

المستخلص

الهدف من الدراسة الحالية هو التعرف على أثر استخدام العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية على قطاع التعليم، ولتحقيقه تمت مراجعة واستطلاع العديد من الأدبيات التي تدعم العلاقة بين متغيرات الدراسة على أثره تقديم إحاطة نظرية لأبعاد استخدام العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية، وتمحورت مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي: ما هي العمليات المستخدمة في إدارة المشاريع الاستراتيجية؟ وكيف يمكن إدارة المشاريع الاستراتيجية لقطاع التعليم؟ وما هو أثر استخدام العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية لقطاع التعليم في قطر؟ ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الاستنتاجي التفسيري وتم استخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين في قطاع التعليم في مدينة الدوحة من أفراد بعض المدارس والجامعة وتم توزيع الاستبانة على عينة (452) وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها أن عمليات الإدارة وهي التخطيط ووضع الأهداف وصنع القرار واتخاذ التغيير والتنظيم والتحليل واختيار البدائل والمتابعة والتقييم تتوافر بنسبة متوسطة بينما تتضح أهميتها بصورة عالية، وبناء على النتائج توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود فجوة بين استخدام العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية وبين أثرها على قطاع التعليم، وتم تقديم مجموعة من المقترحات أهمها إثراء مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وتنظيم برامج تدريبية متخصصة لتطوير القدرات الذهنية وتنشيط آليات التفكير الاستراتيجي في المستقبل، ونشر القيم المطلوبة لإحداث التغيير في ثقافة المؤسسة، وتفعيل شراكة المجتمع المحلي بإنشاء مشاريع تعليمية وخدمية برأس مال مشترك.

فصل الدراسات السابقة

1. الدراسات المتعلقة بإدارة المشاريع الاستراتيجية:

دراسة سلطين، (2007)، بعنوان: "مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تلك المنظمات بالإضافة إلى توضيح العلاقة بين تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية والأداء فيها"، وتوصل الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن عدد محدود جداً من مدراء المنظمات لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها، وقد حصلت هذه المعلومات من الدورة التدريبية الوحيدة التي أرسلوا إليها وتتصف بأنها محدودة جداً، كما تتصف البيئة الخارجية للمنظمات بتسارع التغيرات الكمية والنوعية وبتزايد حدة المنافسة التي تواجهها وبتأثير ذلك على أهدافها واستراتيجياتها وكل ما سبق يعتبر دواعي كافية لتطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية، بالإضافة إلى وجود قصور كبير واضح في كيفية وضع الدعائم الاستراتيجية في المنظمات عن كيفية وضعها بالمفهوم العلمي والواجب تطبيقه.

دراسة الحسن والعفيف (2010)، بعنوان: "أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية" واستهدفت الدراسة الإدارتين العليا والوسطى لتعرف اتجاهاتهما نحو هذه العوامل وأثرها في التخطيط الاستراتيجي، وتوصلت الدراسة إلى وجود اتجاهات إيجابية ومرتفعة للمديرين نحو التخطيط الاستراتيجي، وإلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة مجتمعة ومنفردة في التخطيط الاستراتيجي، وأوصت الدراسة بتوفير المخصصات المالية اللازمة واستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة وإعادة النظر في التشريعات الإدارية لخدمة التخطيط الاستراتيجي.

دراسة العتيبي، عامر ذاب، (2012)، بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، والتعرف على تأثير التحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، وجاءت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات الكويتية المستقلة تعمل على مناقشة خطة التحسين والجودة باستمرار ضمن المراجعة الاستراتيجية للمؤسسة، وتعطي أولوية لمشاريع التحسين، وتعمل على إعادة تصميم أنشطتها بشكل مستمر، وتدرك إدارة المؤسسة لأهمية دور الجودة في دعم استراتيجية المؤسسة، وانسجام خطة التحسين مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، وأن المؤسسات الكويتية المستقلة حققت التعادل لتحقيق الأهداف.

