

بسم الله الرحمن الرحيم



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة الملك سعود

كلية التربية - قسم الإدارة التربوية والتخطيط.

التخطيط

مقدم من الطالب /

عبدالحسن بن سعد بن عويض الحارثي

٤٢٩١٠٦٠٣٧

لسعادة الأستاذ الدكتور /

محمد المنيع

الفصل الدراسي الأول

١٤٣٠ - ١٤٣١هـ

قائمة المحتويات

م	الموضوع	رقم الصفحة
١.	مفهوم التخطيط	٥
٢.	أنواع التخطيط وفقا لدرجة شمول الخطة	٥
٣.	أنواع التخطيط وفقا للمدة الزمنية	٥
٤.	أنواع التخطيط وفقا لمجال الخطة .	٥
٥.	أنواع التخطيط وفقا للمستوى التنظيمي .	٦
٦.	مستويات التخطيط	٦
٧.	أنواع التخطيط وفقا لمجال الخطة .	٦
٨.	المراحل الأساسية في بناء الخطة .	٦
٩.	مبررات التخطيط.	٦
١٠.	مراحل وضع الخطة.	٧
١١.	مدخل (نشأة) للتخطيط الاستراتيجي .	١٠
١٢.	مفهوم التخطيط الاستراتيجي	١١
١٣.	فوائد التخطيط	١٢
١٤.	معايير التخطيط الاستراتيجي .	١٤
١٥.	خصائص التخطيط الاستراتيجي	١٥
١٦.	مميزات التخطيط الاستراتيجي .	١٥

١٦	أهداف التخطيط الاستراتيجي	١٧.
١٧	مراحل التخطيط الاستراتيجي.	١٨.
١٨	أنواع الاستراتيجيات .	١٩.
١٩	متطلبات عامة لتحقيق التخطيط الاستراتيجي الناجح	٢٠.
١٩	منهجية التخطيط الاستراتيجي و خطواته .	٢١.
٢٠	مكاسب التخطيط الاستراتيجي .	٢٢.
٢٠	العقبات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي	٢٣.
٢١	نموذج ستتر.	٢٤.
٢١	نموذج هوشين .	٢٥.
٢٢	نموذج كوفمان .	٢٦.
٢٣	نموذج فورد وبين .	٢٧.
٢٤	خاتمة .	٢٨.
٢٥	المراجع	٢٩.

مقدمة :

الحمد لله و الصلاة و السلام على اشرف الأنبياء و المرسلين سيدنا محمد و على اله و صحبه و سلم أما بعد .

يعتبر تخصص الإدارة من التخصصات الهامة التي تقود المجتمع إلى التطور في جميع المجالات و بما ان العملية التربوية و التعليمية هي احد ركائز تطور المجتمع جاءت دراستنا لقسم الإدارة التربوية . و من خلال هذا القسم تناولنا دراسة مادة التدريب أثناء الخدمة و جاء عمل هذا البحث عن التخطيط الاستراتيجي و قد اعد الباحث من خلال هذا البحث حقيقة تدريبية في هذا المجال تحدث فيها عن العديد من مفاهيم التخطيط و ان الباحث ليسال الله ان يحوز بحثه على رضا أستاذه الفاضل الدكتور محمد المنيع و ان ينفع به كل من يقرأه.

و السلام عليكم و رحمة الله و بركاته .

عبدالمحسن بن سعد الحارثي

صفر ١٤٣١هـ

المعنى اللغوي للتخطيط:

هو إثبات لفكرة ما بالرسم أو الكتابة وجعلها تدل دلالة تامة علي ما يقصد في الصورة والرسم وهو أيضاً التسطير والتهديب والطريقة . (ابن منظور، ٢٠٠٣)

أما في المعنى الاصطلاحي:

فهو "التخطيط هو الشامل. العمليات الذهنية التمهيدية القائمة على أتباع المنهج العلمي والبحث الاجتماعي وأدواته التي تستهدف تحقيق أهداف معينة محددة وموضوعة بقصد رفع المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو الثقافي أو هذه المستويات جميعا بما يحقق سعادة الفرد ونمو المجتمع" (فهمي، ٢٠٠٠).

أنواع التخطيط وفقا لدرجة شمول الخطة :

١. التخطيط القومي الشامل .
٢. التخطيط الإقليمي
٣. التخطيط المحلي .
٤. التخطيط في مجال خاص و محدود

أنواع التخطيط وفقا للمدة الزمنية :

١. خطة طويلة المدى (عشرة أو عشرين سنة)
٢. خطة متوسطة المدى (خمس سنوات)
٣. خطة قصيرة المدى (سنة واحدة)

أنواع التخطيط وفقا لمجال الخطة :

- ١ - التخطيط السياسي . ٢ - التخطيط الاجتماعي . ٣ - التخطيط البشري . ٤ - التخطيط الطبوغرافي . ٥ - التخطيط الاقتصادي . ٦ - التخطيط المالي .

أنواع التخطيط وفقا للمستوى التنظيمي :

- ١ -التخطيط السياسي . ٢- التخطيط الاستراتيجي . ٣- التخطيط للطوارئ. ٤-التخطيط التكتيكي . ٥- التخطيط للتطبيق .

مستويات التخطيط :

المستويات العليا

المستويات الوسطى

المستويات الاشرافية

(النمر ، ١٩٩٧م ، ص١٠٠).

المراحل الأساسية في بناء الخطة :

- ١ . مرحلة إعداد مشروع الخطة ويتضمن دراسة الوضع الاجتماعي والاقتصادي والتعليمي
- ٢ . مرحلة الاستشارات وتبني المشروع وتتضمن إذاعة المشروع وإصدار التشريعات
- ٣ . مرحلة تنفيذ الخطة وتصحيحها وتتضمن وضع برنامج للتطبيق والتصحيح
- ٤ . مرحلة التخطيط:ة والمراجعة وتتضمن التطبيق والمتابعة ووضع معايير التقويم .

مبررات التخطيط :

التخطيط عملية مهمة في كل شيء يراد له النجاح، ولكن هناك مبررات تدفع الشخص لتحديد نوعية التخطيط بكامل عناصره ومتطلباته، وهذا ما سنتناول من خلاله مبررات التخطيط للتعليم المستمر وهي على النحو التالي:

١ -العامل الديموغرافي:

يعد النمو السكاني من العوامل المهمة في تحديد عناصر خطط التنمية .

٢ -العامل السياسي:

وهذا العامل له دور الريادة في عملية التخطيط للتنمية عموما .

٣ -العامل الاقتصادي :

وهذا العامل يعد حجر الزاوية في منظومة التنمية عموما، ويشكل القطب الثاني من قطبي المدى بين
الطموحات والإمكانات .

٤-العامل الاجتماعي:

ويعد العامل الاجتماعي مهما في صقل الوظيفة الاجتماعية التربوية للمواطن بجانب تأثير العوامل
الحضارية والثقافية.

