

مؤشرات بناء وتنفيذ رؤية الكلية

Indicators for building and implementing the college vision

أ.د. علي صالح جوهر (*)

ملخص

تسعى الكليات بشكل دائم للتحديث والتطوير الذاتي والمستمر من نفسها؛ استناداً لدورها المحوري في المجتمع المتمثل في تقديم خريجين على قدر مرضي من المعارف والمهارات والقيم اللازمة لمزاولة مهنتهم المختلفة، ولإعداد النشء بشكل يتناسب مع أهداف وطموحات الدولة والمجتمع، كل هذا يؤثر على خطط الكليات المستقبلية ويستدعي تعديلها وتطويرها باستمرار، وأولى الخطوات الكبرى في نجاح التطوير هو صياغة رؤية للكلية تعبر عن أهدافها وطموحاتها مستقبلاً بصورة دقيقة وقابلة للتنفيذ، وعليه تسعى الدراسة البحثية الحالية للتعرف إلى أهم المقومات اللازمة لدى أعضاء هيئة التدريس لبناء وتنفيذ رؤية الكلية، وكذا رصد أهم المؤشرات الواجب الاعتداد بها عند تنفيذ هذه العملية المهمة للغاية، ووضع مجموعة من المراحل الفرعية الواجب الالتزام بها واتباعها لبناء وتنفيذ رؤية للكلية بشكل ناجح وقابل للتنفيذ.

Abstract:

Faculties constantly strive for self-development and continuous development of themselves; Based on its pivotal role in society represented in providing graduates with a satisfactory amount of knowledge, skills and values necessary to practice their various professions and to prepare young people in a manner commensurate with the goals and aspirations of the state and society. A vision for the college that expresses its goals and ambitions in the future in an accurate and feasible manner. Accordingly, the current research paper seeks to identify the most important elements necessary for faculty members to build and implement the college's vision, as well as monitor the most important indicators to be considered when implementing this very important process, and develop a set of sub-stages It must be adhered to and followed to build and implement a successful and feasible vision for the college.

الكلمات الدالة

[رؤية الكلية - التحديث - التطوير الذاتي - الخطط المستقبلية]

*

(*) أستاذ التخطيط التربوي، كلية التربية - جامعة دمياط، جمهورية مصر العربية.

مقدمة:

يتميز مناخ سوق العمل المحيط بالمؤسسات التعليمية بالتغير السريع، حيث أسهمت التكنولوجيا الحديثة وآليات سوق العمل الحر، والمنظمات الحكومية والخاصة والسوق العالمية في فرض عوامل وتحديات كثيرة على المؤسسات التعليمية تستوجب تحسين استجابتها للمتطلبات السابقة، وتطوير مهارات خريجها وتحقيق التميز لهم بزيادة مهاراتهم وزيادة إعدادهم وتخفيض تكلفتهم، ولكي تحتفظ المؤسسات التعليمية بمميزاتها التنافسية فإنه من الضروري أن تجدد وتبدع وتبتكر بصفة مستمرة ودائمة، والإبداع في المؤسسات التعليمية ربما ينتج ليستجيب لاحتياجات سوق العمل المحيط أو المستقبلي أو لتحقيق مميزات تنافسية كبيرة للكلية.

والإبداع لا يتوقف فقط على صياغة الأفكار الخلاقة بل ينبغي أن يمتد لتطوير وتنفيذ هذه الأفكار فالمبدع يبدأ من حيث انتهت عملية التفكير الخلاق بأخذه الفكرة الجديدة وقيامه بتطبيقها على حل مشكلة حقيقية لينتج عن ذلك خدمة جديدة متميزة أو مهارات جديدة أو منتجات جديدة.

ولا تتوقف عملية تحويل الأفكار الجديدة والخلاقة إلى حقيقة واقعة على فرد واحد يمكن أن يطلق عليه المبدع، فنادرًا ما يعمل المبدع بمفرده لأنه يحتاج إلى العديد من الأفراد المسهمين في العملية الإبداعية، فهناك صاحب الفكرة المصدر الرئيس للأفكار الجديدة، وهناك داعم الفكرة ومساعدتها ومسهل عملية تنفيذها من خلال خلق المناخ المناسب لتنفيذها، كما أنه من الضروري توفير الدعم المطلوب للمساعدة في تحويل الأفكار الجديدة إلى منتجات حقيقية أو خدمات أو عمليات؛ ولذا فإن هناك العديد من الأفراد الذين يتحملون عبء تنفيذ الأفكار الجديدة وهم بالضرورة قد لا يكونوا أصحاب الأفكار الجديدة ولكن لديهم الحماسة والدافعية والالتزام المساعد لقيادة عملية تطبيق وتنفيذ الأفكار الجديدة.

فالرؤية لهؤلاء القادة والمبدعين هي «نموذج فكري للمستقبل الأمثل المرغوب الوصول إليه». وليست مجرد حلم أو فكرة أو تصور للمستقبل بل إنها قوة تشحن الطاقات باستدعاء المهارات والمواهب والموارد لتحقيق الفكرة أو التصور المستقبلي.

فصياغة رؤية الكلية من أهم مكونات الخطة الإستراتيجية الموضوعة لها، فعادة ما تحتوي هذه الصياغة على وصف للمؤسسة يوضح ما تنتوي أن تكون عليه أو تصبح عليه في فترة زمنية محددة.

وعليه يمكن تعريف الإبداع في المؤسسات التعليمية بأنه: «الأفكار والمنتجات والمهارات والخدمات الجديدة أو الطرق المبتكرة المستخدمة داخل المؤسسات التعليمية التي تمكنها من زيادة ميزاتها التنافسية».

