، Johnson) وهي بعنوان : " التخطيط الاستراتيجي في المدارس العامة في ميلارد " .

Strategic planning in the Millard Public schools.

وهي دراسة حالة هدفت إلى التوصل إلى فهم لعملية التخطيط الاستراتيجي وإطار العمل الذي تم تطويره لتوجيه مبادرات المنطقة لتحسين التعليم في مدارس ميلارد العامة بالولايات المتحدة

الأمريكية ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وقد شملت عينة الدراسة مجموعة من المشاركين السابقين والحاليين في عمليات التخطيط الاستراتيجي وكذلك مسؤولي التعليم في المنطقة ، وقد كانت أدوات الدراسة عبارة عن مقابلات للعاملين في التخطيط الاستراتيجي وكذلك أجزاء من اجتماعات مسؤولي التعليم والاجتماعات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي .

وقد استخدمت مدارس ميلارد العامة طريقة ملخصة ومتكاملة للتخطيط الاستراتيجي لتظهر العلاقة بين إطار التخطيط ونتائج الأداء المنظم ، وقد تم استخدام نموذج التخطيط الاستراتيجي لكامبردج وتنفيذ سياسات فعالة وبرامج وعمليات من خلال قيادة المراقب والإدارة والمعلمين وأعضاء المجتمع والآباء والطلاب في المنطقة التعليمية .

وقد أظهرت النتائج الحاجة الملحة للاستمرار في تقييم معايير نجاح تمكن المنظمات من التنفيذ الفعال لعمليات التخطيط الاستراتيجي .

تؤكد هذه الدراسة كون عملية التخطيط عملية متكاملة وشاملة ومترابطة ومستمرة وتطويرية وفيها محاسبية ورقابة مما يساعد على الوصول الى اداء فعال ومنظم ومستمر بالنجاح وتحقيق الاهداف. وهذه من خصائص التخطيط الاستراتيجي التي يتميز به .

5. دراسة ديفيز (Davies 2007) وهي بعنوان : " من خطط المدرسة التطويرية إلى إطار التخطيط الاستراتيجي " :

From School Development Plans to a Strategic Planning Framework

وهدفت الدراسة التأكيد على أن طرق التخطيط التقليدية لم تعد تخدم احتياجات المدارس ، كما تؤكد على أهمية وجود طريقة جديدة أمام قيادات وإدارات المدارس لمواجهة التحدي في الألفية الجديدة، وتتمثل هذه الطريقة في مفهوم التوجه الاستراتيجي، الذي يتمحور في نموذج جديد للتخطيط يحل محل الإطار المحدود للتخطيط التطويري للمدرسة ، موضحًا أن التوجهات الاستراتيجية للمدرسة تتمثل في :

1. إيجاد توقعات عالمية، ومستقبل ناجح .
2. ربط المدرسة بالبيت من خلال تطوير المجتمع المحلي .
3. توفير التعليم المبني على استخدام التكنولوجيا لكل طالب .
4. بناء قيادة جديدة من خلال الهيئة التدريسية .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث وضح الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الاستراتيجي الذي يجمّل الأنشطة الكثيرة في عدد محدد من المجالات الاستراتيجية تتمحور حول الغرض الأساسي للمدرسة وهو مخرجات التعليم وعمليات التعليم، والتعلم ثم الترتيبات الإدارية، وكل ذلك يقع ضمن إطار زمني محدد، وفيما يتعلق بالقيادة في المدارس، فإن التخطيط الاستراتيجي يعتبر أداة لقياس مدى تطور الأداء الفردي مع إعادة التركيز على الأهداف السنوية، والحكم عليها إما بالنجاح أو الفشل .

تبرز هذه الدراسة الفرق الواضح بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التقليدي طويل المدى بما يتوافق مع ما تم الإشارة إليه في توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي والفرق بينه وبين مفاهيم أخرى منها التخطيط طويل المدى التقليدي .

إن العملية الإدارية هي نشاط متكامل تقوم بتوجيه الجهود البشرية؛ لتحقيق مجموعة من الأهداف، وفق أساليب تشبع أغراض محددة من تحقيق هذه الأهداف، وهذه العملية تمر بعدة مراحل أو وظائف مبدئياً؛ التخطيط. فيحظى التخطيط بالأولوية على جميع وظائف الإدارة الأخرى؛ إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال على خير وجه دون التخطيط لها (مطواع، 1996، ص135). وهذا ما انتهجه المنهج الإسلامي في تسيير عملياته الإدارية فقد كان يعتمد على التخطيط كوظيفة أولى وجوهريه تسبق بقية الوظائف، وقد ظهر ذلك جلياً في القرآن والسنة وفي سيرة الرسول ﷺ وأصحابه، كما ورد في (القرشي، 2016).

التخطيط الإسلامي :

عرف أحد الباحثين التخطيط من المنظور الإسلامي بأنه "أسلوب عمل جماعي يأخذ بالأسباب لمواجهة توقعات مستقبلية، ويعتمد على منهج فكري عقدي يؤمن بالقدر ويتوكل على الله، ويسعى لتحقيق هدف شرعي هو عبادة الله وتعمير الكون" (البناء، 1985، ص85).

كما عرفه آخر بأنه "إعمال الفكر في رسم أهداف مشروعة، مع تحديد الوسائل المتاحة وفق الموارد المتاحة شرعاً، وبذل الطاقات في استثمارها، لتحقيق الأهداف في أقل وقت ممكن مع تعليق النتائج بقضاء الله وقدره" (الجريسي، ص77).

ومنهم من عرفه بأنه "وظيفة إدارية يقوم بها فرد أو جماعة؛ من أجل وضع ترتيبات عملية مباحة لمواجهة متطلبات مستقبلية مشروعة، في ظل المعلومات الصحيحة المتاحة، والإمكانات الراهنة والمتوقعة كأسباب، توكللاً على الله ﷻ من أجل تحقيق أهداف مشروعة" (المزجاني، 2000، ص136).

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة نجد أن أولها يحصر التخطيط في الجماعة مع ذكر العملية التخطيطية في الإدارة بشكل

عام ، بينما التعريف الثاني فشمّل جميع مراحل العملية التخطيطية مع التركيز على أهمية الوقت ، أما التعريف الثالث فيمكن أن نستخلص منه ملامح التخطيط في الإدارة الإسلامية على النحو التالي (المزجاجي، 2000، ص137) :

1. إنه وظيفة إدارية رئيسية يقوم بها فرد أو جماعة .
2. وضع تدابير وترتيبات عملية مباحة لمواجهة المستقبل، ويقصد بالتدابير المباحة أي الالتزام بحدود الله تعالى التي بينها في كتابه إجمالاً وفصلها وشرحها المصطفى ﷺ حتى أصبح الحلال بينا والحرام بيناً وبينهما أمور مشتبهاة ومن اتقى الشبهات فقد استبرأ لدينه وعرضه .
3. التخطيط لمتطلبات مستقبلية مشروعة؛ وهذا لأن التخطيط أداة تستخدم لعبادة الله تعالى .
4. المعلومات المتاحة والإمكانات الراهنة والمتوقعة يجب أن تكون صحيحة، وهذا يعني عدم اللجوء إلى تشويه الحقائق أو المبالغة في التقديرات للاحتياجات المالية والفنية والبشرية، مما يؤدي تصورات خاطئة، واتجاهات منحرفة، وانفاقات مالية متهورة ينتج عنها تدهور إداري خطير .
5. التوكل على الله تبارك وتعالى، فالتخطيط في الإدارة الإسلامية ما هو إلا من قبيل "اعقلها وتوكل " [حديث حسن]، وليس من باب التدخل في علم الغيب، والادعاء بالمعرفة التامة بمستقبل الفكر والأداء والإنجاز. إذ أن التخطيط الإداري الحديث لا يعير هذا الجانب أي اهتمام؛ فكل البيانات والمعلومات والتوقعات إنما هي وسيلة (سبب)، وليست غاية في حد ذاتها .
6. ويذكر سابق : " إن الإيمان بالله ﷻ يحقق المعرفة بالمصدر الأول الذي صدر عنه الكون، والإيمان باليوم الآخر يحقق المعرفة بالمصير

الذي ينتهي إليه هذا الوجود، وعلى ضوء المعرفة بالمصدر والمصير يمكن للإنسان أن يحدد هدفه، ويرسم غايته، ويتخذ من الوسائل والذرائع ما يوصله إلى الهدف ويبلغ به الغاية، ومتى فقد الإنسان هذه المعرفة، فإن حياته سوف تبقى لا هدف لها، ولا غاية منها " (سابق، 2000، ص 227) .