٥-العامل الثقافي:

وتتضح أهمية هذا العامل من خلال متطلبات الثورة الثقافية المعرفية التكنولوجية والوضع السائد
مقارنة مع معطيات العصر .

مراحل وضع الخطة

ويقصد بها الخطوات التي تمر فيها عملية وضع الخطة منذ أن كانت فكرة حتى رحلة المتابعة والتعميم
و هذه المراحل هي:

١ -مرحلة إعداد الخطة:

وهي التي يتم فيها تحديد الأهداف والغايات المراد الوصول إليها .

*مرحلة التنبؤ: أي التوقعات المحتملة الحدوث وهذه المرحلة تعتبر من أصعب المراحل نظرا لأنها
تتعامل مع المستقبل ومع المتغيرات المتسارعة والمفاجئة.

و عند تحقيق هذه الأهداف وعمل الإحتياطات اللازمة للمستقبل وظروفه في ضوء الموقف الحالي
يجب التركيز على أن يشارك في إعداد هذه المرحلة جميع العاملين والمسؤولين عن التنفيذ

*عقد الاجتماعات المختلفة على جميع المستويات لمناقشة الأهداف المراد الوصول إليها وأخذ الآراء والاقتراحات حول الطرق والسبل التي يجب إتباعها للوصول إلى الأهداف المرجوة .

*تحديد الأهداف المرجو تحقيقها: وهي خطوة مهمة بل هي من أهم مراحل عملية التخطيط لأنه إذا استطعنا تحديد الأهداف بوضوح و واقعية أمكننا من السير بنجاح في الخطوات الأخرى لعملية التخطيط والخطوة .خلاصة القول ان مرحلة إعداد الخطة لا بد ان تحدد الرؤية و الرسالة للمنظمة التي تخطط لها و ذلك حسب الآتي :

تحديد الرسالة و الرؤية

الرسالة: البعض يسميها المهمة ,أو الدور، هي ما تود أن تسير عليه في الحياة ، ولذا فإنك تقول لشخص :ما رسالتك في الحياة، أو ما دورك في الحياة؟ أو ما مهمتك في هذه الحياة؟ وتكون الرسالة عن شيء عام، وطريق دائم.

الرؤية: هي النتيجة النهائية التي تسعى شخصيًا لصنعها، وهي ما تود الوصول إليه ,والرؤية كلمة عامة للأهداف.وبما أن الأهداف تنقسم إلى بعيدة . ومتوسطة . وقصيرة المدى .

يمكن التفرقة بين الرسالة والرؤية

- الفرق بين الرؤية و الرسالة :

م	الرؤية	الرسالة
١	مقصد وهدف تصل إليه، مثل: رؤيتي أن أكون مديرًا.	غير محددة بهدف، مثل: أن تكون رسالتي أن أعلم الناس.
٢	شيء ينتهي، فبعد أن تكون مديرًا، تكون قد انتهت رؤيتك.	شيء لا ينتهي، فأنت تعلم الناس حياتك كلها.
٣	نتيجة	اتجاه
٤	كمية	نوعية
٥	تُحسب وتُعد	تُشعر وتُحس

٢ - مرحلة الموافقة على الخطة:

تقوم الجهة المسؤولة عن أي برنامج بالموافقة على الخطة عند التأكد من الأهداف والغايات المراد تنفيذها في المستقبل ، وتعتبر إشارة البدء لتنفيذ الخطة.

٣ - مرحلة تنفيذ الخطة:

تبدأ الجهات المعنية عند اعتماد الخطة بالتنفيذ وفق المرسوم لها وتسعى جاهدة لتحقيق الأهداف الموضوعة .

٤ - مرحلة المتابعة والتقييم:

ويتم فيها متابعة التنفيذ للتأكد من أن التنفيذ يتم وفقا لما خطط له .

وهذه الخطوة من الأهمية بمكان كما للخطوات الأخرى بل أكثر، لأنها تتفقد مواطن القوة والضعف ومجابهة الطوارئ والمتغيرات. ولا بد من التمييز بين مفهوم المتابعة ومفهوم الرقابة التقليدية على العمل ، فالمتابعة هي ملاحظة التنفيذ وتحديد درجة النجاح أو الفشل فيه خطوة بخطوة والتنبؤ باحتمالات الخروج عن الخطة المحددة بما يضرها ومن ثم العمل على تلاقيها قبل حدوثها.

بينما الرقابة تهتم بتحليل النتائج النهائية . دونما معالجة.

ولمتابعة الخطة يجدر بنا إتباع الوسائل التالية :

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

٢- مراجعة التنفيذ: متابعة خطوات التنفيذ ومدى التقيد بها، والطارئ عليها وكيفية معالجته وتفادي المشاكل التي قد تمر بها.

٣- ملاحظة الظروف الخارجية: التنبيه للعوامل الخارجية التي تؤثر في الخط ومدى انسجام الخطة في التعاطي معها، وإيجاد بدائل للمؤثرات التي ينبغي اتخاذ إجراء حيالها لشدة تأثيرها على الخطة.

مدخل (نشأة) للتخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي في اقرب معانيه قراءة المستقبل والتخطيط الواعي له، وإدارته وتوجيهه إلى ما هو أفضل من حيث تصميم البرامج والمشاريع، ووضع الميزانيات الخاصة بها، ورسم الهياكل التنظيمية للعمل وتأهيل وتطوير مهارات الموارد البشرية، وإصدار الإرشادات المتتابعة والمستمرة، لتوجيهها نحو النشاطات ذات الأولويات القصوى، وبذلك يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة وعائدة، وغير مرتبطة بفترة زمنية محدودة، مرهونة ببقاء المسئول أو تغييره. ولعل من أهم الأسباب الرئيسية التي تفسر استمرارية التخطيط الاستراتيجي واستجابته للظروف الخارجية والمتغيرات البيئية المستمرة التي لا تتوقف، مما يجعل الخطط والأدوات التي يتم التنفيذ بها في حالة تعديل وتنقيح مستمرين، بما يتناسب مع المتغيرات البيئية ويتأقلم مع الظروف الخارجية. إن التخطيط الاستراتيجي الواعي في أي مجتمع يعتمد على ثلاث ركائز غاية في الأهمية هي : (المكان والزمان والإنسان)، فالتخطيط الاستراتيجي لهذه الركائز يعتبر من أهم دعائم التنمية الحضارية والرقى الاجتماعي والتقدم العلمي والتقني، وكذلك التربوي والعمراني.. الخ.