وعلينا طبقاً لذلك أن نحدد لماذا تحتاج الكلية إلى صياغة رؤية خاصة بها؟ وما الموضوع الرئيس الذي ينبغي التركيز عليه عند صياغة هذه الرؤية بحيث نستطيع أن نحدد ما الذي علينا أن نركز عليه في هذه الرؤية وإلى من يجب أن نكرس له الرؤية؟ وإلى أي مدى تقوم الأهداف التنظيمية بتحقيق هذه الرؤية؟ وأهم إجراءات تنفيذ هذه الأهداف؟ وعلينا أيضاً أن نقوم بتعريف رؤية الكلية من خلال شرح لأهم جوانب الفلسفة الرئيسة للمؤسسة، وكيفية تأكيدها على وظائفها الرئيسة، وأهم جوانب الحلم الذي تسعى الكلية إلى تحقيقه، والالتزامات التي ستقوم بها الكلية لتحقيق مطالب واحتياجات أصحاب المصلحة، وتحديد أهم النتائج التي تريد المصلحة تحقيقها، وإلى أي مدى ترتبط رؤية الكلية برؤية المؤسسات الأعلى، وكيف يمكن أن يكون لرؤية الكلية دور في تحقيق رؤية المجتمع المحيط؟

والكلية كمؤسسة تعليمية جامعية تتأثر بالمجتمع المحيط بها وتسعى جاهدة للتكيف معه ولمحاولة تقديم خريج عالي الجودة يتمتع بالقدر الكافي من المهارات التي تمكنه من تلبية بيئته والمجتمع المحيط به، وكذا تسهم في إعداده بالشكل الذي يساعد في تحقيق توجهات وطموحات الحكومة فيما يتعلق بشكل ومهارات وكفايات خريج

المستقبل، كل هذه المنطلقات تؤثر على خطط الكلية القريبة والبعيدة، الأمر الذي يستدعي أن تكون رؤية الكلية متضمنة لكل هذه المنطلقات ومعبرة عنها؛ حتى تستطيع العمل على تحقيقها في شكل خطط وأهداف إستراتيجية.

وبناء على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى الوقوف على أهم مؤشرات بناء وتنفيذ رؤية الكلية.

مفهوم الرؤية:

تتعدد وتنوع المفاهيم والتعريفات المرتبطة برؤية الكلية، ويمكن القول إن كثيراً من هذه التعريفات والمفاهيم يدور حول وصف الرؤية وتعريفها على النحو التالي:

- 1- نموذج فكري للمستقبل الأمثل المرغوب الوصول إليه.
 - 2- حلم أو فكرة أو تصور للمستقبل تسعى الكلية للوصول له.
 - 3- قوة تشحن الطاقات باستدعاء المهارات والمواهب والموارد لتحقيق الفكرة أو التصور المستقبلي.
 - 4- وصف للمؤسسة يوضح ما تنوي أن تكون عليه أو تصبح عليه في فترة زمنية محددة.
 - 5- صياغة وانطلاقة ابتكارية وإبداعية تمثل التقدم المنشود الذي تطمح الكلية لتحقيقه.
- وعليه، ومن خلال العرض السابق، يعرف البحث الحالي رؤية الكلية - إجرائياً - على أنها: «عبارة أو فقرة مختصرة توضح ما تطمح الكلية في تحقيقه خلال فترة زمنية محددة، متضمنة أهداف ومصالح الكلية والمؤسسات والأفراد والجهات المشتركة معها والمستفيدة من خدماتها».

وبالنسبة لمقومات بناء وتنفيذ رؤية الكلية لدى عضو هيئة التدريس فهي: «مجموعة المعارف والمهارات اللازم توافرها لدى عضو هيئة التدريس، والتي تمكنه من المساهمة بكفاءة وفاعلية في صياغة رؤية كليته بشكل سليم وفي تنفيذها مستقبلا على النحو الذي يحقق طموحاتها وأهدافها».

أهمية صياغة رؤية الكلية:

يواجه كل مجتمع العديد من التغيرات التي تحتاج إلى الاستجابة لها خاصة في مجال التعليم ومدارسه، وإذا كان التغيير يؤدي إلى خلق المزيد من الفرص؛ لأنه في حد ذاته يشكل تهديدات عدة للمؤسسات التعليمية، فإنه من الضروري أن تدرك المؤسسات التعليمية أنه من المستحيل الحفاظ على الوضع الحالي لها، حيث تتزايد وتندفع قوى الضغط على التعليم وعلينا أن نبحث في كيفية استجابة المؤسسات لهذه الضغوط ومن أين تبدأ هذه الاستجابة حيث يتزايد الطلب على التعليم والتدريب من قبل الشباب والكبار، وتزايد الحاجة إلى ضرورة توصيل التعليم بمدارسه إلى كافة المناطق وأن تكون الخدمات المقدمة متميزة، وجيدة المستوى، ومناسبة لاحتياجات الأفراد، وأن تنخفض تكاليف الالتحاق بهذه الخدمات دون المساس بمستواها، وأن يتوفر المزيد من البدائل التعليمية أمام الأفراد خاصة توفر المدارس الخاصة وتنافسها مع المدارس العامة، كما أن المؤسسات التعليمية مطالبة بأن تبدأ في تجريب واكتساب المهارات والمعلومات كما أن عليها تدعيم قدرات أعضاء هيئة التدريس بها، وقيادتها لحركة مواجهة ضغوط المجتمع عليها من خلال تقديم مهارات وبرامج جديدة ومناسبة لاحتياجات الأفراد، إن الرؤية قد تساعد على تزويد المؤسسات التعليمية بفهم أفضل للمطلوب لتحقيق مزيد من النمو والتطور، ومن المناسب حين يتطلب الأمر السعي لصياغة رؤية مناسبة للكلية الإجابة عن التساؤلات التالية:

