

تقديم

حرصت إدارة برنامج التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد PCIQA على أن يكون لتدريب وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس على محاور تحقيق الجودة والاعتماد أهمية خاصة في الجهود التي يبذلها البرنامج من أجل الوصول لقدرة مؤسسية ذاتية الحركة لتطوير مستمر على مستوى جودة عالية يضمن التأهل للاعتماد. وذلك لقناعة إدارة البرنامج بأن هيئة التدريس هي المحرك الأساسي في التطوير والجودة ومن أجل تحقيق هذا الهدف فقد تم توقيع بروتوكول تعاون بين البرنامج والمركز القومي لتنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات NCFLD بتاريخ 2009/5/25 ليقوم بإعداد وتأهيل مدربين معتمدين للجامعات المصرية في مجالات الجودة والاعتماد في التعليم العالي وكذلك إعداد حقائب تدريبية معتمدة طبقا لمواصفات المجلس الدولي للمدربين المعتمدين في 9 محاور تدريبية في مجال الجودة والاعتماد في التعليم العالي وهي :

- التخطيط الاستراتيجي،
 - التقييم الذاتي والتقرير السنوي للكلية،
 - أساليب التقييم والامتحانات،
 - تصميم البرامج وتوصيف المقررات وكتابة التقارير الخاصة بها،
 - إدارة وتقييم ومتابعة المشروعات،
 - صياغة وتطبيق المعايير الأكاديمية،
 - الارشاد الأكاديمي والدعم الطلابي،
 - ادارة وحدات ومراكز ضمان الجودة والاعتماد،
 - مراجعة النظير.
- وبناء على ما تقدم فإن هذه المادة التدريبية ملك مشترك للمركز القومي لتنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات وكذلك برنامج التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد ويتم استخدامه طبقا للاتفاق الموقع بينهما.
- ونأمل أن تحقق الفائدة منه لكافة العاملين والمسؤولين من التعليم بالجامعات المصرية.

حقوق الملكية الفكرية لهذا الإصدار

المادة التي يتضمنها هذا الإصدار تتمتع بحقوق ملكية فكرية من قبل المركز القومي لتنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات وبرنامج التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد بمؤسسات التعليم العالي ولا يجوز تصويرها أو النقل منها أو استخدامها دون إذن كتابي موقع من مدير المركز ومدير البرنامج.

سلسلة برامج تدريب المدربين على محاور ضمان جودة التعليم و الاعتماد برنامج التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning Program



If you don't know where you are going, you will wind up somewhere else.

“Yogi Bera”

إن لم تحدد مقصدك منذ البداية فسوف ينتهي بك المطاف في مكان آخر

"يوجي بيررا"

المحتوى

1	أهداف البرنامج التدريبي
3	الجلسة التدريبية الأولى: مدخل للتخطيط الاستراتيجي
27	الجلسة التدريبية الثانية: التحليل البيئي
78	الجلسة التدريبية الثالثة: رؤية ورسالة المؤسسة
99	الجلسة التدريبية الرابعة: الغايات، الأهداف، والسياسات والمشروعات
124	الجلسة التدريبية الخامسة: تحديد الفجوة واختيار أنسب الاستراتيجيات
150	الجلسة التدريبية السادسة: تنفيذ الاستراتيجية والخطة التنفيذية

أهداف البرنامج التدريبي

الهدف العام

يهدف هذا البرنامج التدريبي إلى تنمية معارف ومهارات واتجاهات المشاركين في مجال التخطيط الاستراتيجي .

الأهداف التفصيلية

بنهاية هذا البرنامج سوف يكون المشاركون قادرين على أن:

- يعرف ماهية التخطيط الاستراتيجي.
- يشرح أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية.
- يصف مراحل التخطيط الاستراتيجي.
- يذكر عناصر الدراسة الذاتية للمؤسسة.
- يساهم في إجراء التحليل الرباعي الإستراتيجي وتحليل جوانب القوة والضعف في الكلية/المعهد.
- يساهم في إنشاء مصفوفة العوامل الإستراتيجية الداخلية والخارجية.
- يذكر المستويات المختلفة للاستراتيجيات بالمؤسسة التعليمية.
- يساهم في تحديد أفضل إستراتيجية للمؤسسة.
- يساهم في صياغة الرؤية وصياغة الرسالة .
- يساهم في وضع الغايات والأهداف والسياسات والأنشطة المؤسسية.
- يضع إطار عام لخطة تنفيذية للأنشطة بالمؤسسة.
- يشارك في تقييم الخطط التنفيذية.

كيفية تقييم المتدربين في هذا البرنامج

يتم تقييم المشاركين من قبل المركز القومي (طبقاً لقواعد المجلس الدولي للمدربين المعتمدين (IBCT) في هذا البرنامج طبقاً للمستويين الأول والثاني من نموذج كيرك باترك Donald Kirkpatrick model أما المستويين الثالث والرابع فيتم قياسهم بواسطة المؤسسات بمفردها أو بمساعدة المركز إذا رغبت في ذلك. وفيما يلي شرح آلية قياس كل من المستوى الأول والثاني:

أولاً: قياس المستوى الأول Satisfaction Level

يتم قياس مستوى رضا المتدربين عن البرنامج التدريبي بمحاوره المختلفة بواسطة الآتي:

- استمارة تقييم المدربين وهي توزع على المتدربين يومياً، وهذه يتم فحصها بواسطة إدارة المركز.
- استخدام الـ Smile Sheet يومياً وهذه يتم فحصها بواسطة المدربين.
- استمارة تقييم البرنامج وهي توزع على المتدربين في نهاية البرنامج.

ثانياً: قياس المستوى الثاني Learning Level

ونظراً لأن هذا البرنامج يستهدف نقل معرفة وإكساب مهارات وتغيير في سلوك واتجاهات المتدربين، فإن قياس مدى التعلم الحادث للمتدربين يتم من خلال الآليات الآتية:

- 40% الاختبار النهائي في آخر البرنامج
- 20% (القيام بجلسة تدريبية مصغرة 15 min micro-training session)
- 20% مشروع تطبيقي (written assignment)
- 20% المشاركة - السلوك - الاتجاهات - الدافعية

ويجب أن يحصل المتدرب على 50% على الأقل في كل بند من البنود الأربعة السابقة بالإضافة الي 50% في المجموع الكلي حتى يعتبر المتدرب مجتازاً للبرنامج. يتم حساب متوسط الدرجات لمجموعة المحكمين ويجبر كسر الدرجة في صالح المتدرب.

الجلسة التدريبية الأولى

مدخل للتخطيط الاستراتيجي

Introduction to Strategic Planning



The world has the habit of making room for those whose actions show that they know where they are going.

"Anonymous"

إعتاد العالم أن يفسح الطريق لهؤلاء الذين تظهر أفعالهم
أنهم يدركون غاياتهم

- 👉 مفهوم التخطيط الاستراتيجي
- 👉 فوائد التخطيط الاستراتيجي
- 👉 أسباب اللجوء إلى التخطيط الاستراتيجي
- 👉 خطوات التخطيط الاستراتيجي

المحتوى

5	فكرة الجلسة التدريبية
7	أهداف الجلسة التدريبية
8	أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي
9	ثانياً: المبادئ الأساسية التي يقوم عليها التفكير الاستراتيجي الفاعل
11	ثالثاً: فوائد التخطيط الاستراتيجي
12	رابعاً: الفرق بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي
13	خامساً: الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي
15	سادساً: تداعيات لجوء مؤسسات التعليم العالي إلى التخطيط الاستراتيجي
17	سابعاً: التحديات القائمة التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي
18	ثامناً: الجوانب الفريدة للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي
19	تاسعاً: معايير الدراسة الذاتية للمؤسسات طبقاً لنموذج الهيئة القومية
20	عاشراً: خطوات التخطيط الاستراتيجي
23	ملخص باللغة الإنجليزية
27	المراجع و المصادر

فكرة الجلسة التدريبية

بعد أن انضمت إحدى الدول لمنظمة التجارة العالمية في شهر ديسمبر الماضي، أيقن المسئولين أن الدولة سوف تواجه العديد من التحديات في عصر العولمة كنتيجة مباشرة لانضمامها إلى منظمة التجارة العالمية. ولذلك، فإن على القطاع الخاص (والمؤسسات الحكومية أيضاً) في الدولة أن يتنافس مع محيط عالمي يتسم بالتحدي الشديد، والذي قد يجلب منافع أو تهديدات عديدة لغير المستعدين لإحداث التغييرات المناسبة. وبناء على التوجه الجديد الذي أعلنته الدولة دار الحديث الآتي في أحد الشركات الحكومية:

فقال أ/ نادر – مدير تلك المؤسسة – يبدو إننا قادمون على أيام صعبة جداً فكما تعلمون أن الشركة منذ زمن قصير وهي تعاني من بعض المشاكل بالرغم من الأداء الجيد لأغلب العاملين بها فالجميع هنا كما تعلمون ملتزمين تماماً بقوانين العمل ويبدلون قصارى جهدهم لأداء المهام على أكمل وجه وكما يطلب منهم ومع ذلك فإن وضع الشركة ليس مطمئن على المستوى المحلي فماذا سوف يحدث عندما تنفتح المنافسة على العالم كله؟ وعندها بدا على جميع الحضور نظرة قلق وحيرة – وفي هذه الأثناء طلب أ/ عمار الكلمة وبدأ حديثه أنه من الصحيح أن الجميع هنا يعمل بإخلاص من أول مدير الشركة وحتى العامل ولكنه لا يوجد أي تطور في الخدمات التي تقدمها الشركة ! فأجابه أ/ نادر لماذا التطور؟ فإن نسبة مبيعات منتجاتنا في السوق ومن فترة ليست ببعيدة كانت جيدة جداً فأجابه أ/ عمار: نعم ولكن هل من الطبيعي أن نظل على ما نحن عليه؟ بالطبع لا فأنا أرى أن المشكلة الأساسية هنا في الشركة هي مشكلة تخطيط فأجابه أ/ نادر: كيف تقول أن هناك مشكلة في التخطيط ونحن دائماً نضع خطط إنتاج سنوية مسبقة وعلى قدر كبير من الحرفية وننفذ هذه الخطة بكفاءة عالية إذاً ليست المشكلة مشكلة تخطيط فبدأ أ/ عمار في التحمس وأخذ يدافع عن رأيه قائلاً لو هناك تخطيط هل يستطيع أحد من الحضور أن يخبرني ما هو الوضع الذي يجب أن يكون عليه الشركة بعد 3 سنوات من الآن كي

تستطيع الشركة أن تستمر في البقاء فأجابه أ/ نادر وقد بدأت تحدث همهمة عالية من الحضور: عزيزي عمار لا توجد مشكلة في البقاء فنحن ننتج منتجات يحتاجها الجمهور وطالما أن الجمهور موجود فسوف يحتاج لمنتجاتنا وعليه لا توجد مشكلة تهدد بقاء الشركة فنظر إليه عمار في دهشة قائلاً إذا استمر الحال كذلك بدون تخطيط فلن نبقي!!

من وجهة نظرك،

- هل هناك مشكلة حقيقية تواجه الشركة؟
- أي من الرأيين تؤيد؟ ولماذا؟
- هل يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يقدم إجابة للسؤال الذي وجهه الأستاذ عمار للحضور؟
- لو كنت في مكان الأستاذ عمار ما هي الخطوة التي سوف تتخذها بعد هذا اللقاء؟

أهداف الجلسة التدريبية

الهدف العام

بنهاية هذه الجلسة سوف يتم اكساب المشاركين مجموعة من المعارف والمهارات الأساسية حول مفهوم التخطيط الإستراتيجي واتجاهات ايجابية نحو إكتساب مبدأ التخطيط السليم كأسلوب حياة.

الأهداف التفصيلية

- بنهاية هذه الجلسة سوف يصبح المشاركون قادرين على أن:
1. يناقش مفهوم التخطيط وفوائده للمؤسسات التعليمية.
 2. يحدد مبادئ التخطيط الجيد.
 3. يفرق بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي.
 4. يشرح أهمية التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي.
 5. يطبق معايير الدراسة الذاتية للمؤسسات (طبقاً لنموذج الهيئة القومية).
 6. يعدد خطوات التخطيط الإستراتيجي (طبقاً لنموذج الهيئة القومية).
 7. يظهر اتجاهات ايجابية نحو تطبيق سياسة ومفهوم التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي.

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

نشاط تدريبي (1)

يدور حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي

هناك عدة مفاهيم للتخطيط الاستراتيجي لعل أهمها المفهوم الذي طرحه المفكر الأمريكي "توماس شيلينج" في كتابه "نظام التخطيط ووضع البرامج"، الصادر عام 1979، حيث قال: "إنه عملية تحديد الأهداف المنشودة وتحديد الطرق للوصول إلى هذه الأهداف، وتحديد المراحل لذلك، والأساليب التي يجب أن تتبع لتحقيق هذه الأهداف".

وتعرفه دائرة المعارف البريطانية بأنه: "التحديد للأهداف المرجوة على ضوء الإمكانيات المتيسرة الحالية والمستقبلية، وأساليب وخيارات تحقيق هذه الأهداف".

ثانياً: المبادئ الأساسية التي يقوم عليها التفكير الاستراتيجي الفاعل



شكل رقم (1): المبادئ الأساسية للتفكير الاستراتيجي

1. 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 جوهرى 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.

2. 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 يتطلب سابق لالتزام بقية الأعضاء، والتزام الأعضاء يتطلب سابق للتنفيذ الصادق، فالالتزام القيادة ضروري لصنع الإستراتيجية وضروري لتنفيذها.

3. 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، ويقع 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 الأصلية للإدارة العليا في تفعيل هذه المشاركة وإحساس ذوي العلاقة بها.
- الاستخدام الصادق والأمين لما ينتج عن المشاركة.

4. 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.

ثالثاً: فوائد التخطيط الاستراتيجي

نشاط تدريبي (2)

يدور حول فوائد التخطيط الاستراتيجي

- إن العمل بدون خطة يصبح ضرباً من العبث وضياع الوقت ، إذ تعم الفوضى والارتجالية ويصبح الوصول إلى الهدف بعيد المنال. ومن هنا فإن التخطيط ينطوي على كثير من المزايا يمكن إيجازها فيما يلي:-
- تحديد الأطراف التي توجه الجامعة نحو مستقبلها التي ترغب في تحقيقه.
- الوقوف على الميزة التنافسية للكلية/ للجامعة.
- تسمح لمختلف مكونات المؤسسة من العمل في تناغم لتحقيق هدف مشترك.
- الاتفاق على رؤية مشتركة لكل من يساهم في أنشطة الكلية، وتشجعهم على التعامل بأفكار مبتكرة مع التوجهات الإستراتيجية للجامعة.
- فتح قنوات للحوار بين جميع المشاركين في وضع وتنفيذ الإستراتيجية بما يعمق فهمهم لرؤية الكلية/ الجامعة ويدعم تبنيهم للخطة الإستراتيجية .
- يهدف لإحداث التوافق بين الكلية والجامعة والبيئة المحيطة بها.
- تسمح للكلية/ للجامعة بتحديد أولوياتها .
- تقليل المخاطر المتوقعة .
- تحقيق التكامل والتنسيق .
- استخدام أمثل للموارد والإمكانات .

رابعاً: الفرق بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي

نشاط تدريبي (3)

يدور حول الفرق بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي

يمكن التفريق بين كل من التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي على النحو التالي:

- التفكير الاستراتيجي: تفكير ينطلق من التأمل العميق لاستشراف المستقبل وتحديد الاتجاه الذي يقود المؤسسة للاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات والمتغيرات المستقبلية.
- التخطيط الاستراتيجي: 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 .

خامساً: الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

نشاط تدريبي (4)

يدور حول الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

إن الإدارة الناجحة هي التي لا تركز على الأداء الحالي قصير الأجل فقط ، بل يجب أن تكون لها رؤية بعيدة المدى من خلال استراتيجية واضحة تحدد مركز المنظمة في المستقبل وترشد اختياراتها في المدى البعيد.

الإدارة الاستراتيجية

تعنى عملية تحديد التوجهات طويلة الأجل التي تحقق التطابق بين أهداف المنظمة ورسالتها ، وبين هذه الرسالة والبيئة من خلال تصميم وتنفيذ وتقييم للإستراتيجية المناسبة.

التخطيط الاستراتيجي

الغرض من التخطيط الاستراتيجي هو توفير عملية مستمرة من الدراسة والتقييم لنواحي القوة والضعف والأهداف والموارد والقيود لوضع خطة متكاملة تستجيب لتلك الأبعاد من أجل جعل المؤسسة أكثر فعالية. ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه:

عملية مستمرة تمكن المؤسسة من تقييم وضعها الحالي وظروفها المستقبلية وتحديد توجهاتها المستقبلية ثم وضع استراتيجيات وسياسات وإجراءات تمكن المؤسسة من ضمان تحقيق أهدافها الرئيسية.

ومما سبق يمكن استنتاج ما يلي:

1. أن التخطيط الاستراتيجي عملية تتم من خلال مجموعة من المراحل التي تمثل حلقات مترابطة.
2. نظام متكامل يتم بشكل متعمد وبخطوات متعارف عليها.
3. نظام لتحديد مسار المؤسسة في المستقبل ويتضمن تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك من خلال تخصيص الموارد اللازمة.

4. إنه نشاط مستمر للإدارة الفعالة لأن الحاجة للتخطيط الاستراتيجي مستمرة.
5. ينطلق من تحليل الموقف الحالي للمؤسسة.
6. تصور وضع المؤسسة في المستقبل وتحديد التوجهات الرئيسية.
7. وضع آليات تنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة من سياسات وإجراءات وبرامج وموازنات.
8. أسلوب لتحديد العوائد والمزايا التي ستعلى الأطراف ذات المصلحة سواء كانت مزايا اقتصادية أو غير اقتصادية.
9. يهدف التخطيط الاستراتيجي لتدعيم وتحسين أداء المؤسسة.

سادساً: تداعيات لجوء مؤسسات التعليم العالي إلى التخطيط الاستراتيجي

نشاط تدريبي (5)

يدور حول أسباب لجوء المؤسسات التعليمية للتخطيط الاستراتيجي

- هناك بعض العوامل والمتغيرات التي تزيد من أهمية عملية التخطيط الاستراتيجي وتفسر الحاجة الماسة لتبني وتطبيق فكر التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي وأهمها ما يلي:
- تعقد البيئة التي تتواجد وتعمل فيها مؤسسات التعليم العالي من حيث كثرة متغيرات هذه البيئة وارتفاع معدل تغيرها سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي (سياسيا واقتصاديا وثقافيا وتكنولوجيا واجتماعيا وعلميا).
 - بروز عديد من التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي والتي تتطلب من هذه المؤسسات ان تعيد النظر في أوضاعها بصفة مستمرة حتى تحقق البقاء الفعال، ومن أهم هذه التحديات:
 - التحول نحو مجتمع المعرفة حيث تتحول العالم بصورة متزايدة نحو عالم معرفة تقل فيه أهمية رأس المال المادي كمصدر للثروة وهذا يجعل جودة المعرفة المنتجة بواسطة مؤسسات التعليم العالي مطلبا مستمرا ومتزايدا.
 - العولمة حيث تتشابك وتتفاعل العوامل الكونية وتجعل العولمة قوة متنامية بما تحمله من تزايد حراك الناس وتبادل المعرفة والتفاعل الثقافي وحرية التبادل التجاري وفتح الأسواق عبر الحدود وكذلك تزايد الطلب على التعليم العالي بما في ذلك التعلم الإلكتروني.
 - قلة الموارد: حيث تعاني مؤسسات التعليم العالي عبر العالم مشكلة تناقص مواردها وارتفاع نفقاتها حتى في الدول الصناعية المتقدمة نتيجة عدة أسباب منها نقص الدعم المالي الحكومي وعدم مقدرة الطلاب من أسر فقيرة وارتفاع تكاليف الأساليب التقنية الحديثة في التعليم العالي.

● تزايد المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي من حيث الطلاب والأساتذة والموارد وظهرت المنافسة بين الجامعات الحكومية بعضها البعض وبينها وبين الجامعات ومؤسسات التعليم الخاصة من ناحية أخرى سواء محليا أو دوليا.

● تعاضد دور التعليم العالي كمحرك لعملية التنمية الشاملة وخاصة في الدول النامية التي أهمل فيها التعليم العالي لفترات طويلة ولكن تواجه هذه الدول صعوبات في محدودية الطاقات والموارد وتزايد الطلب على التعليم العالي وانخفاض الجودة مما يفرض على مؤسسات التعليم العالي ضغوطا متزايدة نحو إشباع حاجات المواطنين وبجودة عالية.

والتحديات السابقة تخلق واقعا غير مسبوق أمام مؤسسات التعليم العالي وتزيد من أهميته كوسيلة مجتمعية للتكيف مع هذه التحديات. والأهمية المتعاظمة للتعليم العالي في الحقبة الحالية يمكن إرجاعها لعدة أسباب:

- 1- الاحتياجات المتغيرة للتعليم العالي والمجتمع.
- 2- التنامي المستمر في تكنولوجيا المعلومات.
- 3- ثورة الاتصالات.
- 4- التقلبات في مصادر الموارد المالية والبشرية.
- 5- التغير السريع في العوامل البيئية الأخرى .

وهذه الأسباب تلزم مؤسسات التعليم العالي بتبني المفاهيم والممارسات التي تمكنها من التحسين المستمر وكما يقول أحد أساتذة هارفارد (Michel Porter): "التخطيط الاستراتيجي يعني أداء أنشطة مختلفة عن المنافسين أو أداء أنشطة مماثلة ولكن بطريقة مختلفة".

سابعاً: التحديات القائمة التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي

نشاط تدريبي (6)

يدور حول التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي

بالرغم من أن فكر التخطيط الاستراتيجي أصبح ضرورة حتمية تفرض نفسها على صعيد التطوير المؤسسي الحالي إلا أن هناك العديد من الصعوبات التي قد تعترض طريق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، نذكر من أهمها ما يلي:



ثامناً: الجوانب الفريدة للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي

نشاط تدريبي (7)

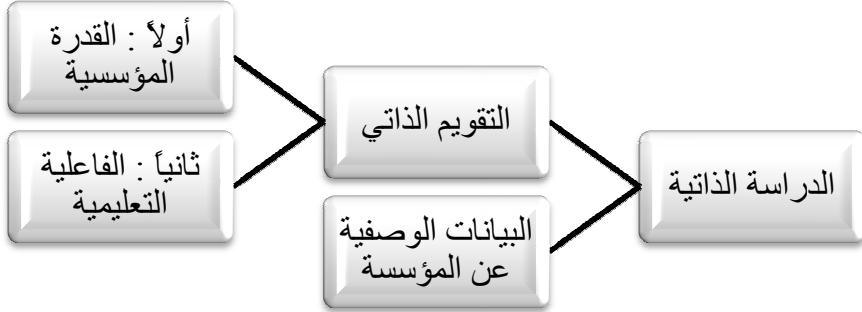
يدور حول أوجه تميز التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية
عنه في المؤسسات الإدارية

يختلف التخطيط للجامعة عن نموذج مؤسسات الأعمال من حيث العناصر التالية:

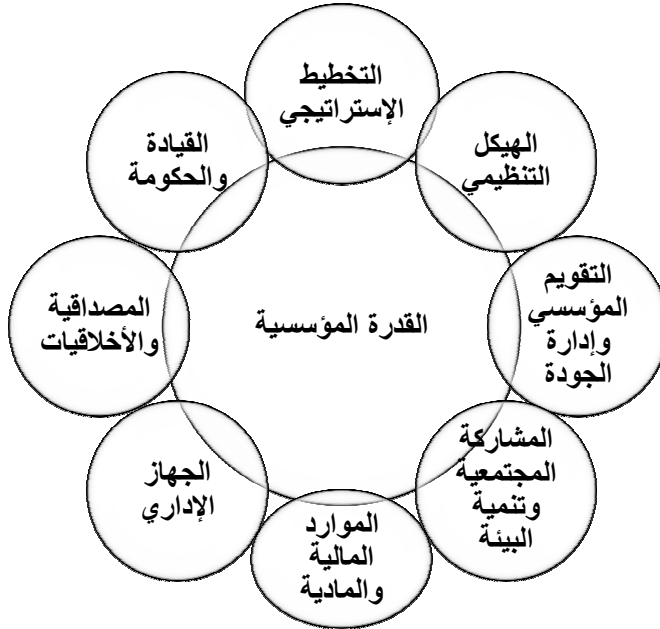
- **الحوكمة:** تستطيع الجامعة زيادة المشاركة في عملية تطوير الاستراتيجية من خلال حوكمة مكوناتها.
- **الإطار الزمني:** عادة ما توضع الخطط الاستراتيجية في مؤسسات الأعمال لمدة من سنتين لثلاث سنوات، بينما توضع للجامعة في حدود 5 سنوات.
- **الالتزام:** من الضروري أن يلتزم جميع أعضاء هيئة التدريس ببناء مبادئ موحدة بالجامعة.
- **النظام القيمي للمؤسسة:** تتمثل مبادئ الجامعة في الاستثمار طويل المدة في تعليم الأفراد، وذلك يختلف عن مؤسسات الأعمال، وينعكس النظام القيمي للجامعة على عملية التخطيط الاستراتيجي بها.
- **المستفيدين:** لا يوجد للجامعة مستفيد محدد، فقد يكونوا الطلاب، أو أصحاب الأعمال، أو المجتمع ككل من الفئات المستفيدة من نتائج عمل الجامعة.
- **السياق:** عادة ما يكون من الصعب قبول التغيير في الجامعة لأنه لا يتفق مع طبيعة الجامعات الثابتة والأفكار المتأصلة لدى أساتذة الجامعة.

