



برنامج التطوير المستمر والتأهيل  
للاعتداف بمؤسسات التعليم العالي

# المادة التدريبية للتخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي (الجزء الثاني)

(يونيو ٢٠٠٩)

## الجزء الثاني من ورش العمل

رقم الصفحة	محتويات الجزء الثاني
	الجزء الثاني
٤	أ. تحليل للفجوة في ضوء نتائج التحليل البيئي والمقارنة بالمعايير .
١٥	ب. البدائل الإستراتيجية المختلفة.
٢٢	ج. معايير تقييم البدائل الإستراتيجية وترتيب الأولويات.
٢٥	د. الخطة التنفيذية.
٢٧	هـ. التطبيق الفعال ومتابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية.
٤٧	مراجع

جدول أنشطة الجزء الثاني			
رقم الصفحة	رقم النشاط	نوع النشاط	أسم النشاط
٥	١	جماعي	نتائج التحليل البيئي للعناصر المختلفة
٦	٢	جماعي	دراسة للعناصر البيئية الداخلية وطبيعة المعيار المحدد له
٢١	٣	جماعي	تحديد كل مجموعة بديل إستراتيجي وكيفية معالجته لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

أ. تحليل الفجوة في ضوء نتائج التحليل البيئي والمقارنة  
بالمعايير .

نشاط رقم " ١ "

نوع النشاط: جماعي

في ضوء نتائج التحليل البيئي الداخلي للعناصر المختلفة وذلك من خلال مقارنة الوضع الحالي بالوضع المعياري.

العنصر	الوضع الحالي	المعيار	الفجوة الحالية
المكتبة: - المساحة المخصصة لكل طالب.		١.٥ م <sup>٢</sup>	
- عدد النسخ لكل كتاب.		٢ نسخة	
- عدد المراجع لكل مادة.		٣٠ مرجع	
- الاتصال بالإنترنت .		متوافر	
- تجهيزات لذوي الاحتياجات الخاصة.		ممرات خاصة- مساعد	
أعضاء هيئة التدريس: النسبة : الطلاب		٥٠-١	
عدد أعضاء هيئة معاونة إلي الطلاب		٢٥-١ ١٥-١	
معامل حاسب آلي:		٢ م <sup>٢</sup> لكل طالب	
معامل بينية للدراسات العليا معامل دراسية للطلاب		٥ م <sup>٢</sup> لكل طالب	
		٦ م <sup>٢</sup> لكل طالب بالكلية العلمية ١ م <sup>٢</sup> لكل طالب بالكليات النظرية	

## نشاط رقم " ٢ "

## نوع النشاط: جماعي

في ضوء دراسة للعناصر المختلفة للبيئة الداخلية وطبيعة المعيار المحدد له مطلوب ذكر مصدر البحث عن المعايير للمقارنة بالوضع الحالي وتحديد الفجوة.

المصدر المقترح للحصول على المعيار	العنصر
	<p><b><u>الهيكل التنظيمي:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- العلاقات.</li><li>- الاختصاصات الوظيفية.</li></ul> <p><b><u>الموارد البشرية:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- نظم تقييم الأداء.</li><li>- الاحتياجات التدريبية.</li></ul> <p><b><u>النظم الإدارية المعلوماتية:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- نظم ولوائح العمل.</li><li>- نظم المعلومات.</li></ul> <p><b><u>البنية التحتية والتجهيزات:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- نظام سلامة وأمان المباني والمعامل.</li><li>- تجهيزات معامل الطلاب.</li></ul> <p><b><u>أساليب التعليم والتعلم:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- معايير أكاديمية.</li><li>- أنشطة طلابية.</li></ul> <p><b><u>الموارد المالية:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- كفاية الموارد المالية.</li><li>- التكلفة المناسبة وحسن استغلال الموارد.</li></ul> <p><b><u>القيم المشتركة:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- قيم اجتماعية.</li><li>- قيم دينية.</li></ul> <p><b><u>نظم الجودة الداخلية:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- نظام داخلي لإدارة الجودة.</li><li>- نظام التقويم الذاتي للمؤسسة.</li></ul>

تحديد الفجوة في ضوء مقارنة الوضع الحالي للمؤسسة التعليمية بالوضع المعياري والذي يعتبر حد أدنى لأي مؤسسة تعليمية تبغي الحصول على الاعتماد.

يلاحظ أن الفجوة قد تزداد في حالة رغبة المؤسسة التعليمية بمقارنة وضعها الحالي بوضع متطور موصف بمعايير أعلى من معايير الهيئة القومية للاعتماد.

تمثل الدوائر بالشكل العناصر المختلفة للبيئة الداخلية بالمؤسسة التعليمية. ونلاحظ من هذا الشكل أن مقارنة الوضع الحالي بالوضع المعياري يساعد المؤسسة التعليمية في تحديد نقاط القوة والضعف والوزن النسبي لهم كما يساعد في تحديد أي نقاط تحتاج للوصول إلي الحد المعياري وأي نقاط ترغب المؤسسة التعليمية في تطويرها بشكل متميز للوصول إلي تحقيق معايير عالمية.

## الإستراتيجية

### ما المقصود بالإستراتيجية ؟

- § منهجية وأسلوب العمل.
- § خطة عاملة شاملة طويلة الأجل لتحقيق الأهداف.
- § إطار عام يحكم سياسات المؤسسة التعليمية في مختلف مجالات العمل.
- § الإطار العام الذي تتبلور فيه الرسالة والرؤية والأهداف الإستراتيجية .

والإستراتيجية بهذا المفهوم هي الأداة التي تحدد خطوط السير وحركة المؤسسة التعليمية في جميع مجالات العمل ، وذلك في صورة مشروعات ومهام محددة ، وفق ترتيبات وجدول زمنية محسوبة بدقة وتخضع للمتابعة الفعالة للتأكد من الانجاز وتحقيق الأهداف المنشودة.

إذا كان الهدف هو النهاية المطلوب الوصول إليها  
فالإستراتيجية هي الطريق إلى هذه النهاية

### وتحاول الإستراتيجية الإجابة عن الكثير من التساؤلات مثل:

- ١- ما هو الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه المؤسسة التعليمية في الفترة القادمة ؟
- ٢- هل تقصر نشاطاً على الخدمات الحالية ؟
- ٣- هل نبقى على وضعنا الحالي وندافع عنه ، هل نخفض حجم نشاطنا ، هل نتوسع ؟
- ٤- هل نقصر تعاملاتنا على فئات محددة من المستفيدين بخدماتنا ؟
- ٥- كيف نستجيب لاحتياجات سوق العمل ونعزز ثقتهم بنا ؟
- ٦- كيف نستطيع تنمية إيراداتنا/ او مواردنا الذاتية ؟
- ٧- كيف نحقق التميز في أداء خدماتنا ، وفي نفس الوقت نخفض تكلفتها ؟

### اختيار الإستراتيجية المناسبة Strategy selection:

قبل البدء في تحديد أو اختيار الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة التعليمية ، يجب مراعاة الأتي :

**أولاً- مقابلة الفرص والتهديدات بنقاط القوة ونقاط الضعف** ، وذلك من خلال استخدام نقاط القوة في استغلال الفرص المتاحة أو مواجهة التهديدات المحتملة أو تقليل سلبياتها قدر الإمكان ، وعلاج جوانب القصور وتحويلها إلى نقاط قوة ما أمكن ذلك.

ومن الأساليب المتعارف عليها في مقابلة الفرص والتهديدات بنقاط القوة والضعف المصفوفة المعروفة باسم (TOWS Matrix) وهي فقط اسم آخر لتحليل (SWOT) ، ومضمون هذه المصفوفة هو الربط بين التهديدات والفرص مع نقاط الضعف والقوة من خلال العصف الذهني (brainstorming) أو التفكير الجماعي لبعض الأفراد من ذوي التفكير الإستراتيجية حول البدائل الإستراتيجية الممكنة لتحقيق التوافق بين الإستراتيجية المناسبة ونتائج تشخيص وتقييم الأوضاع الحالية للمؤسسة التعليمية . وتأخذ المصفوفة الشكل التالي :

نقاط القوة حدد من ٥ إلى ١٥ نقطة قوة أو عناصر تميز	نقاط الضعف حدد من ٥ إلى ١٥ نقطة ضعف أو عناصر تميز	المتغيرات الداخلية المتغيرات الخارجية
ما هي الإستراتيجيات المناسبة لاستغلال الفرص المتاحة على جوانب القصور	ما هي الإستراتيجيات المناسبة للاستفادة من الفرص المتاحة بالتغلب على جوانب القصور	الفرص حدد من ٥ إلى ١٥ فرصة متاحة للمؤسسة التعليمية
ما هي الإستراتيجيات المناسبة لتقليل سلبيات جوانب القصور والتهديدات المحتملة ؟	ما هي الإستراتيجيات المناسبة لاستخدام جوانب القوة في تجنب التهديدات المحتملة لتقليل سلبياتها؟	التهديدات / التحديات حدد من ٥ إلى ١٥ تحدياً تواجه المؤسسة التعليمية

### ثانياً : تقييم الإستراتيجية الحالية :

وذلك من خلال التفكير المتعمق وتوفير المعلومات الكافية والصحيحة للإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ١- هل تتفق الإستراتيجية مع رسالة المؤسسة التعليمية والغرض من وجودها ؟ وإذا كانت الإجابة (لا) أو ما هي الأسباب ؟
- ٢- هل يمثل استمرار العمل بالإستراتيجية الحالية أسلوباً مقبولاً للتعامل مع الظروف المتوقعة خلال الفترة القادمة؟ (خمس سنوات على الأقل).
- ٣- هل تتفق الإستراتيجية الحالية مع الأفكار والقيم والمعتقدات والاتجاهات السائدة لدى القيادات العليا والإشرافية بالمؤسسة التعليمية ؟ (من المتوقع وجود اختلافات ولكن يجب لا تكون جوهرية).
- ٤- هل تراعي الإستراتيجية الحالية العوامل الأساسية لنجاح المؤسسة التعليمية في أداء رسالتها؟

- ٥- هل توازن الإستراتيجية الحالية بين متطلبات تطبيقها والموارد المالية والبشرية المتاحة للمؤسسة التعليمية وما ينطوي عليه المستقبل بشأنها ؟
- ٦- هل تركز الإستراتيجية الحالية على نقاط القوة والتميز التي تتبعها المؤسسة التعليمية في استغلال الفرص المتاحة والتغلب على تهديدات المحتمل مواجهتها ؟
- ٧- هل يوجد تعارض بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة التعليمية والاستراتيجيات الفرعية على مستوى القاطعات أو الإدارات أو الأقسام ؟ أو إذا كانت الإجابة (نعم)، فما هي مجالات التعارض وأسبابه ، وكيف يمكن التغلب عليه؟
- ٨- هل تراعي الإستراتيجية الحالية أولويات الفرص المتاحة للمؤسسة التعليمية ، وأي هذه الفرص يعتبر أكثر ملائمة لإمكانات المؤسسة التعليمية ومواردها؟
- ٩- هل هناك أنشطة أو أعمال مطلوب القيام بها لترشيد الأنفاق بالمؤسسة التعليمية وتخفيض تكاليف أداء العمل به؟
- ١٠- هل هناك تعديلات معينة مطلوب إدخالها على الإستراتيجية الحالية لتكون أكثر ملائمة؟

### الثأ - التعرف على العوامل الحاكمة في اختيار البديل الاستراتيجي :

بين البدائل أو السيناريوهات الإستراتيجية المتعددة يجب التعرف على المتغيرات والمعايير التي تؤثر في المفاضلة بين البدائل المتاحة ، ومن أهم هذه التغيرات والعوامل الحاكمة ما يلي:

#### ١ - أنماط الإدارة واتجاهاتها نحو المخاطرة:

يتأثر اختيار إستراتيجية معينة بالأنماط الإدارية السائدة في المؤسسة التعليمية ومدى الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن هذا الاختيار، وكثيراً ما لاحظنا عدم قبول استراتيجيات جيدة فقط ، لأنها مع احتياجات بعض أفراد الإدارة العليا ، ومدى استعدادهم لتحمل المخاطرة السياسية أو الاجتماعية المرتبطة بها. وهنا يمكننا التمييز بين أنواع من الأنماط الإدارية السائدة في معظم المؤسسات التعليمية على اختلاف أنواعها وأهمها هي:

أ. المدافع Defender: غالباً ما يوجد هذا النمط الإداري في المؤسسات التعليمية التي تتمتع بثبات واستقرار نسبي في عناصر البيئة المحيطة بها . ويتسم هذا النمط الإداري بالدفع عن الوضع الاستراتيجي الحالي للمؤسسة التعليمية وعدم أحداث تغييرات جوهرية في أدوارها ومجالات أنشطتها إلا في أضيق الحدود ، ومتى كان التغيير ضرورياً ، وذلك تجنباً لأي ردود فعل قوية سواء من داخل المؤسسة التعليمية أو من خارجها.