1- لماذا تحتاج الكلية إلى رؤية؟

- 2- ما الموضوع الرئيس لهذه الرؤية؟
 - 3- ما الذي تريد أن تركز عليه هذه الرؤية؟
 - 4- إلى من تركز هذه الرؤية؟
 - 5- ما إجراءات تنفيذ هذا الإنجاز؟
 - 6- هل الرؤية في حالة تنسيق مع الأهداف التنظيمية؟
- ثم يأتي الدور التعريف برؤية الكلية، وللوصول لصياغة تعبر عما تسعى الكلية للوصول إليه، ولتحقيق ذلك فإنه من الضروري البحث عن إجابات مناسبة لما يلي:

- 1- ما الفلسفة الرئيسة التي تؤكدتها وظائف الكلية؟
 - 2- ما الذي تتمسك به الكلية كأحلام لمستقبلها؟
 - 3- ما أهم الالتزامات التي تلتزم بها الكلية لأصحاب المصلحة المحددين؟
 - 4- ما أهم النتائج التي تريد الكلية تحقيقها؟
 - 5- كيف ترتبط رؤية الكلية برؤية المؤسسات الأعلى؟
 - 6- كيف تؤدي رؤية الكلية إلى تحقيق رؤية المجتمع؟
- وبعد الوصول إلى صياغة عبارة مناسبة يأتي الدور للتحدث عن هذه الرؤية فيقوم فريق العمل بالكلية بشرح رؤيتها وعليه أن يركز حين يشرحها على الإجابة عن التساؤلات التالية:

- 1- ما أهم الأعمال التي تقوم بها الكلية حالياً؟
- 2- هل تعمل الكلية في مجالها الصحيح أم يجب أن تقوم بتغيير أعمالها؟
- 3- أين يمكن أن نرى توقعات العاملين بها؟
- 4- ما أهم الإنجازات الرئيسة للكلية؟

- 5- مَن هم عملاء الكلية والمستفيدون منها؟
- 6- ما أهم اتجاهات السوق الذي تتعامل معه الكلية؟
- 7- كيف يمكن تقدير طاقة السوق واحتياجاته الحالية والمستقبلية؟
- 8- ما أهم التغيرات التي يمكن أن تحدث للسوق نتيجة للتطور الاقتصادي والسكاني والاجتماعي؟
- 9- ما الذي يمكن اعتباره مصدر قوة الكلية؟
- 10- ما الذي يمكن اعتباره مصدر ضعف الكلية؟

وحين ينتهي فريق العمل من شرح الرؤية يأتي الدور على القيام بتحديد أصحاب المصلحة والعملاء والمستفيدين من الكلية فمن الضروري أن يتم تحديد أصحاب المصلحة الذين يتعاملون مع الكلية وتحديد احتياجاتهم المالية وتوقعاتهم المستقبلية من خلال الإجابة عن:

- 1- مَن هم أصحاب المصلحة؟
- 2- ما أهم توقعات كل صاحب مصلحة؟
- 3- مَن هم المسؤولون في الكلية عن كيفية تحديد توقعات أصحاب المصلحة؟
- 4- ما الذي يقرره أصحاب المصلحة؟
- 5- ما أهم طرق تنفيذ توقعات أصحاب المصلحة؟

وعلىنا أن نتأكد من أن ما نقوم به من بناء وكتابة لرؤية الكلية يعتمد بالدرجة الأولى على كيفية قيام هذه الرؤية بالاستجابة لمصالح الأطراف المختلفة ذوي المصلحة والعملاء والمستفيدين وأصحاب الأسهم والملاك والعاملين، وأن هذه الرؤية يمكن ترجمتها إلى إستراتيجية تنافسية، وأن تكون صياغتها صياغة إبداعية، وجذابة وواضحة تمثل تحدياً يستحق العمل من أجله.

احتياجات أصحاب المصلحة من الكلية:

من الأمور المهمة جدًا لصياغة رؤية مناسبة للكلية أن يتم الوصول بشكل قاطع للفريق الذي سوف يتأثر بالرؤية أو الفكرة الإبداعية لأن بيدهم تسهيل نجاح تنفيذ الرؤية أو الوقوف عقبة في تنفيذها وحين يتم صياغة الرؤية فمن الضروري مراعاة مصالح ورغبات واحتياجات هذا الفريق المعبر عن من يهمهم الأمر من العملاء، والمستهلكين، والمستفيدين، ومن يتحكمون في الموارد، والذين يتأثرون بالرؤية والفكرة الإبداعية، والوصول لهم وتحديدهم، وشرح هذه الرؤية وفواتيرها ضرورة قصوى لإنجاح الرؤية، فهناك من يستثمر في الكلية وعادة يتحكم في مواردها الضرورية مثل المال والعمال والمعدات، ومراعاة متطلبات هؤلاء المستثمرين ضرورة لإنجاح الرؤية، كما أن هناك فئات أخرى يمكن أن يطلق عليهم الوسطاء وهم الأفراد الذين يشتركون في تطوير وتنفيذ الرؤية الإبداعية وعادة ما يكونوا في المناطق الوسطى بين منطقة الإبداع التي يعبر عنها الفرد بالرؤية، وبين المستهلكين من الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحيط والمجتمع المدني وسوق العمل، وهذه الفئة ممكن أن تكون متداخلة مثل قطاع الشؤون المالية، والمعلمين، وكافة الأشخاص داخل المدرسة، كما أن هناك فئة خارجية أخرى مثل الموردين والمتعاملين مع المدرسة من الخارج وعلى العموم فإن كل الأفراد الذين سيتأثرون إيجابًا أو سلبيًا من تطبيق وتنفيذ الرؤية ينبغي مراعاتهم وتفهم مصالحهم واهتماماتهم.