دراسة أبو نصيب وآخرين (2013) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وأثره في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية"، تم جراء دراسة الحالة في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن العاملين بالجامعة لديهم وعي وإدراك بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود ربط بين الخطة الاستراتيجية واحتياجات العاملين، كما أن الجامعة لا تشرك العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية فضلا عن التدريب غير الفعال، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها أنه ينبغي على الجامعة أن تشرك العاملين في الخطة الاستراتيجية، كما عليها أن تفعل التدريب في هذا المجال، مع ضرورة إدخال البرامج الجديدة من أجل تحسين الأداء.

دراسة زعبي (2014) بعنوان معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة نحو أثر التخطيط الاستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة، وهدفت الدراسة إلى اختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن المتغيرين المستقلين وهما التحليل الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي، التابعين للتخطيط الاستراتيجي، يؤثران على المتغير التابع والمتمثل في أداء الجامعة كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية، كذلك وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مفهوم الأداء تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية، وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها أنه على الجامعة أن تقوم بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل، وأيضا يجب أن يشارك في صياغة أهداف الجامعة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها.

دراسة (Rippon, 2002) بعنوان "الأسلوب الاستراتيجي للمنظمات غير الهادفة للربح" حيث ركزت الدراسة على تطوير الأسلوب الاستراتيجي للمنظمات الأهلية في جنوب أفريقيا بهدف تزويد المدراء ومتخذي القرارات في المؤسسات الأهلية بأداة لتحويل مبادئ وعناصر الإدارة الاستراتيجية إلى التطبيق الفعلي لإنجاح إدارة المنظمات الأهلية، وإدارة مؤسساتهم بصورة أكثر فاعلية، وقامت الدراسة بمراجعة وتحليل لمحتوى كل ما تمكن الحصول عليه من دراسات وأوراق عمل وخطط استراتيجية وخطط لبرامج ومشاريع ذات علاقة بموضوع الدراسة وقد خلصت الدراسة إلى أن المؤسسات الأهلية في كثير من الأحوال تدار من خلال أفراد يستغلونها لمصالحهم الشخصية مما يجعلهم يسيئون إدارتها، كما أشارت الدراسة إلى الحاجة لوجود إطار لمساعدة المدراء ومتخذي القرارات لتلك المؤسسات بأداة لتحويل مبادئ وعملية الإدارة الاستراتيجية إلى تطبيق عملي، وقدكت نموذج إداري لمساعدتهم في ذلك.

دراسة (French & Other, 2004) بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في أداء منشآت الخدمات المهنية الصغيرة"، حيث قامت الدراسة بالتطبيق على منشآت الخدمات المهنية الصغيرة، حيث تم دراسة العلاقة بين أداء المنشأة وجوانب أوجه التخطيط الاستراتيجي، حيث تم تحديد عدد من العناصر ذات العلاقة مثل رؤية واضحة ورسالة وطاقات كامنة وتوجهات تنافسية وسوقية، وكذلك تصنيف التخطيط إلى تخطيط عشوائي (بدون تخطيط)، وتخطيط رسمي وغير رسمي والتخطيط المتطور ومن خلال استخدام مقاييس متعددة لتقييم العلاقة بين العناصر السابقة وتصنيفات التخطيط وأداء المنشأة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة هامة بين الربح والتخطيط الغير الرسمي، ظهرت من خلال الدراسة.

دراسة (Hoffman, 2007) بعنوان "عملية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء"، حيث هدفت الدراسة إلى تبيان العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء وهل ثقافة العاملين من جنسيات مختلفة تؤثر، وخاصة أنه بتعدد الجنسيات أصبح من الضروري على المدراء أن يتعلموا إذا ما كان التخطيط الاستراتيجي يعزز أداء المؤسسات في حالة تعدد الثقافات، وباستخدام عينة من المؤسسات الدولية وجدت الدراسة أن نموذج التخطيط الاستراتيجي العام مناسب لكل الثقافات، كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة بسيطة بين الثقافة والتخطيط، حيث وجدت الدراسة أن الثقافة تؤثر تأثير بسيط على التخطيط والأداء زيادة على ذلك وجد أن بعض القيم الثقافية لها تأثير في اختلاف الثقافة في التخطيط الاستراتيجي والأداء.