7. تحقيق الأهداف المشروعة، وهي التي تتفق مع مقاصد الشرع الحنيف الخمسة، التي قررها فقهاء الشريعة، وهي: حفظ الدِّين، والنفس، والعقل، والنسل، والمال .

عناصر التخطيط الإسلامي (المطيري، 2004، ص 78) :

ليس ثمة فرق كبير عند إطلاقنا عناصر التخطيط الإسلامي أو مبادئه، حيث أن مبادئ الشيء قواعده الأساسية التي يقوم عليها (مصطفى، 1960، ص 24) ، وعناصر الشيء موادّه الأساسية أو أجزاءه المكونة له (أبو العزم، 2011) ؛ فكلا اللفظين يؤيدان المعنى نفسه في حديثنا عن مبادئ أو عناصر التخطيط الإسلامي، وهي :

1. **التفكير والاعتبار** : يقول تعالى : ﴿ **وَفِي الْأَرْضِ آيَاتٌ لِلْمُؤْمِنِينَ * وَفِي أَنْفُسِكُمْ أَفَلَا تُبْصِرُونَ** ﴾ [الذاريات: 20 - 21] ، فكل ما في الأرض يعد مجالاً واسعاً للاستكشاف، وإعمال الذهن والتدبر، حتى في تكوين الإنسان الجسمي والعقلي؛ للاستفادة من ذلك فيما يعود بالخير على البشرية في هذه الحياة؛ وذلك تحقيقاً لمعنى الخلافة والعبودية لله، فهو أحد العناصر الرئيسة للتخطيط الإسلامي .

2. **تحديد الأهداف** : يقول تعالى : ﴿ **وَأَتَّبِعْ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّامِرَ الْآخِرَةَ وَكَأَنَّنِي صَبِيحٌ مِنَ الدُّنْيَا وَأُحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَكَأَنَّنِي فَسَادٌ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ** ﴾ [القصص : 77] ، ففي هذه الآية دلالة واضحة على أن التخطيط في الإسلام بعيد المدى، حيث يقدم الحياة الأخرى الأبدية على

الحياة الدنيوية؛ مما يتطلب تسخير كافة الإمكانيات التي يسرّها الله للإنسان في هذه الحياة لبلوغ الهدف المراد، وهي مرضاة الله وجنته والنجاة من النار يوم الحساب. وعلى ضوء ذلك الهدف الرئيس تكون الأهداف الفرعية الدنيوية في هذه الحياة، ونهاية الآية نفسها يؤكد ذلك بالتحذير الشديد من اتخاذ الفساد في الأرض هدفاً أو غاية .

3. تحديد الأولويات : فحين أمر المولى ﷺ النبي ﷺ بالدعوة في قوله تعالى: ﴿ يَا أَيُّهَا الْمُدَّثِّرُ * قُمْ فَأَنْذِرْ ﴾ [المدثر: 1 - 2]، فإنه حدده أولوية دعوة الأقربين من عشيرته بقوله تعالى : ﴿ وَأَنْذِرْ عَشِيرَتَكَ الْأَقْرَبِينَ ﴾ [الشعراء: 214] (الجريسي، ص 77) .

4. استثمار جميع الموارد المتاحة : يقول تعالى : ﴿ وَسَخَّرَ لَكُمْ الْفَلَكَ لِتَجْرِيَ فِي الْبَحْرِ بِأَمْرِهِ وَسَخَّرَ لَكُمْ الْأَنْهَارَ ﴾ ﴿ ٣٢ ﴾ وَسَخَّرَ لَكُمْ الشَّمْسَ وَالْقَمَرَ دَائِبِينَ وَسَخَّرَ لَكُمْ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ ﴾ ﴿ ٣٣ ﴾ وَأَتَاكُمْ مِنْ كُلِّ مَا سَأَلْتُمُوهُ وَإِنْ تَعَدَّوْا نِعْمَتَ اللَّهِ لَا تُحْصَوْهَا إِنَّ الْإِنْسَانَ لَظَلُومٌ كَفَّارٌ ﴾ [إبراهيم: 32 - 34] (الجريسي، ص 78) .

5. بذل الأسباب والوسائل المشروعة : يقول تعالى : ﴿ وَأَعِدُوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ مِرْبَاطِ الْحَيْلِ . . . ﴾ [الأنفال : 60] ؛ ففي الآية الكريمة تأكيد على أهمية التخطيط ﴿ وَأَعِدُوا لَهُمْ ﴾، وبذل أقصى ما يمكن من جهود وإمكانات ﴿ مَا اسْتَطَعْتُمْ ﴾، من أجل بناء القوة المناسبة ﴿ مِنْ قُوَّةٍ ﴾، للتطبيق المناسب بالعمل المادي ﴿ وَمِنْ مِرْبَاطِ الْحَيْلِ . . . ﴾، وحيث أن كلمة قوة هنا جاءت نكرة ولم تُعرّف دلالة على أنها ليست قوة عسكرية فقط، بل تشمل جميع أنواع القوة، سواء كانت بدنية أو فكرية أو مدنية أو إيمانية بالإضافة إلى العسكرية .

6. الشورى الإيمانية مع ذوي الاختصاص : يقول تعالى: ﴿ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ﴾ [آل عمران: 159]، وكان هذا المبدأ ميزة قائد الأمة الرسول ﷺ

حينما كان يقول دائماً : " أشيروا أيُّها النَّاسُ عَلَيَّ"، كما أن الله تعالى جعل الشورى صفة ملازمة للمؤمنين، حيث يقول تعالى: ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بِئِهِمْ﴾ [الشورى: 38]. وقال في ضرورة الاستعانة بأهل الاختصاص من أهل الإيمان: ﴿فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ﴾ [النحل: 43]. كل ذلك للدلالة على أهمية تجميع المعلومات اللازمة عند وضع الخطة من ناحية، ولتطبيق هذا المبدأ من ناحية أخرى؛ ليكون حافزاً للمشاركين في تنفيذ الخطة فيما بعد على الوجه المطلوب .

7. تحديد المدة الزمنية والمرحلية : يقول تعالى مخاطباً المؤمنين: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكَسِّطُوا نَفْسَ مَا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾ [الحشر: 18] للتأكيد على أن التخطيط عملية مستمرة وشاملة، فهو يعني التفكير والتأمل والدراسة والتحليل لجميع الجوانب؛ وذلك استعداداً لما يواجهه الإنسان المؤمن في مستقبله القريب أو البعيد. كما يدل على أهمية الوقت والمرحلية آيات كثيرة منها ما تعلق بنزول القرآن ذاته منجماً ومفرقاً حسب الحوادث والأحوال في مدى ثلاث وعشرين سنة، حيث لم ينزل دفعة واحدة ، ومنها ما يتعلق بمراحل تحريم الخمر مثلاً .

8. التوكل على الله وتعليق النتائج بمشيئته : يقول تعالى: ﴿وَلَا تَطِعِ الْكَافِرِينَ وَالْمُنَافِقِينَ وَدَعْ أَذَاهُمْ وَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ وَكُنْ بِاللَّهِ وَكِيلاً﴾ [الأحزاب: 48]، ففي الآية توجيه إلى ضرورة التوكل على الله، وقوله تعالى ﴿وَلَا تَقُولَنَّ لِيْءَ إِنِّي فَاعِلٌ ذَلِكِ غَدًا * إِنَّا أَنْشَاءَ اللَّهُ﴾ [الكهف: 23-24]؛ للدلالة على أنه مهما كانت المدة أو زمن الخطة قصير لبلوغ الهدف فإنه لا بد من ربطها بمشيئة الله ﷻ قولاً وعملاً .