ومن المخاطر المرتبطة بهذا النمط الإداري عدم القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة التعليمية.

ب. الباحث عن الفرص Prospector: كثيراً ما يوجد هذا النمط الإداري في المؤسسات التعليمية التي تتعرض لتغييرات مستمرة أو ديناميكية في عناصر البيئة المحيطة بها. ويتسم هذه النمط الإداري بالبحث عن الفرص المتاحة في البيئة الخارجية

للمؤسسة التعليمية ومحاولة استغلالها أو الاستفادة منها لصالح المؤسسة التعليمية ، كما يتسم هذا النمط بالسرعة والمرونة في الاستجابة للتغيرات في الظروف المحيطة بالمؤسسة التعليمية.

ومن المخاطر المرتبطة بهذا النمط الإداري عدم الكفاءة في استخدام موارد المؤسسة التعليمية ، نتيجة احتمالات سرعة التنقل من وضع استراتيجي لآخر ، دون إعطاء الوقت الكافي للاستفادة من الاستغلال الأمثل لهذه الموارد.

**ج. المحلل Analyzer:** يكثر هذا النمط الإداري في المؤسسات التعليمية التي تعمل في بيئة تتصف بالحركة والاستقرار النسبي في وقت واحد. ويتسم هذا النمط الإداري بالتحليل المكثف للمواقف التي تتعرض لها المؤسسة التعليمية والتغيرات التي تحدث في الظروف الخارجية المحيطة بها ، ثم اختيار الاستراتيجيات التي تجمع بين المرونة والثبات في آن واحد.

ومن المخاطر المرتبطة بهذا النمط الإداري عدم فعالية ، نتيجة عدم القدرة على الاستجابة الكاملة لمتطلبات التغيير في الظروف المحيطة ، وفي نفس الوقت الحفاظ على الثبات أو الاستقرار التام في المؤسسة التعليمية.

**د. المستجيب Reactor :** يعتمد هذا النمط الإداري على مدخل ردود الأفعال للتغيرات التي تحدث التي في الظروف المحيطة بالمؤسسة التعليمية ، دون الإدراك الكامل لانعكاسات ردود الأفعال على المؤسسة التعليمية.

ومن المخاطر المرتبطة بهذا النمط الإداري ضعف مستويات الإداري نتيجة عدم التحليل الكامل لانعكاسات التغييرات الإستراتيجية التي قد تحدث كردود أفعال للتغيرات في البيئة المحيطة بالمؤسسة التعليمية .

## ٢ - الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة التعليمية :

يقصد بالثقافة التنظيمية مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والاتجاهات التي تحكم سلوكيات وتصرفات الغالبية من العاملين في المؤسسة التعليمية . وتمثل الثقافة التنظيمية عاملاً أساسياً من العوامل الحاكمة في الاختيار الاستراتيجي ، وكثيراً ما تجد الإدارة العليا نفسها أمام ثلاثة خيارات في هذا الشأن. الأول أن تتجاهل ثقافة المؤسسة التعليمية عند اختيار البديل الاستراتيجي ، والثاني أن تختار البديل الاستراتيجي الذي يتناسب مع الثقافة السائدة في المؤسسة التعليمية ، والثالث أن تقوم بتغيير ثقافة المؤسسة التعليمية لتناسب مع البديل الاستراتيجي المناسب.

والمطلوب من متخذي القرار في هذه الحالة مراعاة التوازن بين هذه الخيارات الثلاثة والدراسة المثقفة للآثار الناتجة عنها . بمعنى انه من الخطأ التجاهل التام للثقافة السائدة بالمؤسسة التعليمية عند اختيار البديل الاستراتيجي ، كما أن اختيار البديل الذي يتناسب مع

الثقافة السائدة قد يعني التنازل عن بدائل أخرى أكثر عائداً أو مردوداً على المؤسسة التعليمية ، أما تغيير الثقافة السائدة لتتوافق مع البديل المناسب ، فقد يبدو أمراً صعباً ويحتاج إلى وقت طويل . لا بد إذن من الحذر والتريث عند اختيار البديل الاستراتيجي المناسب ما لم يكن متوافقاً بطبيعته مع ثقافة المؤسسة التعليمية.

### ٣- ضغوط الأطراف الخارجية ذات الصلة بالمؤسسة التعليمية Outsiders pressure :

سبق أن أوضحنا أن هناك مجموعة من الأطراف الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أنشطة المؤسسة التعليمية ، ومنهم العملاء أو المستفيدين بخدماتها والملاك أو المشاركين في إدارتها والحكومة ، والاتحادات والنقابات وأفراد المجتمع عامة . وكثيراً ما تتعارض أهداف أو مطالب هذه الأطراف ولذلك يجب التفكير جيداً في الإجابة عن بعض التساؤلات قبل اختيار البديل الاستراتيجي المناسب لتقليل ضغوط هذه الأطراف الخارجية إلى أقل حد ممكن ومن أهم التساؤلات الواجب الإجابة عنها في هذا الشأن ما يلي:

أ. أي الأطراف الخارجية ذات الصلة بالمؤسسة التعليمية أكثر أهمية لنجاحها ؟  
ب. ما مدى مساهمة البديل الاستراتيجي المناسب في تحقيق مصالح أو أهداف هذه الأطراف؟

ج. ما هو رد الفعل المتوقع من هذه الأطراف إذا لم تحقق أهدافها أو مصالحها؟  
ما هي احتمالات حدوث رد الفعل هذا؟

### ٤- طبيعة الموارد المتاحة للمؤسسة التعليمية :

لا جدال في أن كفاية وجودة الموارد المادية والمالية والبشرية المتاحة للمؤسسة التعليمية تعتبر من أهم المتغيرات الحاكمة في اختيار البديل الاستراتيجي المناسب ، وقد سبق أن أوضحنا أن الموارد المادية ممثلة في البيئة الأساسية والأدوات والتجهيزات ، والموارد المالية ممثلة في الأموال أو المخصصات المالية المعتمدة للمؤسسة التعليمية ، والموارد البشرية ممثلة في إعداد ومهارات وكفاءات وخبرات العاملين بالمؤسسة التعليمية تعتبر من أهم المتغيرات التي تحدد مصادر قوة المؤسسة التعليمية أو نقاط الضعف التي تواجهها . ومن ثم فإن البديل الاستراتيجي المناسب هو بالطبع ما يأخذ في الحسبان الفرص المتاحة للمؤسسة التعليمية أو التقليل للتهديدات التي تواجهها.

### ٥- الوقت المتاح للاختيار والتوقيت المتوقع للنتائج:

يعتبر عنصر الزمن من العناصر المؤثرة في اختيار البديل الاستراتيجي المناسب . وينقسم عنصر الزمن هنا إلى قسمين : الأول هو الوقت المتاح لمتخذي القرار للاختيار من بين السيناريوهات أو التصورات الإستراتيجية البديلة.

والثاني هو الوقت المتوقع لجني ثمار الإستراتيجية أو أدراك مردودها .

ومن الطبيعي انه كلما كان الوقت المتاح للاختيار من بين البدائل الإستراتيجية محدوداً ، كانت احتمالات الخطأ في الاختيار الصحيح اكبر ، نتيجة لعدم توافر الوقت الكافي للدراسة والتحليل والتقييم السليم . وعلى الجانب الآخر كلما كانت الإدارة أو كان الأطراف ذوي الصلة بالمؤسسة التعليمية يرغبون في مشاهدة أو تلمس آثار الإستراتيجية أو مردوها على وجه السرعة، كانت فرص اختيار البديل الذي يفى بها الغرض أكثر ، وحتى وإن لم يكن هو البديل الأفضل .

#### ٦- منهج اتخاذ القرار مع المتغيرات البيئية:

تتأثر عملية الاختيار من بين البدائل أو التصورات الإستراتيجية المتاحة بالأسلوب أو النمط المتبع في اتخاذ القرارات الإدارية . وقد سبق أن اشرنا إلى انه يمكننا التمييز بين ثلاثة أنماط أو نماذج لاتخاذ القرارات الإستراتيجية وهي :

أ. النموذج الابتكاري : طبقاً لهذا النموذج يتم اختيار البديل الاستراتيجي بمعرفة شخص واحد يتمتع بصلاحيات واسعة وقدرات فائقة على تكوين الرؤى وتقييم الأمور الحالية والمستقبلية . وقد تبدو الاختيارات وفقاً لهذا النموذج من وجهة نظر الغير اختيارات عشوائية أو هوائية.

ب. نموذج المواءمة أو التكيف : طبقاً لهذا النموذج يتم اختيار البديل الاستراتيجي استجابة للتغيرات في الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة التعليمية . وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب في اختيار البديل الاستراتيجي في حالة غياب علاقة واضحة بين الإستراتيجية وتحقيق الأهداف ، أو عند عدم الاتفاق على أولويات محددة للأهداف .

ج. النموذج التخطيطي : طبقاً لهذا النموذج يتم اختيار البديل الاستراتيجي وفقاً لمنهجية محددة في جمع وتحليل البيانات ، والتأكد من وضوح العلاقة بين الأسباب والنتائج ، والتعرف على المشكلات والتهديدات القائمة أو المحتملة والاستعداد لمواجهتها .

**ب. البدائل الإستراتيجية المختلفة.**

## البدائل الإستراتيجية Strategic Alternatives

لا توجد مجموعة محددة من البدائل أو التصورات الإستراتيجية التي يمكن استخدامها في جميع المؤسسات التعليمية ، أو حتى في المؤسسة التعليمية الواحدة في جميع الأوقات أو في جميع المستويات الإدارية. فالبدائل الإستراتيجية تمثل خلاصة المجهود الفكري للربط بين الفرص والتهديدات المتوقعة في البيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية من ناحية ، ونقاط القوة وجوانب القصور في المؤسسة التعليمية ذاتها من ناحية أخرى. وهو الأمر الذي يعني أن تصميم أو صياغة الإستراتيجية يجب أن يتم في نتائج تحليل الأوضاع الخاصة بالمؤسسة التعليمية ذاتها . وهنا نود التذكرة بأن إستراتيجية المؤسسة التعليمية قد تصاغ على ثلاثة مستويات ، وهي المستوي الكلي ، أي للمؤسسة التعليمية ككل ( Corporate level ) ، ومستوي القطاعات او الإدارات التي تتكون منها المؤسسة التعليمية ، وهو ما يعرف أحيانا باسم مستوي الأعمال ( Business level ) بالنسبة للمنظمات التي تمارس أنشطة متعددة المجالات ، ومستوي الأقسام ( Functional Level ). وفي صياغة الإستراتيجية المناسبة يتم الاختيار من بين عدد من البدائل المتاحة لكل مستوي من هذه المستويات الثلاثة . وبصفة عامة يمكن القول بأن إستراتيجية المؤسسة التعليمية تأخذ اتجاها من أربعة اتجاهات أساسية ( Strategies Directional ) هي النمو و التوسع ، والثبات والاستقرار ، والتطوير و التحسين ، والانكماش أو النقل.

### تحديد الإستراتيجيات المختلفة

يوضح هذا الشكل أربعة إستراتيجيات متاحة يمكن للمؤسسة التعليمية أن تفاضل بينهم في ضوء نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

#### ١ - إستراتيجية النمو والتوسع Growth strategy:

تعني إستراتيجية النمو التوجه نحو الكبر والتوسع ، مقارنة بالوضع الحالي للمؤسسة التعليمية ، وليس ضرورياً أن يكون الكبر أو التوسع في جميع مجالات العمل أو الإنتاج بالمؤسسة التعليمية ، حيث إنه يقتصر على أنشطة معينة دون الأخرى ، ولكن المحصلة النهائية تكون في تحسن الأوضاع عما هي عليه من حيث زيادة الإيرادات ، أو زيادة أعداد المستفيدين من خدمات المؤسسة التعليمية ، من خلال فتح مكاتب أو فروع جديدة ، أو إنشاء برنامج تعليمي جديد أو تبني برامج التعليم عن بعد وغير ذلك من الجوانب التي تعني انتقال المؤسسة التعليمية إلى وضع أفضل من وضعها الحالي.

وإستراتيجية النمو من الاستراتيجيات المرغوبة لدي الإدارة العليا سواء في منظمات الخدمات أو المؤسسات التعليمية التجارية والصناعية ، لأنها تعني النجاح وزيادة الإقبال على ما تقدمه المؤسسة التعليمية من خدمات كما أن نمو المؤسسة التعليمية يعني بالنسبة للعاملين فيها فرصاً أفضل للترقي وتحقيق بعض المكاسب المادية ، ويعني من وجهة نظر الحكومة والمجتمع خلق فرص وظيفية جديدة . وإذا كانت المؤسسة التعليمية تجارية أو صناعية فإن النمو يعني زيادة الأرباح أو العائد أو التأثير على المجتمع.