تاسعاً: معايير الدراسة الذاتية للمؤسسات طبقاً لنموذج الهيئة القومية

يعد التخطيط الإستراتيجي من أهم معايير محور القدرة المؤسسية لمعايير الهيئة القومية ويتضح ذلك في الشكل التالي:



شكل رقم (2): مكونات الدراسة الذاتية



شكل رقم (3): مكونات القدرة المؤسسية

عاشراً: خطوات التخطيط الاستراتيجي

نشاط تدريبي (8)

نشاط تدريبي حول خطوات التخطيط الاستراتيجي

يمر التخطيط الإستراتيجي بثلاث مراحل رئيسية، (شكل رقم 4):

- 1- مرحلة التصميم.
- 2- مرحلة التطبيق.
- 3- مرحلة التقييم.

1. مرحلة التصميم

● تهتم مرحلة التصميم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية ، ثم وضع رسالة المنظمة وبعد ذلك تحديد الفجوة الاستراتيجية ووضع الغايات، واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية، واستراتيجيات الوحدات الاستراتيجية، والاستراتيجيات الوظيفية، (شكل رقم 4 من الخطوة الأولى إلى السادسة).

● وتتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات باختيار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها، وتنبغي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث إن نتائجها ذات أثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من خدمات و سلع والأسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة، والبحوث التي سوف تجري والموارد التي سوف تستخدم. وتنتهي مرحلة التصميم بإعداد خطة تنفيذية مفصلة قابلة للتنفيذ.

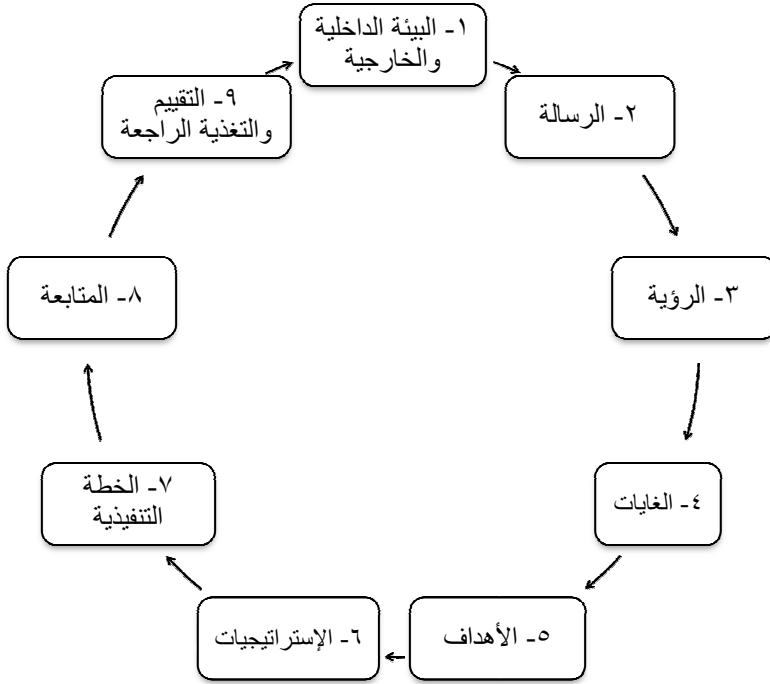
2. مرحلة التطبيق

● تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الخطة السابق وضعها. من حيث تنفيذ الأهداف قصيرة الأجل وتنفيذ السياسات وتفعيل تخصيص الموارد البشرية والمادية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق طبقاً لما تم تخطيطه، (شكل رقم 4 الخطوة السابعة والثامنة). كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد

- يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الأنشطة واهتماماتها، وتحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات.
- وفي حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية فإن هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في هذه المرحلة السابقة.
 - وأهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية.
- ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وخلاقة ليست تقليدية.

3. مرحلة التقييم

- تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط (شكل رقم 4، الخطوة التاسعة). ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية وبالتالي اكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الاستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الاستراتيجية.



شكل رقم (4): خطوات التخطيط الاستراتيجي

ضمان نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي:

- التنسيق والتناغم بين الأقسام العلمية.
- نظم الإثابة والمكافآت.
- التزام القيادات.
- التخطيط بالمشاركة.
- التوافق والموائمة.
- قبول مساحة من الاختلافات.

ملخص باللغة الإنجليزية

Summary

A strategy is an overall approach and plan. So, strategic planning is the overall planning that facilitates the good management of a process. Strategic planning takes you outside the day to-day activities of your organization or project. It provides you with the big picture of what you are doing and where you are going. Strategic planning gives you clarity about what you actually want to achieve and how to go about achieving it, rather than a plan of action for day to-day operations. Strategic planning is an organization's process of defining its strategy, or direction, and making decisions on allocating its resources to pursue this strategy, including its capital and people.

Strategic planning enables you to answer the following questions:

- Who are we?
- What capacity do we have/what can we do?
- What problems are we addressing?
- What difference do we want to make?
- Which critical issues must we respond to?
- Where should we allocate our resources?/what should our priorities be?

Strategic Management and Strategic planning:

Strategic Management simply refers to the science (some would say art) of coming up with, evaluating and using

strategic (long range) plans in the workplace. Primarily used to manage how different departments in a business work together, strategic management is the way smart companies who want to grow do business. It's an art form that a lot attempt, but very few are successful at pulling off. Looking at the business world, though, you can see what companies employ strategic management in all aspects of their business. In the simplest terms, strategic planning refers to the process of looking at all the various aspects and departments of your business, figuring out how they could best work together, coming up with goals, and writing out a plan together to reach those goals. There's more to it, of course, but this is the basic concept.

Benefits of strategic planning:

- Brings the vision into focus and lays out the path to achieving the vision .
- Brings critical issues to the table .
- Sends message of confidence and hope in the future .
- Involves many stakeholders and increases sense of "ownership" .
- Brings greater comfort with inevitable change .
- Inspires action and support .
- Provides an orderly plan for addressing ever-changing needs .

There was a time when strategic planning was done by the biggest companies, and those who lead change. Now it is a requirement just to survive. Leaders of business must be

looking ahead, anticipating change, and developing a strategy to proactively and successfully navigate through the confusion created by change. At a micro view, the level of any individual company, strategic planning provides a company purpose and direction. How are you going to get somewhere if you don't know where you are going? Everyone in an organization needs to know who your target customers are, and how you compete. A good strategy will balance revenue and productivity initiatives. Without strategic planning, businesses simply drift, and are always reacting to the pressure of the day. Companies that don't plan have exponentially higher rates of failure than those that plan and implement well.

المراجع والمصادر

المراجع العربية

مادة علمية مصممة من قبل برنامج التطوير المستمر و التأهيل للاعتماد.

المراجع الأجنبية

- Roger L. Kemp, "America's Cities: Strategic Planning for the Future," The Interstate, Danville, IL (1988).
- Roger L. Kemp, "Strategic Planning in Local Government: A Casebook," Planners Press, American Planning Association (APA), Chicago, IL (1992).
- Roger L. Kemp, "Handbook of Strategic Planning," Cummings & Hathaway, East Rockaway, NY (1995).

الجلسة التدريبية الثانية

التحليل البيئي

Environmental Scanning/Analysis



Smart organizations know how to find opportunities - but successful organizations know how to go after the right opportunities.

"Anonymous"

المؤسسات الذكية تعرف كيف تجد الفرص، ولكن المؤسسات
الناجحة هي التي تعرف كيف تستغل الفرصة السليمة

المقصود بالتحليل البيئي وأهميته

تحليل البيئة الداخلية

تحليل البيئة الخارجية

المحتوى

29	فكرة الجلسة التدريبية
32	أهداف الجلسة التدريبية
32	أولاً: مفهوم التحليل البيئي
35	ثانياً: تحليل البيئة الداخلية
53	ثالثاً: تحليل البيئة الخارجية
60	رابعاً: طرق وخطوات جمع البيانات اللازمة للتحليل البيئي
64	خامساً: مصفوفة التحليل البيئي
65	سادساً: تقييم نتائج التحليل البيئي
71	الملخص باللغة الإنجليزية
76	المصادر والمراجع

فكرة الجلسة التدريبية

بعد أن تولى الدكتور درويش رئاسة جامعة الحلم الخاصة أخذ يفكر من أين يبدأ؟! وبعد تفكير عميق توصل إلى أنه لا بد من وضع خطة طويلة الأمد لحل المشاكل الحالية وتطوير وتحسين الأداء بالجامعة. فقرر أن يعقد اجتماع موسع لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة لمناقشة الخطط المستقبلية للجامعة. وبالفعل جهز الدكتور درويش عرض تقديمي عن رؤيته المستقبلية لتطوير الجامعة وبين فيها ملامح الخطة التي كان يفكر فيها، ولما حان موعد الاجتماع بدأ الدكتور درويش بالترحيب بالحضور وأوضح لهم الهدف من الاجتماع وهو الخروج بخطة إستراتيجية للجامعة وبدأ في عرض وجهة نظره في ملامح تلك الخطة ثم بدأ في إشراك الحضور للإدلاء برأيهم في الخطة وبدأ أعضاء هيئة التدريس بالفعل في التحمس وإبداء الآراء المتميزة والبناءة تجاه الخطة الإستراتيجية لجامعتهم التي يحبونها كثيراً، وساعد على ذلك مهارات الدكتور درويش الممتازة في العرض والتقديم وبدأ أمين الاجتماع في تجميع المشاركات وبعد فترة قام الدكتور درويش من مكانه قائلاً أشكركم جزيلاً لقد توصلنا لكل مشاكل الجامعة والحلول المناسبة لها وسوف أقوم بوضعها في صورة خطة لتصبح هي الخطة الإستراتيجية للجامعة، وعند إذن طلب الدكتور حسين - أحد الأساتذة الحضور - الكلمة فسمح له الدكتور درويش، فبدأ الدكتور حسين حديثه قائلاً: إن ما تم الآن ما هو إلا عملية عصف ذهني عن مشاكل الجامعة وشارك فيه بعض العاملين بالجامعة فقط وأنه لا يمكن الاعتماد على البيانات التي تم تجميعها فقط لوضع خطة الجامعة وأنه لا بد من تمثيل باقي الفئات الداخلية في الجامعة مثل الطلاب والعاملين والمعيرين لتحديد مناطق القوة والضعف بالجامعة. شكر الدكتور درويش الدكتور حسين على كلمته ثم استطرد قائلاً أنا لا أظن أن لهذه الفئات رأي مؤثر في خطة الجامعة، ولكن لا مانع من إرسال استمارات لعينة محدودة من تلك الفئات لاستطلاع آرائهم في الموضوع وبعدها ننهي الخطة الإستراتيجية. وفجأة طلب الدكتور حسين الكلمة مرة أخرى، فلم يسمح له الدكتور درويش

بالتحدث متعللاً بأن وقت الاجتماع قد انتهى وأن الهدف منه قد تحقق. وعند مغادرة القاعة همس الدكتور حسين في آذن صديقة الدكتور وليد قائلاً أن هذه الخطوة سوف تفشل!

- في رأيك، هل توافق الدكتور حسين في رأيه؟ ولماذا؟
- هل كان الاجتماع الموسع الذي عقده الدكتور درويش كافياً لوضع خطة الإستراتيجية لتلك الجامعة؟
- ماذا تفعل لو كنت مكان الدكتور حسين؟

أهداف الجلسة التدريبية

الهدف العام

تهدف هذه الجلسة التدريبية إلى إكساب المشاركين المعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية المرتبطة بكيفية إجراء التحليل البيئي للمؤسسات

الأهداف التفصيلية

بنهاية هذه الجلسة، سوف يكون المشاركون قادرين على أن:

- يعرف مفهوم التحليل البيئي .
- يسرد أهم الطرق المستخدمة في إجراء التحليل البيئي.
- يميز بين نقاط القوة والضعف للمؤسسات .
- يميز بين الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجه المؤسسات.
- يجري مصفوفة تقييم العوامل الداخلية والخارجية.
- يحدد وضع المؤسسة التابع لها مقارنة بباقي المؤسسات التي تمارس نفس النشاط.
- يساهم في إجراء التحليل الرباعي الإستراتيجي وتحليل جوانب القوة والضعف لمؤسسته.
- يشرح أسس التحليل البيئي.
- يتبنى اتجاهات إيجابية نحو ضرورة إجراء التحليل البيئي.

أولاً: مفهوم التحليل البيئي Environmental Scanning

يعبر مفهوم التحليل البيئي عن عملية تجرى بغرض جمع الكثير من الحقائق والمعلومات عن مؤسسة معينة والتي تؤثر في أدائها ثم تحليلها وتقييمها بغرض تشخيص وتقييم الوضع الراهن للمؤسسة. ويلاحظ أن المعلومات والبيانات التي يتم تجميعها لا يشترط أن تكون كلها حقائق مؤكدة Factual information ولكن يمكن أن تكون أيضا معلومات نابعة من التقدير الشخصي Subjective information. وفي كثير من المراجع يسمى التحليل البيئي بعمل تحليل الواقع Situation Analysis، ونظرا لأن هذه المعلومات التي يتم تجميعها عن المؤسسة قد تكون معلومات داخلية بمعنى أنها تتعلق فقط بمكونات المؤسسة من الداخل، أو قد تكون معلومات خارجية مثلاً عن المؤسسات الأخرى التي تمارس نفس النشاط وغيرها، فقد تم تقسيم التحليل البيئي إلى نوعان أساسيان هما تحليل البيئة الداخلية Internal Environmental Scanning وتحليل البيئة الخارجية External Environmental Scanning ومن خلال هذه الجلسة التدريبية سوف نتعرف بالتفصيل على كلا النوعين وكيفية إجرائهما. ومما هو جدير بالذكر أنه يتم التحليل البيئي عند وضع الخطط الإستراتيجية للمؤسسات، حيث بعد معرفة الإمكانيات المتاحة للمؤسسة وكذلك الفرص والتهديدات التي تحيط بها من الخارج فإنه يمكن في هذه الحالة تحديد نطاق عمل تلك المؤسسة وبالتالي صياغة رسالتها mission ورؤيتها vision لذلك فإن كثير من المراجع تشير إلى أن أول خطوة في وضع خطة إستراتيجية للمؤسسات هي إجراء التحليل البيئي لها.

نشاط تدريبي (1)

يدور حول مفهوم التحليل البيئي وأهمية إجرائه

1. أهمية إجراء التحليل البيئي للمؤسسات

يمثل التحليل البيئي أحد الركائز الرئيسية التي يتم الاعتماد عليها في تحديد واختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة وذلك بسبب أنه يساهم في :-

1. تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.
2. إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات.
3. تحديد نقاط القوة التي تتمتع بها للاستفادة منها والبحث عن طرق لتدعيمها.
4. تحديد نقاط الضعف وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة.
5. تحديد الفرص الخارجية التي يجب أن تستغلها المؤسسة.
6. تحديد الأهداف ونطاقها.
7. بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها.
8. تحديد نطاق السوق المرتقب.
9. تحديد سمات المجتمع وال جماهير التي تتعامل معها المنظمة.

2. كيفية إجراء التحليل البيئي

ولإجراء تحليل البيئة الداخلية والخارجية فإنه يوجد مجموعة من الطرق techniques المستخدمة في هذا الصدد، ويعتبر من أشهر هذه الطرق هي طريقة SWOT analysis وهي اختصار لأربع مفاهيم أساسية كما بالشكل رقم (1)، وهذا الشكل يبين أنه عند تحليل البيئة الداخلية فإننا نبحث عن مناطق القوة أو جوانب التميز strengths أو مناطق الضعف أو جوانب القصور weakness، وذلك يكون بالطبع في كل مكون من مكونات البيئة الداخلية على حده.

SWOT ANALYSIS

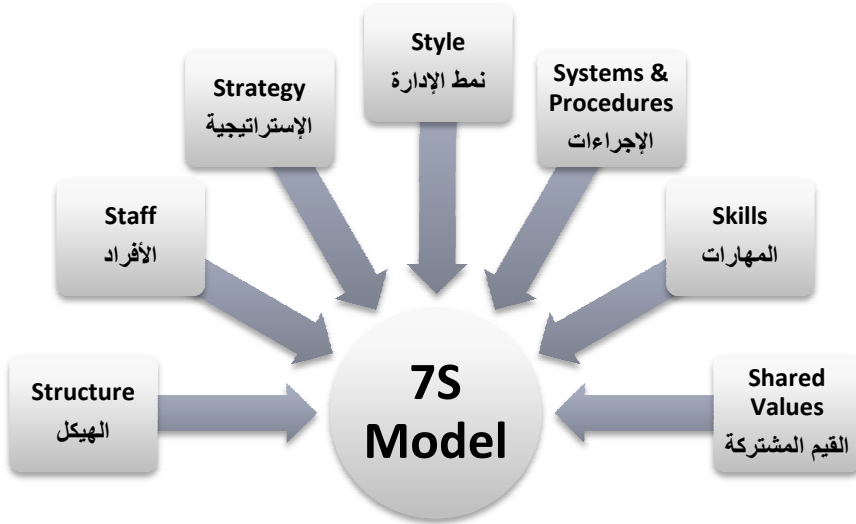


شكل (1): مفهوم الـ SWOT لتحليل البيئة الداخلية والخارجية

أما في حالة البيئة الخارجية فإننا نبحث عن الفرص الخارجية opportunities التي يمكن للمؤسسة استغلالها لتحقيق أهدافها، وكذلك التهديدات threats التي قد تمنع من تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: تحليل البيئة الداخلية Internal Environment

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 يطلق عليها نموذج الـ 7S لميكينزي Mickinzy وهي مجموعة من العوامل تبدأ كلها بحرف S والشكل (2) يوضح المقصود بكل منها.



شكل (2): عناصر نموذج الـ 7S لمكونات البيئة الداخلية

وعند محاوله تطبيق النموذج السابق لمكونات البيئة الداخلية على مؤسسات التعليم العالي فيكون كالآتي:

1. الهيكل التنظيمي الرئيسي للمؤسسة التعليمية ككل والهيكل التنظيمية التفصيلية لإدارتها.
2. الموارد البشرية.
3. الفلسفة والأنماط الإدارية ونظم المعلومات في المؤسسة التعليمية.

4. البنية التحتية وتجهيزات أماكن التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

5. أساليب التعليم والتعلم ودعم الطلاب.

6. الموارد المالية.

7. القيم المشتركة.

8. نظم الجودة الداخلية.

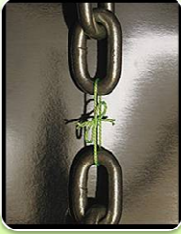
وكما سبق فإن تحليل البيئة الداخلية باستخدام أسلوب SWOT يشتمل على تحديد مناطق القوة ومناطق الضعف للمؤسسة في مكونات بيئتها الداخلية والسابق ذكرها. والشكل رقم (3) يوضح المقصود بنقاط القوة ونقاط الضعف.

نقاط القوة



هي الأنشطة التي تدار بطريقة جيدة، أي المزايا والإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة بالمقارنة لما يتمتع به المنافسون، ويطلق على نواحي القوة البارزة "القوة المميزة" حيث تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية في السوق. وقد تتمثل مجالات القوة في الموارد المالية، الصورة الذهنية، العلاقات بالموردين.

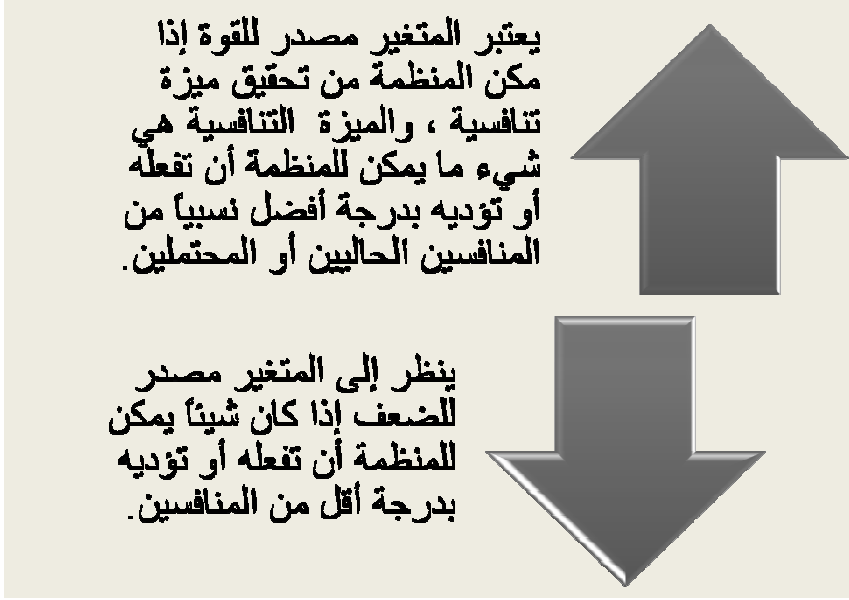
نقاط الضعف



هي الأنشطة التي لا تتمتع فيها بميزة تنافسية أو تدار بطريقة ضعيفة. أي وجود قصور أو عجز في الموارد أو المهارات أو القدرات والذي قد يحد من الأداء الفعال للمنظمة بشكل مؤثر، ومن أمثلة مجالات الضعف الموارد المالية والتكنولوجية والقدرات الإدارية والتسويقية والصورة الذهنية لمنتجات المنظمة.

شكل (3): مفهوم نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية

وعندما يقوم المحللون الإستراتيجيون بتحليل البيئة الداخلية فإن من أهم المهارات التي يجب أن يجيدوها هي التمييز بين مناطق القوة والضعف في المؤسسات حيث قد يصعب ذلك الأمر في بعض الأحيان، لذلك فإن الشكل (4) يوضح متى يعتبر المتغير تحت الدراسة كنقطة قوة أو ضعف.



شكل (4): التميز بين نقاط القوة والضعف

وكما سبق وأن ذكرنا أهم مكونات البيئة الداخلية فيما يختص بمؤسسات التعليم العالي، فإننا سوف نتناول فيما يلي أهم صفات وخصائص تلك المكونات بالإضافة لأهم عناصر كل مكون منها.

نشاط تدريبي (2)
يدور حول مفهوم نقاط الضعف والقوة

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 ، ولمن يتبع كل شخص ، ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له ، وما هي سلطات ومسؤوليات 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 مثاليا 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.

نشاط تدريبي (3)

يدور حول خصائص الهيكل التنظيمي الجيد

ظواهر ومشكلات الهياكل التنظيمية:

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

1. 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.
- د- 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.
- هـ- تباين نطاق الإشراف بالنسبة للمستويات القيادية . ويقصد بنطاق الإشراف 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.

2. مشكلات تتعلق بالاختصاصات الوظيفية

ترتبط هذه المشكلات بمدى 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 ومسؤوليات بعض الوحدات التنظيمية ، أو عدم التحديد الدقيق لأهدافها ومجالات عملها وعلاقاتها 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.

