



برنامج التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد بمؤسسات التعليم العالي
للاعتناء بمؤسسات التعليم العالي



المادة التدريبية للتخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي

(أبريل ٢٠٠٩)

رقم الصفحة	المحتويات
٣	مقدمة
٦	مفاهيم أساسية عن التخطيط الإستراتيجي
١٧	الجزء الأول
٢٥	أ. تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)
٣٥	ب. تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)
	الجزء الثاني
	أ. البدائل الإستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية
	ب. التطبيق الفعال للخطة الإستراتيجية
	ج. متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية

جدول أنشطة الجزء الأول			
رقم الصفحة	أسم النشاط	نوع النشاط	رقم النشاط
٤	توقعات المشاركين عن البرنامج	فردى	١
١٢	صياغة رؤية لمؤسسة تعليمية	جماعى	٢
١٥	صياغة رسالة لمؤسسة تعليمية	جماعى	٣
١٨	وضع أمثلة لأهداف إستراتيجية - تكتيكية - تشغيلية	جماعى	٤
٢٠	تعريف SWOT - عناصر البيئة الداخلية و الخارجية - تعريف PEST	فردى	٥
٢٤	نوع - مصدر - طريقة جمع البيانات عن البيئة الداخلية والخارجية	جماعى	٦
٤٣	التدريب على جلسة عصف ذهني لتحديد نقاط SWOT	جماعى	٧
٤٤	التدريب على تصميم أدوات لجمع البيانات	جماعى	٨
٤٥	الاتفاق على ما سيتم تنفيذه في الفترة القادمة	جماعى	٩

مقدمة

ترحب وحدة إدارة المشروعات بوزارة التعليم العالي بجمهورية مصر العربية بالسادة أعضاء هيئة التدريس المشاركين في هذه الدورة التدريبية الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي ، وتهدف هذه الدورة (المكونة من جزئين)إلى تقديم الدعم الفني للمؤسسات التعليمية في إطار برنامج التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد PCIQA ويعتبر التخطيط الإستراتيجي ضرورة للمؤسسات التعليمية المشاركة في برنامج بأحد المشروعات التالية:

- مشروع إنشاء نظام داخلي لضمان الجودة QAAP2.
- مشروع التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد CIQAP سواء في مرحلة التنفيذ أو الإعداد للتقدم للدورة التالية للمشروع.

ومن الجدير بالذكر أن وجود خطة إستراتيجية للمؤسسة التعليمية واضحة المعالم ومحتوية على خطة تنفيذية محددة يعتبر أحد المقومات الأساسية لتقدم المؤسسة للحصول على أحد مشروعات تطوير التعليم . فبدون وجود الفكر الإستراتيجي لن تستطيع المؤسسة أن تطور قدرتها المؤسسية أو فاعليتها التعليمية وبالتالي يصعب تأهيلها للاعتماد.

وسوف تتم هذه الدورة بأذن الله في جزئين ; في الجزء الأول يتم توضيح أنواع التخطيط المختلفة ودور التخطيط الإستراتيجي في تطوير المؤسسات التعليمية ، ويتم التركيز على كيفية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للوقوف على مواطن القوى والضعف والفرص والتهديدات وينتهي الجزء الأول بالاتفاق على آليات محددة تمكن كل مؤسسة تعليمية من إجراء هذا التحليل البيئي بشكل وافي وسليم.

وفي الجزء الثاني يتم استعراض ما تم في مؤسسات التعليم العالي المشاركة في البرنامج وما واجهته من صعوبات أثناء إجراء التحليل البيئي مع تبادل للخبرات بين المؤسسات المختلفة. ثم يتم التدريب على كيفية صياغة إستراتيجيات تناسب المؤسسة ووضع خطة تنفيذية في ضوء التحليل البيئي من أجل معالجة نقاط الضعف والتهديدات وتعزيز مواطن القوة واستغلال الفرص لتطوير المؤسسة التعليمية. وفي نهاية هذا الجزء الثاني من البرنامج التدريبي يتم الاتفاق على آليات تضمن كتابة خطة تنفيذية فعالة وقابلة للتطبيق في ضوء الإمكانيات المتاحة.

وندعو الله أن يوفقكم وإيانا في سبيل خدمة وطننا العزيز مصر.

أ.د / جلال عبد الحميد عبد الملاه

أ.م.د/ حسن أحمد الشطوري

مدير مشروع التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد

خبير تطوير التعليم العالي

ومستشار الوزير

نشاط رقم " ١ "

نوع النشاط: فردي

أسم النشاط: توقعات المشاركين عن البرنامج

عصف ذهني للمشاركين في الدورة التدريبية عن توقعاتهم من البرنامج .

..... —

..... —

..... —

..... —

..... —

..... —

أهداف البرنامج التدريبي

في نهاية الجزء الأول من البرنامج سيكتسب كل متدرب القدرة على :

- توضيح أنواع التخطيط المختلفة والفرق بين التفكير والتخطيط والإدارة الإستراتيجية.
- صياغة رؤية ورسالة وأهداف وقيم لمؤسسة تعليمية.
- تطبيق الأسس العلمية السليمة أثناء المسح البيئي.
- تصميم أدوات لجمع بيانات دقيقة تستخدم في عمل مسح للبيئة الداخلية والخارجية.

في نهاية الجزء الثاني من البرنامج سيكتسب كل متدرب القدرة على :

- تحليل نتائج المسح البيئي واستخدام النتائج في صياغة إستراتيجية المؤسسة.
- كتابة خطة تنفيذية في ضوء نتائج المسح البيئي وإستراتيجيات المؤسسة.
- الإلمام بكيفية تنفيذ ومتابعة وتقييم وتحديث الخطة الإستراتيجية .
- تقدير دور التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في التطوير والحصول على الاعتماد

مفاهيم أساسية عن التخطيط الإستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره، من قوة وضعف وتحديات وفرص ورسم رؤى وأهداف مستقبلية بناءً على ذلك، ثم وضع برامج عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود

التفكير الاستراتيجي

ينطلق من التأمل العميق لاستشراف المستقبل وتحديد الاتجاه الذي يقود المؤسسة للاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات والمتغيرات المستقبلية.

ويقود التفكير الإستراتيجي المؤسسة لاستنباط الإستراتيجيات ورسم الخطوات المناسبة التي تحول رؤيتها إلى واقع، محققاً وضعاً أفضل يؤدي إلى رفع كفاءتها الداخلية والخارجية.

المبادئ الأساسية التي يقوم عليها التفكير الاستراتيجي الفاعل



التفكير الاستراتيجي وسيلة وليس غاية :

- التفكير الاستراتيجي متعلق برسم الصورة المستقبلية للمؤسسة ومعرفة ما يجب أن تكون عليه في المستقبل، وبضرورة الحاجة إلى التطوير والتحسين. فهو جوهري من هذا المنطلق.
- فالتفكير الاستراتيجي هو الذي يحرك المنشأة من واقع إلى واقع أفضل كجزء أصيل من أساسيات العمل، وأن لا يكون مجرد تمرين تعتاد عليه المؤسسة أو تجارب تمر بها.

التفكير الاستراتيجي يتطلب التزاماً من القيادة:

- ضرورة وجود التفكير الاستراتيجي لدى القيادة أو الإدارة العليا في المؤسسة، ودعمه بشكل واضح وفعلي.
- دعم والتزام القيادة متطلب سابق وضروري لنجاح عمليات التفكير الاستراتيجي.
- التزام القيادة يتعدى مجرد الموافقات الإدارية الروتينية إلى استمرارية الدعم، وإحساس الأعضاء بما لا يدع مجالاً للشك، حول موقف القيادة من هذا الالتزام.
- باختصار، التزام القيادة متطلب سابق لالتزام بقية الأعضاء، والتزام الأعضاء متطلب سابق للتنفيذ الصادق، فالتزام القيادة ضروري لصنع الإستراتيجية وضروري لتنفيذها.

التفكير الاستراتيجي يتطلب توسيع المشاركة :

- لتوسيع المشاركة في القرارات أو العمليات الإدارية، هدفان أساسيان:
- الهدف الأول هو تحسين القرار من حيث النوعية.
- والهدف الثاني هو زيادة القبول بالقرار وأثر ذلك في تنفيذه
- ينطبق ذلك على العملية الإستراتيجية، و يقع هذان الهدفان في صميم التفكير الاستراتيجي الناجح.
- من العوامل المهمة لجعل المشاركة في العملية الإستراتيجية ناجحة :
- توسيع مساحة المشاركة لتشمل ذوي العلاقة الداخليين والخارجيين.
- وجود الرغبة الأصيلة للإدارة العليا في تفعيل هذه المشاركة وإحساس ذوي العلاقة بها.
- الاستخدام الصادق والأمين لما ينتج عن المشاركة.

التفكير الاستراتيجي عملية ديناميكية:

- عملية التفكير الإستراتيجي عملية ليست رتيبة أو منتظمة، بل تتطلب كثير من المرونة لما يعترضها من كثرة المتغيرات، وارتباطها بالبعد الزمني والمكاني.
- وللتعامل مع هذا كله لابد أن يكون التفكير الاستراتيجي تفكيراً غير نمطي ، تفكيراً متقبلاً للجديد والمستجد والمختلف، وتفكيراً لا يتناسى أهمية الواقع وأهمية ما هو ممكن ومحتمل التنفيذ.

غايات وأهداف عامة للخطة المستقبلية لمؤسسة تعليمية:

- تبني أسلوب التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة.
- توفير فرص التحاق كافية ومناسبة لبرامج الأكاديمية للمؤسسة.
- ضمان جودة المخرجات التعليمية.
- رفع الكفاءة الداخلية لمؤسسة.
- رفع الكفاءة الخارجية وملائمة الخريج لمتطلبات سوق العمل.
- تنمية القدرات البحثية والدراسات العليا.
- تنمية الموارد البشرية.
- تحسين البيئة التعليمية.
- التواصل مع الخريجين.
- استغلال التطورات الحديثة في تقنية المعلومات والاتصالات في خدمة العملية التعليمية والبحثية.
- تعزيز الشراكة مع القطاعات الإنتاجية والتوسع في برامج خدمة المجتمع.
- تنمية الموارد الذاتية للمؤسسة.

تبني أسلوب التخطيط الإستراتيجي لتطوير مؤسسة تعليمية

- تشجيع الجامعات والكليات والأقسام على تبني التخطيط الإستراتيجي مع ضمان الالتزام بذلك.
- إيجاد لجان دائمة في مؤسسات التعليم العالي ترعى التخطيط الإستراتيجي وتقديم الدعم والمشورة والمتابعة برئاسة المسؤول الأول في كل مؤسسة.
- تطوير أسلوب إعداد التقارير السنوية بما يتماشى مع التخطيط الإستراتيجي والاستفادة من تلك التقارير في التخطيط والتقييم.
- إيجاد نظام موحد لأغراض التخطيط.
- الاستفادة من أعضاء هيئة التدريس ذوي المبادرات التطويرية من خلال القنوات المناسبة.
- استضافة المتميزين في التخطيط والإدارة لتبادل الخدمات في مجال التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليم العالي.