ومن الأهمية بمكان أن يتم تحديد أهم معايير تقويم احتياجات العملاء والمستفيدين من تطبيق الرؤية والفكرة الإبداعية بالمدرسة من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

- 1- ما مدى الحاجة إلى هذا الإبداع وتلك الرؤية؟
- 2- ما أهم الفوائد التي تنتج عن هذا الرؤية؟
- 3- ما عناصر تفضيل هذه الرؤية أو الفكرة الإبداعية عما يتم تطبيقه حاليًا؟

- 4- ما أهم التكاليف التي من الممكن تكبدها لتنفيذ الفكرة الإبداعية؟
 - 5- هل تستحق الفوائد ما تتكبده الكلية من تكاليف إضافية؟
 - 6- إلى أي مدى يمكن تطبيق وتنفيذ الفكرة؟
 - 7- ما أهم العقبات والمخاطر المتوقع مواجهتها؟
- كما أنه من المهم مراعاة احتياجات ومصالح من يستثمر في هذا المجال؛ لأنه يحتاج إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

- 1- ما العائد للاستثمار في التعليم بالكلية؟
 - 2- ما العائد الذي يمكن الوصول إليه من تطبيق الفكرة الإبداعية؟
 - 3- ما أهم العوائد غير المالية التي يمكن تحقيقها؟
 - 4- هل تحقق هذه الرؤية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة؟
 - 5- كيف تحقق الرؤية أهداف وإستراتيجيات وثقافة الكلية؟
 - 6- ما احتمالات الفشل أو جانب منه؟
 - 7- ما أهم الآثار الناتجة عن الفشل؟
- ومن الضروري مراعاة مصالح الوسطاء من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

- 1- ما الذي تتطلبه هذه الرؤية الإبداعية من مال وفكر ومهارة وجهد وزمن؟
- 2- ما تأثير هذه الرؤية على الموقف المالي للكلية؟
- 3- كيف تدعم هذه الرؤية الوظائف الحالية والموارد المتاحة لهؤلاء الوسطاء؟
- 4- ما أهم الآثار التي يمكن أن تنتج عن تطبيق هذه الرؤية في مجال الاستغناء عن العمالة أو غيرها؟

مراحل صياغة رؤية الكلية:

تعد الرؤية أحد أهم وأبرز مكونات العمل في أية مؤسسة عاملة ولا سيما الجامعات؛ وذلك لأنه يتم تحديد الأهداف العامة للجامعة بناءً عليها والتي تسعى لتحقيقها لإحراز مزيداً من التقدم والازدهار مستقبلاً، وكذا تحديد الأهداف الفرعية والأهداف المرحلية «التنفيذية» المنبثقة عنها، وفي ضوء كل ذلك يتم تحديد الدقيق للعناصر الآتية:

(أ) أساليب العمل.

(ب) تحديد الشركاء الرئيسيين المعينين على تحقيق تلك الأهداف السابقة، والتي يسهم تحقيقها في الوصول إلى التقدم والنمو المستدام للجامعة.

(ج) توعية منتسبي الكلية كافة بأهدافها في المرحلة المقبلة، ومحاولة إعدادهم وتطوير كفاياتهم بما يتواءم مع متطلبات الكلية.

ونظراً للأهمية القصوى لعنصر الرؤية في الكلية باعتباره من أهم عناصرها ومكوناتها، ينبغي أن يتم التخطيط والتنفيذ الجيدين لهذه العملية لإخراجها على أكمل وجه ممكن؛ لأنه بناءً عليها سيتم تحديد آليات العمل الخاصة بالكلية في المراحل التالية، وقد يكون من المهم توضيح أهم عمليات خلق وتطوير رؤية الكلية، حيث أنها تمر بالمراحل الرئيسة التالية:

1- المرحلة الأولى «مقومات بناء الرؤية»: وهي أولى مراحل إعداد رؤية الكلية ولها أهمية قصوى؛ حيث تتبلور أهميتها في هدفها الذي يتمثل في تحديد مدى أهمية صياغة تلك الرؤية بالنسبة للجامعة، ففي هذه المرحلة المهمة ينبغي على فريق صياغة الرؤية تحديد أسباب احتياج جامعتهم لرؤية، وكذا تحديد الموضوع الرئيس لتلك الرؤية (الهدف الرئيس)، وتحديد المعنيين من تنفيذ هذه الرؤية (المستفيدين)، وتحديد إجراءات وآليات تنفيذ تلك الرؤية، ومدى التناسق بين الرؤية والأهداف

التنظيمية العامة للجامعة وعدم وجود تعارض بينهما؛ حتى تسير كل آليات العمل الخاصة بالكلية في مسار واحد واضح ومحدد المعالم.

2- المرحلة الثانية «صياغة الرؤية»: وهي مرحلة دقيقة ومهمة جداً؛ نظراً لأنه يجب أن تكون صياغة الرؤية محددة ودقيقة وواضحة، أن تحوي داخلها على عدد من العناصر الرئيسية، مثل: الوظائف والأدوار الرئيسة التي تؤكد عليها الفلسفة العامة للجامعة، الأحلام المستقبلية التي تسعى الكلية لتحقيقها، أهم الالتزامات التي تلتزم الكلية بتحقيقها تجاه الدولة، أهم النتائج التي تسعى الكلية لتحقيقها مستقبلاً (أحلام الكلية المستقبلية)، الربط بين رؤية الكلية ورؤية المؤسسات الأعلى (وزارة التعليم العالي - الدولة)، كيفية مشاركة تلك الرؤية في تحقيق رؤية المجتمع، وهو أمر مهم جداً؛ لأنه يبرز التناسق بين مؤسسات المجتمع على اختلاف طبائعها وظائفها ومهامها.

3- المرحلة الثالثة «شرح رؤية الكلية»: لا تقل تلك المرحلة أهمية عن المرحلتين السابقتين؛ وذلك لأن شرح الرؤية هو بمثابة «دليل توضيحي» يسهم بمزيد من الفهم للرؤية وكيفية تحقيقها بالنسبة لكل المعنيين من تحقيق تلك الرؤية، وعليه ينبغي على هذا «الدليل» التأكيد على الأمور التالية: تحديد أهم الأعمال التي تقوم بها الكلية حالياً، تحديد مدى صحة مجال عمل الكلية وهل هو بحاجة إلى تغيير أم لا؟، توقعات العاملين من الرؤية، أهم الإنجازات الرئيسة التي قامت الكلية بتحقيقها، تحديد العملاء والمستفيدين من عمل الكلية، إبراز أهم اتجاهات سوق العمل الذي تتعامل معه الكلية حالياً، توضيح آلية عمل الكلية في التعامل مع الطاقة الاستيعابية واحتياجات السوق حالياً، تحديد أهم التغيرات التي يمكن أن تطرأ على سوق العمل مستقبلاً نتيجة التطور الاقتصادي والاجتماعي والنمو السكاني، إبراز نقاط قوة الكلية الظاهرة والكامنة، تحديد نقاط ضعف الكلية.

