



## تحديد الأولويات وترتيبها كأساس لفعالية وكفاءة عملية التخطيط التربوى

إعداد

د/ سعاد محمد عيد

مدرس التخطيط التربوى

قسم أصول التربية كلية التربية - جامعة الزقازيق

المجلد (٦٧) العدد الثالث ( الجزء الأول) يوليو ٢٠١٧م

## المخلص

أن تفعل الشيء الأولي أولاً، يحتاج أن تحدد: ماذا تقدم، وماذا تؤخر؟ وعلى أى أساس يتم هذا التقديم والتأخير؟ هو ما تصدى له هذا العمل العلمى بالبحث والدراسة، استجلاءً لجوانب تلك العملية التى من شأنها أن تجيب على التساؤلات السابقة، وهى عملية تحديد الأولويات وترتيبها ولكن فى مجال التخطيط التربوى بصورة خاصة. وقد سعى البحث إلى التأكيد على أن مراعاة الأولويات تحديداً وترتيباً أثناء عملية التخطيط التربوى يسهم فى رفع فعاليته وكفاءته. ومن أجل ذلك، قام البحث بتحديد جوانب عملية الأولويات؛ وبالأخص الجوانب المنهجية لعملية تحديد الأولويات وترتيبها. وتوصل إلى مجموعة من المداخل والأساليب يمكن الاستعانة بها عند تحديد أولويات قضايا التخطيط التربوى وترتيبها، وكذلك استنباط المراحل التى تمر بها عملية الأولويات وموقعها من عملية التخطيط التربوى.

**الكلمات المفتاحية:** الأولويات - تحديد الأولويات - ترتيب الأولويات - فكر التخطيط التربوى - مسئولو عملية الأولويات - معايير عملية الأولويات - مداخل عملية الأولويات - أساليب عملية الأولويات - مراحل عملية الأولويات .

**Abstract**

To do the first thing first: need to identify what to begin with and what to delay and on what basis this is done. This is what this scientific work sought to investigate in order to clarify this process which is concerned with answering the previous questions. This is matter of priorities, especially in the field of educational planning. This research has attempted to confirm that considering priorities especially and in an orderly manner during the process of educational planning will contribute to its efficiency and effectiveness. For this purpose, the research identified the different aspects of priorities, especially the methodological aspects related to identification and order of this process of priorities. The research has come up with a set of approaches and techniques that can be of help in determining and ordering priorities of educational planning and in deducing the different stages that this process of priorities passes by and its position in the process of educational planning.

**Keywords;** Priorities, Priorities-Setting, Prioritization, Educational planning Thought, Priorities Stakeholders , Priorities Criteria, Priorities Approaches, Priorities Techniques, Priorities Steps.

منذ العصر الذهبي للتخطيط التربوي، في الستينيات من القرن الماضي، بدأت فكرة التخطيط العلمي السليم تأخذ مكانها في أذهان القائمين عليه؛ كنتيجة لتوصيات المؤتمرات التي عقدت آنذاك على مختلف المستويات العالمية والإقليمية والمحلية، وما أصدرته أجهزة التخطيط من مقالات وكتب وسلاسل علمية لتتوير وتنقيف وتدريب وإعداد المهتمين بمجال التخطيط. وارتبط بذلك، طرح قضية هامة كبرى من قضايا التخطيط التربوي، ومن قضايا التخطيط في أى مجال آخر، لعلها قضية الأولويات: ماذا نقدم وماذا نؤخر؟

ومع مرور الوقت، والمراجعات التي تمت للتخطيط التربوي فكرياً وممارسةً من قبل المؤسسات والمراكز والمعاهد العلمية ذات الاهتمام، إلا أن قضية الأولويات في التخطيط كانت وما زالت من القضايا الجوهرية التي لا يمكن الاستغناء عنها. إذ هى لب عملية التخطيط، فجوهر التخطيط أنه عملية ترتيب الأولويات. وتزداد الحاجة - فى الآونة الأخيرة - إلى ضرورة مراعاة الأولويات تحديداً وترتيباً أثناء عملية التخطيط التربوي، خاصة فى ظل ندرة الموارد وضعف الإمكانيات وضيق الوقت المتاح للإنجاز. ولكن هذا لا يعنى أن الحاجة تعزو إلى الأولويات فى حالات القصور فى الموارد والإمكانات فحسب، بل أيضاً فى أى وقت تتزاحم فيه الخيارات بشأن أى قضية بسيطة كانت أو معقدة، تخص أفراداً أو مؤسسات أو مجتمعات أو حتى دول.

ولكن، إلى أى شىء تنصرف قضية الأولويات عندما تطرح فى مجال **التخطيط التربوي**؟ يذكر عبدالله عبدالدائم (١٩٨٣) أنه عندما تطرح قضية الأولويات فى مجال التخطيط التربوي فإنها تنصرف إلى جانبين أساسيين؛ **الجانب الأول**: ما هى الأولويات التي يمكن أن تمنح للتنمية التربوية ضمن إطار التنمية الاقتصادية والاجتماعية عامة. أو بتعبير آخر: أى مقدار من الدخل ومن الميزانية ينبغي أن نخصصه للتربية؟ **والجانب الثانى**: كيف نرتب الأولويات ضمن ميدان التربية نفسها، بين مراحل التعليم المختلفة وفروعه المختلفة ونشاطاته المختلفة؟ أو بتعبير آخر: كيف نوزع الميزانية التي تم تخصيصها للتربية بين مراحل التعليم وبين فروعها؟<sup>(١)</sup>.

وقد تنصرف القضية إلى أمرٍ آخر حينما يكون الحديث عنها في سياق عملية التخطيط التربوي. حيث توجد أولويات بين المداخل، وأولويات بين الأساليب، وأولويات بين المراحل التي تمر بها عملية التخطيط التربوي، وأولويات داخل المرحلة الواحدة بين خطواتها، وضمن الخطوة الواحدة. فهناك أولويات فيما بين الأهداف، وأولويات فيما بين الاستراتيجيات، وأولويات فيما بين البرامج، وأولويات فيما بين المشروعات، وأولويات فيما بين الأنشطة.

ومن ثم، فإن تحديد الأولويات وترتيبها بين هذه الأمور جميعها أمر لازم وأساسى لعملية التخطيط التربوي. فكيف تجرى عملية تحديد الأولويات وترتيبها إذاً في مجال التخطيط التربوي؟ فبالرغم من سهولة المعنى المتبادر للذهن بشأن الأولويات، إلا أنها تمثل منهجية عمل لها مداخلها وأساليبها والمراحل التي تمر بها، وتتطلب مشاركة فئات عديدة.

#### مشكلة البحث

لم تتخلف مصر عن ركب الدول المتقدمة من حيث ممارستها للتجربة التخطيطية على المستوى القومي منذ أمدٍ بعيد. ولقد مرت الممارسات التخطيطية في مصر بمراحل قوة وضعف لأسباب عديدة؛ بعضها تعلق بتوافر المقومات التنظيمية والفنية، فكان ازدهار التخطيط. وبعضها الآخر تعلق بندرة الموارد وضعف الإمكانيات والتشكك في جدوى التخطيط، فكان تعثر جهود التخطيط.

وحتى يتسنى للتخطيط بصفةٍ عامة والتخطيط التربوي بصفةٍ خاصة أن يسترد مكانته ويحقق الأهداف المبتغاه منه في بناء مجتمع أفضل، كان من الضروري البحث في مقتضيات نجاحه. وواحدة من الضرورات المنهجية التي أغفلتها أو أهملتها خطط التنمية المتتابة في مصر على مدى أكثر من نصف قرن تقريباً، حينما أخفقت في الانطلاق من واقع مجتمعي معين له: إمكانياته وقدراته وطاقاته واحتياجاته ومشكلاته وتطلعاته، وله سلم أولويات بشأن كل هذا<sup>(٢)</sup>.

وعليه، تبدو أهمية الأولويات وضرورتها لتحقيق فعالية وكفاءة عملية التخطيط التربوي. ويتعين -أيضاً- ضرورة إنطلاق عملية التخطيط التربوي من سلم الأولويات الذي يتم تحديده بشأن: الأهداف التربوية، والاستراتيجيات، والبرامج،

والمشروعات، والأنشطة. وفي سبيل إجراء عملية تحديد الأولويات وترتيبها، فإن ذلك يحتم بيان منهجية إجراءاتها.

وبناءً على ما سبق، يدور البحث حول الأسئلة التالية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي لقضية الأولويات؟
- ٢- ما العوامل المؤثرة في عملية تحديد الأولويات وترتيبها سلباً وإيجاباً؟
- ٣- ما الصلة الوطيدة بين الأولويات وفكر التخطيط التربوي؟
- ٤- كيف تراعى الأولويات على المستوى الرأسي والأفقي لعملية التخطيط التربوي؟
- ٥- من هم مسئولو تحديد الأولويات وترتيبها؟ وما اختصاصاتهم ومواصفاتهم وطرق اختيارهم؟

٦- ما معايير تحديد الأولويات وترتيبها؟ وما خطوات بنائها؟

٧- ما مداخل وأساليب عملية تحديد الأولويات وترتيبها؟

٨- كيف تجرى عملية تحديد الأولويات وترتيبها؟

#### أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق جملة الأهداف التالية:

- ١- تعريف الأولويات لغةً واصطلاحاً، مع التمييز بينها وبين بعض التعريفات ذات الصلة.
- ٢- بيان أهداف وأهمية عملية تحديد الأولويات وترتيبها، والعوامل المؤثرة فيها.
- ٣- تحديد جوانب العلاقة بين الأولويات والتخطيط التربوي على مستوى الفكر والممارسة.
- ٤- إلقاء الضوء على مسئولو عملية تحديد الأولويات وترتيبها، وتوضيح اختصاصاتهم وخصائصهم وطرق اختيارهم.
- ٥- إلقاء الضوء على معايير تحديد الأولويات وترتيبها، وخطوات بنائها.
- ٦- تحديد مداخل وأساليب تحديد الأولويات وترتيبها.
- ٧- استنباط مراحل عملية تحديد الأولويات وترتيبها.

#### أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من أهمية الموضوع الذى يتناوله، والذى تشدد الحاجة إليه فى مختلف الميادين وعلى مختلف المستويات، خاصة فى ظل ندرة الموارد وضعف

الإمكانات وضيق الوقت المتاح للإنجاز. وهو موضوع الأولويات ولكن فى مجال التخطيط التربوى؛ فالأولويات منطلق أساسى لنجاح عملية التخطيط التربوى، ومن مصادر الحكم على فعاليته وكفاءته. من هنا تأتى أهمية هذا البحث من الناحيتين النظرية والتطبيقية.

- **فمن الناحية النظرية:** يقدم البحث تأصيلاً علمياً لقضية الأولويات بصفة عامة وعلاقتها بمختلف جوانب التخطيط التربوى بصفة خاصة، استجلاءً لجوانب تحديد الأولويات وترتيبها، بما يسهم فى رفع كفاءة وفعالية عملية التخطيط التربوى.

- **أما من الناحية التطبيقية:** تبدو القيمة التطبيقية للبحث من خلال ما يمكن أن يسفر عنه تطبيق عملية الأولويات فى تحسين عملية التخطيط التربوى وضمان نجاحها. كما تتأكد - أيضاً - القيمة التطبيقية من تعدد المستفيدين منه؛ مثل: القيادات التربوية المسؤولة عن اتخاذ قرارات تطوير التعليم، ومخططو التعليم، والمشاركين فى وضع خطط التعليم، والباحثون التربويون.

### منهجية البحث

إن المنهج المناسب لطبيعة الموضوع محل البحث هو المنهج الوصفى؛ حيث يمكن من خلاله الرجوع إلى الأدبيات وتحليلها واستخلاص البيانات والمعلومات منها عن وحول تحديد الأولويات وترتيبها، وكذلك معرفة والكشف عن الجوانب المختلفة لعلاقة الأولويات بالتخطيط التربوى.

### خطة السير فى البحث

يقع البحث الحالى فى ثلاثة محاور أساسية، تمثل خطوات السير فيه. يتناول **المحور الأول:** مفهوم الأولويات، وأهدافها وأهميتها، والعوامل المؤثرة. ويأتى بعنوان: **الإطار المفاهيمى لقضية الأولويات.** ويناقش **المحور الثانى:** الأولويات فى سياق فكر التخطيط التربوى، والأولويات فى سياق عملية التخطيط التربوى. ويأتى بعنوان: **الصلة الوطيدة بين الأولويات والتخطيط التربوى.** ويتناول **المحور الثالث** مسئولو ومعايير تحديد الأولويات وترتيبها، بالإضافة إلى المداخل والأساليب ثم مراحلها وخطواتها. ويأتى بعنوان: **منهجية تحديد الأولويات وترتيبها.**

المحور الأول - الإطار المفاهيمى لقضية الأولويات

إن قضية الأولويات هي من أهم الأمور التي يجب التنبيه لها؛ إذ تختلف باختلاف الناس والمجتمعات والبيئات واختلاف العصور. وهو ما يتطلب حسن قراءة الظروف وتحديد الإمكانيات، من أجل حسن الاختيار فيما بينها. أولاً- تعريف الأولويات

بالرغم من شيوع معنى الأولويات، بحيث لا يحتاج سامعه إلى استعانة لغوية في فهم معناه. إلا أن الأسئلة المطروحة بشأن الأولويات هي: الأولوية بالنسبة لمن؟ وفي أي الظروف؟ ومتى؟ تؤكد على أنه ليس هناك معنى واحد بسيط لمفهوم الأولويات.

#### أ- تعريف الأولويات لغةً

إن الاستعمال اللغوي لمصطلح الأولويات ينحصر في المعاني التالية: الأحق والأجدر والأرجح والأقرب والتتابع.

والأولويات هي جمع أولوية، وأولوية مصدر صناعي<sup>(٣)</sup>. يقال له الأولوية في هذا العمل: أي له الأحقية<sup>(٤)</sup>.

والبحث عن الأولويات لغةً في مادة ولي؛ حيث تعود كلمة أولويات إلى الأصل: (و، ل، ي) ولي. والولى: هو القرب. يقال: جلست مما يليه؛ أي مما يقاربه. وواليت بين الشئيين، تابعت، وأفعل هذه الأشياء على الولاء: أي المتابعة<sup>(٥)</sup>.

وكذلك البحث عنها في مادة أولى، والأولى: أفعل تفضيل بمعنى الأحق والأجدر والأقرب. وفي الحديث الشريف: ألحقوا الفرائض بأهلها، فما أبقت السهام فلأولى رجل ذكر: أقرب في النسب إلى المورث. مثناه: الأوليان. الجمع: الأولون<sup>(٦)</sup>. وفي المعجم العربي الأساسي، أولى منه بكذا أفعل تفضيل للمقارنة؛ هي أولى بهذه الهدية منه، من باب أولى وأحرى. المثناة الأوليان، والجمع الأولون والأولى، أي: الأحق والأجدر والأقرب<sup>(٧)</sup>.

وباستقراء كلمة أولى في القرآن الكريم وجد أنها قد تكررت في سبع آيات، تضمنت المعاني السابقة الذكر، وهي على ترتيب المصحف الشريف: سورة آل عمران: الآية (٦٨)، وسورة النساء: الآية (١٣٥)، وسورة الأنفال: الآية (٧٥)، وسورة مريم: الآية (٧٠)، وسورة الأحزاب: الآية (٦)، وسورة محمد: الآية (٢٠)، وسورة القيامة: الآية (٣٤-٣٥). وجاءت لفظة الأولى في الآيات الكريمة بمعنى



الأحق والأجدر والأقرب، والانتقال من الأهم فالمهم، أى يوجد عملية التتابع<sup>(٨)</sup>.  
 وجدير بالذكر، أن لمادة أولى استعمالات أخرى كثيرة لكنها لا تخرج فى مجموعها  
 عن المعنى الأصلي الذى هو: الأحقية والأجدرية.

ويكاد يقترب مفهوم الأولويات فى المعاجم الأجنبية مما جاء بالمعاجم العربية؛  
 حيث يعرف قاموس Webster (٢٠١٥) الأولوية بأنها: حالة يكون عندها شىء ما  
 أكثر أهمية من غيره من الأشياء، أو هى شىء ما أو أمر ما أكثر أهمية من الأشياء  
 الأخرى التى يجب القيام بها أو التعامل معها أولاً، أو هى نوعية أو حالة تتعلق بما  
 هو قبل، أو هى التفوق فى الرتبة والمكانة والميزة، وهى الأسبقية المنطقية، وهى  
 تصنيف تفضيلى<sup>(٩)</sup>.

وهناك من أضاف على المعنى اللغوى السابق، المنطق الذى يقف وراء  
 إعطاء أهمية لشىء أكثر من غيره، أو إعطائه تراتب وأسبقية وتصنيف متقدم، وهو  
 وجود معيار. وعليه، تعرف الأولوية بأنها: الحالة التى يقدم فيها أمر على غيره من  
 الأمور إما لسبب عامل الأهمية (أمر مهم) أو بسبب عامل الزمن (أمر عاجل)<sup>(١٠)</sup>.

ب- تعريف الأولويات اصطلاحاً

برز استعمال مصطلح الأولويات على يد دعاة التغيير الاجتماعى، وقادة  
 الحركات الإصلاحية إضافة إلى كل من له اهتمام بإدارة الذات من الإداريين  
 والتربويين<sup>(١١)</sup>.

وفى هذا السياق تعرف الأولويات بأنها: معرفة ما هو أجدر من غيره فى  
 التطبيق، بمعنى أن يقدم الأفضل والأجدر على غيره، وهذا تابع لمعرفة طبيعة الوقت  
 الذى يطبق فيه الأمر<sup>(١٢)</sup>.

وتعرف الأولويات أيضاً بأنها: فهم الأعمال التى لها حق التقديم على غيرها  
 بناءً على العلم بمراتبها، وبالواقع الذى يتطلبه، ويعنى هذا معرفة الضوابط التى يتم  
 بناءً عليها ترجيح عمل على آخر فى حالة التزاحم أو التعارض<sup>(١٣)</sup>.

وهى أيضاً: القطاعات والعمليات التى تعطى أسبقية فى الترتيب على غيرها،  
 فهى نقطة البدء الأساسية فى غايات المجتمع وأهدافه<sup>(١٤)</sup>.

كما يصف مصطلح الأولويات العملية التى يحدد بموجبها أى المهام ينبغى أن  
 تحظى بالأولوية القصوى وأبها أدنى فى سلم الأولويات وفق الموارد المتاحة<sup>(١٥)</sup>.

وفى العشرينيات من القرن الماضى ظهر فى مجال الإعلام ما يعرف بقضية وضع الأجندة أو نظرية ترتيب الأولويات، وهى إحدى نظريات الإعلام التى تبحث فى تأثير وسائل الاتصال، حيث تهتم بدراسة العلاقات التبادلية بين وسائل الإعلام والجماهير التى تتعرض لهذه الوسائل، وقدرة تلك الوسائل على تحديد أهمية وألوية بعض القضايا السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها التى تهتم كافة قطاعات المجتمع. وتقوم نظرية ترتيب الأولويات على رؤية مفادها أن: وظيفة الإعلام - باختلاف وسائله- هى العمل على تشكيل الرأى العام من خلال التركيز على قضايا معينة، وتهميش قضايا أخرى مع مراعاة الدور الفاعل للعوامل والمتغيرات الوسيطة<sup>(١٦)</sup>.

ووضع الأجندة تعرف بأنها: العملية التى تبرز فيها وسائل الإعلام قضايا معينة على أنها قضايا مهمة، وتستحق ردود الحكومة والجمهور، من خلال إثارة انتباههم لتلك القضايا، بحيث تصبح ذات أولوية ضمن أجندتهم، وأن الفرد الذى يعتمد على وسيلة إعلامية ما ويتعرض لها سوف يكيف إدراكه وفقاً للأهمية المنسوبة لقضايا تلك الوسيلة وموضوعاتها، وبشكل يتوافق واتجاه عرضها، وحجم الاهتمام الممنوح لها فى تلك الوسيلة<sup>(١٧)</sup>.

أما فى الفقه الإسلامى ظهر المصطلح حديثاً، ويعد يوسف القرضاوى رائداً من رواد هذا المصطلح، وقد أضاف للأولويات كلمة فقه فأصبحت فقه الأولويات، ليعطى بذلك دلالة على أن الأولويات لها فقه خاص بها<sup>(١٨)</sup>.

ويعرف القرضاوى (١٩٩٥) الأولويات بقوله: وضع كل شئ فى مرتبته بالعدل من الأحكام والقيم والأعمال، ثم يقدم الأولى فالأولى بناء على معايير شرعية صحيحة يهذى إليها نور الوحي ونور العقل، نور على نور<sup>(١٩)</sup>. فلقد بين القرآن الكريم، ووضحت السنة الشريفة: أن الأعمال عند الله متفاوتة المراتب، وأن هناك الأفضل والأحب إلى الله تعالى من غيره. وهذا التفاوت ليس اعتبارياً، ولكنه مبنى على معايير وأسس ينبغى أن تراعى<sup>(٢٠)</sup>.

يتضح مما سبق، أن تعدد التعريفات بشأن كلمة الأولويات يتوقف على عدة

أمور، هى:

١- أن أحقية تقديم شئ على آخر، لم تكن جزافاً، بل بناءً على ضوابط ومعايير تحكم ذلك الترتيب.

٢- أن فكرة الأولويات تتم على كافة المستويات؛ على مستوى الفرد والمجتمع والدولة، وفي المؤسسات على مختلف مستوياتها وقطاعاتها.

٣- أن الحاجة إلى الأخذ بفكرة الأولويات تنشئ من حالات التزاحم وكثرة البدائل.

٤- أن فكرة الأولى وتقدير الأصلح، يتطلب الكثير من المهارات العقلية من مقارنة وتحليل وتركيب.

ج- مفاهيم ذات صلة بمفهوم الأولويات

يُذكر في سياق الحديث عن الأولويات عدداً من المفاهيم، بعضها قد يترادف مع الأولويات والبعض الآخر قد يستخدم في إطار عملية تحديد وترتيب الأولويات. ولما كانت قضية ضبط المفاهيم من محددات العلم ومن أسس نجاح أى عمل علمي، كان من الضروري تحديد هذه المفاهيم.

#### ١- الأولويات والموازنة

تأتى الموازنة بمعنى التقدير، أى أنه مقدر بمقدار معين حسب ما تقتضيه الحكمة<sup>(٢١)</sup>. والموازنة بين المصالح هي: المفاضلة بين المصالح المتعارضة والمتزاحمة لتقديم الأولى بالتقدم منها<sup>(٢٢)</sup>.

وتعد مرحلة الموازنة أسبق من مرحلة الأولوية؛ لأن؛ الموازنة بين شيئين أو حكمين تتم بعد الرجوع إلى معايير ثم تعطى الأولوية للراجح منهما. إذاً طبيعة العلاقة بين الموازنة والأولوية أن كليهما مرحلة من مراحل النظر في كل أمرين متزاحمين أو متعارضين يراد تقديم أحدهما على الآخر، أو ترجيح أحدهما على الآخر، إلا أن الموازنة أسبق من الأولوية ولن تتحقق الأولوية إلا بعد الموازنة<sup>(٢٣)</sup>.

#### ٢- الأولويات والأمثلية

يشير مصطلح الأمثلية أو الاختيار الأفضل إلى عملية تمييز أو تحديد أفضل اختيار من بين عدد من البدائل المطروحة في ضوء/ وعلى أساس شروط محددة تضبط عملية الاختيار. وقد جاء هذا المصطلح لكي يلبى حاجة تتبع من طبيعة التفكير الحديث الذى يبصر الجوانب المختلفة لكل قضية، ويرى الوجود العملى القائم والمحتمل دائماً لعدد كبير من البدائل.

والمعنى الأساسى لاختيار الأفضل ينبع من السياق الذى يأتى فيه هذا المصطلح فى الصياغة الرياضية لهذا السياق؛ أى عملية تصور الحد الأقصى أو الحد الأدنى لصلاحية كل من البدائل، وهى القيمة التى تحددها شروط معينة. وعملية تصور الحدين الأقصى والأدنى لصلاحية كل بديل، هى عملية تتم بعد توفير الشروط المصاحبة لكل بديل على حده أو لكل البدائل جميعاً، حتى يمكن اختيار البديل الأفضل<sup>(٢٤)</sup>.

يدل ما سبق على أن الأمثلية ما هى إلا خطوة من خطوات عملية الأولويات، تلك العملية التى لا تتوقف عند حد اختيار البديل الأفضل، ولكن تتعدى ذلك إلى عدد من البدائل جميعها أفضل، ثم ترتيبها وفق معايير محددة.

### ٣- تحديد الأولويات وترتيبها

يشيع فى اللغة الإنجليزية -أحياناً كثيرة- استخدام كلمتين بالتبادل فى إطار الأخذ بنظام الأولويات؛ وهما: Setting Priorities & Prioritization. إلا أن التدقيق اللغوى لهاتين الكلمتين يؤكد على أنهما غير مترادفتين ولا متداخلتين، بل يمثلان معاً عمليتين متكاملتين للوصول إلى مصفوفة الأولويات لأى قضية. وتعرف Setting Priorities بعملية تحديد الأولويات، أو ما يعرف بقوائم الترتيب Rank Listings، على أن تتضمن تلك القوائم خيارين على الأقل.

وفى هذا السياق تعرف تحديد الأولويات بأنها: سلاسل خاصة وعشوائية من الخيارات غير الشفافة التى تعكس المصالح المتنافسة للعديد من الفئات المشاركة فى تعيينها ووضعها: كالحكومات والجهات المانحة وأصحاب المصلحة الآخرين<sup>(٢٥)</sup>.

كما تعرف أيضاً بأنها: مهمة تعيين الأولوية المتعلقة بالغرض، أياً كان ذلك الغرض: غاية أو هدفاً أو وسيلة أو نشاطاً أو عملاً، عند نقطة زمنية معينة<sup>(٢٦)</sup>.

وتسمى عملية تحديد الأولويات أيضاً بعملية التقنين أو تخصيص الموارد<sup>(٢٧)</sup>. حيث يعنى تحديد الأولويات: اتخاذ قرار بشأن تخصيص الموارد بين مجموعات العناصر/ الخيارات المختلفة<sup>(٢٨)</sup>. على أن تكون الأولوية المنخفضة نسبياً تمتص مستوى أدنى من الموارد<sup>(٢٩)</sup>، مما يساعد على حل مشكلة تخصيص الموارد بتحقيق أقصى قدر من الاستفادة فى حدود نفقات معينة<sup>(٣٠)</sup>.

ولما كان التحديد الجيد للأولويات يساعد في عملية ترتيبها، كانت العملية الأخرى التي تتم في إطار نظام الأولويات، والمعروفة بـ *Prioritization* أى عملية ترتيب الأولويات. وترتيب الأولويات كمبدأ؛ يعنى القيام بالأشياء الأولى أولاً *first things first*. وكعملية؛ تعنى تقييم مجموعة من البنود أو العناصر وتصنيفها وترتيبها حسب أهميتها ودرجة ضرورتها<sup>(٣١)</sup>.

ومن منظور الأداء؛ تسعى عملية ترتيب الأولويات لتعظيم فعالية استخدام الوقت والقدرة والموارد المتاحة إلى أقصى حد. وبهذا المعنى، يكون اتباع عملية التحليل الهرمى لترتيب أولويات مختلف أشكال الموارد يمكن أن يساعد المؤسسة على الاستفادة القصوى من الموارد النادرة المتاحة لمشروع أو نشاط. ويشير المفهوم كذلك إلى عملية الحسم في نوع الأنشطة والإجراءات التنفيذية ومبادرات الدفاع<sup>(٣٢)</sup>.

وعلى هذا، يعرف ترتيب الأولويات بأنها: عملية يقوم بها فرد أو مجموعة أفراد، ويتم بموجبها وضع عدداً من العناصر بالترتيب حسب أهميتها الملموسة أو أهميتها المتصورة أو مدى ثقلها<sup>(٣٣)</sup>.

إذاً، تمثل عملية تحديد الأولويات الأساس لعملية ترتيبها؛ حيث تتعلق عملية التحديد بعرض مجموعة من البدائل المتاحة بشأن قضية ما، بينما يتم الاختيار من بين البدائل، وكذلك وضعها في ترتيب معين وفقاً لقواعد فنية ومعيارية، خلال عملية ترتيب الأولويات.

ثانياً- أهداف وأهمية تحديد الأولويات وترتيبها

عندما تكون التوقعات كبيرة، والوقت المتاح قصير، والموارد محدودة، تكون الحاجة إلى الأولويات. فعملية الأولويات تنفذ من أجل تحقيق أمرين؛ هما: التخصيص والتوزيع، والكفاءة والفعالية. اللذان من شأنهما تركيز الجهود، وتحقيق الاستفادة المثلى من مختلف الموارد: البشرية والمالية والمادية والزمنية المحدودة.