9. الموازنة التخطيطية : يقول تعالى: ﴿ وَقَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَمْرِي سَعٍ بَقَرَاتِ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَعٌ عُجَافٌ وَسَعٌ سُنْبُلَاتِ خَضِرٍ وَأَخْرَجَ بِاسَاتِ بِأَيْهَا الْمَلَأَ أَقْتُونِي فِيهِمْ رُؤْيَايَ إِنْ كُنْتُمْ لِلرُّؤْيَا تَعْبُرُونَ ﴾ (٤٣) قالوا أضغاث أحلام وما نحن بتأويل الأحلام بعالمين ﴿٤٤﴾ وقال الذي نجا منهما وادكر بعد أمة أنا أنبئكم بتأويله فأمر سلون ﴿٤٥﴾ يوسف أيها الصديق أفتنا في سعي بقرات سمان يأكلهن سعي عجاف وسعي سنبلات خضري وأخر ياسات لعلي أرجع إلى الناس لعلهم يعلمون ﴿٤٦﴾ قال ترمعون سعي سين دأبا فما حصدتم فذمروه في سنته إنا قليلا منا تأكلون ﴿٤٧﴾ ثم يأتي من بعد ذلك سبع شداد يأكل ما قدمتم له إنا قليلا منا تحصنون ﴿٤٨﴾ ثم يأتي من بعد ذلك عام فيه يغاث الناس وفيه يعصرون ﴿ يوسف: 43 - 49] ، ثم قال تعالى على لسان نبيه يوسف عليه السلام: ﴿ قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْهَا ﴾ [يوسف: 55]. فهذه الآيات تعتبر أول موازنة تخطيطية مبنية على أسس علمية، وازن فيها يوسف عليه السلام بين إنتاج وتخزين واستهلاك القمح في مصر الفرعونية مدة سنوات القحط وسنوات الرخاء ، وتوضح أركان هذه الموازنة التخطيطية فيما يلي :

10. الموازنة بين الإنتاج الزراعي والاستهلاك بهدف تخطي أعوام القحط والجذب .

11. اتضاح عنصر الزمن من عدد سنوات القحط والرخاء؛ إذ تم إعداد خطتين سبعيتين للدولة .

12. إيراد كلمات تدل على عنصر الكم منها: ﴿ مَا ﴾ ، ﴿ قَلِيلًا ﴾ .

13. وجود عنصر القيمة، ويبدل عليه نظام المقايضة الذي كان معمولا به في ذلك العصر .

14. اعتبار هذه الموازنة بمثابة خطة طويلة الأجل، امتدت أربعة عشر عاماً .

15. الاهتمام بالشورى ومشاركة الأفراد من المستويات المختلفة في إعداد تلك الخطة، ويشير إلى هذا الاهتمام أسلوب الخطاب بصيغة الجمع المستخدم في الآيات .

16. استخدام الموازنة أداة رقابية لتنفيذ الخطة بدقة .

17. توفير الحوافز، حيث أنهى تعبير الرؤيا ببشرى انفراج الأزمة في السنة الخامسة عشرة .

كما تم استنباط بعض الصفات اللازمة للمخططين أو المشغلين في التخطيط من خلال الآيات السابقة ، وهي على النحو التالي :

18. الصدق : حيث اتصف يوسف عليه السلام بهذه الصفة .

19. العلم والخبرة، حيث أمر يوسف عليه السلام بعدم تجريد القمح من سنابله خشية التلف .

20. النصح والإرشاد : وذلك من خلال بيان طرق العلاج الصحيحة للمشكلات، كما فعل يوسف عليه السلام، وعدم الاكتفاء بتحليل وتفسير البيانات والمعلومات فقط .

21. الحفظ : أي يكون أميناً غير مسرف ولا خائن .

مراحل التخطيط الإسلامي (المزججي، 2000، ص 162) :

1. الإعداد : وهي فترة تكوين الخطة، وتعتمد على العناصر التالية :

(أ) تحديد المشكلة .

(ب) جمع المعلومات عنها بدقة .

(ج) دراستها وتحليلها .

(د) إقرار الخطة بعد حصول القائد على المشورة السليمة .

فهذه العناصر تؤكد على أن القرار - أيًا كان نوعه - في الإدارة الإسلامية هو أبعد ما يكون عن الارتجال والعشوائية، وهذا ما قام به المصطفى ﷺ في جميع قراراته المدنية والعسكرية، وسار على نهجه أصحابه الأبرار رضي الله عنهم، كأبي بكر في قرار التصدي للمرتدين ومانعي الزكاة وتأديبهم، وكذلك عمر الذي اعتاد أن يحصي الناس عدداً، ويعلم عن أوضاعهم وأعمارهم قبل قرار توزيع العطاءات عليهم، وهكذا دواليك .

2. التنفيذ : وهو الجانب التطبيقي للخطة ، وذلك من خلال الأحكام (التنظيمات) التي توصل إليها القائد عندما كانت الخطة مشروعاً، ولا تقف مرحلة التنفيذ عند حد العمل بموجب الخطة فقط، إنما تتضمنها مجموعة من التعليمات والنصائح التي يوجهها القائد باستمرار إلى فريق العمل في الجهاز الإداري؛ لضمان التنفيذ الجيد بأعلى قدر ممكن من النجاح، ومن ذلك خروج أبي بكر رضي الله عنه خلف القائد العسكري أسامة بن زيد رضي الله عنه ليس لتوديعه فحسب، بل لتزويده أيضاً بالنصائح والإرشادات التي حثه على التقيد بها من أجل إنجاح الخطة، وفيها قال رضي الله عنه : " لا تخونوا، ولا تغلوا، ولا تغدروا. . . "، وكذلك فعل مع خالد بن الوليد ويزيد بن أبي سفيان وغيرهم من القادة العسكريين، وما ينطبق على الجانب العسكري ينسحب أيضاً على الجوانب الأخرى الإدارية والمالية والاجتماعية وغيرها .

3. التقييم : وفيها يتم فحص العملية الإدارية لمعرفة ما إذا تمت بطريقة صحيحة أو غير صحيحة، وذلك من خلال متابعة القائد ومعاونيه لجميع الممارسات الإدارية التي قام بها الجهاز الإداري؛ للتأكد من أنها تسير وفقاً لما رسم لها. وفي هذه المرحلة أيضاً تتم عملية مقارنة الأهداف التي تحققت بالأهداف الموضوعه سلفاً في

الخطة؛ للتأكد من الوصول إلى الأغراض المتفق عليها، وهذا يتم في جميع الشؤون العسكرية والمدنية والإدارية وغيرها.
التخطيط الإسلامي في الفترة المكية :

هذه المرحلة تمثل مرحلة ما قبل قيام الدولة الإسلامية، وقد احتوت على نوعين من التخطيط، هما : تخطيط بعيد المدى أو استراتيجي، وتخطيط قصير المدى أو تنفيذي، وقد تمثل كل منهما في هذه الفترة من خلال التخطيط للدعوة، والتخطيط للهجرة (المطيري، 2004، ص 85) .