4- المرحلة الرابعة «تحديد أصحاب المصلحة»: وتُعني هذه المرحلة بالمستفيدين من تحقيق الكلية لرؤيتها بنجاح، وتجدر الإشارة هنا إلى أن أصحاب المصلحة بالنسبة

المؤسسات التعليمية مصطلح جامع يشمل (أفراد - مؤسسات - جهات - فئات اجتماعية)، ويجب على فريق وضع الرؤية في هذه المرحلة التأكد من التحديد الدقيق للنقاط التالية: ماهية أصحاب المصلحة (من هم المستفيدون؟)، إبراز أهم التوقعات الخاصة بكل فرد من أصحاب المصلحة، المسؤولين في الكلية عن كيفية تحديد توقعات أصحاب المصلحة، قرارات أصحاب المصلحة حيث إن الرؤية يجب أن تتماشى مع هذه القرارات، أهم الطرق والأساليب المعينة على تحقيق توقعات أصحاب المصلحة.

5- المرحلة الخامسة «تحديد احتياجات أصحاب المصلحة»: ترتبط هذه المرحلة ارتباطاً وثيقاً بالمرحلة السابقة، وهي مرحلة تالية لها وناجئة عنها، فبعد التحديد الدقيق لأصحاب المصلحة يجب أن يتبعه تحديد دقيق كذلك لأهم احتياجاتهم، وعليه يجب على فريق وضع الرؤية في هذه المرحلة التأكد من التحديد الدقيق للنقاط التالية: مدى الحاجة إلى وضع وتنفيذ تلك الرؤية من الأساس، أهم الفوائد الناتجة عن تحقيق هذه الرؤية، أهم العناصر التي تحتاجها الكلية لتفعيل الرؤية وغير متوفرة حالياً، الحجم المتوقع لتكلفة تحقيق هذه الرؤية، الموازنة بين التكلفة والعائد وهل يستحق العائد تكبد تلك التكاليف أم لا؟، مدى اتساع مجال ونطاق تطبيق الرؤية زمنياً ومكانياً، أهم العقبات والمخاطر المتوقع مواجهتها أثناء تنفيذ الرؤية الخاصة بالكلية.

6- المرحلة السادسة «مراعاة احتياجات المستثمر الرئيس»: في هذه المرحلة يتم التركيز على احتياجات المستثمر الرئيس (الحكومة) وكيف يمكن مراعاتها وتحقيقها في أثناء صياغة وتنفيذ الرؤية الخاصة بالكلية باعتبارها إحدى المؤسسات التابعة لها - أي تابعة للحكومة- ومن هنا تبرز مدى أهمية هذه المرحلة؛ لذا يجب على فريق وضع الرؤية في هذه المرحلة التأكد من التحديد الدقيق للنقاط التالية: العائد من الاستثمار بالتعليم في الكلية، العائد المتوقع الحصول عليه نتيجة تطبيق الرؤية، أهم العوائد المادية الممكن تحقيقها نتيجة تطبيق الرؤية وتنفيذها، مدى تحقيق تلك الرؤية لمبدأ الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، طريقة تحقيق الرؤية لأهداف

واستراتيجيات وثقافة الكلية، نسبة أو احتمالية وقوع فشل في تنفيذ الرؤية، أهم الآثار الناتجة في حالة وقوع فشل في تنفيذ الرؤية ومدى الضرر الحاصل نتيجة هذه الآثار.

7- المرحلة السابعة «مراعاة مصالح الوسطاء»: تركيز هذه المرحلة على الوسطاء

المنفذين أو المعينين على تنفيذ الرؤية، ومصالح هؤلاء الوسطاء وكيف يمكن مراعاتها في أثناء وضع وتنفيذ الرؤية، وعليه التأكيد على النقاط التالية: متطلبات تحقيق الرؤية من (فكر - مهارة - جهد - زمن)، تأثير الرؤية على الموقف المالي للجامعة، مدى دعم الرؤية للوظائف الحالية والموارد المالية الخاصة بهؤلاء الوسطاء، أهم الآثار الناتجة عن تطبيق الرؤية في مجال الاستغناء عن العمالة وغيرها من المجالات ذات الصلة.

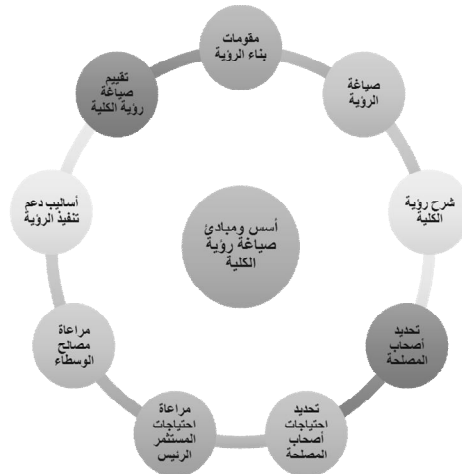
8- المرحلة الثامنة «أساليب دعم تنفيذ الرؤية»: وهي مرحلة غاية في الأهمية؛

ذلك لأنها تسعى لتحديد أهم الطرق والأساليب التي من شأنها دعم تنفيذ وتطبيق رؤية الكلية على أرض الواقع بنجاح، وعليه يجب في هذه المرحلة التركيز على تحقيق الأمور التالية: الحصول على المعلومات المحفزة للأداء والداعمة للرؤية، تبني الإدارة العليا ومن يهتمهم الأمر للفكرة والرؤية، التحديد الدقيق للأهداف التي تسعى الرؤية لتحقيقها، تحديد أثر تنفيذ الرؤية في تحقيق تميز الكلية، رصد أهم الفوائد والنتائج المتوقع الاستفادة منها حال تنفيذ الرؤية، تحديد المزايا التنافسية الناتجة عن تنفيذ الرؤية، تحديد العقبات التي يمكن مواجهتها في أثناء تنفيذ الرؤية وسبل التغلب عليها، تقدير حجم التكاليف المتوقع تحملها، تقدير الموارد التي يمكن الحصول عليها ومدى ملاءمتها للتكاليف المحتملة.