فمن خلال التخصيص والتوزيع تكون أفضل طريقة لإشباع الحاجات وتوزيع الموارد بين المطالب المتنافسة<sup>(٣٤)</sup>، بما يضمن عدم تشتيتها، وعدم تحقيق أهداف كثيرة قليلة الأثر أو ليس لها تأثير على الإطلاق. ومن خلال الكفاءة والفعالية يكون التمييز بين الممكن إنجازه وغير الممكن، ومن ثم إنجاز الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة.

ولما كانت الأولويات التي توضع اليوم -والمعلقة بأى غرض- تحدد جدول أعمال وممارسات الغد، كانت الحاجة إلى الأخذ بالأولويات من أجل: التركيز على الأهداف الأكثر أهمية وإلحاحاً، وتخصيص الموارد على أفضل وجه، واستهداف الأنشطة ذات التأثير الشديد على رفاه المجتمع، وتحديد الأهمية النسبية للبدائل المطروحة لقضية ما موضوع الأولويات، ومساعدة البرامج للتخلص من البدائل غير الضرورية، وجدولة تنفيذ الخيارات.

وفيما يتعلق بأهمية الأخذ بالأولويات، يحاول ستيفن كوفى (٢٠٠٧) أن يبين أهميتها بقوله: يمكن إيضاح معضلة وضع الأشياء الأهم أولاً بالمقارنة بين أدتين لهما وظيفة التوجيه: الساعة والبوصلة. فالساعة تمثل مواعيدنا والتزاماتنا وجداولنا وأهدافنا وأنشطتنا؛ أى: كيف ننفق وقتنا ونوزعه. أما البوصلة فهي تمثل ما نحمله داخلنا من رؤية وقيم ومبادئ ومهام ووعى وتوجه؛ أى: ما الأشياء ذات الأولوية فى حياتنا؟ وما المنهج الذى ننهجه فى إدارة تلك الحياة؟. ويأتى التعارض عندما نشعر بالفجوة بين الساعة والبوصلة؛ أى: عندما نجد ما نقوم به لا يسهم كثيراً فى إنجاز ما نعتبره الأهم فى حياتنا<sup>(٣٥)</sup>.

من هنا، تتضح أهمية الأولويات من خلال ما تفيد به فى العمليات الآتية:

### ١- الأولويات وإدارة الوقت

إن مراعاة الأولويات من الأسس الهامة لاستثمار الوقت وإدراك قيمته؛ حيث تذكر الأدبيات العديد من الأمور لتحسين إدارة الوقت؛ مثل: تحديد الأهداف التى من أجلها يخطط لإدارة الوقت، وجدولة المهام، وعدم تأجيل الأعمال الهامة والملحة، وعدم الاستسلام للأمور العاجلة غير الضرورية، وتحديد الأولويات وتبنى تنفيذها، وغيرها<sup>(٣٦)</sup>. ومراعاة الأولويات جامع لهذه الأمور؛ فهى الطريقة المثلى لتحديد الأهداف وتنظيمها، وتقسيم المهام وأدائها فى وقتها المناسب دون تأجيل.

كما أن بناء مصفوفة الأولويات لقضية ما تعد من أهم آليات التخلص من مضيعات الوقت؛ حيث يتم بناء هذه المصفوفة على أساس معيارين: معيار الأهمية ومعيار الإلحاح أى الوقت، وتكون محصلة المقابلة بين هذين المعيارين عند ترتيب القضايا هى أربع نتائج: قضايا هامة وعاجلة، وقضايا أخرى هامة ولكنها غير عاجلة، وقضايا غير هامة ولكنها عاجلة، وأخرى غير هامة وغير عاجلة.

ولما كان منتج عملية تحديد الأولويات وترتيبها يمثل برنامج عمل واضح ومتسلسل وفق ترتيب زمني معين، كان إهدار الوقت وعدم القدرة على تنظيمه وإدارته في أضيق الحدود.

## ٢- الأولويات وصنع القرارات

إن عملية صنع القرار هي عملية البحث عن البدائل التي من شأنها تحقيق هدف معين، ثم مقارنة تلك البدائل وتقييمها بحيث يمكن الوصول إلى البديل الأفضل. وتلعب الأولويات دوراً إرشادياً في هذا الشأن؛ حيث يؤدي تحديد الأولويات وترتيبها إلى التعرف على أفضل الخيارات المتاحة ومبرراتها والمشكلات التي قد تترتب على عدم الأخذ بها. ومن ثم، تساند الأولويات عملية صنع قرارات عقلانية ومبررة ورشيدة.

## ٣- الأولويات وكفاءة الأداء وفعاليتها

من مؤشرات قياس الأداء الكفاءة والفعالية؛ وتعنى الكفاءة القدرة على تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب، وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة<sup>(٣٧)</sup>. وترتبط الكفاءة بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات، بمعنى تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، والحصول على ما هو كثير نظير ما هو قليل؛ أى إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والمكاسب في حدودها القصوى<sup>(٣٨)</sup>.

بينما تتمثل الفعالية في القدرة على تحقيق الأهداف من خلال تحسين أداء الأنشطة المناسبة؛ بمعنى أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف<sup>(٣٩)</sup>. وهى بذلك تركز على النتائج النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستخدمة.

ولضمان أداء الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة يلزم التكامل بين الكفاءة والفعالية، فقد تكون المؤسسة فعالة لكنها غير كفاء؛ أى أنها تحقق أهدافاً ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المؤسسة يؤثر سلباً على فعاليتها. لذا، فالعلاقة بين الكفاءة والفعالية هي علاقة الجزء بالكل<sup>(٤٠)</sup>.

ومن سبل تحقيق كفاءة الأداء وفعاليتها والتكامل بينهما، مراعاة الأولويات؛ حيث إن الاختيار الذى هو جوهر عملية تحديد الأولويات وترتيبها يتم بناءً على حسن استغلال الموارد باختلاف أنواعها، بما يحقق أعلى مستوى ممكن من النتائج.

#### ٤- الأولويات وتخصيص الموارد

يوفر تحديد الأولويات آلية لتخصيص الموارد واستغلالها الاستغلال الأمثل<sup>(٤١)</sup>. فما يخص من موارد للخيارات ذات الأولوية الأعلى بالطبع يزيد عما يخص من موارد للخيارات ذات الأولوية الأدنى. من هنا يصح القول، أن سلامة سلم الأولويات يساعد على سلامة تخصيص الموارد وتوزيعها.

كما أن تخصيص الموارد يأتي من أجل محاولة إشباع الحاجات الإنسانية غير المحدودة في مقابل الإمكانيات المحدودة، وتتمثل إحدى استراتيجيات الموازنة بين نطاق الهدف وقيود الموارد في إسقاط أو تأجيل متطلبات ذات أولوية منخفضة إلى إصدار لاحق<sup>(٤٢)</sup>.

فالحاجة إلى ترتيب الأولويات تكون لضمان تحقيق أو تنفيذ الأنشطة التي لها تأثير كبير على رفاهية المجتمع باعتباره الهدف النهائي من أى إجراء. والأولويات مطلوبة لإنجاز مثل هذا الهدف باستخدام التخصيص الفعال للموارد البشرية والوقت والميزانية<sup>(٤٣)</sup>.

#### ٥- الأولويات والتخطيط

في إطار النظرة للهدف من التخطيط على أنه مزيد من التخطيط، يتأكد أن التخطيط أياً كان نوعه أو مجاله أو المستوى الذى يجرى فيه، لا يخرج عن كونه عملية تبحث فى/ وعن إجابة لأربع أسئلة تصاغ فى النهاية فى صورة خطة يتم تنفيذها ومتابعتها ثم تقويمها، لتبدأ دورة تخطيطية جديدة ومتواصلة مع سابقتها دون انقطاع. وهذه الأسئلة هى: أين نريد أن نذهب (كأفراد و/ أو مؤسسات و/ أو مجتمعات و/ أو دول)؟ وأين نحن الآن (الواقع كنقطة انطلاق صوب المستقبل المرغوب)؟ وكيف نصل إلى ما نريد (الخطة المقترحة)؟ وهل تم الوصول إلى المبتغى أم لا، وبأى درجة؟

وبالتعمق فى مضمون هذه الأسئلة يتضح جلياً أن مراعاة عملية الأولويات: تحديداً وترتيباً، يؤدى دوراً حيوياً عند محاولة الإجابة عليها، ومن ثم دوراً حيوياً فى عملية التخطيط كلية. فمن خلال الأولويات تتشكل معايير لمراجعة الأهداف، ويتم التعرف على الوضع الاقتصادى والاجتماعى، وتتحدد الموارد اللازمة لكل خيار، سواء كانت مادية أو مالية أو بشرية، وكذلك الوقت. أى أن عملية الأولويات تسهم فى



كل مرحلة من مراحل عملية التخطيط اعتماداً على أن الأولويات هي عملية تقديم الأولى أولاً. وهو ما سيتناوله البحث تفصيلاً خلال المحور الثانى.

ثالثاً- العوامل المؤثرة فى عملية تحديد الأولويات وترتيبها

تنقسم العوامل المؤثرة فى عملية تحديد الأولويات وترتيبها إلى قسمين؛ القسم الأول: يمثل مجموعة من المشكلات التى تعترض هذه العملية، وهى بمثابة تحديات بحاجة إلى اتخاذ آليات لمواجهتها. أما القسم الثانى: فيمثل مجموعة العوامل التى من شأنها تيسير عملية الأولويات تحديداً وترتيباً، وهى بمثابة عوامل نجاح. وهو ما سيتم توضيحه كما يلى:

أ- العوامل المؤثرة سلبياً فى عملية تحديد الأولويات وترتيبها

وتتمثل تلك العوامل فيما يلى:

١- ضعف الاتفاق بين المشاركين حول ما ينبغى أن تكون عليه القرارات الصائبة بشأن ما يدرج كأولوية وما ليس كذلك. ويرجع ذلك إلى أن عملية الأولويات فى الأساس هى عملية قيمية؛ بمعنى أنها تتضمن عملية مفاضلة بين بدائل وترتيب لخيارات بناءً على مجموعة من المعايير تمثل فى حد ذاتها قيم الاختيار، وغالباً ما تتعارض القيم ويختلف المشاركون حول القيم التى يجب الأخذ بها. وفى غياب الاتفاق كان هناك تحول فى التركيز بعيداً عن الأولويات كنتيجة، والتوجه نحو الأولويات كعملية<sup>(٤٤)</sup>.

٢- إن عملية الأولويات معقدة للغاية، إذ تتأثر قرارات تحديد الأولويات بمجموعة من الاعتبارات مثل: الكفاءة والإنصاف والحاجة<sup>(٤٥)</sup>. وهذه المداخل المعيارية ضرورية تساعد على تحديد القيم والاعتبارات الهامة لتحديد الأولويات، ومع ذلك فهى غير كافية وتقدم جزء من تحديد الأولويات الناجحة. كما أن النجاح فى تحديد الأولويات هدف مرغوب لصناع القرار، غير أنه لا يوجد تعريف متفق عليه لتحديد الأولويات الناجح، ولا توجد وسيلة للتأكد من القيم الأفضل، أو التى قد تؤدى إلى وضع أولويات أكثر نجاحاً. من هنا تبدو الحاجة إلى نهج أكثر شمولاً، وتطوير أرضية مشتركة بين الأطراف المعنية لتقييم النجاح<sup>(٤٦)</sup>.

٣- افتقار القادة والمسؤولون عن عملية الأولويات إلى الخبرة والتوجيه للقيام بذلك بشكل جيد؛ فهم غير مدركين لأدوات تحديد الأولويات المتاحة، وحيال ذلك

يشعرون بالإحباط بسبب عدم وجود إطار واضح لتحديد الأولويات، ويتساءلون عن مصداقية العملية التي يشاركون فيها. وقد اعتبر أن الافتقار إلى التدريب على عملية الأولويات لكل الفئات المشاركة من العقبات أمام وضع أولويات واضحة<sup>(٤٧)</sup>.

ولتحسين عملية المشاركة وزيادة الثقة في نتائجها قد يتسنى ذلك أيضاً من خلال زيادة فرص التواصل بين أصحاب المصلحة، والتعاون بينهم ومجموعة من المتخصصين في تقدير التكاليف والنتائج المترتبة على أولويات أصحاب المصلحة<sup>(٤٨)</sup>.

٤- محدودية الموارد، إن الأولويات ذات صلة بتخصيص الموارد وتوزيعها، وهى دائماً مسألة سياسية<sup>(٤٩)</sup>، تمثل قيوداً مفروضة على التكاليف والجدول الزمني لتنفيذ الأولويات. لذا نادراً ما يكون من الممكن تنفيذ جميع الأولويات، ومن الصعب أيضاً تحديد مقدار الموارد اللازمة لتنفيذ مشروع ما والالتزام بها<sup>(٥٠)</sup>.

٥- من محددات عملية الأولويات أخذ السياق المجتمعي في الاعتبار؛ فالسياق يحده عدد من المتغيرات: فهو ديناميكي متغير، ومعقد متأثر بأجندات شخصية، ويتسم بعدم اليقين بشأن المستقبل؛ مستقبلاً الموارد والمتطلبات والسلطة<sup>(٥١)</sup>. ويعنى ذلك، أن الأولويات عملية مجتمعية لا مفر منها؛ فكل بلد أو مؤسسة يحتاج إلى إيجاد حلول خاصة من شأنها أن تتطور مع مرور الوقت.

ولدعم سياق محدد للعمليات والخبرات والدروس المستفادة لنجاح عملية الأولويات، تكون الحاجة إلى معرفة المؤسسات التي حققت جهوداً في هذا المجال من أجل تبادل الخبرات والممارسات، ومن ثم زيادة الوعي حول تحديد الأولويات، كما أنها يمكن أن تدعم السياسيين وصناع القرار في مجال تنمية القدرات<sup>(٥٢)</sup>. وإيجاد إطار عمل مقبول لتقويم القرارات على أنها صحيحة / خاطئة أو جيدة/ سيئة؛ فصناع القرار بحاجة إلى معرفة مدى نجاح اختياراتهم، ولكن لا يتمكنون من ذلك لعدم وجود آليات مناسبة للقياس<sup>(٥٣)</sup>.

٦- الافتقار إلى المعلومات الكاملة، ومن شأن ذلك أن يعيق بشكل خطير إعطاء أي أولوية صحيحة؛ حيث إن الأولويات عملية قائمة على المعلومات، وسلامة الأولويات يحدده نوعية المعلومات المتوفرة، وسهولة الوصول إليها. كما أن

تغير الأولويات بمرور الوقت؛ نتيجة تغير بيئة العمل وتغير الاحتياجات وتغير المتطلبات وتغير تفكير أصحاب المصلحة بشأن أى الأولويات هى الأهم وغيرها، يعكس الحاجة إلى نظام معلومات متجدد باستمرار من أجل القدرة على تحديدها بدقة. لذلك، كانت الحاجة إلى ضرورة زيادة نوعية المعلومات التى يمكن الاستعانة بها فى عملية تحديد الأولويات من أجل تحسين ونجاح تلك العملية.

ب- العوامل المؤثرة إيجابياً فى عملية تحديد الأولويات وترتيبها  
وتتمثل تلك العوامل فيما يلى:

### ١- الاستقلال والأولويات

ترجع أهمية الاستقلال بالنسبة للأولويات فى أنه يكفل اتخاذ القرارات المناسبة بعيداً عن التأثيرات والإملاءات السياسية. وينقسم الاستقلال إلى: استقلال فى اتخاذ القرارات، واستقلال فى الشؤون المالية والموازنة، واستقلال فى تحديد الأولويات وتخصيص الموارد. والاستقلال مسألة نسبية تعنى أن يكون هناك استقلالية فى تحديد الأولويات واتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذها، بينما تظل الجهات المعنية خاضعة للمساءلة عن أعمالها وتأثيرها واستخدامها للموارد.

### ٢- السلطة والأولويات

إن أفضل عبارة تعكس معنى السلطة هى أن تكون الجهات المسؤولة عن عملية الأولويات ذات نفوذ؛ أى تتمتع بالقدرة على رسم نطاق الأولويات، وتتمتع بالفعل بصلاحيات تنفيذها.

### ٣- الشفافية والأولويات

تشكل الشفافية موضوعاً مهماً بالنسبة للأولويات، حيث تعلن الجهات المعنية عن قراراتها ومبرراتها وسياساتها، ويعزز ذلك من فهم أصحاب المصلحة ومختلف الفئات المشاركة للأولويات التى تحددها، على أساس أن أول طريق السعى يبدأ بالوعى. ويشكل التواصل الفعال عنصراً حيوياً من عناصر تحسين الشفافية.<sup>(٥٤)</sup>

ويمكن اعتبار قرارات تحديد الأولويات نزيهة إذا كانت تلبى أربعة شروط؛ هى: الصلة Relevance، أى أن تستند قرارات تحديد الأولويات إلى أسباب منطقية كالمعلومات والقيم، وأن تتفق الأطراف المعنية بالقضية على أنها ذات صلة بالوفاء

بالاحتياجات فى ظل قيود الموارد فى سياق تحديد الأولويات. والإعلان Publicity، أى أن تكون قرارات تحديد الأولويات متاحة للجميع. والمراجعة Appeals، بأن تتوافر آلية لمواجهة التحديات وحل النزاعات فيما يتعلق بقرارات تحديد الأولويات، بما فى ذلك فرصة مراجعة القرارات فى ضوء المزيد من الأدلة أو الحجج. والمساندة والدعم Enforcement، أى أن يتوافر تنظيم طوعى أو عام يضمن استيفاء الشروط الثلاثة الأولى<sup>(٥٥)</sup>.

#### ٤- المساءلة والأولويات

إن المساءلة لتقييد نطاق الحرية، حيث تضع المساءلة ضوابط وموازنين لاستقلال الجهات المعنية بتحديد الأولويات، وترغمها على تركيز أولوياتها على الأنشطة التى تتأتى منها مزايا، والإعلان عن تلك الأولويات. وتخضع تلك الجهات للمساءلة عن استخدام مواردها البشرية والمالية وعن تأثير إجراءاتها<sup>(٥٦)</sup>.

#### المحور الثانى - الصلة الوطنية بين الأولويات والتخطيط التربوى

إن التخطيط فى أبسط وأعمق معانيه ما هو إلا ترتيب للأولويات فى ضوء الإمكانيات المتاحة حالياً والمتوقعة مستقبلاً. من هنا، كانت الحاجة إلى تأكيد العلاقة الوثقى بين عملية الأولويات والتخطيط بمختلف أبعاده وعناصره.

#### أولاً- الأولويات فى سياق فكر التخطيط التربوى

ارتبط الفكر التخطيطى فى مجال التربية منذ نشأته وخلال تطوره بالفكر التنموى وانعكاساته فى المجالين الاقتصادى والاجتماعى، حيث علاقة التلازم بين التنمية والتربية والتخطيط، وعلاقات التأثير والتأثر بين مجال التربية ومجالات المجتمع الأخرى.

وفى كل مرحلة من مراحل تطور الفكر التنموى وتصحيح مساره، كان لفكر التخطيط اتجاهات جديدة، وصياغات جديدة لمفهومه وضرورته للتنمية وشروط لفعاليتها ومصداقيته. ومع التزاحم وكثرة البدائل -حتى لو كان ذلك على مستوى الأفكار والنظريات والاتجاهات- فإن الحاجة تزداد إلى المفاضلة والترتيب، أى إلى الأخذ بمنطق الأولويات. ويكون الاختيار تعبيراً عن زاوية للرؤية إزاء قضية معينة فى سياق مجتمعى.

عُرف التخطيط كممارسة وكنشاط إنسانى منذ البدايات الأولى لوجود الإنسان على الأرض، إلا أن التخطيط كعلم قائم بذاته له أسسه ونظرياته لم يبرز إلى الوجود إلا فى أوائل النصف الثانى من القرن الماضى. ومنذ ذلك الحين عرف التخطيط تحولاً جذرياً فى جوهره؛ فلم يعد التخطيط هو فن التعامل مع المستقبل بل صار علماً لصناعة المستقبل المرغوب. **وتجاذب التخطيط خاصيتان: إحداهما معيارية Normative والأخرى وصفية Descriptive.**

وتقتضى الطبيعة المعيارية للتخطيط أن يسعى جاهداً لتشكيل بناء نظرى متماسك يؤسس لواقع مرغوب فيه، والتخطيط معيارياً إذ عليه التعامل مع التخطيط كمنتج. إلا أن هذا التخطيط مضطر فى ذات الوقت لتوصيف الواقع كما هو قائم ثم يتعامل معه بموضوعية آخذاً فى حسبانته تضارب الرغبات وصراع المصالح. أى أن يقوم على فهم العملية التخطيطية فيصف إجراءاتها المتخذة وأساليبها المتبعة أثناء ممارسة الفعل التخطيطى. فالتخطيط إذاً وصفاً إذ يركز على التخطيط كعملية<sup>(٥٧)</sup>. وهذه الازدواجية فى طبيعة التخطيط بين المعيارية والوصفية أربكت فكر التخطيط، فانقسم الباحثون فى موضوع بحث نظرية التخطيط إلى تيارات متعددة واتجاهات متشعبة تسعى للتوفيق بينهما من زوايا مختلفة. إلا أن هذا لم يحسم الجدلية القائمة بين الطبيعة المعيارية للتخطيط وطبيعته التوصيفية، فظهرت اتجاهات تعلقى من شأن الجانب المعيارى فى التخطيط وفى المقابل ظهرت تيارات تثمن الجانب الواقعى الموضوعى فى التخطيط<sup>(٥٨)</sup>.

بهذا تكون كل وضعية تخطيطية حالة متفردة لها ظروفها الخاصة التى تستدعى حكمة فى التعامل والممارسة والمفاضلة والاختيار. ويحدد الفكر الراجح السياق المجتمعى والمعرفة المتركمة لدى المجتمع فى عملية التخطيط.

**كما سيطر على فكر التخطيط ثنائية التخطيط ذو النزعة المحافظة والتخطيط ذو النزعة الثورية.** فهناك اعتقاد بأن التخطيط دائماً عمل تقدمى، يعمل على تطوير الهياكل الاقتصادية والاجتماعية إلى الأفضل، وأنه يؤدى عملياً إلى حلول مثالية أو رشيدة تماماً<sup>(٥٩)</sup>. والواقع أن التاريخ قد أثبت أن التخطيط يمكن أن يوظف لخدمة التقدم، مثلما أنه يمكن أن يسخر للمحافظة على الوضع القائم<sup>(٦٠)</sup>. ويمكن أن يكون

التخطيط وسيلة للتصرفات الرشيدة نسبياً، مثلما أنه يمكن أن يتحول إلى وسيلة لتكريس التصرفات اللاعقلانية.

فالتخطيط هو قوة محايدة، يمكن أن يحسن استخدامه أو يساء استخدامه، والعبرة هنا بمن يستخدم هذه الوسيلة، ونوعية المصالح التي يهدف إلى خدمتها، والظروف التي يستخدم فيها، ومدى قدرة المستخدم على توظيف هذه الوسيلة بكفاءة<sup>(٦١)</sup>.

ويمكن توضيح الأولويات في سياق تطور فكر التخطيط التربوي، كما يلي:

#### ١- الأولويات وهيمنة فكر الحداثة على التخطيط التربوي

ساد في العقد التتموى الأول نظريات متعددة تحاول وضع تصور لكيفية نقل المجتمعات المتخلفة إلى مستوى المجتمعات المتقدمة، وقد عرفت هذه النظريات باسم نظريات التحديث، وهي نظريات اختلفت فيما بينها حول محور الارتكاز في التحديث<sup>(٦٢)</sup>. ويقوم هذا الفكر الحداثي ومن خلاله عملية التخطيط برمتها على أن المعرفة العلمية المكتسبة من خلال البحث والتحليل العلمي كفيلاً بحل مشكلات المجتمع والإنسان. وتبعاً لذلك اختزلت عملية التخطيط في الأسلوب العقلاني لاتخاذ القرار. وعليه، فإن المخطط الخبير قادر على إيجاد الحلول لكل المشاكل في أى مكان في العالم ولأى إنسان فيه إذا ما تسلح بالمنهج العلمي العقلاني<sup>(٦٣)</sup>.

وبسبب طغيان عقلانية الحداثة، سيطرت النزعة المحافظة على التخطيط. ولم يجد التخطيط في تلك الفترة بُدأً من السعى لتحسين أوضاع الناس ورفع مستواهم والدفع بالتغيير الاجتماعى نحو الأفضل والأرقى، كل ذلك في إطار قيم التحديث المطلوبة في كل مجتمع مهما كانت درجة خصوصيته.

إلا أن التخطيط أولى اهتماماً بالكم، حيث بدا التخطيط التربوي أقرب ما يكون إلى عمليات إحصائية قوامها حساب أعداد الطلاب ونموهم وتدفعهم وأعداد المعلمين والصفوف وفق معدلات ثابتة وفي ضوء مرامٍ كمية محددة. وذلك في إطار فهم التعليم آنذاك على أنه التعليم النظامى في المدرسة منعزلة عن السياق الاجتماعى الذى توجد فيه، وهذا التصور كان سائداً عندما كان التعليم برجاً عاجياً لا تقصده إلا القلة أو الصفوة، وعندما كانت المعرفة نظرية أكثر منها عملية<sup>(٦٤)</sup>. كما احتفظ التخطيط بالشكل في كثير من الحالات بالمواظبة على إصدار الخطط.

## ٢- الأولويات وهيمنة الفكر التحررى على التخطيط التربوى

يرى رواد الفكر التحررى أن التحرير ركيزة أى عملية تنمية حقيقية؛ تحرير الإنسان والمجتمع من: الفقر والجهل والقهر والتبعية وكافة أشكال السيطرة والهيمنة. وهذه العملية تعنى إيقاظ وعى الناس وتغيير نمط العقلية. وتتضمن إدراك الفرد إدراكاً دقيقاً لعلاقته بالطبيعة والمجتمع، وقدرته على التحليل النقدى لمجتمعه، ويأتى ذلك كسبب ونتيجة لمقارنة الفرد مجتمعه بغيره من المجتمعات، وفهمه لما ينطوى عليه مجتمعه من المكانات وما يتطلبه من أفعال وتغييرات<sup>(٦٥)</sup>.

إن ما يهدف إليه رواد هذا الفكر، وبالأخص باولو فريرى هو بناء مجتمع بدون أى هيراركية، ولا تكتسب الأملاك فيه أى حقوق على الناس، ولا يمكن لأى فرد أن يمتلك أى حق فى السيطرة على الآخرين<sup>(٦٦)</sup>، وتحقيق مثل هذا المجتمع يتطلب بالضرورة تغيير فى النظام الاقتصادى والثقافى والاجتماعى والتربوى. والعامل الأساسى فى عملية التحرير هو الحوار والحب والتعاطف الإنسانى والثقة فى الإنسان والصدق والأمل والتفكير النقدى<sup>(٦٧)</sup>. والانخراط فى هذا العمل هو المدرسة الجديدة.. مدرسة التعلم الاجتماعى، وفى هذه المدرسة ينخرط الناس معاً لا ليتعلموا قراءة وكتابة كلمات مطبوعة فى كتاب، بل ليتعلموا كيف يقرأون العالم وكيف يغيرونه<sup>(٦٨)</sup>.

ونتيجة لذلك، ظهر تصور جديد للتربية على أنها النظام الذى يعد جزءاً لا يتجزأ من المجتمع بخصائصه وقواه ومطالبه وأهدافه، نتيجة تأثير النظام التربوى بعدد من القيود الداخلية: كنقص فى الإمكانيات المادية قياساً على طلب التوسع، بالإضافة إلى تأثيره بالعوامل الخارجية: كالركود الاقتصادى وانخفاض فرص العمل المتاحة أمام الأفراد الذين ينهون دراستهم<sup>(٦٩)</sup>. أى أن الفكر التربوى الذى يجب أن يسود هو الاتجاه الذى يرى التربية هى التعليم النظامى داخل السياق الاجتماعى مع وجود مؤسسات تربوية هامشية أخرى، حيث إن تغيير الفرد هو عملية يجب ألا تتم بمعزل عن السياق الاجتماعى، وتهدف إلى تغيير الواقع الاجتماعى.

وفى إطار ما اتسم به الفكر التربوى من الانفتاح على المجتمع وعمل حساب لمؤسسات تربوية أخرى، جاء التخطيط التربوى فى صورة جديدة، فلا يكون بمد ماضى التعليم وحاضره إلى المستقبل بعمليات حسابية بسيطة يعالج فيها التلميذ

والصف والمدرسة من زوايا عديدة دون النظر إلى خارج التعليم، وإنما أصبحت نقطة البدء فى التخطيط التربوى هى المجتمع فى حركته نحو المستقبل، حيث تطور مفهوم التخطيط من عملية حصر وتديير -يعنى ترجمة مطالب السياسة التعليمية فى أعداد معلمين ومدارس وفصول وتلاميذ وموارد مالية -إلى عملية توقع وتزوير يعمل التخطيط فيها بشكل يوازن بين الكم والكيف لتقليل الخسارة فى مجال الهدر التعليمى، وإلى عملية إصلاح وتطوير يركز فيها على الجانب الكيفى وتحسين نوعية التعليم، وكذلك إلى عملية تحديث وتغيير فى المجتمع والتي يؤثر فى فاعلية النظام التربوى<sup>(٧٠)</sup>.