على التفكير الاستراتيجي الاستجابة لأهم التحديات القائمة التي تواجه التعليم الجامعي

الانتشار الجغرافي	" التعليم من أجل التنمية "	النمو السكاني والطلب الاجتماعي
المواءمة مع سوق العمل	تأهيل هيئة التدريس والطبية	الأعباء المالية
التوجهات العالمية	الأنماط الحديثة للتعليم العالي	ثورة الاتصالات وتقنية المعلومات
العولمة	الكفاءة	الجودة

التحديات الرئيسية



خطوات التخطيط الاستراتيجي



الرؤية والرسالة والأهداف

أولاً- الرؤية Vision

الرؤية تعني:

- § تصورات أو توجهات أو طموحات وأمال لما يجب أن تكون عليه المؤسسة التعليمية في المستقبل.
- § رسم صورة المؤسسة التعليمية خلال الخمس أو العشر سنوات القادمة.
- § تحديد الاتجاه الاستراتيجي الذي يجب أن تسير فيه المؤسسة التعليمية.
- § حشد الطاقات وتعبئة الجهود والموارد لتحقيق آمال وطموحات المؤسسة التعليمية.
- § الإجابة عن بعض التساؤلات مثل:
 - § إلى أين نريد الذهاب أو الوصول مقارنة بما نحن عليه الآن؟
 - § ما هي ملامح الطريق الذي يجب أن تسير فيه مستقبلاً؟

ولكي تحقق الرؤية الأهداف المرجوة منها فإنه يجب مراعاة الآتي :

- § أن يكون مضمونها مفهوماً ومشجعاً لجميع فئات العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- § أن يراعي في صياغتها الاختصار والوضوح والشمول والمنطق والاتجاه.
- § أن يتم نشرها وتداولها بين مختلف فئات العاملين بالمؤسسة التعليمية.

نوع النشاط: جماعي

نشاط رقم " ٢ "

أسم النشاط : صياغة رؤية لمؤسسة تعليمية

ما هي رؤية مؤسستك التعليمية؟

.....

.....

.....

.....

ثانياً- الرسالة Mission

تمثل رسالة المؤسسة التعليمية الغرض من إنشائها واختصاصاتها الرئيسية ، ونوع النشاط الذي تقوم به ، والخدمات التي تقدمها للجهات أو الأطراف المستفيدة من وجودها . ويتم التعبير عن الرسالة عادة بشكل عام ومختصر ، وليس بشكل تفصيلي ، كما يمكن صياغتها بشكل مستقل ، أو دمجها مع الرؤية المستقبلية (Vision) للقيادة العليا للمؤسسة التعليمية ، وان كانت صياغتها بشكل مستقل هي الأفضل ، حيث قد تبقي الرسالة كما هي ، وتتغير الرؤى المستقبلية من وقت لآخر أو من قيادة إدارية لآخري . والمصدر الأساسي للتعرف على رسالة المؤسسة التعليمية هو القوانين أو التشريعات أو المراسيم الخاصة بإنشائها والقرارات أو اللوائح التنفيذية المكملة والمفعلة لها .

وتصاغ الرسالة حول عنصر أو أكثر من العناصر التالية :

- § الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية والسمات المميزة لها (ما هي)؟
- § المتعاملين مع المؤسسة التعليمية أو المستفيدين من خدماتها أو التعليمية أو البحثية أو المجتمعية (من هم)؟
- § المكان أو الأماكن التي تقدم فيها الخدمات (أين)؟
- § الصورة العامة للمؤسسة التعليمية والانطباعات عنها (الهوية).
- § المشاركة المجتمعية ، ما الذي تساهم به في تحقيق الأهداف التنموية أو خدمة المجتمع؟
- § فلسفة المؤسسة التعليمية ، ما هي القيم والمعتقدات التي تحكم العمل بها؟
- § التقنيات المستخدمة في أداء العمل (مدى تطورها أو أهميتها).
- § العاملين بالمؤسسة التعليمية ، ما هي توجهاتهم أو السمات المميزة لهم؟
- § المفهوم الذاتي للمؤسسة التعليمية ، ما هي الخصائص أو المميزات التي تفردها بها؟

خصائص الرسالة الفعالة Features of Effective Mission :

لكي تنجح رسالة المؤسسة التعليمية في تحقيق الالتزام من قبل العاملين بها وربط هويتهم بالمؤسسة التعليمية وبالغرض العام من وجودها ، والسبب الذي من أجله أنشئت ، فإنه يجب مراعاة الخصائص أو الشروط الآتية :

- S قابلية الرسالة للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل .
- S إمكان التطبيق العملي والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة للمؤسسة التعليمية .
- S التوافق مع الظروف المجتمعية والبيئية الحالية والمتوقعة .
- S تحقيق أقصى إشباع ممكن لاحتياجات العاملين بالمؤسسة التعليمية والمجتمع والطلاب.
- S تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف إدارات أو أقسام المؤسسة التعليمية أو وحدات العمل بها .
- S مراعاة احتمالات النمو والتوسع مستقبلاً.
- S الوضوح ودقة التعبير وسهولة الفهم والإيجاز في الصياغة.

تذكر أن :

الرسالة تصف وضع المؤسسة التعليمية الآن ، أما الرؤية فتصف الوضع الذي تتمناه مستقبلاً.

نشاط رقم " ٣ "

نوع النشاط: جماعي

أسم النشاط: صياغة رسالة لمؤسسة تعليمية

ما هي رسالة مؤسستك التعليمية؟

.....

.....

.....

.....

ثالثاً- الأهداف Objectives

أن تحديد الهدف أو مجموعة الأهداف المطلوب تحقيقها يعتبر خطوة أساسية في صياغة الإستراتيجية ، وذلك للأسباب الآتية :

- ١- تمثل الأهداف بمستوياتها المختلفة نقطة البدء في إعداد الخطط ورسم السياسات وتحديد قواعد وإجراءات العمل.
- ٢- توضح الأهداف والنتائج والعوائد المتوقعة من جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- ٣- يسهل وجود الأهداف من مهمة متابعة العمل وتقييم نتائجه.
- ٤- تستخدم الأهداف كمرشد في اتخاذ القرارات .
- ٥- تعتبر الأهداف مصدر للتحفيز والالتزام .

مستويات الأهداف : Levels of objectives

بمجرد الاتفاق على رسالة المؤسسة التعليمية أو غرضها الأساسي (Mission) تأتي الخطة التالية مباشرة ، وهي صياغة الأهداف (objectives) التي تمثل الأساس في توجيه موارد المؤسسة التعليمية للوفاء بالغرض الذي أنشئت من أجله وفي إعداد الإستراتيجية المؤسسة التعليمية تصاغ الأهداف على ثلاثة مستويات هي :

١- الأهداف الإستراتيجية Strategic objectives :

وتعرف الأهداف الإستراتيجية أحياناً بالأهداف العامة ، وتمثل هذه الأهداف النتائج النهائية التي ترغب الإدارة العليا في تحقيقها ، فهي تصاغ بشكل عام وشامل حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها ، وتضعها الإدارة العليا على مستوى المؤسسة التعليمية ككل وهي أهداف طويلة الأجل وغير محددة النهاية (Open-Ended objectives) .

ومن أمثلة الأهداف الإستراتيجية :

- أ. تطوير القدرة المؤسسية للمؤسسات التعليمية .
- ب. تطوير الفاعلية التعليمية للمؤسسات التعليمية.

٢- الأهداف التكتيكية Tactical objectives :

وهي الأهداف التي يشارك في صياغتها كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى ، وتصاغ على مستوى الإدارات أو الأقسام ، وهي أهداف متوسطة الأجل ، ولها نهايات محددة ، وتكون أكثر تحديداً من الأهداف الإستراتيجية وتشتق منها ، وتمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الإستراتيجية.

ومن أمثلة الأهداف التكتيكية ما يلي:

§ تحسين نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلبة من الوضع الحالي لأحد الكليات النظرية من (١٠٠:١) إلى (٥٠:١) خلال السنوات الثلاثة القادمة لتقترب من المعايير الأكاديمية.

٣- الأهداف التشغيلية Operational objectives :

هي الأهداف التي تشارك في صياغتها الإدارة الوسطى مع الإدارة الإشرافية وتصاغ على مستوى الإدارات والأقسام والأفراد ، وتكون أكثر تفصيلاً وتحديداً من الأهداف التكتيكية وتشتق منها ، وهي أهداف قصيرة الأجل وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية.

ومن أمثلة الأهداف التشغيلية ما يلي :

- S تنفيذ برنامج لتدريب جميع الموظفين حول تحسين جودة الأداء خلال ستة أشهر.
- S التوعية بخدمات وانجازات المؤسسة التعليمية من خلال مجلة ربع سنوية ، يصدر العدد الأول منها في مارس هذا العام.

الشروط الواجب توافرها في صياغة الأهداف Characteristics of objectives:

لكي تتسم الأهداف بالفعالية في تحقيق النتائج المرجوة منها ، فإن هناك مجموعة من الخصائص أو المواصفات الواجب مراعاتها عند تحديدها أو صياغتها ، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:

- ١ - الارتباط برسالة المؤسسة التعليمية ورؤيتها المستقبلية . Relevance .
- ٢ - العملية والواقعية practicality .
- ٣ - التحدي Challenge .
- ٤ - القابلية للقياس Measurability .
- ٥ - الجدولة الزمنية Schedualability .
- ٦ - التوازن Balance .
- ٧ - المرونة Flexibility .
- ٨ - المساءلة Accountability .
- ٩ - الشمولية Totality .
- ١٠ - التدرج Hierarchy .

رقم النشاط " ٤ "

نوع النشاط: (جماعي)

أسم النشاط: وضع أمثلة لأهداف إستراتيجية – تكتيكية - تشغيلية

ضع مثال لهدف إستراتيجي – هدف تكتيكي – هدف تشغيلي.

(١) الهدف الإستراتيجي:

.....

.....

(٢) الهدف التكتيكي:

.....

.....

(٣) الهدف التشغيلي:

.....

.....

الجزء الأول

- أ. تحليل البيئة الداخلية.
- ب. تحليل البيئة الخارجية.

رقم النشاط "٥"
 نوع النشاط: (فردى)
 تعريف – SWOT البيئة الداخلىة والارجلية – تعريف PEST

(١) أسلوب SWOT لتحليل البيئة الداخلىة والارجلية هو اختصار لما يلى :

S	-
W	-
O	-
T	-

(٢) حدد الارتباط كل عنصر بالبيئة الداخلىة أو الارجلية.