1- التخطيط للدعوة :

وهو الحدث التخطيطي الأول والأساسي في التخطيط الإسلامي بشكل عام، حيث اتبع الرسول ﷺ في سبيل تبليغ رسالة الإسلام وعقيدة التوحيد كهدف استراتيجي عام، خطأً عملية مرحلية محكمة على مدى ثلاثة عشر عاماً، تضمنت مرحلتين رئيسيتين، هما :

(أ) مرحلة الدعوة سرّاً :

استغرقت هذه المرحلة ثلاث سنوات. فهي تعتبر خطة مؤقتة قصيرة المدى، وأهم خصائص التخطيط الإسلامي في هذه المرحلة ما يلي :

1. عرض الدعوة بشكل فردي انتقائي من مختلف الفئات والمستويات على من يثق بهم رسول الله ﷺ ؛ وذلك تحاشياً للمعارضة الجماعية من قريش إذ أن الدين الجديد آنذاك بدعة مجهولة ، ورفضها من قبل قريش أمر وارد. فدعا ﷺ للإسلام من الرجال أبي بكر الصديق رضي الله عنه ، ذلك الرجل الوقور الحليم التاجر ذو المكانة الرفيعة في قومه ، وقد أثمر هذا الاختيار الموفق من تمكّن أبي بكر من دعوة خمسة من السابقين في الإسلام ممن بشرهم الرسول ﷺ بالجنة ، وهم : عثمان بن عفان، والزبير بن العوام ، وعبد الرحمن بن عوف ، وسعد بن أبي وقاص، وطلحة بن عبيد الله رضي الله عنهم .

ودعا ﷺ من النساء زوجته خديجة رضي الله عنها، حيث كانت نعمَ النصير والمعين له في دعوته، ودل هذا على اهتمام الرسول ﷺ بالتخطيط الأسري، ممثلاً في المرأة الصالحة؛ لما لها من دور فعال في بناء الأسرة المؤمنة؛ وتقوية الجبهة الداخلية في المجتمع المسلم .

أما من الصبيان فقد دعا للإسلام علي بن أبي طالب رضي الله عنه؛ للدلالة على الاهتمام بالشباب، وتنشئتهم تنشئة إسلامية صحيحة؛ فهم عدة المستقبل للأمة الإسلامية .

ومن الموالى دعوته ﷺ لزيد بن حارثة؛ للدلالة على أن الدعوة الإسلامية لا تعرف العنصرية أو الطبقية والتحيز لفئة دون فئة، بل ينبغي للتخطيط فيها أن يشمل جميع أفراد المجتمع المسلم، وأن أساس التمايز بينهم هو التقوى والعمل الصالح .

2 - محاولة رد الاعتداء عليه قدر الإمكان، مكتفياً بحماية نفسه من الأذى، ولا يعتدي على أحدٍ قط؛ تنفيذاً لأمر الله تعالى: ﴿ وَدَعْ أَذَاهُمْ وَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ وَكَفَى بِاللَّهِ وَكِيلًا ﴾ [الأحراب: 48] .

1. حماية الداخلين الجدد في الإسلام من الأذى والاضطهاد .
2. تعليم الرعيل الأول القرآن الكريم وتقوية الإيمان في قلوبهم؛ لتحمل مخاطر المرحلة القادمة .

3. الاختيار المناسب لدار الأرقم لتكون مقرّاً للاجتماعات السريّة، ففي هذا الاختيار إرشاد وتوجيه للمخططين المسلمين في كيفية الأخذ بالأسباب الظاهرة في حيلة تامة، مع التوكّل على الله لتحقيق أهداف الدعوة؛ وذلك لأن الأرقم شاب صغير السنّ لم تعلّم قرّيش بإسلامه؛ ولأنه من بني مخزوم، وهي فئة مناوئة لبني هاشم (أهل صاحب الدعوة)؛ فيستبعد أن تكون الاجتماعات في بيته؛ ولأن دار الأرقم أقرب بيت من الصفا فيسهل دخوله .

4. المرونة وقد تجلت في كيفية اختيار الأسلوب المناسب في الدعوة؛ تنفيذاً لأمر الله تعالى في قوله: ﴿ ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ ﴾ [التحلل : 125] ، وكذلك المرونة في اختيار الوقت والمكان المناسبين، فقد جاء عن عبد الله بن مسعود رضي الله عنه أنه قال : " كَانَ النَّبِيُّ ﷺ يَتَخَوَّلُنَا بِالْمَوْعِظَةِ فِي الْأَيَّامِ كِرَاهَةَ السَّامَةِ عَلَيْنَا " [صحيح] .

(ب) مرحلة الجهر بالدعوة :

وقد استغرقت عشر سنوات، فهي بمثابة خطة عشرية طويلة المدى، وأهم خصائص التخطيط الإسلامي في هذه المرحلة تكمن فيما يلي :

1. تدرج المسؤولية في التخطيط للدعوة؛ حيث تبدأ بمسؤولية المسلم عن نفسه، ثم مسؤوليته عن أهله وأقربائه، ثم مسؤوليته عن مجتمعه سواء كان ذلك الفرد المسلم من الدعوة أو من العلماء أو من الحكام أو غيرهم. حيث بدأ الرسول ﷺ بتنفيذ هذه المرحلة بشكل تدريجي حسب توجيهات الله ﷻ له عن طريق الوحي بإنذار عشيرته الأقربين من بني عبد المطلب و عبد مناف ، ثم الصعود على الصفا بعد ذلك وإبلاغ قريش وأهل مكة جميعاً بتلك الدعوة .

2. إقامة الحجة على أهل مكة بدعوتهم جميعاً للإسلام، وتقدير مدى صلاحية هذا المجتمع لاستمرار الدعوة فيه .

3. تمحيص إيمان المسلمين الأوائل، والتأكد من صدقهم مع الله؛ فهم النواة الأولى للأمة الإسلامية فيما بعد، حيث لاقى رسول الله ﷺ وصحابته وأتباعه خصوصاً المستضعفين منهم صنوف مختلفة من العذاب والإيذاء من قبل كفار قريش ، فكان الرسول ﷺ وهو القائد والمخطط لهذه الفئة المؤمنة المضطهدة يمر عليهم ويشجعهم، ويحثهم على الصبر، ويعددهم بتحقيق النصر والتمكين (الهدف العاجل المرحلي) ، أو الشهادة في سبيل الله ثم الفوز بالجنة (الهدف الأجل) .

4. تعويدهم على الصبر والجهاد، وإرشاداً لمن جاء بعدهم بأهمية ذلك، مع ضرورة الأخذ بالأسباب من أجل بلوغ الغايات والأهداف العاجلة والأجلة، فقد بذل رسول الله ﷺ في هذه المرحلة كل الوسائل الممكنة لإقناع قريش بقبول دعوته، فلما لم يلق استجابة منهم، بل اشتد أذاهم له بالسخرية والاستهزاء تارة، وبالإغراء تارة أخرى، قال مقولته المشهورة الدالة على عزمه وتصميمه في إبلاغ الرسالة الإسلامية والاستمرار في الدعوة إلى الله، حيث قال: " يا عَمَّ ! والله لو وضَعُوا الشمسَ في يَمِينِي، والقَمَرَ في يساري، على أن أتركَ هذا الأمرَ حتى يُظهِرَهُ اللهُ أو أهلكَ فيه، ما تركتُهُ " [ضعيف] .

5. إتاحة الفرصة لدخول آخرين من غير أهالي مكة في الإسلام؛ مما يقوي شوكة المسلمين، وهو ما يدل على عالمية هذا الدين، فبعد أن لاقى رسول الله ﷺ كل صنوف العنت والإيذاء والإعراض من أهل مكة، ذهب إلى أهل الطائف يعرض عليهم الإسلام، فأذوه أكثر حيث سلطوا عليه غلمانهم وسفهاءهم، ولم يثنه فعلهم ذلك عن المضي قدماً، والاستمرار في الدعوة في المواسم المختلفة؛ لعله يجد قوماً آخرين وأرضاً أخرى تكون أكثر ملاءمة لدعوته .

6. إعلام أعداء الإسلام بقيمة العقيدة الإسلامية في قلوب المسلمين، وأن الإيذاء أو التعذيب لا يزيدهم إلا ثباتاً وتضحية في سبيل تحقيق الأهداف الشرعية .

2- التخطيط للهجرة :

وهو الحدث الثاني المهم في التخطيط الإسلامي، حيث كانت الهجرة إلى الحبشة وبيعنا العقبة بمثابة تخطيط قصير المدى للهجرة النبوية إلى المدينة التي تعتبر تخطيطاً استراتيجياً طويلاً المدى .