3. 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 إلى 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 إلى مشكلات المؤسسة التعليمية (كل يركز على قطاعه أو إدارته فقط) ، بالإضافة إلى 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 وبالدقة الكافية.
- هـ- عدم وضوح المفهوم الشامل لتحليل البيانات وتفسيرها لدى 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:

1. 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 المستوى الإداري المناسب لها؟
- ما مدى 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 ؟

2. مدى 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؟

3. 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؟

4. الاختصاصات والمهام:

- هل يوجد دليل مكتوب لإيضاح مهام واختصاصات كل وحدة تنظيمية أو قسم؟
- ما هي مجالات التداخل أو التشابك 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؟

5. تفويض السلطات :

- هل يسمح الهيكل التنظيمي القائم بتفويض السلطات من المستويات الأعلى إلى 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 إلى تفويض في السلطة ؟ وما هي الأسلوب المناسب للتفويض وما هي حدوده ؟

6. 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 تتوفر الأدوات والأساليب والتقنيات اللازمة لتسهيل الاتصال وتبادل المعلومات بين الأقسام ؟
- 7. نسبة الوظائف الإشرافية إلى الوظائف التنفيذية :
- هل تبدو نسبة الوظائف القيادية والإشرافية إلى الوظائف التنفيذية معقولة أم لا (الهرم المقلوب) ؟
- هل هناك حاجة فعلية إلى جميع الوظائف الإشرافية والقيادية الحالية ؟
- ما هو الأساس أو المعيار المستخدم في تحديد نطاق الإشراف ؟ وما مدى سلامته ؟
- هل يوجد توازن في أعباء العمل للوظائف القيادية والإشرافية الزائدة عن الحاجة ؟

نشاط تدريبي (4)

يدور حول تحليل الموارد البشرية

ثانياً : تحليل الموارد البشرية Human Resources:

تمثل الموارد البشرية الركيزة الأساسية في نجاح أي 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 من خلال التساؤلات التالية:

1- هيكل القوى 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 المتدربين ؟ 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؟

2- 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 القوى العاملة؟ وما مدى كفاءة النظام المتبع؟
- ما هي الأساليب التي تتبعها المؤسسة التعليمية في استقطاب الكفاءات اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة بها؟ وما مدى فعالية هذه الأساليب؟

3- التدريب والتأهيل والتنمية :

- هل يتوافر لدى المؤسسة التعليمية خطة لتحديد الاحتياجات التدريبية؟ وما مدى سلامتها؟
- هل تخصص المؤسسة التعليمية الاعتمادات الكافية للتدريب؟ وما مدى 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 مدى فعالية هذه الآليات؟
- هل تحرص المؤسسة التعليمية على تصميم برامج تأهيلية لشغل الوظائف القيادية أو الإشرافية؟ وما مدى الاستفادة منها؟

وهناك أيضاً مجموعة أخرى هامة مثل:

1. 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؟

2. 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 مدى ملاءمتها لاحتياجات العاملين؟

3. نظم الانضباط الوظيفي

- هل تطبق المؤسسة التعليمية نظاماً محددة للانضباط والالتزام بالسلوكيات المهنية أو الوظيفية؟ وما مدى جدية التطبيق وفعاليتها؟
- هل تعتبر معدلات الغياب لأسباب مختلفة معقولة؟ وما هي المقترحات اللازمة لتخفيضها إلى 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 مدى فعالية هذه الإجراءات؟
- هل يوجد نظام لنقل شكاوي وتظلمات الموظفين إلى الإدارة العليا؟ وما مدى جدية هذا النظام وفعاليته؟

ثالثاً: الفلسفة والأنماط الإدارية ونظم المعلومات

Management Style and Information System

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 مستوى إداري إلى المستوى الذي يليه. يلزم الإشارة إلى أن هذه الفلسفة والأنماط الإدارية تحدد مسارات أو اتجاهات التفكير الإستراتيجي، فهناك الاتجاه الملزم، حيث تقوم الإدارة العليا بوضع إستراتيجية ملزمة للجميع، استناداً إلى 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 إلى 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 ونظم المعلومات يتضمن الجوانب والتساؤلات الآتية:

1. هيكل الإدارة العليا والوسطى

- ما مدى 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 مدى حرص إدارة المؤسسة التعليمية على تنويع الخبرات والمهارات ذات الصلة بأعمالهم؟
- ما درجة الولاء والانتماء لدى أفراد الإدارة العليا والوسطى؟ وما مدى تقبلهم لتحمل مسئولية التطوير وتبعاته؟

2. الأنماط القيادية

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

3. 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 لدى العاملين؟ وهل توجد مؤشرات ومقاييس لمتابعة تحقيقها؟
- هل تغطي الأهداف مختلف المجالات وتندرج حسب المستويات الإدارية؟
- ما مدى مساهمة أو مشاركة العاملين في صياغة أهداف المؤسسة التعليمية؟ وما هو الأسلوب المستخدم في هذا الشأن؟

4. قواعد وإجراءات العمل

- هل توجد لدى المؤسسة التعليمية أدلة لقواعد وإجراءات العمل ؟ وهل يتم تحديثها وتبسيطها وفقاً للتغيرات في أساليب ونظم العمل واحتياجات المجتمع؟
- ما مدى 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 كلفتها ؟

5. نظم المتابعة والمساءلة

- هل توجد آليات محددة للمساءلة والمحاسبة عن النتائج ؟ وما مدى 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 ؟

6. 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 وبالسعة المطلوبة ؟
- هل تتوافر لدى المؤسسة التعليمية متطلبات تحليل البيانات بالشكل الذي يفيد في اتخاذ القرارات ؟

- ما مدى سهولة حفظ أو تخزين واسترجاع البيانات ؟
- هل يتم الاعتماد على مستوى مناسب من التقنيات في توثيق وتحليل واسترجاع البيانات؟
- ما مدى استخدام التقنيات الحديثة في ميكنة الأعمال ؟
- كيف تقارن نظم المعلومات المستخدمة بالمؤسسة التعليمية مع النظم المستخدمة في المنظمات المماثلة؟
- إلى أي مدى تستخدم الاتصالات الشخصية في أداء العمل مقارنة بالاتصالات المكتوبة ؟ وما مدى فعالية الاتصالات الشخصية ؟
- ما هي أنواع التقارير المستخدمة في تسيير ومتابعة العمل بالمؤسسة التعليمية ؟ وهل يستفاد منها، أم أنها مجرد شكل يتم استيفاءه ؟
- هل توجد نماذج أو أشكال محددة لهذه التقارير، وإجراءات وإرشادات واضحة لكيفية استكمال بياناتها ومواعيدها ؟
- هل تتوافر لدي المؤسسة التعليمية شبكة إلكترونية داخلية لتبادل المعلومات ؟ وإن لم تكن متوفرة، 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 والتعلم والبحث

العلمي وخدمة المجتمع:

يتلخص السبب الأساسي لوجود أية مؤسسة تعليمية في تقديم خدمة تعليمية وبحث علمي وخدمة للمجتمع، ويجب التركيز على الجوانب والتساؤلات الآتية:

1. أدوات وتجهيزات التعليم والتعلم :

- هل تتوافر التجهيزات والتقنيات الملائمة للتعليم والتعلم (معامل-مرجرات - مكتبة إلخ؟)
- ما هي التجهيزات المتوفرة حالياً بالمؤسسة التعليمية؟ وما هي كفاءة أدائها؟
- 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؟

2. وقت ومكان تقديم الخدمات التعليمية والبحثية :

- هل تعد الأماكن الحالية مناسبة للتعليم والتعلم والبحث العلمي (مدرجات - معامل - فصول - مكتبة إلخ؟
- هل يعد مكان الخدمة ذاته ملائماً لمن يتلقونها؟ (المساحة- ساعات التشغيل المتاحة - التشغيل الفعلي إلخ؟)
- 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؟

3. 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 مدى 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 الإستراتيجيات 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 يتلاءم 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. وبلغة أخرى تتعلق القيم 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 للتأكد 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؟

نشاط تدريبي (5)

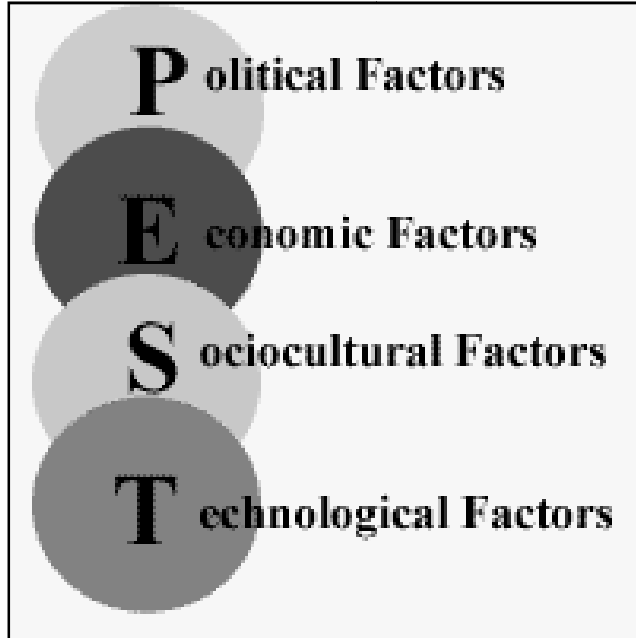
يدور حول مناطق القوة والضعف في نظم الجودة الداخلية

ثالثاً: تحليل البيئة الخارجية External Environment

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 توجهها إلى الاتجاه الذي ترغب فيه.

المجموعة 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) (أنظر شكل 5) هي :



شكل (5): عوامل ومكونات البيئة الخارجية العامة

- 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 التغير 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.

المجموعة الثانية

من القوى الخارجية وتعرف 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 والتعليم ما قبل الجامعي وهيئات الاعتماد القومية والعالمية وغيرها من المتغيرات الأخرى. ويوضح شكل (6) الفرق الأساسي بين المجموعتين السابق توضيحهما.



شكل (6): أنواع متغيرات أو قوى البيئة الخارجية

وكما سبق في تحليل البيئة الداخلية باستخدام أسلوب SWOT فإن هذه الطريقة تشتمل أيضا على تحليل الفرص والتهديدات الخارجية على المؤسسة في مكونات بيئتها الخارجية والسابق ذكرها. والشكل رقم (7) يوضح المقصود والفرق بين الفرص والتهديدات.

الفرص



هي وجود تغيرات ايجابية في مكونات البيئة الخارجية، أي موقف مفضل أو مرغوب في بيئة المنظمة، مثل: خروج منافس قوي من السوق أو زيادة معدلات الطلب.

التحديات



هي وجود متغيرات سلبية يجب تجنبها، أي موقفاً غير مفضل وغير مرغوب في بيئة المنظمة الخارجية، مثل: دخول منافسين جدد للسوق وانخفاض معدلات الطلب والتشريعات المقيدة لبعض الأنشطة.

شكل (7): مفهوم الفرص والتحديات

وقد يتبادر إلى الأذهان سؤال مهم وهو هل يمكن أن يعتبر نفس العامل فرصه وتهديد في نفس الوقت؟ لذلك يوضح شكل (8) الإجابة على هذا السؤال.

هل يمكن أن يكون المتغير فرصة وتهديد في نفس الوقت؟



يمكن أن يكون المتغير فرصة لبعض المنظمات وتهديد لمنظمات أخرى، فمثلاً فرض ضريبة على السلع المستوردة المماثلة للسلع الوطنية يعتبر تهديد للمنظمات المستوردة للسلع وفرص للمنظمات التي تصنع السلع الوطنية، كذلك فإن ارتفاع معدلات المواليد يمثل فرصة لشركات منتجات الأطفال، بينما يعتبر تهديداً لمنظمات الخدمة العامة مثل الصحة والتعليم والتي لا تمتلك الموارد الكافية لتقديم الخدمة الجيدة لهذا القطاع.

شكل (8): متى يكون العامل فرصة أو تهديد؟

كيف يتم تحليل البيئة الخارجية؟

نشاط تدريبي (6) يدور حول أنواع ومتغيرات 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 16 معيار للاعتماد كما يلي:

أولاً: معايير القدرة المؤسسية

1. التخطيط الإستراتيجي.
2. الهيكل التنظيمي.
3. القيادة والحكومة.
4. المصداقية والأخلاقيات.
5. الجهاز الإداري.
6. الموارد المالية والمادية.
7. المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة.
8. التقويم المؤسسي وإدارة الجودة.

ثانياً: الفاعلية التعليمية

1. الطلاب والخريجون.
2. المعايير الأكاديمية.
3. البرامج التعليمية / المقررات الدراسية.
4. التعليم والتعلم والتسهيلات المادية.
5. أعضاء هيئة التدريس.
6. البحث العلمي والأنشطة العلمية الأخرى.
7. الدراسات العليا.
8. التقويم المستمر للفاعلية التعليمية.

أمثلة للفرص والتهديدات في البيئة الخارجية لمؤسسة تعليمية

الفرص:

- نمو الطلب على التعليم العالي.
- تقضيل 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 إن الحصول على الاعتماد يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية.

التهديدات:

- 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.

نشاط تدريبي (7)

يدور حول تحليل البيئة الخارجية

رابعاً: طرق وخطوات جمع البيانات اللازمة للتحليل البيئي

Data Collection:

هناك مجموعة من الخطوات التي يُوصي بإتباعها في إجراء الدراسة التشخيصية للأوضاع الحالية للمؤسسة التعليمية، وتتخلص 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.

1- 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.

2- 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:

جلسات العصف الذهني (Brain storming): ويتم فيها عقد ورش عمل تجمع الأطراف المعنية بالمؤسسة لوضع قائمة مقترحة من نقاط القوة والضعف

والفرص والتهديدات وهذه الآراء تعتبر مبدئية ولا تعتبر نهائية إلا بعد دراستها من خلال استمارات استبيان أو مقابلات أو ملاحظات.

أ- 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 المهيكلية (Structured)، والمقابلات غير المهيكلية (Unstructured) ، وهناك المقابلات عبر الهاتف ، وهناك المقابلات الشخصية والهاتفية بمساعدة الحاسوب (Computer Assisted Interview). ودون التعمق في مناقشة تفاصيل المقابلات وحالات استخدامها ، فأنا نود الإشارة إلى الآتي:

- المقابلات المهيكلية (Structured Interviews): وهي التي يتم إجراؤها بمعرفة شخص يعلم بدقة ماهية البيانات المطلوبة ، ويكون لديه قائمة محددة للأسئلة المطلوب الإجابة عنها ، وتوجه نفس الأسئلة بنفس الطريقة لجميع الأشخاص.

- المقابلات غير المهيكلية (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 المهيكلية .

- 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.

ب- 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 ، فإن 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.

ج- 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.

د- فحص المستندات والوثائق Records and Documents.

هـ- دراسات سابقة.

3- تحليل وتفسير البيانات Data Analysis :

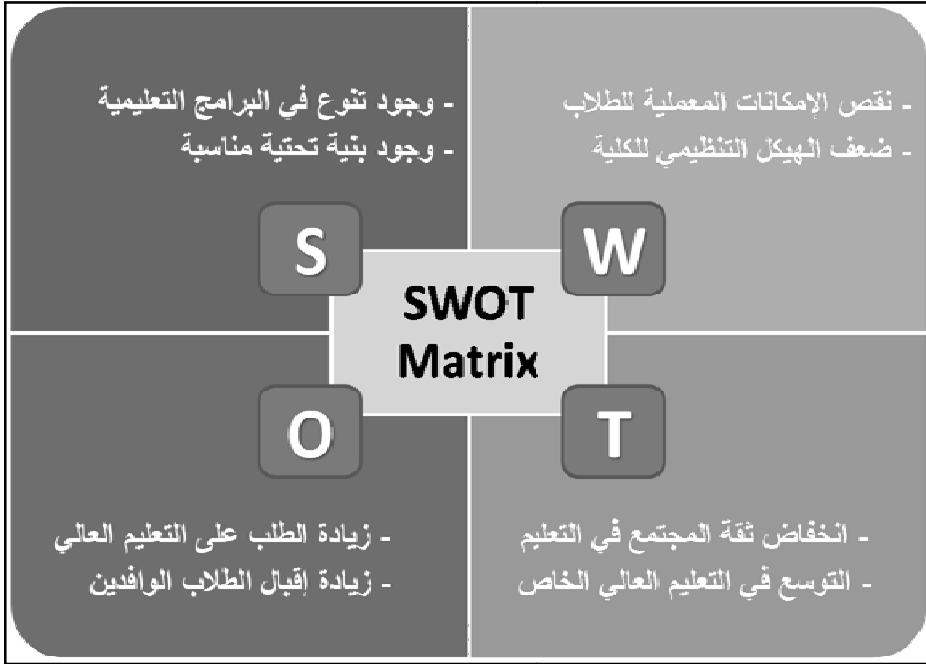
بعد جمع البيانات المطلوبة من مصادرها المختلفة ، فإن الخطوة التالية هي تحليل هذه البيانات واستخلاص النتائج منها . والمرحلة الأولى في عملية التحليل هي مراجعة البيانات التي تم جمعها عن طريق جلسات العصف الذهني أو المقابلات أو الاستبيانات أو الملاحظة للتأكد من سلامتها واستكمالها . ومن الطبيعي (وبصفة خاصة في حالة الاستبيان) أن نتوقع عدم الإجابة عن بعض الأسئلة لعدم فهمها أو لعدم الرغبة في إجابتها، أو لأن الوضع لا يختلف بالنسبة لبعض المستقضي 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.

نشاط تدريبي (8)
يدور حول طرق جمع البيانات اللازمة للتحليل البيئي

خامسا: مصفوفة التحليل البيئي SWOT Matrix

الآن وبعد التحليل السابق فإنه يتم تجميع نتائج التحليل للبيئة الداخلية مع نتائج تحليل البيئة الخارجية في مصفوفة واحدة يطلق عليها مصفوفة الـ SWOT. والشكل رقم (9) يوضح الشكل النهائي لتلك المصفوفة بعد تجميع نتائج التحليل المتحصل عليها.



شكل (9): شكل مبسط لمصفوفة التحليل البيئي SWOT

سادسا: تقييم نتائج التحليل البيئي

Internal and External Factors Evaluation

الآن وبعد تجميع نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية للمؤسسة وكذلك الفرص والتهديدات التي تواجهها، فلا بد من تقييم تلك النتائج. وتعتبر هذه الخطوة من أهم الخطوات حيث إن كل ما تم التوصل إليه سابقا هو مجموعة من نقاط الضعف والقوة بالنسبة للبيئة الداخلية، ولكن هل كل نقاط الضعف تتساوى في أهميتها بالنسبة لمؤسسة؟ بالطبع لا فمثلا هل وجود مشكله في البرامج التعليمية بالكلية يتساوى في تأثيره على المؤسسة مع عدم وجود شبكه ربط داخلية للكلية network؟ بالطبع لا. لذلك فكان لابد من إجراء خطوات تكميلية على مصفوفة الـ SWOT الناتجة في الخطوات السابقة وذلك بغرض تقييمها وتحديد أهم النقاط التي يجب على المؤسسة أن تستهدفها. وبناء على ذلك فسوف نتناول فيما يلي كيفية تقييم نواتج تحليل البيئة الداخلية والخارجية كل على حده.

1. مصفوفة تقييم العوامل الداخلية (IFE) Internal Factor Evaluation

يتم التركيز هنا على العوامل الداخلية فقط من المصفوفة السابقة أي عوامل القوة والضعف فقط. ومن هنا تظهر أهميه التفرقة بين نقاط القوة والضعف المتوصل إليها من حيث مدى تأثيرها بالسلب أو الإيجاب على المؤسسة وهو ما يتم عمله في مصفوفة العوامل الداخلية IFE. حيث يتم إعطاء كل عامل قوة أو ضعف وزن نسبي حسب شدة تأثيره على المؤسسة.

نشاط تدريبي (9)

يدور حول طريقة إجراء مصفوفة العوامل الداخلية

خطوات إجراء المصفوفة IFE Matrix:

1. تحديد من 5- 10 مجالات للقوة ومثلها من مجالات الضعف.
2. تحديد وزن نسبي weight لكل عامل استراتيجي من عوامل البيئة الداخلية السابق الإشارة لها على حسب أهميته للمؤسسة، والذي يتراوح ما بين الواحد الصحيح (هام جدا) إلى الصفر (غير هام جدا)، وذلك في

ضوء التأثير المحتمل للعوامل السابقة على الموقف الاستراتيجي للمؤسسة مع ملاحظة أن مجموع الأوزان يجب أن يكون واحد صحيح بغض النظر عن عددها.

3. إعطاء قيمة Rate للعوامل الإستراتيجية الداخلية السابقة على مقياس يمتد من 1-5 بحيث تكون القيمة رقم 5 (ممتاز)، بينما القيمة (1) (ضعيف)، وذلك في ضوء مدى امتلاك (توفر) وتميز المؤسسة في مجال هذا العامل الاستراتيجي وقياسا على المؤسسات الأخرى المنافسة.
4. مع ملاحظه الآتي:

- نقاط القوة دائما تأخذ أرقام ما بين (2- 5)
- نقاط الضعف دائما تأخذ أرقام ما بين (1-2) على حسب الآتي:

1- Major weakness: rating

2- Minor weakness: rating

5. حساب النقاط المرجحة لكل عامل استراتيجي عن طريق ضرب (الوزن x القيمة الخاصه به). أي حاصل ضرب الخطوة الثانية في الثالثة.

6. التعليق على مبررات استخدام العامل الاستراتيجي في التقييم وتقدير وزنه وقيمته التي سبق القيام به.

7. جمع النقاط المرجحة لكل عامل من عوامل التحليل الاستراتيجي الداخلي للوصول إلى عدد النقاط الكلية المرجحة بالنسبة للمؤسسة موضع التحليل.

والمصفوفة التالية (شكل رقم 10) توضح مثال عملي لكيفية حساب مصفوفة العوامل الداخلية لأحد مؤسسات التعليم العالي.

العوامل الاستراتيجية الداخلية	الوزن Weight	القيمة Rate	النقاط المرجحة weighted score	التعليق
١. مجالات القوة				
■ أعضاء هيئة التدريس	٠.٢٠	٤	٠.٨٠	■ مؤهلة وذات خبرة متميزة دولياً.
■ البرامج التعليمية	٠.١٥	٥	٠.٧٥	■ المصدر الرئيسي للجودة وفقاً للمعايير الدولية.
■ الهيكل التنظيمي	٠.١٥	٣	٠.٤٥	■ جيد ولكن غير محدث
■ تكنولوجيا التعليم	٠.١٠	٢	٠.٢٠	■ متوفرة بكفاءة ولكنها غير حديثة.
■ نمط القيادة	٠.١٠	٣	٠.٣٠	■ ديمقراطية ولكنها تتغير
٢. مجالات الضعف				
■ الموارد المالية	٠.١٠	٢	٠.٢٠	■ غير كافية
■ التسهيلات المادية	٠.٠٥	١	٠.٠٥	■ غير حديثة
■ أنماط التعليم	٠.٠٥	١	٠.٠٥	■ غير متنوعة
■ سياسات القبول	٠.٠٥	٢	٠.١٠	■ الأعداد كبيرة
■ إجراءات العمل	٠.٠٥	٢	٠.١٠	■ تنصف بالروتين
إجمالي النقاط المرجحة Total Weighted Scores	١.٠٠		3.0	

شكل (10): مصفوفة العوامل الداخلية لأحد مؤسسات التعليم العالي

تقييم نتائج المصفوفة

ويلاحظ أن المجموع الكلي للنقاط المرجحة Total weighted scores سوف يتراوح ما بين:

- (5) وهي تعني أداء متميز للمؤسسة Strong Internal Position
- إلى (1) وهي تعني أداء ضعيف للمؤسسة، Internally weak business
- بينما يعكس الرقم (3) الأداء المتوسط.

وبالطبع يمكن استخدام ناتج عملية التقييم السابقة في المقارنة بين المؤسسة وغيرها من المؤسسات الأخرى المناظرة في نفس القطاع.

2. مصفوفة تقييم العوامل الخارجية (EFE) External Factor Evaluation

تشبه تماماً الـ IFE matrix ولكن التعامل هنا مع العوامل الخارجية (فرص/تهديدات)، تتبع نفس خطوات العمل مع اختلاف بسيط في طريقه الـ Rating.

خطوات إجراء المصفوفة EFE Matrix:

1. تحديد من 5- 10 فرص ومثلها من مجالات التهديد.
2. تحديد وزن نسبي weight لكل عامل استراتيجي من عوامل البيئة الخارجية السابق الإشارة لها على حسب أهميته للمؤسسة، والذي يتراوح ما بين الواحد الصحيح (هام جدا) إلى الصفر (غير هام جدا)، وذلك في ضوء التأثير المحتمل للعوامل السابقة على الموقف الاستراتيجي للمؤسسة مع ملاحظة أن مجموع الأوزان يجب أن يكون واحد صحيح بغض النظر عن عددها.
3. إعطاء قيمه Rate للعوامل الإستراتيجية الخارجية السابقة على مقياس يمتد من 1- 5 بحيث تكون القيمة رقم 5 (ممتاز)، بينما القيمة (1) (ضعيف)، وذلك في ضوء مدى فاعليه إستراتيجيات المؤسسة في الوقت الحالي للإستجابة إلى هذا العامل وقياسا على المؤسسات الأخرى المنافسة.
4. توزيع الأرقام كما يلي:
 - 1 = the response is poor
 - 2 = the response is below average
 - 3 = average response
 - 4 = the response is above average
 - 5 = superior response
5. حساب النقاط المرجحة لكل عامل استراتيجي عن طريق ضرب (الوزن x القيمة الخاصه به). أي حاصل ضرب الخطوة الثانية في الثالثة.
6. التعليق على مبررات استخدام العامل الاستراتيجي في التقويم وتقدير وزنه وقيمته التي سبق القيام به.