لذا.. فإن التخطيط الاستراتيجي الواعي والمعد من قبل خبراء متخصصين يجمعون بين التخصص والخبرة والتجرد يعتبر من أهم مقومات النجاح في جميع القطاعات العملية، الحكومية والأهلية.. حيث ينطلقون من الإجابة على هذه الأسئلة: أين نحن الآن؟ ماذا نريد تحقيقه؟ ما الإمكانيات المادية والقدرات البشرية المتوفرة التي تساعد في الوصول إلى تحقيق ما نريد؟ وما هو البعد الزمني المطلوب للوصول إلى الهدف؟ وأخيراً الرؤى المستقبلية لهذا القطاع. التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning و يعتبر التخطيط الإستراتيجية علماً حديثاً له مفاهيمه ومبادئه بل يعتبر من أكثر الظواهر وضوحاً وأقلها إدراكاً ولا أريد التعمق كثيراً في هذه المفاهيم والمبادئ بل سأركز على الإستراتيجية من حيث التخطيط لها وفوائد التخطيط الاستراتيجي والإطار العام للتخطيط الاستراتيجي.

يعد مفهوم التخطيط من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت شيوعاً واستحساناً في السنوات الأخيرة في المؤسسات الحديثة باعتباره عملية منظمة تعتمد على الأسلوب العلمي في تحديد مسار العمل وزيادة الكفاءة والفاعلية للمنظمة. ومازلنا نأمل في مزيد من الإدراك لأهميته وضرورته في تحقيق النجاح لكافة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والتربوية، أما الإستراتيجية فإنها تدور حول الإجابة عن التساؤلات التالية من نحن؟ أين نحن (الوضع الراهن)؟ إلى أين نريد الوصول (الرؤية المستقبلية)؟ ما هي الموارد المتاحة

لتحقيق ذلك؟ كيف الوصول إلى حيث نريد (طريقة الأداء والوسائل والأهداف)؟ وما هي الفترة الزمنية اللازمة لذلك؟ من سيكون المسئول عن التنفيذ والإشراف والمتابعة والتقييم؟ ما هو حجم قاعدة البيانات أو المعلومات اللازمة لرصد فرص التقدم والتحديات وتحديد عوامل القوة والضعف بالمنظمة، ما مدى قدرة المنظمة على استقراء المستقبل وقراءته قراءة جيدة؟ وكون التخطيط يتعامل مع المستقبل فإن له حدوداً لخصها (ونستون تشرشل) في قوله (انه من الحكمة ان تخطط، ولكن من الصعوبة بمكان النظر إلى أبعد مما تستطيع رؤيته فعلاً). والقصد من هذا ان يكون هناك واقعية في إعداد الخطة الإستراتيجية والبعد بها عن الخيالية والمبالغ غير المبررة.

أعود الآن لمفهوم الكلمتين السابقتين: (التخطيط) و(الإستراتيجية) إذا جمعناهما في عبارة واحدة فإنها تعني (التخطيط الاستراتيجي) فإن المقصود بها العملية التي يقوم فيها المسئول عن المنظمة والمشاركون له في عملية التخطيط بوضع تصور لمستقبل المنظمة وتطوير الإجراءات والعمليات والوسائل الضرورية لتحقيق ذلك التصور المستقبلي في الواقع وما يرتبط به من الاستجابة لتلك التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على أداء المنظمة من خلال استخدام الموارد والمصادر بصورة أكثر فاعلية. غنوم، (٢٠٠٦)

تعريف التخطيط الاستراتيجي

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "تخطيط يتحرك في أفق زمني معلوم يتراوح بين خمس سنوات وعشر سنوات أو ما يزيد قليلاً، وينتهي بخطة إستراتيجية تتضمن عدداً من الخطط الإجرائية والتنفيذية ويكون لكل هذه الخطط خطط أخرى احتياطية تصح الاستعانة بها وقت الأزمات أو في تغير ظروف التنفيذ ، يسير وفق عملية معلنة تستهدف تحقيق المهام والغايات الطويلة الأجل للنظام التربوي بالاستعانة باستراتيجيات معينة لاستخدام كافة الموارد البشرية وغير البشرية المتاحة والمتوقعة" (زاهر، ١٩٩٣) ..

و يعرف ستينر(Steiner) الآنية: الاستراتيجي الإداري من خلال أربعة مرتكزات تمثل الإطار الذي يتحرك داخله ذلك المصطلح وهي: مستقبلية القرارات الآنية ، التخطيط كعملية ، التخطيط كفلسفة ، التخطيط كبناء .

١ - مستقبلية القرارات الآنية :

حيث يتجه التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد مواطن القوة والضعف التي ينطوي عليها المستقبل وبغية إيجاد أساس للمنظمة تستند عليه خلال عملية صنع القرارات الآنية، والتي تستهدف الاستفادة من الفرص المتاحة وتتحاشي المخاطر .

٢ - التخطيط كعملية Planning as a process :

عملية تبدأ بصياغة الأهداف فالاستراتيجيات والسياسات ثم الخطط لاسيما التفصيلية أو الإجرائية والمؤدية إلى تنفيذ الإستراتيجية وبصورة يتحقق من خلالها الأهداف المرسومة . وبالتالي فإنه يمثل عملية يتبلور من خلالها وبتحديد مسبق نوع الجهد التخطيطي المطلوب ، وزمن توقيته وآلية تنفيذه والفرد أو الجهة التي ستتولى عملية التنفيذ وكيفية معالجة النتائج ، وذلك يعني أنها عملية تسير على أسس واضحة ، بيد أنها في ذات الوقت تتصف بالاستمرارية للسيطرة على التغيرات التي قد تحدث في البيئة وإن كان ذلك لا يعني تغير الخطط كل يوم ، ولكن عندما تكون هناك حاجة لذلك.

٣ - التخطيط كفلسفة The Planning as a philosophy :

حيث يمثل التخطيط الاستراتيجي اتجاهاً وأسلوباً للحياة فيركز على الأداء المبني على أساس من الدراسة والتنبؤ بالمستقبل ، وكذلك على استمرارية عملية التخطيط ، وعدم استنادها فقط على مجموعة من الإجراءات والأساليب " . (بن دھيش ، ١٤٢٧هـ ، ص ٢٢٤) .

٤ - التخطيط كبناء The Planning as a structure :

حيث يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى محاولة الربط بين أربعة أنواع رئيسية من المكونات هي: الخطط الإستراتيجية ، البرامج المتوسطة المدى والميزانيات قصيرة المدى ، والخطط الإجرائية بغية انصهار التكامل في صورة قرارات آنية . (الجندي ، ٢٠٠٢م)

فوائد التخطيط الإستراتيجي

إن التخطيط الاستراتيجي أساس العملية الإدارية، ويرجع ذلك إلى أنه يساعد على تحديد الأهداف وتوضيحها ويبين مراحل العمل للوصول إلى هذه الأهداف. وهو يتضمن تطويراً مستمراً في الأداء والتنفيذ ومعنى هذا أن التخطيط يبعد التنفيذ عن العشوائية، وينير الطريق لرسم السياسات واتخاذ القرارات ويمكننا أن نوجز مكاسب التخطيط وفوائده في النقاط التالية:

١ - رؤية مستقبلية وتشاركية: من المفترض أن يشترك جميع المساهمين في العملية الإدارية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من مستهدفين وعاملين وداعمين ومساندين وأي أطراف أخرى تستطيع أن تسهل العملية الإدارية خارج بيئة الإدارة فيصبح لكل فرد في المجتمع سهم

شارك فيه وتتكون الروح التشاركية من خلال وضع الخطة الإستراتيجية للمشروع الإداري المراد تنفيذه وكذلك وضع لمعايير نجاح أداء الإدارة.