## مثال لإستراتيجية نمو وتوسع

### ٢- إستراتيجية الثبات أو الاستقرار Stability Strategy :

قد تفضل بعض المؤسسات التعليمية إستراتيجية الثبات والاستقرار على إستراتيجية النمو ، وذلك بالاحتفاظ بأنشطتها وأعمالها الحالية كما هي ، أو دون حدوث تغيرات جوهرية بها. وبرغم أن البعض قد ينظر إلى هذه الإستراتيجية على أنها تعنى عدم وجود إستراتيجية أو رؤية مستقبلية (حيث لا تغيير جوهري)، كما في واقع الأمر تكون هي الأفضل للمنظمات الناجحة التي تمارس أنشطتها في بيئة مستقرة أو يسهل التنبؤ بمتغيراتها ، كما أنها قد تناسب المنشآت الصغيرة التي يسعد أصحابها بما حققوه من نجاح في السوق ، والاحتفاظ بمنشآتهم في وضعها الحالي.

وطبقاً لهذه الإستراتيجية يتركز اهتمام المؤسسة التعليمية على تقوية وتحسين أداء مختلف المجالات الوظيفية والحفاظ على ما لديها من نقاط قوة والعمل على علاج ما لديها من جوانب القصور.

هناك عدد من الحالات أو المبررات والدوافع لاستخدام إستراتيجية الثبات أو الاستقرار ، ومن أهم هذه المبررات أو الدوافع ما يلي:

- ١- تخوف الإدارة العليا للمؤسسة التعليمية من أن يتسبب النمو المتعجل في إرباك العلاقات التنظيمية القائمة ، وما قد يترتب على ذلك من انعكاسات سلبية.
- ٢- قناعة ورضا الإدارة العليا من مستويات الأداء الحالية.
- ٣- قصور الإمكانيات التكنولوجية والبشرية والمالية المتاحة للنمو والتوسع.
- ٤- عدم توافر القدرات والمهارات الإدارية من ذوي التفكير الإستراتيجي .
- ٥- إذا كانت المؤسسة التعليمية قد نمت أو توسعت بشكل سريع في الفترة السابقة وترغب الإدارة العليا في فترة استرخاء بعد هذا النمو.
- ٦- عندما تتسم البيئة التي تعمل فيها المؤسسة التعليمية بالثبات والاستقرار وعدم حدوث تغييرات جوهرية في مكوناتها.
- ٧- وجود تهديدات بالبنية الخارجية لا تسمح بالنمو والتوسع.

وبرغم أن هناك من الدوافع ما يحفز على تبني إستراتيجية الثبات والاستقرار ، فإن هناك من المخاطر ما يرتبط بهذه الإستراتيجية إذا تم استخدامها لفترة طويلة، وذلك من حيث عدم القدرة على مواكبة التغيرات البيئية المتصاعدة في عالمنا المعاصر ، كما أنها قد تكون سبباً في فقدان بعض الخبرات والمهارات المتميزة إذا عجزت عن الوفاء بتطلعاتهم ورغباتهم في النمو وتحقيق المزيد من المكاسب.

أحد كليات التجارة لديها برنامج للدراسة باللغة الإنجليزية. نقطة ( القوة ) ويوجد بالبيئة الخارجية جامعات خاصة منافسة تمنح نفس الدرجة. نقطة .....(التهديد).... ظهرت إستراتيجية الكلية في تعزيز وتثبيت البرنامج الحالي ليصمد أمام تحديات البيئة الخارجية.

### ٣- إستراتيجية التقلص أو "الانكماش" Retrenchment Strategy :

تمثل إستراتيجية التقلص أو الانكماش البديل الإستراتيجي الثالث (بعد النمو والثبات) المتاح أمام الإدارة العليا للمؤسسة التعليمية . وتنطوي إستراتيجية الانكماش على تخفيض حجم العمليات أو الأنشطة أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية أو الانسحاب من مجالات عملها الحالي، ومثال لذلك إلغاء أحد البرامج التعليمية أو دمج اثنين معاً وذلك من أجل التركيز في البرامج الأخرى.

هناك عدد من الحالات أو الأسباب والمبررات التي قد تدفع المؤسسة التعليمية إلى التوجه نحو إستراتيجية الانكماش ومن أهم هذه الحالات والمبررات ما يلي:  
أ. صدور تشريعات أو قرارات حكومية مقيدة لنشاط المؤسسة التعليمية أو مجالات العمل الخاصة بها.

- ب. تدهور الظروف الاقتصادية بما يشير إلى احتمالات تناقض حجم الطلب على المنتجات أو الخدمات المقدمة أو تناقص مخصصات الإنفاق على هذه المنتجات أو الخدمات.
- ج. ضعف الإدارة وارتباك العمليات التنظيمية.
- د. مواجهة صعوبات في توفير الأموال اللازمة من المصادر المختلفة لتسيير أعمال المؤسسة التعليمية
- هـ. وجود فرص أفضل لتحول المؤسسة التعليمية للعمل بها لتحقيق عائد أو أرباح أكبر .
- و. عدم القدرة على مواكبة التطورات التقنية في بعض مجالات العمل الحالي للمؤسسة التعليمية.
- ز. عدم رغبة الطلبة في الالتحاق بالمؤسسة أو بأحد البرامج بها.
- ح. عدم احتياج سوق العمل لأحد التخصصات
- ط. إنشاء مؤسسات خاصة تنافس المؤسسة الحالية.
- ي. فقدان الثقة أو تقلص أعداد المستهلكين أو المستفيدين ببعض خدمات المؤسسة التعليمية .
- وبرغم هذه الأسباب أو المبررات لتبني إستراتيجية الانكماش ، فإنه غالباً ما يتم الربط بينها وبين فشل المؤسسة التعليمية في تحقيق إستراتيجيتها السابقة أو على الأقل فشل بعض هذه الإستراتيجيات . ومن الطبيعي أن يتبع هذه الإستراتيجية حدوث تغييرات جوهرية في رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها ، وفي كثير من الأحيان يتطلب تطبيقها إجراء إعادة هيكلة شاملة للمؤسسة التعليمية.

#### ٤ - إستراتيجية تطوير وتحسين:

تمثل إستراتيجية التطوير والتحسين أحدي الإستراتيجيات الهامة التي تمكن من تطور المؤسسة في حالة وجود نقاط ضعف بالبيئة الداخلية وظهور فرص جديدة في البيئة الخارجية . ونستطيع المؤسسة أن تستغل وجود هذه الفرص في تطوير وتحسين أداءها وأن تطور وتحسن من مواطن الضعف وأن تستغل هذه الفرص المتاحة الاستغلال الأمثل:

#### نوع النشاط: جماعي

#### نشاط رقم "٣"

تقوم كل مجموعة بتحديد بديل إستراتيجي مناسب من البدائل الأربعة وتقوم بمناقشة كيفية معالجته لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.

الإستراتيجية المقترحة	عناصر البيئة الداخلية والخارجية	رقم المجموعة
-----------------------	---------------------------------	--------------

<p>إستراتيجية نمو وتوسع</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>نقاط القوة:.....</p> <p>.....</p> <p>نقاط فرص:.....</p> <p>.....</p>	<p>١</p> <p>٢</p>
<p>إستراتيجية ثبات واستقرار</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>نقاط القوة:.....</p> <p>.....</p> <p>نقاط ضعف:.....</p> <p>.....</p>	<p>٣</p> <p>٤</p>
<p>إستراتيجية تطوير وتحسين</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>نقاط ضعف:.....</p> <p>.....</p> <p>نقاط فرص:.....</p> <p>.....</p>	<p>٥</p> <p>٦</p>
<p>إستراتيجية انكماش</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>نقاط الضعف:.....</p> <p>.....</p> <p>نقاط التهديدات:.....</p> <p>.....</p>	<p>٧</p> <p>٨</p>

## جـ. معايير تقييم البدائل الإستراتيجية وترتيب الأولويات.

### معايير تقييم البدائل الإستراتيجية وترتيب الأولويات :

يتضح من العرض السابق للبدائل الإستراتيجية الأساسية ولإستراتيجيتها الفرعية أنه يتعين على القيادات العليا للمؤسسة التعليمية التفكير في إطارها والمفاضلة فيما بينها ، وربما التفكير في مزيج منها . ولكل بديل من هذه البدائل مميزات وعيوبه، والحالات التي يصلح للتطبيق فيها والمبررات أو الدوافع التي تدعو إلى تبنيه في ضوء ظروف المؤسسة التعليمية ، ولذلك يجب وضع الصورة كاملة أمام متخذ القرار الخاص بتحديد الوضع الإستراتيجي المستقبلي للمؤسسة التعليمية، وذلك من خلال

تحديد الافتراضات التي تحكم عملية المفاضلة بين الإستراتيجيات البديلة ، ثم وضع إطار منهجي يتضمن معايير المفاضلة بين هذه الإستراتيجيات ، ليساعد متخذ القرار في التفكير المنظم والموضوعي والشمولي في اختيار البديل المناسب.

### أهم معايير المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية:

- ١- معيار التمويل المتاح: ما هو البديل الممكن تنفيذه في ضوء تمويل متاح محدود؟
- ٢- معيار الارتباط بالاعتماد: ما هي البدائل والأوليات التي تؤدي في المدى القريب للاعتماد (الارتباط بمعايير الهيئة القومية للاعتماد)؟
- ٣- معيار سرعة النتائج: أي البدائل الإستراتيجية يحتاج لوقت أقل لتنفيذه وتفعلية وتحقيق نتائج ملموسة منه؟ (٩٠% من المشاكل يمكن حلها ب ١٠% من الحلول)؟
- ٤- معيار التكامل المؤسسي: أي البدائل الإستراتيجية المعروضة يسهم بشكل أكبر في تحقيق التنسيق والتكامل مع المؤسسات التعليمية الحكومية المناظرة ويحقق الارتباط بإستراتيجية الجامعة؟
- ٥- معيار سهولة التنفيذ: أي البدائل الإستراتيجية يعتبر أكثر سهولة ويسراً في التنفيذ دون مواجهة مشكلات تنظيمية وإدارية متشابكة أو معقدة؟
- ٦- معيار التوافق مع التغييرات المستقبلية المتوقعة: ما هو البديل الأكثر تمشياً وتجاوباً مع المفاهيم والتغيرات والتحولات والاتجاهات العالمية الحالية أو المتوقعة مستقبلاً ولها تأثيرها المباشر أو غير المباشر على المؤسسة التعليمية؟
- ٧- معيار التحديث التقني والمعلوماتي: أي البدائل الإستراتيجية يمكن أن يحقق قدرأ من التحديث والتطوير التقني والمعلوماتي في المؤسسة التعليمية .
- ٨- معيار مقاومة التغيير: أي البدائل الإستراتيجية يتوقع أن يقابل بمقاومة أكبر من العاملين بالمؤسسة التعليمية أو من المستفيدين بخدmatها أو من القيادات السياسية أو الشعبية في الدول؟
- ٩- معيار المتطلبات المالية: أي البدائل الإستراتيجية يتطلب توفير تسهيلات مكانية وتجهيزات تقنية وإمكانات تنظيمية وإدارية أكبر عند التطبيق ، وما مدي توافر هذه المتطلبات أو سهولة توفيرها ؟
- ١٠- معيار التنمية البشرية: أي البدائل الإستراتيجية يحتاج إلي قدر أكبر من التأهيل والتدريب والتنمية البشرية للكوادر العاملة بالمؤسسة التعليمية، وما مدي توافر الإمكانيات اللازمة لذلك؟
- ١١- معيار الدعم الجماهيري والإعلامي: أي البدائل المطروحة من المتوقع أن يحظى بالقبول الجماهيري والدعم من قبل أجهزة الإعلام؟
- ١٢- معيار ترشيد الإنفاق الحكومي: أي البدائل الإستراتيجية يترتب عليه خفض الإنفاق في المؤسسة التعليمية لدمج بعض الأنشطة المتماثلة، وإزالة التكرار والتداخل غير المبررين تنظيمياً وإدارياً ، سواء داخل المؤسسة التعليمية أم خارجها؟
- ١٣- معيار التوظيف: أي البدائل الإستراتيجية يمكن أن يساهم بشكل أكبر في خفض معدل البطالة أو يزيد من فرص التوظيف المتاحة لتشغيل الكوادر الوطنية المؤهلة؟