7. جمع النقاط المرجحة لكل عامل من عوامل التحليل الاستراتيجي الخارجي للوصول إلى مجموع النقاط الكلية المرجحة بالنسبة للمؤسسة موضع التحليل.
والمصفوفة التالية (شكل رقم 11) توضح مثال عملي لكيفية حساب مصفوفة العوامل الخارجية لأحد مؤسسات التعليم العالي.

العوامل الاستراتيجية الخارجية	الوزن Weight	القيمة Rate	النقاط المرجحة weighted score	التعليق
١. الفرص				
• تفضيلات سوق العمل للخصائص المؤسسية.	٠.٢٠	٢	٠.٤٠	• تزايد الأقبال سوق العمل على التخصصات التي تلبيها المؤسسة
• التوسع خارج الحدود	٠.١٥	١	٠.١٥	• تواجد المؤسسة في الدول العربية
• قوانين تنوع تقديم برامج متميزة.	٠.١٥	٣	٠.٤٥	• السماح بتقديم برامج مميزة تدعم الموارد الذاتية
• الأقبال على شعبة اللغة الإنجليزية	٠.١٠	٤	٠.٤٠	• جودة التعليم و تفضيلات سوق العمل
• الحصول على الاعتماد	٠.١٠	١	٠.١٠	• الطريق لتحقيق الميزة التنافسية
٢. التهديدات				
• المنافسة المحلية	٠.١٥	٣	٠.٤٥	• القدرة على تحقيق المنافسة المحلية
• المنافسة الإقليمية	٠.١٠	٢	٠.٢٠	• ضعف القدرة على المنافسة الإقليمية
• المناهج الجديدة للتعليم	٠.١٠	٤	٠.٤٠	• انتظار المناهج للتعليم غير التقليدية
• تطور تكنولوجيا معكس	٠.١٥	٣	٠.٤٥	• تقويم أداء المؤسسة و ضمان استمراريتها.
• قوانين الجودة والاعتماد	٠.١٠	٢	٠.٢٠	
إجمالي النقاط المرجحة Total Weighted Scores	١.٠٠		٢.٨	

شكل (11): مصفوفة العوامل الخارجية لأحد مؤسسات التعليم العالي

نشاط تدريبي (10)

يدور حول طريقة إجراء مصفوفة العوامل الخارجية

تقييم نتائج المصفوفة

ويلاحظ أن المجموع الكلي للنقاط المرجحة Total weighted scores سوف يتراوح ما بين:

- (5) وهي تعني قدرة عاليه للمؤسسة للاستجابة واستيعاب التغير في العوامل الخارجية

Strong ability to respond to external factors

- إلى (1) وهي تعني قدرة ضعيفه للاستجابة للمؤسسة، Weak ability to respond to external factors

- بينما يعكس الرقم (3) استجابة المتوسط.

وبالطبع يمكن استخدام ناتج عمليه التحليل السابقة في المقارنة بين المؤسسة وغيرها من المؤسسات الأخرى المناظرة في نفس القطاع بل وتحديد ترتيبها أيضا.

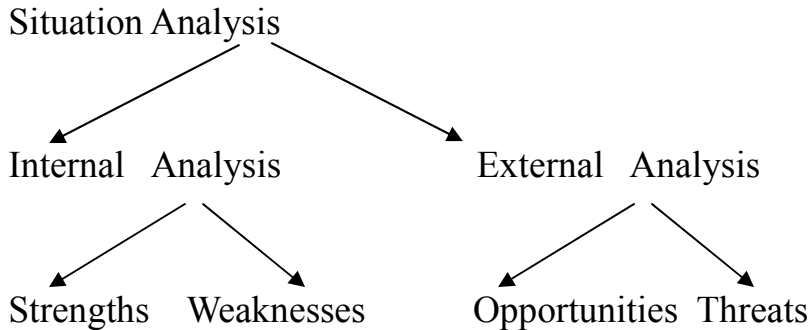
المخلص باللغة الإنجليزية

Summary

Environmental Scanning (Situation Analysis) is a process of gathering, analyzing, and dispensing information for tactical or strategic purposes. The environmental scanning process entails obtaining both factual and subjective information on the business environments in which a company is operating or considering entering.

SWOT analysis is a simple framework for generating strategic alternatives from a situation analysis. It is applicable to either the corporate level or the business unit level and frequently appears in marketing plans. SWOT stands for Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats. The SWOT framework was described in the late 1960's by Edmund P. Learned, C. Roland Christiansen, Kenneth Andrews, and William D. Guth in *Business Policy, Text and Cases* (Homewood, IL: Irwin, 1969). The General Electric Growth Council used this form of analysis in the 1980's. Because it concentrates on the issues that potentially have the most impact, the SWOT analysis is useful when a very limited amount of time is available to address a complex strategic situation.

The following diagram shows how a SWOT analysis fits into a strategic situation analysis.



SWOT Profile

The internal and external situation analysis can produce a large amount of information, much of which may not be highly relevant. The SWOT analysis can serve as an interpretative filter to reduce the information to a manageable quantity of key issues. The SWOT analysis classifies the internal aspects of the company as strengths or weaknesses and the external situational factors as opportunities or threats. Strengths can serve as a foundation for building a competitive advantage, and weaknesses may hinder it. By understanding these four aspects of its situation, a firm can better leverage its strengths, correct its weaknesses, capitalize on golden opportunities, and deter potentially devastating threats.

Internal Analysis

The internal analysis is a comprehensive evaluation of the internal environment's potential strengths and weaknesses. Factors should be evaluated across the organization in areas such as:

- Company culture

- Company image
- Organizational structure
- Key staff
- Access to natural resources
- Position on the experience curve
- Operational efficiency
- Operational capacity
- Brand awareness
- Market share
- Financial resources
- Exclusive contracts
- Patents and trade secrets

The SWOT analysis summarizes the internal factors of the firm as a list of strengths and weaknesses.

External Analysis:

An opportunity is the chance to introduce a new product or service that can generate superior returns. Opportunities can arise when changes occur in the external environment. Many of these changes can be perceived as threats to the market position of existing products and may necessitate a change in product specifications or the development of new products in order for the firm to remain competitive. Changes in the external environment may be related to:

- Customers
- Competitors
- Market trends
- Suppliers

- Partners
- Social changes
- New technology
- Economic environment
- Political and regulatory environment

The last four items in the above list are macro-environmental variables, and are addressed in a PEST analysis.

The SWOT analysis summarizes the external environmental factors as a list of opportunities and threats.

Internal Factor Analysis (IFE)

Internal Factor Evaluation (IFE) matrix is a strategic management **tool** for auditing or evaluating major strengths and weaknesses in functional areas of a business. IFE matrix also provides a basis for identifying and evaluating relationships among those areas. The Internal Factor Evaluation matrix or short IFE matrix is used in strategy formulation.

The IFE Matrix together with the EFE matrix is a strategy-formulation tool that can be utilized to evaluate how a company is performing in regards to identified internal strengths and weaknesses of a company. The IFE matrix method conceptually relates to the Balanced Scorecard method in some aspects.

External Factor Evaluation (EFE) matrix method is a strategic-management tool often used for assessment of current business conditions. The EFE matrix is a good tool to

visualize and prioritize the opportunities and threats that a business is facing.

The EFE matrix IFE matrix deals with internal factors, the EFE matrix is concerned solely with external factors. is very similar to the IFE matrix. The major difference between the EFE matrix and the External factors assessed in the EFE matrix are the ones that are subjected to the will of social, economic, political, legal, and other external forces. IFE matrix is the of factors that are in the model.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

- مادة علمية من برنامج التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد، وزارة التعليم العالي، مصر.
- أدلة الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، مصر.

المراجع الأجنبية

Journal Articles

- Choo, C.W. (1998) Information Management for the Intelligent Organisation: The Art of Scanning the Environment, ASIS Monograph Series, Medford New Jersey. Available from <http://choo.fis.utoronto.ca/>
- Day, G and Schoemaker, P. (2005) Scanning the Periphery, Harvard Business Review,
- <http://hbr.harvardbusiness.org/2005/11/scanning-the-periphery/ar/1>. Includes assessment of need and capacity for peripheral vision.
- Richard Slaughter (1999), "A new framework for environmental scanning". Foresight 1 (5): 441-451.
- Joseph Voros (2001), "Reframing environmental scanning: an integral approach", Foresight 3 (6): 533-551.
- Andy Hines (2003), "Applying integral futures to environmental scanning", Futures Research Quarterly 19 (4) 49-62.

Websites/Guides

- <http://www.maxi-pedia.com>
- <http://hsctoolkit.tribalctad.co.uk/content/view/136/2/>
- <http://horizonscanning.defra.gov.uk>
- <http://www.thinkingfutures.net/environmental-scanning>

الجلسة التدريبية الثالثة

رؤية ورسالة المؤسسة

Vision and Mission



"Powerful Dreams Inspire Powerful Action.
When you can taste, smell, and touch your dream, you can
enroll the world."

"Anonymous"

"إن الأحلام القوية تلهم الأعمال القوية، وعندما تستطيع
أن تذوق وتشم وتلمس حلمك، فحينئذ يمكنك أن تقود العالم."

👉 مفهوم الرؤية والرسالة والقيم الحاكمة

👉 الفرق بين الرؤية والرسالة

👉 الأهمية

👉 الخطوات

👉 نماذج

المحتوى

80	فكرة الجلسة التدريبية
82	أهداف الجلسة التدريبية
84	أولاً : القيم الأساسية الحاكمة
86	ثانياً : رؤية المؤسسة
89	ثالثاً : رسالة المؤسسة
96	الملخص باللغة الإنجليزية
98	المصادر والمراجع

فكرة الجلسة التدريبية

كان مقرراً أن أدرب 175 من مدراء أحد مركز التسوق في فندق ما، لقد انتابني الدهشة إزاء مستوى الخدمة هناك، التي لم تكن لمجرد التجميل بل كانت واضحة على جميع المستويات، وتتم تلقائياً دونما أي إشراف. كنت قد وصلت متأخراً كثيراً، وبعد حجز غرفتي تساءلت عما إذا كانت خدمة الغرف متاحة آنذاك، أجبني موظف الاستقبال قائلاً: "لا يا سيد كوفي، ولكن بإمكانني الذهاب وإحضار شطيرة أو سلطة أو أي شيء ترغب فيه مما يكون موجوداً في المطبخ". كان تصرفه تعبيراً عن الاهتمام الكامل براحتي وسعادتي، وأضاف قائلاً: "هل تريد أن ترى غرفة المحاضرات؟ هل كل ما تطلبه موجود؟ ماذا يمكن أن أقدمه لك؟ إنني هنا في خدمتك". لم يكن هناك أي مشرف ليراقب الوضع. كان هذا الرجل مخلصاً في عمله. في اليوم التالي وأثناء استخدام وسيلة إيضاح بصرية، اكتشفت نقص بعض الألوان في الأفلام التي استخدمها في الشرح؛ لذا توجهت خارج الغرفة أثناء فترة الاستراحة القصيرة ورأيت أحد سعاة الفندق يهرول ناحية غرفة أخرى للاجتماعات. قلت له: "لدى مشكلة، إنني أدرب مجموعة من المدراء وليس لدى سوى وقت ضئيل للاستراحة، وأريد المزيد من الأفلام الملونة".

استدار راجعاً إليّ ثم توقف أمامي في وضع الانضباط، وعندما لمح اسمي على البطاقة المعلقة على صدري قال: "سيد كوفي، سوف أحل مشكلتك" لم يقل هذا الرجل: "لا أعرف إلى أين يجب أن تذهب"، أو "حسناً، اذهب لمراجعة مكتب الاستقبال" لقد كان ما فعله هو الاهتمام بالأمر، وجعلني أشعر أنه يجد سعادة في عمل ذلك.

اهتمت أن أعرف كيف تمكنت هذه المؤسسة من خلق هذه "الثقافة" التي اعتنقها هؤلاء الأشخاص من أعماق أعماقهم خدمة النزلاء. لذا قمت بمناقشة القائمات على خدمة الغرف، والنادلات، والسعادة العاملين في هذا الفندق. ووجدت أن هذا التوجه قد تغلغل متحصناً في عقول وقلوب

وسلوكيات كل موظف هناك. ومضيت في بحثي فيما وراء الأبواب الخلفية إلى المطبخ حيث عثرت على القيمة المركزية: "خدمة ذاتية مثالية"، وأخيراً توجهت إلى المدير وسألته: "إن عملي ينصب على مساندة المؤسسات لنشر وعي للعمل بروح الفريق وثقافة الفريق، غير إنني مندهش لما وجدته عندكم."

سألني: "هل تريد أن تعرف أين يكمن المفتاح الحقيقي؟" ثم عرض على رسالة الحياة لكافة سلسلة الفندق.

أعربت، بعد قراءتي لها أنها رسالة رائعة، وأخبرته أن لدى العديد من المؤسسات رسائل رائعة مماثلة.

كانت رسالة الحياة في هذا الفندق بمثابة الصرة أو المركز لعجلة ضخمة تولت غزل البيانات الدقيقة والأكثر تخصصاً لمجوعات معينة من الموظفين، وقد استخدم كمعيار يقاس عليه كل قرار يتم اتخاذه. وإيضاح كل ما كرس له هؤلاء الموظفين أنفسهم من أجله - كيفية تعاملهم مع النزول وكيفية تعاملهم مع بعضهم البعض. وقد أثر على أسلوب المدراء والقادة، وأثر على نظام المكافآت، وأثر على نوعية من اختاروهم من الموظفين للعمل بالفندق وكيفية تدريبهم وتطويرهم، ولقد كان كل مجال لهذه المؤسسة، بصفة جوهرية، نتاج عمل تلك العجلة، أي نتاج رسالة الحياة هذه. وكما قلت لمدير الفندق الأول الذي زرتة، فإنني أعرف الكثير من الشركات التي لديها رسائل حياة ذات انطباعات مؤثرة. غير أن هناك فرقاً، جميع الفروق التي في العالم، بين فاعلية رسالة حياة أوجدها كل شخص في المؤسسة، وبين الأخرى التي حررتها فئة محدودة من نخبة المدراء من خلف جدران عاجية.

- ما هي الدلالات الضمنية التي يمكن أن تستخلصها من هذه القصة؟
- ستيفن ر. كوفي (2004) العادات السبع للناس الأكثر فعالية، دار النشر: مكتبة جرير

أهداف الجلسة التدريبية

الهدف العام

تهدف هذه الجلسة إلى تزويد المشاركين بالمعارف العلمية عن رؤية ورسالة المؤسسة ودورها في التخطيط الاستراتيجي، والمهارات الإجرائية الخاصة بصياغة فعالة لرسالة ورؤية المؤسسة، بالإضافة إلى تنمية اتجاهات المشاركين الإيجابية نحو أهمية وضوح رسالة ورؤية المؤسسة.

الأهداف التفصيلية

بانتهاء هذه الجلسة، سوف يكون المشاركون قادرين على أن:

- يشرح مفهوم رسالة ورؤية المؤسسة والقيم الحاكمة لهما.
- يحدد خصائص الرسالة الفعالة.
- يناقش أهمية رسالة ورؤية المؤسسة.
- يميز بين الرسالة والرؤية.
- يحلل بطريقة انتقادية رسالة ورؤية بعض المؤسسات.
- يضع رسالة ورؤية لمؤسسته التعليمية.
- يحدد خطوات وضع رسالة ورؤية المؤسسة.
- يظهر اتجاهها إيجابيا نحو الالتزام برسالة ورؤية المؤسسة.

مقدمة

في ضوء نتائج تحليل البيئة الداخلية من حيث تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء المؤسسي، وما أسفر عنه تحليل البيئة الخارجية من التعرف على الفرص والتهديدات السائدة في المجتمع المحيط بالمؤسسة، تكون إدارة المؤسسة في موقف يمكنها من بلورة واضحة ودقيقة لرؤية ورسالة المؤسسة، وكذلك القيم الحاكمة لهما.

أولاً : القيم الأساسية الحاكمة The Core Values

وهي مجموعة من المبادئ المرشدة لكل الممارسات المؤسسية وتمثل دستور للسلوك بين مجتمع المؤسسة.

A set of guiding principles in the form of statements that will result in a code of behavior among community members (planonline.org).

وهذه القيم المشتركة متى تم تحديدها والاتفاق عليها، يجب على الإدارة الالتزام بها وتشجيع العاملين على قبولها وترجمتها إلى أفعال، وذلك حتى تحدث الأثر المرغوب، ولكي يتم هذا الأثر، يلزم تحقق ما يلي: (About.com: Human Resources)

- يظهر العاملون هذه القيم في ممارساتهم اليومية وسلوكياتهم وفي التفاعل الجماعي.
- أن ترشد هذه القيم كل القرارات الإدارية متى تم الاتفاق على هذه القيم وإقرارها.
- تقدير إسهامات العاملين ومكافأتهم يجب أن يتم وفق مدى التزامهم بالإطار القيمي الموضوع.
- أن تساعد هذه القيم العاملين في تحديد أولوياتهم في العمل.
- استقطاب وتعيين العاملين الذين تتوافق سلوكياتهم مع قيم المؤسسة.
- تنمية ثقافة مؤسسية قائمة على هذه القيم وداعمة لها من خلال المشاركة وتمكين العاملين.

نشاط تدريبي (1)

يدور حول أهم القيم الحاكمة في عمل المؤسسات التعليمية

أهم القيم الحاكمة لعمل المؤسسات التعليمية

- الحرية الأكاديمية
- الجودة

- الأمانة العلمية
- إتاحة فرص متساوية للطلاب والعاملين
- المصداقية والشفافية
- التكيف والتغيير الإيجابي
- المبادرة
- الالتزام المهني
- عدم التمييز
- التأثير الإيجابي في المجتمع

ومن القيم الحاكمة لعمل جامعة الأسكندرية ما يلي: (الخطة الاستراتيجية لجامعة الأسكندرية 2007):

- دعم وتشجيع التميز.
- الالتزام بتوفير حرية الرأي والفكر والتعبير لأعضاء هيئة التدريس.
- النزاهة الأكاديمية والمهنية.
- الالتزام بتنمية برامج بحثية ومهنية تحقق التضافر بين الجامعة وقطاعات المجتمع.
- تنمية مناخ ثقة يقوم على المشاركة والعمل الجماعي .
- مواكبة التقدم العالمي في المعارف العلمية والتقنيات التطبيقية.
- الالتزام بربط برامج ومناهج التعليم باحتياجات المجتمع كما ونوعاً.

ثانيا : رؤية المؤسسة The Organization's Vision

نشاط تدريبي (2)

يدور حول مفهوم رؤية المؤسسة وصيغة الرؤية

رؤية المؤسسة The Organization Vision

بداية يجب التفرقة بين رؤية المؤسسة والبيان والصيغة المعبرة عن هذه الرؤية، لأنه كثيرا ما يتم الخلط بين هذين المفهومين مما يسبب سوء الفهم ويقود لاستنتاجات وممارسات غير صحيحة.

رؤية المؤسسة الوضع الذي تتطلع اليه المؤسسة في المستقبل، فهي تعبر عن طموحات وتوجهات إدارة المؤسسة في الأجل الطويل.

Vision: Defines the desired or intended future state of an organization or enterprise in terms of its fundamental objective and/or strategic direction.

ويدور مفهوم الرؤية حول المعاني التالية:

- 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 مفهوما ومشجعا لجميع فئات العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- أن يراعي في صياغتها الاختصار والوضوح والشمول والمنطق والاتجاه.
- أن يتم نشرها وتداولها بين مختلف فئات العاملين بالمؤسسة التعليمية.

صيغة أو بيان الرؤية Vision Statement

وهي عبارة أو بيان يصف الصورة المستقبلية المنشودة في المستقبل، وهي تتضمن معاني الطموح والإلهام الذي يستثير طاقات العاملين ويوجه الموارد والجهود نحو تحقيق الغايات الكلية للمؤسسة. وتتراوح عبارة أو صيغة الرؤية من عدة كلمات إلى عدة صفحات، ولكننا نوصي بعبارة أو فقرة موجزة حتى يسهل على العاملين تذكرها واستيعابها ومراعاتها في كل ممارساتهم.

نماذج لرؤى بعض المؤسسات

- IEEE will be essential to the global technical community and to technical professionals everywhere, and be universally recognized for the contributions of technology and of technical professionals in improving global conditions
- الريادة في إستثمارات الإنتاج والتسويق والتصنيع الزراعي إقليمي عالميا (شركة الجوف للتنمية الزراعية جادكو).
- جامعة طنطا مؤسسة تعليمية بحثية، تسعى لتطوير ونشر المعرفة في مجالات العلوم والفنون المختلفة، وتنمية قدراتها الذاتية لتحقيق مركز متقدم بين الجامعات المصرية والعربية والعالمية، وتساهم مع مؤسسات المجتمع في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحافظ على الموروثات الفكرية والحضارية للشعب المصري، وتدعم حقوق

الإنسان وتحافظ على البيئة، ملتزمة بالقيم الروحية والأخلاقية والمهنية.

● رؤية جامعة ميريلاند:

- One of the nation's pre-eminent public research universities, an institution recognized both nationally and internationally for excellence in research and instruction, which makes for the results its research available for the use and benefit of the State of Maryland and its people.

نشاط تدريبي (3)
يدور حول صياغة رؤية المؤسسة

ثالثا : رسالة المؤسسة The Organization's Mission

مفهوم الرسالة

- تمثل رسالة المؤسسة التعليمية الغرض من إنشائها وإسهامها للمجتمع، ونوع النشاط الذي تقوم به، والخدمات التي تقدمها للجهات أو الأطراف المستفيدة من وجودها.
- Defines the fundamental purpose of an organization or an enterprise, basically describing why it exists and what it does to achieve its Vision. A corporate Mission can last for many years, or for the life of the organization. It is not an objective with a timeline, but rather the overall goal that is accomplished over the years as objectives are achieved that are aligned with the corporate mission. (Wikipedia, the free encyclopedia).
- 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، وإن كانت صياغتها بشكل مستقل هي الأفضل، حيث قد تبقى الرسالة كما هي، وتتغير الرؤى المستقبلية من وقت لآخر أو من قيادة إدارية لآخرى. والمصدر الأساسي للتعرف على رسالة المؤسسة التعليمية هو القوانين أو التشريعات أو المراسيم الخاصة بإنشائها والقرارات أو اللوائح التنفيذية المكملة والمفعلة لها.
- ويتم ذلك في شكل عبارة موجزة Mission Statement، تصف لماذا توجد المؤسسة وتوضح ماذا تفعله، كما تعكس مدى فهم المؤسسة لذاتها والصورة الذهنية التي تود أن تنطبع لدى الأطراف ذات العلاقة.

نشاط تدريبي (4)

يدور حول الفرق بين الرؤية والرسالة

- 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 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 ؟
 - معايير تحقيق الرسالة (كيف).
 - العاملون بالمؤسسة التعليمية ، ما هي توجهاتهم أو السمات المميزة لهم ؟
 - المفهوم الذاتي للمؤسسة التعليمية ، ما هي الخصائص أو المميزات التي تنفرد بها ؟

نشاط تدريبي (5) يدور حول خصائص الرسالة الفعالة

خصائص الرسالة الفعالة

- 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 :
- قابلية الرسالة للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل .
 - إمكان التطبيق العملي والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة للمؤسسة التعليمية .
 - التوافق مع الظروف المجتمعية والبيئية الحالية والمتوقعة .