٢ تحقيق زيادة الانتماء لرسالة الإدارة : فالمدير قد ساهم وشارك في هذا النجاح و التطور وفي عملية قيادة الإدارة بشكل عام فهو يدافع عن رسالة الإدارة لأنه شارك في صياغتها ويحاول تحقيق الأهداف لأنها منطلقة من جلسات العصف الذهني التي شارك بها ولقد وضع يديه على نقاط الضعف والقوة بالإدارة و المخاطر و التهديدات و سيساهم في بلوغ الغايات الرئيسة أو تحقيق الرؤية وإنجاز المهمة.

٣ تحديد وتركيز الاتجاه لسير: لتحقيق هذه الرؤية والأهداف تتخذ القرارات التي تحدد وتركز الاتجاه نحو تحقيق الهدف فتسير المؤسسة أو المنظمة بكامل قوتها مع المساهمين بها نحو نفس الاتجاه المطلوب.

٤ زيادة الدعم الداخلي والخارجي: من خلال التخطيط الإستراتيجي تتحصل المؤسسة على دعم أفرادها داخل المؤسسة وأيضاً المشاركين في العملية من خارجها وذلك لأنهم جميعاً شاركوا في القيادة ووضع القرار.

٥ التحكم في الأمور غير المؤكدة وإدارتها: عند تحليلنا لجميع العناصر الداخلية والخارجية لمناطق القوة والضعف و الفرص والتهديدات لأي مشروع نستطيع أن نتحكم بشكل أفضل في الأمور غير المؤكدة وإدارتها بفعالية أكثر.

٦ بيئة مناسبة لتحديد الموارد: وتأتي هذه الفائدة أيضاً نتيجة الدراسة الإستراتيجية لموارد التمويل والاستثمار والمكان و الزمان فتتحدد وتوضح جميع هذه المصادر وأفضل الطرق للاستفادة منها.

٧ تحسين المظهر العام للمنظمة أو المنشأة: تأتي هذه الفائدة بعد التطبيق الفعلي لعمليات وسلوكيات التخطيط الإستراتيجي وتلمسنا للمخرجات الفعلية للمنظمة.

٨ تضامن القوة العاملة وتركيزها: غالباً يكون الدافع العام للمؤسسة والحافز لتحقيق النجاح تلو الآخر مصدراً لتضامن القوة العاملة وتركيزها وتقليل الاختلافات الفردية الشخصية بين العاملين التي قد تؤثر على سير العمل.

٩ تحقيق التقدم الملموس و الممكن قياسه: لأن الخطوات والتصرفات العملية موضوعة بعناية ودقة فيمكن الحكم على مدى الإنجاز الحاصل للمؤسسة والأفراد وعلى طبيعة العمل بشكل ملموس وقابل للقياس.

١٠ - الحصول على الموقع الفعال بين الإدارات الأخرى:

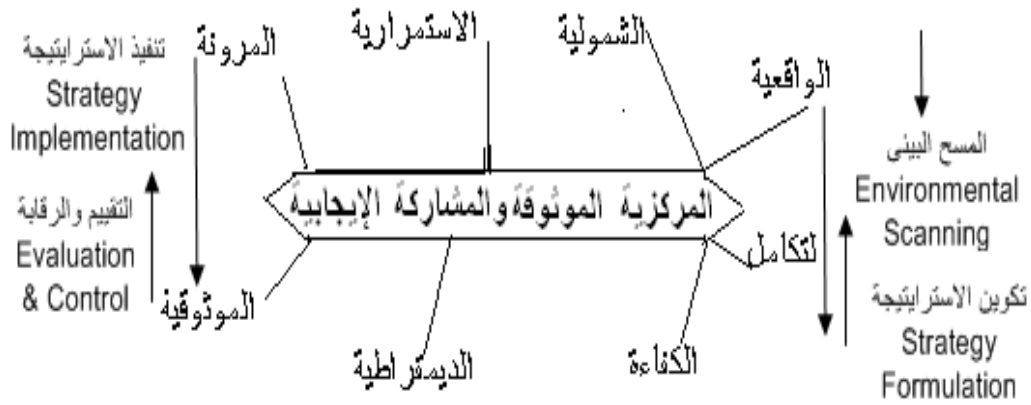
كنتيجة نهائية لتضافر الجهود وتركيز الاتجاه وتحقيق الرؤى والأهداف تتصدر المؤسسة أو الإدارة موقعا فعالا بين المؤسسات أو الإدارات المماثلة أو المنافسة . غنوم، (٢٠٠٦) .

معايير نجاح التخطيط الاستراتيجي

هناك شبه اتفاق في أدبيات الفكر الإداري المعاصر، بأن نجاح التخطيط بشكل عام يتوقف على عدة معايير لا بدّ من توفرها لزيادة كفاءة وفعالية إجراءات هذا التخطيط ، و من أهم المعايير اللازمة لنجاح التخطيط ما يلي :

- ١- الشمول : ويقصد به مراعاة كافة الجوانب ، لضمان تحقيق التناسق والتكامل بين أجزاء الخطة .
- ٢- التكامل : أي التكامل مع الخطط الأخرى ذات العلاقة، وتفادي الازدواجية والتخبط والعشوائية
- ٣- المرونة : ويقصد بالمرونة أن تكون الخطة قابلة للتعديل والتطوير و مرنة عند الظروف الطارئة.
- ٤- الدقة والوضوح في الخطة : ويشمل ذلك دقة البيانات والمعلومات، ووضوح الأهداف لجميع المشاركين في إعداد الخطة وتنفيذها ومتابعتها وتقويمها .
- ٥- الموضوعية : وهي من أهم الشروط الواجب توافرها في التخطيط وتزداد الموضوعية كلما كانت المعلومات والبيانات المتوفرة تمتاز بالدقة والوضوح والصدق .
- ٦- المشاركة : من أهم معايير نجاح الخطة اتباع أسلوب المشاركة في إعداد الخطة وتنفيذها وتقويمها لأن ذلك يسهم في الشعور بالرضا مما يساعد على إنجاز الأعمال وتحقيق أهداف الخطة .
- ٧- شرعية الخطة : يجب عرض الخطة في صورتها النهائية على المشاركين في التخطيط لإقرارها والموافقة عليها من قبل المسؤولين.
- ٨- الواقعية : أن تتناسب الخطة مع الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة.
- ٩- الاستمرارية : ويعني أن التخطيط عملية مستمرة ، و يحتاج التخطيط إلى تعديل وتطوير لمواجهة المتغيرات المستمرة .