ولما كان نمط التربية فى إطار فكر التحرر ، يقوم على الحوار والتفكير المبدع الناقد، من أجل أن يتحقق للإنسان إنسانيته الكاملة، ويتحقق للمجتمع التخلص من مختلف صور التبعية. كان هذا الدافع إلى الزعم بأن المشاركة هى أهم عناصر التخطيط؛ فالتفاعل مع مختلف الأطراف والفاعلين وتبليغ الأفكار وتشكيل الآراء وصياغة الحجة ومناقشة الاختلافات ثم الوصول إلى اتفاق وحصول إجماع هو أساس عمل المخططين.

ومن ثم، صارت الأولوية للاتجاه التواصلى فى التخطيط، على حساب التخطيط المركزى الذى يملى من أعلى. ويكسر الاتجاه التواصلى فى التخطيط المشاركة الشعبية، إنطلاقاً من فرضية مفادها: أن المجتمع ليس كتلة متجانسة بل هو تركيبة متعددة الثقافات.

كما نقل أصحاب هذا الاتجاه النقاش من مخرجات التخطيط إلى مسار العملية التخطيطية ذاتها ومن النتائج الناجمة عن الخطط إلى الوعى بها<sup>(٧١)</sup>.

ولما كان الفكر التحررى يعكس فكرة المدينة العادلة، فإن قضايا العدالة والديمقراطية والرفاهية والتعدد الثقافى وغيرها، يجب أن تحتل صدارة اهتمام المخططين، ولنتراجع مفاهيم تعظيم المكاسب المادية إلى مراتب دنيا فى قائمة الأولويات.

### ٣- الأولويات وهيمنة فكر التبعية على التخطيط التربوى

بدأ فكر التبعية منذ مطلع السبعينيات حينما تعرضت الدول النامية إلى مشكلات عديدة أعاققت خطط التنمية فيها، والتي قامت على التدخل المفرط للدولة.



ولذلك أخذت المنظمات الدولية مثل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي، تقدم وصفات وحلول لهذه الدول بهدف تقليل حجم تدخل الدولة فى النشاط الاقتصادى، وانتهاج سياسات التحرير الاقتصادى والانفتاح على العالم الخارجى، وتطبيق سياسة الخصخصة. وكان ذلك بمثابة نوع من التبعية لدول المركز، ولكن فى إطار رسمى تديره المنظمات الدولية والشركات متعددة الجنسيات، تحت شعار الحرية الاقتصادية والخصخصة<sup>(٧٢)</sup>.

بعبارة أخرى، إن رغبة الدول النامية فى السير صوب التنمية خصوصاً بعد استقلالها، أفضى إلى النظر لقضية التنمية على أنها كسر الاحتكار الصناعى للدول المتقدمة، وما أوجدته من علاقات اتسمت بعدم التكافؤ. إلا أن تصاعد حاجات الدول النامية إلى منتجات الدول الصناعية فى سعيها إلى تحسين مستوى معيشتها، أحال ما يسمى بالاعتماد المتبادل إلى علاقة تبعية من جانب الدول النامية، وعلاقة تسلط من جانب الدول الأكثر تقدماً<sup>(٧٣)</sup>.

ويرسخ فكر التبعية الاعتماد على الغير، وتمكين هذا الغير من صياغة نمط التنمية فى الدول التابعة، دول الأطراف أو التخوم (وهى دول العالم الثالث كدول متخلفة) بما يخدم مصالح الدول المتبوعة، دول القلب أو المركز (وهى دول العالم المتقدم). والغرض الأبعد من شبكة العلاقات التى تنشأ بين قلب النظام الرأسمالى العالمى والمجتمعات التابعة هو المحافظة على هذا النظام الاجتماعى وبسط نفوذه على أوسع رقعة ممكنة، مع الاحتفاظ للدول التابعة بدور متدنٍ فى التقسيم الدولى للعمل، وإن تغير هذا الدور من مرحلة إلى أخرى تمشياً مع مقتضيات تنظيم النمو فى دول القلب من جهة، واستجابة للضغوط والمقاومة التى تتولد من جانب حركة التحرر الوطنى فى البلدان التابعة من جهة أخرى<sup>(٧٤)</sup>.

وقد تأثرت النظم التربوية بالتقسيم العالمى للعمل، ودار التعليم فى دول المركز حول المعارف الإنتاجية، بينما التعليم فى دول الأطراف التابعة يدور حول المعرفة المرتبطة بالاستهلاك، أى المعارف الإنسانية والقانونية والشرعية، لإعداد المتخصصين الذين تحتاجهم هذه الدول ونمط الأنشطة التجارية والاقتصادية القائمة. كما تأثرت النظم التعليمية أيضاً بتأثير العلاقات الاجتماعية الطبقيّة التى أفرزها نمط التنمية المشوّهة فى ظل التقسيم الدولى للعمل، حيث إن بنية العلاقات الاجتماعية القائمة

فى المجتمع هى التى تهيم على النظام التربوى فىه، وتتم الهيمنة بشكل مباشر أو غير مباشر<sup>(٧٥)</sup>. إما فى صورة تفاوتات فى توزيع الفرص والتسهيلات التعليمية، أو فى صور التشعب والازدواجية فى بنية النظم التعليمية، أو من خلال هيمنة ثقافة الطبقات الاجتماعية السائدة فى المجتمع على النظام التعليمى نفسه.

ولما كان فكر التخطيط التربوى مستوحى من الفكر التربوى السائد، لذا فقد جاء التخطيط مهتماً بما يحدث فعلاً فى واقع التخطيط بدلاً من الاهتمام بما ينبغى أن يكون عليه أو ما ينبغى أن يحصل فيه. ولكن التخطيط من أجل استعادة المجتمعات النامية السيطرة على شروط تجددها، ومن أجل إتاحة الفرصة للإرادة الوطنية لممارسة مفعولها فى صنع التنمية، ولتوسيع نطاق الحركة وحيز الإمكان المتاح أمام بلدان العالم الثالث بغية الوصول فيما بعد إلى حالة من الاعتماد المتبادل القائم على التكافؤ والتعاون المثمر والنفع المتبادل. أى التخطيط من أجل التنمية المستقلة أى التنمية المعتمدة على الذات<sup>(٧٦)</sup>. وليس التخطيط من أجل توطيد التبعية بالتأكيد.

وفى هذا السياق، ظهر اتجاه أُطلق عليه ممارسة التخطيط بحكمة<sup>(٧٧)</sup>، حتى يمكن استيعاب الصراعات داخل المجتمع، والانطلاق فى رسم السياسات الاقتصادية والاجتماعية ووضع خطط لتنفيذها انطلاقاً من الحاجات الفعلية للدول التابعة، واعتماداً على أقصى تعبئة ممكنة للموارد المحلية، ومن أجل بناء قدرات ذاتية اقتصادية كانت أم اجتماعية عمادها البشر.

#### ٤- الأولويات وهيمنة الفكر الليبرالى الحديث على التخطيط التربوى

منذ بداية السبعينيات من القرن الماضى أخذت الليبرالية تعود من جديد، وتفرض سيطرتها بصورة أكبر خاصة فى أواخر الثمانينيات وبداية التسعينيات، حيث انهيار معسكر الاشتراكية وهيمنة الأحادية القطبية-النظام الرأسمالى الليبرالى -على العالم.

وانشغلت جميع مدارس الفكر الليبرالى الحديث بالقضايا المتعلقة باستقرار النمو الاقتصادى، وتحديد الحجم الأمثل لتدخل الدولة فى النشاط الاقتصادى، ومدى قدرتها على المحافظة على هذا الاستقرار. وقد خلص الفكر الليبرالى الحديث إلى قيام الدولة فى ظل الحرية الاقتصادية بدور الدولة الحارسة التى تعمل على توفير الأمن والعدالة والدفاع عن الوطن، وتتبنى السياسات النقدية كمحور لإدارة النشاط

الاقتصادى، كما تتبنى إعادة توزيع الدخل والثروات على النحو الذى يحقق العدالة، وذلك وفقاً لمقدار ما يتحملة كل فرد من مخاطر وما يقدمه من جديد<sup>(٧٨)</sup>.

وقد كان لهذا الفكر الذى خفف من المسئوليات والواجبات الاجتماعية العامة التى كانت الدولة تسعى لممارستها، فى مقابل تزايد دور قوى السوق فى المجتمع انعكاسات على التعليم حيث شهد القطاع الخاص تزايداً مطرداً من خلال اتساع رقعة التعليم الخاص، على اختلاف أنواعه ومسمياته ومستوياته، فى مختلف مراحل التعليم اعتباراً من مرحلة ما قبل التعليم الأساسى حتى التعليم العالى. مما أدى إلى خضوع التعليم لقوى العرض والطلب؛ حيث تغيرت النظرة إلى التعليم بفعل الانفتاح ثم التكيّف، من التزام تتحملة الدولة أو الحكومة تجاه الشعب ولا سيما غير القادرين منه بحكم المسئولية العامة للدولة، إلى نوع من التعبير عن المسلك الفردى الذى يعكس المسئولية الشخصية لمن يطلب أو يرغب فى الحصول عليه. الأمر الذى ترتب عليه أن الحصول الفعلى على الخدمة التعليمية أصبح محكوماً باعتبارات التوازن بين العرض؛ أى مجموعة التسهيلات والمرافق التعليمية باختلاف درجاتها. والطلب؛ الذى هو الرغبة المقترنة بالقدرة الشرائية، ومن ثم تحول صاحب التسهيلات والمرافق إلى (بائع)، بينما إتخذ طالب العلم وضع (المشتري)<sup>(٧٩)</sup>.

ولاسيما أن النظر للتعليم على أنه سلعة فى ظل التوسع فى التعليم الخاص سوف يؤثر تأثيراً عكسياً على فرص التعليم للفئات الفقيرة وسكان الريف والإناث؛ فالفئات الفقيرة هى الأكثر تضرراً حيث انتشار الدروس الخصوصية وارتفاع مصروفات الدراسة، كذلك فإن التوسع فى التعليم الخاص يتركز فى المدن ومعدلات زيادته فى الريف محدودة، مما قد يزيد من الفجوة القائمة بين الريف والحضر، كما أن تزايد أعباء التعليم على الأسر محدودة الدخل يؤثر على تعليم الإناث، حيث ستُعطى أولوية لتعليم الذكور نظراً للتقاليد التى تسيطر على معظم الأسر<sup>(٨٠)</sup>. كذلك فإن الاتجاه المتزايد نحو مشاركة القطاع الخاص فى التعليم أوجد خليطاً متنافراً من المدارس المتباينة فى توجهاتها الفكرية ومستوياتها التعليمية تحكمها قواعد تقوم على اعتبارات الربح والمنفعة، وأن هذه المدارس الخاصة تمنح جماعات معينة -عادة الأكثر ثراءً- سلطة اتخاذ قرارات تعليمية ومجتمعية مهمة<sup>(٨١)</sup>.

وتعرض التخطيط -بصفة عامة- على صعيدى الفكر والممارسة لأزمة قاسية إبان الفكر الليبرالى، وبلغت الأزمة ذروتها مع انهيار النظم الاشتراكية، وظهور اقتصاد السوق ودعوى أن آليات السوق تمثل البديل الأرقى والأكفأ. وقد نالت هذه الأزمة كثيراً من سمعة التخطيط، وهبطت به من الذروة العالية التي كان يتربع عليها فى الخمسينيات والستينيات من القرن الماضى إلى درك سفلى، لدرجة التشكك فى جدواه فى ظل تراجع دور الدولة.

وهناك عوامل متعددة مرتبطة بهذا التدهور فى مكانة التخطيط على المستوى الفكرى، والانصراف عنه بدرجات متفاوتة على المستوى العملى. فعلى مستوى النشأة والتطور التاريخى كان للظروف التى نشأ فى ظلها التخطيط تأثير حاسم وعميق على توجهه فكراً وممارسة؛ فالنظام العالمى كان منقسماً إلى قطبين متصارعين أحدهما ينادى بالاشتراكية ومركزية السلطة والقرارات التخطيطية والملكية العامة للأراضى، فى حين أن القطب الآخر يؤمن على النقيض من ذلك بالرأسمالية ويكرس الملكية الفردية وحرية السوق ويقلص من طغيان القرارات المركزية فى التخطيط. فى ظل وضع كهذا برز فى التخطيط نموذجان: تخطيط تمارسه الكتلة الاشتراكية وآخر خاص بالكتلة الرأسمالية. ومع إفلاس وزوال المعسكر الاشتراكى وهيمنة الأحادية القطبية ومعها النظام الرأسمالى الليبرالى على العالم، حدث تراجع عن التخطيط لتراجع دور الدولة وتوسع رقعة عمل قوى السوق<sup>(٨٢)</sup>.

إلا أن بعض الآراء حاولت معالجة بعض الأفكار المغلوطة والأوهام الرائجة حول كل من التخطيط واقتصاد السوق، والتأكيد على أن السوق والتخطيط لا ينفى كل منهما الآخر فى كل الأحوال، بل إنهما يمكن أن يتضافرا ويتكاملا فى إدارة الموارد وتنميتها. مؤكدين على أنه من النادر أن يوجد مجتمع يعتمد بشكل كامل على السوق وحده أو على التخطيط وحده، ولكن القضية المثارة دائماً حول نسب المزج بين التخطيط وقوى السوق، وحول أى من هاتين القوتين يكون له الدور القيادى أو الدور المهيمن على مسار الاقتصاد الوطنى. ومن أهم العوامل المساعدة على حسم الخيارات فى هذا الشأن: المهمة المطروحة على المجتمع، هل مواصلة السير فى المسار الحالى أم تغيير المسار تغييراً جذرياً، بعبارة أخرى: النمو أم التنمية؟.

ومستوى التطور الاقتصادى والاجتماعى وبخاصة مدى نضج الأسواق أو كمالها، ومدى نضج الطبقة الرأسمالية ونوعية علاقاتها بالرأسمالية العالمية؟<sup>(٨٣)</sup>.

ومن ثم، فإنه فى ظل التخطيط الرأسمالى، فإن منطق الأولويات يحتم تحديد وضع المجتمع، فهناك حالتان؛ الأولى: هى حالة اقتصاد يمر بظروف غير عادية مثل إعادة بناء بعد الحرب أو أزمة كساد كبير. حيث يوجد تراضى عام على الخروج من هذه الظروف بأسرع ما يمكن، حيث تحتاج الوحدات الصناعية إلى التمويل والدعم من الدولة، وحيث يكون الاقتصاد معزولاً بعض الشيء عن المؤثرات الخارجية. هنا توجد فرصة كبيرة لكى يعمل التخطيط، ولكى تمارس الدولة دوراً مباشراً وقوياً فى الحياة الاقتصادية إلى درجة فرض خططها على الوحدات الإنتاجية فى الاقتصاد الرأسمالى. أما الحالة الثانية: فهى بعد خروج المجتمع من هذه الظروف غير العادية وتنامى قوة الوحدات الاقتصادية واستغنائها عن التمويل أو الدعم من جانب الدولة، وانفتاح الاقتصاد على العالم الخارجى مع تمتع صادرات الدولة بقدرة تنافسية ملحوظة فى الأسواق الخارجية. هنا يتضاءل دور التخطيط المركزى وتخف حدة الحاجة إلى التدخل المركزى من جانب الدولة وتتاح فرص أكبر لقوى السوق<sup>(٨٤)</sup>.

وفى إطار سيطرة المفاهيم الاقتصادية؛ مثل: العرض والطلب والقيمة والمنفعة والفعالية والكفاءة والجودة والحافز والمسئولية والمساءلة إلى غير ذلك، على كل مناحى الحياة ومنها التعليم، أصبح الاهتمام الأساسى للتخطيط التعليمى الذى لم يكن بعيداً بالتأكيد عن حال التخطيط فى ظل هيمنة الأحادية القطبية ومعها النظام الرأسمالى الليبرالى على العالم، هو البحث عن تحقيق جودة المستوى العام للحياة الاجتماعية للأفراد. ولاسيما ضرورة النظر للتخطيط على أنه عمل علمى إبداعى.

وهنا تأكدت الأولوية لفكر التخطيط الاستراتيجى، الذى يمثل دعوة للتحول من مجرد التخطيط التربوى الذى يركز على المؤسسة من الداخل فقط إلى التخطيط التربوى المفتوح الذى يركز على البيئة المحيطة بالمؤسسة، ومن التخطيط كرد فعل إلى التخطيط الذى له سبق، ومن التخطيط لما يُتوقع أن يكون إلى التخطيط لما ينبغى أن يكون، ومن التخطيط ذى المرمى المحدد إلى التخطيط متعدد البدائل، ومن التخطيط للثبات إلى التخطيط للتغيير، ومن التخطيط لتصويب الأخطاء إلى التخطيط لتجنب الأخطاء واتخاذ القرارات الصائبة، ومن التخطيط الذى يركز على عمل

الأشياء بشكل صحيح إلى التخطيط الذى يركز على عمل الأشياء الصحيحة، ومن التخطيط الذى يستنبط اتجاهاته من الماضى ويمدها إلى المستقبل إلى التخطيط الذى يتوقع التغيرات، ومن التخطيط القائم على النظر من الحاضر إلى التخطيط القائم على تبصّر المستقبل، ومن التخطيط الذى يركز على الخبرات السابقة إلى التخطيط الذى يركز على الإبداع والتجديد، ومن التخطيط كعلم إلى التخطيط كعلم وفن، ومن التخطيط الذى يركز على الكم إلى التخطيط الذى يركز على الكيف<sup>(٨٥)</sup>.

كما أنه فى إطار المساهمة التربوية المتزايدة، والتي تتضمن بعض الأنشطة مثل: التحول من المركزية إلى اللامركزية، أو التأكيد على ديمقراطية التعليم أو الخصخصة، فإن مفاهيم تحليل الحوافز تزداد قيمة على نحو دال بفضل ارتباطها بالدور الجديد للدولة باعتبارها ميسرة للقرارات التربوية وليست المتحكم النهائى على مثل هذه القرارات. وترجم ذلك فى ظهور اتجاه تخطيطى جديد يطلق عليه التخطيط القائم على الحوافز. ومن المشكلات المرتبطة بهذا التخطيط أن يفترض المخططون نفس الحوافز لها نفس التأثير على جميع الأفراد، فالدول تتكون من بيئات اجتماعية وثقافية لها تأثيراتها فى تعديل وتغيير النسق القيمي لدى الأفراد بطرق خاصة جداً، وبالتالي تتغير استجاباتهم إزاء المؤثرات المختلفة. وعلى هذا يجب على المخططين أن يفهموا قيم وقدرات من نريد أن نعدل فى سلوكهم، فالأفراد يستجيبون فقط للحوافز التى يكونون على وعى بها، كما أنهم يستجيبون بشكل أكثر فعالية للحوافز التى يفهمون مغزاها جيداً وبشكل فعال<sup>(٨٦)</sup>.

##### ٥- الأولويات وهيمنة فكر العولمة على التخطيط التربوى

برز فى بواكير العقد الأخير من القرن العشرين نظاماً عالمياً جديداً، سارع المفكرون الاستراتيجيون والسياسيون والاقتصاديون والاجتماعيون إلى تقنينه فى إطار منهجى متبلور، بل سعى بعضهم إلى تقديمه كنظرية حتمية لا يمكن تجاهلها أو تجنبها على المستوى التطبيقى الدولى، وهو ما أطلق عليه فكر العولمة.

ولقد كانت للقدرة العلمية والتكنولوجية وثورة الاتصالات التى استطاعت بطريقة علمية أن تخرق حواجز الزمان والمكان، وأن تحوّل الحدود كل الحدود إلى كيانات مسامية، وأن تلغى واقعياً فكرة الحواجز والأسوار<sup>(٨٧)</sup>، إلى جانب تحرير الاقتصادات القومية وتركها لقوى السوق العالمية، والدعوة إلى تقليل القيود والضوابط

التي تفرضها الحكومات الوطنية على مسيرة الاقتصاد والتجارة والاستثمار، على أن يتولى القطاع الخاص في كل مجتمع -متعاوناً مع الشركات التي توصف بأنها عملاقة -على سد الاحتياجات الوطنية في المجتمعات كلها<sup>(٨٨)</sup>. وظهور فاعلين جدد على الساحة العالمية كالمؤسسات فوق القارية والشركات متعددة الجنسيات ومنظمة التجارة العالمية والبنك الدولي وصندوق النقد الدولي. بالإضافة لهيئات ومنظمات المجتمع المدني على الصعيد العالمي مثل جماعات البيئة وحقوق الإنسان<sup>(٨٩)</sup>. وبالإضافة إلى تغيير الخريطة الجيوسياسية للعالم واختلال موازين القوى الدولية، خاصة بعد انتهاء الحرب الباردة وسقوط الاتحاد السوفيتي ومن ثم القطبية الثنائية لتحل محلها القطبية الأحادية، وانفراد الولايات المتحدة الأمريكية بالسيطرة العالمية<sup>(٩٠)</sup>. كل ذلك يمثل أهم العوامل التي أفرزت هذا النظام العالمي الجديد بسمات وتحديات وأحداث لم تُعهد من قبل.

وكان نتيجة ذلك، أن أنواعاً كثيرة من التشابكات والتدخلات بين الظواهر والأحداث المختلفة صارت تجرى في العالم المعاصر متجاوزة للحدود الوطنية للدول. ومع ازدياد كثافة هذا النوع من التشابكات والتدخلات، أصبحت نسبة غير صغيرة، ومتزايدة من القرارات التي تمس حياة الناس في مختلف الأوطان تتخذ على نطاق عبر وطني من جانب كيانات مختلفة، لاسيما المنظمات العالمية والشركات متعددة الجنسيات<sup>(٩١)</sup>. فضلاً عن ذلك، زاد دور التقانات والمعرفة في تكوين القيمة المضافة للإنتاج، وما من شك في أن محور هذه التطورات الهائلة هو الإنسان ومدى تقدمه العلمي والحضاري، ومن هنا كان الاهتمام بتأمين حقوق الإنسان الأساسية وتنمية قدراته ومواهبه، هو العامل الرئيس في تطور الأمم<sup>(٩٢)</sup>.

وبقدر كثرة التحديات التي طرحتها العولمة على مختلف الأصعدة المجتمعية، وبقدر تباينها واعتماد كل منها على الآخر، بقدر التغيير والتطور الذي شهده النظام الاقتصادي والاجتماعي في العقود الأخيرة. كما شهدت التربية بدورها تطوراً مماثلاً تحددت أبرز ملامحه في وجود بيئة ديناميكية بعيدة عن التوازن، يعمل فيها النظام التربوي ويكون في حالة تفاعل دائم مع بيئته، ويكون من الصعب التحقق من الأسباب الخطية المباشرة، فكل شيء له علاقة بكل شيء آخر<sup>(٩٣)</sup>.

وبتطور العلم تم إثبات أن النظام التربوي نظام غير خطى ديناميكى معقد، ومن النظريات العلمية التى اهتمت بدراسة ومعالجة هذا الصنف من الأنظمة، نظرية الفوضى، فهى دراسة للنظم الديناميكية المعقدة غير الخطية، حيث تهتم بالقسم غير المنتظم من الطبيعة، وبالظواهر التى لا تستقر على حال محدد ولا تتغير بطريقة دورية، أى الظواهر التى تبدو عشوائية<sup>(٩٤)</sup>. وفى ضوء هذه النظرية يجب أن تعدل بعض المقولات السابقة جذرياً، مثل: النظم البسيطة فى إمكانها أن تولد سلوكاً معقداً، والنظم المعقدة يمكن أن تعطى سلوكاً بسيطاً. وتزعم نظرية الفوضى أنها تمهد للمستقبل، كما لم يفعل أحد من قبل، ولقبول المستقبل، يجب رفض الماضى<sup>(٩٥)</sup>.

وتفيد نظرية الفوضى فى التحرك بعيداً عن التخطيط المبنى على التنبؤ بالمستقبل على أساس الماضى والمبنى على البيانات الكاملة لصعوبة التحكم فى جميع البيانات ذات الصلة، كما أن أى خطأ بسيط فيها من الممكن أن يؤدى إلى خطأ كبير فى النواتج النهائية مع مرور الوقت، وبالتالي يكون التخطيط ليس حصراً على البيانات فقط، وإنما على استلهاهم المستقبل، أى أن البيانات تسهم فى التخطيط ولكنها لا تكون القوة الوحيدة الدافعة<sup>(٩٦)</sup>.

كما يشكل ظهور نظرية الفوضى نوعاً من التحول فى العلم الذى كان كميماً بالدرجة الأولى، وينزع نحو الكم ودراسته ويهمل الكيف والخصائص الكيفية للأشياء. فقد أعادت هذه النظرية الاعتبار للضرورة والحركة والتغيير، بعد ما كان العلم الكلاسيكى يتبنى رؤية للطبيعة تتميز بالثبات والتوازن والاستقرار، فنظرية الفوضى هى علم للضرورة والتطور أكثر مما هى علم للتحويلات المستقرة. وهذه النظرية الشمولية تؤكد أن ما يبدو كفوضى ليس كذلك فهو عبارة عن نظم معقدة وغير معقدة يمكن تفسيرها وإيجاد أنماط لها عن طريق ملاحظة بداياتها. والفوضى من هذا المنظور ليست منتشرة فى الطبيعة فقط ولكنها ضرورية لتنامى التعقيد فى الكون<sup>(٩٧)</sup>.

وعلى ذلك، يقتضى تطبيق نظرية الفوضى فى التخطيط التربوى ضرورة الاهتمام بكافة المتغيرات فى البيئتين الداخلية والخارجية للنظام التربوى، مهما كانت تلك المتغيرات بسيطة وأولية، فالتأثيرات البسيطة قد يتضخم أثرها.

كما يجب ألا يعتمد التخطيط فى فهم سلوك النظام التربوى الذى لا يمكن التنبؤ بسلوكه خطياً، على فكرة التطبيق والتفسير، وإنما يقوم على فكرة التأويل؛



بمعنى الانتقال من البحث عن الأسباب إلى البحث عن الممارسات؛ حيث إن التفضيل قد يتطور عبر الفعل وليس العكس<sup>(٩٨)</sup>.

ومع كل ما تناله نظرية الفوضى من اهتمام فى سياق عملية التخطيط التربوى، إلا أن واقع الدول النامية يؤكد على أن نظمها المجتمعية لم تصل بعد إلى درجة الانفتاح والتعقيد والتشابك والأخذ والعطاء فيما بينها وبين بعضها البعض، كما هو الحال فى المجتمعات المتقدمة، انعكاساً لتقدمها. بما يعنى أن المنطلقات الفكرية والشروط الأولية اللازمة لتطبيق نظرية الفوضى فى تلك المجتمعات غير متوفرة.

ومن ثم، فإن الأولوية يجب أن تكون لما يعرف بنظرية القيود فى التخطيط، وهى ليست ببعيدة عن نظرية الفوضى، إذ أنها استخدمت لأول مرة كمصطلح فى عام ١٩٨٧ لتتناق مع طريقة الجدولة على أساس التوازن الديناميكي الكلى لأجزاء النظام. إلا أن نظرية القيود تنطلق من إدراك أن هناك دائماً محددات هامة لأداء النظام، هذه المحددات ترجع إلى كثرة العناصر الصغيرة جداً فى النظام والتي عادة ما تكون قيداً؛ وهذا القيد هو أى شىء يحد من قدرة النظام على تحقيق أهدافه أو مستوى الأداء المرغوب.

وتنظر نظرية القيود إلى النظم وعملياتها على أنها سلاسل، حيث تسعى إلى تحديد الحلقة الضعيفة (القيد) داخل النظام، وتقوية هذه الحلقة إلى النقطة التي لم تعد بعدها عنصر (مقيد) فى تحديد قوة السلسلة (النظام). وتؤكد النظرية على الحاجة إلى تعظيم معدلات التدفق والتركيز على تحديد وإدارة القيود والتي ربما تخفض من مقدار معدلات التدفق فى النظام، وهدف من استخدام النظرية هو الوصول إلى النقطة التي عندها يقع قيد النظام خارج منطقة النتائج.