- تحقيق أقصى إشباع ممكن لاحتياجات العاملين بالمؤسسة التعليمية والمجتمع والطلاب.
- تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف إدارات أو أقسام المؤسسة التعليمية أو وحدات العمل بها.
- مراعاة احتمالات النمو والتوسع مستقبلاً.
- الوضوح ودقة التعبير وسهولة الفهم.
- الإيجاز في الصياغة (في حدود 100 كلمة).
- وفي دراسة تطبيقية حديثة على مدى فهم الشركات المصرية لرسالتها مقارنة بالشركات الأجنبية العاملة في مصر، (311 شركة قطاع أعمال عام ، شركة قطاع خاص ، 150 فرع لشركات أجنبية في مصر) وكانت أهم نتائج هذه الدراسة على النحو التالي (محمد المحمدي ماضي) .
- عدم وضوح معنى رسالة المنظمة في الشركات المصرية مقارنة بالشركات الأجنبية ، حيث تم التعبير عن الرسالة بمعاني أخرى مثل سياسة الشركة ، وشعار الشركة ، ومبادئ وفلسفة الشركة.
- وبخصوص محتويات الرسالة وهي في شكل عشرة عناصر (المنتج، السوق، العميل ، البقاء ، التكنولوجيا ، فهم الذات ، الفلسفة، الصورة الذهنية ، توازن المصالح ، الالهام) فقد اتضح أيضاً تميز الشركات الأجنبية بتضمينها غالبية هذه العناصر (بنسبة 75%) مقارنة بشركات القطاع الخاص (42%) وشركات قطاع الأعمال العام التي أظهرت أقل من المتوسط (27%) ، حيث كان هناك قصور واضح في مكونات الرسالة وكان التركيز بدرجة أساسية على عنصرى المنتج والسوق.
- كذلك أظهرت الشركات الأجنبية اتجاهاً أكثر إيجابية فيما يتعلق بنشر الرسالة وجعلها متاحة سواء للعاملين بها أو للمتعاملين معها. حيث كان الأمر في الشركات المصرية يتراوح بين سرية الرسالة وعدم نشرها أو نشرها بشكل محدود يقتصر على الإدارة العليا فقط وأحياناً على المستويات الإدارية فقط.

نماذج لرسالة المؤسسة

فيما يلي بعض النماذج التي تتضمن صياغات فعلية لبعض الرسائل المؤسسية:

- IEEE's core purpose is to foster technological innovation and excellence for the benefit of humanity.

- تحقيق الريادة في الاستثمار الزراعي إقليميا وعالميا بطرق شرعية تقدم منتجات زراعية ذات جودة عالية باستخدام تقنيات حديثة إنتاجا وتسويقا بإجراءات موثقة وموارد بشرية مؤهلة تعمل في بيئة عمل إيجابية تستهدف تحقيق رغبات المستهلكين وتحقيق مؤشرات ربحية مجزية كذلك الوصول إلى صناعات غذائية ذات جودة عالية تعتمد على المنتجات الزراعية كمدخلات إنتاج وتحقيق الريادة فيها . (شركة الجوف للتنمية الزراعية جادكو).

- تعمل الجامعة على توفير فرص متميزة للتعليم العالي، في مختلف مجالاته وعلى كافة مستوياته وفق معايير أكاديمية عالية، للراغبين فيه من أبناء المجتمع المصري وغيرهم، لتأهيلهم للمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية كما تعمل على التطوير المستمر لمجالات المعرفة عن طريق البحث العلمي المنهجي الجاد، وتساهم في تنمية المجتمع المصري بتقديم حلول علمية لمشكلاته واستشارات فنية وتنظيمية لرفع مستوى الأداء في مؤسساته المختلفة، كما تتضمن رسالة الجامعة نشر الثقافة وتنوير المجتمع المحيط، من خلال الأنشطة الثقافية والاجتماعية وتنمية الوعي للحفاظ على البيئة. (رسالة جامعة طنطا).

- The mission of Duke University is to provide a superior liberal education to undergraduate students, attending not only to their intellectual growth but also to their development as adults committed to high ethical standards and full participation as leaders in their communities to prepare future members of the learned professionals for

lives of skilled and ethical services by providing excellent graduate and professional education.

نشاط تدريبي (6)

يدور حول صياغة رسالة المؤسسة

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

خطوات وضع رسالة المؤسسة

يمكن القول من الخبرة والمشاهدة لممارسات المؤسسات المصرية والعربية ومنها المؤسسات التعليمية، أن رسالة المؤسسة يتم وضعها بطريقة تعبر عن وجهة نظر الإدارة العليا فقط دون مشاركة من الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، وقد وجد في بعض الحالات أنها تفرض من جانب إدارة المؤسسة، وهي ممارسات تمثل قصوراً واضحاً، ولا يضمن قبول الأطراف المستفيدة لهذه الرسالة ويضعف دعم ومساندة هذه الأطراف لتحقيق هذه الرسالة.

والآن، كيف يتم صياغة رسالة مقبولة من كل الأطراف؟

نشاط تدريبي (7)

يدور حول وضع رسالة المؤسسة

يمكن وضع رسالة مقبولة من جانب الأطراف ذات المصلحة، من خلال آلية عملية يوضحها الشكل التالي:

1. تكوين فريق عمل من ضمن فريق وضع الخطة الاستراتيجية بموافقة الإدارة العليا، على أن يضم أعضاء مؤهلين علمياً وعملياً ويفضل أن يكون متنوع الخبرات والخلفيات العلمية.
2. يقوم فريق العمل باستطلاع آراء ووجهات نظر الإدارة العليا للتعرف على التوجهات الأساسية للمؤسسة في الأجل الطويل، ذلك أن فكر وفلسفة الإدارة العليا يعتبر مكون أساسي في صياغة رسالة المؤسسة.

3. مراجعة الأدبيات والاطلاع على التجارب الرائدة في مجال عمل المؤسسة Best Practices، وذلك من أجل الاسترشاد بها كممارسات نموذجية وأطر مرجعية Benchmarking.
4. في ضوء فكر الإدارة العليا والاسترشاد بتجارب الآخرين، يقوم فريق العمل بصياغة مبدئية لرسالة المؤسسة، وذلك بمراعاة الخصائص الأساسية التي يجب توافرها في الرسالة الفعالة.
5. يتم عرض الرسالة في صورتها الأولية كمسودة على إدارة المؤسسة والحصول منهم على تغذية راجعة، ثم تطوير الرسالة في ضوء رؤية الإدارة العليا.
6. يتم عرض الرسالة بعد تحسينها في نسختها الثانية على العاملين بالمؤسسة أو ممثليهم مع مراعاة أن يتم ذلك في اجتماع يضم أكبر عدد ممكن من العاملين في كل المستويات الإدارية، مع مراعاة إتاحة الحرية لهم للتعبير الحر- من خلال جلسة عصف ذهني- وذلك للحصول على أفكار من العاملين من شأنها أن تجعل الرسالة النهائية معبرة عن تصوراتهم.
7. بعد ذلك يقوم فريق العمل بتحسين وتنقيح الرسالة في ضوء آراء العاملين، وصياغة نسخة مطورة من رسالة المؤسسة. ويفضل عرضها عليهم مرة أخرى.
8. يقوم فريق العمل بدعوة ممثليين عن الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وفي حالة المؤسسة التعليمية، تشمل هذه الأطراف: المؤسسات الحكومية ومنظمات الأعمال والمنظمات غير الحكومية والمجالس المحلية وممثلين عن الإعلام، وأعضاء المجالس النيابية، ووزارة التربية والتعليم، ووزارة التعليم العالي، ووزارة المالية، والنقابات المهنية ذات الصلة، وأولياء الأمور، ويتم عرض الرسالة على ممثلين هذه الجهات والحصول على مرئياتهم، ويتم مراجعة وتطوير الرسالة في ضوء أفكار ومقترحات الأطراف ذات العلاقة، ثم يتم عرضها مرة ثانية عليهم في ذات الاجتماع، أو في اجتماع لاحق.

9. عرض الرسالة على الإدارة العليا، والحصول على ملاحظاتهم، ثم يتم اعتماد الرسالة وإقرارها كوثيقة رسمية للمؤسسة.
10. بعد اعتماد الرسالة من قبل الإدارة العليا، يقوم فريق العمل بتوثيق الرسالة، ونشرها داخل المؤسسة وخارجها من خلال الندوات التعريفية والنشرات ومواقع الانترنت، كما توصي بطبعتها في صورة موجزة على كل المذكرات الداخلية، (لتذكير العاملين بها وحثهم على أن تتوافق كل ممارساتهم معها)، وكذلك على المكاتبات الخارجية (من أجل خلق صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة).

نشاط تدريبي (8)

يدور حول دراسة انتقادية لبعض نماذج الرؤية والرسالة

المخلص باللغة الإنجليزية

Summary

This session deals with the Organization's values, vision and mission. Accordingly, this session is divided into three main parts:

First: The Core Values

Values can be defines as A set of guiding principles in the form of statements that will result in a code of behavior among community members.

Examples of values include: ambition, competency, individuality, equality, integrity, quality, accuracy, respect, dedication, diversity, improvement, enjoyment/fun, loyalty, credibility, honesty, innovativeness, teamwork, excellence, accountability, and empowerment.

Second: The Vision

Vision: Defines the desired or intended future state of an organization or enterprise in terms of its fundamental objective and/or strategic direction. The main considerations governing the core value of the organization were presented. Additionally, a number of actual organizational visions have been introduced.

Third: The Mission

Defines the fundamental purpose of an organization or an enterprise, basically describing why it exists and what it does to achieve its Vision. A corporate Mission can last for many years, or for the life of the organization. It is not an objective with a timeline, but rather the overall goal that is

accomplished over the years as objectives are achieved that are aligned with the corporate mission

The session also presents the characteristics of the effective mission statement. In addition, the main steps of developing the mission were dealt with in a model with a brief idea about each step. A number of actual mission statements have been introduced as a guide for trainees.

المصادر والمراجع

المراجع العربي

- مادة علمية من مشرع التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد، وزارة التعليم العالي، مصر.
- أدلة الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، مصر.

المراجع الأجنبية

BOOKS

- Fundamentals of strategic planning for healthcare organizations ،Stevens .Robert E ،Stan Williamson - 1996 -Fitness &Health -Loudon .David L.
- Developing a vision: strategic planning and the library media specialistLanguage - John Dennis Crowley - 1994 - Disciplines &Arts .
- Strategic management: a fresh approach to developing skills, knowledge and Paul Joyce, Adrian Woods - Business & Economics - 2001.

Websites/Guides

- <http://alduraz.net>
- <http://managementhelp.org/>
- <http://www.readwriteweb.com/readwritestart/2009/05/creating-your-vision-mission-strategy-plan.php>
- <http://www.library.vanderbilt.edu/peabody/about/sp.html>

الجلسة التدريبية الرابعة

الغايات، الأهداف، والسياسات والمشروعات

Goals, Objectives, Policies and Projects



"Goals are not only absolutely necessary to motivate us. They are essential to really keep us alive"

"Robert H. Schuler"

"الأهداف ليست ضرورية فقط لتحفيزنا، بل هي أساسية

لنحافظ على بقائنا"

"روبرت. هـ. سكولر"

👉 مفاهيم أساسية

👉 الأهداف الاستراتيجية

👉 الاستراتيجيات

👉 السياسات

👉 المشروعات

المحتوى

101	فكرة الجلسة التدريبية
103	أهداف الجلسة التدريبية
104	أولا : مفاهيم أساسية
106	ثانيا : الغايات والأهداف الاستراتيجية
110	ثالثا : السياسات
114	رابعا : المشروعات
121	الملخص باللغة الإنجليزية
123	المصادر والمراجع

فكرة الجلسة التدريبية

بعد هزيمة يونيو 1967، اتخذت القيادة السياسية في مصر قراراً استراتيجياً بتحرير الأرض، وذلك من خلال إعداد الدولة ككل والقوات المسلحة بصفة خاصة لتحقيق هذه الغاية الوطنية، وكلفت القيادة السياسية آنذاك هيئة عمليات القوات المسلحة بإعداد خطة استراتيجية لتحرير سيناء والوصول إلى الحدود المصرية الفلسطينية حتى يتم استغلال هذا النصر سياسياً لمصلحة الشعب الفلسطيني.

وتم وضع مجموعة من الخطط: خطط مرحلية وخطط عملياتية ويتم تطبيق هذه الخطط في شكل مشروع عمليات مشترك. ومن هذه الخطط

- الخطة سيناء 200
- الخطة جرائيت
- خطة المآذن العالية
- خطة بدر

ونظراً لأن الوضع الاستراتيجي على الجبهة المصرية لم يكن يشكل بالنسبة لإسرائيل خطورة عاجلة علي المراكز ذات الكثافة السكانية في الجنوب بسبب وجود الحواجز الطبيعية وهي صحراء سيناء حوالي 225 كم وصحراء النقب لذا كان من المنتظر حينما تبدأ الحرب أن تلقي القوات الإسرائيلية بثقلها على الجبهة السورية وتتيح فرصة للقوات المصرية بتطوير الهجوم شرقاً والاستيلاء على الممرات ، وقامت هيئة العمليات بتجهيز خطة عمليات أخرى خلاف خطة المآذن العالية تشمل تطوير الهجوم شرقاً بعد العبور للوصول إلى المضائق وكانت الخطة الجديدة هي الخطة جرائيت 2 مع بعض التعديلات فأصبحت اسمها جرائيت 2 المعدلة حتى تم تغيير اسمها في شهر سبتمبر لتكون الخطة بدر. وهكذا أصبح يطلق على خطة العبور وإنشاء رؤوس الكباري اسم المرحلة الأولى بينما أطلق علي خطة التطوير شرق للوصول إلى المضائق اسم المرحلة الثانية.

بدأت القوات المصرية في تنفيذ مخطط تجهيز مسرح العمليات في أعقاب حرب يونيو 1967 خاصة بعد الهزيمة النكراء التي منيت بها القوات المصرية

ووصول القوات المصرية للشاطئ الشرقي لقناة السويس، وركزت القوات المسلحة المصرية جهودها وطاقنها مستغلة طاقات الشركات المدنية من القطاع الخاص والقطاع العام وقامت بأعمال ضخمة شملت الأراضي المصرية جميعها حيث تم إقامة تحصينات لوقاية الأفراد والأسلحة والمعدات والذخائر وحفر خنادق ومرابض النيران للمدفعية الرئيسية والتبادلية المؤقتة والهيكلية وتجهيز مراكز القيادة والسيطرة الرئيسية التبادلية على جميع المستويات وإقامة وتعليق السواتر الترابية غرب القناة .

- ما هي أهم عناصر وممارسات التخطيط الاستراتيجي في هذه القصة؟

أهداف الجلسة التدريبية

الهدف العام

تهدف هذه الجلسة إلى تزويد المشاركين بالمعارف العلمية عن الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والمشروعات المؤسسية ودورهم في التخطيط الاستراتيجي، والمهارات الإجرائية الخاصة بصياغة مقبولة علميا وتطبيقا لهذه المكونات للتخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى تنمية اتجاهات المشاركين الإيجابية نحو أهمية مكونات الخطة الاستراتيجية.

الأهداف التفصيلية

بانتهاء هذه الجلسة، سوف يكون المشاركون قادرين على أن:

- يشرح المفاهيم الأساسية لمكونات التخطيط الاستراتيجي.
- يترجم رسالة المؤسسة إلى غايات وأهداف استراتيجية.
- يناقش السياسات التي تتوافق مع الاستراتيجيات الموضوعة.
- يحدد المشروعات المؤسسية التي تحقق الأهداف الاستراتيجية ويقترح بعض المشروعات.
- يظهر اتجاهها إيجابيا نحو الالتزام بمنهجية التخطيط الاستراتيجي.

أولاً : مفاهيم أساسية

في ضوء رسالة المؤسسة ونتائج تحليل البيئة الداخلية من حيث تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء المؤسسي، وما أسفر عنه تحليل البيئة الخارجية من التعرف على الفرص والتهديدات السائدة في المجتمع المحيط بالمؤسسة، يمكن ترجمة الرسالة إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والاستراتيجيات والسياسات والمشروعات.

نشاط تدريبي (1)

يدور حول مفاهيم الهدف الاستراتيجي الخطة والاستراتيجية والسياسة والمشروعات

نعرض فيما يلي نموذج يوضح الهيكل الهرمي لمكونات الخطة الاستراتيجية Hierarchy of Strategic Plan ، ثم نعرض المعنى الاصطلاحي المستخدم في أدبيات التخطيط الاستراتيجي.



شكل رقم (1) البناء الهرمي لمكونات الخطة الاستراتيجية

الأهداف الاستراتيجية

- الهدف بصفة عامة يعني إنجاز مرغوب فيه وذو معنى ويضيف قيمة ، والأهداف في التخطيط الاستراتيجي تأخذ صورتين أساسيتين هما:
- الغاية Goal : وتعبّر عن نتائج نهائية مؤثرة في تحقيق رسالة المؤسسة وتحدث تغييرا جوهريا في أداء وموقف المؤسسة، وعادة ما تكون في عبارات عامة، وتغطي إطار زمني طويل الأجل.
 - الهدف الاستراتيجي Objective: ويعني إنجازات ونتائج محددة وذات إطار زمني محدد وقابلة للقياس ويمكن تحقيقها (Smart).

الاستراتيجية Strategy

الاستراتيجية هي الإطار الذي يحدد اختيارات المؤسسة وطبيعة واتجاه حركة المؤسسة في الأجل الطويل وكذلك الوضع الذي ينبغي أن تكون عليه المنظمة وليس كيفية الوصول إلى هذا الوضع.

السياسات Policies

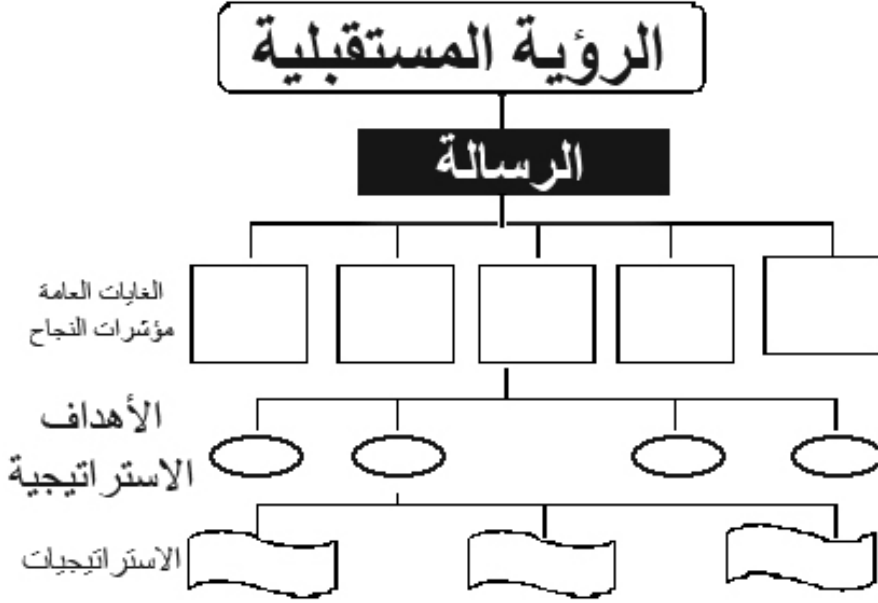
وهي عبارة عن قرارات إرشادية توضع بمعرفة المديرين في المستويات الأعلى لتوجيه تفكير وعمل المستويات الأقل ، فهي بمثابة مرشحات وخرائط لسير العمل وتقلل من رجوع المرؤوسين على الرؤساء للاستفسار عن نقاط معينة ، ووجود هذه السياسات يحقق استمرارية وتدفق العمل.

المشروعات Projects

والمشروع يعني مجموعة من الأفراد الذين يتعاونون للعمل معا مؤقتا بهدف تحقيق أهداف محددة مسبقا خلال فترة زمنية محددة وموازنة موضوعة.

ثانيا : الغايات والأهداف الإستراتيجية

طبقا لنموذج مراحل التخطيط الاستراتيجي، فإن ما يحدث عمليا هو ترجمة رسالة المؤسسة إلى مجموعة من الغايات والأهداف والاستراتيجيات، وذلك كما يتضح من الشكل التالي:



شكل (2) العلاقة بين رسالة المؤسسة والغايات والأهداف والاستراتيجيات

نشاط تدريبي (2)

يدور حول اقتراح مجموعة من الغايات العامة، وترجمة كل غاية إلى عدد من الأهداف الاستراتيجية

وفيما يلي عرض لماهية الغايات والأهداف الاستراتيجية ونماذج فعلية بعد صياغة رسالة المنظمة ورؤيتها يتم ترجمتهما إلى مجموعة من الأهداف المؤسسية التي بموجبها يمكن تحقيق إنجازات ملموسة، وهذه الأهداف يجب أن

تصاغ بصورة واضحة ومحددة تعكس ظروف الفعالية المؤسسية وتوقعات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس كما يجب أن توضح احتياجات المجتمع ككل. وعندما نتأمل صياغة رسالة ورؤية المؤسسة، نجد أنهما يعبران عن قيم كلية وتصورات مثالية، ومن أجل ترجمة هذه القيم والتصورات إلى أطر عملية من خلالها يمكن ترجمة هذه العبارات المجردة إلى نماذج وبرامج عمل والتي تمكن إدارة المؤسسة من تحقيق الإنجازات التي تفي برسالة ورؤية المؤسسة. وهذا يتم عن طريق ترجمة الرسالة والرؤية إلى مجموعة من الأهداف التي تمثل قيمة مضافة، وتعطى معنى للجهود البشرية، وتحفز العاملين والمديرين، ويمكن تقسيم الأهداف بصفة عامة من حيث الإطار الزمني، ومستوى التحديد إلى:

الغايات Goals

● هي تعبير عن محطات أساسية للعمل المؤسسي في الأجل الطويل، وتحقيق هذه الإنجازات الكلية يسهم مباشرة في النهوض برسالة المؤسسة والاقتراب من الرؤية.

● الغايات أول محاولة لجعل رسالة المؤسسة ممكنة التحقق .Operationalize

● تمثل الغايات أطر مرشدة للوفاء بالرسالة وتحقيق الرؤية.

وفيما يلي بعض من الأهداف الاستراتيجية لجامعة Duke (5)

- Build an excellent faculty in every school
- Significantly strengthen science and engineering
- Be among the best universities at integrating teaching, learning and research
- Promote major multidisciplinary and interdisciplinary programs
- Promote diversity in all aspects of university life
- Intensify the use of information technology
- Extend our global reach and influence

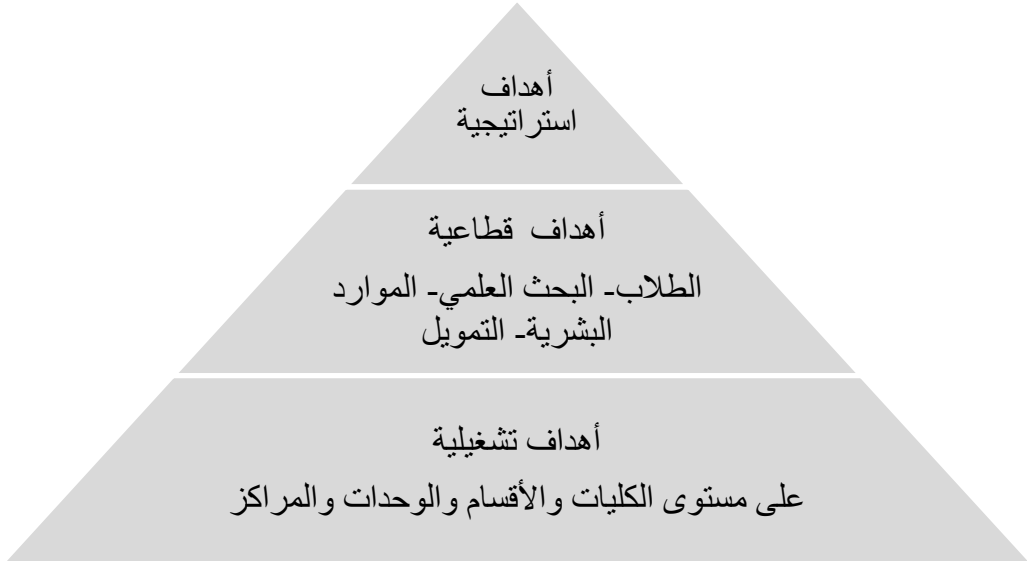
- Take a leadership role in building partnerships and collaborations in the research triangle, the state and beyond.