البيئة		العنصر
الارجلية	الداخلىة	
		الهيكل التنظيمى النقابات والاتحادات - البحث العلمى أولياء الأمور الموارد البشرية والعاملون أصحاب سوق العمل النظم الإدارية والمعلوماتية هيئات الاعتماد القومية والدولية المتغيرات التكنولوجية قيم المؤسسة المشتركة التطورات العالمية الجامعات الخاصة الأجهزة والأدوات التعليمية المعايير الأكاديمية المقررات والبرامج البنية التحتية بالمؤسسة

(٣) أسلوب PEST لتحليل المتغيرات الارجلية هو اختصار لما يلى :

P	-
E	-
S	-
T	-

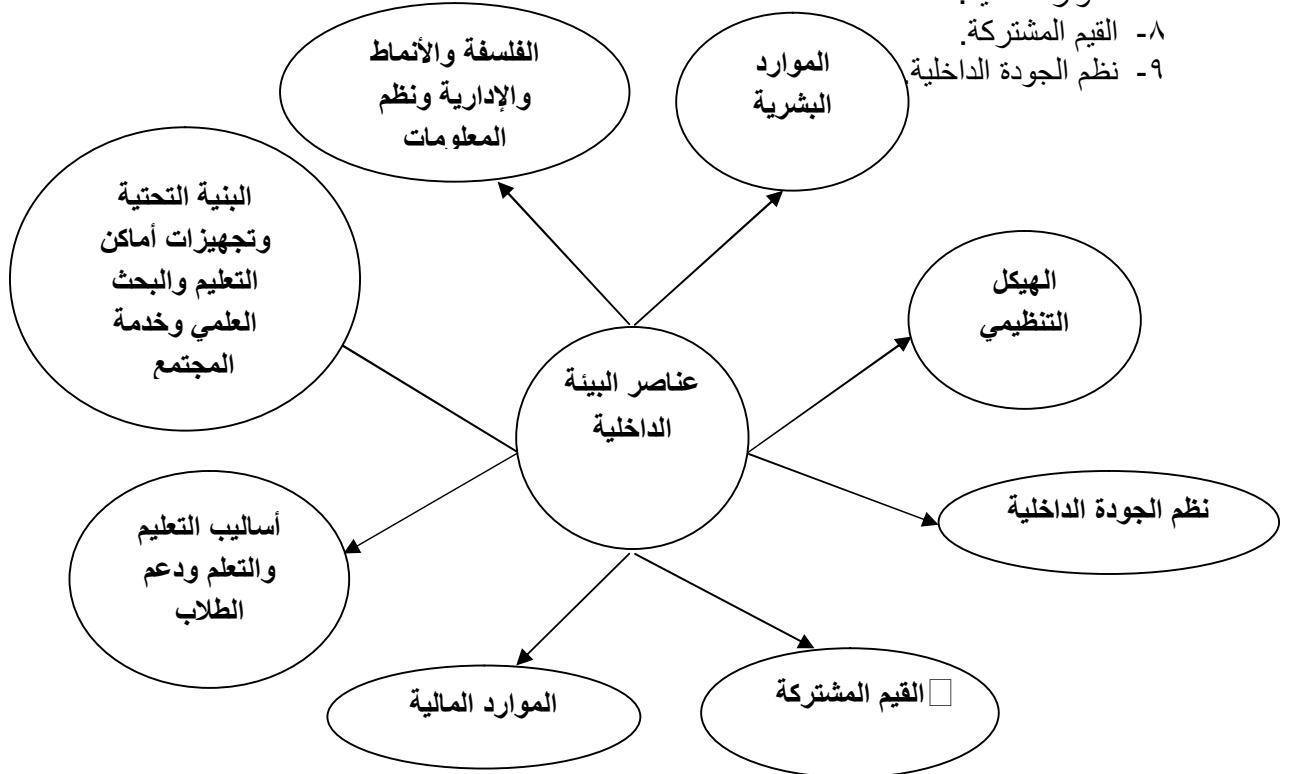
تشخيص وتقييم الأوضاع الحالية

أن تشخيص وتقييم الأوضاع الحالية لأية مؤسسة تعليمية يتكون من منهجية محددة متعارف عليها . تتضمن هذه المنهجية دراسة وتحليل المتغيرات البيئية والعوامل التنظيمية (Environmental & Organizational Factors) التي تؤثر على أداء المؤسسة التعليمية أو قدرتها التنافسية. وتتم الدراسة والتحليل باستخدام أسلوب يطلق عليه أسم SWOT اختصارا للكلمات Strengths جوانب القوة أو التميز ، Weakness نقاط الضعف أو جوانب القصور ، Opportunities الفرص المتاحة التي يمكن استثمارها أو الاستفادة منها، Threats التهديدات أو المعوقات التي تواجهها المؤسسة التعليمية. وطبقاً لهذا الأسلوب يتم تقسيم المتغيرات البيئية والتنظيمية إلي قسمين ، الأول يعرف باسم البيئة الداخلية Internal Environment . والثاني يعرف باسم البيئة الخارجية External Environment.

تعريف البيئة الداخلية :

يقصد بالبيئة الداخلية مجموعة الظروف والمتغيرات والموارد الموجودة داخل المؤسسة التعليمية ذاتها وتؤثر تأثيراً مباشراً على أدائها ، ويمكن من خلال القرارات الإدارية تعديلها أو تغييرها أو السيطرة عليها، ويمكن إيجاز أهم هذه المتغيرات الداخلية في عناصر أساسية هي:

- 1- الهيكل التنظيمي الرئيسي للمؤسسة التعليمية ككل والهيكل التنظيمية التفصيلية لإدارتها وأقسامها.
- 2- الموارد البشرية.
- 3- الفلسفة والأنماط الإدارية نظم المعلومات في المؤسسة التعليمية.
- 4- البنية التحتية وتجهيزات أماكن التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
- 5- أساليب التعليم والتعلم ودعم الطلاب.
- 6- أدوات وأساليب تقديم الخدمة (التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع).
- 7- الموارد المالية.
- 8- القيم المشتركة.
- 9- نظم الجودة الداخلية.



شكل (1): أهم مكونات / عناصر البيئة الداخلية

تعريف البيئة الخارجية:

يقصد بالبيئة الخارجية مجموعة القوى والمتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة التعليمية وتخرج عن نطاق سيطرتها.

وعند الحديث عن البيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية يمكننا التمييز بين مجموعتين من القوى تتحكم فيها أو أن توجهها إلى الاتجاه الذي ترغب فيه.

الأولى وتعرف باسم المتغيرات أو القوى العامة، وهي التي لا تؤثر في أنشطة المؤسسة التعليمية بشكل مباشر، ولكنها تؤثر فيما تتخذه المؤسسة التعليمية من قرارات. هذه القوى الخارجية العامة والتي يرمز لها بالاختصار (PEST) هي :

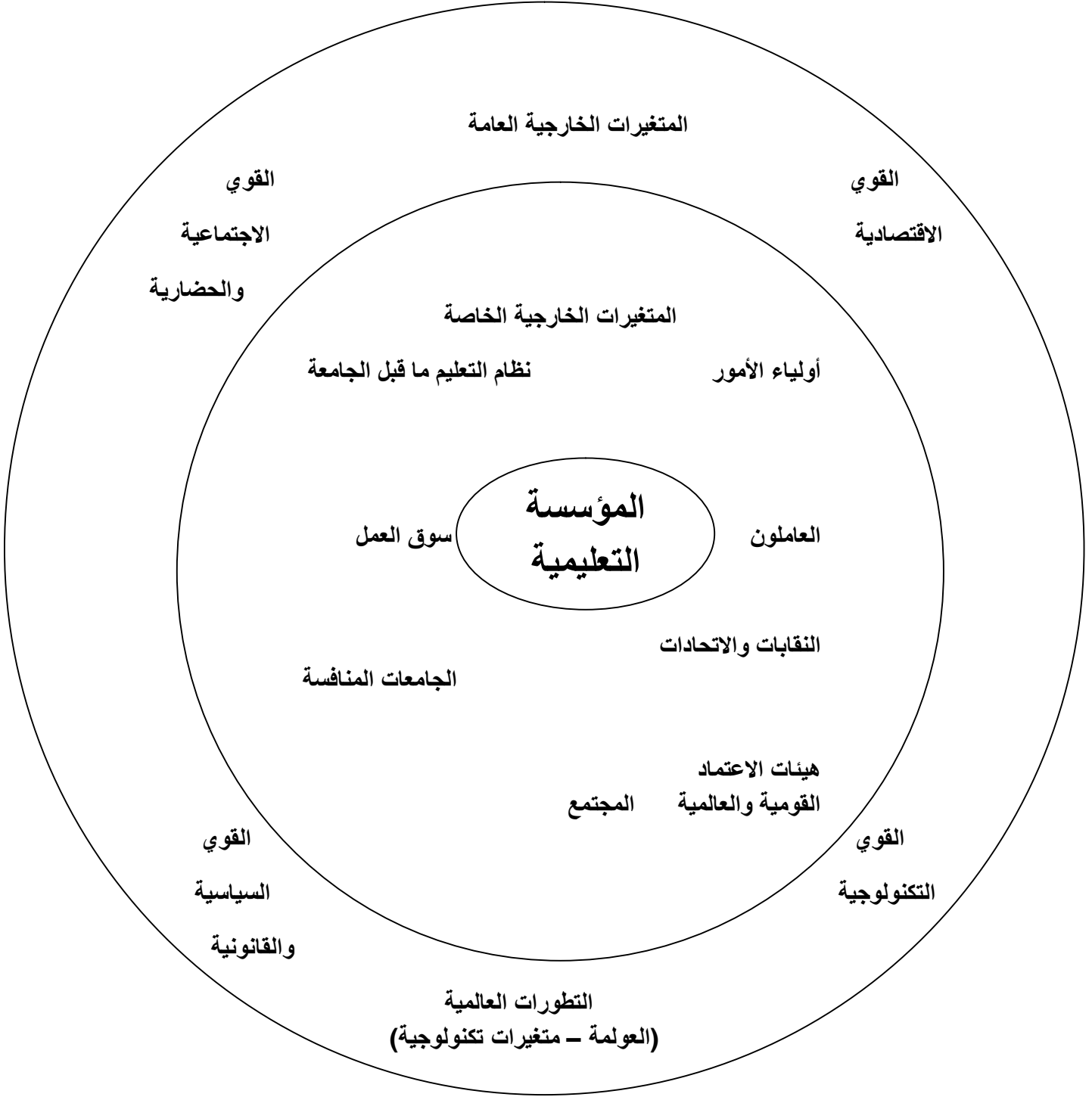
أ- القوى السياسية والقانونية (**Political & Legal Forces**) : من أمثلتها قوانين حماية البيئة، والتشريعات الجديدة. ، والقوانين المنظمة لقبول الطلبة، وقوانين التوظيف وغيرها.

ب- القوى الاقتصادية (**Economic Forces**) : تشمل اتجاهات إجمالي الناتج القومي ، ومعدلات البطالة واحتياجات سوق العمل ، واتجاهات الأجور والأسعار، ومتوسط الدخل الفردي ، وغير ذلك من القوى التي تنظم تبادل المواد والأموال والطاقة والمعلومات.

ج - القوى الاجتماعية والحضارية (**Social and Cultural Forces**) : ومن أمثلتها التغيير في نمط الحياة، والتركيب السكانية، ومعدلات المواليد، والتوزيع الجغرافي للسكان، والتوقعات المهنية ومجموعة العوامل التي تنظم القيم والأخلاقيات والتقاليد.