ثانياً- الأولويات فى سياق عملية التخطيط

يرتبط التخطيط كعملية، تتم فى إطار فكر تنموى وتربوى معين، بأمرين هما: الأهداف والوسائل، ولكل منهما مستويات يربطها التناغم والتكامل. وتأتى عملية التخطيط فى تنقلها بين هذين الأمرين كبناء متراس لمراحل وخطوات يعلو بعضها فوق بعض، مستعينة فى تحركها وصعودها بأساليب تخطيطية تتحدد فى إطار المدخل المتبني. وعلى هذا، يتضمن الحديث عن الأولويات فى سياق عملية التخطيط، ما يلى:

أ- الأولويات فى سياق مداخل التخطيط وأساليبه

تحمل مداخل التخطيط في ذاتها مراعاة الأولويات، فالمدخل يعنى حسن اختيار المخطط للطريقة التي يتسنى له من خلالها وضع الخطة، ومن ثم تحقيق الأهداف. ومضمون هذا الاختيار يشير إلى أن هناك أكثر من مدخل على المخطط أن يفاضل بينها في ضوء معايير محددة، لتحديد أجدرها.

ومنذ العصر الذهبي للتخطيط التربوي تُستخدم ثلاثة مداخل، هي: **مدخل المتطلبات من القوى البشرية**، وهو مدخل تعظم الحاجة إليه وتكون له الصدارة والأولوية حينما يكون الهدف التربوي هو تحقيق التوازن بين التعليم ومخرجاته وسوق العمل واحتياجاته. و**مدخل الطلب الاجتماعي على التعليم**، وهو مدخل تزداد الحاجة إليه حينما يكون الهدف التربوي هو تلبية احتياجات المجتمع من إلحاق أبنائهم بالتعليم. و**مدخل معدل العائد من التعليم**، وهو مدخل يستعين به المخطط حينما يكون الهدف التربوي هو تحقيق حسن الاستثمار في التعليم، بتحديد نوع التعليم الذي يحقق أكبر عائد بأقل تكلفة يتم إنفاقها.

وقد استمر المخطط التربوي في تحديد تفضيلاته بالنسبة للمدخل المستخدم مستعيناً بمعيار واحد هو الهدف التربوي، الذي اُتسم -لفترة طويلة- بالبساطة، حيث كان أقرب لكونه مرمى تعليمي، وكان التخطيط السائد قصير المدى. ومن ثم، كان تحديد المدخل الأكثر مناسبة عملية من السهل القيام بها.

ولكن، مع تطور فكر التخطيط تطور معه كافة عناصره: مداخله وأساليبه وأدواته وأنواعه ونطاقه ومداه. وصار هناك حاجة إلى خطط بعيدة المدى تحمل أهدافاً متنوعة اقتصادية واجتماعية وسياسية وتعليمية وغيرها في ذات الوقت، ويتم تجزأتها إلى خطط متوسطة قد تحمل أهدافاً لنظام واحد أو اثنين أو أكثر بشرط تكاملهما، ثم تجزأتها إلى خطط قصيرة تحمل هدفاً من نوع واحد فقط اقتصادي أو اجتماعي أو سياسي وغيره. ولاسيما أن التطور السابق جعل من إمكانية تحديد المدخل الأكثر مناسبة عملية معقدة، فقد يستلزم التخطيط على مستوى السياسات أو المستوى الاستراتيجي الاستعانة بأكثر من مدخل في ذات الوقت لمراعاة طبيعة الأهداف في تلك المستويات.

وإعطاء أهمية أو أولوية لمدخل أو لأي شيء آخر يعنى وجود قواعد ومعايير للترجيح، يكون نتيجتها وضع الأشياء في واحدة من ثلاث رتب؛ رتبة الضروريات

تليها الحاجات ثم الكماليات، فالضروريات هي الأصل وما لا يمكن الاستغناء عنه، وأما الحاجات والكماليات فهي خادمة لها. وقاعدة الترجيح هذه تفيد أن الأفعال والأشياء المتعلقة بفئة ذات مستوى أدنى تهمل إذا تعارضت مع أهداف فئة ذات مستوى أعلى. هذا، وكما تتفاوت هذه المراتب فيما بينها تتفاوت كل رتبة في داخلها، فالضروريات ليست على درجة واحدة في الأهمية، والحاجات نفسها متفاوتة وكذا الكماليات<sup>(٩٩)</sup>.

وللمفاضلة بين مداخل التخطيط لاختيار إحداها أو لتحديد الأولويات فيما بينها، يمكن الاستعانة بمجموعة متكاملة من المعايير هي:

١- النموذج الفكري للتخطيط Paradigm<sup>(١٠٠)</sup>. حيث يرتبط مدخل التخطيط وأساليبه بنظرية التخطيط المتبناه.

٢- الاحتياجات المستقبلية Future Needs. من المهام الأساسية للمخطط التربوي، عند المضي قدماً لتحديد أولويات المداخل، القيام بتقييم الاحتياجات المستقبلية التي تقع في فئة الضروريات، ويكون انتماء الاحتياجات إلى هذه الفئة حينما تصل درجة إلحاحها إلى ٨٠%، بما يعنى أنه ليس هناك بديل سوى قبولها كأولوية أولى.

٣- الأهداف. فالترتيب الذى جاءت به أهداف السياسة التعليمية ليس بالضرورة هو ترتيب أولوياتها عند التخطيط، حيث إن معظم عبارات الأهداف تعتمد ترتيباً منطقياً بناءً على: اعتبارات التوسع الكمي للنظام التعليمي لخدمة المجتمع المتزايدة بسبب العوامل الديموغرافية أو الطلب الاجتماعي على التعليم، والاعتبارات المتعلقة بتحسين نوعية الخدمات التي يقدمها نظام التعليم، واعتبارات توجيه التعليم لاحتياجات التنمية الاجتماعية والاقتصادية من حيث تلبية الاحتياجات من الموارد البشرية على الاحتياجات الثقافية والفكرية. ومن ثم، يتعين على المخطط أن يدرس البيانات بدقة لضمان ما إذا كانت تشير بالفعل إلى الأولوية التي ستوليها السلطات الوطنية للأهداف المختلفة، وفي حالة عدم فائدة البيانات، يكون من الضروري التشاور مع سلطات صنع السياسات والحصول على توجيه واضح منها. أى أن ترتيب الأولويات فيما بين الأهداف إما أن تحدده سلطات صنع السياسة أو أن تسوى بالتشاور معها.<sup>(١٠١)</sup>

ب- الأولويات فى سياق مراحل التخطيط وخطواته

تتعدد زوايا النظر إلى التخطيط؛ فالبعض ينظر للتخطيط على أنه فكر، والبعض الآخر يراه علماً، وهناك من ينظر إليه كفن، وآخرون يرونه عملية. وحقيقة الأمر أن كل واحد من هذه الزوايا قد حمل بعضاً من جوانب التخطيط، وأن جميعها يتفق على أن التخطيط هو السبيل للانتقال من الحال والتحرك صوب المآل المرغوب، بشرط توافر إرادة الفعل والقدرة على ترجمته فى الواقع. وإثر ذلك يصبح التخطيط مطالب بالموازنة بين الكثير من الأمور، تتضح فيما يلى:

١- الأولويات بين مراحل التخطيط

يدور التخطيط حول مجموعة من التساؤلات، هى:

- ١- ما الأهداف والمهام ذات الأولوية للنظام التعليمى ككل ونظمه الفرعية أيضاً، بما فى ذلك كل مستوى وكل مؤسسة وكل مرحلة وكل صف وكل منهج؟
- ٢- ما أفضل الطرق الممكنة والبديلة لمتابعة الأهداف والمهام المختلفة؟ وهذا ينطوى على النظر فى التكنولوجيات التعليمية البديلة، وتكاليفها النسبية، ومتطلبات الوقت، والجدوى العملية، والفعالية التعليمية، وما إلى ذلك.
- ٣- كم من موارد الدولة أو المجتمع يجب أن تخصص للتعليم على حساب أشياء أخرى؟ ما الذى يبدو أنه حدود الجدوى، ليس فقط من حيث الموارد المالية بل الموارد الحقيقية؟ ما هو الحد الأقصى من الموارد التى يمكن للتعليم استيعابها بشكل فعال فى الفترة الزمنية المحددة؟
- ٤- من يجب أن يدفع؟ كيف ينبغى توزيع عبء التكاليف التعليمية والتضحيات بين المستفيدين مباشرةً للتعليم والمجتمع ككل، وبين مختلف الفئات مجتمع؟ وما مدى تكبير الهيكل المالى العام الحالى ومصادر الإيرادات التعليمية الأخرى على نحو جيد، من أجل تحقيق توزيع مرغوب فيه اجتماعياً للعبء، وفى الوقت نفسه تدفق كافٍ للدخل اللازم للتعليم؟
- ٥- كيف ينبغى تخصيص مجموع الموارد المتاحة للتعليم، أياً كان مقدارها بين مختلف مستويات وأنواع ومكونات النظام التعليمى، مثل: بناء وتجهيز كتب مدرسية، ووجبات مجانية، ومنح دراسية، وتعيين معلمين وتدريبهم، وما إلى ذلك؟ (١٠٢)

ومن المرجح أن تأتي الإجابة عن هذه الأسئلة بطرق مختلفة، تعكس الخلفيات المتعددة حول التخطيط، وتؤثر في دورة عملية التخطيط، فتضيق وتتسع حلقاتها -أى مراحلها وخطواتها- حسب نموذج التخطيط الذى سيتم تبنيه. وبصفة عامة، تمر دورة عملية التخطيط بعدد من المراحل والخطوات المتتالية والمتراصة، وهى كالتالى:

#### ١- المرحلة الأولى: التمهيد لإعداد الخطة، وتشتمل على الخطوات التالية:

- مراجعة الخطة السابقة.

- مراجعة الأهداف التعليمية.

#### ٢- المرحلة الثانية: إعداد مشروع الخطة، وتشتمل على الخطوات التالية:

- تشخيص النظام التعليمى.

- تحديد أهداف الخطة.

- تحديد الوسائل.

- الصياغة الأولية للخطة.

#### ٣- المرحلة الثالثة: تبنى الخطة، وتشتمل على الخطوات التالية:

- مناقشة مشروع الخطة.

- الإجراءات التصحيحية.

- إقرار الصياغة النهائية للخطة.

#### ٤- المرحلة الرابعة: متابعة تنفيذ الخطة والتقييم، وتشتمل على الخطوات التالية:

- وضع مؤشرات لقياس الأداء.

- قياس درجة الانحراف عن المستهدف.

- تحليل أسباب الانحرافات.

- تصويب الأخطاء.

ويقف المنطق العلمى خلف المراحل التى تمر بها عملية التخطيط، إذ يمثل الإطار الحاكم لتلك العملية. فلا يمكن التفكير فى إعداد مشروع خطة تعليمية جديدة دون أن يسبق ذلك الرجوع إلى ما توصلت إليه الخطة السابقة؛ وذلك حتى تأتى دورة عملية التخطيط متصلة الحلقات، بأن تتكامل البدايات مع النهايات؛ سواءً بدايات الخطة الحالية مع نهايات الخطة السابقة عليها، بحيث تأتى الخطة الحالية امتداداً

للخطة السابقة، تعالج سلبياتها وتستكمل عمليات التطوير التي يجب ألا تتوقف. أو بأن تتكامل بدايات الخطة الحالية مع نهايات نفس الخطة.

ولا تستقيم الصياغة الأولية للخطة التعليمية إلا بالترجمة التفصيلية للأهداف الإجمالية، ولا تتحدد الأخيرة إلا بتشخيص حال النظام التعليمي والتعرف على أهم نقاط القوة والضعف فيه. كما لا يتسنى تنفيذ الخطة دون مناقشتها على المستوى التشريعي، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لقبول الخطة ووضعها في صورتها النهائية.

ولاسيما أن الحديث السابق، يعكس بما لا يدعو مجالاً للشك منطق الأولويات الذي يوجه عملية التخطيط في تحركها وانتقالها من مرحلة لأخرى ومن خطوة لأخرى. فالأولويات في أبسط معانيها إجابة عن: ماذا نقدم؟ وماذا نؤخر؟

## ٢- الأولويات داخل كل مرحلة

تزداد الحاجة بصورة كبيرة إلى الأخذ بمنهجية الأولويات خاصة عند القيام ببعض إجراءات عملية التخطيط، وهو ما سيتضح فيما يلي:

### ٢-١- الأولويات بين الأهداف

من أهم وأعقد عمليات التخطيط هي عملية تحديد الأهداف وترجيحها. وتكمن صعوبة تلك العملية في التناقضات التي يمكن أن توجد بينها، ليس فقط التناقضات بين مصالح المجموعات الاجتماعية والسياسية، والتناقضات بين متطلبات الداخل والخارج، والتناقضات بين أهداف الحاضر وأهداف المستقبل، ولكن أيضاً للاعتبارات الهيكلية الاقتصادية.

وغالباً ما تكون الأهداف متناقضة أو على الأقل متزاحمة على الموارد المحدودة؛ حيث إنها تعبير عن مصالح فئات اجتماعية مختلفة، ولذلك تجرى عملية مفاضلة بين الأهداف، بمعنى تحديد أيها أكثر أهمية، فالتالية عليها، وهكذا من وجهة نظر المجتمع ككل.

ولا يعنى هذا أن بعض الأهداف أفضل وبعضها أقل أفضلية، ولكن فى ضوء مشكلات المجتمع ورغبات المجموعات الاجتماعية المختلفة، فقد يصعب إشباعها كلها، أو تحقيقها كلها فى ذات الوقت وبنفس الدرجة من الأهمية.

## معايير المفاضلة بين الأهداف

- وتستند عملية المفاضلة بين الأهداف على ما يلي:
- التقييم المجتمعي لأهمية الأهداف من قبل المشاركين في إعداد الخطة.
  - حسابات التكلفة والعائد المرتبطة بكل هدف من الأهداف.
  - حسابات الآثار غير المباشرة على متغيرات الاقتصاد القومي وعلى تحقيق الأهداف الأخرى.
  - حساب تكلفة الزمن التي تترتب على تحقيق كل من الأهداف.
  - حساب الآثار الاجتماعية والسياسية التي تترتب على تحقيق هدف معين دون الأهداف الأخرى.
- وتسهم هذه المعطيات كلها أو معظمها في تفضيل هدف على آخر وأيضاً في حساب الأوزان المعطاة لكل هدف من الأهداف، أو كل مجموعة متجانسة من الأهداف.
- وفي بعض الأحيان يتطلب الأمر اختبار آثار الأهداف بواسطة نموذج حسابي كمي وفقاً لقيم افتراضية معينة للهدف أو للأهداف المرجو اختبارها في ضوء سيناريوهات بديلة، بل وغالباً ما تستخدم النماذج الكمية في حساب قيم هذه الأهداف، وهو ما يرتبط بأسلوب التخطيط ذاته.
- وثمة حالتين لترجيح الأهداف تعكسان نوعية من الأولويات، هما:
  - ترجيح الأهداف في صورتها العامة، بمعنى إكسابها أوزاناً في قائمة الأهداف المستقر عليها تعكس ترتيبها في الأهمية.
  - ترجيح الأهداف في منظورها الزمني، بمعنى بأى الأهداف نبداً؟

## مسئولية المفاضلة بين الأهداف

يثار سؤال حول القوة أو القوى المنوطة بالمفاضلة أو الفريق المعنى بها، وكيفية المفاضلة. وابتداءً لا توجد سلطة فوق مجتمعية تستطيع الحكم والتمييز بين الأهداف، إنما تتوقف المفاضلة على تقييم المجتمع كله لأهمية الأهداف في تجاوز المشكلات، وفي تحقيق التنمية بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبشرية والبيئية.

وفي ظل آلية متطورة للمشاركة في عملية التخطيط، فإن أفضل السبل للمقارنة بين الأهداف تتأتى من خلال الحوارات المستمرة بين شركاء التنمية وبصفة

خاصة تلك المستندة إلى الدراسات العلمية والحسابات الدقيقة، وفي حال افتقاد مثل هذه الحوارات المستمرة، فإن الجهاز الفني للتخطيط مطالب بإعداد الاستبانات لاستطلاع الآراء حول ترتيب الأهداف من حيث أهميتها وطرحها على شركاء التنمية مع إجراء التحليلات المناسبة لها. وتحليل مضمون الوثائق السياسية الرسمية للدولة والحكومة أي متخذى القرارات مصاحبة بتحليل وافٍ للوضع الراهن، وفي ضوء الاستجابات التي ترد على تساؤلات الاستبانات يمكن ترتيب الأهداف حسب كل من: أهميتها وتكلفة تحقيقها. (١٠٣)

## ٢-٢- الأولويات بين الوسائل

تعد الوسائل المرسومة لبلوغ الأهداف أحد أهم مكونات العملية التخطيطية. وتأتى وسائل التخطيط فى صور متعددة حسب طبيعة الأهداف المرجو تحقيقها؛ فإما تأتى هذه الوسائل فى صورة: خطط أو بدائل استراتيجية أو برامج أو مشروعات. وبالنظر إلى البعد الأكثر شمولية فى عملية التخطيط، ألا وهو الوسائل، تبرز تساؤلات كثيرة حول مبررات اختيار الخطط والبرامج والمشروعات، وما إذا كانت محل اهتمام المجتمع، وكيف يمكن أن تحدد أولوياتها، وكيف توجه خياراتنا اتجاه تلك الوسائل؟ لذلك فإن الأخذ بمنطق الأولويات عند اختيار الوسيلة يحكمه جملة معايير، أهمها الإمكانيات بالدرجة الأولى. وفى حال ضعف الإمكانيات فإن الخطط ترصد على أسس لا تستند على ترتيب الأسبقيات، بل على عوامل تفرضها طبيعة الأوضاع ذاتها بهدف مواجهة المشكلات أو الأزمات الآتية (١٠٤).

وهناك نوعان من الأولويات فى إطار المفاضلة بين الوسائل؛ هما: الأولويات المطلقة والأولويات الزمنية، ويقصد بالأولويات المطلقة أوزان القطاعات والأنشطة على المدار الزمنى للخطة، وقد تمتد لأكثر من خطة. أما الأولويات الزمنية فهى المفاضلة والترتيب بين القطاعات المختلفة زمنياً وفقاً للعلاقات التسلسلية المنطقية (١٠٥).

وعلى مستوى السياسات والمستوى الاستراتيجى، لا يأخذ تحديد الأولويات صفة كمية، فالمقصود به الاختيارات العامة تمييزاً للخطة فى هذا المستوى عن الخطط فى المستويات الأدنى، والتي تأخذ تحديداً أكثر تفصيلاً، وبصورة كمية لحد ما حسب المستوى الزمنى لها.



ويبنى البديل الاستراتيجي الأنسب في ضوء معطيات الوضع الراهن وطموحات المجتمع. أما البرامج والمشروعات فتولى عناية أكبر لما هو ممكن حتى لا تأتي الأهداف طموحة بما يفوق القدرات الممكنة أو بما يعطل الإمكانيات المتاحة<sup>(١٠٦)</sup>.

وعلى المستوى الإجرائي، تجرى عملية المواءمة بين المشروعات التعليمية واختيارها بناءً على مجموعة من الخطوات التي يمر بها اختيار البرنامج والمشروع، وتبدأ بإعداد دراسات الجدوى الفنية للمشروعات؛ لتحديد ملاءمة قيام المشروعات أو عدم إمكان قيامها ابتداءً من الناحية الفنية. فإعداد دراسات الجدوى المالية، التي تعول أساساً على ربحية المشروع. ثم المفاضلة بين المشروعات وفق تحقيقها أولويات الخطة. ويتبع في عمليات المفاضلة أساليب متنوعة أبسطها تحليل الكلفة والعائد لكل مشروع من المشروعات، حيث يعطى لكل هدف مرجو تحقيقه وزن يتناسب وأهميته. وأخيراً يكون الاستقرار على قائمة المشروعات المختارة، وهي قائمة لأنسب المشروعات المحققة لأهداف الخطة المقيدة بمصادر التمويل المتاحة، ولا ينتهي أمر الاستثمار عند الإنفاق على قائمة المشروعات، ولكن يتحدد إقرارها نهائياً عند مقابلة خطط الاستثمار القطاعية ببعضها البعض لتقرير مدى التكامل والتشابك بينها.<sup>(١٠٧)</sup>

المحور الثالث- منهجية تحديد الأولويات وترتيبها

أولاً - معايير الأولويات

عند المفاضلة بين أي شيئين على الأقل، وإعطاء الأفضلية لأحدهما دون الآخر، هذا يعنى بالضرورة أن هناك عناصر للمساعدة على الاختيار، من شأنها أن تفرق بوضوح بين ما هو مهم وما هو أقل أهمية، وبدونها قد يقع العكس؛ فتترك الأمور الملحة لحساب أمور أقل إلحاحاً. وتلك العناصر هي المعايير، التي تمثل في هذه الحالة نقطة الانطلاق في عملية تحديد الأولويات وترتيبها.

أ- أهمية المعايير للأولويات

- تتمثل أهمية وجود معايير لتحديد الأولويات وترتيبها، فيما يلي:
- توفر أسباباً موضوعية لتبرير ترتيب أولويات وفق نسق معين.
- توفر إطاراً واضحاً وصريحاً، بدلاً من قواعد الإبهام الضمنية لاتخاذ القرارات بشأن الأولويات.

- تبدو مفيدة بشكل خاص عند تخصيص المواردها. (١٠٨)
- تجنب الاختيار استناداً إلى التحيز أو جداول الأعمال الخفية.
- تركيز النقاش حول الأولويات والتأكد من أن الاعتبارات الهامة لم تغفل.
- تستخدم لتقييم الخيارات.

وقد انعكست الجوانب السابقة في تنوع المعايير عند تحديد الأولويات أثناء عملية التخطيط التربوي، فليس هناك حد حقيقي لعدد المعايير في السياقات المختلفة. إلا أن مناقشة وصل قائمة المعايير من الناحية المثالية، تخفض القائمة لتصل المعايير التي يُعتقد أنها الأكثر أهمية من إثنين إلى خمسة معايير (١٠٩).

ب- أنواع المعايير

تختلف معايير الأولويات باختلاف مستوى التخطيط؛ فالمعايير المطلوبة لعملية الأولويات على مستوى السياسة التعليمية تختلف عن المعايير المطلوبة لعملية الأولويات على المستوى الاستراتيجي تختلف عن المعايير المطلوبة لعملية الأولويات على المستوى الإجرائي، مستوى البرامج والمشروعات والأنشطة التعليمية. وعلى ذلك، يتم تنظيم معايير الأولويات وفقاً للفئات التالية:

#### ١- معايير أولية

وهي تلك العناصر التي بغض النظر عن الطريقة المتبعة في عملية تحديد الأولويات وترتيبها، هناك حاجة إليها ليتم تنفيذ العملية بنجاح. وتتمثل هذه المعايير فيما يلي:

- القبول: أي قبول الحاجة إلى عملية الأولويات؛ فإذا كان أولئك الذين يتعين عليهم القيام بعملية الأولويات لا يقبلون الحاجة إليها، فإن التقدم سيكون صعباً وربما مستحيلاً.
- حوافز التغيير: ذلك أنه نظراً لوجود حاجة إلى بعض التغيير في سلوك مختلف الجهات الفاعلة في عملية الأولويات، فإنه يلزم النظر في ضمان وجود حوافز ملائمة للسماح بذلك التغيير.
- القيادة: تشير العديد من الدراسات المتعلقة بتحديد الأولويات إلى أن القيادة القوية أو المؤيدة لتحديد الأولويات تجعل العملية أكثر قابلية للتطبيق.

## ٢-معايير أساسية

- وهي تلك العناصر التي تعتبر معايير أساسية، والتي إذا غابت فإن الطريقة المتبعة في عملية الأولويات ببساطة لا يمكن أن ينجح. وتتمثل هذه المعايير فيما يلي:
- تكلفة الفرصة: وتعنى الاستفادة الكلية من استخدام أفضل بديل للموارد فى تحقيق النمو التعليمى.
  - مفهوم الهامش: وهو من المصطلحات الاقتصادية التي تركز على فكرة أن تحديد الأولويات هو حول الحصول على توازن أفضل فى استخدام الموارد أو تبحث عن أفضل مشترى للموارد الإضافية. وبالتالي، فإن تحديد الأولويات يتعلق بالتغيرات على الهامش.
  - مجموعة من المبادئ أو الأهداف المقبولة: إن المؤسسات التعليمية يمكن تنظيمها بشكل مختلف؛ بعضها يستند إلى مبادئ أو قيم مثل: الإنصاف والمساءلة، وما إلى ذلك؛ والبعض الآخر يركز على ما يسعون لتحقيقه أى أهداف.
  - امتلاك القدرة على توعية أصحاب المصلحة: فإذا كانوا لا يشعرون بنهج تحديد الأولويات، فإنهم قد يخفون فى التصرف.

## ٣-معايير مرغوبة بدرجة كبيرة

- وتشمل هذه المعايير البنود والقضايا التي ينبغي أن تتضمنها أفضل طريقة لتحديد الأولويات. وتتمثل هذه المعايير فيما يلي:
- الشفافية والوضوح: يجب أن يكون تحديد الأولويات مدفوعاً بالقيم، وإن الارتباك أو عدم اليقين أو التشويش فيما يتعلق بهذه القيم سيجعل من الصعب الحصول على قبول نهج تحديد الأولويات من قبل أصحاب المصلحة.
  - الأدلة: وهي أدلة محلية؛ فالأولويات محلية أولاً.
  - الكفاءة: القيمة مقابل المال، وفقاً للمبادئ أو القيم المتبناة.
  - العدالة: هي هدف التعليم ويحتاج إلى أن ينعكس فى أى نظام تحديد الأولويات.

- إدراج تكاليف الخدمات غير الحكومية على التعليم: فى حين أن تحديد الأولويات يركز على تكاليف الخدمات التعليمية، فإن العدالة تحتاج إلى عدم إغفال التكاليف التى تقع على أولياء الأمور.

### ٣-معايير القدرة

وهى أمور مرغوبة فى تحديد الأولويات الناجحة ولكن على مستوى قدرة الطريقة المستخدمة لحل قضايا معينة. وتتمثل هذه المعايير فيما يلى:

- النظر فى جدوى التنفيذ.
  - السماح بتحديد الأولويات داخل الشبكات الفردية.
  - السماح بتحديد الأولويات عبر هذه الشبكات. (١١٠)
- بالإضافة إلى ما سبق، تغطى معايير الأولويات على مستوى السياسة التعليمية قضايا متعلقة: بالمبادئ التوجيهية للتعليم، والأهداف الإنمائية للألفية، والأولويات الوطنية للحد من الفقر والنمو التعليمى، وحجم المشكلات التعليمية<sup>(١١١)</sup>.
- كما يشجع استخدام المعايير التالية فى عمليات تحديد الأولويات، وهى:
- الفعالية .
  - الجدوى .
  - الموارد: البشرية والزمنية والمالية والمادية .
  - الجدية .
  - التأثير على النظم .
  - الدعم أو القبول .
  - ضمن سلطة فريق التخطيط. (١١٢)

وهناك من يختار بين معيارين واسعين هما: الأهمية/ والإلحاح أو التكلفة/ والتأثير أو الحاجة/ والجدوى. ويتم تقييم الأنشطة أو المشاريع أو البرامج المتنافسة مقابل مدى استيفاء هذه المجموعة من المعايير<sup>(١١٣)</sup>.

وجدير بالذكر، أن بعض المعايير أكثر أهمية من غيرها، وإذا كان الأمر كذلك، تبدو الحاجة إلى تعيين وزن نسبي لكل معيار، وذلك من خلال المناقشة والتوافق بين فريق التخطيط، أو يمكن لكل عضو فى الفريق تسجيل الأوزان لكل معيار، ثم حساب المتوسط للفريق. فإذا وجد الفريق التكلفة معياراً أكثر أهمية ثم الوقت عند النظر فى أولوية ما، فإنه يعطى التكلفة وزن رقمى أعلى من الوقت.

## ج- خطوات بناء المعايير

تمر عملية بناء معايير تحديد الأولويات وترتيبها بالخطوات التالية:

## ١- إنشاء قائمة المعايير

يتم تعيين هذه القائمة من خلال العصف الذهني لفريق التخطيط أو مراجعة الوثائق المتاحة أو المبادئ التوجيهية بشأن القضية موضوع الأولويات. وباستخدام مجموعة المناقشة المركزة، ومناقشات الدائرة المستديرة أو أسلوب المجموعة الإسمية، يمكن تبادل الأفكار للقضاء على التكرارات في القائمة وتوضيح معنى كل معيار. ويفضل أن يكتب هذا البيان بوضوح وفي شكل يمكن وصفه كمياً في المراحل التالية.

## ٢- تصنيف المعايير في فئات

هنا يتم تسمية الفئات لتمثيل قضايا التخطيط التي يجرى لها عملية تحديد الأولويات، ثم تسجيل كافة المعايير المحددة إلى الفئة المناسبة، على أن يراعى ضرورة توضيح نطاق كل معيار من المعايير.