- ١٤- **مقياس القوة التنظيمية.** أي البدائل الإستراتيجية يعتمد أكثر على استغلال جوانب القوة في المؤسسة التعليمية ويسهم في معالجة مشكلاتها بما يحقق وضعاً تنظيمياً أفضل في مواجهة التغيرات البيئية المحتملة؟
- ١٥- **مقياس التماسك الداخلي.** أي البدائل الإستراتيجية يمكن أن يحقق ترابطاً وتعاوناً أقوى بين قيادات المؤسسة التعليمية وجميع القوي العاملة بها ، ويشجع على العمل كفريق متماسك؟
- ١٦- **مقياس المخاطر الشخصية.** أي البدائل الإستراتيجية يعرض القيادات العليا للمؤسسة التعليمية المخاطر الانتقاد والهجوم أكثر من قبل القوي السياسية والشعبية والرأي العام؟
- ١٧- **مقياس التوافق مع الأهداف والسياسات.** أي البدائل الإستراتيجية يتوافق بشكل أكبر مع الأهداف الإستراتيجية والفرعية للمؤسسة التعليمية وسياساتها والقيم الذاتية للمديرين والموظفين العاملين بها؟
- ١٨- **مقياس الكفاءة في خدمة المستفيدين.** أي البدائل الإستراتيجية يسهم بدرجة أكبر في تخفيض تكلفة أداء الخدمات المقدمة وتحسين جودتها وتسهيل الحصول عليها من قبل المستفيدين بها؟
- ١٩- **مقياس منهجية التغيير.** أي البدائل الإستراتيجية يتطلب إحداث التغيير المطلوب على مراحل ويتيح الفرصة لمراجعة نتائج التطبيق المرحلي ، وإجراء التعديلات اللازمة ، كلما تطلب الأمر ذلك.
- ٢٠- **مقياس الحاجة إلى الدعم السياسي أو التشريعي.** أي البدائل المتاحة يمكن الإدارة العليا للمؤسسة التعليمية من الحصول بشكل أيسر على دعم القيادات السياسية والتشريعية ، متى كان ذلك مطلوباً؟
- ٢١- **مقياس الصراع المؤسسي.** أي التصورات المتاحة للمؤسسة التعليمية يمكن أن يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في خلق صراع بين المؤسسة التعليمية وقياداتها مع المنظمين أو القيادات الحكومية الأخرى ؟

## د. الخطة التنفيذية.

## نموذج للخطة التنفيذية

يمكن إضافة سطور إضافية لاستيعاب الأهداف ، المخرجات /التمويل/ العائد والأنشطة

التكلفة			فترة التنفيذ		الأنشطة	مؤشرات النجاح	المخرجات / العائد	الهدف المحدد
الإجمالي	مساهمة الجامعة	تمويل المشروع	النهاية	البداية				
					١		أ-	-١
					٢			
					٣			
					١			
					٢		ب-	
					٣			
					١			-٢
					٢		أ-	
					٣			
					١			
					٢		ب-	
					٣			
					١			
					٢		ج-	
					٣			

أسم الجامعة /.....

أسم الكلية /.....

هـ. التطبيق الفعال ومتابعة الخطة الإستراتيجية.

## تطبيق الإستراتيجية:

يقصد بتطبيق الإستراتيجية وضع البديل أو البدائل الإستراتيجية التي تم اختيارها موضع التنفيذ العملي أو الميداني. وهنا نود أن نؤكد على أن:

النجاح في صياغة الإستراتيجية لا يعنى النجاح في تطبيقها. صياغة الإستراتيجية تحتاج إلى قدرات فكرية وتحليلية أما تطبيق الإستراتيجية، فيحتاج إلى مهارات إدارية وفنية متعددة الأبعاد.

التطبيق الضعيف لإستراتيجية جيدة قد يؤدي إلى فشل هذه الإستراتيجية ، بينما التطبيق الجيد لإستراتيجية غير ملائمة لن يؤدي إلى تطور للمؤسسة .

**وضع البديل الاستراتيجي موضع التنفيذ العملي يعني الإجابة على ثلاثة تساؤلات أساسية هي:**

- من هم الأفراد الذين سيتولون تنفيذ الخطة الإستراتيجية؟

- ما الذي يجب عمله؟

- كيف سيقوم هؤلاء الأفراد بأداء ما يجب عمله؟

تنفيذ الإستراتيجية قد يتم من خلال :

١- التقسيمات الوظيفية المعتادة للأنشطة.

٢- ترجمة الإستراتيجية إلى برامج أو مشروعات تنفيذية.

وكلاهما يتطلب :

§ بناء هيكل تنظيمي مناسب للإستراتيجية.

§ تحديد واضح لاختصاصات الوحدات المختلفة والأقسام.

§ إيجاد آلية لتحقيق التفاعل والتنسيق والتكامل.

§ إيجاد نظام فعال للمعلومات والاتصالات الإدارية

- إعداد الموازنات وتخصيص الموارد المتاحة .

- تحديد الأهداف المرورية وتخصيص المهام والأنشطة للأفراد .

- تحديد المسؤوليات والصلاحيات الوظيفية .

- تحديد الجداول الزمنية للتنفيذ .

- صياغة السياسات وإجراءات وقواعد العمل .

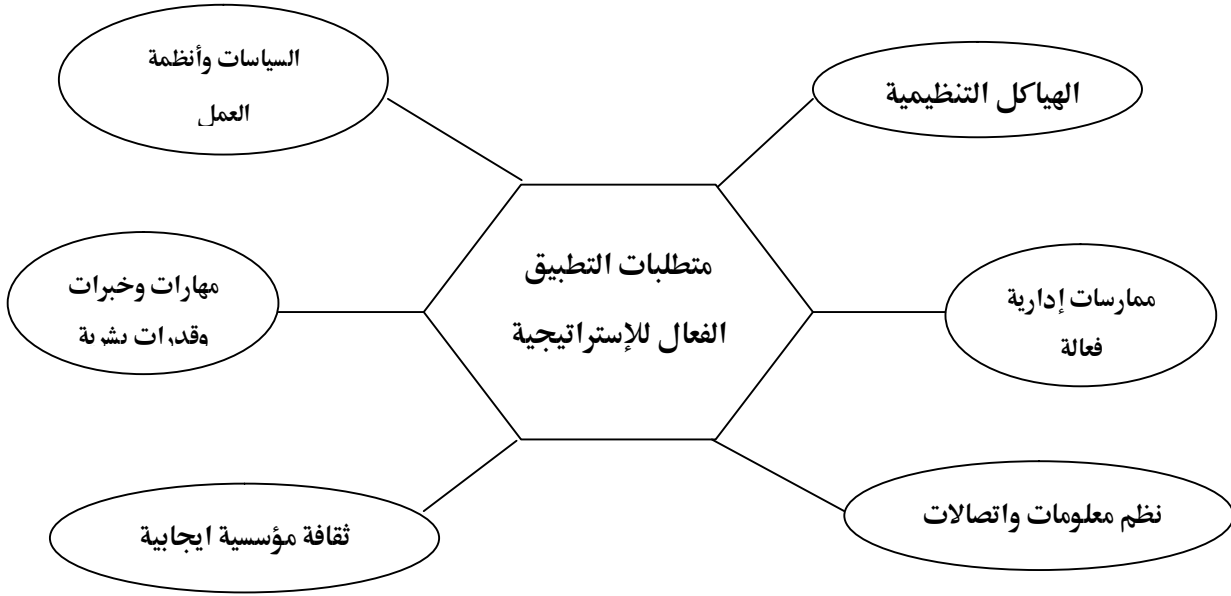
- وضع مؤشرات ومقاييس الأداء.

- وضع نظم الرقابة والحوافز .

- توفير المناخ المحفز على الإنجاز وتحمل المسؤولية .

## متطلبات التطبيق الفعال للإستراتيجية

بصفة عامة يمكن إيجاز أهم متطلبات التطبيق الفعال للإستراتيجية في ستة عناصر أساسية كما هو موضح بالشكل التالي:



### متطلبات التطبيق الفعال للإستراتيجية

#### أولاً: الهياكل التنظيمية Organization Structure:

يقصد بالهيكل التنظيمي الإطار الرسمي الذي تعتمده الإدارة العليا عليه في:

- 1- تحديد الأعمال أو المهام أو الأنشطة المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.
- 2- اختيار أسس بناء أو تكوين الوحدات التنظيمية (الإدارات أو الأقسام).
- 3- توزيع الأعمال والمهام والأنشطة بين الوحدات والأفراد.
- 4- تحديد العلاقات بين الأفراد والوحدات (السلطات والمسئوليات).
- 5- توفير أدوات ووسائل التنسيق والتكامل بين الأفراد والوحدات.
- 6- تصميم النظم والقواعد والإجراءات الخاصة بأداء العمل وتقييم الأداء على مستوى الوحدات والأفراد.

من المحتمل أن يتطلب التغيير في الإستراتيجية تغيير في الهيكل التنظيمي حيث إن الهيكل التنظيمي يتبع الإستراتيجية فأن القاعدة العامة ... التي تعمل فيها. أو تحظى بدعم حكومي ، فإن القاعدة العامة هي أن الهيكل التنظيمي يجب أن يكون ملائماً لإستراتيجية المؤسسة التعليمية وظروف البيئة التي تعمل فيها.

### العوامل المؤثرة في تصميم واختيار الهياكل التنظيمية Design & Selection:

دون الدخول في الجدل الفلسفي حول المتغيرات المؤثرة في تصميم الهياكل التنظيمية والمفاضلة بين بدائلها ودرجة تأثير كل متغير من هذه المتغيرات، فإننا نود التأكيد على أن الهيكل التنظيمي ما هو إلا وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وأن تصميم أي هيكل تنظيمي يجب أن يبدأ بالبديل الاستراتيجي الذي تم إقراره ،حيث تمثل الإستراتيجية الإطار الشامل لتخصيص الموارد وتحديد الأنشطة والعمليات التي ينبغي إنجازها لتحقيق الأهداف المنشودة.

- لذا فإن تصميم الهيكل التنظيمي يجب أن . يأخذ في الحسبان

**١ - حجم المؤسسة التعليمية :** يقصد بحجم المؤسسة التعليمية قدرتها أو طاقتها المادية أو الاستيعابية ، وعدد العاملين بها ، وعدد الطلاب ، وحجم أو قيمة الموارد المتاحة لها. ومن الطبيعي أن تؤثر هذه الجوانب في تصميم الهيكل التنظيمي.

**٢ - درجة استقرار البيئة المحيطة بالمؤسسة التعليمية :** كلما كانت البيئة المحيطة بالمؤسسة التعليمية، تتصف بنوع من الثبات والاستقرار ، كان من المناسب استخدام التنظيم الكلاسيكي أو الهرمي حيث تتصف طبيعية الأعمال في المؤسسات بالاستقرار.

وبالذبة للمؤسسات التي تعمل في بيئة غير مستقرة ، أو سريعة التغير فإن الأمر يتطلب المزيد من اللامركزية في اتخاذ القرارات والقليل من القواعد والإجراءات والتوجه نحو إثراء العمل وتوسيع نطاقه .

**٣ - التقنيات المستخدمة في المؤسسة التعليمية:** برغم تعدد مفاهيم التقنيات فإنها جميعا تدور حول المعدات والأجهزة أساليب التدريس والمعلومات اللازمة لأداء أعمال المؤسسة التعليمية. ومن الطبيعي أن يؤثر نوع مستوى التقنيات المستخدم في المؤسسة التعليمية على هيكلها التنظيمي.

**٤- القوى المسيطرة على المؤسسة التعليمية:** يحتاج التعامل مع هذه الفئة من القيادات العليا وبعض المديرين ممن يملكون النفوذ والسلطات للسيطرة على المؤسسة التعليمية وإقرار هيكلها التنظيمي أو رفضه إلى لباقة خاصة ومهارة في الإقناع بأهمية اختيار الهيكل التنظيمي المناسب لإستراتيجية المؤسسة التعليمية ، مع الأخذ في الاعتبار ما يؤمنون به من معتقدات وقيم واتجاهات لكسب تعاونهم وثقتهم في تصميم الهيكل المناسب لإستراتيجية المؤسسة التعليمية.

**٥ - طبيعة ونوع الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية :** وذلك من حيث إعداد وقدرات أعضاء هيئة التدريس والفئات المعاونة وتخصصاتهم وفهم لطبيعة المؤسسة التعليمية التي ينتمون إليها.