2. الدراسات المتعلقة باستخدام العمليات في إدارة المشاريع الاستراتيجية في التعليم:

دراسة القرني، عبد الخالق محمد مانع، (2012)، بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العالي بمحافظة الطائف (تصور مقترح)"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لمدير المدرسة والإدارة المدرسية، والتعرف على مدى اهتمام مدير وإدارة المدرسة بمتطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، والتعرف على متطلبات إدارة مدارس التعليم العام لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، والتوصير لتصور مقترح لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، وجاءت نتائج الدراسة تشير إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى اتباع أساليب علمية لرصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها للوصول إلى الأهداف المنشودة، ويسعة التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية مرتكزا على التفكير الرحب دون التقيد بالتفكير بالماضي والحاضر، وأن تطبيق التخطيط الاستراتيجي يساعد في نمو وتطور المدرسة، وضرورة الاهتمام بأراء العاملين ومساهماتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي.

دراسة نور الدين، مازن سليم محمود، (2008)، بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، قسم أصول التربية، الإدارة التربوية، غزة، فلسطين، هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة التخطيط الاستراتيجي بفاعلية الإدارة المدرسية، وتقديم مقترحات لزيادة فاعلية الإدارة المدرسية، وتقديم مقترحات لزيادة فاعلية الإدارة المدرسية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أظهرت أن المستجيبين أقرّوا بأهمية دور صياغة الأهداف الاستراتيجية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بنسبة 86.36%، وأظهرت النتائج أهمية دور تحليل البيئة الداخلية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بنسبة 85.26%، وأظهرت دور صياغة الأهداف الاستراتيجية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بنسبة 86.36%، وأظهرت دور صياغة الرؤية المستقبلية للرؤية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بنسبة 84.75%، وأهمية دور صياغة الأهداف الاستراتيجية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بنسبة 86.36%.

دراسة عبد العال، رائد فؤاد محمد، (2009)، بعنوان: "أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي"، رسالة ماجستير في أصول التربية الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، قسم أصول التربية، غزة، فلسطين، وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لأساليب إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظرهم، والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة لأساليب إدارة الأزمات وبين درجة ممارستهم للتخطيط الاستراتيجي، والتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة لعمليات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي أن مديرو المدارس يمارسوا أسلوب الاحتواء في إدارة الأزمة بنسبة 85.99%، ويمارس مديرو المدارس أسلوب التعاون في إدارة الأزمة بنسبة 85.48%، ويمارسوا أسلوب المواجهة بنسبة 82.87%، ويمارسوا أسلوب الهروب بنسبة 61.98%، بينما أسلوب عمليا التخطيط الاستراتيجي بنسبة 84.83%.

دراسة الشويخ، عاطف عبد الحميد عثمان، (2007)، بعنوان: "واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظة غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، وهدفت الدراسة إلى استعراض دور وأهمية التخطيط الاستراتيجي في التعليم التقني، وإبراز مدر ارتباط عملية التخطيط الاستراتيجي بكفاءة الأدوار والعمليات في النظام الإداري في الكلية، وتوضيح كفاءة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية بتوافر برامج تدريب وتأهيل متواصلة، ورصد المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في الكليات التقنية في محافظات غزة وأسبابه الحقيقية وسبل مواجهتها، وجاءت النتائج أظهرت أن لدى إدارة الكلية فهما واضحا وقناعة بالتخطيط الاستراتيجي وأنها تسعى لتحقيق الميزة التنافسية، ولدى الكليات خطط قصيرة وطويلة المدى وأن لها رؤية ورسالة وغايات واضحة، وأن تشارك وتطلع إدارة الكلية العاملين فيها بخططها المستقبلية، وتعزز إدارة الكلية مباد التخطيط الاستراتيجي في كافة المستويات التنظيمية، وتوجد في الكلية قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، ويتوافر في الكليات التقنية كفاءات علمية وتقني وإدارية لديها معرفة وقدرة على التخطيط الاستراتيجي، ولديهم الخبرة على تعديل الخطط بما يتناسب وتطور الكليات، وتقدم إدارة الكلية التدريب الكافي في مجال التخطيط الاستراتيجي للعاملين فيها.