## ٣- وضع أوزان المعايير

حيث يتم تخصيص درجة لكل معيار، بحيث تعطى أول نقطة للخيار الأول، ثم الخيار الذي يليه عادة يأخذ ترقيم أعلى من سابقه. ثم ترتب المعايير تنازلياً حسب أوزانها. ويتعين على المشاركين في عملية تحديد الأولويات الإقرار بتوافق الآراء على المعايير المناسبة في بداية العملية.

## ٤- ترجيح المعايير

وفي هذه الخطوة يتقرر ما إذا كانت كل المعايير على قدم المساواة أم لها ترجيح مختلف، كما يجب أن يكون هناك إجماع داخل الفريق حول كيفية ترجيح المعايير. (١١٤)

ثانياً - مسئولو تحديد وترتيب الأولويات ومسئولياتهم

من يقوم ويشارك في تحديد الأولويات وترتيبها.. من المختص؟ ذلك هو السؤال الذي يُطرح بقوة عند البدء في إجراءات عملية الأولويات. ومع تعدد أبعاد عملية الأولويات؛ حيث تتضمن تلك العملية جمع معلومات حول قضايا الأولويات - سواء كانت أهدافاً أو استراتيجيات أو برامج أو مشروعات أو أنشطة تعليمية -

وتسجيلها وتصنيفها وترتيبها، ووضع معايير والمفاضلة بين المعايير، كل ذلك فى إطار من الاجتماعات والمناقشات وجلسات العصف الذهنى ودوائر عمل مستديرة وعمل مجموعات بؤرية، إلى غير ذلك. لذا، فإن العناصر المسئولة والمشاركة فى عملية الأولويات تتميز هى الأخرى بالتعدد والتنوع. إلا أنه يمكن اختزال هذه العناصر فى فئتين لكل منهما أدوراه ومواصفاته وطرق اختياره، مع الأخذ فى الاعتبار ضرورة التكامل بينهما بما يحقق أهداف عملية الأولويات.

#### أ- أصحاب المصلحة

يشير مصطلح أصحاب المصلحة إلى جميع الأفراد و/ أو الجماعات و/أو المؤسسات الذين لديهم مصلحة فى العمل التربوى، وبالتالي سوف يضم أصحاب المصلحة مجموعة كبيرة وغير متجانسة جداً<sup>(١١٥)</sup>. وقد تكون هذه المصلحة شخصية أو مهنية<sup>(١١٦)</sup>، وهم كذلك قد يكونوا مؤثرين أو متأثرين بالعمل التربوى<sup>(١١٧)</sup>.

وتشمل دوائر أصحاب المصلحة أربع فئات عامة للمشاركين فى عملية الأولويات؛ وهم: الباحثين التربويين، وصناع القرارات التربوية فى المستويات الإدارية المختلفة، ومقدمى الخدمة التعليمية، والمجتمع المحلى<sup>(١١٨)</sup>.

كما توجد تقسيمات عديدة لمجموعات المصالح؛ تقسيم مجموعات المصالح إلى: مجموعات مصالح أساسية؛ وهى تلك المجموعات التى تتأثر بشكل كبير أو يحتمل أن تتأثر بالأنشطة التعليمية. ومجموعات مصالح ثانوية؛ وهى تلك المجموعات التى تتأثر بشكل غير مباشر أو يكون التأثير غير ذى صلة. وهناك تقسيم آخر لمجموعات المصالح إلى ثلاث فئات: مجموعات مصالح رئيسية؛ وهم المجموعات الضرورية لبقاء المؤسسة التعليمية. ومجموعات مصالح استراتيجية؛ وهم المجموعات المرتبطة بالتحديات أو الفرص ذات الصلة بالمنظومة التعليمية. ومجموعات مصالح البيئة المحيطة؛ وهم من لم يتم تضمينهم فى أى من الإثنتين الآخرين. وهناك طريقة ثالثة للتمييز بين أو لتصنيف أصحاب المصلحة، وهى التقسيم حسب درجة الإلحاح. وحسب امتلاك السلطة؛ وهم أصحاب المصلحة الذين لديهم قدرة على التأثير فى عملية صنع القرار واتخاذها. وحسب الشرعية؛ وهم أصحاب المصلحة الذين لديهم قدرة معنوية أو قانونية على التأثير على سلوك المؤسسة التعليمية<sup>(١١٩)</sup>.

وتعدد تقسيمات العناصر الممثلة لأصحاب المصلحة المشاركين فى عملية الأولويات لا يعنى أن هناك فئة أكثر أهمية من الفئة الأخرى، بل جميع أصحاب المصلحة مهمون. وكما أن هذا التنوع يزيد عملية الأولويات ثراءً، فهو من ناحية أخرى يزيد صعوبة؛ لاختلاف الاهتمامات. ولتوجيه مجموعات العمل نحو تحقيق توافق فى الآراء والمضى قدماً فى طريق بناء أولويات تربوية، يلزم أخذ الاعتبارات التالية فى الحسبان عند التعامل مع أصحاب المصلحة؛ وهى:

- توفير توجيه مناسب لمجموعات العمل لمنحهم المعلومات الأساسية التى سيحتاجون إليها لاتخاذ قرارات مستتيرة أثناء عملية تحديد الأولويات<sup>(١٢٠)</sup>.
- الاستعانة بميسر مدرب على الكشف عن نقاط الالتقاء المشتركة بين عناصر مجموعة العمل لإقامة الحوار وإنشاء نقاط محددة للنقاش<sup>(١٢١)</sup>.
- تعزيز الاتصالات وإقامة شراكات طويلة الأجل وبناء الثقة والمصادقية مع وبين أصحاب المصلحة.
- تعزيز علاقات أصحاب المصلحة، وإشراك أصحاب المصلحة فى وقت مبكر، وإيجاد أرضية مشتركة، وتعزيز الشراكة والتفاهم والاحترام.
- أن تكون أساليب المشاركة مرنة، لضمان إشراك أصحاب المصلحة الضروريين.
- الاهتمام بديناميات مجموعات العمل، فالجمع بين عناصر مختلفة التوجهات معاً يتطلب اهتماماً أكبر فيما يتعلق بعرض مواضيع البحث ومعايير تحديد الأولويات<sup>(١٢٢)</sup>.

ومشاركة أصحاب المصلحة فى عملية الأولويات أمر أساسى لمصادقية العملية، ولضمان أفضل فرصة لتحديد الاحتياجات التربوية، والثغرات فى المعلومات والقدرات التقنية والمالية<sup>(١٢٣)</sup>. إنهم يوفرون المشورة الفنية والأخلاقية، ويمثلون الشرعية والسلطة السياسية، ويضمنون تحقيق المصادقية والاحترام والتأثير. ويستلزم قيام أصحاب المصلحة بدورهم على أكمل وجه أن يكونوا من أهل الخبرة الذين لديهم صلة بقضايا التعليم، و/أو من أصحاب السلطة لضمان التنفيذ.

ويعتمد عدد المشاركين على الموارد المالية والبشرية المتاحة، وكذلك على طريقة اختيارهم<sup>(١٢٤)</sup>. وهذه القيود المفروضة على عدد المشاركين من أصحاب

المصلحة تجعل من الصعب تنسيق الجداول الزمنية، ومن المحتمل أن تؤدي إلى عدم القدرة على إشراك بعض أصحاب المصلحة، ومن ثم قد تستغرق عملية الأولويات وقتاً أطول<sup>(١٢٥)</sup>.

#### ١- طرق اختيار أصحاب المصلحة

قد يكون تحديد الأفراد أو مجموعات أصحاب المصلحة تحدياً، إلا أنه ممكناً باتباع الخطوات التالية:

#### ١-١- تحديد أصحاب المصلحة

تستخدم مداخل عديدة لتحديد أصحاب المصلحة المحتملين، معظمها تبدأ بالمعروفين لدى فريق التخطيط، إما لأنهم شاركوا من قبل، أو يجمعهم علاقات مهنية. وكانت طريقة عينة كرة الثلج من أكثر الطرق شيوعاً لتحديد أصحاب المصلحة، وهي طريقة رغم أنها مفيدة في تحديد أصحاب المصلحة في أقل وقت، إلا أنها أكثر عرضة للتوصية بأشخاص متشابهين، وهنا يبدو التحيز الذي يؤثر على الأولويات فيما بعد، أو قد تنشأ مشكلات تتعلق بالتعميم. وعلى النقيض من ذلك، فإن أخذ العينات العشوائية، هي الطريقة الأقل احتمالاً لإدخال التحيز، وهي أقل طريقة لتحديد هوية المشاركين. ويجب النظر إلى أصحاب المصلحة كشخص يمكن أن يؤثر على نجاح عملية الأولويات أو سوف يتأثر بنتائجها، وتنتهي هذه الخطوة بوضع قائمة شاملة لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.

#### ١-٢- تحليل تأثير أصحاب المصلحة وتأثرهم

لصياغة أولويات قوية، تبدو الحاجة إلى مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة لديها إطلاع ومساهمات فكرية تربوية. وهنا يجب التأكد من تضمين الأشخاص المناسبين في مجموعات العمل منذ البداية.

والأداة التي يمكن استخدامها لفهم والحصول على معرفة تفصيلية حول

مجموعات المصالح تشمل أربع نقاط رئيسية؛ هي:

- التعريف Identification: من هم وماذا يطلق عليهم.
- التوقعات Expectations: ما الذي يبحثون عنه وماذا يتوقعون.
- الالتزامات Obligations: ما هي الحقوق التي لديهم وما هي الالتزامات التي علينا.



- ترتيب الأولويات Prioritization: من هم الأكثر أهمية من حيث ما سبق.

### ١-٣-الاتصال بأصحاب المصلحة

بمجرد تحديد أصحاب المصلحة المراد الوصول إليهم، تأتي الخطوة التالية وهي اختيار طريقة الاتصال بأصحاب المصلحة. وبغض النظر عن مجموعة أصحاب المصلحة وتوجهاتهم، أفادت الدراسات أنه في أغلب الأحيان يتم الاتصال بأصحاب المصلحة عن طريق: البريد الإلكتروني، ومكالمات المؤتمرات الجماعية، وعقد ندوات افتراضية عبر شبكة الإنترنت لسرعة جلب أصحاب المصلحة. (١٢٦)

### ١-٤-ترتيب أولويات أصحاب المصلحة

يتم ترتيب أصحاب المصلحة المعنيين الأساسيين في قائمة وفقاً للنموذج

التالى:

- قدرتهم على التأثير فى تغيير النتائج.

- مدى تأثيرهم بالتغيير.

- مستوى وعيهم بالقضية موضوع الأولويات.

- مستوى دعمهم للقضية موضوع الأولويات.

ويتم ترتيب أولويات أصحاب المصلحة وفقاً لموضعه من إحدى النقاط الأربع السابقة التى يحتلها. فإذا كان لأصحاب المصلحة تأثير ضعيف ونفوذ منخفض، فتكون أولوية المشاركة بطبيعة الحال أقل. والعكس هو الصحيح، بالنسبة لأولئك الذين لديهم تأثير كبير وتأثير عال، تكون أولوية المشاركة بطبيعة الحال أعلى (١٢٧).

### ٢- تدريب أصحاب المصلحة

لتيسير اللقاءات والاجتماعات والمناقشات التى تتم بين أصحاب المصلحة لتحديد الأولويات التربوية أثناء عملية التخطيط، ومن أجل الوصول لاتفاق وأرضية مشتركة بينهم، حتى لو جاء قرار الأولويات غير ممثل لتفضيلات البعض من المشاركين. لذا فمن المهم العناية بإعداد أصحاب المصلحة وتدريبهم، وليس الهدف من التدريب تحويلهم إلى باحثين وتزويدهم بأساليب وفتيات البحث ومناهجه وأدواته، ولكن الهدف من التدريب هو فهم عملية تحديد الأولويات والاقتناع بجداها وفعاليتها فى بناء خطة تعليمية قابلة للتنفيذ فى الواقع وتساوم فى الارتقاء بالواقع التربوى. وهنا، يمكن البدء بتقديم خلفية عن الغرض من اللقاءات التى ستتم، ودور المشاركين

فيها، وكيفية تسجيل الآراء بشأن الأولويات خلال الاجتماع، وسبل التواصل مع غيرهم من المشاركين بغرض تنمية الرؤى والأفكار. إذاً هي عملية الغرض منها تتقيد المشاركين حول عملية تحديد الأولويات التربوية.

ب- الميسرون

الميسر هو الشخص المسئول عن إدارة الاجتماعات بين المشاركين. ويمكن للميسر أن يستخدم مجموعة من الأسئلة للنهوض بالمناقشات، منها:

- هل هناك نقطة فاصلة طبيعية لأعلى القضايا ترتيبياً؟
  - هل يبدو أن هذه القضايا كما جاء ترتيبها تحتل الرتبة الصحيحة؟
  - هل هناك أى معايير؛ مثل: الإرادة السياسية أو وجود مؤسسة ما، قد تجعل من الصعب تنفيذ قضية معينة بغض النظر عن نتائجها؟
  - بخصوص القضايا الأعلى ترتيبياً، هل منها ما يُعتقد أنه غير قابل للتنفيذ، وإذا كان الأمر كذلك، فلماذا؟
  - بخصوص القضايا الأقل ترتيبياً، هل منها ما يُعتقد أنه قابل للتنفيذ ويجب إعادة النظر فيه؟<sup>(١٢٨)</sup>
- وينبغي أن يكون الميسر محايداً وغير مقيم، وأن يشجع المشاركين على استخدام أكثر الطرق فعالية لإنجاز مهمتهم فى أقصر وقت<sup>(١٢٩)</sup>.

١- أدوار الميسر

- ومن شأن الميسر أن يقوم بأداء الأدوار التالية:
- إدخال نغمة إيجابية للمناقشة.
- يبقى محايداً تجاه القضايا.
- المحافظة على تركيز المجموعة.
- تتبع وقت الاجتماعات.
- اقتراح الطرق والإجراءات التى يمكن أن تساعد العمل الجماعى بشكل أفضل.
- تشجيع مشاركة الجميع.
- تتقيد وإعلام المشاركين حول الأنشطة والخطوات.
- حماية الأفكار من التحديات.

- تنسيق التفاصيل الإدارية.

- تسجيل المعلومات أو الإشراف على تسجيلها. (١٣٠)

٢-تدخلات الميسر

هناك أشكال مختلفة لتدخلات الميسر أثناء اجتماعات أصحاب المصلحة

المشاركين، تتمثل فيما يلي:

- تدخل على المستوى المفاهيمي: فمن شأنه توفير مفهوم تنظيمي، وتقنية

محددة، وسلسلة من الخطوات، ومجموعة من القواعد الأساسية أو الممارسات

التي تساعد المشاركين على إنجاز مهمتهم.

- المساندة: المساعدة في توجيه أو تعزيز أو توضيح المعايير المتفق عليها

بالفعل أو العمليات.

- ملاحظات عملية: فمن شأنه زيادة وعي مجموعة المشاركين بما يحدث،

والإشارة إلى آثار ونتائج أعمال المشاركين.

- التقييم: من شأنه الاستفادة من قوة دوره كميسر لتعزيز السلوكيات الفعالة

وتثبيط غير فعالة.

- الصمت: عدم التدخل في بعض الأحيان مفيد ليحفز المجموعة على إعادة

التفكير فيما طرحه من قضايا والأولويات التي يجب أن تحلها. (١٣١)

ومن الضروري هنا في هذا السياق التأكيد على أن الذي يقوم بدور الميسر

لتحديد الأولويات وترتيبها -تلك العملية التي تتم أثناء كل مراحل عملية التخطيط

التربوي -هو المخطط التربوي. فهو بحكم موقعه يعرف التوجهات وأهم القضايا

التعليمية المطروحة للمناقشة، وهذا يساعده في توجيه المشاركين لهذه القضايا المهمة

بدلاً من البحث في القضايا السطحية. وهو بحكم إعداده وتدريبه، يمتلك المعارف

والمهارات التي تمكنه من مختلف صور التدخلات السابقة، فهو يمتلك مهارات

الاتصال والإقناع والتقويم والموازنة والمفاضلة بين القضايا، فإذا كانت هناك آراء

واهتمامات متعددة ومتنافسة بين المشاركين يمكنه التوفيق بينها مركزاً على القضايا

محل النقاش والكشف عن القضايا غير المعروفة أو التي تحتاج إلى توضيح

للمشاركين.

ثالثاً - إجراءات تحديد الأولويات وترتيبها

للتعرف على الإجراءات التي تمر بها عملية تحديد الأولويات وترتيبها، يلزم ذلك التعرف على مجموعة العناصر المرتبطة بتلك الإجراءات، والتي تمثل اللبنة الأساسية لها؛ وهي: مداخل تحديد وترتيب الأولويات وأساليبها، وكذلك المراحل والخطوات التي تمر بها.

أ- مداخل تحديد الأولويات وترتيبها

تتعدد المداخل التي من شأنها أن تساعد على توليد القائمة المطلوبة من القضايا ذات الأولوية. ولا يوجد مدخل يكون هو الأفضل لتحديد الأولويات وترتيبها، لذا يجب على المسؤولين عن عملية الأولويات أن يوازنوا بين المداخل وما ينبغي تحقيقه، والموارد المالية والبشرية المتاحة، وأن يأخذوا في الاعتبار أن بعض هذه المداخل قد يتم استخدامه بصورة منفردة، أو قد يكمل بعضهم البعض الآخر. ويمكن تحديد مداخل تحديد الأولويات وترتيبها؛ فيما يلي:

#### ١- مصفوفة المدخل المشترك ثلاثي الأبعاد

The Three-Dimensional Combined Approach Matrix (3D CAM)

اعترافاً بأهمية تحديد الأولويات في البحوث الصحية، بُذلت محاولات عديدة منذ أوائل تسعينيات القرن الماضي من قبل المنتدى العالمي للبحوث الصحية، لتنظيم منهج تحديد الأولويات في هذا المجال، كان نتيجته وضع مدخل يسمى مصفوفة المدخل المشترك CAM، يقوم على فكرة الجمع بين مجموعة واسعة من العوامل، موزعة على أبعاد مختلفة، في أداة تحليلية واحدة. وقد تطور هذا المدخل حتى تم تصميم مدخل مصفوفة المدخل المشترك ثلاثي الأبعاد 3D CAM، لتحديد واستكشاف وتحليل عدد أكبر من العوامل، وتفاعلاتها المعقدة خلال ثلاثة أبعاد مختلفة، ثم تجميع تلك المعلومات بشكل موجز لأقصى حد ممكن في مصفوفة، من أجل تعظيم فرصة أن الأولويات التي يتم اختيارها هي في الواقع تلك التي سوف تسهم بأقصى قدر من الفعالية في الإنصاف في مجال الصحة. وتقتضى مصفوفة المدخل المشترك ثلاثي الأبعاد النظر في العوامل خلال ثلاثة محاور؛ هي: محور الصحة العامة، والمحور المؤسسي، ومحور العدالة. وقد تم تطوير هذا المدخل لاستخدامه في عملية تحديد الأولويات التي تقوم على ثلاث ركائز متساوية الأهمية؛ هي: العملية والأدوات والسياق. العملية؛ عملية انتقاء الأولويات، وهي نشاط مستمر

ودورى يشمل عدداً كبيراً من أصحاب المصلحة. والفكرة هى جعل العملية موضوعية وتشاركية قدر الإمكان، وتحديد الأولويات التى تستجيب للاحتياجات المحلية. والأدوات؛ أدوات تحديد الأولويات، وهى أدوات تمكن من جمع وتنظيم وتحليل المعلومات اللازمة للمساعدة فى تحديد الأولويات. والسياق، إن تحديد الأولويات عملية محملة بالقيم وعملية سياسية يتم إجراؤها لتقييم احتياجات البحوث الصحية فى سياق اجتماعى واقتصادى وثقافى معين. من المهم إدراك كيف تؤثر القيم والمعتقدات وهياكل السلطة والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والمجتمع ككل، وكيف تتفاعل مع الصحة<sup>(١٣٢)</sup>.

وتهدف مصفوفة المدخل المشترك ثلاثى الأبعاد إلى: المساعدة فى تصنيف وتنظيم وتقديم مجموعة كبيرة من المعلومات التى تدخل فى عملية تحديد الأولويات، وتحديد الثغرات فى البحوث الصحية، وتحديد أولويات البحوث الصحية. استناداً إلى عملية ينبغى أن تشمل أصحاب المصلحة الرئيسيين فى البحوث الصحية والصحة. كما ينبغى أن يراعى هذا المدخل إدماج البعدين الاقتصادى والمؤسسى فى أداة واحدة لتحديد الأولويات<sup>(١٣٣)</sup>.

ولاسيما أن هذا المدخل يمكن تطبيقه فى مجال البحوث التربوية كما يستخدم فى مجال البحوث الصحية، فكلاهما مجالات خدمية يسعيا إلى تحقيق العدالة التى يمثل بلوغها أحد أهم الحقوق الأساسية للإنسان دون تمييز بسبب الحالة الاقتصادية أو الاجتماعية أو بسبب العرق أو الدين، والتى تمثل أحد أهم أبعاد تلك المصفوفة. وعلى ذلك -بالقياس- يمكن تناول الخطوات الخمس التى يمر بها هذا المدخل عند استخدامه فى تحديد أولويات البحوث التربوية، كالتالى:

#### - تحديد مستوى التحليل والتركيز

تتمثل الخطوة الأولى فى عملية تحديد الأولويات فى ضوء هذا المدخل بتحديد مستوى التحليل؛ أى: المستوى العالمى أم الإقليمى أم الوطنى أم دون ذلك، والتركيز من خلال تحديد المستفيدين من البحوث بوضوح. وتساعد تلك الخطوة على تركيز برنامج البحوث على المشاكل التربوية ذات الأولوية، وبدون تركيز ومستوى من التحليل واضحين، يمكن أن تتحرف عملية تحديد الأولويات عن مسار المناقشات التى لا تتصل بالحالة قيد الدراسة.

### - اختيار أصحاب المصلحة

تشكيل أصحاب المصلحة يكون من الحكومة والأوساط الأكاديمية والعلماء والمهنيين من التربويين والقطاع غير الحكومي والممولين والمجتمع المدني وشركاء التنمية الدوليين وكذلك المستفيدين من البحوث التربوية.

وأخذ الرؤى الدولية فى تحديد أولويات البحوث الوطنية يساعد على جعل العملية أكثر استجابة للاحتياجات الخاصة بكل بلد، وتجنب جداول أعمال البحوث المدفوعة بالجهات المانحة. إن إشراك المستفيدين من مجالات البحوث ذات الأولوية لا يكفل فقط البحوث المناسبة ذات الصلة، بل يحسن أيضا المساءلة. وقد لا يكون من الممكن دعوة جميع أصحاب المصلحة فى ورشة عمل واحدة، ومع ذلك، يجب الحصول على مشاركة أصحاب المصلحة من جميع القطاعات والتخصصات التى لها تأثير على التعليم من خلال اجتماعات ومشاورات أصغر.

### - جمع البيانات وإعداد ملخص تأسيسى

ينبغى أن تقوم المجموعة أو المؤسسة المسئولة عن إجراء هذه العملية بإعداد ملخص معلومات أساسية يحدد الاحتياجات المحددة، والممارسة المنطقية لعملية تحديد الأولويات، وموجز للأولويات الحالية وكيفية تحديدها. وسوف يمكن هذا الموجز الأساسى المشاركين فى حلقة العمل من التفكير فى القضايا الرئيسية بطريقة مركزة. وينبغى جمع الأدلة الموجودة بشأن الموضوع محل الاهتمام قبل ممارسة مجموعة العمل لهذه العملية، ويمكن للمشاركين إضافة تجاربهم الخاصة أو تحديد البيانات التى يمكن استخدامها لسد الثغرات. وفى معظم البلدان المنخفضة الدخل وذات الدخل المتوسط، قد يكون توافر بيانات صحيحة وموثوق بها مصدر قلق، وفى حالة عدم توافر بيانات خاصة بالبلد، قد توفر الأدبيات العالمية أو الخبراء المختصون من الميدان بعض المعلومات المفيدة.

### - عقد ورشة عمل لتحديد الأولويات

تتم عملية تحديد الأولويات من خلال ورشة عمل، يمثل فيها جميع أصحاب المصلحة على النحو المبين فى خطوة اختيار أصحاب المصلحة، ويمكن تصميم ورشة العمل ليوم واحد شريطة توافر البيانات ذات الصلة وأن يكون المشاركون على دراية باستخدام المصفوفة. وإلا، قد تتطلب العملية يومين أو ثلاثة أيام.

- نشر النتائج

تشكل عملية النشر عنصراً أساسياً فى عملية تحديد الأولويات وينبغى التخطيط لها، وبمجرد توافر نتائج هذه العملية، يجب نشرها على أوسع نطاق ممكن. وينبغى أن يقدم التقرير الأساس المنطقى لعملية تحديد الأولويات، ودور المشاركين فيها، والأولويات والثغرات التى تم تحديدها وأهم الاستنتاجات. (١٣٤)

## ٢-برنامج الموازنة والتحليل الحدى

### Program Budgeting and Marginal Analysis (PBMA)

يعد مدخل برنامج الموازنة والتحليل الحدى PBMA مدخلاً إقتصادياً لتحديد الأولويات؛ حيث يستند هذا المدخل على المفاهيم الإقتصادية؛ مثل: مفهوم تكلفة الفرصة البديلة؛ أى الفائدة المفقودة لعدم الاستثمار فى أفضل بديل للموارد المتاحة. ومفهوم الهامش؛ الذى يبرز أن تحديد الأولويات يتعلق بالتغيير (١٣٥).

ونقطة الانطلاق الخاصة بمدخل برنامج الموازنة والتحليل الحدى هى استخدام المقطع الأول منه: برنامج الموازنة PB فى الحصول على صورة عن الموارد الحالية وكيفية استخدامها. واستخدام المقطع الثانى: التحليل الحدى MA للنظر فى إمكانية تحريك الموارد من برنامج أو مشروع أو نشاط إلى برنامج أو مشروع أو نشاط آخر لتعظيم مجموع الفوائد. وإذا كان الأمر كذلك، فإن المبدأ الذى يكمن وراء هذا المدخل يوحى بأن حركة الموارد ينبغى أن تتم، ثم تكرر العملية إلى أن لا يكون هناك أى تحول آخر فى الموارد جدير بالاهتمام؛ بمعنى أن يؤدى ذلك إلى تحقيق مكاسب فى إجمالى المنفعة الصافية (١٣٦).

ويعتبر مدخل برنامج الموازنة والتحليل الحدى من التقاليد الإقتصادية التى تركز على اتخاذ قرارات مقايضة لتحقيق أقصى قدر من الفوائد مقارنة بالموارد المتاحة. ولطابعه العملى، قد ثبت أن هذا المدخل أكثر فائدة لصانعى القرار فى معالجة تعقيدات تحديد أولويات المؤسسات فى بيئات متغيرة. واستخدم لمساعدة صانعى القرار فى التخطيط التشغيلى وأنشطة تخصيص الموارد (١٣٧).

والمفاهيم الكامنة وراء مدخل برنامج الموازنة والتحليل الحدى بسيطة؛ وهى إذا أدى انخفاض الإنفاق على برنامج واحد إلى تحرير الموارد التى تسفر عن المزيد من الفوائد فى أماكن أخرى غير الفوائد المتنازل عنها، كانت هناك حجة قوية لتحويل الموارد. وهو بذلك يعالج مسألة كفاءة التوزيع؛ أى تعظيم الفوائد فى مقابل الموارد

المتاحة<sup>(١٣٨)</sup>. ويوفر هذا المدخل بذلك طريقة للتفكير وإطار معلوماتي حول الاقتصاديات؛ حيث: تخصيص الموارد، وتحليل الكلفة والمنفعة، والتحليل الحدى، وتكلفة الفرصة البديلة.

كما يوفر هذا المدخل أيضاً أساساً للحكم، حيث يستند على معيارين فنيين رئيسيين، يجب أن يكونا موجودين فى أى نهج جيد لتحديد الأولويات؛ وهما: معيار تكلفة الفرصة البديلة، والمعيار الحدى/ الهامشى. وعندما يتم تطبيق هذين المفهومين الاقتصاديين عملياً، فإن ذلك يسمح بإصدار أحكام حول الأسئلة التى تعتبر أساسية لتحديد الأولويات؛ مثل: إذا كانت الخدمات التعليمية أو المؤسسة التعليمية تواجه موازنة ثابتة، فما أفضل المجالات للإنفاق، وما المجالات التى تستقطع منها الإنفاقات. وإذا كان من المقرر زيادة إجمالى الإنفاق فإن يكون أفضل توجه للإنفاق؟ وعندما تكون هذه المعايير مفقودة فإنه يصعب معالجة هذه الأنواع من الأسئلة التى تعتبر أساسية لعملية تحديد الأولويات. لذا، فهو مدخل ليس مثالياً ولكن يتم استخدامه على نطاق واسع<sup>(١٣٩)</sup>.