نشاط تدريبي (3)

يدور حول ترجمة الرسالة والرؤية لغايات عامة

الأهداف

بعد ترجمة الرؤية والرسالة إلى مجموعة من الغايات العامة، والتي يلزم ترجمتها بدورها إلى عدد من الأهداف القابلة للتحقيق من خلال توافر خصائص معينة وأهمها: الشمولية والتحدى والمساءلة والتوازن والتدرج. والأهداف يمكن أن تصاغ في ثلاث مستويات متدرجة، ولكن تتكامل معا وتصب في تحقيق الغايات العامة التي تحقق بدورها رسالة ورؤية المؤسسة. وذلك كما يتضح من الشكل التالي:



شكل (3) تدرج "هرمية" الأهداف

ويجب أن تصاغ الأهداف بطريقة قابلة للتحقيق Achievable، وهذا يتم عندما تتوافر بعض الخصائص والتي يتم تلخيصها في حروف كلمة Smart:

- أن يكون محددا (صياغة كمية) Specific
- أن يكون قابلا للقياس Measurable
- أن يتوافق مع الرسالة والرؤية Appropriate
- أن يكون واقعي (في حدود الإمكانيات) Realistic
- أن يرتبط بإطار زمني محدد Time

نشاط تدريبي (4)
يدور حول تحويل الغايات في الحالة الدراسية الى 3 مستويات من الأهداف

وفيما يلي مثال على تحويل الغايات العامة إلى أهداف ذات ثلاث مستويات

أهداف تشغيلية Operational	أهداف قطاعية Sectorial	أهداف استراتيجية Corporate	الغايات العامة Goals
نشر 10 بحوث في إدارة الأعمال (كلية)	نشر 60 بحث دوليا خلال 5 سنوات (ق البحث العلمي)	مضاعفة عدد البحوث المنشورة دوليا خلال 5 سنوات	تدعيم القدرة البحثية للجامعة
تطوير 4 برامج بكلية الآداب خلال 5 سنوات	تطوير 15 برنامج علوم اجتماعية خلال 5 سنوات	تطوير برامج البكالوريوس	تطوير الكفاءة التعليمية
انجاز 10 مشروعات هندسية خلال 5 سنوات	انجاز 30 مشروعا مع مؤسسات الأعمال خلال 5 سنوات	زيادة مستوى التربط بنسبة 50% خلال 5 سنوات	تعميق ترابط الجامعة مع المجتمع

ثالثاً: السياسات

مفهوم ومجالات السياسة

وهى عبارة عن قرارات إرشادية توضع بمعرفة المديرين فى المستويات الأعلى لتوجيه تفكير وعمل السياسة الإدارية هى موجه عام لتفكير متخذى القرارات وهى بمثابة تصرف معين مرغوب فيه من جانب الإدارة ومعلن لتوجيه أعمال الإدارة فى المستقبل ، وهى ترجمة لأهداف المنظمة فى صورة تجعل من الممكن ممارسة الأنشطة واستخدام الموارد وتنسيق الجهود البشرية فى اتجاه الأهداف المنشودة.

وهناك عدة مجالات للسياسات الإدارية التي يمكن تبنيها في المؤسسات التعليمية وهي:

- سياسة انتاج الخدمة التعليمية.
- سياسة البحث العلمي.
- سياسة التمويل.
- سياسة تسويق الخدمات الجامعية.
- سياسة خدمة المجتمع وتنمية البيئة.
- سياسة إدارة الموارد البشرية.
- سياسة حماية الملكية الفكرية.
- سياسة تكنولوجيا المعلومات.
- سياسة التعاون والشراكة مع الجامعات الأجنبية.
- سياسة الأنشطة الطلابية.

فعلى سبيل المثال فإن سياسة الموارد البشرية تعني مجموعة من التوجيهات المعلنة التى تعكس أهداف الإدارة وترشد تصرفاتها فيما يتعلق بأحد مجالات إدارة الموارد البشرية وتشمل:

- سياسات توظيف وتعيين.
- سياسات تدريب.
- سياسات أجور وحوافز.

- سياسات للخدمات الاجتماعية للعاملين.
- سياسات تقييم الأداء.

نشاط تدريبي (5)

يدور حول أغراض وضع سياسة إدارية

أغراض السياسة الإدارية

- 1- إن وجود سياسات واضحة يساعد على رفع الروح المعنوية بين العاملين إذ يتكون لديهم مفهوم واضح عن نوع المعاملة التى يتوقعونها والحقوق والواجبات المرتبطة بالوظيفة.
 - 2- تحقق السياسة نوع من الوحدة والتجانس بين الأعمال المختلفة مثل طريقة معاملة الأفراد فى الترقيات والجزاءات والنقل وبالتالى تقل احتمالات الخلاف وسوف الفهم.
 - 3- وجود سياسة ثابتة تقلل الحاجة إلى تكرار اتخاذ القرارات الادارية فى الحالات المتشابهة التى يتكرر حدوثها حيث أن وجود سياسة معينة يمكن تطبيقها فى كل مرة بدون بحث المشكلة من جديد واتخاذ قرار جديد كل مرة.
- ولكى تحقق السياسة الإدارية هذه الأهداف بصفة عامة وسياسات الموارد البشرية بصفة خاصة يجب أن يتوافر عدة متطلبات أهمها:
 - التعبير عن السياسة فى لغة واضحة يسهل فهمها وتفسيرها من جانب المتأثرين بها سواء كانوا مديريين أو منفذين أو متعاملين.
 - عدم تعارض السياسة مع الأهداف والسياسات العامة للدولة وذلك بمراعاة القوانين والتشريعات وخاصة تلك التى تتعلق بالعمالة.
 - توافر درجة كافية من الالتزام الذى تترجمه السياسة إلى ممارسة فعلية.
 - لن يتوافر ذلك الالتزام المطلوب إلا إذا كانت السياسة نابعة من ظروف المنظمة واحتياجاتها ومشاكلها الفعلية.
 - ألا يوجد تعارض بين سياسات الموارد البشرية والسياسات الإدارية الأخرى مثل الإنتاج والتمويل والتسويق.

- ألا تتعارض سياسات الموارد البشرية مع بعضها البعض ، بمعنى أن يوجد قدر من التنسيق والتكامل فيما بينها لخدمة أهداف وظيفية الموارد البشرية وهذا يتطلب ألا تتعارض سياسة التدريب مع سياسة التعيين أو سياسة التعويض.
- أن تحظى السياسة بقدر من القبول من العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وهذا يتحقق بأن تأخذ السياسة في الاعتبار كل من الأهداف الشخصية للعاملين والأهداف التنظيمية.
- قيام السياسة على مجموعة من المبادئ والقواعد العلمية التي ثبتت صحتها بالدليل العلمي والتجريبى وملاءمتها لظروف التطبيق بالشركة.
- يجب عدم إغفال إعادة النظر فى السياسة من وقت لآخر بغرض تقييم مدى ملاءمتها للظروف والاحتياجات الراهنة وإدخال التعديلات المناسبة حتى تظل أداة فعالة فى تحقيق الأهداف.
- مراعاة التنسيق والتكامل بين الأهداف والسياسات والاجراءات والبرامج التنفيذية.

خطوات وضع السياسات الإدارية

- هناك عدة خطوات يجب اتباعها عند صياغة سياسات الموارد البشرية والشروع فى تنفيذها ومن هذه الخطوات مايلى:
1. تحديد الموضوع المراد وضع سياسة تحكمه فى الوقت المناسب ويجب التأكد من أن هذا الموضوع تم تحديده بدقة على ضوء ظروف واحتياجات المنظمة.
 2. بعد تحديد الموضوع نبدأ فى الحصول على التأييد والدعم اللازم للسياسة وذلك بمحاولة بيع الفكرة إلى المهتمين بها والذين سيتأثرون بها وذلك عن طريق إقناعهم بجدواها على المستويين الشخصى والتنظيمى وذلك من خلال المشورة والرد على استفساراتهم واقتراحاتهم.
 3. تحديد الملامح الرئيسية للسياسة وذلك بعد أن تلاقى الفكرة الأساسية القبول مثل سياسة شغل المناصب الشاغرة من داخل المنظمة أولاً، ماهى

الوظائف التي تصلح لأن تشغل داخليا وما هي شروط الشاغل من حيث الخبرة والاستعداد وغيرها.
4. الاتفاق على التفاصيل الدقيقة اللازمة لصياغة السياسة وهنا يلزم الاجابة على سؤالين هما:
أ - من الذى يقوم بإعداد مسودة السياسة.

ب- مع من يتشاور هذا الشخص وحدود وسلطات تلك المشورة.
5. بعد أن يتم صياغة السياسة بصفة نهائية يأتى دور إعلام وإشهار السياسة حتى يتسنى لكل العاملين والمتعاملين أن يتعرفوا عليها ويفهموها ويقبلوها ولا يكتفى فقط بإرسال نسخة لمن يهمهم الأمر بل يجب توضيحها لهم فى اجتماع والرد على اسئلتهم وكذلك عمل تدريب سريع لتطبيق السياسة.

6. إعداد الاجراءات التنفيذية اللازمة لوضع السياسة موضع التنفيذ.
7. متابعة وتقييم تنفيذ السياسة وذلك برصد نتائج التنفيذ والمشاكل الفعلية التى واجهت العاملين وذلك بقصد إدخال التعديلات وجعلها تتكيف مع احتياجات وظروف المنظمة.

- وفيما يلي مثال للسياسات العامة لجامعة أوهايو (أنظر الملحق في نهاية الجلسة)
- سياسة الشؤون الأكاديمية Academics
 - سياسة المشاركة في الأنشطة والفعاليات Athletics
 - سياسة التسهيلات الإدارية والسلامة Facilities & Safety
 - سياسة ممارسات الأعمال Business Practices
 - الحوكمة Governance
 - الموارد البشرية Human Resources
 - تكنولوجيا المعلومات Information Technology
 - الحياة الطلابية Student Life
 - النظم الصحية Health Systems

Research

Fund Raising

● البحث

● تنمية الموارد الذاتية

نشاط تدريبي (6)
يدور حول السياسات الإدارية فى المؤسسات التعليمية

رابعاً: المشروعات Projects

ماهية المشروع

من أجل ترجمة الأهداف والاستراتيجيات والسياسات إلى إنجازات فعلية تحقق رسالة ورؤية المؤسسة، يلزم أن تشتمل الخطة الاستراتيجية على عدد من المشروعات.

والمشروع عبارة عن برنامج عمل له أهداف محددة ويتم من خلال فترة زمنية معينة وموازنة.

والمشروع بهذا المعنى يتسم بعدة خصائص هي:

- أنه كيان مؤقت وليس دائم مهما طالّت فترة تنفيذه، ولكن يتم أحياناً تحويل المشروع إلى كيان مؤسسي دائم (مثل تحويل مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس (FLDP) إلى المركز القومي لتنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات (NCFLD).
- أنه يتكون من مجموعة من الأفراد الذين يتعاونون لتحقيق هدف مشترك.
- أن المشروع له إطار زمني له بداية ونهاية محددين.
- يقوم المشروع على تحقيق مخرجات ونتائج قابلة للقياس وهي المحققة لأهداف المشروع.
- يتضمن المشروع عدد من الأنشطة التي يتم تنفيذها وفق جداول زمني .
- أنشطة المشروع تتطلب موارد ومدخلات بشرية وغير بشرية والتي يتم ترجمتها وتجميعها في موازنة المشروع.

أنواع المشروعات

يمكن تصنيف المشروعات التي تضمن في الخطة الاستراتيجية والتي يتم تنفيذها من أجل تحقيق الغايات والأهداف العامة إلى نوعين رئيسيين هما:

- المشروعات المؤسسية.
- المشروعات التشغيلية.

المشروعات المؤسسية Institutional Projects

وهي تلك المشروعات التي تتعلق ببنية المؤسسة التعليمية أو النظم الحاكمة لإداراتها وتنظيمها، وهكذا يمكن تقسيم المشروعات المؤسسية الى نوعين كما يتضح من الشكل التالي:



شكل (4) المشروعات المؤسسية بنوعيتها ونماذج لكل منهما

المشروعات التشغيلية Operational Projects

وهي تلك المشروعات التي تتعلق بكفاءة وجودة العمليات الجارية في المؤسسات التعليمية، وتنقسم إلى:

- **مشروعات كفاءة التشغيل**
 - مشروع زيادة الطاقة الإنتاجية لمطبعة الجامعة.
 - مشروع تحديث أسطول سيارات الجامعة.
 - مشروع تخفيض الفاقد في الوحدة الإنتاجية.
- **مشروعات تتعلق بجودة الأداء**
 - مشروع تنمية قدرات معاوني أعضاء هيئة التدريس.
 - مشروع تطوير الدراسات العليا.
 - مشروع تطوير برنامج قسم الاقتصاد والتجارة الخارجية .

نشاط تدريبي (7)
يدور حول ترجمة الأهداف الاستراتيجية لمشروعات مؤسسية وتشغيلية

Appendix

Policies at Ohio State University

The University Policies web site is furnished to provide convenient access to university-wide policies and rules. However, the web site does not contain an exhaustive list of university policies. It is the responsibility of all individuals to identify and familiarize themselves with all university and unit policies. Send web site suggestions and feedback to hornsbey.1@osu.edu.

Individual units may maintain additional policies applying only to that unit, that are not in conflict with university-wide policies. Such policies do not override university-wide policies.

Content Area Descriptions

Policies are grouped together in content-related categories to assist individuals unfamiliar with the administrative organization of the university.



<http://www.osu.edu/policies/cont#Academics>

Policies and rules related to academic matters.



<http://www.osu.edu/policies/cont#Athletics>

Policies related to Ohio State's participation in inter-collegiate athletics and sporting event access and behavior.



<http://www.osu.edu/policies/cont#BusinessPractices>

Policies related to accounting, budgeting, purchasing, travel, and other business and finance functions.



<http://www.osu.edu/policies/cont#BusinessPractices>

Policies and rules related to safety; roads, buildings and grounds; and health issues.



<http://www.osu.edu/policies/cont#Fund-Raising>

Policies related to fund-raising and how such funds may be used.



<http://www.osu.edu/policies/cont#Governance>

Bylaws, rules, and policies providing the framework for university governance.



<http://www.osu.edu/policies/cont#HumanResources>

Policies, rules, and contracts related to the work relationship with the university.



<http://www.osu.edu/policies/cont#InformationTechnology>

Policies related to computer systems, access, data, and related issues.



Health System

Health System policies can be accessed through [OneSource](#).

Log-on and password are needed for access.



<http://www.osu.edu/policies/cont#Research>

Policies related to faculty, staff, and student research, its funding and commercialization.



<http://www.osu.edu/policies/cont#StudentLife>

Policies related to all facets of student life from admission through graduation.

الملخص باللغة الإنجليزية

Summary

This session presents the other stages and components of the strategic planning process. Having developed the Organization's missions and vision, the following steps should be taken:

- Translating Vision & Mission into Goals
- Establishing a number of objectives
- Developing a number of relevant strategies
- Developing policies
- Preparing a number of institutional & Operational projects
- Translating projects into budget

Objectives: These are the desirable achievements and give direction to human efforts. Two levels of objectives were presented:

- A- Goals: indicate the end results in the long run and should be compatible with the Organization's Mission and Vision.
- B- Objectives: Indicate the operational expression of goals in more specific was and in the short term. They should be written in a SMART style. These objectives were divided in a three hierarchy level: Corporate, Sectorial and Operational.

Strategies: To achieve objectives, a number of relevant strategies should be developed. They mean general frameworks that guide the basic management alternatives in

the long run. Strategies should be designed in the light of the SOWT results as has been explained in the text.

Policies & Projects: These are operational plans to achieve objectives governed by some strategies. Policies are guidelines for making strategic decisions. Projects represent the solid operational substance of the strategic planning. Two types of projects were dealt with: institutional and operational.

المصادر والمراجع

المصادر العربية

- محمود أحمد الخطيب (2006)، الإدارة الحديثة، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- صديق عفيفي (2005)، مادة علمية "استراتيجية التنمية والتدريب"، FLDP.
- مشروع التطوير المستمر والاعتماد (2007)، مادة تدريبية، وزارة التعليم العالي .
- محمود أحمد الخطيب (2008)، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: مكتبة عين شمس.

المصادر الأجنبية

- Grit, R(2003), Project Management, Houten: Wlters-Nrdhofl
- Haywrd,F.M & Ncayiyana, D. J (2003), Strategic planning: A guide For Higher Education Institutions, UNISCO.

مراجع أخرى

- Dess, Gregory G., G.T. Lumpkin and Marilyn L. Taylor. Strategic Management. 2 edNew York: McGraw-Hill Irwin, 200.

● شبكة الدراز الشاملة <http://alduraz.net>

- www. Leadership in action: Strategic objectives
- <http://www.osu.edu/policies/>

الجلسة التدريبية الخامسة

تحديد الفجوة واختيار أنسب الإستراتيجيات

Gap Identification & Strategic Choice



“Objectives define what the organization is trying to achieve while strategies represent the pathways by which the organization will achieve those objectives”

"Anonymous"

"الأهداف تحدد ماذا تريد المؤسسة أن تحققه في حينه أن
الاستراتيجيات تحدد الطريق الذي يجب أن تسلكه المؤسسة
لتحقيق أهدافها"

👉 تحديد الفجوة

👉 تحديد الاستراتيجيات البديلة

👉 معايير المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية

المحتوى

126.....	فكرة الجلسة التدريبية
128.....	أهداف الجلسة التدريبية
129.....	أولاً: تحليل الفجوة في ضوء نتائج التحليل البيئي والمقارنة بالمعايير
131.....	ثانياً: تحديد الإستراتيجيات البديلة
142.....	ثالثاً: معايير المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية
145.....	الملخص باللغة الإنجليزية
148.....	المراجع والمصادر

فكرة الجلسة التدريبية

ماجد شاب طموح يعمل كمدير شركة أوربيتال لخدمات الهاتف النقال، بدأت شركة أوربيتال نشاطها في عام 1950 في صورة شركة بسيطة لبيع كابلات التليفون الأرضي للشركات العملاقة في هذا المجال، وكانت من أنجح الشركات في ذلك الوقت وتحتل مكانا مرموقا في السوق، ولكن في الفترة الأخيرة مع بداية التسعينات ومع ظهور التطور الهائل في مجال الاتصالات ومع تحول السوق العالمية لتقديم خدمات التليفون النقال اتخذ قرارا إستراتيجيا في عام 1996 بالبداية في تقديم نشاط جديد لخدمات الهاتف النقال، ونظرا لمحدودية المنافسين في ذلك الوقت فاستطاعت شركة أوربيتال أن تجد لها مكانا مناسب في سوق خدمات الهاتف النقال، ومع حلول عام 2005 ازداد عدد تلك الشركات جدا واحتدت المنافسة وأصبح موقف أوربيتال حرج وتضاءلت الأرباح بالشركة لأقل معدلاتها منذ إنشائها وقد تزامن ذلك مع تولي المهندس ماجد منصب مدير الشركة، فبدأ ماجد في بحث الأمر مع مجلس إدارة الشركة للنظر في كيفية الخروج من هذا المأزق، ودارت المناقشات داخل قاعة مجلس الإدارة عن الخيارات المتاحة أمام الشركة. فقال الأستاذ ريان – عضو مجلس الإدارة – أرى أن تبدأ الشركة في تخفيض حجم أنشطتها والعودة للتركيز على إنتاج كابلات التليفون الأرضي فقط وببر رأيه بأن هذا سوف يخرج الشركة من المنافسة الحادة في سوق الهاتف النقال كما أن التركيز على نشاط واحد أساسي سوف يساعد الشركة على التفوق وتطوير منتجها وبالتالي التميز. وحينئذ قال المهندس ممدوح – أحد أعضاء مجلس الإدارة – إن هذا أسوأ اختيار أو مسار يمكن أن تسلكه الشركة فهو تقهقر وانسحاب وأنا لا أوافق عليه بل أرى أن نتوسع في خدماتنا للهاتف النقال الذي هو المستقبل كله، فقاطعته الدكتور شفيق قائلاً: هذا مستحيل إلا إذا اندمجت شركتنا مع شركة موبيفالي – أحد شركات الموبيل العملاقة – فنستطيع وقتها أن ندخل السوق بوجه جديد. احتار المهندس ماجد بين هذه الخيارات والمسارات المستقبلية العديدة

لشركته، ثم قال لكن لم يقل أي منكم ما هي مبررات المسار الذي اقترحه، وعلى أي أساس قد أختار ذلك المسار!! عندها نظر الجميع للمهندس ماجد ولم يستطيعوا الإجابة على سؤاله!

- في رأيك، أي من المسارات الثلاثة تقترحه لشركة أوربيتال؟ وهل لديك خيارات أخرى؟
- هل لديك إجابة على سؤال المهندس ماجد؟
- إذا تم تعيينك خبير تخطيط إستراتيجي لشركة أوربيتال، وضح كيف ستختار الإستراتيجية المناسبة للموقف الحالي للشركة؟

أهداف الجلسة التدريبية

الهدف العام

تهدف هذه الجلسة التدريبية إلى إكساب المشاركين المعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية المرتبطة بكيفية توليد الاستراتيجيات البديلة واختيار انسبها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

الأهداف التفصيلية

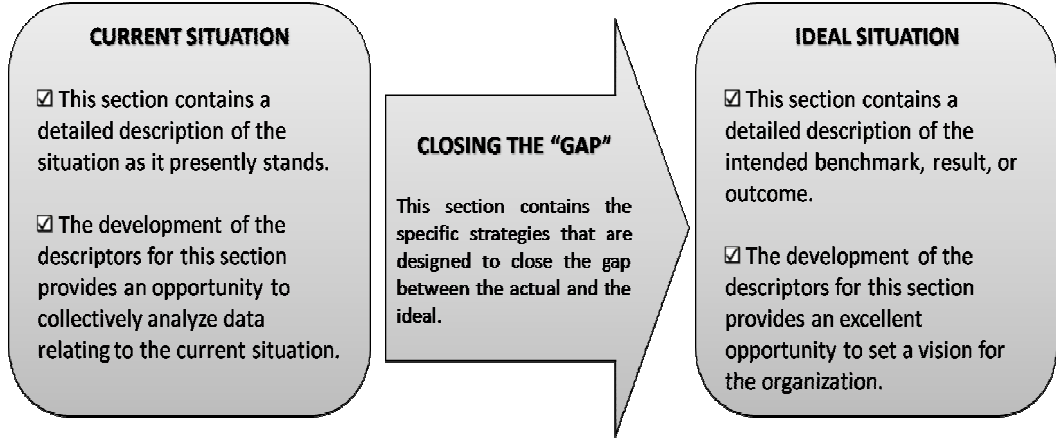
بنهاية هذه الجلسة، سوف يكون المشاركون قادرين على أن:

- يعرف مفهوم الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب للمؤسسة.
- يناقش مفهوم الاستراتيجية والاستراتيجيات البديلة.
- يستخدم مصفوفة TWOS لتوليد الاستراتيجيات البديلة.
- يختار أنسب إستراتيجية بديلة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- يميز بين إستراتيجيات النمو، الانكماش والاستقرار.
- يناقش معايير تقييم البدائل الإستراتيجية.
- يظهر اتجاهها ايجابيا نحو أهمية تحديد الاستراتيجيات البديلة واختيار انسبها.

أولاً: تحليل الفجوة في ضوء نتائج التحليل البيئي والمقارنة بالمعايير

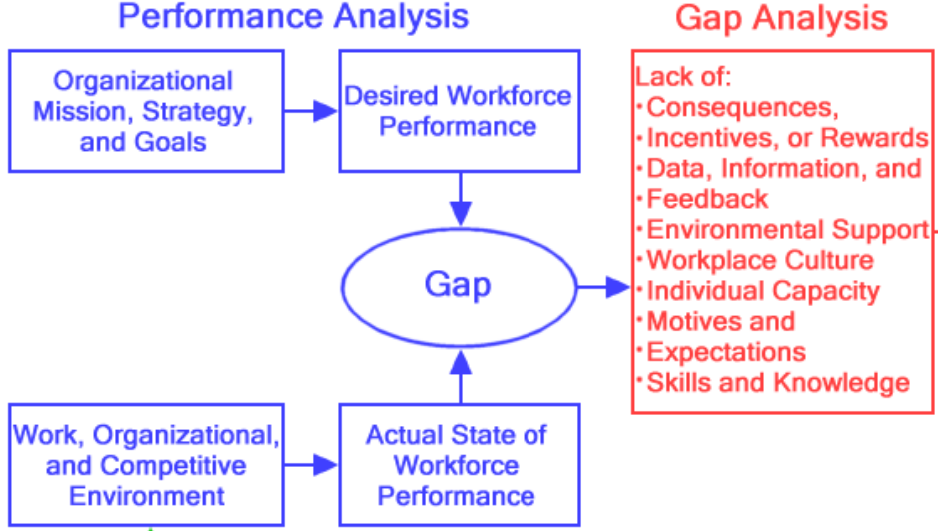
Gap Identification

بعد أن تم تحليل الوضع الراهن للمؤسسة والوقوف على أهم نقاط القوى والضعف وكذلك المخاطر والفرص في بيئتها الخارجية تأتي بعدها خطوة هامة جدا وهي تحديد الفجوة بين الوضع المرغوب والذي يجب أن تكون عليه المؤسسة Desired Situation وبين الوضع الحالي Actual Situation وعادة ما يتم معرفة الوضع المرغوب الوصول له من خلال مقارنة الوضع الحالي بمقاييس أو معايير معينة فمثلا في حالة مؤسسات التعليم العالي يمكن اعتبار المعايير التي تضعها هيئات ضمان الجودة هي الوضع المثالي الذي تسعى مؤسسات التعليم العالي للوصول إليه. وبالطبع فإن حجم هذه الفجوة يزداد أو يقل بمدى درجة ارتفاع أو انخفاض معايير هيئات الجودة التي تختارها المؤسسة كمقياس لها تقارن وضعها الحالي actual situation به. ومن أفضل الطرق التي ينصح بها لتحديد الفجوة هو إجراء عملية تصور وتخيل visualization لها عن طريق رسمها في شكل مبسط كما في شكل رقم (1).