د - القوى التكنولوجية (**Technological Forces**) : ومن أهمها معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، والتطورات في نقل التكنولوجيا، وتطورات وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات، والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الجديدة.

والمجموعة الثانية من القوى الخارجية تعرف باسم المتغيرات الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أعمال وقرارات المؤسسة التعليمية، ومن أهم هذه القوى المستفيدين من خدمات المؤسسة التعليمية، وأولياء الأمور، والنقابات والاتحادات ، والمؤسسات التعليمية المنافسة، وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة التعليمية.



عناصر ومؤشرات البيئة الخارجية

رقم النشاط "٦"
أسم النشاط: نوع - مصدر - طريقة جمع البيانات عن البيئة الداخلية والخارجية
 نوع النشاط: (جماعي)

أذكر أمثلة للبيانات المطلوبة لكل عنصر من عناصر البيئة الداخلية أو الخارجية والمصدر والطريقة المناسبة لجمعها

عناصر البيئة الداخلية أو الخارجية	البيانات المطلوب جمعها	مصدر جمع البيانات	طرق جمع البيانات
١) الموارد البشرية	أ)..... ب)..... ج)..... د).....	أ)..... ب)..... ج)..... د).....	أ)..... ب)..... ج)..... د).....
٢) الهيكل التنظيمي	أ)..... ب)..... ج)..... د).....	أ)..... ب)..... ج)..... د).....	أ)..... ب)..... ج)..... د).....
٣) المجتمع	أ)..... ب)..... ج)..... د).....	أ)..... ب)..... ج)..... د).....	أ)..... ب)..... ج)..... د).....
٤) سوق العمل	أ)..... ب)..... ج)..... د).....	أ)..... ب)..... ج)..... د).....	أ)..... ب)..... ج)..... د).....

خطوات توفير وتحليل البيانات:

هناك مجموعة من الخطوات التي يُوصي باتباعها في إجراء الدراسة التشخيصية للأوضاع الحالية للمؤسسة التعليمية ، وتتلخص هذه الخطوات في تحديد أنواع البيانات المطلوب توفيرها ومصادر الحصول على هذه البيانات والأدوات التي تستخدم في جمعها أو توفيرها ، يلي ذلك البدء في جمع وتوفير البيانات وتفريغها أو تصنيفها وتبويبها وتجهيزها للتحليل ، ثم التحليل واستخلاص النتائج. وفيما يلي نبذة مختصرة عن هذه الخطوات.

١ - تحديد البيانات المطلوبة Data Requirements:

يتوقف حجم ونوع البيانات المطلوب توفيرها على طبيعة وأبعاد وعمق الإستراتيجية المطلوب صياغتها والفترة الزمنية التي تغطيها وخبرة المسئول عن إعداد الإستراتيجية والموارد المتاحة أو المخصصة لجمع البيانات

٢ - تصميم أدوات توفير البيانات وتحديد مصادر الحصول عليها Data Sources & Collection :

بصفة عامة يمكن القول بأن البيانات المطلوب الحصول عليها تأخذ أحد شكلين هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية.

البيانات الأولية: (Primary Data) هي البيانات التي تجمع لأول مرة من الأفراد أو المجموعات وتوضح مفاهيم أو تفسيراتهم لمواقف محددة.

البيانات الثانوية: (Secondary Data) يقصد بها البيانات المتاحة أو المنشورة من قبل ، أو المتوافرة في سجلات أو مطبوعات أو على وسائط إلكترونية مختلفة.

ومن أهم الطرق التي تستخدم في تجميع البيانات الأولية من مصادرها الأساسية ما يلي:

أ- جلسات العصف الذهني : ويتم فيها عقد ورش عمل الأطراف المعنية بالمؤسسة ووضع قائمة مقترحة من نقاط القوي والضعف والفرص والتهديدات وهذه الآراء تعتبر مبدئية ولا تعتبر نهائية إلا بعد دراستها من خلال استمارات استبيان أو مقابلات أو ملاحظات.

ب-المقابلات (Interviews) : ويقصد بها الالتقاء المباشر بين من يجمع البيانات ومن تجمع منه ، وقد يكون هذا اللقاء وجهاً لوجه أو من خلال الهاتف أو الوسائط الإلكترونية الأخرى.

وللمقابلات عدة أنواع ، فهناك المقابلات المهيكلة (Structured)، والمقابلات غير المهيكلة (Unstructured) ، وهناك المقابلات عبر الهاتف ، وهناك المقابلات الشخصية والهاتفية بمساعدة الحاسوب (Computer Assisted Interview). ودون التعمق في مناقشة تفاصيل المقابلات وحالات استخدامها ، فإننا نود الإشارة إلى الآتي:

§ **المقابلات المهيكلة (Structured Interviews):** وهي التي يتم إجراؤها بمعرفة شخص

يعلم بدقة ماهية البيانات المطلوبة ، ويكون لديه قائمة محددة للأسئلة المطلوب الإجابة عنها ، وتوجه نفس الأسئلة وبنفس الطريقة لجميع الأشخاص.

§ **المقابلات غير المهيكلة (Unstructured Interviews):** توجه فيها أسئلة عامة ومفتوحة

حول قضايا أو مواقف معينة دون التقيد بنمط أو شكل محدد للأسئلة ، حيث إن نوعية وطبيعة

الأسئلة وعمقها تختلفان حسب مستوى الوظيفة أو نوع العمل الذي يقوم به الشخص الذي توجه إليه. ويحتاج إجراء هذا النوع من المقابلات إلى مهارة وخبرة أكثر عن المقابلات المهيكلة .

§ **المقابلات الهاتفية (Telephone Interviews) :** تعتبر مناسبة عندما تكون هناك حاجة إلى مقابلة عدد كبير من الأفراد في مناطق جغرافية متباعدة ، أو عندما يكون الزمن المحدد للمقابلة قصيراً.

§ **المقابلات الإلكترونية (Computer-assisted Interviews) :** أو عبر الحاسب ، متى توافرت إمكانياتها ومتطلباتها لدى جامع البيانات والمستقصي منه ، فأنها تحقق العديد من المزايا من حيث التكلفة والوقت وإمكان استرجاع الإجابات وتوثيقها.

ج - **الاستبيانات (Questionnaires) :** ويقصد بها قوائم تحتوي على مجموعة من الأسئلة معدة مسبقاً لتوفير البيانات المطلوبة ، ويتم توزيعها على الأفراد المطلوب الحصول على البيانات ، منهم شخصياً أو عن طريق البريد أو عبر شبكات الاتصال الإلكترونية .

وإذا تقرر استخدام الاستبيان كوسيلة لتوفير البيانات المطلوبة ، فأن هناك عدة اعتبارات يجب مراعاتها في صياغة الأسئلة وخاصة اللغة والجمل والألفاظ المستخدمة ، حيث يجب أن تتلاءم مع المستوى التعليمي لمن تجمع منهم البيانات حتى لا تفسر بطريقة خاطئة أو يتم الإجابة عنها بشكل متحيز.

د - **الملاحظة (Observation) :** فيها يتم جمع البيانات عن طريق الرؤية أو المشاهدة والمتابعة والاستنباط ، دون توجيه أسئلة مباشرة . وتحتاج الملاحظة إلى خبرة ومهارة متميزة ممن يقوم بها.

هـ - **فحص المستندات والوثائق Records and Documents**

٣- **تحليل وتفسير البيانات Data Analysis :**

بعد جمع البيانات المطلوبة من مصادرها المختلفة ، فإن الخطوة التالية هي تحليل هذه البيانات واستخلاص النتائج منها . والمرحلة الأولى في عملية التحليل هي مراجعة البيانات التي تم جمعها عن طريق جلسات العصف الذهني أو المقابلات أو الاستبيانات أو الملاحظة للتأكد من سلامتها واستكمالها. ومن الطبيعي (وبصفة خاصة في حالة الاستبيان) أن نتوقع عدم الإجابة عن بعض الأسئلة لعدم فهمها أو لعدم الرغبة في إجابتها، أو لأن الوضع لا يختلف بالنسبة لبعض المستقصي منهم إذا أجابوا عن كل أو بعض الأسئلة . ويمكن التعامل مع الإجابات غير الكاملة بعدة طرق أكثرها شيوعاً هو استبعادها عند التحليل ، أو استبدالها بقيمة المتوسط الحسابي للسؤال الذي لم تتم الإجابة عنه، يلي ذلك تجهيز البيانات للتحليل بالحاسب الآلي (الترميز) باستخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحديد العلاقات أو الاختلافات متى تطلب الأمر قياس هذه العلاقات ، أو استخراج بعض المؤشرات والمقاييس من البيانات .

وبدون شك يحتاج تحليل البيانات إلى خبرة في اختيار وتطبيق الأساليب الإحصائية متى تطلب الأمر استخدامها.

أ- تحليل البيئة الداخلية

(نقاط القوة والضعف)

تحليل البيئة الداخلية Analysis Of Internal Environment

أولاً- تحليل الهيكل التنظيمي Organization Structure :

يقصد بالهيكل التنظيمي الأسلوب الرسمي الذي تستخدمه الإدارة في توزيع الأعمال والمسئوليات والسلطات بين الأفراد ، وتحديد العلاقات فيما بينهم ، وتجميعهم في وحدات أو أقسام ، وتصميم أدوات ووسائل التنسيق والاتصال الفعال بين هذه الوحدات والأقسام.

ومن هنا يتضح أن الهيكل التنظيمي هو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد ، وعدد المجموعات الوظيفية أو المهنية ، وعدد المستويات الإدارية ، وللمن يتبع كل شخص ، ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له ، وما هي سلطات ومسئوليات كل منهم ، وما هي طرق وأساليب الاتصال فيما بينهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم .

والهيكل التنظيمي بهذا المفهوم يختلف عن الخريطة التنظيمية Organization Chart والتي تمثل فقط رسماً تخطيطياً مبسطاً للعناصر الأساسية في الهيكل التنظيمي ، وليس لكل محتوياته.

خصائص الهيكل التنظيمي الجيد:

الملائمة: يكون ملائماً لحجم وطبيعة نشاط المؤسسة ، والمرحلة الخاصة بدورة حياتها.

الواقعية: أي ليس مثالياً ولكن يعبر عن المهام والأعمال التي تمثل الاختصاصات الحقيقية للمؤسسة.

المرونة: إمكانية تعديله وتطويره بما يواكب تطور أنشطة ومهام المؤسسة واحتياجاتها المتجددة.

الوضوح: يوضح بدقة العلاقة بين المستويات الإدارية ، وتسلسل وعلاقات السلطة ، والمستويات عن الأنشطة المختلفة.

البساطة وعدم التعقيد: يساعد على سهولة التدفق والاتصالات رأسياً وأفقياً ، وتحقيق التنسيق الفعال بين القطاعات والإدارات والأقسام وغيرها، وأخيراً تحقيق الرقابة الفعالة.