١٠- قابلية الخطة للتقويم : وقد يكون التقويم من خلال مدى تحقيق الأهداف المنشودة للتخطيط وفق معيار الزمن المحدد أو التكلفة . (عبد الفتاح ١٩٩٣ ، ٩٣،)



شكل 1 العناصر المتكاملة لوضع الخطط الاستراتيجية وفق الأساليب العلمية

خصائص التخطيط الاستراتيجي

- ١ - يتميز بأنه ديناميكي وقابل للتغيير المستمر ويتفاعل مع بيئته الخارجية .
- ٢ - يتعامل مع المنظمة على أساس أنها نظام مفتوح .. ويؤثر ويتأثر بما هو حوله ولا يعمل بمنعزل عنه .
- ٣ - يساعد في توحيد الجهود والتوجهات الخاصة بالمنظمة من خلال إشراك الجميع في رسم الصورة المستقبلية لها.....
- ٤ - يركز على البيئة الداخلية والخارجية على ح سواء معتمدا على المعلومات الكمية والنوعية معا.
- ٥ - يتميز بأنه عمليات مترابطة وليس وظائف معزولة .
- ٦ - يراعى التأثيرات المستقبلية للقرارات المتخذة وذلك بمراعاة الاتجاهات الحالية والمستقبلية .
- ٧ - يساعد على التنبؤ بالمشكلات المستقبلية قبل وقوعها والتعامل معها قبل استفحالها.
- ٨ - يساعد على التمييز بين الفرص المواتية الآمنة وتلك المحفوفة بالمخاطر وتقييمها.(غنوم ٢٠٠٦ م .)
- ٩ - يركز على الابتكار والإبداع والحدس، أي انه فن التخطيط والإدارة و صناعة القرار .(حلمي وآخرون ، ١٤٢٣هـ ، ص٦٠) .

مميزات التخطيط الاستراتيجي

- ١ - السير على بيئة نحو الأهداف.
- ٢ - معرفة الغايات بعيدة المدى والعمل للوصول إليها وفق منهجية تأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل المحيطة المهمة والمؤثرة في عملية الوصول للغايات.
- ٣ - المرونة حيث يستطيع المخطط إجراء التعديلات والتطويرات الملائمة لما تتطلبه المرحلة وذلك نظرا لطول مدة الخطة الإستراتيجية شريطة أن تكون مبنية على قدر من المرونة والمخطط البديلة للمتغيرات المفاجئة.
- ٤ - معرفة الجوانب الضعيفة في المجتمع والإشكالات وحلها قبل أن يستفحل ضررها ويستشري في المجتمع.
- ٥ - التقليل من الهدر بكافة أنواعه بشرية - مالية - موارد ورسم خطة صرف تحقق الهدف بأقل تكلفة ممكنة.

أهداف التخطيط الاستراتيجي

- يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نجملها في الآتي :
- ١ - زيادة التواصل و التفاعل بين المؤسسة والمجتمع فيزداد الوعي المجتمعي .
 - ٢ - تحسين عملية و مناخ صناعة القرار و تطوير مناخ العمل .
 - ٣ - الإسراع بالنمو و تعظيم الفائدة .
 - ٤ - المراقبة على العمليات الجارية .
 - ٥ - الاهتمام بالممارسات المستمرة .
 - ٦ - وضع القضايا الإستراتيجية في بؤرة اهتمام الإدارة العليا .
 - ٧ - قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة المتغيرة .
 - ٨ - خلق قاعدة بيانات أمام المسؤولين ليتمكنوا من صنع قرارات رشيدة.
 - ٩ - توفير التحليلات الموقفية والمخاطر لبيان إمكانية المنظمة في ضوء جوانب القوة و الضعف لها.
 - ١٠ - توفير إطار مرجعي للميزانيات و الخطط الإجرائية قصيرة المدى .
 - ١١ - تصميم خريطة تبين الاتجاه الذي تسير فيه المنظمة و آلية تحقيق ذلك . (وزارة التربية و التعليم الإماراتية ، ٢٠٠٠م، ص ٢٠)

مراحل التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الإستراتيجي غالباً يعتمد على رصيد تراكمي من الخطط والمنجزات والتحديات السابقة. والتخطيط الإستراتيجي يختلف معناه من شخصٍ لآخر أو من شركةٍ لأخرى أو من بلدٍ لآخر. ولكن ما يمكن الاعتماد عليه في التخطيط الإستراتيجي هو تحديد الرؤية والرسالة والقيم الخاصة. وهذه المحاور الثلاثة، تقودنا إلى تحديد عناصر الخطة الإستراتيجية وهي التعرف على الأهداف الرئيسية للشركة أو المنظمة، ومن ثم التعرف على السياسات والصلاحيات الممنوحة للشركة أو المنظمة، وأخيراً وضع البرامج والآليات الممكن التعامل معها بكفاءة عالية لتحقيق أهداف التخطيط الإستراتيجي. وما يميز هذه الأهداف الإستراتيجية بأنها أهداف طموحة جداً.

المحور الأول : الرؤية (Vision) فهي تصف المستقبل ، وماذا تريد أن تكون بعد فترة زمنية محددة. وهذه الرؤية يجب أن تكون واضحة لجميع الأفراد ، وكذلك تتسق مع ثقافة والقيم

المحور الثاني: الرسالة (Mission) يتم تحديد ما هي رسالة الشركة أو المنظمة ، هل هو تعليمي وأين موقعها من التعليم، أو تجاري وأين موقعها من التنافس التجاري، إلى آخره.

المحور الثالث : القيم الخاصة بالمنشأة (Guiding Principles) : سوف تساعد المنظمة على تحقيق الرؤية من خلال التعرف على السياسات واللوائح والأنظمة وإمكانيات ومؤهلات الموظفين في المنظمة.

أما الخطوة التي تلي خطوات تحديد المحاور الثلاثة، تكمن في التعرف على الفجوة بين واقع الشركة أو المنظمة في الفترة الحالية، وماذا تريد الشركة أن تكون من خلال الرسالة المحددة سلفاً. وهذه الفجوة كلما كانت كبيرة، كلما احتاجت إلى جهود وإمكانيات كبيرة ومختلفة، لتقليل الاختلافات بين الواقع والمأمول.

ولتقليل هذه الاختلافات فإنه يحتاج إلى تحديد الأهداف الإستراتيجية التي تحقق الرسالة من خلال تقليل الفجوة بأكبر قدر ممكن. ومن ثم وضع البرامج والآليات الممكن تطبيقها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.