والخصائص الرئيسية لمدخل برنامج الموازنة والتحليل الحدى هي:

- التركيز على التحليل الحدى.
- اعتماد مدخل قائم على الأدلة مع فريق بحث يجمع أفضل البيانات المتاحة.
- اختيار مقياس حساب المكاسب المناسب.
- المدخل من مرحلتين لتقييم الفائدة؛ مرحلة فنية تتطوى على حساب التكلفة بالنسبة للمقياس، مرحلة حكم وهى مرحلة التنقيح الثانية.
- مدخل اقتصادى كلى للتقييمات الاقتصادية<sup>(١٤٠)</sup>.

والخطوات الأساسية التى ينطوى عليها إجراء مدخل برنامج الموازنة

والتحليل الحدى هي:

- التوافق على السؤال البحثى والشكل الرئيسى لمدخل PBMA.
- إقرار برنامج هيكلى يتناسب مع السؤال البحثى للمدخل.
- وصف البرنامج من حيث: الأنشطة وبنود الإنفاق؛ أى: برنامج الموازنة.
- تحديد خيارات التغيير؛ الزيادات والنقصان.
- إجراء التحليل الحدى للخيارات، وذلك من خلال:



- وضع أهداف المؤسسة و/ أو البرنامج ووضع مدخل لقياس المنافع.
- تقييم فوائد الخيارات باستخدام المدخل الذى تم وضعه.
- تقدير نسب فعالية تكلفة المدخل باستخدام الخطوتين السابقتين مباشرةً، والتعهد بإجراء تحليل الحساسية Sensitivity Analysis.
- تقييم ومناقشة نتائج مدخل برنامج الموازنة والتحليل الحدى، بمقارنتها مع أى تقييمات موجودة و/ أو أبعاد أوسع للفوائد المدرجة كمرحلة ثانية للتنقيح.
- النظر فى التوصيات وتصميم استراتيجية للتنفيذ. (١٤١)
- وعند إجراء تحليل حدى، يمكن طرح سؤالين:
- إذا لم تتوفر موارد إضافية، هل يمكن مثلاً نقل مبلغ ما من البرنامج (س) إلى البرنامج (ص) وزيادة مجموع الاستحقاقات الإجمالية؟
- إذا توفرت موارد أكثر، فأى برنامج أو برنامج فرعى يفضل أن تتفق هذه الموارد الإضافية، بمعنى تحقيق أكبر قدر من الفائدة الإضافية؟ (١٤٢)

### ٣-مدخل المساءلة من أجل المعقولية

#### Accountability for Reasonableness (A4R) Approach

وضع مدخل المساءلة من أجل المعقولية A4R الفيلسوف الأمريكى Norman Daniels عام ٢٠٠٠، وينطلق فيه من أنه من المحتمل أن نجد خلافاً معقولاً حول المبادئ التى ينبغى أن تحكم وضع الأولويات. فعلى سبيل المثال، البعض سيريد إعطاء أولوية أعلى للأسوأ، والبعض سيعطى أولوية أقل، والبعض الآخر يكون على استعداد لتجميع الفوائد بطرق لن يفعلها الآخرون. وفى غياب توافق الآراء بشأن المبادئ، تتيح عملية عادلة الاتفاق على ما هو مشروع وعادل (١٤٣).

ولا يمثل مدخل المساءلة من أجل المعقولية نهجاً لتحديد الأولويات بدقة بل هو طريقة للحكم على مداخل تحديد الأولويات، حيث يعالج كل من تحديد الأولويات ووضع المبادئ التى تقف خلف تحديد الأولويات (١٤٤). لذا، هناك إمكانية للجمع بين مدخل المساءلة من أجل المعقولية A4R ومداخل أخرى لتحديد الأولويات مثل PBMA فى نهج أكثر شمولية لتحديد الأولويات، نهج يستخدم عملية تحديد الأولويات العادلة للوصول إلى القرارات التى تهدف إلى تحقيق أفضل استفادة من الموارد المتاحة (١٤٥).

ومدخل المساءلة من أجل المعقولية من تقليد المداولات الديمقراطية، يركز على ضمان العدالة في كيفية اتخاذ قرارات التخصيص<sup>(١٤٦)</sup>، ويشتمل على الشفافية بشأن أسباب القرارات، ويناشد الأسس المنطقية التي يمكن أن يقبلها الجميع باعتبارها ذات صلة بالوفاء بالاحتياجات على نحو عادل، وتجرى مراجعة القرارات في ضوء التحديات التي تواجهها<sup>(١٤٧)</sup>. ويعد مدخل A4R - بذلك - مدخلاً أخلاقياً لتحديد الأولويات؛ حيث الإنصاف والعدالة والشفافية والمبادئ والمعايير، جميعها أهداف أخلاقية رئيسة لتحديد الأولويات.

وينظر هذا المدخل إلى أن تحسين عملية تحديد الأولويات يكون بتحديد الأولويات العادلة، ووفقاً لمدخل المساءلة من أجل المعقولية فإن ذلك يستلزم استيفاء أربعة شروط لعملية تحديد الأولويات العادلة، وهي كالتالي:

- شرط الإعلان، يجب أن تكون قرارات الأولويات وأسبابها متاحة للجميع.
- شرط الاعتماد، يجب اتخاذ قرارات الأولويات على أساس أسباب منطقية؛ مثل: الأدلة والمبادئ والقيم والحجج، يتفق عليها أصحاب المصلحة في ظل ظروف معينة.
- شرط الاستئناف، يجب أن توجد فرصة لإعادة النظر في قرارات الأولويات في ضوء المزيد من الدلة والحجج.
- شرط التعزيز، يجب أن توجد آلية لضمان استيفاء الشروط الثلاثة الأولى.<sup>(١٤٨)</sup>

#### ٤-مدخل تحديد الأهداف Target Setting Approach

إن وضع أهداف لا تتناسب مع الواقع بإمكاناته أو المستقبل باحتمالاته، أمر خطير يعنى أنه تم تحديدها دون النظر في الوسائل اللازمة لتنفيذها، أو دون تضمين اعتبارات الموارد في عملية تحديد الأهداف. ونظراً لأنه لا يوجد وقت كافٍ ولا موارد مناسبة لتحقيق كل الأهداف أو القيام بكل الأنشطة، كان من الضروري التركيز على الأهداف الأكثر أهمية عن طريق تحديد أولوياتها وترتيبها.

ومدخل تحديد الأهداف يُستخدم من أجل تحديد أولويات الأهداف، وتعيين أوزان الأنشطة التي تساهم في تحقيق تلك الأهداف. ويستعين في ذلك ببرنامح خطى

بسيط لإيجاد أهداف توازن بين قيود الميزانية وتوقعات الأداء الدنيا مع مراعاة التكاليف السنوية الثابتة لمعالجة المشكلات<sup>(١٤٩)</sup>.

ويعد مدخل تحديد الأهداف إلى حد كبير ذاتي التفسير، يعتمد على توافق آراء المشاركين حول الأهداف، ويضع أهدافاً تقليدية للحد من المشكلات، ثم يتم تخصيص الموارد بطريقة تحاول تقليل تلك المشكلات، وكثيراً ما يرتبط ذلك بتقييم الاحتياجات لتوفير رتب الأهداف<sup>(١٥٠)</sup>. ومن ثم يجب أن تكون الأهداف حول الكفاءة والإنصاف حتى تقترب من الممارسة في أرض الواقع.

وتتعدد طرق تحديد أولويات الأهداف وترتيبها؛ فمنها طريقة تحديد الأولويات الملحة والعاجلة وطريقة خروج المغلوب. ويمكن توضيح الخطوات المتبعة لتحديد وترتيب أولويات الأهداف وفقاً للطريقة الأولى: طريقة تحديد الأولويات الملحة والعاجلة، كما يلي:

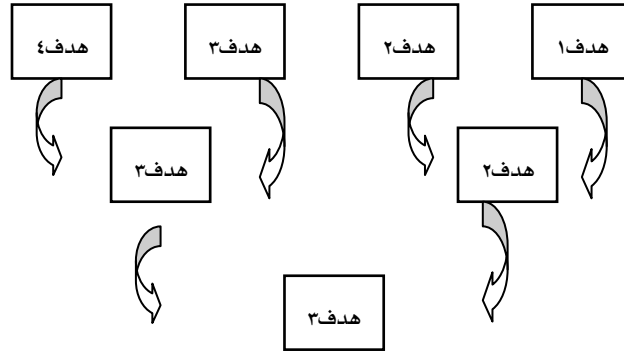
- تجهيز قائمة الأهداف، يتم تصنيفها حسب المعيارين التاليين؛ وهما:  
-الأهمية: تحديد ما هو مهم وغير مهم.  
-الإلحاح: تحديد ما هو عاجل يتطلب إنجازه في أقرب وقت.
- عمل قائمة بالمهام المطلوبة لتحقيق الهدف، ثم وضعها في جدول. كما في الجدول (١) التالي.
- اعتماداً على المعيارين السابقين: الأهمية والإلحاح، يتم إعطاء كل مهمة قيمة رقمية من: (١) إلى (٣) حسب التقييم التالي: مرتفع = ٣، متوسط = ٢، منخفض = ١.
- تجميع الأعداد التي تمثل درجة الأهمية والإلحاح، وبناءً على هذه القيمة ترتب الأولويات.

جدول (١) تحديد وترتيب أولويات الأهداف الملحة والعاجلة بدلالة مهامها

الترتيب	المجموع	المعايير		المهام
		الأهمية	الإلحاح	

Source Swailem Al-Khathlan&Al-ohali Jaber: Unit3:Setting goals and priorities,Op.Cit, P.7.

أما طريقة خروج المغلوب فهي طريقة تعتمد على تصنيف الأهداف بنظام خروج المغلوب، وليس بمن يحوز على أكبر عدد من النقاط. فمثلاً لو كان هناك أربع أهداف يتوجب إنجازهم وتحتاج إلى ترتيب أولويات بينهم. يتم اقتران بين كل هدفين متقاربين والمقارنة بينهما، لاشك يتم اختيار أحدهما. بعد المقارنة الأولى ينتج هدفين لهما أولوية، يتم المقارنة بينهما مرة أخرى لينتج منهما هدف واحد ذو أولوية قصوى. ثم يتم إعادة نفس الإجراء السابق على الأهداف الثلاث الأخرى حتى يتكون ترتيب حسب الأولوية لجميع الأهداف<sup>(١٥١)</sup>. والشكل التالي يوضح كيفية إجراء عمل خروج المغلوب لتحديد الأولويات وترتيبها:



شكل (١) طريقة خروج التحديد وترتيب أولويات الأهداف

المصدر: من إعداد الباحثة

##### ٥-مدخل تحليل المتطلبات الموجهة نحو هدف

#### A Goal-Oriented Requirements Analysis (AGORA) Technique

إن مدخل تحليل المتطلبات الموجهة نحو هدف AGORA هو مدخل قائم على الأهداف لتحديد وترتيب أولويات المتطلبات، من خلال تفكيك المتطلبات وتحولها إلى أهداف أكثر واقعية.

وتستخدم الأهداف خلال مدخل تحليل المتطلبات الموجهة نحو هدف لاستنباط، ووضع، وهيكل، وتحديد، وتحليل، والتفاوض، وتوثيق، وتعديل المتطلبات<sup>(١٥٢)</sup>. وهو ما تشير إليه الدراسات التجريبية الأولية، حيث يمكن أن يؤدي التحليل الموجه نحو الأهداف بالفعل إلى تحديد متطلبات أكثر اكتمالاً<sup>(١٥٣)</sup>، ويركز

هذا التحليل على وصف وتقييم البدائل وعلاقتها بالأهداف التنظيمية<sup>(١٥٤)</sup>، وقد تستخدم أهداف الجودة لمقارنة البدائل واختيار البدائل المفضلة<sup>(١٥٥)</sup>.

وينفذ في إطار هذا المدخل ثلاثة أنواع متشابهة من التحليلات؛ هي: تحليل المتطلبات غير الوظيفية كأهداف ثانوية داعمة للمنظومة، وتحليل المتطلبات الوظيفية كالأهداف الأساسية، وتحليل الصراعات. ويمكن الإعلان عن التحليل الكامل عندما تكون جميع الأهداف ذات الصلة قد تم تفعيلها من حيث القيود المفروضة على النظام الجديد والوظائف التي ينبغي أن يؤديها<sup>(١٥٦)</sup>.

بيد أن هناك جانباً يحتاج إلى مزيد من الاهتمام، هو كيفية النظر في الأهداف عند نشوء نزاعات بين جهات نظر أصحاب المصلحة. وللتعامل مع هذا الوضع، يقدم مدخل تحليل المتطلبات الموجهة نحو هدف طريقة لتحليل الاحتياجات من خلال اكتشاف القضايا المشتركة لتسهيل التفاوض على الأهداف المتصارع عليها<sup>(١٥٧)</sup>، ويتسنى ذلك من خلال امتلاك هذا المدخل ميزة العلم بخصائص أصحاب المصلحة<sup>(١٥٨)</sup>.

وهناك نوعان من الصراعات على الأهداف التي يمكن الكشف عنها بمدخل تحليل المتطلبات الموجهة نحو هدف؛ أحدهما هو الصراع بين الأهداف، والآخر هو الصراع على هدف بين أصحاب المصلحة. ويستخدم هذا المدخل مخطط الرسم البياني للأهداف، وتتضمن إجراءات إنشاء هذا المخطط تفكيك الأهداف الأولية، التي تعبر عن الاحتياجات إلى أهداف فرعية واحدة تلو الأخرى. ويشتمل المخطط على جزئين؛ الجزء الأول: قيم السمات وتلحق بالعقد والأطراف، وهناك نوعين من قيم السمات: قيم المساهمة وتلحق بالأطراف لتعبر عن درجة مساهمة الهدف الفرعي في إنجاز الهدف الرئيسي الذي يرتبط به. ومصفوفة التفضيل وهي ترتبط بالعقدة، أي الهدف، وتمثل درجة تفضيل أو إرضاء الهدف لكل أصحاب المصلحة. أما الجزء الثاني: فهو المنطقية التي ترفق بالسمات تماماً عند العقد والأطراف، وتمثل قرارات التفكيك المرتبطة بتحسين الهدف وتعريف قيمة السمة<sup>(١٥٩)</sup>.

ولا يعلق كل طرف من أصحاب المصلحة على قيمة تفضيل الهدف وحدها، بل يقدر أيضاً قيم الأفضلية لدى أصحاب المصلحة الآخرين. ونتيجة لذلك، فإن تفضيل الهدف يتمثل في شكل مصفوفة، تتضمن درجة التفضيل لكل من أصحاب

المصلحة، حتى يمكن تحديد الاختلافات فيما بينها من خلال تحليل التباين على العناصر القطرية للمصفوفة. وعندما يجد محلل مصفوفة التفضيل أن هدفاً ما تتباين آراء أصحاب المصلحة بشأنه بدرجة كبيرة، فإن أصحاب المصلحة المعنيين سيضطرون إلى التفاوض من أجل حل الصراع حول هذا الهدف<sup>(١٦٠)</sup>.

ب- أساليب تحديد الأولويات وترتيبها

تعرض الأدبيات كما هائلاً من الأساليب المستخدمة في كيفية تحديد الأولويات وترتيبها، وقد يؤدي ذلك إلى صعوبة اختيار الأسلوب الأكثر مناسبة؛ فبعض منها يكون أكثر استهلاكاً للوقت من غيره، ولكن يعطي نتائج أكثر دقة. والبعض الآخر يعد مقياساً جيداً يمكن استخدامه مع عدد أكبر من الأولويات، لكن يوفر نتائج غير جيدة. وبعبارة أخرى، فإنه لا يوجد من بين الأساليب ما يمكن اعتباره الأفضل، ولكن لا بد من اختيار الأسلوب الأكثر ملاءمة للقضية؛ وذلك بدلالة: الدقة، والوقت المستهلك، والجدوى<sup>(١٦١)</sup>. ولما كانت عملية الأولويات تمر بمرحلتين أساسيتين ومتعاقبتين؛ هما: مرحلة تحديد الأولويات، ومرحلة ترتيب الأولويات. فإن لكل مرحلة أساليبها التي تساعد في النهاية على تحقيق الغرض منها.

١- أساليب تحديد الأولويات

تسهل هذه الأساليب التقاط واختيار ما تكون الحاجة إليه فعلاً من قضايا لتصبح ذات أولوية<sup>(١٦٢)</sup>، حيث تساعد في جمع ومعالجة وعرض المعلومات اللازمة للتوصل إلى قرار بشأن الأولويات على أساس علمي<sup>(١٦٣)</sup>. ومن بين الأساليب الأكثر استخداماً في تحديد الأولويات، ما يلي:

#### ١-١- أساليب الاستشراف Foresighting Techniques

وهي مجموعة من الأساليب التي يمكن من خلالها الحصول على كم وفير من المعلومات عن مستقبل القضية موضوع الأولويات، والتي تتخذ كأساس لطرح البدائل بشأن هذه القضية. ومن هذه الأساليب ما يلي:

##### ▪ أسلوب التصور Visioning Technique

يهدف هذا الأسلوب إلى تقديم صورة خصبية/ثرية لما قد يبدو في المستقبل على أساس نهج إبداعي، من خلال مقابلات مطولة ومفصلة ومتكررة مع مجموعة من الأفراد المشغولين بظاهرة ما أو الذين يحتمل تأثرهم بحدث ما. ويسمح هذا الأسلوب

للمشاركين ويشجعهم على التفكير بطريقة النظم بدلاً من التفكير بطريقة الأجزاء، والأساس الذى يقوم عليه هو جعل المشكلات متجمعة فى مجالات الفرص؛ بمعنى أن هذا الأسلوب يمثل محاولة واقعية للعثور على الفرص فى المشكلات. كما يؤكد على أن المعرفة حول قضية ما يجب أن تستند إلى العمل التعاونى الذى يتم بالاستماع إلى جميع وجهات النظر، إلا أنه من غير الواقعى افتراض أن كل من يشارك فى عملية التصور سيوافق على جميع تفاصيل العملية، لذا يجب السعى دائماً إلى إيجاد أرضية مشتركة وحلول مقبولة على نطاق واسع، وينبغى أن تركز بنية العملية دائماً على مجالات الاتفاق، وإن كان هناك نقاط للصراع فمن الممكن أن تصبح نقاطاً من القوة<sup>(١٦٤)</sup>.

### ■ أسلوب خرائط الطريق Roadmaps Technique

يهدف أسلوب خرائط الطريق إلى بناء توافق فى الآراء بشأن الأولويات والإجراءات اللازمة للمضى قدماً للأمام. ومنذ تطوير هذا الأسلوب من قبل شركة موتورولا عام ١٩٧٠، وهو يستخدم على نطاق واسع، على مستوى الشركات ومختلف القطاعات، من أجل دعم وتحسين المواءمة بين التكنولوجيا وتطوير المنتجات، وتوفير صورة واقعية منظمة للاستراتيجية. ومفهوم خرائط الطريق مرن، يتكيف مع العديد من الأهداف المختلفة، ويدعم الابتكار وبناء الاستراتيجية ووضع السياسات ونشرها.

وكثيراً ما يدعى أن عملية تطوير خرائط الطريق هى أكثر أهمية من خرائط الطريق نفسها؛ وذلك بسبب ما يرتبط بها من فوائد التواصل وبناء توافق الآراء. وعقد ورش عمل يعد مكون رئيسى فى هذا الأسلوب وتطويره، بسبب ما يرتبط بها من فوائد اجتماعية وتبادل المعلومات، وبناء توافق فى الآراء بشأن المسائل الرئيسية التى تثير الاهتمام والإجراءات اللازمة للتقدم إلى الأمام. وفى إطار هذا الأسلوب يمارس نشاطان، هما:

- يستخدم مخطط كبير لخارطة الطريق لتبادل وجهات النظر عبر النطاق الكامل للموضوع محل الاهتمام، وبناء المشهد الاستراتيجى، وتوفير السياق الذى يمكن من خلاله تحديد المعالم الرئيسة للفرص أو القضايا المثيرة للقلق. فهى خطوة تحديد نقاط الاستدلال أو المعالم الرئيسة للمشهد.

-المجموعات الصغيرة تستكشف المواضيع المحددة بمزيد من التفصيل باستخدام قالب مشترك، لوضع خرائط طريق للمراجعة والمناقشة، والاتفاق على الأولويات، والطريق إلى الأمام، والإجراءات.<sup>(١٦٥)</sup>

وأسبب خرائط الطريق هو أسلوب شبيه بأسلوب بيرت، أسلوب تقييم البرامج ومراجعتها. حيث يصيغ الإجراءات بشكل مرسوم يوضح الإجراءات المطلوب وزمنه ومتطلباته ومعاييرها<sup>(١٦٦)</sup>.

#### ▪ أسلوب دلفى Delphi Technique

وهو طريقة منهجية وتفاعلية للتنبؤ، تعتمد على فريق من المتخصصين الذين يجمعون بين الخبرة فى القضية موضوع الأولويات، والقدرة على الاستبصار والحدس، والقدرة على التخيل الإبداعي. ويتم التواصل بين آرائهم بطريقة غير مباشرة ومن خلال عدد من الجولات، حتى يتم التوصل إلى اتفاق مقبول حول صورة المستقبل الممكن أو المرغوب فيه للقضية.

#### ▪ أسلوب السيناريو Scenario Technique

يستخدم هذا الأسلوب لاستكشاف السياق الذى تعمل فيه السياسات والاستراتيجيات، حيث يقدم من خلاله صور لما قد يبدو فى المستقبل، وهى صور مبنية على تقييم لكيفية تأثير الاتجاهات والدوافع على الحاضر لخلق المستقبل، كما يساعد على تحديد التحديات غير المتوقعة والفرص المحتملة.

#### ١-٢- أسلوب التخصيص العددي Numeral Assignment Technique

يعد هذا الأسلوب الأكثر شيوعاً فى تحديد الأولويات، ويقوم بتجميع قضايا الأولويات فى مجموعات مصنفة فئات حسب أهميتها، وتحظى جميع قضايا المجموعة الواحدة بنفس الأولوية. ويختلف عدد المجموعات ذات الأولوية، ومع ذلك، الأكثر شيوعاً هو تكوين ثلاث مجموعات تحمل أرقام من: (١) إلى (٣)، أو يمكن تصنيفها على أساس: مجموعة تحظى بأولوية (عالية) و(متوسطة) و(منخفضة). ويمكن توزيع القضايا إلى أربع مجموعات ذات أولوية، هى: مجموعة Must Have، ومجموعة Should Have، ومجموعة Could Have، ومجموعة Won't Have<sup>(١٦٧)</sup>.

#### ٢- أساليب ترتيب الأولويات



تسمح أساليب ترتيب الأولويات بوضع قضايا الأولويات المحددة سلفاً في ترتيب تصاعدي أو تنازلي حسب أهميتها ووفقاً لمعايير محددة. وينبغي ضمان الشفافية والشمولية في جميع مراحل التصنيف؛ لأن الأساليب المستخدمة غالباً ما تكون مجموعة من العوامل والأرقام والأحكام القيمية<sup>(١٦٨)</sup>. ومن بين الأساليب الأكثر استخداماً في ترتيب الأولويات، ما يلي:

## ٢-١- أسلوب عملية التحليل الهرمي Analytic Hierarchy Process (AHP)

من الأساليب الأكثر انتشاراً عند ترتيب الأولويات أسلوب التسلسل الهرمي، وقد طور هذا الأسلوب من قبل Saaty (١٩٨٠) <sup>(١٦٩)</sup> وتم تطبيقه في مجال هندسة البرمجيات من قبل Karlsson (١٩٩٦) <sup>(١٧٠)</sup>. ويطلق على هذا الأسلوب أيضاً تكتيك مقارنة الثنائيات Pair-Wise Comparison Technique؛ حيث يسمح بالتركيز على قضيتين ذات أولوية في وقت واحد، فيتم إعطاء وزن لكل قضية في مقابل الأخرى، وعلى الشخص الذي يقوم بالترتيب تحديد أي قضية من الإثنتين هي الأكثر أهمية.

والفكرة الأساسية لأسلوب AHP هي حساب أولويات القضايا من خلال مقارنة جميع أزواج القضايا الفريدة التي لا نظير لها لتقدير أهميتها النسبية. ولكن يؤخذ عليه زيادة عدد المقارنات المطلوبة والتي تنمو باطراد، فقد يستلزم الأمر إجراء ٤٥ مقارنة لـ ١٠ أولويات فقط، وهو على هذا النحو ليس طريقة معقولة لترتيب الأولويات في حالة الأعداد الكبيرة. لذلك قدم Karlsson وآخرون (١٩٩٨) أسلوب الهرمية لمعالجة هذا القصور<sup>(١٧١)</sup>. ويستخدم أسلوب الهرمية لترتيب قضايا على نفس المستوى من الهرمية، وهو ما يمكن أن يقلل بشكل كبير عدد المقارنات المطلوبة، حيث لا يتم مقارنة كل الثنائيات.

## ٢-٢- أسلوب الحد الأدنى من شجرة الامتداد

### Minimal Spanning Tree Technique

يحاول أسلوب شجرة الامتداد حل مشكلة المقارنات الزائدة عن الحاجة، والناجمة عن استخدام أسلوب AHP. فمشكلة أسلوب AHP أنه يتطلب الكثير من المقارنات ويحتوي على الكثير من التكرارات، فمثلاً: إذا كان (أ) أكثر أهمية من (ب)، وكانت (ب) أكثر أهمية من (ج)، فإن مقارنة (أ) و (ج) تعد زائدة عن الحاجة، لأنه من

المعروف أن (أ) هي أكثر أهمية أيضاً من (ج). وعلى ذلك، فإن الفكرة الأساسية لأسلوب شجرة الامتداد هي بناء المقارنات المطلوبة. وبالرغم من كون هذا الأسلوب هو الأسرع في ترتيب الأولويات، إلا أنه يعطى نتائج أقل مصداقية، كما أنه ليس الأفضل عند ترتيب أولويات عدد صغير من القضايا<sup>(١٧٢)</sup>.

### ٢-٣- أسلوب التصويت التراكمي Cumulative voting (CV) Technique

يعرف هذا الأسلوب كذلك باسم طريقة المائة نقطة 100-Point Method أو اختبار المائة دولار Hundred-Dollar Test. وهي طريقة بسيطة لترتيب الأولويات، فكرتها تقوم على إعطاء أصحاب المصلحة المشاركين في العملية عدد من الوحدات الوهمية الموزعة بين القضايا لترتيبها، ويكون رقم الوحدات المخصص للقضية ممثلاً لأولوياتها، ثم تعرض النتائج على مقياس النسبة الذي يوفر معلومات عن مقدار أهمية أو تدنى أهمية كل قضية<sup>(١٧٣)</sup>.

### ٢-٤- أسلوب المجموعات ذات الأولوية Priority Groups Technique

ينتج عن هذا الأسلوب قائمة مرتبة من الأولويات، والمبدأ الأساسى الذى ينطلق منه هو نفسه كما الحال فى تكنيك التخصيص العدى، حيث يتم تعيين كل قضية ضمن واحدة من مجموعات ثلاث: عالية أو متوسطة أو منخفضة الأولوية، إلا أنه يفعل ذلك مراراً وتكراراً. والشكل التالى يوضح فكرة المجموعات ذات الأولوية.

أولوية منخفضة			أولوية متوسطة			أولوية عالية		
أولوية منخفضة	أولوية متوسطة	أولوية عالية	أولوية منخفضة	أولوية متوسطة	أولوية عالية	أولوية منخفضة	أولوية متوسطة	أولوية عالية

شكل (٢)

### كيفية عمل أسلوب المجموعات ذات الأولوية

Source;Ma, Qiao;The Effectiveness of Requirements Prioritization Techniques for a Medium to Large Number of Requirements: A Systematic Literature Review, Master's Thesis, Auckland University of Technology, Auckland, New Zealand, 2009. At; <http://hdl.handle.net/10292/833>

والخطوات المطلوبة لترتيب الأولويات باستخدام هذا الأسلوب هي كالتالى:

- جمع كل القضايا فى حزمة واحدة.
- وضع كل قضية فى واحدة من مجموعات ثلاث: عالية أو متوسطة أو منخفضة الأولوية
- إنشاء ثلاث مجموعات فرعية جديدة: عالية أو متوسطة أو منخفضة الأولوية، ضمن كل واحدة من المجموعات الرئيسية.
- تكرار الخطوة السابقة حتى يصبح هناك أولوية واحدة فقط فى كل مجموعة فرعية.
- كما يظهر، يتم قراءة الأولويات من اليمين إلى اليسار. (١٧٤)

## ٢-٥- أسلوب قائمة الأولويات الثنائية

**Binary Priority List (BPL) Technique**

يقترَب أسلوب قائمة الأولويات الثنائية (بيل) من فكرة شجرة البحث الثنائية، إلا أن أسلوب بيل يقدم نتائج الأولويات في قائمة أفقية يسهل استخدامها. ويتناسب استخدام هذا الأسلوب في حال إعطاء أولوية لعدد صغير أو متوسط من القضايا، وقد لا يكون مجدياً عندما يكون عدد الأولويات كبيراً، فهو غير عملي مع أعداد أكثر من ١٠٠ قضية.