ظواهر ومشكلات الهياكل التنظيمية:

فيما يلي أهم الظواهر والمشكلات التي يعاني منها تصميم الهياكل التنظيمية بشكل عام:-

١- مشكلات تتعلق بالبناء التنظيمي:

ترتبط هذه المشكلات بالأسس والمعايير العلمية التي يتم بموجبها تجميع الأنشطة في تقسيمات أو كيانات تنظيمية مختلفة (قطاعات - إدارات - أقسام ...) وتحديد المهام والعلاقات الخاصة بهذه الكيانات . ومن أهم الظواهر والمشكلات في هذا المجال ما يلي :

أ- غياب الدور المفترض أن تؤديه بعض الوحدات التنظيمية في بناء إستراتيجية المؤسسة التعليمية وتحديد المعالم الرئيسية لخططها وسياساتها العامة .

ب- عدم ثبات أسس ومعايير تجميع وتقسيم الأنشطة على مستوى الوحدات المختلفة.

ج- غياب مبدأ التجانس النوعي والترابط الفعال في تجميع المهام والأنشطة على مستوى القطاعات التنفيذية أو الإدارات في المؤسسة التعليمية . فكثيراً ما تجد خليطاً غير متجانس من الأنشطة التي تتبع قطاع أو إدارة معينة.

هـ- تباين حجم وعبء العمل بين الوحدات التنظيمية (القطاعات - الإدارات - أو الدوائر والأقسام)، فبرغم تساوي مسميات الوحدات التنظيمية، فكثيراً ما يلاحظ أن هناك اختلافات واضحة فيما بينها من حيث حجم

المهام والاختصاصات وأعباء وأعداد الموظفين.
و- تباين نطاق الأشراف بالنسبة للمستويات القيادية .ويقصد بنطاق الأشراف عدد الأفراد الذين يشرف عليهم بشكل مباشر الرئيس الأعلى منهم مباشرة . وتترتب على هذا التفاوت في العدد صعوبة التنسيق بين الوحدات التنظيمية التابعة للمستويات الإشرافية أو القيادية من ناحية ، وصعوبة الإشراف ومتابعة سير العمل نتيجة اتساع نطاق الإشراف من ناحية أخرى.

٢- مشكلات تتعلق بالاختصاصات الوظيفية:

ترتبط هذه المشكلات بمدي تطبيق الأسس والمعايير العلمية والعملية المتعارف عليها في صياغة المهام والاختصاصات الوظيفية للكيانات التنظيمية المختلفة ، ومن أهم المشاهدات في هذا الشأن ما يلي:
أ- وجود اختلافات جوهرية بين الاختصاصات الرسمية والممارسات الفعلية التي تؤديها بعض الكيانات التنظيمية.

ب- عمومية صياغة الاختصاصات الرسمية ، وعدم احتوائها على حدود فاصلة لمهام ومسئوليات بعض الوحدات التنظيمية ، أو عدم التحديد الدقيق لأهدافها ومجالات عملها وعلاقتها مع الوحدات الأخرى.

ج- تباين الأنماط والممارسات الإدارية ، تبعاً للملامح الشخصية للمديرين.

د- عدم توافر أدلة نظم وإجراءات العمل في بعض المجالات الإدارية والفنية والمالية.

هـ - تشتت اختصاصات النشاط الواحد بين أكثر من وحدة تنظيمية أو أكثر من شخص.

٣- مشكلات تتعلق بالأدوار والتنسيق والاتصال:

يرتبط هذا النوع من المشكلات بكيفية توزيع سلطات اتخاذ القرار وممارسة الأنشطة بين الكيانات التنظيمية المختلفة وكيفية انسياب وتدفق المعلومات فيما بينها وبين الجهات الأخرى خارج المؤسسة التعليمية، ومن أهم الظواهر والمشكلات في هذا المجال ما يلي:

أ- غياب الدور التنظيمي والإستراتيجي للإدارة العليا ، وانشغال معظم القيادات العليا في المؤسسة التعليمية بالأعمال التنفيذية وحل مشكلات العمل اليومي ، وغالباً ما يرجع ذلك إلي عدم الإيمان بتفويض السلطة.

ب- تفاوت الأنماط السلوكية في الإدارة من قبل بعض شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية.

ج- سيادة النظرة الاستقلالية التي تنحسر معها النظرة الشمولية إلي مشكلات المؤسسة التعليمية (كل يركز على قطاعه أو إدارته فقط) ، بالإضافة إلي اقتصار التعاون والمشاركة بين القطاعات أو الإدارات على حدود الشكليات.

د- تخلف القاعدة التكنولوجية في نقل وتداول وحفظ واسترجاع المعلومات، الأمر الذي يعني عدم القدرة على توفير المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات الإدارية في حينها وبالذقة الكافية.

هـ - عدم وضوح المفهوم الشامل لتحليل البيانات وتفسيرها لدي بعض الجهات المعنية بهذا الأمر .

كيف تحلل الهيكل التنظيمي؟

هناك عدد من الجوانب التي ينبغي الاهتمام بها والتساؤلات التي يجب الإجابة عنها عند تحليل الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة تعليمية ، ومن أهم هذه الجوانب والتساؤلات ما يلي:

١- درجة وضوح الأهمية النسبية للأنشطة المختلفة التي تقدمها المؤسسة:

• هل يعكس الهيكل التنظيمي الأهمية النسبية للأنشطة ؟

• هل ينعكس هذا الاهتمام على وضع الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة أو المكملة في المستوي الإداري المناسب لها؟

• ما مدي ملائمة البناء التنظيمي الحالي للأعمال المطلوبة ؟ ما هي مشاكله وكيف يمكن تطويره؟

- هل يسمح البناء التنظيمي الحالي بالاستجابة السريعة للتغير في الظروف المحيطة بالمؤسسة التعليمية أم أن ذلك يتطلب تغييراً جذرياً في الهيكل ؟
- ٢- مدي وضوح الصلاحيات والمسئوليات:
- هل هناك تحديد واضح للصلاحيات والمسئوليات؟
- هل تتناسب الصلاحيات الممنوحة مع المسئوليات أو المهام المطلوبة ؟
- هل يوجد تعارض في الصلاحيات داخل المؤسسة التعليمية ؟ وما هو هذا التعارض؟ وكيف يمكن التغلب عليه؟
- ٣- التنسيق والتكامل بين الوحدات:
- هل هناك احتمالات للتعارض أو التضارب بين الوحدات التنظيمية المختلفة ؟ وما هي هذه المجالات ؟ وما هي أسباب التضارب أو التعارض؟
- هل هناك أدوات أو أساليب لتحقيق التنسيق والتكامل وفعاليتها؟
- هل يمكن تطوير الأساليب الحالية أو استخدام أساليب جديدة أكثر فعالية؟
- ٤- الاختصاصات والمهام:
- هل يوجد دليل مكتوب لإيضاح مهام واختصاصات كل وحدة تنظيمية أو قسم؟
- ما هي مجالات التداخل أو التثابك في الاختصاصات الحالية ؟ لماذا تحدث؟ وكيف يمكن التغلب عليها؟
- هل يراعي في صياغة الاختصاصات الوظيفية أن تكون محددة وتضع خطوطاً فاصلة بين أعمال ومهام الوحدات المختلفة؟
- ٥- تفويض السلطات :
- هل يسمح الهيكل التنظيمي القائم بتفويض السلطات من المستويات الأعلى إلي المستويات الأدنى؟
- هل يتم التفويض كتابة أم شفاهة ؟ وما هي حدود ومجالاته ؟
- ما هي العقبات التي تعترض التفويض ؟ وكيف يمكن التغلب عليها ؟
- ما هي المهام والأنشطة التي تحتاج إلي تفويض في السلطة ؟ وما هي الأسلوب المناسب للتفويض وما هي حدوده ؟
- ٦- قدرة المؤسسة على تقديم خدمة مجتمعية :
- هل يساعد التنظيم الحالي على الارتباط مع المجتمع المحيط بالمؤسسة التعليمية ؟
- هل يحقق التنظيم الحالي مفهوم العدالة والمساواة بين العاملين ؟
- هل تتوافر الأدوات والأساليب والتقنيات اللازمة لتسهيل الاتصال وتبادل المعلومات بين الأقسام ؟
- ٧- نسبة الوظائف الإشرافية إلي الوظائف التنفيذية :
- هل تبدو نسبة الوظائف القيادية والإشرافية إلي الوظائف التنفيذية معقولة أم لا (الهرم المقلوب)؟
- هل هناك حاجة فعلية إلي جميع الوظائف الإشرافية والقيادية الحالية ؟
- ما هو الأساس أو المعيار المستخدم في تحديد نطاق الإشراف ؟ وما مدي سلامته ؟
- هل يوجد توازن في أعباء العمل للوظائف القيادية والإشرافية الزائدة عن الحاجة ؟

ثانياً - تحليل الموارد البشرية Human Resources:

تمثل الموارد البشرية الركيزة الأساسية في نجاح اية مؤسسة تعليمية في تحقيق أهدافها وتطوير سبل وأساليب العمل بها. ومن ثم الموارد البشرية ممثلة في أعضاء هيئة التدريس والفئات المعاونة وكذلك الموظفين والعمال يجب أن تحظى بتحليل متعمق للجوانب والتساؤلات التالية:

١- هيكل القوي العاملة :

- هل يتوافر العدد الكافي من أعضاء هيئة التدريس والفئات المعاونة والموظفين والعمال لأداء الأعمال المطلوبة؟ أم أن هناك زيادة أو نقصاً في هذا العدد؟ وفي أي المجالات؟ وما الذي يجب عمله لتوفير العجز أو التصرف في الزيادة؟
- هل يتناسب تأهيل الموارد البشرية مع طبيعة الأعمال المطلوبة منهم؟ وهل يمكن استكمال نقص التأهيل، وكيف؟
- ما نسبة المنتدبين؟ وما هي نوعية الوظائف التي تشغلها؟ وما هي متطلبات إحلالها بأفراد معينين؟
- هل تعاني المؤسسة التعليمية من ظاهرة البطالة المقنعة؟ وفي أي الأقسام؟ وما هي مقترحات العلاج؟
- ما هو الهيكل العام للموارد البشرية في المؤسسة التعليمية من حيث العمر والجنس ونوع الوظيفة والتأهيل؟ وهل يبدو الهيكل متوازناً؟ وما هي التوصيات اللازمة لتحقيق هذا التوازن؟

٢- نظم الاختيار والتعيين :

- هل يتم اختيار العاملين الجدد وفقاً للشروط والمواصفات المحددة في الوصف الوظيفي؟
 - هل يوجد بالمؤسسة التعليمية بطاقات للوصف الوظيفي؟ وهل يتم استحداثه والاستفادة به؟
 - هل تقوم المؤسسة التعليمية بتخطيط الاحتياجات من القوي العاملة؟ وما مدي كفاءة النظام المتبع؟
 - ما هي الأساليب التي تتبعها المؤسسة التعليمية في استقطاب الكفاءات اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة بها؟ وما مدي فعالية هذه الأساليب؟
- ### ٣- التدريب والتأهيل والتنمية :