## إرشادات عامة لفعالية تصميم الهيكل التنظيمي :

- 1- تشير إلي بعض الإرشادات التي يمكن من خلالها زيادة فعالية تصميم الهيكل التنظيمي وزيادة فرص نجاحه ، كأحد متطلبات تنفيذ الإستراتيجية ، ومن أهم هذه الإرشادات ما يلي:
  - ١- صياغة الهيكل التنظيمي بما يعكس الأهمية النسبية للأنشطة والأدوار التنظيمية التي يفترض وجودها على أمس موضوعية .
  - ٢ - تحقيق التوازن في العبء الإداري بين القطاعات أو الإدارات النوعية المختلفة وداخل القطاع أو الإدارة الواحدة .
  - ٣ - جعل سلطات القرار أقرب ما تكون من المواقع (المستويات الإدارية) المتأثرة بها وإتاحة الفرصة لمختلف المستويات الإدارية للمشاركة في صنع هذه القرارات .
  - ٤- تأكيد وترسيخ منهجية التخطيط الاستراتيجي ، وتطوير أنظمة تقويم الأداء وقبول المساءلة، من خلال استحداث وحدات تنظيمية تؤدي دوراً رئيساً في صياغة الرؤى وإعداد الخطط الإستراتيجية المستقبلية وتصميم مشروعات التطوير وبرمجتها ومتابعة تنفيذها وتقويم نتائجها.
  - ٥- تبني مفهوم التوجه بالأداء ونواتج العمل في مختلف الكيانات التنظيمية، مع التركيز على تصميم مجموعة من الأهداف والمؤشرات والمقاييس اللازمة لتشخيص وتقييم الأداء المؤسسي في كافة المجالات ووضع آلية تمكن تطبيق هذه النظم.
  - ٦ - حصر أدوار الإدارة العليا في مهام التخطيط والتنسيق والمتابعة، وقياس وتقويم الأداء ، وإسناد المهام التنفيذية وما يقابلها من سلطات إلى الوحدات التنفيذية المباشرة ، مع تصميم الأدوار والوظائف بما يتفق مع قدرات الأفراد المتوافرين بهذه الوحدات.
  - ٧- تفعيل وتنشيط قوى التطوير الذاتي في مختلف الكيانات التنظيمية، من خلال إعطاء المزيد من الصلاحيات ، وتوسيع وعميق مسئولية وأدوار هذه الكيانات على نحو مستمر ومطرد (التوجه إلي مركزية التخطيط، ولا مركزية التنفيذ).
  - ٨ - تحقيق طفرة تكنولوجية عالية في نظم المعلومات والاتصال، وإعداد تقارير المتابعة وتقليل الاعتماد على أساليب العمل اليدوي في مختلف المجالات.
  - ٩ - تطوير سياسات وإجراءات العمل بما يتفق مع الجديد المستحدث منها ، وتطويرها بما يتلاءم مع طبيعة العمل بمختلف الكيانات التنظيمية.
  - ١٠ - ترشيد استخدام العمالة المتاحة وإعادة توزيعها وتأهيلها بما يحقق الاستخدام الأمثل لها، وفق متطلبات العمل بالوحدات التنظيمية المختلفة.

## ثانياً – السياسات وأنظمة العمل Policies & Work Systems:

يعتبر وضع السياسات التي تصف القواعد الأساسية لتنفيذ الإستراتيجية ، وأيضاً أنظمة وإجراءات العمل التي يتم من خلالها تنفيذ الوظائف والأنشطة المختلفة لتطبيق الإستراتيجية – من أهم متطلبات النجاح في التطبيق وتحقيق النتائج المرجوة.

## ١- السياسات Policies:

تشكل السياسات الخطوط الإرشادية العريضة أو الإطار العام الذي يوجه عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة التعليمية بما يضمن تحقيق أهدافها، فالسياسات عبارة عن مبادئ عامة تحكم تفكير الأفراد المسؤولين عن تطبيق الإستراتيجية وسلوكياتهم أثناء اتخاذ قرارات تنفيذ الأنشطة الإستراتيجية المختلفة. والسياسات ليست قواعد صارمة فهي ترسم الحدود التي يستطيع متخذو القرار التحرك فيها أو التصرف في نطاقها فهي تسمح بقدر من حرية التصرف والاجتهاد، وفي نفس الوقت تضع قيوداً على حرية التصرف في اتخاذ القرارات بشأن بعض الموضوعات وبرغم أن السياسة قد لا تحدد لمتخذ القرار ما يجب عمله، فإنما الاتجاه العام الذي يجب أن يسلكه. مثال للسياسات التعليمية العامة بأحد الدول العربية:

- ١- بناء الشخصية الإنسانية المتكاملة، عقيدة في سلوكاً ومهارة وأداء .
- ٢- تدعيم الانتماء الوطني والعربي والإسلامي، وتعزيز الذاتية الثقافية.
- ٣- اعتماد العربية لغة للتعليم.
- ٤- التواصل مع ثقافات الشعوب الأخرى في ضوء الثقافة العربية الإسلامية.
- ٥- للموفاء باحتياجات المجتمع من الموارد البشرية كماً وكيفاً .
- ٦- التوسع في الإلزام في التعليم إلى ما يعادل نهاية المرحلة الثانية (سن ١٨ سنة).
- ٧- إتاحة الفرص التعليمية المتكافئة لكل المواطنين.
- ٨- تنويع الفرص التعليمية بما يتفق وقدرات واحتياجات المتعلمين.
- ٩- الارتقاء بنوعية التعليم وكفاءته الداخلية وفعاليته في تحقيق أهداف المجتمع ولاءمه للاحتياجات الراهنة والمستقبلية.
- ١٠- التعليم المتميز للإبداع والابتكار.
- ١١- ارتكاز التعليم على قاعدة تقنية متقدمة.
- ١٢- التربية النظامية والتربية غير النظامية، ما يتيح فرص التعلم المستمر طوال الحياة.

في جميع هذه الأمثلة المتنوعة نجد أن السياسة تحدد لمتخذ القرار الاتجاه الذي يجب التحرك نحوه ، ولكنها لا توضح له كيف يتحرك في هذا الاتجاه.

**صياغة السياسات :**

يجب أن تتبع سياسات المؤسسة التعليمية من أهدافها وإستراتيجيتها. وقد توضع هذه السياسات وفقاً لمستويات الأهداف الإستراتيجية وتسمى بالسياسات العليا ، وعلى مستوى الإدارة الوسطى ممثلة في القطاعات أو الإدارات، وتسمى السياسات الوظيفية أو السياسات الوسيطة ، وعلى مستوى الإدارة الدنيا أو الوظائف وتسمى السياسات التشغيلية. كما يمكن صياغة هذه السياسات حسب مجالات الأنشطة أو الوظائف المختلفة المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية فنجد هناك السياسات المالية وسياسات الأفراد والقوى العاملة وسياسات الإنتاج والتسويق وغيرها.

- ولكي تساعد السياسات على سهولة تنفيذ الإستراتيجية وتحقيق أهدافها فإن هناك مجموعة من الخصائص أو المواصفات الواجب مراعاتها ومن أهمها ما يلي:
- ١- أن تشتق السياسات من الأهداف والاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة التعليمية، سواء على المستوى العام أو على المستوى القطاعي أو الوظيفي.
  - ٢- أن تضمن تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف الأنشطة الإستراتيجية.
  - ٣- أن تتطلب تقييم وضبط الأداء للوظائف والأنشطة والخطط ذات العلاقة بمجالاتها.
  - ٤- أن تمثل ركيزة أساسية وإطاراً واضحاً ومفهوماً لمتخذي القرارات على جميع المستويات الإدارية.
  - ٥- أن تحفز الأفراد على بذل المزيد من الجهد والولاء للمؤسسة التعليمية ، وخاصة في الظروف الحرجة.
  - ٦- أن توفر آلية يمكن من خلالها تفويض السلطة وتحقيق التوافق والثبات في الأفعال والتصرفات في جميع أجزاء المؤسسة التعليمية.
  - ٧- أن تصاغ بوضوح وبلغة سليمة وعبارات بسيطة لا تحوى على أي غموض.
  - ٨- أن تكون مقبولة أخلاقياً واجتماعياً وتطبق بحزم.
  - ٩- أن تعزز مكانة وسمعة المؤسسة التعليمية أمام جميع المتعاملين معها.
  - ١٠- أن تتسم بالمرونة بحيث تكون مرشدة للتصرف في أكبر عدد ممكن من المواقف والظروف المحيطة بتطبيق الإستراتيجية.

## ٢- أساليب وإجراءات العمل Work Methods & Procedures :

تبين مما سبق أن السياسات تمثل أطراً عامة لتوجيه التفكير واتخاذ القرارات في المجالات المختلفة، كما تبين أن السياسات توضح ما ينبغي عمله، ولكنها لا توضح كيف يتم تنفيذ ما يجب عمله، ومن هنا تأتي أهمية أساليب وإجراءات العمل، حيث أنها تهتم بوضع وتحديد خطوات ووسائل الأداء لكل جزئية من جزئيات العمل بما يساعد على تنسيق الجهود وتجنب الأفعال أو التصرفات غير الضرورية أو غير المنتجة. وتعتبر أساليب وإجراءات العمل أحد المتطلبات الضرورية للتنفيذ الفعال للسياسات، بمعنى أن كل سياسة تحتاج إلى إجراء أو أكثر لتنفيذها. وتتناول الإجراءات الإجابة عن تساؤلات محددة بشأن كل جزئية من جزئيات العمل المطلوب، كيف تؤدي؟ ومن المسئول عن الأداء؟ ولماذا تؤدي؟ ومتى وأين يجب أن تؤدي؟

لماذا الاهتمام بأساليب وإجراءات العمل؟

### تذكر أن تطبيق الإستراتيجية يحتاج إلى :

- صياغة سياسات عامة ترسم الحدود التي يستطيع المسئولون عن تطبيق الإستراتيجية التحرك والتصرف ضمنها.
- تنفيذ السياسات، ويتطلب وضع أساليب وإجراءات عمل توضح خطوات أداء جزئيات العمل ومسئولياتها وأوقاتها وأماكنها.

### ثالثا الموارد البشرية:

يركز هذا المحور على إعادة صياغة الهيكل الوظيفي بالمؤسسة التعليمية بما يتلاءم مع الإستراتيجية الجديدة فإذا كانت الإستراتيجية الجديدة تتطلب أحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية الرئيسية أو التفصيلية وتحتوي على سياسات جديدة أو تطوير للسياسات القائمة، ومن ثم تعديل أو تغيير أساليب وإجراءات فان الأمر يتطلب بالضرورة مراجعة الهيكل الوظيفي الحالي بالمؤسسة التعليمية بهدف تحقيق التوازن بين أعباء العمل وإعداد الموظفين في مختلف الوحدات التنظيمية من ناحية وتطبيق مبدأ الموازنة بين قدرات وإمكانات وخصائص الأفراد المتاحين ومتطلبات الوظائف التي يكلفون بها من الناحية الأخرى، مع الأخذ في الحسبان فرص التطوير والتدريب وإعادة التأهيل التي يمكن توفيرها من قبل المؤسسة التعليمية لهؤلاء الأفراد. وفي تحقيق الموازنة والتوافق بين الاستراتيجيات والسياسات الجديدة والهياكل الوظيفية القائمة غالبا ما يكون مطلوبا من المسؤولين عن التطبيق باتخاذ القرارات بشأن الموارد البشرية على النحو التالي:

- أ. إذا كانت المؤسسة التعليمية تتجه نحو تبني استراتيجيات النمو أو التوسع غالبا ما يكون مطلوبا تعيين أو تدريب مزيد من الأفراد لشغل الوظائف الجديدة أو ترقية الأكفاء من الأفراد الحاليين إلى الوظائف التي يتم إنشاؤها وهنا يكون مطلوبا من الإدارة العليا تحديد معايير لقرارات التعيين والتدريب والترقية بما يضمن توفير المهارات والقدرات البشرية اللازمة للتنفيذ الجيد وتحقيق الأهداف الممولة من الاستراتيجيات والسياسات الجديدة.
- ب. أما إذا كانت المؤسسة التعليمية تتجه نحو تبني استراتيجيات التقلص أو الانكماش غالبا ما يكون مطلوبا من الإدارة اتخاذ بعض القرارات الخاصة بإنهاء خدمة الأفراد وهنا -أيضا يجب وضع معايير لاتخاذ هذه القرارات في ظروف المؤسسة التعليمية وقوانين التوظيف التي تحكمها.
- ج. إذا كانت المؤسسة التعليمية تتجه نحو تبني إستراتيجية الثبات والاستقرار ، غالبا ما يتم اتخاذ قرارات بشأن تقليص أو تجميد التعيينات الجديدة والتركيز على التدريب والحفز والتشجيع لرفع كفاءة الموظفين وتخفيض التكاليف والارتقاء بمستوي وأسلوب التعامل مع العملاء أو المتعاملين مع المؤسسة التعليمية والمستفيدين من خدماتهم . ويستخلص مما سبق أن تبني استراتيجيات وسياسات جديدة يتبعه إجراء دراسات متعمقة لهيكل الموارد البشرية من حيث الكم والكيف ، وإعادة التوزيع والتدريب والحفز والتوجيه والترقية وتقييم الأداء وغيرها من الأمور التي سيتم الإشارة إليها في الممارسات الإدارية المطلوبة لتطبيق الإستراتيجية بنجاح .

## رابعاً - نظم المعلومات والاتصالات:

### SYSTEMS COMMUNICATION & INFORMATION

إن مهمة السياسة لنظم المعلومات والاتصالات هي إدارة تدفق أو انسياب تداول المعلومات في جميع أجزاء المؤسسة التعليمية لكي يتحسن الأداء وتزداد فعالية القرارات ويتطلب التطبيق الناجح للإستراتيجية الجديدة توفير نظام جيد لجمع وحفظ وتحليل البيانات بشكل يمكن معه تحقيق الأغراض التالية :

1. توفير مجموعة متكاملة من قواعد البيانات لخدمة وتوثيق جميع الأنشطة والإدارية والفنية ذات الصلة بإستراتيجية المؤسسة التعليمية
2. التوجه نحو ميكنة الأعمال المكتبية الروتينية، وما يرتبط بها من نماذج أو سجلات وتقارير وقرارات .
3. توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتركيز انتباه متخذي هذه القرارات على عوامل النجاح الحرجة في مجالات أعمالهم .