دراسة العلى والأمين (2012) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي في الجامعات" توصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها أن أكبر خمسة معوقات يجب الوقوف عندها وتذليلها باتخاذ القرارات المناسبة عدم وضوح سياسات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى بعض العاملين بالجامعة، والمركزية في اتخاذ القرار داخل الجامعة الناشئة، بجانب نقص الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية، والاعتقاد السائد بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية الجميع، بالإضافة الروتين والتعقيد الإداري بالجامعة، وأشارت النتائج لوجود معوقين لا يشكلان عقبة أمام طريق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة وهما عدم قابلية الأهداف الاستراتيجية بالجامعة للقياس، ونقص الموارد المالية لتنفيذ مشاريع وبرامج الخطة الاستراتيجية.

دراسة معوض، صلاح الدين إبراهيم، وحنا، تودري مرقص، ووحيش منى أحمد البهي السيد، (2017) بعنوان: "استخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي في مصر"، وهدفت الدراسة إلى توضيح أهم مهارات العمليات الخاصة باستخدام الإدارة الاستراتيجية لدى الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي في مصر من حيث مدى توافرها ومدى أهميتها بالنسبة لهم ثم توضيح أهم المتطلبات اللازمة لرفع كفاءتهم باستخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية، وقد استخدمت الدراسة استبانة تم تطبيقها على عينو بلغ عددها 452 من أفراد الإدارة العليا، متضمنة عدد من أفراد الإدارة العليا من رئيس الجامعة ونائب رئيس الجامعة وعميد الكلية ووكيل الكلية ورئيس القسم، في الجامعات المصرية شاملة كليات عملية ونظرية ببعض محافظات مصر، وكانت من أهم النتائج التي توصل إليها أن المهارات الخاصة بعمليات الإدارة الاستراتيجية لدى الإدارة العليا التخطيط ووضع الأهداف وصنع القرارات واتخاذ التغيير والتنظيم والتحليل واختيار البدائل والمتابعة والتقييم، تتوافر بنسبة متوسطة بينما تتضح أهميتها بصورة عالية كما أوضحت أهمية المتطلبات اللازمة لرفع كفاءة الإدارة العليا باستخدام الإدارة الاستراتيجية وهي توافر التفكير الاستراتيجي ونظم معلومات استراتيجية والثقافة التنظيمية المناسبة وموارد مادية مناسبة والحوكمة الإدارية.

دراسة Akyel (2012) بعنوان "استخدام التخطيط الاستراتيجي في الجامعة ومعايير أداء الجامعة"، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها أن هناك استراتيجية في الجامعة تشمل مجموعة الأفكار والمبادئ التي تتناول أداء الجامعة بصورة شاملة متكاملة، وتضم خططا طويلة المدى وأخرى قصيرة المدى، كما أن هناك ترابط بين مستوى التخطيط الاستراتيجي ومعايير أداء الجامعة، كما يوجد تأثير إيجابي واضح للاستراتيجية على معايير أداء الجامعة، كما أشارت النتائج إلى أن استخدام التخطيط الاستراتيجي في الجامعة يعمل على زيادة كفاءة وفعالية إدارة الموارد التنظيمية، ويقلل من إمكانية تخصيص الموارد على أساس تفضيلات أو نوعا من الاستجابة لضغوط معينة، كما أشارت النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر إيجابيا في تحسين مؤشرات أداء البيئة الأكاديمية، من خلال تحديد جوانب القوة والضعف في الجامعة.