- هل يتوافر لدي المؤسسة التعليمية خطة لتحديد الاحتياجات التدريبية؟ وما مدي سلامتها؟
- هل تخصص المؤسسة التعليمية الأعمادات الكافية للتدريب؟ وما مدي ارتباط هذه الاعتمادات بخطة التدريب؟
- كيف يتم تنفيذ البرامج التدريبية - داخل أم خارج المؤسسة التعليمية - وما هي المعايير المستخدمة في ذلك؟
- هل توجد آليات محددة لتقييم البرامج التدريبية قبل وأثناء وبعد التدريب؟ وما مدي فعالية هذه الآليات؟
- هل تحرص المؤسسة التعليمية على تصميم برامج تأهيلية لشغل الوظائف القيادية أو الإشرافية؟ وما مدي الاستفادة منها؟

٤- نظم تقييم الأداء :

- هل يتوافر لدي المؤسسة التعليمية نظام فعال لتقييم أداء الموظفين؟ وهل تؤمن الإدارة العليا بأهمية هذا النظام؟

- هل يعتمد التقييم على أسس موضوعية ونماذج واضحة ومفهومة للعاملين بها وإجراءات محددة لا تثير الجدل بين المسؤولين عن التقييم ؟
 - هل يتم تدريب القائمين بالتقييم على كيفية إجراء التقييم وإعداد التقارير ؟
 - هل تعلن نتائج التقييم ؟ وهل توجد فرصة للنقاش أو التظلم ؟
 - هل يتم ربط نتائج التقييم بنظم الأجور والحوافز والترقيات والتدريب والنقل الوظيفي وغيرها من القرارات الوظيفية ؟
- ٥- نظم الأجور والمكافآت :**

- هل تتناسب الأجور والمكافآت مع حجم العمل المطلوب من كل وظيفة ؟
 - ما هي مشاعر واتجاهات العاملين تجاه نظم الأجور والحوافز المعمول بها ؟
 - هل توجد نظم للربط بين الحوافز والإنتاجية والانضباط في العمل ؟
 - هل توجد معايير موضوعية لقياس مستوى الأداء ؟
 - هل توجد نظم للحوافز غير العادية بالمؤسسة التعليمية ؟ وما مدي ملاءمتها لاحتياجات العاملين ؟
- ٦- نظم الانضباط الوظيفي :**

- هل تطبق المؤسسة التعليمية نظاماً محددة للانضباط والالتزام بالسلوكيات المهنية أو الوظيفية ؟ وما مدي جدية التطبيق وفعاليته ؟
- هل تعتبر معدلات الغياب لأسباب مختلفة معقولة ؟ وما هي المقترحات اللازمة لتخفيضها إلي أقل حد ممكن ؟
- ما درجة ولاء وانتماء الموظفين للمؤسسة التعليمية ؟ وما هي الإجراءات المطلوبة لزيادة هذا الولاء والانتماء ؟
- ما هي الإجراءات التي تتبعها المؤسسة التعليمية في التعامل مع حالات الحضور المتأخر ، والانصراف المبكر ، وما مدي فعالية هذه الإجراءات ؟
- هل يوجد نظام لنقل شكاوي وتظلمات الموظفين إلي الإدارة العليا ؟ وما مدي جدية هذا النظام وفعاليته؟

ثالثاً: الفلسفة والأنماط الإدارية ونظم المعلومات and information system : Management Style

تتأثر أهداف وإستراتيجيات أية مؤسسة تعليمية بمجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات والأنماط الإدارية المسيطرة على أفراد الإدارة العليا بالمؤسسة التعليمية والتي غالباً ما تنتقل من جيل لآخر ، ومن مستوي إداري إلي المستوي الذي يليه . يلزم الإشارة إلي أن هذه الفلسفة والأنماط الإدارية تحدد مسارات أو اتجاهات التفكير الإستراتيجي ، فهناك الاتجاه الملزم ، حيث تقوم الإدارة العليا بوضع إستراتيجية ملزمة للجميع ، استناداً إلي رؤية وبصيرة الإدارة أو شخص واحد قوي ومسيطر عليها . وهناك الاتجاه التكيفي حيث توضع الإستراتيجية على أساس رد الفعل للمشكلات القائمة ، بدلاً من البحث عن فرص جديدة وغالباً ما تكون الإستراتيجية في هذه الحالة مفككة وتتم على مراحل جزئية تفتقد إلي التنسيق والتكامل. وأخيراً هناك الاتجاه التخطيطي الذي يتضمن دمج كل من استغلال الفرص المتاحة ومعالجة المشكلات القائمة على أساس من البحث والتحليل الشامل المنظم لتطوير الإستراتيجيات.

وبصفة عامة فإن تحليل الفلسفة والأنماط الإدارية يتضمن لجوانب والتساؤلات الآتية:

١- هيكل الإدارة العليا والوسطي:

- ما مدي إيمان إدارة المؤسسة التعليمية بالتغيير والتطوير لصالح العمل؟ وما هي الحوافز أو الإجراءات التي تتبعها في هذا الشأن؟
- هل تشجع إدارة المؤسسة التعليمية العاملين بمختلف فئاتهم على التجديد والابتكار في مجالات أعمالهم؟
- ما مدي حرص إدارة المؤسسة التعليمية على تنويع الخبرات والمهارات ذات الصلة بأعمالهم؟
- ما درجة الولاء والانتماء لدي أفراد الإدارة العليا والوسطي؟ وما مدي تقبلهم لتحمل مسؤولية التطوير وتبعاته؟

٢- الأنماط القيادية :

- ما هي الأنماط السائدة في المؤسسة التعليمية؟ وما مدي ملاءمتها للمواقف المختلفة؟
- إلي أي حد تساعد الأنماط القيادية السائدة على نشر أو خلق ثقافة مؤسسية إيجابية؟
- هل تساعد الأنماط القيادية في إذكاء روح العمل الجماعي والتجديد والابتكار؟
- ما مدي مساهمة الأنماط القيادية السائدة في حفز الموظفين ودفعهم للعمل الجاد؟

٣- الأهداف والسياسات :

- هل توجد سياسات واضحة للعمل؟ وهل تغطي هذه السياسات مختلف الإدارات؟
- هل يتم تعديل السياسات وفقاً للمستجدات والظروف البيئية؟
- هل توجد أهداف واضحة لدي العاملين؟ وهل توجد مؤشرات ومقاييس لمتابعة تحقيقها؟
- هل تغطي الأهداف مختلف المجالات وتندرج حسب المستويات الإدارية؟
- ما مدي مساهمة أو مشاركة العاملين في صياغة أهداف المؤسسة التعليمية؟ وما هو الأسلوب المستخدم في هذا الشأن؟

٤- قواعد وإجراءات العمل :

- هل توجد لدي المؤسسة التعليمية أدلة لقواعد وإجراءات العمل؟ وهل يتم تحديثها وتبسيطها وفقاً للتغيرات في أساليب ونظم العمل واحتياجات المجتمع؟
- ما مدي الالتزام بقواعد وإجراءات العمل من قبل العاملين؟ وهل توجد نظم فعالة للتعامل مع الحالات المخالفة؟
- هل تعوق الإجراءات والقواعد الحالية قدرة العاملين على الإبداع والابتكار؟ وما هي مقترحات التطوير؟ وما كفييتها؟

٥- نظم المتابعة والمساءلة :

- هل توجد آليات محددة للمساءلة والمحاسبة عن النتائج؟ وما مدي كفاية وسلامة هذه الآليات في حالة وجودها؟

- هل تتخذ الإجراءات اللازمة لخلق نظام الرقابة الذاتية لدى الموظفين ؟
- هل توجد أدلة لمقاييس ومؤشرات تقييم أداء الوحدات التنظيمية ؟ وهل تتم الاستفادة من نتائج التقييم في تحديد مجالات التحسين والتطوير المستقبلي؟
- هل يتوافر لدى المؤسسة التعليمية نظام للرقابة الداخلية ؟ وهل تخضع المؤسسة التعليمية للرقابة أو المراجعة من جهات خارجية مستقلة ؟

٦- التوثيق والتحليل واسترجاع البيانات ونظم الاتصالات والتقارير:

- هل يقدم النظام الحالي للمعلومات البيانات أو المعلومات البيانات الدقيقة والصحيحة لمن يحتاجها ؟
- هل يوفر النظام الحالي البيانات أو المعلومات عند الحاجة إليها وبالسرية المطلوبة ؟
- هل تتوافر لدى المؤسسة التعليمية متطلبات تحليل البيانات بالشكل الذي يفيد في اتخاذ القرارات ؟
- ما مدي سهولة حفظ أو تخزين واسترجاع البيانات ؟
- هل يتم الاعتماد على مستوى مناسب من التقنيات في توثيق وتحليل واسترجاع البيانات ؟
- ما مدي استخدام التقنيات الحديثة في ميكنة الأعمال ؟
- كيف تقارن نظم المعلومات المستخدمة بالمؤسسة التعليمية مع النظم المستخدمة في المنظمات المماثلة؟
- إلى أي مدي تستخدم الاتصالات الشخصية في أداء العمل مقارنة بالاتصالات المكتوبة ؟ وما مدي فعالية الاتصالات الشخصية ؟
- ما هي أنواع التقارير المستخدمة في تسيير ومتابعة العمل بالمؤسسة التعليمية ؟ وهل يستفاد منها ، أم أنها مجرد شكل يتم استيفؤه ؟
- هل توجد نماذج أو أشكال محددة لهذه التقارير ، وإجراءات وإرشادات واضحة لكيفية استكمال بياناتها ومواعيدها ؟
- هل تتوافر لدى المؤسسة التعليمية شبكة إلكترونية داخلية لتبادل المعلومات ؟ وأن لم تكن متوافرة ، فهل هناك حاجة حقيقية لها ؟
- هل يتم استحداث وتطوير نظم المعلومات والاتصالات لتستوعب التطويرات المختلفة في بيئة العمل ؟

رابعاً - تحليل البنية التحتية وتجهيزات أماكن التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع:

ينتخلص السبب الأساسي لوجود أية مؤسسة تعليمية في تقديم خدمة تعليمية وبحث علمي وخدمة للمجتمع، و يجب التركيز علي الجوانب والتساؤلات الآتية :

١- أدوات وتجهيزات التعليم والتعلم :

- هل تتوافر التجهيزات والتقنيات الملائمة للتعليم والتعليم (معامل- مدرجات - مكتبة الخ..؟)
- ما هي التجهيزات المتوفرة حالياً بالمؤسسة التعليمية؟ وما هي كفاءة أداءها؟
- هل تحقق هذه التجهيزات المعايير القياسية؟
- ما هو العجز الحالي في التجهيزات؟
- هل يتم استغلال هذه التجهيزات والتقنيات الاستغلال الأمثل ؟
- هل يتم استحداث وتطوير وصيانة هذه الأدوات والتجهيزات بصفة مستمرة ؟

٢- وقت ومكان تقديم الخدمات التعليمية والبحثية :