9- المرحلة التاسعة «تقييم صياغة رؤية الكلية»: وهي آخر مرحلة وأهم مرحلة؛

لأن تقييم الرؤية يؤدي إلى إضفاء تحسينات مستمرة عليها مما يؤدي للاستمرار في تحقيق الرؤية لكن بتعديلات تضمن تحقيق الرؤية مستقبلاً بنسبة صواب أعلى، كما تقلل من احتمالية وقوع أخطاء أو حدوث فشل، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين جودة أداء الكلية، وتتضمن هذه المرحلة التقييم وفقاً للمعايير التالية:

- وصف الرؤية: الاختصار وعنوان الرؤية.
 - مدى مساهمة الرؤية في حل مشكلة قائمة، وما تقدمه من جديد.
 - تحديد قائمة المنتفعين أو المستهلكين.
 - تحدي احتياجات المنتفعين.
 - حصر الفوائد والمزايا التي تقدمها الرؤية، ومدى قدرتها على تقديم المزيد من الفوائد.
 - الصياغة الأولية للرؤية.
 - التغذية الرجعية من خلال عرضها على الزملاء.
 - الصياغة النهائية للرؤية.
 - دقة عبارات الرؤية.
 - بناء التواصل مع من يهمهم أمر الكلية.
 - الحوار مع المعارضة والتغلب على المقاومة.
- ويمكن تلخيص المراحل التسعة الرئيسة السابقة في الشكل التالي:



شكل (1) مراحل صياغة رؤية الكلية

مراحل صياغة رؤية الكلية والعمليات التي تتضمنها كل مرحلة

مقومات بناء الرؤية	صياغة الرؤية وتحتوي على:	شرح رؤية الجامعة	تحديد أصحاب المصلحة	تحديد احتياجات أصحاب المصلحة	مرحلة اقتراحات المستقر الرئيس	مرحلة صياغة الوسيط	أساليب دعم تنفيذ الرؤية	تقييم صياغة رؤية الجامعة
<ul style="list-style-type: none"> • تحديد أساليب العمل • تحديد الشركاء الرئيسيين • توعية منتسبي الجامعة بالأهداف التي تسعى لتحقيقها 	<ul style="list-style-type: none"> • الأوبار والوظائف الرئيسية التي تؤكد عليها فلسفة الجامعة • الأقسام المستقبلية للجامعة • التزامات الجامعة تجاه الدولة • الربط بين رؤية الجامعة ورؤية المؤسسات الأخرى • كيفية مساهمة الرؤية في تحقيق رؤية المجتمع 	<ul style="list-style-type: none"> • أهم أعمال الجامعة حاليا • مدى صحة مجال عمل الجامعة • توقعات العاملين • أهم إنجازات الجامعة • تحديد العملاء والمستفيدين من الجامعة • أهم الجهات سوق العمل • آلية عمل الجامعة • أهم الاتجاهات المحتملة لسوق العمل مستقبلا • نقاط قوة الجامعة • نقاط ضعف الجامعة 	<ul style="list-style-type: none"> • مبادئ أصحاب المصلحة • أهم توقعات أصحاب المصلحة • قرارات أصحاب المصلحة • أهم طرق تحقيق احتياجات أصحاب المصلحة 	<ul style="list-style-type: none"> • مدى الحاجة • نوصح الفرد • المخرجه على تحقيق الرؤية • العناصر الغير متوفرة اللازمة • تحقيق الرؤية • كيفية تحقيق الرؤية • الموازنة بين كافة • تحقيق الرؤية • انعكاسها • نطاق تطبيق الرؤية • وكيفية • عقبات تنفيذ الرؤية 	<ul style="list-style-type: none"> • انعكاس من الاستمرار بالتعليم في الجامعة • انعكاس المخرجه الحصول عليه من تطبيق الرؤية • أهم العوائق المتأدية الناتجة عن تحقيق الرؤية • مدى تحقيق مبدأ الاستقلال الأمل للموارد • طريقة تحقيق الرؤية بالأهداف • الرضا والتفاني للجامعة • نسبة وقوع فشل في تحقيق الرؤية • الأثر الناتجة عن حدوث فشل أثناء تنفيذ الرؤية 	<ul style="list-style-type: none"> • متطلبات تحقيق الرؤية • تأثير الرؤية على الموقف المالي للجامعة • مدى دعم الرؤية لمراد الوسيط 	<ul style="list-style-type: none"> • توفير المعلومات المحفزة للأداء العليا • تنفيذ الإدارة العليا للرؤية • التحديد الدقيق للأهداف التي تسعى الرؤية لتحقيقها • أثر تحقق الرؤية على سمعة المؤسسة • أثر الفرد الناتجة عن تحقق الرؤية • التزاما التفاني الناتجة عن تحقق الرؤية • العقبات التي يمكن مواجهتها أثناء تنفيذ الرؤية • الموارد التي يمكن تنفيذ الرؤية 	<ul style="list-style-type: none"> • وصف الرؤية • دور الرؤية في حل المشكلات وما تكلمه من جديد • تحديد المتكفيين • تحديد احتياجات المتكفيين • الصياغة الأولية للرؤية • للرؤية • التنفيذية الراجعة • الصياغة النهائية للرؤية • ثقة العورات • التواصل مع المهتمين • التواصل مع المعارضين

شكل (2) المراحل الرئيسية لصياغة الرؤية والعمليات الفرعية لكل مرحلة منها

أساليب دعم تنفيذ رؤية الكلية:

من الضروري تحديد الأشخاص الذين سيتأثرون بتطبيق الرؤية وتحديد شكل استجاباتهم ومدى موافقتهم عليها وتوقع دعمهم ثم طلب دعمهم من خلال تصميم إستراتيجية للتواصل معهم ومقابلتهم وإمدادهم المعلومات التي تساعد على تفهم الآثار الناتجة عن بتنفيذ هذه الرؤية.