(أ) الهجرة إلى الحبشة :

ومن أهم خصائص التخطيط الإسلامي لهذه الهجرة ما يلي :

1 - أن لهذه الهجرة تأثير نفسي إيجابي على بعض الأفراد من قريش نحو الإسلام، حينما رأوا أولئك النفر رجالاً ونساءً يضحون بأهلهم وأموالهم وأرضهم في سبيل الله، حيث بلغ عدد المهاجرين إليها ثلاثة وثمانون رجلاً إضافة إلى أهلهم؛ وقد يكون هدف الرسول ﷺ سياسياً، ألا وهو تأليب الرأي العام العالمي ضد كفار قريش، وكسب أكبر قدر ممكن من تعاطف الأمم الأخرى لقضية المسلمين .

2 - أن هذه الهجرة كانت ضرباً من الجهاد والدعوة إلى الله، وتبليغ زعماء الأمم الأخرى عن الإسلام، ودعوتهم إليه فضلاً عن حماية أتباعه من جحيم الاضطهاد والإرهاب الذي كانت تمارسه قريش ضدهم؛ حيث وصل الإسلام لأرض الحبشة من خلال وصول المهاجرين إليها واستقرارهم بها آمنين مطمئنين ، فأسلم ملكها (النجاشي) ، وكثير من أهلها .

3 - أنها كانت خطة مرحلية مؤقتة لهجرة المدينة المنورة الأكبر والدائمة؛ لإقامة الدولة الإسلامية فيها، فبعد أن هاجر الرسول ﷺ إلى المدينة، جهز النجاشي سفينتين حملت المسلمين ومن أسلم من أهل الحبشة في رحلة العودة إلى المدينة .

4 - أنها كانت دليلاً قاطعاً على دقة تخطيط الرسول ﷺ وبعد نظره؛ للحفاظ على مستقبل الإسلام؛ فلقد أذن رسول الله ﷺ بهذه الهجرة لما اشتد أذى المشركين في مكة للمسلمين، وعلمه بأن النجاشي (ملك الحبشة) ملك عادل، لا يظلم عنده أحد، فقد قال رسول الله ﷺ : " إنَّ بأرض الحبشة ملكاً لا يظلمُ أحدٌ عنده، فألحقوا ببلادِهِ حتى يجعل اللهُ لكم فرجاً ومخرجاً مما أنتم فيه " [جيد] .

5 - أنها أظهرت مهارة الرسول ﷺ ، ومعرفته بالبيئة السياسية المحيطة، وهو عنصر مهم في التخطيط الإسلامي .

(ب) بيعتنا العقبية :

أهم خصائص التخطيط الإسلامي لبيعتي العقبة الأولى والثانية ما يلي :

1 - العزم الذي أبداه الرسول ﷺ ، وتحمله لمشقة الدعوة، وبذل الأسباب الممكنة في عرض دعوته على القبائل جميعاً في مواسم الحج بعد أن رفضها أهل مكة والطائف، حتى هياً الله له وفداً من يثرب قوامها اثنا عشر رجلاً، ودعاهم إلى الإسلام، فقبلوا دعوته وأسلموا، فتمت بيعة العقبة الأولى، ويمكن تسميتها (بيعة التوحيد) ؛ لأنهم بايعوه على أن يؤمنوا بالله وحده وبنبوتّه، وعاهدوه على أن يحلّوا الحلال ويحرّموا الحرام بين قومهم إذا رجعوا إليهم .

2 - التمهيد للهجرة النبوية للمدينة المنورة والتهيئة لها، بإرسال مصعب بن عمير رضي الله عنه؛ لتعليم أهلها القرآن الكريم، وتفقيهم في الدين، وليجمع له الأخبار والمعلومات عن الناس والأرض؛ ومدى صلاحيتها لإقامة الدولة الإسلامية .

3 - اتضاح التخطيط السياسي والأمني وقوة التفاوض عند الرسول ﷺ ، حيث التقى من العام التالي وفداً أكبر من يثرب، كان عددهم هذه المرة بضعاً وسبعين ، وحدث ذلك بعد اتصالات سرّية في أحد شعاب مكة في منى ليلاً ، وقد أخذت نفس منوال البيعة الأولى ونفس الالتزامات، إلا أنهم أضافوا إليها العهد بمؤازرته ومناصرته والقتال دونه متى ما وصل إلى المدينة فتمت بيعة العقبة الثانية وسمّيت (البيعة السياسية) .

4 - العمل على تكوين أول مجلس شورى إسلامي رسمي، وذلك من خلال طلب الرسول ﷺ من الوفد اثني عشر نقيباً يكونوا ضامنين لإسلام قومهم ومناصرتهم له، والتي مهدت السبيل للهجرة النبوية ومن ثم إقامة الدولة الإسلامية في المدينة المنورة .

(ج) الهجرة النبوية إلى المدينة المنورة (المزجاني، 2000، ص 148) :

على إثر بيعة العقبة الثانية أذن الرسول ﷺ للمسلمين بالهجرة إلى المدينة المنورة، ولم يبق في مكة إلا هو ﷺ وأبي بكر وعلي وبعض المستضعفين ممن لا يستطيع الهجرة، ولما علمت قريش بذلك خطت لمقتل الرسول ﷺ، ولكن الله أوحى إليه بذلك وأمره بالهجرة، وتنفيذاً لأمر الله تعالى وضع رسول الله ﷺ خطة محكمة متكاملة اشتملت على عناصر التخطيط الإسلامي كما يلي :

1. السرية البالغة، حيث كتم الرسول ﷺ أمر الهجرة عن أصحابه ، إلا أبي بكر وعلي رضي الله عنهما ، فقد أخبرهما قبل تنفيذ الخطة مباشرة. وأسند أمر المبيت في فراشة إلى علي بن أبي طالب رضي الله عنه ، حيث أعطاه برده ليتسجى بها كما كان النبي ﷺ يفعل ذلك.

2 - بذل الأسباب المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ خطة الهجرة على أسس عملية دقيقة عن طريق :

- تحديد الاحتياجات الأساسية والضرورية للرحلة الطويلة، كالمال ووسائل النقل ومؤونة الطريق والأعوان .
- السماح لأبي بكر الصديق رضي الله عنه بمرافقته في الهجرة .
- الخروج من بيته بحفظ الله تعالى وحمائته رغماً عن أنف محاصريه من كفار قريش .
- اتباعه خط سير مخالف لما كان يتوقعه الأعداء الذين جدوا في طلبه في الطريق الشمالي، بينما هو سلك الطريق الجنوبي المتجه نحو اليمن حتى بلغ جبل ثور، ثم توجه بعدئذ إلى الشمال .
- لجأ إلى غار ثور للاستراحة من متاعب المشي الطويل، وحماية نفسه وصاحبه أبي بكر .
- البقاء في الغار ثلاث ليالٍ حتى ينقطع الطلب عنهم .

- الارتباط بالله ﷻ والتوكل عليه؛ وذلك عند طمأنة الرسول ﷺ لصاحبه في الغار عندما تخوّف من رؤية المشركين لهم، بقوله: "ما ظنك باثنينِ اللهُ ثالثُهُما" [صحيح] .
 - تخصيص عبد الله بن أبي بكر رضي الله عنه ليكون وسط قريش بمكة المكرمة في النهار، وليوافيه مساءً بالمعلومات المهمة عن الوضع .
 - خصيص أسماء بنت أبي بكر (ذات النطاقين) رضي الله عنها بإحضار ما تيسر من الطعام إليهما فتأتي مع أخيها في المساء .
 - تكليف عامر بن فهيرة مولى أبي بكر رضي الله عنهما برعي الأغنام حول مدخل الغار؛ لمحو آثار من يمدّهم بالغذاء والمعلومات .
 - الاتفاق مع عبد الله بن أريقط الليثي لإحضار راحلتين، ويكون دليلاً لهما في رحلتها، حتى يصلا إلى المدينة المنورة .
 - وصوله إلى قُباء، حيث أقام بها أربعة أيام وأسس خلالها مسجد قُباء وصلى فيه .
 - السير بأمر من الله إلى يثرب، والتي سمّاها بعد نزوله بها بالمدينة .
التخطيط الإسلامي في الفترة المدنية :
- وهي مرحلة تأسيس الدولة الإسلامية، فقد استطاعت الدولة الإسلامية الفنية مع بداية هذه الفترة أن تضع التخطيط الشامل للدولة من خلال التخطيط السياسي والاجتماعي والتربوي والاقتصادي والعمراني والعسكري؛ نتيجة توافر كل مقومات الدولة بمفهومها المعاصر، حيث الأرض المتمثلة في المدينة المنورة، والشعب المتمثل في المهاجرين والأنصار والطوائف الأخرى كاليهود، والتنظيم السياسي والإداري المتمثل في التشريع الإسلامي القائم على الكتاب والسنة، ووجود السلطة المتمثلة في شخص الرسول ﷺ كقائد أعلى للدولة الإسلامية .
- نذكر أهم خصائص التخطيط الإسلامي بجوانبه المتعددة في هذه الفترة :