- هل تعد الأماكن الحالية مناسبة للتعليم والتعلم والبحث العلمي (مدرجات – معامل – فصول – مكتبة – الخ ... ؟
- هل يعد مكان الخدمة ذاته ملائماً لمن يتلقونها؟ (المساحة – التجهيزات – ساعات التشغيل المتاحة – التشغيل الفعلي.. الخ ؟
- هل نصيب الطالب من الدرجات والمعامل مناسب للمعايير القياسية؟
- هل الأماكن المتاحة للطلاب لممارسة الأنشطة الطلابية المختلفة يحقق المعايير القياسية؟ في حالة لا ما هو العجز؟
- هل عوامل الأمن والسلامة متوافرة بأماكن تقديم الخدمة؟ وما كفاءتها؟

٣- الخدمات المجتمعية:

- هل توجد خطة واضحة لارتباط المؤسسة بالمجتمع؟
- هل يتم توثيق الخدمات المقدمة للمجتمع؟
- هل يتم الاستعانة بالأطراف المجتمعية في الخدمات المختلفة التي تقدمها المؤسسة؟
- ما مدي مساهمة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في الخدمات المجتمعية؟
- هل أماكن تقديم الخدمة الاجتماعية مناسب؟

خامساً- أساليب التعليم والتعلم ودعم الطلاب:

ويشمل هذا العنصر تحليل للوضع الحالي لأساليب تقديم الخدمة التعليمية ودعم الطلاب ومن أهم التساؤلات ما يلي:

- ما هي السياسة الحالية لقبول الطلاب المصريين أو الوافدين؟
- ما هي الأنشطة الحالية لتقديم دعم الطلاب؟ (رعاية صحية – دعم مالي- رعاية متفوقين – دعم المغتربين وذوي الاحتياجات الخاصة.. الخ)
- ما هي الأنشطة الطلابية المتاحة؟ عدد المشاركين؟
- ما هي الخدمات المقدمة للخريجين؟ آليات المتابعة؟
- هل تتبنى المؤسسة معايير أكاديمية؟ وكيف يتم تطبيقها؟
- هل البرامج التعليمية والمقررات الدراسية مناسبة للمؤسسة؟ هل تم توصيفها؟ (ما قبل التخرج وما بعد التخرج)
- ما هي الإستراتيجية الحالية للتعليم والتعلم (أنماط مختلفة – تعلم ذاتي – تدريب ميداني – تعامل مع المشاكل المتكررة- تقويم الطلاب – الكتاب الجامعي .. الخ)
- أنشطة البحث العلمي التي تتم بالمؤسسة.

سادساً - الموارد المالية:

وتشمل رأس المال ممثلاً في موازنة المؤسسة السنوية من الجامعة والوحدات ذات الطابع الخاص والمصادر الأخرى ، ومن أهم الجوانب والتساؤلات ما يلي:

- كفاية الموارد بما يتلائم مع حجم النشاط ويساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة.

- حسن استغلال الموارد من خلال تعظيم الاستفادة منها وتقليل الفاقد والمحافظة عليها من خلال الصيانة المستمرة.
- التكلفة المناسبة حيث يجب الحصول عليها بتكلفة مناسبة تساعد على خفض تكاليف الأداء.
- الملائمة حيث يجب أن تتلائم مع الاحتياجات الفعلية والاستخدامات المتوقعة.

سابعاً - القيم المشتركة:

تتمثل القيم المشتركة في المعتقدات والأخلاقيات والعادات وأنماط السلوك التي تسود المؤسسة، ومن ثم توجه القرارات والتصرفات الخاصة بالقيادات الأكاديمية والإدارية، والعاملين في المؤسسة. وبلغت أخرى تتعلق بالقيم المشتركة في أي مؤسسة بما يلي:-

- ما هو حلال وما هو حرام.
- ما هو جيد وما هو سيئ.
- ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي مهنيًا.
- ما هو مقبول من المجتمع وما هو غير مقبول.

ثامناً - نظم الجودة الداخلية:

يمثل وجود نظام داخلي لضمان الجودة عنصراً أساسياً للبيئة الداخلية في المؤسسة التعليمية، ويوجد عدد من الجوانب والتساؤلات لتأكد من أن النظام يضمن الجودة الشاملة في الأداء:

- هل يوجد نظام داخلي متكامل لإدارة الجودة؟
- هل تتم عملية التقويم الذاتي للأداء الكلي للمؤسسة بصفة مستمرة؟
- ما هي طبيعة المؤشرات المستخدمة؟
- هل تتم مقارنة النتائج عبر فترات زمنية مختلفة؟ وهل تتم مقارنتها بالمعايير القياسية؟
- هل يحدث تغيير ملموس في الأداء نتيجة الاستفادة من التقويم الذاتي؟

ب. تحليل البيئة الخارجية

(الفرص والتهديدات)

تحليل البيئة الخارجية :Analysis of External Environment

يستهدف تحليل البيئة الخارجية التعرف على الفرص المتاحة بها (Opportunities) للعمل على استغلالها أو الاستفادة منها لصالح المؤسسة التعليمية، وكذلك توقع التهديدات (Threats) أو التحديات المنتظر مواجهتها نتيجة التغيرات في هذه القوى والاستعداد لمواجهتها أو التصدي لانعكاساتها السلبية على المؤسسة التعليمية.

كيف يتم تحليل البيئة الخارجية؟

يتطلب تحليل البيئة الخارجية مهارات وخبرات متميزة في التنبؤ باتجاهات التغيير في القوى الخارجية ذات الصلة بأنشطة وقرارات المؤسسة التعليمية، وأيضاً في تحليل الانعكاسات الإيجابية والسلبية لهذه القوى على المؤسسة التعليمية، وصياغة السيناريوهات البديلة للتعامل مع هذه التغيرات. وبرغم صعوبة وضع آلية محكمة لتحليل البيئة الخارجية، فإن هناك مجموعة من الخطوات الإرشادية التي يمكن الاستعانة بها في هذا الشأن، ومن أهم هذه الخطوات ما يلي:

- 1- جمع البيانات والمعلومات التي تفيد في تحديد البيئة الخارجية المطلوب دراستها، وتحديد أولويات هذه المتغيرات بالنسبة للمؤسسة التعليمية. بمعنى أن المتغيرات الاقتصادية قد تكون هي الأهم لبعض المؤسسات التعليمية، في حين تكون المتغيرات السياسية والقانونية هي الأكثر أهمية لمؤسسات تعليمية أخرى خدمية حكومية. والسؤال هنا يكون: ما هي المتغيرات المطلوب دراستها وتحليلها وما هي الأهمية النسبية لهذه المتغيرات؟
 - 2- التنبؤ باتجاهات التغيير بالنسبة لكل عنصر من عناصر البيئة الخارجية ذات الصلة بأعمال المؤسسة التعليمية ووضع الافتراضات وتحديد الاحتمالات الخاصة بالتغيير المتوقع.
 - 3- وضع السيناريوهات البديلة للتعامل مع التغيرات المتوقعة والافتراضات التي تقوم عليها واحتمالات حدوثها. والمقصود هنا هو التفكير في الحلول البديلة التي يمكن أن تتبناها المؤسسة التعليمية في حالة حدوث تغيير معين. ماذا لو جاء التغيير في الاتجاه أ، وماذا لو جاء في الاتجاه ب؟ ما الذي يجب أن نفعله؟
 - 4- التحليل المتعمق للسيناريوهات البديلة في ضوء المزيد من المعلومات والتحليلات التي تفيد في اختيار السيناريو الأكثر احتمالاً للحدوث.
- ومن الجدير بالذكر أن الهيئات القومية أو العالمية لضمان الجودة والاعتماد تعتبر من أحد عناصر البيئة الخارجية لأي مؤسسة تعليمية والتي يجب دراسة متطلبات الاعتماد بها بشكل وافي حتى تتمكن المؤسسة التعليمية من التأكد من استيفاء هذه المتطلبات من أجل الحصول على الاعتماد والذي يعتبر في حد ذاته أحد الفرص الجيدة التي تؤثر على المؤسسة بشكل عام.

وقد حددت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بجمهورية مصر العربية ١٦ معيار للاعتماد .
كما يلي:

أولاً- معايير القدرة المؤسسية :

- (١) التخطيط الإستراتيجي.
- (٢) الهيكل التنظيمي.
- (٣) القيادة والحوكمة.
- (٤) المصادقية والأخلاقيات.
- (٥) الجهاز الإداري.
- (٦) الموارد المالية والمادية.
- (٧) المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة.
- (٨) التقويم المؤسسي وإدارة الجودة.

ثانياً- الفاعلية التعليمية:

- (١) الطلاب والخريجون.
- (٢) المعايير الأكاديمية .
- (٣) البرامج التعليمية / المقررات الدراسية.
- (٤) التعليم والتعلم والتسهيلات المادية.
- (٥) أعضاء هيئة التدريس.
- (٦) البحث العلمي والأنشطة العلمية الأخرى.
- (٧) الدراسات العليا.
- (٨) التقييم المستمر للفاعلية التعليمية.

أمثلة للفرص والتهديدات في البيئة الخارجية لمؤسسة تعليمية :

الفرص :

- نمو الطلب على التعليم العالي.
- تفضيل سوق العمل للمهارات المتخصصة واللغة الأجنبية وتكنولوجيا المعلومات من الخريجين.
- تغيير تفضيلات المجتمع في تخصصات معينة وزيادة الإقبال عليها مثل التجارة باللغة الإنجليزية / الإعلام / الحاسبات والمعلومات.
- وجود قوانين تسمح بإنشاء مؤسسات تعليم عالي خاص/ أهلية.
- زيادة الطلب على التعليم العالي في مصر من جانب الطلاب الوافدين.
- إنشاء هيئة قومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، حيث أن الحصول على الاعتماد يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية.

التحديات:

- تطور تكنولوجيا التعليم.
- الاتجاهات نحو أنماط التعلم غير التقليدية (مثل ذلك التعلم الإلكتروني)
- تقدم مؤسسات تعليمية أخرى للاعتماد وحصولها على الاعتماد من الهيئة المعنية بذلك.
- عدم الثقة الكافية في المجتمع في مؤسسات التعليم العالي.
- المهارات التطبيقية المتخصصة كمطلب أساسي لتوظيف الخريجين.
- سياسات القبول الحالية في مؤسسات التعليم العالي.
- التوسع في إنشاء مؤسسات التعليم العالي.
- تقلص الموازنات المخصصة للمؤسسات التعليمية الحكومية.
- تغيير تفضيلات المجتمع للتخصصات في مؤسسات التعليم العالي (مثل ذلك ضعف الإقبال على كليات الزراعة).

التقرير النهائي للتحليل Final Report Of Analysis:

من الطبيعي أن الإدارة العليا في أية منظمة تحتاج إلى التعرف على النتائج النهائية لتشخيص وتقييم الأوضاع الحالية للمؤسسة التعليمية قبل أن تتخذ قرارها بشأن الأهداف الإستراتيجية الجديدة ، أو الاستمرار في تطبيق سياساتها وإستراتيجيتها الحالية أو التحول إلى سياسات وإستراتيجيات جديدة. ومن المؤكد أن الإدارة العليا لا تمتلك من الوقت – وربما من الرغبة – ما يمكنها من الدخول في تفاصيل المنهجية والإجراءات التي استخدمت في التشخيص والتقييم ، ولذلك يجب إعداد تقرير متكامل وشامل لنتائج وتشخيص وتقييم الأوضاع الحالية للمؤسسة التعليمية.