دراسة محمد (2014) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي في الجامعة المصرية" وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها أن التخطيط الاستراتيجي يواجه العديد من المعوقات بالجامعة المصرية ومن بينها ضعف ثقافة التخطيط الاستراتيجي وتدني مستوى التمويل وانخفاض جودة إدارة الجامعات، كما أن هناك العديد من المقترحات التي تسهم في التغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية ومن بينها تهيئة وإعداد وتأهيل كوادر من أعضاء هيئة

التدريس والإداريين في مجال التخطيط الاستراتيجي، طباعة ونشر وكتب ومراجع ونشرات وملصقات تسهم في الوعي بالتخطيط الاستراتيجي، وعقد ندوات وورش عمل ومؤتمرات في مجال التخطيط الاستراتيجي والبحث عن مصادر تمويل متنوعة للجامعات.

دراسة الشثري (2016) بعنوان "درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية"، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج فقد جاءت متوسطة وفي مقدمتها تباين استراتيجيات الجامعات مع استراتيجيات وزارة التعليم ومع الخطط التنموية بالملكة، كما جاءت درجة متطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات لتحسين قدرتها التنافسية مرتفعة، وكان في مقدمة هذه المتطلبات توافر الاعتمادات المادية اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي، وتدعم الإدارة العليا لعملية التخطيط الاستراتيجي بالجامعات والتي تحد من تحسين قدرتها التنافسية المرتفعة جدا وفي مقدمتها سرعة التغيرات الكمية والنوعية في البيئة الداخلية للجامعات.

ملخص البحث:

تناول البحث موضوع "أثر استخدام العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية بالتطبيق على قطاع التعليم"، حيث أن إدارة المشاريع الاستراتيجية هي مرحلة أساسية من مراحل العملية الإدارية باعتبارها تمثل أسلوب التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل لاختيار أفضل البدائل ملائمة للإمكانات المتاحة من ناحية وطبيعة الأهداف المرغوب في تحقيقها من ناحية أخرى، وترجع مبررات استخدام إدارة المشاريع الاستراتيجية في قطاع التعليم إلى تعقد وتشابك العلاقات بها والتي تؤثر في أداء العمل، حيث أن قطاع التعليم اليوم يتعرض للكثير من المخاطر بسبب عدم التأكد خاصة في البيئة الخارجية، وتصبح إدارة المشاريع الاستراتيجية ضرورية للتنبؤ بالظروف المستقبلية والاستعداد لوضع الخطط والبرامج التي تكفل تحقيق الأهداف في ظل الظروف البيئية المتوقعة.

وتؤثر إدارة المشاريع الاستراتيجية في قطاع التعليم من خلال ثلاث أبعاد أساسية وهي البعد الهيكلي الذي يتعلق بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، والبعد البشري المتعلق بالعاملين، والبعد التقني المتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة في العمل، ولذلك أصبح من الضروري على قطاع التعليم الأخذ بأسلوب الإدارة الاستراتيجية بشكل جدي، وذلك من أجل زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها بل أصبح السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها وخصوصا بعد تزايد الاتجاه نحو الانفتاح والعولمة، ولذلك كانت دراسة أثر استخدام العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية على قطاع التعليم من الدراسات المتقدمة في مدارة المنظمات، وقد تطلب الإلمام بها وجود خلفية متكاملة وشاملة عن مبادئ الإدارة وأبعادها ووظائفها، وأسس المنظمات وأنشطتها، حيث أن الإدارة الاستراتيجية ما هي إلا تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد العلاقات بينها وبين بيئتها، وذلك بهدف اخذ القرارات الاستراتيجية المؤثر في المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.

الخاتمة:

وختاماً، فإن المجتمعات المختلفة تحرص على أن تضمن لنفسها الاستمرار والبقاء في مسيرة الحضارة الإنسانية بمسارها المتنوعة، وأن تحجز لنفسها مكانة متقدمة تتناسب مع تاريخها وتطلعاتها نحو المستقبل، وفي سبيل الحصول على ذلك يأتي الدور الحاسم والمتعاظم للأنظمة التعليكية المختلفة، حيث يعد التعليم واحداً من أهم المؤشرات الرئيسية للتنمية، ووسيلة ارتقاء وتقدم للمجتمعات، والذي تتجلى أهميته في رسم المسارات المستقبلية للدول، والمجتمعات خاصة في هذا الوقت الذي يشهد فيه العالم تحولات هيكلية جذرية وعميقة تجاه العولمة والثورة التكنولوجية.