أنواع الاستراتيجيات

هناك عدة أنواع من الاستراتيجيات أشهرها :

١ (الإستراتيجية الدفاعية :

هذا النوع من الاستراتيجيات يكون موجهاً بالدرجة الأولى للاهتمام بالظروف الداخلية للمنظمة ، أي البيئة الداخلية ، حيث تستهدف إما علاج ضعف أو مواجهة تهديدات داخلية ، سواء كان هذا من خلال تطبيق مجالات العمل أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي ، أو تدريب وتأهيل الأفراد ، كما تستخدم هذه الإستراتيجية لمواجهة التهديدات في البيئة الخارجية العامة أو الخاصة (التنافسية) .

٢ (الإستراتيجية الهجومية :

هذا النوع من الاستراتيجيات يكون موجهاً للاهتمام بظروف البيئة التنافسية ، وتستهدف بناء الموقع التنافسي للمنظمة من خلال عدة أساليب وطرق تأخذ أشكالاً متعددة منها :

التوسع الأفقي ، تنمية مجالات العمل ، والابتكار والتجديد ، غزو مختلف لشرائح المجتمع الخ .

٣ (الإستراتيجية المستقرة :

إن إستراتيجية الاستقرار تنطوي على قيام المنظمة ببعض التغييرات ، ولكنها رئيسية في نفس الوقت ، وقد تشمل تغييراً محدوداً في مجالات العمل ، كما يستهدف هذا النوع من الاستراتيجيات تركيز الجهود والإمكانات باتجاه معين . كما إن إستراتيجية الاستقرار قد تقود المنظمة إلى تبني الإستراتيجية الدفاعية في بعض الأحيان.

٤ (الإستراتيجية المتنوعة :

يمكن للمنظمة أن تستخدم أكثر من إستراتيجية واحدة ، أي يمكن استخدام عدد من الاستراتيجيات في وقت واحد حسب الأهداف الكبرى الموضوعة وتحليل الواقع والبيئة المحيطة وإن كان هناك خطر كبير من استعمال عدة استراتيجيات في وقت واحد ، حيث في الغالب تفشل المنظمة في النجاح في أي منها .

٥) استراتيجيات التنافس . (السويدان ، العدلوني ، ٢٠٠٤ م).

متطلبات عامة لتحقيق التخطيط الاستراتيجي الناجح

من المتطلبات ما يلي :

- ١ - تقديم الدعم المباشر و المتابعة المستمرة من القيادة من ناحية ، و تفهم و تعاون معها من البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة .
 - ٢ - لا بد من التحالف العضوي بين الوحدات المسؤولة عن التخطيط و تلك المسؤولة عن الموازنة و المسؤولة عن تقويم الأداء و البحث المؤسسي .
 - ٣ - أن تتوفر لدى القيادات الإجابة الحقيقية عن المستهدف من عمليات التخطيط فإذا كنا لا نريد تغيير أي شيء فلماذا نثقل أنفسنا بعنا التخطيط .
 - ٤ - أن يركز التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التغير الحقيقي في سياسة الإدارة .
- ان الهدف من إعداد الخطة هو ضمان التطبيق الناجح لها . (بن دهبش ، ١٤٢٧هـ ، ٢٣٢).

منهجية التخطيط الاستراتيجي و خطواته

يمكن تصور المنهجية على النحو التالي :

- ١ - تحديد الأسس التي تركز عليها عملية التطوير كالدين الإسلامي و التراث الحضاري العربي و التاريخ و توجهات القيادة العليا .
- ٢ - تقويم البيئة الخارجية للنظام و علاقته بعناصر المجتمع كالسكان و الاقتصاد و سياسات التنمية .

- ٣ - تقويم البيئة الداخلية بما فيها من كفاءات و موارد بشرية و اقتصادية و معلومات و بما لديها من استراتيجيات شاملة و خطط تشغيلية و مستوى أدائها و ما حققته من انجازات وما لم يتحقق ، وما يوجد به من مشكلات و معوقات .
- ٤ - وضع أهداف إستراتيجية طويلة المدى.
- ٥ - وضع محاور إستراتيجية تحكم حركة سير المنظمة و توجهها نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية و تتضمن مبادئ و نتائج التطوير .
- ٦ - وضع بدائل علمية و مقترحات و برامج عمل لوضع الأهداف الإستراتيجية موضع التنفيذ .
- ٧ - وصف المنظمة في المستقبل و هو ما يعرف برؤية النجاح " أي السياسة و حدها لا تكفي و لكن لابد من ترجمتها إلى بدائل و مشروعات و برامج " .
- ٨ - الأفعال ، و هي خطوة تعنى بوضع الخطط و المشروعات موضع التنفيذ بعد توفير متطلباتها من المال و البشر و الثقافة .
- ٩ - النتائج التي تعكس مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية و جدوى نجاح الرؤية المستقبلية في تحريك النظام بالمنظمة نحو مزيد من الفاعلية و الكفاءة و الكفاية .
- ١٠ - تقويم الانجازات كما وكيفا لمعرفة أثرها المباشر و المتباعد و المتزايد .
- ١١ - إعادة التخطيط أو بدء دورة أخرى من التخطيط الاستراتيجي و رؤية مستقبلية أخرى تستوعب كل الدروس المستخلصة من الحقبة الزمنية السابقة و تستجيب للتحديات المستمرة و المستجدة .

مكاسب التخطيط الاستراتيجي:

- ١ - يرسم الطريق الذي بموجب يمكن التنبؤ بالمشاكل والفرص المستقبلية.
- ٢ - يزود العاملين بأهداف واتجاهات واضحة من أجل مستقبل الإدارة.
- ٣ - ينتج عن استخدامه أداء أفضل، وأكثر فعالية إذا ما قورن بأداء إدارات التربية والتعليم التي لا تستخدم مفاهيم الإدارة الإستراتيجية.
- ٤ - يزيد من رضا العاملين وحفزهم.
- ٥ - يزود صانعي القرارات بمعلومات فورية.
- ٦ - ينتج عن استخدامات قرارات أفضل وأسرع.
- ٧ - ينتج عنها توفير في التكاليف.