ومن المقترح أن يتضمن التقرير عرضاً شاملاً وموجزاً للجوانب التالية

١ - منهجية وإجراءات التشخيص والتقييم:

يتضمن هذا الجزء إشارة موجزة إلى المصادر التي اعتمد عليها فريق الدراسة في توفير المعلومات المطلوبة ، وأهم الأدوات التي استعان بها في توفير هذه المعلومات ، ومن أمثلتها اللقاءات المكثفة مع القيادات العليا بالمؤسسة التعليمية ، والمقابلات المتعمقة مع المسؤولين عن مجالات العمل الرئيسية في المؤسسة التعليمية ، وورش العمل أو الحلقات النقاشية مع موظفي المؤسسة التعليمية، وأيضاً استقراء الوثائق المختلفة والإطلاع على الإحصاءات ، واستطلاع آراء عينات من المتعاملين مع المؤسسة التعليمية ، وغير ذلك من الأساليب التي استخدمت بالفعل ، ويتضمن هذا الجزء أيضاً بياناً بأهم المتغيرات التي تمت دراستها ، سواء داخل المؤسسة التعليمية أو خارجها.

٢ - المؤشرات الإستراتيجية للأداء:

يعرض هذا الجزء لأهم المؤشرات الإستراتيجية للأداء خلال الفترة الحالية مقارنة بالفترة الماضية (ويفضل استخدام سلسلة زمنية لمدة ٥ سنوات). وعادة يتم اختيار المؤشرات الخاصة بقياس الجوانب المختلفة للكفاءة والفعالية والجودة والتكلفة.

٣- أهم جوانب القوة والمميزات التي تنفرد بها المؤسسة التعليمية:

في هذا الجزء يتم حصر عوامل النجاح المتوافرة لدى المؤسسة التعليمية والتي تحقق بها وضعاً متميزاً عن غيرها من المؤسسات التعليمية المماثلة، أو التي تمثل قوي داعمة لأداء مهامها بكفاءة وفعالية . وغالباً ما تتعلق هذه الجوانب بالموارد المالية والموارد البشرية والبنية الأساسية السائدة والمؤسسية والنظم الإدارية والمعلوماتية ، فضلاً عن الثقافة المؤسسية السائدة في المؤسسة التعليمية وسمعتها لدى المتعاملين معها والمستفيدين من خدماتها أو منتجاتها.

٤- أهم جوانب القصور أو المشكلات التي تعاني منها المؤسسة التعليمية:

يتناول هذا الجزء حصر أهم نقاط الضعف والمشكلات التي تعاني منها المؤسسة التعليمية وتحتاج إلي اتخاذ إجراءات من قبل الإدارة العليا لمعالجتها أو على الأقل للحد منها. وفي معظم الأحيان تتعلق هذه المشكلات بعجز الموارد المالية، وعدم اكتمال البنية الأساسية والمؤسسية ، وضعف الموارد البشرية والمهارات والقدرات المتوفرة في بعض مجالات العمل ، والخلل في الهياكل والعلاقات التنظيمية ، وبعض مظاهر تدني الروح المعنوية والانتماء التنظيمي والاعتراب الوظيفي ، وتدني جودة الأداء أو الخدمات المقدمة أو المخرجات النهائية للعمل (للطلاب)، وغير ذلك من الجوانب أو المشكلات المشابهة ، وذات التأثير السلبي على نمو المؤسسة التعليمية وسمعتها.

٥- الفرص المتاحة للمؤسسة التعليمية:

يعرض هذا الجزء لأهم القوي والمؤثرات أو الظروف المحيطة بالمؤسسة التعليمية (حالياً أو يتوقع حدوثها مستقبلاً) والتي يمكن استغلالها أو اقتناصها لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية أو الاستفادة منها في تحقيق أهداف أو نتائج إيجابية إضافية . وتأتي هذه الفرص من خارج المؤسسة التعليمية ، وغالباً ما ترتبط بصدور قوانين جديدة أو حدوث بعض التغيرات السياسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية لصالح المؤسسة التعليمية ، أو ظهور تقنيات جديدة ذات مردود إيجابي للمؤسسة التعليمية . وهنا تتم الإجابة عن سؤال محدد هو : ما هي الفرص المتاحة حالياً أو المتوقعة مستقبلاً ، وكيف يمكن الاستفادة منها؟

٦- التهديدات المتوقعة حالياً أو مستقبلاً :

في هذا الجزء يتم تحديد التهديدات أو التحديات التي تواجه المؤسسة التعليمية نتيجة للتغيرات الحالية أو المحتملة في البيئة الخارجية . وتأتي التهديدات من نفس مصادر الفرص . والمطلوب في هذا الجزء هو الإجابة عن السؤال : ما هي التحديات أو التهديدات المحتمل مواجهتها ؟ وكيف يمكن التغلبي عليها أو على الأقل التقليل من انعكاسها السلبية ؟

٧- موقف المؤسسة التعليمية مقارنة مع المؤسسات التعليمية المماثلة :

في هذا الجزء يتم عقد مقارنة عامة بين المؤسسة التعليمية والمؤسسات التعليمية الأخرى المماثلة أو المنافسة لها ، وهنا يقوم فريق الدراسة بتحديد أهم العوامل والمتغيرات العامة نجاح المؤسسة التعليمية في أداء مهمتها ، ومقارنة وضع المؤسسة التعليمية مع غيرها من المؤسسات التعليمية ، وذلك بهدف استخلاص الإجابة عن السؤال : ما موقع مؤسساتنا من المؤسسات التعليمية الأخرى ؟ وأين نحن من غيرها ؟

٨- الاتجاه العام لمسار المؤسسة التعليمية :

في هذا الجزء يعرض فريق الدراسة التشخيصية الاستنتاجات العامة حول مدى تقدم المؤسسة التعليمية ايجابية النتائج التي حققتها خلال الفترة السابقة ، وأهم مجالات التطوير المقترحة في الإستراتيجية المستقبلية بالإضافة إلى الإشارة إلى أية قضايا إستراتيجية يري الفريق تناولها ، أو توجيه اهتمام الإدارة العليا إليها .

استخدام نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية في تحديد الإستراتيجيات البديلة

بعد تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية ونقاط الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وتحديد الأهمية النسبية لهذه النقاط ، يتم تحديد الإستراتيجيات البديلة توضح كيف أن التهديدات والفرص الخارجية التي تواجه المؤسسة يمكن أن تتواءم مع مجالات الضعف والقوة الداخلية في هذه المؤسسة ، وينتج عن ذلك أربعة مجموعات من البدائل الإستراتيجية الممكن تطبيقها.

العوامل الإستراتيجية الداخلية	العوامل الإستراتيجية الخارجية	مجالات القوة (S) ضع قائمة من ١٠-٥ مجالات قوة داخلية في هذا المكان	مجالات الضعف (W) ضع قائمة من ١٠-٥ مجالات ضعف داخلية هذا المكان
الفرص (O) ضع قائمة من ١٠-٥ فرص خارجية في هذا المكان	إستراتيجية نمو وتوسع	إستراتيجية تطوير وتحسين	
التهديدات (T) ضع قائمة من ١٠-٥ فرص خارجية في هذا المكان	إستراتيجية ثبات واستقرار	إستراتيجية انكماش	

رقم النشاط: ٧
نوع النشاط: (جماعي)
أسم النشاط: التدريب على جلسة عصف ذهني لتحديد نقاط SWOT

المطلوب:

تقوم المجموعة بعمل جلسة عصف ذهني لتحديد نقاط القوي والضعف أو الفرص والتهديدات لأحد عناصر البيئة الداخلية والخارجية.

نوع العنصر		العنصر المطلوب	رقم المجموعة
خارجية	داخلية		
		الهيكل التنظيمي	١
		الموارد البشرية	٢
		الفلسفة والأنماط الإدارية ونظم المعلومات	٣
		القيم المشتركة	٤
		البنية التحتية وتجهيزات أماكن التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع	٥
		نظم الجودة الداخلية	٦
		أساليب البحث العلمي	٧
		نظام التعليم ما قبل الجامعي	٨
		المشاركة المجتمعية	٩
		احتياجات سوق العمل	١٠

رقم النشاط: ٨

نوع النشاط: (جماعي)

أسم النشاط: التدريب على تصميم أدوات لجمع البيانات

المطلوب:

تقوم كل مجموعة بتصميم أداة مناسبة لجمع البيانات عن أحد عناصر البيئة الداخلية أو الخارجية.

الأدوات الممكن استخدامها لجمع البيانات:

- ١) جلسات عصف ذهني.
- ٢) مقابلات.
- ٣) ملاحظة.
- ٤) فحص مستندات.
- ٥) استبيانات.
- ٦) دراسات سابقة.

رقم المجموعة	العنصر المطلوب جمع بيانات عنه
١	آراء المستفيدين بخصوص المكتبة
٢	آراء أصحاب سوق العمل واحتياجاتهم من خريجي الكلية
٣	آراء ورضاء أولياء الأمور
٤	آراء الإداريين بالكلية حول الأنماط الإدارية
٥	تطبيق نظم الجودة الداخلية
٦	كفاية وكفاءة فرص التعليم المتاحة (مدرجات – معامل- أجهزة...)
٧	تحليل الوضع الحالي لمشاكل التعليم والتعلم (الدروس الخصوصية – الكتاب الجامعي)
٨	الفلسفة والأنماط الإدارية ونظم المعلومات
٩	الفرص المتاحة لعمل شراكات مع المجتمع والبيئة المحيطة
١٠	الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس والفئات المعاونة

رقم النشاط: ٩

نوع النشاط: (جماعي)

أسم النشاط: الاتفاق على ما سيتم تنفيذه في الفترة القادمة

يتم الاتفاق بين أفراد المجموعة الممثلة للمؤسسة التعليمية على ترتيب منطقي للخطوات التنفيذية للمرحلة القادمة لحين عقد الجزء الثاني من البرنامج التدريبي على التخطيط الإستراتيجي.

الترتيب المنطقي	الخطوات
	- تحديد نوع البيانات المطلوب جمعها لكل عنصر
	- مراجعة وتحديث/ عدم تحديث الرؤية والرسالة والأهداف
	- جمع البيانات
	- تكوين فريق تنفيذي للمشاركة في إعداد الخطة الإستراتيجية
	- التحديد الأولي لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات
	- صياغة تقرير نهائي للتحليل
	- تحديد العناصر الأساسية للبيئة الداخلية والخارجية الخاصة بالمؤسسة
	- تحديد مصدر البيانات المطلوب جمعها
	- تصميم أدوات مناسبة لجمع البيانات
	- التحديد النهائي لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات مع وضع أهمية نسبية لهم