### امساً - الثقافة المؤسسية أو التنظيمية **Organizational Culture**

يقصد بثقافة المؤسسة التعليمية مجموعة القيم والمعتقدات والأفكار والاتجاهات التي يتقاسمها الأفراد العاملون بالمؤسسة التعليمية ، والتي تحدد سلوكياتهم في أداء العمل .

وتؤثر الثقافة السائدة بالمؤسسة التعليمية تأثيراً قوياً في مدي نجاح تطبيق الإستراتيجية الجديدة ، وتؤدي الثقافة السائدة بالمؤسسة التعليمية عدة وظائف أساسية ، من أهمها ما يلي :

تمنح الثقافة الإحساس بالذاتية أو الشعور بالهوية للعاملين بتقاليد وقيم معينة في أداء العمل .

1. تساعد الثقافة على إيجاد التراكم بين العاملين بتقاليد وقيم معينة في أداء العمل .
2. تدعم الثقافة استقرار المؤسسة التعليمية كنظام اجتماعي .

تعمل الثقافة كإطار مرجعي يستخدم في إعطاء معنى أو قيمة لأنشطة المؤسسة التعليمية وتقدير الإبداع والمساهمة من الجميع ، كما تعمل كمرشد للسلوك الملائم .

ومن ثم فإن تفهم الثقافة المؤسسية يعتبر أمراً ضرورياً عند تطبيق الإستراتيجية ، حيث لا يمكن أن ينجح التغيير في الرسالة أو الأهداف أو الإستراتيجيات التي تتعارض مع الثقافة السائدة في المؤسسة التعليمية ، ولكن يجب أنت تكون الإدارة العليا مستعدة لتغيير هذه الثقافة بما يتلاءم مع الإستراتيجية الجديدة ، وهي مهمة تتطلب الكثير من الوقت والجهد والمثابرة ، فالناس بطبيعتهم يميلون لمقاومة التغيير لثلاثة أسباب رئيسية هي :

1. أسباب اقتصادية تتعلق بالراتب والوظيفة ، وتتراوح هذه الأسباب بين الخوف من فقدان الوظيفة أو تخفيض الأجر إلي الخوف من أداء عمل أكثر بنفس الأجر أو أقل.

٢. أسباب شخصية تتعلق بالسمات الشخصية للأفراد ذاتهم ، وتتراوح هذه الأسباب بين الخوف من فقدان مهارات مكتسبة سابقاً وما يرتبط بها من اعتزاز ، إلي الخوف من المجهول أو كراهية تعلم طرق جديدة لأداء العمل.

٣. أسباب اجتماعية ترتبط باحتمالات التغيير في العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد. وتتراوح هذه الأسباب بين الخوف من العزلة الاجتماعية نتيجة التغيير لإفراد هم اجتماعيون بطبيعتهم، إلى المزيد من العلاقات الاجتماعية لأفراد هم انطوائيون بطبيعتهم.

ويستخلص من ذلك أن مقاومة التغيير في الأهداف والاستراتيجيات والسياسات من قبل من يمسه التغيير أمر معتاد، غير انه تسهل معالجة هذه المقاومة إذ أمكن تحديد أسبابها وتمت معالجتها.

ومن الأفكار التي يمكن الاسترشاد بها في هذا المجال ما يلي:

- ١- تجنب التغييرات غير الضرورية، والتأكد من أن التغيير المطلوب يبرر القلق المحتمل حدوثه نتيجة إجرائية.
- ٢- توفير كل المعلومات الضرورية عن التغيير المطلوب وإثارة وفوائدها تجنباً للشائعات المضللة.
- ٣- إعطاء أكبر فرصة ممكنة للمشاركة في صياغة أساليب وإجراءات العمل في مختلف جوانب الإستراتيجية لتحقيق الأهداف المنشودة.
- ٤- توفير التدريب المطلوب لمن يحتاجونه وتقديم المشورة والإرشاد لمن يبدوون خوفهم من فقدان أعمالهم أو تخفيض رواتبهم.

#### **سادساً - الممارسات الإدارية Managerial Practices :**

يتطلب التنفيذ الجيد للإستراتيجية توافر مجموعة من الممارسات الإدارية الفعالة التي تربط المديرين التنفيذيين والعاملين معهم بأهداف إستراتيجية وتجعل قدرتهم على ربط التخطيط بالأداء وسيلة فعالة للتنفيذ. ومن أهم هذه الممارسات ما يلي:

- ١- المهارة في الإشراف والتوجيه. يحتاج التنفيذ الفعال لإستراتيجية جديدة إلى استثارة همم العاملين في جميع المواقع، وهو الأمر الذي يتطلب من المديرين ورؤساء العمل في مختلف المواقع الانتباه لمعنويات العاملين ورضاهم في العمل من خلال منحهم قدرأً فسيحاً من الحرية في تقرير كيفية التنفيذ، حيث تساعد الإدارة بذلك على الاستفادة من جميع الخبرات والمهارات والاهتمامات ولا شك انه يمكن في الأجل القصير تحقيق النتائج المطلوبة بغض النظر عن رضا العاملين في وظائفهم ولكن المؤكد أن النتائج ستكون عكس المطلوب في الأجل الطويل حيث أن معظم العاملين اليوم وخاصة من ذوى الكفاءة والمهارات المتميزة منهم لا يقبلون استمرار العمل في بيئة متسلطة لا تمنحهم فرصة المشاركة في القرارات التي تؤثر فيهم مباشرة.

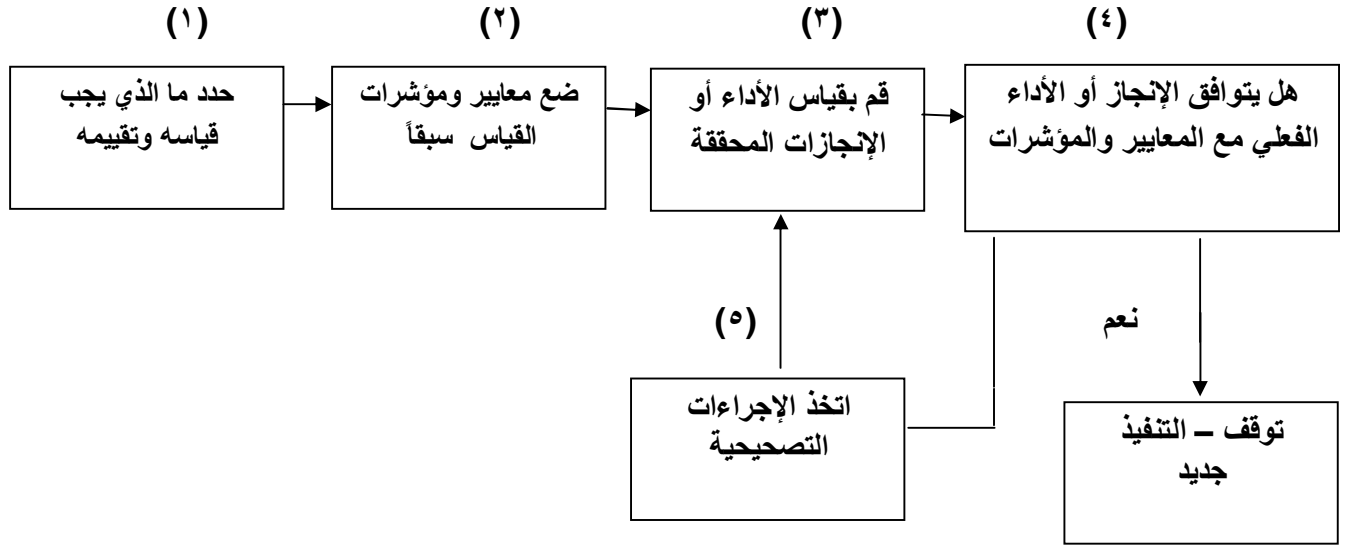
- ٢- وضع نظام للحوافز ومكافأة الأداء المتميز. لضمان الموازنة بين احتياجات المؤسسة التعليمية ككل واحتياجات الأفراد العاملين بها ومن ثم يجب ربط كل برامج الحوافز والمكافآت بشكل أو بآخر بإستراتيجية المؤسسة التعليمية وتؤكد غالبية الممارسات العملية الراى القائل بان الرواتب والمكافآت تحفز على زيادة الإنتاجية عندما تكون مرتبطة بالأداء كما أنها تؤثر بقوة على مشكلتي الغياب والجودة.
- ٣- تفويض السلطات اللازمة لأداء العمل. بداية قد يكون من الغبن الافتراض بان المديرين والمشرفين الذين لا يفوضون سلطاتهم مخطئون دائماً فقد يكون هناك من الأسباب التي تتعلق بالمرءوسين أنفسهم أو بيئة العمل ما يدفعهم إلي ذلك ، ومن ثم يجب أن يتم التفويض حسب المعايير المناسبة .
- ٤- التعاون في حل مشكلات الأداء: هناك الكثير من العوامل المؤثرة في الأداء . يخضع بعض هذه العوامل لسيطرة العاملين بينما يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة . ويتطلب التنفيذ الجيد للإستراتيجية دراسة ثلاثة عوامل أساسية ، العاملين وأعضاء هيئة التدريس من حيث ما يمتلكه من معارف ومهارات وقيم واتجاهات ، والوظيفة من حيث متطلباتها وما تقدمه من فرص عمل ممتع يحتوي على تحد وتغذية استرجاعية ، والموقف من حيث مناخ العمل ووفرة الموارد وسلامة الأنظمة الإدارية.
- ٥- توفير أكبر قدر من التوافق أو الانسجام بين رغبات الأفراد العاملين في مختلف المجالات والأنشطة الإستراتيجية والأعمال الموكلة إليهم . ولا يعنى هذا أن يهمل العمل لمجرد أن أحداً لا يرغب في أدائه ، وإنما يعنى زيادة احتمالات تميز الأداء كلما أمكن تكليف الأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون في أدائها.
- ٦- محاولة تعظيم الاستفادة من الخبرات والاهتمامات المهنية للموظفين ، ومن المتوقع أن تتغير هذه الخبرات والاهتمامات من وقت لآخر، وهو الأمر الذي يستعدي ربط الأعمال والمهام المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية بالخبرات والاهتمامات المهنية للموظفين ، وتعديل هذا الربط ، وفقاً للتغيير في هذه الخبرات والاهتمامات.
- ٧- وقد تكون الوظيفية ذاتها هي السبب الرئيس في مشكلات الأداء ، إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم، أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو إذا احتوت على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية . وهنا قد يستعدي الأمر إعادة تصميم الوظائف ذاتها ودراسة وتحليل الإجراءات المرتبطة بأدائها.

### متابعة وتقييم الإستراتيجية:

تمثل متابعة وتقييم الإستراتيجية المرحلة الأخيرة من مراحل الإدارة الإستراتيجية ، وتنطوي هذه المرحلة على متابعة التقدم في الأداء أثناء تنفيذ الإستراتيجية ، ومقارنة الأداء الفعلي بالأهداف والنتائج المرغوبة أو المحددة سلفاً ، وذلك لتقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر . وتوفر هذه المرحلة المعلومات المطلوبة لمختلف المستويات الإدارية ، وبخاصة الإدارة العليا والإدارة الوسطي ، لتقرر ما إذا كان بالإمكان القيام بتنفيذ الإستراتيجية بشكل أفضل أم لا ، وما إذا كانت الخطط الإستراتيجية ذاتها قد وضعت بشكل سليم أم تحتاج إلي تعديل ، وأيضاً ما إذا كانت نظم وإجراءات العمل وأدوات التنسيق والموارد اللازمة للتنفيذ قد تم الإعداد لها وتوفيرها بشكل جيد من عدمه . وبدون شك لا يمكن لمتابعة وتقييم الإستراتيجية أن تكون انعكاساً دقيقاً للأداء الفعلي بدون توفير قاعدة جيدة من البيانات لتوفير الحقائق الكافية عن الإنجاز الفعلي والمشكلات التي صادفته ، وكيف تم التعامل معها .

### مراحل متابعة وتقييم الإستراتيجية Strategy Evaluation & Control Process :

تحتوي عملية متابعة وتقييم الإستراتيجية على خمس مراحل أساسية يوضحها الشكل التالي:



مراحل متابعة وتقييم الإستراتيجية

ويتضح من الشكل السابق أن مراحل أو خطوات تقييم ومتابعة الإستراتيجية تتلخص فيما يلي :

### **أولاً - تحديد مجالات المتابعة والتقييم Areas Of Evaluation & Control :**

ينبغي على الإدارة العليا والإدارة الوسطي أو التنفيذية أن تحدد الأنشطة المطلوب متابعتها والنتائج المطلوب تحقيقها وتقييمها. وبرغم اختلاف مسميات وطبيعة الأنشطة ومجالات النتائج المطلوب متابعتها وتقييمها من مؤسسة تعليمية لأخرى ، فإن يمكن القول : إن متابعة وتقييم تنفيذ الإستراتيجية يتم على مستويين هما الأفراد الوحدات التنظيمية أو المشروعات الإستراتيجية. وفي معظم الأحيان تتم متابعة وتقييم الأداء الإستراتيجي في خمسة مجالات أساسية هي :

- ١- النتائج .
- ٢- الفعالية.
- ٣- التقدم أو الإنجاز .
- ٤- الوسائل والإجراءات.
- ٥- عادات العمل.