ولإجراء ترتيب للأولويات وفقاً لهذا الأسلوب يجب اتباع الخطوات التالية:

- جمع كل القضايا في حزمة واحدة.
- اتخاذ أى واحدة من القضايا ووضعها كقضية محورية.
- اتخاذ قضية أخرى ومقارنتها بالقضية المحورية.
- إذا كان للقضية المختارة أولوية أقل من القضية الجذرية، يتم مقارنته بقضية أقل أهمية من القضية الجذرية. وإذا كان له أولوية أعلى من القضية الجذرية، يتم مقارنتها بقضية أعلى من القضية الجذرية. ويستمر هذا الإجراء حتى لا يصبح هناك قضية فرعية للمقارنة.
- يتم تكرار الخطوات من ٣ إلى ٤ لجميع القضايا. (١٧٥)

**Bubble Sort Technique**

## ٢-٦- أسلوب ترتيب الفقاعات

يعد هذا الأسلوب آلية للترتيب، تعمل على رفع العنصر ذو الأولوية الأكبر كفقاعة الهواء التي ترتفع إلى أعلى وذلك بترتيب العناصر بتتابع. أى يتم مقارنة العنصرين الأول والثاني، والاحتفاظ بالعنصر الأكبر أهمية، وتبدل الأماكن إذا كانا غير مرتبين. وتجرى هذه العملية إلى آخر عنصر، وهكذا دواليك حتى لا يصبح هناك أى تبديلات. ويعتبر أسلوب ترتيب الفقاعات من أبسط الأساليب من حيث الاستخدام إلا أنه أبطأها (١٧٦).

**Comparison in Pairs Technique**

## ٢-٧- أسلوب المقارنة الثنائية

يسمح أسلوب المقارنة الثنائية أو ممارسات ترتيب الرتب Rank- Ordering Exercises بالتركيز على قضيتين ذات أولوية في وقت واحد، وذلك بالموازنة بين كل قضية وباقي القضايا على حدة. فمثلاً: في قائمة من خمس قضايا

ذات أولوية (أ، ب، ج، د، هـ)، تقارن القضية (أ) بالقضية (ب)، ثم بالقضية (ج)، ثم بالقضية (د)، وأخيراً بالقضية (هـ). وجميع القضايا ذات الأولوية فى القائمة يتم التعامل معها بنفس الطريقة، وتعمل هذه التقنية بشكل أفضل مع الحد الأقصى لعدد ١٠ قضايا ذات أولوية<sup>(١٧٧)</sup>.

## ٢-٨- طريقة هانلون Hanlon Method

طريقة هانلون وضعها J.J. Hanlon لترتيب أولويات المشكلات الصحية، وهى تحظى بتقدير كبير من قبل مستخدميها، حيث تضع فى الاعتبار معايير محددة وعوامل الجدوى. وعلى الرغم من صعوبة إجراء هذه الطريقة إلا أنها مفيدة عندما تكون النتيجة المرجوة هى قائمة موضوعية من الأولويات على أساس البيانات الأساسية والقيم العددية. وتجرى عملية ترتيب الأولويات باستخدام طريقة هانلون وفقاً للخطوات التالية:

- المعدل مقابل معايير محددة، بمجرد تحديد قائمة المشكلات، على مقياس من صفر إلى عشرة، يتم تقدير معدل كل مشكلة بالنسبة للمعايير الثلاثة التالية: حجم المشكلة، خطورة المشكلة، وفعالية التدخلات المحتملة.
- تطبيق اختبار بيرل PEARL Test لفحص المشاكل على أساس عوامل الجدوى التالية:

-الملاءمة : هل البرنامج مناسب للمشكلة؟

-الاقتصاد: هل من المنطقى اقتصادياً معالجة المشكلة؟ هل هناك عواقب اقتصادية إذا لم تحل؟

-القبول: هل يقبل المجتمع البرنامج؟ هل هو مطلوب؟

-الموارد: هل التمويل متاح أو يحتمل أن يكون متوفراً للبرنامج؟

-الشرعية: هل تسمح القوانين الحالية بتنفيذ أنشطة البرنامج؟

- حذف أى مشاكل لا تستجيب لأى من العوامل المذكورة أعلاه أو المضى قدماً فى اتخاذ إجراءات تصحيحية لضمان أن الأولويات التعليمية المحتملة تلبى جميع العوامل الخمسة للجدوى.

- حساب درجات الأولوية، استناداً إلى تصنيفات المعايير الثلاثة المخصصة لكل مشكلة، باستخدام الصيغة التالية:  $D = [A + (2 \times B)] \times C$ ، حيث:

D- نقاط الأولوية

A- رتبة حجم المشكلة.

B- رتبة خطورة المشكلة.

C- رتبة فعالية التدخلات.

- ترتيب المشكلات على أساس درجات الأولوية المحسوبة فى الخطوة السابقة.<sup>(١٧٨)</sup>

### Multi-voting Technique

### ٢-٩- أسلوب التصويت المتعدد

يستخدم أسلوب التصويت المتعدد عندما يجب تقليل عدد الأولويات إلى أقل عدد ممكن. ونتائج عملية التصويت جذابة؛ إذ تسمح تلك العملية بوضع عنصر لم ينل أولوية قصوى لأن يرتفع لأعلى ترتيب. ويتوقف نجاح هذا الأسلوب على تصويت المشاركين على أعلى العناصر أولوية، خلال عدد من الجولات، حتى يتم تضيق القائمة إلى أقل عدد ممكن<sup>(١٧٩)</sup>.

ويتحدد عدد الأصوات المسموح بها للتصويت فى كل جولة على أساس عدد العناصر فى القائمة وعدد الخيارات المتاحة بشأن درجات أهمية الأولويات. فمثلاً: إذا كانت القائمة فى إحدى الجولات تشتمل على ١٨ عنصر، وقسمت القائمة على ثلاثة خيارات، فإن عدد الأصوات المسموح بها لكل مشارك هى (٦) أصوات.

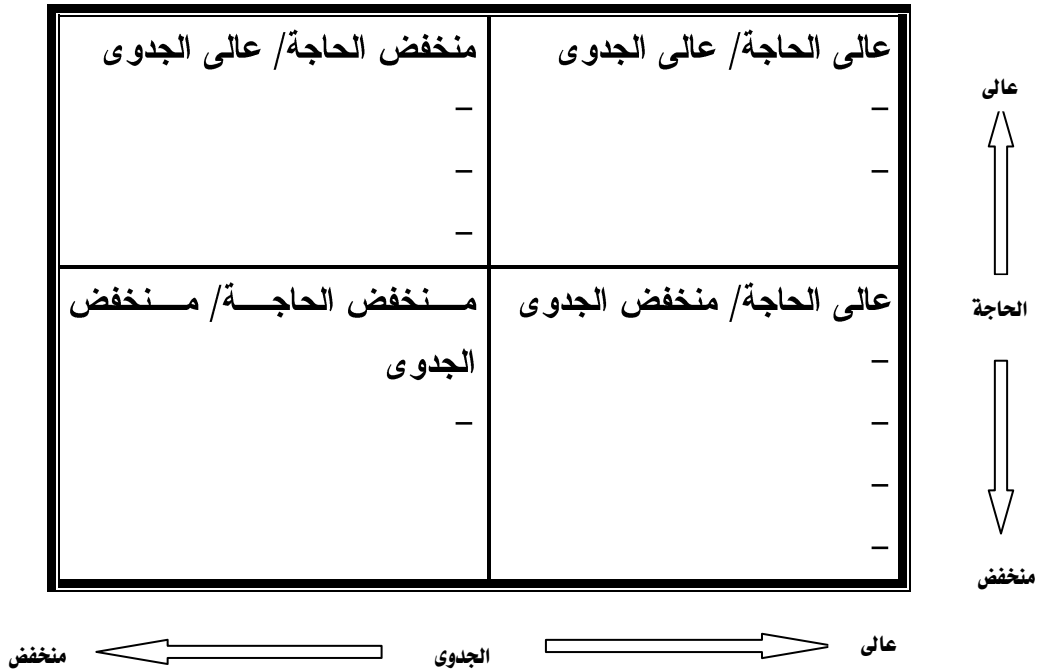
### Strategy Grids Technique

### ٢-١٠- أسلوب الشبكات الاستراتيجية

تمثل الشبكات الاستراتيجية أحد الصيغ المستخدمة فى التمييز بين مسارات العمل أو الأنشطة البديلة التى تختلف فى الأهمية و/ أو درجة الإلحاح، وهى مفيدة بشكل خاص عندما تكون المؤسسة محدودة القدرات وترغب فى التركيز على المجالات التى تحقق أكبر تأثير، كما توفر الشبكات الاستراتيجية آلية لاتخاذ نهجاً مدروساً لتحقيق أقصى قدر من النتائج بموارد محدودة. والخطوات التالية توضح كيفية إجراء ترتيب الأولويات باستخدام الشبكات الاستراتيجية:

- اختيار المعايير، يتم اختيار أحد المعيارين التاليين الأكثر ارتباطاً بالمؤسسة: الأهمية/ الإلحاح، أو التكلفة/ التأثير، أو الحاجة/ الجدوى. ويتم تقييم الأنشطة أو المشاريع أو البرامج المتنافسة مقابل مدى استيفاء هذه المجموعة من المعايير.

- إنشاء الشبكة، بناء شبكة من أربع أجزاء وتحديد معيار كل محور، مع عمل أسهم على المحاور لتشير إلى مرتفع ومنخفض.
  - تسمية أجزاء الشبكة، بناء على المحاور تسمى أرباع الشبكة لتصبح إما: عالية الحاجة / عالية الجدوى، عالية الحاجة / منخفضة الجدوى، ومنخفضة الحاجة / عالية الجدوى، ومنخفضة الحاجة / منخفضة الجدوى.
  - التصنيف وترتيب الأولويات، وضع الأنشطة أو المشروعات أو البرامج المتنافسة في الربع المناسب على أساس التسميات الرباعية. (١٨٠)
- والشكل التالي يوضح مثال لشبكة استراتيجية



شكل (٣)

## شبكة استراتيجية

المصدر: من إعداد الباحثة

## ٢-١١-٢- تكتيك مصفوفة ترتيب الأولويات

## Prioritization Matrix Technique

مصفوفة ترتيب الأولويات هي أداة بسيطة توفر طريقة لفرز مجموعة متنوعة من العناصر إلى رتب حسب الأهمية، وتحدد أيضاً أهميته النسبية باستخلاص

قيمة رقمية لأولوية كل عنصر. وتوفر المصفوفة وسيلة لترتيب المشاريع (أو طلبات المشاريع) استناداً إلى معايير يتم تحديدها على أنها مهمة، مما يتيح رؤية المشاريع الأكثر أهمية للتركيز عليها أولاً. وينطلق هذا التكنيك من فكرة مقارنة كل عنصر في قائمة الأولويات بمعايير محددة.

ولمصفوفة الأولويات أهميتها لعملية صنع القرار؛ حيث تساعد على إعطاء الأولوية للمسائل المعقدة أو غير الواضحة عندما تكون هناك معايير متعددة لتحديد الأهمية. كما توفر طريقة سريعة وسهلة، ولكن متسقة، لتقييم الخيارات. وتحدد القرار وفقاً للتصنيفات الرقمية، وعند استخدامها مع مجموعة من الناس، يسهل التوصل إلى اتفاق على الأولويات والقضايا الرئيسية. كما تساعد على تهيئة أرضية للمناقشات حول ما هو مهم.

ويتضمن إنشاء مصفوفة ترتيب الأولويات واستخدامها خمس خطوات رئيسية، هي:

- تحديد المعايير ومقياس التصنيف، هناك عنصران يتم تضمينهما في تصنيف المشاريع ضمن قائمة ما ينبغي فعله "To Do" List؛ معايير لتقييم الأهمية ومقياس التصنيف. من هنا تبدأ الخطوة الأولى في تحديد العوامل التي ستستخدم لتقييم أهمية كل مشروع، واختيار العوامل التي من شأنها أن تميز بوضوح المشروعات المهمة عن غير المهمة، وهذه هي المعايير الخاصة. ثم، بالنسبة لكل معيار من المعايير، يتم وضع مقياس تصنيف لاستخدامه في تقييم مدى استيفاء مشروع معين لتلك المعايير.
- إعطاء وزن للمعايير، وضع المعايير في ترتيب تنازلي حسب الأهمية وتعيين الوزن. وعندما يسجل المشروع، يتم ضرب التصنيف الرقمي لمشروع معين لمعيار معين في وزن المعيار، لإنشاء درجة الأولوية.
- بناء المصفوفة، وذلك بإدراج المعايير أسفل العمود الأيمن، ووزن وأسماء المشاريع المحتملة على القمة.
- العمل في فرق لإعطاء المشاريع درجة، إذا سمح عدد المشاركين، من المفيد العمل في فرق لترتيب كل مشروع تم تقييمه من قبل فريقين مختلفين. ومن فوائد هذا الإجراء ما يلي:



-أن العمل من خلال فرق يمكن أن يحقق نتائج أكثر موضوعية، حيث يمكن النظر فى وجهات نظر مختلفة أثناء عملية التصنيف.

-عندما يكون هناك العديد من المشاريع بحاجة للتقييم، فإن تقسيمها بين فرق متعددة يمكن أن يسرع من المهمة.

-يمكن الحصول على رؤى حول مدى وضوح المعايير وكيفية تطبيق مقياس التقييم بموضوعية إذا تم تقييم كل مشروع من قبل فريقين.

وفى هذه الخطوة يتم مراجعة كل مشروع ومعدله بالنسبة لكل معايير. بعد ذلك، يتم ضرب معدل كل معيار بدلالة وزنه وتسجيل القيمة المرجحة له، ثم تقييم المشروع فى ضوء جميع المعايير، بإضافة القيم المرجحة لتحديد النتيجة الكلية للمشروع.

▪ مناقشة النتائج وترتيب قائمة الأولويات، بعد إعطاء درجة لكل مشروع، يكون الوقت قد حان لإجراء مناقشة عامة لمقارنة الملاحظات بشأن النتائج ووضع قائمة رئيسية بالمشاريع ذات الأولوية التي يتفق عليها الجميع. ولكن لا تزال هناك فرصة أمام المشاركين للتعديل، فعند المراجعة، قد تقرر المجموعة بأكملها أن المشروع بحاجة إلى التحرك صعوداً أو هبوطاً فى الأولوية، على الرغم من الدرجة التي حصل عليها. وهذه التعديلات متوقعة، وتساعد على ضبط قائمة الأولويات. (١٨١)

والشكل التالى يوضح نموذج افتراضى لمصفوفة ترتيب الأولويات:

المعايير Criteria	وزن المعيار Weight	القيم المسجلة Scoring Values	العنصر ١	العنصر ٢	العنصر ٣	العنصر ...
-١						
-٢						
-٣						
-٤						
.....						
الدرجة						
الكليّة						
للعنصر						

## شكل (٤)

## مصنوفة ترتيب الأولويات

ج- مراحل تحديد الأولويات وترتيبها

لما كان تحديد الأولويات وترتيبها يمثل عملية، لها مداخلها وتكنيقاتها ومسئولوها، كان من الضروري بيان كيفية السير عبر مراحلها وخطواتها وصولاً إلى قائمة مرتبة لأولويات قضية ما. وتتمثل تلك المراحل فيما يلي:

## ١- تحديد قضية الأولويات

أولويات ماذا؟! ذاك هو السؤال الذي تطرحه تلك المرحلة، السؤال عن الموضوع المراد تحديد أولوياته وترتيبها. وفي مجال التخطيط التربوي، قد تكون القضية: أهداف أو استراتيجيات أو برامج أو مشروعات أو أنشطة. ولاسيما أن المحدد لقضية التخطيط التربوي المطلوب تحديد أولوياتها وترتيبها هو المرحلة التي تكون عملية التخطيط بصدها، وكذلك المستوى الذي يتم التخطيط في إطاره. وبالتأكيد تلك هي مسئولية المخطط التربوي.

## ٢- تحديد أصحاب المصلحة

تحديد أولويات أى قضية وكذلك ترتيبها ليست ممارسة فردية، بل هى شأن مجتمعى، والمشاركة المجتمعية هنا لأهل الاختصاص والخبرة كما اتضح سالفاً عند الحديث عن مسئولو تحديد الأولويات وترتيبها.

وفى مجال التخطيط التربوى على المخطط أن ينظر فى آليات تحديد أصحاب المصلحة المناسبين للقضية موضوع الأولويات، فالأشخاص أو المؤسسات التى قد تصلح للمشاركة فى تقديم معلومات عن الأهداف قد لا يكونوا هم بالضرورة نفس من يشاركون فى قضية الاستراتيجيات أو البرامج أو غيرها. كما عليه أن يحدد آليات الاتصال بهم، وسبل توزيعهم على فرق عمل، والنسق الذى ستقدم من خلاله نتائج المناقشات والجلسات، بالإضافة إلى البحث عن آليات تحفيز مشاركة أصحاب المصلحة لضمان كفاءة وفعالية الأداء واستمراريته.

### ٣- اختيار المدخل المناسب وتكنيكاته

تعد هذه المرحلة من أهم وأصعب مراحل تحديد الأولويات وترتيبها؛ إذ تختص باتخاذ قرار بشأن أفضل المداخل والأساليب لتحديد القضية موضوع الأولويات وترتيبها. وقد يستلزم الأمر الاستعانة بأكثر من مدخل أو أكثر من أسلوب لتوليد القائمة المطلوبة من العناصر ذات الأولوية. وتمثل هذه المرحلة أكثر المراحل استغراقاً للوقت والمناقشات وتعدد وجهات النظر واختلافها أيضاً.

وقد يحتاج الميسر، وهو المخطط التربوى عند إجراء تلك العملية أثناء عملية التخطيط، إلى التدخل كثيراً لإزالة أى غموض بشأن قضية الأولويات، وفى أى إطار تتم، ولماذا؟ ومحاولة التوفيق بين الآراء لصالح القضية محل النقاش.

### ٤- التنفيذ/ تحديد أولويات القضية وترتيب عناصرها

بمجرد اختيار المدخل والأسلوب المناسبين للقضية موضوع الأولويات، يتم التنسيق بين المشاركين للمضى قدماً فى طريق وضع قائمة بالأولويات المقترحة للقضية المطلوبة، ثم ترتيبها تصاعدياً حسب المعيار المتفق عليه خلال المرحلة السابقة.

ويعد وضع إطار عمل تفصيلى للإجراءات التى تتم خلال هذه المرحلة وتوقيتها، عاملاً أساسياً لتحقيق أقصى قدر من الفعالية من حيث تكلفة عملية تحديد الأولويات.

## ٥- المراجعة

وهي مرحلة الحكم على كفاءة عملية تحديد الأولويات وترتيبها، وكذلك الحكم على المنتج -قائمة الأولويات- ومدى التزامه بالمعايير التي تم تبنيها. وهنا يجب على الميسر أن يكون لديه نموذج لتقييم الأداء خلال كل مرحلة من مراحل تحديد الأولويات وترتيبها.

## ٦- كتابة تقرير الأولويات

وهي مرحلة إعطاء ملخص لما تم من إجراءات سابقة، وذلك فيما يتعلق بالإجابة عن أسئلة مثل: من شارك في وضع الأولويات بالضبط؟ وكيف تم تحديدها؟ وما هي قائمة الأولويات في صورتها النهائية؟

وبمجرد كتابة هذا التقرير في صورته النهائية، يتم توجيه الأولويات المحددة والمرتببة لتصبح مدخل من مدخلات إحدى مراحل عملية التخطيط التربوي. فإذا كانت قائمة بأولويات الأهداف تصبح جزءاً من المرحلة الأولى للتخطيط، وإذا كانت قائمة بالأولويات الاستراتيجية تصبح جزءاً من مرحلة تحديد الوسائل، وهكذا.

## نتائج البحث وتوصياته

توصل البحث إلى التأكيد على قضية تمثل إحدى أهم مقتضيات عملية التخطيط التربوي، وهي قضية الأولويات، قضية عمل الشيء الأولي أولاً. ورغم أنها لم تكن قضية جديدة إلا أنها متجددة باستمرار، خاصة في الوقت الحالي مع نقص الإمكانيات المادية والبشرية والمالية بصورة كبيرة.

ومن أهم ما توصل إليه البحث أنه بالرغم من سهولة فهم المعنى المتبادر للذهن بشأن الأولويات، إلا أنها تمثل منهجية عمل تصاحب التخطيط التربوي وتلازمه فكرياً وممارسةً. وعلى هذا الأساس صار لعملية الأولويات مداخل وتكنيكات متعددة يجب الاستعانة بها عند تحديد أولويات الأهداف أو الاستراتيجيات أو البرامج أو المشروعات وترتيبها، كما أصبح لها مراحلها وخطواتها.

وقد توصل البحث إلى عدد من المداخل والأساليب التي يمكن استخدامها بصورة منفردة أو تتطلب القضية موضوع الأولويات ضرورة التكامل بين بعض هذه المداخل. ومن المداخل الأكثر مناسبة عند تحديد أولويات الأهداف وترتيبها مدخل تحديد الأهداف. وهناك مداخل أجدر على تحديد أولويات المتطلبات وترتيبها مثل

مدخل تحليل المتطلبات الموجهة نحو هدف. كذلك توجد مداخل تناسب تحديد أولويات البرامج والمشروعات وترتيبها مثل مدخل برنامج الموازنة والتحليل الحدى، ولكل مدخل تكتيكاته. كما تبين أن مدخل المساءلة من أجل المعقولية يتكامل مع غيره من المداخل الأخرى.

ولكن، كى يتسنى لعملية الأولويات تحقيق الهدف منها، والمتمثل فى تحقيق الكفاءة والفعالية وحسن تخصيص الموارد وتوزيعها، فإن ذلك يتوقف على مجموعة من العوامل بمثابة عوامل نجاح؛ وهى: الاستقلال والشفافية والمساءلة والسلطة.

ومن بين أهم ما توصل إليه البحث بشأن طبيعة عملية الأولويات والمؤثرة على نجاحها، هى أنها فى الأساس عملية قيمية؛ تتضمن عملية مفاضلة بين بدائل وترتيب لخيارات بناءً على مجموعة من المعايير تمثل فى حد ذاتها قيم الاختيار. وهى دائماً مسألة سياسية؛ حينما نتحدث عن أن الأولويات ذات صلة بتخصيص الموارد وتوزيعها. وأنها عملية معقدة للغاية، إذ تتأثر قرارات تحديد الأولويات بمجموعة من الاعتبارات مثل: الكفاءة والإنصاف والحاجة.

ولعل فى النتائج السابق ذكرها ما يتطلب ضرورة تقديم مجموعة من التوصيات، هى:

- الاستفادة مما طرح من مداخل وتكتيكات تتعلق بكيفية إجراء عملية الأولويات فى القيام بدراسات مستفيضة فى ميدان التربية بصفة عامة والتخطيط التربوى بصفة خاصة.
- وضع خطط تعليمية بناءً على ما تسفر عنه عملية الأولويات من نتائج.
- تدريب الباحثين فى مختلف المجالات والمخطط التربوى بصورة خاصة على منهجية تحديد الأولويات وترتيبها. فعلمية الأولويات شأن عام يستعين به كل ذى منطق.

- (١) عبدالله عبدالدائم: التخطيط التربوي، أصوله وأساليبه الفنية وتطبيقاته في البلاد العربية، ط(٥)، دار العلم للملايين، بيروت، يناير ١٩٨٣، ص ٥٦٩.
- (٢) خضر أبو قورة: البنية المجتمعية وخطط التنمية في عالم متغير، مؤتمر إصلاح منظومة التخطيط في مصر (غير منشور)، معهد التخطيط القومي، القاهرة، ٢٠١١، ص ص ١٣-١٤.
- (٣) محمد الوكيلى: فقه الأولويات، دراسة في الضوابط، المعهد العالمى للفكر الإسلامى، هيرندن، فيرجينيا، ١٤١٦هـ/١٩٩٧م، ص ١٠.
- (٤) المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم: المعجم العربى الأساسى، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، ١٤٠٨هـ/١٩٨٨م، ص ١٣٣٤.
- (٥) أبو الحسين أحمد بن فارس: مجمل اللغة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، ١٩٩٤، ص ٧٦٢.
- (٦) مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط، ط (٤)، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، ١٤٢٥هـ/٢٠٠٤م، ص ١٠٥٧.
- (٧) المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم: المعجم العربى الأساسى، مرجع سابق، ص ١٣٣٤.
- (٨) نهيل على حسن صالح: مراعاة الأولويات فى الإسلام ودلالاتها التربوية، رسالة ماجستير، كلية الشريعة، جامعة اليرموك، الأردن، ١٤٢٥هـ/٢٠٠٥م، ص ٢٠.
- (9) Merriam-Webster Dictionary; Priority, Merriam-Webster Inc., 2015, At; <https://www.merriam-webster.com/dictionary/priority>
- (10) Glassman, Amanda & Kalipso Chalkidou; Priority-Setting in Health Building Institutions for Smarter Public Spending, A Report of the Center for Global Development's Priority-Setting Institutions for Global Health Working Group, Center for Global Development, Washington, D.C., 2012, P. 6.
- (١١) نهيل على حسن صالح: مراعاة الأولويات فى الإسلام ودلالاتها التربوية، مرجع سابق، ص ٢٤.
- (١٢) فتحى يكن: نحو صحوة إسلامية فى مستوى العصر، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، ١٩٩٨، ص ١٥٨.
- (١٣) نهيل على حسن صالح: مراعاة الأولويات فى الإسلام ودلالاتها التربوية، مرجع سابق، ص ٢٥.
- (١٤) امتثال محمد السقا: تطوير أنموذج لتحديد الأولويات فى التخطيط التربوى، رسالة ماجستير، عمان، الأردن، ١٩٩٥، ص ١٣.
- (15) United Nations, Trade and Development Board, Trade and evelopment Commission; Prioritization and Resource Allocation as a Tool for gency Effectiveness, Thirteenth Session, Geneva, 8- 12 July 2013, P.4.
- (١٦) عاطف عدلى العبد، ونهى عاطف العبد: الرأى العام والفضائيات، دراسة فى ترتيب الأولويات، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٥.

- (١٧) نسرين محمد عبده حسونة: نظريات الإعلام والاتصال، نظرية وضع الأجندة ونظرية تحليل الإطار الإعلامي، شبكة الألوكة، الرياض، ١٤٣٦هـ/٢٠١٥م، ص٥.
- (١٨) محمد الوكيلى: فقه الأولويات، دراسة فى الضوابط، مرجع سابق، ص ١٥.
- (١٩) يوسف القرضاوى: فى فقه الأولويات دراسة جديدة فى ضوء القرآن والسنة، مكتبة وهبة، القاهرة، ١٩٩٥، ص٩.
- (٢٠) يوسف القرضاوى: فى فقه الأولويات، الأولويات فى مجال العمل، مجلة مركز بحوث السنة والسير، العدد الثامن، جامعة قطر، ١٤١٥هـ/ ١٩٩٤ - ١٩٩٥م، ص١٣.
- (٢١) حسن مخلوف: صفوة البيان لعانى القرآن، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية، أبو ظبي، ١٤١٠هـ، ص٣٣٦.
- (٢٢) عبدالله يحيى الكمالى: تأصيل فقه الموازنات، سلسلة فقه الأولويات، ط(٥)، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، ١٤٢١هـ/٢٠٠٠م، ص ٤٩.
- (٢٣) عبدالسلام عيادة على الكربونى: فقه الأولويات فى ظلال مقاصد الشريعة الإسلامية، دار طيبة، دمشق، ١٤٢٩هـ/٢٠٠٨م، ص ٣٣ - ٣٤.
- (٢٤) سامى خشبة: مصطلحات الفكر الحديث، الجزء الأول، مكتبة الأسرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ٢٠٠٦، ص٤٣.
- (25) Glassman, Amanda & Kalipso Chalkidou; Priority-Setting in Health Building Institutions for Smarter Public Spending, Op. Cit., P.1.
- (26) Chalkidou, Kalipso& et.al.; Priority-Setting for Achieving Universal Health Coverage, Bulletin of the World Health Organization, ID: BLT.15.155721, Geneva, Dec. 2015, P.3.
- (27) Tragakes, Ellie& Mikko Vienonen; Key Issues in Rationing and Priority Setting for Health Care Services, World Health Organization WHO/EURO, Geneva, Jan. 1998, P.1.
- (28) Arvidsson, Eva; Priority Setting and Rationing in Primary Health Care, Linköping University Medical Dissertation No. 1342, Linköping, Sweden, 2013, P.12.
- (29) Tragakes, Ellie& Mikko Vienonen; Key Issues in Rationing and Priority Setting for Health Care Services, Op. Cit., P.3.
- (30) Glassman, Amanda & Kalipso Chalkidou; Priority-Setting in Health Building Institutions for Smarter Public Spending, Op. Cit., P. 1.
- (31) Henry Campbell Black, M. A.; Black's Law Dictionary, 5<sup>th</sup> ed., West Publishing Co., Massachusetts, 1979, P.1074.
- (32) United Nations, Trade and Development Board, Trade and Development Commission; Prioritization and Resource Allocation as a Tool for Agency Effectiveness, Op. Cit., P.4.
- (33) APEXPH Organisation; APEXPH Workbook: Prioritization Assessment Protocol for Excellence in Public Health (APEXPH), Public Health Practice Program Office, Association/County Health Off, Washington D.C., 1991, P.B-19.