(أ) أهم خصائص التخطيط السياسي والاجتماعي الإسلامي في الفترة المدنية

(المطيري، 2004، ص 96) :

1. وَضَعُ وثيقة المدينة أو صحيفة المدينة، والتي أُطْلِقَ عليها " دستور المدينة "، وما تَضَمَّنَتْه من أمور سياسية وإدارية واجتماعية متكاملة لحكم الدولة الإسلامية الناشئة في تلك الفترة، جاءت في إحدى وخمسين بنداً . ووفقاً لما جاء فيها فإنه يمكن حصرها على النحو التالي :

- البندين (1 - 2) من الوثيقة تَضَمَّنَا التعريف بالشخصية المستقلة للأمة الإسلامية، والتي تميزها عن غيرها من الأمم .
- البنود (3 - 11) تَضَمَّنَتْ الحكم الذاتي، ونوع الحرية السياسية للفئات المختلفة في إطار الدولة الإسلامية الشاملة .
- البنود (12 - 28) حددت العلاقات الاجتماعية بين الطوائف المختلفة .
- البندين (25 - 45) وضَّحَا مصادر التشريع والحكم والقضاء في الدولة الإسلامية، وأن مرده إلى الله وإلى محمد ﷺ .
- أما بقية البنود فمنها ما يتعلق بالإبقاء على الأعراف السابقة، الخاصة بالذِّيَّات وافتداء الأسرى والقصاص، وعلاقة الأمة الإسلامية بالأمم الأخرى المجاورة .

2 - الدلالة على عدل الإسلام وسماحته ، وعلاقة الحاكم بالمحكوم .

3 - الدلالة على كفاءة الرسول ﷺ ، وحنكته السياسية والإدارية كأعلى سلطة في الدولة الإسلامية؛ وذلك بنجاح تخطيطه في جعل أهل المدينة وحدة واحدة، عن طريق المؤاخاة بين المهاجرين والأنصار، وجعل العقيدة هي الرابط الأساسي بينهم. كما أنه حيَّدَ موقف اليهود مؤقتاً بعد

أن كانوا مصدر قلق وفتنة وزعزعة لأمن أهالي تلك البلدة من الأنصار .

(ب) أهم خصائص التخطيط التربوي الإسلامي في الفترة المدنية (الآسي، 2005، ص 288) :

يقول تعالى: ﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾ [المجادلة : 11] ، ويقول رسول الله ﷺ : " من سلك طريقاً يلتمس فيه علماً ، سهل الله له به طريقاً إلى الجنة " [صحيح] ، حيث اهتمت الإدارة الإسلامية بالتربية؛ وهدفها في ذلك بناء شخصية الفرد المسلم؛ ليكون مؤهلاً لتلقي التعليم والثقافة ، قادراً على الفهم والاستجابة؛ متمكناً من تشرب حضارة أمته وفهمها والتمسك بها .

ومن أبرز خصائص الإدارة الإسلامية للتخطيط التربوي في الفترة المدنية ما يلي :

1. الاهتمام بتعليم الفرد وتربيته وثقافته .
2. الاهتمام بتعليم الفرد في مختلف مراحل العمر .
3. انتشار الثقافة الإسلامية عبر مؤسسة الدولة المركزية / المسجد .
4. الاهتمام بتعليم المرأة وتنقيفها .
5. احترام عقل الإنسان وتنميته بالسؤال والحوار .
6. امتزاج العلم بالعقيدة لضمان النفع .
7. ارتباط العلم بحاجات البشر ومنافعهم .
8. إيجاد التوازن بين الروح والعقل والجسد .
9. التعرف على الفروق الفردية ومراعاتها .
10. الاهتمام بالجوانب العملية والتطبيقية في العمل .
11. الاهتمام بالدين والدنيا معاً .

(ج) أهم خصائص التخطيط الاقتصادي الإسلامي في الفترة المدنية (المزجاجي ،

2000 ، ص 155) :

- وضع قواعد ثابتة لاقتصاد الأمة الإسلامية من خلال ما يلي :
- تحريم الربا والقمار والغش في البيع والشراء والاحتكار .
- محاربة كل أنواع الممارسات الاقتصادية غير المشروعة، كقوادي الرقص وبيع الخمر وغيرها .
- تحقيق الإشباعات الروحية والمادية على السواء لكل أفراد المجتمع المسلم ، وبشكل متوازن بهدف تحقيق الأمن والرخاء .
- حصر الموارد المالية للدولة الإسلامية من خلال إيرادات الزكاة والصدقات والهبات وخمس الغنائم والمعادن والركاز والمستخرج من البحار والفيء سواء أكان خراجاً أو جزية أو عشوراً والأراضي الزراعية والصناعات والأعمال الأخرى .
- حصر النفقات للدولة الإسلامية من خلال مصاريف الصدقات (الزكاة) ، والمصاريف العسكرية سواء أكانت مدنية للأمن الداخلي أو حربية للدفاع من العدوان الخارجي ، ونفقات الخدمات العامة كالتهليج والصحة والطرق ونحوها ، ومصاريف للنشاطات الإسلامية كالمساجد وتأمين الأئمة ومحاربة البدع والدعوة إلى الله ، ومصاريف الأجهزة الحكومية للدولة من مرتبات وأجور وتجهيزات وصيانة وإنشاءات ونحوها، ونفقات تمويل النشاطات الاستثمارية للدولة كالأعمال التجارية وثروات الأمة في باطن الأرض أو أعماق البحار أو الأنهار والغابات ونحوها .

(د) أهم خصائص التخطيط العمراني الإسلامي في الفترة المدنية (المطيري،
2004، ص 95) :

1. البناء الحسي للمساجد والدور والمساكن عن طريق :

- بناء مسجد قباء عند بني عمرو بن عوف، كأول مسجد أسس على التقوى، وقد ساهم الرسول ﷺ في بنائه مع أصحابه، وصلى فيه ، ثم مكث بضعة عشر يوماً عند ذلك الحي من الأنصار .
- بناء مسجد الرسول ﷺ في المكان الذي بركت فيه ناقته القصواء، بعدما اشترى تلك البقعة من الغلامين اليتيمين اللذين يملكانها، واشترك هو وصحابته أيضاً في بنائه حتى اكتمل .
- بناء بيوت أزواج الرسول ﷺ حول المسجد النبوي، كما اختص أهل الصفة من فقراء المهاجرين من الصحابة، ببناء خاص خُطَّ له بناحية من المسجد .
- بناء دور ومنازل المهاجرين من الصحابة من أهل مكة .
- بناء منازل القبائل المهاجرة إلى المدينة، كقبيلة قيس وتميم وقضاعة وبني بكر وبني المصطلق .

2. البناء المعنوي لعمار المساجد والدور والمساكن، وذلك من خلال :

- جعل الرسول ﷺ المسجد ملتقى للمسلمين، يؤدون فيه الصلوات المفروضة، ويتعلمون فيه القرآن والسنة .
- اتخاذ الرسول ﷺ المسجد داراً للشورى، ومقراً لاستقبال الرسل ووفود القبائل .
- جعل الرسول ﷺ المسجد محكمة للقضاء والفصل بين المتخاصمين والمنتازعين .