٨ -وأخيراً يمكن النظر إليه باعتباره أحد أدوات التكنولوجيا الإدارية والتي قد أساء البعض فهمها
فثمة فارقاً بينها وبين استخدام الآلة، وبخاصة الحاسبات الإلكترونية في العمل الإداري."
(الأختر، ٢٠٠٥)

العقبات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي

رغم تعدد المزايا التي تحققها المنظمات المعتمدة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي إلا أن ثمة عدداً من
المنظمات لا تستطيع استخدامه لأسباب تتعلق بـ:

- ١ -وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغير المستمرين بحيث يصبح التخطيط متقادماً قبل أن يكتمل:
- ٢ -امتناع بعض المدراء عن وضع أهداف لوحداهم بسبب اعتقادهم بأن لا وقت لديهم من أجل ذلك.
- ٣ -ظهور المشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي يعطي انطباعاً سيئاً عن هذا التخطيط في أذهان المدراء.
- ٤ -قصور الموارد المتاحة للمنظمة ربما كانت عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
- ٥ -التخطيط الفعال يحتاج إلى وقت وتكلفة. (السيد ،١٩٩٣م)

نماذج التخطيط الاستراتيجي

النموذج الأول/ نموذج ستر ١٩٧٩م :

نموذج ستينر يطلق عليه النموذج الوظيفي و هو قابل للتعديل و التغيير حسب الظروف و قابل للاستخدام في جميع المؤسسات يمكن ملاحظة أن عملية التخطيط تبدأ من مرحلة التخطيط للتخطيط، التي تركز على الجوانب الأربعة الرئيسة الأطراف الخارجية، الإدارة الداخلية، قاعدة البيانات، والتقييم والتحليل (wots) ثم تبدأ تشكيل الخطة التي تتضمن تحديد المهمة والغايات والأهداف والسياسات واستراتيجيات البرامج، ثم تبدأ مرحلة التطبيق التي تبنى على أساسها البرامج. وتقسم إلى نوعين من البرامج (متوسطة المدى، وقصيرة المدى) وفقاً للمدى الزمني. ومن ثم تأتي مرحلة التنفيذ للخطط ومن ثم عملية التقويم والمراجعة. وكل هذه المراحل تتم في ظل مراعاة التغيرات التي تطرأ خلال العملية التخطيطية للبيانات والمعلومات المختلفة، والأنظمة والقرارات التي تتخذ. (بن دهيح ،١٤٢٧هـ ، ص٢٣٤) .

النموذج الثاني / نموذج هوشين (١٩٨١م) : يبدأ نموذج هوشين (١٩٨١م) بجانب تفكيري منطقي يتمثل في رصد الواقع من خلال عملية التشخيص التي تحدد فيها جميع العوامل المتعلقة بالعملية التعليمية سواء في البيئة الداخلية من خلال تحديد نقاط القوة التي تتميز بها المنظمة التعليمية أو نقاط الضعف

التي تعاني منها هذه المنظمة، ومن خلال أيضاً البيئة الخارجية بتحديد الفرص التي يمكن لهذه المنظمة الاستفادة منها وتوظيفها في خدمة عملية التخطيط وتحديد التحديات التي تواجهها المنظمة لكي تتخذ الإجراء المناسب تجاهها إما تخطيطها وتحبيدها، أو التكيف معها إن لم تكن هناك إمكانية تجاوزها أو معالجتها. ثم تأتي المرحلة التالية المتمثلة في تحديد الرؤية المستقبلية لمنظمة بناءً على ما يتم التوصل إليه من عملية التشخيص، وهذا يضمن إلى حد كبير تحقيق الرؤية المرسومة كونها نبعت من عملية التشخيص ذاتها. كما إن ذلك لا يعني أن من يبدأ بتحديد الرؤية قبل عملية التشخيص لن يحقق رؤيته) كما سنرى في نماذج أخرى (ولكن من وجهة نظري الشخصية أن تحديد الرؤية في التخطيط الإستراتيجي يعتمد على مدى ما لدى المنظمة من مقومات، وكلما كانت لديها المقومات اللازمة استطاعت أن تبلور حلمها المستقبلي أو رؤيتها كيفما تشاء، وكلما كانت ذات قدرات محدودة كانت عملية التشخيص أولى لرسم رؤية مناسبة لها مضمونة التحقيق بشكل أكبر. ثم تأتي بعد ذلك مرحلة تحديد الأهداف التي تبني على الرؤية المحددة مسبقاً. ثم تأتي مرحلة مهمة جداً هي ربط ما تم تحديده من أهداف بواقع أداء المنظمة وكأنها عملية مراجعة لما تم رسمه للصورة المستقبلية وواقع هذه المنظمة. وتأتي المرحلة التالية المتمثلة في وضع البرامج التنفيذية حيث يسميها هوشين (وضع خطة تنفيذ الأهداف) وهي من أهم المراحل بطبيعة الحال كونها الأداة الحقيقية التي توصل إلى الرؤية المستقبلية المرسومة. ثم يركز هوشين على مرحلة ذات تأثير كبير جداً في مدى التزام كل من يؤثر ويتأثر في نجاح الخطة أو فشلها ألا وهي مرحلة نشر الخطة بين العاملين وذلك سيخلف أمرين مهمين هما زرع مفهوم عملية التخطيط بين العاملين والالتزام بها وتوحيد الجهد نحو اتجاه واحد محدد يمثل المنظمة بأكملها. وتتضمن هذه المرحلة جانب من التغذية الراجعة من قبل العاملين لتفعيل مشاركتهم في تحديد الجانب التنفيذي للخطة والاتفاق عليه. وتأتي بعد ذلك مرحلة التنفيذ حيث يضطلع كل مسئول بمهامه وتنفيذ برامجه وفقاً للبرنامج الزمني المحدد في الخطة التشغيلية، وتخضع هذه المرحلة للمراقبة التي تساعد في ضمان سير تنفيذ الخطة بالشكل المرسوم، ومن ثم تراجع عملية التنفيذ في سبيل تحديد المتطلبات أو الجوانب التي تحتاج إلى تحسين أو تطوير أو حتى تغيير حيث يتم ذلك في المرحلة الأخيرة تحسين الخطة كتفعيل للمرونة التي تتميز بها عملية التخطيط الإستراتيجي.

النموذج الثالث / نموذج كوفمان (١٩٩٦) :

تبنى كوفمان نموذجاً أطلق عليه النموذج الشامل و ينقسم إلى ثلاثة مستويات تخطيطية تبدأ بالنظرة بالكلية ثم التخطيط ثم التطبيق و التطوير وفي المرحلة الأولى تحدد الرؤية الكلية للمنظمة و هي التي تحدد إلى أين تريد الإدارة الذهاب ،أما التخطيط فيصعد به إجراء تحليل الواقع و تشخيصه باستخدام أسلوب سوات الذي يحدد جوانب الضعف و القوة و المخاطر و الفرص المتاحة بعدها تحدد الأهداف بعيدة المدى و الأهداف الإجرائية قريبة المدى مقسمة على سنوات الخطة ، أما مرحلة التنفيذ فيقصد بها

مرحلة بناء و صياغة الخطة التنفيذية التي تحدد الأهداف و الوسائل و تاريخ البدء و الانتهاء و الكلفة التقديرية و مسؤوليات التنفيذ و المتابعة بعد ذلك تأتي خطوة تأمين مستلزمات تنفيذ الخطة من موارد و متطلبات ثم علمية التطبيق و التقويم و التطوير و تحدد مدى الفاعلية و الإتقان . يمتاز هذا النموذج بربط الإدارة بالمجتمع الخارجي .. (بن دھيش ، ١٤٢٧هـ ، ص ٢٣٧) .