- (34) Bray, Mark & N.V. Varghese; Introduction, in: Bray, Mark & N.V. Varghese (eds.); Directions in Educational Planning: International Experiences and Perspectives, IIEP Policy Forum, IIEP, UNESCO, Paris, 2011, P.23.
- (٣٥) ستيفن ر. كوفى و أ. روجر ميريل و ريببكا ر. ميريل : إدارة الأولويات الأهم أولاً، ط (٥)، مكتبة جرير، الرياض، ٢٠٠٧، ص ١٨.
- (٣٦) داييل كارنيغى: فن إدارة الوقت، كيف تدير حياتك وتستثمر وقتك، مكتبة جزيرة الورد، القاهرة، ٢٠١٠، ص ٨٣.
- (٣٧) أحمد سيد مصطفى: إدارة البشر، الأصول والمهارات، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٤١٥.
- (38) Bartuševičienė, Ilona & Evelina Šakalytė; Organizational Assessment: Effectiveness Vs. Efficiency, Social Transformations in Contemporary Society(1), Annual International Conference for Young Researchers, Mykolas Romeris University, Vilnius, Lithuania, 2013, Pp. 48-49.
- (٣٩) أحمد سيد مصطفى: إدارة البشر، مرجع سابق، ص ٤١٥.
- (40) Mihaiu, Diana Marieta & Alin Opreana Marian & Pompiliu Cristescu; Efficiency, Effectiveness and Performance of the Public Sector, Romanian Journal of Economic Forecasting, Institute for Economic Forecasting (IPE), Bucharest, 2010, P. 136.
- (41) International Competition Network; Agency Effectiveness, Competition Agency Practice Manual, Chapter 1: Strategic Planning and Prioritisation, International Competition Network (ICN), Gaborone, Botswana, March 2010, Pp. 28-29.
- (42) Wieggers, Karl E.; First Things First: Prioritizing Requirements, Software Development magazine, Sep. 1999, P.1.
- (43) Intergovernmental Group of Experts on Competition Law and Policy, Roundtable on: Prioritization and Resource Allocation as a Tool for Agency Effectiveness, UNCTAD, Geneva, 8-10 July 2013, P.2.
- (44) Sibbald, Shannon L.; Successful Priority Setting: A Conceptual Framework and an Evaluation Tool, A Ph.D. Thesis, University of Toronto, Toronto, 2008, Pp.33-34.
- (45) Robinson, Suzanne & et.al.; Setting Priorities in Health: A Study of English Primary Care Trusts, Research Report, Health Services Management Centre, University of Birmingham, Birmingham, Sep. 2011, P.13.
- (46) Sibbald, Shannon L.; Successful Priority Setting, Op. Cit., P. 56.
- (47) Ibid., P.34.



- (48) Firesmith, Donald; Prioritizing Requirements, Journal of Object Technology, Vol. 3, No. 8, Software Engineering Institute, Pittsburgh, Pennsylvania, Sep.- Oct. 2004, P.40.
- (49) Chalkidou, Kalipso& et.al.; Priority-Setting for Achieving Universal Health Coverage, Op. Cit., P.8.
- (50) Firesmith, Donald; Prioritizing Requirements, Op. Cit., P.39.
- (51) Gilb, Tom & Mark W. Maier; Managing Priorities:A Key to Systematic Decision-Making ,15<sup>th</sup> Annual International Symposium of INCOSE, 10-14 July 2005, Rochester, NY, 2005, Pp.2-3.
- (52)Chalkidou, Kalipso& et.al.; Priority-Setting for Achieving Universal Health Coverage, Op. Cit., Pp.8-9.
- (53) Sibbald, Shannon L; Successful Priority Setting, Op. Cit., P.35.
- (54) United Nations, Trade and Development Board, Trade and Development Commission; Prioritization and Resource Allocation as a Tool for Agency Effectiveness, Op. Cit., Pp. 9-10.
- (55) Martin, Douglas& et. al.; Priority-Setting and Hospital Strategic Planning: A Qualitative Case Study, Journal of Health Services Research & Policy, Vol. 8, No. 4, CA, Oct. 2003, P. 198.
- (56) United Nations, Trade and Development Board, Trade and Development Commission; Prioritization and Resource Allocation as a Tool for Agency Effectiveness, Op. Cit., P.10.
- (٥٧) الطاهر لدرع: الاتجاهات الحديثة في نظرية التخطيط العمراني، من عموميات النظريات المعيارية إلى خصوصيات الممارسة بحكمة في الواقع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، أكتوبر ٢٠١٣، ص١٠٧.
- (٥٨) المرجع السابق، ص١٠٧.
- (٥٩) إبراهيم العيسوي: التنمية في عالم متغير، دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها، ط (٣)، دار الشروق، القاهرة، ١٤٢٤هـ / ٢٠٠٣م، ص٦٥.
- (60) J. Kovacs& B. Dallago (eds.); Economic Planning in Transition, Dartmouth Publishing Co., London, 1990, P.15.
- (٦١) إبراهيم العيسوي: التخطيط الاقتصادي في مرحلة الانتقال، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، المجلد الثاني، العدد الأول، ١٩٩٤، ص٣٢٦.
- (٦٢) حسن حسين البيلاوي: رؤية نقدية للتربية والتنمية في العالم العربي، مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، المجلد (٢٧)، ١٩٨٩، ص ٣٨٣.
- (٦٣) الطاهر لدرع: الاتجاهات الحديثة في نظرية التخطيط العمراني، مرجع سابق، ص١٠٨.

- (٦٤) محمد أحمد الغنام: مذاهب التخطيط التربوي من منظور التربية المتطور، مجلة التربية الجديدة، العدد (١)، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في البلاد العربية، بيروت، ديسمبر ١٩٧٣، ص ٣٠ & ٣٢.
- (٦٥) حسن حسين البيلاوي: رؤية نقدية للتربية والتنمية في العالم العربي، مرجع سابق، ص ٤٣٤. (66) Carnay, Martin; Education as Cultural Imperialism, David Mckay, Inc., New York, 1974, p. 366.
- (67) Freire, P.; Pedagogy of the Oppressed, A Continuum Book, The Seabury Press, New York, 1970, P. 76.
- (٦٨) حسن حسين البيلاوي: رؤية نقدية للتربية والتنمية في العالم العربي، مرجع سابق، ص ٤٣٦.
- (٦٩) فابيو م. بوستوس: تخطيط التربية وإدارتها في أمريكا اللاتينية، من النفاؤل إلى الشك والريبة، مستقبلات، المجلد (٢١)، العدد (١)، اليونسكو، ١٩٩١، ص ٥٢-٥٣.
- (٧٠) عبدالغنى النورى: إتجاهات جديدة فى التخطيط التربوى فى البلاد العربية، دار الثقافة، الدوحة، ١٩٨٧م، ص ٧٦.
- (٧١) الطاهر لدرع: الاتجاهات الحديثة فى نظرية التخطيط العمرانى، مرجع سابق، ص ١١٥.
- (٧٢) أحمد حلمى عبداللطيف محمد: وظيفة الدولة فى الاقتصاد المعاصر، مع دراسة خاصة للتجربة المصرية منذ بداية التحرر الاقتصادى ١٩٧٤، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٨، ص ٣٢.
- (٧٣) محمد محمود الإمام: مسالك النهضة، التنمية بالاعتماد على النفس: الأفق والحدود، فى: نادر فرجانى (تحرير): النهضة واكتساب المعرفة فى الوطن العربى، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، أكتوبر ٢٠٠٢، ص ١٦. (بتصرف)
- (٧٤) إبراهيم العيسوى: التنمية فى عالم متغير، مرجع سابق، ص ٢٢.
- (٧٥) حسن حسين البيلاوي: رؤية نقدية للتربية والتنمية في العالم العربي، مرجع سابق، ص ٤٤٨.
- (٧٦) إبراهيم العيسوى: التنمية فى عالم متغير، مرجع سابق، ص ٢٥. (بتصرف)
- (77) Flyvbjerg, Bent ; Phronetic Planning Research: Theoretical and Methodological Reflections, Journal of Planning Theory & Practice, Vol. 5, No. 3, Routledge, London, Sep. 2004, P. 284.
- (٧٨) أحمد حلمى عبداللطيف محمد: وظيفة الدولة فى الاقتصاد المعاصر، مرجع سابق، ص ٣٣-٣٤. (بتصرف)
- (٧٩) محمد عبد الشفيق عيسى: التكيف الهيكلى والنظام التعليمى، رؤية اقتصادية اجتماعية مع تركيز خاص على حالة مصر، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، المجلد (٥)، العدد (٢)، معهد التخطيط القومى، القاهرة، ديسمبر ١٩٩٧، ص ١٠٥.
- (٨٠) معهد التخطيط القومى: تقويم التعليم الأساسى فى مصر، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية فى مصر، رقم (٨٠)، معهد التخطيط القومى، القاهرة، ١٩٩٣، ص ٢٤.

- (٨١) إبراهيم مرعى العتيقى: سياسات مؤسسات النقد الدولية والتعليم، دراسة تحليلية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٦م، ص ٣٨١.
- (٨٢) الطاهر لدرع: الاتجاهات الحديثة فى نظرية التخطيط العمرانى، مرجع سابق، ص ١٢٢.
- (٨٣) إبراهيم العيسوى: التخطيط للتنمية فى اقتصاد مختلط ومنقح، فى: أحمد السيد النجار (تحرير)، تقرير الاتجاهات الاقتصادية الاستراتيجية ٢٠٠١، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام، القاهرة، السنة (١)، يناير ٢٠٠١، ص ٢٤.
- (٨٤) إبراهيم العيسوى: التخطيط الاقتصادى فى مرحلة الانتقال، مرجع سابق، ص ٣٢٩.
- (85) El – Hout, Mohamed Sabry; Strategic Planning for Educational System : Necessity and Methodology, Journal of Educational Planning and Administration, Vol. VIII, No. 1, Jan. 1994, Pp. 54 – 55.
- (٨٦) دوجلاس م. وندام وويينج بنج: مفاهيم الحافز والتخطيط التربوى الشامل، فى: فرانسيس ن. كيميرر ودوجلاس م. وندام (تحرير): التخطيط التربوى، تحليل الحوافز الفردية فى مجال الإدارة التربوية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ١٢ & ص ١٥.
- (٨٧) السيد يسين: الحوار الحضارى فى عصر العولمة، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٢م، ص ٢٤٨.
- (٨٨) محمود عبده أحمد فرج: العولمة وأبعادها فى برامج إعداد معلم التربية الإسلامية بكليات التربية ومدى وعى الطلاب المعلمين بها، مجلة التربية، العدد (١٠٢)، كلية التربية، جامعة الأزهر، أغسطس ٢٠٠١م، ص ٢.
- (٨٩) على عبد اللطيف خطيب: التربية العولمية، تعلم من أجل العولمة، مجلة التربية، السنة (٣٣)، العدد (١٤٩)، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، الدوحة، يونيو ٢٠٠٤م، ص ١٦٦.
- (٩٠) سعيد إبراهيم عبد الفتاح طعيمة: العولمة وثقافتنا العربية، دراسة تحليلية، مجلة التربية والتنمية، السنة (٨) العدد (١٩)، القاهرة، مارس ٢٠٠٠م، ص ٧٤.
- (٩١) إبراهيم العيسوى: الدراسات المستقبلية، مشروع مصر ٢٠٢٠، أوراق مصر ٢٠٢٠، منتدى العالم الثالث، القاهرة، سبتمبر ٢٠٠٠، ص ٤.
- (٩٢) محمد متولى غنيمه: التخطيط التربوى، ط (٢)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ١٤٢٩هـ/ ٢٠٠٩م، ص ٥٩.
- (٩٣) وفاء عبدالفتاح محمود إبراهيم: مداخل التخطيط التربوى، رؤية مستقبلية، سلسلة التربية والمستقبل العربى (٧)، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٦، ص ٢٧٢.
- (٩٤) السيد على السيد جمعة: أسلوب مقترح لتخطيط النظم التعليمية فى ضوء نظرية الفوضى، مجلة دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد (٩٥)، الجزء الثانى، إبريل ٢٠١٧، ص ١٩٧.

- (٩٥) جايمس غليك: نظرية الفوضى علم اللامتوقع، دار الساقى (بيروت) بالاشتراك مع مركز الباطين للترجمة (الكويت)، ٢٠٠٨، ص ٥٦ & ص ٣٦٠.
- (96) Chiew, Juliet; An Alternative Approach to Educational Planning Based on A Conceptual Framework of the Educational System as Dynamic, A Theoretical Study, Doctor of Philosphy Thesis, College of Education, The Florida State University, Tallahassee, 1991, P.119.
- (٩٧) إلياس بلكا: الوجود بين النسبية والنظام، دراسة فى الأساس الشرعى والفلسفى لاستشراف المستقبل، المعهد العالمى للفكر الإسلامى، هرنندن، ٢٠٠٩، ص ٣٠٠ & ص ٣١٠.
- (٩٨) محمد متولى غنيمه: التخطيط التربوى، مرجع سابق، ص ٦٧ & ص ١١٢.
- (٩٩) زيتونى عبدالقادر: نظام الأولويات ودوره فى تحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الدولى حول: مقومات تحقيق التنمية المستدامة فى الاقتصاد الإسلامى، جامعة قالمه، الجزائر، ٣-٤ ديسمبر ٢٠١٢، ص ١٣١.
- (100) Moore, Barry David; Two Approaches to Educational Planning: Freire and Worth, A Thesis of Doctor of Philosophy, Faculty of Graduate Studies and Research, University of Alberta, 1973, P.177.
- (101) Guruge, Ananda W.P.; Establishing Priorities and Setting Targets, in: Guruge, Ananda W.P.& Dieter G. Berstecher, An Introduction to the Educational Planning Process, Digest No. XII, UNESCO/ UNICEF, Paris, 15 Oct. 1984, Pp.76-77.
- (102) Coombs, Philip H.; What is Educational Planning?, F.E.P., No.(1), UNESCO, IIEP, Paris, 1970, Pp. 34-35.
- (١٠٣) سعد حافظ محمود: التخطيط من أجل التنمية فى ظل آليات السوق، محاضرات بمعهد التخطيط القومى، معهد التخطيط القومى، القاهرة، د. ت.، ص ٩٤-٩٧. (بتصرف)
- (١٠٤) يعقوب أحمد الشراح: التربية وأزمة التنمية البشرية، مكتب التربية العربى لدول الخليج، الرياض، ١٤٢٣هـ / ٢٠٠٢م، ص ٧٦.
- (١٠٥) سعد حافظ محمود: التخطيط من أجل التنمية فى ظل آليات السوق، مرجع سابق، ص ١١٩.
- (١٠٦) المرجع السابق، ص ٤٣.
- (١٠٧) المرجع السابق، ص ١٢٠-١٢١. (بتصرف)
- (108) International Competition Network; Agency Effectiveness, Competition Agency Practice Manual, Chapter (1), Op. Cit., P.30.
- (109) American Society of Quality; Priority Setting Matrix with Example Criteria, American Society of Quality (ASQ), Milwaukee, Wisconsin, N. D., P.1.
- (110) Mooney, Gavin& Blake Angell& Jennie Pares; Priority-Setting Methods to Inform Prioritisation: A Rapid Review, Sax Institute, Ultimo, Sydney, Oct. 2012, Pp.5-7.

- 
- (111) Chitama, Dereck& et.al.; From Papers to Practices: District Level Priority Setting Processes and Criteria for Family Planning, Maternal, Newborn and Child Health Interventions in Tanzania, BMC Women's Health Journal, Vol.11, N.46, BioMed Central Ltd, London, 2011, P.6.
- (112) American Society of Quality; Priority Setting Matrix with Example Criteria, Op. Cit., P.1.
- (113) National Association of County and City Health Officials; Guide to Prioritization Techniques, National Association of County and City Health Officials (NACCHO), Washington, DC, June 2017, P.4.
- (114) The COHRED Working Group on Priority Setting; A Manual for Research Priority Setting Using the ENHR Strategy, COHRED Document 2000.3, The Council on Health Research for Development (COHRED), Switzerland, March 2000, P.13& P.17& P. 20.
- (115) Rudan, Igor& et. al.; Setting Priorities in Global Child Health Research Investments: Guidelines for Implementation of CHNRI Method, Global Forum for Health Research, Child Health and Nutrition Research Initiative (CHNRI), World Bank, 2008, P.727.
- (116) Oregon Evidence-based Practice Center & Vanderbilt Evidence-Based Practice Center; Engaging Stakeholders to Identify and Prioritize Future Research Needs, Methods Future Research Needs Report, No. 4, Agency for Healthcare Research and Quality (AHRQ), Publication No. 11-EHC044-EF, Rockville, Maryland, June 2011, P.6.
- (117) Altria Group; Stakeholder Engagement Planning Overview, Altria Corporate Services, Inc., Virginia, 2004, P.4.
- (118) The COHRED Working Group on Priority Setting; A Manual for Research Priority Setting Using the ENHR Strategy, Op. Cit., P.9.
- (119) Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership; Identifying and Prioritizing Stakeholders Correctly, the Key to Good Crisis Management, Insights, Strategy Documents I04/2011, Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership, IESE Business School, Barcelona, July 2011, P.2.
- (120) The Northeastern IPM Center & The Southern Region IPM Center; Guidance for Working Groups on Setting Priorities for Research, Extension, and Education, The Northeastern IPM Center, Cornell University, Ithaca, NY, 2014, P.2.
- (121) Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership; Identifying and Prioritizing Stakeholders Correctly, Op. Cit., P.3.
- (122) Oregon Evidence-based Practice Center & Vanderbilt Evidence-based Practice Center; Engaging Stakeholders to Identify and Prioritize Future Research Needs, Op. Cit., P. ES-4.
- (123) Mariano, V.& R. Zilli & M. Bagni; Criteria for Priority Setting, Workpackage 5(WP 5), Global Network for Animal Disease Research (STAR-IDAZ), London, Aug. 2013, P.9.
- (124) Ibid., P.9.

- 
- (125) Oregon Evidence-based Practice Center & Vanderbilt Evidence-based Practice Center; Engaging Stakeholders to Identify and Prioritize Future Research Needs, Op. Cit., P.ES-5.
- (126) Ibid., P. ES-5& Pp. 7-8.
- (127) Government of South Australia, Office for Public Sector; Prioritising your stakeholders, Adelaide, Australia, N.D., P.2. At; [www.change.sa.gov.au](http://www.change.sa.gov.au).
- (128) APEXPH Organisation; APEXPH Workbook, Op. Cit., P.B-22.
- (129) Office of Quality Management; Facilitator's Tool Kit, The United States Patent and Trademark Office (USPTO), Washington, D.C., Oct. 2000, P.5.
- (130) Office of Quality Management; Facilitator's Tool Kit, Op. Cit., P.5.
- (131) Ibid., P.6.
- (132) Ghaffar, Abdul& et.al. ; The 3D Combined Approach Matrix: An Improved Tool for Setting Priorities in Research for Health, Global Forum for Health Research, Geneva, Aug. 2009, Pp. 5-6.
- (133) Ghaffar, Abdul& Andres De Francisco & Stephen Matlin (eds.); The Combined Approach Matrix: A Priority-Setting Tool for Health Research, Global Forum for Health Research, Geneva, June 2004, P.28.
- (134) Ghaffar, Abdul& et.al. ; The 3D Combined Approach Matrix, Op. Cit., Pp. 25-26.
- (135) Gibson, Jennifer& et. al.; Ethics and Economics: Does Programme Budgeting and Marginal Analysis Contribute to Fair Priority Setting? Journal of Health Services Research & Policy, Vol. 11, No. 1, The Royal Society of Medicine Press Ltd, London, Jan. 2006, P.33.
- (136) Mooney, Gavin& Blake Angell& Jennie Pares; Priority-Setting Methods to Inform Prioritisation, Op. Cit., P.20.
- (137) Gibson, Jennifer, et. al.; Ethics and Economics, Op. Cit., P. 32& P.33.
- (138) Viney, Rosalie& Marion Haas &Gavin Mooney; Program Budgeting and Marginal Analysis: A Guide to Resource Allocation, Public Health Bulletin, Vol. 6, N. 4, NSW Health Department, North Sydney, April 1995, P.30.
- (139) Mooney, Gavin& Blake Angell& Jennie Pares; Priority-Setting Methods to Inform Prioritisation, Op. Cit., Pp.9-10.
- (140) Carter, Rob& et. al.; Trial of Program Budgeting and Marginal Analysis (PBMA) to Assist Cancer Control Planning in Australia, Reserch Report 19, PBMA Series No. 5, Centre for Health Program Evaluation, West Heidelberg, Victoria, N.D., P.22.
- (141) Ibid., Pp.4-5.
- (142) Mooney, Gavin& Blake Angell& Jennie Pares; Priority-Setting Methods to Inform Prioritisation, Op. Cit., P.21.
- (143) Daniels, Norman; Accountability for Reasonableness, Establishing A Fair Process for Priority Setting is Easier than Agreeing on Principle's, BMJ Publishing Group Ltd, Vol. 321, London, 25 Nov. 2000, P.1300.

- 
- (144) Mooney, Gavin & Blake Angell & Jennie Pares; Priority-Setting Methods to Inform Prioritisation, Op. Cit., P.30.
- (145) Gibson, Jennifer & et. al.; Ethics and Economics, Op. Cit., P.32.
- (146) Ibid., P.32.
- (147) Daniels, Norman; Accountability for Reasonableness, Op. Cit., P.1300.
- (148) Daniels, Norman & James E. Sabin; Setting Limits Fairly: Can We Learn to Share Medical Resources? Oxford University Press, Oxford, 2002,  
at;[www.oxfordscholarship.com/viewByDoi/10.1093/acprof.../9780195149364.001.00](http://www.oxfordscholarship.com/viewByDoi/10.1093/acprof.../9780195149364.001.00).
- (149) Adams, Teresa M. & et.al.; Guide to Level of Service (LOS) Target Setting for Highway Assets, Final Report, Prepared for the National Cooperative Highway Research Program (NCHRP), Transportation Research Board of the National Academies, University of Wisconsin-Madison, Madison, Wisconsin, Nov. 2014, P.IX.
- (150) Mooney, Gavin & Blake Angell & Jennie Pares; Priority-Setting Methods to Inform Prioritisation, Op. Cit., P. 8.
- (151) Al-Swailem, Al-Khathlan & Al-Ohali Jaber; Unit3: Setting Goals and Priorities, King Fahd University of Petroleum & Minerals, Dhahran, N.D., Pp.7-8.
- (152) Bleistein, Steven J. & et.al.; Requirement Engineering for E-business Advantage, Springer-Verlag London Limited, London, 2005, P.2.
- (153) Mylopoulos, J. & L. Chung, & E. Yu; From Object-Oriented to Goal-Requirements Analysis, Communications of the ACM, Vol. 42, No. 1, Association for Computing Machinery Publisher, New York, Jan.1999, P.37.
- (154) Ibid., P.36.
- (155) Chawla, Shailey & Sangeeta Srivastava; Goal Oriented Requirement Analysis for Web Applications, International Journal of Modeling and Optimization, Vol. 2, No. 3, IACSIT Press, University Politehnica of Bucharest, Romania, June 2012, P.192.
- (156) Mylopoulos, J. & L. Chung, & E. Yu; From Object-Oriented to Goal-Requirements Analysis, Op. Cit., P.37.
- (157) Kaiya, Haruhiko & Hisayuki Horai & Motoshi Saeki; AGORA: Attributed Goal-Oriented Requirements Analysis Method, Proceedings of the IEEE International Conference on Requirements Engineering, 2002, P.13.
- (158) Nadina Martínez Carod and Alejandra Cechich, Applying Learning Style Models to Prioritize Conflicting Goals, work is partially supported by the UNComa Project 04/E048, Springer-Verlag, Heidelberg, Berlin, 2004, Pp.1-2.
- (159) Ibid., Pp.1-2 & P.3.
- (160) Ibid., Pp.2-3.

- 
- (161) Vestola, Mikko; A Comparison of Nine Basic Techniques for Requirements Prioritization, Helsinki University of Technology, Aalto, Finland, 2010, p.1.
- (162) Montorzi, Gabriela& Sylvia de Haan& Carel IJsselmuiden; Priority Setting for Research for Health, A Management Process for Countries, Council on Health Research for Development (COHRED), Genève, Aug. 2010, P.18.
- (163) De Francisco, Andrés; Progress in Priority-Setting Methodologies, in: Davey, Sheila (ed.); the 10/90 Report 2001-2002, Global Forum for Health Research, World Health Organization, Geneva, April 2002, P.48.
- (164) Marlowe, Herbert A., Jr.; Visioning: Articulating a preferred future, Working Paper, 10 Sep., 2012, Pp. 7-8.  
At:analyticaconsulting.co/wp.../Visioning-Principles-and-Techniques-Working-Paper.
- (165) Phaal, Robert; Roadmapping for Strategy and Innovation, Institute for Manufacturin (IFM), University of Cambridge, 9 March 2015, P.1& P.3& P.4.
- (166) Phaal, Robert & Clare J.P. Farrukh& David R. Probert; Technology Roadmapping, A Planning Framework for Evolution and Revolution, Technological Forecasting and Social Change, Vol.71 , Elsevier, Amsterdam, 2004, Pp.9-10.
- (167) Vestola, Mikko; A Comparison of Nine Basic Techniques for Requirements Prioritization, Op. Cit., p.2.
- (168) Montorzi, Gabriela& Sylvia de Haan& Carel IJsselmuiden; Priority Setting for Research for Health, Op. Cit., P.22.
- (169) Saaty, Thomas L.; Decision Making with the Analytic Hierarchy Process, Int. J. Services Sciences, Vol. 1, No. 1, 2008, P.83.
- (170) Karlsson, J.; Software Requirements Prioritizing, In: Requirements Engineering, Proceedings of the Second International Conference, 15-18 April 1996, Colorado Springs, CO, 1996, P.110.
- (171) Karlsson, J.& C. Wohlin & B. Regnell; An Evaluation of Methods for Prioritizing Software Requirements, Information and Software Technology, Vol. 39, No. 14-15, Elsevier, Netherlands, Amsterdam, 1998, Pp. 940 – 941.
- (172) Vestola, Mikko; A Comparison of Nine Basic Techniques for Requirements Prioritization, Op. Cit., P.4.
- (173) Ibid., P.4.
- (174) Ibid., Pp.3-5.
- (175) Bebensee, T. & I. van de Weerd & S. Brinkkemper; Binary Priority List for Prioritizing Software Requirements, Springer-Verlag, Heidelberg, Berlin, 2010, P.5.
- (176) Astrachan, Owen; Bubble Sort: An Archaeological Algorithmic Analysis, Special Interest Group on Computer Science Education (SIGCSE), Reno, Nevada, Feb. 2003, P.20.



- 
- (177) Montorzi, Gabriela& Sylvia de Haan& Carel IJsselmuiden; Priority Setting for Research for Health, Op. Cit., P.22.
- (178) National Association of County and City Health Officials; Guide to Prioritization Techniques, National Association of County and City Health Officials (NACCHO), Washington, DC,N. D. Pp.7-8.
- (179) American Society for Quality; Evaluation and Decision Making Tools: Multi-Voting, American Society for Quality(ASQ), Milwaukee, Wisconsin, Dec.2009.  
At;[www.asq.org/learn-about-quality/idea-creation-tools/overview/nominal-group.html](http://www.asq.org/learn-about-quality/idea-creation-tools/overview/nominal-group.html).
- (180) Duttweiler, Michael W.; Priority Setting Resources, Selected Background Information and Techniques, Cornell Cooperative Extension, Cornell University, Ithaca, New York, January 2011, P.14.
- (181) Gosenheimer, Carol; Project Prioritization, A Structured Approach to Working on What Matters Most, Office of Quality Improvement, University of Wisconsin System Board of Regents, Wisconsin State,2012, Pp. 3-6.