مما استدعى معظم الدول إلى البحث في تطوير قطاع التعليم من خلال تبني بعض المداخل الإدارية الحديثة والتي يأتي في مقدمتها التخطيط الاستراتيجي، والذي يعد بمثابة مدخل منظمي يستشرق آفاق ومستقبلات تربوية ممكنة ومحتملة، من خلال تشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة واستشراف الفرص والإمكانات الجديدة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ القرارات الرشيدة بشأن تنفيذها ومتابعتها، وذلك لتحقيق الفوائد المطلوبة من قطاع التعليم عن طريق تطبيقها لمبادئ إدارة المشاريع الاستراتيجية لتحقيق النجاح في قطاع التعليم، وتساهم في تحديد رؤيتها واتجاهها الشمولي، بجانب تعزيز المبادرة والإبداع فيها، وإعطائها تصوراً أفضل نحو المستقبل.

وبناءً على ما تقدم فإن أثر استخدام العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية في قطاع التعليم لدولة قطر تعمل على تحديد وجهاتها التي ترغب الوصول إليها من خلال ما يعرف بالرؤية الاستراتيجية والرسالة التي هي عنصر مهم ودليل لإدارة المشاريع الاستراتيجية، كما أن الأهداف التي ترسمها تلعب دور كبير في إصدار القرارات الاستراتيجية وتوضيح أولوياتها، وتساهم في تقييم أداء قطاع التعليم محل الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على نقاط الضعف والقوة فيها واختيار البديل الاستراتيجي من عدة بدائل مقترحة وتحديد الأفضل من بينها وفقاً لمعايير تحددها عملية الخيار ذاتها.

النتائج:

نستخلص من البحث مجموعة من النتائج وهي كما يلي:

1. أن أثر استخدام العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية بالتطبيق على قطاع التعليم جاء بدرجة عالية جداً، وأفراد الدراسة موافقون بدرجة عالية على الصعوبات التي تواجه إدارة المشاريع الاستراتيجية في تحسين أداء قطاع التعليم في قطر، وجاءت الاستجابات على جميع عبارات هذا المحور بدرجة عالية جداً.

2. قامت الدراسة على فرض ثنائي فروض وخلصت الدراسة إلى رفض عدد من الفروض وهو ما يعني أن هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية ومعنوية بين مهارات العمليات الإدارية وبين تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالنسبة لقطاع التعليم، وأن اتجاه هذه العلاقة طردي، وأثبتت الدراسة أن درجات الارتباط تتفاوت فهي متوسطة فيما يخص الرسالة والرؤية بينما هي ضعيفة فيما يخص المتابعة وتقييم الأداء.

3. أوضحت الدراسة أهمية مهارات العمليات الإدارية في قطاع التعليم من رؤساء الجامعات والعمداء والوكلاء ومديري المدارس التي تم التعامل معهم في البحث من خلال التخطيط ووضع الأهداف، لوضوح تصور لاستراتيجية مستقبلية يمكن لقطاع التعليم على المدى البعيد من السماح بمشاركة العاملين في إعداد الاستراتيجية وتطبيقها مع مهارات صنع القرار وكيفية اتخاذه وتنفيذه، وذلك بتبني فكرة المشاركة الجماعية ومواكبة تطور البيئة المؤسسية ومتغيراتها بممارسة المرونة لإجراء بعض التعديلات اللازمة.

4. أوضحت المتطلبات اللازمة لرفع كفاءة قطاع التعليم باستخدام إدارة المشاريع الاستراتيجية مما يجب على المؤسسة توفير هذه المتطلبات لتزداد مهارات وكفاءة قطاع التعليم في اتخاذ قراراتها.