فبعد صياغة الرؤية المناسبة للمؤسسة وتحديد من يستفيد من هذه الكلية بدقة وحشد الدعم الذي يمكن الاحتياج إليه لتنفيذ هذه الرؤية يأتي ضرورة الحصول على المعلومات والبيانات التي يمكن أن تحفز الأفراد على دعم الفكرة والرؤية وخاصة تبني الإدارة عملية الدعم، وكذلك من يهمهم الأمر، ومن الضروري وضع إطار عام كدليل لتحديد مدخلات العملية المطلوب تنفيذها متضمناً الأهداف التي نسعى لتحقيقها والمؤدية إلى تنفيذ الرؤية وأثر تنفيذ الفكرة على تحقيق تميز للكلية، والفوائد، والمزايا التي نحصل عليها حال تنفيذ الرؤية، وقد يكون من المناسب شرح وتحديد للمزايا التنافسية الناتجة عن تنفيذ الفكرة ولماذا تعتبر الفكرة مهمة للكلية، والمعوقات المحتمل مواجهتها وطرق التغلب عليها من خلال وضع خطة للتعامل مع هذه المشكلات ثم تقدير التكاليف المتوقع تحملها، والموارد التي يمكن الحصول عليها، ومدى ملائمة هذه الموارد للتكاليف المحتملة ومن المناسب وجود خطة مفصلة توضح أهم المكاسب والفوائد التي يمكن الوصول إليها حال تنفيذ الرؤية والمعوقات التي من المتوقع حدوثها وخطوات التنفيذ وتحديد أهم الأفراد الذين يمكن الاستعانة بهم وفق مراحل وخطوات الخطة ووضع ملخصاً للخطة، لعرضها على من يهمهم الأمر وكيفية تقديمها لهم متضمنة أهم احتياجاتهم وفق خططهم، مع التأكد من أن النجاح الذي نسعى إليه يرتبط إلى حد كبير بالقدرة على معرفة احتياجات من يهمهم أمر الكلية وكيفية التواصل معهم.

ولما كانت المؤسسات التعليمية تحتاج إلى مزيد من دعم العاملين بها لتحقيق الأفكار الجديدة والرؤى المستقبلية فإنه من الضروري بناء شبكة اتصالات وتواصل بين الأفراد الذين يراعون الفكرة الجديدة وكذا أصحاب الخبرات، وإذا كانت الرؤية تحتاج إلى الرغبة في التنفيذ فإن الأفضل التريث للحصول على الدعم البشري الذي يساعد في تنفيذها لزيادة إعداد مشاركة الزملاء في التنفيذ وتحتاج الرؤية إلى دعم القيادات والأفراد في موقع السلطة لتمويل تنفيذ الفكرة وتسهيل الحصول على الموارد وللدفاع عن الفكرة وقت الحاجة إلى ذلك، كما تحتاج الرؤية إلى أفراد لديهم المعلومات والمعرفة في المجال تمكنهم من التواصل مع الزملاء بشرح ما يغيب عليهم وتحتاج أيضًا إلى أحد الزملاء الذين لديهم قدر كبير من الاحترام بالكلية فدعمهم لها يؤدي إلى التأثير على الجميع لكي يتم توفير المزيد من الدعم.

وقد يكون من المناسب التواصل مع الملاك والمستثمرين وتوضيح حجم المكاسب والفوائد التي يمكن أن يصلوا إليها رغبة في زيادة الداعمين منهم للفكرة وتقليل إعداد المعارضين لها، وضرورة التواصل مع العاملين في الكلية رغبة في الوصول إلى دعمهم لتنفيذ الفكرة والتواصل مع أولياء الأمور والطلاب والمجتمع المدني، وفي النهاية من المهم حصر أسباب معارضة المعارضين للفكرة وتحديدتها فهناك من يخاف من المستقبل وهناك من يعتقد أن الفكرة غير ضرورية، وهناك من يعارض لأسباب شخصية وبعض المعارضين قد يكون رأيهم حماية الكلية من المخاطر وبعضهم يرى أنه لا توجد مكافآت مرضية تجعلهم يتحملون الأعباء الجديدة ثم تحديد كيفية مواجهة هذه المعارضة بأسلوب يدعم تنفيذ الفكرة.

والنموذج التالي يوضح أهم أساليب دعم تنفيذ الرؤية:

1- الحصول على المعلومات المحفزة للأفراد الداعمة للرؤية.	أهم أساليب دعم تنفيذ الرؤية
2- تبني الإدارة ومن يهتمهم الأمر للرؤية والفكرة.	
3- تحديد مدخلات العملية المطلوب تنفيذها.	
4- تحديد الأهداف التي نسعى لتحقيقها والمؤدية لتنفيذ الرؤية.	
5- تحديد أثر تنفيذ الفكرة في تحقيق تميز الكلية.	
6- تحديد الفوائد والمزايا التي سنصل إليها حال تنفيذ الرؤية.	
7- شرح المزايا التنافسية التي ستننتج عن تنفيذ الرؤية.	
8- تحديد المعوقات التي يمكن أن تعترض تنفيذ الرؤية وأساليب التغلب عليها.	
9- تقدير التكاليف المتوقع تحملها.	
10- تقدير الموارد التي يمكن الحصول عليها ومدى ملاءمتها للتكاليف المحتملة.	