١- **النتائج** : تمثل النتائج محور اهتمام أية مؤسسة تعليمية وغرضها الأساسي . وتأخذ النتائج في أية مؤسسة تعليمية شكل سلعة أو خدمة تقدم لفئة أو أكثر من فئات العملاء أو المواطنين المستهدفين بها . ويتم تحقيق النتائج من خلال إدارة الموارد المتاحة المادية منها والبشرية ، وبقدر المهارة والجودة في إدارة هذه الموارد يكون النجاح في تحقيق النتائج.

٢- **الفعالية** : إذا كانت الكفاءة Efficiency تهتم بقياس درجة الرشد في استخدام الموارد المتاحة لتنفيذ الإستراتيجية فإن الفعالية Effectiveness تهتم بقياس درجة النجاح في تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتكيفية والتشغيلية . ومن ثم فإن قياس الفعالية يمثل تقيماً لكل من مدخلات الإستراتيجية ومخرجاتها أو نتائجها . وتختلف مقاييس الفعالية باختلاف المؤسسة التعليمية (تجارية – صناعية – خدمية ) وأيضاً باختلاف أهداف الإستراتيجية على مستوياتها المختلفة . وهناك العديد من المؤشرات والمقاييس التي يمكن من خلالها تقييم فعالية تطبيق العديد من المؤشرات والمقاييس التي يمكن من خلالها تقييم فعالية تطبيق الإستراتيجية ، نذكر منها : الإيرادات والأرباح والعائد على الاستثمار وتكاليف أداء الأنشطة المختلفة ، ومعدلات الدوران الخاصة بكل من العاملين والمخزون ومعدلات استخدام العمالة المهنية والعمالة المساندة ، ومعدل استخدام التسهيلات المتاحة ، ومعدلات شكاوي الموظفين والعملاء أو المستفيدين من خدمات المؤسسة التعليمية وغيرها من المقاييس الخاصة بالإنتاجية والجودة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية .

٣- **التقدم في العمل أو الإنجاز** : تهتم متابعة التقدم في العمل أو إنجازه بنتائج الأداء المحققة خلال فترة زمنية محددة أو نهاية هذه الفترة . وتفيد هذه المتابعة في التعرف على كيفية سير العمل بالإستراتيجية وما ستكون عليه النتائج المحققة ، كما تفيد في تزويد الإدارة العليا والوسطي بما إذا كان مطلوباً إجراء تعديلات مرحلية على احد جوانب أو محاور الإستراتيجية لتحقيق الأهداف المنشودة منها . واستناداً إلى طبيعة العمل في تنفيذ الإستراتيجية يمكن متابعة التقدم في العمل بطرق مختلفة من أهمها:

٤- **متابعة إجراءات وأساليب العمل** : تعتبر متابعة أساليب وإجراءات العمل في مختلف أنشطة الإستراتيجية من الوسائل المهمة في توفير المعلومات اللازمة لمساعدة الإدارة في التعرف عما إذا كان العمل في هذه الأنشطة يتم تنفيذه وفقاً للإجراءات والأنظمة المحددة أم لا. كما تفيد هذه المتابعة في التعرف على مجالات التحسين أو التطوير في هذه الأنظمة والإجراءات ، بما يتلاءم مع التغيرات التقنية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو التشريعية المحيطة بتنفيذ الإستراتيجية .

٥- **متابعة عادات العمل** : يقصد بعادات العمل الاتجاهات والسلوكيات التي يتبعها الأفراد في أداء الأعمال المكلفين بها ، والتي قد تسهل أو تعرقل أداء هذه الأعمال . ومن الضروري أن تتضمن متابعة تنفيذ الإستراتيجية بعض الجوانب الخاصة بتحقيق الانضباط في أداء العمل ، والتأكد من أن العاملين مشغولون فعلاً بأداء المهام المكلفين بها وتقييم مدي منطقية ما يتبع من سلوكيات ، وتحديد ما إذا كانت هناك حاجة إلى تعديلها أو تطويرها والأساليب الملائمة لذلك.

### **ثانياً - وضع معايير ومؤشرات الأداء :Setting Measures & Criteria**

بعد الإجابة عن التساؤل الخاص بما يجب قياسه وتحديد مجالات القياس يبقى التحدي الكبير في عملية المتابعة والتقييم ، وهو تقرير كيفية القياس ، فبدون التعرف علي مستوى المرغوب في الوصول إليه ، أو المحافظة عليه في تحقيق النتائج تصبح عملية متابعة وتقييم الإستراتيجية بدون معنى. فالمعايير والمؤشرات تصف المستويات المقبولة وغير المقبولة الأداء.

وتستمد المعايير والمؤشرات المستخدمة في متابعة وتقييم الأداء الإستراتيجي من تفاصيل الأهداف الإستراتيجية على مستوياتها المختلفة ( الإستراتيجية – التكنيكي – التشغيلي ) ، وعادة يحتوي كل معيار على مدي سماح ، حيث تقبل الانحرافات الواقعة في داخله كنتائج مرضية. وتختلف المعايير والمؤشرات المستخدمة في المتابعة والتقييم باختلاف الأهداف المطلوب تحقيقها ، ومع ذلك يمكن القول بأن المعايير والمؤشرات شائعة الاستخدام تأخذ في الغالب شكلاً أو أكثر من الأشكال التالية:

١- **المعايير الطبيعية أو المادية Physical Standards** :وهي المقاييس غير النقدية أو غير المادية ، وتستخدم في المستوي التشغيلي، حيث تستخدم المواد والعمالة المباشرة ويتم تقديم الخدمة أو تصنيع وبيع المنتج . وقد تعكس هذه المعايير كمية الناتج في شكل كميات أو أحجام أو أعداد أو ساعات عمل ، كما قد تعكس مواصفات الناتج أو خصائصه.

٢- **معايير التكلفة Cost Standards** : وهي مقاييس تركز على إعطاء قيم مالية لمستويات الأداء المرغوب في تحقيقها ، ومن أمثلتها : تكلفة ساعة العمل معدلات التكاليف المباشرة وغير المباشرة ، وتكلفة الموارد ، وتكاليف الصيانة وتكاليف أداء الخدمة ، وغيرها من المعايير التي تهتم أساساً بقياس التكلفة.

٣- **معايير رأس المال Capital Standards** : هناك تقسيمات عديدة ومتنوعة لهذه المعايير التي تنتج أساساً من الربط بين المعايير المالية والمعايير المادية ، وتكون أكثر ارتباطاً بالميزانيات عن قوائم الدخل، وعادة تستخدم في تقييم الأداء الكلي للمؤسسة التعليمية قبل تطبيق الإستراتيجية وبعده . ومن أمثلتها العائد على الاستثمار والعائد على الملكية وربحية الأسهم وغيرها.

٤- **معايير الإيرادات أو العوائد Revenue Standards** : تركز على قياس القيم المالية للأنشطة المرتبطة بتحقيق إيرادات سواء من بيع المنتجات أو تحصيل الرسوم المقررة للخدمات.

٥- **المعايير غير الملموسة Intangible Standards** : هي أكثر أنواع المعايير صعوبة وتعقيداً في وضعها ، حيث يصعب التعبير عنها بوحدة طبيعية أو مالية ، ويتم وضعها في شكل وصفي يعتمد على خبرات والتجارب السابقة والآراء والاتجاهات الخاصة بالإدارة العليا والإدارة الوسطي . وغالباً ما تستخدم هذه المعايير في قياس أداء الوحدات والأفراد الذين يؤدون أنشطة يصعب قياسها كمياً أو رقمياً .

٦- **معايير المشروعات والبرامج Program / Project Standards** : وينتشر استخدام هذه المعايير عندما يتم تنفيذ الإستراتيجية من خلال التقسيم إلى مشروعات محددة، وفقاً لميزانية معينة وجدول زمني وموارد مخصصة للمشروع . وترتكز هذه المعايير على ثلاثة جوانب أساسية هي التكلفة ، والوقت وكفاءة استخدام الموارد المخصصة للمشروع.

٧- **معايير السلوك Behavior Standards** : تهتم هذه المعايير بقياس سلوكيات الأفراد في أداء العمل من حيث الالتزام بالقواعد والإجراءات والسياسات والقرارات والتعليمات الصادرة من المستويات الأعلى. وتتبع بعض المنظمات منهجية أخرى في تصنيف مؤشرات الأداء الإستراتيجي ، حيث يمكن تقسيم هذه المؤشرات إلى الأنواع التالية:

١- **مؤشرات الفعالية Effectiveness Indicators** : تركز هذه المؤشرات على قياس الأداء الكلي للإستراتيجية وتحديد مدي النجاح في تحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة مسبقاً .

٢- **مؤشرات الكفاءة Efficiency Indicators** : تستخدم هذه المؤشرات في قياس علاقة التكلفة بالنتائج المحققة. أي أنها تهتم بتحليل العلاقة النسبية بين عناصر المدخلات والمخرجات. فالمدخلات هي جميع الموارد المستخدمة في تنفيذ الإستراتيجية ، والمخرجات هي ما ينتج عن التنفيذ من خدمات أو منتجات.

١- **مؤشرات عبء العمل Workload Indicators** : تهتم هذه المؤشرات بقياس العمليات أو الأنشطة التي يتم إنجازها خلال فترة زمنية محددة ، حيث تمثل هذه العمليات أو الأنشطة أعباء العمل المطلوب إنجازها خلال تلك الفترة.

٢- **مؤشرات الإنتاجية Productivity Indicators** : الإنتاجية هي محصلة التفاعل بين الكفاءة والفعالية ، ولذلك تربط مؤشرات الإنتاجية بين الكفاءة والفعالية حيث تركز علي

أي نسبة المخرجات (أو الناتج) إلي المدخلات بأنواعها المختلفة من عمل ومواد وآلات وتجهيزات وأموال وغيرها. وهناك العديد من المؤشرات لقياس الإنتاجية الجزئية لكل عنصر من عناصر المدخلات والإنتاجية الكلية على مستوى المؤسسة التعليمية.

وأياً كان التصنيف المستخدم في وضع معايير ومؤشرات الأداء فإن هناك مجموعة من الاعتبارات لواجب مراعتها في إعداد هذه المعايير والمؤشرات ، ومن أهمها ما يلي:

- ١- أن تكون مستمدة من أهداف الإستراتيجية على مستوياتها الثلاثة ، الإستراتيجي والتكتيكي والتشغيلي .
- ٢- أن تكون قابلة للقياس الكمي قدر الإمكان حتى يسهل إخضاعها للقياس والتقييم .
- ٣- أن تتسم بالوضوح والفهم سواء من قبل واضعيها أو مستخدميها.
- ٤- أن تكون ملائمة لطبيعة الأنشطة أو النتائج التي تستخدم في تقييمها.
- ٥- إيضاح الآثار المباشرة وغير المباشرة لتنفيذ الإستراتيجية على أصحاب المصالح بالمؤسسة التعليمية Stakeholders من عملاء أو مستفيدين بالخدمة إلي موردين وعاملين ومصالح حكومية وملاك وغيرهم من ذوي الصلة بالمؤسسة التعليمية .
- ٦- أن تحقق التوازن بين حاجات واهتمامات المسؤولين عن التنفيذ وأهداف المؤسسة التعليمية .

### الثأ – قياس الأداء الفعلي Measuring Performance :

يشير لفظ القياس Measuring إلي جميع الإجراءات التي تتبع والنماذج التي تستخدم في جميع البيانات والمعلومات المطلوبة للدراسة والتحليل والتشخيص واستخلاص النتائج، أو لحساب المؤشرات أو المعايير الموضوعية مقدماً للحكم على مدى كفاءة وجودة وفعالية ومدى مطابقة الإنجاز الفعلي للخطط الموضوعية.

وترتبط عملية قياس الأداء الفعلي بوجود مقاييس Measures أو مؤشرات Indicators أو معايير Standards أو أطر مرجعية Benchmarks ، حيث إنها تحتوي على الأنشطة أو المهام والنماذج Forms المستخدمة في توفير البيانات اللازمة لتحديد قيم هذه المؤشرات أو المعايير.

أما لفظ التقييم Appraisal / Evaluation فيقصد به تحديد قيمة أو مدى أو درجة النجاح أو الجودة في الإنجاز من خلال مقارنة ما تحقق بالفعل مع المعايير أو المستويات المحدد مسبقاً . وكثيراً ما يستخدم بعض الكتاب العرب لفظ التقويم بدلاً من التقييم لإشارة إلي التصحيح ، وإزالة الاعوجاج أو الانحراف ، وما يصاحب ذلك من قرارات لتصحيح مساراته وإزالة ما قد يلاحظ به من انحرافات عن المستويات المستهدفة.