• اتخاذ الرسول ﷺ المسجد مقراً لقيادة الجيش الإسلامي، تخرج منه الغزوات والسرايا .

(هـ) أهم خصائص التخطيط العسكري الإسلامي في الفترة المدنية (المزجاجي، 2000، ص 150) :

1. تأصيل عظمة الجهاد في قلب كل مسلم، بالحث عليه وإبراز منزلة المجاهدين في سبيل الله في الدنيا والآخرة .
2. إفهام الأعداء بأن فترة المهادنة والاستسلام ولّت إلى غير رجعة، وأن أي اعتداء سوف يواجه رداً أعنف مما يتوقعونه .
3. تعويد الجميع على الحذر الشديد والاستعداد الدائم للدفاع عن الدين وأمتهم؛ وهذا ما أدى إلى الاستطلاع المستمر عن تحركات الأعداء، مما دفع المسلمين إلى مباغطة العدو بقوة وحزم في عدة سرايا بعثها الرسول ﷺ ؛ لإبراز قوتهم على الساحة العسكرية؛ فكان ذلك التخطيط كله تمهيداً واستعداداً للغزوات الكبرى كبدر وأحد ثم الخندق وغيرها فيما بعد .
4. تهديد تجارة قريش التي صادرت أموال المهاجرين، واستولت عليها ظلماً وعدواناً؛ وذلك لإيجاد مصدر مالي، يسهم في تنمية اقتصاد الدولة الإسلامية الوليدة .
5. عقد التحالفات أو المواعدة مع القبائل؛ لضمان حيادها أو تعاونها عند المواجهة الكبرى مع قريش .
6. تحقيق أعلى درجات الانضباط العسكري في صفوف المجاهدين المسلمين ، والقدرة على التحكم في توجيههم، وفقاً لأهداف الخطة العسكرية دون حدوث أي تردد أو استفسار. الشورى الإيمانية، وذلك بمشاورته ﷺ لأصحابه من المهاجرين والأنصار حول لقاء المشركين .

7. التحري والدقة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة، حيث استطلع الرسول ﷺ قبل بداية إحدى معاركه خبر الأعداء وعددهم وعدتهم، فلما تبين أنهم ينحرون ما بين عشرة وتسعة من الإبل في كل يوم والذي يليه، قدر عددهم فيما بين التسع مئة والألف .

8. بذل الأسباب المادية حسب الإمكانيات المتاحة، وذلك باستخدام الموارد البشرية والمادية المتوافرة، حيث كان عدد المسلمين أكثر بقليل من ثلاث مئة، ومعهم فرسان، وسبعون بعيراً فقط .

9. اتخاذ المواقع للجيش أثناء المعركة، حيث كان الرسول ﷺ يقسم وحدات الجيش إلى مقدمة ومؤخرة وميمنة وميسرة وقلب ، كما عمل بذلك من بعده الخلفاء الراشدون، ولقد أثبتت هذه الخطط نجاحاً ملحوظاً في خوض غمار المعارك ببسالة وتفوق، وإن مخالفتها قد أثبتت النتيجة السلبية وهي خسران المعركة مثل ما حدث تماماً في معركة أحد .

10. إعطاء الصلاة وضعاً خاصاً في الخطط العسكرية؛ وذلك بتأدية صلاة الخوف، وهي فريق يصلي والآخر يحرس، ثم يعود المصلي ليحرس والحارس ليصلي مع الإمام في آن واحد .

11. ترسيخ الجانب العقدي والإيماني في النفوس بالالتزام بتقوى الله ﷻ والتوكل عليه ، وهذا ما فعله الرسول ﷺ قبيل نشوب معركة بدر، حيث ظل قائماً يصلي ويدعو ويتضرع إلى الله ﷻ ، بإنجاز وعده ونصره على الأعداء، حتى أشفق عليه أبو بكر الصديق رضي الله عنه من حالته تلك، فكانت نتيجة تلك المعركة النصر الباهر للمسلمين على الرغم من قلة عددهم وعدتهم، وسقط قادة الكفر من صناديد قريش - الذين كانوا يضطهدون المسلمين - صرعى في أرض المعركة ، كما تنبأ الرسول ﷺ قبل المعركة ، وكما وعد هؤلاء المسلمين المستضعفين عندما كانوا يعذبون أثناء الفترة المكية .

ومن المقومات التي يجب توافرها لتحقيق سلامة هذه الخطط العسكرية،
والوصول إلى النصر ما يلي (البنا، 1985، ص 103) :

1. المشاركة بين القائد وجنوده في وضع الخطة (ويقصد بذلك الشورى) .

2. أن يتم تنفيذ الخطة وسط علاقات حسنة بين القائد وجنوده .

3. أن تكون الروح القتالية أو المعنوية للجيش عالية .

الخاتمة :

يؤكد الاستعراض السابق للمحاور في الورقة على أن التخطيط
الاستراتيجي منهجية لصناعة التغيير الإيجابي، والتخلص من العمل
التقليدي وأساليبه النمطية التي تقوم على أن دور المؤسسة ينحصر في
الجانب التنفيذي، وأنها مسير للأعمال والإجراءات اليومية دون أن
مشاركة في صناعة القرار وصناعة التغيير .

ولهذا أصبح التخطيط الاستراتيجي من أهم الركائز والوظائف في
العمل الإداري المؤسسي، حيث أنه من الصعب على أي مؤسسة تعليمية
ممارسة نشاطها في الوقت الحاضر والذي يعج بالمتغيرات المتسارعة دون
القيام على خطط استراتيجية .

ولعل ذلك يقتضي إيمان كافة العاملين بالمؤسسات التعليمية بأهمية
التخطيط الاستراتيجي القائم على الفهم الصحيح للتخطيط الاستراتيجي،
بجانب وضوح الأهداف، المقومات وأسس تنفيذه ، المتطلبات اللازمة لذلك
،مبررات العمل به ، المجالات التي يشملها التخطيط الاستراتيجي والأصل
الاسلامي الراسخ لهذا المنهج الذي شمل جميع مجالات العمل الاداري ،
السياسي، الاقتصادي، العسكري، الاجتماعي وكذلك التربوي .

وتؤكد هذه الورقة العلمية من خلال ما تم طرحه ان التخطيط
الاستراتيجي هو السبيل العلمي المتاح أمام النظم التعليمية للحاق بركب
المجتمعات المتقدمة، والانتقال بالتربية من مرحلة النظم التقليدية إلى

مرحلة العالمية، والسبيل للوفاء بمتطلبات تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، حيث انه من أهم العمليات الإدارية التربوية فعالية وفائدة، لما لها من آثار إيجابية على النتائج التربوية المرجوة والتي تطمح لها المملكة العربية السعودية .

المراجع

- ابراهيم، محمد. (2003) : منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة. الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع .
- ابراهيم، حسام الدين السيد. (2013) : معوقات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية. مجلة رابطة التربية الحديثة، السنة 5، العدد 17.
- أبو الوفا، جمال محمد؛ حسين، سلامه عبد العظيم؛ محمود، طارق أبو العطا. (2010) : الثقافة التنظيمية وانعكاسها على تحقيق فعالية الخطة الاستراتيجية القويمة للتعليم قبل الجامعي في مصر. مجلة كلية التربية. مج 11. ع 4 .
- أبو معمر، عطية. (2002) : التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لرفع كفاءة وفعالية المنظمات الصناعية الخاصة بقطاع غزة: دراسة حالة للقطاع الخاص. جامعة الملكة أروى، اليمن.
- أبو العزم، عبد الغني. (2011) : معجم الغني. موقع معاجم صخر .
- الأنسي، عبد الله علي، وبا قارش، صالح سالم. (2005) : مشاهير الفكر التربوي عبر التاريخ. (ط4). مكة المكرمة: مكتبة إحياء التراث .