شكل (1): كيفية تخيل ورسم الفجوة

ويمكن تطبيق الطريقة على كل مكون من مكونات البيئة الداخلية بناء على نتائج التحليل البيئي والشكل التالي (شكل 2) يوضح تطبيق المفهوم السابق على مدى جودة أداء العمالة workforce performance.



شكل (2): مثال على كيفية تحليل الفجوة

نشاط تدريبي (1)
يدور حول مفهوم تحليل الفجوة

ثانياً: تحديد الإستراتيجيات البديلة

Strategies Formulation and selection

يلي وضع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة خطوة هامة جداً وهي توليد مجموعة من الإستراتيجيات اعتماداً على الوضع الحالي للمؤسسة والذي يوضحه نتائج التحليل البيئي السابق إجرأه في أولى خطوات التخطيط الإستراتيجي. الغرض من تلك الاستراتيجيات هو وضع منهجية عملية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

مفهوم الإستراتيجية

يقصد بالإستراتيجية ما يلي:

- 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.
- وتحاول الإستراتيجية الإجابة عن الكثير من التساؤلات مثل:
- 1- ما هو الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه المؤسسة التعليمية في الفترة القادمة؟
 - 2- هل تقصر نشاطاً على الخدمات الحالية؟
 - 3- هل نبقي على وضعنا الحالي وندافع عنه، هل نخفض حجم نشاطنا، هل نتوسع؟
 - 4- هل نقصر تعاملاتنا على فئات محددة من المستفيدين بخدماتنا؟
 - 5- كيف نستجيب لاحتياجات سوق العمل ونعزز ثقتهم بنا؟
 - 6- كيف نستطيع تنمية إيراداتنا/ أو مواردنا الذاتية؟

7- كيف نحقق التميز في أداء خدماتنا، وفي نفس الوقت نخفض تكلفتها؟

نشاط تدريبي (2) يدور حول مفهوم الإستراتيجية

توليد الإستراتيجيات البديلة Strategic Alternatives

تتم هذه الخطوة بغرض توليد مجموعه من الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة أن تختار من بينها الأنسب طبقا لما هو متاح من إمكانيات.

أ. استخدام مصفوفة TOWS:

ومن أكثر الطرق شيوعا لتوليد الإستراتيجيات هي ما يسمى بمصفوفة TOWS Matrix هي نفس اختصارات الـ SOWT ولكن الاختلاف يمكن إيضاحه في:

- التركيز هنا على النواحي السلبية (TW) كمحاولة لإلقاء الضوء عليها من أجل التغلب عليها باستخدام النواحي الإيجابية. لذلك تبدأ بالـ T ثم W .
- وأيضا نبدأ بالبيئة الخارجية لصعوبة التحكم فيها عن الداخلية.
- ولإجراء هذه المصفوفة يتم رسمها كما هو موضح بشكل رقم (3) ثم يكتب عدد 5 - 15 من أهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات كما بالشكل.
- وينتج من ذلك أربع استراتيجيات أساسية، وهي:
- Maxi-Maxi strategy (SO) أو إستراتيجية النمو والتوسع: وهنا ينتج مجموعة من الاستراتيجيات التي يتم فيها استخدام مناطق القوة لتعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة.
- Maxi-Mini Strategy (ST) أو إستراتيجية الثبات والاستقرار: وهي الاستراتيجيات التي يستفاد فيها بمناطق القوة لتقليل التهديدات.
- Mini-Maxi strategy (WO) أو إستراتيجية التطوير والتحسين: وهنا ينتج مجموعة من الاستراتيجيات التي يتم فيها تقليل أو التغلب على نقاط الضعف من خلال الاستفادة من الفرص المتاحة.

- Mini-Mini Strategy (WT) أو نظرية الانكماش: وهي الاستراتيجيات التي يتم فيها تقليل مناطق الضعف وتجنب التهديدات.

نشاط تدريبي (3) يدور حول استخدام مصفوفة TOWS

TOWS: How it works?

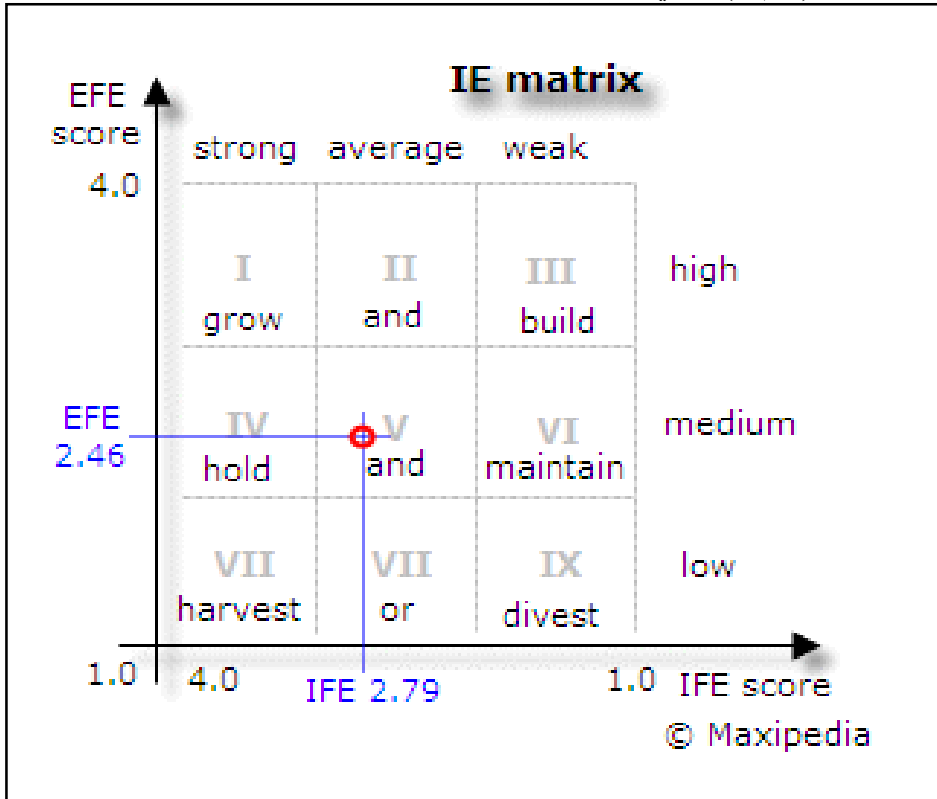
	External Opportunities (O)	External Threats (T)
	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
	4.	4.
Internal Strengths (S)	SO "Maxi-Maxi" Strategy	ST "Maxi-Mini" Strategy
1.		
2.	Strategies that use strengths	Strategies that use
3.	to maximize opportunities.	strengths to minimize
4.		threats.
Internal Weaknesses (W)	WO "Mini-Maxi" Strategy	WT "Mini-Mini" Strategy
1.		
2.	Strategies that minimize	Strategies that minimize
3.	weaknesses by taking	weaknesses and avoid
4.	advantage of opportunities.	threats.

شكل (3): مصفوفة TOWS

ب. باستخدام مصفوفة (IEM) Internal-External Matrix:

وهي تعتبر طريقة تكملية تجرى بعد إجراء الـ EFE & IFE matrixes وهي مفيدة في جدا في تحديد الإستراتيجية التي يجب أن تتبعها المؤسسة في المرحلة القادمة. حيث تحدد ثلاث اتجاهات أساسية لأي مؤسسة يمكن أن تختار إحداها. وفيما يلي خطوات إجراء تلك المصفوفة:

- نرسم رسم بياني كما بالشكل حيث يمثل المحور الرأسي قيم الـ EFE وهي قيم المجموع (TWS) الناتج من الأمثلة السابق ذكرها في الجلسة التدريبية الثانية.
- يمثل المحور الأفقي قيم الـ IFE وهي قيم المجموع (TWS) score.
- تمثل قيم الـ (TWS) للكلية والمتحصل عليها سابقا على الرسم البياني كما بالشكل (رقم 4) الآتي:



شكل (4): رسم بياني لاستنتاج الإستراتيجية المثلى للمؤسسة

ومن أهم مميزات هذه الطريقة أنها تحدد للمؤسسة أنسب الاستراتيجيات لوضعها الحالي بطريقه بها جزء كبير من الدقة.

ومما هو جدير بالذكر أنه 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. فالبدايل 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 المستوى الكلي، أي للمؤسسة التعليمية ككل (Corporate level)، ومستوى القطاعات أو الإدارات التي تتكون منها المؤسسة التعليمية ، وهو ما يعرف أحيانا باسم مستوى الأعمال (Business level) بالنسبة للمنظمات التي تمارس أنشطة متعددة المجالات ، ومستوى الأقسام (Functional Level). وفي صياغة الإستراتيجية المناسبة يتم الاختيار من بين عدد من البدائل المتاحة لكل مستوى من هذه المستويات الثلاثة. وبصفة عامة يمكن القول بأن إستراتيجية المؤسسة التعليمية تأخذ اتجاها من أربعة اتجاهات أساسية (Strategies Directional) هي النمو والتوسع، والثبات والاستقرار ، والتطوير والتحسين ، والانكماش أو التقلص. وفيما يلي سوف نستعرض هذه الاستراتيجيات بالشرح المبسط مع بعض الأمثلة الحية في مجال التعليم العالي على كل من الاستراتيجيات الثلاث الأساسية السابق ذكرها.

1- 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 لدى 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 فرصا 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. ويوضح الشكل رقم (5) مثالا لإستراتيجية النمو والتوسع.

نشاط تدريبي (4) يدور حول إستراتيجيه النمو

- احد كليات الطب استطاعت أن تنشئ قسم يمنح درجات دراسات عليا في مجال التعليم الطبي (تخصص متميز في مصر والشرق الأوسط) نقطة **{قوة}** وأظهر تحليل البيئة الخارجية وجود طلب عالي لـ **{فرصة}** . إستراتيجية النمو والتوسع ظهرت في:

- إنشاء درجة ماجستير مع أحد الدول الأوروبية
- إنشاء دبلوم للدراسة عن بعد
- عقد اتفاقيات خارجية



شكل (5): مثال لإستراتيجية نمو وتوسع

2- 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 بمنشأتهم 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:

1- تخوف الإدارة العليا للمؤسسة التعليمية من أن يتسبب النمو المتعجل في إرباك العلاقات التنظيمية القائمة ، وما قد يترتب على ذلك من انعكاسات سلبية.

2- قناعة ورضا الإدارة العليا من مستويات الأداء الحالية.

3- قصور الإمكانيات التكنولوجية والبشرية والمالية المتاحة للنمو والتوسع.

4- عدم توافر القدرات والمهارات الإدارية من ذوي التفكير الإستراتيجي .

5- إذا كانت المؤسسة التعليمية قد نمت أو توسعت بشكل سريع في الفترة السابقة وترغب الإدارة العليا في فترة استرخاء بعد هذا النمو.

6- عندما تتسم البيئة التي تعمل فيها المؤسسة التعليمية بالثبات والاستقرار وعدم حدوث تغيرات جوهرية في مكوناتها.

7- 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. وشكل رقم (6) يوضح مثال لتلك الإستراتيجية.

- أحد كليات التجارة لديها برنامج للدراسة باللغة الإنجليزية. نقطة...{قوة}.... ويوجد بالبيئة الخارجية جامعات خاصة منافسة تمنح نفس الدرجة. نقطة...{تهديد}.... ظهرت استراتيجية الكلية في تعزيز وتثبيت البرنامج الحالي ليصمد أمام تحديات البيئة الخارجية.

شكل (6): مثال لإستراتيجية الثبات والاستقرار

نشاط تدريبي (5)
يدور حول إستراتيجية الثبات

3- إستراتيجية التقلص أو "الانكماش" Retrenchment Strategy :

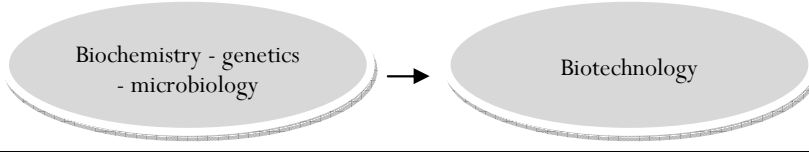
تمثل إستراتيجية التقلص أو الانكماش البديل الإستراتيجي الثالث (بعد النمو والثبات) المتاح أمام الإدارة العليا للمؤسسة التعليمية. وتنطوي إستراتيجية الانكماش على تخفيض حجم العمليات أو الأنشطة أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية أو الانسحاب من مجالات عملها الحالي، ومثال لذلك إلغاء أحد البرامج التعليمية 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 تناقص 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 تغيرات جوهرية في رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها ، وفي كثير من الأحيان يتطلب تطبيقها إجراء إعادة هيكلة شاملة للمؤسسة التعليمية. وشكل رقم (7) يوضح مثال لتلك الإستراتيجية.

- تحليل البيئة الداخلية بأحد كليات الزراعة أظهر أن وجود 18 برنامج دراسي (شعبة طلابية) يؤدي لتشتت وتضارب الجهود. نقطة...{ضعف}.... وأظهر تحليل البيئة الخارجية أن سوق العمل لا يحتاج لكل هذه التخصصات نقطة...{تهديد}....
- استراتيجية الانكماش ظهرت في:
- تعديل لائحة الكلية ودمج البرامج للوصول إلى عدد أقل (7 برامج).
- دمج عدد من الأقسام مع بعضها البعض (7 أقسام).



شكل (7): مثال لإستراتيجية التقلص أو الانكماش

4- إستراتيجية تطوير وتحسين:

تمثل إستراتيجية التطوير والتحسين إحدى الإستراتيجيات الهامة التي تمكن من تطور المؤسسة في حالة وجود نقاط ضعف بالبيئة الداخلية وظهور فرص جديدة في البيئة الخارجية . وتستطيع المؤسسة أن تستغل وجود هذه الفرص في تطوير وتحسين أداؤها وأن تطور وتحسن من مواطن الضعف وأن تستغل هذه الفرص المتاحة الاستغلال الأمثل. وشكل رقم (8) يوضح مثال لتلك الإستراتيجية.

نشاط تدريبي (6)
يدور حول إستراتيجية التطوير

- في نفس الكلية السابق ذكرها وأظهر تحليل البيئة الداخلية أن وجود 18 برنامج دراسي (شعبة طلابية) يؤدي لتشتت وتضارب الجهود. نقطة...{ضعف}.... وأظهر تحليل البيئة الخارجية أن سوق العمل يحتاج لتخصص جديد وهو "زراعة دولية". نقطة...{فرصة}....
- استراتيجية التطوير والتحسين ظهرت في:
- استحداث برنامج جديد يطلبه سوق العمل.

شكل (8): مثال لإستراتيجية التطوير والتحسين

ثالثاً: معايير المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية:

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 مميزاته 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. وفيما يلي سوف يتم تناول تلك المعايير باختصار:

- 1- معيار التمويل متاح: ما هو البديل الممكن تنفيذه في ضوء تمويل متاح محدود؟
- 2- معيار الارتباط بالاعتماد : ما هي البدائل والأوليات التي تؤدي في المدى القريب والتي ترتبط بمعايير الهيئة القومية للاعتماد؟
- 3- معيار سرعة النتائج: أي البدائل الإستراتيجية يحتاج لوقت أقل لتنفيذه وتفعيله وتحقيق نتائج ملموسة منه؟ (90% من المشاكل يمكن مناهب 10% من الحلول)؟
- 4- معيار التكامل المؤسسي: أي البدائل الإستراتيجية المعروضة يسهم بشكل أكبر في تحقيق التنسيق والتكامل مع المؤسسات التعليمية الحكومية المناظرة ويحقق الارتباط بإستراتيجية الجامعة؟
- 5- معيار سهولة التنفيذ: أي البدائل الإستراتيجية يعتبر أكثر سهولة ويسراً في التنفيذ دون مواجهة مشكلات تنظيمية وإدارية متشابكة أو معقدة؟
- 6- معيار التوافق مع التغييرات المستقبلية المتوقعة: ما هو البديل الأكثر تمشيئاً وتجاوباً مع المفاهيم والتغيرات والتحولات والاتجاهات العالمية الحالية أو المتوقعة مستقبلاً ولها تأثيرها المباشر أو غير المباشر على المؤسسة التعليمية؟

- 7- معيار التحديث التقني والمعلوماتية: أي البدائل الإستراتيجية يمكن أن يحقق قدراً من التحديث والتطوير التقني والمعلوماتية في المؤسسة التعليمية .
- 8- معيار مقاومة التغيير: أي البدائل الإستراتيجية يتوقع أن يقابل بمقاومة أكبر من العاملين بالمؤسسة التعليمية أو من المستفيدين بخدماتها أو من القيادات السياسية أو الشعبية في الدولة؟
- 9- معيار المتطلبات المالية: أي البدائل الإستراتيجية يتطلب توفير تسهيلات مكانية وتجهيزات تقنية وإمكانات تنظيمية وإدارية أكبر عند التطبيق ، وما مدى توافر هذه المتطلبات أو سهولة توفيرها ؟
- 10- معيار التنمية البشرية: أي البدائل الإستراتيجية يحتاج إلي قدر أكبر من التأهيل والتدريب والتنمية البشرية للكوادر العاملة بالمؤسسة التعليمية، وما مدى توافر الإمكانيات اللازمة لذلك؟
- 11- معيار الدعم الجماهيري والإعلامي: أي البدائل المطروحة من المتوقع أن يحظى بالقبول الجماهيري والدعم من قبل أجهزة الإعلام؟
- 12- 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؟
- 13- معيار التوظيف: أي البدائل الإستراتيجية يمكن أن يساهم بشكل أكبر في خفض معدل البطالة أو يزيد من فرص التوظيف المتاحة لتشغيل الكوادر الوطنية المؤهلة؟
- 14- معيار 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؟
- 15- معيار التماسك الداخلي: أي البدائل الإستراتيجية يمكن أن يحقق ترابطاً وتعاوناً أقوى بين قيادات المؤسسة التعليمية وجميع القوي العاملة بها ، ويشجع على العمل كفريق متماسك؟

- 16- معيار المخاطر الشخصية: أي البدائل الإستراتيجية يعرض القيادات العليا للمؤسسة التعليمية لمخاطر الانتقاد والهجوم أكثر من قبل القوى السياسية والشعبية والرأي العام؟
- 17- معيار التوافق مع الأهداف والسياسات: أي البدائل الإستراتيجية يتوافق بشكل أكبر مع الأهداف الإستراتيجية والفرعية للمؤسسة التعليمية وسياساتها والقيم الذاتية للمديرين والموظفين العاملين بها؟
- 18- معيار 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؟
- 19- معيار منهجية التغيير: أي البدائل الإستراتيجية يتطلب إحداث التغيير المطلوب على مراحل ويتيح الفرصة لمراجعة نتائج التطبيق المرحلي ، وإجراء التعديلات اللازمة ، كلما تطلب الأمر ذلك.
- 20- معيار 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؟
- 21- معيار الصراع المؤسسي: أي التصورات المتاحة للمؤسسة التعليمية يمكن أن يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في خلق صراع بين المؤسسة التعليمية وقياداتها مع المنظمات أو القيادات الحكومية الأخرى ؟

نشاط تدريبي (7)
يدور حول معايير المفاضلة بين البدائل

الملخص باللغة الإنجليزية

Summary

Gap Identification & Strategic Choice

Gap Identification

This is the moment of truth in strategic planning. Identifying the gaps between current performance of the organization and the performance required for successful strategic performance is a *reality test* of the commitment to planning. Here we find out what the challenge really is.

If the gap analysis does not show any discrepancies between what is and what needs to be done then there is shortcoming with the planning team. Gap analysis shows how large the gap is, and how far we must leap to cross it. It tells us about the resources available to deal with the gap.

Gap analysis involves careful decision-making. If gaps cannot be bridged, then the planning team must go back to the planning stage and revise the plan. Perhaps future vision must be re visited or expectations moved to areas that more closely oriented to achievable outcomes.

There are two ways to reduce the gap:

- The transactional solution is to modify or reduce the goal or objective.
- The transformational solution identifies and reduces the obstacles that are responsible for the gap.

Strategies Formulation and selection

What is strategy?

George Steiner, a professor of management and one of the founders of The California Management Review, is generally considered a key figure in the origins and development of strategic planning. His book, Strategic Planning, is close to being a bible on the subject. Yet, Steiner does not bother to define strategy except in the notes at the end of his book. There, he notes that strategy entered the management literature as a way of referring to what one did to counter a competitor's actual or predicted moves. Steiner also points out in his notes that there is very little agreement as to the meaning of strategy in the business world. Some of the definitions in use to which Steiner pointed include the following:

- Strategy is that which top management does that is of great importance to the organization.
- Strategy refers to basic directional decisions, that is, to purposes and missions.
- Strategy consists of the important actions necessary to realize these directions.
- Strategy answers the question: What should the organization be doing?
- Strategy answers the question: What are the ends we seek and how should we achieve them?

Using the TOWS Matrix

Developing strategic options from an external-internal analysis TOWS Analysis is a variant of the classic business tool, SWOT Analysis. TOWS and SWOT are acronyms for

different arrangements of the words Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats.

By analyzing the *external environment* (threats and opportunities), and your *internal environment* (weaknesses and strengths), you can use these techniques to think about the strategy of your whole organization, a department or a team. You can also use them to think about a process, a marketing campaign, or even your own skills and experience.

Internal-External (IE) matrix

The Internal-External (IE) matrix is another strategic management tool used to analyze working conditions and strategic position of a business. The *Internal External Matrix* or short IE matrix is based on an analysis of internal and external business factors which are combined into one suggestive model.

The IE matrix is a continuation of the EFE matrix and IFE matrix models.

How does the Internal-External IE matrix work?

The IE matrix belongs to the group of strategic portfolio management tools. In a similar manner like the BCG matrix, the IE matrix positions an organization into a nine cell matrix.

The IE matrix is based on the following two criteria:

1. Score from the EFE matrix -- this score is plotted on the y-axis
2. Score from the IFE matrix -- plotted on the x-axis

المصادر والمراجع

المراجع العربية

- مادة علمية من برنامج التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد، وزارة التعليم العالي، مصر.
- مادة علمية من إعداد وترجمه د/ أحمد محمد السيد متولي.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج، الدار الجامعية بالإسكندرية، (2003).

المراجع الأجنبية

Journal Articles

- Strategic issues for higher education strategists in the UK, Richardson B, Richardson S, Nwankwo S The International Journal of Public Sector Management (UK) Vol: 8; Issue: 6; Year: 1995; Start Page: 7; No of Pages: 10.
- Child, John, (1972), "Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice". Sociology 6: 1-22.
- Richard Slaughter, (1999), "A new framework for environmental scanning", Foresight 1 (5): 441-451.
- Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism, Administrative Science Quarterly, v30 n3 pp36-49, Sep 1985.
- Andy Hines, (2003), "Applying integral futures to environmental scanning", Futures Research Quarterly 19 (4) 49-62.