أما لفظ الأداء الفعلي Actual Performance فيقصد به مجموعة الأنشطة والفعاليات المحققة خلال فترة زمنية محددة . وهناك ثلاثة مستويات للأداء ، هي الأداء الكلي Overall

**Performance** ، ويشير إلي الإنجاز المحقق على مستوى الوظائف أو الأفراد المشاركين في تنفيذ أنشطة الإستراتيجية .

ومن الجدير بالذكر أن المستويات الثلاثة للأداء ترتبط وتتأثر ببعضها البعض ، فتقييم الأداء الإستراتيجي يتطلب تقييم الأداء القطاعي الذي يتطلب بدوره تقييم الأداء الوظيفي والفردي . ورغم علاقة التأثير المتبادل ، والترابط بين هذه المستويات الثلاثة للأداء الفعلي ، فإنها تختلف فيما بينهما من حيث مجالات المعايير والمؤشرات او المقاييس والإجراءات المتبعة في القياس .

وبصفة عامة ، يتطلب قياس الأداء توفير نظام جيد للمعلومات لتزويد القائمين بالقياس بالبيانات والمعلومات الكافية والدقيقة عن :

- أ- المعايير أو المؤشرات أو المقاييس التي يتم التقييم على اساسها.
- ب- مجالات القياس وأولوياتها ، وكما سبقت الإشارة فإن هذه المجالات تشمل النتائج المحققة من حيث كمية وجودة وتوقيت مخرجات الأنشطة المختلفة ، والفعالية والوسائل والإجراءات وعادات العمل وغيرها من المجالات التي تحددها الإدارة العليا وإدارة الوسطي أو التنفيذية.

#### أساليب متابعة وقياس الأداء الفعلي:

هناك العديد من الوسائل والأساليب التي يمكن من خلالها متابعة وقياس مستوى الأداء او الإنجاز الفعلي لتنفيذ الأنشطة أو المشروعات الإستراتيجية ، ومن أكثر هذه الوسائل والأساليب استخداماً في الممارسات العملية ما يلي:

١- المتابعة الميدانية لمواقع العمل . يعتمد هذا الأسلوب على المشاهدة أو ملاحظة ما يحدث في كل موقع من مواقع تنفيذ الإستراتيجية ، وتحديد ما إذا كان ملائماً أم لا. ويمكن من خلال المتابعة الميدانية مراقبة وسائل العمل وإجراءاته ونوعيته وتقييم مدي تطابقه مع النظم الموضوعية من ناحية ، ومدي توافقه مع المعدلات أو المستويات المحددة من ناحية أخرى . كما يمكن من خلال هذا الأسلوب تقييم معنويات العاملين والتعرف على المشكلات التي تواجههم في التنفيذ ومن ثم تقديم الإرشادات أو التعليمات اللازمة لمعالجة هذه المشكلات في حينها .

٢- الاتصال بالمستفيدين بخدمات المؤسسة التعليمية . قد يستخدم هذا الأسلوب في متابعة وتقييم جودة جهود فئات معينة من العاملين أو بعض الوحدات التنظيمية ذات الصلة من خلال الاستبيانات الخاصة باستطلاع الرأي أو عن طريق المقابلات الشخصية مع عينات ممثلة للعملاء أو المستفيدين بالخدمة للتعرف على آرائهم بشأن مستويات الأداء الفعلية ومقترحاتهم لتطويرها .

٣- السجلات والنماذج. غالباً ما يتم استخدام هذا الأسلوب عندما يكون الاهتمام منصباً على حجم أو كمية أو تكلفة أو قيمة أو توقيت أو جودة مخرجات بعض الأنشطة أو المشروعات

أو الوحدات التنظيمية ، ومن أمثلة أدوات هذا الأسلوب في المتابعة والتقييم السجلات المحاسبية والجداول الزمنية للتنفيذ والموازنات والرسوم البيانية وخرائط الأداء المتوقع والأداء الفعلي خلال الفترات الزمنية للتنفيذ . وقد يتم تصميم هذه السجلات والنماذج والخرائط آلياً من خلال الحاسبات الآلية ، وقد يتم تصميمها يدوياً . كما قد يتم تصميم هذه السجلات والنماذج لإحصاء وتسجيل الأرقام والعمليات التي تمت ، وقد يمتد التصميم ليشمل التحليل ، من خلال العمليات الرياضية والإحصائية اللازمة لاستخراج المؤشرات والمقاييس المختلفة.

٤- اللقاءات أو الاجتماعات الدورية: في هذا تتم مراجعة التقدم الفعلي لأداء العمل ، مقارنة مع المعايير المحددة ، وأيضاً التعرف على مشكلات التي حدثت ، وإعادة ترتيب أولويات العمل من خلال اللقاءات التي يعقدها القائمون بمتابعة وقياس الأداء مع المسؤولين عن التنفيذ الفعلي . وبالإضافة إلى ما يحققه هذا الأسلوب من التعرف على مجريات الأمور ومستويات الإنجاز المحققة ، فإنه أيضاً يتيح الفرصة لتعزيز الأداء الجيد وتصحيح الأداء المتدني.

٥- التقارير التفصيلية : تختلف هذه التقارير من مؤسسة تعليمية لأخرى ، من حيث المعلومات التي تتضمنها ، ومدى تكرارها والشكل الذي تعد به ، وفي معظم الأحيان تكون في شكل نماذج يتم استيفاء بياناتها وفقاً لما ترغب الجهات المسؤولة عن متابعة وتقييم الأداء في معرفته من نتائج أو أحداث خلال فترة زمنية محددة ، مقارنة بالمعايير أو المؤشرات المحددة مسبقاً .

٦- التدقيق المالي والإداري: يركز التدقيق أو المراجعة المالية والإدارية على الأساليب والإجراءات وليس على النتائج . ومن أكثر المجالات التي تخضع للتدقيق السجلات المالية وإجراءات الإنفاق وممارسة الصلاحيات الإدارية ، إجراءات الأمن والسلامة ، وعمليات الشراء والشئون الإدارية والوظيفية ويهدف التدقيق المالي والإداري إلى اكتشاف الممارسات التي تتحرف عن النظم والسياسات المحددة أو الإجراءات المعتمدى أو الممارسات الإدارية السليمة.

#### **رابعاً – المقارنة واتخاذ القرارات Comparison & Decision Making :**

إن المحصلة النهائية لعملية قياس الأداء في المرحلة السابقة هي التوصل إلى مجموعة من النتائج للمقارنة بين المعايير أو المؤشرات الموضوعية مسبقاً ، والتنفيذ الفعلي لمختلف أنشطة الإستراتيجية . ويوضح الشكل رقم (٨) النتائج المحتملة لهذه المقارنة وهي:

١- تطابق النتائج المحققة مع الأهداف المحددة الإستراتيجية وهذا بذاته يعنى سلامة صياغة الإستراتيجية وحسن تطبيقها.

٢- وجود انحرافات أو تباين في النتائج المحققة عن المستويات أو المعايير المستهدفة . وهنا يجب تحليل الانحرافات ومعرفة أسبابها واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها. وتتضمن هذه المرحلة خطوتين أساسيتين هما :

- أ- تحليل الانحرافات أو التباين بين النتائج المحققة والنتائج المستهدفة ، وتحديد الأسباب في هذه الانحرافات والتي تدور في مجموعها حول ستة أسباب رئيسية هي:
- الفشل في التعريف بالإستراتيجية ومتطلبات تنفيذها وفوائدها للمؤسسة التعليمية وللعاملين بها.
  - ضعف التزام الإدارة – على اختلاف مستوياتها – بالأهداف والسياسات المحددة.
  - عدم توافر نظام سليم لمتابعة تنفيذ أنشطة الإستراتيجية في مراحلها المختلفة .
  - عدم سلامة صياغة الإستراتيجية ، نتيجة عدم سلامة الافتراضات التي بُنيت على أساسها أو الدراسات التشخيصية التي سبقتها ، أو عدم كفاية التصورات أو البدائل الإستراتيجية التي تم الاختيار من بينها.
  - عدم سلامة الإستراتيجيات القطاعية والوطنية المستمدة من الإستراتيجية العامة للمؤسسة التعليمية .
  - عدم سلامة الأسس التي استخدمت في تخصيص وتوزيع الموارد بين مختلف الأنشطة اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية.

اتخاذ القرارات اللازمة . يتلخص الهدف الرئيس من القرارات التي تتخذ في حالة عدم التوافق بين الأداء الفعلي لأنشطة الإستراتيجية مع المعايير المحددة مسبقاً لهذا الأداء في إعادة الأداء إلي المستوى الذي يتفق مع المعايير المحددة . وتدور هذه القرارات في مجملها حول محورين أساسيين هما :

- § تعديل الإستراتيجية الموضوعية ، وقد يكون هذا التعديل شاملاً للافتراضات التي استخدمت كأساس لصياغة الإستراتيجية ، أو إعادة تقييم للبدائل الإستراتيجية التي تم الاختيار من بينها ، وقد يكون محدوداً ، أو يتمحور في نشاط معين من الأنشطة الإستراتيجية وخطتها التنفيذية أو الموارد المخصصة له.
- § إعادة صياغة المعايير والمؤشرات المستخدمة لأغراض المتابعة والتقييم في ضوء نتائج الممارسات الفعلية والإمكانات المتاحة للمؤسسة التعليمية أو المتغيرات والمستجدات البيئية الداخلية والخارجية التي لم تؤخذ في الحسبان عند صياغة الإستراتيجية.

## إرشادات للمتابعة والتقييم الفعال لتطبيق الاستراتيجية:

عند تصميم نظام متابعة وتقييم الإستراتيجية يجب أن ننظر إلي هذا النظام على أنه وسيلة لضمان التطبيق السليم للإستراتيجية ، ومن ثم يجب مراعاة الإرشادات التالية:

١- أن يقتصر نظام المتابعة والتقييم على جمع وتحليل البيانات اللازمة لإعطاء صورة حقيقية عن جوانب أو المجالات المطلوب متابعتها فقط ، حيث إن كثرة البيانات والمعلومات قد تؤدي إلي إرباك والتشتت.

٢- أن يُصمم النظام بحيث يركز علي الأنشطة والنتائج المطلوب متابعتها او تقييمها ، كما يجب أن يتضمن بعض المقاييس النوعية أو الكمية لقياس سلوكيات أداء العمل .

٣- أن يراعي التوقيت السليم سواء في جمع وتوفير البيانات اللازمة أو في اتخاذ الإجراءات التصحيحية ، كما يجب الاهتمام بنظم المتابعة التوجيهية التي تركز على متابعة العناصر المؤثرة على الأداء وإعطاء إنذار مبكر للمشكلات المتوقع حدوثها والإرشادات اللازمة لتجنبها.

٤- أن يهتم نظام المتابعة والتقييم باكتشاف الاستثناءات ، بمعنى أن يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة فقط في حالة نتائج الأداء التي تقع خارج الحدود المسموح بها ، وذلك لتحقيق نوع من التوازن بين أعمال المتابعة والتكاليف المرتبطة بها.

٥- أن يركز النظام المستخدم على مكافأة النجاح في الوصول إلي معدلات الأداء المرغوبة أو تعديلها ، وقد أثبتت الدراسات الميدانية أن مكافأة النجاح تحقق نتائج أفضل من معاقبة الفشل.

٦- أن يتصف النظام بالمرونة والقدرة على التكيف مع الظروف المستحدثة وبما لا يحد من كفاءة وقدرة المنفذين على التطوير والابتكار.

٧- أن يحتوي النظام على مؤشرات ومقاييس قصيرة وطويلة المدى، بدلاً من التركيز فقط على النتائج قصيرة المدى ، حيث إن الإستراتيجية بطبيعتها تحتوي على بعض أهداف يتطلب تحقيقها عدة سنوات.

## المراجعة الإستراتيجية Strategic Audit :

تقدم المراجعة الإستراتيجية تقويماً شاملاً لوضع المؤسسة التعليمية الإستراتيجية ، وغالباً ما يستخدم مفهوم الإستراتيجية لوصف قائمة من الأسئلة لتحليل متعمق ومتكامل لعناصر الإدارة الإستراتيجية في الواقع العملي ووضعها في إطار اتخاذ القرارات . فالمراجعة الإستراتيجية لا توضح فقط كيف توضع الأهداف والإستراتيجيات والسياسات كقرارات طويلة المدى، ولكنها تتناول أيضاً كيف تنفذ وتراقب وتقوم من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات . ويكثر استخدام أسلوب المراجعة الإستراتيجية من قبل الإدارة العليا للمنظمات المختلفة وغيرها من الجهات التي تهتم بمتابعة وتقييم الأنشطة التي تؤثر على كفاءة وفعالية المؤسسة التعليمية ككل. ولكي تحقق المراجعة الإستراتيجية الأعراض المنشودة منها فإنه ينبغي صياغتها بشكل متوازن مع مراحل أو نموذج الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية .

## مراجع

- أ.د عبد العزيز مخيمر ، دليل المدير العربي في التخطيط الإستراتيجي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ٢٠٠٥.