- الأفتدي، عطية حسين. (2002) : مبادئ الادارة. القاهرة: عالم الكتب.
- البحيري، خلف محمد. (2009) : أسس ومبادئ التخطيط التربوي. سوهاج : كلية التربية جامعة سوهاج .
- البناء، فرناس عبد الباسط. (1985) : دراسة في مجال الإدارة الإسلامية وعلم الإدارة العامة .
- البستان، أحمد. (2014) : دراسات في التخطيط التربوي المدرسي المعاصر. ط1. الكويت: مكتبة الفلاح .
- البيشي، محمد ناصر. (1431) : التخطيط الاستراتيجي (مفاهيم وتطبيقات). الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية .
- توفيق، صلاح الدين محمد. (2010) : نموذج اجرائي مقترح للتخطيط الاستراتيجي في إطار جودة التعليم قبل الجامعي واعتماده. الندوة العلمية السابعة لقسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة طنطا.
- الجبوري، حسين. (2010) : التخطيط الاستراتيجي في التعليم. لبنان، بيروت: الدار العربية للعلوم .
- الجريسي، خالد عبد الرحمن : إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري. رسالة ماجستير، جامعة الإمام الأوزاعي، لبنان .
- حجي، أحمد إسماعيل. (2000) : إدارة بيئة التعليم والتعلم النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة. دار الفكر العربي، القاهرة، جمهورية مصر العربية .
- حمدان، خالد محمد، وإدريس، وائل محمد. (2009) : الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .

- الخطيب، أحمد. (2006) : الادارة الابداعية للجامعات. الاردن: عالم الكتاب للنشر والتوزيع .
- رفاعي، فيصل وآخرون. (2007) : الادارة التربوية : نظرياتها وتطبيقاتها في التعليم ورياض الأطفال. الكويت : مكتبة دار الفلاح للنشر والتوزيع .
- سابق، محمد السيد. (2000) : العقائد الإسلامية. (ط 10). القاهرة: دار الفتح للإعلام العربي .
- السكارنة، بلال خلف (2010) : التخطيط الاستراتيجي. ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن .
- الصغير، أحمد حسين. (2009) : الاصلاح المدرسي بين مقتضيات الواقع وتحديات المستقبل. المجلة التربوية. جامعة سوهاج ع 25.
- ضحاوي، بيومي محمد، والمليجي، رضا. (2011) : التخطيط الاستراتيجي في التعليم - رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية. ط1، القاهرة: دار الفكر العربي .
- الظاهر، نعيم ابراهيم. (2009) : الادارة الاستراتيجية. ط1. الأردن: عالم الكتب الحديث.
- العارف، نادية. (2001) : الادارة الاستراتيجية. الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر .
- عباس، محمود السيد. (2005) : الخطة الاستراتيجية المدرسية (دليل عملي ارشادي). ط1، دبي : دار القلم للنشر والتوزيع .

- عبد المطلب، أحمد محمود. (2003) : العولمة وانعكاسها على التخطيط التربوي والادارة التعليمية. سوهاج : دار محسن للطباعة .
- العجمي، محمد. (2013) : الادارة والتخطيط التربوي : النظرية والتطبيق. ط 3 . عمان ، الاردن : دار المسيرة للنشر .
- العسكر، عبد العزيز بن عبد الرحمن وآخرون. (2005) : التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة. الإدارة العامة للتخطيط والسياسات - وكالة وزارة التربية والتعليم للتخطيط والتطوير. المملكة العربية السعودية .
- عقلان، أفرح. (2009) : التخطيط الاستراتيجي لتطوير الاشراف التربوي. ط 1، الاسكندرية : دار الوفاء لندنيا للطباعة .
- علي، أسامة محمد. (2010) : التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده. ط2. مصر: دار العلم والغيمان للنشر والتوزيع .
- عيدا روس، أحمد محمد (٢٠٠٥) : إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي كمدخل لفعالية الإدارة المرتكزة إلى المدرسة. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان، مج ١١، ع ٤، ص ٢.
- غنيم، صلاح الدين عبد العزيز. (2006) : التخطيط الاستراتيجي: رؤية نقدية. ط1. القاهرة : المكتب العلمي للطباعة والنشر.

- القحطاني، حسن محمد فرحان (1434) : واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الادارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض .
- القرشي، زين. (2008) : التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي. رسالة ماجستير ، غير منشورة. كلية التربية ، قسم الادارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى .
- القرني، عبد الخالق محمد. (2012) : التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف (تصور مقترح). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية قسم الادارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة .
- الكريدا، سليمان علي. (1430) : التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية: نموذج تطبيقي. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض .
- كنعان، نواف. (1985) : التخطيط التعليمي واقتصادياته ، القاهرة : عالم الكتب .
- ماهر، احمد. (2009) : دليل المربين الى التخطيط الاستراتيجي. الاسكندرية: الدار الجامعية .
- محمد، أحمد علي الحاج. (2008) : التخطيط التربوي الاستراتيجي: الفكر والتطبيق. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .

- محمد، طارق شريف. (2002) : أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار. عمان : دار الكتب للنشر والتوزيع .
- محمد، ماهر أحمد حسن. (2008) : التخطيط الاستراتيجي كمدخل لمواجهة الأزمات التربوية بالمؤسسات التعليمية في جمهورية مصر العربية. مجلة كلية التربية بأسبوط مصر. مج 28، ع 1.
- المزجاجة، أحمد داود. (2000) : مقدمة في الإدارة الإسلامية. (ط 1). جدة .
- مصطفى، إبراهيم، وآخرون. (1960) : المعجم الوسيط. (ط 2). إستانبول: المكتبة الإسلامية .
- مصطفى، عزة جلال. (2008) : الابداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة. الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث .
- مصطفى، عزة جلال. (2010م) : التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم (دليل عملي). ط1، القاهرة: دار النشر للجامعات .
- مطاوع، إبراهيم عصمت، وحسن، أمينة أحمد. (1996) : الأصول الإدارية للتربية. (ط 3). جدة : دار الشروق .
- المطيري، حزام ماطر. (2004) : الإدارة الإسلامية (المنهج والممارسة). (ط 2). الرياض : مكتبة الرشد .
- هلال، محمد عبد الغني. (2007) : التفكير والتخطيط الاستراتيجي. ط1. مصر : مركز تطوير الأداء والتنمية .

• وهبة، عماد. (2011) : استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي لتطوير مدارس مرحلة التعليم الأساسي وعلاج مشكلاتها بمحافظة سوهاج. مجلة الثقافة والتنمية. ع 44، ص ص 61-208.

- **Crant, Hambright & Thomas, Diamanters. (2004) :** Definitions, Benefits and Barries of k – 12 educational strategic planning. Instructional psychology.
- **Davies, Bent. (2007) :** "Form School Development Plans to a Strategic Planning Framework".
- **Fiske, B.F. and Ladd, H. F. ,(2000) :** When school compete, Washington: Brookings Instition Pres.
- **Goetz, M. E., (2008) :** School Financing. California: Crown Press.Inc.
- **Johnson, Julie – a. (2004) :** Strategic planning in the millard public schools. the UniVERSIY of Nebraska: Lincoln,vol,65-09a, of dissertation abstracts international, pp.3234,
- **Light Bryan Consultina. (2012) :** Some Characteristics of Good Strategic plans. Long Beach California. <http://www.Lightbryan.com/index.html.p.1>.
- **Ololube, Nwachukwu Prince And Kpolovie, Peter James And. (2013) :** Literature and Focus Group Analysis of Approaches and Obstacle to Effective Educational Planning in An Emerging Economy, International Journal of Scientific Reserch in Education, September 2013, Vol. 6, 3 p.p 233-254.
- **Rafferty, T. J., (2003) :** "School Climate and Teacher Attitudes", American Secondary Education, Vol. 31, No 2, spring.
- **Short, Mike. (2007) :** Four Characteristics for asuceful strategic Plane. Lexpert inagazine .