شكل (3) نموذج يوضح أهم أساليب دعم تنفيذ الرؤية

تقييم صياغة رؤية الكلية:

ينبغي أن يشترك مجموعة من الزملاء في تقديم صياغة عبارة الرؤية، مع الحرص على أن يكون المكان مناسب والوقت مناسب للتركيز على الفكرة المستقبلية، ثم يتم تدوين ما تم الاتفاق عليه من صياغة، وبعد ذلك يتم تقييم ما كتب لإعادة صياغته وفق المراحل التالية:

- 1- وصف الرؤية: ينبغي أن يتم وصف الفكرة باختصار تام، وأن يتم اختيار اسم أو عنوان لهذه الفكرة.

2- تقييم الرؤية: ينبغي أن يتم تقييم الفكرة في ضوء مساعدتها في حل مشكلة قائمة تواجه الكلية، أو أنها تقدم جديدًا للمؤسسة، وفي كل الحالات ينبغي تحديد المشكلة تحديدًا واضحًا أو تحديد الجديد الذي ستقدمه الفكرة بشكل محدد.

3- تحديد قائمة بالمنتفعين أو المستهلكين: من المهم تحديد قائمة المنتفعين الذين من الممكن أن يحصلوا على فائدة من وراء تطبيق الفكرة.

4- حصر الفوائد: من العوامل المهمة التي تجعل الفكرة قابلة للتطبيق مدى قدرتها على تقديم المزيد من الفوائد، سواء كانت أرباحًا أم جودة أداء أو جعل الكلية أكثر فاعلية، وعليه فمن المهم تحديد هذه الفوائد.

5- الصياغة الأولية للرؤية: من تسجيل البيانات السابقة يتم صياغة فقرة تعبر عن رؤية ميدانية في عبارة واضحة ودقيقة يفهما من يهتم بالأمر وتساعد على جذب انتباهه واهتماماته.

6- التغذية الرجعية: من المهم إعادة النظر في صياغة الرؤية وعرضها على الزملاء والأصدقاء لإبداء الرأي، وقد يكون مفيدًا كتابة هذه الآراء لتقييمها.

7- صياغة الرؤية النهائية: بعد مراجعة الأداء وردات الأفعال من المهم الوصول إلى صياغة عبارة نهائية تعبر عن الرؤية المراد تحقيقها.

8- التأكد من دقة عبارة الرؤية: من المهم التأكد من أن ناتج تطبيق الفكرة محدد وتم وصفه بدقة من خلال عبارة الرؤية، بحيث يتأكد من يراها من أن هناك ناتجًا محتملاً ومحددًا، كما أنه من الضروري أن تكون العبارة جذابة تلفت انتباه من يهتمهم الأمر، وقد يكون مناسبًا أن تحمسهم في الانخراط لتنفيذها، كما تزيد من تواصلهم وتفاعلهم للوصول إلى الكسب المرجو من التنفيذ.

9- بناء التواصل مع من يهمهم أمر الكلية: من العوامل الحاسمة لتنفيذ الفكرة الإبداعية والرؤية الجديدة تأييد ودعم من يهمهم الأمر؛ ولذا من الضروري تحديد هذه الفئة تحديداً دقيقاً، وخاصة مواقعها الإدارية ومسئولياتها، ومن المهم أن يكون أمام هذه الفئة مجموعة الفوائد التي سيحصلون عليها حال تنفيذ الرؤية، وأهم العيوب والعقبات التي ستؤثر عليهم، ويقع على مبدع الفكرة دور كبير في إقناع فئة المنتفعين بالفوائد التي يمكن حصولهم عليها من خلال عقد المزيد من الاجتماعات مع هذه الفئة.

10- الحوار مع المعارضة والتغلب على المقاومة: من الأمور المهمة التي تساعد على تنفيذ الرؤية ضرورة القيام بتشخيص أسباب المعارضة، وأساليب المقاومة، وتحديد مدى قدرات والموقع الإداري للمعارضين، وحصص أسباب المقاومة، ثم تحديد أساليب التغلب عليها، والسعي لاستقطاب المعارضين من خلال التفاوض وبعض الحلول الوسطية.

*

المصادر والمراجع

أولاً- العربية:

- علي صالح جوهر، وميادة فوزي الباسل: الاستثمار الأمثل في تمويل التعليم، المكتبة العصرية، المنصورة، 2016.
- _____: التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات التعليمية بالوطن العربي، المكتبة العصرية، المنصورة، 2017.
- _____: الطريق إلى الإبداع الإداري بالمؤسسات التعليمية بالوطن العربي، المكتبة العصرية، المنصورة، 2018.
- شارلي دي مكين: التخطيط الإستراتيجي في التعليم دليل التربويين، ترجمة: فهد الحبيب، مكتبة العبيكان، الرياض، 2008.
- مايكل ج. دوريس، وجون م. كيلي: التخطيط الإستراتيجي الناجح (اتجاهات جديدة للبحث المؤسساتي)، ترجمة: سمة عبد ربه، مكتبة العبيكان، الرياض، 2009.

ثانياً- الأجنبية:

- Dracup, K. (2004). Impact of faculty practice on an academic institution's mission and vision. *Nursing Outlook*, 52 (4).
- Haug, B. S., & Mork, S. M. (2021). Taking 21st century skills from vision to classroom: What teachers highlight as supportive professional development in the light of new demands from educational reforms. *Teaching and Teacher Education*.
- Shu-Hsiang, C., Jaitip, N., & Ana, D. J. (2015). From vision to action—a strategic planning process model for open educational resources. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*.
- Zur, A., & Sigad, L. I. (2020). Close up and distant perspectives of educational visions: Youth at risk educators designing an ideal school. *Learning, Culture and Social Interaction*.