التوصيات:

يوصي البحث بمجموعة من التوصيات وهي كما يلي:

1. ضرورة اهتمام قطاع التعليم بوضع أهداف خاصة تتعلق بتطوير وتحسين أنظمة التشغيل والصيانة للمرافق والبنى التحتية التي تمتلكها.
2. ضرورة تخفيف المهام والأعباء الملقاه على عاتق القيادات التعليمية والأكاديمية والإدارية، بما يساهم بزيادة فعاليتهم في المشاركات المتعلقة ببناء الهخطط الاستراتيجية.
3. العمل على تصميم نظام معايير ومؤشرات أداء لمتابعة وتقييم أداء خطط قطاع التعليم الاستراتيجية.
4. يجب على إدارة قطاع التعليم أن تهتم بعملية التخطيط الاستراتيجي وتضعها على قمة أولوياتها لما لها من أهمية في الإدارة الحديثة.
5. ضرورة الاهتمام بتوضيح رؤية ورسالة قطاع التعليم وشرحها لكافة العاملين وتوزيعها مكتوبة عليهم وأيضاً تبني الإدارة لنظم رقابة وتقييم واضحة ومكتوبة وملائمة.
6. يجب تحديد مؤشرات الأداء الخاصة بقطاع التعليم وقياسها من وقت لآخر لتحديد درجة الأداء المؤسسي الفعلي.
7. يجب الحرص على معالجة أوجه القصور التي تواجه البيئة الداخلية ومحاولة مواكبة التغيرات المستمرة في البيئة العالمية.
8. ضرورة مناقشة العاملين بالمؤسسات التعليمية حول معوقات العمل وسبل تطوير العمل، والاعتماد على نظام للحوافز والعقوبات بناء على النتائج.
9. ضرورة النظر إلى التغذية الراجعة من المجتمع لتلبية احتياجاته.

الملاحق

مقدمة الاستبيان

استمارة البحث:

في إطار الدراسة المكملّة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير اختصاص إدارة الموارد البشرية، بعنوان: "أثر استخدام العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية- دراسة تطبيقية على قطاع التعليم" واستكمالاً للجانب التطبيقي من الدراسة، ومن أجل معرفة مدى مساهمة العمليات في إدارة المشاريع الاستراتيجية داخل قطاع التعليم، فإننا نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة على الأسئلة بكل دقة وموضوعية بغية الوصول إلى نتائج دقيقة لهذا الموضوع.

نرجو من سيادتكم الفاضلة وضع علامة (x) في الخانة التي ترونها مناسبة، علماً بأن هذه البيانات تستخدم لغرض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بالسرية التامة.