Websites/Guides

- <http://www.mindtools.com/>
- <http://www.maxi-pedia.com>
- <http://www.highbeam.com/doc/1G1-153362829.html>
- <http://horizonscanning.defra.gov.uk>
- <http://www.thinkingfutures.net/environmental-scanning>

الجلسة التدريبية السادسة

تنفيذ الإستراتيجية والخطة التنفيذية

Strategy Implementation and Action Plan



“Planning is bringing the future into the present so that you can do something about it now”

"Alan Lakein"

"التخطيط هو محاولة استحضار المستقبل سعياً لتطويره لتحقيق أقصى استفادة ممكنة"

"ألن لاكين"

👉 مفهوم تنفيذ الإستراتيجية

👉 كتابة الخطة التنفيذية

👉 متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية

المحتوى

152.....	فكرة الجلسة التدريبية
153.....	أهداف الجلسة التدريبية
154.....	أولاً: تنفيذ الإستراتيجية
162.....	ثانياً: متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية
170.....	ثالثاً : المقارنة واتخاذ القرارات
173.....	الملخص باللغة الإنجليزية
176.....	المصادر والمراجع

فكرة الجلسة التدريبية

ترأس رئيس اللجنة العليا للسلامة المرورية في الدولة اجتماع اللجنة العليا لمناقشة نتائج تنفيذ الخطة الخمسية الأولى من إستراتيجية السلامة المرورية في الدولة والاضطلاع على الخطة الخمسية الثانية التي بدأت هذا العام. بدأ البداية بالإشارة إلى أن جميع الجهات المشاركة في تنفيذ إستراتيجية السلامة المرورية عملت على استكمال المهام الموكلة إليها حسب البرنامج الزمني المدرج في الخطة التنفيذية الأولى التي اشتملت على عدد من المشاريع التنفيذية والحلول العملية للعديد من المشكلات المتعلقة بالسلامة المرورية. ناقش الاجتماع بعد ذلك نتائج تنفيذ الخطة الخمسية الأولى من إستراتيجية السلامة المرورية في الدولة والتي شهدت انخفاضاً في معدل الوفيات والإصابات الخطرة، حيث تراجعت أعداد حوادث الوفيات من 478 حالة وفاة في بداية الخطة إلى 315 حالة وفاة في نهاية الخطة الخمسية الأولى. وفيما يتعلق بحوادث الإصابات الخطرة، أشارت النتائج إلى أنه قد انخفض إجمالي عدد الإصابات في الدولة من 1,555 حالة إصابة بليغة إلى 959 حالة، وهو ما يعني انخفاض معدل الإصابات الخطرة من 12,5 حالة إصابة لكل 10,000 سيارة إلى 5,2 حالة إصابة لكل 10,000 سيارة. اختتم الاجتماع بإطلاع المشاركين على الخطة الخمسية الثانية التي تشتمل في سنتها الأولى على عددٍ من المشاريع التنفيذية والحلول للعديد من المشكلات المتعلقة بالسلامة المرورية في تلك الدولة.

من وجهة نظرك:

- حول أي خطوة من خطوات التخطيط الاستراتيجي تدور الأحداث في القصة السابقة؟
- هل تنفذ الخطة الإستراتيجية للسلامة المرورية في تلك الدولة بنجاح؟ ما دليلك؟
- ما أهمية الاجتماع الذي نتحدث عنه القصة؟ هل هو من ضروريات التخطيط الاستراتيجي؟
- من خلال المعلومات التي ذكرت بالقصة - اذكر أحد الأهداف الإستراتيجية للجنة العليا للسلامة المرورية؟

أهداف الجلسة التدريبية

الهدف العام

بنهاية هذه الجلسة سوف يتم إكساب المشاركين مجموعة من المعارف والمهارات الأساسية حول كتابة الخطة الزمنية وكيفية متابعتها وتقييمها ، هذا بالإضافة إلى إكساب المشاركين الاتجاهات الإيجابية نحو تصميم الخطط التنفيذية.

الأهداف التفصيلية

بنهاية هذه الجلسة سوف يصبح المشاركون قادراً على أن:

1. يناقش مفهوم الخطة التنفيذية.
2. يذكر مكونات الخطة التنفيذية.
3. يعدد أهداف الخطة التنفيذية.
4. يصمم خطة تنفيذية .
5. يشرح أسس تقييم ومتابعة الخطة التنفيذية.
6. يساهم في تقييم نموذج لخطة تنفيذية.
7. يتبنى اتجاهاً إيجابياً نحو تصميم وتقييم الخطط التنفيذية.

أولاً: تنفيذ الإستراتيجية

يقصد بتنفيذ الإستراتيجية تلك العملية التي تنطوي على وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ من خلال تنمية الخطط التنفيذية والبرامج والموازنات والإجراءات المناسبة. وقد تتطلب هذه العملية إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي، أو إعادة هندسة عمليات المؤسسة، أو إعادة تصميم الوظائف، أو تعديل الثقافة التنظيمية للمؤسسة، أو تغيير بعض النظم الإدارية السائدة أو تنمية مهارات القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس والعاملين، وغيرها لضمان نجاح التنفيذ.

إن تصميم الإستراتيجية وتنفيذها هما وجهان لعملة واحدة، حيث إن التنفيذ الجيد يؤدي إلى نجاح الإستراتيجية في تحقيق رسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها الإستراتيجية، والعكس صحيح.

كما سبق الإشارة فإن التنفيذ الفعلي لإستراتيجية المؤسسة يتطلب وضع الخطط التنفيذية والبرامج والموازنات والإجراءات اللازمة للتنفيذ ومن ثم تحقيق الغايات النهائية والأهداف الإستراتيجية التي تعبر عن رسالة المؤسسة.

مفهوم الخطة التنفيذية

نشاط تدريبي (1)

يدور حول مفهوم الخطة التنفيذية

الخطط التنفيذية هي الوسائل المناسبة والمحددة التي تتبع للوصول إلى الأهداف. وهي في عملية التخطيط تمثل المرحلة التي يتوجب فيها إشراك الأشخاص المعنيين بتطبيق الخطة بشكل فعال، حتى لو لم يكونوا مشتركين في المراحل المبكرة من التخطيط.

وتعمل الخطة التنفيذية على إيضاح كيفية تنفيذ الخطة الإستراتيجية استناداً إلى أهداف محددة. أما الاعتبار الأساسي لتحقيق ذلك فيتمثل في تحديد كل مهمة من المهام، والجدول الزمني الخاص بها، والجهة الإدارية المسؤولة عن تنفيذها.

مكونات الخطة التنفيذية

نشاط تدريبي (2)

يدور حول مكونات الخطة التنفيذية

إنفقت الأدبيات التي تناولت الخطط التنفيذية على أنها تتكون من العوامل الخمس التالية:-

1. الخطوات أو الإجراءات المطلوبة.
 2. الأشخاص الذين سيتحملون مسؤولية تنفيذ كل خطوة بشكل صحيح.
 3. البرنامج الزمني لتنفيذ الخطوات أو الإجراءات.
 4. الموارد التي سيتم تخصيصها للتنفيذ.
 5. الآلية والمؤشرات أو المحددات التي ستتبع لجمع المعلومات عن التقدم في كل مرحلة.
- ومن ناحية أخرى، فإن الإدارة الإستراتيجية الواعية في المؤسسة هي التي يجب أن تسعى إلى الإجابة على الأسئلة الثلاث التالية قبل الشروع في تنفيذ الإستراتيجية المختارة:

- من هم هؤلاء الأفراد الذين سوف يقومون بتنفيذ الإستراتيجية؟
 - ما الذي يجب القيام به لتجهيز عمليات المؤسسة للتوجه الجديد المقصود؟
 - كيف يمكن لكل فرد في المؤسسة أن يقوم بما يجب أن يقوم به؟
1. من الذي يتولى تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة؟

يجب أن يشارك في تنفيذ الإستراتيجية جميع القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين في المؤسسة على كافة المستويات التنظيمية، حيث إن ذلك من المتطلبات الأساسية لنجاح التنفيذ، حيث يؤدي إلى تقليل دائرة المقاومة للتنفيذ من جانبهم، وتقليل احتمالات السلبية في التنفيذ، والتمسك بالسياسات والخطط والبرامج الفرعية.

2. ما الذي يجب عمله؟

تقوم الإدارة الأكاديمية والإدارية بمشاركة وحدة إدارة الجودة في المؤسسة بالتعاون مع القطاعات والمجالس والإدارات في المؤسسة لتنمية الخطط والبرامج والموازنات والإجراءات اللازمة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة.

3. كيف يمكن لكل فرد في المؤسسة أن يقوم بما يجب أن يقوم به؟

للإجابة على هذا السؤال يجب أن تقوم المؤسسة بإعادة تنظيم نفسها بشكل مناسب وبتحديد الأفراد المسؤولة عن التنفيذ وذوى المهارات المناسبة لإحداث التغيير المطلوب.

أهداف الخطة التنفيذية

نشاط تدريبي (3)

يدور حول أهداف الخطة التنفيذية

- الهدف الأول والرئيسي من الخطط التنفيذية هو تحديد ماذا يجب أن يتم تنفيذه لتحقيق الأهداف. قد تبدو هذه النقطة بديهية، ولكن أهميتها تبرز عند اكتشاف أن خطوة أو إجراء مهم قد أغفلت خلال مرحلة التخطيط أو التنفيذ.
- الهدف الثاني نحن عادة نضع أهدافنا وفقاً للنتائج المرجوة من دون أن نتأكد أنها أهداف قابلة للتحقيق. لذلك عندما نقوم بوضع خطوات تنفيذية أصغر فإنها تسهل تقرير مدى قابلية هذه الأهداف والخطوات اللازمة للتحقيق.
- الخطط التنفيذية تضع أسس أكثر واقعية لتحديد التالي:-
 - مدى القدرة على تحقيق الأهداف ضمن الفترة الزمنية المتاحة.
 - امتلاك المعرفة والمهارة المطلوبة لتنفيذ الخطة.
 - القدرة على الوصول إلى المعلومات اللازمة والضرورية.
 - وجود بدائل أخرى تحتاج إلى أخذها بعين الاعتبار.
- الهدف الثالث للخطة هو إيجاد المرجع للمعلومات المقدمة للمساهمين أو المستفيدين بالمشروع على حد سواء. وتتخذ هذه النقطة أهمية كبرى عندما يتم تنفيذ المشروع بمشاركة أكثر من إدارة أو قسم، ضمن المؤسسة المعنية بأدوار مختلفة.

مواصفات الخطة التنفيذية الناجحة

من مواصفات الخطة التنفيذية الناجحة هي سهولة تحديد المكونات الضرورية التي يجب أن تتضمنها الخطة، ويجب أن تكون مرنة بشكل كافٍ يسمح بتلبية متطلبات مستخدميها. ومن ناحية أخرى فإن المواصفات المحددة توضع بالأساس لتتجاوب مع أسلوب عمل محدد مسبقاً مما يجعلها غير مرنة.

ما هي العوامل التي يجب مراجعتها خلال إعداد صياغة الخطة التنفيذية؟

- كخطوة أخيرة قبل بدأ العمل بالخطة، يفضل مراجعة العوامل التالية :
- تأثير الخطة الإستراتيجية والتشغيلية: هل توجد بين الخطوات أو الإجراءات المحددة لتنفيذ الخطة، أي سلبيات قد تؤثر على الأهداف، ومن ناحية أخرى هل يوجد ما قد يدعم أهداف أخرى في نفس الوقت؟
- التأثير الاقتصادي: ما هي التأثيرات على رأس المال المستثمر وعلى السيولة النقدية؟ هل الظروف الاقتصادية الحالية، كمعدلات الفائدة، تسمح بالبدء بالخطة الموضوعية؟
- توفر الموارد: هل تتوفر أو تستطيع توفير الأيدي العاملة، المواد الأولية، المعلومات، قنوات التوزيع وموارد أخرى لازمة لإتمام الخطة.
- مواكبة التطور: هل يمكن للتطور التكنولوجي أن يجعل الخطة تبدو قديمة؟ هل المسؤولين على إطلاع كافٍ بتطورات التكنولوجيا بحيث يمكن تعديل الخطة وفقاً للتغيرات؟
- الظروف البيئية: هل أخذت في الاعتبار عوامل الطقس والمناخ والموارد الطبيعية بالإضافة إلى الظواهر الجغرافية التي قد تؤثر على المخطط بشكل سلبي أو إيجابي؟
- الظروف السياسية: هل هناك قدرة على تعديل الخطة بشكل مستمر ومرن بحيث تستطيع أن تتماشى مع التغيرات السياسية؟ هل هناك ارتباط بشكل كبير بزبائنك الرئيسيين، أعضاء مجلس الإدارة، المؤسسة

الأم، المدراء التنفيذيين، المنظمات الحقوقية، الإعلام والرأي العام
بعملائك؟

- الالتزامات بالعقود المبرمة: هل هناك عملاء أو أعمال أو أي التزام قانوني آخر، يلزم بإجراءات مختلفة وغير اعتيادية؟
- سنة العمل: هل يمكن لأحداث معينة خلال السنة، كالإجازات الرسمية، المعارض أو طرح منتج جديد على نطاق واسع أن تؤثر فيك بشكل سلبي أو ايجابي؟
- خطة بديلة (خطة طوارئ): هل هناك خطة بديلة أو خطة طوارئ في حال حدوث شيء غير متوقع؟

نماذج خطط تنفيذية لتطبيق الإستراتيجية

نموذج رقم (1)

الأولويات				
A	مصري	C	مطلوب	
B	مهم	D	اختياري	
محور الأداء الإستراتيجي				
الهدف الاستراتيجي				
الهدف التشغيلي	الرقم			
	الألوية			
	البداية			
	النهاية			
المسؤولية المباشرة:				
تقييم الانجاز	الإجراء		تقييم الألوية	خطوات التنفيذ (يجب أن تكون واضحة ومحددة وقابلة للقياس)
	المسئول	موعد الانجاز		
				1
				2
				3
				4
				5
الملاحظات:				

نموذج رقم (2)

الإنجازات		مؤشرات المتابعة وتقييم الأداء	مسؤولية التنفيذ	التوقيت	الأنشطة والمهام	الأهداف الإستراتيجية	الغايات
أسباب عدم الإنجاز	مستوى الإنجاز						

نشاط تدريبي (4)

يدور حول كتابة الخطة التنفيذية

مهارات كتابة الخطة التنفيذية

المرحلة الأولى: صياغة الغايات

2007-2008 Strategic Goals

Goal 1: Research

Stimulate more research in regional policy and development

Goal 2: Education

Stimulate education in regional policy and development at Memorial University

Goal 3: Outreach

Generate greater interaction of Memorial University faculty, students and staff with stakeholder needs and opportunities

Goal 4: Capacity

Establish Memorial University as a recognized centre of excellence in regional policy and development

Goal 5: Operations

Establish Harris Centre operations for long-term success

المرحلة الثانية: تحويل الغايات إلى أهداف إستراتيجية

Goal 1: Stimulate more research in regional policy and development

Objective 1.1: Access funding for new research

Objective 1.2: Communicate and mobilize practical applications of existing research to potential users in the province

المرحلة الثالثة: تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى أنشطة قابلة للتنفيذ

Objective 1.1: Access funding for new research

Train staff on proposal writing 1.1.1

Establish proposal writing coaching committee 1.1.2

Submit proposals to funding agencies. 1.1.3

ثانياً: متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية

تمثل متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية المرحلة الأخيرة من مراحل الإدارة الإستراتيجية، وتنطوي هذه المرحلة على متابعة التقدم في الأداء أثناء تنفيذ الإستراتيجية، ومقارنة الأداء الفعلي بالأهداف والنتائج المرجوة 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

نشاط تدريبي (5)

يدور حول مراحل متابعة وتقييم الإستراتيجية

ويتم ذلك من خلال متابعة التنفيذ وتقييم الأداء وفق المراحل الآتية، شكل رقم (1) :

أولاً : بناء المعايير / تحديد المقاييس.

ثانياً : قياس الأداء الفعلي

ثالثاً : مقابلة الأداء الفعلي للمعايير (الأهداف المخططة)

رابعاً : اتخاذ الإجراءات المناسبة وهذا يتطلب :

- تغيير المعايير / المقاييس
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية
- الاستمرار في الأداء وتطويره

خامساً : قياس مؤشر الأداء:

● الفاعلية.

● الكفاءة.

سادساً : محددات الكفاءة الإنتاجية :

● التكنولوجيا

● القوة البشرية



شكل(1): مراحل متابعة وتقييم الإستراتيجية

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

أولاً: وضع معايير ومؤشرات الأداء

بعد الإجابة عن التساؤل الخاص بما يجب قياسه وتحديد مجالات القياس يبقى التحدي الكبير في عملية المتابعة والتقييم ، وهو تقرير كيفية القياس ، فبدون التعرف على 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). 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:

1. **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.
2. **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.
3. **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.
4. **معايير الإيرادات أو العوائد Revenue Standards** : تركز على قياس القيم المالية للأنشطة المرتبطة بتحقيق إيرادات سواء من بيع المنتجات أو تحصيل الرسوم المقررة للخدمات.
5. **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 الخبرات 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.

6. معايير المشروعات والبرامج : Program / Project Standards

وينتشر استخدام هذه المعايير عندما يتم تنفيذ الإستراتيجية من خلال التقسيم إلي مشروعات محددة، وفقاً لميزانية معينة وجدول زمني وموارد مخصصة للمشروع. وتركز هذه المعايير على ثلاثة جوانب أساسية هي التكلفة، والوقت وكفاءة استخدام الموارد المخصصة للمشروع.

7. 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 إلي الأنواع التالية:

1- مؤشرات الفعالية Effectiveness Indicators : تركز هذه

المؤشرات على قياس الأداء الكلي للإستراتيجية وتحديد مدى النجاح في تحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة مسبقاً.

2- 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.

3- مؤشرات عبء العمل Indicators Workload : 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.

4- 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.

وأيا كان التصنيف المستخدم في وضع معايير ومؤشرات الأداء فإن هناك مجموعة من الاعتبارات الواجب مراعاتها في إعداد هذه المعايير والمؤشرات، ومن أهمها ما يلي:

1. أن تكون مستمدة من أهداف الإستراتيجية على مستوياتها الثلاثة، الإستراتيجي والتكتيكي والتشغيلي .
2. أن تكون قابلة للقياس الكمي قدر الإمكان حتى يسهل إخضاعها للقياس والتقييم .
3. أن تتسم بالوضوح والفهم سواء من قبل واضعيها أو مستخدميها.
4. أن تكون ملائمة لطبيعة الأنشطة أو النتائج التي تستخدم في تقييمها.
5. 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 .
6. أن تحقق التوازن بين حاجات واهتمامات المسؤولين عن التنفيذ وأهداف المؤسسة التعليمية .

ثانياً : قياس الأداء الفعلي

يشير لفظ القياس إلي جميع الإجراءات التي تتبع والنماذج التي تستخدم في جمع 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 أو مؤشرات أو معايير أو أطر مرجعية ، حيث إنها تحتوي على الأنشطة أو المهام والنماذج المستخدمة في توفير البيانات اللازمة لتحديد قيم هذه المؤشرات أو المعايير. أما لفظ التقييم فيقصد به تحديد قيمة أو مدى أو درجة النجاح أو الجودة في الإنجاز من خلال مقارنة ما تحقق بالفعل مع المعايير أو المستويات المحددة مسبقاً . وكثيراً ما يستخدم بعض الكتاب العرب لفظ التقويم بدلاً من التقييم للإشارة 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 فيقصد به مجموعة الأنشطة والفعاليات المحققة خلال فترة زمنية محددة . وهناك ثلاثة مستويات للأداء هي: الأداء الكلي (الأداء الاستراتيجي) ويشير إلي الإنجاز المحقق على مستوى الوظائف أو الأفراد المشاركين في تنفيذ أنشطة الإستراتيجية، الأداء القطاعي والأداء الوظيفي والفردى. 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 أساسها.
- 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 والإدارة الوسطى أو التنفيذية.

نشاط تدريبي (6)

يدور حول أساليب متابعة وقياس الأداء الفعلى

أساليب متابعة وقياس الأداء الفعلى

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

1. 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 مدى تطابقه مع النظم الموضوعية من ناحية ، ومدى 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 .
2. 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.
3. 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.
4. اللقاءات أو الاجتماعات الدورية: في هذا تتم مراجعة التقدم الفعلي لأداء العمل، مقارنة مع المعايير المحددة ، وأيضاً التعرف على المشكلات 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.
5. 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.
6. 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 المعتمدة أو الممارسات الإدارية السليمة.

ثالثاً : المقارنة واتخاذ القرارات

إن المحصلة النهائية لعملية قياس الأداء في المرحلة السابقة هي التوصل إلي مجموعة من النتائج للمقارنة بين المعايير أو المؤشرات الموضوعية مسبقاً، والتنفيذ الفعلي لمختلف أنشطة الإستراتيجية . النتائج المحتملة لهذه المقارنة هي:

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

2- 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.

ب- اتخاذ القرارات اللازمة: يتلخص الهدف الرئيسي من القرارات التي تتخذ في حالة عدم التوافق بين الأداء الفعلي لأنشطة الإستراتيجية مع

المعايير المحددة مسبقاً لهذا الأداء في إعادة الأداء إلى المستوى الذي يتفق مع المعايير المحددة. وتدور هذه القرارات في مجملها حول محورين أساسيين هما :

- تعديل الإستراتيجية الموضوعة ، 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 وخططها التنفيذية أو الموارد المخصصة له.
- إعادة صياغة المعايير والمؤشرات المستخدمة لأغراض المتابعة والتقييم في ضوء نتائج الممارسات الفعلية والإمكانات المتاحة للمؤسسة تعليمية أو المتغيرات والمستجدات البيئية الداخلية والخارجية التي لم تؤخذ في الحسبان عند صياغة الإستراتيجية.

إرشادات للمتابعة والتقييم الفعال لتطبيق الإستراتيجية

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

1. 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 إلى الإرباك والتشتت.
2. أن يُصمم النظام بحيث يركز على الأنشطة والنتائج المطلوب متابعتها أو تقييمها ، كما يجب أن يتضمن بعض المقاييس النوعية أو الكمية لقياس سلوكيات أداء العمل .
3. 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 المتوقعة حدوثها والإرشادات اللازمة لتجنبها.

4. 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.
5. أن يركز النظام المستخدم على مكافأة النجاح في الوصول إلى معدلات الأداء المرغوبة أو تعديلها ، وقد أثبتت الدراسات الميدانية أن مكافأة النجاح تحقق نتائج أفضل من معاقبة الفشل.
6. أن يتصف النظام بالمرونة والقدرة على التكيف مع الظروف المستحدثة وبما لا يحد من كفاءة وقدرة المنفذين على التطوير والابتكار.
7. 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

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 وتقويم الأنشطة التي تؤثر على كفاءة وفعالية المؤسسة التعليمية ككل. ولكي تحقق المراجعة الإستراتيجية الأغراض المنشودة منها فإنه ينبغي صياغتها بشكل متوازن مع مراحل أو نموذج الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية .

الملخص باللغة الإنجليزية

Summary

Implementing a strategic plan

The strategic plan needs to be implemented, a process that requires careful planning.

The key to implementation of the objectives identified in the strategic plan is to assign goals and responsibilities with budgets and deadlines to responsible owners - key employees or department heads, for example.

Monitoring the progress of the implementation plan and reviewing it against the strategic plan will be an ongoing process. The fit between implementation and strategy may not be perfect from the outset and you may find it necessary to tweak your plans as you progress.

Monitoring implementation is the key. Using key performance indicators (KPIs) and setting targets and deadlines is a good way of controlling the process of introducing strategic change. For more information about this kind of target-setting, see our guide on how to measure performance and set targets.

- Regional and specialized accrediting bodies require colleges and universities to measure their effectiveness as an integral part of the accreditation process.
- The purpose of outcomes assessment is to review the results of an institution's operations (both academic and

nonacademic) and determine if the objectives were realized.

- Outcomes assessment includes examining both the operational results and the student learning results of the functional units in an institution.
- The results of assessing and evaluating outcomes should feed back into the strategic planning process in the form of:
 - The identification of objectives that have been accomplished.
 - Changes and improvements that are needed to accomplish objectives.

In measuring institutional effectiveness, accrediting bodies want to see evidence that:

1. The mission and broad-based goals are being accomplished.
2. The objectives (intended outcomes) are being accomplished.
3. Each organizational unit has successfully implemented its action plans.
4. The objective approach- takes little interest in how a program's internal mechanics are functioning. It focuses on – is the program sufficiently effective to be continued or should it be terminated?
5. The Utilization-focused approach – focuses on achieving balance through the use of both qualitative and quantitative data because quantitative data alone

are unlikely to capture all that is important about programs whose goals are subjective.

6. The balanced approach also rejects outcome assessment (did the program work?) as the only purpose of an evaluation.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

مادة علمية مصممة من قبل برنامج التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد.

المراجع الأجنبية

- Roger L. Kemp, "America's Cities: Strategic Planning for the Future," The Interstate, Danville, IL (1988).
- Roger L. Kemp, "Strategic Planning in Local Government: A Casebook," Planners Press, American Planning Association (APA), Chicago, IL (1992).
- Roger L. Kemp, "Handbook of Strategic Planning," Cummings & Hathaway, East Rockaway, NY (1995).