النموذج الرابع / نموذج فورد وبين (١٩٩٩م) :

يتكون هذا النموذج من خمسة عناصر أساسية هي :

- ١-الرؤية : وهي التي تقود الإدارة للأمام مع وجود تصور لما تريد الإدارة ان تكون عليه في المستقبل .
- ٢-القيم : و هي القوة الدافعة في الإدارة كما تمثل المرجعية الحاكمة لأنشطة و برامج الإدارة
- ٣-تحليل الواقع (الحاضر) : فأى انطلاقة من للمستقبل لا بد ان تسند إلى واقع فلا حاصر بلا ماضي و مستقبل بلا حاصر .
- ٤-تحديد الرسالة : هي الصورة التفصيلية لما ستقوم به الإدارة للوصول لرؤيتها و حلمها الأساسي و هي تركز على المدى الحالي و القريب و صولا للمستقبل .
- ٥-الوسائل الإستراتيجية : و تمثل مجموعة من القرارات و الإجراءات و النشاطات التي من شأنها تحقيق الرسالة و بالتالي الرؤية النهائية .. (بن دھيش ، ١٤٢٧هـ ، ص ٢٣٨) .

خاتمة :

وأخيراً، قال الدكتور علي بن أحمد السبتي هناك حقيقة لا بد من ذكرها وهي أنه لا يوجد خطة إستراتيجية مثالية مجمع على صحتها ودقتها وخلوها من السلبيات أو غير قابلة للانتقاد ! ولكن لا بد من مراعاة خصوصية كل منظمة عند إعداد الخطة الإستراتيجية. وللمنظمة ان تحدد إطاراً معيناً للخطة الإستراتيجية المراد إعدادها بما يناسب ظروفها ووضعها التشغيلي، حيث ان هناك العديد من المداخل الإستراتيجية المبنية على أساس الأهداف أو على أساس النشاط أو على أساس اختيار سيناريو معين لأحد الأنشطة أو قد تكون الخطة الإستراتيجية مزيجاً من ذلك كله. ان الخطة الإستراتيجية ليست عصا سحرية تسلطها المنظمة على مواطن الخلل فتغير الحال عما كانت عليه بل هي وسيلة، تطبيقها يعني قدرة المنظمة والقائمين عليها على رسم مستقبلها وإمكانية الاستمرار في ظل المنافسة الداخلية والخارجية. ولا بد للمخططين الاستراتيجيين ان يدركوا ان هناك ثلاثة أمور لا يمكن للخطة الإستراتيجية ان تكون بديلاً عنها مهما كانت جودة صياغتها ودقتها وواقعيتها، وهذه الأمور هي:

- أنها ليست بديلاً للقيادة الإدارية الواعية. لأن القيادة تعني التأثير في الآخرين وقيادتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة. والخطة الإستراتيجية لا يمكن ان تنفذ تلقائياً دون وجود قيادة إدارية حكيمة. فإن لم توجد هذه القيادة فإن الخطة الإستراتيجية مآلها الفشل أو أنها ستبقى حبراً على ورق.
- ان الخطة الإستراتيجية ليست بديلاً عن الأداء المتميز لكافة العاملين في المنظمة : ان الأداء المتميز مسئول عن تنفيذ وتطبيق البرامج والأنشطة التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة والأداء المتميز ينبغي ان يتفق مع ما جاء في الخطة الإستراتيجية من أهداف.
- ليست الخطة الإستراتيجية بديلاً عن الوظائف الإدارية المعروفة من تخطيط وتنظيم وتطوير وتوجيه وإرشاد ومراقبة للأداء وتدريب وتقييم. فوجود الخطة الإستراتيجية لا يعفي الإدارة من الاستمرار في أداء هذه الوظائف.

وفي الختام لسعادة الأستاذ الدكتور / محمد المنيع منا جزيل الشكر والتقدير على كل ما قدم من جهود في هذه المادة ، حيث فتح لنا بها أفق إداري جديد سنستفيد منه بإذن الله تعالى في حياتنا العملية والبحثية بإذن الله تعالى فله منا جزيل الشكر ووافرا لدعاء بالتوفيق وطول العمر في الطاعة وان لا يجرمه الله سبحانه وتعالى اجر هذه المادة وما تعلمنا فيها وتصميمه الكبير على بناء الفكر التدريبي و بناء الحقائق التدريبية

المراجع

١. بن دهبش خالد بن عبدالله ، الشلاش عبدالرحمن بن سليمان ، رضوان سامي بن عبدالسميع (١٤٢٧هـ) الإدارة و التخطيط التربوي (أسس نظرية و تطبيقات عملية) ، ط ٢ ، مكتبة الرشد ، الرياض .
٢. النمر ، سعود بن محمد و آخرون (١٤١٧هـ) الإدارة العامة (الأسس و الوظائف) ط ٤ ، الرياض .
٣. السويدان ، طارق بن محمد . العدلوني ، محمد أكرم (٢٠٠٤م) ، كيف تكتب خطة إستراتيجية ؟ ، الكويت : الإبداع الخليجي ؛ الرياض : قرطبة . ص ٨٨.
٤. حلمي ، فؤاد احمد و آخرون (١٤٣٢هـ) التخطيط التربوي مبادئ و أساسيات ، وزارة التربية و التعليم ، سلسلة إصدارات الإدارة العامة للتخطيط .
٥. فهمي . محمد سيف الدين فهمي . (٢٠٠٠) . التخطيط التعليمي . الانجلو المصرية . القاهرة .
٦. ابن منظور لسان العرب .
٧. مجلة جامعة الملك سعود العدد (٢) ، العلوم التربوية (١) ص ٢٩٣ . ٣١٦ ، (١٤١٠هـ / ١٩٩٠ م .
٨. مذكرة التخطيط التربوي، الدكتور/ عبد الله الغامدي .
٩. التخطيط التربوي، نشرة مقدمة لمديري المدارس المتحقين في الدورة الثانية عشرة الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٢٠ ١٤٢١ هـ .
١٠. السيد ، إسماعيل محمد (١٩٩٣م) الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية) المكتب العربي الحديث .
١١. الجندي ، عادل السيد محمد (٢٠٠٢م) الإدارة والتخطيط التعليمي الاستراتيجي رؤية معاصرة مكتبة الرشد .
١٢. زاهر، ضياء الدين زاهر. (١٩٩٣) . تعليم الكبار منظور استراتيجي . مركز ابن خلدون . القاهرة
١٣. غنوم، أحمد بن عبد الكريم (٢٠٠٦) ، " دور التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم . " ، ندوة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي .
١٤. عبد الفتاح دياب حسين، التخطيط والرقابة (١٩٩٣ م) : أسس نجاح الإدارة ، (القاهرة : سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية .
١٥. وزارة التربية و التعليم (٢٠٠٠م) ، رؤية للتعليم ٢٠٢٠ م ، دولة الإمارات العربية المتحدة .