نشكركم لحسن تعاونكم

الاستبيان الثاني

بيانات خاصة بإدارة المشاريع الاستراتيجية

1. تزيد إدارة المشاريع الاستراتيجية من قدرة قطاع التعليم على

تطوير رسالته وأهدافه الاستراتيجية

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

2. تساعد إدارة المشاريع الاستراتيجية على إدارة قطاع التعليم

وتحسين الوضع التنافسي له

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

3. ترفع إدارة المشاريع الاستراتيجية من مستوى أداء وخدمات

الإدارة في قطاع التعليم

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

4. تساهم إدارة المشاريع الاستراتيجية في تجهيزات تعليمية

وتعليمية مناسبة

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

الاستبيان الأول

بيانات خاصة بأثر استخدام العمليات الإدارية

1. تهتم المؤسسة بالتخطيط ووضع الأهداف

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

2. تهتم المؤسسة بصنع القرار واتخاذ

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

3. تهتم المؤسسة بالتغيير

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

4. تهتم المؤسسة بالتنظيم

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

5. تهتم المؤسسة بالتحليل واختيار البدائل

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

6. تهتم المؤسسة بالمتابعة

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

5. تزيد إدارة المشاريع الاستراتيجية من الترابط بين الإدارات

والوحدات التنظيمية المختلفة داخل قطاع التعليم

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

6. تؤدي إدارة المشاريع الاستراتيجية إلى تحديث الهياكل التنظيمية

لوحداث قطاع التعليم بما يتناسب مع تغيرات البيئة الأكاديمية

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

7. تطور إدارة المشاريع الاستراتيجية البنية التحتية لنظم تقنية

بما يتناسب مع أنشطة قطاع التعليم وأدوارها

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

8. يساعد إدارة المشاريع الاستراتيجية في زيادة كفاءة أداء جميع

العاملين في قطاع التعليم

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

9. تقلل إدارة المشاريع الاستراتيجية من التكاليف التشغيلية

الغير ضرورية

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

10. تساهم إدارة المشاريع الاستراتيجية في تحقيق تكافؤ التجهيزات

وتوافر المواد بين الطلاب والطالبات

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

11. تساهم إدارة المشاريع الاستراتيجية في مقاومة بعض المسؤولين

والعاملين في قطاع التعليم لعمليات التغيير

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

12. هل يعاني قطاع التعليم من نقص الموارد المالية المخصصة

لتنفيذ مشاريع ومبادرات الخطط الاستراتيجية

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

7. تهتم المؤسسة بالتقييم

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

8. تهتم المؤسسة بالهيكلية المركزية

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

9. تهتم المؤسسة بالصلاحيات

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

10. تهتم المؤسسة بإدارة المخاطر

المعلومات

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

11. تهتم المؤسسة بدعم الإدارة العليا

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

12. تهتم المؤسسة بالجودة

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

قائمة المراجع:

الدراسات العربية:

1. أبو نصب، عرفة جبريل، يوسف، محمد مصطفى، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية، مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية، ع1، الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، 2013.
2. الحسن، ربحي والعفيف، أمجد، أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية.. دراسة ميدانية، مجلة دراسات، عمان، الجامعة الأردنية كلية الأعمال، مج37، ع1، 2010.
3. دراسة محمد ، أحمد، معوقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية، رؤية تربوية، مقدم إلى المؤتمر القومي السنوي الثامن عشر العربي العاشر لمركز تطوير التعليم الجامعي بالتعاون مع مركز التعليم المفتوح بجامعة عين شمس بعنوان "تطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، الجامعة الدول العربية، القاهرة، 2014.
4. زعيبي، رحمة، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014.
5. سليطين، سوما علي، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال.. دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج29، ع1، 2007.
6. النثري، عبد العزيز، واقع متطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدراتها التنافسية، مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، (6)، 2016.
7. الشويخ، عاطف عبد الحميد عثمان، واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظة غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.

8. عبد العال، رائد فؤاد محمد، أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير في أصول التربية الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، قسم أصول التربية، غزة، فلسطين، 2009.
9. العتيبي، عامر ذايب، أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
10. العسكر، خلود بنت عبد العزيز بن بدر ، البصير، خالد بن عبد الكريم بن سليمان، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء البيئة الأكاديمية، جاعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية رسالة ماجستير، قسم الإدارة والتخطيط، 2018.
11. العلي، فهد، والأمين، طارق، معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة، المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2012.
12. القرني، عبد الخالق محمد مانع، التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العالي بمحافظة الطائف (تصور مقترح) ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012.
13. معوض، صلاح الدين إبراهيم، وآخرون، استخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي في مصر، سالة دكتوراه، جامعة المنصورة، مجلة بحوث التربية النوعية، ع48، 2017.
14. نور الدين، مازن سليم محمود، دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، قسم أصول التربية، الإدارة التربوية، غزة، فلسطين، 2008.
15. وحيش، منى أحمد البهي السيد، وآخرون، استخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي في مصر، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، رسالة دكتوراه، 2017.

16. Rippon, A. E., A Strategic Approach for Not-For-Profit Organizations, Dissertation, Johannesburg, South Africa, 2002 .
17. French, SNJ, Kelly, SJ & Harrison, JL, "The role of strategic planning in the performance of small, professional service firms", a research note, Journal of Management Development, Vol. 23, No. 8, 2004
18. Hoffman, R. C., "The strategic planning process and performance relationship: does culture matter?", Journal of Business Strategies, 2007
19. Nermin, Akyel; Tulay, Korkusuz; Polat, Seher Arslankay. Strategic Planning in Institutions of Higher Education: A Case Study of Sakarya University, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 58, 2012